

پارادوکس پیمانکار؛ بسازیم یا بیابیم؟

(چگونه از تله "ارزان سازی" فرار کنیم و شریک تجاری بسازیم)



فصل ۱: مقدمه؛ مرثیه‌ای برای شرکت‌های مادر

سال‌ها در قلب تپنده صنایع انرژی ایران مدیریت کرده‌ام. جایی که غرش توربین‌ها و بوی روغن و حرارت، بخشی از زندگی روزمره ماست. یک محیط عملیاتی سخت که در آن، کوچک‌ترین اشتباه فنی می‌تواند به توقف‌های ناخواسته و ضررهای میلیاردی منجر شود. اما بزرگترین چالش من خرابی تجهیزات نبود؛ خرابی مدل فکری ما در انتخاب همکارانمان بود.

ما شرکت‌های بزرگ (مادر)، به بهانه کاهش هزینه و فرار از دردسرهای مدیریت نیروی انسانی، کارهایمان را به پیمانکاران کوچک سپردیم. این فرار از مسئولیت، ریشه در کوتاه‌بینی مدیران ارشد برای پاسخگویی به نتایج سه‌ماهه و عدم تمایل به سرمایه‌گذاری بلندمدت در توسعه نیروی انسانی داشت. شرکت‌هایی که نه "سیستم" داشتند، نه "دانش کافی" و نه "توان مدیریت" پروژه‌های تخصصی را، اما تنها مزیتشان این بود که "ارزان" بودند. ما خوشحال بودیم که هزینه‌های بالاسری را کم کرده‌ایم و تلاش بر کاهش قیمت داشتیم و این را "هنر مدیریت مالی" می‌پنداشتیم.

این رویکرد و مدل ذهنی، ساختاری ضعیف ساخت که هم ارزش فنی و اعتباری خود ما را کاهش داد و هم به سرعت، شرکت‌های کوچک‌تر بزرگتر شده و با استفاده از مزیت‌هایی چون پایین بودن بالاسری، چابکی بیشتر در تصمیم‌گیری و بوروکراسی کمتر، مدیران و متخصصان توانمند ما را با سرعت بالاتری جذب خود کردند و با قیمت پایین‌تر مادر خود را بلعیدند. این چرخه معیوب ادامه دارد و سیستم برون‌سپاری ما را از یک اهرم رشد، به یک فاجعه استراتژیک تبدیل کرده است؛ فاجعه‌ای که در آن، فرزندخوانده‌ها، قاتل سازمان مادر شده‌اند.

من در این مقاله با یک رویکرد و مدل ذهنی متفاوت به مقوله برون‌سپاری در شرکت‌های تعمیراتی می‌پردازم و نشان خواهم داد که با استفاده از ابزارهای تحلیلی، چگونه می‌توان این چرخه را شکست و به جای یافتن، اقدام به ساختن شرکای تجاری کرد.

آیا استراتژی برون‌سپاری شما، دارد برایتان "بازو" می‌سازد یا در حال پرورش "قاتل" کسب‌وکار شماست؟

فصل ۲: ریشه‌یابی سرطان "کمترین قیمت"

(چرا ارزان‌ترین پیمانکار، گران‌ترین انتخاب است؟)

با تفکر سیستمی، ما می‌فهمیم که فقدان پیمانکار توانا، یک معلول است نه علت. این مشکل نتیجه نهایی یک سیستم غلط است. علت ریشه‌ای، وسواس مدیریتی ما به "کمترین قیمت" است. سیستمی که به جای ارزش (Value) بر قیمت (Price) تمرکز دارد، پیمانکار توانمند را که روی آموزش، ایمنی و تجهیزات سرمایه‌گذاری کرده، به دلیل قیمت بالاتر از فرآیند انتخاب خارج می‌کند.

