

بر نام آن که جان را فکرت آموخت

۱۴۳۲۶۷۹

از مدیریت پروژه تا مدیریت سبد پروژه‌ها

تالیف

دکتر مهدی روانشادنیا

(عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران)

دکتر حمیدرضا عباسیان جهرمی



| | |
|---------------------|--|
| سرشناسه | : روانشادانیا، مهدی، ۱۳۵۹ - |
| عنوان و نام پدیدآور | : از مدیریت پروژه تا مدیریت سبد پروژه‌ها/ تالیف مهدی روانشادانیا، حمیدرضا عباسیان جهرمی، |
| مشخصات نشر | : تهران: فدک ایساتیس، ۱۳۹۱. |
| مشخصات ظاهری | : ۱۷۸ ص: مصور، جدول، نمودار. |
| شابک | : ۲-۱۰۰-۱۶۰-۶۰۰-۹۷۸ : ۱۰۰۰۰۰ ریال |
| وضعیت فهرست‌نویسی | : قیبا |
| یادداشت | : نمایه. |
| موضوع | : مدیریت طرح‌ها |
| موضوع | : مدیریت طرح‌ها - استانداردها |
| شناسه افزوده | : عباسیان جهرمی، حمیدرضا، ۱۳۶۴- |
| رده‌بندی کنگره | : HD۶۹/م۴۹۶ ۱۳۹۱ |
| رده‌بندی دیوبی | : ۶۵۸/۴۰۴ |
| شماره کتابشناسی ملی | : ۲۹۶۰۴۷۳ |

از مدیریت پروژه تا مدیریت سبد پروژه‌ها



| | |
|--|--------------|
| مهدی روانشادانیا- حمیدرضا عباسیان جهرمی | : تالیف |
| رضا کرمی‌شاهنده | : مدیر تولید |
| واحد تولید انتشارات فدک ایساتیس (مریم یوزباشی) | : صفحه آرایی |
| ۱۳۵۹ | : نوبت چاپ |
| ۱۰۰ | : تیراژ |
| ۱۰۰۰۰ ریال | : قیمت |
| ۲-۱۰۰-۱۶۰-۶۰۰-۹۷۸ | : شابک |

فروشگاه: تهران - خیابان انقلاب - بین خیابان فروردین و منیری‌جاوید - روبروی دبیرخانه دانشکده فنی - کتابفروشی فلاح
تلفن: ۶۶۴۱۰۳۵۴

دفتر انتشارات: تهران - خیابان انقلاب - خیابان اردیبهشت - بین بایلی‌نژاد و جمهوری - ساختمان ۱۰
تلفن: ۶۶۴۸۲۲۲۱ - ۶۶۴۸۱۰۹۶ - ۶۶۴۶۵۸۳۱

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

کلیه حقوق و حق چاپ متن و عنوان کتاب که به ثبت رسیده است؛ مطابق با قانون حقوق مولفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸ محفوظ و متعلق به انتشارات فدک ایساتیس می‌باشد. هرگونه برداشت، تکثیر، کمی‌برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه کتبی از انتشارات فدک ایساتیس ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

معاونت حقوقی
انتشارات فدک ایساتیس

پیش‌گفتا،

پروژه‌ها، شریان حیات بسیاری از شرکت‌های امروزی هستند و سال‌ها مفهوم مدیریت پروژه مورد بررسی و کاربرد پژوهشگران متخصصان بوده است. لیکن، هماهنگی و عدم انطباق استراتژی یک این شریان‌ها، می‌تواند به خسارت اساس و گاه سکنه یا مرگ یک بنگاه اقتصادی بیانجامد. نگاه جزیره‌ای به موفقیت پروژه‌ها، می‌تواند به تشدید رقابت‌های درون سازمانی برای دستیابی به منابع، تقابل برنامه‌های کاری و عدم انسجام استراتژی‌ها تهدیدکننده سرنوشت شرکت‌های پروژه محور باشد.

