

Opis

Słowem „projekt” określa się doświadczenie, które nie wydarzyło się nigdy wcześniej i w takich samych okolicznościach już nigdy się nie wydarzy. Ta niepowtarzalność okoliczności oznacza, że metody zarządzania każdym projektem powinno się dobierać z uwzględnieniem jego indywidualnych cech i elastycznie dostosowywać do zmieniających się uwarunkowań. Aby trafnie wybrać spośród różnych metodyk zarządzania projektem, trzeba wziąć pod uwagę wiele różnych czynników, w tym specyfikę projektu i jego otoczenie biznesowe.

Trzymasz w ręku kompendium aktualnej wiedzy na temat zarządzania projektami, przeznaczone dla wykładowców i praktyków. Przedstawiono tu narzędzia i metody stosowane przez skutecznych menedżerów projektów, usystematyzowane i pogrupowane w zgodzie z uznanymi standardami PMBOK. W tej książce znajdziesz pięć różnych modeli PMLC: liniowy, stopniowy, iteracyjny, adaptacyjny i ekstremalny. Przeanalizowano w niej zagadnienia związane z funkcjonowaniem infrastruktury organizacyjnej, wspierającej zarządzanie projektami na poziomie organizacji, a także modele decyzyjne zarządzania portfelem projektów lub programów w przedsiębiorstwie.

Najważniejsze zagadnienia:

- podstawy zarządzania projektami i poszczególne modele PMLC
- narzędzia, szablony i procesy związane z obszarami wiedzy PMBOK
- zdiagnozowana złożoność i niepewność a sposób zarządzania projektem
- zarządzanie wieloma projektami z poziomu całej organizacji
- modele decyzyjne a plany strategiczne i ograniczenia zasobowe przedsiębiorstwa

Zarządzanie projektem? Ucz się od najlepszych!

Dr Robert K. Wysocki jest konsultantem i praktykiem w dziedzinie zarządzania projektami. Jest uznanym autorem wielu książek i programów szkoleniowych w tym zakresie. Opublikował kilkadziesiąt artykułów w specjalistycznych czasopismach, brał również aktywny udział w licznych konferencjach naukowych. Posiada ogromne doświadczenie w dziedzinie zarządzania projektami: współpracował z wieloma firmami z różnych branż, również z tymi o międzynarodowym zasięgu. Aktywnie działa w ramach organizacji zrzeszających specjalistów z dziedziny analizy biznesowej i zarządzania. Uzyskał stopień naukowy z zakresu matematyki statystycznej.

Spis treści

O autorze (17)

Przedmowa (19)

Wprowadzenie (21)

CZĘŚĆ I. ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI - PODSTAWY (35)

Rozdział 1. Czym jest projekt? (37)

- Definicja projektu (38)
 - Sekwencja działań (38)
 - Niepowtarzalne działania (38)
 - Złożone działania (39)
 - Powiązane działania (39)
 - Jeden cel (39)
 - Określony czas realizacji (40)
 - Bez przekraczania budżetu (40)
 - Zgodnie z wymaganiami (40)
 - Biznesowa definicja projektu (41)
- Intuicyjne ujęcie wachlarza projektowego (41)
- Czym jest program? (43)
- Czym jest portfel projektów? (44)
- Poziom przedsiębiorstwa (45)
- Trójkąt zakresu projektu (45)
 - Zakres (46)
 - Jakość (46)
 - Koszty (47)
 - Czas (47)
 - Zasoby (48)
 - Ryzyko (48)
 - Trójkąt zakresu projektu jako zrównoważony system (48)
 - Nadawanie priorytetów zmiennym trójkąta zakresu pod kątem usprawnień w procesie zarządzania zmianą (50)
 - Trójkąt zakresu projektu w praktyce (50)
- Klasyfikowanie projektów i jego znaczenie (51)
 - Wskazywanie kryterium klasyfikacji projektów (52)
 - Klasyfikacja według cech projektów (52)
 - Klasyfikacja według typów projektów (54)
- Współczesne otoczenie projektowe (55)
 - Duża szybkość (55)
 - Duża zmienność (55)
 - Niższe koszty (56)
 - Rosnący stopień skomplikowania (57)
 - Większa niepewność (57)
- Podsumowanie (57)
- Pytania do dyskusji (57)

Rozdział 2. Czym jest zarządzanie projektami? (59)

- Podstawy zarządzania projektami (61)
 - Jaki problem biznesowy ma rozwiązać ten projekt? (61)
 - Co będzie trzeba zrobić? (62)
 - Co zostanie zrobione? (62)
 - Jak to zostanie zrobione? (62)
 - Skąd będzie wiadomo, że to zostało zrobione? (63)
 - Na ile skutecznie zostało to zrobione? (63)
- Wyzwania związane ze skutecznym zarządzaniem projektami (65)
 - Elastyczność i dostosowywanie się (65)
 - Szeroka wiedza na temat firmy i jej systemów (67)

- Przejmij kontrolę nad projektem i zarządzaniem nim (67)
 - Zarządzanie projektami to uporządkowany zdrowy rozsądek (68)
- Zarządzanie chochlikami (68)
 - Chochlik zakresu (69)
 - Chochlik nadziei (69)
 - Chochlik wysiłków (69)
 - Chochlik cech (70)
- Czym tak naprawdę są wymagania projektu? (70)
- Modele cyklu zarządzania projektami - wprowadzenie (75)
 - Metody tradycyjnego zarządzania projektami (79)
 - Metody zwinnego zarządzania projektami (84)
 - Metody ekstremalnego zarządzania projektami (90)
 - Modele cyklu zarządzania projektem emertxe (94)
 - Przegląd modeli PMLC (96)
- Wybór najlepiej dopasowanego modelu PMLC (97)
 - Całkowity koszt (98)
 - Czas trwania projektu (99)
 - Stabilność rynku (99)
 - Technologia (99)
 - Klimat biznesowy (100)
 - Liczba działów, na które oddziałuje projekt (100)
 - Uwarunkowania organizacyjne (100)
 - Umiejętności i kompetencje zespołu projektowego (101)
- Podsumowanie (101)
- Pytania do dyskusji (102)

Rozdział 3. Grupy procesów w ramach zarządzania projektami (103)

- Definiowanie pięciu grup procesów (104)
 - Grupa procesów wyznaczania zakresu (104)
 - Grupa procesów planowania (105)
 - Grupa procesów rozpoczynania (106)
 - Grupa procesów monitorowania i kontroli (106)
 - Grupa procesów zamykania projektu (107)
- Definiowanie dziesięciu obszarów wiedzy (107)
 - Zarządzanie integracją (108)
 - Zarządzanie zakresem (108)
 - Zarządzanie czasem (108)
 - Zarządzanie kosztami (108)
 - Zarządzanie jakością (109)
 - Zarządzanie zasobami ludzkimi (110)
 - Zarządzanie komunikacją (111)
 - Zarządzanie ryzykiem (112)
 - Zarządzanie zaopatrzeniem (123)
 - Zarządzanie relacjami z interesariuszami projektu (137)
- Mapowanie obszarów wiedzy na grupy procesów (137)
 - Na czym polega mapowanie? (138)
 - Jak korzystać z mapowania? (138)
 - Definiowanie modeli PMLC na podstawie grup procesów (138)

- Spojrzenie w przyszłość - mapowanie grup procesów w celu wyznaczenia złożonych modeli PMLC (139)
- Podsumowanie (139)
- Pytania do dyskusji (139)

CZĘŚĆ II. TRADYCYJNE ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI (141)

Rozdział 4. Wyznaczanie zakresu projektu TPM (143)

- Narzędzia, schematy i procesy stosowane w wyznaczaniu zakresu projektu (144)
- Zarządzanie oczekiwaniami klienta (145)
 - Odróżnianie potrzeb od zachcianek (145)
 - Proces wyznaczania zakresu projektu (146)
 - Spotkanie dotyczące zakresu projektu (149)
 - Efekty spotkania dotyczącego zakresu projektu (152)
- Podsumowanie (181)
- Pytania do dyskusji (181)

Rozdział 5. Planowanie projektu TPM (183)

- Narzędzia, schematy i procesy w planowaniu projektu (184)
- Znaczenie planowania (186)
- Pakiety oprogramowania w planowaniu projektów (187)
 - Czy potrzebuję pakietu oprogramowania? (188)
 - Narzędzia planowania projektów (189)
 - Ile czasu powinno zajmować planowanie? (191)
- Wspólne sesje planowania projektowego (192)
 - Planowanie sesji (193)
 - Prowadzenie wspólnej sesji planowania projektu (199)
- Tworzenie struktury podziału pracy (200)
 - Tworzenie WBS na podstawie RBS (201)
 - Zastosowania struktury podziału pracy (203)
 - Tworzenie struktury pracy (204)
 - Sześć kryteriów testowania kompletności struktury podziału pracy (207)
 - Podejścia do tworzenia struktury podziału pracy (212)
 - Prezentacja graficzna struktury podziału pracy (216)
- Szacowanie (219)
 - Szacowanie czasu trwania projektu (220)
 - Ilość zasobów a czas trwania (221)
 - Zmienność czasu trwania działania (223)
 - Sześć metod prognozowania czasu trwania działania (224)
 - Cykle szacowania (228)
 - Prognozowanie ilości potrzebnych zasobów (229)
 - Planowanie zasobów (232)
 - Prognozowanie kosztów (233)
- Tworzenie diagramu sieci projektu (236)
 - Tworzenie kompletnego diagramu sieci projektu (236)
 - Korzyści z tworzenia harmonogramu sieciowego (237)
 - Budowanie diagramu sieci metodą diagramowania pierwszeństwa (238)
 - Zależności (241)

- Ograniczenia (243)
- Zmienne opóźnione (247)
- Tworzenie wstępnego harmonogramu projektu (247)
- Analiza wstępnego diagramu sieci projektu (252)
- Skracanie harmonogramu (253)
- Rezerwa menedżerska (255)
- Pisanie skutecznej propozycji projektu (257)
 - Treść propozycji projektu (257)
 - Format propozycji projektu (259)
- Zgoda na uruchomienie projektu (259)
- Podsumowanie (260)
- Pytania do dyskusji (260)

Rozdział 6. Uruchamianie realizacji projektu TPM (263)

- Narzędzia, szablony i procesy niezbędne do rozpoczęcia prac projektowych (264)
- Rekrutacja zespołu projektowego (264)
 - Członkowie podstawowego zespołu projektowego (265)
 - Zespół klienta (269)
 - Członkowie zespołu zaangażowani na zlecenie (269)
 - Jak uwolnić potencjał zespołu projektowego? (271)
 - Plan rozwoju zespołu (272)
- Prowadzenie spotkania inicjującego (272)
 - Cel spotkania inicjującego (273)
 - Część prowadzona przez sponsora (274)
 - Część prowadzona przez menedżera projektu (275)
- Ustalanie zasad pracy w zespole (277)
 - W jakich sytuacjach trzeba określić zasady pracy w zespole? (278)
 - Kwatera główna zespołu (287)
- Zarządzanie zmianami zakresu projektu (288)
 - Proces zarządzania zmianami zakresu projektu (288)
 - Rezerwa menedżerska (292)
 - Bank zakresów (293)
- Zarządzanie komunikacją w zespole (293)
 - Tworzenie modelu komunikacji (293)
 - Zarządzanie komunikacją poza zespołem (297)
- Alokacja zasobów (299)
 - Poziomowanie zasobów (299)
 - Odpowiednio wypoziomowany harmonogram (302)
- Strategie poziomowania zasobów (302)
 - Wykorzystywanie dostępnych zapasów czasu (303)
 - Przesuwanie daty zakończenia projektu (303)
 - Wygładzanie (304)
 - Alternatywne metody tworzenia harmonogramu działań (304)
 - Wpływ poziomowania zasobów na koszty projektu (306)
- Finalizacja harmonogramu projektu (306)
- Pakiety robocze (308)
 - Cel zastosowania pakietu roboczego (309)
 - Format pakietu roboczego (310)
- Podsumowanie (313)

- Pytania do dyskusji (313)

Rozdział 7. Monitorowanie i kontrola postępów prac nad projektem TPM (315)

