

مقدمه

یکپارچگی بخش‌های مختلف پروژه و مدیریت آن، یکی از مهمترین دغدغه‌های سازمان‌های پروژه محور می‌باشد که عدم توجه به این موضوع یا ناکامی در تحقق آن، سازمان پروژه محور را در دستیابی اثربخش به اهداف کلیدی پروژه با چالش‌های جدی مواجه خواهد نمود.

ارتباطات سیستمی ایجاد شده بین برنامه پروژه، ذینفعان و سازمان با به‌کارگیری مدیریت یکپارچگی سبب برآورده شدن خواسته‌های ذینفعان و توقعات مدیریتی در سازمان‌های پروژه محور می‌گردد.

مدیریت یکپارچگی در پروژه از تفکر سیستمی در مدیریت نشأت می‌گیرد که جوهره تفکر سیستمی از رهگذر در نظر داشتن کل به جای جزء به دست می‌آید و در آن تعامل و تأثیرات متقابل اجزا با یکدیگر برای نیل به هدف غایی مورد ملاحظه قرار می‌گیرد.

یک پروژه به‌عنوان یک سیستم در نظر گرفته می‌شود، که دربردارنده مجموعه‌ای از اجزا و وظیفه‌ای به هم پیوسته و مرتبط با یکدیگر است و اثربخشی هر یک از اجزا، به این بستگی دارد که چگونه در مجموعه‌ای واحد در نظر گرفته شوند. غفلت از توجه به خصوصیات تفکر سیستمی منجر به عملکرد ناقص اجزا و طبیعتاً عملکرد ضعیف پروژه گردیده و موجب می‌شود در حل مسائل به جای علل واقعی به معلول‌ها و به جای اصلاح و بهبودهای ریشه‌ای و ماندگار به اصلاح و بهبودهای سطحی و موقتی بسنده شود.

پروژه تحقیقی طراحی سیستم مدیریت یکپارچه پروژه حاصل تجربیات و مطالعات مؤلفین این اثر می‌باشد. طراحی مفهومی، تفصیلی و نگارش این اثر بیش از ۱۸ ماه با مطالعه ۱۱۷ مرجع و مقاله پژوهشی- کاربردی در زمینه مدیریت پروژه به طول انجامیده است.

"سیستم مدیریت یکپارچه پروژه" (IPMS) یک سیستم کاربردی است که به دنبال ارائه چهارچوبی جهت پیاده‌سازی یکپارچه فرایندهای مدیریت پروژه در سازمان‌های پروژه محور می‌باشد.

این سیستم با بهره‌گیری از رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و ویژگی‌های سه استاندارد مطرح مدیریت پروژه (ISO 10006، PMBOK و PRINCE 2) در تلاش است تا میان سازمان پروژه محور و پروژه‌های آن ارتباط یکپارچه‌ای را برقرار کرده و حفظ نماید.

"سیستم مدیریت یکپارچه پروژه" این توانمندی را دارد تا با هدف یکپارچه‌سازی، نظارت، کنترل، حمایت و هم‌راستایی پروژه‌ها با اهداف تجاری سازمان توسط دفتر مدیریت پروژه (PMO)، در سازمان‌های پروژه محور توسعه داده شود.

محتوای این کتاب به صورت زیر می باشد:

کتاب فصل اول:

در این فصل با نام "چهارچوب مدیریت پروژه" به معرفی مفاهیم پایه و عمومی در مدیریت پروژه همچون چرخه عمر پروژه، سازمان و عوامل محیطی پروژه و مؤثر در موفقیت و شکست پروژه‌ها پرداخته شده است. هدف از این فصل ایجاد نگرشی جامع در خواننده در زمینه مدیریت پروژه قبل از شروع مباحث تخصصی کتاب می باشد.

کتاب فصل دوم:

فصل دوم این کتاب با نام "مروری بر استانداردهای مدیریت پروژه" به معرفی و بررسی ساختارهای سازمان یافته‌ای تحت عنوان استاندارد در مدیریت پروژه می‌پردازد که در آن به ویژگی‌ها، تفاوت‌ها، شباهت‌ها و مزایای هر یک از استانداردهای مطرح در این حوزه پرداخته شده است.

کتاب فصل سوم:

این فصل با نام "چارچوب سیستم مدیریت یکپارچه پروژه" به دلایل طراحی این سیستم و کارکردهای بالقوه آن در سازمان‌های پروژه محور می‌پردازد.

کتاب فصل چهارم:

این مبحث با عنوان "مدارک موردنیاز سیستم مدیریت یکپارچه پروژه" به معرفی و بررسی ویژگی‌ها و محتوای مدارک موردنیاز (برنامه‌ها و گزارشات) در سیستم مدیریت یکپارچه پروژه و ارائه نمونه فرم‌ها و فرمت‌های لازم می‌پردازد.

از منظر "سیستم مدیریت یکپارچه پروژه" هر پروژه نیازمند تهیه مدارک اصلی است. که این مدارک باید با حمایت سازمان پروژه محور و در راستای تحقق مدیریت کیفیت فراگیر به صورت یکپارچه تهیه و در صورت لزوم به روزآوری گردند. مدارک اصلی "سیستم مدیریت یکپارچه پروژه" عبارتند از:

- **برنامه استراتژی پروژه (PSP):** سندی است که در آن یک پروژه از بدو تعریف و ارزیابی و قابلیت‌های سازمانی و انتخاب سیستم اجرایی آن تا تکوین منشور پروژه در آن دیده شده است. این سند ابزاری است که توسط سازمان پروژه محور برای حصول اطمینان از تطابق اهداف پروژه با اهداف سازمانی تهیه می‌گردد.
- **برنامه کیفیت پروژه (PQP):** سندی است که در آن طرح‌ریزی جامع کیفی صورت گرفته برای پروژه به همراه نقش‌ها و مسئولیت‌های کلیدی پروژه تشریح می‌گردند. این برنامه ماهیتی دوگانه داشته بدین ترتیب که از یک سو با اهداف سازمانی و سند برنامه استراتژی پروژه همسو می‌باشد و از سوی دیگر تعیین‌کننده خط مبنای عملکرد پروژه و معیارهای کیفی فرایندها و محصول پروژه می‌باشد. این سند پیش‌نیاز تهیه برنامه مدیریت پروژه است.
- **برنامه مدیریت پروژه (PMP):** سندی است که در آن برنامه‌های فرعی و خطوط مبنای پروژه تشریح می‌گردند.

● **گزارش عملکرد پروژه (PPR):** سندی است که باید به منظور ثبت نتایج حاصل از سنجش عملکرد پروژه تهیه گردد.

● **گزارش خاتمه پروژه (PCR):** سندی است که توسط آن موفقیت‌ها و شکست‌های پروژه مستند می‌گردد. این گزارش یک ثبت کامل از تاریخچه، زمان و هزینه واقعی و برنامه‌ای پروژه فراهم می‌آورد. البته سایر پارامترهای مهم پروژه نیز در این گزارش مورد بررسی تحلیلی قرار داده می‌شوند.

در حقیقت این فصل را می‌توان مهمترین قسمت این اثر محسوب نمود.

کله فصل پنجم:

فصل پنجم با نام ارتباط میان سیستم مدیریت یکپارچه پروژه با مدیریت دانش بوده که در آن نقش و جایگاه مدیریت دانش در تبدیل دانش ضمنی به صریح در سازمان‌های پروژه محور تشریح گردیده است. همچنین به نقش سیستم مدیریت یکپارچه پروژه در ایجاد و توسعه پایگاه دانش سازمان پروژه محور پرداخته شده است.

کله پیوست الف: چک لیست‌ها و فرم‌ها

در این پیوست نمونه چک‌لیست‌ها و فرم‌هایی که در پیاده‌سازی سیستم مدیریت یکپارچه پروژه می‌توانند مورد استفاده قرار داده شوند ارائه گردیده است.

کله پیوست ب: واژه‌نامه

در این پیوست به منظور آشنایی بیشتر خوانندگان با واژه‌های تخصصی مدیریت پروژه، تعریفی مناسب و مقتضی برای واژگان به کار رفته در متن آورده شده است.

در انتها از زحمات آقای مهندس حمیدرضا مفتخری نایینی‌نژاد در تهیه این اثر تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مقدمه جایی است برای صحبت کردن میان مؤلفین اثر با خوانندگان، به منظور اینکه این صحبت یک سویه نباشد و خوانندگان نیز امکان اظهارنظر را بیابند آدرس پست الکترونیکی مؤلفین در ذیل آورده شده است:

rezaatashfaraz@yahoo.com

رضا آتش‌فراز

keivanloo_ali@yahoo.com

علی کیوانلو

kefayatmand@Modares.ac.ir

مسعود کفایتمند

فصل اول

چارچوب مدیریت پروژه

۱-۱ مقدمه

روزگاری در انجام کسب و کارها توجه به عوامل فنی و تکنیکی در صدر توجه سازندگان و مجریان پروژه‌ها بود، گذشت زمان از یکسو و از سوی دیگر رشد تکنولوژی و گسترش ارتباطات، دیگر مشتریان و کارفرمایان را به داشتن توقعات حداقلی از سازندگان و مجریان قانع نمی‌نماید، اکنون آنان به دنبال محصولات و خدماتی متنوع هستند که در آنها نوآوری، کیفیت، دوام و قیمت مناسب وجود داشته و به موقع تحویل گردیده یا به انجام برسند.

با ظهور تفکر سیستمی در مدیریت، مدیران سازمان‌ها نگاه خود را از حالت بخشی و تک حوزه‌ای به تمامی حوزه‌های مرتبط با سازمان و پروژه معطوف نموده‌اند و مدیریت پروژه را همچون یک کل در نظر می‌گیرند که که اجزای مختلف در آن با یکدیگر تأثیر متقابل داشته و به موفقیت پروژه منتهی می‌گردند.

توجه سازمان‌ها به تغییر به‌عنوان امری اجتناب‌ناپذیر در فضای کسب و کار، توجه به دانش مدیریت پروژه ضروری‌تر می‌نماید. دانشی که مکمل نگاه فنی به ویژگی‌های پروژه بوده و به حوزه‌های مدیریتی چون سازمان، تیم، محیط و فرایندهای مرتبط با پروژه توجه دارد.

در حقیقت می‌توان گفت که امروزه پروژه‌ها علاوه بر ساخت و ایجاد محصولات و ارائه خدمات به ابزاری برای توسعه سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات کسب و کار و عدم قطعیت‌ها تبدیل گردیده‌اند.

۱-۲ پروژه، طرح^۱ و سبب پروژه^۲

- تعاریف گوناگونی برای واژه پروژه ارائه شده است که در ادامه به چند نمونه از آنها اشاره می‌گردد.
۱. پروژه عبارت است از مجموعه‌ای از اقدامات و عملیات‌های پیچیده و منحصر به فرد که متشکل از فعالیت‌های منطقی و مرتبط با یکدیگر بوده و زیر نظر یک مدیریت و سازمان اجرایی معین، برای تأمین اهدافی مشخص و در چارچوب برنامه زمانی و بودجه از پیش تعیین شده اجرا می‌شود.^۳
 ۲. پروژه تلاشی موقتی است که در راستای ایجاد یک محصول، خدمت یا نتیجه منحصر به فرد انجام می‌شود.^۴
 ۳. پروژه فرایندی منحصر به فرد، متشکل از مجموعه‌ای از فعالیت‌های هماهنگ و کنترل شده همراه با تاریخ‌های شروع و پایان می‌باشد، که جهت دستیابی به هدفی منطبق با الزامات معین انجام می‌گیرد و از نظر زمان، هزینه و منابع محدودیت دارد.^۵
 ۴. پروژه محیطی مدیریتی است که به منظور تحویل یک یا چند محصول تجاری مطابق با یک طرح کسب و کار خاص ایجاد می‌شود.^۶

یک پروژه می‌تواند موارد زیر را ایجاد کند:

- ◀ محصولی که می‌تواند جزیی از یک مورد دیگر بوده و یا خودش مورد آخر باشد.
 - ◀ ارائه خدمت یا خدمات
 - ◀ نیل به یک قابلیت یا شایستگی توانمندساز
 - ◀ ایجاد یک شرایط پایدار جدید که از تغییر شرایط پایدار قبلی محقق گردیده باشد
 - ◀ نتیجه‌ای مانند یک خروجی یا یک سند
- مثال‌هایی از پروژه‌ها عبارتند از:
- ◀ توسعه یک خدمت یا محصول جدید
 - ◀ اثرگذاری بر یک تغییر در ساختار، کارکنان یا شیوه یک سازمان
 - ◀ توسعه یا تحصیل یک سیستم اطلاعات جدید یا اصلاح شده
 - ◀ ساخت یک ساختمان
 - ◀ پیاده‌سازی یک رویه یا فرایند تجاری جدید

از دیدگاه انجمن مدیریت پروژه آمریکا (PMI)^۷ به گروهی از پروژه‌های مرتبط که از طریق هماهنگ مدیریت می‌شوند تا مزایا و کنترلی که در مدیریت منفرد آنها نمی‌توان دست یافت، حاصل شود، طرح گفته می‌شود. طرح‌ها ممکن است شامل عناصری از کارهای مرتبط خارج از محدوده پروژه‌های مجزای داخل طرح باشند.

