

بازمهندسی فرایندهای کسب و کار

مشاریم، رهنگاشت و فنون

عادل آذر (عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس)، احمد - عفر نظری

سرشناسه: آذر، عادل، ۱۳۴۵ - / عنوان و نام پدیدآور: بازمهندسی فرایندهای کسب و کار: مفاهیم، رنگاشت و فنون / عادل آذر، محمدجعفر نظری. / مشخصات نشر: تهران: انتشارات نگاه دانش، ۱۳۹۸. / مشخصات ظاهری: ۴۸۶ ص. / شابک: ۶۰۰-۰۶۰۷-۹۷۸ / وضعیت فهرست نویسی: فیفا / موضوع: مهندسی مجدد (مدیریت) / موضوع: (Management) / Reengineering / موضوع: تحول سازمانی - مدیریت / موضوع: Organizational change - Management / موضوع: مدیریت صنعتی / موضوع: Industrial management / موضوع: گردش کار / موضوع: Workflow / موضوع: مهندسی مجدد (مدیریت) - آزمون‌ها و تمرین‌ها (عالی) / موضوع: (Higher) Examinations, questions, etc. - (Management) / Reengineering / موضوع: تحول سازمانی - آزمون‌ها و تمرین‌ها (عالی) / موضوع: (Higher) Examinations, questions, etc. - (Industrial management) / موضوع: مدیریت صنعتی - آزمون‌ها و تمرین‌ها (عالی) / موضوع: (Higher) questions, etc. - گردش کار - آزمون‌ها و تمرین‌ها (عالی) / موضوع: Workflow - Examinations, questions, etc. - (Higher) / شناسه افزوده: نظری، محمدجعفر، ۱۳۶۵ - / رده‌بندی کنگره: HD۵۸/۸۷ / رده‌بندی دیویی: ۶۳/۴۵۸/۶۵۸ / شماره کتابشناسی ملی: ۵۹۰۰۱۳۴

بازمهندسی فرایندهای کسب و کار (مفاهیم، رهنگاشت و فنون) / همراه با پرسشنامه‌های کاربردی، استاندارد
مدل‌سازی فرایندها (BPMN)، چارچوب دسته‌بندی فرایندها (APQC) و فرایندهای مدیریت پروژه
(PMBOK) / ناشر: انتشارات دنیای اقتصاد / مولفان: عادل آذر، محمدجعفر نظری / مدیر هنری: حسن کریم‌زاده /
طراح جلد: حسن کریم‌زاده / صفحه‌آرا: مریم فتاحی / مدیر تولید: انوشه صادقی آزاد / نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۹ /
شمارگان: ۵۰۰ نسخه / شابک: ۹۶۴-۴۹۷-۶۰۰-۹۷۸ / چاپ: پردیس / تمام حقوق این اثر محفوظ و متعلق
به نشر دنیای اقتصاد است / نشانی فروشگاه و انتشارات: تهران، خیابان قائم مقام فراهانی، ضلع شمال غربی میدان
معاع، شماره ۱۰۸ / تلفن: ۸۷۷۶۲۷۴۷ / پست الکترونیک: book@den.ir / پایگاه اینترنتی: book.den.ir

www.ketab.ir

پیش‌نار مؤلفان	۹
بخش اول	
مفاهیم، پیش‌نیازها، رهنما	
فصل اول: درآمدی بر مهندسی	۱۵
مقدمه	۱۵
ابهام در مقولات مربوط به مهندسی	۱۵
خاستگاه‌های نظری بازمهندسی	۱۷
تغییرات حاصل از بازمهندسی	۱۹
مزایای بازمهندسی	۱۹
اصول بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار	۲۱
تعاریف	۲۱
اهداف مدیریت فرایندهای کسب‌وکار	۲۲
عوامل موفقیت در پیاده‌سازی بازمهندسی	۲۳
علل گزارش شکست پروژه‌های بازمهندسی	۲۵
نقش‌آفرینان و ذی‌نفعان فرایند	۳۶
سیستم مدیریت فرایندهای کسب‌وکار	۳۹
چکیده فصل	۳۹
مفاهیم کلیدی	۴۰
پرسش‌هایی برای مرور	۴۰
فصل دوم: روش‌شناسی‌های بازمهندسی و مکاتب آن	۴۱
مقدمه	۴۱
۱-۲- ملزومات و انتظارات از بازمهندسی	۴۱
۲-۲- تعریف روش‌شناسی بازمهندسی	۴۷
۲-۳- ضرورت روش‌شناسی و جایگاه آن در بازمهندسی	۴۸

۴-۲- رویکردها و دیدگاه‌های مختلف در روش‌شناسی‌های بازمهندسی	۴۹
۵-۲- رهیافت‌های مختلف در سیر تکوین بازمهندسی	۵۰
۶-۲- یک روش‌شناسی چه موضوعاتی را باید در نظر بگیرد؟	۵۱
چکیده فصل	۵۲
مفاهیم کلیدی	۵۲
پرسش‌هایی برای مرور	۵۳

