



Содержание

От редакции	14
Вступительное слово	17
1 Необходимость стратегического планирования для управления проектами	23
Введение	23
Заблуждения	24
Выгоды финансового характера	26
Заинтересованные стороны	27
Анализ расхождений	28
Выводы	32
2 Влияние экономических условий на управление проектами	33
Введение	33
Исторические основы	33
3 Принципы стратегического планирования	38
Общее стратегическое планирование	38
Что такое стратегическое планирование для управления проектами	39
Участие высшего руководства в стратегическом планировании	50

Общее окружение	51
Демографический сегмент	10
Экономический сегмент	52
Политический/юридический сегмент	53
Социокультурный сегмент	53
Технологический сегмент	54
Критически важные факторы успеха	
в стратегическом планировании	54
Качественные факторы	56
Организационные факторы	57
Количественные факторы	59
Идентификация стратегических ресурсов	61
Осозаемые ресурсы	63
Неосозаемые ресурсы	66
Почему стратегическое планирование для управления проектами	
иногда бывает неудачным	66
4 Введение в модель	
зрелого управления проектами (РМММ)	69
Введение	69
Основа достижения наивысших результатов	
управления проектами	70
Перекрытие уровней	71
Риски	72
5 Уровень 1: общая терминология	75
Введение	75
Препятствия	76
Критерии продвижения	77
Риск	78
Инструмент оценки уровня 1	78
Вопросы	79
Ключ к тесту	96

Экзаменационный лист 1	97
Итоговая оценка уровня 1	98
6 Уровень 2: общие процессы	100
Введение	100
Жизненный цикл уровня 2	101
Препятствия	104
Критерии продвижения	105
Риски	105
Перекрытие уровней	106
Инструмент оценки уровня 2	106
Тест	107
Экзаменационный лист 2	109
Итоговая оценка уровня 2	110
7 Уровень 3: единая методология	111
Введение	111
Интегрированные процессы	113
Поддержка со стороны корпоративной культуры	114
Поддержка со стороны руководства	114
Неформализованное управление проектами	115
Обучение и образование	116
Выбор правильной модели поведения	118
Препятствия	119
Критерии продвижения	120
Риск	120
Перекрытие уровней	120
Инструмент оценки уровня 3	121
Вопросы	121
Ключ к тесту	130
Экзаменационный лист 3	133
Итоговая оценка уровня 3	133

8 Уровень 4: бенчмаркинг	134
Введение	134
Характеристики	135
Офис проекта/центр управления проектами	136
Возможности, предоставляемые бенчмаркингом	138
Препятствия	140
Критерии продвижения	141
Инструмент оценки уровня 4	141
Тест	142
Экзаменационный лист 4	144
Итоговая оценка уровня 4	145
9 Уровень 5: непрерывное улучшение	146
Характеристики	146
Области, в которых возможно непрерывное совершенствование	147
Бесконечный цикл	150
Примеры непрерывного улучшения	151
Разработка эффективной процедурной документации	151
Проблемы	153
Как наладить работу	153
Практические приемы	155
Классификация документов	156
Когда зрелость достигнута	158
Методологии управления проектами	159
Непрерывное совершенствование	159
Планирование производительности	160
Модели компетентности	163
Управление мультипроектами	165
Обзорные совещания по завершении каждой фазы жизненного цикла проекта	167
Стратегический отбор проектов	168
Формирование портфеля проектов	171

Горизонтальная отчетность	174
Реструктуризация организации	176
Планирование карьеры	178
Инструмент оценки уровня 5	178
Тест	179
Экзаменационный лист 5	180
Итоговая оценка уровня 5	181
10 Устойчивое преимущество перед конкурентами	182
Введение	182
Стратегия достижения преимущества	183
Необходимость непрерывного совершенствования	186
Конкурентоспособность управления проектами	187
11 Проблемы стратегического планирования при управлении проектами	189
Введение	189
Этот многоликий успех	190
Эта многоликая неудача	192
Деловое обучение и образование	196
Управление изменениями	196
Партнерство	201
Влияние методов контроля рисков	203
Взаимозависимость рисков	204
Выбор соответствующего механизма реагирования	208
Выводы	210
Приложение	
Ситуация 1. Packer Telecom	211
Исходные данные	211
Совещание	211
Вопросы	212

