

معرفی مشخصات و خدمات مشاوره  
مدیریت فرآیندهای کسب و کار  
**(BPM)**

مهندس امیراحمد تقی زاده  
مشاور مدیریت فرآیندهای کسب و کار  
**(BPM)**

## فهرست مطالب

- ۱- مدیریت فرآیندها، ابزاری قدرتمند در خدمت مدیریت کسب و کار ..... ۲
- ۲- مفهوم فرآیند ..... ۴
- ۳- مفهوم و اهداف مدیریت فرآیندهای کسب و کار ..... ۵
- ۴- خدمات مشاوره مدیریت فرآیندها ..... ۶
  - ۱-۴- خدمات استخراج و مستندسازی فرآیندها ..... ۶
  - ۲-۴- خدمات مشاوره پیاده‌سازی فرآیندها ..... ۷
  - ۳-۴- خدمات پشتیبانی و بهبود فرآیندها ..... ۷
  - ۴-۴- مشاوره انتخاب نرم‌افزار با قابلیت پشتیبانی از فرآیندها ..... ۸
- ۹- پیوست: مراحل مدیریت فرآیندها ..... ۹
- تهیه و اصلاح فهرست (معماری) فرآیندها ..... ۱۰
- اولویت‌بندی و انتخاب فرآیندها ..... ۱۰
- احصاء و مدل‌سازی فرآیندهای انتخاب شده ..... ۱۰
- اجرا و پیاده‌سازی فرآیندهای جدید یا بهبودیافته ..... ۱۳
- پایش و بهبود فرآیندها ..... ۱۳

## ۱- مدیریت فرآیندها، ابزاری قدرتمند در خدمت مدیریت کسب و کار

عمده فعالیت‌های هر شرکت، به صورت مجموعه‌ای از **فرآیندهای کسب و کار** انجام می‌شوند که هر فرآیند ارزشی را برای مشتریان آن فرآیند ایجاد می‌کند. چه این شرکت یک مجموعه کوچک چند نفره باشد و چه از صدها نفر در واحدهای مختلف تشکیل شده باشد، ویژگی مهم این فرآیندها آن است که بارها و بارها در سازمان تکرار می‌شوند. به همین دلیل، مدیریت و بهبود این فرآیندها می‌تواند دستاوردهای قابل توجهی مانند **افزایش چابکی، بهبود عملکرد، استفاده بهینه از منابع شرکت، کاهش هزینه و افزایش سود و رضایت مشتریان** را به همراه داشته باشد.

همچنین، مدیریت فرآیندهای کسب و کار (Business Process Management) با رفع مشکلاتی مانند **تاخیر، ابهام و سردرگمی در انجام فعالیت‌ها، هزینه‌های قابل پیشگیری ناشی از دوباره کاری یا فراموشی بخشی از فعالیت‌های یک فرآیند و در نتیجه کاهش رضایت و اختلال در ارائه خدمات به مشتریان** می‌تواند در خدمت مدیریت هر سازمان قرار گیرد.

از طرف دیگر، **پیاده‌سازی موثر فرآیندها در ابزارهای نرم‌افزاری**، مدیریت هرچه بهتر فعالیت‌ها و پرسنل و احاطه کامل تر بر کسب و کار از طریق دریافت گزارش‌های مورد نیاز را ممکن می‌کند.

به منظور دستیابی به دستاوردهای مهم مدیریت فرآیندها، **خدمات مشاوره** این حوزه به صورت پروژه‌هایی شامل یک یا چند مورد از خدمات زیر تعریف و ارائه می‌شود:

- **خدمات استخراج و مستندسازی فرآیندها:** معماری فرآیندها به طور خلاصه فهرستی از فرآیندها و ارتباط بین آنها است. در این خدمات، پس از تهیه معماری فرآیندها، فرآیندهای با اولویت و اهمیت بیشتر شناسایی می‌شوند و در مرحله بعد فرآیندهایی که اولویت بالاتری دارند، با مصاحبه با ذینفعان هر فرآیند و مطالعه و بررسی مستندات و نرم‌افزارهای موجود با استفاده از ابزارهای مناسب مستندسازی و مدون می‌شوند.

