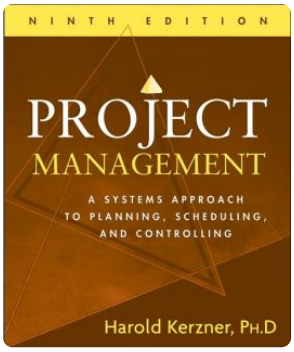
getabstract
compressed knowledge



Рейтинг ?
9

Характеристики ?
Практические советы
Подробное освещение
Четкая структура

Купить бумажную или электронную книгу

Управление проектами

Системный подход к планированию, составлению графика работ и контролю

(Project Management)

Гарольд Керцнер • Wiley © 2005 • 1040 с.

Менеджмент / Управление проектами

Основные идеи

- Многие топ-менеджеры теряют работу потому, что не могут наладить в своей организации процесс управления проектами.
- Внедрите в компании наиболее подходящий метод управления проектами и используйте его при осуществлении всех проектов без исключения.
- Совершенствование управления проектами должно стать частью стратегического планирования компании.
- Не допускайте изменений в содержании проекта, в результате которых возрастает объем работ.
- Планируя проект, продумайте логические связи между задачами. Выявите факторы, которые могут привести к срыву сроков или увеличению затрат.
- Выбор сотрудника на роль менеджера проекта имеет решающее значение – он должен обладать всеми необходимыми навыками и личными качествами.
- Создайте отдел по управлению проектами, который станет заниматься формированием портфеля проектов и их реализацией.
- Привлекая к работе над проектом топ-менеджеров, не допускайте чрезмерной опеки с их стороны.
- Необходимые для проекта ресурсы находятся у линейных менеджеров.
- Поощряйте участников проекта за хорошую работу – их поддержка понадобится при выполнении следующего проекта.

Рецензия getAbstract

Из-за обилия графиков и таблиц в этом издании классического руководства по управлению проектами может показаться, что данная книга предназначена для узких специалистов. Тем не менее она на удивление легко и понятно написана. Этот фундаментальный труд в тысячу с лишним страниц стал настольной книгой для многих людей, занимающихся планированием проектов. Благодаря четко структурированному тексту и многочисленным примерам из практики руководство Гарольда Керцнера станет важным инструментом для определения участков работы, требующих от вас особого внимания. По мнению *getAbstract*, книга полезна не только людям, изучающим теорию управления, но и специалистам-практикам – менеджерам проектов, руководителям и бизнес-консультантам, а также всем, кто стремится обогатить свои знания об управлении проектами.

Краткое содержание

Управление проектами в трудные времена

Когда компания начинает испытывать те или иные проблемы, у ее руководства есть два варианта действий – сокращение рабочих мест, которое неизбежно ведет к падению прибыли в долгосрочной перспективе, или оптимизация процессов внутри компании, для которой требуется тонкая отладка механизма управления проектами.

> *“Управление проектами – это планирование, организация и контроль ресурсов компании для выполнения определенных задач в краткосрочной перспективе, которое подчинено осуществлению конкретных целей””.*

Работа над проектами требует доступа к ресурсам и ограничена конкретными сроками. В основе этой работы должна лежать стратегия, состоящая из следующих элементов:

- **Факторы успеха.** Для каждого из проектов определите, сколько ресурсов вы готовы на него потратить и какие выгоды хотите получить в итоге.
- **Роль руководителя проекта.** Как менеджеры проектов должны взаимодействовать с линейными менеджерами, высшим руководством и компанией в целом?
- **Степень вовлеченности топ-менеджеров.** Какова роль руководителей высшего звена в реализации проектов?

