

برنام آن که جان را فکرت آموخت

از مدیریت پروژه تا مدیریت سبد پروژهها

تالیف

دکتر مهدی روانشادنیا

مهندس حمیدرضا عباسیان جهرمی



سرشناسه	: روانشادانیا، مهدی، ۱۳۵۹ -
عنوان و نام پدیدآور	: از مدیریت پروژه تا مدیریت سبب پروژه‌ها/ تالیف مهدی روانشادانیا، حمیدرضا عباسیان جهرمی.
مشخصات نشر	: تهران: فدک ایساتیس، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	: ۱۷۸ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: ۲-۱۰۰-۱۶۰-۶۰۰-۹۷۸ : ۷۲۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیبا
یادداشت	: نمایه.
موضوع	: مدیریت طرح‌ها
موضوع	: مدیریت طرح‌ها -- استانداردها
شناسه‌افزوده	: عباسیان جهرمی، حمیدرضا، ۱۳۶۴-
رده‌بندی کنگره	: HD۶۹/م۴۹۶ ۱۳۹۱
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۹۶۰۴۷۳

از مدیریت پروژه تا مدیریت سبب پروژه‌ها



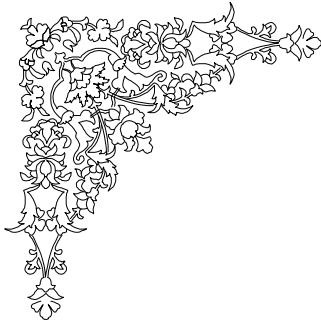
تالیف	: مهدی روانشادانیا- حمیدرضا عباسیان جهرمی
مدیر تولید	: رضا کرمی‌شاهنده
صفحه‌آرایی	: واحد تولید انتشارات فدک ایساتیس (مریم یوزباشی)
نوبت چاپ	: اول-۱۳۹۱
تیراژ	: ۵۰۰
چاپ و صحافی	: گنج‌شایگان
قیمت	: ۷۲۰۰۰ ریال
شابک	: ۲-۱۰۰-۱۶۰-۶۰۰-۹۷۸

دفتر انتشارات	: تهران- خیابان انقلاب - خیابان اردیبهشت- بین‌لیافی نژاد و جمهوری- ساختمان ۱۰
تلفن	: ۶۶۴۶۵۸۳۱ - ۶۶۴۸۱۰۹۶ - ۶۶۴۸۲۲۲۱
نماینده‌گی تهران	: خیابان انقلاب- نیش ۱۲ فروردین- پلاک ۱۳۱۲- انتشارات صناعی
تلفن	: ۶۶۴۰۹۹۲۴ - ۶۶۴۰۵۳۸۵
فروشگاه یزد	: میدان آزادی (باغ ملی)- ابتدای خیابان فرخی- جنب مجتمع ستاره
تلفن	: ۶۲۲۷۴۷۵ - ۶۲۲۶۷۷۱ - ۶۲۲۶۷۷۲

ایمیل و وب‌سایت: www.fadakbook.ir - info@fadakbook.ir

کلیه حقوق و حق چاپ متن و عنوان کتاب که به ثبت رسیده است؛ مطابق با قانون حقوق مولفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸ محفوظ و متعلق به انتشارات فدک ایساتیس می‌باشد. هرگونه برداشت، تکثیر، کپی‌برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه کتبی از انتشارات فدک ایساتیس ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

معاونت حقوقی
انتشارات فدک ایساتیس



تهدیم به:

آینده پژوهان

آنانکه دوردست‌ها را دیدند

آنانکه بارویا ایشان زیستند

آنانکه فلسفه‌ای برای بودن و زیستن دارند

آنانکه از تقسیم داشته‌ها و یافته‌هایشان، بی‌نی ندارند

آنانکه برای پیشرفت حد و مرزی قائل نیستند و کنج‌هایشان غیر ممکن‌ها را ممکن نمود

تهدیم به:

پیشگامان

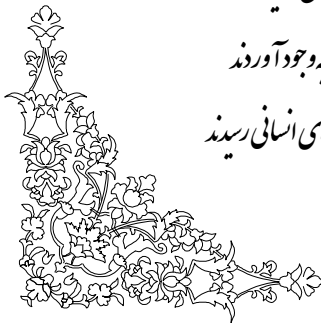
آنانکه راهی به سوی آینده‌گشوند

آنانکه رویاها را یافتند و ساختند

آنانکه با امید و انگیزه پیمان‌ناپذیرشان، زحمت پیش رفتن را به جان خریدند

آنانکه با قدرت خلاقیت و شجاعت تحمل، فرصت‌های جدید را به وجود آوردند

آنانکه از دنیای کوچک تنگ‌نظران فراتر رفته و به مرز قابلیت‌های انسانی رسیدند



پیش‌گفتار

پروژه‌ها، شریان حیاتی بسیاری از شرکت‌های امروزی هستند و سال‌ها مفهوم مدیریت پروژه مورد بررسی و کاربرد پژوهشگران و متخصصان بوده است. لیکن، ناهماهنگی و عدم انطباق استراتژیک این شریان‌ها، می‌تواند به عملکرد نامناسب و گاه سکنه یا مرگ یک بنگاه اقتصادی بیانجامد. نگاه جزیره‌ای به موفقیت پروژه‌ها، می‌تواند با تشدید رقابت‌های درون سازمانی برای دستیابی به منابع، تقابل برنامه‌های کاری و عدم انسجام استراتژی‌ها، تهدیدکننده سرنوشت شرکت‌های پروژه محور باشد.

تحقیقات نشان می‌دهد، ریسک یک سازمان چند پروژه‌ای متنوع سازی شده، به مراتب کمتر از جمع ریسک‌های تک تک پروژه‌هاست، که این با ضرب المثل قدیمی "همه تخم‌مرغ‌ها را در یک سبد نگذار" دارای همسویی معناداری است. در کشورهای در حال توسعه، وجود عدم قطعیت‌های فراوان، ضعف ساختارهای اقتصادی، سیاسی و قضایی و تغییر مکرر قوانین و سیاست‌های اجرایی، ریسک بالایی را برای شرکت‌های متمرکز ایجاد کرده و انگیزه مناسبی برای تشکیل سبدهای متنوع از فعالیت‌ها ایجاد می‌نماید.

به گروهی از پروژه‌ها، طرح‌ها و فعالیت‌های مستقل که تحت هدایت و حمایت یک سازمان مشخص انجام می‌گیرند، سبد (پرتفولیو) پروژه‌ها و به مدیریت آن، مدیریت سبد پروژه‌ها گفته می‌شود. جهت گیری این کتاب، بر طرح موضوع مدیریت سبد پروژه‌ها، به عنوان پلی بین مدیریت پروژه‌ها و مدیریت شرکت‌ها، بین مدیریت اجرایی و مدیریت استراتژیک و به عنوان روشی برای تسهیم منابع، منافع و ریسک‌ها در قالب استراتژی‌های کلی سازمان‌هاست.

محتوای این کتاب، در قالب شش فصل ارائه شده است. فصل اول، با مروری بر مبانی، به طرح جدیدترین نظریه‌ها و رویکردهای مدیریت پروژه‌ها می‌پردازد. همچنین، گزیده‌ای از دیدگاه استانداردهای موسسه بین‌المللی مدیریت پروژه (PMI)، انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه

(IPMA)، انجمن پیشرفت مهندسی ژاپن (ENAA) و سایر نهادهای جهانی ارائه شده است. تئوری پرتفلیو را هری مارکوئیتز، در مقاله معروف خود با عنوان "انتخاب پرتفلیو" در سال ۱۹۵۲ مطرح کرد. مهمترین رویکرد مارکوئیتز، ارائه یک سبد بهینه در یک سطح معین ریسک بوده، به گونه‌ای که سبد مذکور دارای بیشترین عایدی باشد. استفاده از این تئوری در پروژه‌ها، معرفی مفاهیم، ضرورت‌ها و پیشینه آن در فصل دوم بررسی می‌شود. فصل سوم، به ضرورت‌های برنامه‌ریزی هدفمند برای متنوع کردن فعالیت شرکت‌ها می‌پردازد. ارتباط موضوعاتی چون ریسک و استراتژی شرکت‌ها و توجه به زیرساخت‌هایی چون دفتر مدیریت پروژه از دغدغه‌های این فصل است. در فصل چهارم، به رویکرد استانداردهای روز مدیریت سبد پروژه‌ها، توجه شده است. مهم‌ترین بخش مدیریت سبد پروژه‌ها، انتخاب سبد می‌باشد. انتخاب سبد پروژه، فعالیت دوره‌ای است که به منظور انتخاب سبدهای از پروژه‌ها از بین گزینه‌های ممکن انجام می‌شود. مجموعه روش‌های انتخاب سبد پروژه‌ها و خاستگاه‌های آنها در فصل پنجم معرفی شده‌اند. فصل ششم، یک مدل منطبق با شرایط بومی ارائه می‌دهد، که با توجه به ملاحظات سازمانی، مشخصات پروژه، ریسک‌ها، ملاحظات مالی و تأثیر سبد پروژه‌های موجود شرکت، امکان انتخاب پروژه‌های جدید، در قالب یک فرایند سیستماتیک را فراهم می‌نماید و سرانجام، با پیاده‌سازی گام به گام مدل در یک مثال، نمونه‌ای عملگرایانه را برای خوانندگان طرح می‌کند. در واقع، فصل ششم ارائه بخشی از تلاش نگارندگان کتاب برای تدوین مدل انتخاب پروژه می‌باشد، که حاصل آن تاکنون در چندین مجله معتبر بین‌المللی چاپ شده و در مواردی به کاربرد عملی رسیده است.

اگرچه، تا پیاده‌سازی حرفه‌ای و گسترده مفاهیم مدیریت پروژه در کشور فاصله بسیار وجود دارد، باز شدن جایگاه مفهوم مدیریت سبد پروژه‌ها، می‌تواند کمکی به سرآمدی سازمان‌های ایرانی در آینده باشد. این کتاب، حاصل چند سال تلاش نگارندگان در مطالعه و پیاده‌سازی مفاهیم علمی مدیریت راهبردی شرکت‌های پروژه محور است. با این حال، بیشتر ایده‌های طرح شده در این اثر، متعلق به پیشگامان علم مدیریت پروژه بوده و نگارندگان فقط مسئولیت چگونگی ارائه آنها به جامعه تخصصی کشور را به عهده گرفته‌اند. هر چند، دیدگاه این کتاب صرف انتقال مفاهیم نبوده و سعی شده، با مثال‌های عملی بین‌المللی و ایرانی، نحوه به کاربندی عملی و مدلسازی برای فعالان حرفه‌ای و پژوهشگران دانشگاهی مطرح گردد.

در پایان، از حسن سلیقه شما در انتخاب این کتاب، سپاسگزاری نموده و دست همه بزرگوارانی که پیشنهاد‌های اصلاحی و انتقادات خود را از طریق وبسایت www.ravanshadnia.com به ما انعکاس می‌دهند به گرمی می‌فشاریم.

مهدی روانشادنی، حمیدرضا عباسیان جهرمی

پاییز ۱۳۹۱

فهرست مطالب

فصل ۱ مدیریت پروژه ۱

۱.۱	مفهوم مدیریت پروژه ۲
۱.۱.۱	مدیریت چیست؟ ۲
۲.۱.۱	پروژه چیست؟ ۳
۳.۱.۱	مدیریت پروژه چیست؟ ۳
۲.۱	مدیریت پروژه از دیدگاه پیکره دانش مدیریت پروژه ۷
۱.۲.۱	تقسیم‌بندی براساس گروه‌های فرایندی ۷
۲.۲.۱	تقسیم‌بندی براساس حوزه دانش ۸
۳.۱	مدیریت پروژه از دیدگاه استاندارد ICB V 3.0 ۱۰
۱.۳.۱	شایستگی تخصصی مدیریت پروژه ۱۱
۲.۳.۱	شایستگی رفتاری در مدیریت پروژه ۱۵
۳.۳.۱	شایستگی مفهومی در مدیریت پروژه ۱۸
۴.۱	پیاده‌سازی پیکره دانش مدیریت پروژه و ICB V3.0 در یک مثال فرضی ۲۰
۵.۱	مدیریت پروژه، مدیریت طرح و مدیریت سبد پروژه‌ها ۲۶
۶.۱	نتیجه‌گیری ۲۸
۷.۱	مراجع فصل اول ۲۹

فصل ۲ مبانی مدیریت سبد پروژه‌ها ۳۱

۱.۲	مدیریت سبد پروژه‌های شرکت چیست؟ ۳۲
۱.۱.۲	پیدایش مفهوم پرتفلیو ۳۲
۲.۱.۲	معرفی تئوری پرتفلیو ۳۳
۳.۱.۲	تعریف سبدپروژه ۳۵
۴.۱.۲	مدیریت سبدپروژه ۳۶
۲.۲	تاریخچه مدیریت سبد پروژه‌ها ۳۷
۱.۲.۲	از تئوری پرتفلیو تا مدیریت سبد پروژه‌ها ۳۷

تاریخچه کاربرد مدیریت سبد پروژه‌ها در شرکت‌های پیمانکاری ۳۸	۲.۲.۲
طبقه‌بندی زمینه‌های تحقیقاتی پژوهشگران مدیریت سبد پروژه‌ها ۴۰	۳.۲.۲
تحلیلی بر پژوهش‌های مدیریت سبد پروژه‌ها ۴۰	۴.۲.۲
مزایای مدیریت سبد پروژه‌ها ۴۴	۳.۲
جمع‌بندی ۴۶	۴.۲
مراجع فصل دوم ۴۷	۵.۲

فصل ۳ مدیریت سبد پروژه‌ها از دیدگاه مدیریت شرکت‌ها ۴۹

ضرورت تشکیل سبد پروژه‌ها ۵۰	۱.۳
گزینه‌های سرمایه‌گذاری برای شرکت‌ها ۵۰	۱.۱.۳
ضرورت متنوع‌سازی فعالیت شرکت‌ها در کشورهای در حال توسعه ۵۱	۲.۱.۳
متنوع‌سازی در شرکت ۵۳	۳.۱.۳
استراتژی شرکت‌ها در تشکیل سبد پروژه‌ها ۵۳	۲.۳
سطوح تصمیم‌گیری در سازمان ۵۴	۱.۲.۳
اندرکنش استراتژی سازمان با انتخاب سبد پروژه ۵۴	۲.۲.۳
انواع استراتژی‌های شرکت‌ها ۵۷	۳.۳.۳
فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف در انتخاب سبد پروژه‌ها ۵۹	۴.۳.۳
مدیریت ریسک در تشکیل سبد پروژه‌ها ۵۹	۴.۳
مدیریت ریسک ۶۰	۱.۴.۳
شناسایی ریسک ۶۲	۲.۴.۳
ارزیابی ریسک ۶۳	۳.۴.۳
پاسخ‌گویی و کنترل ریسک ۶۷	۴.۴.۳
ریسک در مدیریت سبد پروژه‌ها ۶۹	۴.۴.۳
دفتر مدیریت پروژه ۷۱	۵.۳
مراحل تعالی سیستم مدیریت سبد پروژه‌ها ۷۱	۱.۵.۳
تعریف دفتر مدیریت پروژه ۷۲	۲.۵.۳
وظایف دفتر مدیریت پروژه ۷۲	۳.۵.۳
مراحل پیاده‌سازی دفتر مدیریت پروژه ۷۲	۴.۵.۳
دفتر راهبردی پروژه ۷۴	۵.۵.۳
نقش‌های دفتر مدیریت پروژه در مدیریت سبد پروژه‌ها ۷۴	۶.۵.۳
نتیجه‌گیری ۷۵	۶.۳
مراجع فصل سوم ۷۸	۷.۳

فصل ۴

مدیریت سبد پروژه‌ها از دیدگاه استانداردهای مدیریت پروژه ۸۱

استاندارد مدیریت سبد پروژه موسسه بین‌المللی مدیریت پروژه ۸۲	۱.۴
فرایندهای تنظیم کننده ۸۴	۱.۱.۴
فرایندهای نظارتی و کنترلی ۸۸	۲.۱.۴
استاندارد مدیریت سازمان‌های پروژه محور ۹۰	۲.۴
فرایندهای آغازین سبد پروژه‌ها ۹۲	۱.۲.۴
فرایندهای برنامه‌ریزی سبد پروژه ۹۲	۲.۲.۴
فرایندهای اجرایی سبد پروژه ۹۴	۳.۲.۴
فرایندهای کنترلی سبد پروژه ۹۴	۴.۲.۴
فرایندهای خاتمه سبد پروژه ۹۵	۵.۲.۴
استاندارد ICB V3.0 ۹۵	۳.۴
نتیجه‌گیری ۹۷	۴.۴
مراجع فصل چهارم ۹۹	۵.۴

