

۲. راه اندازی دفتر مدیریت پروژه (PMO)

طراحی دفتر مدیریت پروژه (PMO) و فرآیندهای مورد نیاز آن.

پیاده سازی (PMO) در سازمان‌ها با توجه به سطوح بلوغ سازمانی به همراه مثال موردی در صنعت ساخت.

PMO Development Roadmap

PLAN



1. Purpose & Goals
2. Scope & Maturity
3. Service Offering
4. Service Metrics
5. Business Processes
6. Governance, Stakeholders & Team Structure
7. Timeline/Milestones
8. Charter Document (summary of above)

IMPLEMENT



1. Job Descriptions & Hiring
2. Project Portfolio Inventory & Analysis
3. Methodology and Standards Definition
4. Skills Assessment and Development
5. PPM System Plan

MANAGE

1. Project Reviews
2. Project Management and Monitoring
3. Working with Governance
4. Re-Validation with Senior Leadership
5. Maturity Assessment and Development

Questions	Key Plan Components	Key Questions Answered
Why?	1. Statement of purpose/goals	What is the PMO's fundamental purpose and goals?
What?	2. Scope & target maturity Core services offerings Service metrics	- What is the scope of the PMO based on organization needs and target organizational maturity? - What core services will the PMO provide and how will success/value be measured?
How?	3. Business processes	How will services be managed and delivered?
Who?	4. Governance Customers/Stakeholders PMO team structure	- Who does the PMO report to? - Who are the PMO's customers and stakeholders? - Who comprises the PMO team (key roles, org chart)?
When?	5. Timeline/milestones	When will the PMO be in business and when will the core services come online?
Summary	6. Charter	A detailed document answering most/all of the above.

□ گام اول (تعریف اهداف و محدوده کارکرد :

- **Strategic Planning and Governance:** This involves defining project criteria, selecting projects that align to business goals and advising management with cost-benefit ratio.
- **Best Practices:** This includes standardizing and consolidating best practices and processes across departments to manage and deliver projects.
- **Common Corporate Culture:** Here, the PMO sets common project culture through communication and training on techniques, methodologies and best practices.
- **Resource Management:** PMOs manage and allocate resources across projects based on priorities, schedules, budgets and more.
- **Creates Project Archives, Tools and More:** The PMO supplies and invests in templates, tools, software and more to better manage projects.

مثال : هدف از ایجاد PMO بهبود بکارگیری منابع محدود سازمان در پروژه ها می باشد.

کار کلاسی : اهداف ایجاد دفتر مدیریت پروژه در سازمان چیست؟

□ گام اول (تعریف اهداف و محدوده کارکرد :

- **Governance:** They make sure that the right decisions are being made by the right people based on the right information. This can also include auditing and peer reviews, developing project structure and making sure there's accountability.
- **Transparency:** They provide information that is relevant and accurate to support effective decision-making.
- **Reusability:** There's no reason to "reinvent the wheel," so they are a depository of learned lessons, offering templates and best practices from previous successful projects.
- **Delivery Support:** They facilitate project teams and help them do their jobs more effectively by streamlining process and bureaucracy, offering training, mentoring and quality assurance.
- **Traceability:** They manage documentation, project history and organizational knowledge.

❑ گام اول (تعریف اهداف و محدوده کارکرد :

✓ استخراج موارد مدنظر ذینفعان (اصلی و فرعی).

مثال : سهامدار اصلی سازمان می خواهد گزارشات مستمر و منظمی از پیشرفت پروژه ها در قالب ماهانه به همراه ارائه تصویری از نرخ

بازده داخلی پروژه های موجود در سبد را در بازه زمانی شش ماهه داشته باشد.

.....

✓ درک مشکلات و نیازهای سازمان.

مثال : علیرغم وجود پروژه های متنوع با فعالیت های جاری مختلف در سازمان، کمبود ماشین آلات منجر به کُندی پیشرفت پروژه ها گردیده

است.

.....

□ به منظور طراحی دفتر مدیریت پروژه ، ۸ گام زیر پیشنهاد می گردد:

۱. تعریف اهداف و محدوده کارکرد.

PMO – Charter Development

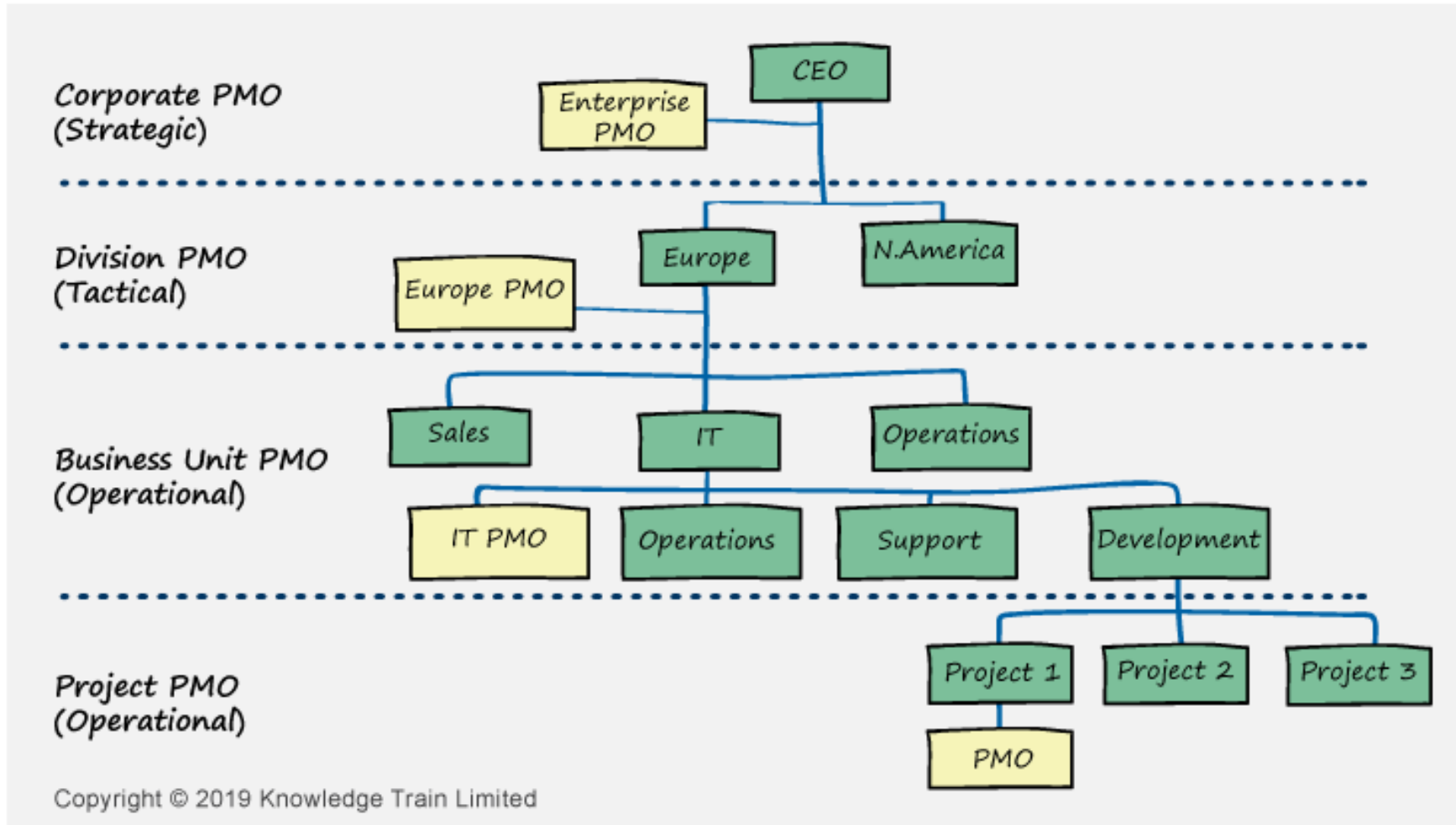
Scope

- Business Needs
- Sponsor
- Type
- Maturity
- Resourcing
- Functions
- Methods
- Control

Memo

- Mission / Vision
- Goals/Objectives
- Sponsor
- Service Offering
- PMO Governance
- Key Performance Metrics
- Funding model
- ROI Analysis

۲. مشخص نمودن جایگاه PMO در ساختار سازمان.



طراحی دفتر مدیریت پروژه (PMO) و فرآیندهای مورد نیاز آن

□ گام دوم (مشخص نمودن میزان و نحوه حمایت سازمان :

در این مرحله پس از اخذ تاییدیه اهداف و محدوده کارکرد PMO از مدیریت ارشد سازمان، تصویب و ابلاغ رسمی موارد در قالب منشور (Charter) و محدوده (Scope) به کلیه قسمت های سازمان و پروژه ها ضروری است.

✓ ابلاغ سازمانی به منظور رسمیت بخشیدن به کارهای دفتر مدیریت پروژه.

✓ استقرار واحد PMO در چارت سازمانی جهت تبیین ارتباطات با سایر واحدها.

۳. تعریف فرآیندها و ابزارهای مورد استفاده.



❑ گام سوم (تعریف فرآیندها و ابزارهای مورد استفاده :

در این مرحله کلیه فرآیندهای مورد نیاز جهت بکارگیری در پروژه ها و طرح ها به همراه ابزارهای مورد استفاده می بایست تعریف و مشخص گردد.