تحقیقات نشان می‌دهد، ریسک یک سازمان چند پر راهی متنوع سازی شده، به مراتب کمتر از جمع ریسک‌های تک تک پروژه‌هاست، که این با ضرب "سنبل قدمی" همه تخم‌مرغ‌ها را در یک سبد نگذار" دارای همسویی معناداری است. در کشور ایران در حال توسعه، وجود عدم قطعیت‌های فراوان، ضعف ساختارهای اقتصادی، سیاسی و قضایی و تغییر مکرر قوانین و سیاست‌های اجرایی، ریسک بالایی را برای شرکت‌های متمرکز ایجاد کرده و انگیزه مناسبی برای شکل سبدهای متنوع از فعالیت‌ها ایجاد می‌نماید.

به گروهی از پروژه‌ها، طرح‌ها و فعالیت‌های مستقل که تحت هدایت و حمایت یک سازمان مشخص انجام می‌گیرند، سبد (پرتفولیو) پروژه‌ها و به مدیریت آن، مدیریت سبد پروژه‌ها گفته می‌شود. جهت گیری این کتاب، بر طرح موضوع مدیریت سبد پروژه‌ها، به عنوان پلی بین مدیریت پروژه‌ها و مدیریت شرکت‌ها، بین مدیریت اجرایی و مدیریت استراتژیک و به عنوان روشی برای تسهیم منابع، منافع و ریسک‌ها در قالب استراتژی‌های کلی سازمان‌هاست.

محتوای این کتاب، در قالب شش فصل ارائه شده است. فصل اول، با مروری بر مبانی، به طرح جدیدترین نظریه‌ها و رویکردهای مدیریت پروژه‌ها می‌پردازد. همچنین، گزیده‌ای از دیدگاه استانداردهای موسسه بین المللی مدیریت پروژه (PMI)، انجمن بین المللی مدیریت پروژه

(IPMA)، انجمن پیشرفت مهندسی ژاپن (ENAA) و سایر نهادهای جهانی ارائه شده است. تئوری پرتقلیو را هری مارکوئیتز، در مقاله معروف خود با عنوان "انتخاب پرتقلیو" در سال ۱۹۵۲ مطرح کرد. مهمترین رویکرد مارکوئیتز، ارائه یک سید بهینه در یک سطح معین ریسک بوده، به گونه‌ای که سید مذکور دارای بیشترین عایدی باشد. استفاده از این تئوری در پروژه‌ها، معرفی مفاهیم، ضرورت‌ها و پیشینه آن در فصل دوم بررسی می‌شود. فصل سوم، به ضرورت‌های برنامه‌ریزی هدفمند برای متنوع کردن فعالیت شرکت‌ها می‌پردازد. ارتباط موضوعاتی چون ریسک و استراتژی شرکت‌ها و توجه به زیرساخت‌هایی چون دفتر مدیریت پروژه از دغدغه‌های این فصل است. در فصل چهارم، به رویکرد استانداردهای روز مدیریت سید پروژه‌ها، توجه شده است. مهم‌ترین بخش مدیریت سید پروژه‌ها، انتخاب سید می‌باشد. انتخاب سید پروژه، فعالیت دوره‌ای است که به منظور انتخاب سیدی از پروژه‌ها، بین گزینه‌های ممکن انجام می‌شود. مجموعه روش‌های انتخاب سید پروژه‌ها و خاستگاه‌ها، آنها در فصل پنجم معرفی شده‌اند. فصل ششم، یک مدل منطبق با شرایط بومی ارائه می‌دهد، که با توجه به ملاحظات سازمانی، مشخصات پروژه، ریسک‌ها، ملاحظات مالی و تأثیر سید پروژه‌های موجود شرکت، امکان انتخاب پروژه‌های جدید، در قالب یک فرایند سیستماتیک را فراهم می‌نماید و سرانجام، با پاده بازی هم به گام مدل در یک مثال، نمونه‌ای عملگراییانه را برای خوانندگان طرح می‌کند. در فصل هفتم، ارائه بخشی از تلاش نگارندگان کتاب برای تدوین مدل انتخاب پروژه می‌باشد، که حاصل تلاش‌ها در چندین مجله معتبر بین‌المللی چاپ شده و در مواردی به کاربرد عملی رسیده است.

