

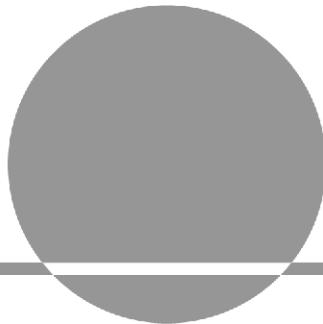
содержание

Предисловие к русскому изданию	7
Теория, упакованная в набор инструментов	
управления проектами	9
Часть I Инструменты инициации проекта	19
Глава 1 Стратегическая роль «инструментального ящика»	
управления проектами	21
Новая роль «инструментального ящика»	
управления проектами	22
Стратегия управления проектами поддерживает	
конкурентную стратегию	24
Процесс стандартизированного управления	
проектами поддерживает стратегию управления	
проектами	29
«Инструментальный ящик» поддерживает	
процесс стандартизированного управления	
проектами	32
Заключительные замечания	37
Литература	39
Глава 2 Отбор проектов	41
Модели ранжирования проектов	44
Что такое модели ранжирования проектов?	44
Аналитический иерархический процесс	57
Экономические методы	69
Методы выбора портфеля	75
Метод реальных вариантов выбора (опционов) ..	82
Заключительные замечания	96
Литература	98

Глава 3	Составление портфеля проектов	99
	Традиционные диаграммы	
	для управления портфелями проектов	100
	Пузырьковые диаграммы	107
	Заключительные замечания	119
	Литература	121
Часть II	Инструменты планирования проекта	123
Глава 4	Требования заказчика проекта	125
	Сетевой график заказчика	127
	Целевой план	135
	Выборка	142
	Рекомендации для переговоров	146
	Использование функции качества	150
	Заключительные заметки	157
	Литература	159
Глава 5	Планирование содержания	161
	Устав проекта	163
	SWOT-анализ проекта	172
	Описание содержания	183
	Структурная декомпозиция работ	197
	Заключительные замечания	216
	Литература	217
Глава 6	Разработка расписания	219
	Диаграмма Гантта	221
	Диаграмма контрольных событий	228
	Диаграмма по методу критического пути	236
	Диаграмма «операции на стрелках» во временном масштабе	248
	Расписание по методу критической цепочки ...	258
	Иерархическое расписание	268
	Линия баланса	277
	Заключительные замечания	283
	Литература	285
Глава 7	Планирование стоимости	287
	Карта планирования стоимости	289
	Оценка по аналогии	299
	Параметрическая оценка	303
	Оценка «снизу вверх»	311
	Базовый план стоимости	318
	Заключительные замечания	329
	Литература	331

Глава 8	Планирование качества	333
	Программа обеспечения качества проекта	335
	Схема процесса	344
	Аффинная диаграмма	355
	Заключительные замечания	359
	Литература	361
Глава 9	Планирование риска	363
	План реагирования на риски	364
	Анализ Монте-Карло	379
	Дерево решений	393
	Заключительные замечания	403
	Литература	403
Глава 10	Построение команды	405
	Четырехстадийная модель создания проектной команды	407
	Матрица заинтересованных сторон	417
	Реестр навыков	425
	Карта балльной оценки приверженности	437
	Заключительные замечания	447
	Литература	450
Часть III	Инструменты выполнения проекта	453
Глава 11	Управление содержанием	455
	Матрица координации изменений	457
	Запрос на внесение изменения в проект	464
	Журнал изменений проекта	474
	Заключительные замечания	480
	Литература	482
Глава 12	Управление расписанием	483
	Линия исполнения	485
	BCF-анализ	495
	Диаграмма прогнозирования контрольных событий	503
	Диаграмма скольжения	511
	Диаграмма буферов	519
	Сжатие расписания	525
	Заключительные замечания	533
	Литература	535
Глава 13	Управление стоимостью	537
	Анализ контрольных событий	564
	Заключительные замечания	571
	Литература	573

Глава 14	Управление качеством	575
	План повышения качества	577
	Диаграмма Парето	590
	Диаграмма причин и следствий	599
	Контрольные диаграммы	605
	Заключительные замечания	619
	Литература	621
Глава 15	Отчетность о ходе исполнения и закрытие	623
	Журнал рисков	625
	Сводный отчет об исполнении	633
	Послепроектный анализ	642
	Заключительные замечания	655
	Литература	657
Часть IV	Промышленные применения	659
Глава 16	Отбор инструментов в «инструментальный ящик» для управления проектами и его адаптация к нуждам пользователя	661
	Какие из всех этих инструментов вам действительно нужны?	662
	Процесс отбора и адаптации набора инструментов управления проектами	662
	Непрерывно совершенствуйте набор инструментов управления проектами	687
	Заключительные размышления	689
	Литература	691
Приложение А	Связь между инструментами управления проектами и РМВОК	693
Приложение В	Связь между наборами инструментов управления проектами и размером проекта	699
Приложение С	Связь между наборами инструментов управления проектами и семейством проекта .	705
Приложение D	Связь между наборами инструментов управления проектами и типом проекта	717
	Вместо заключения	726



Предисловие к русскому изданию

Когда-то, в тяжелые времена, Джон Кеннеди сказал: «У меня есть тысячи специалистов, могущих построить пирамиду. Но нет ни одного, который сказал бы, стоит ли ее строить»!

Перед вами книга, являющаяся серьезным шагом на пути осмысления необходимости становления и развития такой области знания, как управление проектами.

Профессор Портлендского университета (Орегон, США) Драган Милошевич, написавший эту монографию, широко известен в западных кругах в сфере управления проектами.

Обобщая свой многолетний опыт управления крупными проектами, формируя золотой багаж профессионала, он не замыкается на самоисследовании, но старается открыто поделиться своими наработками, достижениями в систематизации бизнес-процессов по управлению проектами, в поиске путей повышения эффективности этих процессов и новых технологий профессионального совершенствования людей, ставших на стезю менеджмента.

При подготовке русскоязычного издания мы исходили из того, чтобы максимально сохранить авторский стиль, оставляя редко встречаемые арго в области УП, вплоть до изобретенных автором

словосочетаний, значение и назначение которых легко понимается при чтении.

Данная книга — не просто перечень инструментов, но набор, разложенный аккуратно в компактном кейсе менеджера, системно размещенный по отделениям и снабженный инструкцией не только по использованию, но и по возможной компоновке конкретных наборов техник при подходе к новому проекту.

В условиях ведения реальных проектов на Западе такой подход существенно упрощает работу менеджеров, сокращает их время на предпроектные поиски методик, определение путей планирования, организации и исполнения проекта.

На простом бытовом уровне автор показывает, с чего надо начинать управление проектом и как далее, шаг за шагом, идти к осуществлению целей проекта, не тратя ресурсы (время, финансы, материально-технические средства и пр.) на суetu, работая системно, выверено, экономно и без лишних ненужных действий. Пользователю инструментальным набором дается фиксированная схема управления проектами, без особого отвлечения внимания и ресурсов на поиск общей стратегии управления проектом и ее оптимизацию, хотя и в этом направлении даются определенные рекомендации. Таким образом, автор облегчает работу менеджеров, желающих получить схему управления проектом по принципу «здесь и сейчас», тех, кто привык использовать инструменты для работы без лишних рассуждений и колебаний.

Особенно полезна данная книга для менеджеров, которые начинают свою карьеру в области управления проектами, или вообще новичков в этой области. Это издание по сути может служить своего рода инструкцией по осуществлению бизнес-процессов УП.

С другой стороны, искушенный читатель, знакомясь с монографией, сможет увидеть особенности западного подхода и его отличия от российских практик.

Тем не менее в области управления проектами много общего как на Западе, так и в России. И российские специалисты могут почерпнуть много ценного и полезного из этой книги для повышения эффективности ведения проектов и своего профессионального роста.

Сергей Неизвестный,

научный редактор книги,
член Project Management Institute,
член International Project Management Association,
член Российской Ассоциации Управления Проектами СОВНЕТ

предисловие

Теория, упакованная в набор инструментов управления проектами

Возможности управления проектами (PM) на сегодняшний день достигли пика своего исторического развития. Дело в том, что управление проектами стало предпочтительной стратегией ведения бизнеса, и тому есть множество свидетельств. Крупные корпорации, локомотивы американской экономики, провели широкомасштабные акции по корпоративному управлению проектами и основали центры управления проектами, которые предназначены для создания среды, способствующей успеху PM. Чтобы повысить свою конкурентоспособность, журнал «Fortune 500»¹ организовал новый форум по определению сравнительной эффективности (бенчмаркинг) управления проектами, задачей которого стало выявление лучших практик PM. Небольшие фирмы тоже стараются не отстать в этой гонке за лидерами. Интересно то, что данное явление носит всеохватный характер. К областям, в ко-

¹ Журнал «Fortune» (США) ведет ежегодно обновляющийся список 500 крупнейших компаний США, ранжированных по объему продаж. — Прим. ред.

торых использование управления проектами стало традиционным, присоединяются такие представители новой экономики, как высокие технологии и телекоммуникации.

Результатом подобной популярности стал экспоненциальный рост как количества членов Института управления проектами (PMI) — крупнейшей в мире ассоциации менеджеров проектов, — так и количества сертифицированных профессионалов управления проектами (PMP). Более того, авторитет корифеев управления проектами повысился и за пределами этой сферы. Том Петерс (*Tom Peters*) называет работу менеджера проекта работой номер один в XXI веке. Элиахия Голдратт (*Eliahy Goldratt*), пионер теории ограничений, рассматривает управление проектами как следующий фронтон непрерывного совершенствования бизнеса. Выражая доверие к утверждениям этих гуру менеджмента, компании уже сделали миллиардные вложения в обучение персонала управлению проектами.

Основная роль в развитии данного направления принадлежит управлению проектными процессами, что является естественным следствием всеобщего «движения за качество» 1980-х годов. Процесс управления обеспечивает почти бесстыковое выполнение надлежащим образом упорядоченных операций и фаз проекта, приводящее к достижению поставленной цели. Суть этого проста: чтобы своевременно выдавать повторяемые высококачественные продукты, необходимо управляемое и предсказуемое исполнение проектов. Чтобы это стало возможным, требуется механизм, встроенный в процессы, — например, набор инструментов управления проектами. Он обеспечивает применимый на практике и осозаемый, но при этом систематизированный способ планирования и контроля проектов. Совершенно очевидно, что усиливать процесс управления проектами означает усиливать набор соответствующих инструментов. Поэтому основная цель книги — представить перечень инструментов (методов и техник) управления проектами и предложить твердые критерии отбора, подстройки под нужды пользователя и встраивания наиболее мощных из них в «инструментальный ящик», который затем может быть внедрен в процесс.

По мере того как ведущие компании продолжают укреплять свои проектные процессы, другие организации создают первые процессы, призванные упорядочить их стратегические и тактические проекты. В настоящей книге также описаны основные строительные блоки для достижения целей с помощью набора инструментов. В этой книге рассказывается о наборе инструментов управления проектами, а не об управлении проектами или проект-

ными процессами, что значительно отличает ее от традиционной литературы по РМ, где основной акцент делается на теоретическое описание процесса управления отдельно взятым проектом и лишь время от времени кратко рассматриваются отдельные классические инструменты, используемые для этого. Данная книга, напротив, адресована менеджерам проектов, которые полагают, что уже достаточно наслушались теорий, и теперь хотят, чтобы эти теории были «упакованы в инструментальный ящик», который они со знанием дела смогут использовать в нужное время и нужным образом.

СПОСОБЫ ПОДАЧИ МАТЕРИАЛА

Основной целью данной книги является конструирование необходимого набора инструментов. Графически процесс конструирования изображен на рис. 1.

