

فصل سوم: برنامه ریزی استراتژیک در BIPC

برنامه ریزی استراتژیک در هر سازمان مستلزم طی مراحل زیر است:

۱. خلق آرمان، بازنگری مأموریت اصلی و انتخاب ارزشهای سازمانی.
 ۲. تعیین استراتژی مناسب که رسیدن به آرمان را تضمین نماید.
 ۳. متوازن نمودن استراتژی با مدل "ارزیابی متوازن عملکرد" (BSC) و تعیین معیارهایی برای اندازه گیری میزان تحقق یافتن آن.
 ۴. تهیه نقشه ای از استراتژی که بتواند درک و فهم آن را برای مدیران و کارکنان تسهیل نماید.
 ۵. تعیین اهداف شرکت که دستیابی به آن ها متضمن نیل به آرمان و حرکت سازمان در جهت تأمین مأموریت اصلی شرکت باشد.
- از میان موارد فوق، مبحث "خلق آرمان" در جلد اول جزوه "توانمندسازی مدیران" به تفصیل توضیح داده شده است ولی مباحث مربوط به بندهای ۲ تا ۵ را میتوان در جزوه حاضر تحت عناوین ذیل مورد مطالعه قرارداد:

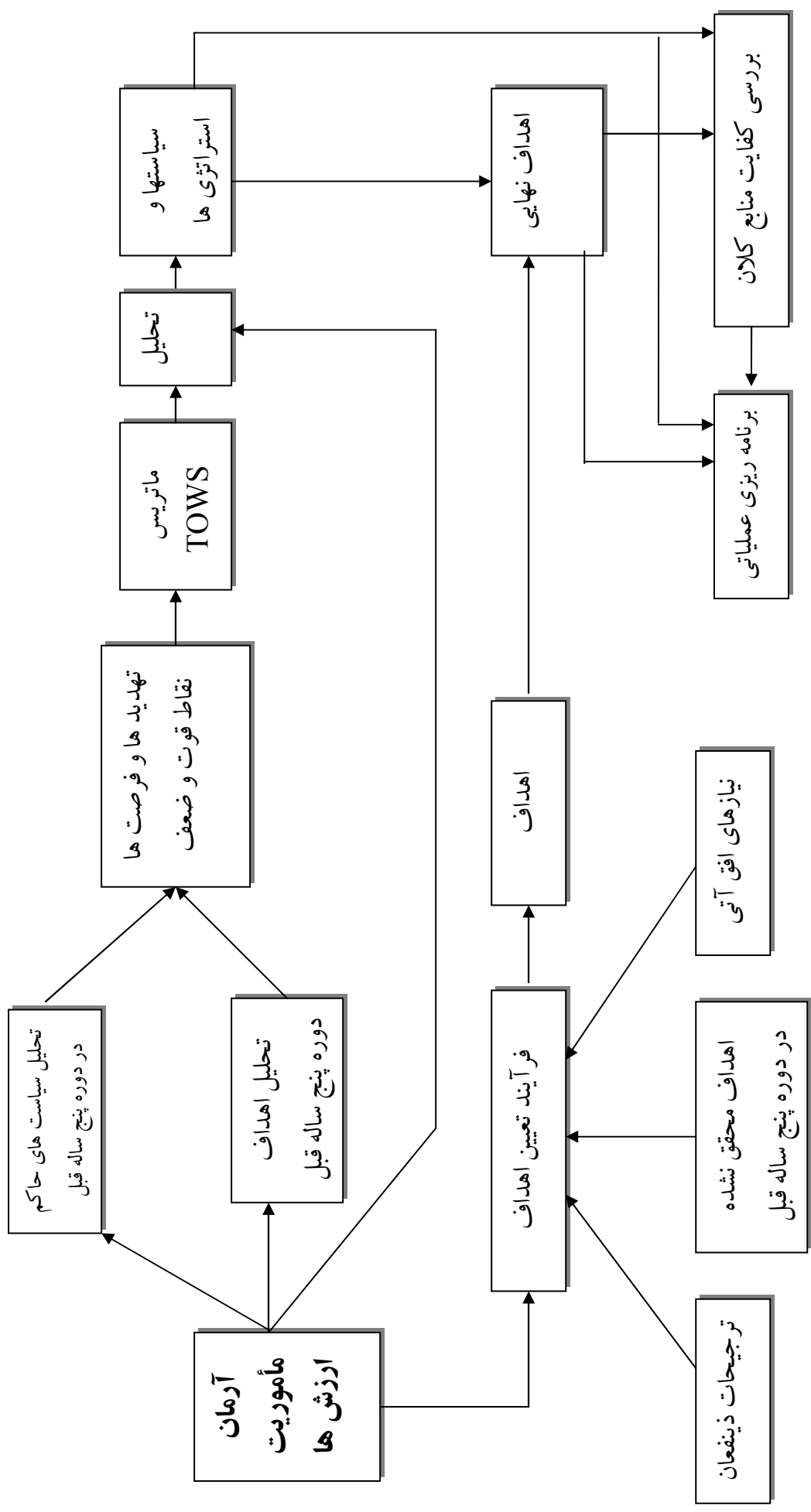
الف- تعیین سیاستها و استراتژی شرکت از طریق ماتریس TOWS.

ب- نقشه استراتژی.

ج- تعیین اهداف شرکت.

ضمناً به منظور تسهیل در درک بیشتر مطالب فوق، مسیر تعیین استراتژی و اهداف با جزئیات بیشتر در مدل زیر به صورت ساده نشان داده شده و ارتباط آن با مرحله بعدی، یعنی برنامه ریزی عملیاتی نیز به روشنی ترسیم گردیده است.

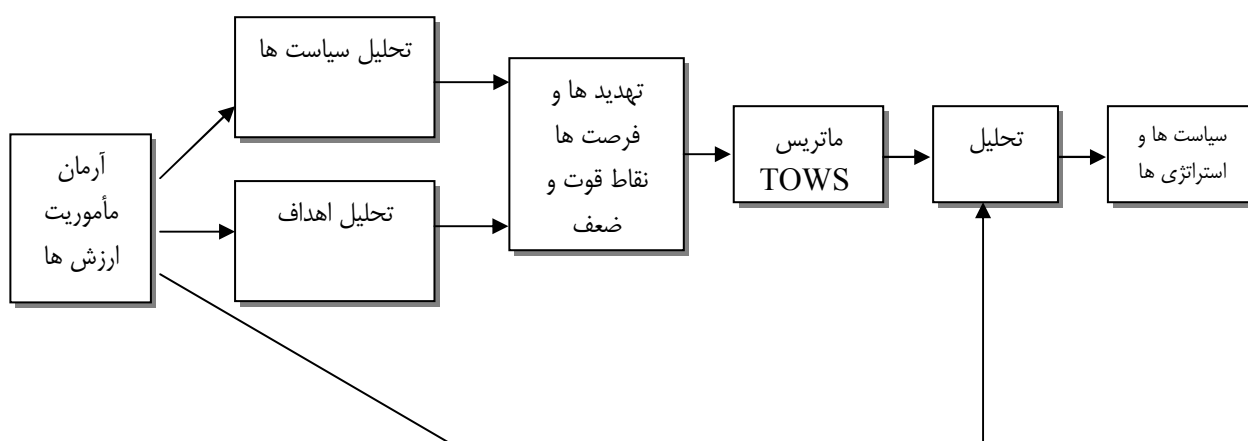
برنامه ریزی استراتژیک با جزئیات بیشتر و همراه با مسیر دستیابی به اهداف سازمانی



۱- تعیین سیاست ها و استراتژی شرکت از طریق ماتریس TOWS

برای تعیین سیاستها و استراتژی شرکت، طبق مسیر زیر، کلیه اطلاعات مربوط به **اهداف و سیاست** های حاکم در پنجساله گذشته شرکت که جمع آوری شده بود بطور جداگانه مورد تحلیل قرار گرفت و نتیجه که نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت های ناشی از اجرای آنها بود در جلسه های متعدد دیالوگ مورد تبادل نظر قرار گرفت و در هم ادغام گردید و در ماتریس TOWS به کار گرفته و سیاست ها و استراتژی شرکت، از آن استخراج شد.

مسیر رسیدن به ماتریس TOWS



۲- فرایند تحلیل اهداف:

فرآیند تحلیل اهداف شرکت، به این صورت است که فهرست اهدافی که شرکتهای تابعه و شرکت مادر، در طول پنجسال گذشته دنبال نموده اند و گزارش های ارزیابی تحقق آن ها را که هر چند یکبار انجام گرفته است جمع آوری و پس از توافق روی صحت آن ها از طریق دیالوگ، نتیجه حاصله، طبق بندهای الف تا ه مذکور در ذیل و جداول مربوطه، دسته بندی می گردد.

الف- اهداف تولیدی و فنی

ب- اهداف سیستم های مدیریتی

ج- اهداف مدیریت انرژی و زیست محیطی

د- اهداف فرهنگی و ورزشی

ه- اهداف جلب رضایت مشتری

در این جداول میانگین میزان تحقق اهداف و تجزیه و تحلیل نتایج حاصله که همان نقاط قوت و یا ضعفی است که در اثر حصول به اهداف فوق، برای شرکت ایجاد شده و یا تهدیدها و فرصت هائی است که مدیران با آن ها مواجه بوده اند، فهرست وار منعکس است.

