

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

پتانسیل	چالش‌ها	راهکارها
لزوم بهره‌گیری از منابع مالی در اختیار	افزایش بی رویه قیمت‌ها بدلیل تورم و افزایش نرخ ارز	تسریع در خرید انبوه اقلام استراتژیک از کارخانجات سازنده و یا واردکننده اصلی
امکان تقویت ساختار داخلی	کمبود شرکا/پیمانکاران ذیصلاح	چینش نفرات کلیدی در پروژه‌ها براساس پتانسیل سازمان
لزوم بهره‌گیری از منابع مالی در اختیار	سررسید زمانی محدود	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.

۲. ارزیابی دفتر مدیریت پروژه (PMO):

استخراج شاخص‌های ارزیابی عملکرد دفتر مدیریت پروژه (PMO).

ارزیابی عملکرد دفتر مدیریت پروژه (PMO).

شناسایی پروژه‌های بهبود عملکرد و به روز آوری فرآیندهای دفتر مدیریت پروژه (PMO).

□ هر واحد در سازمان های تولیدی و یا خدماتی به منظور ادامه حیات و نیز تعالی در مسیر پیش روی خود می بایست مورد ارزیابی قرار گیرد.

□ معمولا در سازمان های نابالغ ارزیابی به صورت کیفی و براساس نظر مدیریت ارشد صورت می گیرد که مطمئنا کارایی مناسبی نخواهد

داشت.



Organization Unit PMO



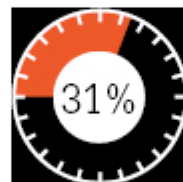
Project Support Office



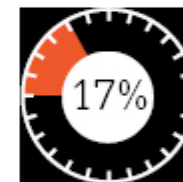
Enterprise PMO



Center of Excellence



Project-Specific PMO



Change Management Office

Source: PMI's Pulse of the Profession™ In-Depth Report: The Impact of PMOs on Strategy Implementation

بایدها:

- ❑ ارزیابی می بایست به صورت کمی ، در جهت اهداف سازمان و براساس معیارهای از پیش تعریف شده و مورد توافق انجام گیرد.
- ❑ ارزیابی می بایست به صورت دوره ای و با اطلاع رسانی قبلی انجام گیرد.
- ❑ ارزیابی می بایست واقع گرایانه و براساس نیازهای سازمان انجام گیرد.
- ❑ ارزیابی می بایست براساس چک لیست مشخص انجام گیرد.
- ❑ ارزیابی می بایست براساس فرهنگ، محدودیت ها و چارچوب سازمان باشد.
- ❑ ارزیابی می بایست در جهت منافی باشد که پروژه / طرح بر سازمان اثرگذار خواهد بود.

بایدها:

□ ارزیابی به دو صورت داخلی و خارجی می‌تواند انجام بگیرد:

۱. ارزیابی داخلی : براساس چک لیست ارزیابی و توسط پرسنل واحد انجام می‌گیرد.

۲. ارزیابی خارجی: براساس چک لیست ارزیابی و توسط نماینده مدیریت در سازمان و یا سازمان خارجی انجام می‌گیرد.

□ نتایج ارزیابی می‌بایست در فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان مبنا قرار گیرد.

□ نتایج ارزیابی می‌بایست در اختیار واحد ارزیابی شونده قرار گیرد.

TIMELINESS

Cycle Time
On-Time Completion Percentage
Time Spent
Number Of Adjustments To The
Schedule
FTE Days Vs. Calendar Days
Planned Hours Vs. Time Spent
Resource Capacity
Resource Conflict YOY





BUDGET

Budget Variance
Budget Creation Cycle Time
Line Items In Budget
Number Of Budget Iterations
Planned Value
Cost Performance Index

QUALITY

Customer Satisfaction/Loyalty
Net Promoter Score
Number Of Errors
Customer Complaints
Employee Churn Rate





چالش:

❑ شاخص‌های ارزیابی در حوزه‌های زیر را برای جمع‌بندی تا پیش از جلسه بعدی استخراج و ارسال نمایید.

۱. حوزه تدارکات شامل تهیه مصالح و قراردادهای پروژه.

۲. حوزه منابع انسانی.

۳. حوزه ارتباطات و ذینفعان.

گام های پیشنهادی :

❑ گام اول : ارائه چک لیست پیشنهادی جهت اطلاع از موارد ارزیابی.

نمونه چک لیست برنامه زمانبندی		
شرح آیتم	وضعیت	توضیحات
تاریخ شروع		
تاریخ پایان		
تقویم پروژه		
مسیر بحرانی		
اوزان (WF)		
کدینگ		
ساختار الگو		
پیشرفت ابتدا		
منابع		
هزینه		
Baseline		
S_Curve		
مواعد قراردادی		
Constraint		

گام های پیشنهادی :

گام دوم : انجام ارزیابی در حوزه های مشخص شده.

شرح آیتم	وضعیت	توضیحات
تاریخ شروع	OK	
تاریخ پایان	OK	
تقویم	OK	
مسیربحرانی	NOT OK	ساخت فضاهای ترپیش ساخته طولانی دیده شده و در بلوک ها ریز نشده است.
اوزان	NOT OK	اوزان برنامه به برآورد پروژه منطبق نمی باشد.
کدینگ	OK	
ساختار الگو	NOT OK	صرفا فعالیت های اسکلت شکست کار دارند.
پیشرفت ابتدا	NOT OK	پیشرفت واقعی ثبت نشده است.
منابع	OK	
هزینه	OK	
Baseline	NOT OK	ذخیره نشده است.
S_curve	OK	
مواعد قراردادی	OK	
constrain	OK	

گام های پیشنهادی :

❑ **گام سوم :** اخذ شواهد (Evidence) و مستندات جهت ضمیمه نمودن به چک لیست ها.

❖ کار کلاسی



❑ **گام چهارم :** نهایی سازی ارزیابی و جمع بندی نتایج.

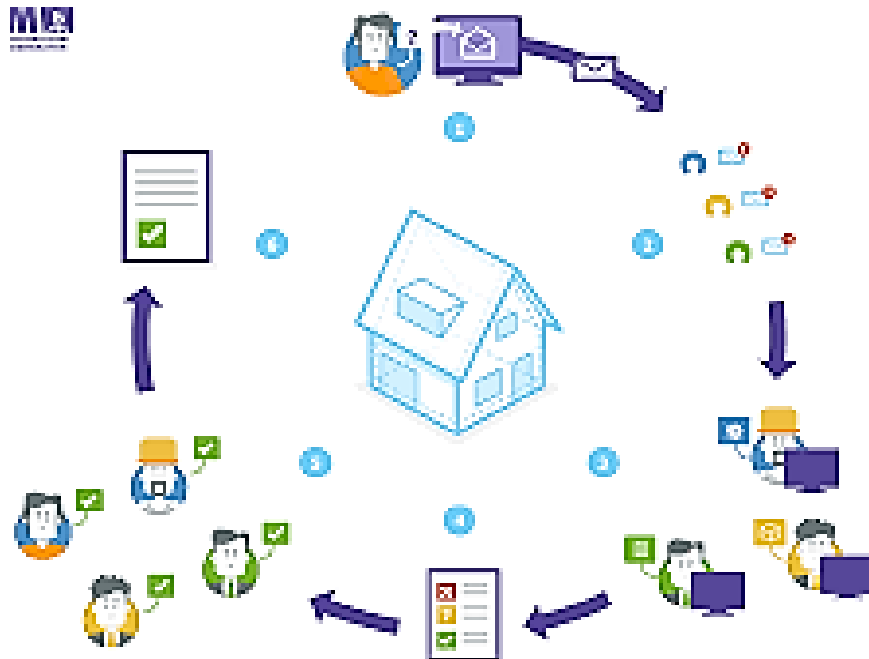
❖ کار کلاسی



گام های پیشنهادی :

❑ **گام پنجم :** شناسایی نقاط ضعف و قوت جهت استخراج پروژه های بهبود.

❑ کار کلاسی



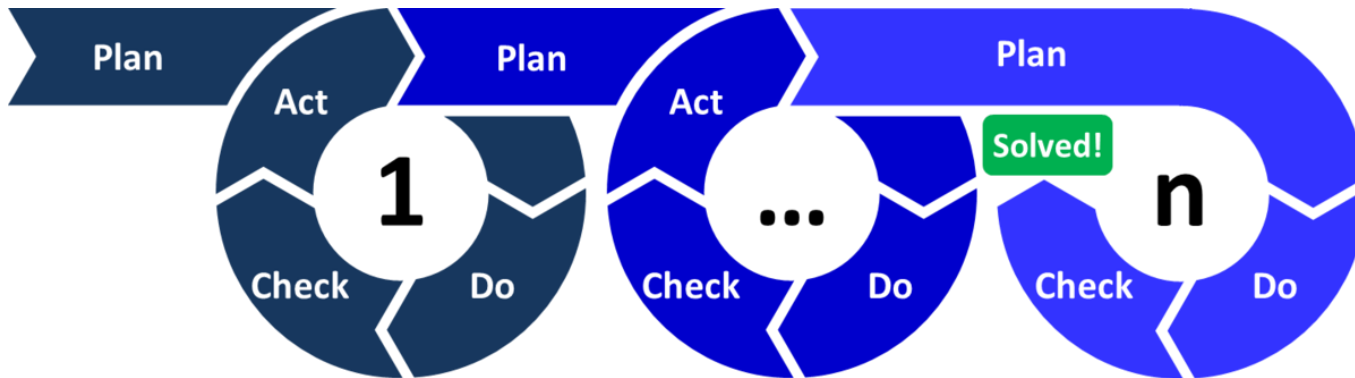
❑ **گام ششم :** نهایی سازی و تصویب پروژه های بهبود جهت اجرا.

❑ کار کلاسی

گام های پیشنهادی :

❑ **گام پنجم :** زمانبندی و بودجه بندی پروژه های بهبود.

❑ کار کلاسی



❑ **گام ششم :** اجرای پروژه های بهبود و ارزیابی نتایج.

❑ کار کلاسی

جدول پروژه های بهبود شناسایی شده در یک سازمان دولتی :

□ جدول زیر براساس فرآیندهای مصوب و عملکرد واحدهای مختلف سازمان جمع بندی و پیشنهاد گردیده است.

