

مدیریت برون سپاری

مؤلفان

دکتر فرج اله رهنورد

علی بابا سیف الهی

چاپ اول

بهار ۱۳۹۰

سرشناسه	رهنورد، فرج اله، ۱۳۳۴، سیف الهی، علی بابا، ۱۳۵۲.
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت برون سپاری/تالیف فرج اله رهنورد، علی بابا سیف الهی.
مشخصات نشر	تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	۳۰۴ ص.
شابک	۹۷۸-۹۶۴-۳۳۸-۱۹۱-۲
وضعیت فهرست نویسی	فیا
موضوع	برون سپاری-- مدیریت
موضوع	برون سپاری
شناسه افزوده	موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
رده بندی کنگره	HD۲۳۶۵/ر۹م۴ ۱۳۹۰
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۵۸
شماره کتابشناسی ملی	۲۳۳۹۹۸۵



نام کتاب: مدیریت برون سپاری

مولفان: دکتر فرج اله رهنورد، علی بابا سیف الهی

ناشر: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

نوبت چاپ: اول

تاریخ انتشار: بهار ۱۳۹۰

قیمت: ۸۷۰۰۰ ریال

آماده سازی ادبی و هنری: دفتر تدوین منابع علمی موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: انتشارات جنگل

آدرس ناشر: خیابان شهید باهنر (نیاوران) - جمال آباد - خیابان شهید مختار عسکری - شماره ۶

تلفکس: ۲۲۸۱۶۴۵۲

فهرست مطالب

پیشگفتار..... خ

فصل اول: مفهوم برون سپاری و کارکردهای آن

مفهوم برون سپاری.....	۲
اهمیت برون سپاری.....	۴
نیروهای جلو برنده و بازدارنده برون سپاری.....	۵
چرایی برون سپاری از دیدگاه مجمع جهانی برون سپاری.....	۱۱
برون سپاری به عنوان یک حرکت استراتژیک.....	۱۲
سیر تکامل برون سپاری.....	۱۴
گرایش های برون سپاری.....	۱۷
انواع برون سپاری.....	۱۹
مدل ارزشی فرا مرزی.....	۲۳
تکامل سازمانی و برون سپاری.....	۲۵
سطوح برون سپاری.....	۲۵
تفاوت برون سپاری با درون سپاری.....	۲۶
تفاوت و تشابه برون سپاری با خصوصی سازی و کوچک سازی.....	۲۷
برون سپاری و اندازه سازی دولت.....	۲۹
موافقان و مخالفان برون سپاری.....	۳۰
مزایا و معایب برون سپاری.....	۳۴
روند برون سپاری.....	۴۱
دگرگونی دیدمان برون سپاری.....	۴۳
از برون سپاری سنتی تا برون سپاری دگرگون ساز.....	۴۶
مدیریت برون سپاری.....	۴۸
فرآیند برون سپاری.....	۵۰
پرسش های فصل.....	۵۷

فصل دوم: تشخیص فرآیندهای مشمول برون سپاری

۶۰	برنامه ریزی برون سپاری
۶۱	استراتژی برون سپاری در جهان
۶۲	استراتژی برون سپاری در ایران
۶۳	برون سپاری در بخش دولتی
۶۴	خط مشی های تغییر در بخش دولتی
۶۵	مخاطبین، اهداف و تعاریف مربوط به برون سپاری دولتی
۶۶	شاخص های برون سپاری
۶۹	برون سپاری حق حاکمیت
۷۱	مقایسه برون سپاری در بخش خصوصی و دولتی
۷۲	تحلیل نیازها
۷۴	آیا برون سپاری یک فرآیند معقول است؟
۷۵	تحلیل هزینه های برون سپاری
۷۶	فعالیت های مشمول برون سپاری
۷۷	فرآیندهای کاری جاری
۷۷	شرایط قانونی برون سپاری
۸۱	پرسش های فصل

فصل سوم: ارزیابی برون سپاری خدمات

۸۴	نظریه های مرتبط با برون سپاری
۸۵	نظریه بازی در تصمیم برای برون سپاری
۸۶	مدل های برون سپاری
۱۰۰	استراتژی برون سپاری
۱۰۵	تحلیل وظایف اصلی و فرعی
۱۰۸	انواع هزینه ها
۱۱۴	ارزیابی و تخفیف ریسک برون سپاری (مدیریت ریسک)
۱۱۸	راهنمای برون سپاری

۱۲۲	 دروندادهای مورد نیاز برای برون سپاری مؤثر
۱۲۳	 تحلیل ذی نفعان
۱۲۴	 تحلیل وضعی
۱۲۶	 فرآیند ارزیابی برون سپاری خدمات
۱۲۶	 امکان سنجی برون سپاری
۱۲۷	 فرآیند امکان سنجی برون سپاری
۱۲۸	 مدل امکان سنجی برون سپاری
۱۳۳	 ارزیابی نهایی امکان سنجی برون سپاری
۱۳۴	 پرسش های فصل