1. Program

2. Portfolio

۳. نوری، شهریاری و محمودی، "اصول و مفاهیم برنامه‌ریزی و کنترل پروژه"، دانشگاه علم و صنعت، ۱۳۸۲

4. PMBOK: Fourth Edition

5. ISO 10006:2003

6. PRINCE 2:2005

7. PMI: Project Management Institute

همچنین به مجموعه‌ای از پروژه‌ها یا طرح‌ها که به‌منظور تسهیل در مدیریت اثربخش کارها و در راستای تأمین اهداف استراتژیک تجاری با هم گروه‌بندی شده‌اند، سبد پروژه گفته می‌شود. پروژه‌ها یا طرح‌های یک سبد پروژه ممکن است لزوماً رابطه مستقیم یا وابستگی متقابل نداشته باشند.

۱-۳ مشخصات پروژه

موقتی بودن، منحصربه‌فرد بودن محصولات، خدمات و نتایج، رو به پیشرفت بودن (تفصیل فزاینده)^۱ و برداشتن عدم قطعیت از جمله ویژگی‌های یک پروژه می‌باشند.^۲

۱-۴ پروژه در مقابل عملیات

پروژه عبارت است از مجموعه اقدامات منحصربه‌فردی که در یک بازه زمانی و هزینه مشخص در راستای یک هدف صورت می‌پذیرد. اما عملیات چنین نمی‌باشد بدین ترتیب که به‌صورت یک چرخه مداوم در سازمان تکرار می‌شود مانند عملیات حسابداری و عملیات متناوب تولید در یک کارخانه صنعتی با چند محصول متفاوت که در هر یک از فصول سال تعدادی از آنها را تولید و به بازار عرضه می‌کند.

۱-۵ مدیریت پروژه^۳ و رابطه آن با مدیریت طرح^۴ و سبد پروژه^۵

پس از شناسایی پروژه و ویژگی مشترک بین پروژه‌های مختلف نوبت به تعیین خصوصیات و توانمندی‌های لازم جهت مدیریت کارآمد پروژه می‌رسد.

انجمن مدیریت پروژه آمریکا (PMI) تعریف ذیل را جهت مدیریت پروژه ارائه می‌کند:

"مدیریت پروژه به‌کارگیری دانش، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها در فعالیتهای پروژه در راستای رسیدن به نیازهای تعیین شده می‌باشد. مدیریت پروژه از طریق کاربرد و یکپارچه‌سازی فرایندهای مدیریت پروژه شامل فرایندهای آغازین، برنامه‌ریزی، اجرا، پایش و کنترل و خاتمه به اجرا در می‌آید."^۶

در تعریف دیگر سازمان بین‌المللی استانداردسازی (ISO)^۶ مدیریت پروژه را این‌گونه تعریف می‌کند:

"مدیریت پروژه عبارت است از طرح‌ریزی، سازماندهی، پایش، کنترل و گزارش‌دهی تمامی یک پروژه و ایجاد انگیزه برای تمامی افراد درگیر در آن، جهت دستیابی به اهداف پروژه."

1. Progressively Elaborated
 2. PMBOK:Fourth Edition
 3. Project Management
 4. Program Management
 5. Portfolio Management
 6. ISO-International Organization for Standardization

با توجه به خصوصیات مطرح در تعاریف ارائه شده توسط PMI و ISO می‌توان به تلفیق هنر و علم در مدیریت پروژه دست یافت، تلفیقی از هنر گردآوری و تلفیق خلاقانه امکانات و انجام کار توسط افراد در سازمان رسمی و در کنار آن علم، یعنی دارا بودن اطلاعات در حوزه دانش پروژه در زمینه شناسایی و اشراف بر فرایندها، تکنیکها و ابزارهای پیاده‌سازی یک پروژه است. در واقع مدیریت پروژه به واسطه توانمندی‌های فنی و رفتاری مدیر پروژه جریان دوره زندگی پروژه را از آسان‌ترین و بهترین نتیجه در راستای دستیابی به اهداف پروژه، برنامه‌ریزی و هدایت می‌نماید.

اگرچه پروژه، طرح و سبب پروژه در سازمان‌های پروژه محور با یکدیگر تعامل داشته و بعضی زیرمجموعه دیگری محسوب می‌شوند. اما با این وجود هرکدام خصوصیات منحصر به فرد و رویکردهای متفاوتی دارند (جدول ۱-۱ را ببینید)، تا آنجا که برای هر یک استاندارد جداگانه‌ای تحت عناوینی چون استاندارد مدیریت پروژه، استاندارد طرح و استاندارد سبب پروژه ارائه گردیده است.

جدول ۱-۱ نگاه مقایسه‌ای بر مدیریت پروژه، طرح، سبب پروژه

پورتفولیوها	طرح‌ها	پروژه‌ها	
پورتفولیوها، محدوده تجاری دارند که با اهداف استراتژیک سازمان تغییر می‌یابند.	طرح‌ها، محدوده بزرگتری دارند و منافع مهم بیشتری را فراهم می‌نمایند.	پروژه‌ها، اهداف را تعریف کرده‌اند. محدوده در چرخه حیات پروژه دارای جزئیات تدریجی است.	محدوده
مدیران پورتفولیو، به صورت مستمر، تغییرات را در محیطی وسیع‌تر، نظارت می‌کنند.	مدیر طرح باید انتظار تغییر، هم از داخل و هم از خارج طرح را داشته و آماده مدیریت آن باشد.	مدیران پروژه انتظار تغییر را دارند و فرایندهایی را جهت حفظ مدیریت بر تغییرات و کنترل آنها پیاده‌سازی می‌نمایند.	تغییر
مدیران پورتفولیو، فرایندهای مورد نیاز و ارتباطات مربوط به مجموعه پورتفولیو را تهیه و پشتیبانی می‌کنند.	مدیران شرح، برنامه کلی طرح را توسعه می‌دهند و برنامه‌های سطح بالا را جهت راهنمایی برنامه‌ریزی تفصیلی در سطح اجرا تهیه می‌نمایند.	مدیران پروژه، به صورت تدریجی، اطلاعات سطح بالا را در برنامه‌های تفصیلی، در طول چرخه حیات پروژه وارد می‌نمایند.	برنامه‌ریزی
مدیران پورتفولیو، ممکن است کارکنان مدیریت پورتفولیو را مدیریت یا هماهنگ نمایند.	مدیران طرح، کارکنان طرح و مدیران پروژه را مدیریت می‌کنند؛ آنها بینش و رهبری کلی را فراهم می‌سازند.	مدیران پروژه، تیم پروژه را جهت تأمین اهداف پروژه، مدیریت می‌کنند.	مدیریت
موفقیت در قالب عملکرد جمععی اجزای پورتفولیو سنجیده می‌شود.	موفقیت، با میزان تأمین نیازها و منافی که طرح به خاطر آنها انجام می‌شود، سنجیده می‌شود.	موفقیت، توسط کیفیت پروژه و محصول، در چارچوب زمانی، تطابق بودجه‌ای، و درجه رضایت‌مندی مشتری سنجیده می‌شود.	موفقیت

پورتفولیوها	طرح‌ها	پروژه‌ها	
مدیران پورتفولیو بر عملکرد تجمعی و شاخص‌های ارزش نظارت می‌کنند.	مدیران طرح بر پیشرفت اجزای طرح در راستای اطمینان از تأمین اهداف کلی، زمان‌بندی‌ها، بودجه، و مزایای طرح، نظارت و کنترل دارند.	مدیران پروژه، بر کار تولید محصولات، خدمات یا نتایجی که پروژه به خاطر تولید انجام می‌شود نظارت و کنترل دارند.	نظارت

۱-۶ پروژه و سازمان

سازمان‌ها را از حیث نوع انجام‌دهی وظایف و مأموریتی که دارند می‌توان به دو دسته کلی تقسیم نمود:

۱-۶-۱ سازمان‌های عملیاتی یا وظیفه محور

این نوع از سازمان‌ها مسئولیت تولید یا ارائه خدمتی را به جامعه به‌صورت پیوسته و مکرر در قالب تولید انبوه و فرایندی دارند.

۱-۶-۲ سازمان‌های پروژه محور

سازمان‌هایی که حیات آنها در گرو پذیرش سفارش کار مشتریان یا شرکت در مناقصات ساخت یا تولید محصولات، برای سازمان‌ها یا افراد دیگری می‌باشد.

