



مؤسسه فرهنگی هنری
دیباگران تهران

به نام خدا

مدیریت فرآیندهای کسب و کار مدل مرجع APQC

مؤلف:

مریم مخلصیان



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 مدل مرجع APQC

◀ مولف: مریم مخلصیان

◀ ناشر: مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران

◀ ویراستار: مهدیه مخبری

◀ صفحه آرایی: شبنم هاشم زاده

◀ طراح جلد: داریوش فرسایی

◀ نوبت چاپ: اول

◀ تاریخ نشر: ۱۴۰۳

◀ چاپ و صحافی: ثامن

◀ تیراژ: ۱۰۰ جلد

◀ قیمت: ۲۰۰۰۰۰۰ ریال

◀ شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۸-۸۳۵-۱

◀ نشانی واحد فروش: تهران، خیابان انقلاب، خیابان دانشگاه

◀ تقاطع شهدای ژاندارمری - پلاک ۱۵۸ ساختمان دانشگاه -

◀ طبقه دوم - واحد ۴ تلفن ها: ۶۶۹۶۵۷۴۹ - ۲۲۰۸۵۱۱۱

◀ فروشگاههای اینترنتی دیباگران تهران:

WWW.MFTBOOK.IR

www.dibagarantehran.com

سرشناسه: مخلصیان، مریم، ۱۳۶۱-
عنوان و نام پدیدآور: مدیریت فرآیندهای کسب و کار مدل
مرجع APQC / مولف: مریم مخلصیان؛
ویراستار: مهدیه مخبری.
مشخصات نشر: تهران: دیباگران تهران: ۱۴۰۳
مشخصات ظاهری: ۱۵۲ ص: مصور،
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۸-۸۳۵-۱
وضعیت فهرست نویسی: فیبا یادداشت: کتابنامه: ص: ۱۵۲.
موضوع: تولید-فرآیندها-مدیریت
موضوع: Manufacturing processes-management
موضوع: کسب و کار-مدیریت
موضوع: Business-management
موضوع: تحول سازمانی-مدیریت
موضوع: Organizational change-management
رده بندی کنگره: ۱۸۳ TS
رده بندی دیویی: ۶۷۰
شماره کتابشناسی ملی: ۹۶۰۰۹۱۷

نشانی اینستاگرام دیبا [dibagaran_publishing](https://www.instagram.com/dibagaran_publishing) نشانی تلگرام: @mftbook

هر کتاب دیباگران، یک فرصت جدید علمی و شغلی.

هر گوشه همراه، یک فروشگاه کتاب دیباگران تهران.

از طریق سایتهای دیباگران، در هر جای ایران به کتابهای ما دسترسی دارید.

فهرست مطالب

مقدمه 9

فصل اول

فرآیند کسب و کار

- 10 فرآیند چیست؟
- 11 مدیریت فرآیند کسب و کار چیست؟
- 11 تعریف اصطلاحات بکار رفته در تعریف BPM
- 12 چرخه عمر مدیریت فرآیند کسب و کار
- 13 شناسایی فرآیند
- 14 کشف فرآیند
- 14 تحلیل فرآیند
- 14 بازطراحی (بهبود) فرآیند
- 15 پیاده‌سازی فرآیند
- 15 نظارت و کنترل فرآیند

فصل دوم

ماتریس RCAI

- 16 ماتریس RCAI
- 17 نحوه ایجاد ماتریس RCAI
- 17 قدم اول - تهیه لیست وظایف فرآیند
- 17 قدم دوم - تهیه لیست بازیگران فرآیند
- 17 قدم سوم - تخصیص R-A-C-I به هر وظیفه

- ۱۷ _____ قدم چهارم- اشتراک‌گذاری سند
- 18 _____ چه موقع از ماتریس RACI استفاده می‌شود؟
- 18 _____ تعیین فهرست فعالیت‌ها در ماتریس RACI
- 19 _____ آموزش تحلیل ماتریس RACI
- 20 _____ اصول طراحی ماتریس RACI
- 21 _____ ارتباط ماتریس RACI با مدل فرآیند BPMN

فصل سوم

چرخه BPM

- 24 _____ ذینفعان چرخه مدیریت فرآیند کسب‌وکار
- 26 _____ اهمیت مدیریت فرآیند کسب‌وکار
- 29 _____ مزایای BPM
- 31 _____ عوامل کلیدی موفقیت
- 32 _____ مدل مرجع و کاربرد آن در مدیریت فرآیند
- ۳۳ _____ معروف‌ترین مدل‌های مرجع

فصل چهارم

معرفی APQC

- 37 _____ تاریخچه
- 38 _____ مهارت‌های اصلی مدل APQC

فصل پنجم

راهنمای کامل نسخه 7,2,1

- 42 _____ دسته 1- تدوین چشم‌انداز و استراتژی
- ۴۳ _____ گروه فرآیند- تعریف مفهوم کسب‌وکار و چشم‌انداز بلندمدت
- ۴۵ _____ گروه فرآیند- توسعه استراتژی کسب‌وکار
- ۴۸ _____ گروه فرآیند- اجرا و سنجش ابتکارات استراتژیک

- دسته 2- طراحی و مدیریت محصولات و خدمات _____ 49
- گروه فرآیند- مدیریت برنامه توسعه محصول و خدمات _____ ۴۹
- گروه فرآیند- ایجاد و تعریف ایده‌های محصولات/ خدمات جدید _____ ۵۱
- گروه فرآیند- توسعه محصولات و خدمات _____ ۵۲
- دسته 3- بازاریابی و فروش محصولات و خدمات _____ 54
- گروه فرآیند- درک بازارها، مشتریان و قابلیت‌ها _____ ۵۴
- گروه فرآیند- توسعه استراتژی بازاریابی _____ ۵۵
- گروه فرآیند- توسعه و مدیریت برنامه‌های بازاریابی _____ ۵۸
- گروه فرآیند- توسعه استراتژی فروش _____ ۶۱
- گروه فرآیند- توسعه و مدیریت برنامه‌های فروش _____ ۶۲
- دسته 4- ارائه محصولات فیزیکی _____ 65
- گروه فرآیند- برنامه‌ریزی و همسوسازی منابع زنجیره تأمین _____ ۶۵
- گروه فرآیند- تهیه مواد و خدمات لازم _____ ۶۸
- گروه فرآیند- تولید/ مونتاژ/ آزمایش محصول _____ ۷۰
- گروه فرآیند- مدیریت لجستیک و انبارداری _____ ۷۲
- دسته 5- ارائه خدمات _____ 73
- گروه فرآیند: ایجاد حاکمیت و استراتژی‌های ارائه خدمات _____ ۷۳
- گروه فرآیند-مدیریت منابع ارائه خدمات _____ ۷۴
- گروه فرآیند- ارائه خدمات به مشتری _____ ۷۶
- دسته 6- مدیریت خدمات مشتری _____ 77
- گروه فرآیند- توسعه استراتژی خدمات و حفظ مشتری _____ ۷۷
- گروه فرآیند- برنامه‌ریزی و مدیریت تماس‌های خدمات مشتری _____ ۷۸
- گروه فرآیند- خدمات پس از فروش محصولات _____ ۸۰
- گروه فرآیند-مدیریت فراخوان محصول و ممیزی‌های نظارتی _____ ۸۱
- گروه فرآیند- ارزیابی عملیات خدماتی و رضایت مشتری _____ ۸۲
- دسته 7- توسعه و مدیریت سرمایه انسانی _____ 83
- گروه فرآیند- توسعه و مدیریت برنامه‌ریزی، سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی _____ ۸۴
- گروه فرآیند- استخدام، تأمین و گزینش کارکنان _____ ۸۶
- گروه فرآیند- مدیریت آشنایی با کار، آموزش و توسعه کارکنان _____ ۸۷
- گروه فرآیند- مدیریت روابط کارکنان _____ ۸۹
- گروه فرآیند- پاداش به کارکنان و حفظ و نگهداشت آنان _____ ۸۹
- گروه فرآیند- مدیریت بازنشستگی و جابجایی کارکنان _____ ۹۱

- ۹۲ گروه فرآیند- مدیریت اطلاعات و تجزیه و تحلیل کارکنان _____
- ۹۳ گروه فرآیند - مدیریت ارتباطات کارکنان _____
- ۹۳ گروه فرآیند- ارائه ارتباطات کارکنان _____
- 94 دسته 8: مدیریت فناوری اطلاعات (IT) _____
- ۹۴ گروه فرآیند- توسعه و مدیریت روابط با مشتریان فناوری اطلاعات _____
- ۹۶ گروه فرآیند- توسعه و مدیریت استراتژی کسب و کار فناوری اطلاعات _____
- ۹۹ گروه فرآیند- توسعه و مدیریت انعطاف پذیری و ریسک فناوری اطلاعات _____
- ۱۰۲ گروه فرآیند - مدیریت اطلاعات _____
- ۱۰۴ گروه فرآیند - توسعه و مدیریت خدمات/ راهکارها _____
- ۱۰۶ گروه فرآیند - استقرار خدمات/ راهکارها _____
- ۱۰۸ گروه فرآیند- ایجاد و مدیریت خدمات/ راهکارهای پشتیبانی _____
- 111 دسته 9- مدیریت منابع مالی _____
- ۱۱۱ گروه فرآیند - انجام برنامه ریزی و حسابداری مدیریت _____
- ۱۱۲ گروه فرآیند - انجام حسابداری درآمد _____
- ۱۱۵ گروه فرآیند- انجام حسابداری و گزارش گیری عمومی _____
- ۱۱۶ گروه فرآیند - مدیریت حسابداری پروژه دارایی ثابت _____
- ۱۱۷ گروه فرآیند- پردازش پرداخت حقوق و دستمزد _____
- ۱۱۹ گروه فرآیند - پردازش حساب های پرداختی و بازپرداخت هزینه ها _____
- ۱۲۰ گروه فرآیند- مدیریت عملیات خزانه داری _____
- ۱۲۲ گروه فرآیند- مدیریت کنترل های داخلی _____
- ۱۲۳ گروه فرآیند- مدیریت مالیات _____
- ۱۲۴ گروه فرآیند- مدیریت سرمایه های بین المللی _____
- ۱۲۵ گروه فرآیند- انجام خدمات تجارت جهانی _____
- 127 دسته 10- کسب، ساخت و مدیریت دارایی ها _____
- ۱۲۷ گروه فرآیند- برنامه ریزی و کسب دارایی ها _____
- ۱۲۸ گروه فرآیند- طراحی و ساخت دارایی های تولیدی _____
- ۱۲۹ گروه فرآیند- حفظ دارایی های تولیدی _____
- ۱۳۱ گروه فرآیند- از رده خارج کردن دارایی _____
- 131 دسته 11- مدیریت ریسک سازمانی، انطباق، اصلاح و انعطاف پذیری _____
- ۱۳۲ گروه فرآیند- مدیریت ریسک شرکت _____
- ۱۳۳ گروه فرآیند- مدیریت انطباق _____
- ۱۳۴ گروه فرآیند- مدیریت اقدامات اصلاحی _____
- ۱۳۵ گروه فرآیند- مدیریت انعطاف پذیری کسب و کار _____

- دسته 12- مدیریت روابط بیرونی _____ 136
- گروه فرآیند- ایجاد روابط سرمایه‌گذار _____ ۱۳۶
- گروه فرآیند- مدیریت روابط با دولت و صنعت _____ ۱۳۷
- گروه فرآیند- مدیریت روابط با هیئت‌مدیره _____ ۱۳۸
- گروه فرآیند - مدیریت مسائل حقوقی و اخلاقی _____ ۱۳۸
- گروه فرآیند- مدیریت برنامه روابط عمومی _____ ۱۴۰
- دسته 13- توسعه و مدیریت قابلیت‌های کسب‌وکار _____ 141
- گروه فرآیند - مدیریت پورتفولیو (سبد کاری)، برنامه و پروژه _____ ۱۴۲
- گروه فرآیند - مدیریت کیفیت سازمانی _____ ۱۴۳
- گروه فرآیند -مدیریت تغییر _____ ۱۴۵
- گروه فرآیند- توسعه و مدیریت قابلیت مدیریت دانش در سطح سازمانی _____ ۱۴۷
- گروه فرآیند- اندازه‌گیری و بهینه‌سازی _____ ۱۴۸
- گروه فرآیند- مدیریت ایمنی و بهداشت محیطی _____ ۱۴۹
- گروه فرآیند- توسعه، مدیریت، و ارائه نتایج تحلیل‌ها _____ ۱۵۱

