



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم



دانشکده کسب و کار
دانشگاه هاروارد



راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه

کتاب همراه مدیران

مدیریت پروژه

آماده سازی منابع، زمانبندی، نظارت بر بودجه، تولید گزارش ها

مشاور: ماری گریس دفی

مترجمان: هومن درخشانیان، هدی درخشانیان

به نام خداوند بخشنده مهربان

عنوان و نام پدیدآور:	مدیریت پروژه: آماده‌سازی منابع، زمان‌بندی، نظارت بر بودجه، تولید گزارش‌ها/ دانشکده کسب و کار هاروارد؛ ترجمه هومن درخشانیان، هدی درخشانیان.
مشخصات نشر:	تهران، آریانا قلم، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری:	۱۰۵ ص. مصور، جدول، نمودار؛
فروست	مجموعه کتاب‌های همراه مدیران
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۸۶-۳
وضعیت فهرست نویسی:	فیبا
یادداشت:	Managing projects : expert solutions to everyday challenges.
یادداشت:	عنوان دیگر: مدیریت پروژه: راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه.
موضوع:	مشتري‌شناسی، خدمات مشتری، موفقیت در کسب و کار
شناسه افزوده:	درخشانیان، هومن، ۱۳۵۰- درخشانیان، هدی، ۱۳۶۲ - مترجم
شناسه افزوده:	مدرسه بازرگانی هاروارد
رده‌بندی کنگره:	۱۳۹۴ م۳۳۶/م۴/HD۶۹
رده‌بندی دیویی:	۶۵۸/۴۰۴
شماره کتاب‌شناسی ملی:	۳۳۵۰۷۰۵

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران

مدیریت پروژه

آماده‌سازی منابع، زمان‌بندی، نظارت بر بودجه، تولید گزارش‌ها

دانشکده کسب‌وکار هاروارد

مترجمان

هومن درخشانیان

هدی درخشانیان



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران مدیریت پروژه

راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه

مترجمان: هومن درخشانیان، هدی درخشانیان
طراح جلد: امید نعم‌الحبيب
صفحه‌آرا: خدیجه یوسفی
شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه
ناشر: آریانا قلم
نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور، پلاک ۳۷
تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰
نمابر: ۸۸۸۳۶۴۱۰
وب سایت (فروشگاه اینترنتی): www.AryanaGhalam.com

مقدمه نشر

به باور بیشتر مدیران، مدیریت علم و هنری است آموختن آن الزامی است. از طرفی، بیشتر مدیران به دلیل رویارویی با چالش‌های روزانه مانند کمبود منابع مالی، مسائل نیروی انسانی و ... کمتر فرصت حضور در برنامه‌های آموزشی یا خواندن کتاب‌های پر حجم را دارند.

در این راستا انتشارات دانشکده کسب‌وکار هاروارد با شناسایی این نیاز مدیران امروزی، مجموعه‌ای را با عنوان کتاب‌های همراه؛ راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه، منتشر کرده است که در آنها برترین استادان مدیریت نکات، راهنمایی‌ها و درس‌هایی از سال‌ها تجربه و مشاوره خود را به زبانی ساده بیان کرده‌اند.

انتشارات آریانا قلم به‌منظور فراهم آوردن این مجموعه ارزشمند برای مدیران و کارشناسان ایرانی اقدام به ترجمه و انتشار ۱۴ جلد از این کتاب‌ها در حوزه‌های مختلف کرده است. که خوشبختانه طی این سال‌ها مورد توجه بسیاری از مدیران و کارشناسان حوزه‌های مختلف سازمان قرار گرفته است.

این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهمی برای همه مخاطبان است تا درک بهتری از موضوعات مختلف مدیریتی در چالش‌های روزانه خود داشته باشند.

مطالعه این مجموعه برای مدیران، کارشناسان و فعالان کسب‌وکار مفید خواهد بود و امیدواریم آنها با بهره‌گیری از نکات، راهنمایی‌ها، مثال‌ها و چک‌لیست‌های ارزشمند این کتاب‌ها گام‌های مؤثری برای رسیدن به موفقیت بردارند.

سمیه محمدی
مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

فهرست مطالب

۸	پیام مشاور
۱۱	مبانی مدیریت پروژه
۱۳	دستاوردهای مدیریت پروژه
۱۷	پروژه چیست؟
۱۸	مدیریت پروژه چیست؟
۱۸	مراحل چرخه عمر یک پروژه
۱۹	هم‌پوشانی فعالیت‌ها و مهارت‌ها
۲۳	چگونه پروژه را برنامه‌ریزی کنیم
۲۴	شناسایی مسئله اصلی
۲۷	شناسایی ذی‌نفعان
۲۸	پشتیبانی مافوق را بخواهید
۲۹	تعیین اهداف پروژه
۳۲	سبک سنگین کردن (ارزیابی) راهکارها
۳۴	مشخص کردن فعالیت‌ها
۳۵	استفاده از روش «شکست کار» (WBS)
۴۱	چگونگی آغاز پروژه
۴۲	تیم خود را تشکیل دهید
۴۶	تنظیم جداول زمانی
۴۷	چگونه جدول زمانی پروژه را تنظیم کنیم
۴۸	مراحل تنظیم جدول زمانی پروژه
۴۹	مراحل ترسیم مسیر بحرانی
۵۰	استفاده از روش «مسیر اصلی» یا «مسیر بحرانی» (CPM)
۵۱	ابزارهای کنترل پروژه
۵۳	استفاده از گانت چارت

فهرست مطالب

۵۴		مراحل طراحی نمودار گانت
۵۶		مقایسه دو ابزار
۵۷		تنظیم بودجه
۵۸		انتخاب نرم افزار مدیریت پروژه
۶۳		چگونگی مدیریت پروژه
۶۴		در مسیر اصلی پروژه قرار بگیرید
۶۵		برای تفویض اختیار آماده باشید
۶۶		بر اجرای پروژه نظارت کنید
۶۸		پایش بودجه پروژه
۷۱		از کیفیت اطمینان حاصل کنید
۷۳		گزارش روند پروژه به ذینفعان
۷۵		مدیریت مسائل
۷۶		مدیریت «تغییر مأموریت»
۷۷		مدیریت تأخیر
۷۷		مدیریت مسائل منابع انسانی
۷۸		کنترل کندی پیشرفت
۸۷		هماهنگی امور پایانی
۸۹		ارزیابی نهایی
۸۹		تهیه گزارش نهایی
۹۱		از کار خوب خود لذت ببرید
۹۵		نکات و ابزارها
۹۷		ابزارهای مدیریت پروژه
۱۰۳		خودآزمایی
۱۰۶		پاسخ خودآزمایی

پیام مشاور

مدیریت پروژه شامل انبوهی از تضادها است. شما باید برنامه جامع و مشروحي را تهیه نمایید و در همین حال انعطاف کافی برای رویارویی با مسائل غیرمنتظره داشته باشید. هنگامی که به جزئیات کوچک اما مهم می‌نگرید، باید تصویر بزرگ و متمایل به هدف نهایی بسازید که همه چیز را در مسیر پروژه لحاظ نماید. برای رهبری تیم‌تان باید وقت بگذارید و دلسوزی کنید و این شهامت را داشته باشید که در صورت لزوم سرپرستان تیم را نقد نمایید.

به عنوان مدیر پروژه به مهارت‌های فردی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های برنامه‌ریزی، خلق چشم انداز و احساس مشترک نیاز دارید. خوشبختانه شما تعدادی یا همه مهارت‌های مورد نیاز برای اداره پروژه خود را دارید. حتی اگر فکر می‌کنید تا کنون هرگز پروژه‌ای را اجرا نکرده اید، باز هم شانس دارید.

حتی اگر هرگز پروژه‌ای را خود اجرا نکرده باشید، اگر در حوزه‌های کاملاً پروژه محور مانند توسعه محصول، معماری یا ساخت فیلم فعالیت می‌کنید، با پروژه‌ها آشنا هستید. در کار خود با محدودیت‌های زمانی و مالی روبرو بوده‌اید. می‌توانید با مسائل و حوادث غیرمنتظره خود را انطباق دهید. مهارت‌های لازم برای کار تیمی را دارید و احتمالاً از دام‌هایی که باید از آنها دوری نمایید، آگاهید.

در صورتی که در بخش‌های پشتیبانی یا خدماتی کار می‌کنید، احتمالاً اجرای پروژه‌ها از جمله امور جاری و معمول شما هستند، حتی اگر این فعالیت‌ها به نام دیگری باشند.

شما در حال اجرای پروژه‌ای هستید اگر:

☒ به عنوان مسئول پشتیبانی مشتریان در حال ارتقای محصول هستید.

- ☒ صاحب‌خانه‌ای هستید که آشپزخانه‌اش را بازسازی می‌نماید.
- ☒ به عنوان مدیر تأسیسات در حال اعمال تغییراتی در سیستم تلفن هستید.
- ☒ مسئول منابع انسانی هستید و در حال اعمال تغییراتی در سیستم پاداش و مزایا می‌باشید.
- ☒ محقق هستید که طرحی را برای ارزیابی و تامین مالی آماده می‌کنید.
- ☒ مربی‌ای هستید و تیم‌تان را به اردو می‌برید.
- ☒ مالک اتومبیلی هستید که در حال خرید اتومبیل جدید است.
- ☒ در حال برنامه‌ریزی جشن ازدواج‌تان هستید.

این کتاب راهنما، به شما کمک می‌کند تا توانمندی‌های خود را شکوفا کنید، ضعف‌های مهارتی خود را شناسایی کرده و آنها را برطرف نمایید. و مسیر روشن و ساخت یافته‌ای که مورد نیاز هر مدیر پروژه است را به شما ارائه می‌نماید. به شما پیشنهادهایی کاربردی برای رویارویی با موانع و چالش‌های معمول در پروژه‌ها ارائه می‌کند و برخی ابزارهای مورد استفاده در اداره پروژه‌های بزرگ و کوچک را معرفی می‌کند.

لطفاً با ما در مسیر آشنایی با مدیریت پروژه و کشف این که چگونه می‌توانید مدیر پروژه بهتر و مطمئن‌تری باشید، همراه شوید.

مشاور

ماری گریس دفی^۱

ماری گریس دفی، مربی این کتاب، شریک و از مؤسسان شرکت مشاوره‌ای Cambridge Hill Partners است. او مدرس دانشگاه هاروارد، بخش مدرسه مدیریت سیمونز است. او بیش از سی سال سابقه مشاغل «چندوظیفه‌ای» در نقش مدیر صف و مشاور را دارد. او با استفاده این مهارت‌ها و تجربه‌هایش، تکنیک‌های کاربردی برای مدیریت وظایف، افراد، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و هدایت پروژه‌های پیچیده تا اختتام آن طراحی نموده است.

مبانی مدیریت پروژه

دستاوردهای مدیریت پروژه

هر مدیر پروژه‌ای، دستاورد و پاداش خاص خود را از کارش تحصیل می‌نماید. برخی از آنها از حل مسئله‌های بزرگ و تایید موفقیت‌شان لذت می‌برند. بعضی دستاورد بزرگ‌شان خلق کردن و ساختن است. و برخی نیز از کار با افراد گوناگون و توسعه روابط حرفه‌ای خود، رضایت عمیقی کسب می‌نمایند.

نگران چه چیزهایی هستید؟

چند مدیر پروژه واضح و شفاف، تجربه‌های خود را بیان کرده‌اند:

خوب

اداره پروژه‌ها به مانند تنوع پروژه‌ها و افراد، دستاوردهای متنوعی دارند.

«شادکردن ذی‌نفعان و تامین انتظارات آنها، بزرگترین دستاورد من از یک پروژه

است.»

بث چپ من، مدیر پروژه

افرادی که استخدام کرده‌ام، پروژه را اجرا می‌کنند، افتخار من کارکردن با آنها

است.

جنیفر سارگنت، تهیه کننده فیلم

تلاش برای انجام چیزی که پیش از این تجربه نکرده‌ام جالب و هیجان‌انگیز

است.

تیموتی اومرا، مدیر خدمات جدید و فنی

بد

مدیران پروژه ممکن است دستاوردهای شخصی متفاوتی داشته باشند، اما در کار مشکلات و جزئیات آزاردهنده‌ای بروز می‌یابد که توجه دائمی آن‌ها را به خود جلب می‌کند و اغلب مشابه هم هستند.

جزئیات بسیار زیادی وجود دارند که من زیاد آنها را دوست ندارم، ولی باید به آنها توجه کنم. این موضوع بسیار مهم است، چون اگر این کار را نکنید، شکست خواهید خورد. شما باید به همه جزئیات و هر چیزی که آغازگر شکست است توجه کنید.

بت چپ من

واقعی

مدیریت پروژه کاری پیچیده، چالش‌برانگیز، خلاقانه و ملال‌آور است و فرآیندی با پتانسیل‌های نامحدود و گاهی الگوهای پیش‌بینی نشده است.

پروژه چیست؟

پروژه مسئله‌ای است که برای حل آن برنامه‌ای تدوین شده است.

دکتر جی.ام. جوران

ما اغلب کلماتی مانند پروژه یا مدیریت پروژه را شنیده‌ایم، اما این کلمات برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارند. برای مثال، می‌تواند به معنی یک برنامه، یک طرح یا یک مسئولیت و تعهد باشد، یا حتی گاهی اوقات به عنوان یک حرکت رو به جلو معنی شود. اما وقتی از این کلمات استفاده می‌کنیم، واقعا منظور ما چیست؟

مدیریت پروژه چیست؟

پروژه کاری است که باید انجام شود و نقطه پایان مشخصی دارد. معمولاً در کسب و کار، پروژه مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط به هم است که ممکن است با همکاری گروهی از افراد و در یک بازه زمانی مشخص برای مثال یک تا ۱۸ ماه انجام شود.

برای مثال طراحی خودرویی جدید، یک پروژه است. گروهی از افراد با کمک یکدیگر مراحل طراحی، ساخت، آزمایش و اصلاح و بهبود را انجام می‌دهند. وقتی این خودرو به مرحله تولید انبوه رسید، این پروژه تمام شده است. مسئولیت تولید خودرو به بخش یا واحد کسب و کار دیگر سپرده می‌شود.

توجه: وقتی این پروژه به اتمام رسید و مرحله تولید آغاز شد، مدیر این مرحله نیز می‌تواند از بسیاری از مهارت‌های مدیریت پروژه برای پیشبرد فرایند تولید استفاده کند.

مراحل چرخه عمر یک پروژه

فرض کنید شما در حال طراحی یک ماشین، طرح توسعه یک وب سایت،

راه اندازی یک کارخانه، انجام ممیزی خارجی، به روز کردن اطلاعات یک سیستم و یا یکی از صدها مثال دیگر هستید، در هر حال باید از یک نقطه و با یک چارچوب مشخص کار را شروع کنید.

معمولاً چرخه عمر یک پروژه معمولی به شرح زیر است:

۱. برنامه ریزی.
۲. مهیاسازی.
۳. اجرا.
۴. تکمیل.

هر فاز، اهداف، ابزار، فعالیت‌ها و مهارت‌های خاص خود را می‌طلبد. مدیر پروژه باید با تعیین اهداف و بسترسازی برای انجام فعالیت‌ها و با استفاده از ابزار و مهارت‌های مورد نیاز کار را انجام دهد.

هم پوشانی فعالیت‌ها و مهارت‌ها

حتی زمانی که هر فاز بر اساس کیفیت مورد نظر طراحی شده باشد، گاهی مشاهده می‌شود که اهداف و فعالیت‌های اصلی که در چهار فاز یک پروژه طراحی شده‌اند تکراری بوده و هم پوشانی دارند. به عنوان مثال شما در فاز برنامه ریزی مشخص می‌کنید که پروژه به چه بودجه‌ای نیاز دارد و در چه زمانی به انجام می‌رسد. وقتی به فاز مهیاسازی پروژه می‌روید، شروع به تعیین جزئیات اجرای کارها می‌کنید. این جزئیات اطلاعات جدیدی به شما می‌دهد، بنابراین ممکن است ناچار شوید به فاز برنامه ریزی برگردید و در بودجه و جداول زمانی خود تغییراتی را اعمال کنید.

فازهای یک پروژه			
برنامه‌ریزی	مهیا سازی	اجرا	تکمیل
اهداف			
• مسئله اصلی را تعیین کنید. • ذی‌نفعان را شناسایی کنید. • اهداف پروژه را تعیین کنید	• تیم پروژه را تشکیل دهید. • برنامه کلان پروژه را تهیه کنید.	• فرآیند را پایش و کنترل کنید. • پیشرفت کار را گزارش کنید.	• پروژه را جمع نموده و خاتمه دهید. • مراحل بعدی را تعریف کنید.
فعالیت‌ها			
• محدوده، فعالیت‌های اصلی و وظایف را مشخص کنید • فعالیت‌ها و مدت زمان اجرای آنها را تخمین بزنید. • منابع مورد نیاز را برآورد کنید. • آماده ارزیابی و تبادل مناسب شوید	• برنامه زمانی پروژه را تهیه کنید. • مسیر بحرانی پروژه را تعیین کنید. • به تیم انگیزه دهید. • افراد و منابع مورد نیاز فعالیت‌ها را تخصیص دهید. • بودجه پروژه را تهیه کنید. • مطابق برنامه، اجرای وظایف را تفویض کنید. • انتظار ذی‌نفعان را شفاف کنید.	• در عمل کارها را بازمینی و تایید کنید. • مطابق برنامه زمانی خروجی هر مرحله را تحویل دهید. • توسعه فرآیند را مدیریت کنید. • پیشرفت کار و مسائل را به اطلاع ذی‌نفعان برسانید.	• عملکرد را ارزیابی کنید • پروژه را ببندید. • درس آموخته‌های تیم را خلاصه کنید. • نتایج را به همراه ذی‌نفعان مرور کنید.

فازهای یک پروژه			
تکمیل	اجرا	مهیاسازی	برنامه‌ریزی
مهارت‌های کلیدی			
• پیگیری • برنامه‌ریزی • ارتباطات	• سرپرستی • رهبری و تشویق تیم • ارتباطات • مدیریت تعارض • حل مسئله	• تجزیه و تحلیل فرآیند • تیم سازی • تفویض اختیار • مذاکره • جذب و استخدام نیرو • ارتباطات	• تجزیه و تحلیل وظایف • برنامه‌ریزی • تجزیه و تحلیل گزینه‌های هزینه - فایده
ابزار			
• ابزارهای ارزیابی پروژه	• ابزارهای گزارش‌دهی	• ابزارهای زمانبندی (CPM, PERT, GANTT)	• ساختار شکست کار (WBS) • جمع‌آوری مهارت‌ها

به فعالیت‌ها و وظایف تعریف شده در فاز اول برگردید. این به معنی بازگشت به عقب نیست، معنی ساده آن این است که شما به نمایی بزرگ‌تر از پروژه دست یافته‌اید و می‌خواهید اطلاعات جدید خود را در آن لحاظ کنید.

دارد...

کتاب مدیریت پروژه و یا سفارش
انتشارات آریاناقلم مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران، راه‌حل‌هایی حرفه‌ای برای چالش‌هایی است که مدیران هر روزه با آنها مواجه می‌شوند. هر کدام از این کتاب‌ها شامل مجموعه‌ای از مثال‌های واقعی، نکات، راهنماها، ابزارها و آزمون‌هاست که به مدیران در شناسایی نقاط قوت و ضعف و کسب مهارت‌های کلیدی مدیریت کمک می‌کند. این کتاب‌ها راهنماهای ساده و قابل فهمی برای همه مخاطبان است و با توجه به اندازه کوچکشان استفاده از آنها در هر زمان و مکانی امکان‌پذیر است.

Managing Projects

Expert Solutions to Everyday Challenges



این کتاب راهنما، به شما کمک می‌کند تا توانمندی‌های خود را شکوفا کنید، ضعف‌های مهارتی خود را شناسایی کرده و آنها را برطرف نمایید. و مسیر روشن و ساخت یافته‌ای که مورد نیاز هر مدیر پروژه است را به شما ارایه می‌نماید. به شما پیشنهادهایی کاربردی برای رویارویی با موانع و چالش‌های معمول در پروژه‌ها ارایه می‌کند و برخی ابزارهای مورد استفاده در اداره پروژه‌های بزرگ و کوچک را معرفی می‌کند.



گروه پژوهشی-صنعتی ایران



دانشگاه هاروارد

