

Содержание

Введение	17
Об этой книге	18
На кого рассчитана эта книга	19
Как построена эта книга	19
Часть I. Что такое проект и план работ	20
Часть II. Организация сил	20
Часть III. Осуществление планов	20
Часть IV. Как добиться лучшего	20
Часть V. Великолепные десятки	20
Приложения	20
Пиктограммы, используемые в книге	21
Как работать с этой книгой	21
Ждем ваших отзывов!	22
ЧАСТЬ I. Что такое проект и план работ	23
Глава 1. Что такое управление проектами? (И зачем им заниматься?)	25
Разберемся, что такое проект	26
Определение проекта	26
Определение управления проектом	29
Гладко было на бумаге, да забыли про овраги	29
Стадии проекта	30
Проект на стадии замысла: нужна идея	31
Стадия разработки: составляем план	33
Начальная стадия проекта: приготовились...	34
Стадия исполнения: начали!	35
Стадия завершения: стоп!	36
Предупреждение самых распространенных ошибок	36
Управление проектом в процессе его выполнения	38
Определение потенциальных ловушек	
на начальном этапе	39
Принципы проектного менеджмента	41
О роли руководителя проекта	41
Ваши первые шаги	42

Борьба с попытками уменьшить значимость проектного менеджмента	43
Ошибочные суждения о проектном менеджменте	44
И наконец, хорошие новости	44
Глава 2. Цели и задачи проекта	47
Что такое проектное задание	47
Взгляд на картину в целом	49
Основания для выполнения проекта	49
Как определить объем и сроки исполнения проекта	58
Стратегия работ над проектом	59
Чего конкретно требуется достичь?	61
Определяем условия	65
Как определить ограничения	65
Определение потребностей	67
Как быть с неопределенностями на этапе планирования	67
Разработка проектного задания	68
Глава 3. От общего к частному	71
Разделяй и властвуй	71
Мыслите детально	72
Соблюдайте иерархию	73
Особые ситуации	80
Методы разработки и формы представления структурной схемы работ	82
Различные подходы в процессе детализации работ	82
Идентификатор работы	84
Разработка структурной схемы работ	84
Различные форматы представления структурной схемы работ	86
Несколько полезных советов	88
Применение шаблонов	88
Определение рисков проекта при детализации задач	90
Описание конкретных работ по проекту	91
К правильному решению ведут разные пути	92
Глава 4. Составление графика работ	95
Анализ графика работ	96
Построение сетевых графиков	96
Две формы представления сетевого графика	98
Анализ сетевых графиков	101

Ваш первый сетевой график	109
Простой пример применения сетевого графика	111
Разработка графика работ	118
Разработка первоначального варианта графика	118
Подводные камни разработки “От обратного”	119
Как преодолеть ограничения во времени	119
Как сократить время выполнения проекта	120
Оценка продолжительности работ	126
Что влияет на продолжительность работ	127
Виды ресурсов	127
Поиск источников информации	127
Способы улучшить оценку продолжительности работ	128
Формы представления графика работ проекта	129
Глава 5. Методы оценки ресурсов	133
Как определить, кто вам нужен, когда и насколько	134
Определение квалификации	134
Оценка потребности в трудовых ресурсах	138
Распределение нескольких работ	146
Планирование других ресурсов	153
Планирование бюджета	155
Классификация расходов на проект	155
Разработка бюджета проекта	157
ЧАСТЬ II. Организация сил	163
Глава 6. Кто и как реализует проекты	165
Определение организационной структуры	165
Централизованная структура	166
Функциональная структура	167
Матричная структура	169
Основные лица организационной структуры матричного типа	171
Руководитель проекта	171
Участники проекта	172
Начальники подразделений	173
Высшее руководство	173
Успешная работа в условиях организационной структуры матричного типа	174

Глава 7. Как привлечь к вашему проекту нужных людей	177
Аудитория проекта	178
Критерии подготовки списка аудитории проекта	178
Проверка укомплектованности списка аудитории проекта	182
Разработка шаблона списка аудитории проекта	184
Распорядители, соисполнители и наблюдатели проекта	185
Когда привлекать их к проекту	187
Методы привлечения представителей аудитории	189
Как привлечь влиятельных людей	190
Глава 8. Распределение ролей и обязанностей	193
Определение основных положений	194
Распределение ролей участников проекта	195
Что можно, а что нельзя делегировать	195
Кому можно доверить полномочия	197
Распределение обязательств	198
Как привлечь к ответственности тех, кто по служебному положению вам не подчиняется	199
Графическое представление трудовых отношений	202
Разработка диаграммы обязанностей	205
Совершенствование вашей диаграммы	206
Как быть с навязчивым опекуном	208
Почему он решил опекать вас	208
Как вызвать доверие у вашего опекуна	209
Как с таким начальником работать	210
ЧАСТЬ III. Осуществление планов	211
Глава 9. Значение первого шага	213
Окончательное определение аудитории проекта	214
Окончательное утверждение команды проекта	214
Все ли учтены?	216
Заполнение рядов	217
Пересмотр утвержденного плана проекта	218
Формирование коллектива	218
О личных и общих достижениях	220
Определение ролей участников	221
Определение порядка совместной работы участников	222
Содействие развитию трудовых взаимоотношений	222

