شرکت گروه سرمایه گذاری مسکن (سهامی عام)	سند راهنما تهیه گزارش‌های داخلی کنترل پروژه کدمدرک:GL.RC.PC.001	MOODY INTERNATIONAL CERTIFICATION No : 10110803018 UKAS 014

شماره نسخه/بازنگری	تاریخ صدور	شرح تغییرات	تاریخ اجرا

عنوان پرونده الکترونیکی	محل ذخیره
GL.RC.PC.001.pdf	iso مستندات معتبر\Pourmohamadi\\– –www.hic-iran.com

تهیه کننده
کارشناس سیستم‌ها و روش‌ها (شرکت مادر)
سمیرافلاح

تأییدکننده:	نام و امضای تصویب کننده
مدیر سیستم‌ها و بهبودسازمانی (شرکت مادر)	نماینده مدیریت در سیستم کیفیت (شرکت مادر)
محمد رحیمی مقدم تاریخ: ۱۳۹۲/۰۳/۲۰	سید شمس ا... نعمتی تاریخ: ۱۳۹۲/۰۳/۲۰

مهر اعتبار

شرکت گروه سرمایه گذاری مسکن معتبر VALID

۱. هدف سند

هدف از سند حاضر ارائه نکات راهنما و ساختارهای پیشنهادی جهت تهیه گزارش‌های داخلی کنترل پروژه در شرکت‌های ساختمانی تابعه می‌باشد.

۲. دامنه کاربرد

شرکت‌های ساختمانی تابعه گروه سرمایه‌گذاری مسکن

۳. مسؤولیت‌ها و افراد درگیر

ردیف	اقدام	مسؤول
۱	تدوین و بازنگری	مدیریت سیستم‌ها و بهبود سازمانی(شرکت مادر)
۲	اجرا	واحد برنامه‌ریزی و کنترل پروژه در شرکت‌های ساختمانی تابعه
۳	پیشنهاد اصلاح	واحدها و افراد مرتبط به مدیریت سیستم‌ها و بهبود سازمانی (شرکت مادر)

۴. نکات مهم در تدوین گزارش‌های کنترل پروژه

۴.۱. ظاهر مناسب

اولین نکته‌ای که لازم است در تدوین انواع گزارش‌های سازمانی به خصوص گزارش‌های کنترل پروژه مدنظر قرار گیرد توجه به ظاهر و فرمت ارائه گزارش اعم از توجه به حاشیه‌ها، فونت، رنگ‌های مناسب و... است. ظاهر مناسب گزارش تاثیر بسزایی در افزایش علاقه‌مندی مخاطب آن جهت بررسی و مطالعه دقیق‌تر دارد.

۴.۲. ادبیات روشن و شفاف

محتوای گزارش بایستی کاملا شفاف بوده و کلیت آن ساختار مناسبی داشته باشد به گونه‌ای که بخش‌های مختلف گزارش به وسیله انتخاب عنوان‌های مناسب از یکدیگر تفکیک شده باشند و سطوح عناوین مشخص باشند. جداول و شکل‌ها دارای توضیحات لازم باشند و توضیحات در قالب جملاتی با ادبیات شفاف ارائه شوند.

۴.۳. درستی آمار و اطلاعات

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های یک گزارش مناسب دقت در اعداد و آمار است. گزارشی که برمبنای آمار و اطلاعات واقعی ارائه نشود نه تنها مسمر ثمر نخواهد بود بلکه ممکن است به تصمیمات نادرست نیز منجر شود.

