

## پیشگفتار

اگر شما که خواننده این کتاب هستید، مدیر پروژه یا مدیر طرح بوده یا هر نقش دیگری در حوزه پروژه‌ها داشته‌اید، قطعاً تاکنون با پروژه‌های ناموفق متعددی مواجه شده‌اید. بی‌شک، خیلی از دست اندر کاران پروژه‌ها، نظیر حامی و کارفرما میلند پروژه‌ها موفق شوند، ارزش‌آفرین باشند و به عنوان یک داستان خوب در اذهان باقی بمانند. اما همه می‌دانند که همیشه این وضعیت محقق نمی‌گردد. به همین خاطر است که وقتی پروژه‌ها شکست می‌خورند، مردم شگفت زده نمی‌شوند! ولی چیزی که هیچکس مایل به آن نیست و هیچ وقت آن را نمی‌پذیرد، بروز نگرانی و فشار روانی در پروژه است. علت بروز محیط‌های اضطراب‌آور، عوامل مشخص و شناخته شده‌ای هستند، نظیر آماده نبودن، برقرار نکردن ارتباطات مناسب و همتراز نکردن عناصر پروژه؛ که در یک کلام، می‌توان آنها را «دردسر» نامید. دردسر همانند چوبی است که لای چرخ‌های پروژه قرار می‌گیرد. این کتاب به دنبال شناخت علل قابل پیش‌بینی شکست پروژه‌ها و همچنین راه‌های اجتناب از بروز آنها می‌باشد. پروژه‌ها آکنده از ریسک می‌باشند. خیلی از این ریسک‌ها تحت کنترل نیستند و وقوع آنها طبیعی است و لذا به عنوان یک جنبه ناراحت‌کننده محسوب نمی‌شوند. اما آنچه که اگر وجود داشته باشد مایه ناراحتی خواهد شد، عدم وجود مهارت‌های مدیریتی در مدیر پروژه و افرادی است که در جریان اصلی پروژه قرار دارند. کتاب حاضر به دنبال نشان دادن چنین مهارت‌هایی بوده به نحوی که از طریق اشراف یافتن بر آنها می‌توانید به یک مدیر بدون دردسر پروژه شوید.

همانگونه که بیان گشت، محور مطالب کتاب مبتنی بر مهارت‌هایی است که یک مدیر پروژه باید حائز آنها باشد تا فضایی آرام و بدون دردسر برای کار کردن تیم پروژه مهیا گردد. آنچه که خواننده از مطالعه فصول کتاب دریافت می‌کند، توصیه‌ها، خطوط راهنما و نظریات مولف کتاب است که سال‌ها در پست‌های مختلف در پروژه‌ها و طرح‌ها کار کرده و دارای تجربیات زیادی می‌باشد. بنابراین این کتاب از نقطه نظر انتقال تجربیات و درس آموخته‌های یک فرد اجرایی بسیار مفید و موثر می‌باشد. با این حال اگر تطابق موضوع کتاب با مفاهیم علمی مربوطه

مد نظر باشد، مبحث مدل‌ها و استانداردهای «توسعه شایستگی مدیر پروژه»<sup>۱</sup> مطرح خواهد شد که نمی‌توان گفت این کتاب الزاماً و گام به گام بر طبق این استانداردها نگارش شده است؛ هر چند ارتباط قابل توجهی بین مطالب کتاب و این استانداردها وجود دارد. بنابراین توصیه مترجمان کتاب برای خوانندگانی که مایل هستند از نقطه نظر علمی مطلق نیز مفاهیم کتاب را بررسی کنند، مراجعه به متون و اسناد مربوط به مدل‌ها و استانداردهای توسعه شایستگی مدیر پروژه همچون PMCDF<sup>۲</sup> (ارائه شده توسط انستیتو مدیریت پروژه<sup>۳</sup>)، ICB<sup>۴</sup> (ارائه شده توسط انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه<sup>۵</sup>)، ECITB<sup>۶</sup> (ارائه شده توسط انجمن مدیریت پروژه<sup>۷</sup>)، NCSPM<sup>۸</sup> (ارائه شده توسط انستیتو مدیریت پروژه استرالیا<sup>۹</sup>) و SAQA<sup>۱۰</sup> می‌باشد.

