



# مدل تدوین سند برنامه ریزی استراتژیک، BSC و نقشه راه استقرار نظام مدیریت دارایی های فیزیکی شرکت پتروشیمی پارس

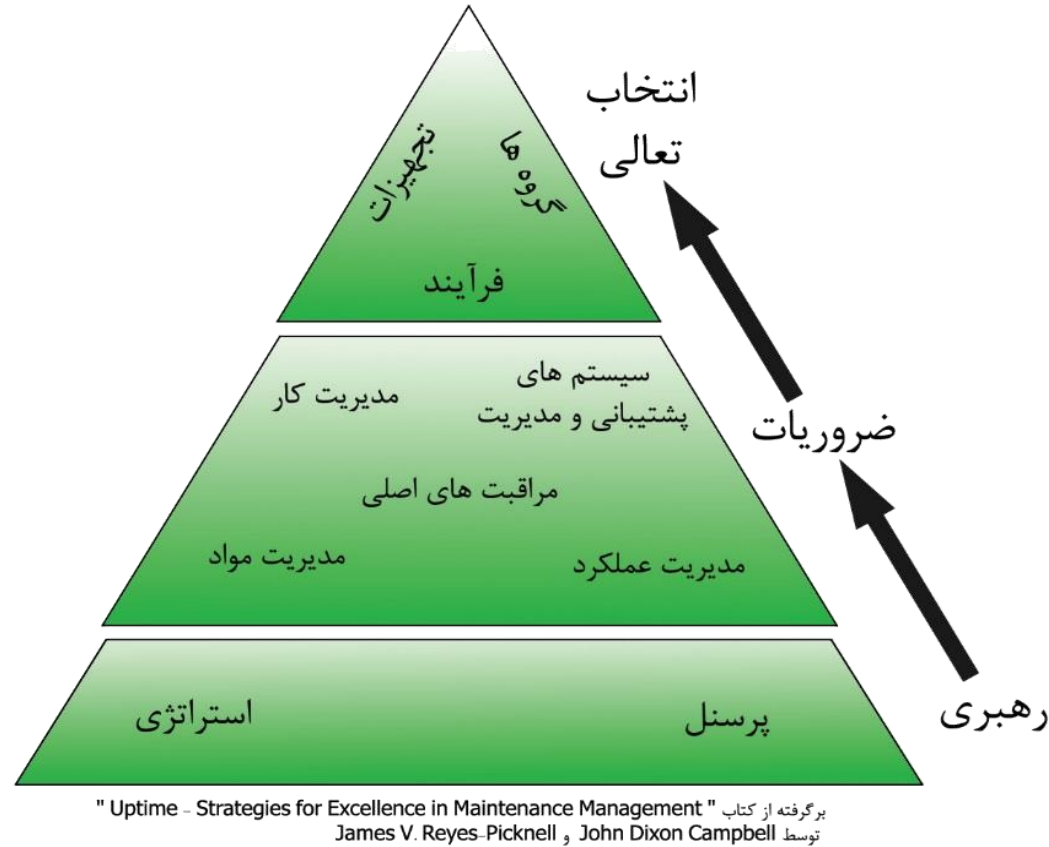
سید شهرام فرود  
احسان اسماعیلی

[www.ipamc.org](http://www.ipamc.org)

Your Logo

مدل تدوین سند برنامه ریزی استراتژیک، BSC و نقشه راه استقرار نظام مدیریت دارایی های فیزیکی شرکت پتروشیمی پارس

# مقدمه

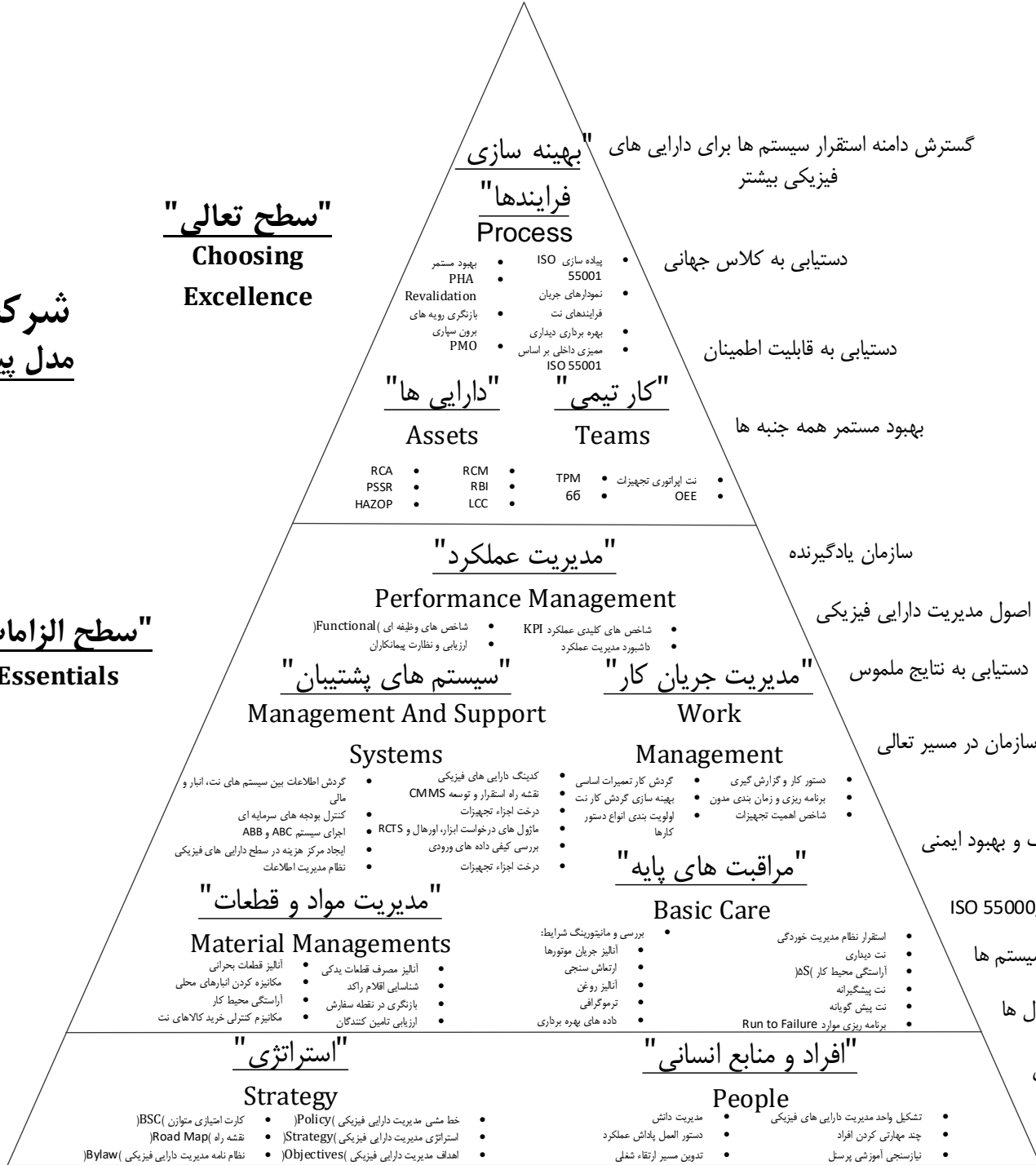




# شرکت پتروشیمی پارس

## مدل پیاده سازی نظام مدیریت

### دارایی فیزیکی



## مقدمه

مدیریت دارایی‌های فیزیکی به معنای اجرای استراتژی‌های مدیریت دارایی‌هاست. اما نقطه ابهام، تعریف مفهوم استراتژی و ارتباط آن با راهبردهای سازمانی است. در دیدگاه سازمانی، استراتژی به جهت کلی و برنامه‌ی انعطاف پذیر سطح بالایی اطلاق می‌شود که سازمان را به انتخاب‌های مطلوب هدایت می‌کند. از طرفی مدیریت دارایی‌های فیزیکی از کلمه استراتژی به منظور ارجاع به رویکرد کلی برای مدیریت چرخه عمر دارایی‌ها استفاده می‌کند.