Отметим вкратце, что в главе 1 рассматривается построение набора инструментов, поддерживающего конкурентную стратегию компании, а главы 2—15 представляют собой хранилище более чем 50 инструментов, причем упоминание каждого из этих инструментов сопровождается объяснением, как его использовать, — данным аспектом традиционная литература часто пренебрегает. Инструменты, необходимые для инициации проектов и перестройки организации с целью обеспечения их выживания, рассмотрены в части I. Часть II посвящена инструментам планирования проектов, позволяющим разработать реалистичный сетевой график, запланировать развитие проекта в будущем и реализовать его бизнес-цели. Инструменты исполнения, контроля и закрытия проектов анализируются в части III. И наконец, используя эти инструменты как основные строительные блоки, в части IV показано, как можно построить «инструментальный ящик» управления проектами, а также приведено несколько практических примеров. Ниже представлено более детальное описание этих шагов.



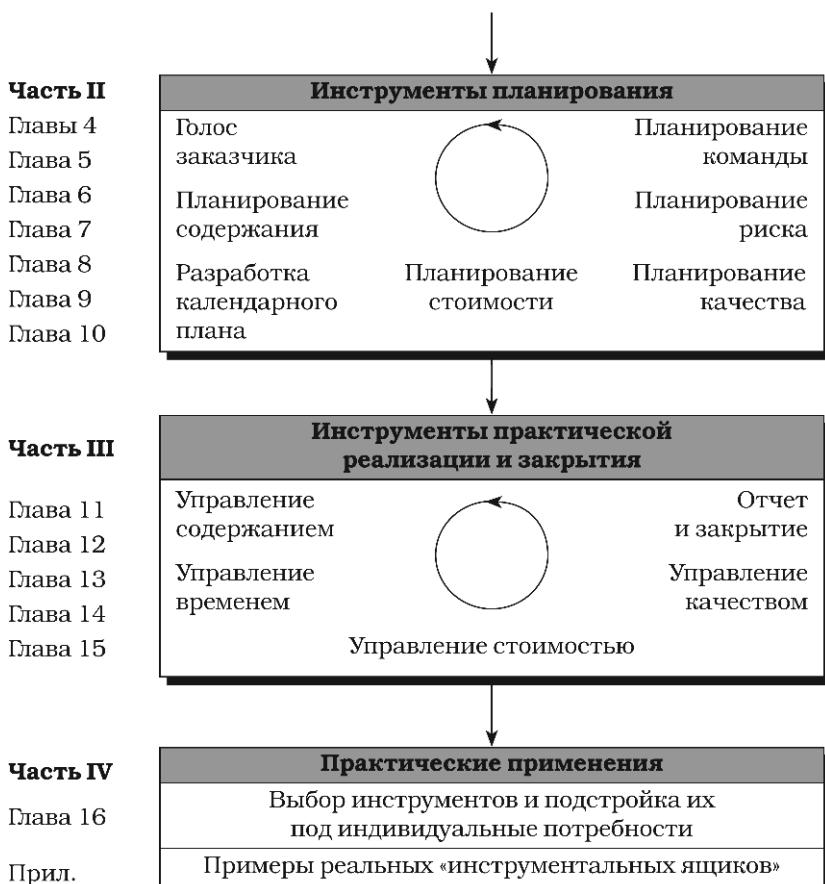


Рис. 1. Структура книги

Основной предмет рассмотрения части I — важность роли «инструментального ящика» в разработке проекта. В ней мы продемонстрируем общий подход к использованию инструментов для создания «инструментального ящика» в целях постоянного стимулирования и укрепления процессов управления проектами и поддержки конкурентной стратегии компании. И в рамках описанного подхода анализ инструментов в главах 2 и 3 мы начнем с инструментов, соответствующих началу жизни проекта. Эти главы посвящены выбору наиболее жизнеспособных проектов из всех предлагаемых, и от принятого решения зависит, будете вы шагать в авангарде или тащиться в хвосте конкурентной гонки. Мы стремимся максимизировать значимость портфеля, состоящего из отобранных проектов, по отношению к целям и стратегии организации и сбалансировать его, чтобы надлежащим образом застраховать риски.

