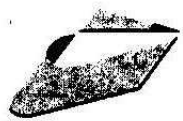


۱۳۹۱/۴/۱

به نام خدا



مؤسسه فرهنگی هنری
دیباگران تهران

راهنمای جامع PMBOK Guide 5

www.ketab.ir

مؤلف

مهندس نادر خرمی راد

هرگونه چاپ و تکثیر از محتویات این کتاب بدون اجازه کتبی
ناشر ممنوع است. متخلفان به موجب قانون حمایت حقوق
مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.

راهنمای جامع PMBOK Guide 5

مؤلف: مهندس نادر خرمی راد

ناشر: مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران

حروفچینی و صفحه آرایی: مجتمع فنی تهران

طرح روی جلد: مجتمع فنی تهران

چاپ: جهان قلم

نوبت چاپ: اول

تاریخ نشر: آذر ماه ۱۳۹۴

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۲۰۰۰۰۰ ریال

سرشناسه: خرمی راد، نادر، ۱۳۵۸-

عنوان و نام پدیدآور: راهنمای جامع PMBOK Guide 5 / مؤلف نادر خرمی راد.

موضوعات نشر: تهران: مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران، ۱۳۹۴.

مشخصات ظاهری: ۳۰۰ ص.

سک: 978-600-124-405

وضعیه بهره مندی نویسی: فیبا

موضوع: مدیریت منابع

رده بندی کنگ: ۱۳۹۴ خ ۳۶ / HD۶۹

رده بندی دیویی: ۸/۴۰۴

شماره کتابشناسی ملی: ۳۹ ۵۱۰۹

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۲۴-۴۰۵-۶

ISBN: 978-600-124-405-6

نشانی دفتر مرکزی: تهران، سعادت آباد، میدان کاج، خ سرو شرقی، رویای خ علامه، پلاک ۴۹

وب سایت: dibagaran.mft.ir

صندوق پستی: ۱۴۳۳۵/۹۴۳

نشانی واحد فروش: تهران، میدان انقلاب، خ کارگر جنوبی، قبل از چهارراه لاله فراد، پلاک ۱۲۵۱

کد پستی: ۱۳۱۴۹۸۳۱۸۵

تلفن: ۲۲۰۸۵۱۱۱-۱۲

فروش اینترنتی: www.mftshop.com

پست الکترونیکی: bookmarket@mftmail.com

فهرست مطالب

۶	مقدمه ناشر
۷	مقدمه مؤلف

فصل اول: مفاتی

۱۱	۱-۱ هدف پمباک
۱۲	۱-۲ پروژه چیست؟
۱۲	۱-۳ مدیریت پروژه چیست؟
۱۳	۱-۴ مدیر پروژه کیست؟
۱۳	۱-۵ تعریف‌ها و ماهیت‌ها
۱۸	۱-۶ استاندارد می خواده PMI
۱۹	۱-۷ گواهی‌های خانوا ، PMI
۲۰	۱-۸ شیوه پیاده‌سازی پمباک

فصل دوم: سازمان‌دهی پروژه

۲۱	۲-۱ عوامل دست‌اندرکار پروژه
۲۳	۲-۲ نقش‌ها و مسئولیت‌ها
۲۶	۲-۳ ارتباط سازمان‌دهی پروژه و سازمان
۲۹	۲-۴ سرمایه‌های فرایندی سازمان
۲۹	۲-۵ عوامل محیطی سازمان

فصل سوم: فرایندهای مدیریت پروژه

۳۱	۳-۱ انواع فرایند
۳۲	۳-۲ فرایندهای مدیریت پروژه
۳۶	۳-۳ گروه‌های فرایندی
۳۷	۳-۴ برنامه‌ریزی تدریجی
۳۸	۳-۵ فازبندی پروژه

فصل چهارم: مدیریت یکپارچی پروژه

۴۲	۴-۱ تهیه منشور پروژه
۴۷	۴-۲ تهیه برنامه مدیریت پروژه
۵۵	۴-۳ هدایت و مدیریت کار پروژه
۶۰	۴-۴ نظارت و کنترل کار پروژه
۶۷	۴-۵ کنترل یکپارچه تغییرات

فصل پنجم: مدیریت گستره پروژه

۵-۱ برنامه‌ریزی مدیریت گستره	۷۸
۵-۲ گردآوری الزامات	۸۱
۵-۳ تعیین گستره	۸۶
۵-۴ تهیه WBS	۹۱
۵-۵ ممیزی گستره	۹۶
۵-۶ کنترل گستره	۹۹

