

# برنامه ریزی استراتژیک برای مدیریت پروژه

با استفاده از یک مدل تکاملی مدیریت پروژه

## Strategic Planning For Project Management

Using A Project Management Maturity Model

*Harold Kerzner, PhD*

ترجمه:

جلال کسائی



[http://jalalkasaei.20m.com/IEplusIT\\_Weblog/](http://jalalkasaei.20m.com/IEplusIT_Weblog/)

☆☆☆☆☆

قسمت اول منتشره در وبلاگ



## فصل یک

# نیازمندی مدیریت پروژه به برنامه ریزی استراتژیک

### مقدمه

بیش از ۴۰ سال است که شرکتها و مؤسسات آمریکایی جهت انجام و تکمیل کارهای خود در حال استفاده از اصول مدیریت پروژه می باشند. قبل از دهه ۹۰ میلادی، تلاشهای اندکی جهت شناساندن و تعریف مدیریت پروژه به عنوان یک هسته شایسته و صلاحیت دار مرکزی برای شرکت ها انجام شده و به سه دلیل عمده ذیل، مقاومت های زیادی در برابر مدیریت پروژه وجود داشته است:

- ۱- به مدیریت پروژه به عنوان یک ابزار زمانبندی ساده برای کارگران نگریده می شد.
- ۲- از هنگام تفکر بر این اساس که ابزار زمانبندی فوق، متعلق به سطح کارگری است، مدیران، دلیلی بر نزدیکی بیشتر با مدیریت پروژه نمی دیدند؛ بنابراین، در تشخیص منافع و فوایدی که می توانستند از آن به دست آورند، مرتکب خطا می شدند.
- ۳- مدیران اجرایی از این بیمناک بودند که اگر مدیریت پروژه به عنوان یک هسته شایسته و رقابت پذیر مرکزی مطرح شود، وادار به تقسیم قدرت رهبری و اختیارات خواهند شد تا تصمیم سازی به مدیران پروژه محول گردد و در نهایت این موجب کاهش قدرت نفوذ و اعتبار مدیران اجرایی خواهد شد.

### تصورات غلط

مطابق با مباحثی که در سال ۱۹۹۰ انجام شد، مدیریت پروژه به طور عملی در کلیه سازمانها با هر نوع فعالیتی، شامل بنگاههای پروژه محور، غیر پروژه محور و یا ترکیبی از هر دو، حرکت تکاملی و

بلوغ خود را آغاز کرد. دانشی که بستگی به فواید حاصله از مدیریت پروژه داشت، هم اکنون در کلیه سطوح مدیریتی نفوذ کرده است. مدیریت پروژه این بار برای این آمده بود تا به عنوان فرآیندی که ارزش سهامدار را افزایش می دهد، شناخته شود.

این دانش نو که بر مبنای فواید مدیریت پروژه می باشد، این اجازه را می دهد تا بر کلیه خیالپردازی ها و تصوراتی مهر ابطال بزنیم که به مدت ۳۰ سال به باور تبدیل شده بودند. تصورات غلط و به عبارتی نگرشهای گذشته نسبت به مدیریت پروژه، به همراه نگرشهای کنونی، در جدول زیر آمده است:

نگرش فعلی Present View	تصور غلط Misconception	
مدیریت پروژه این اجازه را می دهد تا هزینه های عملیاتی را با انجام کار بیشتر در زمان کمتر و همراه با منابع کمتر، کاهش دهیم، بدون اینکه در این راه کیفیت قربانی شود.	مدیریت پروژه به افراد بیشتری نیاز داشته و هزینه های بالاسری را افزایش می دهد.	هزینه مدیریت پروژه <b>Cost of PM</b>
سود بخشی افزایش می یابد.	ممکن است سود بخشی کاهش یابد.	قابلیت سودبخشی <b>Profitability</b>
مدیریت پروژه، تسهیلات لازم را جهت کنترل بهتر تغییرات محدوده فراهم می کند. مدیران پروژه موفق، می کوشند تا از تغییرات محدوده اجتناب کنند.	مدیریت پروژه تعداد تغییرات محدوده ها را در پروژه ها افزایش خواهد داد که ممکن است بنا به خواسته های مدیر پروژه و در راستای ابتکار و خلاقیت باشد.	تغییرات محدوده <b>Scope Changes</b>
مدیریت پروژه، سازمان را از طریق قواعد و اصول رفتار سازمانی مطلوبتر، کارآتر و مؤثرتر می کند.	به علت گزارشهایی که از سوی چندین مسؤؤل (گزارشهای چندگانه مدیریتی: Multiple-buss Reporting) ارائه می شود، مدیریت پروژه باعث ایجاد بی ثباتی سازمانی و افزایش پتانسیل تعارض و ناسازگاری می گردد.	عملکرد سازمانی <b>Organizational Performance</b>
مدیریت پروژه باعث ایجاد سهولت در ایجاد روابط نزدیکتر و صمیمانه با مشتریان می شود.	مدیریت پروژه فی الواقع، همچون «مایع چشم شویی» برای مشتریان عمل می کند(باعث می شود آنها دید نامناسبی نسبت به سودآوری پروژه پیدا کرده و سریعاً میوس شوند).	تماس با مشتری <b>Customer Contact</b>

<p>مدیریت پروژه با فرآیندی ساختاریافته، ما را آماده حل مؤثر مسائل می نماید.</p>	<p>مدیریت پروژه باعث خلق مشکلات و مسائل بیشتری نسبت به معمول، به خصوص در مراحل انتهایی پروژه خواهد شد.</p>	<p>مسائل و مشکلات <b>Problems</b></p>
<p>کلیه پروژه ها در منابع متفاوت، می توانند از اصول مدیریت پروژه بهره گیرند.</p>	<p>مدیریت پروژه تنها در پروژه های بزرگ و طویل المدت، همچون پروژه های هوا-فضایی، دفاعی و عمرانی، کاربردی و عملی می باشد.</p>	<p>عملی بودن و قابلیت اجرا <b>Applicability</b></p>
<p>مدیریت پروژه، کیفیت محصولات و خدمات را افزایش می دهد.</p>	<p>مدیریت پروژه پتانسیل ایجاد مشکلات کیفیتی را افزایش خواهد داد.</p>	<p>کیفیت <b>Quality</b></p>
<p>مدیریت پروژه، اکثریت مسائل حوزه اختیارات و قدرت مدیریتی را کاهش خواهد داد.</p>	<p>گزارشهای چندگانه مدیریتی، باعث افزایش مشکلات و مسائل در حوزه اختیاراتی و قدرت راهبری خواهد شد.</p>	<p>قدرت/اختیارات مدیریتی <b>Power/Authority</b></p>
<p>مدیریت پروژه این امکان را فراهم می کند تا تصمیمات بهتری جهت دستیابی به منافع و آمال شرکت اتخاذ گردد.</p>	<p>مدیریت پروژه با نگاه تک بعدی به پروژه تنها بر بهینه سازی جزء، تمرکز می کند.</p>	<p>تمرکز <b>Focus</b></p>
<p>مدیریت پروژه، «راه حل ها» را به مشتری ارائه می دهد.</p>	<p>مدیریت پروژه، «محصولات» را به مشتری تحویل می دهد.</p>	<p>نتیجه نهایی <b>End Result</b></p>
<p>مدیریت پروژه، رونق تجارت و داد و ستد شرکت بیشتر می کند(و حتی سبب افزایش اعتبار و شهرت می گردد).</p>	<p>هزینه مدیریت پروژه احتمال رقابت پذیری را بیشتر می کند.</p>	<p>رقابت پذیری <b>Competitiveness</b></p>

قسمت دوم منتشره در وبلاگ



## بررسی وضعیت در وال استریت

منافعی که با نگرش جدید به مدیریت پروژه حاصل شده، هم اکنون در حال تبدیل شدن به طرحهای جدید استراتژیکی هستند که ارزش سهامدار را ترقی می دهد. شاید، تاثیر روی قیمت سهام که در شکل ۱ - ۱ نمایش داده شده، یکی از بهترین مثالها بر این مدعا باشد. یک مدیر اجرایی که تمایل داشت ناشناخته بماند، بر این باور بود که اختلاف میان قیمت فروش هدف سهام شرکتش و قیمت واقعی فروش را می توان مدیون کیفیت سیستم مدیریت پروژه شرکت و توانایی

مدیریت برای اجرای پروژه ها در محدوده های زمان، هزینه و کیفیت و در راستای رضایت مشتری دانست. در صورت پایین بودن قیمت واقعی فروش نسبت به قیمت فروش هدف، شرکت امکان شاخص تر شدن را داشته است؛ به ویژه اگر شرکت پروژه محور باشد، مشکلات اساسی با اجرای پروژه پیدا می کرد، به طوریکه رقابت پذیری و قابلیت سودآوری دچار تاثیرات جدی می شدند.



شکل ۱-۱. تحت تاثیر گذاشتن قیمت سهام به عنوان نتیجه ای از مدیریت بهتر پروژه

فرآیند آغاز تا پذیرش (مدیریت پروژه) ممکن است چند سال طول بکشد تا یک شرکت بتواند منافع نشان داده شده در شکل ۱-۱ را کسب کند. بعضی از سازمانهایی که حصول منافع مذکور را باور دارند، در زمینه های ذیل فعالیت می کنند:

- ❖ پیمانکاران (مقاطع کاران) جزء صنعت اتومبیل سازی، که هم اکنون با برخی از آنها، همچون «شرکاء» رفتار می شود (از سوی مشتریانی که از کیفیت سیستمهای مدیریت پروژه آنها منتفع شده اند).
- ❖ مؤسسات مالی، مخصوصا آن دسته که بطوری سیطره جویانه، بر سازمانهای دیگر تسلط یافته و به سرعت هر دو فرهنگ را یکسان سازی می کنند، بدون اینکه، هیچ اثر منفی قابل احساسی روی دستاوردها ایجاد کنند.
- ❖ شرکتهای هایتکی که رقبای خود را در بازار، با محصولات جدید مورد حمله قرار داده اند.

همه شرکتهای توانایی درو کردن مزایای مدیریت پروژه را نداشته و برخی از آنها هنوز منافع مزبور یا احتیاج به برنامه ریزی برای استراتژیک مدیریت پروژه را درک نکرده اند و آنهایی که اهمیت آن را شناخته اند، در واقع کمبود تخصص در انجام آن را دارند. در هر دو صورت، برنامه ریزی استراتژیک برای مدیریت پروژه یک ضرورت است.

## ذینفعان

طبق این حقیقت پذیرفته شده که: « مدیریت پروژه فقط ابزاری کمی برای کارکنان نیست ولی با عنوان یک منبع منافع برای کل شرکت (مؤسسه) شناخته می شود»، مدیریت پروژه باید موجبات رضایت ذینفعانش را در جهت برآورده نمودن نیازمندیهایشان فراهم کند. ذینفعان، افراد یا گروههایی هستند که هم بطور مستقیم یا غیرمستقیم، با عملکرد سازمان تاثیر می پذیرند. این افراد تنها بوسیله عملکرد سازمان تاثیر نمی پذیرند، و حتی ممکن است نسبت به عملکردشان ادعایی داشته باشند. به عنوان مثال، اتحادیه هایی که ممکن است نفوذی قوی بر چگونگی اجرای یک متدولوژی مدیریت پروژه داشته باشند. نمایندگی های عمومی مردمی و دولتی هم ممکن است، از طریق سلامت، ایمنی و موضوعات اخلاقی در اجرای پروژه تاثیر متقابل داشته باشند.

اگر چه، چندین روش جهت طبقه بندی (classify) ذینفعان وجود دارد، موارد رایج عبارتند از:

### ذینفعان مالی

- ❖ دارندگان سهام
- ❖ مؤسسات مالی (تأمین کنندگان سرمایه)
- ❖ بستانکاران (طلبکاران)

### ذینفعان محصول / سرمایه

- ❖ مشتریان اصلی
- ❖ تأمین کنندگان اصلی
- ❖ رقبا
- ❖ اتحادیه ها (تعاونی ها)
- ❖ نمایندگی های دولتی
- ❖ کمیته های دولتی محلی

### ذینفعان سازمانی

- ❖ کارشناسان و مسؤولین اجرایی
- ❖ هیأت مدیره
- ❖ کارکنان عادی
- ❖ مدیران

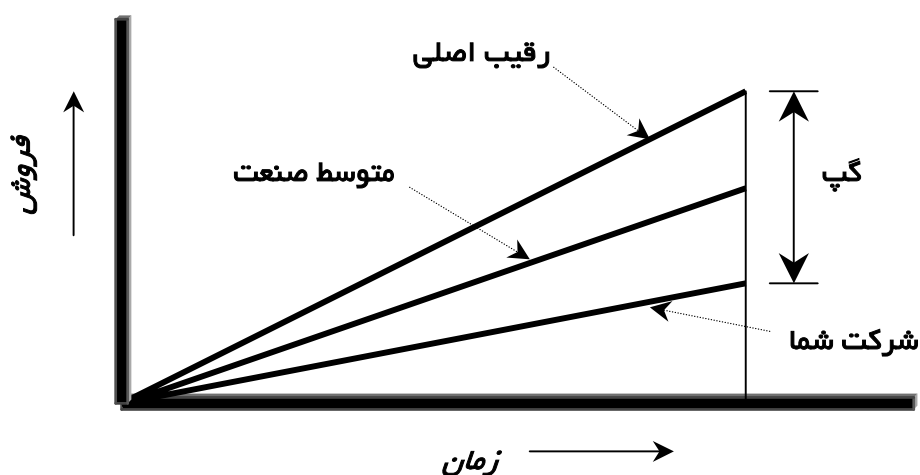
هرگونه کوشش برنامه ریزی استراتژیک باید روی بیشترین مصالح همه ذینفعان فوق و نه بخش معدودی از آنها، متمرکز شود.

