

خرید و ساخت و ساز و

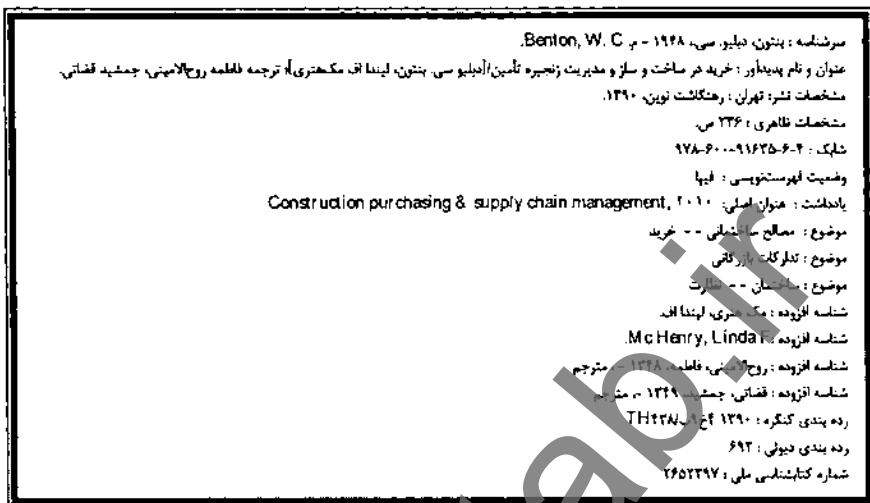
در ریت زنجیره تامین

W.c.Benton, jr and Linda F,McHenry

ترجمه

فاطمه روح الایمنی - مهندس جمشید رضایی

انتشارات بهار گشت نوین



نام کتاب: خرید در ساخت و ساز و مدیریت زنجیره تامین

ناشر: انتشارات رهنگاشت نوین

ترجمه: فاطمه روح‌الامینی- مهندس جمشید قشاتی

ویراستار: کافیه نصیری پیربازاری

تایپ، نمونه‌خوانی و صفحه‌آرایی: بنفشه باقرزادگان

لیتوگرافی: دیجیتال مدیران

نوبت چاپ: اول

سال نشر: ۱۳۹۱

شمارگان: ۵۰۰

قیمت: ۷۵۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۱۶۳۵-۶-۴

Rahnegashtenovin@gmail.com

<http://www.Rahnegasht-novin.blogfa.com>

Tel/Fax: ۰۲۱۴۴۲۱۶۶۵/۰۴۴۲۱۶۶۷

Mobile: ۰۹۱۲۲۰۰۹۷۴۱

نشانی: تهران- خیابان اشرفی اصفهانی- بلوار همیلا- کوچه توحید ۱- پلاک ۱- طبقه دوم- صندوق پستی: ۱۴۶۶۵-۹۹۵- تلفن

۰۹۱۲۲۰۰۹۷۴۱

فرازی از امام حضرت علی (ع) به مالک اشتر:

ای مالک!

سوارش مرا به نیکی، نسبت به بازرگانان و مستحکمان بپذیر و در حق آنان به کارگزاردنت به نیکی توصیه کن؛

زیرا آنان بادهی منافع و فراهم آوردن اسباب آسایش جامعه هستند.

پیشگفتار

کتاب مدیریت زنجیره تأمین و خرید در ساخت و ساز، راهنمایی مورد اطمینان است که راهبردی دقیق را برای عملکرد مدیریت زنجیره تأمین ساخت (CSCM) فراهم می‌سازد. مطالب موجود در این کتاب نشان می‌دهد که چگونه می‌توان به حداکثر یکپارچگی میان اعضای بالادستی و پائین‌دستی زنجیره تأمین دست یافت. این کتاب همچنین راهنمایی گام به گام برای کمک به صاحبان پروژه، مهندسان طراحی، معماران، پیمانکاران اولیه، پیمانکاران فرعی، تأمین‌کنندگان و مدیران ساخت است که در سراسر جهان در پروژه ساخت و ساز فعالیت دارند و چارچوبی راهبردی را برای تأمین اهداف زمان‌بندی و بودجه‌بندی هر پروژه ارائه می‌کنند. همچنین می‌توان از آن به‌عنوان آموزش اصول مدیریت خرید به شیوه‌ای ساده و در چارچوبی دقیق برای دانشجویان مهندسی عمران، دوره‌های مدیریتی و یا فارغ‌التحصیلان مدیریت ساخت استفاده کرد. مدیریت زنجیره تأمین ساخت (CSCM) بر راهبردهای ساخت و ساز نیروگاه شامل خرید به‌موقع ارزیابی تأمین‌کننده انتخاب پیمانکار فرعی، رابط پیمانکار و مدیریت اشتراک اطلاعات و مدیریت کیفیت پروژه تمرکز دارد. شیوه CSCM در این کتاب گسترده و کامل بوده و شامل بیش از ۷۰ تصویر و فرم آماده استفاده می‌باشد.

