

به نام هستی بخش

بهبود بهره‌وری و کیفیت یک مسابقه بدون خط پایان است.  
آینده سازمان شما به میزان دقت و سرعت شما در یادگیری،  
تطابق و بهبود تعیین می‌شود.

جک کریسون، مؤسس و مدیر اجرایی APQC

سرشناسه : مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا  
American Productivity & Quality Center  
عنوان و نام پدیدآور : چارچوب طبقه‌بندی فرایندها/ نگارش [مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا]: ترجمه سیدمهرداد  
جعفری، ندا عباس نژاد، مهدی قالیبافی، اعظم صادق زاده.  
مشخصات نشر : تهران: سپید برگ، ۱۳۹۳.  
مشخصات ظاهری : ۱۱۲ص: جدول، نمودار.  
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۶۷۹۳-۳۳-۷  
وضعیت فهرست‌نویسی : فیپا.  
یادداشت اصلی: (Version 6.1.1-2014) Process Classification Framework<sup>SM</sup>  
موضوع : کنترل کیفی -- مدیریت.  
موضوع : کنترل کیفی -- استانداردها.  
شناسه افزوده : جعفری، سیدمهرداد، ۱۳۵۵-، مترجم.  
شناسه افزوده : عباس نژاد، ندا، ۱۳۵۰-، مترجم.  
شناسه افزوده : قالیبافی، مهدی، ۱۳۵۷-، مترجم.  
شناسه افزوده : صادق زاده، اعظم، ۱۳۶۳-، مترجم.  
رده‌بندی کنگره : ۱۳۹۳ چ۲ ب/۹۲/ب/۱۵۶ TS  
رده‌بندی دیویی : ۶۵۸/۵۶۲  
شماره کتاب‌شناسی ملی : ۳۴۶۹۶۴۹

---

عنوان ■ چارچوب طبقه‌بندی فرایندها  
Process Classification Framework (Version 6.1.1-en-XI-2014)

---

نگارش ■ مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا  
American Productivity & Quality Center (APQC)

---

ترجمه ■ سیدمهرداد جعفری، ندا عباس نژاد، مهدی قالیبافی، اعظم صادق زاده

---

تدوین و بازبینی علمی ■ سیدمهرداد جعفری، ندا عباس نژاد

---

برنامه‌ریزی تولید ■ ندا عباس نژاد

---

ناشر ■ انتشارات سپیدبرگ (۸-۶۶۹۵۴۴۵۷-۸)

---

تیراژ ■ ۱۰۰۰ جلد

---

نوبت چاپ ■ اول - ۱۳۹۳

---

قیمت ■ ۲۰۰۰۰ تومان

---

لیتوگرافی و چاپ ■ ۱۲۸

---

صحافی ■ غزل

---

شابک ■ ۹۷۸-۶۰۰-۶۷۹۳-۳۳-۷

---

کد مدرک: R-MT04/



کلیه حقوق این کتاب متعلق به شرکت رایینه‌داران است.

# چارچوب طبقه بندی فرایندها

نسخه ۱-۱-۱، ۲۰۱۴

نکات:

مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا (APQC)

ترجمه:

سید مراد جعفری، ذاباس نژاد، مهدی قالیبانی، اعظم صادق زاده

شرکت رایزداران

ناشر:

انتشارات سپید برگ



## پیش‌گفتار

امروزه فضای رقابتی حاکم بر حوزه‌های صنعت، خدمات و تجارت، شرایط را به‌گونه‌ای رقم زده است که کاربست اصول مدیریت نوین به‌عنوان شرط لازم بقا و رشد سازمان‌ها منظور می‌شود. یکی از این اصول که در سال‌های اخیر به‌دلیل دستاوردهای شگرف فناوری اطلاعات و ارتباطات، اهمیت روزافزون خود را نمایان‌تر ساخته است، رویکرد فرایندگرا در مدیریت و رهبری سازمان‌ها می‌باشد. در ده سال اخیر مقالات و آثار علمی ارزشمندی از اشخاص برجسته نظیر «مایکل همر» در این مبحث منتشر شده است و سازمان‌های بسیاری در سطح دنیا به پیاده‌سازی این رویکرد اقدام نموده‌اند که خوشبختانه نتایج و دستاوردهای مناسبی را به‌ویژه در ارتقای بهره‌وری، کیفیت و سطح رضایت مشتریان به همراه داشته است.

مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC) نهادی است عضو محور که بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های پیشرو جهان در آن عضو هستند. این مرکز با مشارکت جدی اعضای خود نسبت به تعیین الگوها و استانداردهای باز در خصوص مدیریت فرایندها به‌صورت عمومی و تخصصی و همچنین شاخص‌های کلیدی پایش و ارزیابی آن‌ها اقدام می‌نماید. یکی از کاربردی‌ترین آثار این مرکز «چارچوب طبقه‌بندی فرایندها» است که به معرفی گروه فرایندهای موردنیاز یک سازمان یکپارچه، فارغ از حوزه فعالیت، وسعت و موقعیت جغرافیایی می‌پردازد.

ارائه نسخه ترجمه‌شده این چارچوب در کنار متن اصلی گامی به‌سوی پیاده‌سازی رویکرد فرایندگرا در مدیریت سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌باشد. به یقین بسیاری از کارشناسان مطالعه متن اصلی را ترجیح می‌دهند، اما به‌منظور پیاده‌سازی و الگوبرداری از این استاندارد استفاده از این کتاب، می‌تواند اثربخش باشد؛ لذا از کلیه خوانندگان محترم استدعا دارد علاوه‌بر مشارکت در ارتقای سطح ترجمه انجام‌شده، در ارائه معادل فارسی صحیح‌تر برخی کلمات تخصصی و رفع ایرادات احتمالی، در ترجمه و بازبینی نسخه‌های جدید که به الگوهای خاص از جمله در صنایع نظیر نفت، گاز و پتروشیمی اختصاص دارند، ما را پشتیبانی نمایند. می‌توانید برای ارائه نظرات، پیشنهادات، اصلاحات و ... از طریق ایمیل [pcfbook@rayeneh.com](mailto:pcfbook@rayeneh.com) با ما در تماس باشید.

در این‌جا لازم می‌دانم ضمن تشکر از همکارانی که در آماده‌سازی این اثر مشارکت داشته‌اند، از آقایان مهندس جلال صادقی و مهندس مهرداد بهمنی به جهت تقویت انگیزه در انتشار این اثر قدردانی نمایم.



مرور و بازبینی.....	۹
چارچوبی برای بهبود فرایندها.....	۱۰
تاریخچه.....	۱۰
نگاه به آینده.....	۱۰
درباره APQC.....	۱۱
حقوق و مجوزها.....	۱۱
سازمان‌دهی مطالب.....	۱۲
توضیح سطوح PCF.....	۱۲
طرح عددگذاری اجزای فرایندها.....	۱۳
طرح عددگذاری نسخه‌ای.....	۱۳
۱-۰ طرح‌ریزی چشم‌انداز و استراتژی (۱۰۰۰۲).....	۱۴
۲-۰ طرح‌ریزی و مدیریت محصولات و خدمات (۱۰۰۰۳).....	۱۸
۳-۰ بازاریابی و فروش محصولات و خدمات (۱۰۰۰۴).....	۲۲
۴-۰ تحقق و ارائه محصولات و خدمات (۱۰۰۰۵).....	۳۰
۵-۰ مدیریت ارائه خدمات به مشتری (۱۰۰۰۶).....	۴۲
۶-۰ طرح‌ریزی و مدیریت سرمایه انسانی (۱۰۰۰۷).....	۴۶
۷-۰ مدیریت فناوری اطلاعات (IT) (۱۰۰۰۸).....	۵۴
۸-۰ مدیریت منابع مالی (۱۷۰۵۸).....	۶۶
۹-۰ تحصیل، ساخت و مدیریت دارایی (۱۰۰۱۰).....	۸۲
۱۰-۰ مدیریت ریسک، تطابق‌پذیری، چاره‌جویی و برگشت‌پذیری در سازمان (۱۶۳۴۷).....	۸۶
۱۱-۰ مدیریت روابط بیرونی (۱۰۰۱۲).....	۹۰
۱۲-۰ طرح‌ریزی و مدیریت قابلیت‌های کسب‌وکار (۱۰۰۱۳).....	۹۴





