

دفاتر

مدیریت پروژه

علی طاوسی - احمد تیموری

Tavousi@idro.org

Teymouri@idro.org

چکیده

امروزه در اغلب سازمانهای کوچک و بزرگ مبتنی بر پروژه، مدیران ارشد بخصوص مدیران پروژه ها در زمینه تخصیص منابع با چالشهای فراوانی مواجه هستند. بنابراین، به منظور کاهش هزینه و زمان اجرا و همچنین افزایش کیفیت در پروژه بایستی رویکرد از مدیریت سنتی به مدیریت علمی تغییر یابد تا پاسخگوی بهینه سازی کارایی و عملکرد یک پروژه در دوره عمر آن باشد. برای رسیدن به این مهم تشکیلات سازمان یافته‌ای برای مدیریت و برنامه‌ریزی پروژه‌ها مورد نیاز خواهد بود. دفتر مدیریت پروژه بر خلاف سازمانهای مبتنی بر پروژه دارای نگرش سازمان محور است. در این مقاله ضمن توضیح مدل‌های سازمانی دفتر مدیریت پروژه به وظایف اصلی و مزایای جانبی آن پرداخته می‌شود و در انتها فازهای تاسیس یک دفتر مدیریت پروژه مورد بحث قرار می‌گیرد.

مقدمه

امروزه بحث مدیریت پروژه از چالشهای عمده بسیاری از سازمانهاست لذا نیاز به ایجاد دفاتری که به این مهم توجه ویژه داشته باشند بیش از پیش احساس می‌شود. بنابراین، تاسیس و توسعه دفاتر مدیریت پروژه را بایستی به عنوان یک ضرورت در نظر گرفت. نقشهای دفاتر مدیریت پروژه متنوع و گوناگونند اما عموماً شامل آماده سازی استاندارد ها و متدولوژی های مدیریت پروژه هستند. اغلب این نقشها به جنبه های مدیریت منابع انسانی و مسئولیتهای اجرایی پروژه گسترش داده شده‌اند.

در یک تعریف کلی می‌توان گفت دفتر مدیریت پروژه در جهت تکمیل فعالیتهای و تجربیات مدیریت پروژه در یک سازمان طراحی شده که می‌تواند برای ایجاد شایستگیهای سازمانی در تحلیل، طراحی، مدیریت و بازنگری پروژه به کار گرفته شوند. به عبارت دیگر، دفتر مدیریت پروژه مرکز راهکارهای مدیریت پروژه در داخل سازمان هستند که مطابق موارد ذیل بر پروژه نظارت می‌کنند:

- ایجاد یک منبع استاندارد برای مدیریت پروژه؛
- بهبود ارتباطات و شیوه به کار بردن منابع داخل سازمان؛
- کمک به کاهش اثرات منفی پروژه های توسعه شکست خورده روی کارائی و

بهره‌وری منابع.

دفتر مدیریت پروژه

دفتر مدیریت

پروژه نهادی است که

در شرکتهای پروژه محور مورد استفاده قرار می‌گیرد و وجود آن سبب رشد و تکامل فعالیتهای مدیریت پروژه در سطح یک سازمان می‌شود. بسته به اندازه، ساختار، پیچیدگی و نوع سازمان ممکن است در یک زمان پروژه‌های متعددی در آن در حال اجرا باشند، دفتر مدیریت پروژه باعث تمرکز سیستماتیک مدیریت پروژه در سازمان شده و وضعیت کلی پروژه‌ها و برنامه‌های سازمان را با دقت بسیار بالایی کنترل می‌کند.

دفتر مدیریت پروژه خدماتی از قبیل مدیریت، اجرای آموزش و مشاوره را به سطوح مختلف سازمان ارائه می‌دهد، که با استفاده از این خدمات ریسک‌های احتمالی کاهش می‌یابد، کیفیت اجرا بالا می‌رود و همچنین مدیریت و بازنگری پروژه به بهترین شکل ممکن امکان پذیر است. دفتر مدیریت پروژه نهادی است که، می‌تواند هم از نظر عمودی به تمام لایه‌های سازمان نفوذ پیدا کند و هم از نظر افقی کلیه کارکردها و فعالیتهای سازمان را تحت پوشش خود قرار دهد. لذا به عنوان یکی از راههای دستیابی به اهداف می‌تواند نقش مهمی در رسیدن سازمان به اهداف استراتژیک ایفا کند. تعیین اندازه و

اختیارات دفتر مدیریت پروژه به مدیریت ارشد سازمان بستگی دارد. بنابراین، کاربرد دفتر مدیریت پروژه در یک شرکت با توجه به انتظارات مدیریت بسیار گسترده است.

