

سرآمدی در سازمانهای پروژه محور

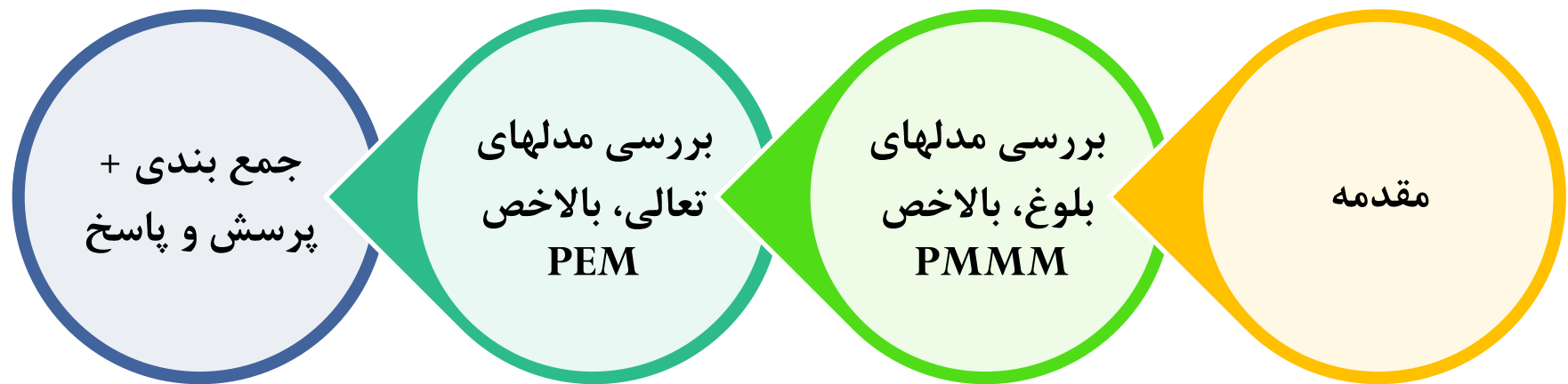


نوشاد احمدی

- فوق لیسانس - Strategic Business IT, Portsmouth University, UK
- لیسانس مهندسی نرم افزار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی



- مدیر عامل شرکت گسترش فناوریهای برتر ناموران
- عضو هیات مدیره و دبیر انجمن مدیریت پروژه ایران
- عضو کمیته جایزه ملی پروژه برتر ایران طی دو دوره اخیر





مقدمه

- کسب موفقیت در رقابت
- موفقیت سازمانهای پروژه محور
- فضای پر چالش رقابت سازمانهای پروژه محور

« در بازار رقابتی امروز تنها سازمانهای می مانند که:

1. شایستگیهای بنیادین (Core Competence) خود را در مقایسه با رقبا تعیین کرده باشند؛

مزیت رقابتی

شایستگی بنیادینی که موجب یک مزیت بلند مدت برای سازمان شود را مزیت رقابتی پایدار نامند.

Hamel and Prahalad (1990)

یک سازمان زمانی به مزیت رقابتی پایدار دست یافته است که تعداد قابل ملاحظه ای از مشتریان، محصولات و یا خدمات سازمان را در مقایسه با سایر محصولات و خدماتی که رقبای ارائه می نمایند، ترجیح دهند. البته دلایل این انتخاب نیز باید در طول زمان پایدار باشد.

Thompson (2005)

کسب موفقیت در رقابت

۲. تمام منابع خود را روی شایستگیهای بنیادین خود و بویژه بر مزیت رقابتی (Competitive Advantage) خود متمرکز نموده باشند؛

۳. هوشمندانه تمامی اهداف راهبردی خود را در راستای شایستگیهای بنیادین تعریف کرده باشند.

شایستگی بنیادین

- سازمان در انجام آن خوب باشد و ...
1. منفعتی را برای مشتری ایجاد نماید
 2. دستیابی دشوار برای رقبا
 3. قابل تعمیم به سایر محصولات و خدمات

شامل انواع: دانش، مهارت، فرایندهای قابل اتکا، ارتباطات و روابط با مشتریان و تولید کنندگان، توسعه محصول و یا حتی فرهنگ

Hamel and Prahaland (1990)

کسب موفقیت در رقابت



Moyer (2005)

موفقیت سازمانهای پروژه محور

- پاسخگوئی مناسب به انتظارات ذینفعان پروژه
- انتظارات مشتریان
- وسیع ترین مجموعه کارمندان
- بهترین کیفیت

مدیریت پروژه

70% of

روش انحصاری سازمانها برای حل خلاقانه پارادوکس موازنه ارکان پروژه در پاسخ به انتظارات ذینفعان آن (OPM/ PP&P)

at 189% of their initial

اعتبار دهدگان

جامعه و دولت

ارکان پروژه

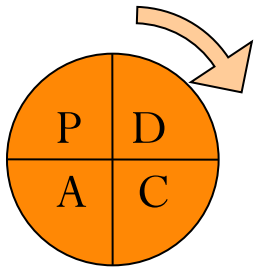
هزینه

کیفیت

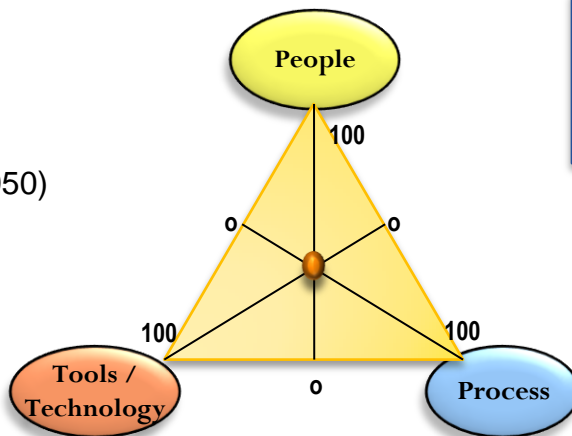
کسب مزیت رقابتی پایدار

” مزیت رقابتی دارای ماهیتی پویا و میرا بوده و پایداری آن مستلزم توجه و حفاظت است ... “

علی مهري، ماهنامه تدبير شماره ۱۴۰



Shewhart Cycle - Deming(1950)



The triad PPT system – Wysocki (2004)



G.Allen, N.Ahmadi (2007)

مکانیزم تشخیص و بهسازی

- **Maturity / Excellence Models**
- **PMIS – Project Management's Information Systems**
- **Strategy Formulating and Evaluating tools**



مبنای تشخیص فرصت های بهبود

- **PM Standards/ Guides/ Methodologies**
 - ICB – IPMA Competence Baseline
 - PMBOK – Project Management Body Of Knowledge
 - PMCDF - Project Management Competence Development Framework
 - P2M – Project and Program Management
 - PRINCE II
- **Benchmarking and Best Practices**

اهداف سازمانی از بکارگیری مدل‌های تعالی

ویژگیهای مدل مناسب

- ساده باشد
- به راحتی به کار گرفته شود (روش و ابزار مناسب)
- امکان خود ارزیابی
- قابلیت تطبیق با دامنه هدف
- دسترسی به تجارب و الگوهای مورد وثوق جهانی در حوزه هدف
- یکپارچگی ساختاری در حوزه ها و دامنه های مختلف در سطح سازمان

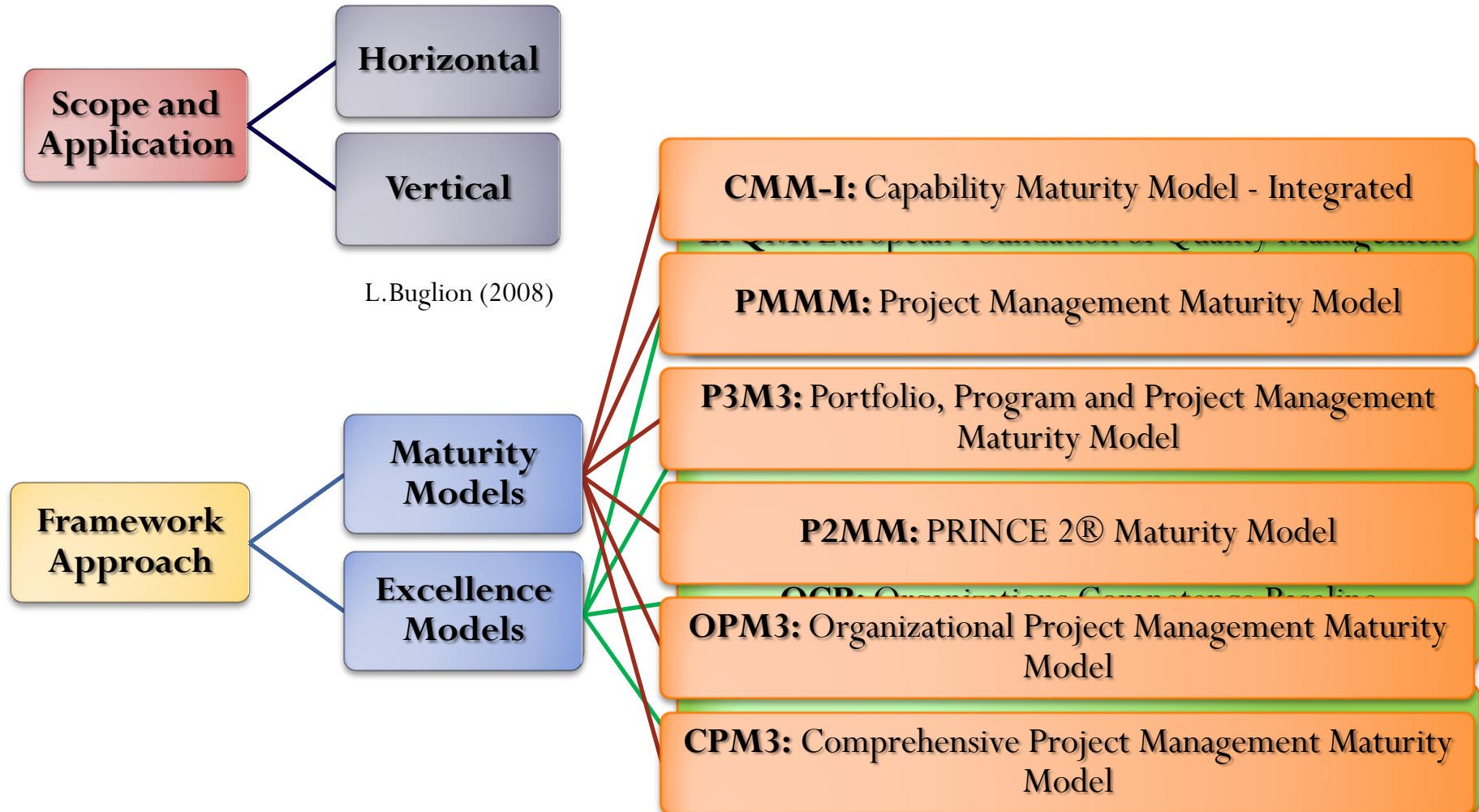
- دیده شدن نتایج رقابت در جامعه هدف
- افتخار – اعتبار ملی / بین المللی
- قابلیت بهره برداری تبلیغاتی

Internal

- تشخیص به موقع فرصت‌های بهبود و برنامه ریزی بهسازی
- استفاده از تجارب موثق جهانی برای ارتقا کارایی، یکسان سازی و بهسازی روالها و فرآیندها
- ارتقا شفافیت سازمانی در اجرای امور جاری و یکسان سازی زبان اجرای امور
- افزایش شانس موفقیت مهمترین پروژه سازمان

External

- حفظ و ارتقا مزیت رقابتی سازمان (بهسازی و توانمندسازی توان مدیریت پروژه سازمان)
- کسب افتخار و اعتبار فردی / سازمانی برای عملکردی شاخص
- بهره گیری تبلیغاتی از دستاوردهای شاخص برای افزایش سهم بازار





نگاهی اجمالی به مدل‌های بلوغ

- کلیات و تاریخچه
- مرور چارچوب مدل مبنا
- Project Management Maturity Model

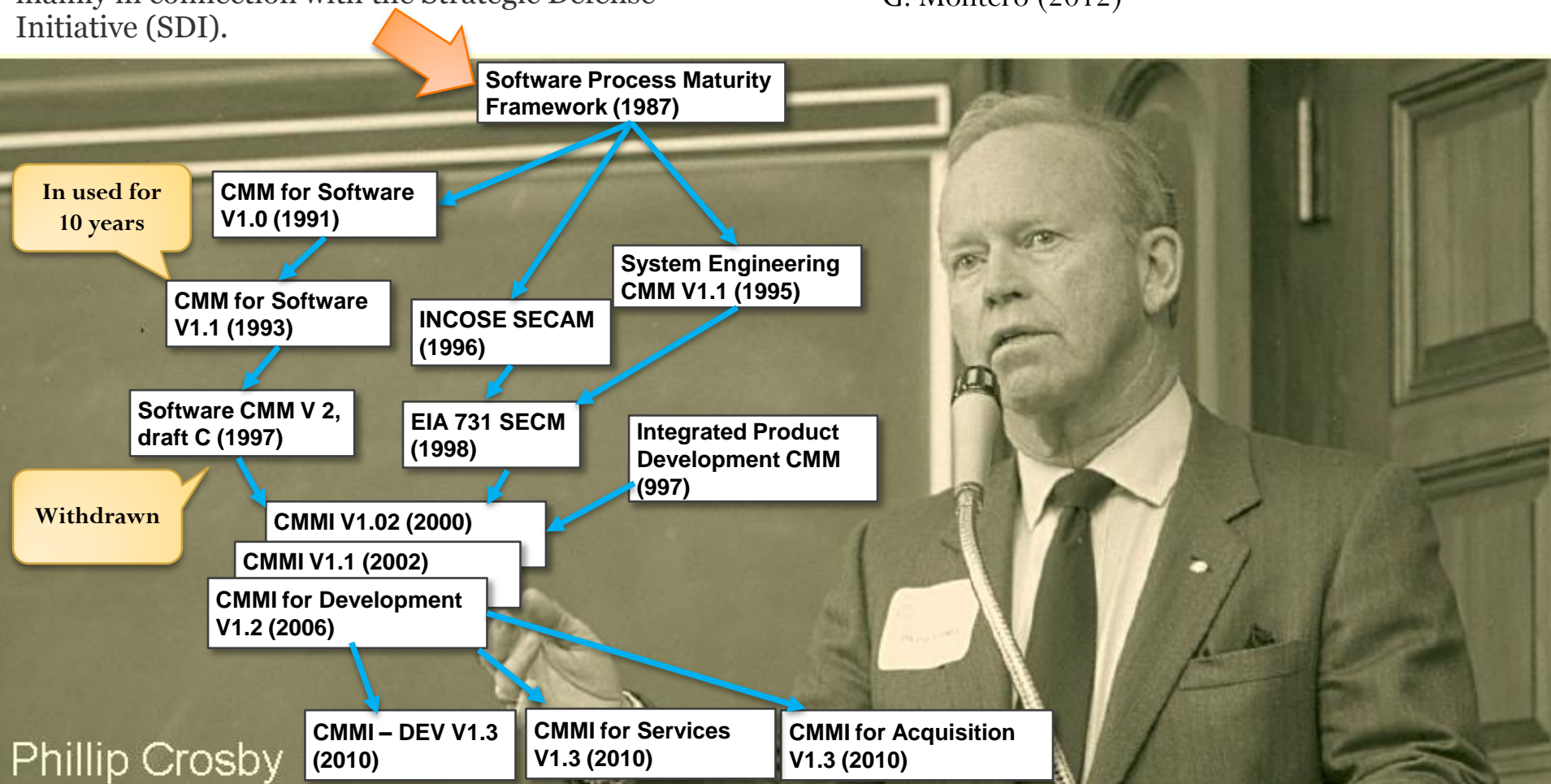
مدل بلوغ یک چارچوب مفهومی است که بلوغ را در مسئله‌ی مورد توجه تعریف کرده و فرایند بالغ شدن را شرح می‌دهد

(صبحیه، ۱۳۸۶)

- پنج سطحی
- فرآیند محور
- قابلیت تطبیق در حوزه‌های مختلف عملکردی
- قابلیت تعمیم در سطح سازمان
- ارزیابی بر اساس سنج‌های عملکرد فرآیندها
- مجهز به روش‌های مناسب ارزیابی (کمی)
- نتیجه متکی بر آراء و نظرات ذینفعان فرایند
- متکی و مجهز به Knowledge Base و Best Practice برای بهسازی
- امکان خود ارزیابی
- مبنای رقابت‌هایی مانند جایزه مالکوم بالدريج (در آمریکا)

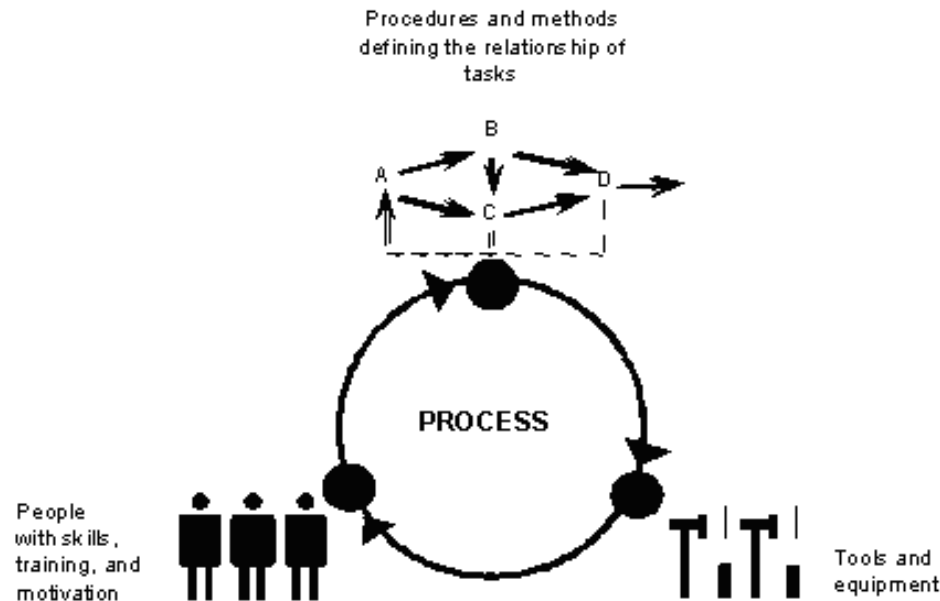
Failure to deliver, the complex software systems, mainly in connection with the Strategic Defense Initiative (SDI).