- Narzędzia, szablony i procesy niezbędne w monitorowaniu i kontrolowaniu postępów prac (316)
- System raportowania o postępach (317)
 - Rodzaje raportów o stanie projektów (317)
 - Aktualizowanie informacji (321)
 - Częstotliwość raportowania (323)
 - Odchylenia od planu (323)
- Stosowanie graficznych narzędzi raportowania (325)
 - Diagramy Gantta (325)
 - Raporty-semafony (325)
 - Wykresy wypalenia (327)
 - Trend odchyłeń od terminowej realizacji kamieni milowych (celów cząstkowych) (328)
 - Analiza wartości uzyskanej (331)
 - Integrowanie wykresów trendu odchyłeń od terminowej realizacji kamieni milowych z analizą wartości uzyskanej (336)
- Zarządzanie bankiem zakresów (339)
- Tworzenie i prowadzenie rejestru problemów (340)
- Spotkania monitorujące postępy prac (340)
 - Kto powinien uczestniczyć w spotkaniach monitorujących? (341)
 - W jakich porach organizować spotkania monitorujące? (341)
 - Czemu służą spotkania monitorujące? (341)
 - Zakres spotkań monitorujących (342)
 - Codzienne 15-minutowe spotkania monitorujące (343)
 - Spotkania poświęcone problemom (343)
- Zarządzanie eskalacją problemów (344)
 - Strategie na poziomie menedżera projektu (345)
 - Strategie na poziomie menedżerów zasobów (345)
 - Strategie na poziomie klienta (345)
 - Strategie zapobiegania eskalacji problemów (346)
- Zgoda na zakończenie projektu (347)
- Podsumowanie (347)
- Pytania do dyskusji (348)

Rozdział 8. Zamykanie projektu TPM (349)

- Narzędzia, szablony i procesy niezbędne w monitorowaniu i kontrolowaniu postępów prac (350)
- Procedury akceptacji rezultatów projektu przez klienta (350)
- Zamykanie projektu (350)
- Uzyskanie akceptacji rezultatów projektu przez klienta (351)
 - Akceptacja nieformalna (351)
 - Akceptacja formalna (351)
- Dostarczanie zamówionych elementów (352)
 - Podejście stopniowe (352)
 - Podejście szokowe (352)

- Podejście równoległe (353)
- Podejście "jednostka po jednostce" (353)
- Kompletowanie dokumentacji projektu (353)
 - Zgromadzone informacje będą pomocne przy wprowadzaniu późniejszych zmian do produktu (353)
 - Na podstawie zapisów historycznych możemy dokładniej i szybciej prognozować czasy trwania działań i zadań oraz koszty przyszłych projektów (353)
 - Dokumentację możemy wykorzystywać jako materiały szkoleniowe dla przyszłych menedżerów projektów (354)
 - W dokumentacji mogą poszukiwać wskazówek zespoły pracujące nad przyszłymi projektami (354)
 - Na podstawie dokumentacji kierownicy liniowi mogą udoskonalać metody oceny pracy członków zespołów projektowych (354)
- Audyt powdrożeniowy (355)
- Raport zamykający (357)
- Świątowanie sukcesu (358)
- Podsumowanie (359)
- Pytania do dyskusji (359)

CZĘŚĆ III. ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI ZŁOŻONYMI (361)

Rozdział 9. Ogólny obraz projektu a jego stopień skomplikowania i niepewność (363)

- Stopień skomplikowania i niepewność a zarządzanie projektami (364)
 - Wymagania (367)
 - Elastyczność (367)
 - Dostosowywanie się (369)
 - Niepewność i stopień skomplikowania a ryzyko (369)
 - Niepewność i stopień skomplikowania a spójność zespołu (370)
 - Niepewność i stopień skomplikowania a komunikacja (371)
 - Niepewność i stopień skomplikowania a zaangażowanie klienta (372)
 - Niepewność i stopień skomplikowania a specyfikacja (375)
 - Niepewność i stopień skomplikowania a zmiany (377)
 - Niepewność i stopień skomplikowania a wartość biznesowa (378)
- Podsumowanie (379)
- Pytania do dyskusji (380)

Rozdział 10. Zwinne zarządzanie projektami (381)

- Na czym polega zwinne zarządzanie projektami? (383)
 - Wdrażanie modeli APM (384)
 - Zespoły projektowe APM pracujące w jednym miejscu (386)
- Zwinne zarządzanie projektami w wydaniu lean (389)
- Iteracyjny model cyklu zarządzania projektem (390)
 - Definicja iteracyjnego modelu PMLC (390)
- Adaptacyjny model cyklu zarządzania projektem (395)
 - Definicja adaptacyjnego modelu PMLC (396)
- Adaptacja i integracja narzędzi, szablonów i procesów APM (400)
 - Definiowanie zakresu kolejnej iteracji lub cyklu (401)

- Planowanie następnej iteracji lub cyklu (402)
- Rozpoczynanie następnej iteracji lub cyklu (402)
- Monitorowanie i kontrola następnej iteracji lub cyklu (403)
- Zamykanie następnej iteracji lub cyklu (403)
- Decyzja o rozpoczęciu następnej iteracji lub cyklu (403)
- Zamykanie projektu (404)
- Podsumowanie (404)
- Pytania do dyskusji (405)

