

تدوین سند راهبردی افق ۱۴۰۰ نیروگاه مشهد

محمدرضا عبدالهی (مدیر دفتر مهندسی و برنامه ریزی) مصطفی یعقوبی (مدیر تعمیرات برق و کنترل)

Abdollahi76027@gmail.com

شرکت مدیریت تولید برق مشهد

چکیده

شرکت مدیریت تولید برق مشهد پس از واگذاری نیروگاه به بخش خصوصی به عنوان زیر مجموعه بنیاد تعاون ناجا، سند راهبردی " افق ۱۴۰۰ نیروگاه مشهد" را که هدف اصلی آن هماهنگ نمودن تمامی اقدامات در راستای اهداف شرکت و ارتقای کارآمدی امور است با بهره‌گیری از روش براهین تدوین نمود. ابتدا شرایط داخلی شرکت؛ وضعیت موجود؛ شناسایی، مطالعه و تحلیل گردید. پس از آگاهی از وضعیت موجود، شرایط آرمانی شرکت در قالب مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها تبیین و سپس برای بهبود وضعیت؛ راهبردها، سیاست‌ها و برنامه‌های کلان شرکت تدوین گردید. در این راستا؛ اهداف بلندمدت و راهبردهای مرتبط با آن؛ اهداف کوتاه‌مدت سالانه تا پایان سال ۱۴۰۰ هجری خورشیدی تعیین گردید. و برنامه ریزی شد تا با توجه شرایط واقعی هر سال و برای تحقق اهداف؛ این مجموعه راهبردی، سالانه به روزرسانی و با عنایت به شاخص‌های عملکرد و شرایط موجود، در شش ماه دوم هر سال برنامه‌های عملیاتی سال بعد از آن، تدوین گردد.

واژه‌های کلیدی: سند راهبردی، برنامه ریزی استراتژیک، افق ۱۴۰۰ نیروگاه مشهد، براهین

۱- مقدمه

مهم‌ترین هدف مدیران ارشد به‌ویژه در شرکت‌های تولیدی، هماهنگی و به‌کارگیری منابع و امکانات برای بهبود روند تولید است. این موضوع در شرکت‌های مدیریت تولید برق (نیروگاه‌ها) با تعیین صحیح هدف‌ها، انتخاب راهبردهای موثر و اجرای برنامه‌های کارآمد به دست می‌آید. مجموعه تاسیسات نیروگاه مشهد از سال ۱۳۷۱ و همچنین پس از واگذاری به بخش خصوصی در سال ۱۳۹۰ تحت نظر شرکتی به نام شرکت مدیریت تولید برق مشهد اداره می‌گردد که

برنامه‌ریزی راهبردی عوامل اساسی و موثر محیطی را تحلیل می‌کند و برای رسیدن به هدف از کوتاه‌ترین راه ممکن، راه‌حل‌های مناسب ارائه می‌دهد. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی راهبردی فرآیند تعیین اهداف سازمان و تصمیم‌گیری درباره‌ی طرح‌های جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن اهداف است.

مرحله می‌تواند در بازنگری یا تکمیل مراحل پیش از آن مورد استفاده قرار گیرند.

مراحل مورد نظر برآیسون عبارت است از:

- ۱) آغاز فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی و حصول توافق درباره‌ی آن
 - ۲) تعیین و شناسایی دستور سازمانی
 - ۳) روش تدوین ماموریت و ارزش‌های سازمانی
 - ۴) ارزیابی محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)
 - ۵) ارزیابی محیط داخلی (نقاط ضعف و قوت)
 - ۶) شناسایی مسایل راهبردی
 - ۷) تنظیم راهبردها برای مدیریت مسایل راهبردی
 - ۸) برقراری دیدگاه سازمانی کارساز برای آینده
- این هشت مرحله باید به اجرا، نتیجه‌گیری و ارزیابی منتهی شوند. همچنین نتیجه‌گیری و ارزش‌یابی در هر مرحله از فرآیند برای تعیین حدود دست‌یابی به مقاصد، باید کنترل و نظارت گردد.

