

سیدالرحمن

نقش مدیر پروژه

مؤلف :

غلامرضا زاهدی نیا

سرناسه	: زاهدی نیا، غلامرضا، ۱۳۵۶-
عنوان و نام پدیدآور	: نقش مدیر پروژه/ مولف غلامرضا زاهدی نیا.
مشخصات نشر	: تهران : گروه آموزشی مدرس: سنچس و دانش، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	: ۱۴۰ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۶۶۰۸-۳
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۱۳۷-۱۴۰.
موضوع	: مدیریت طرح‌ها
موضوع	: Project management
موضوع	: مدیریت طرح‌ها- امور مالی
موضوع	: Project management-- Finance
رده بندی کنگره	: HD
رده بندی دیویی	: ۶۵۸.۰۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۷۳۰۴۴۰

سنچس و دانش

www.sanjesn.ir
sanjeshodaneh@iran.ir

عنوان: نقش مدیر پروژه

مولف: غلامرضا زاهدی نیا

ناشر: انتشارات سنچس و دانش

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۹

صفحه آرای: مهدیه مخبری

قطع و تیراژ: وزیری ۱۰۰۰ نسخه

«کلیه حقوق برای مؤلف محفوظ است»

بهاء: ۴۵۰۰۰۰ ریال

چاپ و نشر: تهران، ملارد، مارلیک، بلوار هفت تیر، مجتمع تجاری اداری امیر، آکادمی تخصصی دکتری

مرکز پخش: تهران، خیابان انقلاب، خیابان دانشگاه، پلاک ۱۲۶

تلفن تماس: ۰۲۱-۶۵۱۴۰۰۲۷

سفارش:

کتابخانه ملی

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	مقدمه
۱	بخش اول
۱	شناخت پروژه ها و مدیریت پروژه
۵	شناخت پروژه ها
۶	مدیریت پروژه و تاریخ
۸	پنج ویژگی پروژه ها
۸	پروژه، تعادل بین زمان، هزینه و کیفیت
۱۱	استانداردهای مدیریت پروژه
۱۵	توان مدیریت پروژه
۱۶	دلایل شکست پروژه ها
۱۷	فازهای انجام پروژه
۱۷	فاز اول: آغاز پروژه
۱۸	فاز دوم: برنامه ریزی
۱۸	فاز سوم: اجرا
۱۹	فاز چهارم: هدایت
۱۹	فاز پنجم: بستن پروژه
۲۰	قوانین طلایی مدیریت پروژه
۲۴	مدیران پروژه ای اتفاقی
۵	بخش دوم
۵	مدیر پروژه
۲۷	شما به عنوان یک مدیر پروژه
۲۷	چگونگی برخورد با مسوولیت های دوگانه
۲۹	توانمندسازی مدیران چه باید کرد؟
۲۹	برنامه ریزی و عمل به آن
۲۹	مدیریت و رهبری هم زمان
۳۰	تمرکز بر نتایج پایانی پروژه
۳۱	شش صفت مدیر پروژه ای خوب
۳۳	مدیر پروژه و ظرفیتهای مالی
۳۴	مدیریت پروژه و استاندارد PMBOK
۳۴	رهبری
۳۵	ارتباطات
۳۵	مذاکره
۳۶	حل و فصل اختلافات

۳۶	تاثیر بر سازمان
۲۷	بخش سوم
۲۷	انتخاب پروژه ها
۳۸	انتخاب پروژه
۴۰	پروژه های حذف شده
۴۱	روش دلفی
۴۲	ملاک های اولویت پروژه ها
۴۲	چگونه می توان ملاک ها را انتخاب کرد؟
۴۳	ترکیب ملاک ها
۴۴	ضرورت ایجاد زبان واحد در پروژه
۴۵	ضرورت تعیین اهداف پروژه
۴۶	نکاتی در تعیین اهداف پروژه
۴۸	شش ویژگی اهداف پروژه
۵۲	قدم به قدم تا تعیین اهداف
۵۴	اهداف و کارکنان
۵۴	محدوده ی پروژه
۵۵	محدوده و پیچیدگی
۵۵	تعیین محدوده
۵۷	محدوده ی توانایی ها، محدوده ی نگرانی ها
۳۸	بخش چهارم
۳۸	تکنیک های مدیریت ارزش کسب شده
۵۹	مفاهیم و تکنیک های مدیریت ارزش کسب شده یا EVM
۵۹	بخش پنجم
۵۹	قراردادهای پیمانکاری
۶۹	قراردادهای پیمانکاری
۷۱	انواع روش های اجرای پروژه ها
۷۱	امانی
۷۲	درصدی
۷۲	قیمت واحد
۷۳	قرارداد بر اساس برنامه ریزی پیشرفت کار
۷۴	فهرست بهاء (بدون مصالح یا با مصالح)
۷۶	پیمان مدیریتی (MC)
۷۸	قرارداد بر اساس متر مربع زیربنا
۷۸	ساخت ، بهره برداری ، انتقال (BOT)
۸۰	قرارداد احداث، تملک، بهره برداری (BOO)
۸۳	خرید و نصب

