

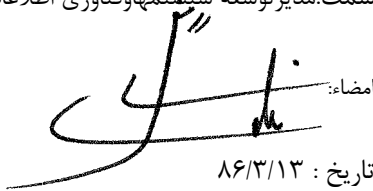
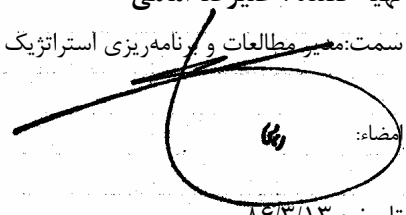



صفحه : ۱ از ۸ ویرایش : ۲	خطوط راهنمای تهیه برنامه استراتژیک شرکتهای سازمان	 سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
	W-MRI-GL-101	

**مجموعه مقررات و رویه ها**  
**خطوط راهنمای تهیه برنامه استراتژیک**  
**شرکتهای سازمان**  
**W-MRI-GL-101 :**

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران  
**مدرک معتبر**

تاریخ اجرا	تاریخ صدور	شرح تغییرات	ویرایش
۸۱/۱۰/۹	۸۱/۱۰/۹	-----	۰
۸۳/۱۱/۲۵	۸۳/۱۱/۲۴	تغییرات کلی در خطوط راهنما و تغییر کد مستند از L-MRI-GL-101 به W-MRI-GL-101	۱
۸۶/۳/۱۳	۸۶/۳/۱۳	حذف مبحث مربوط به استراتژیهای بنیادین، اضافه شدن مبحث اولویت دهی به راهبردها در بند ۹-۱ و شناسایی نسخ برنامه در بند ۱-۱۳ و برخی اصلاحات در سایر بندها	۲

تصویب کننده : سید محمود نوابی سمت : نماینده مدیریت  امضاء: تاریخ : ۸۶/۳/۱۳	بررسی و تایید کننده : علی رمضی سمت:مدیر توسعه سیستمهاوفناوری اطلاعات  امضاء: تاریخ : ۸۶/۳/۱۳	تهیه کننده : علیرضا امامی سمت:معییر مطالعات و برنامه ریزی استراتژیک  امضاء: تاریخ : ۸۶/۳/۱۳
---	---	--

صفحه : ۲ از ۸ ویرایش : ۲	خطوط راهنمای تهیه برنامه استراتژیک	 سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
	شرکتهای سازمان W-MRI-GL-101	

• - مقدمه :

در یک روال منطقی هر مجموعه اقتصادی دارای اهداف و راهبردهایی است که برنامه‌ها و اقدامات اجرایی خود را در چارچوب آن طراحی می‌کند. سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران نیز به عنوان یک مجموعه اقتصادی بزرگ با مأموریت گسترش و نوسازی صنایع کشور در جهت رقابت‌پذیری در عرصه جهانی از راه فراهم آوردن ملزومات توسعه صنعتی با هدف تأمین منافع ذینفعان و طیفی از فعالیت‌های مختلف صنعتی، از این قاعده مستثنی نیست.

اهمیت برنامه شرکت‌های سازمان که در زمینه‌های مختلف تولیدی، مشاوره‌ای، پیمانکاری، پژوهشی، بازرگانی و خدماتی فعالیت می‌کنند بدان سبب است که مأموریت سازمان عمدتاً از طریق فعالیت‌های این شرکت‌ها محقق می‌شود و شفافیت جهت‌گیری و تدوین برنامه‌های این شرکت‌ها موجبات تجمیع نقاط قوت و پوشش نقاط ضعف مجموعه شرکت‌ها را فراهم کرده و به هم‌افزایی اقتصادی-صنعتی منجر می‌شود.


از آنجاییکه برنامه پنج‌ساله، بخشی از برنامه استراتژیک شرکت‌هاست لذا در هماهنگی با سازمان که برنامه پنج‌ساله خود را در قالب برنامه استراتژیک و به شکل غلتان تهیه می‌کند، بر تنظیم برنامه پنج‌ساله و غلتان شرکت‌ها تأکید شده و توصیه می‌شود این برنامه به نحوی تنظیم شود که بتوان با بهره‌گیری از بازخور اطلاعاتی و نتایج ارزیابی سالانه اجرای آن، برنامه‌های پنج سال آینده را هر ساله تهیه، تدوین و به‌روز نگهداشت.

مجموعه‌ای که تحت عنوان "خطوط راهنمای تدوین برنامه استراتژیک شرکت‌های سازمان" پیش رو دارید نسخه بازنگری و اصلاح شده بر اساس نتایج حاصل (بازخور) از بررسی برنامه استراتژیک شرکت‌ها است که در آن چارچوب تنظیم برنامه و برخی از تعاریف ارائه شده است. انتظار دارد هر یک از شرکت‌ها با در نظر گرفتن اصول زیر و در راستای مأموریت و اهداف استراتژیک سازمان به تهیه و تدوین برنامه استراتژیک خود همت گمارند:

- شیوه‌های افزایش آمادگی سطوح مدیریت برای رویارویی با محیط‌های متلاطم و متحول،
- تغییر، تحول و روند مؤلفه‌های محیط درونی و بیرونی،
- نحوه رشد شاخص‌ها.

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

مدرك معتبر

صفحه : ۳ از ۸ ویرایش : ۲	خطوط راهنمای تهیه برنامه استراتژیک شرکتهای سازمان	 سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
	W-MRI-GL-101	

بدیهی است برنامه تدوین شده پس از تأیید اعضای محترم هیأت مدیره شرکت قابلیت بررسی دارد. امید است با همفکری و بهره‌مندی از ظرفیت‌ها، تجارب و دانش نیروی انسانی ارزنده‌ای که در مجموعه شرکت‌ها وجود دارد، برنامه‌های استراتژیک با شکل و محتوایی مناسب جهت بررسی در کمیته تخصصی برنامه‌ریزی شرکت‌های سازمان و تصویب در مجمع سالیانه شرکت‌ها به سازمان ارائه شود.

## ۱- چارچوب تدوین برنامه استراتژیک شرکت‌ها به صورت زیر طراحی شده است:

### ۱-۱- پیشگفتار (INTRODUCTION):

معرفی شرکت، محصولات یا خدمات تولیدی و تبیین جایگاه شرکت در آن کسب‌وکار را شامل می‌شود.

### ۱-۲- مأموریت (MISSION):

مأموریت هر شرکت فلسفه وجودی آن شرکت را به روشنی بیان می‌کند (مجموعه‌ای از چند عبارت کوتاه). بیانیه مأموریت باید مشخصات زیر را داشته باشد:


اختصار: برای فهم و به خاطر سپاری آسان باشد.

انعطاف: توانایی تطابق با تغییر را داشته باشد.

تمایز: سبب دوام کسب‌وکار شود.

بیانیه مأموریت باید به چهار سؤال چه چیزی؟ برای چه کسی؟ کجا؟ و چرا؟ پاسخ دهد. هر سازمانی باید بداند برای چه به وجود آمده است، چه نیازی از جامعه را می‌خواهد مرتفع کند، چه کالا یا خدماتی را تولید می‌کند، برای چه کسانی تولید می‌کند، جغرافیای رقابت او کجاست و چگونه می‌خواهد در این رقابت پیروز شود.



صفحه : ۴ از ۸ ویرایش : ۲	خطوط راهنمای تهیه برنامه استراتژیک شرکتهای سازمان	 سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
	W-MRI-GL-101	

### ۱-۳- آرمان (VISION):

همانطور که مأموریت فلسفه بودن را تعیین می کند، آرمان راستای حرکت را با آینده نگری و توجه به تحولات آتی مشخص می کند، به عبارتی بیان کننده تصویر ذهنی است که مدیران از یک سازمان ایده آل برای خود دارند. به بیان دیگر آرمان مانند چراغ روشنی در فاصله ای دور، راهنمای سمت و سوی حرکت شرکت است. آرمان می تواند در مورد درون شرکت، موقعیت شرکت در بیرون و محصول شرکت تنظیم شود.

### ۱-۴- ارزش های محوری (CORE VALUES):

منعکس کننده باورها و اولویت های شرکت از جنبه های اخلاق حرفه ای و کسب و کار است. این ارزش ها به عنوان اصول، راهنمای تصمیم گیری مدیریت و همچنین هدایت گر رفتار افراد در آن مجموعه می باشند.

### ۱-۵- بررسی عوامل محیطی شرکت:


محیط شرکت به دو دسته، محیط درونی و بیرونی تقسیم می شود. تجزیه و تحلیل محیط برای مدیران، ابزاری است تا با استفاده از اطلاعات به دست آمده، نقاط قوت و ضعف درون شرکت با فرصت ها و تهدیدهای برون را بررسی کرده و در زمان خاصی عکس العمل مناسب نشان دهند. بدیهی است در محیط رقابتی، شرکت ها باید به طور پیوسته و همزمان به محیط درونی و بیرونی به عنوان یک واقعیت انکارناپذیر توجه داشته باشند.

در تجزیه و تحلیل محیط درونی شرکت، معمولاً به عوامل زیر توجه می شود:

- بررسی و مقایسه روند عملکرد گذشته شرکت با توجه به شاخص هایی نظیر رضایت مشتری، شاخص های مالی، سرمایه ای و شاخص های بهره وری.
- بررسی و ارزیابی محصولات و یا خدمات در مقایسه با رقبا با توجه به شاخص های قیمت و کیفیت.

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

مدرك معتبر

صفحه : ۵ از ۸ ویرایش : ۲	خطوط راهنمای تهیه برنامه استراتژیک شرکتهای سازمان W-MRI-GL-101	 سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
-----------------------------	--	--

در تجزیه و تحلیل محیط بیرونی عواملی نظیر مشتریان، بازار کار نیروی انسانی، تأمین کنندگان، اعتبار دهندگان، رقبا به عنوان محیط بیرونی عملیاتی و عوامل سیاسی نظیر قانون تجارت و سیاست‌های واردات و صادرات، قوانین بین‌المللی، برنامه‌های مالیاتی دولتی، سیاست‌های قیمت‌گذاری و قوانین محیط‌زیست، عوامل اجتماعی نظیر جمعیت، توزیع درآمد، بیکاری، فرصت‌های شغلی، سطح آموزش و پرورش، مصرف‌گرایی، رفاه، بهداشت و تغذیه، عوامل اقتصادی نظیر نرخ ارز، نرخ بهره، نرخ تورم، روند رشد GNP، نرخ انرژی و قیمت مواد خام و عوامل تکنولوژی می‌توانند برای تعیین فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی مورد بررسی قرار گیرند.


#### ۱-۶- اهداف استراتژیک:

اهداف عمدتاً کمی است که در چارچوب مأموریت شرکت تعیین می‌شوند. این اهداف معیارهای مشخصی برای تعیین اولویت‌ها به‌شمار می‌روند، به نحوی که با شاخص‌های کمی قابلیت سنجش داشته و در عین حال قابل فهم و واقع‌بینانه باشند. اهداف استراتژیک به اهداف عملیاتی خرد می‌شوند که این اهداف آنچه را که شرکت باید از طریق اقدامات واقعی در زمان‌های مشخص و محدود به آنها دست یابد را تعیین می‌کنند. همانطور که ذکر شد اهداف عملیاتی باید ویژگی SMART بودن را داشته باشند. بدین مفهوم که Specific (مشخص و خاص)، Measurable (قابلیت اندازه‌گیری)، Attainable (قابلیت کاربری)، Realistic (واقعی و غیر ذهنی) و Time bound (دارای زمان و محدوده مشخص) باشند.

#### ۱-۷- شایستگی‌های محوری (Core Competencies) و عوامل کلیدی موفقیت (Key

##### Success Factors):

به مجموعه‌ای از عوامل کلیدی که برای دستیابی شرکت به اهداف استراتژیک لازم و مؤثر هستند، و شرکت از آنها برخوردار است، عوامل کلیدی موفقیت (Key Success Factors) گفته می‌شود. بخشی از این عوامل که در اختیار شرکت نیست عوامل بحرانی موفقیت (Critical Success Factors) نامیده می‌شوند. چنانچه شرکت نسبت به هریک از عوامل

صفحه : ۶ از ۸ ویرایش : ۲	خطوط راهنمای تهیه برنامه استراتژیک شرکتهای سازمان	 سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
	W-MRI-GL-101	

کلیدی موفقیت دارای شایستگی و مزیت رقابتی باشد، آنرا شایستگی محوری (Core Competency) می‌نامند. شرکت‌ها باید بتوانند عوامل بحرانی را مرتفع ساخته یا تبدیل به شایستگی محوری کرده و یا تحت کنترل درآورند تا دستیابی به مزیت‌های رقابتی و در نتیجه تحقق اهداف استراتژیک میسر شود.

### ۸-۱- راهبردها (STRATEGIES):


ساز و کارهایی هستند که از طریق آنها اهداف استراتژیک شرکت تحقق می‌یابد. استراتژی‌ها از طریق کشف فرصت‌های محیطی و انتخاب آنها، شرکت را برای دستیابی به منافع نهفته در فرصت‌های اصلی هدایت می‌کند. این منافع، اهداف استراتژیک شرکت را شکل می‌دهد. عامل اصلی در تدوین یک راهبرد کارآمد و اثربخش، دقت و عمق نگرش مدیران به فرصت‌های محیطی و قابلیت آنان در خلق یک راه برای استفاده از قوت‌های شرکت در جهت بهره‌مندی از فرصت‌هاست.

ابزارهای زیادی برای تدوین استراتژی مورد استفاده قرار می‌گیرد که هر شرکت بنا به خواست و نیاز خود می‌تواند نسبت به انتخاب آن اقدام نماید.

با توجه به اینکه فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و تدوین برنامه استراتژیک در برخی از شرکت‌های سازمان اقدام نوپایی محسوب می‌شد در ویرایش قبلی خطوط راهنمای تدوین برنامه استراتژیک شرکت‌ها، مدل SWOT تشریح شده بود که در این مرحله با توجه به وجود تجربه در زمینه تدوین برنامه، انتخاب مدل به عهده شرکت گذاشته شده است.

### ۹-۱- اولویت‌دهی به راهبردها:

پس از تعیین راهبردها لازم است بین راهبردهای منتخب اولویت‌دهی صورت پذیرد. در این خصوص نیز ابزارهای متفاوتی وجود دارد که شرکت می‌تواند نسبت به انتخاب و به‌کارگیری آن اقدام نماید. یکی از این ابزارها ماتریس QSPM است.

صفحه : ۷ از ۸ ویرایش : ۲	خطوط راهنمای تهیه برنامه استراتژیک شرکتهای سازمان	 سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
	W-MRI-GL-101	

### ۱-۱۰ - برنامه‌ها (Action Plans):

بیان‌کننده فعالیت‌ها یا گام‌های مورد نیاز برای تحقق اهداف هستند و زمینه عملیاتی شدن استراتژی‌ها را فراهم می‌کنند. برنامه می‌تواند فعالیت تولیدی یا خدماتی، سرمایه‌گذاری، تلاش پژوهشی، تأمین منابع مالی، بازاریابی، تجدید ساختار سازمان و تغییر در فرهنگ سازمانی را شامل شود. در هر برنامه بایستی مسئول کار، زمانبندی اجرای برنامه، منابع مورد نیاز و شاخص اندازه‌گیری پیشرفت کار مشخص باشد.

### ۱-۱۱ - پیوست‌ها:

ساختار تشکیلاتی (چارت سازمانی)

معرفی افراد همکار در تدوین برنامه شرکت

تأیید و تصویب اعضای هیأت‌مدیره

### ۱-۱۲ - جداول ضمیمه:

جداول ضمیمه به منظور اطمینان از روایی برنامه‌ها با ارقام کمی پیش‌بینی شده است. بدیهی است با توجه به نوع و ماهیت فعالیت شرکت تمامی جداول برای همه شرکت‌ها کاربرد نخواهد داشت. در این صورت جداولی که با ماهیت فعالیت سازگاری دارد مورد استفاده قرار خواهد گرفت. در دو ستون عملکرد در جداول، باید اطلاعات دو سال گذشته و در ستون‌های برنامه، اطلاعات طی ۵ سال برنامه درج شود.

### ۱-۱۳ - شناسایی نسخ برنامه:

از آنجائیکه تا نهایی شدن برنامه و تصویب آن در مجمع، نسخ متعددی از برنامه استراتژیک به سازمان ارسال خواهد شد، لازم است در گوشه بالای سمت چپ صفحه روی جلد، شماره نسخه‌ی ارسالی به سازمان همراه با تاریخ ارسال درج شود. به‌طور مثال در ابتدای دومین نسخه برنامه استراتژیک شرکت چنین اطلاعاتی باید ثبت شود:

تاریخ ارسال ...../...../۱۳۸۶


نسخه ۱ برنامه استراتژیک

تاریخ ارسال ...../...../۱۳۸۶

نسخه ۲ برنامه استراتژیک

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

مدرك معتبر

صفحه : ۸ از ۸ ویرایش : ۲	خطوط راهنمای تهیه برنامه استراتژیک	 سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
	شرکتهای سازمان W-MRI-GL-101	

## ۲- تغییرات در این خطوط راهنما :

ویرایش این مستند پس از دریافت نظر مراجع اداره کننده شرکتهای سازمان و جمع‌بندی آن توسط مدیریت مطالعات و برنامه‌ریزی استراتژیک، نهایی شده و در فرایند تصویب مستندات سازمان قرار می‌گیرد.

## ۳- مدارک ذیربط:

- W-MRI-FR-103 فرم اهداف استراتژیک، راهبردها و برنامه‌ها به شماره
- W-MRI-FR-104 جدول شاخص‌های اقتصادی طی برنامه به شماره
- W-MRI-FR-105 فرم پیش‌بینی فروش کالا و خدمات طی برنامه به شماره
- W-MRI-FR-106 فرم پیش‌بینی بازار محصولات یا خدمات طی برنامه به شماره
- W-MRI-FR-107 فرم پیش‌بینی منابع تأمین اعتبار برای سرمایه‌گذاری طی برنامه به شماره
- فرم پیش‌بینی طرح‌های سرمایه‌گذاری (ایجاد ظرفیت‌های جدید، طرح‌های در دست اجرا یا بررسی)
- W-MRI-FR-108 طی برنامه به شماره
- فرم پیش‌بینی طرح‌های پژوهشی یا مطالعاتی (در دست اجرا یا بررسی) طی برنامه به شماره
- W-MRI-FR-109
- W-MRI-FR-110 فرم پتانسیل ایجاد فرصت‌های شغلی جدید طی برنامه به شماره
- W-MRI-FR-111 فرم سامانه (نظام)‌های مدیریتی طی برنامه به شماره
- فرم پیش‌بینی منابع تأمین اعتبار برای تحقق اهداف استراتژیک طی برنامه به شماره

W-MRI-FR-112

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

مدرك معتبر