



## کارخانجات فرآوری و ساخت قطعات خودرو ایران (سهامی خاص)

### دستورالعمل بودجه بندی ، مدیریت کنترل هزینه و محاسبه کارایی پروژه ها

QSW- 09- 013

ویرایش	تاریخ صدور	صفحه ویرایش	شرح صدور	تهیه کننده	تأیید کننده	تضمین کیفیت	تصویب کننده
ص ۰	۸۷/۹/۲	—	بنا				

تحویل شد.

به

نسخه تحت کنترل شماره در صفحه در تاریخ تهیه کپی و تکثیر از نسخه تحت کنترل ممنوع می باشد.

ویرایش : صفر	<b>دستورالعمل</b>	
بخش قسمت	<b>بودجه بندی , مدیریت کنترل هزینه و محاسبه کارایی پروژه ها</b>	
صفحه ۱ از ۸	<b>QSW -09 - 013</b>	

کارخانجات فرآوری و ساخت قطعات خودرو ایران (سهامی خاص)

## ۱-هدف :

هدف از تدوین این دستورالعمل تشریح نحوه برآورد و تعیین بودجه هزینه های مستقیم و غیر مستقیم اجرای برنامه های عملیاتی تکوین پروژه ها ، اعمال مدیریت بر انحرافات هزینه های واقعی در مقایسه با بودجه ، نظارت بر ثبت صحیح مخارج واقعی در حسابها جهت افزایش قابلیت اعتماد شاخص ها و صورتهای مالی می باشد .

## ۲- محدودده کاربرد:

محدوده کاربرد این دستورالعمل برای کلیه پروژه های سازمان است.

## ۳- مسئولیت ها و مهارتهای لازم :

مسئولیت اجرای مفاد این دستورالعمل و هماهنگی های لازم با مدیر اجرایی هر پروژه ،مدیر مالی و مدیر امور پروژه ها می باشد .

## ۴- ابزار و تجهیزات :

استاندارهای مدیریت پروژه PMBOK تکنیکهای ارزش کسب شده

## ۵- مآخذ و مراجع :

مآخذ: استاندارهای مدیریت پروژه PMBOK تکنیکهای ارزش کسب شده

مرجع این دستورالعمل عبارتند از:

فرم برآورد هزینه مستقیم فعالیت‌های برنامه زمان بندی پروژه (QSF-09-050)

فرم برآورد هزینه های غیر مستقیم (دستمزد و سربار) پروژه (QSF-09-051)

فرم جدول برآورد بودجه (هزینه های مستقیم و غیر مستقیم) پروژه ها برای سال .....۱۳ (QSF-09-053)

فرم گزارش هزینه های واقعی پروژه ها (پرداختهای مستقیم ) (QSF-09-054)

فرم گزارش مقایسه ای هزینه های واقعی با بودجه مصوب پروژه ها (QSF-09-055)

فرم گزارش کارکرد (نفرساعت) ماه.....اعضای تیم پروژه ها Time Sheet (QSF-09-057).

فرم گزارش وضعیت عملکرد بودجه و کارایی پروژه : (QSF-09-058)

ویرایش : صفر	<b>دستورالعمل</b>	
بخش قسمت		
صفحه ۲ از ۸	<b>QSW -09 - 013</b>	کارخانجات فرآوری و ساخت قطعات خودرو ایران (سهامی خاص)

## ۶- روش

### ۶-۱- تعاریف :

-**بودجه** : صورت برآورد ریز هزینه های مستقیم و غیر مستقیم اجرای فعالیتهای پروژه است .

-**انحراف مساعد** : هر مقدار پرداخت کمتر از بودجه برآوردی را انحراف مساعد می گویند .

-**انحراف نامساعد** : میزان اضافه پرداخت هزینه نسبت به بودجه برآوردی آن قلم از هزینه را انحراف نامساعد می گویند . انحراف مساعد یا نامساعد باید تحلیل شود.

-**Cash Flow**: صورت جریان نقدینگی مورد نیاز در واحد زمانی طی مدت برنامه ریزی شده جهت اجرای پروژه است.

-**شاخص CPI**: شاخص عملکرد هزینه ای پروژه Cost Performance Index عامل کارایی هزینه که رابطه بین هزینه های واقعی صرف شده و ارزش پولی کار فیزیکی انجام شده را نشان می دهد این شاخص از حاصل تقسیم ارزش پولی کسب شده بر میزان هزینه های واقعی در مقطع بدست می آید . همچنین کارایی عملکرد بودجه برنامه زمان بندی از حاصل تقسیم بودجه برآوردی بر میزان هزینه های واقعی محاسبه می شود . اگر CPI برابر ۱ شود یعنی هزینه های واقعی پروژه مطابق با بودجه برنامه زمان بندی است . در صورتیکه کمتر از عدد ۱ شود نشان از افزایش مخارج پروژه به نسبت بودجه برنامه زمان بندی است و اگر شاخص بزرگتر از ۱ شود یعنی میزان مخارج واقعی در مقایسه با بودجه کمتر می باشد . با توجه به مصوبه گروه قطعات خودرو عظام حد مناسب شاخص CPI بین ۰/۹ تا یک بوده و انحراف بیش از ۰/۱ غیر مجاز است .

-**شاخص SPI**: شاخص عملکرد برنامه زمان بندی پروژه Schedule Performance Index که از حاصل تقسیم پیشرفت فیزیکی بر پیشرفت برنامه ای بدست می آید . اگر شاخص برابر با ۱ باشد یعنی عملکرد پروژه مطابق با برنامه زمان بندی پیش می رود . در صورتیکه بیشتر از ۱ باشد پیشرفت پروژه جلوتر از برنامه بوده که البته فاکتور هزینه و کیفیت تحویل کار در این صورت باید دقیق کنترل شود و اگر شاخص کمتر از یک باشد به این معنی است که پروژه نسبت به برنامه زمان بندی عقب تر بوده و دارای تاخیر است حد انحراف مجاز برای این شاخص برابر مصوبه فرآیند مدیریت پروژه گروه قطعات خودرو عظام ۲۰٪ بوده و انحراف بیش از این مقدار غیر مجاز است .

-**ذخیره مدیریت MR**: Management Reserve میزان بودجه برآوردی به ازای درصدی از بودجه به نسبت پیچیدگی و هزینه کل پروژه است که به پیشنهاد مدیر مالی ، مدیر اجرایی پروژه و مدیر پروژه ها برای پروژه تعیین و توسط مدیریت تصویب می شود . این ذخیره جهت پوشش هزینه های پیش بینی نشده در نظر گرفته می شود و در

ویرایش : صفر	<b>دستورالعمل</b>	
بخش قسمت		
صفحه ۳ از ۸	<b>QSW -09 - 013</b>	کارخانجات فرآوری و ساخت قطعات خودرو ایران (سهامی خاص)

اختیار مدیر پروژه قرار نمی گیرد . امور مالی از پرداخت هزینه های پروژه که بیش از رقم بودجه (منهای ذخیره مدیریت) باشد بدون مجوز مدیرعامل خود داری می نماید .

**-بودجه برنامه زمان بندی :** بودجه برنامه زمان بندی هزینه اجرای هر یک از فعالیتهای پروژه (هزینه مستقیم) طبق برنامه زمان بندی است.

**-هزینه مستقیم :** هزینه هایی که برای اجرای فعالیتهای پروژه به صورت مستقیم پرداخت می شود شامل خرید مواد تجهیزات ابزار و ماشین آلات خدمات مختلف نظیر جرثقیل حمل و نقل و مأموریت های اداری و ... است که اگر به پروژه اختصاص داده نشود انجام کارها متوقف می گردد . این هزینه ها در زمان تدوین برنامه زمان بندی برای هر فعالیت برآورد می شود .

**-هزینه غیر مستقیم :** هزینه های سربار کارخانه و حقوق دستمزدهای غیر مستقیم اعضای تیم اجرایی پروژه که مستقیم در اجرای فعالیتهای پروژه نقش ندارند . این هزینه ها هر ماه توسط مدیران پروژه و اعضای تیم پروژه ها بوسیله فرم Time Sheet به امور مالی جهت تسهیم هزینه حقوق و دستمزد پرداختی به ازای هر پروژه ارائه می گردد .

## ۲-۶- روش کار :

### ۱-۲-۶- قبل از اجرای عملیات پروژه :

۲-۶-۱-۱- پس از تصویب اجرای پروژه امور مالی در اولین گام اقدام به تعریف کد شناسه پروژه در سیستم مکانیزه مالی جهت ثبت هزینه های واقعی پروژه به مرکز مربوطه و کنترل حساب آن نموده و شماره اختصاصی کد شناسه آن پروژه را به امور پروژه ها و مدیر اجرایی پروژه جهت استفاده در کلیه اسناد و مکاتبات اعلام می نماید.

۲-۶-۱-۲- هزینه اجرایی و میزان سرمایه گذاری مورد نیاز اعم از سرمایه ثابت و در گردش پروژه در طرح توجیهی برآورد می شود و همزمان با نهایی شدن برنامه زمان بندی اجرایی ، بودجه برنامه زمان بندی بازنگری و نهایی می گردد .

۲-۶-۱-۳- بودجه برنامه زمان بندی که شامل هزینه های مستقیم (منابع مورد نیاز) اجرای هر یک از فعالیتهای برنامه پروژه (قیمت فعالیتها) می باشد طی فرم فرم برآورد هزینه مستقیم فعالیتهای برنامه زمان بندی پروژه (QSF-09-050) برآورد شده و به فعالیتهای برنامه زمان بندی تخصیص داده می شود . مجموع هزینه اجرایی کل پروژه بودجه برنامه زمان بندی پروژه است .

ویرایش : صفر	<b>دستورالعمل</b>	
بخش قسمت		
صفحه ۴ از ۸	<b>QSW -09 - 013</b>	کارخانجات فرآوری و ساخت قطعات خودرو ایران (سهامی خاص)

۶-۲-۱-۴- با تعیین بودجه برنامه زمان بندی پروژه ، قیمت و ارزش وزنی هر بسته کاری Work Package (توسط نرم افزارهای کنترل پروژه ) تعیین و صورت جریان نقدینگی مورد نیاز در طول مدت زمان اجرای پروژه Cash Flow تهیه و جهت تصویب به مدیرعامل ارائه می شود .

۶-۲-۱-۵- جهت محاسبه هزینه های غیر مستقیم و سهم آنها در اجرای پروژه (هزینه دستمزد کارکنان و سربار کارخانه) مدیر پروژه به وسیله فرم برآورد هزینه های غیر مستقیم (دستمزد و سربار) پروژه (QSF-09-051) هزینه های مذکور را برآورد و به امور مالی اعلام می نماید .

۶-۲-۱-۶- امور پروژه ها همزمان با تدوین بودجه جامع سال بعد سازمان ، بودجه تمامی پروژه ها (هزینه های مستقیم و غیر مستقیم) را طی فرم جدول برآورد بودجه (هزینه های مستقیم و غیر مستقیم) پروژه ها برای سال .....۱۳ (QSF-09-053) تهیه و به امور مالی ارائه می نماید . امور مالی ضمن لحاظ لیست بودجه پروژه ها در بودجه جامع سازمان باید به نحوی برنامه ریزی نماید که منابع مالی مورد نیاز در زمان مقرر تامین و به پروژه اختصاص یابد .

#### ۶-۲-۲- حین اجرای عملیات پروژه :

۶-۲-۲-۱- مدیر پروژه گزارش هزینه های واقعی فعالیتهای برنامه زمان بندی را براساس فرم گزارش هزینه های واقعی پروژه ها (پرداختهای مستقیم ) (QSF-09-054) به PMO و امور مالی اعلام می نماید . براساس فرم مذکور باید هزینه واقعی فعالیتهای انجام شده مطابق برنامه زمان بندی همراه با مستندات مربوطه توسط مدیر پروژه اعلام شود. برای هزینه هایی که در بودجه برنامه زمان بندی پیش بینی نشده اند در فرم مذکور قسمت ID No عبارت پیش بینی نشده قید می شود .

۶-۲-۲-۲- امور PMO با ثبت اطلاعات واقعی و به روز رسانی برنامه زمان بندی پروژه در هر دوره گزارش گیری لیستی از هزینه های انجام شده طی آن دوره در مقایسه با بودجه برنامه زمان بندی را جهت کنترل و مطابقت حسابها طی فرم گزارش مقایسه ای هزینه های واقعی با بودجه مصوب پروژه ها (QSF-09-055) تنظیم و به مدیر پروژه و امور مالی ارائه می نماید . مدیران پروژه باید هر ماه گزارش هزینه های انجام شده در مقایسه با بودجه پروژه را با امور مالی مطابقت داده و رفع مغایرت نمایند . بعد از کنترل و رفع مغایرتها شاخص CPI نهایی توسط PMO جهت گزارش و تحلیل انحرافات محاسبه و به مدیر پروژه اعلام می شود .

۶-۲-۲-۳- مدیران پروژه و اعضای تیم اجرایی هر ماه طبق فرم گزارش کارکرد (نفرساعت) ماه.....اعضای تیم پروژه ها (QSF-09-057) Time Sheet .

صورت کارکرد در پروژه ها (نفر ساعت) را ثبت و به امور مالی گزارش می دهند . امور مالی براساس گزارش فوق نسبت به محاسبه هزینه نفر ساعت صرف شده و تعیین سهم هر پروژه اقدام می نماید .

## دستور العمل

بودجه بندی ، مدیریت کنترل هزینه و محاسبه کارایی پروژه ها

QSW -09 - 013



کارخانجات فرآوری و ساخت قطعات خودرو ایران (سهامی خاص)

ویرایش : صفر

بخش قسمت

صفحه ۵ از ۸

۶-۲-۲-۴- کلیه درخواستهای کالا از انبار که مربوط به پروژه باشد فقط با درخواست مدیر پروژه با ذکر عنوان نام پروژه و شماره کد شناسه پروژه صادر و قابل تحویل خواهد بود . انبار ضمن کنترل درخواست کالا در صورت موجودی حواله درخواست را به نام پروژه صادر نموده و در صورت عدم موجودی درخواست خرید را با ذکر مشخصات و کد شناسه و مصرف پروژه صادر می نماید .

**مجدد تاکید می گردد به دلیل جلوگیری از بروز اشتباه و ایجاد امکان ردیابی سریع جهت کنترل حسابها قید شماره شناسه و مصرف پروژه از سوی مدیر پروژه در زمان صدور درخواست کالا از انبار مطابق الگوی ذیل الزامی می باشد .**

۶-۲-۲-۵- مدیران پروژه باید کلیه اسناد و مدارک مالی اعم از فاکتورها / رسید ها / پرداختهای مستقیم / گزارشات ماموریت و هر گونه سند مربوط به پروژه را ضمن ضمیمه نمودن به فرم گزارش هزینه ها به شماره C که مطابق برنامه زمان بندی اجرای عملیات انجام شده است ، کد شناسه پروژه مورد نظر را بر اسناد مربوطه جهت ایجاد امکان ردیابی و ثبت صحیح اسناد حسابداری قید نموده و به امور مالی ارائه نمایند . امور مالی براساس اطلاعات اعلام شده از سوی مدیران پروژه نسبت به صدور سند حسابداری و اعمال در حساب پروژه اقدام خواهد نمود .

۶-۲-۲-۶- برای آن دسته از مواردی که هزینه آنها در بودجه پیش بینی نشده حسب مورد مدیر پروژه هزینه های پرداخت شده را در فرم گزارش هزینه های واقعی پروژه ها (پرداختهای مستقیم) (QSF-09-054) با قید عنوان **پیش بینی نشده** در ستون ID No به امور مالی و PMO گزارش می نماید . این هزینه ها تا زمانی که کل پرداختهای پروژه بیشتر از بودجه برآوردی نگردد بدون مجوز مدیریت از محل اعتبار مصوب بودجه پروژه پرداخت شده و در گزارش تحلیل انحرافات شاخص CPI تحت عنوان انحرافات خطای پیش بینی اعلام می شود . چنانچه در هر مقطع مجموع کل پرداختها به پروژه از اعتبار بودجه تخصیصی بیشتر شود فقط با تایید مدیر عامل از محل ذخیره مدیریت قابل پرداخت می باشد همچنین در صورتیکه مجموع هزینه های واقعی پروژه از کل اعتبار و ذخیره مدیریت افزایش یابد ضمن بررسی موضوع تخصیص بودجه فقط با مجوز مدیر عامل امکان پذیر است .

ویرایش : صفر	<b>دستورالعمل</b>	
بخش قسمت		
صفحه ۶ از ۸	<b>QSW -09 - 013</b>	کارخانجات فرآوری و ساخت قطعات خودرو ایران (سهامی خاص)

۶-۲-۷- مبنای محاسبه شاخص CPI بودجه اجرایی برنامه زمان بندی (بدون ذخیره مدیریت) می باشد.

۶-۲-۸- کارایی پروژه از حاصل ضرب شاخص SPI و CPI تقسیم بر عدد ۱۰۰ بدست می آید . کارایی پروژه ها براساس گزارش عملکرد هزینه و درصد پیشرفت کارهای انجام شده در مقایسه با برنامه زمان بندی و بودجه مصوب از طریق جدول ذیل محاسبه و تعیین وضعیت می گردد :

### جدول محاسبه کارایی عملکرد پروژه Performance با توجه به شاخص های SPI&CPI

ردیف	دامنه کارایی	تحلیل وضعیت	حد وضعیت	کد سطح (گرید)	تحلیل کارایی	حد کارایی به نسبت وضعیت $P = SPI \times CPI / 100$
۱	$SPI > 100$ $CPI > 100$	جلوتر از برنامه / بدون انحراف زمانی و مالی	بسیار عالی	A	پروژه با هزینه کمتر از بودجه جلوتر از برنامه زمان بندی است البته کنترل کیفیت خیلی دقیق تر انجام شود	$P > 100$
۲	$SPI = 100$ $CPI = 100$	طبق برنامه زمان بندی و طبق بودجه برآورد شده	عالی	B	پروژه دقیقاً مطابق با برنامه زمان بندی و با هزینه برابر با بودجه بدون انحراف اجرا می شود کیفیت باید دقیق تحت کنترل باشد	$P = 100$
۳	$SPI > 80$ $CPI > 90$	جلوتر از برنامه انحراف ناچیز	خوب	C	پروژه با انحراف در حد مجاز در حال اجرا بوده لازم است کیفیت تحت کنترل باشد	$72 < P < 100$
۴	$SPI = 80$ $CPI = 90$	انحراف مجاز	مطلوب	D	پروژه با انحراف مجاز در دامنه مجاز پیش میرود ولی ریسک قرارگیری در وضعیتهای بحرانی و نامطلوب برآن وارد است	$P = 72$
۵	$SPI < 80$ $CPI > 90$	عقب تر از برنامه انحراف هزینه مساعد	تقریباً نا مطلوب	E	پروژه از برنامه زمانی عقب تر است ولی هزینه بیش بودجه نشده است باید ریسک زمانی کاهش یابد	$0 < P < 72$ $72 < P < 100$
۶	$SPI > 80$ $CPI < 90$	جلو تر از برنامه انحراف مالی نامساعد	نا مطلوب	F	پروژه تقریباً مطابق برنامه ولی با هزینه بیش از پیش یعنی جلو می رود ریسک ورود به ناحیه بحرانی برآن وارد است	$0 < P < 72$ $72 < P < 100$
۷	$SPI < 80$ $CPI < 90$	عقب تر از برنامه انحراف زمانی و هزینه ای غیرمجاز نامساعد	بسیار نا مطلوب و بحرانی	G	پروژه عقب از برنامه بوده و بیش از بودجه برای آن هزینه می شود نیاز به بررسی ویژه و تصمیم گیری استراتژیک دارد	$P < 72$

