



استفراغ مدیریت پروژه سازمانی

ترجمه و تدوین: نوری

دکتر احسان‌اله اشتها‌دیان

پیمان نوری

نیما ناصحی

۱۳۹۶

مؤسسه آموزشی تالیفی ارشدان

عنوان و نام پدیدآور	استقرار مدیریت پروژه سازمانی/انستیتو مدیریت پروژه؛ ترجمه و گردآوری احسان‌اله اشتهاردیان، پیمان نوری، نیما ناصحی.
مشخصات نشر	تهران: موسسه آموزشی تالیفی ارشدان، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	۱۱۶ ص. مصور، جدول.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۶۷-۳۹-۸
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	عنوان اصلی: Implementing organizational project management: a practice guide, 2014
یادداشت	کتابنامه: ص. ۱۱۵.
عنوان دیگر	راهنمای کاربردی پیاده‌سازی مدیریت پروژه سازمانی.
موضوع	مدیریت طرح‌ها
شناسه افزوده	اشتهاردیان، احسان‌اله، ۱۳۵۸ - مترجم
شناسه افزوده	نوری، پیمان، ۱۳۶۶ - مترجم
شناسه افزوده	ناصری، نیما، ۱۳۶۷ - مترجم
شناسه افزوده	انستیتو مدیریت پروژه
رده بندی کنگره	۶۹۷HD / م۴۲۴ / ۱۳۹۶
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴۰
شماره کتابشناسی ملی	۴۷۰ / ۴۳
Project management	
Project management Institute	



مؤسسه آموزشی تالیفی ارشدان

نام کتاب:	استقرار مدیریت پروژه سازمانی
تألیف:	احسان‌اله اشتهاردیان، پیمان نوری، نیما ناصحی
ناشر:	آموزشی تالیفی ارشدان
ویرایش:	اول
نوبت چاپ:	اول ۱۳۹۶
حروفچینی و صفحه‌آرایی:	www.irantypist.com
طراح و گرافیکست:	www.irantypist.com
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۶۷-۳۹-۸
شمارگان:	۱۰۰۰
مرکز خرید آنلاین:	www.arshadan.com www.arshadan.net
مرکز پخش و توزیع:	۰۲۱۴۷۶۲۵۵
قیمت:	۱۱۰۰۰ تومان

پیش گفتار

حدوداً نیم قرن از عمر مدیریت پروژه می‌گذرد، در این مدت مدیریت پروژه در برخی از کشورهای توسعه‌یافته و در نتیجه در سازمان‌های با بلوغ بالاتر به‌عنوان یک اصل اجتناب‌ناپذیر پذیرفته شده است. از طرف دیگر در برخی از سازمان‌ها، به‌خصوص در کشورهای در حال توسعه، مدیریت پروژه به‌عنوان یک موجودیت لوکس تلقی می‌شود که در عمل نیز چندان اعتقادی به آن وجود ندارد و یا لاقلاً آن‌طور که باید در اولویت توجه سازمان‌ها قرار نمی‌گیرد. مدیریت پروژه در چنین کژراهه‌ای و از جمله در کشور ما ایران، یا به‌عنوان یک موجودیت لوکس در ویتترین سازمان‌ها بود دارد و یا عنصری است که به شرط حمایت یک یا چند مدیر در سازمان، دارای حیات است.

تولد مدیریت پروژه تنها به دهه ۱۹۶۰ میلادی بازمی‌گردد، زمانی که سرگذشت آن را دقیق‌تر بررسی می‌نماییم متوجه می‌شویم در سنین نوجوانی‌اش نیز آن‌طور که شایسته است جایگاه خود را در سازمان‌ها نیافته بود چرا که در چند در این سال‌ها به اهمیت مدیریت پروژه پی برده شده بود، اما به آن صرفاً به‌عنوان یک "وظیفه" یا "بست" در پروژه‌ها نگریسته می‌شد. در سال‌های اخیر اهمیت مدیریت پروژه برای سازمان‌ها بیس از پیش آشکار شده و به‌عنوان یک "تخصص" یا "حرفه" ضروری در پروژه‌ها در کنار سایر تخصص‌های مورد نیاز پذیرفته شده است. سرگذشت مدیریت پروژه به اینجا ختم نمی‌شود، هم‌زمان با گسترش بازارهای بخش، سازمان‌ها مجبور شدند برای بقای کسب‌وکار خود پروژه‌های بیشتری را تعریف نمایند. هم‌زمان با افزایش تعداد پروژه‌های سازمان‌ها، چالش دیگری پیش روی آن‌ها قرار گرفت و آن مدیریت هم‌زمان چندین پروژه بود. با وجود محدودیت همیشگی در منابع سازمان‌ها، در عمل اجرای هم‌زمان پروژه‌ها با تخصیص منابع با اولویت یکسان به همه آن‌ها میسر نبود. در این شرایط بود که مفاهیمی مانند مدیریت پورتفولیو در ادبیات مدیریت پروژه ایجاد شد تا سازمان‌های پروژه محور در مدیریت منظم و قابل پیش‌بینی چندین پروژه به‌صورت هم‌زمان، در راستای اهداف و استراتژی‌های سازمان یاری نماید به دنبال آن مفهوم دیگری با عنوان "مدیریت پروژه سازمانی" معرفی شد. طبق تعریف مدیریت پروژه سازمانی چارچوبی برای اجرای استراتژی است که از مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه و برخی شیوه‌های توانمند ساز سازمانی استفاده می‌کند تا به شکل مدام استراتژی‌های سازمانی را اجرا نماید و سازمان را در دستیابی به اهداف و چشم‌انداز خود به‌صورت منظم و قابل پیش‌بینی یاری نماید. با توجه به مطالب بیان‌شده می‌توان دو سطح برای مدیریت پروژه در نظر گرفت:

۱- سطح عملیاتی مدیریت پروژه (مدیریت یک پروژه واحد)

۲- سطح استراتژیک مدیریت پروژه (مدیریت پورتفولیو و...)

به فراخور نیاز سازمان‌ها مفاهیم دیگری مانند "دفتر مدیریت پروژه" در ادبیات مدیریت پروژه ایجاد شد. دفاتر مدیریت پروژه دارای سطوح مختلفی هستند، دفاتر مدیریت پروژه در سطح عملیاتی (PMO) یا دفاتر مدیریت پروژه سازمانی یا استراتژیک (EPMO یا SPMO). در عمل دفتر مدیریت پروژه سازمانی از مدیریت پروژه سازمانی پشتیبانی می‌کند.

در این کتاب مترجمین سعی نموده‌اند ضمن حفظ چارچوب راهنمای عملی استقرار مدیریت پروژه سازمانی (IOPM 20/4)، در برخی موارد توضیحاتی تکمیلی به متن اصلی اضافه نموده و به‌دور از ترجمه لغت به لغت، مفاهیم را به زبان ساده و روان بیان نمایند. همچنین به فراخور موضوع مثال‌هایی از تجربیات واقعی از استقرار مدیریت پروژه سازمانی در شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران در متن اصلی و یا در قالب مثال‌های اجرایی اضافه شده است. امید است این کتاب برای اساتید دانشگاه، دانشجویان و به‌طور خاص مشاورین حوزه مدیریت پروژه سازمانی مفید واقع شود.

دکتر احسان اله اشتهاوردیان

(عضو هیئت‌علمی گروه مدیریت پروژه و ساخت دانشگاه تربیت مدرس)

پیمان نوری

(کارشناس ارشد مدیریت پروژه و ساخت دانشگاه تهران - مدرس دانشگاه)

نیما ناصحی

(کارشناس ارشد مهندسی و مدیریت ساخت دانشگاه علم و صنعت ایران - مدرس دانشگاه)

فهرست مطالب

عنوان

صفحه

فصل اول: مقدمه / ۹

۱-۱- مرور بر اصول OPM	۹
۲-۱- منو عیان کتاب	۱۲
۳-۱- منافع OPM برای سازمان	۱۳
۴-۱- عوامل شروع برای پیاده‌سازی OPM	۱۴
۵-۱- سازگاری OPM مدل کسب‌وکار سازمان	۱۵
۶-۱- سفارشی کردن یک رویکرد پیاده‌سازی فرایندهای اصلی OPM در یک سازمان	۱۶
۷-۱- چگونه از راهتمای ارزش برای استقرار OPM استفاده شود	۱۷
۱-۷-۱- راهنمای کاربردی استقرار OPM در سایر آثار منتشرشده مرتبط PMI	۱۸
۲-۷-۱- ساختار کتاب	۱۹
۸-۱- خلاصه	۲۰

فصل دوم: چگونگی آمادگی برای پیاده‌سازی OPM / ۲۱

۱-۲- ارزیابی میزان آمادگی برای پیاده‌سازی OPM	۲۲
۱-۲-۱- گام ۱. ایجاد تعهد به عوامل کلیدی موفقیت	۲۳
۲-۱-۲- گام ۲. امکان‌سنجی	۲۶
۳-۱-۲- گام ۳. پیشنهاد طرح کسب و کار OPM	۲۹
۲-۲- تشکیل تیم پیاده‌سازی OPM	۳۱
۳-۲- خلاصه	۳۱

فصل سوم: چگونگی پیاده‌سازی و بهبود OPM / ۲۳

۱-۳- کشف و تحلیل	۳۴
۱-۳-۱- شناخت استراتژی و شیوه‌های مدیریت پروژه سازمان	۳۵
۲-۳-۱- شناخت وضعیت آینده	۳۸
۳-۳-۱- انجام تحلیل شکاف	۳۹
۲-۳- نقشه راه پیاده‌سازی	۴۰

۴۰	۱-۲-۳- شناسایی و اولویت‌بندی اقدامات
۴۳	۲-۲-۳- تهیه نقشه راه پیاده‌سازی
۴۶	۳-۳- پیاده‌سازی
۴۶	۱-۳-۳- تدوین برنامه پیاده‌سازی
۵۱	۲-۳-۳- آزمایش و پیاده‌سازی
۵۳	۳-۳-۳- تحقق منافع
۵۴	۴-۳- بهبود مستمر
۵۴	۵-۳- خلاصه
۵۴	۱-۵-۳- کشف و تحلیل
۵۵	۲-۵-۳- نقشه راه پیاده‌سازی
۵۵	۳-۵-۳- پیاده‌سازی
۵۵	۴-۵-۳- بهبود مستمر

فصل چهارم: چگونگی پیاده‌سازی فرایندهای توانمندساز اصلی / ۵۷

۶۰	۱-۴- هم‌راستایی استراتژیک
۶۳	۱-۱-۴- چگونگی برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی هم‌راستایی استراتژیک
۶۴	۲-۱-۴- هم‌راستایی استراتژیک پایه‌ای (تیمانی)
۶۵	۳-۱-۴- هم‌راستایی استراتژیک ارتقاء یافته
۶۹	۴-۱-۴- شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) برای هم‌راستایی استراتژیک
۷۰	۲-۴- متدولوژی مدیریت پروژه سازمانی
۷۰	۱-۲-۴- چگونگی برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی متدولوژی OPM
۷۲	۲-۲-۴- متدولوژی مدیریت پروژه سازمانی پایه‌ای
۷۹	۳-۲-۴- متدولوژی مدیریت پروژه سازمانی ارتقاء یافته
۸۶	۴-۲-۴- شاخص‌های کلیدی عملکرد متدولوژی مدیریت پروژه
۸۸	۳-۴- حاکمیت
۸۹	۱-۳-۴- چگونگی برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی حاکمیت
۸۹	۲-۳-۴- حاکمیت OPM پایه‌ای
۹۰	۳-۳-۴- حاکمیت OPM ارتقاء یافته
۹۰	۴-۳-۴- شاخص‌های کلیدی عملکرد برای حاکمیت OPM
۹۱	۴-۴- مدیریت شایستگی
۹۲	۱-۴-۴- چگونگی برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی مدیریت شایستگی OPM
۹۳	۲-۴-۴- مدیریت شایستگی OPM پایه‌ای
۹۴	۳-۴-۴- مدیریت شایستگی OPM ارتقاء یافته
۹۶	۴-۴-۴- شاخص‌های کلیدی عملکرد برای مدیریت شایستگی OPM

۹۷	۴-۵- خلاصه
۹۷	۴-۵-۱- هم‌راستایی استراتژیک
۹۷	۴-۵-۲- متدولوژی OPM
۹۸	۴-۵-۳- حاکمیت
۹۸	۴-۵-۴- مدیریت شایستگی

فصل پنجم: چگونگی توسعه متدولوژی مدیریت پروژه سازمانی سفارشی شده / ۹۹

۹۹	۵-۱- مقدمه
۱۰۱	۵-۲- تهیه متدولوژی
۱۰۳	۵-۳- شناسایی انواع روش‌ها
۱۰۳	۵-۴- شناسایی ورودی‌ها
۱۰۵	۵-۵- شناسایی محدودیت‌ها
۱۰۵	۵-۶- شناسایی منابع
۱۰۶	۵-۷- توسعه و مستند نمودن متدولوژی
۱۰۷	۵-۸- استخراج خروجی‌ها
۱۰۷	۵-۹- بهبود مستمر
۱۰۷	۵-۱۰- پایش شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱۰۷	۵-۱۱- تکرار برای انواع پروژه‌های مختلف
۱۰۷	۵-۱۲- خلاصه

۱۰۹

پیوست

۱۱۵

منابع