



گروه پژوهشی صنعتی آرمان
انجمن اساتذات آریستان اقلیم



مهمان سپهر گیش

راهنمای عملیاتی

مدیریت پروژه براساس PMBOK

ابزارها، الگوها، فرم‌ها و فهرست‌های کنترلی

گرد آوری و تألیف:

مزدک عبائی

مجید فراهانی

دانیال قطره سامانی



راهنمای عملیاتی
مدیریت پروژه
براساس PMBOK

راهنمای عملیاتی مدیریت پروژه بر اساس PMBOK : ابزارها، الگوها ، فرم‌ها
و فهرست‌های کنترلی / ترجمه و تالیف مزدک عبایی، مجید فراهانی، دانیال
قطره‌سامانی .

تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۳ .

۳۳۶ ص.: مصور، جدول، نمودار

۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۰۰-۱

مدیریت طرح‌ها، استانداردها، کنترل کیفی، تضمین کیفی

عبایی، مزدک ۱۳۵۵

فراهانی، مجید، ۱۳۵۲

قطره سامانی، دانیال، ۱۳۶۸

HD ۶۹/م ۴۶۲۱۳۹۳

۴۰۴/۸۵۶

۹۰۶۲۲۷۳

عنوان و نام پدیدآور:

مشخصات نشر:

مشخصات ظاهری:

شابک:

موضوع:

سرشناسه:

شناسه افزوده:

شناسه افزوده:

رده بندی کنگره:

رده بندی دیویی:

کتابشناسی ملی:



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

راهنمای عملیاتی مدیریت پروژه بر اساس PMBOK

ابزارها، الگوها، فرم‌ها و فهرست‌های کنترلی

تألیف و ترجمه:

مزدک عبایی

مجید فراهانی

دانیال قطره‌سامانی



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

راهنمای عملیاتی مدیریت پروژه بر اساس PMBOK ابزارها، الگوها، فرم‌ها و فهرست‌های کنترلی

تألیف و ترجمه: مزدک عبایی، مجید فراهانی و دانیال قطره سامانی

طرح جلد: داریوش گل سرخی

صفحه‌آرا: داریوش گل سرخی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: واژه پرداز اندیشه

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۰۰-۱

چاپ اول: زمستان ۱۳۹۳

ناشر: آریانا قلم، همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است و

هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد همکف

تلفن: ۰۲۱۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

مدیریت پروژه مبحثی است که در کشور ما هر روز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. بخش‌های پیشتازی همچون نفت، گاز و پتروشیمی، پروژه‌های بزرگ و متعددی را طی سال‌های آتی در کشور، اجرا خواهند کرد. بخش‌های عمده دیگر نظیر آب و انرژی نیز وضعیت مشابهی خواهند داشت. موفقیت این پروژه‌ها مستلزم ارتقای ظرفیت مدیریت پروژه در کشور است. عزم به اتمام انبوه پروژه‌های نیمه‌تمام موجود نیز واقعیت دیگری است که باید به آن توجه کرد. بنابراین برای مواجهه با این جهش‌ها ضروری است بحث مدیریت پروژه در کشور جدی گرفته شود و ظرفیت سازمان‌ها در اجرای پروژه‌ها ارتقا یابد. مطالعه وضعیت کنونی پروژه‌ها در کشور حاکی از وجود برخی آفات مشترک میان آنهاست که غفلت از آن‌ها، مانع بهبود وضعیت اجرای پروژه‌ها خواهد شد. شکست، تأخیر و ناتمام ماندن پروژه‌های زیربنایی، از مهم‌ترین پیامدها و مشخصه‌های نهادینه نشدن اصول مدیریت علمی در طرح‌های کشور است.

خوشبختانه تعدد و تنوع کتاب‌ها، مجلات و مقاله‌های دانشگاهی و غیردانشگاهی نشان می‌دهد افراد زیادی در زمینه اعتلای دانش «مدیریت پروژه» فعالیت می‌کنند و همه‌روزه تجربیات بیشتری از دیدگاه‌های مختلف به این دانش افزوده می‌شود.

گروه پژوهشی و صنعتی آریانا نیز در سال‌های اخیر با توجه به اهمیت موضوع مدیریت پروژه، اهتمام ویژه‌ای به گسترش این دانش داشته است و انتشارات آریانا قلم و ویرایش‌های مختلف استاندارد پیکره دانش مدیریت پروژه PMBOK و سایر استانداردها همچون استاندارد مدیریت طرح، مدیریت پورتفولیو، مدل بلوغ سازمانی، راهنمای عملی مدیریت تغییر و واژه‌نامه جامع مدیریت پروژه را ترجمه و منتشر کرده است. کتاب حاضر نیز که بر اساس این استانداردها به خصوص استاندارد PMBOK تألیف شده است، مکمل این کتاب‌هاست و برای بهره‌گیری اثربخش‌تر از این کتاب‌ها، مجموعه‌ای از الگوها، ابزارها و فهرست‌های کنترلی ضروری را ارائه کرده است.

در پایان از آقایان مهندس عبایی، مهندس فراهانی و مهندس قطره سامانی که از استادان و مدیران فعال حوزه مدیریت پروژه کشورند به خاطر اهتمامی که در گردآوری و تألیف این کتاب ارزشمند و کاربردی داشتند و همچنین جناب آقای مهندس افتخاری و مجموعه مهان سپهر کیش که آریانا قلم را در انتشار این کتاب همراهی کردند کمال تشکر را دارم.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

در دو دهه اخیر تلاش‌های گسترده‌ای برای بهره‌گیری از دانش نوین مدیریت پروژه در سطح کشور انجام شده‌است، به گونه‌ای که می‌توان توسعه سیستم‌های مدیریت پروژه مبتنی بر استانداردهای معتبر بین‌المللی را یکی از مسائل مشترک در اکثر سازمان‌های پروژه محور دانست. به موازات این تلاش‌ها؛ مدرسان، مولفان، مترجمان و ناشران حوزه مدیریت پروژه نیز تلاش نموده‌اند با فراهم ساختن محتوای دانشی و علمی مورد نیاز، این تلاش‌ها را پشتیبانی نمایند.

هم‌راستا با این تحولات شرکت مهان سپهر کیش به عنوان یکی از شرکت‌های فعال در حوزه صنعت ساخت، خود را متعهد می‌داند ضمن تلاش در بهره‌گیری از مفاهیم و ابزارهای نوین مدیریتی، از اقدام‌های موثر علمی و توسعه‌ای در این حوزه حمایت نماید و از همین رو خوانندگان محترم را به مطالعه و بهره‌گیری از کتاب حاضر دعوت می‌نماید.

در پایان لازم می‌داند از انتشارات آریانا قلم که مجموعه‌ای ارزشمند از کتاب‌های حوزه مدیریت را در اختیار جامعه علمی کشور قرار داده‌اند، قدردانی نماید.