۳- مفاهیم پایه

- آمادگی^۱: آماده بودن واحدهای نیروگاه برای تولید برق
- بهره‌وری: به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به روش عملی، کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود استانداردهای زندگی، آن‌گونه که به نفع کارگران، مدیریت و جامعه باشد.^۲
- بر اساس شاخص‌های اعلام شده از سوی شرکت توانیر، عملکرد نیروگاه‌های کشور بر اساس ۵ حوزه به شرح زیر اندازه‌گیری می‌گردد: بهره‌وری ذی‌نفعان- هزینه و مدیریت اقتصادی- مدیریت مصرف- توان‌مندی سازی نیروی انسانی- بهداشت و محیط‌زیست
- مصرف داخلی واحد: مقدار انرژی الکتریکی که توسط تجهیزات کمکی و جنبی یک واحد برای راهبری آن در

دارای ۲۰۰ نفر نیروی متخصص و کارآمد در حوزه‌های مدیریت، دفتر مهندسی، بهره‌برداری، شیمی، تعمیرات مکانیک، تعمیرات برق و کنترل، مالی، اداری، حراست و روابط عمومی می‌باشد و مطابق نمودار سازمانی در راستای کسب اهداف شرکت تلاش می‌نمایند. یکی از مهم‌ترین عوامل کسب موفقیت، وجود هدف و تصویری روشن از آینده است. پیش‌رفت و توسعه سریع در جهان امروز و تغییرات پرشتاب محیطی، آگاهی از تحولات را ضروری ساخته است. در سازمان‌ها زیربنای حفظ و ارتقای شرایط موجود و بهبود همه‌ی ابعاد امور اجرایی، آرامش، رعایت نظم و مقررات؛ و برنامه‌ریزی کارآمد است. برنامه‌ریزی سه شکل اساسی دارد:

راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی

به همین منظور شرکت مدیریت تولید برق مشهد برای دستیابی به اهداف خود، بایستی چهار وظیفه اساسی زیر را با استفاده از روش‌های صحیح و موثر، پیگیری و اجرا نماید:

- برنامه‌ریزی
- بهره‌برداری
- نگهداری و تعمیرات
- مدیریت و نظارت

موفقیت در وظایف پیش‌گفته، با اعمال نگرشی جامع به مسایل مدیریت و مالی، بهره‌برداری، نگهداری و تعمیرات تاسیسات نیروگاه میسر می‌گردد. در همین راستا و برآیپیش-گیری از انحراف در مسیر برنامه‌ریزی‌ها، در شرکت مدیریت تولید برق مشهد نیز از پاییز سال ۹۱ تدوین سند راهبردی در دستورکار قرار گرفت و در نهایت مجموعه راهبردی "افق ۱۴۰۰ نیروگاه مشهد" تدوین گردید. همچنین با توجه به مدل‌های فراوانی که برنامه‌ریزی راهبردی مورد استفاده قرار می‌گیرد و با عنایت به شرایط فعلی شرکت و بررسی وضعیت، مدل برآیسون مورد استفاده قرار گرفت.

در ادامه مطالب ابتدا نگاه مختصری به روش برنامه‌ریزی مورد استفاده یعنی روش برآیسون داریم و پس از آن فرآیند تدوین سند راهبردی شرکت را بیان خواهیم کرد.

۲- روش برآیسون

این روش شامل یک فرآیند پیوسته (مطابق با تعریف برنامه‌ریزی) و تکرارپذیر است که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. از ویژگی‌های این فرآیند این است که نتایج حاصل از هر

¹ Availability

² مرکز بهره‌وری زاین

حالت کار و توقف، برحسب کیلووات ساعت و در طول یک دوره مشخص را مصرف داخلی واحد گویند.

- ضریب خروج اضطراری: خروج واحد نیروگاهی، خطوط و یا تجهیزات پست‌ها؛ به دلیل وقوع خرابی یا شرایط دیگر که در برنامه سالیانه پیش‌بینی نشده باشد.
- غیرعملیاتی: فعالیت‌های که شامل فعالیت‌های عملیاتی نباشند.
- عملیاتی: فعالیت‌هایی در راستای حفظ آمادگی و تولید برق انجام می‌گیرد.

مأموریت:

- مأموریت نشانگر فلسفه وجودی و رسالت اصلی سازمان است. در تعریف مأموریت باید به عواملی مانند: کالا و خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد، حیطه رقابتی، مشتریان، هدف بهینه سازمان، ویژگی‌های منحصر به فرد و مزیت‌های رقابتی سازمان در رسیدن به این هدف‌ها توجه نمود. بر این اساس مأموریت شرکت مدیریت تولید برق مشهد پس از بررسی با عنوان زیر تصویب شد:

- " تولید برق و حفظ آمادگی نیروگاه "

چشم‌انداز:

- چشم‌انداز؛ تصویر مطلوب و آرمان قابل دستیابی در یک افق زمانی معین است. با توجه به ویژگی‌های چشم‌انداز و آینده‌ی مورد نظر برای نیروگاه مشهد، چشم‌انداز شرکت به شرح زیر به تصویب رسید.
- "به لطف پروردگار متعال، ما می‌خواهیم تا پایان سال ۱۴۰۰ با رعایت قوانین و ارزش‌های سازمانی، اصول مدیریت علمی و روش‌های مهندسی و اقتصادی؛ در تولید برق و حفظ آمادگی؛ میان نیروگاه‌های مشابه کشور، سرآمد باشیم و تمرکز ما بر روی رضایت نسبی کارکنان و حفظ سلامت تأسیسات نیروگاهی خواهد بود."

ارزش‌ها:

ارزش‌های یک سازمان به عنوان اصول راهنما، به هیچ توجیهی نیاز نداشته و برای افراد درون سازمان ارزش و اهمیت ذاتی دارند. برای تعریف و تدوین ارزش‌ها، منشورهای اخلاقی سازمان‌های مشابه بررسی شد و در نهایت ارزش‌های شرکت به شرح زیر تصویب گردید:

- الف : در انجام کارهایمان پیش از هر چیز رضایت خداوند را در نظر داریم.
- ب : ما خود را پای‌بند به موارد زیر می‌دانیم:

۴- تدوین سند راهبردی "افق ۱۴۰۰ نیروگاه مشهد"

این بخش شامل مراحل تدوین سند راهبردی، بیان اهداف، عوامل مؤثر در تدوین شاخص اهداف و همچنین اجزای اصلی سند راهبردی است؛

۴-۱- مراحل تدوین سند راهبردی

- i. مأموریت ۳
- ii. چشم‌انداز^۴
- iii. ارزش‌های سازمانی^۵
- iv. تحلیل محیط داخلی^۶
- v. تحلیل محیط خارجی^۷
- vi. اهداف بلندمدت^۸؛
- vii. راهبرد^۹
- viii. اهداف کوتاه‌مدت^{۱۰}

³ Mission

⁴ Vision

⁵ Values

⁶ Internal Audit or Internal Analysis

⁷ External Audit or External Analysis

⁸ Objectives

⁹ Strategy

¹⁰ Goals

- ۱- رعایت قوانین و مقررات نظام مقدس جمهوری اسلامی و ضوابط و مقررات شرکت
 - ۲- توجه به سلامت روحی و جسمی کارکنان
 - ۳- امانت‌داری و حفظ سرمایه‌های شرکت
 - ۴- توجه به مسئولیت‌های اجتماعی و کرامت انسانی
- ج: ما باور داریم، رعایت عوامل زیر در افزایش کارایی و ارتقای جایگاه شرکت مؤثر است:
- ۱- تعهد، تخصص و رعایت نظم و انضباط
 - ۲- مشارکت سطوح مختلف کارکنان
 - ۳- تعامل با ذی‌نفعان