۸۳	قرارداد کلید در دست
۸۴	قراردادهای طرح و ساخت (EPC, EP)
۸۸	قراردادهای پیمانکاری تامین (مشارکت) مالی (فاینانس) (FINANCE)
۸۹	نقاط قوت
۹۰	نقاط ضعف
۹۰	قراردادهای پیمانکاری نوین مهندسی (N.E.C)
۹۱	اجزای قراردادهای پیمانکاری
۹۱	شرایط عمومی پیمان
۹۲	شرایط خصوصی پیمان
۶۹	بخش ششم :
۶۹	محدودیت‌های پروژه
۹۴	محدودیت‌های پروژه
۹۶	چگونگی محدودیت‌های پروژه
۹۷	شش طبقه محدودیت‌های پروژه
۹۷	محدودیت اول: بودجه
۹۸	محدودیت دوم: زمان
۹۸	محدودیت سوم: افراد
۹۹	محدودیت چهارم: محیط
۹۹	محدودیت پنجم: ابزار و تجهیزات
۹۹	محدودیت ششم: اتفاقات غیرمنتظره (فورس‌ماژور)
۱۰۰	تشخیص محدودیت‌ها
۹۴	بخش هفتم :
۹۴	مدیریت ریسک پروژه
۱۰۳	مدیریت قرارداد و تحلیل ریسک
۱۰۴	مدیریت ریسک
۱۰۴	مدیریت ریسک چیست؟
۱۰۵	سیستم های مدیریت ریسک
۱۰۵	مدیریت ریسک یک فرایند مستمر
۱۰۷	مدیریت ریسک چگونه انجام می شود؟
۱۰۸	مفاهیم پایه ای مدیریت ریسک پروژه
۱۱۰	فعاليتها و خروجی
۱۱۱	سمت‌های ریسک
۱۰۳	بخش هشتم :
۱۰۳	تیم پروژه
۱۱۸	اعضای هسته‌ی مرکزی تیم پروژه
۱۱۹	دیگر اعضای تیم پروژه کیستند؟

۱۲۲		عقد قرارداد با مشاوران و پیمانکاران
۱۲۲		استخدام و تربیت نیروی جدید
۱۲۸		تیم‌های تصمیم‌ساز
۱۱۶		بخش نهم :
۱۱۶		مفاهیم مدیریت پروژه
۱۳۰		آشنایی با مفاهیم
۱۳۱		مدیریت محدوده پروژه
۱۳۳		ابزارها و تکنیک‌های فرایند اجرای برنامه پروژه
۱۳۷		منابع

www.ketab.ir

مقدمه

برآوردن نیازهای تجارت و صنعت مدرن در جهان پرشتاب امروز، نیاز به تمرکز بر اولویتهای استفاده از روشهای بهتر مدیریت و قالبهای نوینی برای ارتباطات دارد. قرن بیستویکم با بودجههای کمتر، زمان کمتر و منابع کمتر فرارسیدهاست. تغییرات سریع، گسترش فناوری و بازار جهانی از واقعیتهای هزاره‌ی جدید هستند. برای رقابت در این محیط باید کاربیشتری را با منابع کمتر، نتیجه رساند. اصل رقابت و تلاش برای برتری، سبب ظهور پدیده‌های نو در تمامی بخشهای تجارت و صنعت شده، نیاز به تغییر و نوآوری را برهمگان مشخص کرده‌است؛ رقابت، سبب برادادن بیشتر به ایده‌ها و طرحهای نو شده‌است. برای بقا در بین رقبایان باید سریع‌تر، ارزان‌تر و بهتر بود. این چنین نوگرایی سبب تعریف کارهایی جدید می‌شود، کارهایی که تا به حال انجام نشده، در همان بار اول باید به درستی انجام شوند؛ لذا نیاز است تا شما به ابزارهای جدید مدیریتی برای رویارویی با این قبیل کارها مجهز شوید، مجموعه‌ای از تجهیزات با نام مدیریت پروژه.

پروژه مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با یکدیگر برای دستیابی به هدفی مشخص است. آنچه که پروژه را از مجموعه فعالیت‌های غیر مرتبط متمایز میکند خاص بودن هدف پروژه و عدم تکرار این هدف است که سازمان دهی، راهبری و کنترل فعالیت‌های آن به عهده مدیریت پروژه است.

در این راستا مدیر پروژه وظیفه دارد شاخص‌های عمده‌ای مانند زمان، هزینه و کیفیت را در طول اجرای پروژه مستمرا تحت کنترل داشته باشد.

اصولا کیفیت انجام پروژه به مفهوم عام آن عبارت است از: انجام پروژه در زمان تعیین شده و رسیدن به اهداف و استانداردهای مشخص شده پروژه.

اهداف و استانداردهای پروژه قاعدتا برای برهه‌ای خاص از زمان که همان زمان پیش‌بینی شده دوره بهره‌برداری (یا تحویل پروژه به کارفرما) است، تعیین می‌گردد. با طولانی شدن زمان پروژه و تعویق‌های طولانی در شروع بهره‌برداری از پروژه ممکن است اهداف و استانداردهای اولیه از توجیه خارج گردند که شاید بتوان چند نمونه از آن را نیز در شرکت خودمان جستجو

کرد که با طولانی شدن زمان انجام پروژه، شرکت متحمل ضررهای زیادی در ازای تاخیر در تحویل پروژه می گردد. در این مجال به بررسی علل افزایش هزینه و زمان پروژه می پردازیم.

علل افزایش زمان پروژه: عوامل متعددی باعث افزایش مدت زمان انجام پروژه ها می گردد که سر فصل چند عامل را که موجبات طولانی تر شدن مدت زمان انجام پروژه را فراهم می سازد نام می بریم:

- عدم تامین بودجه لازم در زمان مطلوب
 - ضعف مدیریت و عوامل اجرایی پروژه
 - عدم بهره گیری از ابزارهای مناسب برنامه ریزی و کنترل پروژه ها
 - وجود قریب خشک و بدون انعطاف و کنترلهای نامناسب مالی
 - عدم بکارگیری تکنواری مناسب اجرایی در انجام فعالیت های پروژه
 - تغییرات حساب شده مدیریت پروژه و بعضا عوامل اجرایی پروژه
- عوامل مذکور نمونه ای از عواملی است که در به تاخیر انداختن پروژه ها است.
- وابستگی عامل هزینه پروژه به زمان انجام پروژه بسیار شدیدتر از عامل کیفیت است. هزینه های پروژه شامل دو گروه هزینه های مستقیم و غیر مستقیم است.
- هزینه های مستقیم پروژه، هزینه هایی است که مستقیما به فعالیت های خاصی از پروژه مرتبط است. این گروه از هزینه ها گر چه ظاهرا با شروع شدن پروژه افزایش می یابند اما افزایش این نوع هزینه ها در موفقیت و عدم موفقیت پروژه چندان اثر نمی باشد، زیرا افزایش این هزینه ها (عمدتا به علت تورم) با افزایش هزینه های مطالبه شده از مشتری کارفرما همراه است و به ندرت باعث عدم موفقیت پروژه می گردد.
- هزینه ای که موفقیت و عدم موفقیت پروژه را تحت الشعاع قرار می دهد هزینه غیر مستقیم پروژه است.

هزینه های غیر مستقیم شامل هزینه های اداره دفتر طرح، هزینه احداث و اداره کارگاههای موقت یا نظارت بر کارگاههای سازنده، هزینه بهره وام و... است. در واقع هزینه های غیر مستقیم پروژه تابع یکنواخت و صعودی از انجام پروژه است. عمدتا این تابع حتی بصورت غیر خطی و کاملا بصورت نمایی با افزایش زمان پروژه افزایش می یابد بدین مفهوم که هرچه زمان پروژه

طولانی تر شود هزینه های غیرمستقیم با شیب تند تری افزایش می یابد. اگر دومین هزینه های غیر مستقیم پروژه هزینه بهره وام در نظر بگیریم این نوع هزینه به تنهایی می تواند با طولانی شدن زمان اجرای پروژه، کل پروژه را از توجیه اقتصادی ساقط نماید.

در این کتاب سعی گردیده، باتوجه به اهمیت دانش مدیریت پروژه و به منظور آموزش مدیران و کارشناسان دست‌اندرکار پروژه‌ها، که گاهی به‌صورت آکادمیک دوره‌های مدیریت پروژه را نگذرانده‌اند؛ مطالبی را در آموزش مدیریت پروژه، به‌زبانی ساده و برای همگان، تحریر شود. بخش‌های مختلف این مطالب، به‌صورت مجزا و به‌گونه‌ای نوشته شده که هر مطلب به تنهایی قابل استفاده باشد و در کنار هم مجموعه‌ای از دانش مدیریت پروژه را تشکیل دهند.

نام این مجموعه را «نقش مدیر پروژه» نهادیم که اشاره دارد به نقشی که مدیر پروژه باید در برنامه ریزی و هدایت صحیح منابع برای دستیابی به اهداف و نتایج موردانتظار، تحت بودجه‌ی مقرر و در زمان مشخص، داشته باشد.