به امید توسعه پایدار میهن عزیزمان
علی افتخاری - شرکت مهان سپهر کیش

فهرست

مقدمه پدیدآورندگان

۱۵

فصل اول

۱۹..... آغاز پروژه

- ۲۳ ۲-۱ فرآیند تهیه منشور پروژه
- ۲۴ ۳-۱ فرآیند شناسایی ذی نفعان
- ۲۵ ۴-۱ مدارک و فرم‌های اصلی مورد استفاده برای آغاز پروژه
- ۲۶ ۵-۱ چارچوب کلی منشور پروژه
- ۳۰ ۶-۱ الگوی منشور پروژه
- ۳۲ ۷-۱ چارچوب کلی برای ثبت ذی نفعان
- ۳۴ ۸-۱ الگوی ثبت ذی نفعان
- ۳۵ ۹-۱ چارچوب ماتریس تحلیل ذی نفعان
- ۳۷ ۱۰-۱ الگوی ماتریس تحلیل ذینفعان

فصل دوم

۳۹..... برنامه ریزی پروژه

- ۴۱ ۱-۲ مقدمه
- ۴۴ ۲-۲ تهیه برنامه مدیریت پروژه
- ۴۵ ۳-۲ برنامه ریزی مدیریت محدوده
- ۴۶ ۴-۲ گردآوری الزامات
- ۴۶ ۵-۲ تعریف محدوده
- ۴۷ ۶-۲ تهیه ساختار شکست کار
- ۴۸ ۷-۲ برنامه ریزی مدیریت زمان
- ۴۹ ۸-۲ تعریف فعالیت‌ها
- ۴۹ ۹-۲ تعریف روابط میان فعالیت‌ها

| | | |
|----|------|--|
| ۵۰ | ۱۰-۲ | برآورد منابع فعالیت‌ها |
| ۵۱ | ۱۱-۲ | برآورد مدت زمان فعالیت‌ها |
| ۵۱ | ۱۲-۲ | تهیه برنامه زمانی |
| ۵۲ | ۱۳-۲ | برنامه‌ریزی مدیریت هزینه |
| ۵۳ | ۱۴-۲ | برآورد هزینه‌ها |
| ۵۳ | ۱۵-۲ | تعیین بودجه |
| ۵۴ | ۱۶-۲ | برنامه‌ریزی مدیریت کیفیت |
| ۵۵ | ۱۷-۲ | برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی |
| ۵۵ | ۱۸-۲ | برنامه‌ریزی مدیریت ارتباطات |
| ۵۶ | ۱۹-۲ | برنامه‌ریزی مدیریت ریسک |
| ۵۶ | ۲۰-۲ | شناسایی ریسک‌ها |
| ۵۷ | ۲۱-۲ | تحلیل کیفی ریسک |
| ۵۸ | ۲۲-۲ | تحلیل کمی ریسک |
| ۵۸ | ۲۳-۲ | برنامه‌ریزی واکنش به ریسک |
| ۵۹ | ۲۴-۲ | برنامه‌ریزی مدیریت تدارکات |
| ۶۰ | ۲۵-۲ | برنامه‌ریزی مدیریت ذی‌نفعان |
| ۶۰ | ۲۶-۲ | مدارک و الگوهای اصلی مورد استفاده برای برنامه‌ریزی پروژه |
| ۶۴ | ۲۷-۲ | چارچوب کلی برنامه مدیریت پروژه |
| ۶۸ | ۲۸-۲ | الگوی برنامه مدیریت پروژه |
| ۷۰ | ۲۹-۲ | چارچوب کلی برنامه مدیریت محدوده |
| ۷۲ | ۳۰-۲ | الگوی برنامه مدیریت محدوده |
| ۷۳ | ۳۱-۲ | چارچوب کلی برنامه مدیریت الزامات |
| ۷۶ | ۳۲-۲ | الگوی برنامه مدیریت الزامات |
| ۷۸ | ۳۳-۲ | چارچوب کلی ثبت الزامات |
| ۸۰ | ۳۴-۲ | الگوی ثبت الزامات |
| ۸۱ | ۳۵-۲ | چارچوب کلی ماتریس پیگیری الزامات |
| ۸۴ | ۳۶-۲ | الگوی ماتریس پیگیری الزامات داخلی |
| ۸۵ | ۳۷-۲ | الگوی ماتریس پیگیری الزامات |
| ۸۶ | ۳۸-۲ | چارچوب کلی بیانیه محدوده پروژه |
| ۸۹ | ۳۹-۲ | الگوی بیانیه محدوده پروژه |
| ۹۰ | ۴۰-۲ | چارچوب کلی کاربرد ثبت فرضیات و محدودیت‌ها |
| ۹۲ | ۴۱-۲ | الگوی کاربرد ثبت فرضیات و محدودیت‌ها |
| ۹۳ | ۴۲-۲ | چارچوب کلی ساختار شکست کار |

| | | |
|-----|--|------|
| ۹۵ | الگوی ساختار شکست کار | ۴۳-۲ |
| ۹۶ | چارچوب کلی جزییات / شناسنامه WBS | ۴۴-۲ |
| ۹۹ | الگوی جزییات / شناسنامه WBS | ۴۵-۲ |
| ۱۰۰ | چارچوب کلی برنامه مدیریت زمان | ۴۶-۲ |
| ۱۰۳ | الگوی برنامه مدیریت زمان | ۴۷-۲ |
| ۱۰۴ | چارچوب کلی فهرست فعالیت ها | ۴۸-۲ |
| ۱۰۶ | الگوی فهرست فعالیت ها | ۴۹-۲ |
| ۱۰۷ | چارچوب کلی ویژگی های فعالیت | ۵۰-۲ |
| ۱۱۰ | الگوی ویژگی های فعالیت | ۵۱-۲ |
| ۱۱۱ | چارچوب کلی فهرست رخدادهای کلیدی | ۵۲-۲ |
| ۱۱۳ | الگوی فهرست رخدادهای کلیدی | ۵۳-۲ |
| ۱۱۴ | چارچوب کلی نمودار شبکه | ۵۴-۲ |
| ۱۱۶ | الگوی نمودار شبکه | ۵۵-۲ |
| ۱۱۷ | چارچوب کلی الزامات منابع فعالیت | ۵۶-۲ |
| ۱۱۹ | الگوی الزامات منابع فعالیت | ۵۷-۲ |
| ۱۲۰ | چارچوب کلی ساختار شکست منابع | ۵۸-۲ |
| ۱۲۱ | الگوی ساختار شکست منابع | ۵۹-۲ |
| ۱۲۲ | چارچوب کلی برآوردهای مدت زمان فعالیت | ۶۰-۲ |
| ۱۲۴ | الگوی برآوردهای مدت زمان فعالیت | ۶۱-۲ |
| ۱۲۵ | چارچوب کلی کاربرد تخمین مدت زمان | ۶۲-۲ |
| ۱۲۸ | الگوی کاربرد تخمین مدت زمان | ۶۳-۲ |
| ۱۲۹ | چارچوب کلی برنامه زمانی پروژه | ۶۴-۲ |
| ۱۳۱ | الگوی برنامه زمانی پروژه | ۶۵-۲ |
| ۱۳۲ | چارچوب کلی برنامه مدیریت هزینه | ۶۶-۲ |
| ۱۳۵ | الگوی برنامه مدیریت هزینه | ۶۷-۲ |
| ۱۳۶ | چارچوب کلی تخمین های هزینه فعالیت | ۶۸-۲ |
| ۱۳۹ | الگوی تخمین هزینه فعالیت | ۶۹-۲ |
| ۰۴۱ | چارچوب کلی کاربرد تخمین هزینه | ۷۰-۲ |
| ۱۴۴ | الگوی کاربرد تخمین هزینه پایین به بالا | ۷۱-۲ |
| ۱۴۵ | الگوی کاربرد تخمین هزینه | ۷۲-۲ |
| ۱۴۶ | چارچوب کلی مبنای عملکرد هزینه | ۷۳-۲ |
| ۱۴۷ | الگوی مبنای عملکرد هزینه | ۷۴-۲ |
| ۱۴۸ | چارچوب کلی برنامه مدیریت کیفیت | ۷۵-۲ |