✓ تعریف فرآیندها

مثال : تعریف فرآیندهای اصلی شامل زنجیره ارزش و فرآیندهای هر حوزه شامل مدیریت محدوده (Scope)، مدیریت زمان (Schedule)، مدیریت هزینه (Cost)، مدیریت تدارکات (Procurement) و

.....

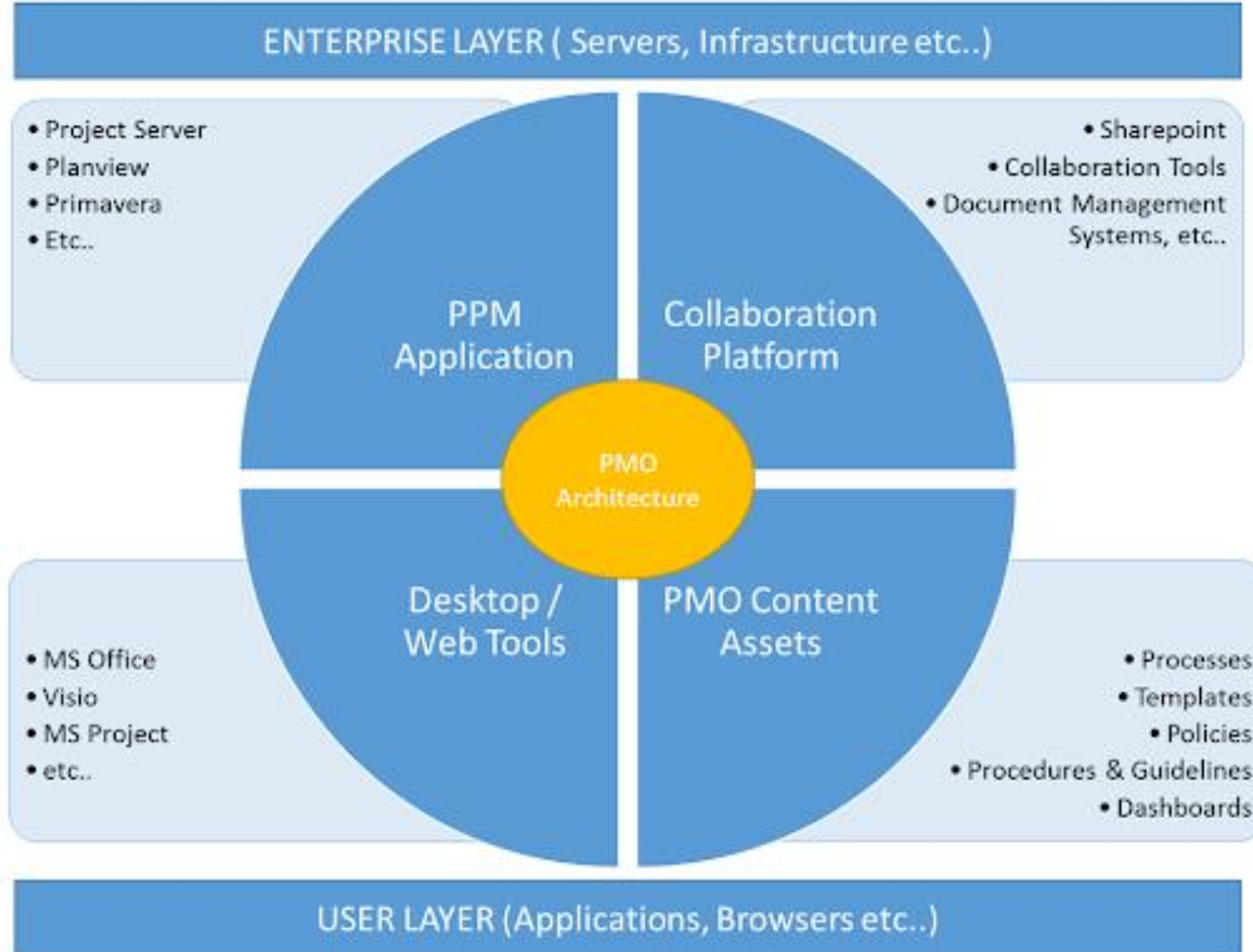
✓ تعریف ابزارها : استفاده از نرم افزارهای جمع آوری داده ها (Data gathering) و گزارش دهی (Reporting)

مثال برای نرم افزارهای جمع آوری داده ها (Data gathering) : Excel، Access، SQL Server و ...

مثال برای گزارش دهی (Reporting) : Web-based یا Windows-based،

.....

۳. تعریف فرآیندها و ابزارهای مورد استفاده.



❑ گام چهارم (ایجاد ساختار :

در این مرحله ساختار داخلی دفتر مدیریت پروژه شامل نقش های اصلی و کارکردهای آن می بایست تعریف و سازمان دهی گردد.

✓ تعریف نقش های کلیدی

مثال : مسئول برآورد و بودجه بندی، مسئول تامین مالی ، مسئول کنترل کیفیت و

.....

✓ تعریف کارکردها و شرح شغل مسئول:

مثال : کارشناس امور قراردادها باید موارد زیر را در نظر بگیرد:

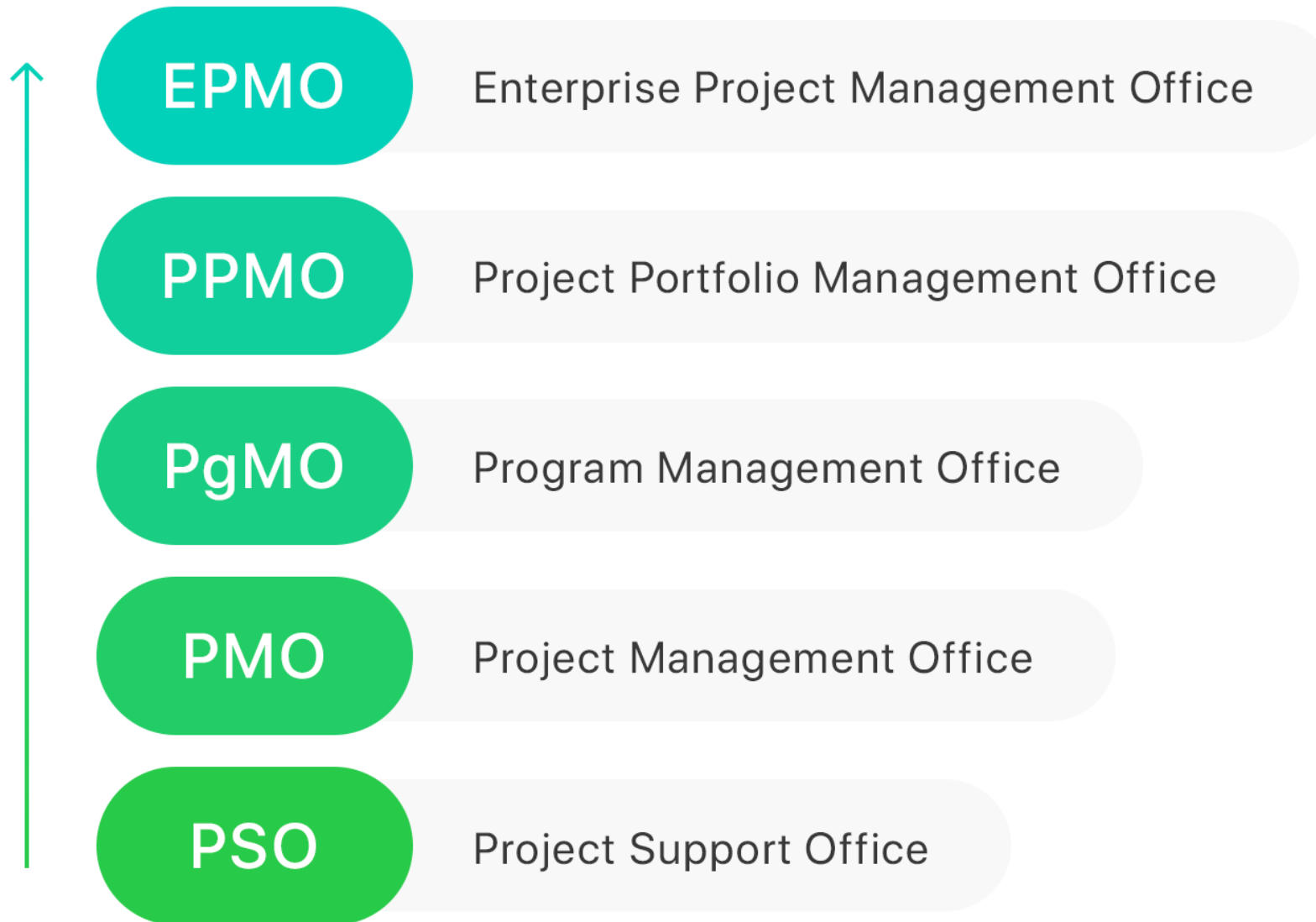
۱. رعایت آیین نامه معاملات.

۲. رعایت دستورالعمل های ابلاغی از سوی نهادهای مافوق.

