

بسم الله الرحمن الرحيم

کاربرد انسان در مدیریت پروژه

کیم هلدمن
ویلیام هلدمن

| غزاله کاظمی نژاد |

سرشناسه : هلدمن، کیم، Heldman, Kim.

عنوان و نام پدیدآور : کاربرد اکسل در مدیریت پروژه / کیم هلدمن، ویلیام هلدمن؛ ترجمه غزاله کاظمی نژاد.

مشخصات نشر : تهران: آدینه، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری : ۴۳۶ ص.: مصور، جدول.

شابک : ۸-۶۱-۸۶۱۰-۶۰۰-۹۷۸-۳۵۰۰۰۰

وضعیت فهرست نویسی : فیبا

یادداشت: عنوان اصلی : Excel 2007 for project managers

موضوع : اکسل مایکروسافت (فایل کامپیوتر) - دستنامه ها.

موضوع : بازرگانی - برنامه های کامپیوتری — دستنامه ها.

موضوع : صفحه گسترده الکترونیکی - دستنامه ها.

موضوع : هلدمن، ویلیام.

شناسه افزوده : Heldman, William.

شناسه آید : کاظمی نژاد، غزاله، مترجم.

رده -ی کتبه : ۷۹ ۱۳۸۷ ه ۷ الف / ۴۸۴۸ HF

رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۴۰۲۸۵۵۵۴

شماره کتابشناس ملی : ۴۷۰ ۱۱۸۱

کاربرد اکسل در مدیریت پروژه

ترجمه: غزاله کاظمی نژاد

طراح جلد: داوود کاظمی

ناشر: انتشارات آدینه

نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۷

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۳۵۰۰۰ تومان

شابک: ۸-۶۱-۸۶۱۰-۶۰۰-۹۷۸

تلفن مرکز پخش: ۳۳۱۲۶۵۴۱ و ۰۹۱۲۱۲۶۱۳۷۰

www.AdinehBook.com

هیچ شخص حقیقی یا حقوقی حق استفاده از عنوان کتاب و همچنین چاپ و نشر تمام یا بخشی از این اثر را به هر صورت اعم از فتوکپی، چاپ کتاب یا جزوه و حتی برداشت به صورت دستنویس ندارد و متخلفین به موجب بند ۵ از ماده‌ی قانون حمایت از ناشران تحت پیگرد جدی قانونی قرار می‌گیرند.

فهرست اجمالی

۱۳	مقدمه
۱۷	فصل ۱ تثبیت بنیان‌های مدیریت پروژه
۴۹	فصل ۲ پایه‌گذاری مبانی اکسل و SharePoint Server در آفیس ۲۰۰۷
۸۳	فصل ۳ آغاز پروژه
۱۲۵	فصل ۴ تعیین الزامات پروژه
۱۶۹	فصل ۵ برنامه‌ریزی و سبب منابع
۲۰۹	فصل ۶ ارزیابی و پیگیری ریسک
۲۴۵	فصل ۷ مدیریت کیفیت
۲۸۳	فصل ۸ ساخت زمانبندی و بودجه پروژه
۳۲۵	فصل ۹ اجرای فرآیندهای کنترل تغییر
۳۶۱	فصل ۱۰ کنترل خروجی‌های پروژه و بایگانی اسناد
۳۹۷	پیوست الف پیوند اکسل و توابع

فهرست جزئیات

مقدمه

۱۳

۱۷

فصل ۱- تثبیت بنیان‌های مدیریت پروژه

۱۸

مؤسسه مدیریت پروژه

۱۹

پروژه چیست؟

۲۰

پروژه‌ها در برابر عملیات ادامه‌دار

۲۲

پروژه‌ها چگونه تعریف می‌شوند

۲۴

خلاصه‌ای از گروه‌های فرآیندی پروژه

۲۹

مهارت‌های کلیدی مدیریت پروژه

۳۱

بلوغ مدیریت پروژه

۳۲

مهارت‌های مدیریت

۳۳

ارتباط موفق

۳۷

مهارت‌های مدرسه و ساله

۴۰

مهارت‌های عمومی مدیریت

۴۲

سازماندهی زمان و اطلاعات

۴۷

مسئولیت حرفه‌ای

فصل ۲- پایه‌گذاری مبانی اکسل و SharePoint Server

۴۹

آفیس ۲۰۰۷

۵۰

استفاده از اکسل و SharePoint برای مدیریت پروژه‌ها

چگونه اکسل ۲۰۰۷ و MOSS از فرآیندهای مدیریت

۵۷

پروژه پشتیبانی می‌کنند

۶۱

اکسل محیطی چندمنظوره برای اسناد پروژه است

۶۱	سرویس‌های SharePoint
۶۲	آفیس ۲۰۰۷
۶۴	اکسل ۲۰۰۷ و Office SharePoint Server 2007
۶۹	ایجاد مخزن اسناد
۷۲	راه‌اندازی فرم‌های MOSS
۷۵	پیوندهای فرمی جاسازی شده MOSS
۷۹	افزودن اطلاعات به MOSS توسط اسناد
۷۹	تکاه سازی کاربران از وضعیت در دسترس بودن اسناد

فصل ۳ - آغاز پروژه ۸۳

۸۴	ایجاد فرآیند تدوین پروژه
۸۵	اجزای فرایند آغازین
۸۶	عناصر فرم درخواست پروژه
۸۹	ایجاد توجیه اقتصادی
۹۲	ایجاد فرم درخواست پروژه توسط اکسل
۹۴	انتشار فرم درخواست پروژه
۱۰۴	معیارهای انتخاب پروژه
۱۱۲	ایجاد ثبت پیگیری درخواست پروژه
۱۱۳	شناسایی ذی‌نفعان
۱۱۴	نقش حامی پروژه
۱۱۵	ذی‌نفعان کلیدی
۱۱۶	مستندسازی ذی‌نفعان کلیدی
۱۱۸	تعریف اهداف پروژه و ایجاد منشور پروژه
۱۱۹	اصول هدف‌گذاری
۱۱۹	عناصر منشور پروژه

فصل ۴- تعیین الزامات پروژه

ایجاد بیانیه محدوده پروژه

عناصر ضروری بیانیه محدوده پروژه

تعیین تحویل‌شدنی‌ها و معیارهای پذیرش

الزامات مستندسازی

عناصر باقی‌مانده بیانیه محدوده

۱. بناد برنامه ارتباطی

تعیین نیازهای ارتباطی

انطباق ارتباط پروژه با SharePoint و MOSS

گزارش‌دهی، پیگیری و شرف‌پروژه

گزارش‌دهی و وضعیت

ایجاد الگوها، گزارش‌دهی با میکروسافت اکسل

ثبت موارد اقدامی

ثبت موضوعات

فصل ۵- برنامه‌ریزی و کسب منابع

تشکیل تیم پروژه

استخدام اعضای تیم

مراحل توسعه تیم

انجام ارزیابی مهارت‌ها

مستندسازی نقش‌ها و مسئولیت‌ها

ایجاد چارت سازمانی پروژه

۱۸۴	انگیزه بخشی تیم‌ها
۱۹۰	افزودن اعضای تیم به MOSS
۱۹۶	به‌روزرسانی فهرست مخاطبین
۱۹۹	فراهم کردن مواد، تدارکات و تجهیزات
۲۰۰	ایجاد فهرست مواد
۲۰۱	تحلیل تولید - یا - خرید
۲۰۳	درخواست برای مناقصه و پیشنهادات
۲۰۴	انتخاب یک برنده
۲۰۶	مدیریت پیمانکاران
۲۰۹	فصل ۶- ارزیابی ریسک
۲۱۰	شناسایی ریسک‌ها
۲۱۰	تکنیک‌های شناسایی ریسک
۲۱۳	ریسک‌های رایج پروژه
۲۱۵	ایجاد یک چک لیست ریسک
۲۱۷	انجام ارزیابی ریسک
۲۱۸	حد تحمل ریسک
۲۱۹	احتمال و اثر ریسک
۲۲۵	مستندسازی ثبت‌کننده ریسک
۲۲۶	ایجاد ثبت‌کننده ریسک با مایکروسافت اکسل
۲۳۷	پاسخگویی به وقوع ریسک‌ها
۲۳۸	تکنیک‌های پاسخ به ریسک
۲۴۲	مستندسازی نتایج پاسخ به ریسک
۲۴۳	به‌روزرسانی ثبت‌کننده ریسک
۲۴۴	خاتمه ریسک‌ها