| | |
|-----|--|
| ۱۵۰ | الگوی برنامه مدیریت کیفیت ۷۶-۲ |
| ۱۵۱ | چارچوب کلی شاخص های کیفیت ۷۷-۲ |
| ۱۵۳ | الگوی شاخص های کیفیت ۷۸-۲ |
| ۱۵۴ | چارچوب کلی برنامه بهبود فرآیند ۷۹-۲ |
| ۱۵۶ | الگوی برنامه بهبود فرآیندها ۸۰-۲ |
| ۱۵۸ | چارچوب کلی ماتریس تخصیص مسئولیت ۸۱-۲ |
| ۱۶۰ | الگوی ماتریس تخصیص مسئولیت ۸۲-۲ |
| ۱۶۱ | چارچوب کلی نقش ها و مسئولیت ها ۸۳-۲ |
| ۱۶۳ | الگوی نقش ها و مسئولیت ها ۸۴-۲ |
| ۱۶۴ | چارچوب کلی برنامه مدیریت منابع انسانی ۸۵-۲ |
| ۱۶۷ | الگوی برنامه مدیریت منابع انسانی ۸۶-۲ |
| ۱۶۹ | چارچوب کلی برنامه مدیریت ارتباطات ۸۷-۲ |
| ۱۷۱ | الگوی برنامه مدیریت ارتباطات ۸۸-۲ |
| ۱۷۲ | چارچوب کلی برنامه مدیریت ریسک ۸۹-۲ |
| ۱۷۵ | الگوی برنامه مدیریت ریسک ۹۰-۲ |
| ۱۷۸ | چارچوب کلی ثبت ریسک ۹۱-۲ |
| ۱۸۱ | الگوی ثبت ریسک ۹۲-۲ |
| ۱۸۲ | چارچوب کلی ارزیابی احتمال و اثر ۹۳-۲ |
| ۱۸۶ | الگوی سنجش احتمال و اثر (الگوی تعاریف مربوط به احتمال و اثر) ۹۴-۲ |
| ۱۸۸ | چارچوب کلی ماتریس احتمال و اثر ۹۵-۲ |
| ۱۹۰ | الگوی ماتریس احتمال و اثر ۹۶-۲ |
| ۱۹۱ | چارچوب کلی کار برگ اطلاعات ریسک ۹۷-۲ |
| ۱۹۴ | الگوی کار برگ اطلاعات ریسک ۹۸-۲ |
| ۱۹۵ | چارچوب کلی برنامه مدیریت تدارکات ۹۹-۲ |
| ۱۹۸ | الگوی برنامه مدیریت تدارکات ۱۰۰-۲ |
| ۲۰۰ | چارچوب کلی معیارهای انتخاب منبع (تامین کننده/ پیمانکار/ فروشنده) ۱۰۱-۲ |
| ۲۰۲ | الگوی معیارهای انتخاب منبع ۱۰۲-۲ |
| ۲۰۳ | چارچوب کلی برنامه مدیریت ذی نفعان ۱۰۳-۲ |
| ۲۰۵ | الگوی برنامه مدیریت ذی نفعان ۱۰۴-۲ |
| ۲۰۷ | چارچوب کلی برنامه مدیریت تغییرات ۱۰۵-۲ |
| ۲۱۰ | الگوی برنامه مدیریت تغییرات ۱۰۶-۲ |

فصل سوم

| | |
|-----|--|
| ۲۱۱ | اجرای پروژه |
| ۲۱۳ | ۱- ۳ مقدمه |
| ۲۱۴ | ۲- ۳ هدایت و مدیریت کار پروژه |
| ۲۱۵ | ۳- ۳ اجرای تضمین کیفیت |
| ۲۱۶ | ۴- ۳ گردآوری تیم پروژه |
| ۲۱۶ | ۵- ۳ توسعه تیم پروژه |
| ۲۱۷ | ۶- ۳ مدیریت تیم پروژه |
| ۲۱۸ | ۷- ۳ مدیریت ارتباطات |
| ۲۱۸ | ۸- ۳ اجرای تدارکات |
| ۲۱۹ | ۹- ۳ مدیریت مشارکت ذی نفعان |
| ۲۲۰ | ۱۰- ۳ مدارک و فرم‌های اصلی مورد استفاده برای اجرای پروژه |
| ۲۲۱ | ۱۱- ۳ چارچوب کلی گزارش وضعیت اعضای تیم |
| ۲۲۴ | ۱۲- ۳ الگوی گزارش وضعیت اعضای تیم |
| ۲۲۶ | ۱۳- ۳ چارچوب کلی درخواست تغییر |
| ۲۲۹ | ۱۴- ۳ الگوی درخواست تغییر |
| ۲۳۱ | ۱۵- ۳ چارچوب کلی کاربرد ثبت تغییر |
| ۲۳۳ | ۱۶- ۳ الگوی کاربرد ثبت تغییر |
| ۲۳۴ | ۱۷- ۳ چارچوب کلی کاربرد ثبت تصمیم |
| ۲۳۶ | ۱۸- ۳ الگوی برگه ثبت تصمیم |
| ۲۳۷ | ۱۹- ۳ چارچوب کلی ممیزی کیفیت |
| ۲۳۹ | ۲۰- ۳ الگوی ممیزی کیفیت |
| ۲۴۰ | ۲۱- ۳ چارچوب کلی فهرست راهنمای تیم |
| ۲۴۲ | ۲۲- ۳ الگوی فهرست راهنمای تیم |
| ۲۴۳ | ۲۳- ۳ چارچوب کلی توافق عملیاتی تیم |
| ۲۴۵ | ۲۴- ۳ الگوی توافق عملیاتی تیم |
| ۲۴۶ | ۲۵- ۳ چارچوب کلی سنجش عملکرد تیم |
| ۲۴۸ | ۲۶- ۳ الگوی سنجش عملکرد تیم |
| ۲۵۰ | ۲۷- ۳ چارچوب کلی سنجش عملکرد اعضای تیم |
| ۲۵۲ | ۲۸- ۳ الگوی سنجش عملکرد اعضای تیم |
| ۲۵۴ | ۲۹- ۳ چارچوب کلی کاربرد ثبت مسئله |
| ۲۵۶ | ۳۰- ۳ الگوی برگه ثبت مساله |

فصل چهارم

| | |
|-----|--|
| ۲۵۷ | پایش و کنترل پروژه |
| ۲۵۹ | ۱-۴ مقدمه |
| ۲۶۲ | ۲-۴ پایش و کنترل کار پروژه |
| ۲۶۲ | ۳-۴ اجرای کنترل یکپارچه تغییرات |
| ۲۶۳ | ۴-۴ تصدیق محدوده |
| ۲۶۴ | ۵-۴ کنترل محدوده |
| ۲۶۵ | ۶-۴ کنترل زمان |
| ۲۶۶ | ۷-۴ کنترل هزینه |
| ۲۶۷ | ۸-۴ کنترل کیفیت |
| ۲۶۷ | ۹-۴ کنترل ارتباطات |
| ۲۶۸ | ۱۰-۴ کنترل ریسک‌ها |
| ۲۶۸ | ۱۱-۴ کنترل تدارکات |
| ۲۶۹ | ۱۲-۴ کنترل مشارکت ذی‌نفعان |
| ۲۷۰ | ۱۳-۴ مدارک و الگوهای اصلی مورد استفاده برای پایش و کنترل پروژه |
| ۲۷۱ | ۱۴-۴ چارچوب کلی گزارش عملکرد پروژه |
| ۲۷۴ | ۱۵-۴ الگوی گزارش عملکرد پروژه |
| ۲۷۶ | ۱۶-۴ چارچوب کلی گزارش‌های تحلیل انحراف |
| ۲۷۸ | ۱۷-۴ الگوی گزارش‌های تحلیل انحراف |
| ۲۷۹ | ۱۸-۴ چارچوب کلی گزارش وضعیت ارزش کسب شده |
| ۲۸۲ | ۱۹-۴ الگوی گزارش وضعیت ارزش کسب شده |
| ۲۸۴ | ۲۰-۴ چارچوب کلی ممیزی ریسک |
| ۲۸۶ | ۲۱-۴ الگوی ممیزی ریسک |
| ۲۸۷ | ۲۲-۴ چارچوب کلی گزارش وضعیت تامین‌کننده / پیمانکار |
| ۲۸۹ | ۲۳-۴ الگوی گزارش وضعیت تامین‌کننده / پیمانکار |
| ۲۹۱ | ۲۴-۴ چارچوب کلی پذیرش رسمی |
| ۲۹۴ | ۲۵-۴ الگوی پذیرش رسمی |

فصل پنجم

| | |
|-----|----------------------------|
| ۲۹۵ | خاتمه پروژه |
| ۲۹۷ | ۱-۵ مقدمه |
| ۲۹۸ | ۲-۵ خاتمه‌ی پروژه یا مرحله |
| ۲۹۹ | ۳-۵ خاتمه تدارکات |

| | | |
|-----|--|------|
| ۳۰۰ | مدارک و فرم‌های اصلی مورد استفاده برای پایان پروژه | ۴-۵ |
| ۳۰۱ | چارچوب کلی ممیزی تدارکات | ۵-۵ |
| ۳۰۳ | الگوی ممیزی تدارکات | ۶-۵ |
| ۳۰۴ | چارچوب کلی خاتمه تدارکات | ۷-۵ |
| ۳۰۶ | الگوی خاتمه قرارداد | ۸-۵ |
| ۳۰۷ | چارچوب کلی خاتمه پروژه یا مرحله | ۹-۵ |
| ۳۰۹ | الگوی خاتمه پروژه | ۱۰-۵ |
| ۳۱۰ | چارچوب کلی آموزه‌ها (درس آموخته‌ها) | ۱۱-۵ |
| ۳۱۴ | الگوی آموزه‌ها | ۱۲-۵ |

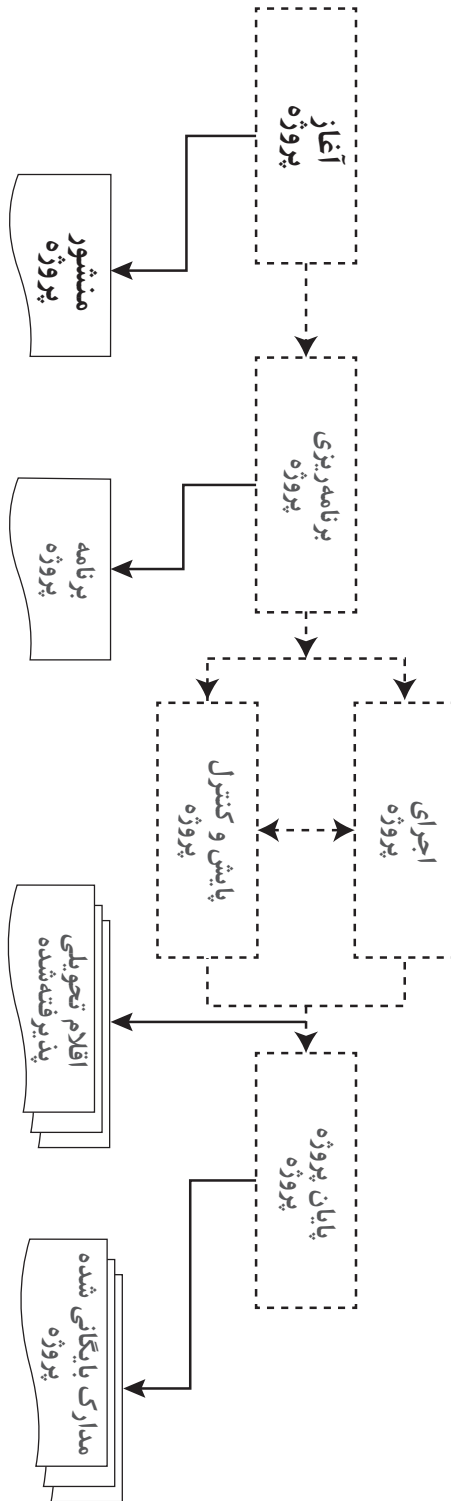
فصل هشتم

| | | |
|-----|--|------|
| ۳۱۵ | نمونه چک لیست‌های کاربردی | ۱-۶ |
| ۳۱۷ | مقدمه | ۱-۶ |
| ۳۱۸ | چک لیست کنترل آغاز پروژه | ۲-۶ |
| ۳۱۸ | چک لیست کنترل برنامه ریزی پروژه | ۳-۶ |
| ۳۲۰ | چک لیست کنترل اقدامات اجرایی پروژه | ۴-۶ |
| ۳۲۱ | چک لیست کنترل اقدامات پایش و کنترل پروژه | ۵-۶ |
| ۳۲۱ | چک لیست کنترل خاتمه پروژه | ۶-۶ |
| ۳۲۲ | چک لیست تدوین ساختار شکست کار پروژه | ۷-۶ |
| ۳۲۳ | چک لیست کنترل سطح تفصیل مناسب ساختار شکست کار پروژه | ۸-۶ |
| ۳۲۴ | چک لیست کنترل تعریف و سازماندهی حساب‌های کنترلی پروژه | ۹-۶ |
| ۳۲۴ | چک لیست کنترل تخمین منابع، مدت و هزینه پروژه | ۱۰-۶ |
| ۳۲۶ | چک لیست کنترل تنظیم برنامه زمانی مبنا | ۱۱-۶ |
| ۳۲۷ | چک لیست کنترل تنظیم بودجه پروژه | ۱۲-۶ |
| ۳۲۸ | چک لیست کنترل یکپارچگی برنامه زمانی مبنا و بودجه پروژه | ۱۳-۶ |
| ۳۲۸ | چک لیست کنترل سازماندهی، برنامه ریزی و کنترل..... | ۱۴-۶ |
| ۳۳۰ | چک لیست کنترل برنامه کیفیت پروژه | ۱۵-۶ |
| ۳۳۱ | چک لیست کنترل برنامه ارتباطات پروژه | ۱۶-۶ |
| ۳۳۲ | چک لیست کنترل برنامه مدیریت تدارکات پروژه | ۱۷-۶ |
| ۳۳۳ | چک لیست کنترل اجرای تدارکات پروژه | ۱۸-۶ |
| ۳۳۳ | چک لیست کنترل راهبری تدارکات پروژه | ۱۹-۶ |
| ۳۳۴ | چک لیست کنترل خاتمه تدارکات پروژه | ۲۰-۶ |

فصل اول

آغاز پروژه

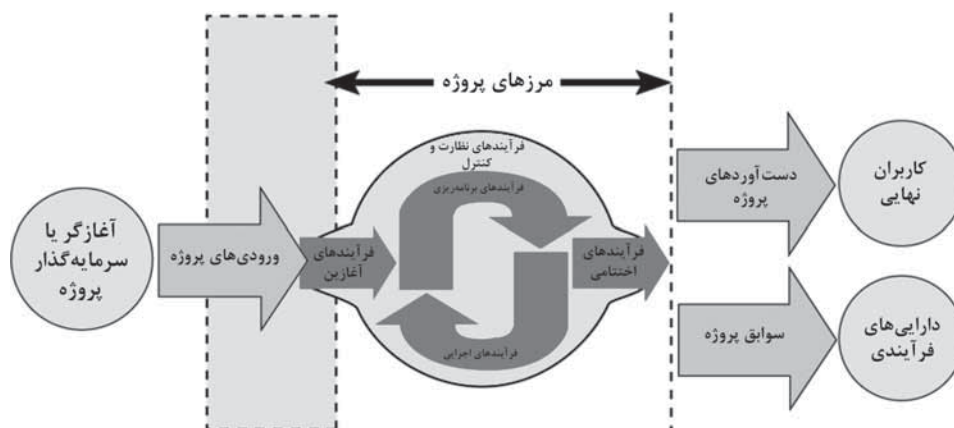




۱-۱ مقدمه

گروه فرآیندی آغازین از مجموعه‌ای از اقدام‌ها تشکیل شده است که برای تعریف یک پروژه جدید یا مرحله جدید در پروژه از طریق اخذ مصوبه‌ی شروع پروژه یا مرحله اجرا می‌شوند. در فرآیندهای آغازین، محدوده اولیه پروژه تعریف می‌شود و تعهد اولیه در مورد منابع مالی صورت می‌گیرد. همچنین ذی‌نفعان داخلی و خارجی که روی نتیجه نهایی پروژه تأثیر می‌گذارند و با آن در تعامل هستند، شناسایی می‌گردند. در صورتی که مدیر پروژه هنوز انتخاب نشده باشد، انتخاب می‌گردد. این اطلاعات در منشور پروژه و سند ثبت ذی‌نفعان گردآوری شده و هنگامی که منشور تأیید گردد، آغاز پروژه یا مرحله‌ای از آن به صورت رسمی مصوب شده است. اگرچه تیم مدیریت پروژه ممکن است در نگارش منشور پروژه کمک کند، اما تصویب و سرمایه‌گذاری بر روی آن، خارج از مرزهای پروژه انجام می‌شود.

در تصویر ۱-۱ مرزهای پروژه نشان داده شده است. مرز پروژه به مقطع زمانی اطلاق می‌شود که تکمیل یا انجام پروژه یا مرحله‌ای از آن به تأیید برسد. هدف اصلی در این گروه فرآیندی، همسوسازی انتظارات ذی‌نفعان با اهداف پروژه، شفاف‌سازی محدوده و اهداف پروژه برای آن‌ها و تبیین تأثیر مشارکت ذی‌نفعان در پروژه و فرآیندهای مرتبط با آن بر تحقق انتظارات ایشان است. این فرآیندها کمک می‌کند تا شناخت و درک مناسبی نسبت به پروژه، یعنی آنچه که باید انجام شود، به دست آید.



تصویر ۱-۱: مرزهای پروژه

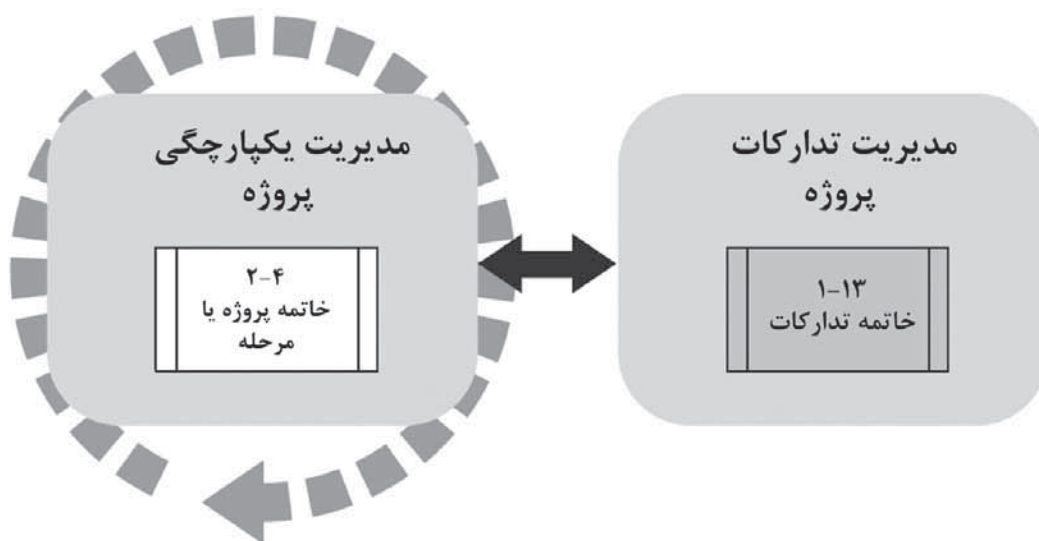
پروژه‌های بزرگ را باید به مراحل مستقلی تقسیم نمود. در چنین پروژه‌هایی، فرآیندهای آغازین در هر یک مراحل بعدی نیز اجرا می‌شوند تا اعتبار تصمیم‌های اتخاذ شده در خلال فرآیندهای تهیه منشور پروژه و شناسایی ذی‌نفعان را تأیید نمایند. اجرای فرآیندهای آغازین در ابتدای

هر مرحله به پروژه کمک می‌کند تا تمرکز خود را روی نیازها و اهدافی که پروژه برای تحقق آن تعهد شده است، حفظ نماید. معیارهای موفقیت، اعتبارسنجی می‌شوند و تاثیر، انگیزه و اهداف ذی‌نفعان بررسی می‌شوند. پس از آن در مورد ادامه، توقف یا تعلیق پروژه تصمیم‌گیری می‌شود. مشارکت حامی، مشتریان و سایر ذی‌نفعان در خلال گروه فرآیندی آغازین، درک مشترکی در مورد معیارهای موفقیت به وجود می‌آورد، هزینه بالاسری را کاهش می‌دهد و معمولاً منجر به افزایش مقبولیت محصول، رضایت مشتری و سایر ذی‌نفعان می‌گردد.

فرآیندهای آغازین، اغلب در سطح سبد پروژه، طرح و سازمان اجرا می‌شوند و در نتیجه خارج از محدوده دامنه کاری و کنترلی پروژه هستند. به عنوان نمونه، پیش از شروع یک پروژه، نیازهای اساسی سازمانی برای تحقق اهداف سازمان، مستند می‌شوند. امکان‌سنجی تعهد جدید می‌تواند از طریق فرآیند ارزیابی گزینه‌ها صورت پذیرد. تشریح شفاف اهداف پروژه از جمله دلایل این‌که چرا یک پروژه خاص، بهترین گزینه پیشنهادی جهت تحقق الزامات مورد نظر می‌شود، انجام می‌گردد.

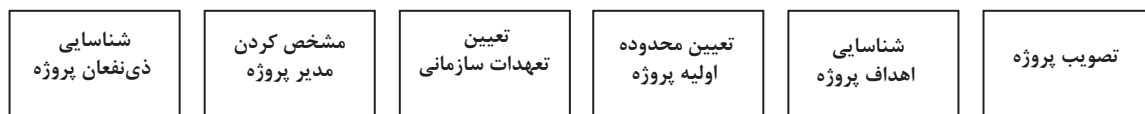
برای این تصمیم‌گیری به مستنداتی مانند بیانیه اولیه‌ای از محدوده پروژه، اقلام تحویلی، مدت زمان پروژه و پیش‌بینی منابع مورد نیاز برای تحلیل سرمایه‌گذاری سازمان نیاز است. اختیار لازم برای به کارگیری منابع سازمانی، به عنوان بخشی از فرآیندهای آغازین، در فعالیت‌های آتی پروژه، به مدیر پروژه اعطا می‌گردد.

هدف اصلی گروه فرآیندی آغازین تصویب پروژه، ایجاد تعریف و شناخت کلی پروژه و شناسایی ذی‌نفعان است. فرآیندهای زیرمجموعه این گروه فرآیندی در تصویر ۱-۲ نشان داده شده است.



تصویر ۱-۲: گروه فرآیندی آغازین

اهداف گروه فرآیندی آغازین در تصویر ۱-۳ تشریح شده است.



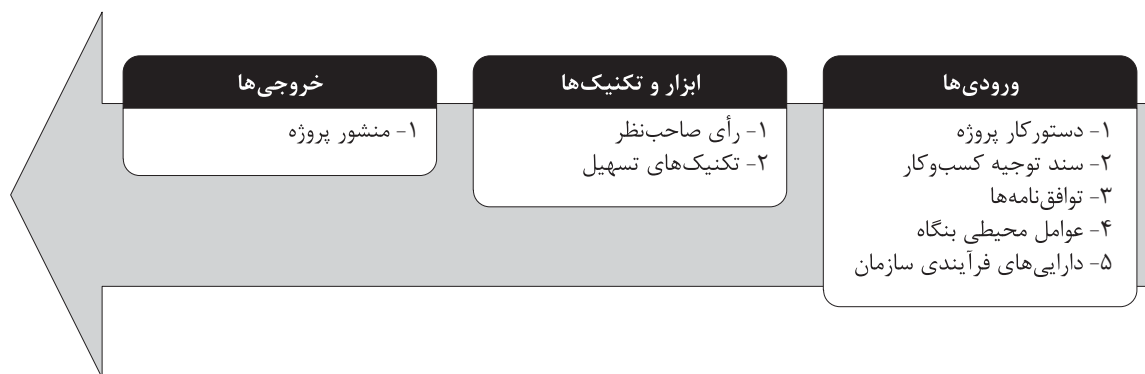
تصویر ۱-۳ اهداف گروه فرآیندی آغازین

با توجه به این که فرآیندهای آغازین، اولین فرآیندهای پروژه هستند، برای شروع موثر پروژه ضروری می‌باشند. این فرآیندها می‌توانند در طی پروژه برای تصدیق و توضیح مورد نیاز، مورد بازبینی قرار گیرند.

انجام موفق فرآیندهای آغازین تاثیر به‌سزایی در موفقیت پروژه دارند به‌گونه‌ای که در صورت آغاز نامناسب یک پروژه، شکست یا عدم موفقیت آن تقریباً قطعی خواهد بود.

۲-۱ فرآیند تهیه منشور پروژه

منشور پروژه سندی ساده است که در ابتدای کار تهیه شده، پروژه را به طور کلان تعریف می‌کند. این تعریف به پروژه رسمیت می‌دهد و مبنای بسیاری تصمیم‌گیری‌ها قرار خواهد گرفت. بودجه کلان پروژه، چارچوب زمانی پروژه، ریسک‌های کلی آن، نام حامی پروژه، نام مدیر پروژه و استراتژی اجرایی پروژه، از جمله اطلاعاتی هستند که در این سند درج می‌شوند. در این سند حدود اختیار مدیر پروژه و اختیار به کار بردن منابع سازمانی برای فعالیت‌های پروژه مشخص می‌شود. این فرآیند به تعریف مناسب آغاز و مرزهای پروژه، ثبت رسمی پروژه کمک می‌کند و ابزاری مناسب برای مدیریت ارشد است تا به گونه‌ای رسمی پروژه را بپذیرد و به آن متعهد شود. دروندادها، ابزارها و بروندادهای این فرآیند در تصویر ۱-۴ نشان داده شده است.



تصویر ۱-۴: تهیه منشور پروژه (دروندادها، ابزارها و بروندادها)

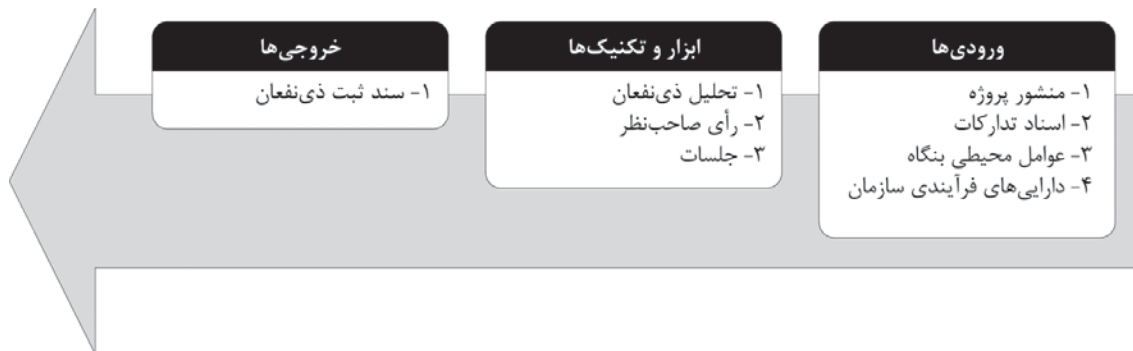
منشور پروژه معمولاً سندی با پویایی کم محسوب می‌شود و به ندرت یا در دوره‌های زمانی طولانی مورد بازنگری قرار می‌گیرد (توجه به این نکته ضروری است که در منشور چارچوب‌ها و استراتژی‌های کلی حاکم بر پروژه تبیین می‌شود و تغییر مکرر آن به سردرگمی تیم پروژه منجر می‌شود).

۳-۱ فرآیند شناسایی ذی‌نفعان

این فرآیند از اولین اقدامات پروژه است، اما تا پایان پروژه دائماً تکرار می‌شود تا همیشه این اطمینان وجود داشته باشد که تمام ذی‌نفعان پروژه شناسایی شده‌اند. ذی‌نفع به فرد یا گروهی گفته می‌شود که از پروژه تاثیر می‌گیرد و می‌تواند بر آن تاثیر بگذارد. به این ترتیب شناسایی ذی‌نفعان به معنی شناخت افراد یا سازمان‌هایی است که می‌توانند بر پروژه تاثیر بگذارند. (اولین اقدام در راستای مدیریت آن‌ها). هر ذی‌نفع انتظاراتی از پروژه دارد و برآورده نشدن آن انتظارات ممکن است مشکلاتی را متوجه پروژه نماید.

در مواردی ذی‌نفعان تاثیر بر پروژه ندارند و یا از آن تاثیر نمی‌پذیرند اما تصور می‌کنند که می‌توانند بر پروژه تاثیر گذاشته یا از آن تاثیر پذیرند. شناسایی این گروه از ذی‌نفعان نیز باید انجام شود.

بنابراین در کنار شناسایی هر ذی‌نفع باید نوع انتظارات وی، میزان قدرت، گرایش وی در قبال پروژه (حمایت یا ممانعت) و مانند آن‌ها را نیز مشخص گردد. این اطلاعات در «فهرست / ثبت ذی‌نفعان» ثبت می‌شود و در فرآیندهای دیگر به کار خواهد رفت. دروندادها، ابزارها و بروندادهای این فرآیند در تصویر ۱-۵ نشان داده شده است.



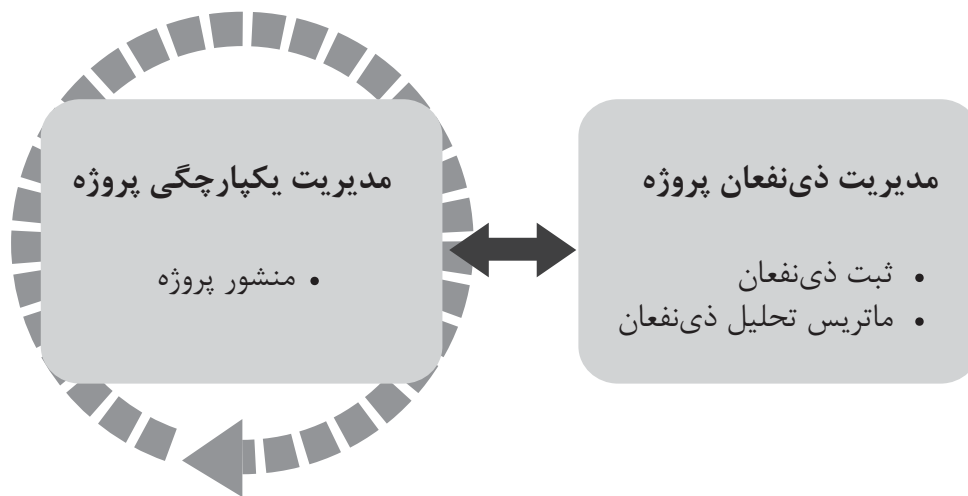
تصویر ۱-۵ شناسایی ذی‌نفعان (درون دادها، ابزارها و برون دادها)

مدیریت ثابت ذی نفعان پروژه، مدرکی پیوسته است که در تمام مراحل چرخه عمر پروژه می‌تواند به‌روز، تکمیل یا اصلاح شود.

۴-۱ مدارک و فرم‌های اصلی مورد استفاده برای آغاز پروژه

با توجه به دروندادها، ابزارها و برون داده‌های فرآیندهای گروه فرآیندی آغازین، الگوهایی که برای ثبت اطلاعات آغازین مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از:

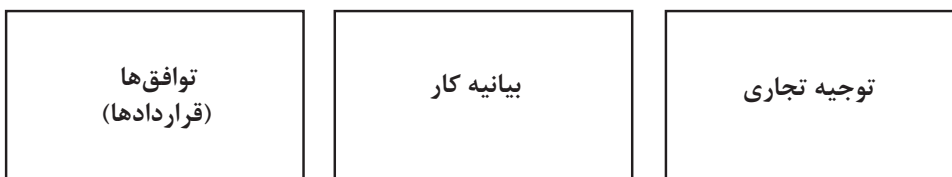
- منشور پروژه
 - ثبت ذی نفعان
 - ماتریس تحلیل ذی نفعان
- این الگوها در چارچوب کتاب راهنمای PMBOK - ویرایش پنجم تعریف می‌شوند و می‌توانند متناسب با نیازهای پروژه ویرایش، ترکیب یا بازبینی شوند.
- تصویر ۱-۶ جایگاه مدارک و الگوهای اصلی گروه فرآیندی آغازین را در حوزه‌های دانشی PMBOK نشان می‌دهد.



۵-۱ چارچوب کلی منشور پروژه

منشور پروژه مدرکی است که به طور رسمی آغاز یک پروژه یا یک مرحله از آن را تصویب می‌نماید. منشور پروژه دلایل انجام پروژه را مشخص می‌سازد و مدیر پروژه و سطح اختیار او را در سطوح مختلف پروژه تعیین می‌کند. محتوای منشور، کلیات پروژه را شرح می‌دهد. محتوای منشور می‌تواند شامل موارد زیر، و نه محدود به آنها، باشد:

- هدف / توجیه پروژه
 - توصیف کلی پروژه
 - الزامات کلی
 - اهداف پروژه و معیارهای موفقیت مرتبط
 - ریسک‌های کلی
 - رخدادهای کلیدی اصلی
 - بودجه مصوب
 - فهرست ذی‌نفعان
 - الزامات تصویب پروژه
 - تعیین مدیر پروژه، مسئولیت و سطح اختیار
 - نام و سطح اختیار حامی یا فرد (افراد) دیگر که منشور پروژه را تصویب می‌کنند
- از اطلاعات پروژه برای متناسب‌سازی فرم با نیازهای آن استفاده می‌شود. منشور پروژه می‌تواند از منابع مندرج در تصویر ۱-۷ اطلاعات بگیرد:



تصویر ۱-۷: منابع اطلاعاتی منشور پروژه

و برای مستندات مندرج در تصویر ۱-۸ اطلاعات فراهم نماید:

| | | | | |
|--------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| مستندسازی الزامات | بیانیه محدوده پروژه | برنامه مدیریت محدوده | برنامه مدیریت پروژه | ثبت ذی نفعان |
| برنامه مدیریت ریسک | برنامه مدیریت هزینه | برنامه مدیریت زمان | ماتریس پیگیری الزامات | برنامه مدیریت الزامات |

تصویر ۱-۸: مدارکی که از اطلاعاتی منشور استفاده می‌کنند

منشور پروژه یکی از خروجی‌های فرآیند ۴-۱ تهیه منشور پروژه در راهنمای PMBOK- ویرایش پنجم است. جدول ۱-۱ جایگاه منشور پروژه را در پنج گروه فرآیندی و ده حوزه دانشی PMBOK مشخص می‌کند.

| جدول ۱-۱ جایگاه منشور پروژه در استاندارد PMBOK | | | | |
|--|--------------|--------|-------------|---------------------------|
| پایان | پایش و کنترل | اجرایی | برنامه‌ریزی | آغازین |
| | | | | (۴) مدیریت یکپارچگی پروژه |
| | | | | (۴-۱) تهیه منشور پروژه |

از توضیحات مولفه‌های جدول ۱-۲ برای کمک گرفتن در تهیه منشور پروژه، استفاده می‌شود.

