



انجمن تخصصی مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن

مهندسی مجدد

(RE- ENGINEERING)

www.ketab.ir

مرشنامه: مهدوی، محمدنقی، ۱۳۳۱-

عنوان و نام پدیدآور: مهندسی مجدد = RE-ENGINEERING / مولف محمدنقی مهدوی.

مشخصات نشر: تهران: دیدار پارسیان: انجمن تخصصی مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن، ۱۳۸۸.

مشخصات ظاهری: ۶۱ ص.: نمودار

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۵۹۲-۲۱-۴

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: کتابخانه: ص ۶۱

موضوع: مهندسی مجدد (مدیریت)

شناسه افزوده: انجمن تخصصی مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن

رده بندی کنگره: ۶۵۸/۸۷-۹۷۹-۱۳۸۸

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴-۶۳

شماره کتاب شناسی ملی: ۱۷۵۷۷۶۹

نشر دیدار پارسیان

نام کتاب: مهندسی مجدد

مؤلف: محمدنقی مهدوی

ناشر: نشر دیدار پارسیان با همکاری انجمن تخصصی مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن

طراحی و صفحه آرائی: آتلیه نشر دیدار پارسیان

چاپ اول: ۱۳۸۸

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

لیتوگرافی: بصیر

چاپ: کیان چاپ

صحافی: فرانگر

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۵۹۲-۲۱-۴

قیمت: ۱۰۰۰۰ ریال

با نام و یاد خدا

پیشگفتار:

در دنیای امروز، تنها چیزی که تغییر نمی‌کند، خود «تغییر» است. در گذشته که محیط نسبتاً با ثبات بود، بیشتر سازمانها به تغییرات تدریجی و اندک اکتفا می‌کردند. اما، با گذشت زمان، در سراسر دنیا، سازمانها دریافته‌اند که تنها تغییرات تدریجی راهگشای مشکلات آنها نیست و گاهی لازم است که برای بقا سازمان تغییراتی اساسی و ریشه‌ای صورت گیرد. امروزه، این تغییرات دگرگون‌کننده را با نام «مهندسی مجدد» می‌شناسند.

مهندسی مجدد به مفهوم کنار گذاشتن بخش عظیمی از دانش و یافته‌های یکصدسال اخیر مدیریت صنعتی و شکستن فرضیات و قواعد پذیرفته‌شده داخل سازمان است. در این رویکرد عنوان‌های کهن و ترتیبات سازمانی گذشته که ساخته و پرداخته دورانی هستند که دیگر سپری شده‌است، از اهمیت افتاده‌اند و دیگر کاربردی ندارند.

امروزه شرکت‌ها، سازمان‌ها و حتی دولت‌ها، ناچارند که خود را از نو تعریف کنند. سازمانهای تازه، سازمانهایی خواهند بود که به طور مشخص برای بهره‌برداری در جهان امروز و فردا، طراحی می‌شوند و نهادهایی نیستند که از یک دوران اولیه و با شکوه که ربطی به امروز، ندارند انتقال یابند.

مهندسی مجدد یعنی از نقطه صفر شروع کردن. مهندسی مجدد در پی اصلاحات جزئی و وصله کاری وضعیت موجود نیست. مهندسی مجدد به معنای ترک کردن

روش‌های دیرپا و کهنه و دستیابی به روش‌های تازه‌ای است که برای تولید کالا و ارائه خدمات و انتقال ارزش به مشتری لازم هستند. به عبارت دیگر سازمان‌ها و شرکت‌ها باید از خود پرسند که با آگاهی‌های گسترده امروزی و در اختیار داشتن فناوری‌های نوین اگر می‌خواستند شرکتی یا سازمانی برپا کنند، آن را چگونه می‌ساختند. ما می‌خواهیم در این مجموعه شما را با این مفاهیم بیشتر آشنا کنیم.

حمید طاهباز توکلی
دیرانجمن تخصصی مراکز تحقیق
و توسعه صنایع و معادن

مقدمه

مهندسی مجدد یکی از داغترین و جنجال برانگیزترین نظریه‌های مدیریتی در طول سال‌های اخیر بوده است. برخی از نظریه پردازان، مهندسی مجدد را کشتی نجات سازمان‌های در حال نابودی و غرق شدن می‌دانند.

مایکل همر (Micle Hammer) با چاپ مقاله‌ای در مجله H.B.R با عنوان «اتوماسیون کارساز نیست، فرآیندهای زاید را حذف کنید» در سال ۱۹۹۱، نظریه مهندسی مجدد را به جهان معرفی کرد و پس از آن با چاپ «کتاب مهندسی مجدد سازمان‌ها» با همکاری جیمز چمپی (James Champy) در سال ۱۹۹۳، این نظریه را تکمیل تر و آن را کشتی نجات سازمان‌های امروزی دانست. مهندسی مجدد اصل مشهور و چند صد ساله تقسیم کار آدام اسمیت (Adam Smith) را نقض می‌کند، سازمانهای مبتنی بر وظیفه را از میان می‌برد، تحولات تدریجی را نمی‌پذیرد و با در نظر گرفتن دگرگونی‌های پرشتاب فناوری و اقتصاد، دگرگونی‌های بنیادین را مدنظر قرار می‌دهد.

اهدافی که مهندسی مجدد به دنبال آنهاست، اهداف جهشی هستند. رسیدن به این هدف موجب بهبود و ارتقاء چشمگیر و اساسی در عملکرد سازمان خواهد شد. بر این اساس دگرگونیهایی که مهندسی مجدد دنبال می‌کند همه

ابعاد سازمانی از استراتژی و برنامه‌ریزی گرفته تا سیستم‌های سازمانی و نیروی انسانی و تحول تکنولوژیکی و مهندسی تشکیلات و سازمان را بر پایه نیازمندیهای مشترک و یا سازماندهی بر محور فرآیندها را در برمی‌گیرد.

همان‌طور که اشاره شد، نظریه مهندسی مجدد که بیش از دو دهه از ارائه آن توسط «مایکل همر» نمی‌گذرد به عنوان یکی از بحث‌های داغ سازماندهی و مدیریت مطرح گردید. اما، جدیدترین بررسی‌های به عمل آمده در خصوص تکامل این نظریه حاکی است که از شدت مباحث داغ اولیه آن که حکایت از تغییرات انقلابی داشت کاسته شده و مؤلفه‌های دیگر این نظریه از جمله «فرآیند» به عنوان مهم‌ترین نمود مهندسی مجدد، مطرح می‌باشد. در واقع «فرآیند» واژه کلیدی در تعریف مهندسی مجدد است. فرآیند گرایی در مقابل وظیفه گرایی قرار دارد. اندیشه وظیفه گرایی، یعنی خرد کردن کار به ساده‌ترین اجزاء و سپردن هر جزء به یک متخصص به مدت ۲۰۰ سال بر طراحی سازمان تأثیر داشته‌است. اما، امروزه چرخش به سوی اندیشه فرآیندگرایی تشدید شده و این چرخش دگرگونی‌های ریشه‌ای در سازمان‌های کهن به وجود آورده‌است. تفاوت میان وظیفه و فرآیند در واقع همان تفاوت میان جزء و کل است. وظیفه، واحدی از کار است، فعالیتی که معمولاً یک نفر انجام می‌دهد، در مقابل فرآیند گروهی از وظایف به هم پیوسته است که با هم، نتیجه‌ای با ارزش از دید مشتری یا کاربر، به بار می‌آورد.

در هر حال ما در تلاشیم که در این مجموعه هر چند مختصر همه ابعاد مهندسی مجدد را یکبار دیگر از نظر بگذرانیم. منظور از «یکبار دیگر» این است که در مورد مهندسی مجدد بسیار بحث شده و کتابها و مقاله‌های متعدد به رشته تحریر درآمده‌است. این مجموعه هم می‌تواند، یکی از آنها باشد. اما، ما با هدف اینکه چیزی نوشته‌باشیم، این موضوع را انتخاب نکرده‌ایم. هنوز بسیاری از سازمانها و شرکتهای ما با روشهای سنتی و کهنه اداره می‌شوند. هنوز هم ما فاقد سازمانهای کلاس جهانی هستیم. هنوز هم از بهره‌وری و

مزیت‌های رقابتی به دوریم، هنوز هم با وجود پیشرفت‌های فناوری اطلاعات، بهره‌چندانی از آن نمی‌بریم. هنوز هم سرعت خدمات رسانی و رضایت افرادی که به آنها خدمات ارائه می‌کنیم برایمان اهمیت چندانی ندارد و ... مهندسی مجدد با دگرگون‌سازی و طراحی جدید، تغییر ذهنیت، فرهنگ و نظام ارزشی در ساختار فرایندها و روش استفاده از منابع و امکانات، تحولات بنیادی در سازمانها ایجاد می‌نماید. مهندسی مجدد با تغییرات اساسی که در سازمان به وجود می‌آورد، انرژی سازمان را روی کارهای واقعی و ارزش آفرین که ارتقاء بهره‌وری، افزایش سرعت، ارتقاء کیفیت، بهبود خدمات و کاهش قیمت تمام شده را به دنبال خواهد داشت، متمرکز می‌کند. مهندسی مجدد، تنها یک نظریه نیست، در بسیاری از کشورها و در بسیاری از سازمانها و شرکتها تجربه شده و دستاوردهای عظیمی هم به دنبال داشته‌است. در کشور ما هم در مواردی نظیر صدور گذرنامه، صدور گواهینامه، بیمه، بانکها و ... تجربه شده‌است و آثار مثبتی هم داشته‌است. بنابراین ارزش آن را دارد که وقتمان را به نوشتن، خواندن و پرداختن به «مهندسی مجدد» صرف نمائیم.

در اهمیت مهندسی مجدد به این گفته «لستر تارو» (Lester Thurow) استاد دانشگاه MIT توجه کنید. او می‌گوید که: «آنهايي که با صدای انقلاب صنعتی بیدار نشدند، ملتهای توسعه‌نیافته کنونی لقب گرفته‌اند. اکنون صدای دیگری در راه است. آنهايي که گوش خود را بر این صدا می‌بندند، به طور مسلم، حاشیه‌نشینان فقیر دنیای فردا خواهند بود. آن صدا چیست؟ صدای مهندسی مجدد.»