



# چالش‌ها و راهکارهای پیاده‌سازی PMO



ارائه کننده:

مهندس رضا آتش فراز

اولین  
همایش تخصصی  
دفتر مدیریت پروژه ،  
راهکارهای استقرار و ارتقاء



## چالش ها و راهکارهای پیاده سازی PMO

ارائه کننده: رضا آتش فراز

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

### رئوس مطالب



- مفهوم و ضرورت بکارگیری PMO
- مراحل پیاده سازی PMO
- چالش های پیاده سازی PMO
- راهکارهای پیاده سازی PMO



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء



**سه دلیل بالقوه شکست پروژه ها در سازمان را بیان کنید؟**



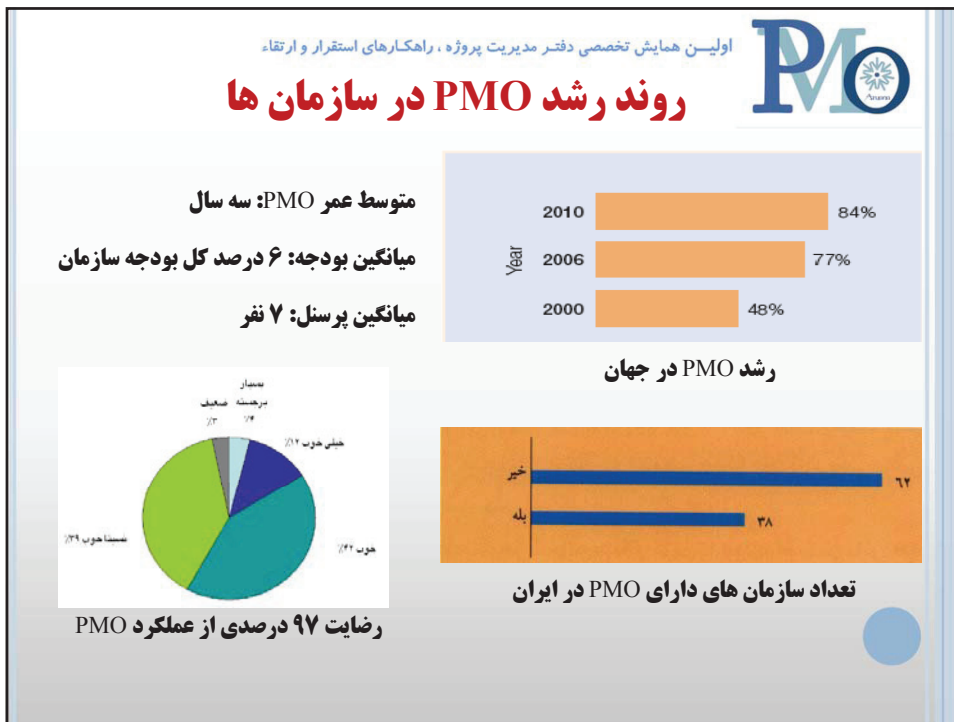
اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء



**عمده دلایل شکست پروژه ها از جنس سیستم و ساختار هستند**

**پس راه کاری از جنس سیستم و ساختار مورد نیاز است**





اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**پیاده سازی PMO در سازمان**



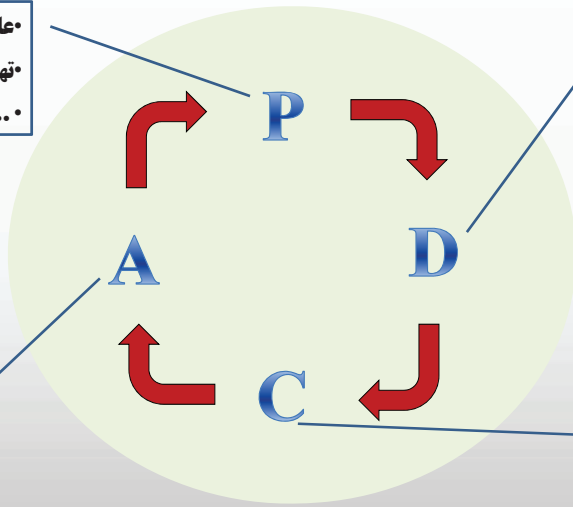
~~One Size Fits All~~

تعریف PMO برای هر سازمان به صورت منحصر به فرد




اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**مراحل پیاده سازی PMO در سازمان**



اجرای برنامه

ممیزی عملکرد PMO

اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه

عارضه یابی سازمان  
تهیه منشور PMO  
.....