فصل ۷- مدیریت کیفیت

- ۲۴۵
۲۴۶ برنامه مدیریت کیفیت
۲۴۸ هزینه کیفیت
۲۴۹ هزینه‌های مربوط به هزینه کیفیت
۲۵۰ نظریه‌های هزینه کیفیت
۲۵۰ تعیین معیارهای کیفیت
۲۵۱ محک زدن
۲۵۱ تحلیل هزینه-فایده
۲۵۲ نمودارهای وابستگی
۲۵۲ نمودار پارتو
۲۶۰ نمودار اکنندگی
۲۶۲ نمودارهای وابستگی
۲۶۴ نمودار کنترل
۲۶۷ بازرسی
۲۶۸ کنترل کیفیت
۲۶۸ عناصر امنیتی و قالب‌بندی در MOSS
۲۷۵ مدیریت حقوق اطلاعات (۱.۲.۱) - آفیس ۲۰۰۷
۲۷۶ امضای دیجیتال

فصل ۸- ساخت زمانبندی و بودجه پروژه

- ۲۸۳
۲۸۴ ایجاد ساختار شکست کار (WBS)
۲۸۴ ساختن سطوح WBS
۲۸۶ سطح بسته کاری
۲۸۶ تعریف منابع برای بسته‌های کاری
۲۸۸ تخمین وظایف پروژه

۲۸۸	قضاوت کارشناسی
۲۸۸	تخمین بالا به پایین و پایین به بالا
۲۸۹	تخمین پارامتری
۲۸۹	تخمین‌های سه نقطه‌ای
۲۹۳	مرتب کردن وظایف
۲۹۵	تشخیص مسیر بحرانی
۲۹۶	محاسبه حرکت رفت
۲۹۶	محاسبه حرکت بازگشتی
۲۹۷	محاسبه مسیر بحرانی
۲۹۸	فشرده سازی زمانبندی
۳۰۰	تعیین در دسترس بودن منابع
۳۰۴	مستندسازی زمانبندی پروژه
۳۰۵	جدول میاستور
۳۰۵	تقویم پروژه
۳۰۶	نمودار شبکه
۳۰۷	نمودارهای Gantt (گانت)
۳۰۹	تهیه بودجه پروژه
۳۰۹	ورودی‌های بودجه‌بندی
۳۱۱	ساخت بودجه پروژه
۳۱۲	عناصر بودجه پروژه
۳۱۳	تخمین آیتم‌های بودجه
۳۱۶	تعیین و نظارت بر سنجش‌های عملکرد
۳۱۷	انحراف هزینه و زمانبندی
۳۱۷	شاخص‌های عملکرد

۳۲۶	چه زمانی تغییر رخ می‌دهد
۳۲۷	دلایل تغییر
۳۲۸	مواجهه با تغییر
۳۲۹	ایجاد فرآیند کنترل تغییر
۳۳۰	سطح قدرت
۳۳۰	درخواست‌های اضطراری
۳۳۱	فرآیند ارتقاء
۳۳۱	ایجاد فرم‌های کنترل تغییر
۳۳۱	فرم درخواست تغییر
۳۳۲	سابقه درخواست تغییر
۳۳۵	تبدیل جداول به گسترده‌ها
۳۳۷	خراسانی و چاپ اطلاعات کنترل تغییر
۳۴۷	ارزیابی اثرات تغییر
۳۴۹	تأسیس کمیته کنترل تغییر
۳۵۰	رویه‌های CC
۳۵۰	نقش مدیر پروژه در CC
۳۵۱	ممیزی و تأیید اعتبار مستقل
۳۵۲	الگوهای خدمات SharePoint ویندوز
۳۵۶	دسترسی به الگوها در MOSS
۳۵۸	ایجاد زیرسایت

