

ГЛАВА 3

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

В главе 1 шла речь о высокой цене неудач проектов. Почти каждое исследование на эту тему обнаруживает, что эти неудачи в основном вызваны плохим управлением, особенно неправильным планированием. На пути хорошего планирования проекта стоит два барьера. Первый — это существующие парадигмы, а второй связан с человеческой природой.

Парадигма — это вера в то, как устроен мир. Во что люди верят, можно понять, понаблюдав, что они делают: обычно человек ведет себя в соответствии с убеждениями, скрытыми глубоко в его натуре. Неважно, что он говорит о своих базовых представлениях, — важно, во что *он действительно верит*. Крис Арджирис в книге «Организационное научение»^{*} называет эти убеждения внутренней теорией в противовес тому, что человек руководствуется теорией внешней.

Пример. Один молодой человек, посетив мой семинар, посвященный инструментарию управления проектом, вернувшись на работу, сразу же собрал совещание членов своей проектной команды. Начальник вызвал его из комнаты для совещаний.

— Что ты делаешь?

— Занимаюсь планированием нашего проекта.

— Разве у тебя есть время на такую чепуху? Немедленно выгони всех оттуда, пусть займутся делом!

^{*} Арджирис К. Организационное научение. М. : ИНФРА-М, 2004. *Прим. перев.*

Понятно, что этот начальник не верил в планирование. Тогда зачем он отправил своего подчиненного на семинар по управлению проектами, если не верил в то, что там преподается? Попробуйте угадать.

Вторая причина, по которой люди избегают планирования, состоит в том, что они находят это занятие довольно неудобным и даже болезненным. Некоторые сотрудники, особенно инженеры и программисты, опасаются, что их заставят давать оценки продолжительности тех или иных операций в проекте, которые они прежде в лучшем случае оценивали наугад. Поскольку документальных свидетельств этого, как правило, не сохраняется, они могут и на сей раз повторить то же самое. Тем не менее они понимают, что эти цифры весьма приблизительны, и опасаются, что, если по ходу проекта не будут выдержаны определенные параметры, их ждут неприятности. Как сказал мне однажды один из моих коллег: «Нельзя планировать креативность».

Тогда я ответил, что, возможно, это правда (хотя приходится притворяться, что мы можем это делать: никто не станет финансировать проект, если не указаны его сроки). С тех пор я изменил свою точку зрения: планировать креативность можно, но в ограниченных пределах. Нет более действенного стимула к нестандартному мышлению, чем сильно ограниченные сроки. Если предоставить людям в распоряжение вечность, они только суетятся и ничего не производят.

И тем не менее, когда людей заставляют планировать проект, они находят это неудобным и сопротивляются дискомфорту. В сухом остатке у них часто остается так называемая «кривая болезненности» 1, изображенная на рис. 3.1. Испытываемый дискомфорт представляет собой пространство под линией 1.

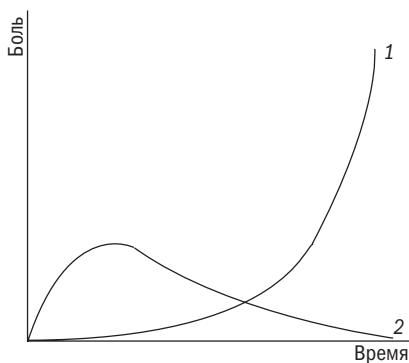


Рис. 3.1. «Кривые болезненности» применительно ко времени

Кривая 2 показывает, что при правильном планировании сначала в ходе реализации проекта люди тоже испытывают некоторый дискомфорт, но он с течением времени исчезает и общее пространство под линией 2 становится меньше.

ПЛАНИРОВАНИЕ – АБСОЛЮТНЫЙ ИМПЕРАТИВ

Главная функция управления — добиться поставленных организацией целей путем контроля за ограниченными ресурсами компании. Однако слово «контроль» имеет два значения.

Первое — «власть или доминирование». В менеджменте это иногда называют «командно-административным» подходом, который в худших своих проявлениях сводится к угрозам и устрашению сотрудников. Это работает только тогда, когда у людей нет выбора трудоустройства или нет возможности покинуть организацию (как в армии или в тюрьме). Однако в здоровой и крепкой экономике мало кто станет долго терпеть такой стиль управления.