اگرچه، تا پیاده‌سازی حرفه‌ای و گسترده مفاهیم مدیریت پروژه در کشور فاصله بسیار وجود دارد، باز شدن جایگاه مفهوم مدیریت سید پروژه‌ها، می‌تواند کمک به سرمایه‌گذاری سازمان‌های ایرانی در آینده باشد. این کتاب، حاصل چند سال تلاش نگارندگان، در زمینه پیاده‌سازی مفاهیم علمی مدیریت راهبردی شرکت‌های پروژه محور است. با این حال، بی‌شک این کتاب طرح شده در این اثر، متعلق به پیشگامان علم مدیریت پروژه بوده و نگارندگان فقط مسئولیت یکم‌نگی ارائه آنها به جامعه تخصصی کشور را به عهده گرفته‌اند. هر چند، دیدگاه این کتاب صرفاً ناظر به مفاهیم نبوده و سعی شده، با مثال‌های عملی بین‌المللی و ایرانی، نحوه به کاربردی عملی و کاربردی برای فعالان حرفه‌ای و پژوهشگران دانشگاهی مطرح گردد.

در پایان، از حسن سلیقه شما در انتخاب این کتاب، سپاسگزاری نموده و دست همه بزرگوارانی که پیشنهادها، اصلاحی و انتقادات خود را از طریق وبسایت www.ravanshadnia.com به ما انعکاس می‌دهند به گرمی می‌فشاریم.

مهدی روانشادنی، حمیدرضا عباسیان جهرمی

پاییز ۱۳۹۱

فهرست مطالب

مدیریت پروژه ۱

| | |
|-------|--|
| ۱.۱ | مفهوم مدیریت پروژه ۲ |
| ۱.۱.۱ | مدیریت چیست؟ ۲ |
| ۲.۱.۱ | پروژه چیست؟ ۳ |
| ۳.۱.۱ | مدیریت پروژه چیست؟ ۳ |
| ۲.۱ | مدیریت پروژه: دیدگاه پیکره دانش مدیریت پروژه ۷ |
| ۱.۲.۱ | تقسیم‌بندی براساس گروهی فرایندی ۷ |
| ۲.۲.۱ | تقسیم‌بندی براساس حوزه دانش ۸ |
| ۳.۱ | مدیریت پروژه از دیدگاه استاندارد ICB V 3.0 ۱۰ |
| ۱.۳.۱ | شایستگی تخصصی مدیریت پروژه ۱۱ |
| ۲.۳.۱ | شایستگی رفتاری در مدیریت پروژه ۱۱ |
| ۳.۳.۱ | شایستگی مفهومی در مدیریت پروژه ۱۱ |
| ۴.۱ | بیاده‌سازی پیکره دانش مدیریت پروژه و ICB V 3.0 یک مثال فرضی ۲۰ |
| ۵.۱ | مدیریت پروژه، مدیریت طرح و مدیریت سبد پروژه‌ها ۲۶ |
| ۶.۱ | نتیجه‌گیری ۲۸ |
| ۷.۱ | مراجع فصل اول ۲۹ |

مبانی مدیریت سبد پروژه‌ها ۳۱

| | |
|-------|--|
| ۱.۲ | مدیریت سبد پروژه‌های شرکت چیست؟ ۳۲ |
| ۱.۱.۲ | پندایش مفهوم پرتفلیو ۳۲ |
| ۲.۱.۲ | معرفی تئوری پرتفلیو ۳۳ |
| ۳.۱.۲ | تعریف سبد پروژه ۳۵ |
| ۴.۱.۲ | مدیریت سبد پروژه ۳۶ |
| ۲.۲ | تاریخچه مدیریت سبد پروژه‌ها ۳۷ |
| ۱.۲.۲ | از تئوری پرتفلیو تا مدیریت سبد پروژه‌ها ۳۷ |

| | |
|--|----|
| تاریخچه کاربرد مدیریت سبد پروژه‌ها در شرکت‌های پیمانکاری | ۲۸ |
| طبقه‌بندی زمینه‌های تحقیقاتی پژوهشگران مدیریت سبد پروژه‌ها | ۳۰ |
| تحلیلی بر پژوهش‌های مدیریت سبد پروژه‌ها | ۴۰ |
| مزایای مدیریت سبد پروژه‌ها | ۴۴ |
| جمع‌بندی | ۴۶ |
| مراجع فصل دوم | ۴۷ |

۴۹ مدیریت سبد پروژه‌ها از دیدگاه مدیریت شرکت‌ها

| | |
|---|-------|
| ضرورت تشکیل سبد پروژه‌ها | ۱.۳ |
| گزینه‌های سرمایه‌گذاری برای شرکت‌ها | ۱.۱.۳ |
| ضرورت متنوع‌سازی فعالیت شرکت‌ها در کشورهای در حال توسعه | ۲.۱.۳ |
| متنوع‌سازی در شرکت‌ها | ۳.۱.۳ |
| استراتژی شرکت‌ها در شرکت‌ها | ۲.۳ |
| سطوح تصمیم‌گیری در سازمان | ۱.۲.۳ |
| اندرکنش استراتژی سازمان با انتخاب سبد پروژه | ۲.۲.۳ |
| انواع استراتژی‌های شرکت‌ها | ۳.۲.۳ |
| فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف در انتخاب سبد پروژه‌ها | ۴.۳.۳ |
| مدیریت ریسک در تشکیل سبد پروژه‌ها | ۴.۳ |
| مدیریت ریسک | ۱.۴.۳ |
| شناسایی ریسک | ۲.۴.۳ |
| ارزیابی ریسک | ۳.۴.۳ |
| پاسخ‌گویی و کنترل ریسک | ۴.۴.۳ |
| ریسک در مدیریت سبد پروژه‌ها | ۴.۴.۳ |
| دفتر مدیریت پروژه | ۵.۴ |
| مراحل تعالی سیستم مدیریت سبد پروژه‌ها | ۱.۵.۳ |
| تعریف دفتر مدیریت پروژه | ۲.۵.۳ |
| وظایف دفتر مدیریت پروژه | ۳.۵.۳ |
| مراحل پیاده‌سازی دفتر مدیریت پروژه | ۴.۵.۳ |
| دفتر راهبردی پروژه | ۵.۵.۳ |
| نقش‌های دفتر مدیریت پروژه در مدیریت سبد پروژه‌ها | ۶.۵.۳ |
| نتیجه‌گیری | ۶.۳ |
| مراجع فصل سوم | ۷.۳ |

مدیریت سبب پروژه‌ها از دیدگاه استانداردهای مدیریت پروژه ۸۱

| | |
|---|-------|
| استاندارد مدیریت سبب پروژه موسسه بین‌المللی مدیریت پروژه ۸۲ | ۱.۴ |
| فرایندهای تنظیم کننده ۸۴ | ۱.۱.۴ |
| فرایندهای نظارتی و کنترلی ۸۸ | ۲.۱.۴ |
| استاندارد مدیریت سازمان‌های پروژه محور ۹۰ | ۲.۴ |
| فرایندهای آغازین سبب پروژه‌ها ۹۲ | ۱.۲.۴ |
| فرایندهای برنامه‌ریزی سبب پروژه ۹۲ | ۲.۲.۴ |
| فرایندهای اجرایی سبب پروژه ۹۴ | ۳.۲.۴ |
| فرایندهای کنترلی سبب پروژه ۹۴ | ۴.۲.۴ |
| فرایندهای خاتمه سبب پروژه ۹۵ | ۵.۲.۴ |
| استاندارد ICB V3.0 ۹۵ | ۳.۴ |
| نتیجه‌گیری ۹۷ | ۴.۴ |
| مراجع فصل پنجم ۹۹ | ۵.۴ |