Ralf Kneuper (2008),
G. Montero (2012)



1. CMMI ®

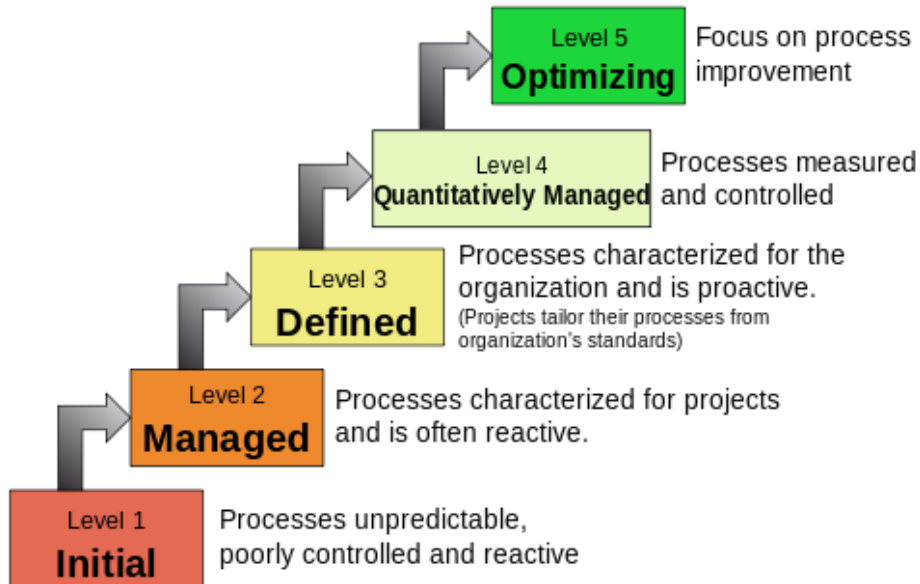
...“Process” is defined as **what holds everything together...**



SEI (2006)

CMMI presents **24 process areas**, and each process area has a set of **goals and practices**

Characteristics of the Maturity levels



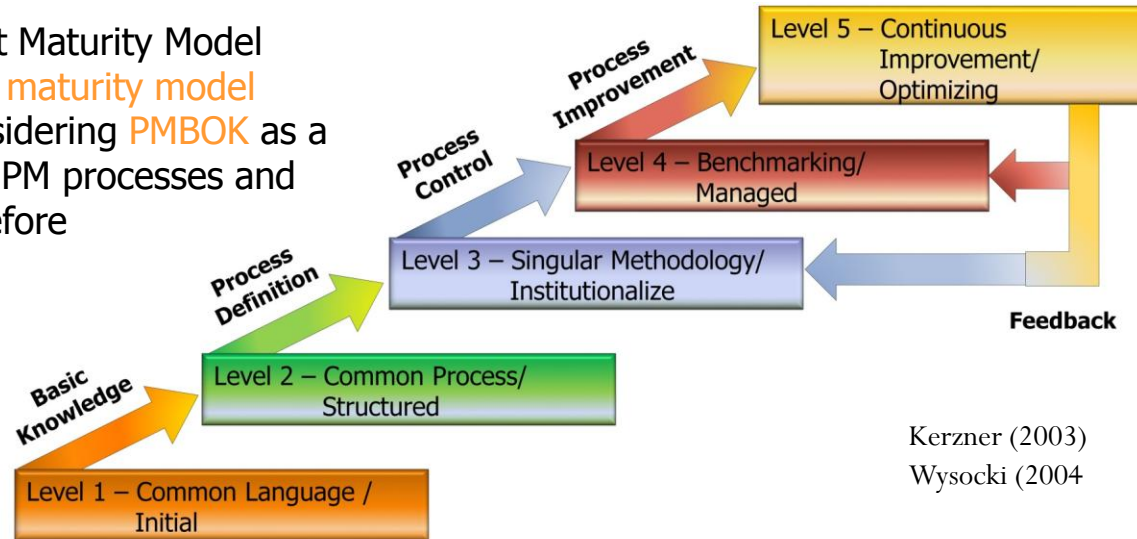
Implementation methods for evaluating and improving processes in CMMI consist of :

1. **Continuous Representation**
2. **Staged Representation**

CMMI Product team (2006)

Project Management Maturity Model - PMMM

Project Management Maturity Model (PMMM) is a **5 layer maturity model** rooted in **CMM**, considering **PMBOK** as a basis for identifying PM processes and requirements. Therefore



Kerzner (2003)
Wysocki (2004)

For Example

| Maturity Levels Knowledge Are | Level 1 – Initial | Level 2 – Structured | Level 3 – Institutionalized | Level 4 – Managed | Level 5 – Optimized |
|-----------------------------------|--|--|---|---|---|
| 4. Project Integration Management | No established practices, standards, or Project Office. Work performed in ad hoc fashion. | Basic, documented processes for project planning and reporting. Management only involved on highly visible projects. | Project integration efforts institutionalized with procedures and standards. Project Office beginning to integrate project data. | Processes/standards utilized by all projects and integrated with other corporate processes/systems. Decisions based on performance metrics. | Project integration improvement procedures utilized. Lessons learned regularly examined and used to improve documented processes. |
| 5. Project Scope Management | General statement of business requirements. Little/no scope management or documentation. Management aware of | Basic scope management process in place. Scope management techniques regularly applied on larger, more visible projects. | Full project management process documented and utilized by most projects. Stakeholders actively participating in scope decisions. | Project management processes used on all projects. Projects managed and evaluated in light of other projects. | Effectiveness and efficiency metrics drive project scope decisions by appropriate levels of management. Focus on high utilization of value. |

Project Management Maturity Model - PMMM

- متدلوژی پیاده سازی مدل



Project Management Maturity Model - PMMM

1. آماده سازی / آموزش‌های اولیه

- تعیین دامنه ارزیابی
- تشریح مفاهیم و آموزش مبانی مدل
- ارزیابی الکترونیکی، مخزن سئوالات
- تحلیل آماری نتایج

Q-1
روش کار تکنیک‌های اطلاعات و ابزارهای لازم برای برنامه ریزگی، سفارش‌گذاری و ساخت قالب‌های قطعات آزمایشی (VP) برای پروژه حساس و مهم تا چه اندازه مستند شده است؟

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
اصلا کاملاً

Q-2
تا چه اندازه مدیریت سازمان در پروژه‌های حساس و مهم تأکید به پیروی از روشی مشخص و مدون در برنامه ریزگی، سفارش‌گذاری و ساخت قالب‌های قطعات آزمایشی (VP) مربوطه را دارد؟

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
اصلا کاملاً

Q-3
تا چه اندازه اطلاعات لازم جهت برنامه ریزگی، سفارش‌گذاری و ساخت قالب‌های قطعات آزمایشی (VP) به سادگی در دسترس است و مستند شده است؟

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
بسیار به هیچ وجه

Q-4
اصلیت اطلاعات برنامه ریزگی، سفارش‌گذاری و ساخت قالب‌های قطعات آزمایشی (VP) در پروژه مهم و دستورالعمل مدون و با ابزار اطلاعاتی موجود مدیریت و دسترسی افراد به این اطلاعات کنترل می‌شود؟

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
بسیار زیاد

Q-5
بر اساس سازوکارهای مدون شده برای برنامه ریزگی، سفارش‌گذاری و ساخت قالب‌های قطعات آزمایشی اندازه اهداف استراتژیک سازمان مد نظر قرار می‌گیرد؟

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
بطور قطعی

5 Questions @ ML2
سیستم‌های مهندسی، طراحی و تکوین محصول - 2

Next >>

Project Management Maturity Assessment

PMMA

فرم ورود

کد کاربری:

رمز ورود:

کد پروژه: P004

انصراف ورود

Wellcome to PMMA tool that allow attempt to assess process/systems maturity levels based on their definitions using CMM-1 maturity model.

