

استاندارد بین المللی ایزو (ISO37500:2014)

راهنمایی برای برون سپاری

مترجم:
دکتر منصور توسلی



انتشارات آوای قلم

عنوان و نام پدیدآور	: استاندارد بین‌المللی ایزو (۲۰۱۴: ISO ۳۷۵۰۰) : راهنمایی برای برون‌سپاری/ مترجم منصور توسلی.
مشخصات نشر	: تهران: آوای قلم، ۱۳۹۸. مشخصات ظاهری: ۱۱۲ص.
شابک	: ۶-۲۰-۶۷۱۰-۶۲۲-۹۷۸ وضعیت فهرست نویسی: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: International standard ISO37500.
عنوان دیگر	: راهنمایی برای برون‌سپاری.
موضوع	: استاندارد ایزو ۳۷۵۰۰
موضوع	: ISO 37500 Standard
شناسه افزوده	: توسلی، منصور، ۱۳۴۷ -، مترجم
رده بندی کنگره	: TS۱۵۶/۶
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۵۶۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۸۵۵۶۴۹

نام کتاب اصلی:ISO 37500:2014 STANDARD INTERNATIONAL

Guidance on outsourcing

نام کتاب:

استاندارد بین‌المللی ایزو (ISO 37500:2014) راهنمایی برای برون‌سپاری

مترجم:	دکتر منصور توسلی	**تاریخ نشر:**	بهار ۱۴۰۰
ناشر:	انتشارات آوای قلم	**نوبت چاپ:**	اول
صفحه‌آرایی:	انتشارات خانیران	**شمارگان:**	۲۰۰ جلد
طراحی جلد:	انتشارات آوای قلم(مهران خانی)	**قیمت:**	۳۵۰۰۰ تومان
		شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۶۷۱۰-۲۰-۶

آدرس: تهران ـ میدان انقلاب ـ خیابان کارگر شمالی ـ ابتدای خیابان نصرت ـ کوچه باغ نو ـ کوچه داوود آبادی شرقی ـ پلاک ۴

شماره تماس: ۶۶۵۹۱۵۰۴ **تلفکس:** ۶۶۵۹۱۵۰۵

فروشگاه کتاب چاپی و الکترونیکی: www.avapublisher.com

هرگونه چاپ و تکثیر از محتویات این کتاب بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع و شرعاً حرام است.
متخلفان به موجب قانون حمایت حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.

صفحه مطالب

عنوان **صفحه**

مقدمه ناشر ۷
مقدمه ۸
پیش‌گفتار ۱۰
مقدمه ۱۱
راهنمایی برای برون‌سپاری ۱۳
۱- دامنه ۱۳
۲- منابع اصلی ۱۴
۳- اصطلاحات و تعاریف ۱۴
۳-۱- خط مبنا (شرایط خصوصی قرارداد) ۱۴
۳-۲- طرح بهبود کسب و کار ۱۴
۳-۳- مشتری ۱۴
۳-۴- بررسی مناسب ۱۴
۳-۵- چارچوب ۱۵
۳-۶- نوآوری ۱۵
۳-۷- کمیته نوآوری و تحول ۱۵
۳-۸- کسب دانش ۱۵
۳-۹- انتقال دانش ۱۵
۳-۱۰- برون‌سپاری ۱۵
۳-۱۱- تنظیم برون‌سپاری ۱۶
۳-۱۲- حاکمیت برون‌سپاری ۱۶
۳-۱۳- چارچوب حاکمیتی برون‌سپاری ۱۶
۳-۱۴- مدل برون‌سپاری ۱۶
۳-۱۵- تامین‌کننده ۱۶
۳-۱۶- ماتریس مسئولیت ۱۷
۳-۱۷- نقش‌ها ی حفظ شده در سازمان مشتری ۱۷
۳-۱۸- خدمت یا محصول ۱۷
۳-۱۹- کاتالوگ خدمت ۱۷
۳-۲۰- سطح خدمت مورد توافق ۱۷

۳-۲۱- استراتژی منبع‌یابی ۱۷
۳-۲۲- روش عملیاتی استاندارد ۱۸
۳-۲۳- تحول ۱۸
۳-۲۴- انتقال ۱۸
۳-۲۵- ارزش ۱۸
۴- معرفی مدل برون‌سپاری ۱۸
۴-۱- مدل مفهومی برون‌سپاری ۱۸
۴-۲- دلایل برون‌سپاری ۱۹
۴-۳- ریسک‌های ناشی از برون‌سپاری ۲۰
۴-۴- مدل چرخه عمر برون‌سپاری ۲۱
۴-۴-۱- بررسی اجمالی مدل چرخه عمر برون‌سپاری ۲۲
۴-۴-۱-۱- کلیات ۲۲
۴-۴-۱-۲- حاکمیت برون‌سپاری ۲۳
۴-۴-۱-۳- فاز ۱: تجزیه و تحلیل استراتژی برون‌سپاری ۲۳
۴-۴-۱-۴- فاز ۲: شروع و انتخاب ۲۴
۴-۴-۱-۵- فاز ۳: انتقال ۲۴
۴-۴-۱-۶- فاز ۴: ارائه ارزش ۲۵
۴-۵- خلاصه‌ای از خروجی‌های اصلی چرخه عمر برون‌سپاری ۲۵
۴-۶- تکرار چرخه عمر برون‌سپاری ۲۷
۵- ساختار حاکمیتی برون‌سپاری ۲۸
۵-۱- کلیات ۲۸
۵-۲- ساختار مدیریت و کارکردها ۳۰
۵-۳- کمیته‌های مشترک حاکمیتی ۳۰
۵-۴- درک تفاوت‌های فرهنگی ۳۱
۵-۵- فرآیندهای حاکمیت برون‌سپاری ۳۲
۵-۵-۱- کلیات ۳۲
۵-۵-۲- توسعه و حفظ اهداف مشترک ۳۳
۵-۵-۳- تشکیل کمیته‌های حاکمیتی ۳۳
۵-۵-۴- نظارت، ارزیابی و هدایت چرخه عمر برون‌سپاری ۳۴
۵-۴-۵-۱- کلیات ۳۴
۵-۴-۵-۲- حاکمیت فاز ۱: تجزیه و تحلیل استراتژی برون‌سپاری ۳۵

۳-۴-۵-۵- حاکمیت فاز ۲: شروع و انتخاب..... ۳۶
۴-۴-۵-۵- حاکمیت فاز ۳: انتقال..... ۳۷
۵-۴-۵-۵- حاکمیت فاز ۴: ارائه ارزش..... ۳۸
۶- فاز ۱: تحلیل استراتژی برون‌سپاری..... ۴۰
۱-۶- کلیات..... ۴۰
۲-۶- بررسی پیش نیازهای برون‌سپاری..... ۴۲
۳-۶- درک خدمات واجد شرایط برای برون‌سپاری..... ۴۳
۴-۶- ارزیابی تاثیر سازمانی از برون‌سپاری خدمات..... ۴۵
۵-۶- تعریف استراتژی برون‌سپاری..... ۴۶
۶-۶- توسعه طرح بهبود کسب و کار اولیه..... ۴۸
۷-۶- ارزیابی و تصمیم‌گیری..... ۴۹
۸-۶- تنظیم پروژه برون‌سپاری..... ۵۰
۷- فاز ۲: شروع و انتخاب..... ۵۱
۱-۷-کلیات..... ۵۱
۲-۷- جزئیات خدمات مورد نیاز..... ۵۲
۳-۷- جزئیات مدل برون‌سپاری..... ۵۳
۴-۷- تعریف ساختار و الزامات قرارداد..... ۵۴
۵-۷- شناسایی تامین‌کنندگان بالقوه..... ۵۵
۶-۷- لیست کوتاه تامین‌کنندگان..... ۵۷
۷-۷- طرح کلی قرارداد..... ۵۸
۸-۷- مذاکره و تهیه قرارداد..... ۶۰
۸- فاز ۳: انتقال..... ۶۱
۱-۸- کلیات..... ۶۱
۲-۸- تشکیل تیم پروژه انتقال..... ۶۲
۳-۸- ایجاد حاکمیت برون‌سپاری..... ۶۳
۴-۸- پایش و بهبود چارچوب‌های تحویل و برنامه انتقال..... ۶۵
۵-۸- اصلاح و بهبود مالکیت دانش..... ۶۶
۶-۸- اجرای انتقال دانش، کارکنان، فرآیندها و تکنولوژی..... ۶۷
۷-۸- استقرار چارچوب‌های انطباق،کیفیت، ریسک و ممیزی..... ۶۹
۸-۸- استقرار چارچوب مدیریت دارایی و مدیریت دانش..... ۷۰
۹-۸- استقرار چارچوب‌های تحویل..... ۷۱

۱۰-۸- آزمون قابلیت ارائه خدمت ۷۲
۱۱-۸- اجرای آزمایشی و تحویل ۷۳
۹- فاز ۴: ارائه ارزش ۷۵
۱-۹- کلیات ۷۵
۲-۹- ارائه خدمت ۷۶
۳-۹- نظارت و ارزیابی عملکرد خدمت (مستمر) ۷۸
۴-۹- مدیریت و حل موضوعات (مستمر) ۷۹
۵-۹- ارائه خدمت و مدیریت تغییرات (مستمر) ۸۱
۶-۹- ارائه نوآوری (اختیاری، مستمر) ۸۳
۷-۹- تحول در ارائه خدمت(اختیاری) ۸۴
۸-۹- مدیریت مالی ۸۵
۹-۹- مدیریت روابط ۸۶
۱۰-۹- مدیریت قرارداد ۸۷
۱۱-۹- ارزش و اطمینان از طرح بهبود کسب و کار ۸۸
۱۲-۹- آماده‌سازی ادامه یا پایان قرارداد ۸۹
پیوست A: کمیته‌های حاکمیتی و ساختار جلسات ۹۱
پیوست B: چک لیست ریسک‌های بالقوه برون‌سپاری در هر فاز ۹۳
پیوست C: چک لیست فاز ۱ برای طرح بهبود کسب و کار برون‌سپاری شده ۹۷
پیوست D: موضوعات متداول فاز ۲ موجود در چک لیست برای درخواست اطلاعات RFI ۹۹
پیوست E: چک لیست برای درخواست جهت پیشنهاد RFP (فاز ۲) ۱۰۱
پیوست F: نمونه موضوعات متداول در قرارداد (فاز ۲) ۱۰۲
پیوست G: چک لیست طرح انتقال (فاز۳) ۱۰۳
پیوست H: نمونه فرآیند قیف نوآوری(فاز۴) ۱۰۹
پیوست I: خروج از چرخه عمر برون‌سپاری ۱۱۱
منابع ۱۱۴

تقدیم به

انسانهایی که

به فردایی بهتر

می اندیشند.

مقدمه ناشر

سپاس بیکران پروردگار را که به انسان قدرت اندیشیدن بخشید، قدرتی که در مقایسه با سایر موجودات باعث شده است که انسان هرگز به امکانات محدود خود اکتفا نکند. مکاتب الهی، انسان را موجودی کمال‌طلب و پویا می‌دانندکه جهت‌گیری او به سوی خالقش می‌باشد. از جمله راههای تقرب به خداوند علم است، علمی که زیبایی عقل است. علمی که در دریای بیکران آن هر ذره نشانی از آفریدگار است و هر چه علم انسان افزون گردد، تقربش بیشتر می‌شود. از این روست که به علم‌اندوزی و دانش‌آموزی توجهی بی‌نظیر مبذول گردیده است. اما علم‌آموزی به ابزاری نیاز دارد که مهمترین آن کتاب است و انتشار نتیجه مطالعات پژوهشگران و اندیشمندان پاسخگوی این نیاز خواهد بود.

جهت تحقق این امر و گام برداشتن در جهت ارتقای پایه‌های علم و دانش و رشد و شکوفایی استعدادها انتشار کتاب را یکی از اهداف خود قرار داده و انتظار داریم با حمایت‌های معنوی هموطنان گرامی بتوانیم گامهای مؤثر و ارزشمندی را برداریم. گرچه تلاش خواهد شد در حد دانش و تجربه اندکمان کارهایی بدون اشکال تقدیم حضورتان گردد، ولی اذعان داریم که راهنماییهای شما عزیزان می‌تواند ما را در ارتقای کیفی کتاب راهگشا باشد لذا همیشه منتظر پیشنهادات و راهنماییهای شما خواهیم بود.

در پایان از همه عزیزانی که در مراحل مختلف تهیه، تدوین و چاپ کتاب از همفکری و همکاری آن‌ها برخوردار بوده‌ام به خصوص آقای دکتر منصور توسلی (مترجم) و مهندس علی‌محمد خانی(مدیر فروش) سپاسگزاری نموده و موفقیت روزافزونشان را آرزومندم.

مهدی خانی

مدیر مسئول انتشارات آوای قلم

مقدمه

امروزه یکی از چالش‌های مهم دنیای کسب و کار، رقابت شدید همراه با افزایش سطح انتظارات مشتریان می‌باشد. سازمان‌ها به منظور کسب مزیت رقابتی از رویکردها و رویه‌های مدیریتی مختلف استفاده می‌کنند. در این میان مدیریت برون‌سپاری جایگاه ویژه‌ای دارد و بطور فزاینده‌ای مورد استقبال و پذیرش مدیران قرار گرفته است. برون‌سپاری به لحاظ مزایای متعددی که برای سازمان‌های خدماتی و تولیدی در پی دارد ، گزینه‌ای جذاب برای دستیابی به مزیت رقابتی می‌باشد . بدین ترتیب که از طریق برون‌سپاری می‌توان هزینه‌ها را کاهش داد و ساختار سازمانی را به شکل قابل ملاحظه‌ای کوچک نمود و به جای استخدام نیروی انسانی از ظرفیت نیروی ماهر برون سازمان استفاده نمود. استفاده از برون سپاری علاوه بر کاهش هزینه‌ها و چابکی سازمان دارای مزایای دیگری بشرح ذیل می باشد:

۱. شرایط لازم برای تمرکز بر اهداف اصلی سازمان را فراهم می‌کند.
۲. دسترسی به نیروی ماهر و متخصص را ممکن می‌سازد.
۳. باعث افزایش و ارتقای سطح دانش کارکنان سازمان می‌گردد.
۴. موجب ارتقای کیفیت محصول می‌شود.
۵. مدت زمان ارائه محصول به مشتری را کاهش می‌دهد.

استاندارد بین المللی مدیریت برون‌سپاری ایزو ۳۷۵۰۰ یکی از معتبرترین و جامع‌ترین مدل‌های استقرار برون‌سپاری می‌باشد که قابل استفاده در هر صنعت و با هر گستردگی خواهد بود .

ترجمه این استاندارد به تمامی مدیران که خواهان سازمانی چابک و پیشرو هستند و همچنین دانشجویانی که در حوزه مدیریت زنجیره تامین و برون‌سپاری تحقیق می‌کنند، تقدیم می‌کنم .

منصور توسلی

پیش‌گفتار

ایزو (سازمان بین‌المللی استاندارد) یک فدراسیون جهانی از استانداردهای ملی اعضاء است (نهادهای عضو ایزو). کار آماده‌سازی استانداردهای بین‌المللی، معمولا از طریق کمیته‌های فنی ایزو انجام می‌پذیرد. هر عضو علاقمند در یک موضوع که کمیته فنی برای آن تاسیس شده است. حق دارد یک نماینده داشته باشد. سازمان‌های بین‌المللی، دولتی و غیردولتی مرتبط با ایزو می‌توانند. در یک بخش فعالیت نمایند. ایزو همکاری نزدیکی با کمیسیون بین‌المللی علوم الکتریکی (EC) در تمام موضوعات (استانداردسازی الکترونیکی و برق) دارد. روش‌های مورد استفاده برای توسعه این سند و کسانی که برای اصلاحات آینده در نظر گرفته شده‌اند در رهنمودهای ISO/IEC شرح داده شده است (بخش ۱) به طور خاص معیارهای مختلف تایید شده برای انواع مختلف اسناد ایزو مورد نیاز بود که می‌بایست مورد ملاحظه قرار می‌گرفت. این سند مطابق با پیش‌نویسی است که برابر با قواعد تحریریه رهنمودهای ISO/IEC ارائه شده است. (بخش ۲)

با توجه به اینکه ممکن است برخی از عناصر این سند از حقوق ثبت اختراع برخوردار باشد. ایزو نمی‌بایست مسئول تشخیص یک یا همه حق ثبت اختراع‌ها باشد.

جزئیات تشخیص حقوق ثبت اختراع در طول توسعه سند خواهد بود که در مقدمه یا در لیست اعلامیه حق اختراع ایزو اعلام می‌شود. هر نام تجاری مورد استفاده در این سند جهت تسهیل کاربران بوده و به معنای تایید و وجود آن نیست برای توضیح در مورد معنای اصطلاحات و عبارات خاص ISO مربوط به انطباق، ارزیابی و همچنین اطلاعات در مورد پایبندی ISO به اصول سازمان تجارت جهانی در موانع فنی تجارت (TBT) به لینک زیر مراجعه نمائید.

Fore word – supplementar/in formation

کمیته مسئول این سند، کمیته پروژه ISO/PC259، برون‌سپاری است.

مقدمه

در سراسر جهان، برون‌سپاری به طور فزاینده یک فرصت برای ارتقاء ارزش، جاری ساختن یک منبع اساسی و یا کاهش ریسک می‌باشد.

هدف این استاندارد بین‌المللی ارائه یک راهنمایی کلی برای برون‌سپاری برای هر سازمان و در هر بخشی از کسب و کار می‌باشد. این استاندارد یک فرهنگ لغت برای مشاغل، در میان تمام بخش‌های صنعت است. که شامل مفاهیم برون‌سپاری معمولی است که برای بهبود درک تمام ذینفعان بوده و به صورت یک مجموعه روش‌هایی است که می‌تواند برای مدیریت چرخه عمر برون‌سپاری استفاده گردد. برون‌سپاری یک مدل کسب و کار است برای ارائه یک محصول یا خدمت، به یک مشتری از طریق یک تامین‌کننده که جایگزینی برای تامین آن محصول یا خدمت در داخل سازمان می‌باشد.

- ✓ فرآیند برون‌سپاری مبنایی است برای تصمیم در خصوص منبع‌یابی (تولید محصول در داخل یا خرید آن)
- ✓ منابع را می‌توان به تامین‌کننده انتقال داد
- ✓ تامین‌کننده، مسئول ارائه خدمات برون‌سپاری شده برای یک دوره زمانی توافق شده است.
- ✓ خدمات را می‌توان از تامین‌کننده فعلی به تامین‌کننده دیگر انتقال داد.
- ✓ مشتری مسئول خدمات برون‌سپاری شده می‌باشد و تامین‌کننده مسئول انجام آن است.

این استاندارد بین‌المللی با استراتژی منبع‌یابی که سازمان قبلا تدوین نموده است، شروع می‌شود. که استراتژی مذکور ممکن است برون‌سپاری را یک رویکرد سودمند برای سازمان تشخیص داده باشد.

ادامه یا فسخ یک برون‌سپاری تنظیم شده، یک بخش کامل از چرخه عمر برون‌سپاری است. ادامه مورد کسب و کار برون‌سپاری شده در بلندمدت یک گزینه عملی در میان سبد منابع است. تصمیم به ادامه یا خاتمه برون‌سپاری، به عنوان یک گزینه استراتژی منبع‌یابی است که نتیجه یک فرآیند تامین منابع مشتری است و خارج از محدوده این استاندارد بین‌المللی است.

این استاندارد بین‌المللی:

a) تمام چرخه عمر برون‌سپاری را در ۴ فاز همانطور که در شکل ۲ نشان داده شده را پوشش می‌دهد و تعاریف برای اصطلاحات، مفاهیم و فرآیندهای مطرح شده را خوب بیان می‌کند.

b) راهنمایی دقیق از چرخه عمر برون‌سپاری، فرآیندها و دیگر خروجی‌ها را فراهم می‌کند.

c) یک پایه و مبنا برای سازمان‌های عمومی و صنایع مستقل فراهم می‌کند که می‌تواند متناسب با صنعت خاص تکمیل گردد.

d) قبل از برون‌سپاری، در طی برون‌سپاری و یا پس از انجام برون‌سپاری مورد استفاده قرار گیرد.

e) اهداف آن فراهم کردن روابط همکاری پایاپای، متقابل و سودمند بین مشتری و تامین‌کننده خدمت است و شرح هر کدام از فازهای برون‌سپاری، اطلاعات لازم برای مشتری و همچنین تامین‌کننده خدمت را فراهم می‌کند.