

تدوین برنامه ریزی استراتژیک مطالعه موردی : شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان

مرضیه شاهی شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان

چکیده

شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان در راستای نیل به اهداف سازمانی و با تکیه بر شاخص های کلیدی این حوزه ، اقدام به تدوین استراتژی های خود پرداخته است تا بتواند در شرایط کمبود نقدینگی با پرداختن به مهم ترین موضوع هایی که می تواند اثربخشی بالایی داشته باشند، به حل چالش های اساسی این شرکت کمک کند . مدیریت استراتژیک با ایجاد یک یا چند استراتژی موثر نیل به نتایج مطلوب می شود، به این ترتیب به مجموعه راهکارهایی دست خواهیم یافت که با توجه به شرایط اقتصادی صنعت برق می توان با منابع محدود به دنبال حل ریشه ای مشکلات بود.

واژه های کلیدی: "نیروگاه"، "نقشه استراتژی" "فرآیندها"، "مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)"

۱- مقدمه

متأسفانه رشد پرشتاب کمی دهه های اخیر با برخی مشکلات همراه بوده است. برخی از این مسایل را می توان در موارد زیر جستجو کرد. راندمان پایین نیروگاه های حرارتی. میانگین راندمان نیروگاه های حرارتی کشور کمتر از ۳۸ درصد است. افزایش سهم سوخت مایع نیروگاه ها. وابستگی نیروگاه های کشور به سوخت مایع کمبود نقدینگی مزمن صنعت برق. تثبیت تعرفه برق از سال ۱۳۸۴ تا ۱۳۸۹، با توجه به تورم بالای کشور. شرکت مدیریت تولید برق با توجه به شرایطی که در بالا توصیف شد، به تدوین استراتژی های خود پرداخته است تا بتواند در شرایط موجود با پرداختن به مهم ترین موضوع هایی که می تواند اثربخشی بالایی داشته باشند، به حل چالش های اساسی شرکت مدیریت تولید برق کمک کند. به این ترتیب به مجموعه راهکارهایی دست خواهیم یافت که با توجه به شرایط اقتصادی صنعت برق می توان آنها را در حوزه اقتصاد مقاومتی دسته بندی کرد؛ راهکارهایی که با منابع محدود به دنبال حل ریشه ای مشکلات است.

اهداف سازمان مقاصدی هستند که سیستم مدیریت باز در جهت آنها حرکت میکند. ورودی ها ، فرآیندها و خروجی های یک سازمان همگی در راستای رسیدن به اهداف عمل میکنند. در این راستا از دیدگاه (هامبل) مدیریت بربیک سازمان میسر نیست مگر با مدیریت بر اهداف سازمان ، شامل برنامه ریزی برای رسیدن به اهداف مورد نظر ، اجرای فعالیتهایی در راستای رسیدن به اهداف مورد نظر ؛ بررسی نحوه عملکرد در رسیدن به اهداف و در نهایت اقدام اصلاحی برای دستیابی کار آمد و اثر بخش تر به اهداف سازمانی .مدیران پس از تجزیه و تحلیل محیط تعیین جهت گیری سازمانی و تعریف ماموریت ارزشها ، چشم انداز و اهداف سازمانی آماده تعیین استراتژی های سازمانی می باشند .تعیین استراتژی عبارت است از فرآیند تعیین زمینه های عملکرد مناسب جهت دستیابی به اهداف سازمانی در راستای ماموریت و فلسفه وجودی سازمان . به عبارت دیگر استراتژی ها می بایست تحلیل های محیطی را منعکس کرده و منتج به رسیدن به ماموریت و اهداف سازمانی شوند .

۲-۱- شناسایی موضوع های استراتژیک نیروگاه

بخاری بندرعباس

جوهره استراتژی تمرکز است؛ نقاط تمرکز - که به آن موضوع های استراتژیک می گوئیم - با کمک چند تحلیل مختلف قابل شناسایی هستند. خاستگاه های موضوع های استراتژیک در شرکت مدیریت تولید برق موارد زیر بوده است.

- تحلیل انتظارهای ذی نفعان

۲- جوهره استراتژی

ماهیت استراتژی تشخیص مسایل اصلی و تمرکز منابع محدود سازمان در جهت رفع آنها است. صنعت برق ایران در چند دهه گذشته مسیر روشن و بالنده ای را طی نموده است. اما

- تحلیل محیط کلان اقتصادی کشور

- تحلیل وضعیت شاخص‌های کلیدی عملکرد شرکت و فاصله آن با وضعیت مطلوب

مجموعه این تحلیل‌ها در کنار یکدیگر ما را به شناختی رهنمون می‌شود که از طریق آن می‌توانیم موضوع‌های استراتژیک شرکت مدیریت تولید برق را شناسایی نماییم. تحلیل انتظارهای ذینفعان در شرکت مدیریت تولید برق ه، از دو مسیر انجام شده است؛ نخست، بررسی و مطالعه اسناد بالادستی صنعت برق که در آنها به نحوی انتظارهای ذینفعانی چون توانیر، وزارت نیرو، دولت و ... مستند شده است. دوم، بهره‌گیری از تحلیل ذینفعان در کار گروه تخصصی مدیران ارشد.

۲-۲- سیاست‌های استراتژیک شرکت برای تعامل و استفاده از ظرفیت ذینفعان

با توجه به تحلیل انتظارهای ذینفعان شرکت مدیریت بهره‌برداری تولید برق، پرداختن به این انتظارها نیازمند اتخاذ سیاست‌هایی در زمینه نحوه تعامل با ایشان است تا بتوان نسبت به تامین انتظارهای ذینفعان و یا بهره‌گیری از اهرم‌های نفوذ آنان، اقدام کرد. مهم‌ترین سیاست‌های شرکت مدیریت بهره‌برداری تولید برق برای این مهم را می‌توان به صورت زیر فهرست کرد.

- هماهنگی و تعامل مؤثر با شرکت مدیریت شبکه
- ارزیابی دقیق و انتخاب منصفانه تأمین‌کنندگان و پیمانکاران
- بازنگری مدیریت منابع انسانی شرکت در خصوص سرمایه‌های انسانی
- تحلیل متغیرهای کلان اقتصادی مؤثر بر صنعت برق کشور

۳- بررسی قابلیت‌های داخلی شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان

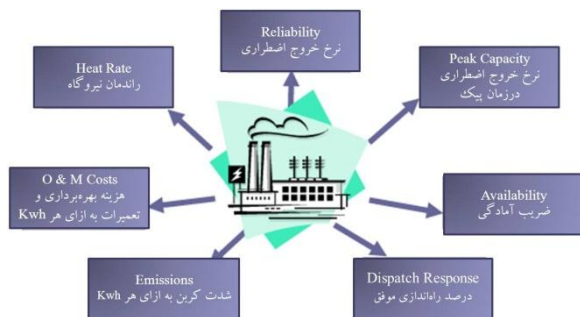
هر صنعت و کسب‌وکاری را می‌توان با چند شاخص کلیدی ارزیابی کرد. این شاخص‌ها به شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) موسوم هستند. آشنایی با شاخص‌های کلیدی عملکرد صنعت نیروگاهی به دو منظور انجام گرفته است. اول این که در مسیر بررسی و تحلیل شاخص‌هایی کلیدی عملکرد به این موارد توجه ویژه‌ای داشته باشیم و وضعیت نیروگاه بخاری را از منظر این شاخص‌ها بررسی و تحلیل نماییم. دوم، در هنگام توسعه استراتژی‌های شرکت مدیریت تولید برق از این

شاخص‌های کلیدی غفلت نکرده و استراتژی‌های خود را به نحوی توسعه دهیم که در شاخص‌های کلیدی عملکرد صنعت نیروگاهی سرآمد باشیم.

همان‌طور که در شکل ۱ دیده می‌شود، چهار شاخص کلیدی عملکرد به قابلیت اطمینان نیروگاه - ضریب آمادگی، نرخ خروج اضطراری، نرخ خروج اضطراری در پیک و راه‌اندازی موفق - باز می‌گردد. توجه به محیط زیست، شاخص شدت کربن را در سال‌های اخیر بسیار مهم کرده است و راندمان و هزینه‌های O&M نیز از منظر اقتصادی اهمیت زیادی دارند.

تحلیل قابلیت‌های داخلی نیروگاه بخاری بر اساس همین شاخص‌های کلیدی عملکرد طرح‌ریزی شده است. به همین منظور تحلیل‌های زیر در نیروگاه بخار با چندین مصاحبه و بررسی مستندات صورت گرفت.

- تحلیل فرآیند نگهداری و تعمیرات
 - بررسی و تحلیل راندمان نیروگاه بخار
 - بررسی و تحلیل آلاینده‌ها و عوامل مؤثر بر محیط زیست
- در ادامه خلاصه‌ای از نتایج این تحلیل‌ها ارائه شده است.



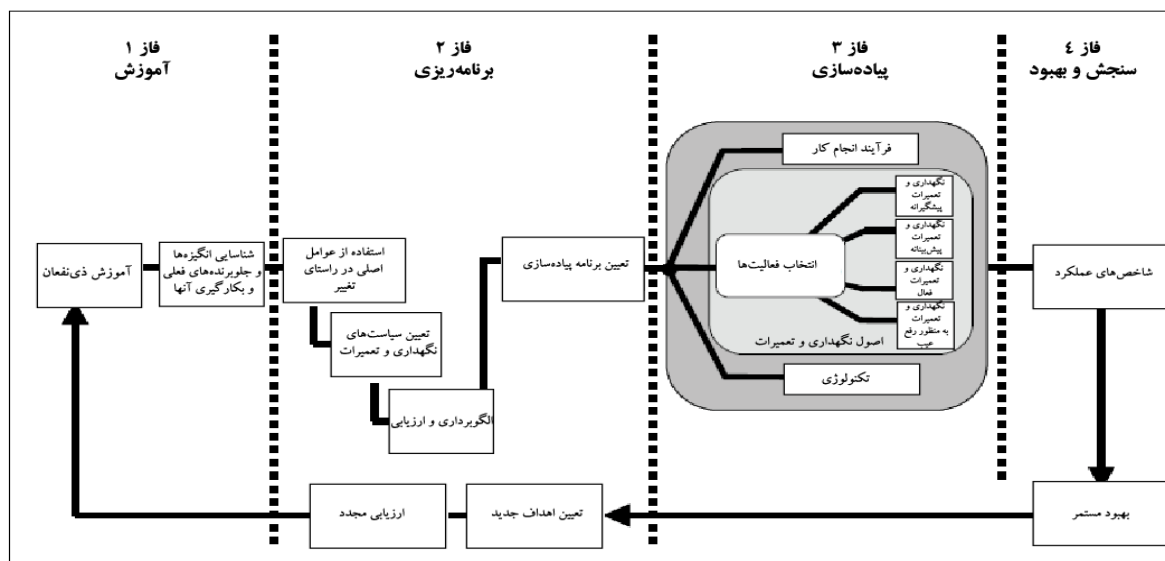
شکل ۱: شاخص‌های کلیدی صنعت نیروگاهی بر مبنای مطالعات EPRI

