



شرکت صنایع تجهیزات نفت

نام مدرک :

روش اجرایی تدوین طرح مدیریت پروژه (PMP)

کد مدرک : **05- P01-02**

"مستند حاضر توسط شرکت صنایع تجهیزات نفت تدوین و منتشر گردیده است و هرگونه کپی برداری، چاپ، ذخیره سازی، ارسال و یا بهره برداری خارج سازمان از آن بطورکامل یابخشی مشمول قانون مالکیت معنوی می باشد."

تأییدکننده	تأیید کننده	متولی / متولیان	بازنگری کننده	تهیه کننده

روش اجرایی تدوین طرح مدیریت پروژه



صنایع تجهیزات نفت

جدول وضعیت بازنگری

رنگ	شرح بازنگری	شماره فصل / بند بازنگری شده	تاریخ بازنگری	شماره بازنگری
متن				
مشکی				
آبی				
سبز				
قرمز				
صورتی				
بنفش				

شماره تجدید نظر: *		تاریخ آخرین تجدید نظر: --/--/--		تاریخ تدوین اولیه: ۹۰/۰۷/۱۸	
مهر وضعیت مدرک:		شماره صفحه: ۲ از ۲۲		کد مدرک: 05-P01-02	
امضاء تصویب کننده:	امضاء تأیید کننده:	امضاء متولیان:	امضاء بازنگری کننده:	امضاء تهیه کننده:	

فهرست مندرجات

۴	هدف
۴	محدوده اعتبار
۴	متولی اجراء
۴	تعاریف مفاهیم
۹	مفروضات
۹	شرح / مراحل
۲۲	واحدهای سازمانی مرتبط
۲۲	بازنگری و تجدید نظر
۲۲	مستندات
۲۲	پیوست
۲۲	سیستمهای مکانیزه مرتبط

تاریخ تدوین اولیه: ۹۰/۰۷/۱۸	تاریخ آخرین تجدید نظر: --/--/--	شماره تجدید نظر: *
کد مدرک: 05-P01-02	شماره صفحه: ۳ از ۲۲	مهر وضعیت مدرک:
امضاء تهیه کننده:	امضاء بازنگری کننده:	امضاء متولیان:
امضاء تأیید کننده:	امضاء تصویب کننده:	



روش اجرایی تدوین طرح مدیریت پروژه

۱- هدف :

تشریح نحوه تدوین راهنمای مدیریت اجرای پروژه (PMP) به گونه‌ای که اجرای مطلوب ، بموقع و با کیفیت مطلوب پروژه را بر اساس خط مشی‌های شرکت و قرارداد با کارفرما تأمین نماید.

۲- محدوده اعتبار :

کلیه پروژه‌های شرکت صنایع تجهیزات نفت پس از عقد قرارداد با کارفرما.

۳- متولی اجراء :

اجرای این مستند برعهده معاونت طرح وبرنامه/مدیریت برنامه ریزی می‌باشد.

۴- تعاریف و مفاهیم :

۴-۱- PMP (Project Management Plan)

برنامه مدیریت پروژه می‌باشد که در آن نحوه سازماندهی، کنترل و هدایت پروژه به تفکیک بخش‌های ذیل تشریح شده و در طول اجرای پروژه بازنگری می‌گردد :

- محدوده کار و مشخصات پروژه
- مدیریت فاز مهندسی
- مدیریت فاز تأمین (اعم از کالا و خدمات)
- مدیریت فازساخت (تبدیل مواد ، مونتاژ ، رنگ ، تست و...)
- مدیریت کیفیت پروژه
- مدیریت زمانبندی و کنترل زمان پروژه
- مدیریت هزینه و حسابداری پروژه
- مدیریت چرخه ایجاد، توزیع و نگهداری اطلاعات ومستندات پروژه
- مدیریت سازمان و منابع انسانی پروژه
- مدیریت ریسک پروژه

۴-۲- استراتژی اجرای پروژه (Project Execution Strategy)

روش و نگرشی است که برای اجرای مراحل مختلف موضوعات محدوده کار یک پروژه اتخاذ می‌شود. این استراتژی حداقل باید نحوه تخصیص پیمانکاران به فازها و سیستمها(نحوه به پیمان رفتن) یا اجرای آن برای موضوعات و مراحل پروژه را مشخص نماید. این روش و نگرش در جدول و توضیحات جدول استراتژی پروژه بیان می‌گردد. توضیحات تهیه استراتژی اجرای پروژه در دستورالعمل تهیه و تصویب و بازنگری استراتژی اجرای پروژه به شماره مدرک 02-P01-18 آمده است.

تاریخ تدوین اولیه: ۹۰/۰۷/۱۸	تاریخ آخرین تجدید نظر: --/--/--	شماره تجدید نظر: *		
کد مدرک: 05-P01-02	شماره صفحه: ۴ از ۲۲	مهر وضعیت مدرک:		
امضاء تهیه کننده:	امضاء بازنگری کننده:	امضاء متولیان:	امضاء تأیید کننده:	امضاء تصویب کننده:

۴-۳- نحوه و چگونگی مدیریت پروژه (Project Plan)

تعیین و تهیه نحوه و معیارهای انجام و ارزیابی یک پروژه در مراحل مختلف برای بخش‌های مندرج در بند ۴-۱، بطوریکه بتوان به اهداف تعیین شده در قالب (زمان، هزینه/درآمد و کیفیت) در چارچوب برنامه تعیین شده دست یافت.

۴-۴- ساختار تجزیه کار (Work Breakdown Structure: W.B.S)

ایجاد ساختار شکست یک پروژه بصورت نظام یافته به اجزای اجرایی و تعیین مرز ارتباطات بصورت شفاف به گونه‌ای هدفمند، که بتوان فعالیت‌های پروژه را براساس آن برنامه‌ریزی، کنترل و دسته بندی نمود.

(ساختار شکست کار، دسته بندی عناصر تشکیل دهنده پروژه است و محدوده کار پروژه را بطور کامل تعریف می کند و طی آن تمامی اجزای قابل تحویل پروژه از بزرگ به اجزاء کوچکتر و از اصلی به فرعی، به گونه‌ای که تمام پروژه را در بر بگیرد، تفکیک می‌شود)

۴-۵- سطوح برنامه‌ریزی

به سطوح ارائه برنامه اجرایی پروژه که بطور دقیق قابل کنترل می باشند، ”سطوح برنامه ریزی“ اطلاق میشود. محدوده تحت پوشش این سطوح (که بشرح ذیل میباشند)، از سطح کلان تا سطح فعالیتهای اجرایی (بسته های کاری یا Work Packages) را شامل میشود.

سطح یک : شامل زمان بندی خلاصه پروژه میباشد.

سطح دو : شامل زمان بندی جامع پروژه در سطح مدیریتی است.

سطح سه : شامل زمان بندی فصول مشترک پروژه یا (Interface Schedule) فازهای مهندسی ، تامین و ساخت میباشد.

سطح چهار : شامل زمانبندی تفصیلی فازهای مهندسی ، تامین ، ساخت و تحویل است.

سطح پنج : شامل زمانبندی عملیاتی فازهای مهندسی ، تامین ، ساخت ، تحویل ، عملیات مالی است.

در جدول ذیل ، تعاریف مربوط به سطوح برنامه ریزی آمده است:

تعریف	سطوح برنامه ریزی
پروژه	سطح صفر
جزایر تعریف شده پروژه در پروژه براساس استراتژی اجرا به تفکیک فازهای مهندسی، تامین و ساخت.	سطح یک
مولفه ها (Components) در هر یک از فازهای تعریف شده به تفکیک قراردادهای منعقد شده با تأمین کنندگان مشخص شده در استراتژی اجرا.	سطح دو

تاریخ تدوین اولیه: ۹۰/۰۷/۱۸	تاریخ آخرین تجدید نظر: --/--/--	شماره تجدید نظر: *
کد مدرک: 05-P01-02	شماره صفحه: ۵ از ۲۲	مهر وضعیت مدرک:
امضاء تهیه کننده:	امضاء بازنگری کننده:	امضاء متولیان:
امضاء تأیید کننده:	امضاء تصویب کننده:	

<p>موارد برنامه سطح ۳ بصورت رابط بین سه فاز مهندسی، تامین و ساخت قرارداری گیرند و به همین جهت ممکن است در هر کدام از این سه قسمت با توجه به نحوه اجرا، میزان جزء نگری در مقایسه با قسمتهای دیگر متفاوت باشد.</p> <p>باتغییر تأمین کنندگان، ماهیت یا محدوده کار، گروه کاری و تخصص، قابل کنترل بودن و همچنین واسط بودن (Interfacing) بین فازهای E، P، C، فعالیت‌های سطح سه از هم جدا میشوند.</p> <p>فعالیت‌های مشخص شده در سطح ۳ بعنوان مبنای پرداخت در هر قرارداد یا آیتم‌های قراردادی (pay item) میباشند.</p>	سطح سه
<ul style="list-style-type: none"> • در فاز مهندسی: بسته های کاری مهندسی (EWP) • در فاز تامین: بسته های خرید و برنامه قراردادها (PWP) • در فاز ساخت: بسته های کاری ساخت (CWP) 	سطح چهار
<p>در فاز مهندسی: مدارک و نقشه های طراحی و مشخصات فنی</p> <p>در فاز تامین: اقلام جزء مصرفی یا قابل نصب (Bulk)</p> <p>در فاز ساخت: فعالیت‌های ریزساخت و احجام کاری</p> <p>ماشینکاری، مونتاژ، رنگ، QC و...</p>	سطح پنج

۴-۶- فعالیت (Activity)

بخشی از کار که براساس ساختار تجزیه W.B.S زمان، هزینه و منابع مورد نیاز برای انجام آن مشخص باشد، فعالیت نامیده می‌شود. فعالیت‌ها معمولاً به چند وظیفه (Duty) تقسیم می‌گردند.

۴-۷- سیستم کیفیت (Quality System)

ساختار سازمانی، روشها و دستورالعمل‌های اجراء، فرآیندها و منابع مورد نیاز به منظور اجرای مدیریت کیفیت

۴-۸- کیفیت (Quality)

تمامی ویژگی‌های یک مقوله که در توانایی آن برای برآورده کردن نیازهای تصریح شده یا تلویحی، موثر است.

۴-۹- برنامه ریزی (Planning)

برنامه ریزی، فرآیند مشخص نمودن المانهای اصلی پروژه (شامل هزینه، زمان، محدوده کار و کارایی) در چارچوب سیاستها و شرایط اجرایی پروژه و شرکت میباشد که از ابتدای شکل

شماره تجدید نظر: *	تاریخ آخرین تجدید نظر: --/--/--	تاریخ تدوین اولیه: ۹۰/۰۷/۱۸	
مهر وضعیت مدرک:	شماره صفحه: ۶ از ۲۲	کد مدرک: 05-P01-02	
امضاء تصویب کننده:	امضاء تأیید کننده:	امضاء متولیان:	امضاء بازنگری کننده:

گیری پروژه آغاز شده و در تمامی ابعاد کار و تا مراحل پایانی آن، بطور پیوسته و با همکاری و مشارکت تمامی واحدهای سازمانی دست اندرکار ادامه می یابد.

در فرایند برنامه ریزی پروژه، مجموعه وسیعی از اطلاعات، روشها، استانداردها و نرم افزارها (ورودیها، فنون و ابزارها)، از طریق بکارگیری ایده ها، تجربیات، تلاش فکری و مکانیسم های تعریف شده پردازش و به مستندات تبدیل میگردد که تبیین کننده اهداف کمی و کیفی پروژه و برنامه دستیابی به آنها میباشد (خروجیها). این خروجیها باتوجه به پیشرفت پروژه باید دائماً به روز شوند.

اصلی ترین مراحل کار در این فرآیند، مشخص نمودن برنامه زمانبندی جامع پروژه، محدوده کار سطوح پنجگانه برنامه ریزی، طراحی ساختار تجزیه کار پروژه (WORK BREAKDOWN STRUCTURE) طرح ریزی استراتژی اجرایی پروژه، تعریف شاخص های کارایی، تعیین اهداف مرحله ای، تخصیص منابع و بودجه بندی ساخت یافته و به روز رسانی دائمی آنها میباشد. فاز برنامه ریزی در یک پروژه به صورت کاملاً دینامیکی تا آخرین روزهای عمر پروژه ادامه داشته و دائماً براساس بازخوردهای کنترل مورد بازنگری قرار گرفته و منجر به تصمیماتی برای ورود به وضعیت جدید میگردد.

۴-۱۰- زمان بندی (Scheduling)

زمانبندی یک فرآیند تصمیم گیری و محاسبه به صورت همزمان است که از طریق آن موعدهای شروع و ختم، توالی و نیز مدت زمان مورد انتظار برای انجام فعالیتهای پروژه تعیین میگردد.

این فرآیند شامل مراحل ذیل میباشد:

۱- شناسایی فعالیتهای پروژه (نظیر مهندسی، تامین تجهیزات و ساخت) براساس ساختار تجزیه کار پروژه

۲- تعیین توالی فیزیکی و ترجیحی فعالیتهای و توسعه مدل شبکه ای

۳- شناسایی اهداف اصلی و مرحله ای پروژه و موعد مورد انتظار برای دستیابی به آنها

۴- برآورد مدت زمان لازم برای انجام فعالیتهای و میزان همپوشانی (OVERLAP) مجاز بین فعالیتهای

۵- زمانبندی فعالیتهای بر پایه اطلاعات فوق و به روز رسانی منظم آن.

در فرآیند به روزرسانی، علاوه بر تعیین موقعیت زمانی هر فعالیت، زمان شناوری فعالیتهای و نیز فعالیتهای بحرانی برآورد و تعیین میگردد.

۴-۱۱- کمیته استراتژی پروژه

تاریخ تدوین اولیه: ۹۰/۰۷/۱۸	تاریخ آخرین تجدید نظر: --/--/--	شماره تجدید نظر: *
کد مدرک: 05-P01-02	شماره صفحه: ۷ از ۲۲	مهر وضعیت مدرک:
امضاء تهیه کننده:	امضاء بازنگری کننده:	امضاء متولیان:
امضاء تأیید کننده:	امضاء تصویب کننده:	

کمیت‌های است متشکل از مدیر عامل و معاونین ذیربط شرکت و مدیر پروژه مورد نظر، جهت بررسی و تصویب استراتژی اجرای پروژه مطابق دستورالعمل تهیه و تصویب و بازنگری استراتژی اجرای پروژه به شماره مدرک

۴-۱۲- طراحی مفهومی (Concept Design)

این مرحله اولین بخش طراحی می‌باشد. در این مرحله داده‌های پروژه و نظرات کارفرما و نیازهای فعلی و آتی پروژه جمع‌آوری و از نظر وجود تناقضات احتمالی میان آنها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و سپس طبقه‌بندی می‌شود.