Чтобы работа шла гладко	222
Установление систем учета и контроля	224
Утверждение порядка докладов и совещаний	224
Руководство к действию	225
Объявление о начале работ	225
Мероприятия по подготовке к обсуждению итогов проекта	225
Глава 10. Управление и контроль за выполнением работ	227
Управление ходом работ	227
Как остаться в рамках бюджета	230
Выбор информационной системы управления проектом	231
Контроль за соблюдением графика работ	232
Учет отработанного времени	238
Учет финансовых расходов	242
Объединение систем учета и контроля	246
Определение возможных причин отклонений от запланированных параметров	248
Действия по устранению отклонений от плана	249
Внесение изменений в план	249
Глава 11. Чтобы все были проинформированы	253
Выбор средств обмена информацией	254
Распространение письменной информации	255
Обмен информацией на совещаниях	256
Подготовка отчета о ходе работ проекта	258
Организация основных собраний проекта	260
Регулярные совещания участников проекта	260
Внеочередные совещания	261
Встречи с руководством	261
Глава 12. Как добиться максимальной производительности	265
Как быть руководителем и лидером одновременно	265
Укрепление личной власти и влияния	266
Что сделать, чтобы вас слушались	267
Как заложить основы власти	269
Формирование и поддержание мотивации участников	270
Осознание личных интересов участия в проекте	270
Демонстрация выполнимости проекта	272
Информация о ходе работ	273
Поощрения	273

Глава 13. Подходим к завершению проекта	275
Завершение работ	276
Планируйте завершающую стадию проекта особенно детально	276
Восстановление коллективного самосознания и духа	277
Благополучный финиш	277
Административные мероприятия завершающей стадии	277
Работа с людьми	278
Новинки в деле объявления о закрытии проекта	279
Подведение итогов проекта	280
ЧАСТЬ IV. Как добиться лучшего	281
Глава 14. Как учесть риски и неопределенность	283
Определение и управление рисками	284
Выявление рисков проекта	285
Определение факторов риска	286
Определение рисков	290
Оценка возможных последствий событий риска	291
Оценка вероятности события риска	291
Оценка величины последствий	293
Управление рисками проекта	294
Определение рисков, которыми следует управлять	294
Разработка стратегии управления рисками	295
Обсуждение рисков	296
Подготовка плана управления рисками проекта	297
Глава 15. Учитываем приобретенный опыт	299
Подготовка к обсуждению итогов проекта	299
Готовиться к подведению итогов нужно в течение всего проекта	300
Подготовка к обсуждению итогов проекта	301
Проведение совещания по обсуждению итогов проекта	302
Использование материалов совещания по итогам проекта в будущем	303
Глава 16. Как обращаться с новой техникой	305
Эффективное использование программного обеспечения	306
В чем программы действительно могут помочь	308

Какие задачи можно автоматизировать	313
Внедрение ПО для управления проектами	315
Как с толком использовать электронную почту	316
Использование электронной почты по назначению	318
Как выжать максимум из электронной почты	319
ЧАСТЬ V. Великолепные десятки	321
Глава 17. Десять вопросов в помощь руководителю проекта	323
Почему возник ваш проект?	323
Кого привлекать?	324
Какие результаты нужно получить?	324
Какие условия следует соблюдать?	324
Какие приняты допущения?	325
Какие работы необходимо выполнить?	325
Когда начать и закончить каждую работу?	325
Кто будет выполнять работы проекта?	326
Какие еще требуются ресурсы?	326
Какие возможны затруднения?	326
Глава 18. Десять способов привлечь к ответственности	327
Согласуйте с теми, кто действительно имеет полномочия	327
Будьте конкретны в определении требуемых результатов, отведенных сроков и предполагаемых трудозатрат	328
Добивайтесь принятия обязательств!	328
Записывайте все	328
Подчеркивайте важность назначения	329
Сообщайте другим о данных вам обязательствах	329
Согласуйте с работником график контроля за его работой	329
Контроль за индивидуальным выполнением работ	330
Поощряйте хорошую работу	330
Действуйте решительно	330
Глава 19. Десять шагов по возвращению проекта „в колею“	331
Почему ваш проект сбился с курса	331
Проанализируйте список основных распорядителей	332
Уточните задачи проекта	332
Пересмотрите оставшиеся работы	332

Сделайте переназначения	332
Разработайте жизнеспособный график работ	333
Проведите необходимые персональные назначения	333
Разработайте план управления рисками	333
Отметьте “прохождение через экватор” вашего проекта	333
Плотно отслеживайте и контролируйте выполнение оставшейся части проекта	334
Глава 20. Десять советов, как стать лучшим менеджером	335
Будьте человеком “Почему?”	335
Будьте человеком “Могу”	335
Не полагайтесь на догадки	336
Говорите, что думаете; думайте, что говорить	336
Старайтесь видеть в других союзников, а не соперников	336
Считайтесь с другими	336
Представляйте “общую картину”	336
Мыслите детально	337
Поощряйте хорошую работу	337
Будьте и руководителем и лидером	337
Приложение А. Словарь терминов	339
Приложение Б. Анализ заработанной стоимости	345
Что такое анализ заработанной стоимости	345
Смысл этих переменных	349
Рассмотрим простой пример	350
Определение плановой стоимости выполненных работ	353
Предметный указатель	356