Access to source sheets Login & Start

Project Management Maturity Model - PMMM

1. آماده سازی / آموزشهای

اولیه

- تعیین دامنه ارزیابی
- تشریح مفاهیم و آموزش مبانی مدل
- ارزیابی الکترونیکی، مخزن سئوالات
- تحلیل آماری نتایج

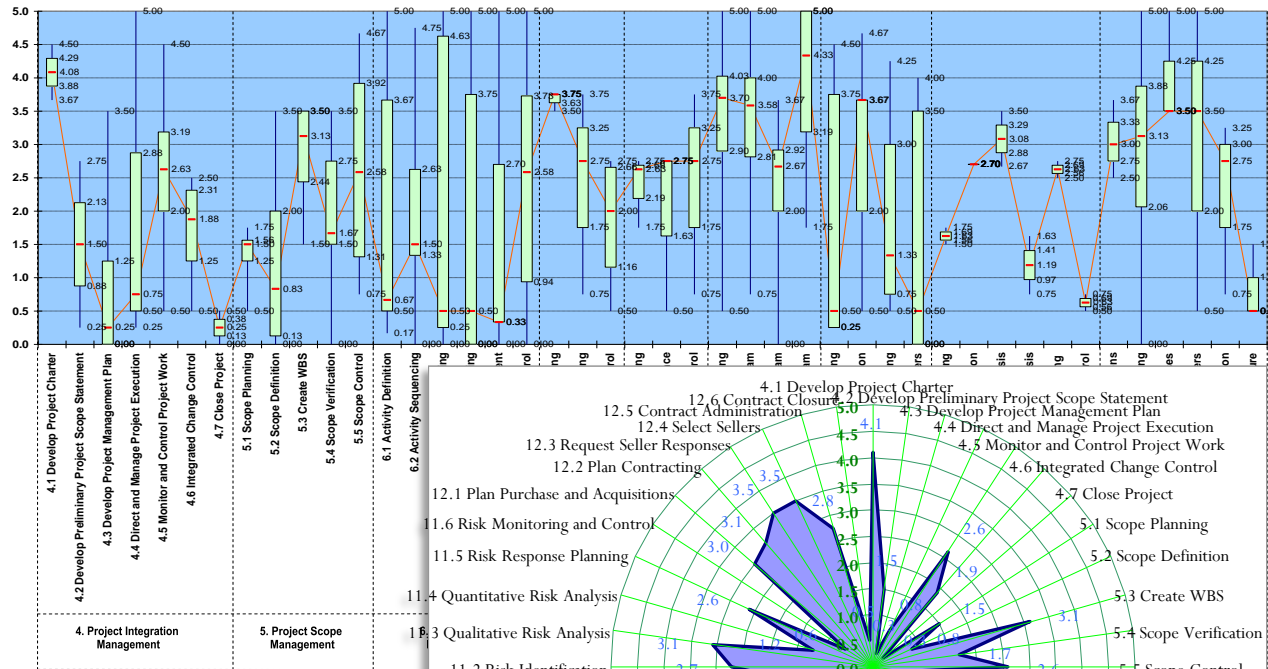
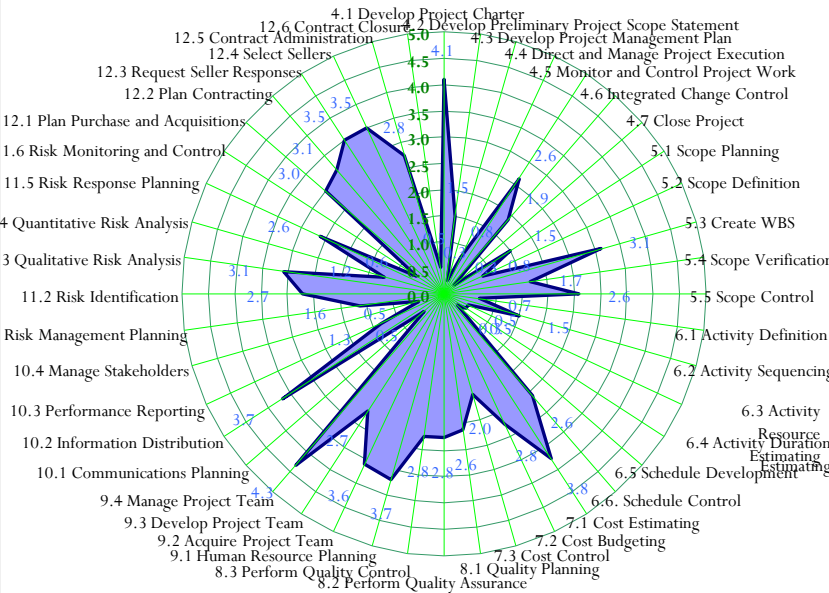


Figure 4.3 - The PM Processes' MLPs assessed for 1211



Overview of the PM processes' MLPs, assessed in 1211

Project Management Maturity Model - PMMM

- متدلوژی پیاده سازی مدل



Project Management Maturity Model - PMMM

| Knowledge area | PM Processes | CSFs | | | | | | | | | | | | | CI | MLPI |
|------------------------------------|---|---------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------|---------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|---------------------------------|----|------|
| | | 1. User Involvement | 2. Executive Management Support | 3. Experienced Project Manager | 4. Clear Business Objectives | 5. Minimizing Scope | 6. Agile Requirements Process | 7. Standard Software Infrastructure | 8. Formal Methodology | 9. Reliable Estimates | 10. Skilled Staff | 11. Effective Tools | 12. Using Consultants | 13. Performance-Based Contracts | | |
| 4. Integration Management | P4.1- Develop Project Charter | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 4.08 |
| | P4.2- Develop Preliminary Project Scope Statement | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | P4.3- Develop Project Management Plan | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | P4.4- Direct and Manage Project Execution | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | P4.5- Monitor and Control Project Work | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | P4.6- Integrated Change Control | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | P4.7- Close Project | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 5. Project Scope | P5.1- Scope Planning | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | P5.2- Scope Definition | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 12. Project Procurement Management | P12.1- Acquisitions | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | P12.2- Plan Contracting | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | P12.3- Request Seller Responses | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | P12.4- Select Sellers | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | P12.5- Contract Administration | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | P12.6- Contract Closure | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |

Table 4.4 – 1211's Project Maturity Matrix

Projects KSF – Standish group (2012)

2. تعیین فرصت‌های بهبود و تحلیل ریشه‌های بروز آنها

• ارزیابی وضعیت فرآیندها با استفاده از شاخصهای کلیدی موفقیت

- اولویت‌بندی و انتخاب مهمترین فرصتها
- تحلیل ریشه‌های بروز (تکنیک 5Why)
- شده در جلسات (ذهنی)

Project Management Maturity Model - PMMM

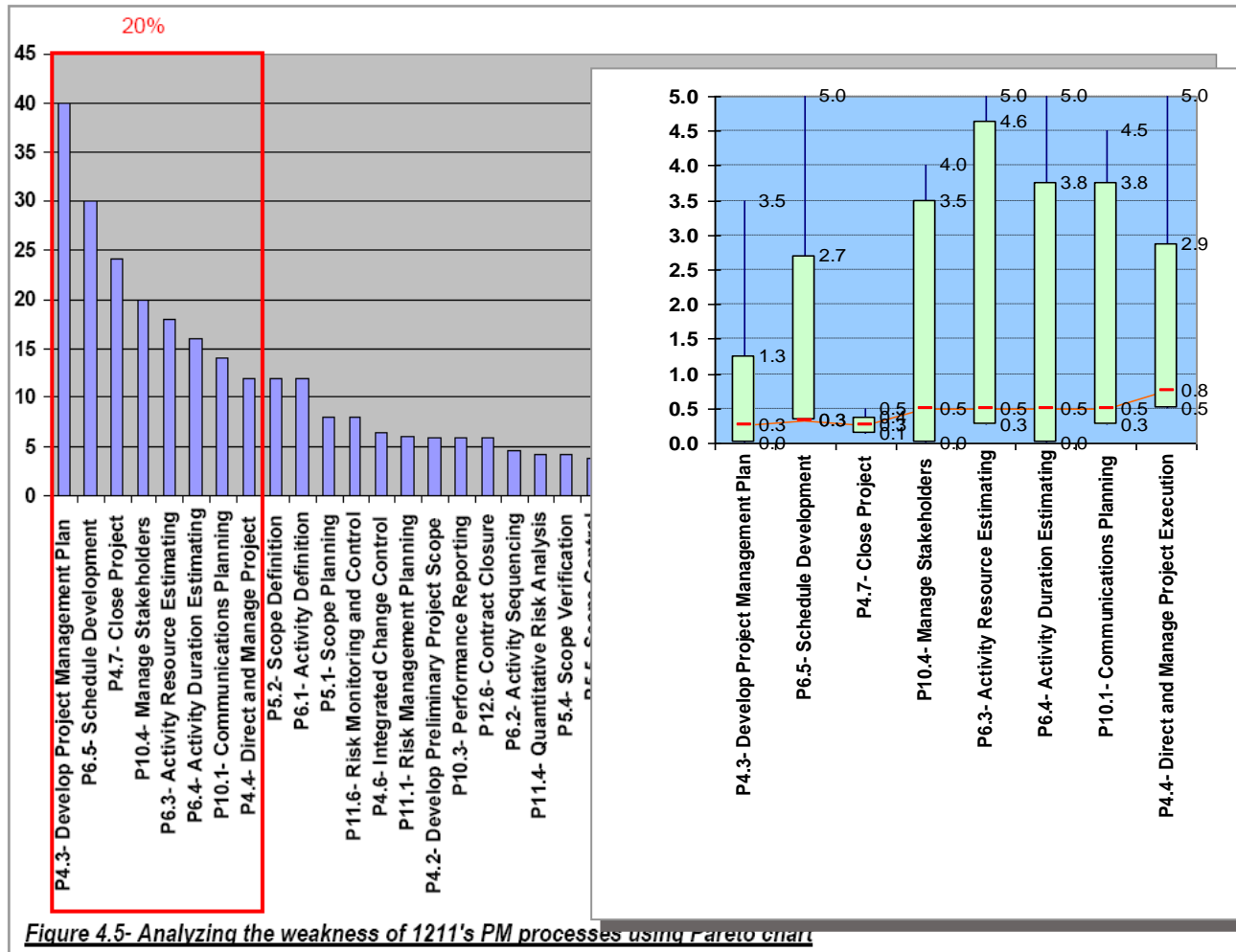


Figure 4.5- Analyzing the weakness of 1211's PM processes using Pareto chart

2. تعیین فرصت‌های بهبود و تحلیل ریشه‌های بروز آنها
- ارزیابی وضعیت فرآیندها با استفاده از شاخصهای کلیدی موفقیت
- اولویت‌بندی و انتخاب مهمترین فرصتها (Pareto)
- تحلیل ریشه‌های بروز فرصتهای (تکنیک 5Why متوازن شده در جلسات طوفان ذهنی)

Project Management Maturity Model - PMMM

2. تعیین فرصت‌های بهبود و

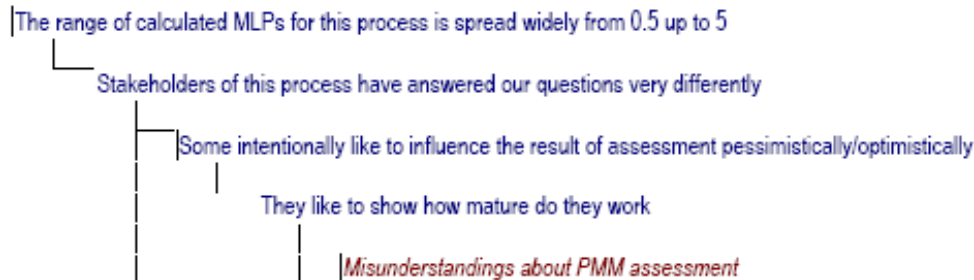
تحلیل ریشه‌های بروز آنها

- ارزیابی وضعیت فرآیندها با استفاده از شاخصهای کلیدی موفقیت
- اولویت‌بندی و انتخاب مهمترین فرصتها (Pareto)
- تحلیل ریشه‌های بروز فرصتهای (تکنیک 5Why متوازن شده در جلسات طوفان ذهنی)

Weight Factor

Root cause analysis diagram

PMM Assessment, represents a weak situation for process 4.4 (Direct and Manage Project Execution) within 1211



| # | Cause | Weight |
|---|---|--------|
| 1 | Inefficient performance measuring systems | 2.717 |
| 2 | Lack of PMBOK knowledge | 1.773 |
| 3 | Inefficient/Lack of project's research and develop center | 1.773 |
| 4 | Inefficient motivating system | 1.418 |
| 5 | Misunderstandings about PMM assessment | 1.122 |
| 6 | Lack of time | 0.709 |
| 7 | Lack of management commitment | 0.489 |
| | | 10 |

Table 4.11 – The root causes, observed for the weakness of 4.4 in 1211

Project Management Maturity Model - PMMM

- متدلوژی پیاده سازی مدل



Project Management Maturity Model - PMMM

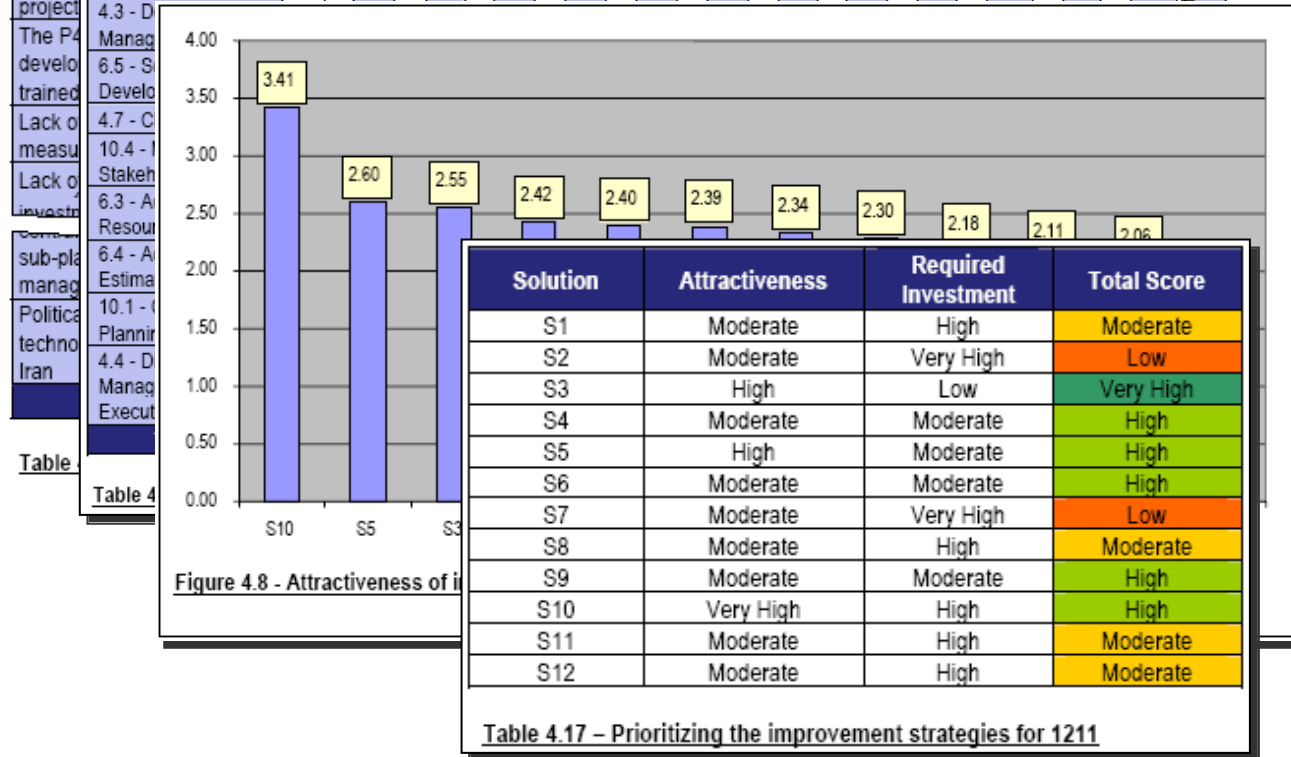
| | | Strengths | Weaknesses |
|----|--|--|------------|
| # | Improvement Innovative/ Strategy | Description | |
| S1 | Invest at project level, to develop, document and deploy "project integration management" process for 1211 | <ul style="list-style-type: none"> Develop, document, train and deploy "Project Management Plan" accurately within 1211 Develop, document, train and deploy "Close Project" accurately within 1211 Record all related lessons learned for future improvement / use at project/organization level. | |
| S2 | Highly invest at organizational level, to develop, document and deploy "Project Integration Management" activities | <ul style="list-style-type: none"> Establishing an individual group/team Authorizing the team to get access to all necessary information's within whole organization Asking all other managers and specialists to cooperate with this team Well-staff this team by hiring accurate specialists from inside/outside of the organization | |
| S3 | Establish an automated "Project Management Plan" using NDMS | <ul style="list-style-type: none"> Define the Project Management Plan (PMP) as a document in the projects document list in NDMS. This document will contain several subsidiaries that each stands for a specific plan. Each plan is developed, modified and controlled with individual person/group but will be stored under PMP document in NDMS. To this end, if any plan get changed, the PMP will be updated automatically Also stakeholders of this document will be informed about the changes automatically, by using a pre-defined verification/approval work-flows for this document or by subscribing this document's changes. The history of documents and their revisions are fully managed. Permissions are also controlled centrally. The latest PMP is always available and all stakeholders are known about the latest plans related to them. The workflows for getting approvals for this document of to inform stakeholders about accepted changes could be easily managed. | |
| S4 | Establishing PMBOK workshops according to team members' responsibilities | <ul style="list-style-type: none"> Covering "Project Integrated Management" including <ul style="list-style-type: none"> Skills of developing project management plan Skills of "Project Closure" Covering "Project Time Management" including: <ul style="list-style-type: none"> make all related stakeholders aware about the concepts and necessities of "Project Scheduling" and related subjects of PMBOK Skills of "Activity Resource Estimating" specially for EPC projects Skills of "Activity Duration Estimating" specially for EPC projects Covering "Project Communication Management" for all project team, that specially includes: <ul style="list-style-type: none"> Skills to "Manage Stakeholders" Skills to communicate with other stakeholders, based on a documented "Communication Plan" | |

Table 4.13 – SWOT matrix, crafting possible strategies for improving 1211 within 1211

3. طرح ریزی اقدامات
بهسازی ممکن متناسب
با فرصت های بهبود
- طرح ریزی استراتژیهای بهبود (تکنیک های SWOT و ..)
 - انتخاب موثر ترین راهبرد (تکنیک QSPM و تحلیل کیفی ریسک)

Project Management Maturity Model - PMMM

| Identifies Factors | Weight | S1 | | S2 | | S3 | | S4 | | S5 | | S6 | | S7 | | S8 | | S9 | | S10 | | S11 | | S12 | | |
|--------------------------------------|---------------------------|--------|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|--|
| | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | | |
| Lack of integrated change management | 0.05 | 4 | 0.19 | 4 | 0.19 | 4 | 0.19 | 2 | 0.09 | 2 | 0.09 | 1 | 0.05 | 2 | 0.09 | 2 | 0.09 | 2 | 0.09 | 4 | 0.19 | 3 | 0.14 | 2 | 0.09 | |
| Lack of | Improvement Opportunities | Weight | S1 | | S2 | | S3 | | S4 | | S5 | | S6 | | S7 | | S8 | | S9 | | S10 | | S11 | | S12 | |
| Manag adoptin | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | |



- طرح ریزی اقدامات
- بهسازی ممکن متناسب با فرصت های بهبود
- طرح ریزی استراتژیهای بهبود (تکنیک های SWOT و ..)
- انتخاب موثر ترین راهبرد (تکنیک QSPM و تحلیل کیفی ریسک)

Project Management Maturity Model - PMMM

- متدلوژی پیاده سازی مدل



Project Management Maturity Model - PMMM

4. مستند سازی طرح های

بهبود

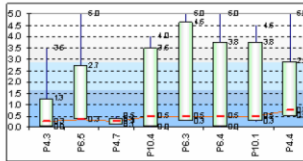
• تدوین سند POS

| | | |
|---|---|---|
| namvaran Consulting Engineers Managers | PMM Assessment Report Project Overview Statement (POS) | Project Code: 1211 Issue Date : Page: 1 / 7 |
|---|---|---|

Project Name: NF3
Project No.: 1211
Project Manager: N.Joorabchi

Improvement Opportunities:

| P# | Process | MLP |
|------|-------------------------------------|-----|
| 4.3 | Develop Project Management Plan | 0.3 |
| 6.5 | Schedule Development | 0.3 |
| 4.7 | Close Project | 0.3 |
| 10.4 | Manage Stakeholders | 0.5 |
| 6.3 | Activity Resource Estimating | 0.5 |
| 6.4 | Activity Duration Estimating | 0.5 |
| 10.1 | Communication Planning | 0.5 |
| 4.4 | Direct and Manage Project Execution | 0.8 |



Improvement Innovations/ Strategies:

| # | Strategy Description | Attractiveness | Expenditure | Total Score |
|---|--|----------------|-------------|-------------|
| 1 | Establish an automated "Project Management Plan" using NDMS | High | Low | Very High |
| 2 | Establish a PSO for the first time for 1211 | Very High | High | High |
| 3 | Develop and utilize management tools, systems and techniques | High | Moderate | High |
| 4 | Establishing PMBOK workshops according to team members' responsibilities | Moderate | Moderate | High |
| 5 | Define project's roles and responsibilities | Moderate | Moderate | High |
| 6 | Replace the person in-charged of time management with an accurate one | Moderate | Moderate | High |

Each strategy will be described separately on following pages, which in these pages,

AS..... Stands for Attractiveness Score of each strategy
Exp..... Stands for Expenditure for executing strategies
TS Stands for Total score of each strategy

VH Stands for Very High
Hi Stands for High
Mo Stands for Moderate
Lo Stands for Low

| | | |
|---|---|---|
| namvaran Consulting Engineers Managers | PMM Assessment Report Project Overview Statement (POS) | Project Code: 1211 Issue Date : Page: 2 / 7 |
|---|---|---|

| | | | |
|---|--------|---------|--------|
| S1- Establish an automated "Project Management Plan" using NDMS | AS: Hi | Exp: Lo | TS: VH |
|---|--------|---------|--------|

Goal Statement:

To harmonize various plans that are prepared during executing different PM processes within an electronic platform, by using Namvaran's Document Management System (NDMS) that enables PM team to manage accesses, changes, and circulations for these plans.

Objective Statement:

Following facilities will be attained by utilizing NDMS to centralize and manage the plans of the project:

- To centralize all plans, developed individually within the project regarding to different PM processes, as subsidiaries of a general document called "Project Management Plan" just as PMBOK suggests.
- To manage and control the permissions and accesses to this general document and all its subsidiaries
- To manage and control the possible changes of each subsidiary plans and the general plan further to necessary revision controls.
- To circulate the plans automatically as soon as any of them gets changed to inform related stakeholders or ask for their comments or approvals against the requested changes, using predefined workflows in NDMS.
- Informing other stakeholders about the changes, those who are not engaged in the defined workflow, using "Document Subscription" facility in NDMS.
- To enable other valuable features of NDMS on the "Project Management Plan". Facilities such as searching for files or documents using their identifications or even their contents and getting assured that the latest version of documents are available and accessible to valid members of the project team.

Effective Area:

This strategy is focused on all plans that are produced within in a project along its execution further to their possible changes, therefore the focused area will include following PM processes within the project:

- 4.3 - Develop Project Management Plan
- 4.6 - Integrated Change Control
- All other PM processes grouped under Planning group:
 - 5.1- Scope Planning
 - 5.2- Scope Definition
 - 5.3- Create WBS
 - 6.1- Activity Definition
 - 6.2- Activity Sequencing
 - 6.3- Activity Resource Estimating
 - 6.4- Activity Duration Estimating
 - 6.5- Schedule Development
 - 7.1- Cost Estimating
 - 7.2- Cost Budgeting
 - 8.1- Quality Planning
 - 9.1- Human Resource Planning
 - 10.1- Communication Planning
 - 11.1- Risk Management Planning
 - 11.2- Risk Identification
 - 11.3- Qualitative Risk Analysis
 - 11.4- Quantitative Risk Analysis
 - 11.5- Risk Response Planning
 - 12.1- Plan Purchases and Acquisitions
 - 12.2- Plan Contracting

Success Criteria:

The MLP for process 4.3 will be increased at least to something above 2, the process 4.6 (Integrated Change Control) will also attain a reasonable incensement in its MLP. Also in the case of that all project teams will be aware of the latest issues of their related plans, the overall knowledge about the project's situations and have a common understanding about different aspects of the project, which will cause close suggestions from different stakeholders regarding to a single problem during next assessments.

This strategy takes approximately three weeks to be deployed successfully, it is expected that the expected improvement be attained right after this deployment.

Notions, Risks and Obstacles:

- Utilizing and using NDMS requires some training, that IT Dept. could investigate it.
- This solution is going to make some changes in the method that is already used in the project, so it requires to get accurately planned otherwise it will be faced with many resistance that are not because of the solution itself, but are against the necessary or possible changes. Management should plan to overcome these obstacles
- The only risk is that whole plan of the project get harmed in the case a probable hardware or software failures. Due to that NDMS could be taken as heart of the firm, NCEM has made major investments on making this system reliable and stable. So the probability of such failures is so insignificant that makes the related risk acceptable.

