



Project Management

Saeid Ashori

Mostafa Lotfi



مباحث

1. تاریخچه مدیریت پروژه
2. سیر تحول مدیریت پروژه
3. استانداردها و متدولوژی های مدیریت پروژه
4. تفکرات نوین مدیریت پروژه
5. رویکردی نوین در مدیریت پروژه
6. واحد مدیریت پروژه PMO



تاریخچه و سیر تحول مدیریت پروژه

1 - تاریخچه و سیر تحول مدیریت پروژه

2-1 مدیریت پروژه کهن

3-1 Gantt Chart اوایل قرن بیستم

4-1 روش مسیر بحرانی دهه 50

5-1 تشکیل سازمان های تخصصی در دهه 60 و 70

6-1 خلق تکنیک ها و روشهای پیچیده دهه 80

7-1 مدیریت ریسک و قدرت سازمانی دهه 90

8-1 رویکردهای متفاوت برای پروژه های متفاوت دوره حاضر

9-1 مقاله آقای میدلر 1995

10-1 مقاله پروفیسور پینتو و خراباندا 2006



استانداردها و متدولوژی های مدیریت پروژه

2- استانداردها و متدولوژی های مدیریت پروژه

PMBOK 2004 1-2

PRINCE2 2-2

ICB 3-2

P2M 4-2

BOK 5-2 سایر

....

PMBOK 2004

PROJECT MANAGEMENT

4. Project Integration Management

- 4.1 Develop Project Charter
- 4.2 Develop Preliminary Project Scope Statement
- 4.3 Develop Project Management Plan
- 4.4 Direct and Manage Project Execution
- 4.5 Monitor and Control Project Work
- 4.6 Integrated Change Control
- 4.7 Close Project

7. Project Cost Management

- 7.1 Cost Estimating
- 7.2 Cost Budgeting
- 7.3 Cost Control

10. Project Communications Management

- 10.1 Communications Planning
- 10.2 Information Distribution
- 10.3 Performance Reporting
- 10.4 Manage Stakeholders

5. Project Scope Management

- 5.1 Scope Planning
- 5.2 Scope Definition
- 5.3 Create WBS
- 5.4 Scope Verification
- 5.5 Scope Control

8. Project Quality Management

- 8.1 Quality Planning
- 8.2 Perform Quality Assurance
- 8.3 Perform Quality Control

11. Project Risk Management

- 11.1 Risk Management Planning
- 11.2 Risk Identification
- 11.3 Qualitative Risk Analysis
- 11.4 Quantitative Risk Analysis
- 11.5 Risk Response Planning
- 11.6 Risk Monitoring and Control

6. Project Time Management

- 6.1 Activity Definition
- 6.2 Activity Sequencing
- 6.3 Activity Resource Estimating
- 6.4 Activity Duration Estimating
- 6.5 Schedule Development
- 6.6 Schedule Control

9. Project Human Resource Management

- 9.1 Human Resource Planning
- 9.2 Acquire Project Team
- 9.3 Develop Project Team
- 9.4 Manage Project Team

12. Project Procurement Management

- 12.1 Plan Purchase and Acquisitions
- 12.2 Plan Contracting
- 12.3 Request Seller Responses
- 12.4 Select Sellers
- 12.5 Contract Administration
- 12.6 Contract Closure



تفکرات نوین مدیریت پروژه

3- تفکرات نوین مدیریت پروژه

1-3 واحد مدیریت پروژه PMO

2-3 رویکرد های نوین

Game Theory 3-3

Leadership 4-3

Lean Thinking 5-3

....



رویکردی نوین در مدیریت پروژه

5- رویکردی نوین در مدیریت پروژه

Effective Project Management , Dr. K. Wysocky 1-5

1-5 مدیریت پروژه سنتی Traditional Project Management

Adaptive Project Framework 2-5

Extreme Project Management 3-5

بررسی ماهیت رویکردهای متفاوت مدیریت پروژه

		How to Get it	
		Clearly Defined	Not Clearly Defined
What's Needed	Clearly Defined	TPM	APF
	Not Clearly Defined	N/A	Extreme

Traditional

Put a detailed plan in place and get started

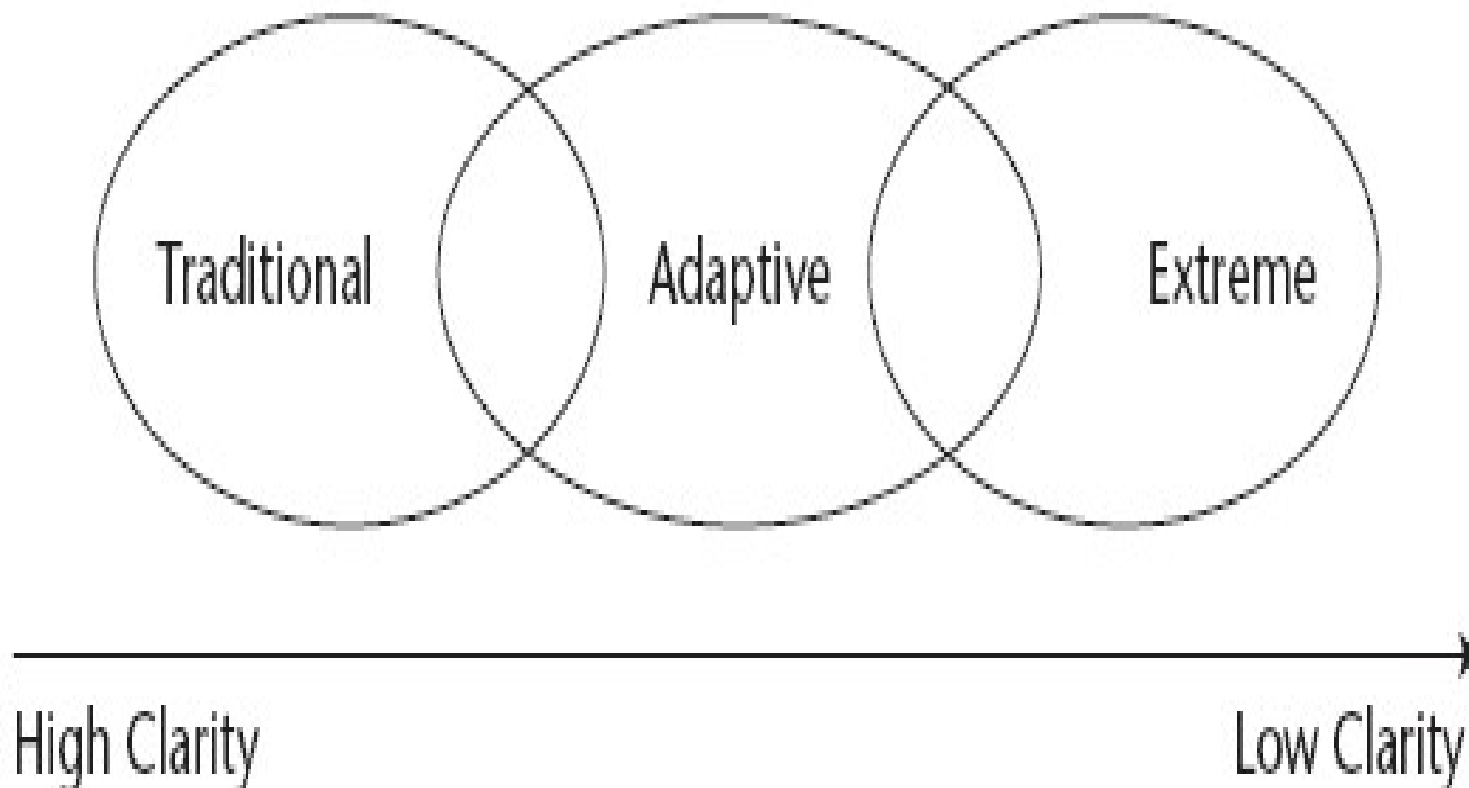
Adaptive

Define a framework and get started

Extreme

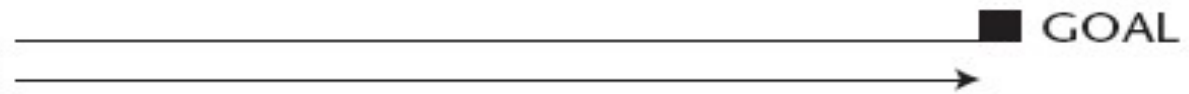
Make an educated guess and get started

رویکردهای متفاوت از لحاظ پیچیدگی



TPM

PLAN

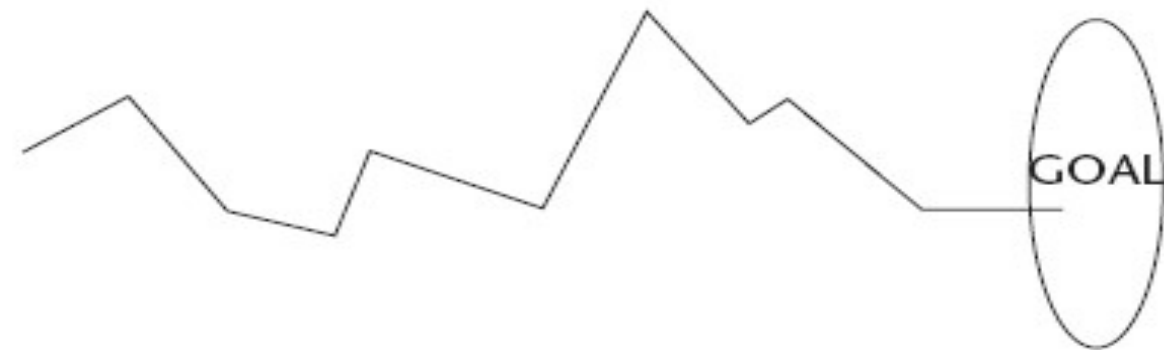


APF

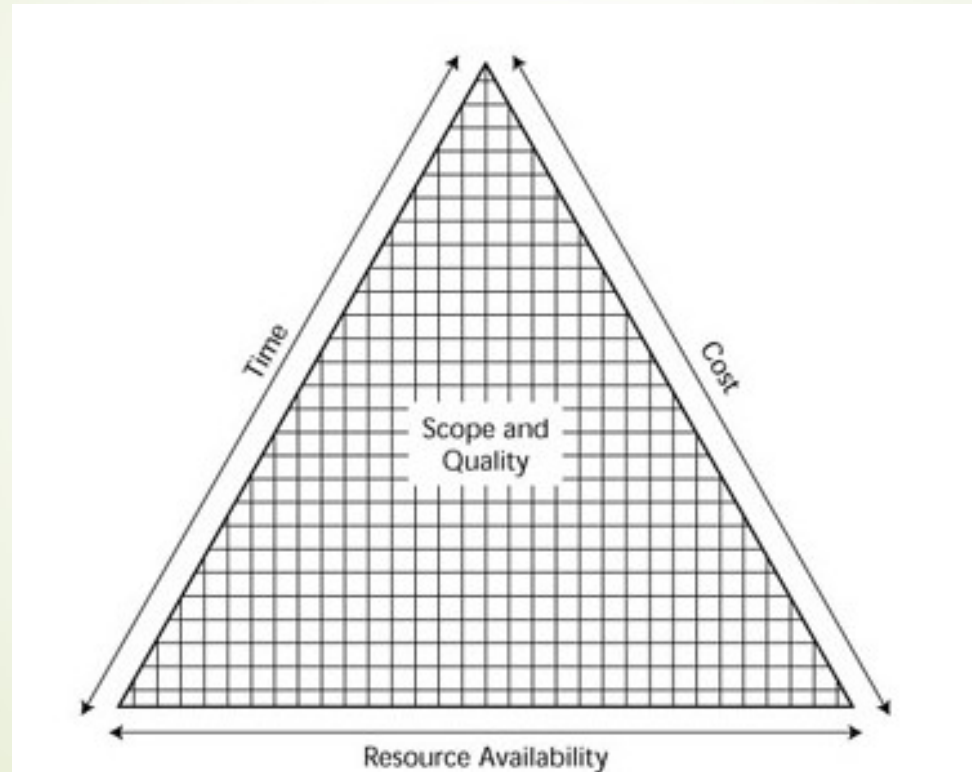
PLAN



xPM



TPM مدیریت پروژه سنتي



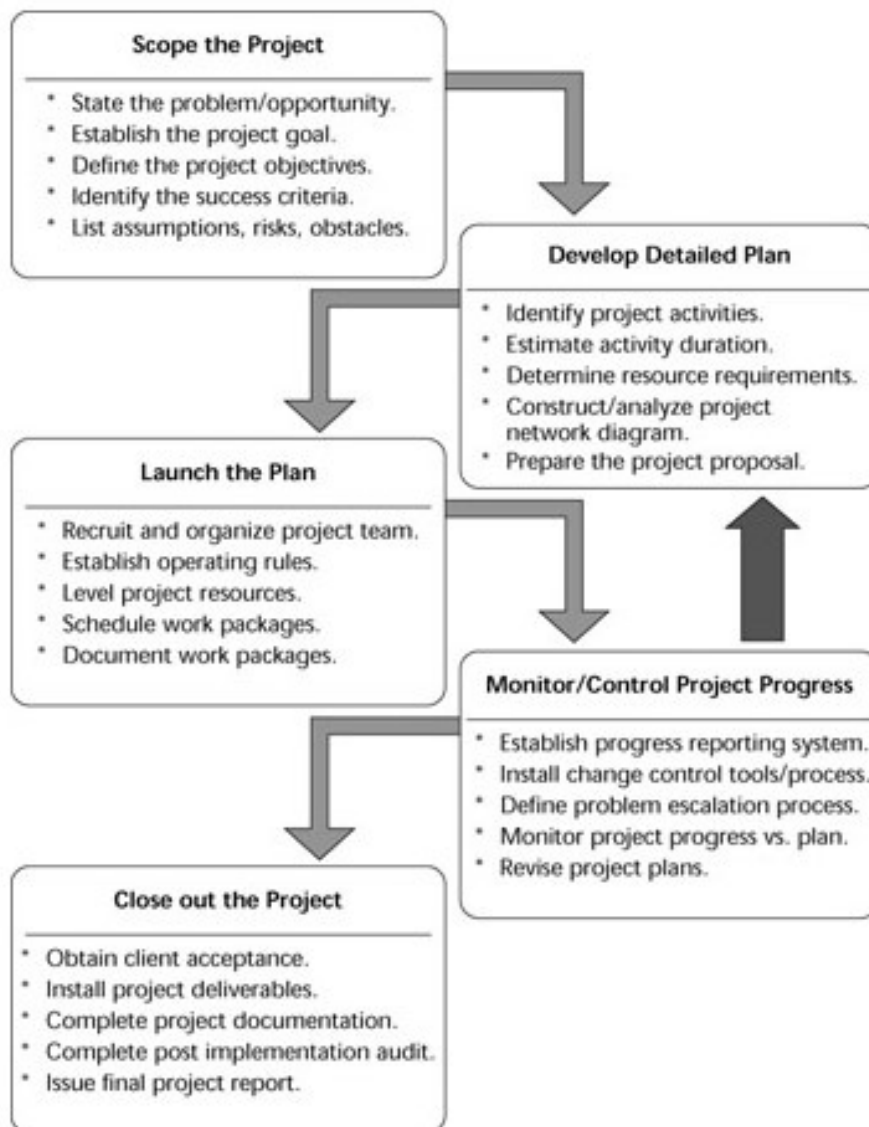


Figure 2.1: The TPM life cycle.

➡ چرخه حیات پروژه های سنتی

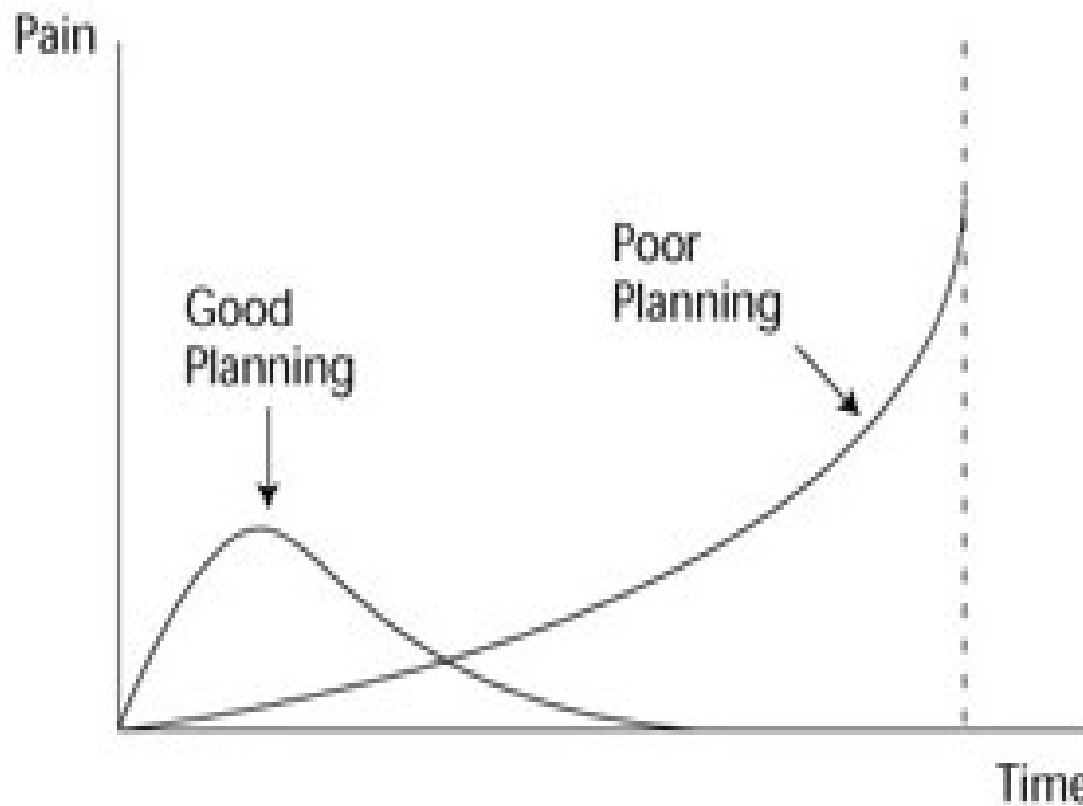


Figure 2.8: The project management life cycle pain curve.

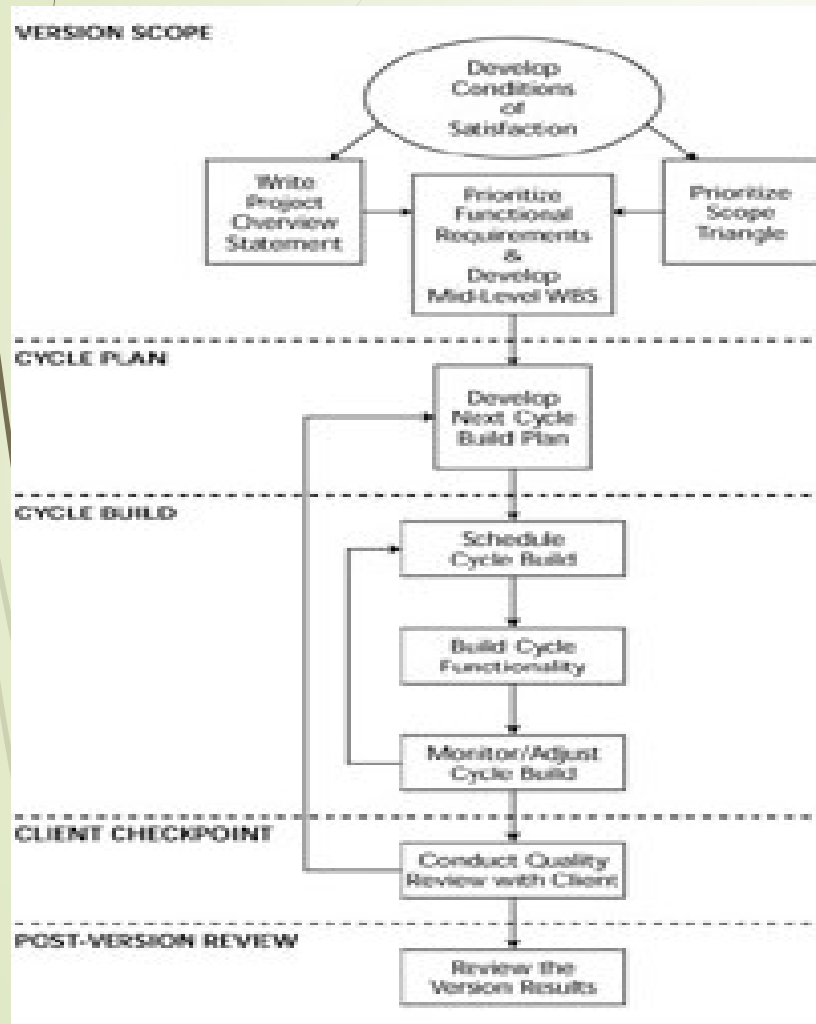
منحنی درد



TPM مدیریت پروژه سنتی

- مشخص کردن محدوده پروژه
- شناسایی فعالیت های پروژه
- پیش بینی زمان منابع و هزینه
- ایجاد شبکه فعالیت های پروژه
- نهایی کردن برنامه زمانبندی پروژه
- اجرا
- کنترل و پایش پروژه
- بستن پروژه

Adaptive Project Framework



پنج فاز در پروژه های APF

Cycle Plan ➡

Cycle Build ➡

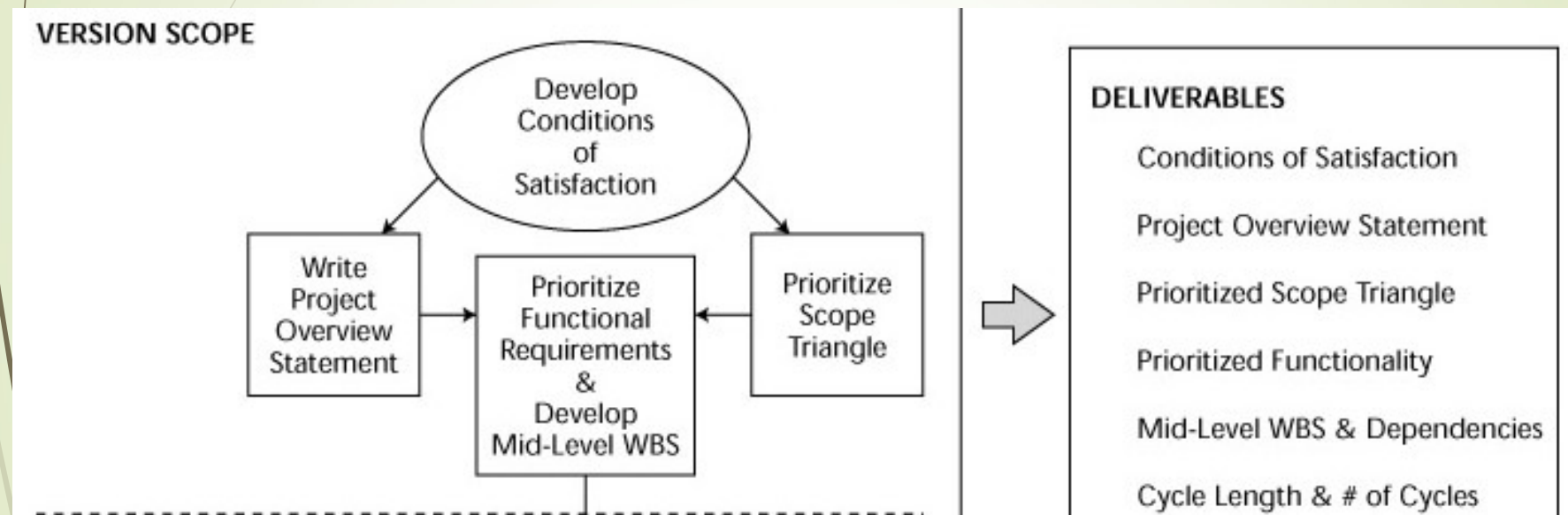
Client Checkpoint ➡

Post-Version Review ➡

Version Scope ➡

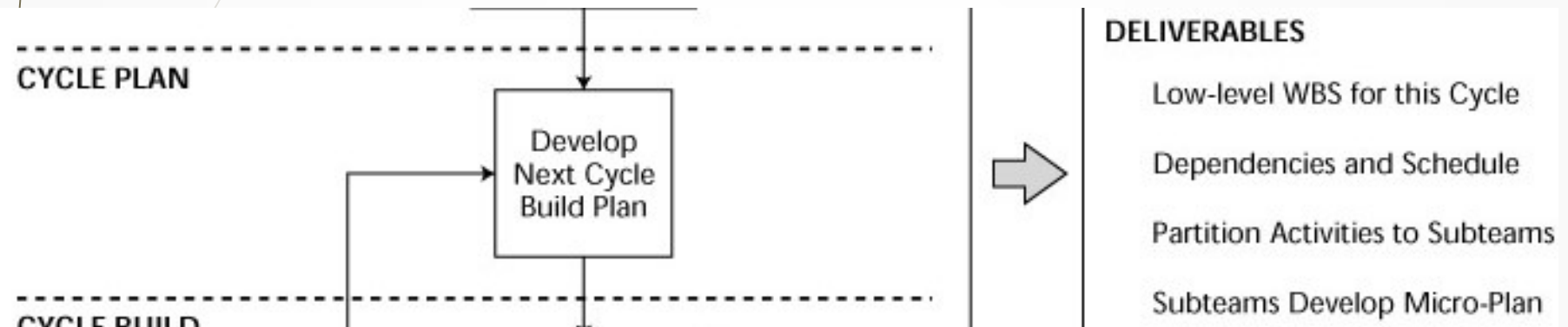
Adaptive Project Framework

Version Scope •



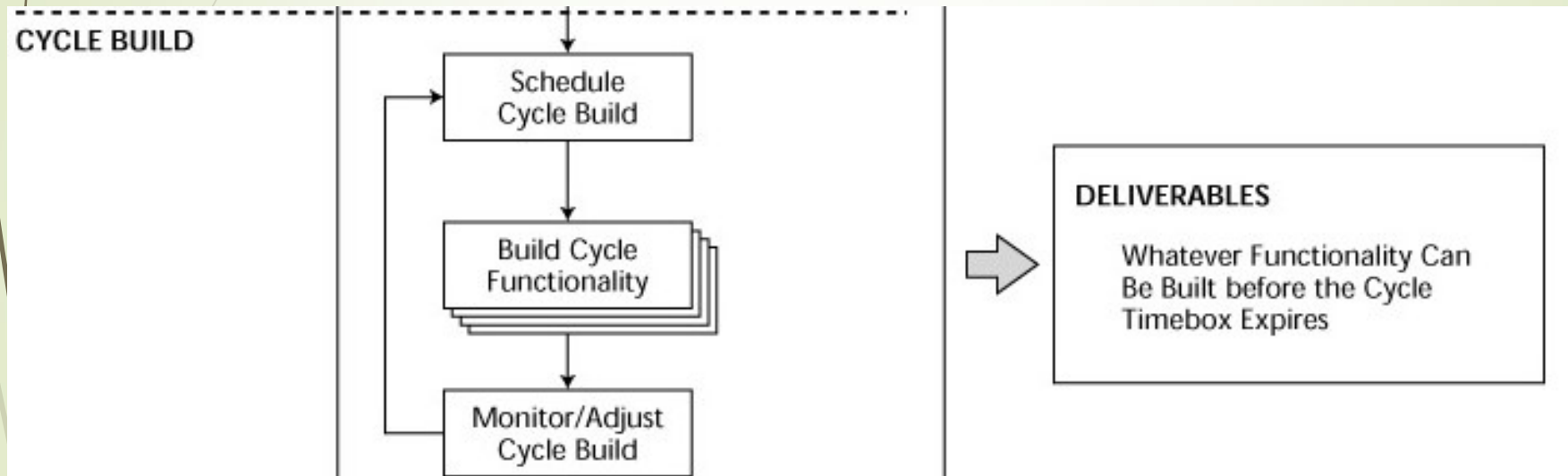
Adaptive Project Framework

Cycle Plan •



Adaptive Project Framework

Cycle Build •



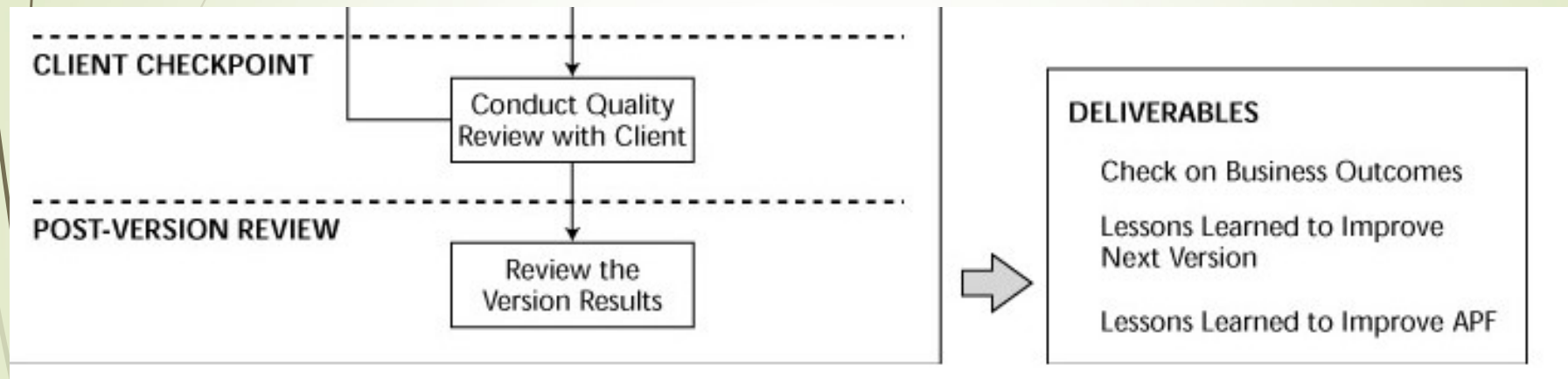
Adaptive Project Framework

Client Checkpoint •



Adaptive Project Framework

Post-Version Review •



مقایسه سه رویکرد

TPM	APF	xPM
One cycle	Fixed # of cycles	Unknown # of cycles
Fixed budget & time	Fixed budget & time	Variable budget & time
Fixed scope	Variable scope	Unknown scope
Complete WBS	Mid-level & JIT WBS	No WBS
Complete plan	JIT plan	JIT plan
Change intolerant	Change embraced	Change necessary

PMO

Project Management Office

دفتر مدیریت پروژه

پیدایش نیاز

■ طبق آمار گروه تحقیقاتی Standish در سال 1994:

- تنها 17% پروژه ها با موفقیت همراه بودند
- 31% پروژه ها با شکست مواجه می گردیدند
- 52% پروژه ها دارای چالش های زمانی و بازدهی بودند
- بیش از 78 میلیارد دلار در پروژه ها اتلاف می گردید. (از 250 میلیارد دلار سرمایه گذاری صورت گرفته برای پروژه ها)

تأثیر دفتر مدیریت پروژه

■ آمار گروه تحقیقاتی Standish در سال 2003 :

- موفقیت بیش از 34% پروژه ها (بهبود 100% نسبت به سال 1994)
- شکست تنها 15% پروژه ها (کاهش 31% نسبت به سال 1994)
- چالش در 51% پروژه ها
- اتلاف 55 بلیون دلار در پروژه ها (نسبت به 255 بلیون دلار سرمایه گذاری صورت گرفته در پروژه ها)

ارزش وجود یک دفتر مدیریت پروژه موفق برای سازمان

- کاهش زمان چرخه
- کاهش هزینه های تحویل
- بهبود کیفیت اقلام قابل تحویل پروژه ها
- شناسایی بموقع مشکلات، ریسک ها و ... پروژه ها
- توازن دانش
- بهبود دقت برآوردها
- بهبود مدیریت منابع
- کاهش عوامل شکست پروژه ها (مانند گزینش پروژه های نادرست، اتخاذ تصمیمات ناصحیح، چالش های درون سازمانی و ...)

ارزش وجود یک دفتر مدیریت پروژه موفق برای سازمان (ادامه)

- حذف دوباره کاری و اجرای مضاعف پردازش ها در میان مدیران پروژه
- یاری کارکنان شرکت در راستای پیاده سازی اثربخش فرآیندهای مدیریت تمامی پروژه های شرکت
- توسعه و تدوین یک فرمت عملیاتی جدید با تعریف دقیق فرآیندها، نقش ها و سنجه ها
- ارتقاء سطوح همکاری و یکپارچگی
- القاء گرایش بسوی کسب دانش در رابطه با فرآیندها، روال ها و ابزارهای مدیریت پروژه

اهداف راه اندازی دفتر مدیریت پروژه

- کمک در تحویل موفق پروژه های سازمان
- ایجاد بهبود و توسعه تیم های متخصص در زمینه مدیریت پروژه
- اطلاع رسانی دقیق و بموقع مدیریت سازمان
- ایفای نقش واحد مدیریت پروژه بر اساس استانداردهای موجود در سازمان

جایگاه دفتر مدیریت پروژه در چارت سازمانی

- دفتر مدیریت پروژه میتواند بشكل مستقل ایجاد گردد
- دفتر مدیریت پروژه می تواند غیر مستقل (قسمتی از يك گروه کاری) ایجاد گردد



پیاده سازی دفتر مدیریت پروژه

➤ فاز اول: فرهنگ سازی در سازمان برای تاسیس دفتر مدیریت

پروژه

➤ فاز دوم: تعیین اهداف و ماموریتها و محدوده دفتر مدیریت پروژه

در راستای برنامه استراتژیک سازمان

➤ فاز سوم: تعیین نیازمندیها برای تاسیس دفتر مدیریت پروژه

➤ فاز چهارم: ارزیابی نیاز مندیهای تعیین شده و پیاده سازی آن

➤ فاز پنجم: ارزیابی و بهبود مستمر دفتر مدیریت پروژه



فاز اول: فرهنگ سازي

➤ شناسايي نيازها و مشكلات اساسي سازمان در زمينه مدیریت پروژه

➤ تجزيه و تحليل نيازها و مشكلات

➤ بررسي محيط پيرامون سازمان

➤ آمادگي سازمان

فاز دوم: تعیین اهداف و ماموریتها

- تعیین اهداف و ماموریت ها
- نوشتن منشور دفتر مدیریت پروژه



فاز سوم: تعیین نیازمندیها



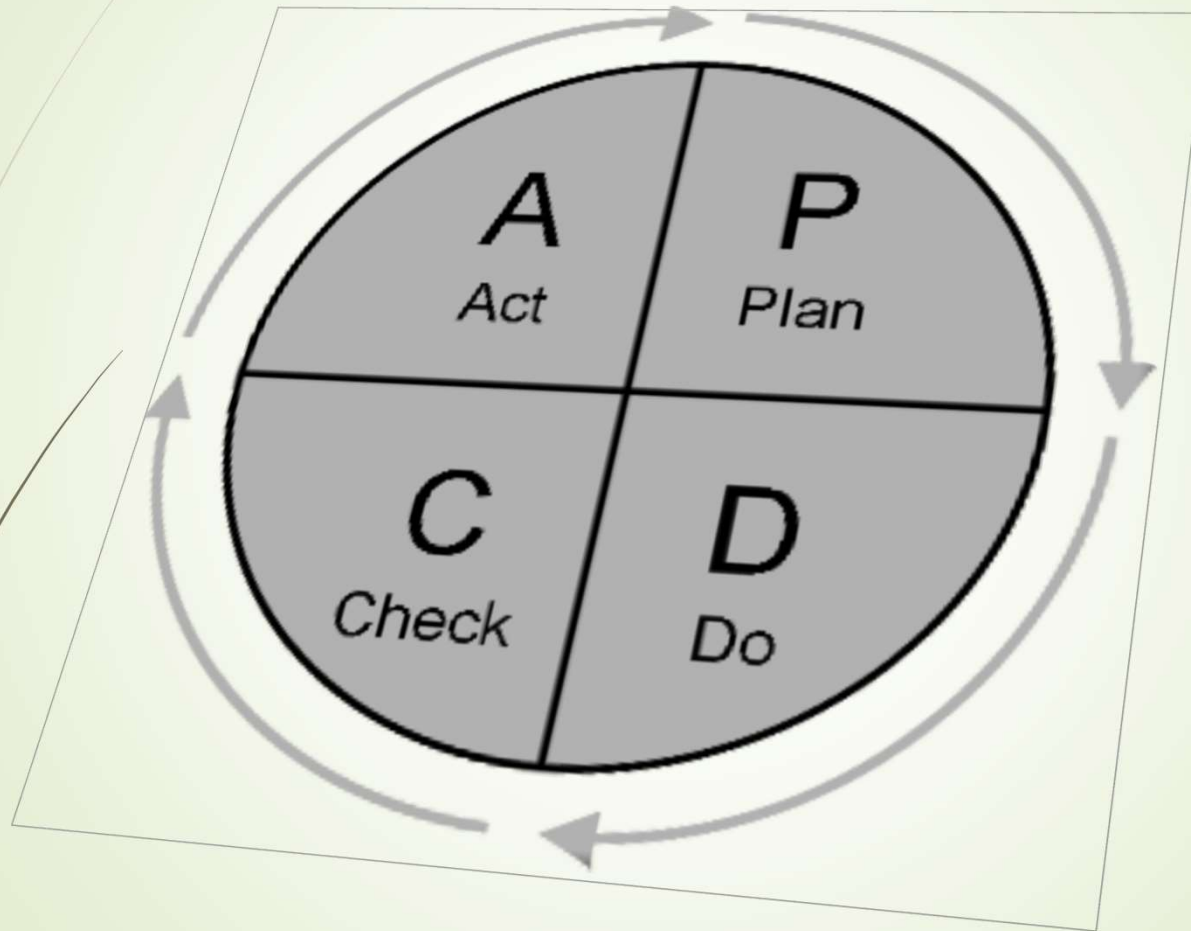
?

- منابع انسانی
- نیازهای متدولوژیک زیرساختی
- تعریف و تعیین فرایندهای دفتر مدیریت پروژه
- تعریف ساختار سازمانی
- نیازهای سخت/نرم افزاری دفتر مدیریت پروژه

فاز چهارم: پیاده سازی

- متدولوژی تعریف شده برای سازمان به کمک نیروی انسانی ، سخت افزارها و نرم افزارهای تهیه گردیده پیاد سازی و عملیاتی می گردد.
- تغییر میبایست تدریجی اعمال گردد تا کمترین تنش و مقاومت در سازمان در قبال آن بوجود بیاد

فاز پنجم: بهبود مستمر



رویکردی در پیاده سازی دفتر مدیریت پروژه

■ گام اول: فاز مطالعاتی

- فرهنگ سازی در سازمان برای تاسیس دفتر مدیریت پروژه
- تعیین اهداف و ماموریتها و محدوده دفتر مدیریت پروژه در راستای برنامه استراتژیک سازمان

■ تعیین نیازمندیها برای تاسیس دفتر مدیریت پروژه

■ گام دوم: فاز اجرایی

■ ارزیابی نیاز مندیهای تعیین شده و پیاده سازی آن

■ ارزیابی و بهبود مستمر دفتر مدیریت پروژه

گام اول:

- مشخص نمودن منشور دفتر مدیریت پروژه
- تعیین چهارچوب دفتر مدیریت پروژه
- تعیین متدولوژی دفتر مدیریت پروژه
- تعیین ساختار سازمانی دفتر مدیریت پروژه
- تعیین مدل بلوغ دفتر مدیریت پروژه
- مشخص نمودن فرایندهای کاری دفتر مدیریت پروژه
- تهیه دستورالعمل های فرایندهای دفتر مدیریت پروژه
- تهیه فرم های مورد استفاده در فرایندهای دفتر مدیریت پروژه
- بررسی و تعیین سطح عملکرد مورد نظر برای شروع
- بررسی و پیاده سازی ابزار مناسب

گام دوم:

عملکرد در خصوص پروژه ها

آموزش

قدم اول

قدم دوم

قدم سوم

اجرای مدل بلوغ مدیریت پروژه

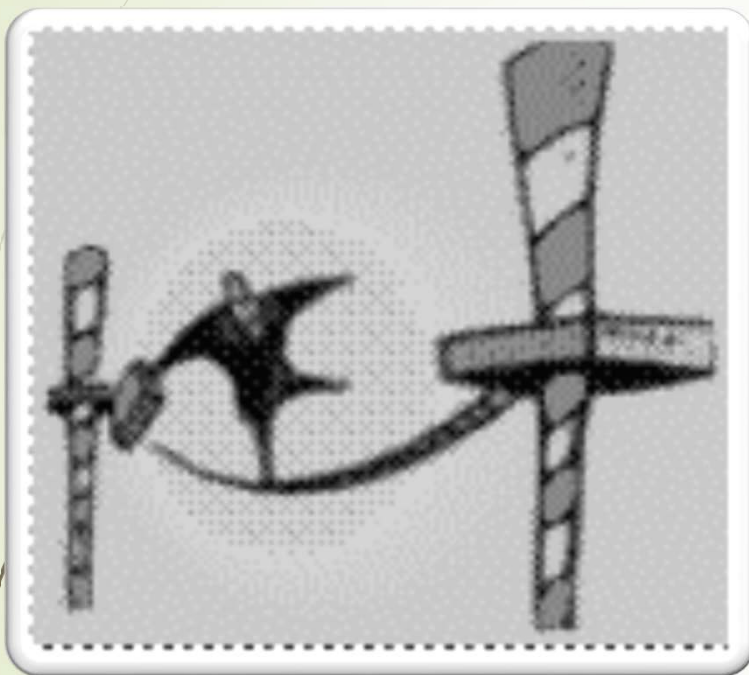
این قسمت مربوط به اجرایی نمودن مدل بلوغی است که

در فاز مطالعه طراحی گردیده بود

آموزش

- مفاهیم مدیریت پروژه
- استاندارد PMBOK 2004
- متدولوژی Prince2
- ابزارهای مدیریت پروژه
- نرم افزار Microsoft Project 2007
- نرم افزار Primavera Project Planner
- نرم افزار Microsoft Project Server 2007
- نرم افزار Primavera Enterprise

قدم اول:



- بیانیه محدوده کار
- بهنگام نمودن پلان
- ارائه گزارشات
- پلان پروژه
- ثبات قدم اول

قدم دوم:

تعیین پروژه ها مطابق با دستورالعمل واحد مدیریت پروژه

تهیه ساختار شکست کار

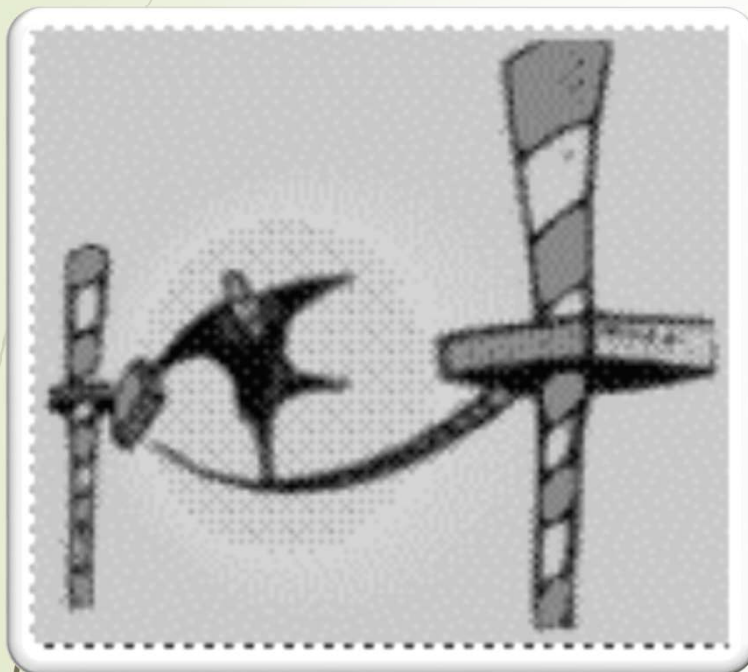
تعیین منابع در پروژه ها

تخصیص دقیق منابع در پروژه ها

پیگیری وضعیت پروژه ها

آشنایی با مفاهیم EVA

ثبت قدم دوم



قدم سوم:

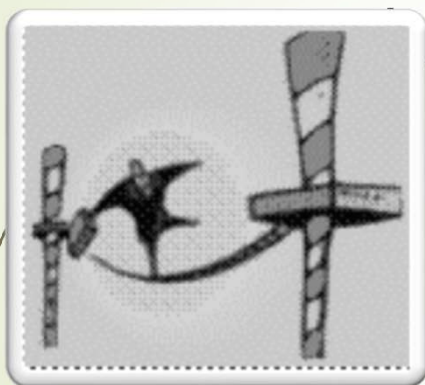
□ پیاده سازی متدولوژی ارزش کسب شده

بعنوان ابزاری مدیریتی جهت کنترل

پروژه:

➤ درخواست پلان های مورد نیاز پروژه

➤ ثبات قدم سوم



اجرای مدل بلوغ مدیریت پروژه

