



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا فلم



دانشکده کسب و کار
دانشگاه گیلان

(چاپ سوم)



راه حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه

کتاب همراه مدیران

مدیریت پروژه

آماده‌سازی منابع، زمانبندی، نظارت بر بودجه، تولید گزارش‌ها

مشاور: ماری گریس دفی

ترجمه: هومن درخشانیان، هدی درخشانیان

به نام خداوند بخشنده و 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، ۱۳۹۲.
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.
یادداشت:	چاپ دوم
موضوع:	مشتری‌شناسی، خدمات مشتری، موفقیت در کسب و کار
شناسه افزوده:	درخشانیان، هومن، ۱۳۵۰- درخشانیان، هدی، ۱۳۶۲ - مترجم
شناسه افزوده:	مدرسه بازرگانی هاروارد
رده بندی کنگره:	۱۳۹۲ م۳۳۶/HD۶۹/۴
رده بندی 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

مترجم:..... هومن درخشانیان، هدی درخشانیان
طراح روی جلد: امید نعم‌الحبيب
صفحه آرا: خدیجه یوسفی
شمارگان: ۵۰۰۰ نسخه
چاپ دوم: زمستان ۱۳۹۲
ناشر: آریانا قلم
نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور، پلاک ۳۷
تلفن: ۸۸۴۴۲۹۱۰
نمبر: ۸۸۸۳۶۴۱۰
وب سایت (فروشگاه اینترنتی): www.AryanaGhalam.com

کلیه حقوق برای انتشارات آریانا قلم می‌باشد و هر گونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.



مقدمه ناشر

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

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

انتشارات آریانا قلم سال گذشته در راستای فراهم آوردن این مجموعه ارزشمند برای مدیران و کارشناسان ایرانی اقدام به ترجمه و انتشار ۱۳ جلد از این کتاب‌ها در حوزه‌های مختلف نمود. که خوشبختانه مورد توجه بسیاری از مدیران و کارشناسان حوزه‌های مختلف سازمان قرار گرفت و در طی یک سال چاپ اول آن به پایان رسید و چاپ دوم در سال ۹۲ تقدیم علاقه‌مندان می‌شود.

این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهمی برای همه مخاطبان می‌باشد تا درک بهتری از موضوعات مختلف مدیریتی در چالش‌های روزانه خود داشته باشند. مطالعه این مجموعه برای مدیران و کارشناسان و فعالان کسب‌وکار مفید خواهد بود و امیدوارم با بهره‌گیری از نکات، راهنمایی‌ها، مثال‌ها و چک‌لیست‌های ارزشمند این کتاب‌ها گام‌های موثری برای رسیدن به موفقیت بردارند.

سمیه محمدی

مدیر عامل انتشارات آریانا قلم

فهرست مطالب

۰۸	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	سیک 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 نمائید.

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 نکرده‌اید، 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 نمائید، 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 تاسیسات در حال اعمال تغییراتی در سیستم تلفن هستید.
مسئول منابع انسانی هستید و در حال اعمال تغییراتی در سیستم پاداش
و مزایا می‌باشید.

محقق‌ی 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
ارایه 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.

1. Mary Grace Duffy

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.»

بت 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 اوامرا، 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،

راه‌اندازی 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. برنامه‌ریزی
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.

هم‌پوشانی 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 هم‌پوشانی دارند. به عنوان مثال شما در فاز برنامه‌ریزی 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 برنامه‌ریزی برگردید و در بودجه و جداول زمانی خود تغییراتی را اعمال کنید.

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران، راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌هایی که مدیران هرروزه با آنها مواجه می‌شوند، ارائه می‌دهد. هر کدام از این کتاب‌ها شامل مجموعه‌ای از مثال‌های واقعی، نکات، راهنماها و ابزارها و آزمون‌ها می‌باشد که به مدیران در شناسایی نقاط قوت و ضعف و کسب مهارت‌های کلیدی مدیریت کمک می‌کند. این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهم برای همه مخاطبان است و با توجه به اندازه‌ی کوچک آن استفاده از آن در هر زمان و مکانی امکان پذیر 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 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.



گروه پژوهشی صنعتی آریانا



دانشگاه ساریورد

ISBN:978-600-6227-86-3



9 786006 227863

۴۸۰۰ تومان