

برنامه ریزی استراتژیک برای

مدیریت پروژه

با استفاده از

مدل بلوغ مدیریت پروژه

دکتر هارولد کرزنر

ترجمه و تألیف:

یوسف فرضی

آیدا موحد والا

مهسا محمدرضایی

انتشارات اطهران



انتشارات آشینا



انتشارات ا طهران

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۰۱۴-۳۹-۴

نام کتاب : برنامه ریزی استراتژیک برای مدیریت پروژه با استفاده از

مدل بلوغ مدیریت پروژه

ترجمه و تألیف : یوسف فرضی - آیدا موحد والا - مهسا محمدرضایی

ناشر : انتشارات ا طهران

طرح روی جلد : الهام شمس آبادی

نوبت چاپ : اول - بهار ۱۳۹۴

تعداد صفحه و قطع : ۴۱۳ صفحه وزیری

تیراژ : ۱۰۰۰ نسخه

حروفچینی و صفحه آرایی : مؤسسه ا طهران

لیتوگرافی : چاردیز

چاپ و صحافی : لک لری

قیمت : ۲۲۰۰۰ تومان

کلیه مسئولیت مطالب به عهده مترجمین بوده و حق چاپ برای ناشر محفوظ می باشد. هر گونه کپی برداری پیگرد قانونی دارد.

مراکز پخش: انتشارات آشینا - انتشارات ا طهران

تبریز - خیابان امام - بازار بزرگ تربیت - طبقه پایین - پلاک ۷ تلفن: ۳۵۵۳۶۱۹۶ - ۳۵۵۳۸۶۰۳

تبریز - خیابان جمهوری - بن بست علیخان - پلاک ۲۰ تلفن: ۳۵۵۶۸۳۳۴ - ۳۵۵۶۳۱۰۳

فهرست مطالب

۱۳	 مقدمه
۱۴	 ابزار ارزشیابی اینترنتی
۱۶	 پیشگفتار مترجمان
۱۹	 فصل ۱
۱۹	 مقدمه
۲۲	 منافع اولیه برنامه استراتژیک:
۲۴	 سهام داران :
۲۵	 آنالیز شکاف:
۳۰	 نتیجه گیری:
۳۱	 فصل ۲ تاثیر موقعیت های اقتصادی بر مدیریت پروژه
۳۷	 فصل ۳ اصول برنامه ریزی استراتژیک
۳۷	 برنامه ریزی استراتژیک عمومی
۳۹	 برنامه ریزی استراتژیک برای مدیریت پروژه به چه معنی است؟
۵۴	 دخالت اجرایی:
۵۵	 محیط عمومی
۵۶	 بخش جمعیت شناسی:
۵۶	 بخش اقتصادی
۵۷	 بخش سیاسی / حقوقی
۵۸	 بخش اجتماعی فرهنگی
۵۸	 بخش فناوری
۵۹	 عوامل بحرانی موفقیت برای برنامه ریزی استراتژیک
۶۱	 عوامل کیفی
۶۳	 بخشهای سازمانی
۶۵	 عوامل کیفی

۶۷	شناسایی منابع استراتژیک
۶۸	منابع مشهود:
۶۹	منابع انسانی
۷۱	منابع غیر انسانی
۷۲	منابع سازمانی:
۷۲	منابع مالی
۷۲	منابع نامشهود
۷۳	مسئولیت‌های اجتماعی
۷۳	چرا برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت پروژه گاهی با شکست مواجه می‌شود؟
۷۷	فصل ۴ مقدمه‌ای بر مدل بلوغ مدیریت پروژه (pmmm)
۷۷	مقدمه
۷۸	پایه و اساس بهبود
۸۰	همپوشانی سطوح
۸۳	ریسک‌ها (خطرات)
۸۵	فصل ۵: زبان مشترک
۸۵	مقدمه
۸۷	موانع
۸۸	معیارهای پیشرفت
۸۹	ریسک (خطر)
۸۹	ابزار پژوهش برای رسیدن به سطح ۱
۱۲۱	کلید پاسخ
۱۲۳	تمرین ۱
۱۲۵	توصیف امتیازات برای سطح ۱
۱۲۷	فصل ۶ سطح ۲: فرآیندهای رایج
۱۲۷	مقدمه
۱۲۹	چرخه حیات برای سطح ۲

۱۳۳	موانع
۱۳۴	معیارهای پیشرفت
۱۳۵	ریسک
۱۳۵	هم پوشانی سطوح
۱۳۶	ابزار پژوهش برای سطح ۲
۱۳۷	سوالات
۱۴۱	تمرین ۲
۱۴۲	شرح امتیازات برای سطح ۲
۱۴۳	فصل ۷: سطح ۳: روش شناسی منحصر به فرد
۱۴۳	مقدمه
۱۴۵	فرآیندهای یکپارچه
۱۴۸	فرهنگ
۱۴۹	حمایت مدیریتی
۱۵۰	مدیریت پروژه غیر رسمی
۱۵۱	تعلیم و آموزش
۱۵۴	تعالی رفتاری
۱۵۵	موانع
۱۵۶	معیارهای پیشرفت
۱۵۷	ریسک
۱۵۷	هم پوشانی سطوح
۱۵۸	ابزار ارزیابی سطح ۳
۱۵۸	سوالات
۱۷۱	کلید پاسخ
۱۷۳	تمرین ۳
۱۷۳	شرح امتیازات برای سطح ۳
۱۷۵	فصل ۸: سطح ۴: محک زنی

۱۷۵	مقدمه
۱۷۷	مشخصات
۱۷۸	محک زنی
۱۷۸	دفتر پروژه/مرکز تعالی
۱۷۹	دفتر پروژه
۱۷۹	مرکز تعالی
۱۸۰	فرصت های محک زنی
۱۸۴	موانع
۱۸۵	معیارهای پیشرفت
۱۸۶	ابزار ارزیابی برای سطح ۴
۱۸۷	سوالات
۱۹۱	تمرین ۴
۱۹۳	شرح امتیازات سطح ۴
۱۹۵	فصل ۹: سطح ۵: پیشرفت مستمر
۱۹۵	مشخصات
۱۹۶	زمینه های پیشرفت مستمر
۲۰۰	چرخه بی پایان
۲۰۱	نمونه هایی از پیشرفت مستمر
۲۰۱	توسعه اسناد رویه موثر
۲۰۳	چالش ها
۲۰۴	چگونه آن را به کار بیندازیم
۲۰۶	شیوه های ایجاد شده
۲۰۸	طبقه بندی گستره طیف اسناد
۲۱۰	همچنانکه که ما بالغ می شویم
۲۱۲	روش شناسی مدیریت پروژه
۲۱۳	پیشرفت مستمر

۲۱۵	برنامه ریزی ظرفیت
۲۱۸	مدل های صلاحیت
۲۲۱	مدیریت چند پروژه همزمان
۲۲۴	جلسات بازرنگری در پایان فازها
۲۲۵	انتخاب استراتژیک پروژه ها
۲۳۰	کلاسور نقشه پروژه ها
۲۳۶	حسابداری افقی
۲۴۰	بازسازی سازمان
۲۴۲	طرح ریزی مشاغل
۲۴۳	لوازم سنجش برای سطح ۵
۲۴۳	سوالات
۲۴۶	ضمیمه ۵
۲۴۶	توضیح امتیازات برای سطح ۵
۲۴۹	فصل ۱۰: امتیاز رقابتی قابل نگهداری
۲۴۹	مقدمه
۲۵۲	فشارهای استراتژیک
۲۵۶	نیاز به بهبود مستمر
۲۵۸	رقابت پذیری مدیریت پروژه
۲۶۱	فصل ۱۱: مشکلات خاص در زمینه طرح ریزی استراتژیک مدیریت پروژه
۲۶۱	مقدمه
۲۶۲	صورت های مختلف موفقیت
۲۶۵	صورت های مختلف شکست
۲۷۰	آموزش و تمرین
۲۷۲	مدیریت تغییر
۲۷۹	مشارکت
۲۸۰	تأثیرات اندازه گیری کنترل ریسک

۲۸۲	وابستگی ها بین ریسک ها
۲۸۸	انتخاب مکانیزم مناسب پاسخ
۲۹۱	نتیجه گیری
۲۹۳	فصل ۱۲: مورد پژوهی
۲۹۳	مورد اول: packer telecom
۲۹۳	ملاقات
۲۹۵	سوالات
۲۹۶	مورد دوم: LUXOR Technologies
۳۰۰	سوالات
۳۰۲	مورد سوم: alex corporation
۳۰۲	پیش زمینه
۳۰۵	سوالات
۳۰۷	مورد چهارم: ACME CORPORATION
۳۰۷	پیش زمینه
۳۰۸	ملاقات
۳۰۹	سوالات
۳۱۰	مورد پنجم: QUANTUM TELECOM
۳۱۱	سوالات
۳۱۲	مورد ششم: Lakes automotives
۳۱۲	سوالات
۳۱۴	مورد هفتم: بهداشت و درمان فریس
۳۱۵	سوالات
۳۱۶	مورد هشتم: شرکت clark Faucet
۳۱۹	سوالات
۳۲۰	مورد نهم: شرکت هایتن
۳۲۱	پیش زمینه

۳۲۱	بخش اجرای ماشین
۳۲۲	مدیریت پروژه غیر رسمی در شرکت هایتن
۳۲۳	بخش گسترش تجارت
۳۲۴	معرفی مدیریت پروژه رسمی در شرکت هایتن
۳۲۷	نظرات پرسنل بخش ها در مورد مدیریت پروژه:
۳۳۱	مدیریت پروژه از دیدگاه بخش های مختلف
۳۳۷	سوالات
۳۳۹	مورد دهم (A*) como tool and Die(A*)
۳۳۹	تعیین مجدد مسیر استراتژیک: ۱۹۹۶
۳۴۳	سوالات
۳۴۴	مورد یازدهم: (B) como tool and Die(B)
۳۴۴	فورد مدیریت chunk را معرفی میکند
۳۴۵	برنامه ریزی مجدد استراتژیک
۳۴۶	سوالات
۳۴۷	مورد دوازدهم: Macon inc.
۳۴۸	سوالات
۳۴۹	مورد سیزدهم: trophy project
۳۵۲	سوالات
۳۵۳	مورد چهاردهم: Bluespider project
۳۵۳	تاریخچه
۳۵۵	شروع پروژه بلواسپایدر
۳۵۶	انتخاب مدیر پروژه:
۳۶۲	یک نقش جدید
۳۶۴	ارتباطها شکسته میشود
۳۷۳	سوالات
۳۷۵	مورد ۱۵ شرکت کورین

۳۷۷	 پروژه شرکت پتروز
۳۸۳	 کار آغاز می شود
۳۹۱	 سوالات
۳۹۳	 مورد ۱۶ مدیریت پروژه سیستم اطلاعات مدیریتی در اولین بانک ملی
۳۹۳	 تاریخچه بخش اطلاعات خدمات (IST)
۳۹۴	 کمیته اولویت ها
۳۹۶	 چرخه حیات طرح پروژه
۳۹۸	 چرخه حیات پروژه
۳۹۹	 تخمین زدن پروژه
۴۰۰	 پشترانه مالی پروژه
۴۰۳	 بازدید های کیفیت سیستم
۴۰۶	 کارمندان تیم پروژه
۴۰۶	 پایگاه داده شرکت
۴۱۲	 خلاصه
۴۱۲	 سوالات

مقدمه

پروژه‌ها برای موفقیت هر سازمانی امری حیاتی هستند. آنها شامل فعالیت‌هایی هستند که در نتیجه‌شان محصولات، سرویس‌ها، محیط، فرآیندها و سازمان‌های جدید به وجود می‌آیند یا آنهایی که وجود دارند تغییر می‌کنند. پروژه‌ها فروش را افزایش، هزینه‌ها را کاهش، کیفیت را بهبود، مشتری را ارضا، شرایط محیط کار را بهتر کرده و بسیاری فواید دیگر دارند.

هرچه سازمان‌ها با حیاتی بودن پروژه‌ها برای موفقیت شان آشنا می‌شوند، مدیریت پروژه به عنوان نقطه کانون فعالیت‌های بهبودی شناخته می‌شود. سازمان‌های بیشتری مدیریت پروژه را به عنوان استراتژی کلیدی در نظر می‌گیرند که با کمک آن همچنان در دنیای به شدت رقابتی به عنوان رقیب شناخته شوند. مراکز تخصص مدیریت پروژه (مانند دفاتر مدیریت پروژه)، برنامه‌های آموزشی و برنامه‌های تغییر سازمانی با هدف بهبود فعالیت‌های مدیریت پروژه به طور فزاینده‌ای جزو قسمت‌های معمول برنامه‌های استراتژیک در نظر گرفته می‌شوند که با کمک آنها کارایی سازمان بهبود می‌یابد.

برخی سازمان‌ها جدیداً با مدیریت پروژه آشنا می‌شوند. دیگران نیز به یک سطح از بلوغ رسیده‌اند که در آن مدیریت پروژه راهی برای زندگی شده است. در سازمان‌های سطح اول، مدیریت پروژه با اهداف و مقاصد بازرگانی سازمان تنظیم شده و با آن یکپارچه می‌شود. دیگر مدیریت پروژه تنها جزو وظایف مدیر پروژه نیست، بلکه مدیریت ارشد مسئولیت‌های بیشتری را برای به حرکت درآوردن استراتژی‌های مدیریت پروژه بر عهده می‌گیرند.

این کتاب نتیجه مطالعه فعالیت‌های مدیریت پروژه در صدها سازمان است. درس یاد گرفته شده به عنوان نقشه راه ظهور کرده‌اند. یک مدل فازهای جهانی را شناسایی

می‌کند که یک سازمان از آنها رد می‌شود تا به بلوغ و نمو برسد. مدل بلوغ مدیریت پروژه^۱ برای ما این امکان را فراهم می‌کند تا گام‌های مورد نیاز، فعل‌های ضروری را شناسایی کنیم و ترتیب انجام آنها را درک کنیم تا بتوانیم به نتایج قابل اندازه‌گیری و معنی‌دار برسیم. مدیریت پروژه دیگر برنامه‌ای در داخل یک سازمان نیست. بلکه به عنوان قسمتی استراتژیک از برنامه بازرگانی سالانه محسوب می‌شود.

کتاب *Strategic Project Management Using a Project Management Maturity Model* یک

استراتژی گام به گام را برای برنامه ریزی، طراحی، پیاده‌سازی و بهبود مدیریت پروژه فراهم می‌کند. علاوه بر آن ابزارهای ارزشیابی جزو بخش‌های این کتاب هستند که به خواننده کمک می‌کند که دریابد سازمان آنها در کدام قسمت مدل بلوغ جای می‌گیرد.

ابزار ارزشیابی اینترنتی

سازمان International Institute for Learning، به عنوان همراهی کننده این کتاب، ابزار ارزشیابی مدل بلوغ مدیریت پروژه را به صورت محاوره‌ای و خودارزیاب در وبسایت امن خود فراهم کرده است. ما دوست داریم که شما را به استفاده از این ابزار ارزشیابی اینترنتی دعوت کنیم. اطلاعات شما شدیداً محرمانه نگه‌داری خواهد شد. میزان بلوغ ابتکار عمل مدیریت پروژه سازمان خود را حساب کنید. ببینید که آیا پیاده‌سازی مدیریت پروژه شما موفق بوده است یا خیر؟ نتایج شما به سرعت و اتوماتیک امتیاز دهی خواهد شد. و ارزش قدرمند اضافه شده‌ای به این ابزار نیز وجود دارد. این ابزار همچنین به شما اجازه خواهد داد که نتایج خود را با افراد دیگری که از این ابزار اینترنتی استفاده کرده‌اند، مقایسه کنید. نتایج خود را با نتایج افراد دیگری که ارزشیابی استفاده کرده‌اند، یا دارای سازمانی با بزرگی سازمان شما هستند یا در همان صنعت قرار دارند مقایسه کنید. درک بهتری از اینکه چه مقدار روش نزدیک شدن شما به مدیریت پروژه در مقابل دیگران اندازه‌گیری می‌شود به دست آورید. بر اساس نتایج ارزشیابی شما، ابزار ارزشیابی مدل بلوغ

^۱ The PM Maturity Model

مدیریت پروژه ما به شما پیشنهاد خواهد داد که چه کارهایی باید انجام دهید تا بتوانید سازمان خود را به سطوح بالاتر بلوغ مدیریت پروژه برسانید.

برای شرکت در این ابزار ارزشیابی اینترنتی مدل بلوغ مدیریت پروژه لطفاً وب سایت زیر را مشاهده کنید:

www.iil.com

G. Howland Blackiston

Executive Vice President

International Institute for Learning

www.ketab.ir