Project Management Maturity Model - PMMM

- متدلوژی پیاده سازی مدل



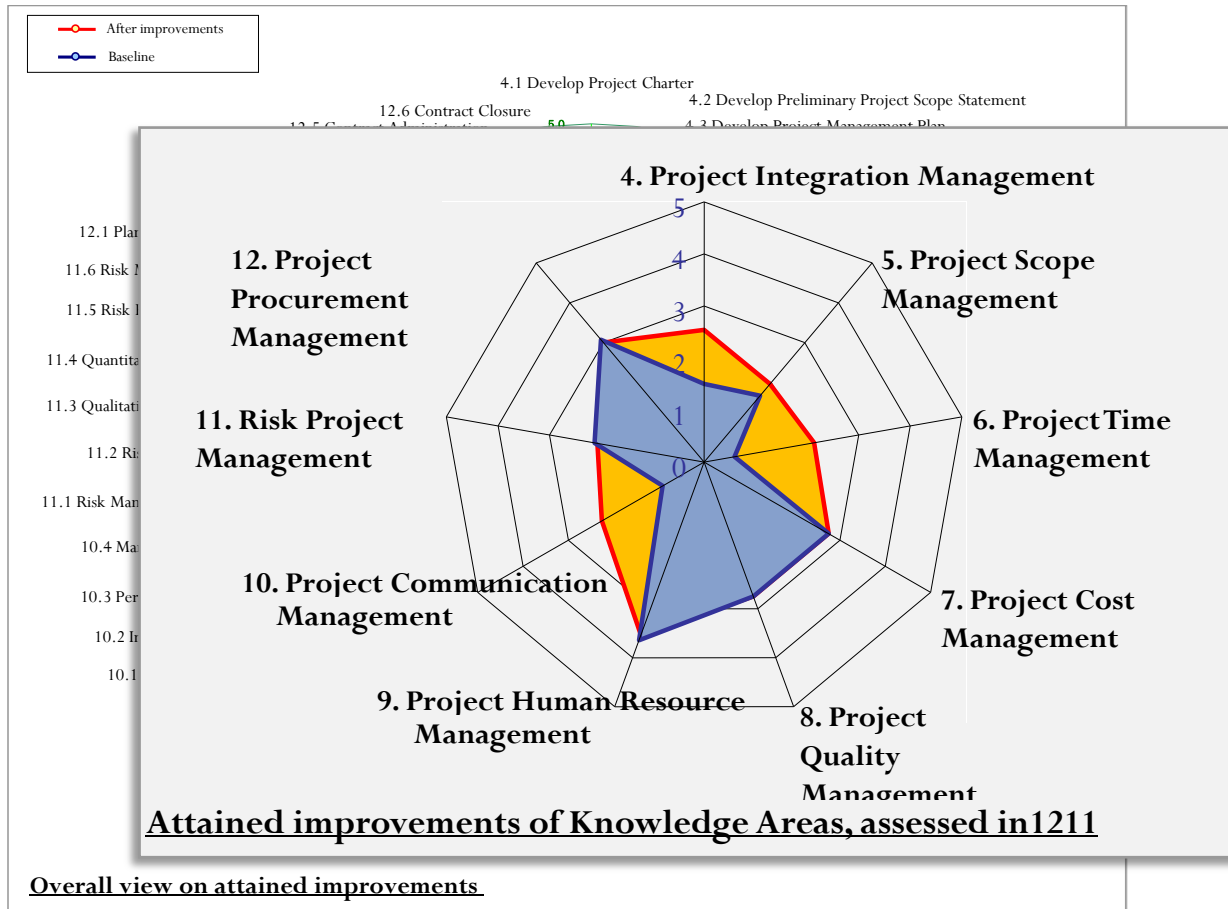
Project Management Maturity Model - PMMM

- متدلوژی پیاده سازی مدل



Project Management Maturity Model - PMMM

7. ارزیابی و تحلیل نتایج بهسازی



Project Management Maturity Model - PMMM

- متدلوژی پیاده سازی مدل





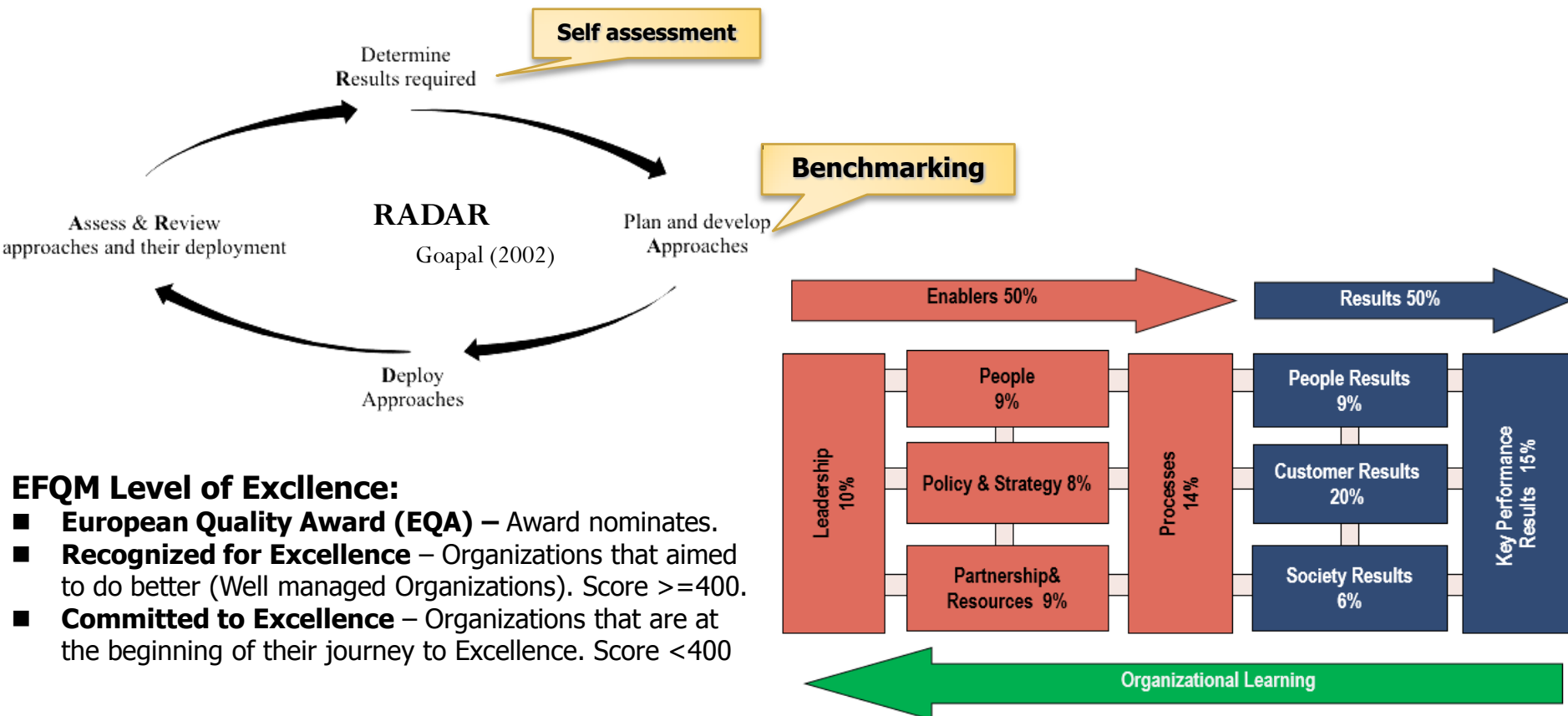
نگاهی اجمالی به مدل‌های تعالی

- کلیات
- مرور چارچوب مدل مبنا
- Project Excellence Model و جایزه ملی پروژه برتر ایران

- مبتنی بر چارچوب نه عاملی EFQM
- معمولاً مدلی است افقی (مانند PBOEM و OCB)
- محدود نمونه‌های عمودی (مانند PEM)
- ارزیابی بر اساس معیارها و زیر معیارهای تبیین شده در درون مدل
- ۱۰۰۰ امتیازی – معمولاً دارای سطح بندی در دامنه ۰ تا ۱۰۰۰
- متکی بر خود اظهاری
- نتیجه متکی بر نظر ارزیابان خارجی و آراء داوران است
- مبنای رقابت سازمانها در مسابقات تعالی و کسب افتخار و اعتبار
- اعتبار بخشی توسط یک موسسه معمولاً غیر انتفاعی
- دستمایه ای برای تبلیغ / سوء تبلیغ
- توصیه الگو برداری مناسب و بهینه کاوی (Benchmarking) برای بهسازی

The EFQM excellence model is a framework for management of organizations/systems, defined by **European Foundation of Quality Management** to assist organizations get more success in their rivalry.

