



# ارزیابی و شناخت سازمان، اولین قدم بعد از تأسیس یک

## PMO



ارائه کننده:

مهندس فریدون فرداد

اولین  
همایش تخصصی  
دفتر مدیریت پروژه ،  
راهکارهای استقرار و ارتقاء



# ارزیابی و شناخت سازمان، اولین قدم بعد از تأسیس یک PMO

ارائه کننده:  
فریدون فرداد



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

## فهرست مطالب



• چرا دفتر مدیریت پروژه؟

• کارکردهای PMO

• مدل‌های بلوغ و ارزیابی

• مراحل یک ارزیابی

• ارائه چارچوب یک روش ارزیابی

• PMBOK و سازمان‌های ایرانی

F.Fardad (MSc-PRINCE2)

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء



## چرا دفتر مدیریت پروژه؟



پروژه

پروژه

پروژه

پروژه

پروژه

پروژه

پروژه

کارهای جاری سازمان

سازمانهای بزرگ پروژه محور

*E.Fardad (MSc-PRINCE2)*



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء



## چرا دفتر مدیریت پروژه؟



مشکلات

رشد تعداد پروژهها

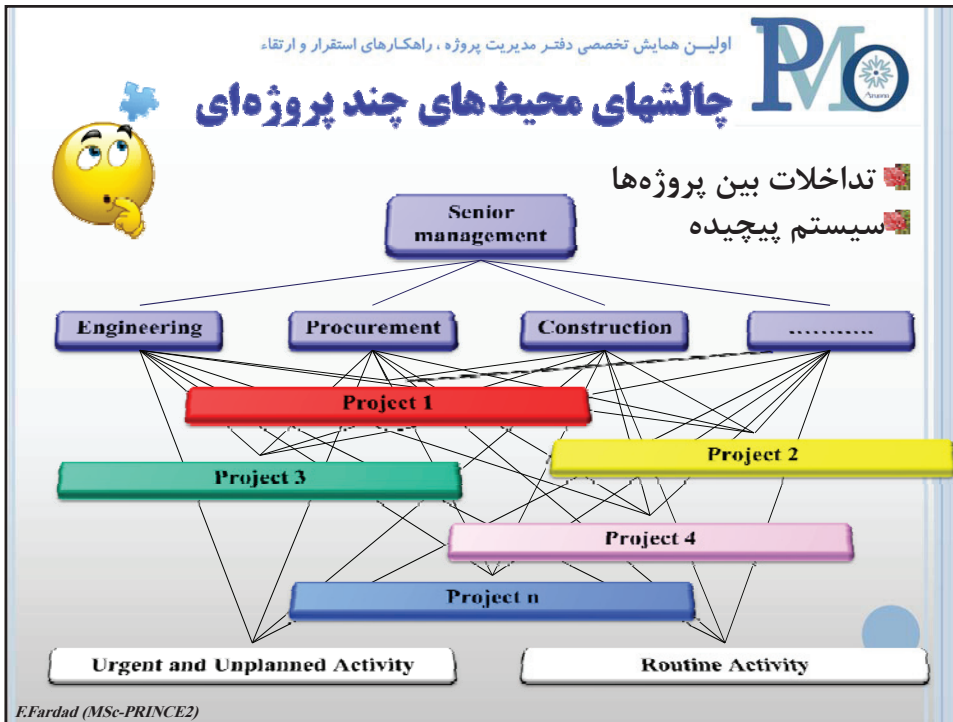
گسترش سازمان

تعارض بین پروژههایی که بر سر منابع مشترک رقابت می کنند

فقدان استانداردها و روشهای تکرارپذیر

چاشهای چند پروژهای

*E.Fardad (MSc-PRINCE2)*



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء

## مشکلات چه بود؟

تعارض بین پروژههایی که بر سر منابع مشترک رقابت می کنند.  
چالشهای چند پروژههای  
فقدان استانداردها و روشهای تکرار پذیر

مشکل از جنس ساختار است تا از جنس عملکردی  
بنابراین راه حل نیز باید از جنس ساختار باشد

ایجاد واحد سازمانی برای مدیریت پروژههای چندگانه

F.Fardad (MSc-PRINCE2)

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

PMO

## مشکلات چه بود؟



واحد سازمانی برای مدیریت پروژه‌های چندگانه



# PMO

F.Fardad (MSc-PRINCE2)



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

PMO



کارکردهای PMO

- آموزش مدیران پروژه
- استانداردها و روشها
- پایش پروژه‌ها
- حمایت از مدیران پروژه
- استخدام، انتخاب، جایگزینی، ارزیابی و تعویض مدیران پروژه
- آرشیو پروژه‌ها و انتقال تجارب پروژه‌ها
- الگو برداری از سازمانهای برتر
- مدیریت سبد پروژه‌ها
- برنامهریزی ظرفیت منابع سازمان

F.Fardad (MSc-PRINCE2)



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**PMO**

**اولین سوال مدیر PMO**

از کجا باید شروع کنیم؟

E.Fardad (MSc-PRINCE2)



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**PMO**

**چه باید کرد؟**

- از کجا باید شروع کرد؟
- چه سیستمی باید پیاده سازی شود؟
- چه آموزشهایی نیاز است؟
- در حال حاضر چه توان سازمانی و سیستمی در سازمان وجود دارد؟
- به طور کلی بلوغ سازمان در بحث مدیریت پروژه چگونه می باشد؟

E.Fardad (MSc-PRINCE2)

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**PMO**

**طرح مسئله...**

بدون این اطلاعات مهم، محاسبه بهبود و اینکه آیا گامی به جلو برداشته شده یا نه مورد مناقشه قرار می گیرد.

به همین دلیل تعریف اینکه وضعیت فعلی شرکت، به لحاظ جایگاه سیستم و نظام مدیریت پروژه، چگونه است، پیش‌نیازی برای ایجاد هر گونه بهبود خواهد بود.

از طرفی بعد از پیاده سازی هر سیستمی باید مفید بودن آن با روشی اندازه‌گیری شود تا نقاط ضعف و قدرت آن آشکار گردد.

*F.Fardad (MSc-PRINCE2)*



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**PMO**

**راه حل....**

ارزیابی و شناخت سازمان در زمینه مدیریت پروژه

مدلهای بلوغ و ارزیابی

*F.Fardad (MSc-PRINCE2)*







اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**نکات یک ارزیابی**

**PMO**

- تشکیل یک گروه ارزیابی (انفرادی نباشد)
- استفاده از مشاور خارج از سازمان (ترجیحاً)
- مشارکت سازمان به خصوص مدیران ارشد در ارزیابی
- عدم اصرار به استفاده از روشهای پیچیده (مانند مدل‌های بلوغ)
- تعیین محدوده ارزیابی با توجه به نوع و بلوغ PMO

F.Fardad (MSc-PRINCE2)



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**سه نمونه گزارش ارزیابی**

**PMO**

گزارش نهایی پروژه خودارزیابی شرکت ..... با OPM3

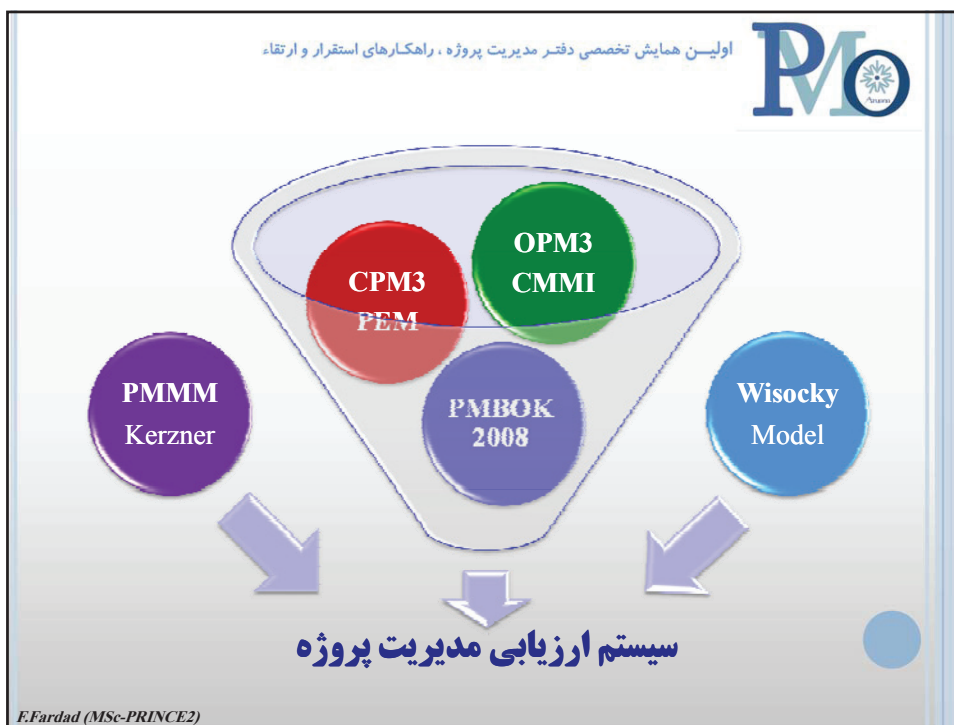
گزارش شناخت وضعیت موجود  
کارفرما:  
شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان

گزارش شناسایی و تحلیل قابلیت‌ها و چالش‌های سیستم مدیریت پروژه شرکت پارس بنای صدر

مرداد ۱۳۸۱

F.Fardad (MSc-PRINCE2)





اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**فرایندهای مورد ارزیابی**



گروههای فرآیندی				حوزه‌های مدیریت پروژه
خانمه	نظارت و کنترل	اجرا	برنامه ریزی	آغازین
۱- مدیریت کسب و کار	۱-۱- مطالعات کسب و کار	۲-۱- کنترل کسب و کار	۲-۱- جمع آوری الزامات	۱-۱- مدیریت کسب و کار
۲- مدیریت یکپارچگی پروژه	۲-۲- نظارت و کنترل کار ۵-۲- کنترل یکپارچه تغییرات	۳-۲- هدایت و مدیریت اجرای پروژه	۲-۲- تهیه طرح مدیریت پروژه	۲-۲- تهیه منشور پروژه
۳- مدیریت محدوده پروژه	۵-۳- تایید محدوده ۶-۳- کنترل محدوده		۱-۳- تعریف محدوده ۲-۳- ایجاد ساختار شکست کار ۳-۳- تعیین فرآیند و زنجیره اجرای کار	۱-۳- مدیریت محدوده پروژه
۴- مدیریت زمان پروژه	۶-۴- کنترل زمان بندی		۱-۴- تعریف فعالیتها ۲-۴- تعیین توالی فعالیتها ۳-۴- تعیین منابع فعالیتها ۴-۴- تعیین زمان فعالیتها ۵-۴- تهیه برنامه زمان بندی	۲-۴- مدیریت زمان پروژه
۵- مدیریت هزینه پروژه	۴-۵- کنترل تامین مالی پروژه ۵-۵- کنترل هزینه		۱-۵- برنامه ریزی تامین مالی پروژه ۲-۵- تعیین هزینه ۳-۵- بودجه بندی هزینه	۲-۵- مدیریت هزینه پروژه
۶- مدیریت کیفیت پروژه	۳-۶- کنترل کیفیت	۲-۶- تعیین کیفیت	۱-۶- برنامه ریزی کیفیت	۱-۶- مدیریت کیفیت پروژه
۷- مدیریت ایمنی و محیط زیست	۲-۷- کنترل ایمنی و محیط زیست		۱-۷- برنامه ریزی ایمنی و محیط زیست	۱-۷- مدیریت ایمنی و محیط زیست پروژه
۸- مدیریت منابع انسانی پروژه		۲-۸- گردآوری تیم پروژه ۳-۸- مدیریت تیم پروژه	۱-۸- برنامه ریزی منابع انسانی	۱-۸- مدیریت منابع انسانی پروژه
۹- مدیریت ارتباطات پروژه	۵-۹- گزارش عملکرد ۶-۹- کنترل مستندات	۴-۹- توزیع اطلاعات ۵-۹- مدیریت ذینفعان	۲-۹- برنامه ریزی ارتباطات	۱-۹- شناسایی ذینفعان
۱۰- مدیریت ریسک پروژه	۶-۱۰- نظارت و کنترل ریسک		۱-۱۰- برنامه ریزی مدیریت ریسک ۲-۱۰- شناسایی ریسک ۳-۱۰- تحلیل کیفی ریسک ۴-۱۰- تحلیل کمی ریسک ۵-۱۰- برنامه ریزی پاسخ به ریسک	۱-۱۰- مدیریت ریسک پروژه
۱۱- مدیریت تدارکات پروژه	۶-۱۱- نظارت تدارکات ۵-۱۱- کنترل ادعاها	۳-۱۱- مدیریت تدارکات	۱-۱۱- برنامه ریزی تدارکات ۲-۱۱- برنامه ریزی ادعاها	۱-۱۱- مدیریت تدارکات پروژه

۴۲ فرایند PMBOK + ۱۰ فرایند افزوده شده

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

E.Fardad (MSc-PRINCE2)

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**تعداد سوالات**



ردیف	نام حوزه دانش	تعداد سوالات
۱	مدیریت کسب و کار	۱۰
۲	مدیریت یکپارچگی	۲۰
۳	مدیریت محدوده	۲۶
۴	مدیریت زمان	۳۸
۵	مدیریت هزینه	۲۵
۶	مدیریت کیفیت	۱۷
۷	مدیریت منابع انسانی	۲۲
۸	مدیریت ارتباطات	۳۴
۹	مدیریت ریسک	۳۳
۱۰	مدیریت تدارکات	۳۰
۱۱	مدیریت HSE	۱۳
<b>تعداد کل</b>		<b>۲۶۸</b>

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

E.Fardad (MSc-PRINCE2)



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**PMO**

**سیستم گزارش دهی (نموداری- تصویری)**



**نمودار راداری**

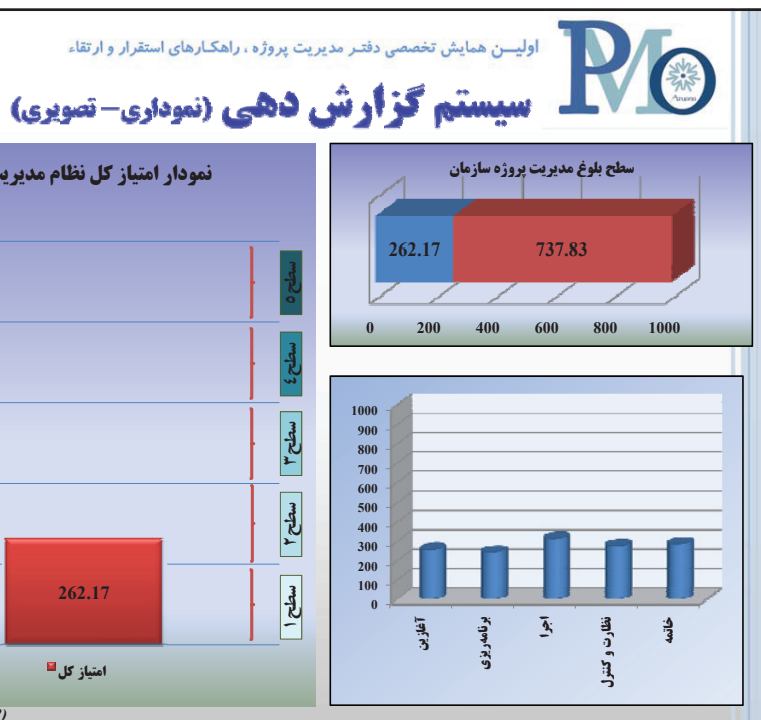
- کل سازمان
- هر حوزه دانش

**هیستوگرام**

- کل سازمان
- هر حوزه دانش

*F.Fardad (MSc-PRINCE2)*





اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**سیستم گزارش دهی (تحلیلی)**

PMO

گزارشات تحلیلی ارزیابی شامل موارد زیر می باشد:

۱- نقاط قوت در هر حوزه

۲- نقاط ضعف (فرصتهای بهبود) در هر حوزه



E.Fardad (MSc-PRINCE2)



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**سیستم گزارش دهی (تحلیلی)**

PMO

نقاط قوت کلی سازمان:

- سیستمهای سازمانی
  - وجود سیستم مدیریت مالی مناسب در سازمان
  - استفاده از این نامه های وزارت نفت در قسمتهای مختلف سازمان
  - استفاده از سیستم پیشنهادت در سازمان
  - وجود واحد آموزش در سازمان با همکاری (انبارسجی آموزشی) مناسب
  - برگزاری جلسات مستمر جهت بررسی پیشرفت پروژه ها و مشکلات مربوطه
- فرهنگ و ساختار سازمانی
  - تسلطی و اعتقاد به تغییر مناسب (معموماً مدیریت مالی و سرپرست خدمات فنی و مهندسی)
  - اعتقاد سازمان مدیر عامل و مدیران ارشد شرکت به وجود سیستم مدیریت پروژه در سازمان
  - نگرش و علاقه مند بودن سازمان جهت بهبود در حوزه های مختلف بخصوص مدیریت پروژه
  - توجه به مدیریت کیفیت در پروژه ها
- منابع انسانی
  - مدیر عامل سازمان (به عنوان بالاترین مقام تصمیم گیرنده در سازمان) با علم مدیر پروژه
  - وجود مدیران با سابقه و با تجربه در سازمان
  - مدیران و یکبارگی سن ارکان مختلف سازمان به خصوص مدیران ارشد

پیشنهادات و فرصتهای بهبود کلی سازمان:

- سیستمهای سازمانی
  - بیاصل سازی نظام جامع مدیریت پروژه در سازمان
  - ایجاد دفتر مدیریت پروژه (PMO) جامع در سازمان
  - بیاصل سازی استاندارد ISO در سازمان
  - ایجاد نظام گردش مناسب اطلاعات در سازمان
  - استفاده از ابزارهای یکبارگی سازی اطلاعات پروژه ها مانند Primavera یا MSP
  - تهیه برنامه و گزارشات پیشرفت برای تمام پروژه ها
- فرهنگ و ساختار سازمانی
  - توجه بیشتر به امر آموزش پرسنل در حوزه مدیریت پروژه
  - کاهش سواری کار بها در سازمان
  - توجه به اهمیت شناسایی ذینفعان و نیازمندیهای آنها
  - تغییر در چارت سازمانی و تعریف دقیق شرح وظایف واحدهای سازمانی
  - تغیض اختیار بیشتر به پرسنل واحدهای اجرایی
  - برگزاری جلسات مستمر درخصوص بررسی پیشرفت پروژه ها با رویکرد مدیریت ریسک
- منابع انسانی
  - استفاده از پرسنل در نقشهای تخصصی خود
  - تقویت کمی و کیفی پرسنل واحد برنامه ریزی

E.Fardad (MSc-PRINCE2)







اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**PMBOK در ایران!!!**



رتبف	حوزه دانش	امتیاز
۱	مدیریت منابع انسانی پروژه	465.86
۲	مدیریت کیفیت پروژه	407.97
۳	مدیریت تدارکات پروژه	354.56
۴	مدیریت هزینه پروژه	257.11
۵	مدیریت ارتباطات پروژه	252.62
۶	مدیریت زمان پروژه	208.56
۷	مدیریت یکپارچگی پروژه	191.06
۸	مدیریت محدوده پروژه	164.42
۹	مدیریت ریسک پروژه	50.25


F.Fardad (MSc-PRINCE2)



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه ، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**PMBOK در ایران!!!**



سازمان	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
نمره کل	254.32	281.87	174.17	318.83	309.11	281.97	201.29	197.59	371.68	222.99
سطح بلوغ	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2
میانگین نمره	261.38									
میانگین سطح بلوغ	2									

F.Fardad (MSc-PRINCE2)



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



## مشخصات سطح دوم بلوغ

- ❖ بعضی از فرآیندها و رویه‌های مدیریت پروژه شناسایی شده و دارای رویه مشخص و مستند می‌باشند و بر حسب نوع فرایند، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل می‌گردند.
- ❖ آموزش‌های لازم شناسایی شده و از برخی ابزارها و تکنیک‌های مدیریت پروژه استفاده می‌گردد و شاخص‌های اندازه‌گیری و کنترلی برای بعضی از فرآیندها تعریف می‌گردند.
- ❖ ممکن است در بخش‌های مختلف یک پروژه از فرآیندها و رویه‌های مدیریت پروژه‌های یکسان، یکپارچه و سازگار استفاده نشود.
- ❖ مدیریت پروژه در همه سطوح سازمان از طرف مدیران ارشد حمایت می‌شود. (ممکن است تغییر در فرهنگ سازمانی ضروری باشد، در نتیجه حمایت اجرایی الزامی خواهد بود).
- ❖ کلیه سوابق مدیریت پروژه‌ای و مستندات پروژه ثبت و بایگانی می‌شوند و گاهی از سوابق پروژه‌های پیشین به صورت موردی استفاده می‌گردد.

E.Fardad (MSc-PRINCE2)

اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء



### بهترین سازمان (۳۷۱/۶۸)

حوزه دانش	یکپارچگی	محدوده	زمان	هزینه	کیفیت	منابع انسانی	ارتباطات	ریسک	تدارکات
نمره	316.67	256.41	394.74	240	756.32	640	313.73	60.61	366.67

### ضعیف ترین سازمان (۱۷۴/۱۷)

حوزه دانش	یکپارچگی	محدوده	زمان	هزینه	کیفیت	منابع انسانی	ارتباطات	ریسک	تدارکات
نمره	125	86.54	111.84	170	264.71	330.15	198.53	22.73	285.06

E.Fardad (MSc-PRINCE2)



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه، راهکارهای استقرار و ارتقاء

**PMO**  
Annual

**پرسش و پاسخ**



*F.Fardad (MSc-PRINCE2)*



اولین همایش تخصصی دفتر مدیریت پروژه راهکارهای استقرار و ارتقاء آن

