

### منش مدیریت پروژه و مک دونالد

که نظم لازم برای انجام کارها وجود ندارد. نمی توان قراردادهای را مدیریت کرد در حالیکه ثبت وقایع پروژه اهمیتی ندارد. نمی توان پروژه را مدیریت کرد در حالیکه معلوم نیست ذینفع مالک است، مدیر است یا پیمانکار!

ما در اوک برای چند وقتی است که با شرکت های بزرگ پروژه ای دنیا در حال تبادل افکار هستیم، آنها بیشتر می گویند و ما بیشتر گوش می کنیم!! در بُعد تکنیک ها و اطلاعات، به نظر می آید که ما نسبت به آنان چیزی کم نداریم. شاید در بسیاری از اوقات دانش و اشراف شرکت های معتبر نسبت به تکنیک ها تعجب ما را برانگیخته باشد. اما در بُعد منش کار پروژه ای، دنیایی از یادگیری وجود دارد. هنگام تهیه ساختارهای تقسیم کاری قبل از اینکه به معیارهای تجزیه بپردازند به مالکیت آن توجه می کنند، چه ارگانی در تهیه، نگهداری و توزیع آن مسئولیت دارد و در انتها باید پاسخگو باشد. برای تشکیل جلسات باید دستور جلسه نوشت و در پایان هم صورت جلسه تهیه کرد. مهمتر از همه چیز، در مقابل تأمین اهداف پروژه در داخل سازمان باید مسئولین و پاسخگویان مشخص گردند. بعد از اتمام پروژه زمانی را برای استراحت و بازیابی انرژی تخصیص می دهند.

**رفتار و منش پروژه ای کار کردن نیاز اصلی موفقیت در پروژه هاست، نه بیگ مک تکنیک ها؛ توجه کنیم.**

آنالیز مشتریان و بقیه آنها. شاید به غیر از زنجیره بحرانی که در اواخر دهه نود به میان آمده دیگر نتوان از تکنیک جدیدی اسم برد. نرم افزارها نیز با توجه به رشد پیکربندی سیستم ها رشد کرده اند. آنچه در کتب مدیریت پروژه بیشتر درج می شود همین تکنیک ها هستند. شاید ما به عنوان خواننده بیشتر به همین تکنیک ها توجه می کنیم. ولی واقعیت این است که تکنیک ها حکم بیگ مک را دارند و اصل سود در جای دیگری نهفته است. آموزش تکنیک های مدیریت پروژه چه در غالب تئوری و چه در غالب نرم افزاری در کوتاه مدتی امکانپذیر است. این کاری است که ما سالهاست به آن مشغولیم، اما به طرز قابل ملاحظه ای نمی توانیم از "فواید" این آموزش ها بهره مند شویم! چرا؟ به دلیل اینکه اصل قضیه در بهره مندی مورد انتظار در جای دیگری قرار دارد که بر روی پارچه نوشته های بزرگ تبلیغاتی دیده نمی شوند. بهره مندی از تکنیک های مدیریت پروژه مدیون استقرار "منش" و رفتار پروژه ای است. سازمان ها حاضر هستند که برای آموزش تکنیک ها هزینه کنند، که این هم خود جای قدرانی دارد! اما برای تغییر رفتار و استقرار منش پروژه ای تا به امروز سازمانی را در کشور مشاهده نکرده ام که جرأت لازم را داشته باشد. توجه کنید! نمی توان تکنیک مسیر بحرانی را در سازمان مستقر کرد وقتی

پارچه نوشته های بزرگی بر سردر رستوران های مک دونالد نصب می شود که بر روی آنها نوشته شده "یک ساندویچ بیگ مک فقط ۹۹ سنت". ۹۹ سنت دقیقاً همان قیمت تمام شده این ساندویچ است. پس شرکت مک دونالد سود خود را از کجا به دست می آورد؟ مشتری وارد رستوران می شود به خیال اینکه غذای امروز وی ارزان تمام خواهد شد. اما در هنگام پرداخت باید ۶ دلار پرداخت کند! واقع مطلب این است که آن ساندویچ را نمی شود بدون نوشابه خورد، و قیمت نوشابه مثلاً دو دلار است. با اضافه شدن سیب زمینی و شاید یک دسر سیب مجموع هزینه ها به همان ۶ دلار بالغ می گردد.



این تکنیک بازاریابی را به نام روش مک دونالد می شناسند. در این روش، مشتری را با معروف ترین محصول جذب کرده، بعد با فروش محصولات مکمل، به قیمت بالا، سود مورد نظر را به دست می آورند. از طرف مشتری، اگر توجه لازم به این شیوه نشود در انتها خیلی دلخور خواهد شد و از این معامله گله مند. از داستان مک دونالد این نتیجه را می گیریم که به عنوان یک مشتری باید حواسم جمع باشد و بدانم که اصل مطلب کجاست. با تشخیص درست می توان هم به هدف رسید و هم دلخور نشد.

اکثر تکنیک های مدیریت پروژه، آنهایی که در کتب استانداردهای مدیریت پروژه ثبت شده اند، در دهه پنجاه و شصت میلادی تولید شده اند؛ تکنیک مسیر بحرانی، PERT، ارزش کسب شده،

### فهرست مطالب:

۱	منش مدیریت پروژه و مک دونالد
۲	معرفی کتاب: مدیریت پروژه های ساختمانی؛ مدیریت پروژه IT از آغاز تا پایان / معرفی فیلم: زاگرس / معرفی نشریات: IEEE-USA Today's Engineer / دوره آموزشی هنر مدیریت پروژه
۳	معرفی شخصیت ها: Willie Walsh / معرفی نرم افزار: UpsidePMO / شناسمین کنفرانس بین المللی مدیریت / معرفی سایت: ساپ ایران
۴	اخبار پروژه های اوک: اکتشاف نفت در شمال کشور؛ توسعه همکاری اوک در پروژه Growth؛ پروژه احداث کارخانه مس و کوبولت در کنگو / صرفه جویی بیش از ۱۳ میلیارد ریال در پتروشیمی بوعلی سینا / افزایش تولید نفت منطقه لاوان در سال جاری / سمند برای ناوگان تاکسی رانی بوسنی / موتور ملی دیزل تا سه سال دیگر به تولید انبوه می رسد
۵	کارکنان مبتکر و مدیران / مدیریت تیم پروژه / مهمترین واژه های کسب و کار (قسمت آخر)
۶	انعطاف در استفاده از متدولوژی های مدیریت پروژه / یکپارچگی، عامل موفقیت PMO / نتایج یک همه پرسی / افراد مختلف، زبان های رفتاری متفاوت
۷	داستان رز / معمای شماره ۶ چوب کبریت ها / جدول شماره ۸
۸	پیش بینی جریان نقدینگی / فرار از دام "بله" / کلمات و عبارات کلیدی تصمیم گیری (۹)