Ситуация 2. Luxor Technologies	213
Исходные данные	213
Вопросы	216
 Ситуация 3. Altex Corporation	218
Исходные данные	218
Совещание	218
Вопросы	221
 Ситуация 4. Acme Corporation	222
Исходные данные	222
Совещание	223
Вопросы	223
 Ситуация 5. Quantum Telecom	225
Исходные данные	225
Вопросы	226
 Ситуация 6. Lakes Automotive	227
Исходные данные	227
Вопросы	228
 Ситуация 7. Ferris HealthCare, Inc.	229
Исходные данные	229
Вопросы	230
 Ситуация 8. Clark Faucet Company	231
Исходные данные	231
Культура	232

Решение, принятое руководством	232
Интервью, взятые у сотрудников инженерного отдела	232
Интервью, взятые у сотрудников отдела маркетинга	233
Вопросы	233
Ситуация 9. Hyten Corporation	235
Исходные данные	235
Информация о компании	236
Отдел автомобильных компонентов	237
Неформальное управление проектами в Hyten Corporation	237
Отдел развития бизнеса	238
Введение формального управления проектами в Hyten Corporation	238
Точка зрения отдела кадров на управление проектами	240
Точки зрения различных отделов на управление проектами	243
Вопросы	247
Ситуация 10. Como Tool and Die (A)	249
Исходные данные	249
Изменение стратегической линии	250
Вопросы	253
Ситуация 11. Como Tool and Die (B)	254
Исходные данные	254
Ford представляет управление группами	254
Изменение стратегической линии: 1997 год	255
Вопросы	256
Ситуация 12. Macon, Inc.	257
Исходные данные	257
Вопросы	258

Ситуация 13. The Trophy Project	260
Исходные данные	260
Вопросы	263
 Ситуация 14. The Blue Spider Project	264
Исходные данные	264
Начало проекта Blue Spider	266
Выбор менеджера проекта	267
Начало работы	269
Новая роль	272
Разрыв отношений	273
Вопросы	280
 Ситуация 15. Corwin Corporation	281
Исходные данные	281
Проект Peters Company	282
Начало работы	286
Вопросы	291
 Ситуация 16. Управление проектами развития информационных систем в Первом Национальном Банке	293
История информационного отдела	293
Комитет по приоритетам	295
Жизненный цикл проектного предложения	295
Жизненный цикл проекта	298
Оценивание проекта	299
Финансирование проектов	300
Обзорные совещания по вопросам качества систем	301
Кадровое обеспечение команды проекта	302

Корпоративная база данных	303
Краткий обзор	306
Вопросы	307
Предметный указатель	308



От редакции

Концепция зрелости, ориентированная на достижение успеха в бизнесе, уже давно укоренилась в мировом сообществе. Успешные компании во всем мире развиваются конкурентоспособность путем оценивания зрелости своих бизнес-процессов. Зрелость же управления проектами имеет определенные особенности – ее следует рассматривать как инструмент развития фирмы через постоянное совершенствование методологии управления проектами, более глубокое ее интегрирование в общую систему управления компанией и достижение повторяемости успехов в выполнении проектов.

Модели зрелости сегодня могут быть полезны как проектно-ориентированным компаниям, для которых проекты являются основной формой извлечения прибыли, так и любым другим фирмам, уделяющим большое внимание разработке новых продуктов, реорганизации и другим формам совершенствования бизнеса.

Модель зрелости управления проектами позволяет вам увидеть свои сильные и слабые стороны, понять, где вы находитесь сейчас и где хотите оказаться. В ходе оценивания зрелости компания использует данную модель для того, чтобы исследовать, насколько хорошо протекают, контролируются и управляются ее бизнес-процессы.

