



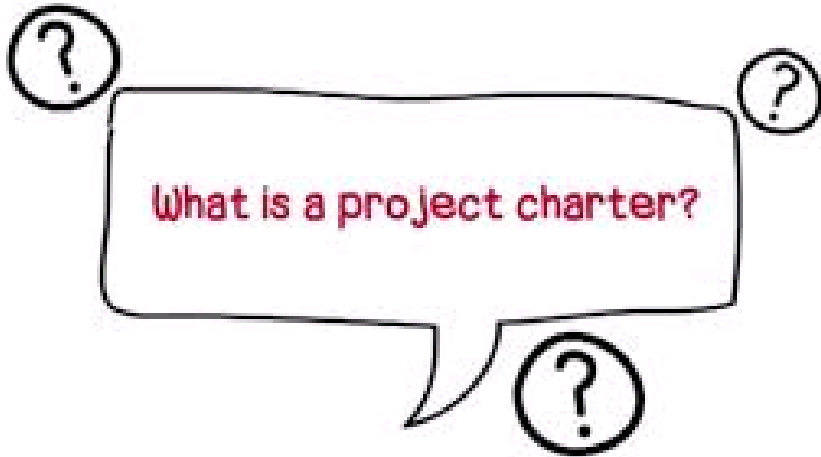
منشور پروژه



PMP سیروس یحیی پور

منشور پروژه

منشور پروژه سندی است کلی که در آغاز پروژه تدوین می شود تا به شروع پروژه رسمیت دهد و مدیر پروژه طبق آن اختیار به کاربردن منابع سازمانی را برای پروژه بدست می آورد.



منشور پروژه

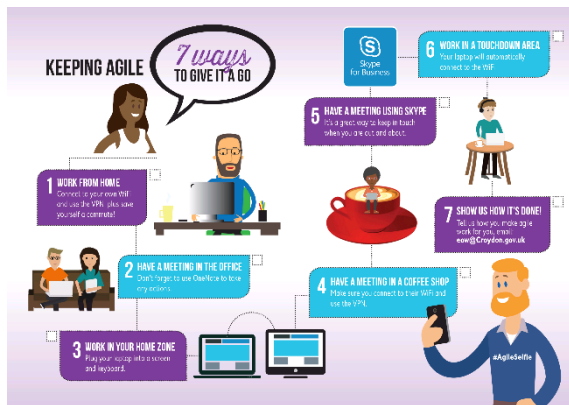
❑ در تمام پروژه ها حتی اگر سند کتبی به عنوان منشور وجود نداشته باشد، معمولاً توافقی در مورد موضوعات کلی موجود است. ثبت و شفاف نمودن موارد اصلی در ابتدای پروژه کمک می کند تا مرجع معتبری در اختیار سازمان قرارگیرد که تا پایان پروژه قابل استناد است.

❑ اولین سندی که پس از عقد قرارداد یا ابلاغ پروژه باید تصویب شود منشور پروژه است.

❑ اگر مدیر و اعضای تیم پروژه بدانند که چه نتیجه ای را به چه صورتی قرار است کسب کنند، در ابتدای جاده موفقیت قرار می گیرند، چون معیاری برای سنجش خود دارند.



منشور پروژه در پروژه ها



در هر سازمانی بطور کلی دو نوع پروژه وجود دارد.

پروژه درون سازمانی

□ بسیاری از پروژه های درون سازمانی، از نوع تحقیقاتی یا بهبود ساختار سازمان هستند. ابلاغ منشور پروژه در چنین پروژه هایی علاوه بر ایجاد درک مشترک دست اندرکاران در مورد اهداف و نتایج پروژه، هم سویی پروژه را با استراتژی و کارهای جاری سازمان تنفیذ می کند.

پروژه برون سازمانی

□ معمولاً از طریق کارفرمای خارج از سازمان بصورت شرکت در مناقصه یا مذاکره یا ... به شرکت واگذار می شود. اغلب پروژه هایی که پیمانکاران صنعت نفت در حال اجرای آنها هستند از این نوع است. از منشور پروژه برای ایجاد توافق های داخلی در سازمان استفاده می شود.

منشور پروژه در PMBOK

منشور پروژه چهاچوب مشخصی ندارد اما در راهنمای PMBOK پیشنهاد شده است که موارد ذیل، اما نه لزوما محدود به آنها در این بیانیه بشکل واضحی مشخص شوند. از ۴۷ فرایندی که در PMBOK وجود دارد. منشور پروژه سر لیست مدارک است.

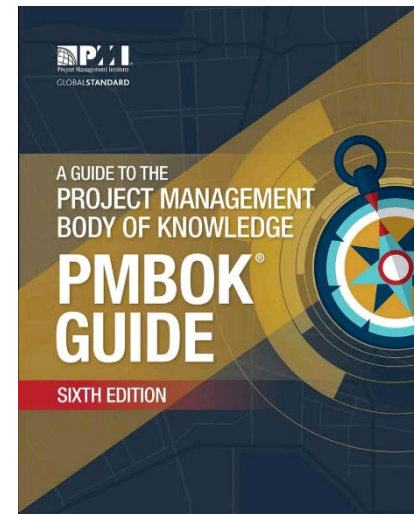
- مقصود یا دلایل توجیه پروژه
- خلاصه زمانبندی وقایع اصلی
- اهداف قابل اندازه گیری پروژه و معیارهای موفقیت
- خلاصه بودجه
- الزام های کلی
- فهرست ذینفعان
- مفروضات و محدودیت ها
- الزامات تایید و اختتام پروژه
- مرزها و شرح کلی پروژه
- مدیر پروژه و سطح اختیار وی
- ریسکهای کلی
- مدیر ارشد پروژه و سطح اختیار وی

منشور پروژه در PMBOK

طبق PMBOK محتوی منشور باید شامل مواردی شبیه آیتم های ذیل باشد.

The project charter is the document issued by the project initiator or sponsor that formally authorizes the existence of a project and provides the project manager with the authority to apply organizational resources to project activities. It documents the high-level information on the project and on the product, service, or result the project is intended to satisfy, **such as**:

- ◆ Project purpose;
- ◆ Measurable project objectives and related success criteria;
- ◆ High-level requirements;
- ◆ High-level project description, boundaries, and key deliverables;
- ◆ Overall project risk;
- ◆ Summary milestone schedule;
- ◆ Preapproved financial resources;
- ◆ Key stakeholder list;
- ◆ Project approval requirements (i.e., what constitutes project success, who decides the project is successful, and who signs off on the project);
- ◆ Project exit criteria (i.e., what are the conditions to be met in order to close or to cancel the project or phase);
- ◆ Assigned project manager, responsibility, and authority level; and
- ◆ Name and authority of the sponsor or other person(s) authorizing the project charter.