۳-۱- تحلیل فرآیند نگهداری و تعمیرات

بخش عمده فعالیت‌های نیروگاه، فعالیت‌های نگهداری و تعمیرات است. هدف از نگهداری و تعمیرات حفظ آمادگی نیروگاه و کارکرد مناسب آن است. بنابراین با انجام مناسب نگهداری و تعمیرات می‌توان انتظار داشت. به همین دلیل ارزیابی فرآیند نگهداری و تعمیرات نیروگاه بخار بر مبنای مدل سرآمدی نگهداری و تعمیرات (توسعه یافته در EPRI) در دستور کار قرار گرفت.

متعددی در توسعه این مدل همکاری داشته‌اند و تاکنون سه بار ویرایش شده است.

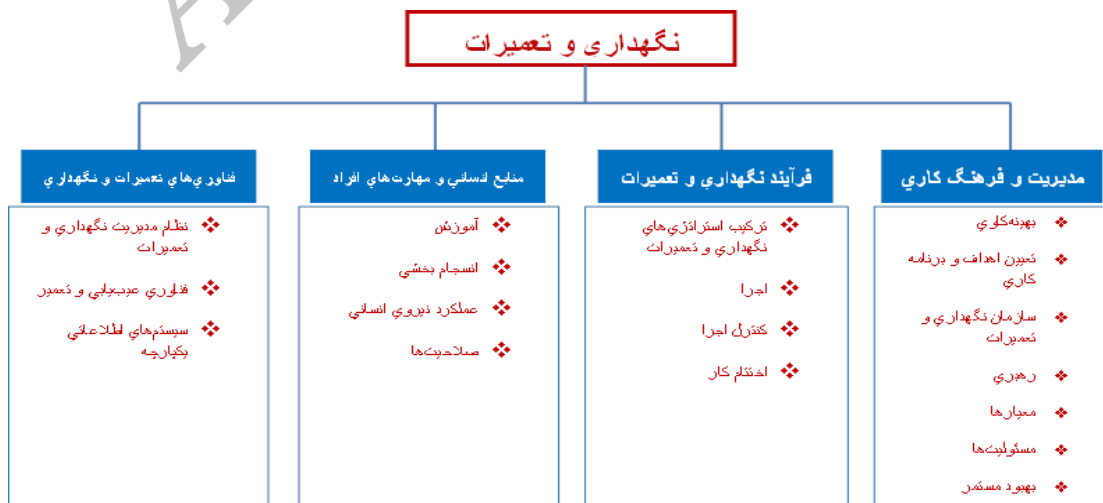
این مدل بر اساس عملکرد دهه‌ها نیروگاه در سراسر جهان که عملکردی عالی داشته‌اند، توسعه یافته است. متخصصان



شکل ۲. مدل EPRI برای انجام بهینه فرآیند نگهداری و تعمیرات. بر اساس این مدل، ماتریس سرآمدی نگهداری و تعمیرات در EPRI توسعه یافته است. مدل سرآمدی نگهداری و تعمیرات برای ارزیابی فرایند نگهداری و تعمیرات به کار می‌رود.



شکل ۳.



شکل ۴.

جدول ۱. تحلیل شاخص‌های ارزیابی فرایند نگهداری و تعمیرات مدیریت و فرهنگ کاری

عنوان	توضیحات
بهینه‌سازی	به وضعیت شاخص‌های کلیدی عملکرد نیروگاه‌های دیگر توجه محدودی می‌شود. از وضعیت شاخص‌های کلیدی عملکرد در سطح جهانی اطلاع وجود ندارد
تعیین اهداف و برنامه کاری	اهداف شرکت در خصوص ضریب آمادگی، نرخ خروج اضطراری و ... تعیین نشده است. اهداف گروه‌های تعمیراتی به جز انجام پرمیت‌ها وجود ندارد. فرایندی رسمی برای تعیین برنامه نت وجود ندارد.
سازمان نگهداری و تعمیرات	قراردادهای پیمانکاری با استفاده از یک فایل اکسل به تازگی مدیریت می‌شوند. مکانیسمی برای احراز صلاحیت‌ها وجود ندارد. گزارش‌دهی به برنامه‌ریزی فنی و فراهم کردن زیرساخت‌های گزارش‌گیری توسط واحد برنامه‌ریزی ضعیف است.
رهبری	مستنداتی در خصوص رویه‌های کاری مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. نظم کارها اندک است و بازخوردی از عملکرد گروه‌های تعمیراتی به آنها داده نمی‌شود.
ارتباطات	میان گروه‌های تعمیراتی، بهره‌برداری و برنامه‌ریزی ارتباط شفافی وجود ندارد. تفکیک وظایف میان برنامه‌ریزی و گروه‌های تعمیراتی وجود ندارد.
معیارها	هیچ نوع شاخصی در زمینه نگهداری و تعمیرات پایش نمی‌شود. تنها شاخص ضریب آمادگی و خروج‌ها پایش می‌شود.
مسئولیت‌ها	ارزیابی افراد بر اساس عملکردشان نیست. افراد در تدوین برنامه‌ها - در صورت وجود - نقشی ندارند. مالک برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات روشن نیست.
بهبود مستمر	فرایندی برای اطمینان از بهبود مستمر وجود ندارد و بهبودهای رصد شده حاصل، ناشی از نوسازی واحدهای نیروگاهی است.

جدول ۲. تحلیل شاخص‌های ارزیابی فرایند نگهداری و تعمیرات فرایندهای نگهداری و تعمیرات

عنوان	توضیحات
شناسایی کارها و شیوه نگهداری	روش مورد استفاده نگهداری و تعمیرات مبتنی بر شکست است. سایر شیوه‌ها کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد. بازدیدهای دوره‌ای به صورت نظام‌مند کنترل نمی‌شوند. علل خرابی‌ها تحلیل و بر اساس آن تعمیرات پیش‌گیرانه اصلاح نمی‌شوند. به طور خلاصه، رویه انجام کارها بسیار ابتدایی و بدون نظام است.
کنترل فعالیت‌ها	مدیریت فعالیت‌ها و پیمانکارها بسیار ضعیف است و رویه‌های مستندی در این خصوص وجود ندارد. اولویت‌بندی فعالیت‌های بر اساس نظر بهره‌بردار و یا افراد دیگر انجام می‌گیرد. زمان‌بندی انجام کارها به گروه‌های تعمیراتی واگذار شده است و مکانیسمی برای آن وجود ندارد.
انجام فعالیت‌ها	با توجه به نامنظم بودن شرایط کارگاهی، احتمال دسترسی آسان به وسایل کار وجود ندارد. سیستمی نبودن کارها، امکان مستندسازی فعالیت‌ها را از بین برده است.

اختتام و نگهداری و تعمیرات	آزمون‌های پس از انجام تعمیرات انجام نمی‌شود. تمیزکاری در حین انجام و بعد از آن بسیار ضعیف است. درس آموخته‌ها ثبت نمی‌شوند و باز خوردی از کیفیت و زمان انجام دستور کارها وجود ندارد.
----------------------------	---

جدول ۳. تحلیل شاخص‌های ارزیابی فرایند نگهداری و تعمیرات فن‌آوری‌های نگهداری و تعمیرات

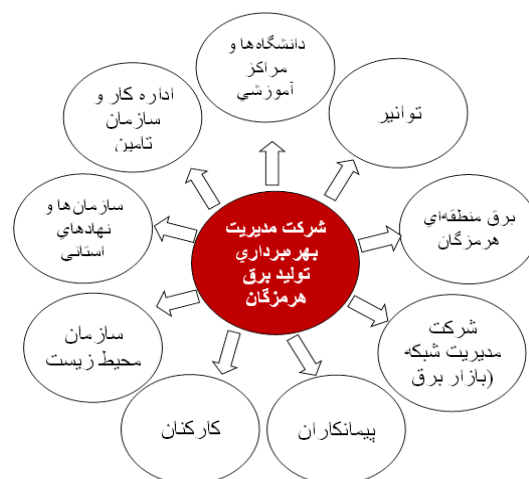
عنوان	توضیحات
نظام مدیریت نگهداری و تعمیرات	نظامی برای کنترل، پایش، گزارش‌دهی و مستندسازی فعالیت‌های نگهداری و تعمیرات در سطح مقدماتی نیز وجود ندارد.
فن‌آوری عیب‌یابی و تعمیر	فن‌آوری‌های عیب‌یابی یا وجود ندارد و در صورت وجود نیز، به دلیل فقدان نظام مدیریت نگهداری و تعمیرات مورد استفاده قرار نمی‌گیرد.
سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه	مهم‌ترین ضعف فقدان سیستم‌های اطلاعاتی - حتی به صورت منفرد - است.

جمع‌بندی انتظارات ذینفعان شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان

- افزایش ضریب آمادگی
- کاهش نرخ خروج اضطراری
- کاهش زمان تعمیرات (با حفظ کیفیت)
- آمادگی واحدها در محدوده پیک شبکه
- تأمین سود طبق برنامه مصوب
- اجرای بهینه فرآیندهای بهره‌برداری، نگهداری و تعمیرات
- حفظ و ارتقای راندمان
- کاهش آلاینده‌های زیست محیطی