پیچیدگی صنعت ساخت و ساز در طول زمان تحول یافته است اما هدف اولیه این صنعت اساساً همان هدف یک قرن پیش است: ایجاد جاده‌ها، مدارس، مسکن، تجارت، بیمارستان و در سال ۲۰۰۷ حدود ۲ تریلیارد دلار مصرف این صنعت شد. این صنعت مجموعه‌ای از شرکت‌های بزرگ و کوچک تأمین‌کننده مواد عمده و بسیاری از مشاغل پشتیبانی است. زنجیره تأمین هر پروژه ساخت و ساز شامل مهندسان، معماران، پیمانکاران اولیه و تأمین‌کنندگان مواد است که برای ایجاد یک پروژه واحد برای صاحب پروژه گرد هم می‌آیند. به غیر از دستمزد مربوط به مهندسان پشتیبانی، معمار و دیگر مشاغل ساخت و ساز که پرداخت آنها براساس توافق صورت می‌گیرد، مناقصه شیوه قیمت‌گذاری است که در هر حلقه زنجیره تأمین تکرار می‌شود. صاحب پروژه یک پیمانکار اولیه را با پائین‌ترین قیمت در مناقصه انتخاب می‌کند؛ پیمانکار اولیه نیز به نوبه خود قیمت را اساس انتخاب پیمانکاران و تأمین‌کنندگان قرار می‌دهد. این رویکرد در مورد پیمانکاران

فرعی که قرار است افرادی را به‌عنوان پیمانکاران فرعی خود به‌کار گیرند استفاده می‌شود. از عوامل بسیار مهم در عملیات ساخت و ساز مسئله زمان است که عواقب قانونی مهمی را به دنبال دارد. صاحب پروژه در فرآیند ساخت، زمان شروع و پایان را دقیقاً مشخص می‌کند. تأخیرها شامل هزینه‌ها می‌شوند و در اسناد پیمان به‌عنوان بخشی از خسارات و پیش‌بینی تسویه حساب مطرح می‌گردند. تمامی شیوه‌های قیمت‌گذاری از جمله واریز نقدی یکجا، توافقی و غیره بستگی به زمانی دارد که پیمانکار به‌عنوان زمان تکمیل پروژه تعیین می‌کند.

به‌جز شرایطی که از سوی صاحب پروژه ایجاد می‌شود و از کنترل پیمانکار خارج است، پیمانکار بایستی زمان تعیین شده از سوی صاحب پروژه را مد نظر قرار داده یا آن که بابت آن خسارت پرداخت نماید. عامل زمان به‌ویژه در پروژه ساخت و ساز از اهمیت بیشتری برخوردار است زیرا شرایط کاری خارج از کنترل بوده و پیشرفت کار تحت تأثیر شرایط آب و هوایی قرار دارد.

به‌طور کلی این کتاب موضوعات زیر را پوشش می‌دهد: مقدمه‌ای بر مدیریت زنجیره تأمین و خرید در ساخت و ساز، فرآیند و روشهای تأمین منابع ساخت و ساز، مدیریت روابط زنجیره تأمین ساخت، ارزیابی و انتخاب تأمین‌کننده ساخت و ساز، خرید خدمات پیمانکاری، خرید برنامه‌ریزی و اجاره تجهیزات، پیچیدگی، سودآوری و اشتراک اطلاعات هر زنجیره تأمین و مدل‌های تجاری مدیریت زنجیره تأمین ساخت.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	فصل ۱ - مقدمه‌ای بر خرید در ساخت و ساز و مدیریت زنجیره تأمین
۲	آینده همین حال است
۲	ریسک‌های تولید در مقابل ریسک‌های ساخت
۱۱	انواع پروژه‌های ساختمانی
۱۲	طرح پیش‌ساخت و انتخاب پیمانکار
۱۳	ساخت و ساز
۱۲	مدیریت اطلاعات
۱۴	مدیریت ریسک
۱۵	عناصر مهم برای بهترین شیوه ساخت و ساز
۱۸	مدیریت زنجیره تأمین و عملیات رقابتی ساخت و ساز
۲۰	موانع موجود در راه مدیریت زنجیره تأمین
۲۲	مشارکت در زنجیره تأمین
۲۲	زنجیره تأمین در روش‌های ساخت و ساز به صورت سنتی
۲۵	مزایای مشارکت تأمین‌کنندگان
۲۷	ریسک‌های مشارکت تأمین‌کننده - پیمانکار
۲۸	مشارکت در زنجیره تأمین با سرمایه‌گذاری مشترک
۳۱	نتیجه‌گیری
۳۳	فصل ۲ - فرآیند منبع‌یابی در ساخت و ساز و روشهای آن
۳۴	مهندسی معکوس شرکت‌های ساختمانی در قرن بیست و یکم
۳۸	اهداف و فعالیت‌های منبع‌یابی تأمین در ساخت و ساز
۴۱	فرآیند مدیریت تأمین
۴۲	مسئولیت مالی منبع‌یابی تأمین