Второе значение слова «контроль» (и именно его я предлагаю использовать) подразумевает, что он осуществляется путем сравнения того, где находится проект сейчас, с тем, где должен быть. Тогда контроль позволяет предпринять корректирующие действия в случае несовпадения координат и превращается в информационную систему и систему правильного ориентирования. Кроме того, обратите внимание на две вещи, важные для эффективности контроля. Во-первых, необходим план, где вы должны быть. Если плана нет, не может быть и системы контроля. Я думаю, следует напоминать себе об этом каждый день: это легко забыть, особенно когда вас постоянно атакуют с требованиями сделать то или это, не говоря уж о миллионе других раздражителей.

Контроль осуществляется путем сравнения того, где находится проект сейчас, с тем, где должен быть. Тогда контроль позволяет предпринять корректирующие действия в случае несовпадения координат.

Во-вторых, если вы не знаете точку своего местонахождения, то не можете ее контролировать. Понять, где вы в данный момент находитесь,

не так легко, как кажется, особенно если это касается умственной работы. Например, за сегодняшний день вы вознамерились написать 10 000 строк кода, но написали только 8000. Означает ли это, что вы находитесь на рубеже 80% от того, где должны быть? Не обязательно. Возможно, вы нашли более эффективный способ записи кода.

Нет плана — нет контроля!

В любом случае запомните: нет плана — нет контроля. Планирование не может осуществляться или не осуществляться по выбору.

Предсказывать будущее легко. Гораздо сложнее понять, что происходит сейчас.

Фриц Дресслер

Другая западня, которая мешает некоторым заниматься планированием, — убеждение, что у них на это нет времени. Ведь им необходимо выполнить свою работу как можно быстрее! Это контрпродуктивно, и вот почему: если у вас есть вечность для того, чтобы выполнить какую-то работу, вам не нужны планы. А вот если вам поставлены жесткие сроки, то план становится важен. Простой пример. Представьте себе, что вы прилетели куда-то с опозданием. Через час у вас встреча на другом конце города. Вы никогда не были в этом городе, но, когда в бюро проката автомобилей спрашивают, нужна ли вам карта, вы отвечаете: «У меня нет времени на карты. Я должен как можно быстрее попасть на встречу!» Не очень-то похоже на правду.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ

Планирование очень просто отвечает на вопросы, показанные на рис. 3.2. Это цепочка из слов *кто / что / когда / где / почему / сколько / как долго*, с которой вы наверняка знакомы, если изучали методы собеседования. Это так просто. И так сложно. Я говорю «сложно», потому что ответ на такие вопросы, особенно «Сколько времени это займет?», требует обращения к магическому кристаллу. Это очень трудный вопрос для задач, которые не имеют предыстории решений. Я уже цитировал слова своего коллеги: «Нельзя планировать креативность».



Рис. 3.2. Планирование — это ответы на вопросы

СТРАТЕГИЯ, ТАКТИКА И ЛОГИСТИКА

Для того чтобы правильно спланировать проект, нужно уделить внимание трем аспектам, которые не утратят актуальности на протяжении всего его жизненного цикла: стратегии, тактике и логистике.

Стратегия — это метод, который вы задействуете для выполнения работы. Иногда ее называют «планом игры». Как я рассказывал в главе 1, тысячи лет корабли строились килем вниз, чтобы перед спуском на воду они были в нужном положении. Этот способ с успехом использовался до 1940 года, когда Вторая мировая война поставила судостроителей перед необходимостью строить военные корабли значительно быстрее, а они создавались уже не из дерева, а из стальных листов. Производить сварочные работы в районе киля — чрезвычайно трудоемкое дело: с внешней стороны трудно подлезать под киль, а с внутренней неудобно варить.

На судостроительных заводах Avondale решили, что стальные корабли проще строить килем вверх. Внешние сварочные работы теперь производили в нормальном положении сверху, а внутренние — из удобного положения стоя. Эта стратегия оказалась настолько удачной, что судостроители Avondale стали строить суда быстрее, дешевле и с более высоким качеством, чем их конкуренты. Этот способ судостроения действует и поныне.

Очень часто планировщики выбирают ту или иную стратегию проекта не потому, что она лучшая, а потому, что «так делали всегда». Перед тем

как приступить к планированию, нужно задать себе вопрос: «Как это лучше сделать?»

ИМПЛЕМЕНТАЦИОННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Прежде чем начать строить корабль килем кверху, надо продумать все детали. Это фаза, в которой следует поставить точки над *i*. Именно здесь вы отвечаете на вопросы *кто/что/когда/где*. Говоря о планировании, люди в большинстве случаев думают как раз об *имплементационном планировании*. Однако хорошо разработанный имплементационный план при неверной стратегии лишь поможет вам более эффективно провалить проект.

ЛОГИСТИКА

Военные сразу ответят на вопрос, нужно ли уделять внимание логистике. Вы не можете вступить в бой, если у солдат нет боеприпасов, еды, экипировки или средств доставки. Всем этим занимается логистика. Я однажды видел программу планирования проекта (сегодня, к сожалению, забытую), которая показывала точное количество кирпичей, доставляемых на стройку, в какой момент при определенных темпах укладки кирпичей их станет не хватать, а также предупреждала мастеров, что необходимо организовать доставку на строительство новой партии, пока их запас не закончился.

Мне рассказывали об одном проекте дорожного строительства в Индии, в котором условия проживания местных рабочих — питание, отдых и т. д. — были очень плохими и, как результат, моральное состояние рабочих оказалось крайне неудовлетворительным. Руководитель проекта и его команда проживали в отличном отеле в городе неподалеку. В конце концов они прониклись ситуацией и переехали в поселок рабочих. В нем моментально улучшились жилищные условия, а за этим и моральный дух, и производительность труда. Это пример важности периферийных аспектов логистики.

КОМПОНЕНТЫ ПЛАНА

Здесь я перечислю минимальные компоненты, которые должны содержаться в плане проекта. Полезно их все держать в централизованной базе данных проекта. Сначала электронный файл включает в себя только план.

По мере осуществления проекта и управленческих функций по нему этот файл начнет обрывать отчетами, описаниями изменений и другими документами. К моменту завершения проекта он уже будет содержать всю его историю, которая может пригодиться другим пользователям для планирования и управления другими проектами.

Вот позиции, которые должны входить в план проекта.

- *Документальное формулирование проблемы.*
- *Миссия проекта* (см. главу 5 с рекомендациями по разработке миссии проекта).
- *Цели проекта* (также см. главу 5).
- *Требования к выполнению работ по проекту.* Они включают в себя список результатов, которые создаются по ходу исполнения проекта: отчеты, материальные результаты, компьютерные программы и т. д. Полезно намечать появление такого результата на каждом важном этапе осуществления проекта, с тем чтобы легче фиксировать его прогресс.
- *Критерии выхода из очередной фазы.* Каждый важный этап проекта должен иметь определенные критерии, с помощью которых можно убедиться в том, что предыдущий этап действительно завершен. Если на таком важном этапе не предусматривается появление измеримого результата, то критерии выхода приобретают еще большее значение.
- *Стандарты и спецификации, которым должен отвечать проект.* Здесь подразумеваются технические спецификации, архитектурные нормы и правила, строительные нормативы, официальные правила и инструкции и т. п.
- *Иерархическая структура работ (ИСР).* Это иерархическая декомпозиция всех работ, которые необходимо выполнить для полного достижения целей проекта. ИСР является также прекрасной графической формой содержания проекта (см. главу 7).
- *Расписания* (должны быть представлены как расписания основных этапов проекта, так и рабочие расписания; см. главы 8 и 9).
- *Необходимые ресурсы* (люди, оборудование, материалы, помещения). Они должны быть сформулированы в увязке с расписаниями (см. главы 8 и 9).
- *Система контроля* (см. главы 10, 11 и 12).
- *Основные исполнители и участники.* Необходима схема их взаимной ответственности (см. главу 7).
- *Зоны риска и его преодоления* там, где это возможно (см. главы 5 и 6).

СОГЛАСОВАНИЕ ПЛАНА

Когда план подготовлен, он должен быть передан на подписание всем заинтересованным сторонам.

Заинтересованная сторона — это любое лицо или организация, имеющая интерес в данном проекте. Это участники и исполнители проекта, клиенты, менеджеры и лица, финансово участвующие в проекте.

Поясню значение подписей заинтересованных сторон и дам некоторые советы по осуществлению процесса согласования.

- *Подпись* под проектом означает, что данный индивидуум обязался участвовать в нем, согласен с объемами работ, которые необходимо выполнить, и признает действие указанных в проекте спецификаций и правил. Эта подпись не является гарантией максимального личного результата. Это обязательство участия. Поскольку существует множество факторов, не поддающихся нашему контролю, мало кто готов гарантировать достижение максимальных личных результатов. Однако большинство спокойно обещают приложить все силы к выполнению своих обязательств.

Если подпись рассматривать как гарантию, то потенциальные подписанты либо откажутся ее ставить, либо подпишутся, не испытывая настоящего чувства ответственности за свое согласие. Ни один из этих вариантов не желателен.

- План должен быть подписан на специальной встрече или совещании, посвященной его рассмотрению, а не по почте. Рассылка копий плана на подпись редко дает хорошие результаты, поскольку люди могут быть слишком заняты для того, чтобы глубоко вникнуть в документ, и рискуют пропустить важные пункты, которые, скорее всего, будут обсуждены в процессе реального подписания.

План проекта должен быть рассмотрен и подписан на встрече заинтересованных сторон, а не через обычную или курьерскую почту!

- На встрече по обсуждению плана следует побудить сотрудников «искать блох», чтобы предупредить появление проблем впоследствии. Естественно, это не означает, что они должны искусственно «изничтожить» план проекта. Задача лишь в том, чтобы обеспечить его жизнеспособность.

Побуждайте людей выявлять возможные проблемы в плане проекта на встрече по его подписанию, а не потом.

ИЗМЕНЕНИЕ ПЛАНА

Было бы здорово, если бы однажды разработанный план никогда не менялся. Однако это нереально. Никто не может предвидеть на 100%. Всегда возникают неожиданные трудности, поэтому важно вносить в план соответствующие изменения, следуя стандартной *процедуре изменений*.

Изменения важно вносить в план, следуя стандартной процедуре изменений.

Если не отслеживать необходимость внесения изменений, дело может закончиться тем, что проект превысит свой бюджет и окажется совершенно не соответствующим своим целям. Причем обнаружится это уже слишком поздно. Вот некоторые предложения.

- Изменения следует вносить только при появлении серьезных отклонений от плана. Серьезность отклонения обычно выражается в процентах «переносимости» относительно первоначальных целей.
- Контроль над изменениями необходим для того, чтобы защитить каждого члена команды проекта от «эрозии» его содержания, то есть изменений, которые приведут к дополнительной работе. Если изменения в содержании проекта неверно идентифицируются и управляются, весь проект может значительно превысить бюджет и/или значительно отстать по срокам.
- Причины изменений следует задокументировать для учета при планировании будущих проектов. Причины должны быть сугубо

фактологическими, а не напоминать заявления о поиске виновных и подлежащих наказанию.

Плох любой план, который не может быть изменен.

Бартоломео де сан Конкордио (1475–1517)

Подробности управления процессом внесения изменений в проект приведены в главе 11.

РЕКОМЕНДАЦИИ К ЭФФЕКТИВНОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ

Вот некоторые предложения по повышению эффективности планирования проектов.

- *Планируйте планирование.* Всегда трудно собрать людей вместе для разработки планов, поэтому мероприятие по планированию должно быть запланировано, иначе оно рискует превратиться в стихийную встречу (что нередко и происходит). Это означает, что следует разработать повестку дня; по возможности ограничить время совещания; поведение людей должно оставаться в определенных рамках, за этим должен следить руководитель или модератор. Существует множество руководств по проведению подобных мероприятий (например, книга Тома Кайзера «Фасилитация на практике» (McGraw-Hill, 1990)*, сведения о них содержатся в примечаниях к этой книге.
- *Люди, которые будут выполнять план, должны участвовать и в его разработке.* Иначе появятся участники проекта, которые не испытывают ответственности за выполнение плана. Их оценки могут быть ошибочными, а главные задачи преданы забвению.

Правило: люди, выполняющие работу, должны участвовать и в разработке плана.

- Главное правило планирования состоит в том, чтобы быть готовым к перепланированию. Без сомнения, в работе возникнут

* Готовится к выпуску издательством МИФ).

препятствия, которые придется устранять. По той же причине план не следует слишком детализировать: если существует вероятность, что его придется изменять, это приводит к излишним потерям времени.

Главное правило планирования состоит в том, чтобы быть готовым к перепланированию.

- Поскольку всегда могут возникнуть неожиданные препятствия, следует анализировать риски, чтобы быть готовым к наиболее вероятным из них (см. главу 6). На случай, если не сработает план А, всегда имейте план Б. Почему же не использовать план Б с самого начала? Потому что план А лучше, но имеет несколько слабых моментов. У плана Б такие моменты тоже есть, но они отличаются от аналогичных моментов плана А, иначе нет смысла расценивать план Б как альтернативу.
- Самый простой способ проанализировать риски — это задать себе вопрос «Что может пойти не так?» и отнести его к расписанию, производительности и другим частям плана проекта. Иногда сама по себе идентификация рисков помогает их избежать. Но если это невозможно, у вас есть план Б. Одно предупреждение: если вы имеете дело со слишком сильными в анализе людьми, помните, что они склонны к параличу решений. Так что не старайтесь предусмотреть все возможные риски, предупредите хотя бы наиболее вероятные.

Определите риски, связанные с проектом, и разработайте план их преодоления на тот случай, если они возникнут.

- Начните с определения цели того, что должно быть сделано. Сформулируйте проблему. Все действия в организации должны быть направлены на достижение результата — это один из способов сказать «решить проблему». Будьте осторожны с тем, что действительно необходимо конечному потребителю для решения его проблем. В некоторых проектах, по мнению команды, решение осуществляется в интересах клиента. Однако в действительности оно никогда не используется, что приводит к серьезным потерям для организации.

Подумайте о маленькой мышке. Как дальновидно это животное, которое не доверяет свою жизнь только одной норке.

Плавт (254–184 гг. до н. э.)

- С помощью ИСР (подробнее это обсудим в главе 7) разделите работы по проекту на меньшие порции, по которым можно дать более точные оценки по срокам, стоимости и потребностям в ресурсах.

ПОШАГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

Обратите внимание, что некоторые из этих тем рассматриваются в следующей главе.

- Сформулируйте проблему, которую необходимо решить с помощью проекта.
- Разработайте документ о миссии проекта наряду с документом о его главных целях.
- Разработайте стратегию проекта, которая позволит решить его цели.
- Создайте документ о содержании проекта, который очерчивает его границы (что будет и не будет сделано).
- Разработайте иерархическую структуру работ (ИСР).
- С помощью ИСР оцените сроки, потребности в ресурсах и стоимость различных этапов проекта (с учетом возможного воздействия на окружающую среду).
- Подготовьте генеральное расписание проекта и его бюджет.
- Решите, по какому принципу строить организационную структуру проекта: по матричному или иерархическому (если можете выбирать).
- Составьте план проекта.
- Побудите все заинтересованные стороны подписать план проекта.

РЕЗЮМЕ

- Если у вас нет плана, то нет и контроля.
- Люди, которые должны исполнять план, должны участвовать и в его подготовке.
- План должен быть подписан на специальной встрече, а не путем рассылки писем.
- Вся информация по плану должна храниться в файлах в электронном виде.
- Используйте «критерии выхода», чтобы определить выполнение значимого этапа плана.
- Требуйте, чтобы изменения в плане были утверждены до того, как вы приступите к их осуществлению.

- Управление рисками должно быть составной частью работы по планированию проекта.
- Парадигма — это вера в то, как устроен мир.
- Планирование — это ответы на цепочку вопросов *кто / что / когда / где / почему / сколько / как долго*.
- Логистика связана с обеспечением людей материалами и ресурсами, необходимыми для выполнения работы.

УПРАЖНЕНИЕ

Мы говорили о стратегии, тактике и логистике.

В отношении чего нужно принимать решение в первую очередь?

- а) стратегии;
- б) тактики;
- в) логистики;
- г) не имеет значения.

Какова функция тактики?

Когда нужно планировать логистику проекта?



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

