

۲۰۱۹۵۴۸
۲۷/۱/۵۷

به نام خدا



مدیریت فرآیندهای کسب و کار

(راهنمای ساده و کاربردی مدیریت کسب و توسعه)

فرآیندها همراه با مدل مرجع فرآیندی (APQC)

مؤلف

علی رستگار

(ارشد مدیریت اجرایی)



هرگونه چاپ و تکثیر از محتویات این کتاب بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است. متخلفان به موجب قانون حمایت حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.

عنوان کتاب: مدیریت فرآیندهای کسب و کار

(راهنمای ساده و کاربردی مدیریت بهبود و توسعه فرآیندها همراه با مدل مرجع APQC)

مؤلف: علی رستگار

ناشر: سسه فرهنگی هنری دیباگران تهران

صفحه: ۱۸۰ | آراء: فرنوش عبدالحی

ویرانه: زهرا خانانی

طراح جلد: داریوش فرید

نوبت چاپ: اول

تاریخ نشر: ۱۳۹۷

چاپ و صحافی: درج عقیق

تیراژ: ۱۰۰ جلد

قیمت: ۴۸۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۸-۰۸۰-۵

نشانی واحد فروش: تهران، میدان انقلاب،

خیابان کارگر جنوبی، روبروی پاساژ مهستان،

پلاک ۱۲۵۱

تلفن: ۰۲۲۰۸۵۱۱۱-۶۶۴۱۰۰۴۶

فروشگاههای اینترنتی دیباگران تهران:

WWW.MFTBOOK.IR

www.dibagaran-tehran.com

www.mftdibagaran.ir

نشانی تلگرام: @mftbook

لینک ربات دیباگران: @dibagaran-tehran-bot

اپلیکیشن دیباگران تهران را از سایت های اینترنتی دیباگران دریافت نمایید.

سرشناسه: رستگار، علی، ۱۳۶۰-

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت فرآیندهای کسب و کار

(راهنمای ساده و کاربردی مدیریت بهبود و توسعه

فرآیندها همراه با مدل مرجع فرآیندی APQC)

مشخصات نشر: تهران: دیباگران تهران: ۱۳۹۷

مشخصات ظاهری: ۲۱۲ ص: مصور.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۸-۰۸۰-۵

نوعیت فهرست نویسی: فیا

موضوع: تولید-فرآیندها-مدیریت

موضوع: Manufacturing processes-Management

موضوع: business-management مدیریت

موضوع: سازمانی: مانی-مدیریت

موضوع: organizational change-management

رده بندی کتاب: TS ۱۸۳/۲۰۴ ۱۱۱۷

رده بندی دیویی: ۶۷۰

شماره کتابشناسی ملی: ۰۱۲۵۱۱۱

فهرست مطالب

۱۰	فصل اول: فرآیند - فرآیندگرایی	❖
۱۱	مقدمه	
۱۲	فرآیند	
۱۵	فرآیند کسب و کار	
۱۶	تفاوت فرآیند و وظیفه	
۱۸	کارایی و اثربخشی	
۲۲	فرآیندگرایی	
۲۶	جایگاه و اهمیت فرآیندگرایی	
۲۷	مزایای فرآیندگرایی	
۲۹	فصل دوم: مدیریت فرآیندها	❖
۳۰	مقدمه	
۳۱	مدیریت فرآیند	
۳۳	مدیریت فرآیند کسب و کار (BPM)	
۳۵	متدولوژی عمومی مدیریت فرآیند کسب و کار (BPM)	
۳۵	عوامل موفقیت در مدیریت فرآیند کسب و کار	
۳۸	چالش‌های مدیریت فرآیند کسب و کار	
۳۹	چرخه حیات مدیریت فرآیند کسب و کار	

فصل سوم: طراحی فرایندها.....	۴۲
مقدمه	۴۳
شناسایی، انتخاب و تعیین فرآیند	۴۴
طبقه‌بندی فرایندها	۴۸
مشخصات و اجزای فرآیند	۵۰
کاربرد مدل SIPOC در شناسایی و طراحی فرآیند	۵۷
کاربرد مدل لاک‌پشتی در شناسایی و طراحی فرآیند	۶۱
زنجیره فرایندها	۶۲
نقشه فرآیند	۶۳
نمودار ردشی فرآیند (فلوچارت)	۶۸
اهمیت سادگی در طراحی فرآیند	۷۰
فصل چهارم: اجرای فرایندها.....	۷۱
مقدمه	۷۲
اجرای فرایندهای تسبیوگ	۷۳
اصول کاربردی در اجرای فرایندها	۷۴
فصل پنجم: کنترل فرایندها.....	۸۱
مقدمه	۷۸
کنترل فرآیند	۷۹
معیارهای انتخاب شاخص فرآیندی	۸۰
روش‌های تجزیه و تحلیل فرآیند	۸۳
فصل ششم: بهبود فرایندها.....	۸۶
مقدمه	۸۷
بهبود فرآیند	۸۸
ضرورت بهبود فرایندها	۹۰
اصول بهبود فرآیند	۹۰
مراحل عملیاتی بهبود فرآیند	۹۲
چگونه بهبود فرآیند به نتیجه می‌رسد؟	۹۴





فصل هفتم: مدل مرجع طبقه‌بندی فرآیندها (APQC) ۹۵

مقدمه ۹۶

مدل مرجع فرآیندی APQC ۹۷

مدل فراصنعتی APQC ویرایش سال ۲۰۱۸ ۹۸

منابع و مآخذ ۲۱۱

www.ketab.ir

پیشگفتار

امروزه در دنیای پرتحول و رقابتی کسب و کار، سازمانی شانس پایداری و برنده شدن را دارد که از سازوکار کافی برای آگاهی سریع از تغییرات و پاسخگویی سریع و مناسب به آن‌ها برخوردار باشد. یقیناً در شرایط امروز هیچ چیز خطرناک‌تر از دل بستن به کامیابی‌های دیروز نیست. در چنین شرایطی سازمان‌ها با قدرت هرچه تمام‌تر به رقابت مشغول‌اند و بخش عظیمی از انرژی سازمان صرف توجه به بهره‌وری، آینده‌های کسب و کار و استفاده بهینه و مؤثر از زمان و منابع در دسترس می‌شود، چراکه «مدیریت صحیح» عامل اصلی ماندن در صحنه رقابت است و عامل اصلی حرکت سازمان‌ها به سوی سرآمدی و تعالی سازمانی، مدیریت بهینه فرآیندهای کسب و کارشان است.

در واقع با ایجاد یک نظام مدیریت فرآیندی، فرهنگ خودسنجی در سازمان به وجود می‌آید و با مشخص کردن اجراء فرآیندها و سنجش جامع آن‌ها چشم‌انداز و مأموریت سازمان معنا یافته و مدیریت بهره‌وری به ارمغان خواهد آمد. تا سازمان در هر دو زمینه عملکرد و نتایج به شکل قابل‌اثباتی سرآمد شود و کیفیت خروجی‌های آن در هر ضایع تمامی ذی‌نفعان قرار گیرد. در سال‌های اخیر منابع علمی و پژوهشی زیادی به موضوع مدیریت فرآیندها پرداخته‌اند، البته تمرکز بیشتر روی برنامه‌ها و سیستم‌های نرم‌افزاری از قبیل PMS بوده و کمتر به بیان ماهیت و مفهوم کاربردی و قابل‌لمس و اجرایی آن پرداخته شده است. از سوی دیگر، علی‌رغم تغییرات و تحولات ساختاری زیاد در کسب و کارها، باز هم شاهد این هستیم که سازمان‌ها و صاحبان کسب و کارهای کشورمان، خواسته یا ناخواسته در حال نهادینه کردن رویکرد وظیفه‌مداری و نگاه جزیره‌ای هستند. لذا با توجه به اثرات منفی این عارضه بر سازمان‌ها و کسب و کارها، تصمیم به نگارش کتابی ساده و کاربردی در زمینه مدیریت فرآیندها گرفتیم.

این کتاب شامل هفت فصل است. فصل اول مروری است ساده و کاربردی بر مفاهیم و فرآیندگرایی و ماهیت و مفاهیم آن؛ فصل دوم تبیین کلیات مدیریت فرآیندهاست؛ در فصل سوم اصول طراحی فرآیند و مراحل آن بحث شده است؛ فصل چهارم تشریح مراحل اجرای فرآیند است؛ در فصل پنجم کنترل فرآیند و روش‌های تحلیل آن بررسی شده است؛ فصل ششم بیان اصول و مراحل بهبود فرآیند است و در فصل هفتم مدل مرجع فرآیندی APQC معرفی شده است.

در پایان از تمامی عزیزانی که در نگارش و تدوین این کتاب یاری‌رسان من بودند، بالأخص سرکار خانم عسل بهشت‌نژاد که ترجمه مدل مرجع فرآیندی APQC را تقبل کردند و خانم‌ها زهره کاظمی، آفسون فرضی و فاطمه رضایی که در تهیه منابع و تنظیم و نگارش اولیه مشارکت بسیار مؤثر داشتند، تشکر و قدردانی می‌نمایم.

همچنین از مدیریت محترم انتشارات دیباگران و سایر دست‌اندرکاران انتشارات به‌ویژه سرکار خانم قزلباش که با ارتباط و تعامل سازنده و مؤثر خود، در انتشار این اثر نقش داشتند سپاسگزارم.

امید است این کتاب مورد استفاده مدیران کسب‌وکار، کارشناسان، صاحب‌نظران و سایر علاقه‌مندان محترم به حوزه مدیریت فرآیندها قرار گیرد.

علی رستگار

زمستان ۱۳۹۷

www.ketab.ir