فرم منشور پروژه

□ استانداردهای بین المللی از جمله PMBOK فرم نمونه ارائه نکرده اند.

□ نمونه های زیادی از فرم های منشور پروژه از طریق اینترنت در دسترس است که می توان از آنها به عنوان راهنما کمک گرفت.



منشور پروژه
(Project Charter)

پروژه تعمیرات و بازسازی تاسیسات دریایی
فروزان

Approvals:

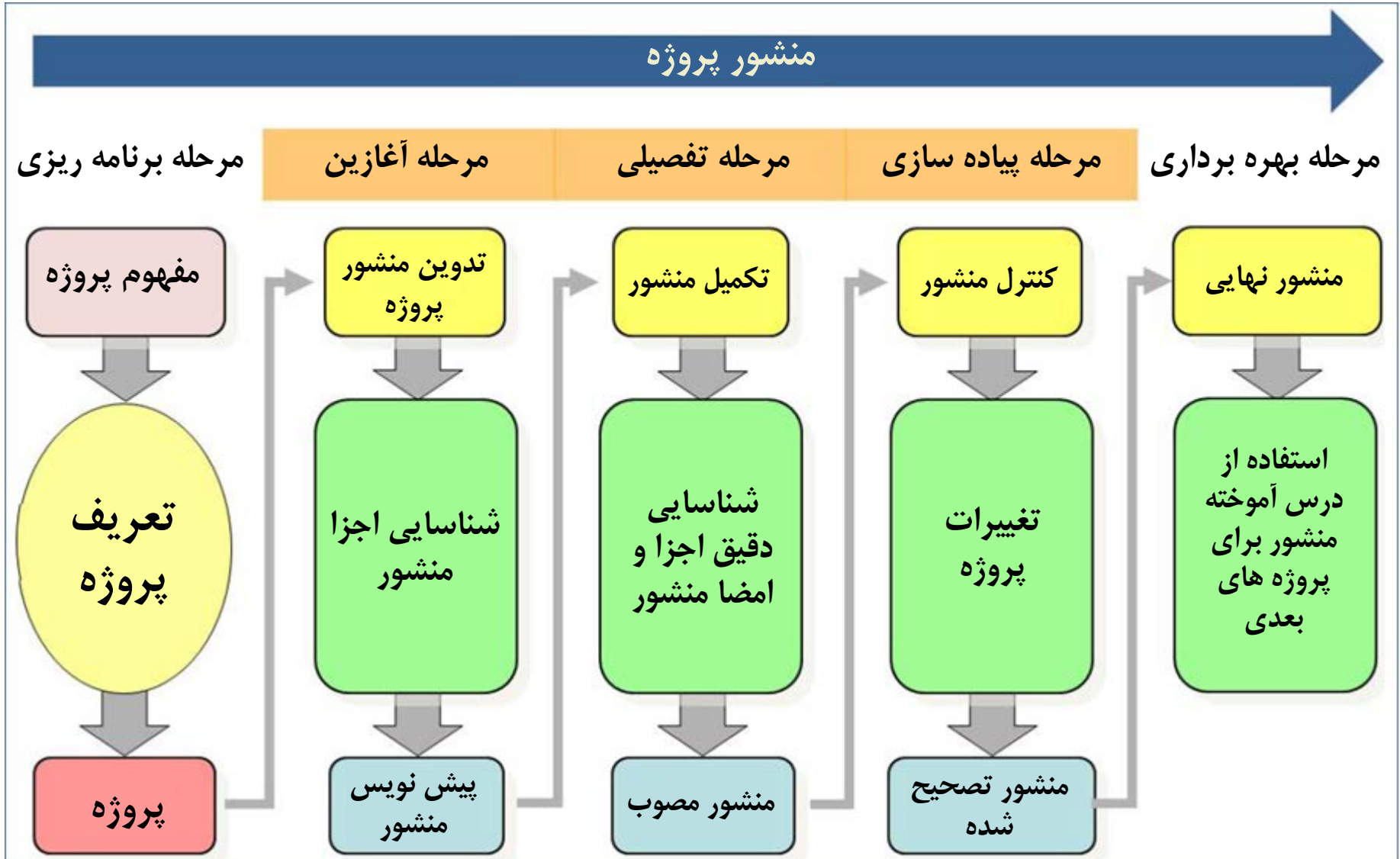
	Project Manager	Planning & Programming Manager	Engineering Manager	Procurement Manager	QHSE Manager	Position
Rev.:						Full Name
	Deputy Manager		Managing Director			Position
						Full Name

Approved Project charter Distribution:

Project Management	Planning & Programming	Engineering	Procurement	QHSE
All sections	Related sections	Project Coordinator	-All sections -Project Coordinator	-All sections -Project Coordinator

□ فرم منشور پروژه هر شرکت و پروژه ای می تواند با فرم شرکت و پروژه دیگر متفاوت باشد و تهیه کنندگان منشور باید این مورد را مد نظر داشته باشند.

مراحل منشور پروژه



نمونه نرم افزار تدوین منشور پروژه

نرم افزارهای متعددی برای تدوین منشور پروژه در بازار وجود دارد که علاوه بر تهیه منشور، هدایت یکپارچه فرایندهای مدیریت پروژه را فراهم می کند.

Project Charter

Site Actions ▾ Browse Project

David Ross ▾

Edit Save Close Status Submit Options Project Site Build Team Documents Deliverables Issues Project Permissions Risks Resource Plan Previous Next

Project Workflow Navigate Page

Status: Checked-out to you since 2/19/2013 10:08 AM Last Modified: 1/29/2013 7:25 AM

RG TEST 1

Project Information

Scope and Strategic Goals

Environmental Considerations

Evaluation Design Standards

Resource Plan and Constraints

ITD Project Schedule

Evaluation Exit Criteria

Funding and Cost Summary

Print Project Charter

Crash History

Crash Base Rate

Crash Rate with Project Limits

Spot Locations that exceed Base Rate

Identify HALs (High Accident Locations)

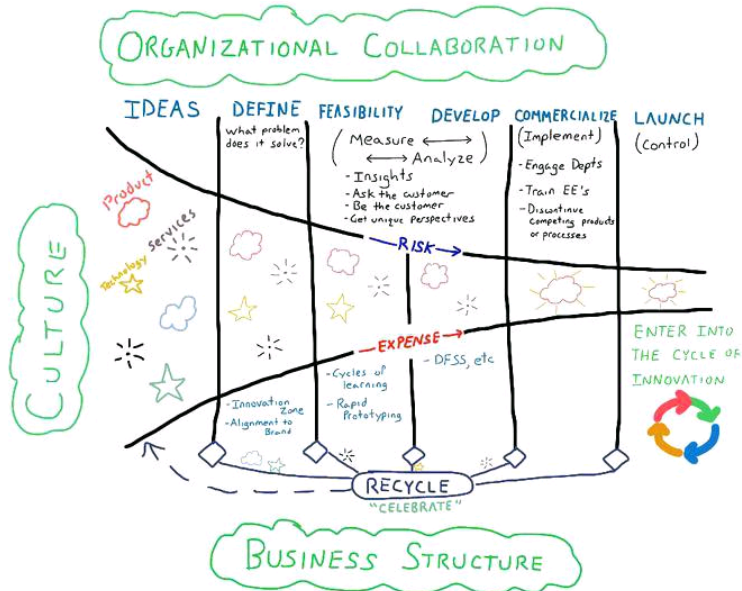
محتوی منشور پروژه



- بهتر است که همه موارد کلیدی و مهم پروژه در منشور قید شود.
- موارد تا حد مناسب مختصر اما واضح و روشن بیان گردد.
- حدود اختیارات مدیر پروژه بصورت مشخص قید شود.
- ابتدا **پیش نویسی** از منشور پروژه تدوین شود و پس از اصلاحات لازم توسط مدیران سازمان، نهایی گردد.
- منشور بصورت رسمی تایید شود.
- حداقل در درون سازمان تمام مدیران ستادی و افراد شاغل در پروژه به آن دسترسی داشته باشند.

محتوی منشور پروژه

- منشور پروژه سندی است خلاصه و کوتاه. پرسش اساسی این است که منشور تا چه حدی باید کوتاه باشد؟ گرچه منشور پروژه سندی خلاصه است، اما باید به گونه ای تدوین شود که روشنی و وضوح خود را از دست ندهد و قابل استفاده باشد.
- در ابتدا که تقریباً کسی از اعضای تیم پروژه تصور دقیق و روشنی از پروژه ندارد. منشور پروژه باید به تیم پروژه کمک کند که تصویر روشنی از حدود پروژه بدست آورد.
- منشور به مدیر پروژه و تیم کمک می کند که در مورد محدوده پروژه، مرزهای آن و تحویل شدنی های اصلی دید مناسبی پیدا کنند. بدون داشتن شناخت کافی از تغییرات، مشکلات، ریسک ها، محدودیت ها، محدوده و مرزهای پروژه نمی توان منشور نوشت.



محتوی منشور پروژه

در تحقیقی که در مورد محتوی حدود ۴۰ منشور شده است، بطور کلی ۶۱ سرفصل در منشورهای پروژه وجود داشتند.

۱. عنوان و معرفی پروژه	۱۳. بودجه پروژه	۲۵. افراد کلیدی پروژه	۳۷. مالکین اسناد و مدارک	۴۹. ایمنی و امنیت
۲. چارت سازمانی	۱۴. گزارشات پروژه	۲۶. نیازهای کسب و کار	۳۸. هماهنگی و هدایت کننده پروژه	۵۰. تضمین کیفیت
۳. تاریخ شروع و پایان پروژه	۱۵. تحویل دادنی های پروژه	۲۷. منافع کسب و کار	۳۹. مشتریان پروژه	۵۱. مدیریت مالی
۴. نقش ها و مسئولیت ها	۱۶. منابع پروژه	۲۸. اهداف و مشکلات کسب و کار	۴۰. ملزومات مشتریان	۵۲. مدیریت انحراف محدوده
۵. اهداف پروژه	۱۷. ذی نفعان پروژه	۲۹. استراتژی پروژه	۴۱. نیازهای مشتریان	۵۳. تسهیلات و تجهیزات
۶. نظارت عالیله پروژه	۱۸. مفروضات پروژه	۳۰. کنترل پروژه	۴۲. حوزه تمرکز	۵۴. بیانیه مساله
۷. محدوده پروژه	۱۹. قیودات و محدودیت های پروژه	۳۱. مستند سازی	۴۳. مراجع و مأخذ	۵۵. تعهدات مدیریت
۸. رویکرد ساختار پروژه	۲۰. مایلیستونهای پروژه	۳۲. برآورد هزینه پروژه	۴۴. استراتژی ارتباطات	۵۶. حسابرسی مالی
۹. سازمان تیم پروژه	۲۱. موضوعات پروژه	۳۳. برنامه احتمالات	۴۵. سازمانهای درگیر در اجرای	۵۷. تاثیرات سازمانی
۱۰. تصویبات ، تاییدات و اختیارات	۲۲. ریسک های پروژه	۳۴. اولویت های پروژه	۴۶. سازمانهای تاثیر پذیر از پروژه	۵۸. توانمندی تامین کننده
۱۱. معرفی مدیر و حامی مالی پروژه	۲۳. عوامل موفقیت پروژه	۳۵. معیارهای تکمیل پروژه	۴۷. مسوولیتهای کارفرما و بهره	۵۹. مدیریت تغییرات
۱۲. توافقات اصلی	۲۴. برنامه زمان بندی	۳۶. خلاصه اجرایی پروژه	۴۸. بردار	۶۰. استفاده از مشاوره
				۶۱. استراتژیهای آموزشی

محتوی منشور پروژه

در جدول ذیل فراوانی عنوان های ۲۴ منشور پروژه به تفکیک هر سرفصل آمده است.

ماتریس تحلیل فراوانی عناوین مختلف در منشورهای منتخب

ردیف	موضوع	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳	۲۴	تعداد فراوانی	درصد فراوانی	
۱	عنوان و معرفی پروژه	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲۴	۱۰۰	
۲	چارت سازمانی		*	*	*					*								*								۶	۲۵	
۳	تاریخ شروع و پایان پروژه									*	*															۸	۳۳.۳۳۳	
۴	تقسیمات و مسئولیت ها		*	*	*	*			*	*						*										۱۲	۵۰	
۵	اهداف پروژه	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲۴	۱۰۰
۶	نظارت عالی پروژه		*						*	*																۶	۲۵	
۷	محدوده پروژه	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲۱	۸۷.۵
۸	رویکرد ساختار پروژه	*		*		*		*		*																۶	۲۵	
۹	سازمان تیم پروژه	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۹	۷۹.۱۶۷
۱۰	تصویبات ، تاییدات و اختیارات	*	*							*		*														۱۰	۴۱.۶۶۷	
۱۱	معرفی مدیر و حامی مالی پروژه		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۸	۷۵
۱۲	توافقات اصلی		*							*																۳	۱۲.۵	
۱۳	بودجه پروژه				*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۲	۵۰
۱۴	گزارشات پروژه																	*								۳	۱۲.۵	
۱۵	تحويل دادتهای پروژه	*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۶	۶۶.۶۶۷
۱۶	منابع پروژه		*			*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۳	۵۴.۱۶۷
۱۷	ذی نفعان پروژه		*		*				*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۰	۴۱.۶۶۷
۱۸	مفروضات پروژه	*	*			*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۷	۷۰.۸۳۳
۱۹	قیودات و محدودیت های پروژه	*						*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۴	۵۸.۳۳۳

محتوی منشور پروژه (ادامه)

ردیف	موضوع	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳	۲۴	تعداد فراوانی	درصد فراوانی
۲۰	مایلستونهای پروژه	*				*	*			*	*						*	*			*	*		*		۱۰	۴۱.۶۶۷
۲۱	موضوعات پروژه		*														*	*			*	*		*		۷	۲۹.۱۶۷
۲۲	ریسک های پروژه	*					*	*		*	*			*		*	*				*	*		*		۱۴	۵۸.۳۳۳
۲۳	عوامل موفقیت پروژه	*					*	*		*	*					*	*				*	*		*		۸	۳۳.۳۳۳
۲۴	بفامه زمان بندی	*						*		*	*				*	*	*				*	*	*	*		۹	۳۷.۵
۲۵	افراد کلیدی پروژه						*	*		*	*				*	*							*			۵	۲۰.۸۳۳
۲۶	نیازهای کسب و کار																						*			۲	۸.۳۳
۲۷	منافع کسب و کار																						*			۱	۴.۱۶۶
۲۸	اهداف و مشکلات کسب و کار																									۱	۴.۱۶۶
۲۹	استراتژی پروژه	*														*							*			۳	۱۲.۵
۳۰	کنترل پروژه															*							*			۳	۱۲.۵
۳۱	مستند سازی															*										۳	۱۲.۵
۳۲	برآورد هزینه پروژه										*	*			*	*									*	۵	۲۰.۸۳
۳۳	برنامه احصالات																								*	۱	۴.۱۶۶
۳۴	اولویت های پروژه	*												*	*											۴	۱۶.۶۶
۳۵	معیارهای تکمیل پروژه														*	*										۳	۱۲.۵
۳۶	خلاصه اجرایی پروژه																						*	*	*	۴	۱۶.۶۶
۳۷	مالکین اسناد و مدارک																								*	۱	۴.۱۶۶
۳۸	هماهنگ و هدایت کننده پروژه											*											*			۳	۱۲.۵
۳۹	مشتریان پروژه												*	*	*											۳	۱۲.۵
۴۰	ملزومات مشتریان												*	*												۲	۸.۳۳
۴۱	نیازهای مشتریان												*	*												۲	۸.۳۳

محتوی منشور پروژه (ادامه)

ردیف	موضوع	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳	۲۴	تعداد فراوانی	درصد فراوانی
۴۲	حوزه تمرکز		*																							۱	۴.۱۶۶
۴۳	مراجع و مآخذ		*							*									*							۴	۱۶.۶۶
۴۴	استراتژی ارتباطات															*	*		*				*			۴	۱۶.۶۶
۴۵	سازمانهای درگیر در اجرای پروژه															*										۱	۴.۱۶۶
۴۶	سازمانهای تأثیر پذیر از پروژه															*										۱	۴.۱۶۶
۴۷	مسوولیتهای کارفرما و بهره‌بردار															*										۱	۴.۱۶۶
۴۸	ایمنی و امنیت																*					*				۲	۸.۳۳
۴۹	تضمین کیفیت																*									۱	۴.۱۶۶
۵۰	مدیریت مالی																*									۱	۴.۱۶۶
۵۱	مدیریت انحراف محدوده																*									۱	۴.۱۶۶
۵۲	تسهیلات و تجهیزات																*	*	*				*			۴	۱۶.۶۶
۵۳	بیانیه مساله																	*			*					۳	۱۲.۵
۵۴	تعهدات مدیریت																	*								۱	۴.۱۶۶
۵۵	مورد کاری														*				*							۲	۸.۳۳
۵۶	حسابرسی مالی																	*								۱	۴.۱۶۶
۵۷	استراتژیهای آموزشی																*		*		*					۳	۱۲.۵
۵۸	توانمندی تامین کننده															*						*				۱	۴.۱۶۶
۵۹	مدیریت تغییرات															*			*							۲	۸.۳۳
۶۰	استفاده از مشاوره															*										۱	۴.۱۶۶
۶۱	تأثیرات سازمانی															*				*						۲	۸.۳۳

محتوی منشور پروژه (ادامه)



میزان فراوانی عناوین مشترک در اغلب منشور پروژه ها

ردیف	موضوع	درصد فراوانی
۱	عنوان و معرفی پروژه	۱۰۰
۲	اهداف پروژه	۱۰۰
۳	محدوده پروژه	۸۷,۵
۴	سازمان تیم پروژه	۷۹,۲
۵	معرفی مدیر و حامی مالی پروژه	۷۵
۶	مفروضات پروژه	۷۰,۸
۷	تحویل شدنی های پروژه	۶۶,۷
۸	قیودات و محدودیت های پروژه	۵۸,۳
۹	ریسک های پروژه	۵۸,۳
۱۰	منابع پروژه	۵۴,۲
۱۱	نقش ها و مسئولیت ها	۵۰
۱۲	ذینفعان پروژه	۴۱,۷
۱۳	مایلستون های پروژه	۴۱,۷

در تحقیقی ۴۱ منشور پروژه ایرانی و خارجی در اینترنت بطور
اتفاقی انتخاب شدند. پس از بررسی اولیه ۲۴ منشور مورد
مطالعه نهایی قرار گرفتند. مهمترین عناصر محتوای منشورها
در جدول روبرو درج شده است

محققان:

سرکار خانم لوزا احمدی

آقایان رضا فلسفی، احمدعلی یزدان پناه و بدرالدین احمدی

تدوین و امضا منشور پروژه



چه کسی منشور پروژه را تدوین می کند؟

- طبق PMBOK مدیر ارشد یا کسی که در شرکت پول، منابع و اختیارات را برای انجام پروژه به مدیر پروژه اختصاص می دهد فردی است که منشور پروژه را می نویسد.
- در PMBOK توصیه شده که مدیر پروژه نیز در تهیه منشور پروژه مشارکت کند. چون به این ترتیب مدیر پروژه در مورد فرضها، محدودیت ها و ریسک های پروژه اطلاعات خوبی پیدا خواهد کرد.

چه کسی منشور پروژه را امضا می کند؟

- حتی اگر مدیر پروژه خود به تنهایی منشور را بنویسد. امضا کننده منشور نیست، چون منطقی نیست که فردی مدرکی را امضا کند که به خودش اجازه استفاده از منابع و شروع کار را می دهد.
- منشور باید توسط فردی بالاتر از مدیر پروژه نظیر مدیر پروژه ها، مدیر پورتفولیو، مدیر عامل و ... امضا شود. بطور خلاصه همواره منشور باید توسط فردی خارج از پروژه امضا شود.

✓ تقریباً در همه شرکتهای ایرانی، مدیر پروژه تدوین کننده اصلی منشور و از امضا کنندگان آن است.

مراحل تدوین منشور پروژه

برای تدوین منشور پروژه، ابتدا باید چند سند و مدرک اصلی بدقت بررسی و مطالعه گردد.

□ شرح کار پروژه Statement Of Work

برای نوشتن منشور لازم است که شناخت کافی از محدوده پروژه و شرح کار آن وجود داشته باشد. بطور معمول این امر با بررسی شرح کاری SOW که کارفرما می دهد مقدور می شود. شرح کارهای پروژه بسته به کارفرما و نوع پروژه می تواند کوتاه و مختصر یا مفصل باشد.

□ طرح کسب و کار Business Case

در پروژه های درون سازمانی ابتدا باید بررسی شود که پروژه ارزش لازم را دارد؟ در پروژه های برون سازمانی این امر معمولاً از طریق برآورد مناقصه صورت می گیرد. بطور کلی باید قبل از شروع هر پروژه ای نسبت به محاسبات هزینه و فایده پروژه اقدام شده باشد. این بررسی توسط مدیران ارشد و بالاتر از مدیر پروژه صورت می گیرد. البته محاسبات هزینه و فایده صرفاً از زوایه مالی نیست و عوامل متعددی را شامل می شود. مهمترین موضوع

این است که پروژه با اهداف استراتژیک سازمان هم خوانی دارد یا خیر؟



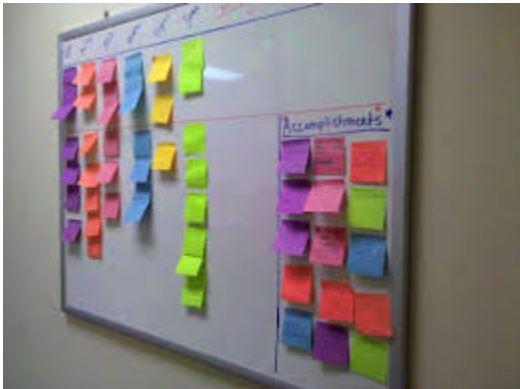
مراحل تدوین منشور پروژه (ادامه)

□ برآورد مستقل پروژه

پس از ابلاغ، در تیم پروژه شناخت دقیقتری ایجاد می کند. در بسیاری از پروژه ها مدیران پروژه با پروژه ای روبرو می شوند که نسبت به برآورد دقیق آن اشراف ندارند و خود نیز محاسبات مستقل آن را انجام نداده اند.

□ اسناد قرارداد

با تشریح و تهیه خلاصه ای از قرارداد و اسناد منضم به آن، می توان نسبت به ریسک های اساسی، فرصت ها، محدودیت ها، فرض ها و ... شناختی بدست آورد. در پروژه های صنایع نفت بسته به کارفرما، معمولا قرارداد شامل قیمت، برنامه زمان بندی، مایلستون، بودجه، شرح کار و ... است.



مراحل تدوین منشور پروژه (ادامه)

عوامل محیطی خارج از سازمان

شامل مواردی چون آب و هوا، شرایط اقتصادی، فرهنگ جامعه، قوانین مالیاتی و حکومتی، استانداردهای صنعتی، شرایط بازار و ... است. عوامل محیطی تحت اختیار تیم پروژه نیست و باید با آنها زندگی کرد.

عوامل محیطی درون سازمان

نظیر ساختار و فرهنگ سازمان نظیر چارت سازمانی مدیریت ارشد، نرم افزارهای مدیریت پروژه و رویکرد خاص سازمان به مدیریت پروژه و ... نیز اغلب از اختیار تیم پروژه خارج است.

دارایی های فرایندی سازمان

مثل آیین نامه ها، الگوها، اطلاعات پروژه های قبلی و درس آموخته های مستند شده باید در تدوین منشور پروژه مورد توجه قرار گیرند. مدیر پروژه باید فرایندهایی که در سازمان وجود دارند را درک و با آنها کار کند.

Completed Steps:



- Project selection
- Project title
- Project charter template
- Updating charter with objectives
- Compiling a list of sources to help you find a mentor or team of mentors

مراحل تدوین منشور پروژه (ادامه)

در تدوین منشور پروژه چند روش شناخته شده وجود دارد. استفاده از روشهای دیگری که تا این حد عمومیت ندارند نیز با توجه به فرهنگ سازمانی می تواند مفید واقع شود.

□ قضاوت تخصصی

در تدوین منشور، منظور از قضاوت تخصصی، استفاده از قضاوت تخصصی مدیر پروژه یا تهیه کننده منشور نیست، بلکه نظر به فرد یا افراد دیگری، درون یا بیرون سازمان است تا در این مورد به تهیه کنندگان منشور کمک کنند. نکته مهم این است که برای بکارگیری دانش و قضاوت متخصصان برنامه و روش مدونی تهیه شود و نباید به پرسش های بی هدف، نامنظم و خلاصه اکتفا کرد. دعوت از ذینفعان، کارفرمایان، مشاوران، پیمانکاران، موسسات حرفه ای، صاحب نظران و ... که درک کافی و روشنی از محدوده کار پروژه دارند، می تواند به بهبود منشور کمک کند.

□ تکنیک های مناسب

استفاده مناسب از تکنیک هایی نظیر مدیریت جلسات، همفکری **Brainstorming**، حل مسئله **Problem Solving**، حل و فصل تعارض **Conflict Solving** و ... جلسات تدوین منشور را مفیدتر می کند.



مزایای منشور پروژه

- شروع رسمی پروژه
- ایجاد درک مشترک بین مدیریت ارشد، مدیر پروژه و تیم پروژه در مورد نحوه شروع، انجام و اختتام پروژه و نتایج آن
- وجود سندی که در موارد عدم توافق بین مدیر پروژه با تیم پروژه یا مدیریت ارشد بتوان به آن مراجعه کرد
- شناخت و درک مشترک از بودجه، زمان، مرزها و محدوده پروژه
- شناخت و مدیریت منطقی ریسک ها، محدودیت ها، فرض ها و فرصت های پروژه



تصحیح منشور پروژه

منشور پروژه می تواند تغییر کند؟

- تمام اسناد پروژه تغییر می کنند و منشور نیز از این لحاظ استثنا نیست. در بین اسناد پروژه تنها قرارداد است که در بسیاری از نقاط جهان به آسانی تغییر نمی کند. در فرهنگ انگلوساکسون قرارداد تقریبا غیر قابل تغییر محسوب می شود.



- منشور چون سندی کلی است به سرعت اسناد حاوی جزئیات تغییر نمی کند.

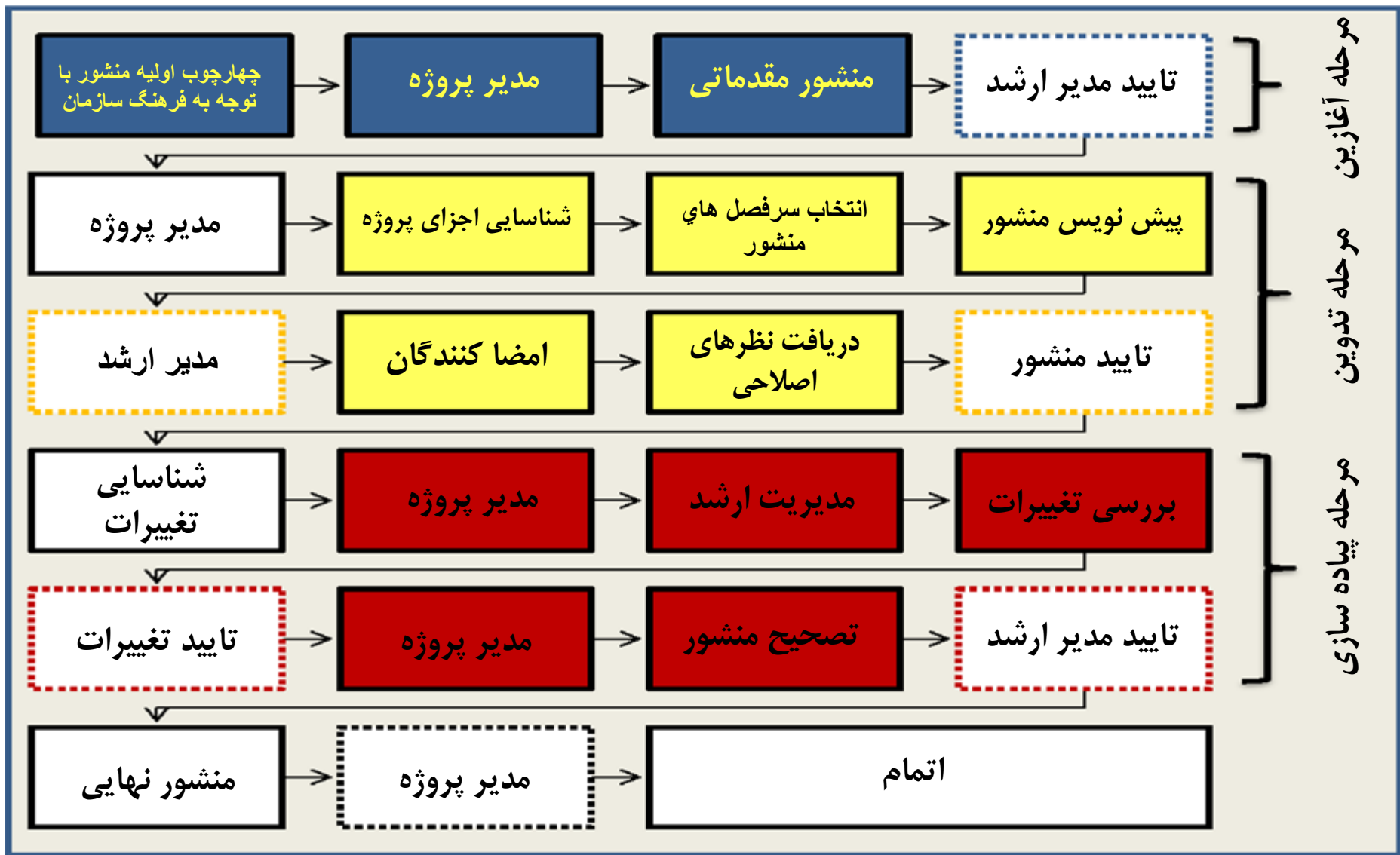
چه تغییراتی می تواند موجب تغییر منشور شود؟

- تغییرات مهم که به عوض شدن محدوده، هزینه، ریسک و کیفیت پروژه منجر بشوند، معمولا سبب تغییر منشور خواهند شد.

چه کسی می تواند منشور پروژه را تغییر دهد؟

- حتی اگر مدیر پروژه اختیار تایید تغییرات پروژه را داشته باشد و خود منشور را تهیه کند، چون منشور توسط مدیریت ارشد خارج از پروژه امضا می شود، مدیر پروژه نمی تواند منشور را به تنهایی تغییر دهد.

مراحل تایید و تصحیح منشور پروژه در ایران



Logo

PROJECT CHARTER

Form Code:

No.:

Issue Date:

Project Title:	پروژه فرآورش و بهینه سازی نفت و گاز X	Rev.: 0
Head of Project:	حسینی	Date Prepared: ۹۶/۰۱/۲۶
Project Customer:	شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب	
Project Purpose or Justification:	<ul style="list-style-type: none">▪ توسعه برند شرکت در صنعت نفت و گاز و پتروشیمی▪ ورود به عنوان پیمانکار عمومی در پروژه‌های شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب به عنوان یکی از کارفرمایان اصلی صنعت نفت و گاز در ایران با بیشترین سهم تولید▪ حفظ و استفاده بهینه از منابع انسانی و سایر منابع	R e v l
Assumptions and Constraints:	<ul style="list-style-type: none">▪ انجام پروژه به صورت Common Pot و به صورت JV بین شرکت‌های A, B, C, D و E▪ سهام هر یک از شرکتها به صورت زیر معین گردید:<ul style="list-style-type: none">- شرکت A ۳۸٪- شرکت B ۳۲٪- شرکت C ۱۵٪- شرکت D ۱۵٪- شرکت E ۰٪▪ راهبر مشارکت شرکت A می‌باشد.	

نمونه منشور پروژه

Logo

PROJECT CHARTER

Form Code:

No.:

Issue Date:

- مهندسی مقدماتی، تفصیلی و مهندسی خرید توسط شرکت E با مبلغ مشخصی انجام خواهد شد، لذا در سود و زیان مشارکت سهیم نیست.
- انجام بخش خرید توسط شرکت B و شرکت A
- انجام بخش اجرا توسط تیم مدیریت پروژه مشارکت
- کسر بودجه بخش اجرا نسبت به شکست قراردادی
- عدم بازگشایی LC جهت خرید های ارزی
- پرداخت کارمزد انتقال وجه ارزی توسط کارفرما
- وجود دمای بالا در طول ۷ ماه اول سال در استان خوزستان

High-level project description:

- مهندسی، خرید، نصب و اجرای بخش های زیر:
 - خط لوله جریانی ۴ اینچ جدید جهت چاه های شماره ۳۰ و ۲۱ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۴ به طول ۱۲ کیلومتر
 - خط لوله جریانی ۶ اینچ جدید جهت چاه شماره ۲۸ به طول ۱۷ کیلومتر
 - خط لوله ۶ اینچ گاز از واحد گاز رسانی به طول ۱۶ کیلومتر
 - خط لوله ۸ اینچ گاز به مسجد سلیمان به طول ۲،۴ کیلومتر
 - خط لوله ۸ اینچ نفت به اهواز به طول ۲،۵ کیلومتر
 - خط لوله ۸ اینچ نفت به هفتکل به طول ۴۶ کیلومتر
 - خط انتقال برق از هفتکل به طول ۴۵ کیلومتر
 - ایجاد جاده های دسترسی اطراف سایت - فلر - چاله سوزان
 - ایجاد دسترسی خطوط لوله
 - احداث واحد تفکیک و شیرین سازی نفت
 - احداث واحد جمع آوری گاز های همراه نفت
 - احداث ایستگاه پمپاژ نفت مسجد سلیمان
 - احداث پست برق
 - احداث تاسیسات جانبی از قبیل آتش نشانی، هوای فشرده، هوای ابزار دقیق

Re
v
1

نمونه منشور پروژه (ادامه)

Logo

PROJECT CHARTER

Form Code:

No.:

Issue Date:

High-level Project and Product Requirements:

- فرآورش و انتقال ۲۰ هزار بشکه نفت خام از میدان نفت سفید
- جداسازی گاز از نفت و انتقال نفت با حداکثر میزان H_2S برابر با 15ppm
- انتقال نفت مسجد سلیمان به اهواز به میزان ۲۵ هزار بشکه در روز
- انتقال برق 66KV از هفتکل به سایت

Project Execution Strategy

Engineering Strategy:

- از آنجایی که شرکت E به عنوان یکی از اعضای این پروژه عهده دار انجام فعالیت‌های مهندسی می‌باشد لذا انجام خدمات مهندسی مقدماتی، تفصیلی و مهندسی خرید توسط شرکت E انجام خواهد شد.
- در راستای انجام بهتر مهندسی پروژه به راهبر پروژه توصیه می‌گردد تیم متبحر مختصر مهندسی در مدیریت پروژه مشارکت تشکیل شده و مدارک خاصی از مهندسی نظیر MR, Design Criteria, Calculation Report, Sizing, Data Sheet, و ... را بررسی و چک نماید تا پروژه متحمل هزینه‌های اضافی در خرید و اجرا نگردد.

R
e
v
1

Procurement Strategy:

- کلیه MR ها به ۲ بخش بین شرکت A و B تقسیم خواهد شد. مراحل قبل و بعد از تامین تا تحویل کالا به سایت در همان شرکتی به انجام خواهد رسید که آن MR به آن شرکت اختصاص یافته است. هزینه تامین به صورت Common Pot پرداخت خواهد شد.
- کلیه استعلامها از AVL شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب (NISOC) انجام خواهد پذیرفت. مگر در مواردی که تامین از AVL امکان پذیر نبوده که می‌بایست تاییدیه کارفرما اخذ شود.

Construction Strategy:

نمونه منشور پروژه (ادامه)

Logo

PROJECT CHARTER

Form Code:

No.:

Issue Date:

نظارت بر فعالیت‌های اجرا توسط تیم مدیریت پروژه مشارکت انجام می‌پذیرد و با توجه به تجربیات قبلی B توصیه می‌گردد انجام کارهای اجرا توسط تعداد محدودی از پیمانکاران اجرا انجام پذیرد.