تبصره: نقاط قوت و ضعف از ویژگی های قابل کنترل داخل سازمان محسوب می شوند و عواملی که از طریق خارج، سازمان را تحت تاثیر قرار می دهند و تحت کنترل مدیریت نیستند بعنوان تهدید و فرصت ها قلمداد می گردند.

الف- اهداف تولیدی و فنی:

۱. دستیابی به تولید در حد طراحی و بالاتر.
۲. انجام پروژه های مشخص شده در رابطه با کاهش ضایعات محصول
۳. ارتقای سیستم موازنه جرم و انرژی از طریق طراحی، خرید و نصب جریان سنجها در واحدها.
۴. افزایش امکان دسترسی بیشتر مدیران به اطلاعات تولید و ارتقا کیفیت کنترل فرآیندها از طریق نوسازی سیستم کنترل.
۵. بهبود استمرار تولید از طریق آموزش کارکنان بهره برداری.
۶. طراحی، خرید و نصب نصب مخزن دوم اتیلن برای رفع محدودیت ذخیره سازی آن.
۷. افزایش کارایی تعمیرات از طریق برون سپاری.
۸. ارزیابی دقیق تر عملکرد اقتصادی شرکت از طریق بهبود سیستم قیمت تمام شده.

نتیجه تجزیه و تحلیل اهداف تولیدی و فنی

درصد تحقق نسبت به برنامه	قوت ها	ضعف ها	ملاحظات
۷۶	<ul style="list-style-type: none"> • توسعه روحیه مشارکتی بین افراد بخش های مختلف شرکت بویژه در بخش فنی . • وجود آمدن فرهنگ توجه به حداکثر تولید و کاهش ضایعات. • توانائی حفظ موقعیت شرکت در ردیف شرکتهای برتر کشور. • وجود آمدن تقویت مهارت نظارتی در شرکت جهت هدایت پیمانکارها. • افزایش مهارت مهندسان و مسئولین واحد در اجرای پروژه ها و عقد قرارداد . • وجود آمدن روحیه مسئولیت پذیری و استفاده از اختیارات. • وجود آمدن تفکر اقتصادی در تولید کنندگان. 	<ul style="list-style-type: none"> • افزایش هزینه ها در بخش تعمیرات. • به خطر افتادن ایمنی محیط کار بعلت حضور تعداد زیادی پیمانکاران در مجتمع. • افزایش سمت ها در سرپرستی موجب بالا رفتن توقعات در کارکنان شده است. • کند بودن چرخه تدارکات کالا. 	<ul style="list-style-type: none"> • بالا بودن پیش بینی میزان تولید در برنامه توسط NPC. • عدم توانائی تامین خوراک طبق برنامه از طرف مدیریت مناطق نفت خیز و پالایش نفت آبادان. • عدم توانائی کافی در مشاوران و پیمانکاران. • کمبود نیروی انسانی ماهر و متخصص . • شرایط نامناسب منطقه از نظر امکانات رفاهی موجب تضعیف توان مدیریتی و تخصص شرکتها و پیمانکاران شده است. • قوانین شرکتهای دولتی در بعضی مواقع تصمیم گیری مدیران را با مشکل مواجه می کند. • دسترسی به امکانات صادرات و واردات موجب افزایش صادرات تولید و واردات شده است.

(جدول شماره ۱)

ب- اهداف سیستم های مدیریتی:

۱. ارتقا کیفیت ، حفظ محیط زیست و ایمنی و بهداشت شغلی از طریق استقرار نظام های: **ISO-۹۰۰۲, ISO-۱۴۰۰۱, OHSAS-۱۸۰۰۱ و IMS**.
۲. ارتقاء کیفیت فرآیندها از طریق اشاعه فرهنگ مدیریت کیفیت جامع **TQM**.
۳. کاهش توقف های اضطراری تولید از طریق تکمیل سیستم **PM** و استقرار سیستم **CMMS** و ایجاد بسترهای لازم جهت استقرار سیستم **RCM**.
۴. افزایش میزان مشارکت کارکنان از طریق نظام پیشنهادات.
۵. یکپارچه کردن ابر سیستم سازمانی شرکت از طریق استقرار نظام **ERP** و **IT**.

نتیجه تجزیه و تحلیل اهداف سیستمهای مدیریتی

ملاحظات	ضعف ها	قوت ها	درصد تحقق نسبت به برنامه
<ul style="list-style-type: none"> • عدم وجود نگرش مشترک کافی بین مدیران NPC و BIPC. • کمبود نیروی انسانی با کیفیت مناسب و عدم موفقیت در جذب نیروی انسانی کارآمد بعلاوه موقعیت جغرافیائی و تسهیلاتی منطقه. • هماهنگ نبودن مسئولین منطقه با اهداف شرکت. • انتقال تعدادی از نیروهای مجرب پتروشیمی بندرامام و مشارکت آنها در راه اندازی ها واحدهای جدید پتروشیمی در منطقه موجب رشد سازمانی پرسنل در BIPC و افزایش توان نیروهای موجود شده است. 	<ul style="list-style-type: none"> • بالا رفتن هزینه بعلاوه افزایش نیروی انسانی و استفاده از مشاوران. • نبود درک یکسان از سیستمهای مدیریتی بین مدیران و کارکنان در بعضی موارد ناهماهنگی ایجاد میکند. • وجود آمدن نگرشی مادی گرایانه در کارکنان بدلیل توجه صرف به پرداخت پاداش های مادی. 	<ul style="list-style-type: none"> • بوجود آمدن روحیه اصلاح طلبی در کارکنان و ارتقا دانش آنان. • آشنایی با ابزار مدیریتی و نحوه بکارگیری آن در اداره امور. • حفظ کرامت و حرمت کارکنان و استفاده از توانایی بالقوه آنها از طریق ترویج سیستم مشارکت. • وجود شبکه کامپیوتری ، پست الکترونیکی، اینترنت و انترانت در سطح شرکت. • بوجود آمدن فرهنگ رعایت استاندارد های کیفی و زیست محیطی و ایمنی در شرکت. • متمایز شدن BIPC از سایر شرکتهای بدلیل ایجاد محل مشارکتی و همدلی. 	۸۵

(جدول شماره ۲)

ج - اهداف مدیریت انرژی و زیست محیطی :

۱. کاهش آلاینده های زیست محیطی از طریق بررسی ، شناسایی و اقدام اصلاحی .
۲. کاهش آلاینده های زیست محیطی از طریق اصلاح سیستم پساب در CPI .
۳. صرفه جویی در مصرف آب و انرژی از طریق اصلاح تله های بخار و رفع نشتی ها.
۴. صرفه جویی در مصرف انرژی از طریق عایق های سرد و گرم .
۵. کنترل مصرف ازت و بخار از طریق نصب کنتور در مسیر بخارهای LS و MS و HS و ازت.
۶. کمک به تلطیف هوا از طریق ایجاد فضای سبز بمقدار ۲۲۰۰۰۰ متر مربع و کاشت ۳/۱ میلیون نهال حرا.
۷. کاهش آلاینده های هوا از طریق حذف چاله آتش و اصلاح سیستم کنترل فشار گاز طبیعی .
۸. کاهش ضایعات جیوه بمیزان ۲۰٪ .
۹. کنترل میزان NOX و SOX در خروجی دودکش های کوره ها با نصب آنالیزور در خروجی آنها.
۱۰. استقرار سیستم تفکیک زباله از مبدا در مجتمع جهت تسهیل بازیافت.

نتیجه تجزیه و تحلیل اهداف مدیریت انرژی و زیست محیطی

ملاحظات	ضعف ها	قوت ها	درصد تحقق نسبت به برنامه
<ul style="list-style-type: none"> • استانداردهای تعیین شده در کشور نیاز به بازنگری دارد. • اداره محیط زیست به قدیمی بودن واحدهای پتروشیمی بندرامام و نیاز به مدت زمان لازم برای اصلاحات توجه نمی کنند. • در بعضی مواقع از طرف مسئولین منطقه مقوله زیست محیطی در راستای اهداف غیر زیست محیطی دنبال می شود. 	<ul style="list-style-type: none"> • افزایش هزینه تولید. • سنگین تر شدن وظایف کارکنان و مسئولین. • استفاده بعضی از افراد از الزامات زیست محیطی و انرژی علیه مسئولین خود جهت منافع شخصی. • تعدد واحدهای پتروشیمی بندرامام و وجود آلایندهای متنوع کنترل را مشکلتر می کند. • چرخه اقدامات اصلاحی سرعت کافی ندارد. 	<ul style="list-style-type: none"> • گسترش فرهنگ حفاظت از محیط زیست و توجه به مصرف انرژی و ایجاد حساسیت در کارکنان. • ایجاد باور مسئولیت همگانی در خصوص محیط زیست و انرژی. • ایجاد چرخه فعالیت در سطوح مختلف شرکت در محیط زیست و انرژی. • اختصاص بودجه ویژه به امر محیط زیست و انرژی در بودجه سالانه شرکت. • ایجاد باور اینکه شرط موفقیت در تولید بهینه و استاندارد مستلزم توجه به سایر ابعاد تولید نیز میباشد. • حصول رضایت نسبی کارکنان و ساکنین منطقه و مسئولین. 	۷۳

(جدول شماره ۳)

د- اهداف فرهنگی و ورزشی :

۱. ترویج فرهنگ و اخلاق اسلامی ، کرامت انسانی ، کار با راندمان مناسب ، جلوگیری از ضایعات سرمایه ملی، حفاظت از محیط زیست در محیط کار با استفاده از روایات و احادیث بزرگان و تشکیل جلسات و انجام مسابقات و اهدا جوایز.
۲. بزرگداشت مناسبتهای مذهبی و ملی در سطح واحدها و ادارات شرکت.
۳. برنامه ریزی جهت بازدید خانواده های کارکنان از مجتمع طی دو نوبت در سال.
۴. برگزاری سفر زیارتی کارکنان و خانواده آنها به مکه به تعداد یکصد نفر در سال.
۵. برگزاری حداقل یک نوبت نشست مدیریت با خانواده کارکنان.
۶. برنامه ریزی و برگزاری تورهای سیاحتی به نقاط مختلف ایران حداقل سه نوبت در سال.
۷. برگزاری مسابقات مختلف ورزشی بین واحدها در نیمسال اول و دوم.
۸. برگزاری ۲ دوره مسابقه ورزشی برای خانواده های کارکنان.
۹. استفاده از امکانات و تجهیزات ورزشی مجتمع فرهنگی ، ورزشی اندیشه برای برگزاری کلاسها و مسابقات ورزشی.
۱۰. تشویق خانواده های کارکنان و فرزندان جهت شرکت درفعالیت های ورزشی از طریق اهدا تجهیزات ورزشی.
۱۱. تشکیل تیم های مختلف ورزشی و شرکت در مسابقات داخل کشور و جهانی به نام تیم های پتروشیمی بندرامام.
۱۲. توجه به سلامت کارکنان از طریق تشویق آنان به ترک سیگار .
۱۳. تدوین منشور اخلاقی شرکت.

نتیجه تجزیه و تحلیل اهداف فرهنگی و ورزشی

ملاحظات	ضعف ها	قوت ها	درصد تحقق نسبت به برنامه
<ul style="list-style-type: none"> • توقع کمک مسئولین تربیت بدنی منطقه از پتروشیمی بندرامام. • موافقت مسئولین NPC برای احداث باشگاه ورزشی در منطقه به نام پتروشیمی . • بعلت فاصله زیاد منطقه از مناطق دیدنی ها اقدامات با کندی انجام می گیرد. 	<ul style="list-style-type: none"> • صرف بیشتر بودجه ورزشی در جهت تشکیل تیمهای حرفه ای . • افزایش درخواست کارکنان و خانواده آنها از شرکت. • افزایش بار مسئولیت و فعالیت مدیریت خدمات پتروشیمی بندرامام و کاهش کیفیت هماهنگی و سرویس دهی. 	<ul style="list-style-type: none"> • بوجود آمدن دلگرمی و همدلی در کارکنان و خانواده آنها و افزایش تعلق خاطر آنها به پتروشیمی بندرامام. • بوجود آمدن ارتباط صمیمی و موثر بین کارکنان و مدیریت. • شناساندن شرکت پتروشیمی بندرامام به مردم از طریق کسب مقام در مسابقات کشوری. • گرایش کارکنان به ورزش و گسترش فرهنگ دوچرخه سواری در سطح مجتمع. • بوجود آمدن رقابت فرهنگی ورزشی بین شرکتهای تابعه پتروشیمی بندرامام که موجب مشارکت بیشتر کارکنان و ترویج فرهنگ سالم سازی شده است . 	۸۶

(جدول شماره ۴)

هـ - اهداف جلب رضایت مشتری:

۱. جایگزینی سیستم بسته بندی واحدهای پلیمری با سیستم جدید جهت رفع نواقص ها و بهبود آن.
۲. در اختیار قرار دادن اطلاعات محصول مورد نیاز مشتری و تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به مشتری.
۳. بررسی شکایات مشتریان و تلاش در جلب رضایت آنها از طریق جبران خسارت و قسمتهای مشترک و رفع تنگناها.
۴. انجام پایشهای دوره ای و مستمر رضایت مشتریان و بررسی بازخورد ها و اقدامات اصلاحی.
۵. تلاش در تحویل بموقع حواله های صادر شده از طرف بازرگانی پتروشیمی.
۶. کمک های کارشناسی به مشتریان در خصوص نحوه بکارگیری محصولات در کارخانه آنها.
۷. تکریم مشتری از طریق ارائه پاسخ مناسب و بموقع به درخواست های آنها.

نتیجه تجزیه و تحلیل اهداف جلب رضایت مشتری

ملاحظات	ضعف ها	قوت ها	درصد تحقق نسبت به برنامه
<ul style="list-style-type: none"> • انتخاب مشتری و فروش محصولات توسط شرکت بازرگانی پتروشیمی • عدم وجود رقابت بعلت محدود بودن منابع تولید برای مشتریان. • عدم آگاهی بعضی از مشتریان در کاربرد صحیح محصولات پتروشیمی. • در بعضی موارد بعلت عدم برنامه ریزی صحیح فروش توسط شرکت بازرگانی موجب اختلال در تحویل محصول به مشتری می شود. • رضایت نسبی مشتریان خارجی از کیفیت محصولات. 	<ul style="list-style-type: none"> • افزایش فعالیت های جانبی شرکت و تحمیل هزینه های اضافی . 	<ul style="list-style-type: none"> • حاکم شدن نگرش مشتری مداری در سطوح مختلف شرکت. • درخواست مشتری موجب بکارگیری توانایی بالقوه در تولید محصولات جدید شده است. • تدوین دستورالعمل تکریم ارباب رجوع و لازم الاجرا بودن آن در سطح شرکت. 	۸۷

(جدول شماره ۵)

از میان اطلاعات جدولهای فوق، عواملی از نقاط قوت و ضعف، تهدید و فرصت را که در سرنوشت آینده شرکت نقش تعیین کننده داشتند، پس از چند جلسه دیالوگ، با اشتراک نظر، شناسایی و نهایی و در جداول شماره ۶ و ۷ منعکس گردیدند.

نتیجه نهائی تجزیه و تحلیل اهداف شرکت

فهرست قوت ها (s)	فهرست ضعف ها (W)
۱- موجود بودن فرهنگ توجه به حداکثر تولید و کاهش ضایعات . ۲- وجود مدیریت مشارکتی و غیر متمرکز. ۳- موجود بودن زمینه لازم برای پرورش مدیران در سطوح مختلف. ۴- وجود روحیه پذیرش تغییر و تحول در کارکنان. ۵- داشتن نیروهای بالنسبه ماهر و مجرب. ۶- برخورداری از درآمد بالا.	۱- ضعیف بودن نظام مدیریت منابع انسانی. ۲- پائین بودن سطح مهارت مدیران میانی. ۳- بالابودن موجودی انبارها. ۴- ضعیف بودن نظام تدارکاتی. ۵- پائین بودن ظرفیت واحدها.

(جدول شماره ۶)

نتیجه نهائی تجزیه و تحلیل اهداف شرکت

فرصت ها (O)	تهدیدها (T)
۱- وجود مجتمع های همجوار با نیازمندیها و یا با امکانات و تولیدات قابل استفاده . ۲- دسترسی به خوراک ارزان. ۳- وجود پیمانکاران و مشاوران متعدد. ۴- پائین بودن قیمت انرژی.	۱- کافی نبودن نگرش مشترک بین NPC و BIPC. ۲- ضعف عمومی در میان پیمانکاران و مشاورین. ۳- محرومیت منطقه از امکانات کافی رفاهی و تفریحی و ورزشی و آموزشی.

(جدول شماره ۷)

۳- تحلیل سیاست ها

مشابه آنچه که در بالا در باره اهداف شرح داده شد، در مورد سیاست ها نیز تکرار گردید، بدین ترتیب که فهرست سیاست های پنجسال گذشته، تهیه و صحت آن ها پس از چند جلسه دیالوگ، به تائید تیم مدیریت ارشد رسید و به شرح زیر ادغام و نهائی گردیدند.

سیاستهای بکارگرفته شده در پتروشیمی بندرامام:

۱. بکارگیری نظام مدیریتی غیر متمرکز.
۲. بکارگیری نظام مشارکتی.
۳. تقسیم کار و دادن استقلال بیشتری به نواحی و نهایتاً تشکیل شرکت های فرعی.
۴. برون سپاری و انجام فعالیتها در حد امکان توسط پیمانکاران و مشاوران.
۵. توسعه فن آوری اطلاعات در همه زمینه ها و استقرار MIS
۶. نوسازی سیستم ابزار دقیق.
۷. توجه به فضای سبز.
۸. بکارگیری نظام پیشنهادات.
۹. نوسازی / توسعه قابل توجه واحدها، اصلاح فرآیندها و تولید محصولات جدید ..
۱۰. جایگزینی برخی کالاهای خارجی (قطعات و مواد شیمیایی) با تولید داخلی.
۱۱. توجه به کیفیت، محیط زیست، ایمنی و بهداشت شغلی و تشویق به اخذ گواهینامه های ISO ۱۴۰۰۱, ISO-۹۰۰۱ و OHSAS ۱۸۰۰۱ و استقرار نظام مدیریت کیفیت یکپارچه IMS و نظام مدیریت کیفیت جامع TQM.
۱۲. توجه به ایده های جدید مدیریت.
۱۳. استفاده از دانش روز مدیریت مالی و فن آوری اطلاعات و ایجاد سیستم یکپارچه مدیریت مالی.
۱۴. کوتاه کردن سیکل خرید و افزایش کارایی.
۱۵. بروز نمودن اطلاعات پرسنلی.
۱۶. پاسخگویی به ارباب رجوع در اسرع وقت.
۱۷. حل و فصل دوستانه مسائل و سپس از طریق مراجع قانونی.
۱۸. تغییر سازمان، ارتقا کارایی کارکنان.
۱۹. ایجاد حس وفاداری - توجه مستمر.
۲۰. استفاده از تکنولوژی های جدید.
۲۱. مشتری مداری و جلب رضایت مشتری.
۲۲. افزایش امنیت شبکه.

۲۳. استفاده از کارکنان موجود برای هدایت و نظارت عالیّه.
۲۴. توجه به نیروی انسانی ، ارتقاء دانش، بینش، سطح درآمد، درمان، ورفاهیات آنها و توسعه آموزش.
۲۵. توسعه **R&D**.
۲۶. استفاده از **PM**. و استقرار ، نظام **۵S**.
۲۷. کاهش شدت مصرف انرژی و کاهش ضایعات از جمله جیوه .
۲۸. افزایش راندمان تولید .
۲۹. رقابت پذیری و حرکت به سوی بنگاه اقتصادی

این سیاست ها نیز، همانند اهداف در جلسات دیالوگ مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و فهرست نهایی نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت های ناشی از این سیاست ها مشخص گردید. (جدول شماره ۸ و ۹)

نتیجه تجزیه و تحلیل سیاست های شرکت

نقاط قوت	نقاط ضعف
۱- ایجاد خلاقیت، نوآوری و روحیه کار دسته جمعی	۱- دشواری در هماهنگی.
۲- شناخت منابع داخلی برای تولید مواد قطعه.	۲- سلیقه ای برخورد کردن.
۳- بوجود آمدن زمینه مساعد برای پرورش مدیران در سطوح مختلف.	۳- احساس تبعیض در اثر رقابت.
۴- فراهم شدن زمینه برای حرکت به سوی SBU.	۴- امکان نفوذ در شبکه.
۵- تسهیل در امر تصمیم گیری.	۵- مقاومت کارکنان به پذیرش PM به دلیل درگیری در کارهای روزمره و تعمیرات اتفاقی زیاد.
۶- توسعه فرهنگ ایمنی.	۶- بوجود آمدن زمینه توقعات جدید.
۷- آمادگی برای E-COMMERCE.	
۸- نظارت و کنترل بهتر.	
۹- رعایت ضوابط زیست محیطی.	
۱۰- افزایش تولید.	
۱۱- ایجاد فرهنگ مشتری مداری.	
۱۲- دست یافتن به قیمت تمام شده واقعی تر.	

(جدول شماره ۸)

SBU: Strategic Business Unit

نتیجه تجزیه و تحلیل سیاست های شرکت

فرصت	تهدید	هدف
۱- دسترسی به دریا برای امکانات رفاهی و سرگرمی.	۱- کاهش انعطاف پذیری بعلت دولتی بودن.	۱- کاهش وابستگی به خارج
۲- حمایت NPC و دیگران	۲- عدم اطمینان از وجود یک تامین کننده دائمی.	بخش‌بندی در موارد انحصاری
۳- امکان کمک گرفتن از بیرون	۳- توسعه مجتمع های پتروشیمی در منطقه و افزایش ریسک.	۲- توسعه IT و ایجاد فرهنگ آن.
۴- ایجاد رقابت بین پیمانکاران.	۴- عدم آشنائی کافی پرسنل پیمانکاران با مقوله ایمنی.	۳- بهبود فرآیند تدارکات.
	۵- تحریم آمریکا و محدود شدن منابع.	
	۶- نبود زیر ساختارهای لازم در کشور.	
	۷- کمبود پیمانکاران و مشاوران مجرب در کشور.	
	۸- نامساعد بودن شرایط جوی منطقه.	
	۹- عدم کفایت قوانین.	
	۱۰- عدم توسعه موزون منطقه.	
	۱۱- توجه بیشتر NPC به مسائل تولید و توجه کمتر به اقتصاد تولید.	

(جدول شماره ۹)

۴- جدول تلفیقی و نهایی نقاط قوت و ضعف ، تهدیدها و فرصت ها

با تلفیق فهرست نقاط قوت و ضعف ، تهدیدها و فرصت های حاصله از تحلیل اهداف و سیاست های پنجسال گذشته شرکت ، (جداول ۱ تا ۹) و پنج جلسه دیالوگ و کسب اشتراک نظر روی نقاط قوت و ضعف ، تهدید و فرصت های سرنوشت ساز شرکت، جداول شماره ۱۰ و ۱۱ تهیه گردیدند.

جدول تلفیقی و نهایی نقاط قوت و ضعف

ردیف	فهرست قوت ها (s)	ردیف	فهرست ضعف ها (W)
۱	موجود بودن فرهنگ توجه به حداکثر تولید و کاهش ضایعات .	۰۱	ضعیف بودن نظام مدیریت منابع انسانی.
۲	وجود مدیریت مشارکتی و غیر متمرکز.	۰۲	پائین بودن سطح مهارت مدیران میانی.
۳	موجود بودن زمینه لازم برای پرورش مدیران در سطوح مختلف.	۰۳	بالا بودن موجودی انبارها.
۴	وجود روحیه پذیرش تغییر و تحول در کارکنان.	۰۴	ضعیف بودن نظام تدارکاتی.
۵	داشتن نیروهای بالنسبه ماهر و مجرب.	۰۵	پائین بودن ظرفیت واحدها.
۶	برخورداری از درآمد بالا.	۰۶	ضعیف بودن نظام برنامه ریزی و کنترل .
۷	برخورداری از امکانات کارگاهی و آزمایشگاهی مجهز.	۰۷	نبود سیستم اطلاعات مدیریت یکپارچه .
۸	داشتن امکانات رفاهی و اسکان نسبتا مناسب.	۰۸	بالا بودن شدت مصرف انرژی در واحدها.
۹	جوان بودن نسبی کارکنان.	۰۹	عدم دسترسی سریع و به موقع به اطلاعات تولید.
۱۰	تنوع تولیدات.	۰۱۰	پائین بودن ضریب بهره واحدها.
۱۱	داشتن امکانات صادرات و واردات .	۰۱۱	فعال نبودن تحقیق و توسعه .

(جدول شماره ۱۰)

جدول تلفیقی و نهایی تهدیدها و فرصت ها

فرصت ها (O)	تهدیدها (T)
۱- وجود مجتمع های همجوار با نیازمندیها و یا با امکانات و تولیدات قابل استفاده .	۱- کافی نبودن نگرش مشترک بین NPC و BIPC.
۲- دسترسی به خوراک ارزان.	۲- ضعف عمومی در میان پیمانکاران و مشاورین.
۳- وجود پیمانکاران و مشاوران متعدد.	۳- محرومیت منطقه از امکانات کافی رفاهی و تفریحی و ورزشی و آموزشی.
۴- پائین بودن قیمت انرژی.	۴- نبود زمینه لازم برای تامین خوراک نفتا واحد AR.
۵- پائین بودن قیمت آب.	۵- نبود زیرساخت های لازم در کشور.
۶- دسترسی به نیروهای تحصیل کرده.	۶- بالا گرفتن رقابت بدلیل احداث واحدهای با ظرفیت بالا و تکنولوژی های پیشرفته .
۷- دسترسی ساده به راههای آبی - راه آهن - فرودگاه .	۷- دولتی بودن (محدودیت اختیارات).
۸- دولتی بودن (برخورداری از حمایت ها).	

(جدول شماره ۱۱)

۵- تشکیل ماتریس TOWS

پس از نهایی شدن فهرست تلفیقی نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها، جدول TOWS تشکیل می‌گردد. در این جدول، در محور افقی، نقاط قوت و ضعف و در محور عمودی، تهدیدها و فرصت‌ها نوشته می‌شود و رابطه بین این عوامل از طریق دیالوگ مورد بررسی قرار می‌گیرند، آنگاه در خانه محل تلاقی عواملی که باهم رابطه قوی و معنی‌داری داشته باشند، عدد یک و در خانه محل تلاقی عواملی که باهم رابطه نداشته یا این رابطه کم‌رنگ و ضعیف بوده باشد عدد صفر قرار داده می‌شود. (جدول شماره ۱۲)

۶- تجزیه و تحلیل ماتریس TOWS

وقتی که ماتریس TOWS از نظر رابطه بین عوامل تشکیل گردید، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته تا سیاست ها و استراتژیها خلق شوند. در این اقدام، قدرت مانور روی نقاط قوت و ضعف متمرکز می شود تا بتوان با تهدیدها و فرصت ها برخورد صحیح و منطقی نمود و سیاست ها و استراتژی ها را خلق کرد. در تحلیل این سلولهای ماتریسی، بسته بر اینکه سلول در کدام یک از چهار مربع ماتریس قرار دارد یکی از قواعد چهارگانه برای تحلیل آن مورد استفاده قرار می گیرد. قواعد حاکم مورد اشاره همان قواعدی هستند که در بخش مدیریت استراتژیک در صفحه ۱۸ ملاحظه شد و برای سهولت دسترسی مجدداً در زیر درج می گردد:

- قاعده SO: چگونه با بهره جستن از نقاط قوت، حداکثر بهره برداری از فرصت ها ممکن گردد.

- قاعده WO: چگونه باید با بهره جستن از فرصت ها نقاط ضعف را تبدیل به قوت کرد یا از شدت آن کاست.

- قاعده ST: چگونه با استفاده از نقاط قوت اثر تهدیدات را کاهش داد یا آنرا حذف نمود.

- قاعده WT: چگونه باید با کاهش دادن نقاط ضعف، تاثیر تهدیدات را کاهش داد یا تأثیر آنرا حذف نمود.

برای دستیابی به سیاستهای بهینه، علاوه بر مدد گرفتن از کلیه اطلاعات و روشهای تحلیل، حرف نهایی را قدرت خلاقیت و مهارت مدیران در دیالوگ می زند، لذا مدیران ارشد اهتمام فراوانی کردند و جلسات متعددی تشکیل داده و بطور گسترده و عمیق به دیالوگ نشسته که نتیجه و دستاوردهای حاصله از آن در جداول شماره ۱۳ و ۱۴ ملاحظه می شود.

۷- سیاست ها، مستخرج از ماتریس TOWS (جدول ۱۳)

ردیف	شماره ماتریس TOWS	موضوع سیاست	نوع سیاست
۱	S1-01	کاهش توقف تولید و ضایعات (با استفاده از امکانات مجتمع های همجوار)	اقتصادی (بهره وری)
۲	S2-01	درآمدزایی (از طریق رفع نیازمندیهای مجتمع همجوار با استفاده از توانمندی های موجود شرکت)	اقتصادی (درآمدزایی)
	S3-01		
	S4-01		
	S5-01		
	S7_01		
	S8_01		
	S10_01		
۳	S6_01	سرمایه گذاری در مجتمع های همجوار	اقتصادی/سرمایه گذاری
۴	S1-02	استفاده حداکثر از خوراک ارزان (با استفاده از توانمندی های موجود شرکت)	اقتصادی (درآمدزایی)
	S2-02		
	S3_02		
	S4_02		
	S5_02		
	S6-02		
	S10-02		
۵	S1-03	استفاده بهینه از خدمات مشاورین و پیمانکاران (با استفاده از توانمندی های موجود شرکت)	مدیریتی/بیرون سپاری
	S3-03		
	S6_03		
	S8-03		
۶	S1-04	تبدیل انرژی ارزان از یک مزیت نسبی به یک مزیت رقابتی (با استفاده از توانمندیهای موجود شرکت)	مدیریتی
	S2_04		
	S3_04		
	S4-04		
	S5_04		
	S6_04		
	S10_04		

ردیف	شماره ماتریس TOWS	موضوع سیاست	نوع سیاست
۷	S1-O5	تبدیل آب ارزان از یک مزیت نسبی به یک مزیت رقابتی (با استفاده از توانمندی های موجود شرکت)	مدیریتی
	S2-O5		
	S3-O5		
	S4-O5		
	S6-O5		
	S10-O5		
۸	S6-O6	جذب نیروهای تحصیلکرده جوان و ارتقاء توانمندی آن ها (با استفاده از امکانات موجود شرکت)	مدیریت منابع انسانی
	S7-O6		
	S8-O6		
۹	S6-O7	فراهم نمودن تسهیلات تفریحی/ورزشی/درمانی برای کارکنان و خانواده آن ها (با استفاده از توانمندی های مالی شرکت و تسهیلات موجود در منطقه)	مدیریت منابع انسانی (رفاهی)
۱۰	S11-O7	درآمدزایی (از طریق امکانات صادرات و واردات موجود شرکت)	اقتصادی (درآمدزایی)
۱۱	S3-O8	ارتقاء توانمندی مدیران در سطوح مختلف (به منظور استفاده حداکثر از حمایت های دولتی)	مدیریت منابع انسانی (رشد و یادگیری)
۱۲	S11-O8	استفاده حداکثر از امکانات صادرات و واردات شرکت (بمنظور استفاده حداکثر از حمایت های دولتی)	اقتصادی
۱۳	S2-T1	کاهش تأثیر پذیری کافی نبودن نگرش مشترک بین BIPC و NPC (با استفاده از توانمندی های موجود شرکت)	مدیریتی/هماهنگی
	S5-T1		
	S6-T1		
۱۴	S2-T2	تقلیل اثر ضعف عمومی پیمانکاران و مشاوران (با استفاده از توانمندی های موجود شرکت)	اجتماعی
	S3-T2		
	S5-T2		
	S6-T2		
	S7-T2		
	S8-T2		
۱۵	S2-T3	محرومیت زدایی و تقلیل شدت اثر محرومیت منطقه (با استفاده از توانمندی های موجود شرکت)	اجتماعی (منطقه ای)
	S6-T3		
	S8-T3		

ردیف	شماره ماتریس TOWS	موضوع سیاست	نوع سیاست
۱۶	S۹-T۳	جوان گرایی و اهتمام بیشتر بر رشد کارکنان جوان (بدلیل رشد پذیر بودن آنان)	مدیریت منابع انسانی (رشد و یادگیری)
۱۷	S۱-T۴	تأمین خوراک واحد AR از منابع دیگر و اجرای پروژه های لازم (با استفاده از توانمندی های موجود شرکت)	اقتصادی (تولیدی)
	S۲-T۴		
	S۳-T۴		
	S۵-T۴		
	S۶-T۴		
۱۸	S۱۰-T۴	کاهش شدت زیان ناشی از کمبود خوراک واحد AR (از طریق افزایش تولید سایر واحدها)	اقتصادی (بهره وری)
۱۹	S۱-T۵	کاهش اثر نبود زیر ساخت های لازم در کشور (با استفاده از توانمندی های موجود و اجرای پروژه های جبرانی)	اجتماعی / منطقه ای
	S۲-T۵		
	S۳-T۵		
	S۴-T۵		
	S۵-T۵		
	S۶-T۵		
	S۷-T۵		
	S۸-T۵		
۲۰	S۱-T۶	توسعه تفکر سیستمی و تفکر استراتژیک در سازمان (از طریق توانمندی های موجود در شرکت به منظور مقابله با رقابت های شدید آینده)	مدیریت منابع انسانی (رشد و یادگیری)
	S۲-T۶		
	S۳-T۶		
	S۳-T۶		
	S۴-T۶		
	S۵-T۶		
	S۶-T۶		
	S۷-T۶		
	S۱۰-T۶		
	S۱۱-T۶		
۲۱	S۲-T۷	عدم تمرکز و توزیع قدرت و اختیارات در سازمان (بمنظور تقلیل شدت اثر محدودیت اختیارات)	مدیریتی (سازماندهی)
۲۲	S۳-T۷	توانمندسازی مدیران در سطوح مختلف (بمنظور تقلیل شدت اثر محدودیت اختیارات)	مدیریتی (رشد و یادگیری)
۲۳	S۴-T۷	متحول نمودن سازمان شرکت (در جهت کاهش شدت اثر محدودیت اختیارات)	مدیریتی (سازماندهی)

نوع سیاست	موضوع سیاست	شماره ماتریس TOWS	ردیف
مدیریت منابع انسانی	ایجاد انگیزه در کارکنان و یا کمک به افزایش درآمد آن ها از طریق منتقل و یا مامور نمودن کارکنان به مجتمع های جدید	W1-01	24
اقتصادی (درآمدزایی)	کسب درآمد (از طریق فروش اجناس مازاد موجودی انبارهای اقلام مصرفی)	W3-01	25
تدارکاتی	تأمین بعضی از اقلام مصرفی از طریق مجتمع های همجوار (در صورتی که تامین آنها از طریق تدارکات شرکت با سرعت لازم میسر نباشد)	W4-01	26
اقتصادی (بهره وری)	کاهش شدت مصرف انرژی و افزایش ضریب بهره واحدها (از طریق الگو برداری از مجتمع های جدید)	W8-01	27
		W10-01	
اقتصادی (تولیدی)	افزایش ظرفیت واحدها (برای استفاده بیشتر از خوراک ارزان)	W5-02	28
مدیریتی	استقرار نظام برنامه ریزی و کنترل در کلیه امور شرکت (برای استفاده مطلوب تر از خوراک ارزان)	W6-02	29
مدیریتی	تبدیل مزیت نسبی خوراک ارزان به مزیت رقابتی (از طریق کاهش شدت مصرف انرژی و افزایش ضریب بهره وری واحدها)	W8-02	30
		W10-02	
مدیریت منابع انسانی	توسعه مدیریت منابع انسانی (با استفاده از مشاورین واجد شرایط)	W1-03	31
مدیریتی (رشد و یادگیری)	ارتقاء تفکر مدیران به سطح تفکر سیستمی و تفکر استراتژیک (از طریق اجرای دوره های توانمند سازی مدیران به کمک روش های مشابه با روش مشاوره AMIF)	W2-03	32
		W4-03	
اقتصادی (تولیدی)	بررسی امکان افزایش ظرفیت واحدها (توسط مشاورین ذیصلاح)	W5-03	33
مدیریتی	تقویت نظام برنامه ریزی و کنترل و ارتقاء آن به سطح برنامه ریزی استراتژیک (به کمک مشاورین)	W6-03	34
توسعه IT	احداث سیستم اطلاعات مدیریت یکپارچه (به کمک مشاورین)	W7-03	35
توسعه IT	تأمین دسترسی سریع به اطلاعات تولید. از طریق نوسازی سیستم های کنترل و ابزار دقیق و توسعه شبکه IT (به کمک مشاورین و پیمانکاران)	W9-03	36
اقتصادی (بهره وری)	بررسی امکان افزایش ضریب بهره واحدها (به کمک مشاورین)	W10-03	37
تحقیق و توسعه	تعمیم تفکر تحقیق و توسعه در کلیه فعالیت های شرکت (با استفاده از خدمات مشاورین)	W11-03	38
مدیریتی	تبدیل مزیت نسبی انرژی ارزان به مزیت رقابتی (از طریق کاهش شدت مصرف انرژی و افزایش ضریب بهره وری واحدها)	W5-04	39
		W8-04	
تحقیق و توسعه	تقویت مرکز تحقیق و توسعه (با استفاده از جوانان تحصیل کرده)	W11-06	40
مدیریت منابع انسانی	استفاده از حمایت های دولت به منظور تقویت نظام مدیریت منابع انسانی	W1-08	41
مدیریتی	استفاده از حمایت های دولت به منظور بالا بردن سطح مهارت مدیران میانی	W2-08	42
تدارکاتی/توسعه سیستمها	استفاده از حمایت های دولت به منظور تقویت نظام تدارکاتی	W4-08	43
اقتصادی (تولیدی)	استفاده از حمایت های دولت به منظور افزایش ظرفیت واحدها	W5-08	44
مدیریتی	استفاده از حمایت های دولت به منظور بهبود نظام برنامه ریزی و کنترل	W6-08	45
توسعه IT	استفاده از حمایت های دولت به منظور احداث سیستم اطلاعات مدیریت یکپارچه	W7-08	46