## آنالیز گپ (تحلیل شکاف)

به دو دلیل اصلی نیازمند اجرای برنامه ریزی استراتژیک برای مدیریت پروژه هستیم؛ دلیل اول و مهمتر وجود همیشگی تمایل، جهت حفظ برتری مزیت رقابت پذیری بوده و دلیل دوم هم حداقل کردن قدرت رقابت رقیب یا تقویت این مزیت در شرکت خودی می باشد.

کلید کاهش هرگونه «عدم مزیتی» که ممکن است میان شما و رقبایتان وجود داشته باشد، فرآیندی است که با عنوان آنالیز گپ (GAP ANALYSIS) شناخته می شود. شکل ۱ - ۲ مفهوم پایه آنالیز گپ را نشان می دهد. شما می توانید، شرکت خود را با میانگین صنعت یا هر شرکت دیگری مقایسه کنید. هر دو مقایسه در شکل مزبور نمایش داده شده است.

برای مثال با استفاده از شکل ۱ - ۲ ، می توان گپ ها را در فروش کل مقایسه نمود. مطابق این شکل، گپ میان شرکت شما و رقیب اصلی قابل توجه و معنی دار بوده و به نظر می رسد، در حال افزایش است. گپ میان سازمان شما و میانگین صنعت هم در حال افزایش است و البته نه به بزرگی گپ با رقیب اصلی تان.



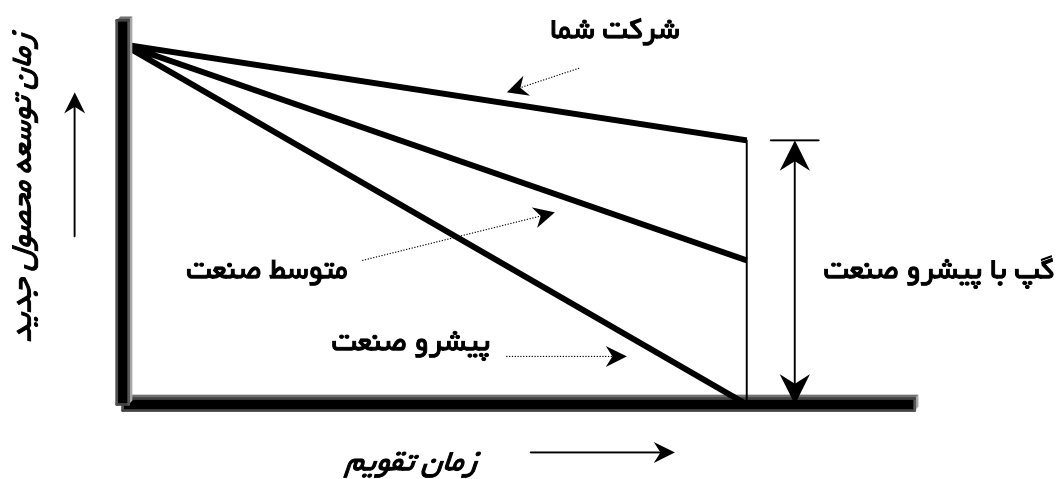
شکل ۱-۲. آنالیز گپ

برای شرکتی که خواهان انجام برنامه ریزی استراتژیک برای مدیریت پروژه می باشد، سه گپ بحرانی جهت تحلیل وجود دارد:

- ❖ سرعت بازاریابی
- ❖ رقابت پذیری در هزینه
- ❖ رقابت پذیری در کیفیت

شکل ۱ - ۳ ، گپ روی سرعت بازاریابی یا زمانهای توسعه محصول جدید را نشان می دهد. اگر گپ میان شما و هر دو مورد معدل صنعت یا رقیب اصلیتان بزرگ باشد، جهت برنده شدن در مبارزه،

باید متدلوژی مدیریت پروژه ای را توسعه دهید که امکان پوشاندن (overlap) فازهای چرخه عمر را که با ریسک پذیری محسوسی ترکیب شده، بدهد. گپ بزرگتر، ریسک پذیری بیشتری را می طلبد. اگر گپ امکان بسته شدن نداشته باشد، سازمان باید در این مورد تصمیمگیری کند کدامیک از دو روش بازاریابی "ابتدا، بازاریابی" (first-to-market) و "من هم" (me-too) برای آینده بهترین است. نتیجه نامطلوب دیگر، ناتوانی شرکت در رقابت روی خطوط محصول تمام شده است. مورد اخیر، توانایی این را داشته که جریان سودآوری سهام (revenue) شرکت را شدیداً تحت تاثیر قرار دهد.

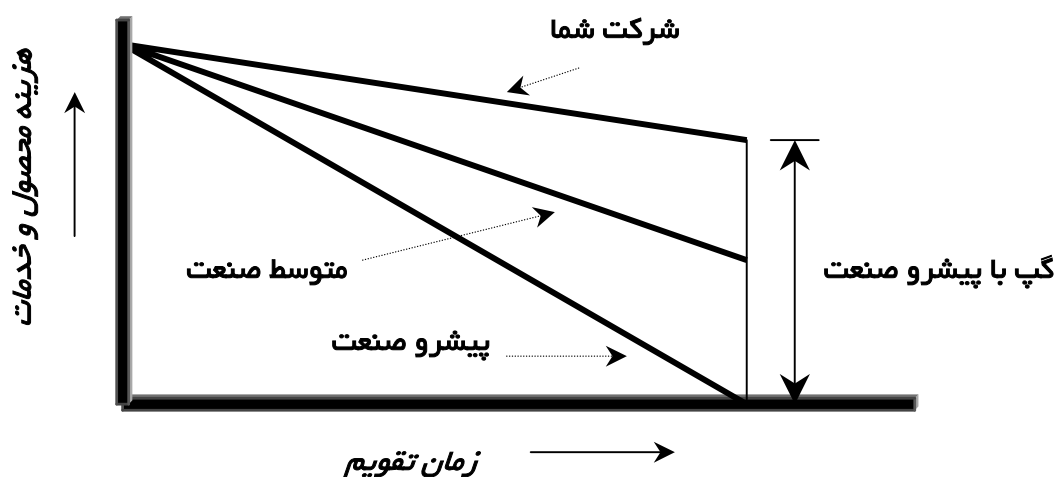


شکل ۳-۱. آنالیز گپ (زمان)

یکی دیگر از جنبه های بحرانی آنالیز گپ زمانبندی که در شکل ۳-۱ نشان داده شده، توقعات مشتری در آینده است؛ مثلاً، تولید کنندگان خودرو و تامین کنندگان ردیف یک آنها را در نظر بگیرید. امروزه، این سازمانها روی یک چرخه زمانی (عمر) سه ساله از "مفهوم" تا "اولین قدم تولید" فعالیت می کنند. اگر شما از تولیدکنندگان ردیف یک باشید و هرچند، پی به این برده باشید که مهمترین مشتریانتان در حال آزمایش یک خودروی ۲۴ ماهه هستند و در نتیجه نه فقط برای رقابت، نیازمند اجرای برنامه ریزی استراتژیک هستند؛ اما همچنین برای آمادگی جهت واکنش سریع، باید تعهد را برای مشتریانتان بدهید که زمانبندی فشرده و متراکمی را دارید.

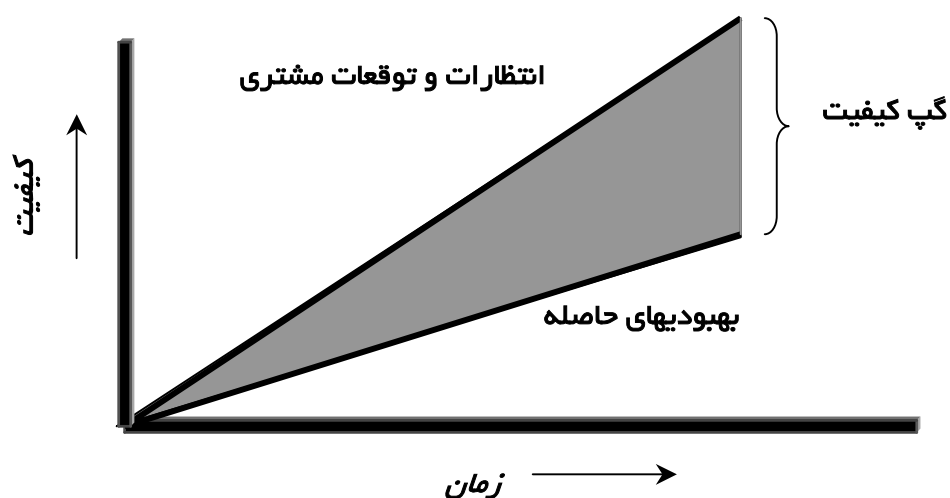
گپ روی هزینه هم موقعیت جدی تر و خطیرتری است. شکل ۴-۱، گپ هزینه یا قیمت گذاری را نمایش می دهد. برنامه ریزی استراتژیک برای مدیریت پروژه می تواند شامل شرایط و تدارکات لازم در متدلوژی برای تکنیکهای بهتر ارزیابی، ایجاد فایلهای دروس فراگرفته شده از هزینه های قبلی، و امکان خرید بانکهای اطلاعاتی گذشته برای ارزیابی هزینه باشد.

گزینه دیگری را نیز بررسی کند تا پروژه ای را انتخاب نماید که قابلیت رقابت بیشتر و در عین حال کیفیت بالاتری نسبت به هزینه اش داشته باشد. مورد اخیر چنین فرضی پدید می آورد که مشتریان شما حاضر به پرداخت مبلغ بیشتری بخاطر خصوصیات (features) کیفیت افزوده یا ارزش افزوده هستند.



شکل ۴ - ۱. آنالیز گپ (هزینه)

گپ های زمان و هزینه ممکن است لزوماً محدود به بازارهایی نباشند که شما در آنها رقابت می کنید. هرچند، گپهای روی کیفیت، همانگونه که در شکل ۵ - ۱ نشان داده شده، بتوانند شدیداً مانع توانایی رقابت مؤسسه شما شوند. گپ بحرانی در شکل ۵ - ۱، اختلافی است میان توقعات مشتری در مورد کیفیت و آنچه شما ارائه می دهید. متدلوژی های صحیح مدیریت پروژه می توانند دربرگیرنده سیاستها (خط مشی ها)، پیشنیازها و راهبردهایی جهت بهبود کیفیت باشد. هرچند، گپ کیفیت مدت زمان بیشتری نسبت به گپهای زمان و هزینه لازم دارد تا فشرده تر (بسته تر) گردد.



شکل ۵ - ۱. آنالیز گپ (کیفیت)

## نتیجه گیری

برنامه ریزی استراتژیک برای مدیریت پروژه، ترکیب شده با یک متدولوژی خوب مدیریت پروژه، می تواند گپ های زمان، هزینه و کیفیت را فشرده تر کند. هرچند، تصمیمات حیاتی هنوز هم باید اتخاذ شوند. بازاریابی باید تصمیم بگیرد که چه محصولاتی باید عرضه شوند و چه بازارهایی باید تحت پوشش قرار گیرند. متصدیان سیستمهای اطلاعاتی باید در طراحی، توسعه، و / یا انتخاب سیستمهای پشتیبانی، مشاوره و همیاری دهند و مدیریت ارشد باید منابع کافی و واجد شرایط لازم را آماده کند.

برنامه ریزی استراتژیک برای تعالی و برتری در مدیریت پروژه نیازمند بررسی و رسیدگی کلیه زوایا و وجوه شرکت می باشد: از روابط در طول کارکنان و مدیران و میان پرسنل ستادی و مدیریت تا نقشهای بازیگران مختلف (به ویژه نقش پشتیبانان اجرایی پروژه)، تا ساختار و فرهنگ حقوقی شرکت، وجوه دیگر مدیریت پروژه نیز باید برنامه ریزی گردد. برنامه ریزی استراتژیک برای سلامت هر شرکت حیاتی و اساسی است. برنامه ریزی استراتژیک مؤثر می تواند به معنای تفاوت میان موفقیت بلندمدت و شکست باشد. حتی برنامه ریزی حرفه ای / شغلی / فردی برای مدیران پروژه فردی هم، نهایتاً به عنوان بخشی از یک تعالی (برتری) سازمان، یا حد وسط آن در مدیریت پروژه باشد. کلیه این موضوعات در فصول بعدی مورد بحث قرار گرفته اند.

### ادامه دارد



ترجمه: جلال کسائی



کلیه حقوق برای IE+IT Weblog محفوظ می باشد