

کاربرد اثربخش استانداردهای مدیریتی در سازمان‌های پروژه محور

گردآوری و تالیف:

فرهاد سعیدی، احسان‌اله اشتی، دیان

انتشارات مدیر

۱۳۹۷

سرشناسه	: سعیدی، فرهاد، ۱۳۶۵ -
عنوان و نام پدیدآور	: کاربرد اثربخش استانداردهای مدیریتی در سازمان‌های پروژه‌محور / گردآوری و تألیف فرهاد سعیدی، احسان‌اله اشتهاوردیان.
مشخصات نشر	: همدان : انتشارات مدیر، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	: ۳۵۱ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: ۴۸۰۰۰ ریال: ۲-۵-۹۲۸۳۵-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست‌رسانی	: فیبا
یادداشت	: واژه‌نامه.
موضوع	: مدیریت طرح‌ها
موضوع	: Project management
شناسه افزوده	: اشتهاوردیان، احسان‌اله، ۱۳۵۸ -
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۰ س/م ۴/ HD
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۲۴۶۰۰۷



نشر مدیر

- ▲ کاربرد اثربخش استانداردهای مدیریتی
 ▲ تألیف: فرهاد سعیدی، احسان‌اله اشتهاوردیان
 ▲ نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۷
 ▲ صفحه‌آرایی و نظارت بر چاپ: کارگاه گرافیک نشر مدیر
 ▲ قیمت: ۴۸۰۰۰ تومان
 ▲ شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

دفتر مرکزی: همدان، خیابان جهان‌نما، پلاک ۱۳۳، مجتمع شهپاز، طبقه ۵، واحد ۲۲، کد پستی ۹۵۳۸۷-۶۵۱۶۷

تلفن: ۰۸۱-۳۸۲۲۰۰۶۶ فکس: ۰۸۱-۳۸۲۲۰۰۸۸

www.modirpub.com

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۷	فصل اول: مقدمات
۱۹	۱-۱. مقدمه
۲۰	۲-۱. پنج گام اساسی بهبود
۲۱	۳-۱. علو - بهبود
۲۲	۴-۱. زمان بندی
۲۳	فصل دوم: دفتر مدیریت پروژه
۲۴	۱-۲. تعاریف مرتبط با دفتر مدیریت پروژه
۲۵	۱-۱-۲. مقدمه
۲۵	۲-۱-۲. تاریخچه
۲۶	۳-۱-۲. تعریف
۲۸	۴-۱-۲. دلایل ایجاد PMO در سازمان‌ها
۲۸	۵-۱-۲. چرا دفتر مدیریت پروژه؟
۲۸	۶-۱-۲. سیر تحولی دفاتر مدیریت پروژه
۲۹	۷-۱-۲. دیگر اسامی PMO
۳۰	۸-۱-۲. عناوین شغلی PMO
۳۰	۲-۲. کارکردهای دفتر مدیریت پروژه
۳۰	۱-۲-۲. از دیدگاه Hobbs & Aubry
۳۲	۲-۲-۲. از دیدگاه Dai & Wells
۳۳	۳-۲-۲. از دیدگاه PM Solution
۳۴	۴-۲-۲. از دیدگاه راد و لوین
۳۴	۵-۲-۲. از دیدگاه گروه گارتنر

- ۳۵..... ۶-۲-۲. از دیدگاه دای
- ۳۶..... ۷-۲-۲. از دیدگاه هیل
- ۳۷..... ۸-۲-۲. از دیدگاه کرزنر
- ۳۷..... ۹-۲-۲. از دیدگاه ویسوکي
- ۳۸..... ۱۰-۲-۲. از دیدگاه استاندارد PMBOK
- ۳۹..... ۱۱-۲-۲. جمع‌بندی کارکردهای دفتر مدیریت پروژه
- ۴۶..... ۱-۲-۲. کدام کارکردها برای PMO مناسب است؟
- ۴۸..... ۳-۲. استمرار دفتر مدیریت پروژه
- ۴۸..... ۱-۳-۲. روندهای مختلف در پیاده‌سازی دفتر مدیریت پروژه
- ۵۴..... ۲-۳-۲. چالش‌های پیاده‌سازی PMO
- ۵۵..... ۳-۳-۲. ریسک فعالیت‌های PMO
- ۵۶..... ۴-۳-۲. مشکلات فعالیت‌های PMO
- ۵۷..... ۵-۳-۲. نکات مهم در استقرار PMO
- ۵۷..... ۶-۳-۲. توصیه‌ها و راهکارهای پیاده‌سازی PMO
- ۵۷..... ۷-۳-۲. دفتر مدیریت پروژه موفق، باید‌ها و نبایدها
- ۵۹..... منابع

- ۶۱..... فصل سوم: جایگاه در ساختار سازمانی
- ۶۳..... ۱-۳. انواع ساختار سازمانی
- ۶۳..... ۱-۱-۳. سازمان وظیفه‌ای
- ۶۴..... ۲-۱-۳. سازمان‌های ماتریسی
- ۶۶..... ۳-۱-۳. سازمان‌های پروژه‌ای
- ۶۶..... ۲-۳. جایگاه PMO در ساختار سازمانی
- ۶۶..... ۱-۲-۳. بر اساس نقش و جایگاه سازمانی
- ۷۰..... ۲-۲-۳. بر اساس سطوح تکامل:

۷۳	فصل چهارم: بلوغ دفتر مدیریت پروژه
۷۴	۱-۴. تفاوت "مدل بلوغ مدیریت پروژه" و "مدل بلوغ دفتر مدیریت پروژه"
۷۵	۲-۴. دیدگاه صاحب نظران پیرامون سطوح بلوغ دفتر مدیریت پروژه
۷۵	۱-۲-۴. دیدگاه جرارد هیل:
۷۷	۲-۲-۴. دیدگاه رولینز و کندال
۸۲	۳-۲-۴. دیدگاه بولز
۸۳	۴-۲-۴. شعب بلوغ دفتر مدیریت پروژه
۹۰	۳-۴. عوامل تکامل و بلوغ PMO
۹۱	فصل پنجم: مدل‌های بلوغ مدیریت پروژه
۹۲	۱-۵. تعاریف مرتبط با مدل‌های بلوغ
۹۶	۲-۵. مروری بر مدل‌های بلوغ مدیریت پروژه
۹۶	۱-۲-۵. مدل بلوغ مدیریت پروژه PM-Insulation
۱۰۴	۲-۲-۵. مدل برکلی
۱۰۷	۳-۲-۵. مدل بلوغ کرزنر (PMMM)
۱۱۰	۴-۲-۵. مدل بلوغ سازمان‌های پروژه محور رولاندگاریر
۱۱۴	۵-۲-۵. مدل بلوغ سازمانی مدیریت پروژه OPM ^۳
۱۲۲	۶-۲-۵. مدل ارلینگ اس آندرسون - اسوین آوته جسن:
۱۲۳	۷-۲-۵. مدل بهبود فرایندهای مدیریت پروژه (ویسوکي)
۱۴۰	۸-۲-۵. مدل PMMM، مدل PRINCE ^۲ و مدل P ^۲ M3
۱۴۳	۳-۵. مزایا و معایب هر یک از مدل‌های بلوغ
۱۴۵	۴-۵. مقایسه تطبیقی مدل‌های بلوغ
۱۵۲	مراجع:

فصل ششم: استانداردهای مدیریت پروژه.....	۱۵۳
۱-۶. مقدمه‌ای در خصوص استانداردهای مدیریت پروژه.....	۱۵۵
۲-۶. کلیات استاندارد گستره دانش مدیریت پروژه.....	۱۵۹
۱-۲-۶. مقدمه.....	۱۵۹
۲-۲-۶. هدف از راهنمای PMBOK.....	۱۵۹
۳-۲-۶. پروژه چیست؟.....	۱۶۸
۴-۲-۶. روابط بین پروژه‌ها، طرح‌ها و پورتفولیوها.....	۱۶۸
۵-۲-۶. مدیریت پروژه چیست؟.....	۱۶۹
۶-۲-۶. رابطه بین مدیریت پورتفولیو، طرح، پروژه و مدیریت پروژه سازمانی.....	۱۷۰
۷-۲-۶. رابطه بین مدیریت پروژه، مدیریت عملیات و استراتژی سازمانی.....	۱۷۲
۳-۶. کلیات متدولوژی PRINCE2.....	۱۷۳
۱-۳-۶. مقدمه.....	۱۷۳
۲-۳-۶. معرفی پرینس ۲.....	۱۷۶
۳-۳-۶. ساختار پرینس ۲.....	۱۷۹
۴-۶. مقایسه تطبیقی PMBOK با PRINCE2.....	۱۸۸
۱-۴-۶. کلیات.....	۱۸۸
۲-۴-۶. مفهوم مدیریت پروژه.....	۱۸۸
۳-۴-۶. فرایندهای مدیریت پروژه.....	۱۸۹
۴-۴-۶. حوزه‌های دانش مدیریت پروژه.....	۱۸۹
۱-۵-۶. دامنه کاربرد.....	۱۹۷
۲-۵-۶. واژگان و تعاریف.....	۱۹۷
۳-۵-۶. مفاهیم مدیریت پروژه.....	۱۹۸
۴-۵-۶. گروه‌های فرایندی.....	۲۰۷
۶-۶. مقایسه ISO 21500 و PMBOK.....	۲۰۹
۱-۶-۶. مقایسه کلی.....	۲۱۰

۲۱۰	۶-۲. مقایسه از لحاظ حوزه های دانش و گروه های فرایندی
۲۱۲	۶-۳. مقایسه از لحاظ حوزه های دانش و گروه های فرایندی
۲۱۴	۶-۷. جمع بندی
۲۱۵	مراجع
۲۱۷	فصل هفتم: استانداردهای مدیریت طرح
۲۱۸	۷-۱. مبانی اولیه طرح
۲۲۰	۷-۱-۱. تعاریف مختلف طرح
۲۲۳	۷-۱-۲. دلایل ایجاد مدل طرح ها
۲۲۶	۷-۱-۳. انواع طرح
۲۲۸	۷-۲. تفاوت بین طرح، پروژه و برنامه ریزی
۲۲۸	۷-۲-۱. مقایسه در ابعاد عدم قطعیت، بها
۲۳۰	۷-۲-۲. تفاوت بین استانداردهای اروپایی و آمریکایی مدیریت طرح
۲۳۳	۷-۲-۳. بررسی ویژگی های طرح و پروژه از دید OLC
۲۳۳	۷-۳. ارتباط طرح با پروژه های پیچیده
۲۳۴	۷-۴. بررسی طرح، پروژه و پورتفولیو از بعد مدیریتی
۲۳۵	۷-۴-۱. رابطه ی میان مدیریت پروژه و مدیریت طرح
۲۳۶	۷-۴-۲. ارتباط بین مدیریت طرح و مدیریت پورتفولیو
۲۳۷	۷-۵. چرخه ی حیات طرح
۲۴۰	۷-۵-۱. چرخه ی حیات طرح از دید PMI
۲۴۳	۷-۵-۲. چرخه ی حیات طرح در راهنماهای گوناگون مدیریت طرح
۲۴۳	۷-۶. بررسی فرآیندهای مدیریت طرح
۲۴۴	۷-۶-۱. فرآیندهای درون یک طرح
۲۵۱	منابع

۲۵۵	فصل هشتم: استاندارد مدیریت پورتفولیو (مدیریت سبد پروژه‌ها).....
۲۵۶	۱-۸. پورتفولیو چیست؟.....
۲۵۷	۲-۸. روابط بین پورتفولیوها، طرح‌ها و پروژه‌ها.....
۲۵۹	۳-۸. مدیریت پورتفولیو چیست؟.....
۲۶۰	۴-۸. مدیریت پورتفولیو و راهبرد سازمان.....
۲۶۲	۵-۸. ارزش کسب و کار.....
۲۶۴	۶-۸. رابطه بین مدیریت اجزای پورتفولیو.....
۲۶۴	۷-۸. مدیریت عملیات.....
۲۶۶	۸-۸. نقش مدیر پورتفولیو.....
۲۶۷	۹-۸. دانش و مهارت‌ها.....
۲۶۹	۱۰-۸. نقش دفتر مدیریت پروژه در سه گانه در مدیریت پورتفولیو.....
۲۷۰	۱۱-۸. دفتر مدیریت پروژه، طرح پورتفولیو.....
۲۷۲	۱۲-۸. تیم پروژه.....
۲۷۲	۱۳-۸. مدیران طرح.....
۲۷۲	۱۴-۸. مدیران پروژه.....
۲۷۲	۱۵-۸. حاکمیت پورتفولیو.....
۲۷۳	۱۶-۸. حامیان.....
۲۷۳	۱۷-۸. پیکره دانش مدیریت پورتفولیو.....
۲۷۴	۱۸-۸. گروه‌های فرآیندی مدیریت پورتفولیو.....
۲۷۷	۱-۱۸-۸. گروه فرآیندی تعریف کننده.....
۲۷۷	۲-۱۸-۸. گروه فرآیندی هم راستاساز.....
۲۷۷	۳-۱۸-۸. گروه فرآیندی تنفیذ و کنترل.....
۲۷۸	۱۹-۸. اثرات متقابل فرآیندهای مدیریت پورتفولیو.....
۲۷۹	۲۰-۸. ورودی‌ها و خروجی‌های مشترک.....
۲۷۹	۲۱-۸. داشته‌های فرآیندی پورتفولیو.....

۲۸۰	۲۲-۸. گزارشات پورتفولیو
۲۸۰	۲۳-۸. داشته‌های فرآیندی سازمان
۲۸۲	۲۴-۸. مدیریت راهبردی پورتفولیو
۲۸۲	۲۵-۸. مدیریت حاکمیت پورتفولیو
۲۸۳	۲۶-۸. مدیریت عملکرد پورتفولیو
۲۸۵	۲۷-۸. مدیریت ارتباطات پورتفولیو
۲۸۵	۲۸-۸. مدیریت ریسک پورتفولیو
۲۸۷	فصل نهم: استانداردها، شایستگی فردی مدیر پروژه
۲۸۸	۱-۹. چارچوب توسعه شایستگی مدیر پروژه (PMCDF)
۲۸۹	۱-۱-۹. مقدمه
۲۸۹	۲-۱-۹. چارچوب توسعه شایستگی مدیر پروژه (PMCDF)
۲۹۰	۳-۱-۹. مخاطبین چارچوب شایستگی مدیر پروژه
۲۹۱	۴-۱-۹. سایر شایستگی‌های مورد نظر
۲۹۱	۵-۱-۹. شایستگی‌های دانشی
۲۹۲	۶-۱-۹. شایستگی‌های عملکردی
۲۹۴	۷-۱-۹. شایستگی‌های فردی
۲۹۶	۸-۱-۹. فرایند توسعه شایستگی‌های مدیر پروژه
	۹-۱-۱۱. به منظور دستیابی به شایستگی‌های عملکردی و فردی که اشاره شد، استفاده از فرایند پیشنهادی زیر در یک جریان پیوسته و دائم بسیار موثر است:
۲۹۸	۹-۱-۱۲. توسعه شایستگی مدیر پروژه-روش‌های پیشنهادی پیاده‌سازی
۳۰۰	۹-۲. مبانی شایستگی رفتاری استاندارد ICB
۳۰۰	۹-۲-۱. عناصر شایستگی فنی
۳۰۴	۹-۲-۲. عناصر شایستگی رفتاری
۳۱۱	۹-۲-۳. عناصر شایستگی مفهومی

۹-۲-۴. تغییرات نسخه اخیر شایستگی فردی انجمن مدیریت پروژه اروپا (مقایسه نسخه‌های

۳۱۲..... سوم و چهارم از استاندارد (ICB)

۳۱۶..... ۹-۳. سایر استانداردهای ایستگی فردی

۳۱۶..... ۹-۳-۱. انجمن مدیریت پروژه استرالیا (AIPM)

۳۱۸..... ۹-۳-۲. انجمن مدیریت پروژه انگلستان (APM)

۳۱۹..... ۹-۳-۳. مدل شایستگی مدیریت پروژه دانشگاه بوستون

۳۲۱..... ۹-۳-۴. استانداردهای عملکرد پروژه جهت اتحاد جهانی (GAPPS)

۳۱۹..... فصل دهم: تمالی مدیریت پروژه

۳۲۰..... ۱۰-۱. مقدمه

۳۲۱..... ۱۰-۲. معیارهای ارزیابی مدل عالی پروژه

۳۲۲..... ۱۰-۳. تقسیم بندی پروژه‌ها

۳۲۲..... ۱۰-۴. امتیازدهی در بخش اول (فرایدها-میارهای ۱ تا ۵)

۳۲۵..... ۱۰-۵. امتیازدهی بخش دوم (نتایج-معیارهای ۶ تا ۹)

۳۳۲..... ۱۰-۶-۱. تغییرات نسخه اخیر مدل تعالی

۳۳۲..... ۱۰-۶-۱. تغییرات آماری

۳۳۳..... ۱۰-۶-۲. تغییرات چارچوب مدل

۳۳۴..... ۱۰-۶-۳. تغییرات جداول ارزیابی

۳۳۵..... ۱۰-۶-۴. تغییرات امتیاز نهایی

۳۳۱..... فصل یازدهم: شایستگی‌های سازمانی مدیریت پروژه

۳۳۲..... ۱۱-۱. مقدمه

۳۳۵..... ۱۱-۲. مفهوم شایستگی سازمانی

۳۳۶..... ۱۱-۳. جایگاه مدل‌های شایستگی سازمانی در بین استانداردها و مدل‌های حوزه مدیریت پروژه

۴-۱۱. معرفی و مقایسه تطبیقی مدل‌های شایستگی سازمانی در سازمان‌های پروژه‌محور	۳۳۷
۴-۱۱-۱. معرفی اجمالی مدل OCB	۳۳۷
۴-۱۱-۲. معرفی اجمالی مدل OPM	۳۴۰
۴-۱۱-۳. مقایسه تطبیقی دو مدل	۳۴۶
۴-۱۱-۵. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری	۳۴۹
مراجع	۳۵۱

پیش‌گفتار

بلوغ اندک و عمر پایین مدیریت علمی پروژه در کشور باعث شده سازمان‌های پروژه محور ایرانی در تلاش برای بهبود فرایندهای مدیریت پروژه و برنامه‌ریزی یا تجربه کردن پیاده سازی استانداردهای مدیریتی عموماً با چالش‌های فراوان روبرو باشند. از مهم‌ترین این چالش‌ها ناآشنایی و سردرگمی مدیران با رویکرد عموماً فنی در برنامه ریزی چنین بهبودیست. معمولاً آغاز داستان نتیجه کودتای زیردستان در معاونت برنامه ریزی برای متقاعد کردن مدیران ارشد خود جهت سرمایه گذاری و بکارگیری استانداردهای مدیریت پروژه، یا وسوسه شدن خود ایشان در مقابل انبوه تبلیغات این حوزه و یا شاید جرعه ایجاد شده در یک کارگاه آموزشی یا یک کنفرانس و یا حتی در اثر احبار ابلاغ سازمان بالادستی بر اصطلاحاً بکارگیری (و یا شاید نصب!) این استانداردهاست.

این نوشته داروی شفابخش نیست؛ اما ارزشمند است از این بابت که سردرگمی موجود در میان انبوهی از استانداردها را تا حدود زیادی از بین برد و با تجربه جایگاه و روند آن‌ها دیدی روشن‌تر ایجاد می‌کند. مسلماً مقایسه تطبیقی استانداردهای مختلف، تبیین جایگاه آن‌ها، برشمردن مزیت‌های نسبی و کاربرد هر کدام از مهم‌ترین نکات قوت این کتاب محسوب می‌شود.

امید است با مطالعه این کتاب ضمن آشنایی با تعاریف و اصطلاحات رایج، دیدی کلی نسبت به استانداردهای مطرح مدیریت پروژه و کاربرد اثربخش‌تر آن‌ها فراهم آید و با انتشار دومین کتاب که در آینده‌ای نزدیک محقق خواهد شد با رویکردی عملی‌تر تجربیات بکارگیری استانداردها در سازمان‌های پروژه محور مطابق فازهای پنج گانه بلوغ یعنی "کسب دانش پایه"، "ارزیابی"، "برنامه ریزی بهبود"، "پیاده‌سازی"، "تکرار فرایند" که فاز اول عموماً در جلد اول کتاب و ۴ فاز بعدی تشکیل دهنده فصل دوم خواهد بود مجموعه‌ای مفید ارائه شود. از شما خواننده عزیز نیز تقاضا داریم که با نظرات ارزشمند خود بهبود کتاب در چاپ‌های بعدی را میسر نمایید.

در پایان جا دارد از تمامی سروران گرامی که از دانش و تجربه شان استفاده شده و در قسمت مراجع هر فصل بدان‌ها اشاره شده صمیمانه تشکر و قدردانی کنیم بویژه آقای مهندس سجاد جمالی که در فصل استانداردهای مدیریت طرح از قسمتی از مطالب ایشان استفاده شده است.