

مدیریت پروژه

راهنمای عملی مدیران پروژه

ترور لئونارد یانگ

ترجمه‌ی
دکتر سید اکبر میرحسینی

و
دکتر صفر فضلی



نشر اختران

سرشناسه	یانگ، ترور لئونارد، ۱۹۴۰ - م. <i>Young, Trevor Leonard</i>
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت پروژه: راهنمای عملی مدیران پروژه / ترور آل. یانگ؛ ترجمه‌ی سید اکبر میر حسنی - صفر فضل‌ی
مشخصات نشر	: تهران: اختران، ۱۳۸۸.
مشخصات ظاهری	: ۱۵۲ ص. جنول و نمودار
شابک	: ISBN 978-964-207-008-4
فهرست‌نویسی	: فیپا.
یادداشت	: <i>Implementing Projects</i> عنوان اصلی:
یادداشت	: واژه‌نامه
موضوع	: مدیریت طرح‌ها.
شناسه افزوده	: میر حسنی، اکبر ۱۳۳۰ - مترجم.
شناسه افزوده	: فضل‌ی، صفر، مترجم.
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۸۷ ی ۲ ۴ HD۶۹/م
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۱۲۳۴۶۴۸

Implementing Projects

by Trevor L. Young, Industry Society, 1996.



نشر اختران

مدیریت پروژه

راهنمای عملی مدیران پروژه

ترور آل. یانگ

ترجمه‌ی سید اکبر میر حسنی - صفر فضل‌ی

طرح جلد: ابراهیم حقیقی

چاپ اول: ۱۳۸۸

شماره‌ی نشر ۱۹۳

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

لیتوگرافی پارس‌یان - چاپ فرشیوه - صحافی چاوش

دفتر انتشارات: ۶۶۴۱۰۲۲۵ - فروشگاه: ۶۶۴۱۱۴۲۹ - ۶۶۹۵۲۰۷۱ - مرکز پخش ۶۶۴۶۲۷۷۷
۶۶۹۵۷۱۰۶

آدرس پستی: ایران - تهران - صندوق پستی ۷۶۵ - ۱۳۱۴۵

www.akhtaranbook.com

Email: info@akhtaranbook.com

ISBN 978-964-207-008-4

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۰۷-۰۰۸-۴

کلیه حقوق برای نشر اختران محفوظ است

بها: ۳۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

۷.....	پیشگفتار.....
۱۱.....	فصل ۱ آماده سازی برای اجرا.....
۱۷.....	فصل ۲ سازماندهی پروژه.....
۳۱.....	فصل ۳ سیستم کنترل.....
۴۹.....	فصل ۴ راه اندازی پروژه.....
۵۳.....	فصل ۵ نظارت و پیگیری.....
۶۹.....	فصل ۶ جلسات.....
۹۱.....	فصل ۷ مشکلات.....
۱۰۵.....	فصل ۸ کنترل هزینه ی پروژه.....
۱۱۷.....	فصل ۹ تبادل نظر در کنترل.....
۱۲۵.....	فصل ۱۰ پایان پروژه.....
۱۳۵.....	فصل ۱۱ بررسی آنچه گذشت.....
۱۳۹.....	پیوست ۱ جست و جوی حقیقت.....
۱۴۳.....	پیوست ۲ واژه نامه ی اصطلاحات مدیریت پروژه.....

پیشگفتار

این کتاب در مورد اجرای پروژه‌های مختلف است و این به معنای ورود به تجارتي پرسود نیست. شما در يك پروژه برای رسیدن به لحظه‌ای که بتوانید دکمه‌ی «شروع» را فشار دهید تلاش بسیار زیادی کرده‌اید تا بتوانید به آرامی بنشینید و آنچه را رخ می‌دهد نظاره کنید!

متأسفانه تصور این موضوع که کارها چنین ادامه یابند، خواب و خیالی بیش نخواهد بود. اگر برای ایجاد يك برنامه تلاش می‌کنید، بکوشید تا جایی که ممکن است اطلاعات مناسب جمع‌آوری کنید تا با تهیه و تنظیم يك طرح واقعی و روشن، برنامه‌ای مناسب برای پروژه‌ی خود در نظر بگیرید. به‌طور حتم در این فرایند با موانع متعددی مواجه می‌شوید و با غلبه بر هر مورد، آنچه را سد راه شما بوده است، برطرف و احساس غرور می‌کنید.

در این صورت پیش از ورود به مرحله‌ی بعدی برنامه، بهتر است نگاهی به گذشته بیندازید و وضعیت فعلی برنامه را مرور و تمام اتفاقات را ارزیابی کنید. محتوای برنامه‌ی روزانه‌ی خود را مرور کنید، در صورتی که چنین برنامه‌ای ندارید، اکنون زمان تهیه‌ی آن است. يك دفتر خط‌دار با صفحات A4 و جلد محکم تهیه کنید، اسامی کسانی را که با شما به‌خوبی همکاری می‌کنند به‌خاطر بسپارید، نام صاحبان اصلی را که در هنگام شروع برنامه فهرست کرده‌اید و مواضعی را که تصور می‌کنید در آینده مشکل‌زا خواهند بود مشخص کنید، مانند مدیران ارشد،

مدیران تولید و سایر موارد. چنین کاری شما را برای بحث و مذاکرات در آینده آماده می‌کند و برای سازماندهی برنامه در جهت اجرای موفقیت آمیز آن نیز وجود این دفتر لازم است.

کنترل پروژه در مرحله‌ی بعدی بسیار به روابط افراد وابسته است، می‌بایست خود را برای این کار آماده کنید و بدانید با چه کسی باید بیشتر کار کنید تا به نتایج مطلوب تری برسید. سیستم کنترلی که اکنون به وجود آوردید، یکی از راه‌هایی است که شما را از حفظ آن پروژه مطمئن می‌سازد.

البته ممکن است افرادی ادعا کنند که از شما بهتر می‌دانند، به‌ویژه کسانی که تا این مرحله از پروژه سهم کوچکی در آن داشته‌اند و یا حتی اصلاً نقشی در آن نداشته‌اند. چنین افرادی همیشه حاضرند نظراتشان را اعلام کنند حتی اگر اطلاعات کافی نداشته باشند. علاوه بر این، هر نوع احساس حسادت پنهانی و یا رقابت نیز می‌تواند باعث کارشکنی شود و جلوی دستیابی به اهداف بلندمدت را بگیرد. این مسائل طی همکاری‌های ضعیف بروز می‌کنند، همچنین ممکن است این افراد بدون اطلاع شما در عملکرد افراد تیم تغییراتی به وجود آورند. شما کم‌کم باور می‌کنید که کار پروژه در مسیر درست به پیش می‌رود، در حالی که در حقیقت خلاف آن واقعیت دارد.

در حقیقت توان محدودی برای حمایت و کنترل افراد در پروژه وجود دارد مگر اینکه درآمدهای پروژه مستقیماً به موفقیت آن کمک کند. از این مرحله به بعد عملکرد شما و هر کاری که تاکنون انجام داده‌اید به‌طور مستقیم در ارتباط است با اینکه انجام کدام عمل برای پروژه بهتر است. باید خود و تیم تحت کنترل‌تان را بدون استشنا در راستای اهداف بلندمدت پروژه قرار دهید، این کار جهت ایجاد فضای لازم برای دستیابی به اهداف پروژه، لازم است.

شما در نهایت نسبت به موفقیت پروژه در برابر صاحبان اصلی و

اسپانسر (تأمین‌کننده‌ی مالی) آن مسئولید و باید پاسخگوی نحوه‌ی عملکرد خود و اعضای تیم‌تان باشید. اعضای تیم از شما به‌عنوان مدیر پروژه انتظار دارند که مؤثر عمل کنید و از آنها به‌خاطر سهمی که در موفقیت پروژه داشته‌اند قدردانی کنید و به آنها اعتبار ببخشید.

وقتی وارد مرحله‌ی اجرای پروژه می‌شوید تمامی مهارت‌های‌تان را در زمینه‌های تکنیکی و کنترل افراد به کار می‌گیرید تا پروژه را به سوی اتمام موفقیت‌آمیز آن سوق دهید. در پروژه‌های معدودی یک بخش به‌تنهایی می‌تواند از تمامی جهات از پس کارها بر آید. حتی اگر به‌تنهایی پروژه را مدیریت و کنترل می‌کنید و تیم معینی ندارید، در قسمت‌های مشخصی از کار نیاز دارید که افراد متخصص دیگری در سایر بخش‌های اجرایی سازمان آن را انجام دهند. در عمل، به‌ویژه در مورد گزارش‌های مالی و محاسبه‌ی عملکردها، این کار اجتناب‌ناپذیر است. در این شرایط باید در پی فردی باشید تا او را به‌عنوان نماینده‌ی بخش‌ها و عضو کمکی، به تیم دعوت کنید و تا زمان لازم از حضورش بهره‌مند شوید. از طریق این فرد می‌توانید با سایر بخش‌ها رابطه‌ی مستقیم برقرار کنید و کنترل پروژه را بهتر انجام دهید.

بدین ترتیب، می‌توان گفت اجرای یک پروژه به مهارت‌های بسیاری نیازمند است که تعدادی از مهم‌ترین آنها در بخش‌های بعدی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.