وظیفه اصلی سازمان‌های عملیاتی، تداوم عملیات و توجه به کیفیت محصول و کاهش هزینه‌هاست. مواقعی در جریان فعالیت‌های عملیاتی سازمان‌های وظیفه محور پیش می‌آید که سازمان می‌بایست پروژه را به انجام رساند مواردی چون: طراحی و برنامه‌ریزی محصول جدید، پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی و کیفیت در سازمان، توسعه محصول یا بازار با توجه به موارد فوق مدیریت پروژه نه تنها باید در سازمان‌های پروژه محور مورد توجه واقع شود بلکه در سازمان‌های وظیفه محور نیز این مهم، از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد.

۱-۷ دفتر مدیریت پروژه^۱

دفتر مدیریت پروژه نهادی است سازمانی با پرسنل تمام وقت یا پاره وقت که نقطه کانونی برای اصول مدیریت پروژه در سازمان است. دفتر مدیریت پروژه را همچنین می‌توان با نام‌های دفتر پروژه^۲، دفتر پشتیبانی پروژه^۳، دفتر مدیریت طرح^۴ و گروه مدیریت پروژه^۵ نیز شناسایی نمود.^۶

1. PMO: Project Management Office

2. Project Office

3. Project Support Office

4. Program Management Office

5. Project Management Group

6. Dr. Ginger Levin; "Advanced Project Management Office"; 2004

در حال حاضر در بسیاری از سازمان‌ها رکنی سازمانی تحت‌عنوان دفتر مدیریت پروژه با هدف نظارت، کنترل، حمایت و هم‌راستایی پروژه‌ها با اهداف تجاری سازمان ایجاد شده است. نقش دفتر مدیریت پروژه در این سازمان‌ها کمک به مدیر پروژه و سازمان مربوطه برای درک و پذیرش بهتر عملکرد حرفه‌ای مدیریت پروژه است.^۱

دفتر مدیریت پروژه می‌تواند مدیران را از جزئیاتی که باعث جلوگیری از موفقیت پروژه‌ها می‌شوند فارغ کند. این دفتر می‌تواند با تعریف و پیاده‌سازی متدولوژی مدیریت پروژه متناسب با شرایط سازمان پروژه محور هماهنگی و مدیریت متمرکز پروژه‌ها و منابع را میسر نماید.

در جدول ۱-۲ مزایای دفتر مدیریت پروژه با توجه به ویژگی‌های سنتی مدیریت پروژه تشریح گردیده است.

جدول ۱-۲ مزایای دفتر مدیریت پروژه با توجه به ویژگی‌های سنتی پروژه

ویژگی‌های مدیریت پروژه	مزایای دفتر مدیریت پروژه
نگه داشتن پروژه در بودجه تعریف شده	هماهنگی منابع مدیریت پیشرفته بر منابع مالی و بودجه
نگه داشتن پروژه در زمان تعریف شده	مدیریت پیشرفته خط زمان پروژه فراهم آوردن الگوها و مستندسازی
کسب اطمینان از بهبود کیفیت	مدیریت و بهره‌برداری از ابزارهای پروژه فراهم آوردن توسعه آموزش‌ها و توانایی‌ها
کاهش ریسک	یک مرجع متمرکز برای ریسک‌های مشترک ابتکارات مدیریتی متمرکز برای مقابله با ریسک

دفتر مدیریت پروژه معمولاً در سازمان‌هایی موفق می‌شود که:

۱. مدیریت پروژه به‌عنوان هسته مرکزی فرایند تجاری سازمان محسوب شود.
 ۲. خواستار توسعه و ارتقای صلاحیت‌های مدیریتی باشد.
 ۳. کسب و کاری که در سازمان جاری است ارزش‌های پیشنهادی دفتر مدیریت پروژه را توجیه کند.
 ۴. دفتر مدیریت پروژه توسط افرادی از تیم اجرایی پشتیبانی شود.
- در جهت افزایش کارایی دفتر مدیریت پروژه نکات زیر قابل ذکر است:
- ایجاد استراتژی، طرح و برنامه سرمایه‌گذاری قبل از شروع کار
 - تعیین اصول راهنما به‌طور صریح و شفاف
 - تعیین ساختار سازمانی، ذینفعان، مشتریان و کاربران کلیدی
 - ایجاد تیم مدیریت کیفیت و بهبود فرایند در دفتر مدیریت پروژه
- در صورت در نظر گرفتن عوامل مؤثر در موفقیت دفتر مدیریت پروژه این دفتر قادر خواهد بود پیگیری کامل سبب پروژه‌ها، اولویت‌بندی پروژه‌های جدید سازمان و خاتمه دادن پروژه‌هایی که به

1. Gerard M. Hill; "The complete PMO handbook"; 2004