



فرم نیازمندیهای پیشنهاد پروژه (RFP)

عنوان نیاز پیشنهادی پژوهشی

**طراحی نظام مدیریت فرآیندها در ستاد شرکت ملی نفت ایران**

**کارفرما:**

شرکت ملی نفت ایران

**واحد متقاضی:**

مدیریت مهندسی ساختار

کاربردی

نوع پروژه: پایه‌ای

محرمانه

طبقه بندی: عادی

تاریخ تکمیل: ۱۳۹۹/۰۳/۳۱

### ۱- بیان موضوعات و ضرورت انجام آن:

بر اساس الگوی طراحی سازمان مکنزی: استراتژی، ساختار، سیستم‌ها، فرایند، نیروی انسانی، سبک رهبری و ارزش‌های مشترک، هفت عنصر اصلی در تحقق مقاصد یک سازمان هستند. این عناصر علاوه بر اینکه می‌بایست به درستی تعریف و تبیین گردند، باید با یکدیگر هماهنگ باشند تا مقاصد سازمان محقق گردد. بر همین اساس شرکت ملی نفت ایران در نظر دارد تا با بهره‌گیری از همین الگو، در گام اول نظام مدیریت فرایندها را در ستاد شرکت طراحی و استقرار دهد.

### ۲- اهداف پروژه:

هدف محوری پروژه طراحی نظام مدیریت فرایندهای ستاد شرکت ملی نفت ایران می‌باشد که اجرای آن به شرکت کمک می‌کند مقاصد مطلوب آن محقق گردد.

به طور مشخص می‌توان موارد زیر را به عنوان اهداف اصلی پروژه معرفی نمود.

- کمک به ارتقای بهره‌وری (کارایی و اثربخشی) شرکت ملی نفت ایران؛
- بازطراحی و بازنگری فرایندهای کسب و کار در قلمرو ستاد شرکت ملی نفت ایران؛
- ایجاد تحول از طریق پیاده سازی زنجیره یکپارچه و سیستمی فرایندهای کسب و کار جهت ایجاد ارزش افزوده برای سازمان؛
- فراهم سازی زمینه‌های استقرار نظام مدیریت فرایندهای ستاد شرکت ملی نفت ایران؛
- ایجاد نظام بهبود مستمر فرایندهای ستاد شرکت ملی نفت ایران؛
- افزایش انطباق پذیری فرایندهای ستاد با الزامات قانونی حاکم بر ستاد شرکت ملی نفت ایران؛
- فراهم کردن زمینه ایجاد سازمانی یکپارچه، چالاک، فرایندمحور و سیستماتیک با رویکرد مدیریت هزینه و ایجاد ارزش برای ذینفعان از طریق:
  - حذف فرایندها و فعالیت‌های بدون ارزش افزوده؛
  - کاهش مراکز درگیر در فرایند و تصمیم‌گیری در سازمان؛
  - حذف گردش کار و قواعد و ضوابط غیرضروری؛

### ۳- قلمرو پروژه:

محدوده اجرایی این پروژه، مدیریت‌ها و واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران است.

## نیازمندی‌های پیشنهاد پروژه (RFP)

### ۴- ارقام قابل تحویل، دستاوردها و نتایج حاصل از پروژه:

خروجی ها و نتایج به تفکیک گامهای اجرایی در جدول زیر ملاحظه می شود:

نتایج و خروجی ها	مراحل اجرایی
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ساختار اجرایی پروژه در تیم مشاور و شرکت ملی نفت</li> <li>● برنامه های آموزشی به صورت مستمر</li> <li>● برنامه های ترویجی به صورت مستمر</li> <li>● توسعه‌ی دانش و نگرش تفکر فرایندی در سطوح مختلف شرکت</li> <li>● ارتقای هماهنگی بین ارکان مختلف شرکت در راستای استقرار مدیریت فرایندها</li> <li>● ارتقای هماهنگی کامل بین ارکان تیم اجرایی پروژه در شرکت و تیم مشاور</li> </ul>	<p>گام اول: آماده‌سازی و فرهنگ سازی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● اصول حاکم بر طراحی فرایندهای شرکت ( استراتژی‌های اصلاح فرایند)</li> <li>● چارچوب بومی طبقه بندی فرایندی مناسب برای ستاد شرکت ملی نفت</li> <li>● فرآیندهای اولویت دار بر اساس شاخص های احصاء شده</li> </ul>	<p>گام دوم: طراحی چارچوب طبقه بندی فرایندهای مناسب برای ستاد شرکت ملی نفت ایران</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● گزارش وضع موجود شرکت در خصوص فرایندها با استفاده از ارزیابی بلوغ فرایندها</li> <li>● گزارش طرح بهبود فرایند</li> <li>● نقشه فرایندی شرکت</li> <li>● فرآیندها و زیرفرآیندهای طراحی شده</li> <li>● ماتریس تعاملات (CFD)</li> </ul>	<p>گام سوم: بازنگری/طراحی فرایندهای کسب و کار</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● شناسنامه فرایندها و زیر فرایندها</li> <li>● شناسنامه شاخص‌های فرایندی</li> <li>● نمودار گردش کار فرایندها و زیر فرآیندهای مصوب تا سطح وظیفه</li> <li>● روش اجرایی شامل دستورالعمل‌ها آئین نامه‌ها و فرم‌های مورد نیاز هر فرایند و زیرفرایند</li> <li>● مکانیزم ارزیابی و بهبود مستمر فرایندهای سازمان</li> <li>● گزارش نهایی پروژه</li> </ul>	<p>گام چهارم: پیاده سازی و مستندسازی</p>

### ۵- مراحل پیشنهادی پروژه:

با فرض استقرار نظام مدیریت فرایندها در شرکت، انتظار می‌رود زمینه‌ی لازم جهت بهبود سایر عناصر سازمان در شرکت فراهم گردد. در همین راستا گام‌های ذیل جهت طراحی نظام مدیریت فرایندهای ستاد شرکت ملی نفت ایران، مدنظر می‌باشد:



#### گام اول: آماده‌سازی و فرهنگ‌سازی

آنچه در سازمان‌ها مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، بهره‌وری به معنای بکارگیری و ترکیب موثر عناصر سازمان است. طراحی نظام مدیریت فرایندها در قلمروی ستاد شرکت ملی نفت ایران به عنوان یکی از گزینه‌های بهبود بهره‌وری، موجب می‌گردد که بهره‌وری به صورت دائمی ارتقاء یافته، مسیر آن مشخص شده و بسترهای لازم جهت استقرار آن شکل گیرد. بدین منظور بایستی بستر مناسب برای اجرای پروژه به شرح ذیل صورت پذیرد:

#### ۱- آماده‌سازی

- سازماندهی ساختار اجرایی پروژه

در این مرحله تلاش می‌شود تا با ایجاد ساختاری مناسب از جمله، شورای راهبردی، کمیته اجرایی، کارگروه‌های تخصصی مواردی مشابه، زمینه لازم جهت بهره‌مندی از نقطه نظرات خبرگان فراهم آید.

#### ۲- فرهنگ‌سازی

- این مرحله از نظر زمانی از ابتدای پروژه آغاز و در طول زمان اجرای پروژه گسترده خواهد بود که شامل موارد ذیل می‌باشد:
- ارائه برنامه‌های آموزشی بصورت مستمر در طول اجرای پروژه برای سطوح مختلف سازمان به منظور آشنایی کلیه کارکنان با مفاهیم و روش طراحی نظام مدیریت فرایندها و مشارکت بهتر ایشان در ایجاد تحول مثبت و اثر بخش در شرکت.
  - ارائه برنامه‌های ترویجی در طول اجرای پروژه (سمینار، همایش، تبلیغات رسانه‌های و ...) جهت فرهنگ‌سازی و نهادینه کردن ادبیات بهره‌وری و آماده کردن فضای سازمان برای اجرای پروژه، با اتخاذ رویکرد مشارکت‌تدریجی و از طریق همفکری با حوزه‌های مختلف سازمان.

## نیازمندی‌های پیشنهاد پروژه (RFP)

**گام دوم: طراحی چارچوب طبقه بندی فرایندهای مناسب برای ستاد شرکت ملی نفت ایران**

۱- مطالعه و بررسی اسناد بالادستی: شامل کلیه قوانین و الزامات قانونی بالادست مرتبط با پروژه، سند برنامه استراتژیک شرکت،

ساختار سازمانی شرکت (رسمی و غیره رسمی) و سایر مستندات مرتبط

۲- مطالعات میدانی شامل مصاحبه با خبرگان و متخصصان و افراد کلیدی سازمان به دلیل دارا بودن دانش و تجربه و استفاده از

نظرات ارزشمندشان.