کتاب، با اعمال مجموعه قابل توجهی از تغییرات، به زبان پارسی برگردانده شده است. بخش اعظم تغییرات مذکور، اضافه شدن بخش‌های توضیحی در کنار بیانات مولف می‌باشد. این بخش‌ها با عنوان «توضیحات مترجمان» داخل متن قرار گرفته و با زمینه خاکستری از متن اصلی مجزا گشته‌اند. وجود علامت (\*↓) در متن بیانگر این است که مترجمان در ادامه (انتهای پاراگراف) توضیحاتی را حول موضوع مورد بحث، ارائه کرده‌اند. نظر به این که علاقه‌مندان به مباحث مدیریت پروژه در ایران، اغلب تمایل دارند موضوعات مورد مطالعه را با استاندارد PMBoK<sup>۱۱</sup> مربوط نمایند، لذا توضیحات لازم در انتهای فصل یا در ذیل مطلبی که به نحوی با این استاندارد مرتبط بوده است در قالب «توضیحات مترجمان» اضافه شده است. همچنین لازم به ذکر است که کتاب لاتین مشتمل بر سلسله مراتبی از پاراگراف‌های نوشتاری است، به نحوی که با مرور کتاب، شکل یا عناصر بصری معدودی را می‌توان ملاحظه نمود. در مجلد

---

1 Project Manager Competency Development (PMCD)

2 Project Manager Competency Development Framework (PMCDF)

3 Project Management Institute (PMI)

4 IPMA Competence Baseline

5 International Project Management Association (IPMA)

6 Engineering Construction Industry Training Board (ECITB)

7 Association for Project Management (APM)

8 National Competency Standard for Project Management (NCSPM)

9 Australian Institute of Project Management (AIPM)

10 South African Qualifications Authority

11 Project Management Body of Knowledge (PMBok)

حاضر، سعی مترجمان بر این بود تا در کنار هر مطلب و به تناسب موضوع آن، از اشکال گرافیکی استفاده شود تا به لحاظ بصری به فهم بیشتر مطالب کمک کند؛ به علاوه، باعث تلطیف نوشتار گردد. تغییر دیگری که لازم به بیان می‌باشد، استخراج مجموعه تجارب یا خاطرات متعدد مولف، تحت عنوان «مطالعات موردی»، از داخل متن و درج آنها با قالب متفاوت نسبت به سایر بخش‌های متن می‌باشد. در متن لاتین، مجموعه تجارب مولف در بطن نوشتار، مخفی بوده و خواننده نمی‌تواند مستقیماً به آنها مراجعه نماید. مورد دیگر، استخراج «جملات قصار» مولف از داخل متن و نمایان کردن آنها در قالب کادرهای کوچک در صفحات کتاب می‌باشد که این نیز به نوبه خود علاوه بر ایجاد تنوع در نوشتار، باعث جلب توجه خواننده به برخی نکات کلیدی و جذب وی در ادامه مطالعه کتاب خواهد شد.

در خاتمه از مدیریت توسعه منابع انسانی و کمیته انتشارات شرکت ملی نفت ایران که امکان نشر این اثر را فراهم نموده‌اند سپاسگزاری کرده و برای همه دست اندرکاران انتشارات مطالب علمی آرزوی توفیق می‌نمایم.

محمدعلی هاتفی

پاییز ۱۳۹۶

## فهرست مطالب

### فصل ۱ مدیریت بدون در دسر پروژه ۱

- چرا پروژه ها را اجرا می کنیم؟ ۳
- چرا نقش ها ضروری هستند؟ ۷
- نقش مدیر پروژه ۹
- نقش تیم پروژه ۱۲
- نقش مدیر طرح ۱۶
- نقش دفتر مدیریت پروژه (PMO) ۲۰
- نقش حامی و کارفرمای پروژه ۲۲
- خلاصه فصل ۲۵

### فصل ۲ موفقیت در مدیریت پروژه ۲۹

- چگونه مدیر طرح تان را برنجانید؟ ۳۲
- شکست در بدیهیات ۳۳
- دردسر مدیر طرح ۳۵
- مشکلات مورد انتظار در مدیریت کارفرما ۳۷
- شناسایی نیازمندی ها ۳۸
- اولویت بندی نیازمندی ها ۳۹
- تغییر ۴۰
- همترازی ۴۲
- پیش فرض ها ۴۳
- شناسایی ذینفعان ۴۵
- مشکلات قابل پیش بینی در مدیریت تیم ۴۶
- ارتباطات ۴۶

- برنامه‌ریزی ۴۸
- آماده‌سازی ۵۱
- پایه‌گذاری واحدهای سنجش ۵۳
- نقش‌های پروژه ۵۴
- همه مشکلات قابل پیش‌بینی نیستند ۵۵
- مدیریت بدون دزدسر پروژه ۵۶

### فصل ۳ شناسایی نیازمندی‌ها ۵۷

- شناخت مشتری ۶۱
- تفکر از بالا به پایین در برابر تفکر از پایین به بالا ۶۵
- جمع‌آوری نیازمندی، از خارج به داخل ۶۷
- ارزش تمرکز ۷۰
- راهبرد ارتباطات ۷۰
- تصویب نیازمندی‌ها ۷۲
- تصویب رسمی لیست نیازمندی‌ها ۷۳
- تصویب غیررسمی لیست نیازمندی‌ها ۷۴
- پیگیری ۷۵
- خلاصه فصل ۷۶