طبیعت ایران - ارومیه



## معرفی نشریات:

## IEEE-USA Today's Engineer



- این نشریه، یک ماهنامه اینترنتی است که به ارائه موضوعاتی می پردازد که شغل و حرفه افراد را تحت تأثیر قرار می دهد؛ موضوعاتی مانند:
  - ویژگی های حرفه ای
  - مهارت های مدیریت
  - عملکرد مهندسی
  - مهارت ها و صلاحیت های مهندسی
  - تجربیات توسعه محصولات
  - موضوعات مرتبط با مدیریت پروژه
  - ابداع و نوآوری
  - تجربیات کاری
  - علاقه مندان می توانند جهت آشنایی بیشتر با این نشریه به آدرس اینترنتی زیر مراجعه نمایند:
- www.todaysengineer.org/about/default.asp

## دوره آموزشی هنر مدیریت پروژه



**Business Management Consultants**  
 تحت عنوان "هنر مدیریت پروژه" برگزار می کند که مطالب آن بر مفاهیم بنیادی و هنر مدیریت پروژه، تمرکز دارد. شرکت کنندگان در این دوره می آموزند که چگونه:

- برنامه های مؤثری برای پروژه های خود تهیه کنند.
  - یک رهبر مؤثر باشند.
  - هدف گذاری کنند.
  - ارتباطات مؤثر برقرار نمایند.
  - ریسک ها را شناسایی کنند.
  - به مدیریت عملیات بپردازند.
  - پروژه های چندگانه را مدیریت کنند.
  - ساختار و سازمان پروژه ها را مشخص سازند.
  - انگیزه تیم را افزایش دهند.
  - برنامه های زمانبندی واقع بینانه تهیه کنند.
  - کنترل های مؤثر برقرار سازند.
  - ریسک ها را کاهش دهند.
- جهت کسب اطلاعات بیشتر می توانید به سایت زیر مراجعه نمایید:
- www.bmc-online.com

هیچ عبادتی همچون فکر کردن نیست.

رسول اکرم (ص)



## معرفی کتاب

مدیریت پروژه IT  
از آغاز تا پایان

نویسنده: جوزف فیلیس

مترجم: مریم کامرانی

ناشر: علوم رایانه

موضوعات: مدیریت طرحها، تکنولوژی اطلاعات، مدیریت

تاریخ انتشار: خرداد ۱۳۸۶

نوبت چاپ: چاپ اول

## مدیریت پروژه های ساختمانی

نویسندگان: کریس هندریکسون، تانگ او

مترجم: محمدتقی بانکی

ناشر: مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران

موضوعات: صنعت، مدیریت طرحها، ساختمان سازی، مدیریت

تاریخ انتشار: فروردین ۱۳۸۶

نوبت چاپ: چاپ سوم

## معرفی فیلم:

## زاگرس



نویسنده: شادمهر راستی

**بازیگران:** علی نصیریان، رضا کیانیان، ژاله علو، مریلا زارعی، کیهان ملکی، قاسم زارع، رعنا آزادی ور، بابک حمیدیان، سهراب سلیمی، بهرام ابراهیمی

سال ساخت: ۱۳۸۴

تاریخ اکران: ۲۳ بهمن ۱۳۸۶

**خلاصه داستان:** این فیلم، فراز و فرودهای کاری، بومی و عاطفی گروهی از مهندسان سدسازی را در پروژه کارون ۳ روایت می کند. در این فیلم، چند مهندس سدسازی، تلاش می کنند سد کارون ۳ در ایذه را به موقع برای افتتاح آماده کنند.

**تهیه کننده و کارگردان:** محمدعلی نجفی

## ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت

## محورهای کنفرانس:

- مدیریت کیفیت، بهره وری و تعالی سازمانی
- رهبری و رفتار سازمانی
- مدیریت تولید، فرآیند و عملیات
- مدیریت مالی
- مدیریت دانش و اطلاعات
- برنامه ریزی، کنترل و سازماندهی
- مدیریت منابع انسانی
- مدیریت تکنولوژی، تحقیق و توسعه
- مدیریت بازار
- حکمرانی
- اخلاق و مسئولیت اجتماعی بنگاه
- افق های نوین در مدیریت

## مخاطبین:

- مدیران سازمان های دولتی و شرکت های خصوصی
- مشاوران مدیریت و سیستم
- اعضای هیئت علمی دانشکده های مدیریت و مهندسی
- دانشجویان رشته های مدیریت و مهندسی صنایع

انجمن های علمی - تخصصی مرتبط

- کارآفرینان و سرمایه گذاران

## زمان و محل برگزاری:

۳۰ آذر تا ۲ دی ماه ۱۳۸۷، تهران

## مهلت ارسال "مقالات" و "تجارب"

مدیریتی": از ۱۷ فروردین تا ۱۵ تیر ماه ۱۳۸۷

## اعلام نتایج داوری: ۳۰ مهر ماه

۱۳۸۷

تلفن دبیرخانه: ۰۲۱-۸۸۳۴۲۹۰۰

نمابر: ۰۲۱-۸۸۳۴۶۱۰

## سایت کنفرانس:

www.irimc.com

## معرفی سایت:

## سپا ایران



سپا جهت استفاده در تمامی پروژه های کشور می باشد. در این بخش جنبه های مختلف این طرح مورد بررسی قرار می گیرد.

○ نرم افزارهای مدیریت پروژه: پرداختن تحلیلی به نرم افزارهای داخلی و خارجی در حوزه سپا از اهداف این بخش است.

○ نرم افزارهای کد باز  
○ انجمن ها: مرکز تبادل افکار و انتشار تفکر است.

○ مقالات: این بخش دربرگیرنده آخرین مقالات علمی و تجربی، خارجی و داخلی در حوزه سپا است.

## آدرس سایت:

www.iranpmis.com

در این سایت به تبادل نظر و اشتراک تجربیات در حوزه سپا (سیستم اطلاعات پروژه ها) پرداخته می شود. با عضویت در این سایت می توانید از بخش های اطلاعاتی آن بهره مند شوید و همچنین مطالب و تجربیاتتان را با نام خودتان در سایت منتشر نمایید.

## مهمترین بخش های سایت:

- حوزه دانش سپا: این بخش دربرگیرنده اصلی ترین مطلب این سایت، یعنی تولید دانش سپا است.
- پروژه سپا: معرفی تجربه قبلی این گروه است.
- پروژه ملی سپا: نهایت آرزوی دست اندکاران این سایت تعریف و اجرای یک پروژه ملی در حوزه

## معرفی شخصیت ها:

## Willie Walsh



Trinity دوبلین دریافت نمود.

ویلی والش در تاریخ سوم ماه می سال ۲۰۰۵ به سمت ریاست اجرایی British Airways منسوب گردید و اول اکتبر همان سال، پس از بازنشستگی سِر راد اِدینگتون، تمامی مسئولیت های CEO را بر عهده گرفت.

والش قبل از British Airways سمت CEO را در Aer Lingus بر عهده داشت. او در مواجهه با خسارات مالی سنگین و ورشکستگی این شرکت، ساختار خطوط هوایی را به کلی تغییر داد. این امر در نهایت منجر به ۱۰۷ میلیون یورو سود در سال ۲۰۰۴ گردید که Aer Lingus را به سودآورترین شرکت خطوط هوایی در جهان غرب مبدل ساخت.

ویلی والش در سال ۱۹۶۱ در دوبلین متولد شد. او در سال ۱۹۷۹ به عنوان دانشجوی خلبانی به Aer Lingus پیوست و در سال ۱۹۹۰ خلبان شد. او حرکت خود به سوی مدیریت را از سال ۱۹۸۹ با انجام کارهای مختلف در بخش عملیات پرواز آغاز کرد. وی در سال ۱۹۹۲ فوق لیسانس خود را در رشته مدیریت و تجارت از کالج

## معرفی نرم افزار:

## UpsidePMO



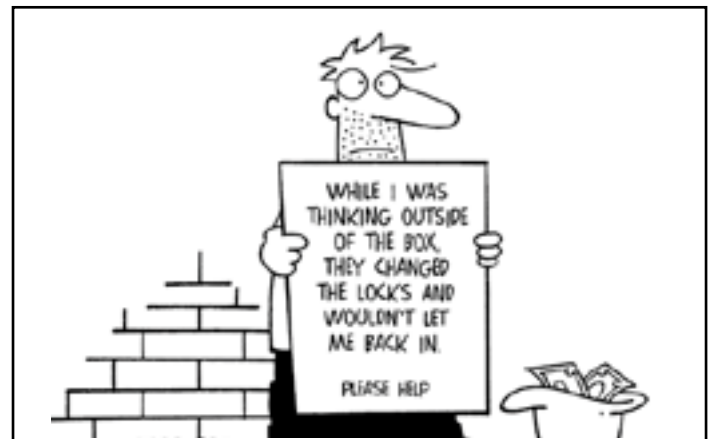
این نرم افزار شامل قالب هایی برای فرآیندهای جریان کار بوده، از انعطاف پذیری بالایی جهت کنترل کارها و تخصیص ها برخوردار می باشد. علاقه مندان می توانند جهت آشنایی بیشتر با این نرم افزار به آدرس اینترنتی زیر مراجعه نمایند:

<http://www.upsidesoft.com/Upside+Software/Products/UpsidePMO.htm>

این نرم افزار، مدیریت منابع و فعالیتهای آنها را، هم در فعالیت های پروژه ای و هم در فعالیت های روزمره، امکان پذیر می سازد. UpsidePMO دارای یک واسط اینترنتی برای تمامی جنبه های مدیریت پروژه، اعم از:

- برنامه ریزی پروژه،
- ایجاد و تخصیص فعالیت ها،
- گزارش دهی فعالیت ها، و
- ثبت زمان

است.



## اخبار پروژه های اوک

### اکتشاف نفت در شمال کشور

پیشرفت پروژه اکتشاف نفت در شمال شرق کشور با استفاده از روش EMAP از تاریخ ۱۷ فروردین آغاز گردید. دوره آموزشی توسط شرکت اوک و شرکت ۸۱۴ از کشور چین، در شرکت اکتشاف برگزار شد. پس از اتمام دوره آموزشی، کارهای بسیج کارگاهی نیز تکمیل گردیده، عملیات نقشه برداری و داده برداری آغاز شد. این پروژه در حال حاضر مطابق برنامه خود به پیش می رود.

### توسعه همکاری اوک در پروژه Growth

شرکت پلیمری ساسول خواهان توسعه همکاری اوک و اعزام جمعی دیگر از برنامه ریزان این شرکت برای کارهای پروژه عظیم Growth گردیده است. حجم پروژه بالغ بر ۲۰ میلیارد دلار برآورد گردیده و دربرگیرنده مشارکت شرکت های عظیم نفتی همچون فلور، فاستر ویلر، اوده، کی بی آر و لورگی می شود. مشارکت اوک در این پروژه در حال حاضر با حضور در تیم صاحب پروژه

(Sasol) و مدیریت طرح (Fluor) صورت گرفته است. مذاکرات برای انعقاد قرارداد با شرکت های پیمانکاری نیز در حال انجام می باشد. حضور اوک در پروژه فوق در سایه ارائه خدمات مؤثر و جلب اطمینان طرف های بین المللی نسبت به کارایی تکنیک ها و کارشناسان این شرکت، به دست آمده است.

### پروژه احداث کارخانه مس و کوبولت در کنگو

شرکت اوک خدمات برنامه ریزی احداث دو کارخانه استحصال مس و کوبولت را در جمهوری دموکراتیک کنگو انجام می دهد. کارفرما شرکت GRDminproc بوده، مدت اجرای پروژه پانزده ماه در نظر گرفته شده است. فعالیت های مهندسی پروژه در شهر پرت استرالیا انجام می شود. خرید و تدارکات نیز از طریق دفتر پرت و از اقصی نقاط دنیا صورت می پذیرد. اوک عملیات ساخت و نصب را در سایت اجرایی برعهده دارد. در همین راستا کارفرما از اوک خواهان ارائه خدمات در بخش نظارت و مهندسی کارگاهی نیز شده است.

### صرفه جویی بیش از ۱۳ میلیارد ریال در پتروشیمی بوعلی سینا

مبلغ صرفه جویی شده در پتروشیمی بوعلی سینا در سال گذشته، ۱۳/۶ میلیارد ریال برآورد شده است. این مبلغ که حاصل ساخت قطعات و دستگاه ها در داخل می باشد، دستاوردی بزرگ و در نوع خود کم نظیر به شمار می آید. تعداد اقلام ساخته شده در سال گذشته ۲۷۷ مورد و به تعداد ۲۹۷۰ قلم کالا بوده که تنها با صرف مبلغی معادل ۴/۹ میلیارد ریال در داخل کشور و در مجتمع بوعلی سینا ساخته شده اند در حالی که قیمت خرید این اقلام، بیش از ۲ میلیون دلار برآورد شده بود.



های کمپرسور، قطعات مکانیکال سیل، میدل حرارتی، فیلتر و برخی کالاهای دیگر بوده است.

## افزایش تولید نفت منطقه لاوان در سال جاری

و فرآیند نصب اسکرابر (برای باز آوری گاز ترش) انجام خواهد گردید. هدف از اجرای این طرح، افزایش تولید نفت خام از میدان نفتی سلمان به میزان ۵۰ هزار بشکه در روز با انجام تعمیرات (Work Over) بر روی تعدادی از چاه های موجود میدان و بهینه سازی و توسعه تأسیسات موجود است. طرح توسعه میدان سلمان که در مجاورت مرز آبی میان جمهوری اسلامی ایران و کشور امارات ابوظبی قرار دارد، در فاصله ۱۴۲ کیلومتری جنوب جزیره لاوان واقع گردیده است.

در سال گذشته زیر ساخت های خوبی در مناطق عملیاتی به خصوص در منطقه لاوان ایجاد شده است و در سال جاری منطقه عملیاتی لاوان نسبت به سایر مناطق از گسترش و تولید بیشتری برخوردار خواهد شد. به عنوان نمونه تعمیر اساسی توربین های میدان مشترک نفت و گاز سلمان که در منطقه لاوان قرار گرفته در سال گذشته انجام گردیده، از این رو تولید این میدان بیشتر خواهد شد. گفته می شود طی ماه های آینده توربین های ماس (آمریکایی) میدان سلمان به زیمنس (آلمان) تبدیل

## سمند برای ناوگان تاکسی رانی بوسنی

کشور بوسنی هرزگوین هر دو صدلی جلوی تاکسی باید مجهز به ایربگ باشد، افزود: در صورت تجهیز سمند به این تجهیزات، برای تکمیل ناوگان تاکسی رانی بوسنی هرزگوین از این خودرو استفاده خواهند کرد. شایان ذکر است در نمایشگاه خودرو زاگرب که از ۷ فروردین ماه امسال به مدت دو هفته برگزار شد، ایران خودرو محصولات خود، شامل سمند و سورن را به نمایش گذاشت. در این نمایشگاه، خودروسازان بزرگ جهان نیز حضور داشتند و غرفه ایران خودرو مورد استقبال بازدیدکنندگان قرار گرفت.



رئیس یکی از مؤسسات تاکسی رانی بوسنی هرزگوین در بازدید از غرفه ایران خودرو در نمایشگاه زاگرب، سمند را از نظر امکانات و تجهیزات رفاهی قابل رقابت با خودروهای روز جهان توصیف کرد و با اشاره به اینکه بر اساس قوانین

## موتور ملی دیزل تا سه سال دیگر به تولید انبوه می رسد

محمد زالی، مدیرعامل شرکت تحقیقات موتور ایران خودرو، با اعلام این خبر گفت: بررسی های جامع در مورد طراحی و تولید موتور دیزل، از اواسط سال گذشته در مرکز تحقیقات موتور ایران خودرو آغاز شده و به موازات اجرای برنامه های وزارت نفت برای عرضه سوخت مناسب، به اجرا می رسد.

او افزود: موتور دیزل ایران خودرو بر پایه موتور ملی و در همان خانواده، طراحی و عرضه می شود. حجم این موتور بین ۱/۵ تا ۱/۶ لیتر می باشد. این موتور مجهز به پرخوران، ضمن برخورداری از گشتاور بیش از ۲۳۰ نیوتن متر، قابل رقابت با موتورهای روز جهان خواهد بود.



## کارکنان مبتکر و مدیران

گاهی اوقات مشاهده می شود که برخی از افراد، تیم هایی خودجوش تشکیل می دهند تا کارهای بزرگی انجام دهند و تغییراتی در سازمان خود پدید آورند. مدیریت، به جای آنکه به این افراد اجازه بدهد ایده های خوب خود را مطرح نموده، تجارب تازه ای کسب کنند، مانع آنها می شود و به آنها دیکته می کند



که کارها را چگونه انجام دهند. این، نشان دهنده ضعف مدیریت است. چنین برخوردی، روحیه افراد را خراب می کند، باعث بی تفاوتی و دلسردی می شود، و موجب دوباره کاریهای بیهوده می گردد. از همه بدتر، پاسخگو بودن افراد را از میان می برد.

