

سرشناسه	: کرزنر، هارولد Harold, Kerzner
عنوان و نام پدید آور	: مدیریت پروژه‌ی ارزش‌گرا/ هارولد کرزنر، فرانک سالادیس؛ مترجمان نسیم محمدیان، سعید بهزادی‌سپهیل.
مشخصات نشر	: تهران: موسسه کتاب مهریان نشر، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	: ۲۰۰ ص:، مصور، جدول (رنگی)، نمودار (رنگی)؛ ۵/۲۱۵/۱۳ س.م.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۵۸۲۳-۷۳-۸
یادداشت	: عنوان اصلی: Value-driven project management, c2009.
یادداشت	: اثر حاضر در سال ۱۳۹۰ با عنوان "مدیریت پروژه ارزش‌مفاز" توسط انتشارات کوله‌پشتی منتشر شده است.
عنوان دیگر	: مدیریت پروژه ارزش‌مدار.
موضوع	: مدیریت طرح‌ها
موضوع	: موضوع
شناسه افزوده	: سالادیس، فرانک پی. Saladis, Frank P.
شناسه افزوده	: محمدیان، نسیم، ۱۳۵۹ - مترجم
شناسه افزوده	: بهزادی‌سپهیل، سعید، ۱۳۵۹ - مترجم
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۱ ۶۹/م HD
رده بندی دیویی	: ۶۵۰/۳۰۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۰۵۳۱۸۷



مهریان نشر

عنوان : مدیریت پروژه‌ی ارزش‌گرا
 مؤلفان: هارولد کرزنر، فرانک سالادیس
 مترجمان: نسیم محمدیان، سعید بهزادی‌سپهیل
 ناشر: مؤسسه کتاب مهریان نشر
 حروفچینی: خانم بیات
 طراح: خط سبز
 چاپ: اول زمستان ۱۳۹۱
 شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۸۲۳-۷۳-۸
 Email: Mehraban_book@yahoo.com
 www.MehrabanPub.com
 «کلیه‌ی حقوق چاپ و نشر محفوظ و متعلق به ناشر است»

نشانی: تهران، خ انقلاب، خ ۱۲ فروردین، خ لیافی نژاد، پلاک ۱۸۹
 تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵-۶ فکس: ۶۶۴۸۳۱۴۵

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. هر کسی تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر یا پخش و عرضه کند، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

۸۰۰۰۰

۹	پیشگفتار
۱۲	تقدیر و تشکر
۱۳	مؤسسه بین المللی یادگیری (ILL)
۱۵	مقدمه مترجم

فصل ۱: مدیریت پروژه چه تغییراتی کرده است

۱۹	چرا امکان عدم کارایی مدیریت پروژه سنتی وجود دارد
۲۳	دیدگاه امروز مدیریت پروژه
۲۸	تغییر دیدگاه‌های مدیریت پروژه
۵۰	درک نیاز به تغییر

فصل ۲: تغییر در تعریف موفقیت پروژه

۵۵	گذشت زمان
۵۶	عدم تطابق با قیود سه‌گانه
۵۸	تعریف موفقیت پروژه و طرح
۶۰	تعریف معیار موفقیت در قیود سه‌گانه
۶۱	تعریف موفقیت

فصل ۳: اهمیت ارزش

۶۵	موفقیت
۶۶	انواع ارزش
۶۷	بازگشت سرمایه (ROI)
۶۹	انواع ارزش کسب‌وکار
۷۰	تغییر ارزش‌ها

فصل ۴: دیدگاه ذی‌نفعان نسبت به ارزش

۹۳	استنباط ذی‌نفعان
----	------------------

۹۴	دسته بندی ذی نفعان
۹۵	سیدنی - استرالیا - خانه اپرا
۹۷	کامپیوتر لیسّا محصول شرکت اپل
۹۹	فرودگاه بین المللی دنور
۱۰۱	ایجاد تعادل بین نیازهای ذی نفعان
۱۰۲	تعارضات سنتی در ارزش ها
۱۰۴	تعارض ارزش ها در مدیریت پروژه
۱۰۵	برداشت های مختلف از ارزش در یک پروژه

