

فصل چهارم

معماری فرآیندها و

همسوسازی سازمان

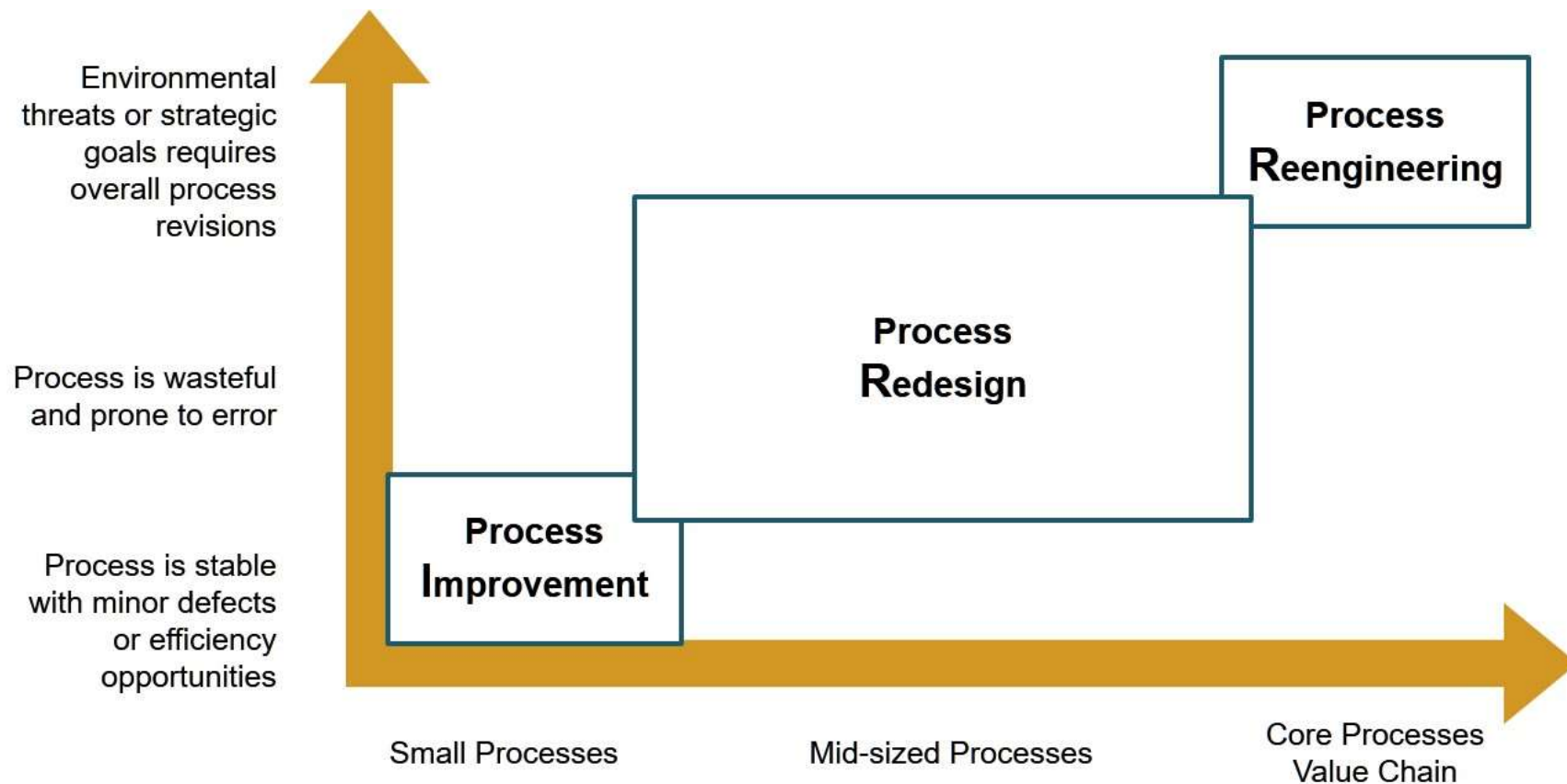
فهرست مباحث

۱. طراحی در برابر مهندسی مجدد
۲. متدولوژی‌های BPR
۳. رویکرد همسوسازی فرآیندها
۴. ماتریس فرایند/فانکشن
۵. سلسله مراتب عمومی فرآیندها

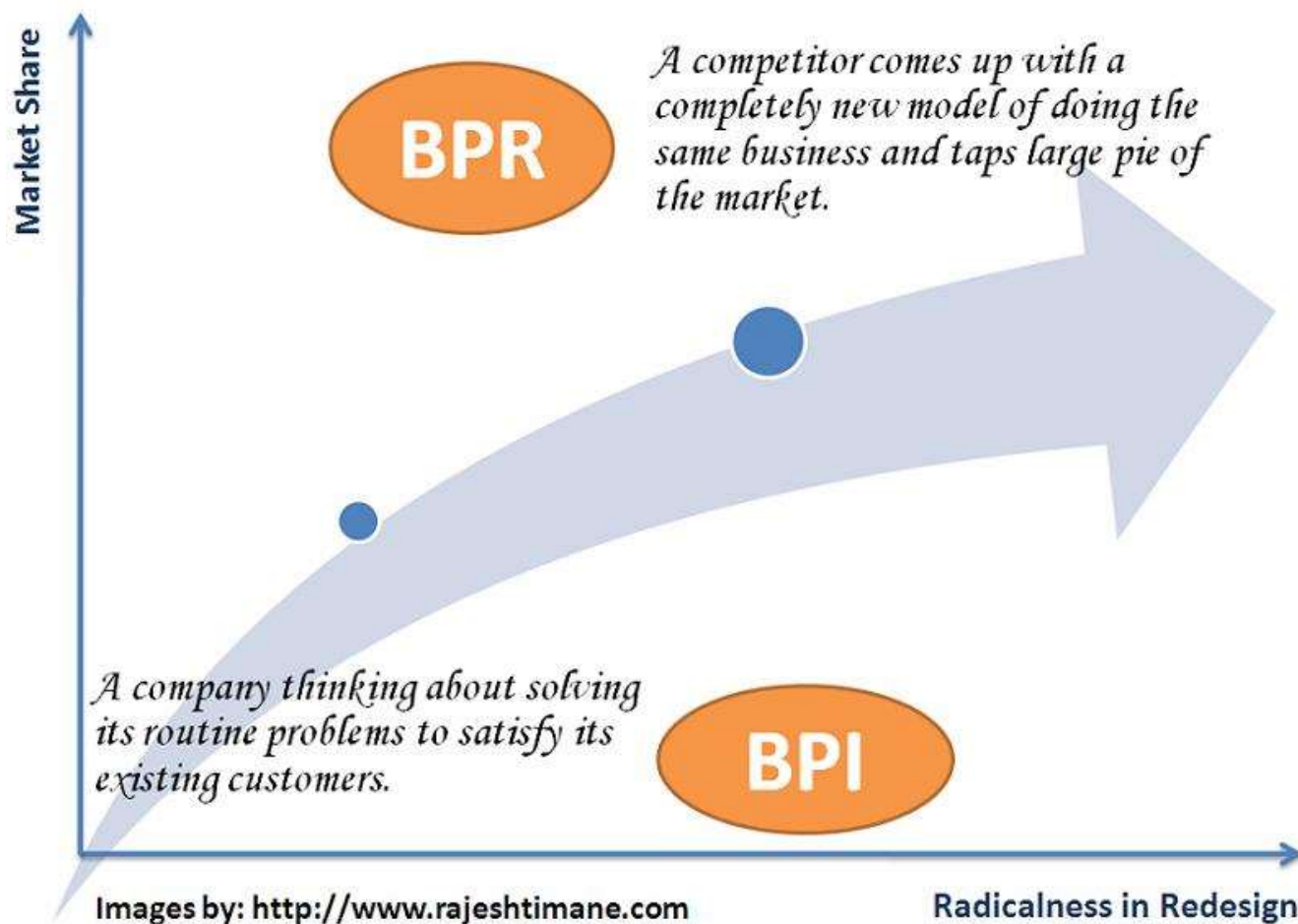
تفاوت طراحی مجدد و مهندسی مجدد در چیست ؟

- واژه‌های طراحی مجدد (Redesign) و مهندسی مجدد (Reengineering) گاهی اوقات به جای یکدیگر بکار می‌روند.
- اگرچه نتایج موردنظر این دو ظاهراً یکسان به نظر می‌رسند اما این دو واژه تفاوت زیادی با یکدیگر دارند.
- فرایند طراحی مجدد روشی سیستماتیک است که درصدد تسهیل و ساده کردن فرایندهای فعلی شرکت است.
- مهندسی مجدد فرایندهای جدیدی ایجاد می‌نماید و باعث تغییرات ریشه‌ای و نوآورانه در شیوه‌های کسب‌وکار می‌گردد.

تفاوت طراحی مجدد و مهندسی مجدد در چیست ؟

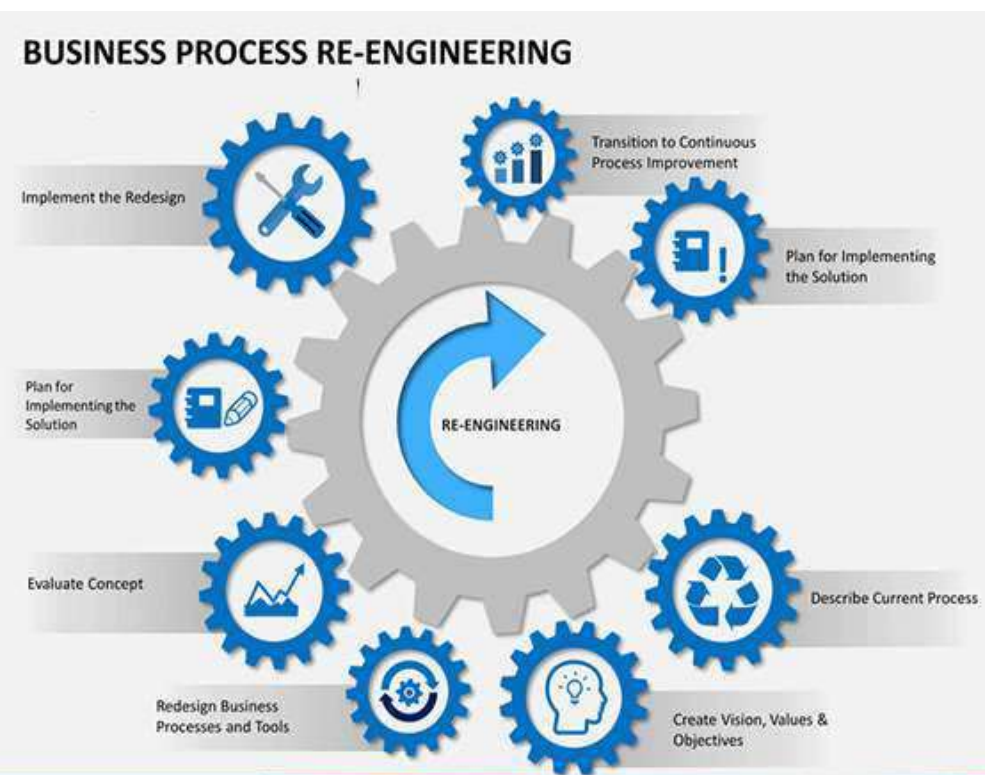


تفاوت طراحی مجدد و مهندسی مجدد در چیست؟



تفاوت طراحی مجدد و مهندسی مجدد در چیست ؟

- کارشناسان معتقدند که طراحی مجدد فرایند هنگامی اتفاق افتاده است که تقریباً ده الی بیست درصد جریان کار تغییر یابد.
- مهندسی مجدد هنگامی اتفاق افتاده است که هفتاد الی صد درصد فرایندهای کار تغییر یافته باشند.



