

УДК 65.0
ББК 65.290-2
К36

Керцнер, Гарольд.

К36 Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г. Керцнер ; пер. с англ. — 2-е изд. (эл.). — Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf : 321 с.). — М. : ДМК Пресс, 2018. — Систем. требования: Adobe Reader XI либо Adobe Digital Editions 4.5 ; экран 10".

ISBN 978-5-93700-041-5

Концепция зрелости, ориентированная на достижение успеха в бизнесе, давно укоренилась в мировом сообществе. Модели зрелости сегодня могут быть полезны как проектно-ориентированным компаниям, для которых проекты являются основной формой извлечения прибыли, так и любым другим фирмам, уделяющим большое внимание разработке новых продуктов, реорганизации и другим формам совершенствования бизнеса.

Предлагаемая вниманию читателей книга подробно рассказывает о том, как превратить управление проектами в стратегическое средство создания и сохранения конкурентного преимущества. Она поможет менеджерам, инженерам, членам команд проектов, консультантам в различных областях бизнеса и другим специалистам заложить надежную основу дальнейшего совершенствования и процветания компании.

УДК 65.0
 ББК 65.290о2

Деривативное электронное издание на основе печатного издания: Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами : учебное пособие / Г. Керцнер ; пер. с англ. — М. : ДМК Пресс, 2010. — 320 с. — ISBN 978-5-94074-635-5.

В соответствии со ст. 1299 и 1301 ГК РФ при устранении ограничений, установленных техническими средствами защиты авторских прав, правообладатель вправе требовать от нарушителя возмещения убытков или выплаты компенсации.

ISBN 978-5-93700-041-5

© John Wiley & Sons, Inc., 2001
 © Русский перевод, ДМК Пресс, 2010



Содержание

От редакции	14
Вступительное слово	17
1 Необходимость стратегического планирования для управления проектами	23
Введение	23
Заблуждения	24
Выгоды финансового характера	26
Заинтересованные стороны	27
Анализ расхождений	28
Выводы	32
2 Влияние экономических условий на управление проектами	33
Введение	33
Исторические основы	33
3 Принципы стратегического планирования	38
Общее стратегическое планирование	38
Что такое стратегическое планирование для управления проектами	39
Участие высшего руководства в стратегическом планировании	50

Общее окружение	51
Демографический сегмент	10
Экономический сегмент	52
Политический/юридический сегмент	53
Социокультурный сегмент	53
Технологический сегмент	54
Критически важные факторы успеха в стратегическом планировании	54
Качественные факторы	56
Организационные факторы	57
Количественные факторы	59
Идентификация стратегических ресурсов	61
Осязаемые ресурсы	63
Неосязаемые ресурсы	66
Почему стратегическое планирование для управления проектами иногда бывает неудачным	66
4 Введение в модель зрелого управления проектами (РМММ)	69
Введение	69
Основа достижения наивысших результатов управления проектами	70
Перекрытие уровней	71
Риски	72
5 Уровень 1: общая терминология	75
Введение	75
Препятствия	76
Критерии продвижения	77
Риск	78
Инструмент оценки уровня 1	78
Вопросы	79
Ключ к тесту	96

Экзаменационный лист 1	97
Итоговая оценка уровня 1	98
 6 Уровень 2: общие процессы	100
Введение	100
Жизненный цикл уровня 2	101
Препятствия	104
Критерии продвижения	105
Риски	105
Перекрытие уровней	106
Инструмент оценки уровня 2	106
Тест	107
Экзаменационный лист 2	109
Итоговая оценка уровня 2	110
 7 Уровень 3: единая методология	111
Введение	111
Интегрированные процессы	113
Поддержка со стороны корпоративной культуры	114
Поддержка со стороны руководства	114
Неформализованное управление проектами	115
Обучение и образование	116
Выбор правильной модели поведения	118
Препятствия	119
Критерии продвижения	120
Риск	120
Перекрытие уровней	120
Инструмент оценки уровня 3	121
Вопросы	121
Ключ к тесту	130
Экзаменационный лист 3	133
Итоговая оценка уровня 3	133

8 Уровень 4: бенчмаркинг	134
Введение	134
Характеристики	135
Офис проекта/ центр управления проектами	136
Возможности, предоставляемые бенчмаркингом	138
Препятствия	140
Критерии продвижения	141
Инструмент оценки уровня 4	141
Тест	142
Экзаменационный лист 4	144
Итоговая оценка уровня 4	145
9 Уровень 5: непрерывное улучшение	146
Характеристики	146
Области, в которых возможно непрерывное совершенствование	147
Бесконечный цикл	150
Примеры непрерывного улучшения	151
Разработка эффективной процедурной документации	151
Проблемы	153
Как наладить работу	153
Практические приемы	155
Классификация документов	156
Когда зрелость достигнута	158
Методологии управления проектами	159
Непрерывное совершенствование	159
Планирование производительности	160
Модели компетентности	163
Управление мультипроектами	165
Обзорные совещания по завершении каждой фазы жизненного цикла проекта	167
Стратегический отбор проектов	168
Формирование портфеля проектов	171

Горизонтальная отчетность	174
Реструктуризация организации	176
Планирование карьеры	178
Инструмент оценки уровня 5	178
Тест	179
Экзаменационный лист 5	180
Итоговая оценка уровня 5	181
10 Устойчивое преимущество перед конкурентами	182
Введение	182
Стратегия достижения преимущества	183
Необходимость непрерывного совершенствования	186
Конкурентоспособность управления проектами	187
11 Проблемы стратегического планирования	
 при управлении проектами	189
Введение	189
Этот многоликий успех	190
Эта многоликая неудача	192
Деловое обучение и образование	196
Управление изменениями	196
Партнерство	201
Влияние методов контроля рисков	203
Взаимозависимость рисков	204
Выбор соответствующего механизма реагирования	208
Выводы	210
Приложение	
Ситуация 1. Packer Telecom	211
Исходные данные	211
Совещание	211
Вопросы	212

Ситуация 2. Luxor Technologies	213
Исходные данные	213
Вопросы	216
Ситуация 3. Altex Corporation	218
Исходные данные	218
Совещание	218
Вопросы	221
Ситуация 4. Acme Corporation	222
Исходные данные	222
Совещание	223
Вопросы	223
Ситуация 5. Quantum Telecom	225
Исходные данные	225
Вопросы	226
Ситуация 6. Lakes Automotive	227
Исходные данные	227
Вопросы	228
Ситуация 7. Ferris HealthCare, Inc.	229
Исходные данные	229
Вопросы	230
Ситуация 8. Clark Faucet Company	231
Исходные данные	231
Культура	232

Решение, принятое руководством	232
Интервью, взятые у сотрудников инженерного отдела	232
Интервью, взятые у сотрудников отдела маркетинга	233
Вопросы	233
Ситуация 9. Hyten Corporation	235
Исходные данные	235
Информация о компании	236
Отдел автомобильных компонентов	237
Неформальное управление проектами в Hyten Corporation	237
Отдел развития бизнеса	238
Введение формального управления проектами в Hyten Corporation	238
Точка зрения отдела кадров на управление проектами	240
Точки зрения различных отделов на управление проектами	243
Вопросы	247
Ситуация 10. Como Tool and Die (A)	249
Исходные данные	249
Изменение стратегической линии	250
Вопросы	253
Ситуация 11. Como Tool and Die (B)	254
Исходные данные	254
Ford представляет управление группами	254
Изменение стратегической линии: 1997 год	255
Вопросы	256
Ситуация 12. Mason, Inc.	257
Исходные данные	257
Вопросы	258

Ситуация 13. The Trophy Project	260
Исходные данные	260
Вопросы	263
Ситуация 14. The Blue Spider Project	264
Исходные данные	264
Начало проекта Blue Spider	266
Выбор менеджера проекта	267
Начало работы	269
Новая роль	272
Разрыв отношений	273
Вопросы	280
Ситуация 15. Corwin Corporation	281
Исходные данные	281
Проект Peters Company	282
Начало работы	286
Вопросы	291
Ситуация 16. Управление проектами развития информационных систем в Первом Национальном Банке	293
История информационного отдела	293
Комитет по приоритетам	295
Жизненный цикл проектного предложения	295
Жизненный цикл проекта	298
Оценивание проекта	299
Финансирование проектов	300
Обзорные совещания по вопросам качества систем	301
Кадровое обеспечение команды проекта	302

Корпоративная база данных	303
Краткий обзор	306
Вопросы	307
Предметный указатель	308