

الگوریتم‌های فرآیندی در صنعت بانکداری

گردآوری، ترجمه و تدوین

رسول محمد علی پور

شابک: 978-600-7127-93-3: ۱۶۰۰۰ ریال

۴۴۷۳۶۴۳:

شماره کتابشناسی ملی
عنوان و نام پدیدآور
مشخصات نشر
مشخصات ظاهری

شماره کتابشناسی ملی

عنوان و نام پدیدآور

مشخصات نشر

مشخصات ظاهری

بخش اعظم کتاب حاضر ترجمه کتاب "Cross industry process classification framework" تهیه شده توسط بنیاد کیفیت و بهره‌وری آمریکا است.

یادداشت

کتابنامه

یادداشت

سازمان -- فلسفه Organization-- Philosophy بانک و بانکداری -- مدیریت Bank management ترازبانی (مدیریت) Benchmarking (Management) منبع اطلاعاتی -- مدیریت Information resources برنامهریزی سازمانی Business planning نظام‌های اطلاعاتی مدیریت Management information systems

موضوع

۳۰۲/۳۵:

رده‌بندی دیویی

۱۳۹۵ ۵۷ الف ۳/۸۶ HM۷۸۶

رده‌بندی کنگ

محمدعلی پور، رسول، ۱۳۶۰ - گردآورنده، مترجم

سرشناس

بنیاد کیفیت و بهره‌برداری آمریکا American Productivity & Quality Center

شناسه نزوده

وضعیت فهرست نویسی

نام کتاب: الگوبرداری سرائند در صنعت بانکداری

گردآوری، ترجمه و تدوین رسول محمدعلی پور

ناشر: مهکامه

ناظر چاپ: بهزاد ربیعی فراهانی

لیتوگرافی: نقش

نوبت چاپ: اول / ۱۳۹۵

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۱۶۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۱۲۷-۹۳-۳

مراکز پخش: ۱- تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخر رازی، ترسیده به لبافی‌نژاد، پله طبقه دوم،

نشر و پخش مهکامه

فکس: ۰۹۳۳۹۰۰۲۱-۶۶۹۶۱۵۰۹

تلفن: ۶۶۴۸۸۲۰۳-۶۶۴۹۷۰۵۰

en_mahkame@yahoo.com

www.mahkameh.com

پست الکترونیکی:

نمایندگی‌های شهرستان:

۱- اهواز: خیابان حافظ، بین سیروس و نادری، کتابفروشی رشد، تلفن: ۳-۲۲۱۷۰۰۰ (۰۶۱۳)

۲- مشهد: خیابان سعدی، پاساژ مهتاب، کتابفروشی درخشش، تلفن: ۳۲۲۵۱۹۲۳ (۰۵۱)

۳- اصفهان: خیابان چهارباغ عباسی، مجتمع چهارباغ، زیرزمین پلاک ۲۶، تلفن: ۳۲۲۳۸۸۵۶ (۰۳۱)

۴- یزد: خیابان فرخی، جنب مجتمع ستاره، کتابفروشی فدک، تلفن: ۳۶۴۲۷۴۷۵ (۰۳۵)

۵- شیراز: خیابان ملاصدرا، نبش خلیلی، کتابفروشی خوارزمی، تلفن: ۳۶۴۷۳۷۷۱ (۰۷۱)

۶- تبریز: فلکه دانشگاه، ابتدای خیابان دانشگاه، کتابفروشی علامه، تلفن: ۳۳۳۴۱۶۶۹ (۰۴۱)

آدرس کانال انتشارات مهکامه

telegram.me/mahkamepublishers

هر گونه تقلید یا کپی برداری از این کتاب با ذکر منبع بلامانع است و در غیر این صورت پیگرد قانونی دارد

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۹
فصل اول: تغییر گرایش به سمت سازمان فرآیندی.....	۱۵
فصل دوم: چارچوب طبقه بندی فرآیندی.....	۲۵
فصل سوم: ۱,۰ توسعه پهنای انداز، استراتژی (۱۰۰۰۲).....	۵۳
فصل چهارم: ۲,۰ توسعه و مدیریت محصولات خدمات (۱۰۰۰۳).....	۶۹
فصل پنجم: ۳,۰ بازاریابی و فروش خدمات و محصولات (۱۰۰۰۴).....	۸۱
فصل ششم: ۵,۰ تحویل خدمات (۲۰۰۲۵).....	۱۰۵
فصل هفتم: ۶,۰ مدیریت خدمات مشتری (۲۰۰۸۵).....	۱۰۹
فصل هشتم: ۷,۰ توسعه و مدیریت سرمایه انسانی (۱۰۰۰۷).....	۱۲۷
فصل نهم: ۸,۰ مدیریت فناوری اطلاعات (۱۰۰۰۸).....	۱۴۵
فصل دهم: ۹,۰ مدیریت منابع مالی (۱۰۰۰۹).....	۱۶۷
فصل یازدهم: ۱۰,۰ اکتساب، ساخت و مدیریت دارایی (۱۹۲۰۷).....	۲۰۱
فصل دوازدهم: ۱۱,۰ مدیریت ریسک، انطباق، بازسازی و انعطاف سازمانی (۱۶۴۳۷).....	۲۰۹
فصل سیزدهم: ۱۲,۰ مدیریت ارتباطات با خارج از سازمان (۱۰۰۱۲).....	۲۳۱
فصل چهاردهم: ۱۳,۰ توسعه و مدیریت قابلیت های کسب و کار (۱۰۰۱۳).....	۲۳۹
تصاویر.....	۲۵۵
منابع و مأخذ.....	۲۶۱

پیشگفتار

این کتاب پیش که تافلرها، آینده اقتصاد شرکتهای الکترونیکی ژاپن را فروش فکر و نه محصولات الکترونیک، پیشبینی نمودند و امروزه که پیشبینیهای قابل تأملی برای آینده بازاریابی می گردد نظیر انجام فعالیت های بانکی توسط اپراتورهای همراه، یک مسئله اساسی را به چالش می کشد، تغییر اجتناب ناپذیر است.

با نگاهی به گذشته در می بینیم که: تعریف فرآیندها موجب تغییر نگرش نسبت به کسب و کار شده است. مدیریت عملی در یک تیلور تحلیلی سیستماتیک از جریان های کاری را معرفی نمود و همانگونه که پیتر دراکر اظهار داشته تمامی نتایج بهره وری قرن بیستم مرهون تلاشی که تیلور انجام داده است، در دیگر سو استفاده تویوتا از مدیریت کیفیت جامع و تولید بهنگام، نمایان رقابتی ایجاد نمود که کارخانه های اروپایی و امریکایی را مجبور به بازسازی سیستم های خود نمود.

امروزه فرآیند از جمله مسائل اصلی مدیران کسب و کار و مابان فناوری نیز شده است. اصولاً تعریف و پیاده سازی فرآیندهای تولیدی ساده تر از خدماتی است. در صنایع خدماتی چون بانک، خدمت بسته به اینکه در کجا و به چه کسی ارائه می گردد، متغیر است. مسئله، استفاده کند بانکداری از مدیریت فرآیندی است، درحالی که صنایع دیگر به خوبی و با سرعت بیشتری آن را مورد بهره برداری قرار داده اند.

علت را می‌توان در موفقیت ابتکارات استراتژیک و زیرساخت فناوری ایجاد شده برای آن یافت. راه موفقیت همگی محصولات جدید تعریف شده بود و بانکها واحدهای کسب‌وکار خود را حول این محصولات نظیر تسهیلات، حساب‌های پس انداز و غیره سازماندهی کرده بودند. هر زمان که بانک‌ها نیاز به انطباق با تقاضای بازار و کسب و کار داشتند، نرم‌افزارهای جدیدی برای خودکار نمودن الزامات و قطعاً ایجاد می‌نمودند. این رویکرد به یک معماری سیلو^۱ مانند منجر شد و عملاً با آزمایش این امر که چگونه یک فرآیند کسب و کار، نظیر گشایش حساب برای مشتری جدید، بخش‌هایی از سازمان به‌کار گرفته می‌شود در تداخل بود. این معماری، دارای استانداردهایی که بتوان به‌سادگی برای همکاری نرم‌افزاری قابلیت پیاده‌سازی داشت، نبود.

ضعف چنین رویکردی، این بود که نرم‌افزارها هماهنگ با فرآیندی گسترده‌تر طراحی نشده بود. ظهور خدمات وب، زیربنای فنی برای تغییر جهت ضروری را فراهم ساخت. لذا، تهیه نقشه فرآیندی کسب و کار برای فناوری مرتبط آن، اثربخش نمودن مدیریت فرآیندی را ممکن ساخت. در نتیجه، فرآیند صرفاً موضوع مورد علاقه حسابرسان یا کارشناسان شش سیگما نیست، بلکه الزامی حیاتی در خدمات بانکداری و مالی است.

یک نقشه فرآیندی کامل باید قادر به فراهم‌سازی نمای جامع ساختار سازمان، به همراه اطلاعات لازم در خصوص وظایف هر فرد باشد. همچنین، باید قادر به تهیه نقشه توسط فرآیند کسب و کار و خدمات نرم‌افزاری لازم برای خودکار و اجرا نمودن یک فرآیند بانکی باشد. فهرست راهنمای خدماتی که به این شیوه سازماندهی شده باشد، راهنمایی فوق‌العاده ارزشمند برای حرکت به سمت معماری خدمت محور و فناوری اطلاعات است.

بانکداری باید به تقاضاهای مشتری به سرعت و انعطاف پاسخ داده و از سوی دیگر عملیات و فناوری می‌بایست پاسخگوی تغییرات سریع باشد. امروز صنعت بانکداری با چالش‌های فراوانی روبروست (شکل الف^۱). درواقع شرکت‌هایی نظیر خودروسازان نسبت به ارائه خدمات و تشکیل شرکت‌های شبه بانک اقدام می‌نمایند. حملات الزامات مربوط به مقررات یک محیط آگاه از ریسک را ایجاد شده و بازگشت مشتریان به سرعت در حال تغییر هستند. برای مواجهه با این چالش‌ها، بانک‌ها باید هم در استراتژی و هم در عملیات منعطف و چابک باشند.

نقشه‌های فرآیندی که به قدر لازم کامل شده می‌تواند ابعاد اصلی کسب و کار و فراداده‌های کلیدی، فنی مورد نیاز سیستم‌ها برای مدیریت چشم‌انداز را مدنظر قرار دهد. راز هماهنگی موس در این زمینه، توانایی تبیین مفاهیم اثربخش درون و میان تیم هاست. آیا زبانی واحد فناوری و کسب و کار هر دو بتوانند برای ایجاد ارتباط مورد استفاده قرار دهند؟ شرکت به این سمت با درک مفهوم چارچوب فرآیندی تسهیل می‌گردد. (شکل ب)

این زبان بصورت خاص نیاز به درنظر گرفتن برخی مفاهیم زوجی است که چالش‌های کلیدی که بانک‌ها در دنیای جدید با آن مواجهند را خلاصه و ارائه می‌نماید: دستی - خودکار، ریسک - کنترل، جهان‌شموم - محلی، استاندارد شده - شخصی‌سازی شده، فناوری - عملیات. هدف غائی، نیل به نقطه مشتری است که این مفاهیم را مخاطب قرار داده و در صورت امکان آن‌ها را به یکدیگر مرتبط نماید، به نحوی که تمامی مشارکت‌کنندگان قادر به فهم آن باشند.

این مدل‌های فرآیندی چندبعدی، دقیق و جامع، حاوی دانش بهترین عملکرد است. چنین مدل‌هایی می‌تواند بسترهای نرم‌افزاری قدرتمندی برای تغییر شکل را فراهم سازد. نقشه‌های فوق چهره در حال ظهور نسل آتی بانکداری را ترسیم

می‌کند. این یک دنیای جدید است، جایی که شفافیت وجود دارد، مقاصد و الزامات تمامی ذینفعان روشن است، و از طرف دیگر اطلاعات کسب و کار و فناوری همزمان در یک تابلو به تصویر کشیده شده است.

نسل آتی بانکداری به معنای نرم افزارهای پیوسته، منظم و منعطف است که بر سبای نیازهای کسب و کار پیش می‌رود. دنیای جدید بانکداری ارتباط یکپارچه در سیستم‌ها و واحدهای عملیات است و توانایی پیکربندی مجدد فناوری و عملیات به طرز سریع و منعطف در جهت برآورده نمودن تقاضای در حال تغییر مشتریان و محله را دارد. (شکل ج)

فناوری که این دنیای جدید پشتیبانی می‌نماید می‌بایست قادر به ترکیب مشخصه‌ها باشد که فرآیندهای راهی برای عبور از مرزهای تعیین شده توسط واحدهای عملیاتی مختلف و سیستم‌های نرم افزاری است. توجه به مفهوم معماری خدمت محور^۱ در این زمینه قابل اهمیت است. (شکل د و ه)

چالش نسل آینده بانکداری کسب و کار پدید بودن و یکپارچگی است. پاسخ این مسائل مجزا، در یک جمله واحد یعنی معماری مبتنی بر فرآیند، خدمت محور^۲ نهفته است. این معماری می‌تواند نرم افزارهای منعطف را یکپارچه نموده و از چندین واحد عملیاتی تحویل خدمات و محصولات برای پشتیبانی نماید. قلب معماری شامل لایه انتزاعی (مدل سازی) و لایه اجرایی (نرم افزار جریان کار و یکپارچگی) است. این لایه‌ها می‌بایست قابلیت یکپارچه سازی و تنظیم سلسله ه نرم افزارهای پیچیده‌ای باشد که طبیعتاً زیرساخت فناوری اطلاعات بانک را تشکیل می‌دهد.

مستند نمودن فرآیندهای هر سازمان از یک طرف، و تلاش برای بکارگیری بهترین فرآیندهایی که سازمان‌های دیگر بکار می‌گیرند از سوی دیگر، مسیری است

1- Service oriented architecture (SOA)

2- Process-centric, service oriented architecture

در امتداد دانش و تجربه مورد نیاز در راستای مفهوم برندسازی. آماده‌سازی هر سازمانی، ازجمله بانک، برای پذیرش تغییرات مذکور، مستلزم برخورداری از مجموعه‌ای از فرآیندهای روزآمد و منعطف است.

هر سازمانی، با هدف گردآوری فرآیندهای استاندارد بانکی و بکارگیری آن در پروژه‌های مختلف سازمانی، نظیر تدوین برنامه راهبردی، برنامه‌ریزی منابع سازمانی و مهندسی (مجدد) فرآیندهای سازمانی نیازمند تدوین سندی چون کتاب پیش‌روست. این اثر مشتمل بر چهارده فصل گردآوری، ترجمه و تدوین شده است. آن چه در پیشگفتار آمد، با هدف ایجاد ارتباط ذهنی و معنایی میان فرآیندهای بانکی فصول کتاب با مفاهیم بانکداری متمرکز^۱ و بر مبنای معماری شرکت اوراکل^۲ ارائه گردیده است.

در فصل اول کلیات مفاهیم اولیه درخصوص اصول زیربنایی سازمان و الگوبرداری آمده است، اگرچه از منظر^۳، تدوین مفاهیم نظری و بی‌پایان پرهیز شده، و هدف مهیا نمودن محتوایی مختصر دراین زمینه بوده است. فصل دوم حلقه ارتباطی فصل اول با فصول بعدی است که حلاً چگونگی بهره‌برداری از فرآیندهای بهینه پیشنهادی را بیان نموده است. فصول سه الی هفتم، به تشریح فرآیندهای عملیاتی و فصول هشت الی چهارده، فرآیندهای مدیریتی و پشتیبانی را پوشش داده است. نکات تکمیلی و این که فرآیندهای فوق چه منافع و مزایای دارند، در فصل دوم تشریح خواهد شد و سخن را در پیشگفتار به دراز نمی‌کشیم. البته نگاهی اجمالی به فصول سوم با عنوان توسعه چشم‌انداز و استراتژی و چهارم با عنوان توسعه و مدیریت قابلیت‌های کسب و کار پیش از بررسی سایر فصل‌ها می‌تواند برای خواننده راهگشا باشد.

در تدوین این اثر، پس از برشماری و ترجمه‌ی اولیه فرآیندها، تعاریف و

1- Core banking

2- oracle

سنجه‌های کلیدی به آن افزوده شده و در ادامه بیش از ۳۰۰ پانوشت برای تشریح و شفاف‌سازی واژگان و عبارات ناملموس از منابع مختلف جمع‌آوری شده است. مفهوم نمودن فرآیندها و فعالیت‌های یک بانک و هریک تنها در عباراتی کوتاه و به زبان تخصصی رشته‌هایی متنوع نظیر استراتژی، بازاریابی، مالی و حسابداری، انفورماتیک، ریسک و بسیاری دیگر، امری است حساس و در عین حال نیازمند دقت و انرژی که تا حد امکان سعی گردیده امانتداری در این خصوص رعایت گردد، که انسان بیش از هرچیز به یاری گفتار و زبان به کنش و واکنشی کارساز رسیده است. بانک نظرات شما عزیزان موجب بهبود و اصلاح اثر در ویرایش‌های بعد خواست شد. در این خودآگاهی جز در روابط فرد با دیگران وجود ندارد، نکته مهم در این زمینه ایجاد امکان بهره برداری عملیاتی از آن هرچند در محدودترین حالت ممکن است. این مهر جزا دقت نظر، بسط دانش درون واحدهای سازمانی و همکاری تیم‌های کاری میان بخشی در سایه تعامل فنی و کارشناسی امکان‌پذیر نخواهد شد.

رسول محمدعلی پور

تابستان ۹۵