

به نام هستی بخش

مدیریت یکپارچه‌ی طرح

(جلد اول)

نویسندگان: دیوید ویلیام، تیم پار

مترجمین: فریبرز جولای (هیأت علمی دانشگاه تهران)، مهدی قالی‌بانی

شرکت مهندسين مشاور راینه داران

ناشر: انتشارات سپیدبرگ

سرشناسه : ویلیامز، دیوید، ۱۹۶۱ – م. (Williams, David).
 عنوان و نام پدیدآور : مدیریت یکپارچه‌ی طرح / نویسندگان
 دیوید ویلیام، تیم پار؛ مترجمین فریبرز جولای، مهدی قالی‌بافی.
 مشخصات نشر : تهران: سپیدبرگ، ۱۳۹۰.
 مشخصات ظاهری : 136ص. : مصور، جدول، نمودار.
 شابک : 7600 تومان : 978-964-7416-66-5
 یادداشت : عنوان اصلی: Enterprise Programme Management: Delivering Value
 موضوع : مدیریت طرح‌ها.
 موضوع : تحول سازمانی – مدیریت.
 موضوع : سازمان‌دهی کارآمد.
 موضوع : ارزش.
 موضوع : مدیریت صنعتی.
 شناسه‌ی افزوده : پار، تیم، ۱۹۶۴ – م. (Parr, Tim).
 شناسه‌ی افزوده : جولای، فریبرز، ۱۳۴۴ – ، مترجم.
 شناسه‌ی افزوده : قالی‌بافی، مهدی، ۱۳۵۷ – ، مترجم.
 شناسه افزوده : شرکت مهندسین مشاور راینده‌داران.
 رده‌بندی کنگره : 1390 49م/HD69
 رده‌بندی دیویی : ۴۰۴/۶۵۸
 شماره کتابشناسی ملی : ۲۳۸۶۲۲۵

عنوان : مدیریت یکپارچه‌ی طرح
 (جلد اول)
 نویسندگان : دیوید ویلیام، تیم پار
 مترجمین : دکتر فریبرز جولای، مهندس
 مهدی قالی‌بافی
 ناشر : انتشارات سپیدبرگ
 تیراژ : 1000 جلد
 لیتوگرافی : کاری
 چاپ و صحافی : اوستا
 نوبت چاپ : اول – تابستان 1390
 قیمت : 7600 تومان
 شابک : 964-7416-66-5-978
 ISBN: 978-964-7416-66-5

کلیه حقوق چاپ و انتشار این کتاب متعلق به
 شرکت مهندسین مشاور راینده‌داران است.

فهرست مطالب

- سخن هیأت مدیره 7
- کلام مدیرعامل 9
- پیش‌گفتار 11
- نمای کلی 11
- فصل 1: مقدمه** 16
- فصل 2: چرا يك رویکرد یکپارچه موردنیاز است؟...** 22
چرا شرکت‌ها از تشخیص استراتژی‌های خود باز
می‌مانند؟ 22
طبیعت تغییر در سازمان امروزی 23
سازمان‌های چابک برای تغییر، آمادگی بیشتری
دارند 25
ایجاد چابکی از طریق مدیریت یکپارچه‌ی طرح 27
مدیریت استراتژیک پورتفولیو 30
مدیریت تحویل طرح 32
مدیریت پروژه 33
معماری طرح 34
معماری تغییر 35
- فصل 3: مدیریت پورتفولیوی استراتژیک** 39
- مقدمه 39
- مدیریت استراتژیک پورتفولیو چیست؟ 40
- ارزش مدیریت استراتژیک پورتفولیو 42
- چهارچوب مدیریت پورتفولیو استراتژیک 43
- تفسیر استراتژی 44
- طراحی پورتفولیو 45
- مدیریت پورتفولیو 45
- بازبینی مجدد پورتفولیو و استراتژی 46