## مرور و بازبینی

چارچوب طبقه‌بندی فرایندها (PCF<sup>SM</sup>) منتشرشده توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC)، طبقه‌بندی مشتمل بر فرایندهای کسب‌وکار با کارکردهای متنوع است. این طبقه‌بندی بر آن است که امکان مقایسه عینی عملکردهای درون‌سازمانی و بین‌سازمانی را با یک الگوی مبنا ایجاد نماید. این چارچوب توسط APQC و شرکت‌های عضو آن توسعه یافته است و به‌عنوان الگویی باز، به‌کار گرفته می‌شود تا بهبود سازمان‌ها را از طریق مدیریت فرایندها و الگوبرداری از بهترین‌ها - صرف‌نظر از صنعت، اندازه و موقعیت جغرافیایی آن - تسهیل نماید. PCF، فرایندهای عملیاتی و مدیریتی را در سطح سازمانی، در ۱۲ گروه یکپارچه طبقه‌بندی کرده است و شامل گروه‌های فرایندی و بیش از ۱۰۰۰ فرایند و فعالیت‌های مرتبط با آن است.

### فرآیندهای عملیاتی



### فرایندهای مدیریت و پشتیبانی



## چارچوبی برای بهبود فرایندها

تجربه نشان می‌دهد که الگوبرداری در صورت وجود تفکر و قیاسی خارج از چارچوب همیشگی و در واقع با بینشی متمایز از بینش‌های درون‌صنعتی رایج، از پتانسیل مناسبی جهت ایجاد بهبودهای شگرف برخوردار می‌باشد. به جهت انجام این الگوبرداری، APQC، به‌عنوان سازمانی سطح بالا و بدون تمرکز بر صنعتی خاص این مدل را با عنوان چارچوب طبقه‌بندی فرایندها (PCF) ارائه داده که به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا کسب و کارشان را این‌بار از منظری فرابخشی بازنگری کنند. این الگوی فرابخشی در نتیجه تلاش تدوین‌کنندگان و مسئولین به‌روزآوری آن در طول بیش از ۲۰ سال و با مشارکت هزاران سازمان در سراسر جهان شکل گرفته، به‌کار گرفته شده و تکامل یافته است. PCF بر اساس استاندارد باز الگوبرداری APQC<sup>1</sup> با همکاری شورای مشاوران متشکل از رهبران صنعتی سراسر جهان تهیه شده است. انتشار نسخه‌های جدید PCF بر مبنای استانداردهای باز الگوبرداری ادامه داشته و تعاریف، فرایندها و معیارهای آن توسعه می‌یابد.

### تاریخچه

چارچوب طبقه‌بندی فرایندها، در واقع به‌منظور ایجاد زبانی مشترک بین سازمان‌های عضو APQC در راستای الگوبرداری و طبقه‌بندی فرایندهای کسب‌وکار ایجاد شد. طرح اولیه با همکاری APQC و بیش از ۸۰ سازمان علاقه‌مند به این امر در آمریکا و سراسر جهان شکل گرفت. از شروع کار در سال ۱۹۹۲ تاکنون، می‌توان گفت که غالب موارد و محتویات PCF مورد بازنگری قرار گرفته است. این به‌روزرسانی، موجب تطابق این مدل با فعالیت‌ها و روش‌هایی که سازمان‌ها در کسب‌وکارشان در سراسر دنیا پیش گرفته‌اند، شده است. در سال ۲۰۱۴، APQC روی ارتقای چارچوب فرایندهای فرابخشی و هم‌چنین توسعه این چارچوب ویژه برای بعضی از صنایع مشخص کار کرده است.

### نگاه به آینده

ساختار طبقه‌بندی فرایندهای ویژه صنایع و صنایع فرابخشی دربرگیرنده الگوهایی است که به‌صورت منظم توسط APQC برای ارتقا و بهبود مورد بازنگری قرار می‌گیرند. در این راستا مرکز از دریافت نظرات و پیشنهادات به‌ویژه به اشتراک‌گذاری تجربیات به‌کارگیری این مدل در سازمان شما استقبال می‌نماید. لطفاً پیشنهادات و تجربیات خود را از طریق پست الکترونیکی [pcf\\_feedback@apqc.org](mailto:pcf_feedback@apqc.org) با ما به اشتراک بگذارید.

1. APQC's OSB (Open Standards Benchmarking<sup>SM</sup>)

## درباره APQC

APQC یک مرجع شناخته شده بین المللی جهت بهبود و ارتقای فرایندها و عملکردها است و به سازمان ها کمک می نماید تا بتوانند با تغییرات سریع محیط سازگار شده و راه های نوین کار و موفقیت در بازار رقابتی را با تأکید و تمرکز بر بهره‌وری، مدیریت دانش، الگوبرداری و کلیه اقدامات بهبود کیفیت برای سازمان خود ایجاد نمایند. APQC در جهت شناسایی بهترین راهکارها و تجربیات، کشف روش های بهبود مؤثر، نشر گسترده یافته ها و همچنین برقراری ارتباط با یکدیگر و سایر ابزارهایی که برای موفقیت بدانها نیاز دارند، به سازمان های عضو خود خدمات ارائه می دهد. APQC در سال ۱۹۷۷ به عنوان سازمانی خدماتی، غیرانتفاعی و عضو محور در سراسر دنیا در همه زمینه های کسب و کار، آموزشی و دولتی تأسیس شد. هم چنین این سازمان مخترع به دریافت جایزه MAKE<sup>1</sup> ناحیه آمریکای شمالی در سال های ۲۰۰۳، ۲۰۰۴، ۲۰۰۸، ۲۰۱۲ و ۲۰۱۳ گردیده است. این جایزه بر اساس مطالعات Teleos - شرکت تحقیقاتی مستقر در اروپا - و شبکه KNOW اعطا می شود.

## حقوق و مجوزها

© 2014 APQC کلیه حقوق محفوظ است. APQC توزیع وسیع مباحث و استفاده از مدل تعیین و طبقه بندی فرایندهای PCF را تشویق می نماید. APQC استفاده و بهره برداری از PCF را برای استفاده داخلی سازمانها اهدا می نماید. هم چنین در خصوص انتشار گسترده و کاربرد عمومی مشروط به معرفی APQC به عنوان مؤلف و صاحب حقوق تألیف، اجازه انتشار وجود دارد. در انتشار این مدرک هیچ تغییری از نظر شکل و محتوا قابل قبول نمی باشد. لطفاً در صورت استفاده مجدد از این مدرک به صورت الکترونیکی یا چاپی متن ذیل را درج کنید.

### چارچوب طبقه بندی فرایندها (PCF<sup>SM</sup>)

PCF به وسیله سازمان غیرانتفاعی APQC و اعضای آن ایجاد شده است. APQC یک منبع جهانی در خصوص الگوبرداری و همچنین معرفی تجربیات کارآمد می باشد. چارچوب طبقه بندی فرایندها به عنوان یک استاندارد باز جهت تسهیل بهبود از طریق مدیریت فرایندی و الگوبرداری صرف نظر از صنعت، بخش، اندازه یا موقعیت جغرافیایی سازمان می باشد. این مدل، فرایندهای مدیریتی و عملیاتی را در ۱۲ گروه یکپارچه مشتمل بر گروه های فرایندی و بیش از هزار فرایند و فعالیت های مرتبط سازمان دهی می نماید.

## سازمان‌دهی مطالب

چارچوب طبقه‌بندی فرایندها: چارچوب طبقه‌بندی فرایندها (PCF) استاندارد باز و توسط APQC تهیه گردیده است.

### توضیح سطوح PCF

<p>۰-۱ طرح‌ریزی چشم‌انداز و استراتژی (۱۰۰۰۲)</p>	<p>سطح ۱: کلان</p>
<p>این سطح نشان‌دهنده بالاترین رده فرایند در سازمان از قبیل مدیریت ارائه خدمات مشتری، زنجیره تأمین، سازمان‌دهی مالی و منابع انسانی است.</p>	
<p>۱-۱ تعیین مدل کسب‌وکار و چشم‌انداز بلندمدت (۱۷۰۴۰)</p>	<p>سطح ۲: گروه فرایندی</p>
<p>گروه فرایندی، سطح بعدی فرایندها و گروه‌های فرایندها را نشان می‌دهد. انجام خدمات پس از فروش، تأمین، تهیه و انجام خدمات، حساب‌های پرداختی، استخدام کردن، منابع و طرح‌ریزی استراتژی‌های فروش مثال‌هایی از گروه‌های فرایندی هستند.</p>	
<p>۱-۱-۵ هدایت فرصت‌های بازاریابی سازمان (۱۶۷۹۲)</p>	<p>سطح ۳: فرایند</p>
<p>این سطح شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با هم می‌شود که در آن ورودی‌ها به نتایج تبدیل می‌شوند (خروجی‌ها). به‌منظور عملکرد مستمر، فرایندها، منابع و استانداردهای موردنیاز را به‌کار گرفته و جوابگوی سیستم‌های کنترلی هستند که کیفیت، میزان و هزینه عملکرد را هدایت می‌کنند.</p>	
<p>۱-۱-۳-۵ تجزیه و تحلیل گزینه‌های دادوستد (۱۶۷۹۵)</p>	<p>سطح ۴: فعالیت</p>
<p>این سطح، رویدادهای اصلی را در هنگام اجرای یک فرایند دربرمی‌گیرد. مثال‌هایی از فعالیت‌ها شامل دریافت درخواست‌های مشتری، رسیدگی به شکایات مشتریان و مذاکره در مورد قراردادهای خرید را شامل می‌شود.</p>	
<p>۱-۱-۳-۵-۱ ارزیابی گزینه‌های توسعه‌ای (۱۶۷۹۶)</p>	<p>سطح ۵: وظیفه</p>
<p>از نظر سلسله‌مراتب، وظیفه‌ها سطح بعد از فعالیت‌ها هستند. وظیفه‌ها اغلب مشخص‌تر بوده و در صنایع مختلف متفاوت‌اند. برای مثال می‌توان به ایجاد مورد کسب‌وکار، تأمین سرمایه و طراحی شیوه‌های شناخت و پاداش اشاره نمود.</p>	

## طرح عدد گذاری اجزای فرایندها

PCF هر عامل فرایندی را با استفاده از یک عدد ارجاعی منحصر به فرد ۵ رقمی که به دنبال نام فرایند می آید، مشخص می کند؛ مانند: (۱۰۰۰۲)، (۱۰۰۱۴)، (۱۰۰۱۷)، (۱۰۰۲۱) و (۱۱۱۱۷). این اعداد همیشه به تعریف مفهومی عامل فرایندی اشاره دارند. عامل های فرایندی واقعی و تعاریف واقعی ممکن است تغییر کنند، اما از لحاظ مفهومی، عناصر جزئی حاصل از تجزیه با توجه به دامنه شمول کامل PCF غالباً پایدار می باشند. در شرایطی که تعریف، تغییر اساسی کند، عدد ۵ رقمی جدید به عامل فرایندی نسبت داده می شود.

## طرح عدد گذاری نسخه های

شماره گذاری بازنگری های PCF با استفاده از کدینگ ویرایش «اصلی / فرعی / جزئی» شکل می گیرد و به مطالب خود PCF اشاره دارند.

در چاپ نسخه های PCF (همان طور که در بالای صفحات مشخص شده است)، نسخه (version) آن به صورت «6.1.1» مشخص می شود. این عدد برای فراهم کردن شاخصی جهت ارجاع به عوامل فرایندی ویژه فقط در همان نسخه استفاده می شود. این عددها در نسخه های مختلف برای انعکاس وضعیت جاری مدل تغییر می کند.

March2014

به تاریخ چاپ مدرک که شامل نسخه PDF هم می شود ارجاع دارد.

6.1.1-en-XI

نسخه

مثال:

این عدد به چاپ اصلی (6) و چاپ فرعی (1.1) به زبان انگلیسی (en) در PCF فرابخشی (XI) ارجاع دارد.

APQC ممکن است همان نسخه PCF را از کانال های مختلف و در زمان های مختلف به چاپ برساند تا به خطاهای حروف چینی و چاپی و غیره رسیدگی کند.