

دریافت گواهینامه پنج ستاره EFQM

دستاوردی دیگر در پتروشیمی بندرامام

گروه گزارش

پتروشیمی بندرامام به‌عنوان بزرگترین مجتمع پتروشیمی کشور از شرکت‌هایی است که به استاندارد و کیفیت محصولات تولیدی خود توجه ویژه‌ای نشان داده و اواخر سال گذشته موفق به دریافت گواهینامه کیفیت پنج ستاره EFQM شده است. برای آشنایی با فعالیت‌های جدید انجام شده در این مجتمع با همکاری رئیس روابط عمومی شرکت در خردادماه سال جاری بازدیدی از مجتمع پتروشیمی بندرامام انجام شد و با همراهی صمیمانه آقای رستگار، کارشناس روابط عمومی شرکت و آقای بیدآبادی، مدیر تشریفات شرکت گفتگوهایی نیز با برخی مدیران مجموعه از جمله مهندس معصومیان مدیرعامل شرکت فرآورش بندرامام، مهندس قاسمیان عزیزی مدیرعامل شرکت آب نیروی بندرامام و دکتر نوید نادرپور سرپرست مطالعات راهبردی و امور سیستم‌های شرکت صورت گرفت. در ادامه گزارشی از نتایج این بازدید به نظر خوانندگان می‌رسد:

نحوه استقرار مدل EFQM در پتروشیمی بندرامام

پتروشیمی بندرامام از سال ۱۳۸۴ تصمیم گرفت یک مدل اروپایی را برای سرآمدی شرکت انتخاب و آن را در شرکت مستقر کند. بدین منظور کارگروه‌هایی در شرکت تشکیل شد، هدف از اینکار این بود که پرسنلی که در این کارگروه‌ها شرکت می‌کنند با مدل و اطلاعات آن بیشتر آشنا شوند تا در نهایت بتوانند این مدل را اشاعه دهند، مدل انتخابی که جهت استقرار آن برنامه‌ریزی شد EFQM بود و توانمندسازی پرسنل از سال ۸۴ شروع شد، به طوری که در سال ۸۵ شرکت جایزه ملی کیفیت ایران را دریافت کرد و امتیاز ۳۵۳ در این ارزیابی نصیب شرکت شد.

یکسال بعد شرکت موفق شد اشتهار به این مدل را نشان دهد. کارگروه‌ها در سال اول ۵ یا ۶ گروه بودند که بعداً به ۱۴ کارگروه افزایش پیدا کردند. در هر کارگروه ۱۵ نفر از پرسنل شرکت درگیر شدند، کار پرسنل این بود که با مدل آشنا شده و مدل را اشاعه دهند تا بتوانند روندی که در این مدل وجود دارد در شرکت پیاده کنند، طبق این مدل هر فعالیتی که می‌خواهد در شرکت انجام شود باید خوب تعریف شده و با استراتژی شرکت ارتباط یا اتصال داشته باشد.

در این بخش دو کار مدنظر بود: جاری‌سازی و سیستماتیک بودن؛ یعنی یک تفکر باید در پس‌زمینه اجرای کار وجود داشته باشد. در قسمت جاری‌سازی هر فعالیتی که باید اجرا شود در لایه‌های افقی و عمودی سازمان پیاده می‌شد، یعنی این کار باید در لایه مدیریت نیز انجام می‌گرفت. پس از جاری شدن مدل باید آثار خودش را در لایه‌های مختلف سازمان نشان می‌داد تا اگر همکاران در جریان روند چگونگی اجرای کار و رویکردها نیستند اطلاع کافی از آن داشته باشند.

هر شرکت بر اساس منطقه‌ای که در آن کار می‌کند و بافتی که آن منطقه دارد، باید فرهنگ خاص منطقه موجود را چه به لحاظ کار و چه اجتماعی و اقتصادی شناسایی کند تا در لایه‌های مختلف سازمان انجام کار به نحو مناسب پیاده‌سازی شود.

در این خصوص در شرکت پتروشیمی بندرامام شورای راهبردی وجود دارد که در تمام لایه‌های این سازمان تشکیل شد و وقایعی که در این سازمان صورت می‌گرفت در این جلسات به اطلاع همکاران رسید.

در این رابطه بخشی دیگر از زمان جلسات به برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت برمی‌گشت و ارتباط بین رویکردها و اتفاقاتی که در سازمان صورت می‌گرفت بررسی می‌شد و پس از شنیدن اظهار نظرات، پیشنهادات کارشناسی شده‌ای از

این جلسات استخراج و به بالاترین لایه یعنی شورای سیاست‌گذاری که مدیران شرکت در آنجا حاضر بودند ارائه می‌شد تا تصمیمات کلان بتواند در این شورا مورد بررسی و در نهایت جهت اجراء پیشنهاد شود.

بدین منظور هر فعالیتی که تعریف می‌شد باید بعد از پیاده‌سازی سه کار روی آن انجام شود، اول اندازه‌گیری، سپس آموزش و نهایتاً مهمترین فعالیت‌ها در سازمان پس از پیاده‌سازی اندازه‌گیری می‌شد. بعد از آن در مورد داده‌هایی که بدست آمد اصلاحاتی انجام شد بدین معنی که اولین اصلاح مانند یک فرآیند است که در ورودی آن تغییری ایجاد شده است، لذا خروجی را اندازه‌گیری کرده و تغییر ورودی در خروجی بررسی شد. از این کار آموختن و یادگیری حاصل و در چرخه‌های بعدی با اصلاحات لازم بهبود مستمر ایجاد شد.

پس از انجام این مجموعه فعالیت‌ها، نوبت به نتیجه‌گیری بود در این بخش، ۵ سرفصل اصلی در شرکت براساس مدل، اندازه‌گیری شد که باید این بررسی‌ها نتیجه داشته باشد تا رویکردهای خوب، به طور مناسب پیاده‌سازی شده، خوب اندازه‌گیری و اصلاح شده و منجر به نتایج مثبتی شود.

مثلاً یکی از شاخص‌ها قیمت تمام شده بود، مجموعه فعالیت‌های شرکت در این جهت است که قیمت تمام شده سال به سال کمتر شود و اگر حداقل ۳ سال متوالی این نتایج مثبت باشد در آن رویکرد نتیجه‌گیری می‌شد که شرکت موفق بوده است، اما نکته مهم دیگر در نتیجه‌گیری، هدف‌گذاری است، در شرکت برای همه فعالیت‌ها هدف‌گذاری هدف‌هایی که قابل دسترسی و قابل اندازه‌گیری و اطلاعات گذشته آنها در دسترس بود برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت را رقم می‌زد. سپس شرکت باید بین هم‌صنفان و یا شرکت‌های در سطح اروپا و جهان در دو قالب داخلی و بین‌المللی شرکت ارزیابی می‌شد.

موضوع بعد این بود که فعالیت تعریف شده به نتایج مشخص شده دست یافته است یا خیر؟ دلایل آن چه بوده؟ و براساس کدام رویکرد این اتفاق افتاده است؟ نتایج از پاسخ‌ها بدست می‌آمد. در سطح دوم نتایج چشم‌انداز شرکت باید بررسی می‌شد به این معنا که در تمام شاخص‌هایی که عملکرد را نمایش می‌دهد باید شاخص‌ها را پوشش دهد، معمولاً نتایج به دو دسته نتایج عملکردی و برداشتی تقسیم می‌شوند. اگر مجموعه این کارها یک فرآیند در نظر گرفته شود حاصل آنها یک نتیجه دارد که نتیجه عملکرد شرکت را نشان می‌داد. پس از انجام این کارها شرکت در سال ۸۵ توسط شرکت OQS اتریش ارزیابی شد و به امتیاز ۴۲۹ رسید، در سال ۸۶ نیز شرکت توانست با بررسی چرخه‌ها فرآیند

وسعت و تولید بزرگترین شرکت این مجموعه محسوب می‌گردد که نزدیک به ۷۵ درصد تولیدات پتروشیمی بندرامام در آن انجام می‌شود. این شرکت به لحاظ تنوع محصول نیز نسبت به سایر شرکت‌های تابعه از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است.

بیشتر محصولات این شرکت صادر می‌شود و همچنین نیازهای واحدهای پایین‌دستی صنعت پتروشیمی را تأمین می‌کند، به علاوه خوراک واحدهایی نظیر شرکت کیمیا و بسپاران در پتروشیمی بندرامام از تولیدات این شرکت تأمین می‌شود. سال گذشته به لحاظ خوراک این مجموعه با مشکلاتی روبه‌رو بود که علت آن عدم ارسال خوراک NGL از مناطق نفتخیز جنوب طبق برنامه بود به طوری که ۹۰ تا ۹۲ درصد برنامه تولید شرکت بیشتر محقق نشده است.

شرکت فرآورش به لحاظ تأمین قطعات و مواد شیمیایی علاوه بر تأمین نیاز از منابع داخلی که در حال حاضر سهم قابل ملاحظه‌ای دارند از منابع خارجی نیز استفاده می‌کند.

شرکت‌های داخلی در تلاش هستند با شناخت بیشتر از نیازها و سفارشات شرکت، احتیاجات آنرا برآورده کنند، به تبع کاتالیست‌ها و بعضی از مواد اولیه کم‌اکن باید از خارج تهیه و تأمین شود، اما بعضی از مواد شیمیایی نظیر کولینگ برج‌های خنک‌کننده در حال حاضر در کشور تولید می‌شود.

در خصوص کاتالیست‌ها نیز چنانچه شرکت‌های داخلی بتوانند بعضی اقلام آن را تأمین کنند، البته پس از تأیید همکاران شرکت و شرکت اسپیک این مواد از این شرکت‌ها تهیه می‌شود. این شرکت از دانشگاه‌ها و مراکز عملی داخلی نیز علاوه بر فعالیت‌های بخش تحقیق و توسعه پتروشیمی بندرامام استفاده می‌کند.

در این شرکت پروژه‌های مختلفی طی سال‌های اخیر انجام شده که بزرگترین آنها افزایش ظرفیت الفین است که از سال ۷۹ پروژه آغاز ولی زمان آن از برنامه پیش‌بینی شده طولانی‌تر شد و علت آن همزمانی این پروژه با کلید خوردن پروژه ریومپ بود.

اما بدون اینکه وقفه‌ای در تولید پیش آید کار ریومپ دنبال و به نتیجه رسید. نهایتاً زمانی که پروژه می‌خواست آغاز به کار کند (یعنی آبان‌ماه ۸۷) مجبور شدیم واحد الفین متوقف کنیم زیرا قسمتی از برج‌ها، دستگاه‌های دوار و ... باید نصب و عوض می‌شد. همچنین در قسمت‌های پایین‌دستی مشاهده شد که طراحی با مشکلاتی روبه‌رو است که مربوط به شرکت‌های خارجی بود. این مشکل نیز با کمک همکاران کارشناس و مدیران شرکت پس از رفع ایراد به نتیجه رسید و نهایتاً از خرداد ۸۸ این واحد مشکلی برای تولید نداشت.

اخیراً شرکت توانسته است در طراحی این واحد نیز تغییراتی ایجاد کند یعنی در واحد اولفین از ۱۰ کوره باید ۹ کوره در سرویس باشد و از این تعداد ۵ کوره می‌تواند مایع باشد و ۴ کوره گازی، اما بر این اساس که خوراک گازی ارزاتر از خوراک مایع است آرایش طراحی شده برعکس شد یعنی ۵ کوره گازی و ۴ کوره مایع استفاده شد.

سپس یکی از کوره‌های مایع نیز کم شد اما مشاهده شد که باز هم واحد جوابگوست و در نتیجه این امر صرفه‌جویی مصرف سوخت خوراک مایع را به همراه داشت.

اهدافی که در ارتباط با افزایش این ریومپ وجود داشت این بود که جدا از تولید ۱۰۰ هزار تن اتیلن اضافی در سال، مصرف انرژی نسبت به طراحی اولیه کاهش نشان داد. بدین منظور در کوره‌ها مشعل‌ها و داخل کوره نیز جنس کویل‌ها تغییر یافت، کمپرسورها عوض شد و از کمپرسورهایی استفاده شد که راندمان بالاتری داشته باشد، از مبدل‌های حرارتی حداکثر استفاده صورت گرفت تا نهایتاً مصرف انرژی در این واحد کاهش یابد.

شرکت فرآورش بندرامام امسال در برنامه‌های خود افزایش تولید NF3 را در دست احداث دارد، محصول تولیدی این واحد یعنی LHD یک محصول حیاتی است و برای مصرف داخلی و صادرات مدنظر می‌باشد.

این شرکت همچنین پروژه افزایش ظرفیت خوراک آروماتیک را در دست بررسی دارد که پس از رفع ایرادات اجرایی پروژه دنبال خواهد شد، همچنین باید منبع تأمین خوراک آن مشخص تا در شرایط اجراء اهداف پروژه محقق شود.

و جاری‌سازی‌های ESQ که در شرکت انجام شد امتیاز خود را به ۴۹۸ برساند و این امتیاز در سال ۸۷ به ۵۴۵ رسید.

پس از کسب امتیاز ۶۰۸ از OQS شرکت متوجه شد می‌تواند درخواست کند که بنیاد مدیریت کیفیت اروپا مستقیماً فرآیند شرکت را بررسی کند و مشخص شود که در مسیر تعالی قرار دارد یا خیر؟

در سال گذشته بنیاد کیفیت اروپا به دعوت شرکت، شرکت را ارزیابی کرد و طی یک هفته ارزیابی فعالیت‌های شرکت، نتیجه این بود که شرکت امتیاز ۵۲۳ را از بنیاد کسب کرد و این به معنی پنج ستاره بودن شرکت پتروشیمی بندرامام بود. پتروشیمی بندرامام اولین شرکتی است که در خاورمیانه موفق به دریافت گواهینامه پنج ستاره شده است.

با کسب این رتبه پتروشیمی بندرامام به جایزه اروپا که در سال آینده برگزار می‌شود، دعوت شده و این اولین بار است که یک شرکت غیر اروپایی توانسته در این جایزه شرکت کند و توانایی‌هایش را ارائه دهد. همچنین شرکت پتروشیمی بندرامام یکی از شرکت‌هایی است که در برنامه‌ریزی استراتژیک و مدل EFQM به شرکت‌های دیگر مشاوره می‌دهد.

گسترش فعالیت‌های پژوهشی در پتروشیمی بندرامام

پتروشیمی بندرامام فعالیت‌های خوبی در زمینه‌های پژوهشی داشته و بیش از ۲۶۶ پروژه خاتمه یافته توسط مرکز پژوهش شرکت تاکنون انجام شده است. مرکز پژوهش شرکت همچنین با پارک فناوری اهواز در خصوص تجاری‌سازی پروژه‌های پژوهشی همکاری دارد، که نمونه‌ای از آنها تولید پلی‌پروپیلن شفاف است که تولید صنعتی آن انجام شده است و یا تولید چسبی است که حتی از نمونه‌های آمریکایی نیز کیفیت بالاتری دارد. شرکت از پروژه‌های کارشناسی ارشد و دکتری در منطقه حمایت می‌کند و اخیراً با دانشگاه نفت آبادان، دانشگاه آزاد ماهشهر، امیدیه و دانشگاه شهید چمران اهواز فعالیت‌های گسترده‌ای را آغاز کرده است.

ساختار مدیریت پتروشیمی بندرامام

در راستای پیاده‌سازی مدیریت غیر متمرکز و به منظور نیل به بهره‌وری بیشتر و امکان بهره‌گیری مطلوب از توانمندی‌های موجود طرح تقسیم اداره مجتمع به چند شرکت مستقل فرعی شروع و از سال ۱۳۷۹ به‌طور رسمی فعال گردید. شرکت‌های مستقل فرعی عبارتند از:

شرکت فرآورش شامل واحدهای:

تفکیک مایعات گازی (NF) - الفین (OL) - آروماتیک (AR) - پارازایلین (PX) و تأسیسات مشترک (CF)

شرکت بسپاران شامل واحدهای:

پلی اتیلن سنگین (HDPE) - پلی اتیلن سبک (LDPE) - پلی پروپیلن (PP) - پلی وینیل کلراید (PVC) - بوتادین و لاستیک مصنوعی (BD/SR)

شرکت کیمیا شامل واحدهای:

دریاچه نمک و بازیافت نمک (SP) - کلر آلکالی (CA) - اتیلن دی کلراید (EDC) - وینیل کلراید منومر (VCM) - ام تی بی ئی (MTBE)

شرکت آب نیرو شامل واحدهای:

آب، برق، بخار، هوا و ازت (Utilities)
شرکت خوارزمی شامل واحدهای:
مدیریت تعمیرات - مدیریت پروژه‌ها - مدیریت خدمات
فرآورش بزرگترین واحد پتروشیمی بندرامام
شرکت فرآورش یکی از شرکت‌های تابعه پتروشیمی بندرامام است و از نظر