



ساختار شکست کار پروژه

اهداف، تحویل شدنی‌ها، فعالیت‌ها و زمانبندی‌ها

دنيس پي ميلر

ترجمه:

محمد شيخيان نعلقي

سرشناسه	میلر، دنیس بی. Miller, Dennis P
عنوان و نام پدیدآور	ساختر شکست کار پروژه: اهداف، تحویل شدنی‌ها، فعالیت‌ها و زمانبندی‌ها / دنیس بی. میلر؛ ترجمه محمد شیخیان تعلقی.
مشخصات نشر	تهران: آدینه، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	۲۹۶ ص: مضمون، جدول، نمودار.
شابک	۹۷۸-۹۶۴-۸۳۱۳-۵۹-۸ : ۷۵۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	عنوان اصلی: Building a project work breakdown structure : visualizing objectives, deliverables, activities, and schedules.
موضوع	مدیریت طرح‌ها
موضوع	ساختر شکست کار
شناسه افزوده	شیخیان تعلقی، محمد، مترجم
رده بندی کنگره	۱۳۹۰ م ۹۳/۲ HD۶۹
رده بندی دیویی	۶۵۸/۲۰۲
شماره کتابشناسی ملی	۹۹۵۲۱۲۲

ساختر شکست کار پروژه

اهداف، تحویل شدنی‌ها، فعالیت‌ها و زمانبندی‌ها

ناشر: انتشارات آدینه

ترجمه:

محمد شیخیان تعلقی

ویراستار: محسن ذکایی

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۳۱۳-۵۹-۸

قیمت: ۷۵۰۰ تومان

چاپ اول: ۱۳۹۰

تیراژ: ۵۰۰۰ نسخه

تلفن مرکز پخش: ۳۳۱۲۶۵۴۱ و ۰۹۱۲۱۲۶۱۳۷۰

www.AdineBook.com

تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است

فهرست مطالب

پیشگفتار: چرایی، چگونگی و چیستی	۵
سراغاز	۱۱
بخش ۱: پیش‌برنامه‌ریزی فعالیت‌ها و مسایل	۲۱
۱ مسایل پیش‌برنامه‌ریزی	۲۳
۲ منابع تحویل‌شدنی‌ها	۲۹
۳ زمانبندی جلسه برنامه‌ریزی	۳۳
۴ آماده‌سازی ویژه	۳۷
بخش ۲: اجرای فرآیند هشت مرحله‌ای	۴۵
۵ مرحله ۱: یافتن تحویل‌شدنی‌های پروژه	۴۷
۶ مرحله ۲: ساخت و مرور ساختار شکست محصول اولیه	۵۹
۷ مرحله ۳: توسعه PBS	۷۷
۸ مرحله ۴: مشخص کردن فعالیت‌ها	۸۷
۹ مرحله ۵: ساخت نمودار منطقی فیزیکی (شبکه)	۱۰۹
۱۰ مرحله ۶: تخصیص منابع	۱۴۱
۱۱ مرحله ۷: برآورد زمان	۱۴۹
۱۲ مرحله ۸: بررسی خط زمان پروژه	۱۶۱
بخش ۳: فعالیت‌های پس از برنامه‌ریزی	۱۹۵
۱۳ دور دوم	۱۹۷
۱۴ زمانبندی دستی	۲۰۳
۱۵ شبکه زمانبندی‌شده	۲۰۹
۱۶ ثبت مستمر و گزارش‌دهی	۲۱۷
۱۷ تخصیص منابع	۲۲۵
بخش ۴: برخی ملاحظات اصلی مدیریت پروژه	۲۳۱
۱۸ تمرین: خلاصه مطالعات موردی	۲۳۳
۱۹ سؤال‌های رایج	۲۵۹
۲۰ مقاله: ساختار شکست کار - نگاهی دوباره	۲۷۷

پیشگفتار

چرایی، چگونگی و چیستی

www.ketab.ir

چرایی

کاری که در این کتاب انجام داده‌ام در واقع استخراج فرآیندی است که در این کتاب مطرح شده، زیرا شخصاً تا تصویر مفهومی را بنیمن قادر به درک آن نیستم. چیز دیگری که فهمیدم این بود که من در این قضیه استثنا نیستم - خیلی افراد هستند که قادر نیستند مفاهیم انتزاعی و حتی برخی چیزهای ملموس را درک کنند، مگر آن که تصویر ملموسی از آنها برایشان نمایش داده شود. این نمایش تصویری، خود می‌تواند تبدیل به یک هدف شود. مثلاً اگر بخواهید منزلتان را بفروشید، دلال معاملات املاک به شما می‌گوید که دست به اسباب و اثاثیه نزنید. این باعث می‌شود خریدار احتمالی اثاثیه، خودش را با مال شما مقایسه و در ذهنش تغییرات لازم را اعمال کند، در حالی که اگر اتاق خالی باشد خیلی سخت می‌توان مقیاس درستی از اندازه، رنگ و نسبت و تناسب در ذهن ایجاد کرد. به ندرت افرادی هستند که این استعداد خدادادی را داشته باشند که بتوانند متنی که می‌خوانند را در ذهنشان به صورت تصویری بازسازی کنند و اغلب ما به تکنیکی نیاز داریم که ما را در این امر یاری کند. همین طور که اندک اندک ذهن از کلیات به سوی جزئیات معطوف می‌شود، آن چه خیلی ذهن را مشغول کرد این بود که تیم‌ها در محیط‌های صنعتی به هدفی واحد احتیاج دارند که موجب اتحاد آنها به عنوان یک تیم شود. با این که افراد در میادین ورزشی خوب با هم همکاری می‌کنند، وقتی پای کار به میان می‌آید دیگر آن روحیه کار تیمی را نشان نمی‌دهند. واقعاً نمی‌فهمم علت این تفاوت در واکنش تیم‌های مختلف کجا است. شاید علت را بتوان در فشار کار یا رقابت یا ترس از دست دادن حقوق دریافتی جستجو کرد. وقتی مدیر پروژه شدم، احساس کردم نیاز مبرمی به تکنیکی دارم که تیم‌های زیر دستم را به حرکت به سوی یک هدف مشترک تشویق کند. چنین تکنیکی می‌بایست در نهایت ما را به هدف نهایی می‌رساند و در عین حال جذاب و مفرح می‌بود.

چگونگی

من این فرآیند را (که جلوتر نام فرآیند هشت مرحله‌ای به آن داده‌ام) طی ۲۰ سال طراحی نمودم، در حالی که داشتم پروژه‌هایم را اجرا و به سایر مدیران پروژه کمک می‌کردم که برای پروژه‌هایشان برنامه‌ریزی کنند. برنامه‌ریزی برای بیش از یک صد پروژه به من کمک کرد که این فرآیند را اصلاح کنم. این پروژه‌ها موضوعات مختلفی داشتند - از طراحی نرم‌افزار گرفته تا رخدادهای اجتماعی. وجود چنین فرصت مغتنمی برای برنامه‌ریزی بسیاری از پروژه‌ها در زمینه‌های گوناگون، آن چنان تجربه‌گرانقدری در اختیار من گذاشت که هرگز نمی‌توانستم به عنوان یک مدیر پروژه که کارش برنامه‌ریزی پروژه‌های خودش است، به دست بیاورم.

چیستی

فرآیند هشت مرحله‌ای از یک ابزار خیلی ساده که در هر دفتر کاری پیدا می‌شود بهره می‌گیرد - کاغذ چسبان - وسیله‌ای بسیار قدرتمند برای برنامه‌ریزی. اما من به نحو متفاوتی از آن بهره گرفته‌ام - این فرآیند برنامه‌ریزی، چند فرآیند، روش و تکنیک را با هم ترکیب می‌کند و یک سری مراحل اولیه را می‌سازد. وقتی اولین بار از کاغذ چسبان استفاده نمودم، همان کاری را کردم که اغلب مدیران پروژه به طور غریزی انجام می‌دهند: بسته‌های کاغذ چسبان را بین اعضای تیم پخش کردم و به آنها دستور دادم که هر کاغذ چسبان را تبدیل به یک کار کنند (روی هر کاغذ چسبان یک کار بنویسند). نتیجه‌ای که گرفتم یا نتایج آنها یکی بود - یک مشت کاغذ چسبان که تقریباً هیچ نظمی نداشتند. ساعت‌ها و حتی گاهی روزها طول می‌کشید تا آن کوه کاغذ چسبان را مرتب کنم بلکه بتوانم برنامه را برای اعضای تیم نمایش دهم. در این بین این احتمال بود که پروژه به کل عوض شود یا حتی اعضای تیم دستخوش تغییر شوند. حالا این برنامه متعلق به پروژه چه کسی بود، خدا می‌داند. قطعاً دیگر متعلق به طراحان اولیه پروژه نبود! به خاطر شکاف زمانی طولانی که بین جلسه برنامه‌ریزی و وقوع و اجرای برنامه می‌افتد، دیگر برنامه نهایی خریداری ندارد. طراحان اولیه نه برنامه را می‌شناسند، نه تعهدی نسبت به آن حس می‌کنند. باید یاد می‌گرفتم که چه طور این فاصله زمانی بین جلسه برنامه‌ریزی و شروع پروژه را کم کنم. در این زمینه برنامه‌ریزی زمانی مهم‌ترین مسأله بود. باید فرآیندی طراحی می‌کردم که در حین جلسه برنامه‌ریزی یک برنامه اولیه ارائه می‌داد.

چرا هشت مرحله؟

این فرآیند هشت مرحله‌ای با عزمی جزم برای تعریف پروژه از طریق تحویل‌شدنی‌هایش شروع می‌شود. در مرحله آخر، تاریخ اولیه‌ای که به عنوان تاریخ پایان پروژه اعلام شده، توسط تحلیل مسیر بحرانی (CPA) تأیید می‌شود. مراحل فیما بین از طریق تعریف کار، تخصیص منابع و آشنایی با کار، تیم پروژه را هدایت می‌کند. از آن چه به دست می‌آید می‌توان به عنوان داده‌های ورودی برای نرم‌افزار مدیریت پروژه و یا به عنوان تصاویری از اهداف، تحویل‌شدنی‌ها، کارها و زمانبندی پروژه استفاده نمود که به صورت دستی ترسیم شده‌اند. نحوه طراحی این فرآیند از طریق تکرار کارها بوده است، چه به عنوان مدیر پروژه (در پروژه‌ای که زیر دست است) و چه به عنوان کسی که به برگزاری جلسه برنامه‌ریزی کمک می‌کند (به عنوان مشاور). استفاده از آن در بیش از یک صد جلسه برنامه‌ریزی موفقیت آمیز بوده و برنامه‌های رضایت‌بخشی را به ارمغان آورده است. این فرآیند حقیقتاً فرآیندی صاحب سبک و هنرمندانه بوده و حتی به شما این اجازه را می‌دهد که آن را بیشتر بهبود دهید. اگر هنوز فرآیند برنامه‌ریزی خاصی برای خود ندارید، آن مراحملی از فرآیند هشت مرحله‌ای را که به دردتان می‌خورد

انتخاب و استفاده کنید. سپس کتابی مخصوص خودتان بنویسید و فرآیندتان را در اختیار سایر مدیران پروژه که مشغول به کارند قرار دهید.

چرا تصویری (نه نوشتاری)؟

اغلب مردم با این موضوع موافقت می‌کنند که برای این که اطلاعات مهم، بهتر دریافت و درک شوند، به ذهن سپرده شده و مورد استفاده قرار گیرند، بهتر است نمایش آنها به صورت تصویری باشد (نه نوشتاری). برخی محققان می‌گویند در کشورهای توسعه یافته بین ۸۵ تا ۹۰ درصد افراد صد در صد تصویری هستند. این به آن معنا نیست که آنها قادر به خواندن نیستند، بلکه بدین معنا است که آنها طوری پرورش یافته‌اند (یا آموزش دیده‌اند) که در فضایی تصویری زندگی کنند. اگر واقعاً چنین است، پس چرا ما در مدیریت پروژه (برنامه‌ریزی، برقراری ارتباط، ...) از این تکنیک‌ها که بر این واقعیت متبقت استفاده نکنیم؟ خودتان را در نظر بگیرید: شما تصویری هستید یا نوشتاری؟ متأسفانه هیچ آزمونی برای تشخیص این تفاوت وجود ندارد. اما می‌توانید خودتان به روشی غیر علمی خودتان را آزمایش کنید. آخرین ارائه‌ای که برای مشتری خود داشتید را به یاد آورید. آنها چه طور به تصاویر شما واکنش نشان دادند؟ آیا از شما خواستند که برای توضیح تصاویرتان به آنها متنی نشان دهید؟ آیا از نمایش تصویری شما راضی به نظر می‌رسیدند؟ آیا وقتی به آنها فقط اطلاعات نوشتاری نشان می‌دادید به نظر ناراضی می‌رسیدند یا از شما تقاضای نمایش تصویری می‌کردند؟ پاسخ به هر کدام از این پرسش‌ها طبیعتاً شما را به سوی درک گرایش خاص آنها سوق می‌دهد - تصویری یا نوشتاری.

لحن و دستور زبان کتاب

هدف من از نوشتن این کتاب ارائه تکنیکی به خواننده می‌باشد که به نظر مفید و ارزشمند آمده است. امیدم بر این است که استفاده مداوم از فرآیند هشت مرحله‌ای باعث شود شما بلافاصله مهارت‌های به درد بخور را بیاموزید. این مهارت‌ها باید به شما کمک کنند چیزهایی بدست آورید که به طور ملموس در خدمت منافع پروژه بعدی شما باشند. در نظر دارم این کتاب را با لحنی باز و آموزشی بنویسم و امیدوارم با خواندن کتاب و پیشروی در آن به صحت این مطلب پی ببرید.

استفاده از فاعل، مفعول و ضمائر ملکی اول شخص و دوم شخص (مثل من، تو، ...) در کتابی از این دست «ناجور» قلمداد می‌شود. در چنین مواقعی با شما رمزی صحبت می‌کنم. مثلاً می‌گویم «تجربه به ما چنین می‌گوید». با دیدن این عبارت شما متوجه می‌شوید که صحبت از تجربه من در میان است.