

مبنای تعالی پروژه (PEB)



ترجمه:

دکتر امیرحسین خامنه

مهندس سعید اکرمی

انتشارات پندار پارس

شماره کتابشناسی ملی	: ۳۵۶۷۷۷۲
عنوان و نام پدیدآور	: مبنای تعالی پروژه (PEB) / تألیف انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه؛ با حمایت شرکت راهبران سیستم رستاک.
مشخصات نشر	: تهران : پندار پارس، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۲۱۰ ص.؛ مصور، جدول.
یادداشت	: عنوان اصلی: Project Excellence Baseline: for Achieving Excellence in Projects and Programmes.
یادداشت	: واژه نامه .
یادداشت	: کتابنامه .
موضوع	: مدیریت طرح‌ها
موضوع	: Project management
موضوع	: مدیریت ریسک
موضوع	: Risk management
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۴
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۵ ۷۷۵/م۴۶۹HD
شناسه افزوده	: خامنه، امیرحسین، - ۱۳۵۷، مترجم
شناسه افزوده	: اکرمی، سعید، Akrami, Saeed, ۱۳۶۷، مترجم
سرشناسه	: انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه International Project Management Association
شناسه افزوده	: شرکت راهبران سیستم رستاک
وضعیت فهرست نویسی	: فیها



www.RSRastak.com



انتشارات پندار پارس

www.pendarepars.com

دفتر فروش: انقلاب، ابتدای کارگر جنوبی، کوی رشتچی، شماره ۱۴، واحد ۱۶

info@pendarepars.com

تلفن: ۶۶۵۷۲۳۳۵ - تلفکس: ۶۶۹۲۶۵۷۸



نام کتاب	: مبنای تعالی پروژه (PEB)
ناشر	: انتشارات پندار پارس، با حمایت شرکت راهبران سیستم رستاک
تألیف	: انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه
برگردان	: امیرحسین خامنه، سعید اکرمی
چاپ نخست	: بهمن ۹۵
شمارگان	: ۱۰۰۰ نسخه
طرح جلد	: سارا یعسوبی
چاپ، صحافی	: روز

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۲۹-۵۴-۷

: ۲۳۰۰۰ تومان



*هرگونه کپی برداری، تکثیر و چاپ کاغذی یا الکترونیکی از این کتاب بدون اجازه ناشر تخلف بوده و پیگرد قانونی دارد *

فهرست

۱۷	۱. مقدمه.....
۲۰	۱-۱ ارتباط استاندارد PEB با استانداردهای ICB و OCB.....
۲۵	۲. اهداف و کاربران مخاطب.....
۲۵	۲-۱ هدف مبنای تعالی پروژه IPMA (PEB).....
۲۵	۲-۲ گروه‌های کاربر متداول PEB.....
۳۱	۳. بستر پروژه.....
۳۱	۳-۱ پروژه چیست؟.....
۳۱	۳-۱-۱ پروژه در یک سازمان.....
۳۲	۳-۱-۲ پروژه به‌عنوان یک سازمان موقت.....
۳۳	۳-۱-۳ فرآیندها در یک پروژه.....
۳۴	۳-۲ بستر خارجی پروژه.....
۳۶	۳-۳ بستر سازمانی پروژه.....
۳۶	۳-۳-۱ بستر سازمانی.....
۳۷	۳-۳-۲ حاکمیت پروژه.....
۳۷	۳-۳-۳ پروژه در بستر یک طرح یا پورتفولیو.....
۴۷	۴. معرفی تعالی پروژه.....
۴۷	۴-۱ مفهوم تعالی.....
۴۷	۴-۲ مفهوم تعالی پروژه.....
۴۸	۴-۳ بهبود مستمر به‌عنوان پایه و اساس تعالی.....
۵۰	۴-۴ نقش پایداری.....
۵۳	۴-۵ نقش رهبری.....
۵۳	۴-۶ ارتباط بین شایستگی و تعالی.....
۶۱	۵. مقدمه‌ای بر مدل تعالی پروژه.....
۶۱	۵-۱ اصول حاکم بر طراحی مدل.....
۶۲	۵-۲ ساختار مدل.....
۶۳	۵-۳ حوزه‌های مدل و تفسیر نتایج کلی.....
۶۶	۵-۴ تعاملات میان حوزه‌های مدل.....
۶۷	۵-۵ تحویل ارزش کسب‌وکار با استفاده از مدل PEM.....
۶۸	۵-۶ معیارهای مدل.....
۶۹	(A) کارکنان و اهداف.....
۶۹	A.1 رهبری و ارزش‌ها.....
۶۹	A.2 اهداف و استراتژی.....
۷۰	A.3 تیم پروژه، شرکا و تأمین‌کنندگان.....
۷۰	(B) فرآیندها و منابع.....
۷۰	B.1 فرآیندها و منابع مدیریت پروژه.....
۷۱	B.2 مدیریت سایر فرآیندها و منابع کلیدی.....
۷۱	(C) نتایج پروژه.....

۷۱	(C.1) رضایت مشتری
۷۲	(C.2) رضایت تیم پروژه
۷۲	(C.3) رضایت سایر ذینفعان
۷۲	(C.4) نتایج پروژه و تأثیر آن بر محیط‌زیست
۸۷	۶. ارزیابی تعالی پروژه
۸۷	۶-۱ مقصود و رویکردها در خصوص ارزیابی تعالی پروژه
۹۱	۶-۲ ارزیابی تعالی پروژه در چرخه عمر پروژه
۹۳	۶-۳ محدوده ارزیابی در پروژه‌ها، طرح‌ها و پورتفولیو ها
۹۸	۶-۴ نقش و شایستگی‌های ارزیابان تعالی پروژه
۹۹	۶-۵ فرآیند ارزیابی
۱۰۱	۶-۶ رویکرد امتیازدهی
۱۲۷	پیوست A: تشریح مدل تعالی پروژه
۱۲۷	(A) کارکنان و اهداف
۱۲۷	(A.1) رهبری و ارزش‌ها
۱۲۷	(A.1a) الگوهایی برای تعالی
۱۲۸	(A.1b) توجه به ذینفعان پروژه
۱۲۹	(A.1c) جهت‌گیری به سمت اهداف پروژه و سازگاری با تغییرات
۱۳۰	(A.2) اهداف و استراتژی
۱۳۰	(A.2a) مدیریت نیازها، انتظارات و الزامات ذینفعان
۱۳۱	(A.2b) توسعه و تحقق اهداف پروژه
۱۳۳	(A.2c) توسعه و تحقق استراتژی پروژه
۱۳۴	(A.3) تیم پروژه، شرکا و تأمین‌کنندگان
۱۳۴	(A.3a) شناسایی و توسعه شایستگی‌ها
۱۳۵	(A.3b) شناخت دستاوردها و توانمندسازی‌ها
۱۳۶	(A.3c) همکاری و ارتباطات
۱۳۸	(B) فرآیندها و منابع
۱۳۸	(B.1) فرآیندها و منابع مدیریت پروژه
۱۴۰	(B.2) مدیریت سایر فرآیندها و منابع کلیدی
۱۴۳	(C) نتایج پروژه
۱۴۳	(C.1) رضایت مشتری
۱۴۳	(C.1a) برداشت مشتری
۱۴۵	(C.1b) نشانگرهای رضایت مشتری
۱۴۶	(C.2) رضایت تیم پروژه
۱۴۶	(C.2a) برداشت تیم پروژه
۱۴۷	(C.2b) نشانگرهای رضایت تیم پروژه
۱۴۸	(C.3) رضایت دیگر ذینفعان
۱۴۸	(C.3a) برداشت دیگر ذینفعان
۱۴۹	(C.3b) نشانگرهای رضایت دیگر ذینفعان

۱۴۹	C.4 نتایج پروژه و تأثیر آن بر محیط‌زیست
۱۵۰	C.4a تحقق نتایج به‌گونه‌ای که در اهداف پروژه تعریف شده است.
۱۵۰	C.4b تحقق نتایج فراتر از اهداف پروژه. شامل تأثیر بر محیط.
۱۵۱	C.4c عملکرد پروژه
۱۷۷	پیوست B: جداول امتیازدهی برای مدل تعالی پروژه IPMA
۱۸۵	پیوست C: ارزیابی جایزه بین‌المللی تعالی پروژه IPMA و منافع آن
۱۸۶	فرآیند ارزیابی جایزه بین‌المللی تعالی پروژه IPMA
۱۸۷	بازدید از سایت
۱۸۷	ارزیابی هیئت داورى جایزه
۱۸۸	منافع جایزه بین‌المللی تعالی پروژه IPMA
۱۸۸	منافع برای ذینفعان
۱۸۸	منافع برای متقاضیان
۱۸۹	منافع برای پروژه‌هایی که برنده تندیس یا گواهی تعالی شده‌اند.

پیش‌گفتار مولف

جامعه‌امروزی به سرعت در حال دور شدن از وظایف روزمره بوده و سازمان‌های دائمی به سمت ساختارهای سیالی می‌روند که در آن‌ها ماهیت پروژه، طبیعی‌ترین و بهترین حالت برای سازمان‌دهی فعالیت‌ها است. همزمان جوامع به دلیل عواملی مانند تغییرات اقلیمی، بازارهای در حال تغییر سریع، فقر و بحران‌های اقتصادی، ناگزیر به مواجهه با پیچیدگی‌های بی‌سابقه‌ای شده‌اند. علاوه بر این، عوامل دیگری مانند تمایل ذینفعان برای ارتقاء انتظارات خود و تغییرات روزافزون اهداف در طول چرخه حیات پروژه نیز وجود دارند. به دلیل وجود تمامی این عوامل، شناخت اجزاء تشکیل‌دهنده تعالی یک پروژه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

این استاندارد با نام "مبنای تعالی پروژه IPMA یا IPMA PEB" برای ارتقای تعالی در مدیریت نمودن پروژه‌ها و طرح‌ها طراحی شده است و تکمیل‌کننده استانداردهای پیشین ما شامل مبنای شایستگی فردی مدیریت پروژه IPMA یا IPMA ICB و مبنای شایستگی سازمانی مدیریت پروژه IPMA یا IPMA OCB می‌باشد. مخاطبین اصلی استاندارد IPMA PEB، مدیران ارشد سازمان‌ها، مدیران پروژه، طرح و پورتفولیو (شامل کارکنان دفتر مدیریت پروژه یا PMO و کارکنان پروژه) و همین‌طور ارزیابان تعالی پروژه، مشاوران، مدرسان و مربیان مدیریت پروژه می‌باشند.

این استاندارد بر پایه تجربیات عملی به‌دست‌آمده در طول سالیان در زمینه ارزیابی تعالی پروژه‌ها برای اهداء سالیانه جایزه بین‌المللی تعالی پروژه IPMA تدوین شده است. این ارزیابی‌ها بر اساس مدل تعالی پروژه IPMA (IPMA PEM) انجام می‌شده است که امکان ارزیابی پروژه‌ها در تمامی انواع صنایع و در هر موقعیت جغرافیایی را فراهم می‌آورد.

به‌منظور انتشار استاندارد جدید IPMA در خصوص تعالی پروژه، مدل IPMA PEM به‌طور دقیق بازبینی شده و بر اساس آخرین توسعه‌های علم مدیریت پروژه، ارتقاء داده شده است. در همین زمینه، مفتخریم اعلام نماییم که انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه اکنون از هر پروژه متعالی انتظار دارد تا موضوعات پایداری^۱ و محیط‌زیست را با نگاه بلندمدت، نه به‌صورت اختیاری بلکه به‌عنوان پیش‌فرض الزامی، موردتوجه قرار دهد. به‌عبارت‌دیگر، اکنون از وضعیت گذشته که به هر پروژه اجازه داده می‌شد تا خود تصمیم بگیرد که چه موضوعاتی داخل یا خارج محدوده‌اش می‌باشد، فاصله گرفته‌ایم. اینک واضح است که موضوعات پایداری و تأثیر بر محیط‌زیست، پیش‌نیازی برای یک پروژه متعالی می‌باشند.

در پایان از تمامی همکارانی که در تدوین استاندارد با تلاش و مشارکت خود ما را یاری کردند، صمیمانه سپاسگزار می‌کنیم. همچنین دست تمام ارزیابان جایزه ملی و بین‌المللی تعالی پروژه و اعضای هیئت داورى که با رهنمودهای خود، به ارتقاء فرایند جایزه و مدل تعالی پروژه IPMA، کمک کردند را صمیمانه می‌فشاریم.

^۱ Sustainability

استاندارد IPMA PEB، مایل استون دیگری است که ما را در مسیر پیشرفت حرفه مدیریت پروژه یاری می‌رساند.

