



سفارشات طبق QC مورد انتظار؛  
 ● ناتوانی اکثر سازندگان داخلی در تامین مالی طرح.

را شروع کنیم بهتر است که با ساخت یک نمونه کوچک و بررسی فرآیند تولید، با اطمینان بیشتری طرح را ارائه کنیم. در این قسمت نیز نظارت و ارتباط مداوم کاربران کارفرما (سفارش دهندگان) و طراح می تواند از بسیاری مشکلات پیشگیری کند.

ضمن اینکه تامین کالا از خارج به دلیل محدودیتهای بین المللی، مشکلاتی را به همراه

## چالشهای مدیران طرحهای صنعتی

سیاوش هلامپور

باتوجه به افزایش طرحهای صنعتی در یک دهه اخیر که به دلیل بازسازی و یا گسترش این طرحها پس از جنگ تحمیلی روبه افزایش گذاشته است، مدیران با چالشهایی روبرو بوده که اغلب با وجود هزینه های سنگین، نتایج قابل انتظار حاصل نگردیده است. به همین علت آنچه که در پی می آید به طور عمده به تکنیکهای عملی می پردازد که می تواند مدیریت را در راهبری پروژه ها و تحلیل هرچه بهتر این چالشها و در نتیجه کاهش موانع کمک کند. این تکنیکها به طور عمده حاصل ابزارهایی است که مدیریت برای استفاده از این ابزارها نیاز به هنر و تخصص به کارگیری این ابزار را دارد. لذا در مقاله ذیل علاوه بر طرح برخی مشکلات، سعی شده راه حل های عملی نیز ارائه گردد.

### ۱ - مشکلات - تامین کالا

در شرایط کنونی با وجودی که سعی گردیده بسیاری از کالاها از داخل تامین گردد. اما به دلایل ذیل، اکثر خریدها از خارج است:

- عدم دستیابی اکثر سازندگان داخلی به فناوری جدید؛
- ناتوانی اکثر سازندگان داخلی به ارائه سفارشات در زمان تعیین شده؛
- ناتوانی اکثر سازندگان داخلی به ارائه

داشته، باعث بسیاری محدودیتهای دیگر نیز شده است. لذا بهتر است با تلاش بیشتر و روشهای پیشنهادی ذیل، بتوان مشکلات سازندگان داخلی را تا اندازه زیادی حل کرد:  
 ● استفاده از ابزارهای تشویقی و ملزم ساختن سازنده داخلی به استفاده از استانداردهای داخلی؛

● هدایت فنی مستمر از طریق بازرسی و نظارت دائم؛

● امکان تامین مالی از طریق مشارکت بانکها و... قابل یادآوری است موارد یادشده کلاً باعث عدم نیاز به کالا از خارج نخواهد بود، چرا که باید یادآوری کنیم که به دلایل ذیل اغلب خرید از خارج نیز بهتر است:

- مقرون به صرفه بودن خرید از خارج؛
- عدم تکنولوژی و دانش فنی لازم؛
- نیاز به ارتباطات با جهان خارج.

### ۲ - بحرانهای ناشی از عملیات طراحی

بسیاری از طرحها در زمان اجرا باعث هزینه های گزافی گردیده اند. لذا می توان با کمک شرکتهای مطمئن و با سابقه در امر طراحی و مقید کردن طراح به برخی تعهدات در قرارداد از بروز چنین مشکلاتی جلوگیری کرد.  
 در عین حال، در صورتی که می خواهیم کاری

### ۳ - بحرانهای اجرایی

آنچه که از دستگاه نظارت پروژه ها و مدیران انتظار می رود هدایت مناسب کمی و کیفی پروژه است. این هدایت، هدایتی است که می تواند پیمانکار و گروه اجرایی را در انجام مطلوب پروژه و در زمان تعیین شده کمک کند. در بسیاری از سازمانهای دولتی و نیمه دولتی به دلیل مشکلات دستورالعملهای دست و پاگیر که هماهنگ با شرایط روز نیستند، دامن زده و اکثر پروژه ها را با تاخیرات فراوانی روبرو کرده است. در عین حال، به دلیل عدم نظارت مناسب در ارائه مطلوب پروژه نیز مشکلاتی موجود بوده که تا مدتها کارفرما و پیمانکار را درگیر تغییرات مداوم و یا تممیرات زودرس کرده، لذا کارفرما می تواند با تقویت ساختار نظارت خود، توان مدیران پروژه ها را افزایش دهد، چنانچه پیمانکاری نمانند از ارائه خدمات و اجرا باشد، مدیر می تواند با تمهیداتی روند اجرا را خود به دست گرفته و پروژه را به سرانجام رساند.

### ۴ - بحرانهای ناشی از عملکرد نامناسب پیمانکار

باتوجه به اینکه اکثر پیمانکاران طرحهای صنعتی سابقه و تجربه طولانی در امور ساخت و نصب را ندارند، می توان از راه تشویق، تنبیه و یا آموزش او را در این امر تقویت کرد. لذا به یقین این امر نیازمند ارائه روشهای مناسبی در این زمینه است. □