Модель организационной зрелости управления проектами ОРМЗ (Organizational Project Management Maturity Model), которая разрабатывается сейчас Институтом управления проектами (Project Management Institute, PMI), призвана стать для организаций тем, чем стал Свод знаний PMBoK (Project Management

Body of Knowledge) для проектов. Модель ОРМ3 позволит фирмам понять концепцию зрелости управления проектами, оценить свой уровень зрелости и выбрать оптимальный путь ее повышения. Также модель поможет выполнить внутренний бенчмаркинг – во времени (сравнение с собственными показателями на более раннем этапе) и внешний (сравнение с показателями других подобных организаций).

Компании различных размеров и типов в различных отраслях и культурах получат возможность использовать повсеместно принятые стандарты управления проектами. С 1998 года сотни добровольцев провели многие часы за разработкой модели ОРМ3. Команда разработчиков проанализировала более 30 современных моделей, выявляя те их преимущества, которые было бы желательно повторить, и те недостатки, которых хотелось бы избежать. Создатели модели ОРМ3 выявили 170 разновидностей наилучших подходов – собственных (являющихся собственностью компаний) и общедоступных, таких как модель зрелости Беркли (Berkeley university of California), CBP (Center for business practices), проектная структурная модель ESI International, CMM SEI (Capability Maturity Model Software Engineering Institute) университета Карнеги-Меллона (Carnegie-Mellon University) и Модель зрелости для управления проектами РМММ (Project Management Maturity Model) Гарольда Керцнера, которая представлена в этой книге. Все они функционируют, основываясь на одной и той же идее: измерить достигнутый на данный момент уровень зрелости и с учетом этого составить подробные рекомендации на будущее. Министерство Обороны США помогало финансировать разработку первоначальной модели зрелости возможностей (Capability Maturity Model, CMM) и теперь использует ее в качестве стандартной при выборе деловых партнеров. Корпорации ожидают от поставщиков продуктов и услуг, что они будут стремиться к непрерывному совершенствованию.

«Компания, которая считает, что достижение зрелости можно привязать к одной-единственной временной точке, выглядит глупо, – утверждает Керцнер. – Зрелость – это непрерывный процесс. Организации должны стремиться к тому, чтобы учитывать последние достижения в области управления проектами, заимствовать лучшие подходы у других фирм и реализовывать изменения».

Судя по всему, недалек тот день, когда соответствие компаний определенному уровню, измеренному и подтвержденному при помощи модели зрелости, будет столь же необходимо для успешного бизнеса, как и соответствие стандарту качества серии ISO 9000 сегодня.

Алексей Баженов,
вице-президент московского отделения РМИ,
заместитель генерального директора
по управлению проектами компании «АйТи».
Февраль 2003 года

Стратегическое планирование для управления проектами – тема достаточно новая. Нельзя не признать, что в последние несколько лет качество российского корпоративного управления меняется к лучшему: стратегическое управление перестало быть экзотикой, превратившись в неотъемлемую часть управленческой деятельности успешных российских компаний. Управление проектами как метод достижения стратегических целей начинает применяться в различных областях деятельности.

Экономическая действительность предъявляет высокие требования к способностям организаций быстро, адекватно и с минимальными затратами реагировать на изменения окружающей среды. В книге, предлагаемой вашему вниманию, Гарольд Керцнер показывает, как в ходе последовательного достижения четырех уровней зрелости в управлении проектами вывести организацию на пятый уровень, обеспечивающий компанию гибким, постоянно совершенствующимся механизмом конкурентной борьбы. На реальных примерах Керцнер демонстрирует, как путем формирования общего понятийного аппарата, общих процессов, слияния различных управленческих технологий в одну, введения бенчмаркинга и закладывания основ постоянного совершенствования можно превратить организацию в чуткий эффективный рыночный механизм.

Появление этой книги на русском языке позволит большому числу компаний получить представление о способе формирования предпосылок для долговременного успеха, уже доказавшем свою эффективность.