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء



# PMO چه کمکی می تواند به سازمان کند؟

(انجام عارضه یابی سازمانی)



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

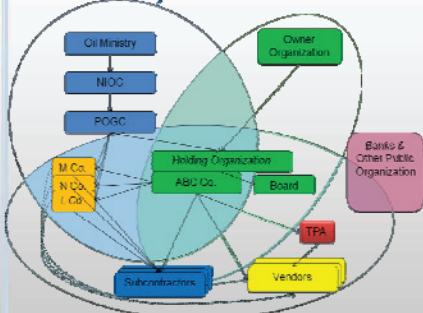


نامشخص بودن حیطه اختیارات  
مدبران و تیم های پروژه



تهیه منشور پروژه و  
بیانیه محدوده

## Project Governance



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

## حکمرانی بر پروژه ها

**PMO**

جدول تخصیص مسوولیت RACI  
R: مسؤل : A: پاسخگو : C: مشورت : I: اطلاع

مسئولیت	مدیریت پروژه	مدیریت منابع	مدیریت مالی	مدیریت عملیات	مدیریت بازاریابی	مدیریت ارتباطات	مدیریت حقوقی	مدیریت فناوری اطلاعات	مدیریت ایمنی	مدیریت بهداشت	مدیریت محیط زیست	مدیریت انرژی	مدیریت آب و هوا	مدیریت ترابری	مدیریت تغذیه	مدیریت رفاه	مدیریت خدمات	مدیریت پشتیبانی	مدیریت اداری	
Management	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
General Service	I	I	I	I	I	I	I	I	C	C	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Engineering	A	A	A	A	R	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Procurement	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Construction	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	R	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Construction Camp	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	R	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Sea Water Intake	R	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Commissioning	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Start up	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	R	A	A	A	A	A	A	A	A	A



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء آن

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**PMO**

مواجهه بودن پروژه ها با ریسک ها و مشکلات زیاد

➔

مشکلات بحر رسیده  
Issue

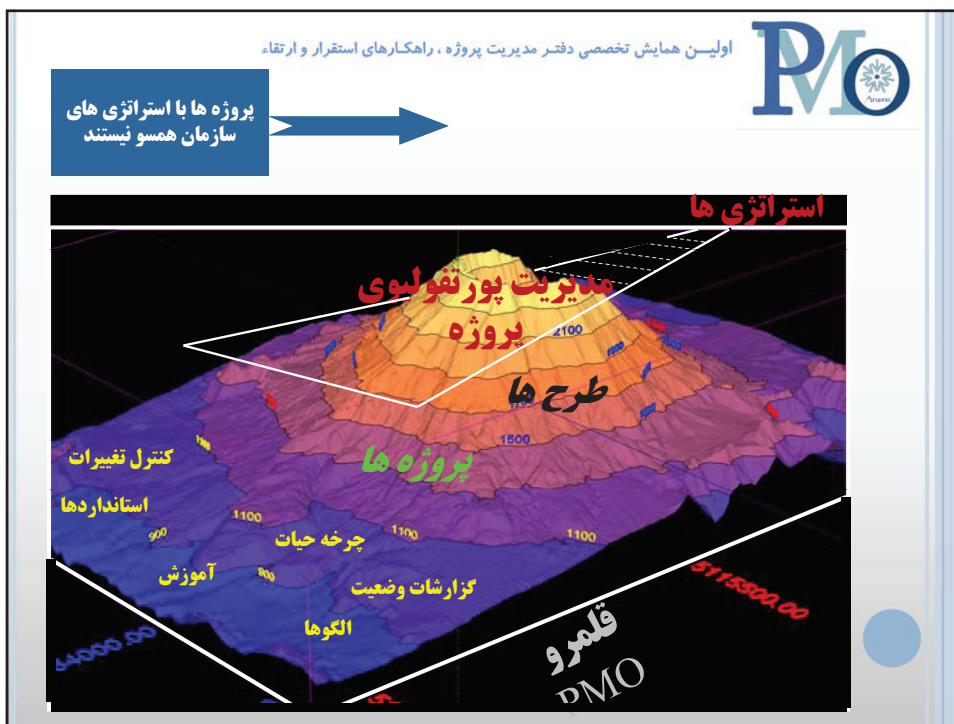
ریسک  
Risk

گذشته

حال

آینده











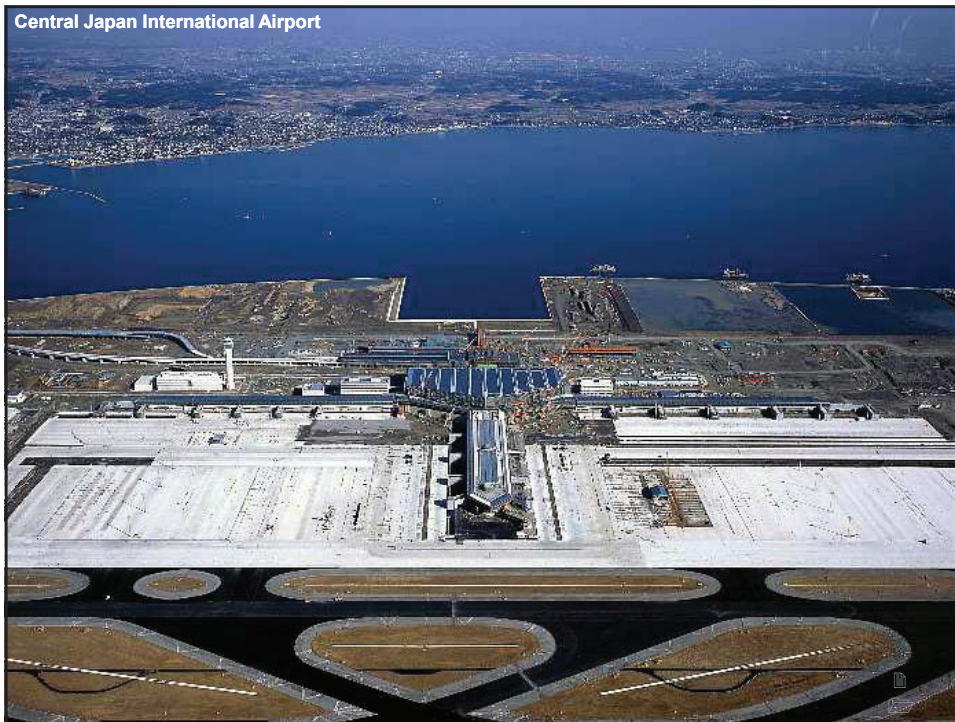
اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن





اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن





## CENTRAL JAPAN INTERNATIONAL AIRPORT SPECIFICATION

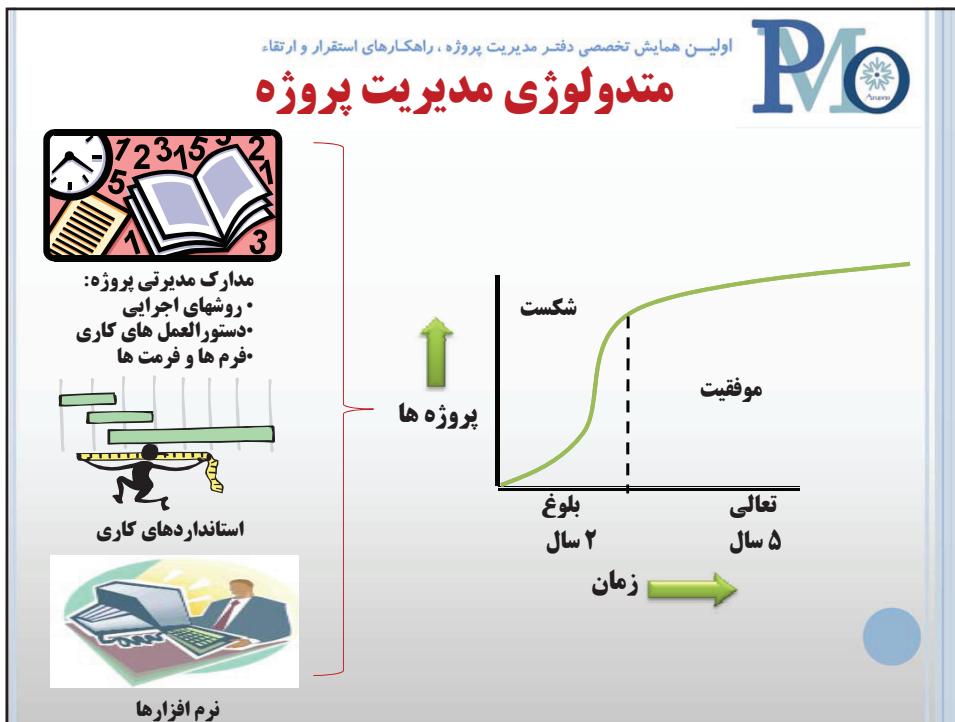
<b>Key Data</b>	
<b>Order year</b>	1998
<b>Construction started</b>	2002
Project type	New airport
Location	Ise Bay, Tokoname, Japan
Estimated investment	¥768 billion (US\$7 billion)
<b>Completion</b>	2005
<b>Key Players</b>	
Sponsors	Central Japan International Airport Company Ltd (CJIAC)
Lead contractors, designers, architects and engineers	Nikken Sekkei Ltd, Azusa Sekkei Co., Hellmuth, Obata and Kassabaum Inc., Bovis Program Management Japan Inc., Penta-Ocean Construction Co., Ltd, Bechtel Inc, Sunitomo Osaka Cement Co.
Financing	Central Japan International Airport Company Ltd (CJIAC)
<b>Traffic</b>	
<b>Passengers (estimated) per year</b>	8 million international, 12 million domestic
Air cargo (estimated)	430,000t per annum international, 80,000t per annum domestic
Landings and takeoffs	130,000 takeoffs and landings per year



