

# مدیریت برون‌سپاری، تامین و تدارک (خدمات و کالا)



مزدک عبائی

**Mazdak Abaee PMP® , PBA®**



# کمی در مورد برون سپاری، تامین و تدارک

## بعد از جنگ جهانی دوم

- جهت گیری عمومی: مجموعه های بزرگ، مختلط و یکپارچه
- نتیجه در دهه ۱۹۷۰: فقدان چابکی، سطوح مدیریتی متعدد، تورم مدیریتی و لختی سازمان

- پیمان / قرارداد
- خریدار / کارفرما
- فروشنده / تامین کننده
- گستره / محدوده
- لغو / خاتمه / فسخ

## دهه ۱۹۸۰

- تغییر در جهت گیری ها
- تمرکز بر
  - افزایش انعطاف و خلاقیت
  - فعالیتهای محدود (شایستگی ها و فرآیندهای محوری)
- برخی دولت های غربی
  - باهدف کوچک سازی + تصدی گری
  - واگذاری بخشی از فعالیتهای
  - کارآمدی بیشتر پیمانکاران
  - رونق بازار خدمات



# سرفصل مطالب و اهداف



آشنایی با مبانی برون سپاری  
و تامین و تدارک

آشنایی با تحلیل خرید  
یا ساخت (انجام)

<b>Distinctives</b> Make/buy: if buy, strategic source.	<b>Criticals</b> Make/buy: Unique, vital for functionality.
<b>Generics</b> Buy: Includes maintenance, repair, and operations (MRO) materials.	<b>Commodities</b> Buy: In volume for production.
Value	



آشنایی با فرآیندهای  
برون سپاری و تامین و تدارک

- آغاز
- مقدمه
- محرک‌های اصلی برون سپاری، تامین و تدارک و انواع خریدها
- تحلیل خرید یا ساخت (انجام)
- فرآیند عمومی «برون سپاری، تامین و تدارک»
  - برنامه‌ریزی «برون سپاری، تامین و تدارک»
  - اجرای «برون سپاری، تامین و تدارک»
  - راهبری «برون سپاری، تامین و تدارک»
  - خاتمه «قراردادهای برون سپاری، تامین و تدارک»
- تمرکز / عدم تمرکز
- جمع‌بندی



# مزدک عبایی

- کارشناس ارشد مهندسی و مدیریت ساخت (دانشگاه تهران)
- کارشناس مهندسی عمران (دانشگاه صنعتی شریف)
- دارای گواهی‌نامه‌های **PMI-PMP** و **PMI-PBA**
- رییس کل برنامه‌ریزی و هماهنگی سبد پروژه‌ها در شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس
- مشاور و مدرس مدیریت پروژه و مدیریت کسب و کارهای پروژه محور
- مشاور سابق رییس هیات مدیره - شرکت کیسون / مدیر سابق **PMO** - شرکت های کیسون و مه‌اب‌قدس / مدیر سابق دفتر هماهنگی خدمات مدیریت - شرکت سابیر / مدیر سابق برنامه ریزی و تعالی سازمانی - شرکت تهران جنوب / رییس سابق اداره املاک و ساختمان - بانک اقتصاد نوین
- سابقه تدریس در بیش از ۲۲۰ دوره و کارگاه آموزشی در زمینه‌های مدیریت پروژه، مدیریت کسب و کار و مدیریت قراردادهای و دعاوی مشاور / کارشناس مدیریت پروژه و مدیریت کسب و کار در:
  - بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی / پتروشیمی خلیج فارس / سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی (سابق) / مگفا / آتک / تناوب / مپنا / وادید طرح / کانی‌کاوآن شرق / گروه **NEXA** / وزارت راه و ترابری (سابق) / برج‌های دوقلوی تهران (گلباران) / وزارت راه و شهرسازی / مهندسان مشاور آوند طرح

[MazdakAbaee@Outlook.com](mailto:MazdakAbaee@Outlook.com)  
[www.m-abaee.com](http://www.m-abaee.com)  
<https://t.me/PMandPBB>



# مدیریت برون سپاری، تامین و تدارک (خدمات و کالا) مقدمه



مزدک عبائی  
**Mazdak Abaee PMP® , PBA®**



## مدیریت برون سپاری، تامین و تدارک (خدمات و کالا)



و در عین حال  
بسیار مشکل!

برون سپاری بسیار  
ساده است!



## برخی واقعیت‌ها در مورد برون‌سپاری

بیش از ۸۰٪ سازمان‌ها

بیش از ۶۰٪ قراردادهای سه‌ساله یا بیشتر

تاکید بر قراردادهای با جزئیات کامل

نارضایتی حدود ۲۰٪ از برون‌سپاری



## مدیریت برون سپاری، تامین و تدارک

---

برون سپاری / تامین از طریق پیمان فرعی، شیوه‌ای  
برای کسب و کار.

---

تغییرات سریع تکنولوژی

---

استفاده از توان سایر شرکت‌ها به جای تجهیز و  
ظرفیت‌سازی برای همه‌کارها

---

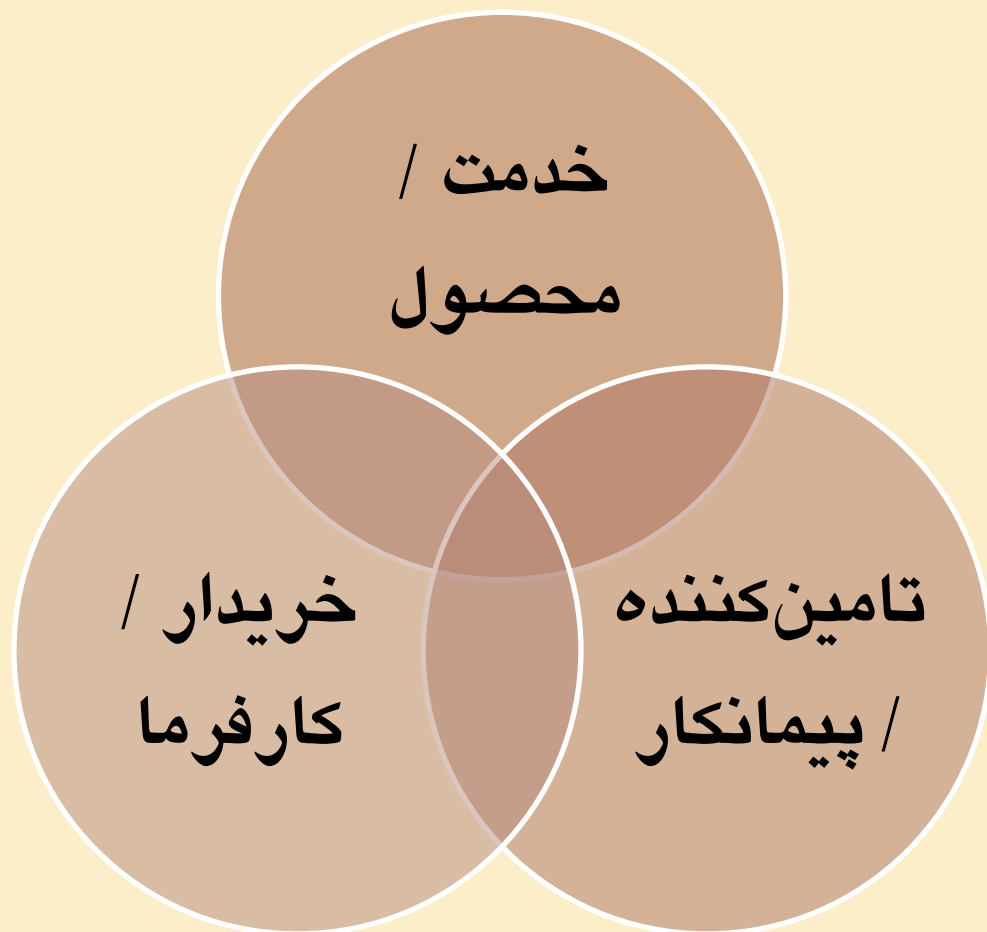
استفاده از منابع، تسهیلات، سرمایه و تجهیزاتی که به  
تنهایی قادر به تامین آنها با نیستیم.

مدیریت تدارکات،  
فرآیند تهیه "محصولات  
/ خدمات" از  
تامین‌کننده‌ای در خارج  
از "سازمان" است.