فصل ۱۰- کنترل خروجی‌های پروژه و بایگانی اسناد

۳۶۲	اجرای کار پروژه
۳۶۳	نظارت و کنترل کار پروژه
۳۶۴	نظارت بر زمانبندی و بودجه

۳۶۵	نظارت بر ریسک
۳۶۶	نظارت بر تدارکات
۳۶۷	نظارت بر پیمانکاران و قراردادهای
۳۶۹	نظارت بر درخواست تغییر
۳۶۹	نظارت بر اعضای تیم
۳۷۱	انجام اقدامات اصلاحی
۳۷۱	اقدامات زمانبندی
۳۷۷	اقدامات مربوط به بودجه
۳۷۸	اقدامات مربوط به پرسنل
۳۸۰	اقدامات مربوط به قرارداد
۳۸۱	علائم در سرانجام پروژه
۳۸۳	پذیرش تحویل شش ماهه پروژه
۳۸۴	آگاه سازی ذینفعان از حیرش پروژه
۳۸۵	خاتمه قرارداد
۳۸۶	مستندسازی درسهای فراگرفته شده
۳۸۹	مرخص کردن اعضای تیم
۳۹۰	بایگانی اسناد پروژه
۳۹۱	گرفتن نسخه پشتیبان از سرور MOSS
۳۹۵	جشن گرفتن

۳۹۷ پیوست الف - پیوند اکسل و توابع

۳۹۸	شیوه بکارگیری توابع اکسل با استفاده از خدمات اکسل
۴۰۲	محاسبه عناصر مختلف workbook و انتشار در MOSS
۴۱۳	استفاده از توابع اکسل برای ارتقاء سودمندی مدیریت پروژه
۴۱۴	گروههای توابع

۴۱۵

توابع مخصوص مدیر پروژه

۴۲۲

VBA، ماکروها و روش‌های دیگر اتوماسیون اکسل

۴۳۰

یکی سازی برگه‌ها

۴۳۳

جداول مکعبی / محوری

www.ketab.ir

مقدمه

این کتاب برای کسانی نوشته شده است که تجاربی در زمینه مدیریت پروژه دارند و در جستجوی راهی سریع و مؤثر برای مدیریت پروژه‌هایشان هستند. ترکیب اکسل ۲۰۰۷ و Microsoft Office SharePoint Server (MOSS) - دو جزء از آفیس ۲۰۰۷ که مایکروسافت برنامه‌ریزی کرده است - گزینه مناسبی برای مدیریت تمامی فازهای پروژه، ایجاد الگوها، همکاری در فرآیندهای برنامه‌ریزی، پیگیری پیشرفت پروژه و به اشتراک‌گذاری اطلاعات با تمام همکاران علاقمند می‌باشد.

عمر مدیریت پروژه در دهه گذشته، رشد صعودی سریعی داشته است. اگر در حوزه مربوط به هزینه خود جستجویی انجام دهید، درخواهید یافت که تجربه مدیریت پروژه یک الزام (با حداقل مهارتی مطلوب) برای ده‌ها هزار جایگاه شغلی است. بعلاوه، اغلب شما بیش از حد آلی‌ن و بین پروژه مستقل دارید که باید به طور همزمان اجرا شوند. این کتاب به شما نشان می‌دهد که چگونه مدیریت آن پروژه‌ها را با استفاده از الگوهایی که ما برای اکسل ۲۰۰۷ انتخاب کرده‌ایم سازماندهی کنید و این که چگونه از قدرت SharePoint برای برقراری ارتباط و به اشتراک‌گذاری اطلاعات با اعضای تیم و نی‌نفعان بهره ببرید.