فصل ۵ : مؤلفه های موفقیت

۱۰۹	چهار مؤلفه موفقیت
۱۱۰	انواع موفقیت
۱۱۱	انواع ارزش
۱۱۴	تصمیم گیری در خصوص مؤلفه ها
۱۱۵	ارزش های داخلی
۱۱۶	ارزش های مالی
۱۱۷	ارزش های آتی
۱۱۸	ارزش های مرتبط با مشتری
۱۱۹	دلایل عدم موفقیت در کسب ارزش های داخلی
۱۲۰	دلایل عدم موفقیت در کسب ارزش های مالی
۱۲۱	دلایل عدم موفقیت در کسب ارزش های آتی
۱۲۲	عدم موفقیت در کسب ارزش های مرتبط با مشتری
۱۲۳	شرکت انتارس سلوشنز
۱۲۴	جنرال الکتریک (گروه پلاستیک)
۱۲۵	شرکت آسها براون بووری (ای بی بی)
۱۲۶	گروه وست فیلد
۱۲۷	خدمات فن آوری کامپیوتر اسوشیتس
۱۲۸	شرکت کنورجنت کامپیوترینگ

۱۲۹	شرکت موتورولا
۱۳۰	بخش تأمین کنندگان وسایل نقلیه
۱۳۲	بخش بانکداری
۱۳۳	بخش کالا و اجناس (ساخت و تولید)
۱۳۴	شرکت‌های بزرگ
۱۳۵	شرکت‌های کوچک

فصل ۶: موفقیت و بهترین شیوه‌ها

۱۳۹	از ارزش‌ها تا تجربیات برتر
۱۴۰	دو جزء موفقیت
۱۴۲	بازتعریف سنجه‌های ارزش (CSF ها و KPI ها)
۱۴۴	نیاز به تغییر سنجه‌ها
۱۴۵	درگیر کردن دفتر مدیریت پروژه
۱۴۶	کشف تجربیات برتر
۱۴۸	هرم اطلاع‌رسانی
۱۴۹	آشکارسازی بهترین شیوه‌ها
۱۵۰	سطوح موفقیت در کسب ارزش‌ها
۱۵۱	دانش مدیریت پروژه
۱۵۳	مقایسه تطبیقی مدیریت پروژه
۱۵۴	به اشتراک‌گذاری ارزش‌ها حین انجام مقایسه تطبیقی
۱۵۵	ارزش در مقابل هزینه دارایی فکری
۱۵۶	عدم موفقیت در پیاده‌سازی

فصل ۷: زنجیره‌ی ارزش

۱۵۹	زمان‌بندی ارزش‌ها
۱۶۰	زنجیره ارزش
۱۶۱	موانع موجود در طول زنجیره
۱۶۲	فعالیت‌های تسریع‌کننده زنجیره ارزش

۱۶۳	زنجیره ارزش و مدل بلوغ مدیریت پروژه
۱۶۵	مراحل چرخه‌ی حیات مدیریت ارزش
۱۶۶	مرحله شناسایی ارزش: موقعیت کسب‌وکار
۱۶۷	مرحله محرک‌های کسب‌وکار : محرک‌های کسب‌وکار
۱۶۸	مرحله سنجش : شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱۷۰	مرحله تحقق ارزش‌ها : ارزش (منافع)
۱۷۱	مرحله مدیریت رضایتمندی مشتری : بهبود مستمر

فصل ۸ : تخصیص ارزش به اهداف پروژه

۱۷۵	انواع گزارش عملکرد
۱۷۷	ارزش و منافع در پایان پروژه
۱۷۹	تعیین منافع (ارزش) مورد انتظار در پایان پروژه
۱۸۰	تدوین اهداف کسب‌وکار
۱۸۳	روش‌های تخمین
۱۸۴	برنامه پروژه
۱۸۵	برنامه کسب‌وکار
۱۸۶	لغو پروژه‌ها
۱۸۷	تزوین مدیریت طرح و مدیریت پروژه