High level/Initial Risk:

Cause	Risk	Impact
عدم تخصیص منابع مالی از طرف کارفرما به پروژه	ایجاد تاخیر در پرداخت‌ها و مشکلات جریان نقدی پروژه	افزایش هزینه و زمان
کوتاهی در عملکرد راهبر	ایجاد نقص در عملکرد مشارکت	افزایش زمان و هزینه پروژه
پرداخت صورت وضعیت‌ها به حساب مشترک مشارکت	عدم امکان مدیریت مناسب منابع مالی توسط B	عدم امکان مدیریت بهینه پیمانکاران
اتصال تعدادی از خطوط به واحد قدیم که در حال بهره برداری است	احتمال بروز حوادث، انفجار، آتش سوزی یا قطع برق	افزایش زمان و هزینه پروژه
عدم شفافیت در موضوعات قراردادی بین شرکا	ایجاد ناهماهنگی و دعاوی بین شرکا	افزایش زمان، هزینه و کاهش کیفیت انجام پروژه
عدم وجود منافع شرکت E در سود و یا زیان پروژه	طراحی بالاتر از استانداردهای لازم	افزایش هزینه پروژه به جهت Over Design
پایین بودن قیمت برآوردی بخش اجرا در زمان مناقصه	ضرر در بخش اجرا	جبران ضرر بخش اجرا از بخش تامین
عدم همکاری شرکت C و D با مشارکت	ایجاد ناهماهنگی و دعوا بین شرکا	افزایش زمان، هزینه و کاهش کیفیت انجام پروژه
گرمای شدید در نیمی از سال	انجام فعالیت‌های سایت با راندمان پایین‌تر نسبت به مابقی ماه‌های سال	افزایش زمان و هزینه پروژه

Re
v
1

نمونه منشور پروژه (ادامه)

Logo

PROJECT CHARTER

Form Code:

No.:

Issue Date:

کاهش در زمان پروژه	تسریع در پاسخگویی مدارک و نامه های ارسالی	عدم وجود مشاور کارفرما
افزایش مدت زمان پروژه به جهت	عدم وجود مهندسی کارگاهی در سایت	عدم وجود مهندسی کارگاهی در وظایف شرکت E

Measurable project objectives and related success criteria:

	Project Objectives	Success Criteria	Person Approving
Scope	اجرای تعهدات پیمان شماره ۵۳-۷۳-۸۵۶۷	تحويل دائم	آقای امینی
Time	بازه زمانی پروژه	۴۰ ماه	آقای امینی
Cost	حدود ۹۲ درصد رقم ریالی قرارداد حدود ۹۴۵ درصد رقم یورویی قرارداد	۸۰۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال ۳۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ یورو	کمیته راهبردی مشارکت پروژه
Other			

Re
v
1

نمونه منشور پروژه (ادامه)

Logo

PROJECT CHARTER

Form Code:

No.:

Issue Date:

Project Summary milestone schedule:

Summary Milestone	Due Date
تاریخ شروع پروژه	۹۵/۵/۱۶
تاریخ اتمام پروژه	۹۸/۹/۱۶
اتمام صحنه گذاری مهندسی توسط شرکت E	۹۵/۷/۱۶
شروع تولید مدارک تفصیلی	۹۵/۷/۱۶
شروع فرایند خرید	۹۵/۱۰/۱۶
شروع فرایند اجرا	۹۵/۷/۱۶
پیش راه اندازی و راه اندازی	۹۸/۵/۱۶
تحويل موقت	۹۸/۸/۱۶

R
e

Summary budget:

از آنجاییکه پروژه به صورت Common Pot انجام خواهد شد لذا بودجه کل به شرح زیر میباشد:

بودجه بخش مهندسی مبلغ ۴۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال

بودجه ریالی بخش تامین ۴۰۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال

بودجه ارزی بخش تامین ۳۰,۰۰۰,۰۰۰ یورو

بودجه ریالی بخش اجرا ۴۰۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال

پیوست:

چارت سازمانی تیم مدیریت پروژه مشارکت

نمونه منشور پروژه (ادامه)



PROJECT CHARTER

Form Code:
No.:
Issue Date:

Assigned project manager, responsibility, and authority level: حسینی، بر اساس میزان اختیارات در شناسنامه شغل سرپرست پروژه
Project approval requirements: پس از امضای صورتجلسه تحویل موقت و دائم توسط نماینده کارفرما

Approvals:

	Head of Project	Project Sponsor	Planning & Programing Manager	Engineering Manager	Procurement Manager	Position
Rev.: 0						Full Name ^R
	QHSE Manager			Managing Director		Position ^V
						Full Name

نمونه منشور پروژه (ادامه)

Logo

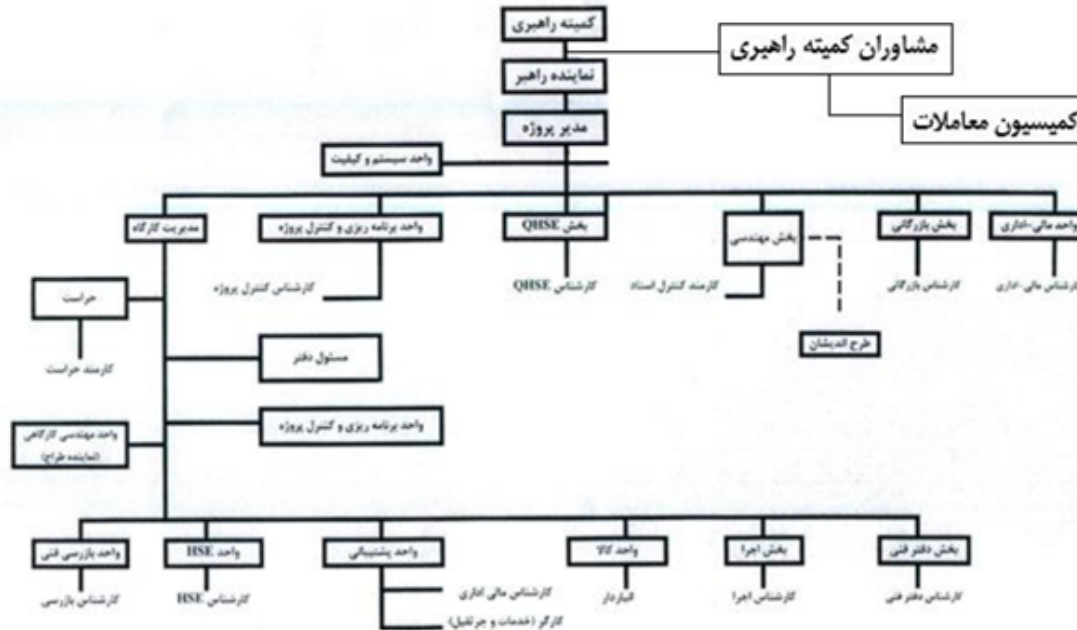
PROJECT CHARTER

Form Code:

No.:

Issue Date:

پیوست



Rev 1

نمودار سازمانی پروژه

نمونه منشور پروژه (ادامه)