- **خدمات مشاوره پیاده‌سازی فرآیندها در نرم‌افزار:** این خدمات به منظور اطمینان از استقرار موفق فرآیندهای استخراج و مستند شده در نرم‌افزارهای مرتبط با هر فرآیند انجام می‌شود. این نرم‌افزارها ممکن است ابزارهای ساده نرم‌افزاری مانند اکسل و اکسس باشند و یا نرم‌افزارهای پیچیده‌ترین سازمانی مانند CRM و ERP را تشکیل دهند. به این منظور، پیگیری‌ها و مشاوره لازم به منظور رفع مشکلات احتمالی موجود در مسیر پیاده‌سازی مناسب فرآیندها ارائه می‌شود.
  - **خدمات پشتیبانی و بهبود فرآیندها:** در این خدمات، به صورت مستمر و دوره‌ای تغییرات و بهبودهایی که به منظور پشتیبانی از تغییرات در کسب و کار سازمان باید در فرآیندها انجام شود، شناسایی و پیاده‌سازی می‌شوند تا فرآیندها همواره به‌روز و تضمین‌کننده نیازهای کسب و کار باشند.
  - **مشاوره انتخاب ابزارهای نرم‌افزاری پیاده‌سازی فرآیندها:** در صورت نیاز به انتخاب نرم‌افزارهای جدید یا جایگزین کردن نرم‌افزارهای موجود، به‌طوری که از پیاده‌سازی فرآیندها پشتیبانی کنند، مشاوره به منظور انتخاب بهینه براساس نیازهای کسب و کار انجام می‌شود.
- در این معرفی، ابتدا به تشریح مفهوم فرآیند و مدیریت فرآیندهای کسب و کار می‌پردازیم و سپس مجموعه خدمات مشاوره و پیاده‌سازی مدیریت فرآیندها معرفی خواهد شد. در پیوست نیز مراحل مدیریت فرآیندهای کسب و کار شرح داده شده است.

## ۲- مفهوم فرآیند

فرآیند، مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط در یک شرکت است که توسط پرسنل مختلف در یک یا چند واحد شرکت انجام می‌شوند. این فرآیندها که در بازه‌های زمانی مختلف به دفعات اجرا می‌شوند ممکن است ارزشی را برای مشتریان خارجی شرکت ایجاد کنند یا به سایر پرسنل و مدیران داخل شرکت ارزشی را ارائه دهند. برای مثال، فرآیندهای "فروش خدمات"، "ارائه خدمات پس از فروش"، "تولید محصول" و "تامین مواد اولیه" فرآیندهایی هستند که برای ارائه ارزش به مشتری خارجی سازمان انجام می‌شوند. در حالی که فرآیندهایی مثل "پرداخت حقوق و دستمزد"، "ارائه خدمات IT به پرسنل" و "ارائه گزارش مالی" ارزشی را به پرسنل یا مدیران شرکت ارائه می‌دهند.

ویژگی بسیار مهم فرآیند آن است که فعالیت‌هایی را شامل می‌شود که ممکن است توسط پرسنل در واحدهای مختلف انجام می‌شود. این ویژگی نشان‌دهنده تفاوت مهم **دیدگاه فرآیندی** و **دیدگاه وظیفه‌ای** (مبتنی بر عملکرد واحدهای شرکت) است، چرا که در دیدگاه فرآیندی، برخلاف دیدگاه وظیفه‌ای خروجی فرآیند و ارزشی که تولید می‌کند مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و نه عملکرد جداگانه هر یک از واحدهای شرکت. این موضوع ارائه خروجی مطلوب به مشتری فرآیند را توسط نقش جدیدی به نام **مالک فرآیند** تضمین می‌کند.

یک نکته بسیار مهم، که یکپارچگی و هماهنگی فعالیت‌ها و فرآیندها را در اجرای پروژه‌های مدیریت فرآیند افزایش می‌دهند، در نظر گرفتن ارتباط بین فرآیندها و تاثیری است که فرآیندها بر یکدیگر می‌گذارند. این مساله از بروز اختلالات در هنگام انجام تغییرات در فرآیندها جلوگیری می‌کند، چراکه در هنگام تغییر هر فرآیند، اثرات آن بر سایر فرآیندها نیز تحلیل و اعمال می‌شود.

### ۳- مفهوم و اهداف مدیریت فرآیندهای کسب و کار

مدیریت فرآیندهای کسب و کار (Business Process Management) یا به اختصار BPM مجموعه فعالیتها، تکنیکها و ابزارهایی است که برای استخراج و طراحی، پیاده‌سازی، آنالیز و بهبود فرآیندهای کسب و کار یک شرکت به کار می‌رود. از اهداف اصلی مدیریت فرآیندها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- احصاء فرآیندهای شرکت به طوری که تمامی پرسنل و مدیران دخیل در فرآیند درک یکسانی از مجموعه فعالیت‌های آن فرآیندها داشته باشند
- بهبود و تغییر فرآیندها براساس نیازهای متغیر استراتژیک و عملیاتی شرکت و نیز الزاماتی که بازار یا سازمان‌های بالادستی به شرکت تحمیل می‌کنند
- آماده‌سازی فرآیندها برای پیاده‌سازی در سیستم‌های نرم‌افزاری از جمله MIS، ERP و BPMS. به طوری که امکان پایش مستمر وضعیت فرآیندها و شاخص‌های فرآیندی میسر شود

لازم به ذکر است که مدیریت فرآیندهای کسب و کار به عنوان یک **سیستم مدیریتی مستمر** در شرکت معرفی می‌شود که باید به طور پیوسته انجام شود، چرا که از طرفی نیازها و فرآیندهای شرکت با گذشت زمان و تغییر شرایط داخلی و خارجی تغییر می‌کند و از طرف دیگر با افزایش بلوغ فرآیندی شرکت، لازم است فرآیندها نیز بهبود و ارتقاء پیدا کنند. این موضوع، **بهبود مستمر** را در حوزه فرآیندها تضمین خواهد کرد.

## ۴- خدمات مشاوره مدیریت فرآیندها

با توجه به مراحل چرخه مدیریت فرآیندها که در قسمت قبل توضیح داده شد، خدمات مشاوره مدیریت فرآیندهای کسب و کار زیر قابل ارائه است که در هر پروژه یک یا تعدادی از این خدمات براساس نیاز سازمان تعریف و ارائه می‌شود:

### ۴-۱- خدمات استخراج و مستندسازی فرآیندها

در این نوع خدمات، ابتدا با مصاحبه با ذینفعان اصلی فرآیندها، فهرست اولیه‌ای از فرآیندها یا همان **معماری فرآیندها** استخراج می‌شود تا در مراحل بعدی مبنای اولویت‌بندی و برنامه‌ریزی مدیریت فرآیندها قرار گیرد. لازم به ذکر است که معماری فرآیندها با پیشرفت پروژه مدیریت فرآیندها تکمیل و به روزرسانی می‌شود.

در مرحله بعد، لازم است فرآیندهای سازمان برای انجام عملیات مدیریت فرآیند **اولویت‌بندی** شوند. در این مرحله با دریافت اطلاعات و مصاحبه با افراد تصمیم‌گیرنده و مدیران شرکت، اولویت‌بندی آنها انجام شده، تعدادی از فرآیندهای دارای اولویت بالاتر برای ادامه پروژه انتخاب می‌شوند.

پس از انتخاب مجموعه‌ای از فرآیندها، در مرحله بعد با انجام مصاحبه با پرسنل و مدیران بخش‌های مختلف دخیل در هر یک از این فرآیندها و نیز بررسی مستندات و نرم‌افزارهای مرتبط با آنها، **روش اجرایی و مدل گرافیکی فرآیندها** استخراج و تهیه خواهد شد. علاوه بر این، در صورت نیاز **فرم‌ها، قواعد کسب و کار و دستورالعمل‌های مرتبط** با هر یک از فرآیندها نیز شناسایی و تهیه می‌شود.

در این مرحله همچنین، مشکلات موجود و بهبودهای ممکن شناسایی و اقدامات بهبود تعیین می‌شود. برخی از این اقدامات، بلافاصله با انجام تغییراتی در فرآیندها اعمال می‌شوند، و برای انجام اقداماتی که نیازمند صرف زمان و هزینه بیشتری هستند در صورت نیاز برنامه‌ریزی انجام می‌شود.

نکته مهم دیگر این که در سازمان‌هایی که مدیریت فرآیند را برای اولین بار انجام می‌دهند، احصاء و مدل‌سازی فرآیند نوعی بهبود در کسب و کار سازمان ایجاد خواهد کرد، چرا که اولاً درک واحدی از فرآیند برای تمامی ذینفعان فرآیند ایجاد خواهد کرد و ثانیاً اساس بازنگری، بهبود و به طور کلی مدیریت فرآیند خواهد بود.

