

دوره آموزشی مدیریت فرآیندهای کسب و کار

مرووری بر حفاظت مدیریت فرآیند

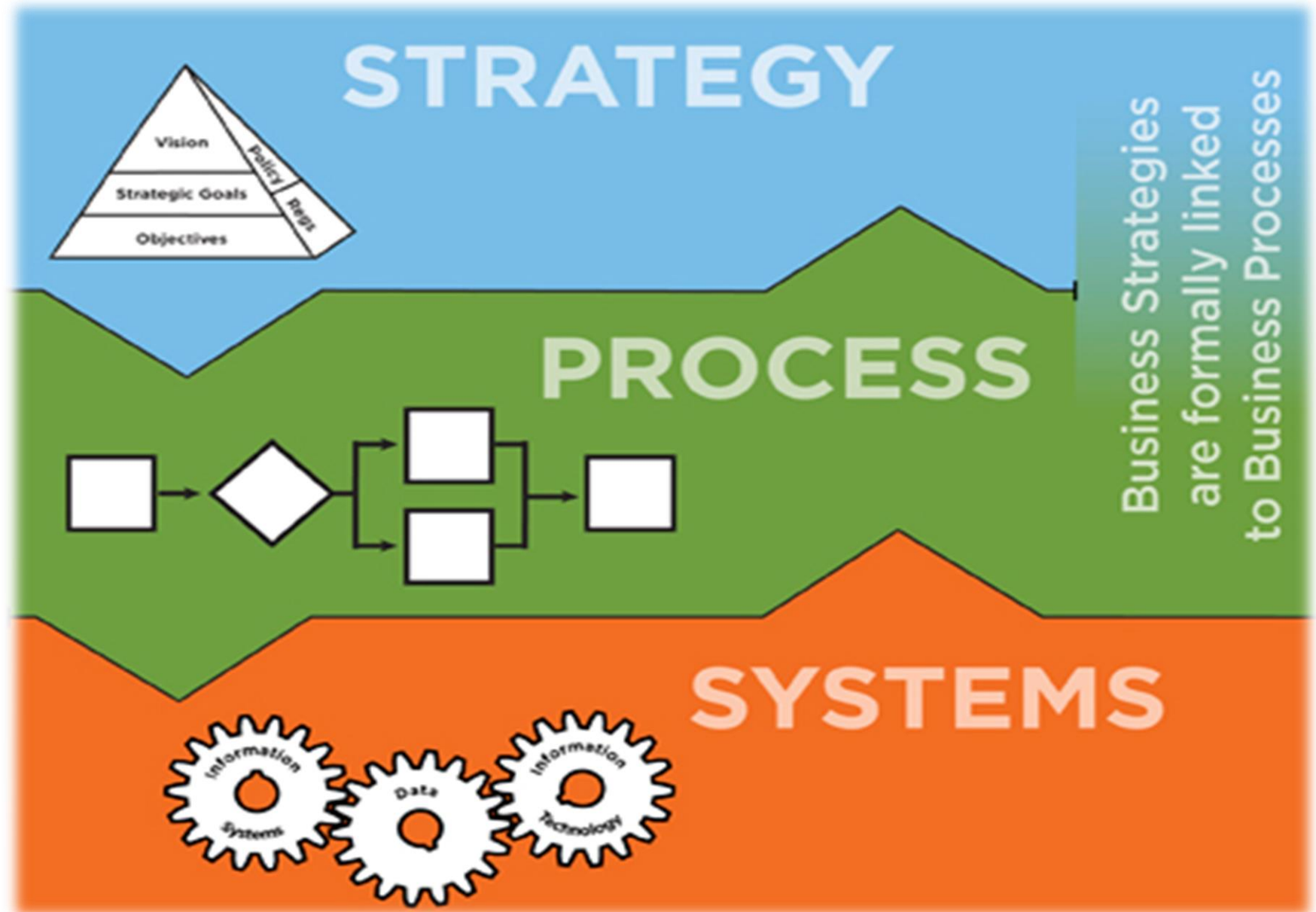
برای چه سازمانها به سیستمهای مدیریت نیاز دارند؟

به منظور دستیابی به نتایج

سیستم ها بستر تحقق نتایج
هستند

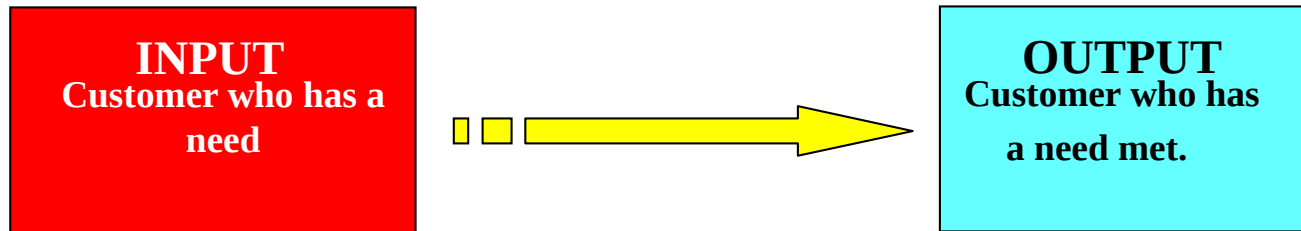


جایگاه نظام مدیریت فرآیند

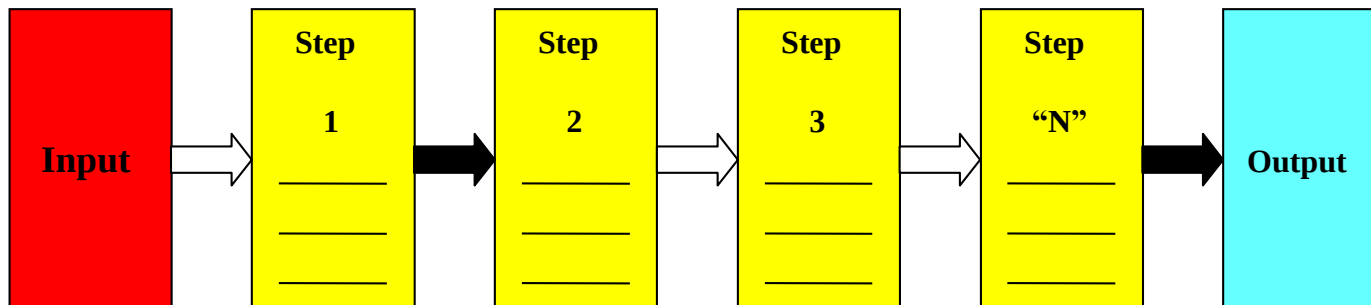


مفهوم فرآیند

دارای نقطه شروع و پایانی است که بوسیله دو محدوده مشخص میشود.



و زنجیره ای از فعالیتها مابین این دو محدوده



تعریف فرآیند از نگاه استاندارد ISO

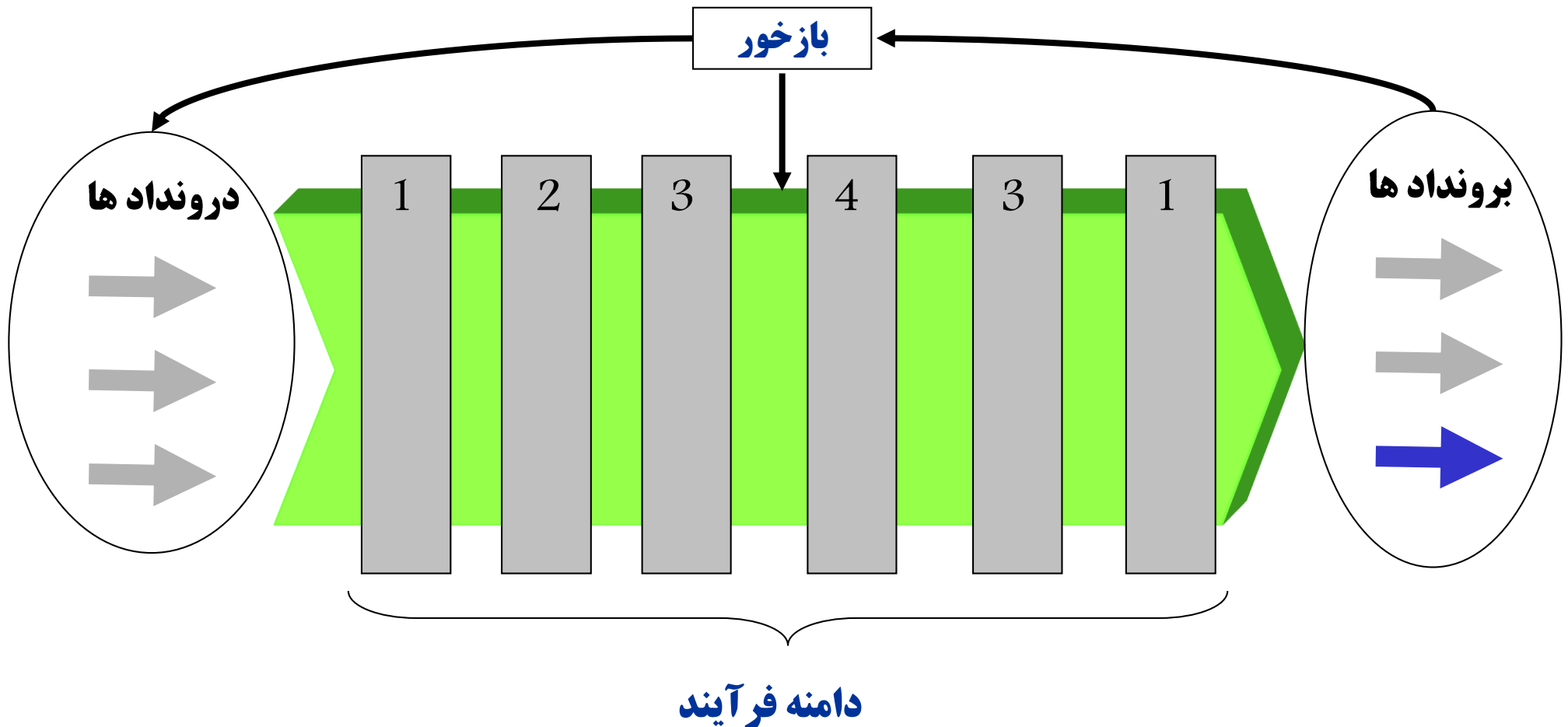
تعریف استاندارد ISO 9000:2008

مجموعه فعالیتهای مرتبط به هم یا متعامل که دروندادها را به برون دادها تبدیل می کند.