فصل سوم: گام‌های بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار	۵۵
مقدمه	۵۵
مرحله اول- آماده‌سازی و تعیین چشم‌انداز	۵۶
مرحله دوم- ایجاد طرح اقدام مفصل و راه‌اندازی پروژه	۶۲
مرحله سوم- شناخت و تحلیل فرایندهای کنونی	۶۷
مرحله چهارم- طراحی وضعیت مطلوب فرایندها	۷۲
مرحله پنجم- پیاده‌سازی فرایندهای بازطراحی‌شده	۸۰
مرحله ششم- پایش و بهبود مستمر	۸۶
چکیده فصل	۹۰
مفاهیم کلیدی	۹۱
پرسش‌هایی برای مرور	۹۱

بخش دوم	
فنون بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار	
فصل چهارم: فنون مدیریت تغییر، تیم‌سازی و هدف‌گذاری	۹۵
مقدمه	۹۵
۱-۴- کنفرانس جست‌وجو	۹۶
۲-۴- متقاعدسازی	۱۱۲
۳-۴- تیم‌سازی	۱۱۸
۴-۴- تحلیل میدان نیروها؛ تحلیل فشارهای با نفع تغییر و علیه آن	۱۲۵
۵-۴- طوفان مغزی	۱۲۸
۶-۴- تفکر آزاد (بیرون از جعبه)	۱۳۴
۶-۴- انگاره‌نمایی راهبردی و آزمون انگاره‌ها (SMART)	۱۳۹
۷-۴- گروه کانونی	۱۴۵
۸-۴- گروه صوری	۱۵۶
۹-۴- چشم‌اندازسازی	۱۵۶
۱۰-۴- چشم‌اندازسازی راهبردی	۱۵۸
۱۱-۴- گسترش کارکرد کیفیت	۱۶۶
۱۲-۴- الگوگیری؛ عامل انگیزاننده بازمهندسی	۱۷۷
۱۳-۴- عوامل حیاتی موفقیت	۱۷۹
چکیده فصل	۱۸۴
مفاهیم کلیدی	۱۸۵
پرسش‌هایی برای مرور	۱۸۵

فصل پنجم: فنون مدل‌سازی فرایندها، داده‌ها و گردش‌های کاری	۱۸۷
مقدمه	۱۸۷
۱-۵- فنون نقشه‌برداری و مدل‌سازی فرایندهای کسب‌وکار	۱۸۷
۲-۵- مدل‌سازی داده‌های فرایندها	۲۳۱
۳-۵- مدل‌سازی سازمان	۲۳۷
۴-۵- مدل‌سازی عملیات	۲۴۳
۵-۵- مدل‌سازی سازمانی	۲۵۲
۶-۵- معماری محیط‌های اجرای فرایندها	۲۶۰
۷-۵- هم‌نوایی فرایندها	۲۶۵
چکیده فصل	۳۲۱
مفاهیم کلیدی	۳۲۲
پرسش‌هایی برای مرور	۳۲۲
فصل ششم: فنون خلاقیت، مسئله‌یابی، طراحی ساختار و روش‌های نرم‌افزاری	۳۲۵
مقدمه	۳۲۵
۱-۶- فنون مسئله‌یابی، مسائل	۳۲۵
۲-۶- ترسیم ساختار سازمانی	۳۳۲
۳-۶- فنون خلاقیت	۳۴۷
۴-۶- مهندسی نرم‌افزار به کمک رایانه (CASE)	۳۵۶
۵-۶- هزینه‌یابی فعال - بیان	۳۵۸
۶-۶- بازمهندسی نرم‌افزار	۳۶۴
۶-۶- طراحی سیستم مدیریت - ارائه داده‌ها	۳۷۶
۷-۶- تجزیه و تحلیل شغل	۳۷۸
چکیده فصل	۳۸۴
مفاهیم کلیدی	۳۸۴
پرسش‌هایی برای مرور	۳۸۴
پیوست‌ها	۳۸۷
پیوست الف - ویژگی‌های هدف‌گذاری مطلوب	۳۸۷
پیوست ب - اصول و مراحل برنامه‌ریزی تعاملی	۳۹۰
پیوست ج - چارچوب طبقه‌بندی فرایندهای کسب‌وکار مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا	۳۹۲
پیوست د - استاندارد PMBOK	۴۴۹
پیوست ه - پرسشنامه استاندارد ارزیابی تطابق با نیازمندی‌های بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار	۴۶۹
پیوست و - بلوغ فرایندهای کسب‌وکار	۴۷۶
منابع و مآخذ	۴۸۳

پیشگفتار مؤلفان

در یکی جهان امروز کسب و کار، رقابت سریع و پیچیده است. در چنین محیطی سازمان باید آماده تحولات نوبه‌نو باشند. یکی از عواملی که از یک سو تمیز ایجاد می‌کند و از سوی دیگر آن را توانمند می‌سازد فناوری اطلاعات است. برای بهره‌گیری از این فناوری، سازمان‌های سنتی به ناچار باید دست به تحولاتی در شیوه‌ها، قدیمی کار خود بزنند. بنابراین، بازمهندسی فرایندهای کسب و کار (3PR) از سوی صاحب‌نظران بزرگ مدیریت نوین برای تطابق با تغییرات گریزناپذیر و بهره‌گرفتن از فناوری اطلاعاتی در کسب و کار در دهه‌های اخیر پیشنهاد شده است.

بازمهندسی فرایندهای کسب و کار سازمان‌ها و رده‌ها به اندیشه‌ورزان مدیریت و به‌کارگیرندگان روش‌های مدیریتی بوده است؛ اما همچنان ابعاد آن به روشنی در اذهان تبیین نشده و چارچوب مفهومی و مرزهای آن نسبتاً مبهم است. مؤلفان طی چندین سال مطالعه، اندیشه و فعالیت در این عرصه، نیاز به تهیه مجموعه‌ای که مفاهیم و مقولات مهم این حوزه را شناسایی و آن را تا حدی معرفی و تبیین کرده باشد احساس نمودند. بنابراین، گردآوری و تدوین مجموعه حاضر به‌عنوان یک گام آغازین انجام گرفت.

ویژگی این کتاب، پرداختن هم‌زمان به جنبه‌های نظری و عملیاتی در بازمهندسی است؛ به‌طوری‌که افزون بر گردآوری و ارائه یک روش‌شناسی جامع، مجموعه فنی را برای به‌کارگیری این مقوله در سازمان‌ها گردآوری و

ارائه کرده است. افزون بر اینها، توجه به استانداردهای مدیریت و الگوگیری از بهترین تجارب نیز از ویژگی‌های این کتاب است که در قالب پیوست‌های مفیدی در پایان کتاب بدان توجه شده است.

رویکرد اصلی این کتاب مبتنی بر کاربرد و پیاده‌سازی بازمهندسی فرایندهای کسب و کار در سازمان است. این کتاب در دو بخش و شش فصل سازماندهی شده است. در بخش نخست، مفاهیم و پیش‌نیازها و روش‌شناسی بازمهندسی و در بخش دوم فنون مورد استفاده در پیاده‌سازی بررسی شده‌اند.

در فصل نخست، مفاهیم مربوط به BPR شرح داده شده و وجوه اشتراك و تفاوت آن با برخی مقولات دیگر تشریح شده است. در فصل دوم پیش‌نیازهای BPR، عوامل انگیزاننده آن به اختصار شرح داده شده‌اند. در فصل سوم نیز یک رهنگاشت روش نام‌به‌گام با تجميع روش‌شناسی‌های پیاده‌سازی بازمهندسی فرایندهای کسب و کار ارائه شده است.

در فصول چهارم، پنجم و ششم به مهم‌ترین فنون مدیریتی مورد استفاده در پروژه‌های پیاده‌سازی بازمهندسی فرایندهای کسب و کار پرداخته‌ایم که می‌توان در عناوینی کلی آنها را به فنون مدیریت تغییر، فنون راهبردی، تیم‌سازی، خلاقیت، مدل‌سازی و ساختاردهی تقسیم کرد. در پایان هر فصل مفاهیم و پرسش‌هایی برای مرور موضوعات کلیدی مطرح شده است. همچنین، مجموعه استانداردهای جهانی مدیریت پروژه مؤسسه PMI و چارچوب طبقه‌بندی فرایندهای کسب و کار مؤسسه APQC و پرسشنامه استاندارد بازمهندسی فرایندهای کسب و کار نیز به پایان کتاب پیوست شده‌اند.

بازمهندسی فرایندهای کسب و کار شامل مقولات مختلفی است که حوزه‌های دانشی مختلفی همچون مدیریت راهبردی، مدیریت کیفیت، مدیریت فرایندهای کسب و کار و مدیریت تغییر را دربر می‌گیرد. بنابراین، با وجود تلاش بسیاری که برای جامعیت نسبی مطالب انجام گرفته است، مؤلفان نیاز به دریافت پیشنهادها و نقدهای صاحب‌نظران، پژوهشگران مدیریت و مدیران باتجربه را در اصلاح این کتاب در چاپ‌های آینده احساس می‌کنند. رایانامه bprbook@chmail.com

برای دریافت این مطالب در نظر گرفته شده است. امید است تلاش مؤلفان در تدوین این کتاب گامی در روشن تر کردن مسیر سازمان های میهنی و راهنمایی برای دانشجویان و پژوهشگران مدیریت باشد و صاحب نظران و دانش پژوهان با ارائه نظرات اصلاحی خود، مؤلفان را در بهبود کتاب در چاپ های آتی یاری کنند. در پایان از تلاش تمامی عزیزانی که نقشی در ارائه این کتاب داشته اند به ویژه مدیر محترم انتشارات دنیای اقتصاد جناب آقای صدری و همچنین سرکار خانم فتاحی که صفحه آرایی کتاب را بر عهده داشتند، سپاسگزاری می کنیم.

عادل آذر

محمدجعفر نظری

پاییز ۱۳۹۸