اگر این موضوع برای شما جالب است و علاقه‌مند به نظراتان شغلی است که ارزش پیگیری دارد، توصیه اکید ما بر این است که به هیئنامه PMP^۱ را از مؤسسه مدیریت پروژه (PMI)^۲ دریافت کنید. PMI استاندارد عمل در روش‌شناسی مدیریت پروژه است. هم‌اکنون سازمان‌های بسیاری هستند که برای پست‌های مربوط به مدیریت پروژه، فقط دارندگان گواهینامه PMP را استخدام می‌کنند.

این کتاب بر اساس رهنمون‌های مدیریت پروژه‌ای توصیه شده توسط PMI نوشته شده است و بسیاری از عبارات، مفاهیم و فرآیندهایی که در حین خواندن کتاب به آنها برخورد می‌کنید، بر اساس کتاب تألیفی PMI، راهنمای گسترده دانش مدیریت پروژه، ویرایش سوم (۲۰۰۴) تدوین شده‌اند.

^۱ Project Management Professional

^۲ Project Management Institute (PMI)

یادداشت: برای تحقیق دقیق‌تر پیرامون گواهینامه PMP، به کتاب راهنمای مطالعه PMP، ویرایش سوم به قلم کیم هلدمن^۱ مراجعه کنید.

چه خواهان این گواهینامه باشید و چه نباشید، در هر صورت برای دستیابی به موفقیت در پروژه‌هایتان نیاز به تمرین‌های سخت مدیریت پروژه دارید. استفاده از فرآیندها، الگوها و روش‌های ارتباطی که ما در این کتاب مشخص کرده‌ایم، در دستیابی به موفقیت، شما را کمک خواهند کرد.

چه کسب باید این کتاب را بخواند

این کتاب برای کسانی نوشته شده است که تا حدودی درکی از مدیریت پروژه دارند، اما می‌خواهند درک بالاتری پیدا کنند و اصول محکم‌تری را در پروژه‌های بعدی‌شان پیاده نمایند. این کتاب برای کسانی است که پروژه‌های روزبه‌روزی را مدیریت می‌کنند که سازمان‌شان را سرپا نگه می‌دارد. اکسل ۲۰۰۷ ابزار فوق‌العاده‌ای برای مدیریت این قبیل پروژه‌ها است. این بدان معنا نیست که باید نظم شدیدی را اجرا کنید که برقراری و اداره آن خود به اندازه تکمیل یک پروژه زمان می‌برد. در حقیقت مدیریت پروژه شامل یک سری قوانین ابتدایی است که می‌توان آنها را متناسب با پیچیدگی هر پروژه تغییر اندازه داد. اکسل ۲۰۰۷ و SharePoint شما را در راه‌اندازی این فرآیندها یاری می‌کنند و این کتاب چگونگی آن را به شما نشان می‌دهد. بلافاصله، الگوها و چک‌لیست‌های موجود در کتاب را قابل اعمال به پروژه بعدی خود خواهید یافت.

دانش شما و تمرین اصول مشخص‌شده در این کتاب در کارفرمای‌تان کمک می‌کند تا اطمینان حاصل کند که شما از نحوه به پایان رساندن یک پروژه درک درستی دارید. اگر علاقمند به مدیریت پروژه با استفاده از یک رویکرد ثبت‌شده، مؤثر، آسان، و نه خیلی سنگین هستید، این کتاب برای شما نوشته شده است.

¹ PMP Project Management Professional Study Guide, Third Edition, by Kim Heldman (Sybex, 2005)

آنچه در این کتاب پوشش داده شده است

این کتاب شما را در جریان چرخه حیات پروژه از ابتدا تا انتها قرار می‌دهد و گام به گام نحوه راه‌اندازی الگوها برای مدیریت فرآیند و چگونگی به اشتراک‌گذاری اطلاعات پروژه توسط SharePoint را نشان می‌دهد. مثال‌ها، نکته‌ها و تذکرات بسیاری در کتاب گنجانده شده است که برای حل مسائل مدیریت پروژه به شما کمک می‌کنند. در زیر به طور خلاصه به مباحثی که در کتاب آمده است، اشاره می‌شود:

فصل ۲۱: این فصل‌ها، اساس مدیریت پروژه، اکسل ۲۰۰۷ و SharePoint Server را بنیان می‌گذارند. عمیقاً به تعاریف، چرخه‌های حیات پروژه و مهارت‌هایی که تمام مدیران خوب پروژه برای موفقیت لازم دارند می‌پردازند.

فصل ۴۳: این فصل مربوط به فازهای آغازین و برنامه‌ریزی پروژه هستند. در اینجا الگوهایی را برای آغاز پروژه و مستندسازی محدوده پروژه می‌یابید و در مورد چگونگی هدف‌گذاری، مستندسازی الزامات پروژه بحث می‌شود. همچنین راجع به چگونگی انتشار این اسناد در SharePoint Server نیز بحث می‌گردد.

فصل ۵۶: این فصل‌ها شما را به سمت به دست آوردن منابع، ساختن تیم‌های قوی، مدیریت قراردادهای و شناسایی و برنامه‌ریزی ریسک‌ها هدایت می‌کنند. مجموعه‌ای از الگوها برای شما وجود دارد که می‌توانید از آنها استفاده کنید و یا آنها را به تناسب پروژه‌هایتان تغییر دهید.

فصل ۸۷: این فصل‌ها به فرآیندهای مدیریت کیفیت، کنترل، کار پروژه به اجزای قابل مدیریت و ایجاد زمانبندی پروژه می‌پردازند. همچنین تخمین زدن زمانبندی و بودجه و تهیه بودجه پروژه را تماماً با استفاده از اکسل ۲۰۰۷ خواهید آموخت.

فصل ۱۰۹: بخش عظیمی از کار برنامه‌ریزی تاکنون انجام شده است. در این فصل‌ها بحث ما پیرامون رویه‌های مدیریت تغییرات در پروژه، ارزیابی آثار تغییر، نظارت بر عملکرد پروژه، انجام اقدامات اصلاحی، پذیرش پروژه نهایی و مستندسازی درس‌های آموخته شده است. همچنین نشان خواهیم داد که چگونه این اطلاعات را در SharePoint منتشر و بایگانی کنیم.

پیوست: پیوست کتاب شامل عناصر پیچیده‌تر اکسل ۲۰۰۷ مانند جداول محوری، انتشار در MOSS، اتوماسیون اکسل و توابع اکسل است. در حالی که برخی از این ویژگی‌ها در

نسخه‌های قبلی اکسل رایج بودند، در اکسل ۲۰۰۷ به روز شده‌اند و البته، اگر تاکنون هرگز قدم به این مناطق پیشرفته نگذاشته‌اید، این پیوست طوری شما را در آنها پیش می‌برد که بتوانید این ویژگی‌های به‌شدت مفید را در پروژه‌هایی که مدیریت می‌کنید به کار گیرید.

بهره برداری کامل از کتاب

در ابتدای هر فصل، مقدمه‌ای می‌خوانید که اهم عناوینی که در آن فصل پوشش داده می‌شوند را بررسی می‌کند. بعلاوه، برخی عناصر خاص بر اطلاعات مهم تأکید می‌کنند:

یادداشت: یادداشت‌ها اطلاعات و منابع اضافی مربوطه را بیان می‌کنند.

نکته: نکته‌ها مفاهیمی هستند که کمک می‌کنند وظایف را راحت‌تر و مؤثرتر انجام دهید.

پیوست الف راجع به بسیاری از تابعه‌ها و کار (built-in) اکسل ۲۰۰۷ است که در مدیریت پروژه روزمره مفید هستند.

تمام الگوهایی که در کتاب با آنها مراجعه می‌شاید را می‌توانید از این آدرس دانلود کنید:

www.sybex.com/go/excel2007