فصل ششم: مدیریت زمان پروژه

۶-۱ برنامه‌ریزی مدیریت زمان‌بندی	۱۰۴
۶-۲ تعریف فعالیت‌ها	۱۰۷
۶-۳ تعیین روابط بین فعالیت‌ها	۱۱۱
۶-۴ برآورد منابع فعالیت‌ها	۱۱۶
۶-۵ برآورد مدت زمان فعالیت‌ها	۱۲۰
۶-۶ تهیه برنامه زمان‌بندی	۱۲۷
۶-۷ کنترل زمان‌بندی	۱۳۴

فصل هفتم: مدیریت هزینه پروژه

۷-۱ برنامه‌ریزی مدیریت هزینه	۱۴۰
۷-۲ برآورد هزینه‌ها	۱۴۲
۷-۳ تعیین بودجه	۱۴۸
۷-۴ کنترل هزینه‌ها	۱۵۳

فصل هشتم: مدیریت کیفیت پروژه

۸-۱ برنامه‌ریزی مدیریت کیفیت	۱۶۱
۸-۲ تضمین کیفیت	۱۶۶
۸-۳ کنترل کیفیت	۱۷۰

فصل نهم: مدیریت منابع انسانی پروژه

۹-۱ برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی	۱۷۶
۹-۲ گردآوری تیم پروژه	۱۸۰
۹-۳ بهبود تیم پروژه	۱۸۴
۹-۴ مدیریت تیم پروژه	۱۸۸

فصل دهم: مدیریت ارتباط پروژه

۱۰-۱ برنامه‌ریزی مدیریت ارتباطات.....	۱۹۶
۱۰-۲ مدیریت ارتباطات.....	۲۰۱
۱۰-۳ کنترل ارتباطات.....	۲۰۵

فصل یازدهم: مدیریت ریسک پروژه

۱۱-۱ برنامه‌ریزی مدیریت ریسک.....	۲۱۲
۱۱-۲ شناسایی ریسک‌ها.....	۲۱۷
۱۱-۳ تحلیل کیفی ریسک.....	۲۲۵
۱۱-۴ تحلیل کمی ریسک.....	۲۳۲
۱۱-۵ برنامه‌ریزی واکنش به ریسک.....	۲۳۷
۱۱-۶ کنترل ریسک‌ها.....	۲۴۲

فصل دوازدهم: مدیریت تدارکات پروژه

۱۲-۱ برنامه‌ریزی مدیریت تدارکات.....	۲۵۰
۱۲-۲ اجرای تدارکات.....	۲۵۹
۱۲-۳ کنترل تدارکات.....	۲۶۶
۱۲-۴ خاتمه تدارکات.....	۲۷۱

فصل سیزدهم: مدیریت ذی‌نفعان پروژه

۱۳-۱ شناسایی ذی‌نفعان.....	۲۷۶
۱۳-۲ برنامه‌ریزی مدیریت ذی‌نفعان.....	۲۸۰
۱۳-۳ مدیریت مشارکت ذی‌نفعان.....	۲۸۵
۱۳-۴ کنترل مشارکت ذی‌نفعان.....	۲۸۹

فصل چهاردهم: اخلاق حرفه‌ای مدیریت پروژه

۱۴-۱ مسئولیت‌پذیری.....	۲۹۵
۱۴-۲ احترام.....	۲۹۷
۱۴-۳ انصاف.....	۲۹۷
۱۴-۴ صداقت.....	۲۹۸
۱۴-۵ دوراهی‌های اخلاقی.....	۲۹۸

خط‌مشی کیفیت انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران در عرضه کتاب‌هایی است که بتواند

خواسته‌هایی به روز جامعه فرهنگی و علمی کشور را تا حد امکان پوشش دهد

حمد و سپاس ایزد منان را که با الطاف بی‌کران خود این توفیق را به ما ارزانی داشت تا بتوانیم در راه ارتقای دانش عمومی و فرهنگ این مرز و بوم در زمینه چاپ و نشر کتب علمی دانشگاهی، علوم پایه و به ویژه علوم کامپیوتر و انفورماتیک گام‌هایی هر چند کوچک برداشته و در انجام رسالتی که بر عهده داریم، مؤثر واقع شویم. گسترده‌گر علوم و توسعه روزافزون آن، شرایطی را به وجود آورده که هر روز شاهد تحولات اساسی چشمگیری در سطح جهان هستیم. این گسترش و توسعه نیاز به منابع مختلف از جمله کتاب را به عنوان قدیمی‌ترین و راحت‌ترین راه دستیابی به اطلاعات و اطلاع‌رسانی، بیش از پیش روشن می‌نماید. در این راستا، واحد انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران با همکاری جمعی از اساتید، مؤلفان، مترجمان، متخصصان، پژوهشگران، محققان و روز پرسنل ورزیده و ماهر در زمینه امور نشر درصدد هستند تا با تلاش‌های مستمر خود برای رفع دغدغه‌ها و نیازهای موجود، منابعی پربار، معتبر و با کیفیت مناسب در اختیار علاقه‌مندان قرار دهند.

