

به نام خدا

مدیریت فرایندهای سازمان

یکپارچه سازی سیستم‌ها به منظور مطابقت با استانداردها و تعالی کسب و کار

تشریح متدولوژی IDEF جهت تجزیه و تحلیل سیستم‌ها

آشنایی با چگونگی شناسایی و ترسیم فرایندهای سازمان

آموزش نرم افزار پروسس مپس

تشریح چارچوب دسته بندی فرایندها (جدول APQC)

نوشته‌ی:

چارلز جی کاب

(Charles G. Cobb)

ترجمه‌ی:

دکتر عباس سقایی

مهندس علی کیا

مهندس فرزاد تهم



سرشناسه: کاب، چارلز جی. ۱۴۵ - م.

Cobb, Charles G.

عنوان و نام پدیدآور:

مدیریت فرایندهای سازمان یکپارچه سازی سیستم ها به منظور مطابقت با استانداردها و تعالی کسب و کار: تشریح جهت تجزیه و تحلیل سیستم ها ... / نوشته ی چارلز جی. کب: ترجمه ی عباس سقایی، علی کیا، فرزاد تهم، DEF، متمدولوزی

مشخصات نشر: تهران، اندیشه سرا، ۱۳۸۸.

مشخصات ظاهری: ۲۴۸ ص.: مصور، جدول، نمودار.

شابک 978-600-5716-03-0

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: Enterprise process mapping: integrating systems for compliance business excellence, c2005 and

موضوع کیفیت فراگیر - مدیریت

موضوع: نمودار جریان کار

موضوع: نرم افزار گرافیک نمایشی

شناسه افزوده: سقایی، عباس، ۱۳۵۱ - مترجم

شناسه افزوده: کیا، علی، ۱۳۵۸ - مترجم

شناسه افزوده: تهم، فرزاد، ۱۳۶۵ - مترجم

رده بندی کنگره: ۴۲۴ م ۱۳۸۸ HD۶۲/۱۵۱

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۳۰۲۸۵۵۵۸

شماره کتابشناسی ملی: ۱۹۶۷۶۱۹



انتشارات اندیشه سرا

مدیریت فرایندهای سازمان

یکپارچه سازی سیستم ها به منظور مطابقت با استانداردها و تعالی کسب و کار

نوشته ی: چارلز جی کاب ترجمه ی: عباس سقایی، علی کیا، فرزاد تهم

چاپ اول، ۱۳۸۹، شمارگان ۱۰۰۰ نسخه، ۶۵۰۰ تومان (همراه با CD)

شابک ۹۷۸-۶۰۰-۵۷۱۶-۰۳-۰ ISBN 978-600-5716-03-0

برای انتشار کتاب متحضر به فردتان با ۳ اندیشه سرا تماس بگیرید: ۰۹۱۲۳۱۶۱۶۸۷

تمامی حقوق مادی و معنوی این کتاب محفوظ است.

www.andishehsara.org

فصل اول - مقدمه

معرفی

۱۳

نیاز به مدیریت فرآیندها در سازمان‌ها

۱۶

نقش فن‌آوری اطلاعات

۱۷

تکامل الزامات مدیریت کیفیت

۱۹

تاثیر الزامات قانونی جدید

۲۰

کنترل در مقابل انعطاف‌پذیری

۲۱

کاربردهای مختلف مدیریت فرآیندهای سازمانی

۲۶

تطابق اثربخش با استانداردهای کیفیت

۲۶

تطابق با الزامات قانونی جدید

۲۷

مدیریت ریسک

۲۸

بهبود فرآیندهای سازمان و مهندسی مجدد

۳۰

ادغام سازمان‌ها و دست‌آوردهای آن

۳۳

فصل دوم - طراحی فرآیندهای کسب و کار

راهنمای کلی طراحی فرآیند

۳۶

دامنه فرآیند و مدل‌سازی آن

۳۶

تعریف فرآیند و اهداف آن

۴۳

مشکلات رایج در طراحی فرآیند

۴۵

یک نمونه مطالعه‌ی موردی

۴۷

پیش زمینه

۴۷

برنامه‌ی اجرایی

۴۹

آموخته‌ها

۵۰

فصل سوم - درک مفاهیم مدیریت فرآیندهای سازمان

۵۸	مدل سازی و تشریح فرآیند در سطح کلان
۵۹	تجزیه عملیاتی
۶۳	کاربرد در سیستم های کسب و کار
۶۸	تشریح سلسله مراتب فرآیند
۷۳	ترسیم تفصیلی یک فرآیند خاص
۷۴	مستندسازی جریان فرآیند
۷۵	استفاده اثربخش از اطلاعات تکمیلی
۷۹	نمونه ای از ایجاد یک جریان فرآیند در سطح جزئیات

فصل چهارم - راهنماها و اصول قراردادی در ترسیم فرآیندهای سازمان

۸۴	طرح ریزی و آغاز مدیریت فرآیند
۸۷	اصول قراردادی در ترسیم فرآیندهای سازمان
۸۹	اصول قراردادی مربوط به مستندات
۹۰	اصول قراردادی مربوط به صفحات
۹۲	اصول قراردادی مربوط به نمادگذاری فرآیندها

فصل پنجم - به کارگیری مایکروسافت ویزیو و ابزار پروسس مپس

۱۱۰	نگاهی کلی به مایکروسافت ویزیو
۱۱۱	الگوهای ترسیمی و شکلهای موجود در ویزیو
۱۱۲	استفاده از خطوط اتصال دهنده ^۱ برای وصل کردن شکل ها به هم

^۱ Connector

۱۱۴	نگاهی کلی به ابزار پروسس مپس
۱۱۷	چگونه ابزار پروسس مپس قابلیت‌های ویزیو را گسترش می‌دهد؟
۱۲۱	به کارگیری ابزار پروسس مپس
۱۲۴	کاوشگر فرآیند
۱۲۷	گزارشات
۱۲۹	الگوهای نمایشی پروسس مپس

فصل ششم - مدیریت منابع و سوابق

۱۳۲	مدیریت منابع
۱۳۵	مدیریت سوابق
۱۳۵	نیازمندی‌های عمومی در مدیریت سوابق
۱۳۸	شناسایی نیاز به سوابق اختصاصی
۱۴۱	یکپارچه‌سازی مدیریت سوابق و ترسیم فرایندها

فصل هفتم - یکپارچه‌سازی مدیریت و انتشار مستندات

۱۴۶	کنترل مستندات
۱۴۶	نیازمندی‌های عمومی در کنترل مستندات
۱۴۸	کنترل مستندات در نقشه‌های فرآیند
۱۵۰	سیستم‌های مدیریت مستندات
۱۵۰	نقش سیستم‌های مدیریت مستندات
۱۵۲	استفاده از یک سیستم مدیریت مستندات در مدیریت فرایندهای سازمان
۱۵۶	انتشار نقشه‌های فرآیند در ویزیو
۱۵۷	انتشار مستقیم فایل‌های ویزیو
۱۵۸	انتشار فایل‌های ویزیو در فرمت HTML

فصل هشتم – پیاده‌سازی ایزو ۹۰۰۱ و دیگر استانداردهای کیفیتی

۱۶۲	استانداردهای کیفیتی و الزامات قانونی
۱۶۴	مدل‌های ارزیابی
۱۷۳	ایزو ۹۰۰۰
۱۷۷	رویکردی فرآیندگرا در برآورده سازی ایزو ۹۰۰۱

فصل نهم – پیاده‌سازی ساربانس اوکسلی و دیگر الزامات قانونی

۱۸۴	پیش زمینه ساربانس اوکسلی
۱۸۷	رویکرد یکپارچه مدیریت تطابقات
۱۹۲	مطالعه‌ی موردی – مجموعه آزمایشگاهی «آیدکس»

ضمائم

۲۰۰	راهنمای اصول اولیه مدل‌سازی در متودولوژی IDEF0
۲۱۷	جدول دسته‌بندی فرآیندها بر اساس APQC
۲۳۹	راهنمای نصب نرم‌افزار

پیشگفتار

جهان امروز شاهد تحولات و دگرگونی‌های مختلفی بوده است. هر روز تغییرات زیادی در سطح جهان توسط رسانه‌ها مخابره می‌شود، و این تغییرات لزوم چابک بودن سازمان‌ها را هرچه بیشتر نوید می‌دهد. چرا که سازمان‌های چابک توانایی مقابله با تغییرات را دارند. در این میان همه چیز معطوف به ساختار و شالوده سازمان است. سازمان‌ها هم هر یک تعریف ویژه‌ای از خود ارائه می‌دهند. مجموعه فعالیت‌هایی که سازمان‌ها انجام می‌دهند، اساس وجودی یا مأموریت سازمان‌ها نام دارد. بنابراین حداقل تلاش سازمان‌ها، که همان انجام فعالیت‌های روزمره‌ی آن‌ها است، ضامن بقای سازمان در دنیای پر تلاطم امروزی است.

اما سازمان‌ها پا را فراتر نهاده و به دنبال کسب منافع بیشتری هستند، تدوین آرمان‌های سازمانی و به اشتراک‌گذاری آن با کارکنان، متبلور چنین مدعایی است. برای رسیدن به چشم‌اندازهای سازمانی باید نگاه سنتی اداره‌ی سازمان را عوض کرد و عینک نوین‌گرایی را به چشم زد. دیگر تقسیم کارهای تیلوری جوابگوی مشتریان امروزی نیست. بنابراین فعالیت‌ها را باید با ترتیبی کنار هم چید که رضایت مشتری به هر طریقی حاصل گردد. چرا که عدم رضایت مشتری یعنی نابودی سازمان.

هدف غایی مدیریت‌های آینده، آن‌چنان که در فصول این کتاب مورد بررسی قرار گرفته است، یکپارچه‌سازی فرآیندهای سازمان است تا سازمان به اهداف خویش دست یابد. تمامی روش‌ها و مدل‌های نوین مدیریتی که در هر یک از حوزه‌های مدیریت شکل گرفته‌اند، بر پایه‌ی فرآیندها می‌باشند:

- مدیریت استراتژیک؛ کارت امتیازی متوازن^۱؛ بعد رشد و یادگیری، بعد فرآیندها، بعد مشتری و بعد مالی

^۱ - Balanced Score Card

• مدل‌های تعالی، سازمانی؛ مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا^۱؛ معیار رهبری، معیار کارکنان، معیار استراتژی، معیار شراکت‌ها و منابع، معیار فرآیندها، معیار نتایج کارکنان، معیار نتایج مشتری، معیار نتایج جامعه، معیار نتایج کلیدی عملکرد

• روش‌های بهبود نظیر؛ شش سیگما^۲؛ شناسایی فرآیند، اندازه‌گیری سطح سیگمای فرآیند، آنالیز، بهبود و کنترل

• استانداردهای بین‌المللی مدیریت کیفیت (ISO 9001:2000 ، شناسایی فرآیندهای سازمان و استفاده از رویکرد فرآیندی یا فرآیند گرایی

همانطور که اشاره شد، هر یک از روش‌ها و مدل‌های مدیریتی از زوایای مختلف شالوده‌ی سازمان را نگریسته و بر پایه‌ی فرآیندها، منطقی را ارائه نموده‌اند. منطقی که شامل تدوین استراتژی، تعالی سازمان، بهبود و ... می‌باشد. می‌توان گفت که خلق دیگر ابزارهای مدیریتی و یا پیاده‌سازی این ابزارها یا مدل‌ها، در گرو تعریف مناسب فرآیند و یا مدیریت فرآیند است.

بر این اساس مدیریت فرآیندها را می‌توان به موارد زیر دسته‌بندی نمود و آن را تعریف کرد:

- ۱- شناسایی فرآیندها (Identifying)
- ۲- ترسیم فرآیندها (Mapping)
- ۳- اندازه‌گیری فرآیندها (Measuring)
- ۴- تحلیل فرآیندها (Analyzing)
- ۵- بهبود فرآیندها (Improving)

^۱ - EFQM

^۲ - Six Sigma

شناسایی فرایندها، به معنای مشخص کردن فعالیت‌های عمده‌ای است که در فرآیند وجود دارند. اساس شناسایی فرایندها بر پایه‌ی مأموریت سازمان است. فصل‌های اول، دوم و سوم این کتاب به این موضوع پرداخته است. همچنین جهت مدل‌سازی فرایندهای سازمان پیوست الف، و برای تعیین فعالیت‌های موجود در فرآیند، پیوست ب ارائه شده است.

ترسیم فرایندها، نمایش گرافیکی فرآیند است تا ارتباط، توالی و تعامل بین فعالیت‌های فرآیند نمایان گردد. فصل‌های چهارم و پنجم کتاب با استفاده از نرم‌افزار مایکرو سافت ویزیو^۱ و ایجاد یک نظام استاندارد ترسیمی، به این موضوع اشاره دارد.

اندازه‌گیری یا کنترل فرآیند بر اساس معیارهایی است که سازمان آن را مشخص می‌نماید که در قالب مواردی چون؛ تعیین شاخص، تعیین حدود کنترل (روش‌های کنترل کیفیت آماری) و ... می‌باشد. به دلیل وجود منابع بسیار در این زمینه (چه در کتب فارسی و چه در کتب لاتین) در این کتاب به این موضوع نپرداخته‌ایم.

در تحلیل فرایندها به دنبال بررسی نقاط ضعف و قدرت فرآیند هستیم. در تحلیل فرآیند، مشکلات احتمالی آن مورد بررسی قرار می‌گیرد و راه حل‌های مد نظر اعضای تیم پس از تبادل نظر اعمال می‌شود. به دلیل اهمیت این موضوع، سه فصل از کتاب (فصل‌های ششم، هفتم و هشتم) به تحلیل فرایندها بر اساس نرم‌افزار پروسس مپس^۲ اختصاص یافته است.

در فاز بهبود نیز، ابزارهای زیادی وجود دارند که در این زمینه خوانندگان می‌توانند به کتاب‌هایی که مباحثی نظیر؛ شش سیگما، ابزارهای کیفیت، مدیریت کیفیت جامع، تولید ناب و ... را مطرح می‌کنند، مراجعه نمایند.

^۱ - Micro Soft Visio

^۲ - Process Maps

شاهکار این کتاب ارائه‌ی نرم‌افزار پروسس می‌باشد. این نرم‌افزار، مدیریت فرآیندها و یکپارچه سازی آن‌ها را در سازمان‌ها ساده و تسهیل می‌نماید. این نرم‌افزار به فراخور اجرا در هر یک از فصول کاملاً تشریح شده است تا ابزار مناسبی را در اختیار سازمان قرار دهد که نه تنها مفهوم مدیریت فرآیندها را اجرا نمایند، بلکه اجرای هر یک از مدل‌ها و روش‌های مدیریتی نیز تسهیل گردد.

امکاناتی نیز در نرم‌افزار وجود دارد که هر گونه تغییری که در روش‌ها و مدل‌ها ایجاد می‌گردد را بتوان در فرآیندها اعمال نمود. به عنوان مثال؛ ویرایش جدید ایزو ۹۰۰۱، نمونه‌ای از این موارد است. این امکانات باعث می‌شود سازمان هر نوع استاندارد یا دستورالعملی (که باید در سر تا سر سازمان رعایت شود) را در هر یک از فعالیت‌ها جاری نموده و تحلیل نماید.

فصل‌های اول تا هشتم کتاب برگرفته از کتاب مدیریت فرآیندها است که توسط چارلز جی کاب^۱ به رشته تحریر آمده است. نویسنده از اعضای جامعه‌ی کیفیت آمریکا^۲ بوده و کتاب نیز توسط همان مؤسسه (۲۰۰۸) منتشر شده است. مترجمان با اضافه کردن منابع دیگری به اصل کتاب بر اساس تجربه‌های تدریس در دانشگاه و سازمان‌های مختلف و همچنین سوابق اجرایی خود سعی نموده‌اند تا کتاب را به گونه‌ای نگارش کنند تا قابل به کارگیری در هر نوع سازمانی باشد. با توجه به این که هر اثری عاری از اشکال نیست؛ از کلیه‌ی خوانندگان کتاب استدعا دارد که با ارائه‌ی نظرات خود ما را در انجام کار صادقانه و علمی یاری رسانند. آدرس اینترنتی ذیل جهت برقراری ارتباط ارائه می‌گردد:

Kia7291@gmail.com

^۱ - Chrles G.Cobb

^۲ - American Society for Quality

مترجمان کتاب، از حمایت‌های بی دریغ جناب آقای دکتر رسول نورالسنا که با رهنمودهای خود به غنای علمی این کتاب افزوده اند، کمال تشکر و قدردانی را به عمل می‌آورند.

"ترسیم و مدیریت فرآیندها در یک سازمان، نیازی اساسی در جهت توسعه‌ی بینشی یکپارچه از چگونگی عملکرد کسب و کار به عنوان یک سیستم می‌باشد و چارچوبی را برای بهبود مستمر فرآیندها فراهم می‌آورد. ایجاد نمایی قدرتمند و یکپارچه از چگونگی عملکرد کسب و کار به صورت یک سیستم، باعث شکستن موانع سازمانی و توسعه درجات بالاتری از هم‌افزایی میان‌وظیفه‌ای در تمامی وجوه کسب و کار می‌شود."

آقای کاب (نویسنده کتاب)

عباس سقایی

علی کیا

فرزام تهیم