



دیدگاه

موضوع: نظام مدیریت دارائی؛ راهکار مدیریت بهینه صنعتی در شرایط تحریم	شماره: ۸۴۸
تهیه کننده: محمد شیخ علیشاهی، مسعود افشاری مفرد	تاریخ: ۱۳۹۷/۰۶/۱۸

توضیح اجمالی:

در سال های اخیر مفهومی تحت عنوان «سیستم مدیریت دارائی»^۱ مطرح شده است که امکان ردیابی و پایش دارائی ها را برای مدیران فراهم می آورد. در این مفهوم به هر کالا، تجهیز، ابزار، ساختمان، سیستم، داده و اطلاعات و حتی نیروی انسانی که نیازمند مدیریت، پشتیبانی و نگهداشت باشد دارائی گفته می شود. مطرح شدن مفهوم "مدیریت دارائی" در صنایع به زمان خصوصی سازی صنعت آب و فاضلاب بریتانیا، استرالیا و نیوزلند در دهه ۱۹۸۰ جهت تعیین حداکثر نرخ بازگشت سرمایه برمی گردد. نمونه های متعددی از بکارگیری مدیریت دارائی های فیزیکی در صنایع مختلف می توان یافت. به عنوان مثال آژانس بازرسی غذای کانادا با استفاده از این رویکرد موفق شد تنها با ۲۰ درصد بودجه مورد نیاز و از طریق شناسایی تجهیزاتی و دارائی ها و اولویت بندی آن ها، به فعالیت های خود در یک بازه ۵ ساله و بدون افت کیفیت ادامه دهد.

تجربه موفقیت آمیز پیاده سازی بخشی از این سیستم در کشورمان نیز وجود دارد. در دوره پیشین تحریم ها، وزارت نفت برای بهره مندی از سیستم مدیریت دارائی و حداکثرسازی بهره برداری از تجهیزات و دارائی های موجود، نظام نامه مدیریت دارائی ها را تدوین کرد و تمامی شرکت های تابعه موظف شدند اطلاعات مرتبط با تجهیزات و دارائی های فیزیکی را از طریق سامانه های اعلام کنند. بر این اساس مدیران وزارت نفت با آگاهی از وضعیت تجهیزات و دارائی های صنعت نفت، برای تأمین کالا و خدمات در سطح واحدهای زیرمجموعه برنامه ریزی کردند. علاوه بر این، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی نیز برای آگاهی از میزان موجودی دارو در سطح کشور، اقدام به راه اندازی بخشی از نظام مدیریت دارائی ها نموده و داروخانه ها را موظف به ارائه موجودی لحظه ای جهت مدیریت کارای داروهای کمیاب در کشور کرده است.

این موضوع برای وزارتخانه های بخشی دیگر، مانند صنعت، معدن و تجارت، جهاد کشاورزی و نیرو نیز معنی دار است. شاید یکی از مهم ترین وجوه ارتباط وزارت صمت با این موضوع، تصمیم گیری در خصوص نوسازی صنایع باشد. طبق بند «ح» ماده (۴۶) برنامه ششم توسعه، وزارت صمت مکلف است طرح نوسازی و بازسازی صنایع (و معادن) را تدوین و اجرایی نماید و در سال ۱۳۹۷، مبلغ ۱۰۰۰ میلیارد تومان بودجه برای اموری از جمله نوسازی و بازسازی صنایع صادرات محور اختصاص یافته است. با این وجود در بین معیارهای اولویت بندی نوسازی صنایع اثری از «چرخه عمر تجهیزات و محصولات»، «میزان فرسودگی و ایمنی دستگاه ها و تجهیزات»، «میزان ارزش افزوده ناشی از نوسازی در هر صنعت» و در مجموع، «مدیریت دارائی ها» به چشم نمی خورد؛ در حالی که هدف از این برنامه، نوسازی صناعی بوده است که به لحاظ فناورانه (اعم از تجهیزات و فرایندها) دچار فرسودگی هستند. شاید یکی از مهم ترین علل این امر نبود اطلاعات و آمار دقیق از وضعیت تجهیزات و دارائی های موجود در کشور باشد که عملاً امکان سیاست گذاری دقیق و شناسایی اولویت های نوسازی بر اساس متدهای نوین مدیریت دارائی ها را ناممکن کرده است.

علاوه بر موضوع نوسازی، آگاهی از دارائی ها و ردیابی مستمر آن ها می تواند از طریق یکپارچه سازی مدیریت موجودی ها، به کاهش هزینه های جاری وزارت صمت و سازمان های توسعه ای ذیل آن (خصوصاً در صنایع فرایندی مانند پتروشیمی، سیمان و ...) منجر شود. به عنوان مثال چنانچه در یکی از شرکت های پتروشیمی یا سیمان نیاز به تعویض یک شیر صنعتی باشد، می توان از طریق نظام مدیریت دارائی از موجودی آن در انبارهای دیگر زیرمجموعه های سازمان یا وزارتخانه آگاه شده و نسبت به تأمین آن مبادرت ورزید. این موضوع خصوصاً در شرایط فعلی کشور که با تحریم های ناشی از خروج آمریکا از برجام روبروست و تأمین تجهیزات و قطعات از خارج از کشور با دشواری بیشتری ممکن می شود، از اهمیت بالاتری برخوردار است.

نکات کلیدی:

«سیستم های مدیریت دارائی» از طرق زیر، می توانند برای صنایع بزرگ و دارائی محور کشور حائز اهمیت باشند:

- شکل گیری شبکه اطلاعاتی جامع از تجهیزات و دارائی های صنعت و وضعیت آن ها؛
- اولویت بندی جهت نوسازی و نگهداشت صنایع؛
- امکان به اشتراک گذاری دارائی ها و توانمندی ها بین شرکت های مختلف و اطلاع از موقعیت جغرافیایی دقیق دارائی ها؛
- بهبود کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده به مشتری از طریق بهبود عملکرد دارائی ها بر اساس چرخه عمر آن ها؛
- کاهش هزینه های تعمیراتی از طریق تجهیز پرسنل به ابزار و قطعات یدکی متناسب و تخصیص بهینه افراد؛
- کاهش هزینه های سرمایه گذاری بر اساس اطلاع از تاریخچه نگهداری دارائی ها؛
- کاهش هزینه های تدارک کالا و انبارداری به دلیل برنامه ریزی مناسب و مؤثر نگهداشت.

دیدگاه

برای پیاده سازی این سیستم و بهره مندی از مزایای آن، طی نمودن گام های اجرایی زیر پیشنهاد می شود:

- تشکیل کمیته مدیریت دارایی ها؛
 - تدقیق چارچوب مدیریت دارایی ها از طریق یک طرح پژوهشی جامع؛
 - تدوین سند مدیریت دارایی ها و آیین نامه نوسازی صنایع مبتنی بر رویکرد مذکور؛
 - پیاده سازی سند مدیریت دارایی ها در صنایع منتخب و تهیه بانک اطلاعات از دارایی های آن ها ؛
 - کدگذاری نظام مند دارایی ها و تجهیزات برای یکپارچه سازی بانک اطلاعاتی و ایجاد امکان ردیابی لحظه ای؛
 - اولویت بندی دارایی ها بر مبنای شاخص هایی نظیر هزینه، عمر دارایی، مزایای نوسازی، کیفیت و کارایی.
- با استفاده از این روش، می توان امید داشت با هزینه های عملیاتی و سرمایه ای کمتر و بهبود کیفیت و رقابت پذیری، دوران تحریم های پیش رو را پشت سرگذاشته و در آینده نیز از منافع آن برای افزایش بهره وری و ایمنی تجهیزات و دارائی ها در سطح وزارتخانه و صنایع بزرگ کشور بهره برد.

تایید رییس موسسه:

تایید رییس کارگروه دیدگاه: