Снедакер Сьюзан

Управление IT-проектом, или Как стать полноценным CIO

Москва
«Книга по Требованию»

УДК 004
ББК 32.81
С53

Снедакер Сьюзан
С53 Управление IT-проектом, или Как стать полноценным CIO / Снедакер Сьюзан – М.: Lennex Corp, — Подготовка макета: ООО «Книга по Требованию», 2024. – 614 с.

ISBN 978-5-94074-489-4

В отличие от других книг, в этой книге по управлению IT-проектами сочетается изложение основ управления проектами, процессы и процедуры, а также основные бизнес-процессы. Прочитав ее, вы научитесь выстраивать ваш IT-проект в соответствии со стратегическими целями компании. Вы научитесь определять, какой проект решит нужную проблему в нужное время и с высоким качеством. Вы станете настоящим экспертом по настройке рабочего процесса и сможете гарантировать, что проекты будут завершены вовремя, в рамках бюджета и с требуемой функциональностью и возможностями. Если вы раздумывали о том, как побыстрее стать полноценным CIO...может быть, ответ на этот вопрос вы держите сейчас в своих руках.

ISBN 978-5-94074-489-4

© Lennex Corp, 2024
© Снедакер Сьюзан, 2024

Сьюзан Снедакер

Управление IT-проектом, или Как стать полноценным CIO

SYNGRESS®

How to Cheat at

IT Project Management

Susan Snedaker

Nels Hoenig
Technical Editor

SYNGRESS®

Управление IT-проектом

Как стать полноценным CIO

ДМК Пресс
издательство
Москва, 2009

Нэлс Хоэниг
Технический редактор

Сьюзан Снедакер

УДК 004.2
ББК 32.973.26-018.2
С53

С53 **Сьюзан Снедакер**
Управление IT-проектом, или Как стать полноценным CIO: Пер. с англ. – М.: ДМК Пресс, 2009. – 616 с.: ил. (Серия «Управление проектами»).

ISBN 978-5-94074-489-4

В отличие от других книг, в этой книге по управлению IT-проектами сочетается изложение основ управления проектами, процессы и процедуры, а также основные бизнес-процессы. Прочитав ее, вы научитесь выстраивать ваш IT-проект в соответствии со стратегическими целями компании. Вы научитесь определять, какой проект решит нужную проблему в нужное время и с высоким качеством. Вы станете настоящим экспертом по настройке рабочего процесса и сможете гарантировать, что проекты будут завершены вовремя, в рамках бюджета и с требуемой функциональностью и возможностями. Если вы раздумывали о том, как побыстрее стать полноценным CIO... может быть, ответ на этот вопрос вы держите сейчас в своих руках.

УДК 004.2
ББК 32.973.26-018.2

Original English language edition published by Syngress Publishing, Inc. Copyright © by Syngress Publishing, Inc. All rights reserved.

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Материал, изложенный в данной книге, многократно проверен. Но поскольку вероятность технических ошибок все равно существует, издательство не может гарантировать абсолютную точность и правильность приводимых сведений. В связи с этим издательство не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги.

ISBN 1-597749-037-7 (англ.)
ISBN 978-5-94074-489-4

Copyright © by Syngress Publishing, Inc.
© Перевод на русский язык, оформление, издание, ДМК Пресс, 2009

Содержание

Благодарности автора 19

Предисловие Сьюзан Снедакер 20

Глава 1. Что должно управление проектами делать с IT? 23

Введение 24

Системы улучшения бизнес-процессов 24

Институт управления проектами 25

CMM и CMMI 25

Шесть Сигма 26

ISO 9000 27

Обзор управления проектами 28

Уровень успеха и провала проектов 28

Факторы успеха проекта 31

Фактор успеха 1: поддержка руководства 32

Фактор успеха 2: вовлечение пользователей 33

Фактор успеха 3: опытный руководитель проекта 36

Фактор успеха 4: четко определите цели проекта 36

Фактор успеха 5: четко определенный (и уменьшенный) объем 37

Фактор успеха 6: более краткосрочное планирование, большое число промежуточных целей 39

Фактор успеха 7: четко определяйте процесс управления проектом 40

Фактор успеха 8: стандартная инфраструктура 42

Четыре ограничения проекта 44

Проекты, программы и портфолио 45

Заключение 48

Краткое изложение решений 49

Часто задаваемые вопросы 51

Глава 2. Что должна корпоративная стратегия делать с IT? 55

Введение 56

Обзор корпоративной стратегии в современном окружении 57

Выстраивание IT в соответствии с корпоративной стратегией – еще один шаг вперед 58

Стратегия против тактики ... 60
Конкурентное преимущество ... 61
Выполнение и эффективность ... 61
Предоставление технологии по более низкой цене ... 62
Инновация ... 63
Понимание стратегий вашей компании ... 65
Корпоративные стратегии и IT ... 67
Стратегии бизнеса и IT ... 69
Методы, помогающие в разработке IT-стратегий ... 70
Ключевые компетенции ... 71
SWOT-анализ ... 72
Анализ тенденций ... 73
Клиент ... 73
Конкуренция ... 73
Технология ... 74
Регулирование ... 74
Разработка вашей IT-стратегии ... 75
Переход от стратегии к действиям ... 79
Разработать корпоративную IT-стратегию ... 79
Переведите корпоративную и IT-стратегию в осязаемые параметры ... 79
Реализация операций, которые поддерживают IT-стратегию ... 81
Выделяйте ресурсы в соответствии с приоритетами в операциях ... 83
Определите параметры функционирования, которые поддерживают IT-стратегии ... 83
Управляйте переменами ... 84
Оценка вашего IT-окружения ... 85
Оценка ваших IT-проектов ... 85
Категории для ваших IT-проектов ... 86
Стратегический или оперативный ... 87
Долгосрочный или краткосрочный ... 88
Оборудование или ПО ... 88
Разрабатывать или развертывать ... 88
Проект или процесс ... 89
Разработка операционного плана для IT ... 91
Заключение ... 93
Краткое изложение решений ... 95
Часто задаваемые вопросы ... 97

Глава 3. Руководство по корпоративным политикам 99
Введение 100
Основы корпоративных политик 100
Понимание источников власти 102
Власть положения 102
Власть информации 104
Власть ресурса 105
Власть экспертизы 106
Власть функционирования 106
Власть персоналии 107
Методы влияния 109
Угрозы 110
Обмен или бартер 111
Призывы к ценности, эмоциям или разуму 113
Парадокс власти 116
Эффективная работа в политическом окружении 117
Согласитесь с тем, что политики существуют 117
Развивайте позитивные взаимоотношения 118
Создайте свою систему обмена 119
Слушайте внимательно 120
Общайтесь больше, но не меньше 120
Знать, чего нельзя говорить 121
Делитесь властью 122
Знайте свою систему ценностей 123
Планируйте воздействие политик на вашу работу 123
Отслеживайте политические перемены 123
Взлом политических заторов 125
Спонсорство высокого уровня 125
Разработка бизнес-плана 126
Вычисление и демонстрация ROI (ограниченное TCO) 126
Эффективные противомеры 128
Политики услуг 129
Сотрудничество с партнерами по бизнесу 129
Проектная группа 130
Участие клиентов/пользователей 131
План коммуникаций 131

Заключение ... 133
Краткое изложение решений ... 133
Часто задаваемые вопросы ... 136

Глава 4. Управление группой IT-проекта ... 139

Введение ... 140
Современная ситуация с управлением ... 141
Чего на самом деле хотят люди? ... 142
Причины неудовлетворения своей работой ... 142
Административные политики компании ... 143
Зарплата ... 144
Руководство ... 145
Условия работы ... 146
Межличностные взаимоотношения ... 147
Основы для удовлетворенности своей работой ... 148
Сама работа ... 149
Достижение ... 150
Признание ... 151
Ответственность ... 153
Продвижение по службе ... 154
Стили работы и проектная группа ... 155
Управление различными типами работы ... 160
Управление делателями ... 161
Управление взаимодействующими ... 161
Управление командными игроками ... 164
Управление аналитиками ... 164
Вопросы культуры ... 170
Управление людьми из разных культур ... 170
Культурные и языковые различия ... 170
Различие в ценностях ... 174
Обратная связь в разнообразном окружении ... 176
Управление разными возрастными группами ... 181
Мужчина, женщина и технология ... 185
Создание высокопроизводительных команд ... 186
Убедитесь, что состав группы соответствует задаче ... 186
Четко определяйте цель проекта и группы ... 187
Четко определяйте роль каждого сотрудника, поддерживайте уникальные умения и таланты ... 187
Четко определяйте ответственности членов группы перед командой ... 187

Создайте четкие ожидания результатов ... 187
Работайте как команда, чтобы определить культуру команды и ее идентичность ... 188
Работайте, как команда при разработке стратегии решения проблем и разрешения конфликтов ... 188
Создайте в группе атмосферу вежливости и уважения ... 188
Признавайте индивидуальные и групповые достижения ... 189
Эффективно управляйте временем вашей команды ... 189
Определите правила коммуникаций ... 190
Внедряйте технологии для того, чтобы развить коммуникации в реальном времени и сотрудничество ... 190
Заключение ... 192
Краткое изложение решений ... 192
Часто задаваемые вопросы ... 195

Глава 5. Определение IT-проектов ... 199

Введение ... 200
Обзор процесса управления проектом ... 200
Истоки проекта ... 205
Проверка предложения проекта ... 207
Создайте небольшую подготовительную проектную группу ... 208
Проанализируйте существующее предложение проекта ... 209
Проверяйте проектную информацию ... 209
Определение проекта ... 210
Определение проблемы ... 213
Определение проекта, возникающего по необходимости ... 213
Определение проекта, ориентированного на решение ... 214
Определение формулировки проблемы ... 216
Определение формулировки миссии проекта ... 219
Определите потенциальные решения ... 221
Вариант «ничего не делать» ... 221
Проект или процесс ... 222
Выбор оптимального решения ... 223
Разработка критериев рейтинга ... 224
Рейтинг вашего списка ... 225
Выбор решения ... 225
Разработка предложения проекта ... 227
Оценки стоимости ... 228

Элементы формальной оценки ... 229
Разработка оценки ... 229
Определение спонсора проекта ... 235
Получение одобрения проверенного предложения проекта ... 236
Заключение ... 240
Краткое изложение решений ... 243
Часто задаваемые вопросы ... 247

Глава 6. Организуя IT-проекты ... 251

Введение ... 252
Определение целей проекта ... 257
Формулировка цели проекта ... 258
Цели проекта или его главные результаты ... 258
Определите, что ВКЛЮЧАЕТСЯ, а что НЕТ ... 259
Определение заинтересованных лиц ... 261
Определение заинтересованных лиц ваших IT-проектов ... 261
Кому надо знать о проекте? ... 262
Кто будет использовать проект? ... 262
На кого оказывают воздействие результаты этого проекта? ... 263
На кого непосредственно влияют операции проекта (непосредственно проект)? ... 263
Кто платит за проект? ... 263
Кто одобряет этот проект? ... 264
Кто выполняет или внедряет этот проект? ... 264
Кому нужно дополнительное обучение? ... 264
С кем еще мы должны поговорить о проекте (что еще мы хотим знать)? ... 265
Расстановка приоритетов для разных категорий заинтересованных лиц ... 265
Влиятельные ... 266
Вовлеченные ... 266
Информированные ... 267
Управление ожиданиями заинтересованных лиц ... 267
Определение требований проекта ... 269
Управление требованиями ... 278
Проблематика времени ... 278
Проблемы управления переменами ... 279
Категории требований ... 280
Требования пользователей ... 280
Требования бизнеса ... 281