با توجه به اهمیت دفتر مدیریت پروژه، در ویرایش سال ۲۰۰۴ استاندارد مدیریت پروژه به این مقوله پرداخته شده و مورد بحث قرار گرفته است.

تاریخچه دفتر مدیریت پروژه

در اوایل دهه ۸۰ میلادی، برای نخستین بار مفهوم دفتر کنترل مرکزی در ارتش آمریکا ارائه و اجرا گردید. بدین ترتیب که هر برنامه اصلی و مهم نظامی به یک اداره اجرایی پروژه تخصیص داده می‌شد، که مسئولیت کلیه برنامه را برعهده داشت. اداره اجرایی پروژه مسئولیت پشتیبانی کلیه مراحل برنامه از آغاز آن (شامل شناسایی نیازها و انعقاد قراردادهای و برنامه‌ریزی و زمان‌بندی و تخصیص منابع تا تکمیل نهایی آن را برعهده داشت. در واقع اداره اجرایی پروژه نقش اصلی را در اجرای برنامه‌ها ایفا می‌کرد.

اجرا و استقرار اداره اجرایی پروژه هم از نظر کاهش هزینه‌ها و هم از نظر افزایش کارایی، تأثیر بسزایی داشت. مفهوم اداره

سازمانهایی استفاده می شود که اختیارات را تقسیم می کنند یا مراکز دولتی ضعیفی هستند.

۲- مدل هدایت انبار: در این مدل فعالیتهای مدیریت پروژه و مسئولیتهای آن بین واحدهای وابسته سازمان به اشتراک گذاشته شده (تقسیم) و از دفتر به عنوان یک هماهنگ کننده ارتباطات استفاده می شود ضمن اینکه عملکرد پروژه به طور مستمر گزارش می شود و ممکن است نقش سبب پروژه را ایفا کند که فقط ورودی سیستم هستند و اختیار بازنگری و تأیید پروژه ها را ندارند. همچنین سعی می کند تا عملکرد سازمان را بالا برده و به مدیران جدید و کم تجربه آموزش دهد. در این مدل دفتر مدیریت پروژه یک ساختار دائمی با پرسنل و مسئولیت ثابت در تمامی پروژه ها دارد.

۳- مدل جامع و فراگیر: این مدل پایدارترین مدل سازمانی دفتر مدیریت پروژه است به طوری که در برخی موارد همه مدیران پروژه مثل کارمندی هستند که نیازهای پروژه را بر طرف می کنند. این مدل قبل از اینکه پروژه را تقبل کند فرض می کند که دفتر مدیریت پروژه با قوانین دولتی بدون توجه به اندازه، سطح دسترسی، وسعت، تخصیص منابع و زمان، بودجه، ریسک و شدت فرضیات پروژهها در ارتباط است.

پرسنل دفتر پروژه

تعداد پرسنل و مهارتهای آنها به نقش دفتر در طراحی و اجرای پروژه ها بستگی دارد. برای مثال در مدل انبار ممکن است کارشناسان متدولوژی یا مسئول آرشيو پروژه کافی باشد

نقشهای کلیدی در دفتر مدیریت پروژه

پنج نقش کلیدی در دفتر مدیریت پروژه وجود دارد ولی این نقشها به ساختار سازمانی این دفاتر بستگی دارد. (شکل ۲)

مدلهای دفتر مدیریت پروژه

دفتر مدیریت پروژه دارای سه مدل است که هر کدام از آنها با توجه به موقعیت و نوع پروژه مورد استفاده قرار می گیرند، لازم به ذکر است که این مدل ها مکمل یکدیگرند به طوری که هر مدل تکمیل کننده مدل قبلی است، این مدل ها عبارتند از:

- مدل انبار: یک آرشيو اطلاعاتی از استاندارد ها و راهکارهای برتر مدیریت پروژه؛
- مدل هدایت انبار: یک مرکز معتبر جهت تهیه پروژه های کارشناسی سازمان؛
- مدل جامع و فراگیر: یک مشاور داخلی که سرپرستی پروژه ها را به عهده دارد و توانایی لازم در ارزیابی، تصویب و بازتاب ساختار پروژه ها را داراست.