شرح چالش	پروژه بهبود تعریف شده
تعریف نادقیق محدوده پروژه	Zone بندی کلیه پروژههای با زیربنای بیش از ۱۰ هزار مترمربع
برنامه زمانبندی خارج از چارچوب قرارداد	لزوم ارائه برنامه زمانبندی در چارچوب چک لیست پیش از تنفیذ قرارداد
عدم انطباق ساختار شکست کار (WBS) با ساختار شکست مالی (CBS)	تهیه متره و برآورد پروژه در چارچوب ساختار شکست کار *
وجود مغایرت های متعدد بین نقشه های ۲ دیسپلین در اجرا	استفاده از BIM به منظور یکپارچه سازی کلیه نقشه های اجرایی و رفع clash ها حین طراحی
عدم جامعیت قرارداد در مباحث تاخیرات و اختلافات	تهیه تیپ قراردادهای در هر حوزه و استفاده از قرارداد تیپ در سازمان

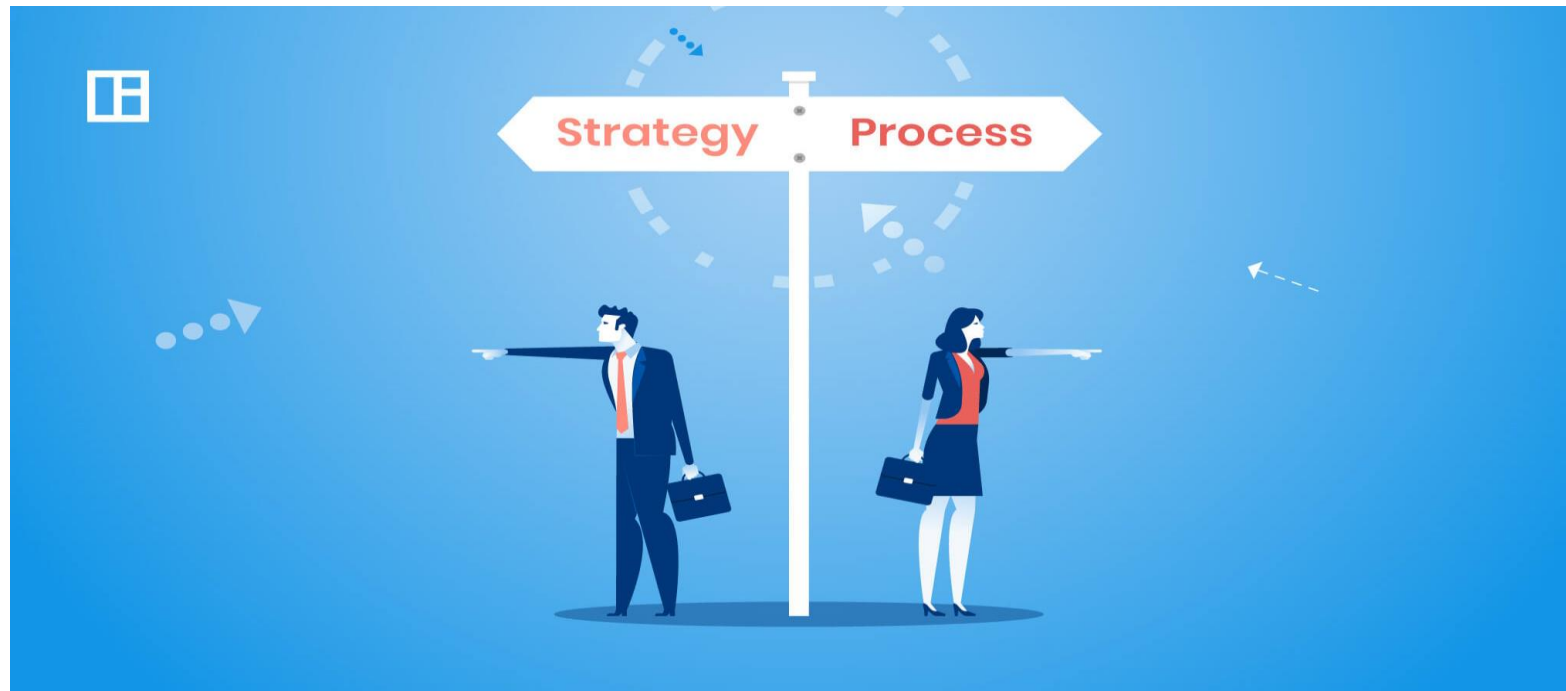
توسعه دفتر مدیریت پروژه (PMO) در راستای تبدیل به دفتر مدیریت طرح (PgMO).

افزایش هم‌راستایی (PMO) با سایر واحدهای استراتژیک سازمان.

تغییر نگاه از موفقیت تک پروژه ها به موفقیت طرح ها و تبدیل به دفتر مدیریت طرح (PgMO) به همراه مثال موردی در صنعت ساخت.

با توجه به ماهیت اقدامات قابل انجام در دفتر مدیریت پروژه، لزوم هماهنگی با سایر واحدهای سازمان امری ضروری می باشد. بدین منظور چالش های محتمل که منجر به عدم تحقق کارکرد در مسیر دفتر مدیریت پروژه به صورت عملیاتی خواهد شد، مطرح می گردد.

چالش	خروجی محتمل
نبود هماهنگی مناسب با استراتژی کلان سازمان	تعریف و یا پیگیری امور پروژه هایی که فاقد حداقل استانداردهای مد نظر سازمان می باشند. مثال : پیگیری شناسایی پروژه های با IRR کمتر از حداقل تعریف شده سازمان و یا NPV نامناسب.



The study by the GPM showed that one thing is especially helpful in increasing acceptance within the company – involving the PMO in strategic measures. For instance, the PMO members can support management in the following strategic areas:

- Which projects have actually been launched and which have not?
- How does the prioritization in the selection process occur?
- What added value do the projects contribute to the company's strategic objectives?
- How are cross-project budget and resource conflicts resolved?
- How is the PMO involved in the budgeting process?



PMO members can support management in different strategic areas

چالش	خروجی محتمل
عدم تعریف صحیح وظایف و مسئولیت های PMO در سازمان	تداخل کاری با سایر واحدهای سازمان که منجر به واگرایی در پیگیری و عدم مسئولیت پذیری خواهد شد. مثال : انجام مسئولیت مربوط به واحد امور قراردادهای و تهیه تیپ های قراردادی جهت استفاده در پروژه ها...



خروجی محتمل

چالش

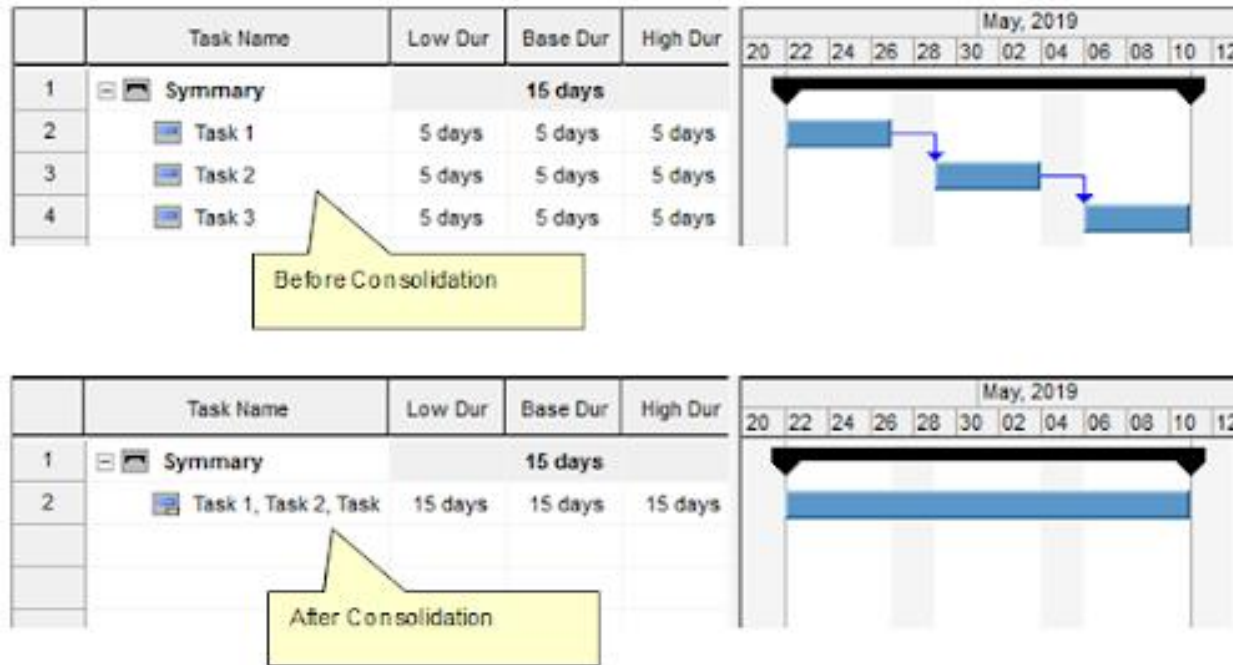
مغایرت در گزارش‌دهی فیمابین پروژه و PMO که منجر به عدم امکان تصمیم‌گیری درست می‌گردد.

مثال : وجود دو برنامه زمانبندی و یا بودجه مصوب پروژه که منجر به تفاوت در شاخص‌های **SPI** ، **SV** ، **CPI** و **CV** خواهد شد.

نبود برنامه زمانبندی و بودجه

مصوب و مورد توافق طرفین در

پروژه



چالش	خروجی محتمل
نبود ارتباط مناسب با سایر واحدهای سازمان	عدم دسترسی به اطلاعات پایه ای مورد نیاز جهت انجام پردازش و نتیجه گیری از واقعیت رخ داده. مثال : در حوزه های مختلف از جمله هزینه های ثبت شده پروژه (واحد مالی)، متریال خریداری شده برای پروژه (بازرگانی و تامین)، ادعاهای واصل شده از سوی پیمانکاران و (امور حقوقی و قراردادهای)...



❑ کار کلاسی : چالش های عدم همراستایی دفتر مدیریت پروژه با حوزه تدارکات - قراردادهای استخراج نمایند.

❑ سایر چالش های محتمل در سازمان را تا پیش از جلسه بعدی استخراج و ارسال نمایند.

❑ مثال

۱. چالش های حوزه فنی - اجرایی

۲. چالش های حوزه HSE

۳. چالش های حوزه تامین

و ...

تعریف قرارداد

A *contract* is a mutually binding, legal relationship that obligates the seller to furnish supplies or services and the buyer to provide consideration in exchange for them.

For a contract to be valid, both parties must indicate that they agree to the terms. This is accomplished when one party submits an offer that another party accepts within a reasonable time or a stipulated period. If the terms of the acceptance vary from those of the offer, it legally constitutes a counteroffer, and the original offering party may accept or reject it. At any time before acceptance, the offer may be rescinded on notice unless the offering party is bound by a separate option contract not to withdraw. Only those terms expressed in the contract can be enforced; secret intentions are not recognized.

For a contract to be *binding*, it must be for a legal purpose and it can only be made by parties who are competent. A

legally binding contract must contain the following elements:

- Involve two or more parties who possess the capacity to contract;
- Show agreement, including offer, acceptance, and mutual assent;
- Show something of value exchanged between the contracted parties or other inducement that leads a
- person to make a promise;
- Be for a legal purpose; and
- Be in the correct form.

