

دفتر مدیریت پروژه (PMO) در راستای دفتر مدیریت طرح (PgMO)

حمیدرضا مظاهری

آذر ماه ۱۴۰۰

حمید رضا مظاهری

کارشناسی صنایع – برنامه ریزی و تحلیل سیستم ها

کارشناسی ارشد صنایع – مدیریت سیستم و بهره وری

سابقه اجرایی : بیش از ۱۴ سال در پروژه های صنعتی، ساختمانی و عمرانی (راه سازی و سد سازی)

سابقه تدریس: بیش از ۷ سال دوره های مدیریت پروژه در سازمان های صنعتی، ساختمانی و عمرانی

۱. تعریف و دسته بندی دفتر مدیریت پروژه (PMO):

۱.۱. معرفی دفتر مدیریت پروژه (PMO).

❖ تاریخچه دفتر مدیریت پروژه.

❖ دلایل تشکیل دفتر مدیریت پروژه.

❖ تعاریف و مفاهیم پایه ای دفتر مدیریت پروژه.

❖ دستاوردهای بدست آمده از استقرار دفتر مدیریت پروژه.

۱. تعریف و دسته بندی دفتر مدیریت پروژه (PMO):

۱.۲. دسته بندی انواع (PMO).

- ❖ تشریح مدل های مختلف دفتر مدیریت پروژه.
- ❖ تبیین حدود مسئولیت ها و اختیارات مدل های دفتر مدیریت پروژه.
- ❖ تعیین مسئولیت های کارکنان دفتر مدیریت پروژه براساس انواع آن.

۱.۳. معرفی کارکردها و سطوح (PMO) براساس استراتژی های سازمان.

- ❖ تبیین کارکردهای دفتر مدیریت پروژه براساس سطوح بلوغ سازمان.
- ❖ لزوم برقراری ارتباط با سایر واحدهای سازمان جهت ارتقای اثربخشی.
- ❖ تطبیق کارکردهای دفتر مدیریت پروژه با استراتژی های کلان سازمان.

۲. راه اندازی دفتر مدیریت پروژه (PMO):

- ❖ طراحی (PMO) و فرآیندهای مورد نیاز آن.
- ❖ پیاده سازی (PMO) در سازمان‌ها با توجه به سطوح بلوغ سازمانی به همراه مثال موردی در صنعت ساخت.

۳. ارزیابی عملکرد دفتر مدیریت پروژه (PMO).

- ❖ استخراج شاخص‌های ارزیابی عملکرد (PMO).
 - ❖ ارزیابی عملکرد (PMO).
 - ❖ شناسایی پروژه‌های بهبود عملکرد و به روز آوری فرآیندهای (PMO).
- ## ۴. توسعه دفتر مدیریت پروژه (PMO) در راستای تبدیل به دفتر مدیریت طرح (PgMO).
- ❖ افزایش هم‌راستایی (PMO) با سایر واحدهای استراتژیک سازمان.
 - ❖ تغییر نگاه از موفقیت تک پروژه‌ها به موفقیت طرح‌ها و تبدیل به دفتر مدیریت طرح (PgMO) به همراه مثال موردی در صنعت ساخت.

۱. تعریف و دسته بندی دفتر مدیریت پروژه (PMO):

۱,۱. معرفی دفتر مدیریت پروژه (PMO).

تاریخچه دفتر مدیریت پروژه.

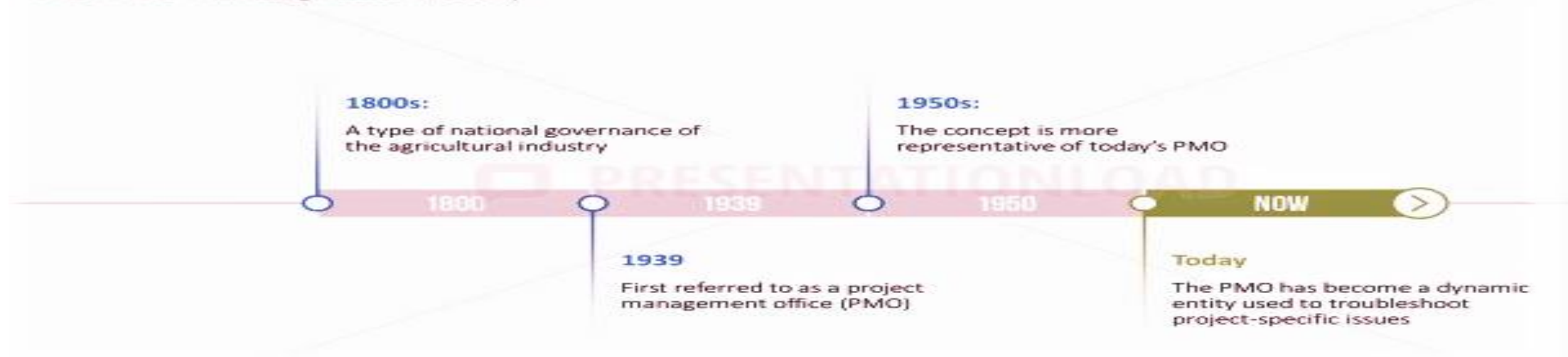
دلایل تشکیل دفتر مدیریت پروژه.

تعاریف و مفاهیم پایه‌ای دفتر مدیریت پروژه.

دستاوردهای اولیه بدست آمده از استقرار دفتر مدیریت پروژه.

HISTORY

The PMO Throughout History



قبل از سال ۱۹۵۰ میلادی :

- ❑ در دهه ۱۹۳۰ میلادی اولین دفتر متمرکز پروژه (Project office) در نیروی هوایی آمریکا جهت پایش پروژه هوایی توسعه یافت.
- ❑ ساختار اولیه دفتر مدیریت پروژه مربوط به پروژه های نظامی پیچیده ارتش آمریکا در دهه ۱۹۵۰ میلادی است.
- ❑ پروژه های تسلیحاتی مختلفی به عنوان زیر پروژه های این طرح قرار داشتند. **کلیه تجهیزات لجستیکی، پشتیبانی و پرتابگرها جزئی از این**

طرح بودند.

از سال ۱۹۵۰ تا ۲۰۰۰ میلادی:

□ در دهه ۱۹۸۰ میلادی مفهوم (Project office) به حوزه های ساخت، IT، و سایر بخش ها توسعه یافت.