۴۲	فشارهای رقابتی
۴۳	کمیود مواد اولیه
۴۳	تورم
۴۳	پروژه‌های پیچیده و ارزش
۴۴	پتانسیل سود
۴۶	ارتباط خرید و راهبرد رقابتی
۴۶	راهبرد رقابتی
۴۹	راهبرد زنجیره تأمین
۴۹	طرح منبع‌یابی پروژه
۵۲	سفارش خرید
۵۳	اسناد پیمان فرعی
۵۴	چرخه منبع‌یابی
۵۶	اسناد منبع‌یابی برای ساخت و ساز
۵۸	پیمانکاری فرعی درمقابل خرید مواد اولیه
۵۸	فرآیند منبع‌یابی پیمانکاری فرعی
۶۰	خرید مصالح
۶۱	تأمین نگهداری، تعمیر و عملیات
۶۳	نتیجه‌گیری
۶۴	فصل ۳ - مدیریت روابط زنجیره تأمین در ساخت و ساز
۶۵	قدرت مشارکت
۶۶	مدیریت روابط زنجیره تأمین در ساخت و ساز
۶۸	کاهش پیمانکاران فرعی و تأمین‌کنندگان
۶۸	چهار بعد روابط زنجیره تأمین
۷۰	تقسیم‌بندی مدیریت روابط تأمین‌کنندگان

۷۱	مدیریت روابط تأمین کننده ترجیحی
۷۲	مدیریت روابط راهبردی تأمین کننده
۷۳	فرآیند بازاریابی عملکرد منابع راهبردی
۷۴	سامانه امتیازدهی به روابط تأمین کنندگان راهبردی
۷۵	نتیجه گیری
۸۰	فصل ۴ - انتخاب و ارزیابی تأمین کننده مصالح ساختمانی
۸۱	مراحل برجسته موفقیت
۸۱	عوامل شکست در خرید مصالح ساختمانی
۸۲	عوامل موفقیت منبع یابی ساخت
۸۴	منابع اطلاعات تأمین کننده
۸۵	انتخاب راهبردی
۸۶	معیارهای ارزیابی تأمین کننده
۸۶	سه سامانه متداول ارزیابی تأمین کننده
۸۷	روش قطعی
۸۸	روش هزینه -نسبت
۹۰	میانگین گیری خطی
۹۱	مثال
۹۲	منابع واحد در مقابل منابع چندگانه
۹۳	مزایای منبع یابی چندگانه
۹۳	مزایای منبع یابی واحد
۹۴	مزایای منبع یابی دوگانه
۹۵	مسائل رابطه بلندمدت
۹۵	منبع یابی متقاطع
۹۶	کاهش تأمین کننده

۹۶	رتبه‌بندی
۹۷	پرش از مانع
۹۷	تأیید
۹۸	نتیجه‌گیری
۱۰۰	فصل ۵- خرید، پیمانکاری فرعی، خدمات
۱۰۱	تا زمانی که تصمیم نگیرید، هیچ اتفاقی نمی‌افتد
۱۰۵	برنامه‌ریزی مقدماتی برای پیمانکاری فرعی
۱۰۵	انتخاب منبع پیمانکاری فرعی
۱۰۶	تهیه بسته پیشنهاد مناقصه یا درخواست برای پیشنهاد قیمت
۱۱۱	مؤلفه‌های بسته پیشنهاد مناقصه
۱۱۳	جلسه قبل از مناقصه
۱۱۳	مدیریت خرید تأمین (شرکت‌های ساختمانی بزرگ)
۱۱۴	ارزیابی بسته‌های پیشنهاد مناقصه
۱۱۴	تسلیم پیشنهادات مناقصه از طریق پست الکترونیکی، نمابر و تلفن
۱۲۱	انواع پیمان
۱۲۱	پیمان‌های به روش مبلغ کل
۱۲۲	پیمان‌های قیمت واحد
۱۲۳	پیمان‌های اضافه بر بهای تمام‌شده
۱۲۳	درصد ثابت اضافه بر بهای تمام‌شده
۱۲۴	حق‌الزحمه ثابت اضافه بر بهای تمام‌شده
۱۲۸	پیمان حق‌الزحمه ثابت اضافه بر بهای تمام‌شده با حداکثر قیمت تضمینی و/یا پاداش یا تقسیم درآمد حاصل از تقلیل هزینه
۱۲۸	پیمان‌های طراحی-ساخت
۱۲۹	پیمان‌های بدون استعلام بها

۱۲۹	مذاکرات پیمان
۱۳۱	واگذاری به پیمانکاران فرعی بزرگ
۱۳۴	الزامات تضمین کیفیت و کنترل کیفیت تأمین کننده و پیمانکار فرعی
۱۳۶	تضمین کیفیت و کنترل کیفیت راهبردی ساخت
۱۳۸	تغییر سفارشات
۱۴۰	نتیجه گیری
۱۴۳	فصل ۶- برنامه ریزی، خرید و اجاره تجهیزات ساخت
۱۴۴	نوآوری های سودآور
۱۴۶	درخواست کسب سرمایه
۱۴۷	اهداف و مقاصد شرکت
۱۵۰	ایده های مطلوب بازار جدید
۱۵۱	تحلیل گردش نقدی
۱۵۲	ارزیابی اقتصادی
۱۵۳	بازپرداخت
۱۵۳	میانگین نرخ بازده
۱۵۴	ارزش خالص موجود
۱۵۵	نرخ بازده داخلی
۱۵۶	شاخص سوددهی
۱۵۷	انتخاب - رد / قبول
۱۵۷	تحلیل برنامه مالی
۱۶۰	اجاره در مقابل اخذ وام و خرید
۱۶۳	تصمیم گیری اجاره در مقابل خرید
۱۶۶	پیاده سازی
۱۶۸	کنترل هزینه

۱۶۹	ممیزی‌ها
۱۶۹	دورریز تجهیزات سرمایه‌ای
۱۷۴	خرید تجهیزات ساختمانی جدید
۱۷۵	خرید تجهیزات ساختمانی مستعمل
۱۷۵	نتیجه‌گیری
۱۷۷	فصل ۷- پیچیدگی، قابلیت سوددهی و اشتراک اطلاعات زنجره تأمین ساخت و ساز
۱۷۸	نسل بعدی
۱۷۹	مدیریت زنجره تأمین در ساخت و ساز
۱۸۰	اشتراک اطلاعات
۱۸۳	تهیه پیشنهاد مناقصه
۱۸۵	توافق‌های قراردادی
۱۹۳	مرحله مدیریت پروژه
۱۹۵	اجرای پروژه
۱۹۸	نتیجه‌گیری
۱۹۹	فصل ۸ - مدل‌های تجاری مدیریت زنجره تأمین در ساخت و ساز
۲۰۰	یک نقشه راه برای موفقیت
۲۰۰	مدل‌های زنجره تأمین در ساخت و سازهای سنگین بخش دولتی و خصوصی
۲۰۲	مؤلفه‌های مدل زنجره تأمین در ساخت و سازهای سنگین
۲۰۴	مالک پروژه (سطح ۱ در زنجره تأمین ساخت و ساز)
۲۰۵	پیمانکار اصلی (سطح ۲ در زنجره تأمین ساخت و ساز)
۲۰۸	پیمانکار فرعی (سطح ۳ در زنجره تأمین ساخت و ساز)
۲۱۰	تأمین‌کننده مصالح ساختمانی (سطح ۳ در زنجره تأمین ساخت و ساز)

۲۱۱	تأمین‌کننده تجهیزات ساخت (سطح ۳ در زنجیره تأمین ساخت و ساز)
۲۱۱	پروژه‌های ساخت و ساز دولتی در مقابل خصوصی
۲۱۲	گردش‌های اسنادی زنجیره تأمین
۲۱۲	گردش‌های پولی زنجیره تأمین
۲۱۳	هماهنگی زنجیره تأمین و گردش اطلاعات
۲۱۴	قانون باز یافت و سرمایه‌گذاری مجدد آمریکا: محرک اقتصادی فدرال
۲۱۵	مدل‌های زنجیره تأمین در ساخت و سازهای عمودی بخش خصوصی و دولتی
۲۲۴	پیاده‌سازی مدیریت زنجیره تأمین در ساخت و ساز
۲۲۵	نتیجه‌گیری