

Беркун, С. Искусство управления IT-проектами / Скотт Беркун; перевел с англ. Н. Вильчинский. — 2-е изд. — Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2010. — 431 с.: ил., табл.

УДК 004.9:005.8 ББК 32

Ч/31 — 1 экз.

В отличие от множества трудов, посвященных руководству проектами и командами, в этой книге не проповедуются никакие новые учения и не превозносятся великие теории. Скотт Беркун считает залогом успеха практику и разнообразие подходов. В книге описываются основные сложности и проблемные ситуации, возникающие в работе менеджера проекта, даны рекомендации по выходу из них.

Издание предназначено не только для лидеров команд и менеджеров высшего звена, но и для программистов, тестеров и других исполнителей конкретных проектных заданий. Также оно будет полезно студентам, изучающим бизнес-менеджмент, проектирование изделий или программную инженерию.

Текст нового издания значительно переработан автором с целью добиться большей ясности, кроме того, книга дополнена новым приложением и более чем 120 практическими упражнениями.

Скотт Беркун

Искусство управления IT-проектами

2-е издание



Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск
Киев · Харьков · Минск

2010

Краткое содержание

Об авторе	15
Благодарности	16
Введение	18
Предисловие	20
Глава 1. Краткая история управления проектами (и почему ей стоит уделить внимание)	24
Часть I. Планирование	45
Глава 2. Правда о календарных планах	46
Глава 3. Как определить, что делать	68
Глава 4. Разработка качественных концептуальных документов	98
Глава 5. Откуда берутся идеи	121
Глава 6. Как правильно распорядиться имеющимися идеями	148
Часть II. Практические навыки	171
Глава 7. Как подготовить хорошие технические условия	172
Глава 8. Как принимать хорошие решения	196
Глава 9. Общение и взаимоотношения	219
Глава 10. Как не раздражать людей на работе, в ходе электронной переписки, на совещаниях	238
Глава 11. Что делать, если все идет не так	262
Часть III. Управление	293
Глава 12. Почему лидерство должно быть основано на доверии	294
Глава 13. Как осуществить задуманное	315
Глава 14. Стратегия миттельшпиля	339
Глава 15. Стратегия эндшпиля	365
Глава 16. Власть и политика	396
Приложение. Руководство по работе дискуссионных групп	423

Содержание

Об авторе	15
Благодарности	16
Введение	18
Предисловие	20
Глава 1. Краткая история управления проектами (и почему ей стоит уделить внимание)	24
Использование исторического опыта	25
Нужно учиться на ошибках	27
Веб-разработка, кухни и пункты первой помощи	28
Роль управления проектами	31
Управление программами и проектами в Microsoft	32
Взвешенность при руководстве проектами	34
Давление и распри	36
Путаница в понятиях процесса и целей	37
Нужная степень вовлеченности	39
Преимущество собственного взгляда на происходящее	40
Руководители проектов создают уникальные ценности	41
Выводы	43
Упражнения	43
ЧАСТЬ I. Планирование	45
Глава 2. Правда о календарных планах	46
Три цели составления календарных планов	47
Решающие факторы и методологии	49
На что похож календарный план	50
Разделяй и властвуй (большие планы равны множеству мелких)	52
Почему рушатся планы	55
Выстрел вслепую издалека	55
Календарный план — это оценка вероятности	56

Расчет — дело тонкое	58
Качественное проектирование — залог хороших расчетов	59
Элементарные просчеты	62
Эффект снежного кома	63
Что должно произойти, чтобы календарные планы заработали	64
Выводы	66
Упражнения	67
Глава 3. Как определить, что делать	68
Снятие покрыва таинственности с вопросов планирования	
программных продуктов	69
Типы проектов	70
Как на планирование влияет его организация	71
Документы, разрабатываемые при обычном планировании	72
Подходы к планированию — три взгляда на проект	74
Взгляд бизнесмена	74
Взгляд разработчика	76
Взгляд потребителя	78
Магия единой точки зрения	80
Баланс сил	82
Постановка правильных вопросов	83
Ответы на правильные вопросы	84
Что делать при дефиците времени?	85
Перечень типичных просчетов при определении конечной цели	
проекта	85
Процесс планирования	86
Повседневная работа	88
Исследование потребительских запросов и допускаемые	
при этом просчеты	89
Объединяем все вместе — выработка требований	91
Проблемы превращаются в сценарии	93
Объединение деловых и технологических требований	95
Выводы	95
Упражнения	96
Глава 4. Разработка качественных концептуальных	
документов	98
В чем ценность ведения записей	99
Какой по объему концептуальный документ вам нужен?	100
Общекорпоративные и индивидуальные цели	101
Пять качеств хорошей концепции	103
Простота	103

Целенаправленность	104
Консолидирующая способность	104
Вдохновляющая способность	105
Запоминаемость	105
Ключевые моменты	106
Умение четко излагать мысли	108
Простота дается не легко	108
У хорошей разработки только один главный автор	109
Качество не определяется объемом	110
Прикидки, пересмотры и переработки	110
Перечень неудачных положений концепции (которых следует избегать)	112
Примеры концептуальных положений и целей проекта	113
Обоснование концептуальных положений и целей	115
Концепции должны быть наглядными	115
Наглядное представление неочевидных вещей	116
Ежедневное поклонение концептуальным положениям	117
Выводы	119
Упражнения	119

Глава 5. Откуда берутся идеи 121

Разрыв между требованиями и решениями	122
Качественные требования и ошибки	123
Исследование проекта	125
Страх перед просчетами и размышления о прогрессе	127
Идеи бывают плохими... ..	128
С чем сравнивать, хорошо это или плохо?	129
Стандартное и нестандартное мышление	130
Хорошие вопросы привлекают к себе хорошие идеи	132
Вопросы, концентрирующие внимание	133
Креативные вопросы	134
Риторические вопросы	135
Плохие идеи ведут к хорошим идеям	135
Хорошие проекты рождаются из множества хороших идей	136
Широта взглядов и импровизация	138
Правила импровизации для генерации идей	139
Другие подходы к генерации идей	141
Проектирование начинается с восприятия пользователя	142
Проектирование представляет собой серию переговоров	144
Выводы	145
Упражнения	146

Глава 6. Как правильно распорядиться имеющимися идеями 148

Идеи выходят из-под контроля	149
Управление идеями требует твердой руки	150
Изменения вызывают цепную реакцию	152
Творчество — процесс инерционный	154
Контрольные точки фаз проектирования	155
Как объединить идеи	157
Оптимизация и расстановка приоритетов	161
Прототипы — ваши друзья	161
С чего начинаются прототипы?	162
Прототипы для проектов с пользовательским интерфейсом	163
Прототипы для проектов без пользовательского интерфейса	163
Прототипы — это опора программистов	164
Альтернативные варианты повышают вероятность успеха	165
Вопросы относительно последовательного приближения	166
Список открытых проблем	167
Выводы	168
Упражнения	169

ЧАСТЬ II. Практические навыки 171**Глава 7. Как подготовить хорошие технические условия 172**

Что могут и чего не могут технические условия	174
Что включать в технические условия	175
Кто отвечает за подготовку технических условий	177
Подготовка технических условий не относится к проектированию	178
Описание окончательного замысла и его реализации	178
Упрощение хороших технических условий	179
Гарантия верного хода процесса	182
Кто, когда и как	182
Технические условия — это для одного или для многих?	183
Когда считать законченной подготовку технических условий	184
Какова мера достаточности	184
Как справиться с открытыми проблемами	185
Важность завершения подготовки технических условий	188
Обсуждение документов и получение отзывов	189
Как проводить обсуждение технических условий	189
Кто должен присутствовать и как все должно происходить	191
Список вопросов	192
Выводы	193
Упражнения	194

Глава 8. Как принимать хорошие решения	196
Оценка значимости решения (что поставлено на кон)	198
Поиск и оценка вариантов	201
Эмоции и ясность	203
Простой способ сравнения	203
Обсуждение и оценка	206
Шерлок Холмс, бритва Оккама и размышления	207
Информированность — это путь к решению	209
Данные не принимают решений	209
Данные легко истолковать неправильно	210
Исследования в качестве аргументов	210
Точность не значит достоверность	211
Мужество решений	212
Некоторые решения не дают выигрышных вариантов	212
Хорошие решения могут давать плохие результаты	214
Внимательность и умение оглянуться назад	215
Выводы	217
Упражнения	218
Глава 9. Общение и взаимоотношения	219
Управление посредством общения	220
Взаимоотношения улучшают общение	222
Базовая модель общения	223
Наиболее распространенные проблемы общения	225
Успех проекта зависит от взаимоотношений	228
Распределение ролей	229
Улучшение отношения к работе	231
Как заставить людей работать лучше	232
Мотивация	234
Выводы	236
Упражнения	236
Глава 10. Как не раздражать людей на работе, в ходе электронной переписки, на совещаниях	238
Почему люди раздражаются	238
Положительное влияние хорошо организованного производственного процесса	240
Формула хорошего процесса	243
Как создавать и запускать процессы	244
Управление процессом снизу	245

Электронные сообщения, не вызывающие раздражения	246
Толковые электронные сообщения	247
Пример неудачного электронного сообщения	250
Пример хорошего электронного сообщения	251
Как не раздражать присутствующих на совещании	252
Искусство содействия	253
Несколько советов относительно содействия	253
Три разновидности совещаний	255
Вред регулярных совещаний	256
Несколько советов относительно ведения совещаний	257
Выводы	259
Упражнения	260
Глава 11. Что делать, если все идет не так	262
Элементарные принципы руководства	263
Стандартные ожидаемые ситуации	265
Как понять, что вы попали в сложную ситуацию	266
Перечень сложных ситуаций	267
Практикуйтесь в преодолении трудностей	271
Берите ответственность на себя	272
Борьба за живучесть	273
Разрешение конфликтов и ведение переговоров	275
Роли и четко определенные полномочия	278
Все должны знать, кто принимает решения	280
Арсенал эмоций — работа под давлением, чувства от чувств и комплекс героя	281
Работа под давлением обстоятельств	281
Чувства от чувств	285
Комплекс героя	287
Выводы	290
Упражнения	290
ЧАСТЬ III. Управление	293
Глава 12. Почему лидерство должно быть основано на доверии	294
Обретение и утрата доверия	295
Доверие строится на обязательности	295
Непоследовательность ведет к утрате доверия	297
Явное выражение доверия (зеленый свет)	298

Разновидности власти	299
Не уповайте лишь на предоставленную вам власть	300
Работа по приобретению заслуженной власти	301
Убеждение сильнее диктата	302
При необходимости покажите свою власть	303
Оказание доверия	303
Передача полномочий	304
Доверие — это гарантия от неприятностей	305
Модели поведения, вопросы и конфликты	306
Лидер сам определяет реакцию	307
Доверие и ошибки	308
Никогда не рубите с плеча	310
Доверяйте себе (уверенность в собственных силах)	310
Выводы	312
Упражнения	313
Глава 13. Как осуществить задуманное	315
Правильно расставляйте приоритеты	316
Типовые списки приоритетов	317
Первоочередные и все остальные приоритеты	319
Приоритеты — это сила	320
Станьте генератором приоритетов	321
Все получится, если сказать «нет»	322
Учитесь говорить «нет» по-разному	323
Реально оценивайте ситуацию	324
Определите критический путь	326
Будьте непреклонны	327
Оставайтесь в рамках здравого смысла	330
Партизанская тактика	332
Выводы	336
Упражнения	337
Глава 14. Стратегия миттельшпиля	339
Бежать впереди паровоза	340
Мыслите здраво	342
Тактические (ежедневные) вопросы, позволяющие бежать впереди паровоза	343
Стратегические (еженедельные или ежемесячные) вопросы, позволяющие бежать впереди паровоза	344
Действуйте осмотрительно	346
Нарушение обязательств	348

Производственный конвейер по созданию программного кода	349
Агрессивный и консервативный варианты производственного конвейера	352
Превращение конвейера по созданию кода в конвейер по исправлению ошибок	353
Отслеживание хода процесса	354
Работа в условиях смещения целей	355
Тайные механизмы управления	358
Исследование влияния изменений	358
Потенциальная удаленность изменения	359
Контроль изменений	360
Выводы	362
Упражнения	363
Глава 15. Стратегия эндшпиля	365
Долгие сроки — это просто сумма нескольких коротких	366
Определение набора критериев выхода	368
Почему соблюдение сроков напоминает посадку самолета	370
Почему все становится хуже	373
Примерное руководство по достижению нужного угла сближения	374
Измерительные инструменты	375
Ежедневная сборка	376
Устранение ошибок и дефектов	377
Диаграмма активности	379
Оценка тенденций	381
Полезные показатели при работе над ошибками	382
Элементы управления	383
Аналитические совещания	383
Классификация	385
Военный совет	388
Окончание игры	390
Кандидат на выпуск	392
Процесс обкатки и связанные с ним действия	392
Проектная постпрограмма	393
Время устраивать вечеринку	393
Выводы	394
Упражнения	395
Глава 16. Власть и политика	396
День, когда я стал политиком	397
Источники власти	400

Злоупотребление властью	403
Процессуальные причины злоупотребления властью	405
Мотивационные причины злоупотребления властью	406
Предотвращение злоупотреблений властью	407
Способы решения политических проблем	408
Выясните, что вам нужно	409
Кто обладает полномочиями на то, чтобы удовлетворит все ваши потребности?	410
Оценка обстановки	412
Тактика влияния на власть предрешающих	414
Знание игрового поля	418
Создайте собственное игровое поле	419
Выводы	420
Упражнения	421

Приложение. Руководство по работе дискуссионных групп 423

Представление дискуссионной группы по управлению проектами	423
Как организовать свою собственную дискуссионную группу	424
Поиск людей	424
Набор группы	425
Последующие действия	426
Обычные темы для обсуждения	426
Баланс личного времени и времени, уделяемого команде	427
Заказчики и их отношения с командой	427
Стоит ли следовать инновациям?	427
Мой босс — любитель покрасоваться	428
Соблюдение краткости совещаний	428
Смерть в результате несчастного случая	428
Наш поезд идет под откос	428
Борьба с излишней функциональностью	429
Стиль совещания, напоминающий чемпионат по борьбе	429
Самодельный или готовый продукт	430
Все и сразу	430