

الگوهای کاربردی
پایشنامه و کاربرد
در
مدیریت پروژه

نگارش و ترجمه

مهندس سپهر انصاری

عصمت گلزار



نمایشگاه و فروشگاه دائمی آثار نشر پرنیان اندیش

هر کجای جهان هستید می‌توانید با مراجعه به نشانی اینترنتی زیر، نسخه‌ی قانونی آثار مورد نظر خود را خریداری نمایید:

parnianandish.com

توفیق در کسب دانش، آگاهی و موفقیت پایدار، از مسیر درستی و صداقت می‌گذرد. هرگونه مطالعه و بهره‌برداری از آثار نشر پرنیان‌اندیش تنها با ذکر منبع و فقط برای خریدار و خانواده‌ی او یعنی والدین، خواهر، برادر، فرزندان و همسر وی مجاز می‌باشد. خریدار کسی است که بهای اثر مورد نظر خویش را از طریق فروشگاه اینترنتی

به نشانی **parnianandish.com** پرداخت می‌نماید.

در صورتی‌که آثار به هر طریق دیگر به دست شخص برسد، می‌بایست نسخه‌ی قانونی را با پرداخت بهای آن از طریق نشانی فوق خریداری نماید. بدین‌ترتیب، امکان خدمت هر چه بیشتر در راه اعتلای فرهنگ ایران‌زمین و ادامه‌ی خلق آثار ارزشمند دیگری که هریک نیازمند تلاش فراوان و صرف زمان و هزینه‌های بسیار زیاد است، فراهم می‌گردد.

این اثر تحت حمایت قانون حمایت از حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ قرار داشته و بر اساس ماده‌ی ۲۳ این قانون، هر کس بدون اجازه‌ی کتبی تمام یا قسمتی از اثر را به نام خود، یا به نام پدیدآورنده و یا به نام شخص دیگری غیر از پدیدآورنده مورد نشر یا پخش یا عرضه قرار دهد، به حبس تأدیبی از شش ماه تا سه سال محکوم می‌گردد.

کلیه‌ی حقوق این اثر به نشر پرنیان‌اندیش تعلق دارد.

هرگونه تخلف از سوی واحد حقوقی انتشارات مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

parnianandish.com

رسالت نشر پرنیان اندیش، پرورش فکر و رشد انسان‌هاست



الگوهای کاربردی پایشنامه و کاربرگ

در

مدیریت پروژه

تألیف و ترجمه:

مهندس سپهر انصاری

مهندس عصمت گلزار

تقدیرشده در

دوسالانه‌ی کتاب معماری و شهرسازی ایران



انتشارات پرنیان اندیش

parnianandish.com

عنوان: الگوهای کاربردی پایشنامه و کاربرگ در مدیریت پروژه

تألیف و ترجمه: مهندس سپهر انصاری - مهندس عصمت گلزار

طراح جلد: سهراب انصاری

طراح صفحات: مهندس عصمت گلزار

امور فنی تولید: مهندس سپهر انصاری

تعداد صفحات: ۱۶۸

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۲۳۹-۰۲-۴

سرشناسه : انصاری، سپهر

عنوان و نام پدیدآور: الگوهای کاربردی پایشنامه و کاربرد در مدیریت پروژه / تالیف و ترجمه

سپهر انصاری، عصمت گلزار.

مشخصات نشر : تهران: پرنیان اندیش

مشخصات ظاهری : ۱۶۸ ص.

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۸۲۳۹-۰۲-۴

وضعیت فهرست نویسی: فیپای

موضوع : مدیریت طرح ها

موضوع : Project management

شناسه افزوده : گلزار، عصمت

رده بندی کنگره : ۸ الف ۴/م ۶۹ HD

رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۴

شماره کتابشناسی ملی : ۴۶۳۶۷۲۵

تقدیرشده در

دوسالانه‌ی کتاب معماری و شهرسازی ایران

برای پسرِ سورِنا

فروغ چشمانِ پُر نگاهش، مژده‌ی فرداهای درخشانتر از آفتاب است...



درباره ی نویسنده

سپهر انصاری متولد تهران، در آغاز دهه ی هشتاد خورشیدی فعالیت خود را با ترجمه ی پاره ای مقالات جامعه شناسی و مهندسی آغاز نمود. در ادامه ضمن همکاری با روزنامه ها و نشریات تخصصی در استان های خراسان و سیستان و بلوچستان، چندسالی به عضویت خانه مطبوعات نیز درآمد.

سپس به عنوان طراح کتاب، ویراستار و مترجم به همکاری با فعالان صنعت نشر پرداخت. تا پایان آن دهه به پاس توفیق در انجام وظایف، به دریافت تقدیرنامه هایی از حوزه ی هنری سازمان تبلیغات اسلامی، سازمان اسناد و کتابخانه ملی و وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نائل گردید. از جمله مهم ترین بُرونداهای او در این دوره می توان به موارد زیر اشاره داشت: مدیریت چاپ و نشر مجموعه ی نفیس پنج جلدی دانشنامه ی فرهنگ و تمدن سیستان و بلوچستان (انتشارات آبنوس ۱۳۸۹) به عنوان نخستین دانشنامه ی مستقل جنوب شرق کشور، بنیانگذاری و مدیریت نخستین ماهنامه ی تخصصی صنعت ساختمان استان سیستان و بلوچستان (آبه ۱۳۸۶ تا ۱۳۸۸)، ترجمه ی کتاب تاریخ معماری آمریکا (انتشارات تفتان ۱۳۸۷) و درج شرح حال او در مجلد سوم تذکره ی خلوت انس (احوال و نمونه ی آثار شاعران معاصر ایران) اثر استاد فقید غزل معاصر مشفق کاشانی (انتشارات اطلاعات ۱۳۸۸). وی توفیق یافت از سال ۱۳۸۵ در ۸ سال پایانی حیات استاد بزرگ ادب معاصر روانشاد مشفق کاشانی، از آموزه های اخلاقی و ادبی وی بهره ببرد.

انصاری با آغاز دهه ی نود خورشیدی نسبت به بنیانگذاری و مدیریت انتشارات پرنیان اندیش اقدام نمود که در قالب این مجموعه تاکنون صدها عنوان اثر ارزشمند را به دستداران فرهنگ و دانش ایران زمین پیشکش نموده است. او دو کتاب "هویت معماری شهر زاهدان" و "انرژی های نو راهی به معماری پایدار" (انتشارات پرنیان اندیش ۱۳۹۳) را به عنوان نخستین آثار مستقلی که به معماری جنوب شرق کشور پرداخته، با همکاری

مهندس نورمحمد بهلولی (ریاست محترم اسبق میراث فرهنگی و گردشگری سیستان و بلوچستان) به دست طبع سپرد که هر دو در دوسالانه ی معماری و شهرسازی ایران مورد تقدیر قرار گرفت. همچنین شرح گزیده ی آثار او در کتاب مؤلفین معاصر سیستان و بلوچستان (انتشارات پرینان اندیش ۱۳۹۴) اثر پژوهشگر برجسته ی سیستانی قاسم‌سیاسر، به چاپ رسید. آثار دیگر او نظیر کتاب حاضر (الگوهای کاربردی مدیریت پروژه)، کتاب مدیریت گستره پروژه و دوره ی پنج جلدی تاریخ معماری آمریکا (نشر پرینان‌اندیش) نیز در دوسالانه ی کتاب معماری و شهرسازی ایران مورد تقدیر قرار گرفته است.

او تحصیلات خود را در سه حوزه ی اصلی مرتبط با پروژه های عمرانی، به ترتیب در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری در رشته های مهندسی معماری، مهندسی صنایع (مدیریت سیستم و بهره‌وری) و مهندسی عمران (مدیریت امور مهندسی و ساخت) در دانشگاه های آزاد اسلامی و صنعتی امیرکبیر دنبال نموده است. او از سال ۱۳۸۴ تاکنون به شکل پیوسته در پروژه های ساخت و ساز شهری و بخشی از مهم ترین پروژه های عمرانی ملی (در بیش از سیزده استان کشور)، در چهار رکن اصلی ساختار پروژه ها (کارفرما، مدیر طرح، مشاور، پیمانکار)، در بخش های خصوصی و دولتی حضور داشته است. زمینه ی تخصصی او امور تعالی سازمانی، مدیریت پروژه، برنامه ریزی، کنترل نظارت، بازرسی و رسیدگی می باشد. در سال های گذشته، وی با شرکت های رتبه یک طرح و ساخت کشور به ویژه در حوزه های آب، سدسازی، ابنیه و سیویل، همچنین با دستگاه های دولتی متمرکز در حوزه مبارزه با فساد مالی و اقتصادی همکاری نزدیکی داشته است. انصاری انتشار این اثر را بر پایه ی ضرورتی به فرجام رسانده که از شناخت و فعالیت های گذشته ی وی برخاسته؛ از اینروست که مطالعه ی آن را به همه ی دست اندرکاران، اساتید، دانشجویان و علاقه مندان توصیه می کند.

هُوَ أَنشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا

او شما را از زمین برآورد و به آبادانی آن برگماشت - هود ۶۱

دیپاچه	۱۱
الگوی کاربرگ مفروضات پروژه.....	۱۳
الگوی مورد تجاری.....	۱۶
الگوی طرح مدیریت تغییرات.....	۲۷
سیاهه ی تغییرات.....	۳۳
درخواست تغییرات.....	۳۶
الگوی طرح مدیریت ارتباطات.....	۴۴
الگوی طرح مدیریت پیکره بندی.....	۵۱
پایشنامه ی بازنگری پس از اجرا.....	۵۹
الگوی منشور پروژه.....	۶۴
پایشنامه ی طرح مدیریت پروژه.....	۶۸
مدیریت منابع انسانی.....	۷۳
مدیریت گستره.....	۷۹
الگوی طرح مدیریت پروژه.....	۹۳
پایشنامه مدیریت مراحل پروژه (مدیریت فازها).....	۱۰۹
الگوی طرح مدیریت ملزومات پروژه.....	۱۱۶
الگوی سیاهه ی خطرات پروژه.....	۱۲۳
الگوی طرح مدیریت خطرات پروژه.....	۱۲۵
پایشنامه ی طرح گستره.....	۱۳۵
الگوی طرح مدیریت گستره ی پروژه.....	۱۴۲
الگوی ارزیابی خواسته های ذینفعان.....	۱۵۴
الگوی کاربرگ ذینفعان.....	۱۵۶
الگوی واژه نامه ی ساختار شکست کار.....	۱۶۰
الگوی گزارش ساختار شکست کار.....	۱۶۲
پایشنامه ی ساختار شکست کار.....	۱۶۴
منابع و مراجع	۱۶۶

بارِ درختِ علم ندانم مگر عمل
با علم اگر عمل نکنی شاخِ بی‌بری
علم آدمیتست و جوانمردی و ادب
وَر نی، دَدی، به صورت انسان مُصوَری!
سعدی شیرازی

امروز توسعه‌ی همه‌جانبه‌ی سرزمین پهن گستره‌ی ایران مایه‌ی پیدایش طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی و غیرعمرانی گسترده دامن‌ی شده است. ضرورت مدیریت صحیح، علمی و فرجام‌موفقیت‌آمیز طرح‌ها در پیوند با خواست فزاینده‌ی عمومی و رضایتمندی عموم جامعه، به موضوعی حسّاس و راهبردی بدل می‌گردد.

یکی از شیوه‌های اثربخش در دستیابی به اهداف کلان مدیریتی سبک طرح‌ها، پژوهش در شیوه‌های عملیاتی ارزیابی، تبیین، تدقیق، اجرا، پایش، مدیریت و بازنگری طرح‌هایی با مقیاس فرا منطقه‌ای می‌باشد که در گوشه‌گوشه‌ی جهان به وسیله‌ی کارآزموده‌ترین و دانشمندترین متخصصین صورت می‌پذیرد. رخداد چنین تجربه‌های سترگی بی‌شبهه از ابزارهای توانمندی‌یاری می‌جوید و پایشنامه‌ها و کاربرگ‌های مدیریتی در زمره‌ی مهم‌ترین صورت‌ها و عناصر سازنده‌ی بدنه‌ی چنین ابزارهایی به شمار می‌رود.

نگارنده با بیش از دو دهه حضور پیوسته در بطن امور مدیریتی، برنامه‌ریزی و پایش شماری از مهم‌ترین طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی کشورمان، به راستی ژرفای نیاز به بهره‌گیری عملی از چنین ابزارهایی را شناخته و بر ناآگاهی یا عدم پابندی مدیران، کارشناسان و دیگر ذینفعان پروژه‌ها نسبت به این مهم، تا مرز محرومیت از سودمندی‌های سرشار و کاربردی آن، رنج بسیار برده است.

جای امیدواریست اگر دست اندکاران عالی و جزء طرح ها و پروژه های خُرد و کلان سرزمینمان در گستره ی منطقه ای و ملی، نسبت به آسیب های ریز و درشت برآمده از کوتاهی های عملی و حرفه ای که مایه ی دیرکرد و هدر رفت منابع وطنی خواهد شد آگاه باشند و با بهره گیری از چنین ابزارهای سَهْل و مُمتنعی، پیشگیرِ تبعات ناخوشایند نهایی ناشی از توسعه ی نامتوازن ایران شوند.

بهره مندی از این کتاب که به معرفی پاره ای پایشنامه ها و کاربرگ های حیاتی در مدیریت طرح ها می پردازد، جدا از ضرورتی که برای نهاد اجرایی پروژه ها دارد، در راه افزایش آگاهی و بهره برداری در محیط های دانشگاهی، به اساتید و دانشجویان یاری خواهد رساند.

این مهم، همچون همیشه به فضل خداوند سبحان و همت سرکار خانم مهندس عصمت گلزار میسر شد، که شکر ایزد و سپاسگزاری از یاری آن عزیز را ناگزیر می سازد. نگارنده هرگونه نقد و نظری را از راه نشانی info@parnianandish.com پذیراست

از صد، یکی به جای نیاورده شرط علم
وَزْ حُبِّ جَاهٍ در طَلَبِ عِلْمٍ دیگری
هر علم را که کار نبندی چه فایده؟
چَشَم از برای آن بُوَد آخِر که بنگری!
سعدی شیرازی

فقیرِ پُر تقصیر
سپهر انصاری

۱ – الگوی کاربرد مفروضات پروژه

الگوی کاربرگ مفروضات ^۱ پروژه						
این الگو شما را قادر می سازد تا مفروضاتی را که به عنوان بخشی از طرح پروژه دارید شناسایی و مستند نمایید. همچنین می توانید مشخص کنید این مفروضات بر کدام مرحله ^۲ اثر می گذارد. هر فرض می بایست یک مسئول داشته باشد که آن را در تاریخ مشخص شده تأیید و ابلاغ ^۳ کند. این کاربرگ با بروز تغییر در وضعیت هر فرض و یا به انجام رسیدن اقدامات مرتبط با آن، بروزرسانی خواهد شد.						
تاریخ:		مدیر پروژه:			عنوان پروژه:	
اقدام مقتضی	اهمیت	تاریخ تأیید	مسئول	مرحله ی پروژه	شرح فرض	شناسه
	بسیار میانه اندک					
	بسیار میانه اندک					
	بسیار میانه اندک					

۱. ASSUMPTION LOG

۲. PHASE

۳. Validate

۲ – الگوی مورد تجاری

الگوی مورد تجاری^۱

این الگو طراحی شده تا به عنوان راهنما هنگام نگاشتن یک مورد تجاری بهره برداری شود و این مطمئن را بپوشد که پروژه به شکلی یکپارچه و گیرا عرضه خواهد شد. ممکن است لازم باشد شماری از بخش ها دگرگون شود تا فرهنگ سازمانی یا طبیعت پروژه را بازتاب دهد. این الگو زمینه های کلیدی را می شناساند که باید مورد کاوش قرار گیرد و موضوعاتی را نشان می دهد که نیازمند پردازش و ارائه ی داده های مالی است تا سرانجام به عنوان بخشی از فرآیند اخذ تأیید به کار رود.

سازمان ها به شکل پیوسته به فرصت ها و تهدیدهای روبروی خویش پاسخ می گویند. یک مورد تجاری نقش مهمی در فرآیند راهبری کیفی و چگونگی واکنش های راهبردی در برابر این تغییرات اقتصادی را بر عهده دارد. درونمایه ی مورد تجاری اگرچه کلان است اما خیالی نیست؛ اهداف و اهمیت راهبردی آن برای سازمان می بایست به شکلی روشن بیان شود و این موضوعات را در بر بگیرد:

- نقش آن در راهبرد رشد و تعالی سازمانی،
- توضیح همه ی خطرات بالقوه و راه های هموارسازی آن،
- ریزداده های درست مالی که بهترین تجربه و تحلیل از سود و زیان ممکن را میسر می سازد.
- ارزیابی های ریز از منابع لازم پروژه که از آموخته های پیشین برآمده و درستی آن در عمل آشکار گردیده است.

سند حاصل سپس برای تأیید به سازمان و ذی نفعان پروژه عرضه می شود. هنگامی که این مهم به دست آمده، نیروهای کلیدی پروژه روی آفرینش طرح مدیریت پروژه کار خواهند کرد. پیش از هر بخش، توضیح چکیده ای از اهداف و درونمایه ی آن ارائه می شود. بخش ضروری از یک مورد

۱. اینجا توضیح دو واژه ضروری است؛ مورد تجاری (BUSINESS CASE) که گاه انگیزه ی تجاری نیز خوانده می شود و مناسب نیست) در حقیقت یک ایده و مفهوم تجاری می باشد که هم سودآور و هم عملی است. واژه ی دیگر، طرح توجیهی تجاری (BUSINESS PLAN) که گاه طرح کسب و کار یا طرح تجاری نیز خوانده می شود. این طرح به روشنی جزئیات گام های مالی ضروری برای آفرینش یا رشد موفق یک زمینه ی تجاری را بیان می نماید.