



تاریخ آخرین ویرایش: ۹۶/۱۰/۱۰	<b>دستورالعمل کنترل و گزارش دهی ماهانه پروژه</b> TDW05-0	
------------------------------	---	---


## **دستورالعمل کنترل و گزارش دهی ماهانه**

### **پروژه**

تاریخ آخرین ویرایش: ۹۶/۱۰/۱۰	<b>دستورالعمل کنترل و گزارش دهی ماهانه پروژه</b> TDW05-0	
------------------------------	---	---

### فهرست مطالب

۱- مقدمه.....	۳
۲- ضرورت و اهداف.....	۳
۳- دامنه کاربرد.....	۳
۴- مسئولیت اجرا و نظارت.....	۳
۵- تعاریف و اصطلاحات.....	۴
۶- فرایند اجرا و مراحل انجام.....	۵
۶-۱- تعریف و شرح کنترل پروژه.....	۵
۶-۲- تدوین شاخص های کنترلی.....	۵
۶-۳- گردش کار و مسئولیت های فرایند کنترل پروژه.....	۶
۶-۴- تهیه برنامه جبرانی.....	۶
۶-۵- برنامه ریزی مجدد برنامه زمان بندی.....	۷
۷- گزارش دهی پروژه.....	۸
۷-۱- گزارش عملکرد محدوده.....	۸
۷-۲- گزارش عملکرد زمان.....	۹
۷-۳- گزارش عملکرد ریسک.....	۱۰
۷-۴- گزارش مشکلات پیش آمده در پروژه و اقدامات صورت گرفته.....	۱۱
۸- پیوست:.....	۱۱

تاریخ آخرین ویرایش: ۹۶/۱۰/۱۰	دستورالعمل کنترل و گزارش دهی ماهانه پروژه	
	TDW05-0	

## ۱- مقدمه

نظارت و کنترل بر کار پروژه، فرایند پیگیری، بازنگری و کنترل پیشرفت اهداف عملکردی در مورد فرآیندهای تعریف شده، در برنامه‌ی مدیریت پروژه می‌باشد. کنترل مستمر پروژه به تیم پروژه این امکان را می‌دهد تا بر سلامت پروژه نظارت داشته و حوزه‌هایی را که به توجه بیشتر نیاز دارند مشخص نماید. نظارت شامل گزارش وضعیت، اندازه‌گیری پیشرفت و پیش‌بینی‌ها است. گزارش‌های عملکردی اطلاعاتی را در زمینه‌های محدوده، زمان بندی، هزینه، منابع، کیفیت و ریسک فراهم می‌آورند.

## ۲- ضرورت و اهداف


هدف از تدوین دستورالعمل کنترل و گزارش دهی پروژه، پایش و کنترل عملکرد پروژه در برابر خطوط مبنای پروژه (برنامه پروژه)، شناسایی انحرافات پروژه و انجام اقدامات لازم برای جبران انحرافات با بازبینی برنامه است.

## ۳- دامنه کاربرد

این دستورالعمل برای تمامی پروژه‌ها/ طرح‌های فناورانه کاربرد دارد.

## ۴- مسئولیت اجرا و نظارت

- مسئولیت اجرا: مسئولیت حسن اجرای این دستورالعمل با مدیران پروژه‌ها/ طرح‌های فناورانه می‌باشد.
- مسئولیت نظارت: مسئولیت نظارت بر حسن اجرای این دستورالعمل بر عهده روسای مراکز/مجریان سند می‌باشد.

تاریخ آخرین ویرایش: ۹۶/۱۰/۱۰	<p style="text-align: center;"><b>دستورالعمل کنترل و گزارش‌دهی ماهانه پروژه</b></p> <p style="text-align: center;">TDW05-0</p>	
------------------------------	--	---

## ۵- تعاریف و اصطلاحات

پیمانکار: در مورد پروژه‌های برونسپاری شده دانشگاه/ محقق/ شرکت/ موسسه/ مراکز پژوهشی که پروژه به آنها واگذار شده و در مورد پروژه‌های داخلی محقق/ واحد مجری می‌باشد.

خطوط مبنا: خطوط مبنا در واقع مبنای حرکت پروژه برای رسیدن به اهداف آن می‌باشد که در ابتدای پروژه تعیین و برنامه‌ریزی شده است.


پایش و کنترل: فرآیند پایش و کنترل یک فرآیند دوره‌ای در قالب نظارت و کنترل بر پیشرفت و عملکرد پروژه و همچنین تصمیم‌گیری در ارتباط با تغییرات در برنامه پروژه و به روزرسانی آن می‌باشد.

انحراف: انحراف در واقع عدم تطابق میان آیتم‌های "مقادیر برنامه‌ریزی شده" و "مقادیر واقعی" می‌باشد. در نتیجه با مقایسه آیتم‌های مذکور در حوزه‌های محدوده، زمان، هزینه، کیفیت و ... می‌توان به میزان انحراف در هر یک از این حوزه‌ها دست یافت.

گزارش عملکرد: گزارش عملکرد، فرآیند جمع‌آوری و توزیع اطلاعات عملکردی که شامل گزارش‌های وضعیت، اندازه‌گیری‌های پیشرفت و پیش‌بینی‌هاست، می‌باشد.

به روزرسانی: با گذشت زمان از ابتدای پروژه، لازم است برنامه زمانبندی پروژه پس از اعمال مقادیر درصد پیشرفت برنامه‌ای و واقعی فعالیت‌های سطح آخر برنامه زمان‌بندی در بازه‌های زمانی مشخص (غالباً یک ماهه) مجدداً محاسبه و به روزرسانی گردند.

برنامه‌ریزی مجدد: برنامه‌ریزی مجدد برنامه زمانبندی، به منظور اعمال تغییراتی که بر روی برنامه زمانبندی اولیه پروژه و خط مبنای زمانبندی تأثیرگذار است، صورت می‌پذیرد. در واقع برنامه زمانبندی پروژه پس از برنامه‌ریزی مجدد برای کارفرما ارسال و پس از تأیید، مبنای پروژه قرار خواهد گرفت.

تاریخ آخرین ویرایش: ۹۶/۱۰/۱۰	<b>دستورالعمل کنترل و گزارش دهی ماهانه پروژه</b> TDW05-0	
------------------------------	---	---

برنامه جبرانی: برنامه جبرانی پروژه به منظور جلوگیری از ایجاد خلل در روند پیشرفت کلی پروژه با توجه به تأخیرات زمانی ایجاد شده در پروژه تهیه می‌شود. این برنامه با هدف جبران تأخیرات و انحرافات رخ داده، در همان محدوده زمانی پیش‌بینی شده پروژه (برنامه زمان‌بندی اولیه) ایجاد می‌شوند.

## ۶- فرایند اجرا و مراحل انجام

پس از برنامه‌ریزی‌های انجام شده در حوزه‌های مدیریت پروژه، لازم است فرایند اجرا آغاز و اقدامات برنامه‌ریزی شده شروع و پس از آن کنترل و پایش گردد؛ تا بتوان انحرافات به وجود آمده را شناسایی و مدیریت نمود. لذا در ادامه موارد الزامی به منظور پایش اقدامات برنامه‌ریزی شده بر مبنای گروه فرآیند کنترل و پایش استاندارد مدیریت پروژه ارائه شده است:

### ۶-۱- تعریف و شرح کنترل پروژه


فرآیند کنترل شامل آن دسته از فرایندهایی است که به صورت دوره‌ای در خصوص کنترل پروژه انجام می‌شود:

- نظارت و کنترل بر پیشرفت و عملکرد پروژه

- تعیین و تصمیم‌گیری تغییرات در برنامه و بروزرسانی

### ۶-۲- تدوین شاخص‌های کنترلی

شاخص کنترلی "میزان انحرافات مجاز" در هر یک از حوزه‌های محدوده، زمان و هزینه از جمله مواردی است که در ابتدای پروژه می‌تواند مورد توافق کارفرما و پیمانکار قرار گیرد. بر این مبنا در صورتی که انحراف محاسبه شده از میزان انحراف مجاز توافق شده کمتر باشد، پیمانکار ملزم به ارائه برنامه جبرانی و اقدامات اصلاحی به کارفرما می‌باشد. اما در صورتی که میزان انحراف محاسبه شده از انحراف مجاز بیشتر باشد، پیمانکار باید برنامه‌ریزی مجدد پروژه را بر مبنای

تاریخ آخرین ویرایش: ۹۶/۱۰/۱۰	دستورالعمل کنترل و گزارش‌دهی ماهانه پروژه	
	TDW05-0	

تغییرات و انحرافات ایجاد شده ارائه نموده و به تأیید کارفرما برساند. لازم به ذکر است، این شاخص غالباً بر مبنای درصد و در حدود انحراف یک چهارم (۲۵٪) در نظر گرفته می‌شود.


### ۶-۳- گردش کار و مسئولیت‌های فرایند کنترل پروژه

نحوه گردش کار فرآیند کنترل پروژه و همچنین تعیین مسئولیت‌های فرایند کنترل پروژه از جمله مواردی هستند که باید در ابتدای پروژه به منظور تسهیل و تسریع فرآیند کنترل پروژه مشخص گردند. هر طرح باید برای خود یک کارشناس کنترل پروژه داشته که وظیفه همکاری با مدیر طرح و مدیران پروژه داخل پژوهشگاه را برای انجام فعالیتهای برنامه‌ریزی و کنترل پروژه مانند تهیه جدول زمانبندی پروژه‌های طرح در قالب فایل MSP و ثبت آنها در سامانه EPM پژوهشگاه نیرو و بروزرسانی تغییرات مصوب برنامه زمانبندی در سامانه EPM و بروزرسانی و ثبت درصد پیشرفت واقعی پروژه را در هر ماه برعهده دارد. همچنین کارشناس کنترل پروژه وظیفه تحویل فایل MSP برنامه زمانبندی پروژه‌های برونسپاری شده طرح، از پیمانکار بیرونی و بارگذاری و ثبت آن در سامانه EPM و یا ایجاد فایل MSP این پروژه‌ها و ثبت آنها در سامانه EPM همچنین بروزرسانی درصد پیشرفت اعلامی پیمانکار در انتهای هر ماه، را برعهده دارد. مسئولیت بروزرسانی صحیح اطلاعات و عملکرد پروژه‌ها در سامانه EPM با مدیر طرح می‌باشد.

### ۶-۴- تهیه برنامه جبرانی

برای اینکه تأخیرات زمانی ایجاد شده در پروژه، روند پیشرفت کلی پروژه را با مشکل مواجه نسازد، لازم است تا در مقطع زمانی مناسب (که در قالب خروجی جلسات برنامه‌ریزی و کنترل پروژه مشخص می‌گردد)، برنامه‌های جبرانی، اقدامات اصلاحی و اقدامات پیشگیرانه لازم برای رفع مشکلاتی که منجر به تأخیر شده یا خواهند شد، پیشنهاد و اجرا شوند. برنامه‌های جبرانی با این هدف که تأخیرات و انحرافات رخ داده، در همان محدوده زمانی پیش‌بینی شده پروژه (برنامه زمان‌بندی اولیه) جبران شوند تهیه می‌گردد.

انواع روش‌های جبران تأخیرات شامل موارد زیر و نه محدود به این موارد است:

تاریخ آخرین ویرایش: ۹۶/۱۰/۱۰	<b>دستورالعمل کنترل و گزارش دهی ماهانه پروژه</b>	
	TDW05-0	

- افزایش منابع کاری
- افزایش مدت زمان انجام کار یا شیفت‌های کاری
- اتخاذ سیاست‌های برون سپاری (برای پروژه‌های داخلی)
- تغییر در روش‌های اجرایی

برنامه‌های جبرانی و نیز اقدامات اصلاحی لازم، در جلسات برنامه‌ریزی و کنترل پروژه پیشنهاد، بررسی و تدوین می‌شوند. برای هر کدام از برنامه‌های جبرانی، اقدامات اصلاحی و اقدامات پیشگیرانه پیشنهاد شده، مسئول (مسئولان) اجرا و زمان مقرر تعیین می‌شود. برنامه جبرانی نهایی شده و توسط مدیر پروژه اجرایی می‌گردد.


#### ۶-۵- برنامه‌ریزی مجدد<sup>۱</sup> برنامه زمان بندی

برنامه‌ریزی مجدد برنامه زمان بندی، به منظور اعمال تغییراتی که تأثیر زمانی آن روی برنامه زمان بندی اولیه پروژه (منضم به قرارداد) توسط کارفرما پذیرفته شده است، صورت می‌پذیرد.

با توجه به تأخیرات زمانی موجود در برنامه زمان بندی و میزان تأثیرات زمانی تغییرات مصوب شده، که منجر به تغییر برنامه زمان بندی اولیه پروژه می‌شوند، پیشنهاد برنامه‌ریزی مجدد بر اساس خروجی جلسات مدیریت تغییرات پروژه / طرح و جلسات برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، از سوی مدیر پروژه ارائه می‌گردد. و در صورت تأیید انجام برنامه‌ریزی مجدد مدیر پروژه با توجه به تغییرات مصوب شده از سوی کارفرما اقدام به برنامه‌ریزی مجدد برنامه زمان بندی تفصیلی می‌نماید.

برنامه زمان بندی تفصیلی پروژه پس از برنامه‌ریزی مجدد برای مدیر طرح و ناظر ارسال و پس از تأیید مدیر طرح و ناظر به عنوان «خط مبنای زمان بندی» جدید پروژه کاربرد خواهد داشت.

<sup>1</sup> Rescheduling

تاریخ آخرین ویرایش: ۹۶/۱۰/۱۰	دستورالعمل کنترل و گزارش‌دهی ماهانه پروژه	
	TDW05-0	

## ۷- گزارش‌دهی پروژه

به منظور پایش و کنترل فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده، لازم است گزارش‌هایی به منظور پایش هر یک حوزه‌های "محدوده"، "زمان"، "هزینه"، "ریسک"، "کیفیت" و "تغییرات" تدوین و ارائه گردند. برای این منظور مفاد و موارد لازم برای گزارش‌دهی در هر یک از موارد مذکور در ادامه آورده شده است.

لازم است مدیر پروژه گزارش‌های پروژه را مطابق با دوره‌های گزارش‌دهی مشخص شده به مدیر طرح و ناظر تحویل داده و مدیر طرح طی یک رونوشت در اختیار رئیس مرکز و نماینده دفتر برنامه‌ریزی و کیفیت قرار دهد.


لازم به ذکر است تاریخ به‌روزرسانی گزارش‌ها از بیستم هرماه تا بیستم ماه بعد است و مدیر پروژه باید در این تاریخ نسبت به تهیه گزارش ماهانه و تکمیل فرم‌ها اقدام نماید. و گزارش پروژه خود را حداکثر تا بیست و پنجم هر ماه برای ناظر و مدیر طرح ارسال نماید. همچنین کارشناس کنترل پروژه پس از تأیید پیشرفت واقعی پروژه توسط مدیر طرح درصد پیشرفت پروژه را در سامانه EPM تا تاریخ ۲۸م هر ماه به‌روزرسانی می‌نماید. همچنین گزارش پیشرفت دریافتی پروژه را در سایت مربوط به پروژه در سامانه EPM بارگذاری می‌نماید. بدیهی است مسئولیت صحت درصد پیشرفت بروز شده پروژه‌ها و اطلاعات پروژه‌ها در این سامانه با مدیر طرح می‌باشد.

همچنین گزارش‌ها باید در جلسات دوره‌ای "کنترل پروژه" و یا در جلسه موردی که با حضور ارکان پروژه و کارفرما تشکیل شده، ارائه گردند و تأخیرات شناسایی شده و دلایل آنها، برنامه کاری ماه آینده و برنامه جبرانی ارائه شده و نتیجه انجام آنها توسط ناظر پیگیری و گزارش گردد.

## ۷-۱- گزارش عملکرد محدوده

کنترل محدوده فرآیند نظارت بر وضعیت محدوده پروژه و محصول است. مهمترین جنبه کنترل محدوده پروژه، تعیین علل انحراف از هدف محدوده و تصمیم‌گیری در مورد لازم بودن اقدامات اصلاحی است. اندازه‌گیری‌های عملکرد



تاریخ آخرین ویرایش: ۹۶/۱۰/۱۰	دستورالعمل کنترل و گزارش‌دهی ماهانه پروژه	
	TDW05-0	

می‌توانند شامل مقایسه عملکرد فنی واقعی در مقابل عملکرد برنامه‌ریزی شده و یا سایر سنجش‌های عملکرد محدود باشند.

#### ارزیابی عملکرد محدوده:

اطلاعات حاصل از فعالیت‌های پروژه همزمان با پیشرفت کار به صورت ماهانه جمع‌آوری می‌گردند. این داده‌ها مربوط به نتایج عملکردی گوناگونی هستند که شامل وضعیت ارقام قابل تحویل می‌شود. در این بخش تعیین موارد زیر الزامی است:


- ارقام قابل تحویل تکمیل شده
- ارقام قابل تحویل ناتمام
- نیازمندی‌های پیش‌بینی شده برای دوره آینده

#### ۷-۲- گزارش عملکرد زمان

کنترل زمانبندی، فرآیند نظارت بر وضعیت پروژه به منظور به روزرسانی پیشرفت و مدیریت تغییرات خط مبنای زمانبندی پروژه است. کنترل زمانبندی با موارد زیر در ارتباط است:

- زمانبندی به روزرسانی شده پروژه
- شناسایی و گزارش عواملی که باعث ایجاد انحراف شده و برنامه جبران انحراف
- شناسایی و گزارش عواملی که می‌توانند موجب تغییرات زمانبندی شوند

جنبه مهم کنترل زمانبندی تعیین علت و میزان انحرافات خط مبنای زمانبندی و تصمیم‌گیری در خصوص لزوم اقدامات لازم می‌باشد. در این بخش تعیین موارد زیر الزامی است:

تاریخ آخرین ویرایش: ۹۶/۱۰/۱۰	<p style="text-align: center;"><b>دستورالعمل کنترل و گزارش دهی ماهانه پروژه</b></p> <p style="text-align: center;">TDW05-0</p>	
------------------------------	--	---

- برنامه زمانبندی به روزرسانی شده (گانت به روز شده پروژه) که درصد پیشرفت‌های برنامه‌ای و واقعی پروژه در آن بروزرسانی شده است.
- نمودارهای پیشرفت تجمعی پروژه بر اساس مقادیر درصد پیشرفت برنامه‌ای و واقعی پروژه که در آن درصد پیشرفت برنامه‌ای از ابتدا تا انتهای پروژه درج می‌گردد و درصد پیشرفت واقعی از ابتدا تا دوره گزارش نویسی.
- فعالیت‌های دارای انحراف در دوره گزارش نویسی به تفکیک فعالیت‌های روی مسیر بحرانی و سایر فعالیت‌ها که در آن میزان انحراف از خط مبنای زمانبندی، علل انحراف و برنامه جبران انحراف ارائه می‌گردد.
- تعیین میزان انحرافات از خط مبنای زمانبندی
- فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده برای ماه آینده
- تاریخ رویدادهای مهم پروژه در ماه آینده
- فهرست جلسات برگزار شده

لازم به ذکر است که برنامه زمانبندی پروژه باید در قالب فایل MSP تهیه شده و مسیر بحرانی پروژه با رنگ قرمز مشخص شود.


### ۷-۳- گزارش عملکرد ریسک

نظارت و کنترل ریسک شامل فرآیندهای ذیل است:

- اجرای برنامه‌های پاسخ به ریسک
- پیگیری ریسک‌های شناخته شده

ارزیابی عملکرد ریسک:

به منظور پایش و کنترل ریسک موارد زیر باید مشخص و مستند گردند:

تاریخ آخرین ویرایش: ۹۶/۱۰/۱۰	دستورالعمل کنترل و گزارش دهی ماهانه پروژه	
	TDW05-0	

- لیست ریسک‌های مهم شناسایی شده (ریسک‌های با احتمال وقوع بالا و تأثیرات زیاد)
- پاسخ‌های برنامه‌ریزی شده به ریسک
- شرح اقدامات انجام شده در خصوص برنامه‌های پاسخ به ریسک
- میزان موفقیت اقدام صورت گرفته

#### ۷-۴- گزارش مشکلات پیش‌آمده در پروژه و اقدامات صورت گرفته

در راستای بهبود در کنترل و پایش پروژه پیشنهاد می‌شود، مشکلات پیش‌آمده برای پروژه در گزارشی رصد شده و اقدامات صورت گرفته برای هر یک از آن‌ها مورد تحلیل و بررسی قرار گیرند. لذا لازم است این مستندات طی گزارشی تحت عنوان "مشکلات پیش‌آمده در پروژه و اقدامات صورت گرفته" ثبت و مستند گردند. در این گزارش درج آیتم‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

- شرحی از مشکلات به وجود آمده
- علل به وجود آمدن هر یک از مشکلات
- تأثیر هر یک از آن‌ها بر اهداف پروژه و بر هر یک از حوزه‌های محدوده، زمان، هزینه، کیفیت و ریسک
- اقدامات صورت گرفته برای رفع هر یک از مشکلات تعیین شده
- میزان موفقیت هر یک از اقدامات و پاسخ‌های پیشنهادی

#### ۸- پیوست:

[فرم گزارش عملکرد ماهانه پروژه ها](#)