

MAHAN BUSINESS SCHOOL

MAHAN BUSINESS SCHOOL



تغییر اندیش مدیریت!



عنوان: مدیریت فرآیندهای کسب و کار

مدرس: مجید برقی

جلسه: دوم

MAHAN BUSINESS SCHOOL

مدل‌های طراحی و استقرار فرآیندهای کسب‌وکار



مدل

APQC - PCF



مدل APQC – PCF در شناسایی فرآیندهای سازمان



APQC

مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا از
سال ۱۹۷۷ فعالیت‌های خود را
آغاز کرد.

APQC – PCF (Process Classification Framework)

این موسسه در سال ۱۹۹۰ مدل PCF را برای دسته‌بندی و سازماندهی
فرآیندهای کسب و کار ارائه داد.



PCF LEVELS EXPLAINED

Level 1 - Category

10.0 Manage Enterprise Risk, Compliance, Remediation and Resiliency (16437)

Represents the highest level of process in the enterprise, such as Manage customer service, Supply chain, Financial organization, and Human resources.

Level 2 - Process Group

10.1 Manage enterprise risk (17060)

Indicates the next level of processes and represents a group of processes. Perform after sales repairs, Procurement, Accounts payable, Recruit/source, and Develop sales strategy are examples of process groups.

Level 3 - Process

10.1.4 Manage business unit and function risk (17061)

A process is the next level of decomposition after a process group. The process may include elements related to variants and rework in addition to the core elements needed to accomplish the process.

Level 4 - Activity

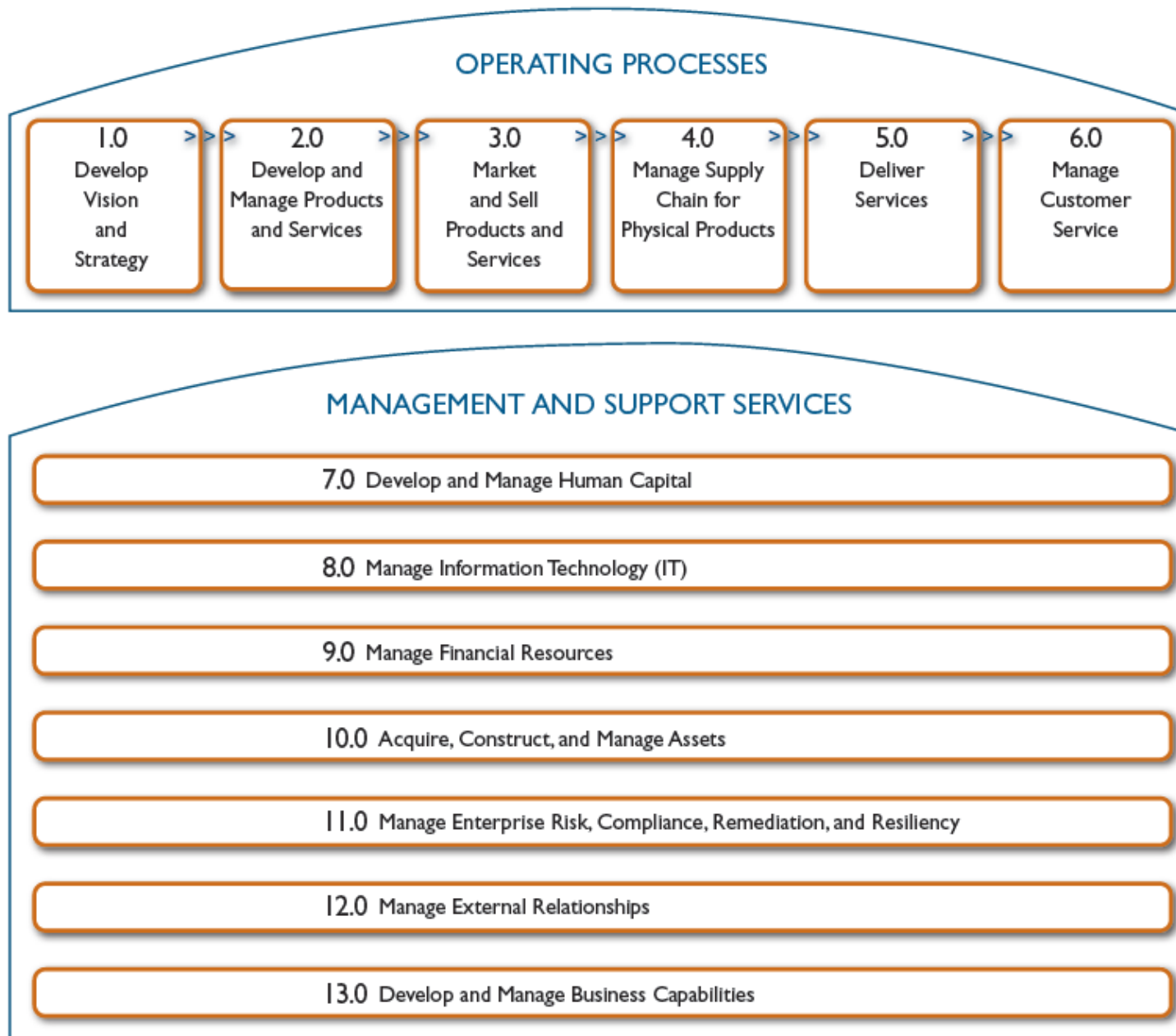
10.1.4.3 Develop mitigation plans for risks (16458)

Indicates key events performed when executing a process. Examples of activities include Receive customer requests, Resolve customer complaints, and Negotiate purchasing contracts.

Level 5 - Task

10.1.4.3.1 Assess adequacy of insurance cover (18129)

Tasks represent the next level of hierarchical decomposition after activities. Tasks are generally much more fine grained and may vary widely across industries. Examples include: Create business case and obtain funding and Design recognition and reward approaches.