۴.۴. تحلیل و تفسیر اطلاعات

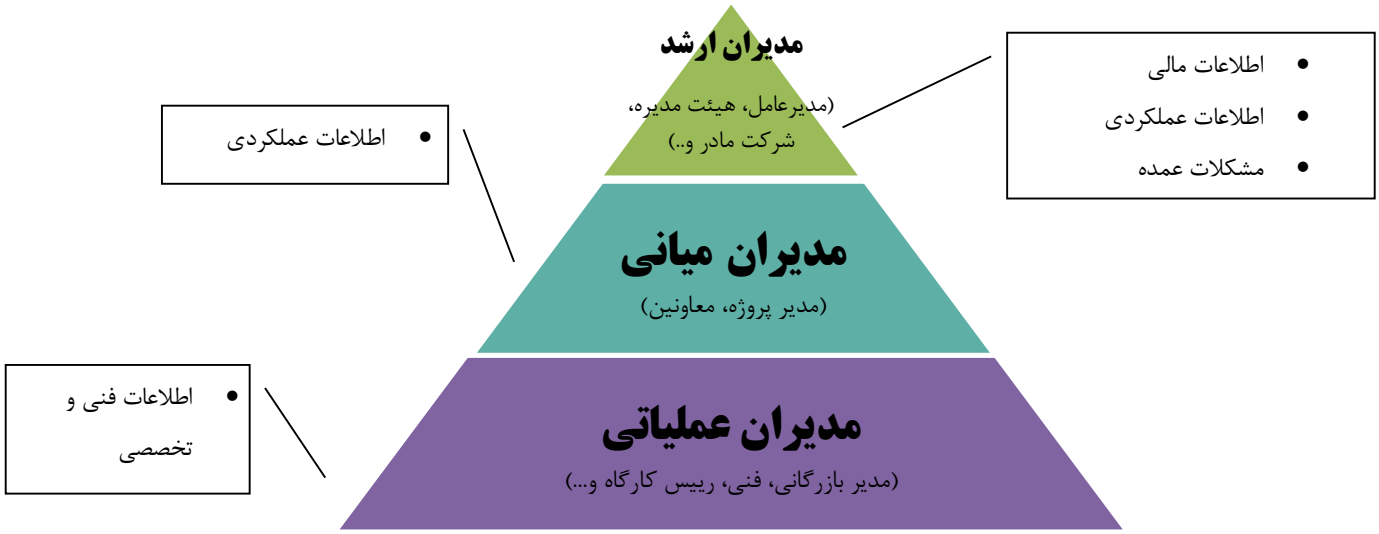
بهتر است در کنار ارائه آمار و اطلاعات از وضعیت پروژه، تحلیل و تفسیری حتی در حد ۱ جمله و ۱صفحه از اطلاعات نیز ارائه نمود. در کنار تحلیل‌های مختلف ارائه پیشنهادهای اصلاحی و راهکارهای بهبود (درصورت وجود تخصص و اطلاعات کافی و مرتبط با موضوع) نیز بر وزن یک گزارش کنترل پروژه می‌افزاید.

۵. سطوح گزارش‌دهی

از مهم‌ترین اصول در تهیه انواع گزارش آن است که بدانیم برای چه کسی و به چه دلیلی گزارش تهیه می‌شود و این فرد/افراد به چه اطلاعاتی از چه نوع نیازدارند و همچنین از چه شکل گزارشی (به عنوان مثال متنی یا تصویری و...) بیشتر استقبال می‌کنند.

بنابراین برای تهیه گزارش بایستی توجه نمود که مدیران یک سازمان در سطوح مختلفی اعم از سطوح عملیاتی، مدیران میانی و مدیران ارشد دسته‌بندی می‌شوند، از این رو سطح و نوع اطلاعات موردنیاز هریک از این سطوح

متفاوت از دیگری است. بنابراین لازم است در ابتدا سطوح سازمانی شناخته شده، نیازهای اطلاعاتی هریک مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد و درنهایت گزارش موردنیاز آن‌ها تهیه و تدوین شود. به طور کلی می‌توان سطوح مدیریتی و اطلاعات موردنیاز هریک را در قالب نمودار زیر نمایش داد:



۶. دوره‌های گزارش‌دهی

براساس درخواست و نیاز ذی‌نفعان یک گزارش می‌توان دوره‌های مختلفی را برای تهیه آن‌ها درنظر گرفت. به عنوان مثال گزارش‌های کنترل پروژه می‌توانند در دوره‌های زمانی روزانه، هفتگی، ماهانه تدوین گردند. علاوه بر آن می‌توان درصورت نیاز برای یک پروژه گزارش‌های موردی، سالانه و تحلیلی و گزارش پایانی نیز تهیه نمود. جهت تسهیل تهیه و ارسال انواع گزارش در پروژه‌ها، لازم است در ابتدای هر پروژه ذی‌نفعان آن به خوبی شناسایی شده، نیازهای اطلاعاتی آن‌ها مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد و نوع گزارش‌های موردنیاز هریک به همراه فرمت مناسب و دوره‌های زمانی ارائه آن‌ها شناسایی شود و در قالب برنامه مدیریت ارتباطات پروژه ثبت و به اطلاع تیم پروژه رسانده شود.

۷. حوزه‌های اطلاعاتی در پروژه

از مهم‌ترین حوزه‌های اطلاعاتی که در هر پروژه (بسته به نوع و ماهیت اجرای آن) می‌توان در مورد آن‌ها گـزارش تهیه نمود عبارتند از:

- وضعیت عملکرد پروژه در حوزه‌های مختلف زمان، هزینه و پیشرفت فیزیکی

جهت تهیه گزارش از وضعیت عملکرد هر پروژه لازم است سه گروه اطلاعات *عملکرد/پیشرفت تجمعـی*، *اطلاعـات پیشرفت در دوره‌ی گزارش‌دهی* و همچنین *پیش‌بینی عملکرد دوره‌ی آتی* را ارائه نمود.

- آمار پیمانکاران
- آمار نیروی انسانی
- آمار مواد و مصالح ورودی و مصرفی
- آمار وضعیت ماشین‌آلات
- گزارشی از تاخیرات و علل آن‌ها
- گزارش وضعیت ایمنی و بهداشت
- راهکارهای پیشنهادی جهت رفع مشکلات موجود
- آمار مکاتبات پروژه
- آمار صورت وضعیت‌ها
- گزارش ریسک‌های پروژه[۱]
- رویدادهای مهم پروژه[۲]
- فعالیت‌های عمده در دوره‌ی آینده

[۱] گزارش‌های لازم در قالب دستورالعمل مدیریت ریسک پروژه با کد مدرک IN.RC.PP.۰۰۱ آمده‌است.

[۲] Milestones

۸. نمونه ساختارهای پیشنهادی گزارش‌دهی

در این بخش از سند، ساختارهایی به عنوان نمونه جهت تهیه گزارش در هر یک از حوزه‌های اطلاعاتی پروژه ارائه می‌شود که می‌تواند بسته به ماهیت، نوع پروژه و روش کار شرکت‌های ساختمانی تابعه مورد استفاده مدیران/ کارشناسان برنامه‌ریزی و کنترل پروژه قرار گیرد. همچنین هریک از جداول فوق می‌توانند با نمودارهای مرتبط تکمیل یا جایگزین گردند.

جدول ۱- خلاصه پیشرفت پروژه

تاریخ شروع	واقعی			برنامه‌ای (آخرین S مصوب)			راندمان	پیش بینی دوره بعد
	پیشرفت دوره	پیشرفت تجمعی	تاریخ پایان بهنگام	پیش بینی دوره	پیش بینی تجمعی	تاریخ پایان برنامه ای		

جدول ۲- وضعیت پیشرفت فعالیت‌های پروژه

ردیف	نام فعالیت[۳]	تاریخ شروع	عملکرد این دوره			پیش بینی دوره بعد
			پیش بینی	پیشرفت واقعی	راندمان	

[۳] می‌توان به جای گزارش یک به یک فعالیت‌ها گزارش را از سطوح WBS (بسته‌های کاری) تهیه نمود.

جدول ۳- گزارش تاخیرات و اقدامات پروژه

دوره گزارش دهی:

فعالیت	میزان تاخیر (روز)	دلایل تأخیر								شرح علت تاخیر	اقدامات لازم به منظور رفع عوامل تاخیر
		فروش	نقدینگی	مصالح	ماشین آلات	پیمانکار (نیروی انسانی)	طراحی (نقشه)	قانونی	جوی		

جدول ۴- گزارش ارزش کسب شده

مدت زمان اولیه اجرا	مدت زمان تجدید نظر شده پروژه	بودجه موردنیاز تکمیل پروژه	بودجه کار زمانبندی شده	بودجه (ارزش) کار انجام شده	هزینه واقعی کار انجام شده	شاخص مغایرت از هزینه	شاخص مغایرت از زمان بندی	شاخص عملکرد هزینه ای	شاخص عملکرد زمان بندی	تخمین هزینه تکمیل پروژه	تخمین زمان تکمیل پروژه	واریانس هزینه در زمان تکمیل درصد	واریانس زمان در زمان تکمیل درصد
			(BCWS)	(BCWP)	(ACWP)								
		BAC	تجمعی	تجمعی	تجمعی	CV	SV	CPI	SPI	EAC	EAC t	VAC	VACt

جدول ۵-آمار نیروی انسانی در دوره گزارش‌دهی

	دوره فعلی	دوره قبل
مجموع نفر- روز نیروی انسانی پیمانکاران		
مجموع نفر- روز نیروی انسانی شرکت		
کل نفر- روز نیروی انسانی		

جدول ۶- آمار نیروی انسانی شرکت به تفکیک نوع کار در دوره گزارش‌دهی

عنوان شغلی	تعداد

جدول ۷- آمار نیروی انسانی به تفکیک پیمانکار و نوع کار

نام پیمانکار	عنوان شغلی	تعداد

جدول ۸- آمار پیمانکاران

عملیات	تاریخ نیاز به پیمانکار	شماره درخواست	نام پیمانکار جذب شده	تاریخ شروع کار	تاریخ پایان قرارداد	مبلغ قرارداد

جدول ۹- وضعیت مواد و مصالح

ردیف	نام کالا	میزان درخواستی	شماره درخواست	تاریخ نیاز	تاریخ ورود به کارگاه	مسئول تامین	میزان تاییدی

جدول ۱۰-آمار صورت وضعیت پیمانکاران

ردیف	نام پیمانکار	تاریخ ارائه	شماره	درصد پیشرفت کار	مبلغ	مبلغ تایید شده	مبلغ پرداختی