Rozdział 11. Ekstremalne zarządzanie projektami (407)

- Na czym polega ekstremalne zarządzanie projektami? (408)
 - Ekstremalny model cyklu zarządzania projektem (408)
 - Definicja (409)
- Na czym polega zarządzanie projektami emertxe? (409)
 - Model cyklu zarządzania projektem emertxe (409)
 - Kiedy należy stosować model emertxe PMLC? (410)
- Stosowanie narzędzi, szablonów i procesów w celu maksymalnie efektywnego wykorzystania modelu xPM (411)
 - Definiowanie zakresu kolejnej fazy (411)
 - Planowanie następnej fazy (411)
 - Rozpoczynanie następnej fazy (412)
 - Monitorowanie i kontrola następnej iteracji lub cyklu (413)
 - Zamykanie fazy (413)
 - Decyzja o rozpoczęciu następnej fazy (413)
 - Zamykanie projektu (414)
- Podsumowanie (414)
- Pytania do dyskusji (414)

Rozdział 12. Porównanie liniowych, stopniowych, iteracyjnych, adaptacyjnych i ekstremalnych modeli PMLC (415)

- Liniowy model cyklu zarządzania projektem (416)
 - Cechy charakterystyczne (417)
 - Zalety (420)
 - Wady (422)
 - Kiedy należy stosować liniowy model PMLC (423)
 - Konkretnie liniowe modele PMLC (423)
- Stopniowy model cyklu zarządzania projektem (426)
 - Cechy charakterystyczne (427)
 - Zalety (427)
 - Wady (429)
 - Kiedy należy stosować stopniowy model PMLC? (432)
 - Stopniowe modele PMLC (432)
- Iteracyjne modele PMLC (436)
 - Cechy charakterystyczne (437)
 - Zalety (438)
 - Wady (440)
 - Kiedy należy korzystać z iteracyjnego modelu PMLC (441)
 - Konkretnie iteracyjne modele PMLC (442)

- Adaptacyjny model PMLC (454)
 - Cechy charakterystyczne (455)
 - Zalety (456)
 - Wady (458)
 - Kiedy należy stosować adaptacyjny model PMLC? (458)
 - Adaptacyjna struktura projektu (459)
- Ekstremalny model PMLC (480)
 - Charakterystyka projektu ekstremalnego (480)
 - Zalety (481)
 - Wady (482)
 - Konkretnie ekstremalne modele PMLC (483)
 - Ekstremalny model INSPIRE (483)
- Wyzwania związane z przygotowaniem i wykonaniem projektu (497)
 - Sponsor ma problem z zaakceptowaniem zmiennego zakresu projektu (497)
 - Osiągnięcie i podtrzymanie merytorycznego zaangażowania klienta na wszystkich etapach wybranego modelu PMLC (497)
 - Dostosowywanie wybranego modelu PMLC do zmieniających się warunków (498)
 - Generowanie wartości biznesowej w realiach skomplikowanych projektów (498)
- Podsumowanie (500)
- Pytania do dyskusji (501)

CZĘŚĆ IV. ZARZĄDZANIE REALIAMI PROJEKTÓW (503)

Rozdział 13. Strategie prewencyjne i interwencyjne w przypadku projektów zagrożonych (505)

- Definicja projektu zagrożonego (506)
 - Dlaczego projekty stają się zagrożone i dlaczego kończą się porażką? (507)
- Zarządzanie zagrożonymi projektami (511)
 - Strategie prewencyjne (511)
 - Korzystanie z narzędzi, szablonów i procesów w celu zapobiegania otrzymywaniu przez projekty statusu zagrożonych (512)
 - Strategie interwencyjne (518)
 - Szablon procesu interwencyjnego (531)
- Role i obowiązki PSO w odniesieniu do zagrożonych projektów (533)
 - Analiza sytuacji bieżącej (535)
 - Weryfikacja pożądanego celu (535)
 - Ocena dostępnych opcji (535)
 - Opracowanie zmodyfikowanego planu (535)
- Podsumowanie (536)
- Pytania do dyskusji (536)

Rozdział 14. Organizacja projektów wielozespołowych (537)