۱. تدوین چشم انداز و استراتژی
۲. توسعه و مدیریت محصولات و خدمات
۳. بازار و فروش محصولات و خدمات
۴. مدیریت زنجیره تامین محصولات فیزیکی
۵. خدمات تحویل‌دهی
۶. مدیریت خدمات مشتری
۷. توسعه و مدیریت سرمایه انسانی
۸. مدیریت فناوری اطلاعات
۹. مدیریت منابع مالی
۱۰. خرید، جمع‌آوری و مدیریت دارایی‌ها
۱۱. مدیریت ریسک، انطباق، اصلاح و انعطاف‌پذیری سازمانی
۲۱. مدیریت روابط خارجی
۳۱. توسعه و مدیریت قابلیت‌های تجاری

6.0 Manage Customer Service (20085)

6.1 Develop customer care/customer service strategy (10378)

- 6.1.1 Define customer service requirements across the enterprise (20086)
- 6.1.2 Define customer service experience (20087)
- 6.1.3 Define and manage customer service channel strategy (20088)
- 6.1.4 Define customer service policies and procedures (10382)
- 6.1.5 Establish target service level for each customer segment (10383)
- 6.1.6 Define warranty offering (20089)
 - 6.1.6.1 Determine and document warranty policies (16893)
 - 6.1.6.2 Create and manage warranty rules/claim codes for products (16890)
 - 6.1.6.3 Agree warranty responsibilities with suppliers (20090)
 - 6.1.6.4 Define warranty related offerings for customers (20091)
 - 6.1.6.5 Communicate warranty policies and offerings (12673)
- 6.1.7 Develop recall strategy (20092)

6.2 Plan and manage customer service contacts (10379)

redressal (19072)

6.2.4 Process returns (20094)

- 6.2.4.1 Authorize return (10364)
- 6.2.4.2 Process return and record reason (20095)

6.2.5 Report incidents and risks to regulatory bodies (12840)

6.3 Service products after sales (12658)

6.3.1 Register products (20605)

6.3.2 Process warranty claims (12669)

- 6.3.2.1 Receive warranty claim (20096)
- 6.3.2.2 Validate warranty claim (12671)
- 6.3.2.3 Investigate warranty issues (20097)
 - 6.3.2.3.1 Define issue (20098)
 - 6.3.2.3.2 Schedule field service (12677)
 - 6.3.2.3.3 Request and receive defective part (12678)
 - 6.3.2.3.4 Investigate issue/perform root cause analysis (20099)
 - 6.3.2.3.5 Receive investigation result/recommendation for corrective action (20100)
- 6.3.2.4 Determine responsible party (20101)
- 6.3.2.5 Manage pre-authorizations (20102)

مدل

ISO9001:2015



استانداردهای مدیریت کیفیت سری ISO 9000



International Standard Organization

سری استاندارد ایزو ۹۰۰۰ در سال ۱۹۸۷
با تمرکز بر تضمین کیفیت ارائه شد

ISO 9000: مبانی و واژگان سیستم مدیریت کیفیت

ISO 9001: الزامات طراحی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت

ISO 9004: خطوط راهنما برای بهبود مستمر و بلند مدت QMS

ISO 9000 : 1987

ISO 9000 : 1994

ISO 9000 : 2000

ISO 9000 : 2008

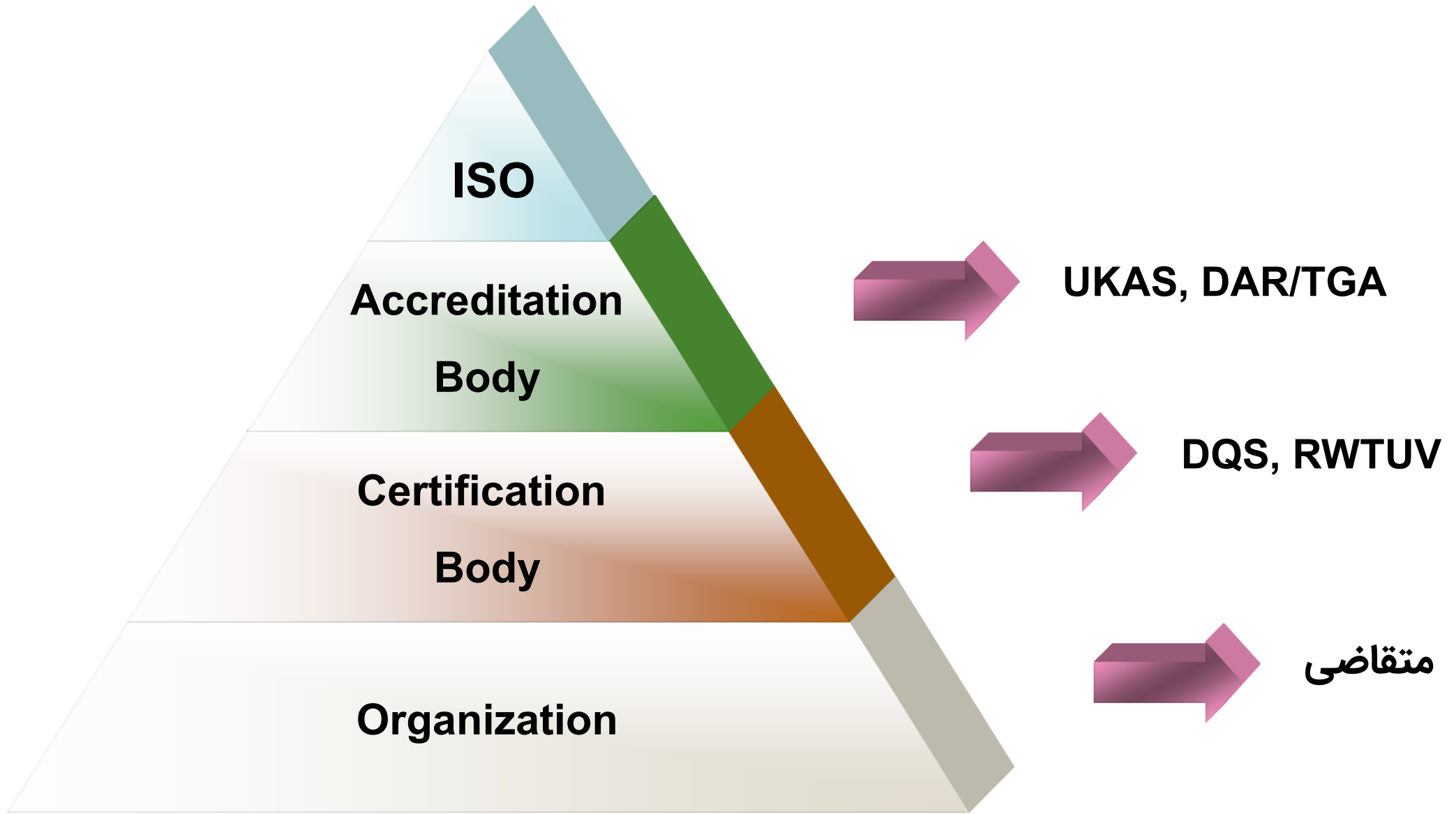
ISO 9000 : 2015

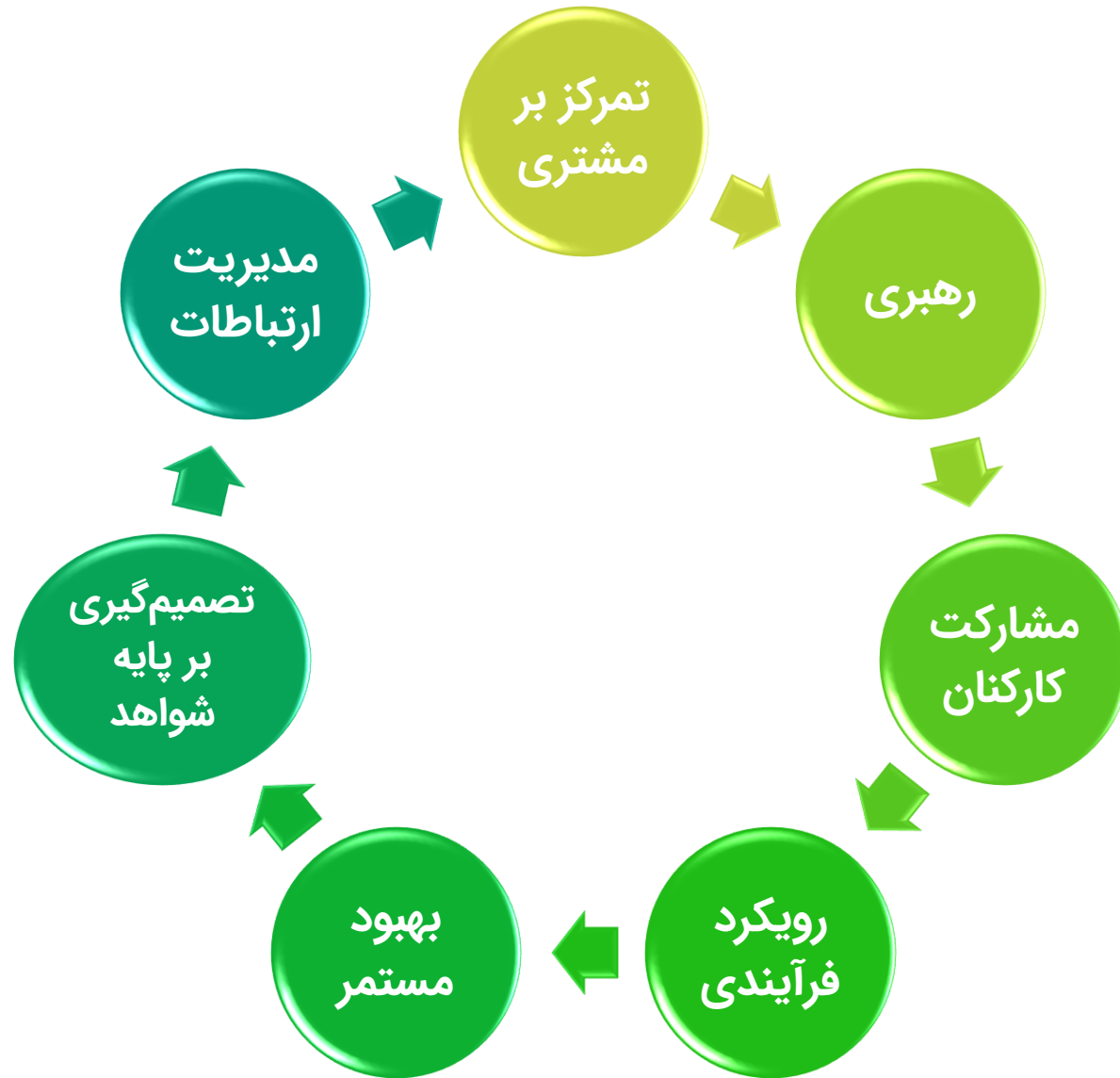
ISO 9000 : 2026

کمیته فنی TC 176:

تدوین استانداردهای
سیستم مدیریت کیفیت

در بازنگری سال ۲۰۰۰، رویکرد
فرآیندی جایگزین رویکرد بخشی-
واحدی شد. ویرایش بعدی این
استاندارد در سال ۲۰۲۶ خواهد بود.





تمرکز بر مشتری

- سازمان به مشتریان خود وابسته است.
- باید نیازهای جاری و آتی آنان را شناسایی کند.
- باید انتظارات مشتریان را برآورده کند و از آن فراتر رود.

رهبری

- رهبران، وحدت هدف و جهت‌گیری‌های سازمان را مشخص می‌کنند.
- آنان باید محیط مناسب جهت دستیابی به اهداف سازمان را ایجاد و حفظ کنند.

مشارکت کارکنان

- کارکنان در همه سطوح، اساس سازمان را تشکیل می‌دهند.
- مشارکت و توانایی آن‌ها در جهت منافع سازمان، بسیار حیاتی است.

رویکرد فرآیندی

- هنگامی که فعالیت‌ها و منابع به طور فرآیندی مدیریت می‌شوند، نتایج مورد نظر، به صورت کاراتر به دست می‌آید.

بهبود مستمر

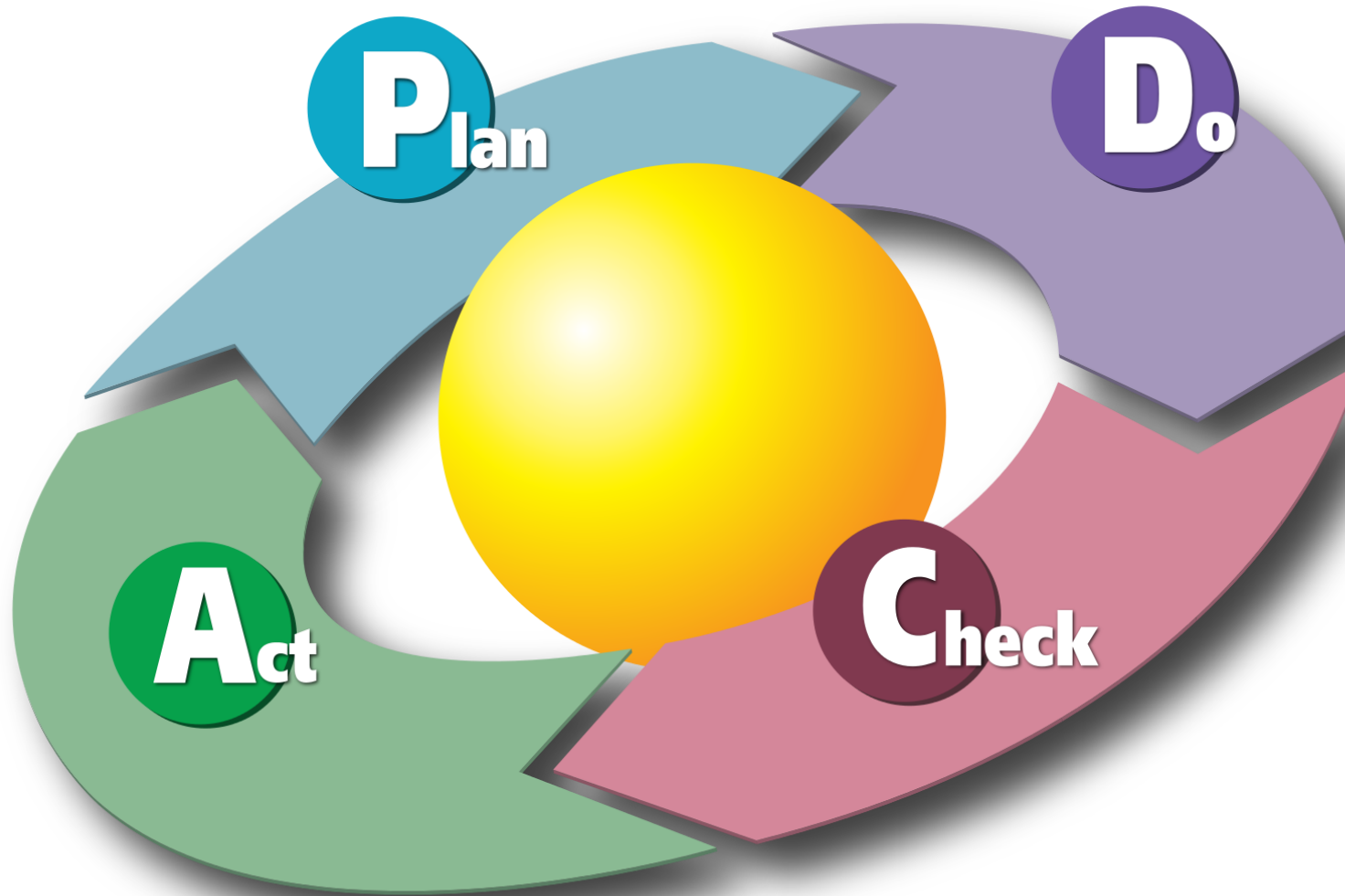
بهبود مستمر عملکرد کلی سازمان باید به عنوان یکی از اهداف دائمی سازمان در نظر گرفته شود.