متدولوژی‌های گوناگون مهندسی مجدد

- از آنجا که نظریه مهندسی مجدد، نظریه نسبتاً جدیدی برای بهبود کسب‌وکار است، روش‌ها و رویکردهای آن همچنان در حال توسعه‌اند.
- از آنجا که کاربرد مفاهیم مهندسی مجدد می‌تواند فرم‌های مختلفی به خود بگیرد، متدولوژی‌های آن نیز از یکدیگر متمایزند، زیرا تاکید بر روی برخی فاکتورها در یک پروژه مهندسی مجدد تا پروژه دیگر فرق خواهد داشت.

متدولوژی مجموعه‌ای سازمان‌یافته از روش‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهاست که به منظور دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده، توسعه یافته است.



متدولوژی‌های گوناگون مهندسی مجدد

- رویکردها و متدولوژی‌های متفاوتی توسط محققان برای مهندسی مجدد ارائه شده است که می‌توان دسته‌بندی‌های مختلفی برای آن‌ها در نظر گرفت.
- یک روش برای دسته‌بندی پروژه‌های مهندسی مجدد، چگونگی تاکید و تمرکز آن‌ها بر روی فاکتورهایی از قبیل فناوری اطلاعات، استراتژی، مدیریت کیفیت، عملیات و منابع انسانی است.
- یک روش دیگر، چگونگی نگرش متدولوژی‌ها به ماهیت ابداعی مهندسی مجدد و ذاتی بودن آن است؛ به عنوان مثال هامر و چمپی درجه وابستگی مهندسی مجدد به خلاقیت، ابداع و تفکر نو را بسیار بیشتر از وابستگی به تجربیات جاری و گذشته می‌دانند؛ چنانکه معتقدند برای مهندسی مجدد، سازمان می‌بایست با یک صفحه سفید آغازی دوباره داشته باشد.
- با چنین نگاهی تعریف یک رویکرد ساخت‌یافته برای مهندسی مجدد غیرممکن است.



متدولوژی‌های گوناگون مهندسی مجدد

- از طرف دیگر افرادی چون داونپورت، هاریسون و فیوری معتقد به تعریف چارچوبی مشخص برای مهندسی مجدد هستند.
- استفاده از تجربیات در مهندسی مجدد را لازم دانسته و معتقدند برای انجام پروژه مهندسی مجدد، ارائه طرح‌ها و برنامه‌های کاری به همراه آموزش و انگیزش افراد الزامی است.



متدولوژی‌های گوناگون مهندسی مجدد

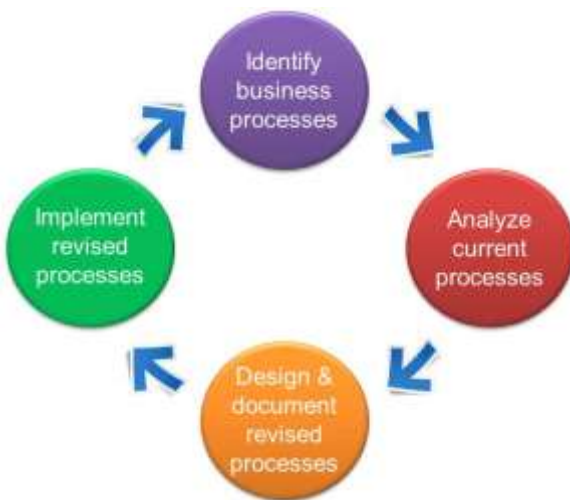
- برای اجرای مهندسی مجدد متدولوژی‌های ساخت‌یافته بسیاری پیشنهاد شده است که اغلب آن‌ها اجزاء مشترکی داشته و اجرای مهندسی مجدد را به عنوان پروژه‌ای که در سازمان از بالا به پایین تعریف می‌شود نشان می‌دهند.

متدولوژی‌های گوناگون مهندسی مجدد

متدولوژی مهندسی مجدد کلین

□ گام‌های آن عبارتند از:

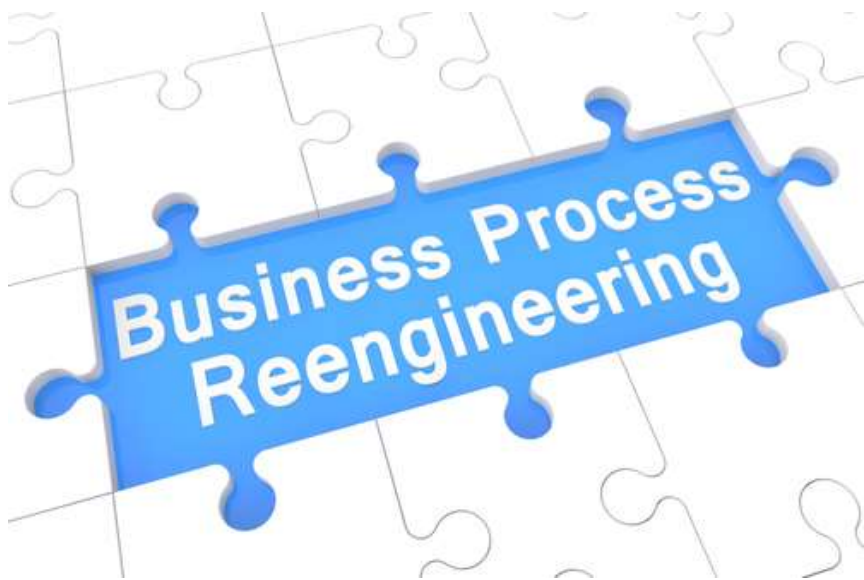
- آماده‌سازی: در این گام اعضای پروژه مهندسی مجدد سازماندهی و فعال می‌شوند.
- تشخیص: توسعه مدل‌های مشتری‌مدار برای فرایندهای کسب‌وکار.
- انتخاب: انتخاب فرایندها برای مهندسی مجدد و تنظیمات لازم جهت طراحی مجدد.
- راه حل: تعریف نیازهای فنی برای فرایندهای جدید و توسعه جزئیات برنامه اجرایی.
- انتقال: اجرای مهندسی مجدد.



متدولوژی‌های گوناگون مهندسی مجدد

متدولوژی مهندسی مجدد فیوری

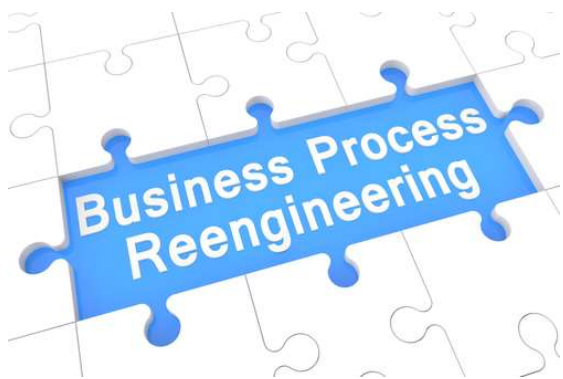
- تشخیص نیازهای مشتری و تنظیم اهداف
- اندازه‌گیری و نقشه‌کردن فرایندهای موجود.
- تجزیه و تحلیل فرایندهای موجود
- الگوبرداری از بهترین عملکرد
- طراحی فرایندهای جدید
- اجرای فرایندهای باز مهندسی شده



متدولوژی‌های گوناگون مهندسی مجدد

متدولوژی مهندسی مجدد گاه‌ها

- چشم‌انداز: به تصویر کشیدن پروژه مهندسی مجدد توسط تعهد مدیریت، تشخیص، فرصت‌های مهندسی مجدد، همراستایی با استراتژی‌های کسب‌وکار و تعریف‌های لازم جهت استفاده از فناوری اطلاعات.
- اقدامات اولیه: سازماندهی تیم مهندسی مجدد و تنظیم اهداف عملکرد.
- تشخیص: مستند کردن فرایندهای موجود و تشخیص شکاف‌ها در عملکرد.
- آلترناتیوها: تعریف جایگزین‌ها، نمونه‌های اولیه و انتخاب زیرساختهای فناوری اطلاعات
- احیا و نوسازی: اجرای مهندسی مجدد و نصب مولفه‌های فناوری اطلاعات و تشخیص دیگر مولفه‌های کسب‌وکار.
- مانیتورینگ: تشخیص اندازه‌گیری‌های عملکرد و بهبودهای مستمر.



اصطلاحات مهم در برنامه ریزی استراتژیک

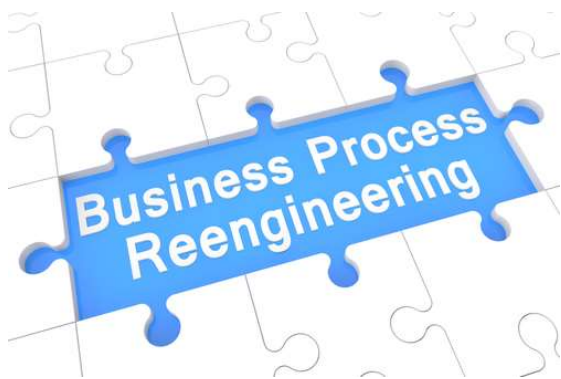
- چشم انداز
« اگر توانستید کاری را تصور کنید ، حتما قادر خواهید بود آن را انجام دهید.» (والت دیسنی)
- چشم انداز تصویری از آینده است که سازمان قصد دارد در زمان مشخصی به آن دست یابد. چشم انداز آرزوهای آتی سازمان در شرایط کنونی است.
- مشخصات خاص چشم انداز سازمان:
 - نمایش فرصت های موجود برای شرکت و راه بهره جویی از فرصت ها را بنمایاند.
 - بلند پروازانه و منحصر به فرد بودن
 - ایجاد رضایت شغلی در کارکنان، استانداردهای بالا، تعهد، علاقه و غرور
 - بیان مسیر حرکت شرکت به وضوح
 - مشوق یادگیری و مشخص نمودن مخاطب



متدولوژی‌های گوناگون مهندسی مجدد

متدولوژی مهندسی مجدد جوهانسون

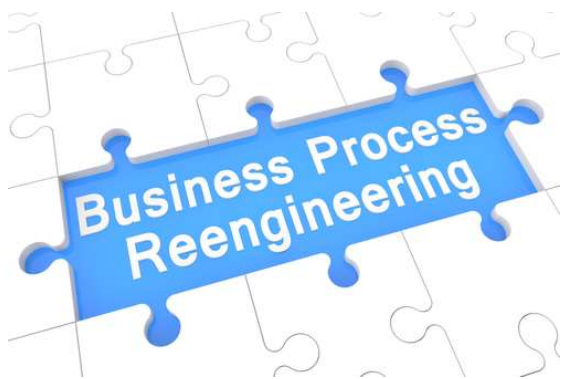
- کشف: تنظیم استراتژی‌ها و چشم‌انداز برای کسب‌وکار.
- طراحی مجدد: طراحی مجدد کلیه فعالیت‌ها، مهارت‌ها و فرایندها.
- تحقق: تکنیک‌های مدیریت تغییر، سازماندهی تیم مهندسی مجدد، ارتباطات، اندازه‌گیری عملکرد و مدیریت تغییر.