46 رویکرد، ابزارها و تکنیکها
46 تفسیر استراتژیک
48 برنامه‌ریزی پورتفولیو
55 مدیریت پورتفولیو
56 ارزیابی دوباره‌ی استراتژی و پورتفولیو
58 خلاصه
62	فصل 4: مدیریت تحویل طرح
62 مقدمه
63 مدیریت تحویل طرح چیست؟
65 ارزش مدیریت تحویل طرح
67 چهارچوب مدیریت تحویل طرح
69 نواحی کنترلی طرح (ابزارها و تکنیکها)
79 خلاصه
81	فصل 5: مدیریت پروژه
81 مقدمه
83 مدیریت پروژه چیست؟
83 وجوه تمایز مدیریت طرح و مدیریت پروژه
84 رویکرد مدیریت پروژه
85 خلاصه
88	فصل 6: معماری طرح
88 مقدمه
89 معماری طرح چیست؟
90 ارزش معماری طرح
96 رویکردها، ابزار و تکنیکها
96 حکمرانی و راهبری طرح
97 ایجاد تیم و توسعه
99 زیرساخت ارتباطات
101 زیرساخت طرح
102 تأمین منابع طرح



104	الگوهای راهبری طرح
107	دفاتر مدیریت طرح (PMO)
108	دفتر مدیریت استراتژیک پورتفولیو
109	دفتر مدیریت طرح راهنما (Directive)
109	دفتر مدیریت طرح (پشتیبان)
	گروه‌های راهبردی، هیأت‌های طراحی و هیأت‌های
112	کنترل تغییر
112	گروه راهبردی (Steering)
113	هیأت طراحی/مرجع طراحی (Design authority)
113	هیأت کنترل تغییر
113	خلاصه

فصل 7: معماری تغییر: مدیریت نیروی انسانی

116	تغییر
116	نمای کلی
117	چند عقیده در رابطه با تغییر
121	معماری تغییر چیست؟
124	ارزش معماری تغییر
126	چهارچوب معماری تغییر
126	تدوین استراتژی تغییر
127	برنامه‌ریزی مسیر تغییر
127	جانداختن و بازنگری تغییر
128	رویکرد، ابزارها و تکنیک‌ها
128	فاز 1: توسعه‌ی استراتژی تغییر شما
133	فاز 2: برنامه‌ریزی مسیر تغییر
145	فاز 3: جانداختن تغییر و بازنگری آن
148	خلاصه

فصل 8: تدوین یک رویکرد وسیع سازمانی برای

150	مدیریت طرح و پروژه
150	مطالعه‌ی موردی: T-Mobile UK
150	پیش‌زمینه



151	داستان T-Mobile UK
154	رویکرد T-Mobile UK در مدیریت یکپارچه‌ی طرح .. راهبری و پشتیبانی تحویل: ایجاد شفافیت، تعیین نقش‌ها و توسعه‌ی مهارت‌ها
159	سیستم‌های پشتیبان
161	آینده‌ی رویکرد مدیریت طرح T-Mobile UK در سطح سازمانی
162	خلاصه
163	



سخن هیأت مدیره

در پیشگاه احدیت سوگند یاد کردیم تا دست از طلب برننداریم و تلاش نمودیم ارزش‌های سازمانی صداقت و کیفیت را نه شعار که شعور خود قرار دهیم. لحظه‌ای چشم از جام آینه‌نوار آرزوهایمان برنداشتیم. گرما و روشنی تابش نور لطف پروردگار را همواره بر پوست احساس خود لمس کردیم و اینک به شکرانه، دست به بی‌کران آسمانش بلند می‌کنیم و آرزوی آبادی و سرافرازی هرچه بیشتر ایران عزیز را زمزمه می‌کنیم.

در اینجا به نمایندگی این هیأت از زحمات بی‌دریغ و ارزشمند مدیر جوان، خلاق و خستگی‌ناپذیر این مجموعه جناب آقای مهندس سیدمهرداد جعفری کمال قدرشناسی را دارم.

