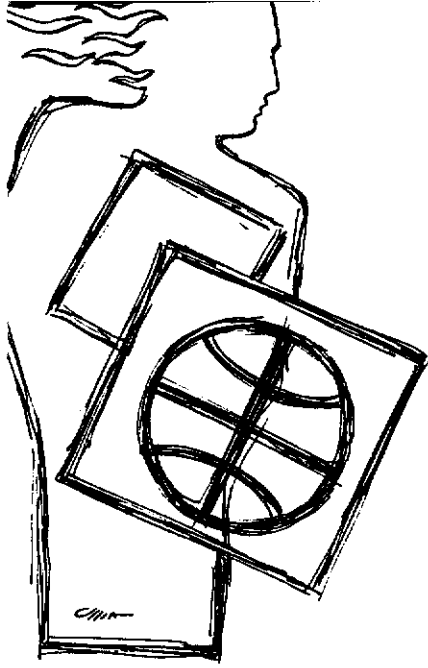


# تهیه پیشنهاد برای موفقیت در مناقصه

از: حجت... مهرباری



عقد قرارداد جدید برای شرکت‌های پیمانکاری و سازمان‌هایی که اجرای پروژه‌ها را به‌عهده می‌گیرند مانند خون تازه‌ای برای ادامه حیات آنهاست. روش تهیه و تنظیم پیشنهاد برای شرکت و کسب موفقیت در مناقصه‌ها، بصورت یک کار تخصصی درآمده است.

برای تحقق این امر، به تلاش و کوشش یک گروه منسجم و منظم که مشکل از نمایندگان کلیه سطوح سازمانی هستند، بخصوص از واحدهای عملیاتی، مهندسی و بازرگانی، نیاز می‌باشد.

در صنعت، سازمان‌های دولتی و بخش خصوصی واژه «پیشنهاد» کاملاً شناخته شده است. پیشنهاد مناقصه، ابزاری است برای کسب درآمد و ایجاد سود جدید برای سازمانی که به مناقصه دعوت شده است. در حقیقت ارائه پیشنهاد در یک مناقصه، درخواست فرصتی برای انجام تلاش در زمینه‌های تحقیق و توسعه، فروش کالا و تجهیزات، ارائه خدمات فنی و مهندسی و نظایر اینها می‌باشد.

از دیدگاه کارفرما، پیشنهاد مناقصه یا استعلام، حالت یک منبع اطلاعاتی مقدماتی را دارد که با توجه به آن، درباره انتخاب پیمانکار، فروشنده و یا مهندس مشاور، اتخاذ تصمیم به‌عمل می‌آید. بنابراین هر پیشنهاد مناقصه باید اطلاعاتی درباره مبانی مهندسی، مفاهیم اصلی کار و قابلیت‌های یک شرکت را به کارفرما منتقل کند و اگر نتواند اطلاعات کلیدی را بصورت صحیح ارائه دهد، شانس بدست آوردن کار از بین می‌رود.

بسیاری از مناقصه‌ها و استعلام‌ها به این دلیل برگزار می‌شود که کارفرما، مشکلی دارد. بنابراین، اولین وظیفه پیشنهاددهنده آن است که بصورت منطقی به کارفرما بقبولاند که می‌تواند در شرایط رقابتی، مشکل و مساله کارفرما را حل کرده و در زمان و هزینه وی صرفه‌جویی قابل ملاحظه بوجود آورده و این موارد را بهتر از دیگران انجام می‌دهد.

زمان، برای هر فرد و سازمانی اهمیت زیادی دارد و منبع گرانبهایی است. معمولاً زمان و مهلت برای تهیه پیشنهاد پروژه‌ای که به مناقصه گذاشته می‌شود، بسیار محدود است. بنابراین سازمانها و شرکتها باید اصول و ضوابطی را در نظر بگیرند و نظم و ترتیب خاصی را برای تهیه و تنظیم پیشنهاد بکار ببرند تا احتمال موفقیت در مناقصه برای آنان افزایش یابد.

## تحلیل نقش کارفرما

پیشنهادی که به کارفرما ارائه می‌شود علاوه براینکه باید بیان‌کننده روش منطقی برای اجابت خواسته کارفرما، شرح کامل سوابق، تجربیات و جزئیات مشخصات فنی باشد بلکه در ظاهر و شکلی زیبا و قابل توجه ارائه گردد. و طوری تنظیم شود که مطالعه و بررسی آن برای کارفرما، ساده و عملی باشد.

اغلب پیشنهاددهندگان پروژه‌ها نمی‌دانند که مشخصات و عملکرد دقیق تجهیزاتی که می‌خواهند تحویل دهند، چیست، مگر اینکه پیشنهاددهنده خود سازنده تجهیزات هم باشد. بنابراین پیشنهاددهنده در مقابل کارفرما باید بیشتر مانند یک پزشک اقدام کند تا یک مهندس طراح. یک مهندس طراح برای طراحی یک پل، معمولاً محل مناسبی را در مسیر رودخانه انتخاب کرده و ساختمان پل را طراحی می‌کند. در حالیکه یک پزشک برای یک چیز یا میکروب ناشناخته و پنهان در وجود انسان، ابتدا فرضیه‌ای مطرح کرده، سپس بررسی و آزمایش می‌کند و در پی کشف صحت و سقم فرضیه خود تلاش می‌نماید. براین اساس پیشنهاددهنده درباره موضوع و مشکل کارفرما که به مناقصه گذاشته شده، باید نقش یک پزشک را ایفا کند و به وی اطمینان‌های لازم را داده و موارد عدم اطمینان و شک‌برانگیز، نقاط ضعف و حتی مسائل غیرمنطقی را گوشزد کند.

## دلایل ارائه پیشنهاد برای پروژه

به‌دلیل وجود مخاطرات و مشکلات در

مراحل مختلف اجرایی پروژه در مقایسه با عملیات تجاری و تولیدی، منافع قراردادهای اجرای پروژه معمولاً کم است. بعضی ممکن است تعجب کنند که چرا شرکت‌ها بدنبال عقد قرارداد اجرای پروژه‌ها هستند. دلایل روشنی مبنی بر سودمندی اجرای پروژه‌ها و طرح‌ها برای پیمانکاران، وجود دارد که عبارتند از:

۱ - اگرچه سود فوری بصورت درصدی از قرارداد، چندان قابل توجه نیست ولی در اغلب پروژه‌ها، بازگشت سرمایه برای پیمانکار بسیار جالب است. برای شرکت‌های بزرگ، نحوه پرداخت تدریجی و مطابق پیشرفت کار در پروژه، موجب می‌شود که موجودی انبار مواد و کالا در حداقل حفظ شود و بنابراین پیمانکار را برای قبول تعهد برای اجرای سایر طرح‌ها و پروژه‌ها بیشتر از میزان دارایی‌ها و موجودی‌ها، توانا می‌سازد.

۲ - وقتی یک قرارداد مطمئن منعقد گردد و بصورت صحیح و مناسب اداره شود، پیمانکار در اجرای پروژه مربوطه با مخاطره مالی مواجه نمی‌گردد. همچنین هزینه‌های اضافی کمتری متحمل شده و وضعیت بازار برای وی قابل پیش‌بینی خواهد بود.

۳ - در تصمیم‌گیری برای اجرای پروژه یا طرح لازم است ابعاد وسیعتری غیر از بازگشت فوری سود مورد بررسی قرار گیرد. اجرای پروژه، فرصتی برای توسعه و تکامل قابلیت‌های فنی و اجرایی پیمانکار را فراهم ساخته و تجربه مفیدی برای رشد آتی بوجود می‌آورد.

## انواع پیشنهاد

اکثر پیشنهادهایی که فروشندگان یا پیمانکاران تهیه و تسلیم می‌کنند بر مبنای درخواست سفارش یا دعوتی است که کارفرما از آنها به عمل می‌آورد یا پیمانکاران از طریق آگهی عمومی از موضوع مناقصه یا استعلام اطلاع می‌یابند.

آگهی یا دعوتنامه مناقصه دربرگیرنده شرایطی است که تحت آن شرایط، کارفرما درخواست تامین خدمت یا کالا و انجام کار را دارد. پاسخی که شرکت‌ها به درخواست کارفرما می‌دهند، اصطلاحاً «پیشنهاد» نامیده می‌شود. بطور کلی اسناد پیشنهاد مناقصه را می‌توان به دو گروه پیشنهاد فنی و پیشنهاد بازرگانی تقسیم کرد. اسناد پیشنهاد به اسناد فرعی کاملاً مشخص به شرح زیر تفکیک می‌گردد:

● **اسناد فنی** - مشخصات فنی فرآیند، مواد و مصالح ساخت، جنبه‌های خاص طراحی، سطح طراحی، تجهیزات کمکی مورد نیاز، اطلاعات مربوط به سیستم برق و لوازم برقی، اطلاعات مربوط به طراحی کلی، استانداردها و کدهای طراحی، کیفیت نقشه‌ها/ برگهای اطلاعات تعریف نقشه‌های مورد نیاز (فونداسیون، آرایش تجهیزات، نقاط مشترک) تعداد و محتوای دستورالعمل‌های بهره‌برداری و نگهداری فهرست لوازم یدکی، نمودارهای عملکرد، گواهی‌های آزمایش و گزارش‌ها.

● **اسناد بازرگانی** - شرایط بازرگانی، محل و تاریخ تحویل، گزارش پیشرفت کار، آزمایش‌های مورد نیاز، هزینه‌های رنگ‌آمیزی، کارهای تکمیلی و بسته‌بندی، روش ارائه صورتحساب و شرایط بازرگانی، نام و نشانی افراد مسئول برای ارتباط، تضمین‌ها، نحوه ارائه خدماتی در کارگاه، فرم‌ها و سایر موارد بازرگانی.

## روشهای ارائه پیشنهاد

باتوجه به ابعاد مناقصه/ استعلام، مشخصات فنی و پیشنهاد بازرگانی را می‌توان در چندحالت به کارفرما ارائه داد، متداول‌ترین شیوه‌های ارائه پیشنهاد به کارفرما به قرار زیر است:

● **نامه پیشنهاد:** شامل ارائه پیشنهادها فنی و بازرگانی بصورت خلاصه در یک نامه یا چندصفحه‌ای که معمولاً برای کارهای کوچک و فروش تجهیزات یا کارها و عملیات با اقلام کاری کم، بدین نحوه اقدام می‌گردد.

● **پیشنهاد حضوری:** این نوع ارائه پیشنهاد کمتر

معمول است ولی به‌رحال افراد منتخب و متخصص موضوع را بصورت حضوری بررسی می‌کنند. پیمانکار برای ارائه پیشنهاد، از نمودارها، تصاویر، اسلاید و فیلم بهره می‌گیرند و پیشنهاد مالی و بازرگانی نیز در همان جلسه مطرح و تصمیم‌گیری بعمل می‌آید.

● **پیشنهاد مشروح:** در این روش، اغلب پیشنهاد فنی و بازرگانی مناقصه دربرگیرنده جزئیات و شرح تفصیلی است. این نوع پیشنهاد، کامل‌ترین نوع پیشنهاد می‌باشد. برای تهیه این نوع پیشنهاد، هزینه و وقت زیادی صرف می‌شود، پیمانکاران و سازمانها، کلیه اسناد را با جزئیات کامل و بصورت مشروح تهیه و تنظیم می‌کنند.

## تصمیم درباره شرکت در مناقصه

بعد از آنکه سفارش یا دعوتنامه مناقصه واصل شد، در جهت تسهیل در امر اتخاذتصمیم برای شرکت یا عدم شرکت در مناقصه، موضوع مناقصه یا استعلام تجزیه و تحلیل و بررسی می‌شود، زیرا اغلب مناقصه‌ها و استعلام‌ها، مهلت کوتاهی برای ارائه پیشنهاد دارند، بنابراین تصمیم باید سریعاً اتخاذ گردد. بدین منظور لازم است نمایندگان واحدهای بازرگانی، مهندسی و عملیاتی، اسناد مناقصه را بررسی و مطالعه کرده تا ارزش کلی پروژه برای سازمان یا شرکت مشخص شود. این امر همچنین به تصمیم‌گیرندگان اجازه می‌دهد که قابلیت‌ها و امکانات مورد نیاز برای اجرای کار را تعیین کنند.

تصمیم به شرکت یا عدم شرکت در مناقصه بر مبنای مجموعه معیارهایی است که موجب رشد و موفقیت پیمانکار شده و اهمیت ویژه‌ای داشته باشد. این معیارها در پاسخ به سوالات زیر آشکار می‌شوند:

- ۱- آیا شرکت توانایی‌ها و منابع اجرای انجام کار را در اختیار دارد؟
- ۲- آیا شرکت می‌تواند در قالب زمانبندی کارفرما، پروژه را اجرا کند؟
- ۳- وضعیت فنی و مهندسی شرکت چیست؟
- ۴- روش اجرایی پروژه چیست؟

● **پیشنهاد کامل، محصول نهایی تلاش‌های بازاریابی سازمان است.**

● **بطور کلی اسناد پیشنهاد مناقصه را می‌توان به دوگروه پیشنهاد فنی و پیشنهاد بازرگانی تقسیم کرد.**

● **معمولاً زمان و مهلت برای تهیه پیشنهاد پروژه‌ای که به مناقصه گذاشته می‌شود، بسیار محدود است.**

- ۵- آیا پروژه برای کارفرما اهمیت ویژه‌ای دارد؟
  - ۶- آیا پروژه برای اولین بار انجام می‌شود یا تکراری است؟
  - ۷- تجربیات قبلی شرکت و روابط قراردادی با کارفرما چه بوده است؟
  - ۸- استراتژی قیمت‌گذاری و برآورد شرکت چیست؟
  - ۹- هزینه‌های سرمایه‌گذاری‌های آتی کارفرما چه هستند؟
  - ۱۰- رقیب چه شرکتی است و برتری‌های او کدام است؟
  - ۱۱- آیا احتمال دارد کارفرما شرکت ما را ترجیح دهد؟ چرا؟
  - ۱۲- احتمال پیشرفت پروژه چیست؟
  - ۱۳- آیا پروژه با اهداف و برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت شرکت سازگاری دارد؟
  - ۱۴- سایر کارها و پروژه‌های شرکت در شش ماه یا یکسال آینده کدامند؟
  - ۱۵- سایر عوامل یا خصوصیات چه هستند؟
- بعد از تعیین جواب سئوالهای فوق و مشخص کردن کلیه مخاطرات موجود برای اجرای پروژه مورد مناقصه، بررسی لازم صورت می‌گیرد. آنگاه درباره شرکت یا عدم شرکت در مناقصه تصمیم لازم اتخاذ خواهد شد. دقت در این عوامل ضروری است:
- **برآورد میزان و حجم کار** - ظرفیت موجود کاری پیمانکار ممکن است در حدی باشد که پیمانکار نتواند تا ماههای آتی ظرفیت جدید کاری را بپذیرد یا در حالت دیگر احتمال دارد پروژه در دست‌اجرای پیمانکار در حال اتمام و تحویل باشد و پیمانکار تعهد جدید را به راحتی قبول کند.
  - **شرایط بازار** - وضعیت بازار بایستی کاملاً بررسی شود. شرایط بازار در یک صنعت خاص ممکن است به‌نحوی پیش‌بینی شود که به‌دلایل اقتصادی و سیاسی روبه رکود باشد، بنابراین پیمانکار نتواند در مناقصه شرکت کند.
  - **دسترسی به منابع** - برای اجرای پروژه، پیمانکار به منابع متفاوتی نیاز دارد. این منابع عبارتند از: مواد و مصالح اولیه، تجهیزات و دستگاهها، نیروی انسانی متخصص و سرمایه برای اجرای کار می‌باشد. بررسی درباره امکان دستیابی آسان به آنها ضروری است.
  - **ویژگیهای پروژه** - هر پروژه ویژگیهایی دارد و قبل از پذیرش هرگونه تعهد پیمانکاران درباره تطابق با کار حرفه‌ای پیمانکار، اندازه پروژه، زمان

اجرا، نوع قرارداد، مطالعه و بررسی بعمل می‌آورد.

اگر تصمیم به عدم شرکت در مناقصه اخذ شود، لازم است کارفرما را کتباً مطلع کرد. بعضی سازمان‌ها و شرکت‌ها برای پاسخ منفی دادن به دعوتنامه مناقصه یک فرم خاص دارند. ولی این نوع پاسخگویی، ممکن است از جانب کارفرمایان به عدم علاقه پیمانکار تفسیر شود و از دعوت در کارهای آتی خودداری کنند. بنابراین تهیه و تنظیم یک نامه مخصوص و توضیح علت عدم ارائه پیشنهاد ضروری است.

### تنظیم و تکمیل پیشنهاد

پیشنهاد کامل، محصول نهائی تلاشهای بازاریابی سازمان است. مناقصه ممکن است درباره پروژه دولتی یا غیردولتی و برای تامین خدمات مهندسی، عملیات اجرایی و فروش تجهیزات باشد. به‌هرحال فرآیند کار تنظیم پیشنهاد مناقصه‌های گوناگون، کم و بیش یکسان است.

تعدادی از مدیران اعتقاد دارند که پیشنهاد مناقصه بخشی از تلاشهای بازاریابی شرکت‌ها است و در عمل، معرفی مبانی و مفاهیم اساسی طرح، منطقی بودن شیوه، گزینه‌ها، اعتبار واقعی پیشنهاددهنده و نظایر آن به‌عنوان کامل‌کننده فعالیت‌های بازاریابی باید در بحث و مذاکره رو در رو با کارفرما مطرح شده و مورد پذیرش وی واقع گردد.

چرا این همه وقت در تهیه و تدوین پیشنهاد لازم است؟ زیرا ما در دنیای رقابت زندگی می‌کنیم. رقبا ما با همان اهداف ما در جهت برنده‌شدن در مناقصه تلاش می‌کنند. بنابراین درمیان مدعیان قوی، میدان عمل احتمالاً بسیار تنگ خواهد بود. مطلب دیگر آن است که از میدان به‌دور کردن اغلب رقبالی کافی نیست، بلکه برنده‌شدن و ارایه پیشنهاد کامل و برتر اهمیت دارد.

اغلب کارکنان تمایلی به کار تهیه پیشنهاد مناقصه ندارند. تنظیم و تکمیل پیشنهاد مناقصه به کار سخت و مستمر نیاز دارد و تلاشهای چندجانبه و ویژه‌ای را می‌طلبد. اما مانند سایر فعالیت‌های چندبعدی، این کار نیز به کوشش منظم و مدون احتیاج دارد که مبتنی بر ابزار و امکانات خاصی است و اطلاعات از واحدهای مختلف و حوزه‌های کاری متفاوت جمع‌آوری و با هم تلفیق می‌گردند. این مطلب، بخصوص درباره پروژه‌های بزرگ مصداق بیشتری دارد.

به‌هرحال، این فرآیند باید حداقل شامل موارد زیر باشد تا اطمینان حاصل شود که پیشنهاد کامل تهیه و تنظیم خواهد شد:

- \* ترکیب گروه تهیه پیشنهاد
  - \* زمانبندی تهیه پیشنهاد
  - \* طبقه‌بندی عناوین و شرح کارها
  - \* مشخص کردن جنبه‌های مهم پیشنهاد
  - \* تجزیه و تحلیل درخواست کارفرما
  - \* بررسی مبانی و معیارهای فنی
  - \* تهیه متن پیش‌نویس پیشنهاد
  - \* تجدیدنظرهای لازم
  - \* تکمیل نمودارها و نگاره‌ها
  - \* برآورد هزینه
  - \* تهیه و تنظیم پیشنهاد
  - \* بررسی نهائی مدیریت
- ضمناً برای هر فعالیت یا زویداد مهم در فرآیند تهیه پیشنهاد، باید فرد مسئول و زمان انجام کار مشخص گردد.

### استفاده از کارگروهی

تهیه و تنظیم بسیاری از پیشنهادها نیاز به تلاش گروهی کارکنان دارد. سازماندهی، هماهنگی و تلفیق کوشش‌های گروهی، مشکلاتی دارد و کاری نسبتاً پیچیده است، بخصوص تهیه پیشنهاد مناقصه برای پروژه‌های بزرگ با انجام مهندسی تفصیلی، تشکیل گروه و انجام فعالیت‌های جمعی، فن و شیوه نویسی است. تدوین فرایند انجام کار، تهیه و تنظیم متون فنی، مهندسی و بازرگانی توسط کارشناسان متخصص و باتجربه، سپس بازننگری و تلفیق فعالیت‌ها بصورت تدریجی و در نهایت تنظیم پیشنهاد، انجام کار را تسهیل می‌کند.

### تهیه پیشنهاد چگونه انجام می‌شود؟

نوشتن و تنظیم گروهی پیشنهاد براین مبنا استوار است که مراحل تهیه پیشنهاد بین اعضا گروه تقسیم شود و هر فرد یا گروه فرعی با نوشتن متن مربوط به کار خود، آنرا بازننگری و غلط‌گیری کرده و سپس بتدریج متون تهیه شده، تلفیق و آماده گردد. این کار به‌ترتیب و زمانبندی زیر صورت می‌گیرد:

- ۱ - تقسیم‌بندی مراحل کار روز اول
- ۲ - تعیین روش روز سوم
- ۳ - بررسی جمعی روز چهارم
- ۴ - تعیین عنوان و سرفصل‌های کار روز پنجم
- ۵ - تقسیم‌بندی و تهیه متن پیشنهاد روز دهم
- ۶ - بررسی و بازننگری نوشته‌ها بوسیله افراد گروه روز یازدهم

- ۷ - تکمیل نوشته‌ها روز بیست و دوم
  - ۸ - بررسی و بازننگری کارشناسان روئیت‌چهارم
  - ۹ - غلط‌گیری و اصلاحات متن پیشنهاد روز بیست و هشتم
  - ۱۰ - نهایی‌کردن و تحویل پیشنهاد روز سی‌ام
- مراحل فوق‌الذکر برای تهیه پیشنهاد مناقصه‌های بزرگ است که سی‌روز مهلت برای ارائه پیشنهاد دارند. فهرست بالا با توجه به نوع مناقصه از نظر حجم کار، می‌تواند تعدیل شود. مناقصه‌های بزرگ دقت و سعی بیشتری در مراحل ۵ و ۹ می‌طلبد، در حالیکه در مناقصه‌های با حجم کار کمتر، فقط مرحله ۴ تا ۱۰ را می‌توان در نظر گرفت. به‌هرحال مدت واقعی تهیه و تکمیل پیشنهاد مانند سایر پروژه‌ها باید زمانبندی گردد. شرح مراحل کار بصورت خلاصه به‌قرار زیر است:

### مرحله اول: تقسیم‌بندی مراحل کار

قدم اول در فرآیند تهیه پیشنهاد بصورت جمعی، طبقه‌بندی و تعیین مراحل کار و سرفصل‌ها و عناوین که ممکن است تا بیست عنوان برسد.

برای هر فصل از پیشنهاد موارد: ۱ - مسئول و تنظیم‌کننده ۲ - برآورد تعداد صفحات ۳ - مراجع و ماخذ. مشخص می‌گردد.

### مرحله دوم: تعیین روش

خلاصه روش انجام کار برای هر فصل از اسناد پیشنهاد یا هر عنوان کاری با ذکر نام تهیه‌کننده در فرمی تحت‌عنوان «خلاصه روش» درج می‌شود. خلاصه روش پاسخگویی سه سؤال است:

- ۱ - کارفرما دقیقاً چه می‌خواهد؟
  - ۲ - برنامه ما برای اجابت درخواست کارفرما چیست؟
  - ۳ - چرا این روش مناسب است؟
- برای تعیین روش و تهیه و تکمیل خلاصه روش، می‌توان از یک فرم سود جست.

سرپرست گروه تهیه پیشنهاد این فرم را به‌عنوان یک خط‌مشی به افراد ابلاغ می‌کند.

هنگام مرور و بررسی مطالب، فرم‌های کامل شده براساس طبقه‌بندی فصل‌ها، بروی تابلو یا دیوار نصب می‌شود. کاربرد این روش و در معرض دید قراردادن مطالب تحریرشده، برای اعضا گروه امکان بررسی و تحلیل موثر را فراهم می‌آورد.

### مرحله سوم: بررسی جمعی

در این مرحله کلیه نوشته‌ها، فرم‌های

خلاصه روش جمع‌آوری شده در گروه تهیه پیشنهاد مورد تجزیه و تحلیل، بحث و انتقاد واقع می‌شود. سپس به وسیله گروه و مدیران مربوطه تصویب می‌گردد. در این تجزیه و تحلیل و بحث و بررسی اولیه مطالب کلی، غیر از گروه مذکور، مدیران فنی، مدیران بازاریابی، متخصصان قرارداد و مدیران عالی، مشارکت دارند.

#### مرحله چهارم: تعیین عنوان و سرفصل‌های کار

بعد از بررسی اولیه خلاصه مطالب، کار تقسیم‌بندی رئوس و عناوین مطالب مندرج در اسناد پیشنهاد مشخص می‌گردد. پس از تعیین فصول و عناوین بخش‌های مختلف پیشنهاد، تهیه‌کننده و نویسنده هر فصل، تعداد صفحات و مراجع نیز تعیین خواهد شد.

#### مرحله پنجم: تقسیم‌بندی و تهیه متن پیشنهاد

هریک از تهیه‌کنندگان مطالب، عنوان اصلی و خلاصه مطلب تهیه شده را در یک صفحه (با ذکر تعداد مواد و بندها) تنظیم و به گروه ارائه می‌دهند. عنوان مطلب، موضوع شرح مشکل و نتیجه‌گیری، درست به همان ترتیبی که در پیشنهاد نهایی خواهد آمد، بصورت کامل نوشته می‌شود. تنظیم و نوشتن جملات اصلی و کلیدی متن، اهمیت بسزائی دارد و باید با موضوع مناقضه مرتبط بوده و جوابگو و جامع باشند.

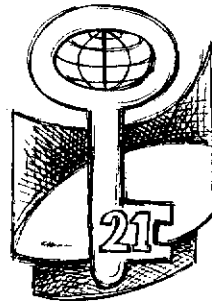
#### مرحله ششم: بررسی و بازنگری نوشته به وسیله افراد گروه

الصاق فرم‌های خلاصه بر روی دیوار و به ترتیب منطقی و بررسی آنها، کل مطالبی را که می‌خواهیم به کارفرما ارائه دهیم را نشان می‌دهد. بررسی مطالب باید حدوداً ظرف پنج روز انجام گیرد. کار بررسی با حضور تهیه‌کننده مطلب، اعضای گروه تهیه پیشنهاد و افراد کلیدی سازمان مهندسی و عملیاتی ادامه می‌یابد. این نوع بررسی، فرصت بحث و گفتگو را برای همه فراهم می‌آورد.

#### مرحله هفتم: تکمیل نوشته‌ها

بعد از تأیید موارد در مرحله ششم، هر یک از تهیه‌کنندگان مطالب و بخش‌های مختلف پیشنهاد، متن خود را کامل می‌کند. در این مرحله نویسنده متن، باید مطالب تخصصی خود را نهایی و آماده کند. در مرحله تکمیل نوشته‌ها، اولین پیش‌نویس نسبتاً کامل پیشنهاد شکل گرفته و ارائه می‌شود. این پیش‌نویس ممکن است چندبار بین افراد گروه یا واحدهای مهندسی و عملیاتی گردش کند.

اگر کار بررسی و بازنگری در این مرحله



● **پیشنهاد مناقصه، ابزاری است برای کسب درآمد و ایجاد سود جدید برای سازمانی که به مناقصه دعوت شده است.**

● **بسیاری از مناقصه‌ها و استعلام‌ها به این دلیل برگزار می‌شود که کارفرما، مشکل دارد.**

● **تنظیم و تکمیل پیشنهاد مناقصه به کار سخت و مستمر نیاز دارد و تلاش‌های چندجانبه و ویژه‌ای را می‌طلبد.**

ذیربط ارسال می‌شود. در این واحد متخصص مربوطه، کلیه موارد را بررسی کرده و نحوه جلدبندی و صحافی اسناد پیشنهاد را با مدیر گروه تهیه پیشنهاد، هماهنگ و سپس اقدام می‌کند.

#### مرحله دهم: نهایی کردن و تحویل پیشنهاد

در آخرین مرحله، اسناد آماده شده یکبار دیگر توسط مدیر گروه یا سایر همکاران کنترل نهایی شده و اصلاحات مختصر و احتمالی مورد نیاز انجام می‌گیرد. سپس براساس دستورالعمل کارفرما، اسناد در پاکت‌ها و بسته‌های لازم، بسته‌بندی و مهرموم می‌گردد و جهت تحویل برای کارفرما ارسال می‌شود.

در تحویل اسناد پیشنهاد به کارفرما، چند نکته باید مورد توجه قرار گیرد:

اولاً اسناد دقیقاً براساس دستورالعمل مناقصه بسته‌بندی شود، ثانیاً اسناد پیشنهاد و بسته‌ها دقیقاً به واحدی که کارفرما در اسناد ذکر کرده است تحویل شود. ثانیاً پیشنهاد، در وقت مقرر و مورد نظر کارفرما تحویل گردد. (۱)

منابع:

1 - FREED, RICHARD C. WRITING WINNING BUSINESS PROPOSALS: YOUR GUIDE TO LANDING THE CLIENT, MAKING THE SALE, PERSUADING THE BOSS/ MC GRAW-HILL INC. 1995 - U.S.A.

2 - KWAKYE A.A. UNDERSTANDING TENDERING AND ESTIMATING - GOWER PUBLISHING LIMITED. 1994. U.S.A.

3 - KERRIDGE ARTHUR. ENGINEERING AND CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT. GULF PUBLISHING CO. 1986. U.S.A.

4 - CLELAND DAVID. PROJECT MANAGEMENT HAND BOOK - VAN NOSTRAND REINHOLD. 2ND ED 1988. U.S.A.

5 - KERZNER HAROLD AND THAMHAIN HANS. PROJECT MANAGEMENT OPERATING GUIDELINES. VAN NOSTRAND REINHOLD CO. 1986 U.S.A.

#### ● **حجت‌آ... مهرباری:**

فوق‌لیسانس مدیریت با گرایش سیستم‌ها از دانشگاه تهران - فوق‌لیسانس منابع انسانی از دانشگاه علامه طباطبائی - کارشناس ارشد در شرکت مدیریت پروژه‌های نیروگاهی ایران.

به‌درستی انجام گیرد، نوشتن متن نهایی پیشنهاد، امری آسان خواهد بود و بدون حذف و اضافه غیرمعمول و نگرانی از تکرار تلفیق مطالب. متن پیشنهادی نهایی خواهد شد. متن نهایی باید بصورت تدریجی به قسمت تکثیر، بایگانی یا حافظه کامپیوتر ارسال شود تا بازاریابی‌های بعدی تسهیل گردد.

#### مرحله هشتم: بررسی و بازنگری کارشناسان

متن پیشنهادی توسط مدیر گروه، مدیران مهندسی و عملیاتی که بعدها با پروژه سروکار دارند، بررسی نهایی می‌شود.

در بعضی موارد برای پروژه‌های بزرگ، یک کمیته بررسی‌کننده به منظور بررسی و کنترل امکان‌پذیری، منطقی بودن و کفایت مطالب پیشنهاد برای اجابت دعوت و درخواست کارفرما، تشکیل شده و موارد فوق را بازنگری می‌کند. به‌هرحال ایرادات و اشکالات وارده مجدداً توسط تهیه‌کننده اصلی متن بازنگری می‌شود.

#### مرحله نهم: غلط‌گیری و اصلاحات نهایی متن پیشنهاد

در شرکت‌های بزرگ بعد از کنترل نهایی متن، اسناد پیشنهاد جهت ممیزی نهایی، پردازش لغات، اصلاحات نگارشی و تکثیر به واحد