

سرشناسه	: ونكاتارامان، رای آر. Venkataraman, Ray R
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت هزینه و ارزش در پروژه‌ها: از تئوری تا عمل / مولف ری آر. ونكاتارامان، جفری کی. پینتو؛ ترجمه امید خیاط، ابوالفضل آدرسی.
مشخصات نشر	: تهران: روزنه، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۳۱۶ ص.
شابک	: 978-964-334-710-9
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Cost and value management in projects, c2008
موضوع	: مدیریت طرح‌ها
موضوع	: Project management
موضوع	: هزینه -- کنترل
موضوع	: Cost control
موضوع	: مهندسی ارزش (کنترل هزینه)
موضوع	: Value analysis (Cost control)
شناسه افز.	: پینتو، جفری کی.، ۱۹۵۸ - م.
شناسه افزوده	: Pinto, Jeffrey A.
شناسه افزوده	: ط. امید، ۱۳۴۴ - مترجم
شناسه افزوده	: آدرسی، ابوالفضل، ۱۳۴۶ - مترجم
رده‌بندی کنگره	: ۸۷/۶۹ HD
رده‌بندی دیویی	: ۵۸/۴۰۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۷/۶۹ HD



مدیریت هزینه و ارزش در پروژه‌ها. از تئوری تا عمل

ری آر. ونكاتارامان، جفری کی. پینتو

ترجمه: امید خیاط، ابوالفضل آدرسی

طرح جلد: مهران مبصری

چاپ اول: ۱۳۹۶

قیمت: ۲۸۰۰۰ تومان

چاپ و صحافی: روزنه‌کار

آدرس: خیابان مطهری، خیابان میرزای شیرازی جنوبی، پلاک ۲۰۲، طبقه ۳، انتشارات روزنه

تلفن: ۸۸۸۵۳۷۳۰ - ۸۸۸۵۳۶۳۱

نمابر: ۸۶۰۳۴۳۵۹



www.rowzanehnashr.com



rowzanehnashr



rowzanehnashr

ISBN: 978-964-334-710-9

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۳۴-۷۱۰۰۹

تمام حقوق برای ناشر محفوظ است

فهرست مطالب

۱۱	پیشگفتار مترجمان
۱۳	فصل اول: مفاهیم پایه‌ای بر چالش مدیریت هزینه و ارزش در پروژه‌ها
۱۴	۱-۱- اهمیت مدیریت هزینه و ارزش در پروژه‌ها
۱۹	۱-۲- ویژگی‌های اساسی برای مدیریت هزینه‌ی پروژه‌ی اثربخش
۲۲	۱-۳- ویژگی‌های ضروری مدیریت ارزش پروژه
۲۳	۱-۴- ساختار کتاب
۳۱	فصل دوم: ارزیابی نیازهای پروژه، توسعه‌ی مفهوم و برنامه‌ریزی
۳۳	۲-۱- شناسایی نیازها
۳۶	۲-۲- توسعه‌ی مفهومی
۳۸	۲-۳- بیان کار
۴۲	۲-۴- برنامه‌ریزی پروژه
۴۳	۲-۵- تعریف محدوده‌ی پروژه
۴۷	۲-۶- ساختار شکست کار
۵۹	فصل سوم: برآورد هزینه
۶۱	۳-۱- اهمیت برآورد هزینه
۶۲	۳-۲- مشکلات برآورد هزینه
۶۶	۳-۳- منابع و طبقه‌بندی هزینه‌های پروژه
۶۸	۳-۴- روش‌های برآورد هزینه
۷۳	۳-۵- فرآیند برآورد هزینه
۷۷	۳-۶- ذخیره برای پیش‌آمدهای احتمالی در برآورد هزینه
۷۹	۳-۷- استفاده از منحنی‌های یادگیری در برآورد هزینه
۸۵	پیوست فصل سوم: روشهای پیشبینی در مدیریت ارزش و هزینه

- ۱۰۳ فصل چهارم: بودجه‌بندی پروژه
- ۱۰۴ ۱-۴- مباحث بودجه‌بندی پروژه
- ۱۰۵ ۲-۴- طرح و ایجاد بودجه‌ی پروژه
- ۱۰۶ ۳-۴- روش‌ها و رویکردهای طرح بودجه یک پروژه
- ۱۱۱ ۴-۴- هزینه‌یابی فعالیت‌محور
- ۱۱۳ ۵-۴- بودجه‌بندی برنامه
- ۱۱۶ ۶-۴- طرح بودجه‌ی احتیاطی پروژه
- ۱۱۹ ۷-۴- مباحث در طرح و توسعه‌ی بودجه
- ۱۲۰ ۸-۴- خرد کردن پروژه: تأثیرات بودجه
- ۱۲۹ فصل پنجم: کنترل هزینه‌ی پروژه
- ۱۲۹ ۱-۵- مروری بر ارزیابی پروژه و سیستم کنترل
- ۱۳۲ ۲-۵- یکپارچه‌سازی هزینه و ارزش در عملکرد پروژه: منحنی S
- ۱۳۶ ۳-۵- مدیریت ارزش کسب شده
- ۱۳۷ ۴-۵- مدل مدیریت ارزش کسب شده
- ۱۳۸ ۵-۵- اصول ارزش کسب‌شده
- ۱۳۹ ۶-۵- اصطلاحات فنی EVM
- ۱۴۰ ۷-۵- روابط مدیریت ارزش کسب‌شده
- ۱۴۳ ۸-۵- اجرای روش تحلیل ارزش کسب شده
- ۱۴۵ ۹-۵- انجام ارزیابی ارزش کسب شده
- ۱۴۹ ۱۰-۵- مدیریت سبب پروژه‌ها با مدیریت ارزش کسب شده
- ۱۵۰ ۱۱-۵- مباحث مهم در استفاده‌ی مؤثر از مدیریت ارزش کسب شده
- ۱۵۵ فصل ششم: مدیریت گردش وجوه
- ۱۵۵ ۱-۶- مفهوم گردش وجوه
- ۱۵۹ ۲-۶- گردش وجوه و ارزش پروژه‌ها
- ۱۶۶ ۳-۶- تنظیمات پرداخت
- ۱۸۱ فصل هفتم: مدیریت مالی در پروژه‌ها
- ۱۸۱ ۱-۷- تأمین مالی پروژه در مقابل تأمین مالی آن
- ۱۸۲ ۲-۷- اصول تأمین مالی پروژه‌ها

۱۸۳	۷-۳- انواع و منابع تأمین مالی
۱۸۵	۷-۴- منابع تأمین مالی
۱۸۶	۷-۵- هزینه‌ی تأمین مالی
۱۸۶	۷-۶- تأمین مالی پروژه
۱۸۸	۷-۷- فرآیند مدیریت مالی پروژه
۱۹۵	فصل هشتم: مدیریت ارزش
۱۹۵	۸-۱- مفهوم ارزش
۱۹۸	۸-۲- ابعاد و سنخ‌های ارزش
۲۰۰	۸-۳- مرور بر مدیریت ارزش
۲۰۲	۸-۴- عبارات‌های مدیریت ارزش
۲۰۳	۸-۵- نیاز به مدیریت ارزش در پروژه‌ها
۲۰۴	۸-۶- شیوه‌ی مدیریت ارزش
۲۰۵	۸-۷- فرآیند VM
۲۰۷	۸-۸- منافع مدیریت ارزش
۲۰۷	۸-۹- سایر الزامات VM
۲۰۸	۸-۱۰- مرور مدیریت ارزش
۲۱۲	۸-۱۱- رابطه‌ی بین ارزش و ریسک پروژه
۲۱۴	۸-۱۲- مدیریت ارزش، کمک به ارزیابی ریسک
۲۱۵	۸-۱۳- مثالی از چگونگی رابطه‌ی متقابل مدیریت ریسک و VM
۲۱۹	فصل نهم: فرآیند کنترل تغییر و مدیریت پیکربندی
۲۲۰	۹-۱- علل تغییرات
۲۲۵	۹-۲- تأثیر تغییرات
۲۲۵	۹-۳- مدیریت پیکربندی
۲۲۶	۹-۴- استانداردهای مدیریت پیکربندی
۲۲۷	۹-۵- فرآیند CM
۲۳۰	۹-۶- کنترل تغییرات
۲۳۱	۹-۷- فرآیند کنترل تغییر و کنترل پیکربندی
۲۳۳	۹-۸- مسئولیت کنترل تغییرات

- ۲۳۴ ۹-۹- مدیریت بحران
- ۲۳۶ ۹-۱۰- مثالی از مدیریت پروژه
- ۲۴۳ **فصل دهم: مدیریت زنجیره‌ی تأمین**
- ۲۴۴ ۱۰-۱- مدیریت زنجیره‌ی تأمین چیست؟
- ۲۴۵ ۱۰-۲- نیاز به مدیریت زنجیره‌ی تأمین
- ۲۴۷ ۱۰-۳- منافع SCM
- ۲۴۷ ۱۰-۴- نواحی بحرانی SCM
- ۲۴۹ ۱۰-۵- بحث SCM در مدیریت پروژه
- ۲۵۲ ۱۰-۶- مرزهای ارزش در مدیریت زنجیره‌ی تأمین پروژه
- ۲۵۴ ۱۰-۷- بهینه‌سازی ارزش زنجیره‌ی تأمین پروژه
- ۲۵۶ ۱۰-۸- چارچوب فرایند زنجیره‌ی تأمین پروژه
- ۲۶۰ ۱۰-۹- افزایش زنجیره‌ی تأمین
- ۲۶۲ ۱۰-۱۰- معیارهای عملکرد در مدیریت زنجیره‌ی تأمین پروژه
- ۲۶۴ ۱۰-۱۱- معیارهای زنجیره‌ی تأمین و مرجع عملیات زنجیره‌ی تأمین (SCOR)
- ۲۶۶ ۱۰-۱۲- مباحث آینده درباره‌ی مدیریت زنجیره‌ی تأمین پروژه
- ۲۷۱ **فصل یازدهم: مدیریت کیفیت در پروژه‌ها**
- ۲۷۱ ۱۱-۱- تعریف کیفیت در پروژه‌ها
- ۲۷۴ ۱۱-۲- عناصر کیفیت پروژه
- ۲۸۲ ۱۱-۳- مدیریت کیفیت جامع در پروژه‌ها
- ۲۸۳ ۱۱-۴- شیوه‌های مدیریت کیفیت در سازمان پروژه
- ۲۸۸ ۱۱-۵- استانداردهای کیفیت پروژه
- ۲۹۱ **فصل دوازدهم: یکپارچگی هزینه و ارزش در پروژه‌ها**
- ۲۹۱ ۱۲-۱- زنجیره‌ی ارزش پروژه
- ۲۹۴ ۱۲-۲- تحلیل زنجیره‌ی ارزش پروژه
- ۲۹۶ ۱۲-۳- منابع و راهبردهای یکپارچه‌سازی هزینه و ارزش در پروژه‌ها
- ۳۱۰ ۱۲-۴- مدیریت ریسک و ارزش یکپارچه شده
- ۳۱۲ ۱۲-۵- ارائه‌ی مدل یکپارچه

پیشگفتار مترجمان

مدیریت پروژه تخصصی، پیگیری و کاربرد منابع برای رسیدن به اهداف مشخص در یک دوره‌ی زمانی خاص است. به بیان دیگر، مدیریت پروژه به‌کارگیری دانش، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها برای فعالیت‌های پروژه، به‌منظور تحقق الزامات پروژه است. طی سال‌های اخیر، سازمان‌های پروژه‌محور، علیرغم توجه شدید به پروژه‌ها و به‌کاربردن قوانین مدیریت پروژه، نرخ موفقیت پایینی داشته‌اند. یکی از مهم‌ترین مسائل و عواملی که سبب عدم موفقیت آن‌ها شده، عدم توجه کافی به مدیریت هزینه‌ها در پروژه‌های خود بوده است.

مدیریت و کنترل هزینه‌های پروژه شامل برنامه‌ریزی برآورد هزینه، بودجه‌بندی و کنترل هزینه‌های پروژه در طول چرخه‌ی حیات پروژه است. بودجه‌بندی که پروژه بتواند با بودجه‌ی مصوب تکمیل شود. یکی از مهمترین وجوه قابل توجه در کنترل هزینه‌های یک پروژه، کنترل هزینه‌های آن بر اساس مدیریت ارزش کسب شده است. چراکه عدم توجه به ارزش و ارزش‌آفرینی در یک پروژه منجر به شکست آن می‌شود.

با توجه به ضعف اغلب سازمان‌ها در مبحث مدیریت هزینه و همچنین کمبود منابع در این زمینه، بر آن شدیم تا یکی از معروف‌ترین کتاب‌های انگلیسی چاپ شده در این حوزه را ترجمه و به مخاطبان عرضه کنیم. کتاب پیش رو شامل ۱۲ فصل است که در ادامه به‌صورت تیتروار موضوع فصل‌ها جهت استفاده‌ی خوانندگان عزیز مرور می‌شود.

فصل اول این کتاب به بررسی کلیات موضوع مورد بررسی پرداخته و عمدتاً تحقیقات و مستندات سی سال گذشته را مورد بررسی قرار داده است. فصل دوم به تعریف کلی از پروژه و همچنین ارزیابی نیازها و توسعه‌ی مفهومی آن پرداخته است. فصل سوم به طور مفصل برآورد هزینه و فرآیندهای آن را مورد بررسی قرار داده است. فصول چهارم و پنجم

به ترتیب مباحث بودجه‌بندی و کنترل هزینه‌های یک پروژه را موضوع خود قرار داده‌اند. فصول ششم و هفتم این کتاب به طور مفصل به مباحث مربوط به مدیریت گردش وجود نقد و همچنین مدیریت مالی پروژه‌ها پرداخته‌اند. در ادامه و در فصل هشتم مفهوم ارزش و مدیریت ارزش (علی‌الخصوص در پروژه‌ها)، ابعاد و سنجش‌های ارزش، فرآیند مدیریت ارزش و رابطه بین ارزش و ریسک پروژه‌ها مطرح شده‌اند. موضوع اصلی بحث شده در فصل نهم، مدیریت پیکربندی و کنترل تغییر در پروژه است. در این فصل مواردی نظیر مدیریت پیکربندی، استانداردهای آن، علل تغییرات، تأثیرات آن روی پروژه‌ها و در نهایت مدیریت بحران پروژه‌ها به طور مفصل بحث شده‌اند. مواردی نظیر مدیریت زنجیره‌ی تأمین، منافع آن، چارچوب فرآیند زنجیره‌ی تأمین پروژه‌ها و یکپارچه‌سازی زنجیره‌ی تأمین، موضوعات اصلی فصل دهم این کتاب هستند. فصل یازدهم این کتاب بر مدیریت کیفیت و شیوه‌های مدیریت کیفیت در سازمان‌های پروژه محور اشاره دارد. در نهایت و در فصل دوازدهم هزینه و ارزش در پروژه‌ها به شکل ساختار و چارچوب یکپارچه شده‌ای ارائه شده است.

در ترجمه این کتاب سعی شده است تا حد امکان از ترجمه‌ی تحت‌اللفظی پرهیز شود و روانی متن ترجمه شده مد نظر مترجمین این کتاب بوده است. همچنین در قسمتهای مختلف این کتاب مواردی که از نظر مترجمین کتاب به فهم بیشتر و بهتر این کتاب کمک می‌کنند اضافه شده است.

امید است کتاب پیش رو بتواند گره‌گشای سازمان‌های مدیر محور، مدیران و کارشناسان پروژه در مبحث مدیریت هزینه و ارزش پروژه‌ها قرار بگیرد.

امید خیاط

ابوالفضل آدرسی