

مدیریت پروژه چابک

چگونه در مواجهه با تغییر الزامات پروژه موفق شویم

ترجمه

دکتر مجتبی مسیحی پور

مهندس فراز پوینده

سرشناسه
عنوان و نام پدیدآور : مدیریت پروژه چابک: چگونه در مواجهه با تغییر الزامات پروژه موفق شویم/ گری چین:
مترجمین مجتبی حسینی علی پور، فرار پوینده.
مشخصات نشر : همدان: انتشارات مدیر، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری : ۳۶۴ ص:، مصور.
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۹۲۸۳۵-۸-۳ : ریا ۱۵۰۰۰۰
وضعیت فهرست نویسی : فبا
یادداشت : عنوان اصلی: Agile project management : how to succeed in the face of changing project requirements ,c2004
عنوان دیگر : چگونه در مواجهه با تغییر الزامات پروژه موفق شویم.
موضوع : مدیریت طرحها
شناسه افروده : مجتبی، ۱۳۲۴ - ، مترجم
شناسه افروده : پوینده، فرار، ۱۳۶۱ - ، مترجم
رده بندی کنگره : ۶۹HD / م۹ع۲ ۱۳۹۱
رده بندی دیویی : ۶۵۸/۲۰۲
شماره کتابشناسی : ۲۲۵۷۲۰۲
ملی



انتشارات مدیر

Δ مدیریت پروژه چابک: چگونه در مواجهه با تغییر الزامات پروژه موفق شویم

Δ نوشته: گری چین

Δ ترجمه: مجتبی حسینی علی پور، فرار پوینده

Δ ویراسته: افسانه قربانزاده سرشته

Δ نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۳

Δ چاپ و صحافی: همایون

Δ صفحه آرای و نظارت بر چاپ: کارگاه گرافیک نشر مدیر

Δ طرح جلد: علیرضا سبط الشیخ انصاری

Δ شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

Δ بها: ۱۵۰۰۰۰ (ریال)

همه حقوق برای نشر مدیر محفوظ است.

دفتر مرکزی: همدان، خیابان جهان نما، پلاک ۱۳۳، مجتمع شهیار، طبقه ۵، واحد ۲۲، کد پستی ۶۵۱۶۷-۹۵۲۸۷

تلفن: ۰۸۱-۳۸۲۲۰۰۶۶ - فکس: ۰۸۱-۳۸۲۲۰۰۸۸

www.modirpress.com

فهرست مطالب

پیش گفتار

فصل اول (تعریف مدیریت پروژه چابک) ۱

گسترده‌گی بیش از حد ۱

برنامه‌ریزی در مقابل اجرا ۲

ویژگی‌های مدیریت پروژه چابک ۳

عدم قطعیت داخلی ۴

عدم قطعیت خارجی ۷

تخصص منحصر به فرد ۹

سرعت ۱۰

تاکید این کتاب ۱۲

خلاصه فصل ۱۴

فصل دوم (چه هنگام از مدیریت پروژه چابک بهره بگیریم؟) ۱۵

معیار ۱: محیط‌های پروژه ۱۵

محیط عملیاتی پروژه ۱۶

محیط توسعه فناوری ۱۷

محصول/محیط پروژه فرایند گستر ۱۸

معیار ۲: ذینفعان سازمانی ۱۹

سازمان واحد ۱۹

پروژه‌های چندسازمانی ۲۰

پروژه‌های تک شرکتی، چندسازمانی ۲۱

خلاصه فصل ۲۴

فصل سوم (پروژه‌ها کسب و کاراند) ۲۵

ساختار کسب و کار ۲۵

محدودیت‌های سه‌گانه ۲۶

۲۹	برابر دانستن پروژه با کسب و کار
۳۳	مدیریت ماتریسی و یکپارچگی تصمیم‌گیری پروژه و کسب و کار
۳۷	سازمان‌های پروژه‌محور
۴۰	خلاصه فصل

فصل چهارم (تیم چندوظیفه‌ای-سازماندهی برای چابکی)..... ۴۱

۴۲	تیم را چه کسی رهبری می‌کند؟
۴۴	به هر جهت نقش من در این تیم چیست؟
۴۶	نقش‌ها و مسئولیت‌ها
۵۳	تعدیل
۵۵	کمک به تیم پروژه برای تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها
۵۷	جلسات
۶۰	برنامه ارتباطات
۶۱	خلاصه فصل

۶۳	روند کار برنامه ارتباطات
۷۳	الگویی برای ایجاد برنامه ارتباطات

فصل پنجم (نقش مدیر پروژه)..... ۷۵

۷۵	نگاه رو به بیرون داشتن
۸۰	پی‌گیری روندهای خارجی و انحراف‌ها
۸۱	مدیر پروژه در مقام تسهیل‌گر و رهبر
۸۲	تنظیم و هدایت
۸۴	برقراری ارتباط با ذینفعان کلیدی
۸۶	رفع کاستی‌ها
۸۷	مدیریت کردن تعاملات درون تیم
۸۸	مدیریت برنامه
۹۰	درس‌های آموخته‌شده
۹۲	مهارت‌های فردی

۹۴	 خلاصه فصل
۹۵	 فرآیند درس‌های آموخته‌شده (بازنگری گذشته)
۹۹	 فصل ششم (تیم پروژه چابک)
۹۹	 مهارت‌های نرم
۱۰۱	 مهارت‌های خاص
۱۰۶	 باهم، و تنها کار کردن
۱۰۷	 مهارت‌های فنی در مقایسه با توانایی سازگاری
۱۱۰	 خلاصه فصل
۱۱۱	 فصل هفتم (برنامه‌ریزی برای چابکی)
۱۱۴	 فعالیت‌ها در مقابل دستاوردها
۱۱۶	 برآورد در مقابل تعهد
۱۱۸	 نمودارهای شبکه
۱۱۸	 ترکیب نمودارهای شبکه با نمودارهای گانت
۱۲۲	 ابزار برنامه‌ریزی چابک
۱۲۴	 خلاصه فصل
۱۲۵	 جریان کار جدول اطلاعات پروژه
۱۳۵	 نمونه جدول اطلاعات پروژه
۱۳۹	 فصل هشتم (بررسی ریسک در محیط چابک)
۱۳۹	 زمان عرضه
۱۴۲	 استراتژی کاهش
۱۴۴	 استراتژی اقتضایی
۱۴۶	 نگرش سازمانی به تغییر برنامه
۱۴۹	 خلاصه فصل
۱۵۰	 جریان کار مدیریت ریسک

۱۵۹.....	فصل نهم (مدیریت: ایجاد محیط چابک)
۱۶۰.....	مدیریت ارشد و تغییر پروژه
۱۶۳.....	مدیریت وظیفه‌ای و تغییر پروژه
۱۶۸.....	مدیریت وظیفه‌ای و تغییر سازمانی
۱۷۰.....	خلاصه فصل
۱۷۱.....	فصل دهم (زیربنای (زیرساخت) اجرایی مدیریت پروژه)
۱۷۲.....	زیربنای اجرایی مدیریت پروژه دقیقاً چیست، و چرا من به آن نیاز دارم؟
۱۷۵.....	زیربنای چابک
۱۷۶.....	خطرهای ایجاد فرآیند ذهنی
۱۷۸.....	زیربنای (زیرساخت) در نقش تسهیل‌کننده ارتباطات
۱۷۹.....	زیربنای چابک ابزاری برای کاهش مسائل اداری
۱۸۱.....	اجرای زیربنای چابک
۱۸۳.....	ملاحظات برای انتخاب ابزارهای نرم‌افزاری برای ایجاد پروژه چابک
۱۸۶.....	خلاصه فصل

فصل یازدهم (مدیریت سبد پروژه چابک؛ هماهنگ کردن پروژه‌های تاکتیکی با

۱۸۷.....	استراتژی کسب‌وکار)
۱۸۷.....	مدیریت سبد پروژه‌ها
۱۹۵.....	ایجاد چشم‌انداز سبد
۱۹۸.....	حفظ هماهنگی از طریق بازنگری و اولویت‌بندی
۲۰۰.....	منابع - معیارهای شاخص چابک
۲۰۴.....	برآورد منابع در سطح پروژه
۲۰۴.....	برآورد منابع در سطح سبد
۲۰۶.....	برآورد منابع و مسیرهای چندگانه
۲۰۶.....	معیارهای شاخص دیگر
۲۰۸.....	خلاصه فصل

فصل دوازدهم (یکپارچه کردن سبد پروژه و مدیریت پروژه با فرآیند توسعه محصول

۲۰۹..... به منظور کسب موفقیت در کسب و کار)

۲۱۰..... یکپارچه کردن فرآیند و نوآوری

۲۱۳..... یکپارچه کردن مدیریت سبد پروژه با فرآیند توسعه محصول

۲۱۶..... یکپارچه کردن مدیریت پروژه با فرآیند توسعه محصول

۲۱۸..... خلاصه فصل

۲۱۹..... نتیجه گیری

پیوست ها

۲۲۳..... پیوست الف (فرآیند گزارش وضعیت پروژه)

۲۲۹..... پیوست ب (فرآیند پیگیری مسائل)

۲۳۵..... پیوست ج (موارد اقدامی جهت پیگیری فرآیند)

۲۴۱..... پیوست د (فرآیند اولویت بندی سبد)

پیش گفتار

ذهن‌های خلاق امروز مستمراً مرزهای فناوری را توسعه می‌دهند؛ فناوری‌های جدید و اغلب نوآورانه، خطوط تولید محصولات شرکت‌های کوچک و بزرگ را پر کرده است. دورنمای کسب‌وکار، رقابتی و آهنگ حرکت سریعی دارد و چرخه عمر محصولات کوتاه است. به‌التبع، توسعه محصول و زمان آغاز آن نیز به اندازه‌ای که شرکت خدمات و محصولات جدید و پیش‌تاز برای رقابت عرضه می‌کند کوتاه است. این تأکید بر سرعت، تیم‌ها را وادار می‌کند تا به‌سرعت با اطلاعات کم و یا در محیط عدم قطعیت تصمیم بگیرند. این به نوبه خود، منجر به تغییرات مستمر در الزامات و مسیر پروژه می‌شود. تیم‌ها لازم است سبک باشند ... آنها باید چابک باشند.

نیاز به چابکی در کسب‌وکارهای بسیار خلاق و نوآورانه که مرزهای فناوری‌ها و دانش موجود را جابه‌جا می‌کنند، و جایی که قسمت‌های کلیدی پروژه‌ها اغلب کشف یا حل مسأله‌ای را که قبلاً با آن مواجه نبودیم را شامل می‌شود بیشتر است. این نوع پروژه‌ها عدم قطعیت ذاتی دارند و شامل مسیرهای متعدد، نقاط تصمیم‌گیری و تعاملات درونی قبل از اینکه بتوانند با موفقیت به پایان برسند هستند. تیم‌های فناور می‌دانند که این امکان وجود دارد که بتوان از پیش مسیر تحقق کشف‌های جدید را به‌اجمال برنامه‌ریزی کرد. در نتیجه، آنها از مدیریت پروژه تنها برای پشتیبانی اداری استفاده می‌کنند مشروط بر آنکه قبلاً از آن استفاده کرده باشند. در حقیقت، مقاومت آنها برای به‌کارگیری مدیریت پروژه اغلب پذیرفتنی است. روش‌های مدیریت پروژه کلاسیک که در به‌کارگیری آنها تبحر دارند سخت‌کاربرد و در محیط دارای عدم قطعیت و با آهنگ حرکت سریع موثر نیستند. به‌علاوه، مدیریت پروژه اغلب فراتر از یک بروکراسی بالاسری درک نمی‌شود در نتیجه، احتمالاً سرعت تیم را کم خواهد کرد به‌جای اینکه آن را چابک‌تر کند. در حالی که من کاملاً موافق با این نقطه‌نظر موافق نیستم،

متوجه شدم که بسیاری از روش‌های کار^۱ مدیریت پروژه عموماً شناخته شده‌اند و ابزارهای آنها برای پروژه‌های بزرگ و حرکت نسبتاً کم طراحی شده‌اند.

در مقیاس‌های بزرگ، شرکت‌ها دریافته‌اند که باید خودشان را برای باقی ماندن در رقابت پیوسته تغییر دهند تا به اهداف مالی خود برسند و کسب‌وکار را به پیش ببرند. این تغییرات در سطح کسب‌وکار نه تنها توسعه محصولات و خدمات جدید را شامل می‌شود بلکه باعث ایجاد روش‌های کار نوآورانه منابع انسانی، پیام‌های بازرگانی، همکاری، ادغام، و سازماندهی مجدد می‌شود که می‌تواند شرکت‌ها را در رأس رقابت قرار دهد. در تمام این موارد، پروژه‌ها موتورهایی هستند که قدرت حرکت کسب‌وکار را تأمین می‌کنند. و در نتیجه، انعطاف‌پذیری سازمانی را که برای حیات و بقای کسب‌وکار در دنیای امروز ضرورت دارد را ممکن می‌سازند. به این منظور، بیشتر شرکت‌ها دریافته‌اند که مدیریت پروژه چابک و موثر برای حیات آنها ضرورت دارد و مشکل دستیابی به آن است.

مدیریت پروژه نوین، همانطور که در دوران جنگ جهانی دوم توسعه یافت، برای مدیریت پروژه‌های بزرگ دولتی، نظامی، عمرانی و صنایع فضایی به کار گرفته شد. سپس به‌طور گسترده و در شکل‌های متنوع توسط شرکت‌های بزرگ بازرگانی پذیرفته شد. امروزه مشابه این روش‌های مدیریت پروژه در بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط به کار گرفته می‌شوند. با این حال، همانطور که حدس می‌زنید آنچه که برای یک پروژه بزرگ دولتی مناسب است ممکن است راه‌حل بهینه‌ای برای یک شروع نوآورانه یا یک گروه کوچک کارآفرین در یک شرکت بزرگ نباشد. آن پروژه‌های اولیه چالش‌های منحصر به فرد بسیاری داشتند (مثل مدیریت موثر صدها پیمانکار جزء) که مدیریت پروژه می‌توانست آنها را مرتفع کند. این توانایی برای مواجهه با این چالش‌ها گشتاوری را ایجاد کرد که مدیریت پروژه را به یک جریان اصلی تبدیل کرد.

در حالی که بسیاری از این ویژگی‌های اولیه همچنان در پروژه‌های امروزی وجود دارند بیشترشان عمدتاً در راستای کسب‌وکار توسعه یافته‌اند و برخی از آنها از اساس تغییر کرده‌اند. برای اکثر حوزه‌ها، دانش مدیریت پروژه سرعت خود را با توسعه کسب‌وکار در طول دهه‌های گذشته حفظ کرده است. با این حال، در برخی حوزه‌های خاص، مدیریت پروژه همگام با کسب‌وکار توسعه نیافته است. بنابراین، نمی‌تواند به طرز موثری چالش‌های مربوطه را مرتفع نماید. تمرکز این کتاب روی برخی از این حوزه‌ها است.

اگر ما حرکت سریعی از سال ۱۹۵۰ تا سال ۲۰۰۴ داشته باشیم، متوجه تغییر اقتصادی چشمگیری در کسب‌وکار می‌شویم - افزایش در تعداد شرکت‌های کوچک در مقایسه با شرکت‌های بزرگ. این تغییر عمدتاً توسط ظهور شرکت‌های دانش‌بنیان ایجاد شده است. زمانی فقط شرکت‌های بزرگ با سرمایه مالی زیاد منابع خود را کنترل می‌کردند زیرا برای رقابت در کسب‌وکار ضروری بود. منابع آنها دارایی‌های ملموس مثل ساختمان‌ها، مصالح، و تجهیزات بود. زمانی که دانش و سرمایه‌های فکری به‌طور فزاینده‌ای تبدیل به دارایی‌هایی ارزشمند شد، کارآفرینان با سرمایه مالی اندک اما سرمایه فکری عمده توانستند کسب‌وکارهای کوچکی را راه بیندازند. آنها تمرکز خود را روی حوزه خاصی قرار دادند.

در تلاش آنها برای رشد و رقابت، این کسب‌وکارهای کوچک به مدیریت پروژه به‌عنوان یک مزیت رقابتی ممکن نگاه می‌کنند. آنها دریافتند که مدیریت پروژه درست می‌تواند ارزش زیادی به پروژه‌هایشان بیفزاید. آنها کار خود را با دانستن اینکه فرایندهای مدیریت پروژه آنها باید بهینه شوند ادامه دادند.

در سازمان‌هایی که نیاز به ایده‌های جدید در مدیریت پروژه (چابک) دارند احتمال بیشتری می‌رود که روی این ایده‌ها کار کنند و احتمال کمتری دارد که بخواهند آنها را توسعه دهند.

نکات معدود و دقیقی هستند که با این توسعه ارتباط دارند و بسیار مهم هستند. اول، مدیران و حامیان مالی پروژه‌ها عموماً می‌دانند مدیریت پروژه به یک شکل همیشه مناسب نیست. بنابراین همواره تمایل به تطبیق دادن فرایندهای مدیریت پروژه کلاسیک با وضعیت خاص خود دارند. این رویکرد بسیاری از چالش‌های آنها را رفع می‌کند اما نه همیشه. دوم، داشتن منابع خاص و ویژه برای ارتقای فرایند به منظور توسعه، اجرا و حفظ فرایندهای مدیریت پروژه قوی ضرورت دارد. به خصوص آنهایی که برای یک محیط پویا و منحصربه‌فرد تطبیق داده شده‌اند. سوم، منابع توسعه فرایند با کوچک شدن اندازه شرکت به سرعت کم می‌شوند با این حال، اینجا جایی است که فرایندهای سفارشی‌شده مدیریت پروژه شاید بیشترین اثر را داشته باشد.

در برخی کاربردها، مدیریت پروژه کم‌وبیش فرایندی مکانیکی و تکراری است زیرا عملکرد موثر آن کم‌وبیش در پروژه‌های مکانیکی اثبات شده است. با این حال، زمانی که برای پروژه‌های دارای فوریت، دارای عدم قطعیت، و خلاقانه‌تر به کار گرفته شود، تردید بیشتری روی روش‌های کار مدیریت پروژه کلاسیک وجود دارد و نیازمند پشتیبانی است. در این شرایط است که ما به دنبال افکار متعدد و جدیدی هستیم که بتواند مکمل یکره دانش مدیریت پروژه کنونی باشد و امیدواریم بتواند کارایی خود را در محیط‌های چابک تعمیم دهد.