جدول ۱-۲ مولفه‌های منشور پروژه

| عنصر سند | توضیح |
|-------------------------------------|---|
| هدف / توجیه پروژه | دلیلی که پروژه به خاطر آن انجام می‌شود. ممکن است به طرح کسب و کار، برنامه‌ی استراتژیک سازمان، عوامل خارجی، توافق در قالب یک قرارداد، یا هر دلیل دیگری برای انجام پروژه، اشاره کند. |
| توصیف کلی پروژه | یک توصیف خلاصه از پروژه. می‌تواند شامل اطلاعات کلی محصول و تحویل دادنی‌های پروژه و همچنین رویکردهای حاکم بر پروژه باشد. اطلاع از هدف پروژه، جهت تصمیم‌گیری‌های کلیدی در چرخه عمر پروژه را مشخص می‌کند که یکی از عوامل کلیدی هم‌راستایی تلاش‌ها در چرخه عمر پروژه می‌باشد. |
| الزامات کلی | شرایط و قابلیت‌های کلی که باید برای رسیدن به هدف پروژه تامین شود. ویژگی‌ها و وظایف محصول که باید برای تامین نیازها و انتظارات ذی‌نفعان محقق شود. این بخش، جزئیات الزامات را همانند آنهایی که در مستندسازی الزامات پوشش داده شده، توصیف نمی‌کند و به‌طور معمول الزامات در سطح کلیات مطرح می‌شود. |
| اهداف پروژه و معیارهای موفقیت مرتبط | اهداف پروژه در قالب محدوده، زمان و هزینه تعریف می‌شوند. اهداف محدوده، محدوده مورد نیاز برای دستیابی به منافع برنامه‌ریزی شده پروژه را توصیف می‌کند. اهداف زمانی، هدف‌هایی برای تکمیل به موقع پروژه توصیف می‌کند. اهداف هزینه‌ای هدف‌هایی برای مخارج پروژه توصیف می‌کند. اهداف پروژه محدود به موارد بالا نمی‌شود و می‌تواند مواردی مانند کیفیت، ایمنی و رضایت ذی‌نفعان را نیز در بر بگیرد. |
| ریسک‌های کلی | ریسک‌های اولیه در سطح پروژه، مانند در دسترس بودن منابع مالی، تکنولوژی جدید یا فقدان منابع. |
| رخداد‌های کلیدی اصلی | رویدادهای مهم در پروژه. برای مثال تکمیل اقلام تحویلی کلیدی پروژه، آغاز یا تکمیل یک مرحله از پروژه یا پذیرش محصول (این رخداد‌های کلیدی چارچوبی برای توسعه برنامه زمانی پروژه مشخص می‌کنند). |
| خلاصه بودجه مصوب | چارچوب مصوب کلی برای هزینه‌های پروژه را تبیین می‌کند. |
| فهرست ذی‌نفعان | فهرستی از افراد یا سازمان‌هایی را شامل می‌شود که بر موفقیت پروژه تاثیر گذار هستند، یا از آن تاثیر می‌پذیرند. |
| الزامات تصویب پروژه | معیاری که برای پذیرش پروژه توسط مشتری یا حامی، حتماً باید محقق گردد. |

اختیار مدیر پروژه در زمینه تامین نیروی انسانی، مدیریت بودجه، تصمیم‌های فنی و حل تعارض‌ها.

اختیار تامین نیروی انسانی می‌تواند شامل استخدام، اخراج، جنبه‌ای انضباطی و پذیرفتن یا نپذیرفتن کارکنان پروژه باشد.

مدیریت بودجه می‌تواند توانایی مدیر پروژه برای تعهد، مدیریت و کنترل منبع مالی را شامل شود و معمولاً اختیار وی برای مدیریت انحراف‌ها و تغییر در مبناهای پروژه را نیز در بر می‌گیرد.

تصمیم‌های فنی اختیار مدیر پروژه را برای تصمیم‌گیری فنی در مورد اقدام تحویلی و رویکرد پروژه تعریف یا محدود می‌کند.

حل تعارض‌ها درجه‌ای از توانایی را تعریف می‌کند که مدیر پروژه قادر است اختلاف درون تیم، درون سازمان و با ذی‌نفعان خارجی را برطرف کند.

نام و اختیار حامی یا فرد (افراد) نام، موقعیت شغلی و اختیار فردی که مدیر پروژه را برای اهداف پروژه نظارت می‌کند. دیگر که منشور پروژه را تصویب انواع رایج اختیار شامل توانایی تصویب تغییر، تعریف حدود تغییر قابل قبول، تاثیر بر تعارض‌های داخلی پروژه و دفاع از پروژه در سطح مدیریت ارشد، می‌باشد. می‌کنند

مدیر پروژه، مسئولیت و سطح اختیارات وی

مولفه‌های کلیات بودجه مصوب، متناسب با ماهیت پروژه تعریف می‌شوند و می‌تواند مواردی از قبیل بودجه کارهای اجرایی مستقیم، بودجه کارهای پشتیبانی، ذخایر مدیریت و احتیاطی، بالاسری سازمان و نظایر آن را در بر بگیرد.

ریشه بسیاری از اختلاف‌ها و تعارض‌های پروژه، تفاوت برداشت در زمینه حدود اختیار هر یک از ذی‌نفعان است. از همین رو تعریف شفاف از حدود اختیارات و ایجاد برداشتی یکسان از این تعاریف، ابزاری کارآمد برای پیشگیری از بخشی از تعارض‌ها محسوب می‌شود.



سازمان اسناد و کتابخانه ملی
جمهوری اسلامی ایران



مرکز ملی مدیریت پروژه
انجمن مشاوران ایران

استاندارد راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه (PMBOK) که موسسه مدیریت پروژه (PMI) منتشر کرده است، مرجع اصلی مدیران پروژه، تیم‌های مدیریت پروژه و سازمان‌های پروژه‌محور محسوب می‌شود تا به کمک رهنمودهای ارائه شده در آن احتمال موفقیت پروژه را افزایش دهند.

کتاب حاضر که بر اساس ویرایش پنجم این استاندارد و با بهره‌گیری از منابع مرتبط با آن تهیه شده است می‌تواند ابزارها و الگوهایی برای بهره‌گیری موثرتر از PMBOK در اختیار سازمان‌ها و تیم‌های پروژه قرار دهد.

این کتاب برای مدیران پروژه تنظیم شده است تا در مدیریت تمامی جوانب پروژه به آنها کمک کند، آنها می‌توانند از الگوها به عنوان راهنمایی برای گردآوری و ساماندهی اطلاعات پروژه استفاده نمایند.

قیمت: ۲۰۰۰۰ تومان



9 786007 677001