

УДК 658.51
ББК 65.291.217
Л66

Переводчик У. Саламатова
Научный редактор О. Зупник

Лич Л.

Л66 Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Лоуренс Лич; Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 352 с.

ISBN 978-5-9614-5004-0

Завершить проект вовремя и в рамках бюджета — мечта любого руководителя проектов. Тем не менее большинство проектов затягиваются, а смета превышает запланированную. Виной всему вариабельность процессов: неожиданная нехватка людей, перегрузка цехов, отказы оборудования, проблемы с подрядчиками и качеством. Попытка ужесточить планирование ни к чему не приводит: жизнь все равно преподносит сюрпризы, которых нет в плане.

Ключ к результативному управлению проектами — в учете вариабельности при помощи метода критической цепи, который разработан на основе теории ограничений Голдратта и статистического подхода Деминга. По мнению автора, вариабельность вполне можно поставить под контроль и добиться выполнения проекта в срок даже в сложной и неопределенной ситуации.

Книга будет интересна всем руководителям проектов, а также топ-менеджерам, контролирующим выполнение сложных проектов.

УДК 658.51
ББК 65.291.217

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-5004-0 (рус.)
ISBN 978-1-5805-3903-3 (англ.)

© Artech House, Inc., 2005
© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2015

Оглавление

Предисловие	9
Благодарности	11
Глава 1. НАЧНЕМ С НАЧАЛА	13
1.1. Успешный проект	16
1.2. Определение проблемы	17
1.3. Добиваемся успеха при помощи CCPM	35
1.4. Honeywell Defense Avionics Systems	38
1.5. Lucent Technologies	38
1.6. Авиационная промышленность Израиля	38
1.7. Американское судостроение	38
1.8. Итоги	39
Литература	40
Глава 2. ТОС, РМВОК, БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО И ШЕСТЬ СИГМ.	41
2.1. Свод знаний по управлению проектами (РМВОК)	43
2.2. Бережливое производство	48
2.3. Agile, или Облегченные методы управления проектами	49
2.4. Шесть сигм	52
2.5. Система глубинных знаний	54
2.6. Теория ограничений	70
2.7. Управление изменениями	89
2.8. Большой синтез	90
2.9. Итоги	90
Литература	91

Глава 3. ВЫБИРАЕМ ПОДХОД К РЕШЕНИЮ	95
3.1. Решаем, что менять	95
3.2. Определяем ограничение	97
3.3. Максимально используем ограничение	102
3.4. К желаемым результатам	114
3.5. Реализуемость решения (доказательства)	116
3.6. Определяем, на что менять	119
3.7. Итоги	119
Литература	120
Глава 4. КОМПЛЕКСНОЕ РЕШЕНИЕ ДЛЯ ОТДЕЛЬНОГО ПРОЕКТА	121
4.1. От системных требований к модели системы	121
4.2. Разработка решения «критическая цепь»	125
4.3. Получаем максимум из плана, управляя при помощи буферов	146
4.4. Некоторые понятия РМВОК	149
4.5. Итоги	152
Литература	153
Глава 5. ЗАПУСК НОВОГО ПРОЕКТА	155
5.1. Процесс инициации проекта	155
5.2. Устав проекта	156
5.3. Определение участников проекта	156
5.4. Иерархическая структура работ (ИСР)	157
5.5. Назначение ответственных	161
5.6. Последовательность контрольных событий	162
5.7. Пакеты работ	164
5.8. Буфер на затраты	175
5.9. Оценка затрат	177
5.10. План управления проектом	177
5.11. Управление изменениями	178
5.12. Завершение проекта	179
5.13. Итоги	179
Литература	180
Глава 6. СОЗДАНИЕ ПЛАНА ОТДЕЛЬНОГО ПРОЕКТА ПО МЕТОДУ КРИТИЧЕСКОЙ ЦЕПИ	181
6.1. Процесс	181
6.2. «Достаточно хороший»	183
6.3. Примеры и упражнения	183
6.4. Определение размера буфера и нахождение границ принятия решений	192

6.5. Определение размера буфера на непредвиденные расходы ..	198
6.6. Способы создания плана.....	200
6.7. Внешние ограничения.....	203
6.8. Сокращение запланированного времени (или навязанная дата окончания работ)	204
6.9. Планирование ресурсов предприятия	206
6.10. Часто задаваемые вопросы о планировании	206
6.11. Итоги	210
Глава 7. СОЗДАНИЕ СВОДНОГО ПЛАНА НЕСКОЛЬКИХ ПРОЕКТОВ МЕТОДОМ КРИТИЧЕСКОЙ ЦЕПИ.....	211
7.1. Как определить ограничение системы проектов.....	211
7.2. Как снизить влияние ограничения системы проектов.....	217
7.3. Важные аспекты управления несколькими проектами методом критической цепи	218
7.4. Еще один взгляд на ограничение одновременных проектов	226
7.5. Запуск новых проектов	227
7.6. Вопросы, часто задаваемые по системному планированию нескольких одновременных проектов	229
7.7. Итоги	229
Глава 8. ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНА	231
8.1. Роли в проекте	232
8.2. Управление при помощи буфера.....	239
8.3. Буфер на затраты	244
8.4. Оценка качества	251
8.5. Ответная реакция на сигналы буфера	253
8.6. Контрольные события	255
8.7. Действия по управлению изменениями	256
8.8. Вопросы, наиболее часто задаваемые по оценке и контролю	257
8.9. Итоги	258
Литература	259
Глава 9. КАК ВНЕДРИТЬ МЕТОД ССРМ	261
9.1. Модель внедрения ССРМ	261
9.2. Теория организационных преобразований.....	277
9.3. Модель сопротивления изменениям по Голдратту	286
9.4. Нужен ли пилотный проект	287
9.5. Примеры возражений	287
9.6. Итоги	289
Литература	290

Глава 10. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ПРОЕКТЕ.	291
10.1. Что такое управление рисками в проекте.	292
10.2. Процесс управления рисками	293
10.3. Идентификация рисков.	297
10.4. Планирование управления рисками.	302
10.5. Итоги	302
Литература	303
Глава 11. ЛОГИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ТОС В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ.	305
11.1. Синтез принципов	305
11.2. Используем логические рассуждения по ТОС в управлении проектом.	308
11.3. Дерево текущей реальности.	310
11.4. Дерево будущей реальности.	316
11.5. Дерево перехода	324
11.6. План преобразований	325
11.7. Системное управление несколькими проектами.	327
11.8. Перспективные направления применения ТОС.	329
11.9. Итоги	331
11.10. В заключение	332
Литература	332
Словарь ключевых понятий и сокращений	335
Об авторе	351