

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Предисловие</b>	17
<b>ЧАСТЬ I. ВСТУПИТЕЛЬНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ</b>	19
<b>Глава 1. Управление проектами в меняющемся мире</b>	21
Введение	21
Формы для управления проектами, которые можно загрузить из Интернета	27
Заключительный момент	31
<b>Глава 2. Проектная среда</b>	35
Введение	35
Характеристики проекта	36
Что такое “текущие операции”	36
Функции проектного менеджмента	44
Жизненный цикл проекта	46
Организация проектных работ	50
Руководители проектов — прежде всего лидеры	55
Заключительный момент	55
<b>ЧАСТЬ II. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЕКТА</b>	61
<b>Глава 3. Участники проекта</b>	63
Введение	63
Как выявлять участников проекта	64
Задавайте правильные вопросы о руководителях	68
Обязанности спонсора	69
Заключительный момент	73
<b>Глава 4. Разработка правил</b>	75
Введение	75
Формальные полномочия	79
Руководителю проекта необходим авторитет опытного специалиста	79
Как добиться, чтобы устав проекта подписал кто-либо из авторитетных руководителей	79
Вначале был устав	80
Содержание работы может носить разные названия	80

Содержание работы и договор — не одно и то же	81
Содержание работы: необходимый минимум	81
1. Обоснование цели проекта	81
Обоснование целей проекта должно быть четким и понятным	82
2. Констатация содержания проекта	82
Уточните, что не вписывается в содержание проекта	84
3. Результаты проекта	84
Всегда начинайте с подробного описания продукта	85
4. Оценка затрат и расписания	85
Фиксируйте все на бумаге!	86
5. Цели проекта	86
6. Участники проекта	87
7. Иерархия подчиненности	87
Не ограничивайтесь минимумом	87
Прежде всего изложите на бумаге содержание работы	87
Внесение изменений	88
Построение матрицы ответственности	89
Уточняйте формальные полномочия	92
Отчет о текущем состоянии проекта не должен быть слишком пространным	95
Разработайте процедуру передачи информации на верхние уровни управления компанией	95
Информация должна предоставляться своевременно	95
Предусмотрите в плане коммуникаций регулярное проведение совещаний	97
Как осуществляются коммуникации	97
Воспользуйтесь советом с Мэдисон-авеню	98
Не пренебрегайте неформальными коммуникациями	98
Предложение проекта знаменует начало выполнения этого проекта	99
Фундамент содержания работы	99
Фаза мини-анализа	99
Базовое содержание предложения проекта	100
Требования отражают точку зрения клиента	102
Повышайте собственную ценность	103
Заключительный момент	103
Создание прочного фундамента в управлении проектами	104

### **ЧАСТЬ III. ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ** 115

#### **Глава 5. Управление рисками** 117

Введение	117
Первый этап: выявление рисков	123
Получение информации о риске ото всех участников проекта	123
Закон Мэрфи в искусстве управления рисками	124
Примите во внимание все точки зрения	124
Использование профиля риска	124
Исторические свидетельства	126
Пишите историю собственных проектов	126
Оценка расписаний и бюджетов	127
Определите приоритеты для каждого из рисков	127
Второй этап: разработка стратегии реагирования	127
Определение риска	128

## 8 Содержание

Использование теории вероятности в управлении рисками	129
Как снизить риски	133
Определите, какие риски вы сумеете контролировать	138
Тщательно проанализируйте стратегии риска	140
Третий этап: фонд средств на непредвиденные расходы и резервный фонд	140
Четвертый этап: непрерывное управление рисками	142
Заключительный момент	143
Создание прочного фундамента в управлении проектами	143
<b>Глава 6. Иерархическая структура работ</b>	<b>149</b>
Введение	149
Первый этап формирования WBS: начните сверху	154
С чего следует начинать формирование WBS	154
Второй этап формирования WBS: перечислите все задачи, требуемые для получения основных результатов рассматриваемого проекта	155
Третий этап формирования WBS: как организовать WBS	156
Названия суммарных задач должны нести определенную смысловую нагрузку	156
WBS: ключ к успеху	160
Когда имеет смысл создавать очень мелкие задачи	162
Включите в WBS работы, связанные с управлением проектом	163
Критерии завершения	164
Процесс акцептирования: начиная любое дело, задумайтесь над тем, как вы будете завершать его	165
Помните о возможных расхождениях в терминологии	165
Заключительный момент	168
<b>Глава 7. Составление реалистичного расписания исполнения проекта</b>	<b>169</b>
Введение	169
Обзор планирования	170
Второй этап планирования: выявление взаимосвязей между разными задачами	171
Контрольные события — полезные дорожные указатели	173
Связи между окончанием одной задачи и стартом другой задачи	174
Каким образом численность рабочей силы связана с длительностью выполнения работы	179
Каким образом производительность связана с длительностью	183
Четвертый этап планирования: составление первоначального варианта расписания	184
Первый этап: прямой проход	187
Второй этап: обратный проход	187
Третий этап: вычислить временной резерв	187
Договаривайтесь заранее и избегайте отрицательного временного резерва	188
Пятый этап планирования: распределить ресурсы	193
Процесс распределения ресурсов	197
Компьютеры не могут полностью заменить человека	204
Заключительный момент	204
Создание прочного фундамента в управлении проектами	204

<b>Глава 8. Динамика получения точных оценок</b>	207
Введение	207
Основы	208
Методы получения оценок	214
Источники данных для формирования детального бюджета	226
Заключительный момент	234
Создание прочного фундамента в управлении проектами	236
<b>Глава 9. Обеспечение баланса проекта</b>	249
Введение	249
Три уровня балансирования проекта	250
Балансирование на уровне проекта	251
1. Выполните повторную оценку проекта	252
2. Внесите изменения в распределение задач между исполнителями, попытавшись воспользоваться временным резервом расписания исполнения проекта	252
3. Увеличивайте количество исполнителей проекта	253
4. Повышайте производительность, пользуясь услугами собственных специалистов фирмы	257
5. Повышайте производительность, пользуясь услугами сторонних высококвалифицированных специалистов	260
6. Выполнение всего проекта или значительной части его сторонними организациями	261
Не следует преувеличивать риски, связанные с использованием услуг сторонних организаций	262
7. Сокращение расписания исполнения проекта	262
8. Работа в сверхурочное время	262
Ухудшение эксплуатационных характеристик продукта — это не выход из положения	264
Балансирование на уровне конкретных экономических условий проекта	265
1. Сокращение функциональных возможностей продукта	266
2. Составление расписания с использованием фиксированной фазы	267
3. Работа на опережение	269
4. Поэтапная передача продукта заказчику	270
5. Сделайте это дважды — быстро и правильно	271
6. Измените требования к прибыли	271
Балансирование на уровне предприятия	272
Заключительный момент	273
<b>ЧАСТЬ IV. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ</b>	283
<b>Глава 10. Формирование высокоэффективной команды проекта</b>	285
Введение	285
Когда коллектив похож на что угодно, только не на коллектив	287
Понимание проблемы — основа основ	289
Позитивная атмосфера в коллективе	292
Способность к совместному решению задач	293
Искусство быть лидером	294
Модель в целом	295

## 10 Содержание

Забота о “здоровье” коллектива	295
Поддержание способности к стратегическому видению решаемой проблемы	296
Отношение к членам команды	296
Каждый должен отвечать за порученное дело	297
Персональная энергия, которая вдохновляет коллектив личным примером	299
Проблема лидерства в целом	300
Прежде чем запустить насос в действие, в него нужно залить хотя бы немного воды	302
<b>Индивидуальность и неповторимость формируемого коллектива</b>	<b>302</b>
Повторение — мать учения	303
Продемонстрируйте поддержку проекта со стороны руководства фирмы	304
Дела гораздо важнее слов	305
Выводы относительно формирования у коллектива индивидуальности и неповторимости	307
<b>Искусство выслушивать своих коллег</b>	<b>308</b>
Способность к отсроченным суждениям не всегда предполагает согласие	311
Умение выслушивать своих коллег — это навык, который способствует формированию прочного коллектива	312
<b>Проведение совещаний</b>	<b>313</b>
Структура совещания и стадии формирования коллектива	313
<b>Выводы относительно формирования позитивной атмосферы в коллективе</b>	<b>313</b>
<b>Анализ проблем</b>	<b>316</b>
Способы принятия решений отражают степень зрелости коллектива	323
<b>Управление конфликтными ситуациями</b>	<b>324</b>
Для управления конфликтными ситуациями требуется немалое мастерство	327
<b>Непрерывное обучение</b>	<b>328</b>
Привычки, связанные с непрерывным обучением	330
Непрерывное обучение раскрывает потенциал проектной команды	331
Выводы относительно совместного решения проблем	332
Заключительный момент	333
<b>Глава 11. Коммуникации</b>	<b>335</b>
Введение	335
<b>Коммуникации внутри проектной команды</b>	<b>336</b>
Включите встречи с членами проектной команды в свое расписание	341
“Дистанционные” совещания, посвященные ходу выполнения проекта, должны характеризоваться большей степенью формальности	345
Используйте шаблоны “Создание прочного фундамента в управлении проектами”	346
Перечень контрольных вопросов, выявляющих готовность к началу выполнения проекта	346
Поставьте их перед фактами	347
Не допускайте игнорирования процесса управления изменениями	351
На какие продукты распространяется управление конфигурацией	352
Как осуществляется управление конфигурацией	353
Без соблюдения рекомендаций по управлению изменениями невозможно эффективное управление ожиданиями	354
Заключительный момент	356
Создание прочного фундамента в управлении проектами	357

<b>Глава 12. Измерение прогресса, достигнутого в ходе выполнения проекта</b>	373
Введение	373
Воспользуйтесь правилом “0–50–100”	375
Относитесь со всей серьезностью к критериям завершения пакетов работы	375
Показателем ваших достижений служит исполнение расписания	377
Опасность управления методом исключения	377
Как обеспечить сотрудничество при составлении отчетности о трудовых затратах	379
Проблемы, связанные с графическим отображением исполнения бюджета	379
Вычисление отклонения от нормативных затрат с помощью освоенного объема	381
Терминология имеет свойство время от времени меняться	382
Используйте понятие отклонения стоимости для своевременного выявления проблем	383
Вычисление отклонения от расписания с помощью освоенного объема	384
Графическое представление освоенного объема	385
Увеличение размера ведет к повышению сложности вычисления освоенного объема	388
Заключительный момент	392
<b>ЧАСТЬ V. НАУКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ДЕЙСТВИИ</b>	395
<b>Глава 13. Управление проектами предприятия</b>	397
Введение	397
Как организована эта глава	398
Управление проектами предприятия — задача самого предприятия	400
Три уровня управления в рамках ЕРМ	401
Управление программами	401
Управление портфелем проектов	403
Три уровня действуют совместно	405
Четыре составляющие ЕРМ	405
Структура ЕРМ — не цель, а средство	406
Внедрите взаимно согласованные и логически непротиворечивые процессы ЕРМ	406
Укажите структуру властных полномочий в содержании работы	410
Чтобы облегчить себе задачу разработки стандартов, пользуйтесь информацией о выполнении предыдущих проектов	412
Процессы ЕРМ невозможны без технологий	413
Возможности технологии ЕРМ	413
Рекомендации, касающиеся практической реализации технологии ЕРМ	416
Рассматривайте это как проект	416
Технология ЕРМ готова к использованию	421
Люди, которые выполняют проекты	422
Поддержка управления проектами: проектный отдел	423
У проектного отдела могут быть другие названия	423
Приведите РМО в соответствие с выполняемыми проектами	430
Создайте организацию, которая обеспечивала бы управление проектами	430
Функциональные организации вовсе не исключают возможность выполнения проектов	436
Как выполняется переход к управлению проектами предприятия	436

## 12 Содержание

Управление изменениями — это, по сути, управление рисками	442
Заключительный момент	442
<b>Глава 14. Применение теоретических положений на практике</b>	447
Введение	447
Ответственность за пределами ваших полномочий	448
Выход из критической ситуации	449
Сокращение времени выполнения проекта	450
Когда выполнение проекта затягивается по вине клиента	451
Неосуществимая мечта	452
Тушение пожаров	453
Управление исполнителями, работающими на общественных (добровольных) началах	454
Управляйте действиями профессионалов так же, как вы управляете действиями исполнителей-добровольцев	455
Практическая реализация пяти факторов, обеспечивающих успех проекта	455
Заключительный момент	455
<b>Приложение. Модель подробного планирования</b>	457
<b>Список использованной литературы</b>	467
<b>Предметный указатель</b>	470