Тем специалистам, работа которых заключается в планировании проекта, следует внимательно изучить главы 4—10. В наше время с заказчиками приходится обращаться как с особами королевской крови. Именно поэтому часть I начинается с рассмотрения инструментов, направленных на построение взаимоотношений с заказчиком. Здесь рассказывается о том, как услышать и усвоить мнение заказчика и ориентироваться на него при разработке проектных процессов или продукта. Отправной точкой должна стать классическая проектная триада «содержание — время — стоимость». Особое внимание мы уделим инструментам определения содержания проекта, формулирования его целей, контрольных событий, предметов поставки и допущений. Мы объясним, как идентифицировать операции, установить взаимосвязи между ними, оценить их длительности, убедиться в их ресурсной обеспеченности, причем все сказанное будет ориентировано на разработку расписания проекта. Наконец, инструменты, описываемые в этой части, позволят определить требуемые ресурсы, рассчитать их стоимости и разделить необходимые ресурсы по конкретным операциям проекта в течение соответствующих временных интервалов, тем самым создав распределенный во времени бюджет стоимости проекта. Затем мы обратимся к инструментам планирования качества и вспомогательным процессам — планированию рисков и планированию команды.

В главах 11—15 части III рассматриваются несколько групп инструментов практической реализации, предназначенных для осуществления плана, который разработан с помощью инструментов, описанных в части II. В этих главах предлагаются способы выполнения проектов путем синхронизации развертывания рабочей силы и материальных ресурсов, то есть способы претворения планов проектов в жизнь. Инструменты контроля фокусируются на мониторинге и измерении хода исполнения и выполнении надлежащих действий для достижения бизнес-целей проектов. Роль инструментов закрытия состоит в том, чтобы планомерно завершить проект и обеспечить приемку его результатов. При выборе инструментов реализации мы внимательно прислушивались к словам менеджеров, полагающих, что главная задача практического выполнения состоит в том, чтобы опираться на факты, носить упреждающий характер и непрерывно прогнозировать путь, по которому пойдет развитие проекта. Как следствие описываемые инструменты показывают и объясняют, как обеспечивать упреждающую отчетность и контроль содержания, расписания, стоимости и качества, как осуществлять упреждающий контроль процессов выполнения в части реагирования на риски и создания команды, и наконец, как реализовать надлежащее завершение проекта.

Разработка каркаса для выбора инструментов и их подстройки под потребности пользователя посвящена часть IV. Действительно, теперь, когда известно, какие инструменты нам доступны, пора переходить к главе 16, где показано, как отобрать инструменты для включения в «инструментальный ящик». Это достигается посредством уникального ситуативного (рассчитанного на различные непредвиденные случаи) каркаса, почти не представленного в традиционной литературе. Он призван помочь отобрать те инструменты, которые наилучшим образом отвечают конкретной ситуации. Чтобы сделать применение инструментов в реальных условиях более наглядным, книга сопровождается несколькими приложениями, содержащими примеры «инструментальных ящиков» для ряда ситуаций, которые встречаются при выполнении проектов. Эти ситуации затрагивают проекты различных размеров и сложности и относятся к разным предметным областям. Следует также добавить, что устанавливается четкая взаимосвязь между инструментами, рассматриваемыми в данной книге, и популярным изданием Института управления проектами «A Guide to Project Management Body of Knowledge».

СТРУКТУРА ГЛАВ

В части рассмотрения отдельных инструментов управления проектами главы 2—15 имеют однотипную структуру и ход изложения (рис. 2).

Введение. Этот раздел, как правило занимающий одну страницу, предоставляет полный список инструментов, рассматриваемых в данной главе. Кроме того, он определяет задачи названных инструментов и иллюстрирует их роль в процессе управления проектами, а также излагает цели главы.

Инструменты. В каждой главе рассматриваются группы инструментов, которые принадлежат к конкретным процессам управления проектами, например к процессу планирования рисков. Описания инструментов, как и главы, имеют сходную структуру и ход изложения.

Заключительные замечания. Цель этого раздела — предоставить указания по выбору инструментов, ограничиваясь рамками главы. Здесь содержится обобщающий анализ всех инструментов, входящих в данную главу, уточняется, дополняют эти инструменты друг друга или выполняют одинаковые функции, а потому являются конкурентами в глазах пользователя. В контексте главы рассматриваются ситуации, в которых предпочтительным будет использование того или иного инструмента.

