



شرکت پالایش گاز بیدبلند



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
Aryana
Industrial & Research Group
آموزش، مشاوره و نشر مدیریت



اطمینان پردیس مهر (سهامی خاص)

همایش بین‌المللی مدیران فنی و نگهداری و تعمیرات



International Physical Asset Management Conference

ایجاد ارتباط بین مفاهیم استراتژیک سازمانی با تعریف استراتژی در مدیریت دارایی‌های فیزیکی

وحید تشکری

احسان اسماعیلی

AAMCoG



ایجاد ارتباط بین مفاهیم استراتژیک سازمانی با تعریف استراتژی در مدیریت دارایی‌های فیزیکی



شرکت پالایش گاز بیدبلند



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
Aryana
Industrial & Research Group
آموزش، مشاوره و نشر مدیریت

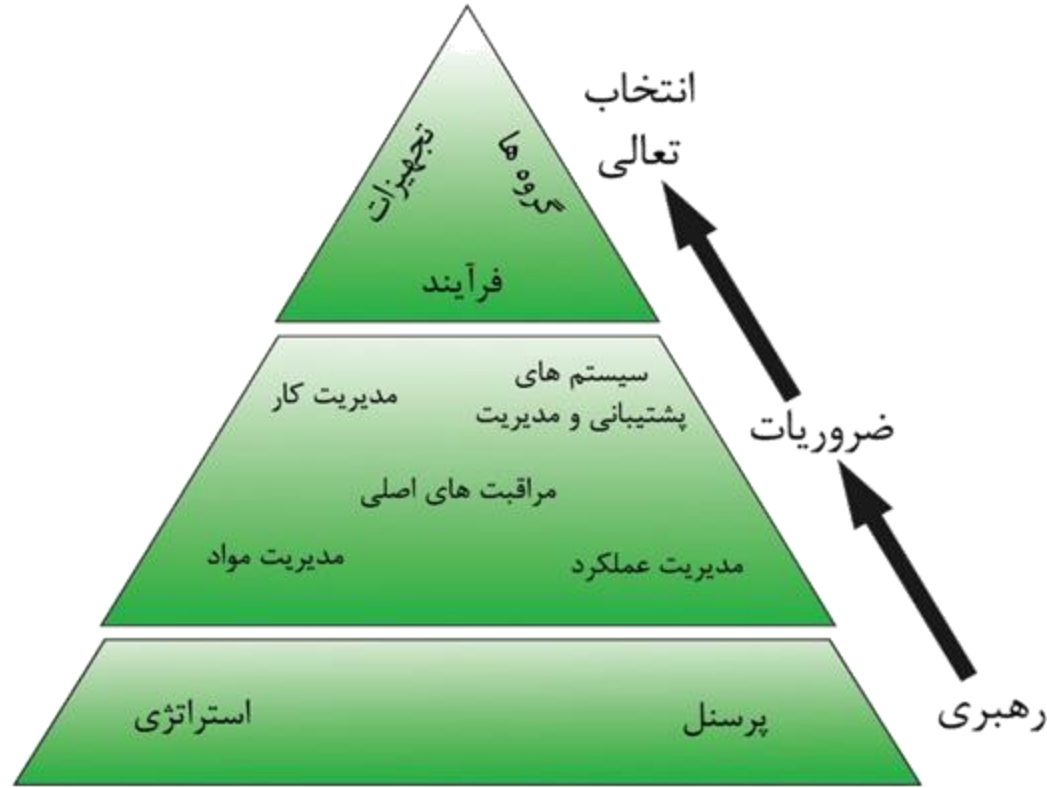


اطمینان پردیس مهر (سهامی خاص)



همایش بین‌المللی مدیریت فنی و نگهداری و تعمیرات
International Physical Asset Management Conference

مقدمه



برگرفته از کتاب "Uptime - Strategies for Excellence in Maintenance Management"
توسط James V. Reyes-Picknell , John Dixon Campbell

www.ipamc.org

ایجاد ارتباط بین مفاهیم استراتژیک سازمانی با تعریف استراتژی در مدیریت دارایی‌های فیزیکی



شرکت پالایش گاز بیدبلند
مدل پیاده سازی نظام مدیریت
دارایی فیزیکی

"سطح تعالی"
Choosing Excellence

"سطح الزامات"
Essentials

"سطح راهبری"
Leadership

گسترش دامنه استقرار سیستم ها برای "بهینه سازی

دارایی های فیزیکی بیشتر

فرایندها"
Process

- بازنگری بویه ها و الزامات پیمانکاران برون سپاری
- دستورالعمل های مرتبط با حذف خطای انسانی
- بهره برداری دیداری
- ممیزی داخلی بر اساس ISO 55001
- بهبود مستمر
- PHA Revalidation

دستیابی به کلاس جهانی

"دارایی ها"

دستیابی به قابلیت اطمینان

Assets

- RCA
- PSSR
- HAZOP
- جمع آوری اطلاعات
- تجهیزات استراتژیک
- سیستم مدیریت خوردگی
- RCM
- RBI
- LCC
- ارزیابی و ریسک
- پروژه ها

"کار گروهی"

Teams

- نت اپراتوری تجهیزات
- نت خودگردان
- OEE

بهبود مستمر همه جنبه ها

"مدیریت عملکرد"

سازمان یادگیرنده

Performance Management

- شاخص های کلیدی عملکرد KPI
- داشبورد مدیریت
- ارزیابی و نظارت پیمانکاران
- شاخص های وظیفه ای (Functional)
- شاخص های کلیدی مدیریت

استقرار اصول مدیریت

دارایی فیزیکی

"سیستم های پشتیبان"

"مدیریت جریان کار"

دستیابی به نتایج ملموس

Management And

Work

Support Systems

Management

- کدینگ دارایی های فیزیکی
- CMMS
- درخت اجزاء تجهیزات
- مازول های درخواست ابزار،
- لورهال و TSR
- گردش اطلاعات بین سیستم های
- نت ابزار و مالی
- کنترل بودجه های سرمایه ای
- سیستم آرشو اسناد فنی
- ایجاد مرکز هزینه در نرم افزار مالی

- دستور کار و گزارش گیری
- برنامه ریزی و زمان بندی مدون
- شاخص اهمیت تجهیزات
- گردش کار تعمیرات اساسی
- بهینه سازی گردش کار نت
- اولویت بندی انواع دستور کارها

جهت گیری سازمان

در مسیر تعالی

کاهش نسبی ریسک

و بهبود ایمنی

"مدیریت مواد و قطعات"

"مراقبت های پایه"

Material Managements

- آنالیز مصرف قطعات بدکی
- شناسایی اقلام راکد
- بازنگری در نقطه سفارش
- مکانیزم تضمین کنندگان
- آنالیز قطعات بحرانی
- مکانیزم کردن انبارهای محلی
- آراستگی محیط کار
- مکانیزم کنترلی خرید کالاهاى نت

- شناسایی اولویت بندی و رفع موارد خوردگی، زنگ
- بررسی و مانیتورینگ شرایط: زدگی و نشستی تجهیزات پشتیبانی
- نت دیداری
- آراستگی محیط کار (5S)
- نت پیشگیرانه
- نت پیش گوینه
- برنامه ریزی موارد Run to Failure

ISO 55000/PAS 55

یکپارچگی سیستم ها

ایجاد روال ها

"استراتژی"

"افراد و منابع انسانی"

Strategy

People

- خط مشی مدیریت دارایی فیزیکی (Policy)
- استراتژی مدیریت دارایی فیزیکی (Strategy)
- اهداف مدیریت دارایی فیزیکی (Objectives)
- برنامه استراتژیک (Strategic Plan)
- کارت امتیازی متوازن (BSC)
- نظام نامه مدیریت دارایی فیزیکی

- آموزش و ارتقاء مهارت ها
- چند مهارتی کردن افراد
- مدیریت منابع انسانی
- مدیریت دانش
- دستور العمل پادش عملکرد
- ساختار سازمانی استاندارد

توافقات کلان

بستر سازی



شرکت پالایش گاز بیدبلند



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
Aryana
Industrial & Research Group
آموزش، مشاوره و نشر مدیریت



اطمینان پردیس مهر (سهامی خاص)

همایش بین‌المللی مدیران فنی و نگهداری و تعمیرات
International Physical Asset Management Conference



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.

www.ipamc.org

ایجاد ارتباط بین مفاهیم استراتژیک سازمانی با تعریف استراتژی در مدیریت دارایی‌های فیزیکی



شرکت پالایش گاز بیدبلند



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
Aryana
Industrial & Research Group
آموزش، مشاوره و نشر مدیریت



اطمینان پردیس مهر (سهامی خاص)

همایش بین‌المللی مدیران فنی و نگهداری و تعمیرات
International Physical Asset Management Conference



مقدمه

چگونه می‌توان در سازمان‌هایی بزرگ همچون شرکت پالایش گاز بیدبلند،
مفاهیم مدیریت استراتژیک را با استراتژی‌های مدیریت دارایی فیزیکی
مرتبط نمود؟

www.ipamc.org

ایجاد ارتباط بین مفاهیم استراتژیک سازمانی با تعریف استراتژی در مدیریت دارایی‌های فیزیکی



شرکت پالایش گاز بیدبلند

عوامل محیطی

انتظارات و نیازهای اجتماعی

چهارچوب سیاست های بالاسری دولتی

مدیریت استراتژیک سازمانی

فرهنگ سازمان

استراتژی سازمان

ساختار سازمان

برنامه ریزی استراتژیک دارایی فیزیکی

تدوین سند خط مشی مدیریت دارایی فیزیکی

ارزیابی روش های جاری سازمان در حوزه مدیریت دارایی فیزیکی

تدوین مأموریت و چشم انداز مدیریت دارایی فیزیکی سازمان

تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان در حوزه مدیریت دارایی فیزیکی

برنامه ریزی تاکتیکی و عملیاتی

رتبه بندی تجهیزات بر اساس شاخص های اهمیت

برنامه و اهداف عملیاتی دارایی های فیزیکی

برنامه جایگزینی

برنامه نگهداشت

برنامه عملیاتی

برنامه خرید

مدیریت دانش

مدیریت سازمان

ارزیابی و بهبود



بخش اول (انتظارات اجتماعی، عوامل محیطی، قوانین و سیاست‌های بالاسری)

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 ویژه ای برخوردار است. این مرحله در پروژه تدوین برنامه استراتژیک دارایی فیزیکی یک سازمان دولتی، شامل دو بخش تبیین انتظارات اجتماعی و تحلیل و بررسی مستندات قانونی و بالاسری می باشد. در مراحل بعدی، بر پایه اطلاعات به دست آمده و بر اساس دیدگاه‌های ذی‌نفعان داخلی و خارجی، نظرات خبرگان و تجربیات سازمان‌های مشابه در سایر کشورها، مأموریت واحد مدیریت دارایی فیزیکی تدوین می گردد.





بخش دوم (بررسی سیستمی سازمان) بررسی استراتژی سازمان

در این بخش به بررسی استراتژی سازمان می‌پردازیم. آیا اهداف بلند پروازانه است یا محتاطانه؟ آیا برنامه مدون بلند پروازانه یا محتاطانه است؟ آیا برنامه مدون بلند پروازانه یا محتاطانه است؟ آیا برنامه مدون بلند پروازانه یا محتاطانه است؟ جهت تعیین این موضوع در این بخش به بررسی استراتژی سازمان می‌پردازیم. آیا اهداف بلند پروازانه است یا محتاطانه؟ آیا برنامه مدون بلند پروازانه یا محتاطانه است؟ آیا برنامه مدون بلند پروازانه یا محتاطانه است؟

بلند پروازانه
محتاطانه

پیشرفت بلند پروازانه	برنامه مدون بلند پروازانه
پیشرفت محتاطانه	برنامه مدون محتاطانه

کم

وضوح اهداف

زیاد



شرکت پالایش گاز بیدبلند



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
Aryana
Industrial & Research Group
آموزش، مشاوره و نشر مدیریت



اطمینان پردیس مهر (سهامی خاص)



همایش بین‌المللی مدیریت فنی و نگهداری و تعمیرات
International Physical Asset Management Conference

بخش دوم (بررسی سیستمی سازمان) بررسی ساختار سازمانی

ت بوسیله عده خاصی گرفته
و کمره‌های 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 واحد ها نیز در
و استقلال بیشتری حکم ف
جهت تعیین این موضوع بر

www.ipamc.org

ایجاد ارتباط بین مفاهیم استراتژیک سازمانی با تعریف استراتژی در مدیریت دارایی‌های فیزیکی



شرکت پالایش گاز بیدبلند



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
Aryana
Industrial & Research Group
آموزش، مشاوره و نشر مدیریت



اطمینان پردیس مهر (سهامی خاص)



همایش بین‌المللی مدیریت فنی و نگهداری و تعمیرات
International Physical Asset Management Conference

بخش دوم (بررسی سیستمی سازمان) بررسی فرهنگ سازمانی

گ کاری فردی رایج است یا
مدیران و کارکنان و خلاقیت خود نیز
مدیران و کارکنان و خلاقیت خود نیز
مایی می کنیم:

جو اعتماد

سیستم های شخصی	سیستم های همکاری
آزادی شخصی	آزادی و همکاری

فردی

تیمی

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

www.ipamc.org



شرکت پالایش گاز بیدبلند



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
Aryana
Industrial & Research Group
آموزش، مشاوره و نشر مدیریت



اطمینان پردیس مهر (سهامی خاص)

همایش بین‌المللی مدیریت فنی و نگهداری و تعمیرات

International Physical Asset Management Conference



بخش سوم (تدوین سند خط مشی)

- مدیریت ارشد سازمان باید سیاست هایی برای مدیریت دارایی ها تصویب کند.
- این سیاست ها باید برگرفته و مطابق با برنامه استراتژیک سازمانی باشند
 - متناسب با ماهیت و ابعاد عملیات و دارایی های سازمان باشند
 - مطابق با سایر سیاست های سازمانی باشند
 - مطابق با چهارچوب کلی مدیریت ریسک سازمان باشند و
 - چهارچوبی ارائه دهند که ایجاد و اجرای برنامه ها، اهداف عینی و استراتژی مدیریت دارایی ها را امکان پذیر می سازد.

www.ipamc.org

ایجاد ارتباط بین مفاهیم استراتژیک سازمانی با تعریف استراتژی در مدیریت دارایی های فیزیکی



شرکت پالایش گاز بیدبلند



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
Aryana
Industrial & Research Group
آموزش، مشاوره و نشر مدیریت



اطمینان پردیس مهر (سهامی خاص)



همایش بین‌المللی مدیریت فنی و نگهداری و تعمیرات
International Physical Asset Management Conference



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.

www.ipamc.org

ایجاد ارتباط بین مفاهیم استراتژیک سازمانی با تعریف استراتژی در مدیریت دارایی‌های فیزیکی



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 راتژی‌ها را	مرحله شروع		مرحله تص گزینه‌های
	تعیین مأموریت و تهیه بیانیه مأموریت سازمان		
	مرحله ورودی		اعمال نظر مشخص م
	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	
	مرحله تطبیق یا مقایسه		
	داخلی و خارجی	ماتریس سوات ماتریس	
	مرحله تصمیم‌گیری		
	ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی		



شرکت پالایش گاز بیدبلند



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
Aryana
Industrial & Research Group
آموزش، مشاوره و نشر مدیریت



اطمینان پردیس مهر (سهامی خاص)

همایش بین‌المللی مدیران فنی و نگهداری و تعمیرات
International Physical Asset Management Conference



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

www.ipamc.org



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

فعالیت‌های لازم‌الاجرا	درجه ریسک	عدد ریسک	شاخص اهمیت
اقدام فوری اصلاحی - توقف تولید تا زمان کاهش خطر	بسیار بالا	$600 <$	X
نیاز به بررسی و توجه هر چه سریع‌تر است.	بالا	599-300	H
خطر بایستی بدون تأخیر برطرف شود.	متوسط	299-90	M
خطر بایستی بدون تأخیر برطرف شود ولی وضعیت اضطراری نیست.	کم	$90 >$	L



شرکت پالایش گاز بیدبلند



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
Aryana
Industrial & Research Group
آموزش، مشاوره و نشر مدیریت



اطمینان پردیس مهر (سهامی خاص)

همایش بین‌المللی مدیران فنی و نگهداری و تعمیرات
International Physical Asset Management Conference



بخش ششم (تدوین برنامه‌های تاکتیکی و عملیاتی)

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



شرکت پالایش گاز بیدبلند



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
Aryana
Industrial & Research Group
آموزش، مشاوره و نشر مدیریت



اطمینان پردیس مهر (سهامی خاص)



همایش بین‌المللی مدیران فنی و نگهداری و تعمیرات
International Physical Asset Management Conference

پایان

ممنون از توجه شما



www.ipamc.org

ایجاد ارتباط بین مفاهیم استراتژیک سازمانی با تعریف استراتژی در مدیریت دارایی‌های فیزیکی