

Содержание

Об авторе	13
Посвящается	14
Благодарности автора	14
Введение	15
Об этой книге	16
На кого рассчитана эта книга	16
Как построена эта книга	17
Часть I. Что такое проект и план работ	17
Часть II. Организация сил	17
Часть III. Осуществление планов	17
Часть IV. Как добиться лучшего	17
Часть V. Великолепные десятки	17
Приложения	17
Пиктограммы, используемые в книге	18
Как работать с этой книгой	18
Ждем ваших отзывов!	19
Часть I. Что такое проект и план работ	21
Глава 1. Что такое управление проектами? (И зачем им заниматься?)	23
Разберемся, что такое проект	23
Определение проекта	24
Определение управления проектом	26
Гладко было на бумаге, да забыли про овраги	26
Стадии проекта	27
Проект на стадии замысла: нужна идея	27
Стадия разработки: составляем план	29
Начальная стадия проекта: приготовились...	30
Стадия исполнения: начали!	31
Стадия завершения: стоп!	31
Предупреждение самых распространенных ошибок	32
Управление проектом в процессе его выполнения	33
Определение потенциальных ловушек на начальном этапе	34
Принципы проектного менеджмента	35
О роли руководителя проекта	36
Ваши первые шаги	36
Борьба с попытками уменьшить значимость проектного менеджмента	37
Ошибочные суждения о проектном менеджменте	38
И наконец, хорошие новости	38

Глава 2. Цели и задачи проекта	39
Что такое проектное задание	39
Взгляд на картину в целом	40
Основания для выполнения проекта	41
Как определить объем и сроки исполнения проекта	47
Стратегия работ над проектом	48
Чего конкретно требуется достичь?	50
Определяем условия	53
Как определить ограничения	53
Определение потребностей	54
Как быть с неопределенностями на этапе планирования	55
Разработка проектного задания	55
Глава 3. От общего к частному	57
Разделяй и властвуй	57
Мыслите детально	58
Соблюдайте иерархию	58
Особые ситуации	64
Методы разработки и формы представления структурной схемы работ	65
Различные подходы в процессе детализации работ	66
Идентификатор работы	67
Разработка структурной схемы работ	67
Различные форматы представления структурной схемы работ	68
Несколько полезных советов	70
Применение шаблонов	71
Определение рисков проекта при детализации задач	72
Описание конкретных работ по проекту	72
К правильному решению ведут разные пути	73
Глава 4. Составление графика работ	75
Анализ графика работ	75
Построение сетевых графиков	76
Две формы представления сетевого графика	77
Анализ сетевых графиков	80
Ваш первый сетевой график	85
Простой пример применения сетевого графика	87
Разработка графика работ	92
Разработка первоначального варианта графика	92
Подводные камни разработки “От обратного”	93
Как преодолеть ограничения во времени	93
Как сократить время выполнения проекта	94
Оценка продолжительности работ	98
Что влияет на продолжительность работ	99

Виды ресурсов	99
Поиск источников информации	100
Способы улучшить оценку продолжительности работ	100
Формы представления графика работ проекта	101
Глава 5. Методы оценки ресурсов	103
Как определить, кто вам нужен, когда и насколько	103
Определение квалификации	104
Оценка потребности в трудовых ресурсах	107
Распределение нескольких работ	113
Планирование других ресурсов	118
Планирование бюджета	120
Классификация расходов на проект	120
Разработка бюджета проекта	122
Часть II. Организация сил	127
Глава 6. Кто и как реализует проекты	129
Определение организационной структуры	129
Централизованная структура	129
Функциональная структура	131
Матричная структура	132
Основные лица организационной структуры матричного типа	134
Руководитель проекта	134
Участники проекта	135
Начальники подразделений	135
Высшее руководство	136
Успешная работа в условиях организационной структуры матричного типа	136
Глава 7. Как привлечь к вашему проекту нужных людей	139
Аудитория проекта	139
Критерии подготовки списка аудитории проекта	140
Проверка укомплектованности списка аудитории проекта	143
Разработка шаблона списка аудитории проекта	143
Распорядители, соисполнители и наблюдатели проекта	145
Когда привлекать их к проекту	146
Методы привлечения представителей аудитории	148
Как привлечь влиятельных людей	148
Глава 8. Распределение ролей и обязанностей	151
Определение основных положений	151
Распределение ролей участников проекта	152
Что можно, а что нельзя делегировать	153
Кому можно доверить полномочия	154

Распределение обязательств	155
Как привлечь к ответственности тех, кто по служебному положению вам не подчиняется	156
Графическое представление трудовых отношений	158
Разработка диаграммы обязанностей	160
Совершенствование вашей диаграммы	160
Как быть с навязчивым опекуном	162
Почему он решил опекать вас	162
Как вызвать доверие у вашего опекуна	163
Как с таким начальником работать	163
Часть III. Осуществление планов	165
Глава 9. Значение первого шага	167
Окончательное определение аудитории проекта	167
Окончательное утверждение команды проекта	168
Все ли учтены?	169
Заполнение рядов	170
Пересмотр утвержденного плана проекта	171
Формирование коллектива	171
О личных и общих достижениях	173
Определение ролей участников	173
Определение порядка совместной работы участников	173
Содействие развитию трудовых взаимоотношений	174
Чтобы работа шла гладко	174
Установление систем учета и контроля	175
Утверждение порядка докладов и совещаний	176
Руководство к действию	176
Объявление о начале работ	176
Мероприятия по подготовке к обсуждению итогов проекта	177
Глава 10. Управление и контроль за выполнением работ	179
Управление ходом работ	179
Как остаться в рамках бюджета	181
Выбор информационной системы управления проектом	182
Контроль за соблюдением графика работ	182
Учет отработанного времени	187
Учет финансовых расходов	191
Объединение систем учета и контроля	194
Определение возможных причин отклонений от запланированных параметров	195
Действия по устранению отклонений от плана	196
Внесение изменений в план	196

Глава 11. Чтобы все были проинформированы	199
Выбор средств обмена информацией	199
Распространение письменной информации	200
Обмен информацией на совещаниях	201
Подготовка отчета о ходе работ проекта	202
Организация основных собраний проекта	204
Регулярные совещания участников проекта	204
Внеочередные совещания	205
Встречи с руководством	205
Глава 12. Как добиться максимальной производительности	207
Как быть руководителем и лидером одновременно	207
Укрепление личной власти и влияния	208
Что сделать, чтобы вас слушались	208
Как заложить основы власти	210
Формирование и поддержание мотивации участников	210
Осознание личных интересов участия в проекте	211
Демонстрация выполнимости проекта	212
Информация о ходе работ	212
Поощрения	213
Глава 13. Подходим к завершению проекта	215
Завершение работ	215
Планируйте завершающую стадию проекта особенно детально	216
Восстановление коллективного самосознания и духа	216
Благополучный финиш	217
Административные мероприятия завершающей стадии	217
Работа с людьми	217
Новинки в деле объявления о закрытии проекта	218
Подведение итогов проекта	219
Часть IV. Как добиться лучшего	221
Глава 14. Как учесть риски и неопределенность	223
Определение и управление рисками	223
Выявление рисков проекта	225
Определение факторов риска	225
Определение рисков	228
Оценка возможных последствий событий риска	228
Оценка вероятности события риска	228
Оценка величины последствий	230
Управление рисками проекта	231
Определение рисков, которыми следует управлять	231
Разработка стратегии управления рисками	232

Обсуждение рисков	232
Подготовка плана управления рисками проекта	233
Глава 15. Учитываем приобретенный опыт	235
Подготовка к обсуждению итогов проекта	235
Готовиться к подведению итогов нужно в течение всего проекта	235
Подготовка к обсуждению итогов проекта	236
Проведение совещания по обсуждению итогов проекта	237
Использование материалов совещания по итогам проекта в будущем	238
Глава 16. Как обращаться с новой техникой	241
Эффективное использование программного обеспечения	241
В чем программы действительно могут помочь	243
Какие задачи можно автоматизировать	247
Внедрение ПО для управления проектами	248
Как с толком использовать электронную почту	249
Использование электронной почты по назначению	250
Как выжать максимум из электронной почты	251
Часть V. Великолепные десятки	253
Глава 17. Десять вопросов в помощь руководителю проекта	255
Почему возник ваш проект?	255
Кого привлекать?	255
Какие результаты нужно получить?	256
Какие условия следует соблюдать?	256
Какие приняты допущения?	256
Какие работы необходимо выполнить?	256
Когда начать и закончить каждую работу?	257
Кто будет выполнять работы проекта?	257
Какие еще требуются ресурсы?	257
Какие возможны затруднения?	257
Глава 18. Десять способов привлечь к ответственности	259
Согласуйте с теми, кто действительно имеет полномочия	259
Будьте конкретны в определении требуемых результатов, отведенных сроков и предполагаемых трудозатрат	260
Добивайтесь принятия обязательств!	260
Записывайте все	260
Подчеркивайте важность назначения	260
Сообщайте другим о данных вам обязательствах	260
Согласуйте с работником график контроля за его работой	261
Контроль за индивидуальным выполнением работ	261
Поощряйте хорошую работу	261
Действуйте решительно	262

Глава 19. Десять шагов по возвращению проекта “в колею”	263
Почему ваш проект сбился с курса	263
Проанализируйте список основных распорядителей	263
Уточните задачи проекта	264
Пересмотрите оставшиеся работы	264
Сделайте переназначения	264
Разработайте жизнеспособный график работ	264
Проведите необходимые персональные назначения	264
Разработайте план управления рисками	264
Отметьте “прохождение через экватор” вашего проекта	265
Плотно отслеживайте и контролируйте выполнение оставшейся части проекта	265
Глава 20. Десять советов, как стать лучшим менеджером	267
Будьте человеком “Почему?”	267
Будьте человеком “Могу”	267
Не полагайтесь на догадки	267
Говорите, что думаете; думайте, что говорить	267
Старайтесь видеть в других союзников, а не соперников	268
Считайтесь с другими	268
Представляйте “общую картину”	268
Мыслите детально	268
Поощряйте хорошую работу	268
Будьте и руководителем и лидером	268
Приложение А. Словарь терминов	269
Приложение Б. Анализ заработанной стоимости	273
Что такое анализ заработанной стоимости	273
Смысл этих переменных	276
Рассмотрим простой пример	277
Определение плановой стоимости выполненных работ	279
Предметный указатель	281