FIGURE 1-1. *Phases of the Contract Life Cycle*

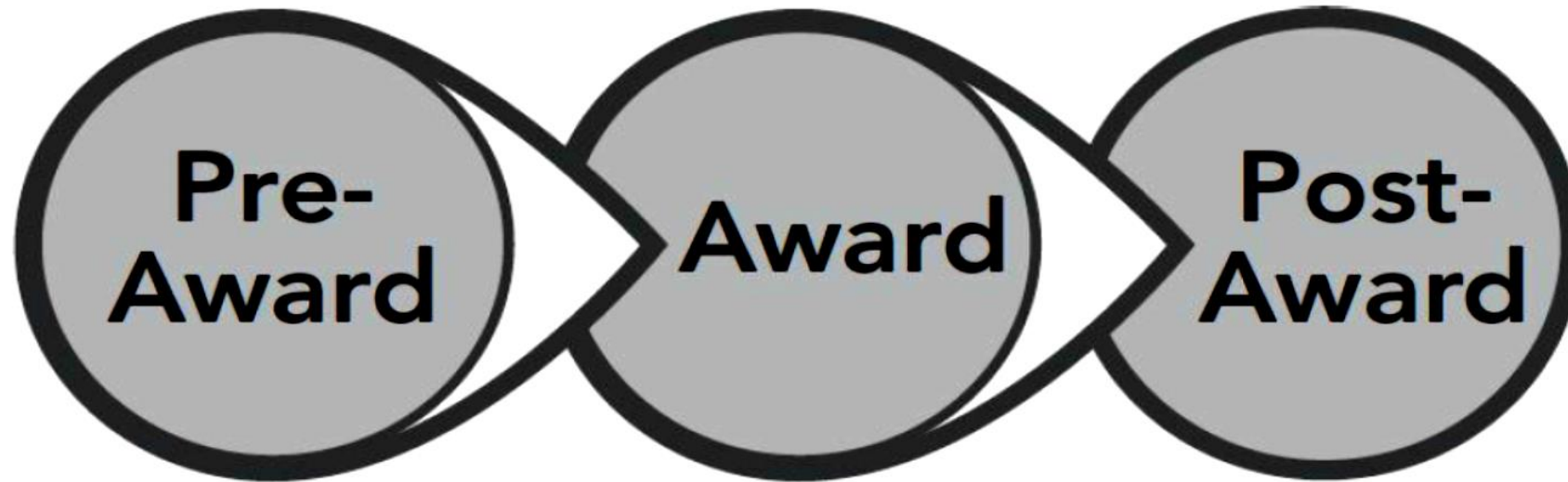
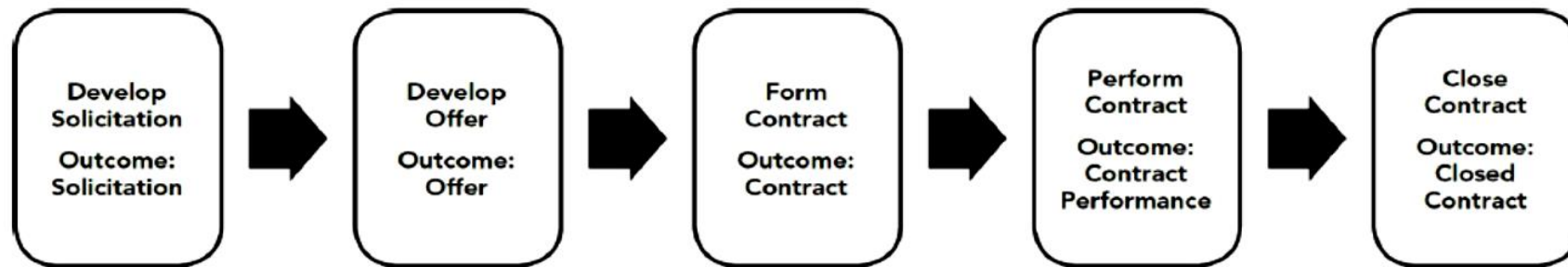


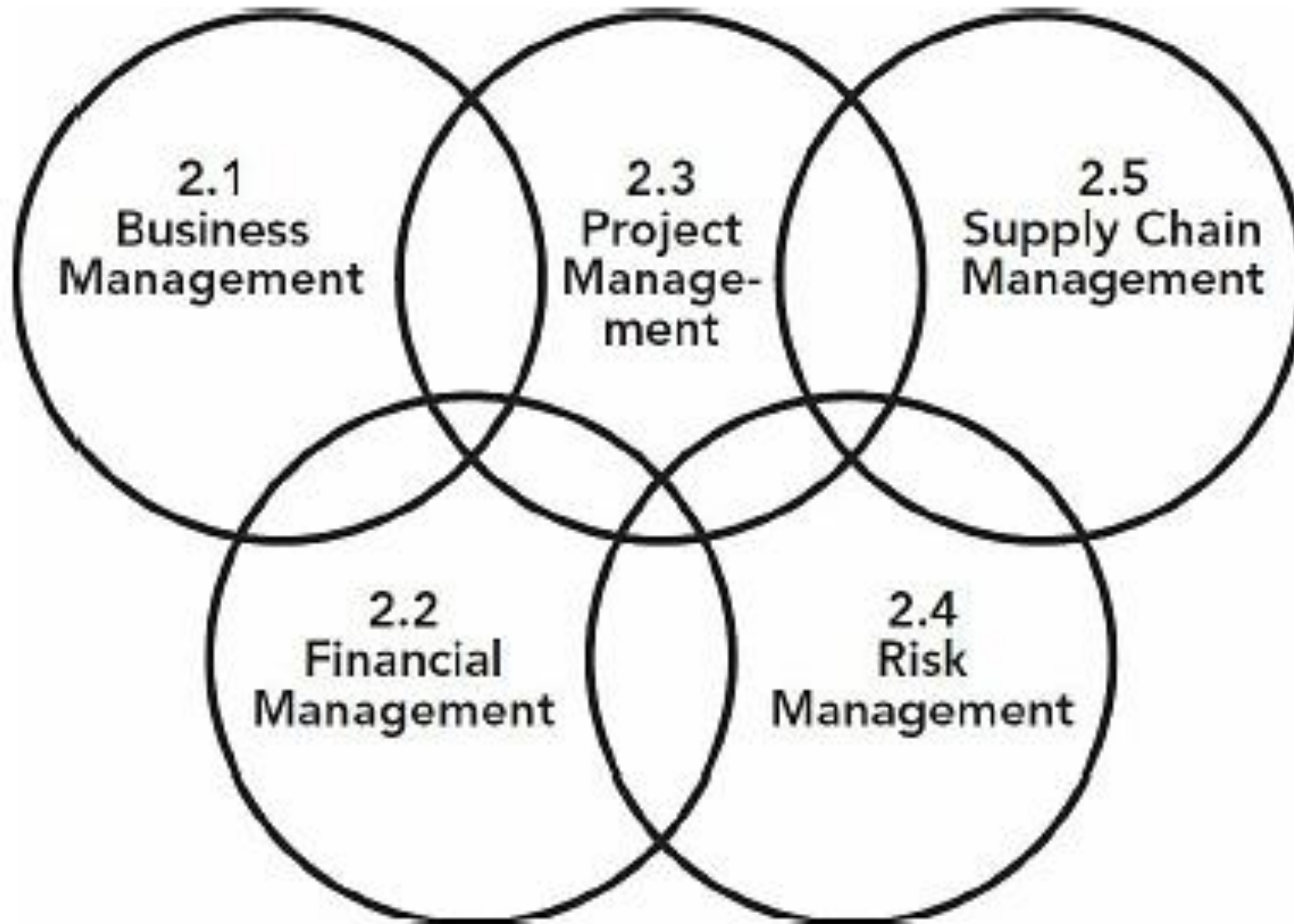
FIGURE 1-2. *Contract Management Domains and Their Outcomes*



developing the acquisition plan, drafting solicitations, writing sole source justifications, writing scopes of work, serving on advance contract planning and source selection committees, recommending award of contracts, evaluating contract performance, and assisting in contract management (Curry 2016).

Common risk elements include:

- Schedule risk,
- Risk of technical obsolescence,
- Cost risk,
- Technical feasibility,
- Dependencies between new projects and existing projects or systems,
- The number of simultaneous high-risk projects to be monitored,
- Funding availability, and
- Program management risk.



Contract Management Body of Knowledge Outline of Competencies

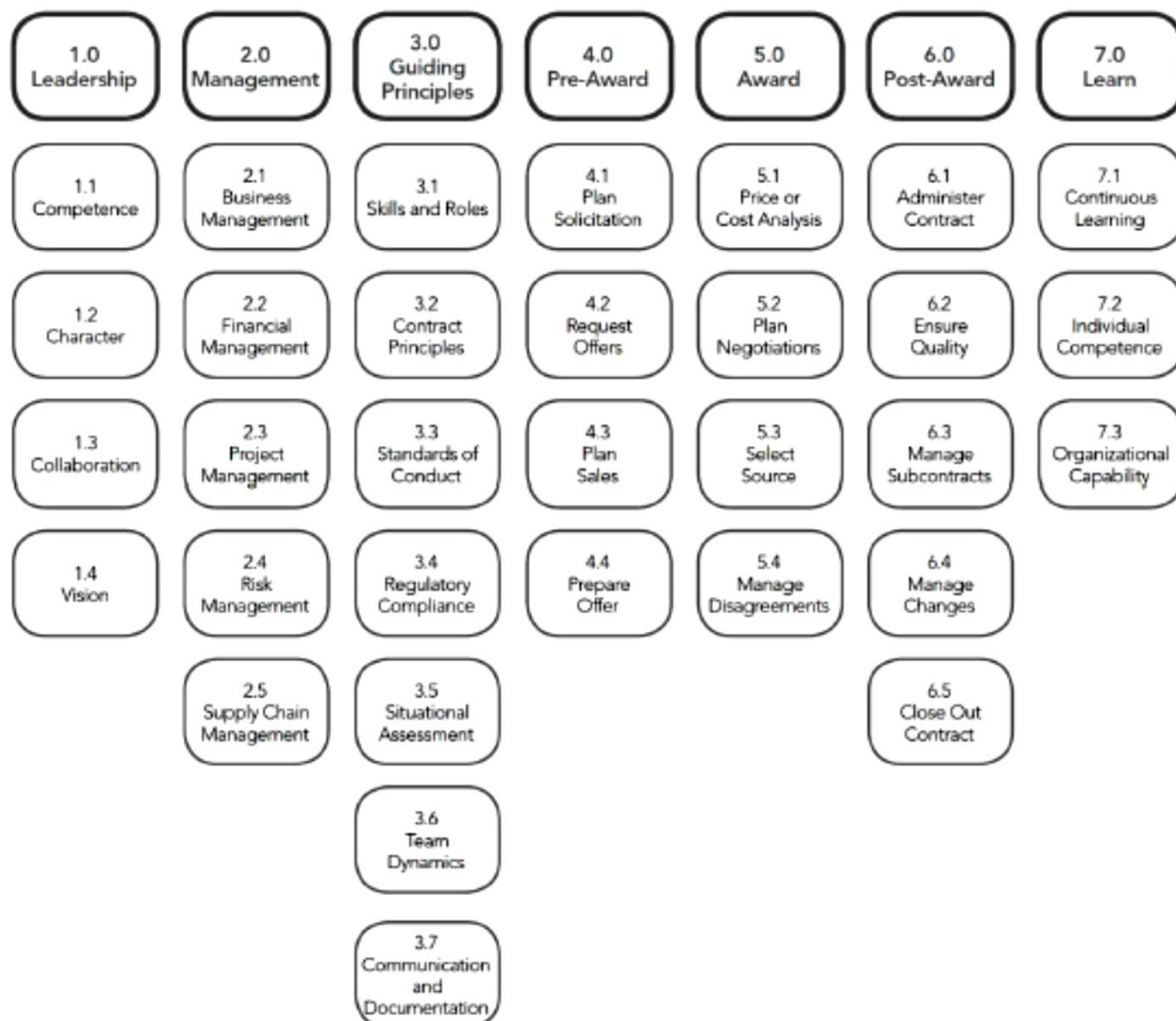
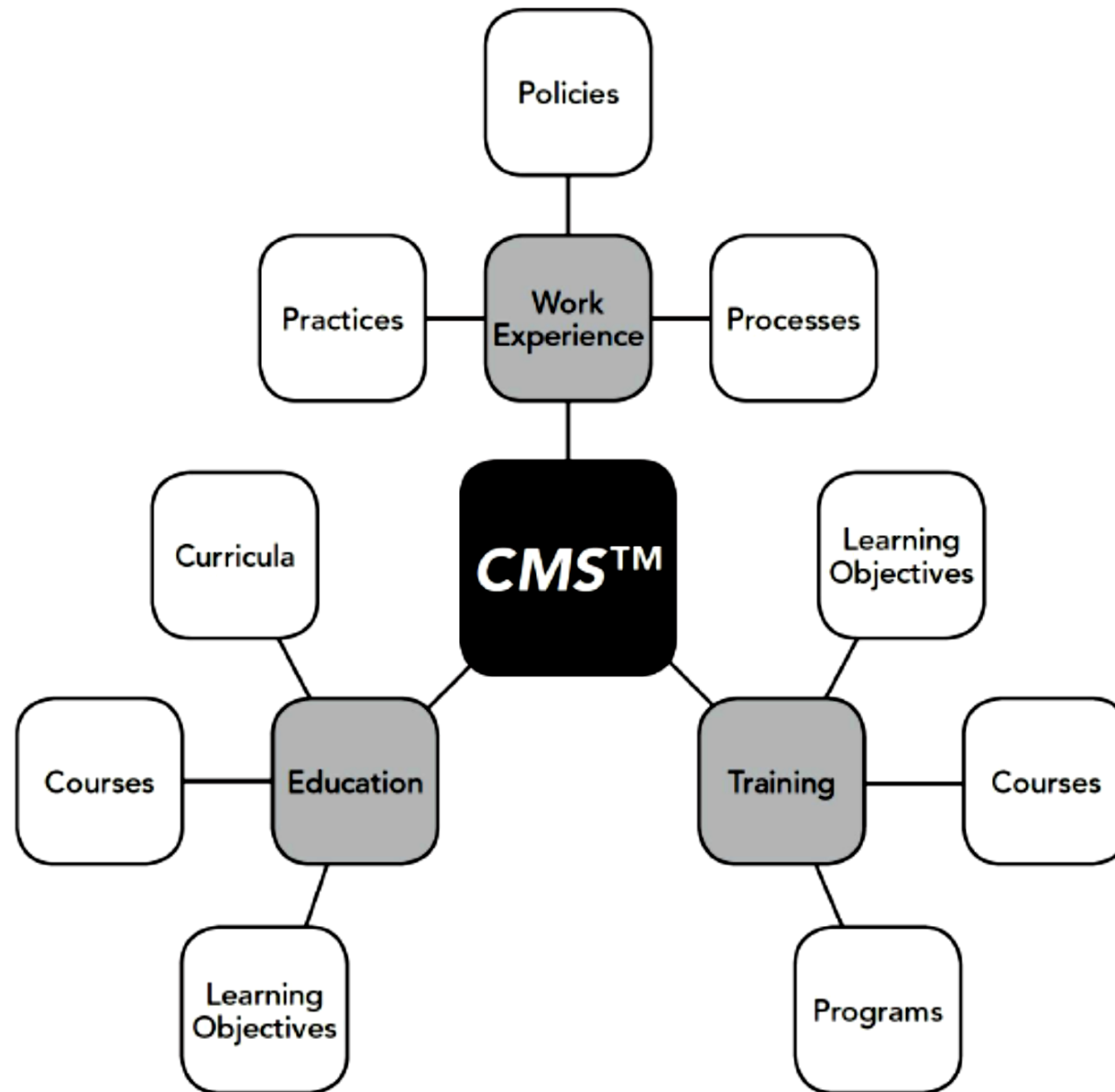


FIGURE 2-3. The CMBOK Competency System

FIGURE 2-4. The CMS™: Dot Number 1



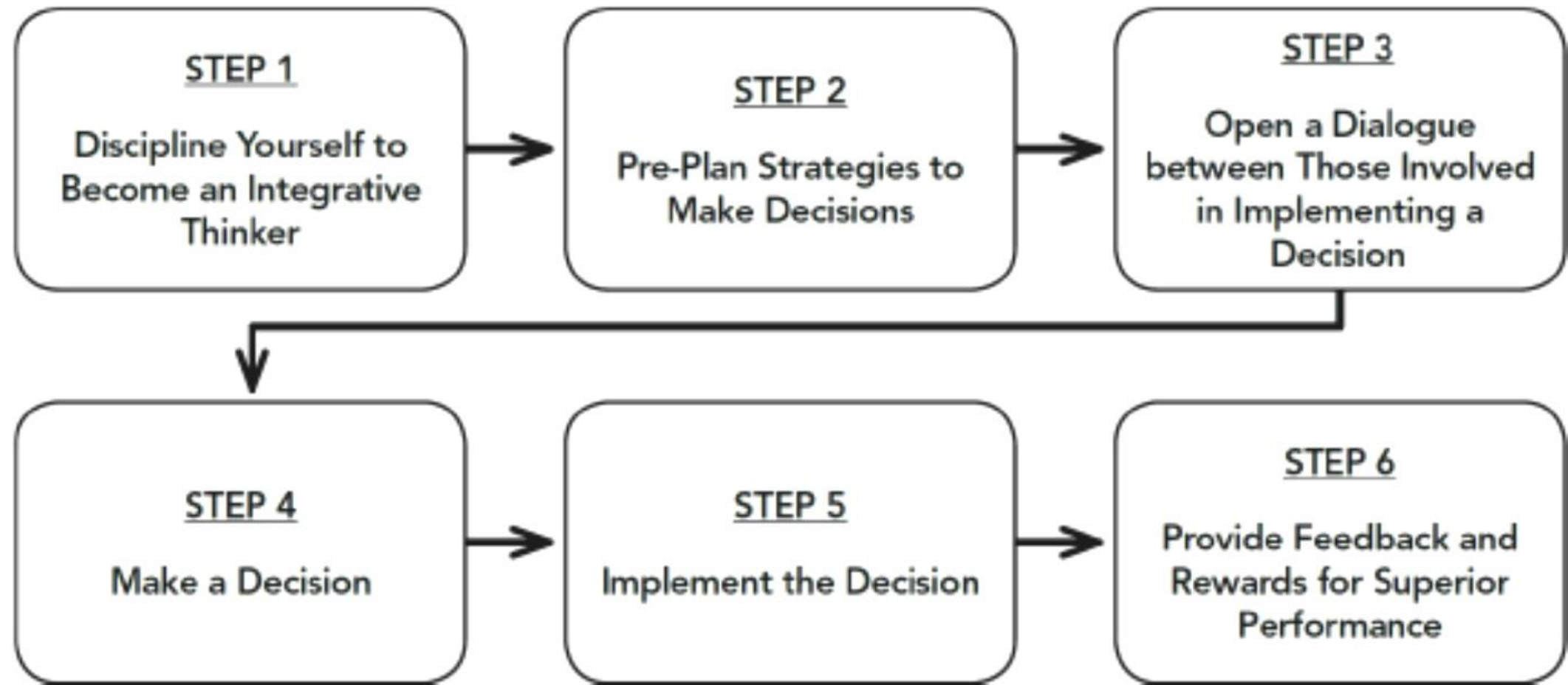
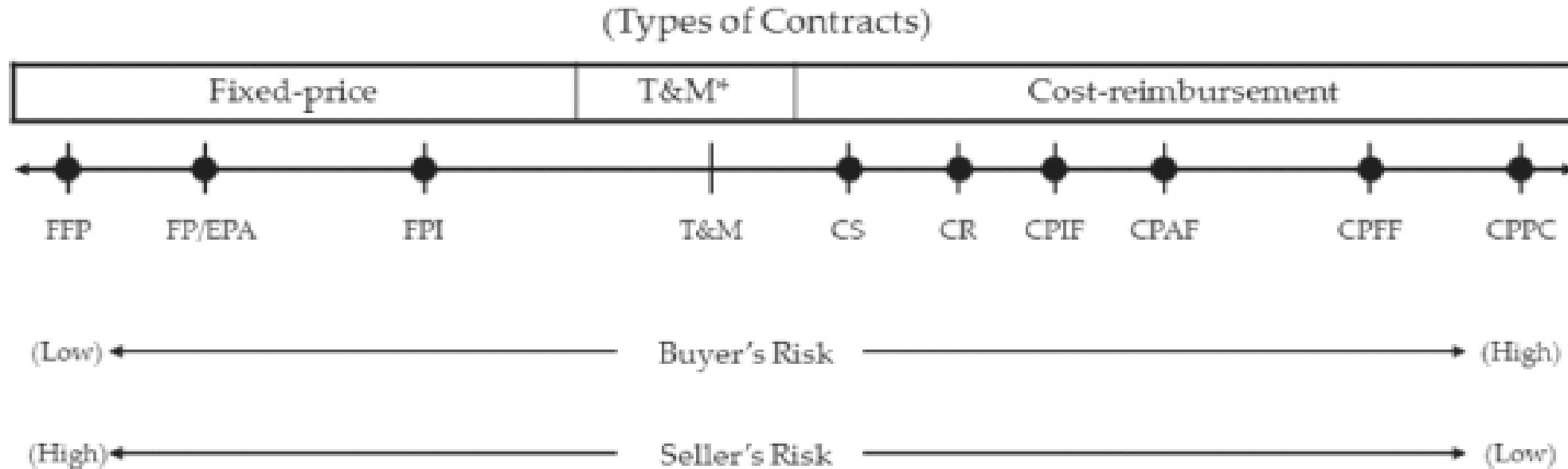


FIGURE 4-39. *Range of Contract Types and Risk* (Garrett 2009)



