

Spis treści

O autorach	15
Przedmowa	17
Podziękowania	21
Wprowadzenie	23
W.1. Dawno, dawno temu	23
W.2. Projekt – co to takiego?	26
W.3. Zarządzanie projektami: potrzeba.	30
W.4. Odpowiedź na zmieniające się warunki	32
W.5. Systemowe podejście do zarządzania	33
W.6. Cel projektu i korzyści z zarządzania projektami.	33
W.7. Zarządzanie projektami: osoba, zespół, metodyka	35
W.8. O książce	36
W.9. PMBOK	39
W.10. Analizowany projekt	40
Pytania kontrolne	42
CZĘŚĆ I. FILOZOFIA I KONCEPCJE	43
Rozdział 1. Czym jest zarządzanie projektami?	45
1.1. Funkcje i podejścia w zarządzaniu	45
1.2. Podejście projektowe a zarządzanie tradycyjne	48
1.3. Rozwój zarządzania projektami	52
1.4. Gdzie sprawdza się zarządzanie projektami?	55
1.5. Zarządzanie przez projekty: popularne podejście.	58
1.6. Różne formy zarządzania projektami	60
1.7. Warunki projektu	64
1.8. Zarządzanie projektami w przemyśle	65

1.9. Zarządzanie projektami w sektorze usług	70
1.10. Zarządzanie projektami i programami w sektorze państwowym i publicznym.	73
1.11. Podsumowanie	77
Pytania i polecenia kontrolne	78
Pytania dotyczące analizowanego projektu	79
Rozdział 2. Podejście systemowe i inżynieria systemów	83
2.1. Myślenie systemowe	83
2.2. Definicja systemu	84
2.3. Koncepcje i zasady systemów	85
2.4. Ludzkie organizacje	91
2.5. Podejście systemowe.	96
2.6. Inżynieria systemów	103
2.7. Przydatność podejścia systemowego w zarządzaniu projektami	109
2.8. Podsumowanie	111
Załącznik: etapy inżynierii systemów.	112
Pytania i polecenia kontrolne	132
Pytania dotyczące analizowanego projektu	133
CZĘŚĆ II. CYKL ROZWOJU SYSTEMU.	137
Rozdział 3. Cykl rozwoju systemu i koncepcja projektu	139
3.1. Cykl życia systemu	139
3.2. Cykl rozwoju systemu	141
3.3. Faza A. Koncepcja	147
3.4. Wykonalność projektu	149
3.5. Karta projektu	162
3.6. Propozycja projektu	163
3.7. Zawieranie umów z wykonawcami	171
3.8. Podsumowanie	181
Załącznik: rodzaje umów	181
Pytania i polecenia kontrolne	189
Pytania dotyczące analizowanego projektu	190
Rozdział 4. Definicja projektu i systemu	194
4.1. Faza B. Definicja.	194
4.2. Definicja projektu	198
4.3. Definicja systemu	203
4.4. Inżynieria współbieżna	216
4.5. Rozwój systemów w przemyśle i projektach rządowych	218
4.6. Podsumowanie	226

Załącznik: metoda rozwinięcia funkcji jakości (QFD)	227
Pytania i polecenia kontrolne	233
Pytania dotyczące analizowanego projektu	235
CZĘŚĆ III. SYSTEMY I PROCEDURY PLANOWANIA	
I KONTROLI	241
Rozdział 5. Podstawy planowania	243
5.1. Przebieg procesu planowania	243
5.2. Plan generalny projektu	245
5.3. Zakres i wykaz prac	248
5.4. Definicja pracy	251
5.5. Organizacja projektowa i obowiązki	263
5.6. Harmonogramowanie	266
5.7. Wykresy planowania i harmonogramowania	268
5.8. Linia równowagi (LOB)	277
5.9. Zarządzanie zamówieniami	279
5.10. Podsumowanie	283
Pytania i polecenia kontrolne	285
Pytania dotyczące analizowanego projektu	287
Rozdział 6. Planowanie czasu i sieci projektu	290
6.1. Diagramy sieciowe	290
6.2. Ścieżka krytyczna	296
6.3. Wykresy Gantta i harmonogramy kalendarzowe	308
6.4. Rezerwy w harmonogramie	310
6.5. Diagramowa metoda pierwszeństwa (PDM)	311
6.6. Harmonogramowanie przy ograniczonych zasobach	317
6.7. Krytyka metod sieciowych.	328
6.8. Podsumowanie	329
Załącznik: diagramy AOA i sieci rozpisane w czasie	331
Pytania i polecenia kontrolne	336
Pytania dotyczące analizowanego projektu	344
Rozdział 7. Zaawansowane harmonogramowanie i analizy sieci projektów	345
7.1. Metoda ścieżki krytycznej i kompromis pomiędzy czasem a kosztem	345
7.2. Zmienność czasu trwania czynności	355
7.3. Metoda PERT	358
7.4. Teoria ograniczeń i metoda łańcucha krytycznego	372
7.5. Przydział zasobów i harmonogramowanie wieloprojektowe	382
7.6. Metoda teorii ograniczeń (TOC) wykorzystywana do przydzielania zasobów w środowisku wieloprojektowym	387

7.7. Technika GERT	392
7.8. Podsumowanie	397
Załącznik: centralne twierdzenie graniczne i jego konsekwencje . . .	399
Pytania i polecenia kontrolne	402
Pytania dotyczące analizowanego projektu	407
Rozdział 8. Szacowanie kosztów i ustalanie budżetu	411
8.1. Oszacowanie kosztów	412
8.2. Eskalacja kosztów	413
8.3. Oszacowanie kosztów i cykl rozwoju systemu	420
8.4. Koszty cyklu życia	422
8.5. Proces szacowania kosztów	425
8.6. Części budżetów i kosztorysów	437
8.7. Systemy ewidencji kosztów projektu (PCAS)	443
8.8. Ustalanie budżetu przy wykorzystaniu rachunków kosztów . . .	446
8.9. Podsumowanie kosztów	451
8.10. Harmonogramy i prognozy dotyczące kosztów	451
8.11. Podsumowanie	466
Pytania i polecenia kontrolne	467
Pytania dotyczące analizowanego projektu	471
Rozdział 9. Zarządzanie jakością projektu.	474
9.1. Pojęcie jakości	474
9.2. Procesy składające się na zarządzanie jakością projektu . . .	480
9.3. Techniki zapewniające jakość w trakcie rozwoju systemu . . .	487
9.4. Procesy i techniki kontroli jakości	502
9.5. Podsumowanie	509
Pytania i polecenia kontrolne	510
Pytania i polecenia dotyczące analizowanego projektu	512
Rozdział 10. Zarządzanie ryzykiem w projektach	516
10.1. Pojęcia dotyczące ryzyka	517
10.2. Zidentyfikowanie ryzyka	518
10.3. Ocena ryzyka	526
10.4. Planowanie reakcji w odpowiedzi na ryzyko	540
10.5. Monitorowanie ryzyka i reakcja na nie	548
10.6. Zarządzanie projektem to zarządzanie ryzykiem	548
10.7. Podsumowanie	554
Załącznik: metody analizy ryzyka	555
Pytania i polecenia kontrolne	563
Pytania i polecenia dotyczące analizowanego projektu	568

Rozdział 11. Realizacja i kontrola projektu	574
11.1. Faza C: Realizacja	574
11.2. Etap projektowania	575
11.3. Etap produkcji/budowy	581
11.4. Proces kontroli	584
11.5. Monitorowanie projektu	585
11.6. Wewnętrzna i zewnętrzna kontrola projektu	586
11.7. Tradycyjna kontrola kosztów	586
11.8. Systemy ewidencji kosztów a kontrola projektu	587
11.9. Pakiety pracy i rachunki kosztów	588
11.10. Elementy kontroli projektu	593
11.11. Analiza efektywności	602
11.12. Prognozowanie wielkości „do wykonania” i „w chwili wykonania”	615
11.13. Monitorowanie wskaźników efektywności i wariancji	621
11.14. Kontrola zmian	623
11.15. Administrowanie kontraktami	629
11.16. Trudności związane z przeprowadzaniem kontroli	630
11.17. Podsumowanie	631
Pytania i polecenia kontrolne	633
Pytania i polecenia dotyczące analizowanego projektu	637
Rozdział 12. Ewaluacja projektu, komunikowanie, wdrożenie i weryfikacja końcowa	642
12.1. Ewaluacja projektu	643
12.2. Plan komunikacji	646
12.3. Spotkania przeglądowe	646
12.4. Raportowanie	650
12.5. Systemy informatyczne zarządzania projektami	652
12.6. Zarządzanie projektami przez Internet	655
12.7. System PMIS a cykl życia projektu	658
12.8. Komunikacja nieformalna	661
12.9. Etap wdrożenia	662
12.10. Zakończenie projektu i weryfikacja końcowa	665
12.11. Zamknięcie kontraktu	669
12.12. Ewaluacja podsumowująca projekt	671
12.13. Po wykonaniu projektu – faza D: Eksploatacja	674
12.14. Podsumowanie	675
Pytania i polecenia kontrolne	677
Pytania dotyczące analizowanego projektu	678

CZĘŚĆ IV. ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE	681
Rozdział 13. Struktura i integracja organizacji projektowej	683
13.1. Formalna struktura organizacyjna	684
13.2. Tworzenie organizacji projektowych poprzez dyferencjację i integrację	684
13.3. Wymagania organizacji projektowych	688
13.4. Integracja podjednostek w organizacjach projektowych	689
13.5. Łącznicy, zespoły i grupy zadaniowe	690
13.6. Organizatorzy i koordynatorzy projektów	692
13.7. Struktury czysto projektowe	695
13.8. Struktury macierzowe	698
13.9. Wybór formy organizacyjnej projektu	703
13.10. Biuro projektowe	707
13.11. Integracja w projektach na dużą skalę	709
13.12. Integracja w projektach rozwoju systemów	715
13.13. Inżynieria współbieżna	718
13.14. Podsumowanie	723
Pytania i polecenia kontrolne	724
Pytania dotyczące analizowanego projektu	725
Rozdział 14. Role, podział odpowiedzialności i zakres władzy	729
14.1. Kierownik projektu	730
14.2. Zarządzanie projektami a władza	736
14.3. Wybór kierownika projektu	741
14.4. Sposoby odgrywania roli kierownika projektu	747
14.5. Role w zespole projektowym	748
14.6. Role poza zespołem projektowym	751
14.7. Podsumowanie	757
Pytania i polecenia kontrolne	758
Pytania i polecenia dotyczące analizowanego projektu	759
Rozdział 15. Zarządzanie partycypacyjne, praca zespołowa i konflikty	764
15.1. Przywództwo w zarządzaniu projektami	766
15.2. Zarządzanie partycypacyjne	768
15.3. Zespoły w zarządzaniu projektami	770
15.4. Budowanie zespołu	774
15.5. Usprawnianie pracy w istniejącym zespole	776
15.6. Budowanie nowego zespołu	778
15.7. Rozwiązywanie problemów międzygrupowych	781
15.8. Przyczyny konfliktów	784
15.9. Konsekwencje konfliktów	787

15.10. Zarządzanie konfliktami	789
15.11. Zespołowe metody rozwiązywania konfliktów	791
15.12. Stres emocjonalny	793
15.13. Zarządzanie stresem	796
15.14. Podsumowanie	798
Pytania i polecenia kontrolne	799
Pytania i polecenia dotyczące analizowanego projektu	800
 CZĘŚĆ V. ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI W KONTEKŚCIE PRZEDSIĘBIORSTWA.	 803
Rozdział 16. Zarządzanie zarządzaniem projektami	805
16.1. Metodyka zarządzania projektem	805
16.2. Dojrzałość w zakresie zarządzania projektami i jej modele	812
16.3. Zarządzanie wiedzą w zarządzaniu projektami	817
16.4. Biuro zarządzania projektami.	825
16.5. Podsumowanie	832
Pytania i polecenia kontrolne	833
Pytania i polecenia dotyczące analizowanego projektu	834
 Rozdział 17. Wybór projektów i zarządzanie ich portfelem.	 838
17.1. Zarządzanie portfelem projektów	839
17.2. Platforma wyboru projektów i zarządzania portfelem	842
17.3. Metody indywidualnej analizy projektów	846
17.4. Metody porównywania i wyboru projektów	850
17.5. Okresowe przeglądy i oceny projektów	861
17.6. Integracja oceny rozwoju projektu z procesem zarządzania portfelem	861
17.7. Podsumowanie i dyskusja	862
Pytania i polecenia kontrolne	863
Pytania i polecenia dotyczące analizowanego projektu	866
 Rozdział 18. Zarządzanie projektami międzynarodowymi	 869
18.1. Projekty międzynarodowe	870
18.2. Problemy dotyczące zarządzania projektami międzynarodowymi	871
18.3. Lokalne instytucje i kultura	872
18.4. Lokalni interesariusze	878
18.5. Problemy geograficzne i narodowościowe	880
18.6. Kierownik projektu	882
18.7. Lokalny przedstawiciel	884

18.8. Menedżerowie najwyższego szczebla, komisje i biuro zarządzania projektami (BZP)	885
18.9. Budowanie zespołu i relacji	887
18.10. Definiowanie projektu	888
18.11. Monitorowanie projektów	896
18.12. Komunikacja	896
18.13. Ryzyko i plany awaryjne	897
18.14. Podsumowanie	899
Pytania i polecenia kontrolne	900
Pytania i polecenia dotyczące analizowanego projektu	902
Załącznik A. Zapytanie ofertowe firmy Midwest Parcel Distribution Company.	907
Wstęp	907
Część 1. Informacje wstępne	907
Część 2. Zakres prac	908
Część 3. Treść i forma oferty	909
Część 4. Złożenie oferty	909
Część 5. Data rozstrzygnięcia i kryteria wyboru	910
Część 6. Informacje techniczne	910
Załącznik B. Oferta firmy Iron Butterfly dla Midwest Parcel Distribution Company	912
1. Pismo przewodnie	912
2. Streszczenie wykonawcze	913
3. Zakres prac	914
4. Budżet i cena	918
5. Organizacja projektu i plan zarządzania	919
6. Kwalifikacje i kluczowy personel	919
7. Załączniki	920
Załącznik C. Plan generalny projektu systemu LOGON	921
Spis treści	921
System logistyczny on line. Skrócony plan projektu.	924
I. Streszczenie wykonawcze	924
II. Opis projektu.	925
III. Część organizacyjna	928
IV. Część techniczna	934
Indeks cytowanych autorów	945
Indeks rzeczowy	951