


سند راهنما	 شرکت سرمایه گذاری مسکن (سهای عام)
تهیه برنامه مدیریت پروژه	
کد مدرک: GL.RC.11.01(1)	

تاریخچه سند

شماره نسخه/بازنگری	تاریخ صدور	شرح تغییرات	تاریخ اجرا
۱،۰	۸۸/۰۲/۲۶	تدوین سند راهنما تهیه برنامه مدیریت پروژه	-
۲،۰	۸۸/۰۵/۱۷	بازنگری سند راهنما تهیه برنامه مدیریت پروژه	-

عنوان پرونده الکترونیکی	محل ذخیره
GL.RC.11.01(1)	Nikafrouz\Share\Final BPR files\ ...

نام تهیه کنندگان

مدیر کنترل پروژه و فن آوری شرکت (شمال شرق)	مسئول کنترل پروژه (شرکت جنوب)	مسئول کنترل پروژه (شرکت شمال)	کارشناس پیاده سازی PMBOK و سبد پروژه (هلدینگ)
رحیم رحیم زاده	بیژن بیاتی	مهناز مثنوی	صونا شادمند

کارشناس سیستم ها و روش ها (هلدینگ)	کارشناس سیستم ها و روش ها (هلدینگ)
آرش فتحعلی خانی	حسین کریمی

نام و امضای تصویب کننده


نام و امضای تائید کننده

مدیر سیستم ها و روش ها (هلدینگ)	نماینده مدیریت در سیستم کیفیت (هلدینگ)
مسعود نیک افروز	سید شمس ا... نعمتی



فهرست مندرجات

۱-	هدف سند	۳
۲-	دامنه کاربرد	۳
۳-	مسئولیت‌ها و افراد درگیر	۳
۴-	تعاریف	۳
۵-	سند برنامه مدیریت پروژه	۴
۵-۱-	مقدمه	۴
۵-۲-	دامنه پروژه	۵
۵-۳-	برنامه کنترل تغییرات یکپارچه	۷
۵-۴-	برنامه مدیریت زمان	۸
۵-۵-	برنامه مدیریت ریسک	۸
۵-۶-	برنامه مدیریت هزینه	۹
۵-۷-	برنامه مدیریت تامین	۹
۵-۸-	برنامه مدیریت منابع انسانی	۱۰
۵-۹-	برنامه مدیریت ارتباطات	۱۱
۵-۱۰-	برنامه مدیریت کیفیت	۱۱
۵-۱۱-	مدارک مرتبط	۱۴
۵-۱۲-	سوابق تجدیدنظر	۱۴
۵-۱۳-	پیوست	۱۴
۶-	مدارک مرتبط	۱۵
۷-	سوابق تجدیدنظر	۱۵

سند راهنما	
تهیه برنامه مدیریت پروژه	

۱- هدف سند

هدف از تهیه این سند، تشریح نحوه و چگونگی تهیه یک برنامه مدیریت پروژه و ارائه راهنمایی‌هایی در این زمینه است. در این سند عناوین متداول و کلی برنامه مدیریت پروژه ذکر شده و جداولی نیز جهت تکمیل و یا الگو برداری برای تهیه برنامه مدیریت پروژه گنجانده شده است. لازم بذکر است که این سند صرفاً الگویی شامل سرفصل‌های لازم و جداول مورد نیاز ارائه شده می‌باشد و برای تهیه و تکمیل جزییات برنامه براساس شرایط پروژه، باید فایل این سند مورد استفاده قرار گیرد.

۲- دامنه کاربرد


کلیه شرکت‌های ساختمانی، شرکت هلدینگ

۳- مسؤولیت‌ها و افراد درگیر

ردیف	اقدام	مسؤول
۱	نظارت بر حسن استفاده از نکات این سند راهنما	مدیرعامل هر یک از شرکت‌های مطرح در دامنه کاربرد
۲	تهیه و تدوین سند برنامه مدیریت پروژه	مدیر پروژه مربوطه
۳	انجام بازنگری در این سند راهنما	مدیریت سیستم‌ها و روش‌ها
۴	پیشنهاد اصلاح در این دستورالعمل	کلیه واحدها و افراد سازمان (به مدیریت سیستم‌ها و روش‌ها)
۵	بایگانی مستندات مربوط	مدیریت سیستم‌ها و روش‌ها
۶	نگهداری برنامه‌های مدیریت پروژه تهیه شده	دفتر مدیریت سبد پروژه هر شرکت

۴- تعاریف

برنامه مدیریت پروژه: یک منبع اولیه اطلاعات در این خصوص است که پروژه چگونه برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت و کنترل می‌شود و چگونه خاتمه می‌یابد. در واقع، برنامه مدیریت پروژه مشخص می‌سازد که پروژه چگونه اجرا شود، چگونه مورد نظارت و کنترل قرار گیرد و چگونه پایان پذیرد.


سند راهنما	 شرکت سرمایه‌گذاری مسکن (سهامی عام)
تهیه برنامه مدیریت پروژه	

۵- سند برنامه مدیریت پروژه

۵-۱- مقدمه

نام پروژه :		محل احداث پروژه :	
مدت زمان اجرای پروژه *	تاریخ شروع اجرا : / /	تاریخ پایان اجرا : / /	
مساحت زمین (متر مربع) :	زیربنای کل پروژه (مترمربع) :	زیربنای مفید پروژه (مترمربع) :	
تعداد بلوک :	نوع کاربری : مسکونی <input type="checkbox"/> تجاری <input type="checkbox"/> اداری <input type="checkbox"/> آموزشی <input type="checkbox"/> سایر		
تعداد طبقات :	تعداد واحد : مسکونی تجاری اداری سایر		
اهداف پروژه :			
روش اجرای پروژه توسط شرکت :			
پیمانکاری جزء <input type="checkbox"/> پیمانکاری دستمزدی <input type="checkbox"/> پیمانکاری کل <input type="checkbox"/>			
سازمان های مرتبط / ذینفعان پروژه :			
کارفرما (شریک) :	مسئولیت :		
مشاور :	مسئولیت :		
پیمانکاران (مجری) :	مسئولیت :		
دستگاه نظارت :	مسئولیت :		
سایر :			

* بر اساس دستورالعمل تعیین زمان اولیه اجرای پروژه‌ها (IN.RC.11.01)

سند راهنما	
تهیه برنامه مدیریت پروژه	

۵-۲- دامنه پروژه

اقلام قابل تحویل پروژه :

۱- مشخصات بلوک ها :

بلوک تعداد واحد زیر بنا کل * زیر بنای مفید * تعداد پارکینگ تعداد انباری

...

* جدول مشخصات بلوک ها به تفکیک واحد در پیوست ارائه شده است.

۲- مشخصات بخش ساختمانی :

نوع اسکلت :

نوع سقف سازه :

نوع دیوار چینی خارجی :

نوع دیوار چینی داخلی :

پوشش نهایی دیوارهای داخلی :

پوشش نهایی سرویس ها :

پوشش نهایی دیوارهای خارجی (راهروها و فضاهای خارجی) :

نوع کفپوش واحدها :

نوع کفپوش راهروها و پله ها :

نوع کفپوش پارکینگ ها :

نوع سقف داخلی :

نوع درب ها و پنجره ها :

مشخصات نماسازی :


نوع سقف نهایی بام (سطح، شیب دار و ...):

مشخصات کابینت :

نوع پرده :

سایر:

* مساحت بر حسب متر مربع درج شود

سند راهنما	
تهیه برنامه مدیریت پروژه	

۳- مساحت و مشخصات محوطه سازی :

۴- مشخصات تاسیسات مکانیکی پروژه :

آسانسور : تعداد در هر بلوک : ظرفیت باربری : مشخصات :

سیستم تامین سرمایش :

سیستم تامین گرمایش :

سیستم اطفاء حریق :

سیستم گازرسانی :

سیستم آبرسانی و تامین فشار آب :

سیستم جمع آوری و دفع فاضلاب و آب باران :

سیستم تهویه :

سیستم تامین آب فضای سبز :

۵- مشخصات تاسیسات برقی پروژه :

سیستم تامین روشنایی داخلی :

سیستم برق اضطراری :

سیستم آنتن مرکزی :

سیستم اعلام حریق :


سیستم تلفن :

سیستم دربازکن :

سیستم صاعقه گیر :

سیستم های Data (کابل کشی های ماهواره ، اینترنت و...):

سیستم روشنایی محوطه :


سند راهنما	
تهیه برنامه مدیریت پروژه	

۵-۳- برنامه کنترل تغییرات یکپارچه

در صورتی که تغییری از نظر فنی، زمانی، هزینه‌ای و یا کیفی در پروژه مورد نیاز باشد، هر یک از موارد زیر باید تعیین شوند.

به طور مثال: کارشناس دفتر فنی کارگاه، رئیس کارگاه، مدیر پروژه، کارشناس معاونت فنی شرکت، معاون فنی شرکت	مسئولیت‌های درگیر در کنترل تغییرات فنی	کنترل تغییرات فنی ^۱
شروع درخواست: کارشناس دفتر فنی کارگاه - مسئول بررسی اول: رئیس کارگاه - مسئول بررسی دوم: مدیر پروژه - مسئول بررسی سوم: معاونت فنی - مسئول اجرای تغییر: کارشناس معاونت فنی شرکت	نحوه گردش درخواست‌های تغییرات فنی - بین مسئولیت‌های فوق‌الذکر	
تایید اول: مدیر پروژه - تایید دوم: معاون فنی شرکت	تأییدیه‌های لازم برای اعمال تغییرات فنی در صورت لزوم	
	مسئولیت‌های درگیر در کنترل تغییرات زمانی	کنترل تغییرات زمانی
	نحوه گردش درخواست‌های تغییرات زمانی - بین مسئولیت‌های فوق‌الذکر	
	تأییدیه‌های لازم برای اعمال تغییرات زمانی در صورت لزوم	
	مسئولیت‌های درگیر در کنترل تغییرات هزینه‌ای	کنترل تغییرات هزینه‌ای
	نحوه گردش درخواست‌های تغییرات هزینه‌ای - بین مسئولیت‌های فوق‌الذکر	
	تأییدیه‌های لازم برای اعمال تغییرات هزینه‌ای در صورت لزوم	

^۱ تغییرات فنی عبارتند از تغییراتی که در زمینه نقشه و طرح پروژه و جانمایی‌های آن ایجاد می‌شود (مانند افزایش تعداد پنجره‌ها در برخی اتاق‌ها).

سند راهنما	
تهیه برنامه مدیریت پروژه	

	مسئولیت‌های درگیر در کنترل تغییرات کیفی	کنترل تغییرات کیفی ^۲
	نحوه گردش درخواست‌های تغییرات کیفی بین مسئولیت‌های فوق‌الذکر	
	تأییدیه‌های لازم برای اعمال تغییرات کیفی در صورت لزوم	

۵-۴- برنامه مدیریت زمان

۱- روش محاسبه زمانبندی : CPM

۲- نرم افزار مورد استفاده برای محاسبه و مدیریت زمانبندی :


۵-۵- برنامه مدیریت ریسک

۱- فنون شناسایی و تحلیل ریسک :

۲- کد دستورالعمل‌های مرتبط :

- سند راهنمای تهیه برنامه مدیریت ریسک پروژه GL.RC.11.04

^۲ تغییرات کیفی عبارتند از تغییراتی که در زمینه کیفیت مورد نیاز کارها و موارد قابل تحویل رخ می‌دهد (مانند تغییر کیفی مصالح مورد استفاده)

سند راهنما	
تهیه برنامه مدیریت پروژه	

۵-۶- برنامه مدیریت هزینه

۱- روش محاسبه و برآورد هزینه ها :

- ☐ برآورد قیمت براساس قیمت روز ☐ برآورد قیمت براساس فهرست بها
☐ برآورد قیمت بر اساس متر مربع زیربنا ☐ سایر

توضیحات :

۲- روش تامین منابع مالی :

- ☐ پیش فروش ☐ اخذ وام ☐ مشارکت ☐ از طرف کارفرمای خارجی ☐ سایر

توضیحات :

۳- کد دستورالعمل های مرتبط :


تذکر : کنترل هزینه با استفاده از دستورالعمل EV (سیستم مدیریت ارزش حاصله) صورت می گیرد.

۵-۷- برنامه مدیریت تامین

۱- لیست تامین کنندگان اصلی (خدمات ، نیروی انسانی و مصالح) و شیوه انتخاب (در داخل یا خارج از شرکت با شرح کامل) :

۲- کد دستورالعمل های مرتبط :

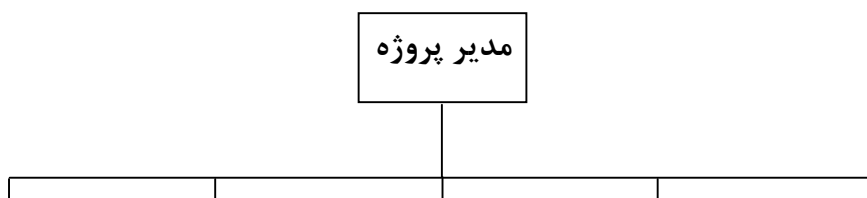
- خرید ملزومات اداری و اقلام غیر تولیدی *IN-FA-01*
 - ارزیابی و انتخاب تامین کنندگان *QP-7-07*
 - ارزیابی و انتخاب پیمانکاران *QP-7-09*

سند راهنما	
تهیه برنامه مدیریت پروژه	

(همچنین آیین‌نامه معاملات، سایر دستورالعمل‌های ISO و غیره)


۵-۸- برنامه مدیریت منابع انسانی

۱- ارائه چارت سازمانی سطح کلان پروژه با ذکر تخصص :



۲- برنامه های آموزشی مورد نیاز برای چارت ارائه شده :

(با توجه به استاندارد مشاغل و سوابق آموزشی)

سند راهنما	 شرکت سرمایه‌گذاری مسکن (سامی‌عام)
تهیه برنامه مدیریت پروژه	

۹-۵- برنامه مدیریت ارتباطات

۱- ارائه چارت ارتباطات سطوح اصلی پرسنل سازمانی پروژه :

۲- روش های برقراری ارتباط میان بخش های داخلی سازمان : ☐ ارتباط نرم افزاری ☐ ارتباط اینترنتی ☐ مکاتبه ای

توضیحات :

۳- روش های برقراری ارتباط با سازمان های مرتبط : ☐ ارتباط نرم افزاری ☐ ارتباط اینترنتی ☐ مکاتبه ای


توضیحات :

آدرس Email و یا فضای FTP تعیین شده برای پروژه:


۵-۱۰- برنامه مدیریت کیفیت

۱- استانداردها و مراجع کیفی :


ردیف	عنوان استاندارد	کد استاندارد	موضوع استاندارد	مرجع صادر کننده
۱	مقررات ملی ساختمان	مبحث اول	تعاریف	وزارت مسکن و شهرسازی
۲	مقررات ملی ساختمان	مبحث دوم	نظامات اداری	وزارت مسکن و شهرسازی
۳	مقررات ملی ساختمان	مبحث سوم	حفاظت در مقابل حریق	وزارت مسکن و شهرسازی

سند راهنما	
تهیه برنامه مدیریت پروژه	

۴	مقررات ملی ساختمان	مبحث چهارم	الزامات عمومی ساختمان	وزارت مسکن و شهرسازی
۵	مقررات ملی ساختمان	مبحث پنجم	مصالح و فراورده های ساختمانی	وزارت مسکن و شهرسازی
۶	مقررات ملی ساختمان	مبحث ششم	بارهای وارد بر ساختمان	وزارت مسکن و شهرسازی
۷	مقررات ملی ساختمان	مبحث هفتم	پی و پی سازی	وزارت مسکن و شهرسازی
۸	مقررات ملی ساختمان	مبحث هشتم	طرح و اجرای ساختمانیهای بنائی	وزارت مسکن و شهرسازی
۹	مقررات ملی ساختمان	مبحث نهم	طرح و اجرای ساختمانیهای بتن آرمه	وزارت مسکن و شهرسازی
۱۰	مقررات ملی ساختمان	مبحث دهم	طرح و اجرای ساختمانیهای فولادی	وزارت مسکن و شهرسازی
۱۱	مقررات ملی ساختمان	مبحث یازدهم	اجرای صنعتی ساختمانیها	وزارت مسکن و شهرسازی
۱۲	مقررات ملی ساختمان	مبحث دوازدهم	ایمنی و حفاظت کار حین اجرا	وزارت مسکن و شهرسازی
۱۳	مقررات ملی ساختمان	مبحث سیزدهم	تاسیسات برقی	وزارت مسکن و شهرسازی
۱۴	مقررات ملی ساختمان	مبحث چهاردهم	تاسیسات گرمائی	وزارت مسکن و شهرسازی
۱۵	مقررات ملی ساختمان	مبحث پانزدهم	آسانسور و پله برقی	وزارت مسکن و شهرسازی
۱۶	مقررات ملی ساختمان	مبحث شانزدهم	تاسیسات بهداشتی	وزارت مسکن و شهرسازی
۱۷	مقررات ملی ساختمان	مبحث هفدهم	لوله کشی گاز	وزارت مسکن و شهرسازی
۱۸	مقررات ملی ساختمان	مبحث هجدهم	عایق بندی و تنظیم صدا	وزارت مسکن و شهرسازی
۱۹	مقررات ملی ساختمان	مبحث نوزدهم	صرفه جوئی در مصرف انرژی	وزارت مسکن و شهرسازی
۲۰	مقررات ملی ساختمان	مبحث	علائم و تابلوها	وزارت مسکن و شهرسازی

سند راهنما	
تهیه برنامه مدیریت پروژه	

بیستم			
۲۱	استانداردها و معیارهای فنی	سازمان مدیریت	
۲۲	آئین نامه ۲۸۰۰	طراحی ساختمانها در مقابل زلزله	تحقیقات ساختمان و مسکن
۲۳	آئین نامه ۵۱۹	بارگذاری	وزارت مسکن و شهرسازی
۲۴	نشریه ۱۵۵	جزئیات اجرایی	وزارت مسکن و شهرسازی
۲- کد دستورالعمل های مرتبط:			
	- عملیات خاکی	IN-OD-11	
	- کارهای بتنی	IN-OD-12	
	- کارهای فلزی	IN-OD-13	
	- کارهای چوبی	IN-OD-14	
	- سقف سازی	IN-OD-15	
	- عایق کاری	IN-OD-16	
	- سفت کاری	IN-OD-17	
	- نازک کاری	IN-OD-18	
	- محوطه سازی	IN-OD-19	
	- کنترل و تنظیم وسایل تراز یاب مستقیم	IN-TD-01	
	- تهیه طرح سیویل	IN-TD-02	
	- دستورالعمل های	(IN-TD-09 تا IN-TD-16)	
	- کنترل سوابق کیفیت	QP-4-02	
	- شناسایی و ردیابی محصول	QP-7-13	
	- کالیبراسیون	QP-7-14	
	- نظارت بر فرآیندها	QP-8-03	
	- بازیابی و آزمایش	QP-8-04	
	- کنترل محصول نا منطبق	QP-8-05	

سند راهنما	
تهیه برنامه مدیریت پروژه	

۵-۱۱- مدارک مرتبط

در این قسمت مدارک مرتبط با برنامه مدیریت پروژه بیان شده و کد هر یک از اسناد درج می‌گردد.

ردیف	عنوان مدرک	کد مدرک

۵-۱۲- سوابق تمدیدنظر

در این بخش سوابق تغییرات برنامه مدیریت پروژه ذکر می‌گردد.


ردیف	شماره بازنگری	تاریخ	ویرایشگر	شرح تغییر

۵-۱۳- پیوست

در این بخش تمامی مدارک و فرم‌های مرتبط با برنامه مدیریت پروژه درج می‌گردد.

- فرم مشخصات بلوک‌ها به تفکیک واحد - F.RC.11.01(1)

تهیه‌کننده :	تاییدکننده :	تصویب کننده :
مدیر پروژه	معاون فنی و اجرایی	مدیر عامل

سند راهنما	
تهیه برنامه مدیریت پروژه	

۶- مدارک مرتبط

ردیف	عنوان مدرک	کد مدرک
۱	منشور پروژه	F.RC.10.01
۲	سند فرایند برنامه ریزی پروژه	PR.RC.11
۳	دستورالعمل محاسبه زمان بندی اولیه اجرای پروژه ها	IN.RC.11.01

۷- سوابق تجدیدنظر

ردیف	شماره بازنگری	تاریخ	ویرایشگر	شرح تغییر