

Table of Contents

Explanations	7
Foreword.....	8
1 Competence Area: Perspective.....	18
1.1 CE Strategy (4.3.1).....	18
1.2 CE Governance, Structure, and Processes (4.3.2)	24
1.2.1 Definition: Project	24
1.2.2 Definition: Project Management	28
1.2.3 Project Management Standards	30
1.2.4 Project Types	32
1.2.5 Project Management Manual	34
1.2.6 Project Portfolio	36
1.3 CE Compliance, Standards, and Regulations (4.3.3)	38
1.3.1 Identify and Ensure that the Project Complies with All Relevant Legislation	40
1.3.2 Data Protection and Data Security	44
1.3.3 Professional Codes and related Laws	46
1.3.4 Identify, and ensure that the project complies with all relevant health, safety, security and environmental regulations (HSSE).....	46
1.3.5 Sustainability principles and objectives.....	48
1.4 CE Power and Interests (4.3.4)	50
1.4.1 Definition of Power	50
1.4.2 Authorization and Motivation.....	52
1.4.3 The Pyramid of Needs (Maslow).....	54
1.4.4 Analysis of Interests	58
1.5 CE Culture and Values (4.3.5)	60
1.5.1 Align the Project with the Formal Culture and Corporate Values of the Organization	60
2 Competence Area: People	64
2.1 CE Self-Reflection and Self-Management (4.4.1)	64
2.1.1 Eisenhower Matrix	64
2.1.2 Reflecting on Your Own Team Role	68
2.1.3 The Johari Window	70
2.2 CE Personal Integrity and Reliability (4.4.2)	74
2.2.1 Reliability and Trust	74
2.2.2 Fault Culture.....	78
2.3 CE Personal Communication (4.4.3)	82
2.3.1 The Iceberg Model: Content and Relationship Aspects of Communication	84
2.3.1.1 Sender-Receiver Model of Communication (Shannon and Weaver)	86
2.3.1.2 Five Axioms of Communication (Watzlawick)	88

2.3.1.3 Communication Square (Schulz von Thun)	90
2.3.2 Communication Channels and Disruptions.....	92
2.3.3 Receiving Information: Active Listening	94
2.3.4 The Art of Asking: Interview Techniques	96
2.3.5 Feedback	98
2.3.6 Meetings	100
2.3.7 Communicating Effectively in Virtual Teams	106
2.4 CE Relationships and Engagement (4.4.4)	112
2.5 CE Leadership (4.4.5)	116
2.5.1 Leadership Styles	118
2.5.2 Management Concepts	122
2.6 CE Teamwork (4.4.6)	124
2.6.1 Stages of Team Development (Tuckman)	126
2.6.2 Team Rules.....	132
2.6.3 Team Roles (Belbin).....	132
2.7 CE Conflict and Crisis (4.4.7)	142
2.7.1 Definition: Conflict and Crisis	142
2.7.2 Symptoms of Conflict	146
2.7.3 Causes of Conflict	146
2.7.4 Conflict Styles	150
2.8 CE Resourcefulness (4.4.8)	152
2.8.1 Moderation Techniques to Stimulate an Open and Creative Environment	154
2.8.2 Analytical Techniques to Analyze Data and Situations	162
2.8.3 Creativity Techniques to Solve Problems	166
2.8.3.1 Creativity Techniques	168
2.8.3.2 Process of Problem Resolution	174
2.8.3.3 Strategies of Problem Resolution	176
2.9 CE Negotiation (4.4.9)	180
2.10 CE Results Orientation (4.4.10)	184
2.10.1 Results Orientation in Project Management.....	186
2.10.2 Requirements for the Project Manager	188
2.10.3 Guidelines to Results Orientation.....	188
2.10.4 Results Orientation in Practice	190
3 Competence Area: Practice	194
3.1 Initialization (PM phase)	198
3.1.1 Documents in the Initialization and Definition Phase	200
3.2 Definition (PM phase)	208
3.2.1 CE Project Design (4.5.1)	210
3.2.1.1 Select and Adjust the Overall Project Management Approach ...	212
3.2.1.2 Procedure Models	222
3.2.1.3 Agile Software Development (incremental)	230
3.2.2 Phase Planning.....	242
3.2.2.1 Elements of Phase Planning	242

3.2.2.2	Levels of Phase Planning.....	246
3.2.3	Start the Project and Achieve Commitment.....	252
3.2.3.1	The Purpose of the Project Start.....	254
3.2.3.2	Project Management Plan and Project Manual.....	256
3.2.4.	CE Organization (4.5.5)	260
3.2.4.1	Line or Permanent Organization.....	262
3.2.4.2	Steering committee	264
3.2.4.3	Project Management Office (PMO)	266
3.2.4.4	Influence or Functional Project Organization.....	268
3.2.4.5	Autonomous (or Pure) Project Organization.....	270
3.2.4.6	Matrix Project Organization	272
3.2.4.7	Comparison of Project Organization Forms.....	278
3.2.4.8	Roles in a Project Team	278
3.2.5	CE Stakeholders (4.5.12)	284
3.2.5.1	Project Environment	284
3.2.5.2	Stakeholder Analysis.....	288
3.2.5.3	Steps of Stakeholder Management.....	292
3.2.5.4	Strategies and Measures of Influence	296
3.2.6	CE Information and Documentation (4.5.5)	298
3.2.6.1	Project information system	298
3.2.6.2	Document Standards	310
3.2.7	CE Risk and Opportunity (4.5.11)	316
3.2.7.1	Objectives of Risk and Opportunity Management.....	320
3.2.7.2	Identification of Risks.....	320
3.2.7.3	Risk Analysis and Assessment	326
3.2.7.4	Risk Management Strategies	332
3.2.8	CE Requirements and Objectives (4.5.2)	336
3.2.8.1	Functions of Objectives	338
3.2.8.2	Definition of Objectives	338
3.2.8.3	Formulation of Objectives	342
3.2.8.4	Operationalization of objectives	344
3.2.8.5	Compatibility of Objectives	345
3.2.8.6	Prioritization of Requirements and Objectives	348
3.2.8.7	Categories of Objectives.....	354
3.2.8.8	Project Success.....	358
3.3	Planning (PM phase)	368
3.3.1	CE Scope (4.5.3)	372
3.3.1.1	Requirements of Delivery and Performance	372
3.3.1.2	Structuring the Scope	382
3.3.1.3	Hierarchical Presentation of WBS	384
3.3.1.4	Encoding the WBS	384
3.3.1.5	Orientations of WBS.....	386
3.3.1.6	Differentiation of Objectives and Scope	392
3.3.1.7	Work Packages.....	394
3.3.2	CE Time (4.5.4)	400

3.3.2.1 Activity List.....	400
3.3.2.2 Network Diagram	404
3.3.2.3 Logical Relationships.....	410
3.3.2.4 Floats	414
3.3.2.5 Minimum and Maximum Time Intervals	416
3.3.2.6 Gantt Chart/Time-Scaled Bar Chart	420
3.3.2.7 Scheduling in Project Practice.....	422
3.3.3 CE Resources (4.5.8)	432
3.3.3.1 Resource Types	432
3.3.3.2 Effort Estimation	434
3.3.3.3 Allocate and Distribute Resources	440
3.3.4 CE Finance (4.5.7)	446
3.3.4.1 Cost Planning.....	446
3.3.4.2 Cost Accounting	450
3.3.4.3 Strategies of Cost Planning	454
3.3.4.4 Represent and Report Project Costs	456
3.4 Steering (PM phase)	462
3.4.1 CE Plan and Control (4.5.10)	462
3.4.2 Assess, Agree, and Implement Changes	464
3.4.3 CE Quality (4.5.6)	472
3.4.3.1 Develop a Quality Plan for the Project	474
3.4.3.2 Continuous Improvement Process (CIP)	476
3.4.4 Progress Measurement.....	478
3.4.5 Manage Transition into a New Phase.....	480
3.4.6 Reports.....	486
3.4.6.1 Status Report.....	488
3.4.6.2 Closure report.....	494
3.4.7 CE Procurement (4.5.9)	496
3.4.7.1 Types of Contracts	496
3.4.7.2 Make-Or-Buy Decision.....	500
3.4.8 CE Change and Transformation (4.5.13)	502
3.5 Closure (PM phase).....	506
3.5.1 Project Evaluation and Lessons Learned.....	510
3.5.2 Acceptance.....	512
Abbreviations.....	518
Acknowledgements.....	520
About the Authors	522
References	524
Index.....	525

Περιεχόμενα

Επεξηγήσεις	7
Πρόλογος	9
1 Πεδίο Επάρκειας: Προοπτική.....	19
1.1 ΣΕ Στρατηγική.....	19
1.2 ΣΕ Διακυβέρνηση, Δομές, και Διαδικασίες	25
1.2.1 Ορισμός: Έργο	25
1.2.2 Ορισμός: Διοίκηση-Διαχείριση έργου.....	29
1.2.3 Πρότυπα Διοίκησης-Διαχείρισης Έργων	31
1.2.4 Είδη Έργων	33
1.2.5 Εγχειρίδιο Διοίκησης-Διαχείρισης Έργου	35
1.2.6 Χαρτοφυλάκιο έργων.....	37
1.3 ΣΕ Συμμόρφωση, Πρότυπα και Κανονισμοί.....	39
1.3.1 Προσδιορισμός και Εξασφάλιση ότι το Έργο Συμμορφώνεται με τις Προβλέψεις της Νομοθεσίας	41
1.3.2 Προστασία και Ασφάλεια Δεδομένων.....	45
1.3.3 Επαγγελματικοί Κώδικες και σχετικοί	47
1.3.4 Προσδιορισμός και εξασφάλιση ότι το έργο συμμορφώνεται με όλους τους κανονισμούς ασφάλειας, υγιεινής και περιβάλλοντος (ΥΑΠΠ)	47
1.3.5 Αρχές και στόχοι της βιωσιμότητας.....	49
1.4 ΣΕ Ισχύς και Συμφέρον.....	51
1.4.1 Ορισμός της Ισχύος	51
1.4.2 Εξουσιοδότηση και Παρακίνηση	53
1.4.3 Η ιεραρχία των αναγκών (Maslow)	55
1.4.4 Ανάλυση Συμφερόντων	59
1.5 ΣΕ Κουλτούρα και Αξίες	61
1.5.1 Προσαρμογή του Έργου στην επίσημη Κουλτούρα και τις Εταιρικές Αξίες του Οργανισμού	61
2 Πεδίο Επάρκειας: Άνθρωποι.....	65
2.1 ΣΕ Αυτό-Αναλογισμός και Αυτό-Πειθαρχία	65
2.1.1 Ο Πίνακας του Eisenhower	65
2.1.2 Αυτό-αναλογισμός για τον Ίδιο σου τον Ρόλο στην Ομάδα	69
2.1.3 Το παράθυρο Johari	71
2.2 ΣΕ Προσωπική Ακεραιότητα και Αξιοπιστία	75
2.2.1 Αξιοπιστία και Εμπιστοσύνη	75
2.2.2 Κουλτούρα υπαιτιότητας	79
2.3 ΣΕ Προσωπική Επικοινωνία.....	83
2.3.1 Το Μοντέλο του Παγόβουνου: Περιεχόμενο και Σχέσεις της Επικοινωνίας..	85
2.3.1.1 Το Μοντέλο επικοινωνία Πομπού-Δέκτη (Shannon and Weaver) ..	87
2.3.1.2 Τα πέντε Αξιώματα της Επικοινωνίας (Watzlawick)	89

2.3.1.3 Το Τετράγωνο της Επικοινωνίας (Schulz von Thun)	91
2.3.2 Διάλογοι και Διαταραχές της Επικοινωνίας	93
2.3.3 Λήψη Πληροφόρησης: Ενεργητική Ακρόαση	95
2.3.4 Η Τέχνη του Να Κάνεις Ερωτήσεις: Τεχνικές Συνέντευξης.....	97
2.3.5 Ανάδραση.....	99
2.3.6 Συσκέψεις	101
2.3.7 Αποτελεσματική Επικοινωνία σε Ομάδες που λειτουργούν εξ' Αποστάσεως...	107
2.4 ΣΕ Σχέσεις και Δέσμευση	113
2.5 ΣΕ Ηγεσία	117
2.5.1 Τρόποι Ηγεσίας	119
2.5.2 Αντιλήψεις για τη Διεύθυνση	123
2.6 ΣΕ Ομαδική Εργασία.....	125
2.6.1 Στάδια Ανάπτυξης της Ομάδας (Tuckman)	127
2.6.2 Κανόνες της Ομάδας	133
2.6.3 Ρόλοι στην Ομάδα (Belbin)	133
2.7 ΣΕ Σύγκρουση και Κρίση.....	143
2.7.1 Ορισμός: Σύγκρουση και Κρίση.....	143
2.7.2 Συμπτώματα της Σύγκρουσης.....	147
2.7.3 Οι Αιτίες της Σύγκρουσης.....	147
2.7.4 Τρόποι Σύγκρουσης.....	151
2.8 ΣΕ Επικοινωνιότητα	153
2.8.1 Εποπτικές Τεχνικές για να Κινήσεις το Ενδιαφέρον σε ένα Ελεύθερο και Δημιουργικό Περιβάλλον	155
2.8.2 Αναλυτικές Τεχνικές ανάλυσης Δεδομένων και Καταστάσεων.....	163
2.8.3 Τεχνικές Δημιουργικότητας στην Επίλυση Προβλημάτων.....	167
2.8.3.1 Τεχνικές Δημιουργικότητας	169
2.8.3.2 Διαδικασία Επίλυσης Προβλημάτων.....	175
2.8.3.3 Στρατηγικές Επίλυσης Προβλημάτων	177
2.9 ΣΕ Διαπραγμάτευση	181
2.10 ΣΕ Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα	185
2.10.1 Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, στη Διοίκηση-Διαχείριση Έργου.....	187
2.10.2 Απαιτήσεις για τον Διοικητή-Διαχειριστή Έργου	189
2.10.3 Κατευθυντήριες Οδηγίες για τον Προσανατολισμό στο Αποτέλεσμα	189
2.10.4 Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα, στην Πράξη.....	191

3 Πεδίο Επάρκειας: Πρακτική.....195

3.1 Αρχικοποίηση (φάση διοίκησης-διαχείρισης του έργου).....	199
3.1.1 Έγγραφο στις Φάσεις Αρχικοποίησης και Προσδιορισμού	201
3.2 Προσδιορισμός (φάση διοίκησης-διαχείρισης του έργου)	209
3.2.1 Σχεδιασμός έργου	211
3.2.1.1 Επιλογή και Προσαρμογή της Συνολικής Προσέγγισης για τη Διοίκηση-Διαχείριση Έργου	213
3.2.1.2 Διεργασιακά μοντέλα.....	223
3.2.1.3 Ευέλικτη Ανάπτυξη Λογισμικού (σταδιακά αυξανόμενη)	231
3.2.2 Σχεδιασμός Φάσεων	243

3.2.2.1	Στοιχεία του σχεδιασμού φάσεων	243
3.2.2.2	Επίπεδα του σχεδιασμού φάσεων	247
3.2.3	Αρχή του Έργου και Επίτευξη Δέσμευσης	253
3.2.3.1	Ο Σκοπός της Έναρξης Έργου	255
3.2.3.2	Σχέδιο Διοίκησης-Διαχείρισης Έργου και Εγχειρίδιο έργου.....	257
3.2.4	ΣΕ Οργανισμός.....	261
3.2.4.1	Μόνιμος οργανισμός.....	263
3.2.4.2	Ομάδα Κυρίου του Έργου	265
3.2.4.3	Γραφείο Υποστήριξης της Διαχείρισης Έργων (PMO)	267
3.2.4.4	Οργάνωση επιρροής στα έργα	269
3.2.4.5	Οργάνωση κατά έργο	271
3.2.4.6	Οργάνωση τύπου μήτρας	273
3.2.4.7	Σύγκριση μεταξύ των διαφόρων τύπων οργάνωσης	279
3.2.4.8	Ρόλοι σε μια Ομάδα Έργου.....	279
3.2.5	ΣΕ Ενδιαφερόμενα Μέρη	285
3.2.5.1	Περιβάλλον του Έργου	285
3.2.5.2	Ανάλυση Ενδιαφερομένων Μερών	289
3.2.5.3	Βήματα στη Διαχείριση Ενδιαφερομένων Μερών	293
3.2.5.4	Στρατηγικές και Μέτρα Επιρροής.....	297
3.2.6	ΣΕ Οργάνωση και Πληροφόρηση	299
3.2.6.1	Σύστημα Πληροφόρησης	299
3.2.6.2	Πρότυπα Αρχείων	311
3.2.7	ΣΕ Κίνδυνοι και ευκαιρίες	317
3.2.7.1	Στόχοι της Διαχείρισης Κινδύνου και Ευκαιρίας	321
3.2.7.2	Αναγνώριση Κινδύνων	321
3.2.7.3	Ανάλυση και Αξιολόγηση Διακινδύνευσης	327
3.2.7.4	Στρατηγικές Διαχείρισης	333
3.2.8	ΣΕ Απαιτήσεις και Στόχοι	337
3.2.8.1	Λειτουργίες των Στόχων	339
3.2.8.2	Προσδιορισμός των Στόχων	339
3.2.8.3	Διατύπωση των στόχων.....	343
3.2.8.4	Διαδικασία επακριβούς τρόπου μέτρησης των στόχων – οπερασιοναλισμός	345
3.2.8.5	Συμβατότητα των στόχων.....	347
3.2.8.6	Ιεράρχηση Απαιτήσεων και Στόχων.....	349
3.2.8.7	Κατηγορίες στόχων.....	355
3.2.8.8	Επιτυχία του Έργου.....	359
3.3	Σχεδιασμός Έργου (φάση διοίκησης-διαχείρισης του έργου)	369
3.3.1	ΣΕ Αντικείμενο	373
3.3.1.1	Απαιτήσεις για την Παράδοση και Απόδοση	373
3.3.1.2	Οργάνωση του Αντικειμένου	383
3.3.1.3	Κλιμακωτή Διάρθρωση του WBS.....	385
3.3.1.4	Κωδικοποίηση του WBS	385
3.3.1.5	Προσανατολισμός του WBS.....	387
3.3.1.6	Διαφοροποίηση Στόχων και αντικειμένου	393

3.3.1.7	Πακέτο εργασίας.....	395
3.3.2	CE Χρόνος.....	401
3.3.2.1	Κατάλογος δραστηριοτήτων.....	401
3.3.2.2	Δικτυωτό Γράφημα	405
3.3.2.3	Σχέσεις Αλληλουχίας.....	411
3.3.2.4	Περιθώρια.....	415
3.3.2.5	Ελάχιστα και Μέγιστα Μεσοδιαστήματα	417
3.3.2.6	Ευθύγραμμο Γραφήματα, Διάγραμμα Gantt	421
3.3.2.7	Ο προγραμματισμός Έργου στην Πράξη.....	423
3.3.3	ΣΕ Πόροι	433
3.3.3.1	Τύποι πόρων	433
3.3.3.2	Εκτίμηση της Προσπάθειας	435
3.3.3.3	Κατανομή και Διανομή των Πόρων.....	441
3.3.4	ΣΕ Χρηματοδότηση.....	447
3.3.4.1	Σχεδιασμός Κόστους	447
3.3.4.2	Λογιστική του κόστους	451
3.3.4.3	Στρατηγικές Σχεδιασμού του Κόστους	455
3.3.4.4	Απεικόνιση και Αναφορά του κόστους.....	457
3.4	Πλοήγηση (φάση διοίκησης-διαχείρισης του έργου)	463
3.4.1	ΣΕ Προγραμματισμός και Έλεγχος	463
3.4.2	Αξιολόγηση, Συμφωνία και Εφαρμογή των Αλλαγών.....	465
3.4.3	ΣΕ Ποιότητα	473
3.4.3.1	Δημιουργία του Σχεδίου Ποιότητας για το Έργο	475
3.4.3.2	Διαδικασία Συνεχούς Βελτίωσης (ΔΣΒ)	477
3.4.4	Μέτρηση της Προόδου	479
3.4.5	Μετάβαση σε Νέα Φάση.....	481
3.4.6	Αναφορές.....	487
3.4.6.1	Αναφορά κατάστασης.....	489
3.4.6.2	Αναφορά κλεισίματος του έργου	495
3.4.7	ΣΕ Προμήθεια	497
3.4.7.1	Μορφές Συμβολαίων	497
3.4.7.2	Απόφαση για Φτιάχνω ή Αγοράζω;	501
3.4.8	ΣΕ Αλλαγή και Μετασχηματισμός.....	503
3.5	Κλείσιμο – Διαδικασία Λήξης (φάση διοίκησης-διαχείρισης του έργου)	507
3.5.1	Εκτίμηση του Έργου και Διδάγματα από αυτό	511
3.5.2	Αποδοχή, Παραλαβή	513
	Συνοτομογραφίες	519
	Ευχαριστίες.....	521
	Οι συγγραφείς.....	523
	Βιβλιογραφία	524
	Ευρετήριο.....	531