ردیف	شماره ماتریس TOWS	موضوع سیاست	نوع سیاست
۴۷	W۸-O۸	استفاده از حمایت های دولت به منظور کاستن از شدت مصرف انرژی در واحدها	اقتصادی (بهره وری)
۴۸	W۹-O۸	استفاده از حمایت های دولت به منظور احداث سیستم های کنترل نوین	توسعه IT
۴۹	W۱۰-O۸	استفاده از حمایت های دولت به منظور افزایش ضریب بهره واحدها	اقتصادی (بهره وری)
۵۰	W۱۱-O۸	استفاده از حمایت های دولت به منظور فعال نمودن مرکز تحقیق و توسعه	تحقیق و توسعه
۵۱	W۳-T۳	کمک به محرومیت زدایی از منطقه و جبران کمبود زیر ساخت های ملی (از طریق فروش اجناس مازاد انبارهای اقلام مصرفی و اجرای پروژه های مناسب)	اجتماعی (منطقه ای)
	W۳-T۵		
۵۲	W۷-T۵	خرید نصب سیستم ERP (به منظور کمک به فراهم شدن زمینه لازم برای جبران فقدان زیر ساخت های کشور)	توسعه IT
۵۳	W۱-T۶	تقویت نظام مدیریت منابع انسانی (به کمک مشاورین ذیصلاح به منظور آماده شدن برای شرایط رقابتی آینده)	مدیریت منابع انسانی
۵۴	W۲-T۶	بالا بردن توان مدیریتی کارکنان از طریق اجرای دوره های توانمندی سازی (بمنظور آماده شدن برای شرایط رقابتی آینده)	مدیریت منابع انسانی
۵۵	W۳-T۶	واگذاری انبارها به شرکت کالای پتروشیمی به منظور بهینه کردن موجودی آن ها و درآمدزایی ناشی از فروش مازاد آن ها (بمنظور آماده شدن برای شرایط رقابتی آینده)	مدیریتی / برون سپاری
۵۶	W۴-T۶	تمرکز بر بهینه نمودن نظام تدارکاتی با انجام اصلاحاتی در بخش مدیریت این مجموعه (بمنظور آماده شدن برای شرایط رقابتی آینده)	تدارکاتی / توسعه سیستمها
۵۷	W۵-T۶	اجرای پروژه های افزایش تولید یا افزایش ظرفیت و یا تغییر فرآیند (بمنظور آماده شدن برای شرایط رقابتی آینده)	اقتصادی (تولیدی)
۵۸	W۶-T۶	تقویت نظام برنامه ریزی و کنترل. (به کمک مشاورین ذیصلاح بمنظور آماده شده برای شرایط رقابتی آینده)	مدیریتی
۵۹	W۷-T۶	ایجاد نظام مدیریت یکپارچه. از طریق خرید سیستم ERP و فرهنگ سازی لازم (بمنظور آماده شدن برای شرایط رقابتی آینده)	توسعه IT
۶۰	W۸-T۶	اجرای پروژه های صرفه جویی در مصرف انرژی و یا استفاده از تکنولوژی های با مصرف انرژی پایین (بمنظور آماده شدن برای شرایط رقابتی آینده)	اقتصادی (بهره وری)
۶۱	W۹-T۶	ایجاد سیستم اطلاعات مدیریت و احداث شبکه قدرتمند IT در شرکت (بمنظور آماده شدن برای شرایط رقابتی آینده)	توسعه IT
۶۲	W۱۰-T۶	بالا بردن ضریب بهره واحدها از طریق تحقیق و توسعه و اجرای پروژه EFQM (بمنظور آماده شدن برای شرایط رقابتی آینده)	اقتصادی (مدیریتی / بهره وری)
۶۳	W۱۱-T۶	ایجاد تفکر خلاق و نوآور در کلیه بخش ها به کمک مشاور و فعال نمودن مرکز تحقیق و توسعه به منظور آماده شدن برای شرایط رقابتی آینده)	مدیریت منابع انسانی (رشد و یادگیری)
۶۴	W۲-T۷	بالا بردن سطح مهارت مدیران (بمنظور تقلیل شدت اثر محدودیت اختیارات)	مدیریتی (رشد و یادگیری)
۶۵	W۴-T۷	اصلاح نظام تدارکاتی (بمنظور تقلیل شدت اثر محدودیت اختیارات)	تدارکاتی / توسعه سیستمها

ردیف	شماره ماتریس TOWS	موضوع سیاست	نوع سیاست
۶۶	W۶-T۷	ارتقاء نظام برنامه ریزی و کنترل (بمنظور تقلیل شدت اثر محدودیت اختیارات)	مدیریتی
۶۷	W۷-T۷	احداث سیستم های اطلاعات مدیریت یکپارچه MIS (بمنظور تقلیل شدت اثر محدودیت اختیارات)	توسعه IT
۶۸	W۱۱-T۷	تعمیم تفکر تحقیق و توسعه در کلیه امور (بمنظور تقلیل شدت اثر محدودیت اختیارات)	تحقیق و توسعه
۶۹	*	ایجاد ارتباط نزدیک با مدیریت مناطق نفت خیز و پالایشگاه نفت آبادان به منظور جلب همکاری	مدیریتی/هماهنگی
۷۰	*	بکارگیری سیستم های تشویقی برای تامین کنندگان جهت تامین خوراک	توسعه سیستمها
۷۱	*	حرکت به سوی تجارت آزاد	اقتصادی
۷۲	*	تعمیق تفکر حفاظت از محیط زیست و توسعه مدیریت فرآیندهای مربوطه	زیست محیطی
۷۳	*	ارتقاء سطح ایمنی در شرکت از طریق اجرای پروژه های HSE و IMS و HAZOP	ایمنی

* این سیاست ها در جلسات دیالوگ بعدی به پیشنهاد مدیران به این لیست اضافه گردیدند.

۸- نمایش دیگری از نتایج حاصل از ماتریس TOWS

<p>نقاط ضعف W (صفحه ۵۰)</p>	<p>نقاط قوت - S (صفحه ۵۰)</p>	<p>نقاط قوت نقاط ضعف</p>
<p>سیاست WO (صفحات ۵۰-۵۱)</p>	<p>سیاست SO (صفحه ۵۰)</p>	<p>فرصت ها - O (صفحه ۵۰)</p>
<p>سیاست WT (صفحه ۵۱)</p>	<p>سیاست ST (صفحه ۵۱)</p>	<p>تهدیدها - T (صفحه ۵۱)</p>

