



نظامنامه کیفیت (Quality Manual)



شرکت گروه سرمایه‌گذاری هیک (Hic)

کد مدرک: BR.HO.QM.001(3)

تاریخ اجرا	شرح تغییرات	کد سابق	شماره بازنگری
۱۳۸۳/۴/۱۳	تدوین نظام نامه کیفیت (با کد مدرک QM.01)	-	۰
۱۳۸۵/۸/۱۶	بازنگری خط‌مشی کیفیت	-	۱
۱۳۸۶/۱/۲۵	اصلاح تمامی بندها با توجه به ساختار سازمانی هولدینگ	-	۲
۱۳۹۲/۱۲/۲۰	بازنگری کلی نظام‌نامه با توجه ساختار سازمانی و فرایندهای جدید گروه و تغییر کد سند از QM.01 به BR.HO.QM.001	QM.01	۳

عنوان پرونده الکترونیکی	محل ذخیره
BR.HO.QM.001(3).pdf	<ul style="list-style-type: none"> ISO مستندات معتبر \\\Pourmohamadi http://www.hic-iran.com

توزیع نسخ:	
نماینده مدیریت در سیستم کیفیت	شرکت صادرکننده گواهینامه
کلیه معاونت‌ها و مدیریت‌های شرکت مادر	کلیه شرکت‌های تابعه گروه

تهیه‌کنندگان:	
کارشناس سیستم‌ها و روش‌ها	مدیر سیستم‌ها و بهبود سازمانی
سمیرا قلاچ	محمد رحیمی مقدم

تأییدکننده:	تصویب‌کننده:
نماینده مدیریت در سیستم کیفیت	مدیر عامل
شمس ... نعمتی	ابراهیم روزی
تاریخ: ۱۳۹۲/۱۲/۲۰	تاریخ: ۱۳۹۲/۱۲/۲۰





نظام نامه کیفیت (Quality Manual)



«فهرست مندرجات»

۴	۱- مقدمه.....
۶	۲- کلیات نظام نامه.....
۶	۱-۲- هدف سند
۶	۲-۲- دامنه کاربرد
۶	۳-۲- استاندارد مرجع
۶	۴-۲- تعاریف و اصطلاحات
۶	۵-۲- اعتبار مستندات معتبر
۸	۳- مسؤولیت ها
۸	۱-۳- مسؤولیت ها در نظام مدیریت کیفیت
۸	۲-۳- مسؤولیت ها در مستند نظام نامه کیفیت
۹	۳-۳- مسؤولیت ها در مستندات معتبر شرکت
۱۰	۴- نظام مدیریت کیفیت.....
۱۰	۱-۴- نیازمندی های عمومی
۱۴	۲-۴- نیازمندی های مستندسازی
۱۸	۵- مسؤولیت مدیریت
۱۸	۱-۵- تعهد مدیریت
۱۸	۲-۵- مشتری گرایی
۱۹	۳-۵- خط مشی کیفیت
۱۹	۴-۵- طرح ریزی
۲۰	۵-۵- مسؤولیت، اختیار و ارتباطات
۲۶	۶-۵- بازنگری مدیریت
۲۸	۶- مدیریت منابع.....
۲۸	۱-۶- تأمین منابع
۲۸	۲-۶- منابع انسانی
۲۹	۳-۶- زیرساخت



نظام‌نامه کیفیت (Quality Manual)



شرکت گروه سرمایه‌گذاری مکان (SKS)

- ۳۰ محیط کار ۴-۶
- ۳۱ تحقق محصول ۷-۷
- ۳۱ طرح‌ریزی تحقق محصول ۱-۷
- ۳۲ فرآیندهای مرتبط با مشتری ۲-۷
- ۳۴ طراحی و توسعه ۳-۷
- ۳۸ خرید ۴-۷
- ۴۰ تولید ۵-۷
- ۴۴ کنترل وسایل اندازه‌گیری و نظارت بر فرآیند ۶-۷
- ۴۵ اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل و بهبود ۸-۸
- ۴۵ کلیات ۱-۸
- ۴۵ نظارت و اندازه‌گیری ۲-۸
- ۴۷ کنترل محصول نامنطبق ۳-۸
- ۴۸ تجزیه و تحلیل داده‌ها ۴-۸
- ۴۹ بهبود ۵-۸

۱- مقدمه

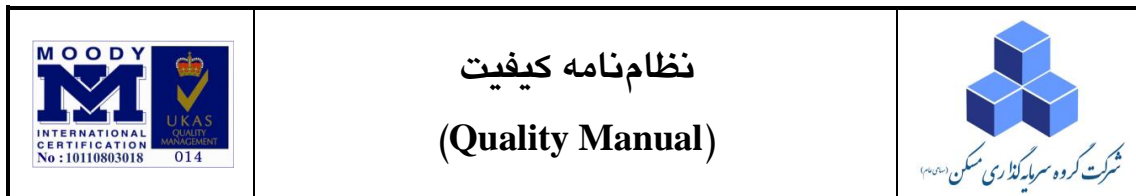
شرکت گروه سرمایه‌گذاری مسکن یکی از بزرگ‌ترین فعالان مسکن در کشور است. این شرکت در ششم اردیبهشت ماه سال ۱۳۶۹ به شماره ثبت ۷۸۸۲۸ جهت پاسخگویی به نیاز مشتریان بانک مسکن و با هدف بنیادین "ایفای نقش در توسعه پایدار کشور" تأسیس گردید. فلسفه وجودی شرکت بر ساخت واحدهای مسکونی بنا شده است. علاوه بر آن در ساخت مجتمع‌های تجاری، اداری و آموزشی و نیز آزادراه، خطوط انتقال آب و آماده‌سازی زمین‌های فعالیت‌های چشمگیری داشته است. بطور کلی ارکان مأموریت این شرکت شامل موارد زیر می‌گردد:

حوزه جغرافیا	حوزه بازار	حوزه محصول
<ul style="list-style-type: none"> ▪ حضور فعال در بخش مسکن استان‌ها یا شهرهای منتخب ▪ حضور موردی در بخش مسکن سایر استان‌ها یا شهرهای کشور ▪ حضور اقتضائی در بازار ساختمان کشور و بازارهای پرونق و قابل رقابت خارج از کشور 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ کلیه مشتریان حقیقی و حقوقی متقاضی واحدها و مجتمع‌های مسکونی ▪ کلیه مشتریان حقیقی و حقوقی متقاضی ابنیه غیرمسکونی و پروژه‌های ساختمانی ▪ توریسیم و مالکیت زمانی ▪ بازارهای سرمایه‌گذاری مستقل از بخش مسکن 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مسکن (انبوه سازی) ▪ شهرک‌سازی (از جمله آماده سازی زمین) ▪ ساختمان (غیرمسکونی، صنعتی و ...) ▪ خدمات مالی و سرمایه‌گذاری ▪ خدمات فنی و مهندسی ▪ خدمات املاک و مستغلات ▪ تولید کالا (مانند مصالح ساختمانی و ...)

شرکت گروه سرمایه‌گذاری مسکن با گسترش حجم پروژه‌ها و دامنه فعالیت‌ها در سال ۱۳۸۲، در بازار بورس اوراق بهادار پذیرفته و به سهامی عام تبدیل شده است. استراتژی‌های این شرکت در سال ۱۳۸۴ مدون گردید و در پی آن چشم‌انداز بلندمدت "پیش‌تاز بودن در بازار مسکن ایران و حضور اثرگذار در سایر بازارهایی که به آن وارد می‌شویم، بر بستر ارزش‌های بنیادین شرکت" در سرلوحه فعالیت‌های آن قرار گرفت.

شرکت گروه سرمایه‌گذاری مسکن که از سال ۱۳۸۵ به دنبال تصویب استراتژی‌ها و بازنگری فرایندها تبدیل به یک شرکت هولدینگ شد، هم‌اکنون دارای ۱۴ شرکت تابعه شامل ۱۱ شرکت ساختمانی و ۳ شرکت پشتیبانی است. شرکت‌های ساختمانی گروه سرمایه‌گذاری مسکن در ۲۸ استان و ۳۶ شهر کشور گسترده شده‌اند و شرکت‌های پشتیبانی زیرمجموعه شامل شرکت مهندسی مشاور، شرکت بازرگانی و شرکت پارس مسکن سامان هستند که به ترتیب وظیفه طراحی، تأمین و بازاریابی و فروش پروژه‌ها را برعهده دارند.

فرایندهای شرکت برای اولین بار در سال ۱۳۸۲ مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت و بر اساس استاندارد ISO 9001:2000 مستندسازی شد. در سال ۱۳۸۵ پروژه مهندسی مجدد فرایندهای کسب و



کار سازمان آغاز گردیده و کلیه فرایندهای سازمان با توجه به مأموریت و استراتژی‌های جدید مورد بررسی قرار گرفت. در این پروژه مقرر گردید شرکت سرمایه‌گذاری مسکن از یک ساختار متمرکز، بزرگ و بوروکراتیک و تک‌فعالیتی، به یک ساختار هولدینگ، نیمه‌متمرکز تا غیرمتمرکز و فعال در بازارهای مختلف تبدیل شود.

- از افتخارات و دستاوردهای شرکت در زمینه‌های مدیریتی می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:
- اخذ تقدیرنامه دو ستاره جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی در سال ۱۳۸۸
- اخذ گواهی‌نامه تعهد به تعالی از جایزه ملی کیفیت ایران
- دریافت گواهی‌نامه ISO 9001:2008 از MOODY INTERNATIONAL در سال ۱۳۹۰
- دریافت تقدیرنامه سه ستاره جایزه ملی تعالی سازمانی در سال ۱۳۹۱

ساختارها، فرایندها و فعالیت‌های شرکت بر پایه ارزش‌های بنیادین زیر بنا نهاده شده است:

- ۱- صداقت و پایبندی به اصول اخلاق حرفه‌ای
- ۲- تمهیدات برای خانه‌دار شدن متقاضیان مسکن
- ۳- التزام به کیفیت و معیارهای فنی و مهندسی در ارائه محصول و خدمات به منظور ماندگاری سرمایه‌های فردی و ملی و ایجاد محیط زندگی مناسب
- ۴- مسؤلیت‌پذیری در قبال مشتریان، جامعه و محیط زیست به عنوان تضمین‌کننده روند ارتقاء و حفظ پیشتازی
- ۵- مسؤلیت‌پذیری جهت ارتقای شرکت با اتکاء بر توانمندسازی و ایجاد انگیزش در کارکنان
- ۶- افزایش اعتماد و پایداری سهامداران از طریق ارزش‌آفرینی برای سهام شرکت

این نظامنامه اولین مدرک سیستم مدیریت کیفیت شرکت است و خواسته‌های آن به عنوان دستورات واحکام قطعی بایستی توسط کلیه کارکنان رعایت گردیده و به اجرا در آید.

۲- کلیات نظامنامه

۲-۱- هدف سند

تشریح نظام مدیریت کیفیت گروه سرمایه‌گذاری مسکن (شامل شرکت مادر و کلیه شرکت‌های تابعه) و مستندات آن و نحوه کنترل سوابق ومدارک و داده‌ها تا اطمینان حاصل گردد که:

- الف) ساخت و سازهای شرکت همواره مطابق با فرایندهای شرکت طراحی، اجرا و تحویل می‌شود.
- ب) همواره کلیه واحدهای سازمانی شرکت براساس فرایندها و مستندات معتبر مورد پایش و کنترل قرار گرفته و سیستم مدیریت کیفیت به‌منظور تضمین کیفیت محصول استقرار یافته است.

۲-۲- دامنه کاربرد

دامنه کاربرد این نظامنامه واحدهای سازمانی شرکت مادر و کلیه شرکت‌های تابعه بوده و کلیه فرآیندها و فعالیت‌های سازمان براساس زنجیره ارزش شرکت را شامل می‌شود.

۲-۳- استاندارد مرجع

سیستم مدیریت کیفیت شرکت براساس الزامات استاندارد ISO 9001:2008 طرح‌ریزی، مستندسازی و استقرار یافته است.

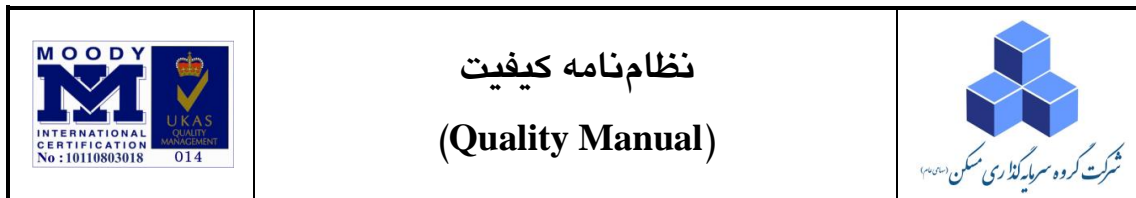
۲-۴- تعاریف و اصطلاحات

واژگان و تعاریف به کار گرفته شده در این سند، منطبق بر تعاریف و اصطلاحات موجود در استاندارد ISO 9000:2005 است.

منظور از واژه "گروه" در سراسر این سند، مجموعه گروه سرمایه‌گذاری مسکن شامل شرکت مادر و کلیه شرکت‌های تابعه است. منظور از واژه "مستند معتبر" در سراسر این سند، کلیه مستندات تحت کنترل سیستم مدیریت کیفیت شرکت است. سایر واژگان و مفاهیم مورد استفاده در مستندات معتبر شرکت که نیاز به تعریف یا تشریح داشته باشد، در همان مستند مربوطه تعریف شده است.

۲-۵- اعتبار مستندات معتبر

نسخه‌های معتبر مستندات با استفاده از مهر سبز "معتبر" مشخص می‌شوند. در مورد نسخه اصلی که در واحدهای تضمین کیفیت گروه نگهداری می‌شوند و جهت تکثیر از آن نسخه استفاده می‌شود، این مهر در پشت صفحات ضرب می‌شود. نسخه اصلی منسوخ شده مستندات با مهر قرمز رنگ "منسوخ" مهور شده و جهت حفظ سوابق، در واحدهای تضمین کیفیت گروه، در پرونده اسناد منسوخ نگهداری می‌گردد.



در صورتی که شرکت فرم یا مجموعه‌ای از فرم‌ها را بصورت فرم‌های الکترونیکی یا نرم‌افزار جاری نماید، می‌بایست مراتب در صورتجلسه‌ای توسط مدیران تضمین کیفیت گروه مستند شود که در این صورت نیازی به نگهداری نسخ فیزیکی آن فرم‌ها و ممهور کردن به مهر سبز "معتبر" وجود ندارد.

۳- مسؤولیت ها

۳-۱- مسؤولیت ها در نظام مدیریت کیفیت

ردیف	اقدام	مسؤول
۱	ایجاد، برقراری و حفظ نظام مدیریت کیفیت و فرایندهای موردنیاز آن	مدیرعامل شرکت مادر/ مدیرعامل شرکت های تابعه/ نماینده مدیریت در سیستم کیفیت
۲	حصول اطمینان از ترویج الزامات مشتری در سازمان	مدیرعامل شرکت مادر/ مدیرعامل شرکت های تابعه/ نماینده مدیریت در سیستم کیفیت
۳	گزارش دهی در زمینه عملکرد سیستم مدیریت کیفیت به مدیریت ارشد سازمان	نماینده مدیریت در سیستم کیفیت/ مدیران تضمین کیفیت گروه
۴	حصول اطمینان از کفایت مستندات نظام کیفیت	مدیریت تضمین کیفیت شرکت مادر/ نماینده مدیریت در سیستم کیفیت

۳-۲- مسؤولیت ها در مستند نظام نامه کیفیت

ردیف	اقدام	مسؤول
۱	اجرای نظام نامه	کلیه واحدهای سازمانی گروه
۲	حصول اطمینان از حسن اجرای مفاد نظام نامه کیفیت	نماینده مدیریت در سیستم کیفیت/ مدیران تضمین کیفیت گروه
۳	نظارت مستمر بر کارایی و اثربخشی فرایندهای سازمان	نماینده مدیریت در سیستم کیفیت/ مدیران تضمین کیفیت گروه
۴	پیشنهاد اصلاح نظام نامه	کلیه واحدها و افراد مرتبط به مدیریت تضمین کیفیت شرکت مادر
۵	صدور مجوز کپی برداری، تکثیر و یا ارسال نظام نامه کیفیت به ذی نفعان داخلی و خارجی از شرکت	نماینده مدیریت در سیستم کیفیت



نظام نامه کیفیت (Quality Manual)



۳-۳- مسؤولیتها در مستندات معتبر شرکت

شرح اقدام	دامنه کاربرد	بیانیه / نظام نامه	شناسنامه گروه فرایند / شرح فرایند	آئین نامه / دستورالعمل / سند راهنما	شناسنامه شغل	نقشه ها و مشخصات فنی
تهیه	گروه	مدیریت سیستمها و بهبودسازمانی شرکت مادر	کمیته فنی و تخصصی	کارشناسان واحدهای مربوطه / کمیته فنی و تخصصی	کمیته فنی و تخصصی	کارشناسان / مشاور طراحی
تأیید	شرکت مادر	نماینده مدیریت در سیستم کیفیت	معاونت / مدیریت تخصصی مربوطه در شرکت مادر	معاونت / مدیریت تخصصی مربوطه در شرکت مادر	مدیریت سیستمها و بهبودسازمانی شرکت مادر	-
	شرکت های ساختمانی	نماینده مدیریت در سیستم کیفیت	معاونت / مدیریت تخصصی مربوطه در شرکت مادر	معاونت / مدیریت تخصصی مربوطه در شرکت مادر	مدیریت سیستمها و بهبودسازمانی شرکت مادر	مدیر دفتر فنی
	سایر شرکتها	نماینده مدیریت در سیستم کیفیت	مدیرعامل شرکت مربوطه	مدیرعامل شرکت مربوطه	مدیریت سیستمها و بهبودسازمانی شرکت مادر	مدیر فنی
تصویب	گروه	مدیرعامل	نماینده مدیریت در سیستم کیفیت	نماینده مدیریت در سیستم کیفیت	مدیرعامل / نماینده مدیریت در سیستم کیفیت	معاون فنی / معاون فنی و اجرایی
توزیع	گروه	مسؤول مدارک و دادهها	مسؤول مدارک و دادهها	مسؤول مدارک و دادهها	مسؤول مدارک و دادهها	مسؤول آرشیو فنی

۴- نظام مدیریت کیفیت

۴-۱- نیازمندی های عمومی

۴-۱-۱- زنجیره ارزش شرکت

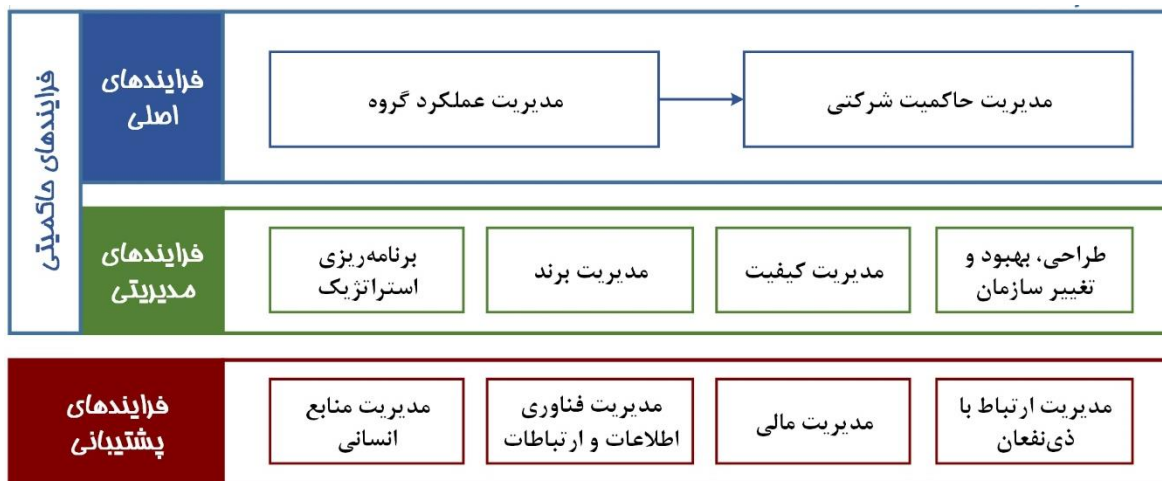
زنجیره ارزش فعالیت های شرکت گروه سرمایه گذاری مسکن بصورت شکل زیر است:



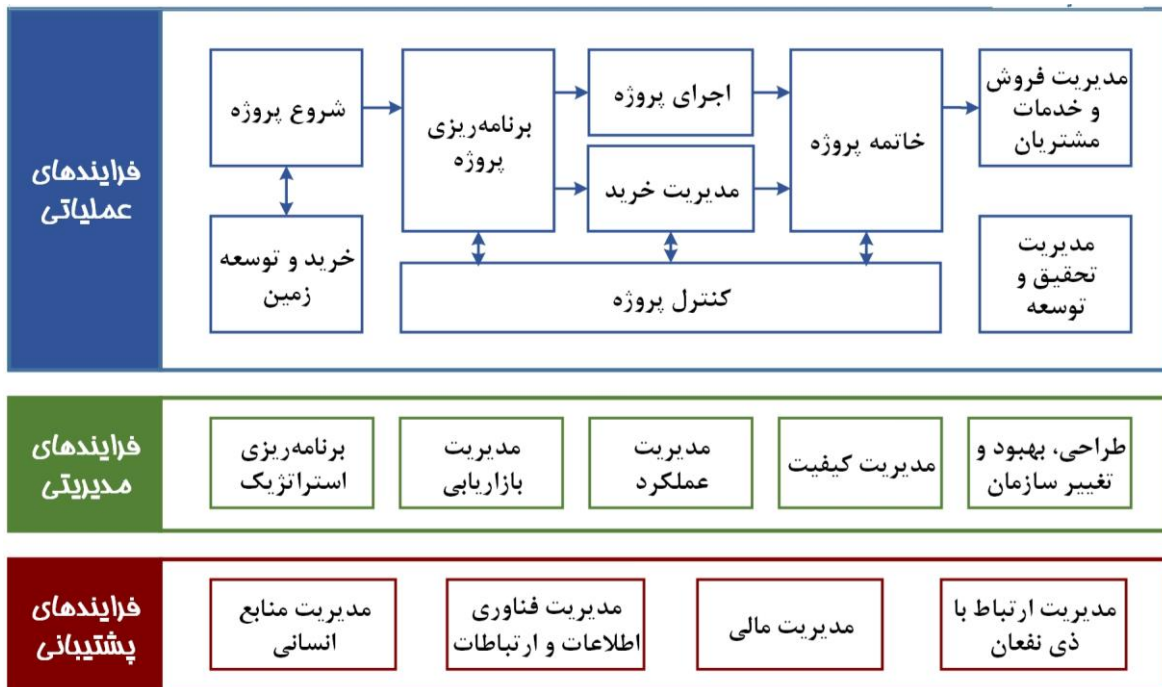
۴-۱-۲- چارچوب فرایندهای گروه

فرآیندهای اثرگذار بر نظام مدیریت کیفیت گروه به تفکیک شرکت مادر، شرکت های ساختمانی، شرکت بازرگانی، شرکت مهندسين مشاور و شرکت پارس مسکن سامان در دو گروه فرایندهای اصلی و فرایندهای پشتیبانی شناسایی شده است. فهرست فرایندهای اثرگذار به همراه توالی و تعامل آنها در چارچوب فرایندی گروه موجود است.

۴-۱-۲-۱- چارچوب فرایندی شرکت مادر



۴-۲-۱-۲- چارچوب فرایندی شرکت‌های ساختمانی سرمایه‌گذاری مسکن

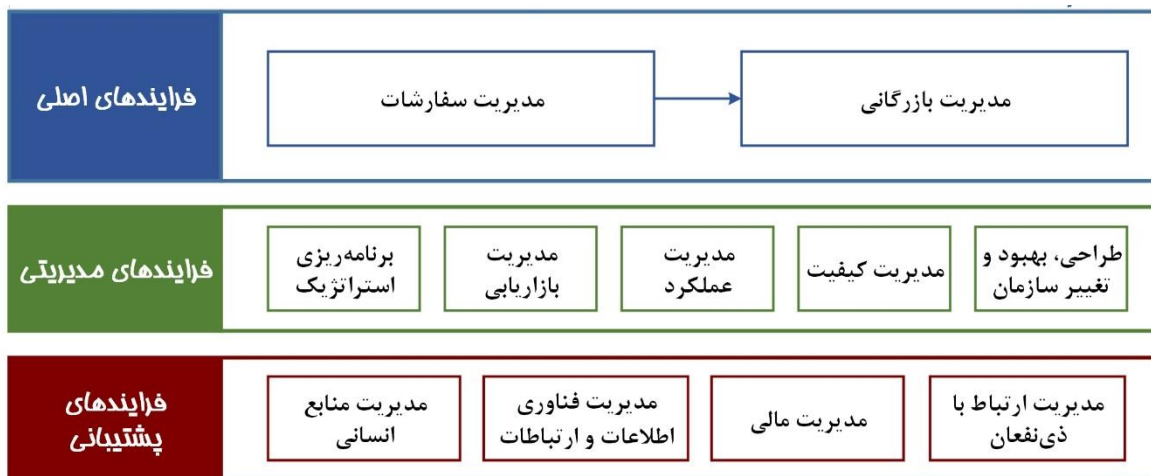




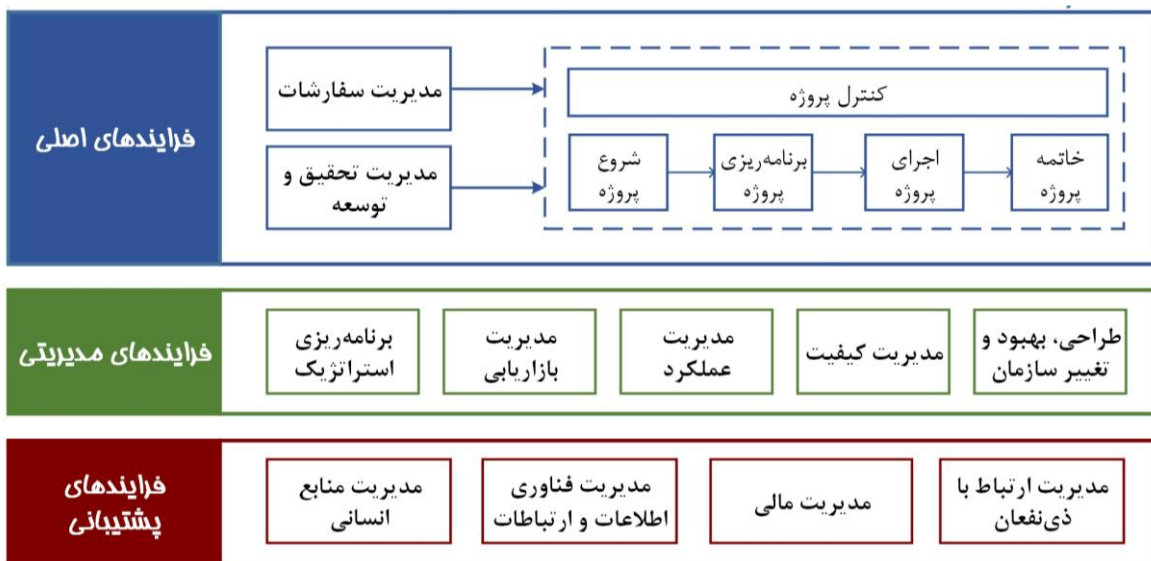
نظامنامه کیفیت (Quality Manual)



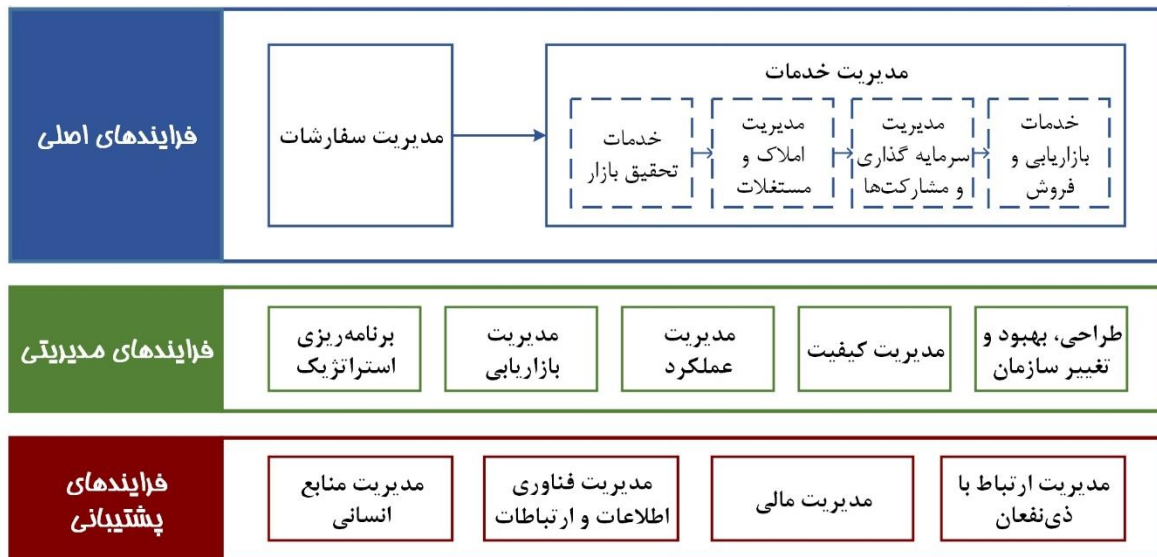
۳-۲-۱-۴ - چارچوب فرایندی شرکت بازرگانی سرمایه گذاری مسکن



۴-۲-۱-۴ - چارچوب فرایندی شرکت مهندسین مشاور سرمایه گذاری مسکن



۴-۱-۲-۵ - چارچوب فرایندی شرکت پارس مسکن سامان



۴-۱-۳ - نحوه اجرای چارچوب فرایندها

در مواردی که گروه اجرای برخی از فرایندهای اثرگذار بر کیفیت از قبیل اجرای پروژه و طراحی نقشهها را به منابع برون سازمانی واگذار می کند، جهت حصول اطمینان از حسن اجرای این فرایندها کنترل های لازم را اعمال می نماید.

نحوه اجرای فرایندهای گروه در مستندات مرتبط که فهرست آنها (Master List) در مدیریت تضمین کیفیت شرکت مادر نگهداری می شود، تشریح شده است.

۴-۱-۴ - ارتباط استاندارد مرجع با نظامنامه

سطح اول و دوم بندهای این نظامنامه در بندهای ۴ تا ۸، منطبق بر بندهای استاندارد ISO 9001:2008 بوده و در هر مورد فرایندها و مستندات ذیربط مشخص شده است. فهرست مستندات مربوط به هر یک از بندهای استاندارد نیز در پیوست ۱ ارائه گردیده است.

۴-۱-۵ - مشخصه های فرایند

مشخصه های فرایندها در مستند شناسنامه فرایند و شرح فرایند، به شرح زیر تعریف شده است:

- اهداف فرایند
- شاخص های اندازه گیری
- نوع فرایند (پشتیبانی یا اصلی)
- صاحبان فرایند (اصلی و فرعی)

- دامنه کاربرد
- مسؤولیت‌ها
- تعاملات و ارتباطات (ورودی‌ها و خروجی‌ها)

۴-۲- نیازمندی‌های مستندسازی

۴-۲-۱- نظام‌نامه کیفیت و مستندات پشتیبان آن

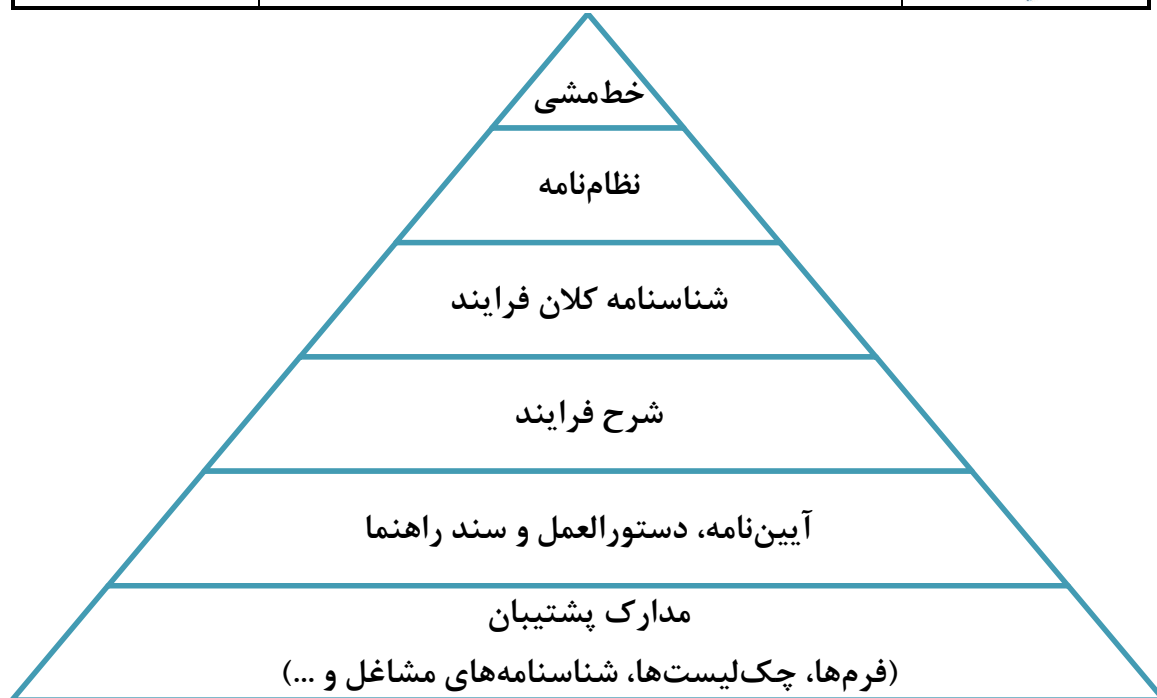
نظام‌نامه کیفیت، نظام مدیریت کیفیت گروه را تشریح و دیدگاه کلان سازمان را در چگونگی تحقق نیازمندی‌های استاندارد ISO 9001:2008 شرح می‌دهد. خط‌مشی کیفیت و دامنه کاربرد نظام مدیریت کیفیت شرکت در نظام‌نامه کیفیت مشخص گردیده است. روال فعالیت‌های موردنیاز جهت سازمان‌دهی و استقرار ارکان مختلف نظام مدیریت، در گروه فرایندهای مدیریت کیفیت (با کد مدرک PD.HO.QM.001) و به شرح فرایندهای زیر تشریح شده است:

کد مدرک	فرایندهای مرتبط با گروه فرایندی مدیریت کیفیت
PR.HO.QM.001	شرح فرایند هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و گزارش‌دهی سیستم مدیریت کیفیت گروه
PR.HO.QM.002	شرح فرایند مدیریت مستندات گروه
PR.HO.QM.003	شرح فرایند ممیزی
PR.HO.QM.004	شرح فرایند بازنگری مدیریت
PR.HO.QM.005	شرح فرایند مدیریت اقدامات اصلاحی / پیشگیرانه

خط‌مشی کیفیت گروه (با کد مدرک ST.HO.QM.01) تدوین شده و با تغییر رویکردهای مدیریت و استراتژی‌های گروه به‌روزرآوری می‌شوند. اهداف کیفیت و برنامه عملیاتی گروه نیز بطور ادواری تعیین و مصوب می‌شود. در انتهای هر دوره نیز عملکرد اهداف کیفیت ارزیابی شده و در شرکت مادر مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

۴-۲-۲- سطوح مستندات معتبر

سطوح مستندات معتبر نظام مدیریت کیفیت گروه دستورالعمل کدگذاری مدارک و مستندات (با کد مدرک IN.HO.QM.005) مشخص گردیده است. این مستندات معتبر در شش سطح بصورت زیر تعریف شده است:

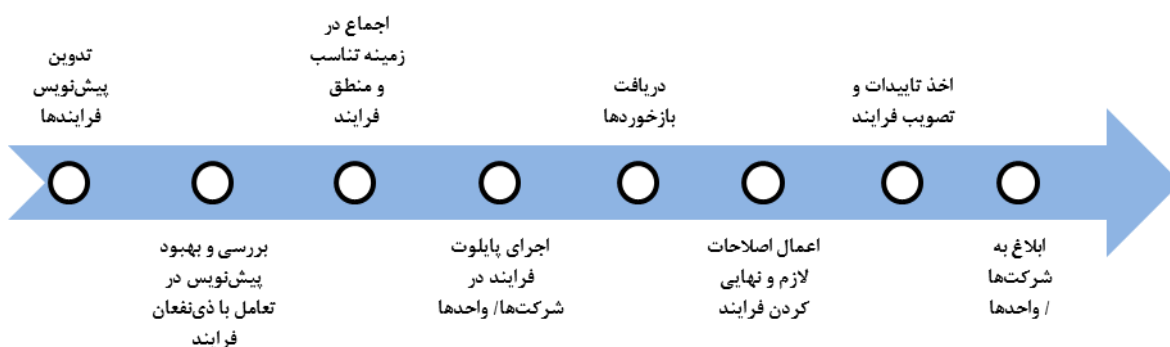


- **خط‌مشی کیفیت:** در این مستند اهداف و برنامه‌های گروه در خصوص ارتقای کیفی ذکر می‌شود.
- **نظامنامه کیفیت:** مستندی است شامل معرفی اجمالی از مجموعه فرآیندها و فعالیت‌هایی که گروه در راه شکل‌دهی و تکوین کیفیت یا به عبارتی "مدیریت کیفیت" انجام می‌دهد.
- **شناسنامه کلان فرایند:** هر گروه فرایندی دارای یک شناسنامه کلان فرایند است که شامل مشخصه‌های آن کلان فرایند به همراه نمودار فرایندها و مستندات مرتبط است.
- **شرح فرایند:** چنانچه نیاز به تشریح بیشتر و گام به گام برای فعالیتی از یک فرایند باشد، برای آن فرایند، شرح فرایند نیز تدوین می‌گردد. در این مستند توضیح داده می‌شود که یک فعالیت، چرا، توسط چه کسی، کجا و چگونه انجام می‌شود.
- **آیین‌نامه:** این مستند ضوابط، مقررات و شرایطی که یک فرایند یا مجموعه‌ای از فعالیت‌های خاص در گروه باید براساس آن انجام شود، شرح می‌دهد.
- **دستورالعمل:** این مستند روش استاندارد را که یک فعالیت خاص در گروه لازم است براساس آن انجام شود، شرح می‌دهد.
- **سند راهنما:** ممکن است یک فرایند دارای پیچیدگی‌هایی باشد و لازم باشد برای انجام بخشی از آن، سند راهنما تهیه شود.
- **مدارک پشتیبان (فرم، پرسشنامه، چک‌لیست و ...):** این مستندات اجرای فرایندها را تسهیل می‌نمایند.

۴-۲-۳- کنترل مستندات

۴-۲-۳-۱- تدوین و بازنگری مستندات

مستندات موردنیاز سیستم مدیریت کیفیت طبق فرایند مدیریت مستندات گروه (با کد مدرک PR.HO.QM.002) تدوین شده، پس از حصول اطمینان از صحت و کفایت آنها، به شرکتها/ واحدهای مربوطه ابلاغ می شود:



۴-۲-۳-۲- نحوه کنترل مستندات

مستندات معتبر گروه در تمامی نقاطی که فعالیت‌های اثرگذار بر کیفیت انجام می‌شوند، در دسترس کارکنان ذیربط قرار داده شده و به شرح زیر تحت کنترل هستند:

- کلیه مستندات تدوین شده، طبق دستورالعمل کدگذاری مدارک و مستندات (با کد مدرک IN.HO.QM.005) کدگذاری شده و قابل شناسایی می‌باشد.
- وضعیت بازنگری و تاریخ تصویب هر سند نیز بر روی آن مشخص است.
- مستنداتی که توزیع می‌گردد، خوانا بوده و سوابق توزیع آنها در دفاتر تضمین کیفیت شرکتها موجود است.
- نسخ معتبر مستندات که حاوی امضاهای تایید و تصویب می‌باشد به مهر سبز رنگ "معتبر" مهور می‌گردند.
- مدارک بی اعتبار و منسوخ به سرعت از تمامی نقاط جمع‌آوری و مهور به مهر قرمز رنگ "منسوخ" شده و یا معدوم می‌گردند.

۴-۲-۳-۳- نحوه دسترسی به مستندات

فهرست اصلی مستندات معتبر شرکت (Master List) (با کد مدرک FO.HO.QM.001) به‌طور مستمر توسط مدیریت تضمین کیفیت شرکت مادر تهیه شده و از طریق مسؤولین مدارک و داده‌ها در



نظام نامه کیفیت (Quality Manual)



اختیار مسئولین تضمین کیفیت شرکتها قرار می گیرد. با مراجعه به این فهرست می توان وضعیت بازرنگری هر سند و تاریخ تصویب آن را شناسایی کرد.

کلیه مستندات شرکت پس از تأیید و تصویب از طریق مسئولین مدارک و داده ها و اتوماسیون در گروه به واحدها و افراد مربوطه ارسال می شود. امکان دریافت کلیه مستندات معتبر گروه از طریق وبسایت گروه (آدرس www.hic-iran.com) نیز وجود دارد.

همچنین سوابق اعمال هرگونه تغییرات در مستندات نیز نگهداری می گردد.

۴-۲-۴ - کنترل سوابق

سوابق کیفیت بصورت نسخه سخت (مکتوب) یا نرم (فایل در رایانه) به روز نگهداری می شوند، به طوری که گویای انطباق عملکرد مؤثر شرکت با خواسته های نظام کیفیت باشند. سوابق کیفیت در شرایطی نگهداری می شوند که امکان دسترسی به آنها به راحتی میسر بوده و از بروز صدمه و آسیب به آنها جلوگیری شود. آن دسته از سوابق کیفیت که بصورت نرم در رایانه نگهداری می شوند، دارای نسخه پشتیبان هستند. این سوابق بدون اجازه کتبی مسئولین تضمین کیفیت نابود نمی شود.

نحوه کنترل سوابق کیفیت، تعیین تکلیف و مدت زمان نگهداری هر یک از آنها به طور شفاف در طبق فرایند مدیریت مستندات گروه (با کد مدرک PR.HO.QM.002) تشریح گردیده است.

۵- مسؤولیت مدیریت

۵-۱- تعهد مدیریت

مدیران ارشد گروه شامل مدیرعامل شرکت گروه سرمایه گذاری مسکن (شرکت مادر)، مدیران عامل شرکت های ساختمانی، مدیرعامل شرکت بازرگانی، مدیرعامل شرکت مهندسی مشاور و مدیرعامل شرکت پارس مسکن سامان می باشند.

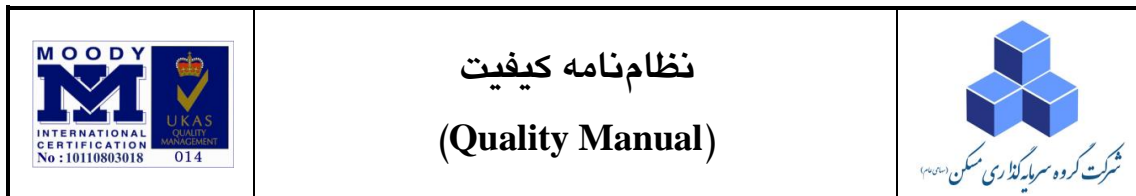
مدیران ارشد گروه، تأمین رضایت مشتری و ارائه محصول مطابق با نیازمندی ها و انتظارات وی را سرلوحه کار خود قرار داده و تعهد خود را نسبت به اجرای مفاد مندرج در خط مشی کیفیت و نیز تحقق نیازمندی های نظام مدیریت کیفیت و بهبود مداوم اثربخشی آن به شرح زیر اثبات می نمایند:

- برگزاری جلسات توجیهی به منظور تفهیم خط مشی کیفیت به کارکنان و ایجاد باور در گروه نسبت به اهمیت برآورده کردن نیازمندی های مشتری و الزامات قانونی در زمینه تولید محصول
- برگزاری جلسات بازرگری مدیریت به منظور بررسی عملکرد نظام مدیریت کیفیت و اتخاذ تدابیر اصلاحی لازم برای رفع کاستی ها و نارسایی ها و افزایش کارایی و اثربخشی فرآیندها
- اقدام در جهت تأمین منابع مورد نیاز اعم از منابع مالی، ساختار سازمانی مناسب، منابع انسانی و سیستم های مورد نیاز به منظور نیل به اهداف کیفی و برآورده ساختن الزامات استاندارد
- استقرار نظام پیشنهادات و فراهم ساختن شرایط مناسب برای مشارکت فعال کارکنان به منظور دریافت نظرات اصلاحی آنان جهت بهبود مداوم فرآیندها و محصولات شرکت
- عضویت و حضور در جلسات کمیته راهبری نظام پیشنهادات و ایجاد سیستم انگیزشی مناسب در این ارتباط و قدردانی از تلاش های کارکنان در ارائه پروژه های بهبود مستمر
- ایجاد صندوق پیشنهادات و انتقادات از مدیرعامل به منظور آگاهی از نقطه نظرات کارکنان و اهتمام در جهت رفع کاستی ها و نارسایی ها

۵-۲- مشتری گرایی

مدیران ارشد گروه اعتقاد دارند که موفقیت گروه، به درک و برآورده ساختن نیازمندی های فعلی و آتی مشتریان بالفعل و بالقوه شرکت وابسته است. طراحی نظام مدیریت کیفیت بر مبنای مشتری گرایی صورت گرفته است. نحوه سنجش رضایت مشتریان گروه در دستورالعمل نظرسنجی از مشتریان (با کد مدرک IN.RC.SK.001) تشریح گردیده است و در بند ۷-۲-۳ نیز به آن اشاره شده است.

علاوه بر مشتریان، تأمین رضایت سایر ذی نفعان گروه شامل سهامداران، تأمین کنندگان، پیمانکاران، مشاوران و کارکنان نیز با اهمیت است. تأمین خواسته ها و انتظارات شرکت مادر از شرکت های تابعه و بالعکس نیز همواره مورد توجه مدیران ارشد بوده است.



نظام‌نامه کیفیت (Quality Manual)

۵-۳- خط‌مشی کیفیت

خط‌مشی کیفیت براساس توضیحات ارائه شده در بند ۴-۲-۱ این نظام‌نامه، متناسب با استراتژی‌ها و اهداف گروه تهیه می‌شود و توسط مدیران ارشد گروه به کلیه واحدها و کارکنان ابلاغ و تفهیم شده است.

۵-۴- طرح‌ریزی

۵-۴-۱- اهداف کیفیت

خط‌مشی کیفیت، چارچوب تعیین اهداف کیفیت گروه را تشکیل می‌دهد. اهداف شرکت مادر براساس تجمیع عملکرد اهداف شرکت‌های تابعه و افزودن اهداف خاص شرکت مادر مورد ارزیابی و پایش قرار گیرد. اهداف شرکت‌های تابعه براساس سرفصل‌های مشخص و مصوب که سالانه از سوی نماینده مدیریت به شرکت‌ها ابلاغ می‌شود، تعیین می‌شود. سرفصل‌های اهداف شرکت‌ها براساس فرایند شرح فرایند هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و گزارش‌دهی سیستم مدیریت کیفیت گروه (با کد مدرک PR.HO.QM.001) و با توجه به معیارهای زیر تعیین می‌شود:

- بندهای خط‌مشی کیفیت
- نیازمندی‌های کیفی فعلی و آتی گروه و شرایط بازار
- تصمیمات اتخاذ شده در جلسات بازنگری مدیریت
- عملکرد جاری ساخت و سازها و فرآیندها
- میزان رضایت مشتریان و سایر ذی‌نفعان
- وضعیت شرکت در مقایسه با رقبا و شناخت فرصت‌های بازار
- منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف
- نتایج خودارزیابی‌ها و ممیزی‌های انجام شده در گروه

براساس فرایند مذکور، شرکت‌های تابعه مقادیر فعلی و هدف‌گذاری شده خود در هر یک از سرفصل‌های تعریف شده را تعیین و به نماینده مدیریت در سیستم کیفیت اعلام می‌نمایند. میزان نیل به اهداف کیفی در بازه‌های زمانی شش‌ماهه سنجیده شده و مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

۵-۴-۲- طرح‌ریزی نظام مدیریت کیفیت

طرح‌ریزی نظام مدیریت کیفیت گروه با هدف برآوردن نیازمندی‌های اشاره شده در بند ۴-۱ نظام‌نامه و نیز با هدف برآورده کردن اهداف کیفیت صورت گرفته و اجرا می‌گردد. در طرح‌ریزی نظام مدیریت کیفیت شرکت موارد زیر لحاظ شده است:

- استراتژی سازمان
- اهداف کیفی تعیین شده

- نیازمندی‌ها و انتظارات مشتریان و سایر ذی‌نفعان
- مقررات و الزامات قانونی مربوط به ساخت و ساز
- ارزیابی عملکرد فرآیندها
- تجربیات گذشته
- فرصت‌های بهبود سیستم

۵-۵- مسؤولیت، اختیار و ارتباطات

۵-۵-۱- مقدمه

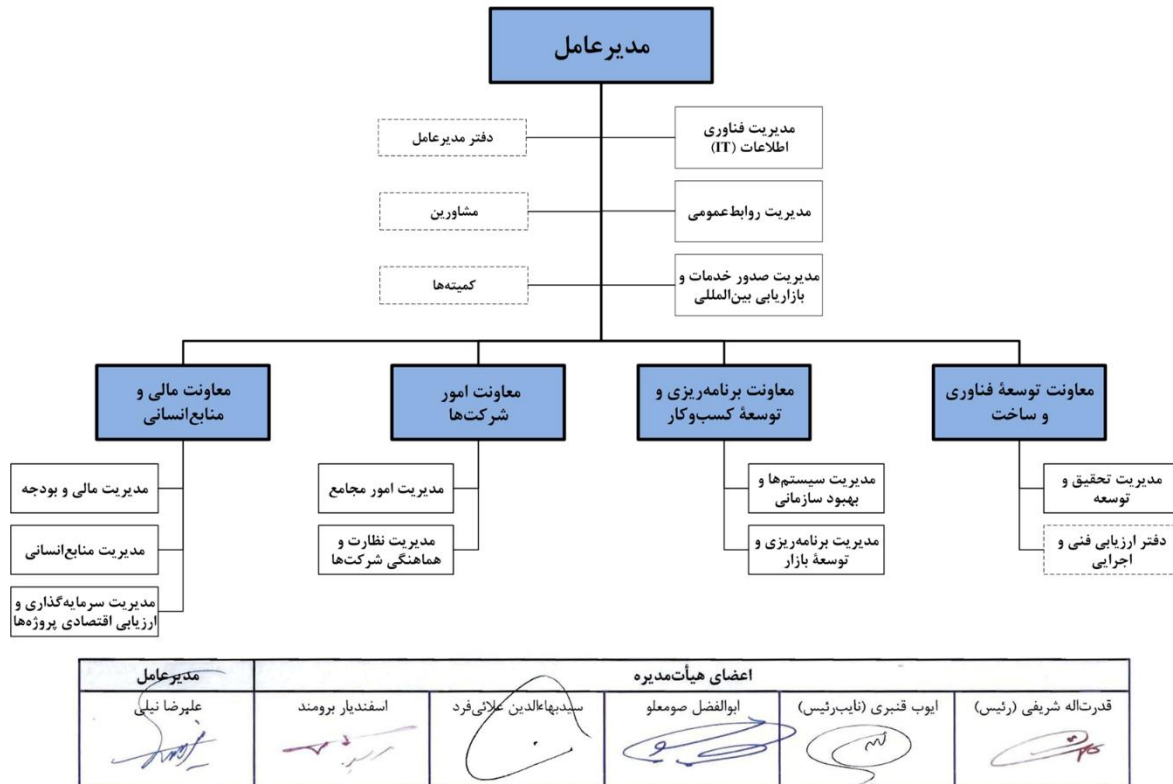
ارتباطات سازمانی واحدهای سازمانی و مشاغل در گروه از طریق ساختار سازمانی شرکت مادر، شرکت‌های ساختمانی، شرکت مهندسی مشاور، شرکت بازرگانی و شرکت پارس مسکن سامان مشخص است. همچنین مسؤولیت‌ها و اختیارات هر یک از معاونین، مدیران، کارشناسان، رؤسا، مسؤولان و نیز سایر مشاغل مؤثر بر کیفیت، در مستندات شرح وظایف و شناسنامه مشاغل به نحوی تعریف و تبیین شده که هیچ‌گونه ابهامی برای کارکنان وجود نداشته باشد.

میزان اختیارات و سطح آن‌ها برای کارکنان مختلف به تفکیک فرایندها در مستندات شرح فرایند و دستورالعمل مشخص شده است. بر اساس مسؤولیت‌ها و اختیارات تعریف شده در مستندات معتبر، تصویب این مستندات به معنای تفویض اختیارات لازم به کارکنان ذیربط می‌باشد.

۵-۵-۲- مسؤولیت، اختیار و ارتباطات در شرکت مادر

۵-۵-۲-۱- ساختار سازمانی شرکت مادر

ساختار سازمانی شرکت مادر تاکنون چهار بار مورد بازنگری قرار گرفته که آخرین بار در تیر ماه سال ۱۳۹۰ مورد تأیید و تصویب مدیرعامل و اعضای هیأت مدیره قرار گرفت. شکل زیر آخرین ساختار سازمانی مصوب شرکت مادر را نشان می‌دهد:



۵-۲-۲- شرح وظایف شرکت مادر

شناسنامه مشاغل شرکت مادر براساس ساختار سازمانی مصوب، به تفکیک سه مدیریت زیرمجموعه مدیرعامل و چهار معاونت تدوین و در شهریور ماه ۱۳۹۱ مصوب گردید. در هر مستند مأموریت سازمانی، شرح وظایف، ارتباطات شغلی و شرایط احراز شغل‌های موجود در هر یک از مدیریت‌ها و معاونت‌ها به تفکیک سه سطح معاون، مدیر، کارشناس به شرح زیر تعریف شده است:

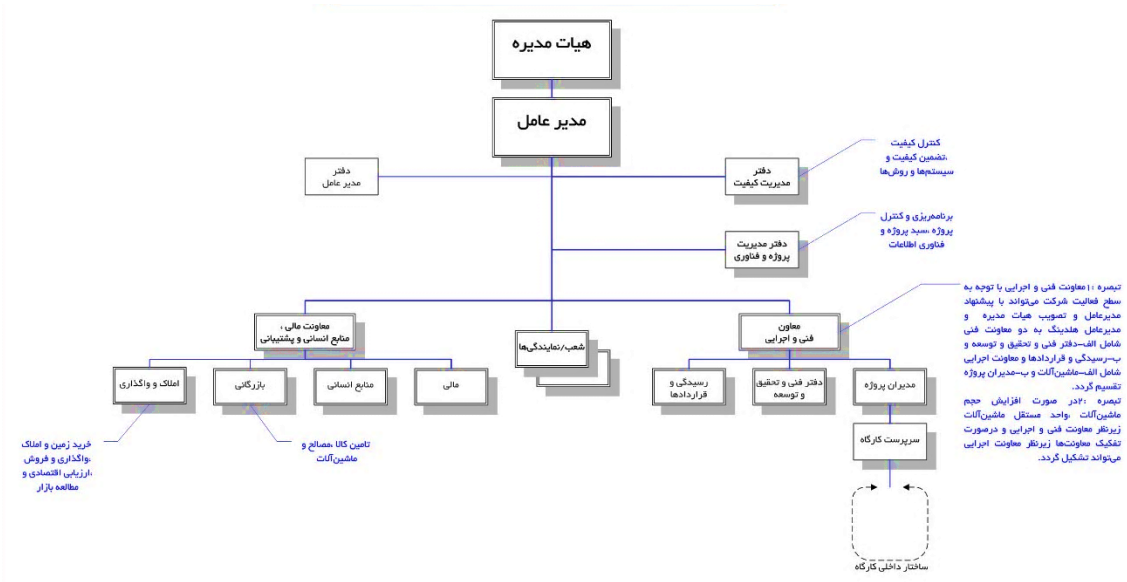
کد مدرک	عنوان مستند
JD.HO.HR.001	شناسنامه شغل معاونت برنامه‌ریزی و توسعه کسب و کار
JD.HO.HR.002	شناسنامه شغل معاونت توسعه فناوری و ساخت
JD.HO.HR.003	شناسنامه شغل معاونت امور شرکتها
JD.HO.HR.004	شناسنامه شغل معاونت مالی و منابع انسانی
JD.HO.HR.005	شناسنامه شغل مدیریت صدور خدمات و بازاریابی بین‌المللی
JD.HO.HR.006	شناسنامه شغل مدیریت روابط عمومی
JD.HO.HR.007	شناسنامه شغل مدیریت فناوری اطلاعات

۵-۳-۳ - مسؤولیت، اختیار و ارتباطات در شرکت های ساختمانی

۵-۳-۱ - مأموریت شرکت های ساختمانی

- جستجوی فرصت های سرمایه گذاری در صنعت
- مطالعه بازار و جستجوی مستمر فرصت های تعریف پروژه های مسکونی، تجاری و اداری
- امکان سنجی و تعریف پروژه های سودآور و با نرخ بازگشت سرمایه مناسب
- اجرای سیاست ها و استراتژی های گروه در زمینه ساخت و ساز
- اطمینان از انطباق پروژه ها با نیازها و درخواست های مشتریان
- تهیه برنامه مدیریت پروژه و اطمینان از انطباق مراحل اجرای پروژه با آن
- برنامه ریزی و تخصیص منابع لازم جهت اطمینان از انطباق مواد و مصالح و عملیات پروژه ها با استانداردهای کیفی گروه
- نظارت بر میزان پیشرفت پروژه ها و تحلیل دلایل تاخیر و برنامه ریزی جهت رفع موانع و تاخیرات پروژه
- ارتباط مستمر با مشتری، نظرسنجی و تحلیل نظرات آن ها در راستای ارتقای کیفیت پروژه ها
- مدیریت به موقع درخواست های مشتریان

۵-۳-۲ - ساختار سازمانی شرکت های ساختمانی

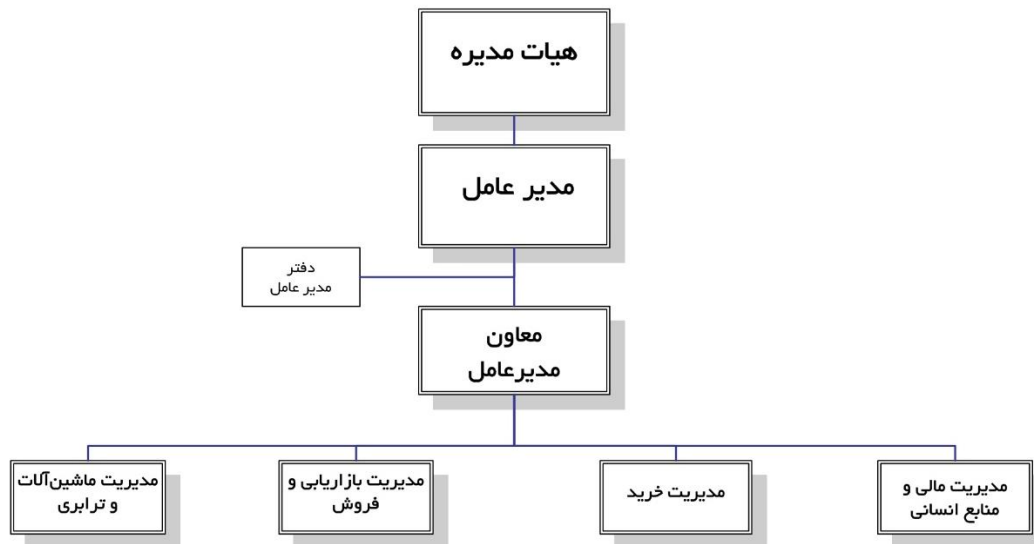


۵-۴-۵- مسؤولیت، اختیار و ارتباطات در شرکت بازرگانی سرمایه گذاری مسکن

۵-۴-۵-۱- مأموریت شرکت بازرگانی

- اجرای سیاستها و استراتژیهای گروه در زمینه تامین مواد، مصالح و ماشین آلات پروژهها
- خرید در مقیاس با هدف تقویت مزایای رقابتی و کاهش قیمت تمام شده محصولات گروه
- ارتقای کیفی محصولات گروه از طریق واردات و صادرات متمرکز مصالح استراتژیک
- ارتقای جایگاه برند گروه از طریق مدیریت مواد و مصالح کلیدی پروژهها
- حصول اطمینان از انطباق مواد و مصالح خریداری شده در شرکت با استانداردهای کیفی گروه
- برنامه ریزی در راستای تامین به موقع مواد و مصالح مورد نیاز پروژهها و پیشگیری از تاخیر پروژهها از طریق کاهش سیکل سفارش و چابکی در تامین آنها
- دستیابی به سود منطقی از طریق جذب سایر مشتریان در بازار و کسب درآمد خارج از بازار داخلی گروه
- اطمینان از تامین مواد و مصالح از تامین کنندگان معتبر و ارزیابی خدمات پس از فروش آنها

۵-۴-۵-۲- ساختار سازمانی شرکت بازرگانی



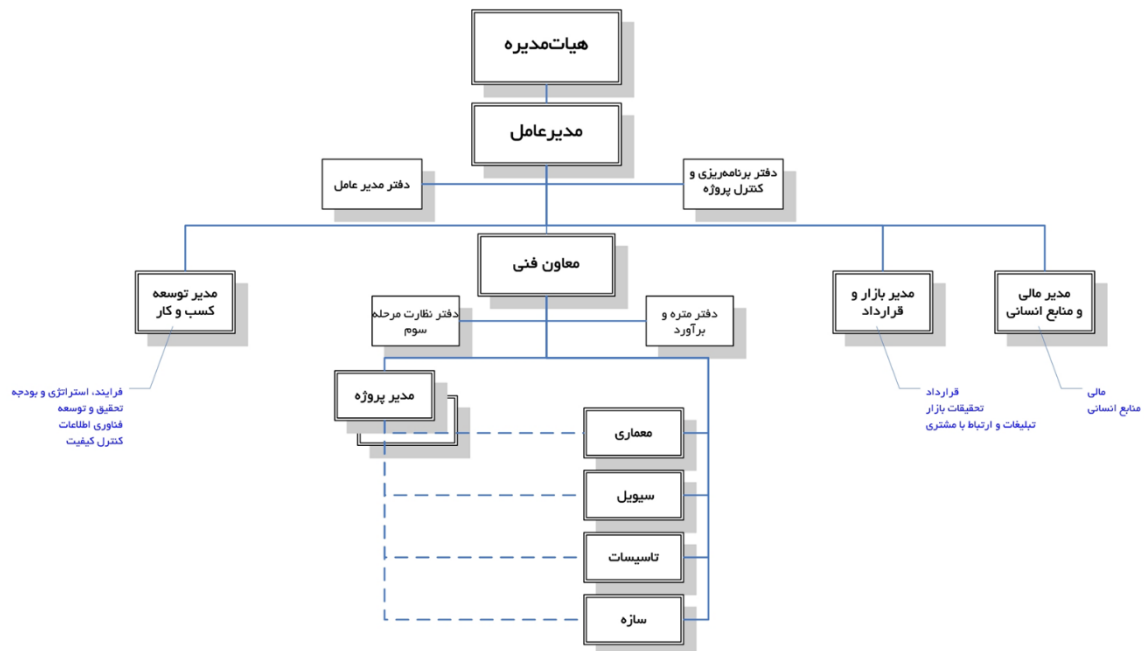
۵-۵-۵- مسؤولیت، اختیار و ارتباطات در شرکت مهندسی مشاور سرمایه گذاری مسکن

۵-۵-۵-۱- مأموریت شرکت مهندسی مشاور

- ایفای نقش کلیدی بعنوان رابط جاری سازی استراتژیها و اهداف شرکت مادر در طراحی پروژهها و محصولات شرکت با استفاده از انعکاس استراتژیها در طراحیها و نیز مدیریت برند

- تیپ‌سازی طرح‌ها و بهبود مستمر آن‌ها با توجه بازخورهای دریافتی از اجرای پروژه و نظرات مشتریان
- تدوین اصول، مبانی، الگوها، استانداردها و معیارهای طراحی معماری طرح‌ها
- انجام مطالعات فاز صفر جهت اطمینان از طراحی مناسب نقشه‌ها
- حصول اطمینان از حسن انجام فعالیت‌های طراحی، محاسبات فنی، تهیه نقشه‌های معماری، سازه و تاسیسات مکانیکی و برقی.
- تعیین مشخصه‌ها و استانداردهای فنی موردنیاز و جداول نازک‌کاری برای اجرای طرح‌ها
- ایجاد ارتباط مستمر با سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی از قبیل شهرداری‌ها، وزارت مسکن و شهرسازی به منظور کسب اطلاعات و آگاهی از آخرین ضوابط و بخش‌نامه‌های موردنیاز نظیر طرح‌های جامع، طرح‌های تفصیلی و غیره.
- ایجاد ساختار و سازوکار مناسب بررسی و کنترل کیفیت نقشه‌های طراحی شده پیش از ارسال به مشتری و حسن انجام فعالیت‌های مرتبط با تصدیق و صحه‌گذاری طراحی.
- بررسی و تحلیل نقشه‌های As built پروژه‌های اجرا شده و درس‌های آموختنی پروژه‌ها در حوزه طراحی جهت بکارگیری تجارب در پروژه‌های مشابه

۵-۵-۲- ساختار سازمانی شرکت مهندسین مشاور

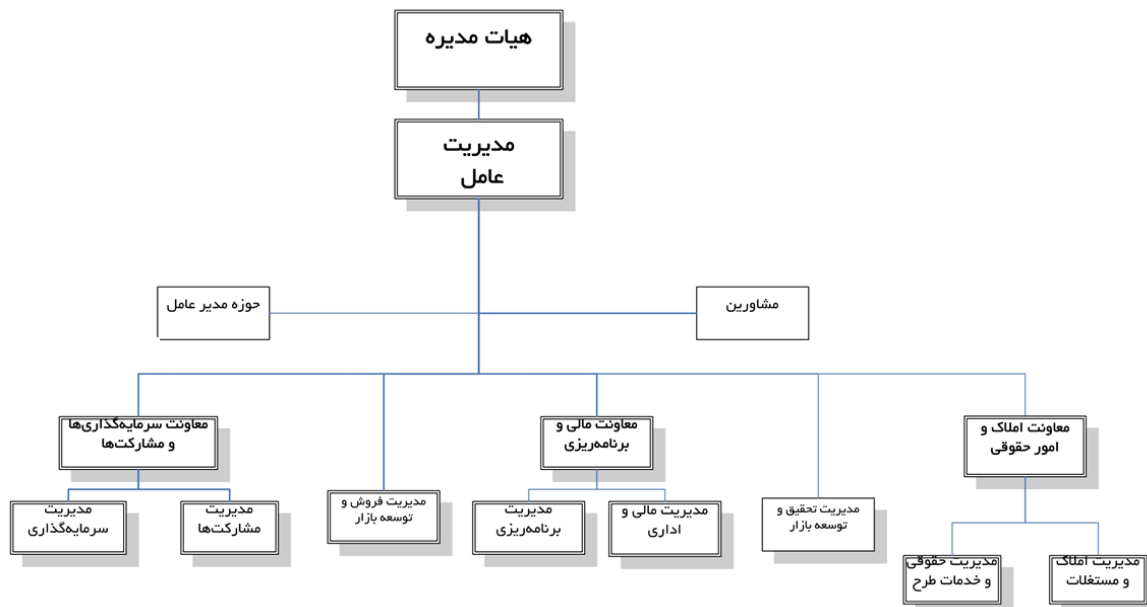


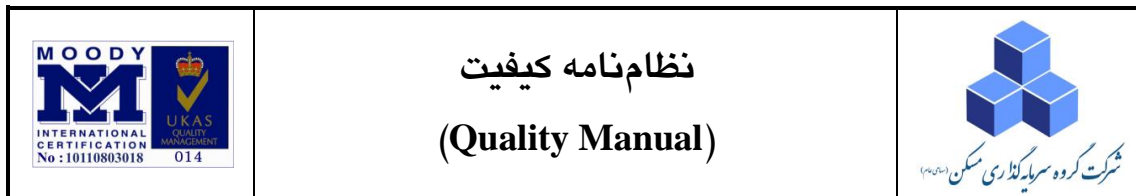
۵-۵-۶- مسؤولیت، اختیار و ارتباطات در شرکت پارس مسکن سامان

۵-۵-۶-۱- مأموریت شرکت سامان

- اجرای سیاست‌ها و استراتژی‌های گروه در فرایندهای تعریف شده شامل مدیریت خدمات توسعه زمین، مدیریت سرمایه‌گذاری و مشارکت‌ها، مدیریت دارایی‌های املاک و مستغلات، مدیریت خدمات تحقیق بازار و مدیریت خدمات بازاریابی و فروش
- تدوین استراتژی‌های بازاریابی و فروش به‌منظور ارائه خدمات بهینه به مجموعه گروه و مشتریان خارج از گروه
- تعریف و تقویت مدل ارتباطات با شرکت‌های گروه به‌منظور ارائه خدمات امکان‌سنجی و بازاریابی و فروش بصورت بهینه
- جستجوی فرصت‌های سرمایه‌گذاری در صنعت
- انجام مطالعات بازار و تدوین گزارش‌های تحلیلی مناسب جهت تصمیم‌سازی در گروه
- توسعه فرهنگ مشتری‌مداری در گروه و ارتباط تک به تک و موثر با مشتریان گروه
- مطالعه و پیش‌بینی نیازها و خواسته‌های مشتریان و تدوین گزارش‌های تحلیلی مناسب جهت تصمیم‌سازی در گروه

۵-۵-۶-۲- ساختار سازمانی شرکت سامان





نظام‌نامه کیفیت (Quality Manual)

۵-۶- بازنگری مدیریت

۵-۶-۱- مقدمه

به منظور بررسی عملکرد و اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت، با اعلام نماینده مدیریت در سیستم کیفیت و با توجه به سیاست‌های ذکر شده در فرایند مربوطه، جلسه بازنگری مدیریت در شرکت مادر و شرکت‌های تابعه با حضور مدیرعامل شرکت مربوطه، معاونین و مدیران و سایر افراد مرتبط به تشخیص مدیرعامل یا نماینده مدیریت در سیستم کیفیت شرکت برگزار می‌گردد.

در این جلسات که نحوه برگزاری و موضوعات قابل طرح در آن در شرح فرایند بازنگری مدیریت (با کد مدرک PR.HO.QM.004) تشریح شده، نسبت به تعیین اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه ضروری تصمیم‌گیری می‌شود. جلسات بازنگری مدیریت خارج از برنامه بر حسب مورد به تشخیص نماینده مدیریت در سیستم کیفیت یا مدیران عامل شرکت‌های تابعه برای رسیدگی و بررسی موارد تشکیل می‌شود.

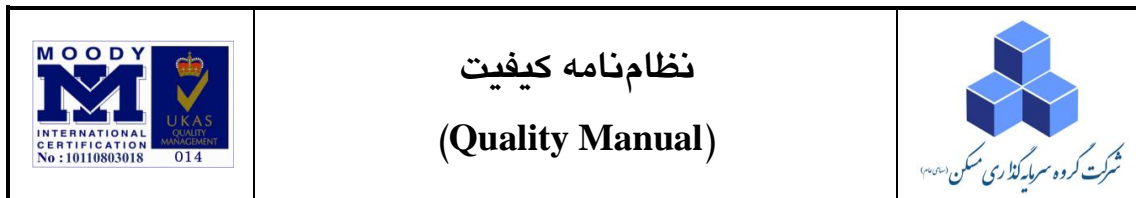
۵-۶-۲- ورودی‌های جلسات بازنگری

موارد زیر ورودی‌های جلسه بازنگری مدیریت را تشکیل می‌دهند:

- گزارش‌های ممیزی‌های داخلی و خارجی
- برنامه پیگیری عدم انطباق‌های ممیزی
- گزارش‌های نظرسنجی مشتریان
- گزارش‌های درخواست‌های مشتریان (شامل رفع نقص‌ها، شکایات و ...)
- گزارش‌های نظرسنجی از کارکنان و نتایج آن
- گزارش اقدامات اصلاحی / پیشگیرانه
- صورتجلسه‌های بازنگری مدیریت قبلی
- درخواست‌های تهیه/بازنگری/حذف مستندات
- گزارش‌های ارزیابی عملکرد واحدها (یا فرایندها)
- توصیه‌هایی برای بهبود سیستم کیفیت

۵-۶-۳- خروجی‌های جلسه بازنگری

در جلسات بازنگری مدیریت، نماینده مدیریت در سیستم کیفیت، با توجه به نقطه نظرات دریافتی از اعضای جلسه درباره رفع کاستی‌ها و نارسایی‌های نظام مدیریت کیفیت، فرایندها و بهبود محصول منطبق با نیازمندی‌های مشتریان، تدابیر اصلاحی لازم را اتخاذ نموده و مدیران عامل منابع لازم برای دستیابی به تصمیمات اتخاذ شده را فراهم می‌نمایند. مدیران عامل مسئولین اجرای اقدامات و پروژه‌های تعریف شده را



مشخص می‌کنند. سوابق کلیه مذاکرات و تصمیمات اتخاذ شده در جلسات بازنگری مدیریت در قالب صورتجلسه نگهداری می‌شود.

بطور کلی خروجی‌های جلسات بازنگری مدیریت می‌تواند بصورت‌های زیر باشد:

- پروژه‌های بهبود
- اقدام اصلاحی / پیشگیرانه

۶- مدیریت منابع

۶-۱- تأمین منابع

گروه به منظور حصول اطمینان از حسن اجرای سیاست‌ها و نیل به اهداف کیفی تعیین شده، منابع موردنیاز خود را با تجزیه و تحلیل داده‌های دریافتی از مجاری مختلف شناسایی نموده و در جهت تأمین آن‌ها برنامه‌ریزی می‌نماید. این موضوع درباره منابع مختلف موردنیاز شرکت شامل منابع انسانی، مالی، زیرساختی، محیطی و غیره که در راستای ارتقای رضایت مشتری و بهبود فرآیندهای عملیاتی بکارگرفته می‌شوند، کاربرد دارد.

۶-۲- منابع انسانی

۶-۲-۱- مشارکت کارکنان

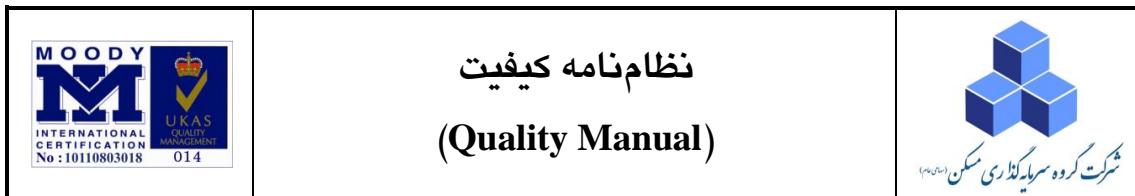
در گروه مشارکت فعال کارکنان در فعالیت‌های مختلف سیستم مدیریت کیفیت و بهره‌گیری از نقطه نظرات آن‌ها را به‌عنوان یک ارزش تلقی شده و به منظور جلب مشارکت کارکنان تدابیر مختلف نظیر موارد زیر به کارگرفته می‌شود:

- استقرار نظام پیشنهادها و اعطای پاداش متناسب با نوع و ارزش پیشنهاد
- نظرسنجی دوره‌ای از کارکنان، تحلیل نتایج و برنامه‌ریزی جهت ارتقای رضایتمندی آن‌ها
- تعریف کانال‌های مختلف ارتباط رهبران با کارکنان به منظور حل مشکلات کارکنان، بهبود برنامه‌های منابع انسانی و مشارکت در مسایل سازمانی

۶-۲-۲- رفاهیات کارکنان

گروه به منظور افزایش انگیزه کارکنان روش‌های زیر را اعمال می‌نماید:

- پرداخت حقوق و مزایا به کارکنان با توجه به شرایط محیطی و سختی کار
- پرداخت پاداش‌ها و کارانه‌ها مبتنی بر ارزیابی عملکرد
- تأمین خدمات بیمه درمانی و بیمه تکمیلی
- فراهم آوردن غذای مناسب و یا پرداخت هزینه مربوطه
- پرداخت وام‌های قرض‌الحسنه
- تعاونی مسکن به منظور تسهیل خانه‌دار شدن پرسنل



۶-۲-۳ - آگاهی و آموزش به کارکنان

گروه با به اشتراک‌گذاری و تبیین خط‌مشی کیفیت، اهداف کیفی و برنامه‌های عملیاتی آن‌ها، کارکنان را از نقش خود در تحقق اهداف سازمان و کیفیت محصول آگاه می‌سازد.

شایستگی‌های لازم (تحصیلات، مهارت و تجربه) کارکنان مؤثر بر کیفیت محصول گروه برای انجام وظایف، در مستندات شناسنامه شغل (شرح وظایف و شرایط احراز) مشخص شده و این اطمینان وجود دارد که کارکنان دارای صلاحیت‌های لازم برای انجام وظایف خود هستند.

به‌منظور ارتقای صلاحیت‌های کارکنان، برای هر یک از آن‌ها پرونده آموزشی تشکیل شده و سوابق آموزشی و نیازهای آموزشی آن‌ها استخراج می‌شود. نیازهای آموزشی کارکنان بصورت سالانه جمع‌بندی و اولویت‌بندی شده و براساس آن تقویم سالانه آموزش تدوین شده و پس از تخصیص منابع لازم، اجرا می‌گردد.

همچنین اثربخشی آموزش‌های ارائه شده به کارکنان پس از اتمام دوره مورد ارزیابی قرار گرفته و نتیجه حاصل از آن در برنامه‌ریزی آموزشی آتی مدنظر قرار می‌گیرد. سوابق مرتبط با تحصیلات، مهارت‌ها، تجارب و آموزش‌های ارائه شده به کارکنان در پرونده آموزشی آن‌ها نگهداری می‌شود.

شیوه اجرای آموزش به‌طور مشروح در شرح فرایند آموزش سرمایه‌های انسانی (با کد مدرک PR.HO.HR.008) تشریح گردیده است.

۶-۳ - زیرساخت

مدیریت مجموعه گروه، جهت تحقق محصول براساس نیازمندی‌های مشتریان و سایر ذی‌نفعان زیرساخت‌های لازم را تأمین و در جهت رفع کاستی‌های موجود و بهبود مستمر آن‌ها برنامه‌ریزی می‌نماید. در برنامه‌ریزی تأمین زیرساخت‌های موردنیاز، عواملی از قبیل اهداف کیفی گروه، ایمنی، تأثیرات زیست‌محیطی، هزینه، تاثیرگذاری در افزایش کارایی فرایندها و قابلیت دسترسی مدنظر قرار می‌گیرد.

شرکت برای نگهداری تجهیزات و ماشین‌آلات ساخت و ساز و تأسیسات کارگاهی در شرایط مطلوب و حصول اطمینان از قابلیت فرآیند، کاهش هزینه‌های ناشی از تعمیرات، جلوگیری از توقفات پیش‌بینی نشده دارای یک برنامه نگهداری مدون می‌باشد و به شرحی که در شرح فرآیند نگهداری و تعمیرات ماشین‌آلات و تجهیزات (با کد مدرک PR.RC.PE.002) و دستورالعمل‌های مرتبط ذکر شده، آن را اجرا می‌نماید.

برای برخورد با حوادث غیرمترقبه از جمله پدیده‌های طبیعی، طرح‌هایی تهیه شده که طبق دستورالعمل حفاظت و ایمنی کارگاه‌های ساختمانی (با کد مدرک IN.RC.PE.001) به اجرا گذاشته می‌شود.

چگونگی انجام نگهداری و تعمیرات تجهیزات و قطعات کامپیوتری نیز در دستورالعمل بازدید، نگهداری و تعمیرات کامپیوتری (با کد مدرک IN.HO.IT.001) تشریح شده است.

معاونت توسعه فناوری و ساخت شرکت مادر در جهت تأمین اطلاعات، اسناد و مدارک مورد نیاز جهت به‌روزرسانی دانش فنی گروه، بهبود فعالیت‌ها و محصول اقدام به ایجاد ارتباطات لازم با مؤسسات علمی و تحقیقاتی می‌نماید.

مدیران عامل شرکت‌های گروه نیز منابع مالی مورد نیاز برای اجرای اثربخش سیستم مدیریت کیفیت شرکت را تخصیص داده، برنامه‌ریزی و کنترل می‌نمایند.

۴-۶- محیط کار

گروه سرمایه‌گذاری مسکن به‌منظور ایجاد محیط کار مناسب روش‌های زیر را اعمال می‌نماید:

- تأمین وسایل ایمنی و حفاظتی فردی در کارگاه و رعایت نکات ایمنی و حفاظت در کارگاه‌ها
- براساس دستورالعمل حفاظت و ایمنی کارگاه‌های ساختمانی (با کدمدرک IN.RC.PE.001)
- نظارت بر اجرای دستورالعمل ایمنی و حفاظت کارگاه‌های ساختمانی
- ایجاد امکانات رفاهی اولیه برای کارگران و کارکنان در کارگاه‌های ساختمانی بزرگ
- ارتقای دانش و آگاهی کارکنان کارگاه‌های ساختمانی از طریق تدوین و ابلاغ اسناد راهنمای حفاظت و ایمنی کار به شرح زیر:

کد مدرک	اسناد راهنمای مرتبط با محیط کار
GL.RC.PE.001	ایمنی و بهداشت کار کارکنان
GL.RC.PE.002	حفاظت کارگاه‌های ساختمانی
GL.RC.PE.003	علائم ایمنی در کارگاه‌ها
GL.RC.PE.004	جلوگیری از آتش‌سوزی
GL.RC.PE.005	حفاظت تاسیسات الکتریکی در کارگاه‌ها
GL.RC.PE.006	راهنمای اپراتور تاور

۷- تحقق محصول

۷-۱- طرحریزی تحقق محصول

گروه کلیه فرایندهای لازم برای تحقق محصول در راستای تأمین نیازمندی‌های مشتریان و سایر ذی‌نفعان را شناسایی، طرحریزی و ارتباط و توالی آن‌ها را در فصول مختلف نظامنامه کیفیت و فرایندها و مستندات مربوطه مشخص نموده است.

طرحریزی تحقق محصول در فرایندهای ذیربط به شرح زیر انجام می‌شود:

- اهداف کیفی و الزامات محصول در فرایند برنامه‌ریزی پروژه تحت مستند "برنامه کیفیت عملیات پروژه" مشخص و مصوب می‌شود. شیوه برنامه‌ریزی کیفیت عملیات شرکت، در دستورالعمل برنامه‌ریزی و کنترل کیفیت عملیات پروژه (با کد مدرک IN.RC.QM.002) تشریح شده است. براساس دستورالعمل مذکور و مستندات مرتبط، فعالیت‌های موردنیاز تصدیق، بازرسی، کنترل و آزمون محصول شناسایی شده و اجرا می‌گردد.
- فرایندهای اصلی شرکت‌های گروه در قالب فرایندهای مدیریت پروژه تدوین شده و اجرایی می‌شود. این فرایندها شامل مستندات زیر می‌شود:

کد مدرک	فرایندهای مدیریت پروژه
PR.RC.PI.001	شرح فرایند شروع پروژه
PR.RC.PP.001	شرح فرایند برنامه‌ریزی پروژه
PR.RC.PE.001	شرح فرایند اجرای پروژه
PR.RC.PC.001	شرح فرایند کنترل پروژه
PR.RC.PL.001	شرح فرایند خاتمه پروژه

- در تدوین فرایندها، به‌ویژه فرایندهای مرتبط با اجرای پروژه، مهارت‌ها و صلاحیت کارکنان و نحوه جذب و توسعه تیم پروژه مدنظر قرار گرفته شده است.
- در فرایند اجرای پروژه (با کد مدرک PR.RC.PE.001)، اجرای عملیات پروژه جهت تحقق محصول براساس چک‌لیست‌های کنترل عملیات پروژه بصورت ۱۰۰ درصد پیاده‌سازی و کنترل می‌شود. این چک‌لیست‌ها براساس الزامات قانونی نظیر مقررات ملی ساختمان، نشریات سازمان برنامه و بودجه و سایر آیین‌نامه‌ها و مقررات مرتبط با ساخت و ساز و نیز سیاست‌های کیفیت گروه تهیه شده است.

▪ فرایندهای اجرایی عملیات پروژه در قالب دستورالعمل‌ها و اسناد راهنمای لازم مستندسازی شده و برای اجرای اثربخش به شرکت‌ها ابلاغ شده است. این فرایندها شامل مستندات زیر می‌شود:

کد مدرک	فرایندهای اجرایی عملیات پروژه
IN.RC.PE.002	اجرای تأسیسات الکتریکی
IN.RC.PE.003	دستورالعمل تأسیسات مکانیکی: لوله کشی فاضلاب، ونت و آب باران
IN.RC.PE.004	دستورالعمل تأسیسات مکانیکی: لوله کشی‌های آب سرد و گرم مصرفی داخل ساختمان‌ها
IN.RC.PE.005	دستورالعمل تأسیسات مکانیکی: لوله کشی گرمایش و سرمایش ساختمان‌ها
IN.RC.PE.006	دستورالعمل تأسیسات مکانیکی: موتورخانه
IN.RC.PE.007	دستورالعمل تأسیسات مکانیکی: کانال کشی تهویه مطبوع، کولر آبی و تخلیه هوا و شوت زباله
IN.RC.PE.008	دستورالعمل تأسیسات مکانیکی: شبکه جمع‌آوری فاضلاب محوطه
IN.RC.PE.009	دستورالعمل تأسیسات مکانیکی: شبکه توزیع آب محوطه پروژه‌ها
IN.RC.PE.010	دستورالعمل تأسیسات مکانیکی: استفاده از لوله‌های پلیمری (ترموپلاستیک) در تاسیسات بهداشتی و مکانیکی داخل ساختمان

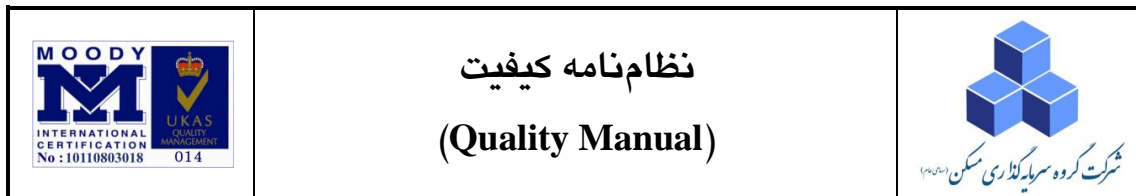
۷-۲- فرآیندهای مرتبط با مشتری

۷-۲-۱- تعیین نیازمندی‌های مربوط به محصول

بطور عمده فعالیت‌های ساخت و ساز گروه براساس سفارش و درخواست مشتریان انجام نمی‌شود و سرمایه‌گذاری در پروژه‌های ساخت و ساز بیشتر براساس نیازمندی‌های مشتریان بالقوه انجام می‌شود.

نحوه اعمال نیازمندی‌های مربوط به محصول در فرایند شروع پروژه (با کد مدرک PR.RC.PI.001) تعیین شده است. بدین ترتیب ابتدا با تهیه و تصویب طرح توجیه فنی و اقتصادی، پروژه تعریف می‌شود. سپس مجموعه اقداماتی به شرح زیر به منظور تعریف نیازمندی‌های محصول انجام می‌پذیرد:

- انتخاب تکنولوژی براساس دستورالعمل ارزیابی و انتخاب تکنولوژی ساخت پروژه (با کد مدرک IN.RC.PI.001)
- تعیین مشخصه‌های لازم برای طراحی در قالب فرم اطلاعات اولیه طراحی (با کد مدرک F.TD.02)
- دسته‌بندی و تحلیل نتایج نظرسنجی از مشتریان (با کد مدرک IN.RC.SK.001)



▪ دسته‌بندی و تحلیل نتایج درخواست‌های رفع نقص و شکایات مشتریان (با کد مدرک (IN.RC.SK.002

سپس گزارش‌های مذکور به مشاور طراحی پروژه ارسال می‌شود. علاوه بر این، مشاور در مرحله اول فرآیند طراحی نقشه‌ها، نیازمندی‌های مشتریان بالقوه را با استفاده از مطالعات اولیه درباره شرایط اقلیمی، فرهنگی، اجتماعی و ... مورد تحلیل قرار می‌دهد. سپس براساس فرایندهای مدیریت بازاریابی و سفارشات (با کد مدرک PR.CE.SK.001) و اجرای پروژه طراحی (با کد مدرک PR.CE.PE.001) در شرکت مهندسين مشاور سرمایه‌گذاری مسکن، با در نظر گرفتن ضوابط و مقررات ساخت و ساز شهرداری و نیز استانداردهای مدیریت کیفیت گروه، عملیات طراحی و بعد از آن، ساخت و ساز پروژه‌ها انجام می‌شود. البته برخی مقررات و الزامات قانونی مربوط به ساختمان که در زمره نیازمندی‌های فوق‌الذکر نیامده، نیز چون جزو الزامات فنی محسوب می‌شوند، رعایت می‌شوند.

این اطمینان در گروه وجود دارد که تا نیازمندی‌ها و الزامات محصول و انتظارات مشتریان بالقوه و حصول اطمینان از کفایت آن‌ها مورد تأیید قرار نگیرد، طراحی نقشه‌های انجام نمی‌شود.

۲-۲-۷ - بازنگری نیازمندی‌های مربوط به محصول

براساس فرآیند شروع پروژه (با کد مدرک PR.RC.PI.001)، نیازمندی‌ها و الزامات محصول و انتظارات مشتریان بالقوه در کمیته‌ای با عنوان "کمیته راهبری طراحی پروژه" با حضور ذی‌نفعان طراحی پروژه، مورد بررسی و بازنگری قرار می‌گیرد. این کمیته حداقل در دو مرحله زیر تشکیل جلسه می‌دهد:

- برای بررسی و تأیید طرح کانسپت
 - برای بررسی و تأیید نقشه‌های فاز ۱ و پیش از ابلاغ به مشتری و شروع فاز ۲ طراحی
- در جلسات کمیته راهبری طراحی پروژه، نقشه‌ها از جنبه‌های زیر مورد بررسی قرار می‌گیرند:
- تطبیق با طرح توجیه فنی و اقتصادی پروژه
 - تطبیق با گروه (کلاس) پروژه
 - تطبیق با نیازها و نظرات بهره‌برداران و مشتریان هدف
 - انطباق با اطلاعات اولیه طراحی و معیارهای اصلی پروژه (فرم با کد مدرک F.TD.02) اعم از سطح اشغال، تراکم، تعداد طبقه، نحوه تامین پارکینگ و سایر ضوابط و درخواست‌های شرکت ساختمانی
 - هماهنگی با تکنولوژی ساخت پروژه انتخاب شده براساس دستورالعمل ارزیابی و انتخاب تکنولوژی ساخت پروژه (با کد مدرک IN.RC.PI.001)
 - انطباق با ضوابط شهری
 - انطباق با الزامات تعریف شده برای حفظ برند شرکت



نحوه نظارت بر طراحی نقشه‌های پروژه‌ها و حدود اختیارات کمیته راهبری طراحی پروژه در دستورالعمل راهبری طراحی پروژه‌ها (با کد مدرک IN.RC.PI.002) تشریح شده است.

۷-۲-۳- ارتباط با مشتریان

برای برقراری ارتباط با مشتریان نهایی و بهره‌برداران در شرکت‌های ساختمانی گروه و نیز شرکت پارس مسکن سامان، ترتیبات مؤثری تعیین و به شرح مندرج در فرایند بازاریابی و فروش (با کد مدرک PR.RC.SK.001) تعیین شده و اجرا می‌شود.

از مواردی که در ارتباط با مشتریان گروه رعایت می‌شود، می‌توان به نمونه‌های زیر اشاره نمود:

- اطلاع‌رسانی پروژه‌های در حال واگذاری و مشخصات آن‌ها به مشتریان سابق و جامعه از طریق رسانه‌های گروهی
- دریافت و کنترل مدارک متقاضیان و ثبت اطلاعات مربوطه
- تخصیص واحد و انعقاد قرارداد با متقاضی و معرفی متقاضی به بانک مسکن جهت استفاده از تسهیلات بانکی (در صورت تمایل مشتری)
- انعقاد قرارداد و تحویل واحد به مشتری
- استرداد وجوه متقاضیانی که از خرید واحد انصراف داده‌اند
- پیگیری تنظیم صورت‌مجلس و تفکیک واحدها و ارائه آن به دفترخانه اسناد رسمی و نیز معرفی خریداران به دفترخانه

نحوه سنجش میزان رضایت مشتریان در دستورالعمل نظرسنجی از مشتریان (با کد مدرک IN.RC.SK.001) و همچنین نحوه رسیدگی و مدیریت درخواست‌های آنان شامل پیشنهادات، رفع نقص‌ها، شکایات و ... در دستورالعمل مدیریت درخواست‌های مشتریان (با کد مدرک IN.RC.SK.002) تشریح شده است.

۷-۳- طراحی و توسعه

۷-۳-۱- طرح‌ریزی طراحی و توسعه

گروه فرآیندهای طراحی محصولات خود را با درخواست طراحی نقشه‌ها در فرایند شروع پروژه (با کد مدرک PR.RC.PI.001) در شرکت‌های ساختمانی و سپس در قالب شرکت مهندسی مشاور و از طریق فرایندهای زیر طرح‌ریزی و کنترل می‌نماید:



نظامنامه کیفیت (Quality Manual)



کد مدرک	فرایندهای مرتبط با طراحی و توسعه در شرکت مهندسين مشاور
PR.CE.PI.001	شرح فرایند شروع پروژه طراحی
PR.CE.PP.001	شرح فرایند برنامه‌ریزی پروژه طراحی
PR.CE.PE.001	شرح فرایند اجرای پروژه طراحی
PR.CE.PC.001	شرح فرایند کنترل پروژه طراحی
PR.CE.PL.001	شرح فرایند خاتمه پروژه طراحی

مسئولیت تعیین نقاط تلاقی گروه‌های مختلف طراحی و توسعه شامل طراحی معماری، سازه، تأسیسات و سیویل برعهده مدیران پروژه طراحی در شرکت مهندسين مشاور سرمایه‌گذاری مسکن است. مدیران پروژه طراحی هماهنگی‌های لازم جهت اجرای فرایندهای مربوطه را صورت داده و پروژه را هدایت می‌نمایند.

۷-۳-۲- ورودی‌های طراحی و توسعه

ورودی‌های مربوط به نیازمندی‌های محصول در گروه تعیین شده و در فرآیند طراحی و توسعه مدنظر قرار می‌گیرد. ورودی‌های طراحی برحسب مورد شامل موارد زیر می‌گردد:

- استراتژی‌ها و سیاست‌های گروه و اسناد بالادستی مربوطه
- فرم اطلاعات اولیه طراحی (با کد مدرک F.TD.02)
- گزارش تکنولوژی ساخت پروژه براساس دستورالعمل ارزیابی و انتخاب تکنولوژی‌های ساخت پروژه (با کد مدرک IN.RC.PI.001)
- نیازمندی‌های مرتبط با فناوری‌های روز ساختمان
- گزارش تحلیلی نظرسنجی مشتریان پروژه‌ها با گروه مشابه
- گزارش تحلیلی QFD پروژه‌ها با گروه مشابه به‌منظور دریافت مدنظر بهره‌برداران و ساکنین پروژه‌های تحویل شده شرکت
- نیازمندی‌های مربوط به مشتریان بالقوه منطقه و بازار وسایر طرف‌های ذی‌نفع
- استانداردها و مقررات ملی ساختمان
- مقررات و ضوابط شهرداری و سایر نهادهای ذیربط برحسب مورد
- نتایج حاصل از عملیات نقشه‌برداری و آزمایش مکانیک خاک
- صورتجلسه هماهنگی مدیران واحد طراحی
- نیازمندی‌ها و انتظارات واحدهای اجرایی
- اطلاعات و تجربیات بدست آمده از طرح‌های مشابه قبلی
- نقشه‌های چون‌ساخت (As built) پروژه‌های مشابه



در طراحی محصول نه تنها توانمندی‌های سازمان در عملیات اجرایی ساخت و ساز مدنظر قرار می‌گیرد، بلکه به نیازمندی‌ها و انتظارات مشتریان بالقوه شرکت و تمایلات کلیدی سایر ذی‌نفعان نیز توجه می‌شود. در طراحی و توسعه محصولات موارد زیر رعایت می‌شود:

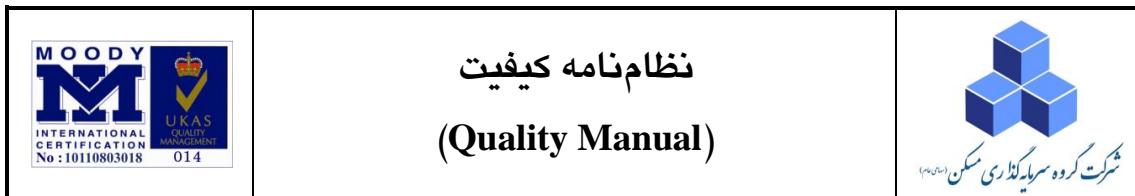
- بهره‌گیری کامل از اصول فنی و مهندسی رایج در صنعت ساختمان
- ارزش‌های معماری بومی
- شرایط اقلیمی منطقه
- نکات ایمنی، بهداشتی، زیست محیطی و ارگونومیک
- آسایش استفاده‌کنندگان از واحدهای ساخته شده
- بهره‌گیری از فناوری روز در صنعت ساختمان
- در نظر گرفتن هزینه‌ها به‌منظور کاهش قیمت تمام‌شده علی‌رغم رعایت کیفیت
- مبنا قرار دادن نظرات مشتریان در پروژه‌های هم‌گروه

ورودی‌های طراحی و توسعه پس از گردآوری توسط شرکت مهندسی مشاور سرمایه‌گذاری مسکن بررسی شده و صحت آن‌ها از حیث کفایت، شفافیت و عدم تناقض با یکدیگر بررسی شده و مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۷-۳-۳- خروجی‌های طراحی و توسعه

خروجی‌های طراحی و توسعه در گروه شامل نقشه‌های معماری، سازه، تأسیسات، سیویل و متره و برآورد و نیز جدول‌های مشخصات فنی (جدول‌های نازک‌کاری) می‌باشند و به‌نحوی تهیه می‌شوند که امکان تصدیق ورودی‌های طراحی و توسعه را فراهم سازند. همچنین این خروجی‌ها به گونه‌ای تهیه می‌شود که:

- الزامات ورودی‌های طراحی و توسعه را فراهم سازد.
- اطلاعات مناسب برای خرید اقلام و مصالح و تجهیزات مکانیکی، برقی و تأسیساتی موردنیاز را فراهم سازند.
- معیارهای پذیرش و آزمایشات ضروری در بازرسی و آزمایش فعالیت‌های ساخت و ساز رامشخص نمایند.
- ویژگی‌هایی که برای عملکرد مناسب و ایمن ساختمان‌ها ضروری هستند، مشخص شود.
- اطلاعات موردنیاز عملیات ساخت و ساز، برآورد و پیش‌بینی فعالیت‌ها را تعیین نماید.
- نیازمندی‌های آموزشی موردنیاز طرح را در صورت لزوم تعیین نماید.



۷-۳-۴ - بازنگری طراحی و توسعه

بطور کلی در گروه، تمامی مراحل طراحی و توسعه به ازای هر پروژه جاری می‌شود، لذا نقشه هر پروژه با نقشه پروژه دیگر متفاوت بوده و بند مربوط به بازنگری طراحی و توسعه مصداق ندارد.

کلیه گام‌های لازم جهت طراحی و توسعه پروژه‌های شرکت در قالب فرایندهای شروع پروژه طراحی، برنامه‌ریزی پروژه طراحی، اجرای پروژه طراحی، کنترل پروژه طراحی و خاتمه پروژه طراحی شرکت مهندسی مشاور به انجام می‌رسد. کارشناسان شرکت مهندسی مشاور نیز بر اساس فرایندهای مربوطه تحت آموزش قرار گرفته و از الزامات و نیز قوانین و روش‌های نوین طراحی و معماری آگاهی می‌یابند.

همچنین شرکت‌های گروه براساس فرایند مدیریت تحقیق و توسعه (با کد مدرک PD.RC.RD.001 در شرکت‌های ساختمانی و کد PD.CE.RD.001 در شرکت مهندسی مشاور) فناوری‌های نوین و روش‌های روزآمد طراحی را شناسایی نموده و بکار می‌گیرند. سیاست‌های طراحی گروه در قالب کمیته راهبری طراحی پروژه‌ها تصویب و در پروژه جاری می‌شود.

۷-۳-۵ - تصدیق طراحی و توسعه

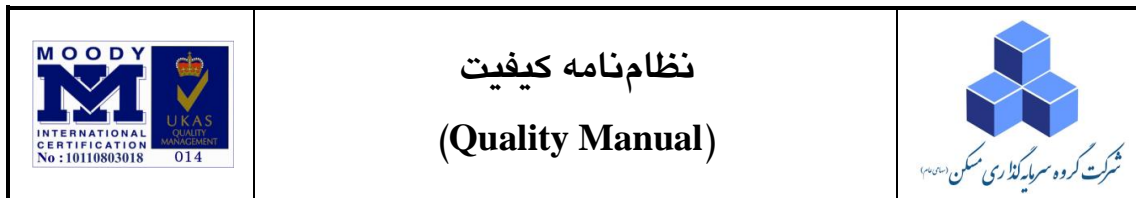
فعالیت‌های تصدیق خروجی‌های فرآیند طراحی و توسعه در گروه با هدف حصول اطمینان از این‌که خروجی‌های طراحی و توسعه نیازمندی‌های ورودی را برآورده می‌سازد، در فرایند کنترل پروژه طراحی (با کد مدرک PR.CE.PC.001) توسط مسئول کنترل کیفیت شرکت مشاور انجام می‌شود. این فعالیت‌ها شامل موارد زیر است:

- بررسی محاسبات طراحی از نظر صحت و یا اعمال شیوه‌های مقایسه‌ای
- انطباق نقشه‌های مختلف معماری، سازه و تاسیسات
- ساختن ماکت و یا نقشه‌های سه‌بعدی با مدل نرم‌افزاری به منظور ارزیابی انطباق طرح با نیازمندی‌های ورودی تعیین شده
- تشکیل کمیته راهبری طراحی پروژه براساس روال شرح داده شده در بند ۷-۲-۲

۷-۳-۶ - صحه‌گذاری طراحی و توسعه

صحه‌گذاری فرآیند طراحی و توسعه در گروه توسط ناظران اجرایی حاضر در کارگاه‌های ساختمانی و نیز مسئولین کنترل کیفیت کارگاه‌ها به انجام می‌رسد. براساس فرایند اجرای پروژه (با کد مدرک PR.RC.PE.001)، ناظران اجرایی بر کلیه فعالیت‌ها به صورت ۱۰۰٪ نظارت نموده و از انطباق عملیات اجرایی با نقشه‌های طراحی شده اطمینان حاصل می‌نمایند. همچنین براساس فرایند اجرای پروژه (با کد مدرک PR.RC.PC.001)، مسؤولیت تایید عملیات اجرایی برعهده مسؤولین کنترل کیفیت پروژه‌ها است.

براساس فرایند خاتمه پروژه (با کد مدرک PR.RC.PL.001)، پیش از تحویل واحدها به مشتری نیز کمیته تحویل واحدها براساس روال تشریح شده در دستورالعمل واگذاری واحدها به مدیریت واگذاری و



فروش (با کد مدرک IN.RC.PL.001) مسؤلیت بازدید و اطمینان از انطباق عملیات اجرایی با نقشه‌ها و مشخصات تعیین شده پروژه و نیز عدم وجود نواقص تشکیل می‌گردد. در فرایند خاتمه پروژه، نقشه‌های چون ساخت (As built) تهیه شده و به شرکت مشاور ارسال می‌گردد.

۷-۳-۷ - کنترل تغییرات طراحی و توسعه

تغییرات طراحی و توسعه براساس روال پیش بینی شده در فرایند اجرای پروژه (با کدمدرک PR.RC.PE.001) و پس از درخواست رییس کارگاه و تایید مدیر پروژه حسب مورد توسط دفتر فنی و یا مشاور به انجام می‌رسد. کلیه تغییرات براساس روال تشریح شده در فرایند کنترل پروژه (با کد مدرک PR.RC.PC.001) و زیر فرایند کنترل تغییرات یکپارچه تحت کنترل می‌باشد. این تغییرات به نحو مناسبی بر اساس گام‌های ۷-۳-۵ و ۷-۳-۶ تصدیق و صحت‌گذاری می‌شود. در بازنگری این تغییرات، تاثیر آنها بر اجزای تشکیل دهنده ساختمان ارزیابی می‌شود.

۷-۴-۴ - خرید

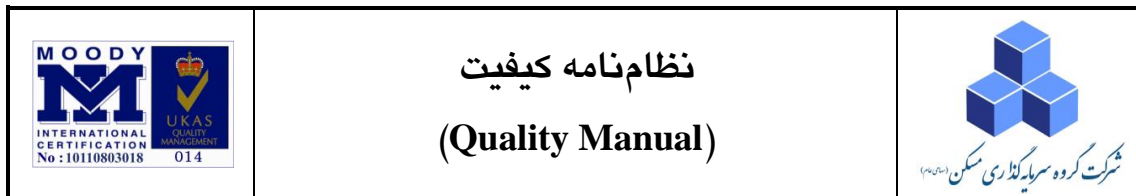
۷-۴-۱ - فرآیند خرید

بطور کلی خرید مواد و مصالح در شرکت‌های ساختمانی براساس روال مشروحه در فرایند مدیریت خرید (با کدمدرک PR.RC.TR.001) و در شرکت بازرگانی براساس فرایند بازرگانی (با کد مدرک PR.CO.TR.001) به انجام می‌رسد. در این فرایندها متناسب با میزان تأثیر اقلام خریداری‌شده در کیفیت ساخت و ساز، کنترل‌های لازم اعمال می‌شود.

جهت حصول اطمینان از مطابقت مصالح و اقلام خریداری شده با نیازمندی‌های از پیش تعیین شده در گروه، کنترل‌های لازم اعمال می‌شود. خرید مواد و مصالح موردنیاز پروژه‌ها و نیز خدمات مؤثر بر کیفیت از تامین‌کنندگان، پیمانکاران و مشاوران مورد تایید و ارزیابی شده انجام می‌شود. ارزیابی و انتخاب تامین‌کنندگان، پیمانکاران و مشاوران براساس قابلیت‌هایی همچون کیفیت فرآورده یا خدمات، پایبندی به تحویل به موقع، قیمت قابل رقابت، شهرت و اعتبار، سابقه همکاری و ... انجام می‌شود. مراحل ارزیابی تامین‌کنندگان و معیارهای آن براساس روال تشریح شده در دستورالعمل ارزیابی تامین‌کنندگان (با کدمدرک IN.RC.TR.001) تشریح گردیده‌است. پیمانکاران و مشاوران نیز براساس معیارها و روال تشریح شده در فرایند اجرای پروژه (با کدمدرک PR.RC.PE.001) مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرند.

۷-۴-۲ - اطلاعات خرید

داده‌های خرید با در نظر گرفتن نوع، درجه، مشخصات فنی، نقشه‌ها، نمونه‌ها، جداول نازک‌کاری، دستورالعمل‌های بازرسی و سایر مشخصات فنی مصالح موردنظر توسط دفتر فنی کارگاه‌ها/ شرکت‌ها تهیه می‌شود و مراحل تأیید و تصویب را طی می‌نماید. سپس این درخواست‌ها توسط واحد برنامه‌ریزی و کنترل پروژه از نظر انطباق با برنامه چک می‌شود و در نهایت برای تأمین و خرید ارسال می‌شود. این درخواست‌ها



براساس سیاست‌ها و آیین‌نامه‌های گروه، به شرکت بازرگانی سرمایه‌گذاری مسکن و یا واحد بازرگانی شرکت‌های ساختمانی برای خرید مواد و مصالح ارسال می‌گردد.

در صورت موجود نبودن مصالح درخواستی طبق مشخصات موردنظر در بازار، جلسه‌ای توسط واحد بازرگانی شرکت ساختمانی و با نمایندگانی از شرکت مهندسی مشاور، معاونت اجرایی شرکت ساختمانی و شرکت بازرگانی (در صورت نیاز) تشکیل شده و ضمن بررسی موارد، تصمیم نهایی در زمینه خرید مصالح با مشخصات دیگر انجام می‌پذیرد.

کلیه خریدهای شرکت با توجه به ضوابط و آیین‌نامه‌های مرتبط نظیر موارد زیر انجام می‌شود:

- آیین‌نامه معاملات شرکت‌ها، اخذ استعلام از تامین‌کنندگان مختلف و انتخاب بهترین تامین‌کننده (در صورت نیاز)
- در مورد خریدهای خارجی، با توجه به ضوابط مقررات بازرگانی خارجی کشور و پس از کسب مجوزهای لازم از سازمان‌های ذیربط و گشایش اعتبار
- خرید ملزومات اداری و اقلام غیرتولیدی در شرکت مادر مطابق دستورالعمل درخواست امور اداری (با کد مدرک IN.HO.HR.001) و در شرکت‌های تابعه مطابق خرید ملزومات اداری و اقلام غیرتولیدی (با کد مدرک IN.RC.HR.001) صورت می‌پذیرد.

۷-۴-۳- تصدیق محصول خریداری شده

الزامات کیفی و مشخصات فنی مواد و مصالح موردنظر در فرایند برنامه‌ریزی پروژه تحت مستند برنامه کیفیت مواد و مصالح پروژه مشخص و مصوب می‌شود. شیوه برنامه‌ریزی کیفیت مواد و مصالح، در دستورالعمل برنامه‌ریزی و کنترل کیفیت مواد و مصالح پروژه (با کد مدرک IN.RC.QM.001) تشریح شده است. براساس دستورالعمل مذکور و مستندات مرتبط، کلیه مواد و مصالح، قطعات یدکی مصرفی، ابزارها و سایر اقلام خریداری شده پس از ورود به شرکت، پروژه، انبار مرکزی و یا در محل تأمین‌کننده براساس "برنامه کیفیت مواد و مصالح پروژه" نمونه‌گیری شده، سپس از نظر انطباق با مشخصات فنی مندرج در درخواست‌های خرید کنترل شده و در صورت تأیید آن‌ها فرم رسید انبار صادر و برای تأمین‌کننده فرم اعلام وصول صادر می‌شود.

در مواردی که نیاز به بازرسی اقلام و مصالح خریداری شده توسط شرکت‌های تابعه در محل تأمین‌کننده باشد، ترتیبات تصدیق و بازرسی موردنظر و روش ترخیص محصول در اسناد خرید درج و با تأمین‌کننده قبل از ارائه سفارش یا عقد قرارداد، تفاهم می‌گردد.

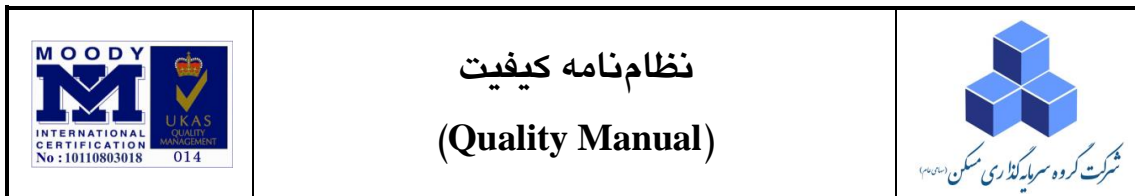
۷-۵-۱- کنترل تولید (عملیات ساخت و ساز)

گروه سرمایه‌گذاری مسکن کلیه عملیات ساخت و ساز را بر اساس نقشه‌ها و مدارک اجرایی پروژه طبق برنامه پروژه و براساس روال تشریح شده در فرایند اجرای پروژه (با کد مدرک PR.RC.PE.001) انجام می‌دهد. در این فرایند موارد زیر در نظر گرفته شده است:

- جذب و توسعه تیم پروژه
 - هدایت و مدیریت اجرای پروژه شامل صدور درخواست‌های دوره‌ای پروژه، مدیریت اجرای فعالیت‌های پروژه و مدیریت اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه پروژه
 - تأمین مواد و مصالح پروژه
 - تأمین ماشین‌آلات پروژه
 - ارزیابی و انتخاب پیمانکاران جزء و مشاوران پروژه
- پیشرفت پروژه براساس روال تشریح شده در فرایند کنترل پروژه (با کد مدرک PR.RC.PC.001) بصورت منظم کنترل و با برگزاری جلسات دوره‌ای نسبت به تحلیل وضعیت و اتخاذ تدابیر اصلاحی لازم جهت جبران تأخیرات احتمالی اقدام می‌گردد. در این فرایند موارد زیر در نظر گرفته شده است:

- کنترل پیشرفت پروژه
- مدیریت ذی‌نفعان پروژه
- مدیریت قراردادهای پیمانکاران جزء و مشاوران
- مدیریت ادعاهای پیمانکاران جزء و مشاوران
- کنترل و اصلاح دامنه پروژه
- کنترل طرح توجیه فنی و اقتصادی پروژه
- کنترل تغییرات یکپارچه
- تهیه گزارش‌های کنترل پروژه
- تهیه و تحلیل گزارش‌های داخلی
- تهیه و ارسال گزارش عملکرد پروژه به ذی‌نفعان

کلیه عملیات اجرایی پروژه توسط پیمانکارانی که تجربه و مهارت و صلاحیت آنان طبق روش مذکور در فرایند اجرای پروژه (با کد مدرک PR.RC.PE.001) ارزیابی شده و مورد تایید قرار گرفته، اجرا می‌شود. کلیه عملیات اجرایی توسط ناظران شرکت و براساس چک‌لیست‌های مرتبط مورد نظارت و کنترل قرار می‌گیرد و قبل از حصول اطمینان از حسن انجام فعالیت‌ها اجازه شروع عملیات مرتبط بعدی داده نمی‌شود



و از تحویل واحدها به مشتریان تا رفع اشکال کامل ممانعت به عمل می آید. کلیه عملیات اجرایی پس از خاتمه بر اساس دستورالعمل برنامه ریزی و کنترل کیفیت عملیات پروژه (با کد مدرک IN.RC.QM.002) پیش از شروع عملیات بعدی مورد بررسی قرار می گیرد و عدم انطباق های احتمالی استخراج شده و پس از رفع اجازه شروع عملیات بعدی صادر می گردد. ابزارهای اندازه گیری لازم در اختیار بازرسان کنترل کیفیت و مسئولین اجرایی کارگاهها قرار داده شده است.

دستورالعمل های اجرایی مورد نیاز عملیات ساخت و ساز در حوزه های مختلف عملیات ساختمانی، تاسیسات الکتریکی و تاسیسات مکانیکی تهیه و در اختیار مسئولین کارگاهها و عوامل اجرایی جهت نظارت بر حسن انجام فعالیتها قرار داده شده است. برای عملیات ساخت و ساز از تجهیزات و ماشین آلات مناسب استفاده می شود و به منظور پیشگیری از توقفات ناخواسته آنها برنامه نگهداری و تعمیرات دوره ای طبق شرح فرایند نگهداری و تعمیرات ماشین آلات و تجهیزات (با کد مدرک PR.RC.PE.002) انجام می شود.

درخواست های مشتریان در مورد مشکلات احتمالی واحدهای واگذار شده بر اساس دستورالعمل مدیریت درخواست های مشتریان (با کد مدرک IN.RC.SK.002) دریافت شده، رسیدگی شده و اقدامات اصلاحی لازم به منظور تامین رضایت مشتریان انجام می شود. مشروح خدماتی که شرکت پس از واگذاری واحدهای احداثی به مشتریان ارائه می دهد در فرایند بازاریابی و فروش (PR.RC.SK.001) تشریح شده است.

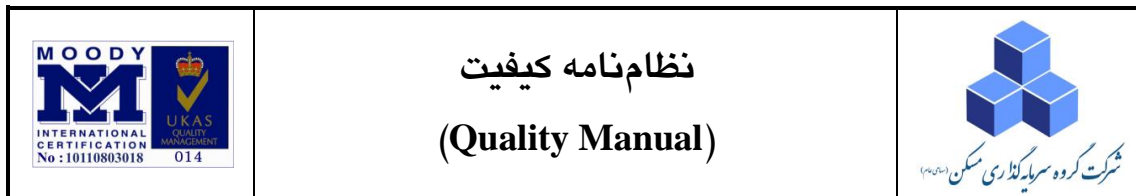
شرکت های ساختمانی گروه با توجه به دستورالعمل نگهداری و پشتیبانی محصولات (با کد مدرک IN.RC.08.02) محصولات خود را تا شش ماه پس از تحویل به مشتریان گارانتی نموده و کلیه ایرادات فنی مربوط به تعمیرات و نگهداری محصول طی این دوره را تحت پوشش قرار می دهند.

۷-۵-۲ - صحت گذاری فرآیندهای تولیدی

شیوه ها و فنون مورد استفاده در کلیه عملیات ساخت و ساز تثبیت شده و بصورت نقشه های اجرایی، دستورالعمل ها و چک لیستها مستند گردیده و در اختیار مسؤولین و مجریان ذیربط قرار داده شده است. کلیه فرآیندهای ویژه از قبیل بتن ریزی و جوشکاری توسط افراد باتجربه و ماهر و یا مشاورین ذی صلاح که از صلاحیت های لازم برخوردارند، انجام می شود و صحت گذاری آن از طریق آزمایشات بتن ریزی انجام می شود.

وسایل بازرسی و اندازه گیری که عوامل مؤثر بر کیفیت فعالیت های اجرایی عملیات ساخت و ساز را کنترل می نمایند از دقت و صحت لازم برخوردار می باشند و دقت آنها بر اساس روال تشریح شده در دستورالعمل کالیبراسیون ابزارهای اندازه گیری و بازرسی (با کد مدرک IN.RC.QM.003) مورد بررسی و اطمینان قرار می گیرد.

در گروه ممکن است برخی فرایندهای ساخت وجود داشته باشد که خروجی آنها بلافاصله پس از انجام قابل صحت گذاری نیست. جهت صحت گذاری این گونه فرایندها و حصول اطمینان از صحت تمامی فرایندهای عملیات شرکت، از ساز و کارهای برای تست و شبیه سازی کاربرد آنها توسط مشتری استفاده می شود.



بعنوان مثال به منظور اطمینان از عملکرد مناسب لوله کشی های آب سرد و گرم مصرفی داخل ساختمان ها، براساس دستورالعمل تاسیسات مکانیکی: لوله کشی های آب سرد و گرم مصرفی داخل ساختمان ها (با کد مدرک IN.RC.PE.004) لوله کشی ها مورد تست قرار می گیرند. بدین منظور کلیه لوله های آب مصرفی پس از اجرا با فشار 10 atm تست هیدرولیکی انجام شده و پس از گذشت ۲۴ ساعت صحت عملکرد آن ها در صورت عدم افت فشار گیج در حضور ناظر مقیم تأیید می شود.

۷-۵-۳- شناسایی وردیابی

کلیه اقلام موجود در انبارهای شرکت شامل مواد و مصالح اولیه و اقلام مورد نیاز با یک کد منحصر بفرد که در کاردکس و محل استقرار آن ها درج گردیده، قابل شناسایی و دستیابی می باشند.

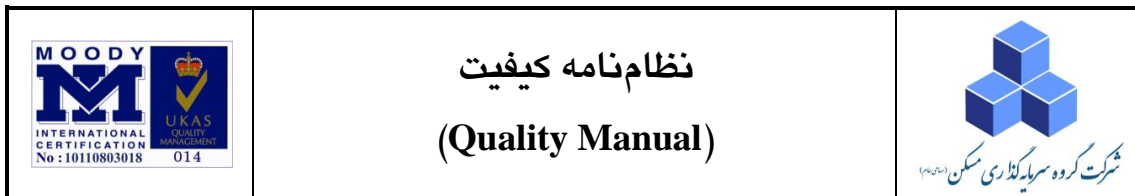
کلیه نقشه های مورد استفاده در پروژه ها از طریق درج کد نقشه، نام طراح و محاسب، نام پروژه، شماره بازنگری، نام تصویب کننده و غیره قابل شناسایی می باشند.

ردیابی فعالیت های ساخت و ساز انجام شده توسط پیمانکاران برعهده مدیر پروژه است؛ البته در مورد پیمانکاران جزء این مسؤولیت به رئیس کارگاه واگذار شده است. نحوه این ردیابی به شرح زیر است:

- بررسی قراردادهای مربوط به فعالیت های ساخت و ساز به منظور تعیین اسامی پیمانکاران جز
- بررسی صورت وضعیت ها و صورت جلسه های تهیه شده در کارگاه به منظور تعیین مشخصات دقیق فعالیت ها.
- بررسی چک لیست های اجرایی و کنترل کیفی مربوط به هر یک از فعالیت های ساخت و ساز به منظور تشخیص مسؤولیت نظارت.
- بررسی گزارش های روزانه کارگاه به منظور تشخیص تاریخ دقیق فعالیت و نام پیمانکاران انجام دهنده آن فعالیت.
- در صورت بروز مشکلات احتمالی پس از تعیین علت اصلی توسط رئیس کارگاه، نسبت به اتخاذ تدابیر اصلاحی و پیشگیرانه مقتضی اقدام می گردد.
- ردیابی مصالح و اقلام مورد استفاده در هر پروژه تنها برای برخی اقلام مانند: بتون مصرفی، آجرنما، سرامیک از طریق بررسی حواله های انبار و سایر مدارک انبارداری میسر بوده و در دستورالعمل شناسایی و ردیابی مواد و مصالح (با کد مدرک IN.HO.QM.003) تشریح گردیده است.

۷-۵-۴- دارای مشتری

با توجه به سیاست های فروش گروه، در مقاطعی اقدام به پیش فروش واحدهای در حال ساخت می شود. اعلام پیش فروش توسط اطلاعیه ها و آگهی ها در روزنامه های کثیرالانتشار و شعب بانک مسکن به اطلاع مشتریان می رسد. پس از مراجعه مشتریان و انتخاب واحد مورد تقاضا مبلغی توسط شرکت از مشتریان اخذ



می گردد و قرارداد پیش فروش تنظیم می گردد. مابقی قیمت واحد پیش فروش شده از زمان تنظیم قرارداد تا زمان تحویل واحد بصورت اقساط از مشتری دریافت می شود و در صورت انصراف مشتریان، مبلغ دریافتی براساس "دستورالعمل استرداد وجوه منصرفین از خرید واحدها" (با کد مدرک IN.RC.08.03) مسترد خواهد شد.

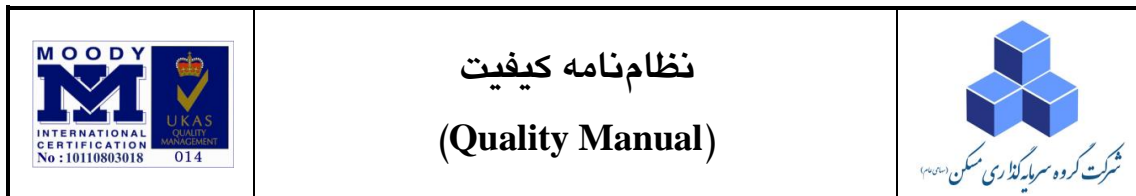
تنها دارایی فیزیکی مشتریان در شرکت، در صورتی است که مشتری واحدی را از گروه خریداری می کند. این واحد از لحظه خرید تا تحویل به مشتری جزو اموال و دارایی های مشتری تلقی شده و سازوکارهای کافی برای نگهداری و حفاظت از این واحد بکار می رود. همچنین ارقام قابل تحویل به مشتری در قرارداد وی لحاظ شده و در هنگام تحویل طی صورتجلسه ای به مشتری تحویل می گردد. در صورت وجود هرگونه نقص در این ارقام، رفع نقص طی کوتاه ترین زمان ممکن انجام می شود. این مراتب براساس دستورالعمل واگذاری واحدهای احداثی (با کد مدرک IN.RC.08.01(1)) انجام می پذیرد.

علاوه بر این، اطلاعات خرید مشتریان و قراردادهای ایشان در گروه محرمانه تلقی شده و در اختیار دیگران قرار نمی گیرد.

۷-۵-۵ - حفاظت از محصول

گروه از محصولات خود طی عملیات ساخت تا تحویل به مشتری به منظور حفظ انطباق با الزامات تعیین شده نگهداری و محافظت می کند:

- مواد و مصالح و سایر ارقام دریافتی با استفاده از وسایل حمل و نقل مناسب از قبیل لیفتراک، جرثقیل، دامپر، تراکتور کفی و سایر وسایل نقلیه مرتبط به نحوی انجام می گردد که از بروز هرگونه صدمه یا خرابی آن ها جلوگیری گردد. افرادی که جابجایی را انجام می دهند، از صلاحیت و تجربه لازم برخوردار می باشند.
- مواد اولیه و مصالح فله ای در سیلوها یا محوطه های معین که برای انبارش آن ها در نظر گرفته شده نگهداری می شوند. این محوطه ها از نظر ساخت و سایر شرایط به نحوی طراحی شده اند که اختلاطی بین مصالح و مواد مختلف پیش نیامده و از خرابی آن ها جلوگیری شود.
- برای حصول اطمینان از کمیت مقادیر موجود و همچنین شرایط نگهداری ارقام و حسن جریان امور در انبارها بازدیدهای دوره ای انبار انجام می شود.
- چگونگی انبارش مصالح و مواد اولیه و ارقام، مقررات ورود و خروج کالا، پذیرش یا مرجوع نمودن ارقام دریافتی، در شرح فرایند مدیریت خرید (با کد مدرک PR.RC.TR.001) و دستورالعمل برنامه ریزی و کنترل کیفیت مواد و مصالح پروژه (با کد مدرک IN.RC.QM.001) تشریح شده است.
- حفاظت از واحدهای آماده تحویل تا تحویل قطعی به مشتری توسط مسؤولین اجرایی انجام می شود و جهت حصول اطمینان از حفظ کیفیت آن ها مراقبت های لازم صورت می گیرد.



کلیه واحدها قبل از تحویل به مشتری مطابق با دستورالعمل واگذاری واحدها به مدیریت واگذاری و فروش (با کد مدرک IN.RC.PL.001) و چک لیست های مربوطه بازرسی و پس از رفع نواقص و مشکلات احتمالی به مشتری تحویل داده می شود.

۶-۷- کنترل وسایل اندازه گیری و نظارت بر فرآیند

کلیه تجهیزات و وسایل اندازه گیری و آزمایش مؤثر بر کیفیت که در گروه برای انجام بازرسی و آزمایش و اندازه گیری استفاده می شوند، از صحت و دقت کافی برخوردار بوده و کالیبره شده اند و برای کالیبراسیون آن ها براساس دستورالعمل کالیبراسیون ابزارهای اندازه گیری و بازرسی (با کد مدرک IN.RC.QM.003) برنامه زمان بندی مناسبی با توجه به نحوه استفاده که شرایط کارکرد و مدت زمان استفاده از دستگاه را تعیین می کند، تهیه شده است. از جمله مواردی که در زمینه کنترل وسایل اندازه گیری و نظارت بر فرآیند انجام می شود، می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- تجهیزاتی که آسیب دیده و کالیبره نمی شوند، مورد استفاده قرار نمی گیرند.
- تجهیزات بازرسی، آزمایش و اندازه گیری به نحوی نگهداری (انبار) یا حمل و نقل می شوند که به تنظیمات کارایی آن ها صدمه ای وارد نیاید.
- تنظیماتی که کالیبراسیون را از اعتبار خارج می کند، انجام نمی شود.
- شرکت ها و یا مؤسساتی که خدمات کالیبراسیون را انجام می دهند، می بایست در این خصوص گواهی نامه صادر نمایند.
- سوابق مکتوبی از همه این کالیبراسیون ها در شرکت موجود است و همه این کالیبراسیون ها به استانداردهای ملی یا بین المللی قابل ردگیری هستند. بر روی هر یک از اقلام کالیبره شده یک برچسب یا ا티کت نصب می شود، بطوری که بیان گر تاریخ بعدی کالیبراسیون باشد.
- هرگاه وسایل اندازه گیری بازرسی و آزمایش به دلایل مختلف معیوب شناخته شوند و یا نتایج اندازه گیری های حاصل از آن ها مشکوک تشخیص داده شود، از رده خارج شده و پس از تعمیرات لازم و کالیبره شدن مورد استفاده مجدد قرار می گیرند. اعتبار نتایج بازرسی ها و آزمون های انجام شده توسط این گونه وسایل در صورت امکان مورد ارزیابی قرار گرفته و در صورت نیاز نسبت به انجام اقدامات اصلاحی تصمیم گیری می شود.

۸- اندازه گیری، تجزیه و تحلیل و بهبود

۸-۱- کلیات

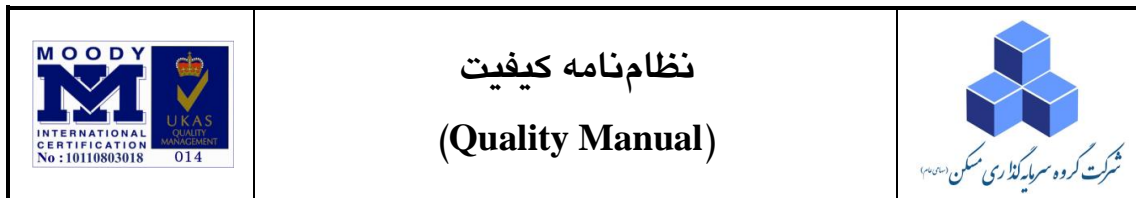
گروه سرمایه گذاری مسکن جهت حصول اطمینان از انطباق نظام مدیریت کیفیت خود با الزامات استاندارد ISO 9001:2008، بهبود مداوم اثربخشی آن و ارائه محصولات منطبق با نیازمندی‌ها و انتظارات مشتریان، فرآیندهای نظارتی، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل زیر را به کار می‌گیرد:

- نظرسنجی و سنجش رضایت مشتریان
- ممیزی‌های داخلی
- جلسات بازنگری مدیریت
- اندازه‌گیری فرآیندها و نظارت بر حسن اجرای آن‌ها
- گزارش‌ها سالانه سیستم مدیریت کیفیت
- کنترل کیفیت مواد و مصالح
- کنترل محصولات نامنطبق
- تجزیه و تحلیل داده‌ها
- بهبود مستمر
- اقدامات اصلاحی
- اقدامات پیشگیرانه

۸-۲- نظارت و اندازه گیری

۸-۲-۱- رضایت مشتری

گروه سرمایه گذاری مسکن بقای خود را وابسته به مشتریان می‌داند و شناسایی نیازها و انتظارات حال و آینده مشتریان را سرلوحه برنامه‌های خود قرار داده است. برای سنجش میزان رضایت مشتریان، دستورالعمل نظرسنجی از مشتریان (با کد مدرک IN.RC.SK.001) و جهت پاسخگویی مناسب به درخواست‌های مشتریان دستورالعمل مدیریت درخواست‌های مشتریان (با کد مدرک IN.RC.SK.002) تدوین شده و مبنای عملکرد قرار می‌گیرد. نتایج نظرسنجی‌ها و آمار درخواست‌ها در بازه‌های زمانی شش‌ماهه مورد تحلیل قرار گرفته و براساس آن‌ها نسبت به اتخاذ تدابیر اصلاحی و پیشگیرانه لازم در پروژه‌های جاری و آتی شرکت اقدام می‌گردد.



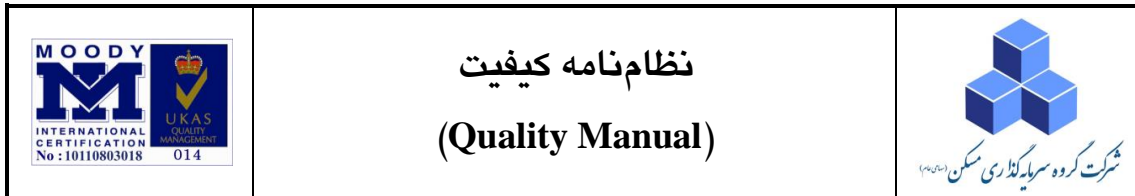
۸-۲-۲- ممیزی داخلی

ممیزی‌های داخلی به منظور حصول اطمینان از انطباق فعالیت‌های شرکت با الزامات سیستم مدیریت کیفیت و نیز اعمال مناسب سیاست‌های کیفی مندرج در مستندات نظام مدیریت کیفیت شرکت در فواصل زمانی ۶ ماهه و به شرح زیر صورت می‌پذیرد:

- در شرایط خاص به تشخیص نماینده مدیریت در سیستم کیفیت، برای انجام ممیزی‌های داخلی خارج از برنامه عادی نیز برنامه‌ریزی می‌شود.
- برنامه ممیزی‌های داخلی در فروردین ماه هر سال توسط نماینده مدیریت در سیستم کیفیت تعیین شده و به کلیه شرکت‌های تابعه و واحدهای شرکت مادر ارسال می‌گردد.
- ممیزی‌های داخلی توسط افراد آموزش دیده و مستقل از واحدهای ممیزی‌شونده که در مورد فعالیت مورد ممیزی اشراف داشته باشند، انجام می‌شود.
- گزارش‌های ممیزی توسط سرممیز شرکت تهیه و به مدیران عامل، مسؤولین تضمین کیفیت و واحدهای ذیربط جهت انجام اقدامات اصلاحی و رفع عدم انطباق‌های احتمالی و به نماینده مدیریت در سیستم کیفیت جهت انجام پیگیری‌های لازم ارائه می‌گردند. گزارش‌های ممیزی توسط ممیز و مسؤولین واحدهای ممیزی‌شونده امضا می‌گردد.
- مدیران مرتبط با حوزه مورد ممیزی در تعامل با مسؤول تضمین کیفیت شرکت مربوطه، نسبت به رفع موارد عدم انطباق‌های احتمالی اقدام نموده و پس از ثبت اقدامات انجام شده در فرم‌های مربوطه آن‌ها را به مسؤول تضمین کیفیت شرکت‌های تابعه عودت می‌دهند.
- مسؤولیت برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی ممیزی‌های داخلی و پیگیری مربوط به انجام اقدامات اصلاحی و تصدیق کفایت اقدامات انجام شده و گزارش نتایج ممیزی‌های داخلی به نماینده مدیریت در سیستم کیفیت بر عهده مسؤول تضمین کیفیت شرکت‌ها می‌باشد.
- کلیه سوابق ممیزی‌های داخلی در واحد تضمین کیفیت شرکت‌ها نگهداری می‌شود.
- روش انجام ممیزی‌های داخلی در شرح فرایند ممیزی (با کد مدرک PR.HO.QM.003) بصورت شفاف تشریح گردیده است.

۸-۲-۳- اندازه‌گیری فرایندها و نظارت بر آن‌ها

شاخص‌های اثربخشی فرایندها در شناسنامه فرایند مربوطه ثبت شده است و در فواصل زمانی مشخص شده توسط مسؤولین تعیین شده اندازه‌گیری و گزارش می‌شود. در صورت عدم حصول نتایج مورد انتظار، اقدامات اصلاحی مناسب برای اطمینان از انطباق محصول با نیازمندی‌های از پیش تعیین شده صورت می‌گیرد.



برای شناسایی ریسک‌های فرایندها و شناسایی و اجرای اقدامات واکنش مناسب سازوکارهایی در شرکت تعریف شده که در منشور مدیریت ریسک جامع (با کد مدرک ST.HO.CG.001) و نظامنامه مدیریت ریسک جامع (با کد مدرک BR.HO.CG.001) تشریح شده است.

۸-۲-۴ - اندازه‌گیری محصول و نظارت بر آن

گروه به‌منظور اطمینان از برآورده شدن نیازمندی‌های محصول، ویژگی‌های آن را تحت نظارت قرار داده و اندازه‌گیری می‌نماید. این نظارت در مراحل مختلف فرآیند تحقق محصول، شامل مرحله دریافت مصالح، اجرای پروژه تا تحویل آن به‌مشتری مطابق با روال مندرج در فرایندها و مستندات مربوطه انجام می‌گیرد.

کلیه مصالح و مواد اولیه دریافتی طبق دستورالعمل برنامه‌ریزی و کنترل کیفیت مواد و مصالح پروژه (با کد مدرک IN.RC.QM.001) مورد بازرسی قرار می‌گیرد. در مورد برخی از مصالح دریافتی حساس مانند بتن، شن و ماسه و میلگرد آزمایش‌های لازم صورت گرفته و با توجه به نتایج حاصل از آزمایش، اقدامات اصلاحی موردنیاز انجام می‌شود.

در مراحل مختلف اجرای عملیات، نظارت بر نحوه اجرا توسط ناظران اجرایی و براساس دستورالعمل‌های اجرا و نقشه‌های مربوطه، انجام می‌شود و نتیجه این بازرسی‌ها در چک‌لیست‌های کنترل کیفیت عملیات درج و پس از تایید فعالیت‌های انجام شده، مجوز انجام فعالیت‌های بعدی صادر می‌گردد.

پس از اتمام عملیات و درخواست تأیید عملیات، واحد کنترل کیفیت نسبت به بازرسی عملیات مذکور طبق دستورالعمل برنامه‌ریزی و کنترل کیفیت عملیات پروژه (با کد مدرک IN.RC.QM.002) و چک‌لیست‌های کنترل کیفیت اقدام نموده و نتایج بازرسی را در فرم‌های مربوطه درج نموده و در صورت مشاهده موارد نامنتطبق، عدم انطباق صادر می‌گردد.

۸-۳ - کنترل محصول نامنتطبق

به‌منظور شناسایی مواد و مصالح نامنتطبق طبق دستورالعمل برنامه‌ریزی و کنترل کیفیت مواد و مصالح پروژه (با کد مدرک IN.RC.QM.001) عمل می‌شود. مصالح و مواد اولیه نامنتطبق پس از شناسایی، با استفاده از روش‌های مناسب علامت‌گذاری شده و با استفاده یکی از راهکارهای زیر، تعیین تکلیف می‌گردد:

- برگشت به تأمین‌کننده
- پذیرش مشروط به جداسازی
- درجه‌بندی
- اجازه ارفاقی

به‌منظور شناسایی عملیات نامنتطبق طبق دستورالعمل برنامه‌ریزی و کنترل کیفیت عملیات پروژه (با کد مدرک IN.RC.QM.002) عمل می‌شود. موارد عدم انطباق مشاهده شده در بازرسی‌های حین فرآیند



در چک لیست فعالیت های اجرایی مرتبط و در فرم گزارش عدم انطباق ثبت گردیده و جهت تعیین تکلیف و انجام اقدامات اصلاحی به رئیس کارگاه اعلام می گردد. سپس رئیس کارگاه به یکی از روش های زیر در راستای رفع عدم انطباق اقدام می کند:

- دوباره کاری
- تعمیر یا اصلاح
- اجازه ارفاقی

اقدامات اصلاحی انجام شده در مورد فعالیت های اجرایی نامنطبق مجدداً مورد بازرسی قرار گرفته و پس از تأیید مجوز ادامه کار داده می شود. موارد عدم انطباق مشاهده شده در جریان بازرسی نهایی واحدهای ساخته شده پس از ثبت در فرم گزارش عدم انطباق جهت انجام اقدامات اصلاحی به رئیس کارگاه ارائه می شود.

همچنین ۹۰ روز پیش از تحویل واحدها به مشتری و جهت اطمینان از عدم وجود موارد عدم انطباق، براساس دستورالعمل تحویل واحدها به مدیریت واگذاری و فروش (با کد مدرک IN.RC.PL.001)، کمیته تحویل واحدها تشکیل شده و در سه مرحله اقدام به بازدید از واحدهای پروژه می نماید. نواقص و عدم انطباق های احتمالی ثبت شده، جهت رفع به رئیس کارگاه ارائه شده و در بازدیدهای بعدی مورد بررسی دوباره قرار می گیرند.

۸-۴- تجزیه و تحلیل داده ها

گروه برای اثبات تناسب و اثربخشی نظام مدیریت کیفیت، داده های خروجی بندهای مختلف نظام نامه مدیریت کیفیت را جمع آوری نموده و با استفاده از فنون آماری مختلف از قبیل نمودارهای پارتو، میله ای، هیستوگرام و علت و معلول دسته بندی و تجزیه و تحلیل می نماید. پس از تجزیه و تحلیل، حوزه ها و زمینه های بالقوه برای بهبود فرآیندها و محصول شناسایی شده و اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه مرتبط تعریف می گردد. نحوه تجزیه و تحلیل داده ها و فنون آماری مورد استفاده برای انجام این کار نیز در سند راهنمای فنون آماری (با کد مدرک GL.HO.QM.001) تشریح گردیده است.

داده های مذکور می تواند شامل موارد زیر گردد:

- داده های نظرسنجی از مشتری
- داده های درخواست های مشتریان
- عدم انطباق های عملیات ثبت شده در بازرسی های حین فرآیند و محصول نهایی
- عدم تطابق های مواد و مصالح ثبت شده
- داده های نظرسنجی از کارکنان
- داده های نظرسنجی از جامعه

- آمار حوادث و سوانح
- پیشنهادهای ثبت شده کارکنان
- داده‌های مربوط به شاخص‌های اندازه‌گیری اثربخشی و کارایی فرایندها
- داده‌های مربوط به عملکرد مشاورین، تامین‌کنندگان و پیمانکاران

۸-۵- بهبود

۸-۵-۱- بهبود مستمر

گروه، اثر بخشی نظام مدیریت کیفیت خود را به روش‌های زیر و بصورت مستمر بهبود می‌بخشد:

- بازنگری و انتشار خط‌مشی کیفیت
- تعریف و پایش عملکرد اهداف کیفی سالانه
- تهیه گزارش‌های سالانه سیستم مدیریت کیفیت مربوط به شرکت‌های گروه و تحلیل نتایج
- ممیزی‌های داخلی و خارجی سیستم مدیریت کیفیت و ریشه‌یابی موارد عدم انطباق
- برگزاری جلسات بازنگری مدیریت و تعریف پروژه‌های بهبود
- تهیه گزارش تحلیلی نظرسنجی از مشتریان و تعریف پروژه‌های بهبود
- تهیه گزارش تحلیلی درخواست‌های مشتریان و تعریف پروژه‌های بهبود
- تهیه گزارش تحلیلی نظرسنجی از کارکنان و تعریف پروژه‌های بهبود
- جمع‌بندی پیشنهادهای کارکنان

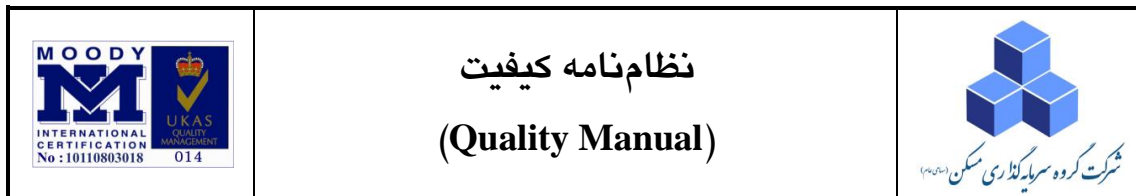
تمامی این موارد در قالب اقدامات پیشگیرانه و اصلاحی منجر به بهبود مداوم اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت می‌گردد.

۸-۵-۲- اقدام اصلاحی

گروه، انجام اقدامات اصلاحی در مورد عدم انطباق‌های محصول، سیستم و فرآیند را به عنوان یکی از ابزارهای بهبود نظام مدیریت کیفیت خود تلقی می‌نماید.

همان‌گونه که در بند ۸-۵-۱ بیان شد، گروه به روش‌های مختلف اثربخشی نظام مدیریت کیفیت پایش نموده و در صورت لزوم اقدامات اصلاحی موردنیاز را تعریف نموده و به اجرا در می‌آورد.

چگونگی انجام اقدامات اصلاحی و مسؤلیت‌ها و اختیارات مربوطه در شرح فرایند مدیریت اقدامات اصلاحی / پیشگیرانه (با کد مدرک PR.HO.QM.005) تشریح شده است. نتایج اقدامات اصلاحی ثبت و سوابق آن نگهداری می‌شود.



۸-۵-۳- اقدام پیشگیرانه

گروه سرمایه‌گذاری مسکن، انجام اقدامات پیشگیرانه برای حذف علل عدم انطباق‌های بالقوه را به‌منظور جلوگیری از بروز آن‌ها به‌عنوان یکی از ابزارهای بهبود نظام مدیریت کیفیت خود تلقی می‌نماید. همان‌گونه که در بند ۸-۵-۱ بیان شد، گروه به روش‌های مختلف اثربخشی نظام مدیریت کیفیت پایش نموده و در صورت لزوم اقدامات پیشگیرانه موردنیاز را تعریف نموده و به اجرا در می‌آورد. چگونگی انجام اقدامات پیشگیرانه و مسؤولیت‌ها و اختیارات مربوطه در شرح فرایند مدیریت اقدامات اصلاحی / پیشگیرانه (با کد مدرک PR.HO.QM.005) تشریح شده است. نتایج اقدامات پیشگیرانه ثبت و سوابق آن نگهداری می‌شود.

به مدیران و مسؤولین واحدهای گروه در چارچوب شرح وظایف و فرایندهای مصوب، اختیارات لازم تفویض گردیده است که نسبت به انجام اقدامات پیشگیرانه در مورد عدم انطباق‌های بالقوه واحدهای خود راساً اقدام نموده و گزارش کارهای انجام شده را جهت جمع‌بندی و گزارش نتایج در جلسه بازنگری مدیریت به نماینده مدیریت در سیستم کیفیت ارائه نمایند.



نظام نامه کیفیت (Quality Manual)



پیوست یک: جدول ارتباط مستندات معتبر با بندهای نظام نامه کیفیت

شماره بند	عنوان بند	عنوان مستند مربوطه	کد مستند
۱-۲-۴	نیازمندی های مستندسازی	شرح فرایند هدف گذاری، برنامه ریزی و گزارش دهی سیستم مدیریت کیفیت گروه	PR.HO.QM.001
		شرح فرایند مدیریت مستندات گروه	PR.HO.QM.002
		شرح فرایند ممیزی	PR.HO.QM.003
		شرح فرایند بازنگری مدیریت	PR.HO.QM.004
		شرح فرایند مدیریت اقدامات اصلاحی / پیشگیرانه	PR.HO.QM.005
		خط مشی کیفیت	ST.HO.QM.01
۲-۲-۴	سطوح مستندات معتبر	دستورالعمل کدگذاری مدارک و مستندات	IN.HO.QM.005
۳-۲-۴	کنترل مستندات	دستورالعمل کدگذاری مدارک و مستندات	IN.HO.QM.005
۴-۲-۴	کنترل سوابق	شرح فرایند مدیریت مستندات گروه	PR.HO.QM.002
		شرح فرایند مدیریت مستندات گروه	PR.HO.QM.002
۱-۴-۵	اهداف کیفیت	شرح فرایند هدف گذاری، برنامه ریزی و گزارش دهی سیستم مدیریت کیفیت گروه	PR.HO.QM.001
۲-۵-۵	مسئولیت، اختیار و ارتباطات در شرکت مادر	شناسنامه شغل معاونت برنامه ریزی و توسعه کسب و کار	JD.HO.HR.001
		شناسنامه شغل معاونت توسعه فناوری و ساخت	JD.HO.HR.002
		شناسنامه شغل معاونت امور شرکتهای	JD.HO.HR.003
		شناسنامه شغل معاونت مالی و منابع انسانی	JD.HO.HR.004
		شناسنامه شغل مدیریت صدور خدمات و بازاریابی بین المللی	JD.HO.HR.005
		شناسنامه شغل مدیریت روابط عمومی	JD.HO.HR.006
		شناسنامه شغل مدیریت فناوری اطلاعات	JD.HO.HR.007
۶-۵	بازنگری مدیریت	شرح فرایند بازنگری مدیریت	PR.HO.QM.004
۳-۲-۶	آگاهی و آموزش به کارکنان	شرح فرایند آموزش سرمایه های انسانی	PR.HO.HR.008
۳-۶	زیرساخت	شرح فرایند نگهداری و تعمیرات ماشین آلات و تجهیزات	PR.RC.PE.002
		دستورالعمل حفاظت و ایمنی کارگاه های ساختمانی	IN.RC.PE.001
۴-۶	محیط کار	دستورالعمل بازدید، نگهداری و تعمیرات کامپیوتری	IN.HO.IT.001
		دستورالعمل حفاظت و ایمنی کارگاه های ساختمانی	IN.RC.PE.001
		سند راهنما ایمنی و بهداشت کار کارکنان	GL.RC.PE.001
		سند راهنما حفاظت کارگاه های ساختمانی	GL.RC.PE.002
		سند راهنما علائم ایمنی در کارگاهها	GL.RC.PE.003
		سند راهنما جلوگیری از آتش سوزی	GL.RC.PE.004
		سند راهنما حفاظت تاسیسات الکتریکی در کارگاهها	GL.RC.PE.005
		سند راهنما راهنمای اپراتور تاور	GL.RC.PE.006
		دستورالعمل برنامه ریزی و کنترل کیفیت عملیات پروژه	IN.RC.QM.002
		شرح فرایند شروع پروژه	PR.RC.PI.001



نظام نامه کیفیت (Quality Manual)



کد مستند	عنوان مستند مربوطه	عنوان بند	شماره بند
PR.RC.PP.001	شرح فرایند برنامه ریزی پروژه		
PR.RC.PE.001	شرح فرایند اجرای پروژه		
PR.RC.PC.001	شرح فرایند کنترل پروژه		
PR.RC.PL.001	شرح فرایند خاتمه پروژه		
IN.RC.PE.002	دستورالعمل اجرای تأسیسات الکتریکی		
IN.RC.PE.003	دستورالعمل تأسیسات مکانیکی: لوله کشی فاضلاب، ونت و آب باران		
IN.RC.PE.004	دستورالعمل تأسیسات مکانیکی: لوله کشی های آب سرد و گرم مصرفی داخل ساختمانها		
IN.RC.PE.005	دستورالعمل تأسیسات مکانیکی: لوله کشی گرمایش و سرمایش ساختمانها		
IN.RC.PE.006	دستورالعمل تأسیسات مکانیکی: موتورخانه		
IN.RC.PE.007	دستورالعمل تأسیسات مکانیکی: کانال کشی تهویه مطبوع، کولر آبی و تخلیه هوا و شوت زباله		
IN.RC.PE.008	دستورالعمل تأسیسات مکانیکی: شبکه جمع آوری فاضلاب محوطه		
IN.RC.PE.009	دستورالعمل تأسیسات مکانیکی: شبکه توزیع آب محوطه پروژهها		
IN.RC.PE.010	دستورالعمل تأسیسات مکانیکی: استفاده از لوله های پلیمری (ترموپلاستیک) در تأسیسات بهداشتی و مکانیکی داخل ساختمان		
PR.RC.PI.001	شرح فرایند شروع پروژه	تعیین نیازمندی های مربوط به محصول	۱-۲-۷
IN.RC.PI.001	دستورالعمل ارزیابی و انتخاب تکنولوژی ساخت پروژه		
IN.RC.SK.001	دستورالعمل نظرسنجی از مشتریان		
IN.RC.SK.002	دستورالعمل مدیریت درخواست های مشتریان		
PR.CE.SK.001	شرح فرایند مدیریت بازاریابی و سفارشات (شرکت مشاور)		
PR.CE.PE.001	شرح فرایند اجرای پروژه طراحی		
IN.RC.PI.001	دستورالعمل ارزیابی و انتخاب تکنولوژی ساخت پروژه	بازنگری نیازمندی های مربوط به محصول	۲-۲-۷
IN.RC.PI.002	دستورالعمل راهبری طراحی پروژهها	ارتباط با مشتریان	۳-۲-۷
PR.RC.SK.001	شرح فرایند بازاریابی و فروش		
IN.RC.SK.001	دستورالعمل نظرسنجی از مشتریان		
IN.RC.SK.002	دستورالعمل مدیریت درخواست های مشتریان	طرح ریزی طراحی و توسعه	۱-۳-۷
PR.RC.PI.001	شرح فرایند شروع پروژه		
PR.CE.PI.001	شرح فرایند شروع پروژه طراحی		
PR.CE.PP.001	شرح فرایند برنامه ریزی پروژه طراحی		
PR.CE.PE.001	شرح فرایند اجرای پروژه طراحی		
PR.CE.PC.001	شرح فرایند کنترل پروژه طراحی		
PR.CE.PL.001	شرح فرایند خاتمه پروژه طراحی		
IN.RC.PI.001	دستورالعمل ارزیابی و انتخاب تکنولوژی ساخت پروژه	ورودی های طراحی و توسعه	۲-۳-۷
PD.RC.RD.001 PD.CE.RD.001	شرح فرایند مدیریت تحقیق و توسعه	بازنگری طراحی و توسعه	۴-۳-۷



نظام نامه کیفیت (Quality Manual)



کد مستند	عنوان مستند مربوطه	عنوان بند	شماره بند
PR.CE.PC.001	شرح فرایند کنترل پروژه طراحی	تصدیق طراحی و توسعه	۵-۳-۷
PR.RC.PE.001	شرح فرایند اجرای پروژه	صحه گذاری طراحی و توسعه	۶-۳-۷
PR.RC.PL.001	شرح فرایند خاتمه پروژه		
IN.RC.PL.001	دستورالعمل واگذاری واحدها به مدیریت واگذاری و فروش	کنترل تغییرات طراحی و توسعه	۷-۳-۷
PR.RC.PE.001	شرح فرایند اجرای پروژه		
PR.RC.PC.001	شرح فرایند کنترل پروژه	فرآیند خرید	۱-۴-۷
PR.RC.TR.001	شرح فرایند مدیریت خرید		
PR.CO.TR.001	شرح فرایند مدیریت بازرگانی		
IN.RC.TR.001	دستورالعمل ارزیابی تامین کنندگان		
PR.RC.PE.001	شرح فرایند اجرای پروژه		
IN.HO.HR.001	دستورالعمل درخواست امور اداری		
IN.RC.HR.001	دستورالعمل خرید ملزومات اداری و اقلام غیرتولیدی		
IN.RC.QM.001	دستورالعمل برنامه ریزی و کنترل کیفیت مواد و مصالح پروژه		
PR.RC.PE.001	شرح فرایند اجرای پروژه	کنترل تولید	۱-۵-۷
PR.RC.PC.001	شرح فرایند کنترل پروژه		
IN.RC.QM.002	دستورالعمل برنامه ریزی و کنترل کیفیت عملیات پروژه		
PR.RC.PE.002	شرح فرایند نگهداری و تعمیرات ماشین آلات و تجهیزات		
IN.RC.SK.002	دستورالعمل مدیریت درخواست های مشتریان		
PR.RC.SK.001	شرح فرایند بازاریابی و فروش		
IN.RC.08.02	دستورالعمل نگهداری و پشتیبانی محصولات		
IN.RC.QM.003	دستورالعمل کالیبراسیون ابزارهای اندازه گیری و بازرسی	صحه گذاری فرایندهای تولید	۲-۵-۷
IN.HO.QM.003	دستورالعمل شناسایی و ردیابی مواد و مصالح	شناسایی و ردیابی	۳-۵-۷
IN.RC.08.03	دستورالعمل استرداد وجوه منصرفین از خرید واحدها	دارایی مشتری	۴-۵-۷
IN.RC.08.01	دستورالعمل واگذاری واحدهای احداثی		
PR.RC.TR.001	شرح فرایند مدیریت خرید	حفاظت از محصول	۵-۵-۷
IN.RC.QM.001	دستورالعمل برنامه ریزی و کنترل کیفیت مواد و مصالح پروژه		
IN.RC.PL.001	دستورالعمل واگذاری واحدها به مدیریت واگذاری و فروش		
IN.RC.QM.003	دستورالعمل کالیبراسیون ابزارهای اندازه گیری و بازرسی	کنترل وسایل اندازه گیری و نظارت بر فرآیند	۶-۷
IN.RC.SK.001	دستورالعمل نظرسنجی از مشتریان	رضایت مشتری	۱-۲-۸
IN.RC.SK.002	دستورالعمل مدیریت درخواست های مشتریان		
PR.HO.QM.003	شرح فرایند ممیزی	ممیزی داخلی	۲-۲-۸
ST.HO.CG.001	منشور مدیریت ریسک جامع	اندازه گیری فرایندها و نظارت بر آنها	۳-۲-۸
BR.HO.CG.001	نظام نامه مدیریت ریسک جامع		



نظام نامه کیفیت (Quality Manual)



کد مستند	عنوان مستند مربوطه	عنوان بند	شماره بند
IN.RC.QM.001	دستورالعمل برنامه‌ریزی و کنترل کیفیت مواد و مصالح پروژه	اندازه‌گیری محصول و نظارت بر آن	۴-۲-۸
IN.RC.QM.002	دستورالعمل برنامه‌ریزی و کنترل کیفیت عملیات پروژه		
IN.RC.QM.001	دستورالعمل برنامه‌ریزی و کنترل کیفیت مواد و مصالح پروژه	کنترل محصول نامنطبق	۳-۸
IN.RC.QM.002	دستورالعمل برنامه‌ریزی و کنترل کیفیت عملیات پروژه		
GL.HO.QM.001	سند راهنما فنون آماری	تجزیه و تحلیل داده‌ها	۴-۸
PR.HO.QM.005	شرح فرایند مدیریت اقدامات اصلاحی / پیشگیرانه	اقدام اصلاحی	۲-۵-۸
PR.HO.QM.005	شرح فرایند مدیریت اقدامات اصلاحی / پیشگیرانه	اقدام پیشگیرانه	۳-۵-۸