“16 шагов к эффективному управлению проектами по Керцнеру”

Чтобы внедрить эффективное управление проектами у себя в компании, воспользуйтесь следующими рекомендациями Гарольда Керцнера:

1. Выберите методологию управления проектами

Как правило, систематический подход к управлению проектами начинается с обращения к поэтапной схеме. Она заключается в разбивке проекта на стадии или этапы, на каждом из которых должны

выполняться определенные задачи. Новый этап начинается только после выполнения всех задач предыдущего. Проекты следует разбивать не более чем на шесть этапов. С увеличением числа этапов возникает опасность, что проектная группа будет тратить все свое время на подведение итогов пройденных этапов. Система управления проектами может считаться зрелой, если в компании четко отработан механизм управления проектами, действующий независимо от характера этих проектов. Эффективные методы проектного менеджмента характеризуются тем, что они:

- детально разработаны;
- используют готовые образцы документации и типовые отчеты;
- могут применяться к совершенно разным проектам;
- легко интегрируются в корпоративную культуру;
- основаны на системном подходе.

2. Создайте систему управления проектами

В наши дни перед любой крупной компанией стоит задача: как осуществлять максимальное число проектов в минимальные сроки с самым высоким качеством? Чтобы успешно решить эту задачу, компания должна разработать корпоративную философию, которая стимулировала бы развитие навыков по управлению проектами.

> *“Для внедрения нового метода управления проектами нужны поддержка руководителей высшего звена и наличие команды сотрудников, заинтересованных в том, чтобы этот метод начал работать””.*

Внедрение новой стратегии управления проектами начните с организации проектного отдела, состоящего из менеджера, ассистента и исполнителей. Проектная работа, как и любая другая, эффективна настолько, насколько эффективно действуют люди, ею управляющие. Эффективность командной работы зависит от желания людей работать вместе, поэтому не включайте в свою команду сотрудников, которые из-за своих личных качеств могут сорвать работу над проектом. Избегайте тех, кто подавляет инициативу, агрессивен, навязывает свою волю другим, спорит по любому поводу, не способен сосредоточится, тщеславен или склонен уходить от ответственности. Выбирайте сотрудников, на которых можно положиться.

3. Разработайте детальный план проекта

Способность разрабатывать и осуществлять планы – самое важное качество менеджера проектов. Планирование проекта – это постановка его целей, а также выбор методов и программы действий по достижению этих целей. План проекта включает в себя следующее:

- **Цель** – то, чего вы хотите достичь, осуществив проект.
- **Программа действий** – стратегия и тактика по достижению цели проекта.
- **График** – время начала и завершения каждой операции. Полезный инструмент для составления реалистичного графика – метод критических цепочек, основанный на анализе ограничений, связанных с ресурсами и выполнением конкретных задач.
- **Бюджет** – предполагаемые затраты.

- **Прогноз** – описание того, в каком состоянии должен находиться проект на определенных стадиях его осуществления.
- **Организация работы** – иерархическая структура работ, описание ролей и должностных обязанностей участников.
- **Политика** – общие правила и нормы работы.
- **Процедуры** – последовательность действий для выполнения определенной задачи.
- **Стандарты** – критерии эффективности работы сотрудников и команды в целом.

> *"Новый метод управления проектами предполагает отказ от традиционной организации бизнеса, которая основана на системе жесткого вертикального контроля и строгом подчинении"".*

Соединив эти компоненты, составьте проектное задание с подробными спецификациями, включая сроки, контрольные показатели проекта и описание итогового результата. Следить за выполнением графика работ помогут контрольные показатели, достижение которых свидетельствует о продвижении проекта. Затем разбейте весь объем работ на фрагменты и выявите "узкие места" – задачи, от выполнения которых зависит ход работы в целом. Используйте для этого проверенные, хорошо известные методы – например метод оценки и анализа программ (PERT) и графический метод оценки и анализа (GERT).

> *"Традиционная иерархия в компании должна уступить место либо структурам, предназначенным для управления проектами, либо другим временным структурам, которые органично соответствуют выполняемым задачам и трансформируются по мере изменения ситуации"".*

Наконец, как можно точнее оцените влияние факторов, способных помешать осуществлению проекта. Для этого изучите данные по уже выполненным аналогичным проектам. Например, инновационные проекты характеризуются относительно высоким риском неудачного завершения. Оцените вероятность воздействия факторов, представляющих потенциальную угрозу для проекта.

4. Чтобы не пришлось раздвигать рамки проекта, ставьте четкие цели

Проекты должны завершаться в срок, в рамках бюджета, с минимальными изменениями в своем содержании и без ущерба для другой деятельности. На практике редко удается избежать расширения рамок проекта, однако опытные менеджеры стремятся свести изменения в проекте к минимуму. Для этого опишите содержание проекта, детально изложив его цели, результаты и выгоды, и сверяйте с этим документом любые предлагаемые изменения в проекте. Формулируя цели проекта, проинформируйте все заинтересованные стороны о величине так называемых "затрат на обеспечение качества". Соответствие заданному уровню качества может обойтись недешево, однако штрафные санкции за низкое качество, как правило, бывают еще выше.

5. Стоимость проекта напрямую связана со сроками его выполнения

Увеличение сроков влечет за собой увеличение стоимости проекта. Эту закономерность нужно учитывать, оценивая влияние возможных отклонений в сроках на плановую стоимость работ. При

составлении бюджета проекта и определении сроков выполнения операций помните о двух известных законах Паркинсона: “Любая работа стремится заполнить все отведенное на нее время” и “Расходы стремятся сравняться с доходами”.

6. Найдите подходящего менеджера проекта

Разные типы проектов требуют менеджеров разного типа. Одни из них эффективно управляют краткосрочными проектами, чувствуя себя в стрессовой ситуации как рыба в воде. Другие предпочитают спокойную, вдумчивую работу, и будут незаменимы в долгосрочных проектах. Успех проекта зависит от того, насколько хорошо соответствует характеру проекта возглавляющий его человек. Кроме навыков планирования, управления людьми и разрешения конфликтов, менеджер проекта должен иметь управленческий опыт и обладать специальными знаниями, – например, о том, как проводить анализ рентабельности или составлять технико-экономическое обоснование проекта. Огромное значение имеют и его личные черты: лидерские качества, инициативность, коммуникабельность, гибкость мышления, уверенность в себе, здоровое честолюбие, решительность.

> *“Непоследовательная политика управления персоналом способна нарушить работу компании – особенно в ситуации, когда в структурах управления проектами условия работы благоприятнее, чем в традиционных отделах компании””.*

Лучшими менеджерами проектов становятся люди, хорошо знающие специфику своего бизнеса, умеющие учитывать риски и координировать в рамках проекта функции различных подразделений компании. Наиболее известная модель оценки эффективности менеджера проекта – теория жизненного цикла лидера, которую предложили Херси и Бланшар. Согласно этой теории, стиль руководства должен меняться в зависимости от уровня готовности подчиненных брать на себя ответственность.

> *“Поскольку вся информация по управлению проектами собирается в проектных группах, именно эта структурная единица лучше всего представляет, в каком направлении следует улучшать работу над проектами””.*

Другие рекомендации, закладывающие основу для организации в компании эффективного проектного менеджмента:

7. **Проясните взаимоотношения менеджера и спонсоров проекта.** Для менеджера проекта руководство компании выступает в качестве спонсоров проекта. Составляя отчеты для спонсоров, менеджер сталкивается с двумя крайностями: высшее руководство либо практически не интересуется ходом проекта, либо считает своим долгом контролировать каждый шаг менеджера. Поэтому перед стартом проекта менеджер должен прояснить свои взаимоотношения с руководством.
8. **Привлекайте к проекту линейных менеджеров.** Участие руководителей отделов может оказаться критически важным фактором успеха всего проекта. Если менеджер сочтет, что тот или иной проект негативно отразится на интересах его отдела, он станет противодействовать нововведениям, связанным с этим проектом. Установление контактов с линейными менеджерами важно еще и потому, что именно они распоряжаются ресурсами, необходимыми менеджеру проекта.

9. **Прежде всего думайте о результатах, а не о ресурсах.** Проект осуществляется ради осязаемого и количественно измеримого результата, поэтому первым делом думайте о достижении результата, а не о том, как и какие привлечь ресурсы.
10. **Создайте в команде атмосферу сотрудничества и взаимного доверия.** Обмен информацией между членами команды бывает затруднен по ряду причин. Люди по-разному воспринимают одни и те же обстоятельства; на их реакцию могут влиять эмоции и личный опыт. Не допускайте, чтобы недоверие членов команды друг к другу препятствовало их эффективному взаимодействию.
11. **Поощряйте участников проекта.** После завершения проекта отметьте вклад всех, кто принимал в нем участие, не приписывая себе чужих заслуг. Помните, что когда стартует очередной проект, вам опять потребуется поддержка всех этих людей.
12. **Откажитесь от совещаний "для галочки".** Распространенная ошибка менеджера проекта состоит в том, что активное движение к цели подменяется активной имитацией этого движения. Если совещания не приносят результатов, реорганизуйте их или перестаньте их проводить.
13. **Решайте проблемы оперативно.** Затруднения при осуществлении проекта должны быть выявлены и устранены как можно быстрее и с наименьшими затратами. В компаниях с хорошо развитой корпоративной культурой сотрудники незамедлительно сообщают руководству о любых трудностях. Постоянно общаясь с командой, вы научитесь предупреждать сложные ситуации.
14. **Регулярно оценивайте ход проекта.** Установите параметры, которые будут выступать индикаторами успешного хода проекта. Периодически проводите оценку этих параметров, чтобы как можно раньше узнать о том, что отклонились от курса.
15. **Используйте специальное программное обеспечение.** Как известно, даже самые совершенные программы не заменят грамотного планирования и управленческого таланта. Тем не менее профессиональное ПО может стать важным инструментом в работе менеджера – особенно в ситуациях, когда ему приходится управлять несколькими проектами одновременно. Используйте компьютерные программы, основанные на методе критических цепочек.
16. **Особое внимание уделяйте подготовке персонала.** Продумайте программу повышения квалификации сотрудников. Фиксируйте выводы и уроки, извлеченные из работы над предшествующими проектами, и регулярно знакомьте с этими материалами членов команды. Чтобы структура управления проектами была по-настоящему зрелой, менеджеры проектов, спонсоры, члены команды и другие сотрудники компании должны проходить регулярное обучение – оно не только принесет пользу компании и заказчикам, но и поможет распространить наиболее удачные приемы работы по всем уровням организации.

Борьба с проблемами и трудностями

Следующие советы и наблюдения Гарольда Керцнера облегчат выполнение задач по управлению проектами:

- "Нет" – самое ценное и самое редкое слово в лексиконе менеджера проекта.
- Даже если бездельник согласится выполнить работу в срок, заставить его это сделать не помогут никакие угрозы.
- Чем жестче сроки, тем больше усилий требуется, чтобы в них уложиться.

- Слова, не зафиксированные на бумаге, не были произнесены.
- Вам мешает не то, что вы знаете, а то, о чем вы не знаете.
- Любой проект развивается быстро, пока не оказывается завершенным на 90%, после чего он рискует навсегда остаться завершенным на 90%.
- Проектные команды не любят отчитываться о ходе выполнения работ – такие отчеты обычно показывают, насколько медленно идет работа.

> *“Топ-менеджеры компании должны навсегда избавить своих сотрудников от чувства страха и создать такую обстановку, в которой будет поощряться сотрудничество разных отделов организации””.*

Компании, которые занялись улучшением проектного менеджмента и организацией работы на основе проектов, должны периодически проводить стратегическое планирование, ориентированное на улучшение управления проектами.

Об авторе

Гарольд Керцнер – доктор наук, преподаватель системного управления в Колледже Болдуин-Уоллес (Огайо, США). Президент фирмы, организующей корпоративные семинары по всему миру.

Вам понравилось это краткое изложение?
Купить бумажную или электронную книгу
http://getab.li/12743

Правом на личное использование этого документа обладают сотрудники компании Tesco.

getAbstract несет полную редакторскую ответственность за любые части настоящего краткого изложения. Права авторов и издателей соблюдены. Все права защищены. Запрещается воспроизводить или передавать в любой форме и любым способом (электронным, способом фотокопирования или любым другим) любую часть настоящего краткого изложения без предварительного письменного разрешения компании getAbstract AG (Швейцария).