

سمینار و میزگرد علمی انجمن انفورماتیک ایران

۳۰ دی ماه سال ۱۳۸۸

# آشنایی با فرایندهای استاندارد بانکی و استقرار مدیریت فرایندی

**مجری : سعید امامی**

مدیرعامل شرکت مشاوران فناوری اطلاعات آگاهان

سرپرست گروه تخصصی ERP انجمن انفورماتیک ایران

## فهرست مطالب

- مفاهیم مرتبط با فرایند
- شناسایی فرایندهای استاندارد APQC
- معرفی فرایندهای استاندارد بانکی APQC
- طراحی اجزای فرایند، صاحب فرایند و توسعه مشارکتها
- فرایندهای مادر، زیرفرایندها و تعامل با سایر فرایندها
- شناسایی شاخصهای کلیدی کنترل و مدیریت فرایند

# مفاهیم مرتبط با فرایند

## رویکرد فرایندی

هر فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها که از منابع جهت تبدیل دروندادها به بروندادها استفاده می‌کند می‌تواند به عنوان یک فرایند در نظر گرفته شود.

برای آن که سازمان‌ها به طور اثربخش به کار پردازند مجبورند تعداد زیادی از فرایندهای مرتبط با هم و متعامل را شناسایی و مدیریت کنند. غالباً برونداد یک فرایند مستقیماً درونداد فرایند بعدی را تشکیل می‌دهد. شناسایی و مدیریت نظام‌یافته فرایندهای به کار گرفته شده در یک سازمان و به خصوص تعامل بین این فرایندها را "رویکرد فرایندی" می‌نامند.

مفاهیم مرتبط با فرایند

## فرایند چیست؟

### تعریف EFQM

“یک فرایند توالی فعالیت‌هایی است که با تولید خروجی‌های مورد نیاز از ورودی‌های متنوع ایجاد ارزش افزوده می‌کنند”

### تعریف ISO9000:2005

“مجموعه فعالیت‌های مرتبط به هم یا متعامل که دروندادها را به بروندادها تبدیل می‌کند.”

# فرایند



## اثربخشی و کارایی

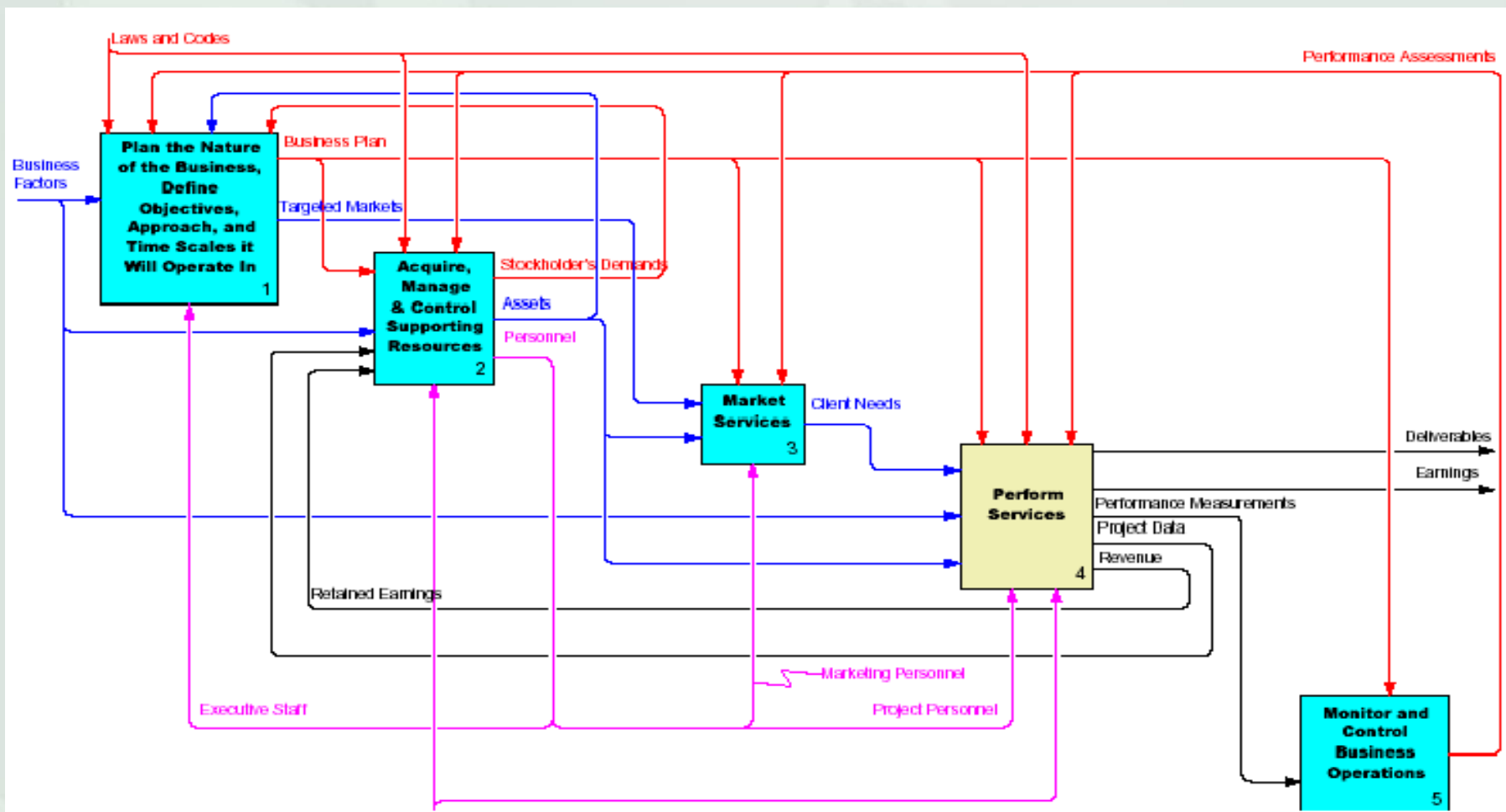
**Effectiveness** اثربخشی

میزانی که فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده تحقق یافته و نتایج برنامه‌ریزی شده به دست آمده است.

**Efficiency** کارایی

رابطه بین نتیجه به دست آمده و منابع استفاده شده

### مدل فرایندی



## مدیریت فرایند و مدیریت به وسیله فرایند

### مدیریت فرایند

فنون مدیریت عملیات و بهبود فرایندها به صورت منفرد

### مدیریت به وسیله فرایند

مدیریت و بازنگری سازمان به صورت سیستمی مرکب از فرایندها مرتبط به هم و متعامل و بهبود توأم عملکرد کسب و کار و فرایندها

## ارزیابی مدیریت فرایند و مدیریت تحول

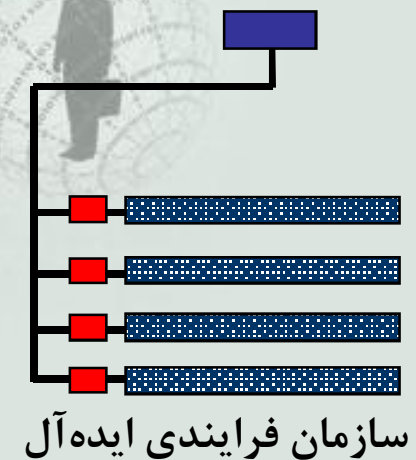
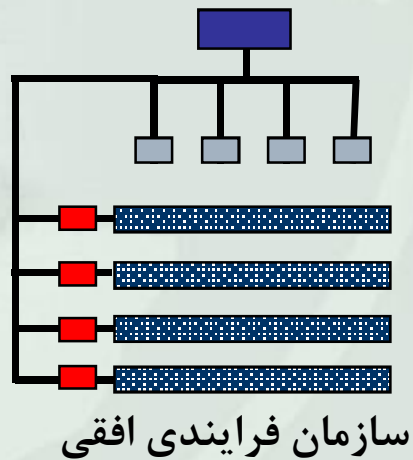
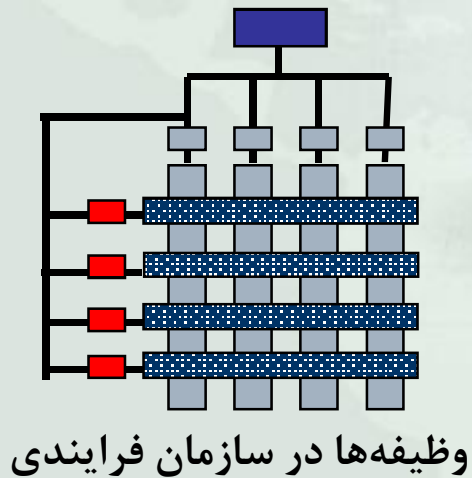
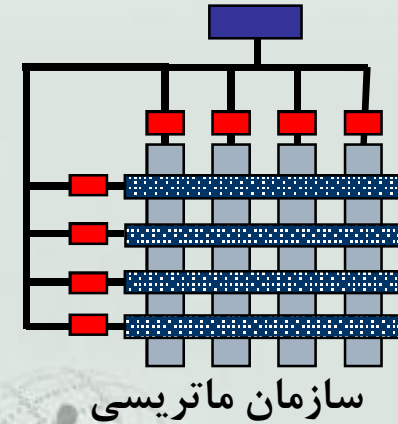
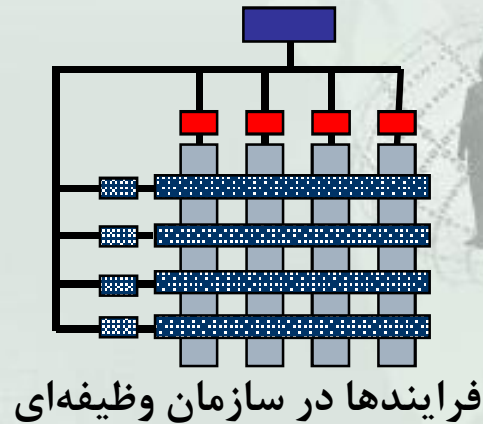
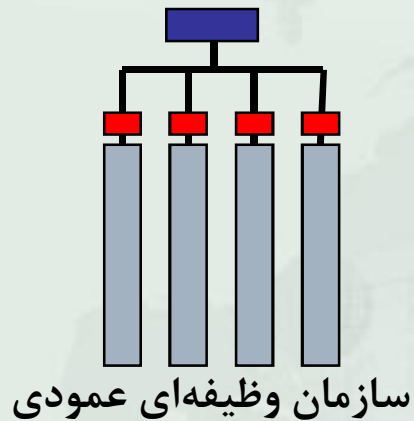
### ارزیابی مدیریت فرایند

ارزیابی اینکه آیا سازمان از طریق فرایندهای به هم پیوسته متعامل به اهداف کسب و کار رسیده است.

### مدیریت تحول

برنامه‌ریزی برای ایجاد تحول در سازمان بر اساس نتایج ارزیابی مدیریت فرایند

## تحول فرایند محور در سازمان



# شناسایی فرایندهای کلیدی سازمان

## فرایندهای کلیدی را چگونه شناسایی کنیم؟

### فرایندهای کلیدی

“فرایندهایی که برای ارائه نتیجه مطلوب ضروری هستند”

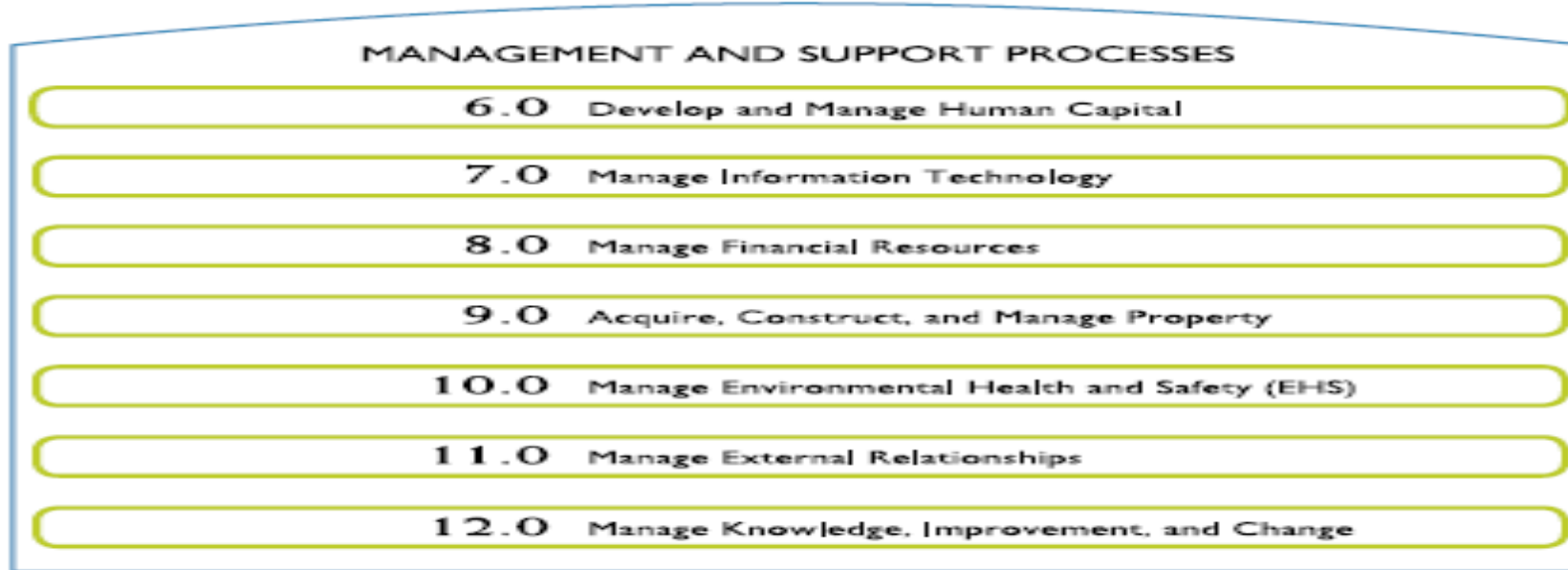
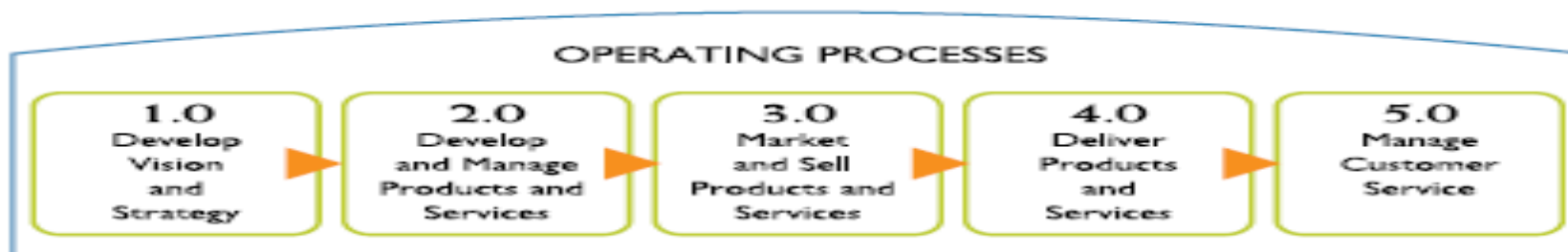
### راه‌های شناسایی فرایندهای کلیدی

- طوفان فکری
- مصاحبه با ذینفعان کلیدی (کسانی که تحت تأثیر فرایندها قرار می‌گیرند یا بر آنها اثر می‌گذارند)
- استفاده از خدمات یک مشاور خارجی
- کار با یک مدل عمومی (مانند مدل پرتر یا چارچوب طبقه‌بندی فرایند APQC) و تطبیق آن با شرایط خاص سازمان

The background of the slide features a light green world map. Overlaid on the map are several silhouettes of a person standing on a globe, symbolizing global business and international standards.

# آشنایی با فرایندهای استاندارد APQC

# چارچوب طبقه‌بندی فرایند APQC



آشنایی با فرایندهای استاندارد APQC

## مرکز آمریکایی بهره‌وری و کیفیت APQC : American Productivity & Quality Center

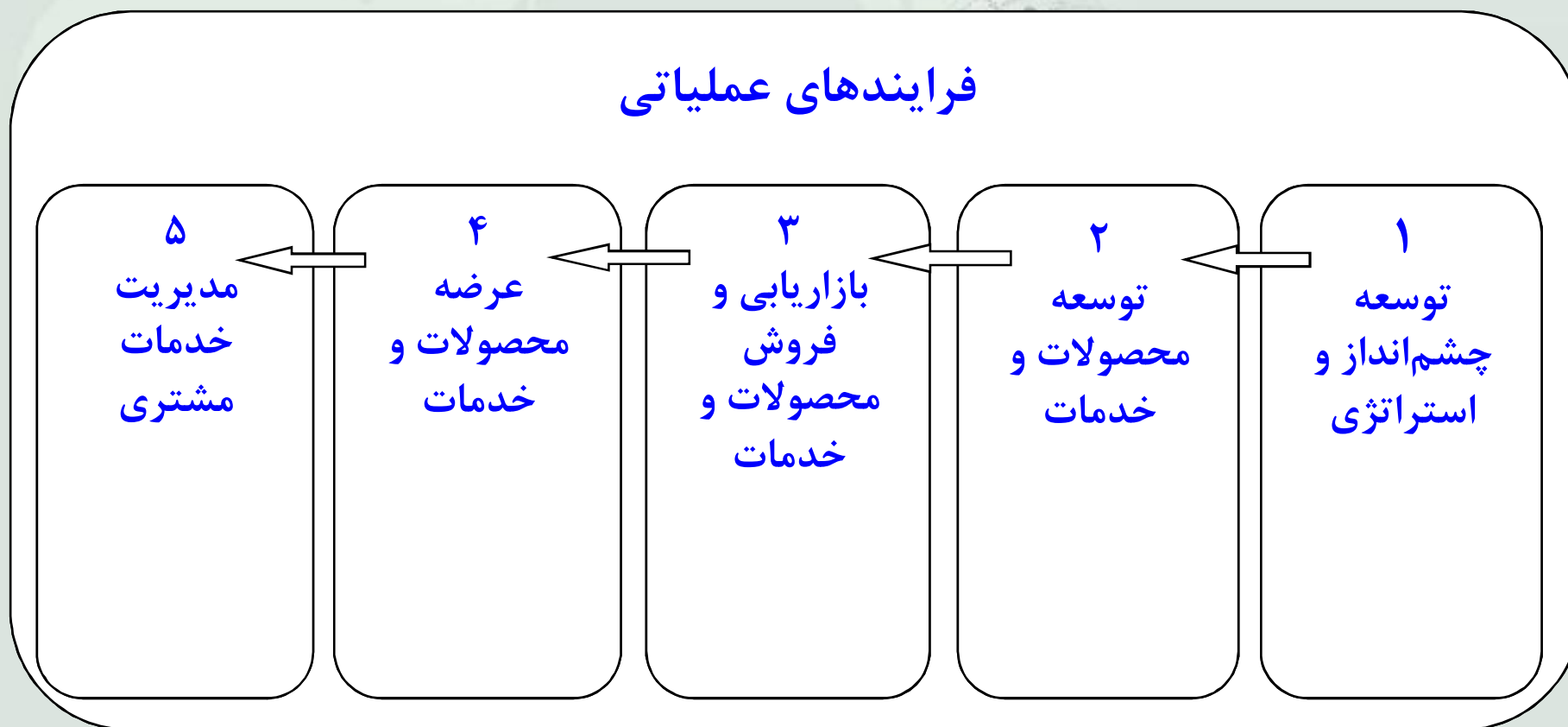
- مرکز آمریکایی بهره‌وری و کیفیت در سال ۱۹۷۷ با درخواست شرکت‌های برتر مطرح شده در مجله فورچون، برخی اتحادیه‌های صنفی و مقامات رسمی دولتی در آمریکا تاسیس گردیده است اما هیچگاه فعالیت آن محدود به آن کشور نبوده است.
- تدوین و معرفی مدل PCF برای شناسایی و طبقه‌بندی فرآیندها و تحقیق و تهیه بانک اطلاعاتی OSBC برای ارزیابی عملکرد و امکان Benchmarking (همسنجی ترازیبی، الگوبرداری) است.
- برای اطلاعات بیشتر در خصوص فعالیت‌های این مرکز به سایت اینترنتی [www.apqc.org](http://www.apqc.org) مراجعه شود

آشنایی با فرایندهای استاندارد APQC

## چارچوب طبقه بندی فرآیند Process PCFC classification Framework

- در سال ۱۹۹۲ APQC چارچوب طبقه بندی فرآیند را بر اساس یک الگوبرداری در بین ۸۰ شرکت برتر آمریکایی تدوین و معرفی نمود.
- این چارچوب ساختاری است که از آن می توان در کلیه سازمان ها اعم از تولیدی و یا خدماتی، صرف نظر از اندازه و مکان جغرافیایی استفاده نمود.
- این چارچوب فرآیندها را در ۱۲ رده و متجاوز از ۱۵۰۰ فرآیند و فعالیت به صورت عام تعریف می نماید.

# فرایندهای عملیاتی



## فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی

### فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی

۶- توسعه و مدیریت سرمایه‌های انسانی

۷- مدیریت فناوری اطلاعات

۸- مدیریت منابع مالی

۹- تملک، ساخت و ساز و مدیریت اموال

۱۰- مدیریت ایمنی و بهداشت زیست محیطی (EHS)

۱۱- مدیریت روابط برون سازمانی

۱۲- مدیریت دانش، بهبود و تحول

## لایه‌های چارچوب طبقه‌بندی فرآیند

چارچوب طبقه‌بندی فرایندها (PCF) در ۱۲ بخش و ۴ لایه طبقه‌بندی و ارائه شده است

- لایه اول: رده‌بندی‌ها Categories که با اعداد صحیح نمایش داده می‌شوند. (مثال ۹ و ۸)
- لایه دوم: گروه‌های فرایندی Process Groups که همه اعداد آن با یک خط تیره نمایش داده می‌شوند. (مثال ۸-۱ و ۹-۱)
- لایه سوم: فرایندها Processes که همه اعداد آن با دو خط تیره نشان داده می‌شوند. (مثال ۸-۱-۱ و ۹-۱-۱)
- لایه چهارم: فعالیت‌ها Activities اعدادی که با سه خط تیره نمایش داده شده‌اند به عنوان فعالیت‌های موجود در فرایند در نظر گرفته شده‌اند. (مثال ۸-۱-۱-۱ و ۹-۱-۱-۱)

## مثالی از ۴ لایه لیست کارکردی APQC

### ۱- توسعه چشم انداز و استراتژی

۱-۱- تعریف مفهوم کسب و کار و چشم انداز بلند مدت

۱-۱-۱- ارزیابی محیط برون سازمانی

۱-۱-۱-۱- تحلیل و ارزشیابی رقابت

۱-۱-۱-۲- شناسایی روندهای اقتصادی

۱-۱-۱-۳- شناسایی موازین سیاسی و مقرراتی

۱-۱-۱-۴- ارزیابی نوآوری های فناوری جدید

۱-۱-۱-۵- تحلیل جمعیت شناختی

۱-۱-۱-۶- شناسایی تحولات اجتماعی و فرهنگی

۱-۱-۱-۷- شناسایی دغدغه های بوم شناختی

## مثالی از KPI های APQC

### توسعه چشم انداز و استراتژی

تعداد برنامه ریزان تمام وقت سازمان به ازای هر <یک میلیارد دلار> درآمد  
 تعداد دفعات بازبینی برنامه استراتژیک در سال  
 در صد خطا در برآوردهای برنامه  
 بودجه عملیاتی برنامه ریزی استراتژیک به ازای هر <۱۰۰۰ دلار> درآمد

### مهندسی

هزینه ماهیانه تغییرات مهندسی به ازای (هر) تغییر  
 نرخ رد مهندسی: نسبت رده شده ها به ساعات طراحی مهندسی  
 تعداد دستورات تغییر مهندسی  
 تعداد دستورات تغییر مهندسی به ازای تعداد نقشه ها

# معرفی فرایندهای استاندارد بانکی APQC

## حوزه‌های سیزده‌گانه فرایندهای بانکی APQC

- ۱- توسعه چشم‌انداز و استراتژی
- ۲- توسعه و مدیریت محصولات و خدمات
- ۳- بازاریابی و فروش محصولات و خدمات
- ۴- عرضه محصولات و خدمات
- ۵- مدیریت خدمات مشتری
- ۶- توسعه و مدیریت سرمایه انسانی
- ۷- مدیریت فناوری اطلاعات
- ۸- مدیریت منابع مالی
- ۹- تملک، ساخت و ساز و مدیریت اموال
- ۱۰- مدیریت ایمنی و بهداشت محیط زیست (EHS)
- ۱۱- مدیریت روابط برون‌سازمانی
- ۱۲- مدیریت دانش، بهبود و تحول
- ۱۳- مدیریت ریسک سازمان

## ۱- توسعه چشم‌انداز و استراتژی

۱-۱- تعریف مفهوم کسب و کار و چشم‌انداز بلند مدت

۱-۲- توسعه استراتژی کسب و کار

۱-۳- مدیریت ابتکار عمل‌های استراتژی

## ۲- توسعه و مدیریت محصولات و خدمات

۲-۱- مدیریت سبد محصول و خدمت

۲-۲- توسعه محصولات و خدمات

## ۳-بازاریابی و فروش محصولات و خدمات

۳-۱-شناخت بازارها، مشتریان و قابلیت‌ها

۳-۲-توسعه استراتژی بازاریابی

۳-۳-توسعه استراتژی فروش

۳-۴-توسعه و مدیریت طرح‌های بازاریابی

۳-۵-توسعه و مدیریت طرح‌های فروش

## ۴- عرضه محصولات و خدمات

۴-۱- برنامه‌ریزی و جذب منابع مورد نیاز (برنامه‌ریزی زنجیره تأمین)

۴-۲- تهیه مواد اولیه و خدمات

۴-۳- تولید / ساخت / عرضه محصول

۴-۴- اعمال سیاست‌های ضد پول‌شویی

۴-۵- انجام فعالیت‌های "مشتری خود را بشناس"

۴-۶- عرضه خدمات به مشتری

حذف شده - مدیریت تدارکات و انبارداری

## ۵- مدیریت خدمات مشتری

۵-۱- ارتباط با مشتری

۵-۲- مدیریت اطلاعات مشتری

۵-۳- توسعه استراتژی خدمات مشتری یا توجه به مشتری

۵-۴- برنامه‌ریزی و مدیریت عملیات خدمات مشتری

۵-۵- اندازه‌گیری و ارزشیابی عملیات خدمات مشتری

## ۶- توسعه و مدیریت سرمایه انسانی

۶-۱- توسعه و مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی، خط‌مشی‌ها و استراتژی‌ها

۶-۲- جذب، منبع‌یابی و انتخاب کارکنان

۶-۳- توسعه و مشاوره دادن به کارکنان

۶-۴- تشویق و نگهداشت کارکنان

۶-۵- انتقال و بازنشستگی کارکنان

۶-۶- مدیریت اطلاعات کارکنان

## ۷- مدیریت فناوری اطلاعات

۷-۱- مدیریت کسب و کار فناوری اطلاعات

۷-۲- تکوین و مدیریت ارتباط با مشتریان فناوری اطلاعات

۷-۳- مدیریت انعطاف پذیری و ریسک کسب و کار

۷-۴- مدیریت اطلاعات سازمان

۷-۵- تکوین و نگهداری راهکارهای فناوری اطلاعات

۷-۶- گسترش راهکارهای فناوری اطلاعات

۷-۷- عرضه و پشتیبانی خدمات فناوری اطلاعات

۷-۸- مدیریت دانش فناوری اطلاعات

## ۸- مدیریت منابع مالی

۸-۱- انجام برنامه‌ریزی و حسابداری مدیریت

۸-۲- انجام حسابداری درآمد

۸-۳- انجام حسابداری عمومی و ارائه گزارشات

۸-۴- مدیریت حسابداری پروژه دارایی ثابت

۸-۵- پردازش حقوق و دستمزد

۸-۶- پردازش حساب‌های پرداختی و بازپرداخت مخارج

۸-۷- مدیریت عملیات خزانه‌داری

۸-۸- مدیریت کنترل‌های داخلی

۸-۹- مدیریت مالیات‌ها

۸-۱۰- مدیریت وجوه/تلفیق بین‌المللی

۸-۱۱- انجام خدمات تجاری جهانی

## ۹- تملک، ساخت و ساز و مدیریت اموال

۹-۱- طراحی و ساخت و ساز / تملیک دارایی‌های غیرمولد

۹-۲- حفظ و نگهداری دارایی‌های غیرمولد

۹-۳- بدست آوردن، نصب و برنامه‌ریزی نگهداری دارایی‌های

مولد

۹-۴- کنار گذاشتن دارایی‌های مولد و غیرمولد

۹-۵- مدیریت ریسک فیزیکی

## ۱۰- مدیریت ایمنی و بهداشت محیط زیست (EHS)

- ۱-۱۰- تعیین اثرات بر بهداشت، ایمنی و محیط
- ۲-۱۰- توسعه و اجرای برنامه‌های بهداشت، ایمنی و زیست محیطی
- ۳-۱۰- آموزش و تعلیم کارکنان
- ۴-۱۰- پایش و مدیریت برنامه‌های بهداشت، ایمنی و زیست محیطی
- ۵-۱۰- کسب اطمینان از انطباق با مقررات
- ۶-۱۰- مدیریت به‌سازی تلاش‌ها

## ۱۱- مدیریت روابط برون سازمانی

- ۱-۱۱- پایه‌گذاری ارتباط سرمایه گذاران
- ۲-۱۱- مدیریت ارتباطات با دولت و صنعت
- ۳-۱۱- مدیریت روابط با اعضای هیئت‌مدیره
- ۴-۱۱- مدیریت موازین حقوقی و اخلاقی
- ۵-۱۱- مدیریت برنامه روابط عمومی
- ۶-۱۱- ارائه خدمات سازمانی برای مدیریت روابط برون سازمانی

## ۱۲- مدیریت دانش، بهبود و تحول

۱۲-۱- ایجاد و مدیریت استراتژی عملکرد سازمانی

۱۲-۲- الگوبرداری عملکرد

۱۲-۳- توسعه قابلیت‌های مدیریت دانش (KM)

در گستره سازمان

۱۲-۴- مدیریت تحول

## ۱۳- مدیریت ریسک

۱-۱۳- استقرار چارچوب ریسک سازمان

۲-۱۳- پیش و مدیریت انطباق با خط‌مشی‌ها و رویه‌های

ریسک سازمان

۳-۱۳- مدیریت ریسک مالی

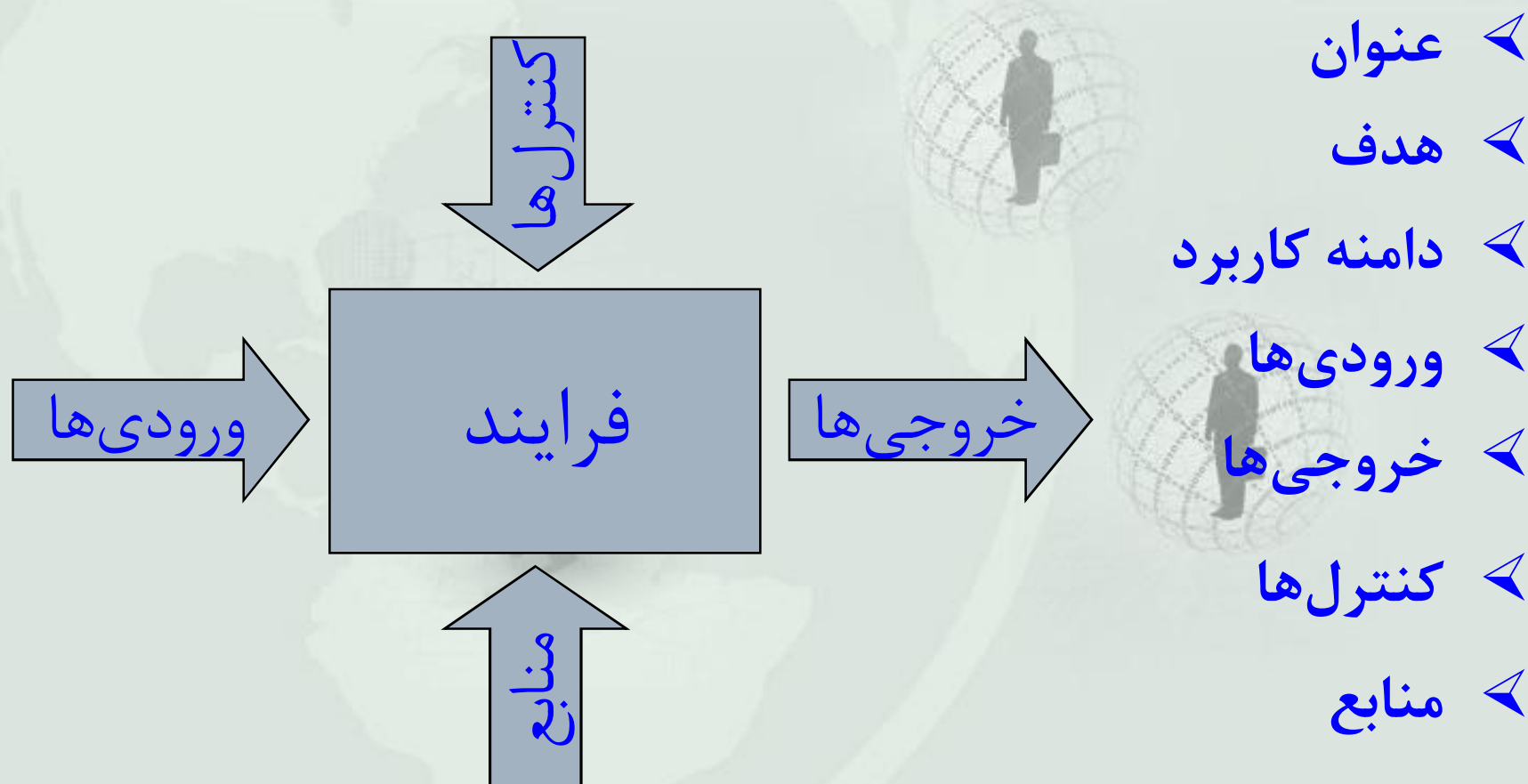
۴-۱۳- مدیریت ریسک بازار

۵-۱۳- مدیریت ریسک عملیاتی

# طراحی اجزای فرایند ، صاحب فرایند و توسعه مشارکتها

- 
- عناصر یک فرایند
  - نقش‌های کلیدی در مدیریت فرایند
  - توسعه مشارکتها

## عناصر یک فرایند



## نقش‌های کلیدی در مدیریت فرایند

- پشتیبان فرایند
- صاحب فرایند
- مدیر فرایند
- عضو تیم فرایند

## توسعه مشارکتها

- کار تیمی
- یادگیری و آموزش
- سطوح یادگیری
- یادگیری تیمی
- مراحل شکل‌گیری کار تیمی

The background of the slide features a light green world map. Overlaid on the map are several silhouettes of people walking, some of whom are carrying briefcases. These figures are positioned around a globe that is also overlaid on the map, suggesting a global or international context for the content.

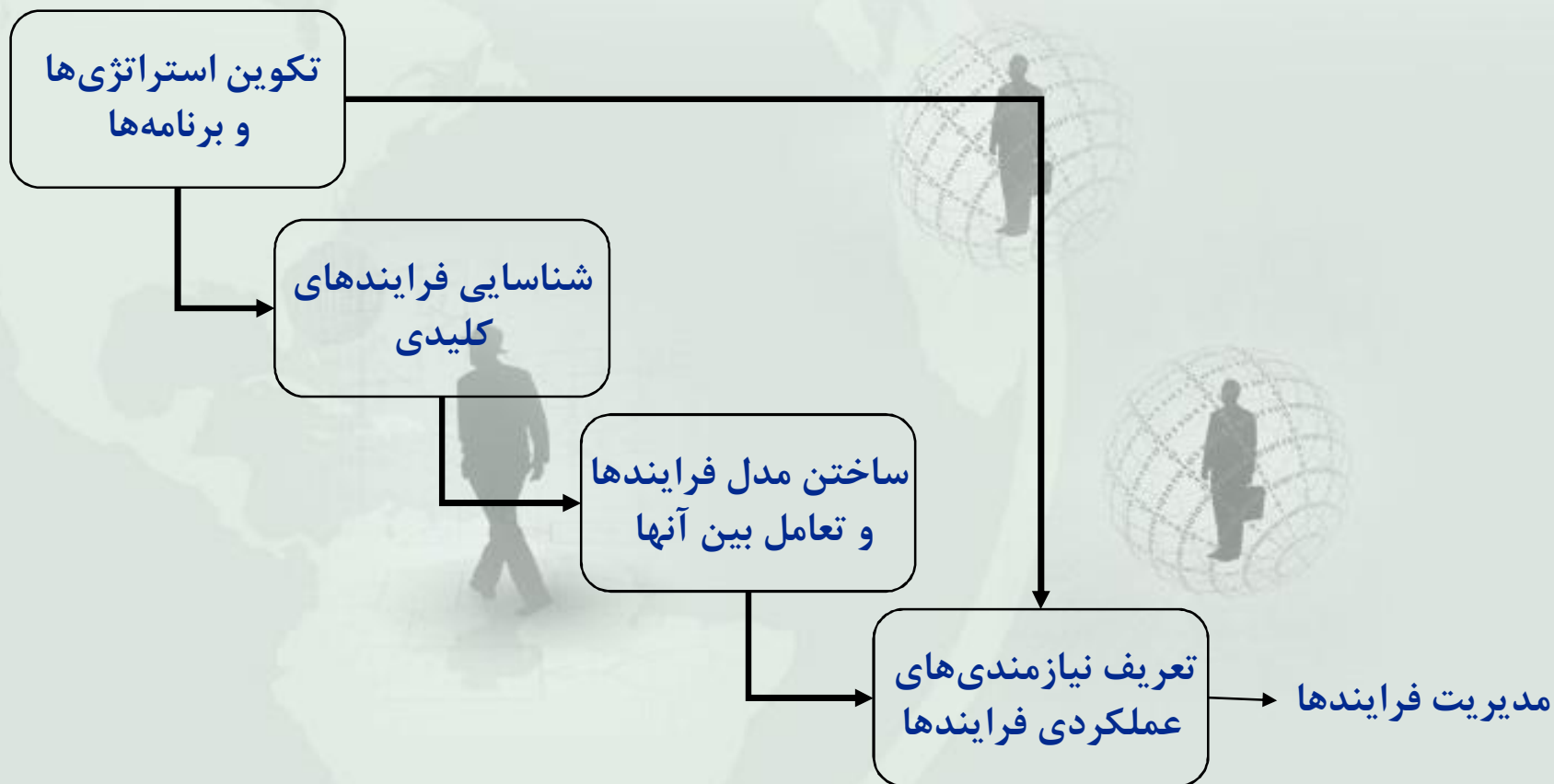
# فرایندهای مادر زیرفرایندها و تعامل با سایر فرایندها

- ◀ مدل فرایندی سازمان
- ◀ مراحل ساختن مدل فرایندی سازمان
- ◀ ابزارهای ساختن مدل فرایندی
- ◀ IDEF0
- ◀ استاندارد BPMN

## مدل فرایندی سازمان

- نشان دادن فرایندهای مادر زیر فرایندها و تعامل بین فرایندها از طریق ساختن مدل فرایندی سازمان امکانپذیر است.
- ساختن مدل فرایندی سازمان گامی اساسی در حرکت به سوی یک سازمان فرایند محور است.
- ساختن مدل فرایندی سازمان در دوسطح کلان و تفصیلی باید انجام شود.
- مدل سطح کلان جهت درک و بیان فعالیتهای سازمان مورد استفاده قرار می گیرد.
- مدل تفصیلی جزئیات فرایندهای سازمان را نشان می دهد

## مراحل ساختن مدل فرایندی سازمان



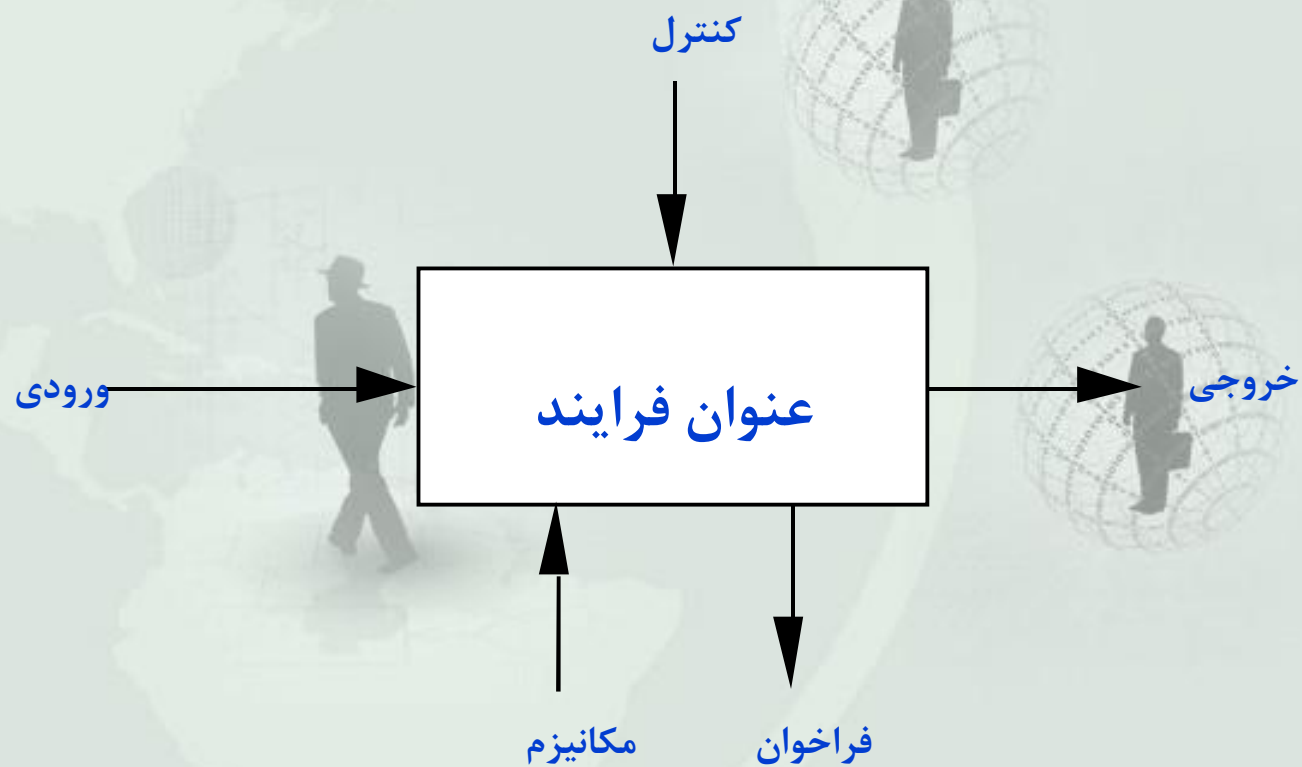
## ابزارهای ساختن مدل فرایندی

- فلوچارت
- بلوک دیاگرام
- نمودار جریان فرایند
- نمودار جریان کار
- فلوچارت فراقسمتی
- نمودار IDEF0
- استفاده از ابزارهای مبتنی بر استاندارد BPMN

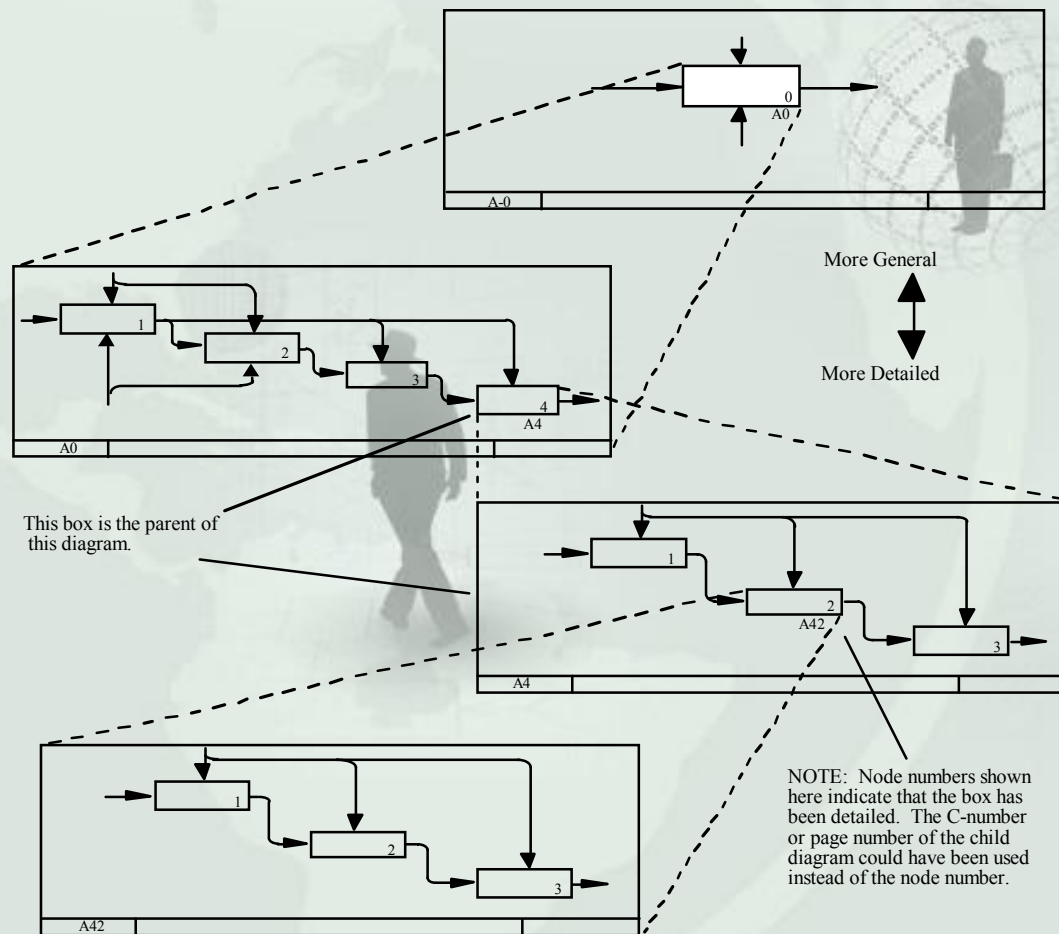
## IDEF0

- این روش در اواخر دهه ۱۹۶۰ به سفارش نیروی هوایی آمریکا تکوین گردید و توسط شرکت Softech Inc. در اختیار عموم قرار گرفت.
- این روش بخشی از روش SADT (تکنیک ساختاریافته تحلیل و طراحی) است
- IDEF0 اولین و پراستفاده‌ترین روش از مجموعه روش‌های IDEF است.

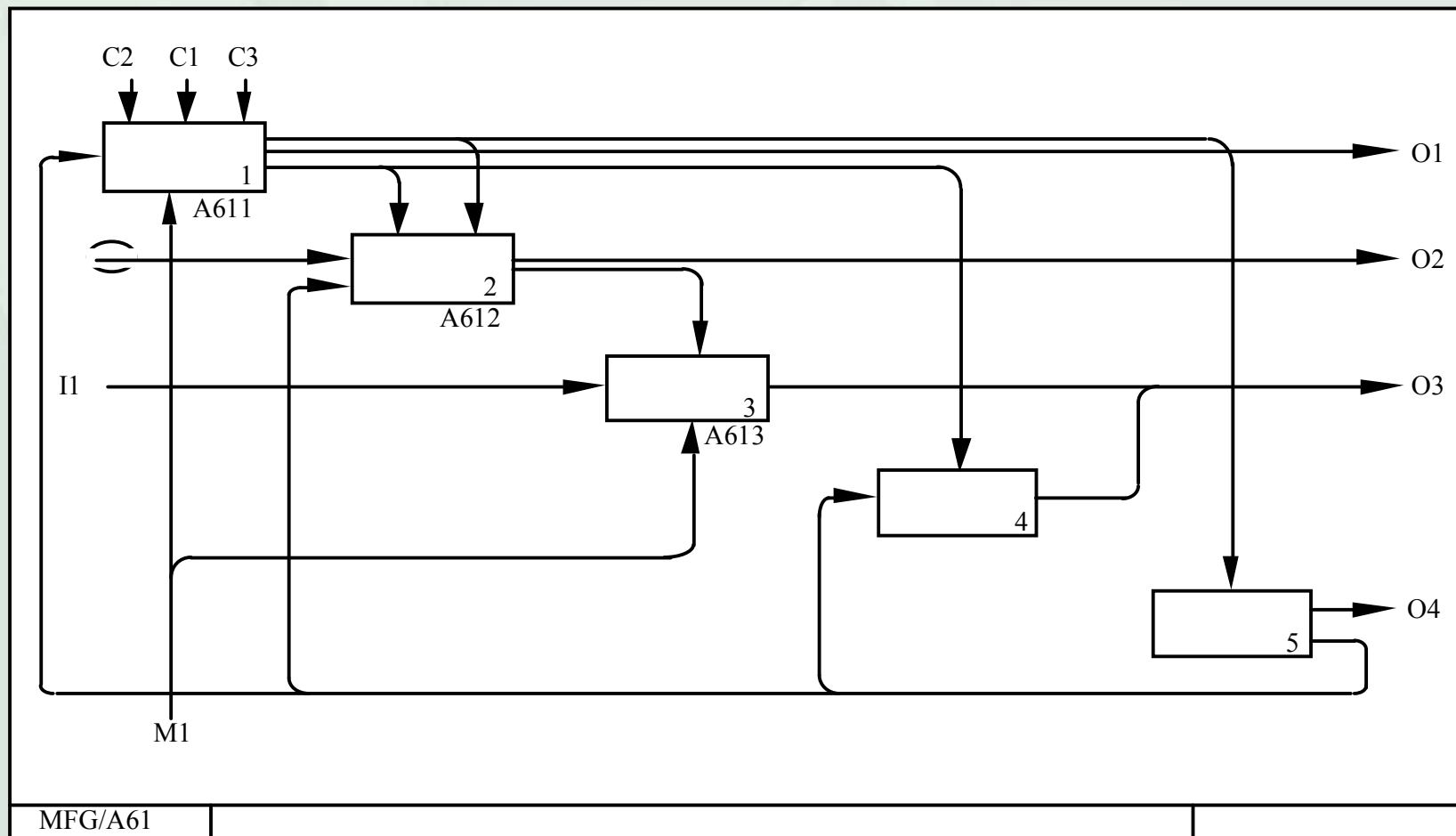
## نمودار فرایند در IDEF0




### بسط فرایند در IDEF0



## تعامل فرایندها در IDEF0



The background of the slide features a large, light-colored world map. Overlaid on the map are several silhouettes of a person in business attire carrying a briefcase. One silhouette is walking across the map, while two others are positioned inside wireframe globes. The overall theme is global business and technology.

# شناسایی شاخص‌های کلیدی کنترل و مدیریت فرایند

## چرخه عمر فرایند



## پارادایم قدیم داشبورد مدیریتی



## پارادایم جدید داشبورد مدیریتی



# با تشکر از حوصله شما

سعید امامی

[emami@isi.org.ir](mailto:emami@isi.org.ir)

[emami@aagahan.com](mailto:emami@aagahan.com)

۰۲۱-۸۸۷۵۲۴۴۵