- Definicja projektu wielozespołowego (537)
- Wyzwania związane z zarządzaniem projektami wielozespołowymi (539)
 - Praca z zespołami pochodzącymi z różnych firm (540)
 - Praca z zespołami o zdecydowanie niezależnej kulturze (540)

- Praca z różnymi procesami różnych zespołów (541)
- Uwzględnianie konkurencyjnych priorytetów (541)
- Komunikacja w ramach struktury zespołu (542)
- Tworzenie struktury zarządzania projektem (542)
- Wybór konkretnego modelu PMLC (542)
- Opracowywanie zintegrowanego planu i harmonogramu projektu (543)
- Wyznaczanie metody gromadzenia wymagań (543)
- Wyznaczanie procesu zarządzania zmianami zakresu (544)
- Definiowanie struktury spotkań zespołu (544)
- Wyznaczanie praktycznych poziomów raportowania (544)
- Dzielienie zasobów między zespołami (545)
- Decyzje kadrowe na różnych etapach realizacji modeli PMLC (545)
- Poszukiwanie swojego zastępcy (546)
- Klasyfikacja projektów wielozespołowych (546)
 - Dwa zespoły (546)
 - Większa liczba zespołów (547)
- Struktura biura projektu (548)
 - Charakterystyka biura projektu (549)
 - Zalety biura projektu (551)
 - Wady biura projektu (552)
 - Kiedy należy korzystać z biura projektów? (553)
- Struktura zespołu głównego (554)
 - Charakterystyka zespołu głównego (554)
 - Zalety zespołu głównego (558)
 - Wady zespołu głównego (559)
 - Kiedy należy korzystać z zespołu głównego? (561)
- Struktura superzespołu (561)
 - Charakterystyka superzespołu (562)
 - Zalety superzespołu (565)
 - Wady superzespołu (566)
 - Kiedy należy korzystać z superzespołu? (567)
- Podsumowanie (567)
- Pytania do dyskusji (569)

Rozdział 15. Biuro wsparcia projektów (571)

- Przesłanki tworzenia biur zarządzania projektami (572)
- Czym jest biuro wsparcia projektów? (574)
 - Jednostka organizacyjna utworzona na stałe albo na określony czas (574)
 - Portfel usług świadczonych przez PSO (575)
 - Określony portfel projektów (577)
- Nazewnictwo biur wsparcia projektów (578)
- Definiowanie misji biura wsparcia projektów (579)
- Formułowanie celów PSO (580)
- Funkcje PSO (580)
 - Wspieranie projektów (580)
 - Konsultacje i doradztwo (581)
 - Tworzenie metod i standardów (583)
 - Narzędzia informatyczne (584)
 - Szkolenie (584)

- Doradztwo w zarządzaniu zasobami niezbędnymi do realizacji projektów (586)
- Struktura organizacyjna PSO (588)
 - Wirtualne i rzeczywiste biura wsparcia projektów (588)
 - Biura proaktywne i reaktywne (588)
 - Biuro powołane na czas określony i na stałe (589)
 - Program i projekt (589)
 - Biuro korporacyjne i funkcjonalne (589)
 - Biura centralne i regionalne (589)
- Miejsce PSO w organizacji (590)
- Jak zorientować się, że PSO jest nam potrzebne? (592)
 - Raport Standish Group (592)
 - Sygnały wskazujące, że PSO jest organizacji potrzebne (596)
- Tworzenie PSO (598)
 - Etapy wzrostu PSO (598)
 - Planowanie PSO (600)
- Trudności związane z tworzeniem PSO (610)
 - Szybkość i cierpliwość (611)
 - Wdrażanie PSO metodą z dołu do góry (612)
 - Myślenie systemowe (612)
 - Systemy na poziomie całej organizacji (612)
 - Zarządzanie wiedzą (612)
 - Uczucie się (613)
 - Otwarta komunikacja (613)
- Biuro wsparcia projektów przyszłości (613)
 - Centralne i regionalne BP4SO (614)
 - Pracownicy BP4SO (615)
 - Inne uwagi (616)
- Podsumowanie (616)
- Pytania do dyskusji (617)

Rozdział 16. Tworzenie programu ciągłego doskonalenia procesów i zarządzanie nim (619)

- Praktyki i procesy w zarządzaniu projektami (620)
 - Proces zarządzania projektami (620)
 - Praktyka zarządzania projektami (622)
- Dojrzałość procesów i praktyk (625)
 - Poziom 1. Ad hoc lub nieformalny (625)
 - Poziom 2. Udokumentowane procesy (626)
 - Poziom 3. Udokumentowane procesy stosowane przez wszystkich (626)
 - Poziom 4. Integracja z procesami biznesowymi (626)
 - Poziom 5. Ciągłe doskonalenie (627)
- Ocena dojrzałości procesu i praktyki zarządzania projektami (627)
 - Macierz jakości procesów i mapa strefowa (627)
 - Jakie procesy zdefiniowano dotychczas? (634)
- Stosowanie modelu ciągłego doskonalenia procesów (CPIM) (636)
 - Etap 1. Podstawy (637)
 - Etap 2. Ocena i analiza (638)
 - Etap 3. Program doskonalenia (640)
 - Etap 4. Kontrola wyników (641)

- Rola i zakres obowiązków PSO (641)
- Narzędzia, szablony i procesy w doskonaleniu procesów biznesowych (641)
 - Diagramy Ishikawy i analiza przyczyn źródłowych (642)
 - Wykresy kontrolne (645)
 - Schematy blokowe (645)
 - Histogramy (646)
 - Analiza Pareto (647)
 - Wykresy przebiegu pracy (649)
 - Wykresy punktowe (649)
 - Analiza pola sił (649)
 - Wartości progowe (652)
- Podsumowanie (652)
- Pytania do dyskusji (652)

CZĘŚĆ V. STAN DOCELOWY: MODEL ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI NA POZIOMIE CAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA (655)

Rozdział 17. Zarządzanie portfelem projektów (657)

- Wprowadzenie do zarządzania portfelem projektów (658)
 - Czym jest projekt portfelowy? (658)
 - Czym jest portfel projektów? (659)
 - Czym jest zarządzanie portfelem projektów? (660)
- Główne etapy zarządzania portfelem projektów (660)
 - Tworzenie strategii portfela (662)
 - Ocena zgodności projektu ze strategią portfela (668)
 - Hierarchizacja projektu i przyznanie funduszy (669)
 - Budowanie zrównoważonego portfela, złożonego z uszeregowanych projektów (675)
 - Zarządzanie aktywnymi projektami (683)
- Rola i funkcje PSO w zarządzaniu portfelem projektów (692)
 - Sponsor projektu (692)
 - Menedżer portfela (692)
- Przygotowanie projektu do zgłoszenia go do portfela (693)
 - Statut projektu dostosowany do potrzeb zarządzania portfelem (694)
 - Dwuetapowe składanie propozycji projektu (695)
 - Przedkładanie całej propozycji projektu za jednym razem (695)
- Zwinne zarządzanie portfelem projektów (697)
 - Integracja modelu PMLC w ramach procesu zwinnego zarządzania portfelem projektów (699)
 - Wyzwania w zarządzaniu zwinnymi portfelami (702)
 - Wybór zrównoważonego portfela (703)
 - Zarządzanie aktywnymi projektami (705)
- Podsumowanie (707)
- Pytania do dyskusji (707)

Rozdział 18. Praktyczny model przedsiębiorstwa opartego na projekcie (709)

- Otoczenie biznesowe - spojrzenie odgórne (711)
 - Klimat biznesowy (711)

- Okazje rynkowe (712)
- Potencjał przedsiębiorstwa (713)
- Wizja i misja (715)
- Cele (716)
- Strategie (716)
- Taktyki (718)
- Struktura zależności w modelu OST (719)
- Proces decyzyjny dotyczący portfela projektów w modelu EPPM (720)
 - Etap gromadzenia (722)
 - Etap analizy (723)
 - Etap wyboru (724)
 - Etap rozpoczęcia (724)
 - Etap wykonania (724)
 - Etap wdrożenia (724)
 - Bramy etapów (725)
 - Co to jest zasób? (725)
 - Kim są uczestnicy modelu EPPM? (726)
 - Macierz projektów RASCI na poziomie przedsiębiorstwa (728)
 - Profilowanie złożonych projektów (729)
- Analiza przypadku. Tworzenie centrum rozwoju pracowniczego i biznesowego (734)
 - Hipoteza (734)
 - Streszczenie (734)
 - Potrzeba (735)
 - Problem (736)
 - Rozwiązanie (739)
 - Składowe modelu WBDC (740)
- Podsumowanie (745)
- Pytania do dyskusji (746)

Słowniczek skrótów (747)

Strona internetowa książki (751)

Bibliografia (753)

Skorowidz (761)