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء  
**چالش های PMO ؟؟؟؟**



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن





اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن

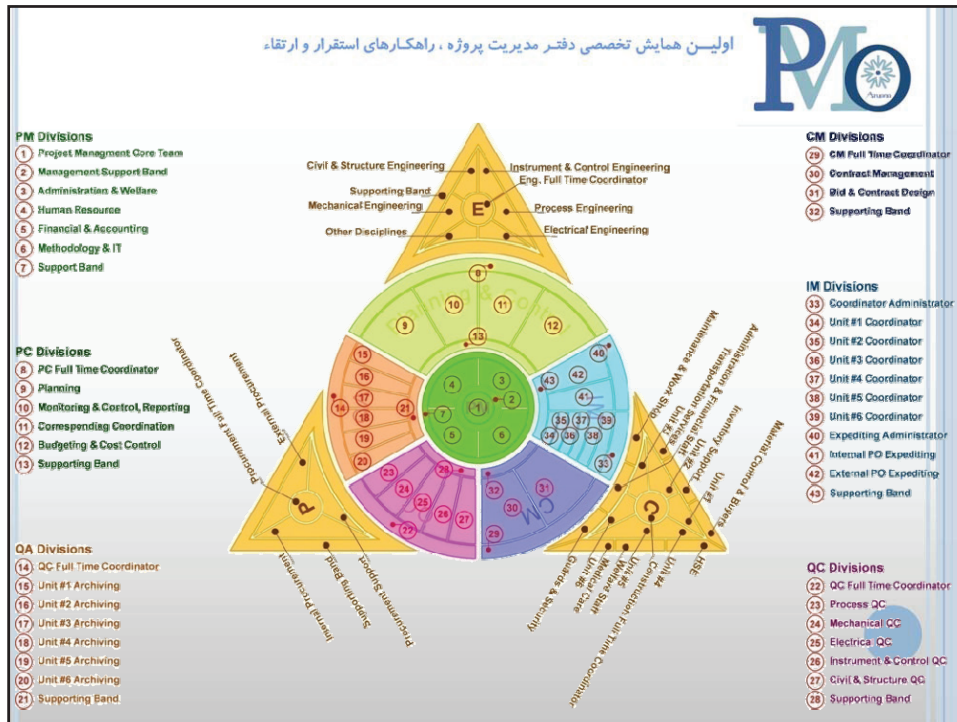


اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

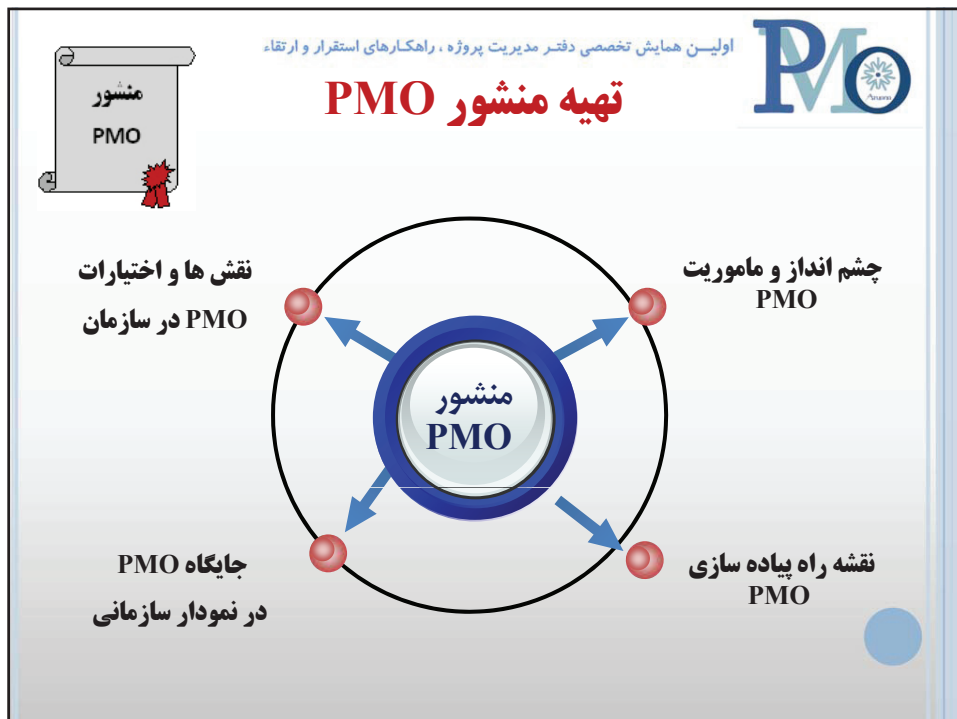
## متدولوژی ریشه در استانداردها دارد

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

## متدولوژی مدیریت پروژه - نمونه



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن





اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء

## چشم انداز و مأموریت PMO

ارتقاء سازمان در زمینه مدیریت پروژه حرفه ای و تبدیل آن به یک الگوی برتر در سطح شرکتهای موفق داخل کشور

- طراحی و توسعه متدولوژی مدیریت پروژه سازمان
- ارتقاء سطح آگاهی و دانش مدیران و تیم های پروژه
- حصول اطمینان از درک شدن ارزش مدیریت پروژه در سازمان
- ایجاد مکانیسم های اجرایی برای بکارگیری مدیریت پروژه
- توسعه بهترین عملکردها (Best Practices)

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء

## جایگاه PMO - سطوح مختلف

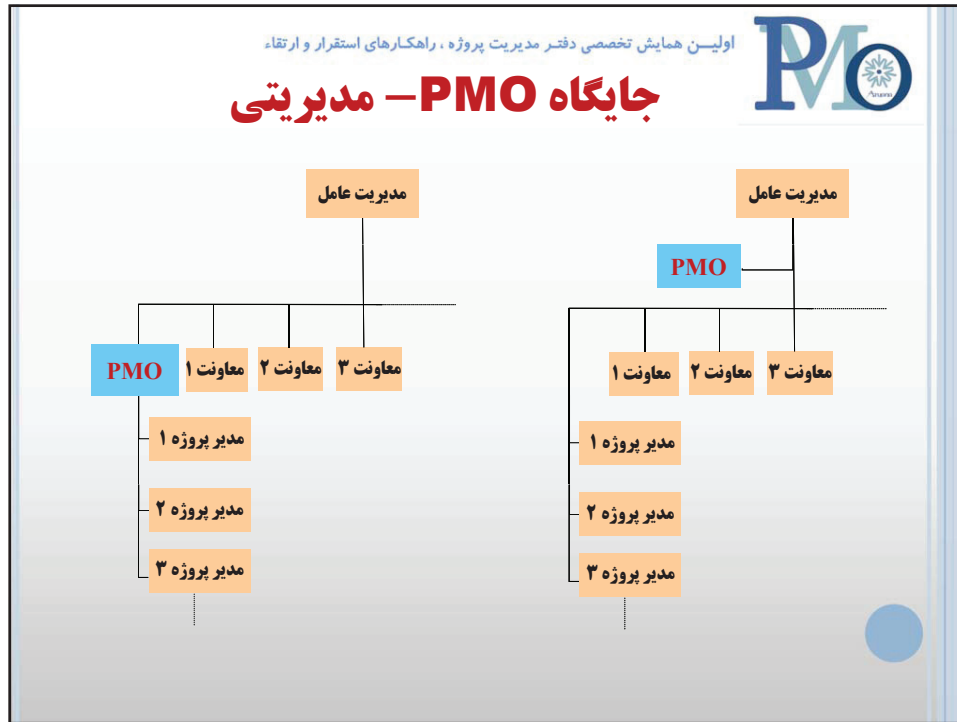
**سطح سه - راهبردی**  
دفتر مدیریت پروژه در سطح سازمان

**سطح دو - تاکتیکی**  
دفتر مدیریت پروژه در سطح بخش

**سطح یک - عملیاتی**  
دفتر مدیریت پروژه در سطح پروژه

- مأموریت اصلی آن ارائه بهترین روش های مدیریت پروژه جهت اتمام موفقیت آمیز کلیه پروژه های سازمان
- مسئولیت برنامه ریزی جامع عملیاتی پروژه های یک واحد و یا دپارتمان خاصی از سازمان
- مسئولیت عملیات پروژه خاصی در سازمان
- تمرکز بر اجرای موفقیت آمیز یک پروژه





اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن

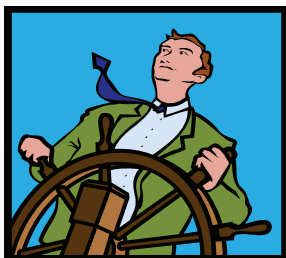


اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء



## جذب کارکنان PMO



PMO Director



ردیف	نقش
۱	مدیر PMO
۲	دبیر PMO
۳	کارشناس متدولوژی (متدولوژیست)
۴	همانگ کننده مدیریت دانش
۵	کارشناس برنامه ریزی و کنترل پروژه
۶	کارشناس مدیریت هزینه
۷	کارشناس مدیریت ریسک
۸	کارشناس سیستم و روش
۹	کارشناس متره و برآورد



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن

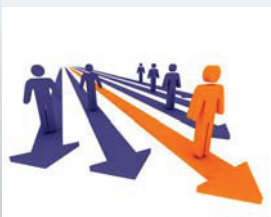


اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء



## برنامه ریزی - سایر موارد

- تشریح کارکردهای در نظر گرفته شده برای PMO
- تشریح چگونگی پیاده سازی کارکردها
- تشریح برنامه های آموزشی مورد نیاز
- تشریح مشخصات و وظایف کمیته های تخصصی که باید تشکیل شوند



- تشریح شرح وظایف مدیر و کارکنان PMO
- تشریح بودجه تفصیلی PMO

...

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**PMO**

**برنامه ریزی مواجهه با چالش ها**



- وجود مقاومت سازمانی
- متعهد نبودن سازمان
- نداشتن آگاهی در خصوص انجام کار
- ترس از کنترل

راهکارها: آموزش، ایجاد زبان مشترک، اصلاح شناسنامه مشاغل و...



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**PMO**

**آموزش - ایجاد زبان مشترک**



درصد	عنوان دوره آموزشی
۸۴٪	مبانی مدیریت پروژه
۵۷٪	توسعه مهارت‌های پیشرفته مدیران پروژه
۵۵٪	آموزش نرم‌افزارهای مدیریت پروژه
۴۷٪	آموزش مهارت‌های نرم مدیریتی مانند کار تیمی
۳۹٪	آموزش رهبری
۳۳٪	آمادگی آزمون مدیریت پروژه حرفه‌ای (PMP)







اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

## کنترل C

• ممیزی عملکرد PMO:

- ✓ اثربخشی دوره های آموزشی
- ✓ اثربخشی ارتباطات و گزارش دهی
- ✓ ارتقاء بهره وری



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء



## اقدامات A



• انجام اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه

• بهبود

• برنامه ریزی مجدد



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن

