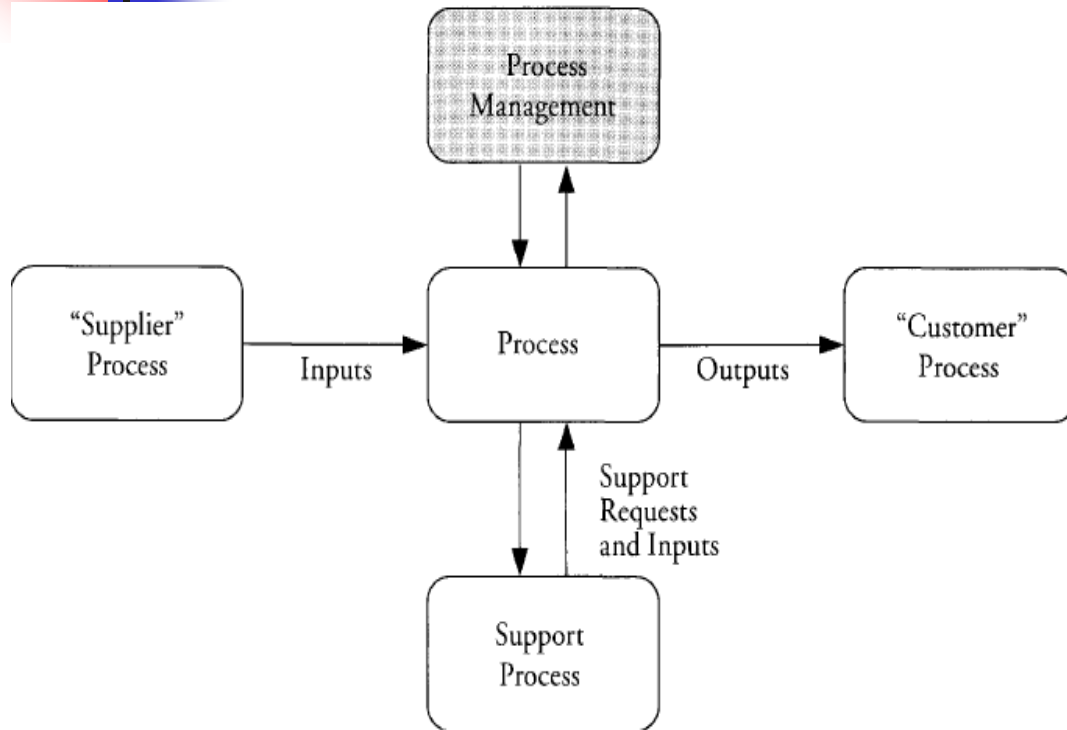


فصل پنجم

مدیریت فرایند

فرایند مدیریت فرایند



آیا فرایند مدیریت فرایند در کسب و کارهای مختلف متفاوت است؟

از نظر سیستمی خیر ولی از نظر محتوایی بله

برای تمامی کسب و کارها می توان از یک مدل مرجع استفاده کرد

مدل های مرجع برای فرآیند مدیریت فرآیند

■ دانش مدیریت پایه تمامی مدل های مرجع است

■ مدل PMI

■ مدل CMMI

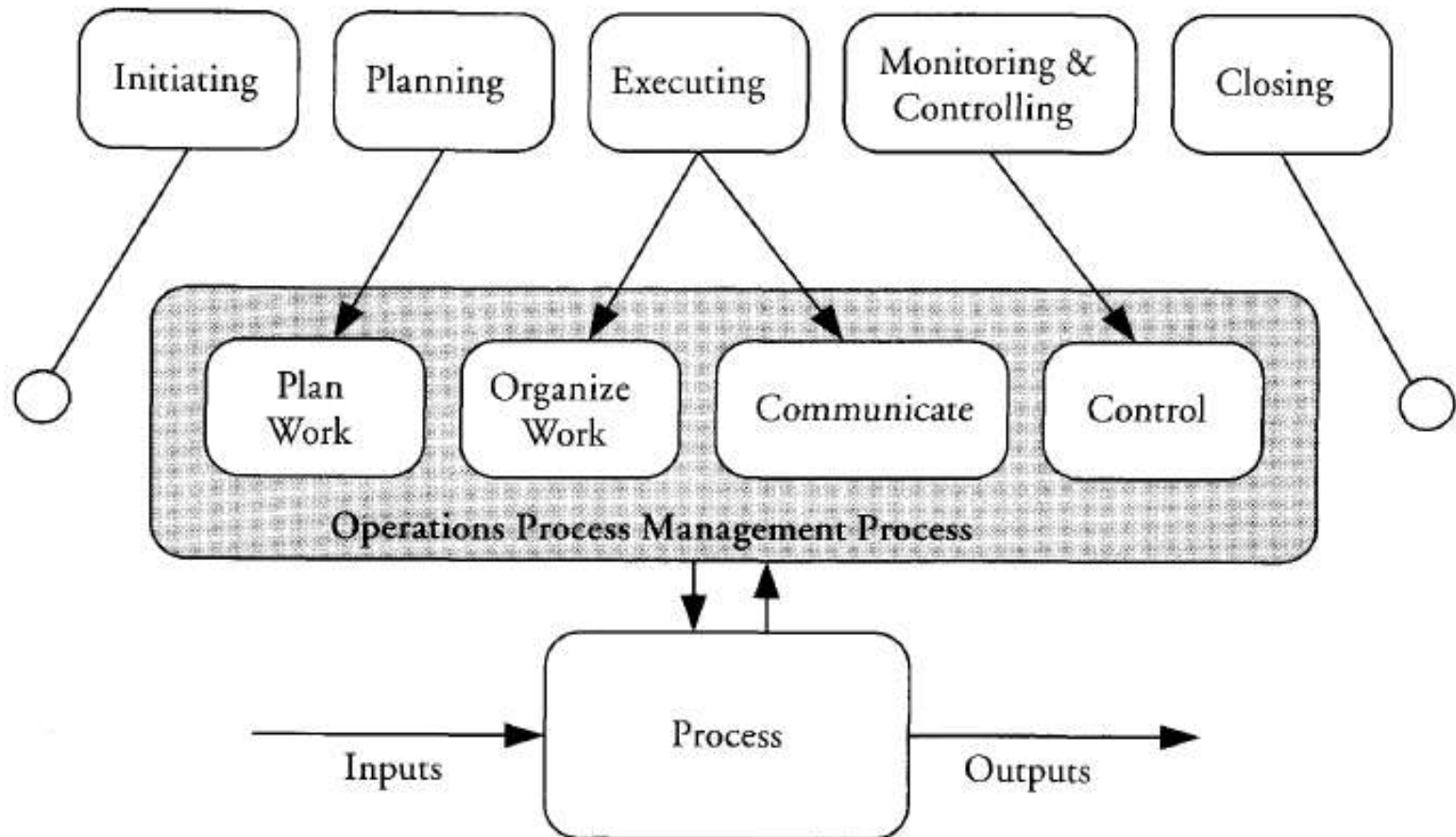
■ مدل SCOR

■ مدل COBIT

■ مدل BPTrend