کتابی که در دست دارید با همت "آقای دیننده" مادر خرم راد" و تلاش جمعی از همکاران انتشارات میسر گشته که شایسته است از یکایک این گرامیان تشکر را بجا می‌کنیم.

ویراستار: مینا ضرابی

ویرایش و صفحه‌آرایی کامپیوتری: معصومه گنجی‌پور

کارشناسی و نظارت بر محتوا: زهره قزلباش - راضیه گودرزی

طراح جلد: مریم فرجیان

ناظر چاپ: کریم براغ

در خاتمه ضمن سپاسگزاری از شما دانش‌پژوه گرامی درخواست می‌نمایم با مراجعه به آدرس dibakaran.mft.info (ارتباط با مشتری) فرم نظرسنجی را برای کتابی که در دست دارید تکمیل و ارسال نموده، انتشارات دیباگران تهران را که جلب رضایت و وفاداری مشتریان را هدف خود می‌داند، یاری فرمایید.

امیدواریم همواره بهتر از گذشته خدمات و محصولات خود را تقدیم حضورتان نماییم.

مدیر انتشارات

مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران

publishing@mftmail.com

مقدمه مؤلف

اگر باورهای احساسی و نوستالژی‌های بعضاً اجتناب‌ناپذیر را کنار بگذاریم، چاره‌ای باقی نمی‌ماند جز اعتراف به این واقعیت که دنیای ما به سرعت در حال پیشرفت و «بهبود» است. البته شاید بسیاری اعتقاد داشته باشند که دنیا رو به افول است، همان‌طور که بسیاری از نیاکانمان در صدها و هزاران سال پیش اعتقاد مشابهی در مورد زمانه خود داشتند. خوشبختانه بخشی از پیشرفت‌های دنیای نوین ما در خصوص باورهای انسان بوده است و هم‌اکنون به خوبی می‌دانیم که چرا بسیاری از ما تصور می‌کنیم که در گذشته دنیا زیباتر بوده و روز به روز در حال افول است. اعتقاد داریم جنگ و تهدید و گرسنگی و بیماری دنیا را تهدید می‌کند، در حالی که بررسی‌های دقیق علمی نشان می‌دهند که تمام این ناملایمات به مراتب کمتر از گذشته‌اند.

مهم این است که در یریت پروژه نیز از این پیشرفت و بهبود مستثنی نیست طی سال‌های گذشته از یک «وظیفه» یا نوعی «کار» - یر «رفه» و «تخصص» تبدیل شده است و این رویکرد جدید در حال توسعه و تسلط است. گروه بزرگی از فعالان با تدوین استانداردها و راهنماها تلاش فراوانی برای کمک به این جنبش می‌کنند و هرچه نه نتیجه کارشان مانند هر کار انسانی دیگر بی‌ایراد نیست و تأثیر تلاششان به اندازه وسعت تخیل اسبابی در بر نهوده است، باز هم می‌توان تأثیر مثبت مشهودی را که بر این صنف گذاشته‌اند، مشاهده کرد.

ایرانیان طی سال‌های گذشته بیشتر و بیشتر به پم‌پاک، علاقه‌مند شده‌اند؛ مانند مردمان تمام کشورهای دیگر. این علاقه آمیخته به وسوسه و رؤیاپردازی، که گاهی فاصله زیادی با دانش کاربردی دارد، همچنان باعث خوشوقتی است و نوید دهنده آینده‌ای بهتر.

نامه‌های محبت‌آمیز و اصرارهای خوانندگانی که لطف فراوان داشت و همچنین پیگیری‌های همکاران گرامی انتشارات دیباگران باعث شد تعلل کردن ناشی از مشغولیت‌ها، یر را کنار بگذارم و تألیف این کتاب که مدتی پیش نیمه‌کاره رها شده بود را به پایان برسانم. از این باب، از هر کسی متشکرم و کتاب را به تمام کسانی که این مدت پیگیر انتشار آن بودند تقدیم می‌کنم و امیدوارم به سخگویی بخشی از نیاز فارسی‌زبانان باشد.

این کتاب با هدف ساده‌سازی درک پم‌پاک تألیف شده است؛ ولی همچنان طبیعت مرجع بودن پم‌پاک بر آن مسلط است و نمی‌توان آن را یک خودآموز دانست. فصل‌بندی‌ها و محتوای ارائه شده بعد از فصل ۳ کاملاً مطابق با پم‌پاک است تا استفاده از آن را برای کسانی که مایل به مطالعه متن استاندارد نیز هستند ساده کند. سه فصل اول کتاب الزاماً مطابق با سرفصل‌های پم‌پاک نیستند، ولی همچنان مضمون اصلی را ارائه می‌کنند.

هدف اصلی در کل کتاب انتقال مفهوم است و به همین خاطر تناظری کلمه به کلمه بین عبارت‌های پم‌پاک و عبارت‌هایی که در این کتاب به کار رفته است وجود ندارد. عبارت‌ها و معادل‌هایی برای این

کتاب انتخاب شده‌اند که به بهترین شکل معنای موجود در پس عبارتهای پم‌باک را معادل کنند، نه معنای واژگان به کار رفته.

سعی شده است که توضیحات تمام ورودی‌ها، خروجی‌ها و ابزارها و روش‌های فرایندها درباره چگونگی کارکرد آن عنصر در فرایند باشد، نه مانند متن اصلی پم‌باک درباره ماهیت آن عنصر. به عنوان مثال اگر عنصری مانند برنامه مدیریت هزینه ورودی فرایندی باشد، به شکلی کاملاً خلاصه توضیح داده شده است که به چه ترتیب این عنصر در فرایند مربوطه به کار می‌آید و چرا ورودی است، نه این که معنای برنامه مدیریت هزینه چیست. اگر قصد دارید معنا و ماهیت برنامه مدیریت هزینه را بشناسید باید به توضیحات فرایندی که آن را تولید می‌کند مراجعه کنید.

نکته دیگری که لازم است اشاره کنم این است که هرآنچه در پم‌باک آمده باشد الزاماً در این کتاب توضیح داده شده است. موارد حذفی همگی از روش‌ها یا ابزارهای اختیاری و در عین حال رایجی هستند که برای روشن شدن مفهوم فرایندها در پم‌باک «مثال» زده شده‌اند؛ جزئی از بدنه اصلی استاندارد نیست. دانش این روش‌ها به عقیده نگارنده برای درک پم‌باک الزامی نیست و حتی ممکن است سردرگمی ایجاد کند. علاوه بر آن، دو تا سه صفحه توضیح در مورد مفهومی مانند تحلیل ارزش کسب شده عملاً برای یادگیری هیچ کس کافی نیست. بنابراین دو گزینه وجود داشت: یکی بسط تمام آن مفاهیم، که احتمالاً منجر به بیش از هزار صفحه کتاب می‌شد و مفهوم کلی پم‌باک در پس آن گم می‌شد و دیگری حذف آن مطالب. در این کتاب، رویکرد دوم انتخاب شده است.

با بهترین آرزوها

نادر خرمی‌راد

info@khorramirad.com

درباره نویسنده

نادر خرمی راد نویسنده، مشاور و مدرس مهارت‌های مدیریت پروژه، مدیریت طرح و مدیریت پرتفولیو، با ۱۵ سال سابقه است.

وی در حوزه نویسندگی با حدود پنجاه کتاب تألیفی یا ترجمه به زبان‌های فارسی و انگلیسی شناخته شده است که برخی از این کتاب‌ها، مانند قواعد زمان‌بندی پروژه، علاوه بر زبان‌های فارسی و انگلیسی به زبان‌های دیگر نیز ترجمه شده، در اختیار صدها هزار نفر از علاقه‌مندان در کشورهای مختلف قرار گرفته‌اند.

فعالیت‌های وی در حوزه مشاوره بر استقرار و بهبود سیستم‌های مدیریتی پرتفولیو، طرح و پروژه، در شرکت‌های متوسط و بزرگ بین‌المللی متمرکز است.

وی همچنین طایف دوره‌های آموزشی متعددی بوده است که از سوی مدرسان دیگر یا به صورت دوره‌های آموزش الکترونیکی در ایران، اروپا و آمریکا ارائه می‌گردند.

وی در زمان تألیف این کتاب در ایوانهای زیر در حوزه‌های مرتبط با مدیریت پروژه بوده است:

- **PMP** (Project Management Professional)
- **PRINCE2 Practitioner**
- **PRINCE2 Agile Practitioner**
- **MoP Practitioner** (management of portfolios)
- **P3O Foundation** (Portfolio, Program, and Project Offices)
- **MSP Foundation** (Managing Successful Programs)
- **MoV Foundation** (Management of Value)
- **M_o_R Foundation** (Management of Risk)
- **AgilePM Practitioner** (Agile Project Management)
- **PMI-ACP** (Agile Certified Practitioner)
- **CSM** (Certified ScrumMaster)
- **PSM I** (Professional Scrum Master level 1)
- **PSPO I** (Professional Scrum Product Owner level 1)
- **Agile Scrum Foundation**
- **Integrator in Agile Service Projects**
- **ITIL Foundation** (IT Infrastructure Library)
- **PM Advanced in Critical and Structured Thinking**