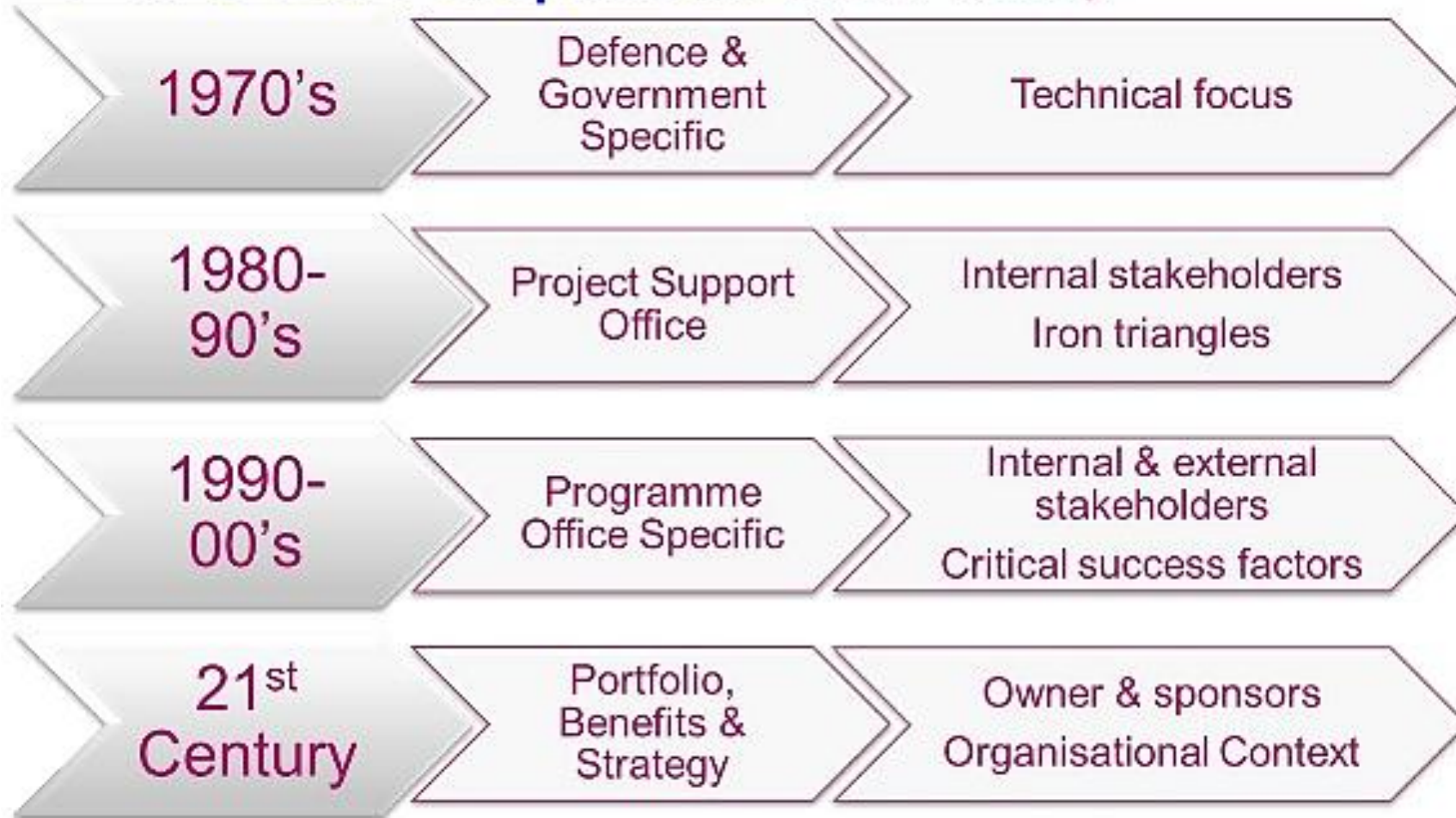
□ توسعه حرکتی مدیریت پروژه با استانداردهای متنوع از سازمان های مختلف از قبیل PMI و Prince 2 در دهه ۱۹۹۰ میلادی به علت آغاز رکود اقتصادی و لزوم دستیابی به کارآیی بیشتر انجام گرفت.

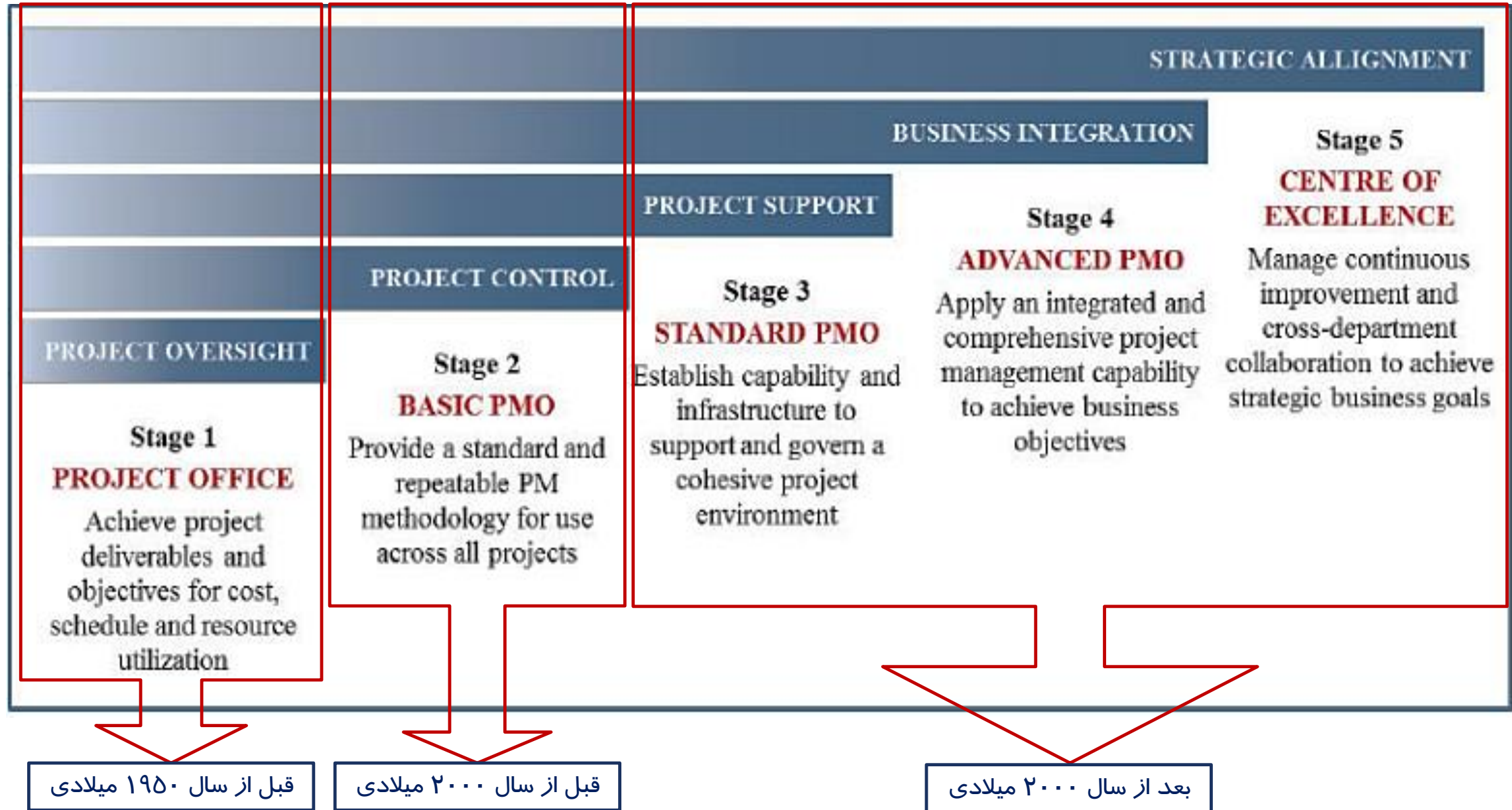
به همین دلیل سازمان ها به دنبال راهکارهای موثر جهت مدیریت تک پروژه ها در محیط ایزوله و یا مدیریت هماهنگ چندین پروژه جهت استفاده بهینه از منابع و جلوگیری از تضاد پروژه ها بودند.

از سال ۲۰۰۰ میلادی تاکنون:

- ❑ با آغاز قرن ۲۱ اگرچه اکثر فعالیتهای تخصیص داده شده به دفتر پروژه تغییر نکرده بودند ، اما اینک رسالت جدیدی برای سازمان به وجود آمده است:
- ❑ دفتر پروژه در حال حاضر حفظ داراییهای نامشهود مربوط به مدیریت پروژه و حمایت فعالانه از برنامه ریزی استراتژیک سازمان را بر عهده دارد.
- ❑ وظیفه دفتر مدیریت پروژه : ارائه خدمات به کل سازمان و مخصوصاً فعالیتهای برنامه ریزی استراتژیک به جای تمرکز بر مشتری خاص است. مدیران ارشد نیز مدیریت پروژه را شناخته بودند و دفتر پروژه برای سطوح کاری و برای مدیران ارشد نیز تبدیل به یک دارایی ارزشمند شده بود.
- ❑ در نتیجه: **نقطه ورود PMO به ساختارهای سازمانی به نحوه مدیریت پروژه های هر سازمان بر می گردد.**
- ❑ با معرفی مفهوم PMO در دنیا در این دهه ، سازمان های زیادی این واحد را در چارت سازمانی خود ایجاد نمودند.