تحلیل محیط داخلی شرکت:

شناسایی عواملی که بر عملکرد شرکت تاثیر می‌گذارند و تحت کنترل شرکت هستند، در این مرحله انجام گرفته است. پس از بررسی‌های متعدد در نهایت نقاط قوت و ضعف به شرح زیر تدوین و تصویب شد:

□ نقاط قوت^{۱۱}

- ۱) وحدت رویه میان مدیران
- ۲) تعهد و تلاش لازم کارکنان در انجام وظایف
- ۳) رضایت نسبی کارکنان
- ۴) بهره‌مندی از نیروی انسانی متخصص و با انگیزه
- ۵) استمرار تولید نیروگاه حسب اعلام نیاز شبکه
- ۶) توانایی انجام فعالیت‌های غیرعملیاتی
- ۷) رعایت قوانین و ضوابط جاری
- ۸) پیاده‌سازی کارآمد نظام پیشنهادات
- ۹) بهره‌مندی از توان‌مندی‌های مراکز دانشگاهی

□ نقاط ضعف^{۱۲}

- ۱) فرسودگی تجهیزات
- ۲) کمبود قطعات و لوازم یدکی
- ۳) ناکافی بودن مهارت در انجام وظایف
- ۴) عدم استقرار سیستم ارزیابی عملکرد و بهبود بهره‌وری کارکنان

- ۵) وجود مدل ذهنی دولتی در اغلب کارکنان
- ۶) فقدان روش مناسب برای ثبت تجربیات مفید کارکنان
- ۷) عدم استفاده بهینه از توان‌مندی و ظرفیت کارکنان
- ۸) ناکافی بودن نظارت بر پیمانکاران
- ۹) فقدان استقرار مدیریت علمی
- ۱۰) ناکافی بودن امکانات رفاهی کارکنان
- ۱۱) محدودیت انتقال انرژی
- ۱۲) ناکافی بودن فرآیندهای سیستمی و مدیریتی

تحلیل محیط خارجی:

در این گام؛ از اطلاعات و داده‌های محیط خارج سازمان استفاده می‌شود. ممکن است این اطلاعات و عوامل، خارج از کنترل سازمان باشند ولی باید در تصمیم‌گیری به آن‌ها توجه گردد. با عنایت به عملکرد شرکت و محیط پیرامون، فرصت‌ها و تهدیدها به شرح زیر تدوین گردید.

□ فرصت‌ها^{۱۳}

- ۱) حمایت کارفرما از روند بهبود در شرکت
- ۲) سیاست‌های حمایتی دولت از طرح‌های کلان بهینه‌سازی
- ۳) بهره‌مندی از امکانات ساخت قطعات در داخل کشور
- ۴) امکان عرضه مستقیم برق
- ۵) اجرای طرح بازتوانی واحدهای اشکودا و بی‌بی‌سی
- ۶) اجرای طرح اقامتی- تفریحی افق ارغوان
- ۷) امکان استفاده کارکنان از تسهیلات رفاهی بنیاد تعاون ناجا
- ۸) وجود بازار کار در صنایع مختلف

□ تهدیدها^{۱۴}

¹³ Opportunity

¹⁴ Threat

¹¹ Strength

¹² Weakness

- ۱) محدودیت تولید ناشی از دستور دیسپاچینگ و شرکت گاز
- ۲) نوسانات نرخ ارز و تورم
- ۳) کمبود نقدینگی
- ۴) عدم رسیدگی لازم دستگاه‌های ذی‌ربط برای حل مشکلات بخش خصوصی
- ۵) تحریم‌های بین‌المللی
- ۶) تبعات ناشی از عدم پرداخت کسورات قانونی و مطالبات بستانکاران
- ۷) افت کیفیت و کاهش سطح منابع آب زیرزمینی
- ۸) افزایش هزینه تولید برق ناشی از گرانی قیمت سوخت، مواد و مصالح
- ۹) کمبود پیمانکاران توان‌مند

اهداف بلندمدت:

اهداف بلندمدت اهدافی هستند که سازمان سعی دارد طی ۵ تا ۱۰ سال به آن‌ها دست یابد. با توجه به ویژگی‌های اهداف شامل خاص بودن، قابلیت اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، واقع‌بینانه و دارای زمان‌بندی و هم‌چنین شرایط شرکت و تحلیل محیط داخلی و خارجی، اهداف بلندمدت با افق سال ۱۴۰۰ تدوین و تصویب گردید.

۱) افزایش تولید به ۱۷۴۱ گیگاوات ساعت

عوامل مؤثر در تدوین هدف:

- ۱-۱) اجرای طرح بازتوانی (ترکیب واحدهای اشکودا و بی‌بی‌سی) و افزایش راندمان واحدها
- ۲-۱) نزدیک شدن به ظرفیت نامی تولید واحدها
- ۳-۱) بهینه‌سازی مصرف سوخت

۲) کاهش ضریب خروج اضطراری به ۲.۳۵ درصد

عوامل مؤثر در تدوین هدف:

- ۱-۲) بررسی میزان کاهش ضریب خروج اضطراری بر اساس کاهش تعمیرات
- ۲-۲) بررسی تاثیر اجرای طرح‌های بهینه‌سازی سال ۹۲ بر کاهش ضریب خروج اضطراری
- ۳-۲) حفظ و ارتقای جایگاه شرکت در صنعت نیروگاهی

- ۲-۴) ضرورت افزایش کارایی ماشین‌آلات (از طریق افزایش عمر قطعات و اصلاحات مورد نیاز)
- ۲-۵) ارتقای روش‌های نگهداری تجهیزات اصلی و پشتیبان
- ۲-۶) میانگین ضریب خروج اضطراری سه سال گذشته نیروگاه

۳) افزایش سود حاصل از فروش برق

عوامل مؤثر در تدوین هدف:

- ۳-۱) سیاست‌های کلان شرکت و افزایش سودآوری
- ۳-۲) اجرای پروژه‌های توانی، کاهش محدودیت انتقال، بهبود راندمان و افزایش تولید
- ۳-۳) بهبود قیمت‌دهی در بازار برق

۴) افزایش درآمد سرانه کارکنان

عوامل مؤثر در تدوین هدف:

- ۴-۱) بررسی روند گذشته درآمدهای غیرعملیاتی و پتانسیل شرکت
- ۴-۲) احیا و راه‌اندازی کمیته درآمدهای غیرعملیاتی
- ۴-۳) عنایت به پیشرفت سالانه درآمدهای غیرعملیاتی با توجه به برنامه‌های کمیته درآمدهای غیرعملیاتی، استقرار سیستم مدیریت بازار و نگاهی به پیشرفت درآمد در شرکت‌های موفق
- ۴-۴) افزایش بهره‌وری، بهبود عملکرد شرکت و پرداخت پاداش کارایی

۵) افزایش بهره‌وری کارکنان و کسب امتیاز

۸۳۰

عوامل مؤثر در تدوین هدف: مقایسه وضعیت فعلی

نیروگاه با نیروگاه برتر کشور در موارد زیر:

- ۵-۱) بهبود "بهره‌وری ذی‌نفعان بیرونی" به امتیاز

۱۷۵

- ۵-۲) بهبود "هزینه و مدیریت اقتصادی" به امتیاز

۱۳۵

- ۵-۳) بهبود "مدیریت مصرف و تولید" به امتیاز ۳۰۰

- ۵-۴) "توان‌مندی‌سازی نیروی انسانی و ارتقای

مدیریت دانش و فن‌آوری" به امتیاز ۱۸۵

- ۵-۵) بهبود "شرایط ایمنی، بهداشت و محیط

زیست" به امتیاز ۳۵

۱-۱ کاهش محدودیت انتقال از سال ۹۳ به بعد و افزایش

معدل تولید واحدهای بی‌بی‌سی از ۴۵ به ۸۰ مگاوات

۱-۲ اجرای پروژه بازتوانی از سال ۹۶ به بعد و اعمال

معدل ۵۰ مگاوات برای بار فصلی واحدهای بی‌بی‌سی

۱-۳ پیش‌بینی کاهش ضریب خروج اضطراری به صورت

سالانه ۰.۳۷ درصد

۱-۴ در نظر گرفتن برنامه تعمیرات بلندمدت واحدها

۱-۵ اعمال عوامل پیش‌بینی نشده به میزان ۳ درصد تولید

در هر سال

۲) کاهش ضریب خروج اضطراری به ۲.۳۵ درصد

عوامل مؤثر در تدوین هدف:

۱-۲ میانگین ضریب در ۵ سال گذشته نیروگاه مشهد:

۳.۳۹

۲-۲ بررسی میانگین نیروگاه‌های مشابه (زرگان- بعثت=

۹.۱۸ و لوشان= ۱۳.۰۴)

۲-۳ پیش‌بینی بودجه اجرای پروژه‌های بهینه‌سازی ۴٪

بودجه جاری

۲-۴ پروژه‌های بهینه‌سازی تدوین شده‌ی سال ۹۲

(میانگین سال ۹۲ : ۸٪ بودجه جاری)

۲-۵ بودجه تحقیقات بر اساس قانون بودجه کشوری (۱٪)

بودجه جاری)

۲-۶ رعایت دستورالعمل‌ها و استانداردها

۳) افزایش سود حاصل از فروش برق

عوامل مؤثر در تدوین هدف:

۱-۳ افزایش تولید سالانه

۳-۲ افزایش درآمدهای جانبی به میزان ۴ درصد

راهبردها:

به منظور تعیین شیوه عملکرد مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی و با توجه به مدل SWOT و تحلیل محیط داخلی و خارجی شرکت، راهبردهای مربوط به هرکدام از اهداف بلندمدت به شرح زیر تدوین و تصویب گردید:

۱) افزایش تولید انرژی الکتریکی

راهبردها: "افزایش سطح و لتاژ خروجی نیروگاه"

و "عرضه مستقیم برق"

۲) کاهش ضریب خروج اضطراری نیروگاه

راهبردها: "بهبود نگهداری و تعمیر تجهیزات" و

"بهینه‌سازی تجهیزات"

۳) افزایش سود حاصل از فروش برق

راهبردها: "افزایش درآمد حاصل از فروش برق"،

"افزایش راندمان نیروگاه" و "کاهش جریمه‌ها"

۴) افزایش درآمد سرانه کارکنان

راهبردها: "توسعه فعالیت‌های غیر عملیاتی" و

"بهبود عملکرد شرکت"

۵) افزایش بهره‌وری کارکنان

راهبردها: "گسترش مدیریت علمی" و "توسعه

توان‌مندسازی کارکنان"

هم‌چنین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها برای هر یک از راهبردهای پیش‌گفته تعیین گردیده که در جداول کلی مندرج در فصل ۴ بیان شده است.

اهداف کوتاه‌مدت:

اهداف کوتاه‌مدت اهدافی هستند که سازمان سعی دارد، طی یک تا دو سال به آن‌ها دست یابد. با توجه به اهداف بلندمدت و رویکردهای تدوین شاخص‌ها، اهداف کوتاه‌مدت شرکت به صورت سالانه تا سال ۱۴۰۰ در پنجاه و دومین نشست شورای راهبردی مدیران به تاریخ ۹۲/۶/۱۸ تدوین و نهایی شد.

اهداف کوتاه‌مدت و عوامل مؤثر در تدوین آن‌ها به شرح زیر است:

۱) افزایش تولید به میزان ۱۷۴۱ گیگاوات ساعت

عوامل مؤثر در تدوین هدف:

- ۳-۳ افزایش سالانه درآمد حاصل از آمادگی ۱ درصد و درآمد حاصل از تولید ۱۰ درصد
- ۴-۳ کاهش جریمه‌ها به صورت سالانه ۱۵۰۰ مگاوات ساعت
- ۵-۳ افزایش مبلغ جریمه‌ها به صورت سالانه ۱۰ درصد
- ۶-۳ افزایش هزینه سوخت به صورت سالانه ۵ درصد

۴) افزایش درآمد سرانه کارکنان

عوامل مؤثر در تدوین هدف:

- ۱-۴ راه‌اندازی کمیته فعالیت‌های غیرعملیاتی و انعقاد قرارداد با نگاه توسعه بازار به مدت ۳۰ ماه
- ۲-۴ بررسی روند گذشته درآمدهای غیرعملیاتی
- ۳-۴ بررسی دقیق برنامه‌های کمیته درآمدهای غیرعملیاتی و پتانسیل شرکت در سال‌های ۹۲ و ۹۳
- ۴-۴ با توجه به جمع‌بندی آمارهای مرکز آمار و بانک-جهانی؛ تورم تا سال ۹۲، ۳۵٪ و در سال ۱۳۹۳ تا ۱۳۹۴ مطابق پیش‌بینی برنامه ششم اقتصادی و سند چشم‌انداز تورم ۲۰٪ و از سال ۱۳۹۵ به بعد ۱۶.۲٪ در نظر گرفته شده است.
- ۵-۴ پیشرفت سالانه درآمدهای غیرعملیاتی با توجه به برنامه‌های کمیته درآمدهای غیرعملیاتی، پیاده‌سازی سیستم مدیریت بازار، پیشرفت درآمد در شرکت‌های موفق؛ در سال‌های ۹۲ و ۹۳، ۵٪ و از سال ۱۳۹۵ به بعد بر اساس میانگین ۱۳.۴٪ تا سال ۱۴۰۰ در نظر گرفته شده است.
- ۶-۴ پرداخت حداقل دو نوبت پاداش کارایی متناسب با عملکرد شرکت به میزان ۱۷۱۰۰۰۰۰ ریال به هر یک از کارکنان در سال ۱۳۹۲ به منظور بهبود عملکرد شرکت و افزایش بهره‌وری
- ۷-۴ افزایش منابع کمیته غیرعملیاتی، حداقل دویست میلیون ریال تا پایان سال ۱۳۹۲
- ۸-۴ در نظر گرفتن عوامل پیش‌بینی نشده

افزایش بهره‌وری کارکنان و کسب امتیاز ۸۳۰

عوامل مؤثر در تدوین هدف:

- ۵-۱ مقایسه وضعیت فعلی نیروگاه با نیروگاه برتر کشور در حوزه بهبود بهره‌وری ذی‌نفعان بیرونی با دو محور شفاف‌سازی، قانون‌مداری و توسعه پایدار و تامین محصول استاندارد بر مبنای شرایط موجود با امتیاز ۱۱۰

- ۵-۲ مقایسه وضعیت فعلی نیروگاه با نیروگاه برتر کشور در حوزه بهبود هزینه و مدیریت اقتصادی با دو محور مدیریت مالی و مدیریت تقاضا بر مبنای شرایط موجود با امتیاز ۳۳.۲

- ۵-۳ مقایسه وضعیت فعلی نیروگاه با نیروگاه برتر کشور در حوزه بهبود مدیریت مصرف و تولید بر مبنای شرایط موجود با امتیاز ۱۸۰

- ۵-۴ مقایسه وضعیت فعلی نیروگاه با نیروگاه برتر کشور در حوزه توان‌مهندسی نیروی انسانی و ارتقای مدیریت دانش و فن‌آوری با دو محور مدیریت، منابع انسانی و توسعه دانش و فن‌آوری بر مبنای شرایط موجود با امتیاز ۱۲۷.۷

- ۵-۵ مقایسه وضعیت فعلی نیروگاه با نیروگاه برتر کشور در حوزه شرایط ایمنی، بهداشت و محیط زیست بر مبنای شرایط موجود با امتیاز ۲۱

- ۵-۶ در نظر گرفتن عوامل پیش‌بینی نشده

۵- برنامه عملیاتی

برنامه‌ریزی عملیاتی، پیش‌بینی اقدامات و فعالیت‌ها برای رسیدن به اهداف معین و جزیی با توجه به امکانات و محدودیت‌های ترسیم شده در برنامه‌ریزی راهبردی است. با عنایت به اهداف کوتاه‌مدت در مراحل پیش، برنامه‌های عملیاتی و شاخص‌های مربوطه در راستای تحقق اهداف، طی نشست‌های مدیران و کارشناسان در نیمه دوم هر سال برای سال آتی تدوین و در جدول زیر اعمال می‌گردد.

امور یا دفتر:			
ردیف	برنامه عملیاتی	شاخص	
		تعریف شاخص	مقدار فعلی شاخص
۱			
۲			
۳			

مراجع

- [1] اعلمی حبیب‌اله، پارسامقدم، محسن، ضرورت تدوین "سند راهبردی مدیریت مصرف برق" در چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران، ششمین همایش ملی انرژی، ۱۳۸۶
- [2] فاطمی امین، سیدرضا، برنامه راهبردی صنعت، معدن و تجارت- سطح کلان، انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه شهید بهشتی، سال ۱۳۹۲
- [3] سند راهبردی سازمان‌های مشابه مانند شرکت توزیع برق تهران بزرگ
- [4] منوریان، عباس؛ فرایند برنامه ریزی استراتژیک؛ فصلنامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۱۰ پاییز ۱۳۶۹، ص ۶۷.
- [5] سعادت، اسفندیار؛ مدیریت منابع انسانی؛ انتشارات سمت، چاپ اول، ۱۳۷۵، ص ۵۷.

[6] WWW.IRANBSC.COM

به منظور تعیین میزان دستیابی به هدف‌ها، اقدامات اجرا شده کنترل و نظارت می‌گردد. در این گام با سنجش عملکرد، میزان موفقیت شرکت، مشخص می‌شود. سنجش عملکرد باعث می‌گردد کیفیت خدمات ارتقا یافته، هزینه‌ها کاهش یابند، بر ابعاد مهم کار توجه شود و میزان پیشرفت برنامه محاسبه شود. پس از پایان کار تدوین، بازنگری سند در شش ماه نخست هر سال انجام می‌شود و به عنوان ابزاری موثر برای ارزیابی، نظارت و کنترل شاخص‌های عملکرد شرکت و زیرمجموعه‌ی آن مورد استفاده قرار گرفته و برای بهبود و یا حفظ مطلوبیت شاخص‌ها، تصمیمات لازم اخذ می‌گردد.

۶- نتیجه‌گیری

با تدوین سند راهبردی افق ۱۴۰۰ نیروگاه مشهد بر اساس مدیریت علمی، نقشه راه شرکت مشخص گردید و بر اساس این سند برنامه‌های عملیاتی سالیانه شرکت و بخش‌های مختلف تدوین و برنامه ریزی گردید. و در موعد مقرر مورد ارزیابی بر اساس شاخص‌های تعیین شده قرار گرفت. نتایج حاصله بیان‌گر حرکت به سوی پیشرفت بوده است. دست‌یابی به تولید پیش‌بینی شده، کاهش ضریب خروج اضطراری، رفع محدودیت انتقال و افزایش رضایت نسبی مجموعه کارکنان شرکت مدیریت تولید برق مشهد، کم‌ترین نتیجه این اقدام بوده است.

تشکر و قدردانی

از مدیر عامل محترم جناب آقای مهندس شاله و تمامی مدیران شرکت که طی نشست‌های متعدد و با بررسی دقیق مجموعه راهبردی را بررسی، تدوین و تصویب نمودند و برنامه‌های عملیاتی تدوین شده را با جدیت پی‌گیری و اجرا کردند قدردانی می‌گردد.