

Драган З. Милошевич

НАБОР ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Инструменты и приемы
для практикующего
project-менеджера

Под общей редакцией С.И. Неизвестного

Академия АйТи
ДМК Пресс
Москва, 2008

УДК 65.0
ББК 65.290-2
Б88

Милошевич Д.

М60 Набор инструментов для управления проектами / Драган З. Милошевич; Пер. с англ. Мамонтова Е.В.; Под ред. Неизвестного С.И. — М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2008. — 729 с.: ил.

ISBN 5-98453-013-9

Профессор Портлендского университета (Орегон, США) Драган Милошевич, написавший эту монографию, обобщил свой многолетний опыт управления крупными проектами и открыто поделился своими наработками и достижениями в систематизации бизнес-процессов по управлению проектами.

Данная книга — не просто перечень инструментов, но набор, разложенный аккуратно в компактном кейсе менеджера, системно размещенный по отделениям и снабженный инструкцией не только по использованию, но и по возможной компоновке конкретных наборов техник при подходе к новому проекту. Пользователю инструментальным набором дается фиксированная схема управления проектами, без особого отвлечения внимания и ресурсов на поиск общей стратегии управления проектом и ее оптимизацию, хотя и в этом направлении даются определенные рекомендации.

Издание будет особенно полезно менеджерам, которые начинают свою карьеру в области управления проектами или новичков в этой области. Опытные специалисты познакомятся с особенностями западного подхода и его отличиями от российских практик.

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Материал, изложенный в данной книге, многократно проверен. Но, поскольку вероятность технических ошибок все равно существует, издательство не может гарантировать абсолютную точность и правильность приводимых сведений. В связи с этим издательство не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by by John Wiley & Sons, Inc.

ISBN 0-471-20822-1
ISBN 5-98453-013-9

© 2003 by John Wiley & Sons, Inc., 2003
© Перевод. Компания АйТи, 2005
© Издание ДМК Пресс, 2008



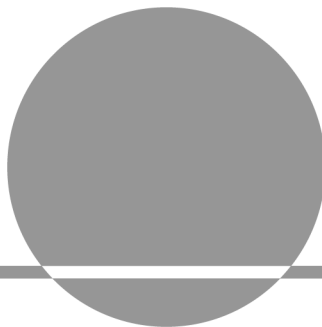
содержание

	Предисловие к русскому изданию	7
	Теория, упакованная в набор инструментов управления проектами	9
Часть I	Инструменты инициации проекта	19
Глава 1	Стратегическая роль «инструментального ящика» управления проектами	21
	Новая роль «инструментального ящика» управления проектами	22
	Стратегия управления проектами поддерживает конкурентную стратегию	24
	Процесс стандартизированного управления проектами поддерживает стратегию управления проектами	29
	«Инструментальный ящик» поддерживает процесс стандартизированного управления проектами	32
	Заключительные замечания	37
	Литература	39
Глава 2	Отбор проектов	41
	Модели ранжирования проектов	44
	Что такое модели ранжирования проектов?	44
	Аналитический иерархический процесс	57
	Экономические методы	69
	Методы выбора портфеля	75
	Метод реальных вариантов выбора (опционов) .	82
	Заключительные замечания	96
	Литература	98

Глава 3	Составление портфеля проектов	99
	Традиционные диаграммы для управления портфелями проектов	100
	Пузырьковые диаграммы	107
	Заключительные замечания	119
	Литература	121
Часть II	Инструменты планирования проекта	123
Глава 4	Требования заказчика проекта	125
	Сетевой график заказчика	127
	Целевой план	135
	Выборка	142
	Рекомендации для переговоров	146
	Использование функции качества	150
	Заключительные заметки	157
	Литература	159
Глава 5	Планирование содержания	161
	Устав проекта	163
	SWOT-анализ проекта	172
	Описание содержания	183
	Структурная декомпозиция работ	197
	Заключительные замечания	216
	Литература	217
Глава 6	Разработка расписания	219
	Диаграмма Гантта	221
	Диаграмма контрольных событий	228
	Диаграмма по методу критического пути	236
	Диаграмма «операции на стрелках» во временном масштабе	248
	Расписание по методу критической цепочки ...	258
	Иерархическое расписание	268
	Линия баланса	277
	Заключительные замечания	283
	Литература	285
Глава 7	Планирование стоимости	287
	Карта планирования стоимости	289
	Оценка по аналогии	299
	Параметрическая оценка	303
	Оценка «снизу вверх»	311
	Базовый план стоимости	318
	Заключительные замечания	329
	Литература	331

Глава 8	Планирование качества	333
	Программа обеспечения качества проекта	335
	Схема процесса	344
	Аффинная диаграмма	355
	Заключительные замечания	359
	Литература	361
Глава 9	Планирование риска	363
	План реагирования на риски	364
	Анализ Монте-Карло	379
	Дерево решений	393
	Заключительные замечания	403
	Литература	403
Глава 10	Построение команды	405
	Четырехстадийная модель создания проектной команды	407
	Матрица заинтересованных сторон	417
	Реестр навыков	425
	Карта балльной оценки приверженности	437
	Заключительные замечания	447
	Литература	450
Часть III	Инструменты выполнения проекта	453
Глава 11	Управление содержанием	455
	Матрица координации изменений	457
	Запрос на внесение изменения в проект	464
	Журнал изменений проекта	474
	Заключительные замечания	480
	Литература	482
Глава 12	Управление расписанием	483
	Линия исполнения	485
	ВСF-анализ	495
	Диаграмма прогнозирования контрольных событий	503
	Диаграмма скольжения	511
	Диаграмма буферов	519
	Сжатие расписания	525
	Заключительные замечания	533
	Литература	535
Глава 13	Управление стоимостью	537
	Анализ контрольных событий	564
	Заключительные замечания	571
	Литература	573

Глава 14	Управление качеством	575
	План повышения качества	577
	Диаграмма Парето	590
	Диаграмма причин и следствий	599
	Контрольные диаграммы	605
	Заключительные замечания	619
	Литература	621
Глава 15	Отчетность о ходе исполнения и закрытие	623
	Журнал рисков	625
	Сводный отчет об исполнении	633
	Послепроектный анализ	642
	Заключительные замечания	655
	Литература	657
Часть IV	Промышленные применения	659
Глава 16	Отбор инструментов в «инструментальный ящик» для управления проектами и его адаптация к нуждам пользователя	661
	Какие из всех этих инструментов вам действительно нужны?	662
	Процесс отбора и адаптации набора инструментов управления проектами	662
	Непрерывно совершенствуйте набор инструментов управления проектами	687
	Заключительные размышления	689
	Литература	691
Приложение А	Связь между инструментами управления проектами и РМВОК	693
Приложение В	Связь между наборами инструментов управления проектами и размером проекта	699
Приложение С	Связь между наборами инструментов управления проектами и семейством проекта .	705
Приложение D	Связь между наборами инструментов управления проектами и типом проекта	717
Вместо заключения		726



Предисловие к русскому изданию

Когда-то, в тяжелые времена, Джон Кеннеди сказал: «У меня есть тысячи специалистов, могущих построить пирамиду. Но нет ни одного, который сказал бы, стоит ли ее строить»!

Перед вами книга, являющаяся серьезным шагом на пути осмысления необходимости становления и развития такой области знания, как управление проектами.

Профессор Портлендского университета (Орегон, США) Драган Милошевич, написавший эту монографию, широко известен в западных кругах в сфере управления проектами.

Обобщая свой многолетний опыт управления крупными проектами, формируя золотой багаж профессионала, он не замыкается на самоисследовании, но старается открыто поделиться своими наработками, достижениями в систематизации бизнес-процессов по управлению проектами, в поиске путей повышения эффективности этих процессов и новых технологий профессионального совершенствования людей, ставших на стезю менеджмента.

При подготовке русскоязычного издания мы исходили из того, чтобы максимально сохранить авторский стиль, оставляя редко встречаемые аргументы в области УП, вплоть до изобретенных автором

словосочетаний, значение и назначение которых легко понимается при чтении.

Данная книга — не просто перечень инструментов, но набор, разложенный аккуратно в компактном кейсе менеджера, системно размещенный по отделениям и снабженный инструкцией не только по использованию, но и по возможной компоновке конкретных наборов техник при подходе к новому проекту.

В условиях ведения реальных проектов на Западе такой подход существенно упрощает работу менеджеров, сокращает их время на предпроектные поиски методик, определение путей планирования, организации и исполнения проекта.

На простом бытовом уровне автор показывает, с чего надо начинать управление проектом и как далее, шаг за шагом, идти к осуществлению целей проекта, не тратя ресурсы (время, финансы, материально-технические средства и пр.) на суету, работая системно, выверено, экономно и без лишних ненужных действий. Пользователю инструментального набора дается фиксированная схема управления проектами, без особого отвлечения внимания и ресурсов на поиск общей стратегии управления проектом и ее оптимизацию, хотя и в этом направлении даются определенные рекомендации. Таким образом, автор облегчает работу менеджеров, желающих получить схему управления проектом по принципу «здесь и сейчас», тех, кто привык использовать инструменты для работы без лишних рассуждений и колебаний.

Особенно полезна данная книга для менеджеров, которые начинают свою карьеру в области управления проектами, или вообще новичков в этой области. Это издание по сути может служить своего рода инструкцией по осуществлению бизнес-процессов УП.

С другой стороны, искушенный читатель, знакомясь с монографией, сможет увидеть особенности западного подхода и его отличия от российских практик.

Тем не менее в области управления проектами много общего как на Западе, так и в России. И российские специалисты могут почерпнуть много ценного и полезного из этой книги для повышения эффективности ведения проектов и своего профессионального роста.

Сергей Неизвестный,

*научный редактор книги,
член Project Management Institute,
член International Project Management Association,
член Российской Ассоциации Управления Проектами СОВНЕТ*



предисловие

Теория, упакованная в набор инструментов управления проектами

Возможности управления проектами (PM) на сегодняшний день достигли пика своего исторического развития. Дело в том, что управление проектами стало предпочтительной стратегией ведения бизнеса, и тому есть множество свидетельств. Крупные корпорации, локомотивы американской экономики, провели широкомасштабные акции по корпоративному управлению проектами и основали центры управления проектами, которые предназначены для создания среды, способствующей успеху PM. Чтобы повысить свою конкурентоспособность, журнал «Fortune 500»¹ организовал новый форум по определению сравнительной эффективности (бенчмаркинг) управления проектами, задачей которого стало выявление лучших практик PM. Небольшие фирмы тоже стараются не отстать в этой гонке за лидерами. Интересно то, что данное явление носит всеохватный характер. К областям, в ко-

¹ Журнал «Fortune» (США) ведет ежегодно обновляющийся список 500 крупнейших компаний США, ранжированных по объему продаж. — *Прим. ред.*

торых использование управления проектами стало традиционным, присоединяются такие представители новой экономики, как высокие технологии и телекоммуникации.

Результатом подобной популярности стал экспоненциальный рост как количества членов Института управления проектами (PMI) — крупнейшей в мире ассоциации менеджеров проектов, — так и количества сертифицированных профессионалов управления проектами (PMP). Более того, авторитет корифеев управления проектами повысился и за пределами этой сферы. Том Петерс (*Tom Peters*) называет работу менеджера проекта работой номер один в XXI веке. Элиахия Голдратт (*Eliyahu Goldratt*), пионер теории ограничений, рассматривает управление проектами как следующий фронт непрерывного совершенствования бизнеса. Выражая доверие к утверждениям этих гуру менеджмента, компании уже сделали миллиардные вложения в обучение персонала управлению проектами.

Основная роль в развитии данного направления принадлежит управлению проектными процессами, что является естественным следствием всеобщего «движения за качество» 1980-х годов. Процесс управления обеспечивает почти бесстыковое выполнение надлежащим образом упорядоченных операций и фаз проекта, приводящее к достижению поставленной цели. Суть этого проста: чтобы своевременно выдавать повторяемые высококачественные продукты, необходимо управляемое и предсказуемое исполнение проектов. Чтобы это стало возможным, требуется механизм, встроенный в процессы, — например, набор инструментов управления проектами. Он обеспечивает применимый на практике и осязаемый, но при этом систематизированный способ планирования и контроля проектов. Совершенно очевидно, что усиливать процесс управления проектами означает усиливать набор соответствующих инструментов. Поэтому основная цель книги — представить перечень инструментов (методов и техник) управления проектами и предложить твердые критерии отбора, подстройки под нужды пользователя и встраивания наиболее мощных из них в «инструментальный ящик», который затем может быть внедрен в процесс.

По мере того как ведущие компании продолжают укреплять свои проектные процессы, другие организации создают первые процессы, призванные упорядочить их стратегические и тактические проекты. В настоящей книге также описаны основные строительные блоки для достижения целей с помощью набора инструментов. В этой книге рассказывается о наборе инструментов управления проектами, а не об управлении проектами или проект-