- تله‌ی هزینه‌های پنهان: پیمانکار ارزان، هزینه‌های خود را در قالب دوباره‌کاری، تأخیر، حوادث ایمنی، و نیاز به نظارت میکرو از شما پس می‌گیرد. هزینه واقعی مدیریت یک پیمانکار ضعیف، بسیار بیشتر از تفاوت قیمت اولیه است.
- اقدام عملی: در ارزیابی نهایی پیمانکار، یک ضریب ریسک (Risk Factor) برای هر پیمانکار زیر میانگین قیمت اضافه کنید. این ضریب را معادل هزینه احتمالی دوباره‌کاری و تأخیر در نظر بگیرید تا "قیمت نهایی مدیریتی" را ببینید.

اگر بدانید پیمانکار ارزان قیمت، باعث می‌شود ۶۰ درصد از وقت مدیر پروژه شما صرف حل و فصل مشکلات او شود، آیا باز هم او را ارزان می‌دانید؟

فصل ۳: فلسفه و تاریخچه برون‌سپاری؛ بازگشت به معنای واقعی

(الزامات و نیازهای برون‌سپاری مدرن)

آیا برون‌سپاری یا (Outsourcing) به وجود آمد تا سازمان‌ها بر هسته اصلی شایستگی خود (Core Competence) تمرکز کنند؟ در صنایع ما، شایستگی اصلی (Core Competence) شاید "مهندسی فرآیند" باشد، نه لزوماً "تعمیرات جزئی تأسیسات".

اما ما این فلسفه را تحریف کردیم. برون‌سپاری نباید تبدیل به "خلاص شدن از شر نیروی انسانی" شود؛ بلکه باید تبدیل به "بهره‌گیری از تخصص‌هایی که ما در آن بهترین نیستیم" شود.

الزامات برون‌سپاری کارآمد:

۱. وضوح دامنه کار (SOW): تا زمانی که شما خودتان ندانید کار چیست، پیمانکار فرعی ضعیف‌تر هم نمی‌تواند آن را انجام دهد.
۲. انتقال دانش و استاندارد: اگر پیمانکار سیستم ندارد، شما موظفید *استانداردهای خود را به او* انتقال دهید تا مطمئن شوید کار را "به روش شما" انجام می‌دهد.

۳. مدل شراکت: پیمانکار باید به عنوان یک شریک در زنجیره ارزش (Value Chain) سازماندهی شود، نه یک ابزار موقت.

فصل ۴: دو راهی استراتژیک: ساختن (Build) یا یافتن (Find)؟

(مدل ذهنی متفاوت)

این دوگانه، قلب مقاله ماست. سازمان‌های بزرگ اغلب فقط به دنبال "یافتن" (Find) پیمانکاران توانا هستند؛ کسانی که از روز اول کامل باشند.

- استراتژی یافتن: گران، انحصاری و کمیاب است. وقتی یک پیمانکار عالی را پیدا می‌کنید، به دلیل تقاضای زیاد، ممکن است انگیزه کمتری برای کار با شما داشته باشد.
- استراتژی ساختن: سرمایه‌گذاری بلندمدت و هوشمندانه است. شما پیمانکاری را انتخاب می‌کنید که پتانسیل بالا دارد، اما هنوز کامل نشده است. شما با منتورینگ و تسهیل‌گری (Coaching) او را به استاندارد خود می‌رسانید.

مدل ذهنی ما باید از "خرید خدمت آماده" به "پرورش شایستگی در اکوسیستم" تغییر کند. ما باید به دنبال پیمانکاران "بذری" باشیم، نه "میوه رسیده".

فصل ۵: سوال طلایی؛ چرا برای فرار از "جنگ قیمت" باید سوال را عوض کنیم؟

مدیر و رهبر عزیز، شما درست می‌گویید. در بطن میدان عمل، جایی که فشارهای مالی و بودجه‌ای سهمگین هستند، انتخاب پیمانکار ارزان‌تر نه یک گزینه، بلکه یک اجبار سازمانی برای حفظ بقا در کوتاه‌مدت تلقی می‌شود. این واقعیت میدانی، مدل‌های آرمانی را به چالش می‌کشد. در چنین فضایی، انتخاب بین قیمت (Price) و ارزش (Value)، انگار انتخاب بین ماندن یا رفتن است. این حس اجبار، ما را در کیک قرمز (Red Ocean) جنگ قیمت غرق می‌کند. اگر با این مدل ذهنی وارد تصمیم‌گیری شویم، حتی بهترین ابزارهای تحلیلی هم صرفاً برای توجیه انتخاب ارزان‌قیمت به کار می‌روند.

برای خروج از این چرخه معیوب، باید سؤالی را که از خودمان می‌پرسیم، تغییر دهیم. سؤالی که مدل فکری ما را از یک خریدار صرف، به یک سرمایه‌گذار و سازنده اکوسیستم ارتقا دهد.

سؤال غلط (و ویرانگر): "آیا می‌توانیم این پروژه (SOW) را با کمترین قیمت اولیه (Price) و در کوتاه‌ترین زمان به اتمام برسانیم؟"

این سؤال، مدیران را به سمت ارزیابی‌های سطحی و پیمانکاران ربع C یا D (ضعیف، فاقد تجهیزات، بدون سیستم) سوق می‌دهد. چرا که تنها راه این پیمانکاران برای برنده شدن در مناقصه، قربانی کردن حاشیه سود، ایمنی و کیفیت به نفع قیمت است. این همان سؤالی است که ما را به پاسخ‌های تکراری و نتایج فاجعه‌بار کنونی رسانده است.

برای شکستن این بن‌بست و توجیه سرمایه‌گذاری در ساختن شریک، باید سؤالی بپرسیم که افق تصمیم‌گیری را از یک سال مالی، به چرخه عمر دارایی (Asset Lifecycle) گسترش دهد.

سؤال درست (و راهگشا):

"چگونه می‌توانیم با سرمایه‌گذاری مشترک و هدفمند بر پیمانکارانی که بیشترین اشتیاق و پتانسیل رشد را دارند، هزینه کل مالکیت دارایی‌های استراتژیک سازمان را طی ۵ سال آینده، ۱۵ تا ۲۰ درصد کاهش دهیم؟"

این سؤال، ماهیت بحث را از یک تصمیم لحظه‌ای خرید، به یک تصمیم بلندمدت سرمایه‌گذاری استراتژیک تغییر می‌دهد. در این پارادایم جدید، پرداخت ۲۰ درصد بالاتر به یک پیمانکار مستعد (ربع C) که قابلیت ارتقاء دارد، کاملاً توجیه‌پذیر است؛ چرا که او با افزایش کیفیت و کاهش توقف‌ها، سهم بزرگی از هزینه‌های پنهان و دوباره‌کاری‌های سال‌های آتی (TCO) را حذف خواهد کرد.

سؤال طلایی (که هر رهبر باید به آن پاسخ دهد):

آیا ساختار تصمیم‌گیری من، توسط سؤال غلط ("چگونه ارزان‌تر بخریم؟") گروگان گرفته شده است، یا من به عنوان رهبر، آماده‌ام که با اتکا به سؤال درست ("چگونه با شراکت، هزینه‌ی کل مالکیت (TCO) را در بلندمدت کم کنیم؟")، توجیهات مالی لازم برای ساختن شرکای استراتژیک را ایجاد و از آن‌ها دفاع کنم؟"

فصل ۶ و ۷: از شهود تا عدد؛ چگونه پیمانکاران را در ماتریس "میخ‌کوب" کنیم؟

اینجاست که ابزار "ماتریس قدرت و جذابیت" وارد می‌شود تا انتخاب ما را از شهود به علم تبدیل کند.

مقدمه فصل: پایان دوران "چشمی" کار کردن

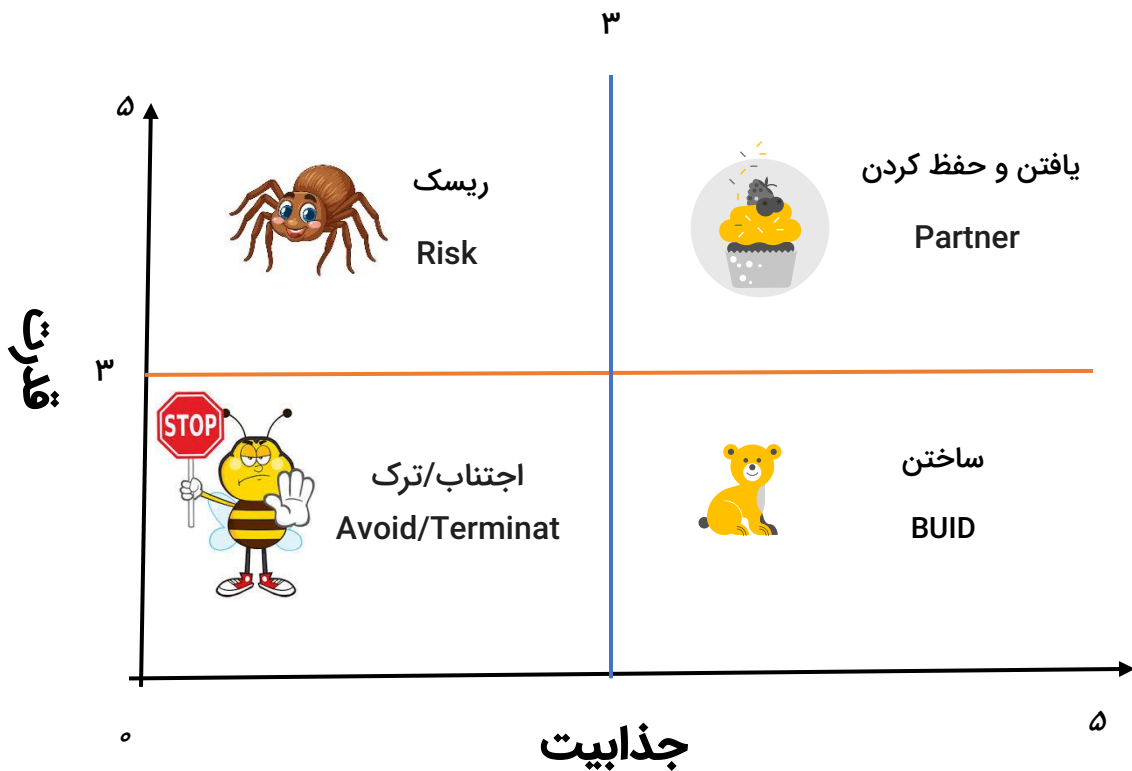
(چرا حس ششم مدیران برای انتخاب پیمانکار کافی نیست؟)

بیایید به اتاق جلسات کمیته فنی-بازرگانی برگردیم. جایی که پرونده سه پیمانکار روی میز است. یکی "قدیمی و گردن کلفت" است (اما بداخلاق)، دومی "ارزان و حرف گوش کن" است (اما تجهیزات ندارد) و سومی "ناشناس" است. معمولاً چه اتفاقی می افتد؟ مدیران بر اساس "حس درونی" (Gut Feeling) یا بدتر از آن، بر اساس "توصیه های رانتی" تصمیم می گیرند.

اما ما که تفکر سیستمی داریم، می دانیم که "آنچه نتوانید اندازه بگیرید، نمی توانید مدیریت کنید."

در این فصل، من به شما ابزاری می دهم که جایگاه هر پیمانکار را نه با حدس و گمان، بلکه با عدد و منطق روی ماتریس قدرت/جذابیت مشخص کنید. این ابزار به شما می گوید که آیا آن شرکت کوچک خوش نام، واقعاً ارزش سرمایه گذاری برای "ساخته شدن" را دارد یا خیر؟

آیا می توانید همین الان، بدون مکث، نام ۳ پیمانکار خود را ببرید و با عدد بگویید کدام یک ۵۰٪ پتانسیل رشد بیشتری نسبت به بقیه دارد؟



گام اول: سنجش محور عمودی (قدرت - Power)

هدف: اندازه‌گیری توانایی پیمانکار در انجام کار بدون دردسر.

ما "قدرت" پیمانکار را فقط در پول نمی‌بینیم. در اکوسیستم تعمیرات و نگهداری، قدرت یعنی ترکیبی از تکنولوژی، سیستم و تاب‌آوری مالی.

برای تعیین جایگاه پیمانکار در محور عمودی (Y)، به هر یک از معیارهای زیر از ۱ تا ۵ امتیاز دهید:

(۱=بسیار ضعیف، ۵=بسیار عالی)

ردیف	معیار سنجش قدرت (Power Criteria)	وزن (ضریب)	توضیح و راهنمای امتیازدهی
۱	توانمندی فنی و تجهیزات	۳	آیا ماشین‌آلات تخصصی (مثل دستگاه‌های تراش پرتابل، تجهیزات تست NDT و...) متعلق به خودش است یا اجاره می‌کند؟ (مالکیت = قدرت)
۲	بلوغ سیستمی و مدیریت	۲	آیا ساختار سازمانی مشخص، واحد برنامه‌ریزی و کنترل پروژه (PMO) و سیستم‌های نرم‌افزاری دارد؟ یا همه چیز در سر مدیرعامل است؟
۳	تاب‌آوری مالی (Cash Flow)	۳	اگر ما صورت‌وضعیت را ۳ ماه دیر پرداخت کنیم، آیا می‌تواند حقوق کارگزارانش را بدهد یا پروژه می‌خواهد؟
۴	سوابق ایمنی و HSE	۲	نرخ حوادث (LTIR) در پروژه‌های قبلی چطور بوده؟ آیا HSE برایشان دکور است یا فرهنگ؟
۵	تخصص نیروی انسانی کلیدی	۲	آیا سرپرستان کارگاه (Key Personnel) در استخدام دائم شرکت هستند یا پروژه‌ای جذب می‌شوند؟

نحوه محاسبه امتیاز قدرت:

(مجموع امتیازات ضرب در وزن‌ها) تقسیم بر (مجموع وزن‌ها) = امتیاز نهایی قدرت (بین ۱ تا ۵)

گام دوم: سنجش محور افقی (جذابیت/اشتیاق - Interest)

هدف: اندازه‌گیری میزان انگیزه پیمانکار برای همکاری با "ما".

اینجاست که بسیاری از مدیران اشتباه می‌کنند. پیمانکاری که "قوی" است اما انگیزه‌ای برای کار با شما ندارد، بدترین گزینه برای "ساختن" است. ما به دنبال "تشنگی" هستیم.

به معیارهای زیر از ۱ تا ۵ امتیاز دهید:

ردیف	معیار سنجش جذابیت (Interest Criteria)	وزن (ضریب)	توضیح و راهنمای امتیازدهی
۱	پاسخگویی و چابکی	۳	سرعت پاسخگویی به استعلام‌ها (RFQ) و درخواست‌های فنی چقدر است؟ آیا برای گرفتن کار می‌دود؟
۲	همسویی استراتژیک	۲	آیا اهداف بلندمدت پیمانکار با ما همسو است؟ (مثلاً آیا می‌خواهد در صنعتی که ما هستیم برند شود؟)
۳	انعطاف‌پذیری در مذاکره	۳	آیا حاضر است مدل قراردادهای ما (Open Book یا Cost Plus) را بپذیرد؟ یا گارد می‌گیرد؟
۴	وابستگی به کسب‌وکار ما	۱	سهم ما در سبد درآمدی او چقدر است؟ (اگر ما ۵۰٪ درآمدش باشیم، اشتیاق بالایی دارد).
۵	شفافیت و صداقت	۳	آیا مشکلات و چالش‌ها را زودتر به ما می‌گوید یا پنهان‌کاری می‌کند؟ (صداقت = زیربنای شراکت)

نحوه محاسبه امتیاز جذابیت:

(مجموع امتیازات ضربدر وزن‌ها) تقسیم بر (مجموع وزن‌ها) = امتیاز نهایی جذابیت (بین ۱ تا ۵)

گام سوم: ترسیم در ماتریس و تصمیم‌گیری استراتژیک

حالا شما دو عدد دارید (مثلاً قدرت: ۲.۵ و جذابیت: ۴.۲). این نقطه را روی نمودار بگذارید. خط میانی ماتریس عدد ۳ است.

تحلیل سناریوها (خروجی مدل):

۱. اگر پیمانکار در ناحیه "ساختن (Build)" افتاد: منطقه سگی

(قدرت < ۳ و جذابیت > ۳)

- تشخیص: این همان "طلای پنهان" است. شرکتی کوچک، چابک، مشتاق، اما فاقد تجهیزات یا سیستم قوی.
- اقدام عملی: قرارداد بلندمدت ببندید، پیش‌پرداخت بدهید تا تجهیزات بخرد، و تیم ایمنی خود را برای آموزش به سایتش بفرستید.
- خطر: اگر رهايش كنيد، به دليل ضعف مدیریتی زمین می‌خورد.

۲. اگر پیمانکار در ناحیه "یافتن و حفظ کردن (Partner)" افتاد: منطقه کیکی

(قدرت > ۳ و جذابیت > ۳)

- تشخیص: شریک ایده‌آل. اما مراقب باشید! این‌ها گزینه‌های کمیابی هستند و رقبای شما هم دنبالشان هستند.
- اقدام عملی: رابطه را از "کارفرما-پیمانکار" به "شراکت استراتژیک" ارتقا دهید. جلسات مدیریتی مشترک بگذارید.

۳. اگر پیمانکار در ناحیه "خطر (Risk)" افتاد: منطقه عنکبوتی

(قدرت > ۳ و جذابیت < ۳)

- تشخیص: شرکت‌های بزرگ و مغرور. آن‌ها قدرت دارند اما شما برایشان جذاب نیستید (شاید پروژه‌تان کوچک است یا بدحسابید).
- اقدام عملی: سعی کنید جذابیت خود را بالا ببرید (پرداخت بهتر)، یا به سرعت به دنبال جایگزین باشید. هرگز کارهای بحرانی را به امید اینکه "اسم و رسم دارند" به این‌ها ندهید.

۴. اگر پیمانکار در ناحیه "اجتناب/ترک (Avoid/Terminate)" افتاد: منطقه زنبوری

(قدرت ۳ و جذابیت ۳)

- تشخیص: این بدترین حالت است و نشان‌دهنده هدر رفت منابع سازمانی شماست. پیمانکار ضعیف است (فاقد تجهیزات، سیستم و بنیه مالی) و در عین حال انگیزه‌ای برای بهبود یا همکاری واقعی با شما ندارد. این‌ها معمولاً صرفاً به دلیل ناچاری و با قیمت‌های غیرواقعی پایین در مناقصات شرکت می‌کنند.
- اقدام عملی: به هیچ وجه پروژه‌های حیاتی و گلوگاهی را به این شرکت‌ها نسپارید. اگر قراردادی با آن‌ها در جریان است، آن را با مدیریت و نظارت دقیق به اتمام برسانید و رابطه را درازمدت ادامه ندهید. این‌ها ارزش سرمایه‌گذاری برای "ساختن" را ندارند و تنها ریسک را افزایش می‌دهند.
- خطر: سپردن کار به این پیمانکاران، بهای کمترین قیمت را با بالاترین هزینه دوباره‌کاری، تاخیر در تولید و آسیب به اعتبار سازمان از شما خواهد گرفت.

تجربه زیسته من: تله‌ی امتیازات صوری

در یکی از پروژه‌های پتروشیمی، ما پیمانکاری داشتیم که امتیاز فنی (قدرت) ۴.۵ داشت. همه چیز عالی به نظر می‌رسید. اما وقتی امتیاز "جذابیت" را محاسبه کردیم، عدد ۱.۵ شد! آن‌ها پروژه‌های بزرگتری در جای دیگر داشتند و پروژه ما برایشان زنگ تفریح بود.

نتیجه؟ آن‌ها بهترین تجهیزات را داشتند، اما آن تجهیزات همیشه در پروژه دیگرشان بود و ما با تاخیرهای وحشتناک مواجه شدیم.

درس آموخته: قدرت بدون اشتیاق، مثل ماشین فراری بدون بنزین است؛ زیباست، اما شما را به مقصد نمی‌رساند.

تمرین عملی:

همین الان لیست ۵ پیمانکار اصلی خود را بردارید. بر اساس جداول بالا، به آن‌ها نمره دهید. چند نفر از آن‌ها در ناحیه "ساختن" (Build) قرار می‌گیرند؟ آیا استراتژی فعلی شما با جایگاه واقعی آن‌ها در ماتریس همخوانی دارد؟

فصل ۸: کالبدشکافی ارزیابی؛ فراتر از چک‌لیست‌ها

(سنجش ظرفیت "رشد" و "سیستم‌سازی")

کاغذبازی‌های اداری ما را گول می‌زنند. یک پیمانکار می‌تواند تمام گواهینامه‌های ISO را داشته باشد اما در عمل، فاقد کارایی باشد. ما باید به دنبال "ظرفیت یادگیری" (Learning Agility) و بلوغ فرهنگی پیمانکار باشیم.

- تمرکز بر "چرا": به جای پرسیدن "آیا روش کنترل کیفیت (QC) دارید؟" پرسید: "وقتی در پروژه A یک شکست فنی داشتید، فرآیند ریشه‌یابی و اصلاح آن چه بود و چگونه مطمئن شدید در پروژه B تکرار نمی‌شود؟" پاسخ به این سؤال، بلوغ سیستمی را نشان می‌دهد.
- سنجش فرهنگ ایمنی (Safety Culture): چک‌لیست تجهیزات ایمنی کافی نیست. از تیم پیمانکار پرسید: "اگر مدیر عامل شما سرپروژه، کلاه ایمنی سر نگذارد، واکنش شما چیست؟" پاسخ پیمانکاران ربع C (مشتاق)، معمولاً از پیمانکاران ربع A (مغرور) مسئولانه‌تر است.
- اقدام عملی: در جلسات ارزیابی، بجای سؤالات بسته (بله/خیر)، از سؤالات رفتاری و موقعیتی استفاده کنید تا عمق تفکر مدیران پیمانکار مشخص شود.

فصل ۹: جعبه‌ابزار بقا (منتورینگ عملی و چک‌لیست‌های اجرایی)

(چگونه پیمانکاران ربع C را به ربع B ارتقا دهیم؟)

ساختن یک پیمانکار توانا، نیازمند یک برنامه اقدام عملی است. این یک سرمایه‌گذاری مشترک است:

۱. حمایت در سیستم‌سازی: به پیمانکاران ربع C کمک کنید تا سیستم‌های کوچک اما کارآمدی برای انبارداری، کنترل کیفیت و برنامه‌ریزی بسازند. این به آن‌ها قدرت (Power) می‌دهد.
۲. تسهیل جریان نقدینگی: اگر تصمیم به "ساختن" یک پیمانکار گرفتید، پرداخت‌های او باید در اولویت قرار گیرد. یک پیمانکار کوچک اگر ۳۰ روز دیر پول بگیرد، بنیه‌اش از بین می‌رود. مدل Open Book (دفتر باز) برای این پیمانکاران توصیه می‌شود تا هزینه‌ها شفاف شود.
۳. اشتراک دانش فنی: تیم مهندسی خود را موظف کنید که در طول اجرای کار، جلسات فنی مشترک با تیم پیمانکار بگذارند. این نه یک لطف، بلکه یک سرمایه‌گذاری روی کیفیت آینده است.

چه چیزی پیمانکاران قوی فعلی شما را مجبور می‌کند که به طور مستمر بهتر شوند، وقتی می‌دانند رقیب جدی ندارند؟

فصل ۱۰: باید‌ها و نبایدها (خطوط قرمز یک رابطه استراتژیک)

(فرمان‌های مدیریتی برای حفظ شراکت)

اگر پیمانکاری را ساختید و به ربع B (شریک) رساندید، قوانین بازی فرق می‌کند.

مورد	بایدها (Do's)	نبایدها (Don'ts)
ریسک پروژه‌ها	کارهای گلوگاهی (Critical Path) را فقط به پیمانکاران ربع B بدهید.	هرگز به پیمانکار ربع A (مغرور) اجازه ندهید روی کارهای بحرانی انحصار ایجاد کند.
قراردادها	پاداش عملکرد (Reward) را در قرارداد پیرنگ‌تر از جریمه (Penalty) کنید. این انگیزه ایجاد می‌کند.	جریمه را به ابزار اول و آخر خود برای مدیریت تبدیل کنید. جریمه‌های زیاد، پیمانکار خوب را فراری می‌دهد.
ارتباطات	جلسات مشترک برنامه‌ریزی استراتژیک (حداقل سالی یک‌بار) با مدیرعامل پیمانکار برگزار کنید.	با تیم پیمانکار به عنوان "زیردست" یا "مجری کورکورانه" رفتار کنید.
زنجیره واگذاری	بندهای سختگیرانه‌ای برای واگذاری کار به پیمانکار دست دوم (Sub-subcontractor) بدون تأیید کتبی اعمال کنید.	به امید کاهش قیمت، اجازه دهید کیفیت زنجیره ارزش شما با پیمانکاران ناشناس آلوده شود.

فصل ۱۱: نتیجه‌گیری؛ شکستن چرخه معیوب

(چشم‌انداز آینده)

ما به پایان سفر رسیدیم. دریافتیم که بحران پیمانکاران ضعیف، نه یک مشکل بازار، بلکه نتیجه یک مدل ذهنی اشتباه است که فقط به دنبال "کمترین قیمت" می‌گردد.

پاسخ به سؤال محوری مقاله این است: ما باید پیمانکاران با پتانسیل را بیابیم و با سرمایه‌گذاری سیستمی، آن‌ها را بسازیم.

یک مدیر با تفکر سیستمی، نمی‌خواهد توسط پیمانکاران ارزان بلعیده شود. او اکوسیستمی می‌سازد که در آن، شرکت مادر نقش مغز متفکر، برنامه‌ریز و رهبر ارکستر را ایفا می‌کند و پیمانکاران توانمند (که توسط خود ما رشد داده شده‌اند) نقش بازوهای اجرایی ماهر و تخصصی را بر عهده می‌گیرند. این تنها راه برای ارتقای کیفیت، کاهش ریسک و تضمین پایداری در بلندمدت در صنایع انرژی است.

سؤال نهایی: شما به عنوان یک رهبر، فردا صبح کدام پیمانکار کوچک را برای یک جلسه قهوه و گفتگو دعوت می‌کنید تا با تمرکز بر رشد او، سنگ بنای یک شراکت واقعی و ماندگار را بگذارید؟

مراجع و مستندات

- تجارب ۲۰ ساله مدیریت در پروژه‌های اورهال و تعمیرات و نگهداری و نصب صنایع فولادی و نیروگاهی و نفتی و پتروشیمی ایران.

- مدل‌های تعالی سازمانی در مدیریت پیمانکاری (Contract Management Body of Knowledge).
- تحلیل‌های داخلی و داده‌های عملکردی در حوزه HSE و تأخیرات پروژه‌ها.
- مبانی مدیریت ذینفعان و تحلیل قدرت/منافع (مندلو) با بومی‌سازی در زنجیره تامین PMBOK