

MAHAN BUSINESS SCHOOL

MAHAN BUSINESS SCHOOL



تغییر اندیش مدیریت!



عنوان: مدیریت فرآیندهای کسب و کار

مدرس: مجید برقی

جلسه: اول

MAHAN BUSINESS SCHOOL

مجید برقی

❖ موسس گروه DrCRM

❖ مدرس دوره‌های MBA و DBA

❖ مشاور CRM و بهبود فرآیندهای کسب‌وکار

❖ نویسنده کتاب «نبض مشتری در دست شما»



www.DrCRM.ir



[DrCRM-ir](https://www.linkedin.com/company/dr-crm)



[DrCRM.ir](https://www.instagram.com/dr-crm)



[DrCRM.ir](https://www.telegram.com/dr-crm)

با افتخار، همراه بهترین‌ها بوده‌ایم

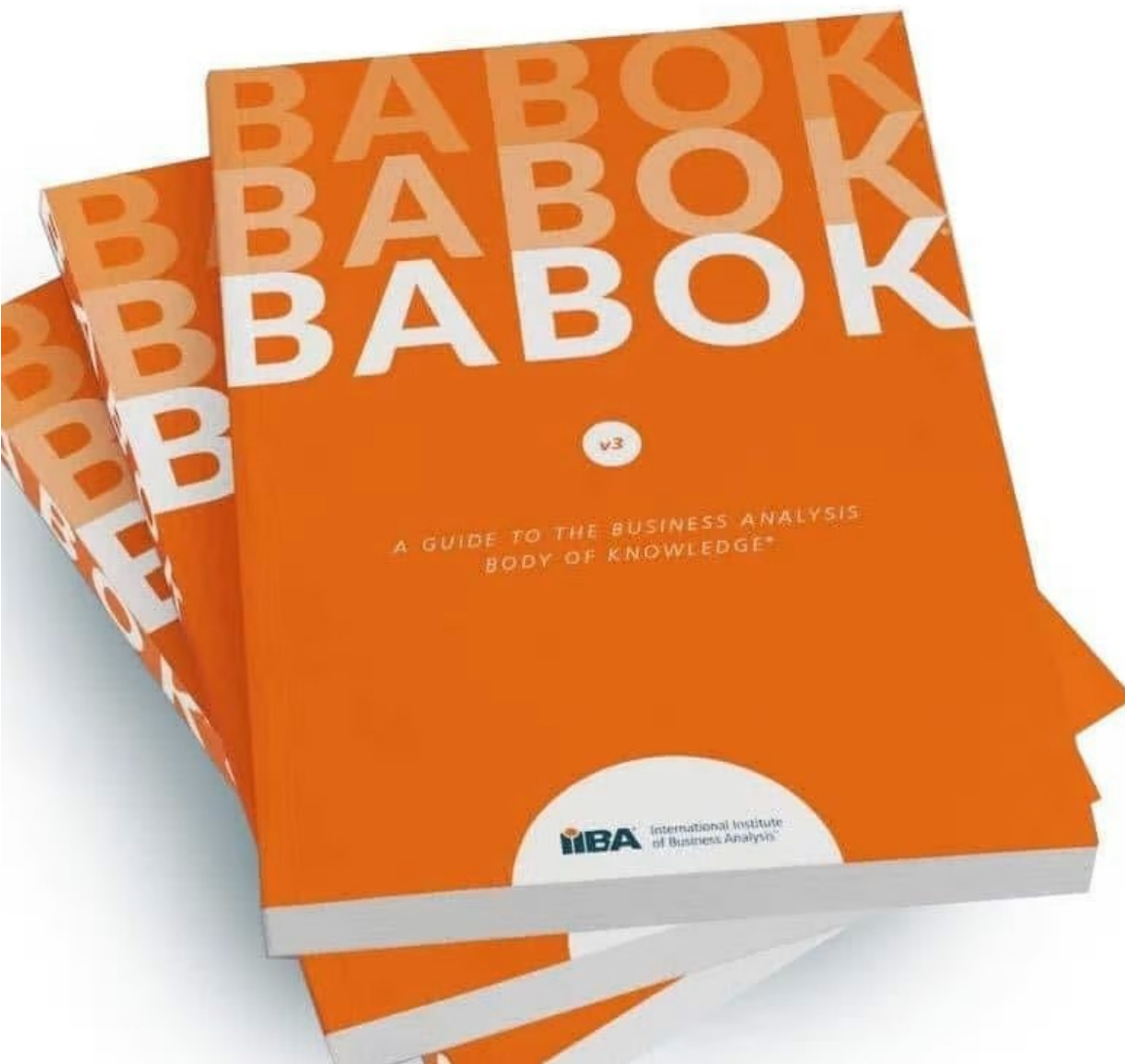




- ❖ آشنایی با مفاهیم کلیدی BPM
- ❖ آشنایی با استاندارد BPMN2.0
- ❖ کسب مهارت مدل سازی فرآیند با Bizagi
- ❖ آشنایی با مراحل اجرا، ارزیابی و بهبود فرآیند



مراجع



BABOK®

v3

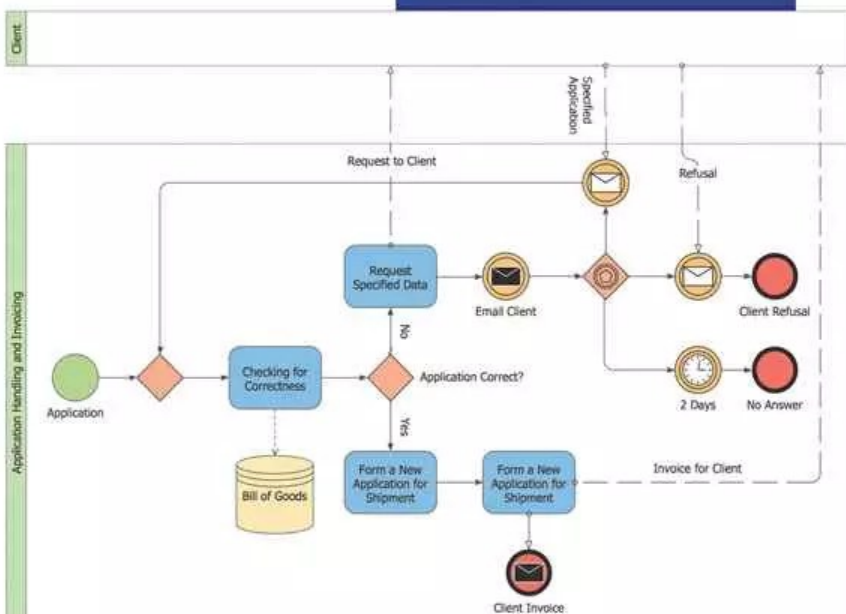
A GUIDE TO THE BUSINESS ANALYSIS
BODY OF KNOWLEDGE®

IIBA® International Institute
of Business Analysis™



BPMN

مدل سازی فرایند
کسب و کار با استاندارد



مرجع فارسی ISO/IEC19510:2013(E) و BPMN 2.0.2

تألیف و ترجمه: دکتر مهدی مرتضوی، سید حسین موسوی و امیرحسین حقیقت

به همراه سه ساعت فیلم آموزشی با فناوری کد QR



مدل سازی فرآیند کسب و کار با استاندارد BPMN

تألیف و ترجمه

مهدی مرتضوی، سید حسین موسوی، امیرحسین حقیقت

ناشر: مدید

نوبت و تاریخ چاپ: اول، ۱۳۹۶

چاپ: سپیدان

قطع و صفحه: وزیری، ۳۰۳ ص

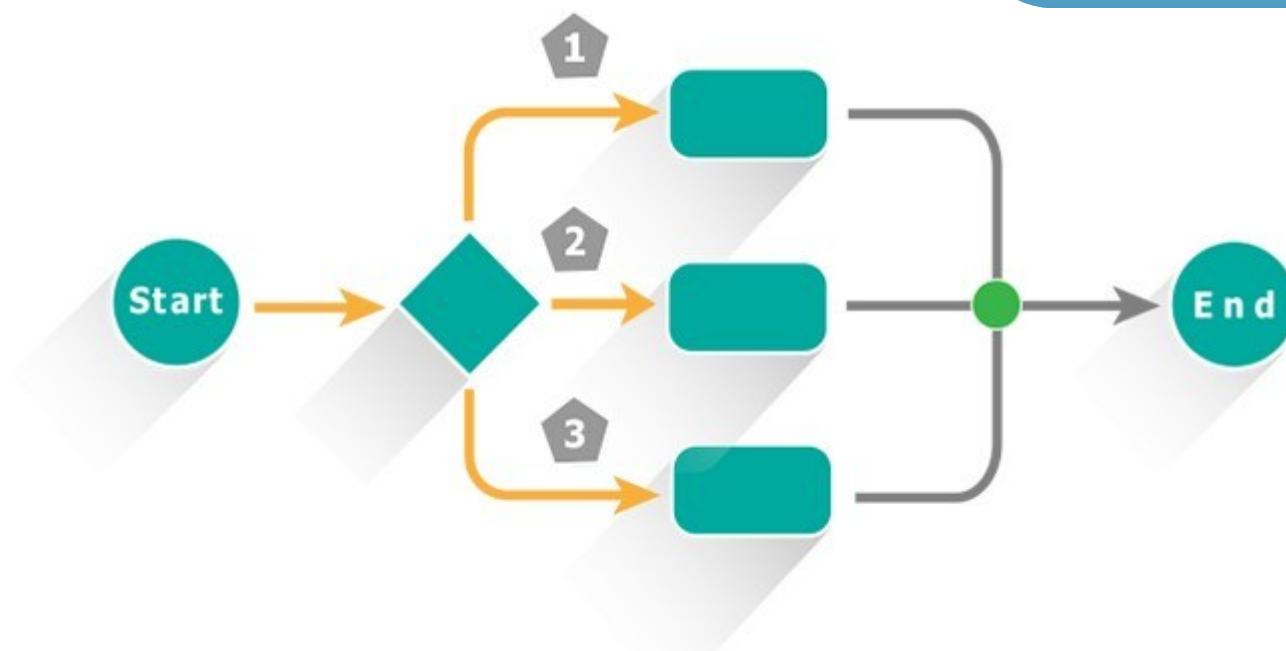
شمارگان: ۱۰۰ نسخه

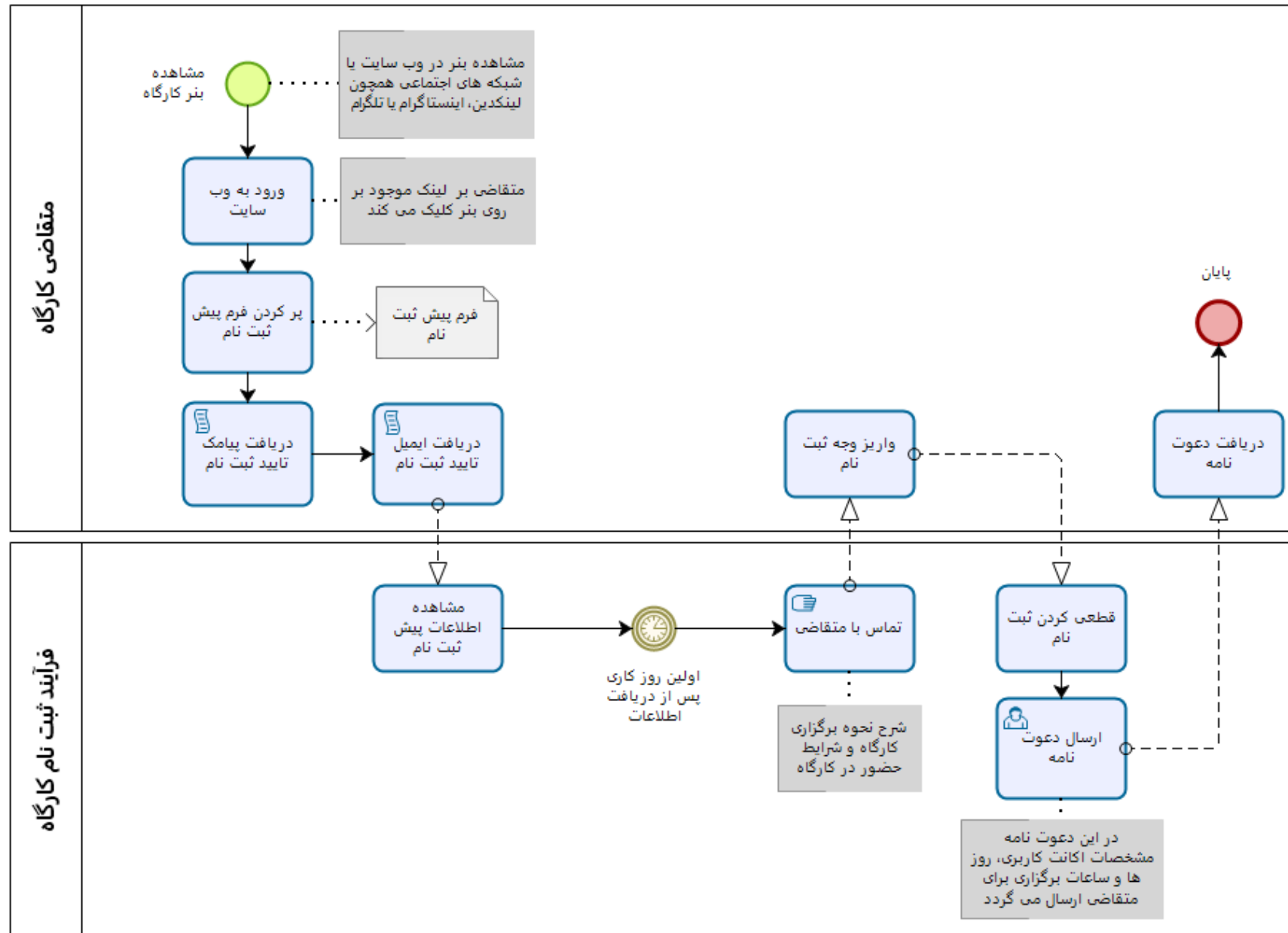
شابک: ۹-۴۸-۸۷۲۲-۶۰۰-۹۷۸

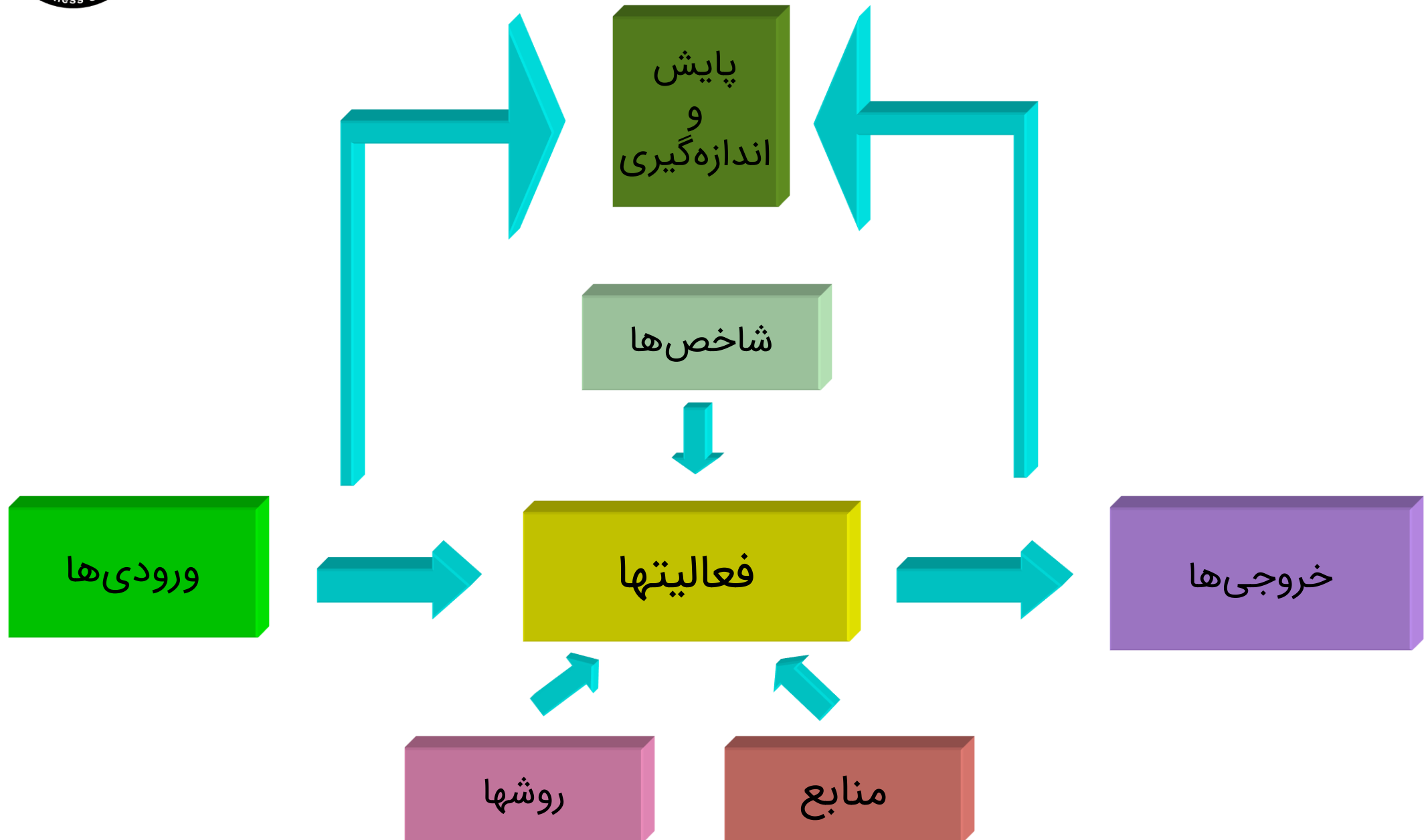
اعتماد

تعریف فرآیند

مجموعه فعالیت‌های مرتبط به هم که یک سری ورودی را به یک سری خروجی تبدیل می‌کند.









مایکل همر:

- ❖ فرآیند کسب و کار عبارتست از تعدادی از وظایفی که با یکدیگر، ارزش مورد نظر مشتری را فراهم می کنند.
- ❖ همه شرکتها از ترکیب فرایندها بوجود آمده‌اند.
- ❖ در حقیقت فرایندهای کسب و کار همان کاری هستند که شرکتها و سازمانها انجام می‌دهند.

مشتری

فروش

برنامه ریزی

طراحی

خرید

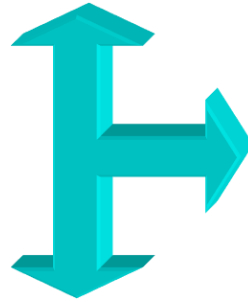
تولید

مونتاژ

کنترل کیفیت

انبارش

مشتری



شناسایی
فرآیند

شناسایی
ورودی‌ها و
خروجی‌ها

شناسایی ارتباط
با سایر فرآیندها

تعیین
معیارهای
اندازه‌گیری

اطمینان از بهبود
مستمتر

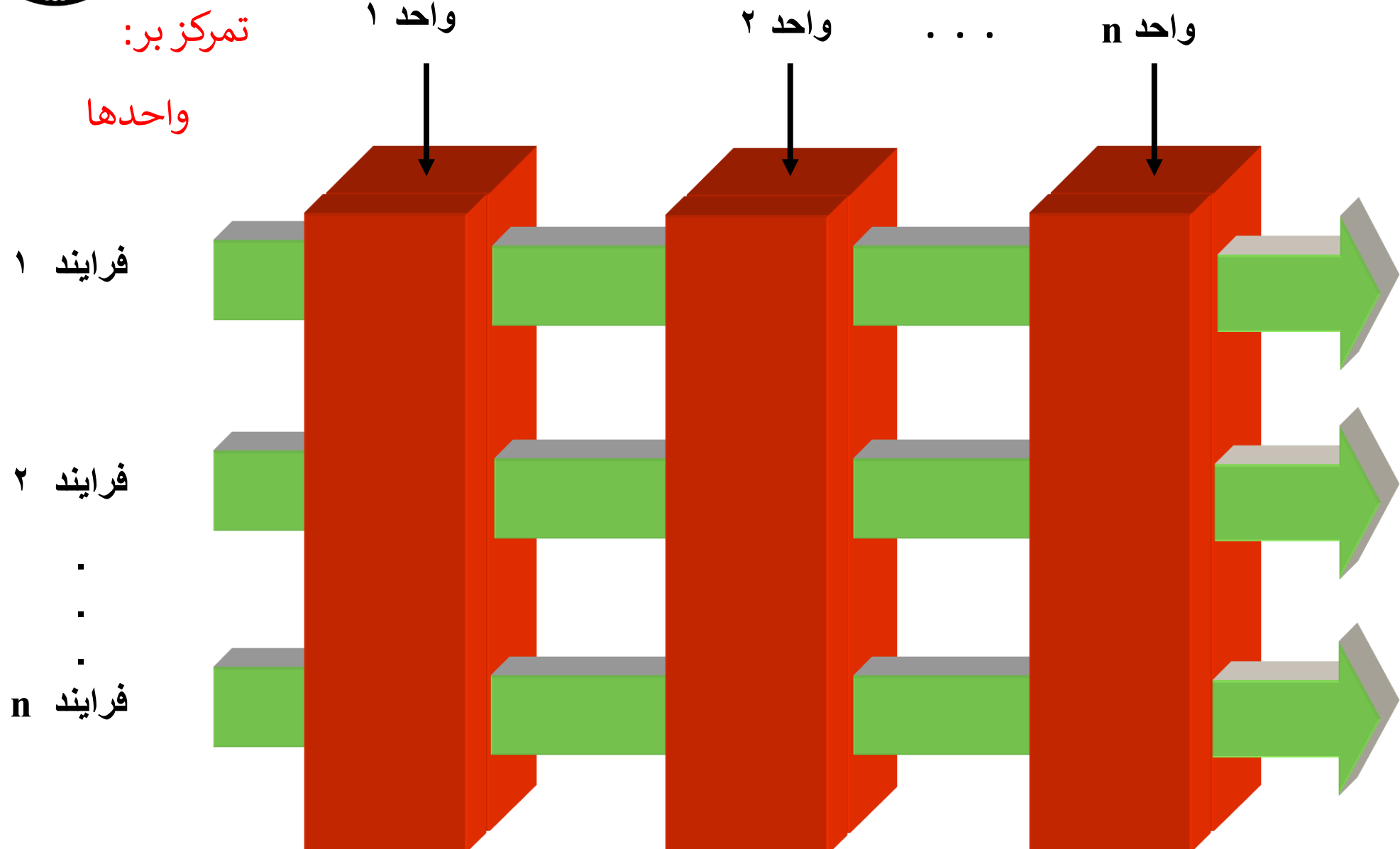
این زنجیره برای تمامی فرآیندها تکرار می‌شود.

Supplier	Input	Process	Output	Customer
فرآیند انبارش	درخواست خرید (اقلام مورد نیاز)	خرید	اقلام خریداری شده	فرآیند انبارش
فرآیند ارزیابی تامین کنندگان	اطلاعات تأمین کنندگان		اسناد خرید	فرآیند تدوین اسناد مالی
فرآیند تشخیص اعبارات مالی	منابع مالی			

شاخص پایش و اندازه گیری فرآیند:

۵% < درصد اقلام مرجوعی

۹۰% > درصد خریدهای انجام شده طبق زمانبندی



تمرکز بر:

فرآیندها

واحد ۱

واحد ۲

...

واحد n

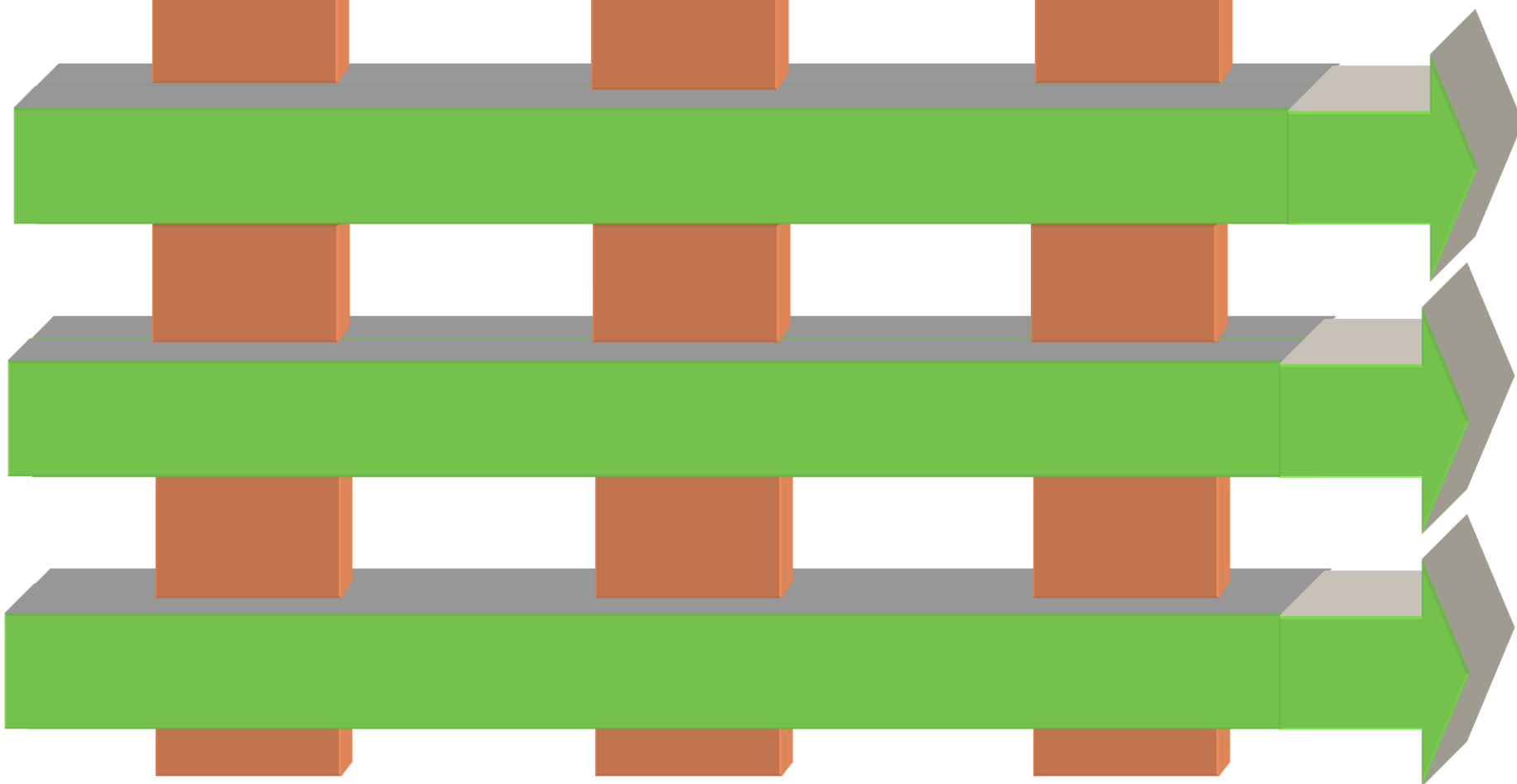


فرایند ۱

فرایند ۲

⋮

فرایند n

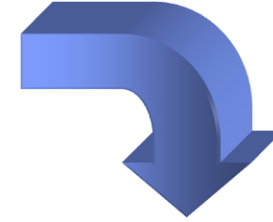




چرخه دمینگ

شناسایی فرآیندها و توالی و تعامل آنها
و شاخص‌ها و روشهای مربوط به آنها

PLAN



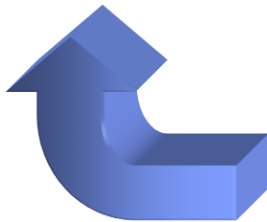
استقرار فرآیندها

Do



پایش و اندازه‌گیری فرآیندها و محصولات
بر مبنای شاخص‌ها و روشها

CHECK

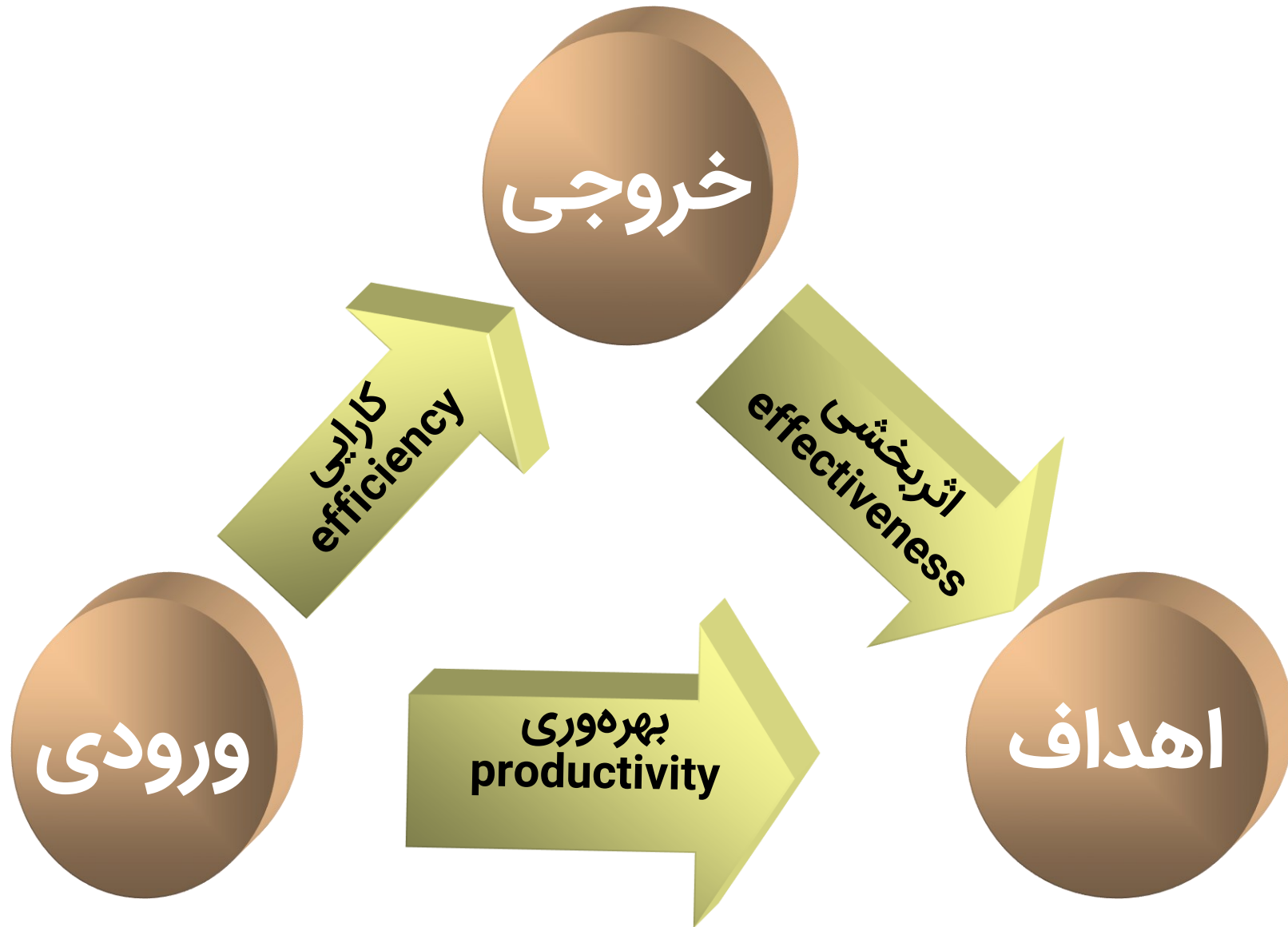


بهبود بخشیدن به عملکرد فرآیندها

ACTION



چرخه PDCA



مدیریتی: هدف گذاری و اندازه گیری



برنامه ریزی، تعیین و پایش اهداف

اصلی: تحقق محصول



طراحی، تولید، مونتاژ، کنترل کیفیت

پشتیبانی: فراهم آوری منابع



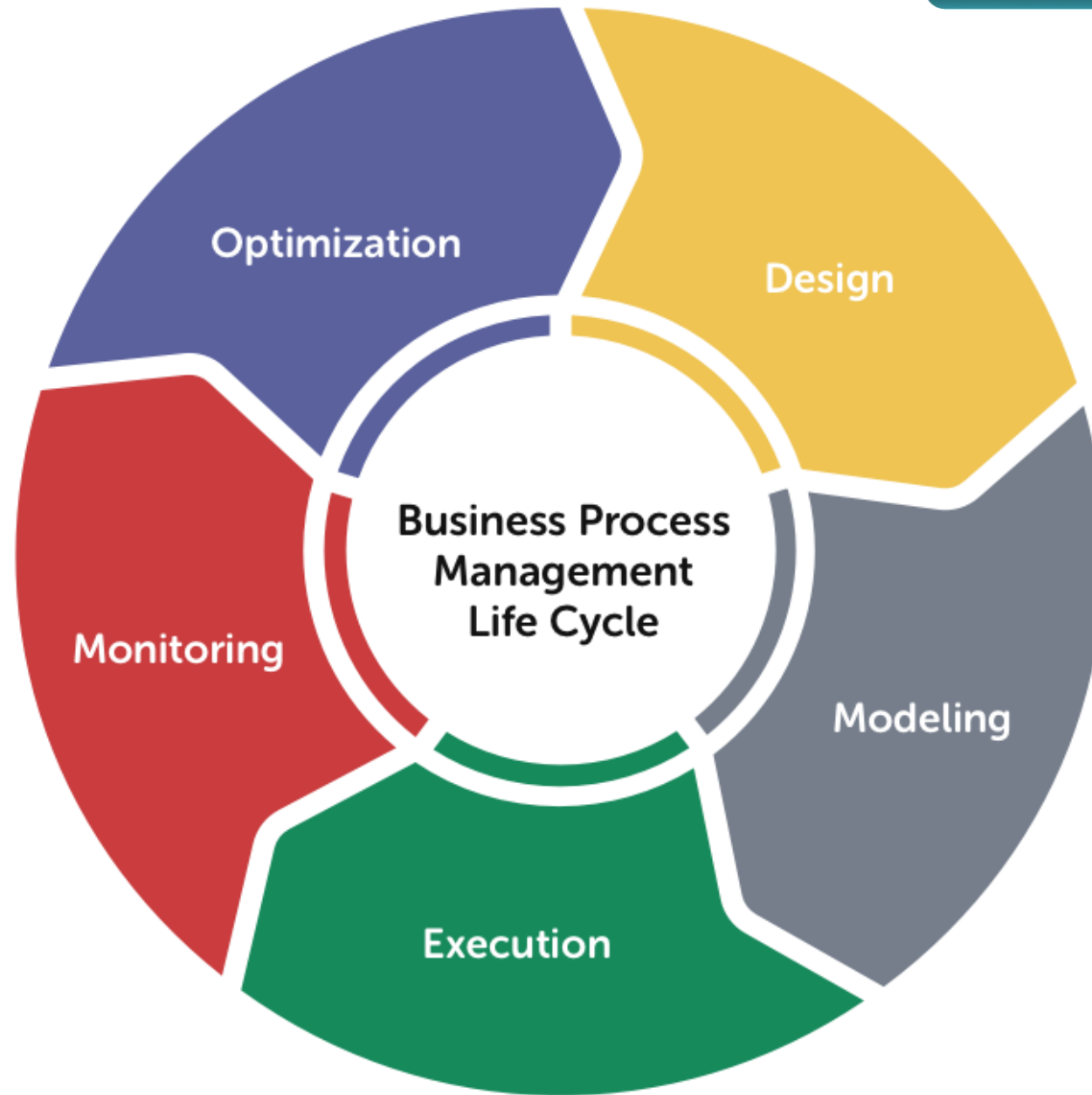
نگهداری و تعمیرات، کالیبراسیون

❖ **BPM** یا Business Process Management یعنی دستیابی به اهداف سازمان از طریق بهبود، مدیریت و کنترل فرایندهای کسب و کار. (John and John, 2006)

❖ **BPMN** یا Business Process model & Notation استاندارد برای مدل سازی فرایندهای کسب و کار است.

❖ **BPMS** یا Business Process Management system یعنی ابزارهای پیاده سازی BPM





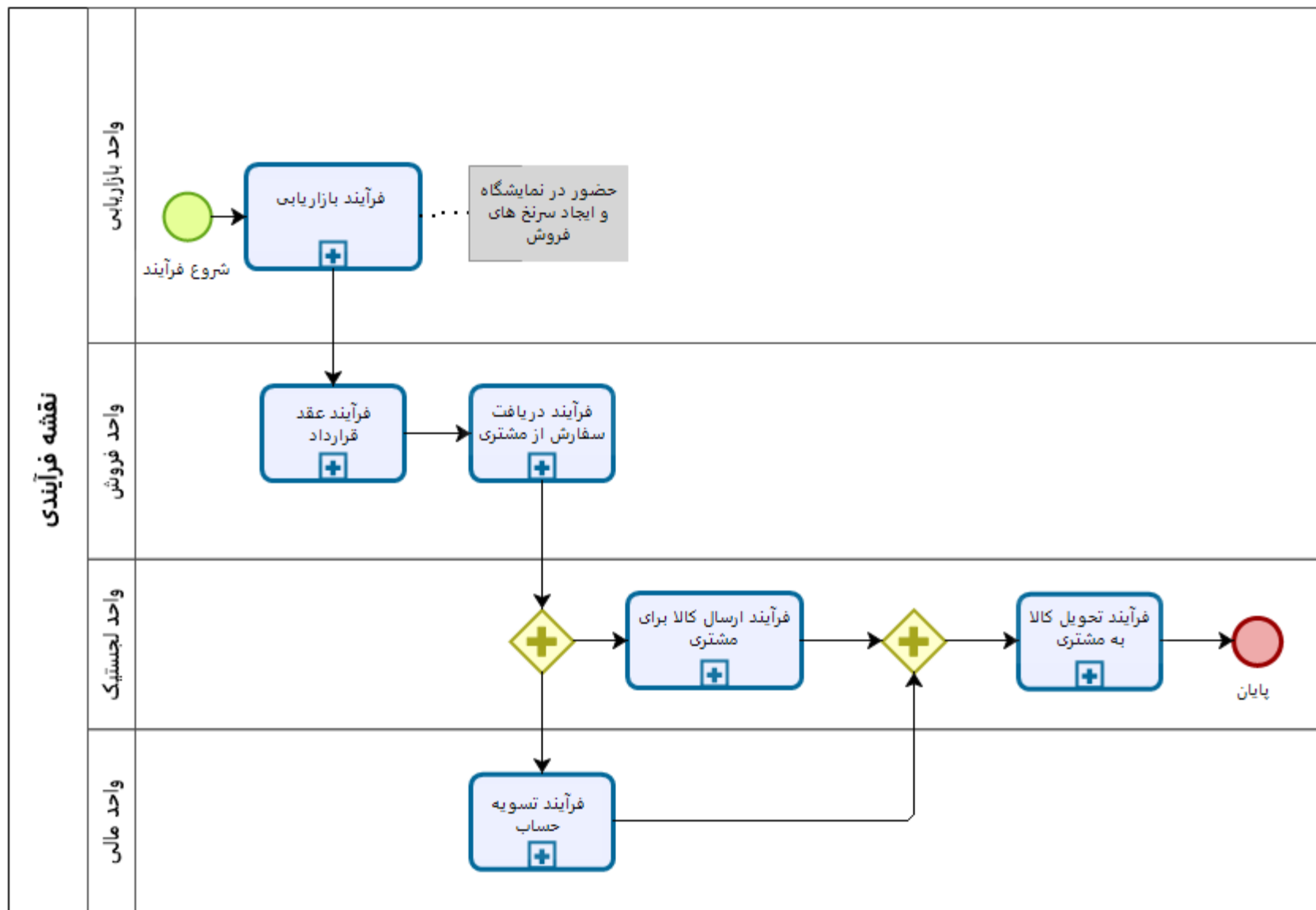
۱. فاز طراحی و استراتژی (Design & Strategy)

هدف: شناسایی فرآیندهای سازمان و همسو کردن آن‌ها با اهداف استراتژیک.

فعالیت‌های کلیدی:

- شناسایی فرآیندهای اصلی: فرآیندهای کلیدی که مستقیماً برای مشتری ارزش خلق می‌کنند (مثل فرآیند توسعه محصول جدید) و فرآیندهای پشتیبان (مثل فرآیند استخدام).
- معماری فرآیند: ترسیم نقشه کلان فرآیندهای سازمان و ارتباط آن‌ها با یکدیگر.
- اولویت‌بندی: انتخاب فرآیندهایی که بیشترین تأثیر را بر اهداف استراتژیک (مثل افزایش سهم بازار یا کاهش هزینه‌ها) دارند و نیازمند بهبود فوری هستند.

خروجی: "فهرست اولویت‌بندی شده فرآیندها برای بهبود" و "نقشه معماری فرآیندها".



۲. فاز مدل سازی (Modeling)

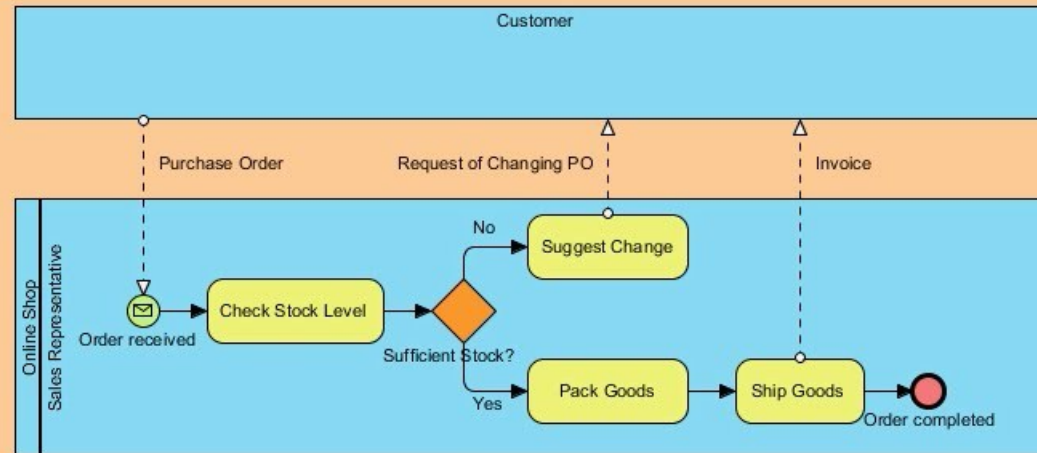
هدف: ترسیم دقیق وضعیت فعلی فرآیند (As-Is) برای فهم مشترک و شناسایی مشکلات اولیه.

فعالیت های کلیدی:

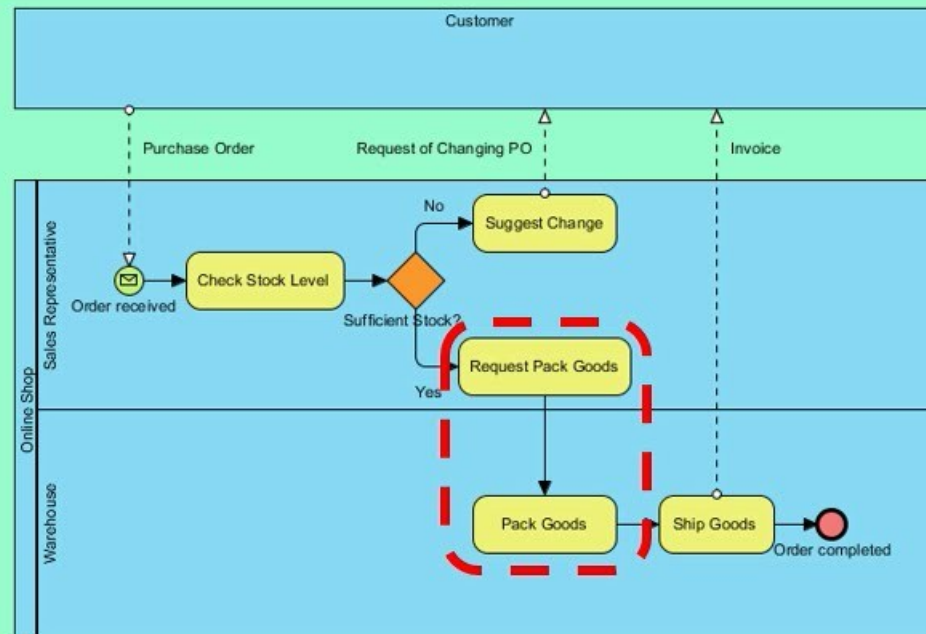
- برگزاری کارگاه با حضور ذی نفعان فرآیند.
- ترسیم نمودار فرآیند با استفاده از یک زبان استاندارد مانند BPMN 2.0.
- مستندسازی تمام مراحل، تصمیم گیری ها، نقش ها و اطلاعات مبادله شده.

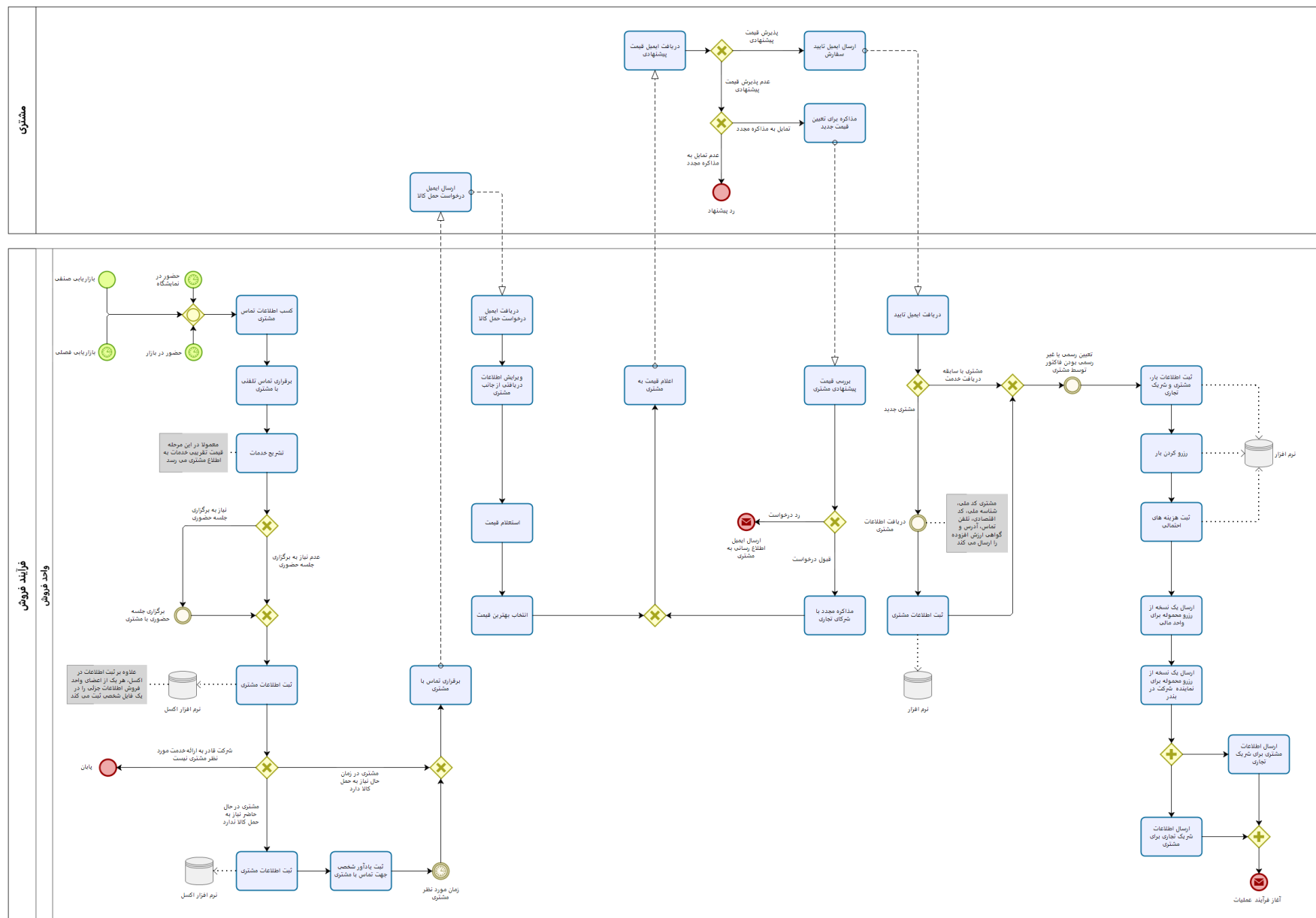
خروجی: "مدل فرآیند وضع موجود (As-Is Process Model)" که همه بر سر آن توافق دارند.

As-is



To-be





فرآیند بازاریابی

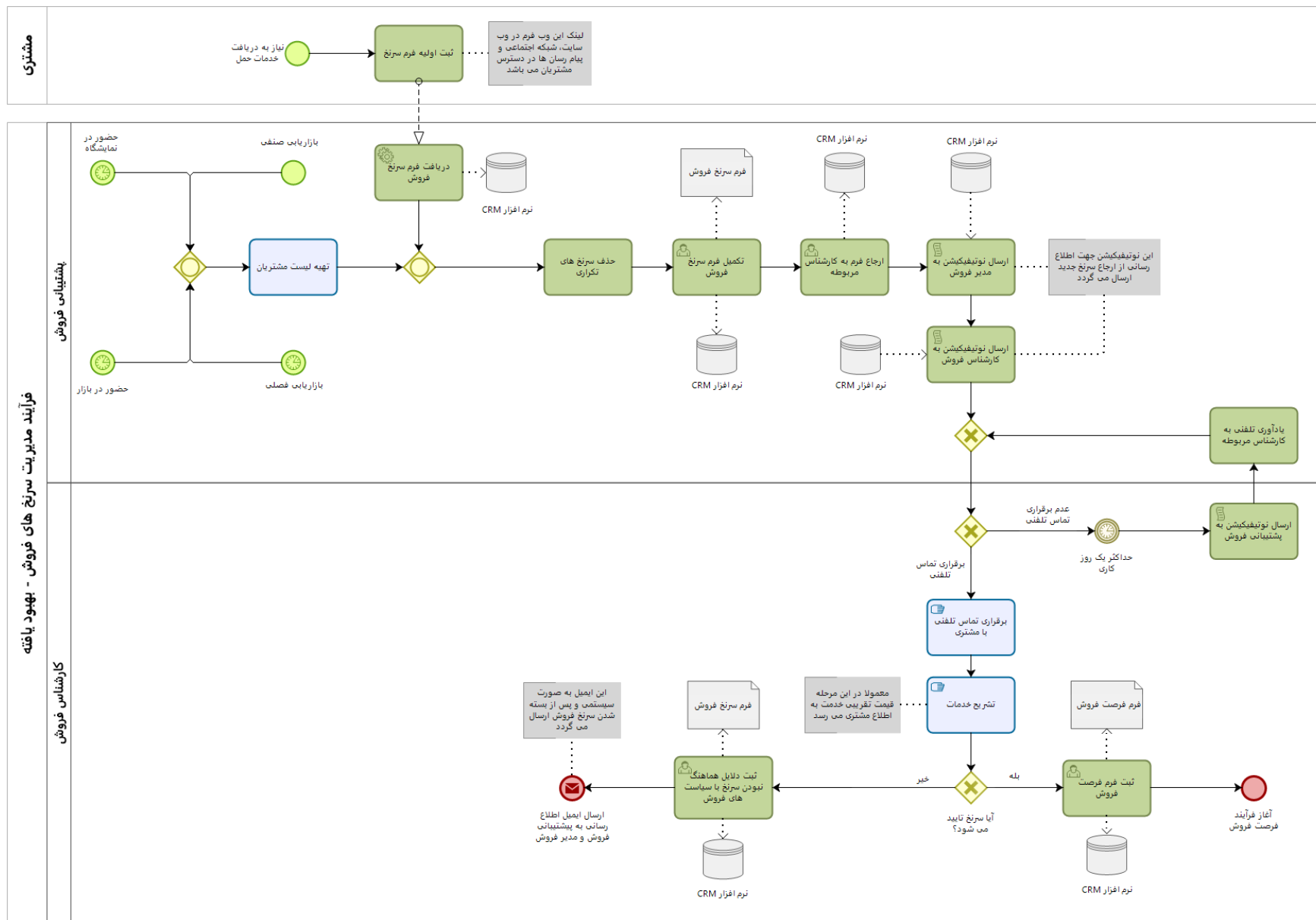
پیشنهادهای بهبود

- اطلاعات متقاضیان به عنوان سرخ در نرم افزار CRM قابلیت ثبت و پیگیری داشته باشد.
- بانک اطلاعات مشتریان (نام شرکت، معرف، رابط با شرکت، نوع نیاز و ...) در نرم افزار CRM ایجاد گردد.
- پرونده مذاکرات با مشتریان به عنوان فرصت فروش با درج مرحله و درصد پیشرفت آن در نرم افزار CRM قابلیت ثبت و پیگیری داشته باشد.
- دسته بندی مشتریان بر اساس حوزه فعالیت شغلی مشخص گردد.
- ساختار یادآوری برای تماس مجدد با مشتری در زمان های تعیین شده توسط هر کارشناس طراحی گردد.
- امکان ارسال سیستمی پیامک اطلاع رسانی در خصوص زمان و مکان جلسه حضوری یک روز قبل از برگزاری جلسه ایجاد گردد.
- ساختار گزارشات بازاریابی از جمله محاسبه ROI، قیف فروش، نرخ تبدیل مذاکرات و ... در نرم افزار CRM پیاده سازی شود.

فرآیند فروش

پیشنهادهای بهبود

- ایجاد فرمت از پیش تعیین شده برای استعلام قیمت در نرم افزار CRM
- ارسال سیستمی ایمیل برای دریافت استعلام قیمت از شرکای تجاری
- ثبت ایمیل های استعلام قیمت دریافت شده از شرکای تجاری در نرم افزار CRM
- ایجاد فرمت از پیش تعیین شده برای اعلام قیمت پیشنهادی به مشتری و ارسال سیستمی ایمیل اعلام قیمت
- ارسال پیامک اطلاع رسانی به مشتری پس از ارسال ایمیل قیمت پیشنهادی
- ایجاد پورتال مشتریان با امکان مشاهده وضعیت سفارش، سوابق مالی، تأیید سفارش، ثبت شکایت و بررسی وضعیت شکایت و ثبت فرم نظرسنجی و ارسال اسناد
- فراهم کردن امکان ثبت سفارش برای مشتریان در پورتال؛ زمانی که مشتری تقاضای استعلام قیمت دارد، یک وب فرم به صورت سیستمی برای مشتری ارسال شود و مشتری اطلاعات را در این وب فرم ثبت کند. پس از ثبت اطلاعات پیامک اطلاع رسانی برای مشتری ارسال شود و کارشناس مربوطه در یک بازه زمانی از پیش تعریف شده با مشتری تماس تلفنی برقرار کند.
- ایجاد یادآور سیستمی برای واحد فروش؛ در صورتی که شریک تجاری پس از زمان مشخصی ایمیل استعلام قیمت را ارسال نکرد سیستم به صورت خودکار به کارتابل واحد فروش یادآور ارسال کند.



۳. فاز اجرا (Execution)

هدف: پیاده‌سازی فرآیند بهبود یافته در محیط واقعی.

فعالیت‌های کلیدی:

- اتوماسیون: پیاده‌سازی بخش‌هایی از فرآیند در نرم‌افزارهای BPMS یا اتوماسیون وظایف تکراری
- اجرای دستی: آموزش کارکنان، تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های جدید و به‌روزرسانی دستورالعمل‌ها.
- مدیریت تغییر: آماده‌سازی سازمان و کارکنان برای پذیرش فرآیند جدید.

خروجی: فرآیند بهبود یافته در حال اجرا. "(Live Process)"

۴. فاز نظارت (Monitoring)

هدف: اندازه‌گیری عملکرد فرآیند در حال اجرا برای اطمینان از دستیابی به اهداف.

فعالیت‌های کلیدی:

- تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) مانند: زمان چرخه، هزینه به ازای هر اجرا، نرخ خطا.
- جمع‌آوری داده‌ها از طریق سیستم‌های نرم‌افزاری (BPMS) یا به صورت دستی.
- ایجاد داشبوردهای مدیریتی برای پایش لحظه‌ای عملکرد فرآیند.

خروجی: "داشبوردهای عملکردی (Performance Dashboards) و "داده‌های واقعی از اجرای فرآیند".

۵. فاز بهینه‌سازی (Optimizing)

هدف: استفاده از داده‌های فاز نظارت برای شناسایی گلوگاه‌ها و اعمال بهبودهای مستمر.

فعالیت‌های کلیدی:

- تحلیل داده‌های عملکردی و ریشه‌یابی مشکلات.
- مقایسه عملکرد واقعی با اهداف تعیین شده.
- طراحی و آزمایش بهبودهای جدید (طراحی فرآیندهای To-Be)
- بازگشت به فاز اجرا: پیاده‌سازی این بهبودها و شروع مجدد چرخه.

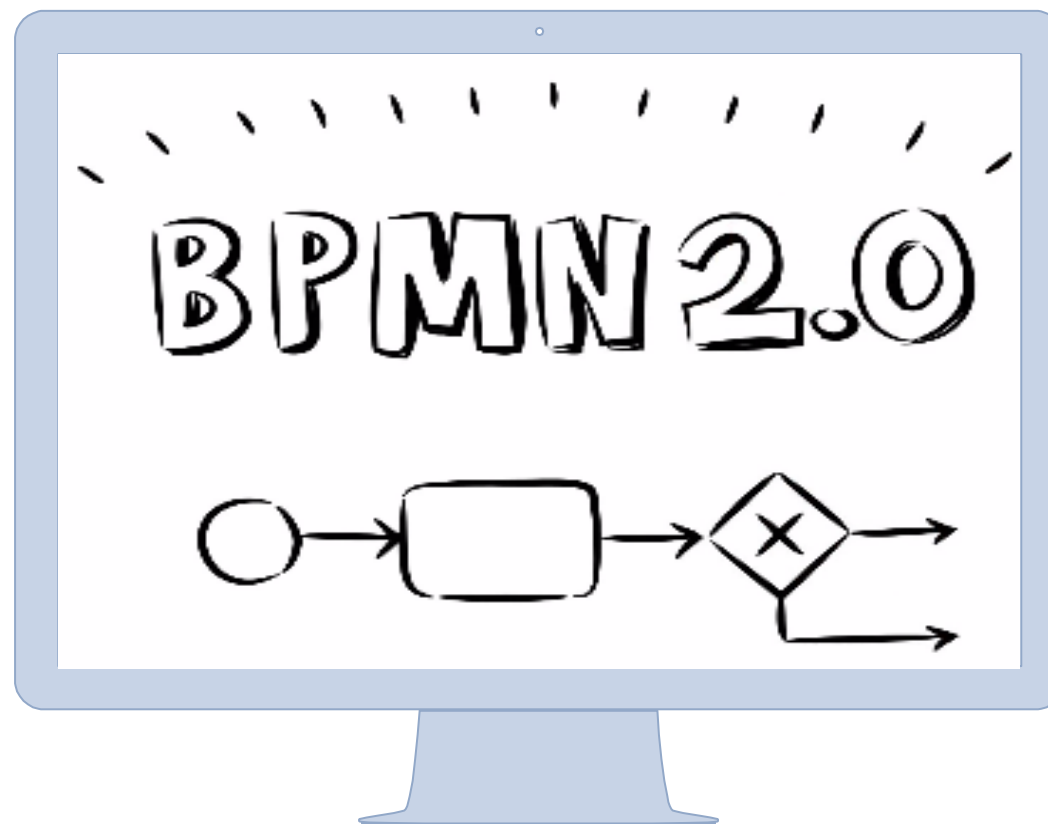
خروجی: "ایده‌ها و طرح‌های مشخص برای بهبود" که خوراک دور بعدی چرخه BPM خواهد بود.

❖ به تصویر کشیدن دنیای واقعی

❖ یادگیری آسان

❖ خروجی قابل اجرا در زیرساخت‌های نرم‌افزاری BPMS

❖ کنترل نمودن خودکار المان‌ها



طراحی فرآیند با استاندارد مدل سازی

BPMN2

رویداد ها

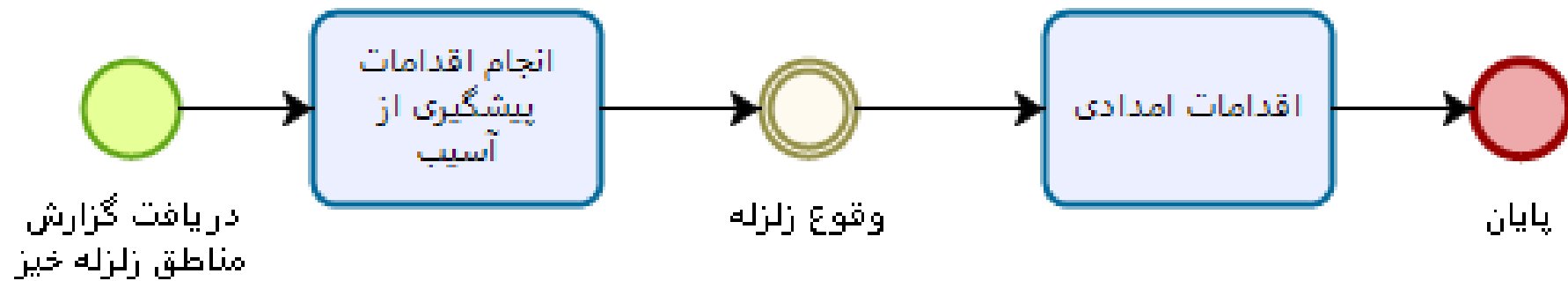
فعالیت ها

دروازه ها



رویدادها

رویدادها



Start



Intermediate

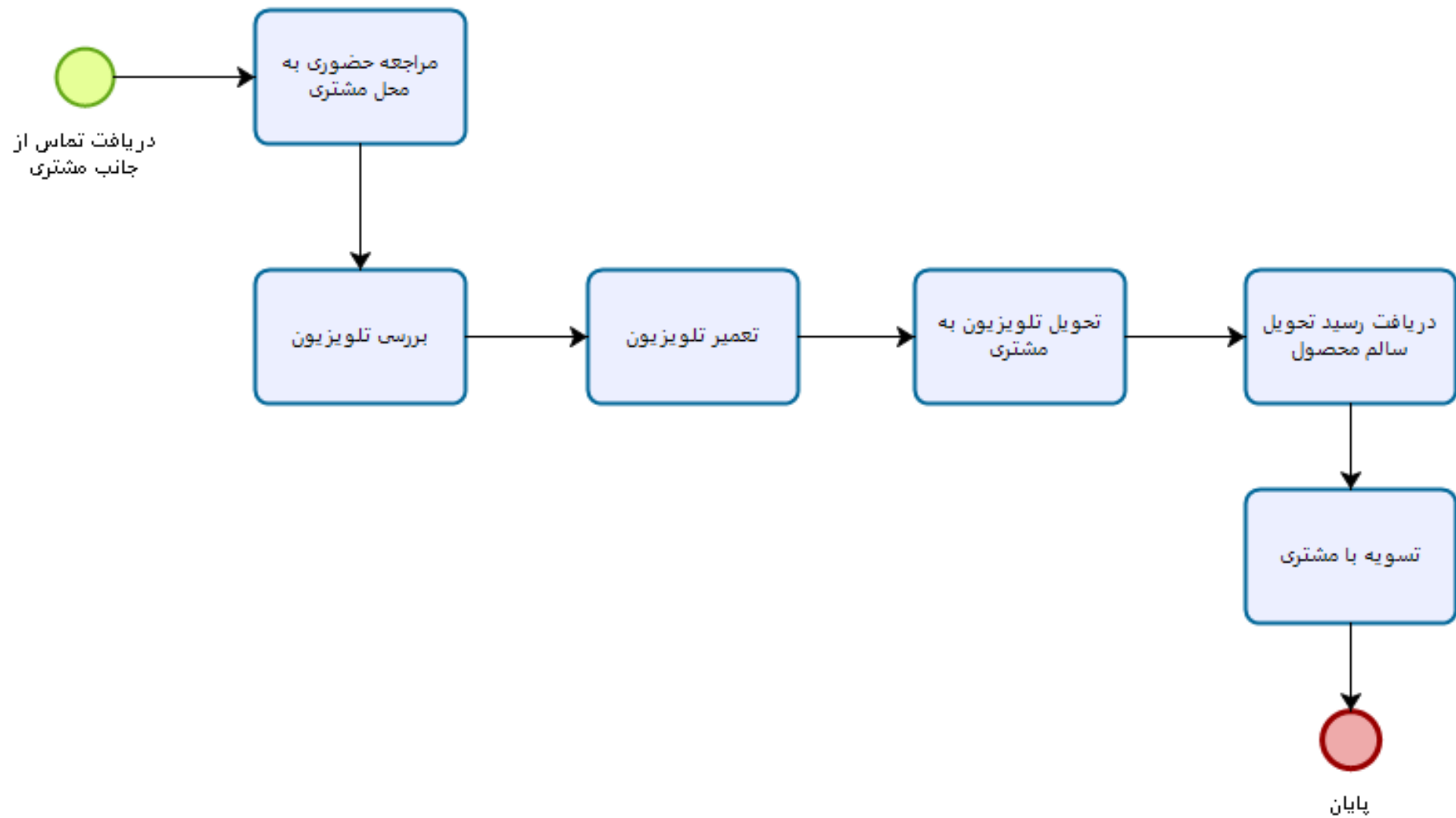


End



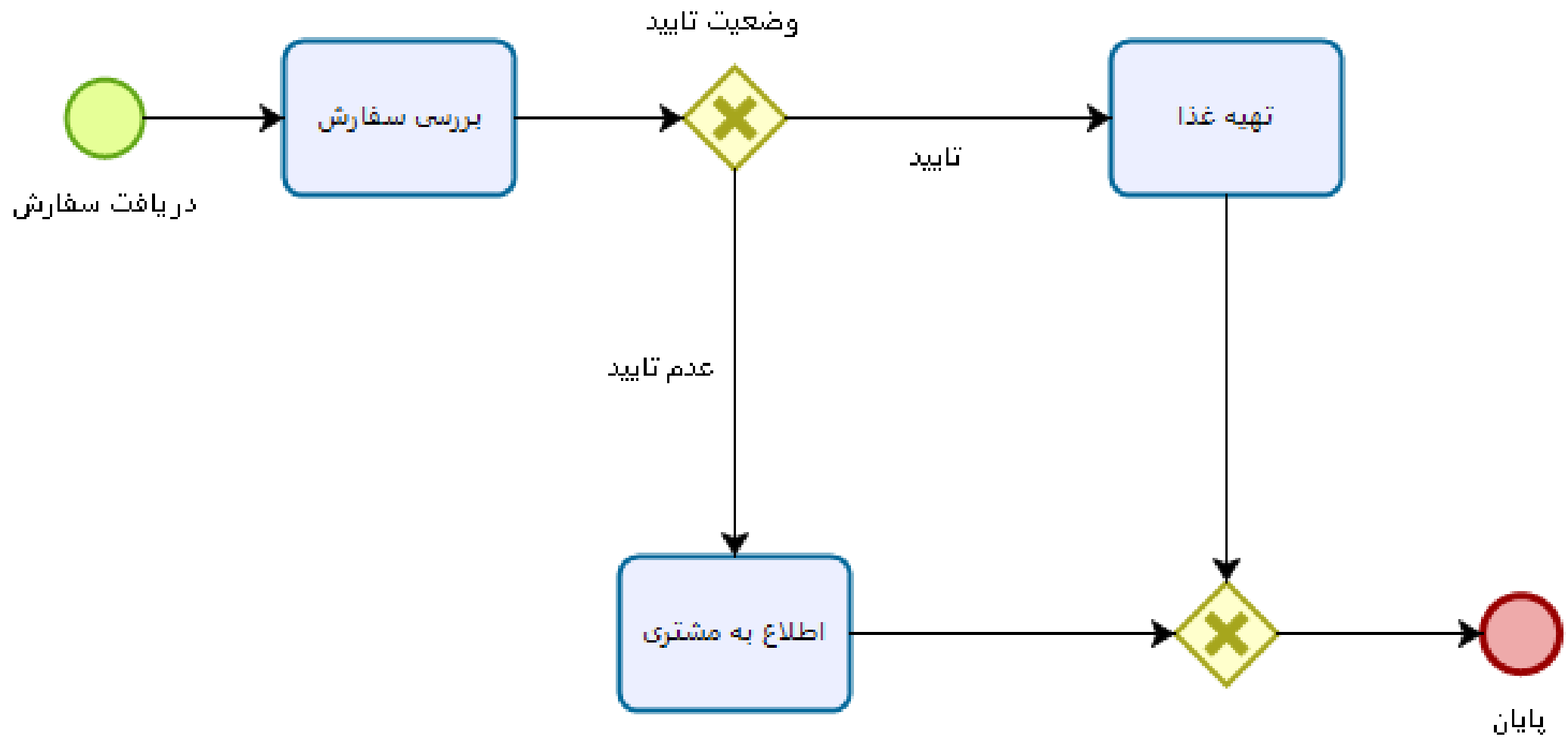
فعالياتھا

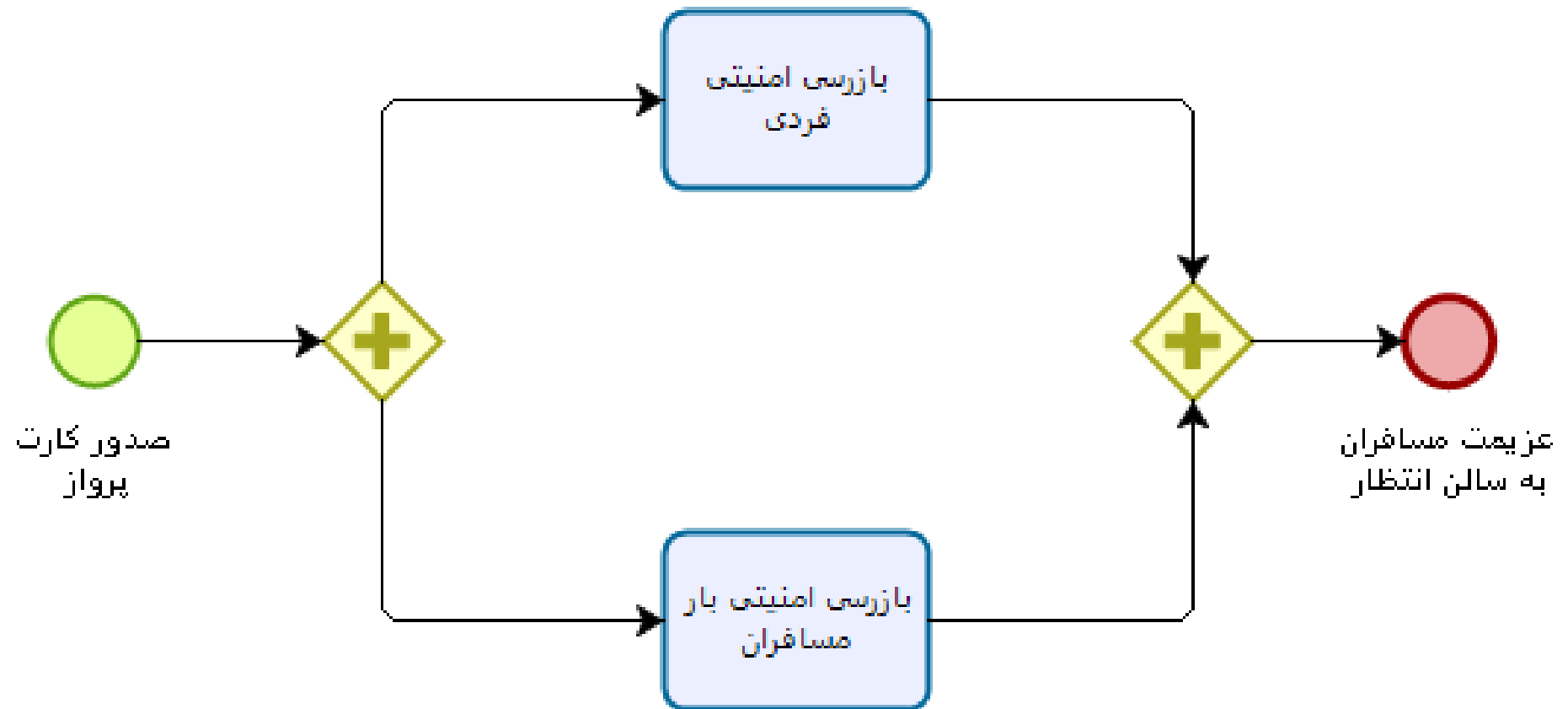
فعالیت‌ها

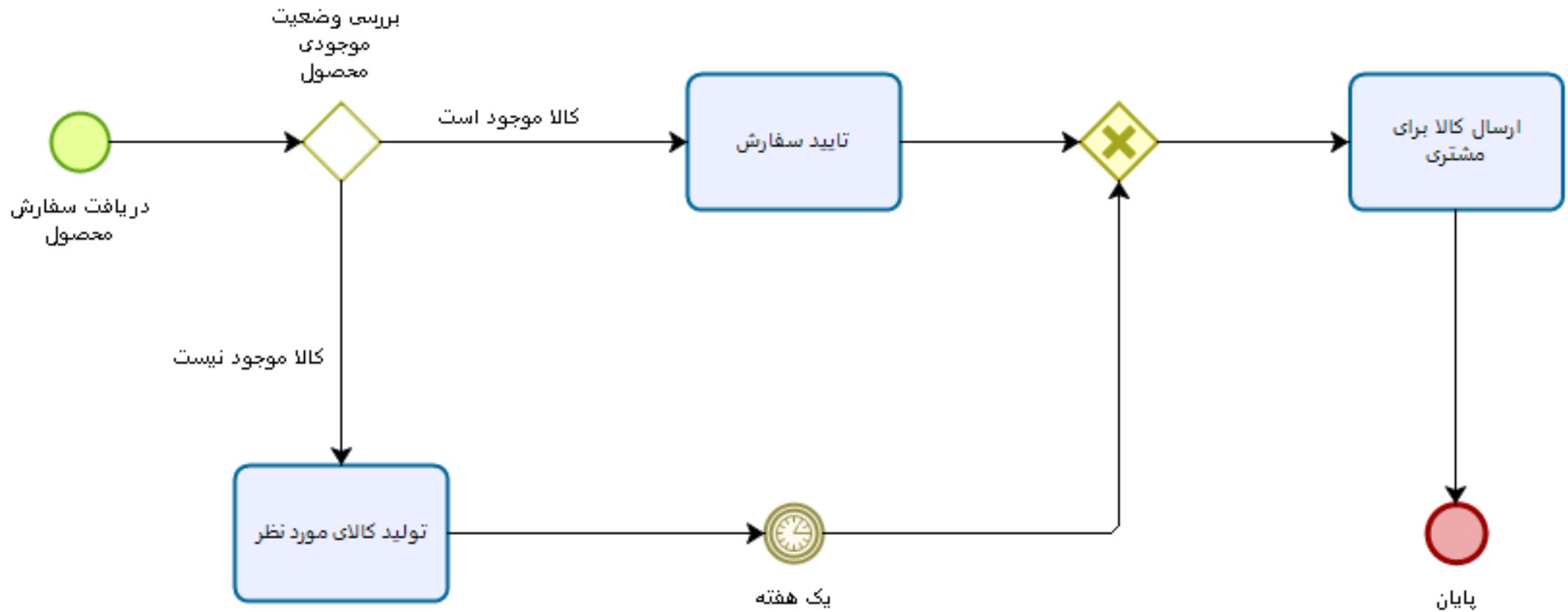


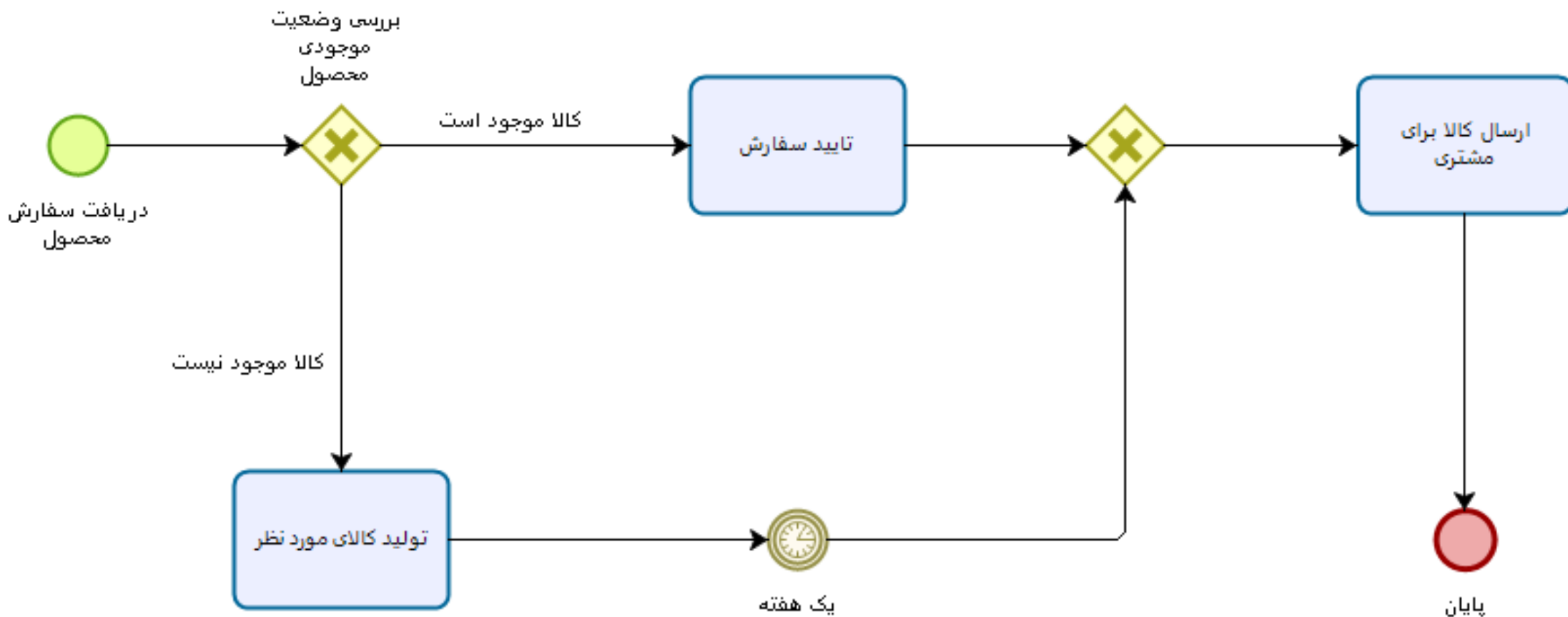


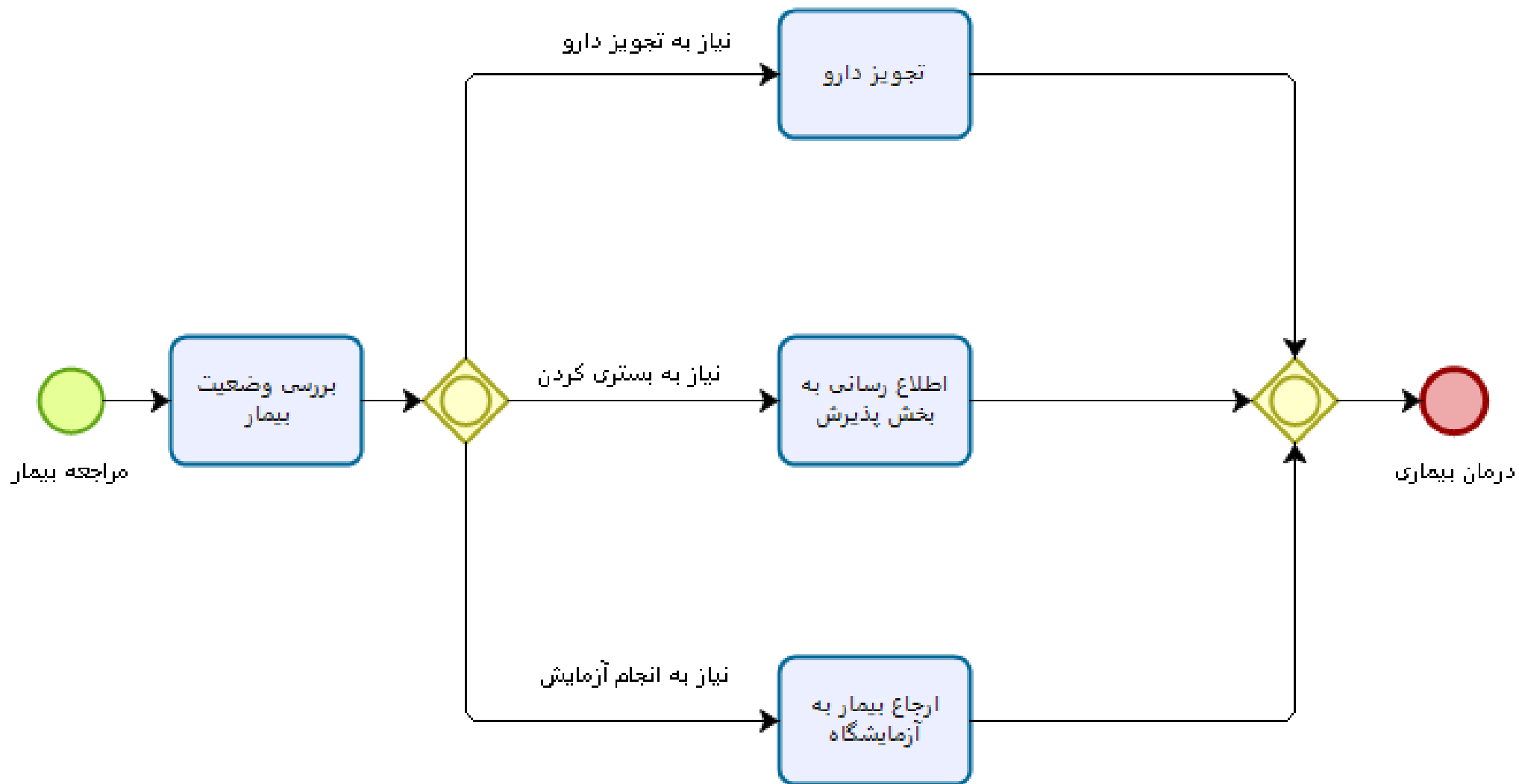
دروازه‌ها

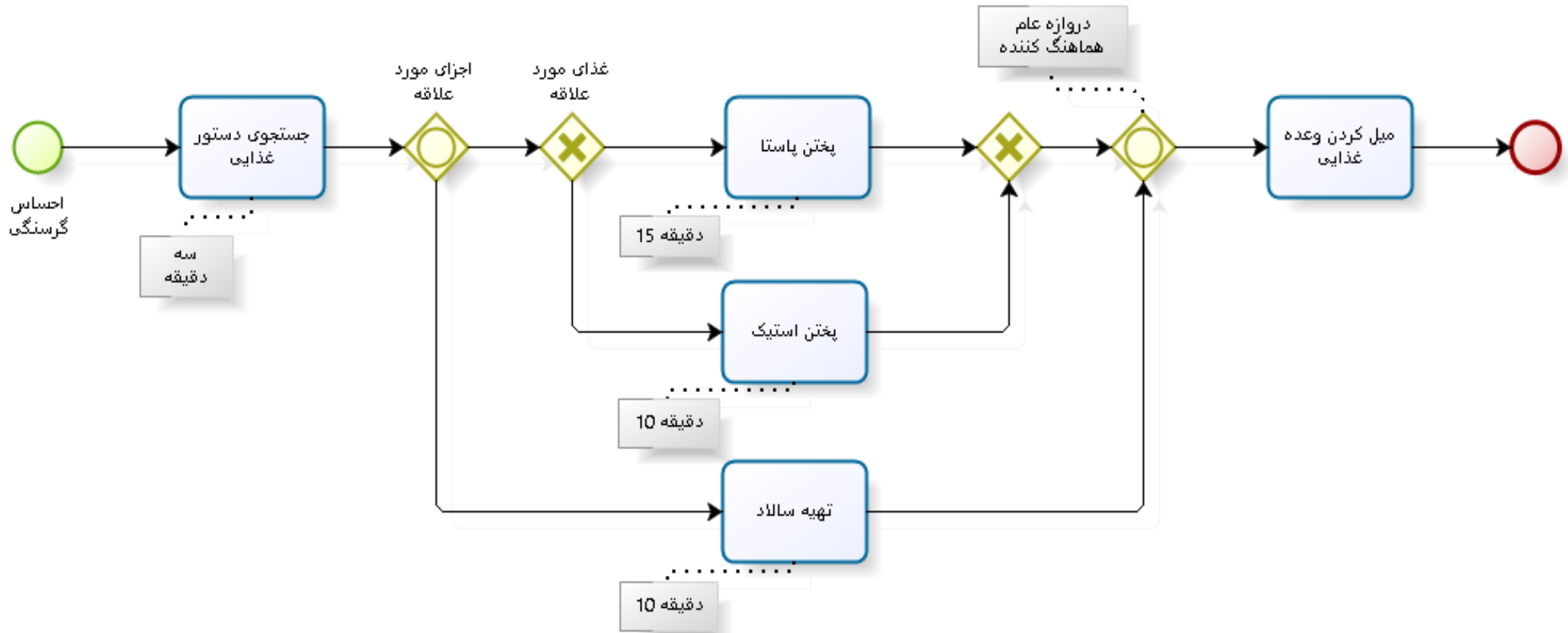


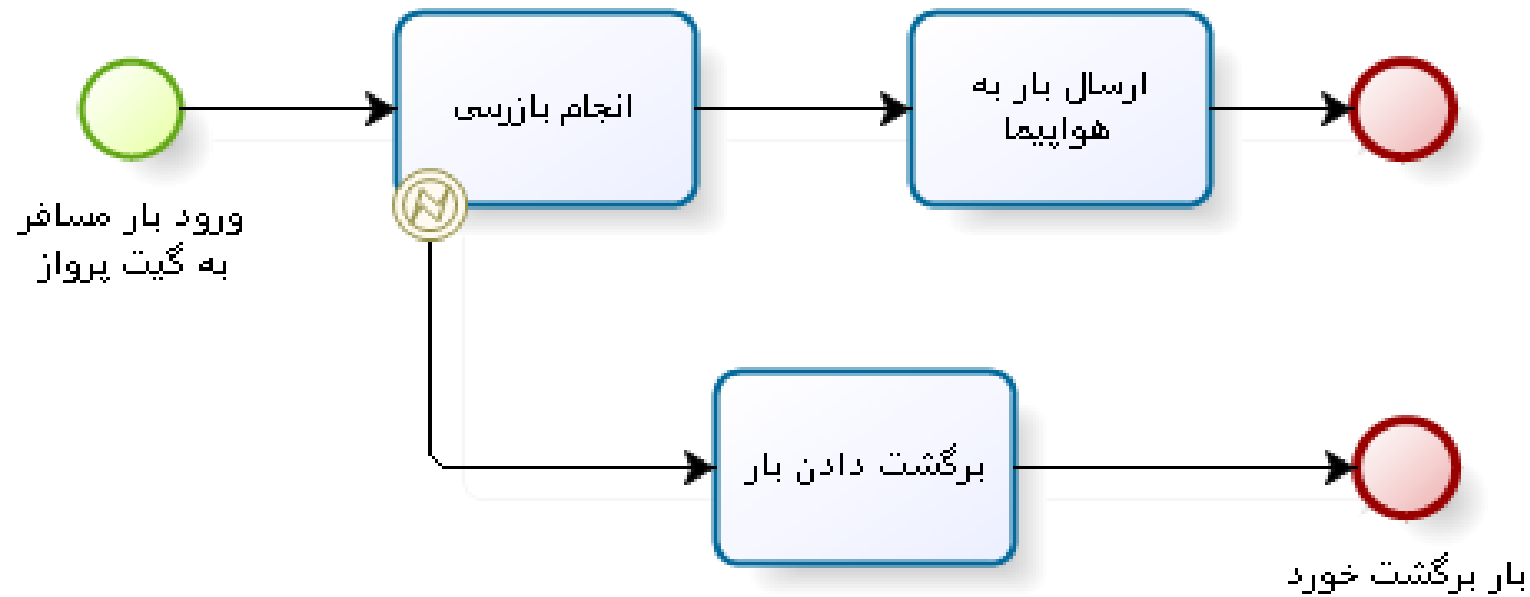








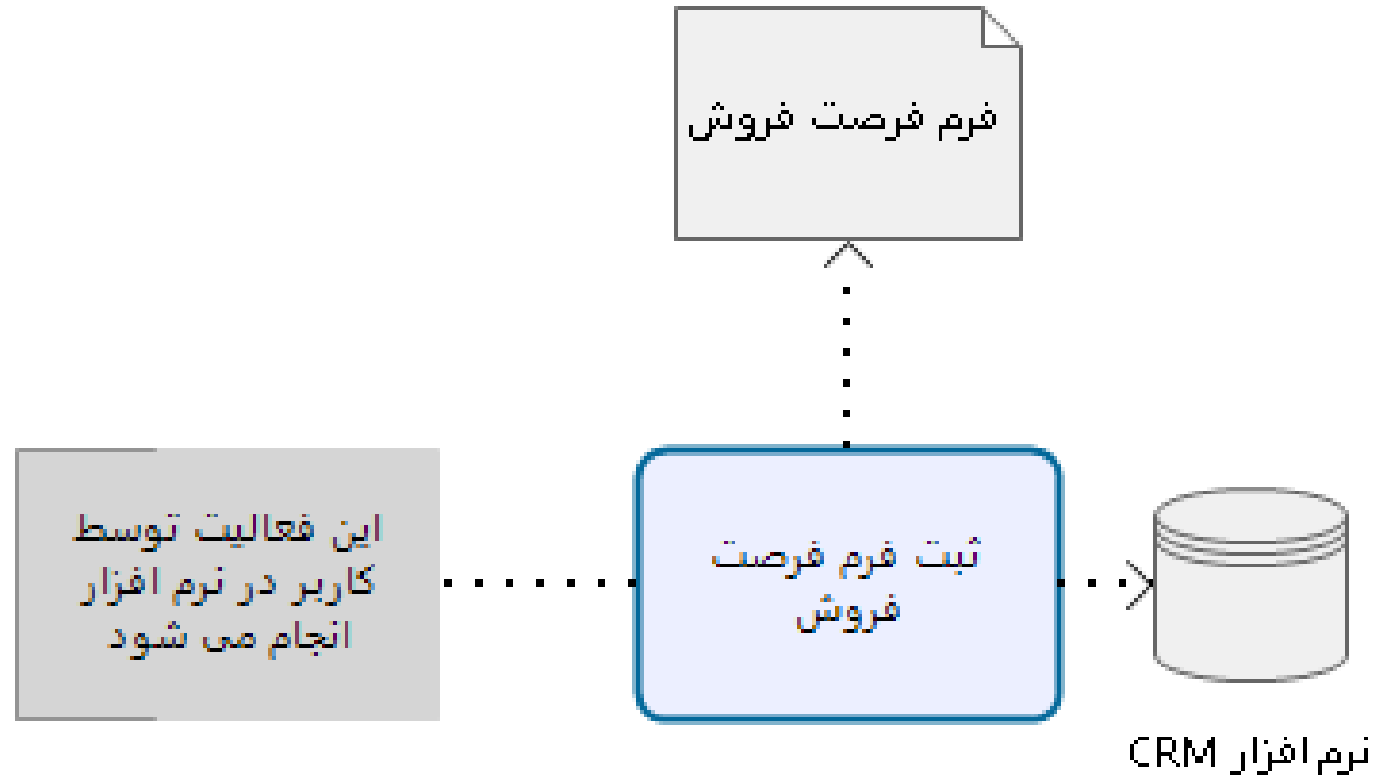
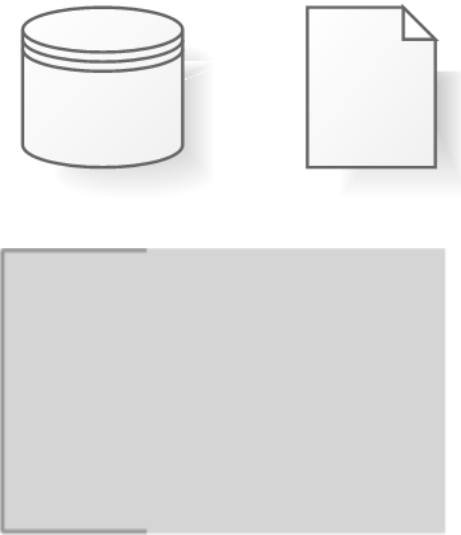




رویداد خطا:

مشتری			
مجموعه A	واحد پشتیبانی		
	واحد فروش		





انواع رویداد: رویداد پیام

