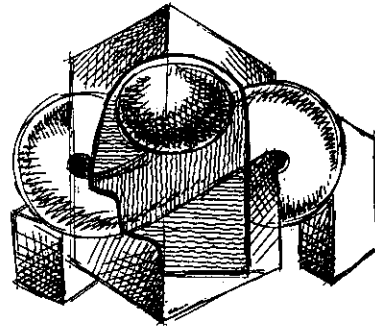


مالزی، بانک‌های توسعه‌ای که به واحدهای تولیدی کوچک یا متوسط وام می‌دهند دچار اشکال شده‌اند زیرا اقساط بدهی پرداخت نشده وام‌گیرندگان روبه افزایش است. جنبه مثبت امر این است که بانک‌های توسعه موفق در آسیای شرقی، مخصوصاً ژاپن و سنگاپور، در انتخاب و کنترل طرح‌های موسسات تولیدی، حتی در محدوده قیودی که دولت در اولویت‌های خود بوجود آورده است، معیارهای بانک‌های تجارتي را بکار برده و به ریشه‌دار شدن موازن مالی در آن منطقه یاری داده‌اند.

### افزودن جاذبه سرمایه‌گذاری در بخش خصوصی

کشورهای آسیای شرقی مورد بحث با توسل به مکانیزم‌های متعدد، سرمایه‌گذاری خصوصی را تشویق کرده‌اند. این مکانیزم‌ها مشتمل است بر فروش کالاهای سرمایه‌ای به قیمت نازل، کمک به نرخ بهره (سوسید) برای سرمایه‌گذاری‌هایی که از جانب شرکت‌های سهامی صورت می‌گیرد، و محدود ساختن ریسک سرمایه‌گذاران خصوصی. سیاست‌های مالیاتی، حقوق گمرکی و نرخ ارز که قیمت نسبی کالاهای سرمایه‌ای را در کشورهای آسیای شرقی در سطح پائین‌تر از کشورهای دیگر با درآمد کم و متوسط نگاهداشت، مسلماً به رشد اقتصادی کمک کرد. از آنجا که با مبلغ معینی پول و اعتبار برای سرمایه‌گذاری ممکن بود مقدار حقیقی بیشتری کالاهای سرمایه‌ای در این کشورها خریداری کرد، محصول افزایش یافت و بازده سرمایه‌گذاری‌های اسمی بالاتر رفت.

بسیاری از کشورهای آسیای شرقی گاه‌به‌گاه نرخ بهره را در سطحی پائین‌تر از نرخ تعادل بازار نگاهداشته‌اند و با وجود این توانسته‌اند به پس‌انداز پولی و پس‌انداز در سطح کلان و همچنین به رشد اقتصادی با سرعت روزافزونی دست یابند. ولی این کشورها امساک مالی را به عنوان یک سیاست حساب شده و مداوم بخاطر تامین منابع مورد نیاز بودجه یا انتقال منابع به بخش‌های اقتصادی خاص بکار نبرده‌اند، بلکه سیاست امساک مالی در ادوار معینی از زمان، و معمولاً پس از یک ضربه خارجی، مانند آنچه در کره به وقوع پیوست، بکار رفته است. کره توانست در اوایل دهه هشتاد از طریق کاهش شدید نرخ بهره حقیقی - و از این رو انتقال قسمت



عمده‌ای از دارایی پس‌اندازکنندگان (غالباً خانوارها) به وام‌گیرندگان (غالباً موسسات تولیدی) - از پیدایش یک دوره رکود که ممکن بود به بحران بیانجامد جلوگیری بعمل آورد. چون کنترل‌های شدید ارزی مانع از آن می‌شد که خانوارها پس‌اندازهای خود را به ارز تبدیل کنند، موقتاً نرخ بهره‌ای را که در حقیقت منفی بود پذیرفتند. ولی این دخالت فقط از سال ۱۹۸۰ تا ۱۹۸۲ طول کشید. در سال ۱۹۸۲ نرخ بهره حقیقی مجدداً مثبت شد.

### بازار سهام و اوراق قرضه

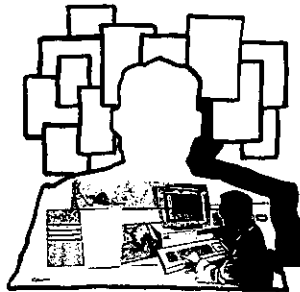
بازار سهام و اوراق قرضه در کشورهای آسیای شرقی که به رشد سریع اقتصادی نائل آمده‌اند نقش چندانی در معجزه آسیا نداشته است. معذک، ارزش بازار سهام و اوراق قرضه در این کشورها به خوبی شناخته شده است.

رونق بازار سهام در آسیا پدیده بالنسبه جدیدی است و شروع آن در اواخر دهه هشتاد نشان می‌دهد که بیشتر نتیجه رشد سریع آسیای خاوری است و نه سبب آن.

و خلاصه آنکه کشورهای مورد بحث همه بخوبی از عهده کارهای اساسی برآمدند و از آن بهره‌مند شدند. این کارهای اساسی عبارت بودند از ثبات در سطح اقتصاد کلان، اشاعه آموزش و پرورش پایه، ایجاد موسسات سالمی که قادر به پرداخت دیون خود باشند، تامین حقوق مالکیت، سرمایه‌گذاری دولت در زیربنای اقتصادی به نحوی که مکمل فعالیت‌های بخش خصوصی باشد، و قیمت بالنسبه نازل کالاهای سرمایه‌ای. تلاش در جهت بهبود چارچوب نهادی برای توسعه بازار در مرحله بعدی صورت گرفت و در ایجاد رشد اقتصادی نقشی نداشت. در برخی از موارد (مانند ژاپن) آن شمار از بانک‌های توسعه که کار خود را خوب انجام می‌دادند، عامل مثبتی در رشد اقتصادی این کشورها بودند، ولی عامل سببی نبودند. □

# کارفرما و مدیریت پروژه

ترجمه: مهندس علی اکبر فرزاد منش  
PROJECT MANAGEMENT: منبع



مهندس علی اکبر فرزاد منش دارای لیسانس مهندسی مکانیک از انگلستان و فوق لیسانس مدیریت بازرگانی از مرکز مطالعات مدیریت ایران است.

وی از سال ۱۳۵۶ به عنوان مدیرعامل و عضو هیات مدیره در صنایع فلزی، ذوب‌فلزات، گاز، برق و الکترونیک و لوازم خانگی به فعالیت اشتغال داشته است. نامبرده در حال حاضر مدیریت عامل شرکت تجیران را برعهده دارد.

ریسک پذیری و هزینه‌های پروژه، نیاز به نوعی از مدیریت دارد که پرتحرک‌تر از مدیریت جاری یک موسسه است.

ضرورت چنین تیمی نیاز به اتخاذ تصمیم، حرکت، بازیابی دایمی اهداف و عملیات اجرایی دارد. این روش ممکن است برای موسساتی که دارای سلسله مراتب بدون انعطاف مدیریت و روش تغییرات ملایم و بلندمدت اهداف هستند، مشکل ایجاد کند.

افزایش عدم قطعیت<sup>(۱)</sup> ناشی از تغییرات سریع و گذار سریع به فعالیت جهانی و جوامع<sup>(۲)</sup>، درگیری کارفرما را در مدیریت پروژه در سال‌های ۱۹۹۰ یک ضرورت ساخت. همچنین موسساتی که تقسیم کار پروژه‌ای دارند صاحب‌این‌مزیت هستند<sup>(۳)</sup>،<sup>(۴)</sup> این گونه موسسات بیشتر قابل انعطاف‌اند و از نیازهای پروژه پشتیبانی می‌کنند. البته آنها باید از رقابت بین تیم‌های پروژه خودداری کنند تا باعث تیرگی روابط درون سازمانی نشود.

### کنترل سرمایه‌گذاری کارفرما

تعیین اهداف واقع‌گرایانه برای پروژه، و دستیابی به هزینه درآمد تعیین شده، ضرورتی است که توسط افراد شاخص و با انگیزه قابل حصول است. بنابراین ایجاد و آموزش یک تیم مدیریت پروژه اولین وظیفه کارفرمای پروژه است. تجربه نشان داده است که انتخاب تیم پروژه با روحیه آینده‌نگری، در کنار پیش‌بینی بازرگانی و تجربه پروژه‌های مشابه، مفیدتر از همان افراد با پیش‌فنی مهندسی است. این نکته نیز پذیرفته شده است که به خدمت گرفتن مهارت‌های گوناگون در مراحل مختلف ارزیابی و اجرای پروژه، ضرورت پیدا می‌کند.<sup>(۵)</sup>

اعطای مصوبه مهمترین قسمت کنترل مالی پروژه توسط کارفرما است که در مراحل کلیدی زیر اعمال می‌شود.

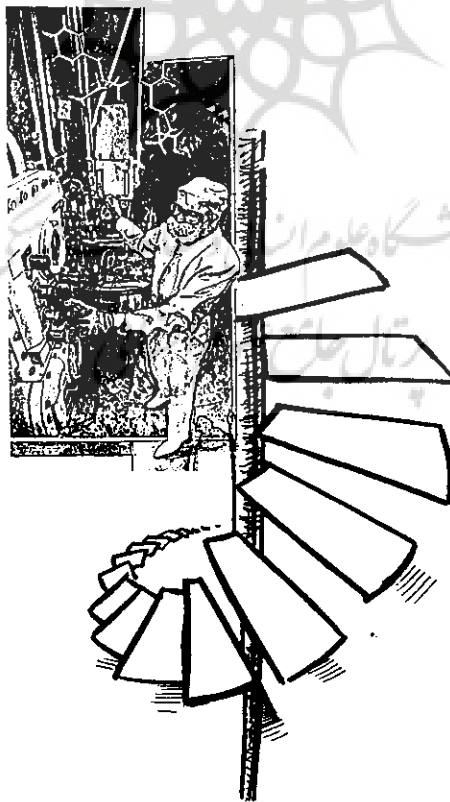
- تصویب: تصمیمات سرمایه‌گذاری که دارای:
- اهداف مشخص باشد.
- اطلاعات بازاریابی جامع باشد.
- تخمین و پیش‌بینی واقع‌گرایانه باشد.
- محاسبه و پیش‌بینی ریسک باشد.
- استراتژی قرارداد: انتخاب تشکیلات سازمانی مناسب برای اجرای پروژه
- جایزه قرارداد: شایستگی و روحیه همکاری پیمانکار مهمتر از کمترین مبلغ پیشنهادی است.
- طراحی: هدف را «تناسب با مجموعه» بگذارد تا

### سناریوی پروژه

روابط فی‌مابین کمپانی مادر یا کارفرما، تشکیلات سازمانی و مدیریت موقت تیم پروژه در نمودار یک بیان می‌شود.

ماهیت موقتی یک تیم پروژه، و ضرورت تعریف و تعیین اهداف پروژه در تقابل با زمان،

- اعطای مصوبه مهم‌ترین قسمت کنترل مالی پروژه توسط کارفرماست.
- اعمال تغییرات متناسب با وضعیت بازار برای مدیریت پروژه اهمیت قابل توجهی دارد.
- پیش‌بینی یک عدد مجرد برای بازدهی یک پروژه، واقع‌بینانه نیست.

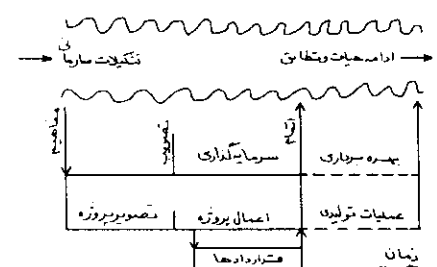


نقش کارفرما در هنگام طراحی و اجرای پروژه، برای موفقیت آن بسیار حیاتی است. معمولاً مدیران اجرایی پروژه، از حمایت و راهنمایی مدیریت رده بالای صاحب پروژه برخوردار نیستند. این گزارش بطور خلاصه مواردی را که به موفقیت یک پروژه کمک می‌کند، مورد بحث قرار می‌دهد از جمله: ایجاد تیم مدیریت پروژه، ارزیابی مستمر پروژه، و مدیریت ریسک.

یک کارفرما به نیت بهره‌مند کردن شرکت یا جامعه‌اش، در یک پروژه سرمایه‌گذاری می‌کند. یک کارفرما ایده اولیه پروژه را پایه‌گذاری می‌کند، سپس به عنوان صاحب کار مسئولیت عملیات اجرایی و نگهداری آن را به عهده می‌گیرد. نقش کارفرما در کلیه مراحل اجرا و پیشرفت پروژه اهمیت اساسی دارد، هرچند که معمولاً مدیر پروژه از پشتیبانی مدیریت رده بالای کارفرما کم بهره می‌برد.<sup>(۱)</sup> سیمای پروژه‌ای که در این مقاله بررسی می‌شود به این شرح است:

- ایجاد تیم پروژه و ارتباط اعضای تیم با مدیریت شرکت
- ارزیابی پروژه و ارزیابی مجدد و مستمر سرمایه‌گذاری به عنوان یک ضرورت مورد نیاز مدیریت پروژه
- مدیریت ریسک

نمودار ۱ - تشکیلات سازمانی و مدیریت پروژه (پروژه جدید برای ادامه رونق یک موسسه ضروری است)



حداقل تغییرات: تغییرات تنها در صورتی پذیرفته می شود که برای ایمنی یا راهبری موسسه ضرورت داشته باشد.

ارزیابی بازرسی پروژه: ارزیابی و بازرسی منظم، مشخصاً برای طراحی تصویری پروژه ضروری است.

تحویل: زمان بندی راه اندازی و آموزش پیش از موعد کارکنان تولیدی.

### ارزیابی پروژه

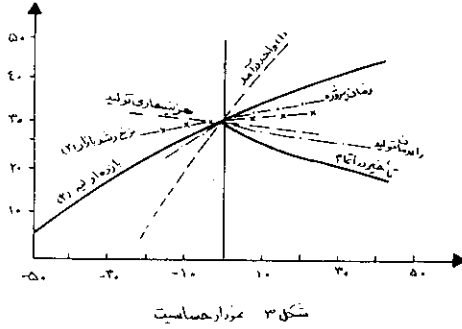
ارزیابی پروژه روشی است برای تفحص، بازمینی و بررسی اقدامات انجام گرفته به عنوان یک پروژه، یا اجزای تشکیل دهنده آن پروژه. هدف این بررسی کمک به کارفرما برای اتخاذ تصمیم مناسب در مورد ماهیت و تناسب سرمایه گذاری در پروژه است. کار اصلی این روش یک ارزیابی اقتصادی، مبتنی بر آنالیز نقدینگی از همه هزینه ها و مزایایی است که قابل تبدیل شدن به نقدینگی است و به عبارت دیگر آنالیز هزینه/درآمد نامیده می شود. ارزیابی مشابه یک سیکل تکرارشونده است که با دریافت ایده های جدید و اطلاعات مضاعف و کاهش عدم اطمینان ها پرداخته و بهینه می شود، تا جایی که کارفرما را قادر می سازد تصمیمات اساسی برای تصویب تعهد به سرمایه گذاری برای بازده مورد نظر اتخاذ کند.

بالاترین میزان تردید در خصوص آینده پروژه در این مرحله ظاهر می شود و این ارزیابی عامل اساسی برای کاهش ریسک پروژه است.<sup>(۸)</sup>

با توجه به شرایط متغیر اقتصادی، اجتماعی و تکنیکی سال های ۱۹۹۰، ارزیابی دایمی کلیه جنبه های پیشرفت پروژه، بازرسی و بازمینی آن، قویاً توصیه می شود. اعمال تغییرات متناسب با وضعیت بازار برای مدیریت پروژه اهمیت قابل توجهی دارد.

این نکته حائز اهمیت است که به هنگام بررسی اولیه و ارزیابی های مجدد در حین اجرا، مدیر پروژه بایستی نقشی هماهنگ و کمک کننده داشته باشد. اگر او بخواهد وظیفه اش را به عنوان اداره کننده سرمایه گذاری کارفرما درست انجام دهد، می بایستی متناسب با پیش بینی های جاری بازار تصمیم گیری کند. گاهی اوقات اطلاعات ارزشمند بازار در سلسله مراتب تصمیم گیری موسسه نادیده گرفته می شود موسساتی که سابقه کار پروژه ای دارند، از مزایای ارتباطات نزدیک و

- نقش کارفرما در کلیه مراحل اجرا و پیشرفت پروژه اهمیت اساسی دارد.
- ایجاد و آموزش یک تیم مدیریت پروژه اولین وظیفه کارفرمای پروژه است.



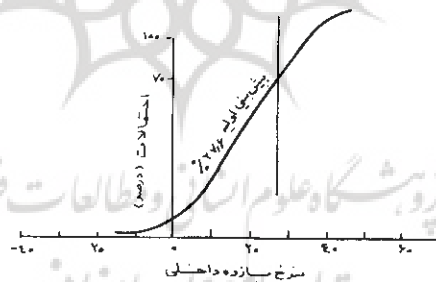
شکل ۳. مزارحسابات

سهولت تبادل اطلاعات بین گروه های ذینفع برخوردارند.

### مدیریت ریسک

سرمایه گذاری در یک پروژه دارای ریسک است، و موفقیت یا شکست یک موسسه، ارتباط تنگاتنگ با شناسایی، تشخیص و مدیریت ناشناخته ها دارد.<sup>(۹)</sup> برای کاهش ریسک، تحقیق مضاعف، بررسی و - یا صرف هزینه - ضروری است اگرچه کاملاً ریسک را از بین نمی برد. بنابراین منطقی است که آنالیز ریسک در مدل پیش بینی هزینه/درآمد منظور شود.<sup>(۱۰)</sup>

پیش بینی یک عدد مجرد برای بازدهی یک پروژه واقع بینانه نیست، و بهتر است صورت احتمالات به وقوع پیوستن یک بازده باشد. وقتی که آنالیز ریسک برای پروژه در نمودار ۲ ترسیم شود، انتظار نرخ بازده داخلی ۲۷/۶٪ خوش بینانه نمایان می شود.



شکل ۲

### نرخ بازده داخلی

این آنالیز با احتمال ۷۵ درصد، نرخ بازده داخلی را پایین تر از آن اعلام می کند. ریسک های عمده یک پروژه به شرح زیر خلاصه می شود:

● ریسک های محیطی/سیاسی: باید توسط کارفرما یا مسئول پروژه قبل از تصویب نهایی اعلام شود.

● ریسک های بازار: نیاز بازار به محصول یا خدمات عموماً بزرگترین ناشناخته است. به عوامل ۲ و ۳ در شکل ۳ مراجعه کنید.

● ریسک تاخیر در اتمام کار: نیاز به سرمایه گذاری انبوه تر دارد، ضمن اینکه ممکن است بازار و درآمد حاصل از آن هم از دست برود. در اکثر مواقع عدم اطمینان راجع به وضع بازار آنالیز را تحت الشعاع قرار می دهد، این عدم اطمینان همراه با پیشرفت پروژه ممکن است کاهش پیدا کند. تاخیر در اتمام کار معمولاً مهمترین ریسک تحت کنترل مدیر پروژه است.

### نتیجه گیری

● صاحب یک پروژه می بایستی ضوابط مشخص و تصمیمات به موقع ارائه دهد و تیم مدیریت پروژه را کمک کند تا تحرک لازم برای اتمام موفقیت آمیز بدست آورند. او باید ریسک های مرتبط با موسسه را بپذیرد و برای موارد زیر مسئولیت پذیری داشته باشد:

- انتخاب تیم پروژه
- ارزیابی جامع و واقع بینانه ریسک
- راهبری پروژه در عرصه سیاسی و خصوصی
- موسسات مادام العمر هستند و بندرت برای مدیریت پروژه ای طراحی شده اند.
- توصیه می شود یک تیم پروژه قوی، درون موسسه مادر، به منظور پشتیبانی مدیریت پروژه به طور موقتی تشکیل شود.
- تیم پروژه درون سازمانی باید هم نمایندگی اجرای پروژه و هم راهبری فازهای تولیدی را به عهده داشته باشد.

### پانویس ها:

1 - FAHLEN, L 'THE ROLE OF THE MANAGING DIRECTOR IN A CUSTOMER ORIENTING PROJECT' PROC. INTERNET 90-VOL2 VIENNA, AUSTRIA (1990)

2 - SEMOLIC, B 'STRATEGIC MANAGEMENT AND PROJECTS' PROC.

## کارفرما و مدیریت...

بقیه از صفحه ۳۸

پانوشته‌ها:

- PROC. INTERNET 90-VOL2 VIENNA, AUSTRIA (1990)
- 3 - LASZLO, E 'RESPONSIBLE (PROJECT) MANAGEMENT IN AN UNSTABLE WORLD' IN HANDBOOK OF MANAGEMENT BY PROJECTS MANZ, AUSTRIA (1990) PP 16-21
- 4 - COOKE DAVIES, T 'CHANGING CORPORATE CULTURE TO IMPROVE PROJECT PERFORMANCE' PROC. INTERNET 90-VOL 1 VIENNA, AUSTRIA (1990)
- 5 - GAREIS, R 'MANAGEMENT BY PROJECTS' PROC. INTERNET 90-VOL 1 VIENNA, AUSTRIA (1990)
- 6 - MORTON, G H A 'BECOME A PROJECT CHAMPION' INT. J. PROJECT MANAGE. VOL1 NO 4 (1983) PP 197-203
- 7 - THOMPSON, P A 'PROJECT APPRAISAL AND MANAGEMENT' PROC. NORDNET CONF. SPECTRUM OF PROJECT MANAGEMENT REYKJAVIK, ICELAND (1987) PP 361-366
- 8 - GAISFORD, R W ET AL. 'PROJECT MANAGEMENT IN NORTH SEA CONSTRUCTION' INT. J. PROJECT MANAGE. VOL 4 NO1 (1986) PP 5-12
- 9 - HAYES, R ET AL. RISK MANAGEMENT IN ENGINEERING CONSTRUCTION THOMAS TELFORD, UK (1986)
- 10 - THOMPSON, P A AND WILLMER, G 'CASPAR - A PROGRAM FOR ENGINEERING PROJECT APPRAISAL AND MANAGEMENT' PROC. CIVIL - COMP 85-VOL 1 LONDON, UK (1985) PP 83-90

- 1 - FAILLEN, L 'THE ROLE OF THE MANAGING DIRECTOR IN A CUSTOMER ORIENTING PROJECT' PROC. INTERNET 90-VOL2 VIENNA, AUSTRIA (1990)
- 2 - SEMOLIC, B 'STRATEGIC MANAGEMENT AND PROJECTS'



انجمن مدیریت صنعتی

مشاوره مدیریت صنعتی

بسمه تعالی

اطلاعیه

مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی در راستای رسالت‌های خود در زمینه انتقال آخرین دستاوردهای علمی به جامعه مدیریت کشور کارگاه آموزشی زیر را برگزار می‌نماید.

«Market Strategy Work-shop»

«Simulation Through Computer»

شبیه‌سازی بوسیله کامپیوتر

تاریخ برگزاری ۳ الی ۸ دی ماه ۱۳۷۳

استاد این کارگاه آقای دکتر علی صابر عضو انجمنهای بازاریابی، آمار، تحقیقات در مورد رفتار مصرف‌کنندگان، انستیتوی علوم مدیریت، انستیتوی بازاریابی ملی و آکادمی تجارت بین‌الملل آمریکا می‌باشند که به دعوت سازمان مدیریت صنعتی به ایران خواهند آمد.

علاقتمندان جهت کسب اطلاعات بیشتر می‌توانند با شماره تلفن‌های ۲۰۴۶۵۲۸ مستقیم و یا ۲۰۴۴۱۰۱-۹ (داخلی ۱۳۸) و فاکس ۲۰۴۱۰۸۱ تماس حاصل نمایند.

«طراحی و ساخت»

«نصب و راه‌اندازی»

انواع سیستمهای انتقال مکانیکی و هوایی مواد و کالا برای واحدهای صنعتی بر طبق

استانداردهای بین‌المللی

تلفن: ۰۲۱-۸۷۰۵۶۱۵

۰۲۱-۸۷۰۸۹۰۱

فاکس: ۰۲۱-۸۴۲۴۰۳