روش‌های انتخاب سبب پروژه‌ها ۱۰۱

| | |
|---|-------|
| مقدمه‌ای بر روش‌های انتخاب سبب پروژه ۱۰۲ | ۱.۵ |
| تاریخچه انتخاب سبب پروژه ۱۰ | ۲.۵ |
| دسته‌بندی روش‌های انتخاب سبب پروژه ۱۰۳ | ۳.۵ |
| روش‌های ارزیابی و انتخاب تک پروژه ۱۰۱ | ۱.۳.۵ |
| روش‌های ارزیابی و انتخاب پروژه با توجه به سبب پروژه‌های موجود ۱۰۹ | ۲.۳.۵ |
| عوامل مؤثر در انتخاب تکنیک انتخاب سبب پروژه ۱۰۲ | ۴.۵ |
| مدل برنامه‌ریزی آرمانی برای تحلیل سبب پروژه ۱۰۶ | ۵.۵ |
| مدل برنامه‌ریزی آرمانی صفر-یک خطی ۱۱۷ | ۱.۵.۵ |
| دو مشکل اساسی برنامه‌ریزی آرمانی ۱۱۸ | ۲.۵.۵ |
| ماهیت انتخاب سبب پروژه ۱۱۸ | ۳.۵.۵ |
| مدل کلی برنامه‌ریزی آرمانی ۱۱۹ | ۴.۵.۵ |
| اهداف بهینه‌سازی سبب ۱۱۹ | ۵.۵.۵ |
| محدودیت‌های مدل ۱۲۰ | ۶.۵.۵ |
| مثالی کاربردی از پیاده‌سازی مدل برنامه‌ریزی آرمانی ۱۲۲ | ۶.۵ |
| نتیجه‌گیری ۱۲۹ | ۷.۵ |
| مراجع فصل پنجم | ۸.۵ |

مدلی چند معیاره برای انتخاب سبب پروژه‌ها ۱۳۳

| | |
|--|-----|
| موضوعات مورد توجه در تدوین چارچوب انتخاب سبب پروژه ۱۳۴ | ۱.۶ |
|--|-----|

| | |
|--|-------|
| مشکلات مدل‌سازی انتخاب سبذ پروژه‌ها ۱۳۴ | ۱.۱.۶ |
| ویژگی‌های مدل انتخاب سبذ پروژه‌ها ۱۳۵ | ۲.۱.۶ |
| معیارهای کلیدی تصمیم‌گیری انتخاب پروژه ۱۳۹ | ۲.۶ |
| مجموعه‌های از معیارهای انتخاب پروژه ۱۳۹ | ۱.۲.۶ |
| معیارهای منتخب ۱۴۱ | ۲.۲.۶ |
| مدل چند معیاره فازی انتخاب پروژه ۱۴۲ | ۳.۶ |
| معرفی مدل ۱۴۲ | ۱.۳.۶ |
| مراحل مدل ۱۴۲ | ۲.۳.۶ |
| غریبال اولیه ۱۴۳ | ۳.۳.۶ |
| تعیین ورودی‌های سیستم ارزیابی ۱۴۶ | ۴.۳.۶ |
| ارزیابی پروژه‌های قابل قبول ۱۴۹ | ۵.۳.۶ |
| انتخاب پرور و نامات بعدی ۱۵۴ | ۶.۳.۶ |
| پیاد سازی مدل ۱۵۵ | ۴.۶ |
| مواجهه با بی‌ردنای دید ۱۵۵ | ۱.۴.۶ |
| تعیین ورودی‌های سیستم ۱۵۷ | ۲.۴.۶ |
| نتایج پیاده‌سازی مدل ۱۵۹ | ۳.۴.۶ |
| جمع‌بندی ۱۶۰ | ۵.۶ |
| مراجع فصل ششم ۱۶۲ | ۶.۶ |

فهرست الفبایی ۱۶۵