خط‌مشی انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران در عرصه کتاب‌هایی با کیفیت عالی است که بتواند
خواسته‌های به‌روز جامعه فرهنگی و علمی کشور را تا حد امکان پوشش دهد.
هر کتاب دیباگران تهران، یک فرصت جدید شغلی و علمی

حمد و سپاس ایزد منان را که با الطاف بی‌کران خود این توفیق را به ما ارزانی داشت تا بتوانیم در راه ارتقای دانش عمومی و فرهنگی این مرز و بوم در زمینه چاپ و نشر کتب علمی و آموزشی گام‌هایی هرچند کوچک برداشته و در انجام رسالتی که بر عهده داریم، مؤثر واقع شویم.

گسترده‌گی علوم و سرعت توسعه روزافزون آن، شرایطی را به وجود آورده که هر روز شاهد تحولات اساسی چشمگیری در سطح جهان هستیم. این گسترش و توسعه، نیاز به منابع مختلف از جمله کتاب را به عنوان قدیمی‌ترین و راحت‌ترین راه دستیابی به اطلاعات و اطلاع‌رسانی، بیش از پیش برجسته نموده است.

در این راستا، واحد انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران با همکاری اساتید، مؤلفان، مترجمان، متخصصان، پژوهشگران و محققان در زمینه‌های گوناگون و مورد نیاز جامعه تلاش نموده برای رفع کمبودها و نیازهای موجود، منابعی پُر بار، معتبر و با کیفیت مناسب در اختیار علاقمندان قرار دهد.

کتابی که در دست دارید تألیف "سرکار خانم مریم مخلصیان" است که با تلاش همکاران ما در نشر دیباگران تهران منتشر گشته و شایسته است از یکایک این گرامیان تشکر و قدردانی کنیم.

با نظرات خود مشوق و راهنمای ما باشید

با ارائه نظرات و پیشنهادات و خواسته‌های خود، به ما کمک کنید تا بهتر و دقیق‌تر در جهت رفع نیازهای علمی و آموزشی کشورمان قدم برداریم. برای رساندن پیام‌هایتان به ما از رسانه‌های دیباگران تهران شامل سایتهای فروشگاهی و صفحه اینستاگرام و شماره‌های تماس که در صفحه شناسنامه کتاب آمده استفاده نمایید.

مدیر انتشارات

مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران
dibagaran@mftplus.com

مقدمه

امروزه تمرکز بسیاری از سازمان‌ها بر دستیابی به بهبود مستمر سازمان و اتوماسیون‌سازی فرآیندهای سازمان است. یکی از روش‌های مناسب برای رسیدن به این اهداف، مدیریت فرآیندهای سازمان است. مدیریت فرآیند کسب‌وکار، شامل روش‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهایی است که برای پشتیبانی از طراحی، اجرا، مدیریت و آنالیز فرآیندهای عملیاتی کسب‌وکار بکار می‌رود. از طریق مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار می‌توان به سازمانی مؤثرتر، کارآمدتر با توانایی سازگاری با چالش‌های کسب‌وکار دست یافت. لازمه پیاده‌سازی تغییرات و بهبود به شکلی سازمان‌یافته، قابل مدیریت و قابل پیش‌بینی، درک فرآیندهای روزمره سازمان است. این چرخه باید به‌طور مستمر در سازمان اجرا شود تا سازمان به حالت ایده‌آل نزدیک شود.

پیاده‌سازی مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار در سازمان مزایای متعددی دارد که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- توسعه و تعالی سازمانی
- ایجاد مزیت رقابتی و جریان ارزش پایدار
- جلب رضایت مشتریان
- چابکی سازمان و فرآیندهای سازمانی
- یکپارچه‌سازی سازمان و فرآیندهای سازمانی