علیرضا طاهری



کلام مدیرعامل

در قاب تصویر برنامه استراتژیک شرکت، سال 90، برای گروه رایینه داران، سال شکوفایی چشم اندازها و رویدادهای قابل توجه و تأمل است. آرزوی بزرگان‌اندیشی به همراه همت عزیزترین همکاران مان یکی از ارزشمندترین دستاوردهای دهه‌ی گذشته‌ی خانواده‌ی رایینه داران را رقم زده که همانا ورود به حوزه‌ی جاودانگی و نشر آثار علمی مرتبط با زمینه‌های کاری شرکت است.

در زمینه‌ی مدیریت طرح، واژگان مختلفی در سال‌های اخیر در کشور ما مورد استفاده قرار گرفته است که این واژه‌ها بیشتر مبین نحوه‌ی خرید خدمات مدیریت برای یک پروژه یا طرح می‌باشند. عباراتی نظیر:

- عامل چهارم
- پیمانکار مدیریت
- مدیریت پیمان
- و مدیریت طرح.

ناگفته نماند که در جستجوی مراجع و منابع بین‌المللی، معادل مضمون "عامل چهارم" عبارتی یافت نکرده‌ایم. اما درخصوص سایر موارد آثار مفید بسیاری به چشم می‌خورد که در این اثر سعی



گردیده است به مرور مطالب ارزنده و درخور توجه آن پرداخته شود.

تمرکز نوشتار پیش رو به مفهوم مدیریت طرح و نقش‌هایی است که در آن حوزه می‌بایست پیاده شود. این اثر فارغ از پرداختن به نوع قرارداد بین مدیر طرح و کارفرمای مربوطه، به تبیین موضوع می‌پردازد.

شایان ذکر است شرکت رایینه‌داران در امتداد باروری باورش، آثار مکتوب دیگری به سفارش وزارت نفت و شهرداری تهران در خصوص تبیین مدل‌های قراردادی و همچنین خواسته‌های دانش مدیریت طرح (Program Management Body of Knowledge) عرضه نموده که دسترسی به این آثار از طریق آن سازمان‌ها امکان‌پذیر خواهد بود.

معتزیم که این تلاش نیز همانند سایر پدیده‌های بشری خالی از نقص و اشتباه نخواهد بود، لذا با عنایت به تشکیل پایگاه دانش در حوزه مدیریت طرح از سوی این شرکت و جمع‌آوری نتایج ارزشمند فعالیت‌های مطالعاتی، تحقیقاتی و اجرایی در کشور، دست گرم همکاری اساتید، همکاران، دانشجویان، سازمان‌ها، نهادها و شرکت‌های ذی‌ربط و فعال را که برای اعتلای نام این مرز و بوم بلند شده‌است، صمیمانه می‌فشاریم.

در خاتمه از تلاش همکاران شرکت، سرکار خانم‌ها ندا عباس‌نژاد، امینی و سمانه افضل‌زاده و جناب آقایان مهدی آقداغی، یوسف پرتوی، حسین احسانی و سروش حاج‌موسایی که در آماده‌سازی این اثر نقش داشته‌اند، تشکر ویژه می‌نمایم.

سیدمهرداد جعفری



نمای کلی

یکی از موارد اصلی جهت ایجاد ثروت در بریتانیا و دنیا بهره‌وری "UK plc" می‌باشد، که یک شبکه‌ی ارتباط داخلی بین سازمان‌های خصوصی و عمومی ایجاد می‌کند که از ما در داخل و خارج از کشور حمایت می‌کند. این مسئله در مورد سازمان‌های خصوصی صدق می‌کند که ایجاد ارزش می‌کنند و در مورد سازمان‌های عمومی صدق می‌کند که وظیفه دارند این ثروت را به مؤثرترین نحو ممکن به‌کار گیرند. امروزه، بهره‌وری برای بخش عمومی مسئله‌ی نگران‌کننده‌تری است تا بخش خصوصی. در این CBI به کسب‌وکار انگلیس راهکار ارائه می‌دهیم، بنابراین راهکارهای خود را در مورد بخش خصوصی اقتصاد ارائه می‌دهیم.

پیشرفت بهره‌وری نتیجه‌ی عوامل زیادی است که از سرمایه‌گذاری در تجهیزات اصلی و فن‌آوری تا آموزش و شیوه‌های جدید استخدام نیرو را شامل می‌شود. اما سرمایه‌گذاری به‌تنهایی برای رسیدن به افزایش حداکثر بهره‌وری کافی نیست، فرآیند تغییر تا آنجا که ممکن است باید مؤثر و کارا باشد. منظور این کتاب از فرآیند تغییر شامل موارد زیادی از جمله تغییر مکان کارخانه،



دفتر یا انبار، اجرای یک سیستم جدید کامپیوتری یا شیوه‌ی کار با یک ساختار سازمانی جدید یا تغییر فرهنگ سازمانی می‌شود.

هدایت‌کنندگان اقتصادی سازمان‌ها را جهت تغییرات عمده در اقدامات خود تحت فشار قرار می‌دهند تا به بیشترین پیشرفت بهره‌وری دست یابند. مواردی از قبیل رقابت، تغییر الگوهای کسب‌وکار، فن‌آوری جدید، فشار هزینه و جهانی‌سازی موجب می‌شوند تا سازمان‌ها خود را برای انجام اقدامات پیچیده‌ی بی‌سابقه با سرعت بی‌سابقه آماده کنند. اما علی‌رغم افزایش سطح سرمایه‌گذاری که توسط سازمان‌ها در پروژه‌ها و طرح‌ها صورت گرفته، تعداد زیادی از اقدامات منجر به ایجاد ارزش مورد انتظار نشده، هرگز اجرا نشده یا زمان و هزینه‌ی صرفشده برای آن‌ها بیشتر از برنامه بوده است. بسیاری از آن‌ها بسیار سخت در نظر گرفته شده‌اند، تعدادی دیگر تا آن حد نامناسب ارائه شده‌اند که از بین رفته‌اند.

مقدار پول، زمان و کار صرفشده فرصتی بزرگ به سازمان‌هایی ارائه می‌دهد که برای به حداکثر رساندن احتمال موفقیت در تغییر، می‌توانند روش‌های مدیریت طرح را به‌طور مؤثر به‌کار گیرند. به‌علاوه فرصتی وجود دارد تا سازمان‌هایی که می‌توانند مهارت اجرای تغییر را مؤثرتر از رقبای خود گسترش دهند، از آن استفاده کنند.

این کتاب رویکردی از مدیریت طرح را تشریح می‌کند که این رویکرد، مهارت‌ها و توانمندی‌هایی را دربرمی‌گیرد که سازمان‌ها به‌منظور مدیریت طرح‌های بزرگ تغییر باید آن‌ها را گسترش دهند. سؤالات کلیدی که اغلب توسط راهبران سازمان‌های بزرگ پرسیده می‌شود عبارت‌اند از:



- مدیریت طرح چیست و چگونه کمک می‌کند تا استراتژی سازمان به مجموعه‌ی هماهنگی از اقدامات تبدیل شود؟
- چالش‌هایی که در زمان برقراری تعادل بین نیازهای مدیریت عملیاتی فعالیت‌های اصلی کسب‌وکار و نیازهای راهبردی و مدیریت طرح‌ها به وجود می‌آید، چگونه مورد توجه سازمان‌ها قرار می‌گیرد؟
- چه مهارت‌ها و صلاحیت‌های مشخصی جهت راهبردی و به انجام رساندن اقدامات اصلی موردنیاز است؟
- سازمان‌ها چگونه می‌توانند نسبت به سطح توانمندی‌های خود در مدیریت طرح آگاهی پیدا کنند؟
- سازمان‌ها چگونه می‌توانند مهارت‌های خود را درخور مدیریت طرح، گسترش و بهبود بخشند؟

تعدادی از آثار منتشرشده در مورد مدیریت طرح وجود دارد که مجموعه‌ای از روش‌ها و شیوه‌های سطح بالای مدیریت پروژه می‌باشد. این کتاب به این مطلب اشاره می‌کند که مدیریت طرح، تنها به این روش‌ها محدود نمی‌شود، بلکه در مورد گسترش توانمندی‌هایی است که: طیفی از موارد سازمانی را مورد توجه قرار دهد، به‌عنوان ابزار متنوعی از مدیریت طرح‌ها عمل کند و تغییرات عمده، ماندگار و مؤثری را ایجاد کند.