فصل ۵

روش‌های انتخاب سبد پروژه‌ها ۱۰۱

مقدمه‌ای بر روش‌های انتخاب پروژه ۱۰۲	۱.۵
تاریخچه انتخاب پروژه ۱۰۲	۲.۵
دسته‌بندی روش‌های انتخاب پروژه ۱۰۳	۳.۵
روش‌های ارزیابی و انتخاب تک پروژه ۱۰۴	۱.۳.۵
روش‌های ارزیابی و انتخاب پروژه با توجه به سبد پروژه‌های موجود ۱۰۹	۲.۳.۵
عوامل مؤثر در انتخاب تکنیک انتخاب پروژه ۱۱۴	۴.۵
مدل برنامه‌ریزی آرمانی برای تحلیل سبد پروژه‌ها ۱۱۶	۵.۵
مدل برنامه‌ریزی آرمانی صفر- یک خطی ۱۱۷	۱.۵.۵
دو مشکل اساسی برنامه‌ریزی آرمانی ۱۱۸	۲.۵.۵
ماهیت انتخاب پروژه ۱۱۸	۳.۵.۵
مدل کلی برنامه‌ریزی آرمانی ۱۱۹	۴.۵.۵
اهداف بهینه‌سازی سبد ۱۱۹	۵.۵.۵
محدودیت‌های مدل ۱۲۰	۶.۵.۵
مثالی کاربردی از پیاده‌سازی مدل برنامه‌ریزی آرمانی ۱۲۲	۶.۵
نتیجه‌گیری ۱۲۹	۷.۵
مراجع فصل پنجم	۸.۵

فصل ۶

مدلی چند معیاره برای انتخاب سبد پروژه‌ها ۱۳۳

موضوعات مورد توجه در تدوین چارچوب انتخاب پروژه ۱۳۴	۱.۶
--	-----

مشکلات مدل‌سازی انتخاب سبد پروژه‌ها ۱۳۴	۱.۱.۶
ویژگی‌های مدل انتخاب سبد پروژه‌ها ۱۳۵	۲.۱.۶
معیارهای کلیدی تصمیم‌گیری انتخاب پروژه ۱۳۹	۲.۶
مجموعه‌ای از معیارهای انتخاب پروژه ۱۳۹	۱.۲.۶
معیارهای منتخب ۱۴۱	۲.۲.۶
مدل چند معیاره فازی انتخاب پروژه ۱۴۲	۳.۶
معرفی مدل ۱۴۲	۱.۳.۶
مراحل مدل ۱۴۲	۲.۳.۶
غریبال اولیه ۱۴۳	۳.۳.۶
تعیین ورودی‌های سیستم ارزیابی ۱۴۶	۴.۳.۶
ارزیابی پروژه‌های قابل قبول ۱۴۹	۵.۳.۶
انتخاب پروژه و اقدامات بعدی ۱۵۴	۶.۳.۶
پیاده‌سازی مدل ۱۵۵	۴.۶
مواجهه با پروژه‌های جدید ۱۵۵	۱.۴.۶
تعیین ورودی‌های سیستم ۱۵۷	۲.۴.۶
نتایج پیاده‌سازی مدل ۱۵۹	۳.۴.۶
جمع‌بندی ۱۶۰	۵.۶
مراجع فصل ششم ۱۶۲	۶.۶

فهرست الفبایی ۱۶۵

۱

فصل

مدیریت پروژه

انتظار می‌رود، خواننده با مطالعه فصل اول، پاسخ مناسبی برای پرسش‌های زیر داشته باشد:

- تفاوت‌های مدیریت پروژه با مدیریت طرح چیست؟
- استانداردها و دستور العمل‌های مطرح در مدیریت پروژه کدامند؟
- تفاوت تعاریف مدیریت پروژه در استانداردهای مختلف چیست؟
- رویکرد پیکره دانش مدیریت پروژه در پیاده سازی مدیریت پروژه چیست؟
- رویکرد استاندارد ICB V3.0 در پیاده سازی مدیریت پروژه چیست؟
- تفاوت‌های پروژه، طرح و سبد پروژه‌ها را تشریح کنید.
- روابط مدیریت پروژه، مدیریت طرح و مدیریت سبد پروژه در سطح سازمان چگونه تعریف می‌شود؟
- با مثالی، پیاده سازی مفاهیم و مراحل پیکره دانش مدیریت پروژه را در کاربردهای عملی نشان دهید.