۳- مطالعه و بررسی استانداردها و مدل‌های مرجع طبقه بندی

۴- تدوین اصول حاکم بر طراحی فرایندهای شرکت (استراتژی‌های اصلاح فرایند) با توجه به مأموریت، چشم انداز و ارزش‌های

شرکت، قوانین و الزامات قانونی و قابلیت‌های کارکنان، توان طرح ریزی و پیاده سازی سیستمی تغییرات فرآیندی، الزامات و

مفروضات پروژه و سایر اصول حاکم بر پروژه.

۵- انتخاب چارچوب بومی شده طبقه بندی فرایندهای شرکت ملی نفت بر اساس کلیه خروجی‌های منتج از مراحل قبل.

۶- تدوین شاخص‌های اولویت بندی فرایندهای ستاد شرکت ملی نفت و اولویت بندی فرایندهای شرکت ملی نفت بر اساس

شاخص‌های احصاء شده.

**گام سوم: بازنگری / طراحی فرایندهای کسب و کار**

• شناخت وضع موجود فرایندها

▪ معرفی و انتخاب مدل بلوغ فرایندهای سازمانی

▪ اندازه‌گیری بلوغ فرایندها

• پیشنهاد طرح بهبود فرایند

▪ تحلیل شکاف فرایند بر اساس چارچوب استاندارد فرایندی مناسب طراحی شده

▪ شناسایی نقاط قابل بهبود فرایندها

• بازنگری / طراحی فرایندها و زیر فرایندهای مناسب شرکت تا سطح وظیفه

• تعریف یا تعیین شاخص‌های عملکردی هر فرایند و زیر فرایند

• ترسیم و تصویب نقشه فرایندی شرکت

**گام چهارم: پیاده سازی و مستندسازی**

• ابلاغ فرایندهای بازنگری شده و جاری سازی در سیستم مستندات شرکت

• تدوین / بازنگری شناسنامه فرایندها و زیر فرایندها

• تدوین / بازنگری شناسنامه شاخص‌های فرایندی

• تهیه نمودار گردش کار فرایندها و زیر فرایندهای مصوب تا سطح وظیفه

• تهیه روش اجرایی شامل دستورالعمل‌ها، آئین نامه‌ها و فرم‌های مورد نیاز هر فرایند و زیر فرایند

• تدوین مکانیزم ارزیابی و بهبود مستمر فرایندهای سازمان

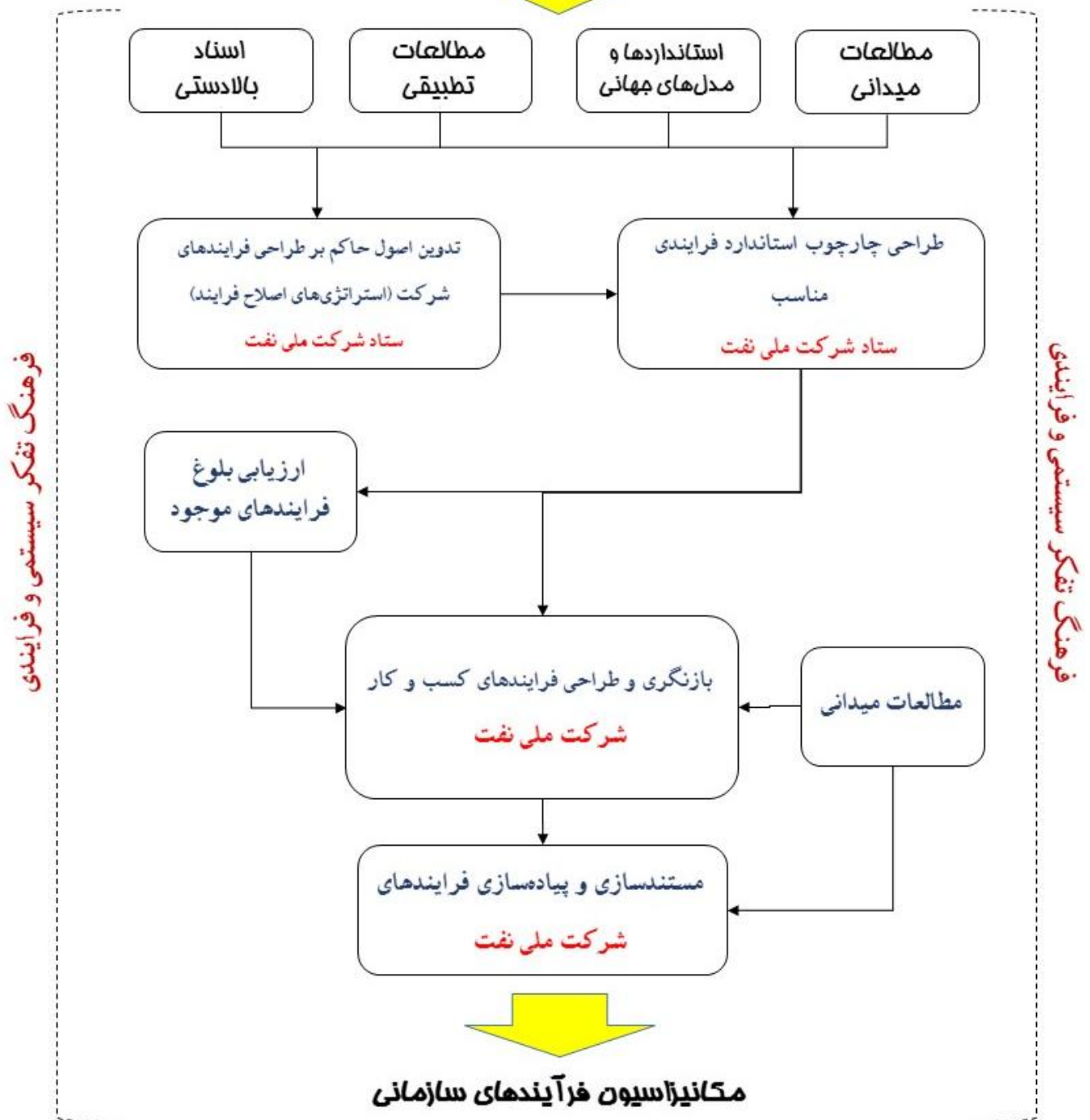
تبصره ۱: گام های سوم و چهارم ابتدا بایستی برای فرآیندهای اولویت دار و سپس برای سایر فرآیندها انجام شود.  
 تبصره ۲: کلیه مستندات فرآیندی مصوب و ارائه شده توسط مشاور (مجری پروژه) بایستی قابلیت مکانیزه شدن داشته باشند.

## ارتقای بهره‌وری شرکت ملی نفت



McKinsey's 7-S Model

مدیریت  
فرایندها



فرهنگ تفکر سیستمی و فرآیندی

فرهنگ تفکر سیستمی و فرآیندی

مکانیزاسیون فرآیندهای سازمانی

روش طراحی مدیریت فرایندها

## نیازمندی‌های پیشنهاد پروژه (RFP)

### ۶- سایر موارد ( از جمله ساختار اجرایی، موانع و محدودیت‌های اجرایی و ...)

در این پروژه تلاش می شود تا با ایجاد ساختاری مناسب از جمله، شورای راهبردی، کمیته اجرایی، کارگروه های تخصصی مواردی مشابه، زمینه لازم جهت بهره مندی از نقطه نظرات خبرگان فراهم آید.

### ۷- زمان مورد نیاز پروژه: (۱۸ ماه)

کام ها	شرح خدمات	مدت زمان	ماه																	
			۱۸	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۱	آماده سازی و فرهنگ سازی	۱۸																		
۲	طراحی چارچوب طبقه بندی فرایندهای مناسب برای ستاد شرکت ملی نفت ایران	۳																		
۳	بازنگری/طراحی فرایندهای کسب و کار (فرآیندهای اولویت دار)	۳																		
	بازنگری/طراحی فرایندهای کسب و کار سایر فرآیندها	۶																		
۴	پیاده سازی و مستندسازی (فرآیندهای اولویت دار)	۳																		
	پیاده سازی و مستندسازی سایر فرآیندها	۶																		

### ۸- تأیید (مهر و امضاء) واحد متقاضی

ملاحظات:

- ۱- تکمیل این فرم دلیلی بر غیرتکراری بودن طرح نمی باشد.
- ۲- تأیید و امضای فرم RFP توسط واحد متقاضی بمنظور تأیید صحت مندرجات ضروری می باشد.