## تعریف برون سپاری

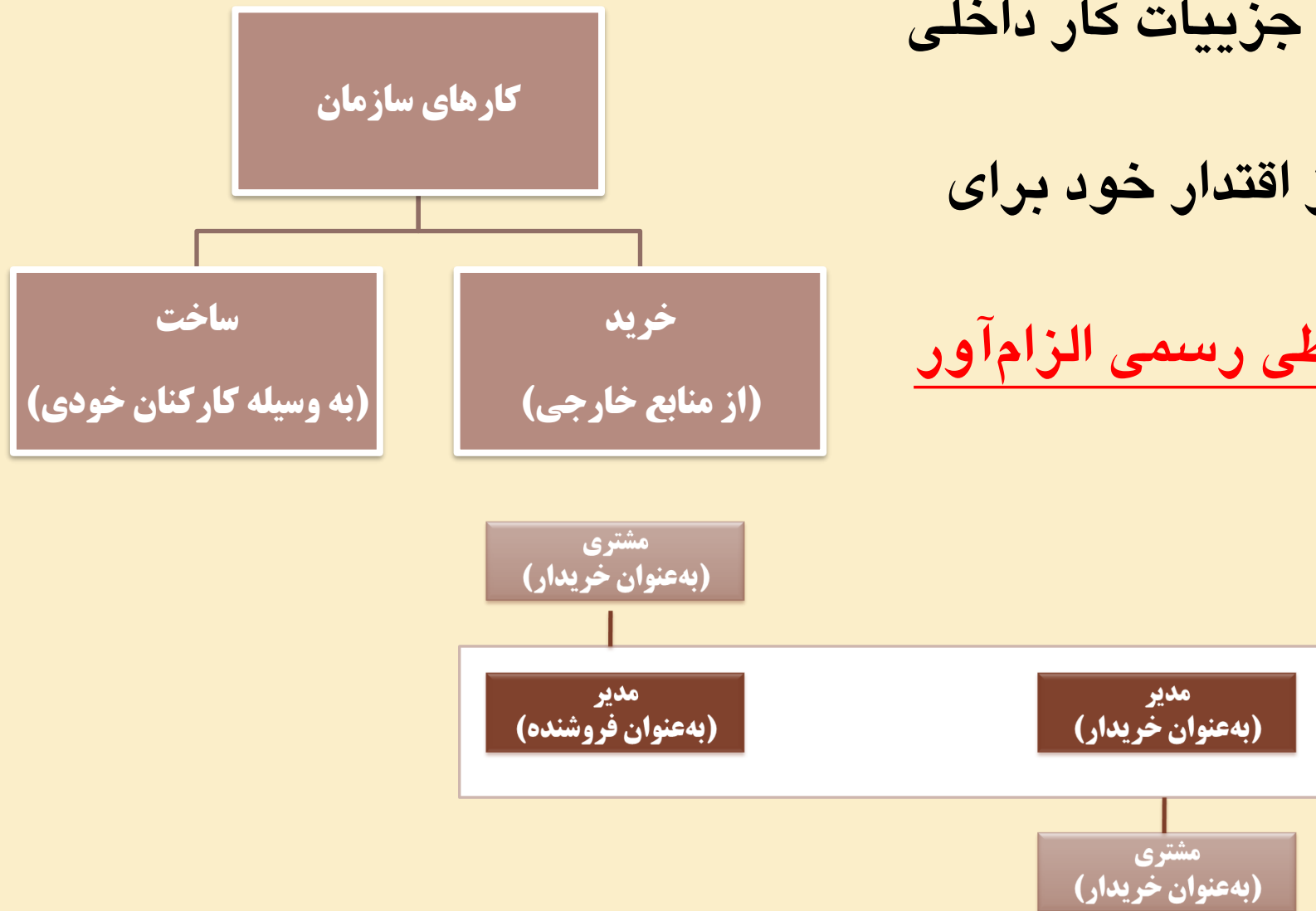


- واگذاری بخشی از فعالیت‌های سازمان / اختیار تصمیم‌گیری / به تامین‌کننده / یک قرارداد یا تفاهم‌نامه
- تصمیم آگاهانه کسب و کاری / انتقال مسوولیت و ریسک / پیمانکار مستقل
- دو دسته کلی:
  - محصولات (تولید یا ساخت)
  - خدمات



## مدیریت برون سپاری، تامین و تدارک

- مداخله مدیر در جزئیات کار داخلی سازمان
- استفاده مدیر از اقتدار خود برای تاثیر گذاری
- اما خرید ارتباطی رسمی الزام آور و حقوقی است.





## منافع تامین و تدارک از خارج سازمان

### مرجع ۱

- صرفه‌جویی در زمان برای تمرکز بر فرآیندهای داخلی
- کاهش ریسک از طریق تسهیم
- بهبود خدمات
- دسترسی به تخصص‌های خارج از سازمان
- کاهش تعداد کارکنان شرکت
- ایجاد احساس رقابت

### مرجع ۲

- تمرکز بر فعالیت‌های خاص
- قابلیت دسترسی در سطح جهانی
- تسریع در کسب مزایای ناشی از تجدید ساختار
- تسهیم ریسک
- آزادسازی منافع برای سایر اهداف
- بهره‌گیری بهتر از سرمایه
- کاهش و کنترل هزینه عملیات
- دسترسی به منابع غیر داخلی
- مدیریت کارهای مشکل و غیر قابل کنترل



هزینه‌های ناشی  
از مبادله

پیامدهای  
بزرگ‌شدن

مدیریت برون سپاری، تامین و تدارک (خدمات و کالا)  
**محرك‌های اصلی برون سپاری، تامین و تدارک  
و انواع خریدها (تامین‌ها)**

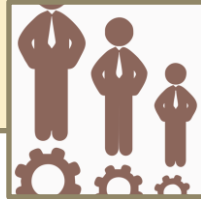


مزدک عبائی

**Mazdak Abaee PMP® , PBA®**



# دلایل متعدد برون سپاری



## منابع انسانی

- خبرگی بیشتر (نیروی پیمانکار)
- کاهش مسایل پرسنلی
- تمرکز بر فعالیت محوری
- کاهش پیچیدگی سازمانی



## هزینه

- کاهش قیمت تمام شده
- تسهیل دسترسی به نقدینگی (کاهش دارایی غیر نقد)
- تغییر در ماهیت هزینه‌ها (ثابت به متغیر)



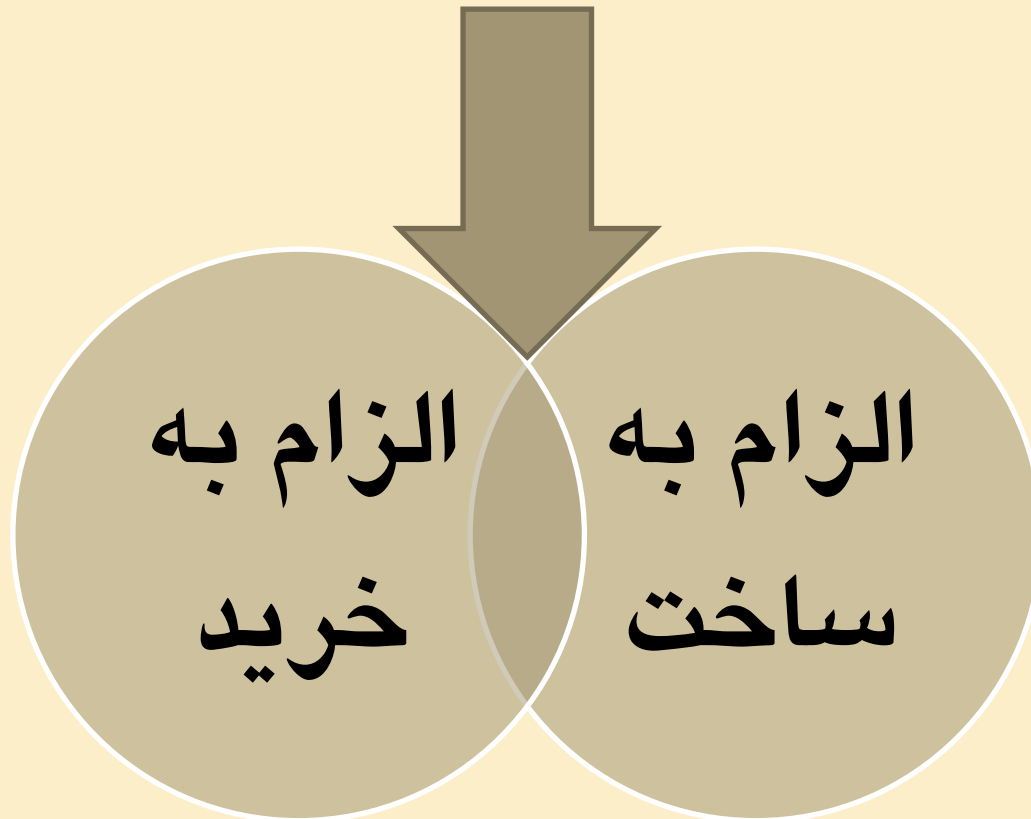
## سازمانی

- بهبود و افزایش تمرکز
- استفاده از امکانات و توان دیگران
- انعطاف بلندمدت
- چابکی در تغییرات
- دسترسی به دامنه گسترده‌تری از امکانات
- بهبود عملکرد
- دسترسی سریع به خدمت و محصول جدید
- حضور در شبکه
- استفاده از ایده‌های جدید



# مهم ترین تصمیم: تحلیل Make or Buy (Do)

## ساخت یا خرید



سه روش کلی

- ساخت
- خرید
- مشارکت (خارج از گستره)



# دسته‌بندی برون‌سپاری، تامین و تدارک

- تدارکات با پیچیدگی زیاد (ریسک زیاد)
  - خرید چیزی که وجود ندارد
  - متناسب با مشخصات منحصر به فرد باید ایجاد شود.
- تدارکات با پیچیدگی کم (ریسک پایین)
  - اغلب از ارزش مالی زیادی برخوردار است،
  - کالاها وجود دارند
  - با مشخصات محصول موجود فروشنده
- خریدهای معمولی
  - از کالاهای موجود در انبار یا خدمات غیر پیچیده.
- تدارکات ویژه
  - براساس تفاهم‌نامه‌های بین شرکتی.
- تدارکات ویژه
  - برای بخش‌های دیگر سازمان (کار بین بخشی).

مبنای اصلی  
طرح ریزی  
فرآیندهای  
مدیریت کیفیت و  
مدیریت ریسک  
در تدارکات کالا و  
خدمات





## سازمان

خرید از منابع خارجی

ساخت کارکنان  
سازمان

تدارکات با  
پیچیدگی بالا

تدارکات با  
پیچیدگی کم

تدارکات معمول

تدارکات در قالب  
تفاهم‌نامه‌های  
شرکتی

تدارکات بین  
بخشی

سه دسته عمومی تدارکات

دو نوع ارتباط تدارکات خاص



# مدیریت برون سپاری، تامین و تدارک (خدمات و کالا) تحلیل خرید یا ساخت (انجام)



مزدک عبائی

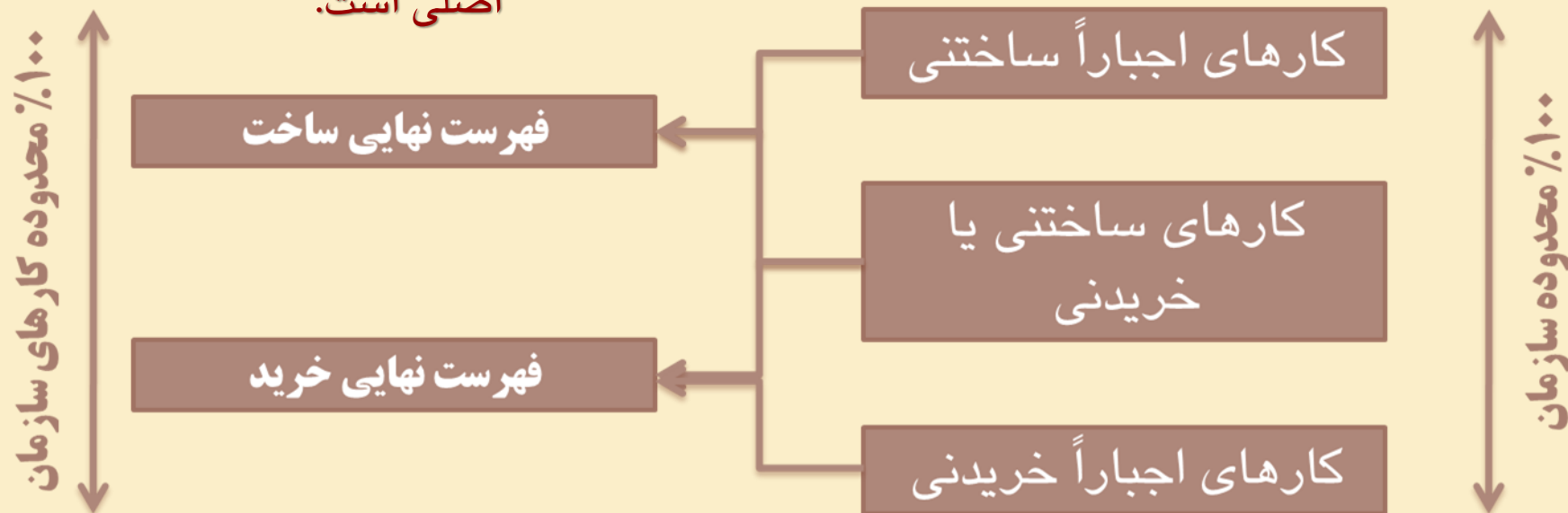
**Mazdak Abaee PMP® , PBA®**



## تحلیل «ساخت» یا «خرید»

- **مساله اصلي**  
استفاده از برون سپاری و تدارکات از خارج از سازمان مساله اصلي نیست،  
تعیین مصادیق برون سپاری مساله اصلي است.

- انتخاب کارهای ساخت اجباری کار ساده‌ای هستند.
  - ما در یک فناوری موقعیت ویژه‌ای داریم.
  - وجود کارکنان مازاد برای کاری خاص
  - سهولت کار داخلی نسبت به کار خریداری شده
- انتخاب کارهای خرید کار ساده‌ای هستند.
  - قابلیت برای انجام کار نداشته باشیم.
  - تکمیل ظرفیت افرادی که قابلیت انجام کار را دارند.





هزینه‌های ناشی  
از مبادله

پیامدهای  
بزرگ شدن



## معیارهای تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری

پیچیدگی

اهمیت / حساسیت  
فعالیت

نوع خدمت (اصلی /  
جنبی / تکمیلی)

تعدد تامین‌کننده

عدم اطمینان تقاضا

عدم اطمینان به  
فناوری

تاثیر بر موقعیت  
رقابتی

نوع تماس با  
مشتری

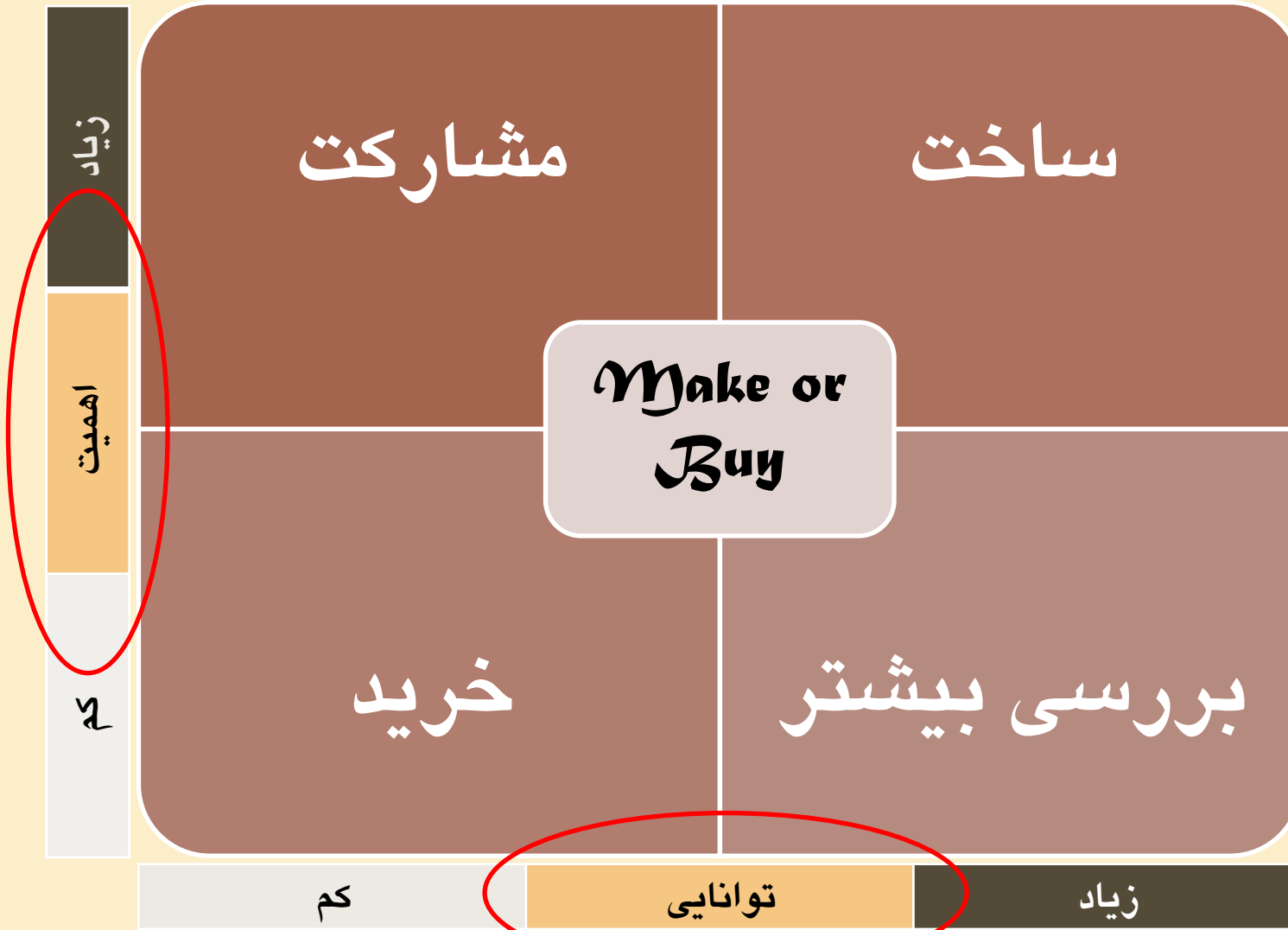
ملموس / ناملموس

تفکیک‌پذیری

قابلیت استاندارد  
شدن



# تحلیل Make or Buy



در بسیاری موارد تحلیل هزینه‌های  
«ساخت یا خرید»  
اما - هزینه نباید تنها معیار باشد



## جنبه‌های مهم در استراتژی‌گذاری برون‌سپاری

### براساس استراتژی سازمان و تحلیل خرید یا ساخت

- تک منبعی / چند منبعی
- بسته کاری / خرید
- نوع خدمات در هر بسته قراردادی (**Total / Partial**)
- مدت قرارداد
- نحوه مدیریت و توسعه تامین‌کنندگان

مدیریت برون سپاری، تامین و تدارک (خدمات و کالا)

# فرآیند عمومی برون سپاری، تامین و تدارک



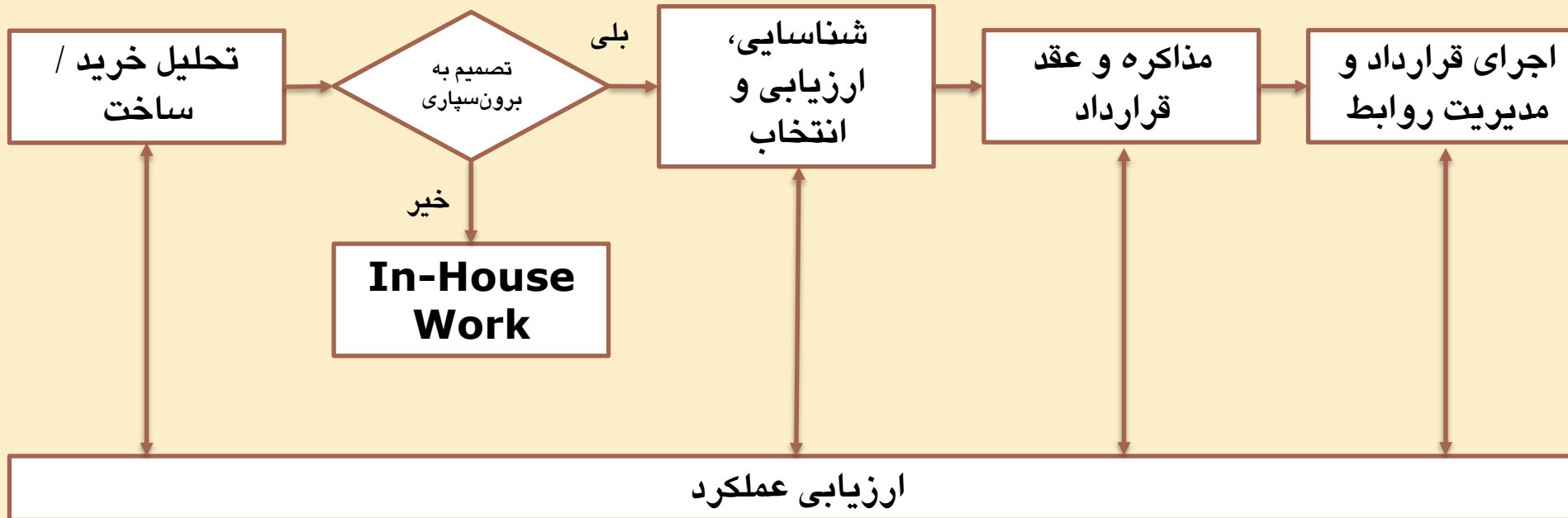
مزدک عبائی

**Mazdak Abaee PMP® , PBA®**





# فرآیند عمومی و عملیاتی برون سپاری، تامین و تدارک





# فرآیند عمومی و عملیاتی برون سپاری، تامین و تدارک

## برنامه ریزی برون سپاری، تامین و تدارک

- مستندسازی تصمیم‌های مربوط به خرید، تعریف رویکرد و شناسایی تامین‌کنندگان بالقوه

## اجرای برون سپاری، تامین و تدارک

- دریافت پیشنهاد
- انتخاب تامین‌کننده
- عقد قرارداد

## راهبری (کنترل / اداره) برون سپاری، تامین و تدارک

- مدیریت روابط قراردادی
- نظارت بر عملکرد قرارداد
- ایجاد تغییرات و اصلاحات مورد نیاز

## خاتمه برون سپاری، تامین و تدارک

- تکمیل هر یک از قراردادهای برون سپاری، تامین و تدارک



مدیریت برون سپاری، تامین و تدارک (خدمات و کالا)  
**برنامه ریزی برون سپاری، تامین و تدارک**



مزدک عبائی

**Mazdak Abaee PMP® , PBA®**



## برنامه ریزی برون سپاری، تامین و تدارک

- تحلیل خرید یا ساخت
- تهیه برنامه مدیریت تدارکات
- تهیه بیانیه کار تدارکات
- انتخاب نوع قرارداد
- تهیه اسناد تدارکات
- تعیین معیارهای انتخاب فروشنده

معمولاً بخش‌هایی از  
برنامه ریزی تدارکات  
فراموش می‌شود.



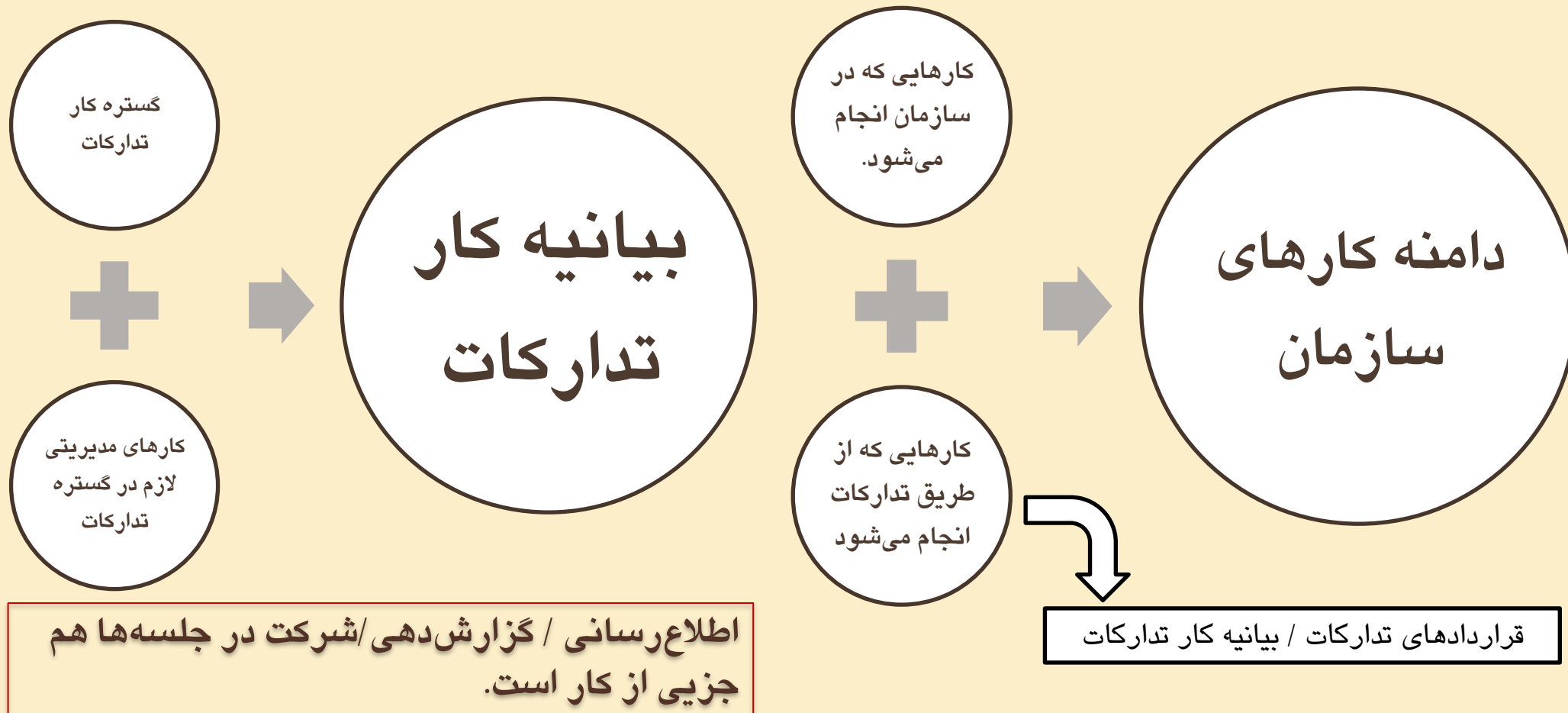


# ده اقدام کلیدی برای موفقیت در برنامه‌ریزی برون‌سپاری، تامین و تدارک

همکاری تیم چند تخصصی با مسوول تدارکات با پیچیدگی زیاد	تعیین مسوول مشخص برای تدارکات با پیچیدگی زیاد	تعیین نوع / دسته تدارکات	انجام تحلیل «ساخت یا خرید»
ارزیابی کامل برای تعیین نوع پیمان برای تدارکات با پیچیدگی زیاد	انجام تحلیل ریسک برای تدارکات با پیچیدگی زیاد	تنظیم برنامه زمانی	انجام برآورد مستقل برای تدارکات با پیچیدگی زیاد
تنظیم، انتشار و اجرای برنامه مدیریت تدارکات	تبیین الزامات نظارت		



# بیانیه برون سپاری، تامین و تدارک



اطلاع رسانی / گزارش دهی / شرکت در جلسه ها هم جزیی از کار است.

قراردادهای تدارکات / بیانیه کار تدارکات



# رویکردهای تدوین بیانیه کار برون سپاری، تامین و تدارک

- بیانیه معطوف به عملکرد Performance - Based
  - تبیین عملکرد نهایی
  - جزییات و روش اجرا بر عهده تامین کننده
  - پروژه‌هایی که کمتر دارای مشابه هستند.
  - **خودرویی با شتاب صفر تا ۱۰۰ معادل ۴.۲ ثانیه**
- بیانیه معطوف به کارکرد Functional
  - کارکرد نهایی
  - جزییات و روش اجرا بر عهده تامین کننده
  - پروژه‌هایی که کمتر دارای مشابه هستند.
  - **خودرویی با ظرفیت حمل با ۵۰ تن**
- بیانیه تفصیلی (جزئیات طراحی)
  - تبیین تمام جزییات
  - مناسب کارهای معمول
  - **خودرویی مطابق نقشه پیوست**

## در مواردی ترکیب رویکردها!



# تخمین هزینه‌های برون‌سپاری، تامین و تدارک

- برآوردهای بالا به پایین بر پایه کار مشابه؛ نظر خبرگان

روابط مبتنی بر تشابه

- وزن مولفه‌ها؛ مترمربع؛ تعداد خطوط؛ نقاط کاربردی

مدلسازی پارامتریک

- خلاصه برآوردهای جزئی برای بسته‌های جداگانه

برآوردهای پایین به بالا

- تامین‌کنندگان مورد اعتماد

پیشنهاد مناسب تامین‌کنندگان توانمند

بر آورد این که هر  
تدارک چه میزان  
هزینه در بر خواهد  
داشت / توجه به  
بودجه





# برنامه ریزی برای پذیرش محصول / خدمت Acceptance Plan

---

فهرست اقلام تحویلی و شرح آنها

---

فهرست Milestone های تحویل

---

مجموعه استانداردها و معیارهای پذیرش اقلام تحویلی

---

برنامه چگونگی بازبینی اقلام تحویلی (کنترل انطباق با استانداردها)

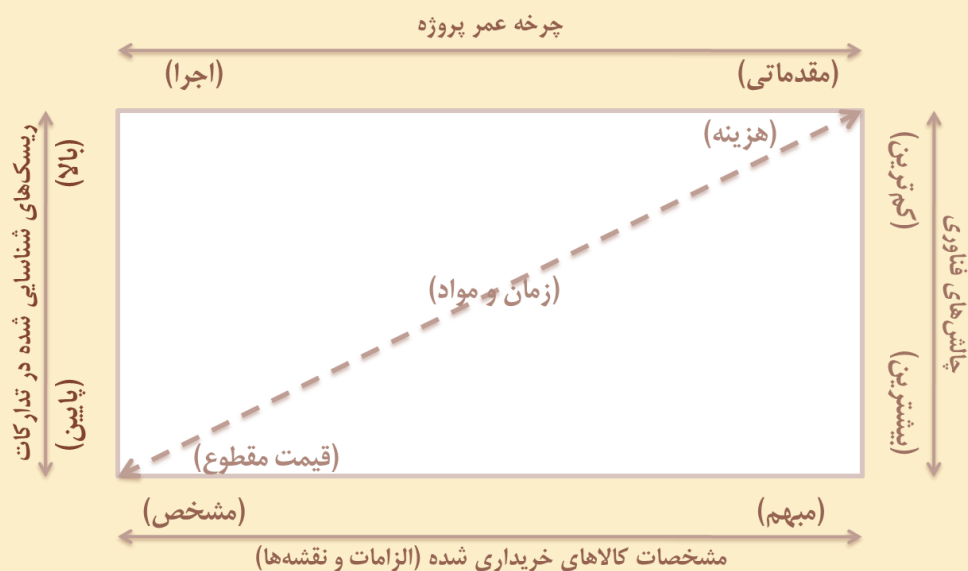
---

فرآیند کسب پذیرش مشتری در زمان تحویل اقلام

پذیرش عبارت است از کسب موافقت مشتری در تایید این که اقلام تولیدی یا خدمات ارائه شده با معیارهای تعیین شده منطبق هستند.



## انتخاب نوع مناسب پیمان / قرارداد تدارکات



### بازپرداخت هزینه

- هزینه + حق الزحمه مقطوع
- هزینه + حق الزحمه تشویقی
- هزینه + درصدی از هزینه به عنوان حق الزحمه

### قیمت مقطوع

- قیمت مقطوع ثابت
- قیمت مقطوع با حق الزحمه تشویقی
- قیمت مقطوع با تعدیل قیمت اقتصادی



## از منظر تامین کننده / مشوقها

### ارزیابی و تحلیل ریسک فروشنده

- هیچ برنامه تدارکاتی بدون ارزیابی ریسک‌های مربوط به ارقام خریداری شده کامل نمی‌شود.

### اهداف تامین کننده

- کسب سود
- کسب تجارب جدید
- کسب اعتبار
- ورود به بازارهای جدید
- ....

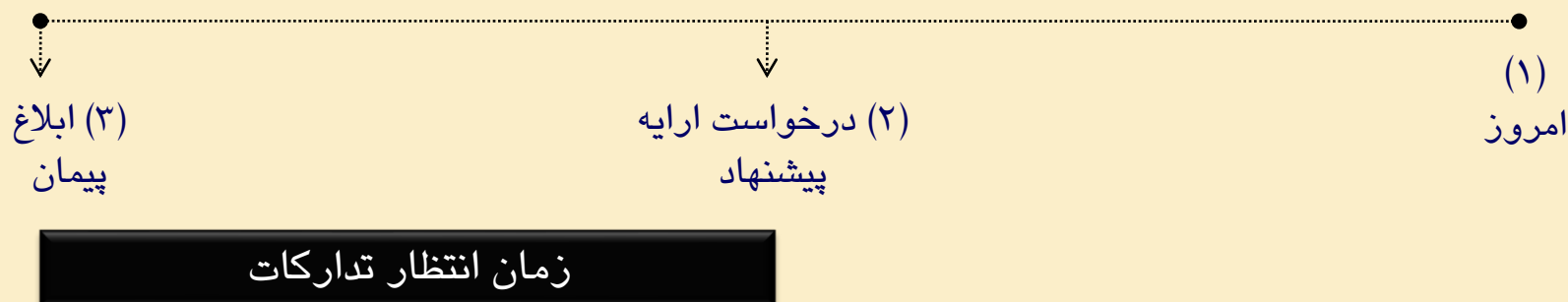


# برنامه مدیریت برون سپاری، تامین و تدارک

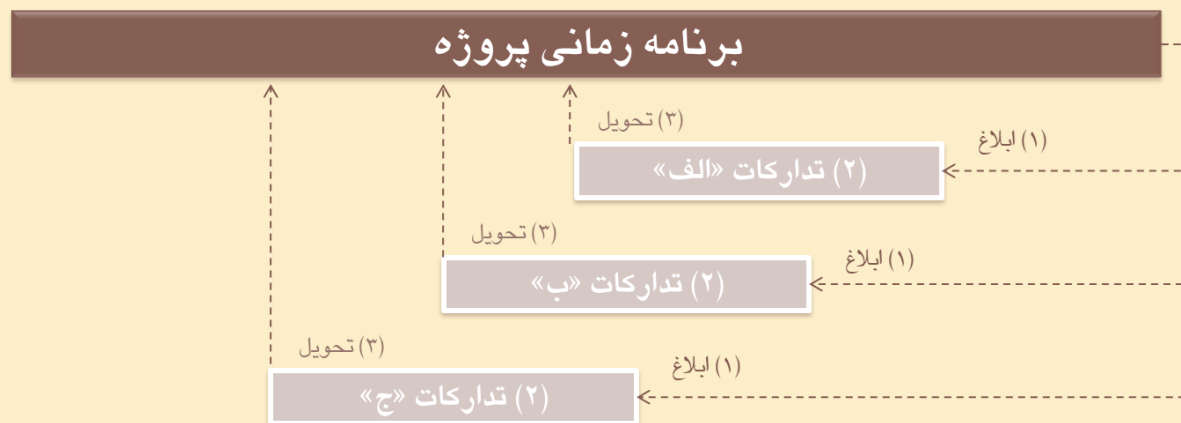
- **مساله بحرانی:** تشخیص این که هر پیمان خرید چه زمانی می تواند ابلاغ شود.

برنامه زمانی از امروز (۱) تا تاریخ ابلاغ (۲)

بسته درخواست
مفاد و شرایط
دستور کار
ویژگی ها
الزامات داده
الزامات مدیریت
نامزدهای شناسایی شده

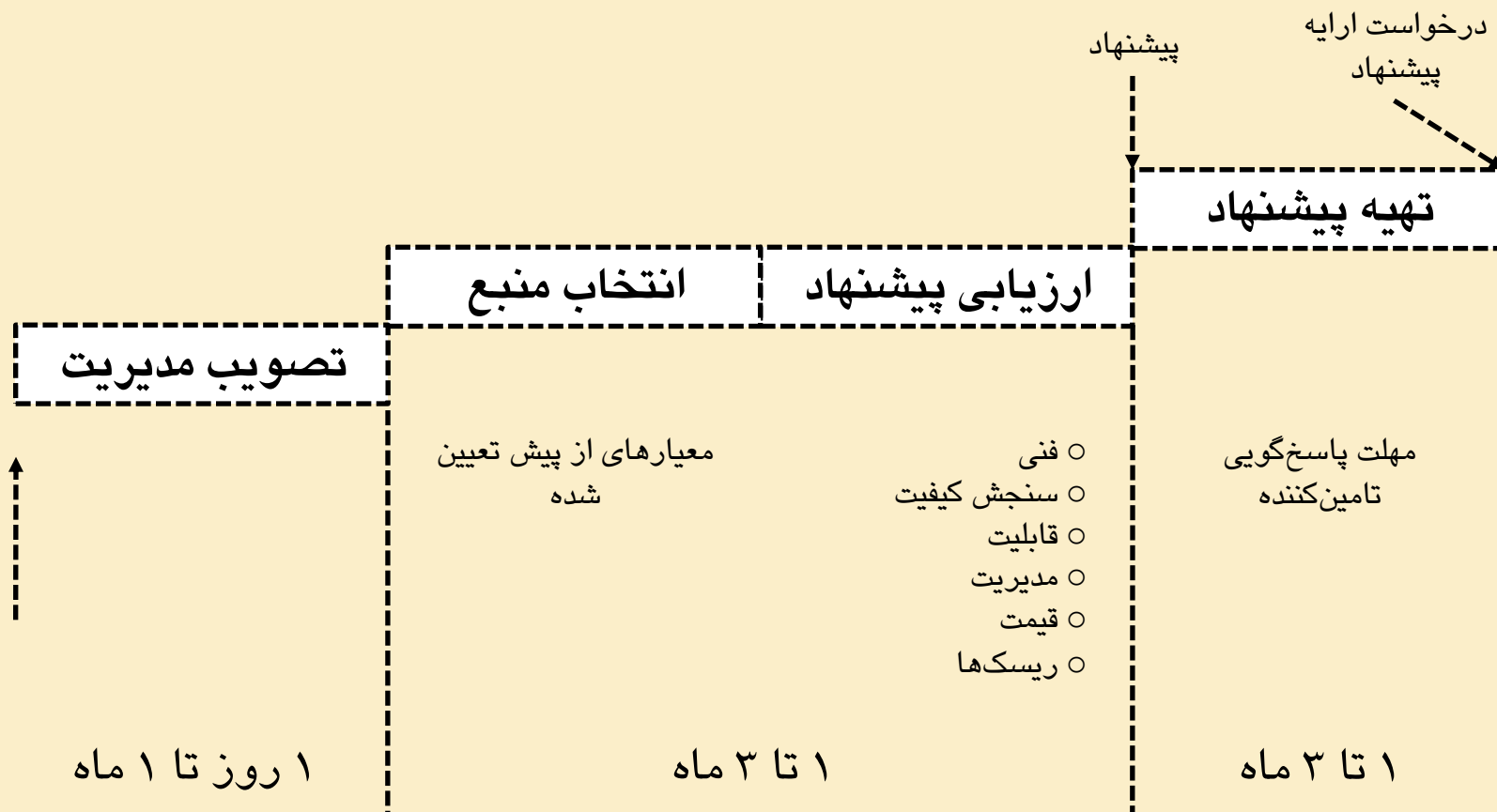


این زمان چیست؟  
چه کسی به آن نیاز دارد؟





# زمان انتظار برون سپاری، تامین و تدارک





## اسناد اصلی برون سپاری، تامین و تدارک

### درخواست پیشنهاد

- Request for Proposal (RFP)

### دعوت مناقصه

- Invitation for Bid (IFB)

### استعلام قیمت

- Request for Quotation (RFQ)



## اسناد اصلی برون سپاری، تامین و تدارک

### ویژگی‌های اسناد تدارکات

- تسهیل کننده مقایسه پیشنهادها
- امکان دریافت پاسخ‌های دقیق و کامل
- کمک به ارایه قیمت‌های واقع بینانه
- نیاز کم‌تر به تغییرات در آینده



درخواست پیشنهاد (پیشنهاد تفصیلی درباره چگونگی انجام کار، تیم، سوابق، قیمت و نظایر آن)

- Request for Proposal (RFP)

دعوت به مناقصه (درخواست قیمت کل)

- Request for Bid (RFB)
- Invitation for Bid (IFB)



استعلام قیمت (جزئیات قیمت واحد)

- Request for Quotation (RFQ)





# اسناد اصلی برون سپاری، تامین و تدارک

## منشور الزامات و جزییات خدمات

- نوع خدمت / خدمات
- شرح گامها
- سطح خدمت مورد انتظار
- الزامات هر مرحله
- استانداردهای حاکم بر نتایج
- ورودیها و خروجیهای اصلی
- سایر اجرای فصول مشترک
- توضیحات و پیوستها

برداشت واحد برای افراد خارج از سازمان مهم است.

**به کمک منشور الزامات و جزییات خدمات**

- (۱) فهرست خدمات، گامهای عملیاتی و اقدامها
- (۲) گردش کار با جزییات
- (۳) استاندارد نتایج
- (۴) الزامات هر مرحله





## دعوت به ارایه پیشنهاد

### نمونه اجزا

- مقدمه
  - دستورالعمل نحوه ارایه پیشنهاد
  - الزامات و جزییات خدمات
  - مشخصه‌ها و حداقل ویژگی‌های تامین کنندگان
  - زمان و هزینه
  - سایر توضیحات + پیوست‌ها
- (۱) چارچوب پیشنهاد  
تامین کننده
  - (۲) امکان درج  
رویکردهای نوآورانه
  - (۳) پیش‌بینی شرایط  
مذاکره



## دعوت به ارائه پیشنهاد

### مقدمه

### دستورالعمل نحوه ارائه پیشنهاد

- معرفی شرکت
- نکات کلیدی
  - الزامات اصلی (مهلت / محرمانگی / نظایر آن)
  - اختیار در رد یا قبول
  - ارائه پیشنهاد موجب حق نمی شود.
  - عدم پرداخت برای تنظیم پیشنهاد
- هدف
- دامنه خدمات
- ابزار علاقه
- نکات مبهم / غیر شفاف
- طرح پرسش
- چارچوب زمانی
- ضوابط ارزیابی
- جزییات قراردادی
- سرفصلها / محتوای پیشنهاد
- فرمها / الگوها



## دعوت به ارایه پیشنهاد

### الزامات و جزییات خدمات

- الزامات خدماتی که قرار است برون سپاری شوند.
- حداقل‌های مورد انتظار
- **منشور الزامات و جزییات خدمات**

### مشخصه‌ها و حداقل ویژگی‌های تامین کنندگان

- سوابق
- معرف‌ها (**Ref.**ها)
- گواهی‌نامه‌ها
- فرآیندها
- توان و سوابق مالی
- ظرفیت نیروی انسانی



## دعوت به ارایه پیشنهاد

### زمان و هزینه

### سایر توضیحات + پیوست‌ها

- مدت و دوره اعتبار پیشنهاد
- مدت و دوره قرارداد
- جدول پیشنهاد قیمت
- تجهیزات
- جزییات خدمات
- حداقل‌های نیروی انسانی
- محل ارایه خدمات / تحویل
- سایر اطلاعات ضروری (با توجه به ماهیت)



## معیارهای انتخاب تامین کننده





## شناسایی منابع بالقوه

- فهرست مصوب (AVL)
- اطلاعات با واسطه
- تامین‌کننده فعلی / پیشین
- تامین‌کنندگان رقبا یا شرکا
- پایگاه‌های اطلاع‌رسانی
- تجارب همکاران
- مجلات تجاری
- نمایشگاه‌ها / گردهمایی‌ها
- اتاق‌های بازرگانی
- کنفرانس‌ها

مدیریت برون سپاری، تامین و تدارک (خدمات و کالا)  
**انجام برون سپاری، تامین و تدارک**



مزدک عبائی

**Mazdak Abaee PMP® , PBA®**



## انجام برون سپاری، تامین و تدارک

- ▶ اسناد تهیه شده در برنامه ریزی تدارکات در اختیار تامین کنندگان قرار می گیرد.
- ▶ به ابهامها پاسخ داده می شود.
- ▶ پیشنهادها دریافت می شود.
- ▶ پس از تحلیل مناسبترین پیشنهاد انتخاب می شود.
- ▶ عقد و ابلاغ قرارداد







## برای انتخاب



- اعتبار شما
- قابلیت اعتماد به شما
- قراردادهای آتی
- اطمینان از مناسب‌ترین انتخاب
- عدم اتکا صرف به سابقه و شناخت قبلی

فرصت برآید و فرآیند  
ساختار یافته ضروری  
است!



# فرآیند عمومی انتخاب

شناسایی منابع بالقوه

ارزیابی اولیه + غربال

ارزیابی تفصیلی

انتخاب



## جنبه‌های مهم ارزیابی



# در مواردی بازدید و اعتبارسنجی

- تضامین
- پذیرش شرایط
- روشن بودن گام‌ها
- معیارهای غربال
- روشن بودن معیارها و روش
- انجام ارزیابی کیفی
- انجام ارزیابی مالی
- مستندسازی نتایج



اهمیت انتخاب و مدیریت موثر تامین کننده



**انتخاب  
محتوایی**

**۵۰٪ مسایل کیفی  
سازمانها**

**انتخاب  
شکلی**

عملکرد  
تامین کننده

انتخاب و  
مدیریت ضعیف  
تامین کننده



## اصول اخلاقی

- مسوولیت تدارکات به ندرت به مدیران پروژه واگذار می‌شود و این کار تعمدی است.
- معمولاً اختیار تدارکات به مسوول پیمان واگذار می‌شود.
- در بسیاری سازمان‌ها مسوول تدارکات باید گواهی تهیه کند که او هیچ بهره مالی به دست نمی‌آورد یا نسبتی با تامین‌کنندگانی که با آنها کار می‌کنند ندارند.
- قانون شماره یک در انتخاب منبع این است که تمام فروشندگان باید در طول این فرآیند در موقعیتی یکسان نگه داشته شوند.



## مناقصه / رقابت

• رقابت: کشمکش بین دو رقیب. تلاش دو یا چند طرف، به طور مستقل، برای به دست آوردن کار طرف سوم از طریق رایه پیشنهادی با مطلوبترین شرایط.

• اساساً سه شکل رقابت وجود دارد که با آنها مواجه می شویم:

- رقابت کامل و آزاد، هر کسی می تواند رقابت کند (رویکرد ارجح نهادهای دولتی - احتمالاً ریسک پروژه را افزایش می دهد).
- رقابت محدود میان فروشندگانی که از پیش صلاحیت آنها تایید شده است (تدارکات دو مرحله ای - مطلوبترین شکل رقابت)
- رقابت میان منابع برگزیده

• روش معمول برای انتخاب تامین کننده مناسب، انجام فرآیند رسمی مناقصه است.

- انتخاب تامین کننده در عادلانه ترین حالت
- انتخاب تامین کننده در دقیق ترین حالت
- **انتخاب مناسب ترین تامین کننده**





## لغو رقابت

- فقط یک منبع در دسترس باشد و محصول یا خدمات دیگری نیاز را برطرف نکند / وجود تنها یک تامین کننده
- ضرورت غیرعادی و اجباری، محدود کردن تعداد منابع را الزام آور کند.
- پیمان به گونه خاصی اعطا شود تا ضروریات مربوط به تسهیلات حیاتی، پویایی صنعتی یا مسائل مهم ملی، مراعات شود.
- یک منبع خاص به واسطه یک معاهده یا تفاهم نامه مورد نیاز باشد / قراردادهای انحصاری
- منبع یا روشی خاص طبق اساس نامه مورد نیاز باشد.
- محدود کردن منابع در مواردی که افشای نیازها امنیت را به مخاطره می اندازد، ضروری باشد.
- زمان کافی برای برگزاری رقابت وجود ندارد.
- تمایز جدی یکی از تامین کنندگان

به طور معمول  
توصیه نمی شود



## منبع انحصاری - منبع منفرد

### منبع انحصاری

- وجود تنها یک فروشنده یا تامین کننده

### منبع منفرد

- چند منبع توانا / دارای ظرفیت
- تصمیم به استفاده از ظرفیت یک تامین کننده بدون رقابت
- انتخاب عمدی یک تامین کننده (بدون رقابت)
- دلایل حتما مستند شود
- شهرت، روابط بلند مدت و نظایر آن





## درخواست ارائه پیشنهاد فروشنده

- هدف اولیه آن دریافت پاسخ‌های مناسب از فروشندگان دارای صلاحیت برای تحقق الزامات کار مورد نظر پروژه است.
- هدف ثانویه دیگر این فرآیند، حصول اطمینان از رفتار عادلانه با تمام فروشندگان است.
- درخواست اصطلاحی کلی است که شامل دعوت به مناقصه، درخواست پیشنهاد، درخواست اعلام بها و هر روش درخواست قیمت از فروشندگان و پیمانکاران جز می‌شود.



## درخواست ارایه پیشنهاد

- آخرین سندی که در تدارکات با پیچیدگی زیاد یا کم به تامین‌کننده احتمالی آینده داده می‌شود، درخواست ارایه پیشنهاد است که باید حداقل مولفه‌های زیر را در بر بگیرد:
  - نامه روکش که نقش فهرست مطالب درخواست طرح پیشنهادی را دارد و شامل فهرستی از تمام ضمایم درخواست طرح پیشنهادی، ترتیب پیش‌نیازی درخواست و نام فرد مسوول است.
  - شرح کار مورد نظر
  - تمام مشخصات فنی و طرح‌های ضروری
  - هرگونه الزامات ویژه مانند ضمانت، نام تامین‌کننده اصلی و سوابق وی و نظایر آن.
  - الزامات پیمان
  - الزامات قالب قیمت
  - گواهی‌نامه‌های مربوط به پیشنهاد
  - الزامات جنبه‌های ویژه مانند کیفیت، ریسک و نظایر آن.
  - الزامات تسلیم پیشنهاد: زمان، مکان، تعداد نسخ، شکل و تاریخ انقضاء.
  - نمونه پیمان کاملاً تکمیل شده
  - هر نوع الزام دیگری که از فروشنده خواسته شده است.
- دقت کنید چه چیزی را جزء بایدها قرار می‌دهید، چرا که هر بایدهی هزینه‌ای را به پیشنهاد تامین‌کننده می‌افزاید.



## جلسه شرکت کنندگان در مناقصه (پیش از مناقصه)

- در بسیاری از سازمان‌ها، برگزاری جلسه شرکت‌کنندگان در مناقصه در تدارکات اصلی برای پرسش از پاسخ‌گویان آینده مفید بوده است.
- یکی از قوانین پایه‌ای در این همایش‌ها یکسان بودن موقعیت تمام پیشنهاددهندگان است.
- این نشست کنترل شده است و معمولاً خریدار پروژه تحت حمایت مدیر پروژه، نقش رییس آن را ایفا می‌کند.
- گاهی اوقات پرسش‌های مناسبی طرح می‌شود که خریدار تصمیم می‌گیرد درخواست برای پیشنهاد رسمی را اصلاح کرده، مواردی توضیحی یا اضافی در آن بگنجاند.



## بررسی پیشنهادهای / انتخاب تامین کننده

### ارزیابی اولیه و غربالگری (معیارهای مشخص غربالگری)

ثبات مالی

شخصیت حقیقی

سابقه کار مشابه

برخی گواهی نامه‌ها

حضور در AVL

حداقل الزامات مشخص و ضروری

نظایر آنها

- سیستم وزندهی
- تخمین‌های مستقل
- سیستم غربال
- بررسی عملکرد قبلی
- رایه‌ها



# ارزیابی تفصیلی

تعیین روش ارزیابی

تعیین معیارهای مشخص برای ارزیابی تفصیلی

تعیین روش ارزیابی براساس هر معیار

تعیین وزن هر معیار

ارزیابی هر تامین‌کننده براساس هر معیار به تفکیک

کنترل اعتبار نتایج

تعیین مناسب‌ترین پیشنهاد



## نمونه معیارهای ارزیابی



مصادیق در صنایع مختلف متفاوت است.

مدیریت برون سپاری، تامین و تدارک (خدمات و کالا)  
**راهبری (کنترل) برون سپاری، تامین و تدارک**



مزدک عبائی

**Mazdak Abaee PMP® , PBA®**



# مدیریت روابط قراردادی



- زمان
- هزینه
- کیفیت
- تغییرات
- تبادل اطلاعات





## اداره (راهبری) برون سپاری، تامین و تدارک

- بررسی صورت حسابها
- کنترل یکپارچه تغییرات
- مدیریت تغییرات
- تفسیر قرارداد
- حل اختلافها
- مدیریت ارتباط با تامین کننده
- برگزاری جلسات
- گزارشدهی عملکرد
- نظارت بر زمان، هزینه و عملکرد فنی قرارداد
- کنترل کیفیت براساس مبانی قراردادی
- بررسی دعاوی
- بررسی و تایید اقلام تحویلی
- مدیریت تداخلها
- ارسال اسناد تغییرات به مراجع ذی ربط
- بررسی محدوده کارها
- بازرسی و ممیزی تدارکات
- شناسایی ریسکها
- بازبینی ریسکها

- هدف: تحقق الزامات قرارداد
- گاهی مدیریت تغییرات قرارداد
- گاهی نیز حل مشکلات طرفین قرارداد
- در مواردی فسخ قرارداد



## مدیریت روابط قراردادی

مدیر قرارداد / مدیر پروژه /  
**Account Manager**

- شفاف سازی
- حل تعارض ها
- مدیریت تغییرات
- مدیریت بازرسی ها
- پایش و نظارت
- تایید / تایید مشروط / رد
- پذیرش محصول
- اطمینان از تحقق
- جنبه های کیفی
- مدیریت فصول مشترک
- واحدهای سازمانی
- سایر تامین کنندگان
- رسیدگی
- صورت حساب ها و صورت وضعیت ها
- پرداخت ها
- مدیریت اختلاف ها



## بازبینی موقعیت برون‌سپاری، تامین و تدارک

- در هر زمان چه کارهایی باید انجام شود؟
- چه مشکلاتی ممکن است پیش آید؟
- در صورت پیش آمدن هر مشکلی این موضوع چه تبعاتی خواهد داشت؟
- الزامات قراردادی چه تاثیری بر پروژه دارند؟
- تمامی حوزه‌ها باید به طور متوازن و یکپارچه مورد توجه قرار گیرد (زمان/هزینه/کیفیت/گستره/...).
- پایش و کنترل تغییرات

خبرهای بد با گذشت زمان بهبود نمی‌یابد.



## زمینه‌های تمرکز در اداره تدارکات

### بازپرداخت هزینه

- ممیزی دقیق صورت وضعیت
- توجه به تناسب در پیشرفت کار
- توجه به تغییرات
- توجه به تداوم کیفیت منابع تامین کننده
- جدی بودن خزش محدوده
- برآورد مستمر هزینه‌ها

### زمان و مصالح

- برنامه به روز تامین کننده
- دریافت کامل اقلام تحویلی
- کنترل زمان
- توجه به منطقی بودن ساعات کار

### مبلغ ثابت

- توجه به گستره کار
- توجه به کیفیت کار
- توجه به درخواست‌های تغییر و پیامدهای آن
- بررسی مستمر گستره



## اطلاعات عملکرد / بررسی عملکرد

- ثبت دقیق همه مسایل  
(مکاتبات/Emailها/صورت  
حسابها / ...)
- بررسی مستمر روند پیشرفت  
قرارداد





## حل و فصل اختلافها و دعاوی



مدیریت برون‌سپاری، تامین و تدارک (خدمات و کالا)  
**خاتمه قراردادهای برون‌سپاری، تامین و تدارک**



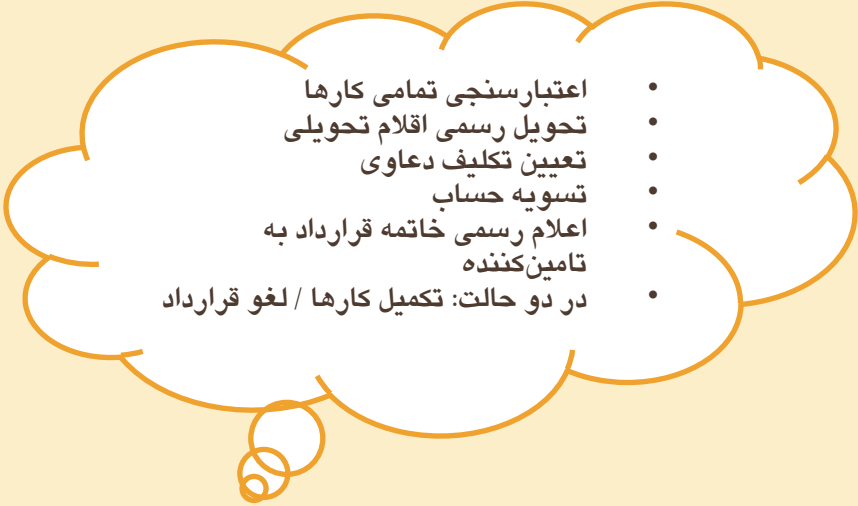
مزدک عبائی

**Mazdak Abaee PMP® , PBA®**



## خاتمه برون سپاری، تامین و تدارک

- به تعداد قراردادهای تدارکاتی این فرآیند رخ می دهد
- خاتمه تدارکات پیش از خاتمه پروژه
- فرآیندی رسمی تر از سایر فرآیندها
- مهم ترین کارهای این مرحله:
  - اعتبارسنجی محصول
  - مذاکره
  - تسویه حساب
  - به روز رسانی اسناد
  - گزارش نهایی عملکرد قرارداد (توجه به معیارهای انتخاب)
  - تدوین آموزه ها
  - نهایی کردن پرونده تدارکات
  - بایگانی پرونده تدارکات
  - تبادل اسناد قانونی
  - آزادسازی ضمانت نامه
  - تحویل اقلام تحویلی به مالکشان

- 
- اعتبارسنجی تمامی کارها
  - تحویل رسمی اقلام تحویلی
  - تعیین تکلیف دعاوی
  - تسویه حساب
  - اعلام رسمی خاتمه قرارداد به تامین کننده
  - در دو حالت: تکمیل کارها / لغو قرارداد





## پذیرش رسمی قرارداد

- از منظر خریدار
- اعلام رسمی قرارداد به تامین کننده
- از منظر فروشنده
- دریافت نامه رسمی / دریافت رضایت نامه / تحلیل و ثبت نتایج





## ارزیابی عملکرد تامین کننده

### هزینه

- در مقایسه با **IN-HOUSE**
- مقایسه با میانگین بازار
- بهبود مستمر در کارهای دارای استمرار

### سایر جنبه‌ها

- رویکرد مثبت به حل مسایل
- ظرفیت‌ها
- اقدام‌های اصلاحی و پیش‌گیرانه
- رضایت ذی‌نفعان

### ارزیابی عملکرد

- به موقع
- با کیفیت

### کیفیت

- ارقام تحویلی
- بهبود مستمر در کارهای دارای استمرار



- به‌ندرت برای این کار وقت می‌گذاریم.
- تشریح این‌که:
  - چه کاری خوب پیش رفت و چه کاری شاید می‌توانست بهتر اداره شود.
  - چه کاری را باید در پروژه بعدی متفاوت انجام دهیم
  - چگونه باید با تامین‌کننده خاصی معامله کرد؟
  - آیا در قراردادهای بعدی نیز از همین تامین‌کننده استفاده بشود؟
  - ارزیابی عملکرد تامین‌کننده
  - نقاط ضعف و قوت تامین‌کننده

مدیریت برون سپاری، تامین و تدارک (خدمات و کالا)  
**تمرکز / عدم تمرکز**



مزدک عبائی

**Mazdak Abaee PMP® , PBA®**



## متمرکز / غیر متمرکز

- نکته مهم این است که اختیارات خرید به ندرت به مدیران عملیاتی داده می شود.
- یک واحد تخصصی و غیر عملیاتی
- خرید نامتمرکز در شرکت های تازه تاسیس معمول است.
- بیشتر شرکت های تکامل یافته اختیار تدارکات را به مدیران عملیاتی خود نمی دهند.

مدیریت ارشد



مدیر خرید / مدیر تدارکات

خرید متمرکز

یک شخص ستادی، اختیار تدارکات را برعهده دارد و یک خریدار را برای پشتیبانی از واحدهای عملیاتی به کار می گیرد.

مدیریت ارشد



مدیر عملیاتی

خرید غیر متمرکز

مدیر عملیاتی مستقیماً اختیار تنظیم قرارداد / پیمان با تامین کننده دارد.



## متمرکز

### معایب

عدم تمرکز مدیر تدارکات بر یک  
یک واحد عملیاتی

امکان تاخیر در ارائه خدمات

### مزایا

انجام کارها به صورت تخصصی

بهبود عملکرد به واسطه تمرکز  
(آموزش، بهبود مستمر و ...)

پیااده سازی بهتر استانداردها

رشد حرفه ای بهتر افراد شاغل

## غیر متمرکز

### معایب

آینده شغلی نامشخص مدیر تدارکات

تخصص کمتر

تعداد بیشتر نیروی تدارکاتی در کل  
سازمان

عدم پیروی واحدها از رویه ای یکسان

عدم وجود مسیر رشد حرفه ای  
مشخص

### مزایا

دسترسی بهتر مدیر عملیاتی به  
مسئول تدارکات

تعهد بیشتر مدیر تدارکات به واحد  
عملیاتی

مدیریت برون‌سپاری، تامین و تدارک (خدمات و کالا)

## جمع‌بندی



مزدک عبائی



# مرور فرآیندهای مدیریت برون‌سپاری، تامین و تدارک

برنامه‌ریزی تدارکات	انجام تدارکات	راهبری تدارکات	خاتمه تدارکات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصمیم‌گیری در مورد خرید یا ساخت</li> <li>• تدوین برنامه مدیریت تدارکات</li> <li>• تهیه بیانیه کار</li> <li>• تهیه مواد قرارداد (شرایط عمومی و خصوصی)</li> <li>• تعیین معیارهای انتخاب</li> <li>• تهیه اسناد تدارکات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• یافتن فروشندگان بالقوه</li> <li>• ارسال اسناد تدارکات برای فروشندگان</li> <li>• برگزاری جلسه هماهنگی</li> <li>• پاسخ به ابهام‌ها</li> <li>• تصمیم به ارایه یا عدم ارایه</li> <li>• پیشنهاد از سوی فروشندگان</li> <li>• تهیه و ارایه پیشنهاد</li> <li>• فروشندگان</li> <li>• انتخاب فروشنده</li> <li>• دریافت قیمت از فروشنده / فروشندگان</li> <li>• مذاکره</li> <li>• عقد قرارداد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• درک جنبه‌های حقوقی قرارداد</li> <li>• بررسی عملکرد قرارداد</li> <li>• درخواست تغییر</li> <li>• اداره دعاوی فروشنده</li> <li>• مدیریت تعارض‌ها و تداخل‌ها</li> <li>• گزارش‌دهی عملکرد</li> <li>• مقایسه عملکرد با مفاد قرارداد</li> <li>• بررسی صورت حساب</li> <li>• پرداخت مبالغ تایید شده</li> <li>• بازرسی و ممیزی</li> <li>• ثبت تمامی اطلاعات مربوط به تدارکات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی تدارکات</li> <li>• مذاکره برای توافق</li> <li>• ثبت آموزه‌ها</li> <li>• تدوین گزارش نهایی</li> <li>• اعتبارسنجی محصول</li> <li>• به‌روز رسانی اطلاعات</li> <li>• تنظیم پرونده تدارکات</li> <li>• تسویه حساب</li> <li>• اعلام رسمی پایان تدارکات</li> </ul>





## پیش‌نیازهای برون‌سپاری، تامین و تدارک - به عنوان تصمیم سازمانی

- اعتقاد و تعهد مدیران ارشد
- متولی - کمیته راهبری مدیریت برون‌سپاری
- تعیین فرصت‌ها / نیازها / مساله‌ها - اعتبارسنجی آنها
- هدف‌گذاری و تبیین الزامات و چارچوب‌ها
- طراحی فرآیند دقیق
- آموزش و ایجاد زبان مشترک
- تعیین مصادیق «الزاما ساختنی» و «الزاما خریدنی» - براساس ملاحظات استراتژیک سازمان

مدیریت برون سپاری، تامین و تدارک (خدمات و کالا)  
**پاینده باشید**



مزدک عبائی

**Mazdak Abaee PMP® , PBA®**  
**[www.m-abaee.com](http://www.m-abaee.com)**