تکامل تدریجی مدل دفتر مدیریت پروژه

۱- مدل انبار: در این مدل دفتر مدیریت پروژه به عنوان یک منبع اطلاعاتی در زمینه متدولوژی و استاندارد های مدیریت پروژه فعالیت می کند به طوری که استفاده از ابزار ها را برای طراحی، مدیریت و گزارش دهی پروژه ها آسانتر کرده و به عنوان اولین گام در جهت یکپارچه سازی یا به اشتراک گذاشتن فعالیتهای و تجربیات مدیریت استفاده می شوند. لازم به ذکر است که این مدل اغلب در

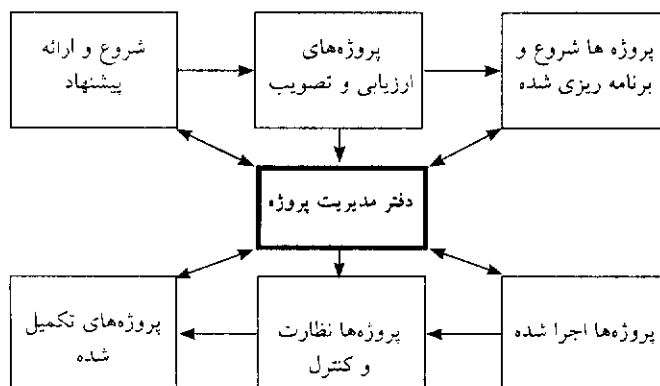
اجرای پروژه به تدریج به سازمانها و شرکتهای تجاری راه پیدا کرد و در اواسط دهه ۸۰ اولین نمونه های دفتر مدیریت پروژه تأسیس شدند. این روند ادامه پیدا کرد تا جایی که تا سال ۲۰۰۰ میلادی تقریباً ۴۰ درصد سازمانها و شرکتهای آمریکایی با دفتر مدیریت پروژه آشنا شده و شکلها و مدلهای مختلفی از آن را اجرا کردند. تمامی این سازمانهای آمریکایی از اجرای دفتر مدیریت پروژه و تأثیرات مثبت آن اظهار رضایت کرده اند. از آنجا که آثار مثبت دفتر مدیریت پروژه قابل انکار نیست و با توجه به اینکه مطابق آمار موجود ۹۰ درصد شرکتهای سازمانهای در کلاس جهانی پروژه های خود را به موقع به پایان نمی برند (یکی از اساسی ترین دلایل شکست پروژهها عدم اتمام به موقع پروژه است) انتظار می رود که حرکت به سمت دفتر مدیریت پروژه در آینده روند صعودی بالایی داشته باشد.

جایگاه دفتر مدیریت پروژه در چارت سازمانی

دفاتر مدیریت پروژه می توانند به صورت مستقل یا غیر مستقل (قسمتی از یک گروه کاری) ایجاد گردند ولی عموماً "جایگاه یک دفتر مدیریت پروژه به صورت ساختاری غیر مستقل در پروژه هاست. برای مثال در موسسات مالی که تکیه زیادی به فناوری اطلاعات و توسعه آن دارند، دفاتر مدیریت پروژه اغلب در بخشهای فناوری اطلاعات قرار می گیرند. اگر دفتر مدیریت پروژه در نزدیکی محل اجرای پروژه قرار گیرد بسیار سودمند خواهد بود اما اگر به واسطه این نزدیکی، تحت تاثیر عوامل اجرایی پروژه قرار گیرد باعث تضعیف آن می شود. طراحی نظامی برای ارائه مناسب گزارشها به تیم های راهبردی می تواند بر این نگرانی غلبه کند.

ارتباط دفتر مدیریت پروژه با چرخه عمر پروژه

دفاتر مدیریت پروژه با بسیاری از جنبه های پروژه در ارتباط است به عبارت دیگر، به عنوان هسته مرکزی دوره عمر پروژه محسوب می شود. شکل شماره یک این ارتباطات را نشان می دهد. (شکل ۱)



شکل ۱: ارتباط دفتر مدیریت پروژه با چرخه عمر پروژه

نباید ها :

● نباید مامور اجرای خط مشی ها در جهت اجرای پروژه ها بلکه باید تسهیل کننده مدیریت قابل قبول پروژه ها باشد تا موجبات انجام پروژه های موفقیت آمیز را در سازمان فراهم سازد.

● نباید نقش توسعه دهنده استراتژی را ایفا کند بلکه دفتر مدیریت پروژه بایستی به ایفای نقش ارتباط دهنده بین توسعه استراتژی و اجرای استراتژی در میان اطلاعات پروژه ها بپردازد و مسئول فرایند مدیریت سبد پروژه ها باشد.

جایگاه دفتر مدیریت پروژه در سازمان

جایگاه این دفتر در شکل شماره ۳ نشان داده شده است. (شکل ۳)

وظایف اصلی دفتر مدیریت پروژه در سازمان

به طور کلی می توان نقشهای کلیدی دفتر مدیریت پروژه را در زمینه های زیر خلاصه کرد:

● برنامه ریزی استراتژیک: در این کارکرد برنامه های بلندمدت شرکت طراحی می شود. به دلیل احاطه دفتر مدیریت پروژه بر محیط داخلی و خارجی شرکت و همچنین در اختیار

ولی در مدل های پیچیده تر مدیران پروژه و کارکنان اداری نیز اضافه می شوند.

معمولاً سبزر دفتر پروژه بین ۵ تا ۲۰ نفر است اگرچه ممکن است در سازمانهای خیلی بزرگ ۱۲ نفر از مدیران پروژه، به صورت مستقیم یا غیرمستقیم با این دفاتر در ارتباط باشند.

مشخصات یک دفتر مدیریت پروژه موفق برای اینکه یک دفتر مدیریت پروژه بتواند موفق عمل کند بایستی همیشه معیارهایی را مد نظر قرار دهد و سعی کند از یکسری خطوط قرمز عدول نکند. لذا در ذیل برخی از باید ها و نبایدهای یک دفتر مدیریت پروژه موفق آورده شده است.

باید ها :

● اقتدار و دوام مدیریت پروژه در داخل سازمان حفظ شود.

● تعداد پروژه های موفق را افزایش دهد.

● ارزش مدیریت اجرایی و مدیران و کارکنان پروژه را نمایش دهد.

● نقش کنترل پروژه را در مقابل حامی پروژه به طور یکنواخت تنظیم کند.

● یک دیدگاه بی طرف و هدفمند بین اهداف آن در رابطه با مدیریت اجرایی و بازرگانی ایجاد کند.

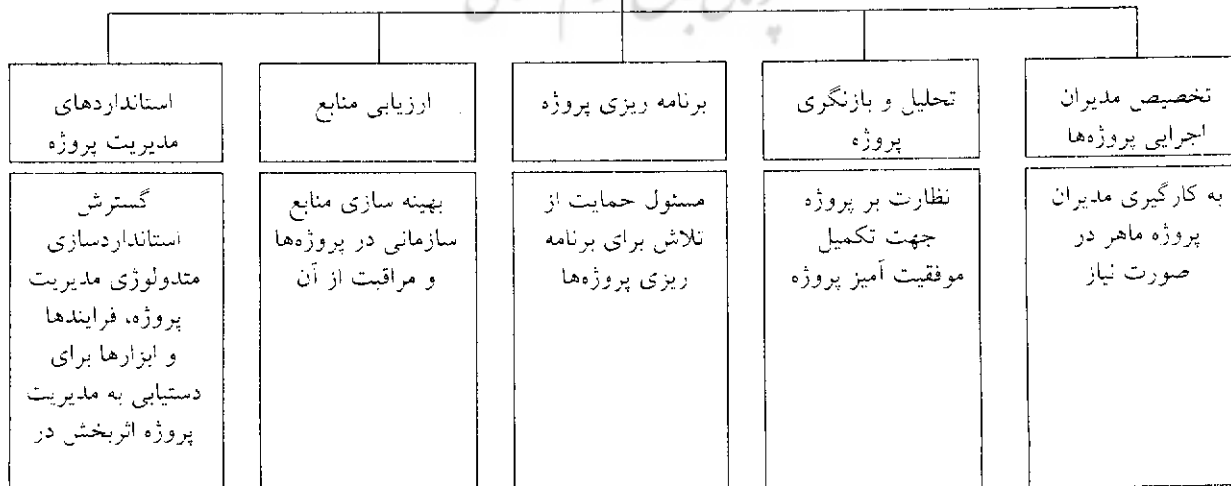
داشتن متدولوژی های مورد نیاز. برنامه های توسعه شرکت را می توان طراحی و پیگیری کرد.

● مدیریت پروژه ها: به کارگیری دانش، مهارتها، ابزارها و تکنیک هایی در فعالیتهای پروژه های و سازمانی است. به گونه ای که دستیابی به اهداف سازمان از طریق پروژه ها را امکان پذیر سازد و در این راستا از مجموعه استانداردهای مدیریت پروژه می توان استفاده کرد و نهایتاً عملیات مورد نیاز برای انجام مدیریت بهینه پروژه شامل امکان سنجی و مراحل آغازین، زمان بندی، تخصیص منابع، تهیه برنامه کیفیت، تحلیل ریسک، تدارکات. بودجه بندی، ارائه گزارشها و مستندسازی انجام می گیرد.

● شناسایی و اقدام برای آموزش در سطح سازمان: آموزش ارائه شده می تواند به شکل داخلی و خارجی باشد؛ که این آموزشها بایستی در راستای اهداف استراتژیک سازمان صورت پذیرد.

● ارزیابی عملکرد: این ارزیابی می تواند شامل بررسی عملکرد مدیریت، عملکرد تکنیک ها به کار گرفته شده و در نهایت عملکرد خود پروژه باشد. توجه به این اصل می تواند سبب بهینه سازی استفاده از منابع سازمان در پروژه ها شود.

دفتر مدیریت پروژه



شکل ۲: دفاتر مدیریت پروژه، محور مدیریت پروژه در سازمان

- 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 پیاده‌سازی آن
- فاز پنجم: ارزیابی و بهبود مستمر دفتر مدیریت پروژه

۱- فاز اول: فرهنگ سازی در سازمان جهت تاسیس دفتر مدیریت پروژه: در این فازی بایست، نیازها، ضعف و مشکلات اساسی سازمان در زمینه مدیریت پروژه شناسایی و تجزیه تحلیل شود. یکی از عواملی که در این بخش مورد بررسی قرار می‌گیرد محیط پیرامون سازمان است که منابع (کارمندان، مهارتها، سرمایه‌گذاری، ابزار پروژه و ...)، آمادگی سازمانی (فرهنگ سازمانی، حمایت‌های سازمانی و ...) و مدل اداره کردن، مورد بررسی قرار می‌گیرند.

۲- فاز دوم: تعیین آرمان، ماموریتها و

از پروژه‌ها و یا برنامه‌ها و کارهای مرتبط دیگر، که برای تسهیل مدیریت کارآمد در جهت نیل به اهداف استراتژیک در یک گروه قرار می‌گیرند، گفته می‌شود

● حکمرانی: این ویژگی در حالی که پروژه‌های جاری را نیز در نظر دارد، به فرصتهایی توجه دارد که به ایجاد پروژه‌های جدید منجر می‌شود. این قابلیت و توانایی موجب می‌شود که شرکت در اخذ پروژه از رقبا، مشارکت و موفقیت بیشتری داشته باشد.

- مدیریت زمان.
- ایجاد ارتباطات و تعامل بهتر کارکنان با هم و با مشتریان.
- بهبود در تخصیص منابع.
- افزایش دانش فنی سازمان و استفاده مطلوب از دانش فنی موجود.

