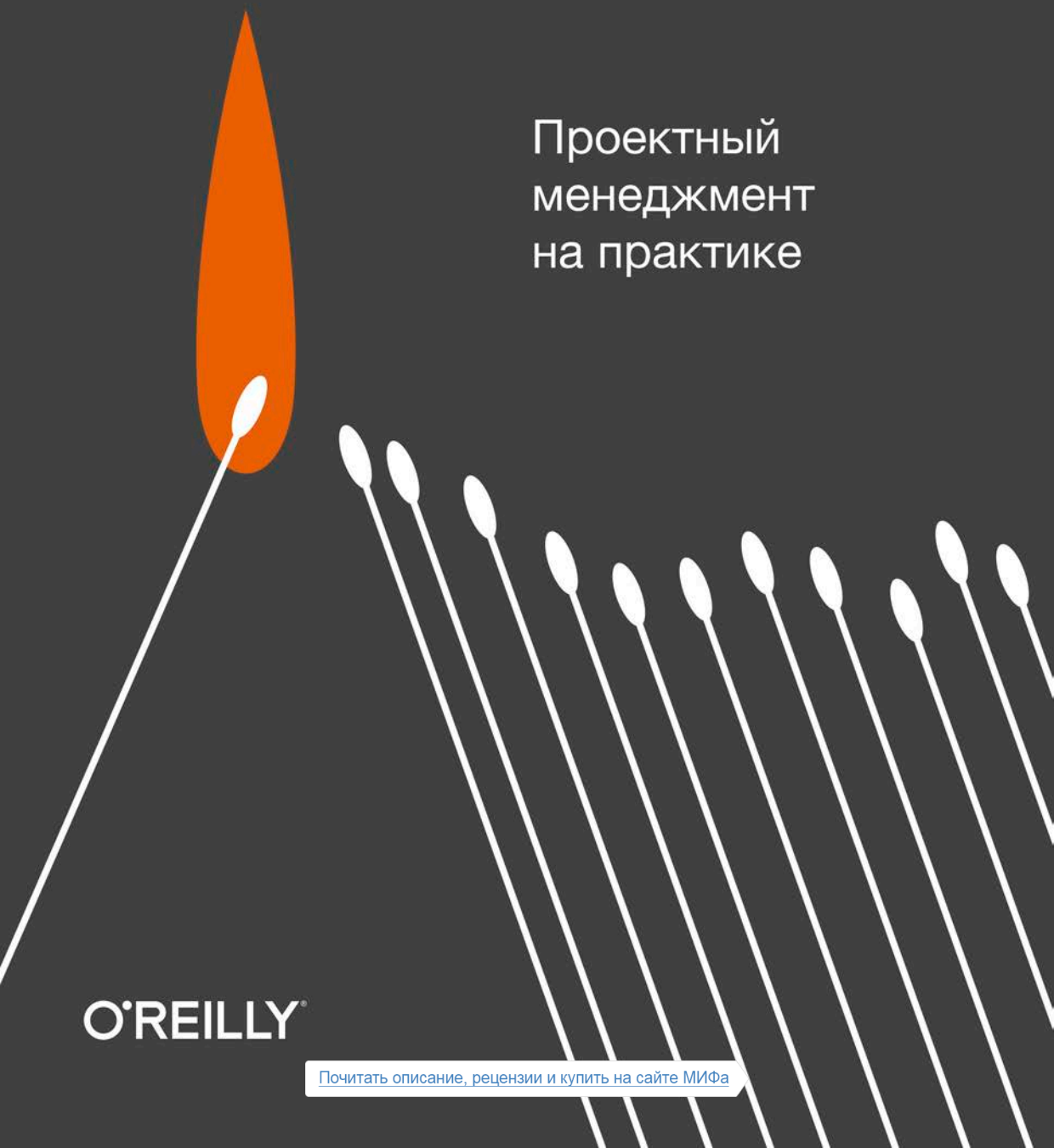
Сделано

Скотт Беркун

Проектный менеджмент на практике



O'REILLY

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие 9

Введение 11

ГЛАВА ПЕРВАЯ. Краткая история управления проектами (и зачем это вам нужно) 17

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ПЛАНИРОВАНИЕ

ГЛАВА ВТОРАЯ. Вся правда о графиках работы 47

ГЛАВА ТРЕТЬЯ. Как понять, что делать 75

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ. Как правильно написать документ-ви́дение 111

ГЛАВА ПЯТАЯ. Откуда берутся идеи 139

ГЛАВА ШЕСТАЯ. Что делать с найденными идеями 173

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. НАВЫКИ

ГЛАВА СЕДЬМАЯ. Как написать качественные спецификации 205

ГЛАВА ВОСЬМАЯ. Как принимать хорошие решения 233

ГЛАВА ДЕВЯТАЯ. Общение и отношения 263

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ. Как не раздражать людей: процессы, электронная почта и собрания 287

ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ. Что делать, когда все идет наперекосяк 319

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. МЕНЕДЖМЕНТ

ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ. Почему лидерство опирается на доверие 361

ГЛАВА ТРИНАДЦАТАЯ. Как добиться результата 387

ГЛАВА ЧЕТЫРНАДЦАТАЯ. Стратегия «середины игры» 417

ГЛАВА ПЯТНАДЦАТАЯ. Стратегия завершающего этапа 451

ГЛАВА ШЕСТНАДЦАТАЯ. Власть и политика 491

ПРИЛОЖЕНИЕ. Руководство для групповых обсуждений 525

Библиография с аннотациями 536

Благодарности 545

Фотографии 547

Примечания 548

Об авторе 558

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

ПРЕДИСЛОВИЕ

С первым изданием случилось невероятное. Книга разошлась огромным тиражом; попала в несколько списков бестселлеров, стала номинантом различных премий и привлекла достаточно внимания, побудив автора объехать весь мир и рассказать о своих идеях. А потом произошло еще более неожиданная вещь: у книги поменялось название.

Мы с издательством O'Reilly договорились, что если уж книге предстоит обрести вторую жизнь (изначально книга называлась «Искусство управления IT-проектами»*), то нужно ее доработать. Мы обновили и дополнили текст, чтобы чтение доставило вам еще большее удовольствие. Если вам интересно, почему изменили название, позвольте перечислить несколько возможных причин.

1. Министерство национальной безопасности усмотрело в старом названии террористическую угрозу.
2. Тим О'Райли** решил, что его медиаимперия станет № 1 в мире, если он пойдет на хитрость со сменой названия и убедит читателей купить книгу во второй раз.
3. А здесь можете записать любое объяснение, какое придет вам в голову.

---

* Беркун С. Искусство управления IT-проектами. СПб.: Питер, 2007.

** Тим О'Райли (р. 1954) — американский издатель, основатель издательства O'Reilly, активист движения за свободное программное обеспечение и программное обеспечение с открытым исходным кодом; считается одним из главных идеологов Веб 2.0. *Прим. ред.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Какой бы ни была причина, мы снова взялись за старое. Я сделал все, что в моих силах, чтобы улучшить книгу и при этом не обречь ее на фиаско «Звездных войн» Джорджа Лукаса*. Перечислим в двух словах, что изменилось.

— Текст вычитан на предмет ясности и краткости изложения. Книга стала более содержательной, без «воды».
— В конце каждой главы добавлено более 120 упражнений, стимулирующих мозговую деятельность.
— Я добавил новый раздел по дискуссионным группам, чтобы помочь вам сформировать такую группу и продолжить обучение.

Если вы никогда не слышали об этой книге, введение расскажет вам все, что нужно знать.

После выхода первого издания два года назад я был очень занят. Я написал другую книгу под названием «Откуда берутся гениальные идеи»**, выпустил ряд статей, подкастов и видео. Я продолжаю вести популярный блог по креативу и менеджменту. Все это можно найти на www.scottberkun.com.

С наилучшими пожеланиями,

Скотт Беркун

Редмонд, Вашингтон

Март 2008 г.

---

* Лукас Д., Глут Д., Кан Дж. Звездные Войны. Оригинальная трилогия. М.: Азбука-Аттикус, 2016.

** Беркун С. Откуда берутся гениальные идеи? 10 мифов об инновации. СПб.: Питер, 2011.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

ВВЕДЕНИЕ

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Мой любимый вопрос — «как?». Как это работает? Как это устроено? Как они это сделали? Стоит мне увидеть что-то интересное, меня переполняют вопросы с этим коротким, но сильным словом. И большинство ответов строится на том, как люди применяют свои интеллект и мудрость, а не конкретные технологии и теории.

За годы разработки программных продуктов и сравнения своего опыта с опытом других менеджеров, программистов и проектировщиков я научился эффективно управлять проектами. Эта книга — квинтэссенция всего, что я узнал. Сюда вошли методы управления командами, принципы работы с идеями, организации проектов, планирования графика, разруливания конфликтных ситуаций и достижения результата — даже перед лицом серьезных испытаний и несправедливостей.

Несмотря на несколько обобщенное название книги, мой основной опыт работы связан с технологиями, в частности в Microsoft Corporation. Я проработал там с 1994 по 2003 годы, возглавлял команды по проектам Internet Explorer, Microsoft Windows и MSN. Несколько лет я посвятил группе совершенствования разработок Microsoft. Я обучал и консультировал команды во всей компании, часто выступал на конференциях, читал лекции в других корпорациях и университетах. Большинство советов, уроков и примеров, собранных в книге, опираются именно на этот опыт.

Я всю жизнь занимаюсь разработкой программного обеспечения и приложений, но эту книгу подготовил для широкой аудитории. Я описал методы и инструменты, выходящие за рамки разработки. Думаю, они будут интересны и полезны предпринимателям из любой отрасли. Создатели тостера, небоскреба, автомобиля, сайта или программных продуктов испытывают схожие проблемы, и эта книга в первую очередь посвящена тому, как их преодолеть.

В отличие от других трудов по управлению проектами она не опирается ни на одну грандиозную теорию или якобы новаторскую философию. Напротив, я сделал акцент на практичность и разнообразие. Успех проекта зависит от правильного распределения сотрудников, сочетания их навыков,

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

отношения к работе и тактики руководства. Послужной список (или его отсутствие) не имеют никакого значения. Как мне кажется, я придумал самую разумную структуру книги: анализ основных типов ситуаций и советы, как выйти из них победителем. Я немало потрудился, чтобы выбрать правильные темы и посоветовать что-то дельное. Надеюсь, это было не зря.

ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

Чтобы узнать, подходит вам эта книга или нет, предлагаю вернуться к оглавлению, выбрать тему, которая вас интересует, и пробежать глазами, что я написал. Я никогда не доверял введениям и вам не советую, но все-таки продолжу.

Книга будет особенно полезна тем, кто может отнести себя к одной или нескольким категориям.

— **Опытные тимлиды и руководители.** Эта книга прекрасно подходит для лидеров проектов любого типа. Несмотря на примеры из области разработки программного обеспечения, идеи легко применимы и к другой работе. Вы можете быть лидером команды по должности или просто одним из более опытных ее членов. И хотя некоторые темы наверняка покажутся вам знакомыми, вы сможете выработать свое мнение, даже если не согласны со мной.

— **Новоиспеченные тимлиды и руководители.** Оглавление представляет собой подробный перечень функционала менеджеров проекта. В каждой главе анализируются самые распространенные ошибки, свойственные даже опытным людям, выясняется, почему они происходят и как их избежать. Вы окинете широким взглядом круг своих обязанностей и эффективные способы их выполнения. Поскольку большинство глав посвящено довольно масштабным темам, они часто содержат ссылки на более подробные источники.

— **Программисты, тестировщики и другие участники проекта.** Эта книга поможет разобраться, какие цели стоят перед вами

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

и какие подходы можно применить для эффективной работы. Если вы когда-либо задумывались, почему проекты так часто меняют направление или создается впечатление, что ими неграмотно управляют, эта книга поможет понять причины и найти решения. Как минимум она увеличит шансы на то, что ваша работа изменит что-то к лучшему (и вы не сойдете с ума в процессе). Если вам хотелось бы возглавить команду, эта книга поможет узнать, как выглядит лидерство и насколько подходит лично вам.

— **Студенты, изучающие менеджмент, проектирование и разработку программного обеспечения.** Я использую слово «студенты» в широком смысле: если вы интересуетесь этими темами или официально учитесь, эта книга должна привлечь ваше внимание. В отличие от того, что можно прочитать в учебниках, мы делаем акцент на конкретику. Опыт и примеры абсолютно реальны, и именно они легли в основу уроков и методов, а не наоборот. Я намеренно избегал разграничения учебных дисциплин: на мой взгляд, разграничения никогда не помогали ни проектам, ни пониманию реального положения дел (мир не делится по тому же принципу, что университетские занятия). Напротив, в этой книге переплетаются вопросы бизнес-теории, психологии, тактики менеджмента, процессов проектирования и разработки ПО таким образом, чтобы из каждой темы читатель смог извлечь для себя пользу.

ЧТО Я ДУМАЮ О ВАС

— **Вы не глупы.** Надеюсь, я правильно выбрал тематику и хорошо написал, и вы не хотите, чтобы я ходил вокруг да около. Лучше я сразу перейду к делу. Даже если у вас меньше или больше опыта или вы специалист в совершенно другой области, я считаю вас коллегой, обратившимся ко мне за советом.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

— **Вы любопытны и прагматичны.** Я опираюсь на примеры из многих дисциплин и предполагаю, что вы найдете для себя ценные уроки, не ограниченные разработкой приложений и программного обеспечения. Для пытливых умов я приготовил ссылки и дополнительные материалы, иногда в сносках, так что они не будут мешать чтению. Предполагаю, вы хотите учиться, открыты новым идеям и понимаете ценность аргументированных мнений, даже если не согласны с ними.
— **Вы не поклонник жаргона и громких теорий.** Не думаю, что жаргон и громкие теории помогают усваивать и применять новую информацию. Я избегаю их, если они не ведут меня к полезным сведениям, которые пригодятся позже.
— **Вы не слишком серьезно относитесь к себе, программному обеспечению и менеджменту.** Разработка программного обеспечения и управление проектами могут наводить тоску. Конечно, такая книга не отличается интригующим сюжетом (другое дело, если бы о разработке программного обеспечения написал Марк Твен или Дэвид Седарис*), но я решил не лишать себя удовольствия пошутить над собой (или другими) или разъяснять те или иные моменты на забавных примерах.

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ

Если в какой-то момент вы заскучаете или сочтете примеры неактуальными, пропустите это место. Я написал эту книгу, учитывая потребности людей, которые привыкли «листать», а не читать или же нуждаются в конкретном совете прямо сейчас. С главами можно знакомиться

* Марк Твен (настоящее имя Сэмюэл Лэнгхорн Клеменс, 1835–1910) — всемирно известный американский писатель, журналист и общественный деятель. Его творчество охватывает множество жанров: юмор, сатиру, философскую фантастику, публицистику и другие. Дэвид Рэймонд Седарис (р. 1956) — американский юморист, комик, автор и радиопостановщик. *Прим. ред.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

в любом порядке, особенно с теми, что посвящены человеческой природе (главы 8–13 и 16). Однако есть польза и от чтения по порядку, от начала до конца. Некоторые концепции, представленные позже, опираются на те, что даны раньше, и большинство проектов описываются в хронологическом порядке. Первая глава — самая общая и глубокая. Если вам любопытно, зачем вообще нужен проект-менеджмент или что говорят о нем авторитетные люди, то стоит почитать ее. Если начнете и вам не понравится, настоятельно рекомендую опробовать другую главу, прежде чем покинуть корабль.

Все ссылки и URL, приведенные в книге, а также дополнительные примечания и комментарии, доступны онлайн на www.makingthingshappen.org. Если вас интересуют дискуссионные группы по этой книге, загляните в приложение. Там вы узнаете, какие группы существуют и как организовать свою собственную группу.

Раз вам хватило терпения прочитать введение целиком, предполагаю, вы прекрасно разбираетесь и в других аспектах оформления книги (нумерация страниц, ссылки и так далее), и мне пора наконец оставить вас в покое.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

ГЛАВА ПЕРВАЯ

КРАТКАЯ ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ (И ЗАЧЕМ ЭТО ВАМ НУЖНО)

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Почитать описание и заказать в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги: Проза: Детские книги:

МИФ