با توجه به عدد P (حاصل ضرب SPI, CPI) دامنه سطح کارایی و گرید پروژه مطابق جدول بالا تعیین می شود. براساس استانداردهای مدیریت پروژه حد مطلوب برای شاخصهای عملکرد عدد ۱۰۰ بدون انحراف می باشد . طبق فرآیند مصوب مدیریت پروژه گروه قطعات خودرو عظام انحراف بیش از ۲۰٪ در شاخص تحقق برنامه زمان بندی SPI و بیش از ۱۰٪ در شاخص عملکرد هزینه ای CPI غیر مجاز بوده و قابل پذیرش نمی باشد . حد پذیرش کارایی پروژه ها با در نظر گرفتن فرجه انحراف فرآیند مصوب در دامنه بین عدد ۷۲ تا ۱۰۰ تعیین می شود . پروژه هایی که گرید آنها در سطح E&F&G قرار می گیرد پروژه هایی هستند که عملکرد آنها نسبت به برنامه انحراف غیر مجاز داشته یا از برنامه زمان بندی عقب و دارای تاخیر هستند و یا هزینه واقعی آنها بیش از اعتبار بودجه برآوردی پرداخت شده است .

ویرایش : صفر	<b>دستورالعمل</b>	
بخش قسمت	<b>بودجه بندی , مدیریت کنترل هزینه و محاسبه کارایی پروژه ها</b>	
صفحه ۷ از ۸	<b>QSW -09 - 013</b>	کارخانجات فراوری و ساخت قطعات خودرو ایران (سهامی خاص)

۶-۲-۹- مدیر پروژه باید دلایل انحرافات عملکرد در مقایسه با برنامه زمان بندی پروژه را اعلام نموده ، اقدام اصلاحی و پیشگیرانه برای رفع مغایرتها و کاهش انحرافات را تعریف نماید . عوامل اصلی انحرافات بودجه ای در ۵ دسته به شرح ذیل است :

الف : انحرافات برنامه ریزی ناشی از عدم پیش بینی دقیق

ب: انحرافات بودجه ای ناشی از عدم تخصیص به موقع بودجه مورد نیاز پروژه

ج : انحرافات مدیریتی ناشی از عملکرد نامناسب مدیر و تیم اجرایی پروژه

د: انحرافات ناشی از عوامل خارج از کنترل محدوده پروژه همچون افزایش ناگهانی قیمتها و یا تغییرات قوانین و مقررات

ه : انحرافات ناشی از حوادث و عوامل غیر مترقبه

۶-۲-۱۰- بعد از رفع مغایرتها حساب پروژه با هزینه های واقعی صرف شده امور پروژه ها هر ماه گزارش وضعیت مالی هر پروژه را مطابق فرم گزارش وضعیت عملکرد بودجه و کارایی پروژه: (QSF-09-058) همراه با تحلیل انحرافات تهیه و اعلام می نماید .

۶-۲-۱۱- **بازنگری پروژه ها :** برای پروژه هایی که شاخص کارایی آنها در موقعیت نامطلوب (حالت‌های E&F&G) که عدد P کمتر از ۷۲ قرار می گیرد لازم است ضمن بررسی ویژه از سوی مدیر پروژه و مدیریت عامل طرح توجیهی آنها مجدد بازنگری شده و تصمیمات مقتضی برای آنها اخذ شود .

۶-۲-۱۲- مدیران پروژه باید به گونه ای برنامه ریزی و عمل نمایند که حداکثر انحرافات پروژه آنها در دامنه مجاز بوده و مطابق برنامه پروژه را با هزینه مصوب اجرا نمایند . همچنین با نظارت بر وضعیت شاخصهای عملکرد پروژه انحرافات را کنترل و جهت جلوگیری از بروز انحراف غیر مجاز و رفع سریع آنها اقدام نمایند. برای تحقق این موضوع باید ریسکهای پروژه با همکاری تیم اجرایی شناسایی و اقدام مناسب در جهت کاهش اثرات سوء آنها بر پروژه تعیین و اجرا شود. شاخص کارایی پروژه ها و نحوه گزارش دهی از وضعیت پروژه و هزینه های انجام شده طبق فرمهای این دستورالعمل از جمله موارد بسیار مهم در ارزیابی عملکرد مدیران و اعضای تیم پروژه محسوب می شود .

۶-۲-۱۳- بعد از انجام کلیه فعالیتها و شروع بهره برداری از پروژه مدیر پروژه باید گزارش میزان موجودیهای انبار اعم از مواد اولیه و ..... را تهیه به امور مالی و PMO ارائه نماید . همچنین گزارش عملکرد مالی و انحرافات پروژه در مقایسه با بودجه از پیش تعیین شده و گزارش موجودیها باید در گزارش اختتامی پروژه آورده می شود . در غیر این صورت فرم اختتام برای پروژه صادر و تصویب نخواهد شد .

#### ✓ نکات مهم :

نکات مهم در اجرای موثر این دستورالعمل شناسایی و تفکیک هزینه ها، درخواستهای کالا و حواله های انبار مربوط به پروژه از سوی مدیران پروژه و امور انبارها و پیگیری ماهیانه وضعیت مالی می باشد تا امکان تعیین قیمت تمام شده صحیح پروژه از سوی امور مالی میسر شده موجب افزایش قابلیت اعتماد صورتهای و نسبتهای مالی شود . در صورت اجرای کامل این دستورالعمل حساب پروژه ها با عنوان داراییهای در جریان تحصیل در صورت حساب تراز نامه به طور صحیح گزارش شده ، افزایش حسن اعتماد سهامداران در تامین و تخصیص به موقع اعتبار بودجه مورد نیاز پروژه ها را فراهم خواهد ساخت .



ویرایش : صفر	<b>دستورالعمل</b>	
بخش قسمت		
صفحه ۸ از ۸	<b>QSW -09 - 013</b>	کارخانجات فرآوری و ساخت قطعات خودرو ایران (سهامی خاص)

## ۷- ثبت و کنترل :

اطلاعات مربوط به ثبت و کنترل این دستورالعمل در صفحه روتی منعکس می شود. طی استفاده از این دستورالعمل فرم های زیر مورد استفاده قرار گرفته، ثبت و نگهداری می شود.

ردیف	عنوان و کد فرم	توسط	محل نگهداری	مدت نگهداری	مسئول نگهداری
۱	فرم برآورد هزینه مستقیم فعالیتهای برنامه زمان بندی پروژه (QSF-09-050)	مدیر پروژه	PMO	۵سال	PMO
۲	فرم برآورد هزینه های غیر مستقیم (دستمزد و سربار) پروژه (QSF-09-051)	مدیر پروژه	PMO	۵سال	PMO
۳	فرم جدول برآورد بودجه (هزینه های مستقیم و غیر مستقیم) پروژه ها برای سال ...۱۳ (QSF-09-053)	مدیر PMO	PMO	۵سال	PMO
۴	فرم گزارش هزینه های واقعی پروژه ها (پرداختهای مستقیم) (QSF-09-054)	مدیر پروژه	PMO	۵سال	PMO
۵	فرم گزارش مقایسه ای هزینه های واقعی با بودجه مصوب پروژه ها (QSF-09-055)	مدیر PMO	PMO	۵سال	PMO
۶	فرم گزارش کارکرد (نفرساعت) ماه...اعضای تیم پروژه ها Time Sheet (QSF-09-057)	مدیر PMO	PMO	۵سال	PMO
۷	فرم گزارش وضعیت عملکرد بودجه و کارایی پروژه: (QSF-09-058)	مدیر پروژه	PMO	۵سال	PMO

## ۸- پیوست :

مورد ندارد.