

مقاله

۵ استراتژی مهم برای مدیریت پروژه‌های صنعت ساخت

ACEMI

d r a l a v i p o u r . c o m

مدیریت پروژه‌های صنعت ساخت پیچیده است. یک اشتباه کوچک می‌تواند منجر به زنجیره‌ای از تاخیرها، افزایش هزینه‌ها و مشکلات کیفی شود که در نهایت ممکن است به شکست پروژه بینجامد. باین‌حال، پیمانکاران اصلی (General Contractors - GCs) و مدیران پروژه (Project managers - PMs) می‌توانند با به‌کارگیری راهکارهای ساده، این چالش‌ها را کاهش دهند. در صورتی که این اصول فراگرفته شود، امکان به‌کارگیری آن‌ها در پروژه‌هایی با هر اندازه فراهم خواهد شد و مدیریت به شکلی کارآمد انجام خواهد گرفت. مطالعه مقاله [پنج چالش اصلی مدیریت پروژه‌های صنعت ساخت](#) در این راستا توصیه می‌گردد.

در ادامه، پنج راهکار مدیریت پروژه‌های صنعت ساخت ارائه خواهد شد که از طریق آن‌ها می‌توان بودجه را کنترل کرد، ریسک‌ها را مدیریت نمود و پروژه‌هایی باکیفیت بالا را در موعد مقرر تحویل داد.

۱. تسلط کامل بر پروژه

تنها راه برای مدیریت صحیح یک پروژه در صنعت ساخت، درک کامل آن از همان ابتدای کار است. بنابراین، پیش از هر اقدام دیگری، لازم است که نقشه‌های پروژه، مشخصات فنی و قرارداد اصلی به طور دقیق بررسی شود. ممکن است این مرحله بدیهی به نظر برسد، اما چنین نیست. بر اساس نظر Kevin Tharp، وکیل متخصص در امور صنعت ساخت، مشاهده شده است که بسیاری از مدیران پروژه‌های صنعت ساخت قراردادهای را مطالعه نمی‌کنند. در واقع، این امر به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین اشتباهات مدیریت پروژه در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند باعث بروز تاخیرها، افزایش هزینه‌ها و مشکلات مالی در پروژه‌ها شود. بنابراین، نقشه‌ها، مشخصات فنی و قراردادی باید تا زمانی که درک کاملی از محدوده پروژه و تمام الزامات آن حاصل شود، با دقت مطالعه شوند.

در حین بررسی این اسناد، باید شرایط خاصی که می‌توانند بر بودجه یا زمان‌بندی پروژه تاثیر بگذارند، شناسایی و فهرست شوند. به‌عنوان مثال، ممکن است در مشخصات فنی ذکر شده باشد که امکان اجرای عایق‌کاری ضدآب بر روی فونداسیون تا ۳۰ روز وجود ندارد. در صورتی که این اطلاعات از همان ابتدا استخراج و ثبت شوند، می‌توان در هنگام ارائه نقشه‌ها و مشخصات فنی به تیم‌های اجرایی، آن‌ها را مورد تاکید قرار داد. مقاله [انواع نقشه‌های ساختمانی](#)، اهمیت انواع نقشه‌ها و تاثیر آن بر کاهش خطا در پروژه‌های صنعت ساخت را مورد بررسی قرار داده است.

فهرست کردن این موارد در ابتدای پروژه، مانع از فراموشی یا نادیده‌گرفته‌شدن آن‌ها می‌شود. در نتیجه، نیاز به انجام مجدد کارها و صدور تغییرات مهندسی کاهش پیدا خواهد کرد. این سرمایه‌گذاری اولیه در زمان و تلاش، اگرچه ممکن است پرزحمت به نظر برسد، اما بستر مناسبی را برای مدیریت بهتر پروژه‌های صنعت ساخت فراهم کرده، ریسک‌ها را کاهش داده و احتمال موفقیت پروژه را افزایش خواهد داد.

۲. توسعه تیم پروژه

موفقیت هر پروژه، ارتباط مستقیمی با عملکرد تیم آن دارد؛ بنابراین، وظایف مدیر پروژه یا پیمانکار اصلی، فراتر از مدیریت برنامه‌های زمان‌بندی و بودجه‌بندی خواهد بود. مسئولیت اصلی، اطمینان از عملکرد عالی هر یک از اعضای تیم است. در مقاله [تیم‌سازی در صنعت ساخت: رمز موفقیت پروژه‌ها](#)، به تاثیر ارتباطات شفاف برای افزایش بهره‌وری و کاهش ریسک اشاره شده است. از این‌رو، علاوه بر تشکیل یک تیم مناسب، سرمایه‌گذاری در رشد و توسعه اعضای آن نیز ضروری خواهد بود.

Jason Schroeder، از شرکت مشاوره‌ای Elevate Construction این موضوع را این‌گونه بیان کرده است: "مدیران پروژه، افرادی را که سازنده هستند، پرورش می‌دهند." بنابراین، نقش مدیر پروژه فراتر از مدیریت بوده و شامل هدایت، حمایت و آموزش تیم نیز خواهد بود. ارتباط مستمر با اعضای تیم، ارائه راهنمایی‌ها و تلاش برای بهبود عملکرد آن‌ها، از جمله اقداماتی است که باید مورد توجه قرار گیرد. نباید انتظار داشت که همه افراد، تمام جزئیات و نکات فنی را به طور کامل بدانند؛ بنابراین، ضروری است که فرایند راهنمایی و پشتیبانی به‌صورت مداوم انجام شود.



۳. برقراری ارتباط مستمر

ارتباطات اثربخش، نیازمند استمرار است. از مرحله پیش از ساخت تا تکمیل پروژه، برقراری ارتباط پیوسته با ذی‌نفعان، امری ضروری خواهد بود. برخی از روش‌های اصلی برای بهبود ارتباطات عبارت‌اند از:

۱.۳. تعریف نقش‌ها

تعیین دقیق مسئولیت‌ها و انتظارات برای تیم‌های اجرایی، شرکای تجاری و کارفرمایان، موجب جلوگیری از سردرگمی شده و به همه افراد کمک خواهد کرد تا وظایف خود را به‌درستی درک کنند.

نکته: از برگزاری جلسات پشت‌سرهم خودداری کنید، زیرا این کار فرصت پردازش اطلاعات را از بین می‌برد و فهرست بلندبالایی از کارهای انجام‌نشده ایجاد می‌کند که مدیریت آن دشوار خواهد بود.

۲.۳. برگزاری جلسات منظم

جلسات منظم و هدفمند، همکاری بین اعضای تیم را تقویت می‌کند. لازم است که جلسات، دارای دستور جلسه مشخص بوده و مشارکت فعال اعضا را تشویق نماید (در مقاله [استراتژی‌های مدیریت جلسات در صنعت ساخت](#) به معرفی ابزارهای تسهیل در افزایش بهره‌وری جلسات اشاره شده است).

۳.۳. ایجاد کانال‌های ارتباطی باز

ایجاد محیطی شفاف که اعضای تیم در آن احساس راحتی کنند تا ایده‌ها، نگرانی‌ها و بازخوردهای خود را به اشتراک بگذارند، ضروری است.

۴.۳. استفاده از فناوری‌های ساختمانی

بهره‌گیری از ابزارهای مدیریت پروژه و ارتباطات دیجیتال، موجب دریافت به‌روزرسانی‌های لحظه‌ای و بهینه‌سازی فرایندهای ارتباطی خواهد شد (برای مطالعه بیشتر به مقاله فناوری و نوآوری در صنعت مهندسی و ساخت مراجعه کنید).

نکته مهم: این ابزارها را به‌عنوان مکمل تعاملات حضوری به کار بگیرید، نه جایگزین آن‌ها!

۵.۳. ترویج همکاری نزدیک

ترویج ارتباط حضوری: تشویق تعاملات حضوری، همکاری را بهبود می‌بخشد. اشتراک‌گذاری فضای اداری میان اعضای تیم یا انجام بازدیدهای منظم از محل پروژه، از جمله راهکارهای مؤثر است.

رسیدگی سریع به مشکلات: در صورت بروز مشکلات ارتباطی، باید آن‌ها به‌طور سریع و سازنده برطرف شوند تا از گسترش آن‌ها جلوگیری گردد.

رهبری: نشان دادن مهارت‌های ارتباطی مؤثر از طریق رفتار و عملکرد مدیر پروژه، موجب ترغیب سایر اعضای تیم به رعایت این اصول خواهد شد.



۴. برنامه‌ریزی پیشگیرانه برای ریسک‌ها

هر پروژه با چالش‌ها، تغییرات و رویدادهای غیرمنتظره‌ای مواجه خواهد شد. از طریق برنامه‌ریزی مناسب، امکان کاهش این ریسک‌ها فراهم خواهد شد. برخی اقدامات کلیدی عبارتند از:

- ارزیابی ریسک‌ها به‌صورت تیمی: برگزاری جلسات برای شناسایی ریسک‌های بالقوه پروژه و تحلیل آن‌ها
- برنامه‌ریزی سناریوهای مختلف: بررسی سناریوهای مختلف و آماده‌سازی استراتژی‌های لازم برای مقابله با آن‌ها
- ایجاد برنامه‌های جایگزین: تخصیص منابع اضافی برای تاخیرها، تغییرات و شرایط اضطراری

- مدیریت تغییرات پروژه: استفاده از دستور کارهای رسمی برای ثبت تغییرات پروژه، به منظور جلوگیری از بروز مشکلات مالی و حقوقی

۵. پایش مداوم شاخص‌های مالی پروژه

شناسایی ریسک‌ها، امکان پیش‌بینی مشکلات احتمالی را فراهم می‌کند، اما پایش دقیق اعداد و ارقام، وضعیت جاری پروژه را نشان خواهد داد. برخی شاخص‌های کلیدی که باید تحت نظر قرار گیرند، عبارت‌اند از:

۱.۵. حاشیه سود

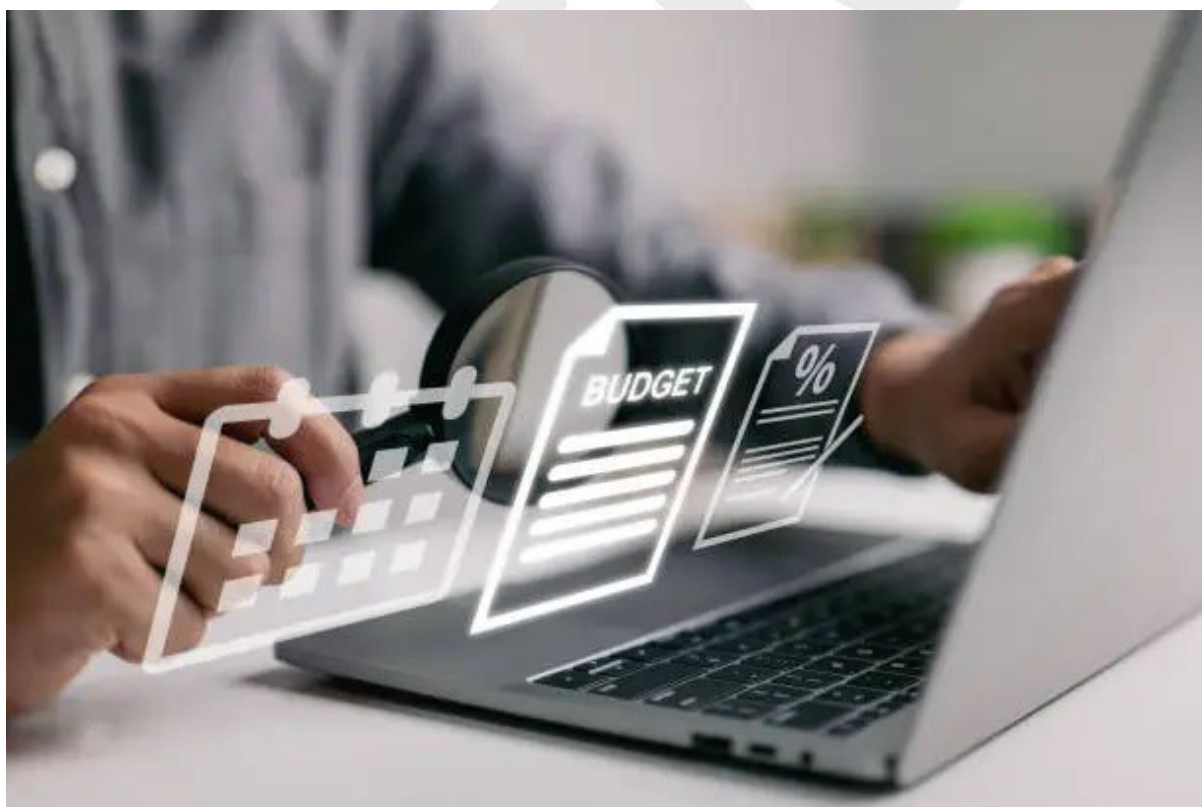
مقایسه حاشیه سود ناخالص با حاشیه سود خالص برای درک سود واقعی پروژه پس از کسر تمام هزینه‌ها.

۲.۵. جریان نقدینگی

بررسی جریان نقدی خالص و مقایسه آن با جریان نقدی پیش‌بینی‌شده برای اطمینان از تامین مالی پایدار پروژه (برای مطالعه بیشتر به مقاله [مفاهیم مقدماتی تامین مالی پروژه \(Project Finance\)](#) مراجعه کنید).

۳.۵. انحراف هزینه‌ها

مقایسه هزینه واقعی پروژه با بودجه تعیین‌شده برای شناسایی هرگونه افزایش هزینه و اصلاح سریع آن.



۴.۵. سرمایه در گردش

محاسبه اختلاف دارایی‌های جاری از بدهی‌های جاری به منظور سنجش توانایی مالی پروژه در پرداخت تعهدات کوتاه‌مدت.

۵.۵. ساعات کاری نیروی انسانی

بررسی ساعات کاری برنامه‌ریزی‌شده در برابر ساعات کاری واقعی برای مدیریت کارایی تیم‌ها.

۶.۵. زمان بیکاری نیروی انسانی

محاسبه نسبت ساعات بیکاری به کل ساعات کاری برای شناسایی نقاط ضعف بهره‌وری و بهینه‌سازی زمان کار. پایش مستمر این شاخص‌ها، امکان شناسایی مشکلات در مراحل ابتدایی و اصلاح آن‌ها را پیش از تبدیل شدن به بحران، فراهم خواهد کرد (در مقاله [کنترل و کاهش ریسک در سازمان‌های فعال در صنعت ساخت](#) به این موضوع پرداخته شده است).

در این مقاله به سؤالات زیر پاسخ داده شده است

۱. چگونه می‌توان تاخیرها، هزینه‌های اضافی و کاهش کیفیت را در پروژه‌های صنعت ساخت مدیریت کرد؟
۲. نقش تیم‌سازی و توسعه مهارت‌ها در موفقیت پروژه‌های صنعت ساخت چیست؟
۳. چگونه می‌توان با برنامه‌ریزی و پیش‌بینی ریسک‌ها، مشکلات پروژه را کاهش داد؟
۴. چطور نظارت بر شاخص‌های مالی، موفقیت پروژه را تضمین می‌کند؟

جایگاه این مبانی در آموزش‌های موسسه ACEMI

در نقشه راه جامع مدیریت ساخت موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی‌پور، در سطح مهارت‌های سخت (کارشناسی-اجرایی) دوره‌ای تحت عنوان [مدیریت ساخت در طول چرخه حیات پروژه \(پروژه‌های ساختمانی، زیرساختی و صنعتی\)](#) با هدف ترویج دانش مدیریت ساخت در کشورمان، به شکلی کاربردی ارائه گردیده است همچنین این موسسه اقدام به برگزاری دوره‌هایی از جمله [فرآیند یکپارچه برنامه‌ریزی، زمانبندی، ارزیابی و کنترل پروژه و مدیریت یکپارچه مالی، حسابداری و هزینه](#) نموده است که تسلط بر این مبانی برای مدیریت زنجیره تامین در پروژه‌های صنعت ساخت الزامی می‌باشد. جهت آشنایی با نحوه برگزاری و زمان برگزاری دوره‌های آموزشی این موسسه، می‌توانید به [تقویم آموزشی](#) موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی‌پور مراجعه نمایید.

dralavipour.com



برای دریافت مقالات بیشتر در خبرنامه موسسه ACEMI عضو شوید.

با ما همراه باشید موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی پور	
+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۴۵	+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۵۰
info@dralavipour.com	ACEMI
ACEMI_social	Alavipour_pm
ACEMI_channel	Alavipour_pm

