

جلسه هماهنگی با نمایندگان شرکتهای جهت انجام پروژه پژوهشی

شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی
مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه

فروردین ۱۳۸۴

عنوان پروژه پژوهشی:

بررسی عملکرد پروژه های پتروشیمی
در حوزه زمان و هزینه

کارفرما:

شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی
(مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه)
مهندس پهلوانی: مدیر پروژه
مهندس کاشف: ناظر پروژه

مشاور:

شرکت پیوند مدیریت فراگیر

سؤال اصلي:

وضعیت اجرای پروژه ها ی پتروشیمی از نظر زمان و هزینه چگونه است؟

بهره برداران پروژه

- مدیران، تحلیل‌گران و کارشناسان مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه
- مدیران، تحلیل‌گران و تصمیم‌گیران شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی و شرکت ملی پتروشیمی
- سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران پروژه‌ها
- مدیران پروژه‌های و تمامی سازمان‌های درگیر در پروژه‌های مورد بررسی
- مدیران و تمامی سازمان‌های درگیر در حال انجام و آتی
- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و سایر نهادهای سیاست‌گذار

اهداف اصلی پروژه

- تعیین و تحلیل تأخیرات زمانی حاصل شده در پروژه ها و گذری بر علل و عوامل بروز آنها
- تعیین و تحلیل مغایرت های هزینه ای حاصل شده در پروژه ها و گذری بر علل و عوامل بروز آنها
- اولویت بندی موانع، مشکلات و گلوگاه ها و تبیین برنامه مواجهه با آنها

سایر اهداف پروژه

- کمک به شکل‌گیری پایه‌های نظام جامع مدیریت پروژه‌های پتروشیمی
- کمک به ارتقای وضعیت اجرای پروژه‌های پتروشیمی
- کمک به ارتقای فرهنگ مدیریت پروژه نزد مدیران پروژه‌ها
- کمک به شفافیت و بازنگری برنامه‌های استراتژیک در راستای توجه بیش از پیش مدیریت عملی پروژه‌ها
- بسترسازی مناسب جهت همکاری‌های نزدیک آتی فیما بین مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه و مدیریت پروژه‌ها
- فراهم آمدن فضای مناسب‌تر جهت توجه به اصول، استانداردها و نظام‌های معتبر مدیریت پروژه و حرکت به سمت توسعه مدیریت پروژه

دستاوردهای پروژه

- ارزیابی فعالیت ها از نظر زمانی و هزینه ای
 - دسته بندی فعالیت ها به تفکیک ضعیف و قوی
 - دسته بندی فعالیت های ضعیف و قوی به تفکیک سازمان مجری
 - دسته بندی فعالیت های ضعیف و قوی به تفکیک ساختار شکست کار (WBS)
- حصول يك مجموعه راهکار و یا مدل ها جهت بکارگیری در سایر پروژه های در حال انجام و آتی
- فراهم ساختن بستر مناسب جهت پیاده سازی مدل و حصول يك نرم افزار بدین منظور

نیازها و خواسته های کارفرما

- سرعت در ارائه نتایج پروژه
- کاربردی بودن نتایج پروژه
- صحت اطلاعات پشتیبانی
- استفاده از متدولوژی صحیح
- ایجاد خروجی های ارزشمند
- استفاده از تیم مجرب و علمی در اجرای پروژه
- ارتباط مستمر تیم مشاور با کارفرما و شرکت های مرتبط

محدوده پروژه

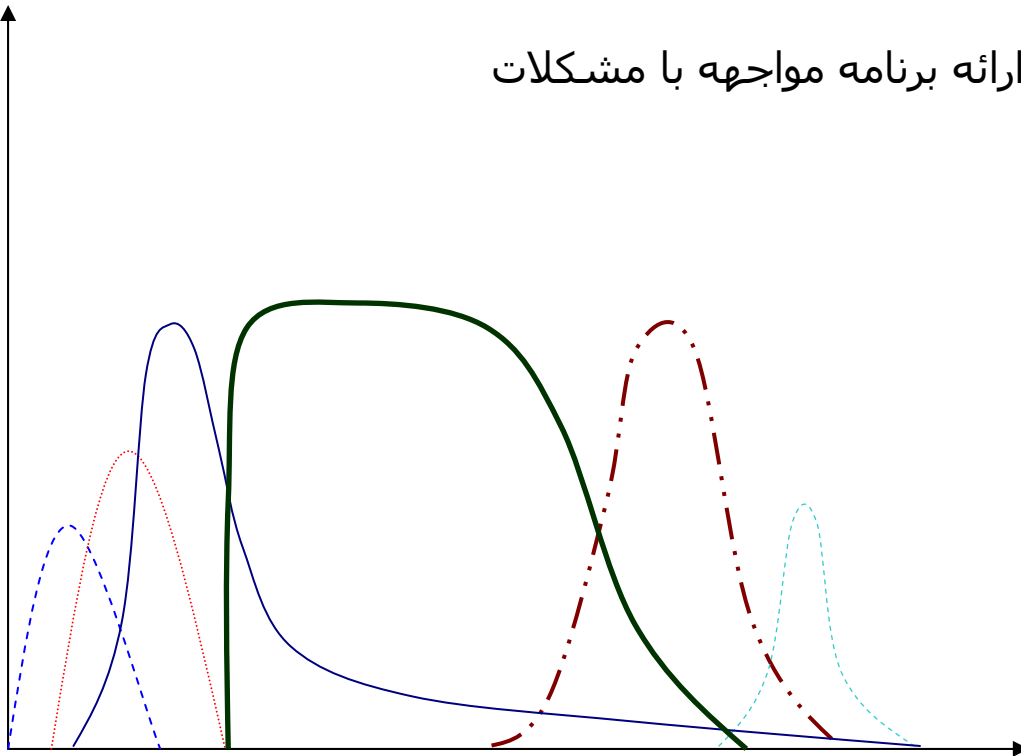
- پروژه ۲-PTA (اسید ترفتالیک) پتروشیمی تندگویان
- پروژه اتیلن پتروشیمی جم
- پروژه ۲-PET (پلی اتین ترفتالات) پتروشیمی تندگویان
- پروژه پلی اتیلن سبک خطی پتروشیمی امیرکبیر
- پروژه متانول پتروشیمی فناوران

پروژه ها، سازمان ها و نمایندگان هر يك

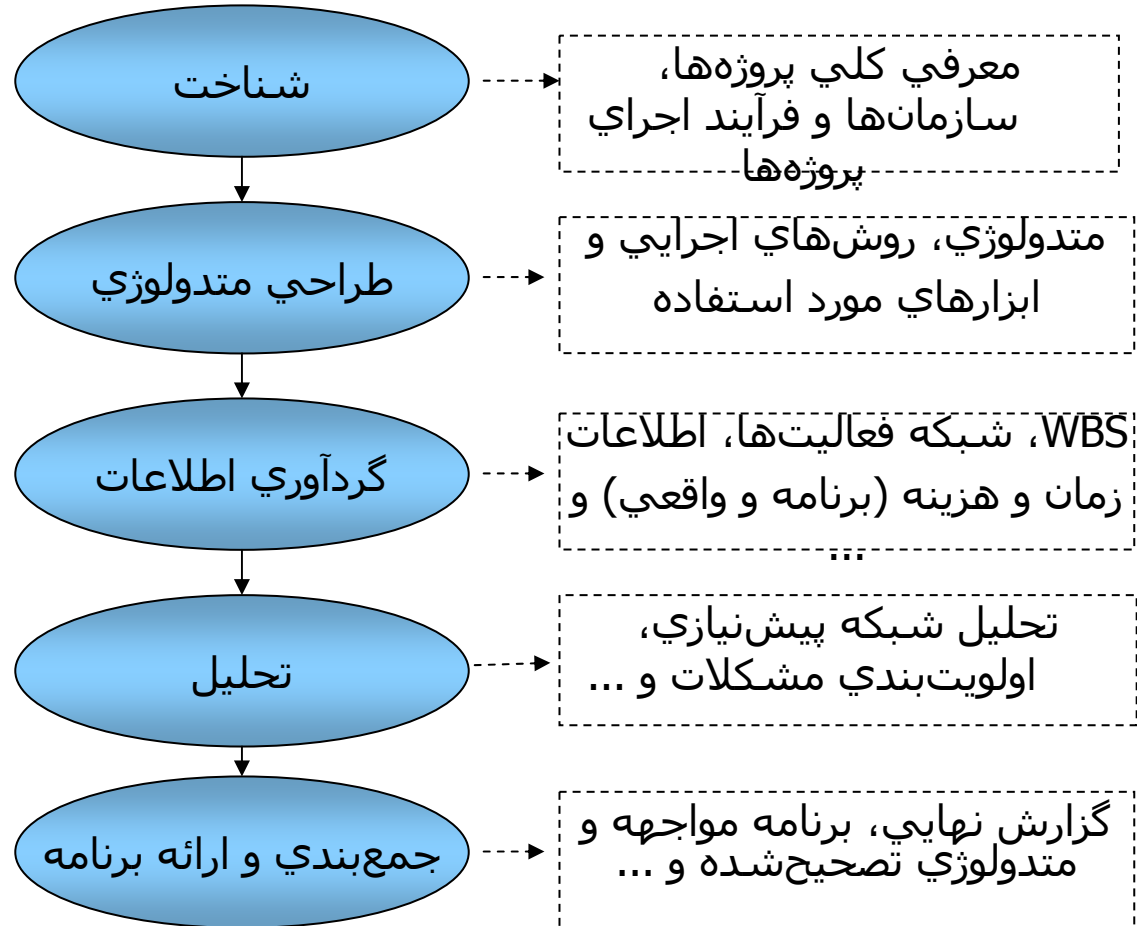
محل پروژه	پیمانکار C	پیمانکار EP	کارفرما	پروژه
ماهشهر	شبکه‌های صنعتی ایران	چگالش	پتروشیمی تندگویان	PTA-۲ (اسید ترفتالیک)
	مهندس مهدوی	مهندس لوزانی	مهندس شهامت منش	
عسلویه	کانرود- سازه خاور	نارگان	پتروشیمی جم	اتیلن
		مهندس باغومیان	مهندس مددیان	
ماهشهر	شبکه‌های صنعتی ایران	ناموران	پتروشیمی تندگویان	PET-۲ (پلی اتین ترفتالات)
	مهندس مهدوی	خانم مهندس امینی افشار	مهندس شهامت منش	
ماهشهر	تناوب- زهاصنعت	انرشیمی	پتروشیمی امیرکبیر	پلی اتیلن سبک خطی
		مهندس علائی	مهندس امیدی	
ماهشهر	شرکت فنی محورسازان	سازه	پتروشیمی فناوران	متانول
		مهندس وفائی/ مهندس حسینی	مهندس اداوی	

مراحل اجرایی پروژه

- فاز صفر: برنامه‌ریزی
- فاز اول: شناخت فرآیند اجرای پروژه‌های پتروشیمی
- فاز دوم: طراحی متدولوژی بررسی عملکرد
- فاز سوم: گردآوری اطلاعات
- فاز چهارم: تحلیل
- فاز پنجم: جمع‌بندی و ارائه برنامه مواجهه با مشکلات



مراحل اجرايي پروژه



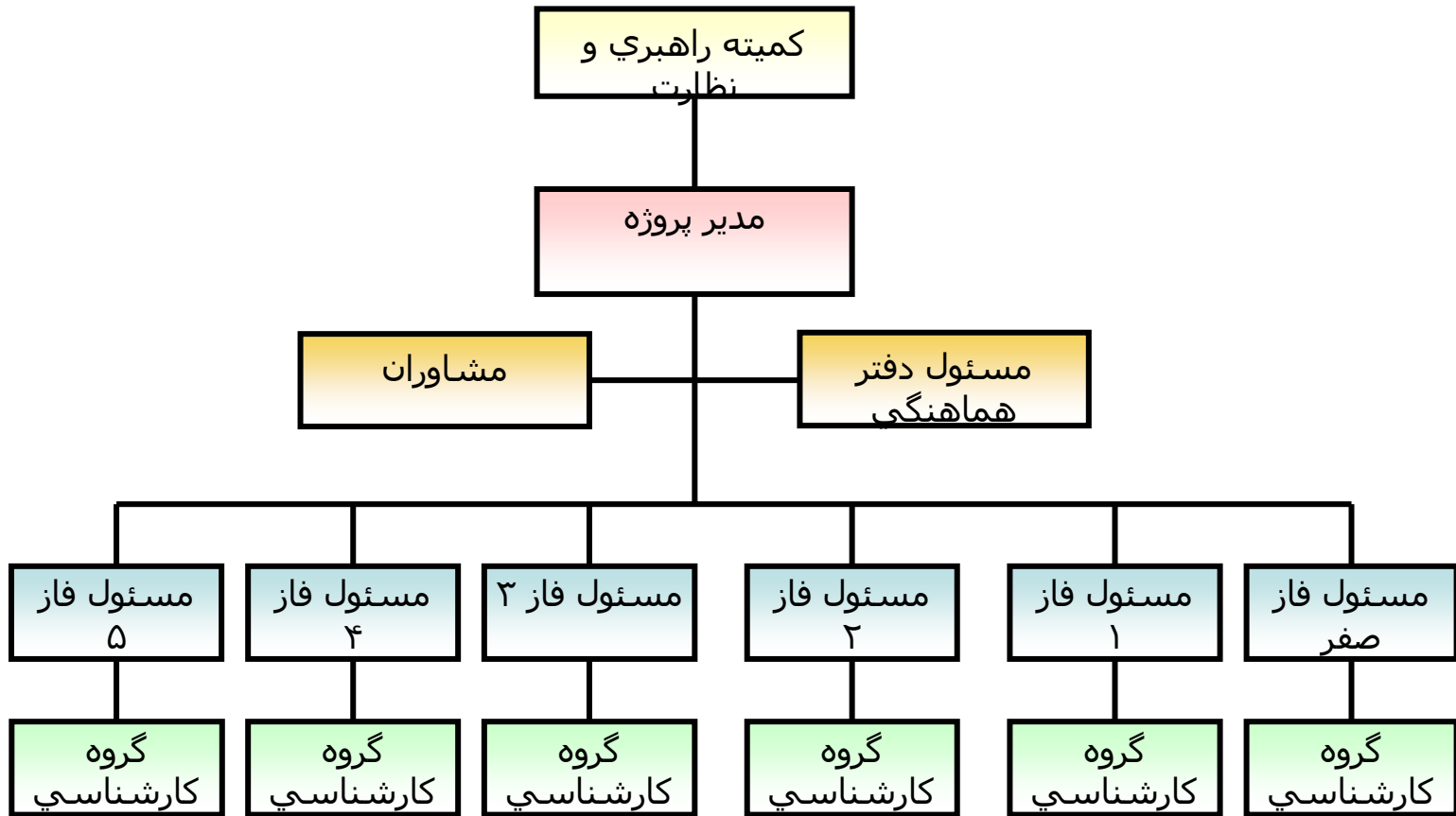
برنامه زمانبندی پروژه بررسی عملکرد پروژه های پتروشیمی

ID	Name	Duration	Start	Finish	-1	1	2	3	4	5	6
1	پروژه بررسی عملکرد پروژه های پتروشیمی	140 days	Mon 05/04/04	Sun 05/08/21	پروژه بررسی عملکرد پروژه های پتروشیمی						
2	آغاز پروژه	0 days	Mon 05/04/04	Mon 05/04/04	آغاز پروژه						
3	فاز سوم: برنامه ریزی	25 days	Mon 05/04/04	Thu 05/04/28	فاز سوم: برنامه ریزی						
10	فاز اول: شناخت فرآیند اجرای پروژه های پتروشیمی	30 days	Thu 05/04/14	Fri 05/05/13	فاز اول: شناخت فرآیند اجرای پروژه های پتروشیمی						
18	فاز دوم: طراحی متدولوژی بررسی عملکرد و روش های اجرایی مربوطه	50 days	Sun 05/04/24	Sun 05/06/12	فاز دوم: طراحی متدولوژی بررسی عملکرد و روش های اجرایی مربوطه						
25	فاز سوم: گردآوری اطلاعات	50 days	Sat 05/05/14	Sat 05/07/02	فاز سوم: گردآوری اطلاعات						
32	فاز چهارم: تحلیل	65 days	Wed 05/06/08	Thu 05/08/11	فاز چهارم: تحلیل						
40	فاز پنجم: جمع بندی و ارائه برنامه مواجهه با مشکلات	35 days	Mon 05/07/18	Sun 05/08/21	فاز پنجم: جمع بندی و ارائه برنامه مواجهه با مشکلات						
47	تدوین وارنر گزارش پدیمی پروژه	25 days	Thu 05/07/28	Sun 05/08/21	تدوین وارنر گزارش پدیمی پروژه						
48	پایان پروژه	0 days	Sun 05/08/21	Sun 05/08/21	پایان پروژه						

خواسته های مشاور از نمایندگان

- جلسات مدیریتی
- جلسات کارشناسی
- مصاحبه
- پرسشنامه
- بررسی اسناد ومدارک (برنامه ها)
- بررسی اسناد ومدارک (وضعیت محقق)
- رایاه اطلاعات، مدارک، سوابق و مستندات پروژه مربوطه
- همکاری در برقراری ارتباط مشاور با مسئولین درگیر در پروژه ها (مدیر پروژه، مدیران و کارشناسان برنامه ریزی و کنترل پروژه و نیز امور هزینه و مالی پروژه)
- همکاری جهت انجام مصاحبه با مسئولین درگیر در پروژه ها
- همکاری در توزیع و تکمیل فرمها و پرسشنامه ها جهت گردآوری اطلاعات
- ارائه مشاوره و راهنمایی اجرایی به مشاور

سازمان پروژه



موارد اطلاعاتی مورد نیاز

- تأمین کننده و کارگزار مالی پروژه
- قرارداد پروژه
- منشور (طرح) پروژه (Project plan/ Project charter)
- جایگاه پروژه در شرکت و طرح و کارفرما
- محدوده کار پروژه
- ساختار سازمانی پروژه
- استراتژی اجرای پروژه در کلیه زمینه های پروژه (قرارداد، نحوه اجرا و ...)
- فهرست پیمانکاران
- WBS، نمودارهای شبکه ای، Master schedule و جدول مایلستونهای کلیدی به تفکیک بخشها
- برنامه زمانبندی با پیمانکاران (برنامه ای و واقعی)

موارد اطلاعاتي مورد نیاز- ادامه

- فایلها و گزارشات برنامه زمانبندی اولیه (هدف) و تفصیلی مصوب و بازنگری شده ها و به روز شده ها
- جداول درآمدها به تفکیک نوع دریافتها در موضوعات تفکیک شده در قرارداد با کارفرما
- جداول هزینه به تفکیک نوع پرداختها در قراردادها
- نمودار تعهدی جریان درآمد و هزینه برای کل پروژه
- نمودار نقدی جریان درآمد و هزینه
- فایلهاي گزارشات دوره ای، موردی، تحلیلی و پایان دوره
- میزان و درصد انحرافات هزینه‌ای پروژه
- جدول احجام کاری پروژه به تفکیک مهندسی، ساختمانی و نصب و به تفکیک بخشها

موارد اطلاعاتی مورد نیاز- ادامه

- S-curve کل پروژه و به تفکیک بخشها و واحدها
- Progress measurement criteria
- نمودار روند تاخیرات پروژه در طول زمان اجرا
- نمودار روند انحرافات هزینه در طول زمان اجرا
- نمودار هزینه کرد پروژه به تفکیک قراردادهای پیمانکاران مختلف
- گزارش ادعاهای پیمانکاران (مالی/ غیرمالی)
- پاسخ گزارش توجیه تاخیرات و ادعاهای پیمانکاران
- روشهای اجرایی، دستورالعملها و فرمهای بکار گرفته شده در پروژه
- Plot Plan
- و دسترسی به کلیه صورتجلسه های مدیریتی، نظارتی و هماهنگی و اجرایی پروژه در زمینه های زمان و هزینه



اعضای کمیته راهبردی و نظارت پروژه

نام و نام خانوادگی	تحصیلات	سوابق برنامه ریزی و کنترل پروژه
دکتر مدرس یزدی	استاد دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی شریف	سازمان برنامه و بودجه، شرکت محورسازان ایران خودرو، سازمان بهینه‌سازی مصرف سوخت کشور
مهندس نصیری	لیسانس مهندسی صنایع دانشگاه پلی تکنیک	شرکت مینا، مونکو، خودروسازان، متن، شرکت مدیریت طرحهای صنعتی ایران و ...
مهندس مرادی	لیسانس مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی شریف	شرکت سداد ماشین، آب و نیرو، فولاد گسترش، کانی تک
مهندس صیقلی	لیسانس مهندسی صنایع دانشگاه پلی تکنیک	شرکت متن، کیش خودرو، شرکت مدیریت طرحهای صنعتی ایران، عصر دانش افزار، فراب، مهندسین مشاور افق هسته ای (نیروگاه اتمی بوشهر) و ...
مهندس هاشمی	فوق لیسانس مهندسی صنایع دانشگاه پلی تکنیک	شرکت فراب، نصب نیرو، آب و نیرو، شرکت مدیریت طرحهای صنعتی ایران و ...
مهندس قزوینی	فوق لیسانس مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی شریف	صدا و سیما، شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی، سازمان بهینه‌سازی مصرف سوخت کشور

خروجی های فاز شناخت

- معرفی کلی پروژه های پنج گانه پتروشیمی
- معرفی کلی سازمان های درگیر در پروژه های پنج گانه پتروشیمی
- معرفی کلی فرآیند اجرای پروژه های پتروشیمی و فعالیت های پروژه ها تا سطح چهارم WBS

خروجي هاي فاز طراحي متدولوژي

- معرفي مدل مفهومي پروژه
- معرفي متدولوژي بررسی عملکرد پروژه‌ها و روش‌های اجرایی مربوطه
- معرفي ابزارهای مورد استفاده از قبیل پرسشنامه‌ها، چک لیست‌ها، فرم‌های جمع آوری اطلاعات و ...
- ارائه طرح اولیه بانک اطلاعاتی پروژه

خروجي هاي فاز گردآوری اطلاعات

- ساختار فعاليت‌هاي پروژه (WBS)
- شبکه فعاليت‌هاي پروژه
- گزارش اطلاعات جمع‌بندي شده پروژه‌ها در دو بخش زمان و هزينه
- بانک اطلاعاتي تکميل شده پروژه‌ها در دو بخش زمان و هزينه
- طراحي نرم‌افزار با قابليت ارائه اطلاعات و کليه دسته‌بندي‌هاي مورد نیاز

خروجي هاي فاز تحليل

- گزارش تحلیل شبکه پیش‌نیازی در دو بخش زمان و هزینه
- گزارش دسته‌بندی و اولویت‌بندی مشکلات
- گزارشات اولیه بانک اطلاعاتی پروژه

خروجی های فاز جمع بندی و ارائه برنامه

- گزارش نهایی مطالعات و تجزیه و تحلیل های انجام شده
- راهکارهای بکار رفته در نمونه های موفق
- گزارش برنامه مواجهه با مشکلات
- گزارش متدولوژی اجرایی تصحیح شده پروژه

پایان
با تشکر از توجه شما

