

۲۹۲۳۴۵
۱۴۰۱/۱۴

مدیریت فرایند نگرشی نو به سازمان

www.ketab.ir

تألیف

دکتر بهروز زارعی

مهندس سید رضا جلالی



شماره مسلسل ۹۶۴۳

شماره انتشار ۳۹۶۹

انتشارات دانشگاه تهران

سرشناسه : زارعی، بهروز، ۱۳۴۷-
عنوان و نام پدیدآور : مدیریت فرایند؛ نگرشی نو به سازمان/ تألیف بهروز زارعی، سیدرضا جلالی.
مشخصات نشر : تهران: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری : ۳۶۰ ص.: مصور، جدول، نمودار.
فروست : انتشارات دانشگاه تهران؛ شماره انتشار ۳۹۶۹.
شابک : 978-964-03-7242-5
وضعیت فهرست‌نویسی : فیپا
یادداشت : کتابنامه.
موضوع : مهندسی مجدد (مدیریت)
موضوع : کیفیت فراگیر-- مدیریت
موضوع : برنامه‌ریزی راهبردی
موضوع : نیروی انسانی-- مدیریت
موضوع : تحول سازمانی
شناسه افزوده : جلالی، سیدرضا، ۱۳۶۷-
شناسه افزوده : دانشگاه تهران. مؤسسه انتشارات.
رده‌بندی کنگره : ۱۴۰۰ : HD ۵۸۸/ز۲م۴
رده‌بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۶۱
شماره کتابشناسی ملی : ۵۲۷۰۶۶۳

این کتاب مشمول قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان است. تکثیر کتاب به هر روش اعم از فتوکپی، ریسوگرافی، تهیه فایل‌های pdf، لوح فشرده، بازنویسی در وبلاگ‌ها، سایت‌ها، مجله‌ها و کتاب، بدون اجازه کتبی ناشر مجاز نیست و موجب پیگرد قانونی می‌شود و تمامی حقوق ناشر محفوظ است.
(این کتاب با کاغذ حمایتی به چاپ رسیده است.)



عنوان: مدیریت فرایند؛ نگرشی نو به سازمان
تألیف: دکتر بهروز زارعی - سیدرضا جلالی
ویرایش ادبی: نسترن حسین‌پور
نوبت چاپ: اول
تاریخ انتشار: ۱۴۰۰
شمارگان: ۱۰۰ نسخه
ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران
چاپ و صحافی: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

«مسئولیت صحت مطالب کتاب با مؤلفان است»
بها: ۱.۳۰۰.۰۰۰ ریال

خیابان کارگر شمالی - خیابان شهید فرش مقدم - مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران
پست الکترونیک: press@ut.ac.ir - تارنما: <http://press.ut.ac.ir>
پخش و فروش: تلفکس ۸۸۳۳۸۷۱۲



فهرست مطالب

مقدمه	۱
فصل اول - راهنمای سریع طراحی مجدد فرایندها	۱
الزامات فرهنگی	۱
تجزیه و تحلیل فرایندها	۲
بهبود فرایند	۴
بهبود مستمر	۶
الگوگیری	۷
مهندسی مجدد	۸
پیاده‌سازی فرایندهای بهبودیافته	۸
خلاصه	۹
فصل دوم - مدیریت فرایندها	۱۱
نگاه سنتی به سازمان	۱۱
نگرش فرایندی	۱۲
مزیت‌های نگرش فرایندی	۱۴
مثال‌هایی از نگرش فرایندی	۱۶
واقعیت ساختار متسجم	۱۷
همراستایی مدیریت فرایند با معماری سازمانی و معماری اطلاعات	۱۸
خلاصه	۲۳
سؤالاتی برای بحث	۲۳
فصل سوم - همراستایی استراتژی و فرایندها	۲۵
مقدمه	۲۵
نقش رهبران	۲۵
تعیین یک جهت	۲۶
مأموریت	۲۸

۲۹	انتشار مأموریت در سراسر سازمان.....
۳۰	چشم انداز.....
۳۱	اجتناب از اشتباهات فاجعه آمیز.....
۳۲	مثال هایی از چشم انداز.....
۳۳	ارزش ها.....
۳۳	چگونه تعیین جهت کنیم؟.....
۳۵	آرمان ها و اهداف.....
۳۶	پیاده سازی.....
۳۷	خلاصه.....
۳۸	سؤالاتی برای بحث.....
۳۹	فصل چهارم - ارزیابی سازمانی و پیشبرد بهبود فرایندها.....
۴۰	استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM به عنوان ابزاری برای ارزیابی.....
۴۱	مفاهیم بنیادین مدل تعالی EFQM.....
۴۲	مدل تعالی سازمان EFQM.....
۴۶	منطق رادار.....
۴۷	ریسک های روش پرستنامه.....
۴۸	روش ماتریسی.....
۴۹	مزایای روش ماتریسی.....
۴۹	ریسک های روش ماتریسی.....
۵۰	روش کارگاه.....
۵۰	مزایای روش کارگاه.....
۵۰	ریسک های روش کارگاه.....
۵۰	روش پروفورما.....
۵۱	مزایای روش پروفورما.....
۵۱	ریسک های روش پروفورما.....
۵۲	روش شبیه سازی فرایند اخذ جایزه.....
۵۲	مزایای روش شبیه سازی فرایند اخذ جایزه.....
۵۳	ریسک های روش شبیه سازی فرایند اخذ جایزه.....
۵۳	آنچه مدل تعالی اروپایی می گوید.....
۵۴	استفاده از جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج به عنوان ابزاری برای ارزیابی.....

۵۵	اساس منطقی استفاده از ابزار ارزیابی مالکوم بالدريج.....
۵۵	معیارهای امتیازدهی.....
۵۷	دسته‌بندی‌های عملکردی در جایزه مالکوم بالدريج.....
۵۷	۱- رهبری.....
۵۷	۱-۱ رهبری اجرایی ارشد.....
۵۸	۲-۱ سیستم‌های رهبری.....
۵۸	۳-۱ مسئولیت عمومی و جنبه اجتماعی سازمان.....
۵۹	۲- اطلاعات و تجزیه و تحلیل.....
۵۹	۱-۲ مدیریت داده‌ها و اطلاعات.....
۵۹	۲-۲ مقایسه‌های رقابتی و بهینه‌کاوی.....
۵۹	۳-۲ تجزیه و تحلیل و استفاده از داده‌ها در سطح سازمان.....
۶۰	۳- برنامه‌ریزی استراتژیک.....
۶۰	۱-۳ توسعه استراتژی.....
۶۱	۲-۳ پیاده‌سازی استراتژی.....
۶۱	۴- مدیریت و توسعه منابع انسانی.....
۶۱	۱-۴ برنامه‌ریزی و ارزیابی نیروی انسانی.....
۶۲	۲-۴ سیستم کاری با عملکرد عالی.....
۶۲	۳-۴ آموزش، کارورزی و پرورش کارکنان.....
۶۲	۴-۴ رضایت و رفاه کارکنان.....
۶۳	۵- مدیریت فرایندها.....
۶۳	۱-۵ طراحی و عرضه کالاها و خدمات.....
۶۳	۲-۵ تولید و تحویل کالاها و خدمات.....
۶۴	۳-۵ خدمات پشتیبانی (خدمات پس از فروش).....
۶۴	۴-۵ مدیریت عملکرد عرضه‌کننده‌ها.....
۶۵	۶- دستاوردهای عملیاتی و تجاری.....
۶۵	۱-۶ دستاورد کیفیت کالا و خدمات.....
۶۵	۲-۶ دستاورد عملیاتی و مالی سازمان.....
۶۵	۳-۶ دستاوردهای منابع انسانی.....
۶۵	۴-۶ دستاوردهای عملکرد عرضه‌کننده‌ها.....
۶۶	۷- توجه به مشتری و جلب رضایت او.....
۶۶	۱-۷ دانش و آگاهی درباره بازار و مشتری.....

۶۶	۲-۷ مدیریت ارتباط با مشتری
۶۷	۳-۷ تعیین وضعیت رضایت مشتری
۶۷	۴-۷ نتایج رضایت مشتری
۶۸	ارزیابی کلی
۷۰	خلاصه
۷۰	سؤالاتی برای بحث
۷۱	فصل پنجم - تعریف و دسته‌بندی فرایندها
۷۱	تعریف فرایند
۷۱	تفاوت فرایندها و خروجی‌ها
۷۴	دسته‌بندی فرایندها
۷۴	سطوح فرایند
۷۵	دسته‌بندی فرایندها
۷۶	سیستم شماره‌گذاری عددی فرایندها
۷۸	تهیه فهرست فرایندها
۷۸	خلاصه
۷۸	سؤالاتی برای بحث
۷۹	فصل ششم - شناسایی فرایندهای اصلی
۷۹	منطق فرایندهای اصلی
۷۹	فرایندهای اصلی به‌عنوان ابزار راهبردی
۸۰	رد شدن از مرز بخش‌های سازمانی
۸۱	به‌کارگیری مجدد تیم‌های بهبود
۸۱	شناسایی فرایندهای اصلی
۸۲	ابزارهای نمودار درختی و ماتریس انتخاب
۸۳	ویژگی‌های فرایندهای اصلی
۸۴	سلسله‌مراتب فرایند
۸۵	نمونه فرایندهای اصلی
۸۶	فرایندهای اصلی در شرکت رایمر اکسپرس
۸۷	زیرفرایندهای شرکت اریکسون
۸۸	خلاصه

۸۹	سؤالاتی برای بحث
۹۱	فصل هفتم - اندازه‌گیری عملکرد فرایند
۹۱	چرا باید اندازه‌گیری کرد؟
۹۲	سه نوع شاخص
۹۳	فرایند
۹۳	خروجی
۹۴	نتایج
۹۵	مثال ۱- اندازه‌گیری نتایج یک پالایشگاه
۹۷	مثال ۲- اندازه‌گیری نتایج آموزش
۹۹	مثال ۳- اندازه‌گیری عملکرد واحد تحقیق و توسعه
۱۰۱	تابلوی ثبت امتیازات بهبود عملکرد
۱۰۲	اندازه‌گیری در چهار بعد
۱۰۳	پادزهر بیماری‌های کشنده
۱۰۴	نمونه‌ای از توازن در شرکت SAS
۱۰۶	انتخاب شاخص‌های کلیدی
۱۰۷	نکته نهایی درباره‌ی اندازه‌گیری
۱۰۷	خلاصه
۱۰۹	سؤالاتی برای بحث
۱۱۱	فصل هشتم - اندازه‌گیری کارایی فرایند
۱۱۱	کارایی چیست؟
۱۱۲	هزینه
۱۱۲	تعریف هزینه کیفیت
۱۱۴	حداقل کردن هزینه کیفیت
۱۱۵	انحراف
۱۱۵	شاخص قابلیت فرایند
۱۱۶	تعریف شاخص قابلیت فرایند
۱۱۸	مثال: شتاب دادن فرایند پرداخت بیمه درمانی
۱۱۹	چه خطایی در این تحلیل صورت گرفت؟
۱۲۱	چه راه بهتری برای تحلیل تأخیر در پرداخت‌ها وجود دارد؟

۱۲۲	 بهبود قابلیت
۱۲۳	 شش سیگما
۱۲۶	 چرخه زمانی دلیلی قانع کننده برای تسریع فرایندها
۱۲۸	 اندازه گیری و کاهش چرخه زمانی
۱۲۹	 سه دسته بندی از چرخه زمان
۱۳۰	 شرایط برای دسته بندی چرخه زمان
۱۳۱	 خلاصه
۱۳۱	 سؤالاتی برای بحث
۱۳۳	 فصل نهم - شناخت مشتریان فرایند
۱۳۴	 قدم های شناخت انتظارات مشتری
۱۳۴	 پارادایم اندازه گیری عملکرد
۱۳۴	 شناسایی مشتری
۱۳۶	 شناسایی خواسته های مشتریان
۱۳۶	 مشتریان چه ویژگی های عملکردی ای انتظار دارند؟
۱۳۷	 عناصر اصلی روش ها / مدل های نمونه
۱۳۸	 مدل نمونه ۱: هشت بعد کیفیت محصول
۱۳۹	 مدل نمونه ۲: ده عامل کیفیت خدمت
۱۴۰	 مدل / نمونه ۳: ترکیبی فشرده از ویژگی های کیفیت
۱۴۲	 ترجمه ویژگی ها به خصوصیات محصول
۱۴۳	 چه سطحی از عملکرد برای تأمین رضایت مشتریان نیاز است؟
۱۴۳	 مدلی برای پیش بینی رضایت مشتری
۱۴۶	 کاربرد مدل های انتظارات
۱۴۸	 پاسخ به شکایات: سطح پنهان
۱۴۹	 اهمیت نسبی هریک از ویژگی ها چه میزان است؟
۱۵۰	 خلاصه
۱۵۱	 سؤالاتی برای بحث
۱۵۳	 فصل دهم - مستندسازی فرایندها
۱۵۴	 نمودار یک فرایند اصلی