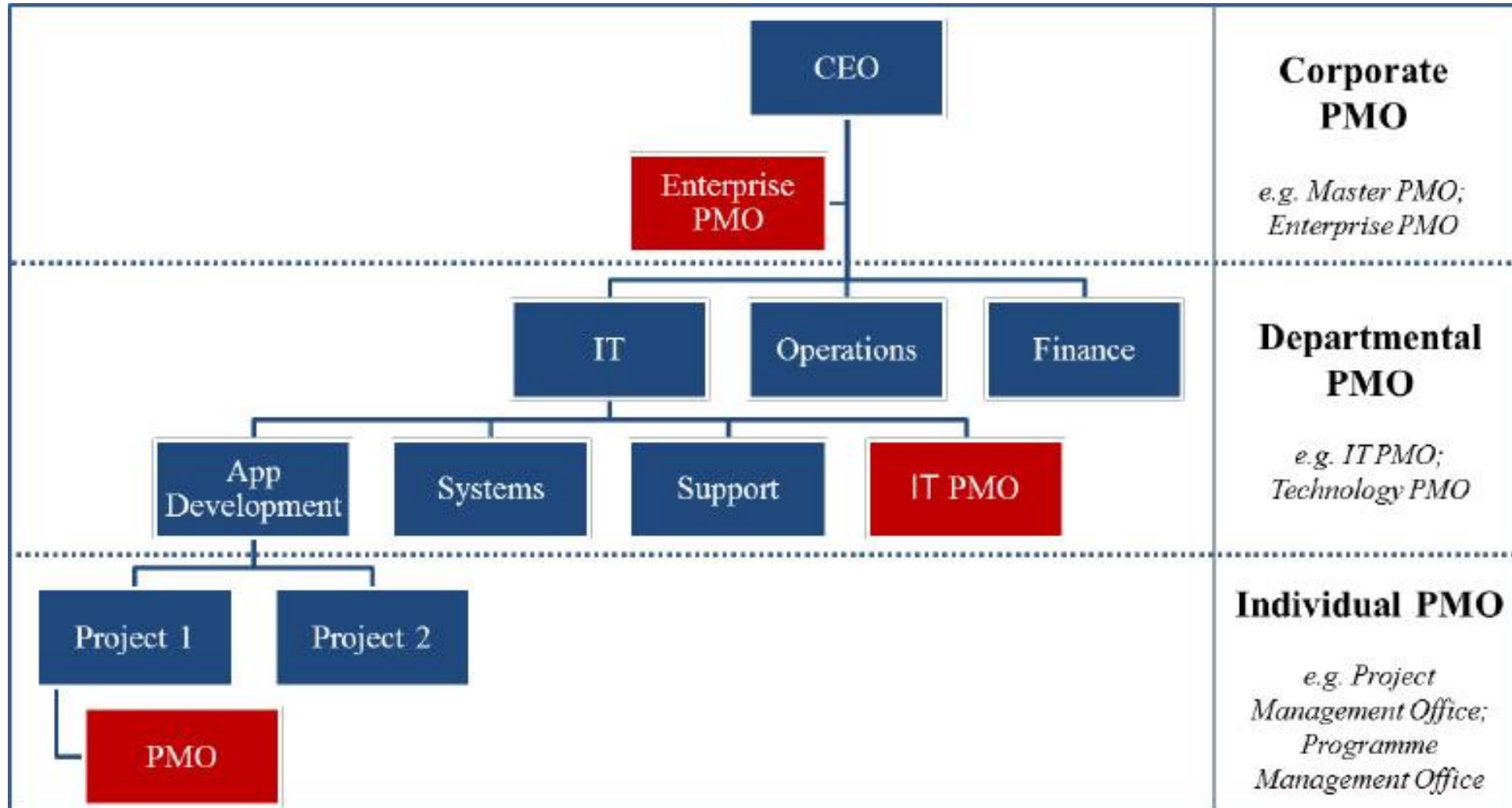
۳. رعایت موارد حقوقی.

.....

۴. ایجاد ساختار.



۴. ایجاد ساختار.



طراحی دفتر مدیریت پروژه (PMO) و فرآیندهای مورد نیاز آن

❑ گام پنجم (برقراری ارتباط مناسب و ایجاد مشارکت با سایر واحدها و پروژه ها :

با توجه به وجود مقاومت داخلی سازمان ها نسبت به واحدهای ماتریسی، لزوم برقراری ارتباط مناسب و جلب مشارکت آنها در جمع آوری داده ها ، پردازش، گزارش دهی و ارزیابی بسیار مهم می باشد.

✓ برقراری ارتباط مناسب:

مثال : برگزاری جلسات مستمر و منظم با واحد مالی سازمان جهت مغایرت گیری داده ها و ارائه نتایج گزارشات به ایشان جهت در جریان قرار گرفتن از آخرین عملکرد پروژه ها و طرح ها.

.....

✓ جلب مشارکت:

مثال : هماهنگی با مدیران پروژه به منظور استخراج مشکلات کیفی پروژه در قالب اقدامات اصلاحی و تهیه طرح اقدامات کنترل کیفیت پیشگیرانه جهت جلوگیری از بروز موارد مشابه.

.....

۵. برقراری ارتباط مناسب و ایجاد مشارکت با سایر واحدها و پروژه ها.



❑ گام ششم (ارائه گزارشات روتین :

با توجه به اینکه یکی از مهمترین کارکردهای دفتر مدیریت پروژه ارائه نتایج عملکرد در قالب گزارشات روتین به سازمان ها، واحدهای ذیربط و پروژه ها می باشد، لذا ارائه به موقع و منصفانه اطلاعات می تواند در شناسایی مشکلات و رفع آنها مثمرثمر باشد.

✓ ارائه گزارشات روتین:

مثال : در قالب گزارشات دوره ای از قبیل هفتگی، دوهفتگی و یا ماهانه بنا بر استراتژی سازمان.

.....

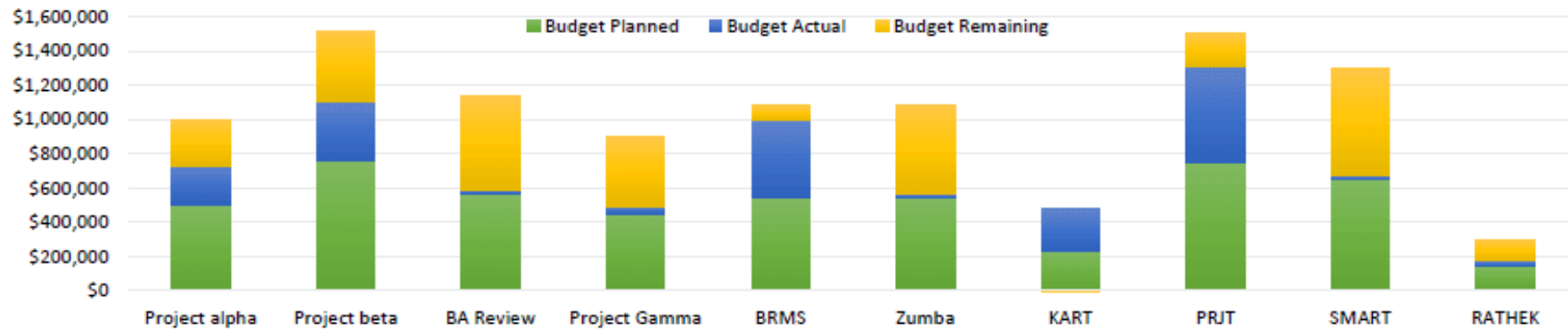
✓ جامعیت گزارشات:

مثال : ارائه تصویر درست از عملکرد پروژه(ها) و طرح(ها) با جزئیات مناسب جهت تسهیل در شناسایی مشکلات.

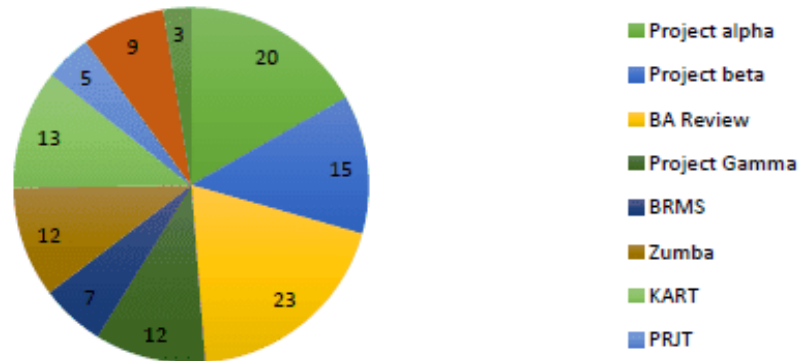
.....

۶. ارائه گزارشات روتین.

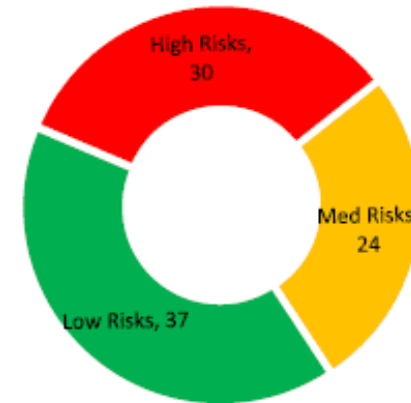
Project Financials



Resource Allocation (Headcount)



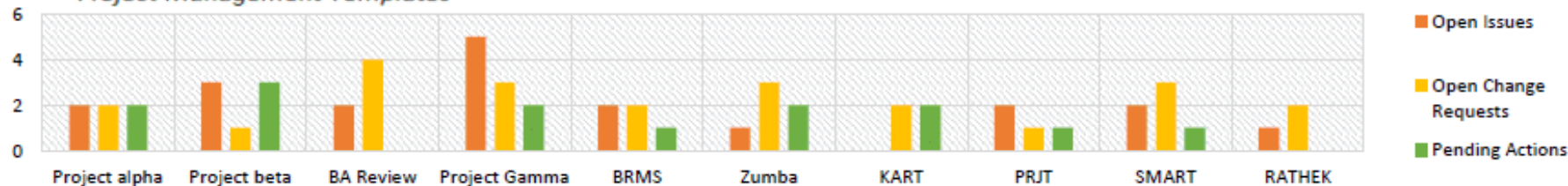
Portfolio Risk Meter (Open Risks)



Techno-PM

Other Key Project Parameters

Project Management Templates



❑ گام هفتم (استخراج معیارهای ارزیابی :

با توجه به اینکه ادامه حیات هر واحد سازمانی از جمله دفتر مدیریت پروژه به ارائه کارکرد منطبق بر اهداف تعیین شده می باشد، لذا می بایست به صورت دوره ای و از طریق معیارهایی مورد ارزیابی کمی قرار گیرد.

✓ معیارهای ارزیابی:

مثال : ارائه منظم گزارشات دوره ای.

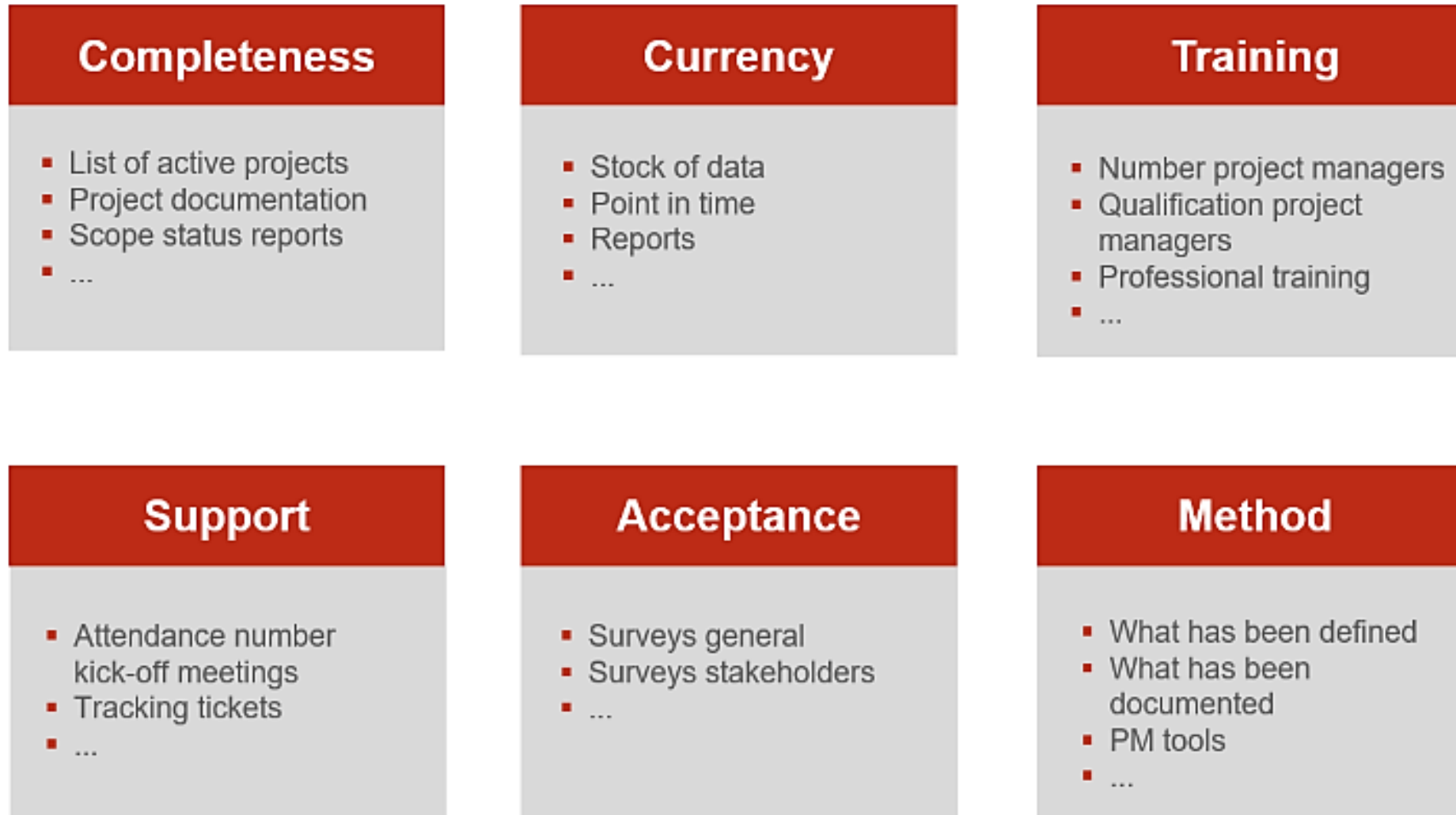
نسبت پروژه های سودآور.

تعداد ادعا (Claim) رد شده به صورت قانونی.

کاهش بیکاری منابع موجود سازمان در بخش ماشین آلات.

و

۷. استخراج معیارهای ارزیابی.



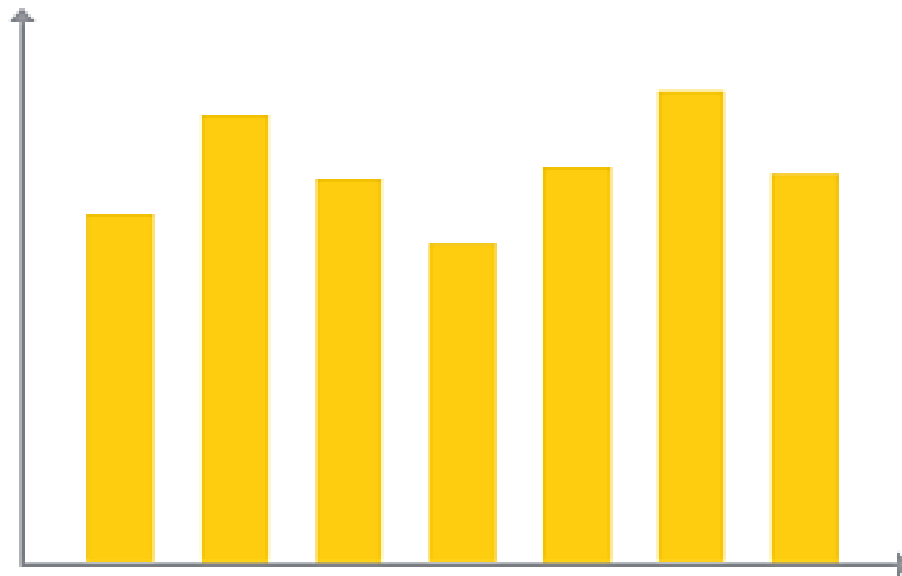
Areas for determining the PM maturity level at the company (Model: Tiba)

The above study by the GPM lists five areas in which you can **determine the success**: These are:

- What is the degree of compliance with the defined project management process?
- What percentage of the project targets in the projects/program are achieved?
- How well is the project/program managed and monitored?
- How feasible is the planned project/program?
- What is the maturity level of the projects/program in the planned project portfolio?

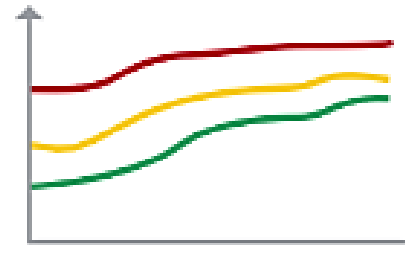
۷. استخراج معیارهای ارزیابی.

Stakeholder satisfaction ★★★★★

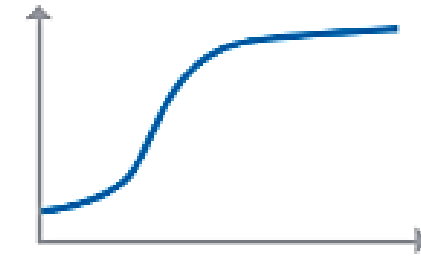


Qualitative and quantitative benefits

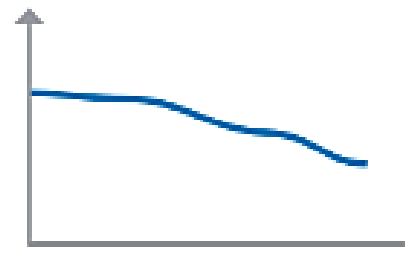
Project status



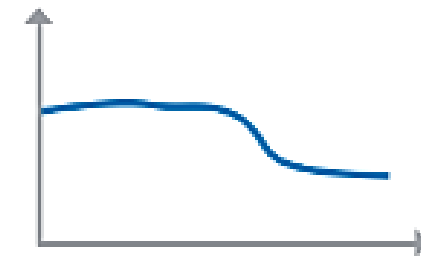
Project quality



Delays



Budget deficit



Such measurements can either be performed by the **PMO** itself or by **external consultants**. The second option will increase the acceptance of the survey results within the company as it avoids having the **PMO** evaluate its own performance.

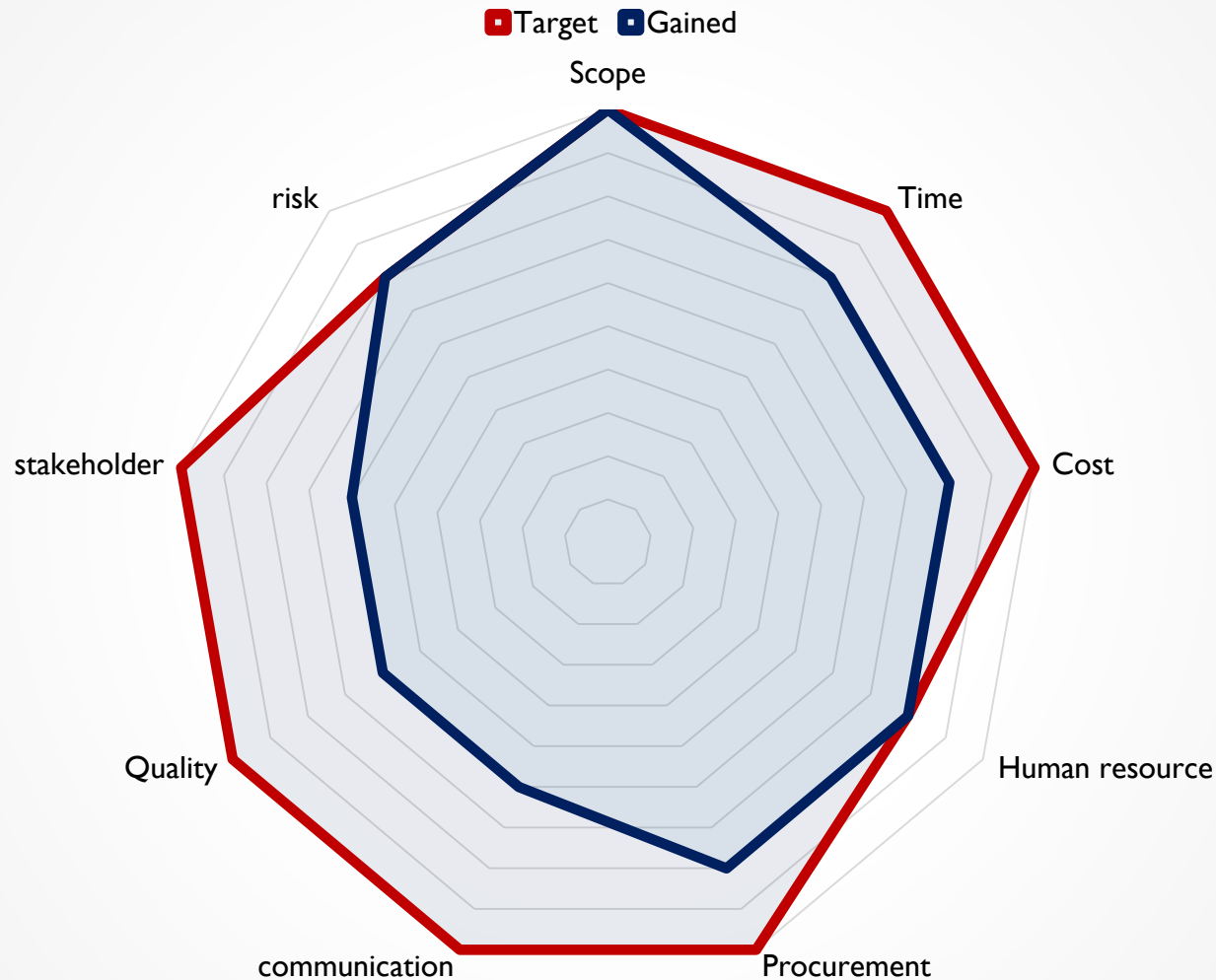
۷. استخراج معیارهای ارزیابی.

Potential Services	Metrics/Success Criteria
Business Strategy/Alignment	# of projects aligned with key business strategies. - Project health by strategy (# or %). - Return on Investment (ROI)
Methodology and Process Consistency	% projects following approved methodologies (compliance). # or % of milestones or phases completed as planned. % projects completed on time.
Collaboration and Knowledge Management	# of best practice documents submitted to knowledge base. # or % of issues resolved leveraging lessons learned.
Professional Development	# of "certified" PMs or PMs trained in company process. - Training courses delivered. % decrease in expenditures on contractor/outside help.
Resource Management	% improvement in resource utilization. % improvement in employee satisfaction.
Issue & Risk Management	# of issues reported; % reported issues resolved. # of high-impact issues - Portfolio risk cost impact +/- - Project Health (score). % of aged risk & issues.

□ گام هشتم ارزیابی عملکرد در دوره های زمانی :

تعریف بازه های زمانی جهت ارزیابی عملکرد واحد PMO بر مبنای معیارهای تعریف شده در بند ۷.

مثال : ارزیابی در بازه زمانی شش ماه یا سالانه.



■ How Does a PMO Benefit Your Business?

The PMO Offers Guidance

- First, when you have a PMO you have an agency to align the project or portfolio with an eye focused on the future strategy of the organization. This allows you to work within the boundaries of a long-term plan and therefore be more efficient in your decision-making thanks to PM office guidance.

Helps Keep Projects on Track

- They also act like an external mechanism to deliver projects successfully. Due to their metrics-based assessment, they can help keep projects on track and alert you when scheduling, budget and other scope issues are threatening to derail the project. That way you can act quickly when issues arise—before they become potentially project-ending problems.

■ How Does a PMO Benefit Your Business?

PMO has a Big Picture View

- When you're working on a portfolio of projects, the project group has a keen understanding of the links between those projects. They are aware of the dependencies that can impact one another. This provides you with a bird's-eye view of the work that is often not part of your purview, putting your actions in play on a larger canvas, so you can see how a small move could have larger repercussions.

Helps with Communications

- They can also be seen as another arm of your communications plan. They have the ears of your stakeholders in ways that you might not, and therefore can facilitate communications with them, both freeing you up for other work and making sure your message is delivered and understood

■ How Does a PMO Benefit Your Business?

PMO Shares Resources Throughout the Organization

- Setting up a PMO allows for the sharing of resources. If your resources are limited but your projects aren't, a PMO can strategize the use of those resources across your project or program to best use them productively.
- When you have your projects aligned to a business case and strategy, there are many benefits from support to portfolio management, centralizing training and project management tools, as well as mentoring. Of course, a project management office alone is not enough. You need good people, proven processes and supporting technology to get the most out of it.

□ به منظور پیاده سازی دفتر مدیریت پروژه در سازمان، دو نکته زیر می بایست مبنای عملکرد قرار گیرد :

۱. سطح بلوغ سازمان از طریق :

✓ مطالعه دقیق فرآیندهای جاری سازمان و استخراج فرآیندهای مورد نیاز جهت تکمیل چرخه فرآیندی موجود.

✓ شناخت دقیق چالش ها و شرایط کنونی سازمان جهت اتخاذ تصمیم درست.

✓ آگاهی از منابع در دسترس سازمان.

۲. چشم انداز سازمان.

✓ شناخت صحیح اهداف و مقصد مدنظر سازمان.

✓ استخراج منابع موردنیاز جهت تحقق بخشیدن به اهداف سازمان.

✓ درک عدم قطعیت ها و شناسایی راه حل های جایگزین (Alternatives) جهت تغییر مسیر در صورت مواجه با بحران ها یا چالش های اساسی.

■ 1. Enterprise PMO - EPMO

Often known as ‘Enterprise PMOs’ EPMOs create corporate standards, processes and methodologies to improve project performance across the organization. They often allocate resources to projects. EPMOs share overlapping characteristics with a portfolio management office. An EPMO is the one type of PMO most likely to be successful and beneficial to the enterprise.

■ 2. Division PMO

This provides support for multiple projects and portfolios in a division. They typically integrate related programmes and portfolios within the division. At this level, the PMO shares many overlapping characteristics of a portfolio management office and a program management office. They have an influence at the enterprise level but less than an EPMO.

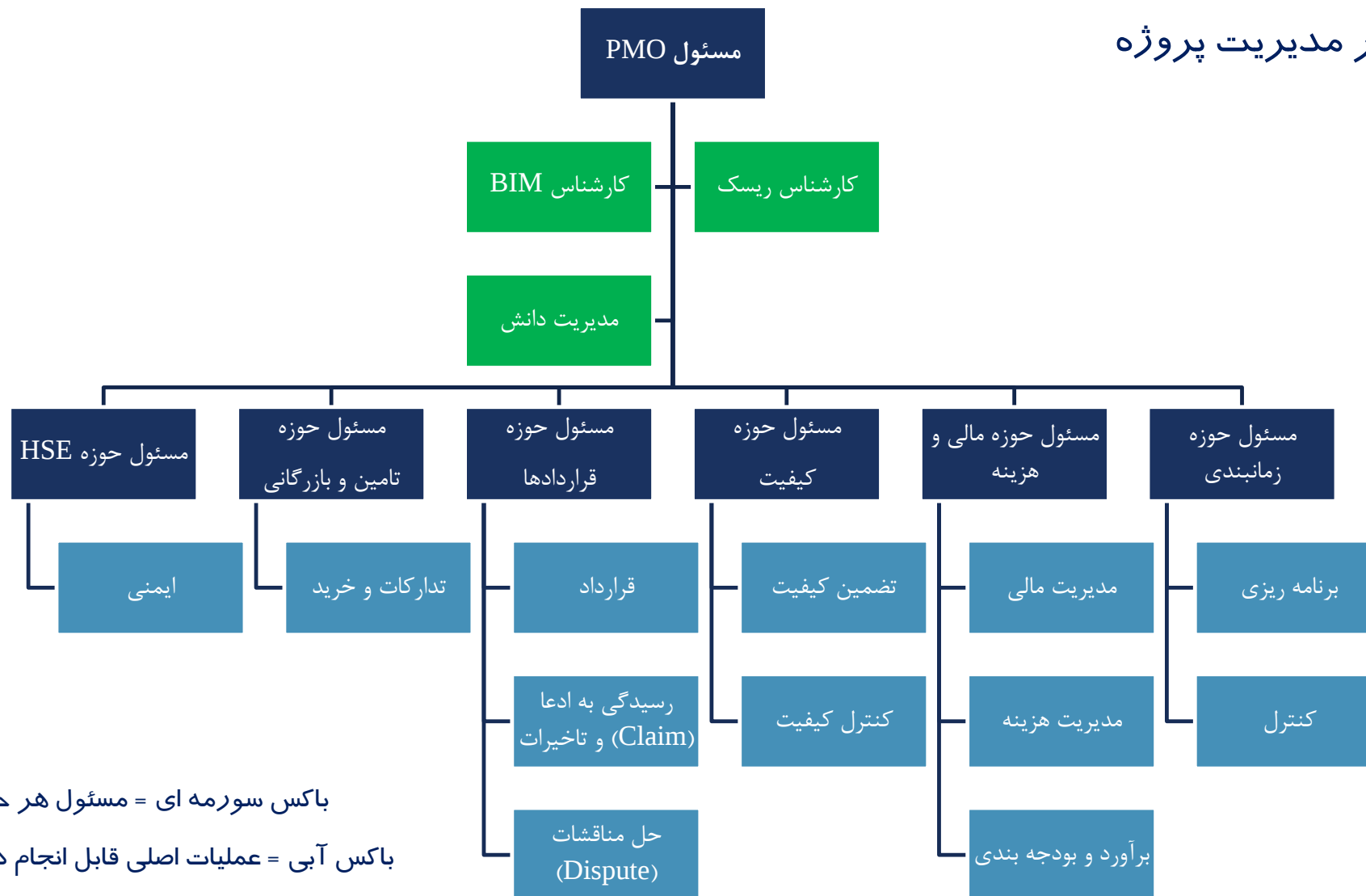
■ 3. Business Unit PMO

Often known as a ‘Business Unit PMO’ this provides support for multiple projects in a business unit. They typically integrate related projects and programmes within the business unit (e.g. IT, Finance). At this level, the PMO shares many overlapping characteristics of a programme management office and a project management office. These PMOs are only effective within the business unit but lack the strategic or tactical aspects needed to have influence outside the business unit.

■ 4. Project PMO

This is the classic ‘Project Management Office’. These exist to support a single complex project. It can be any of the 3 classifications above (i.e. supportive, controlling, directive). They are temporary and have little or no long-term influence on the enterprise.

چارت پیشنهادی دفتر مدیریت پروژه



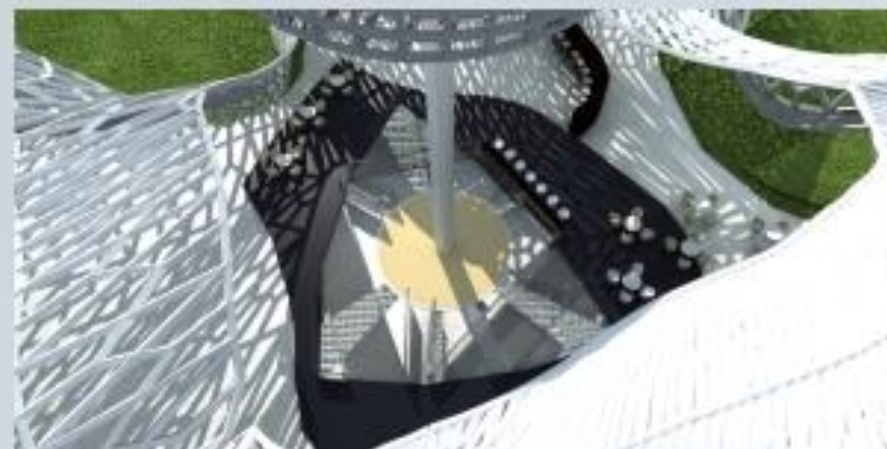
چارت فوق پیشنهادی بوده و براساس شرایط سازمان و مسئولیت های واگذار شده به حوزه PMO قابل تغییر است.

1

Data Management: Coordination &
Documentation

مطالب زیر صرفاً به عنوان یک مثال عملیاتی به منظور تبیین برقراری ارتباط صحیح بین حوزه PMO و BIM می باشد. تدریس کلیه بخش های حوزه BIM در دوره مجزا انجام خواهد گرفت.

2

Virtual Design and Construction: 3D Design
model authorship, 4D – 5D & 6D Implementation

3 Trade Coordination: Clash Free 3D - 4D & 5D Construction Model



4 Project HUB: Visual Design Intent & Project Oversight including as-built imagery



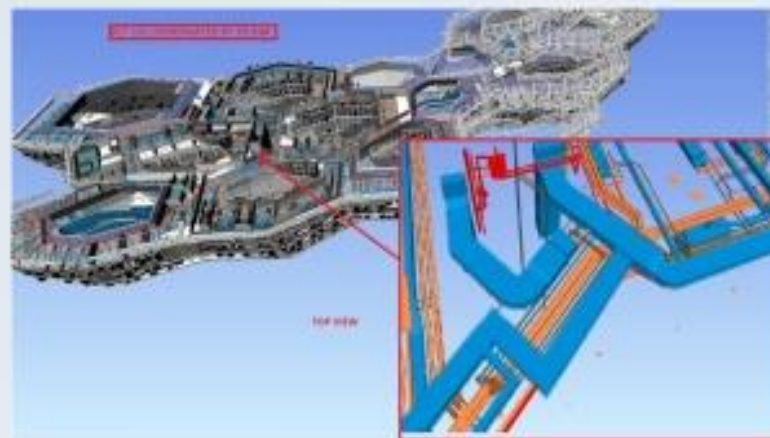
5

Model Validation: IFC Design & Engineering Compliance



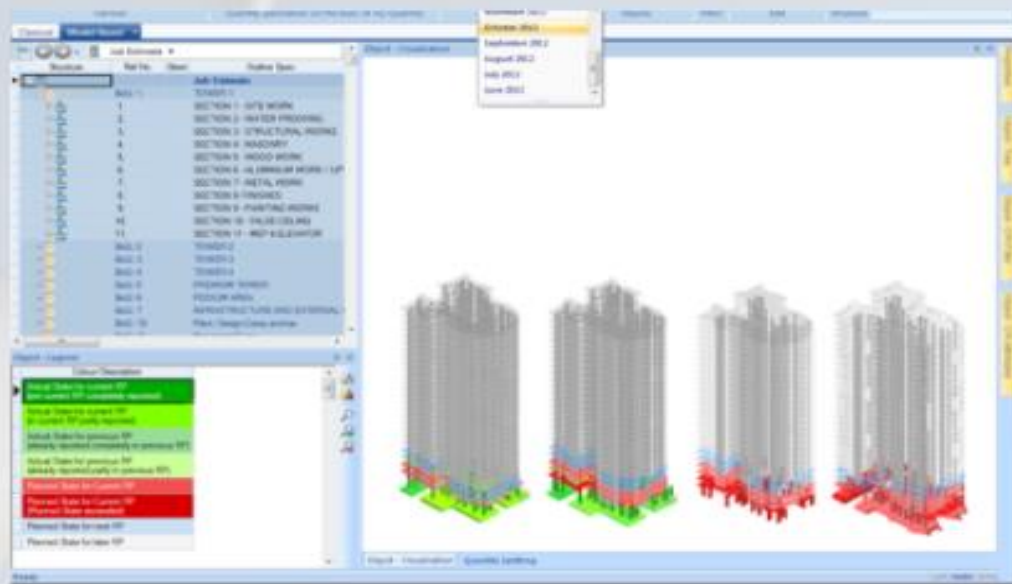
6

4D Planning: 4D Visualization, 4D Clash Detection, Resource Optimization, Sequencing, Actual Vs. Baseline, Schedule Optimization



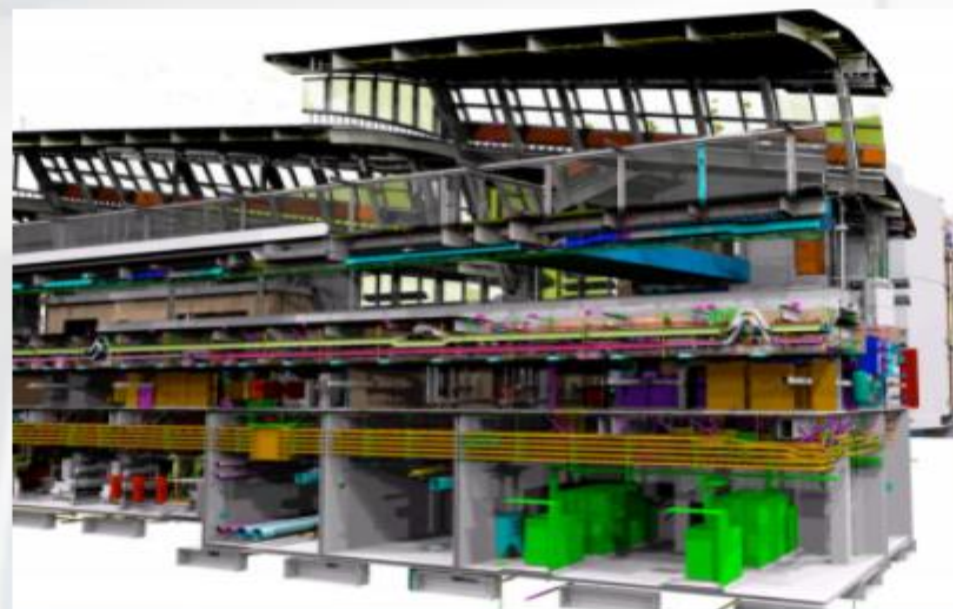
7

5D Planning: Cost Measure + Procure.
Optimized + Coordinated QTO, Model-Based
Estimation, Visual 5D Simulation



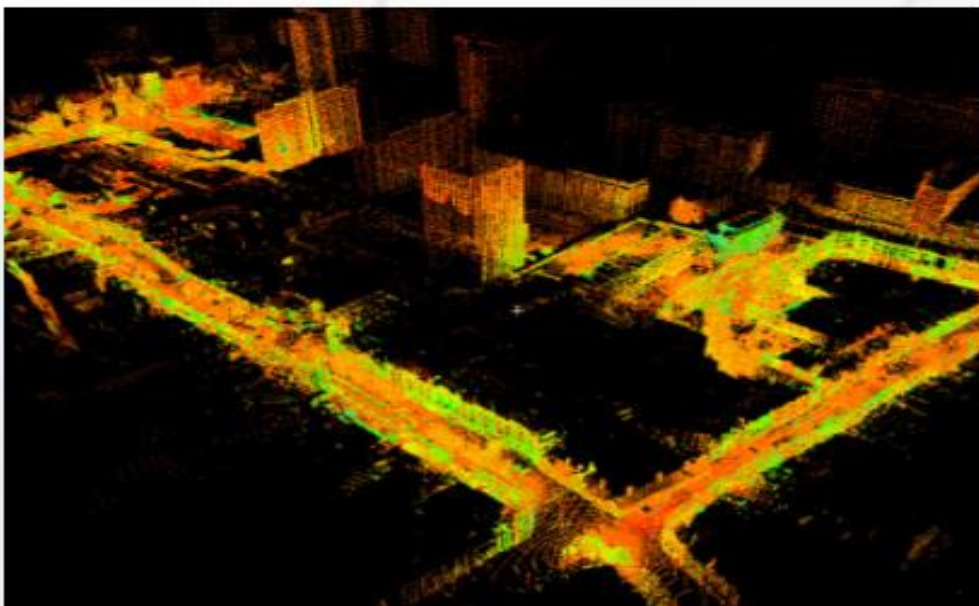
8

6D Planning: Facility + OPS Management, As-
Built 3D, System Data, Asset Tracking & Sensor
Data Monitoring



9

Laser Scanning: Highly Accurate 3D
Geometry, As-Built Validation



10

Specialist Facades Construction: Design
Verification, Shop Drawing Validation, Quality
Assurance, Site Installation



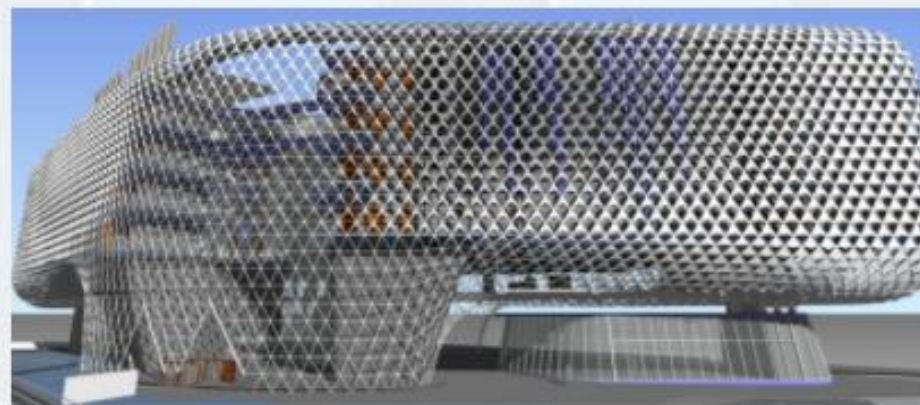
11

Structural & Civil On-Site Services



12

MEP On-Site Services & Validation,
Extensive Experience in delivering Mechanical,
Electrical, Fire Protection, Fire Engineering, Public
Health, Design Validation



- Tip 1:** Make knowledge management part of the day job – meeting agendas should include an opportunity to discuss this and the mechanisms for making them available to the wider organization should be in place.
- Tip 2:** Set the baseline for lessons learned workshops at the end of activities – rules need to be followed for them to be effective.
- Tip 3:** Ensure that lessons are categorized in terms of importance to the organization (low, medium and high is OK).



- **Tip 4:** The important lessons need to have actions and a feedback loop to update those involved.
- **Tip** Do one of three things with lessons:
 - **Low importance**, log them in whatever form that is searchable when new activities similar in nature start – make that review part of project kick off
 - **Medium importance**, consolidate those lessons and communicate to everyone involved or impacted by the project
 - **High importance**, write a case study, and communicate widely about the changes, considerations, and dangers that this type of activity brings with it



- Risk management steps:

Project risk management

Risk management planning

Risk identification

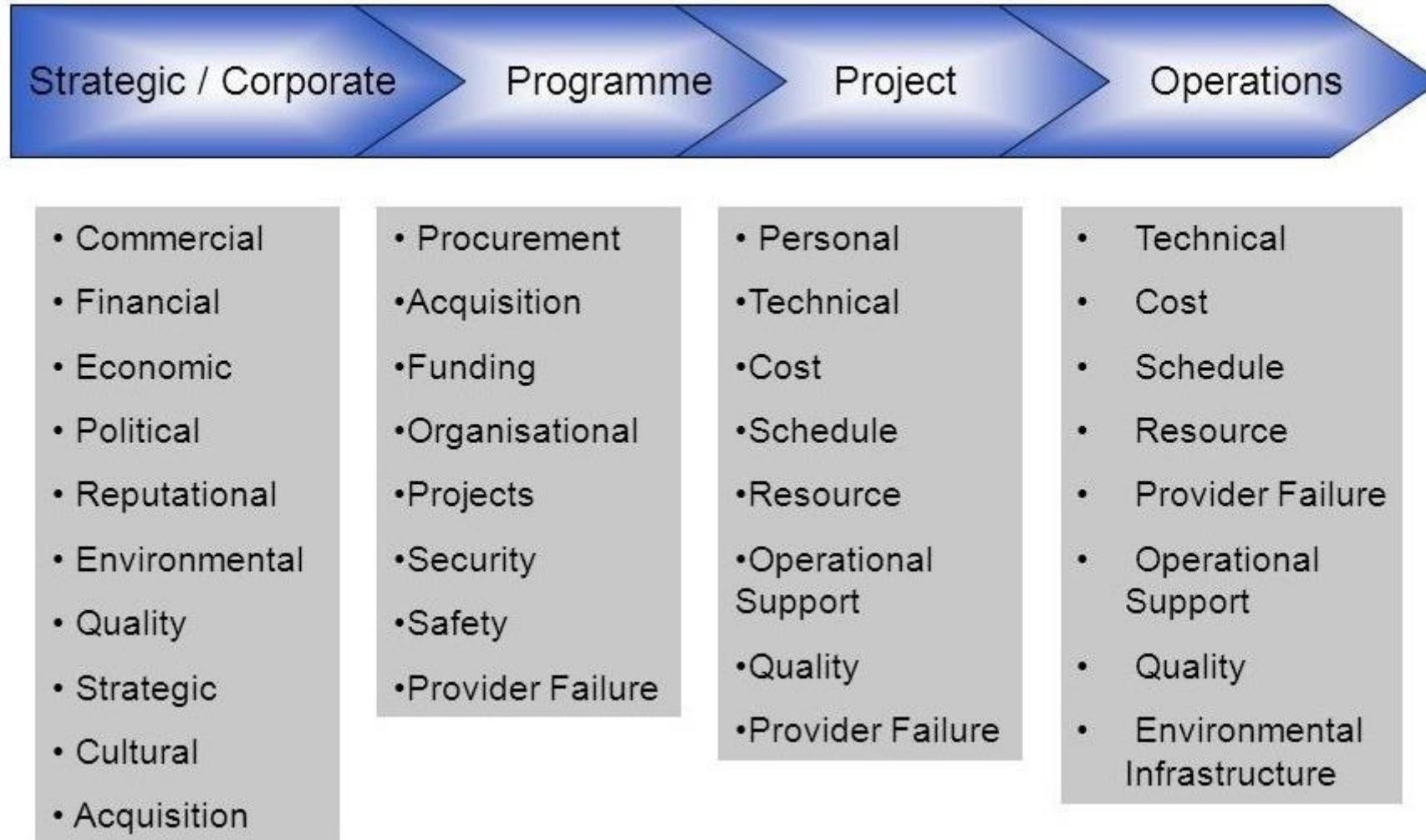
Qualitative risk analysis

Risk response planning

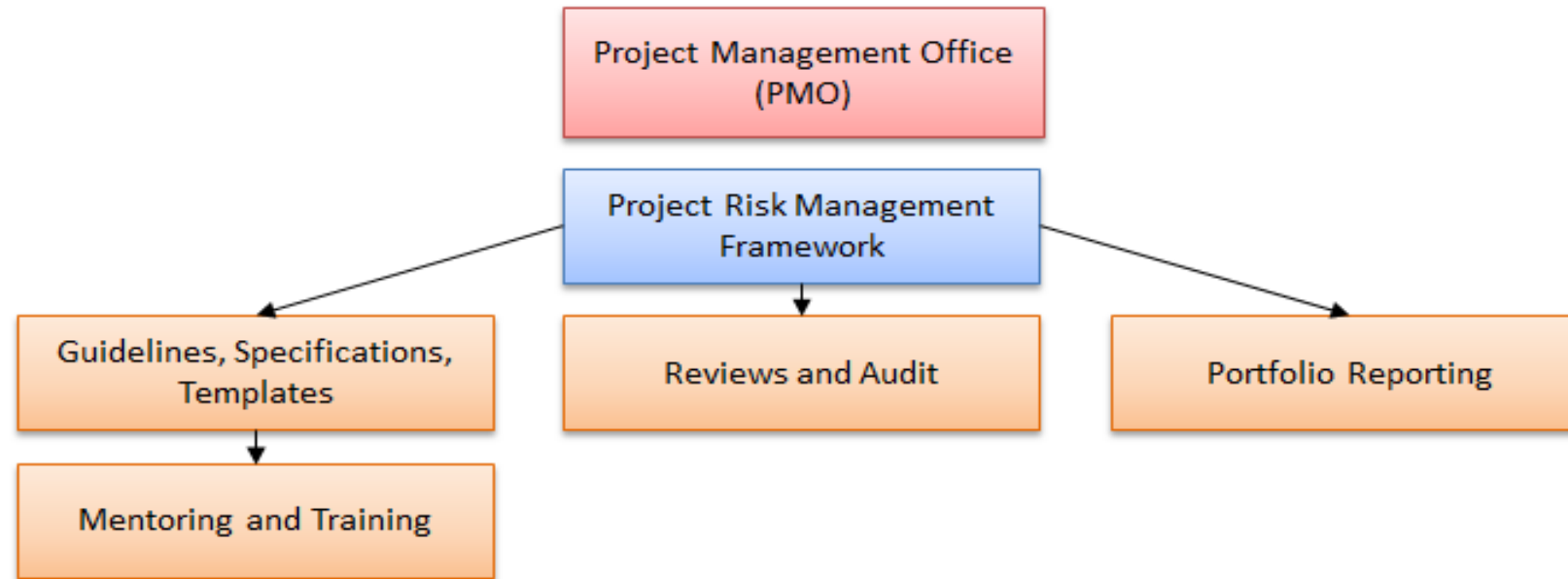
Risk monitoring and control



Sources of Risks







- ❖ projects would be like an isolated island untouched by outside forces and constraints
- ❖ Projects inhabit an environment that is characterized by many constraints and risks.
- ❖ In larger organizations, a specific project is just one of many that are being planned or executed at any one time, the project portfolio. These projects share common risks and uncertainties due to constraints and objectives of the larger organization in which they exist.
- ❖ Within this environment, the Project Management Office (PMO) provides risk management governance over the project portfolio to ensure that risks are managed consistently and aligns with the organizations objectives.

Directive	Controlling	Supportive	فرآیندهای اصلی
Cr - Av – Ap - Ac	P	I	تهیه منشور پروژه
	P		شناسایی ذینفعان
	P		تعریف scope
	P-Rw		تهیه ساختار شکست
	P-Rw		تعریف فعالیت‌ها، توالی و تهیه زمانبندی
	P-Rw		تخمین منابع موردنیاز فعالیت‌ها
	P-Rw		تخمین هزینه‌ها و تهیه بودجه
	P		تعیین روش‌های عقد قرارداد
	P - Rw		شناسایی ریسک‌ها و ارزیابی کمی و کیفی
	P - Rw		تعیین استانداردهای کیفیت

(Rw) Reviewer = بررسی کننده	(P) Participator = مشارکت کننده	(Cr) Creator = تهیه کننده
(Ap) Applier = اعمال کننده	(Av) Approver = تصویب کننده	(Cn) Controller = کنترل کننده
(Ac) Accountable = پاسخ‌گو	(Rs) Responsible = مسئول	(I) Informed = مطلع

Directive	Controlling	Supportive	فرآیندهای اصلی
Cr - Av - Ap - Ac	P - Rw - Cn - Rs	I - Rw	ایجاد ساختار (توسعه تیم)
			به‌کارگیری منابع
			مدیریت تیم
			راهبری تیم اجرایی
			مدیریت ارتباطات و ذینفعان
			هدایت و اجرای تدارکات
			مدیریت دانش

(Rw) Reviewer = بررسی کننده	(P) Participator = مشارکت کننده	(Cr) Creator = تهیه کننده
(Ap) Applier = اعمال کننده	(Av) Approver = تصویب کننده	(Cn) Controller = کنترل کننده
(Ac) Accountable = پاسخ‌گو	(Rs) Responsible = مسئول	(I) Informed = مطلع

Directive	Controlling	Supportive	فرآیندهای اصلی
Cr - Av – Ap - Ac	P - Rw - Cn - Rs	I - Rs(Consultant)	کنترل و تنفیذ Scope
			کنترل زمانبندی
			کنترل هزینه
			کنترل کیفیت
			پایش ریسک
			کنترل تدارکات
			پایش ارتباطات و ذینفعان
			خاتمه پروژه

(Rw) Reviewer = بررسی کننده	(P) Participator = مشارکت کننده	(Cr) Creator = تهیه کننده
(Ap) Applier = اعمال کننده	(Av) Approver = تصویب کننده	(Cn) Controller = کنترل کننده
(Ac) Accountable = پاسخ گو	(Rs) Responsible = مسئول	(I) Informed = مطلع

پیاده سازی (PMO) در سازمان‌ها با توجه به سطوح بلوغ سازمانی به همراه مثال موردی در صنعت ساخت

❑ مثال موردی

در صنعت ساخت

چالش‌ها	پتانسیل	راهکارها
ایجاد تعهد مالی برای سازمان در قالب فروش اوراق در نظام بانکی	حدود ۲۰۰ میلیارد تومان در سال ۱۳۸۹	تخصیص بودجه به پروژه‌ها براساس دو معیار ارزش و بزرگی پروژه
ساختار وظیفه‌ای و بروکراتیک سازمان	ورود نیروی انسانی جوان و با پتانسیل	استفاده از ساختار ماتریسی با تقویت دفتر مدیریت پروژه سازمان
لزوم اخذ مجوزات جهت شروع پروژه‌های موجود در طرح ملی	ارتباط سازمانی مناسب با کارفرمای اصلی پروژه‌ها	تعامل با سازمان‌های متولی جهت تسریع در ارائه مجوزات
تغییر تیم ارشد مدیریتی سازمان	ورود تیم ارشد مدیریتی به صورت کامل	برقراری جلسات متعدد در سطوح مختلف جهت ایجاد مفاهمه و همسوسازی کلیه ارکان سازمان

پیاده سازی (PMO) در سازمان‌ها با توجه به سطوح بلوغ سازمانی به همراه مثال موردی در صنعت ساخت

❑ مثال موردی

در صنعت ساخت

چالش‌ها	پتانسیل	راهکارها
افزایش بی رویه قیمت‌ها بدلیل تورم و افزایش نرخ ارز	لزوم بهره‌گیری از منابع مالی در اختیار	تسریع در خرید انبوه اقلام استراتژیک از کارخانجات سازنده و یا واردکننده اصلی
کمبود شرکا/پیمانکاران ذیصلاح	امکان تقویت ساختار داخلی	چینش نفرات کلیدی در پروژه‌ها براساس پتانسیل سازمان
سررسید زمانی محدود	لزوم بهره‌گیری از منابع مالی در اختیار	تقویت دفتر مدیریت پروژه با هدف پایش مستمر و دوره‌ای پروژه‌ها جهت جلوگیری از هرگونه انحراف زمانی

❑ گام‌های اصلی انجام گرفته :

گام اول

- انتخاب شرکا/پیمانکاران سازنده در اسرع وقت.
- به روز رسانی آیین نامه معاملات و تهیه تیپ قراردادهای مختلف اعم از مشارکت، پیمانکاری ، تامین و ...
- به روز رسانی فرآیندهای کلیدی حوزه مدیریت پروژه.
- تهیه برآوردهای دقیق عملیات اجرایی پروژه ها با محوریت دفتر مدیریت پروژه و معاونت طراحی.
- معرفی نمودن حوزه مدیریت پروژه به عنوان مسئول و پیگیری کننده کلیه امور – دفتر مدیریت پروژه (Directive).

گام دوم

- تعیین افراد کلیدی هر پروژه از قبیل مدیر پروژه، مدیر برنامه ریزی و کنترل پروژه و ...
- تامین مصالح استراتژیک در بخش سازه پروژه ها از قبیل میلگرد و ایجاد بچینگ.
- شروع عملیات اجرایی پروژه‌ها براساس اولویت ها.
- مصوب نمودن برنامه زمانبندی پروژه ها و ابلاغ به شرکا/پیمانکاران.

❑ گام‌های اصلی انجام گرفته :

گام سوم

- پایش مستمر عملیات اجرایی شامل حوزه های زمان، هزینه (بهای تمام شده)، تدارکات و
- اخذ گزارشات تاخیرات سه ماهه جهت کنترل انحراف از برنامه مصوب با توجه به اهمیت بسیار زیاد حوزه زمان.
- تمرکز ویژه در حوزه های HSE و بررسی ادعا (Claim) و (Dispute) به منظور جلوگیری از هرگونه توقف احتمالی کار.