



به نام خدا

**موضوع: معرفی مدل های مرجع در مدیریت فرآیندهای کسب و کار
(به همراه شناسایی فرآیندهای اصلی آموزش دانشکده مهندسی برق و کامپیوتر دانشگاه کاشان)**

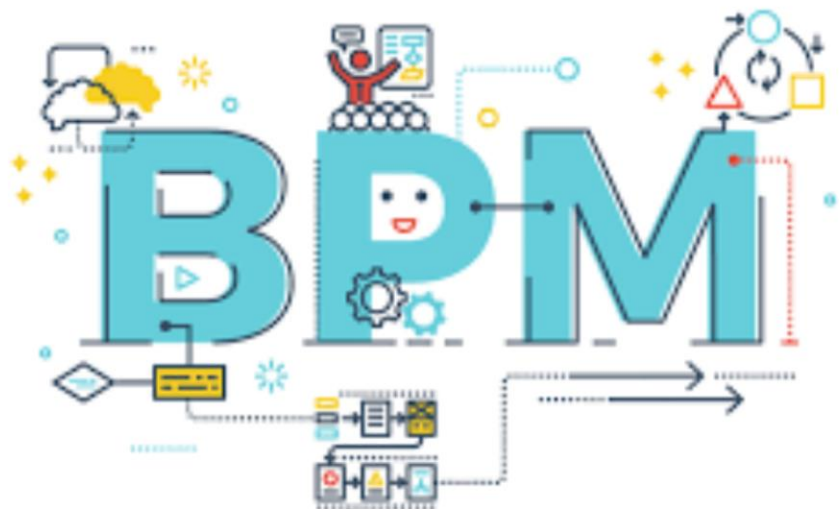
استاد مربوطه: دکتر سید مهدی وحیدی پور

ارائه دهنده: فائقه کاشانی

آبان ۱۳۹۷

ضرورت استفاده از مدیریت فرآیندهای کسب و کار در سازمان ها

سیستم مدیریت فرآیندهای کسب و کار (BPMS) با هدف اتوماسیون گردش کار فرآیندهای سازمانی و ایجاد امکان پایش و مدیریت فرآیندها، ارائه شده است. این گونه از سیستم‌ها سعی دارند تمام چرخه حیات فرآیندها را از زمان تعریف و مدل‌سازی تا زمان اجرا و بهینه سازی تحت ابزارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات مدیریت کنند.



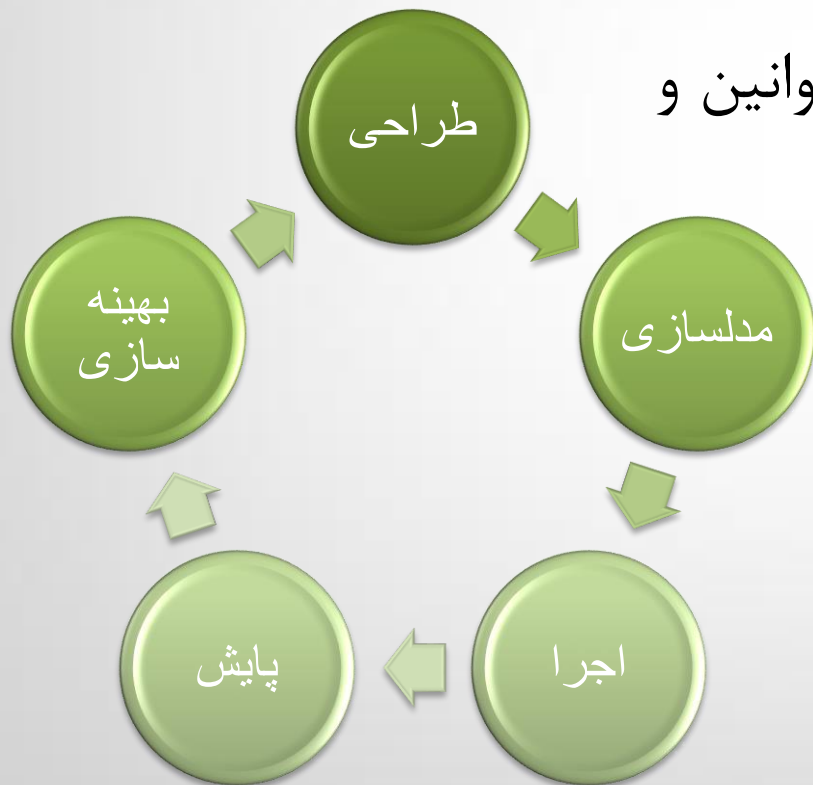
مزایای مدیریت فرآیندهای کسب و کار

- کاهش زمان فرآیند
- کاهش هزینه و قیمت تمام شده محصولات
- رشد و افزایش رضایت مشتریان
- بهبود کارایی در سرتاسر مرزهای سازمانی
- افزایش بهره‌وری و رضایت کارکنان
- افزایش چالاکی
- افزایش رقابت پذیری
- رشد سودآوری

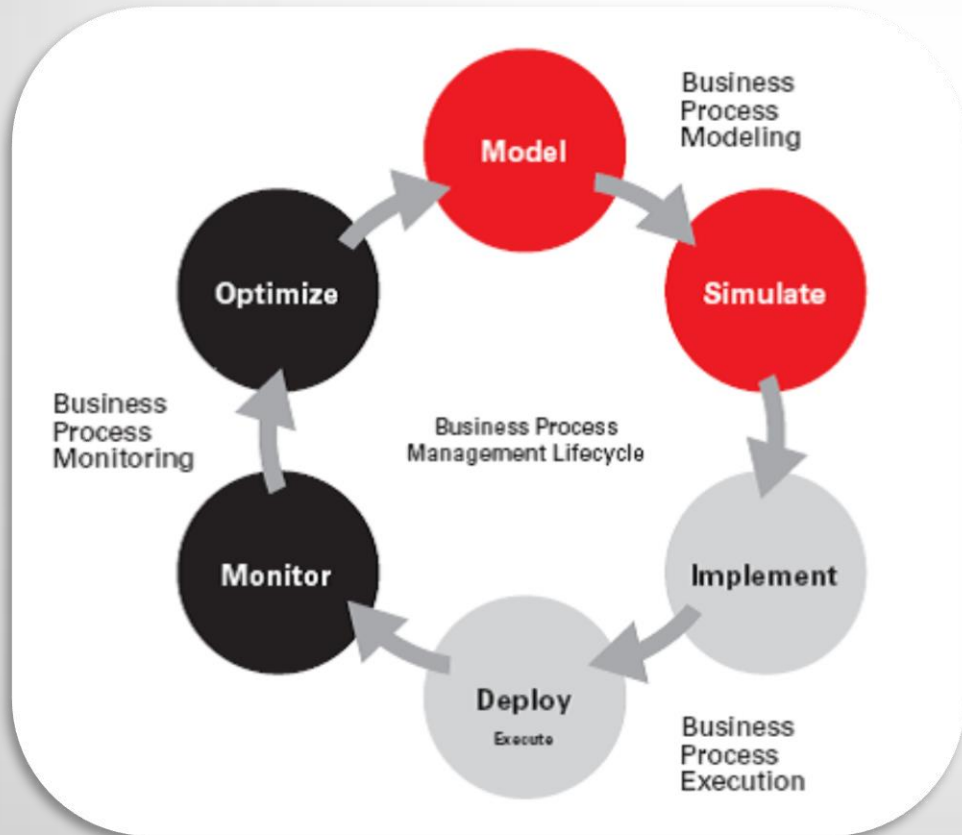
چرخه عمر BPM

مراحل لازم برای ایجاد مدیریت فرآیند در سازمان:

- طراحی: طراحی کلان، اولویت بندی، تشکیل معماری و سلسله مراتب فرآیند ها
- مدلسازی: تهیه شناسنامه فرآیندها، چک لیستها، قوانین و همه اطلاعات راجع به آن ها برای ایجاد شفافیت و تحلیل و مقایسه وضعیت موجود با وضعیت مطلوب و رفرنس مدل ها