ژنرال George S. Patton گفته است: "هرگز به افراد نگویند چگونه کارها را انجام دهند. به آنها بگویید چه کاری را انجام بدهند و آنها با ابتکار خود، شما را متعجب خواهند ساخت." در پایان، به مدیران توصیه می شود که: "اگر افراد برای انجام کاری پیشقدم شدند، از سر راه آنها کنار بروید."

## مدیریت تیم پروژه

مدیر پروژه برای مدیریت تیم پروژه باید از مهارت های تحلیلی و سازمانی در سطح عالی برخوردار باشد. برخی از مهارت های رهبری و مدیریت که لازم است مورد توجه قرار گیرند، عبارتند از:

- روشن نمودن نقش هریک از اعضای تیم پروژه
- تعیین اهداف تیمی و فردی
- پایش و اندازه گیری عملکرد تیمی و فردی
- ارائه بازخورد عملکرد تیمی و فردی
- حل ریشه ای ناسازگاری های مابین اعضای تیم
- تفویض مسئولیت ها و وظایف
- ایجاد انگیزه با استفاده از ترکیب پاداش های مرتب و موردی
- توسعه مهارت های اعضای تیم



## مهمترین واژه های کسب و کار

(قسمت آخر)

ارتباطات صحیح، برقرار می گردد. ○ اگر کنترل تغییرات، صرفاً در ارتباط با نتایج موردنظر اعمال شود و کارکنان جهت هم محور ساختن اقدامات مجزایی که منجر به دستیابی به آن نتایج می گردد، آزادی عمل داشته باشند، چه روی می دهد؟ فرهنگ اعتماد و ارتباطات صحیح، ایجاد می شود.



اینکه گفته شود اعتماد و ارتباطات، مهم هستند، کافی نیست. اگر به تفاوت میان فعالیت های ناشی از تجزیه نتایج و فعالیت های ناشی از ترکیب اقدامات توجه نشود، اعتماد و ارتباطات از میان خواهند رفت؛ در حالی که با درک صحیح این تفاوت و استفاده مناسب از آن، می توان اعتماد را ایجاد نمود و ارتباطات را بهبود بخشید. بدین ترتیب، می توان نتیجه گرفت که "نتایج" و "اقدامات" مهمترین واژه های کسب و کارند.

به پرسش و پاسخ های زیر توجه کنید:

- هنگامی که شخصی قول می دهد اقداماتی را انجام دهد اما نمی تواند به قول خود عمل کند، چه اتفاقی می افتد؟ اعتماد شما را از دست می دهد.
- اگر شما یکی از اعضای تیم پروژه باشید اما نتایج موردانتظار پروژه، هیچگاه برای شما شفاف نشده باشد، به چه معنی است؟ نشان دهنده عدم وجود ارتباطات است.
- اگر پیمانکاری متعهد به تحویل اقلام قابل تحویل مورد توافق بشود اما نتواند آنها را تحویل دهد، چه اتفاقی رخ خواهد داد؟ ممکن است شما درستکار بودن آنها را مورد سؤال قرار دهید.
- اگر شما فهرست بلندی از اولویت ها داشته باشید اما ندانید که واقعا کدامیک از آنها در اولویت قرار دارند، چه می شود؟ این، به معنی ضعف ارتباطات است.
- اگر رئیس شما تمامی اقدامات روزانه را به شما دیکته کند و اجازه ندهد که از خلاقیت و ابتکار خود استفاده کنید، به چه معنی خواهد بود؟ رئیس شما این ظرفیت را ندارد که به شما اعتماد کند.
- هنگامی که اقدامات متقابل پیچیده بین افراد تیم، همواره شفاف است اما برای مرتبط ساختن این اقدامات، تلاش چندانی صورت نمی گیرد، نشانه چیست؟ تیم از مهارت های ارتباطی استفاده نمی کند.
- هنگامی که توجه به حضور فیزیکی افراد، متوقف گردیده، دستیابی به نتایج تعیین شده، مورد توجه قرار می گیرد، چه اتفاقی می افتد؟ فرهنگ اعتماد و



بهترین روش موفقیت، عمل کردن به توصیه هایی است که به دیگران می کنید.

## انعطاف در استفاده از متدولوژی های مدیریت پروژه

برخی از سازمان ها زمان زیادی را برای یافتن یک متدولوژی مناسب جهت مدیریت تمامی پروژه های خود صرف می کنند، اما افراد این سازمان ها گله دارند که این کار بدون آنکه تأثیر مثبتی داشته باشد، فقط سرعت انجام کارهای آنها را کاهش می دهد. در بسیاری از موارد، حق با آنهاست. در واقع تمامی پروژه ها به همه مراحل متدولوژی انتخاب شده نیاز ندارند و ممکن است روش های ساده تری برای انجام آنچه که در برخی از مراحل آن متدولوژی باید انجام شود، وجود داشته باشد.



اشتباه دیگری که اکثر افراد مرتکب می شوند، ایجاد وابستگی بین فعالیتها در قالب کلی (template) پروژه است؛ مثلاً تا برنامه ریزی به اتمام نرسد، طراحی نمی تواند آغاز گردد، و ساخت نمی تواند شروع شود مگر آنکه طرح به تأیید رسیده باشد. اگر چه چنین

وابستگی هایی در بسیاری از پروژه ها وجود دارد، اما در بسیاری پروژه های دیگر، کارها با این ترتیب خطی انجام نمی گردد. به عنوان مثال، ممکن است در پروژه ای بتوان طراحی یک بخش را آغاز نمود در حالی که برنامه ریزی بخشی دیگر هنوز خاتمه نیافته باشد.

اغلب سازمان های کارآمد، در ارتباط با متدولوژی ها، چهار چوب های کاری و قالب های کلی، یک یا چند رویکرد از رویکردهای زیر را دنبال می کنند:

- استفاده از یک متدولوژی و قالب کلی زمانبندی پروژه که به مدیران پروژه اجازه بدهد تا فقط مراحل لازم را بر پروژه خود اعمال کنند

- به کار گیری متدولوژی ها و قالب های کلی متفاوت برای انواع مختلف پروژه ها

- استفاده از متدولوژی که مشخص می کند کدام موارد برای تمامی پروژه ها اجباری هستند و کدامیک می تواند با صلاحدید مدیر پروژه انجام شود

درمدیریت پروژه نیز مانند سایر زمینه ها، نمی توان یک متدولوژی را همچون لباسی دانست که مناسب قامت تمامی پروژه ها باشد.

## نتایج یک همه پرسی



- نمی توانید پروژه ای را سرخود مدیریت کنید.

- تفویض اختیار کنید و به خاطر داشته باشید که برای انجام دادن هر کاری بیش از یک راه وجود دارد.

- به اعضای تیم اجازه بدهید تا مسئولیت وظایفی را که به آنها محول می شود، بپذیرند.

- حامیان پروژه را مدیریت کنید و اجازه ندهید آنها مدیریت خود را بر شما اعمال کنند؛ صاحب پروژه، شما هستید.

- همه چیز قابل حل است، فقط ممکن است یافتن راه حل به زمان نیاز داشته باشد.

- به تصویر کلی پروژه نگاه کنید و نتیجه نهایی را مدنظر داشته باشید.

- همواره تصمیم گیری و حرکت به جلو، بهتر از تصمیم نگرفتن و تأخیر است.

چندی پیش، سایت PMThink از مخاطبین خود خواسته بود تا بهترین جمله ای را که در زمینه مدیریت پروژه دریافت کرده اند، برای این سایت ارسال کنند. برخی از پاسخ های دریافت شده را می توانید در زیر مشاهده کنید:

- هنگامی که افراد، نگران پروژه ای نباشند، می توانند ۱۰۰ روش خوب برای متوقف نمودن آن پیدا کنند که خطای آنها محسوب نشود.

- قبل از به کارگیری یکی از ابزارهای مدیریت پروژه، اطمینان حاصل کنید که به آن نیاز دارید.

- PMBOK آمار کمتری را اعلام می کند، اما تجربه نشان می دهد که ۱۰۰ درصد موفقیت مدیریت پروژه به ارتباطات بستگی دارد.

- موفقیت شما به میزان زیادی بستگی دارد به توانایی شما در انجام کارها توسط افرادی که دور خود جمع کرده اید.

- هرگز امری را مسلم مپندارید؛ هیچگاه فرض نکنید که رویدادی به وقوع خواهد پیوست؛ خود آن را بررسی کنید.

- چیزی را که نتوانید اندازه گیری کنید، نمی توانید مدیریت کنید.

## افراد مختلف، زبان های رفتاری متفاوت

مهارت های خود در درک زبان رفتاری، به تماشای مردم بپردازید. مردم را مشاهده کنید - در اتوبوس یا قطار یا در تلویزیون درحالی که صدای آن را قطع کرده اید - و فقط به عمل ها و عکس العمل های آنها نسبت به یکدیگر توجه نمایید؛ سعی کنید حدس بزنید که به یکدیگر چه می گویند یا بین آنها چه می گذرد.

با این روش، حتی اگر فرصت برای شما پیش نیاید که از صحت ارزیابی خود اطمینان حاصل کنید، مهارت های مشاهده ای خود را بهبود خواهید بخشید. این امر می تواند به دریافت علائم و نشانه ها هنگام مواجهه با دیگران به شما کمک کند.

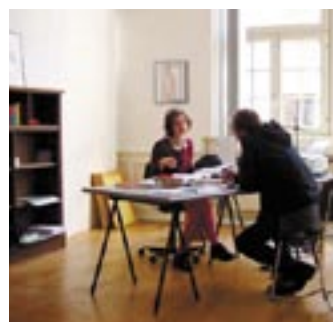
هرشخص، منحصر به فرد است. علائم و نشانه هایی که دررفتارافراد مشاهده می کنید، ممکن است علت هایی متفاوت با آنچه شما تصور می کنید، داشته باشد. معمولاً این وضعیت، زمانی اتفاق می افتد که افراد، دارای تجربیات قبلی متفاوت باشند و خصوصاً هنگامی که تفاوت های فرهنگی زیادی داشته باشند. به همین دلیل، لازم است تعبیر خود از زبان رفتاری دیگران را مورد بررسی قرار داده، از صحت آن اطمینان حاصل نمایید. این کار را می توانید از طریق پرسیدن چند سؤال یا تلاش در جهت شناسایی بهتر شخص مورد نظر انجام دهید.

برای تمرین بیشتر و کمک به توسعه

## یکپارچگی، عامل موفقیت PMO

PMO فعال، عاملی حیاتی جهت حصول اطمینان از یکپارچگی است.

بدین ترتیب می توان گفت که PMO را در واقع باید IMO (Integration Management Office) نامید.



به ندرت می توان خبری در مورد موفقیت یک دفتر مدیریت پروژه (PMO) شنید؛ و اگر چنین خبری به گوش برسد، معمولاً نتیجه به کارگیری توصیه های زیر است:

- کل سازمان و مشتریان را مدنظر داشته باشید و صرفاً به یک بخش خاص توجه نکنید.

- کارها را ساده نگه دارید. یک PMO نیازی به پیچیدگی زیاد ندارد؛ فقط لازم است از مدیران پروژه حمایت کند و آنها را نسبت به بهبود مداوم کل فرآیند، متعهد سازد.

- کارها را یکپارچه کنید. وجود یک

## داستان رز

اگر من که ۸۷ ساله هستم برای مدت یک سال بدون هیچ کار ثمربخشی در تخت خواب بمانم، ۸۸ ساله خواهم شد. هرکسی می تواند پیر شود. پیر شدن نیاز به هیچ استعداد خدادادی یا توانایی خاصی ندارد، اما رشد کردن همیشه با یافتن فرصت ها برای تغییر همراه است. متأسف نباشید. یک فرد سالخورده معمولاً برای کارهایی که انجام داده تأسف نمی خورد؛ بلکه برای کارهایی که انجام نداده است، متأسف می شود. در پایان سال، رز دانشگاه را به اتمام رساند و یک هفته پس از فارغ التحصیلی، با آرامش در خواب فوت کرد. بیش از ۲۰۰۰ دانشجو در مراسم خاکسپاری او شرکت کردند، به احترام خانمی شگفت انگیز که با عمل خود به دیگران آموخت که هیچ وقت برای تحقق همه آن چیزهایی که می توانید باشید، دیر نیست.



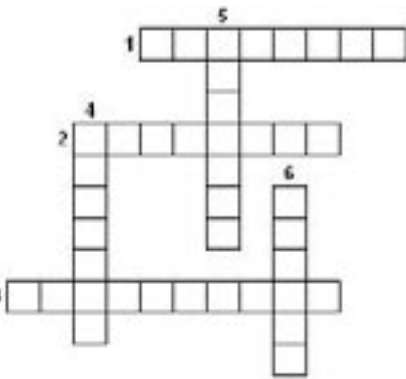
یک راه برای جوان ماندن، شاد بودن و دستیابی به موفقیت وجود دارد؛ شما باید بخندید و هر روز رضایت پیدا کنید. ما عادت کرده ایم که رؤیاهایی داشته باشیم. وقتی رؤیاهای خود را از دست می دهیم، می میریم. انسان های زیادی در اطراف ما پرسه می زنند که مرده اند و حتی خود نمی دانند. تفاوت بسیار بزرگی بین پیر شدن و رشد کردن وجود دارد؛

و با هم کافه گلاسه خوردیم و بدین ترتیب، دوستی ما آغاز گردید. او در طول یک سال شهره کالج شد و به راحتی هر جا که می رفت، دوست پیدا می کرد. در پایان آن ترم از رز دعوت کردیم تا در میهمانی ما سخنرانی کند. من هرگز حرف های او را فراموش نخواهم کرد. وقتی او را معرفی کردند، در حالی که به سوی جایگاه می رفت، تعدادی از برگه های متن سخنرانیش بر روی زمین افتاد. آزرده و کمی دست پاچه به سوی میکروفون برگشت و با سادگی گفت: "عذر می خواهم، من بسیار وحشت زده شده ام؛ بنابراین سخنرانی خود را ایراد نخواهم کرد، اما به من اجازه بدهید که تنها چیزی را که می دانم، به شما بگویم." سپس گلویش را صاف کرد و گفت: "ما بازی را متوقف نمی کنیم چون که پیر شده ایم؛ ما پیر می شویم زیرا که از بازی دست می کشیم. تنها

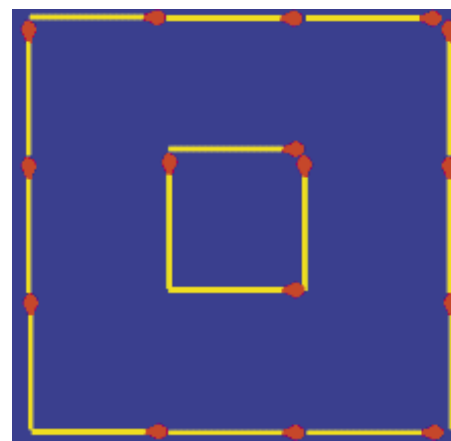
استاد در اولین جلسه دانشگاه از ما خواسته بود کسی را ببایم که تا به حال با او آشنا نشده ایم. در جستجوی چنین فردی، ایستادم و به اطراف نگاه کردم. در آن هنگام دستی به آرامی شانه ام را لمس نمود. برگشتم و خانم مسن کوچکی را دیدم که با خوشرویی و لبخند به من نگاه می کرد. او خود را رز معرفی کرد و گفت که ۸۷ سال دارد. پرسیدم: "چطور شما در این سن به دانشگاه آمده اید؟" به شوخی پاسخ داد: "من اینجا هستم تا یک شوهر پولدار پیدا کنم؛ ازدواج کنم و یک جفت بچه بیاورم؛ سپس بازنشسته شوم و به سفر بروم." گفتم: "نه، جدا چه چیزی باعث شده؟" او گفت: "همیشه رؤیای داشتن تحصیلات دانشگاهی را داشتم و حالا رؤیای من تحقق می یابد." پس از کلاس به اتفاق کمی قدم زدیم

## جدول شماره ۸

## معمای شماره ۶ چوب کبریت ها



۱- پذیرفتن مسئولیت یک فرد، فعالیت، نیاز و غیره، و انجام اقدامات در ارتباط با آن.  
۲- بخش فیزیکی یک سیستم که شامل اجزاء الکتریکی، الکترونیکی، الکترومکانیکی و مکانیکی می شود.  
۳- هزینه اقدامات اصلاحی که به درخواست خریدار انجام می شود و براساس مفاد قرارداد می توان از تأمین کننده دریافت نمود.  
۴- یک فعالیت یکپارچه یا خلاصه که از به هم پیوستن تمامی فعالیت های مرتبط، حاصل شده و در سطح خلاصه، نشان داده می شود.  
۵- نمایش گرافیکی فعالیت ها یا گره ها و وابستگی های میان آنها.  
۶- هدفی که باید بدان دست یافت؛ نشانه ای جهت شلیک به آن.

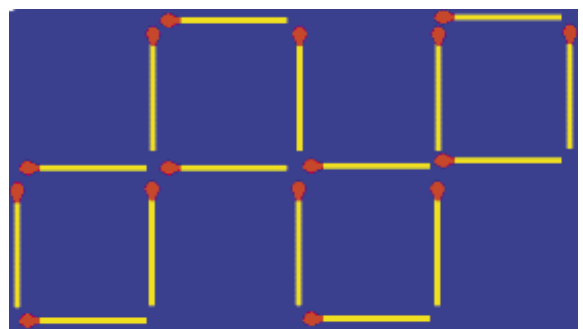


پلی بین مربع بیرونی و مربع درونی ایجاد کنید. فاصله بین دو مربع به اندازه طول یک چوب کبریت است و جای بیشتری برای تشکیل پل وجود ندارد. دو چوب کبریت نمی توانند در امتداد یک خط مستقیم قرار گیرند زیرا قرار دادن تکیه گاه در محل اتصال آنها مجاز نیست. حداقل چند چوب کبریت دیگر برای ایجاد این پل لازم است؟

### پاسخ جدول ویژه



### پاسخ معمای شماره ۵ چوب کبریت ها:



## پیش بینی جریان نقدینگی

پیش بینی جریان نقدینگی به شما کمک می کند تا مدلی از مسیر حرکت نقدینگی در داخل یک پروژه یا سازمان بسازید. این کار به شما امکان می دهد تا از قبل دریابید که آیا فروش و درآمدی که پیش بینی کرده اید، هزینه های عملیاتی را پوشش خواهد داد یا خیر.



همچنین شما را قادر می سازد تا میزان سودآوری یک پروژه را نسبت به تلاشی که باید برای آن انجام پذیرد، تجزیه و

تحلیل کنید.

انجام پیش بینی جریان نقدینگی بر روی یک نرم افزار صفحه گسترده، این امکان را برای شما فراهم خواهد ساخت که تأثیر عوامل مختلف مؤثر بر پیش بینی را بررسی نمایید. اگر ساختار درستی را طراحی کنید، می توانید تأثیر تغییر هر یک از عوامل را فوراً مشاهده نمایید.

معمولاً پیش بینی جریان نقدینگی دارای ساختاری استاندارد به شکل یک جدول می باشد که هر ستون از جدول، یک دوره زمانی را نشان می دهد و هر ردیف، نشان دهنده یک حرکت نقدینگی، مانند: فروش یک محصول، هزینه های فروش، مخارج ویژه، و غیره، می باشد. البته شما می توانید ساختارهای دیگری را نیز بسته به نیاز پروژه یا سازمان خود طراحی نمایید.

## فرار از دام "بله"

تاکنون چند بار در اثر مشغله زیاد، مجبور شده اید محدودیت های زمانی، To Do List ها، و یا انتظارات و خواسته های خود را نادیده بگیرید و در همین هنگام، شخصی از شما درخواست کمک کرده است؟ در چنین موقعیتی پاسخ شما کدامیک از موارد زیر خواهد بود:

- "نه، متأسفم، در حال حاضر مشغله زیادی دارم." یا
- "بسیار خوب، ببینم برای شما چه کاری می توانم انجام دهم."؟
- اگر "بله" پاسخی مناسب نباشد، فکر می کنید با گفتن آن، چه پیغامی را به دیگران می دهید؟
- شما در دام "بله" گرفتار می شوید زیرا می خواهید دیگران بدانند:
- بسیار کارآمد و توانا هستید،
- قابل اعتماد و اطمینان هستید،
- وجود شما ضروری است،
- هر چه را بخواهید به سادگی به دست می آورید،
- سختکوش هستید و لیاقت دستمزدی را که دریافت می کنید، دارید.

آنچه دیگران درمی یابند، واقعاً همین است؟ یا احتمالاً به شما به عنوان روشی مطمئن برای انجام کارهایشان با کمترین اعتراض و کمترین نیاز به مذاکره می نگرند؟ شما با گفتن "بله"، ناخودآگاهانه به خود و دیگران می گوید:

- برای وقت خود ارزش قائل نیستید
- برای اهداف و نیازهای خود ارزش قائل نیستید
- گزینه ای آسان و بدون محدودیت هستید
- به خود احترام نمی گذارید، پس چرا دیگران این کار را بکنند؟

مهمترین گزینه ای که هر یک از ما در اختیار داریم، انتخاب اولویت هایمان است. آنچه انجام می دهیم و نتایجی که به دست می آوریم، نتیجه مستقیم انتخاب ها و اولویت های ما در کارها و پروژه هایی است که با آنها مواجهیم. اگر فکر می کنید "نه" پاسخی مناسب است، آن را مؤدبانانه، محکم و با اطمینان ادا کنید؛ و ببینید که چقدر احساس بهتری خواهید داشت.

اما آیا هنگامی که پاسخ "بله" می دهید،

## کلمات و عبارات کلیدی تصمیم گیری (۹)

### Core Problem:

مهمترین و مرکزی ترین مسئله منجر به اقدام که ممکن است شناسایی آن دشوار باشد.

### Cost-benefit Analysis:

تجزیه و تحلیلی که با اندازه گیری هزینه و سود یک عمل بر مبنای واحدی مشترک (معمولاً از واحدهای پولی استفاده می شود)، تعیین می کند که آیا هزینه آن عمل، ارزش سود حاصل از آن را دارد یا خیر.

### Covaries:

احتمال متفاوت بودن دو احتمال، بسته به میزان وابستگی آنها.

### Criteria Weight:

یک مقدار کمی که نسبت اهمیت معیار را مشخص می سازد.

### Criteria:

مفهومی که برای مقایسه گزینه های مختلف مواردی همچون هزینه و کیفیت، مورد استفاده قرار می گیرد.

### Criterion Domain:

میزان عامل انتخاب شده جهت به دست آوردن یک معیار؛ مانند بررسی روحیه افراد که برای اندازه گیری میزان رضایتمندی، مورد استفاده قرار می گیرد.

### Criterion Score:

امتیازی که به مقدار یک معیار یا صفت، تخصیص داده می شود.

### Culminating Prospect:

موقعیت هایی که ممکن است یک استراتژی پیشرفته تعهدات، بدانها منتهی شود.

### Current Decision:

تصمیمی که باید هم اکنون، قبل از کسب هرگونه اطلاعات جدید، اتخاذ گردد.



"من همه داروهای ضدافسردگی را امتحان کرده ام؛ تنها دارویی که مؤثر به نظر می رسد، پول است."

### شرکت مشاوره و مهندسی avec

تهران، خیابان آفریقا، بین میرداماد و جهان کودک، برج نگین، طبقه سوم، واحد ۳۰۳

تلفن و فکس: ۸۸۷۹۷۳۲۰ و ۸۸۸۸۸۳۵۹

پست الکترونیک: info@avec-co.com

آدرس سایت: www.avec.ir



مشترکین گرامی، شما می توانید مطالب، نظرات و پیشنهادات خود را از طریق پست الکترونیک به آدرس زیر ارسال نمایید:

n.pornour@avec.ir