Гарольд Керцнер

Стратегическое управление в компании

Модель зрелого управления проектами

ДМК Пресс
издательство
Москва, 2010

STRATEGING PLANNING

FOR PROJECTS MANAGEMENT

USING A PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL

Harold Kerzner

WILEY

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В КОМПАНИИ

Модель зрелого управления проектами

Гарольд Керцнер

под общей редакцией А. Д. Баженова

ДМК ПРЕСС
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва, 2010

УДК 65.0
ББК 65.290-2
К36

Керцнер Г.
К36 Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами: Пер. с англ. – М.: ДМК Пресс, 2010. – 320 с.: ил.

ISBN 978-5-94074-635-5

Концепция зрелости, ориентированная на достижение успеха в бизнесе, давно укоренилась в мировом сообществе. 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.

Предлагаемая вниманию читателей книга подробно рассказывает о том, как превратить управление проектами в стратегическое средство создания и сохранения конкурентного преимущества. Она поможет менеджерам, инженерам, членам команд проектов, консультантам в различных областях бизнеса и другим специалистам заложить надежную основу дальнейшего совершенствования и процветания компании.

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 978-5-94074-635-5

© John Wiley & Sons, Inc., 2001
© Оформление, ДМК Пресс, 2010

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
Осязаемые ресурсы 63
Неосязаемые ресурсы 66
Почему стратегическое планирование для управления проектами иногда бывает неудачным 66

4 Введение в модель зрелого управления проектами (PMMM) 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