### فصل ۴ اولویت‌بندی ۷۹

- مسیر بحرانی درست ۸۴
- بازی‌های اولویت‌بندی ۸۸
- اولویت‌بندی زوجی ۸۹
- چگونگی عدم اولویت بندی ۹۵
- خلاصه فصل ۹۶

### فصل ۵ تغییر را مدیریت کنید ۹۹

- اهمیت مدیریت تغییر ۱۰۱
- محرک‌های تغییر ۱۰۳
- تغییر در سازمان کارفرما یا کسب و کار مجری پروژه ۱۰۴

- توأم با پیشرفت‌های جدید، پروژه کهنه می‌شود! ۱۰۵
- تغییر اولویت‌های کارفرمایان و یا سازمان ۱۰۵
- بازارهای جدید فروش ۱۰۶
- قوانین جدید ۱۰۷
- تاثیر سایر پروژه‌ها ۱۰۸
- شکست در اجرا ۱۰۹
- نسبت به وضعیت، آگاه باشید ۱۱۰
- نسبت به افراد، آگاه باشید ۱۱۲
- نسبت به پروژه، آگاه باشید ۱۱۵
- حفظ همترازی ۱۱۶
- خلاصه فصل ۱۱۷

## فصل ۶ با کارفرما همتراز شوید ۱۱۹

- چرا همترازی مهم است؟ ۱۲۱
- همترازی با کارفرما ۱۲۲
- همترازی با تیم پروژه ۱۲۵
- ارتباطات برای همترازی ۱۲۸
- درک تفاوت‌ها ۱۳۰
- تلاش بیش از حد ۱۳۳
- حفظ همترازی ۱۳۴
- خلاصه فصل ۱۳۴

## فصل ۷ آزمودن پیش فرض‌ها ۱۳۷

- یک پیش فرض، چیست؟ ۱۳۸
- اهمیت پیش فرض‌ها ۱۴۰
- پیش فرض‌ها را چگونه شناسایی کنیم؟ ۱۴۲
- پیش فرض‌های پیش از آغاز پروژه ۱۴۲
- پیش فرض‌های ایجادشده توسط تیم پروژه ۱۴۴
- سطح اطمینان ۱۴۵
- اجتناب از پیش فرض‌های استاندارد یا بدیهی ۱۴۶
- پیش فرض‌ها در مقابل ریسک ۱۴۸

- پیش فرض‌ها در مقابل ریسک ۱۴۸
- آزمودن و دنبال کردن مداوم پیش فرض‌ها و ریسک‌ها ۱۵۱
- وقتی که یک پیش فرض، غلط از آب در آمد، چه باید کرد؟ ۱۵۲
- خلاصه فصل ۱۵۳

## فصل ۸ شناسایی تصمیم‌گیرندگان ۱۵۵

- چه کسی صورتحساب‌ها را می‌پردازد؟ ۱۵۹
- افراد، تحت اختیار چه کسی هستند؟ ۱۶۱
- مشتری چه کسی است؟ ۱۶۵
- چه کسی حق امضاء دارد؟ ۱۶۸
- چه کسان دیگری تاثیرگذار هستند؟ ۱۷۰
- آیا کسی می‌خواهد این پروژه با شکست مواجه شود؟ ۱۷۲
- چگونه ذینفعان را مدیریت کنیم؟ ۱۷۴
- خلاصه فصل ۱۷۸

## فصل ۹ برقرار کردن ارتباطات، به طور موثر ۱۷۹

- اهمیت برقرار کردن ارتباط ۱۸۲
- برقراری ارتباط، با سبک‌های مختلف، برای مخاطبان مختلف ۱۸۴
- برقراری ارتباط با تیم داخلی ۱۸۴
- برقراری ارتباط با تیم خارجی ۱۸۶
- برقراری ارتباط با بخش‌های دیگر سازمان ۱۸۷
- برقراری ارتباط با مجریان و مشتریان ۱۸۹
- چالش حاصل از وجود مخاطبان متفاوت ۱۹۲
- تلقی کردن ارتباطات، همچون اقلام قابل تحویل ۱۹۳
- مسیرهای برقراری ارتباط ۱۹۶
- برقراری ارتباط از طریق انتشار اطلاعات ۱۹۶
- برقراری ارتباط به صورت انفرادی ۱۹۸
- برقراری ارتباط مداربسته ۱۹۸
- آیا در برقراری ارتباط، موثر هستید؟ ۲۰۰
- فواید دیگری از برقراری ارتباط موثر ۲۰۲
- خلاصه فصل ۲۰۴

## فصل ۱۰ تهیه یک برنامه ۲۰۷

- ۲۱۰ اقدام کردن با آگاهی
- ۲۱۱ زمانبندی و برنامه‌ریزی سنتی
- ۲۱۲ مدیران وسواسی پروژه
- ۲۱۳ اطلاعات غلط در برنامه‌ریزی
- ۲۱۵ برنامه‌های دیگر، علاوه بر برنامه‌ریزی زمانی
- ۲۱۵ برنامه نیروی انسانی
- ۲۱۶ برنامه مدیریت ریسک
- ۲۱۹ برنامه ارتباطات
- ۲۲۰ پویایی برنامه
- ۲۲۱ خلاصه فصل

## فصل ۱۱ آماده در برابر مشکلات ۲۲۵

- ۲۲۶ انتظار از وقوع رخداد‌های قابل پیش‌بینی
- ۲۲۸ مالکیت غیرشفاف پروژه
- ۲۲۹ کندی در زمان برگشت
- ۲۳۲ فقدان توافق بنیادی در سطوح بالا
- ۲۳۴ کمبود مهارت‌ها
- ۲۳۶ شکستن فرایندهای رایج
- ۲۳۹ دست کم گرفتن پیچیدگی
- ۲۴۱ ریسک‌های نشأت گرفته از زمانبندی
- ۲۴۴ خلاصه فصل

## فصل ۱۲ پایه‌گذاری واحدهای سنجش ۲۴۷

- ۲۴۸ واحدهای سنجش اصلی
- ۲۵۰ KPI چیست؟
- ۲۵۱ همترازی با اهداف کلی سازمان
- ۲۵۲ ترویج رفتارهای مناسب
- ۲۵۴ مبتنی بودن بر اطلاعات معتبر و قابل اثبات
- ۲۵۸ مثال‌هایی از واحدهای سنجش در مدیریت پروژه



- مصرف منابع ۲۵۹
- ارزش کسب شده ۲۶۱
- دو KPI که مدیر طرح، مراقب آنها است ۲۶۴
- رضایت کارفرما ۲۶۵
- رضایت تیم ۲۶۷
- خلاصه فصل ۲۶۹

### فصل ۱۳ دانستن نقش‌ها ۲۷۱

- تیم پروژه، چه ماهیتی دارد؟ ۲۷۳
- آنچه که اعضای تیم باید بدانند و انجام دهند ۲۷۳
- درک نیازها و اهداف پروژه ۲۷۳
- اجرای وظایف محوله پروژه ۲۷۴
- بیان وضعیت پروژه در هر مقطع زمانی ۲۷۵
- سه سطح اعضای تیم ۲۷۶
- رهبران ۲۷۶
- اعضای تیم ۲۷۷
- مشارکت‌کنندگان تیم ۲۷۸
- اهمیت تعریف نقش ۲۸۰
- نقش اعضای تیم پروژه ۲۸۱
- مدیر واحد کارکردی ۲۸۱
- تحلیلگر ۲۸۳
- توسعه‌دهنده ۲۸۵
- آزمونگر/ داور ۲۸۶
- رابط کارفرما ۲۸۸
- نقش سیاست‌گذاری ۲۹۰
- خلاصه فصل ۲۹۱

### فصل ۱۴ تعامل با مشکلات واقعاً غیرمنتظره ۲۹۳

- آماده‌سازی بدون دردرس ۲۹۵
- آیا مشکلات، غیرمنتظره بودند؟ ۲۹۷
- راهبردهای حل مشکلات غیرمنتظره ۲۹۹

آغاز مجدد ۲۹۹

تجدید نظر ۳۰۲

تغییر محدوده ۳۰۷

مدیریت عواقب ۳۰۹

مدیریت تیم ۳۱۱

خلاصه فصل ۳۱۲

## فصل ۱۵ پایان دردرس ۳۱۵

قطعاً مدیران پروژه نیز مجازند مرتکب اشتباه شوند؛ اما فقط یکبار ۳۱۶

مدیریت بدون دردرس پروژه ۳۱۶

آماده سازی ۳۱۶

صریح و صادق بودن ۳۱۸

تلقی کردن ارتباطات، همچون اقلام قابل تحویل ۳۲۰

اتخاذ تصمیمات آگاهانه ۳۲۱

انتظار از وقوع رخدادهای قابل پیش بینی ۳۲۴

مشکلات مدیریت تیم ۳۲۵

ارتباطات ۳۲۶

برنامه ریزی ۳۲۶

آماده بودن ۳۲۷

پایه گذاری واحدهای سنجش ۳۲۷

نقش‌های پروژه ۳۲۸

مشکلات مدیریت کارفرما ۳۲۹

نیازمندی‌ها ۳۲۹

اولویت بندی ۳۳۰

همترازی ۳۳۱

پیش فرض‌ها ۳۳۲

شناسایی ذینفعان ۳۳۳

مدیریت موارد غیرمنتظره ۳۳۳

جملات منتخب ۳۳۵

منابع ۳۴۹