قدمهای تاسیس دفتر مدیریت پروژه در یک سازمان

- فاز اول: فرهنگ سازی در سازمان برای تاسیس دفتر مدیریت پروژه

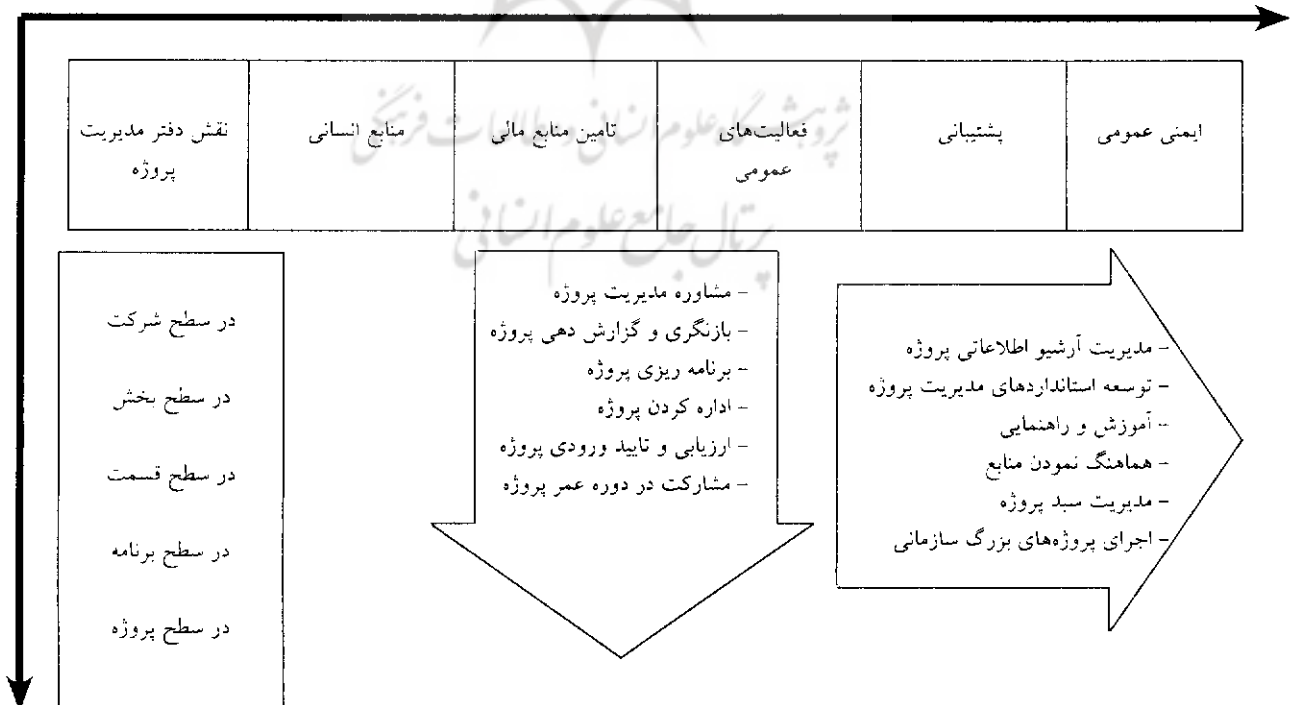
● توسعه فرایندها: فرایندهای مورد نیاز برای استفاده موثر از تمامی منابع درگیر در اجرای پروژه همچنین هماهنگی لازم بین کارفرما، مجری، تامین کننده و ... را تهیه می‌کند، چراکه نیاز به توسعه و ایجاد فرایندهای جدید، یک نیاز همیشگی و مداوم در سطح سازمان است.

● دفتر مدیریت پروژه یا صرفاً عمل مشاوره و راهنمایی و یا دخل و تصرف و تغییر در امور به شکل مستقیم و یا ترکیبی از این دو را انجام می‌دهد.

بدون تردید تاسیس دفتر مدیریت پروژه در سطح سازمان، صرف مقادیر زیادی هزینه و زمان را دربر خواهد داشت. ثابت شده است که با بهره‌برداری از دفتر مدیریت پروژه و ایجاد مزایا و فرصتهای مختلف، زمان و هزینه صرف شده جبران می‌شود.

مزایای اصلی دفتر مدیریت پروژه به طور کلی مزایای استفاده از دفتر مدیریت پروژه را می‌توان به شکل زیر خلاصه کرد:

- مدیریت سبب پروژه: به مدیریت مجموعه‌ای



شکل ۳: جایگاه دفتر مدیریت پروژه در سازمان

مهارت‌های بسیار پیچیده تبدیل به نرم‌افزار شده و به راحتی قابل ارائه و انتقال می‌شود. در عین حال چنانچه یک فرد یا یک دپارتمان مهارت‌هایی را ارائه دهد، آنها همانند یک منبع در کل شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرند و بدین ترتیب سایر افراد و دپارتمان‌ها از این مهارت استفاده می‌کنند.

۳. توسعه و بهبود هر سازمانی نیازمند حمایت و پشتیبانی متمرکز است. اما داشتن یک ساختار پشتیبانی و حمایت متمرکز در جهت نشان دادن و تسهیل انتقال بهترین فعالیتها و تخصصها و مهارتها در درون سازمان بسیار مشکل است. با استفاده از دفتر مدیریت پروژه، بستر لازم برای داشتن یک چنین ساختار پشتیبانی شکل می‌گیرد. □

منابع

1. "Project Management Office (PMO)", Matt Light, Irma J. Fabular, Gartner, Inc., July 25, 2002
2. "Designing An Effective Project Management Office", Leigh Hardy and Tome Chaudhuri, Auerbach Publications, 2000
3. "Do You Need A Project Management Office ?", Ken Robertson, K.I.R. Consulting Inc.
4. "How to Establish a Project Management Office", Daun Hugi & Mary Ann Best, October 15, 2002
5. "Enhancing Your Bottom Line By Investing In Better Project Management", Brad Poeches, Project Solutions, Inc. 2002
6. Delia J. Patel: Project Management Office (PMO), ATC Summer Sessions, July 25, 2002
7. Daun Hugi & Mary Ann Best: How to Establish a Project Management Office, October 15, 2002
8. Brad Poeches: Enhancing Your Bottom Line By Investing In Better Project Management, Project Solutions, Inc. 2002
9. <http://www.ofl.state.ny.us/pmmp/> PMO.htm
10. <http://www.ot.state.mn.us/PMO>
11. <http://www.das.state.or.us>
12. <http://www.state.mi.us/cio/opm/index.htm>
13. <http://www.state.oh.us/das/des/opp/ePMO.htm>

● علی طاموسی و احمد تیموری: مدیریت کنترل پروژه های سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

ارزیابی عملکرد دفتر مدیریت پروژه از گذشته تاکنون امکان‌پذیر است.

نتیجه‌گیری

دانش مدیریت پروژه از تمامی ابعاد آن نیاز فوری و حیاتی کشور ماست. با نگاهی گذرا به تعداد و حجم سرمایه‌گذاری در طرح‌های جاری کشور و پروژه‌هایی که می‌بایست طبق برنامه در دهه فعلی در بخش‌های زیربنایی اجرا شوند، به اولویت و اهمیت این موضوع استراتژیک در ایران پی می‌بریم. با این حال، پرداختن به دانش و مهارت مدیریت علمی پروژه‌ها در کشور به هیچ عنوان متناسب با این هدف استراتژیک نیست. شکست، تاخیرات زیاد و ناتمام ماندن پروژه‌های زیربنایی از مهمترین ثمرات نهادینه نشدن اصول مدیریت علمی پروژه در طرح‌های کشور است. امروزه در دنیا اجرا، اداره و بهره‌برداری از پروژه‌ها جز با فراگیری و به کار بستن تکنیک‌های مدیریت پروژه امکان‌پذیر نبوده و وضع موجود نشان می‌دهد اتکا به شیوه مدیریت سنتی برای انجام بهینه طرح‌ها کفایت نمی‌کند.

طولانی شدن زمان اجرای پروژه‌ها، ضعف مشهود کیفی پروژه‌های اجرا شده، هزینه تمام شده بسیار بالای پروژه‌ها نسبت به برآوردهای اولیه و ... را می‌توان به عنوان بخشی از زنجیره مشکلات مهم پروژه‌های کشور بر شمرد. در این راستا و برای غلبه بر مشکلات مذکور ایجاد دفاتر مدیریت پروژه برای رشد تحقیقات علمی و عملی در این حوزه بسیار سودمند است. با توجه به اینکه دفاتر مدیریت پروژه مرکز راهکارهای مدیریت پروژه در داخل سازمان هستند لذا ایجاد و به کارگیری آنها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از مهمترین دلایل به کارگیری دفاتر مدیریت پروژه عبارتند از:

۱. واضح است که یک مدیریت پروژه ضعیف و ناهماهنگ، سطوح مهم و اصلی شکست پروژه‌ها را تشکیل می‌دهد. دفتر مدیریت پروژه با سازگاری و هماهنگی منابع و ابزار لازم و ضروری، موفقیت و کامیابی پروژه‌ها را افزایش می‌دهد.

۲. مهارت‌های مربوط به مدیریت پروژه باید قابل انتقال باشند. با استفاده از دفتر مدیریت پروژه

محدوده دفتر مدیریت پروژه در راستای برنامه استراتژیک سازمان: با تعیین ماموریت تا حد زیادی اندازه و محدوده دفتر مدیریت پروژه معلوم خواهد شد. زیرا با استفاده از ماموریت و انتظارات مدیریت، عمق نفوذ و اختیارات دفتر مدیریت پروژه مشخص می‌شود. لذا می‌بایست در تعریف ماموریت دقت زیادی به عمل آورد. به دلیل اینکه ماموریت و آرمان از نظر مفهومی نیز تا اندازه زیادی به هم شبیه هستند، برای تعیین آرمان نیز می‌توان تا حد زیادی شبیه به ماموریت عمل کرد اما در تعیین ماموریت باید جاه‌طلب و خوش‌بین بود ولی در تعیین و تعریف آرمان باید عملی‌تر و واقع‌بینانه‌تر عمل کرد.

۳- فاز سوم: تعیین نیازمندیها برای تاسیس دفتر مدیریت پروژه: در این فاز به تعریف ساختار سازمانی و اندازه و تعداد کارمندان مورد نیاز آن پرداخته می‌شود و همچنین چارچوب متدولوژی مدیریت پروژه متناسب با سازمان تعیین می‌شود. در تعریف و تعیین فرایندهای دفتر مدیریت پروژه به مواردی از قبیل فرایند مدیریت قلمرو، مدیریت کیفیت و ... توجه شده و با تعیین و تعریف معیارهای بازنگری فرایندها و عملکرد، نسبت به پاسخ به نیازها و احتیاجات آموزشی اقدام می‌شود.

۴- فاز چهارم: ارزیابی نیازمندیهای تعیین شده و پیاده‌سازی آن: پس از تعیین نیازمندیها، آنها را مورد ارزیابی قرار داده تا در مراحل اولیه تاسیس دفتر مدیریت پروژه از بروز مشکلات و موانع جلوگیری شود. این فاز در برخی از موارد با فاز ۳ ادغام شده و به صورت یکپارچه انجام می‌پذیرد. نهایتاً با راه اندازی و تاسیس دفتر مدیریت پروژه سازمان در جهت بهبودهای ذکر شده حرکت خواهد کرد.

۵- فاز پنجم: ارزیابی و بهبود مستمر دفتر مدیریت پروژه: پس از گذشت یک مدت از شروع کار دفتر مدیریت پروژه می‌توان با معیارهای مورد نظر به اعتبارسنجی کارهای انجام شده و انجام نشده پرداخت. همچنین می‌توان از این قسمت و با توجه به نقاط ضعف و قوت دفتر مدیریت پروژه، چه از نظر طراحی و چه از نظر عملکردی با توجه به معیارهای مورد نظر سازمان، به ارائه توصیه‌ها، پیشنهادها، و استراتژی‌های بهبود و پیشرفت پرداخت. توسعه استراتژی پیشرفت و بهبود با