



دفتر مدیریت پروژه (PMO) (Project Management Office)

(تعاریف، قواعد، وظایف، طراحی و پیاده‌سازی)

Fereydoun Fardad

(MSc, PE, PMP, RMP, PBA, ACP, PRINCE2, IPMA-C, PSM, SFC, SFPC, SMPC, CASF, EBCL *A, ICPA, OCB A)

مدرس: فریدون فرداد



- مدرس، سخنران، نویسنده و مشاور بهبود فردی و مدیریت پروژه، کسب و کار و تعالی سازمانهای پروژه محور
- مدیر PMO، مدرس و مدیر پروژههای موسسه مدیریت پروژه آریانا
- مدیر EPMO شرکت ریل پرداز سیستم، مدیر PMO شرکت مهندسين مشاور سازه پردازي ايران
- کارشناس عمران و کارشناس ارشد مهندسی و مدیریت پروژه و ساخت از دانشگاه صنعتی امیرکبیر
- عضو موسسه PMI، انجمن مدیریت پروژه ایران و سازمان نظام مهندسی ساختمان استان تهران
- عضو تیم بازنگري ویرایش‌های ششم و هفتم استاندارد مدیریت پروژه PMBOK، مدیریت ریسک، تخمین و زمانبندی PMI
- عضو کمیته‌های گواهی‌نامه مشاوران و جایزه ملی مدیریت پروژه ایران (انجمن مدیریت پروژه ایران)
- دارای مدارک مدیریت پروژه PMP و RMP و PBA از موسسه مدیریت پروژه آمریکا (PMI)
- دارای مدرک مدیریت پروژه PRINCE2 از OGC انگلستان
- دارای مدرک مدیریت پروژه سطح C از انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه (IPMA-C)
- دارای مدرک مدیریت پروژه اسکرام مستر حرفه‌ای (PSM) از Scrum.org آمریکا
- دارای مدرک مدیریت پروژه چابک SFC از موسسه PM Study آمریکا
- دارای مدرک مدیریت پروژه چابک CASF از موسسه SkillFront آمریکا
- دارای مدارک مدیریت پروژه چابک SMPC, SFPC از موسسه CertiProf آمریکا
- دارای گواهی نامه سطح A شایستگی مدیریت اتحادیه اروپا (EBCL*A)
- دارای مدرک ارزیاب حرفه‌ای ICIPA از IMI-ADC
- دارای مدرک سرمیزی ISO 21500 از موسسه G-Certi.
- دارای مدرک ارزیاب حرفه‌ای مدل PM-Delta (OCB) از انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه (IPMA)
- ارزیاب و سرارزیاب جایزه تعالی مدیریت پروژه ایران (PEM) و جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی (EFQM)
- ارزیاب مستقل مدل بلوغ مدیریت پروژه پتروشیمی (CPM3)، ارزیاب سیستم مدیریت کیفیت ISO 9001
- مدیر سیستم و کیفیت گروه پیمانکاری بام، مدیر کنترل پروژه و HSE شرکت مهندسين مشاور گذرراه
- مدرس دارای صلاحیت انجمن مدیریت پروژه ایران (همکار آموزشی انجمن مدیریت پروژه ایران) و سازمان مدیریت برنامه‌ریزی (TOT)
- عضو تیم مولفین اولین کتاب مدل تعالی پروژه (PEM) در ایران
- سابقه تدریس بیش از ۴۵۰ دوره آموزشی در سازمانها و صنایع مختلف
- ارایه مقالات و سخنرانی‌های متعدد علمی در کنفرانس‌های ملی و بین‌المللی



۳

Contact me!

Contact Information



Name: Fereydoun Fardad



Mail: f.f1357@yahoo.com



Web: www.fartik.com



fereydoun.fardad



fereydounfardad



fereydounfardad



FardadPM

فریدون فرداد
Fereydoun.Fardad



Fartik فرتیک
Personal &
Organizational
Development Academy

**روزی که یادگرفتن را
متوقف کنید، روزی
است که شروع به مردن
می کنید**

رابرت کیوساکی

نویسنده کتاب پدر پولدار، پدر بی پول



Copyright ©



با سلام

دوست و سرور گرامی

تمامی حقوق این اثر متعلق به نگارنده می باشد و هرگونه نسخه برداری از آن، اعم از کپی، اسکن، تکثیر، نسخه برداری الکترونیکی و یا ترجمه بخش و یا تمام آن منوط به اجازه کتبی از نگارنده می باشد.

لذا با توجه به اینکه برای تهیه جزوه فوق زمان، هزینه و انرژی بسیار زیادی صرف شده تا از هر نظر ممتاز باشد، از شما تقاضا دارم اصول کپی رایت را رعایت کرده و در صورت نیاز، سفارش خرید آن را به تهیه کننده بدهید.
با تشکر

Copyright © 2021. All Rights Reserved, Fereydoun Fardad



اهداف دوره



دفتر مدیریت پروژه (PMO)

آشنایی با مفاهیم اولیه مدیریت پروژه و PMO

ضرورت وجود PMO در سازمانهای پروژه محور

آشنایی با کارکردهای PMO

آشنایی با نحوه ایجاد PMO در سازمانها

تشریح برخی از تجارب مرتبط با استقرار PMO



سرفصل‌های دوره



تعاریف پایه مدیریت پروژه
و PMO

چرایی نیاز به PMO در
سازمانهای پروژه محور

کارکردهای عمومی دفتر
مدیریت پروژه (PMO)

مزایای ایجاد دفتر مدیریت
پروژه (PMO)

طراحی و استقرار دفتر
PMO (مطالعه موردی)

انواع مدل‌های مفهومی دفتر
مدیریت پروژه (PMO)

رهبری تغییر (مدیریت
تحول ایجاد PMO)

