

# مدیریت طراحی و بهبود فرآیندها



[www.meftah.com](http://www.meftah.com)

## فهرست مطالب

۳	فصل ۱: کلیات
۳	عنوان پروژه
۳	محدوده انجام پروژه
۴	انتقال دانش فنی
۵	فصل ۲: متدولوژی، شرح خدمات انجام پروژه و تحویل دادنی ها
۵	متدولوژی
۸	شرح خدمات
۸	برنامه ریزی آغاز پروژه
۸	طراحی معماری فرآیندهای کسب و کار
۹	مدلسازی فرایندهای کسب و کار وضع موجود
۱۰	تحلیل و طراحی وضعیت مطلوب فرایندهای کسب و کار (برای ۱۰ فرایند منتخب)
۱۱	مشاوره و نظارت بر طراحی وضعیت مطلوب سایر فرایندهای کسب و کار
۱۱	مشاوره و نظارت در پیاده سازی فرایندهای کسب و کار در زیرساخت نرم افزاری

## ۱. عنوان پروژه

عنوان پروژه عبارتست از: " طراحی و بهبود نظام جامع مدیریت فرایندها "

## محدوده انجام پروژه

۲. محدوده این پروژه شامل موارد زیر است

- معماری فرآیندهای کسب و کار تا سطح ۳ زنجیره ارزش فرآیندها برای کلیه حوزه های فرآیندی می باشد.
- شناخت و مدل سازی وضعیت موجود فرآیندهای کسب و کار برای کلیه فرآیندهای کسب و کار وضعیت موجود در محدوده معماری فرایندهای کسب و کار (در سطح ۴ فرایندی) انجام خواهد شد.
- تحلیل و طراحی وضعیت مطلوب فرآیندهای کسب و کار برای ۱۰ فرآیند اولویت دار از فهرست فرایندهای ذکر شده در معماری فرایندهای کسب و کار که با مشاوره مشاور و مشارکت کارفرما انتخاب خواهد گردید انجام خواهد شد. همچنین نقشه راه پیاده سازی وضعیت مطلوب این ۱۰ فرآیند نیز دیده خواهد شد.
- طراحی دستورالعمل های کاری برای ۱۰ فرآیند اولویت دار منتخب تدوین خواهد گردید و در اختیار کارفرما قرار می گیرد.

**نکته ۱:** سایر خدمات به منظور تکمیل چرخه مدیریت فرآیندهای کسب و کار مانند طراحی ساختاری سازمانی، طراحی و پیاده سازی سامانه های مبتنی بر فرایند و طراحی و پیاده سازی داشبوردهای مدیریت عملکرد فرایندهای کسب و کار نیز در صورت اعلام نیاز کارفرما طی درخواست های آتی توسط مشاور قابل ارائه می باشد.

**نکته ۲:** نرم افزار مدیریت فرایندهای کسب و کار با مشارکت کارفرما انتخاب و مدل سازی در ابزار با توجه به آن انجام خواهد گردید. خرید و تأمین نرم افزار به عهده کارفرما است و وظیفه مشاور تنها ارائه مشاوره در این خصوص به کارفرما می باشد.

**نکته ۳:** نوشتار مدل سازی فرآیندهای کسب و کار با مشاوره مشاور و تصمیم گیری کارفرما از بین نوشتارهای BPMN و EPC انتخاب خواهد گردید.

## ۳. انتقال دانش فنی

مشاور در طول پروژه مفاهیم و متدولوژی انجام کار را به نفر تعیین شده توسط کارفرما انتقال خواهد داد و سعی خواهد نمود تا وی را برای بهره برداری از نتایج و همچنین ادامه مسیر پروژه آماده نماید. در این راستا کارفرما متعهد است تا ضمن معرفی کارشناس دارای کیفیت مناسب با حداقل ویژگی های فنی زیر از تغییر نفر معرفی شده در طول پروژه و پس از آن حتی الامکان پرهیز نماید:

- کارشناس/کارشناس مهندسی صنایع یا نرم افزار
- آشنا با مفاهیم پایه مدیریت فرایندهای کسب و کار
- حداقل دو سال سابقه طراحی و مدل سازی فرآیندهای کسب و کار بر اساس نوشتار BPMN

## فصل ۲: متدولوژی، شرح خدمات انجام پروژه و تحویل دادنی ها

### ۱. متدولوژی

یکی از موارد حیاتی در اجرای پروژه های مدیریت فرآیندهای کسب و کار، وجود یک متدولوژی و روش مناسب می باشد که مشخص می نماید در هر یک از مراحل انجام پروژه، چه ابزارها، تکنیک ها و روش ها و گام هایی می بایست انجام بپذیرد تا بتوان به اهداف از پیش تعیین شده دست پیدا کرد. مشاور، بمنظور اجرا و راهبری پروژه مدیریت فرآیندهای کسب و کار در سازمان های مختلف، دارای یک متدولوژی بومی اختصاصی است که این متدولوژی برگرفته از مفاهیم متدولوژی های معتبر در حوزه مدیریت فرآیندها و همچنین تجربیات و دانش مشاور می باشد. این بدین معنی است که علاوه بر این که الزامات انواع متدولوژی ها در متدولوژی مشاور در نظر گرفته شده است بلکه فراتر از متدولوژی های ارائه شده در دنیا و حاصل سال ها تجربه مشاور در حوزه مدیریت فرآیندهای کسب و کار است. متدولوژی مدیریت فرآیندهای کسب و کار مشاور، دارای دو سطح کلی می باشد:

- سطح یکپارچگی فرآیندها
- سطح یکپارچگی اجرا

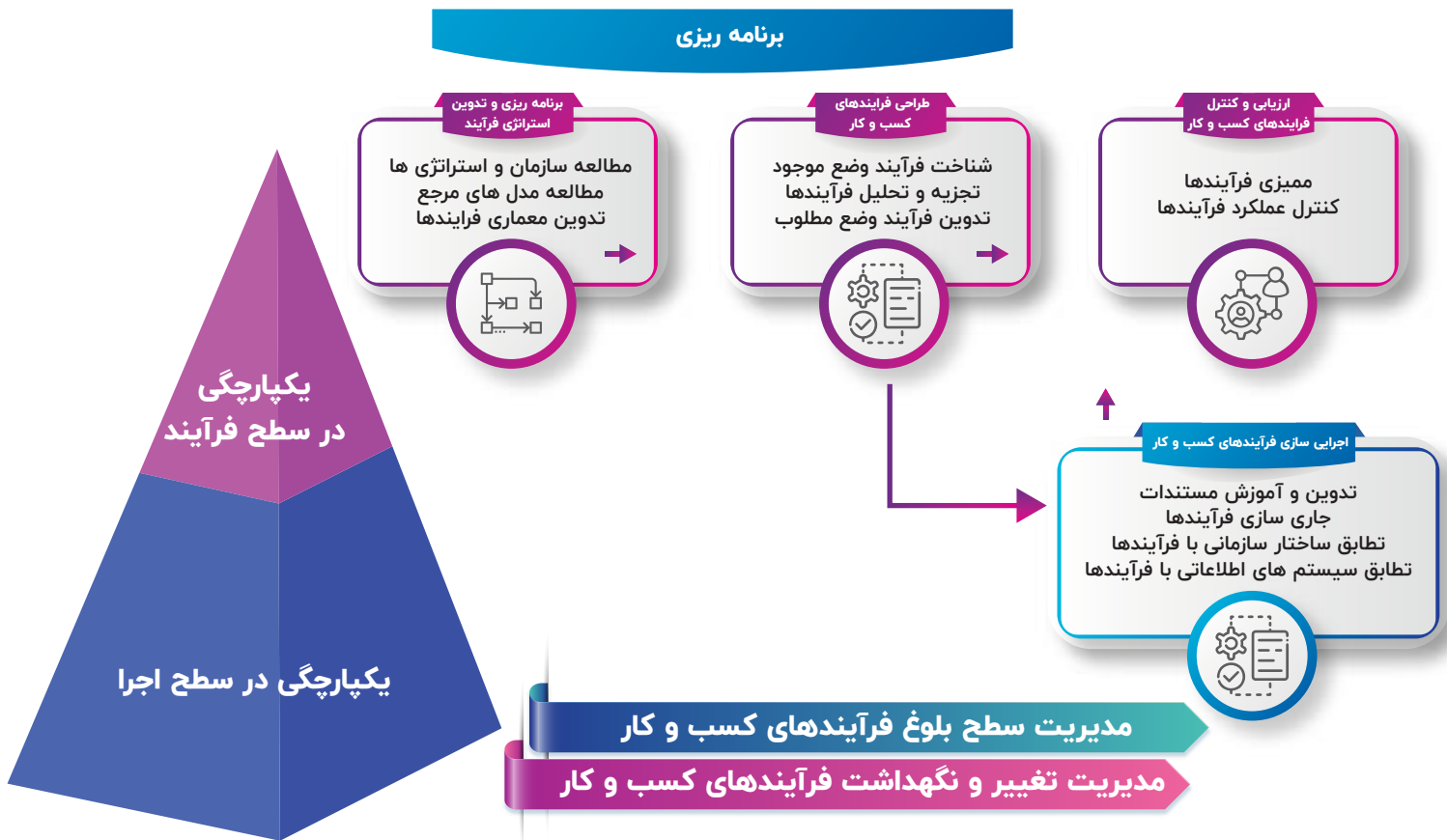
#### در یکپارچگی در سطح فرآیند؛ اهداف زیر مطرح می باشد:

- انجام برنامه ریزی های لازم درخصوص شروع و یا راهبری اقدامات مدیریت فرآیندها
- بررسی و مطالعه مستمر وضعیت موجود سازمان از لحاظ فرآیندی
- انجام طراحی و مدلسازی، تحلیل و ارزیابی عملکرد فرآیندهای سازمانی

#### در یکپارچگی در سطح اجرا، اهداف زیر مطرح می باشد:

- راهبری اقدامات درخصوص جاری سازی فرآیندها در سطح سازمان با بکارگیری دستورالعمل ها و روش های فنی مناسب، ساختار سازمانی چابک و همچنین سیستم های اطلاعاتی مبتنی بر بستر فرآیندی
- ارزیابی و پایش مستمر بلوغ سازمانی
- مدیریت تغییر و فرهنگ سازی مستمر در حوزه مدیریت فرآیندها
- تحکیم نقش و وظایف ساختار مرکز تعالی نگهداشت مدیریت فرآیندها

در شکل زیر سطح کلان متدولوژی مشاور در خصوص راهبری و اجرای مدیریت فرآیندهای کسب و کار آورده شده است که در ادامه هریک از بخش ها به اختصار توضیح داده شده است:



شکل ۱. سطح کلان متدولوژی مشاور در خصوص راهبری و اجرای مدیریت فرآیندهای کسب و کار

### در بخش یکپارچگی در سطح فرآیند، گام ها و اقدامات زیر مطرح می باشد:

**برنامه ریزی:** در این بخش با استفاده از اهداف و استراتژی های تعیین شده در جهت مدیریت فرآیندها در سازمان، منشور پروژه و فعالیت های مدیریت فرآیندهای کسب و کار مشخص گردیده، همچنین برنامه زمانبندی و دیگر ملزومات مورد نیاز در اینخصوص مستند می گردد. برنامه تهیه شده و منشور مدیریت فرآیندهای کسب و کار بعنوان یک سند بالادستی در این حوزه و برگرفته از برنامه راهبردی سازمان می باشد که ممکن است در طول زمان و فراخور نیاز مورد بررسی و بازنگری قرار گیرد.

برنامه ریزی و تدوین استراتژی فرآیندها: در این بخش تیم اجرایی در حوزه مدیریت فرآیندها، بایستی بصورت مستمر وضعیت اهداف و استراتژی های سازمان و همچنین نتایج عملکردی فرآیندها را مورد بررسی و پیگیری قرار داده و الزامات ایجاد و یا تغییر در معماری فرآیندهای اولیه را تعیین نماید و

با استفاده از مطالعه مدل های مرجع، نسبت به بروزآوری و نگهداری معماری فرآیندها مطابق با ساختار استاندارد معماری فرآیندها، اقدام نماید.

طراحی فرآیندهای کسب و کار: در طراحی فرآیندهای کسب و کار، تیم اجرایی تخصیص داده شده بایستی وضعیت فرآیندهای کسب و کار مورد بررسی قرار گرفته و با تحلیل مستمر و بررسی نتایج عملکردی فرآیندها نسبت به بهبود مستمر فرآیندهای کسب و کار اقدام نماید.

ارزیابی و کنترل فرآیندهای کسب و کار: ارزیابی و کنترل فرآیندهای کسب و کار شامل مدیریت عملکرد فرآیندهای کسب و کار بر مبنای شاخص های کلیدی عملکرد فرآیندی و همچنین اجرای ممیزی دوره ای در راستای حصول اطمینان از تطابق اجرای فرآیندها با آنچه که طراحی شده است می باشد. در این بخش در صورت وجود عدم تطابق و یا کاهش عملکرد فرآیندی، اقدامات بهبود تعریف و بخش برنامه ریزی استراتژی فرآیند ارسال می گردد.

### در بخش یکپارچگی در سطح اجرا، گام ها و اقدامات زیر مطرح می باشد:

اجرائی سازی فرآیندهای کسب و کار: اجرائی سازی فرآیندهای کسب و کار طراحی شده در سطح قبلی، مستلزم در نظر گرفتن سه آیت می باشد:

• رویه ها، دستورالعمل ها و روش های اجرایی فنی که بایستی به ازای هر یک از فرآیندهای طراحی شده تهیه گردد.

• ساختار سازمانی که بایستی بر مبنای نیاز فرآیندها نسبت به اصلاح و بازنگری در آن اقدام نمود

• سیستم های فناوری اطلاعات که در راستای مکانیزه نمودن فرآیندهای کسب و کاری طراحی شده می بایستی تهیه و استقرار پیدا نمایند.

**مدیریت سطح بلوغ فرآیندهای کسب و کار:** مدیریت و ارزیابی سطح بلوغ فرآیندهای سازمانی، بعنوان بخشی انکارناپذیر در اجرای موفق پروژه ها و فعالیت های مدیریت فرآیندهای کسب و کار می باشد که بایستی در اینخصوص استانداردها، چارچوب ها و فرمت های مشخصی توسط متدولوژی پیش بینی گردد تا سازمان بصورت دوره ای و مستمر ( دوره های سالیانه) نسبت به پایش سطح بلوغ سازمانی و فرآیندی خود اقدام نموده و در صورت نیاز نسبت به اجرا و استقرار پروژه های بهبود فرآیندی عملیات لازم را به انجام رساند.

مدیریت تغییر و نگهداشت فرآیندهای کسب و کار: رمز اصلی موفقیت در اجرای پروژه و یا فعالیت های مدیریت فرآیندهای کسب و کار استقرار نظام مدیریت تغییر و نگهداشت فرآیندهای کسب و کار می باشد که وظیفه راهبری، اجرایی سازی و آموزش و فرهنگ سازی مدیریت فرآیندها در سازمان را بصورت مستمر برعهده خواهد داشت.

## ۲. شرح خدمات

شرح خدمات قابل ارائه در محدوده پروژه تعریف شده به قرار زیر است:

### ۱-۱ برنامه ریزی آغاز پروژه

#### ۲-۱ طراحی معماری فرآیندهای کسب و کار

- جمع‌آوری، دسته‌بندی و مطالعه مستندات مورد نیاز
- برگزاری مصاحبه‌های سازمانی (در سطح مدیران)
- جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه
- طراحی نقشه فرایندی سازمان در سطح کلان
- ارائه آنالیز کلان فرایندهای کسب و کار معماری

#### ۳-۱ مدلسازی فرایندهای کسب و کار وضع موجود

- برگزاری مصاحبه‌های کارشناسی
- مدلسازی فرایندهای کسب و کار وضع موجود

#### ۴-۱ تحلیل و طراحی وضعیت مطلوب فرایندهای کسب و کار (برای ۱۰ فرایند منتخب)

- انتخاب ۱۰ فرایند اولویت دار
- تحلیل وضع موجود فرآیند در گروه فرآیندی منتخب
- طراحی مدل مطلوب فرایند کسب و کار مطابق با نوشتار BPMN و یا EPC در ابزار مدیریت فرایندهای کسب و کار شامل اجزای ذیل:
- طراحی نقشه راه پیاده سازی فرایندهای کسب و کار مطلوب
- طراحی دستورالعمل‌های کاری (در صورت نیاز)

#### ۵-۱ مشاوره و نظارت بر طراحی وضعیت مطلوب سایر فرایندهای کسب و کار

- مشاوره و مشارکت در تحلیل وضع موجود سایر فرایندهای کسب و کار
- مشاوره و مشارکت در طراحی وضعیت مطلوب سایر فرایندهای کسب و کار
- مشاوره و مشارکت در جاری سازی فرایندهای کسب و کار

#### ۶-۱ مشاوره و نظارت در پیاده سازی فرایندهای کسب و کار در زیرساخت نرم افزاری

- مشاوره و مشارکت با کارفرما در مرحله انتخاب زیرساخت های نرم افزاری
- مشاوره و نظارت در مرحله طراحی سامانه های نرم افزاری

» We Measure IT



[www.meftah.com](http://www.meftah.com)

۰۲۱- ۸۸۸۴۰۵۵۴ 📠 info@meftah.com 🌐 www.meftah.com 📞 ۰۲۱- ۴۲۹۲۲ 📍

تهران، خیابان قائم مقام فراهانی، بالاتر از میدان شعاع، کوچه شبنم، پلاک ۱، ساختمان مفتاح