گام های فرآیند حل مناقشات

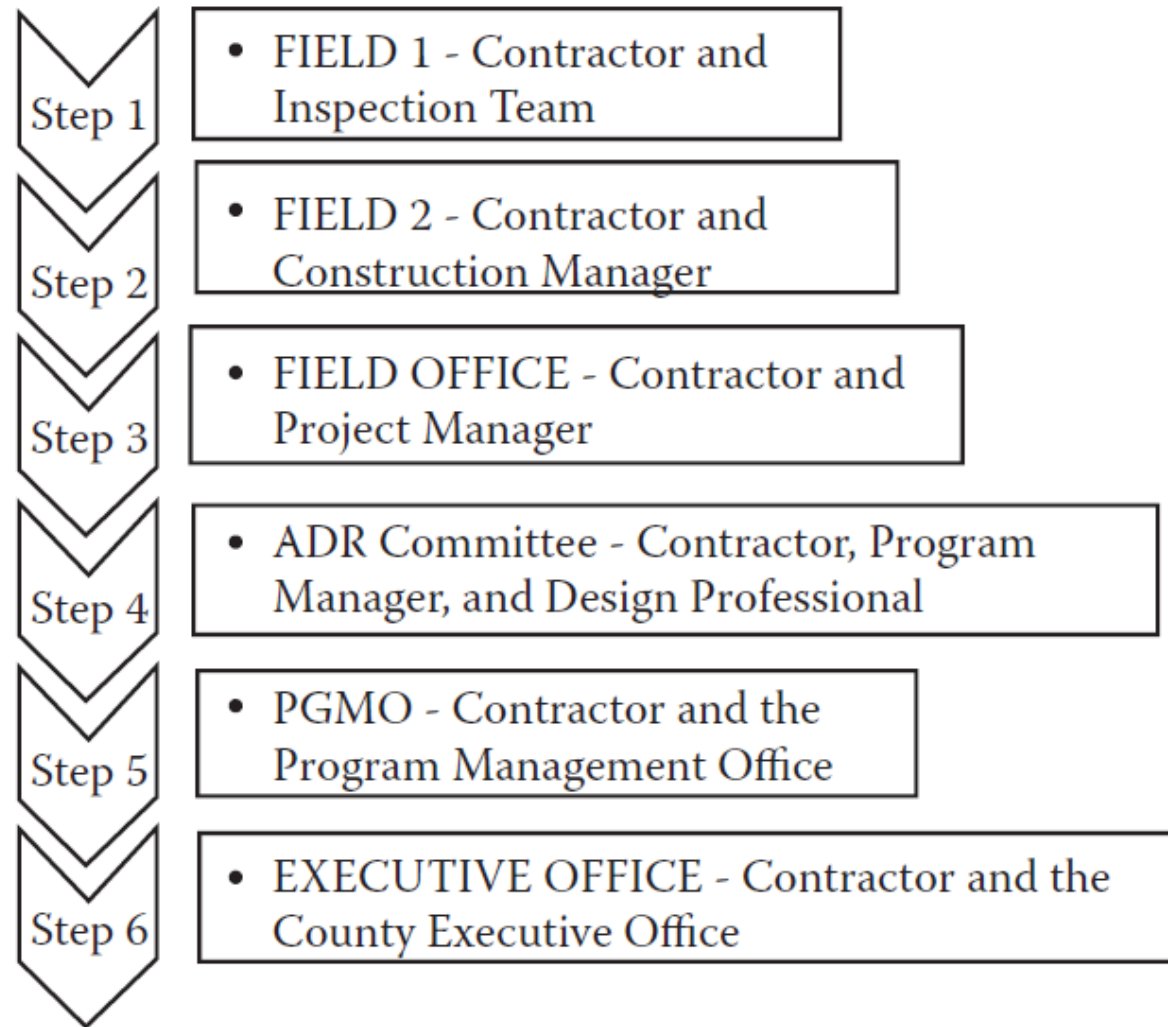


FIGURE 4.12

ADR step negotiation process.

گام های فرآیند حل مناقشات

- *Step Negotiation:* This ADR technique requires the entities directly involved in the dispute to seek resolution through one-on-one negotiation first. If a resolution is not reached within a predetermined length of time, the dispute is elevated to the next level in the organization. During planning, a committee is set up at each level of organizational hierarchy and is given the authority to solve issues through compromise or conciliation.
- *Dispute Review Boards:* This typically consists of three neutral experts, who visit the site periodically in order to monitor progress and potential problems. When requested by the parties, the board conducts an informal hearing of the dispute and issues an advisory opinion that the parties use as a basis for further negotiations.

گام های فرآیند حل مناقشات

- *Non-binding Mediation*: This is an ADR process where an impartial person, the mediator, facilitates communication between parties to promote reconciliation, settlement, or understanding among them. The mediator helps the parties identify the important issues in the dispute and decide how they can resolve it themselves.
- *Binding Arbitration*: This is a forum in which each entity and counsel for the entity presents the position of the party before an impartial third party, who renders a specific award. It is agreed beforehand that both parties will accept the award bestowed by the arbitrator.

فرآیند استاندارد خاتمه

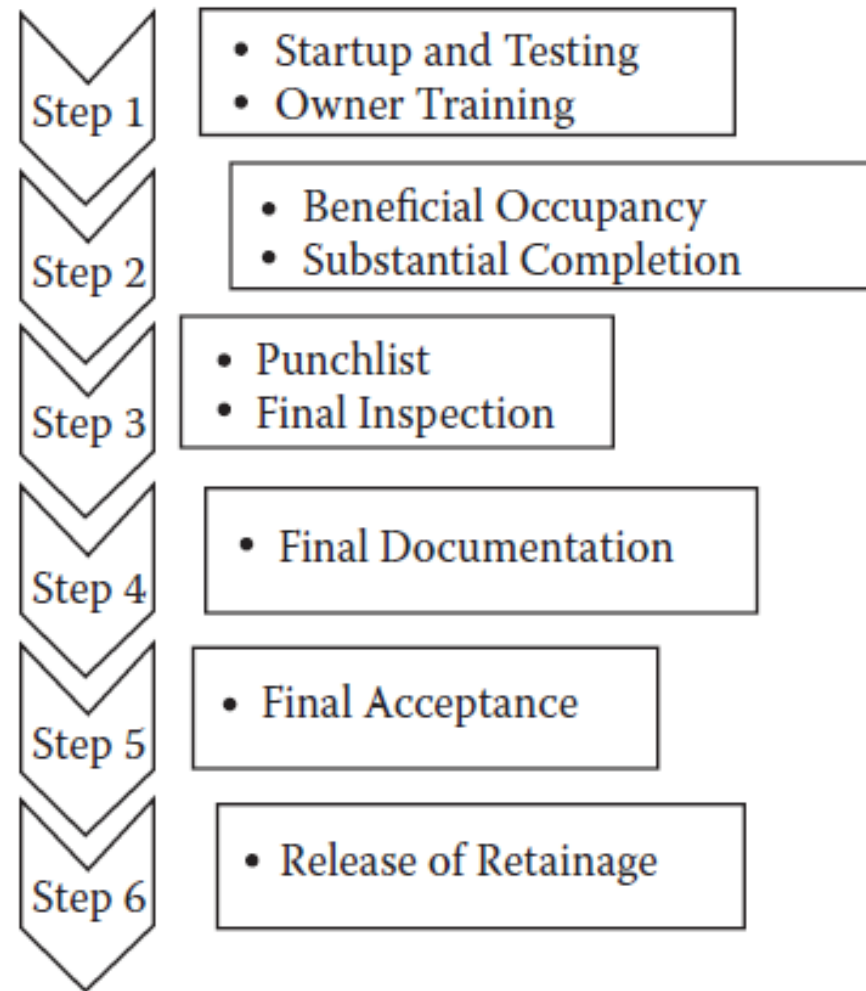


FIGURE 6.1
Standard closeout process.

مزایای ثبت دروس آموخته

Writing, and then sharing, a lessons-learned report has many benefits for both the team and the organizations involved in the program, including:

- *Cost Reduction.* Mistakes on construction programs are often expensive and in most cases can be easily prevented. Discovering, and then sharing, the best approach to a similar problem or issue will reduce mistakes and will automatically lead to cost savings.
- *Efficiency Gains.* Formally documenting lessons-learned and then centrally storing them where they are accessible organization wide will save both time and effort during the next initiation and planning processes. This lessons-learned database becomes the “organizational knowledge” that can be passed from one program to the next.
- *Continuous Improvement.* By constantly optimizing performance from one program to the next, and then distributing that knowledge, the team and organization will continuously improve.

چالش های پیش روی دفتر مدیریت پروژه :

- ❑ ریسک بالا در عدم شروع و یا خاتمه پیش از موعد تک پروژه ها.
- ❑ تمرکز بر موفقیت تک پروژه ها.
- ❑ تغییر سودمندی پروژه بدلیل تغییر یکی از پارامترهای اساسی پروژه.
- ❑ احتمال مخاطره برای ادامه حیات سازمان.
- ❑ کار کلاسی : سایر چالش های پیش روی دفتر مدیریت پروژه چیست؟

دوره دفتر مدیریت طرح از برنامه های آتی موسسه می باشد و مطالبی که در ادامه بیان می شود

صرفا پیش زمینه ای جهت تبیین موارد به منظور تعالی دفتر مدیریت پروژه و حرکت به سوی دفتر مدیریت طرح می باشد.

تعریف طرح:

- گروهی از پروژه های مرتبط به هم، زیر طرح ها و فعالیت های طرح که به طریقی هماهنگ مدیریت می گردند تا منافی به دست آید که حصول این منافع از طریق مدیریت تک تک آن ها قابل دستیابی نیست.
- A program is a group of related projects managed in a coordinated manner to obtain benefits not available from managing them individually. Program management is the application of knowledge, skills, tools and techniques to meet program requirements.
- Programs generally have a multiplicity of requirements, deliverables, customers, stakeholders, departments, and interfacing organizations interacting with the work.

- **PMI**: “Program Management is the management of a set of related projects in a coordinated fashion to obtain control and benefits that would not be available if the projects were managed individually

Like projects, programs are a means of achieving organizational goals and objectives, often in the context of a strategic plan.”

- **CMAA**: “Program Management is the practice of professional Construction management applied to a capital improvement program on one or more projects from inception to completion. Comprehensive construction management services are used to integrate the different facets of the construction process—planning, design, procurement, construction and activation—for the purpose of providing standardized technical and management expertise on each project.”

Difference in program and project management:

- A successful project is delivered “on time and on budget,” whereas a program should be focused on the overall benefits being created, taking more time, or spending more money to deliver increased benefits to achieve a good outcome. With programs, “value” is the driver rather than budget.
- Project managers focus on producing the optimum deliverable. Program managers focus on integrating the deliverables into the organization's operations to reap the maximum benefit from using the deliverables.

TABLE 1.5

Project versus Program Characteristics

	Project	Program
MONITORING AND CONTROL	Initiation	Preparation
	Initiation	Initiation
	Planning	Setup
	Execution	Delivery of Benefits
	Closure	Closure
		GOVERNANCE

Program Management Life Cycle

- Preprogram Preparations: Those processes performed to determine the need, feasibility, and justification for the program.
- Program Initiation: Those processes performed to develop the program charter that outlines the desired outcomes and high-level roadmap for success.
- Program Setup: Those processes performed to establish the management infrastructure including the schedule, budget, quality expectations, and the rules of engagement for the team.
- Delivery of Program Benefits: The core work of the program through the execution of the component projects.
- Program Closure: Those processes performed to ensure the controlled closure of the program.

Initiation Process

- In construction this is commonly referred to as “programming.” In this phase the initial scope is established. This involves developing alternatives at the conceptual level, analyzing risk and opportunities, calculating economic payoff, identifying and analyzing stakeholders’ interest and influence, developing a financial plan, deciding on the program organization and control, and ultimately making a decision to proceed (or not).
- The program charter establishes and gets buy-in to the critical objectives and the rules of engagement.
 - Mission and vision statements
 - Roles and responsibilities
 - Funding
 - Schedule constraints
 - Safety standards
 - Organization structure
 - Project delivery method(s)
 - Budget constraints
 - Quality expectations
 - Communications procedures

Planning Process

- Creation of the Master Schedule.
- Creation of the Master Budget.
- Establishment of Quality Standards.
- Establishment of Safety Standards.
- Determination of the Project Delivery Method.
- Selection of the Document Control System
- Development of the General Requirements
- Development of the Technical Specifications and Plans
- Development of the Procurement Documents

Execution Process

- Approval for the Commencement of Projects or Components
- Managing of Program Outcomes and Project Outputs
- Monitor and Control Changes

Closure Process

- Final Program Reports
- Formal Program Closure

Difference in program and project management:

- Stakeholder management is a far more complex and important issue for program managers, as most benefits can be realized only in the future. Project managers should be working within a more constrained framework.

Stakeholder Management

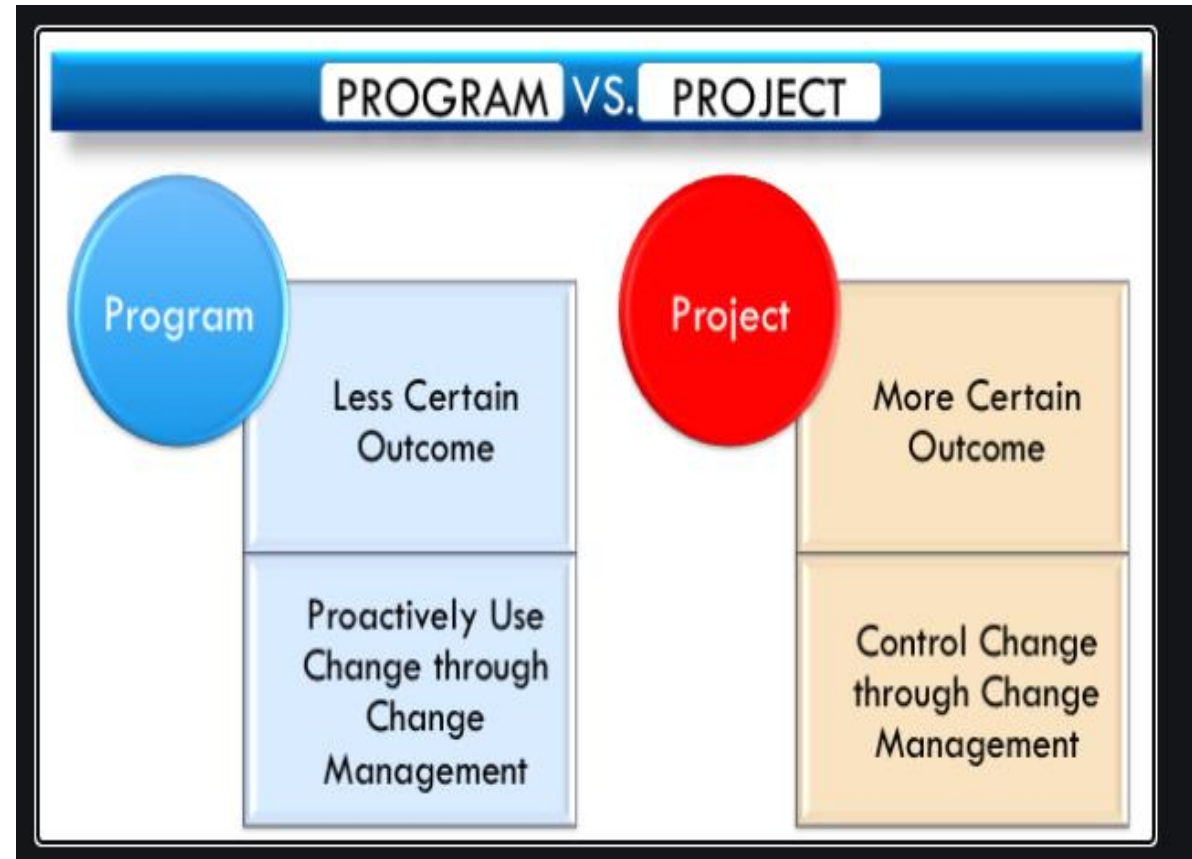
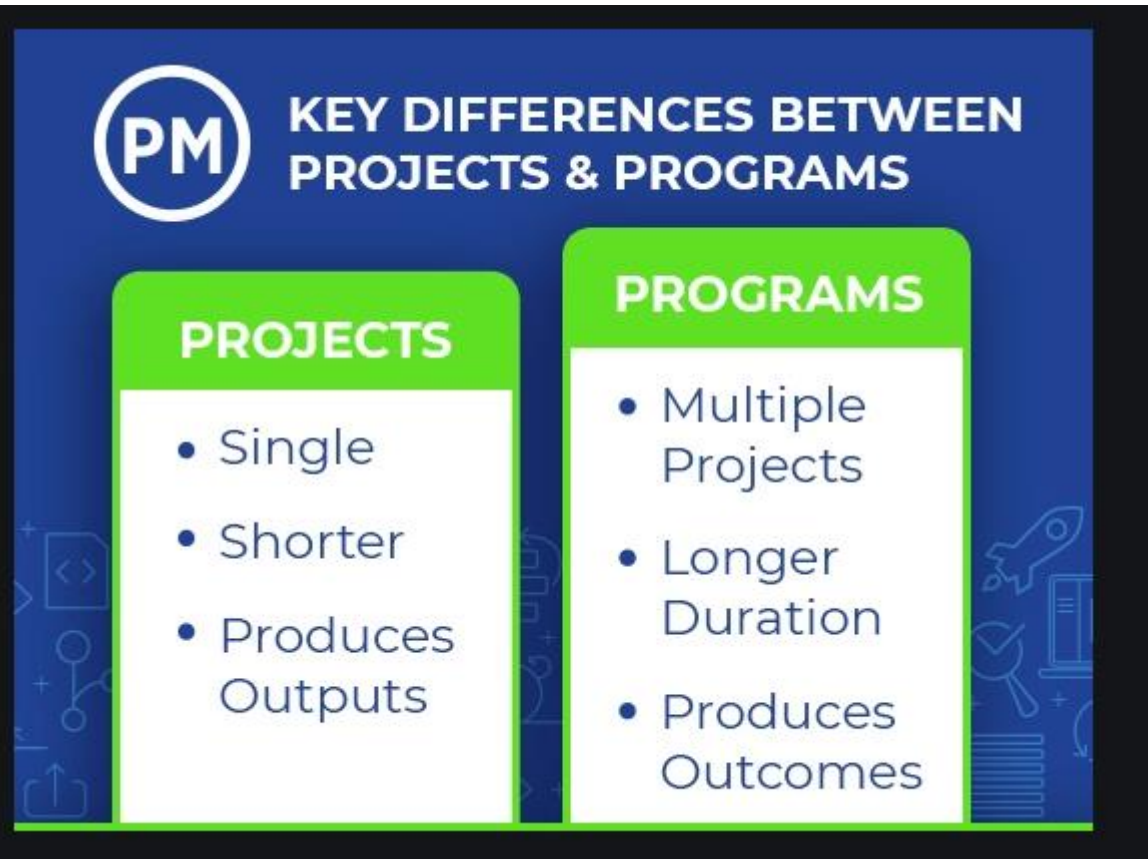
		Interest	
		High	Low
INFLUENCE	High	Focus on	Satisfy
	Low	Inform	Disregard

Meeting Schedule

Meeting	Attendees	Frequency	Distribution	General Purpose
Owner	Owner Program Manager Design Professionals Construction Professionals	Biweekly	Attendees Internal Stakeholders	Program Issue Resolution
Progress and Coordination	Owner Program Manager Project Managers Design Professionals Construction Professionals	Weekly	Attendees External Stakeholders Internal Stakeholders	Progress Update Program Coordination
Superintendent	Program Manager Project Manager Design Professionals Construction Professionals Contractors	Biweekly	Attendees	Project Issue Resolution Coordination

Difference in program and project management:

- The risk management framework of a project should be largely definable. The risk management profile of a program is open-ended and heavily influenced by external factors.



نمونه ارزیابی یک عامل ریسک بر روی یک طرح

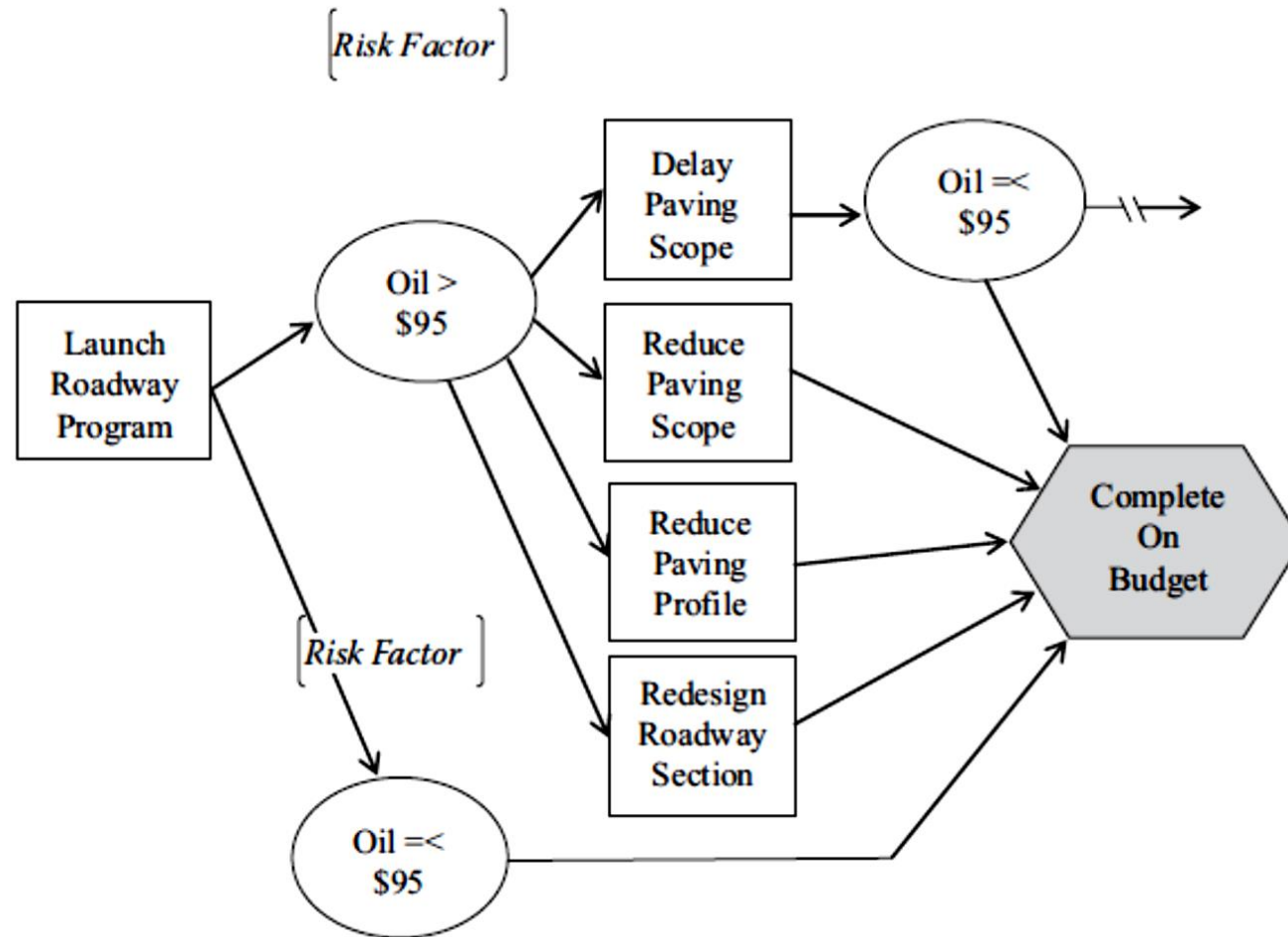


FIGURE 4.9

Simplified influence diagram. (Please see Note 31.)

تفاوت انواع تفکر کوتاه مدت در دفتر مدیریت پروژه و بلند مدت در دفتر مدیریت طرح

Tactical versus Strategic Thinking

Tactical

Strategic

Project management

Program management

Doing things right

Doing the right things

Doing

Planning

How

Why

Management

Leadership

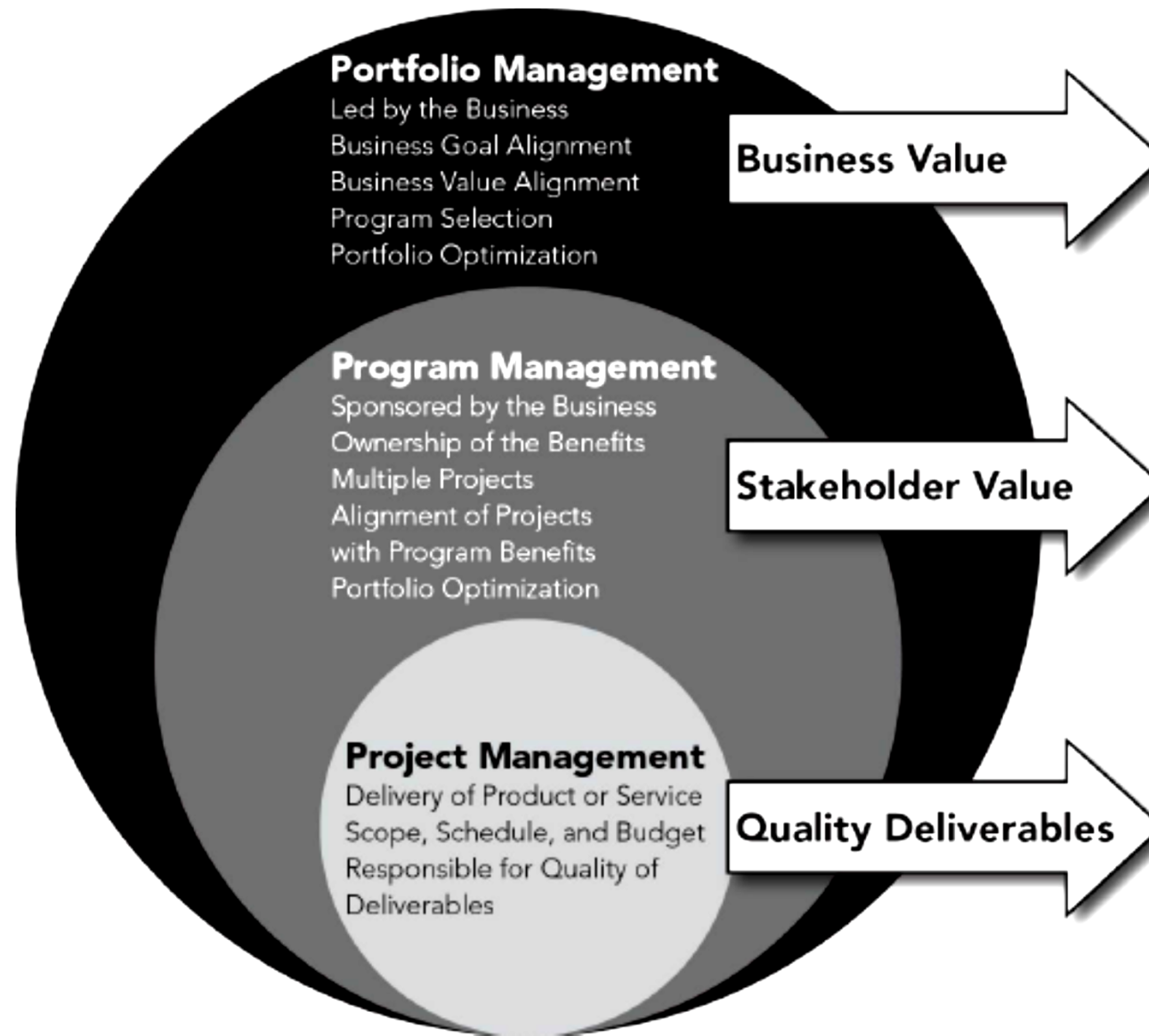
Narrow view

Broad view

Short term

Long term

FIGURE 4-17. *Project, Program, and Portfolio Value Drivers* (Contract Management Solutions (CMS) Group, Inc.)



	Project	Program	Portfolio
Scope	Single project	Multi-project	Proposals and projects
Objective	Deliver promised results	Coordination and communication among its projects	Investment and benefits optimization
Benefit	Reduce risk	Deliver business outcomes	Resource allocation and optimization

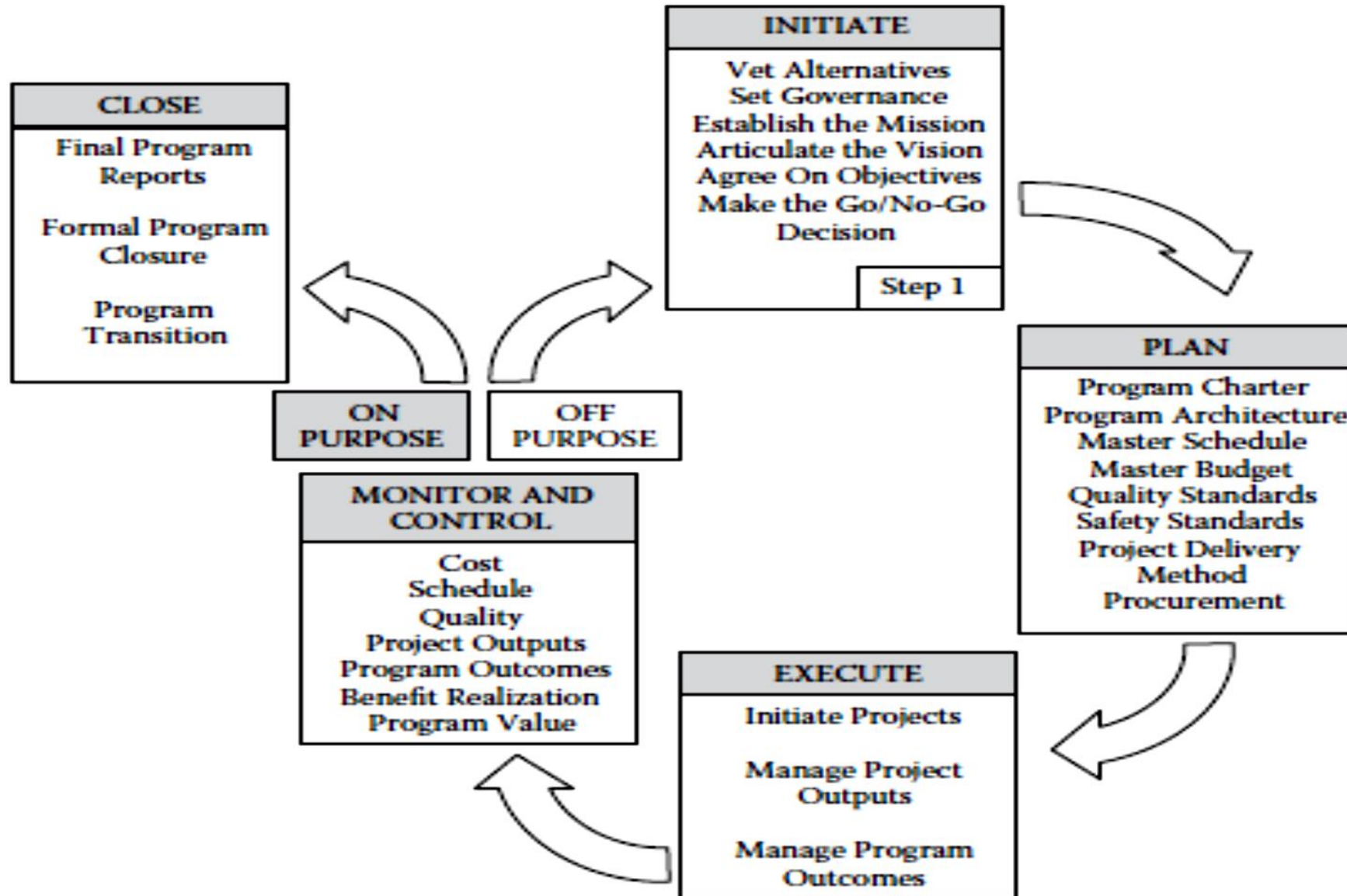


FIGURE 2.1
Program management life cycle.



FIGURE 1.1
Project management triple constraints.

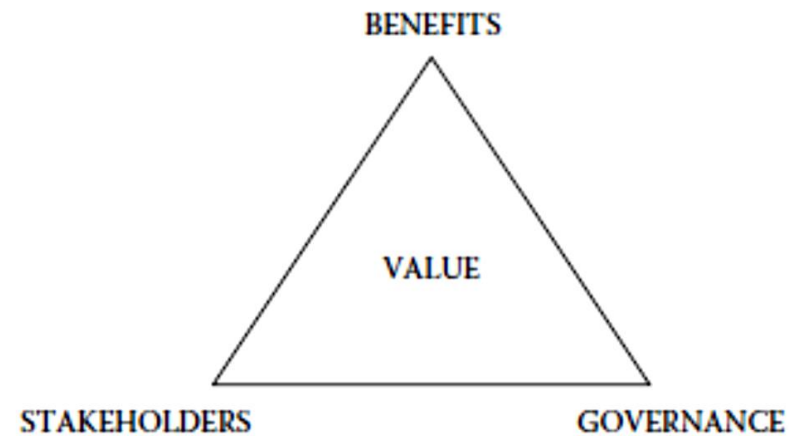


FIGURE 1.2
The three themes of program management.

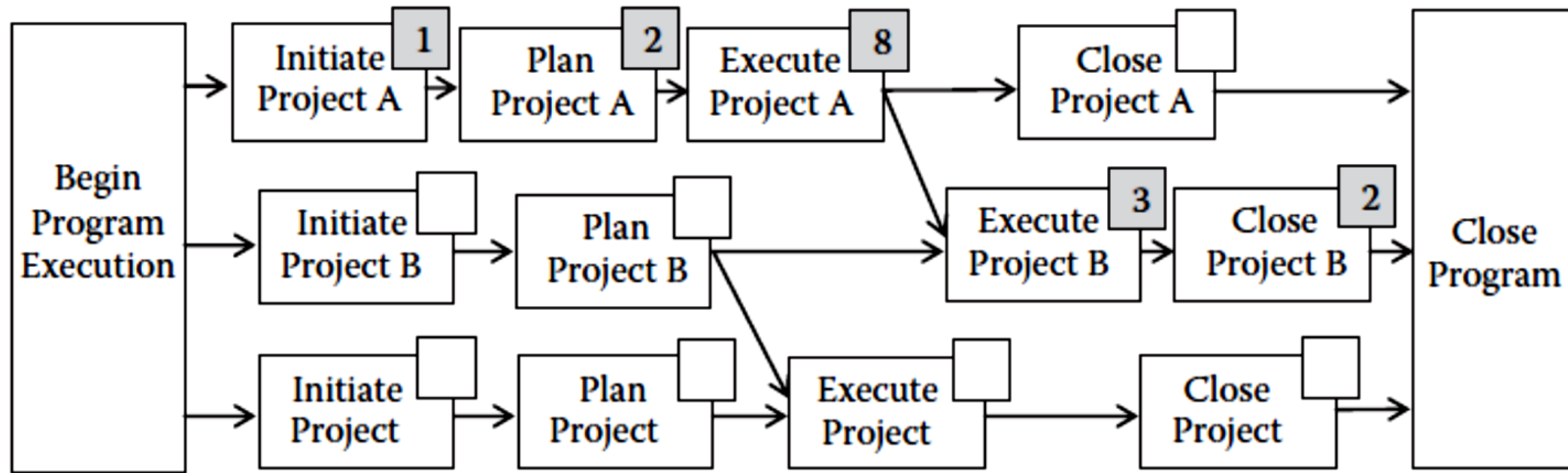


FIGURE 4.2
Network diagram.

ساختار شکست کار در یک طرح

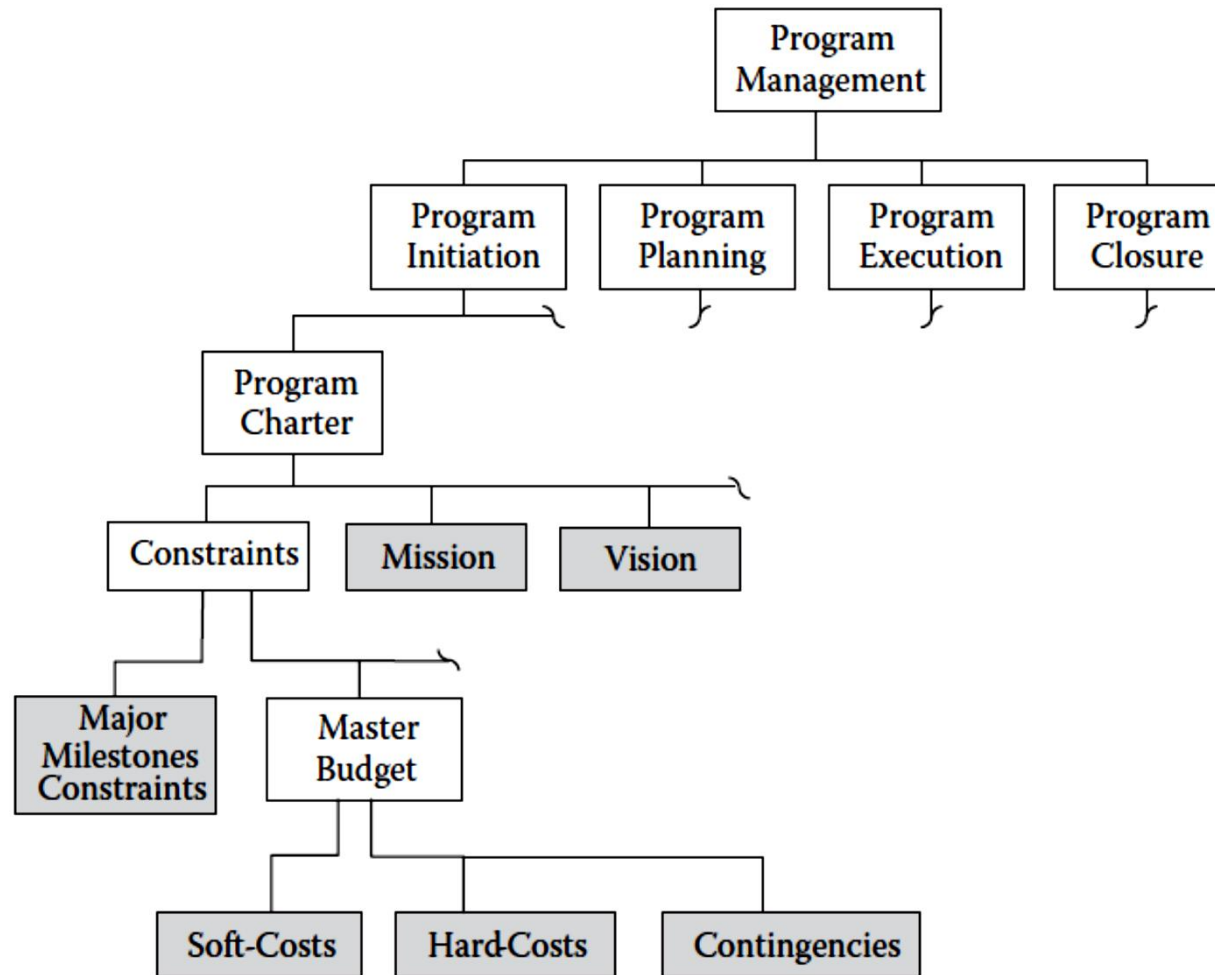
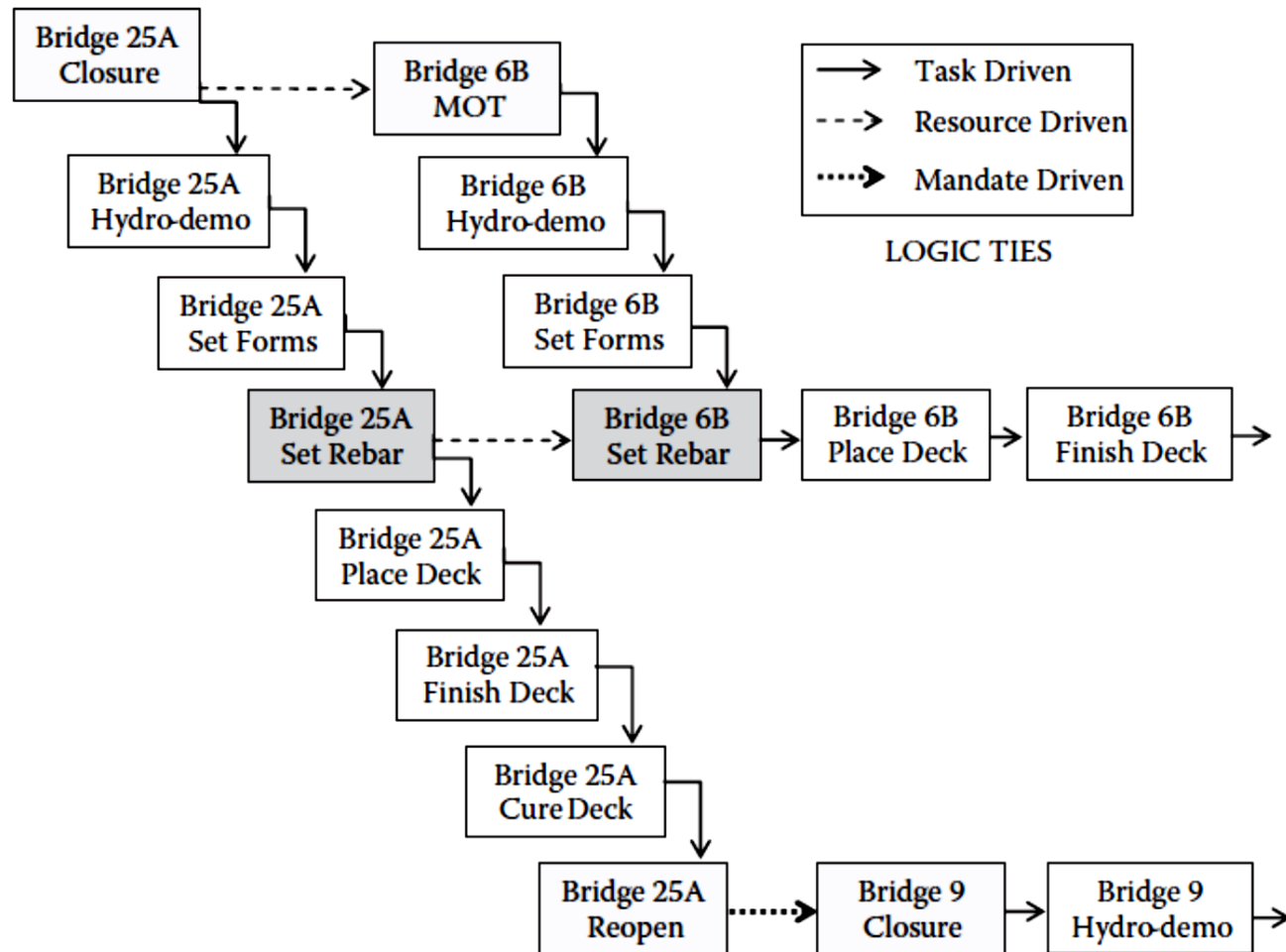


FIGURE 4.3

Program work breakdown structure.

نمای کلی طرح



فلوچارت مدیریت تغییرات در یک طرح

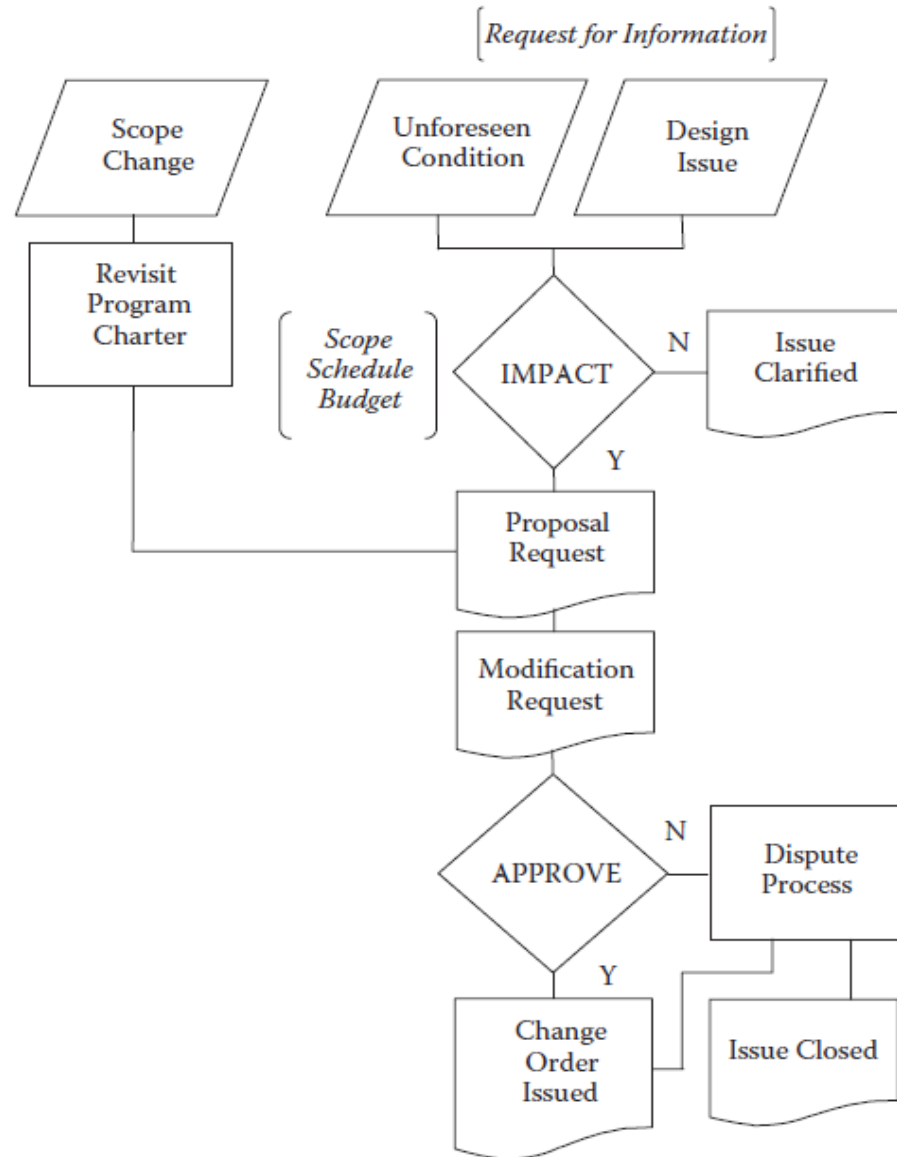


FIGURE 4.11
Basic change management flowchart.