

مدیریت پروژه

www.ketab.ir

نویسنده: مریم دمیری

سرشناسه: دمیری، مریم، ۱۳۶۸ -

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت پروژه / نویسنده مریم دمیری.

مشخصات نشر: شیراز: ارم شیراز، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۱۳۶ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۵۴-۰۱۸-۶

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: کتابنامه: ص. ۱۳۶.

موضوع: مدیریت طرح‌ها

Project management موضوع:

رده بندی کنگ: HD ۶۹/م۴۵۰.۱۳۹۰

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۰

شماره کتابشناسی ملی: ۴۷۴۰۰۴۲

نام کتاب: مدیریت پروژه

مؤلف: مریم دمیری

صفحه آرا: محبوبه براهیمیان

طراح جلد: الهام کاتوزیان

تیراز: ۱۰۰۰ نسخه

قطع: وزیری

تعداد صفحات: ۱۳۶ ص

ناشر: انتشارات ارم شیراز

نوبت چاپ: اول

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: دیجیتال مهر

قیمت: ۲۴۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۵۴-۰۱۸-۶

مدیر مسئول انتشارات: دکتر مسعود صفار

آدرس: شیراز- میدان دانشجو- مجتمع پزشکی نشاط- طبقه چهارم- انتشارات ارم شیراز

تلفن: ۰۷۱-۳۶۴۶۲۰۷۷ فاکس: ۰۷۱-۳۶۴۶۲۰۵۸

وب سایت: www.erampub.com

طبق قانون حمایت از آثار مولفین و مترجمین، تمامی حقوق جهت مؤلف و ناشر براساس قرارداد فی مابین محفوظ است و هرگونه کپی برداری ممنوع و پیگرد قانونی دارد.

۷	پیشگفتار دوره
۱۱	فصل اول: فرایند مدیریت پروژه
۱۷	فصل دوم: نقش آفرینان پروژه در مدیریت پروژه
۳۵	فصل سوم: منشور یا اساسنامه پروژه
۴۱	فصل چهارم: چارچوب کار - نخستین مراحل مهم
۵۷	فصل پنجم: ساختار سازمانی فعالیتها از کارهای عظیم تا فعالیتهای کوچک قابل مدیریت
۶۳	فصل ششم: زمانبندی کار
۷۷	فصل هفتم: مدیریت ریسک
۱۰۱	فصل هشتم: آماده سازی سازمان - ابزار فرهنگ مدیریت ریسک
۱۱۵	فصل نهم: آغازی درست، نیاز همیشه پروژه
۱۲۱	فصل یازدهم: کنترل و هدایت امور
۱۳۱	فصل دوازدهم: مرحله پایانی پروژه
۱۳۶	فهرست منابع

پیشگفتار دوره

پروژه ابزا، سهمی در مدیریت مدرن به ویژه در پروژه‌های بزرگ مدیریت و یگانه، پروژه‌هایی که به مهارت‌های متعددی نیاز دارند، به شمار می‌رود. مدیریت پروژه چنین تعریف می‌شود: تخصیص، پیگیری و کار با منابع برای رسیدن به اهداف مشخص در یک دوره زمانی خاص، اینگونه مدیریت روی فعالیتهای مشخص از پروژه یعنی مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی متمرکز دارد که:

۱- هدف آنها تولید محصول یگانه است (ای نمونه: نوعی محصول خاص تجاری)

۲- در یک چارچوب زمانی خاص با نقاط آغاز و پایان تعریف شده اجرا شوند.

برای نمونه تولید خودروهای خاص حمل و نقل پست نیازمند مشخصات ویژه کاربردی است. هنگامی که این مشخصات بطور کامل تدوین و تکمیل شد، آنگاه محصول به مرحله تولید می‌رسد و پروژه به انتهای خود می‌رسد، و کار تولید، برآورد، فروش و خدمات به بخش‌های مربوطه ارجاع داده می‌شود.

توسعه سریع صنایع و رشد روزافزون رقابت میان سازمان‌های ایرانی باعث شده است فعالیت‌های سازمانی به کار پروژه بدل شود.

تحولات فنی و درخواست بازار، کارها را تقریباً از حالت تکراری خارج کرده است بدین معنی که پروژه‌ها بتدریج بصورت یگانه درآمده و از حیطه فعالیت‌های تکراری سازمانی خارج می‌شوند. در عین حال، فشار رقابتی باعث شده است شرکت‌ها انجام کارها را تسریع کنند.

طبیعتاً، برای اینکه پروژه‌ها به موقع و مطابق بودجه خود انجام گیرند، به مدیریت مناسب نیاز دارند و هرچه پروژه بزرگتر شود، کار مدیریت خوب به پایداری و تلاش بیشتر نیاز خواهد

داشت. یک مدیر پروژه باید بتواند مفاهیم و ایده‌های مبهم مدیریت‌های ارشد را به یک سیستم محاسباتی و قابل اطمینان بدل سازد، بگونه‌ای که کل گستره علمی، مهارتی و منابع به سمت اهداف مهم سازمانی هدایت گردد. در یک کلام، مدیریت پروژه و افرادی که آن را هدایت می‌کنند باعث می‌شوند سازمان‌ها گسترش یافته و کارهای مهم عملی گردند.

مزایای مدیریت مؤثر و سودمند پروژه بسیارند. در زیر تعدادی را برمی‌شماریم:
-انجام کارها به موقع و مطابق بودجه. انجام اینگونه کارها قابلیت پیش‌بینی در بازار را تقویت می‌کند.

-کمینه کردن زمان اجرا و در نتیجه کاهش مخاطرات یا ریسک پروژه.
- کاربرد مؤثر و پربازده منابع مدیریت مناسب پروژه از اتلاف پول یا زمان ارزشمند کارشناسان جلوگیری می‌کند.
با توجه به این منافع و مزایا، اما تعجب نکرد که فنون مدرن مدیریت پروژه در پروژه‌های عمده اجرایی و ساختمانی، توسعه ارتش و صنایع هواپیمایی نظامی و غیرنظامی، تجارت الکترونیکی، صنعت فیلم‌سازی و بسیاری پروژه‌های پیچیده حتی مبارزات سیاسی به کار گرفته شوند.

سر آغاز کار

تنظیم اهداف، سازماندهی، برنامه‌ریزی و مدیریت در مرکز فعال مدیریت پروژه مطالب جدیدی نیستند و مسلماً در گذشته کاربرد داشته‌اند. کارهای اجرایی عظیم دنیای باستان، مانند اهرام مصر، بناهای تاریخی رومی و سیستم‌های آبیاری و جاده‌ها، عمده معیارهای بسیاری برای امروزه را تشکیل می‌دهند. هیچیک از آنها بدون بهره‌گیری از اصول مهندسی، مالم، کار انسانی و حتی مدیریت قابل اجرا نبوده‌اند. سده نوزدهم نیز توسط پروژه‌های پیچیده و بزرگ نمایان و برجسته گردید، نظیر اولین آسمان خراش‌ها، راه‌آهن قاره‌ای و اجرای کشتی‌های عظیم بخار. در اوایل سده بیستم، نورآوران مهندسی راه و ساختمان به این فکر افتادند که کارهای اجرایی خود را با نظم و سیستم بیشتری انجام دهند لذا به بحث‌های مدیریت علمی توجه بیشتری داشتند و تا دهه ۱۹۳۰ برخی از فنون مدیریت حرفه‌ای پروژه به کار گرفته شد. در سد هوور

(Hoover) که میان سالهای ۱۹۳۱ تا ۱۹۳۵ ساخته شد، ابزار برنامه‌ریزی گرافیکی ابداع شده توسط هنری لورنس گانت (Henry Laurence Gantt) یعنی نمودار معروف گانت بکار گرفته شد. در طول جنگ جهانی دوم، پروژه منهتن (Manhattan) اولین صلاح اتمی را عرضه کرد. در اواخر سده ۱۹۵۰، دو پونت (DuPont) به کمک فنون محاسباتی رمینگتون رند یونیواک (Remington Rand Univac)، روش مسیر بحرانی فعلی که همه اهل فن با آن آشنا هستند، برای انجام و هماهنگی عملیات پیچیده اجرایی بکار گرفت. تقریباً در همین زمان، مؤسسه شاه بوز آلن و همیلتون (Booz Allen & Hamilton) روی پروژه ابداع فن ارزیابی و بازنگری برنامه (Program Evaluation and Review Technique=PERT) برای نیروی دریایی ایالات متحده کار می‌کرد که نمودارها و زمانبندی آن در توسعه و اجرای برنامه زیر دریایی عظیم و پیشرفته اتمی بولاریس به کار رفتند.

از همان سال‌های اولیه، فنون مدیریت پروژه از مهندسی راه و ساختمان و طرحهای اجرایی و صنایع دفاعی به بسیاری از زمینه‌های گسترش و تعمیم یافته است. از جمله طراحی و اجرای سیستم‌های کامپیوتری، نرم‌افزارها، شبکه‌های تجارت الکترونیکی و غیره. شرکت‌های بزرگ بتدریج کارها را از روال سازمانی محیط اجرایی دیپارتمانی خارج و به سمت تعریف پروژه و اجرای پروژه‌ای تمایل پیدا می‌کنند. شرکت عظیم میکروسافت یکی از این گونه محیط‌ها است. ضمن اینکه سازمان‌ها و دیپارتمان‌های رسمی خود را نیز حفظ می‌کنند.

پیشرفت مهارت حرفه‌ای

با توجه به گسترش روزافزون فنون مدیریت پروژه در میان شرکت‌ها و صنایع مختلف، وضع سازمان‌ها از نظر برنامه‌ریزی و کار روز به روز بهتر می‌شود. این فنون در مرکز توجه خدمات مشاوره‌ای، برنامه‌های آموزشی و مرکز صدور مدارک تخصصی قرار گرفته است. رشد حرفه‌ای در زمینه مدیریت پروژه را می‌توان در رشد سازمان‌های مربوطه مشاهده نمود. برای نمونه، انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه (International Project Management)

(Association, www.ipma.ch) که مرکز آن در کشور هلند واقع است، شعب خود را در کشورهای اروپای غربی، روسیه و تعدادی از کشورهای در حال توسعه دایر کرده است. این انجمن اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی و سمینارهایی در مورد مسایل مدیریت پروژه می‌کند و از انتشار منابع فنی حمایت می‌نماید. در عین حال، بنیاد مدیریت پروژه (Project Management Institute, www.pmi.org) که دفتر مرکزی آن در فیلادلفیای ایالات متحده آمریکا است، بیش از صد هزار عضو در ۱۲۵ کشور جهان دارد. این بنیاد از انتشارات پژوهش‌های مدیریت پروژه حمایت می‌کند و یک دوره آزمایش حرفه‌ای و اعطاء مدارک تخصصی مدیریت پروژه ارائه می‌دهد. این بنیاد از پژوهش‌هایی که در جهت گسترش پیکره دانش مدیریت پروژه انجام می‌شود پشتیبانی کرده سمینارها و دوره‌های آموزشی برگزار می‌کند.

جنبه تاریک پیشرفت حرفه‌ای آن است که نمی‌توان همه وقایع و مباحث را از پیش تعیین کرد یا از آن آگاهی بدست آورد. معمولاً اثر کتاب‌ها یادآوری می‌شود که مدیر پروژه همواره باید منتظر رویدادهای غیرمترقبه و قابل تعجب باشد. به همین علت و در نتیجه همین امر، توجه‌ها بیشتر به سمت مدیریت ریسک معطوف می‌گردد. یعنی زمینه‌ای از مدیریت پروژه که تلاش می‌کند موارد نادرست و مشکلات را پیش‌بینی و آنها را برنامه‌ریزی کند. متأسفانه همواره نمی‌توان مسایل و مشکلات آینده را پیش‌بینی کرد. معمولاً چنین می‌شود که برنامه‌های زمانی تهیه می‌شوند ولی کمی پس از آن قابلیت جابجایی خود را از دست می‌دهند. مدیران پروژه باید در آغاز پروژه برای اینگونه تحولات آمادگی داشته باشند و تلاش کنند اقدامات اصلاحی لازم را به موقع انجام دهند.