

Podziękowania (15)

O autorach (17)

Przedmowa (19)

Wprowadzenie (21)

Część I (45)

Rozdział 1. Czym jest projekt? (47)

- Definicja projektu (47)
 - Sekwencja działań (48)
 - Niepowtarzalne działania (48)
 - Złożone działania (48)
 - Powiązane działania (49)
 - Jeden cel (49)
 - Określony czas realizacji (49)
 - Bez przekraczania budżetu (50)
 - Zgodnie z wymaganiami (50)
- Czym jest program? (50)
- Parametry projektu (51)
 - Zakres (51)
 - Jakość (52)
 - Koszty (52)
 - Czas (53)
 - Zasoby (53)
- Trójkąt zakresu projektu (54)
 - Zmiana zakresu projektu (55)
 - Pułapka nadziei (55)
 - Malejąca efektywność włożonej pracy (56)
 - Zmiana cech projektu (56)
- Klasyfikacje projektów (57)
 - Klasyfikacja według cech projektów (57)
 - Klasyfikacja według typów projektów (59)
- Podsumowanie (60)
- Pytania do dyskusji (60)

Rozdział 2. Czym jest tradycyjne zarządzanie projektami? (61)

- Zasady tradycyjnego zarządzania projektami (61)
 - Definiowanie (62)
 - Planowanie (63)
 - Wykonanie planu (64)
 - Kontrola (65)
 - Zamykanie projektu (65)
- Cykl realizacji projektu w TPM (66)
 - Etapy cyklu realizacji projektu w TPM (67)
 - Poziomy tradycyjnego zarządzania projektami (73)
- Zarządzanie jakością (74)
 - Model ciągłego zarządzania jakością (CQMM) (75)
 - Model procesowego zarządzania jakością (PQMM) (76)
- Zarządzanie ryzykiem (77)
 - Identyfikowanie ryzyka (79)
 - Ocena ryzyka (79)
 - Planowanie działań w zarządzaniu ryzykiem (80)
 - Monitorowanie i kontrola ryzyka (80)
 - Przykładowa ocena ryzyka (81)
- Zarządzanie zaopatrzeniem (83)
 - Planowanie zaopatrzenia (84)
 - Zapytanie ofertowe (85)
 - Obsługa informacyjna adresatów zapytania ofertowego (86)
 - Wybieranie najlepszej oferty (86)
 - Zarządzanie kontraktem (87)
 - Zamykanie kontraktu (88)

- Tradycyjne zarządzanie projektami a inne metodologie (88)
- Krzywa bólu (89)
- Podsumowanie (93)
- Pytania do dyskusji (93)

Rozdział 3. Zakres projektu (95)

- Definiowanie projektu (95)
- Zarządzanie oczekiwaniami klienta (96)
 - Odróżnianie potrzeb od zachcianek (97)
 - Tworzenie warunków satysfakcji (97)
 - Przeglądy postępów prac w punktach kontrolnych (101)
- Tworzenie statutu projektu (101)
 - Z czego składa się statut projektu? (102)
 - Załączniki do statutu projektu (111)
- Sesja planowania projektowego, czyli jak rozwijać statut projektu (113)
- Przedkładanie statutu projektu do akceptacji (114)
 - Uczestnicy procesu zatwierdzania statutu (116)
 - Kryteria akceptacji statutu projektu (117)
 - Stan projektu po fazie akceptacji (117)
- Definicja projektu (118)
- Podsumowanie (119)
- Pytania do dyskusji (119)

Rozdział 4. Działania w ramach projektu (121)

- Struktura podziału pracy (121)
- Jak korzystać ze struktury podziału pracy? (123)
- Tworzenie struktury podziału pracy (125)
 - Podejście z góry na dół (126)
 - Podejście z dołu do góry (128)
 - Struktura podziału pracy w małych projektach (129)
 - Jak szybko tworzyć strukturę podziału pracy w dużych projektach? (130)
- Sześć kryteriów testowania kompletności struktury podziału pracy (130)
 - Zaawansowanie wykonania działania i jego ukończenie muszą być mierzalne (131)
 - Zdarzenie powodujące rozpoczęcie i zakończenie działania (132)
 - Jasno zdefiniowany rezultat działania (132)
 - Oszacowanie czasu i kosztu wykonania działania (132)
 - Czas trwania działania nie może przekraczać akceptowanych limitów (133)
 - Działania powinny być od siebie niezależne (133)
 - Tworzenie struktury podziału pracy podczas sesji planowania (134)
- Podejścia do tworzenia struktury podziału pracy (135)
 - Podejścia przedmiotowe (136)
 - Podejścia czynnościowe (137)
 - Podejścia organizacyjne (138)
- Prezentacja graficzna struktury podziału pracy (139)
- Podsumowanie (142)
- Pytania do dyskusji (143)

Rozdział 5. Prognozowanie czasu, zasobów, wymagań i kosztów projektu (145)

- Szacowanie czasu trwania projektu (145)
 - Ilość zasobów a czas trwania działania (148)
 - Zmienność czasu trwania działania (149)
 - Sześć metod prognozowania czasu trwania działania (150)
 - Dokładność prognozy (154)
- Prognozowanie ilości potrzebnych zasobów (155)
 - Ludzie jako zasoby (156)
 - Struktura podziału zasobów (157)
- Prognozowanie czasu trwania działania jako funkcja dostępności zasobów (158)
 - Obliczanie czasu trwania działania na podstawie czasu pracy i procentu jednego dnia pracy (158)
 - Obliczanie procentu jednego dnia pracy na podstawie czasu trwania działania i czasu pracy (159)

- Obliczanie czasu pracy na podstawie czasu trwania działania i procentu jednego dnia pracy (159)
 - Rozpisywanie profilu przypisania zasobów (159)
- Prognozowanie kosztów (160)
 - Planowanie zasobów (160)
 - Prognozowanie kosztów (161)
 - Budżetowanie kosztów (162)
 - Kontrola kosztów (162)
- Sesja planowania jako narzędzie prognozowania czasu trwania, kosztów i wymaganych zasobów (163)
 - Definiowanie wymaganych zasobów (164)
 - Definiowanie kosztów (165)
- Podsumowanie (165)
- Pytania do dyskusji (166)

Rozdział 6. Diagram sieci projektu (167)

- Czym jest diagram sieci projektu? (167)
 - Tworzenie kompletnego diagramu sieci projektu (168)
 - Korzyści z tworzenia harmonogramu sieciowego (169)
- Budowanie diagramu sieci metodą diagramowania pierwszeństwa (171)
 - Zależności (173)
 - Ograniczenia (175)
 - Zmienne opóźnione (179)
 - Tworzenie wstępnego harmonogramu projektu (180)
- Analiza wstępnego diagramu sieci projektu (185)
 - Skracanie harmonogramu (185)
 - Rezerwa menedżerska (188)
- Tworzenie i analiza sieci podczas sesji wspólnego planowania projektowego (189)
- Podsumowanie (192)
- Pytania do dyskusji (192)

Rozdział 7. Dostępność zasobów i koszty projektu a zmiany w harmonogramie (193)

- Problem dostępności zasobów (193)
- Poziomowanie zasobów (194)
- Akceptacja harmonogramu uwzględniającego poziom zasobów (197)
- Strategie poziomicowania zasobów (197)
 - Wykorzystywanie dostępnych zapasów czasu (198)
 - Przesuwanie daty zakończenia projektu (198)
 - Wygładzanie (199)
 - Alternatywne metody tworzenia harmonogramu działań (199)
- Wpływ poziomicowania zasobów na koszty projektu (201)
- Wdrażanie mikropoziomicowego planowania projektowego (202)
- Pakiety robocze (203)
 - Cel zastosowania pakietu roboczego (204)
 - Format pakietu roboczego (205)
- Podsumowanie (208)
- Pytania do dyskusji (208)

Rozdział 8. Wspólne sesje planowania projektowego: organizowanie i prowadzenie (209)

- Wspólne sesje planowania projektowego (209)
 - Planowanie sesji (211)
 - Uczestnicy (212)
 - Warunki lokalowe (215)
 - Wyposażenie (215)
 - Plan sesji (215)
 - Rezultaty (216)
- Propozycja projektu (217)
 - Treść propozycji projektu (218)
- Podsumowanie (219)
- Pytania do dyskusji (219)

Rozdział 9. Rekrutacja, organizowanie i zarządzanie zespołem projektowym (221)

- Menedżer projektu a kierownik liniowy (222)
- Projekty jako narzędzia motywacji i rozwoju umiejętności (223)
 - Czynniki motywacyjne (224)
 - Czynniki higieniczne (224)
- Rekrutacja zespołu projektowego (227)
 - Menedżer projektu (228)
 - Członkowie podstawowego zespołu projektowego (230)
 - Członkowie zespołu zaangażowani na zlecenie (234)
- Organizowanie zespołu projektowego (238)
 - Uprawnienia (238)
 - Odpowiedzialność (238)
 - Równoważenie zespołu (239)
 - Jak uwolnić potencjał zespołu projektowego? (240)
 - Plan rozwoju zespołu (241)
- Ustalanie zasad pracy w zespole (242)
 - W jakich sytuacjach trzeba określić zasady pracy w zespole? (242)
 - Pokonywanie problemów (243)
 - Podejmowanie decyzji (245)
 - Rozwiązywanie konfliktów (249)
 - Budowanie konsensusu (250)
 - Burza mózgów (251)
 - Spotkania zespołu (252)
- Zarządzanie komunikacją w zespole (253)
 - Czas przekazywania informacji, treść komunikatów i kanały dystrybucji informacji (253)
 - Zarządzanie komunikacją poza zespołem (257)
- Podsumowanie (259)
- Pytania do dyskusji (260)

Rozdział 10. Monitorowanie i kontrola postępów prac nad projektem (261)

- Kontrola a ryzyko (261)
 - Działania regulujące (262)
 - Wysoki poziom kontroli - niskie ryzyko (263)
 - Niski poziom kontroli - wysokie ryzyko (264)
 - Równoważenie systemu kontroli (264)
- Kontrola a jakość (265)
- System raportowania o postępach (265)
 - Rodzaje raportów o stanie projektu (266)
 - Aktualizowanie informacji (269)
 - Częstotliwość raportowania (271)
 - Odchylenia od planu (271)
- Stosowanie graficznych narzędzi raportowania (273)
 - Diagramy Gantta (273)
 - Trend odchylenia od terminowej realizacji kamieni milowych (celów cząstkowych) (273)
 - Kontrola harmonogramu i kosztów (278)
 - Raport o stanie projektu, wykonany na bazie struktury podziału pracy (283)
- Stopień szczegółowości raportu (285)
 - Menedżer działania (285)
 - Menedżer projektu (285)
 - Zarządzający (286)
- Spotkania monitorujące postępy prac (286)
 - Kto powinien uczestniczyć w spotkaniach monitorujących? (286)
 - W jakich porach organizować spotkania monitorujące? (287)
 - Czemu służą spotkania monitorujące? (287)
 - Zakres spotkań monitorujących (288)
- Zarządzanie zmianą (289)
- Zarządzanie eskalacją problemów (293)
 - Strategie zapobiegania eskalacji problemów (294)
 - Zespołowe zarządzanie problemami (295)
- Podsumowanie (296)
- Pytania do dyskusji (296)

Rozdział 11. Zamykanie projektu (299)

- Etapy procesu zamykania projektu (299)
- Uzyskanie akceptacji rezultatów projektu przez klienta (300)
 - Akceptacja nieformalna (300)
 - Akceptacja formalna (300)
- Dostarczenie zamówionych elementów (301)
- Skompletowanie dokumentacji projektu (301)
- Audyt powdrożeniowy (303)
- Raport zamykający (305)
- Uczczenie sukcesu (306)
- Podsumowanie (306)
- Pytania do dyskusji (307)

Rozdział 12. Zarządzanie projektami metodą łańcucha krytycznego (309)

- Czym jest łańcuch krytyczny? (310)
- Odchylenia czasu trwania: naturalne i specjalne (310)
- Statystyczne uzasadnienie metody łańcucha krytycznego (311)
- Podejście do zarządzania projektami od strony łańcucha krytycznego (313)
 - Etap 1. Tworzenie harmonogramu terminów najwcześniejszych (314)
 - Etap 2. Przekształcanie harmonogramu terminów najwcześniejszych w harmonogram terminów najpóźniejszych (314)
 - Etap 3. Rozwiązywanie konfliktu zasobów (315)
- Bufory (316)
 - Czym są bufor? (316)
 - Rodzaje buforów (316)
 - Jak używamy buforów? (317)
 - Zarządzanie buforami (318)
- Historia zarządzania projektami metodą łańcucha krytycznego (321)
- Podsumowanie (322)
- Pytania do dyskusji (322)

Część II (323)

Rozdział 13. Adaptacyjna struktura projektu - wprowadzenie (325)

- Definicja APF (327)
- Ogólne spojrzenie na APF (328)
 - Zakres wersji (328)
 - Plan cyklu (331)
 - Budowa cyklu (332)
 - Punkt kontrolny klienta (333)
 - Przegląd rezultatów wersji (334)
- Najważniejsze wartości APF (335)
 - Orientacja na klienta (335)
 - Współudział klienta (336)
 - Informacja o efektach prac - wcześniej i często (336)
 - Ciągłe pytania i introspekcja (337)
 - Osiąganie rezultatów poprzez ciągłe zmiany (337)
 - Planowanie tylko najbliższej przyszłości (337)
- Podsumowanie (338)
- Pytania do dyskusji (338)

Rozdział 14. Zakres wersji (339)

- Definiowanie zakresu wersji projektu (340)
 - Tworzenie warunków satysfakcji (341)
 - Tworzenie statutu projektu (343)
 - Ramy czasowe i budżet (345)
- Planowanie zakresu wersji (346)
 - Tworzenie średniopoziomowej struktury podziału pracy (347)
 - Kryteria szeregowania celów częściowych projektu (funkcjonalności) (347)

- Ustalanie priorytetów (349)
- Ustalanie priorytetów w trójkącie zakresu projektu (350)
- Określenie liczby i czasów trwania cykli (353)
- Przypisywanie funkcjonalności do cykli (354)
- Opis celów częściowych każdego cyklu (354)
- Podsumowanie (355)
- Pytania do dyskusji (355)

Rozdział 15. Plan cyklu (357)

- Niskopoziomowa struktura podziału pracy w cyklu (359)
- Mikrozarządzanie projektem w APF (360)
- Prognozowanie czasów trwania zadań (361)
- Prognozowanie wymaganych zasobów (362)
 - Wpisywanie wymaganych zasobów do struktury podziału pracy (363)
 - Identyfikowanie zapotrzebowania na unikalne zasoby (363)
- Określanie kolejności zadań (364)
- Podsumowanie (364)
- Pytania do dyskusji (365)

Rozdział 16. Budowa cyklu (367)

- Tworzenie mikropoziomowego harmonogramu i przypisywanie zasobów do zadań (368)
- Tworzenie pakietów roboczych (372)
- Wykonywanie planu (373)
- Monitorowanie i dostosowywanie harmonogramu budowy cyklu (374)
 - Bank zakresów (374)
 - Rejestr problemów (375)
 - Zhierarchizowana macierz zakresu (376)
 - Spotkania monitorujące (377)
 - Raporty o stanie projektu (377)
- Podsumowanie (378)
- Pytania do dyskusji (378)

Rozdział 17. Punkt kontrolny klienta (379)

- Jakich informacji potrzebujemy w punkcie kontrolnym klienta? (380)
 - Porównanie funkcji planowanej z faktycznie zrealizowaną (381)
 - Bank zakresu (381)
- O co pytamy w punkcie kontrolnym klienta? (381)
 - Co zawierał plan? (381)
 - Co faktycznie zrobiliśmy? (382)
 - Czy zakres wersji wciąż jest wiążący? (382)
 - Czy zespół pracował zgodnie z oczekiwaniami? (383)
 - Czego się nauczyliśmy? (383)
- Jak ulepszymy następny cykl? (383)
 - Zaktualizowana lista celów częściowych (funkcjonalności) (384)
 - Na nowo uszeregowana lista funkcjonalności (384)
 - Czas trwania następnego cyklu (384)
- Podsumowanie (385)
- Pytania do dyskusji (385)

Rozdział 18. Przegląd rezultatów wersji (387)

- Ocena osiągniętych korzyści biznesowych (388)
- Wnioski, które będą użyteczne w następnej wersji (389)
- Wnioski użyteczne w doskonaleniu APF (389)
- Podsumowanie (389)
- Pytania do dyskusji (389)

Rozdział 19. Odmiany APF (391)

- Cykl sprawdzania koncepcji (392)
- Rewidowanie planu wersji (393)
- Ekstremalne zarządzanie projektami (393)
 - Definicja projektu ekstremalnego (394)
 - Ogólnie o ekstremalnym zarządzaniu projektami (395)
- TPM, APF i xPM - porównanie (408)
- Podsumowanie (409)
- Pytania do dyskusji (410)

Część III (413)

Rozdział 20. Zarządzanie portfelem projektów (415)

- Wprowadzenie do zarządzania portfelem projektów (416)
 - Koncepcje zarządzania portfelem (416)
 - Główne etapy zarządzania portfelem projektów (418)
- Tworzenie strategii portfela (420)
 - Model zgodności strategicznej (421)
 - Macierz BCG (macierz produktów/usług) (423)
 - Macierz dystrybucji projektów (425)
 - Model wzrostu i przetrwania (427)
 - Kategorie inwestycyjne projektów (427)
 - Który model wybrać? (428)
- Ocena zgodności projektu ze strategią portfela (428)
- Hierarchizacja projektu i przyznanie funduszy (429)
 - Wymuszony ranking (430)
 - Q-sort (431)
 - Niezbędne, ważne, przydatne (431)
 - Kryteria ważone (432)
 - Model porównywania parami (434)
 - Ryzyko-korzyści (435)
- Budowanie zrównoważonego portfela, złożonego z uszeregowanych projektów (436)
 - Równoważenie portfela (437)
 - Model zgodności strategicznej i kryteria ważone (438)
 - Macierz dystrybucji projektów i wymuszony ranking (440)
 - Model selekcji Grahama-Englunda, kategorie inwestycyjne projektów i macierz ryzyko-korzyści (442)
 - Równoważenie portfela przez częściowe finansowanie i niepełne obsadzanie projektów (446)
- Zarządzanie aktywnymi projektami (446)
 - Stan projektu (447)
 - Raportowanie o stanie portfela (448)
- Zamykanie projektów w portfelu (453)
 - Osiągnięcie korzyści biznesowych projektu (454)
 - Czego nauczyliśmy się podczas realizacji projektu? (454)
- Przygotowanie projektu do zgłoszenia go do portfela (455)
 - Statut projektu dostosowany do potrzeb zarządzania portfelem (456)
 - Dwuetapowe składanie propozycji projektu (459)
 - Przedkładanie całej propozycji projektu za jednym razem (459)
- Podsumowanie (460)
- Pytania do dyskusji (461)

Rozdział 21. Biuro wsparcia projektów (463)

- Przesłanki tworzenia biur zarządzania projektami (464)
- Czym jest biuro wsparcia projektów? (465)
 - Jednostka organizacyjna utworzona na stałe albo na określony czas (466)
 - Portfel usług świadczonych przez PSO (466)
 - Określony portfel projektów (467)
- Nazewnictwo biur wsparcia projektów (468)
- Definiowanie misji biura wsparcia projektów (469)
- Formułowanie celów PSO (470)
- Funkcje PSO (470)
 - Wspieranie projektów (471)
 - Konsultacje i doradztwo (471)
 - Tworzenie metod i standardów (472)

- Narzędzia informatyczne (473)
 - Szkolenie (474)
 - Doradztwo w zarządzaniu zasobami niezbędnymi do realizacji projektów (475)
- Struktura organizacyjna PSO (476)
 - Wirtualne i rzeczywiste biura wsparcia projektów (476)
 - Biura proaktywne i reaktywne (476)
 - Biuro powołane na czas określony i na stałe (476)
 - Program i projekt (477)
 - Biuro korporacyjne i funkcjonalne (477)
 - Biura centralne i regionalne (477)
- Miejsce PSO w organizacji (477)
- Jak zorientować się, że PSO jest nam potrzebne? (479)
 - Raport Standish Group (479)
 - Sygnały wskazujące, że PSO jest organizacji potrzebne (480)
- Tworzenie PSO (482)
 - Etapy wzrostu PSO (482)
 - Planowanie PSO (484)
- Trudności związane z tworzeniem PSO (495)
 - Szybkość i cierpliwość (496)
 - Wdrażanie PSO metodą z dołu do góry (496)
 - Myślenie systemowe (496)
 - Systemy na poziomie całej organizacji (496)
 - Zarządzanie wiedzą (497)
 - Uczenie się (497)
 - Otwarta komunikacja (497)
- Podsumowanie (497)
- Pytania do dyskusji (498)

Epilog Podsumowanie i wnioski (499)

- Komentarz Boba Wysockiego (499)
- Komentarz Rudda McGary'ego (500)

Dodatki (503)

Dodatek Bibliografia (505)

- Tradycyjne zarządzanie projektami (506)
- Adaptacyjna struktura projektu (514)
- Ekstremalne zarządzanie projektami (515)
- Zarządzanie projektami w całej organizacji (516)

Skorowidz (517)