

به نام آن که جان را قدرت آموخت

درس آموخته های پروژه ها (شاهد ماجرا)

www.ketab.ir

مؤلفین:

محمد علی هاتفی

محمد مهدی وهابی

سرشناسه	هاتفی، محمد علی، ۱۳۵۳ -
عنوان و نام پدیدآور	درس آموخته‌های پروژه‌ها (شاهد ماجرا) / مولفین محمد علی هاتفی، محمد مهدی وهابی.
مشخصات نشر	تهران: دانش بنیاد، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	۲۳۲ص.: مصور، جدول.
شابک	978-622-6054-58-4
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	کتابنامه.
موضوع	مدیریت طرح‌ها Project management مدیریت طرح‌ها -- ارزشیابی Project management -- Evaluation
شناسه افزوده	وهابی، محمد مهدی، ۱۳۳۹ -
رده بندی کنگره	۶۹HD
رده بندی دیویی	۴۰۴/۴۵۸
شماره کتابشناسی ملی	۸۷۸۹۳۵۶
اطلاعات رکورد کتابشناسی	فیا

درس آموخته های پروژه ها (شاهد ماجرا)

مولفین	محمد علی هاتفی - محمد مهدی وهابی
مدیر تولید	رضا کرمی شاهنشا
نوبت چاپ	اول - ۱۴۰۱
تیراژ	۲۰۰
قیمت	۸۵۰۰۰ ریال
شابک	۹۷۸-۶۲۲-۶۰۵۴-۵۸-۴

دفتر انتشارات:	تهران - خیابان انقلاب - خیابان اردیبهشت - بین لبافی نژاد و جمهوری - ساختمان ۱۰
تلفن:	۶۶۴۸۱۰۹۶ - ۶۶۴۸۲۲۲۱
فروشگاه یزد:	میدان آزادی (باغ ملی) - ابتدای خیابان فرخی - جنب مجتمع ستاره
تلفن:	۳۶۲۲۶۷۷۱ - ۳۶۲۲۶۷۷۲ - ۳۶۲۲۶۷۷۳ - ۳۵

ایمیل و وبسایت: www.fadakbook.ir - pub.dabon@gmail.com

کلیه حقوق و حق چاپ متن که به ثبت رسیده است؛ مطابق با قانون حقوق مولفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸ محفوظ و متعلق به انتشارات دانش بنیاد می باشد. هرگونه برداشت، تکثیر، کپی برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه کتبی از انتشارات دانش بنیاد ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

معاونت حقوقی
انتشارات دانش بنیاد

پیش گفتار

از دیدگاه نظریه تصمیم، «پروژه» عبارت است از راه حلی برای حل یک مسئله. در واقع اگر مسئله‌ای وجود نداشته باشد، پروژه‌ای نیز تعریف نمی‌شود. بنابراین پروژه‌ها باید مشکلات مان را حل کنند نه آن که خود به مشکل بدل شوند! و در اینجا این سؤال مطرح می‌شود: «چگونه از اتفاقات و تجربیات گذشته و سوابقی که در پروژه‌های قبلی روایت شده است استفاده می‌کنیم؟» عبارت «مدیریت پروژه» در استاندارد PMBoK¹ (انستیتو مدیریت پروژه²، ۲۰۱۷) به این صورت تعریف شده است: استفاده از دانش، مهارت، ابزار و تکنیک‌ها برای رسیدن به نیازهای پروژه. این تعریف درست است، اما کافی نیست. ابزارها مهم هستند، اما چکش و ارّه از انسان جدا نمی‌سازند، به‌طور مشابه، تسلط بر مهارت‌های تکنیکی، موفقیت را تضمین نمی‌کند. برای مدیر پروژه، موضوع کلیدی، ابزار نیست، بلکه درست فکر کردن و تأمل بر اساس درس‌آموخته‌ها³ و تجربیات برتر⁴ است. شعار کتاب این است: «گذشته» همواره منبعی مفید برای کمک به تعامل صحیح با آینده است. چنانچه تاکنون مدیر یا فعال در پروژه یا طرح بوده‌اید، قطعاً با پروژه‌های ناموفق متعددی مواجه شده‌اید. از کارفرما تا مدیر پروژه و اعضای تیم همه تمایل دارند پیروزی پروژه‌ها را جشن بگیرند. اما واقعاً چرا پروژه‌های زیادی دچار شکست می‌شوند؟ چرا بعضی از پروژه‌ها به نقطه موفقیت نمی‌رسند؟ در کتاب حاضر، پس از ارائه مجموعه‌ای از مقدمات نظری در بخش اول، سعی می‌کنیم با ارائه مجموعه ارزشمندی از تجربیات و داستان‌های واقعی، نمونه‌های موردی از مصادیق شکست یا موفقیت پروژه‌ها را به همراه آسیب‌شناسی دلایل و یا تحلیل اثرات آن‌ها بیان نماییم. نمونه‌های گلچین شده که در بخش دوم کتاب ارائه می‌شوند، به گونه‌ای است که حوزه‌های مهم دانشی مدیریت پروژه را پوشش دهد. تمام نمونه‌ها بر اساس واقعیت است

1. Project Management Body of Knowledge (PMBoK)

2. Project Management Institute (PMI)

3. Lessons learned

4. Best practices

و ساخته ذهن نویسندگان نیست. البته در اغلب موارد، به دلایل حفظ محرمانگی و ملاحظات اخلاقی، در بیان نمونه‌ها سعی شده است موقعیت‌های مکانی و زمانی، اسامی و حتی نوع کسب‌وکار نسبت به واقعیت موجود، تغییر داده شود.

