



مؤسسه فرهنگی هنری
دییگران تهران

به نام خدا



مؤسسه فرهنگی هنری
دییگران تهران

متدولوژی مدیریت پروژه

PM²

مترجمان:

عبدالمجید براهیمی

سپیده سروش



هرگونه چاپ و تکثیر از محتویات این کتاب بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است. متخلفان به موجب قانون حمایت حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.

◀ عنوان کتاب: متدولوژی مدیریت پروژه PM²

◀ مترجمان: عبدالمجید براهیمی - سپیده سروش

◀ ناشر: موسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران

◀ ویراستار: مهدیه مخبری

◀ صفحه آرای: فرناز عبدالهی

◀ طراح جلد: داریوش فرسای

◀ نوبت چاپ: اول

◀ تاریخ نشر: ۱۴۰۰

◀ چاپ و صحافی: صدف

◀ تیراژ: ۱۰۰ جلد

◀ قیمت: ۱۱۵۰۰۰۰ ریال

◀ شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۸-۴۸۱-۰

نشانی واحد فروش: تهران، میدان انقلاب،

خ کارگر جنوبی، روبروی پاساژ مهستان،

پلاک ۱۲۵۱-تلفن: ۰۴۶-۶۶۴۱۰۰۴۶-۲۲۰۸۵۱۱۱

فروشگاههای اینترنتی دیباگران تهران :

WWW.MFTBOOK.IR

www.dibagaran-tehran.com

نشانی تلگرام: @mftbook

نشانی اینستاگرام دیبا dibagaran_publishing

هر کتاب دیباگران، یک فرصت جدید شغلی و علمی.

هر گوشه همراه، یک فروشگاه کتاب دیباگران تهران.

از طریق سایتهای دیباگران، در هر جای ایران به کتابهای ما دسترسی دارید.

عنوان و نام پدیدآور: متدولوژی مدیریت پروژه PM²

[مرکز تعالی مدیریت پروژه کمیسیون اروپا]

مترجمان: عبدالمجید براهیمی، سپیده سروش؛

ویراستار: مهدیه مخبری.

مشخصات نشر: تهران: دیباگران تهران ۱۴۰۰

مشخصات ظاهری: ۲۶۴ ص: مصور، جدول

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۸-۴۸۱-۰

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: The PM² Project Management Methodology Guide 3.0

موضوع: مدیریت طرح ها-استانداردها

موضوع: Project Management-standards

شناسه افزوده: براهیمی، عبدالمجید، ۱۳۵۵-

شناسه افزوده: سروش، سپیده، ۱۳۷۳-

شناسه افزوده: کمیسیون اروپا، مرکز تعالی مدیریت پروژه

شناسه افزوده: European commission, center of excellence in project management

رده بندی کنگره: ۶۹ HD

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۶

شماره کتابشناسی ملی: ۸۶۵۶۲۷۳

فهرست مطالب

فصل ۱: مقدمه‌ای بر راهنمای PM² ۹

- ۱-۱- اهداف ۱۰
- ۲-۱- مخاطبین مورد نظر ۱۰
- ۳-۱- درباره متدولوژی PM² ۱۰
- ۴-۱- مرکز تعالی PM² ۱۱
- ۵-۱- طرح PM² باز ۱۲

فصل ۲: مدیریت پروژه ۱۵

- ۲-۱- درباره پروژه ۱۶
- ۲-۲- درباره مدیریت پروژه ۲۰
- ۳-۲- محیط پروژه ۲۴

فصل ۳: مروری بر متدولوژی PM² ۲۸

- ۱-۳- خانه PM² ۲۹
- ۲-۳- چرخه عمر PM² ۳۰
- ۳-۳- مستندات خروجی کلیدی و متولیان هر فاز PM² ۳۷
- ۴-۳- پروژه از دیدگاه PM² چیست؟ ۳۸
- ۵-۳- رویکرد PM² ۳۹
- ۶-۳- سفارشی‌سازی و اختصاصی‌سازی ۴۲
- ۷-۳- PM² و مدیریت چابک ۴۳

فصل ۴: نقش‌ها و ساختار سازمانی پروژه ۴۵

- ۱-۴- ذینفعان پروژه ۴۶
- ۲-۴- ساختار سازمانی پروژه: سطوح و نقش‌ها ۴۶
- ۳-۴- نهاد حاکمیتی (AGB) ۴۷
- ۴-۴- کمیته راهبری پروژه (PSC) ۴۸
- ۵-۴- مالک پروژه (PO) ۵۰
- ۶-۴- پدیدآورنده راه‌حل (SP) ۵۱
- ۷-۴- مدیر کسب‌وکار (BM) ۵۱
- ۶-۴- مدیر پروژه (PM) ۵۲
- ۸-۴- گروه پیاده‌سازی کسب‌وکار (BIG) ۵۳
- ۹-۴- تیم اصلی پروژه (PCT) ۵۴
- ۱۰-۴- تیم پشتیبانی پروژه (PST) ۵۶

۵۷.....۴-۱۱ RAM (RASCI) - مستندسازی تخصیص مسئولیت.....

فصل ۵: فاز آغازین..... ۵۹

۶۱..... ۵-۱- جلسه آغازین.....

۶۱..... ۵-۲- درخواست آغاز پروژه.....

۶۴..... ۵-۳- انگیزه تجاری.....

۶۷..... ۵-۴- منشور پروژه.....

۶۹..... ۵-۵- درگاه RfP (آماده برنامه‌ریزی).....

فصل ۶: فاز برنامه‌ریزی..... ۷۰

۷۲..... ۶-۱- جلسه افتتاحیه برنامه‌ریزی.....

۷۵..... ۶-۲- کتابچه راهنمای برنامه‌ریزی پروژه.....

۸۰..... ۶-۳- ماتریس ذینفعان پروژه.....

۸۲..... ۶-۴- برنامه کاری پروژه.....

۸۶..... ۶-۵- برنامه برون‌سپاری.....

۸۸..... ۶-۶- برنامه پذیرش تحویل‌شدنی‌ها.....

۹۱..... ۶-۷- برنامه تحویل‌دهی.....

۹۳..... ۶-۸- برنامه پیاده‌سازی کسب‌وکار.....

۹۵..... ۶-۹- درگاه RfE (آماده اجرا).....

فصل ۷: فاز اجرا..... ۹۶

۹۸..... ۷-۱- جلسه افتتاحیه اجرا.....

۱۰۰..... ۷-۲- هماهنگی پروژه.....

۱۰۲..... ۷-۳- تضمین کیفیت.....

۱۰۴..... ۷-۴- گزارش‌دهی پروژه.....

۱۰۸..... ۷-۵- توزیع اطلاعات.....

۱۰۹..... ۷-۶- درگاه RfC (آماده خاتمه).....

فصل ۸: فاز خاتمه..... ۱۱۰

۱۱۲..... ۸-۱- جلسه ارزیابی خاتمه پروژه.....

۱۱۵..... ۸-۲- درس آموخته‌ها و توصیه‌های پسا پروژه.....

۱۱۶..... ۸-۳- گزارش خاتمه پروژه.....

۱۱۹..... ۸-۴- اختتام رسمی.....

فصل ۹: پایش و کنترل..... ۱۲۱

۱۲۴..... ۹-۱- پایش عملکرد پروژه.....

۱۲۵..... ۹-۲- کنترل زمانبندی.....

۱۲۸..... ۹-۳- کنترل هزینه.....

۱۳۰..... ۹-۴- مدیریت ذینفعان.....

۱۳۲..... ۹-۵- مدیریت الزامات.....

۱۳۵	۶-۹- مدیریت تغییرات پروژه
۱۳۸	۷-۹- مدیریت ریسک
۱۴۰	۸-۹- مدیریت مشکلات و تصمیمات
۱۴۳	۹-۹- مدیریت کیفیت
۱۴۵	۱۰-۹- مدیریت پذیرش تحویل شدنی‌ها
۱۴۸	۱۱-۹- مدیریت تحویل‌دهی
۱۵۰	۱۲-۹- مدیریت پیاده‌سازی کسب‌وکار
۱۵۲	۱۳-۹- مدیریت برون‌سپاری

۱۵۵	پیوست ۱: مشارکت‌ها و تقدیرها
۱۵۹	پیوست ۲: فرم‌های ثبت اطلاعات و برنامه‌های مدیریتی پروژه
۱۸۲	پیوست ۳: ابزارها و تکنیک‌های مدیریت پروژه
۱۹۱	پیوست ۴: الحاقیه‌های PM ²
۲۰۱	پیوست ۵: منابع بیشتر
۲۱۱	پیوست ۶: اصول اخلاق و رفتار
۲۱۷	پیوست ۷: واژه‌نامه

خط‌مشی انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران در عرصه کتاب‌هایی با کیفیت عالی است که تواند
خواسته‌های به روز جامعه فرهنگی و علمی کشور را تا حد امکان پوشش دهد.
هر کتاب دیباگران تهران، یک فرصت جدید شغلی و علمی

حمد و سپاس ایزد منان را که با الطاف بی‌کران خود این توفیق را به ما ارزانی داشت تا بتوانیم در راه ارتقای دانش عمومی و فرهنگی این مرز و بوم در زمینه چاپ و نشر کتب علمی و آموزشی گام‌هایی هرچند کوچک برداشته و در انجام رسالتی که بر عهده داریم، مؤثر واقع شویم.

گسترده‌گی علوم و سرعت توسعه روزافزون آن، شرایطی را به وجود آورده که هر روز شاهد تحولات اساسی چشمگیری در سطح جهان هستیم. این گسترش و توسعه، نیاز به منابع مختلف از جمله کتاب را به عنوان قدیمی‌ترین و راحت‌ترین راه دستیابی به اطلاعات و اطلاع‌رسانی، بیش از پیش برجسته نموده است.

در این راستا، واحد انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران با همکاری اساتید، مؤلفان، مترجمان، متخصصان، پژوهشگران و محققان در زمینه‌های گوناگون و مورد نیاز جامعه تلاش نموده برای رفع کمبودها و نیازهای موجود، منابعی پُر بار، معتبر و با کیفیت مناسب در اختیار علاقمندان قرار دهد.

کتابی که در دست دارید با همت "جناب آقای عبدالمجید براهیمی-سرکار خانم سپیده سروش" و تلاش جمعی از همکاران انتشارات میسر گشته که شایسته است از یکایک این گرامیان تشکر و قدردانی کنیم.

با نظرات خود مشوق و راهنمای ما باشید

با ارائه نظرات و پیشنهادات و خواسته‌های خود، به ما کمک کنید تا بهتر و دقیق‌تر در جهت رفع نیازهای علمی و آموزشی کشورمان قدم برداریم. برای رساندن پیام‌هایتان به ما از رسانه‌های دیباگران تهران شامل سایتهای فروشگاهی و صفحه اینستاگرام و شماره‌های تماس که در صفحه شناسنامه کتاب آمده استفاده نمایید.

مدیر انتشارات

مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران
dibagaran@mftplus.com

مقدمه مولف

امروزه سرمایه‌گذاری در پروژه‌ها نقش بسزایی در رشد و پیشرفت جوامع و کشورها دارد؛ به‌گونه‌ای که پروژه‌ها را موتور محرکه پیشرفت و توسعه و نوآوری در دنیا می‌دانند. اگر در سال‌های دور پروژه‌ها بیشتر از نوع پروژه‌های زیرساخت شهری و زیرساخت صنعتی مانند پروژه‌های ساخت راه، پل، سد، پالایشگاه و... بودند، امروزه پروژه‌های نوآورانه مانند پروژه‌های توسعه محصول جدید، پروژه‌های توسعه تکنولوژی، پروژه‌های ایجاد محصولات نرم‌افزاری و اپلیکیشن‌ها و... سهم بسزایی در رشد و توسعه ایفا می‌کنند. بدین ترتیب سهم پروژه‌های زیرساخت در کشورهای توسعه‌یافته کاهش و سهم پروژه‌های نوآورانه و فناورانه در این کشورها افزایش یافته است و به همین صورت در کشورهای در حال توسعه نیز در کنار پروژه‌های توسعه زیرساخت، پروژه‌های نوآورانه و فناورانه جای خود را باز کرده‌اند و لذا صرف‌نظر از تأثیر اقتصاد کلان کشورها بر فراز و نشیب سرمایه‌گذاری در پروژه‌ها، همچنان دنیای مدیریت پروژه دنیای پرتکاپو و رو به گسترشی هم از نظر کمی (تعدادی) هم از نظر دانشی می‌باشد.

دنیای مدیریت پروژه بیش از هر چیزی دنیای مدیریت سیستم‌های پیچیده است که نقش به‌کارگیری اصول علمی، استانداردها و راهنماهای بین‌المللی و استفاده از تجارب و دانش اندوخته پیشروهای این صنعت در آن به‌شدت پررنگ است و اینجاست که آشنایی، آموزش و به‌کارگیری این استانداردها، متدولوژی‌ها و راهنماها می‌تواند کمک چشمگیری به موفقیت پروژه‌ها کرده و از هدر رفت منابع و سرمایه‌های مادی و معنوی کشور جلوگیری کند.

با توسعه علمی مفاهیم مدیریت پروژه در دنیا و ظهور راهنماها و استانداردهای مختلف طی سالیان گذشته این مفاهیم از طریق ترجمه و آموزش پای خود را به مجامع علمی و حرفه‌ای کشور باز کرد و امروزه کمتر کسی است که در حوزه مدیریت پروژه فعالیت کند و با پیکره دانش مدیریت پروژه (PMBOK) یا متدولوژی PRINCE2 آشنا نباشد و لذا صرف‌نظر از میزان اثرگذاری واقعی آنها در موفقیت پروژه‌ها که خود جای شرح و بسط بسیار دارد، ورود آنها به عرصه مدیریت پروژه‌ها در کشور اتفاق مبارکی است.

کتاب حاضر تلاشی است در پی اقداماتی که در گذشته توسط همکاران و هم‌قطاران با ترجمه استانداردها و متدولوژی‌ها انجام گرفت و سعی در گسترش مفاهیم کاربردی دانش مدیریت پروژه دارد. متدولوژی PM² (با تلفظ پی‌ام اسکوئرد) که آخرین ویرایش آن در سال ۲۰۱۸ توسط کمیسیون اروپا (نهاد اجرایی اتحادیه اروپا) ارائه شده است، تنها متدولوژی رسمی مدیریت پروژه در اروپا می‌باشد که بر مبنای تجارب برتر مدیریت پروژه، و مبتنی بر راهنماها، متدولوژی‌ها و استانداردهای PMBOK, CMMI, TEMPO, ICB, PRINCE2, و همچنین تجارب عملی شرکت‌ها و سازمان‌های اتحادیه اروپا تدوین گردیده است و لذا مطالعه و درک این متدولوژی از یک طرف به فهم بهتر سایر راهنماها و متدولوژی‌ها (مانند متدولوژی PRINCE2) کمک قابل توجهی می‌کند و از طرف دیگر به دلیل توجه

به جزییات و تأکید بر کاربردی بودن و قابلیت پیاده‌سازی برای دست‌اندرکاران دنیای مدیریت پروژه شامل مشاورین، مدرسین، پیمانکاران، کارفرماها و... بسیار راهگشا خواهد بود. با مطالعه این متدولوژی در خواهید یافت که تیم تدوین آن با حساسیت و دقت بسیار بالایی سعی کرده از یک طرف جامعیت بالایی در ساختار متدولوژی ایجاد کند که قابلیت کاربرد در انواع سازمان‌ها و پروژه‌ها را داشته باشد و از سوی دیگر در نهایت شفافیت و سادگی چارچوبی عملی برای استفاده‌کننده پدید آورد و لذا به‌زعم مترجمین که خود سابقه‌ای چندین ساله در این حوزه دارند تلاش تیم تدوین تا حد بسیار بالایی مؤثر بوده و مطالعه این متدولوژی می‌تواند گستره دانشی خوانندگان و علاقه‌مندان حوزه مدیریت پروژه را افزایش داده و استفاده از آن به موفقیت پروژه‌ها کمک شایان توجهی خواهد کرد. به امید خدا.

خداوند بزرگ را شاکرم که توان و همت انجام این مهم را عطا فرمود و ماه‌ها تلاش بی‌وقفه من و همکارم سرکار خانم مهندس سروش به بار نشست و امید دارم این کتاب در ارتقا دانش و توانمندی حرفه‌ای مخاطبان نقش بسزایی ایفا کند.

در پایان از تمامی اساتید، مدرسین، مشاورین و همکارانی که طی سال‌های سال فعالیت در حوزه‌های مختلف صنعت در مسیر رشد و تعالی حرفه‌ای ما سهم بسزایی داشته و همواره از ایشان آموخته‌ایم تشکر می‌کنیم و اثر حاضر را به همه آنهایی که قلبشان برای ساختن ایرانی آباد و سرافراز می‌تپد تقدیم می‌کنیم.

امیدوارانه منتظر نظرات و نقدهای عالمانه اساتید، مشاورین، مدرسین، پژوهشگران، صاحب‌نظران متخصص و فعالان حوزه مدیریت پروژه هستیم.

مجید براهیمی info@sepromac.ir

سپیده سروش soroush@sepromac.ir