Ким Хэлдман

Управление проектами

Быстрый старт

Под общей редакцией С. И. Неизвестного



АКАДЕМИЯ АЙТИ



Москва, 2008

УДК 65.0
ББК 65.290-2
Х36

Хэлдман Ким
Х36 Управление проектами. Быстрый старт / Ким Хелдман; Пер. с англ. Шпаковой Ю.; Под ред. Неизвестного С. И. — М.: ДМК Пресс; Академия АйТи, 2008. — 352 с., ил.

ISBN 5-94074-341-2

Книга содержит базовую информацию и рекомендации для тех, кто решил сделать первый шаг на пути к профессиональному управлению проектами, может стать основой для накопления знаний за счет профессионального обучения, знакомства со специальной литературой, общения с коллегами. Термины, концепции и процессы, представленные в книге, соответствуют американскому стандарту управления проектами (*Giude to the Project Management Body of Knowledge — PMBOK*).

Книга предназначена для тех, кто только начинает карьеру в области управления проектами и закладывает фундамент для постижения основ профессиональной методологии. Но все примеры, шаблоны и контрольные списки, приведенные в книге, можно использовать в любом проекте.

УДК 65.0
ББК 65.290-2

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.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by by John Wiley & Sons, Inc.

ISBN 0-7821-3600-1 (англ.)
ISBN 5-94074-341-2 (рус.)

© Copyright by SYBEX, Inc.
© Перевод. ДМК Пресс, 2008
© Оформление, издание. ДМК Пресс, Академия АйТи, 2008

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ РЕДАКТОРА РУССКОГО ИЗДАНИЯ 10

ВВЕДЕНИЕ 11

Кому адресована эта книга 12
Содержание книги 12
Эффективная работа с книгой 13
Об авторе 14

ГЛАВА 1. СТРОИТЕЛЬСТВО ФУНДАМЕНТА 15

Путешествие в страну управления проектами 15
Что можно назвать проектом? 16
Куда мы идем? 17
Взгляд с высоты птичьего полета 18
Знание структуры организации 20
Использование преимуществ практики управления проектами 27
Профессиональные инструменты 30
Понимание процессов проекта 32
Управление проектами в XXI веке 37
Новое — это хорошо забытое старое 38
Ограничения 38
Что делать дальше? 42
Получение степени профессионала в управлении проектами (PMP) 43
Сертификация CompTIA Project+ 44
Официальные учебные программы 45
Необходимые термины 45
Вопросы для повторения 45

ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ 47

Обо всем понемногу 47
Взаимодействие — основа основ 49
Организационные технологии 49

Планирование времени ... 50
Определение приоритетов ... 51
Управление информацией ... 53
Навыки общего управления ... 56
Навыки управления людьми ... 58
Индивидуальный стиль взаимодействия ... 59
Обмен информацией ... 60
Отправители ... 62
Получатели ... 64
Того и другого понемногу ... 64
Умение слушать ... 65
Методы слушания ... 66
Сколько существует контактов? ... 67
Десять советов по осуществлению эффективной взаимодействия ... 69
Терминология ... 71
Вопросы для повторения ... 71
ГЛАВА 3. ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА ... 72
Отбор перспективных проектов ... 72
Как возникают проекты ... 73
Генераторы проектов — необходимость и потребность ... 74
Проектные заявки ... 76
Отбор и определение приоритетности проектов ... 79
Технико-экономическое обоснование ... 88
Встреча с заинтересованными сторонами ... 89
Сотрудничество с куратором проекта ... 90
Документальное оформление функций и обязанностей заинтересованных лиц ... 91
Конфликтующие потребности заинтересованных сторон ... 93
Разработка устава проекта ... 94
Цели устава ... 95
Основные элементы устава проекта ... 96
Предварительное описание содержания проекта ... 101
Проведение установочного собрания по проекту ... 103
Составление повестки дня ... 103
Терминология ... 104
Вопросы для повторения ... 105
ГЛАВА 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ПРОЕКТА ... 106
Согласование промежуточных результатов ... 106
Цели и задачи ... 107
Промежуточные результаты ... 109

Выявление требований ... 112
Процесс сбора требований ... 112
Определяющие факторы успеха ... 115
Определение допущений и ограничений ... 117
Определение допущений ... 118
Определение ограничений ... 119
Описание содержания проекта ... 121
Содержание описания проекта ... 122
Получение подписей ... 124
Разработка плана управления содержанием проекта ... 126
Разработка плана взаимодействия ... 127
Термины ... 129
Вопросы для повторения ... 129
ГЛАВА 5. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫХ РАБОТ ... 130
Разработка структурной декомпозиции работ ... 130
Организация уровней СДР ... 131
Группа работ ... 133
Коды идентификации ... 135
Схематическая форма ... 136
Определение заданий и операций ... 137
Управление работой ... 137
Распределение последовательности заданий ... 139
Определение контрольных этапов ... 140
Разработка матрицы распределения ответственности ... 141
Оценка длительности операций ... 142
Экспертная оценка ... 143
Параметрическая оценка ... 143
Установка взаимозависимостей ... 143
Разработка сетевой диаграммы ... 145
Диаграмма предшествования ... 146
Операции в узлах ... 147
Метод построения стрелочной диаграммы – операции на дугах ... 148
Метод выбора ... 148
Термины ... 148
Вопросы для повторения ... 149
ГЛАВА 6. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРИОБРЕТЕНИЕ РЕСУРСОВ ... 150
Планирование проектной группы ... 150
Оценка квалификации ... 152

Отбор сотрудников ... 153
Переговоры о членах группы ... 155
Кадровые назначения ... 156
Приобретение материалов, резервов и оборудования ... 158
Вопросы ... 159
Производить или закупать ... 161
План закупок ... 162
План ресурсов ... 163
Контракт на ресурсы ... 164
Запрос на предложение и т. д. ... 165
Получение предложений ... 166
Выбор поставщика ... 167
Присуждение контракта ... 169
Термины ... 170
Вопросы для повторения ... 170
ГЛАВА 7. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ... 171
Идентификация рисков ... 171
Типы проектных рисков ... 173
Общие риски – где они спрятаны? ... 174
Технология идентификации ... 178
Технологии анализа рисков ... 184
Вероятность и воздействие риска ... 185
Планирование рисков ... 188
Реагирование на риски ... 189
Принятие ... 190
Уклонение ... 190
Передача ... 190
Смягчение ... 191
Резервное планирование ... 191
Остаточные и вторичные риски ... 192
План управления рисками ... 193
Термины ... 194
Вопросы для повторения ... 194
ГЛАВА 8. РАЗРАБОТКА ПЛАНА ПРОЕКТА ... 195
Разработка плана проекта ... 195
Компоненты графика проекта ... 196
Метод оценки и пересмотра планов ... 197

Расчет критического пути ... 201
Работа с графиком проекта ... 205
Вид и форма графика ... 210
План управления качеством ... 212
Документирование плана ... 213
Стоимость качества ... 214
Термины ... 216
Вопросы для повторения ... 216
ГЛАВА 9. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ 101 ... 217
Из чего состоит бюджет? ... 217
Стоимость проекта ... 218
Прямые и косвенные затраты ... 219
Сбор «доков» ... 220
Процесс составления бюджета ... 220
Статьи бюджета ... 221
Бюджетные проблемы ... 222
Выполнение процедур ... 223
Методы оценки ... 223
Аналоговая оценка ... 224
Оценка снизу вверх ... 224
Размер стоимости ресурсов ... 225
Параметрическая оценка ... 225
Компьютерные инструменты ... 225
Опрос экспертов ... 226
Опрос поставщиков ... 226
Оценка стоимости и составление бюджета ... 226
Вопросы по теме ... 228
Оформление бюджета ... 228
Тропой памяти ... 230
Способны ли вы контролировать ситуацию? ... 231
Какова плата? ... 231
Утверждение бюджета ... 232
Разработка базового стоимостного плана ... 232
Подводим итог ... 234
Каким должен быть объем? ... 236
Получение утверждений ... 237
Термины ... 237
Вопросы для повторения ... 237

ГЛАВА 10. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА 239

Создание группы 239
Установочное собрание проектной группы 240
Четыре стадии развития группы 241
Характеристика эффективной группы 244
Техника ведения переговоров и решения проблем 245
Начать с начала 246
Пять методов решения проблем 248
Роль менеджера проектов в развитии группы 250
Практика вознаграждения 250
Власть лидера 254
Завоевание доверия и уважения группы 256
Профессиональная ответственность 258
Отчет о выполнении работ 261
Кто и что получает? 262
Промежуточные отчеты и журналы действий 262
Корректирующие действия 265
Термины 266
Вопросы для повторения 266

ГЛАВА 11. КОНТРОЛЬ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА 267

Изменения неизбежны 267
Как происходят изменения 268
Разработка процедуры управления контролем изменений 270
Составление плана управления изменениями 270
Организация совета контроля изменений 272
Отслеживание изменений 273
Оценка воздействия изменений 274
Укрепление позиций 275
Регулировка изменений содержания и графика 276
Управление и изменение стоимости 279
Процесс контроля и мониторинга проекта 280
Инструменты отчетности по исполнению 281
Мониторинг рисков 283
Проект в опасности? 283
Умейте говорить «нет» 284
Первые предупредительные сигналы 284
Термины 286
Вопросы для повторения 287

ГЛАВА 12. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ 288

Счастливый финал 288
Детали, детали... 289
Расставаться всегда трудно 295
Обучение и гарантийный срок 296
Исполнение проекта 297
Усвоенные уроки проекта 298
Визирование проекта 299
Доволен ли потребитель? 301
Архивирование проектной документации 302
Праздник всегда с тобой! 303
Термины 303
Вопросы для повторения 304

Приложение A. ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ .. 305

Приложение B. ОБРАЗЦЫ ФОРМАЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ 320

Приложение C. ОБРАЗЦЫ КОНТРОЛЬНЫХ СПИСКОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ 333

СЛОВАРЬ 342

СНОСКИ 350

ПРЕДИСЛОВИЕ РЕДАКТОРА РУССКОГО ИЗДАНИЯ

Эта книга содержит базовую информацию, рекомендации для тех, кто решил сделать первый шаг на пути к профессиональному управлению проектами. За объективной потребностью изложения функционально необходимого непростого предметного материала — живой язык, переживания и эмоции автора. Не может и не способен он, автор, оставаться спокойным, холодным к рассматриваемому предмету — управлению проектами: то, о чем он говорит, он глубоко пережил, переживает и не остается равнодушным.

Ким Хелдман — одна из немногих менеджеров-аналитиков Запада, придерживающихся в стратегии подхода к управлению проектами не традиционных исповедований тейлоризма как догмы, изложения проектного подхода как жестко детерминированного процесса, ставящего во главу угла однозначное обеспечение максимума соответствия должностным инструкциям и функциям членов команд, жестко диктуемых начальством. Она не придерживается традиционного принципа управления членами команды проекта: «к ноге!», «фас!», «отставить!». По существу, она не приемлет самоей связки понятий «управление людьми». Она не приемлет начальствования («для меня один начальник — это уже много»), присущего, увы, западным подходам, конвейерному (тейлоровскому) принципу управления проектами.

Ким относится с уважением к самой себе, с уважением к своим соратникам, своим сотрудникам. У нее нет подчиненных. Она относится с уважением к читателю, равно как и ко всему окружающему миру.

По ходу изложения своих мыслей Ким Хелдман непрерывно, открыто, а чаще между строк говорит: **«Уважение и доверие — вот основа менеджмента! И в центре этого — человек. Личность!»**

Сергей Неизвестный