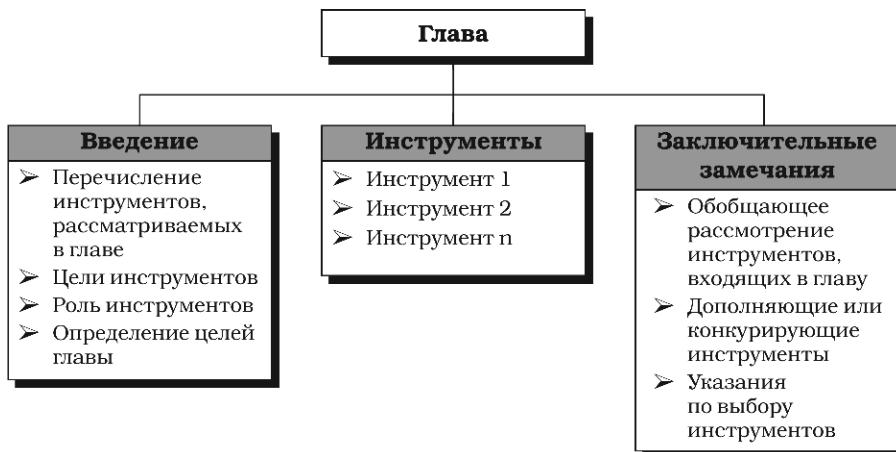


Рис. 2. План главы

СТРУКТУРА ОПИСАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ

Описания всех инструментов, рассматриваемых в главах 2—15, имеют единообразную структуру (рис. 3).

Что такое инструмент? Данный раздел обычно представляет собой один-два абзаца, описывающие цель инструмента и его основные черты со ссылкой на пример — иллюстративный материал, который помогает понять, на что похож названный инструмент.

Конструирование инструмента. Этот раздел детализирует шаги, входящие в конструирование, построение или разработку инструмента и состоящие из совокупности подшагов, которые описывают конкретные операции. По существу, это объяснение принципа действия или устройства инструмента.

Использование инструмента. Данный раздел включает в себя множество элементов. Элемент «когда использовать инструмент» разъясняет, в каких ситуациях инструмент может быть применен. Сколько времени потребуется менеджеру или команде проекта на работу с инструментом, описано элементом «время использования». Элемент «выгоды» показывает, какую ценность данный инструмент имеет для пользователя. Элемент «преимущества и недостатки» привлекает внимание к простоте/сложности инструмента и трудоемкости его применения. Элемент «вариаций» описывает различные названия и версии одного и того же инструмента. Большую часть времени инструмент рассматривается в своей общей форме, то есть в том виде, в каком он используется во многих отраслях. Помочь читателю адаптировать инструмент к нуждам конкретного проекта призван элемент «подстройка под нужды пользователя».

Сводное описание и проверка инструмента. В конце каждого раздела, посвященного элементу, приводится резюме, в котором формулируются цели, указываются способы использования и выгоды данного инструмента, а также предлагается контрольный список, позволяющий должным образом применить или структурировать представленный инструмент.

Общие элементы. Кроме структурированных глав и описаний инструментов, в книге встречаются и другие элементы структурирования, задача которых — представить информацию, углубленную или расширенную по сравнению с основным текстом. Это врезки, в которых могут содержаться следующие сведения:

- советы;
- контрольные списки;
- детальные примеры;
- кейсы;
- базовая информация.

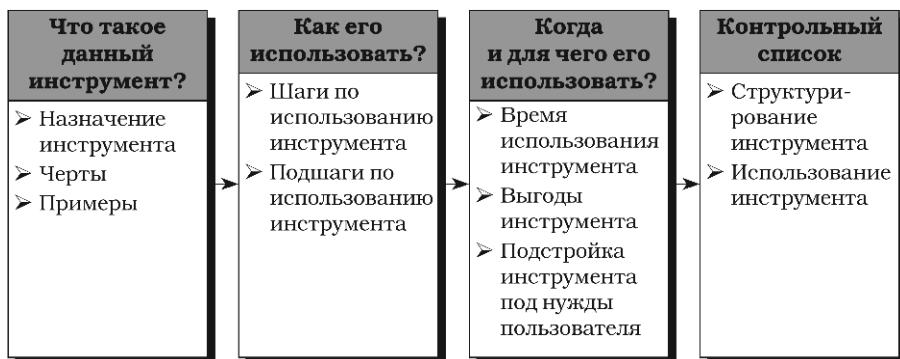


Рис. 3. Структура описания инструментов

КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

Сегодняшние менеджеры проектов — предельно занятые деловые люди. Немногие смогут выкроить время, чтобы прочитать эту книгу от корки до корки. Если смогут — книга будет раскрываться перед ними, следя естественному жизненному циклу проекта. Если нет, мы подскажем, как найти в ней ответ на конкретный вопрос:

- читателю, интересующемуся каким-либо инструментом управления проектами, рекомендуется в деталях изучить данный инструмент;

- читателю, интересующемуся определенной группой инструментов, — изучить материал, относящийся ко всей группе, например инструменты для выбора проектов или разработки расписания, — этого будет вполне достаточно;
- читателю, интересующемуся практическими применениями инструментов в той или иной отрасли, следует подробно изучить эти главы.

Главная цель книги состоит в том, чтобы помочь в различных предметных областях нижеперечисленным специалистам по управлению проектами:

- членам проектных команд. Эта группа профессионалов в области выполнения проектов часто сталкивается лицом к лицу с той или иной проблемой, которая может быть легко решена путем применения конкретного инструмента. При отсутствии соответствующей поддержки в организации, где все загружены работой, данная книга послужит надежным путеводителем, на который можно положиться;
- менеджерам проектов. Многие менеджеры работают в организациях, где отсутствуют формальные процессы управления проектами и соответствующие инструменты, и очень устают от необходимости управлять бессистемно и, начиная каждый новый проект, стартовать с нуля. Предлагаемая книга поможет им определить собственный шаблон «инструментального ящика», взятый из близкой предметной области, и адаптировать его под свои нужды (см. приложения, в которых рассматриваются практические применения в различных предметных областях). Другим менеджерам проектов могут понадобиться отдельные главы из этой книги, чтобы найти новые, лучшие инструменты и включить их в свои уже существующие «инструментальные ящики» и процессы;
- менеджерам мультипроектов. Тем, кто управляет множественными проектами и чьи организации не разработали наборов инструментов для управления совокупностью проектов в режиме разделения, эта книга укажет путь создания повторяемого и обеспечивающего не столь разочаровывающие результаты набора инструментов, который будет поддерживать процессы управления проектами. Книга поможет определить собственный шаблон «инструментального ящика», взяв его из близкой предметной области (см. приложения) и впоследствии адаптировав. Если у вас уже есть набор, который нуж-

дается в расширении, просмотрите главы книги в поисках лучших инструментов;

- владельцам/командам процессов. Отдельные менеджеры или команды, перед которыми поставлена задача разработать сложные процессы управления проектами или улучшить существующие, найдут в книге полный комплект инструментов для нового «инструментального ящика» или те инструменты, которые отсутствуют в существующем «ящике». Они также могут использовать один из «инструментальных ящиков», которые представлены в части, описывающей практические применения, в качестве шаблона для планирования собственного набора инструментов, призванного обеспечить поддержку быстро развивающихся и повторяемых процессов управления проектами;
- ученым-теоретикам и консультантам. Для ученых-теоретиков данная книга может стать помощником в проведении исследований, войти в список рекомендуемой ими литературы для прочтения по предметному курсу либо послужить пособием для обучения студентов использованию этих инструментов. Консультанты по вопросам назначений, стремящиеся помочь своим компаниям в разработке процессов и «инструментальных ящиков», подготовке профессионалов по управлению проектами либо развертывании инструментов, могут использовать эту книгу в качестве основы для таких назначений.

Ваши организации ведут постоянную борьбу с конкурентами. Чтобы они победили, вам необходимо выполнять проекты быстро, показывать высокую результативность и получать конкурентоспособный продукт. Для этого ваши процессы управления проектами нужно снабдить мощным и подстроенным под конкретные потребности набором инструментов. Предлагаемая книга покажет вам, как это сделать.



1

часть

инструменты
инициации
проекта

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