

تخصیص و مدیریت ریسک پروژه

ابزارهای ضرور برای پیشگیری از شکست پروژه‌ها

ویرایش دوم

نویسنده: تام کندریک

مترجمان: مالک جعفری - حمیدرضا محمدی



شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر

تهران، ۱۳۹۳

سرشناسه	کندریک، تام kendrick, Tom
عنوان و نام پدیدآور	تشخیص و مدیریت ریسک پروژه: ابزارهای ضرور برای پیشگیری از شکست پروژه‌ها/ نویسنده تام کندریک؛ مترجمین مالک جعفری، حمیدرضا محمدی.
مشخصات نشر	تهران: شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	۴۳۴ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	978-600-6228-71-6
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	Identifying and managing project risk: essential tools for failure-proofing your project 2nd. ed, 2009.
عناوین دیگر	ابزارهای ضرور برای پیشگیری از شکست پروژه‌ها. شناسایی و مدیریت ریسک پروژه.
موضوع	مدیریت ریسک؛ مدیریت طرح‌ها
شناسه افزوده	جعفری فشارکی، مالک، ۱۳۶۱ - مترجم؛ محمدی، حمیدرضا، ۱۳۵۶ - مترجم
شناسه افزوده	شرکت مهندسی نفت و گاز سپانیر
رده بندی کنگره	۹۱۳۹۲ ش ۹ ک / HD ۶۱
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۴
شماره کتابشناسی ملی	۳۲۸۶۰۶۹



تهران، خیابان دکتر باهنر، نبش راد جنوبی، پلاک ۲۱۶، ساختمان سپانیر

تلفن: (۱۰ خط) ۲۲۸۳۳۹۶۰ - نمابر: ۲۲۸۳۳۹۷۰

کدپستی: ۱۹۳۶۷۴۳۴۶۱ صندوق پستی: ۶۵۷-۱۹۵۷۵

website: www.sepanirpub.com

E-mail: info@sepanirpub.com

تشخیص و مدیریت ریسک پروژه

ابزارهای ضرور برای پیشگیری از شکست پروژه‌ها

تام کندریک

مترجمان: مالک جعفری - حمیدرضا محمدی

کنترل و تطبیق: مراد سیف

صفحه‌آرا: علی اکبر حکم‌آبادی

طراح جلد: علیرضا شیبانی

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۳

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

لیتوگرافی، چاپ و صحافی:

حق چاپ محفوظ است.

فهرست

۷	سخن ناشر
۹	فصل ۱: چرا مدیریت ریسک؟
۲۹	فصل ۲: برنامه‌ریزی برای مدیریت ریسک
۵۹	فصل ۳: تشخیص ریسک محدوده‌ی پروژه
۹۵	فصل ۴: تعیین ریسک زمان‌بندی پروژه
۱۳۳	فصل ۵: تشخیص ریسک منابع پروژه
۱۶۷	فصل ۶: مدیریت قیود پروژه و مستندسازی ریسک
۱۹۵	فصل ۷: تعیین کیفیت و تحلیل ریسک‌های فعالیت
۲۲۷	فصل ۸: مدیریت ریسک‌های فعالیت
۲۷۱	فصل ۹: کمی‌سازی و تحلیل ریسک پروژه
۳۲۱	فصل ۱۰: مدیریت ریسک پروژه
۳۴۷	فصل ۱۱: پایش و کنترل پروژه‌های حاوی ریسک
۳۷۳	فصل ۱۲: خاتمه دادن پروژه‌ها
۳۸۳	فصل ۱۳: مدیریت ریسک برنامه، سبد سهام و شرکت
۴۱۹	فصل ۱۴: نتیجه‌گیری

سخن ناشر

اجرای موفقیت آمیز هر پروژه‌ای، به تحلیل دقیق ریسک‌های احتمالی در شرایط نامساعد در طول عمر اقتصادی پروژه وابسته است و تا زمانی که پروژه به بهره‌برداری نرسد، ریسک‌ها ممکن است طی هریک از فازهای پروژه طغیان کنند. هر پروژه‌ای علاوه بر توانایی پرداخت بدهی‌ها، باید سودآوری مناسبی نیز، داشته باشد. ریسک‌های مختلف، جریان‌های نقدی پروژه را تحت تأثیر قرار می‌دهند که در صورت کنترل نشدن، منجر به کمبود نقدینگی خواهند شد و اگر این کمبود نقدینگی به‌اندازه‌ای باشد که نتوان مطالبات اعتباردهندگان را پرداخت کرد، پروژه با شکست مواجه می‌شود؛ بنابراین تحلیل ریسک، عامل بسیار مهمی در موفقیت و به‌نتیجه رسیدن پروژه محسوب می‌شود. به‌ندرت اتفاق می‌افتد که پروژه‌ای در حال اجرا بررسی شود تا ریسک‌ها تعیین و راه‌های مقابله با آنها پیش‌بینی شوند. نتیجه این که ریسک در طول مدیریت پروژه درک نمی‌شود.

هرکسی که با مدیریت پروژه یا فعالیت‌های میانی پروژه‌ها سروکار دارد، بایستی بداند که مدیریت ریسک شامل چه کارهایی است.

تلقی افراد از ریسک، تأثیر منفی آن بر زمان‌بندی و هزینه‌ی پروژه است. در واقع بدون هیچ توضیحی، ریسک معرف اثر منفی بر پروژه تلقی می‌شود؛ در صورتی که ریسک، ممکن است درجه‌ای بر فرصت‌ها، توسعه و بهسازی یا تفکری جدید نیز باشد.

مدیریت ریسک، استفاده از مهارت‌های افراد یا گروه‌ها برای حصول اطمینان از شناسایی تمام ریسک‌ها، اندازه‌گیری و اجرای آنها در پروژه است.

بسیاری از پروژه‌ها، مانند پروژه‌های صنایع نفت و گاز که از جمله صنایع مهم و

راهبردی در جهان و به‌ویژه کشورمان هستند، بنابر طبیعت استراتژیک و حساس، و همچنین تکنولوژی پیچیده‌ی اجرای آنها، همواره با تردیدها و ریسک بالایی همراهند. در گذشته در اکثر سازمان‌های مرتبط با این صنعت، تمرکز عمده‌ی مدیریت پروژه بر مدیریت زمان و هزینه معطوف بوده است و بر اثر نبود توانایی و آگاهی درباره‌ی مدیریت ریسک و آنالیز تصمیم، بهای کمتری به آنها داده می‌شد. امروزه با وجود گسترش تکنیک‌ها و ابزارهای مدیریت ریسک، نبود رویکردی ساختارمند و یکپارچه، همچنین توجه کمتر به آنالیز تصمیم‌گیری و تأثیرات آن بر نتایج پروژه، سبب ایجاد ناهماهنگی‌هایی در استفاده‌ای مؤثر و سیستماتیک از این راهکارها در پروژه‌های نفت و گاز و پروژه‌های دیگر شده است.

مدیریت ریسک در واقع مدیریت تهدیدها و فرصت‌هاست که نتیجه‌ی آن، به‌حداقل رسیدن نتایج منفی و ناخوشایند و در مقابل به‌حداکثر رسیدن فرصت‌ها و شانس استفاده از نتایج مثبت است.

بنابراین باید با صرف زمان و نیز تلاش بسیار برای به‌کارگیری مدیریت ریسک، بر عوامل ریسک‌زا فائق آمد. در این راستا، شرکت نیروی نفت و گاز سپانیر نیز تلاش دارد با عرضه‌ی منابعی موثق و به‌روز در این زمینه، ضمن معرفی مدیریت نوین ریسک به صاحب‌نظران، مدیران اجرایی کشور و فعالان این رشته، در فراهم آوردن امکان رشد و توسعه‌ی این نوع مدیریت در کشور عزیزمان ایران، سهمی مؤثر و ماندگار داشته باشد.

مهندس حسین شریف آبادی عسکری

مدیرعامل