

Полное оглавление

От автора	8
Список условных обозначений и аббревиатур	10

Часть I. Концепция системы управления проектами

Генеральному директору или собственнику	13
Компоненты КСУП	15
<i>Понятие проекта</i>	16
<i>Понятие эффективного управления проектами</i>	16
<i>Система мотивации и принципы формирования проектных команд</i>	16
<i>Методология управления проектами и портфелем проектов</i>	16
<i>Офис управления проектами</i>	17
<i>Автоматизация: информационная система управления проектами (ИСУП)</i>	17
Роль генерального директора во внедрении КСУП	17
1. Понятие проекта	19
Классическое определение проекта	19
Определение проекта как бизнес-процесса, направленного на изменение	19
Сложность проекта и затраты на него	20
Формальные критерии для выявления проектов	21
Закрытый перечень работ, считающихся проектами	22
Определяем понятие проекта в вашей компании	23
2. Эффективное управление проектами	25
Классификация проектов	26
<i>Уникальность продукта проекта</i>	26
<i>Уникальность процесса выполнения работ</i>	27
Какого типа проекты выполняются в вашей компании?	28

Управление проектами типа «процедура»	30
<i>Стандартизация и шаблонирование</i>	31
<i>Администрирование, а не управление проектами</i>	32
Управление проектами типа «мозги»	34
<i>Какие процессы стоит регламентировать</i>	35
<i>Мотивация и компетенция проектной команды</i>	35
<i>А стоит ли управлять проектами типа «мозги»?</i>	36
Управление проектами типа «седина»	37
Смешанные портфели проектов	37
Определяем приоритетный тип проектов в вашей компании для эффективного управления ими	38
3. Организационная структура	39
<i>Ответственность и полномочия руководителя проекта</i>	39
<i>Взаимоотношения участников проекта</i>	40
<i>Способы организации работ над проектом</i>	41
<i>Функциональная организация работ</i>	41
<i>Матричная организация работ</i>	42
<i>Проектная организация работ</i>	43
<i>Соответствует ли существующий тип организации вашим задачам?</i>	43
<i>Какие принципы управления применять?</i>	45
<i>Смешанные принципы управления проектами</i>	46
Определяем организационную структуру и принципы управления вашей компании	47
4. Методология управления проектами	48
<i>Необходимость стандартизации управления проектами</i>	49
<i>Состав регламента управления проектами: разделы</i>	51
<input type="checkbox"/> <i>М1. Инициация проекта</i>	52
<input type="checkbox"/> <i>М2. Планирование проекта</i>	52
<input type="checkbox"/> <i>М3. Исполнение работ проекта</i>	53
<input type="checkbox"/> <i>М4. Мониторинг и отслеживание проекта</i>	53
<input type="checkbox"/> <i>М5. Закрытие проекта</i>	54
<i>Как формировать регламент?</i>	54
<i>Состав разделов регламента: области знаний</i>	56
<input type="checkbox"/> <i>О1. Управление рамками проекта</i>	56
<input type="checkbox"/> <i>О2. Управление сроками проекта</i>	57
<input type="checkbox"/> <i>О3. Управление стоимостью проекта</i>	57
<input type="checkbox"/> <i>О4. Управление рисками проекта</i>	58

<input type="checkbox"/> O5. Управление коммуникациями проекта	58
<input type="checkbox"/> O6. Управление человеческими ресурсами проекта	58
<input type="checkbox"/> O7. Управление качеством проекта	59
<input type="checkbox"/> O8. Управление поставками проекта	59
<input type="checkbox"/> O9. Интеграция управления проектом	60
<i>Какие области знаний включить в регламент?</i>	60
Определяем методологию управления проектами вашей компании	63
<input type="checkbox"/> П11–П59	60
5. Методология управления портфелем проектов	64
Разделы по управлению портфелем проектов для регламента управления проектами	66
<input type="checkbox"/> M6. Отбор проектов в портфель	66
<input type="checkbox"/> M7. Периодическая ревизия портфеля	67
<input type="checkbox"/> M8. Накопление проектного опыта и развитие методологии	68
Процессы управления проектными ресурсами (пулом ресурсов)	69
<input type="checkbox"/> M9. Формирование пула ресурсов	69
<input type="checkbox"/> M10. Периодическая ревизия пула ресурсов	70
Вспомогательные процессы	70
<input type="checkbox"/> M11. Учет временных затрат	70
<i>Аудит соблюдения методологии управления проектами</i>	71
Другие компоненты методологии управления проектами	72
6. Офис управления проектами	74
Функции офиса управления проектами	75
<input type="checkbox"/> У1. Разработка и поддержка корпоративной методологии УП	75
<input type="checkbox"/> У2. Контроль соблюдения корпоративной методологии УП	77
<input type="checkbox"/> У3. Обучение и подготовка руководителей проектов и других участников проектов	77
<input type="checkbox"/> У4. Подготовка регулярных отчетов по проектам	78
<input type="checkbox"/> У5. Администрирование проектов	78
<input type="checkbox"/> У6. Координация ресурсов	79
<input type="checkbox"/> У7. Управление проектами	80
<input type="checkbox"/> У8. Управление портфелем проектов	80
Место ОУП и его руководителя в организации	80
«Проектная канцелярия»	81
Центр ответственности за текущие проекты	82
Центр прибыли	83

Где взять руководителей проектов?	86
Определяем состав офиса управления проектами вашей компании	87
7. Система мотивации	89
Если нет денег на мотивацию	89
Способы премирования	90
Премирование по итогам проекта	90
Регулярное премирование	91
Смешанные системы премирования	93
Мотивационные «замки»	95
<input type="checkbox"/> Ж1. Включение проекта в реестр	96
<input type="checkbox"/> Ж2. Изменение статуса проекта в реестре	96
<input type="checkbox"/> Ж3. Проверка реестра при премировании менеджера проекта	97
<input type="checkbox"/> Ж4. Проверка реестра исполнителем при получении задач	97
<input type="checkbox"/> Ж5. Проверка реестра при осуществлении платежей	97
<input type="checkbox"/> Ж6. Проверка заполнения табеля при выдаче заработной платы	97
<input type="checkbox"/> Ж7. Регулярная проверка графиков на актуальность	97
<input type="checkbox"/> Ж8. Регулярная проверка корректных сроков платежей в графиках	98
<input type="checkbox"/> Ж9. Регулярная проверка регистрации фактических затрат в графике	98
<input type="checkbox"/> Ж10. Выплата проектной премии после выполнения процедуры закрытия	98
<input type="checkbox"/> Ж11. Регулярная проверка сдачи в архив проектных документов	98
<input type="checkbox"/> Ж12. Учет проблем проекта при возникновении отклонений	99
<input type="checkbox"/> Ж13. Включение в реестр проектов с ресурсным планом	99
Определяем систему проектной мотивации для вашей компании	100
8. Автоматизация: информационная система управления проектами	101
Базовые функции ИСУП	102
<input type="checkbox"/> И1. Отбор проектов	104
<input type="checkbox"/> И2. Реестр проектов	106
<input type="checkbox"/> И3. Планирование сроков по этапам проекта	107
<input type="checkbox"/> И4. Отслеживание сроков по этапам проекта	107
<input type="checkbox"/> И5. Планирование сроков по задачам проекта	107
<input type="checkbox"/> И6. Отслеживание сроков по задачам проекта	108
<input type="checkbox"/> И7. Планирование затрат по этапам проекта	109
<input type="checkbox"/> И8. Отслеживание затрат по этапам проекта	110
<input type="checkbox"/> И9. Планирование затрат по задачам проекта	110

<input type="checkbox"/>	И10. Отслеживание затрат по задачам проекта	110
<input type="checkbox"/>	И11. Пул ресурсов	111
<input type="checkbox"/>	И12. Назначение ответственных на этапы проекта	112
<input type="checkbox"/>	И13. Назначение ответственных на задачи проекта	112
<input type="checkbox"/>	И14. Оценка трудозатрат по задачам	112
<input type="checkbox"/>	И15. Таймшиты по категориям времени	113
<input type="checkbox"/>	И16. Таймшиты в разбивке по проектам	114
<input type="checkbox"/>	И17. Таймшиты в разбивке по задачам проектов	114
<input type="checkbox"/>	И18. Хранение документации по проектам	115
<input type="checkbox"/>	И19. Хранение документации по задачам проекта	116
	Расширенные функции ИСУП	116
<input type="checkbox"/>	И20. Ведение реестра типовых шаблонов и нормирование	117
<input type="checkbox"/>	И21. Применение типовых шаблонов и норм	118
<input type="checkbox"/>	И22. Анализ отклонений сроков и трудозатрат типовых операций	119
<input type="checkbox"/>	И23. Отслеживание динамики отклонения от нормативов	119
<input type="checkbox"/>	И24. Ведение ролевой модели навыков и компетенций	121
<input type="checkbox"/>	И25. Использование ролевой модели навыков и компетенций	121
<input type="checkbox"/>	И26. КПЭ исполнителей на основе проектных показателей	123
<input type="checkbox"/>	И27. Отслеживание динамики КПЭ исполнителей	124
<input type="checkbox"/>	И28. Ведение базы шаблонов результатов работ проекта (документов)	124
<input type="checkbox"/>	И29. Использование базы шаблонов результатов работ проекта (документов)	125
<input type="checkbox"/>	И30. Регистрация оценок исполнения проектных работ	125
<input type="checkbox"/>	И31. Классификация и анализ оценок в рамках портфеля	126
<input type="checkbox"/>	И32. Ведение единого реестра рисков	126
<input type="checkbox"/>	И33. Оценка рисков проекта	126
<input type="checkbox"/>	И34. Регистрация, эскалация и решение проблем проектов	126
<input type="checkbox"/>	И35. Использование данных о проблемах для обновления реестра рисков	128
	Сервисные функции ИСУП	129
<input type="checkbox"/>	И36. Контроль методологии управления проектами	129
<input type="checkbox"/>	И37. Формирование пула ресурсов на основе внешних данных	129
<input type="checkbox"/>	И38. Загрузка в ИСУП сведений о доступности ресурсов	130
<input type="checkbox"/>	И39. Выгрузка из ИСУП данных о фактической выработке персонала	130

<input type="checkbox"/> И40. Автоматическое построение графика проекта	130
<input type="checkbox"/> И41. Интеграция планов проектов и данных о затратах в финансовой системе	131
9. Построение КСУП с минимальными затратами	132
Снижение стоимости управления для проектов типа «мозги»	132
Снижение стоимости управления для проектов типа «процедура»	134
Снижение затрат на автоматизацию управления проектами	136
10. Итоги разработки концепции КСУП	137
Направленность КСУП и ее сложность	137
Типичные проблемы при внедрении КСУП	139
Непонимание сути КСУП и управления проектами	139
Отсутствие мотивации на результат проекта	139
Нежелание брать на себя ответственность за результат	140
Завышенные ожидания руководителя	140
Определяем шаги по внедрению КСУП в вашей компании	141

Часть II. Внедрение системы управления проектами

Исполнителю	147
11. КСУП глазами разработчика	148
Схемы бизнес-процессов управления проектами	150
Компоненты схемы бизнес-процессов: процессы и группы процессов	150
Компоненты схемы бизнес-процессов: роли участников проекта	152
Компоненты схемы бизнес-процессов: проектные документы	153
От чего зависит сложность схемы бизнес-процессов управления проектами	154
Как разрабатывается схема бизнес-процессов УП	155
Нормативные документы управления проектами	156
Состав нормативной документации по управлению проектами	156
Глоссарий управления проектами	157
Принципы классификации проектов	158
Жизненный цикл проекта	159
Описание ролей участников проектов	162
Описание процессов управления проектами	163
Принципы учета времени и категории учета времени	164
Положение об ОУП	164

Шаблоны проектных документов	165
От каких параметров зависит сложность разработки нормативной базы УП	165
Как разрабатывается нормативная база	167
ИСУП	167
Настроенная ИСУП	168
Подсистема отчетов	168
Модули интеграции и программируемые функции	169
Инструкции пользователей и учебные курсы	170
От каких параметров зависит сложность разработки ИСУП	171
Как разрабатывается ИСУП	171
Обученный и мотивированный персонал	172
Обученный персонал	172
Мотивированный персонал	173
От каких параметров зависит сложность подготовки и мотивации персонала?	174
Как осуществляется подготовка и разработка системы мотивации персонала?	175
12. Стратегии реализации проекта внедрения КСУП	179
Общий подход к внедрению КСУП	179
Типовая (и ошибочная) стратегия	180
Правильная стратегия	181
Технические фазы построения КСУП	182
КСУП № 1. Реестр проектов	184
КСУП № 2. Мониторинг проектов	185
КСУП № 3. Управление ресурсами	185
КСУП № 4. Предвидение проблем	186
Почему порядок фаз именно такой?	186
Бизнес-цели внедрения КСУП	187
Приступаем к разработке стратегии внедрения КСУП	190
13. Ресурсы для проекта внедрения КСУП	192
Общие принципы выбора ресурсов	192
Выполнение проекта силами штатных сотрудников	193
Выполнение проекта силами подрядчиков	193
Часть работ — подрядчики, часть работ — сотрудники	194
Менторство	195
Заключение	197

Приложения

Приложение 1. Пример положения об офисе управления проектами	201
Общие положения	201
Термины, сокращения и определения	201
Цели ОУП	202
Функции ОУП	203
1. Функции в процессе управления проектом	203
2. Другие функции	204
Результаты работы ОУП	206
Структура ОУП	206
Руководитель офиса управления проектами	207
Администратор портфеля проектов	208
Планировщик	209
Администратор проекта	210
Администратор ЕРМ	210
Секретарь	211
Приложение 2. Пример отчета о состоянии проекта	213
Общая информация	213
Выполненные за отчетный период работы	213
Работы, запланированные на следующий отчетный период	214
Проблемы	214
Текущий план проекта	214
Связанные с проектом документы	215
Список иллюстраций	216
Список таблиц	220
Полное оглавление	222
Об авторе	230