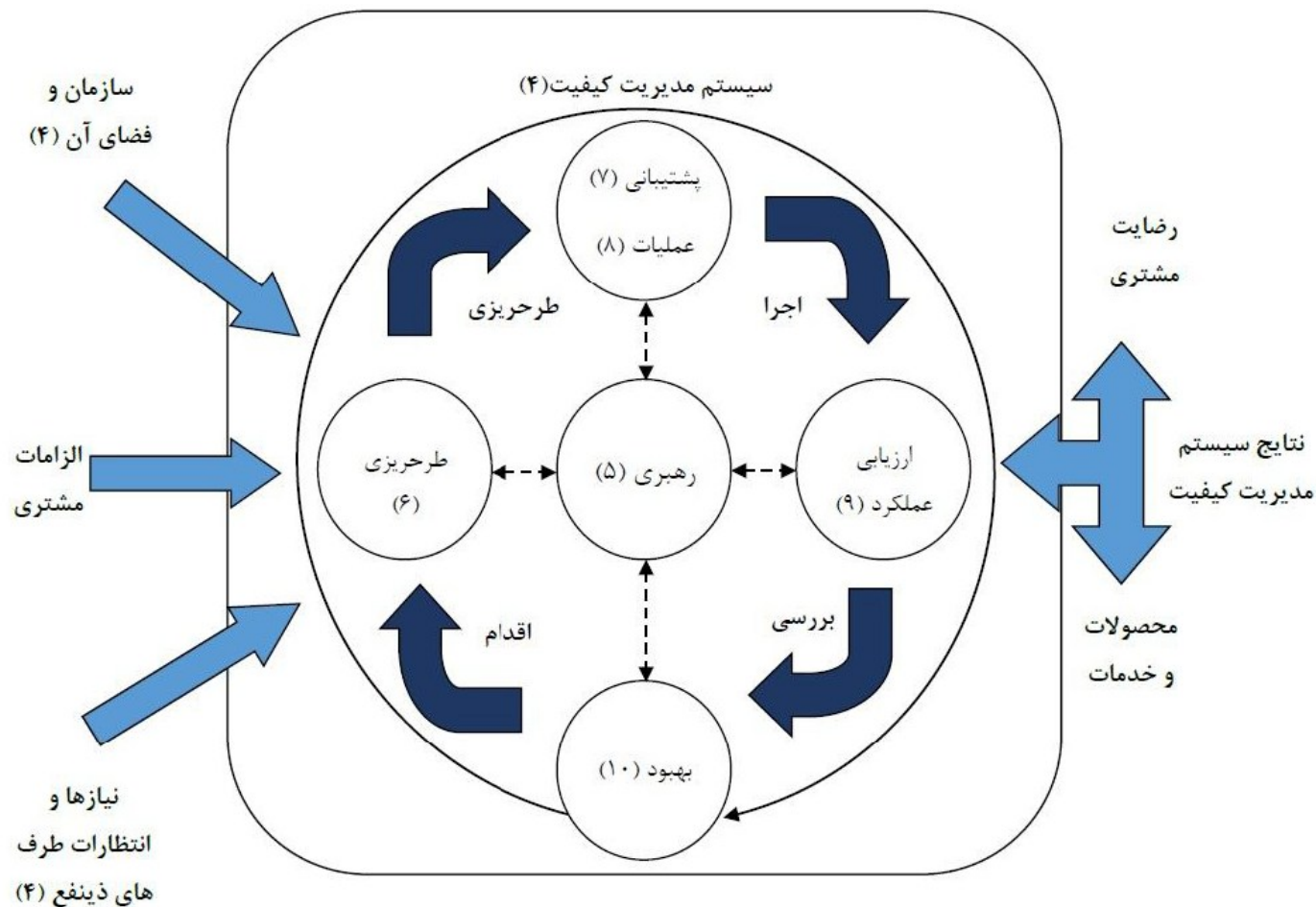
تصمیم‌گیری بر پایه شواهد

تصمیم‌گیری اثربخش بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات

مدیریت ارتباطات

- سازمان و تمامی ذینفعانش به هم وابسته هستند.
- توانایی سازمان و ذینفعان در ایجاد ارزش، به وسیله برقراری ارتباط متقابل بر پایه منافع مشترك، افزایش می‌یابد.





(شماره های داخلی کروه ها، به شماره بندها در این استاندارد بین المللی ارجاع می دهند)

مدل‌های ارزیابی فرآیندهای کسب‌وکار



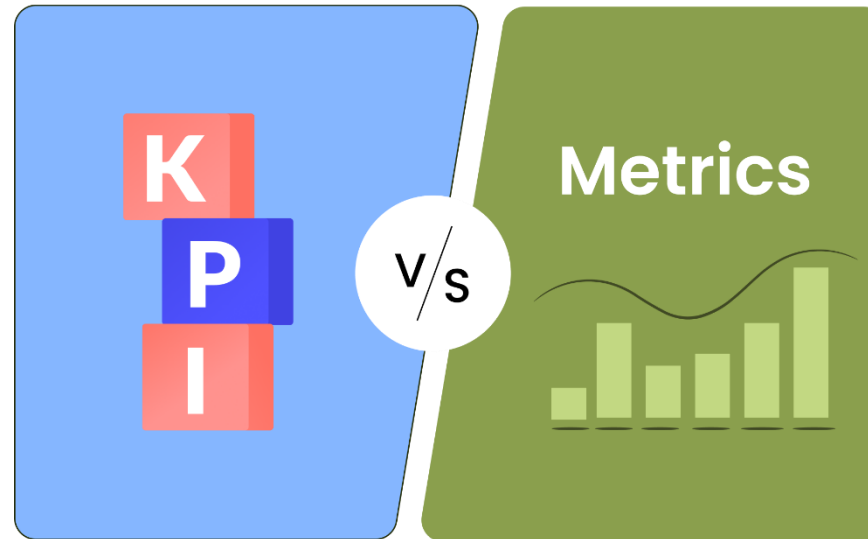
Key Performance Indicators (KPI)



مفهوم KPI

شاخص کلیدی عملکرد، یک معیار اندازه‌گیری است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا موفقیت خود را در رسیدن به اهداف، بسنجند.

- این شاخص‌ها به سازمان کمک می‌کنند تا عملکرد فرآیندها و بخش‌های مختلف را ارزیابی کرده، تصمیمات بهتری بگیرند و استراتژی‌های خود را اصلاح کنند تا به اهداف کمی و کیفی تعیین‌شده دست یابند.



✓ متریک هر نوع اندازه‌گیری کمی است که برای ارزیابی عملکرد یک فرآیند یا سازمان استفاده می‌شود.

✓ KPI یک متریک است که به طور مستقیم به یکی از اهداف استراتژیک سازمان گره خورده و موفقیت شما را در رسیدن به آن هدف نشان می‌دهد.

- مدت زمان قطعی شدن فرصت از هر کانال ارتباطی
- مدت زمان هر مرحله از فروش
- مدت زمان چرخه فروش
- تعداد پروپوزال‌های ارسال شده
- سرعت فروش
- شاخص تلاش مشتری
- شاخص‌های رضایت مشتری

- درآمد
- سود ناخالص
- حاشیه سود خالص
- نرخ رشد فروش
- هزینه جذب مشتری
- نرخ بازگشت سرمایه
- درصد تحقق اهداف فروش

- ❑ تنها ۳ تا ۵ KPI برای هر فرآیند کافی است.
- ❑ موثرترین شاخص‌ها باید انتخاب شوند.
- ❑ KPI نشان می‌دهد در مسیر صحیح هستیم یا نه.
- ❑ از بین این شاخص‌ها کدام‌ها موثرترند؟

- تعداد سرنخ‌های فروش
- نرخ تبدیل
- تعداد فرصت‌های فروش باز
- تعداد مشتریان جدید
- نرخ حفظ مشتری
- نرخ تکرار خرید

KPI MEGA LIBRARY

17,000 KEY PERFORMANCE INDICATORS



RACHAD BAROUDI PhD

25. Project Management

Project Administration

- # milestones per project plan
- # of milestones missed
- # of new project/program issues
- # of non conformities during vendor inspection
- # planned hours per task
- % of "killed" projects
- % of assigned FTE actually working on project
- % of early no's on project proposals
- % of FTE actually working on project that were not initially assigned
- % of milestones missed
- % of time coordinating project
- % progress reports submitted as planned
- % resource planning
- Asset Yield
- Average # of interdependencies between project tasks
- Average # of projects managed by project managers
- Average # of years working as project managers
- Break-even time
- Deviation of planned break-even time
- Deviation of planned hours of work
- Deviation of planned time schedule for project/program
- Effective planning %
- Estimate at completion (EAC)
- Internal rate of return (IRR)
- Modified internal rate of return (MIRR)
- Net present value (NPV)
- Project issue queue rate
- Project issues addressed ratio
- Ratio of project managers to total project staff
- Requisition to item issuance time
- Schedule variance (SV)

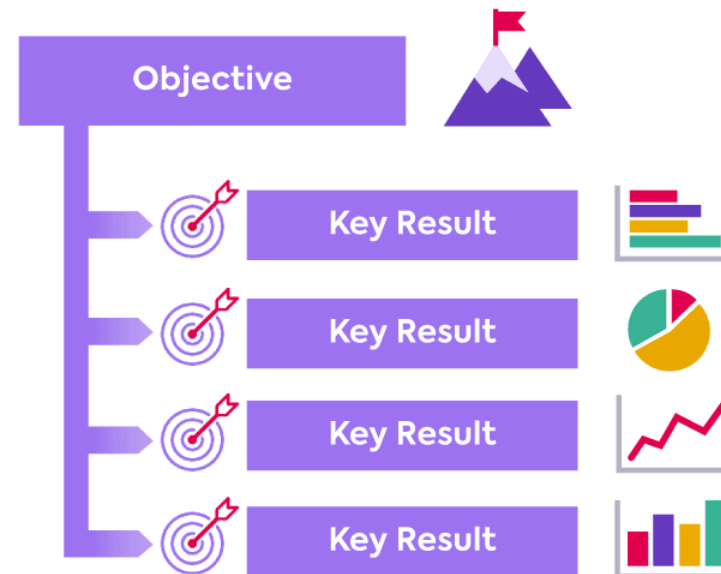
KPI

A single data point to track and monitor performance of a particular area



OKR

A framework to drive strategic objectives



- از بین بردن شکاف بین استراتژی و اهداف
- حرکت از رویکرد مبتنی بر خروجی به رویکرد مبتنی بر اهداف
- افزایش تمرکز، پاسخگویی، شفافیت و همسویی در سازمان

Objective – Key Result (OKR)

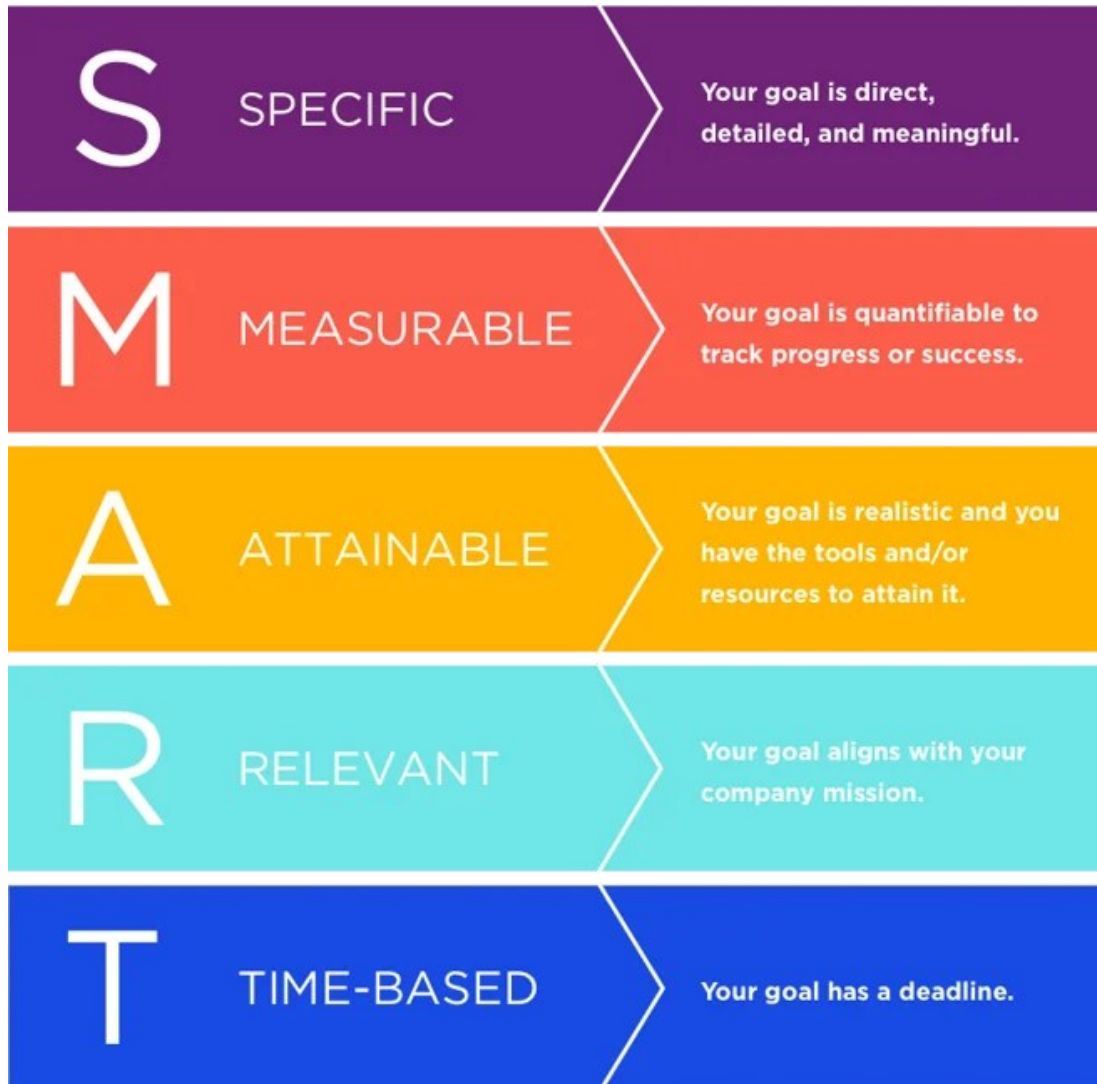


مدل OKR

چهارچوب مدیریتی برای
هماهنگ‌سازی اهداف و نتایج
است که در دهه ۱۹۷۰ توسط
شرکت اینتل ابداع شده است.

- یکی مدل پیشرفته برنامه‌ریزی سازمانی بر اساس نتیجه‌محوری است.
- در این مدل اهداف بلندمدت سازمان (Objectives) با استفاده از نتایج کلیدی (Key Results) قابل اندازه‌گیری و دست‌یافتنی می‌شوند.

- OKR برای اولین بار در سال ۱۹۵۴، زمانی که پیتر دراکر ایده مدیریت به وسیله اهداف (MBO) را مطرح کرد، ابداع شد.
- اندرو گراو در سال ۱۹۶۸، شرکت اینتل را تاسیس کرد و MBO را به سمت چارچوب OKR امروزی پیش برد.
- در سال ۱۹۷۴، جان دوئر به اینتل پیوست و OKR را یاد گرفت. دوئر سپس به شرکت - Kleiner Perkins Caufield & Byers - یکی از اولین سرمایه‌گذاران بزرگ گوگل پیوست و از همان روزهای اولیه که به عنوان مشاور گوگل کار می‌کرد، ایده OKR را به بنیان‌گذاران گوگل، معرفی کرد.
- OKR امروزی در سازمان‌هایی مانند گوگل، مایکروسافت، لینکدین، توئیتر، اوراکل، اینتل، اسپاتیفای، نتفلیکس و... مورد استفاده قرار می‌گیرد.



- هدف، چیزی است که در آینده می‌خواهید به آن برسید.
- مانند مقصدی بر روی نقشه است که جهت حرکت را مشخص می‌کند.



- نتیجه کلیدی، یک معیار قابل اندازه‌گیری برای دستیابی به اهداف است.
- نتیجه شامل معیار سنجش، مقدار اولیه و هدف است.
- میزان پیشرفت به سوی هدف را اندازه‌گیری می‌کنند و مانند نشانگر، نشان می‌دهند که چقدر به هدف نزدیک هستند.



- طرح‌های ابتکاری (Initiatives) همه پروژه‌ها و وظایفی هستند که به شما در دستیابی به اهداف کمک می‌کنند.
- فرضیه‌هایی هستند که پیش‌بینی می‌کنند کدام کار می‌تواند بیشترین تاثیر را داشته باشد.

هدف	نتایج کلیدی	طرح ابتکاری
ارتقای تجربه مشتری و افزایش وفاداری	➤ افزایش NPS از ۴۵ به ۶۵ ➤ کاهش میانگین زمان پاسخگویی پشتیبانی از ۱۲ ساعت به < ۴ ساعت ➤ افزایش نرخ تکرار خرید به ۴۰٪ ➤ دستیابی به CSAT بالای ۹۰٪	➤ پیاده‌سازی سیستم چت‌بات هوش مصنوعی ➤ استقرار نرم افزار CRM ➤ راه‌اندازی برنامه وفاداری ➤ استفاده از Voice of Customer (VoC) System



معرفی ۵۰ تکنیک کاربردی تحلیل کسب‌وکار در مدل BABOK

BABOK®

v3

A GUIDE TO THE BUSINESS ANALYSIS
BODY OF KNOWLEDGE®

IBA® International Institute
of Business Analysis™



10.1	Acceptance and Evaluation Criteria	217	10.26	Item Tracking	294
10.2	Backlog Management	220	10.27	Lessons Learned	296
10.3	Balanced Scorecard	223	10.28	Metrics and Key Performance Indicators (KPIs)	297
10.4	Benchmarking and Market Analysis	226	10.29	Mind Mapping	299
10.5	Brainstorming	227	10.30	Non-Functional Requirements Analysis	302
10.6	Business Capability Analysis	230	10.31	Observation	305
10.7	Business Cases	234	10.32	Organizational Modelling	308
10.8	Business Model Canvas	236	10.33	Prioritization	311
10.9	Business Rules Analysis	240	10.34	Process Analysis	314
10.10	Collaborative Games	243	10.35	Process Modelling	318
10.11	Concept Modelling	245	10.36	Prototyping	323
10.12	Data Dictionary	247	10.37	Reviews	326
10.13	Data Flow Diagrams	250	10.38	Risk Analysis and Management	329
10.14	Data Mining	253	10.39	Roles and Permissions Matrix	333
10.15	Data Modelling	256	10.40	Root Cause Analysis	335
10.16	Decision Analysis	261	10.41	Scope Modelling	338
10.17	Decision Modelling	265	10.42	Sequence Diagrams	341
10.18	Document Analysis	269	10.43	Stakeholder List, Map, or Personas	344
10.19	Estimation	271	10.44	State Modelling	348
10.20	Financial Analysis	274	10.45	Survey or Questionnaire	350
10.21	Focus Groups	279	10.46	SWOT Analysis	353
10.22	Functional Decomposition	283	10.47	Use Cases and Scenarios	356
10.23	Glossary	286	10.48	User Stories	359
10.24	Interface Analysis	287	10.49	Vendor Assessment	361
10.25	Interviews	290	10.50	Workshops	363

مدل‌های بهبود فرآیندهای کسب‌وکار



تقابل دو رویکرد بهبود BPR و Kaizen

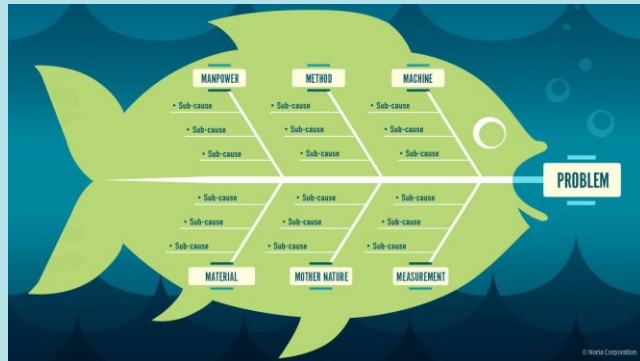
改善

Kai = Change Zen = Good

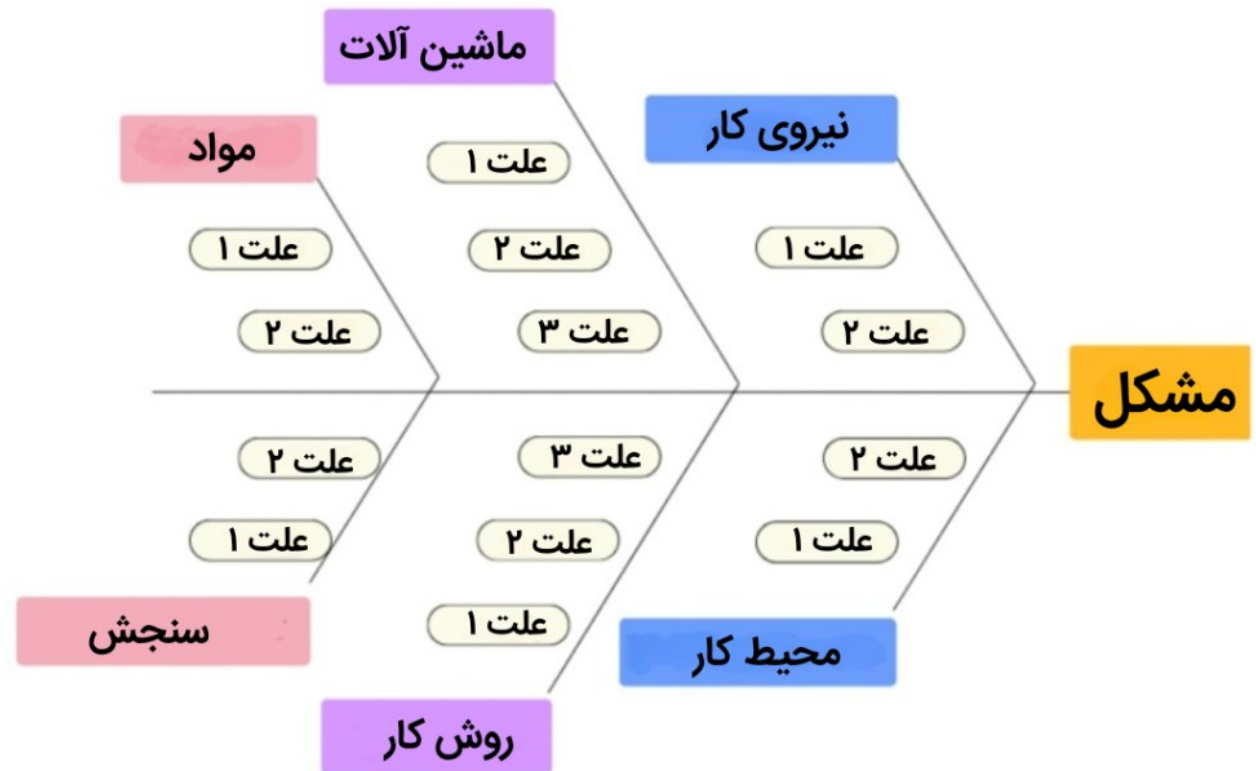


BUSINESS PROCESS REENGINEERING

BPR	kaizen
راهبری توسط مدیران ارشد سازمان	مشارکت تمام سطوح سازمان
رویکرد بالا به پایین	رویکرد پایین به بالا
هزینه بسیار زیاد	کم هزینه
پروژه یکباره	پیوسته و بی پایان
توصیه شده توسط مدیران ارشد	متکی بر انگیزه و نوآوری کارکنان



نمودار استخوان ماهی 6M



What Is
Lean
Management?



LEAN MANAGEMENT



موداهای هفت‌گانه در مدیریت ناب



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-ir)



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



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