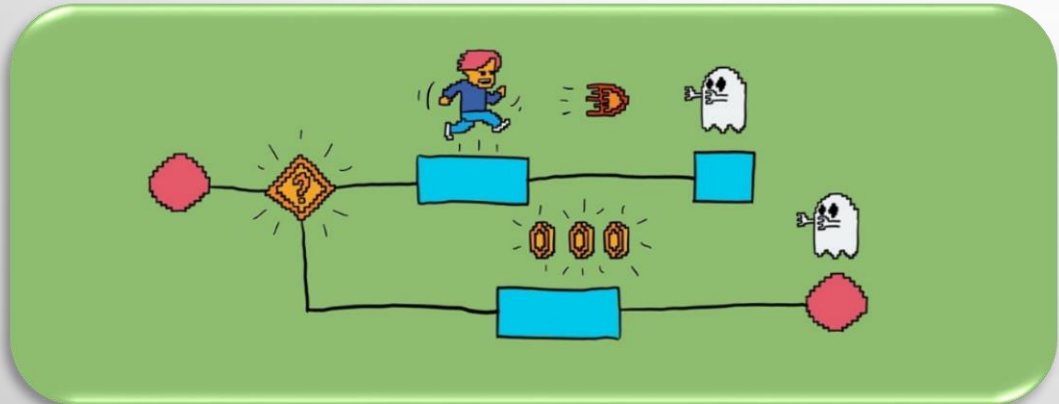


- اجرا: پیاده سازی فرآیندهای مدل شده با ابزار BPMS
- پایش: مانیتور و پایش فرآیندهای اجرا شده
- بهینه سازی: بهبود و اصلاح فرآیندها هم زمان با اجرای آن ها



اهمیت مدلسازی فرآیندهای سازمانها

- فاز اول بسیاری از پروژه ها از قبیل: مهندسی مجدد و بهبود فرآیندها، معماری سازمانی، ایزو و... با مدلسازی فرآیندهای وضعیت موجود سازمان آغاز می گردد
- در مدلسازی، وضعیت موجود سازمان شناسایی می شود
- پس از استخراج وضعیت موجود فرآیندها، تحلیل های کاربردی و مطلوبی را بر این اساس می توان انجام داد
- مستندسازی روالها و فرآیندها منجر به تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و مستند می شود و چرخه مدیریت دانش را در سطح سازمان تسهیل می کند
- می توان اولویت فرآیندها را پس از مدل سازی استخراج نمود
- قابلیت مکانیزه شدن فعالیت های سازمان و ضریب نفوذ مکانیزاسیون فعالیت ها، بعد از مدلسازی مشخص می شود



مدل مرجع چیست و در مدیریت فرآیند چه کاربردی دارد؟

مدل مرجع به عنوان یک نقشه راهنما جهت ارائه راهکارهایی یکپارچه و آرمان‌گرا در قلمرو کسب و کار حساب می‌شود.

مدل‌های مرجع مدل‌های عمومی هستند که برای مشخص شدن معماری مناسب سازمان‌ها و سیستم‌ها و عناصر معماری در لایه‌های مختلف از آن‌ها استفاده می‌شود.

این مدل‌ها با احتساب تمامی حوزه‌های کاری موجود در یک کسب و کار، به طور عام و جدای از نحوه انجام آن‌ها در سازمان‌های مختلف، راهکارهای خود را

به صورت کلی پیشنهاد می‌دهند.



فواید استفاده از مدل‌های مرجع

- صرفه‌جویی در زمان و هزینه طراحی وضعیت مطلوب
- استفاده از بهترین تجارب و یافته‌ها در سازمان‌های مشابه
- اطمینان از امکان تعامل‌پذیری بین سازمان‌هایی که از مدل‌های مرجع مشابه پیروی می‌کنند.



مدل مرجع خدمات

بخش مدل‌های مرجع ملی که می‌توان آن را معادل الگوها و استانداردهای آماده معماری در مقیاس ملی (دولت) دانست، به سوال "معماری براساس چه استاندارد و الگوهای مرجع بالادستی تدوین شود؟" پاسخ می‌دهد.

بدین منظور شش مدل مرجع در مقیاس ملی (دولت) تهیه شده است که به قرار ذیل می‌باشد:

مدل مرجع عملکرد: طبقه‌بندی و نمونه سنج‌های ارزیابی عملکرد در دولت (دستگاه‌های اجرایی)

مدل مرجع خدمات: طبقه‌بندی و نمونه خدمات (کارکردهای) اصلی و پشتیبانی در دولت

مدل مرجع داده: طبقه‌بندی و نمونه داده‌های اصلی و پشتیبانی در دولت

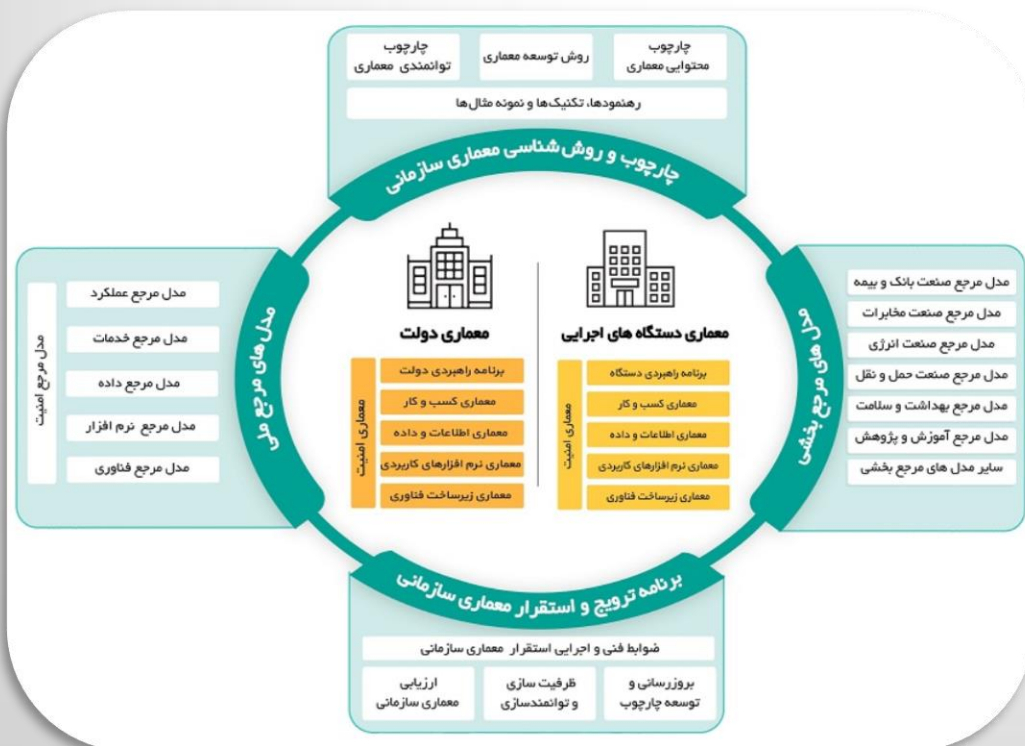
مدل مرجع فناوری: طبقه‌بندی و نمونه فناوری‌ها (استانداردها، ابزارها) در دولت

مدل مرجع امنیت: طبقه‌بندی و نمونه کنترل‌های امنیتی فناوری اطلاعات در دولت

مدل مرجع نرم‌افزارهای کاربردی: طبقه‌بندی و نمونه نرم‌افزارهای کاربردی اصلی و پشتیبانی در دولت

مدل مرجع خدمات کسب و کار به عنوان یکی از شش مدل مرجع چارچوب معماری سازمانی ایران، دربردارنده ساختار طبقه‌بندی و نمونه الگوهای کارکردهای (خدمات) دولت، مستقل از دستگاه ارائه دهنده آن است.

این مدل، تصویر کلان معماری کارکردهای (خدمات) دولت را ترسیم می‌نماید تا در مرحله بعد، هر دستگاه اجرایی جزئیات و نحوه پیاده‌سازی این نقشه کلان را در قالب جزئیات معماری سازمانی خود تدوین و پیاده‌سازی نماید.



مدل مرجع فرآیندی SAP یا Solution Composer

شرکت SAP یکی از بزرگترین شرکتهای دنیا در تولید نرم افزارهای مختلف است. زمینه فعالیت این شرکت تهیه نرم افزارهای کسب و کار شامل SCM ، CRM ، ERP مدیریت چرخه حیات محصول و مدیریت ارتباط با تأمین کنندگان می باشد، که بر اساس تجربیات پیشین و بهترین تجارب، فرآیندهای هر صنعت را شناسایی کرده و در قالب مدل مرجع SAP یا Solution Composer تعریف کرده است.

این مدل مرجع بر خلاف APQC که بصورت یک فایل اکسل است، در قالب یک نرم افزار تهیه و ارائه شده است و در واقع کاتالوگ فرآیندهای موجود در نرم افزار ERP شرکت SAP می باشد.

Solution Composer

Lookup:

Enter name of Business Map, Solution or Industry

Recent Files

SAP Business Maps

Industry-Specific Business Maps

Manufacturing Industries

Service Industries

Hospitality

Logistics Service Providers

Media

Postal Services

Professional Services

Railways

Telecommunications

Utilities

Waste & Recycling

Financial Services

Banking

Banking

Banking: Online Brokerage (Collaborative)

Banking: Targeted Product Launch in Banks

Banking: Effective Sales & Services Around the Customer's Portfolio

Banking: Account Lifecycle

Banking: Funds Transfer Pricing

Banking: Legal Consolidation

Banking: Successful Event Planning in Banks

Banking: Balanced Scorecard - Strategy-Focused Management

Banking: Mortgage Process

Insurance

Public Services

Trading Industries

Cross-Industry Business Maps

Infrastructure and Services Maps

در این نرم افزار پس از ورود،
باید حوزه فعالیت کسب و کار خود
را از دست بندی های موجود
انتخاب کنید.

Partner Opportunities
• Partner Opportunities

Expand All



به عنوان مثال در حوزه بانکی این فرآیندها در شش دسته کلی که در جدول نمایش داده شده است، طبقه بندی می شوند.

ردیف	نام دسته فرآیند
۱	مدیریت محصولات Product Management
۲	مدیریت مشتری Customer Management
۳	مدیریت فروش Sales Management
۴	مدیریت عملیات Operation Management
۵	مدیریت بانک Bank Management
۶	مدیریت و پشتیبانی سازمان Enterprise Management and Support

Product Management Business Scenario Group

Product Management involves developing strategies that will increase product demand over the product's life cycle.

Effective Product Management in a bank supports flexible time-to-market product configuration without programming. In addition, it helps to streamline the implementation of new products, to reduce costs by configuring the products in a certain way, and to test and simulate product performance at an early stage.

Industry Value Chain



Partner Opportunities

- ...for Product Management

هر یک از این دسته فرآیندها تا سه سطح شکسته می شوند که کافی است بر روی هر یک از عناوین سطح یک کلیک کرده تا وارد سطح ۲ شوید.

در این سطح گروه های فرآیندی موجود در سطح اول قابل مشاهده است. کافی است بر روی هر یک از گروه های مورد نظر کلیک کرده تا به صفحه ای مانند شکل هدایت شوید که شامل اسامی فرآیندها است.

Launch of New Offerings Business Scenario

New products are to be launched and implemented in different organizational units of a bank. Detailed documentation of the major product processes provides clarity for auditors and regulators.

Business Goals & Objectives

Improving Customer Service

- Improved quality and accuracy
- Reduce error rate

Reducing Operating Costs & Increasing Efficiency

- Reduce administration, improve business processes

Processes

Providing Documentation Detailed documentation of the defined products is the prerequisite for successful sales results and implementation.

Configuration Variants Providing Documentation

Rolling Out to Sales The sales units of a bank require training to sell the new product successfully.

Configuration Variants Rolling Out To Sales

Implementing in Operations The different organizational units of a bank require training to process the new product effectively with system support.

Configuration Variants Implementing In Operations

Implementing in Business Management The new product needs to be in line with reporting requirements and the rules and regulations for external reporting.

Configuration Variants Implementing In Business Management

Business Scenario Maps

Banking: Targeted Product Launch in Banks

Key Performance Indicators

- Time to Market
- Concept Approval Cycle Time
- New Product Release Phase In, and Maintenance costs

See also

SAP NetWeaver Benefits

چارچوب فرآیندی APQC

یکی از بهترین الگوها و چارچوب‌های دسته‌بندی فرآیندها در سازمان، مدل طبقه‌بندی فرآیندی ارائه شده توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (American Productivity and Quality Center) است که به نام PCF یا Process Classification Framework شناخته می‌شود.

طبق چارچوب APQC، هر سازمان برای انجام مأموریت‌ها و وظایف خود دارای دو دسته فرآیند است که آن را در انجام فعالیت‌های مرتبط با مأموریت اصلی کسب و کار یاری می‌دهند، که عبارتند از فرآیندهای اصلی و پشتیبانی. این مدل معمولاً فرآیندهای عملیاتی و مدیریتی سازمان را در ۱۳ دسته اصلی در سطح سازمان طبقه‌بندی می‌کند.

APQC KNOWLEDGE BASE BENCHMARKING PORTAL MOSAIQ Contact Us | APQC Blog

ABOUT APQC EXPERTISE SERVICES MEMBERSHIP PROCESS FRAMEWORK EVENTS

YOUR JOURNEY STARTS WITH **MEMBERSHIP**

BECOME AN APQC MEMBER TODAY!

Learn about current membership incentives when you join as a new member by December 14, 2018.

FIND OUT HOW APQC CAN HELP YOUR ORGANIZATION

APQC KNOWLEDGE BASE Explore

APQC BENCHMARKING PORTAL Measure

APQC NETWORK OF EXPERTISE Network

REGISTER

Corporate Email

SUBMIT

ALREADY REGISTERED?

LOGIN HERE

Learn About Membership

APQC's Research Agenda

ACCESS NOW

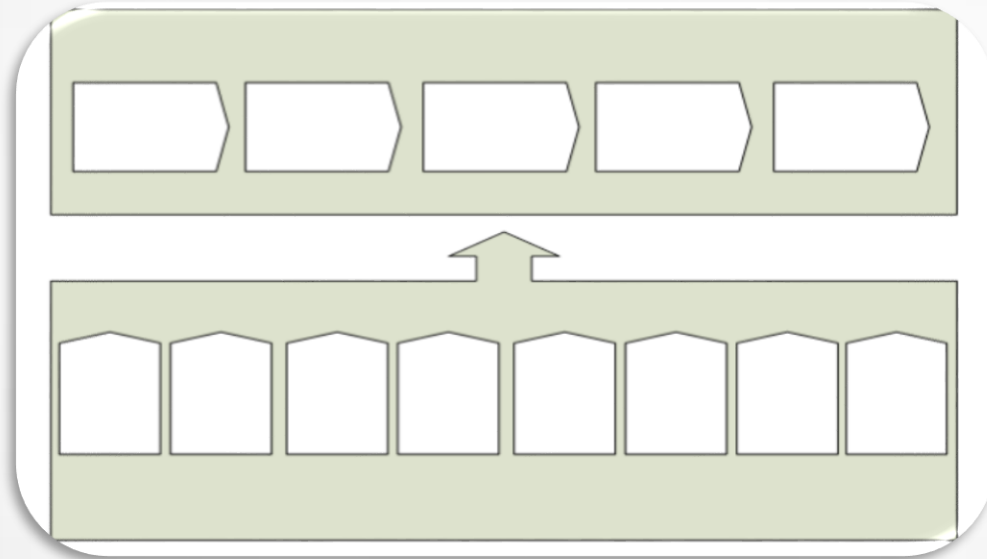
EVENTS

MON, 04/29/2019 (ALL DAY) - FRI, 05/03/2019 (ALL DAY)
APQC's 2019 Knowledge Management Conference

سایت چارچوب فرآیندی APQC : www.apqc.org

شمای کلی این چارچوب

فرآیندهای اصلی به صورت متوالی و پشت سرهم، ارزش افزوده‌ی مورد نظر مشتریان سازمان را ایجاد می‌کنند و فرآیندهای پشتیبانی به طور موازی از آنها حمایت می‌نمایند.



یکی از اهداف APQC ایجاد زبانی مشترک جهت توصیف فرآیندهای سازمانی و ایجاد منبعی برای الگوبرداری سازمانها از کارکردها و فرآیندهای بهینه و تجربه شده است و از این جهت، هر نسخه جدید از PCF را بصورت رایگان در اختیار همگان قرار می‌دهد.

Level 1—Category

10.0 Manage Enterprise Risk, Compliance, Remediation and Resiliency (17460)

Represents the highest level of process in the enterprise, such as Manage customer service, Supply chain, Financial organization, and Human resources.

Level 2—Process Group

10.1 Manage enterprise risk (17461)

Indicates the next level of processes and represents a group of processes. Perform after sales repairs, Procurement, Accounts payable, Recruit/source, and Develop sales strategy are examples of process groups.

Level 3—Process

10.1.2 Oversee and coordinate enterprise risk management activities (16445)

A process is the next level of decomposition after a process group. The process may include elements related to variants and rework in addition to the core elements needed to accomplish the process.

Level 4—Activity

10.1.2.5 Ensure risks and risk mitigation actions to be monitored (16450)

Indicates key events performed when executing a process. Examples of activities include Receive customer requests, Resolve customer complaints, and Negotiate purchasing contracts.

Level 5—Task

10.1.2.5.1 Design risk management operating models (14120)

Tasks represent the next level of hierarchical decomposition after activities. Tasks are generally much more fine grained and may vary widely across industries. Examples include: Create business case and obtain funding and Design recognition and reward approaches.

Level 6—Sub Task

10.1.2.5.1.1 Design and implement risk control activities (14121)

Sub-tasks are the most fine-grained decomposition of process elements supported in the PCF.

APQC پنج سطح را برای دسته بندی فرآیندها ارائه کرده است که عبارتند از:

- سطح طبقه: نشان دهنده بالاترین سطح از سطح فرآیندها از قبیل زنجیره تامین، مدیریت مشتری، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ... است.
- سطح گروه فرآیند: سطح بعدی در دسته بندی گروهی از زیرفرآیندهاست که سنخیت، تناسب و ارتباطات بیشتری با یکدیگر دارند و به عنوان یک گروه فرآیند شناسایی می شوند.
- سطح فرآیند: شامل یکسری از فعالیت های بهم وابسته که ورودی را به خروجی تبدیل می کند. فرآیندها نیاز به منابع و استانداردهایی برای تکرار عملکرد دارند و به سیستم های کنترلی که کیفیت سرعت و هزینه عملکرد را ارزیابی می کنند، پاسخ می دهد.
- سطح فعالیت: رخدادهای کلیدی که هنگام اجرای فرآیند روی می دهند را نشان می دهند.
- سطح وظیفه: وظیفه نشان دهنده سطح بعدی از تجزیه سلسله مراتبی پس از فعالیت هاست که به جزییات بیشتری می پردازد.

مراحل تحلیل یک فرآیند

روش‌های مختلفی برای تحلیل مدل‌های فرآیندی وجود دارد که از جمله آن‌ها می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- مصاحبه با یکی از افراد کلیدی سازمان
- مصاحبه با افراد درگیر در اجرای فرآیند و یا مصاحبه با ذینفعان فرآیند
- مشاهده میدانی
- تحلیل فرم‌ها و تهیه ماتریس گردش فرم‌ها و ماتریس مسئولیت‌ها
- برگزاری جلسات مابین مدیران فرآیند و طوفان مغزی
- استفاده از استانداردهای فرآیندی

✦ ضرورتی ندارد در ابتدا کلیه فرآیندهای سازمان استخراج و بهبود داده شود و سپس آن‌ها را وارد چرخه bpms کرد؛ بلکه می‌توان ابتدا با چند نمونه از فرآیندهای اصلی سازمان کار را آغاز نمود.

به این صورت که به ازای هر یک از این فرآیندها مراحل: مدلسازی فرآیندهای وضعیت موجود، ساخت مدل داده و فرم‌ها، تعیین قوانین تجاری، تعیین ایفاکنندگان، اجرای فرآیند و بهبود مستمر انجام شود و سپس به تدریج کار روی فرآیندهای دیگر سازمان آغاز می‌شود و این مراحل روی آن‌ها تکرار می‌شود.

سیاس از توبه شما