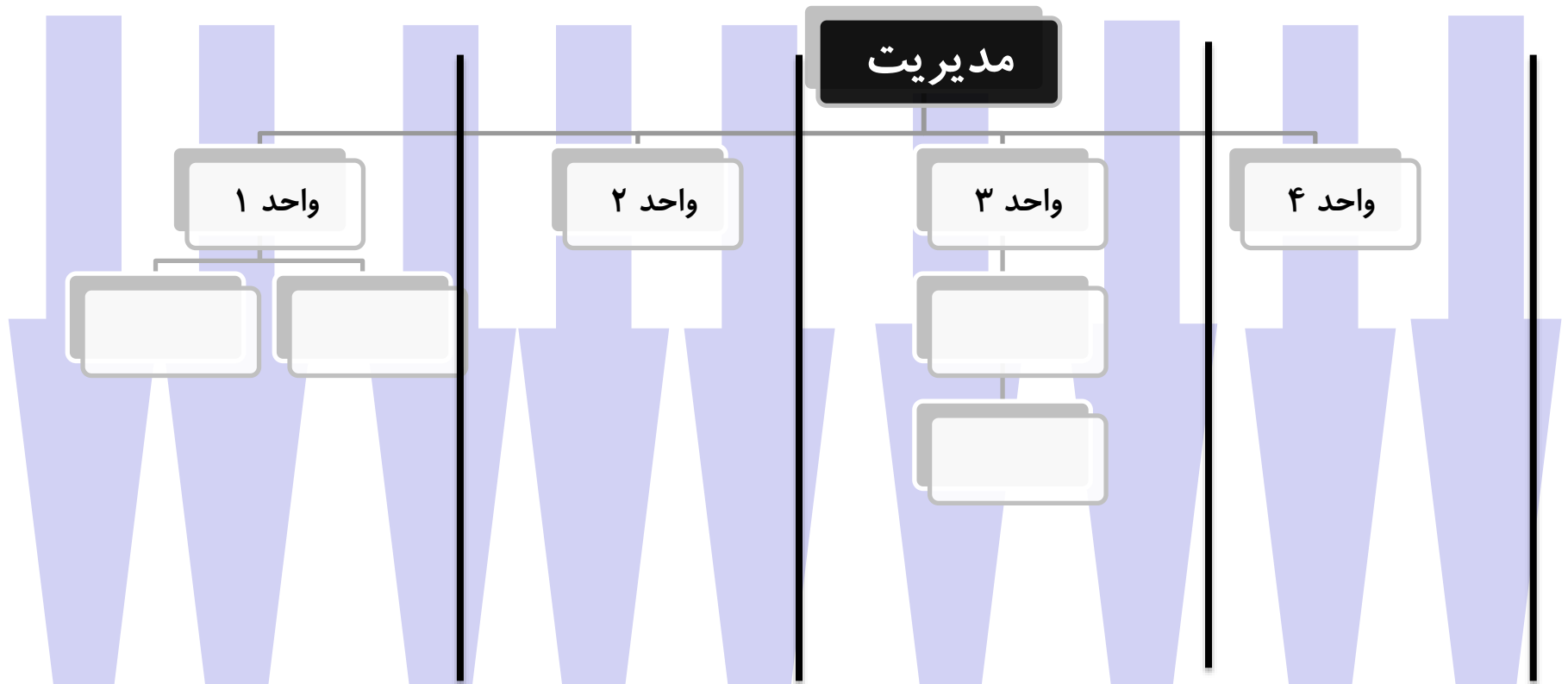
- یادآوری (۱) دروندادهای یک فرآیند عموماً برون دادهای سایر فرآیندها هستند.
- یادآوری (۲) فرآیندها در یک سازمان عموماً برنامه ریزی می شوند و تحت شرایط کنترل شده به اجرا در می آیند تا ارزش افزوده حاصل گردد.

رویکرد فرآیندی

واحد های در تعامل با یک فرآیند

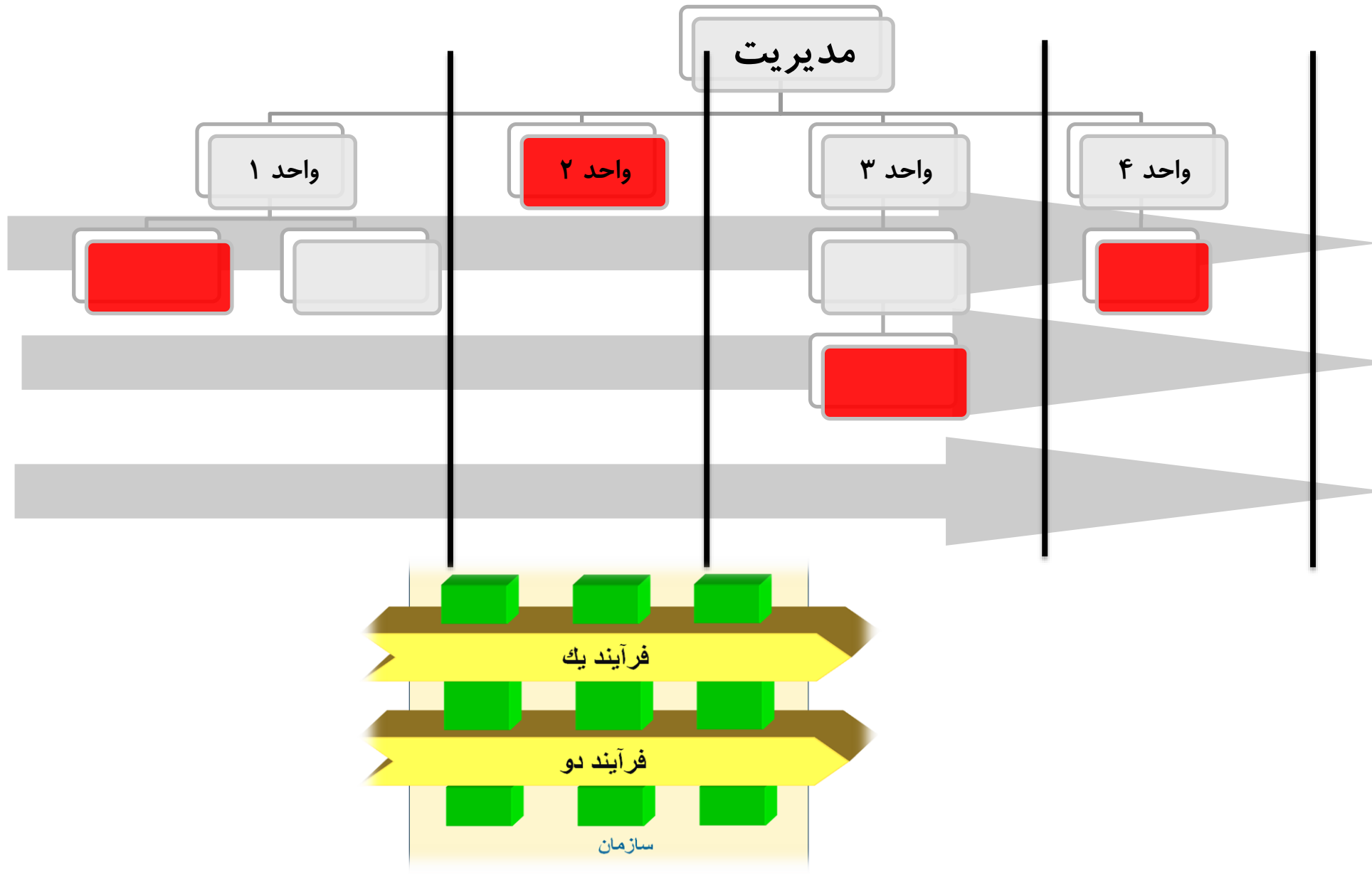


نگرش فرآیندی در مقابل نگرش وظیفه مداری

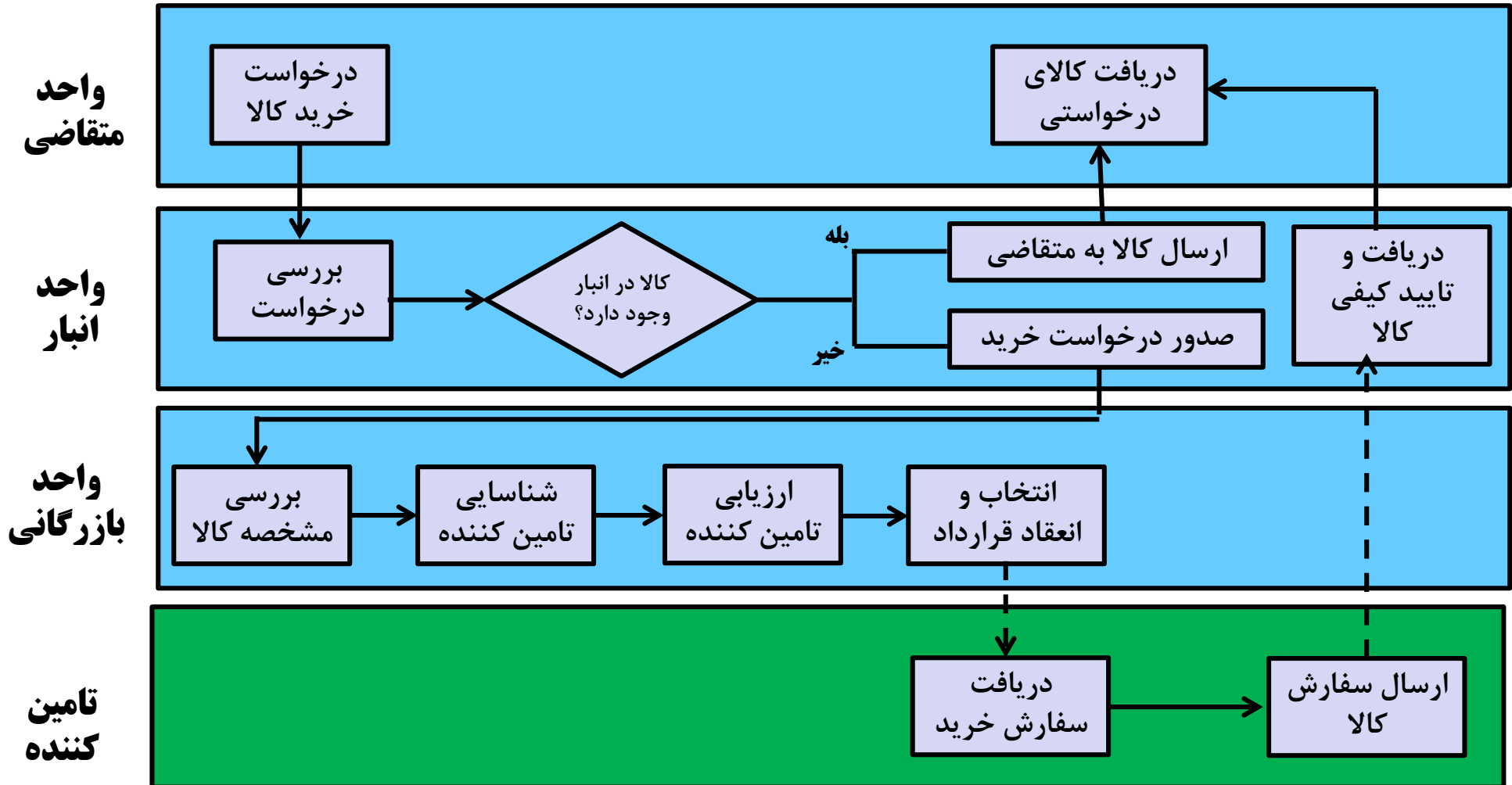


عموماً آنچه در ساختار بوروکراتیک محض شاهد هستیم، نگرش وظیفه ای است

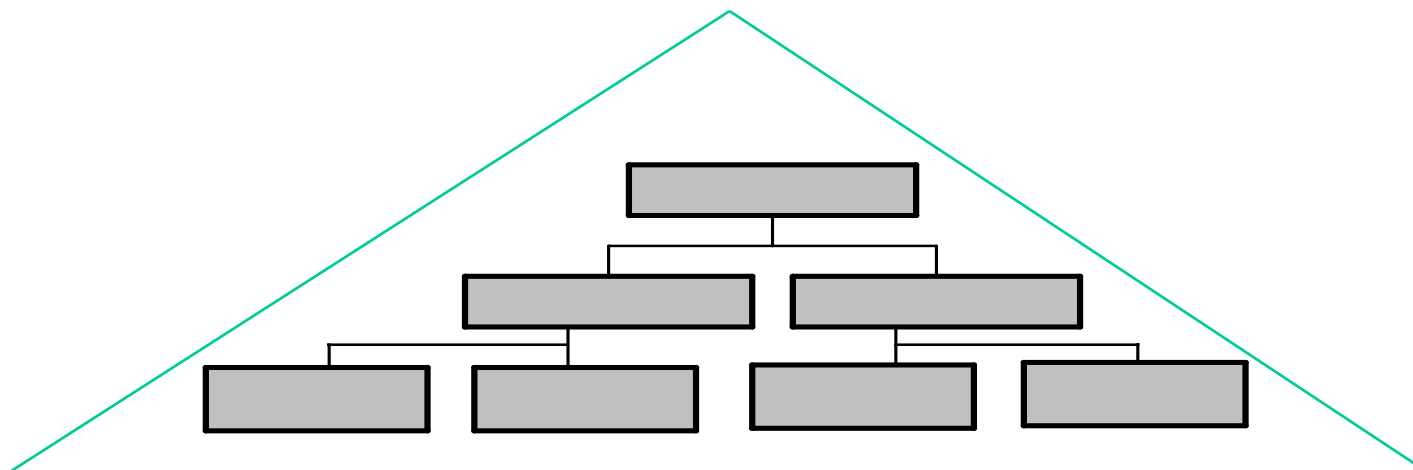
نگرش فرآیندی در مقابل نگرش وظیفه مداری



مشارکت واحدهای سازمان در اجرای فرآیند



مشخصه های بارز ساختار هرمی



← بزرگ شدن نامتناسب سازمان

← دور افتادن از اهداف سازمان

← آشفتگی در اجرای وظایف

← نوآوریهای دیر هنگام

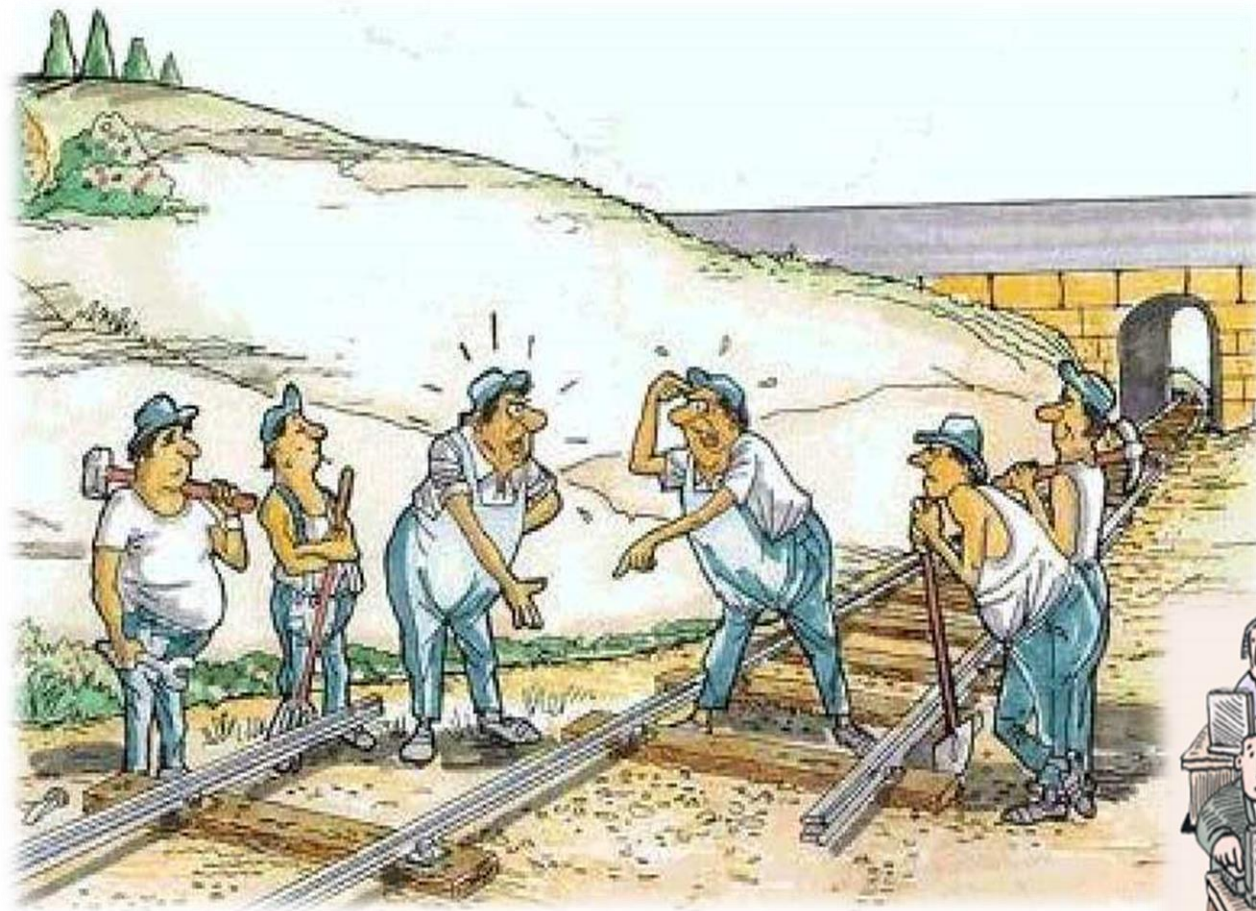
تعدد فعالیت های موازی در حوزه های مختلف

توسعه نگرش وظیفه مداری

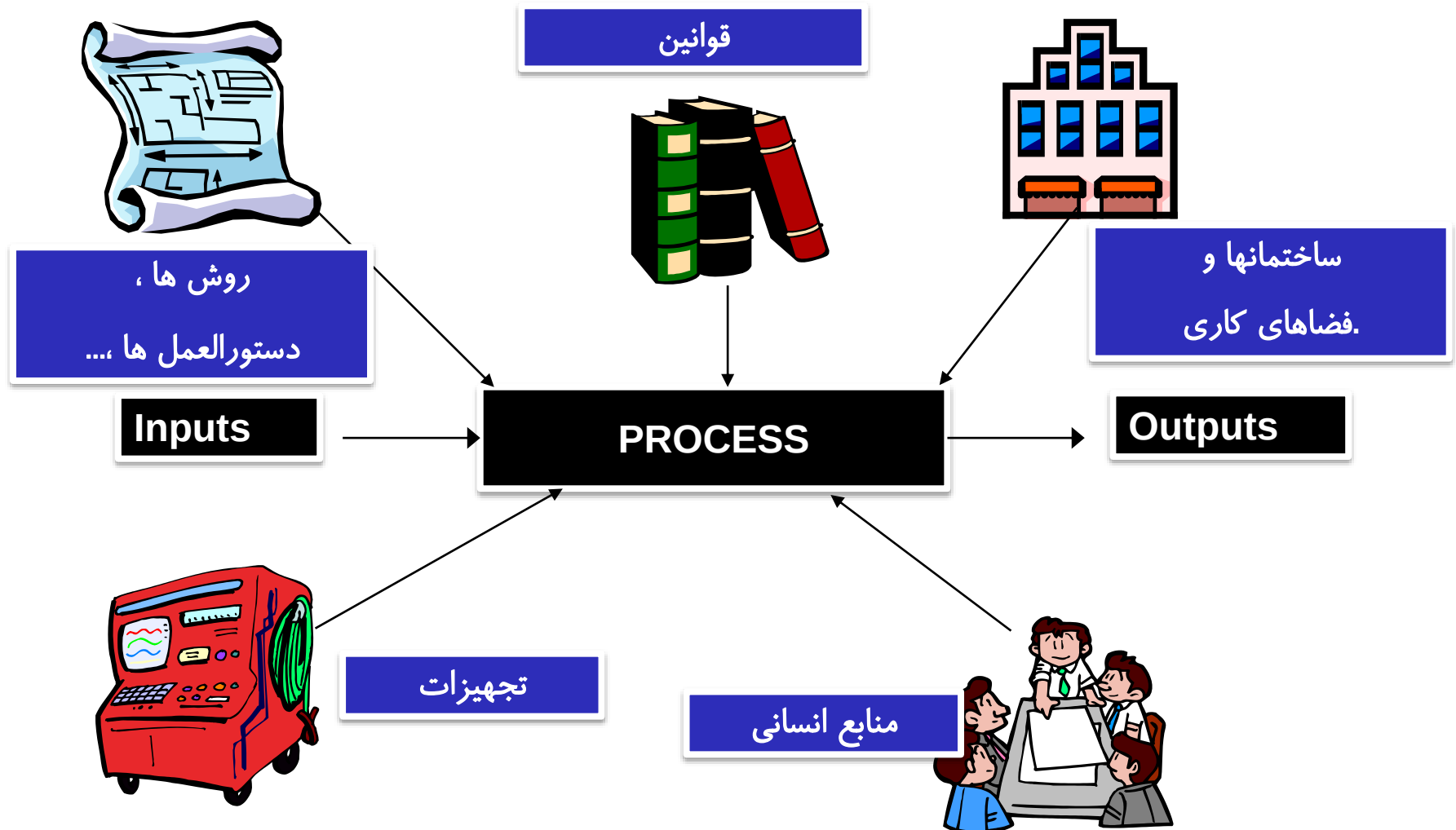
عدم توجه به فعالیت های مشابه و هم هدف

کندی حرکت

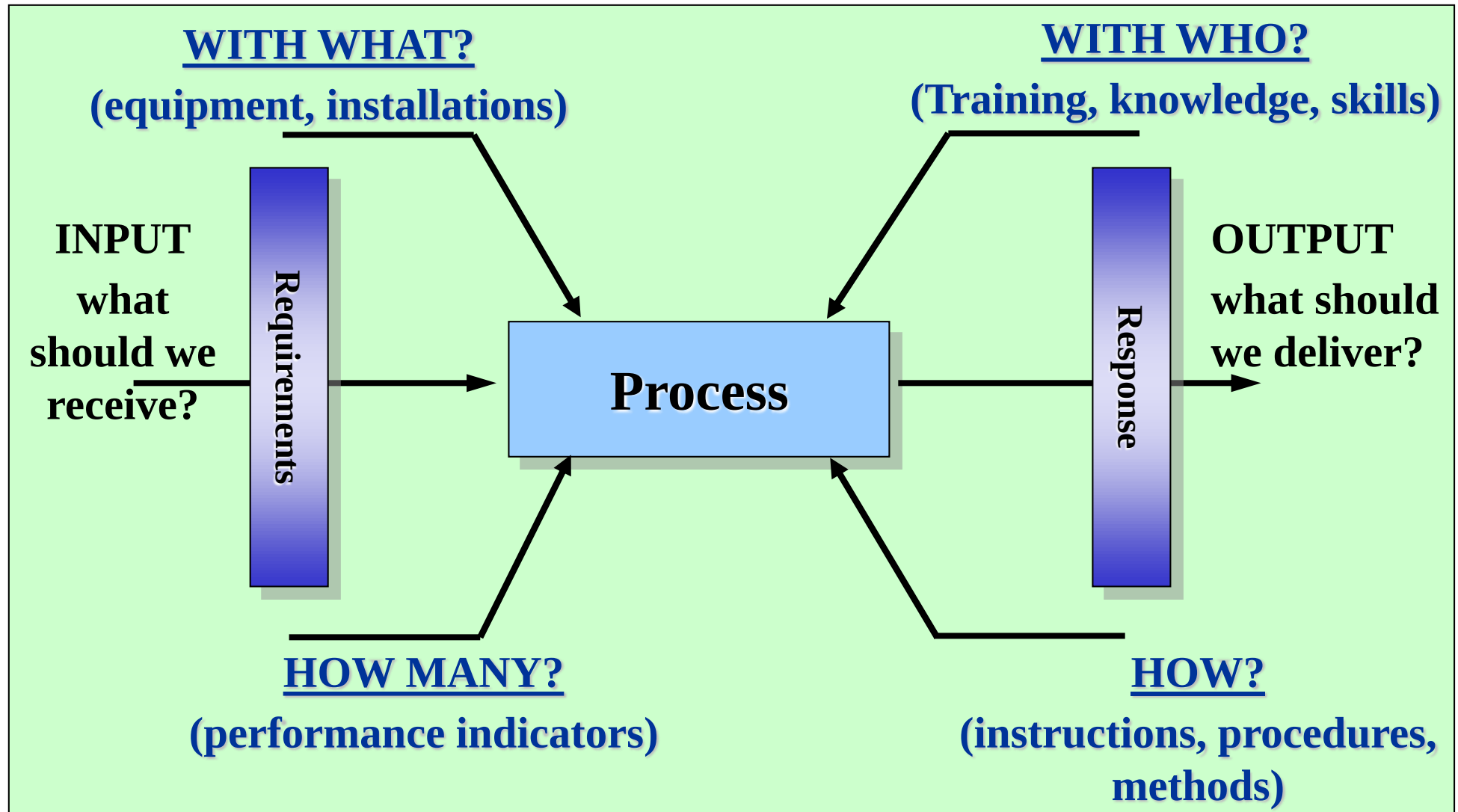
نگرش فرآیندی در مقابل نگرش وظیفه مداری



اجزاء فرآیند



توالی و تعامل فرآیند با استفاده از مدل لاکپشتی

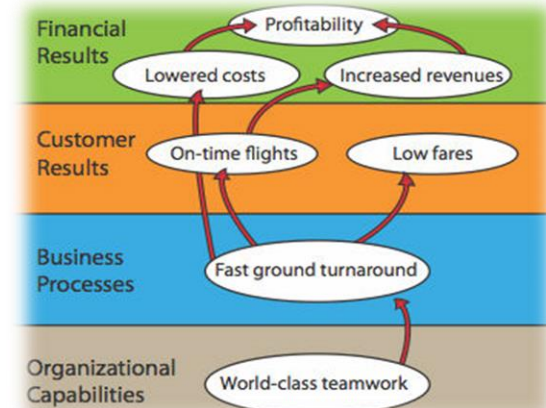


جایگاه نظام مدیریت فرآیندها در تحقق اهداف و استراتژی ها

ارکان جهت ساز
شرکت

اهداف و استراتژی ها

فرآیندها



فرآیندها در سازمان بستر تحقق اهداف و استراتژی ها می باشند.

جایگاه نظام مدیریت فرآیندها در نگاه کلان

ماموریت

ارزشها

چشم انداز

استراتژی

نقشه استراتژی

نقشه فرآیندهای شرکت (فرآیندهای کلان)

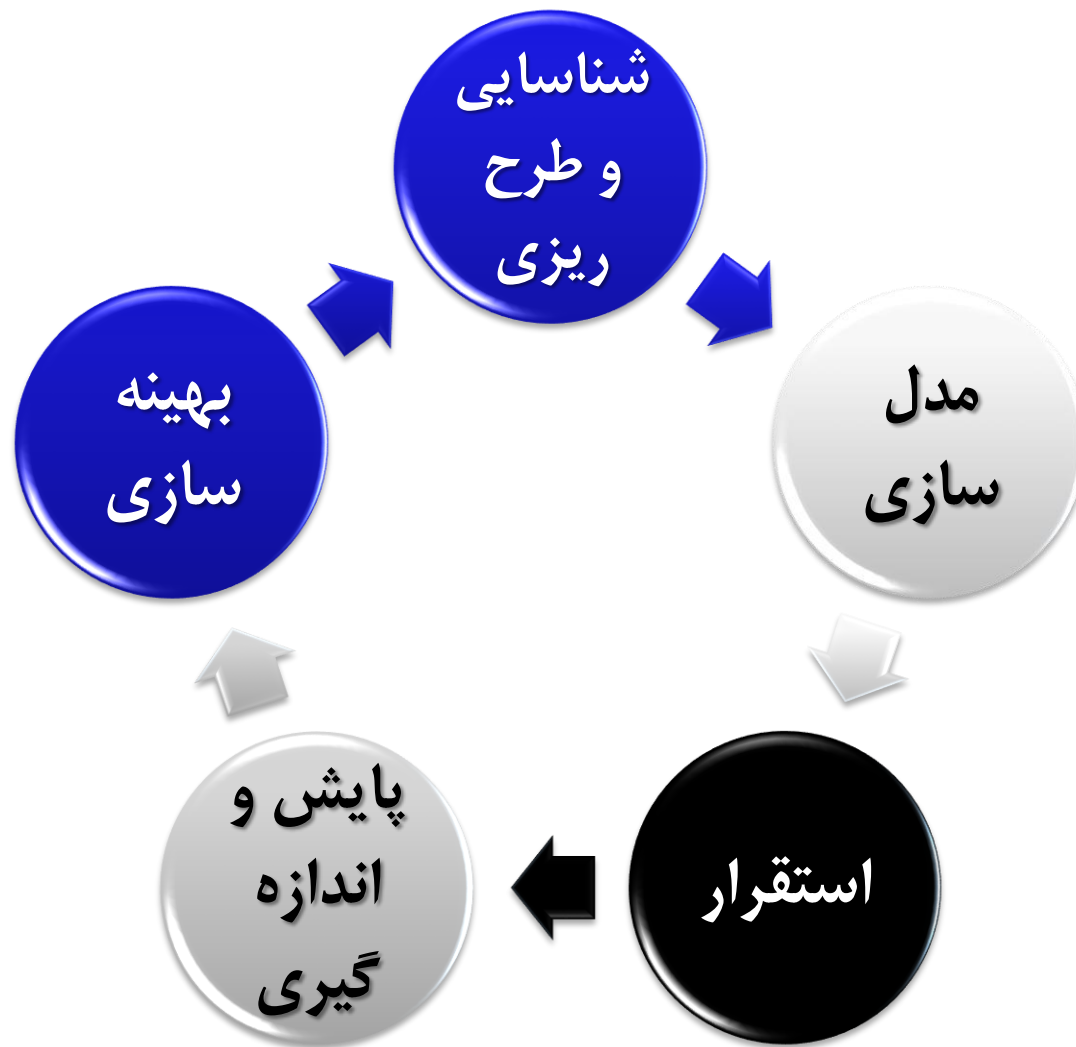
زیرفرآیندها (شناسنامه فرآیند – BPMN)

فعالیت ها و وظایف اجرایی (روش های اجرایی و دستورالعمل ها)

منابع اجرای فرآیند (منابع انسانی، زیرساخت های نرم افزاری و سخت افزاری، دانش و ...)

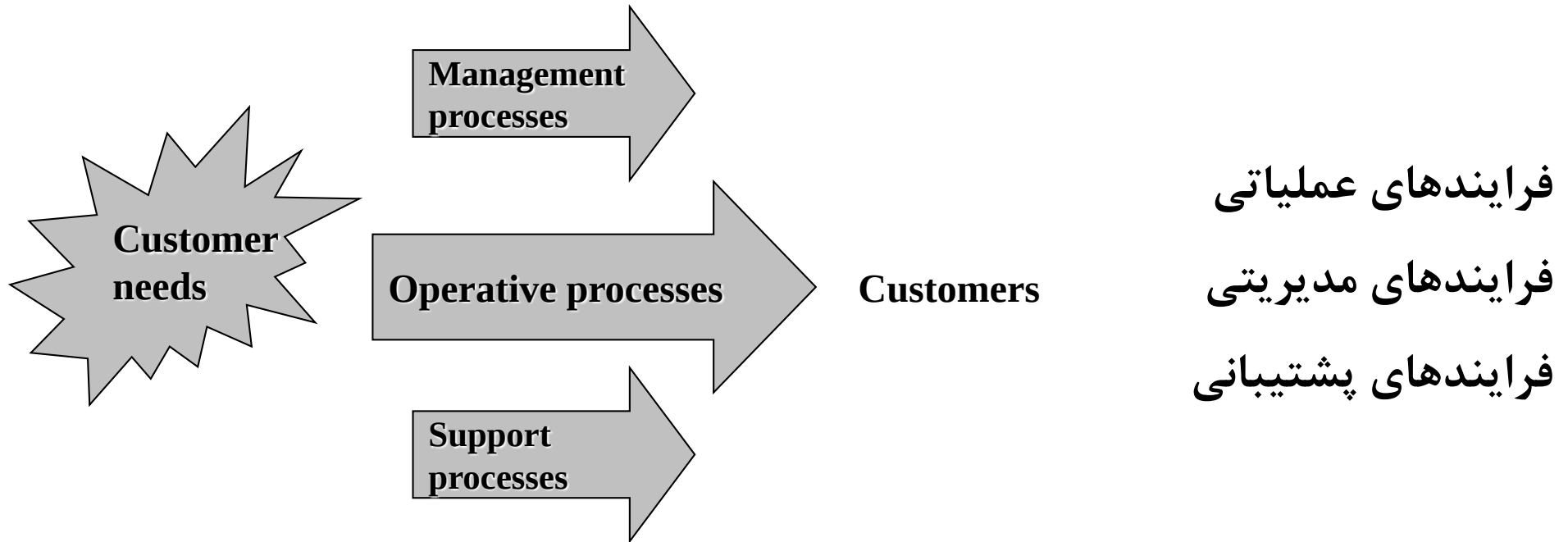
طرح ریزی فرآیندها و معرفی الگوی APQC

چرخه مدیریت فرآیندهای کسب و کار

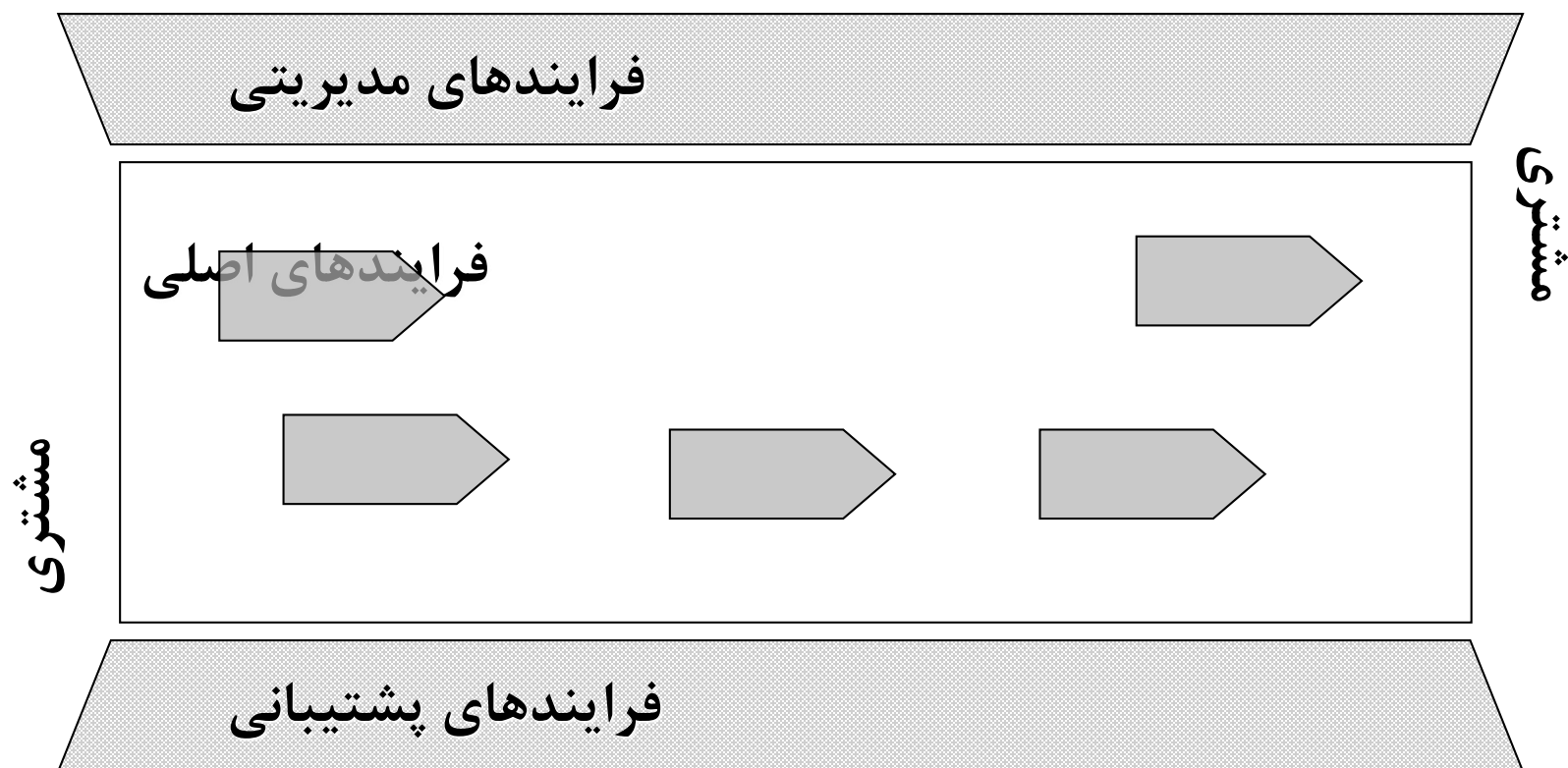


طبقه بندی فرایندها از نظر رایس و ویکلاند

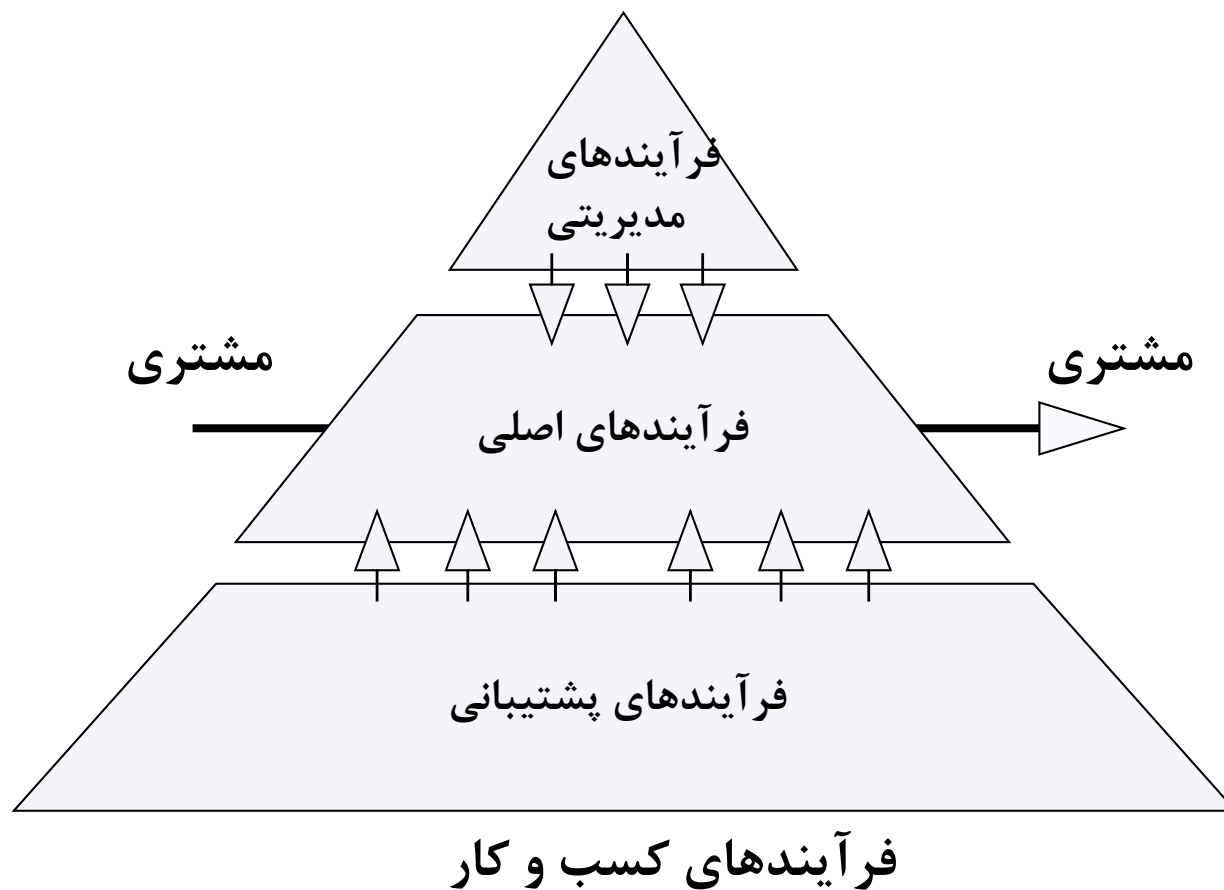
رایس و ویکلاند (*Rise & Wiklund, 1992*) فرایندها را براساس ماهیت آنها در سه دسته تقسیم بندی می نماید:



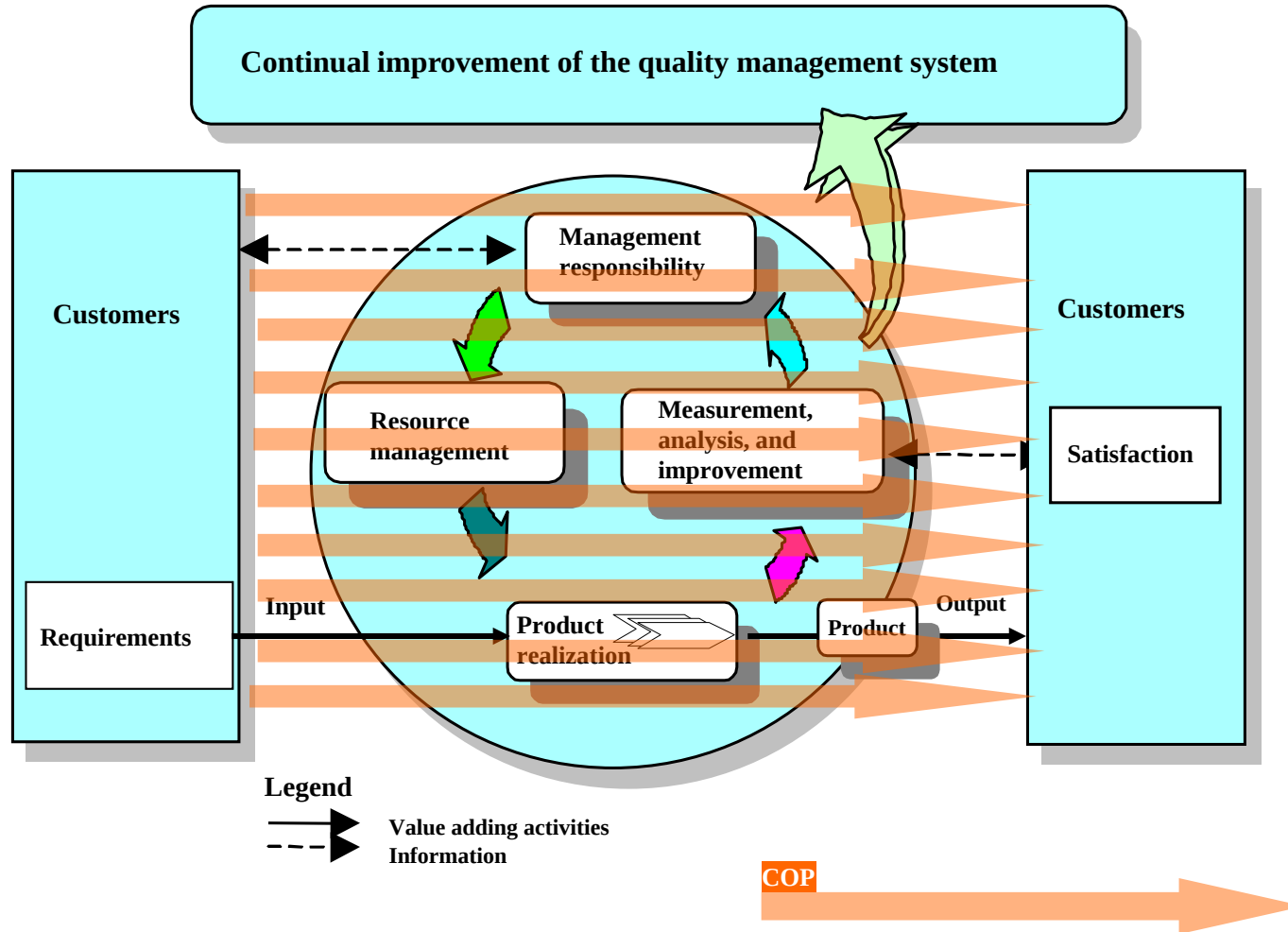
دسته بندی انواع فرایندها



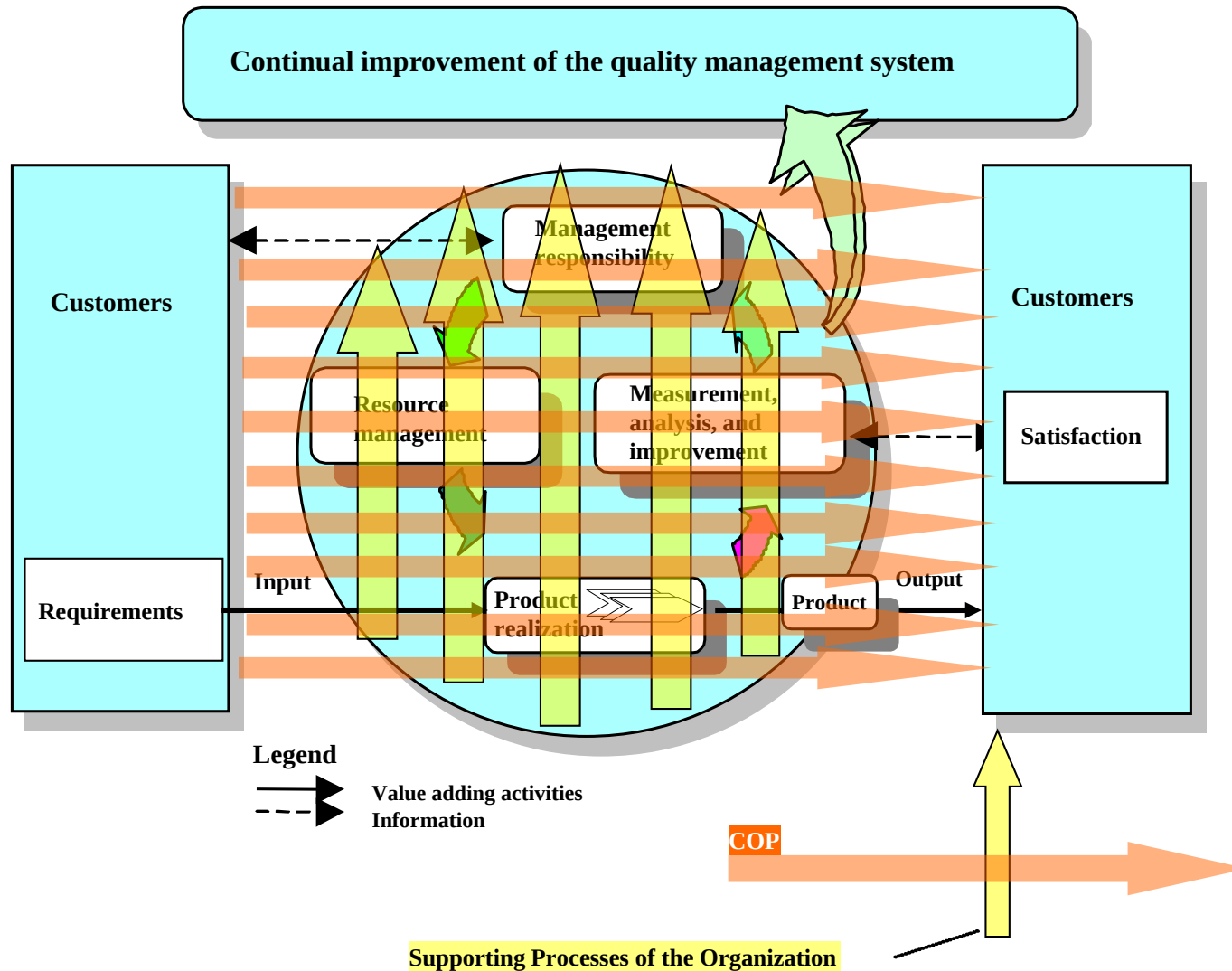
دسته بندی انواع فرایندها



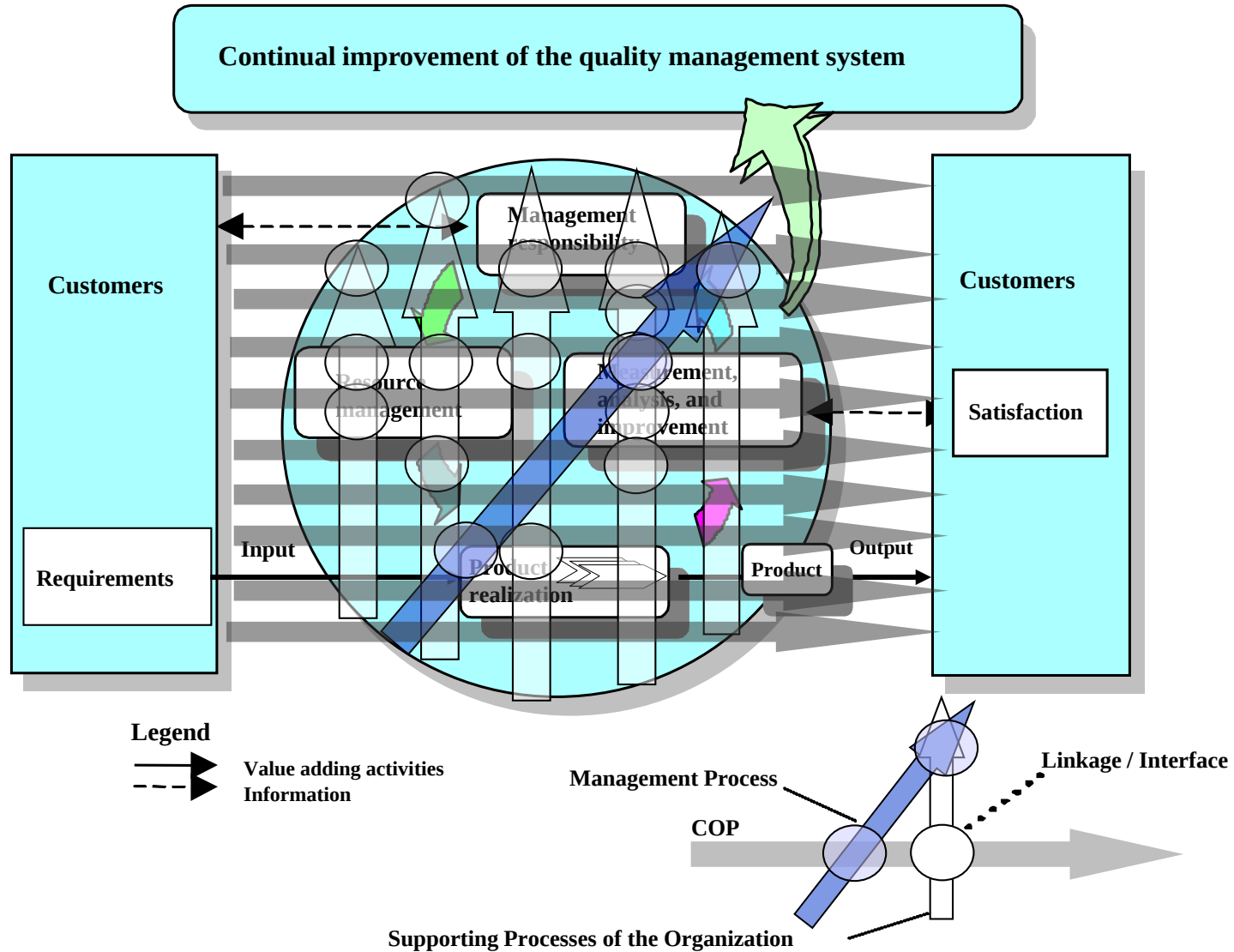
فرایندهای اصلی (عملیاتی)



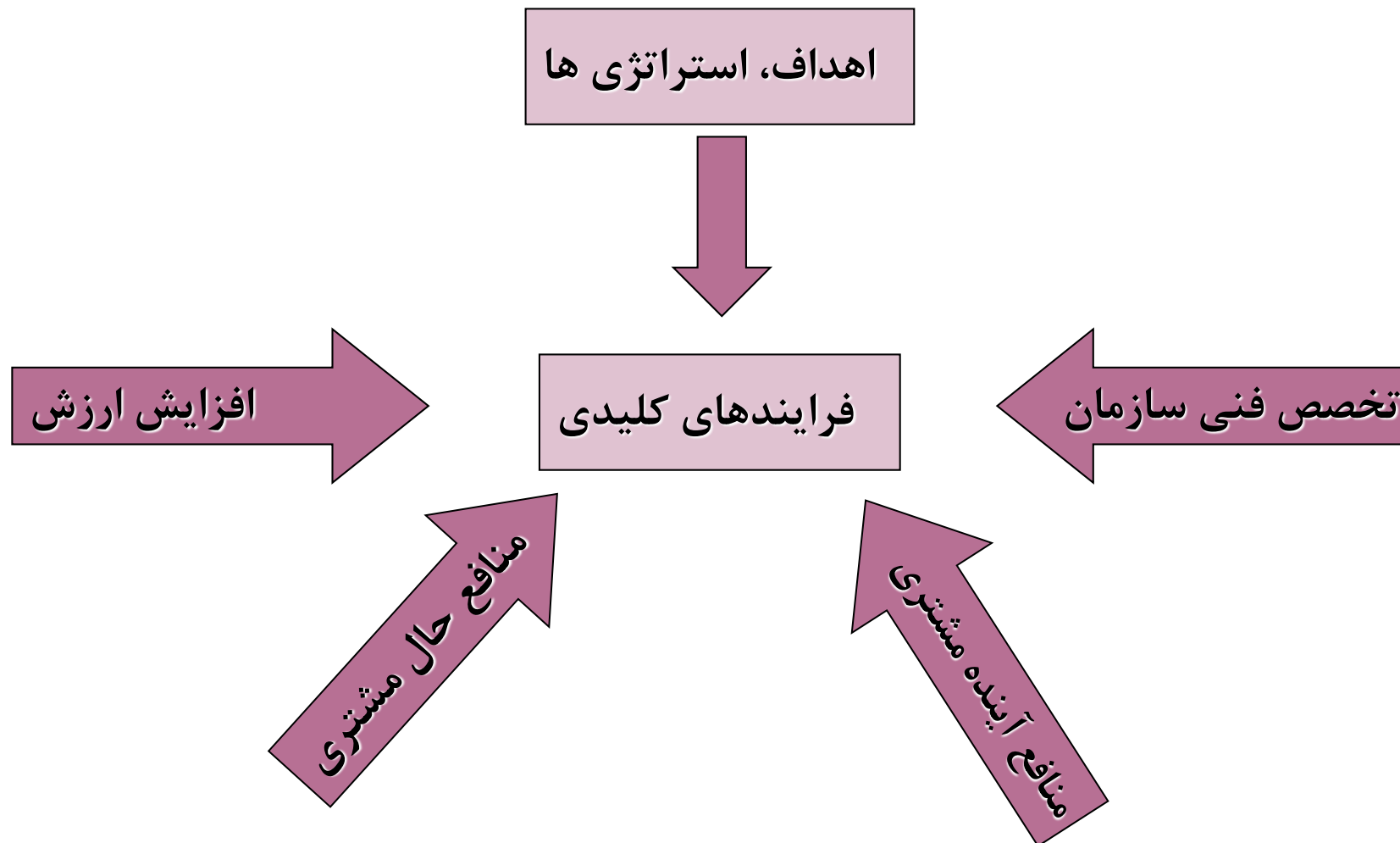
فرایند پشتیبانی



فرایند مدیریتی



فرایندهای کلیدی



فرایند کلیدی چیست؟

- فرایند کلیدی فرایندی است که اگر آن را درست انجام ندهید، استراتژی شما از بین خواهد رفت.

سخنی از یکی از مدیران شرکت ایلیز (Elais) ^{EFQM} طی بازدید مربوط به پروژه الگوبرداری

مدل عمومی مایکل پورتر

فعالیت های پشتیبانی

حاشیه سود

زیرساخت های سازمان				
(مدیریت عمومی، امور مالی و حسابداری، طرح ریزی استراتژیک)				
مدیریت منابع انسانی				
(جذب و استخدام، آموزش و توسعه)				
توسعه فن آوری				
(تحقیق و توسعه، بهبود فرایند و محصول)				
تدارکات				
(خرید مواد خام و ماشین آلات)				
لجستیک	عملیات	لجستیک برون	فروش و بازاریابی	خدمات