چالش‌ها و راه کارهای
پیاده سازی PMO



آیا وجود PMO برای یک سازمان لازم است؟



WELCOME



چرا دفتر مدیریت پروژه؟

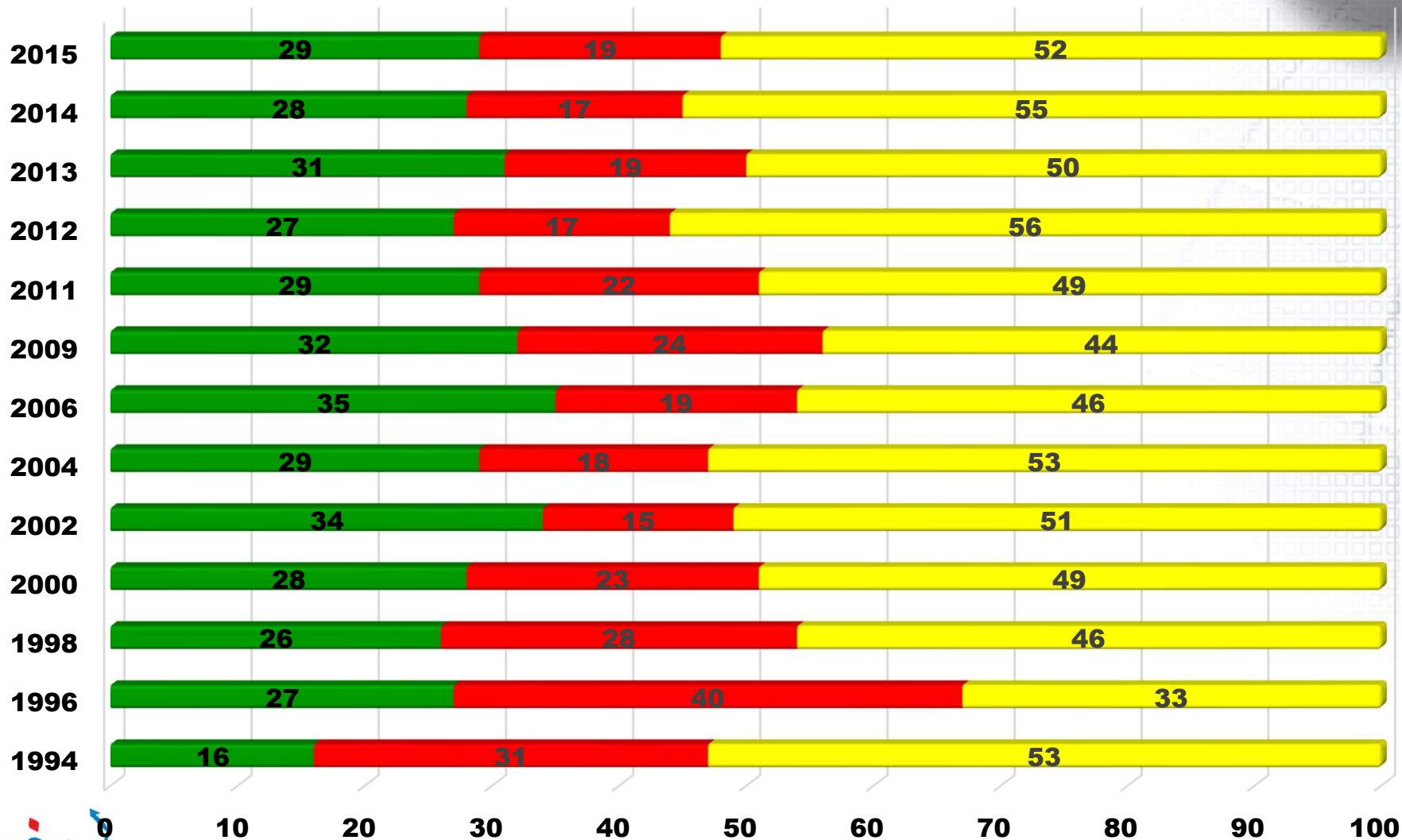


- چالش بزرگ (Big Challenge) ❄
- دلایل عمده شکست پروژهها ❄
- مسائل و مشکلات پروژهها ❄
- وضعیت مدیریت پروژه در ایران ❄
- دلایل تأخیر در پروژههای نفت و گاز ❄

۱۰



چالش بزرگ



■ success ■ failed ■ challenging

F.Fardad (MSc,PE,PMP,PBA,RMP,PRINCE2,IPMA-C,PSM,SFC,EBCL,ICPA)



دلایل عمده شکست پروژه‌ها



10
TOP



- به کارگیری مدیران پروژه بی تجربه یا آموزش ندیده
- شکست در شناسایی و مدیریت انتظارات ذی‌نفعان
- رهبری ضعیف
- شکست در شناسایی، مستندسازی و پیگیری الزامات
- فرایندهای برنامه‌ریزی یا برنامه‌های ضعیف
- تخمین‌های غیر واقعی از کار
- اختلافات فرهنگی - اخلاقی (حرفه‌ای)
- اختلافات بین تیم پروژه با سایر واحدهای سازمانی
- استفاده از روش‌های ناقص و ناکارآمد
- ارتباطات ناقص شامل گزارشات و پیگیری ضعیف پیشرفت کار



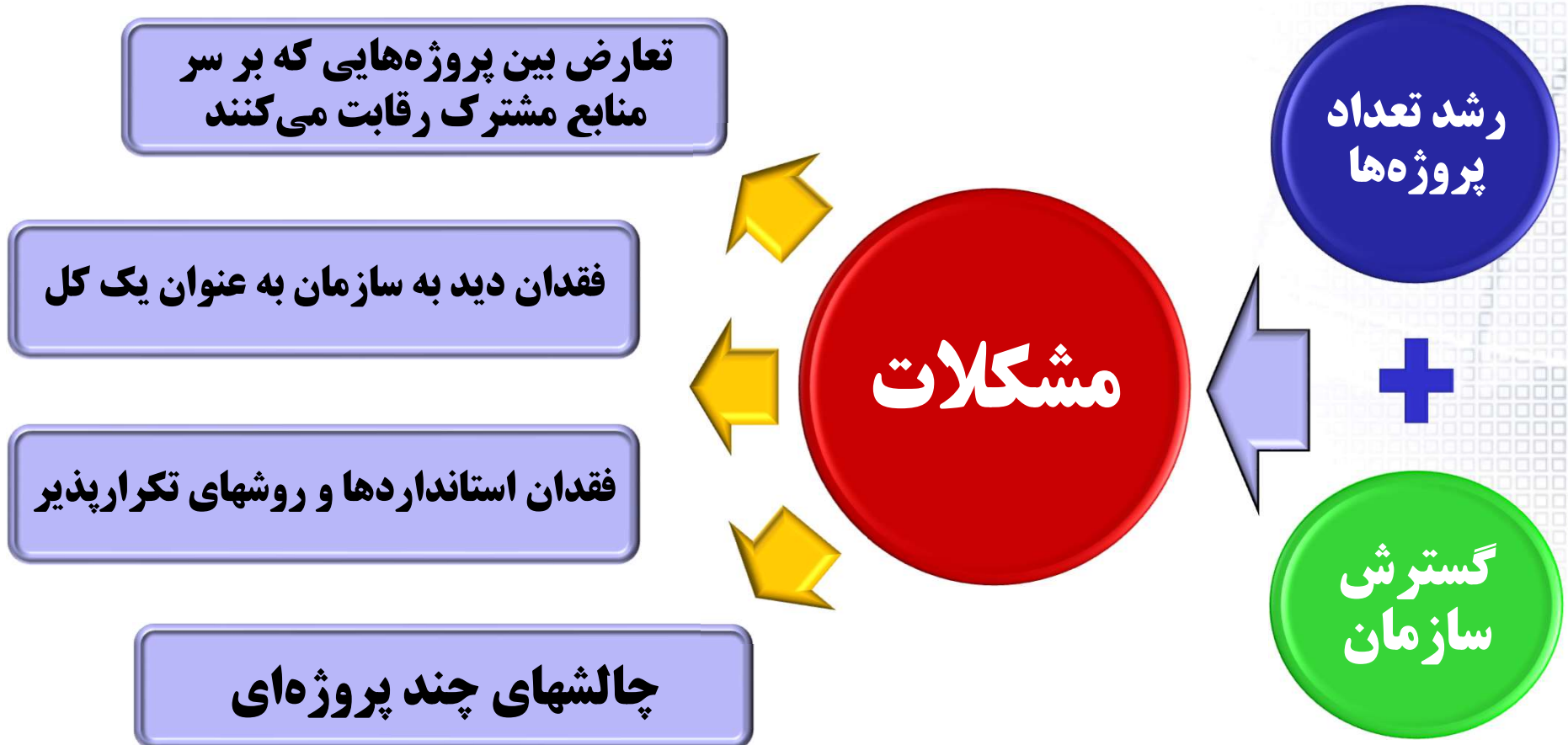
چرا دفتر مدیریت پروژه؟



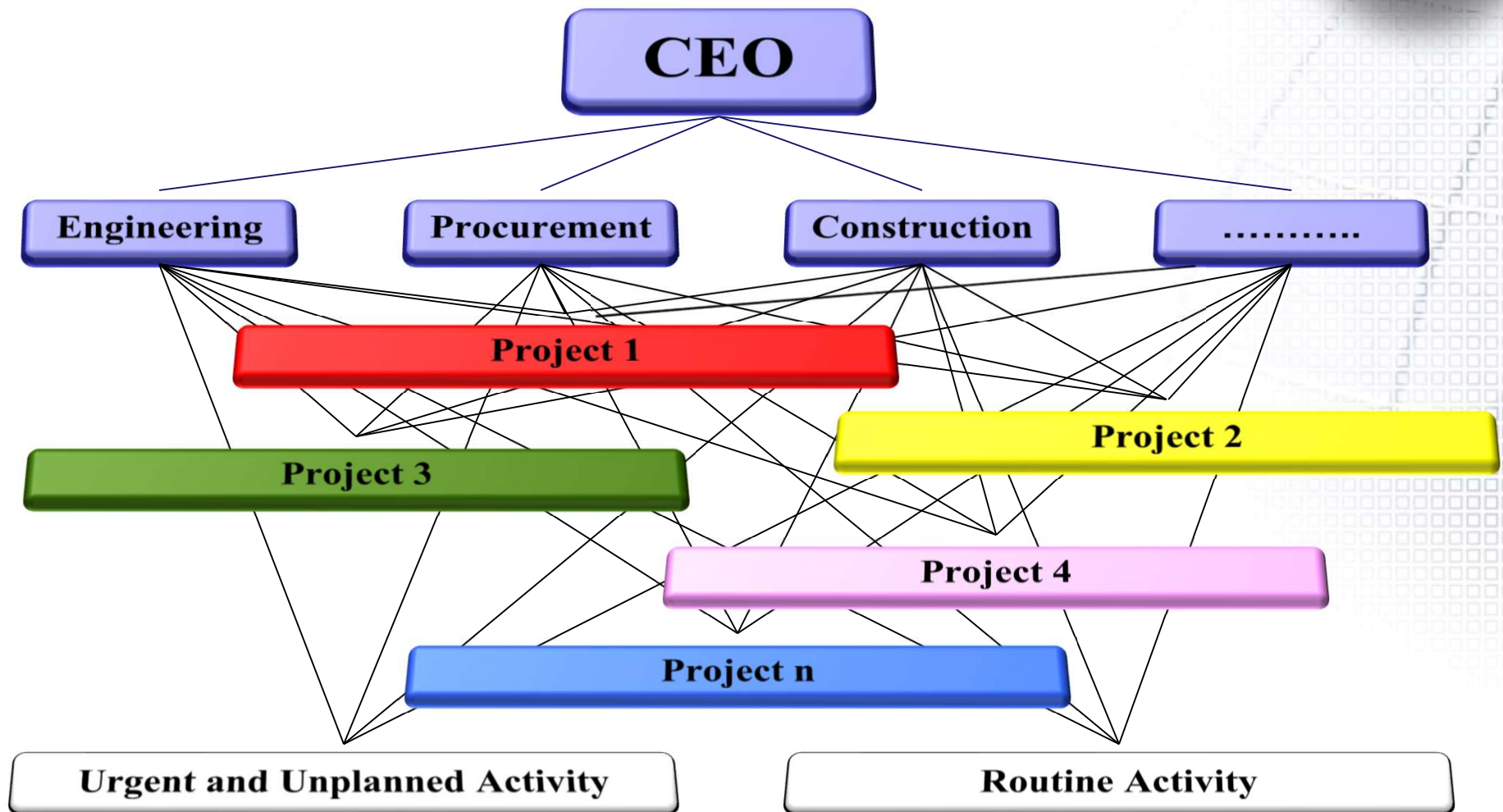
سازمانهای بزرگ پروژه محور



چرا دفتر مدیریت پروژه؟



چالشهای محیطهای چند پروژه‌ای



مشکلات چه بود؟



❖ تعارض بین پروژه‌هایی که بر سر منابع مشترک رقابت می‌کنند.
 ❖ چالش‌های چند پروژه‌ای
 ❖ فقدان استانداردها و روش‌های تکرارپذیر
 ❖ فقدان دید به سازمان به عنوان یک کل

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

ایجاد واحد سازمانی برای مدیریت پروژه‌های چندگانه

راه حل



واحد سازمانی برای مدیریت پروژه‌های چندگانه

نگاه یکپارچه به کل سیستم مدیریت پروژه

PMIO

F.Fardad (MSc,PE,PMP,PBA,RMP,PRINCE2,IPMA-C,PSM,SFC,EBCL,ICPA)



Introduction

چارچوب مدیریت پروژه (تعاریف و مفاهیم)



- پروژه و کارهای جاری *
- تعریف پروژه و مدیریت پروژه *
- مدیریت طرح و مدیریت پورتفولیو *
- مدیریت پروژه سازمانی *
- مهارت‌های مدیر PMO *



مهارت‌های مدیر PMO



قادر به
بکارگیری
موثر دانش
مدیریت پروژه
در عمل باشد



دانشی که مدیر
PMO در مورد
مدیریت پروژه دارد

خصوصیات لازم جهت رهبری و
هدایت موثر تیم دفتر مدیریت
پروژه را داشته باشد

مهارت‌های فردی



P M O



تعاریف پایه مرتبط با دفتر مدیریت پروژه



- تعریف دفتر مدیریت پروژه *
- اسامی و عناوین مختلف PMO *
- سیر تکاملی دفتر مدیریت پروژه *
- روند رشد PMO در سازمانها *
- بلوغ مدیریت پروژه و PMO *
- جایگاه PMO در سازمان *

دفتر مدیریت پروژه (PMO)



دفتر مدیریت پروژه، یک واحد و بدنه سازمانی است که می‌تواند مسئولیت مدیریت متمرکز و هماهنگ پروژه‌های (طرح یا پورتفولیو) زیر مجموعه قلمرو خود باشد. (PMBOK 6 Ed.).

مسئولیت‌های یک دفتر مدیریت پروژه می‌تواند دامنه‌ای شامل پشتیبانی مدیریت پروژه تا مسئولیت واقعی مدیریت مستقیم یک پروژه را در برگیرد.

دفتر مدیریت پروژه موجودیتی سازمانی است با پرسنل تمام وقت یا پاره وقت که نقطه کانونی برای اصول مدیریت پروژه در سازمان محسوب می‌گردد.

(Rad 2002).





دفتر مدیریت پروژه (PMO)



سازمانی حمایتی برای تضمین، تدوین و بکارگیری بهترین اقدامات (Best Practices) در مدیریت پروژه و ارائه خدمات پشتیبانی به متولیان و خبرگان مدیریت پروژه برای دستیابی به سطوح بهینه عملکرد در پروژه‌ها.

فرد یا گروهی از افراد موظفند تا کوششها و اقدامات موقت سازمانی (پروژه) را مدیریت، کنترل و هدایت کنند.

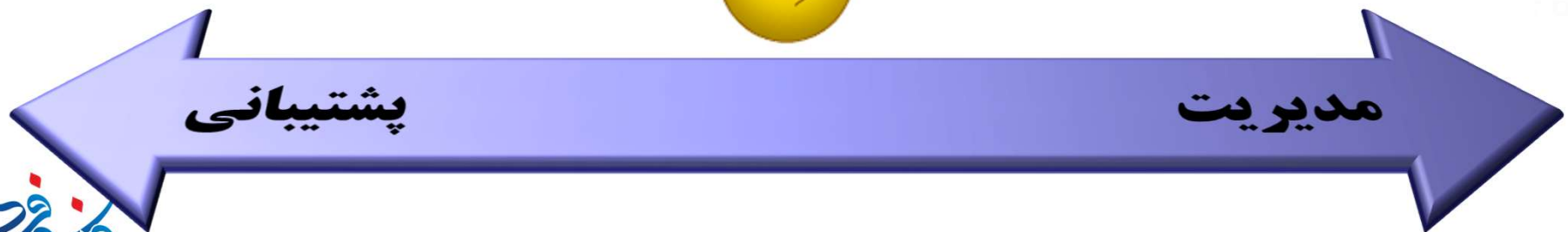
دفتری فیزیکی یا مجازی، متشکل از خبرگان مدیریت پروژه که نیازهای مدیریت پروژه سازمان را برطرف می‌کنند و از طرفی به عنوان مرکزیتی در سازمان تلاش می‌کنند تا سازمان به تعالی مدیریت پروژه دست یابد.



دیگر اسامی PMO



Enterprise Project Management Office (EPMO)	دفتر مدیریت پروژه سازمانی
Project Office (PO)	دفتر پروژه
Enterprise Project Office (EPO)	دفتر پروژه سازمانی
Project Management Center of Excellence (PMCE)	مرکز تعالی مدیریت پروژه
Project Management Resource Team (PMRT)	تیم منابع مدیریت پروژه
Project Center of Excellence (PCOE)	مرکز تعالی پروژه
Project Support Office (PSO)	دفتر پشتیبانی پروژه





دیگر اسامی PMO



EPMO

PO

EPO

PMCE

PMRT

PSO

همه عبارات فوق‌الذکر و یا هر عبارت مشابه دیگری که در متون مدیریت پروژه مورد استفاده قرار می‌گیرند، دلالت بر ماهیت و **فلسفه وجودی یکسانی** دارند که تحت هر عنوانی که مطرح گردند، زیر یک چتر رسالت حرفه‌ای و کاری خاص قرار می‌گیرند.



دیگر اسامی PMO



تمامی عبارات فوق و یا سایر عبارتهای مشابه دارای مفهوم مشترکی می باشند و همگی توصیف کننده واحدی سازمانی می باشند که قادر است:

با توسعه متدولوژی مدیریت پروژه، بهبود تعاملات و استفاده بهتر از منابع سازمان را موجب می گردد

از طریق ارائه و استفاده از ابزارها و استانداردهای مختلف، ضمن ایجاد تعهد و توانمندسازی پروژهها در نهایت میزان موفقیت پروژه را افزایش دهد.

با فراهم نمودن سیاستها، رویه های مدیریت پروژه و ارائه خدمات پشتیبانی، آموزش و انتخاب مدیران پروژه رویکرد مدیریت پروژه را در سازمان جهت دهی نماید

به عنوان عاملی کلیدی در ایجاد و توسعه شایستگی های سازمانی و در تحلیل مدیریت و بازرنگری پروژه ها نقش داشته باشد

P M O



کارکردهای دفتر مدیریت پروژه



- دسته‌بندی کارکردهای PMO
- کارکردهای پروژه محور
- کارکردهای سازمان محور
- اهمیت کارکردهای PMO
- ریسک فعالیتهای PMO
- مشکلات فعالیتهای PMO

جایگاه مسؤلیتهای PMO در سازمان



بلوغ مدیریت پروژه و PMO



اولین سوال سازمان یا
مدیر PMO



از کجا باید
شروع کنم؟

P M O

انواع مدل‌های مفهومی دفتر مدیریت پروژه



- دسته بندی کارکردهای PMO *
- کارکردهای پروژه محور *
- کارکردهای سازمان محور *
- اهمیت کارکردهای PMO *
- ریسک فعالیتهای PMO *
- مشکلات فعالیتهای PMO *

P M O



طراحی و پیاده‌سازی PMO (مطالعه موردی)



- ❖ مراحل طراحی و استقرار PMO
- ❖ ارزیابی بلوغ مدیریت پروژه سازمان
- ❖ منشور دفتر مدیریت پروژه
- ❖ ممیزی عملکرد PMO
- ❖ چالش‌های پیاده‌سازی PMO
- ❖ توصیه‌ها و راه‌کارهای پیاده‌سازی PMO

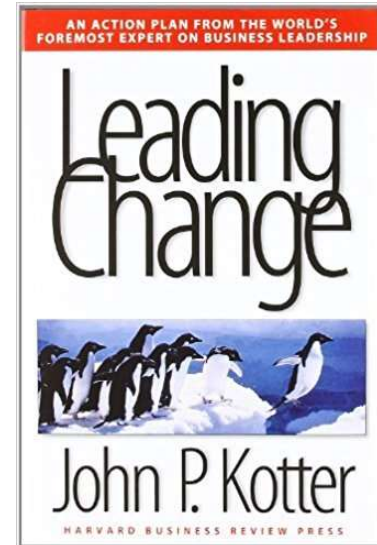
P M O



رهبری تغییر

(مدیریت تحول ایجاد PMO در سازمانها)

leading
change



منابع و مراجع



- ❖ راهنمای طراحی و پیاده سازی دفتر مدیریت پروژه (PMO) نگاهی جامع بر مفاهیم، مدل ها و کارکردها، رضا آتش فراز و علی کیوانلو.
- ❖ بسته آموزشی دفتر مدیریت پروژه (PMO)، مزدک عبایی، موسسه مدیریت پروژه آریانا
- ❖ Project Management Institute. 2013. *Project Management body of Knowledge (PMBOK) – Fifth Edition*. Newtown Square, PA: PMI.
- ❖ Project Management Institute. 2013. *The Standard for Program Management – Third Edition*. Newtown Square, PA: PMI.
- ❖ Project Management Institute. 2013. *The Standard for Portfolio Management – Third Edition*. Newtown Square, PA: PMI.
- ❖ The advanced Project Management Office. Parviz Rad.
- ❖ Building Project Management Center of Excellence, Dennis Bolles.
- ❖ رهبری تغییر، جان کاتر، مترجمین: مهدی ایران نژاد، مینو سلسله.

