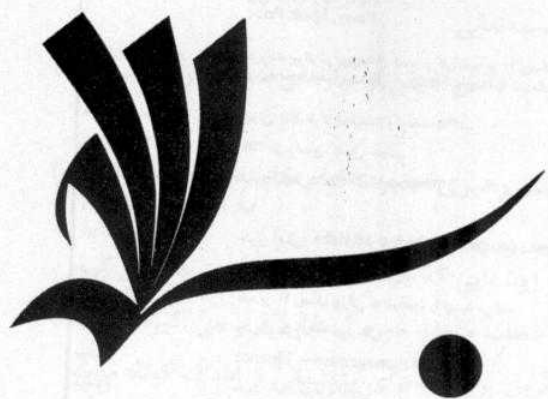




مدیریت پورتفولیو پروژه‌های کسب و کار

غلبه بر ۱۰ ریسک بزرگی که موفقیت را تهدید می‌کند

تألیف:

مارک پرایس پری

ترجمه:

محمد حسن صدیقی

(پژوهشگر مرکز تحقیقات و معماری سازمان اتکا)

دکتر امیرناصر اخوان

(هیئت علمی دانشگاه امیرکبیر)

سرشناسه	پری، مارک پرایس، ۱۹۵۹ - م. Perry, Mark Price
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت پورتفولیو پروژه‌های کسب و کار: غلبه بر ۱۰ ریسک بزرگی که موفقیت را تهدید می‌کنند/ تألیف مارک پرایس-پری؛ ترجمه محمدحسن صدیقی، امیرناصر اخوان.
مشخصات نشر	تهران: انکا، مرکز تحقیقات و توسعه، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	۴۵۹ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۸۲۰۴-۲۹-۹
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	عنوان اصلی: Business driven project portfolio management : conquering the top 10 risks that threaten success, c2011.
عنوان دیگر	غلبه بر ۱۰ ریسک بزرگی که موفقیت را تهدید می‌کنند
موضوع	مدیریت طرح‌ها - امور مالی
موضوع	Project management-- Finance
موضوع	مدیریت سبد سرمایه‌گذاری
موضوع	Portfolio management
شناسه اثر	صدیقی، محمدحسن، ۱۳۶۷ - مترجم
شماره افزودنی	اخوان، امیرناصر، ۱۳۲۸ - مترجم
شناسه افزوده	انکا، مرکز تحقیقات و توسعه
رده بندی کتب	۴۹۹ / ۴ HD۶۹
رده بندی دیویی	۶۵۰.۰۴
شماره کتابشناسی ملی	۲۸۶۲۸



اتصالات مرکز تحقیقات و توسعه سازمان

عنوان: مدیریت پورتفولیو پروژه‌های کسب و کار: غلبه بر ۱۰ ریسک بزرگی که موفقیت را تهدید می‌کنند

تألیف: مارک پرایس پری

ترجمه: محمد حسن صدیقی، دکتر امیرناصر اخوان

ویراستار فنی: مهرداد سرهادی
(پژوهشگر مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان انکا)

ویراستار ادبی: محمدامین زمانی
(پژوهشگر مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان انکا)

زمان و نوبت چاپ: شهریور ۱۳۹۵، اول

شمارگان: ۲۰۰

طراح جلد: احمد عسکری انارکی
(همکار پژوهشی مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان انکا)

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۲۰۴-۲۹-۹

بها: ۲۰۰۰۰ ریال

کلیه حقوق چاپ این کتاب محفوظ و متعلق به مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان انکا است. هر نوع تکثیر یا نشر تمام یا بخشی از این کتاب منوط به اجازه کتبی سازمان انکا خواهد بود.

نشانی: تهران، خ امام خمینی (ره)، خ شهید مرادی، ساختمان شهدای مرکزی انکا، طبقه دوم
تلفن: ۰۲۱-۶۱۹۱۵۱۳۴ - ۰۲۱-۶۱۹۱۵۲۵۵ - وبسایت: www.etkacc.ir ایمیل: tec@ERDCenter.com

«کار علمی و تحقیقاتی‌تان را جدی بگیرید... دانش خیلی از نیازهای شما در دانشگاه‌ها وجود دارد.»

مقام معظم رهبری حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

مدیریت سبد پروژه^۱ (PPM) عبارتست از روشهایی که جهت تحلیل و مدیریت همزمان گروه‌هایی از پروژه‌ها بر اساس عوامل و ملاحظات متعدد مورد استفاده قرار می‌گیرند. هدف اساسی مدیریت سبد پروژه‌ها تعیین برترین پروژه‌ها برای پشتیبانی از اهداف کوتاه مدت، بلندمدت و استراتژی‌های سازمان است. عوامل مهم و موثری باعث می‌شوند که اجرای مدیریت سبد پروژه به عنوان یک فعالیت کسب و کار، حتی برای بهترین گروه‌های اجرایی دشوار شود.

کتاب حاضر سعی می‌کند با استفاده از نمونه‌ها و ارائه روش‌ها و راهکارهای عملی و اجرایی، این کمبود را جبران و از این طریق حقیقتاً یک سازمان موفق و مبتنی بر مدیریت سبد پروژه را امکان‌پذیر سازد. این اثر بعضی تفکرات و نهادهای مدیریت پروژه قدیمی را به صورت جدی به چالش کشیده و در مقابل برخی از افکار رجسته و پیش‌تاز در زمینه سیستم‌های مدیریتی و ظهور سیستم‌های انطباقی پیچیده را به عنوان جایگزین معرفی می‌کند.

این کتاب توسط پژوهشگر محترم مرکز تحقیقات و توسعه سازمان اتکا جناب آقای محمد محسن صدیقی به همراه جناب آقای دکتر امیرناصر اخوان عضو هیات علمی دانشگاه صنعتی امیرکبیر ترجمه گردیده است. ضمن سپاسگزاری از مترجمین، امیدوارم این اثر در جهت ارتقا دانش مدیران و دست‌اندرکاران حوزه مدیریت پروژه میهن عزیز ایران و به‌ویژه سازمان اتکا مفید واقع گردد. انشاء...

محمد مهدی کربلانی

مدیرعامل سازمان اتکا

مقدمه مترجمین

به جرأت می توانیم بگوییم کتاب حاضر یکی از تأثیرگذارترین کتاب های موجود در زمینه اجرای مدیریت پورتفولیو پروژه می باشد، به نحوی که ما را عمیقاً به فکر ترجمه آن فرو برد. حین مطالعه این کتاب مصداق های جمله به جمله آن را می توانستیم در اجرای مدیریت پورتفولیو پروژه و مشکلات آن پیدا کنیم. وقتی آنرا خواندیم تصمیم گرفتیم که به هر ترتیب شده آنرا ترجمه کنیم چراکه احساس کردیم کتابی است که خیلی ها به یافته ها و راه حل هایش نیاز پیدا می کنند.

در این کتاب در ابتدا در خصوص ۱۰ ریسک اصلی که موفقیت اجرای مدیریت پورتفولیو پروژه را تهدید می اندازند صحبت شده؛ و سپس راه حل هایی جهت مرتفع کردن این خطرات ارائه شده است. در انتها در بخش هایی به نام ویتترین که در انتهای هر فصل وجود دارد، نمونه ای واقعی از اجرای آن ها و فائق آمدن بر هر ریسک بیان شده.

در این کتاب به خوبی نشان داده می شود که در اجرای مدیریت پورتفولیو پروژه مدیران چگونه می توانند به سادگی درگیر حیرانی شوند و از اصول غافل بمانند.

به عقیده ما این کتاب را می بایست تمامی مدیران سازمانی در سطوح مختلف به دقت مطالعه کنند. لازم به ذکر است که نویسنده در طول کتاب هیچ تفاوتی بین اجرای مدیریت پورتفولیو پروژه در کشورهای مختلف قائل نشده، و تنها فرهنگ سازمانی را ملاک قرار داده است؛ از اینرو بدون شک یافته ها و پیشنهاداتش راهگشای مدیران ایرانی نیز خواهد بود.

این کتاب می تواند مخاطبان مختلفی داشته باشد که هر کدام به گونه ای خاص خود به مطالب آن واکنش نشان دهند:

- دانشجویان
- مجریان مبتدی مدیریت پورتفولیو پروژه
- مجریان مجرب مدیریت پورتفولیو پروژه
- مدیران سازمانی در سطوح مختلف
- ...

به هر حال توصیه می شود ما به مخاطبان این کتاب آن است که آنرا حتما تا به انتها و با دقت بخوانند. در خصوص مطالب آن تأمل کنند. این کتاب بر اساس تجربه ای دسته ای از مدیران با تجربه ای کسب و کارهای مختلف بنا شده است؛ و از اینرو مطالعه و تعمق بر روی آن همواره آموزنده خواهد بود. در انتها نهایت تشکر خود را از مسئولین و دست اندرکاران مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان اتکا داریم:

- آقای مهندس اکبر انصاری، مدیر نخبگان و شبکه همکاران
- آقای مهندس جواد رستمی، کارشناس ارشد امور نخبگان و شبکه همکاران
- آقای اشکان رضایی، کارشناس ارشد مرکز تحقیقات و نوآوری

امیرناصر اخوان

محمد محسن صدیقی

شهریور ۱۳۹۵

فهرست

۱۱.....	پیش درآمد
۱۵.....	قدردانی
۱۹.....	درباره مؤلف
۲۵.....	نویسندگان
۲۹.....	درآمد
۳۵.....	مقدمه
۴۱.....	فصل اول، ریسک شما ۱ در مدیریت پورتفولیو پروژه: دورنما، رسالت، اهداف، مقاصد مشترک
۴۴.....	مدیریت پورتفولیو است
۵۰.....	دورنما و رسالت و اهداف و مقاصد مشترک
۵۰.....	القای دورنمای مشترک
۵۴.....	دورنمای مدیریت پورتفولیو پروژه چیست؟
۵۹.....	مدیریت پورتفولیو پروژه شامل چه چیزهایی می شود
۶۲.....	آیا مدیریت پورتفولیو پروژه به مرور زمان تغییر می کند؟
۶۴.....	رسالت، اهداف و مقاصد
۶۹.....	خلاصه
۶۹.....	پیش
۷۱.....	ویرین شماره ۱: مایکروسافت
۷۱.....	آسیاب به نوبت! اهمیت رسالت، دورنما، اهداف
۸۷.....	فصل دوم، ریسک شماره ۲ در مدیریت پورتفولیو پروژه: حمایت مدیران اجرایی
۹۱.....	آغاز از بالا با مدیران ارشد
۹۵.....	تمرکز روی اهداف کسب و کار از همان آغاز

۹۸	خلق کتابچه اجرایی برای مدیریت پورتفولیو پروژه
۱۰۰	استفاده از اختیارات فوق العاده به صلاحدید مدیران اجرایی پورتفولیو پروژه
۱۰۳	خلاصه
۱۰۴	پرسش
۱۰۷	وبترین شماره ۲: کامیوور
۱۰۷	دستورالعملی برای کسب و حفظ حمایت مدیران اجرایی
۱۲۱	کسب حمایت مدیران اجرایی
۱۳۳	فصل سوم، ریسک شماره ۳ در مدیریت پورتفولیو پروژه: پرچمدار عملیاتی
۱۳۴	پرچمدار پروژه در برابر پرچمدار عملیاتی
۱۳۷	چه نیازی به پرچمدار عملیاتی هست؟
۱۴۲	چه کسی باید پرچمدار عملیات باشد؟
۱۴۴	تکنیک‌های پرچمدار عملیاتی
۱۴۸	خلاصه
۱۵۰	پرسش
۱۵۳	وبترین شماره ۳: اینوتاس
۱۵۳	نقش پرچمدار عملیاتی
۱۶۷	فصل چهارم، ریسک شماره ۴ در مدیریت پورتفولیو پروژه: انفجار بزرگ در برابر بدبینی سازمانی
۱۷۰	سازمان را غرقه نکند
۱۷۲	استفاده از تحلیل شکاف‌ها
۱۷۸	استفاده از اثبات مفهوم
۱۸۰	تحمل اطلاعات ناقص
۱۸۲	به سیستم زمان کافی بدهیم تا جا بیفتد
۱۸۳	بدانید که یکپارچگی داده‌ها مسئله‌ای مربوط به ابزار نیست

۱۸۶.....	پذیرای احتمال رویکرد انفجار بزرگ باشید
۱۸۹.....	خلاصه
۱۹۰.....	پرسش
۱۹۳.....	ویرترین شماره ۴: نرم افزار پاور استیرینگ
۱۹۳.....	قوانین جاده مدیریت پورتفولیو پروژه: رویکرد انعطاف پذیر افزایشی چگونه تحقق نتایج دفتر مدیریت پروژه را تسریع می کند
۲۱۱.....	فصل پنجم ریسک شماره ۵ در مدیریت پورتفولیو پروژه: آثار تغییر در فرآیندها و اقدامات
۲۱۳.....	همه ده هاها راجع به فرآیندها و سنجها
۲۲۵.....	آثار تغییر فرآیندها و اقدامات
۲۲۵.....	تغییر در فرآیندها و اقدامات: تکامل از پایین به بالا
۲۳۰.....	تغییر در فرآیندها و اقدامات: تکامل از بالا به پایین
۲۳۱.....	خلاصه
۲۳۳.....	پرسش
۲۳۵.....	ویرترین شماره ۵: پلن ویو
۲۳۵.....	آثار تغییر فرآیندها و اقدامات
۲۵۵.....	تغییر رویکرد به مدیریت پورتفولیو پروژه
۲۶۳.....	فصل ششم ریسک شماره ۶ در مدیریت پورتفولیو پروژه: بازه زمانی برای تحلیل تصمیم گیری
۲۶۴.....	زمان بندی تصمیم گیری
۲۷۲.....	سبک تصمیم گیری
۲۷۵.....	سطح سازمانی
۲۷۸.....	معیارهای تصمیم گیری
۲۸۲.....	خلاصه
۲۸۵.....	پرسش

۲۸۷.....	ویرتین شماره ۶: یوام تی
۲۸۷.....	مدیریت پروژه و پورتفولیو به شیوه غالب تبدیل می شود
۳۰۷.....	فصل هفتم، ریسک شماره ۷ در مدیریت پورتفولیو پروژه: تعیین ارزش کمی کسب و کار
۳۰۹.....	نظرگاه های موفقیت پروژه: توانمندساز یا مانع؟
۳۱۲.....	هشدار در مورد دو بعد موفقیت پروژه
۳۱۸.....	تعیین ارزش کمی کسب و کار
۳۲۷.....	خلاصه
۳۲۸.....	پیش
۳۳۱.....	ویرتین شماره ۷: تبدیل فرم
۳۳۱.....	گلچین کردن پروژه ها
۳۴۳.....	فصل هشتم، ریسک شماره ۸ در مدیریت پورتفولیو پروژه: اطمینان از یکپارچگی داده ها
۳۴۵.....	فهم یکپارچگی داده ها
۳۵۱.....	تولید یکپارچگی داده ها
۳۵۵.....	بهبود یکپارچگی داده ها
۳۵۸.....	خلاصه
۳۶۰.....	پیش
۳۶۳.....	ویرتین شماره ۸: هیولت-پاکارد
۳۶۳.....	چهار نقطه شروع در مدیریت پورتفولیو پروژه
۳۸۹.....	فصل نهم، ریسک شماره ۹ در مدیریت پورتفولیو پروژه: ابزار و معماری
۳۹۱.....	غلبه بر ذهنیت ابزاری
۳۹۵.....	رویکرد معماری محور
۳۹۷.....	نمونه هایی از معماری مدیریت پورتفولیو پروژه
۴۰۷.....	خلاصه

- ۴۰۹..... پریش
- ۴۱۱..... ویتزین شماره ۹: بلن ویو اینترنشنال
- ۴۱۱..... گسترش دیدگاه معماری مدیریت پورتفولیو پروژه
- ۴۲۱..... فصل دهم، ریسک شماره ۱۰ در مدیریت پورتفولیو پروژه: حفظ ارزش
- ۴۲۳..... الگوهای تکامل مدیریت پورتفولیو پروژه: خوب، بد، زشت
- ۴۲۳..... ظهور مدیریت پورتفولیو پروژه چندبعدی
- ۴۲۳..... نگرش به پروژه‌ها: تنگ‌نظرانه در برابر فراگیر
- ۴۲۵..... نگرش به مدیریت: مدیریت علمی در برابر سیستم‌های پیچیده انطباقی
- ۴۴۴..... خلاصه
- ۴۴۶..... پریش
- ۴۴۹..... ویتزین شماره ۱۰: انتسک
- ۴۴۹..... مدیریت پروژه اجتماعی
- ۴۶۳..... سخن آخر
- ۴۶۹..... لغتنامه

در میانه دهه ۱۹۸۰، زمانی که سازنده نرم‌افزار بودم، چیزهای زیادی را راجع به سرمایه‌گذاری و ریسک در توسعه محصول و مدیریت پروژه آموختم. از آن زمان، خیلی چیزهای دیگر را نیز آموختم، مزاری ایگران، مقداری هم به سختی. اما همزمان که در مورد مدیریت پورتفولیو پروژه نوشته‌ام و رخصت می‌کرده‌ام، به این نتیجه رسیده‌ام که همان مقدار که باید روی آموختن تأکید کرد، باید بر در رفتن آموخته‌ها نیز تأکید ورزید.

بسیاری از روش‌های خوب سازمان‌های موفق دیده و مستند شده‌اند. استانداردهای نظری زیادی داریم. اما در عمل، انعطاف‌پذیری و پویایی لازم را نداریم تا مدیران قابل آن‌ها را در اجرای روش‌ها و استانداردها به کار بگیرند. به علاوه، اکثر این مدیران باید رویکردهای ایستا و خشک و دیدگاه‌های بسته و تک‌پروژه‌ای خود را فراموش کنند اگر می‌خواهند که از سرمایه‌گذاری‌های‌شان در پروژه‌ها به بهترین روش دست پیدا کنند.

کتابی که در دست دارید به تنهایی تجربه و قوه داورانی لازم را به شما نخواهد داد تا بتوانید روش‌های مدیریت پورتفولیو پروژه را با انعطاف‌پذیری و پویایی به کار ببرید اما در این کار به شما کمک می‌کند. هنگام تمرکز روی ریسک‌های کلیدی، کدامیک بدتر است؟ نداشتن استراتژی برای پورتفولیوی سرمایه‌گذاری یا داشتن استراتژی غلط؟ این کتاب بر این حق تأکید می‌کند که آنچه موجب موفقیت مدیریت پورتفولیو پروژه می‌شود التزام است و نه تبعیت از روند کار. یکی از ریسک‌های کلیدی این است که التزام اصلی مدیران پروژه، مدیران منابع، حامیان مالی، ذینفعان و مدیران اجرایی همیشه به موفقیت پروژه‌ها و برنامه‌های خودشان باشد تا عملکرد بهتر کل مدیریت پورتفولیو پروژه. اگر در فرآیند مدیریت پورتفولیو پروژه به یکدیگر ملتزم نباشیم، حتی بهترین پورتفولیوهای سرمایه‌گذاری در پروژه‌ها نیز، به دلیل نبود کار تیمی در اجرا، به مانع بر می‌خورند.

بنا بر این، این کتاب شما را به التزام گروهی دعوت می‌کند؛ بله، دعوت‌تان می‌کند که هنر مدیریت پورتفولیو پروژه را بشناسید. اما فراتر از آن، شما را دعوت می‌کند تا ذینفعان را از سراسر سازمان‌تان (و در واقع، سازمان مجازی خود) بخوانید که به شما ملحق شوند و کاری کنند که تمام سرمایه‌گذاری‌های در پروژه موفق از آب در بیایند.

مت لایت، معاون شرکت گارتنر^۲

مدیر کیفیت و سردبیر اجرایی سابق اطلاعات منتخب و سیستم‌های ویدیوتکس آمریکا^۳

www.ketab.ir