#### ۴-۲- خدمات مشاوره پیاده‌سازی فرآیندها

موفقیت پیاده‌سازی یک فرآیند وابسته به آن است که مراحل پیاده‌سازی به طور منظم و مستمر پیگیری شود، موانع احتمالی موجود برطرف گردد و پرسنل دخیل در فرآیند توضیحات و آموزش‌های لازم را در حین پیاده‌سازی دریافت کنند. بدین ترتیب، پیاده‌سازی فرآیند تا نهادینه شدن آن در سازمان پایش و پیگیری می‌شود.

با وجود تمام دقت و انرژی که در مرحله احصاء و مدل‌سازی فرآیند صرف می‌شود، اغلب در مرحله پیاده‌سازی فرآیند با پایش وضعیت اجرای فرآیندها، تغییراتی در آن‌ها ایجاد می‌شود. این تغییرات می‌تواند ناشی از شناسایی قواعد کسب و کار و شرایطی باشد که در مرحله احصاء فرآیند توسط ذینفعان آن ارائه نشده بودند. همچنین، برخی بهبودها برای افزایش سرعت و کارایی فرآیندها در این مرحله انجام می‌شود.

یکی دیگر از جنبه‌های مشاوره پیاده‌سازی فرآیندها، **تعامل و ارتباط با شرکت یا تیم تولیدکننده نرم‌افزارهای** مورد استفاده در پیاده‌سازی فرآیند است. از آن جا که مشاور از طرفی به فرآیندهای شرکت و قواعد کسب و کار مرتبط با آن‌ها مسلط است و از طرف دیگر شناخت مناسبی از اصول نرم‌افزاری دارد، می‌تواند در ترجمه نیازهای سازمان به قابلیت‌های نرم‌افزاری نقش مهمی بازی کند.

#### ۴-۳- خدمات پشتیبانی و بهبود فرآیندها

نکته بسیار مهم در مدیریت فرآیندها آن است که اولاً فرآیندها براساس تغییرات و نیازهای داخلی یا بیرونی کسب و کار تغییر می‌کنند و ثانیاً با افزایش بلوغ فرآیندی هر سازمان می‌توان فرآیندها را بهبود بخشید و از دستاوردهای آن هرچه بیشتر بهره‌مند شد.



براین اساس، در خدمات پشتیبانی و بهبود فرآیندها، به طور مداوم و به صورت دوره‌ای با شناسایی و تحلیل نیازهای کسب و کار و الزامات بیرونی سازمان، تغییرات مورد نیاز در فرآیندها، دستورالعمل‌ها و فرم‌ها شناسایی شده و مستندات مرتبط با آن‌ها به روزرسانی می‌شود. علاوه بر این، برنامه‌ریزی و اقدامات لازم به منظور اعمال این تغییرات در پیاده‌سازی فرآیندها و آگاهی‌رسانی و آموزش پرسنل دخیل در آن‌ها انجام می‌شود. به این منظور، در صورت نیاز اقدامات و پیگیری‌های لازم برای انجام تغییرات در سیستم‌های نرم‌افزاری مربوطه نیز صورت می‌گیرد.

#### ۴-۴- مشاوره انتخاب نرم‌افزار با قابلیت پشتیبانی از فرآیندها

در صورتی که انتخاب نرم‌افزارهای لازم جهت پشتیبانی از فرآیندها مورد نیاز سازمان باشد، خدمات مشاوره انتخاب این ابزارهای نرم‌افزاری به منظور اطمینان از حداکثر انطباق امکانات و قابلیت‌های نرم‌افزارهای موجود با نیازهای فرآیندی و در نتیجه کمک به تصمیم‌گیری در انتخاب آن‌ها ارائه می‌شود.