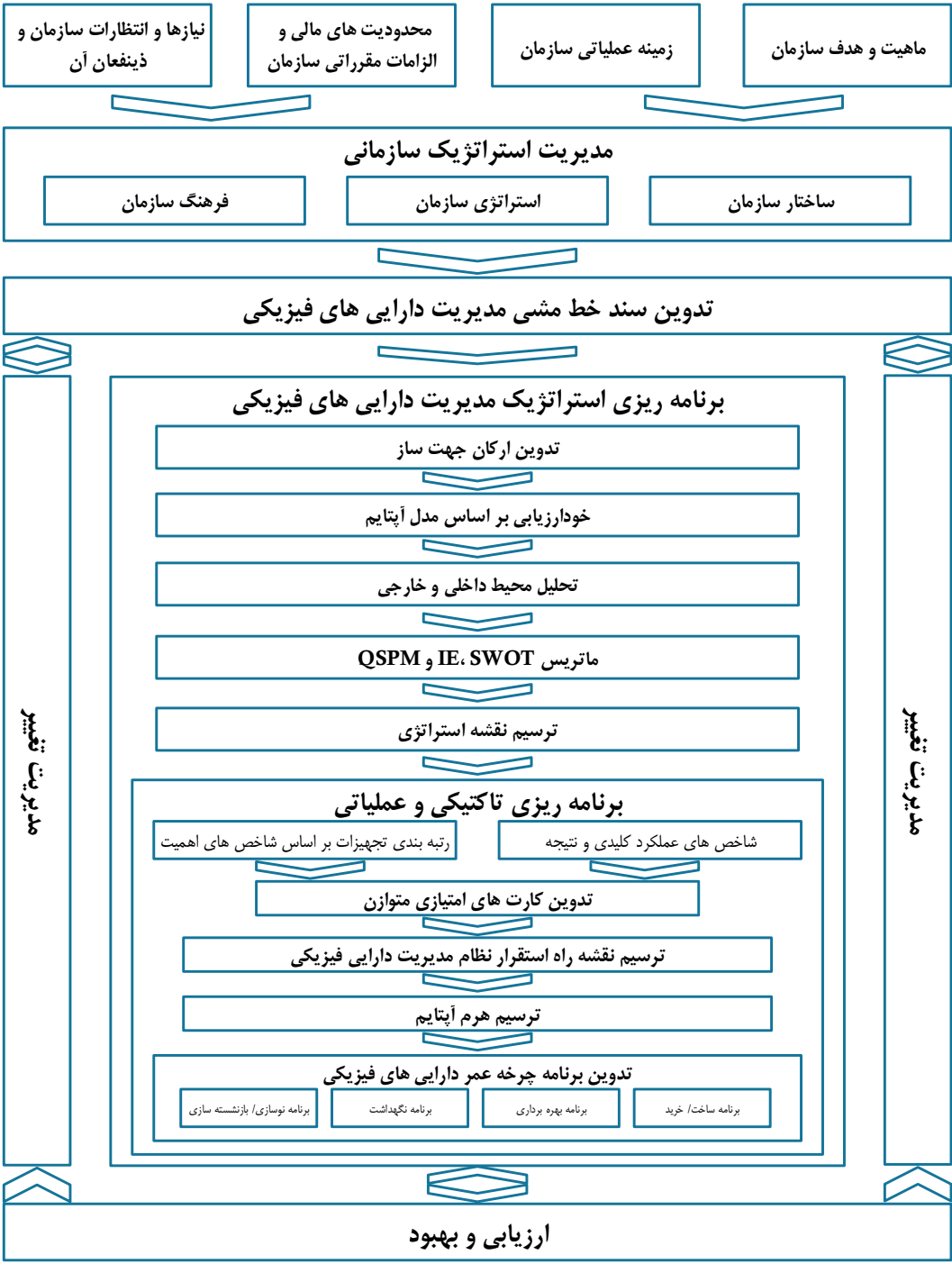
## مقدمه

چگونه می‌توان در سازمان‌هایی بزرگ مقاهیم مدیریت استراتژیک را با استراتژی‌های مدیریت دارایی فیزیکی مرتبط نمود؟

[www.ipamc.org](http://www.ipamc.org)

Your Logo

مدل تدوین سند برنامه ریزی استراتژیک، BSC و نقشه راه استقرار نظام مدیریت دارایی‌های فیزیکی شرکت پتروشیمی پارس