۴-۱۳- طراحی پایه (Basic Design)

این مرحله، دومین بخش طراحی پروژه می‌باشد. در این مرحله ابتدا طراحی مفهومی مورد بازنگری و بررسی دقیق واقع می‌شود یعنی نیازهای فنی پروژه از لحاظ تطبیق ستاده‌ها با داده‌ها تجزیه و تحلیل می‌شوند.

۴-۱۴- طراحی تفصیلی (Detail Design)

این مرحله، آخرین بخش طراحی پروژه می‌باشد. در این مرحله نیازهای فنی و محاسبات اولیه تهیه شده در مرحله طراحی پایه مورد بازنگری دقیق قرار گرفته و از صحت و تطبیق داده‌ها و ستاده‌ها و اهداف طراحی اطمینان حاصل می‌گردد. پس از آن طراحی دقیق‌تر اجزاء با توجه به قابل اجرا بودن و روابط بین آنها (فصول مشترک)، تهیه می‌شود.

۴-۱۵- داده‌های طراحی (Design Inputs)

کلیه الزامات مربوط به طراحی از جمله مشخصات، شرایط محیطی، استانداردها و کلیه شرایط و مقررات فنی و مهندسی حاکم بر یک موضوع خاص و همچنین تجربیات کسب شده در پروژه‌های مشابه را شامل می‌شود.

۴-۱۶- ستاده‌های طراحی (Design Outputs)

نتایج مدون و مستند حاصل از مراحل طراحی که بتوان آنها را مطابق با الزامات داده‌های طراحی، تصدیق یا صحت‌گذاری نمود.

۴-۱۷- برنامه (Plan)

نحوه و چگونگی انجام هر کدام از بخش‌های مدیریت پروژه مندرج در بند ۳-۱ می‌باشد تا مشخص کند حیطة مذکور با چه مشخصات و ویژگی‌هایی مدیریت می‌گردد. چگونگی انجام این مدیریت نحوه متمایز انجام آن شامل نحوه و ابزارهای لازم جهت اطمینان از برنامه‌ریزی، کنترل، هماهنگی، هدایت و رهبری آن حیطة را به صورت مستقل و در ارتباط با سایر حیطة‌های مدیریت پروژه نشان می‌دهد. (منظور از برنامه، در هیچ قسمت از این مدرک، برنامه زمان‌بندی (Time Schedule) و یا جدول (Table / Matrix) نبوده است و در صورت به

تاریخ تدوین اولیه: ۹۰/۰۷/۱۸	تاریخ آخرین تجدید نظر: --/--/--	شماره تجدید نظر: *
کد مدرک: 05-P01-02	شماره صفحه: ۸ از ۲۲	مهر وضعیت مدرک:
امضاء تهیه کننده:	امضاء بازنگری کننده:	امضاء متولیان:
امضاء تأیید کننده:	امضاء تصویب کننده:	

کار بردن ۲ واژه اخیر، بخشی از برنامه آن قسمت و یا یکی از ابزارهای لازم جهت برنامه (Plan) را می‌رساند.

۵- مفروضات:

۶- شرح / مراحل:

۶-۱- وظایف

۶-۱-۱- مدیر پروژه

- تهیه و تدوین PMP

۶-۱-۲- معاون طرح و برنامه

- بررسی و رفع نواقص احتمالی PMP با هماهنگی طرح مربوطه و ابلاغ PMP پس از تصویب مدیریت شرکت

۶-۱-۳- مدیریت شرکت

- تصویب PMP جهت ابلاغ.

۶-۲- مراحل گردش کار

پس از عقد قرارداد با کارفرما، انتخاب مدیر پروژه و ابلاغ یک نسخه از قرارداد به وی، PMP پروژه توسط مدیر پروژه (متناسب با مورد به صورت فارسی یا انگلیسی) تهیه و پس از تأیید و تصویب کمیته استراتژی اجرای پروژه، توسط معاون طرح و برنامه ابلاغ می‌گردد.

PMP تهیه شده توسط مدیر پروژه باید در طول اجرای پروژه و در زمان مقتضی، برحسب نیاز مورد بازنگری قرار گیرد. نحوه انجام بازنگری PMP و اعمال هرگونه تغییر در آن بر اساس درخواست مدیر پروژه مربوطه با ذکر دلایل و تأیید و تصویب کمیته استراتژی انجام می‌پذیرد.

حداقل مواردی که در تهیه PMP بایستی لحاظ گردد و شرح هر یک از آنها، در ذیل آورده شده است:

۶-۲-۱- محدوده کار پروژه (Scope of Work) و مشخصات پروژه

در PMP به وضوح باید محدوده کاری پروژه تعریف شده باشد و حدود وظایف و مسئولیتهایی که کارفرما به عهده شرکت گذاشته و به عنوان پروژه نام گذاری شده، مشخص باشد. همچنین

تاریخ تدوین اولیه: ۹۰/۰۷/۱۸	تاریخ آخرین تجدید نظر: --/--/--	شماره تجدید نظر: *
کد مدرک: 05-P01-02	شماره صفحه: ۹ از ۲۲	مهر وضعیت مدرک:
امضاء تهیه کننده:	امضاء بازنگری کننده:	امضاء متولیان:
امضاء تأیید کننده:	امضاء تصویب کننده:	

**روش اجرایی تدوین طرح مدیریت پروژه**

مشخصات فنی عمومی پروژه ذکر گردد به نحوی که تمایز آن از سایر محدوده‌های مشابه را معین نماید.

- استراتژی اجرای پروژه

جهت تهیه استراتژی اجرای پروژه در PMP باید در نظر گرفته شود که استراتژی مذکور نحوه به پیمان رفتن یا اجرای آن در محدوده تعریف شده پروژه که مسئولیت آن بر عهده شرکت صنایع تجهیزات نفت می‌باشد را مشخص می‌کند. این استراتژی در قالب جدول ماتریسی و مطابق مفاد دستورالعمل تهیه و تصویب و بازنگری استراتژی اجرای پروژه به شماره مدرک تهیه و تعریف می‌گردد.

۲-۲-۶- مدیریت فاز مهندسی پروژه

عبارت است از روشها و برنامه‌هایی که جهت مدیریت و اجرای طراحی و تهیه مشخصات فنی و نقشه‌ها تدارک می‌شود. برای تهیه این برنامه باید موارد زیر مد نظر قرار گیرد:

- ۱) چگونگی استراتژی اجرای کار مهندسی
- ۲) چگونگی ارتباط بین پیمانکاران مهندسی با پروژه و همچنین با سایر پیمانکاران تامین و یا ساخت
- ۳) نحوه ارتباط کارفرما/ مشاور با پروژه در زمینه مسائل مهندسی
- ۴) وظایف اجرایی مدیر پروژه در زمینه مهندسی
- ۵) نحوه محاسبه تعیین پیشرفت مهندسی پروژه و پیمانکاران مهندسی
- ۶) روش تهیه، دریافت و ارسال و تایید مدارک مهندسی (Correspondences procedure) به کارفرما/ مشاور (در صورت نیاز)
- ۷) نحوه تهیه، ارسال و بررسی صورت‌وضعیت‌های مهندسی پروژه به کارفرما (در صورت نیاز)
- ۸) ساختار شکست کار مهندسی پروژه
- ۹) روش تهیه، ارسال، دریافت و بررسی مدارک مهندسی پیمانکاران
- ۱۰) نحوه تهیه، ارسال و بررسی صورت‌وضعیت‌های مهندسی پیمانکاران
- ۱۱) نحوه تهیه لیست مدارک مهندسی پروژه و کد آنها همراه با تعیین دوره بروز رسانی
- ۱۲) نحوه تعیین ا حجام کار مهندسی (تعداد مدارک به تفکیک بخشهای مختلف پروژه و براساس نفر- ساعت به تفکیک فازها و....)
- ۱۳) نحوه تصمیم‌گیری و تعیین یا اصلاح مسئولیت‌ها/ وظایف و استانداردهای مرتبط با مهندسی در پروژه و قرارداد با کارفرما
- ۱۴) نحوه گردش کار و ارتباطات داخلی امور مهندسی شرکت/ مدیر پروژه (در صورت نیاز)

تاریخ تدوین اولیه: ۹۰/۰۷/۱۸	تاریخ آخرین تجدید نظر: --/--/--	شماره تجدید نظر: *
کد مدرک: 05-P01-02	شماره صفحه: ۱۰ از ۲۲	مهر وضعیت مدرک:
امضاء تهیه کننده:	امضاء بازنگری کننده:	امضاء متولیان:
امضاء تأیید کننده:	امضاء تصویب کننده:	



روش اجرایی تدوین طرح مدیریت پروژه

- ۱۵) نحوه انجام بازنگری و تصدیق طراحی مهندسی
- ۱۶) نحوه بایگانی و آرشیو مدارک مهندسی و Document Control
- ۱۷) نحوه انجام نظارت فنی بر اجرای کار
- ۱۸) نحوه تهیه Take off تجهیزات و مواد از مدارک
- ۱۹) نحوه تهیه نقشه‌های Mark Up , As Built
- ۲۰) واژه‌های کلیدی و اختصارات (Key Word / Acronym & Abbreviation) عمومی مورد استفاده در حیطه این بخش
- توضیح: موارد فوق به معنی وظایف و واحدهای سازمانی نیست بلکه موضوعاتی است که باید در تدوین PMP بدان توجه نمود.

مهندسی پروژه طی مراحل ذیل انجام می‌گردد:

فعالیت‌های مرتبط با طراحی و مهندسی در مورد پروژه‌های صنایع تجهیزات نفت شامل اجزای اصلی زیر می‌باشد :

- طراحی مفهومی (Concept Design)

- طراحی پایه (Basic Design)

- طراحی تفصیلی (Detail Design)

لازم است که در هر قسمت تعاریف، مسئولیت‌ها، نحوه انجام و محصولات مربوط به آن مرحله تعیین و تعریف گردند .

۳-۲-۶- مدیریت فاز تامین (اعم از کالا و خدمات)

عبارت است از برنامه‌هایی که جهت مدیریت و اجرای فرآیند تامین کالا و خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. این فرآیند شامل مراحل عقد قرارداد، ساخت، خرید، بازرسی، برنامه پیگیری ساخت، حمل و بازرسی آیتم‌های قرارداد، کنترل مواد و تجهیزات واصله و انبارداری می‌باشد. برای تهیه این برنامه باید موارد زیر مد نظر قرار گیرد:

- لیست و شماره کد کالاهای پروژه (انبارش و نگهداری اقلام کالا)

- تعیین نحوه تفکیک و شناسایی اقلام کالا

- نحوه خرید و عقد قرارداد با تامین کنندگان و نحوه کنترل تغییرات قراردادی (C.O.)

- نحوه بیمه در پروژه

- تعیین استراتژی تامین اقلام کالا و خدمات پروژه

تاریخ تدوین اولیه: ۹۰/۰۷/۱۸	تاریخ آخرین تجدید نظر: --/--/--	شماره تجدید نظر: *
کد مدرک: 05-P01-02	شماره صفحه: ۱۱ از ۲۲	مهر وضعیت مدرک:
امضاء تهیه کننده:	امضاء بازنگری کننده:	امضاء متولیان:
امضاء تایید کننده:	امضاء تصویب کننده:	



روش اجرایی تدوین طرح مدیریت پروژه

- نحوه تعیین پیشرفت عقد قرارداد ، ساخت و حمل
- نحوه تهیه صورت وضعیت های پیمانکاران تامین کالا، حمل، بیمه، بازرسی وسایر خدمات
- نحوه تهیه و ارسال صورت وضعیت های تامین کالا، حمل، بیمه، بازرسی به کارفرما
- ساختار شکست بخش تدارکات پروژه
- نحوه گردش کار و ارتباطات داخلی بخشهای تدارکات در پروژه
- نحوه تصمیم گیری و تعیین یا اصلاح مسئولیت ها/ وظایف و استانداردهای مرتبط با تدارکات پروژه و قرارداد با کارفرما
- تعریف واژه های کلیدی مورد استفاده در تدارکات پروژه
- نحوه تامین لوازم یدکی برای کارفرما و مازاد آنها
- نحوه تهیه اسناد مناقصه قرارداد برای پیمانکاران
- نحوه ارزیابی پیمانکاران در اجرای تعهدات
- نحوه ارزیابی انجام مناقصات و عقد قراردادهای پروژه
- نحوه هماهنگی پیمانکاران داخلی و خارجی در قراردادهای انتقال تکنولوژی و ساخت داخل
- نحوه اخذ و آزادسازی ضمانت نامه های پیمانکاران (با تبعیت از ضوابط داخلی شرکت)
- نحوه انجام الحاقیه ها (کاهش / افزایش محدوده کار و مبانی و مقادیر پرداخت) در محدوده خارج از حدود قراردادی
- نحوه تحویل گیری کار از پیمانکاران (به تفکیک انواع قراردادی و نوع / فاز کاری آنها)
- نحوه تحویل پروژه به کارفرما
- نحوه بازرسی
- نحوه تسویه حساب با پیمانکاران و کارفرما و خاتمه قرارداد
- نحوه و برنامه رفع نواقص پیمانکاران و صنایع تجهیزات نفت با تعیین تکلیف آنها
- نحوه تهیه و بررسی قیمت های جدید
- نحوه تعیین تکلیف تجهیزات و مواد مازاد
- نحوه بررسی ادعاهای پیمانکاران
- نحوه تهیه ادعا برای کارفرما
- نحوه تهیه گزارش توجیه تاخیرات
- واژه های کلیدی و اختصارات (Key Word / Acronym & Abbreviation) عمومی مورد استفاده در حیطه این بخش

تاریخ تدوین اولیه: ۹۰/۰۷/۱۸	تاریخ آخرین تجدید نظر: --/--/--	شماره تجدید نظر: *
کد مدرک: 05-P01-02	شماره صفحه: ۱۲ از ۲۲	مهر وضعیت مدرک:
امضاء تهیه کننده:	امضاء بازنگری کننده:	امضاء متولیان:
امضاء تأیید کننده:	امضاء تصویب کننده:	



روش اجرایی تدوین طرح مدیریت پروژه

برنامه فاز تامین (اعم از کالا و خدمات) در چارچوب جدول ذیل تهیه می‌گردد:

مراحل مختلف تامین تجهیزات	تعریف	مسئولیت
برنامه خریدها و سفارشات	تعیین بسته‌های خرید و محدودهای آن و مایلستونهای مربوطه از ابتدا تا انعقاد قرارداد	معاونت بازرگانی / مدیر پروژه مدیر برنامه ریزی
برنامه ساخت	برنامه‌ای که در آن شروع و پایان ساخت برای هر یک از اقلام مندرج در قرارداد منعقد شده مشخص می‌گردد. در ضمن مایلستونهایی که پیشنهاد فعالیت‌های ساخت بوده و بعهدہ کارفرما می‌باشد باید در این قسمت آورده شود.	معاونت بازرگانی / مدیر پروژه مدیر برنامه ریزی
برنامه بازرسی	تعیین مقاطع زمانی، نوع بازرسی، دوره، مدارک و موارد بازرسی مورد نیاز از تامین کنندگان و تهیه روشهای بازرسی	معاونت بازرگانی / مدیر پروژه مدیر برنامه ریزی
برنامه حمل	تعیین زمان آمادگی برای ارسال، زمان حمل، دوره حمل، و زمان تحویل، نحوه حمل به تفکیک پیمانکاران یا اقلام کالا و محدودیت‌ها و مجوزات لازم (Logistic)	معاونت بازرگانی / مدیر پروژه مدیر برنامه ریزی
برنامه پیگیری	تعیین فهرست اقلام کالا در قرارداد با تامین کنندگان زمان نیاز به اقلام کالا، زمان واقعی ارسال و تحویل و تعیین میزان تاخیرات، در ضمن در برنامه پیگیری مایلستونهای مهم جهت ارسال و تحویل (مثل شروع و اتمام ساخت) بسته به نوع پیگیری ممکن است ذکر شود (تعیین برنامه پیگیری حمل و ترخیص در روشهای حمل)	مدیر پروژه مدیر برنامه ریزی
برنامه کنترل مواد	تهیه لیستی از اقلام کالای مورد نیاز در هر پروژه و تطبیق آن یا قراردادهای و تهیه لیست کسریها و یا اضافات سفارش‌های خرید شده و نحوه تهیه یا تعیین تکلیف آنها	معاونت بازرگانی / مدیر پروژه مدیر برنامه ریزی
برنامه انبار	نحوه انبارداری پروژه (صنایع تجهیزات نفت یا پیمانکار) به روش مکانیزه و مورد استفاده برای تاریخهای تحویل اقلام کالا، زمان واقعی تحویل آنها، تعداد و مقدار اقلام کالا تحویل شده، نحوه تامین کسریها و شکستگی‌ها وسایر اقلام مشمول کلیم به تامین کننده/سازنده	معاونت بازرگانی / مدیر پروژه مدیر برنامه ریزی

تاریخ تدوین اولیه: ۹۰/۰۷/۱۸	تاریخ آخرین تجدید نظر: --/--/--	شماره تجدید نظر: *
کد مدرک: 05-P01-02	شماره صفحه: ۱۲ از ۲۲	مهر وضعیت مدرک:
امضاء تهیه کننده:	امضاء بازنگری کننده:	امضاء متولیان:
امضاء تأیید کننده:	امضاء تصویب کننده:	



روش اجرایی تدوین طرح مدیریت پروژه

۴-۲-۶- مدیریت فاز ساخت (تبدیل مواد، مونتاژ، رنگ، تست و...)

- در این بخش موارد زیر بایستی مشخص و مدون شود:
- استراتژی اجرای فاز ساخت (تبدیل مواد، مونتاژ، رنگ، تست و...)
 - ساختار شکست کار فاز ساخت (تبدیل مواد، مونتاژ، رنگ، تست و...)
 - نحوه تصمیم‌گیری و تعیین یا اصلاح مسئولیت‌ها/وظایف و استانداردهای فاز ساخت (تبدیل مواد، مونتاژ، رنگ، تست و...) در پروژه و قرارداد با کارفرما
 - نحوه در اختیار قرار دادن مدارک به کارفرما
 - تعیین مرزبندی کامل محدوده کار پیمانکاران در فاز ساخت (تبدیل مواد، مونتاژ، رنگ، تست و...)
 - نحوه حل تداخل مرز کاری پیمانکاران فاز ساخت (تبدیل مواد، مونتاژ، رنگ، تست و...)
 - مشخص نمودن نحوه هماهنگی پیمانکاران با یکدیگر و با صنایع تجهیزات نفت طی فاز ساخت (تبدیل مواد، مونتاژ، رنگ، تست و...)
 - نحوه تامین مواد مصرفی فاز ساخت (تبدیل مواد، مونتاژ، رنگ، تست و...)
 - نحوه ارتباط پیمانکاران فاز ساخت (تبدیل مواد، مونتاژ، رنگ، تست و...)
 - نحوه تحویل و تحول فیزیکی بخش‌های مختلف کارها از پیمانکاران
 - نحوه تحویل قراردادی موقت و دائمی کار از پیمانکاران
 - نحوه رفع نواقص بهنگام تحویل موقت و یا تحویل دائم
 - واژه‌های کلیدی و اختصارات (Key Word / Acronym & Abbreviation) عمومی مورد استفاده در حیطه این بخش

۵-۲-۶- مدیریت کیفیت پروژه

- تعریف معیارها و درجه ارزش نسبی و کیفیت نتایج مورد انتظار، در محدوده کار برنامه کیفیت پروژه می‌باشد. برای تهیه این برنامه باید معیارهای ارزیابی در تمام مقاطع اجرایی پروژه و سازمان و تشکیلات پروژه تعریف شود. در برنامه کیفیت پروژه موارد مطرح شده زیر حسب قرارداد کارفرما و خط مشی شرکت باید مورد توجه قرار گیرد:
- مشخص کردن کیفیت استاندارد مناسب برای پروژه در چارچوب تعیین شده از طرف کارفرما (کیفیت استاندارد شامل تمام مراحل پروژه و کلیه فعالیت‌های مدیریتی لازم برای تعیین اهداف، خط‌مشی و تضمین‌های کیفیت پروژه می‌باشد).
 - تعیین راهکارها برای رسیدن به کیفیت تعریف شده ردیف قبل.

تاریخ تدوین اولیه: ۹۰/۰۷/۱۸	تاریخ آخرین تجدید نظر: --/--/--	شماره تجدید نظر: *
کد مدرک: 05-P01-02	شماره صفحه: ۱۴ از ۲۲	مهر وضعیت مدرک:
امضاء تهیه کننده:	امضاء بازنگری کننده:	امضاء متولیان:
امضاء تأیید کننده:	امضاء تصویب کننده:	



روش اجرایی تدوین طرح مدیریت پروژه

- تعیین برنامه HSE پروژه (در صورت نیاز و الزام).
- تجزیه و تحلیل هزینه‌های کیفی
- لیست مستندات کیفی شرکت مرتبط با پروژه یا سایر موارد داخلی مورد استفاده در پروژه.
- فرم‌های کنترل کیفی مورد استفاده.
- واژه‌های کلیدی و اختصارات (Key Word / Acronym & Abbreviation) عمومی مورد استفاده در حیطه این بخش.

- کنترل کیفیت

کنترل کیفیت فرآیند بررسی و مشخص کردن نتایج و محصول پروژه می‌باشد. تعیین میزان مطابقت فعالیت‌های انجام شده با استاندارد کنترل کیفیت مصوب (تعریف شده در برنامه کیفیت) و همچنین نحوه حذف یا کسر عوامل احتمالی عدم انطباق از جمله نتایج این فرآیند است.

توضیحات مربوط به شناسایی و منابع قانونی و روابط با گروه‌های ذینفع و کنترل عملیات HSE مطابق با روش‌های اجرایی جاری صنایع تجهیزات نفت می‌باشد.

۶-۲-۶- مدیریت زمانبندی و کنترل زمان پروژه

در حالت کلی برنامه‌ریزی در مرحله تعریف (قبل از شروع اجرای هر مرحله) و کنترل پروژه در مقطع اجرای هر مرحله می‌باشد. مدیر برنامه ریزی در زمان اجرا، برنامه‌های تهیه شده را طبق معیارهای تعریف شده کنترل می‌نماید و بصورت بازخورد، اصلاحات مربوط به برنامه‌ریزی را ارائه می‌دهد. فاز کنترل برای متغیرهای زمان، هزینه و کیفیت بطور متفاوت انجام می‌شود ولی در همه موارد روش کنترل پروژه یکسان است و با توجه به برنامه ارائه شده و معیارهای اولیه صورت می‌گیرد.

کیفیت زمان، روش کنترل زمانبندی پروژه و چگونگی و تغییرات آن را بیان نموده و سیستم‌های پیگیری و سطوح مورد نیاز برای تأیید تغییرات زمان‌بندی فعالیت‌ها را تعریف می‌کند.

معمولاً انحرافات بین برنامه و اجرای فعالیت‌ها و تعهدات پروژه در مقابل زمان سپری شده به وجود می‌آید. تشخیص اندازه و اهمیت این انحرافات توسط تکنیک‌های ارزیابی عملکرد

تاریخ تدوین اولیه: ۹۰/۰۷/۱۸	تاریخ آخرین تجدید نظر: --/--/--	شماره تجدید نظر: *
کد مدرک: 05-P01-02	شماره صفحه: ۱۵ از ۲۲	مهر وضعیت مدرک:
امضاء بازنگری کننده:	امضاء متولیان:	امضاء تأیید کننده:
امضاء تهیه کننده:	امضاء تصویب کننده:	



روش اجرایی تدوین طرح مدیریت پروژه

انجام می‌گردد که در PMP به وضوح تعریف می‌شوند. بخش مهمی از فرآیند کنترل زمان مربوط به تصمیم‌گیری برای آن دسته از انحرافات است که باید با انجام اقدامات اصلاحی رفع گردند.

- ساختار شکست پروژه (W.B.S.)

ساختار شکست پروژه در سطح مورد توافق با کارفرما به تفکیک سطوح مختلف تعیین شده در پروژه در این بخش قرار می‌گیرد. همچنین تعریف سطوح و مشخصه‌های هر سطح در این بخش ذکر می‌گردد.

بخشهای تعریف شده در پروژه که یکی از مشخصه‌های سطح یک پروژه می‌باشد به معنی مجموعه نواحی یا بخش‌های زیر مجموعه یک فاز که تماماً با یکدیگر فاز واحد را تشکیل می‌دهند و مکمل پروژه می‌باشد.

✓ نحوه طراحی ساختار تجزیه کار پروژه مطابق مفاد دستورالعمل طراحی ساختار تجزیه کار پروژه (WBS-CBS) به شماره مدرک ... می‌باشد.

- برنامه زمانبندی پروژه

برنامه زمانبندی پروژه برای کنترل زمان اجرای فعالیت‌های پروژه بکار می‌رود. برای تهیه این برنامه باید موارد زیر مد نظر قرار گیرند:

۱- فعالیت‌ها در چارچوب زمانی پروژه طوری تعریف گردد که در زمان تعهد شده با کارفرما پروژه خاتمه یابد.

۲- سطوح مختلف برنامه‌ریزی مطابق مفاد دستورالعمل طراحی ساختار تجزیه کار پروژه (WBS-CBS) به شماره مدرک ... و نیز ساختار برنامه تعریف شود. (امکان ایجاد و وجود سایر مشخصه‌های اضافی مورد نیاز پروژه - علاوه بر حداقل مشخصه‌های تعیین شده در مطابق مفاد دستورالعمل طراحی ساختار تجزیه کار پروژه (WBS-CBS) به شماره مدرک ... وجود دارد.)

۳- مسئولیت تهیه و بروزآوری برنامه در سطوح مختلف مشخص گردد. توضیح سطوح برنامه‌ریزی و مسئولیت‌های مربوط به آن در روش اجرایی برنامه ریزی و کنترل پروژه به شماره مدرک ... آمده است.

تاریخ تدوین اولیه: ۹۰/۰۷/۱۸	تاریخ آخرین تجدید نظر: --/--/--	شماره تجدید نظر: *
کد مدرک: 05-P01-02	شماره صفحه: ۱۶ از ۲۲	مهر وضعیت مدرک:
امضاء بازنگری کننده:	امضاء متولیان:	امضاء تأیید کننده:
امضاء تهیه کننده:	امضاء تصویب کننده:	

- کنترل زمان

- در قسمت کنترل زمان باید نحوه انجام موارد زیر بیان گردد.
- ۱- ساختار زمانبندی پروژه
 - ۲- نحوه ارتباطات ساختار زمانبندی پروژه با ساختار هزینه و همچنین محدوده کار
 - ۳- روش ثبت روند تاخیرات و تجدید نظرهای برنامه
 - ۴- نحوه اعمال و تأیید تغییرات زمانبندی پروژه
 - ۵- نحوه ارتباط زمانبندی پروژه و W.B.S. پروژه
 - ۶- نحوه ارتباط زمانبندی پروژه و مایلستون‌های کلیدی پروژه
 - ۷- نحوه ارتباط زمانبندی پروژه با زمانبندی اسناد مناقصه و زمانبندی فعالیت پیمانکاران
 - ۸- نحوه تعریف سطوح زمانبندی پروژه
 - ۹- زمانبندی نقاط مرزی کار پیمانکاران
 - ۱۰- زمانبندی نقاط مرزی پروژه با کارفرما (در مرحله دریافت اطلاعات از کارفرما، صورت وضعیت ، تحویل و ...)
 - ۱۱- نحوه تهیه گزارش روزانه پیشرفت کارو تامین کنندگان
 - ۱۲- واژه‌های کلیدی و اختصارات (Key Word / Acronym & Abbreviation) عمومی مورد استفاده در حیطه این بخش

- جزئیات مربوط به نحوه برنامه ریزی و کنترل پروژه در روش اجرایی برنامه‌ریزی و کنترل پروژه به شماره مدرک آورده شده است.

۷-۲-۶- مدیریت هزینه و حسابداری پروژه

منظور از کنترل هزینه چگونگی نحوه اداره و مدیریت تغییرات هزینه (اعم از واریانس‌ها، مغایرتها و پاسخهای مختلف به مسائل اصلی) بوده هزینه ناشی از این تغییرات مشخص گردد.

به منظور کنترل هزینه و برآورد باید موارد زیر در PMP مشخص گردد:

- ۱- نحوه پیش‌بینی هزینه نهایی پروژه
- ۲- تهیه، بررسی و تصویب بودجه
- ۳- نحوه تخصیص بودجه

تاریخ تدوین اولیه: ۹۰/۰۷/۱۸	تاریخ آخرین تجدید نظر: --/--/--	شماره تجدید نظر: *
کد مدرک: 05-P01-02	شماره صفحه: ۱۷ از ۲۲	مهر وضعیت مدرک:
امضاء تهیه کننده:	امضاء بازنگری کننده:	امضاء متولیان:
امضاء تأیید کننده:	امضاء تصویب کننده:	



روش اجرایی تدوین طرح مدیریت پروژه

- ۴- ساختار کدینگ هزینه
- ۵- نحوه ثبت تعهدات
- ۶- نحوه ثبت صورت وضعیت‌ها
- ۷- نحوه پیش‌بینی باقیمانده تعهدات و پیش‌بینی کل هزینه
- ۸- انواع ارزش‌های مورد استفاده سیستم و نحوه معادل‌سازی آنها در محاسبات
- ۹- نحوه کنترل تغییرات هزینه پروژه (درخواست، تأیید، اعمال، اصلاح)
- ۱۰- نحوه و شکل دریافت و پرداخت ضمانت‌نامه‌ها، پیش‌پرداخت، کسورات و ...
برای تامین کنندگان و کارفرما
- ۱۱- نحوه و شکل نگهداری حساب‌ها و ترازهای سالیانه و کل پروژه
- ۱۲- نحوه تهیه و تولید قیمت کار در حال انجام و تمام شده پروژه
- ۱۳- نحوه برآورد درآمد و هزینه کامل اجرای پروژه که مبنای برآورد اصلی پروژه بوده و پس از ابلاغ قرارداد پروژه به شرکت و دسترسی به منابع واقعی مجدداً انجام شود. این برآورد غیر قابل تغییر است و بعنوان Lock Estimate در سیستم نگهداری خواهد شد.
- ۱۴- نحوه بررسی عملکرد هزینه جهت انحرافات نسبت به برنامه جذب بودجه
- ۱۵- نحوه تعیین اطمینان از درج کلیه تغییرات تأیید شده در مبنای مالی بطور واقعی
- ۱۶- نحوه پیش‌گیری از تغییرات غیر صحیح، نامتناسب و یا تأیید نشده در مسائل مالی
- ۱۷- تعیین نحوه اطلاع‌رسانی مناسب به متولیان در مورد تغییرات تایید شده
- ۱۸- واژه‌های کلیدی و اختصارات (Key Word / Acronym & Abbreviation) عمومی مورد استفاده در حیطه این بخش

علل و عوامل انحرافات مثبت و منفی در این فرآیند مورد بررسی و ملاحظه قرار می‌گیرد. فرآیند کنترل هزینه با حفظ یکپارچگی کامل با سایر فرآیندهای کنترل (مانند کنترل تغییرات محدوده، کنترل زمانبندی، کنترل کیفیت و ...) انجام می‌پذیرد. همچنین ارتباط هزینه، کیفیت و زمان با در نظر گرفتن حداقل هزینه در ابتدا تعریف می‌شود.

تاریخ تدوین اولیه: ۹۰/۰۷/۱۸	تاریخ آخرین تجدید نظر: --/--/--	شماره تجدید نظر: *	
کد مدرک: 05-P01-02	شماره صفحه: ۱۸ از ۲۲	مهر وضعیت مدرک:	
امضاء بازنگری کننده:	امضاء متولیان:	امضاء تأیید کننده:	امضاء تصویب کننده:



روش اجرایی تدوین طرح مدیریت پروژه

۸-۲-۶- مدیریت چرخه ایجاد، توزیع و نگهداری اطلاعات و مستندات پروژه

در این قسمت، اطلاعات، مستندات و ارتباطات مورد نیاز هر یک از مسئولین پروژه، تعیین شده و نحوه ایجاد و توزیع اطلاعات، مستندات و گزارشات مورد لزوم طبق نیازهای زمانی و با فرمت های مشخص شده تعریف میشود.

توزیع اطلاعات، مستندات و گزارشات، فرآیند دسترسی به موقع به اقلام مورد نیاز مذکور توسط مسئولین پروژه میباشد.

طی نحوه جمع آوری اطلاعات، مستندات و گزارشات، مسئولین اصلی بخش های ذیربط در PMP مشخص شده و ارتباطات (جهت جمع آوری و توزیع اطلاعات، مستندات و گزارشات) مشخص میشود. سیستم های ذیربط مثل برگزاری جلسات، کمی برداری از بانک های اطلاعاتی و ... مشخص شده و برای انواع اطلاعات، مستندات و گزارشات (محرمانه، عمومی و ...) سیستم های توزیع تعریف میشود. انواع اطلاعات، مستندات و گزارشات محرمانه و غیرمحرمانه، رده بندی و نحوه برخورد و تبادل آنها مشخص میگردد. توزیع کامل و دقیق کلیه اطلاعات، مستندات و گزارشات، مطابق برنامه توزیع آنها، اعم از مکاتبات، یادداشتها، احکام، گزارشها و مستندات فنی پروژه مستند شده و نگهداری می شوند. مسئول ثبت و نگهداری اطلاعات، مستندات و گزارشات در هر یک از قسمتهای پروژه مشخص می شود. سیستم ها و نرم افزارهای مورد استفاده در پروژه نیز تعیین می گردد.

در خصوص گزارشات، نحوه عملکرد پروژه در گزارشهای ادواری و یا قطعی مدون می گردد. از جمله اهداف مهم این گزارشها، تعیین درجه اهمیت و تشریح علل تحقق بودجه پروژه و زمان بندی های تعیین شده فعالیتها میباشد. مجریان و دست اندرکاران پروژه ها با استفاده از این گزارشها ضمن اطلاع از روند اجرای کار، نسبت به مشکلات احتمالی آینده آگاه میشوند. در بخش گزارش دهی رعایت موارد زیر ضروری به نظر میرسد:

- فهرست و نحوه ارائه گزارش و چارچوب اطلاعات مندرج در گزارش های ارائه شده به کارفرما و همچنین دوره گزارش به کارفرما مشخص گردد.
- فهرست و نحوه ارائه گزارش به مسئولین و دست اندرکاران پروژه و دوره گزارش و چارچوب اطلاعات مندرج در آن مشخص شود.
- سطوح مختلف گزارش به رده های مختلف مسئولیتی تعیین گردد.
- فهرست و نحوه دریافت گزارش های دریافتی به پروژه
- واژه های کلیدی و اختصارات (Key Word / Acronym & Abbreviation) عمومی مورد استفاده در حیطه این بخش

تاریخ تدوین اولیه: ۹۰/۰۷/۱۸	تاریخ آخرین تجدید نظر: --/--/--	شماره تجدید نظر: *
کد مدرک: 05-P01-02	شماره صفحه: ۱۹ از ۲۲	مهر وضعیت مدرک:
امضاء تهیه کننده:	امضاء بازنگری کننده:	امضاء متولیان:
امضاء تأیید کننده:	امضاء تصویب کننده:	



روش اجرایی تدوین طرح مدیریت پروژه

ضمناً جهت تهیه و نگهداری اطلاعات گزارش نهایی تهیه می‌گردد. این گزارش و تحلیل نحوه انجام آن از بعد زمان، هزینه و کیفیت با هدف ثبت و استفاده از تجارب حاصل و کاربرد جهت فعالیت‌های آتی در سطح شرکت تهیه می‌گردد. جزئیات بیشتر گزارش نهایی در دستورالعمل نحوه ارزیابی نهایی پروژه و گزارش تحلیلی به شماره مدرک آمده است.

۹-۲-۶- مدیریت سازمان و منابع انسانی پروژه

در این بخش باید ماتریس واگذاری مسئولیت در سطوح مختلف تهیه گردد و در سطوح پایین‌تر نقش‌ها و مسئولیت مشخصی برای انجام فعالیت‌های تعریف شده، تعیین گردد. جهت تهیه این برنامه باید موارد اصلی زیر مد نظر قرار گیرد:

۱- نحوه گزینش و بکارگیری نیروی مورد نیاز پروژه و تعدیل، جابجایی و تعیین تکلیف نیروی مازاد در طول پروژه و انتهای پروژه براساس منحنی توزیع نیروی انسانی مورد نیاز در طول پروژه

۲- نحوه آموزش (توجیه موقعیت کاری و نیازمندیهای شغلی)

۳- نحوه پرورش (شکوف نمودن استعدادهای افراد و استفاده از راندمان بلا استفاده افراد و شناسایی پتانسیلهای بالقوه افراد و تبدیل آنها به بالفعل)

۴- نحوه انگیزش (ایجاد محیط کار مناسب به منظور ارتقاء رضایت فرد شاغل در سازمان)

۵- نحوه ارزیابی (تعیین استاندارد ارزیابی - مقایسه - انحراف - اقدام اصلاحی)

همچنین فعالیت‌های زیر در این بخش باید مدنظر قرار گیرد:

- ساختار سازمانی مصوب پروژه به تفکیک واحدهای مختلف و منحنی توزیع نیروی انسانی مورد نیاز در طول پروژه در چارچوب محدودیتهای سازمانی شرکت (مطابق نمونه پیوست)
- ساختار سازمانی پیمانکاران و تعریف ارتباط صحیح بین پیمانکاران و پروژه و منحنی توزیع نیروی انسانی مورد نیاز با توجه به ضوابط و استانداردهای موجود شرکت.
- نحوه گردش اطلاعات در داخل بخش‌های پروژه و مدیریت پروژه (ماتریس وظایف- مسئولیتها و فلودیگرام گردش کار)
- تعریف گروههای کاری پروژه و وظایف و ارتباطهای آنها با بخش‌های خارجی پروژه
- نحوه اصلاح ساختار پروژه

تاریخ تدوین اولیه: ۹۰/۰۷/۱۸	تاریخ آخرین تجدید نظر: --/--/--	شماره تجدید نظر: *		
کد مدرک: 05-P01-02	شماره صفحه: ۲۰ از ۲۲	مهر وضعیت مدرک:		
امضاء تهیه کننده:	امضاء بازنگری کننده:	امضاء متولیان:	امضاء تأیید کننده:	امضاء تصویب کننده:



روش اجرایی تدوین طرح مدیریت پروژه

- واژه‌های کلیدی و اختصارات (Key Word / Acronym & Abbreviation) عمومی مورد استفاده در حیطه این بخش

۱۰-۲-۶- مدیریت ریسک پروژه

برنامه مدیریت ریسک، چگونگی تبیین ریسک، تجزیه و تحلیل های کمی و کیفی، برنامه‌ریزی واکنش ریسک، نظارت و کنترل در طول دوره عمر پروژه بصورت ساخت‌یافته را تشریح می‌کند. برنامه مدیریت ریسک شامل موارد ذیل می‌باشد:

- ۱- تعیین متدولوژی‌های مورد استفاده در مدیریت ریسک: تکنیک‌های ارزیابی در مدیریت ریسک می‌باشد و چون در هر مرحله از اجرای کار، میزان اطلاعات در دسترس متفاوت است، بنابراین در هر مرحله متدولوژی بطور خاص تهیه می‌شود و مبنای انجام کار قرار می‌گیرد.
- ۲- نقش‌ها و مسئولیت‌ها: باید مراحل و سطوح پشتیبانی و هدایت و ترکیب گروه اجرائی مدیریت ریسک تعیین شود. سازماندهی این گروه اجرائی مستقل از گروه پروژه صورت می‌گیرد.
- ۳- تعیین بودجه: برآورد هزینه برای مدیریت ریسک پروژه، لازم است.
- ۴- زمانبندی: برآورد زمان اجرای فرآیندهای مدیریت ریسک در طول پروژه لازم است و نتایج این زمان‌ها در هر مرحله بازنگری شود.
- ۵- محاسبه و تحلیل: روشهای محاسباتی و تفسیر نتایج و تحلیل های کمی و کیفی باید بصورت زمانبندی و یکپارچه مشخص شود.
- ۶- دیگر محدودیت‌ها: معیارها و ضوابط مدیریت ریسک بین گروه‌های مختلف اجرائی و روشهای مختلف ارزیابی ریسک، متفاوت است. بنابراین باید معیارهای قابل قبول در هر پروژه تعیین گردد.
- ۷- فرمت‌های گزارش: فرم های مورد نیاز برای دسته بندی اطلاعات، تجزیه و تحلیل‌ها و مستندسازی نتایج حاصل از اجرای فرآیند مدیریت ریسک و فرم‌های مورد استفاده در تهیه گزارش‌ها و ارائه نتایج در داخل و خارج از سازمان بطور جدا و ... باید تعیین گردد.
- ۸- مستندسازی: برای بهره‌مندی مفید از نتایج مدیریت ریسک، بخصوص در پروژه‌های بعدی، باید روش مستندسازی اجرای فرآیندهای مدیریت ریسک، از ابتدا تعیین گردد.

تاریخ تدوین اولیه: ۹۰/۰۷/۱۸	تاریخ آخرین تجدید نظر: --/--/--	شماره تجدید نظر: *
کد مدرک: 05-P01-02	شماره صفحه: ۲۱ از ۲۲	مهر وضعیت مدرک:
امضاء تهیه کننده:	امضاء بازنگری کننده:	امضاء متولیان:
امضاء تأیید کننده:	امضاء تصویب کننده:	

۹- واژه‌های کلیدی و اختصارات (Key Word / Acronym & Abbreviation) عمومی مورد استفاده در حیطه این بخش

توضیح: در صورتیکه در مفاد قراردادهای کارفرما، صنایع تجهیزات نفت ملزم به ارائه اطلاعات مندرج در PMP باشد با مجوز مدیریت شرکت، مدیر پروژه مجاز است قسمتهای غیر محرمانه را برای کارفرما ارسال نماید.

۷- واحدهای سازمانی مرتبط :

تمامی واحدهای سازمانی شرکت

۸- بازنگری و تجدید نظر :

بازنگری، تجدید نظر و اعمال تغییرات در این آیین نامه برعهده معاونت طرح و برنامه و تصویب آن مطابق آئین نامه کنترل مستندات می باشد.

۹- مستندات :

دستورالعملها و روشهای اجرایی که در متن این روش اجرای به آنها اشاره شده است.

۱۰- پیوست :

۱۱- سیستمهای مکانیزه :

تاریخ تدوین اولیه: ۹۰/۰۷/۱۸	تاریخ آخرین تجدید نظر: --/--/--	شماره تجدید نظر: *		
کد مدرک: 05-P01-02	شماره صفحه: ۲۲ از ۲۲	مهر وضعیت مدرک:		
امضاء تهیه کننده:	امضاء بازنگری کننده:	امضاء متولیان:	امضاء تأیید کننده:	امضاء تصویب کننده: