

توسعه اوک در سالی که گذشت



از ایران تنها به دو دلیل بود:

- اول اینکه باید به خودمان اثبات می کردیم که خدمات ما مطابق با استاندارد های بین المللی است، و بعد هم باید کار می کردیم.
- هیچوقت فرصت خدمت در ایران را به فعالیت در خارج از آن نخواهیم فروخت و این قسمتی از مأموریت اوک است. البته اوک باید به گونه ای باشد که همه در اقصی نقاط دنیا خواهان خدمات آن باشند. این هم قسمتی از مأموریت ماست.
- در انتهای سال ۸۶ با نگاهی به مجموعه فعالیت های اوک قدری خستگی یک ساله را از تن به در می کنیم، برای همه شرکایم آرزوی موفقیت می کنم و از خداوند منان سربلندی ایران را مسئلت دارم. امید به اینکه با عنایت باری تعالی باعث افتخار آن روح خدایی باشیم.

مدیریت پروژه را در خارج از ایران تقیل کنیم.

ما در اوک عادت داریم که نتیجه کار را نگاه کرده و ارزش می گذاریم. توسعه حاصل شده، نتیجه مجموعه ای از فعالیت های شبانه روزی بوده است که در سایه تلاش و تمرین مستمر تیم اوک به دست آمده. از همه کارشناسان و مدیران تشکر می کنم. آنجایی که امروز هستیم مرهون تلاش همه است، منظور من از همه، کارفرمایان، کارشناسان، پیمانکاران، و سایر کسانی که با ما در تعامل بوده اند است. از برخورد تمام دوستان درس گرفته ایم و مطمئنا نتایج دروس را به کار خواهیم بست.

اوک همچنان بر این باور است که تلاش و همت خود را در راستای اجرای درست و به موقع پروژه های ایران معطوف نماید و ایران برای ما در گذشته، حال و آینده اولویت یک است. فعالیت در خارج



Aim for success, not perfection.

David M. Burns

سال ۸۶ را باید نقطه عطفی در فعالیت های اوک بدانیم. در این سال توسعه اوک در دو جبهه صورت گرفت. نخست تکمیل پروژه هایی که خدمات مدیریت و برنامه ریزی آن با اوک بود:

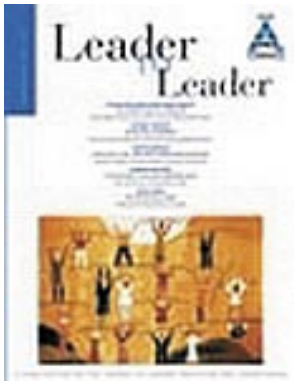
- پروژه عظیم پتروشیمی آریاساسول در این سال به بهره برداری رسید و محصول اتیلن آن به شرکت های داخلی و خارجی فروخته شد. واحدهای پلی اتیلن نیز نزدیک به اتمام هستند. تجربه ای که در این پروژه نصیب اوک و کارشناسان آن گردید بسیار گرانبها و ارزشمند است. این تجربه در ارتقاء اعتماد به نفس شرکت نقش به سزایی داشته و تأثیر آن در توسعه برون مرزی فعالیت های شرکت، غیر قابل انکار است.
- پروژه کارخانه تولید فسفات نیز در این سال به اتمام رسید و در حال بهره برداری است. در این پروژه به وضوح به نقشی که جوانان در مدیریت و همچنین اداره پروژه داشتند می توان نگرست و به آینده امیدوار بود.
- توسعه کیفی خدمات اوک در سایه رشد و بلوغ سازمانی آن باعث گردید تا خدمات برنامه ریزی ما در جبهه ای دیگر مورد توجه شرکت های بزرگ خارجی نیز قرار بگیرد:
- اینک کارشناسان اوک در آفریقای جنوبی مشغول ارائه خدمات برنامه ریزی به شرکت ساسول تکنولوژی برای پروژه های آن شرکت هستند.
- در همین حال گروه دیگری از کارشناسان اوک در جمهوری دموکراتیک کنگو برنامه ریزی ساخت و نصب کارخانه تولید مس را برای شرکت جی آر دی مینپراک از استرالیا به عهده گرفته اند.
- گفتگوها با شرکت های معروف دیگر نیز در حال انجام شدن است تا بخش بزرگتری از فعالیت های

فهرست مطالب:

۱	توسعه اوک در سالی که گذشت
۲	معرفی کتاب: طراحی آرمانی، خلق آینده سازمان؛ تکانه های استراتژیک در دنیای مدیریت / معرفی مراکز تحقیقاتی: پژوهشگاه پلیمر و پتروشیمی ایران / معرفی نشریات: Leader To / Leader مجموعه فیلم های آموزشی مدیریت پروژه
۳	معرفی شخصیت ها: جک ولس / اولین همایش ملی توسعه قابلیت ها و ظرفیت های مهندسی در شرکت های ایرانی / معرفی نرم افزار: Ten Risk Manager
۴	همکاری اوک و جی آر دی مینپراک در معدن مس فونگرومی کنگو / طراحی مقدماتی و مناقصه اجرای طرح ذخیره سازی گاز / افتتاح پتروشیمی کرمانشاه تا پایان سال / بهره برداری از ۶۴۴ طرح صنعت گاز در دهه فجر امسال / آغاز عملیات اجرایی ساخت کارگاه آند شرکت ایرالکو
۵	کلید موفقیت پروژه های بزرگ / ۱۰ قانون برای خراب کردن ارتباطات پروژه / مهمترین واژه های کسب و کار (قسمت چهارم) / مدیریت کیفیت پروژه
۶	نوآوری، امری درونی / تصمیم گیری گروهی / ۷ قانون برای تضمین شکست پروژه
۷	آیا نقطه ضعف می تواند نقطه قوت باشد؟ / معمای شماره ۵ چوب کبریت ها / جدول ویژه
۸	هدایت مؤثر مباحثات تیم / بهبود محصولات و خدمات / کلمات و عبارات کلیدی تصمیم گیری (۸)

معرفی نشریات:

Leader To Leader



فصلنامه Leader To Leader مؤسسه است که به ارائه مقالات در زمینه های رهبری، مدیریت، و استراتژی می پردازد. این مقالات توسط برترین رهبران فکری معاصر نوشته می شود. فصلنامه Leader To Leader در هر فصل از طریق ایمیل برای تمامی اعضای مؤسسه Leader To Leader ارسال می شود و از طریق اشتراک نیز قابل دسترسی است.

