

نقشه راه مدیریت پروژه

(راهنمای کاربردی مدیریت پروژه)

تألیف: منصور آجورلو

عضو هیئت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

دانشگاه امام حسین (ع)

مؤسسه چاپ و انتشارات

- عنوان: نقشه راه مدیریت پروژه (راهنمای کاربردی مدیریت پروژه)
- تألیف: مهندس منصور آجورلو
- حروفچینی و صفحه‌آرایی: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین(ع) (اکرم کیامنش)
- طراحی جلد: مرکز چاپ سپاه
- لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین(ع)
- ناظر فنی چاپ: سید محمدباقر موسوی
- نوبت چاپ: اول (۱۳۸۴)
- شمارگان: ۱۷۰۰ نسخه
- نشانی: تهران، بزرگراه شهید بابایی، بعد از پل لشکرک، دانشگاه امام حسین(ع)، معاونت پژوهش، مؤسسه چاپ و انتشارات، تلفن: ۷۷۳۱۳۸۳۳-۳۷، دورنگار: ۷۷۳۱۳۸۳۷-۷۷۳۰۸۶۴۰، ص.پ. ۹۹۵-۱۶۷۶۵
- مراکز پخش: ۱- تهران، میدان فردوسی، فروشگاه و نمایشگاه شماره ۱ مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین(ع)، تلفن: ۸۸۸۳۹۲۹۷، دورنگار: ۸۸۸۳۹۲۹۸
- ۲- تهران، خیابان انقلاب اسلامی، روبروی دانشگاه تهران، شماره ۱۳۹۲، مجتمع فرهنگی امام حسین(ع)، فروشگاه و نمایشگاه شماره ۳ مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین(ع)، تلفن و دورنگار: ۶۶۹۵۴۱۷۹

• کلیه حقوق اعم از چاپ و تکثیر، نسخه‌برداری، ترجمه و اقتباس برای دانشگاه امام حسین(ع) محفوظ است.

آجورلو، منصور، ۱۳۴۲ -

نقشه راه مدیریت پروژه (راهنمای کاربردی مدیریت پروژه) / تألیف منصور آجورلو. -- تهران: دانشگاه امام حسین(ع)، مؤسسه چاپ و انتشارات، ۱۳۸۴.
چهارده، ۱۳۲ ص.:: جدول، نمودار. -- (دانشگاه امام حسین(ع)، مؤسسه چاپ و انتشارات؛ ۲۳۲. سری مهندسی صنایع؛ ۳)

ISBN: 964-452-230-9

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیبا.

واژه‌نامه.

کتابنامه: ص. ۱۱۹-۱۲۰؛ همچنین به صورت زیرنویس.

۱. مدیریت طرح‌ها. ۲. مدیریت. الف. دانشگاه امام حسین(ع). مؤسسه چاپ و انتشارات. ب. عنوان. ج. عنوان: راهنمای کاربردی مدیریت پروژه.

۶۵۸/۴۰۴

HD ۶۹/۴۴۳

۴۶۸۸۱-۸۴م

کتابخانه ملی ایران

سخن ناشر

بسم الله الرحمن الرحيم

«يرفع الله الذين امنوا منكم والذين اوتوا العلم درجات»

خداوند مقام اهل ایمان و دانشمندان عالم را (در دو جهان) رفیع می گرداند.

(سوره مبارکه مجادله - آیه ۱۱)

تمامی ادیان الهی و در رأس آنها اسلام، انسان را موجودی کمال گرا می دانند. از نظر اسلام، انسان همواره در حال تکامل است و جهت گیری او به سمت کمال بی نهایت یعنی خداوند تبارک و تعالی است.

یکی از راه های کمال و تقرب به ذات اقدس الهی، علم و دانش است. علمی که - به تعبیر استاد شهید مطهری - زیبایی عقل است؛ علمی که انسان خداجو در آن نشانه های معبود را می جوید و می یابد و علمی که هر چه فزون تر می گردد، دارنده آن را به خدا نزدیک تر می کند.

هم از این روست که در نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران که شالوده و اساس حاکمیت در آن بر مبنای احکام اسلام است، توجه به علم و دانش و تحقیق و نشر در صدر مسائل قرار دارد.

دانشگاه امام حسین (ع) نیز به عنوان مولود شجره طیبه سپاه پاسداران انقلاب اسلامی که خود برآمده از عمق ارزش های الهی و انقلابی است به عنوان تنها دانشگاه جامع علمی - نظامی کشور، پس از پایان افتخارآمیز حماسه هشت سال دفاع مقدس که خود عرصه ای کم نظیر برای نمایش لیاقت ها و

توانمندی‌های علمی - پژوهشی نیروهای مخلص حزب‌اللهی بود، موضوع «جهاد علمی» و تلاش در جهت رشد و شکوفایی هر چه بیشتر در زمینه‌های مختلف علمی را در سرلوحه فعالیت‌های خویش قرار داده است. این دانشگاه از ابتدای تأسیس، سعی وافر در ترویج و نشر علوم مختلف داشته و آثاری نیز عرضه نموده است که با استقبال اندیشمندان و پژوهشگران مواجه شده است.

آبادانی و توسعه کشور، مستلزم برنامه‌ریزی و انجام پروژه‌های متعدد در حوزه‌های مختلف است. اجرای صحیح، به موقع و با کیفیت پروژه‌ها نیازمند به‌کارگیری ابزارهای کارآمد است. بهره‌گیری از دانش مدیریت پروژه و به‌کارگیری ابزارهای آن، نقش بسزایی در کارایی و اثربخشی پروژه‌ها و حصول اطمینان از کسب انتظارات است. مدیریت پروژه مجموعه فرآیندهای طرح‌ریزی، سازماندهی، پایش و کنترل روی تمامی جوانب یک پروژه و ایجاد انگیزه در دستیابی به آرمان‌ها و اهداف و راهنمایی‌های ضروری در چگونگی اجرای موفقیت‌آمیز آنها را ارائه می‌دهد. هرگونه ضعف در مدیریت پروژه موجب عدم دستیابی به اهداف، کاهش و یا حذف منافع، تأخیر از برنامه زمانی و فزونی هزینه‌ها می‌شود و کشور را در مدار عدم توسعه‌یافتگی نگه می‌دارد.

امید است این کتاب مورد توجه و بهره‌برداری صاحب‌نظران، محققان و علاقه‌مندان قرار گرفته و با اعلام نظرات و پیشنهادهای اصلاحی خود، ما را در جهت ترویج و انتشار آثار مورد نیاز جامعه علمی کشور یاری فرمایند.

و من ... التوفیق

معاونت پژوهش دانشگاه امام حسین (ع)

فهرست

مقدمه (سیزده)

فصل اول: کلیات

- ۱- کلیات ۲
- ۱-۱- پروژه چیست؟ ۲
- ۲-۱- مدیریت پروژه چیست؟ ۲
- ۳-۱- توانمندی‌های مدیریت پروژه (از دیدگاه مدیریتی و اجرایی) ۳
- ۴-۱- نقش‌ها و وظایف در مدیریت پروژه‌ها ۴
- ۵-۱- مهارت‌ها، توانمندی‌ها، نگرش و شخصیت مورد نیاز در مدیریت پروژه‌ها ۶
- ۶-۱- فرآیند ایفای نقش‌ها و وظایف و منحنی زیست آنها ۸
- ۷-۱- عوامل موفقیت در مدیریت پروژه‌ها ۹
- خودآزمایی ۱۶

فصل دوم: چگونه یک پروژه را شروع کنیم؟

- ۲- چگونه یک پروژه را شروع کنیم؟ ۱۸
- ۱-۲- گام اول: شکل‌دهی تیم رهبری و مدیریت پروژه ۱۸
- ۲-۲- گام دوم: شناخت پروژه ۲۲
- ۳-۲- گام سوم: امکان‌سنجی و تعیین ریسک پروژه ۲۴
- ۴-۲- گام چهارم: تهیه منشور پروژه ۲۸
- ۵-۲- گام پنجم: تهیه متن قرارداد پروژه ۳۶
- ۶-۲- نکاتی مهم در مرحله آغازین پروژه ۳۷
- خودآزمایی ۳۷

فصل سوم: چگونه یک پروژه را برنامه‌ریزی کنیم؟

- ۳- چگونه یک پروژه را برنامه‌ریزی کنیم؟ ۴۰

- ۳-۱- گام اول: برنامه‌ریزی سازمانی پروژه ۴۰
- ۳-۲- گام دوم: تشخیص و تعیین فعالیت‌های پروژه ۴۷
- ۳-۳- گام سوم: تهیه شبکه پروژه (شمای تقدم و تاخر فعالیت‌های پروژه) ۵۲
- ۳-۴- گام چهارم: برآورد مدت زمان، منابع و بودجه فعالیت‌های پروژه ۵۷
- ۳-۵- گام پنجم: زمان‌بندی فعالیت‌های پروژه ۵۹
- ۳-۶- گام ششم: بررسی هزینه و زمان و برنامه‌ریزی منابع پروژه ۷۲
- ۳-۷- گام هفتم: بررسی و تهیه برنامه نهایی پروژه ۷۴
- ۳-۸- گام هشتم: تهیه گزارش‌های برنامه پروژه ۷۶
- خودآزمایی ۸۰

فصل چهارم: چگونه یک پروژه اجرا کنیم؟

- ۴- چگونه یک پروژه را اجرا کنیم؟ ۸۴
- ۴-۱- گام اول: هماهنگی و تعیین ارتباطات پروژه ۸۴
- ۴-۲- گام دوم: آماده کردن و تجهیز کارگاه ۸۵
- ۴-۳- گام سوم: اجرای برنامه پروژه ۸۵
- خودآزمایی ۹۲

فصل پنجم: چگونه یک پروژه را کنترل کنیم؟

- ۵- چگونه یک پروژه را کنترل کنیم؟ ۹۴
- ۵-۱- گام اول: طراحی و تدوین سیستم اطلاعاتی مدیریت پروژه (PMIS) ۹۴
- ۵-۲- گام دوم: نظارت و تهیه گزارش‌های عملکردی ۹۵
- ۵-۳- گام سوم: تجزیه و تحلیل وضعیت پروژه و تهیه گزارش‌ها ۹۹
- ۵-۴- گام چهارم: به هنگام‌سازی پروژه (تعدیل و برنامه‌ریزی مجدد) ۱۰۸
- ۵-۵- گام پنجم: پیگیری برنامه و اقدامات اصلاحی ۱۰۹
- خودآزمایی ۱۰۹

فصل ششم: چگونه یک پروژه را خاتمه دهیم؟

- ۶- چگونه یک پروژه را خاتمه دهیم؟ ۱۱۲
- ۶-۱- گام اول: گزارش وضعیت نهایی و ارائه مستندات پروژه ۱۱۳
- ۶-۲- گام دوم: ارزیابی نهایی پروژه ۱۱۳

۱۱۵	۳-۶- گام سوم: تهیه و تنظیم موارد آموزنده پروژه
۱۱۵	۴-۶- گام چهارم: انتشار مقاله و ارائه سمینار گزارش پروژه
۱۱۵	۵-۶- گام پنجم: اعلام و تأیید پایان پروژه
۱۱۶	نتیجه‌گیری نهایی
۱۱۶	خودآزمایی
۱۱۹	منابع
۱۲۱	واژه‌نامه

مقدمه

در فرآیند توسعه اقتصادی کشور، پروژه‌های متعددی در حوزه‌های مختلف آب، راه، صنایع، معادن، نفت و گاز، پتروشیمی و تأمین انرژی در برنامه چهارم کشور پیش‌بینی شده است. اجرای صحیح، به موقع و با کیفیت این پروژه‌ها نقش کلیدی و مؤثری در توسعه کشور دارد. استفاده از دانش رو به رشد مدیریت پروژه، نقش بسزایی در کارایی و اثربخشی پروژه‌ها و حصول اطمینان از برآورده شدن اهداف، خواسته‌ها و الزامات مشتریان و ذینفعان دارد؛ لذا مدیران، کارشناسان و علاقه‌مندان به مباحث مدیریت پروژه به دنبال آن هستند که توانایی‌های یک مدیر پروژه موفق را کسب کنند.

موضوع این کتاب، نقشه راه مدیریت پروژه است که در آن به ارائه خطوط راهنما برای مدیران و کارشناسان پروژه‌ها پرداخته شده است. در خطوط راهنما، روش‌ها و ابزارهایی کاربردی که احتمال موفقیت پروژه را افزایش می‌دهند، معرفی شده است و ساختار این خطوط راهنما براساس فرآیندهایی است که در مدیریت پروژه‌ها طی می‌شود. این فرآیندها عبارتند از:

- فرآیند آغازین پروژه؛
- فرآیند برنامه‌ریزی و سازماندهی پروژه؛
- فرآیند اجرای پروژه؛
- فرآیند کنترل پروژه و اقدامات اصلاحی در آن؛
- فرآیند اختتامیه پروژه.

در این کتاب، برای هر یک از موارد فوق مجموعه گام‌هایی ارائه شده است که پیمودن این گام‌ها ورود به آرمانشهر موفقیت پروژه را تسهیل و میسر ساخته و نتایج تمامی پروژه‌ها را بهبود خواهد بخشید.

این کتاب براساس درخواست معاونت پژوهش دانشگاه امام حسین (ع) تألیف شده است و تدوین آن براساس تجربیات مؤلف و مباحث نظری در مدیریت پروژه‌ها است. کوشش شده است تا موضوعات به شکل ساده و روان، مختصر و مفید و نیز به صورت کاربردی ارائه شود. امید آن است که راهنمایی اهل علم و عمل، راهگشای ارتقای کیفی مطالب واقع شود. بدین جهت خواهشمند است نقطه‌نظرهای اصلاحی خود را به معاونت پژوهش دانشگاه امام حسین (ع) و یا به پست الکترونیکی مؤلف

(MAjourlo@lhu.acc.Ir) ارسال نمایید. پیشاپیش از حسن راهنمایی شما قدردانی می‌گردد. همچنین مؤلف نهایت سپاس و تقدیر خود را از ویراستاران محترم جناب آقای مهندس کاظم حکمت، علی‌اصغر همدانی، مسئولین و کارشناسان معاونت پژوهش و مسؤول محترم مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (ع)، جناب آقای سیدمحمدباقر موسوی که ویرایش نهایی را انجام دادند و نیز از سرکارخانم اکرم کیامنش که حروفچینی و صفحه‌آرایی کتاب را برعهده داشته‌اند، اعلام می‌نماید.

منصور آجورلو

زمستان ۸۴