۱۵۶	راهنمای قدم به قدم مستندسازی فرایندهای اصلی
۱۵۷	نکات مفید در رسم نمودار فرایند
۱۵۷	تهیه نمودار جریان زیرفرایندها
۱۵۷	انواع معمول نمودار جریان
۱۶۰	پیمایش مسیر فرایند
۱۶۰	نکات مفید برای تهیه نمودار زیرفرایندها
۱۶۲	مدل سازی فرایند با استاندارد BPMN2
۱۶۴	خلاصه
۱۶۴	سؤالاتی برای بحث
۱۶۵	فصل یازدهم - اندازه گیری فرایندها
۱۶۶	گام اول: ارزیابی کیفی
۱۶۷	گام دوم: ارزیابی کمی
۱۶۹	رتبه بندی اهمیت نسبی
۱۷۰	زدن هدف متحرک
۱۷۰	تبیین قلمرو بهبود
۱۷۱	اجتناب از بهینه سازی ناقص
۱۷۱	معتبر سازی گزینه ها
۱۷۲	کام سوم: تنظیم جهت
۱۷۲	نتایج
۱۷۲	خروجی ها
۱۷۳	فرایندها
۱۷۳	تشبیهی برای ترتیب اولویت ها
۱۷۴	تمایز بهبود محصول از بهبود فرایند
۱۷۴	شبیه سازی فرایندها
۱۷۸	شبیه سازی فرایند ارائه خدمت
۱۸۰	شرح مدل
۱۸۱	شبیه سازی مدل
۱۸۳	خلاصه
۱۸۳	سؤالاتی برای بحث

مقدمه

هم‌زمان با پیچیده شدن اداره سازمان‌ها، گسترش رقابت میان آن‌ها و دسترسی به منابع انسانی باکیفیت‌تر، راهکارهای گوناگونی پیش روی شرکت‌ها قرار گرفت. استراتژی تجاری غالب دهه ۱۹۸۰، مدیریت کیفیت جامع بود، که در سرتاسر دنیا بسیاری از شرکت‌ها را دچار تحول کرد. علی‌رغم موفقیت‌هایی که عده‌ای حاصل کرده‌اند، بسیاری از این شرکت‌ها به توفیقی دست نیافتند؛ چرا که آن‌ها نتوانستند کیفیت را در نتایجی همچون افزایش بازده سرمایه‌گذاری‌ها، سود و یا سهم بازار لحاظ کنند. به‌نظر می‌رسد که تمرکز بر یک بعد سازمان نمی‌تواند تضمین‌کننده موفقیت در سازمان‌ها شود؛ از این‌رو، مسیر منتهی به مدیریت کیفیت جامع مملو از شرکت‌هایی است که دلسرد و یا متضرر شده‌اند. تجارب این بهبودهای سازمانی ما را متقاعد می‌کند که باید هرچه بیشتر سازمان را به‌صورت اکوسیستمی دید که اجزای آن بر همدیگر اثر گذارند و در اعمال تغییرات، ضمن ایجاد تغییر در یکی از ابعاد سازمان، ابعاد دیگر را هم باید هم‌زمان با آن تغییر داد.

مهندسی مجدد^۱ نیز به‌عنوان تکنیکی برای دستیابی به جهش‌های شگرف در عملکرد، به یکی از داغ‌ترین مباحث سازمانی در اوایل دهه ۱۹۹۰ تبدیل شد. اما نتیجه چه بود؟ مایکل همپر^۲ و جیمز چامپی^۳ مؤلفان کتاب پر فروش مهندسی مجدد شرکت‌ها در اوایل سال ۱۹۹۴ پیش‌بینی کردند که بیش از نیمی از برنامه‌های تغییر بنیادی^۴ی که آنان حمایت می‌کنند به‌تدریج کمرنگ شده و به فراموشی سپرده شوند (Stewart, 1994: P106). تاکنون مدیران ارشد بی‌شماری پرچم مهندسی مجدد را در شرکت‌ها برای دستیابی به بهبودهای بنیادین برافراشته‌اند. شرکت‌ها به‌تدریج به سمت مدیریت فرایندها متمایل گشتند و استفاده تکنیکی از این مفاهیم کاسته و بیشتر مفاهیم آن برای ایجاد تغییر در نگرش کارکنان استفاده شد. اگرچه این تکنیک یا این نگرش جدید به سازمان دارای قابلیت بسیار زیادی برای بهبود است، تا رسیدن به یک نظریه یکپارچه مدیریتی که پیشنهاددهنده تغییرات همه‌جانبه به همراه راهکارهای اجرایی آن باشد فاصله زیادی وجود دارد و به‌نظر می‌رسد سازمان‌ها باید به ابزارهای فعلی بسنده کنند.

1- Reengineering

2- Michael Hammer

3- James Champy

4- Radical change