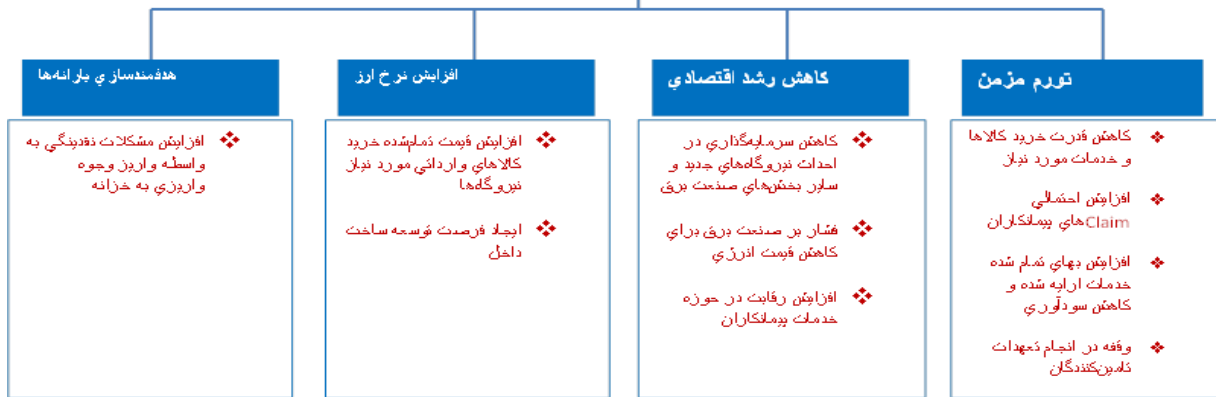
بررسی اسناد بالادستی

- برنامه توسعه پنجم
- اهداف کمی دولت دهم در بخش برق (کتاب اول)
- راهبردهای وزارت نیرو
- راهبردهای وظیفه‌ای صنعت آب و برق
- قانون هدفمندی یارانه‌ها
- قانون اصلاح الگوی مصرف
- بیانات مقام رهبری درباره اقتصاد مقاومتی
- چشم‌انداز راهبردی پنج‌ساله توانیر (معاونت هماهنگی تولید)



شکل ۵. ذی‌نفعان شرکت مدیریت بهره‌برداری تولید برق هرمزگان

متغیرهای کلان محیطی

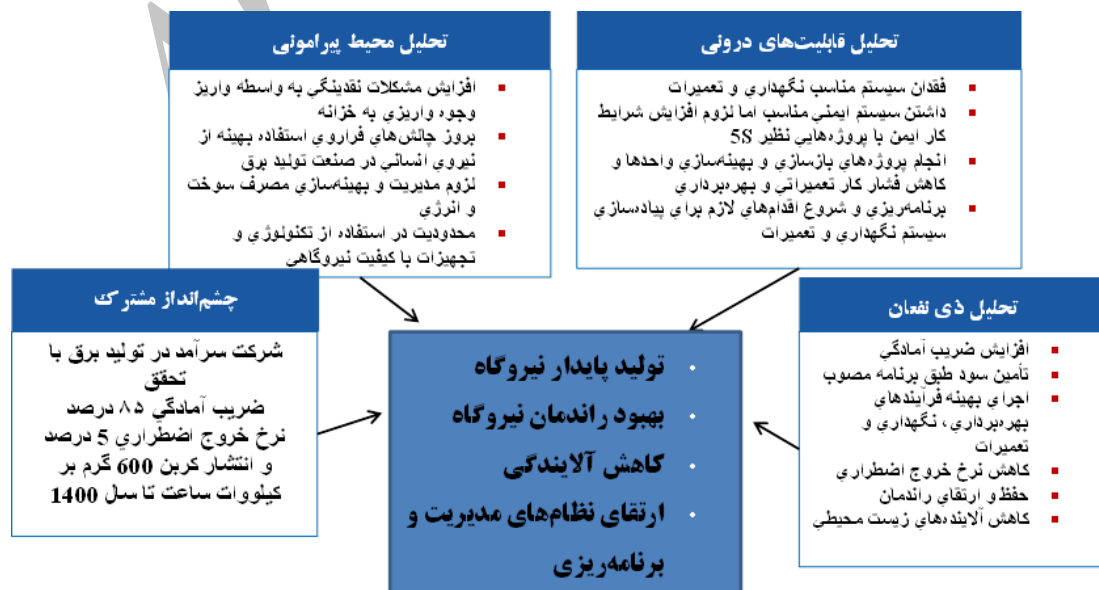


شکل ۶. الف. جمع‌بندی تحلیل متغیرهای کلان محیطی

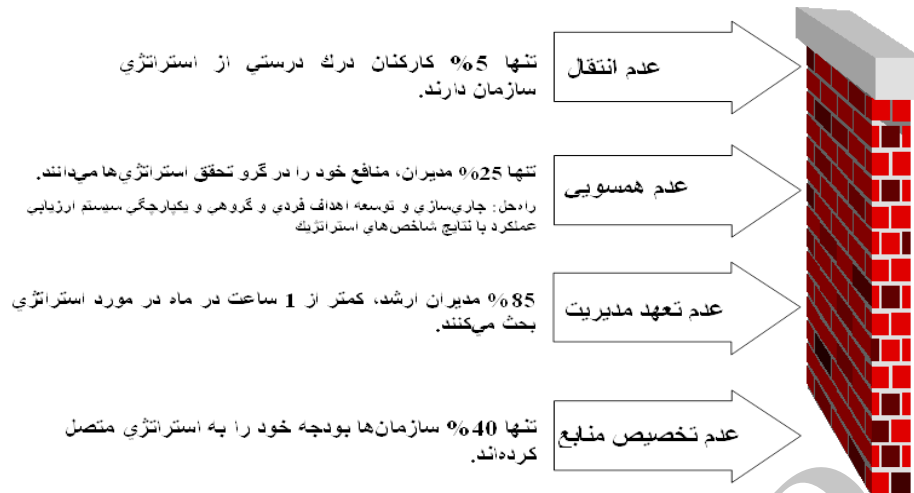
متغیرهای کلان محیطی



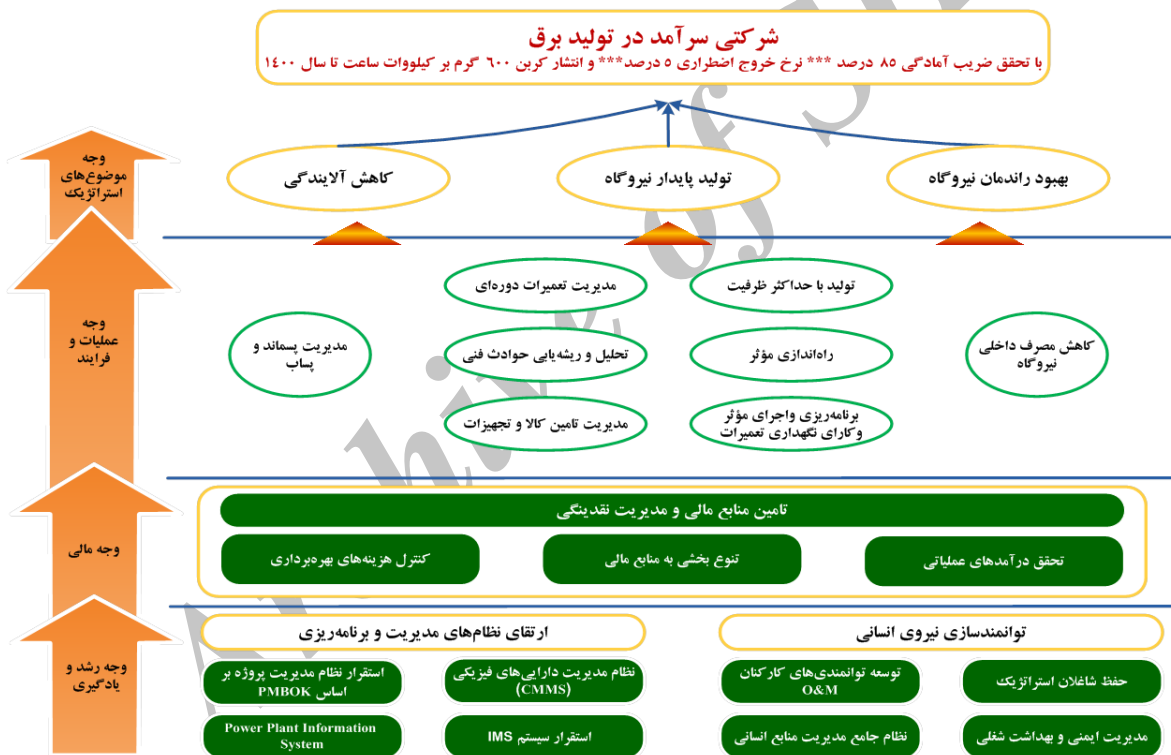
شکل ۶. ب. جمع‌بندی تحلیل متغیرهای کلان محیطی



شکل ۷. شناسایی موضوع‌های استراتژیک شرکت مدیریت بهره‌برداری تولید برق هرمزگان

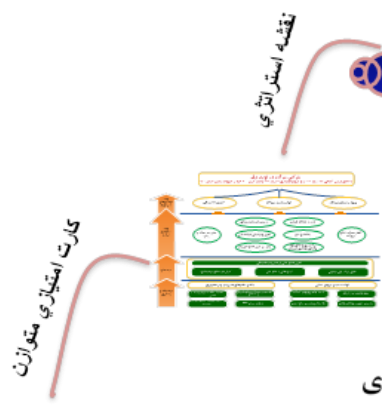


شکل ۸. موانع اجرا و به‌کارگیری استراتژی

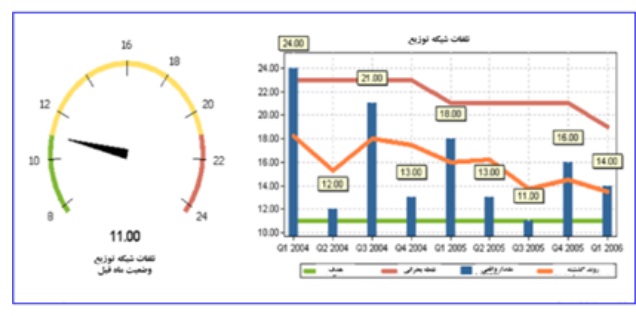


شکل ۹.

- تولید پایدار نیروگاه
- بهبود راندمان نیروگاه
- کاهش آلاینده‌گی
- ارتقای نظام‌های مدیریت و برنامه‌ریزی
- توانمندسازی منابع انسانی



- تولید پایدار نیروگاه
- بهبود راندمان نیروگاه
- کاهش آلاینده‌گی
- ارتقای نظام‌های مدیریت و برنامه‌ریزی
- توانمندسازی منابع انسانی



شکل ۱۰.

که شاخص‌های مرتبط با قابلیت اطمینان نظیر ضریب آمادگی و نرخ خروج اضطراری کاهش یابند.

۳-۲- بررسی و تحلیل راندمان نیروگاه بخار

بررسی راندمان نیروگاه و دشواری‌های اندازه‌گیری آن در این تحلیل مد نظر قرار گرفت. با وجود اندازه‌گیری ماهانه راندمان نیروگاه، عوامل زیر باعث شود که نتوان به این مقادیر برای تصمیم‌گیری در خصوص اثربخشی فعالیت‌ها اتکا کرد.

- اختلاف در میزان مصرف گاز، انرژی حرارتی گاز و نوسان شدید آن مانع از اندازه‌گیری دقیق راندمان می‌شود.
- امکان اندازه‌گیری راندمان واحد نیروگاهی وجود دارد، اما به راحتی نمی‌توان راندمان اجزای مختلف نیروگاه را اندازه‌گیری کرد.

بررسی و تحلیل آلاینده‌ها و عوامل مؤثر بر محیط زیست

- بسیاری از برق با عنوان انرژی پاک یاد می‌کنند و این در حالی است که از حدود ۳۰ میلیارد تن دی‌اکسیدکربن که سالانه از سوختن انرژی‌های فسیلی در جهان منتشر می‌شود، ۴۰ درصد آن را نیروگاه‌ها تولید می‌کنند. توجه صنعت نیروگاهی کشور در سال‌های اخیر به انتشار آلاینده‌ها بیش از

مدل سرآمدی نگهداری و تعمیرات در نیروگاه‌های حرارتی چهار حوزه زیر را پوشش می‌دهد.

- مدیریت و فرهنگ کاری
- داشتن نگاه سیستماتیک به نگهداری و تعمیرات
- لزوم برنامه‌ریزی، هدف گذاری، تعیین اولویت‌ها، سیاست‌ها، معیارهای کلان و ...
- تعیین مسئولیت افراد و داشتن فرهنگ کاری مناسب
- فرآیند نگهداری و تعمیرات
- نحوه آغاز فعالیت‌های نگهداری و تعمیرات، اجرا نمودن درخواست کار
- کنترل و نظارت بر چگونگی انجام فرآیند
- منابع انسانی و مهارت‌های افراد
- آماده‌سازی نیروی انسانی توانمند برای اجرای صحیح فرآیند نگهداری و تعمیرات
- تخصیص منابع انسانی توانمند به کارهای حساس و استراتژیک
- فن‌آوری‌های تعمیرات و نگهداری
- استفاده از سیستم‌های یکپارچه اطلاعاتی برای فناوری اطلاعات برای تسهیل اجرای عملیات، برنامه‌ریزی بهینه، جمع‌آوری داده‌های مناسب و ...

گذشته شده است و شرکت مدیریت تولید برق نیز میزان آلاینده‌گی‌ها را به طور منظم اندازه‌گیری می‌کند. کاهش آلاینده‌گی‌ها نیز مستلزم افزایش راندمان و جایگزینی گاز به جای سوخت مایع است که در پروژه‌های افزایش راندمان دنبال می‌شوند.

۴- تعیین موضوع‌های استراتژیک

با توجه به تحلیل‌های بالا، موضوع‌های استراتژیک شرکت مدیریت تولید برق در جلسه مدیران ارشد شرکت مطابق فهرست زیر شناسایی شدند.

- تولید پایدار نیروگاه
- بهبود راندمان نیروگاه
- کاهش آلاینده‌گی
- ارتقای نظام‌های مدیریت و برنامه‌ریزی
- توانمندسازی منابع انسانی
- گام اول عملیاتی کردن استراتژی، توصیف آن است، به گونه‌ای که استراتژی از سطح کلیات به فرایندهای عملیاتی اثربخش و ملموس برای سازمان تبدیل شود. اتصال بین استراتژی و عملیات، حلقه گمشده‌ای است که کلید آن شناسایی «روابط علت و معلولی» موضوع‌های استراتژیک است که در لابه‌لای عملیات روزانه و در بستر محیط حاکم بر سازمان می‌توان آنها را یافت. مفهوم «نقشه استراتژی» برای پاسخ به این نیاز توسعه یافته است. نقشه استراتژی ابزاری است که با کمک آن تمامی تحلیل‌هایی که استراتژی را می‌سازند، در یک صفحه جمع‌بندی و ارائه می‌شوند. گام بعدی، سنجش استراتژی با استفاده از شاخص‌ها و هدف‌های قابل اندازه‌گیری است. این کار با کمک کارت امتیازی متوازن (BSC) انجام می‌شود.

- منطق نقشه مورد اشاره، بسیار ساده و بر مبنای کارت امتیازی متوازن در چهار وجه مالی، مشتری، فرایندها و رشد و یادگیری است.

مطابق شکل ۱۱ منطق نقشه استراتژی در شرکت‌های عمومی، اهداف کلان سازمان با تحقق موضوع‌های استراتژیک منتج از تحلیل انتظارات ذی‌نفعان و تغییرات محیطی حاصل می‌شود. وجه دوم نقشه استراتژی عنوان می‌کند که برآورده‌سازی موضوع‌های استراتژیک مورد نظر در وجه نخست، از طریق ترکیب خاصی از فرایندها و عملیات کارآمد سازمان، قابل تحقق است. به عبارت دیگر در این وجه باید مهم‌ترین فرایندها و عملیات سازمان - که بیشترین تاثیر را در تحقق موضوع‌های استراتژیک شرکت دارند - شناسایی و مورد تحلیل قرار گیرند. در وجه سوم بر این موضوع تاکید شده است که تلاش‌های شرکت در راستای تامین منابع مالی و مدیریت نقدینگی مناسبی باشد تا امکان تحقق استراتژی‌های شرکت فراهم شود.

در نهایت چهارمین وجه نقشه بر این موضوع دلالت دارند که صرف داشتن فرایندهای استراتژیک چابک و کارآمد، شرط کافی برای تحقق موضوع‌های استراتژیک سازمان نیست. منطق BSC به ما گوشزد می‌کند که اجرای کارآمد فرایندهای وجه دوم، منوط به برقراری و تحقق سه موضوع زیر در سازمان است.

- در اختیار داشتن نیروی انسانی کارآمد، به ویژه در مشاغل استراتژیک (سرمایه انسانی)
- دسترسی بودن ابزارها و سیستم‌های اطلاعاتی مورد نیاز شاغلان استراتژیک سازمان (سرمایه اطلاعاتی)
- برقراری فضا و محیط کاری سالم (آمادگی سازمانی)



شکل ۱۱. منطق کارت امتیازی متوازن

ماموریت سازمانی و چشم انداز آن می باشد اما در بررسی در سطح کلان آن می توان گفت که با توجه به تاکید مدیریت استراتژیک در توسعه و ایجاد فعالیتهای استراتژیک در سازمان ، مدیریت استراتژیک مترادف با مدیریت مبتنی بر نتایج است.

مهمترین نکته ای که در سازمان پایش استراتژی باید مورد توجه قرار گیرد این است که کنترل استراتژی باید به شیوه ای پیگیری شود که کمترین وقت را از مدیران ارشد شرکت بگیرد و در ضمن اثر بخشی لازم را در پایش اهداف استراتژیک داشته باشد.

مراجع

[۱] مدیریت استراتژیک-مؤلف: فرد آر دیوید، مترجم: علی پارسانیان و سید محمد اعرابی

[۲] جاری سازی استراتژی، راهنمای گام به گام پیاده سازی استراتژی در عمل-مؤلف: دکتر مجتبی لشکر بلوکی

[۳] برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای دولتی ، عمومی و غیر انتفاعی- مؤلف: جان ام برایسون، مترجم: مهدی خادمی ، قربان برانیا

[۴] همسویی استراتژیک : ایجاد هم افزایی با کارت امتیازی متوازن- مؤلف: رابرت کاپلان، دیوید نورتن- مترجم: بابک زنده دل

[۵] مبانی مدیریت استراتژیک- مؤلف: جی . دیوید هانگر، توماس ال. وین- مترجم : محمد اعرابی و حمیدرضا رضوانی

[۶] دوازده گام تا تدوین و پیاده سازی کارت امتیازی متوازن - تالیف و ترجمه: محمد رضا رضایی ، سیدرضا آقا سید حسینی

مطابق شکل ۱۱ منطق نقشه استراتژی در شرکت های عمومی، اهداف کلان سازمان با تحقق موضوع های استراتژیک منتج از تحلیل انتظارات ذی نفعان و تغییرات محیطی حاصل می شود. وجه دوم نقشه استراتژی عنوان می کند که برآورده سازی موضوع های استراتژیک مورد نظر در وجه نخست، از طریق ترکیب خاصی از فرایندها و عملیات کارآمد سازمان، قابل تحقق است. به عبارت دیگر در این وجه باید مهم ترین فرایندها و عملیات سازمان - که بیشترین تاثیر را در تحقق موضوع های استراتژیک شرکت دارند - شناسایی و مورد تحلیل قرار گیرند.

در وجه سوم بر این موضوع تاکید شده است که تلاش های شرکت در راستای تامین منابع مالی و مدیریت نقدینگی مناسبی باشد تا امکان تحقق استراتژی های شرکت فراهم شود.

در نهایت چهارمین وجه نقشه بر این موضوع دلالت دارند که صرف داشتن فرایندهای استراتژیک چابک و کارآمد، شرط کافی برای تحقق موضوع های استراتژیک سازمان نیست. منطق BSC به ما گوشزد می کند که اجرای کارآمد فرایندهای وجه دوم، منوط به برقراری و تحقق سه موضوع زیر در سازمان است.

- در اختیار داشتن نیروی انسانی کارآمد، به ویژه در مشاغل استراتژیک (سرمایه انسانی)

- در دسترس بودن ابزارها و سیستم های اطلاعاتی مورد نیاز شاغلان استراتژیک سازمان (سرمایه اطلاعاتی)

- برقراری فضا و محیط کاری سالم (آمادگی سازمانی)

نقشه استراتژی شرکت مدیریت تولید برق در شکل ۳ آمده است. تعیین شاخص های اندازه گیری برای تمامی اجزای نقشه استراتژی و تعریف دقیق فرمول محاسبه این شاخص ها از جمله اقدام هایی است که به منظور عملیاتی کردن نقشه استراتژی انجام شده است.

۵- نتیجه گیری :

مدیریت استراتژیک با ایجاد یک یا چند استراتژی موثر نیل به نتایج مطلوب و با ایجاد دور نما و رسالت مشترک موجب توسعه همکاری بین واحد های مختلف سازمان و افزایش کیفیت و بهره وری می شود. در بررسی مدیریت استراتژیک در سطح خرد هدف از پیاده سازی آن ماموریت سازمانی با زیر سیستم های موجود در سازمان و ایجاد هماهنگی بین