این کتاب یک چهارچوب عملی (نه تئوری) به خواننده ارائه می‌دهد که جهت گسترش توانمندی‌ها در مدیریت طرح و به‌کارگیری مهارت‌ها جهت پیاده‌سازی تغییر در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. این کتاب برای هر دو بخش عمومی و خصوصی قابل استفاده است و توصیه‌ی من این است که هر خواننده در آینده



نگاه کند و با خود بگوید: "مخاطب اصلی
می‌توانم خودم باشم."
این کتاب یک مرجع جالب و مفید در دفتر کار
شما خواهد بود.

Digby Jones
Director-General
CBI



در گذشته هیچ‌گاه فشار محرک‌های اقتصادی سازمان‌ها در جهت تغییرات بزرگ و اصلی بدین اندازه زیاد نبوده است. رقابت بی‌رحمانه، دگرگونی مدل‌های تجارت و کسب‌وکار، تکنولوژی جدید، خصوصی‌سازی و هزینه‌های سنگین همگی باعث نیاز سازمان‌ها به تعهد بیشتر و بیشتر ابتکارات عمل با پیچیدگی و سرعت بی‌نظیر می‌شوند.

با وجود افزایش سرمایه‌گذاری انجام‌شده به‌وسیله‌ی سازمان‌ها در پروژه‌ها و طرح‌ها تعداد تکان‌دهنده‌ای از اقدامات در ایجاد ارزش‌های مورد انتظار باز می‌مانند که هرگز اجرا نمی‌شوند یا بیش از حد هزینه برمی‌دارند یا بیش از زمان قیدشده در برنامه به طول می‌انجامند.

اگرچه امروزه در بسیاری از سازمان‌ها برای اداره‌کردن و تغییر از رویکردهای سنتی مدیریت پروژه و مدیریت طرح و تکنیک‌های موجود استفاده می‌شود ولی ما بر این باوریم که این تکنیک‌ها رفته‌رفته با توجه به ماهیت و بزرگ‌تر شدن چالش‌ها کمتر اثربخش می‌شوند.

سه عامل وجود دارد که نیاز به رویکردهای جدید برای تغییر در سازمان‌ها را الزام می‌کنند:



- رویکرد اول: دگرگونی‌ها در سازمان‌ها به‌طور افزایش‌دهنده‌ای در حال پیچیدگی و وابستگی به یکدیگر هستند.
- رویکرد دوم: ایجاد سودهای واقعی کسب‌وکار نیازمند هماهنگی وظایف و واحدهای مختلف سازمان در هنگام تغییرات می‌باشد. معمول‌ترین نوع این تغییرات عبارت‌اند از تغییر در فرآیند، سیستم‌ها و ساختارها و بیشتر اوقات هماهنگی با عامل‌های سوم از قبیل تأمین‌کنندگان و شرکا.
- رویکرد سوم: نامتناسب‌بودن ساختارهای سازمانی موجود، فرآیندهای کاری و سیستم‌ها با شیوه‌ی کسب‌وکار است.

سهم منابع تعهدشده از سوی سازمان‌ها برای پروژه‌ها و طرح‌ها رو به افزایش است، و پی‌درپی پروژه‌ها و طرح‌های جدید تعریف می‌شوند. مدیران اجرایی ارشد در حال حاضر مجبورند که توازن لازم میان مدیریت جاری و فعالیت‌های کسب‌وکار فعلی و نیز منابع و تمرکز بر فعالیت‌های تغییر ایجاد کنند. تأثیرات و تناقضات سرمایه‌گذاری در طرح‌ها و پروژه‌ها با عملیات کسب‌وکار فعلی موجود باید به دقت تمیز داده شده و مدیریت شوند.

از آنجایی که در حال حاضر بیشتر از همیشه با فشار از سوی سهام‌داران و ذی‌نفعان بر مدیران ارشد و مقامات رسمی عمومی در مورد اجرای استراتژی‌ها و سیاست‌هایشان مواجه‌ایم، نیاز بیشتری به تمرکز سرمایه‌گذاری بر اهداف استراتژیک وجود دارد. این مسئله مستلزم یک رابطه‌ی بسیار نزدیک بین استراتژی و فرآیندهای پیاده‌سازی سیاست‌ها و مکانیسم‌های اجرایی در سازمان‌ها می‌باشد.

روش‌ها و تکنیک‌های سنتی مدیریت طرح و پروژه که اصولاً از نیاکان مهندسی و ساختمانی به ارث رسیده‌اند، در سازمان‌های پیچیده الزامات تغییرات پویا را به‌طور کامل تأمین نمی‌کنند.



ناکارآمدی‌ها و ناتوانی‌های جاری باعث هدررفتن پول، زمان و تلاشی می‌شوند که می‌توانستند فرصتی ایجاد کنند تا سازمان‌ها احتمال موفقیت در تغییر را بالا برده، شیوه‌های مؤثری تدوین کرده و ارزش‌های حاصل از سرمایه‌گذاری استراتژیک را افزایش دهند. به علاوه، با پیاده‌سازی مدیریت طرح برای سازمان‌ها فرصتی به وجود می‌آید تا بتوانند مهارت پیاده‌سازی تغییر را بهتر و مؤثرتر از رقبای خود گسترش دهند. توانایی پیاده‌سازی تغییر مؤثرتر و سریعتر یک سود رقابتی به وجود می‌آورد.

این کتاب یک شیوه برای پیش‌بردن تغییر مداوم در سازمان‌ها را شرح می‌دهد. همچنین مهارت‌ها و توانمندی‌های سازمانی موردنیاز برای ارزش‌افزایی موفق وقتی که با چالش‌های و تغییرات جدیدی روبه‌رو می‌شود را فراهم می‌کند. ما این رویکرد را مدیریت یکپارچه‌ی طرح می‌نامیم.

تفکر ارائه‌شده در این کتاب بر مبنای تجربه‌ی عملی نویسندگان به‌عنوان رهبر طرح‌های بزرگ تغییر در کسب‌وکار و بخش عمومی و تجربیات مشاوره‌ای خود با تعداد زیادی کارفرما در ده سال گذشته می‌باشد.

یک چهارچوب مدیریت یکپارچه‌ی طرح معرفی می‌کنیم که بر شیوه‌ها و رویکردهای درست مدیریت پروژه و طرح که ما در بسیاری سازمان‌ها دیده‌ایم بنا می‌شود.

مدیریت یکپارچه‌ی طرح را به‌عنوان یک توانمندی جهت رهبری و مدیریت منابع، دانش و مهارت‌ها در به‌کارگیری مؤثر پروژه‌های متعدد تعریف می‌کنیم که برای ایجاد ارزش افزوده طراحی شده‌اند. اگرچه این تعریف کاملاً ساده به نظر می‌رسد و تفاوت‌چندانی با تعریف‌های دیگر مدیریت طرح و پروژه ندارد. ولی رویکرد مطرح‌شده در این کتاب تعدادی راهنمای کلیدی دارد که چالش‌های ایجاد تغییر در سازمان‌های پیچیده را مورد توجه قرار می‌دهد:



- مدیریت یکپارچه‌ی طرح در واقع یک رویداد یکپارچه و کلی برای ایجاد تغییرات در کسبوکار و خلق یک توانایی برای تداوم ایجاد تغییرات است.
 - رویکردی که در این کتاب ارائه می‌کنیم رویکردی است در مورد ایجاد توانمندی اصلی سازمانی که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در واکنش به محیط کار و بازار، مهارت و چابکی بیشتری داشته باشند.
 - ایجاد این توانمندی سازمانی مستلزم توسعه و به‌کارگیری فرآیندهای جدید، ترکیبات و سیستم‌ها و به‌علاوه مهارت‌ها و توانایی‌های نیروی کلیدی است.
 - رویکرد نشان داده شده نیازی به یک ارتباط پویا میان فرآیندهای استراتژیکی و انتخاب، الویت‌بندی، تعیین ترتیب و مدیریت اقدامات را مورد توجه قرار می‌دهد. از این رو تصمیم‌گیری کارآمد اساس روش بیان‌شده در این کتاب است.
 - این رویکرد تأکید دارد که تغییر و اقدامات مربوط به آن به‌صورت مجزا دیده نشوند. یکپارچگی مکانیسم‌های ایجاد و تحویل طرح‌ها و پروژه‌ها با ساختارها، فرآیندها و سیستم‌های عملیاتی، کلید موفقیت هستند.
 - هم‌چنین نشان می‌دهیم مدیریت منابع انسانی در هنگام تغییرات، نقش اساسی در ایجاد سود دارند و روشی برای یکپارچگی فعالیت‌های منابع انسانی در تمام سطوح فعالیت‌های تغییرات ارائه می‌دهیم.
- این کتاب پیرامون سه بخش اصلی محوریت یافته است: در بخش اول "چهارچوب مدیریت یکپارچه‌ی طرح" چالش‌های جدید را در ایجاد تغییرات سازمانی و ارزش مطرح می‌کنیم و یک سیستم یکپارچه‌ی مدیریت یکپارچه‌ی طرح را ارائه می‌دهیم. فصل 3 تا 7 هر یک



از راهنماهای اصلی در رویکرد یکپارچگی و گسترش سازمانی را شرح می‌دهد.

هرچند ما تکنیک‌ها و روش‌های رایج و مهم در چهارچوب را شناسایی می‌کنیم، اما وارد جزئیات این رویکردها نمی‌شویم، چرا که پیکره‌ی وسیعی از دانش در بسیاری از این حوزه‌ها در دسترس قرار دارد.

کاربردهای عملی مدیریت یکپارچه‌ی طرح با مطالعه‌ی موردی T-Mobile UK تشریح شده در فصل 8 مرور می‌شود. این فصل همچنین به صورت خلاصه‌ای از ایده‌ها و رویکرد مطرح شده در فصل بعد به شمار می‌رود.

در بخش 2 "مبانی مدیریت یکپارچه‌ی طرح" تعداد زیادی موضوع جهت توضیح بیشتر انتخاب کرده ایم. موضوعاتی که ما برای این بخش برگزیده ایم شامل توانمندی‌های کلیدی و پایه‌ای جهت توسعه‌ی یک رویکرد مدیریت یکپارچه‌ی طرح می‌شود، از قبیل: مدیریت ریسک، مدیریت منافع، استراتژی‌های منابع، ارتباطات و مدیریت تأمین‌کنندگان، یا حوزه‌های جدیدی که اهمیت آن‌ها در حمایت از مدیریت یکپارچه‌ی طرح رو به افزایش است، از قبیل سیستم‌های مدیریت طرح و دفتر مدیریت یکپارچه‌ی طرح.

این فصول به وسیله‌ی موردهای مطالعاتی تکمیل می‌شوند که کاربردهای عملی از ایده‌های معرفی شده را نشان می‌دهند. این موارد شامل شرکت کامپیوتری Compaq،

TUT UK و Transport for London، ABN AMRO- MyTravel PLC می‌شود.

در بخش 3 "پیاده‌سازی" بر شیوه‌های کاربردی ارزیابی وضعیت و توانمندی‌های جاری سازمانی تمرکز کرده ایم. این موضوع شما را برای گسترش برنامه‌های سازمان خود به منظور توسعه‌ی مدیریت یکپارچه‌ی طرح قادر خواهد ساخت. ما همچنین در این بخش فصلی را در نظر گرفته ایم که شامل



تعدادی از راهنماهای عملی برای مدیران طرح
میباشد.