

پایان یک پروژه

www.ketab.ir

ستار رستمی

پایان یک پروژه

ستار رستمی

ناشر: عاصم

صفحه آرایی: واحد هنری انتشارات عاصم

نوبت چاپ: اول/ ۱۴۰۰

تیراژ: ۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۴۱۶-۷۰-۱

قیمت روی جلد: ۴۵۰/۰۰۰ ریال

سرشناسه: (ستار، ستار، ۱۳۵۰-)

عنوان و نام پدیدآور: پایان یک پروژه/ ستار رستمی.

مشخصات نشر: تبریز: انتشارات عاصم، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری: ۱۵۳ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۴۱۶-۷۰-۱

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: کتابنامه: ص. ۱۵۱.

موضوع: مدیریت طرح‌ها

موضوع: Project management

رده بندی کنگره: T۵۶/۸

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۴

شماره کتابشناسی ملی: ۷۶۰۹۴۶۰

همه حقوق چاپ و نشر این کتاب اعم از چاپ، کپی، تکثیر، ذخیره در

سیستم‌های بازیابی محفوظ است.

محرک پخش: نشر عاصم: ۹۱۴۵۸۷۴۳۵۲

پست الکترونیک ناشر: nashre.aseem@gmail.com
www.aseembook.ir: کتاب: فروش اینترنتی

"در مجموعه های صنعتی، تعمیر کارانی موفق هستند که دانش بهره برداری را داشته باشند و بهره بردارانی موفق هستند که دانش تعمیراتی نیز داشته باشند"

((ستار رستمی))

پیشگفتار

در دنیای شگفت انگیز امروز که دانش با سرعت بسیار زیادی در حال دگرگونی و پیشرفت است و صنایع بزرگ و بسیار گسترده تر شده و تنوع صنعت روز به روز نیاز بشر را به علمی کارکردن بیشتر می کند، مفهوم "آنچه فکر می کنی را بنویس و آنچه را می نویسی اجرا کن و آنچه را اجرا می کنی گزارش کن" از ارزش و اعتبار بسیار بیشتری برخوردار می گردد.

در مبحث مدیریت پروژه ها نیز بایستی مستند سازیهای مختلف و کاربردی در ابتدای پروژه و در جریان اجرا و در پایان پروژه به بهترین شکل ممکن که حاوی اطلاعات مفیدی برای مدیران سازمان و نیز مدیران آینده در پروژه های مشابه باشد صورت پذیرد.

کتاب حاضر سعی دارد که بهترین شکل ممکن گزارش نویسی پایان پروژه را به خوانندگان خود آموزش دهد امید آنکه مورد استقبال و استفاده مدیران پروژه ها و علاقمندان قرارگیرد.

در این مقال دو مبحث نسبتاً متفاوت وجود دارد:

- شناخت ساختار و سازمان کارفرمای پروژه:

این بخش شامل اطلاعات مورد نیاز از وضعیت پرسنلی و سازمانی کارفرما و نیز

واحدهای کارخانه یا کارخانه‌های طرح و همچنین اطلاعات فنی سایت و تاسیسات کارخانه‌ای است که قرارداد در آن انجام می‌گردد (که در این نوشته گاهی اوقات ممکن است از آن به نام سایت یاد شود).

- شناخت ساختار و سازمان پیمانکار مجری پروژه:

این بخش شامل اطلاعات مورد نیاز مربوط به شرکت پیمانکاری و پروژه ای است که پیمانکار مکلف به انجام آن گردیده است و این گزارش را برای پرونده این پروژه تهیه می‌نماید.

در بحث شناخت سازمان کارفرما ممکنست به راحتی همه‌ی اطلاعات مورد نیاز به راحتی از طریق منابع اطلاعاتی کارفرما که در دسترس باشند کسب نگردیده و لذا مدیران پروژه یا از طریق سلیب‌ها و یا مراجعه قانونی به اسناد و مدارک شرکت و یا مراجعه به افراد صاحب اطلاعات در سازمان کارفرما مراجعه می‌نمایند تا محتوای اطلاعاتی این گزارش را با درج درست آن ارزشمندتر نمایند.

همچنین ممکنست کارفرما مصلحت بداند که بازه‌ی اطلاعات سازمانش مخفی بماند لذا کسب رضایت و اطلاع رسانی به مدیر سازمان کارفرما در خصوص کم و کیف اطلاعات مورد نیاز از اولویتهای مدیر پروژه‌ای است که اقدام به تهیه این گزارش می‌نماید زیرا ممکن است که درج اطلاعات نادرست و بی اطلاعاتی مدیر ارشد سازمان کارفرما از آن، منجر به پیگیری قانونی و تبعات آن گردد.

در تهیه اینگونه گزارشات بسیاری از مصلحت‌هایی که ممکن است بعنوان خط قرمز کارفرما بوده و یا اطلاعات کامل آن مجاز به درز کردن به بیرون سازمان نباشند حتماً مراعات گردد و در این راستا صداقت در درج اطلاعاتی که از کانالهای درست و موثق کسب می‌گردند، ضمن افزودن به اعتبار گزارش از تبعات ادعاهای احتمالی مبنی بر لو دادن اطلاعات و... نیز جلوگیری می‌کند.

در موضوع شناخت سازمان پیمانکار مجری پروژه نیز ملاحظات و وجود دارد از جمله ملاحظات مالی و یا هرگونه اطلاعاتی که مدیران سازمان تمایلی به افشای آن ندارند، در این

خصوص نیز باتوجه به اینکه این اطلاعات ممکنست به دست رقیب یا رقبای سازمان بیفتد کسب رضایت مدیر یا مدیران ارشد سازمان ضروری بوده و بهتر است مدیر پروژه بعنوان تهیه کننده این گزارش قبل از نهایی شدن آن، نظر مدیر یا مدیران ارشد سازمان را اخذ و نکات مورد نظر آنان را لحاظ نماید، هرچند در صفحه اول گزارش در کنار امضاء مدیر پروژه، امضاء مدیر ارشد سازمان نیز قید گردیده است تا ضمن اعتبار بخشی بیشتر شباهت درز اطلاعاتی و را بدنبال نداشته باشد.

از آنجا که احتمالاً "مدیر پروژه به تنهایی قادر به تهیه این گزارش با جزئیات کامل نباشد لذا بخشها یا واحدهایی از پروژه که در جریان تهیه گزارش درگیر خواهند شد و بدون مشارکت آنان ممکنست اطلاعات گزارش به نحو درستی تهیه نگردد بشرح زیر می باشد:

- مدیر پروژه

- رئیس کارگاه (یا جانشین مدیر پروژه)

- واحد برنامه ریزی پروژه

- امور اداری پروژه

- امور مالی پروژه

- واحد HSE پروژه

- واحد تدارکات و خرید پروژه

- سرپرستان واحدهای اجرایی پروژه

- و بخشهایی از کارفرما به منظور آنکه به نحوی که گفته شد بتوانند اطلاعات مورد نیاز را در اختیار مدیر پروژه قرار دهند.

در بخش کارفرما معمولاً کسی که در قرارداد بعنوان نماینده کارفرما معرفی می گردد بهترین مورد برای کسب اطلاعات مورد نیاز این موضوع می باشد و واحد امور پیمانها و واحد برنامه ریزی کارفرما نیز می توانند در تهیه این گزارشات کمک شایانی بنمایند.

با وجودی که متأسفانه تعداد مدیرانی که برای پایش سازمان یا پروژه بصورت روزمره و یا لحظه ای نسبت به یادداشت نمودن اطلاعات پروژه تحت مدیریت خود اقدام می نمایند

زیاد نیست، اما برای تهیه گزارشی کامل تر و تحویل به موقع آن ثبت اتفاقات و اطلاعات در ابتدای زمان شروع تا پایان پروژه خیلی موثر خواهد بود. برای حصول نتیجه بهتر لازمست مدیر پروژه بصورت روزانه اتفاقات و یا اطلاعات کسب شده را یادداشت نموده و در جایی مکتوب نماید با این اقدام در زمان نوشتن اینگونه گزارشات بخش عمده کار از قبل آماده شده و اطلاعات نیز قابل اعتماد تر و دقیق تر خواهد بود.

لازم به یاد آوری است که همانگونه که از نام این گزارش پیداست اطلاعات جمع آوری شده در دوره‌ی بعد از اتمام زمان و تعهدات پروژه، قابل مستند سازی است که دلایل این موضوع می‌تواند موارد زیر باشد:

- تعیین وضعیت دستور کارها و امور در تعهد پیمانکار

با توجه به اینکه در برخی پروژه‌ها که گاهی "ممکنست پیمانکار در همان ابتدای شروع پیمان خود، با حجمی از دستور کارهای مانده از قبل شروع کند یا نه، اما در پایان پروژه احتمال دارد که تعدادی از دستور کارهای تعمیراتی یا مهندسی همچنان انجام نشده باقی مانده باشد و در صورت عدم توافق با کارفرما منجر به کسر مبالغی از مطالبات گردد لذا تا تعیین تکلیف آنها، بخش آمار دستور کارها و جرائم و مباحث مالی گزارش، نهایی نمی‌شود.

- اخذ مفاسد حساب از مراجع قانونی نظیر بیمه و دارایی

چون در این گزارش درج جداول و مباحث مالی پروژه نیز مد نظر مدیر پروژه است لذا تا پایان اخذ مفاسد حساب از سازمانهای ذیربط، هرگونه نوشتن گزارش بمنزله تکمیل شده آن، دقت مبحث مالی گزارش را کاهش می‌دهد.

- تعیین تکلیف و دریافت صورت وضعیتهای آخر

از آنجا که کار ارائه و بررسی و تأیید صورت وضعیت آخر زمانبر بوده و در گرو مفاسد حسابهای شرکت نزد کارفرما می‌ماند لذا تا زمان تعیین وضعیت آن و دریافت وجوه آن نمی‌توان بخش مالی این گزارش را نهایی و لحاظ نمود.

با توجه به اینکه گزارش مورد نظر جزو اسناد ماندگار شرکت محسوب شده و ممکنست افرادی در خارج از سازمان و یا حتی در شرکتهای رقیب به هر نحوی به آن دسترسی پیدا

کنند، لذا تأیید مدیر ارشد شرکت (سازمان) بر روی نسخه‌های گزارش لازم بوده و پس از آن این مدرک از اعتبار لازم برخوردار خواهد بود زیرا مدیر ارشد سازمان با تأیید خود بر این سند حق هرگونه ایراد را تحت عنوان دخالت در امور سایر دپارتمانهای شرکت و یا هر عنوان دیگری از جمله افشای اطلاعات سازمان به دیگران را، از افراد سطوح دیگر سازمان، بویژه مدیر پروژه که این گزارش را تهیه می‌کند، سلب می‌نماید.

از آنجا که موضوع این کتاب به بخشهای بزرگی از صنایع از جمله صنایع نفت، گاز، پتروشیمی، سیمان، فولاد و از این قبیل اختصاص داشته و از طرفی بیشتر صنایع مذکور در انحصار مستقیم و یا غیر مستقیم دولت هستند لذا از ابتدا فرض بر این گذاشته می‌شود که یک شرکت خصوصی عهده دار اجرای تعمیرات کارخانه یا مجتمعی بوده و مدیر پروژه مدیری است که مسئولیت مستقیم اجرای کمی و کیفی پروژه تعمیرات کلیه تجهیزات کارخانه یا کارخانه‌های مورد نظر را مطابق با قرارداد فیما بین "کارفرما - پیمانکار" بعهده دارد. بدیهی است که هرچه این گزارش علمی تر و ماهرانه تر نگاشته شود دانش مدیر پروژه و انسجام سازمان آن را بیشتر نمایان می‌کند و می‌تواند بعنوان برگ برنده‌ای برای مدیر پروژه در انتخابهای خود یا معیاری برای ارتقاء یا انتخاب وی توسط دیگران برای پروژه‌های بزرگتر و بهتر باشد.