جدول شماره ۱۴ TOWS

<p>نقاط ضعف W</p> <p>۱- کند بودن چرخه تدارکات کالا. ۲- ضعف زیرساخت‌های شبکه های اطلاعاتی. ۳- بوجود آمدن زمینه توقعات جدید.</p>	<p>نقاط قوت - S</p> <p>۱- بوجود آمدن فرهنگ توجه به حداکثر تولید و کاهش ضایعات ۲- متمایز شدن BIPC از سایر شرکتها بدلیل ایجاد محیط مشارکتی و همدلانه ۳- بوجود آمدن زمینه مساعد برای پرورش مدیران در سطوح مختلف. ۴- بوجود آمدن روحیه تغییر و تحول در کارکنان .</p>	<p>عوامل داخلی</p> <p>عوامل خارجی</p>
<p>سیاست WO</p> <p>۱- ایجاد انگیزه در کارکنان و یا کمک به افزایش درآمد آنها از طریق منتقل و یا مامور نمودن کارکنان به مجتمع های جدید. ۲- کسب درآمد. ۳- تامین بعضی از اقلام مصرفی از طریق مجتمع های همجوار ۴- کاهش شدت مصرف انرژی و افزایش ضریب بهره واحدها. ۵- افزایش ظرفیت واحدها. ۶- استقرار نظام برنامه ریزی و کنترل در کلیه امور شرکت. ۷- تبدیل مزیت نسبی خوراک ارزان به مزیت رقابتی . ۸- توسعه مدیریت منابع انسانی. ۹- ارتقا تفکر مدیران به سطح تفکر سیستمی و تفکر استراتژیک . ۱۰- بررسی امکان افزایش ظرفیت واحدها. ۱۱- تقویت نظام برنامه ریزی و کنترل و ارتقا آن به سطح برنامه ریزی استراتژیک . ۱۲- احداث سیستم اطلاعات مدیریت یکپارچه. ۱۳- تامین دسترسی به اطلاعات تولید از طریق نوسازی سیستم های کنترل و ابزار دقیق و توسعه شبکه IT. ۱۴- بررسی امکان افزایش ضریب بهره واحدها. ۱۵- تعمیم تفکر تحقیق و توسعه در کلیه فعالیتهای شرکت. ۱۶- تبدیل مزیت نسبی انرژی ارزان به مزیت رقابتی از طریق کاهش شدت مصرف انرژی و افزایش ضریب بهره وری ۱۷- تقویت مرکز تحقیق و توسعه. ۱۸- استفاده از حمایت دولت به منظور تقویت نظام مدیریت منابع انسانی. ۱۹- استفاده از حمایت های دولت به منظور بالا بردن سطح مهارت مدیران میانی. ۲۰- استفاده از حمایت های دولت به منظور تقویت نظام تدارکاتی. ۲۱- استفاده از حمایت های دولت به منظور افزایش ظرفیت واحدها . ۲۲- استفاده از حمایت های دولت به منظور بهبود نظام برنامه ریزی و کنترل.</p>	<p>سیاست SO</p> <p>۱- استفاده حداکثر از خوراک ارزان) ۲- استفاده بهینه از خدمات مشاورین و پیمانکاران. ۳- تبدیل انرژی ارزان از یک مزیت نسبی به یک مزیت رقابتی. ۴- تبدیل آب ارزان از یک مزیت نسبی به یک مزیت رقابتی. ۵- جذب نیروهای تحصیلکرده جوان و ارتقا توانمندی آنها. ۶- فراهم نمودن تسهیلات تفریحی /ورزشی /درمانی برای کارکنان و خانواده آنها. ۷- درآمد زایی ۸- ارتقاء توانمندی مدیران در سطوح مختلف. ۹- استفاده از حداکثر از امکانات صادرات و واردات شرکت.</p>	<p>فرصت ها - O</p> <p>۱- دسترسی به امکانات مورد نیاز از طریق مجتمع های همجوار شرکت در منطقه ۲- دسترسی به خوراک ارزان. ۳- ایجاد رقابت بین پیمانکاران.</p>

ادامه جدول شماره ۱۴

<p>۲۳- استفاده از حمایت های دولت به منظور احداث سیستم اطلاعات مدیریت یکپارچه .</p> <p>۲۴- استفاده از حمایت های دولت به منظور کاستن از شدت مصرف انرژی در واحدها.</p> <p>۲۵- استفاده از حمایت های دولت به منظور احداث سیستم های کنترل نوین.</p> <p>۲۶- استفاده از حمایت های دولت به منظور افزایش ضریب بهره واحدها.</p> <p>۲۷- استفاده از حمایت های دولت به منظور فعال نمودن مرکز تحقیق و توسعه.</p>		
<p style="text-align: center;">سیاست WT</p> <p>۱- کمک به محرومیت زدایی از منطقه و جبران کمبود زیر ساخت های ملی.</p> <p>۲- خرید نصب سیستم ERP.</p> <p>۳- تقویت نظام مدیریت منابع انسانی.</p> <p>۴- بالا بردن توان مدیریتی کارکنان از طریق اجرای دوره های توانمندسازی.</p> <p>۵- واگذاری انبارها به شرکت کالای پتروشیمی به منظور بهینه کردن موجودی آن و درآمد زدایی ناشی از فروش مازاد آن.</p> <p>۶- تمرکز بر بهینه نمودن نظام تدارکاتی با انجام اصلاحاتی در بخش مدیریت این مجموعه.</p> <p>۷- اجرای پروژه های افزایش تولید یا افزایش ظرفیت و یا تغییر فرآیند .</p> <p>۸- تقویت نظام برنامه ریزی و کنترل.</p> <p>۹- ایجاد نظام مدیریت یکپارچه از طریق خرید سیستم ERP و فرهنگ سازی لازم.</p> <p>۱۰- اجرای پروژه های صرفه جوئی در مصرف انرژی و یا استفاده از تکنولوژی های با مصرف انرژی پائین.</p> <p>۱۱- ایجاد سیستم اطلاعات مدیریت و احداث شبکه قدرتمند IT در شرکت .</p> <p>۱۲- بالا بردن ضریب بهره واحدها از طریق تحقیق و توسعه و اجرای پروژه TQM.</p> <p>۱۳- ایجاد تفکر خلاق و نوآور در کلیه بخش ها به کمک مشاور و فعال نمودن مرکز تحقیق و توسعه به منظور آماده شدن برای شرایط رقابتی آینده.</p> <p>۱۴- بالا بردن سطح مهارت مدیران.</p> <p>۱۵- اصلاح نظام تدارکاتی.</p> <p>۱۶- ارتقا نظام برنامه ریزی و کنترل.</p> <p>۱۷- احداث سیستم های اطلاعات مدیریت یکپارچه MIS</p>	<p style="text-align: center;">سیاست ST</p> <p>۱- کاهش تاثیر پذیری کافی نبودن نگرش مشترک بین NPC و BIPC.</p> <p>۲- تقلیل اثر ضعف عمومی پیمانکاران و مشاوران .</p> <p>۳- محرومیت زدایی و تقلیل شدت اثر محرومیت منطقه .</p> <p>۴- جوان گرایی و اهتمام بیشتر بر رشد کارکنان جوان.</p> <p>۵- تامین خوراک واحد AR از منابع دیگر و اجرای پروژه های لازم</p> <p>۶- کاهش شدت زیان ناشی از کمبود خوراک واحد AR.</p> <p>۷- کاهش اثر نبود زیر ساخت های لازم در کشور.</p> <p>۸- توسعه تفکر سیستمی و تفکر استراتژیک در سازمان.</p> <p>۹- عدم تمرکز و توزیع قدرت و اختیارات سازمان.</p> <p>۱۰- توانمندسازی مدیران در سطوح مختلف.</p> <p>۱۱- متحول نمودن سازمان شرکت.</p>	<p style="text-align: center;">تهدیدات - T</p> <p>۱- عدم وجود نگرشی مشترک کافی بین مدیران NPC و BIPC</p> <p>۲- ضعیف بودن توان مدیریتی و تخصص پیمانکاران و مشاورین بدلیل کمبود نیروی انسانی با کیفیت مناسب.</p> <p>۳- محرومیت منطقه از امکانات رفاهی، تفریحی و ورزشی.</p> <p>۴- عدم توانایی تامین خوراک طبق برنامه از طرف مدیریت مناطق نفت خیز و پالایش نفت آبادان .</p> <p>۵- نبود زیر ساختارهای لازم در کشور</p>

۹- دسته بندی سیاست ها

در این مرحله ، سیاست های مزبور، از طریق دیالوگ، تحت سر فصل های دهگانه زیر، دسته بندی می گردند:

۹-۱- اقتصادی

۹-۱-۱- اقتصادی / عمومی

- حرکت بسوی تجارت آزاد

۹-۱-۲- اقتصادی / بهره وری

- کاهش توقف تولید و ضایعات
- کاهش شدت زیان ناشی از کمبود خوراک واحد AR
- کاهش شدت مصرف انرژی و افزایش ضریب بهره واحدها از طریق تحقیق و توسعه و اجرای پروژه مدیریت کیفیت جامع TQM
- اجرای پروژه های صرفه جویی در مصرف انرژی و یا استفاده از تکنولوژی های با مصرف انرژی پایین

۹-۱-۲- اقتصادی / تولیدی

- تأمین خوراک واحد AR از منابع دیگر و اجرای پروژه های لازم
- اجرای پروژه های افزایش تولید یا افزایش ظرفیت و یا تغییر فرآیند.

۹-۱-۳- اقتصادی / درآمدزایی

- درآمدزایی به وسیله توانمندی های موجود شرکت
- استفاده حداکثر از خوراک ارزان
- کسب درآمد از طریق فروش اجناس مازاد انبارها

۹-۱-۴- اقتصادی / سرمایه گذاری

- سرمایه گذاری در مجتمع های همجوار

۹-۲- مدیریتی

۹-۲-۱- مدیریتی / عمومی

- علمی کردن مدیریت
- تقویت نظام برنامه ریزی و کنترل و ارتقاء آن به سطح برنامه ریزی استراتژیک
- تمرکز بر بهینه نمودن نظام تدارکاتی با انجام اصلاحاتی در بخش مدیریت این مجموعه
- ارتقاء ساختار مالی شرکت از سطح حسابداری به سطح مدیریت مالی / اقتصادی
- تبدیل انرژی ارزان از یک مزیت نسبی به یک مزیت رقابتی

- تبدیل آب ارزان از یک مزیت نسبی به یک مزیت رقابتی
- تبدیل مزیت نسبی خوراک ارزان به مزیت رقابتی

۹-۲-۲- مدیریت / رشد و یاد گیری

- بالا بردن سطح مهارت مدیران میانی
- توسعه تفکر سیستمی و تفکر استراتژیک در میان مدیران با استفاده از روشهای مشاوره ای مشابه روش AMIF
- توانمندسازی مدیران در سطوح مختلف

۹-۲-۳- مدیریت / هماهنگی

- تنش زدایی به منظور کاهش تأثیر پذیری کافی نبودن نگرش مشترک بین BIPC و NPC
- ایجاد ارتباط نزدیک با مدیریت مناطق نفتخیز

۹-۲-۴- مدیریت / سازماندهی

- اجرای نظام عدم تمرکز و توزیع قدرت و اختیارات در سازمان
- متحول نمودن سازمان شرکت

۹-۲-۵- مدیریت / برون سپاری

- استفاده بهینه از خدمات مشاورین و پیمانکاران
- کمک به توانمند سازی پیمانکاران
- واگذاری انبارها به شرکت کالای پتروشیمی به منظور بهینه کردن موجودی آن ها و درآمدزایی ناشی از فروش مازاد آنها.

۹-۳- مدیریت منابع انسانی

۹-۳-۱- مدیریت منابع انسانی / عمومی

- تقویت نظام مدیریت منابع انسانی
- ایجاد انگیزه در کارکنان و یا کمک به افزایش درآمد آن ها بکمک انتقال و یا مأمور نمودن

۹-۳-۲- مدیریت منابع انسانی / یادگیری و رشد

- جذب نیروهای تحصیلکرده جوان و اهتمام بیشتر بر رشد کارکنان جوان
- ارتقاء توانمندی مدیران در سطوح مختلف
- توسعه تفکر سیستمی و تفکر استراتژیک در سازمان
- بالا بردن توان مدیریتی کارکنان از طریق اجرای دوره های توانمند سازی
- ایجاد تفکر خلاق و نوآور در کلیه بخشها و فعال نمودن بخش تحقیق و توسعه

۹-۳-۳- مدیریت منابع انسانی / رفاهی / آموزشی

- ارتقاء تسهیلات تفریحی/ ورزشی/ آموزشی/ درمانی برای کارکنان و خانواده آن ها

۹-۴- تدارکاتی

- اصلاح و تقویت نظام تدارکاتی
- تمرکز بر بهینه نمودن نظام تدارکاتی با انجام اصلاحاتی در بخش مدیریت این مجموعه.
- تأمین بعضی از اقلام مصرفی از طریق مجتمع های همجوار در مواقع ضروری.

۹-۵- توسعه IT

- احداث سیستم اطلاعات مدیریت یکپارچه MIS
- نوسازی سیستم های کنترل و ابزار دقیق واحدها
- خرید و نصب سیستم ERP
- ایجاد شبکه قدرتمند IT در شرکت

۹-۶- توسعه سیستمها

- توسعه سیستم های شرکت به سطح برنامه ریزی استراتژیک
- بکارگیری سیستم های تشویقی برای تامین کنندگان جهت تامین خوراک
- تمرکز بر بهینه نمودن نظام تدارکاتی با انجام اصلاحاتی در بخش مدیریت این مجموعه
- ارتقاء ساختار مالی شرکت از سطح حسابداری به سطح مدیریت مالی / اقتصادی

۹-۷- اجتماعی (منطقه ای)

- کمک به محرومیت زدائی از منطقه و کاهش اثر کمبود زیر ساخت های ملی

۹-۸- تحقیق و توسعه

- تعمیم تفکر تحقیق و توسعه در کلیه فعالیت های شرکت
- تقویت مرکز پژوهش

۹-۹- بهداشت / ایمنی / محیط زیست (HSE)

۹-۹-۱- بهداشت

- عطف توجه به سلامت و بهداشت کارکنان و خانواده آنان

۹-۹-۲- ایمنی

- ارتقاء سطح ایمنی در شرکت از طریق اجرای پروژه HAZOP

۹-۹-۳- محیط زیست

- تعمیق تفکر حفاظت از محیط زیست
- توسعه مدیریت فرآیندهای مربوط به محیط زیست

۹-۱۰- مشتری مداری*

- تدوین، ترویج و اجرای منشور اخلاقی شرکت
- ایجاد و توسعه سیستم های ارزیابی رضایت مشتری.

* این سیاستها در جلسه های دیالوگ بعدی، اضافه گردیدند.

۱۰- تعیین استراتژی شرکت

در این روش، ابتدا با استفاده از مفاهیم سیاست های تعیین شده و از طریق دیالوگ بین مدیران، اقدام به تعیین تعدادی استراتژی بشرح ذیل گردید:

- ۱- اقتصادی نمودن فعالیتهای شرکت در جهت ایجاد مزیت های رقابتی در سطح جهان .
- ۲- علمی نمودن مدیریت در جهت ایجاد سازمانی یاد گیرنده .
- ۳- ارتقا مدیریت اداری به سطح مدیریت منابع انسانی.
- ۴- اصلاح و تقویت نظام تدارکاتی .

- ۵- توسعه سیستم یکپارچه اطلاعات .
- ۶- توسعه سیستم های سازمانی.
- ۷- توجه به مسئولیتهای اجتماعی و مشارکت در محرومیت زدائی از منطقه.
- ۸- نهادینه کردن تفکر تحقیق و توسعه در کلیه فعالیتهای شرکت .
- ۹- نهادینه کردن :

- توجه به سلامت و حفظ بهداشت کارکنان و خانواده آنان.
- رعایت ایمنی کارکنان و دستگاهها.
- توجه به حفاظت از محیط زیست .
- ۱۰- نهادینه کردن تفکر مشتری مداری در سازمان .

در ادامه جلسات دیالوگ در مرحله قبل، استراتژی های دهگانه تعیین شده ، به چهار استراتژی در وجوه مختلف بشرح ذیل خلاصه گردیدند:

- ۱- اقتصادی نمودن فعالیتهای شرکت در جهت ایجاد مزیت های رقابتی در سطح جهان.
- ۲- علمی نمودن مدیریت در جهت ایجاد سازمانی یاد گیرنده .
- ۳- نهادینه کردن توجه به مشتریان و حقوق ذینفعان .
- ۴- نهادینه کردن تفکر تحقیق و توسعه در کلیه فعالیتهای شرکت .

نهایتاً در مرحله سوم نیز همه ستراتیژی های چهارگانه ، در استراتژی ذیل خلاصه گردیدند:

۱۱- " استراتژی شرکت "

توسعه مدیریت علمی و تولید اقتصادی

فصل چهارم: نقشه استراتژی

یک ژنرال نظامی در صحنه جنگ، نقشه های متعددی را در اختیار نیروهای خود قرار میدهد. نقشه هایی از اطلاعات تفصیلی درباره مأموریت آنها، جاده هایی که باید از آن عبور کنند، نیروهایی که پیش رو دارند و سلاحهایی در اختیار.

این مسئله در عالم کسب و کار هم صدق میکند: کارکنان برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی سازمان، نیاز به اطلاعات شفاف و تفصیلی دارند که مبنای استراتژی سازمان منعکس گردد. نقشه استراتژی، سازمان ها را قادر می سازد تا اهداف، ابتکارات، بازارهای هدف، معیارهای عملکرد و ارتباطات میان اجزای استراتژی خود را به وضوح و با زبانی ساده توصیف کنند و به صورت مدلی تصویری در اختیار آنان قرار گرفته و مدیران نیز از این طریق، شناخت بیشتری از استراتژی و روش اجرای آن بدست می آورند.

۱- مراحل مختلف طراحی نقشه استراتژی

برای طراحی نقشه استراتژی انجام اقدامات زیر ضروری است:

- ۱-۱- خلق آرمان و استخراج استراتژی از برنامه ریزی استراتژیک مندرج در فصل سوم
- ۱-۲- کسب اطمینان از وجود توازن در استراتژی ها از منظرهای مختلف مالی/مشتریان/فرایندهای داخلی/یادگیری و رشد(مراجعه شود به صفحات ۲۳ و ۲۴)
- ۱-۳- تعیین اهداف کلی در هر دیدگاه با توجه به استراتژی های تعیین شده
- ۱-۴- تعیین سنجه های مناسبی برای اندازه گیری میزان وصول به اهداف کلی
- ۱-۵- تعیین اهداف کمی بمورد هر یک از سنجه ها
- ۱-۶- مشخص نمودن برنامه ها و اقدامات ابتکاری

۲- نمودار علت و معلولی و استراتژی های متوازن شده

در نمودار صفحه بعد، استراتژی های منتخب در منظرهای چهارگانه مشاهده می شود که از طریق دیالوگ بین مدیران، انتخاب و با استفاده از منطق علت و معلولی متوازن گردیده و آنگاه با تعیین اهداف کلی، سنجه ها، اهداف کمی و بالاخره اقدامات ابتکاری از طریق دیالوگ، نقشه استراتژی مندرج در صفحه ۵۹ طراحی شده است.