*Дмитрий Литvak,
директор по операциям компании «Арсенал»,
группа компаний «АйТи».
Февраль 2003 года*



Вступительное слово

Победить в десятиборье может только тот, кто обладает исключительной спортивной подготовкой. Десятиборье – изнуряющее и требующее от спортсмена полной самоотдачи состязание. Как правило, десятиборец имеет превосходную подготовку в одном или двух видах спорта, в остальных же девяти или восьми его успехи умеренно хороши. Задача состоит в том, чтобы продемонстрировать наилучшие показатели по всем десяти видам спорта в целом. Десятиборцы, так же как и другие спортсмены, должны соревноваться в различных видах спорта, чтобы знать, смогут ли они преуспеть во всех сразу. Им приходится внимательно изучать своих конкурентов, чтобы знать их сильные и слабые стороны. Они должны перенимать опыт других спортсменов, которые выкладывают на 5% больше – на те самые 5%, которые отделяют победу от участия. При этом все участники вынуждены соревноваться в таких условиях, когда требования к спортсмену, желающему победить, неизбежно и неуклонно возрастают.

Работа менеджера проекта сродни труду десятиборца, а данная область бизнеса, как и спорт, предполагает сильную конкуренцию. Подобно десятиборью, PMBoK (Project Management Body of Knowledge – Свод по управлению проектами, далее по тексту PMBoK) включает разные “виды спорта” (девять областей знаний). “Десятиборцы” в управлении проектами – это компании, которые управляют стоимостью, временем и качеством на уровне проектов. Проектно-ориентированные компании должны искать пути поиска наилучших методик в условиях сильной конкуренции и применять их к своим процессам, системам и средствам. Такой метод непрерывного совершенствования путем

оценки и сравнения носит название *бенчмаркинг*, в соответствии с определением д-ра Керцнера.

Корпорация Nortel стремится выиграть десятиборье, но осознает, что это невозможно без проведения внутреннего и внешнего бенчмаркинга и постоянных улучшений. Внутренний бенчмаркинг похож на внутренние соревнования по десятиборью, на которых спортсмен учится в дружественной обстановке. Возможности обучения расширяются, когда в соревнованиях принимают участие лучшие в данном классе.

В последние полтора года компания Nortel принимала участие в проводимом Керцнером пятиступенчатом исследовании, названном Project Management Maturity Model – моделью зрелого управления проектами (далее по тексту РМММ). Эти пять этапов отражают движение Nortel в направлении проведения внешнего бенчмаркинга и усовершенствований. Более 400 менеджеров проектов корпорации Nortel уже приняли участие в первом этапе, на котором определяется, используется ли при управлении проектами общий язык, то есть терминологическое пространство. Nortel использует эту начальную оценку в качестве основы для дальнейших улучшений. В конце 2000 года компания Nortel завершает этап 1 и переходит к этапам 2 (общие процессы) и 3 (общая методология).

Д-р Керцнер предложил в рамках РМММ ряд методов оценки “десятиборья в управлении проектами”. Присвоив программам улучшения наивысший приоритет и осознав безотлагательную необходимость их реализации, а также проявляя повторные сравнения с начальным уровнем, фирма Nortel добилась заметных успехов и намерена продолжать движение в направлении внешнего бенчмаркинга и постоянного совершенствования, что позволит ей стать лучшей в управлении проектами.

РМММ д-ра Керцнера представлена во внутренней сети корпорации Nortel, а результаты ее применения вычисляются автоматически, что позволяет участникам всегда иметь актуальную информацию. Сводная информация по каждой области бизнеса публикуется ежемесячно и является подтверждение того факта, что компания Nortel сосредоточилась на идеях пятиступенчатой модели (общий язык, процессы, методология, бенчмаркинг и непрерывные улучшения). Итак, использование этой модели привело к взрослению и развитию проектно-ориентированной компании мирового класса.

Часто говорят, что “для того чтобы нечего улучшать, необходимо уметь измерять улучшения” и что “нужно тщательно анализировать свои ожидания”. РМММ Керцнера предлагает реальный способ определения зрелости. Остальное зависит от компании: формулировать ожидания и изучать полученные результаты.

*Билл Маршалл (Bill Marshall),
Nortel Global Project Process Standards*



Предисловие

Искусство управлять проектами не может возникнуть само по себе (во всяком случае, за относительно небольшой период времени) без опоры на ту или иную форму стратегического планирования управления проектами. И хотя сами принципы стратегического планирования известны уже несколько десятилетий, понимание их применимости к управлению проектами пришло сравнительно недавно. Сегодня, когда многие компании осознали те выгоды, которые дает им управление проектами, стратегическое планирование стало рассматриваться как задача с наивысшим приоритетом.

Настоящая книга разбита на две большие части. В первой из них (главы 1–3) рассматриваются принципы стратегического планирования и их связь с управлением проектами. Вторая часть (главы 4–10) содержит подробное описание модели РМММ, которая предлагает общие рекомендации по стратегическому планированию применительно к управлению проектами. На пути к достижению зрелости в управлении проектами могут быть выделены различные уровни (стадии развития). Также разработаны различные инструменты для оценивания того, насколько далеко продвинулась организация в своем стремлении достичь зрелости. Значимость РМММ нашла подтверждение в промышленности. Так, одна крупная компания требует от своих менеджеров и исполнительного персонала, чтобы они каждый месяц сдавали экзамен на предмет владения инструментами оценивания и периодически (раз в отчетный период) использовали эти инструменты для того, чтобы отслеживать фактическое движение компаний в сторону достижения зрелости.

Возможно, самая главная выгода от использования РМММ состоит в том, что инструменты оценивания могут быть адаптированы для любой компании и любого уровня зрелости. Возможность такой адаптации делает настоящую книгу в высшей степени полезной в качестве необходимого или рекомендуемого учебного пособия для студентов колледжей или университетов при прохождении ими курсов, предусматривающих выполнение индивидуальных или групповых исследовательских проектов. Данная книга также может быть использована как учебное пособие при написании дипломных работ по вопросам, посвященным методам управления проектами. Кроме того, она служит введением в методики бенчмаркинга и непрерывных улучшений, а также дает общее представление о том, как разрабатывается методология управления проектами.

*Гарольд Керцнер (Harold Kerzner),
Международный институт обучения
(International Institute for Learning)
110 East 59th Street
New York, NY 10022-1380*



Введение

Проекты являются критически важным слагаемым успеха для любой организации. Они представляют собой действия, результатом которых становятся новые или усовершенствованные продукты, услуги, процессы и организационные структуры. Проекты увеличивают объем продаж, снижают затраты, улучшают качество товаров и услуг, повышают удовлетворенность потребителей, раздвигают границы бизнеса и обеспечивают немало других выгод.

В многих организациях уже осознали высокую важность проектов как слагаемых успеха. И такой процесс, как управление проектами, в настоящее время активно подвергается постоянным изменениям и улучшениям. Все большее количество компаний приходит к выводу, что управление проектами – ключевой фактор их успеха и сохранения конкурентоспособности в сложном и динамичном мире сегодняшнего бизнеса. Центры управления проектами (то есть офисы управления проектами), программы тренингов, программы перестройки организаций, направленные на улучшение процессов управления проектами, все чаще и чаще становятся неотъемлемыми элементами стратегических планов по улучшению эффективности работы организаций.

Некоторые фирмы только начинают применять управление проектами в своей практической деятельности; другие уже достигли определенного уровня, и управление проектами стало их “стилем жизни”. В ряде ведущих компаний управление проектами согласовано с целями и задачами, диктуемыми родом деятельности организации, и ответственность за претворение в жизнь стратегий

Конец ознакомительного фрагмента.
Для приобретения книги перейдите на сайт
магазина «Электронный универс»:
e-Univers.ru.