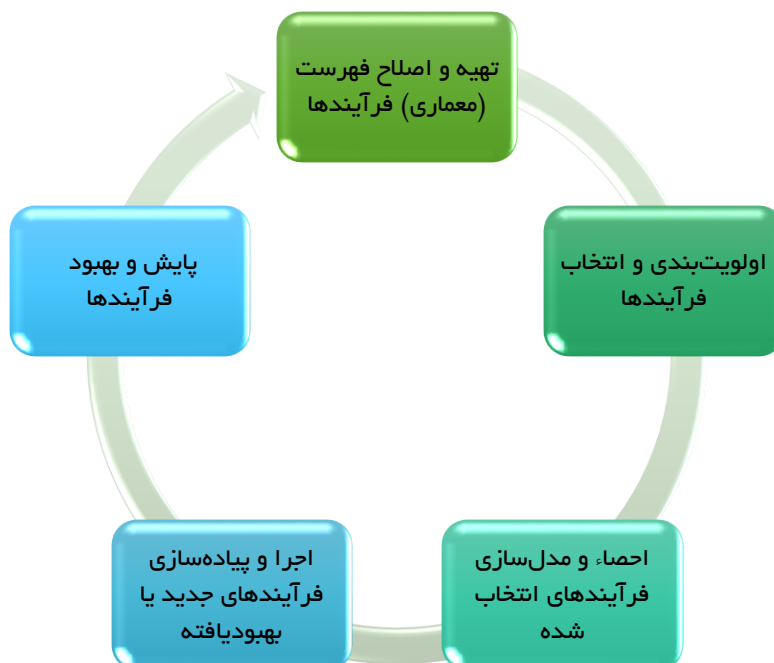
## پیوست: مراحل مدیریت فرآیندها

به طور ساده می‌توان گفت که هدف از پروژه‌هایی که در آن‌ها، سیستم مدیریت فرآیندها برای اولین بار در یک شرکت راه‌اندازی می‌شود، هدایت فرآیندها در مراحل زیر است:



بدین ترتیب، پس از احصاء و مدل‌سازی هر فرآیند انتخاب شده، آن فرآیند با استفاده از ابزارهای مورد نیاز پیاده‌سازی می‌شود. پس از آن، فرآیند وارد فاز نگهداری و بهبود می‌گردد تا براساس نیازهای کسب و کار به طور پیوسته به روز و تغییرات مورد نیاز در آن اعمال شود.

اما در ابتدای پروژه، لازم است که فهرستی از فرآیندها و ارتباطات کلی آن‌ها تهیه شود. از آن جا که مراحل مدیریت فرآیندها نیاز به صرف زمان و نیروی انسانی است، در مرحله بعد، لازم است فرآیندها اولویت‌بندی و برای انجام مراحل مدیریت فرآیند انتخاب شوند. با اضافه کردن این مراحل، چرخه مدیریت فرآیندها به صورت زیر تکمیل می‌شود:



در ادامه به توضیح مراحل مختلف چرخه خواهیم پرداخت.

## تهیه و اصلاح فهرست (معماری) فرآیندها

اولین بار که پروژه مدیریت فرآیندها اجرا می‌شود، لازم است فهرست اولیه‌ای از فرآیندها تهیه می‌شود تا در مراحل بعدی مبنای اولویت‌بندی و برنامه‌ریزی مدیریت فرآیندها قرار گیرد. این فهرست اولیه با عنوان **معماری فرآیندها** شناخته می‌شود. لازم به ذکر است این معماری فرآیندها ممکن است در طی مراحل مختلف مدیریت فرآیندها و در چرخه‌های بعدی، اصلاح و به روزرسانی شود.

## اولویت‌بندی و انتخاب فرآیندها

از آنجا که مدیریت و بهبود فرآیندها نیازمند صرف منابع سازمان، از جمله نیروی انسانی، زمان و هزینه است، لازم است فرآیندهایی که در اولویت بالاتری هستند شناسایی و برای انجام مراحل بعدی انتخاب شوند تا عملیات مدیریت فرآیند منجر به دستاوردهای موثرتری شود. از پارامترهای موثر در اولویت‌بندی می‌توان به **اهمیت استراتژیک فرآیندها** و نیز **میزان مشکلات موجود در هر فرآیند** اشاره کرد.

## احصاء و مدل‌سازی فرآیندهای انتخاب شده

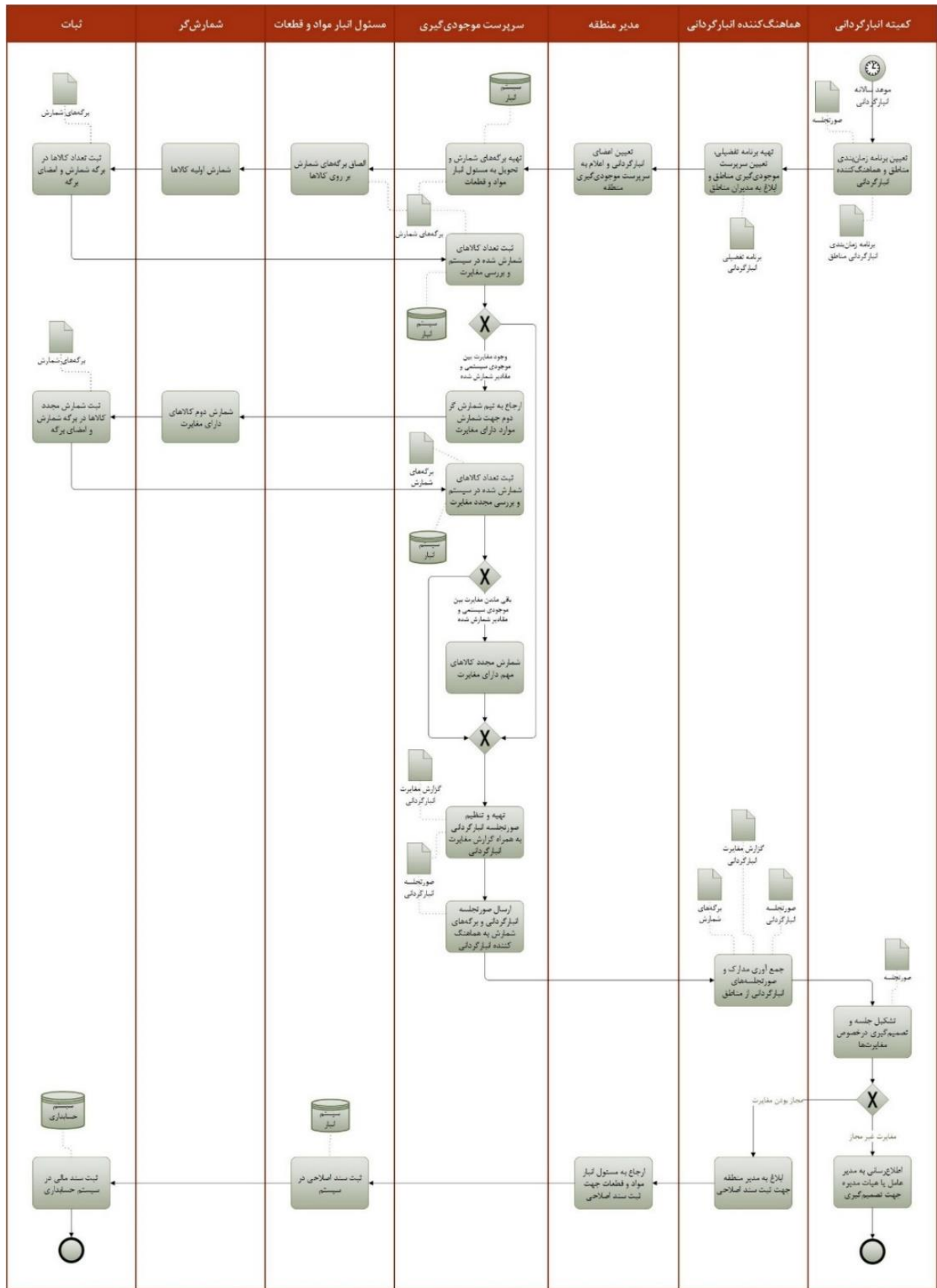
این مرحله، مرحله مهمی است که نیازمند صرف انرژی، زمان و پیگیری قابل توجهی است. در این مرحله، مراحل اجرای فرآیندهای انتخاب شده در مرحله قبل با تهیه **روش اجرایی و مدل گرافیکی** این فرآیندها، استخراج و تهیه خواهد بود.

روش اجرایی فرآیند جزئیات مختلف فرآیند از جمله جزئیات فعالیت‌ها و شرایط تغییر مسیر فرآیند، نقش‌ها، مستندات و ابزارهای فناوری اطلاعات به کار گرفته شده در فرآیند را با جزئیات مورد نیاز ارائه می‌دهد. مدل گرافیکی فرآیند هم دید تصویری بسیار مناسبی از ترتیب انجام فعالیت‌های هر فرآیند و افراد مسئول انجام این فعالیت‌ها در اختیار ذینفعان فرآیند قرار می‌دهد. این مدل فرآیندی در کنار روش اجرایی فرآیند تمامی اطلاعات مورد نیاز برای اجرا و

مدیریت فرآیند را در اختیار قرار می‌دهد. ضمن این که اساس کار پیاده‌سازی فرآیند در نرم‌افزارهای مرتبط خواهد بود.

از دیگر اطلاعات و مستندات که در این مرحله تولید می‌شوند می‌توان به فرم‌ها، دستورالعمل‌ها و قواعد کسب و کار مورد استفاده در هر یک از فرآیندها اشاره کرد که در حقیقت مستندات پشتیبان تحلیل و پیاده‌سازی فرآیندها هستند.

در شکل صفحه بعد، نمونه مدل گرافیکی فرآیند انبارگردانی یک شرکت تولیدی را مشاهده کنید.



## اجرا و پیاده‌سازی فرآیندهای جدید یا بهبودیافته

فرآیندهای استخراج و مدل شده در مرحله قبل در این فاز اجرا می‌شوند. اگرچه احتمالاً فعالیت‌های فرآیندها پیش از این نیز توسط پرسنل انجام می‌شدند، اما در این فاز فرآیندها براساس آن چه که احصاء و مدل شده است و به صورتی یکپارچه و قاعده‌مند پیاده‌سازی می‌شود تا از تطابق آن‌ها با آن چه که در مورد آن توافق شده است، اطمینان حاصل شود.

پیاده‌سازی فرآیندها، ممکن است در سیستم‌های نرم‌افزاری مانند بسته‌های نرم‌افزاری و ERP انجام شود، و یا از سیستم‌های اختصاصی مدیریت فرآیندها (BPMS) برای این کار استفاده کرد. هرچند ممکن است این پیاده‌سازی، خصوصاً در دوره‌های اول مدیریت فرآیند که نیاز به تست و تکمیل فرآیندها بیشتر است، در ابزارهای ساده‌تر مانند ابزارهای Microsoft Office یا حتی در فرم‌های کاغذی انجام شود.

## پایش و بهبود فرآیندها

پس از شروع پیاده‌سازی و اجرای فرآیندها، لازم است عملکرد و نتایج اجرای آن‌ها به صورت مستمر بررسی و پایش و موارد بهبود یا اصلاح احتمالی شناسایی شود. از جمله موارد بهبود فرآیندها می‌توان به حذف فعالیت‌های اضافی، کاهش زمان اجرا و در نتیجه هزینه انجام فرآیندها، بهبود فرم‌ها و دستورالعمل‌های مورد استفاده در هر فرآیند و انجام اصلاح و تغییر در سیستم‌های نرم‌افزاری پشتیبان فرآیندها اشاره کرد.

ریشه بهبودها و اصلاحات مورد نیاز می‌تواند انحراف از اهداف و شاخص‌های تعیین شده فرآیند باشد یا تغییراتی باشد که به دلیل تغییرات استراتژیک و عملیاتی داخل شرکت یا تغییرات در محیط کسب و کار و الزامات بالادستی باید در فرآیندها صورت گیرند. لازم به ذکر است یکی از موارد بهبود ممکن است شناسایی و ایجاد فرآیندهایی باشد که در سازمان وجود ندارند، اما وجود آن‌ها ارزش افزوده زیادی را ایجاد خواهد کرد.

پس از شناسایی موارد بهبود و اصلاح، چرخه مدیریت فرآیند مجدداً از ابتدا تکرار می‌شود تا اثرات انجام این اصلاحات و اعمال تغییرات ناشی از آنها در معماری فرآیندها و مدل و روش‌های اجرایی فرآیندهای مرتبط شناسایی و اعمال شود. بدین ترتیب، این چرخه **بهبود مستمر** ضمن این که پویایی فرآیندها را در برابر تغییرات استراتژیک و نیازهای کسب و کار تامین می‌کند، علاوه بر افزایش کارایی و اثربخشی سازمان، باعث **ارتقاء بلوغ فرآیندی** نیز خواهد شد.