EFQM®



EFQM Level of Excellence:

- **European Quality Award (EQA)** – Award nominates.
- **Recognized for Excellence** – Organizations that aimed to do better (Well managed Organizations). Score ≥ 400 .
- **Committed to Excellence** – Organizations that are at the beginning of their journey to Excellence. Score < 400

مدل تعالی پروژه - PEM - Project Excellence Model

- **1992** – Europe – EFQM Business Excellence Model, TQM European Foundation for Quality Management
- **1996** – Germany – GPM* EFQM Model re-designed to PEM
- **1997** – Germany GPM first Project Management Award for excellent Project Performance Project Excellence Model
- **2001** – IPMA First Training of IPMA PM Award Assessors
- **Since 2002** – Presentations of IPMA International Project Excellence Award
- **Since 2009** (1388) – National Iranian Project Excellence Award (NIPEA) launched by IranPMA the official Member Association of the IPMA
- **From 2015** – IPMA's EIPEA will start

مدل تعالی پروژه - PEM Project Excellence Model

The Highest International/ National Honours
for Excellent Project Performance and Results

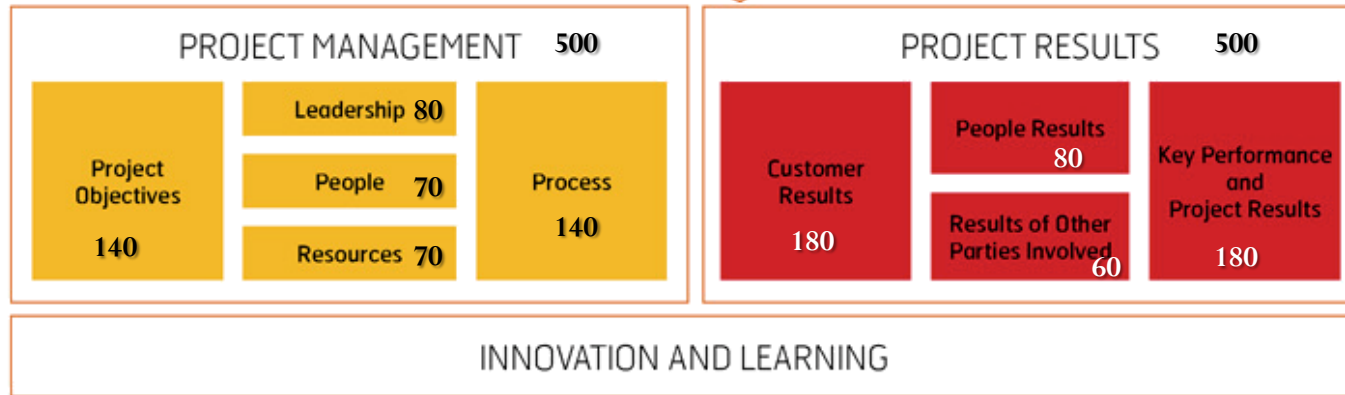


*IPMA International Project
Excellence Award*



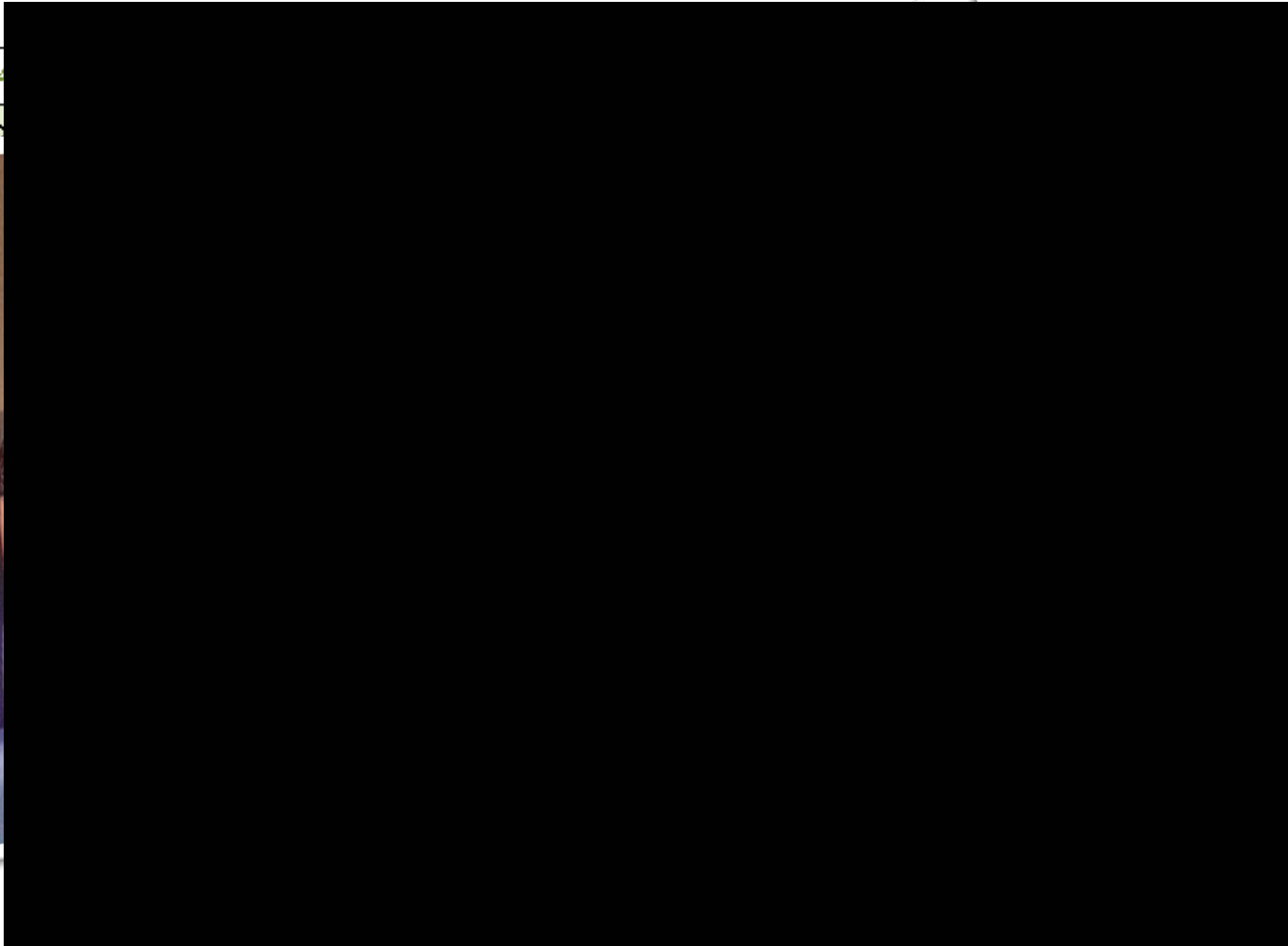
جایزه ملی پروژه برتر ایران (NIPEA)

PROJECT EXCELLENCE



| Plan (sound process) | Do (systems and preventions) | Check (checking) | Act (improvement & integration) | % | Comparison with project objectives | Comparison with other projects | Continuity | Results lead back to process | % |
|---------------------------|---------------------------------|---------------------------|------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|--------------------------------|------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Clear and extensive proof | Clear and extensive proof | Clear and extensive proof | Clear and extensive proof | 100 95 90 | Excellent in all areas | Excellent in all areas | Excellent in all areas | Excellent in all areas | 100 95 90 |
| Clear Proof | Clear Proof | Clear Proof | Clear Proof | 85 80 75 70 65 | Good in most areas | Good in most areas | Good in most areas | Good in most areas | 85 80 75 70 65 |
| Proof | Proof | Proof | Proof | 60 55 50 45 40 | Good in some areas | Good in some areas | Good in some areas | Good in some areas | 60 55 50 45 40 |
| Some Proof | Some Proof | Some Proof | Some Proof | 35 30 25 20 15 | Good in a few areas | Good in a few areas | Good in a few areas | Good in a few areas | 35 30 25 20 15 |
| No proof | No proof | No proof | No proof | 10 5 0 | No proof | No proof | No proof | No proof | 10 5 0 |

دور چهارم جایزه ملی پروژه برتر ایران





جمع بندی

| | | |
|----------|--|--|
| Internal | ویژگیهای مدل مناسب | <ul style="list-style-type: none"> تشخیص به موقع فرصت‌های بهبود و برنامه ریزی بهسازی استفاده از تجارب موثق جهانی برای ارتقا کارایی، یکسان سازی و بهسازی روالها و فرآیندها ارتقا شفافیت سازمانی در اجرای امور جاری و یکسان سازی زبان اجرای امور افزایش شانس موفقیت مهمترین پروژه سازمان |
| | <ul style="list-style-type: none"> سادگی چارچوب مفهومی، سهولت در پیاده سازی و تعیین فرصت‌های بهبود (روش و ابزار مناسب) – امکان خود ارزیابی قابلیت تطبیق با دامنه هدف دسترسی به تجارب و الگوهای مورد وثوق جهانی در حوزه هدف یکپارچگی ساختاری در حوزه ها و دامنه های مختلف در سطح سازمان | <div data-bbox="859 971 917 1185" data-kind="parent" data-rs="2">External</div> <ul style="list-style-type: none"> حفظ و ارتقا مزیت رقابتی سازمان (بهسازی و توانمندسازی توان مدیریت پروژه سازمان) کسب افتخار و اعتبار فردی/ سازمانی برای عملکردی شاخص بهره گیری تبلیغاتی از دستاوردی شاخص برای افزایش سهم بازار |

تشکر از توجه و تحمل شما

n.ahmadi@nhtc.ir

Q / A