متدولوژی‌های گوناگون مهندسی مجدد

متدولوژی مهندسی مجدد پتروزو و استپر

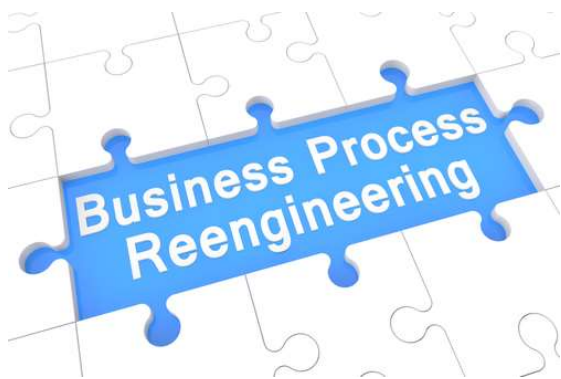
- کشف: تشخیص مساله، تنظیم اهداف، تشخیص فرایندها برای طراحی مجدد و شکل دادن تیم مهندسی مجدد.
- جستجو و جمع‌آوری: تجزیه و تحلیل فرایند، مستندسازی، الگوبرداری و تشخیص نیازهای فناوری اطلاعات.
- نوآوری و ساخت: تفکر مجدد در خصوص فرایندها.
- سازماندهی مجدد، آموزش مجدد و ابزارسازی مجدد: اجرای فرایندهای جدید و آموزش فناوری نوین.



متدولوژی‌های گوناگون مهندسی مجدد

متدولوژی مهندسی مجدد داونیورت و شورت

- چشم‌انداز: توسعه چشم‌انداز کسب‌وکار و اهداف فرایند
- تشخیص: تشخیص فرایندهایی که نیاز به طراحی مجدد دارند
- درک: درک فرایندهای موجود و اندازه‌گیری آنها
- تشخیص: تشخیص قابلیت‌ها و نیازسنجی‌های فناوری اطلاعات
- طراحی نمونه اولیه: طراحی نمونه اولیه فرایندهای جدید



متدولوژی‌های گوناگون مهندسی مجدد

متدولوژی مهندسی مجدد هاریسون و پرات

- انتخاب مسیر: انتخاب مسیر و تنظیم جهت برای تلاش‌های مهندسی مجدد
- الگوبرداری: تجزیه و تحلیل فرایندهای موجود و ارزیابی فرایندها در برابر مشتریان والگوبرداری
- چشم‌انداز فرایندها: خلق چشم‌انداز برای فرایندهای آینده
- حل مساله: تشخیص بهبودهای انفجاری و شناخت راه‌حل برای حالات مختلف تغییر
- برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی جامع برای بهبود فرایندها
- اجرا: اجرای برنامه‌ریزی مهندسی مجدد
- بهبود مستمر: بهبود مستمر فرایندها و انعکاس اندازه‌گیری عملکرد



Business Process
Reengineering

متدولوژی‌های گوناگون مهندسی مجدد

متدولوژی مهندسی مجدد بارت

- دوران نهفتگی: انتخاب اعضای تیم، تشخیص بهترین فعالیت و تعریف نیازهای فناوری اطلاعات.
- تفکر هدفمند: تشخیص فرصت‌های بهبود و راهکارهای جایگزین طراحی مجدد فرایندها.
- کشف حقیقت: انتخاب روش اجرایی، انگیزش تیم و تعهد.
- آزمایش و یادگیری: شروع آزمایش با نمونه‌های اولیه فرایندهای پیشنهاد شده.



متدولوژی‌های گوناگون مهندسی مجدد

متدولوژی مهندسی مجدد کتینگر

- چشم‌انداز: استقرار تعهد مدیریت و چشم‌انداز ؛ کشف فرصت‌های مهندسی مجدد؛ تشخیص اهرم‌های فناوری اطلاعات؛ انتخاب فرایندها برای طراحی مجدد
- اقدامات اولیه: اطلاع‌رسانی به عناصر سازمان؛ سازماندهی تیم مهندسی مجدد؛ برنامه‌ریزی پروژه؛ تشخیص مشتریان خارجی فرایند؛ نیازسنجی؛ تنظیم اهداف عملکرد
- تشخیص: مستند کردن فرایندهای موجود؛ تجزیه و تحلیل فرایندهای مجدد
- طراحی مجدد: تشخیص و تجزیه و تحلیل فرایندهای جدید؛ تهیه نمونه اولیه و طراحی جزئیات فرایندهای جدید؛ طراحی ساختار منابع انسانی؛ طراحی و تجزیه و تحلیل سیستم‌های اطلاعاتی.
- نوسازی و احیا: سازماندهی مجدد قواعد مربوط به منابع انسانی؛ اجرای مولفه‌های سیستم‌های اطلاعاتی؛ آموزش کاربران.
- ارزیابی: ارزیابی عملکرد فرایندها؛ برنامه‌های بهبود مستمر

متدولوژی‌های گوناگون مهندسی مجدد

متدولوژی مهندسی مجدد کوپرز و لیبرند

- تشخیص: فرایندهای فعلی مشخص می‌شوند.
- مدل کردن فرایندهای جاری: با مدل کردن فرایندهای جاری، نقاط قوت و ضعف آن‌ها مشخص می‌شود.
- انتخاب: راهکارهای جایگزین موجود جهت طراحی آزمایش شده و بهترین آن‌ها انتخاب می‌گردد.
- اجرا: فرایندهای طراحی شده به اجرا گذاشته می‌شوند.



متدولوژی‌های گوناگون مهندسی مجدد

متدولوژی مهندسی مجدد تگزاس اینسترومنت

- آماده‌سازی
- درک و تشخیص
- طراحی مجدد
- اجرا



متدولوژی‌های گوناگون مهندسی مجدد

متدولوژی مهندسی مجدد راسمن

- تعریف مساله و سازماندهی آن
- تجزیه و تحلیل فرایند، تشخیص و طراحی مجدد
- اجرای فرایندهای جدید طراحی شده



متدولوژی‌های گوناگون مهندسی مجدد

متدولوژی مهندسی مجدد کندور

- توسعه چشم‌انداز کسب‌وکار و اهداف فرایند
- درک فرایندهای موجود
- تشخیص فرایندها برای طراحی مجدد
- تشخیص اهرم‌های تغییر (فناوری اطلاعات)
- بکارگیری فرایندهای جدید
- عملیاتی کردن فرایندهای جدید
- ارزشیابی فرایندهای جدید
- بهبود مستمر



متدولوژی‌های گوناگون مهندسی مجدد

متدولوژی مهندسی مجدد ابلنسکی

- بدانید که چه می‌خواهید: درک نیاز و دگرگون کردن؛ تحلیل ذینفعان کلیدی و نیازهای آنان؛ چارچوبی برای موفقیت.
- برنامه‌ریزی کنید: تهیه رؤوس برنامه پیشنهادی؛ فرایند برنامه‌ریزی.
- اجرا کنید: تکنیک‌های فنی؛ تکنیک‌های فرهنگی.
- سنجش و ارزیابی برنامه‌ریزی دگرگونی: کنترل و بازیابی عملیات؛ کنترل نتایج.
- دستیابی به دگرگونی مداوم: دگرگونی در خود دگرگونی؛ کنترل نتایج.



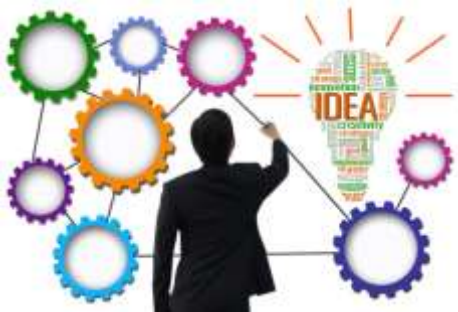
معماری فرایند سازمانی چیست؟

- معماری فرایند سازمانی آن چیزی است که به صورت مکتوب و یا به شکل نمودار، زنجیره‌های ارزش و فرایندهای کسب و کار را ارائه داده و توسط واحدهای مختلف سازمان اجرا می شوند.
- این فرایندها شامل فرایندهای
 - اصلی،
 - پشتیبانی و
 - مدیریتی می باشند.



معماری فرایند سازمانی چیست؟

- معماری فرایند سازمانی به صورت شفاف بیان می کند که یک ارزش در کجا ایجاد شده و فرایندها، تنظیمات، استراتژی‌ها، اهداف و ساختارهای سازمانی مرتبط با آن کدامند.



معماری فرایند سازمانی چیست؟

- به صورت کلی معماری فرایند سازمانی، هماهنگی بین فرایندهایی را نمایش می‌دهد که ساختاری تکرارپذیر داشته و قابلیت مکانیزه شدن، اندازه‌گیری و تحلیل داشته باشند.
- بسیاری از فرایندهایی که در سازمان اجرا می‌شوند در هماهنگی با سایر فرایندها نبوده و مدیریت این قبیل از فرایندها عنصر مهمی است که در آینده بایستی توسط BPM به آن پرداخته شود.



معماری فرایند سازمانی چیست؟

- در معماری فرایندهای کسب و کار یک ساختار سلسله مراتبی برای توصیف فرایند و منظرهایی که مستقیماً با آنها مرتبط هستند ایجاد می شود.
- این معماری از نداشت سطح بالای فرایند (زنجیره های ارزش افزوده) که دید مفهومی کسب و کار را بیان می کند شروع شده و تا پایین ترین سطح که جزئیات جریان های کاری، وظایف و ارتباط آنها با نقش ها، سازمان، داده ها و سیستم های IT را بیان می کند، ادامه می یابد.

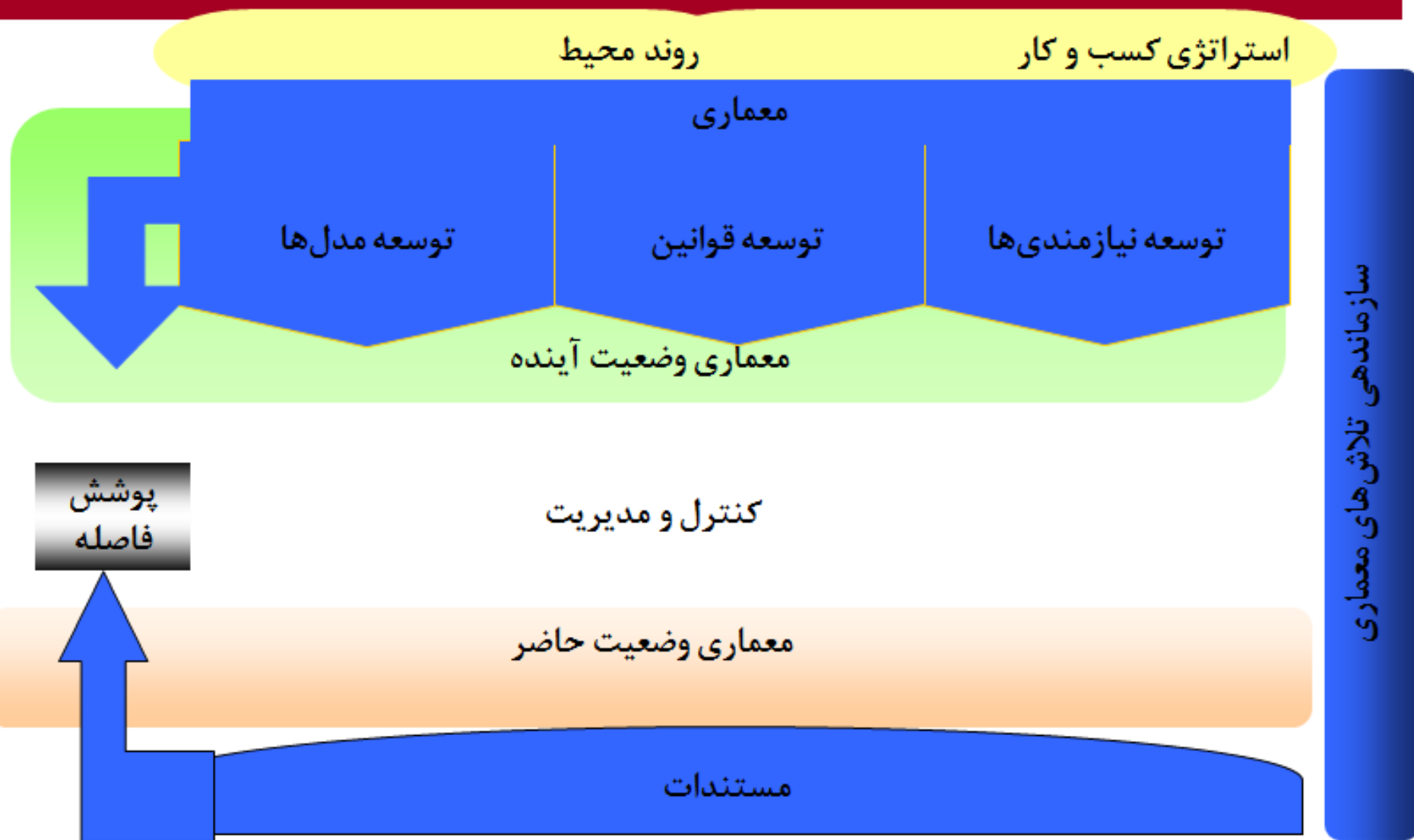


معماری فرایند سازمانی چیست؟

- معماری فرایندهای کسب و کار بیان می کند که چگونه مدل های فرایندهای کسب و کار را با تفکیک و بخش بندی به قطعات قابل مدیریت متصل به هم، به صورت عمودی ساختار بدهیم.
- و چگونه آن ها را به صورت افقی در یک ساختار سلسله مراتبی سازمان دهی کنیم تا هر مدل به سطوحی که جزئیات بیشتری را بیان می کند، تجزیه شود.
- معمولا معماری فرایندهای کسب و کار می تواند بسته به اندازه سازمان بین ۴ تا ۶ سطح داشته باشد.

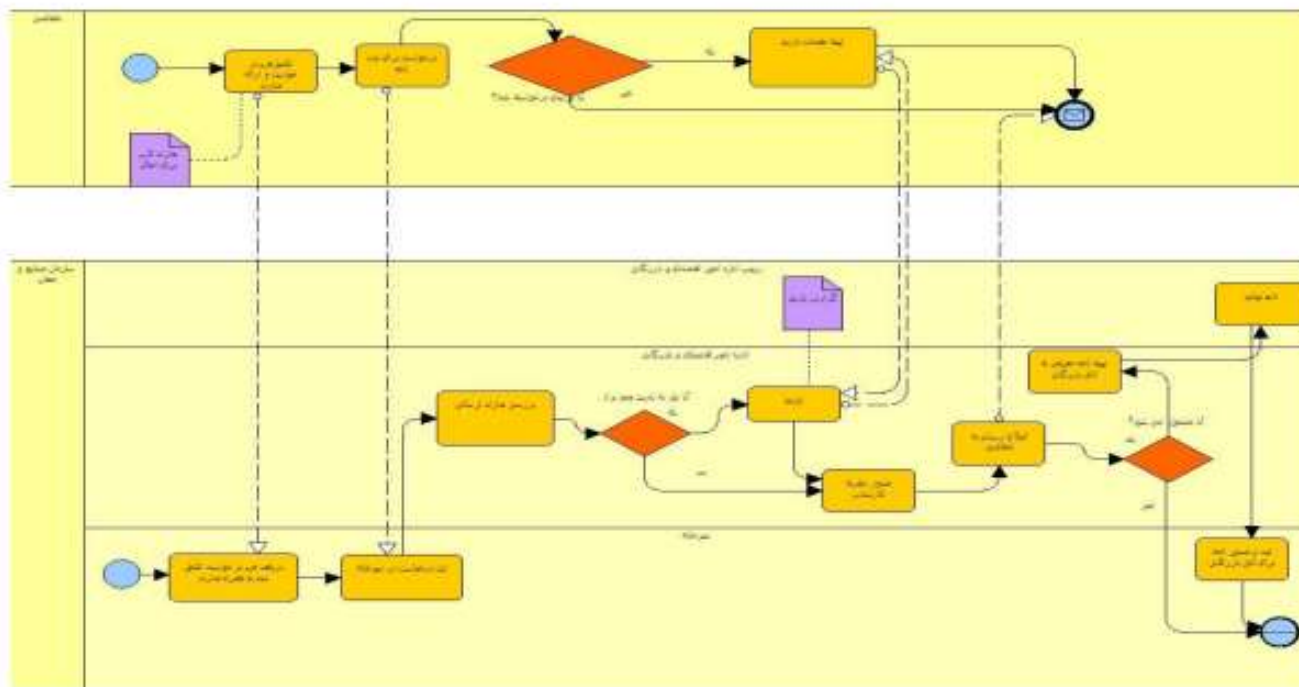


فرآیند اصلی EA ساده است اما مشکلات در جزئیات نهفته است

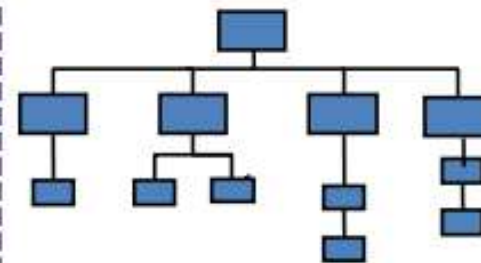
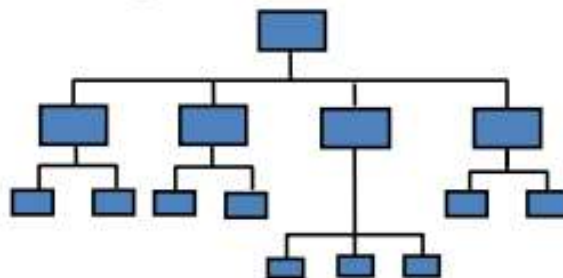
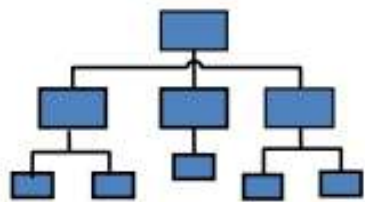


تعریف فرایند: مجموعه از فعالیت ها که با یک یا چند رخداد شروع شده و به تولید یک یا چند نتیجه می انجامد. فرایند می بایست دارای شرایط زیر باشد:

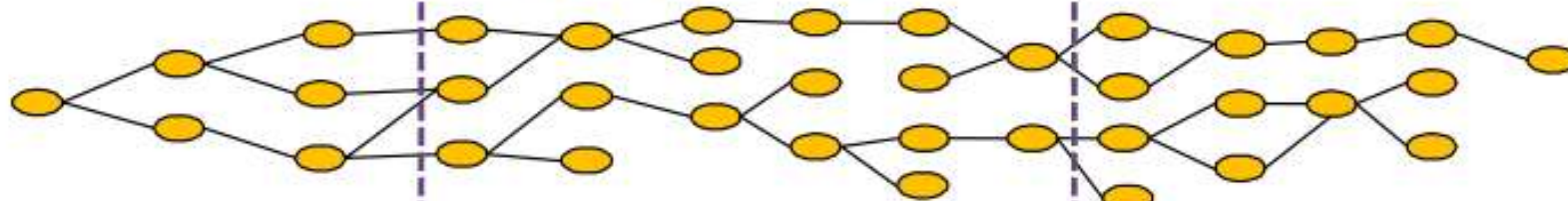
- فرایند توسط بیش از یک نقش انجام شود (اگر همه فعالیت ها توسط یک نقش انجام می شود کل آن یک فعالیت است)
- چگونگی انجام کار، مجری هر فعالیت، نیازهای اطلاعاتی و ذینفعان مشخص است.
- تحقق نتیجه فرایند وابسته به همکاری نقش ها و زنجیره فعالیتهای انجام گرفته است



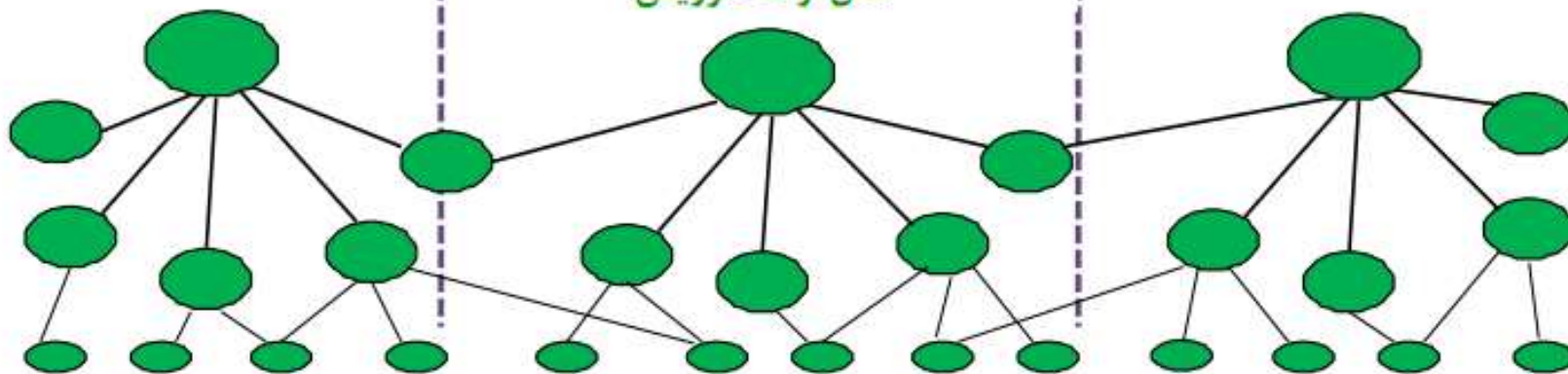
مدل ساختار سازمانی



مدل زنجیره ارزش فرایندی



مدل ارائه سرویس

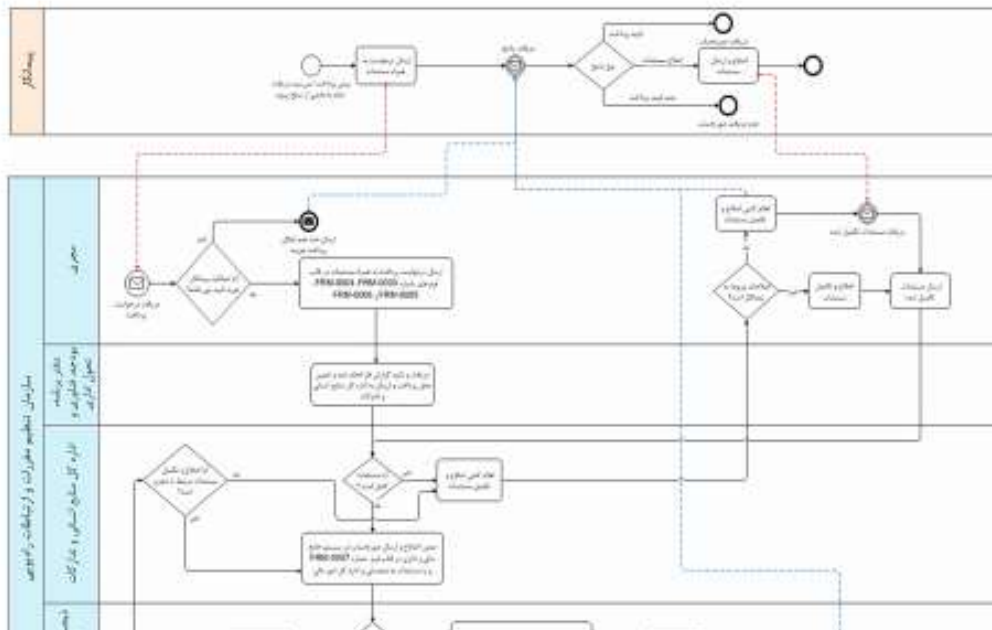




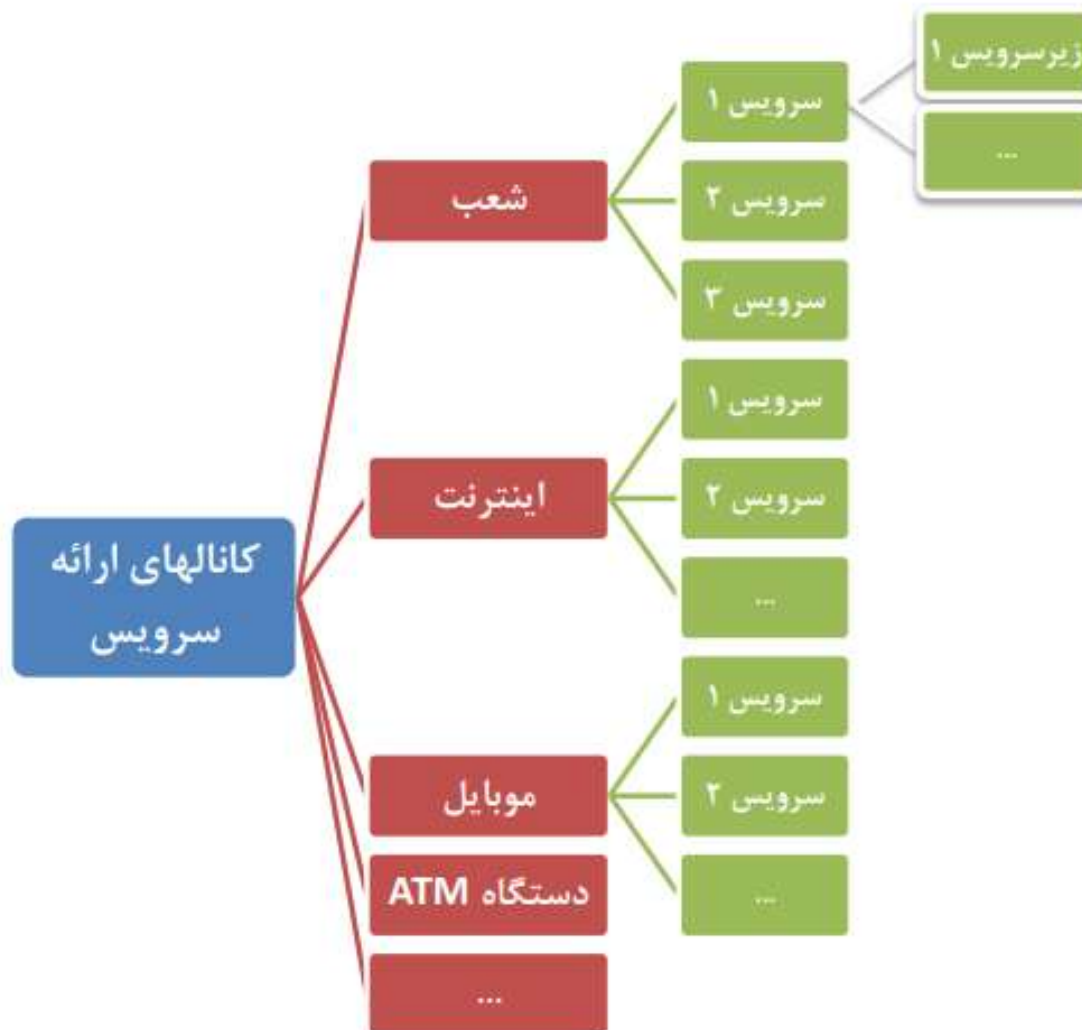
شرح وظائف رئيس شعبه

- کنترل و امضاء کلیه اسناد مالی ، ثبتی ، اداری تفویضی
- کنترل و تصویب وام و تسهیلات قابل پرداخت به اشخاص حقیقی و حقوقی
- نظارت بر نحوه صدور و نگهداری چکهای بانکی ، بین بانکی و اوراق بهادار
- اطلاع رسانی خدمات شعبه و تبلیغات به منظور جذب منابع اشخاص حقیقی و حقوقی

بانک



شناسنامه فرایند			
نام			
ورودی(ها)			
خروجی(ها)			
متولی (مالک)			
مخاطبان			
نوعه انجام	کاملاً الکترونیکی <input type="checkbox"/> نیمه الکترونیکی <input type="checkbox"/> غیرالکترونیکی (حضوری) <input type="checkbox"/>		
سیستم یا ابزار مورد استفاده			
دستورالعمل یا الزامات قانونی			
شاخص های فرایند			
فرایندهای مرتبط			
تواتر دفعات اجرا (روزانه/هفتگی/ماهانه)			
مدت زمان انجام کل فرایند	حد اقل:	متوسط:	حد اکثر:
مدت زمان انجام فعالیت های اصلی فرایند			
عنوان فعالیت اصلی	حد اقل:	متوسط:	حد اکثر:
	حد اقل:	متوسط:	حد اکثر:



نگاه سرویس

- لیست سرویس به تفکیک کانال ارائه / گروه مخاطبان
- شناسنامه سرویس از دید مخاطب

نگاه فرایندی

- حوزه بندی فرایندها
- نمودارهای فرایندی
- شناسنامه فرایندی

نگاه وظیفه ای

- چارت سازمانی
- کارکردهای پست های سازمانی

معماری فرایند سازمانی چیست؟

- تفکیک عمودی
- یعنی تفکیک به قطعات قابل مدیریت که به هم متصل هستند.
- در این حالت به جای رسم یک مدل بسیار بزرگ که کل فرایند را در بر می گیرد، آن را به تعدادی مدل متصل به هم می شکنیم.
- بهتر است تفکیک مدل های موجود از نقاطی انجام شود که شرایط زیر را داشته باشد:

○ حداقل ارتباط با سایر قسمت های مدل

○ ارتباط با رویدادها باشد نه قاعده ها

○ حداقل استفاده از حلقه ها

○ یک مفهوم مستقل کاری



معماری فرایند سازمانی چیست؟

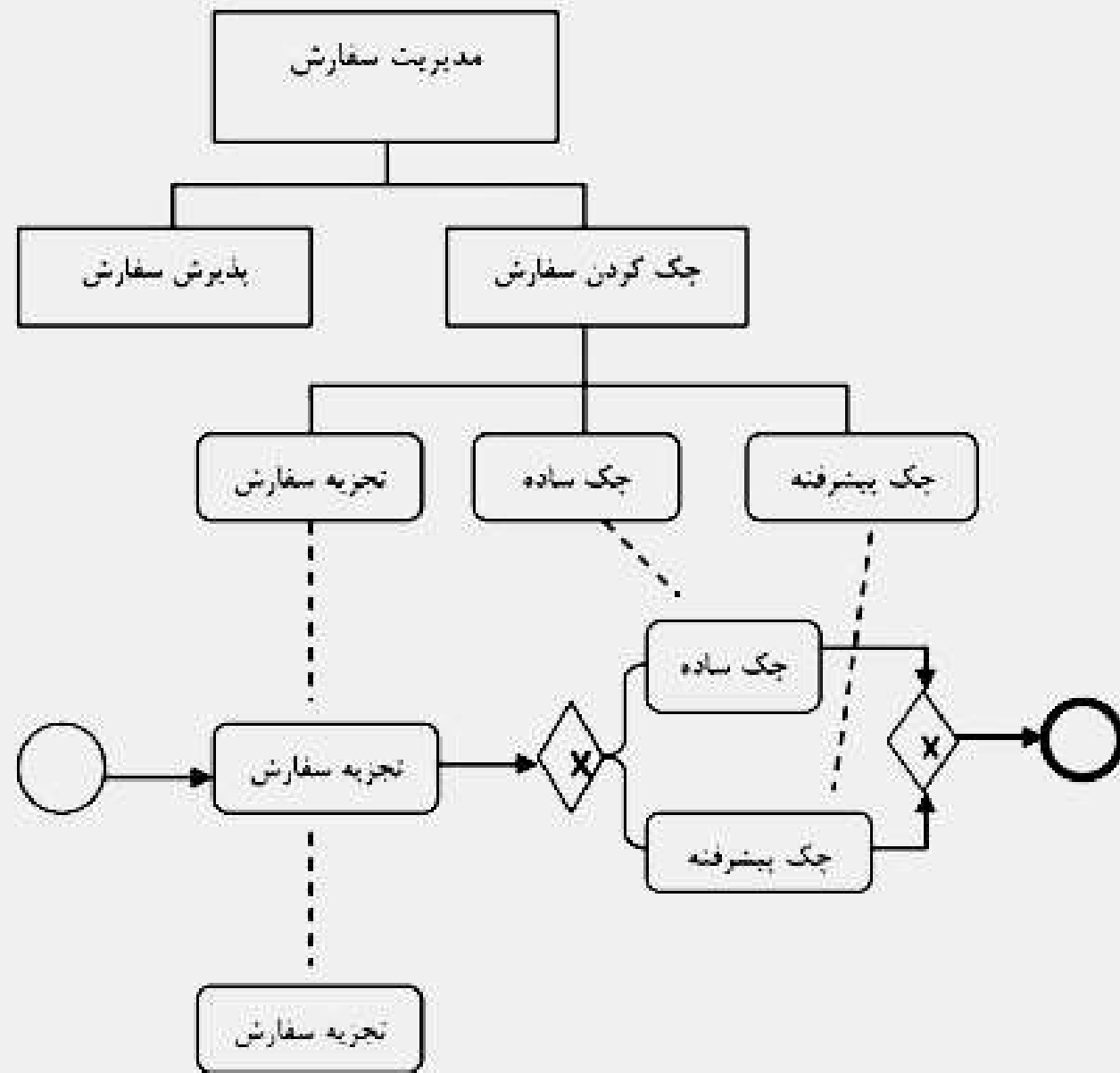
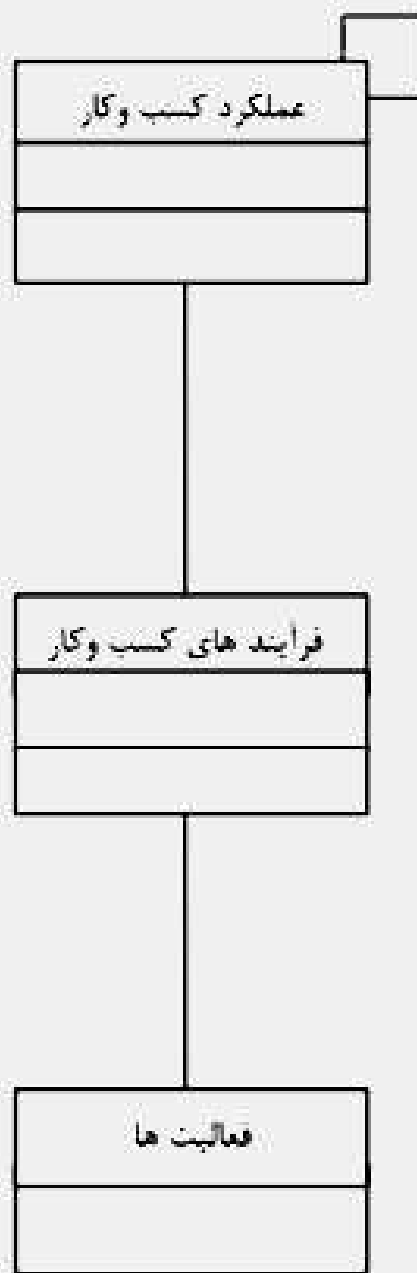
- تفکیک افقی
- به معنی تفکیک به یک ساختار سلسله مراتبی برای تجزیه به مدل‌هایی با جزئیات بیشتر در سطوح پایین‌تر. در این حالت برای تفکیک مدل‌ها در معماری فرایند سازمانی کسب و کار علاوه بر تعداد سطوح، به نوع سطوح نیز باید توجه شود. سه نوع سطح کلی وجود دارد:
 - مفهومی: از دیدگاه کسب و کار
 - فرایند: ساختار کلی که بیان می‌کند کسب و کار چگونه عمل می‌کند.
 - روال و جریان کار: جزئیات هر وظیفه مشخص است



چگونه مدل سازی کنیم؟

- ۱- بالا به پایین Top-Down
 - در این روش با معماری فرآیند شروع می کنیم. نخست فعالیت های فرآیند اصلی را با جریان شان شناسایی می کنیم. سپس هر فعالیت را با جزئیات بیشتر مدل می کنیم.
- ۲- پایین به بالا Bottom-Up
 - در این روش با شناسایی فعالیت ها شروع می کنیم. زیر فرآیندها و تراکنش های کسب و کار را مدل می کنیم و آن ها را در فرآیند ترکیب می کنیم.
- ۳- داخل به خارج Inside-Out
 - در این روش با فرآیندهای اصلی شروع می کنیم و آن ها را با افزودن فرآیندهای پشتیبانی توسعه می دهیم.
 - رویکرد داخل-خارج معمولاً عملی ترین رویکرد برای مدل سازی فرآیند است.

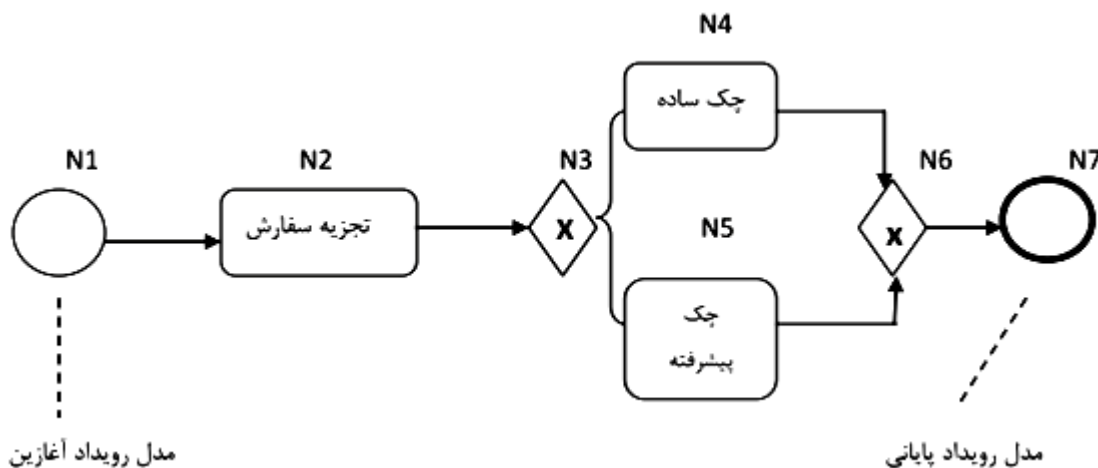




چگونه مدل سازی کنیم؟

چگونه مدل سازی کنیم؟

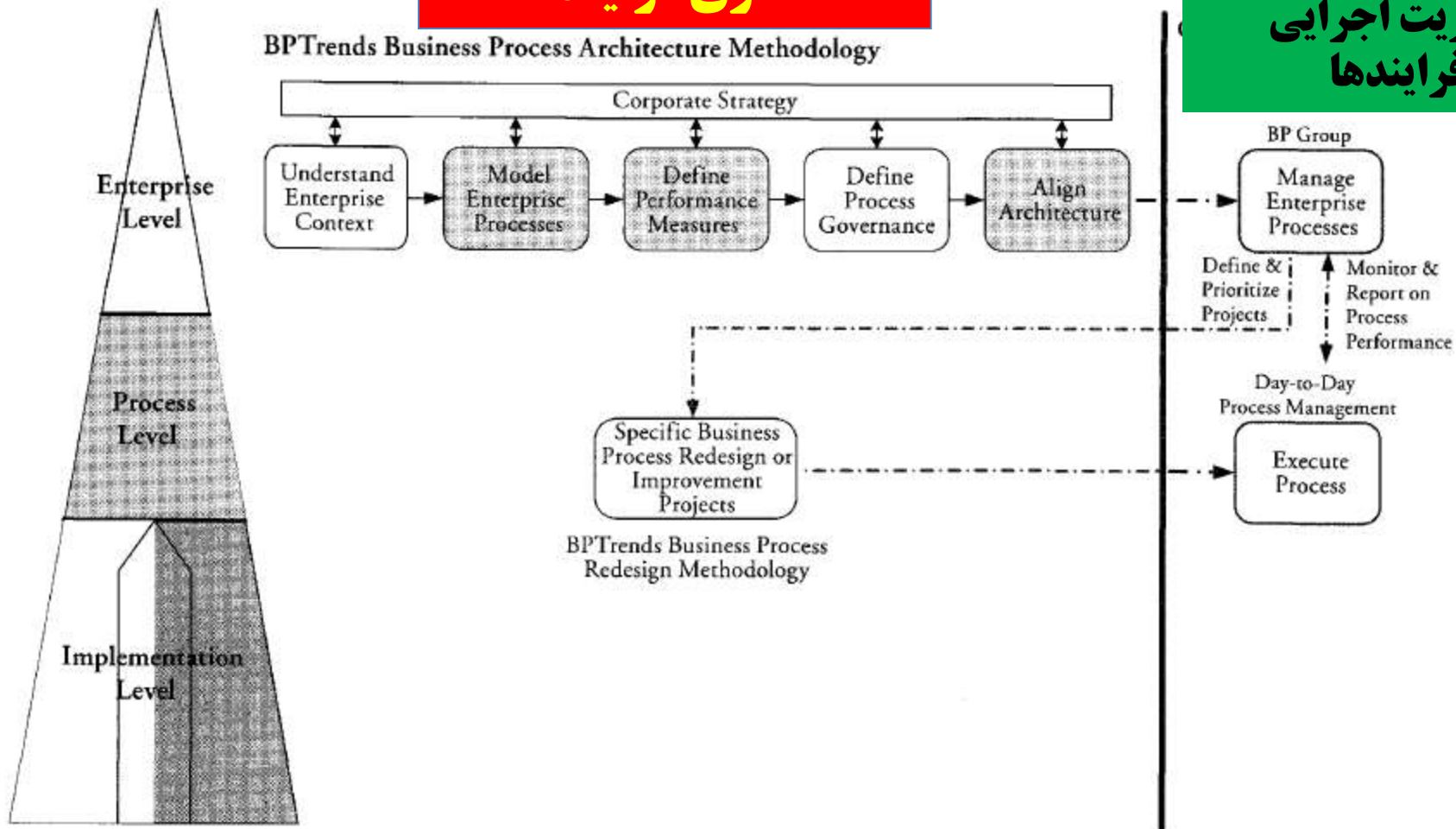
در این مثال، یک سفارش دریافت شده است، که در حال حاضر نیاز به بررسی خواهد داشت. هنگامی که این رویداد رخ می‌دهد، سفارش نیاز به تجزیه و تحلیل دارد، که توسط مدل فعالیت تجزیه و تحلیل سفارش و لبه اتصال گره رویداد N1 به تجزیه و تحلیل سفارش نشان داده می‌شود. پس از تجزیه و تحلیل سفارش، گره دروازه استفاده می‌شود تا تصمیم بگیرند که آیا بررسی ساده و یا بررسی‌های پیشرفته مورد نیاز است؟



متدلوژی BPTrend برای اینترپرایز

معماری فرایندها

مدیریت اجرایی فرایندها



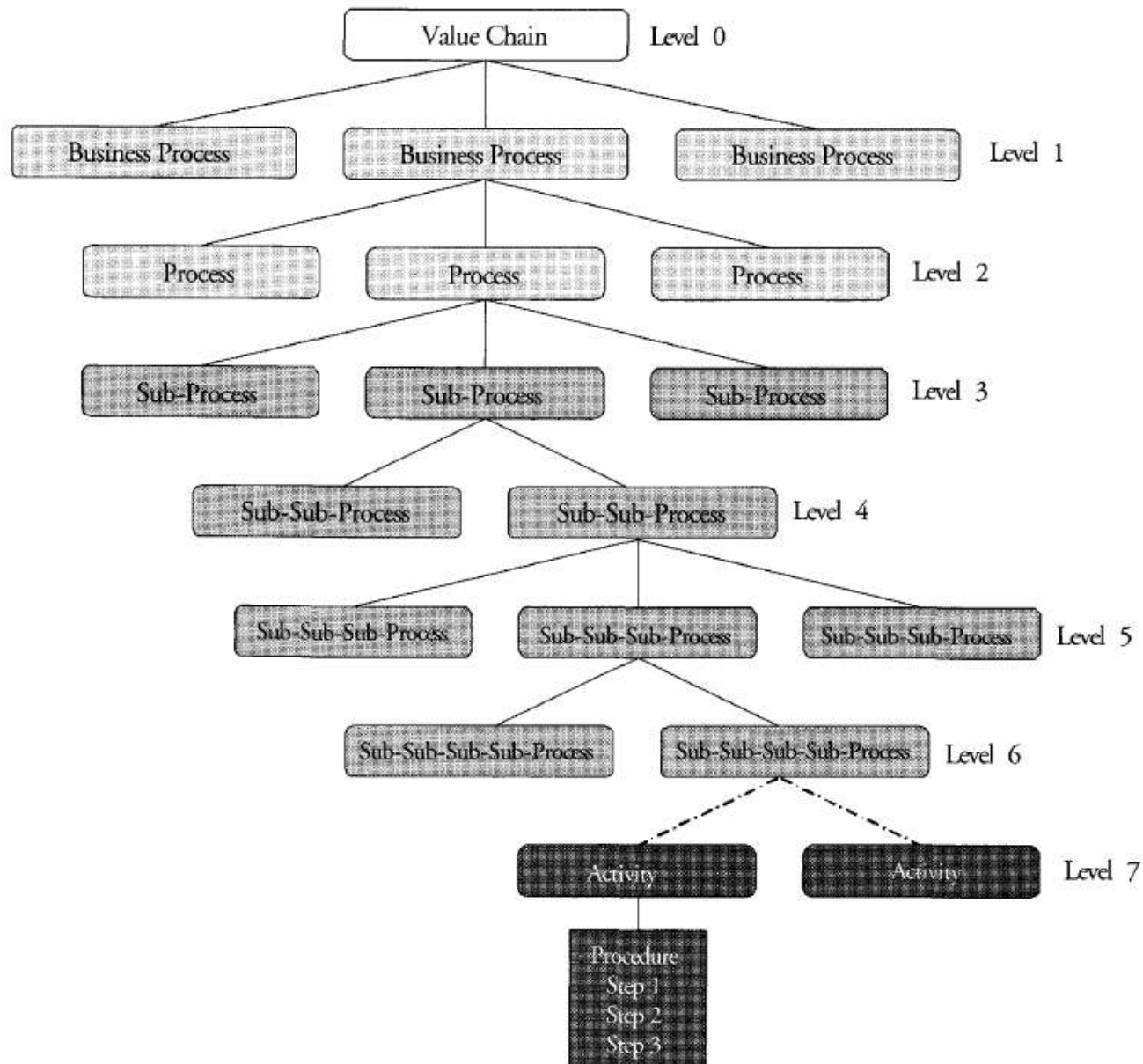
مراحل معماری فرایند ها

۱. یک زنجیره ارزش را مشخص کنید
۲. تعیین کنید که زنجیره ارزش به چه هدف‌های روشن استراتژیک می‌انجامد (ارزش / ارزش‌هایی که زنجیره تولید می‌کند)
۳. مشخص کنید که چطور می‌فهمید که زنجیره به هدف‌هایش رسیده است
۴. زنجیره را به فرایندهای اساسی‌تر تقسیم کنید (فرایندهای سطح ۱) و به فرآیندهای فرعی‌تر (فرایندهای سطح ۲) و اگر لازم و مناسب باشد به فرایندهای فرعی‌تر (فرایندهای سطح ۳)
۵. برای هر یک از فرایندهای سطح ۱ یک کاربرگ در نظر بگیرید و مشخص کنید چگونه فرایندهای سطح ۱ اندازه‌گیری می‌شوند و چه کسی مسئولیت فرایند را به عهده دارد و مشخص کنید چه منابعی برای اجرای این فرایند در کنار هم مورد استفاده قرار می‌گیرند.
۶. این رویه را برای فرایندهای سطح ۲ و سطوح بعدی نیز تکرار کنید.

مراحل معماری فرایند ها

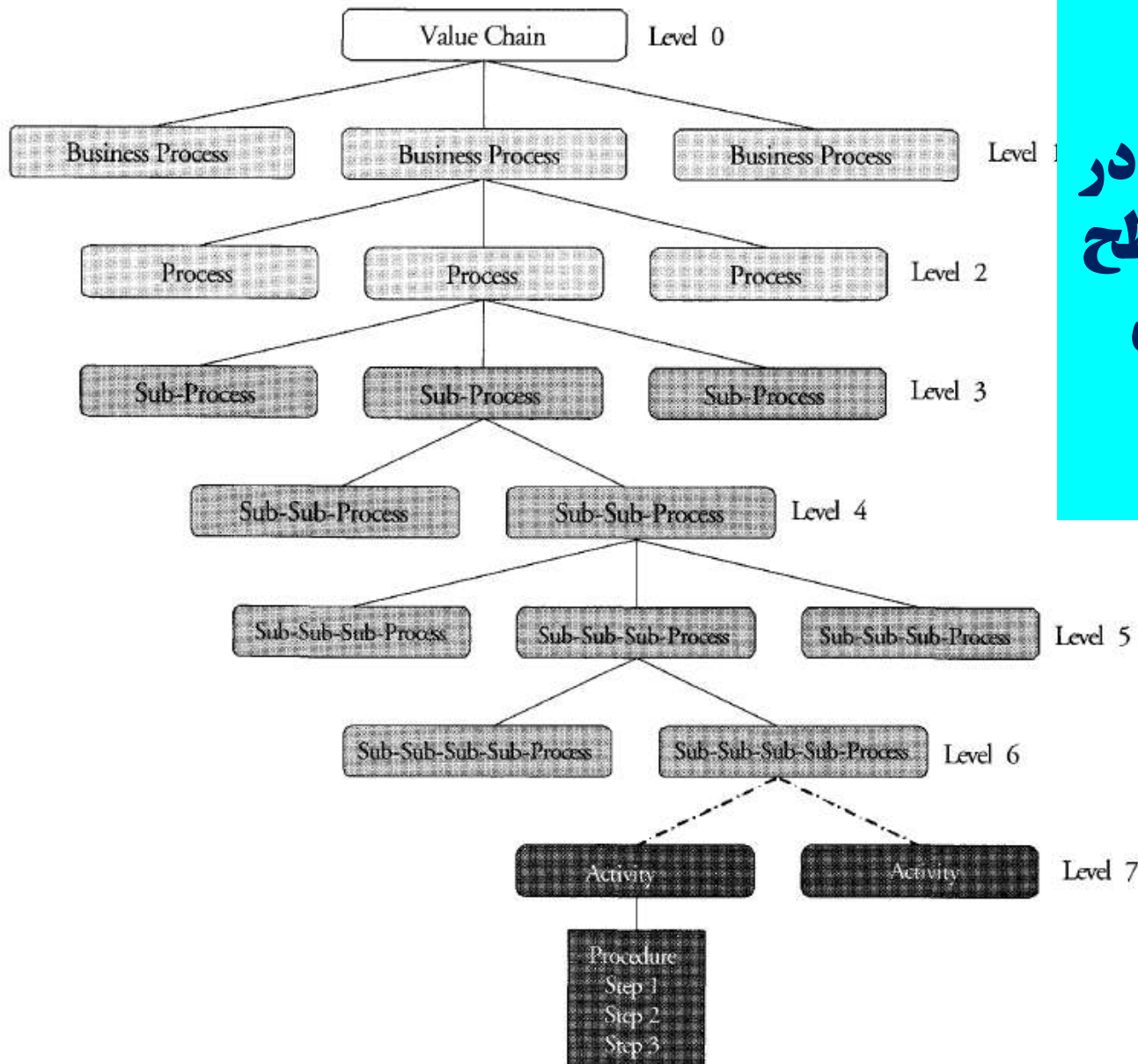
- ▶ Identify a specific value chain.
- ▶ Determine the specific strategic goals the value chain is to achieve.
- ▶ Determine how you will measure whether or not the value chain achieves its goals.
- ▶ Subdivide the value chain into its major processes (Level 1 processes). Subdivide the major processes (Level 1 processes) into their subprocesses (Level 2 processes). If appropriate, subdivide the Level 2 processes into their subprocesses (Level 3 processes).
- ▶ Use a worksheet. For each Level 1 process, determine how the Level 1 process will be measured. Determine who will be responsible for the process. Determine what resources are linked to each Level 1 process.
- ▶ Repeat this procedure, using new worksheets, for each Level 2 process, and so forth.

شکستن زنجیره ارزش



معماری فرایند در سه لایه ایتر پرایز، فرایند و پیاده سازی

چند سطح از این
فرایندها در لایه
معماری و چند سطح در
لایه فرایند و چند سطح
در لایه پیاده سازی
مورد بررسی قرار
می گیرد؟



معماری فرایند در سه لایه اینتر پرایز، فرایند و پیاده سازی

- نمونه موردی ۱

- نمونه موردی ۲

- نمونه موردی ۳

- نمونه موردی ۴

نام‌گذاری فرایند در سه لایه



• زنجیره ارزش، فرایند کسب‌وکار ، فرایند کلان
فرایند



• فرایند، زیر فرآیند



• فرایند، زیر فرآیند، فعالیت، زیر فرایند

برای درک تفاوت لایه‌ها از نام‌گذاری نمی‌توانیم کمک بگیریم باید
از شناخت هدف مهندسی مجدد در هر لایه کمک بگیریم

کاربرگ معماری در سطح اول

Architecture Analysis Worksheet – Level 1 Processes

Value Chain:

Value Chain Process Manager

Strategic Goals for Value Chain:

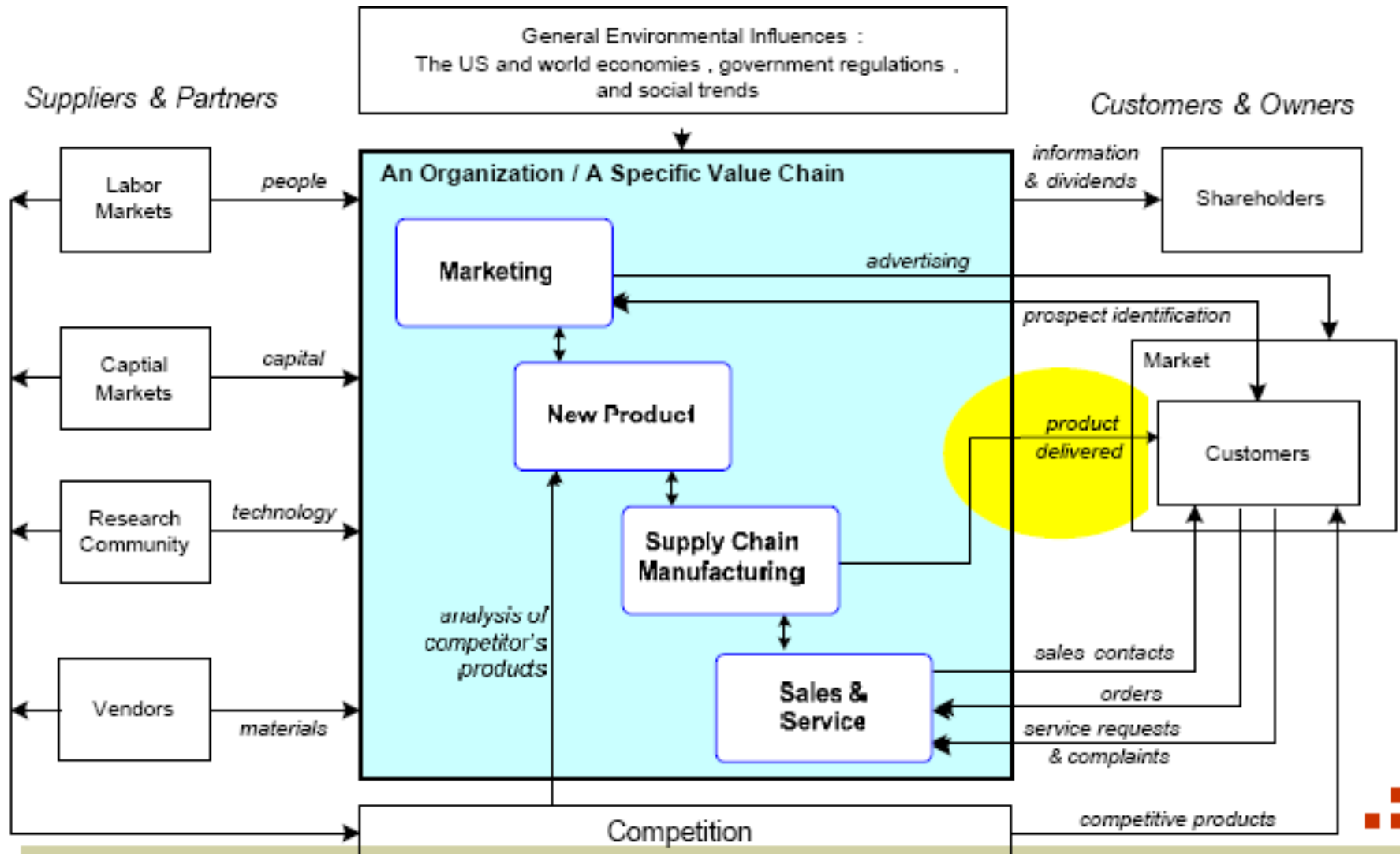
Level 1 Processes

Process Manager

Level 1 Goals/Process Metrics

Level 1 Resources

ابزارهای مدل سازی در سطح اینتر پرایز



ابزارهای مدل سازی در سطح اینتر پرایز

کاربرگ ارزیابی معماری

Level 0

Level 1

Level 2

Level 3

Worksheet 1

0. Widget Value Chain

1. Design New Widgets

2. Manufacture & Distribute Widgets (Supply Chain)

Worksheet 2

3. Market & Sell Widgets

1.1 Research Changing Technologies

1.2 Design New Widgets

1.3 Integrate For Manufacturing

1.4 Modify As Necessary

2.1 Source Materials

2.2 Make (To Order)

2.3 Deliver

2.4 Return

2.2.1 Schedule Production Activities

2.2.2 Issue Product

2.2.3 Produce & Test

2.2.4 Package

2.2.5 State Product

2.2.6 Release Product to Deliver

3.1 Relate

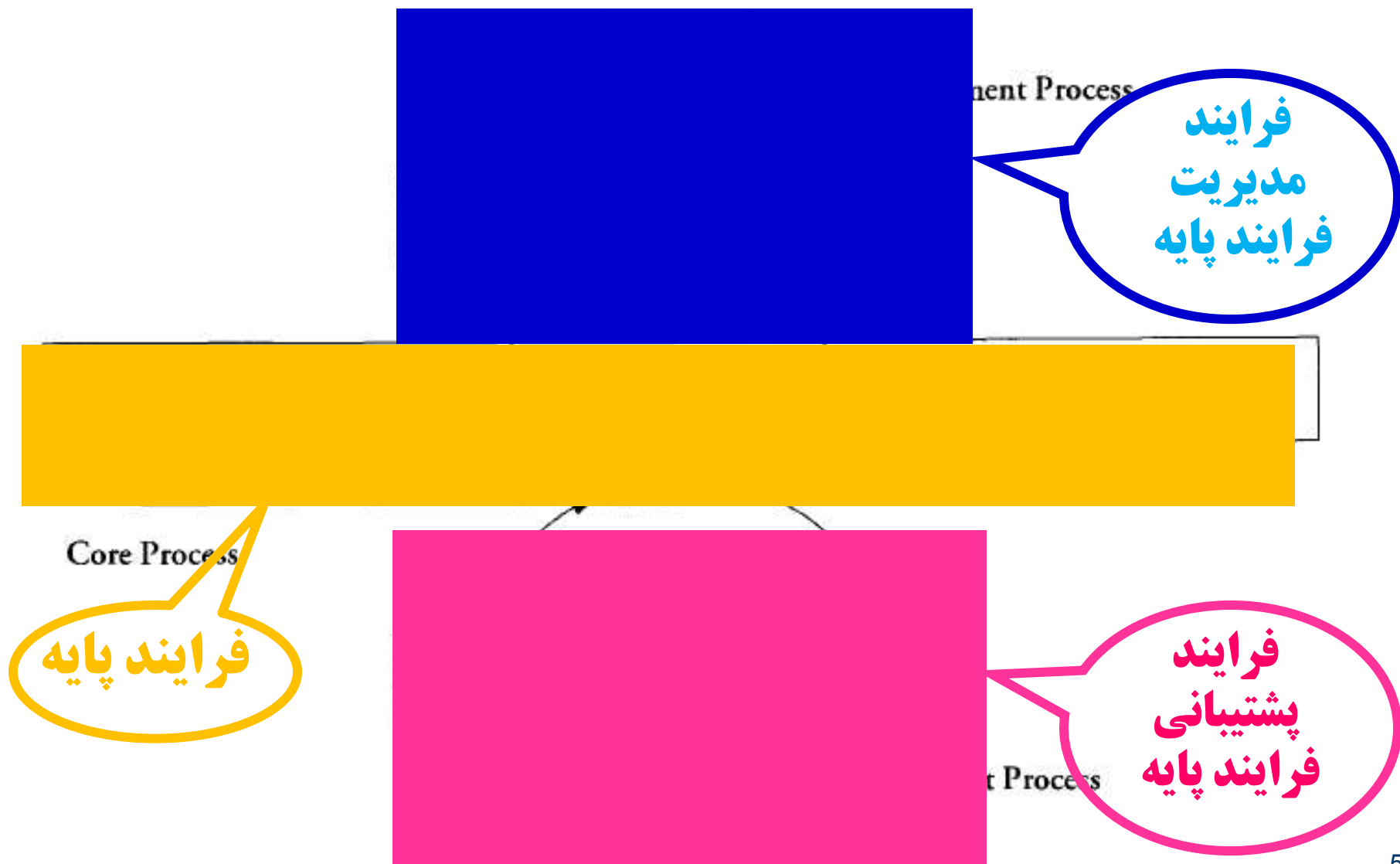
3.2 Sell

3.3 Contract

3.4 Assist



فرایندهای پایه، مدیریت و پشتیبانی را چگونه در مدارک معماری سازمان نمایش دهیم؟



از اهداف مهم معماری



همسو
کردن یعنی
چه؟

لطفاً ص ۸۹ و ۹۰ را مطالعه نمایید

یکی از اهداف
مهم معماری
همسو کردن
مدیران، معیارها
و منابع است

نقش بیزینس آنالیز در معماری

برای معماری
چه دانایی‌هایی
و چقدر لازم
است؟

دانایی بیزینس

دانایی سیستمی

دانایی تکنولوژی

مدل‌های مرجع به آنالیز کمک می‌کند

نقش بیزینس آنالیز در معماری

Business intelligence (BI) is an umbrella term that includes the applications, infrastructure and tools, and best practices that enable access to and analysis of information to improve and optimize decisions and performance.

By **Systems Intelligence** we mean intelligent behavior in the context of complex systems involving interaction and feedback. A subject acting with systems intelligence engages successfully and productively with the holistic feedback mechanisms of her environment. She perceives herself as part of the whole, the influence of the whole upon herself as well as her own influence upon the whole. Observing her own interdependency with the feedback-intensive environment, she is able to act intelligently.

نقش بیزینس آنالیز در معماری

Technology Intelligence (TI) is an activity that enables companies to identify the technological opportunities and threats that could affect the future growth and survival of their business. It aims to capture and disseminate the technological information needed for strategic planning and decision making.