درون سازمانی		سازمانی	(تبلیغات، پیشبرد،	(نصب، تعمیر،
(حمل و نقل و	(ماشینکاری،	(انبارداری و توزیع	فروش، قیمت گذاری	قطعات یدکی)
انبارداری مواد	مونتاژ و آزمون)	(محصولات نهایی)	و کانالهای توزیع)	
اولیه)				

فعالیت های اصلی

چهارچوب طبقه بندی فرایندها APQC

- چارچوب طبقه بندی فرایندها (PCF) مرکز کیفیت و بهره وری امریکا (APQC) در سال ۱۹۹۱ بعنوان یک روش رده بندی فرایندها طراحی شد. در فرایند طراحی این الگو، بیش از ۸۰ سازمان علاقمند به پیشرو بودن در استفاده از الگوبرداری (از سر تا سر جهان) مشارکت داشتند. شرکت هایی نظیر بوئینگ، بی تی، فورد، آی بی ام، نیروی دریایی آمریکا و ...
- مسئولین APQC معتقد بودند که یک واژه نامه مشترک که به صنعت خاصی وابسته نباشد، برای طبقه بندی اطلاعات بر اساس فرایندها لازم است و به سازمانها کمک می کند تا از محدودیت های واژه شناسی درون سازمانی پا را فراتر بگذارند.
- چارچوب طبقه بندی فرایند می تواند همچون ابزار مفیدی برای درک و ترسیم فرایندهای کسب و کار بکار گرفته شود.

شناسایی فرآیندهای سازمان بر اساس الگوی PCF

Activity	4.1.8.4	Identify performance trends (10273)	Group	4.3.1.4	Release production orders and create lots (10309)
	4.1.8.5	Analyze performance benchmark gaps (10274)		4.3.2	Produce product (10304)
	4.1.8.6	Prepare appropriate reports (10275)		4.3.2.1	Manage raw material inventory (10310)
	4.1.8.7	Develop performance improvement plan (10276)		4.3.2.2	Execute detailed line schedule (10311)
	4.1.9	Develop quality standards and procedures (10368)		4.3.2.3	Rerun defective items (10313)
	4.1.9.1	Establish quality targets (10371)		4.3.2.4	Assess production performance (10314)
	4.1.9.2	Develop standard testing procedures (10372)		4.3.3	Schedule and perform maintenance (10305)
	4.1.9.3	Communicate quality specifications (10373)		4.3.3.1	Determine process for preventive (planned) maintenance (Preventive Maintenance Orders) (10315)
	4.2	Procure materials and services (10216)		4.3.3.2	Determine process for requested (unplanned) maintenance (Work Order Cycle) (10316)
	4.2.1	Develop sourcing strategies (10277)		4.3.3.3	Execute maintenance (10317)
Process	4.2.1.1	Develop procurement plan (10281)	Group	4.3.3.4	Calibrate test equipment (10318)
	4.2.1.2	Clarify purchasing requirements (10282)		4.3.3.5	Report maintenance issues (10319)
	4.2.1.3	Develop inventory strategy (10283)		4.3.4	Perform quality testing (10369)
	4.2.1.4	Match needs to supply capabilities (10284)		4.3.4.1	Perform testing using the standard testing procedure (10374)
	4.2.1.5	Analyze company's spend profile (10285)		4.3.4.2	Record test results (10375)
	4.2.1.6	Seek opportunities to improve efficiency and value (10286)		4.3.5	Maintain production records and manage lot traceability (10370)
	4.2.1.7	Collaborate with suppliers to identify sourcing opportunities (10287)		4.3.5.1	Determine lot numbering system (10376)
	4.2.2	Select suppliers and develop/maintain contracts			

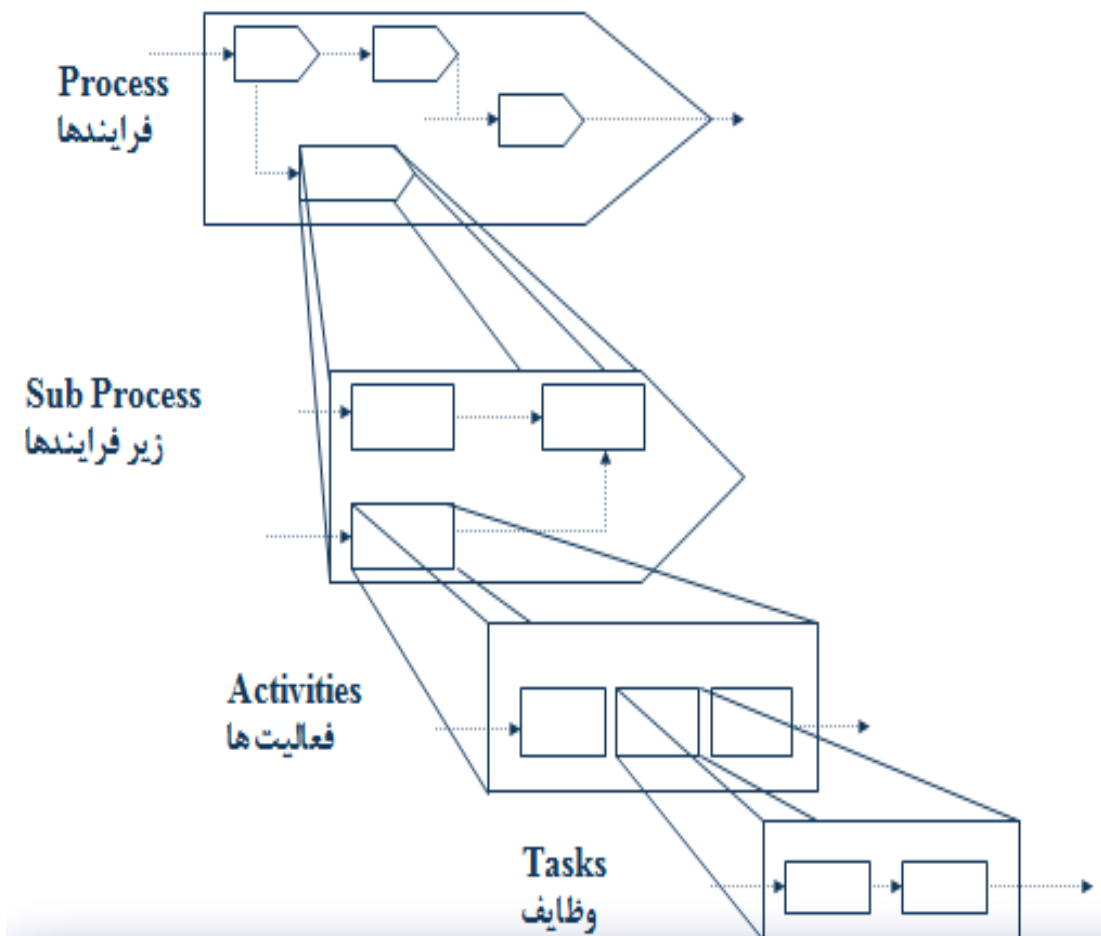
ساختار شکست فرآیندها (به صورت عمومی)

فرآیندهای کلان

زیر فرآیندها

فعالیت ها

وظایف



دسته بندی فرآیندهای سازمان

حوزه فرایندی	کد حوزه	گروه فرایندی	کد گروه فرایندی	مجموعه فرایندی	کد مجموعه فرایندی	فرآیند	کد فرآیند
						سنجش رضایت تامین کنندگان	MOP-2-2-3
اصلی	COP	توسعه کسب و کار	COP-1	مدیریت بازار	COP-1-1	مدیریت بازار	COP-1-1-1
				تحقق فرصتها	COP-1-2	برنامه ریزی و شرکت در مناقصات	COP-1-2-1
						مهندسی قیمت	COP-1-2-2
						تهیه پیشتهاد	COP-1-2-3
						انعقاد قرارداد با کارفرما	COP-1-2-4
				تحقیق و توسعه	COP-2-1	تحقیق و توسعه	COP-2-1-1
	طراحی و توسعه		COP-2	برنامه ریزی و کنترل طراحی	COP-2-2	برنامه ریزی طراحی	COP-2-2-1
						کنترل برنامه طراحی	COP-2-2-2
				طراحی و مهندسی	COP-2-3	طراحی پایه	COP-2-3-1
						طراحی تفصیلی	COP-2-3-2
						مدیریت استاد طراحی	COP-2-3-3
						صحه گذاری طراحی	COP-2-3-4
				مهندسی تولید	COP-2-4	مهندسی محصول	COP-2-4-1
						مهندسی متد تولید	COP-2-4-2

مدل سازی فرآیندها با استفاده از مدل SIPOC

SIPOC

Who are the suppliers for our product or service? How capable are they in meeting our process requirements?

What must my suppliers provide to my process to meet my needs?

Determine the start and end points of the process associated with the problem and the major steps in the process.

What is the most appropriate end point for the process? What product or service does the process deliver to the customer?

Who are the customers for our product or service? What are their requirements for performance

Suppliers		Input		Process (High Level)		Output		Customers	
1		1		Start Point:		1		1	
		2						2	
		3						1	
2		1		Operation or Activity		3		2	
		2		1					
		3		2					
3		1		2		4		1	
		2		3				2	
		3		4		5		1	
4		1		5		6		2	
		2		6				1	
		3		7				2	
Add additional rows where needed				8					
				9					
				10					
				11					
				End Point:					

© Thomas A. Little Consulting 2002

SIPOC

S

Suppliers

Insert
suppliers
here

I

Inputs

Insert
inputs
here

P

High Level Process

O

Outputs

Insert
outputs
here

C

Customer

Insert
customer
s
(segment
s or
names)
here

Start

End

شناسنامه فرآیند بر گرفته از ساختار SIPOC

۱- معرفی فرآیند

عنوان فرآیند	سطح فرآیند		نوع فرآیند			کد فرآیند	نام مالک فرآیند	نام همکار	منابع مورد نیاز فرآیند	کد زیر فرآیندها (در صورت وجود)
	صفر	یک	MOP	SOP	COP					
هدف فرآیند			دامنه کاربرد فرآیند			ذینفعان فرآیند (نقش های اجرایی در فرآیند)				

۲- ارتباط فرآیند / زیر فرآیند با اهداف و استراتژی های سازمان

استراتژی مرتبط با فرآیند (مطابق با نقشه استراتژی)	اهداف کیفی مرتبط با فرآیند	ارتباط فرآیند با رئوس خط مشی	ارتباط یا فرآیندهای دیگر	محرک فرآیند

۳- ویژگی های اجرایی فرآیند

ورودی از فرآیند / زیر فرآیند	عنوان ورودی	مراحل پردازش فرآیند		عنوان خروجی	خروجی به فرآیند / زیر فرآیند
		عناوین اقدامات	مستندات اجرایی مرتبط		
ریسک های ورودی				ریسک های خروجی	
عنوان ریسک	نحوه مدیریت ریسک			عنوان ریسک	نحوه مدیریت ریسک

۴- ویژگی های پایش و اندازه گیری فرآیند

اندازه گیری فرآیند					
عنوان شاخص فرآیند	نحوه محاسبه شاخص	نوع شاخص		مستول اندازه گیری	دوره اندازه گیری
		اثربخشی	کارایی		

□

۵- پیوست فرآیند / مراجع و الزامات: