

# پیمانکاران ۲۰ میلیون دلاری



شدن پروژه می‌شود. در انتهای کار وقتی هزینه‌ها و سود را محاسبه می‌کنیم، می‌بینیم با پیش‌بینی اولیه که براساس آن، طرح مطالعه اقتصادی شده و موافقت‌نامه آن از سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی گرفته شده به کل متفاوت است. قیمت تمام شده پروژه اصلاً قابل مقایسه با قیمت اولیه نیست. چون هم زمان طولانی شده، هم اصل پروژه، دستکاری شده است. نکته اینجا است که پروژه‌های بزرگ، به رغم آن‌که از همان جنس پروژه‌های کوچک هستند اما از نظر شکل کار، مدیریت و اجرا مثل آن‌ها نیستند.

در ذهنم تجسم می‌کردم که چطور پیمانکاران داخلی با انجام یک پروژه ۸ میلیارد تومانی، به این نتیجه می‌رسد که توان انجام پروژه ۸۰ میلیارد تومانی هم دارد. البته توانش را دارد ولی نه در زمان استاندارد. یک وزنه‌بردار که کارش وزنه‌برداری است وقتی وزنه ۸۰ کیلویی را بالای سر می‌برد ممکن است نتواند وزنه ۸۰ کیلو و ۲۰۰ گرم را بالا ببرد. توانایی‌های مدیریتی ما به لحاظ این‌که از یک سیستم برخوردار

با نگاه به طرح‌های عمرانی - ملی انجام شده در سال‌های گذشته، درمی‌یابیم که در اجرای طرح‌های بزرگ روی زمان‌بندی و پیش‌بینی قیمت، موفق نبوده‌ایم. ولی همه طرح‌های کوچک و متوسط مثل مدرسه، هنرستان، بیمارستان، قطعات کوچک جاده را با موفقیت و در زمان‌بندی مناسب اجرا کرده‌ایم ولی وقتی به مگا پروژه‌ها رسیدیم. پروژه‌ها بسیار طولانی شدند و از نظر قیمت خیلی فراتر از پیش‌بینی اولیه درآمدند. مثلاً راه‌آهن بافق بندرعباس را ۱۱ ساله، فولاد مبارکه را ۱۲ ساله، فولاد اهواز را ۱۳ ساله ساختیم، نیروگاه شهیدرجایی را به جای ۳۵ ماه ۹۰ ماهه ساختیم، با این‌که از لحاظ تکنیکی، دانش لازم همه مگا پروژه‌ها را داشته‌ایم، ولی نتوانسته‌ایم مانند سازنده‌های مطرح دنیا ظرف ۲۸ ماه یک پالایشگاه بسازیم، ولی ظرف ۱۳۰ ماه پالایشگاه ساخته‌ایم.

چون زمان پروژه‌های بزرگ طولانی‌می‌شود، اتفاق‌های دیگری هم می‌افتد. روسا و مجریان عوض می‌شوند، سیاست‌های جدید ابلاغ می‌شود و حتی طرح دستکاری می‌شود که خود اینها باعث طولانی‌تر



نیست، قابلیت‌های شخصی ما می‌باشد. یعنی افرادی که مدیر شده‌اند، بسیاری‌شان اصلاً دروس مدیریت را نخوانده‌اند. آن‌هایی هم که مدیریت خوانده‌اند، عموماً مدیر نشده‌اند. از این رو این‌ها که مدیرند، به قابلیت‌های خود مدیرند، نه به تحصیلات حرفه‌ای. این چیز خوبی نیست، ولی وجود دارد. فارغ‌التحصیلان دانشکده‌های خوب مهندسی ایران همه در سطوح مدیریت‌اند ولی فارغ‌التحصیلان مدرسه عالی بازرگانی و مدرسه عالی بیمه و آن‌هایی که باید در مدیریت می‌آمدند، اینها در مدیریت نیستند. به همین دلیل دانش مدیریت به صورت سیستمی در نهادها و سازمان‌های کشور جاری نیست، البته به لحاظ تجربی با سعی و خطا یک نظام مدیریتی در محدوده خودمان شکل گرفته است که ظرفیت محدودی دارد و در حد همان پروژه‌های متوسط و کوچک است. به پروژه‌های بزرگ که می‌رسد یک چیز دیگر لازم است و آن دانش مدیریت پروژه است. ما باید به عنوان یک فصل نو برای کارهای جدیدمان به دنبال مدیریت پروژه برویم، ابتدا نفر اول شرکت باید درک کند که مدیریت پروژه چیست تا بعد بخواهد مدیریت پروژه را در شرکت جاری کند. اگر این کار را نکنیم آن وقت شرکت‌های مان آرام‌آرام از پوسته مشاور یا پیمانکار بیرون آمده و تبدیل به پیمانکار عمومی می‌شوند. این آن چیزی است که ما الآن نداریم. خوشبختانه افراد دیگری هم متوجه این عیب و اشکال شده‌اند و فکر تاسیس یک جنرال کانترکتور را در ذهن دارند، منتها جنرال کانترکتور درست کردن، این گونه نیست که اطلاعیه بدهیم و عده‌ای را دور هم جمع کنیم. همان گونه که بچه ۱۶ ساله به دنیا نمی‌آید و باید بچه را بزرگ کرد تا شانزده ساله بشود. جنرال کانترکتور چیزی نیست که بشود آن را درست کرد، بلکه شرکت درمسیرکاری خود به یک مرحله‌ای از بلوغ و تکامل می‌رسد که صلاحیت‌های حرفه‌ای در آن تبلور پیدا می‌کند و قادر است دو سه تا دیگر را اداره کند. قداست یک پروژه بزرگ را خودش بگیرد و پیمانکارهای دیگر را زیر چتر خودش بیاورد و مدیریت کند. یک پالایشگاه حدود ۴۵۰ میلیون دلار گردش مالی دارد و زمان انجام آن ۳۴ ماه است به عبارتی سالی ۱۵۰ میلیون دلار هزینه می‌شود. حالا چند شرکت ایرانی سالی ۲۰ میلیارد تومان صورت مالی وضعیت می‌کند. تازه انتظار داریم یک شرکت صاحب‌نام بین‌المللی را هم به عنوان شریک بیاورد. مگر یک شرکت صاحب‌نام بین‌المللی که گردش مالی‌اش سالی ۹۰۰ میلیون دلار است، حاضر است با شرکتی که ۸۰۰ میلیون تومان سرمایه ثبت شده دارد، مشارکت کند. مگر این‌که ظاهری باشد. در ساخت یک پالایشگاه هیوندا با چند شرکت ایرانی مشارکت کرد، نتیجه این شد که همه شرکت‌های ایرانی نوکر هیوندایی

شدند. هر کدام یک مقداری کار گرفتند و هیوندا کار را جلو برد. حد و قواره ایرانی‌ها، این قدر بود. وقتی ظرفیت مهندسی و علمی‌اش را ندارند، پادو می‌شوند. حالا می‌گویند کل کار را به داخلی‌ها بدهیم، خوب کار را می‌دهیم منتها وقتی زمان می‌گذرد و کنتر می‌افتد، چون پروژه فاینانس است آن وقت از پس برگشت پول بر نمی‌آییم و این تعارف ندارد. به همین دلیل است که کسی سر زمان، معامله نمی‌کند. قبلاً در وزارت راه، رسم این بود که همه پروژه‌های بزرگ را تکه‌تکه می‌کردند مثلاً یک راه ۱۵۰ کیلومتری را به پنج قطعه ۳۰ کیلومتری تقسیم می‌کردند و هر کدام را یک پروژه تعریف می‌کردند و آن را واگذار می‌کردند بعد خود وزارت راه جای جنرال کانترکتور می‌نشست و از طریق یک کادر فنی، کارهماهنگ کردن قطعات و زیر پروژه‌ها را انجام می‌داد، البته این شیوه تا یک زمانی جواب می‌داد الان عواملی که به عنوان کارفرما می‌خواهند پیمانکارها را اداره کنند به لحاظ مواد و توانایی علمی و فنی از آن‌ها ضعیف‌ترند. ورود به وزارت راه با آقای مهندس ملک‌پور، طراح پل کلارک کرج آشنا شدم، وقتی در جلسه‌ای، منطقی را در طراحی قوس‌ها بیان کرد، دیدم تمام دوستانی که از طرف وزارت راه، کارفرمای او بودند، کم آورده‌اند پس نمی‌توان عنان مدیریتی این را به دست کسانی که از نظر سطح علمی پایین‌تر هستند، داد. یک مسئله دیگر تعامل سیستم بانکی با پروژه‌ها است بخش مالی کشور توسعه نیافته‌ترین بخش است. شرکت‌های خارجی در تمام مذاکرات، مسئول بانک را نیز همراه خود می‌آورند حتی اگر پروژه نقدی باشد. آن‌ها از این طریق عرضه و تقاضای پول خود را در تعادل حفظ می‌کنند. خوشبختانه الان به بانک‌ها اجازه داده شده با ضمانت سازمان برنامه برای پروژه‌هایی که در برنامه اعتبار دارند به اندازه کل پروژه ال سی ریالی باز کنند. در این صورت ارتباط پیمانکاران دیگر با پول قطع می‌شود و هر آن چه را که کارفرما صورت وضعیت کند، بانک پرداخت می‌کند. بانک حساب پروژه را قرمز می‌کند و مبلغ پرداخت شده و بهره‌اش را به حساب کارفرما می‌گذارد. امیدوارم راهکارهای دیگری نیز پیدا شود تا گرفتاری مربوط به فاینانس در پروژه‌های بزرگ حل شود. اگر قرار است طبق برنامه چهارم ۷۰ میلیارد دلار در پنج سال هزینه کنیم آن وقت باید سالانه ۱۴ میلیارد دلار پول خرج کنیم که اگر بخواهیم نصف آن را ایرانی‌ها انجام دهند سالی ۷ میلیارد دلار کار می‌شود که پیمانکارها، مشاورها، جنرال کانترکتورها و نظام اجرایی کشور توانایی آن را ندارند. ضمن آن که ظرفیت‌های مالی و مدیریتی نیز بسیار محدود است.

برنامه چهارم حجم سنگینی کار است پتروشیمی یک جهش بسیار سنگینی دارد، در نفت برنامه این است که ظرفیت تولید از ۴/۲ میلیون بشکه به ۵/۴ میلیون بشکه افزایش یابد. این در حالی است که ظرفیت پیمانکارهای بزرگ ما سالی ۲۰ میلیون دلار کار است. باید راهی را در پیش بگیریم که بتوانیم ظرفیت ایجاد کنیم با مشارکت خارجی که چندان جواب نگرفته‌ایم. دوستانی که در عسلویه پروژه دارند، لمس کرده‌اند که خارجی‌ها به ایرانی‌ها کار داده‌اند ولی نقش آن را نداده‌اند. و اگر موضوع مشارکت را عوض کنیم، یعنی مسئولیت را به ایرانی بدهیم، طرف خارجی ساب کانترکتور می‌شود، آن وقت طرف ایرانی باید یک ضمانتنامه ۸۰۰ میلیون دلاری بدهد که پروژه را سرموقع تمام می‌کند. حالا چه

### دانش مدیریت به صورت سیستمی در نهادها و سازمان‌های کشور جاری نیست البته به صورت تجربی با سعی و خطا یک نظام مدیریتی در محدوده خودمان شکل گرفته است که ظرفیت محدودی دارد و در حد همان پروژه‌های متوسط و کوچک است

کسی حاضر است به شرکت‌های ایرانی که شناسنامه ضعیفی دارند، ضمانت بدهد. واقعا دلمان می‌خواهد بچه‌های ایرانی رشد کنند و دیگر نیازی نباشد که جوشکار کره‌ای بیاوریم. خوشبختانه در حوزه پتروشیمی به همت آقای نعمت‌زاده شرکت‌هایی چون سازه، نارگان، ان‌ار شیمی، ناموران یک مقدار رشد کرده‌اند. در بازار پیمانکاری نفت هم شرکت‌هایی چون کیان، پرلیت، رشد داشته‌اند اما ظرفیت کار در برنامه چهارم با این شرکت‌ها پیش نمی‌رود. وقتی موتور برنامه چهارم روشن شود دیگر کار از دست ما در می‌رود و سازندگان ما جا می‌مانند. من تنها صورت مسئله را طرح کردم، باید تدابیری اندیشید. منتها اگر قرار است سازندگان ما کسی شوند، اگر می‌خواهیم چهار تا شرکت در اندازه‌های جهانی درست کنیم در همین پروژه‌ها باید درست کنیم، باید همین جا بلوغ خودمان را طی کنیم. □