



ProjeCenter

www.ProjeCenter.ir

 | [@projecenter](https://www.instagram.com/projecenter)

 | [@projecenter_ir](https://www.telegram.com/projecenter_ir)



...

عنوان :

مدیریت پروژه

فهرست مطالب

موضوع

صفحه

بخش اول	۱
فصل اول: مدیریت پروژه و اهمیت آن	۱
مقدمه	۱
تعریف پروژه	۲
تعریف پروژه از دیدگاه اجرای عبارتست از:	۲
چرخه عمر پروژه	۲
مدیریت پروژه	۳
تعریف پروژه موفق	۶
ارتباط مدیران خطی - مدیر پروژه	۷
نقش مدیران پروژه	۹
نقش مدیران وظیفه ای	۱۰
نقش مجریان	۱۱
تیم مدیریت پروژه	۱۱
نتیجه	۱۲
فصل دوم: برنامه ریزی	۱۳
مقدمه	۱۳
برنامه ریزی عمومی	۱۴
برنامه ریزی پروژه	۱۵
آیا منابع سازمانی و شرکتی مورد نیاز در دسترس می باشند؟	۱۶
چه جریان اطلاعاتی برای پروژه مورد نیاز است؟	۱۶
شرح کار (SOW)	۱۷
تقدم و تاخر فعالیتها	۱۸
کدگذاری و دسته بندی فعالیتها	۱۹
شناسایی منابع - دسته بندی، کدگذاری و میزان موجودیت منابع	۲۰
تعریف محدودیتهای اجرای فعالیتها و پروژه (ها)	۲۱

۲۱	محدودیت‌های اجرایی به دو شکل عمده است:
۲۴	تعیین و تخمین مدت زمان اجرای فعالیتها
۲۵	۱- زمان سنجی از پیش تعیین شده
۲۵	جدول مزایای استفاده از روش های زمان سنجی از پیش تعیین شده
۲۵	جدول معایب استفاده از روش های زمان سنجی از پیش تعیین شده
۲۶	۲- زمان سنجی بر اساس آمار و اطلاعات گذشته
۲۷	محصول استاندارد:
۲۸	۳- زمان سنجی بر اساس تخمین
۲۹	میزان نیاز منابع تعریف شده
۲۹	۱- براساس اسناد موجود برآورده های اولیه پروژه
۲۹	۲- براساس آمارهای گذشته
۳۰	۳- براساس تخمین
۳۰	اولویت گذاری پروژه ها
۳۳	زیمان بندی برهه
۳۴	۱- اولویت بندی پروژه های تعریف شده جدید
۳۴	۲- اولویت بندی پروژه های جدید و پروژه های برنامه ریزی شده
۳۵	ساختار شکستگی کار
۳۹	چرخه عمر برنامه ریزی
۳۹	گزارشات، نمودارها و جزئیات برنامه ریزی
۴۰	۱- استفاده از روشها و ابزارهای موجود
۴۱	۲- طراحی ابزار مورد نیاز مطابق با خواسته های سازمان
۴۱	نتیجه گیری
۴۲	فصل سوم: مدل سازی سیستمی فرآیند
۴۲	مقدمه
۴۲	مدل پیشنهادی
۴۲	اهداف سازمان
۴۵	سناریوهای استراتژی
۴۶	سازمان دهی تشکیلاتی
۴۷	طراحی جامع سیستم اطلاعاتی و عملیاتی