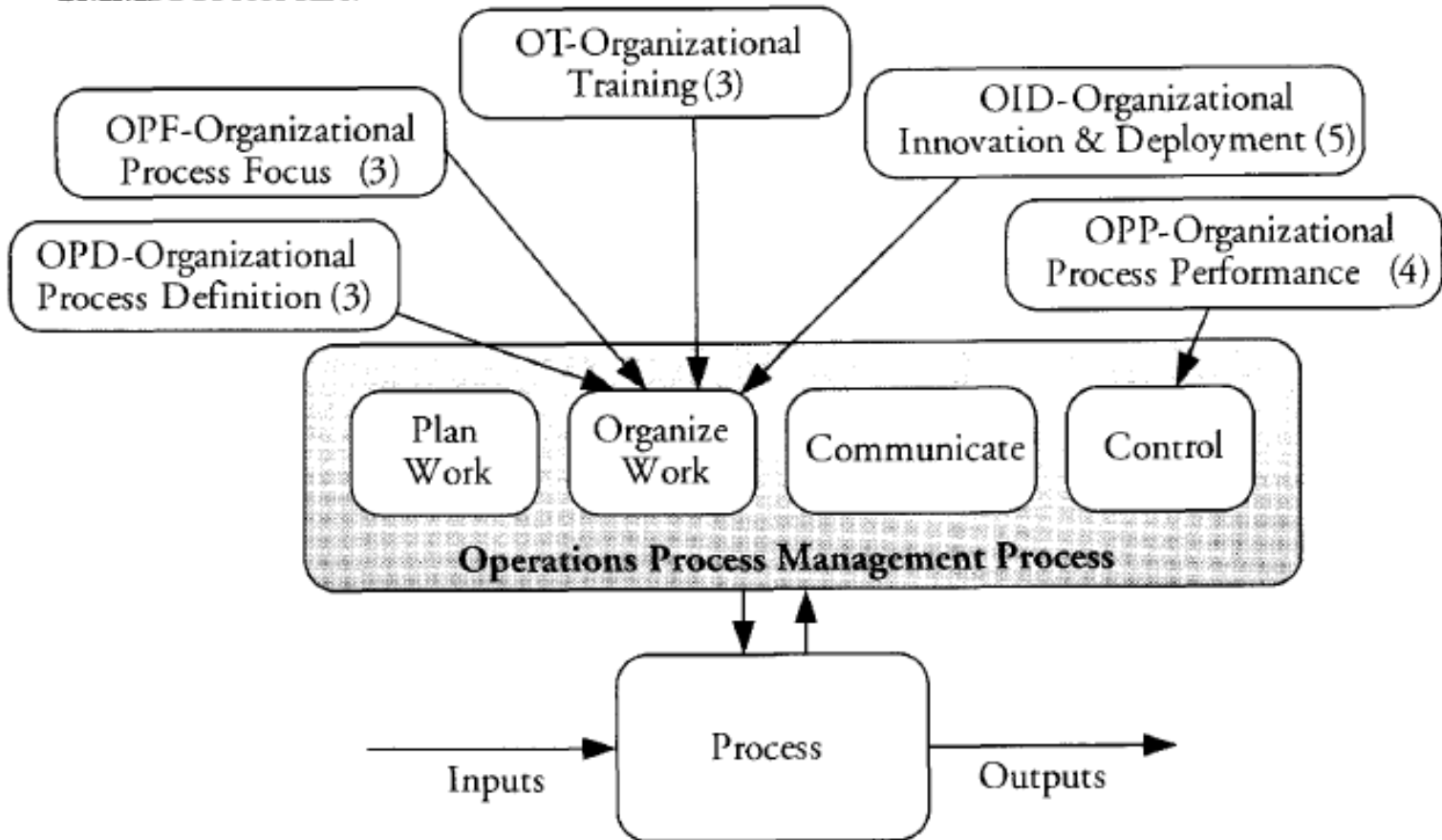
مدل‌های جنریک برای مدیریت فرایند

■ مدل PMI



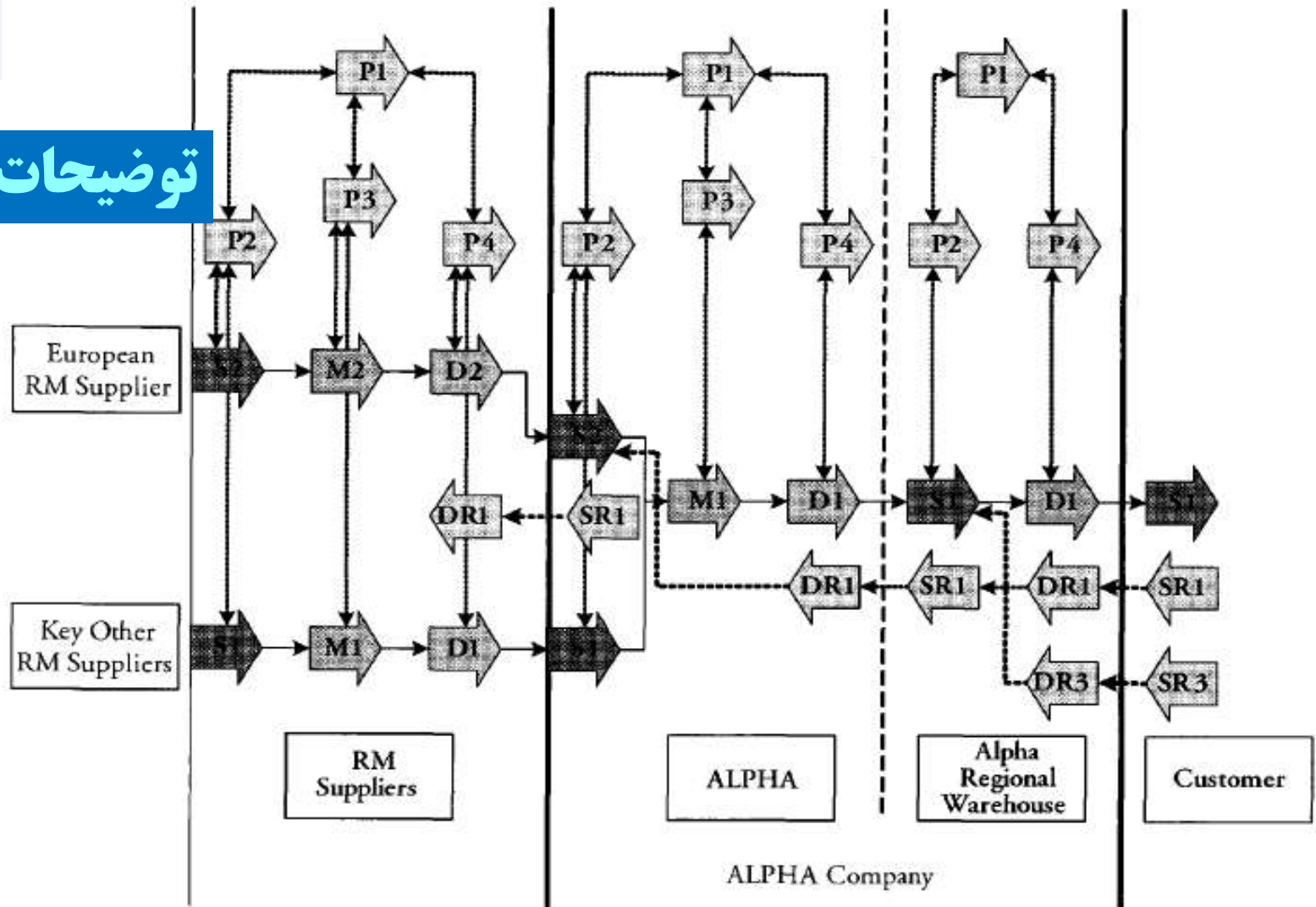
ارتباط مدل CMMI و مدل مدیریت فرایند BPTrend

CMMI Process Areas:



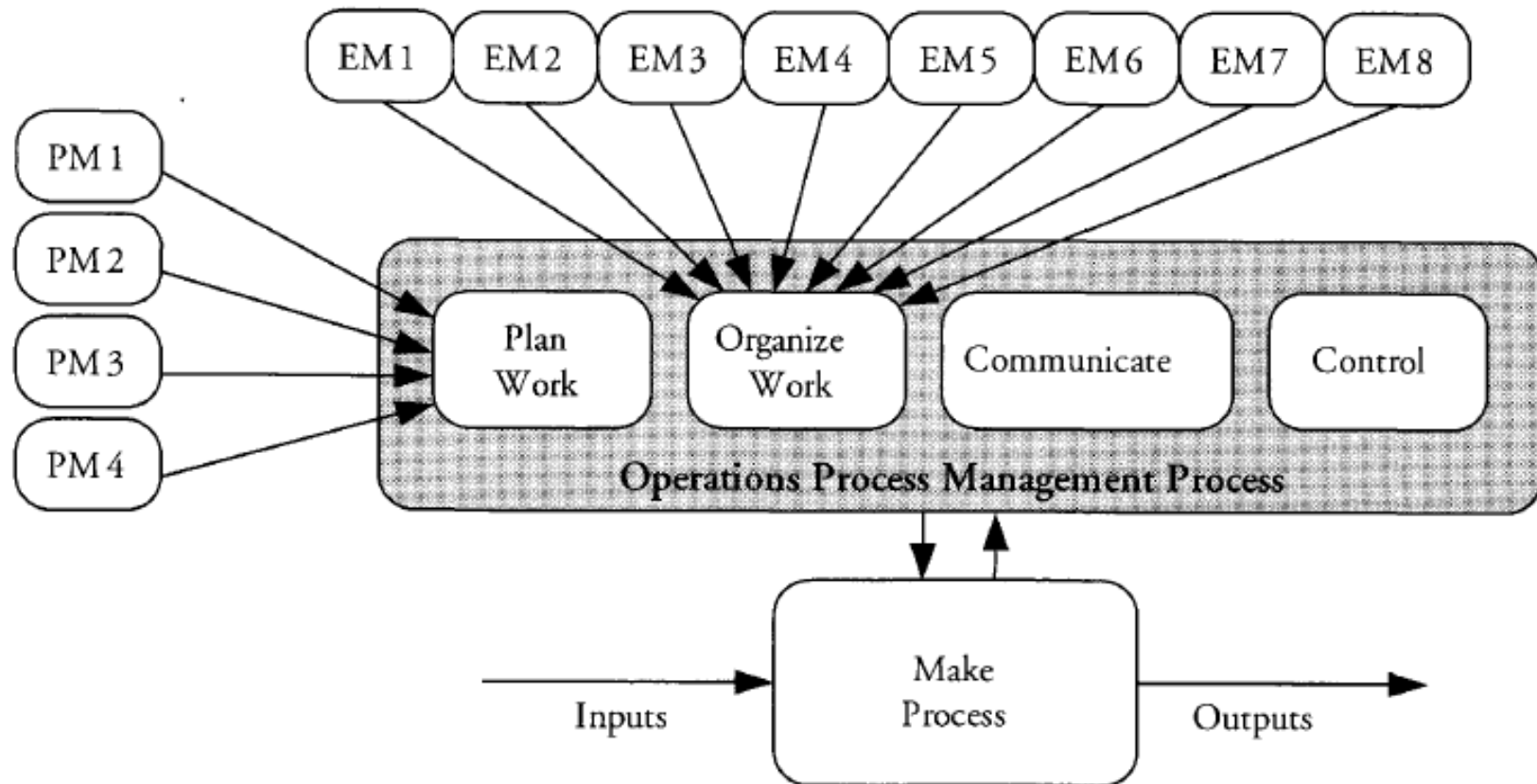
مدل Thread در چارچوب SCORE برای مدیریت فرایند

توضیحات ص ۱۱۳۱



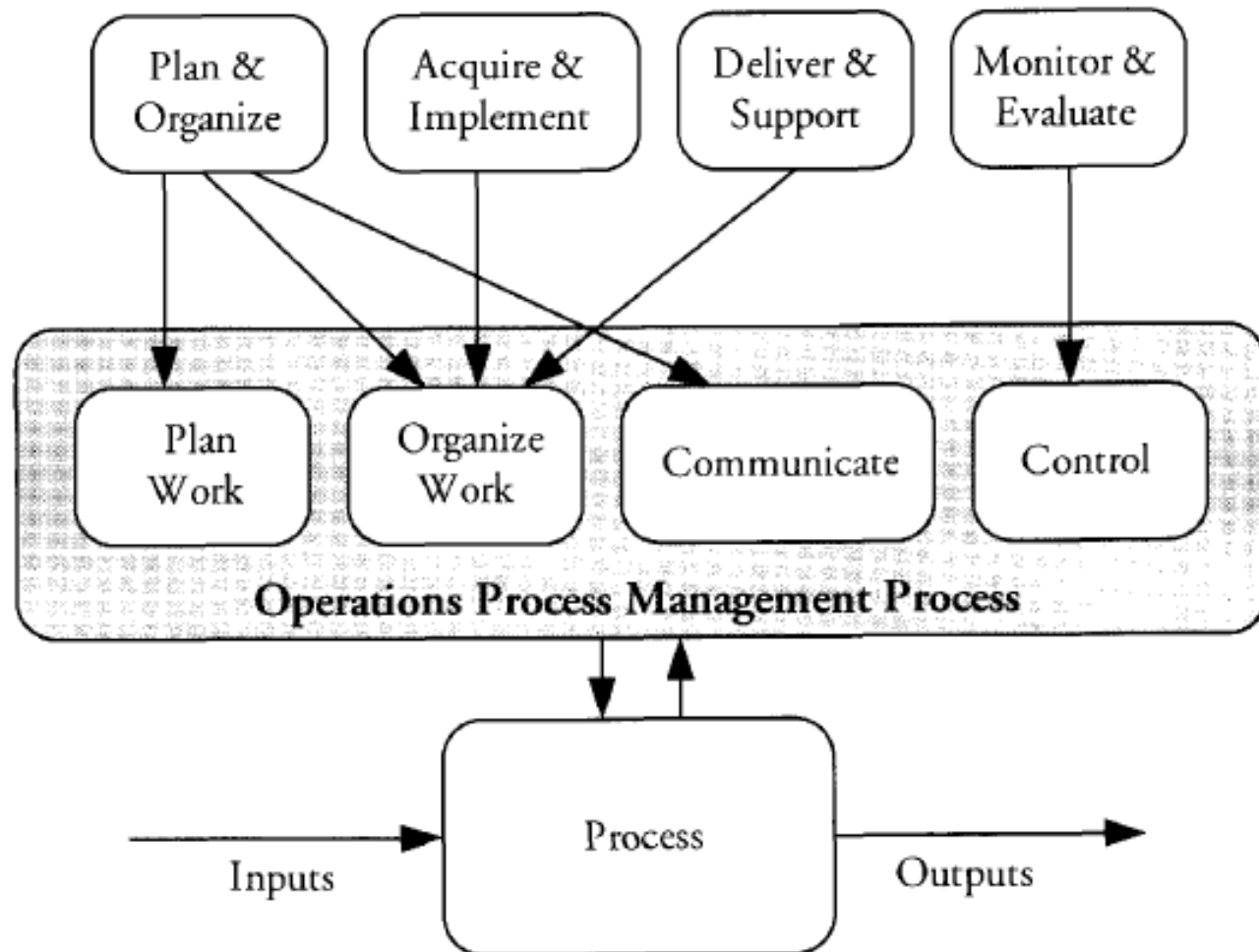
چگونه فرایند plan و فرایند make در SCORE بر مدل مدیریت فرایند BPTrend تطبیق دارد

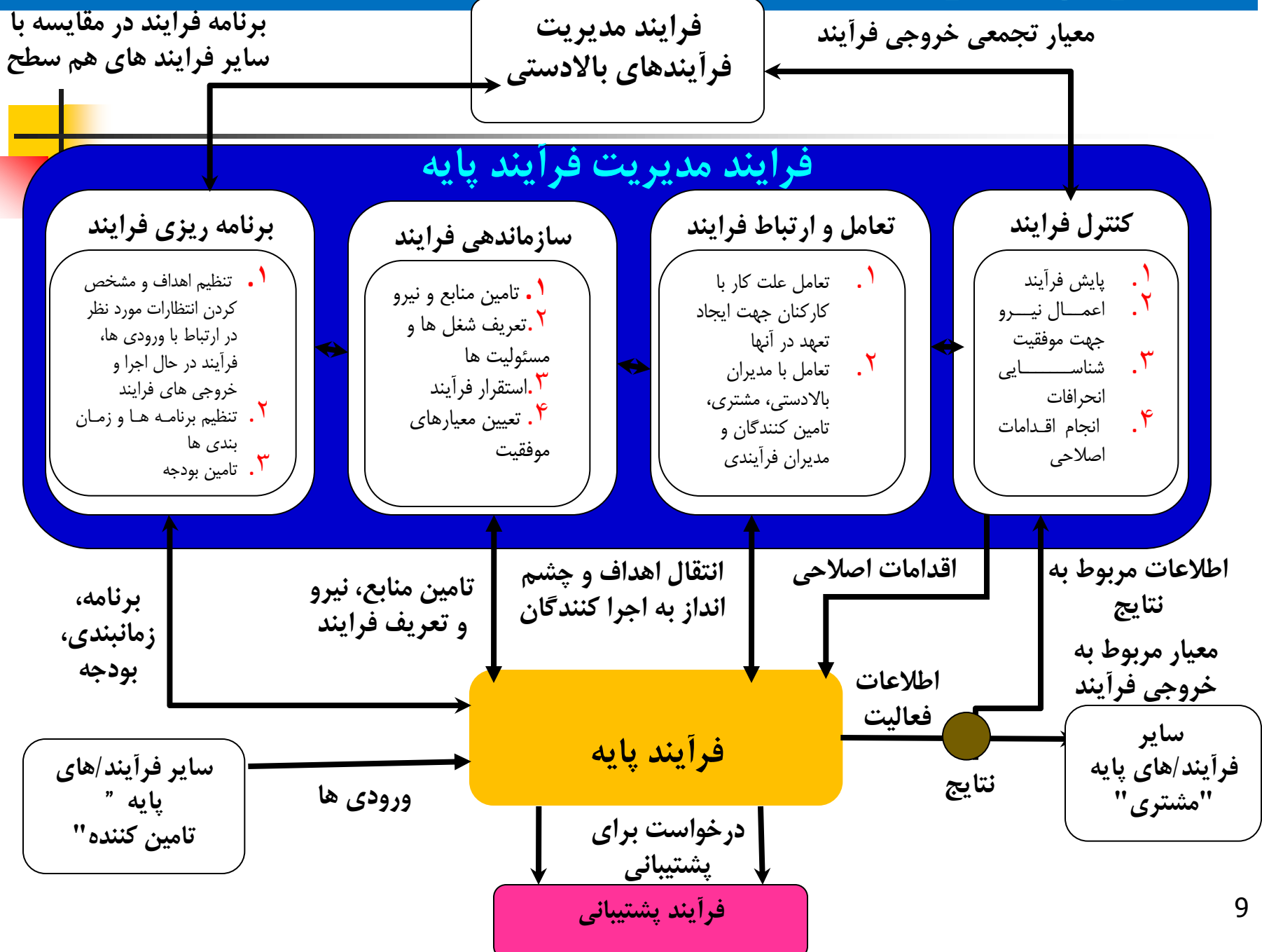
SCC's SCOR Framework Plan And Enable Processes



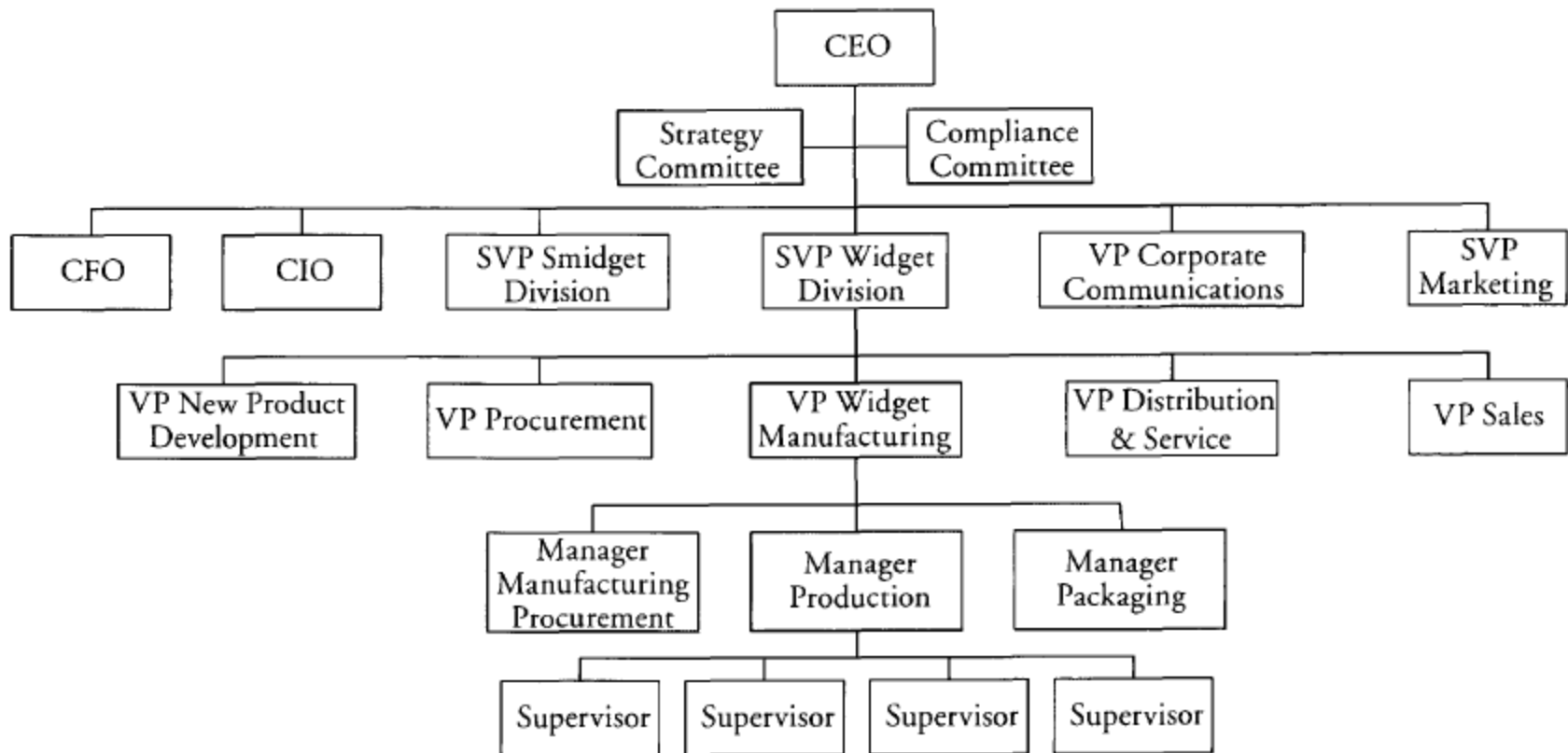
چگونه فرایند مدیریت فرایند ITIG شرکت COBIT بر مدل مدیریت فرایند BPTrend تطبیق دارد؟

ITGI's COBIT Framework



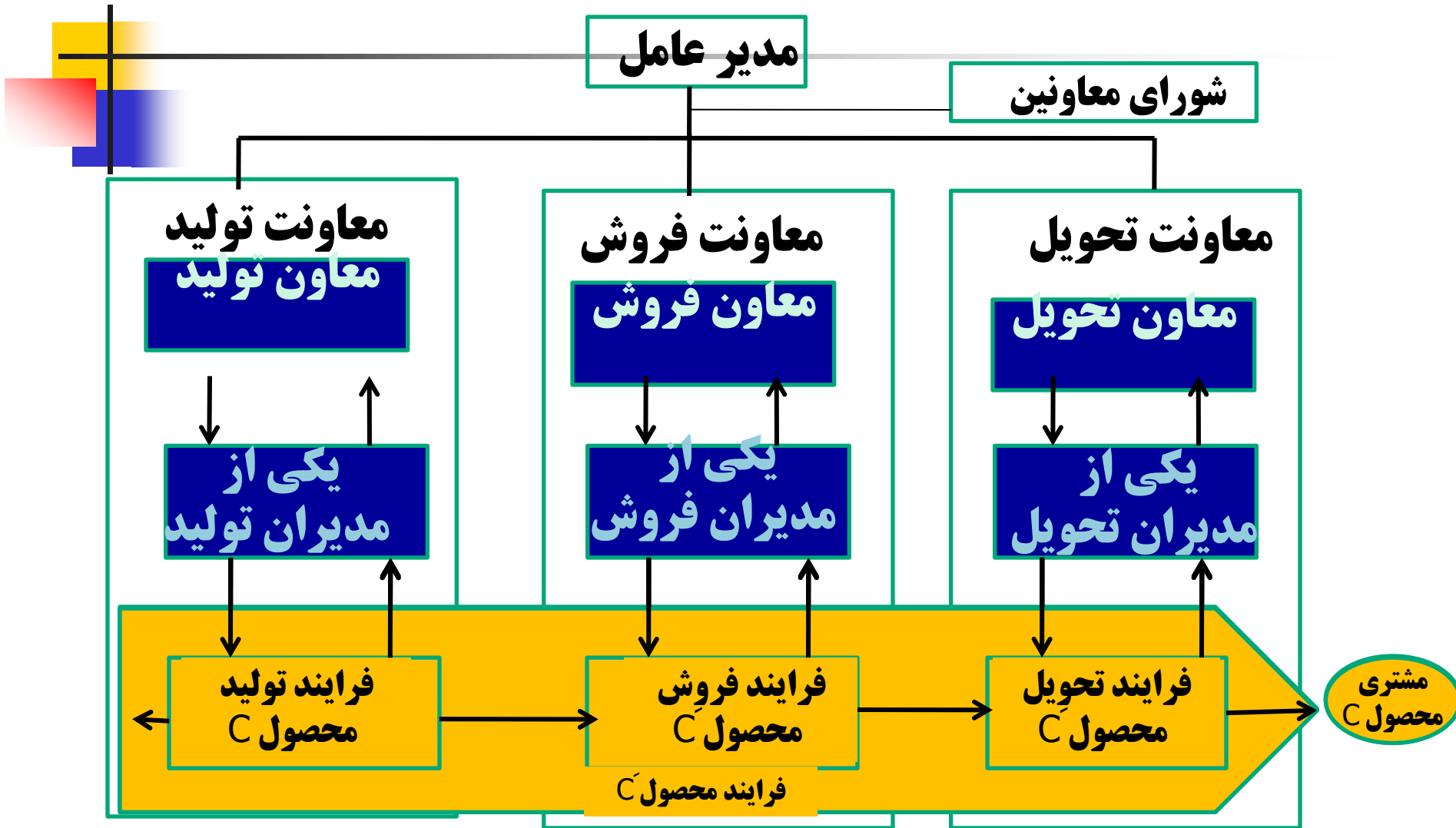


مدیریت چیست؟



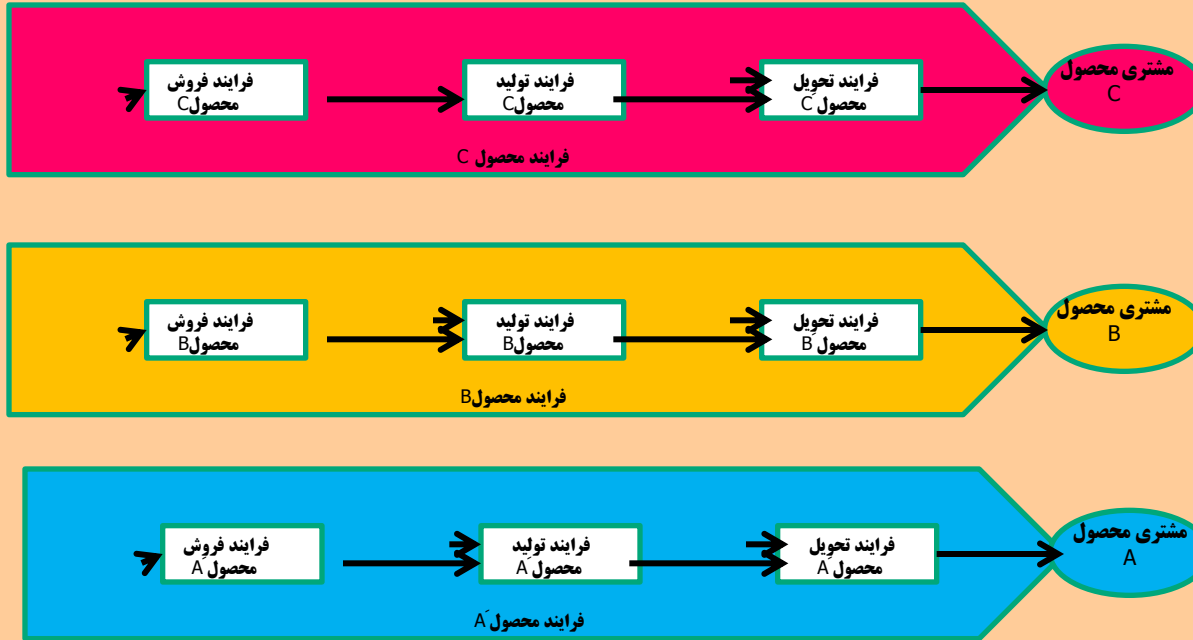
■ چارت سازمانی مشخص می کند چه واحدی زیر نظر چه واحدی کار می کند و کدام مدیر به کدام مدیر باید گزارش دهد

مدیریت واحدهای سازمانی و مدیریت فرایند



مدیریت فرایند

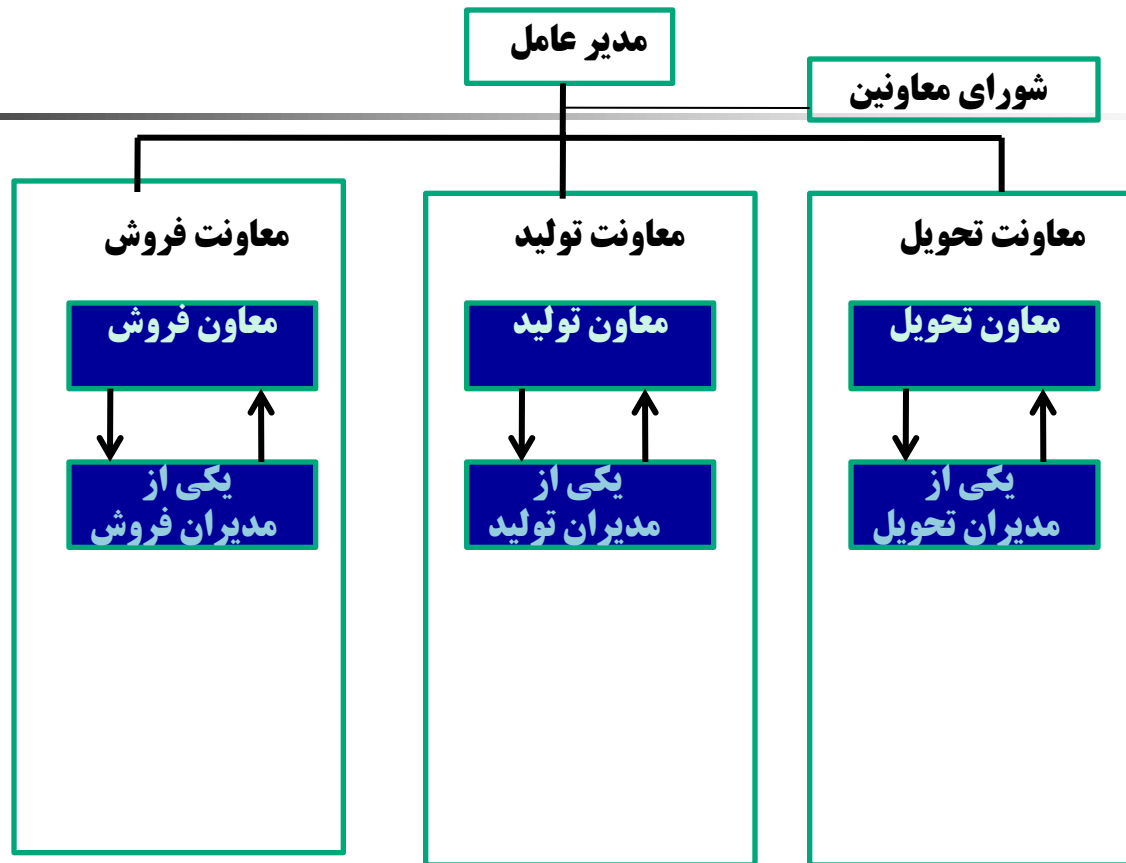
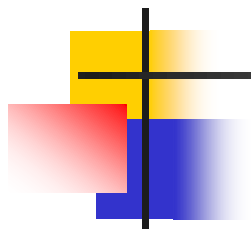
فرایند کسب و کار شرکت



بازار و مشتریان
شرکت

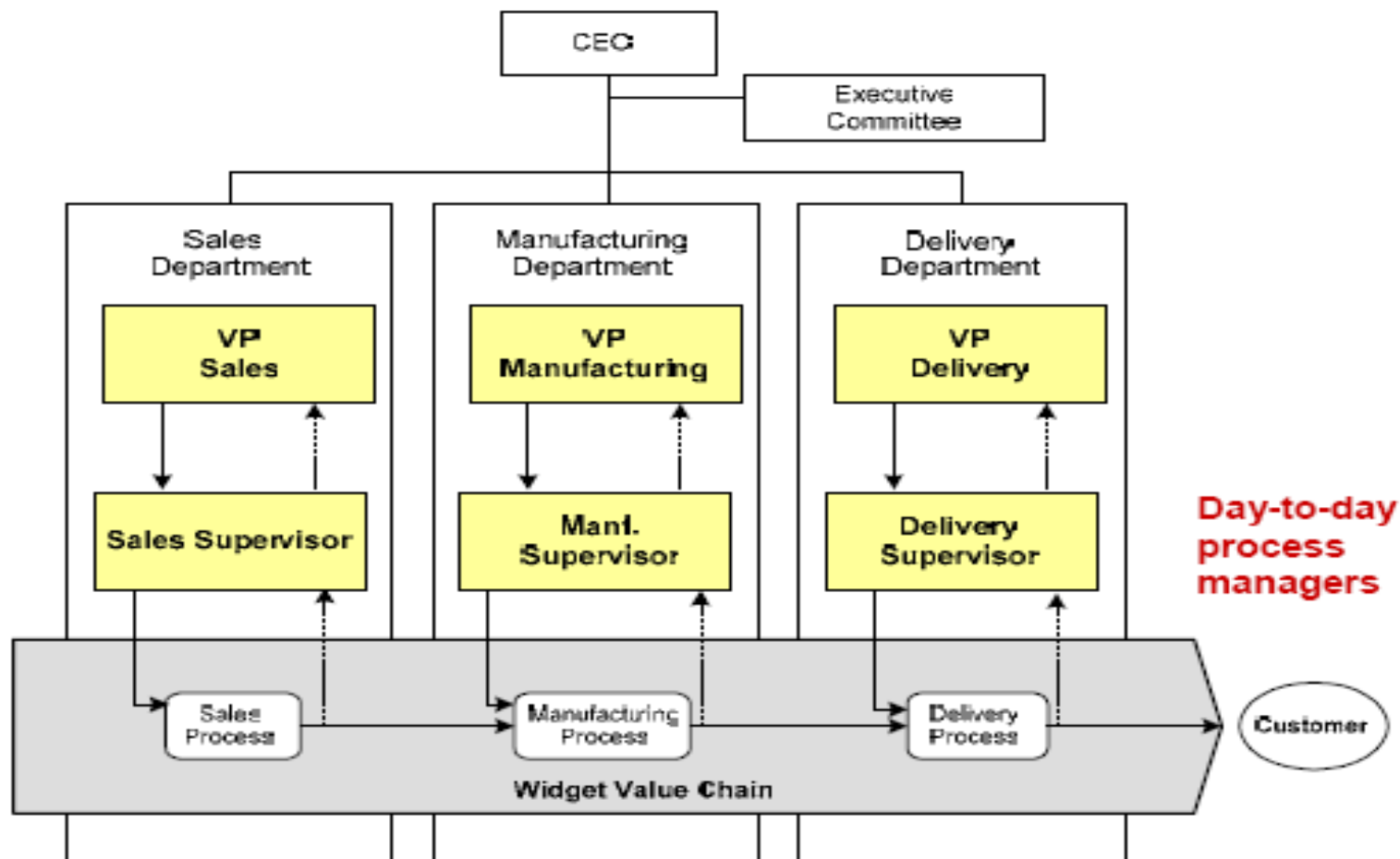
• برنامه ریزی ، ارزیابی و کنترل فرایند کسب و کار شرکت
• برنامه ریزی ، ارزیابی و کنترل فرایند های بزرگتر از طریق فرایند های کوچکتر
• معیار ها و سنجه های ارزیابی فرایند

مدیریت واحدهای سازمانی



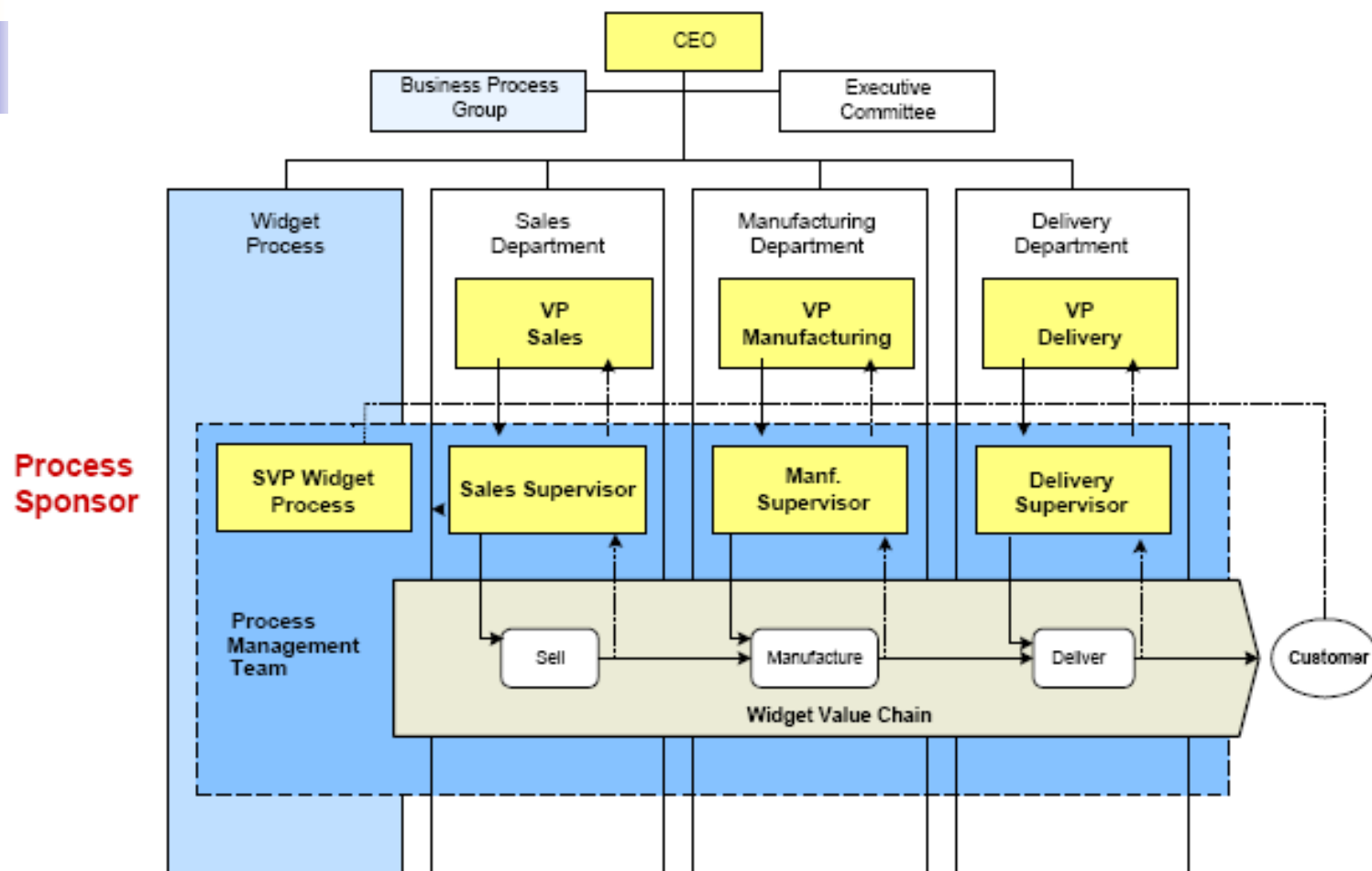
- برنامه ریزی و ارزیابی و کنترل واحد سازمانی
- سلسله مراتب واحدهای سازمانی و برنامه ریزی، ارزیابی و کنترل واحدهای بزرگتر بر واحدهای کوچکتر
- معیارها و سنجه‌های ارزیابی واحد سازمان

مدیران فرایند و مدیران فانکشن؟



مدیران فانکشن که در عین حال مدیران فرایند هم هستند

مدیران فرایند و مدیران فانکشن؟



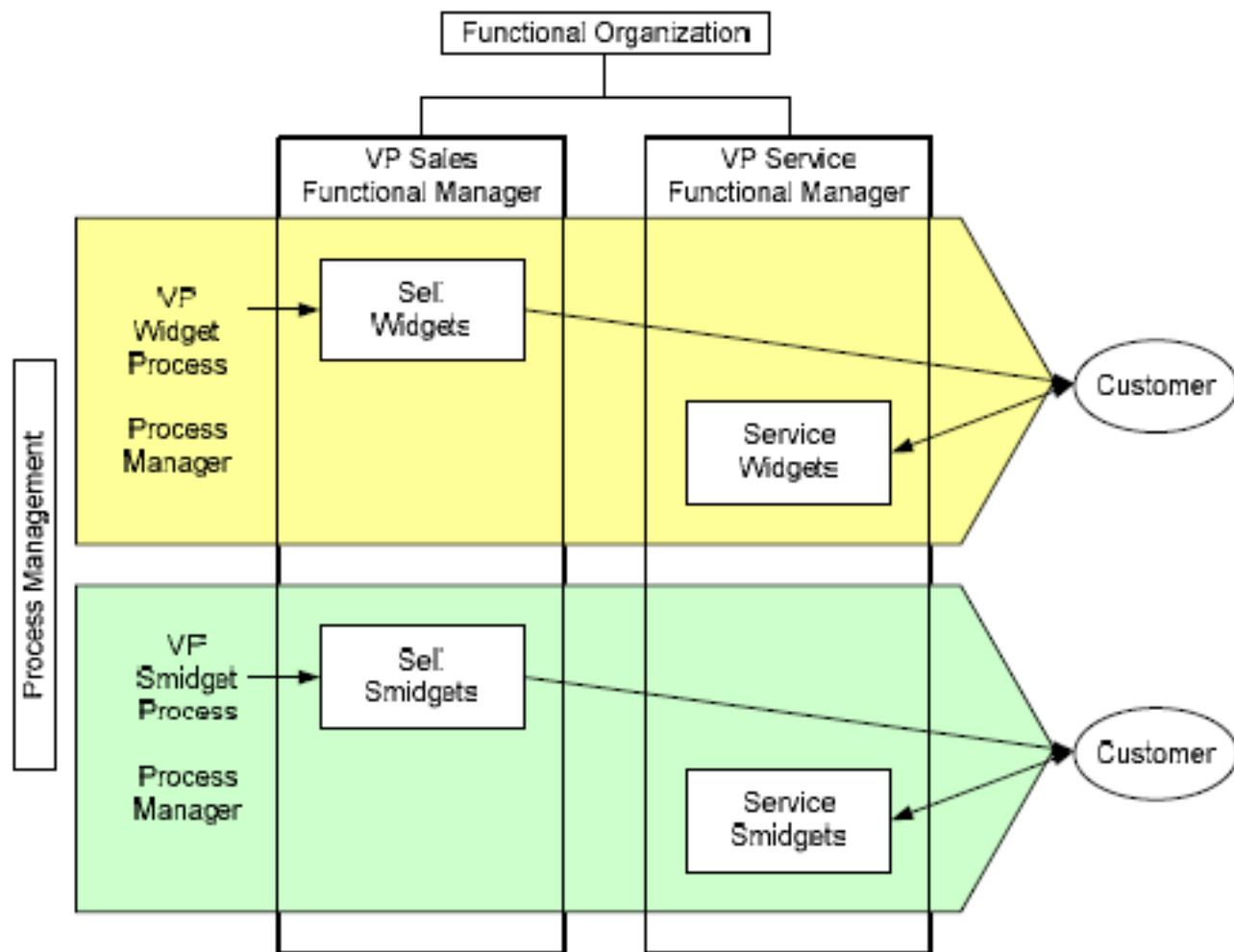
مدیر فرایند که هم رده مدیران فانکشن قرار دارد



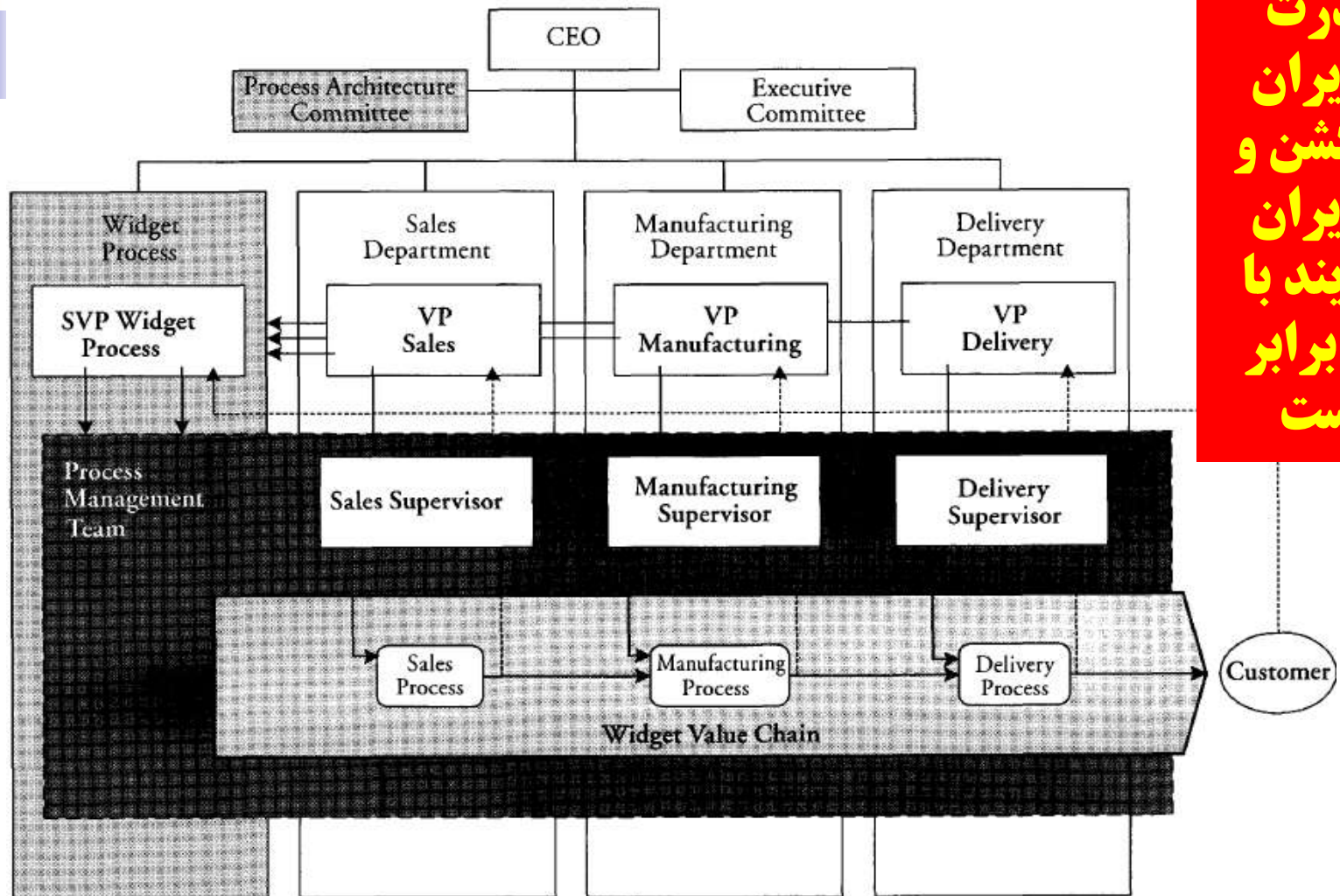
مدیریت فانکشنی یا مدیریت فرایندی؟

دغده های مدیران
فانکشن و مدیران
فرایند (معیارهای)
که هر کدام کنترل
می کنند را به هم
مقایسه کنید

قدرت مدیران
فانکشن و مدیران
فرایند را به هم
مقایسه کنید

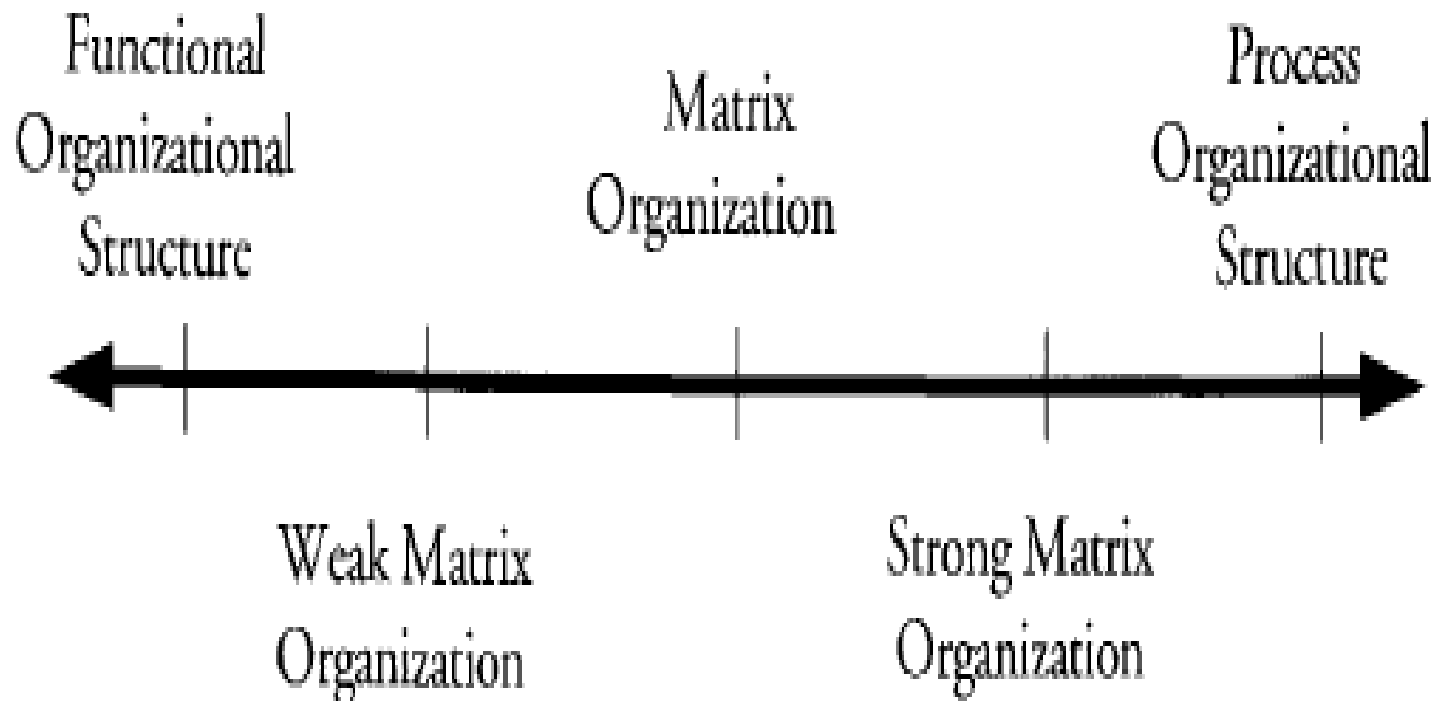


مدیریت ماتریسی

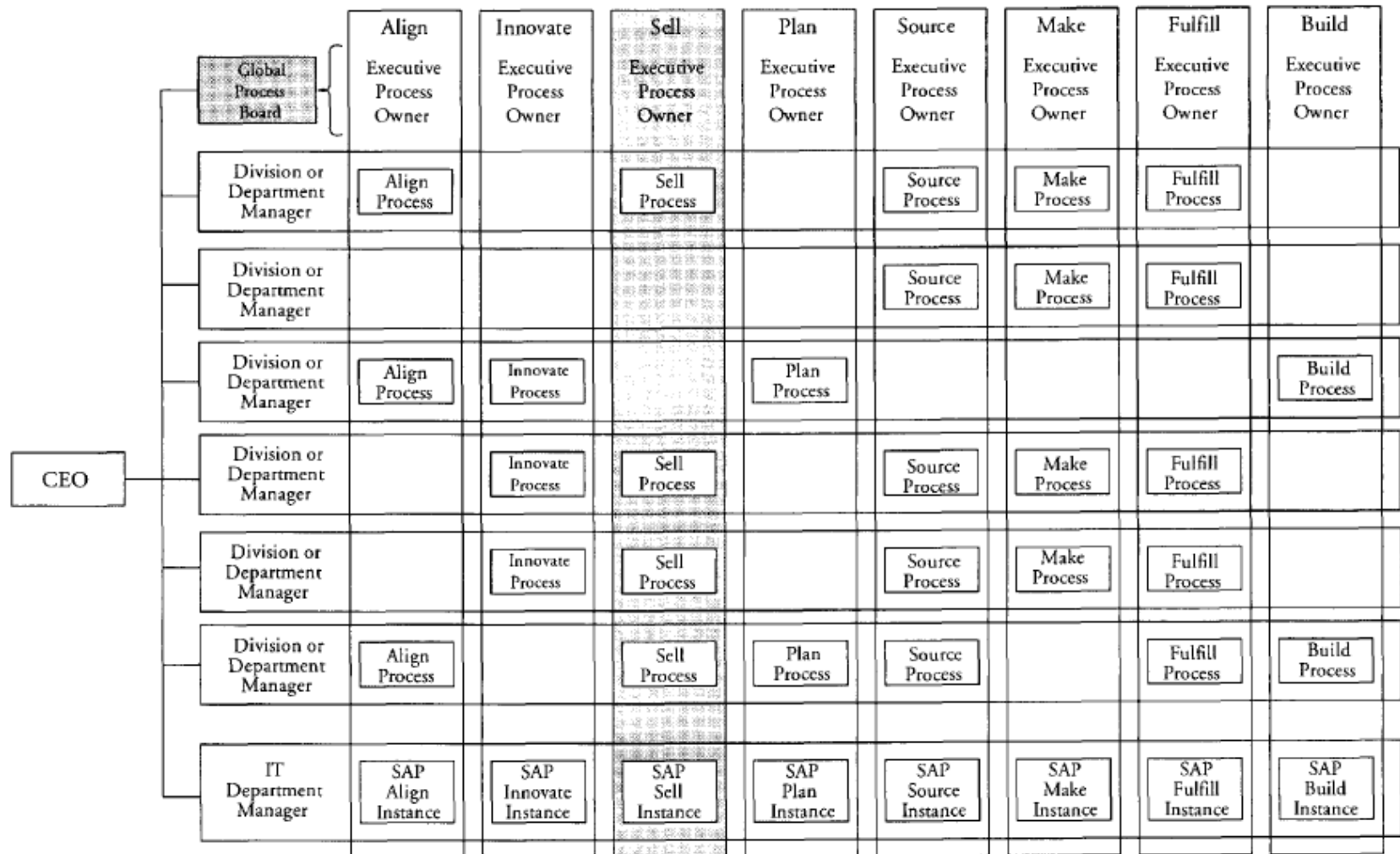


قدرت
مدیران
فانکشن و
مدیران
فرایند با
هم برابر
است

ساختارهای سازمانی فانکشنی و فرایندی (از PMI)



زنجیره ارزش و استاندارد سازی فرایند

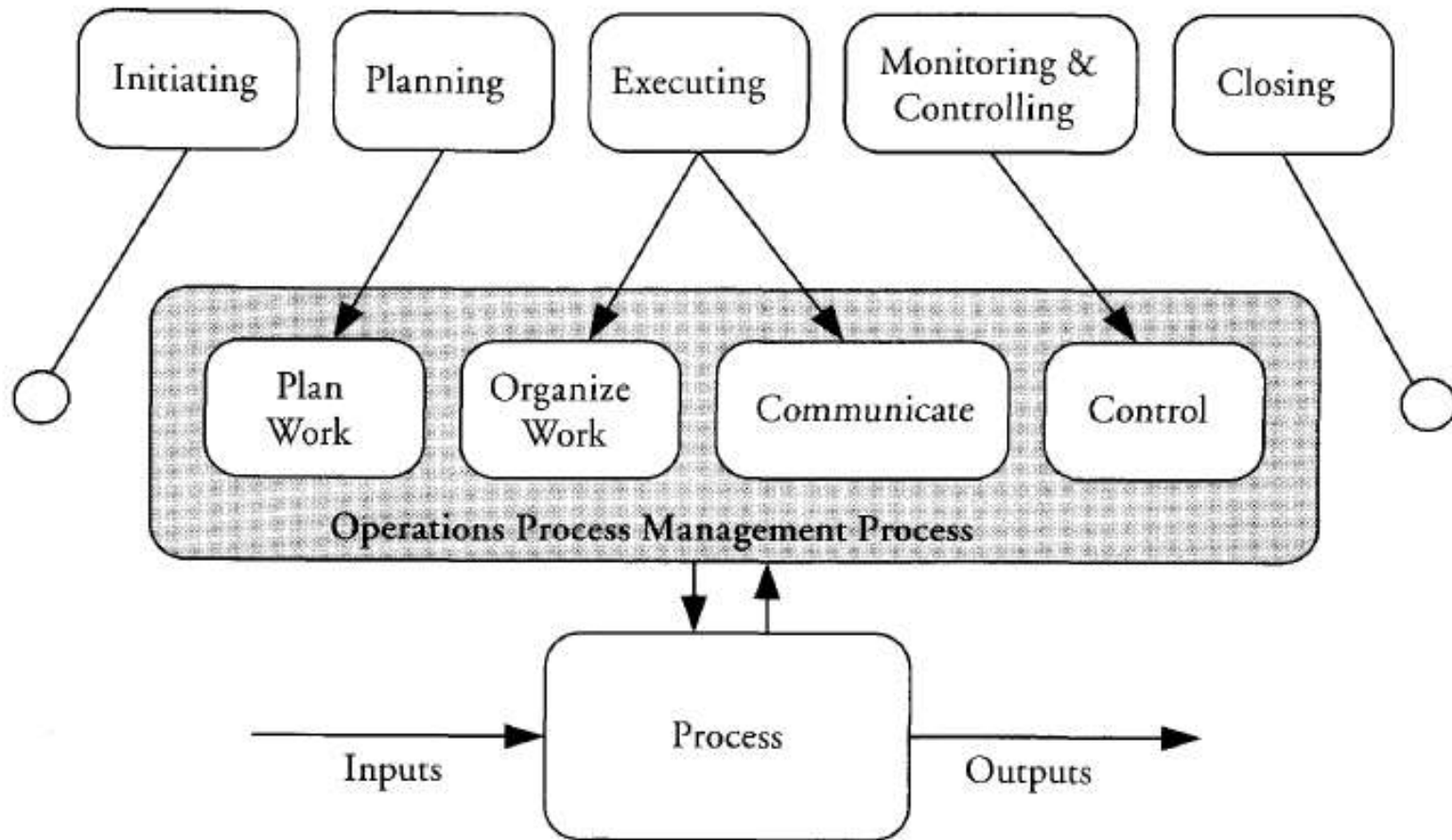


هدف گذاری و پاداش مدیران

- یکی از حوزه هایی که مشاور آنالیز فرایند باید به دقت بررسی کند یافتن پاسخ سؤال ذیل است
- آیا هدف هایی که مدیران در پی تحقق آن هستند و معیار هایی که کنترل می کنند و پاداشی که دریافت می کنند با هم همخوانی دارد؟
- هارمون در ص ۱۲۶ مثالی از يك call center ارائه داده است.

مدل‌های جنریک برای مدیریت فرایندها

■ مدل PMI



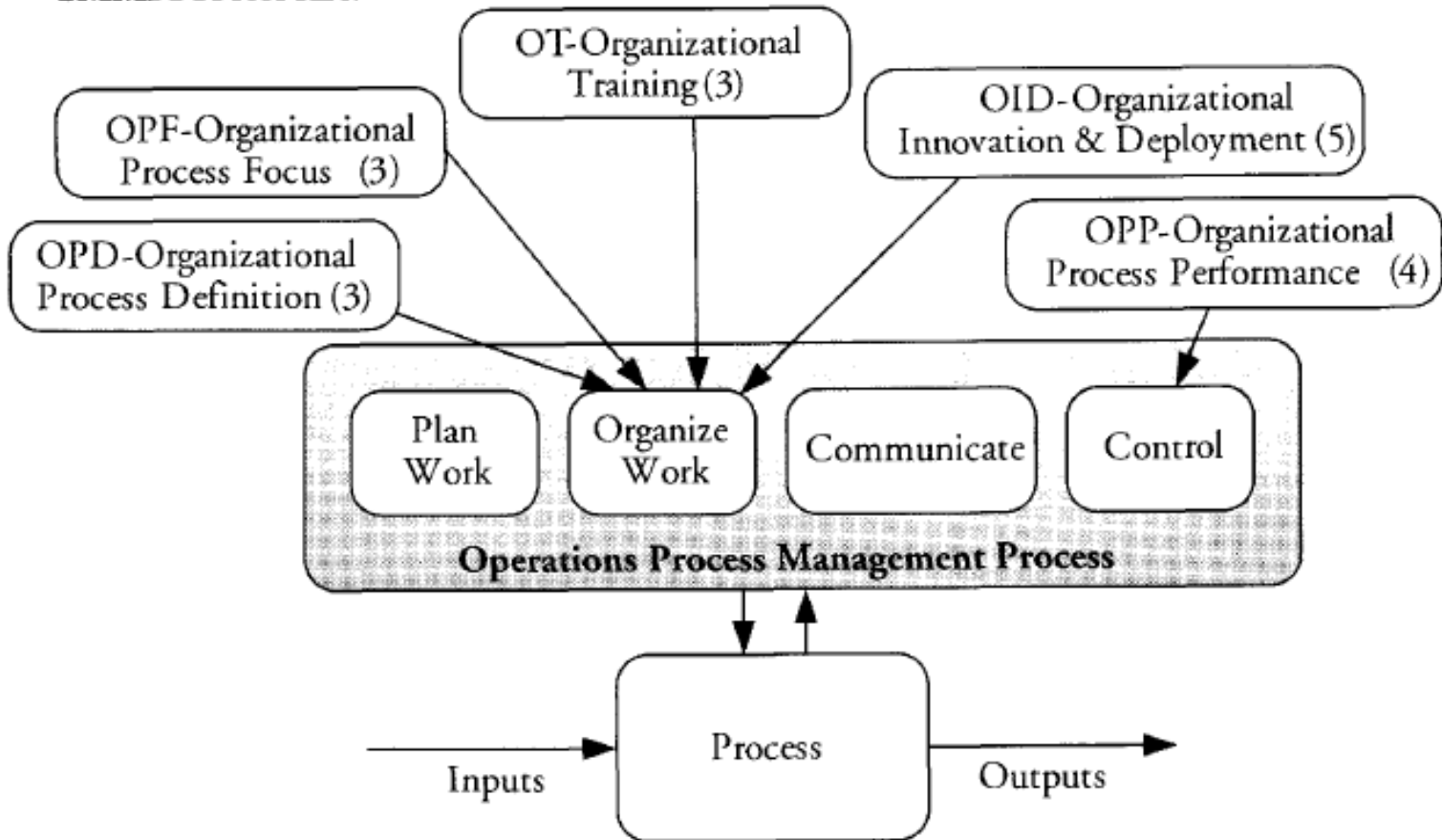
مدلهای جنریک برای مدیریت فرایندها

■ مدل بلوغ سازمانی SEI (مدل CMMI)

Four Management Areas Defined by CMMI				
Process Areas That Support CMMI Maturity Levels	Project Management Project Mang.	Process Management Operations Mang.	Engineering Support Proc. Mang.	Support Support Proc. Mang.
<i>Focus on process improvement.</i> Level 5. Optimizing		OID-Organizational Innovation & Deployment		CAR-Causal Analysis & Resolution
<i>Process measured and controlled.</i> Level 4. Managed	QPM-Quantitative Project Management	OPP-Organizational Process Performance		
<i>Process characterized for the organization and is proactive.</i> Level 3. Defined	RSKM-Risk Management IPPD-Integrated Project Management	OT-Organizational Training OPF-Organizational Process Focus OPD-Organizational Process Definition	VAL-Validation VER-Verification PI-Product Integration TS-Technical Solution RD-Requirements Development	DAR-Decision Analysis & Resolution
<i>Process characterized for projects and is often reactive.</i> Level 2. Repeatable	SAM-Supplier Agreement Management PMC-Project Monitoring & Control PP-Project Planning		RM-Requirements Management	MA-Measurement & Analysis PPQA-Process & Product Quality Assurance CM-Configuration Management
<i>Processes unpredictable, poorly controlled, and reactive.</i> Level 1. Initial				
	Project Management	Process Management	Engineering	Support

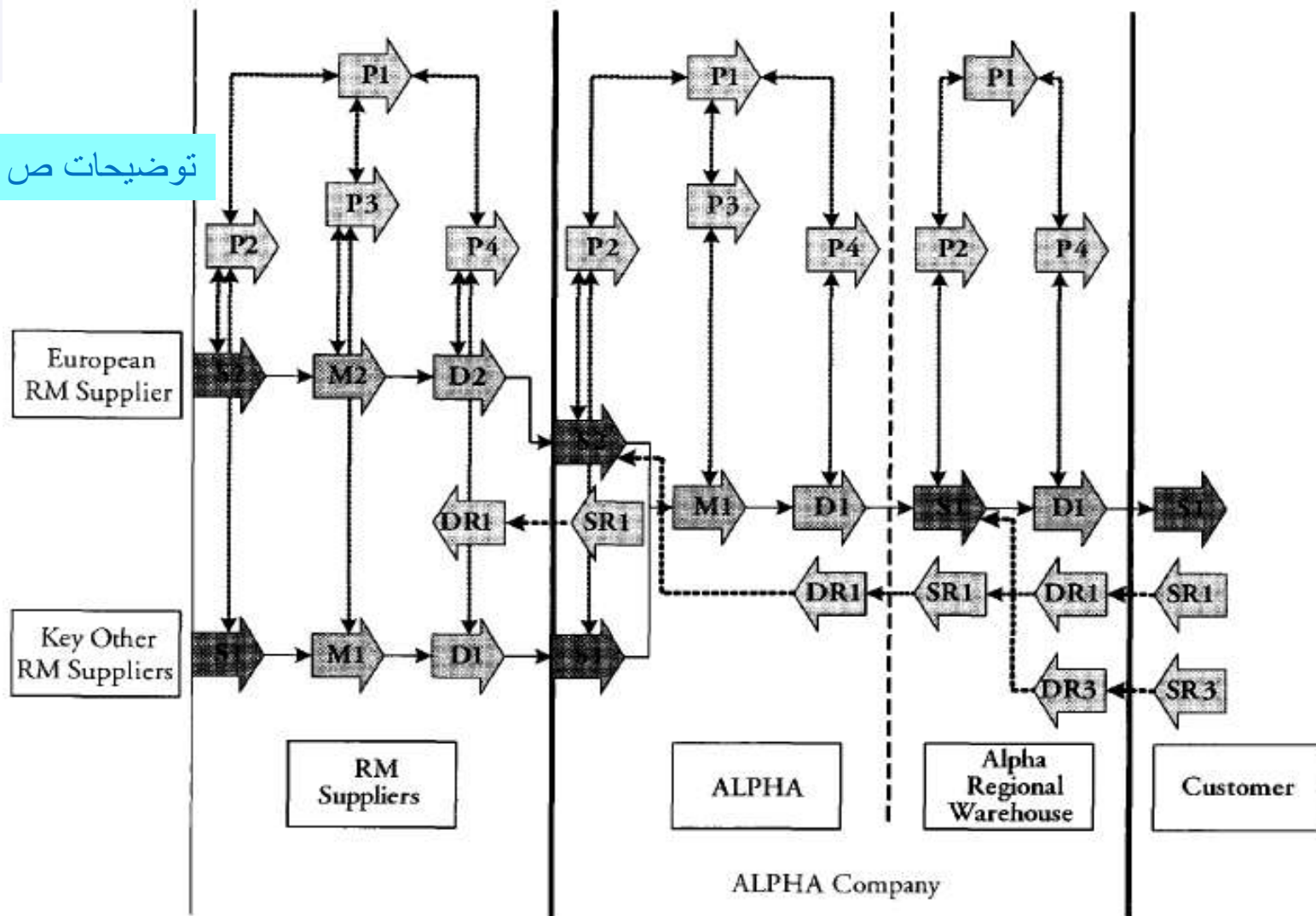
ارتباط مدل CMMI و مدل مدیریت فرایند BPTrend

CMMI Process Areas:



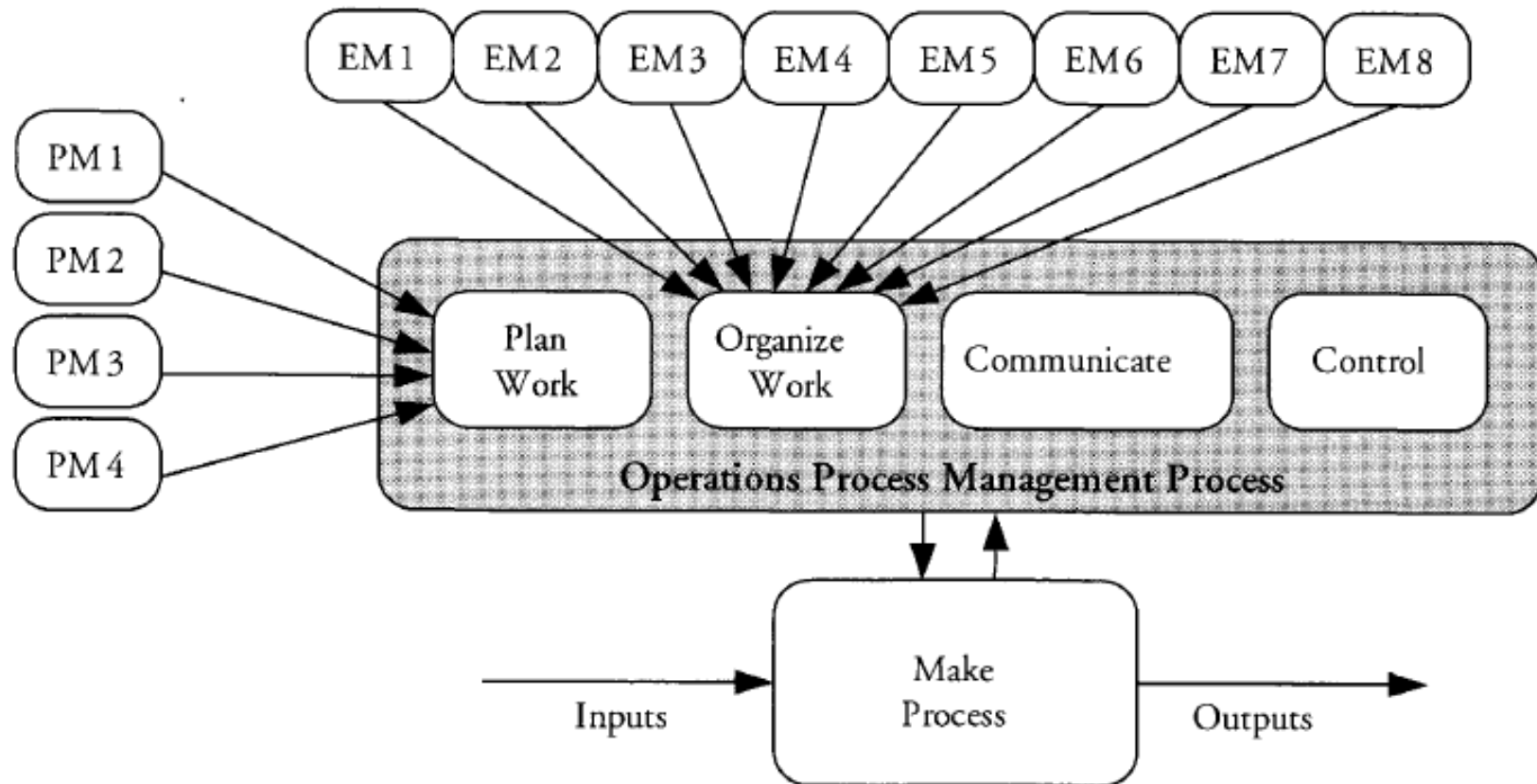
مدل Thread در چارچوب SCORE برای مدیریت فرایند

توضیحات ص ۱۳۱ الی ۱۳۴



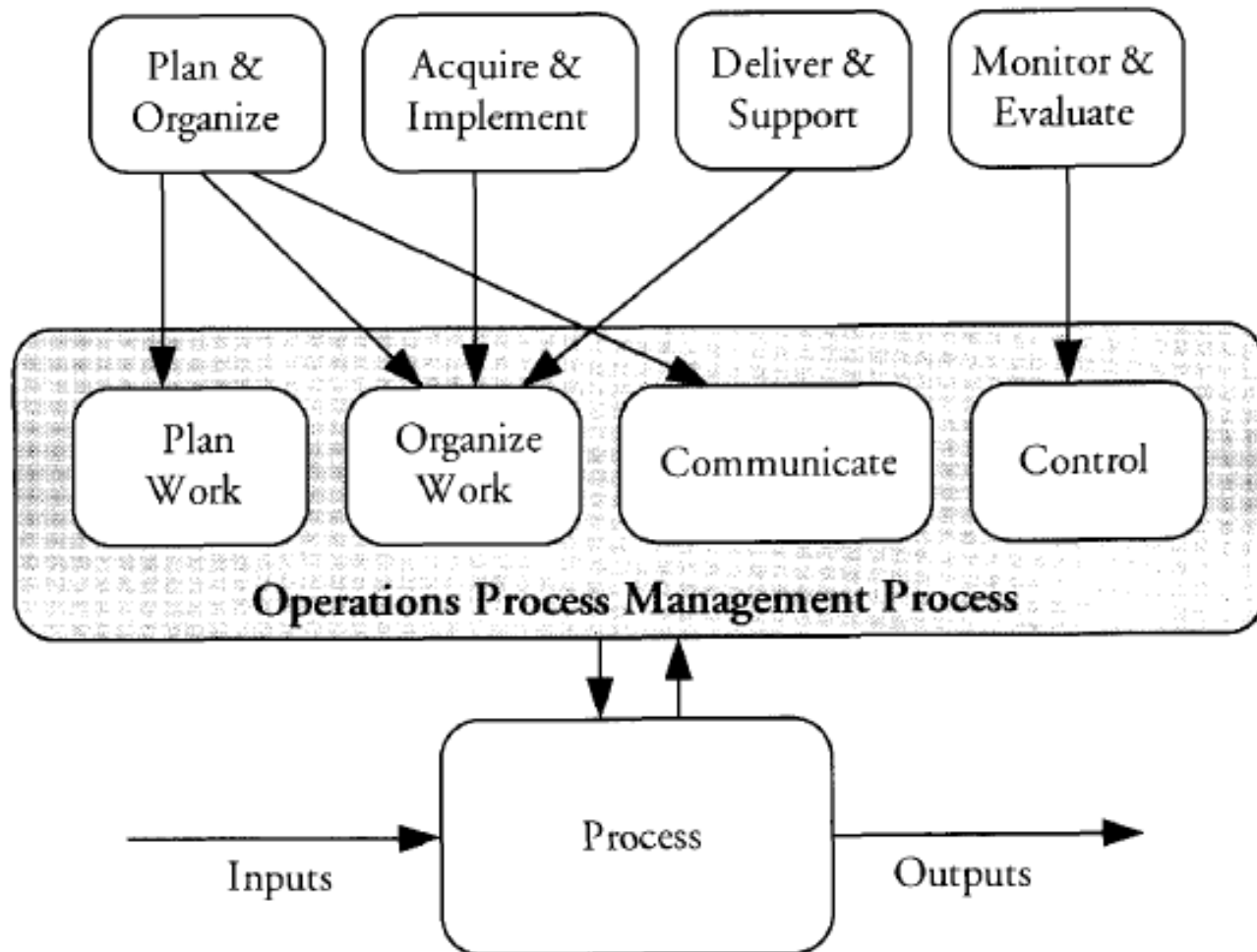
چگونه فرایند plan و فرایند make در SCORE بر مدل مدیریت فرایند BPTrend تطبیق دارد

SCC's SCOR Framework Plan And Enable Processes

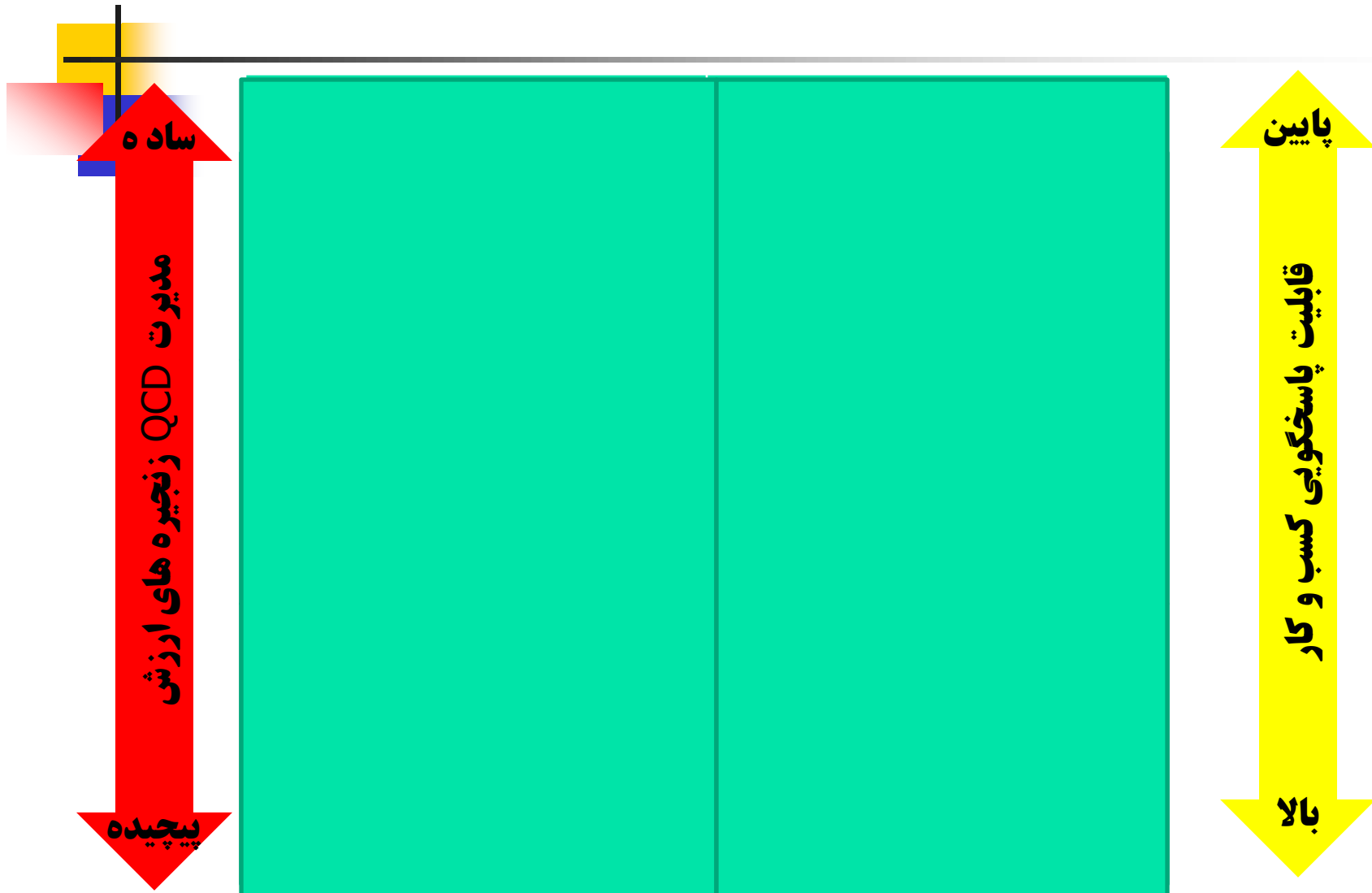


چگونه فرایند مدیریت فرایند ITIG شرکت COBIT بر مدل مدیریت فرایند BPTrend تطبیق دارد ؟

ITGI's COBIT Framework



زنجیره های ارزش ساده و پیچیده





هفت سؤال از شرکت





سؤال اول

مزیت برخورداری از سایت‌های متعدد در نقاط مختلف جهان چیست؟ مزیت‌های بالقوه این کار چیست؟

پاسخ

شرکت دل در کشورهای برزیل، چین، مالزی، ایرلند و آمریکا سایت دارد. مزیت برخی از این مکان‌ها هزینه پایین است (مثل برزیل، چین، مالزی و تاحدودی ایرلند) و نکته دیگر اینکه نیروی کار ماهر و بهره‌ور دارند و نزدیک به بازارهای منطقه‌ای هستند



سؤال دوم

چرا دل به جای ساخت قطعات و اجزای کامپیوتر، آن‌ها را از پیمانکاران مستقل خریداری می‌کند؟ آیا این کار شرکت دل را به یک مونتاژ کار تبدیل نمی‌کند؟

پاسخ

دل با اینکار مدل کسب و کار موفق‌تری را ایجاد کرده است. مزیت رقابتی دل، قیمت پایین، شخصی سازی و پاسخ سریع به خواسته مشتری است. تمام این مزیت‌ها از مدیریت خوب زنجیره تأمین و لجستیک بوجود می‌آید. از طریق برون سپاری دل کاملاً ریسک مربوط به اتصال سیستم‌های انبارداری نظیر از رده خارج شدن قطعات را از بین می‌برد. دل قادر است، انعطاف پذیری در ساخت را حفظ کند و هزینه هماهنگی را نسبت به حالتی که از یک ساختار عمودی (واحد‌های متعلق به دل) تأمین کند به شدت کاهش دهد. برون سپاری به دل اجازه می‌دهد روی آن کاری که بهتر انجام می‌دهد متمرکز شود.



سؤال سوم

نتیجه این کار دل که اطلاعات را جایگزین موجودی کرده است چیست؟ چه تأثیری بر روی ساختار هزینه‌ها و سودآوری دل داشته است؟

پاسخ

دل به کمترین سطح موجودی در صنعت کامپیوتر دست یافته است. در سال ۲۰۰۴ فقط برای سه روز موجودی داشته است در حالیکه رقبای او در همین سال ۳۰، ۴۵ و یا ۹۰ روز موجودی داشتند. این یک مزیت بسیار مهم در صنعت کامپیوتر است زیرا در این صنعت تقریباً هر هفته ۱ درصد موجودی‌ها از رده خارج می‌شوند. جایگزین کردن اطلاعات به جای موجودی یک دستاورد مهم در مدل کسب و کار دل می‌باشد. به علاوه کاهش موجودی نیاز به سرمایه در گردش را نیز کاهش می‌دهد. در مجموع این سیاست به سودآوری بالایی منجر شده است.



سؤال چهارم

آیا فکر می‌کنید مدل کسب و کار شرکت دل می‌تواند توسط سایر تولیدکنندگان کامپیوتر و یا صنایع ساخت و تولیدی دیگر تقلید شود

پاسخ

بله مدل شرکت دل قابل تقلید است. اما مهارت‌های مدیریتی در این مدل به سادگی ساخته نمی‌شوند. شرکت‌های دیگر نظیر الومارت، نیز سعی در جایگزین نمودن اطلاعات به جای موجودی داشته‌اند. برخی از سازندگان خودرو نیز در این مسیر گام برداشته‌اند.



سؤال پنجم

چه عواملی باعث می شود که بکارگیری مدل دل توسط دیگران دشوار باشد؟

پاسخ

عامل اصلی دشواری مهارت و دانایی مدیریتی است. دانستن اینکه چه کاری باید کرد ساده است، اما اینکه بدانیم چگونه انجام دهیم بسیار پیچیده است.



سؤال ششم

مزیت اصلی رقابتی شرکت دل چیست و چگونه این مزیت را حفظ می کند؟

پاسخ

ریشه و مزیت اصلی رقابتی شرکت دل هزینه پایین است. به نظر می رسد دل قادر است با یک چالش رقابتی مواجهه شود که از قابلیت های آشکار مدیریتی است (منظور جایگزینی اطلاعات به جای موجودی است). همین امر باعث شده است که یک امنیت نسبی برای خود بوجود بیاورد. اما در هر صورت این قابلیت نیز توسط دیگران قابل دسترسی است و نمی توان گفت که امنیت کامل برقرار است.

سؤال هفتم



ریسک‌های احتمالی در استراتژی زنجیره تأمین شرکت دل چیست. چگونه می‌توان این ریسک را کاهش داد

پاسخ

ریسک‌های زیادی وجود دارد. اگر ارتباط و اتصال حمل و نقل قطع شود (نظیر متوقف شدن کارپیمانکاران و یا تروریسم)، رویکرد دل صدمه می‌خورد. همچنین رویکرد دل به مشکلاتی که پیمانکاران دارند، بسیار حساس است. دل به موضوعات مرتبط با فناوری اطلاعات نیز بسیار حساس است. خراب شدن سیستم بسیار مهم است. سایر رقبا نیز چنین مسأله‌ای دارند. بنابراین ریسک مهم که باید مراقبت کرد، ریسک پیمانکاران است که از طریق یکپارچه شدن با سیستم‌های پیمانکاران کاهش می‌یابد. و در این زمینه دل نه تنها سیستم خود را با پیمانکارانش، بلکه با پیمانکاران پیمانکارانش نیز یکپارچه کرده است.