PMO Development a brief history





The Impact of the Digital Revolution

The Digital Revolution, also called Third Industrial Revolution, refers to the advancement of technology from analog, electronic, and mechanical devices to the digital technology available today. This era started during the 1980s and is still ongoing.

It continues to introduce new technologies and communication paradigms such as software defined networks, unified communication, cloud computing, big data, internet of things, web 2.0, and social media to name a few that are having a revolutionary impact on the PMOs and on the organizations they serve.

Currently, every organization, in whatever industry it operates, has to have an information technology layer with a strong focus on innovative and creative technologies.

Therefore an organization has to be a Digital / IT enabled organization

Organizations are diverting resources from business-as-usual and functional activities to project and programs that need to be properly prioritized and fully aligned with the organization's strategy. As a result, projects and programs have more relevance than in the past.

Therefore projects and programs need to be strictly aligned to the organization's strategy

In today's fast-paced business environment, organizations are constantly pressured to adapt to changing market conditions and consequent changing business priorities.

So an organization needs to be quick to respond to changing business priorities

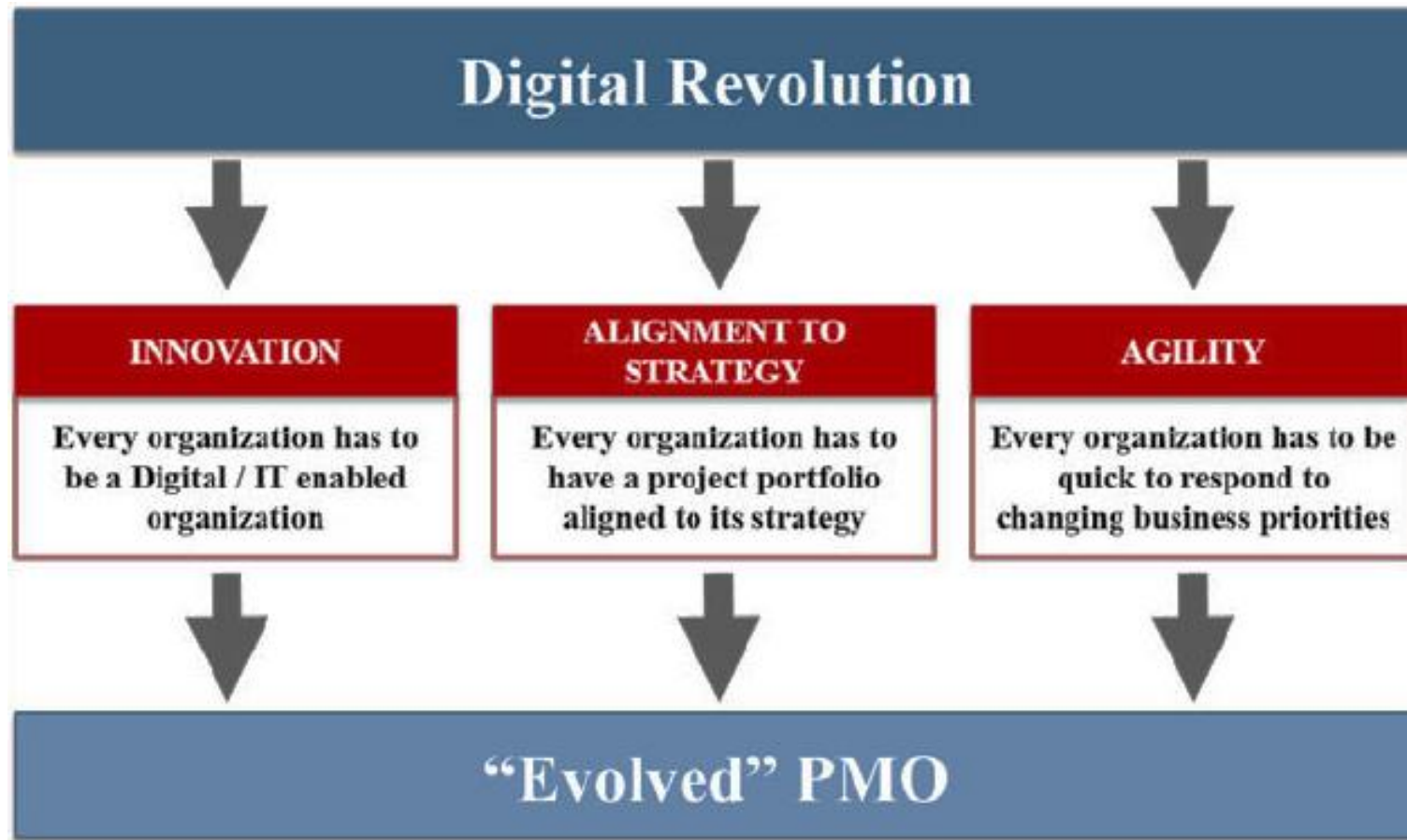


Exhibit 3: From the digital revolution to the “evolved” PMO.

Exhibit 3 shows the impact of the digital revolution on the PMO evolution. PMOs have been stimulated to develop new capabilities to remain relevant and expand their influence within the organization.

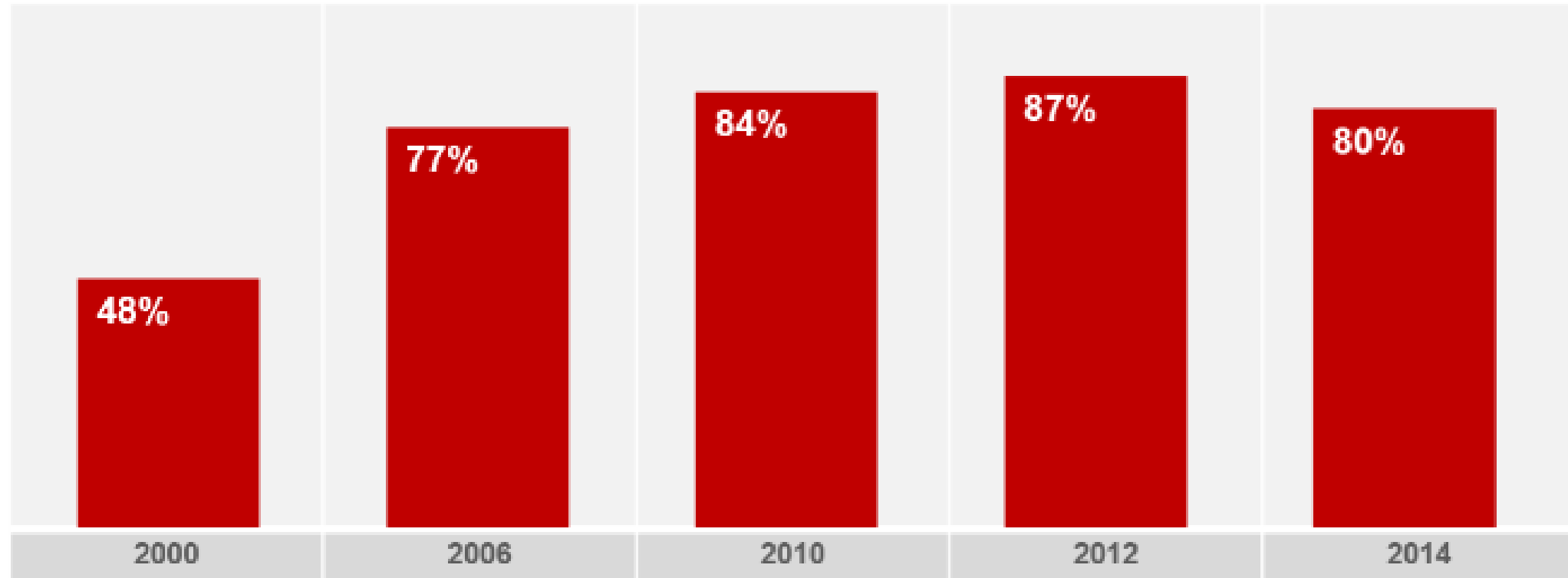
The evolved PMO is a PMO that is actively seeking ways to improve overall organizational performance as well as ways to communicate performance improvements across the enterprise through the use of new technologies and flexible operating models. The evolved PMO concept has been anticipated by a number of publications: in 2006, Plainview coined the term “PMO 2.0” to describe a “full-service PMO that supports and aligns strategic, tactical, and operational considerations” (Doercher, 2011). This version of an enterprise entity that could optimize scarce resources also emerged as the “Investment Opportunity PMO” in a February 2011 article on TechRepublic.com (Gray, 2011) as well as in a Forrester Research white paper cited in an April 12, 2011 article on CIO.com_ as the “Transformational PMO” (Levinson, 2011).

Exhibit 4 compares the key capabilities of the evolved PMO with other PMO models.

	Delivery Support	Strategic Planning	Centre of Excellence	Digital / Innovation	Alignment to Strategy	Agility
Traditional PMO	x					
Modern PMO	x	x	x			
PMO 2.0	x	x	x	x		
Evolved PMO	x	x	x	x	x	x

Exhibit 4 compares the key capabilities of the evolved PMO with other PMO models.

سیر تکامل دفتر مدیریت پروژه □



Source: PM Solutions, The State of the PMO 2012 / 2014 (www.pmsolutions.com)

Figure 2: A large part of companies has a PMO

سیر تکامل دفتر مدیریت پروژه

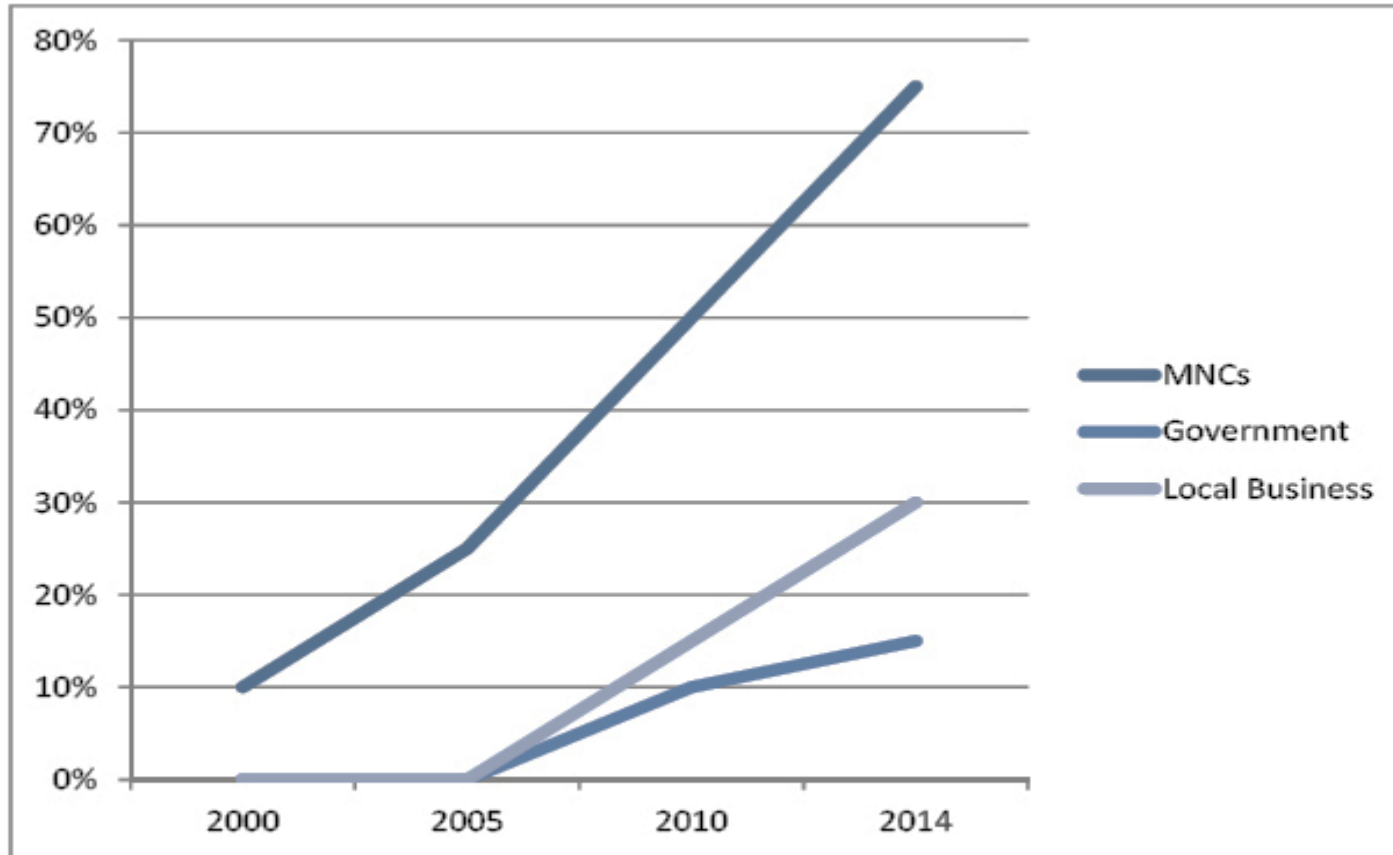


Exhibit 1 – Noted growth in awareness of the significance of the PMO in the Middle East.

□ سیر تکامل دفتر مدیریت پروژه

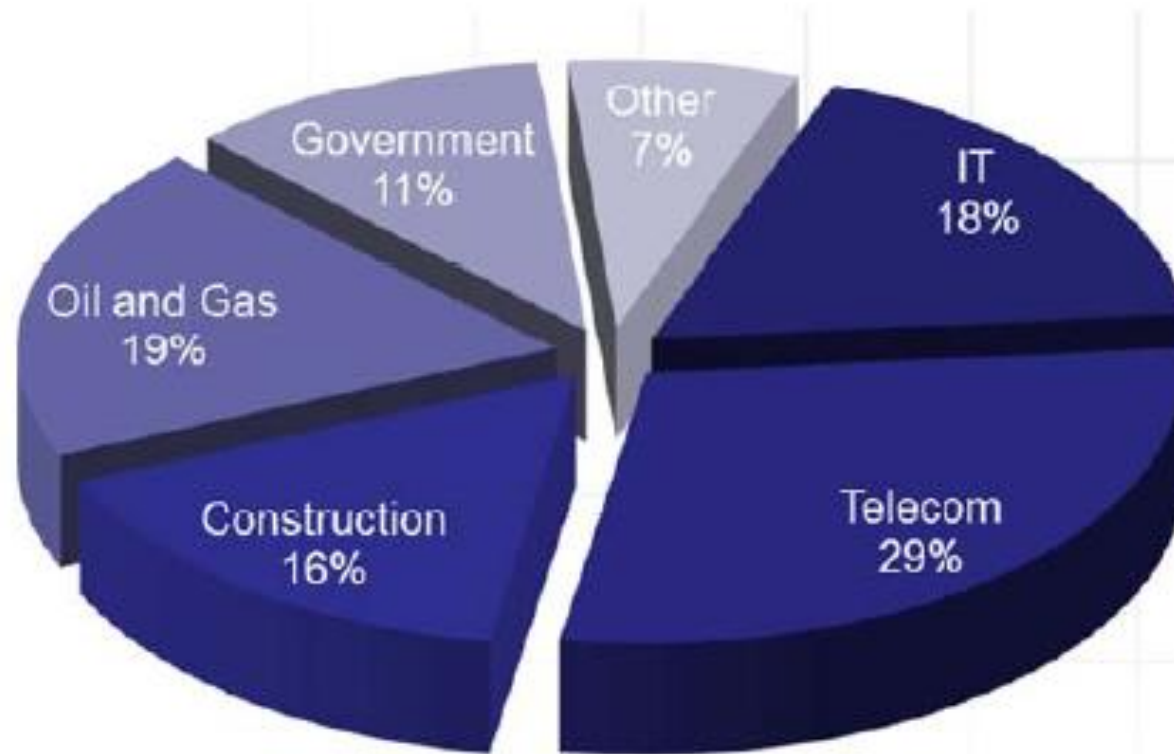
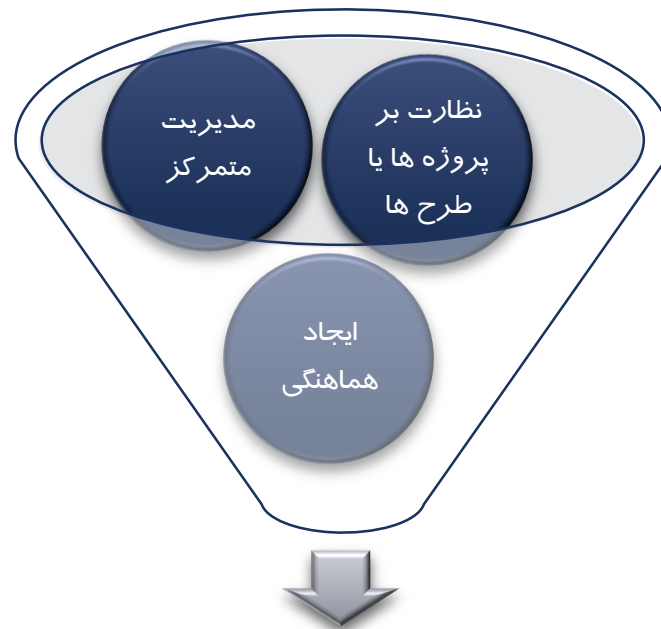


Exhibit 2 – Adopters of PMO by sector in the Middle East.

□ پارادوکس اساسی : علیرغم تفاوت در عملکرد و جایگاه سازمانی آن، در تمامی سازمان ها وظیفه مدیریت متمرکز، ایجاد هماهنگی و

نظارت بر پروژه ها و طرح ها بر عهده این بخش می باشد.



آیا کارکرد PMO صرفا همین موارد است؟

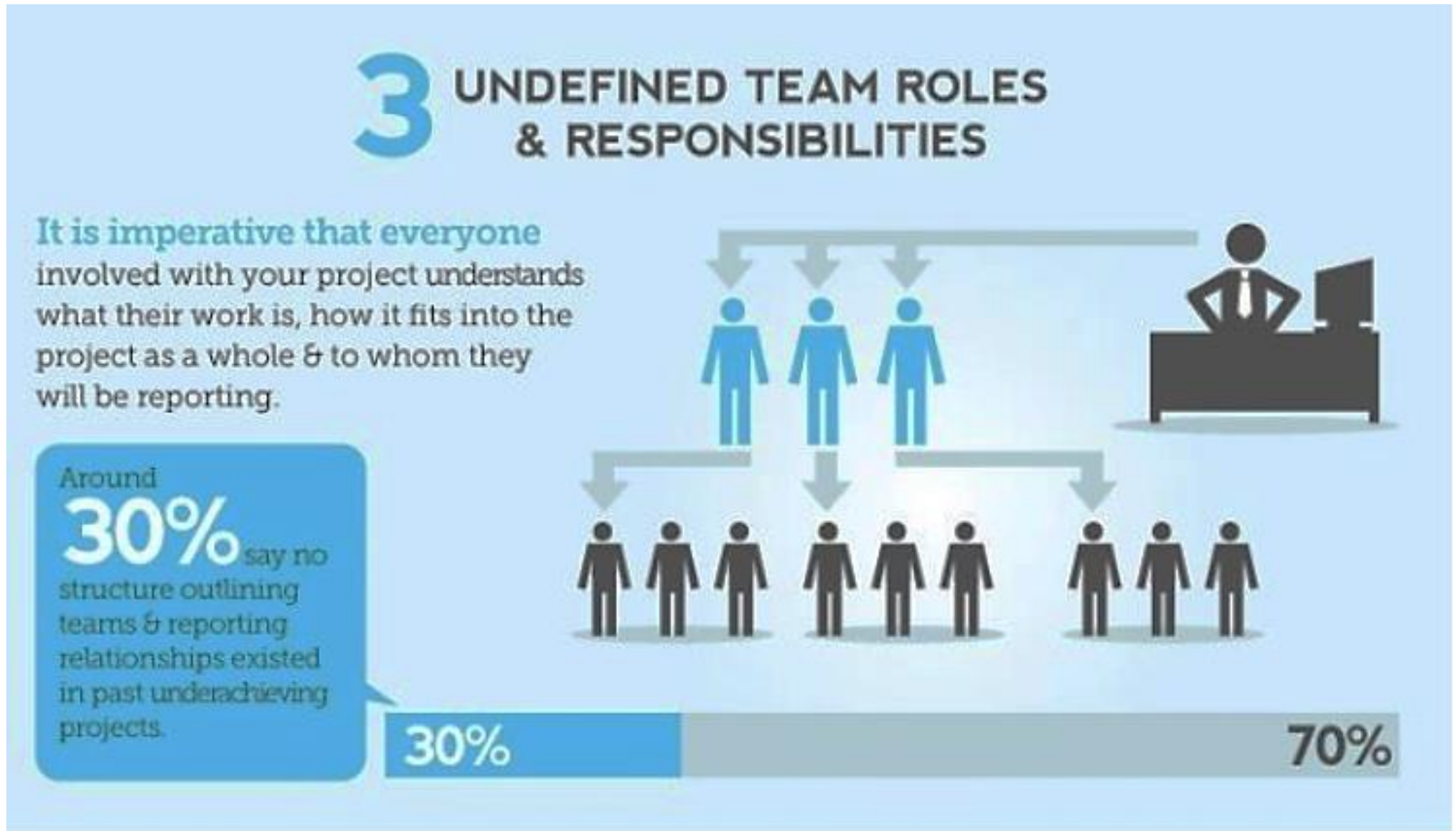
❑ مشکلات اساسی پیش روی پروژه ها که منجر به شکست آن ها گردیده است براساس بررسی انجام گرفته در پروژه ها توسط شرکت PwC:



❑ مشکلات اساسی پیش روی پروژه ها که منجر به شکست آنها گردیده است براساس بررسی انجام گرفته در پروژه ها توسط شرکت PwC:



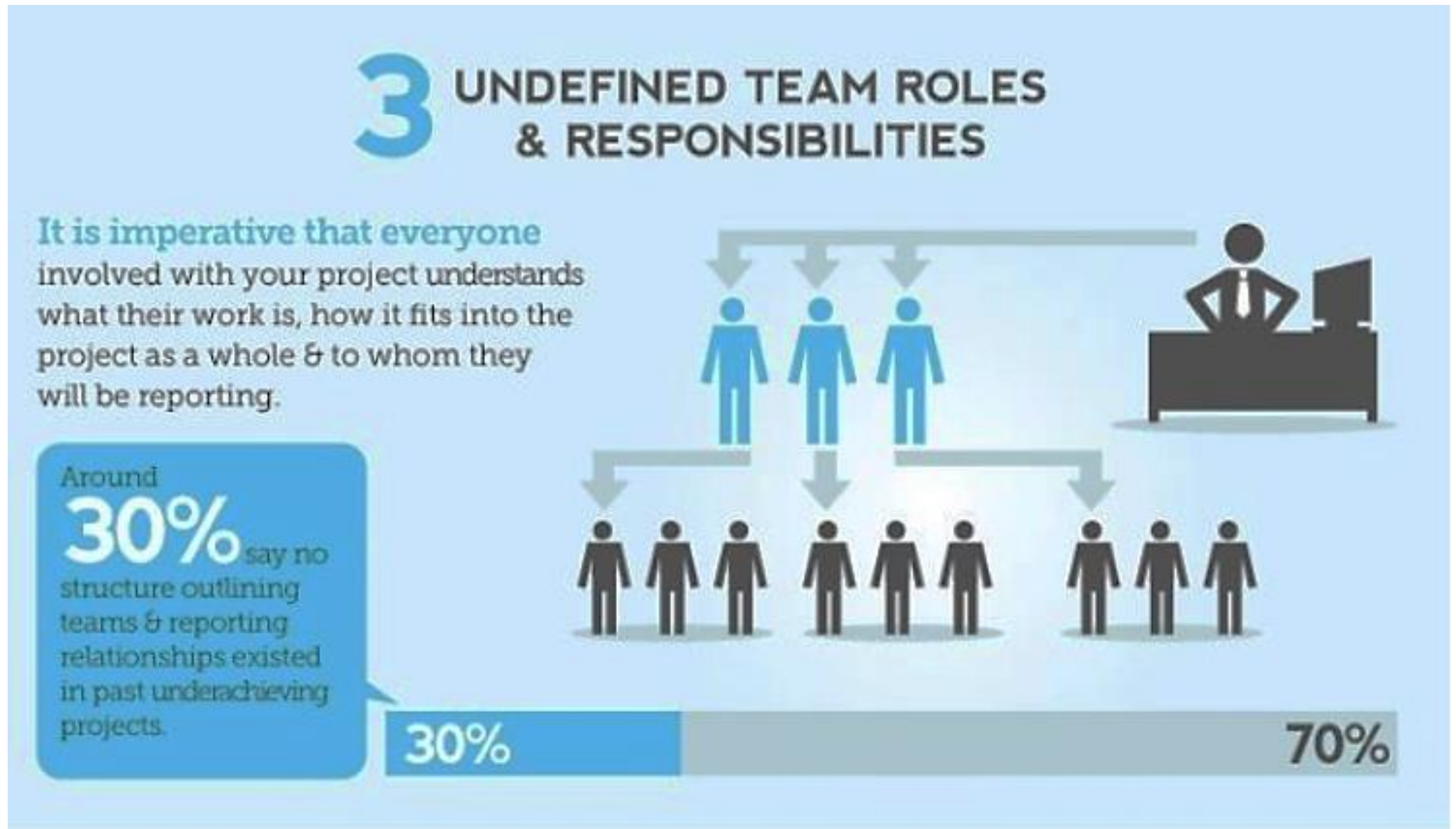
❑ مشکلات اساسی پیش روی پروژه ها که منجر به شکست آن ها گردیده است براساس بررسی انجام گرفته در پروژه ها توسط شرکت PwC:



❑ مشکلات اساسی پیش روی پروژه ها که منجر به شکست آن ها گردیده است براساس بررسی انجام گرفته در پروژه ها توسط شرکت PwC:



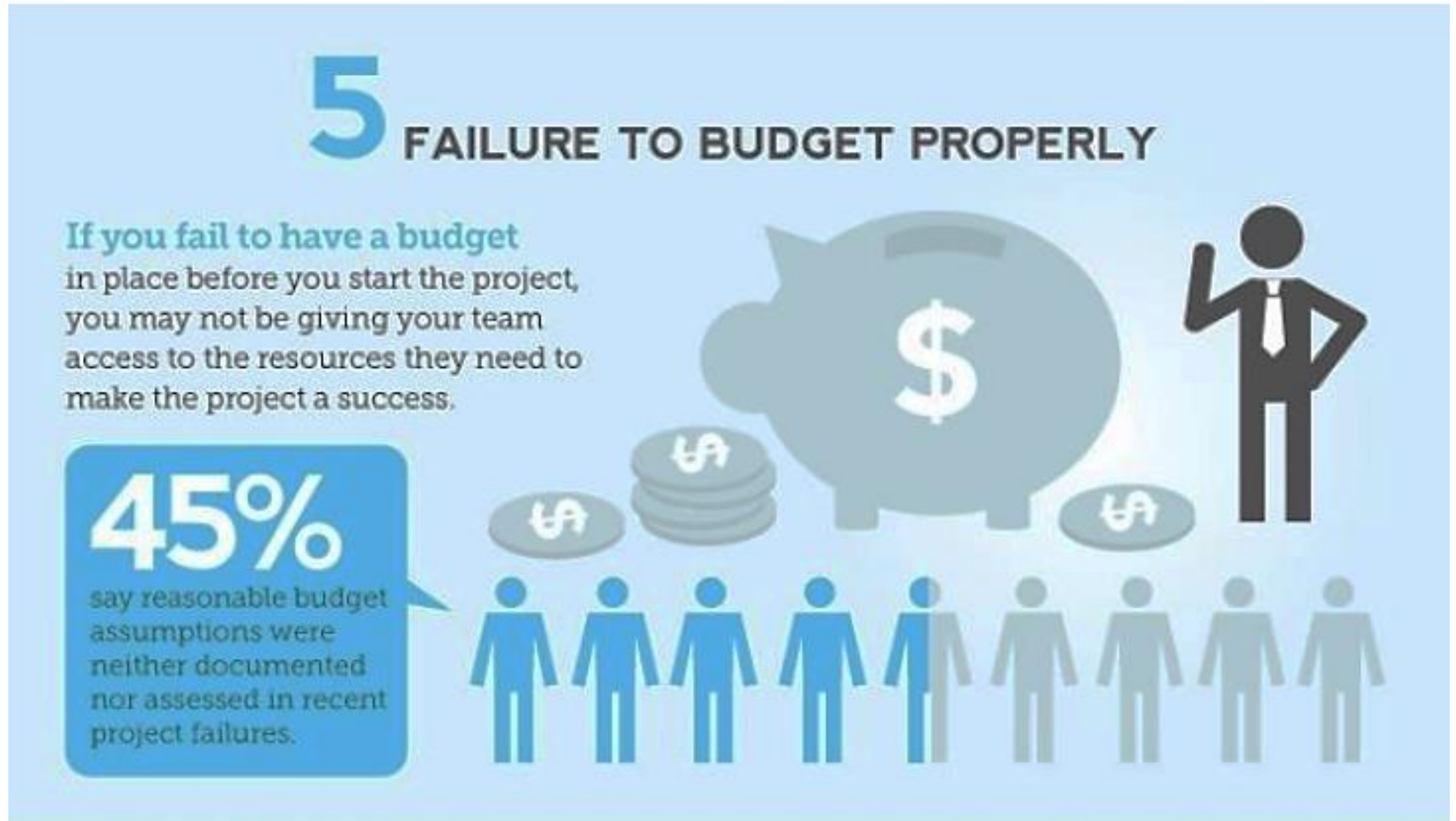
❑ مشکلات اساسی پیش روی پروژه ها که منجر به شکست آنها گردیده است براساس بررسی انجام گرفته در پروژه ها توسط شرکت PwC:



❑ مشکلات اساسی پیش روی پروژه ها که منجر به شکست آن ها گردیده است براساس بررسی انجام گرفته در پروژه ها توسط شرکت PwC:



❑ مشکلات اساسی پیش روی پروژه ها که منجر به شکست آنها گردیده است براساس بررسی انجام گرفته در پروژه ها توسط شرکت PwC:



❑ مشکلات اساسی پیش روی پروژه ها که منجر به شکست آنها گردیده است براساس بررسی انجام گرفته در پروژه ها توسط شرکت PwC:

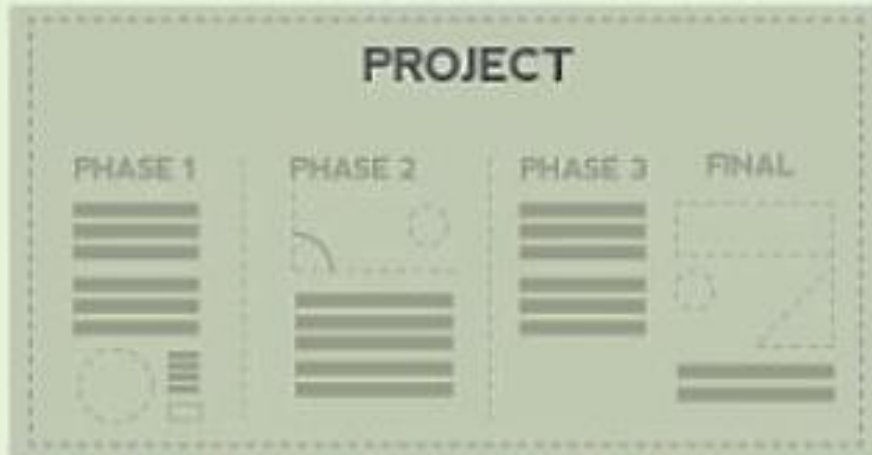


❑ مشکلات اساسی پیش روی پروژه ها که منجر به شکست آن ها گردیده است براساس بررسی انجام گرفته در پروژه ها توسط شرکت PwC:



❑ مشکلات اساسی پیش روی پروژه ها که منجر به شکست آنها گردیده است براساس بررسی انجام گرفته در پروژه ها توسط شرکت PwC:

8 PROJECT SCOPE INFLEXIBLE TO CHANGES



It is never a good thing

when the scope of your project changes and it can usually be avoided with thorough planning. **But being adaptable and having a "Plan B" in case it does happen along the way is imperative.**



Only

46.5%

agree that a process was in place to address baseline changes in the scope of a project.

❑ مشکلات اساسی پیش روی پروژه ها که منجر به شکست آن ها گردیده است براساس بررسی انجام گرفته در پروژه ها توسط شرکت PwC:

9 AN INEXPERIENCED OR UNTRAINED TEAM

Project success relies heavily on having the best people involved. Staff training and experience are vital to creating an effective and efficient team.

32.1%

of organizations work towards enhancing project performance through team-building & skill development.

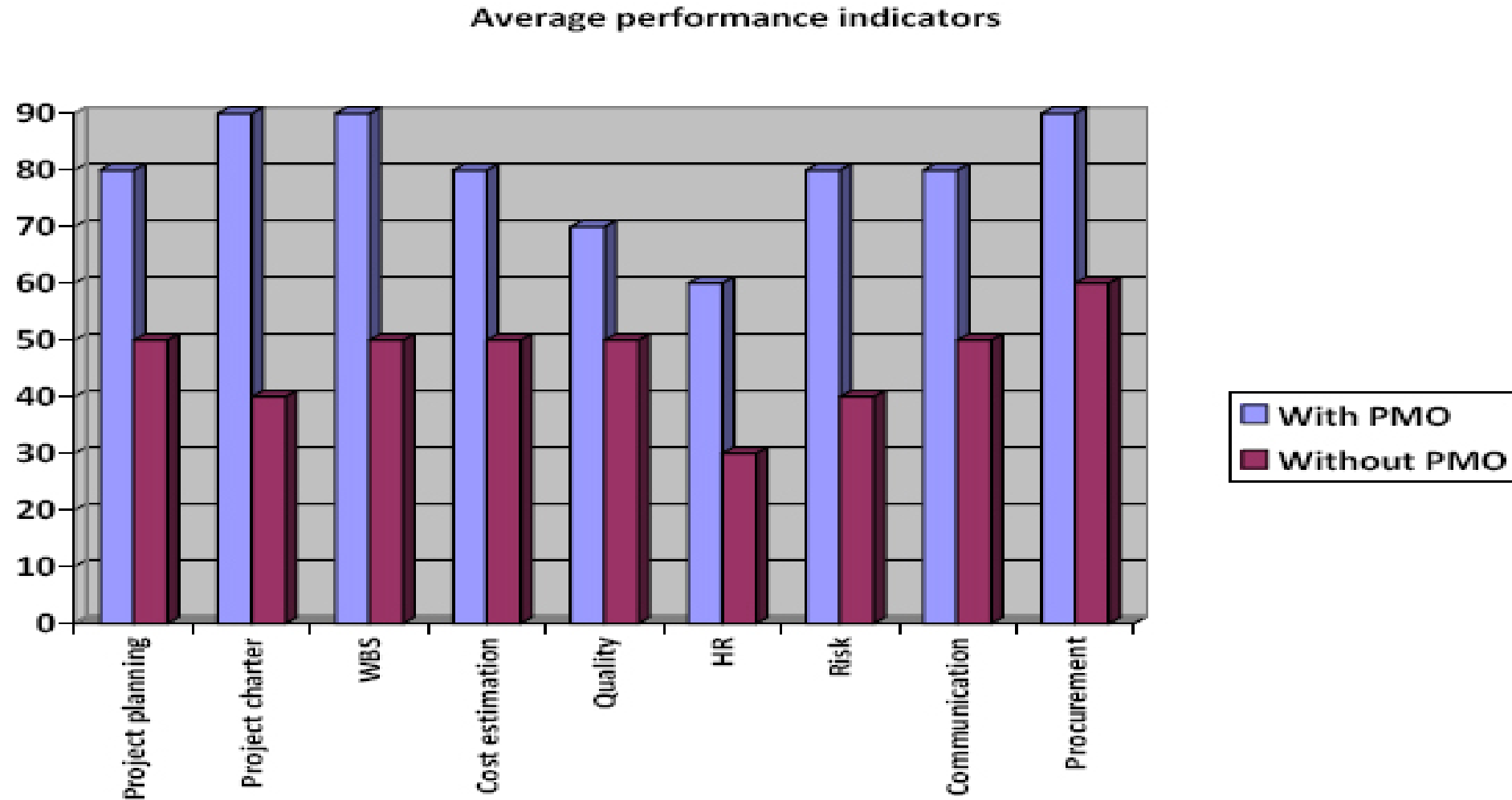


❑ مشکلات اساسی پیش روی پروژه ها که منجر به شکست آنها گردیده است براساس بررسی انجام گرفته در پروژه ها توسط شرکت PwC:



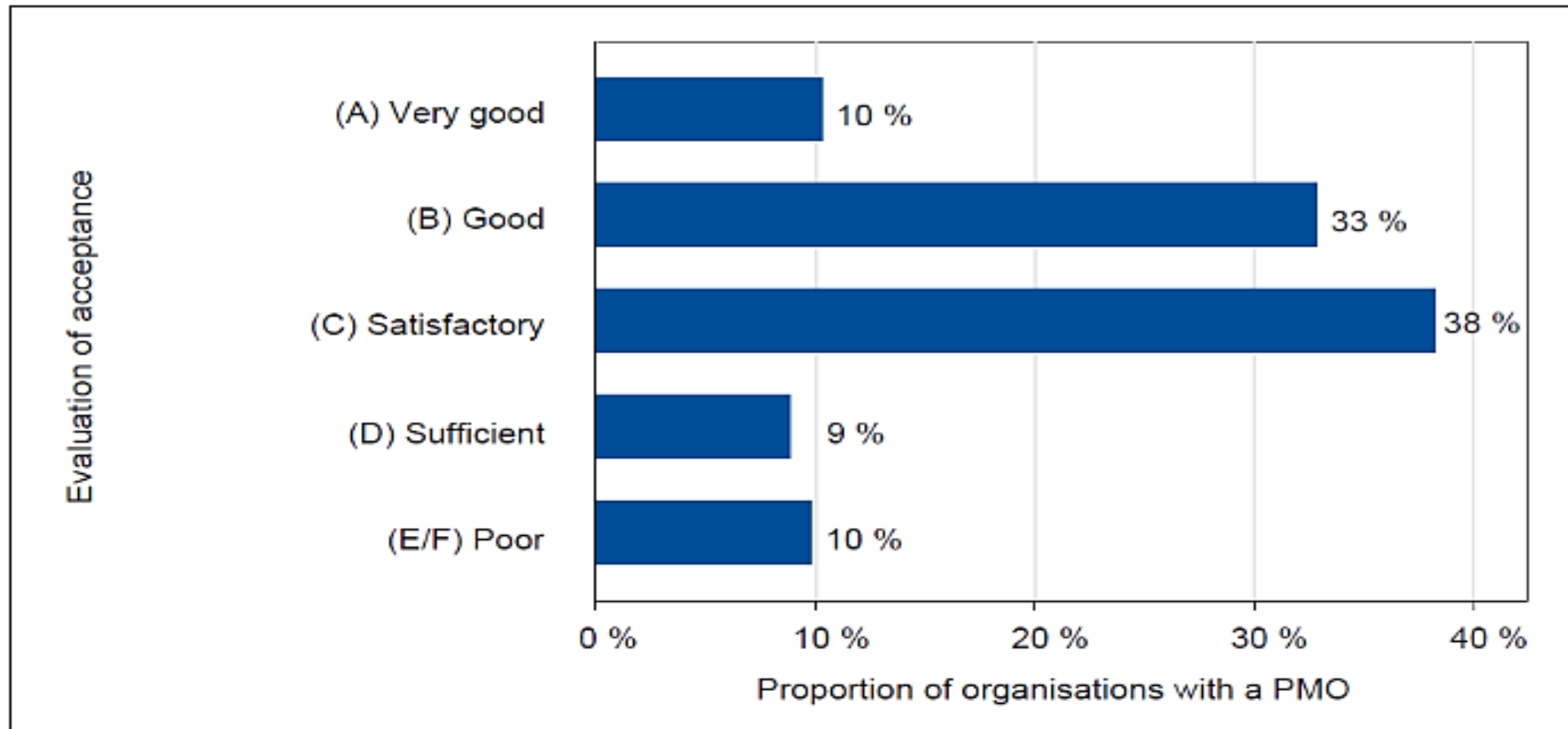
آمار گروه تحقیقاتی Standish در سال ۲۰۰۳	آمار گروه تحقیقاتی Standish در سال ۱۹۹۴
➤ موفقیت بیش از ۳۴٪ پروژه‌ها (بهبود ۱۰۰٪ نسبت به سال ۱۹۹۴) ➤ شکست ۱۵٪ پروژه‌ها (کاهش ۳۱٪ نسبت به سال ۱۹۹۴) ➤ چالش در ۵۱٪ پروژه‌ها ➤ اتلاف ۵۵ بلیون دلار در پروژه‌ها (نسبت به ۲۵۵ بلیون دلار سرمایه گذاری صورت گرفته در پروژه‌ها)	➤ تنها ۱۷٪ پروژه‌ها با موفقیت همراه بودند ➤ ۳۱٪ پروژه‌ها با شکست مواجه می گردیدند ➤ ۵۲٪ پروژه‌ها دارای چالش های زمانی و بازدهی بودند ➤ بیش از ۷۸ بلیون دلار در پروژه‌ها اتلاف می گردید. (از ۲۵۰ بلیون دلار سرمایه گذاری صورت گرفته برای پروژه‌ها)

اثرات استقرار واحد مدیریت پروژه در سازمان



□ اثرات استقرار واحد مدیریت پروژه در سازمان

Respondents to the PMO survey generally rated **PMO acceptance at their own company** as “good” or “satisfactory”.



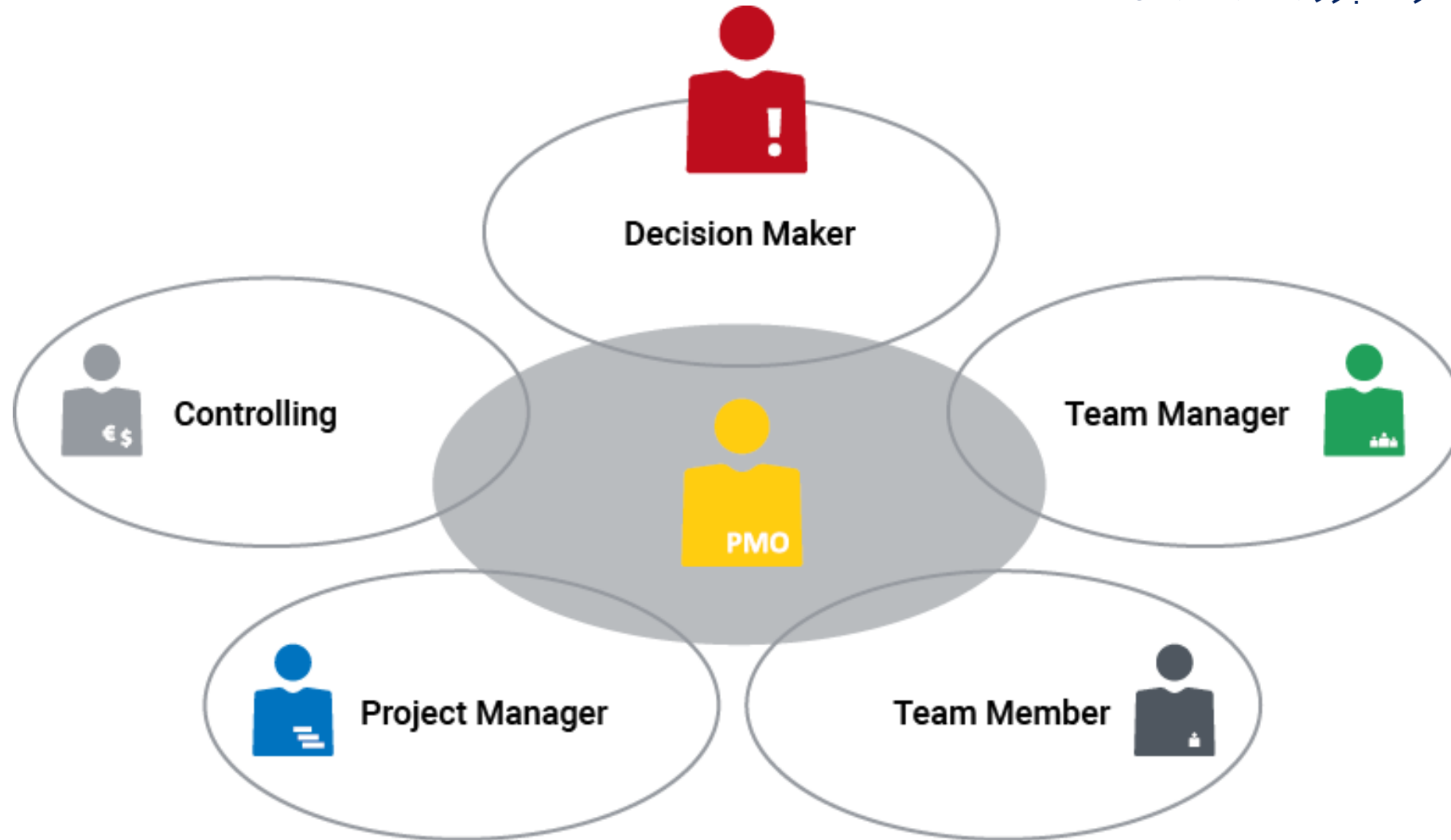
Source: HfWU/GPM 2013 Survey on PMOs in Practice, own calculations.

Figure 1: PMO acceptance at one's own company (GPM PMO survey 2013/2014)

□ اثرات استقرار واحد مدیریت پروژه در سازمان

- All your projects are strategically oriented
- All your projects are successfully executed
- Project performance is maximized
- Resource utilization is optimized
- Missed deadlines and cost/resource overruns are minimized
- Project risks are minimized
- Corporate success is maximized

❑ اثرات استقرار واحد مدیریت پروژه در سازمان



• *The PMO is the heart of multi-project management.*

❑ اثرات استقرار واحد مدیریت پروژه در سازمان

To **quantify the value of the PMO benefits** , analyze this historical project data:

- Number of projects and total number of project hours
- Total number of times the actual completion date deviated from the planned completion date
- Number of projects having the status green, yellow, or red
- Total number of times the project costs deviated from the planned budget
- Number of projects with project order, schedule, status reports, etc.
- Total amount of penalties paid for delays and/or quality defects
- Percentage of project hours not charged to customer projects
- Average percentage of successful projects (project profit and project revenue)
- Strategic contribution provided by project completion

❑ اثرات استقرار واحد مدیریت پروژه در سازمان

Another possibility is by documenting the number of the PMO performance

- Project managers trained or certified
- Hours of coaching sessions
- Portfolio meetings

If you qualitatively and quantitatively demonstrate the value of the PMO regularly and communicate this to the stakeholders, you increase acceptance of the PMO's work and ensure its continued survival.