معرفی کتاب



تکانه های استراتژیک در دنیای مدیریت

نویسندگان: فریبرز قدر، اریک پترسون
 مترجمان: مهدی خادمی گراشی، فاطمه کنعانی مقدم
 ناشر: مؤسسه آریانا

طراحی آرمانی: خلق آینده سازمان

نویسندگان: راسل ایکاف، جیسون مگیدسون، هربرت ادیسون
 مترجم: مسعود سلطانی
 ناشر: مؤسسه آریانا

مجموعه فیلم های آموزشی مدیریت پروژه

MindLeaders و BestWebTraining اقدام به تهیه مجموعه ای از فیلم های آموزشی مدیریت پروژه نموده اند. در این مجموعه به بررسی کامل مفاهیم و استراتژی های مدیریت پروژه پرداخته شده است؛ اجزاء هفت گانه یک سیستم مدیریت و فازهای پنج گانه چرخه عمر پروژه تشریح شده و عوامل مؤثر بر هزینه و کیفیت مورد بررسی قرار گرفته است؛ نقش مدیران پروژه به طور دقیق بررسی شده و استراتژی هایی برای تعریف پروژه به کار گرفته شده است. کارهایی مانند تهیه ساختارهای شکست کار، برآورد و زمانبندی منابع، زمانبندی محاسبات، پیگیری فعالیت های پروژه، فاز پایانی پروژه، استانداردهای مدیریت پروژه، تشکیل تیم پروژه و استراتژی هایی برای مدیریت پروژه مؤثرتر، سایر مباحث این مجموعه را تشکیل می دهد. اقلام این مجموعه عبارتند از:

- Project Management Overview
- Understanding the Project Manager's Role
- Defining the Problem
- Determining the Strategy
- Developing the Work Breakdown Structure
- Estimating and Scheduling Resources
- Understanding Scheduling Computations
- Tracking Project Activities
- Closing Out the Project
- Formalizing Project Management Standards
- Developing Project Teams
- Ensuring Your Own Effectiveness

این مجموعه را می توانید با قیمت ۳۲/۹۹ دلار از آدرس اینترنتی زیر خریداری نمایید:

http://link.mindleaders.com/e-learn/catalog/series/series_catalog.jsp?associd=HARRIS005&series_sku=srs.projmg.3ev&batchmode=

معرفی مراکز تحقیقاتی:

پژوهشگاه پلیمر و پتروشیمی ایران

کشور و ارتقای توانمندی تکنولوژیک و حرکت در مرزهای دانش در این رشته می باشد. این پژوهشگاه از چهار پژوهشکده زیر تشکیل گردیده، که هر یک از آنها مشتمل بر چندگروه پژوهشی است:

- پژوهشکده مهندسی
- پژوهشکده فرآیند
- پژوهشکده پتروشیمی
- پژوهشکده علوم

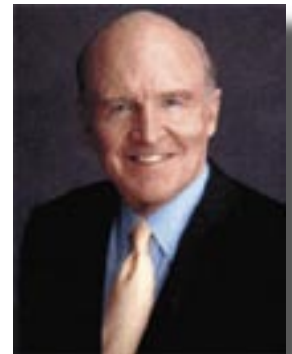
جهت آشنایی بیشتر با این پژوهشگاه و زیرمجموعه های آن می توانید به آدرس اینترنتی زیر مراجعه نمایید:
www.iranpolymerinstitute.org

هدف از ایجاد پژوهشگاه پلیمر و پتروشیمی ایران که در زمینی به مساحت ۱۷ هکتار و با زیربنایی برابر با ۴۰،۰۰۰ متر مربع احداث شده است، انجام پژوهش های بنیادی و کاربردی در کلیه زمینه های پلیمری و پتروشیمیایی از جمله لاستیک، پلاستیک، کامپوزیت، رنگ، روکش و چسب، علوم پلیمر، طراحی و فرآیند تولید مواد پلیمری، پلی یورتان، پلیمرهای زیست سازگار و سامانه های نوین دارو رسانی و نیز تربیت نیروی انسانی و پیشرفت دانش فنی لازم برای طراحی و توسعه صنایع پلیمری، در جهت نیل به خودکفایی



معرفی شخصیت ها:

جک ولش



"John Frances Welch Jr"

در سال ۱۹۳۵ در ایالت ماساچوست آمریکا به دنیا آمد. او در سال ۱۹۵۷ مدرک مهندسی شیمی خود را از دانشگاه همان ایالت و پس از زمانی کوتاه دکترای این رشته را از دانشگاه "Illinois" دریافت کرد. "ولش" در سال ۱۹۶۰، بلافاصله پس از فراغت از تحصیل به کمپانی "جنرال الکتریک" پیوست اما چون با نحوه ارتقاء شغلی کارکنان و برخی روش های مدیریتی شرکت مشکل داشت، پس از یک سال تصمیم به ترک جنرال الکتریک گرفت؛ هنگامی که "ولش" تصمیم خود را با مسئولش، "Reuben Gutoff" در میان گذاشت، با مخالفت او مواجه گردید. "Gutoff" در یک گفتگوی چهارساعته توانست "ولش" را از تصمیم خود منصرف سازد. او به "ولش" قول داد که شرایط را طوری تغییر دهد که تمامی رفت و آمدهای وقت گیر اضافی برای انتقال نظرات و تصمیمات برای او برداشته شود.

بدین ترتیب، "ولش" با عزمی راسخ تر به کار بازگشت و به کمک "Gutoff" توانست پله های ترقی را به سرعت طی نماید. او ابتدا با به کارگیری روشی نوین و مبتکرانه، بازاریابی محصولات جنرال الکتریک را به طرز شگفت آوری ارتقا داد. سپس در سال ۱۹۷۲ به سمت معاونت یکی از بخش ها، در سال ۱۹۷۷ مدیریت آن بخش، در سال ۱۹۷۹ یکی از اعضای هیات مدیره و سرانجام در سال ۱۹۸۱ به عنوان جانشین "Reginald Jones" منصوب شد.

در طول فعالیت ۲۰ ساله او در این سمت، جنرال الکتریک به پیشرفتی بی سابقه دست یافت، به طوری که فروش

محصولات آن از ۱۲ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۱ به ۲۸۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۱ افزایش یافت.

"ولش" اعتقاد داشت که مدیران ارشد شرکت به جای نصب اطلاعیه های مختلف در تابلو اعلانات و یا ابلاغ نظراتشان توسط بوروکراسی طولانی و خسته کننده اداری، می بایست از شیوه "تکرار" استفاده نمایند و این مسئله باید طوری انجام شود که اهمیت اهداف، مقاصد و یا دستورات جدید حتی به خانه کارکنان نیز کشیده شود و آنها سر سفره شام با خانواده نیز در مورد آن صحبت کنند. در نظر او اگر در ذهن کارکنان، شرکت از شکل یک راهرو دراز و پر پیچ و خم با موانع متعدد برای رساندن خبر از جایی به جای دیگر به یک سوپرمارکت بزرگ تبدیل شود، اتلاف وقت و انرژی در این سیستم اداری کاملاً از بین خواهد رفت. اگر تمامی بخش ها همچون قفسه های سوپرمارکت در کنار هم و در معرض تماس دیگران قرار گیرند، نه به سیستم کاری آنها لطمه ای خواهد خورد و نه دخالت و ناهماهنگی در انجام امور پدید خواهد آمد. به علاوه، مطالب مورد نیاز کمپانی بارها و بارها دهان به دهان تکرار شده، در ذهن همگان نقش خواهد بست.

به کارگیری این روش، سبب شد تا کارکنان همگی خود را جزئی از کل بدانند و تماس های روزمره آنها با مدیران ارشد کمپانی، نوعی اعتماد به نفس و وابستگی عاطفی به جنرال الکتریک در آنها پدید آورد.



اگرچه در سال ۲۰۰۱، "ولش" از سمت خود بازنشسته شد اما توان علمی و مدیریتی او به حدی است که حتی در سن و سال امروز نیز قریب به ۵۰۰ کمپانی او را به عنوان مشاور و راهنما در کنار خود دارند و از تکنیک های خلاق او سود می جویند.

اولین همایش ملی توسعه قابلیت ها و ظرفیت های مهندسی در شرکت های ایرانی



اهداف همایش:

- ارتقای توان داخلی در فعالیت های مهندسی پایه و تفصیلی پروژه ها
- ایجاد توسعه همکاری های مشترک بین المللی شرکت های مهندسی در اجرای پروژه های کلان
- سیاستگذاری، شیوه های حمایتی و زیرساخت های رشد مهندسی در کشور
- انتقال، تولید و مدیریت دانش فنی اجرای پروژه ها
- آموزش و پژوهش مهندسی در کشور؛ توسعه کیفی و نیازهای داخلی
- صدور خدمات فنی و مهندسی؛ چالش ها، دستاوردها و الزامات رشد
- توسعه و بومی سازی استانداردهای مهندسی
- توسعه توان مشاوره و مدیریت مهندسی در شرکت های ایرانی

زمان و محل برگزاری همایش:

تیر ماه ۱۳۸۷، تهران، هتل المپیک

مهلت ارسال خلاصه مقالات:

تا ۳۱ فروردین ماه ۱۳۸۷

مهلت ارسال اصل مقالات:

تا ۳۱ خرداد ماه ۱۳۸۷

برای دریافت فرمت (ساختار) مقالات، با دبیرخانه همایش تماس حاصل نمایید.

تلفن های دبیرخانه:

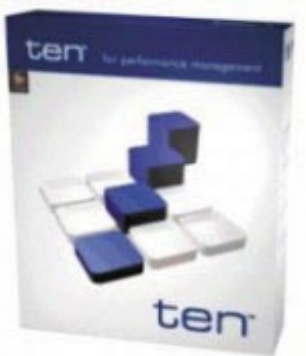
۰۲۱-۶۶۰۰۸۶۹۳ ، ۰۲۱-۶۶۰۱۹۸۹۳ و ۰۲۱-۶۶۰۰۵۴۰۴

پست الکترونیک:

Engineering.
Office@techstudies.org

معرفی نرم افزار:

Ten Risk Manager



Ten Risk Manager یک نرم افزار کاربردی مؤثر است که به شما کمک می کند تا رویکردی سیستماتیک را نسبت به مدیریت ریسک سازمان خود در پیش گیرید. این نرم افزار شما را یاری می کند تا:

- ریسک ها را تعریف کنید،
- از طریق ثبت ریسک ها آنها را ارزیابی نمایید،
- کنترل ها و مالکیت های ریسک ها را تعیین کنید.

Ten Risk Manager ابزارهایی را جهت جمع آوری، پایش و بررسی اطلاعات ریسک در اختیار شما قرار داده، بالاترین ریسک ها و اقدامات اصلاحی متناسب با آنها را مشخص می سازد.

نصب و به کارگیری این نرم افزار، بسیار ساده است و در تمامی سطوح سازمان می توان از آن استفاده نمود.

جهت کسب اطلاعات بیشتر می توانید به آدرس زیر مراجعه نمایید:

<http://www.tensoftware.com/ten/riskman.html>

همکاری اوک و جی آر دی مینپراک در معدن مس فونگرومی کنگو

شرکت آمریکایی تنکی فونگرومی ماینینگ امتیاز اکتشاف و استخراج مس را در معادن فونگرومی جمهوری دموکراتیک کنگو در اختیار دارد. شرکت استرالیایی جی آر دی مینپراک، به عنوان پیمانکار اصلی این پروژه، کار تجهیز کارگاه را انجام داده و عملیات سیویل را نیز آغاز نموده است. شرکت استرالیایی از مدیر عامل اوک برای بازدید از پروژه و بررسی شرایط همکاری دعوت به عمل آورد. این بازدید از تاریخ چهارم تا ششم فوریه انجام گرفت. پس از انجام دیدار در جلسه

ای در ژوهانسبورگ آفریقای جنوبی، دو طرف برای همکاری به توافق رسیدند و مقرر شد تا کارشناسان اوک برای هدایت فعالیت های برنامه ریزی پروژه در دو مرحله به پروژه اعزام گردند. این اولین همکاری بین دو شرکت محسوب می گردد. شرکت مینپراک با داشتن شبکه گسترده پروژه های معدنی در کشورهای مختلف از جمله برزیل و استرالیا می تواند همکار مناسبی برای اوک و توسعه بازار فعالیت های آن باشد. دو طرف موافقت کردند تا دامنه فعالیت های مشترک را گسترش دهند.



طراحی مقدماتی و مناقصه اجرای طرح ذخیره سازی گاز

مهم ترین مخزن مورد مطالعه شرکت گاز برای ذخیره سازی در سراجه قم است که ظرفیت ذخیره کردن ۳/۳ میلیارد مترمکعب گاز را دارد. هم اکنون طراحی مقدماتی برای تزریق و شناسایی شرکت های تأمین کننده کمپرسور انجام شده و مراحل اجرای مناقصه و انتخاب پیمانکار EPC در دست اقدام است.

در صورت بهره برداری از این مخزن، امکان برداشت روزانه ۵۰ میلیون متر مکعب گاز در ساعات اوج مصرف وجود دارد. زمان انجام این طرح ۳ سال اعلام شده است.

به دلیل نیاز به تجهیزات و کمپرسورهای خاصی که در کشور قابل ساخت نیستند،



افتتاح پتروشیمی کرمانشاه تا پایان سال

پتروشیمی کرمانشاه علیرغم تعویقی که در راه اندازی آن به دلیل مشکلات تکنولوژیکی و تأخیر در ورود کارشناسان خارجی جهت راه اندازی دستگاه های آن پدید آمد، چندی پیش به طور کامل راه اندازی شد و به تولید رسید، ولی به واسطه افت فشار گاز و قطع گاز واحدهای صنعتی، تولید آن متوقف گردید. پس از وصل شدن مجدد گاز این واحد، حداقل ۱۰ روز زمان برای استارت مجدد آن مورد نیاز است. امید می رود قبل از پایان سال جاری، شرکت پتروشیمی کرمانشاه به افتتاح برسد. میزان تولید این شرکت ۶۶۰ تن اوره در سال می باشد که نیاز غرب و شمال غرب کشور به اوره را تأمین خواهد کرد.



ضمن اینکه صادرات نیز در آن در نظر گرفته شده است. سرمایه گذاری انجام شده برای احداث این واحد حدود ۵۰۰ میلیارد تومان اعلام گردیده و ۲۶۷ میلیون یورو از این میزان سرمایه گذاری، از منابع حساب ذخیره ارزی تأمین شده است.

بهره برداری از ۶۴۴ طرح صنعت گاز در دهه فجر امسال

مهندس سید رضا کسایی زاده، مدیر عامل شرکت ملی گاز ایران، اعلام کرد: در دهه فجر امسال ۶۴۴ طرح در بخش های پالایش، انتقال و گازرسانی در کشور به ارزش ۳۲،۰۰۰ میلیارد ریال به بهره برداری رسید. این طرح ها شامل دو پروژه پالایشی (بهره برداری از واحد گوگرد سازی پالایشگاه شهید هاشمی نژاد و دو واحد پالایشگاه ایلام)، ۲۵۰۰ کیلومتر خطوط انتقال گاز فشار قوی، گاز رسانی به ۵۰۴ روستا و ۱۹ شهر، گازدار شدن ۶۵ واحد صنعتی کوچک و بزرگ و ۲۲ جایگاه CNG بوده است.

کسبایی زاده در باره آخرین وضعیت خط هفتم سراسری گفت: این خط هم اکنون ۶۰ درصد پیشرفت دارد و قرارگاه خاتم الانبیا کار خود را در این خط ادامه می دهد. وی طرح احداث خط لوله نهم سراسری را پروژه سنگینی دانست و اضافه کرد: مناقصه این طرح به صورت BOO انجام شده و در این مناقصه یکی از شرکت ها با درخواست تضمین بازپرداخت از سوی ما اعلام کرد که می تواند با ۵ میلیارد یورو پروژه را فاینانس کند و چون مشخص نشده که به ازای انتقال هر مترمکعب گاز، ما چقدر باید بپردازیم، با این کار مخالفت کردیم.

آغاز عملیات اجرایی ساخت کارگاه آند شرکت ایرالکو

طرح توسعه آند سازی شرکت آلومینیوم ایران (ایرالکو) در ۳۰ کیلومتری اراک در زمینی به مساحت ۱۳۰،۰۰۰ متر مربع اجرا خواهد شد که ۷۶،۴۵۰ متر مربع زیربنای آن است. این طرح در مدت ۲۴ ماه با اعتباری بالغ بر ۱۱ میلیارد تومان از محل اعتبارات استانی و وزارت صنایع و معادن احداث می شود و با احداث آن سالانه ۶۵۰۰۰

تن به ظرفیت تولید آلومینیوم افزوده خواهد شد. با اجرای این طرح، امکان ایجاد واحدهای پایین دستی در صنعت آلومینیوم سازی در اطراف آن وجود خواهد داشت که می تواند در ایجاد اشتغال در منطقه مؤثر باشد. تکنولوژی ساخت، طراحی و نصب این کارگاه تماماً توسط متخصصان داخلی به انجام خواهد رسید.

مهمترین واژه های کسب و کار

(قسمت چهارم)

کنترل تغییرات در مورد خروجی ها و کنترل تغییرات در مورد اقدامات است؛ خروجی های مورد نظر پروژه نیازمند ۱۰۰ درصد کنترل تغییرات می باشند در حالی که میزان کنترل تغییرات در مورد اقدامات باید صفر درصد باشد. ممکن است ساختار شکست کاری تهیه شود که در آن، خروجی ها تا ۵ یا ۶ لایه شکسته شده باشند؛ تغییر هر یک از این اجزاء به منزله تغییر مقصد پروژه خواهد بود. بنابراین لازم است کنترل تغییرات در مورد آن اعمال شود. از سوی دیگر، تغییر فهرستی از اقدامات، ممکن است به سادگی به روز کردن یک To Do List باشد که نیاز به اخذ تأییدیه های رسمی ندارد. نتیجه اینکه، لازم است به تفاوت میان تجزیه خروجی ها و ترکیب اقدامات توجه شود و از این تفاوت، در جهت موفقیت پروژه بهره برداری مناسب به عمل آید.

دو راه برای عدم موفقیت پروژه وجود دارد که با کنترل تغییرات مرتبط است:

- راه اول، آن که هیچ کنترلی بر تغییرات اعمال نشود.
- راه دوم، که احتمالاً تأثیر بیشتری نسبت به راه اول دارد، کنترل کامل تغییرات است به طوری که برای کوچکترین تغییر در برنامه پروژه، اخذ تأییدیه های رسمی لازم باشد.

پس چه باید کرد؟ آیا راه حل این است که از برنامه ریزی جزئیات صرف نظر شود؟ البته نه؛ هر پروژه مشتمل بر صدها یا هزاران عنصر جزئی است که نیاز به برنامه ریزی دارد. بهترین پاسخ به این پرسش، درک تفاوت مابین



مدیریت کیفیت پروژه

به تحركات شدید در پایان پروژه، جهت تکمیل به موقع آن را به میزان بسیار زیادی کاهش می دهد. هنگامی که اضطراب پدید آید و افراد کارها را با عجله انجام دهند، خطاها افزایش خواهند یافت.



عامل دیگر جهت دستیابی به کیفیت مورد نظر برای خروجی های پروژه، آن است که کیفیت هر یک از اقدامات قابل تحویل پروژه در پایان هر مرحله از پروژه، مورد بررسی قرار گیرد. بدین ترتیب قبل از آغاز مرحله بعد، خطاهای احتمالی کشف و برطرف خواهد شد.

معمولاً بنیان و حامیان پروژه، کیفیت مشخصی را برای خروجی های پروژه انتظار دارند. این الزامات کیفیتی باید در برنامه مدیریت پروژه، مستند شود و از ابتدا مورد توافق حامی، کارفرما و مدیر پروژه قرار گیرد. در این صورت مسئولیت مدیر پروژه دستیابی به نتایج با کیفیت مورد توافق خواهد بود. بهترین روش برای تضمین اینکه نتایج دارای استانداردهای کیفیتی مورد نظر باشند، دنبال نمودن یک فرآیند تعریف شده مدیریت پروژه است که جهت حصول اطمینان از تأمین آن کیفیت در هر مرحله از پروژه، طراحی شده باشد. در آغاز بهتر است اطمینان حاصل شود که تمامی افراد، همسان یا یکدیگر و با اطلاعات کافی کارها را انجام می دهند. پایبندی به رویه های اساسی مدیریت پروژه در مورد کنترل تغییرات پروژه، کنترل مستندات، تجزیه و تحلیل نیازها، و مدیریت ریسک و وقایع غیرمنتظره، احتمال غافلگیری و به دنبال آن نیاز

کلید موفقیت پروژه های بزرگ

جنبه هایی خارج از محدوده موضوعات تکنیکی وجود دارد که باید مدیریت مناسبی بر آنها اعمال شود تا دستیابی به اهداف پروژه میسر گردد. بنابراین موفقیت پروژه های بزرگ تا حد زیادی به موارد زیر بستگی خواهد داشت:

- تثبیت رهبری، از طریق یک فرم سازمانی مدیریتی که بتواند مدیریت و برنامه ریزی مؤثر را فراهم نماید
- استفاده از یک سیستم مدیریت پروژه به عنوان مدلی برای استراتژی و فلسفه مدیریت
- به کارگیری آخرین اصول نظری و عملی اثبات شده مدیریت پروژه، در برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل استفاده از منابع پروژه

هرچه پروژه ها بزرگتر و پیچیده تر باشند، مدیریت مؤثر آنها اهمیت بیشتری خواهد داشت. در این پروژه ها، با توجه به ارتباطات و هم محوری ها، پیامدهای تصمیم گیری در مورد چگونگی مدیریت پروژه نسبت به پیامدهای چگونگی اجرای یک نقش تکنیکی خاص، معمولاً از اهمیت بسیار بالاتری برخوردار است. هرچه محدودیت زمانی بیشتر باشد، این امر آشکارتر می گردد. به علاوه، در پروژه های بزرگ و پیچیده



۱۰ قانون برای خراب کردن ارتباطات پروژه

- ۶- تا انتهای پروژه، نیازها، مشخصات و برنامه پروژه را بازنگری نکنید. اگر چیزی از قلم افتاده باشد، احتمالاً کسی متوجه آن خواهد شد.
- ۷- هر مطلب را فقط یک بار بیان کنید.
- ۸- برای جذب منابع بیشتر، به مدیریت بالا مراجعه کنید و از مذاکرات خسته کننده با سایر افراد و مدیران اجتناب نمایید.
- ۹- خطوط ارتباطی پروژه را مشخص نکنید تا همه به شما مراجعه کنند.
- به هیچ وجه اجازه ندهید افراد تیم با یکدیگر صحبت کنند. بدین ترتیب شما در مرکز پروژه باقی خواهید ماند و می توانید کنترل آن را در اختیار خود نگه دارید.
- ۱۰- ثبت تجربیات را فراموش کنید. بسیاری از اعضای تیم فعلی در پروژه بعدی نیز همراه شما خواهند بود؛ به علاوه، هیچ دو پروژه ای کاملاً یکسان نیستند، بنابراین حفظ و نگهداری سوابق و گزارشات پروژه، پس از اتمام آن، ضرورتی ندارد.

همان گونه که قلب در دستگاه گردش خون، خون را به جریان می اندازد، در پروژه نیز ارتباطات صحیح باعث می شود تا اطلاعات پروژه بین هسته مرکزی و سایر بخش های آن به درستی جریان یابد. اگر قصد تضعیف و یا از بین بردن ارتباطات صحیح پروژه را دارید، مطابق قوانین زیر اقدام نمایید:

- ۱- در میان ذی نفعان پروژه، فقط به مهمترین آنها اهمیت بدهید و بقیه را نادیده بگیرید.
- ۲- وقت خود را برای تهیه برنامه ارتباطات تلف نکنید. اگر کسی اطلاعاتی بخواهد، از شما خواهد پرسید.
- ۳- برای تمامی افراد، اطلاعات و گزارشات یکسان ارسال کنید.
- ۴- اگر کسی به اطلاعاتی نیاز داشت که در گزارش شما آورده نشده است، از او بخواهید که فرم "درخواست اطلاعات" را پر کند و در آن علت نیاز به آن اطلاعات را همراه با توجیه اقتصادی آن درج نماید. وقت شما با ارزش است و افراد باید ثابت کنند که آنچه از شما می خواهند، وقتتان را بیهوده تلف نمی کند.
- ۵- واقعیت ها را پیگیری نکنید. بدین

نوآوری، امری درونی



سازمان ها نوآوری نمی کنند؛ نوآوری کار انسان هاست، انسان های ملهم، انسان های متعهد. نوآوری از درون انسانها آغاز می شود. نقش سازمان ها، همانند نقش مدیران، آن است که راه را برای این افراد هموار سازند. در این راستا، سازمان ها در عین حال که می کوشند سیستم های پشتیبانی، فرآیندها و پروتوکل های لازم را تهیه کنند، لازم است به خاطر داشته باشند که این سیستم ها، فرآیندها و پروتوکل ها، راه حل نیستند؛ آنها مفهوم هستند نه محتوا؛ آنها پوسته هستند نه هسته؛ آنها فهرست غذا هستند نه خود غذا.

افراد باید چیزی را در درون خود تجربه کنند که باعث شکوفایی و رشد خلاقیت آنها بشود. آنها در منزل، در اتومبیل، و حتی در خواب، به پروژه خود خواهند اندیشید و نیاز چندانی به "مدیریت از خارج" نخواهند داشت. انگیزش درونی باید شکوفا شود. افراد به ابداع و نوآوری دست می زنند نه از آن جهت که از آنها خواسته شده، بلکه بدین علت که خود می خواهند. اگر مایلید فرهنگ نوآوری در سازمان شما پدیدار گردد، به دنبال یافتن روشی برای کمک به شکوفایی درونی افراد سازمان خود باشید.

ممکن است یک سخنران با شور و حرارت بسیار به سخنرانی در مورد مثلا خودسازی بپردازد، اما این موعظه تنها به افراد یادآوری می کند که باید چیزی را تمرین کنند، و لزوماً باعث تغییر رفتار آنها نمی شود. تغییر باید در درون قلب و مغز هر فرد ایجاد شود و نمی توان برای آن قانونی وضع نمود. به همین ترتیب، سازمان هایی که در نظر دارند فرهنگ نوآوری در آنها رواج پیدا کند، نیازمند یک تغییر درونی در افراد خود هستند.

تصمیم گیری گروهی

بسیاری اوقات، دو یا چند فکر می تواند بهتر از یک فکر باشد، با این شرط که بدانید چگونه نقاط قوت گروه را شناسایی کنید و از نقاط ضعف آن اجتناب نمایید.



گروه ها می توانند مزایای متعددی داشته باشند، از جمله فراهم آمدن:

- با مسئله انگیزش بیشتر (افراد هنگامی که دیگران به آنها اعتماد کنند، سختکوش تر می شوند).
- اما ممکن است مضراتی نیز داشته باشند؛ احتمال دارد اعضا:
 - در گروه احساس فشار بکنند و مایل نباشند که نظرات جدید یا بحث برانگیز ارائه نمایند.
 - احساس کنند که نمی توانند بی طرف باشند، یا ایده های دیگران را مورد انتقاد قرار دهند.
 - گردهم آیند و به جای گفتگو، با یکدیگر مشاجره کنند.
 - برای انجام کارها به دیگران متکی شوند.

- دامنه گسترده تری از دانش و تجربه
- انرژی و منابع بیشتر جهت مواجهه

۷ قانون برای تضمین شکست پروژه

اعضای تیم خود تشکیل دهید. تهیه دستور جلسه، چیزی جز ائتلاف وقت نیست؛ پس از تشکیل جلسه از افراد بپرسید که در مورد چه موضوعی مایلند صحبت کنند. اگر کسی جرأت کرد در مورد طرح پروژه از شما سؤال کند، به او پرخاش کنید.

اجرای یک مرحله ای. وقت خود را برای اجرای مرحله به مرحله پروژه تلف نکنید؛ همانگونه که جهان یک باره خلق شد، شما نیز پروژه خود را در یک مرحله بزرگ به اجرا در آورید. شما همواره فرصت بازگشت و جبران خطاهای خود را خواهید داشت. مهم آن است که اقدام قابل تحویل را به موقع تحویل دهید.

استفاده از شعور حسی. واقعاً نیازی نیست که با تمامی مفاهیم مرتبط با نمودار گانت، ساختارهای شکست، تجزیه و تحلیل هزینه ها و ... آشنا باشید؛ شعور حسی شما کفایت می کند. فقط تعداد زیادی افراد زیرک را در پروژه به کار بگمارید، آنها را وادار کنید روزی ۲۰ ساعت کار کنند، و منتظر شوید تا اقدام قابل تحویل، آماده شوند.

برخورد درست با کارفرما. هر کاری از دستتان برمی آید بکنید تا تمامی خواسته های کارفرما را برآورده سازید، صرف نظر از اینکه ممکن است این خواسته ها عاقلانه نباشند یا پروژه شما را با تأخیر مواجه سازند. تنها کافی است به افراد تیم خود فشار بیشتری وارد کنید تا از آخرین باقیمانده های انرژی خود نیز استفاده کنند.

رعایت قوانین زیر، شکست کامل پروژه شما را تضمین می کند؛ می توانید با مسئولیت خود، آنها را امتحان کنید!

فقط تحویل دهی. به خاطر داشته باشید که وظیفه اصلی شما تحویل دادن نتایج در موعدهای مقرر است. آنقدر توجه خود را به این مسئله معطوف دارید که مسائل فرعی مانند تضمین کیفیت، تست ها، ارتباطات، مدیریت تیم و داشتن کمی مروت را از یاد ببرید.

برنامه ریزی، کاری عبث. از آنجا که شما از همکاری مشاوران و طراحان بسیار زیرکی برخوردار هستید، نیازی نیست که هزینه های بالاسری برنامه ریزی و کنترل پروژه را متحمل شوید.

تیم خود را به کار بیشتر وادار کنید. رمز موفقیت برای تحویل دادن به موقع نتایج تحت بودجه مقرر، آن است که تا می توانید افراد تیم را به کار بیشتر وادار نمایید؛ به جای استخدام افراد بیشتر، مقداری قهوه بخرید و به اعضای تیم بدهید تا کمتر بخوابند و بیشتر کار کنند. به خود اجازه بدهید که در تمامی جزئیات کار آنها دخالت کنید.

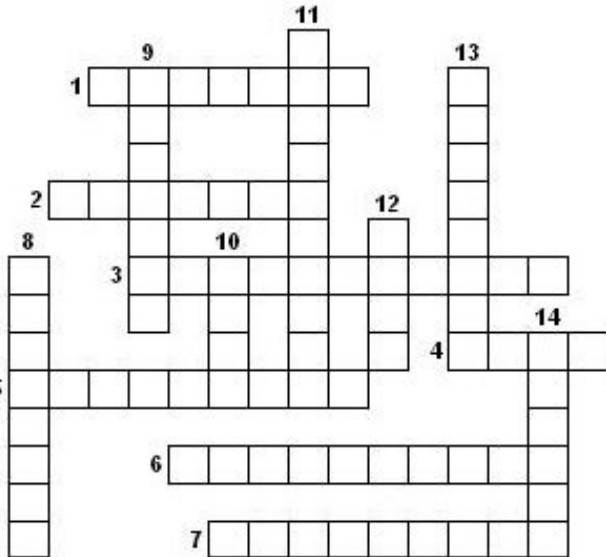
بازندگان به ارتباطات توجه می کنند. همه گروه ها باید با موضوعات مدیریت پروژه آشنا باشند. اگر کسی توضیح بیشتری از شما خواست، از یک پادو بخواهید که مقدار زیادی مدارک و مستندات تهیه کند؛ البته هیچ اهمیتی ندارد که این مستندات، بیانگر مطلبی نباشند.

تشکیل جلسات، بسیار مهم است؛ بکوشید حداقل روزی ۴ یا ۵ جلسه با



"Don't tell them we failed. Tell them we decided to temporarily postpone our success."

جدول ویژه



یک واقعه مهم یا کلیدی در طول عمر یک پروژه است.

۸- نسبت یا میزان پیشرفت یک پروژه
۹- صورتحساب پیمانکار یا درخواست کتبی جهت پرداخت مطابق قرارداد، برای کارهای انجام شده یا خدمات ارائه شده. (این کلمه را از پایین به بالا در جدول درج کنید.)

۱۰- نتیجه یا هدف خاصی که برای یک پروژه در نظر گرفته شده است.

۱۱- فراخوانی برای انجام کاری.

۱۲- پول اعم از سکه، ارز، حواله، چک و سایر موارد مشابه.

۱۳- برطرف نمودن عدم اطمینان برای یک سازمان با استفاده از منابع و با توجه به جهت حرکت آن

۱۴- فعالیتی در یک شبکه که نه پیش نیاز داشته باشد و نه پس نیاز.

۱- گروهی از عناصر وابسته عملیاتی که دارای مکانی مشترک هستند.

۲- تعهدی سازماندهی شده برای دست یابی به اهدافی مشخص در زمان محدود.

۳- فرآیند چانه زنی بین دو یا چند طرف که خواستار رسیدن به یک توافق رضایت بخش متقابل هستند.

۴- ابتدا و انتهای فعالیت ها در یک شبکه AOA.

۵- یک روش کاری پیشنهادی یا متداول جهت تحقق یک هدف؛ این روش اجباری نیست اما معمولاً دنبال می شود.

۶- فرآیند تبدیل برنامه کلی یک پروژه به یک برنامه زمانی با توجه به منابع موجود و محدودیت های زمانی

۷- نقطه ای در زمان که نشان دهنده

آیا نقطه ضعف می تواند نقطه قوت باشد؟

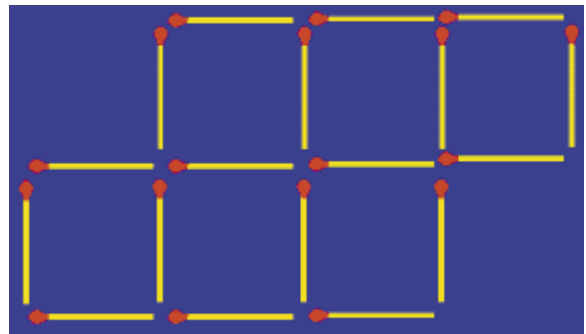


با استفاده از همان تک فن برنده شود. وقتی مسابقات به پایان رسید، در راه بازگشت به منزل، کودک از استاد راز پیروزی را پرسید. استاد گفت: "دلیل پیروزی تو این بود که اولاً به همان یک فن به خوبی مسلط بودی، ثانیاً تنها امیدت همان یک فن بود و سوم اینکه تنها راه شناخته شده برای مقابله با این فن، گرفتن دست چپ حریف است که تو چنین دستی نداری. یاد بگیر که در زندگی، از نقاط ضعف خود به عنوان نقاط قوت استفاده کنی. راز موفقیت در زندگی، داشتن امکانات نیست، بلکه استفاده از "بی امکانی" به عنوان نقطه قوت است."

(منبع: سایت راهکار مدیریت)

کودکی ده ساله که دست چپش در یک حادثه رانندگی از بازو قطع شده بود برای تعلیم فنون رزمی جودو به یک استاد سپرده شد. پدر کودک اصرار داشت استاد از فرزندش یک قهرمان جودو بسازد. استاد پذیرفت و به پدر کودک قول داد که یک سال بعد می تواند فرزندش را در مقام قهرمانی کل باشگاه ها ببیند. در طول شش ماه استاد فقط روی بدنسازی کودک کار کرد و در عرض این شش ماه حتی یک فن جودو را به او تعلیم نداد. بعد از شش ماه خبر رسید که یک ماه بعد مسابقات محلی در شهر برگزار می شود. استاد فقط یک فن به آن کودک آموزش داد و تا زمان برگزاری مسابقات فقط روی آن تک فن کار کرد. سرانجام مسابقات انجام شد و کودک توانست در میان اعجاب همگان، با آن تک فن همه حریفان خود را شکست دهد. سه ماه بعد کودک توانست در مسابقات بین باشگاه ها نیز

معمای شماره ۵ چوب کبریت ها



دو تا از چوب کبریت ها را بردارید تا ۴ مربع مساوی باقی بماند. هریک از چوب کبریت های باقی مانده باید وجهی از یک مربع باشد.

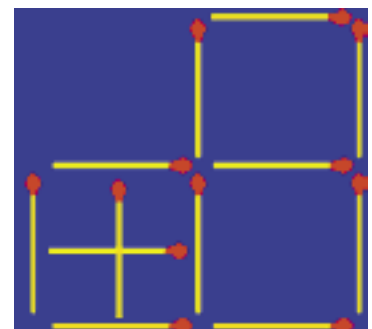
پاسخ جدول شماره ۷



How many more documents do you think we need to create?



پاسخ معمای شماره ۴ چوب کبریت ها:



کلمات و عبارات کلیدی تصمیم گیری (۸)

Constraint:

نمایش ریاضی چند متغیر حالت در یک مسئله برنامه ریزی ریاضی، که برای بهینه کردن تابع ارزش با توجه به متغیرهای کلیدی آن باید مدنظر قرار گیرند.

Consultant:

کسی که براساس یک درخواست یا برای دریافت حق الزحمه، در ارتباط با یک مسئله تصمیم گیری فردی، گروهی یا سازمانی، اطلاعات را در کنار یکدیگر قرار می دهد، یک پایگاه دانش ایجاد می کند، و توصیه های تخصصی ارائه می نماید.

Context:

آنچه که سوابق و نظریات مربوط به یک تصمیم را شامل می شود و معانی و مفاهیم را می توان از آن استخراج نمود.

Contributor:

مشخصه ای که به دلیل تأثیر آن بر برخی از معیارها مورد توجه قرار می گیرد اما خود، یک معیار نیست.

Core model:

یک مدل ساده از نظر ساختاری که مستقیماً به ارزیابی هدف اشاره می کند.



Success is not just money in the bank but a contented heart and peace of mind.

Sarah Ban Breathnach

قابل توجه مشتریان محترم

بدین وسیله به اطلاع می رساند خبرنامه "پی ام" بر روی شبکه اینترنت نیز منتشر می گردد.

در صورتی که مایلید انتشار شماره های جدید این نشریه بر روی اینترنت، از طریق پست الکترونیک به شما اطلاع داده شود، یک ایمیل خالی با موضوع (Subject):

"Add me to PM Mailing List"

به آدرس: n.pornour@avec.ir ارسال نمایید.



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

هدایت مؤثر مباحثات تیم

همه افراد به ارائه ایده ها و نظریات خود تشویق شوند.

- از همه بخواهید که در مباحث شرکت کنند و افراد ساکت تر را به صحبت کردن ترغیب نمایید.
- از مهارت های گوش کردن مؤثر، مانند جمع بندی مطالب و پرسیدن سؤال جهت وضوح بیشتر آنها، استفاده کنید.
- بر احترام متقابل به یکدیگر تأکید داشته باشید؛ برای کارهایی که به زمان و مهارت بیشتری نیاز دارند، منشوری جهت تعریف اهداف تیم و چگونگی انجام کارها توسط افراد تیم تهیه کنید.
- ابزارهای تصمیم گیری مشارکتی را مورد استفاده قرار دهید و سعی کنید نسبت به همکاری مؤثر و تعهد افراد تیم، اطمینان حاصل نمایید.

برای گروهی از افراد با مهارت های مختلف، باید تمامی ویژگی های یک رهبر بزرگ را داشته باشید. باید بیاموزید که چگونه بحث ها را هدایت کنید و به طور مؤثر به مدیریت افراد با خصوصیات فردی متفاوت بپردازید.



شما نمی دانید که افراد تیمتان در گذشته چه تجربیات خوب یا بدی داشته اند؛ نقش شما به عنوان یک رهبر، با پایه ریزی ارتباطات متقابل خوب بین اعضای تیم آغاز می شود. بدین منظور: ○ محیطی امن و راحت فراهم کنید تا

بهبود محصولات و خدمات

- افراد گستاخ به پاسخگویی تلفن ها گمارده شوند.
 - پیشنهادهای غلط به مشتریان ارائه شود.
- با توجه به این پاسخ ها، شما باید اطمینان حاصل کنید که افرادی مناسب، به شیوه ای مؤثر و مؤدبانه به تلفن های مشتریان پاسخ می دهند. همچنین لازم است برنامه های آموزشی ترتیب دهید تا مطمئن شوید که توصیه ها و پیشنهادهای که این افراد به مشتریان ارائه می کنند، درست و مؤثر است.

Reversal فرآیند ساده ای است که می توانید از آن به عنوان ابزاری مناسب جهت بهبود محصولات و خدمات استفاده کنید. برای به کارگیری این ابزار، پرسشی را مطرح کنید که کاملاً متضاد با سؤالی باشد که در پی یافتن پاسخ آن هستید؛ سپس پاسخ های به دست آمده را برای رسیدن به نتایج مطلوب، مورد استفاده قرار دهید. به عنوان مثال، فرض کنید که می خواهید پاسخگویی یک مرکز خدمات پس از فروش را بهبود بخشید. جهت به کارگیری فرآیند Reversal باید پرسید: "چگونه می توانیم رضایت مشتریان را کاهش دهیم؟". با مطرح کردن این پرسش ممکن است پاسخ های زیر را دریافت نمایید:

- به تلفن های مشتریان پاسخ داده نشود.
- تماس های تلفنی به قسمت های مربوطه ارجاع داده نشود.
- افرادی مسئول پاسخگویی به تلفن ها باشند که اطلاعات کافی نداشته باشند.

