

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

برنامه عملیاتی

استراتژی توسعه صنعتی کشور

دکتر کیومرث استریان

دانشیار دانشگاه تهران

همکاران: مجتبی بختیاری، مهران رضوانی، مجتبی سلطانی، سهرابی، عامری، سپهرقازی،
مجتبی مسگر مشهدی، بنیاد توسعه فردا، شبکه تحلیلگران تکنولوژی

مدرسنامه	اشریان، کیومرث، ۱۳۴۲، گردآورنده
شنوان و نام پدیدآور	برنامه عملیاتی استراتژی توسعه صنعتی کشور/ زیر نظر: کیومرث اشریان؛ همکاران مجتبی بختیاری... (و دیگران)
شخصیات نشر	تهران: نشر سیاست گذار، ۱۳۹۲.
شخصیات ظاهری	: ۱۵۰ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۶۶-۱-۱
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
ادداشت	: مجتبی بختیاری، مهران رضوی، مجتبی سلطانی، سفزچی، عامری، سپهر قاضی، مجتبی مسگر، مشهدی....
موضوع	: توسعه صنعتی -- ایران -- سیاست دولت
موضوع	: سیاست صنعتی -- ایران
موضوع	: برنامه ریزی استراتژیک -- ایران
شناسه افزوده	: بختیاری، مجتبی
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۲ ۵ الف ۹ ت/ hc480
رده بندی دیویی	: ۳۳۸/۹۵۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۱۴۱۱۳۸

امشارات سیاست گذار

برنامه عملیاتی استراتژی توسعه صنعتی کشور

نویسنده: کیومرث اشریان

چاپ اول: بهار ۹۲

تیراژ: ۱۰۰ نسخه

ویراستار: محمدرضا امیرزاده

حروف نگاری: مرتضی آذوبرمس

قیمت: ۱۰۰۰۰ تومان

حق چاپ و نشر محفوظ است.

پونک، سیمون بولیوار، شهید اقبالپور چهاردهم مرکزی، پ ۱۸ ط اول

تلفن: ۴۴۸۰۷۱۱۱

فهرست مطالب

پیش گفتار	ج
مقدمه	هـ
فصل اول: مفاهیم و الگوها	۱
۱-۱ مقدمه	۳
۱-۲ مفاهیم مرتبط با مدیریت استراتژیک	۵
۱-۳ ماهیت برنامه عملیاتی و مفاهیم مرتبط با آن	۹
۱-۴ الگوهای برنامه ریزی مبتنی بر برنامه عملیاتی	۱۲
۱-۶ الگوهای برنامه عملیاتی (ادبیات موضوع)	۱۳
فصل دوم: تجربیات جهانی در زمینه روش‌شناسی‌های تدوین برنامه عملیاتی	۲۱
۲-۱ مقدمه	۲۳
۲-۲ برنامه عملیاتی اروپای الکترونیک ۲۰۰۵ (کمیسون جوامع اروپایی)	۲۴
۲-۳ استراتژی و برنامه عملیاتی توسعه اقتصادی (کمیسون برنامه‌ریزی و توسعه منطقه‌ای پنسیلوانیا)	۲۹
۲-۴ استراتژی و برنامه عملیاتی میان‌مدت توسعه صنعتی لائوس (یونیدو)	۳۴
۲-۵ برنامه عملیاتی توسعه پایدار وزارت بهداشت بریتانیا	۴۰
۲-۶ برنامه عملیاتی جهانی برای تجارت الکترونیک و توصیه‌هایی برای دولت‌ها	۴۵
۲-۷ برنامه عملیاتی صنعت حمل و نقل، توزیع و تدارکات ویکتوریا	۵۰
۲-۸ برنامه عملیاتی انرژی هسته‌ای مشترک ایالات متحده آمریکا و ژاپن	۵۴
فصل سوم: جمع‌بندی	۵۹
۳-۱ یافته‌های کلیدی	۶۱
۳-۲ تحلیل وضعیت موجود و ارائه پیشنهاداتی برای تدوین برنامه عملیاتی	۶۴
فصل چهارم: روش منتخب	۶۷
۴-۱-۱ فرایند اداره امور به روش مرحله ای و گام به گام	۷۰

۷۱.....	۴-۲- سنجش کل سیستم
۷۲.....	۴-۳- تعیین هدف های مهم و اصلی
۷۳.....	۴-۴- شناخت وضعیت و عوامل محیطی
۷۴.....	۴-۵- تدارک منابع اجرایی
۷۵.....	۴-۶- تعیین فرایند سیستم
۷۶.....	۴-۷- نگاهی به فواید استفاده از روش هوشین کانری
۷۷.....	۴-۸- نمونه کاربرد های اجرایی هوشین کانری
۸۰.....	۴-۹- کاربرد های تهیه شده برای تدوین برنامه عملیاتی
۸۳.....	فصل پنجم: برنامه های عملیاتی
۸۵.....	۵-۱- سیاست ها و برنامه عملیاتی صنایع دریایی
۱۰۰.....	۵-۲- سیاست ها و برنامه عملیاتی صنایع نساجی
۱۰۳.....	۵-۳- سیاست ها و برنامه عملیاتی صنایع ماشین سازی و ساخت تجهیزات
۱۱۱.....	ضمایم (فصل ششم)
۱۱۳.....	۱. عنوان: الگوی برنامه ریزی استراتژیک فناوری (کاردیولو)
۱۱۵.....	۲. عنوان: "فرآیند برنامه ریزی استراتژیک" (دانشگاه ایالتی کالیفرنیا)
۱۱۷.....	۳. عنوان: تدوین استراتژی (طارق خلیل)
۱۱۹.....	۱-۵- جایگاه برنامه عملیاتی در دیگر الگوهای برنامه ریزی استراتژیک
۱۱۹.....	۱. عنوان: فرآیند تدوین استراتژی فناوری (هکس)
۱۲۱.....	۲. عنوان: الگوی "مدیریت استراتژیک" (هانگر)
.....	۳. عنوان: یکپارچه سازی استراتژی های کسب و کار و فناوری (رویکرد بی تک، اس.بی.هالا)
۱۲۳.....	۴. عنوان: الگوی "برنامه ریزی استراتژیک" (بیت من و اسنل)
۱۲۵.....	۱-۷ ارتباط مسیرنماهای علوم و فناوری با برنامه عملیاتی
۱۲۷.....	فهرست منابع
۱۳۱.....	

پیش‌گفتار

استراتژی توسعه صنعتی با همت گروهی از پژوهشگران در دولت هشتم تهیه و تدوین شد. قضای روزگار سیاست آن شد که کار در دولت نهم و با گرایشاتی دیگر به بوته تجدید نظر رود. وزارت صنایع دولت نهم با تجدید نظرهایی کار استراتژی را دنبال کرد. اما برای عملیاتی شدن، ضروری بود که این مولود به دایه کارشناسی سپرده شود تا بتواند از تغییر و تحولات پی در پی مدیریتی جان سالم به در برد. برای یک کارشناس سیاستگذاری عمومی مهم این نیست که چه مقدار تغییرات در سند انجام گرفته است بلکه مهمتر این است که برنامه، استراتژی و سازو کارهای شناخته شده ای در پیش گرفته شود تا دیوانسالاری سنتی با این روش ها آشنا گردد و با آن مانوس گردد؛ مهم این بود که این مولود زنده بماند تا کارشناسی، متدولوژی و اخلاق علمی در زیر پوست سیاست زندگی کند. چنین شد. اما هنوز همتی می طلبد که کار دنبال شود تا این نخستین تجربه نظام کارشناسی را به عمل روزمره دیوانسالاری تبدیل کند و در "کارتابل" های روزانه مدیران جای گیرد. به نظر می آید اینچنین باید تدبیر کنیم که نرم افزاری طراحی شود تا بتوان برنامه عملیاتی را بصورت الکترونیک، مدیریت شده، نظارت و اجرا کرد؛ اگر چنین شود می توان انتظار داشت که استراتژی و برنامه و دوراندیشی، ملکه ی ذهن دیوانسالاری شود ... و سیاستگذاری در دل تحولات سیاسی دنبال شود. در دنیایی از کلی گویی ها همیشه سخنان عالی به رویاهایی خیالی می پیوندند و هیچگاه کارمندان به کارورزان و کارمندان را محرمان استراتژی تبدیل نمی شوند. باید با چنین برنامه هایی آمیزگاری مدیران را با استراتژی فراهم نمود تا این از گزند آن در امان بماند. این کار با هزینه ای بسیار اندک از هزینه پروژه تدوین استراتژی توسعه صنعتی انجام شده است. و این، البته نه فخری برای این کار است و نه نقصی برای آن پروژه. علی الاصول هزینه تدوین برنامه عملیاتی می بایستی بیشتر از هزینه تدوین استراتژی یا همسنگ آن می بود اما چنین نشد و نقایصی را باید آورد که بر اهل فن پوشیده نیست.

از آقای دکتر طهماسبی وزیر وقت صنایع و همکلاسی دوران دانشجویی ام که در هنگامه منازعات لفظی در دانشگاه لاوال کانادا مخالف دخالت در ملک طلق امور ممنوعه مهندسان بود و در زمان وزارت زمینه آن مداخله ممنوعه را فراهم نمودند سپاسگزارم. از دوست متفکر و گرامی ام جناب آقای دکتر حاتم نیز برای فراهم آوردن زمینه انجام این کار قدر دانی می کنم. جناب آقای محمد سجاد پرخیده در انجام امور

ستادی و نیز در همفکری ها در این پروژه نقش داشته اند که شایسته سپاسگزاری است. همچنین از آقای محمدرضا امیرزاده که در زمینه‌ی آماده سازی و انتشار کتاب مرا یاری کردند سپاسگزاری می‌نمایم. پروژه تدوین برنامه های عملیاتی استراتژی توسعه صنعتی کشور با همکاری گروهی از کارشناسان بنیاد توسعه فردا و شبکه تحلیلگران تکنولوژی (ایتان) انجام شده است از ایشان و بویژه از آقای مهندس مجتبی مسگر مشهدی که در تدوین روش شناسی همکاری جدی داشته اند قدردانی می‌نمایم.

کیومرث اشتریان

مقدمه

برنامه عملیاتی سندی است که با توجه به اسناد بالادستی مرتبط و شرایط و مقتضیات موجود، نحوه عمل و فعالیت‌های اجرایی مورد نیاز استراتژی توسعه صنعتی، در حوزه‌های تخصصی صنعتی و معدنی را مشخص می‌نمایند و الزامات و نیازمندی‌های اجرایی و روشهای دستیابی به اهداف کمی اعم از توسعه زیرساخت‌ها، چگونگی بکارگیری منابع و تعاملات لازم داخلی و خارجی برای تحقق اهداف سند استراتژی را تعیین می‌کند.

در برنامه عملیاتی همه جانبه‌نگری و توجه به جمیع شرایط ممکن می‌تواند به اثربخشی برنامه کمک نماید و توجه به توان موجود، وضعیت فعلی و فاصله آن تا وضعیت مطلوب، برنامه‌ها را مطابق و متناسب با شرایط تعدیل کرده و به اجرای هرچه کاملتر آن کمک نماید.

دنیای سریع و متغیر امروز چالش‌ها و مشکلات تازه‌ای را روبروی بشر نهاده است. پیچیدگی را می‌توان بزرگترین ویژگی مسائل دنیای جدید نامید. بدیهی است که رویارویی با مسائل پیچیده با روش‌های ساده و سنتی ممکن نیست و حل این گونه مسائل جز به مدد روش‌های نو که خود پیچیده‌اند ممکن نخواهد بود. روش‌های نو می‌بایست بهترین پاسخ‌ها را در کمترین زمان ممکن ارائه دهند چرا که زمان حیاتی‌ترین و کمیاب‌ترین منبع در عصر سرعت است. از دست دادن زمان در عصری که پیوسته در حال تغییرات بنیادی است موجب می‌شود که فرصت‌ها از کف برود و موقعیت‌ها تضعیف و یا تخریب گردد. در حوزه‌های مرتبط با فناوری به دلیل ماهیت دانش محور این حوزه تغییرات بسیار شدیدتر و بنیادی‌تر است. هر روز با تلاش دانشمندان دانش بشری گامی به پیش می‌نهد و بکارگیری دانش‌های نو موجب می‌شود تا توان بشری برای طراحی و ساخت مصنوعات و محصولات نو افزایش یابد و این محصولات جدید خود می‌توانند به ابزارهایی برای توسعه دانش و فناوری بدل گردند و این چرخه می‌تواند موجب تشدید سرعت پیشرفت گردد. بدیهی است که پیشرفت‌های پیوسته و سریع موجب تغییرات شدید در شرایط و مسائل پیش روی صنعت خواهد شد و تغییر شرایط مسائل گذشته را به مسائل جدیدی تبدیل خواهد کرد که حل آن تنها با پیش اندیشی و وجود برنامه‌های مشخص و مدون ممکن می‌گردد. در چنین فضایی انعطاف‌پذیری برنامه‌ها تنها راه موفقیت برنامه‌ها است زیرا با وجود سرعت بالای تغییرات برنامه‌ریزی مجدد ممکن نمی‌باشد. برنامه‌ریزی لایه‌ها و سطوح مختلفی دارد که بهبود وضعیت صنعت کشور به تدوین درست همه سطوح

برنامه‌ریزی نیازمند است. در لایه راهبردی، سند استراتژی توسعه صنعتی تهیه شده و پس از بازنگری اکنون آماده استفاده می‌باشد اما محدوده عمل و برد این سند متناسب با تعریف آن در سطح راهبردی بوده و پوششی بر لایه عملیاتی ندارد.

لازم به ذکر است که برنامه عملیاتی برای پنج بخش صنایع غیرفلزی، صنایع الکتریکی، صنایع ماشین‌سازی و نیرو محرکه، صنایع نساجی و صنایع دریایی تهیه و تدوین شده است که در این کتاب صرفاً سه مورد اخیر آمده است. البته پس از ارایه این متدولوژی اولیه در جریان کار بر اساس دستاوردهای مطالعات و با توجه به ضرورت‌های تحقیق از دستاوردهای روش هوشین‌کانری نیز استفاده شد. به هر حال این تحقیق تلفیقی از روش‌های گوناگونی است که همگی مکمل یکدیگر بوده‌اند. در ارایه شکل ظاهری هر یک از گروه‌ها با توجه به اقتضائات و نیازهای صنعت مربوطه، تفاوت‌های اندکی با یکدیگر دارند؛ اما جوهره فعالیت همه گروه‌ها یکی است.