۴۹	بررسی دقیق سیستم کنترل پروژه
۵۰	طراحی شبکه فعالیت های سازمان
۵۲	ارائه برنامه زمانبندی فعالیت ها برای دپارتمانها
۵۲	اجرای برنامه زمانبندی
۵۳	جمع آوری اطلاعات واقعی
۵۳	مقایسه و آنالیز اطلاعات
۵۳	دسته بندی اطلاعات و آنالیز و اعلام گزارشات خاص جهت مدیران
۵۴	نتیجه گیری
۵۵	بخش دوم
۵۵	فصل اول: معرفی کارخانه و محصول
۵۵	مقدمه:
۵۶	تعریف کنسرسیوم:
۵۷	اهداف شرکت:
۵۹	نقش مدیران شرکت کارینو در شرکت کنسرسیوم ذرت ایران:
۶۱	محصولات تولیدی شرکت کارینو:
۶۳	کارینو در هزاره سوم:
۶۶	ظرفیت حرارتی و تناژ خشک کن
۶۷	سیستم کدگذاری قطعات
۶۸	فصل دوم: برنامه ریزی
۶۸	مقدمه
۶۸	بیکر بندی پروژه و شناخت فعالیتها
۶۹	تقدم و تاخر فعالیتها
۶۹	تعیین و تخمین مدت زمان اجرای فعالیت ها
۶۹	شناسایی و تخصیص منابع
۶۹	نرم افزار مورد استفاده

بخش اول

فصل اول: مدیریت پروژه و اهمیت آن

مقدمه

دنیای صنعتی امروزه دارای تغییرات شگرفی در پریودهای خاص بوده است. این تغییرات به تغییرات محیطی موسوم است. و به سازمان ها و ارگان ها تاثیر مستقیم دارند. لذا اهمیت شناخت این تغییرات مشخص است. این مهم باعث شده است که سازمان های تولیدی به سمت چند محصول حرکت کرده و دائم سیستم خود را به نحوی تغییر و گسترش دهند. این تحقیق سعی در آن دارد تا با تعریف قدم های اساسی اجرای یک پروژه چگونگی حرکت سازمان را در این مقوله به نمایش بگذارد. یکی از مهمترین خصیصه های یک سازمان تولیدی سخت سفارش تعریف پروژه های مختلف تولید از جانب مشتریان مختلف است. لذا عدم شناخت کافی به نوع کار باعث تعریف پروژه برای سازمان مورد نظر شده و دائم مدیران سازمان (در هر رده سازمانی) با پروژه های مختلف درگیر هستند. در اجرای پروژه تولیدی سازمان های فوق الذکر هدایت امکانات و افراد سازمان به سمت اجرای پروژه از اهمیت خاصی برخوردار است. بنابراین لزوم تعریف مدیر پروژه و وظایف اساسی آن احساس می شود. نظر به اهمیت این موضوع فصل پروژه به مدیریت پروژه و اهمیت آن پرداخته است و کلیه مسائل مختلف در آن مقوله را از دیدگاه اجرای بررسی می نماید.

تعریف پروژه

تعریف پروژه از دیدگاه اجرای عبارتست از:

"یک پروژه شامل فعالیت های سازمان مشخص بوده که نیازمند صرف منابع مختلف بوده و کلیه فعالیتهای سازمان در جهت اجرای پروژه با امکانات تعریف شده و در زمانهای تعیین شده می باشد" جهت مشخص شدن تعریف فوق شکل ۱-۱ آمده است. همان طور که در این شکل دیده می شود محدودیتهای زمانی، هزینه (بودجه) و موارد اجرایی در جهتی سازماندهی و هدایت می شوند که به نقطه مورد نظر که همان انجام پروژه است خواهد رسید.

چرخه عمر پروژه

پروژه مانند انسان دارای یک چرخه عمر است. ابتدا به آرامی شروع می شود که در آن مرحله، کلیه موارد اجرایی و محدودیتهای شناسایی و مشخص می شود و بر اساس آن برنامه اجرایی تدوین می گردد سپس بر اساس برنامه اجرایی به مرحله اجرا گذاشته شده و از سرعت بیشتری برخوردار است. در این مرحله پروژه اجرا شده و در آخرین مرحله که انجام فعالیتهای پایانی است با سرعت کمتری حرکت کرده تا در نهایت پایان یابد. در این ارتباط در فصول بعدی بیشتر توضیح داده می شود. منحنی چرخه عمر در شکل ۱-۲ آمده است. در سازمانهایی که نوع فعالیت آنها متناسب با پروژه شکل می گیرد عمر پروژه تغییر میکند به دلیل تعریف شدن در پریودهای مختلف پروژه دارای عمرهای مختلف است. که کل پروژه ها مجموعاً دارای عمر پروژه هستند. همان طور که

در شکل دیده می شود چندین پروژه با عمرهای مختلف وجود دارد که نهایتاً در کل پریود دارای یک پروژه و یک چرخه عمر است.

مدیریت پروژه

با توجه به تعریف پروژه، یک مدیر دارای وظایف اصلی ذیل می باشد:

- برنامه ریزی

- سازمان دهی

- کنترل

- هدایت

- اجرا

مدیریت پروژه درگیر برنامه ریزی پروژه و ناظر بر اجرای پروژه بوده که شامل موارد زیر می باشد:

برنامه ریزی پروژه

- تعریف نیازمندیهای کار

- تعریف میزان و مقادیر کار

- تعریف منابع مورد نیاز

هدایت و نظارت بر پروژه

- میزان پیشرفت پروژه

- مشابه واقعیت و پیش بینهای انجام شده

- آنالیز نحوه اجرای کار و مقایسه با روشهای تعیین و تدوین شده

- تنظیم های مورد نیاز در جهت اجرای پروژه با توجه به موارد از پیش تعیین شده و تدوین شده. مدیریت پروژه هنگامی میتواند موفق نامیده شود که بتواند در موارد زیر به اهداف مورد نظر پروژه دست یابد:

- در زمان

- در هزینه

- سطح تکنولوژی / اجرای خواسته شده

- بهره مندی از منابع و حداکثر استفاده از آن و راندمان بالا

با توجه به تعاریف انجام شده مزایای بالقوه وجود مدیریت پروژه عبارتست از:

(۱) وظایف و مسئولیت های افراد سازمان برای انجام فعالیتهای خاص مشخص می باشد.

(۲) حداقل کردن نیاز برای گزارشگیری مداوم، یعنی اینکه با وجود این مدیر نحوه گزارشها و گردش آنها به حداقل می رسد.

(۳) مشخص کردن محدودیتهای زمانی اجرای پروژه

(۴) مشخص کردن روشهای اجرایی

(۵) اندازه گیری میزان پیشرفت طرحها و پروژه ها

(۶) مشخص شدن مشکلات در کوتاهترین زمان در زودترین زمان جهت انجام فعالیتهای اصلاحی

(۷) توسعه قابلیت تضمینی و پیش بینی جهت برنامه ریزی های آتی

۸) شناخت و فهمیدن عواملی که باعث نرسیدن سازمان به اهداف از پیش تعیین شده می شود.

۹) شناخت و فهمیدن اهدافی که سازمان به آنها نخواهد رسید یا نرسیده است. اما متأسفانه مشکلاتی وجود دارند که سازمان را در رسیدن به اهداف و مزایای بالا دچار اشکال میکنند. این عوامل عبارتند از:

۱- پیچیدگی های خاص پروژه

۲- نیازمندیهای خاص مشتریان

۳- سازن غیر ساختاری

۴- ریسکهای پروژه

۵- تغییر در تکنولوژی و دیگر عوامل محیطی

در کتب مختلف با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان. مدیریت پروژه دارای تعاریف مختلف است. اما به طو عمومی مدیریت پروژه به شرح زیر تعریف می شود: " مدیریت پروژه همانا برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل کردن منابع سازمان برای یک هدف کوتاه مدت که برای اهداف و آرمانهای بند مدت و میان مدت ایجاد شده است می باشد. مدیریت پروژه از روشهای سیستمی برای موارد فوق الذکر استفاده کرده که با استفاده از پرسنل وظیفه ای این اهداف ارضا می شود" جهت فهم آسان وجود مدیریت پروژه شکل ۱-۳ آمده است. همان طور که در کتب مختلف علوم مدیریت آمده است مدیریت به چهار سطح زیر تقسیم می گردد:

۱- مدیریت رده بالا

۲- مدیریت رده میانی

۳- مدیریت رده پائین

۴- علم کننده ها

در اکثر سازمانها خلای بین رده ها وجود دارد چنانچه با خلاهای داخل هر دپارتمان تلفیق گردد باعث ایجاد جزیره های عملیاتی شده که هر کدام از آنها با یکدیگر دارای خلا هستند. لذا مدیریت پروژه دارای وظیفه مهم و سنگین است که این خلاها را از طریق سیستماتیک حل و برطرف نماید. در شکل های تصویری از محدوده عملکرد مدیریت پروژه را نشان می دهد. هدف از این تصور نمایش نحوه مدیریت و کنترل مدیریت پروژه منابع سازمان بوده که با توجه به فعالیتهای شناسایی شده و با در نظر گرفتن زمان، هزینه و اجرا، انجام می شود. زمان هزینه و اجرا، به عنوان محدودیتهایی هستند که در پروژه تعریف می شوند. چنانچه پروژه برای مشتری خارجی انجام می شود (که در سازمان های تولیدی تحت سفارش بر همین اساس است) محدودیت رابطه مناسب با مشتری هم دخیل است.

تعریف پروژه موفق

در قسمتهای قبل پروژه موفق چنین تعریف شده که با تکمیل فعالیتهای آن، با در نظر گرفتن محدودیتهای زمان، هزینه و اجرا، به اتمام رسیده باشد. این تعریف در ۲۰ سال قبل مطرح بود ولی در حال حاضر، امروزه، تعریفی از پروژه موفق بازنگری شده که شامل تکمیل موارد زیر است:

۱- با اختصاص پریود زمانی

۲- با بودجه بندی هزینه

۳- تحت خواص اجرایی

۴- با حداقل تغییرات در سیاستها سازمان

۵- بدون مزاحمت برای جریان اصلی کار در سازمان

۶- بدون تغییر در فرهنگ سازمان

سه تا از این عناصر گفته شده نیازمند توضیح بیشتر است. خیلی از پروژه ها با در نظر گرفتن هدف اصلی سازمان و پروژه تکمیل می گردند. تغییرات هدف غیر قابل اجتناب بوده و گاهاً این توانایی وجود دارد که علاوه بر این که بر روی اهمیت پروژه تاکید گذارند، بلکه باعث تغییر یافتن کل موضوع پروژه می شوند. بنابراین تغییرات هدف سازمان بایستی در حداقل نگه داشته شود و در صورت این که نیاز باشد باید به وسیله مدیر پروژه و مشتری تایید شود.

ارتباط مدیران خطی - مدیر پروژه

همان طور که قبلاً اشاره شد مدیر پروژه بایستی منابع شرکت را کنترل نماید که این کنترل ها با محدودیتهای زمانی- هزینه - و اجرایی است. اکثر شرکتهای دارای شش نوع منبع هستند.

- پول
- تجهیزات
- تسهیلات
- مواد

• اطلاعات/ تکنولوژی

به صورت واقعی، مدیر پروژه هر کدام از منابع را کنترل نمی کند (به جز پول). منابع بوسیله مدیران خطی کنترل می شوند و یا مدیران وظیفه ای که در بعضی اوقات مدیران منابع نامیده می شوند. در این ارتباط مدیر پروژه باید با مدیران خطی برای تمامی منابع پروژه مذاکره کند و موارد اجرایی را بررسی نماید. هنگامی که گفته می شود که یک مدیر پروژه منابع را کنترل می کند این بدنی معنی است که واقعاً منابع توسط مدیران خطی کنترل می شود. موفقیت مدیر پروژه، در این خصوص بستگی به دو عامل زیر دارد:

الف) یک ارتباط خوب و منطقی بین مدیریت پروژه و مدیران خطی که به آنها به مدیریت پروژه به صورت افقی هستند گزارش می دهند.

۱- ارتباط عمودی: چنانچه افراد یک سازمان به افراد بالای خودشان اطلاعات دهند و یک ارتباط عمودی داشته باشند، ارتباط عمودی نامیده می شود.

۲- ارتباط افقی: چنانچه افراد یک سازمان به افراد هم رده خودشان اطلاعات دهند و یک ارتباط افقی داشته باشند، ارتباط افقی نامیده می شود.

این دو آیتم بسیار بحرانی و مهم هستند در اولین آیتم، کارمندان وظیفه ای کسانی هستند که به مدیریت پروژه تخصیص داده می شوند. هدایت فنی را از مدیران وظیفه ای (خطی) خودشان به دست آوردند. دومین آیتم افراد و کارمندان که به چندین مدیریت گزارش می دهند و اینان همیشه به مدیریت کسی که هدایت کل سازمان را بر عهده دارد گزارش می دهند.

نقش مدیران پروژه

مدیریت پروژه دارای وظیفه مهم و محور کردن و مجتمع کردن (هماهنگ کننده) مدیران وظیفه و خطی می باشد. به عبارتی دیگر مدیریت پروژه نیازمند داشتن ارتباط قوی و مناسب با افراد داخلی سیستم جهت انجام فعالیتهای محوله است و باید دارای یک دانش عمومی و فنی در ارتباط با فعالیتهای مختلف برقرار گردد در محیط پروژه به نظر می رسد، که هر چیزی با مدیریت پروژه در ارتباط است. یکی از خصیصه های سازمانهای تولیدی تحت سفارش، ارتباط مشتری (مشتریان) با سازمان تا زمان اتمام پروژه تعریف شده می باشد. به دلیل ماهیت کار لزوماً نیازمند فردی است که این ارتباط را بین مشتری و سازمان افراد آن برقرار کرده و طوری این ارتباط ایجاد شود که باعث عدم هماهنگی در انجام فعالیتهای سازمان نشود. بنابراین مدیریت پروژه در این مرحله دارای نقش بسیار مهمی است چرا که رابطه بین مشتری و سازمان او خواهد بود هر گونه ایراد و اشکالی و نقطه نظری که مشتری دارد باید به مدیریت اعلام کند تا او با آنالیز و فرآیندهای خاص آن، موارد به صورت اجرایی به دیگر دپارتمانها و مدیران خطی و وظیفه ای انتقال داده شود. از طرفی هر گونه نقطه نظری در سازمان در خصوص اجرای پروژه وجود داشته باشد. باید از طرف مدیریت پروژه تحلیل و به مشتری انتقال یابد. تمامی این ارتباطات باید رد چارچوب سیاستهای سازمان بوده و هرگونه عدم هماهنگی به مدیران رده بالای سازمان انتقال داده شود تا تصمیمهای مورد نظر اتخاذ شود.

نقش مدیران وظیفه ای

نظر به تعریف نقش مدیران پروژه در ساختار اجرایی سیستمهای پروژه ای در این قسمت به نقش مدیران وظیفه ای اشاره می شود در تعیین نقش مدیران وظیفه ای دو المان وجود دارد:

۱- مدیران وظیفه ای دارای مسئولیتی هستند که چگونگی انجام فعالیت و اینکه فعالیت قرار است در کجا انجام شود را مشخص می کنند.

۲- همچنین مدیران وظیفه ای، مسئول تدارک و تامین نیروی انسانی و یا به طور کلی منابع جهت تکمیل پروژه که با محدودیتهای و سیاستهای خاص خود همراه است می باشد.

مدیران وظیفه ای در فعالیتهای خود به طور منطقی یا موانع ذیل برخورد و با آنها مقابله می کنند:

- درخواست های مکرر کار
- زمانهای تحویل غیر پیش بینی شده
- اولویت بندی در خواستههای اجرای کار
- محدودیت در تعداد منابع
- تغییرات غیر برنامه ریزی شده در پروژه
- عوامل بازدارنده پروژه (پیشرفت پروژه ها)
- کمبود منابع
- درگیری های درون سازمانی (فاکتورهای انسانی)