فصل چهارم: مذاکره و تنظیم قراردادهای برون سپاری

۱۳۵	 مذاکره برای برون سپاری
۱۳۷	 فرآیند مذاکره
۱۴۰	 ارکان برون سپاری
۱۴۱	 انتخاب پیمانکاران
۱۴۴	 انواع پیمانکاران
۱۴۶	 ارزیابی پیمانکاران
۱۴۸	 خطاهای ارزیابی پیمانکار
۱۴۸	 انتظارات از تأمین کنندگان
۱۴۹	 روش های اجرای پروژه
۱۴۹	 قرارداد
۱۵۰	 شرایط انعقاد قرارداد
۱۵۰	 اجزای قرارداد
۱۵۱	 نکات لازم الرعایه در قرارداد برون سپاری
۱۵۳	 انواع قرارداد
۱۵۵	 انواع قراردادهای حقوقی
۱۵۹	 تنظیم اسناد و صورت جلسات برای انعقاد قرارداد

تنظیم قرارداد	۱۶۱
مهمترین محورهای اصلی قرارداد	۱۶۱
انواع شرط	۱۶۴
مفهوم و عناصر قوه قاهره	۱۶۷
شیوه‌های تحقق قوه قاهره	۱۶۷
شیوه‌های جبران خسارت توسط متعهد	۱۶۸
انعقاد قرارداد پیمانکاری	۱۷۵
پرسش‌های فصل	۱۷۹

فصل پنجم: انتقال فعالیت‌ها (اجرای برون‌سپاری)

انتقال و راه‌اندازی پروژه برون‌سپاری	۱۸۲
مسائل کلیدی در راه‌اندازی پروژه	۱۸۲
مسائل کلیدی در انتقال پروژه	۱۸۳
برنامه انتقال	۱۸۵
حقوق افراد انتقال یافته	۱۸۵
چارچوب روابط برون‌سپاری	۱۸۶
روند برون‌سپاری	۱۸۷
شرایط انتقال در بخش دولتی	۱۸۷
برنامه‌ریزی انتقال	۱۹۳
راهنماهای اجرایی برون‌سپاری	۱۹۳
عوامل مؤثر در انتقال فعالیت‌ها	۱۹۶
اشکال انتقال خدمات	۱۹۷
عملیات اجرایی قراردادهای برون‌سپاری	۱۹۹
پرسش‌های فصل	۲۰۶

فصل ششم: مدیریت قراردادهای برون‌سپاری

مدیریت رابطه برون‌سپاری	۲۰۷
-------------------------	-----

۲۰۹	اداره کار
۲۱۰	مدیریت ارتباطات
۲۱۱	مدیریت دانش
۲۱۱	مدیریت پرسنلی
۲۱۱	مدیریت مالی
۲۱۲	مدیریت به هم وابسته
۲۱۳	مدیریت قراردادهای برون سپاری
۲۱۴	قرارداد بهینه
۲۱۵	ویژگی های قرارداد بهینه
۲۱۷	انتخاب تأمین کنندگان خدمات
۲۱۷	مدیریت نگهداری روابط برون سپاری
۲۱۸	تداوم، اصلاح یا خاتمه برون سپاری
۲۲۰	مدل بلوغ مدیریت برون سپاری
۲۲۱	آشفته گی
۲۲۱	واکنشی
۲۲۲	رضایت بخش
۲۲۲	سازمان یافته
۲۲۳	مطلوب سازی
۲۲۳	بهترین اقدامات در برون سپاری
۲۲۳	برون سپاری و ساختار سازمانی مناسب
۲۲۸	دلایل تغییر ساختاری سازمان ها
۲۲۹	آسیب شناسی برون سپاری
۲۳۰	کارایی و اثربخشی تصمیم برون سپاری
۲۳۱	ممیزی برون سپاری
۲۳۲	ارزشیابی برون سپاری موفقیت آمیز
۲۳۴	ساختار و اندازه بازار برون سپاری
۲۳۵	مدیریت کلان برون سپاری در بخش دولتی
۲۳۶	دام های ده گانه برون سپاری

طراحی برای آینده.....	۲۳۷
پرسش‌های فصل.....	۲۳۹
منابع.....	۲۴۱
پیوست ۱: ماده ۸۸ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت.....	۲۵۳
پیوست ۲: آئین‌نامه اجرایی ماده (۸۸) قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت.....	۲۵۷
پیوست ۳: فرازهایی از قانون مدیریت خدمات کشوری مرتبط با برون‌سپاری.....	۲۶۹
پیوست ۴: یک نمونه از دستورالعمل ارزیابی کیفی مناقصه‌گران.....	۲۷۷

پیشگفتار

به طور مطمئن انگاره برون سپاری چیز جدیدی نیست. بکارگیری گروه های برون سازمانی برای انجام کارهایی که یک سازمان نمی تواند انجام دهد یا در نظر دارد آن کار را از طریق دیگران انجام دهد، به گذشته های دور بازمی گردد. کاشفین، تجار و مبلغین مذهبی مثال های اولیه از مفهوم برون سپاری هستند. البته رشد کاربرد برون سپاری در عصر حاضر بیشتر حاصل گسترش فضای رقابتی و بکارگیری برون سپاری به عنوان یک راهبرد در این عرصه است. امروزه این اصطلاح ناظر بر انتقال وظایف یا فرآیندهای غیراصلی به بیرون از سازمان و انجام آنها از طریق پیمانکارانی است که در نقش شرکای تجاری ظاهر می شوند. از این رو، برون سپاری فرصتی است برای سازمان ها تا به وظایف اصلی و کلیدی خود بپردازند.

سازمان ها نیاز دارند تا به صورت ادواری به تحلیل وظایف و قابلیت های خود بپردازند. با این تحلیل، برون سپاری ناظر بر واگذاری برخی از وظایفی است که دیگران آن را کارآمدتر و اثربخش تر انجام می دهند و درون سپاری مشتمل بر وظایفی است که سازمان مورد نظر در آن زمینه عملکرد بهتری نسبت به دیگران خواهد داشت. به سخن دیگر، یک سازمان ضمن برون سپاری برخی از وظایف غیراصلی خود، ممکن است در نقش پیمانکار برای دیگر سازمان ها ظاهر شود. به علاوه، برون سپاری یک وظیفه دائمی نخواهد بود و سازمان ممکن است متناسب با ارتقای قابلیت های سازمان و تغییر شرایط محیطی، وظیفه برون سپاری شده را خود انجام دهد.

هرچند مفهوم برون سپاری به همراه درون سپاری به عنوان دو راهبرد مکمل و متمم در شرکت های بخش خصوصی مطرح شده است، اما در دهه های اخیر این مفهوم به طور گسترده در سازمان های غیرانتفاعی بخش دولتی نیز بکار گرفته می شود. در کشور ما به

موجب قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت، قوانین برنامه‌های توسعه و قانون مدیریت خدمات کشوری، برون‌سپاری در بخش دولتی به عنوان یک خط‌مشی عمومی پذیرفته شده است و دولت‌ها سعی دارند در درجه اول وظایفی را مشمول برون‌سپاری کنند که جنبه تصدی‌گری دارند. از این رو، کتاب حاضر تلاشی در پاسخ به نیازهای مدیران در سازمان‌های بخش دولتی و غیردولتی است که سعی دارند، راهبرد برون‌سپاری را در سازمان خود دنبال کنند. به علاوه، این کتاب به گونه‌ای تدوین شده است که به عنوان یک کتاب درسی رشته‌های مدیریتی به خصوص رشته مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری عمومی بکار گرفته شود.

کتاب حاضر با رویکرد مدیریتی تدوین شده است و سازمان‌ها را به این نکته مهم توجه می‌دهد که برون‌سپاری به معنی رهاسازی وظیفه نیست. باید برون‌سپاری را به گونه‌ای مدیریت کنند که این راهبرد بتواند در کسب مزیت رقابتی برای سازمان کارساز باشد. باید در نظر داشت که برون‌سپاری در بخش دولتی به مفهوم خصوصی سازی یا کوچک سازی نیست، اما با این مفاهیم مقطع مشترک دارد. در خصوصی سازی، انتقال مالکیت یک شرکت از بخش دولتی به غیردولتی مطرح است، حال آنکه برون‌سپاری ناظر بر کمک گرفتن از سازمان‌های غیردولتی برای انجام یک وظیفه خاص است و مسئولیت آن وظیفه کماکان بر عهده سازمان دولتی است. اگر داوطلبی برای انجام آن کار وجود نداشته باشد، باید خود سازمان به انجام آن اقدام کند. برون‌سپاری با کوچک سازی نیز مترادف نیست. کوچک سازی به کاهش تعداد کارکنان یک سازمان اشاره دارد که بخشی از آن ممکن است از طریق برون‌سپاری تحقق پیدا کند.

علی‌ایحال، نگارندگان در تنظیم متن حاضر، سعی کرده‌اند ابعاد مختلف مدیریت

برون‌سپاری را نشان دهند. به هر حال، باید محدودیت‌ها را هم در نظر داشت. هدف این کتاب تنها مروری بر مدیریت برون‌سپاری، برجسته‌ترین برداشت‌ها و رویکردها در عرصه نظری و عملی در این باره است که این خود در بسیاری موارد مستلزم تلخیص، ساده‌سازی و کلی‌پردازی است. بنابراین، کتاب حاضر در وادی چگونگی استقرار الگوهای مختلف برون‌سپاری وارد نشده و از این نظر تنها مقدمه‌ای بر نظریه برون‌سپاری است.

فرج‌اله رهنورد

علی بابا سیف‌الهی