آنان که گذشته را به خاطر نمی‌آورند، محکوم به تکرار آن‌اند.

جورج سانتایانا

www.ketab.ir

فهرست مطالب

بخش ۱ نگاهی به مدیریت پروژه ۱

فصل ۱ مباحثی از مدیریت پروژه ۳

- ۴ مدیریت پروژه، دانشی قدیمی است!
- ۵ مدیر پروژه، باید یک رهبر باشد!
- ۶ هر فردی نمی‌تواند مدیر پروژه باشد!
- ۷ مهم‌ترین نیاز، مهارت تعامل با نیروی انسانی است!
- ۷ قواعد ایجاد تعهد در تیم پروژه را حفظ کنید!
- ۸ مدیر پروژه نباید در پروژه، شاغل باشد!
- ۸ اختیارات را جذب کنید!
- ۹ مدیریت پروژه، تنها زمان‌بندی کارها نیست!
- ۹ شناخت مسئله و مأموریت پروژه!
- ۱۱ عاشق مدیریت پروژه خواهید شد اگر...!
- ۱۲ پیروزی‌های کوچک را برای همه برنامه‌ریزی کنید!
- ۱۲ شش «ج» در برنامه‌ریزی پروژه را مدنظر داشته باشید!
- ۱۳ هفت «الف» در برنامه‌ریزی منابع پروژه را مدنظر داشته باشید!
- ۱۴ پروژه، یک مدل بهینه‌سازی چندهدفه است!
- ۱۵ نظام جامع مدیریت پروژه را پیاده‌سازی کنید!
- ۱۵ خطوط راهنما در تمامی موضوعات را بنویسید و به همه بگویید!

- مدیریت محدوده پروژه ۱۸
 مدیریت زمان پروژه ۱۹
 مدیریت هزینه پروژه ۲۲
 مدیریت کیفیت پروژه ۲۳
 مدیریت عملکرد پروژه ۲۳
 مدیریت منابع انسانی پروژه ۲۴
 مدیریت ریسک پروژه ۲۵
 مدیریت تدارکات پروژه ۲۷
 مدیریت تغییرات پروژه ۲۷
 مدیریت ارتباطات پروژه ۲۸
 مدیریت دانش پروژه ۲۸
 مدیریت دعاوی پروژه ۲۸
 مدیریت سلامت، ایمنی و محیط زیست پروژه ۲۹
 مدیریت امنیت پروژه ۲۹
 مدیریت ذی‌نفعان پروژه ۳۰
 مدیریت اختتام پروژه ۳۰
 مدیریت یکپارچگی پروژه ۳۱
 مدیریت راهبردی پروژه ۳۳
 مدیریت سبب پروژه‌ها ۳۳
 مدیریت پیمان پروژه‌ها ۳۴
 مدیریت مالی پروژه‌ها ۳۴

بخش ۲ نمونه‌های موردی ۳۷

مشکلات و راه‌حل‌ها ۳۹

- عوامل اصلی ریسک پروژه ۴۱
 آلودگی نفت بخشی از لایه آسماری میدان مارون در حین تولید ۴۷
 برگزاری همایش نفت، گاز و پتروشیمی ۵۵
 حل مسئله تحویل محصول به مشتری ۶۰

- چالش‌های بزرگ در صنعت فراساحل ۶۳
 سخنرانی‌های علمی در دانشکده نفت تهران ۶۶

فصل ۷۵ روایاتی از حماسه‌ها

- پل بعثت؛ شاهکار مهندسی دفاع مقدس ۷۷
 مهار فوران چاه شماره ۲۴ نفت شهر ۸۳

فصل ۹۷ مدیریت و منابع انسانی

- محیط تصمیم‌گیری در یک پژوهشکده ۹۸
 طرح ایده اصلاح ساختار سازمانی ۱۰۱
 ارتقای تیم پروژه ۱۰۵
 ماجرای کاهش هزینه‌ها ۱۰۹
 کار تحت فشار روحی ۱۱۳
 جلسات سبکبار در مدیریت ریسک ۱۲۱
 نمونه‌ای از مدیریت حرفه ۱۲۰

فصل ۱۲۵ مثلث آهنی پروژه

- بیمانکار سد مسجدسلیمان ۱۲۷
 پروژه خانه ایرانی سیدنی ۱۳۰
 داستان سفارش ساخت ۱۳۴

فصل ۱۴۱ سیستم‌های مدیریت سازمانی

- یکپارچه‌سازی زیرسیستم‌های شرکت ۱۴۳
 پیاده‌سازی نظام مدیریت ریسک پروژه ۱۴۷
 اقدام ضعیف در مدیریت تغییر ۱۵۶

فصل ۱۵۹ پروژه‌های ناتمام

- تکمیل موفق پروژه متوقف ۱۶۲
 داستان چند پروژه ناتمام دولتی ۱۶۸