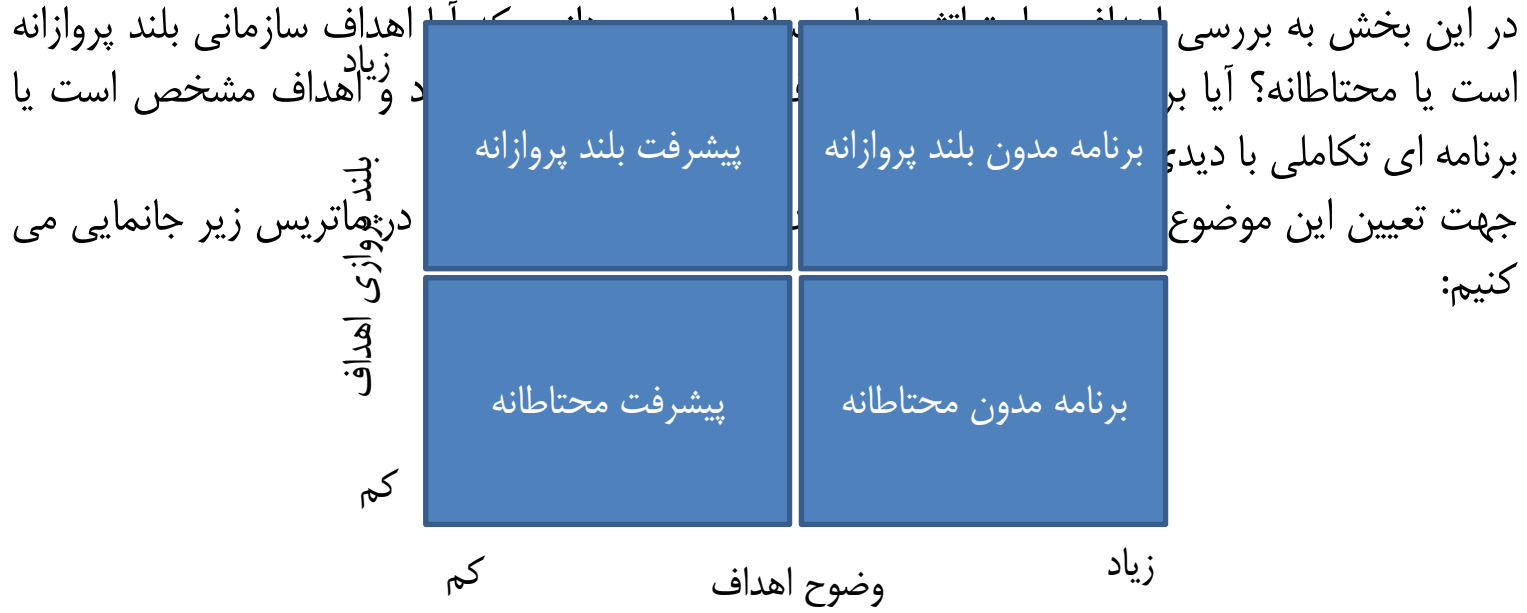
## بخش اول: عوامل موثر بر مدیریت دارایی های فیزیکی

اولین قدم در هر نوع برنامه ریزی، شناخت محیط فعالیت و اطلاع از شرایط موجود است. به ویژه در تدوین برنامه استراتژیک، این مرحله از جایگاه خاص و ویژه‌ای برخوردار است. این مرحله در پروژه تدوین برنامه استراتژیک دارایی فیزیکی با الهام از استاندارد ISO 55000 بر عواملی متمرکز است که بر انواع دارایی های مورد نیاز سازمان در دستیابی به اهداف، و بر نحوه مدیریت این دارایی ها تأثیر می گذارد که شامل موارد زیر است:

- ماهیت و هدف سازمان
  - زمینه عملیاتی سازمان
  - محدودیت های مالی و الزامات مقرراتی سازمان
  - نیازها و انتظارات سازمان و ذینفعان آن
- به عبارت دیگر در این بخش با بررسی موارد بالا به دیدی کلی از وضعیت راهبردی سازمان دست پیدا می کنیم

[www.ipamc.org](http://www.ipamc.org)

## بخش دوم (بررسی سیستمی سازمان) بررسی استراتژی سازمان





## بخش دوم (بررسی سیستمی سازمان) بررسی ساختار سازمانی

ت بوسیله عده خاصی گرفته  
و کوششی وجود دارد یا انعطاف  
مایی می کنیم:

عدم تمرکز

استقلال و متمرکز	استاندارد سازی و متمرکز
استقلال و عمومی	استاندارد سازی و عمومی

سازمان غیر رسمی

سازمان رسمی

در این بخش به بررسی س  
می شود یا واحدها نیز در  
و استقلال بیشتری حکم  
جهت تعیین این موضوع ب

## بخش دوم (بررسی سیستمی سازمان) بررسی فرهنگ سازمانی

گ کاری فردی رایج است یا  
فردی کار و خلاقیت خود نیز  
مدیران سیستم  
مبتنی بر  
مایی می کنیم:

جو اعتماد



فردی

تیمی

در این بخش به بررسی فر  
تیمی؟ و آیا کارکان باید بر  
بهره ببرند؟  
جهت تعیین این موضوع بر

## بخش سوم (تدوین سند خط مشی)

- مدیریت ارشد سازمان باید سیاست‌هایی برای مدیریت دارایی‌ها تصویب کند.
- این سیاست‌ها باید برگرفته و مطابق با برنامه استراتژیک سازمانی باشند
  - متناسب با ماهیت و ابعاد عملیات و دارایی‌های سازمان باشند
  - مطابق با سایر سیاست‌های سازمانی باشند
  - مطابق با چهارچوب کلی مدیریت ریسک سازمان باشند و
  - چهارچوبی ارائه دهند که ایجاد و اجرای برنامه‌ها، اهداف عینی و استراتژی مدیریت دارایی‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد.

## بخش سوم (تدوین سند خط مشی)

- اهداف اصلی بیانیه «خط مشی مدیریت داراییهای فیزیکی» را می‌توان در قالب موارد زیر برشمرد:
- تدوین چارچوبی برای مدیریت استراتژیک دارایی‌ها و تجهیزات.
  - تعیین اصول و الزامات کلی به منظور دستیابی به «اهداف عینی مدیریت دارایی‌های فیزیکی».
  - روشن ساختن حدود به کارگیری «مدیریت دارایی‌های فیزیکی».
  - ایجاد تعهد به مشارکت در «مدیریت دارایی‌های فیزیکی» در سطوح مختلف شرکت.

## بخش چهارم (تدوین استراتژی‌های کلی)

برای تدوین استراتژی، از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده می‌شود. این چارچوب، ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که برای انواع سازمان‌ها (در اندازه‌های گوناگون) مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. چس از بررسی و ارزیابی روش‌های جاری سازمان در حوزه مدیریت دارایی فیزیکی این چارچوب دارای چهار مرحله اصلی است که عبارتند از:

## بخش چهارم (تدوین استراتژی‌های کلی)

- مرحله شروع : در این مرحله مأموریت سازمان و بیانیه مأموریت آن تهیه می‌شود.
- مرحله ورودی : در این مرحله، اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژی‌ها مشخص می‌شود. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) است. چه بسا شناخت بیشتری که از داخل و خارج سازمان حاصل می‌شود، منجر به تغییر مأموریت سازمان حتی در طول فرآیند مدیریت استراتژیک شود. اطلاعاتی که در این مرحله (ورودی) به دست می‌آید مبنایی را فراهم می‌آورد که می‌توان با مقایسه در نظر داشتن آن‌ها، گزینه‌های مختلف استراتژی را شناسایی و ارزیابی کرد تا بهترین استراتژی‌ها انتخاب شوند.

## بخش چهارم (تدوین استراتژی‌های کلی)

مرحله تطبیق یا مقایسه : در این مرحله، با توجه به اطلاعات حاصل از مراحل قبلی و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای استراتژیک) با هم تطبیق داده می‌شوند و در واقع بین آن‌ها نوعی توازن ایجاد می‌گردد. در این مرحله عوامل داخلی و خارجی با استفاده از ابزارهای گوناگون تطبیق داده شده تا استراتژی‌هایی که شناسایی می‌شوند در راستای مأموریت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند. ابزارهایی که در این مرحله برای تطبیق عوامل، مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از: ماتریس سوات (SOWT) و ماتریس داخلی و خارجی (IE)

## بخش چهارم (تدوین استراتژی‌های کلی)

(QSPM)، نی و بدون تأثراتی‌ها را	مرحله شروع		مرحله تص گزینه‌های اعمال نظر مشخص م
	تعیین مأموریت و تهیه بیانیه مأموریت سازمان		
	مرحله ورودی		
	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	
	مرحله تطبیق یا مقایسه		
	داخلی و خارجی	ماتریس سوات ماتریس	
	مرحله تصمیم‌گیری		
	ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی		



## بخش پنجم (تدوین برنامه‌های تاکتیکی و عملیاتی – تدوین دستورالعمل شاخص اهمیت تجهیزات)

اولین گام برای آنالیز شاخص اهمیت تجهیزات، تعریف معیارهای ارزیابی آن می‌باشد. موارد زیر اصلی‌ترین و مهمترین معیارها باری این ارزیابی هستند که بایستی اثرات خطا / خرابی روی آنها مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

- ایمنی
- محیط زیست
- سرمایه
- اعتبار شرکت

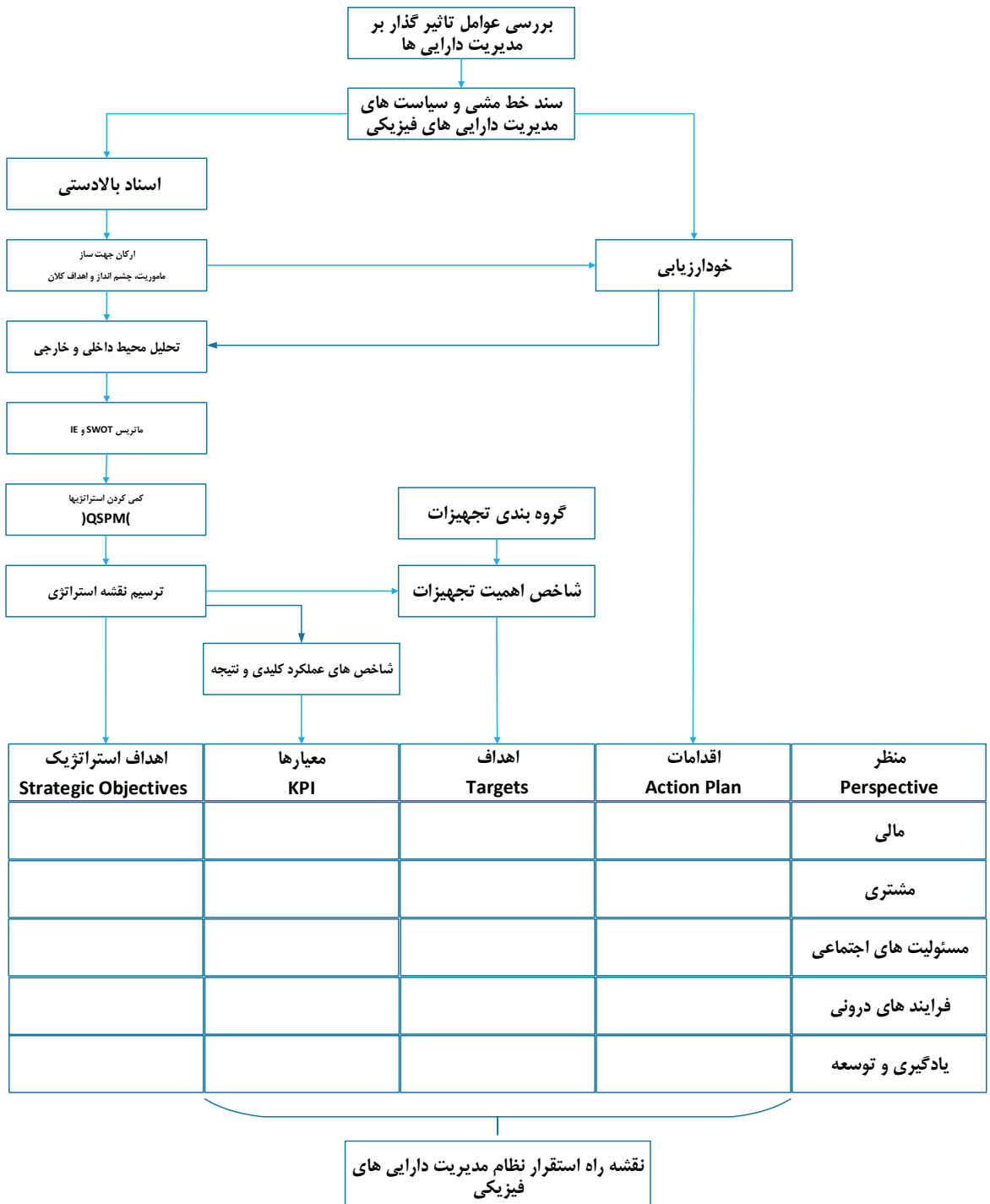
## بخش ششم (تدوین برنامه‌های تاکتیکی و عملیاتی)

این قسمت ما حاصل نهایی فرآیند تدوین برنامه استراتژیک و ورود به فاز اجرای استراتژی هاست. به عبارت دیگر در این بخش اهداف استراتژیک تدوین شده در مراحل قبل، به پروژه‌های اجرایی و قابل ارزیابی تبدیل می‌گردند تا شرایط پروژه پیاده‌سازی نظام مدیریت دارایی‌های فیزیکی مهیا گردد. در ادامه به شرح مراحل اجرایی این بخش می‌پردازیم:

## بخش ششم (تدوین برنامه‌های تاکتیکی و عملیاتی)

تدوین کارت های امتیازی متوازن  
کارت امتیازی متوازن که توسط کاپلان و نورتون پیشنهاد شده مدلی است که استراتژی و ماموریت سازمان را به مجموعه ای از اهداف و معیارهای کمی تبدیل می کند. این مدل پیرامون چهار منظر شکل گرفته است:

- ۱- مالی (از دید سرمایه گذار)
- ۲- مشتری (ویژگی های عملکردی که توسط مشتریان ارزش گذاری می شود و منظور از مشتریان در موضوع پروژه حاضر، واحد های C2، EB و SM و واحدهای دیگری است که از خدمات مدیریت دارایی های فیزیکی بهره مند می گردند)
- ۳- فرایندهای درونی (ابزارهای کوتاه مدت و بلند مدت برای دستیابی به اهداف مالی و مشتری)
- ۴- آموزش و پیشرفت (قابلیت بهبود و ایجاد ارزش)



## بخش هفتم (ترسیم نقشه راه و هرم آبتایم استقرار نظام مدیریت دارایی فیزیکی)

نقشه راه، فرزند ارشد تدوین کارت های امتیازی متوازن است. در این بخش تمام Action Plan ها که هر کدام یک پروژه اجرایی هستند با شاخص های کلیدی عملکرد متناسب با خود، اهداف هر کدام و مسئولین و مجریان اجرایی همگام می شوند. در انتها نیز می توان Action Plan ها را متناسب با عناصر ۱۰ گانه هرم تعالی آبتایم معادل نمود و هرم متناسب با پتروشیمی پارس ارائه کرد.

## بخش هشتم (تدوین برنامه چرخه عمر دارایی های فیزیکی)

در این بخش بر اساس اطلاعات حاصل از مراحل قبل، به تدوین استراتژی برای هر تجهیز یا گروهی از تجهیزاتی که دارای شرایط عملیاتی مشابه هستند می‌پردازیم.

در این قدم تصمیمات، اهداف و برنامه‌های هر تجهیز بر اساس تصمیمات، سیاست‌ها، تحلیل استراتژیک و به تفکیک چرخه عمر به شرح زیر تدوین می‌گردد:

- برنامه خرید
- برنامه عملیات
- برنامه نگهداشت
- برنامه جایگزینی

[www.ipamc.org](http://www.ipamc.org)

# شرکت پتروشیمی پارس

## مدل پیاده سازی نظام مدیریت

### دارایی فیزیکی