فصل ۹ : رهبری ارزش و مدیریت ارشد

۱۹۱	سیر تکامل رهبری
۱۹۲	مقیاس‌ها و نگرش‌ها
۱۹۳	آنچه مدیران پروژه خواهان شنیدش هستند
۱۹۵	موضوعات کلیدی در فرآیند فروش
۱۹۶	تهدیداتی که مدیران اجرایی با آن مواجه‌اند
۱۹۸	موفقیت مدیریت پروژه و مدل بلوغ
۲۰۰	نتیجه‌گیری

پیش‌گفتار

دیدگاه سنتی مدیریت پروژه به مدت ۴۰ سال بر این عقیده استوار بود که اگر شما بتوانید یک پروژه را با در نظر گرفتن قیود سه‌گانه^۱ زمان، هزینه و عملکرد به پایان برسانید، در این صورت پروژه موفقیت‌آمیز بوده است. البته ممکن است از نظر مدیر پروژه و احتمالاً سرمایه‌گذار، چنین پروژه‌ای موفق به نظر برسد. اما با این حال، احتمال دارد که از دیدگاه مشتری و حتی مدیران ارشد شرکت مادر^۲ یا شرکت سرمایه‌گذار، پروژه‌ی مورد نظر ناموفق قلمداد شود.

شرایط اقتصادی متغیر و رقابتی تر شدن محیط، مدیران پروژه را به کسب‌وکارگرایی بیشتر سوق می‌دهد. امروزه، به پروژه‌ها از منظر راهبردی و به عنوان یک بخش کسب‌وکار یا بنگاه نگاه می‌شود که هدف آن‌ها کسب ارزش، هم برای مشتری نهایی و هم برای شرکت مادر است. آنچه اکنون از مدیران پروژه در خصوص شناخت عملیات کسب‌وکار انتظار می‌رود بسیار بیشتر از گذشته است. برخی از شرکت‌ها برگزاری دوره‌های آموزشی داخلی برای مدیران پروژه خود را آغاز کرده‌اند. در این دوره‌ها، تمرکز اصلی شرکت‌ها عمدتاً بر فرایندهای کسب‌وکار است. از آن‌جا که مدیران پروژه، کسب‌وکارگرایی بیشتری پیدا کرده‌اند، تعریف موفقیت پروژه اکنون یک مؤلفه‌ی کسب‌وکار^۳ را نیز شامل می‌شود. مؤلفه‌ی کسب‌وکار ارتباط مستقیمی با ارزش دارد.

پروژه‌ها باید علاوه بر تحقق اهداف مرتبط با قیود سه‌گانه، میزان قابل توجهی از ارزش را نیز فراهم سازند. شاید مدیران پروژه عقیده داشته باشند دستیابی به معیارهای قیود سه‌گانه به معنی تأمین ارزش است، اما [شواهد نشان داده است که] همیشه این‌طور نیست. چرا یک شرکت باید منابع را به کار روی پروژه‌ای که در کوتاه‌مدت یا میان‌مدت، هیچ‌گونه ارزش قابل اندازه‌گیری و قابل استنادی فراهم نمی‌سازد، تخصیص دهد؟ بسیاری از شرکت‌ها یا در حال کار روی پروژه‌های نامناسب هستند یا این‌که فرایند انتخاب پروژه آن‌ها نادرست بوده است. سبدهای پروژه^۴ یا پرتفولیوها

1- Triple Constraint

2- Parent Company

3- Business Component

4- Project Portfolios

از پروژه‌هایی تشکیل شده‌اند که با تکمیل آن‌ها ارزش واقعی نصیب شرکت نخواهد شد، ولو این‌که قیود سه‌گانه به بهترین وجه مدیریت شده باشد.

تخصیص منابع باارزش به پروژه‌هایی که ارزشی قابل توجهی از منظر داخلی برای سازمان و از منظر خارجی برای کارفرما فراهم نمی‌سازند، نمونه‌ای بارز از مدیریت نادرست و تصمیم‌گیری ضعیف است. با این وجود، انتخاب پروژه‌هایی که بازگشت سرمایه‌گذاری^۱ یا ارزش قابل قبولی را تضمین نمایند، بسیار چالش‌برانگیز خواهد بود؛ زیرا برخی از پروژه‌های امروزی شاید تا سالیان سال هم ارزش مورد انتظار را فراهم نسازند. این مطلب خصوصاً در تحقیق و توسعه و تولید یک محصول جدید مصداق دارد، یعنی جایی که برای عرضه‌ی یک محصول تجاری موفق، حدود ۵۰ ایده یا بیشتر باید مورد بررسی قرار گیرد. در صنعت داروسازی، هزینه‌ی تولید یک داروی جدید از مرحله تحقیق تا مرحله‌ی تجاری‌سازی ممکن است علی‌رغم نیاز به بیش از ۸۵۰ میلیون دلار هزینه و ۳۰۰۰ روز زمان، بازگشت سرمایه‌گذاری قابل توجهی را نیز به دنبال نداشته باشد. در این صنعت، کمتر از ۳ درصد پروژه‌ها از نظر تجاری موفق محسوب شده و بیش از ۴۰۰ میلیون دلار در سال درآمد دارند.

البته در خصوص تعریف ارزش، چندین دیدگاه وجود دارد. در بیشتر این دیدگاه‌ها به ارزش همانند زیبایی نگاه می‌شود. این بدان معنی است که همانند زیبایی، ارزش به دیدگاه ناظر بستگی دارد. به عبارت دیگر، ارزش می‌تواند بر اساس داده‌های موجود به صورت یک برداشت در مرحله انتخاب و آغاز پروژه در نظر گرفته شود. اما در زمان تکمیل پروژه، این حقیقت مطرح است که شاید ارزش واقعی، انتظاراتی که در آغاز پروژه تصور شده بود را محقق ن ساخته باشد.

مسئله‌ی دیگر این است که ارزش به دست آمده در یک پروژه ممکن است همه‌ی ذی‌نفعان^۲ کلیدی را ارضاء نکند، زیرا هر کدام از آن‌ها بسته به کسب‌وکار خاص خود می‌توانند درک متفاوتی از ارزش داشته باشند. تعریف ارزش می‌تواند خاص و ویژه‌ی یک صنعت یا شرکت بوده و یا حتی به اندازه، ماهیت، فرهنگ و مبنای کسب‌وکار شرکت وابسته باشد. شاید برخی از ذی‌نفعان، ارزش را به عنوان امنیت شغلی یا سودآوری در نظر بگیرند. سایر ذی‌نفعان ممکن است ارزش را به عنوان تأیید علامت تجاری [توسط مشتریان]، شهرت یا خلق دارایی فکری^۳ مدنظر قرار دهند. راضی کردن همه‌ی ذی‌نفعان، وظیفه‌ای دشوار است که اغلب دستیابی به آن مشکل و در برخی موارد غیرممکن

(سید پروژه یا پرتفولیو، گروهی پروژه است که از یک نوع هستند و هدف واحدی دارند. در واقع، پرتفولیو یا سبد پروژه، بسته‌ای را نمایش می‌دهد که ذی‌نفعان آن را به عنوان پیشنهادات سازمان - یعنی محصولات، خدمات و نتایج - در نظر می‌گیرند. م)

1- Return on Investment (ROI)

(بازگشت سرمایه‌گذاری، سودی است که درصد بازگشت سالانه‌ی مربوط به سرمایه‌گذاری را نشان می‌دهد. م)

2- Stakeholders

3- Intellectual Property

است. زمانی که ارزش حقیقی یک پروژه به دست آمد، شرکت باید در مورد نحوه‌ی سرمایه‌گذاری آن چه کسب کرده است، تصمیم‌گیری نماید. پروژه‌ها و رویه‌های مربوطه که منجر به تولید ارزش شده‌اند، می‌توانند به عنوان بهترین شیوه‌ها^۱ رسماً مستندسازی شده و در نشریات و نوشته‌های سازمانی تبلیغ شوند. اشکال دیگر ارزش می‌تواند اطلاعات اختصاصی شرکت یا دارایی فکری باشد که شرکت را از سایر رقبا متمایز می‌سازد. البته جزئیات این موارد به صورت عمومی منتشر نمی‌شود. در هر صورت هدف نهایی، تعریف ارزش و دستیابی به آن است.

دکتر هارولد کرزرنر^۲

فرانک پی. سالادیس، حرفه‌ای مدیریت پروژه^۳

مؤسسه‌ی بین‌المللی یادگیری^۴ ۲۰۰۹

1- Best Practices

2- Harold Kerzner, Ph.D.

3- Frank P. Saladis, PMP

4- International Institute for Learning

سیاس گزاری

برخی از مطالب کتاب حاضر از نوشته‌های هارولد کرزنر اقتباس شده است که مشخصات این کتاب‌ها به شرح ذیل است:

- رویکرد سیستمی به برنامه‌ریزی، زمان‌بندی و کنترل - ویرایش دهم
 - مدیریت پروژه‌ی پیشرفته: بهترین شیوه‌ها در اجراء - ویرایش دوم
 - برنامه‌ریزی راهبردی برای مدیریت پروژه با استفاده از مدل بلوغ مدیریت پروژه
 - بهترین شیوه‌های مدیریت پروژه: دستیابی به تعالی جهانی - ویرایش اول (گفتنی است که تمامی این کتاب‌ها توسط انتشارات جان وایلی و پسران^۱، منتشر شده است).
- چاپ مجدد این مطالب با مجور هارولد کرزنر و انتشارات جان وایلی و پسران، انجام شده است. ما از کلیه افرادی که در این پروژه همکاری داشته‌اند صمیمانه قدردانی می‌کنیم. خصوصاً جا دارد از کارکنان مؤسسه‌ی بین‌المللی یادگیری و انتشارات جان وایلی و پسران به‌خاطر حرفه‌گرایی^۲، بردباری و راهنمایی آن‌ها در تدوین این کتاب، تشکر نماییم.
- همچنین از لاورن جانسون^۳ بنیان‌گذار و مدیرعامل مؤسسه‌ی بین‌المللی یادگیری به‌خاطر بینش عمیق و پشتیبانی مستمر وی از حرفه‌ی مدیریت پروژه، جودیت دابلیو اوملاس^۴ نائب رئیس ارشد بخش نوآوری‌های یادگیری در این مؤسسه و جان کنت وایت^۵ مشاور ارشد مؤسسه‌ی بین‌المللی یادگیری به‌دلیل پشتکار و بینش ارزشمندشان قدردانی می‌کنیم.
- به‌علاوه از مدیران پروژه‌ای که ایده‌ها، افکار و مشاهدات آن‌ها، الهام‌بخش ما برای آغاز این پروژه بود، تقدیر و تشکر می‌نماییم.

دکتر هارواد کرزنر و فرانک پی. سالادیس، حرفه‌ای مدیریت پروژه

1- John Wiley & Sons
2- Professionalism
3- E. LaVerne Johnso
4- Judith W. Umlas
5- John Kenneth White

مؤسسه‌ی بین‌المللی یادگیری

مؤسسه‌ی بین‌المللی یادگیری در آموزش حرفه‌ای و خدمات مشاوره‌ای فراگیر که منجر به بهبود اثربخشی و بهره‌وری افراد و سازمان‌ها می‌گردد، تخصص دارد.

مؤسسه‌ی بین‌المللی یادگیری به‌عنوان یک سازمان پیشرو جهانی و شناخته‌شده، راه‌حلهایی فراگیر برای یادگیری افراد در زمینه‌ی مهارت‌های نرم و سخت^۱ پیشنهاد می‌دهد. همچنین دوره‌های آموزشی در خصوص مدیریت پروژه، مدیریت طرح^۲ و مدیریت پرتفولیو، پرینس^۳، شش سیگمای ناب^۴، مایکروسافت افیس پراجکت^۵ و پراجکت سرور^۶ و تحلیل کسب‌وکار توسط این مؤسسه برگزار می‌گردد.

پس از گذراندن دوره‌ی مدیریت پروژه‌ی ارزش‌گرا، مؤسسه‌ی بین‌المللی یادگیری از شما دعوت می‌کند تا دوره‌های تکمیلی ما را نیز بررسی نمایید. این دوره‌های مجازی از طریق محیطی تعاملی و مبتنی بر آموزش‌یار^۷، ابزارها و مهارت‌های بسیاری را جهت عرضه‌ی ارزش‌های مورد انتظار مشتریان و ذی‌نفعان در اختیار شما قرار می‌دهند.

جهت کسب اطلاعات بیشتر از وب‌سایت www.iil.com دیدن فرمائید یا با شماره تلفن ۰۰۱۷۷-۷۵۸-۲۱۲ تماس حاصل فرمایید.

1- Hard and Soft Skills

2- Program

3- PRINCE2

پرینس^۳ یک نشان تجاری ثبت‌شده‌ی اتاق بازرگانی دولت انگلستان در آن کشور و سایر کشورها است. [در واقع پرینس^۳ یا پروژه‌ها در محیط‌های کنترل‌شده، یک روش فرآیندی برای مدیریت مؤثر پروژه است و در واقع استاندارد است که دولت انگلستان به‌طور وسیع از آن استفاده کرده و به‌طور گسترده در بخش خصوصی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در کتاب حاضر، این استاندارد با نام‌های پروژه‌ها در محیط کنترل‌شده یا پرینس^۳ ترجمه شده است.]

4- Lean Six Sigma

(نخستین بار در سال ۱۹۸۶ توسط شرکت موتورولا رایج گردید. شش سیگما استاندارد را پایه‌ریزی می‌کند که تنها به ۳/۴ نقص در هر یک میلیون فرصت خرابی، اجازه‌ی بروز می‌دهد. م)

5- Microsoft Office Project

مایکروسافت افیس پراجکت و مایکروسافت افیس پراجکت سرور، نشان‌های تجاری ثبت‌شده‌ی شرکت مایکروسافت هستند. [در واقع، این دو نرم‌افزاری هستند که در مدیریت پروژه استفاده‌ی بسیار گسترده‌ای دارند.]

6- Project Server

7- Instructor-Led

مقدمه مترجم

فضای رقابتی کسب و کار امروز ایجاب می کند کلیه فعالیت ها در راستای اهداف و استراتژی های سازمان دنبال شوند. در این بین پروژه ها مستثنی نیستند و امروزه در حوزه مدیریت پروژه نیز لحاظ کردن فاکتورهای کسب و کار ضرورت دارد. این موضوع سبب شده تا فضای مدیریت پروژه نسبت به گذشته بسیار گسترده تر شود. سابقاً موفقیت یک پروژه در میزان پاسخگویی به محدودیت های سه گانه یعنی زمان، کیفیت و هزینه خلاصه می شد اما اکنون با افزایش حوزه های ذینفع در یک پروژه موفقیت آن را باید در مفهوم وسیعتری که از آن با نام "ارزش" یاد می کنند، جستجو کرد.

ارزش، مفهومی نسبی است که از دیدگاه های مختلف می تواند معانی متفاوتی داشته باشد. درواقع ارزش مورد انتظار مدیر پروژه با ارزش مورد انتظار سهامدار شرکت یا مشتری محصول متفاوت است. در ادبیات جدید مدیریت پروژه موفقیت یک پروژه یا به بیان جامع تر بقای سازمان در گرو تأمین ارزش مورد انتظار کلیه ذینفعان می باشد.

کتاب حاضر پس از بررسی دلایل عدم کارایی مدیریت پروژه سنتی در فضای امروز کسب و کار، با ارائه تعریفی جدید از موفقیت پروژه و گنجاندن اهداف کسب و کار در این تعریف دیدگاه های متفاوت ذینفعان در خصوص ارزش را مورد بررسی قرار می دهد. در ادامه با تقسیم بندی مولفه های موفقیت در چهار حوزه، نحوه تأثیرگذاری ارزش در تدوین اهداف کسب و کار، تنظیم برنامه پروژه و معیار های لغو تصویب پروژه ها تشریح می شود. امید است با بهره گیری از مباحث مطرح شده خصوصاً در مدیریت پروژه های کلان کشور، تأمین منافع کلیه ذینفعان منجر به موفقیت پروژه ها و نهایتاً افزایش اثربخشی سازمان ها گردد.