رینهارد واگنر

مدیرعامل IPMA

پیشگفتار مترجمان

هر جا ضرورت پیشرفت، رشد و توسعه در سازمان‌های پروژه‌محور مطرح باشد، نیاز به مدیریت پروژه و تعالی آن بیشتر از پیش احساس می‌شود. با توجه به رویکرد اکثر سازمان‌ها به شناخت عمیق‌تر از مقوله مدیریت پروژه و تلاش آنان در کاربرد هر چه بیشتر این دانش و ارتقاء سطح بلوغ سازمانی مدیریت پروژه، ضرورت ارائه روشی جهت ارزیابی وضعیت سازمان‌ها از منظر میزان بلوغ سازمانی در مدیریت پروژه، به منظور شناسایی نقاط ضعف و قوت و اجرای مراحل مسیر رشد و بلوغ آنها و همچنین تبیین راهکارهای اجرایی در ایجاد رابطه اثربخش این پروژه‌ها با استراتژی‌های کلیدی سازمان، بیشتر اهمیت می‌یابد.

در اواخر قرن بیستم میلادی، انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه اروپا (IPMA)، مدل تعالی پروژه PEM را به منظور ارزیابی پروژه‌های مدعی سرآمدی ارائه کرده و از سال ۲۰۰۲ آنرا به عنوان معیاری برای ارزیابی این نوع پروژه‌ها، به دنیای مدیریت پروژه معرفی نمود. این انجمن با استفاده از این مدل، هر ساله اقدام به اجرای فرآیند جایزه بین‌المللی تعالی پروژه می‌نماید. فرآیند جایزه بین‌المللی تعالی پروژه، از همان ابتدا به عنوان ابزاری بسیار موثر برای گسترش، نهادینه کردن و بالندگی دانش مدیریت پروژه و تشویق به التزام عملی به این دانش در اجرای پروژه‌ها مورد توجه کشورهای پیشرفته و در حال توسعه قرار گرفت. فرآیند جایزه از یک سو به گسترش دانش مدیریت پروژه در جهان کمک کرد و از سوی دیگر در تعامل با جوامع مدیریتی کشورهای مختلف، باعث پویایی و تکامل مدل PEM گردید.

استاندارد مبنای تعالی پروژه IPMA (PEB) که در سال ۲۰۱۶ منتشر شده است، در واقع ویرایش بهبود و ارتقاء یافته مدل PEM می‌باشد که ضمن مطرح نمودن موضوعات مهم جدیدی نظیر پایداری و محیط زیست بر اساس جدیدترین رویکردهای مدیریت پروژه و نیز بازخوردهای دریافت شده از دست‌اندرکاران فرآیند جوایز ملی و بین‌المللی مدیریت پروژه از سراسر جهان بازنگری گردیده است. همچنین استاندارد PEB مکمل دو استاندارد دیگر انجمن IPMA به نامهای ICB (مبنای شایستگی فردی مدیریت پروژه) و OCB (مبنای شایستگی سازمانی مدیریت پروژه) می‌باشد.

کتاب حاضر به عنوان اولین ترجمه فارسی معتبر از استاندارد PEB و مورد تایید انجمن مدیریت پروژه ایران بوده و تلاشی مجدانه توسط مترجمان آن به منظور معرفی و تشریح دقیق ابعاد این استاندارد می‌باشد که قطعاً عاری از ایراد و اشکال نخواهد بود. با این حال هر چند تمامی تلاشهای نگارندگان ارائه مجموعه‌ای بدون نقص و سودمند بوده است، لکن از تمامی خوانندگان گرامی استدعا دارند با نگاه ظریف و ارائه نظرات و پیشنهادات ارزشمند و سازنده خود، در ارتقای کیفی ویرایش‌های بعدی این کتاب یاریگر ما باشند.

امیرحسین خامنه

Amirhossein.khameneh@gmail.com

سعید اکرمی

Akrami.pmp@gmail.com

پیشگفتار حامی

در دنیای پر از رقابت کنونی، دیگر جایی برای هدایت و مدیریت پروژه‌ها به شیوه‌های سنتی نیست. امروزه شرایطی همچون پیچیدگی زیاد پروژه‌ها، ابهامات و عدم قطعیت‌های فراوان در محیط اجرای پروژه‌ها، تنوع و تضاد بسیار بین خواسته‌های ذینفعان مختلف پروژه‌ها و عوامل بسیاری دیگر، ایجاب می‌نماید تا سازمان‌ها به طور مستمر به دنبال بکارگیری راهکارهایی برای بهبود وضعیت پروژه‌هایشان از جنبه‌های مختلفی همچون تحویل به موقع، کاهش هزینه، بهبود کیفیت و ... در پروژه‌های خود باشند. بدین منظور راهنماها و مدل‌های تعالی مختلفی توسعه یافته‌اند که می‌توان از آنها به عنوان ابزاری برای ارزیابی وضع موجود، بهبود و دستیابی به تعالی پروژه‌ها استفاده نمود.

در سالهای اخیر، اغلب سازمان‌های پروژه-محور کشورمان، برای پرورش مدیران پروژه حرفه‌ای اقدام به برگزاری دوره‌های تخصصی و کاربردی مدیریت پروژه نموده‌اند که موجب رشد و توسعه دانش مدیریت پروژه فردی کارکنان این شرکت‌ها شده است. برگزاری بسیاری از دوره‌های تخصصی مدیریت پروژه، طرح و پورتفولیو و پرورش بیش از ۱۰۰۰ مدیر پروژه حرفه‌ای (دارندگان مدارک بین‌المللی PMP, IPMA, PRINCE2) توسط شرکت راهبران سیستم رستاک بیانگر بخشی از این تلاش‌هاست. در کنار توسعه مهارت‌های فردی، لازم است فرآیندها، سیستم‌ها و ابزارهای مدیریت پروژه نیز توسط همین نیروهای آموزش دیده و توانمند به گونه‌ای ارتقا یابد که منجر به اجرای موفقیت آمیز پروژه‌ها گردد.

شرکت راهبران سیستم رستاک در راستای نیل به اهداف و انجام مأموریت سازمانی خود، تلاش در راه نهادینه کردن دانش مدیریت پروژه در داخل سازمان‌ها و نیز در میان مدیران پروژه کشور عزیزمان ایران را سر لوحه اقدامات خود قرار داده و از طریق ارائه مشاوره و برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی و حرفه‌ای و نیز انتشار کتاب‌های تخصصی و کاربردی مدیریت پروژه در این مسیر گام بر می‌دارد.

امید است انتشار کتاب حاضر، مورد توجه دست‌اندرکاران، مدیران سازمان‌ها و دانش‌پژوهان عرصه مدیریت پروژه قرار گیرد.

علی واحدی دیز

مدیر عامل

vahedi@RSRastak.com

www.RSRastak.com

تقدیر و تشکر

مترجمان کتاب حاضر، از انجمن مدیریت پروژه ایران به عنوان مالک معنوی این کتاب و نیز فرهیختگانی که زحمت داوری کتاب ترجمه شده را تقبل نموده و با ارائه پیشنهادات سازنده خود در جهت بهبود کیفیت و غنای کتاب گام برداشته اند تقدیر می نمایند.

همچنین از جناب آقای مهندس علی واحدی دیز، مدیر عامل محترم شرکت راهبران سیستم رستاک، به عنوان حامی مالی این کتاب که زمینه و انگیزه لازم را برای گام برداشتن در این مسیر مهیا نموده و همواره در مسیر رشد و پیشرفت مدیریت پروژه در کشور تلاش کرده اند تشکر ویژه به عمل می آورند.

Foreword

Our society is rapidly moving away from routine tasks and permanent organisations towards more fluid structures where the project form is the most natural way of organising most activities. At the same time, society is having to cope with unprecedented complexity due to factors such as climate change, rapidly changing markets, poverty and financial crisis. Alongside these, there are additional factors such as the trend among stakeholders to promote their interests actively and the way that objectives increasingly tend to change during the lifecycle of projects. For all these reasons, it is important to understand the building blocks of project excellence.

This standard, the IPMA Project Excellence Baseline® (IPMA PEB), is designed to promote excellence in managing projects and programmes, and complements our previous standards for individual competences IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®) and organisational competences in managing projects IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®). The main target audiences for the IPMA PEB are senior managers, project, programme and portfolio managers (including Project Management Office (PMO) and project staff) as well as project excellence assessors, consultants, trainers and coaches.

The IPMA PEB is based on many years of practical experience in assessing project excellence for the annual IPMA International Project Excellence Award. Such assessments have been carried out using the IPMA Project Excellence Model (IPMA PEM), which has enabled the assessment of projects from all kinds of industries and geographical locations.

As part of the project to publish a new IPMA standard on project excellence, we have reviewed and enhanced the IPMA PEM to ensure it takes account of recent developments in project management. In this regard, I am particularly pleased to announce that we now expect every excellent project to consider sustainability and the environment with a long-term perspective, not as an option but rather as the default. In other words, we have moved away from the past practice of allowing each project to decide what is in scope and what is not, to one that makes it clear that consideration of sustainability and impact on the environment are prerequisites for project excellence.

We would like to thank the project team, our energy project experts as well as our sounding board for all their efforts and contributions.

We would also like to thank all the national and international IPMA International Project Excellence Award assessors and jury members for their valuable input in improving the awards process and the IPMA Project Excellence Model.

IPMA PEB is another milestone that will help us move the project management profession forward!

Reinhard Wagner

IPMA President



خلاصه مدیریتی

انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه (IPMA)، خدمات وسیع و سودمندی را به افراد حقیقی، پروژه‌ها و سازمان‌ها ارائه می‌دهد که با اعطای گواهینامه فردی مدیریت پروژه در چهار سطح (4-L-C) و گواهینامه مشاوران مدیریت پروژه در دو سطح آغاز می‌شود. افزون بر این، انجمن IPMA مدل IPMA Delta® را به‌عنوان خدمتی به سازمان‌هایی که علاقه‌مند به ارتقاء عملکردشان در مدیریت پروژه هستند، پیشنهاد می‌نماید. مدل IPMA Delta سرویسی برای ارزیابی و تصدیق نمودن سازمان‌ها در ابعاد وسیع و کاملی است. این گواهینامه توسط مرکز مستقل صدور گواهینامه (CB)^۱ زیرمجموعه اعضای انجمن (MA) IPMA^۲ صادر می‌شود. در هنگام ارزیابی مدل IPMA Delta از سه استاندارد استفاده می‌شود: مبنای شایستگی فردی مدیریت پروژه IPMA (ICB®) IPMA (IPMA) برای ارزیابی افراد، مبنای تعالی پروژه IPMA (IPMA PEB®) و مدل تعالی پروژه IPMA (IPMA PEM) برای ارزیابی پروژه‌ها/طرح‌ها و مبنای شایستگی سازمانی مدیریت پروژه IPMA (IPMA OCB®) برای ارزیابی کل سازمان؛ بنابراین با انتشار IPMA PEB، انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه، سومین و آخرین گام از خطوط مبنای خود را تکمیل کرده است.

هدف اصلی استاندارد IPMA PEB، تشریح مفهوم تعالی در مدیریت نمودن پروژه‌ها و طرح‌ها است. همچنین می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای سازمان‌ها به‌منظور ارزیابی توانایی پروژه‌ها و طرح‌هایشان برای دستیابی به تعالی مورد استفاده قرار گیرد. از آنجائی که استاندارد PEB از مفهوم مدیریت کیفیت جامع (TQM) و مدل‌های مرتبط به آن (مانند EFQM) نشأت گرفته است، سازمان‌هایی که پیش‌تر این مفاهیم را پیاده‌سازی کرده‌اند، مشکلی در پیاده‌سازی و استفاده از استاندارد IPMA PEB نخواهند داشت. استاندارد PEB به‌گونه‌ای طراحی شده است که فارغ از نوع صنعت، بخش یا رویکردهای مدیریت پروژه، برای هر بستری قابل استفاده باشد.

تمرکز استاندارد IPMA PEB بر روی پروژه‌ها و طرح‌هاست و تکمیل‌کننده دو استاندارد پیشین IPMA می‌باشد:

- استاندارد IPMA ICB: برای ارزیابی شایستگی‌های فردی رهبران پروژه‌ها/طرح‌ها/پورتفولیو‌ها طراحی شده است.

- استاندارد IPMA OCB: برای ارزیابی شایستگی‌های سازمان‌های مجری پروژه‌ها طراحی شده است.

شش گروه اصلی استفاده‌کنندگان از استاندارد IPMA PEB عبارت‌اند از:

- مدیران ارشد

- مدیران پروژه/طرح/پورتفولیو و مدیران دفاتر مدیریت پروژه (PMO)/دفاتر مدیریت پورتفولیو (PfMO)

¹ Certification Bodies

² Member Associations

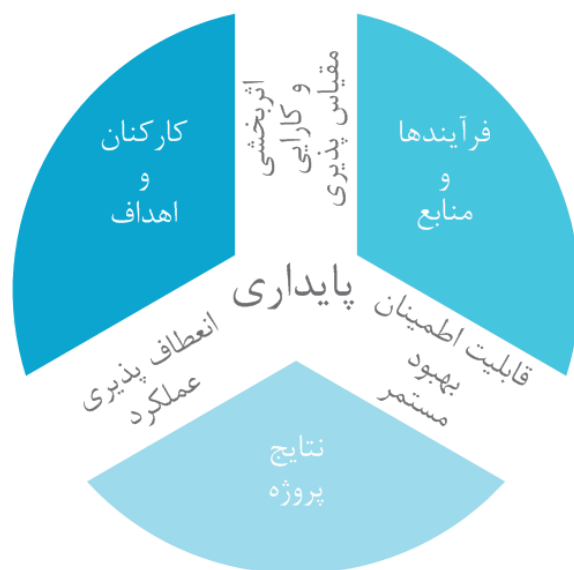
- مدیران فرآیند/کیفیت/دانش
 - محققین و مربیان (آموزشگران و مدرسان^۱)
 - اساتید و ارزیابان جایزه تعالی پروژه
 - مشاوران
- مدل تعالی پروژه IPMA (IPMA PEM)، درون‌مایه اصلی استاندارد IPMA PEB است. این استاندارد به‌منظور فراهم ساختن راهنمایی برای ارزیابی پروژه‌ها و طرح‌ها طراحی شده است. استاندارد IPMA PEB یک متد ارزیابی انطباق پذیر است که با اهداف مختلف زیر طراحی شده است:
- ایجاد بهبود مستمر در پروژه‌ها
 - پایش دوره‌ای توانایی یک پروژه در تحویل نتایج پایدار در سطوح مختلف (اهداف، مشتری، کارمندان، ذینفعان، محیط‌زیست)
 - ارزیابی و بهبود مستمر متدهای مدیریت پروژه
 - شناسایی پروژه‌هایی که بر اساس ارزیابی مدل IPMA PEM متعالی هستند.
 - شناسایی پروژه‌هایی که برای رسیدن به تعالی می‌کوشند.
 - شناسایی بهترین عملکردهای مدیریت و رهبری.
 - تکمیل کردن ابزارهای ممیزی پروژه.
 - تکمیل کردن ابزارهای ارزیابی بلوغ مدیریت پروژه.

^۱ افرادی که فرآیند ارزیابی مدل PEM را به ارزیابان آموزش می‌دهند.

سه حوزه کلیدی این مدل عبارت‌اند از:



- **کارکنان و اهداف** – این حوزه به‌عنوان شالوده و اساس تعالی پروژه در نظر گرفته می‌شود. کارکنان شایسته، توسط رهبران متعالی هدایت و حمایت‌شده و تمامی آن‌ها یک چشم‌انداز مشترک را برای دستیابی به موفقیت به اشتراک می‌گذارند. آن‌ها برای بهبود پروژه‌ها مصمم بوده و به پروژه کمک می‌کنند تا به نتایجی فراتر از استانداردهای استقرار یافته دست پیدا کنند.
- **فرآیندها و منابع** – این حوزه بیانگر شیوه‌ها و اقدامات لازم برای تقویت تعالی از طریق فرآیندهای دقیق و مشخص و منابع کافی می‌باشد که به طریق کارآمد و پایدار بکار می‌روند. همچنین این حوزه به‌عنوان مبنایی برای حراست از نتایج نوآوری و تبدیل آن‌ها به یک نقطه آغاز بالقوه برای گام‌های بهبود بعدی بکار می‌رود.
- **نتایج پروژه** – رویکرد مدیریت پروژه تنها زمانی می‌تواند متعالی باشد که منجر به بروز نتایج برجسته و پایدار برای تمامی ذینفعان کلیدی گردد. این حوزه از طریق ارائه مدارک و شواهدی از نتایج متعالی پروژه که توسط ذینفعان پروژه تعریف شده است، دو حوزه نخست را تکمیل می‌نماید.



این حوزه‌ها در ارتباط نزدیک و الهام گرفته از معیارهای مدل EFQM هستند که اغلب برای ارزیابی تعالی سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این ارتباط عمده، به سازمان‌هایی که از مدل EFQM استفاده می‌کنند کمک می‌کند تا تلاش‌های تعالی خود را با حفظ اقدامات سازمانی خود، به پروژه‌ها نیز گسترش دهند.

ارزش‌های زیر در پروژه‌ها، با اطمینان از وجود تعامل نزدیک بین حوزه‌های اصلی مدل، محقق خواهند شد:

- عملکرد
- اثربخشی و کارایی
- قابلیت اطمینان
- انعطاف‌پذیری
- بهبود مستمر
- مقیاس‌پذیری
- پایداری

Executive summary

IPMA offers a wide range of beneficial services for individuals, projects and organisations, starting with the Four-Level Certification (4-L-C) in project management for individuals and the Two-Level Certification for PM consultants. In addition, IPMA offers the IPMA Delta® as a service for organisations interested in improving their performance in project management. IPMA Delta is a service to assess and certify organisations in a broad and thorough way. It is offered by independent Certification Bodies (CB) of IPMA Member Associations (MA). Three standards are used during the IPMA Delta assessment – the IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®) to assess selected individuals; the IPMA Project Excellence Baseline® (IPMA PEB) and the IPMA Project Excellence Model (IPMA PEM), to assess selected projects and/or programmes; and the IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®) to assess the organisation as a whole. Thus, with the publication of the IPMA PEB 1.0, IPMA has now put in place the third and final baseline.

The main purpose of the IPMA PEB is to describe the concept of excellence in managing projects and programmes. It also serves as a guide to organisations in assessing the ability of their projects and programmes to achieve project excellence. As the baseline is derived from Total Quality Management (TQM) and related models (e.g. EFQM), organisations that have already dealt with these concepts will have no problem in applying and using the IPMA PEB. The baseline is designed to be of use in any context and regardless of the specific industry, sector or project management approach.

The IPMA PEB focuses on a project or programme, complementing two other IPMA standards:

- **IPMA ICB** – designed to assess individual competences of project/programme/portfolio leaders;
- **IPMA OCB** – designed to assess competences of organisations that run projects.

The six most typical user groups of the IPMA PEB are:

- Senior management;
- Project, programme and portfolio managers, heads/managers of PMOs and PfMOs;

- Knowledge, quality and process managers;
- Researchers and educators (teachers, trainers);
- Project Excellence Award trainers and assessors;
- Consultants.

The IPMA Project Excellence Model (IPMA PEM) is a core element of the IPMA PEB and is designed to provide guidelines for assessing a project or programme. It is an adaptable and open assessment method designed for various purposes:

- Driving continuous improvement in projects;
- Regular monitoring of a project's ability to deliver sustainable results on different levels (objectives, customer, employee, stakeholder, environment);
- Assessment and continuous improvement of project management methods;
- Recognition of projects that prove to be excellent based on the IPMA PEM assessment;
- Recognition of projects that are striving for excellence;
- Recognition of excellent leadership and management performance;
- Complementing project audit tools;
- Complementing project management maturity assessment tools.

The three key areas of the model are:



- **People & Purpose** – This area is considered to be the foundation of project excellence. The right people, led and supported by excellent leaders, all sharing a common vision for success, are crucial to drive improvements in a project and help the project achieve more than the established standards.
- **Processes & Resources** – This area represents practices necessary to reinforce excellence through sound processes and adequate resources, used in an efficient and sustainable way. It also serves as a basis for securing the outcome of innovation, turning it into a solid starting point for further waves of improvements.
- **Project Results** – The project management approach can only be excellent if it leads to outstanding, sustainable results for all key stakeholders. This area complements the first two with necessary proof of excellent results as defined by the project stakeholders



These areas are inspired by and closely related to the EFQM criteria often used for the assessment of organisational excellence. This deliberate link helps organisations that use EFQM to extend their excellence efforts into projects while keeping consistency with their organisation-wide initiatives.

The following project values can be secured by ensuring close interaction between the main areas of the model:

- **Performance;**
- **Effectiveness and efficiency;**
- **Reliability;**
- **Flexibility;**
- **Continuous improvement;**
- **Scalability;**
- **Sustainability**