



دانشگاه سям نور

بازمهندسی فرایندهای کسب و کار

(کارشناسی ارشد مدیریت)

دکتر امیر هوشنگ تاجفر

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه‌ی فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پربار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه‌ی مطالعه‌ی هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد و رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز از این وضعیت بارها اظهار گله و ناخشنودی نموده‌اند.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره‌ی دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه‌ی دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه‌ی بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاوردهای انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام (ص) این است که «بخوان!» و در اولین

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «إِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه‌ی انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره‌ی جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه‌ی مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه‌ی خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

فهرست مطالب

پیشگفتار	سیزده
فصل اول: اصول پایه فرایندهای کسب و کار	۱
هدف کلی	۱
هدفهای یادگیری	۱
مقدمه	۱
۱-۱ لایه فرایندی	۲
۲-۱ تاریخچه فرایند محوری	۴
۱-۲-۱ کارکرد محوری و سازمان	۵
۲-۲-۱ از دست دادن فرایند در کارکردها	۶
۳-۲-۱ ورود به بازمهندسی (سالهای ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۳ میلادی)	۷
۴-۲-۱ خروج از بازمهندسی (سالهای ۱۹۹۳ تا ۱۹۹۵)	۷
۵-۲-۱ سالهای تعجب (۱۹۹۶ تا ۲۰۰۰)	۸
۶-۲-۱ گسترش دوباره فرایند محوری (۲۰۰۰ به بعد)	۹
۳-۱ گرایش به مدیریت فرایندهای کسب و کار	۹
۴-۱ سطوح سازمان از بُعد فرایند	۱۰
۵-۱ اصول پایه فرایند کسب و کار	۱۲
۱-۵-۱ نتیجه فرایند	۱۴
۲-۵-۱ نحوه شروع فرایند	۱۴
۳-۵-۱ شاخصههای فرایند	۱۹
۴-۵-۱ انواع فرایندهای کسب و کار	۲۱
۵-۵-۱ گروههای مختلف ذینفعان فرایند	۲۲
۶-۱ توانمندسازهای فرایند	۲۴
۱-۶-۱ طراحی گردش کار	۲۶

۲۷	۱-۶-۲ سیستم‌های اطلاعاتی.....
۲۹	۱-۶-۳ ایجاد انگیزه و سنجش.....
۲۹	۱-۶-۴ نیروهای انسانی.....
۳۰	۱-۶-۵ سیاست‌ها و قوانین.....
۳۰	۱-۶-۶ ابزارها.....
۳۰	خلاصه فصل اول.....
۳۰	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل اول.....
۳۱	خودآزمایی تشریحی فصل اول.....
۳۳	فصل دوم: مدیریت فرایندهای کسب‌وکار.....
۳۳	هدف کلی.....
۳۳	هدف‌های یادگیری.....
۳۳	مقدمه.....
۳۵	۱-۲ مدیریت فرایندهای کسب‌وکار.....
۳۶	۲-۲ ابعاد فرایندهای کسب‌وکار.....
۳۸	۲-۲-۱ بُعد ارزش (کسب‌وکار).....
۳۸	۲-۲-۲ بُعد تحول (فرایند).....
۳۹	۲-۲-۳ بُعد توانمندسازی (مدیریت).....
۳۹	۲-۳ عناصر اصلی مدیریت فرایندهای کسب‌وکار.....
۴۰	۲-۳-۱ هم‌راستایی استراتژیک.....
۴۲	۲-۳-۲ حاکمیت.....
۴۲	۲-۳-۳ روش‌ها.....
۴۳	۲-۳-۴ فناوری اطلاعات.....
۴۳	۲-۳-۵ افراد.....
۴۴	۲-۳-۶ فرهنگ.....
۴۴	۲-۴ اهداف کاربردی مدیریت فرایندهای کسب‌وکار.....
۴۶	۲-۴-۱ اثربخشی فرایند.....
۴۷	۲-۴-۲ شفافیت فرایند.....
۴۸	۲-۴-۳ چابکی فرایند.....
۴۸	۲-۵ معماری مدیریت فرایندهای کسب‌وکار.....
۵۰	۲-۵-۱ معماری کسب‌وکار.....
۵۴	۲-۵-۲ معماری فرایند.....
۵۶	۲-۵-۳ معماری مدیریت فرایندها.....
۵۸	۲-۵-۴ معماری فناوری.....
۶۴	۲-۶ الگوهای برتر در مدیریت فرایندهای کسب‌وکار.....
۶۷	خلاصه فصل دوم.....

۶۷	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دوم
۶۷	خودآزمایی تشریحی فصل دوم

فصل سوم: اصول بنیادی بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار.....۶۹

۶۹	هدف کلی
۶۹	هدف‌های یادگیری
۶۹	مقدمه
۷۱	۱-۳ اصول بنیادی بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار
۷۶	۲-۳ سیر تکامل بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار
۸۲	۳-۳ مفاهیم کلیدی بازمهندسی فرایندها
۸۳	۱-۳-۳ تغییرات ریشه‌ای
۸۴	۲-۳-۳ فرایند محوری از ساختار تا فرایند
۸۵	۳-۳-۳ بازمهندسی فرایندها و مدیریت جامع کیفیت
۸۶	۴-۳-۳ نقش استراتژی در بازمهندسی فرایندها
۸۷	۵-۳-۳ نقش فناوری اطلاعات در بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار
۸۸	۴-۳ مشکلات و چالش‌های BPR
۸۹	۱-۴-۳ ریسک‌های BPR
۹۰	۲-۴-۳ انتخاب یک سیستم و تغییر فرایند کسب‌وکار برای انطباق
۹۱	۳-۴-۳ عامل انسانی در BPR
۹۳	۵-۳ توسعه سیستم و بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار
۹۴	۱-۵-۳ سیستم اطلاعاتی و سازمان
۹۷	۲-۵-۳ نقایص توسعه سنتی سیستم‌ها در BPR
۹۹	۶-۳ عوامل کلیدی موفقیت و شکست BPR
۹۹	۱-۶-۳ عوامل کلیدی موفقیت BPR
۱۰۲	۲-۶-۳ مهم‌ترین عوامل شکست BPR
۱۰۳	۷-۳ تجارب بازمهندسی در سازمان‌های ایران
۱۰۶	خلاصه فصل سوم
۱۰۶	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل سوم
۱۰۷	خودآزمایی تشریحی فصل سوم

فصل چهارم: شناسایی فرایندهای کسب‌وکار.....۱۰۹

۱۰۹	هدف کلی
۱۰۹	هدف‌های یادگیری
۱۰۹	مقدمه
۱۱۰	۱-۴ اندازه و تعداد فرایندهای کسب‌وکار
۱۱۲	۲-۴ اولویت‌بندی فرایندها

۱۱۳	۱-۲-۴ فاز تعیین
۱۱۴	۲-۲-۴ فاز ارزیابی
۱۱۶	۳-۴ طراحی معماری فرایند
۱۱۹	۱-۳-۴ شناسایی انواع موارد
۱۲۱	۲-۳-۴ شناسایی کارکردها برای هر نوع مورد
۱۲۲	۳-۳-۴ ساختن ماتریس مورد/کارکرد
۱۲۳	۴-۳-۴ شناسایی فرایندها
۱۲۶	۵-۳-۴ معماری کامل فرایند
۱۲۶	خلاصه فصل چهارم
۱۲۶	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل چهارم
۱۲۷	خودآزمایی تشریحی فصل چهارم
۱۲۹	فصل پنجم: مدل‌سازی فرایندهای کسب‌وکار
۱۲۹	هدف کلی
۱۲۹	هدف‌های یادگیری
۱۲۹	مقدمه
۱۳۰	۱-۵ علائم فرایندها
۱۳۱	۲-۵ انشعاب و ادغام
۱۳۲	۱-۲-۵ تصمیمات انحصاری
۱۳۴	۲-۲-۵ اجرای موازی
۱۳۶	۳-۲-۵ تصمیم‌گیری فراگیر
۱۳۹	۴-۲-۵ کار دوباره و تکرار
۱۴۰	۳-۵ مصنوعات اطلاعات
۱۴۳	۴-۵ منابع
۱۴۷	۵-۵ تجزیه فرایند
۱۴۹	۶-۵ استفاده مجدد از فرایند
۱۵۱	۷-۵ تکرار و کار مجدد
۱۵۲	۱-۷-۵ تکرار موازی
۱۵۴	۲-۷-۵ تکرار کنترل نشده
۱۵۴	۸-۵ مدیریت رویدادها
۱۵۵	۱-۸-۵ رویداد پیام
۱۵۷	۲-۸-۵ رویداد زمانی
۱۵۸	۳-۸-۵ رویداد مسابقه‌ای
۱۵۹	۹-۵ مدیریت استثناها
۱۶۰	۱-۹-۵ خروج از فرایند
۱۶۰	۲-۹-۵ استثنای داخلی

۱۶۲	۳-۹-۵ استثنای خارجی
۱۶۳	۴-۹-۵ به پایان رسیدن زمان فعالیت
۱۶۴	۵-۹-۵ رویدادهای بدون وقفه و استثنای پیچیده
۱۶۶	۶-۹-۵ رویداد زیرفرایند
۱۶۷	۷-۹-۵ فعالیت‌های جبران
۱۶۹	خلاصه فصل پنجم
۱۶۹	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل پنجم
۱۷۰	خودآزمایی تشریحی فصل پنجم

فصل ششم: شناسایی گستره و جزئیات فرایندها ۱۷۱

۱۷۱	هدف کلی
۱۷۱	هدف‌های یادگیری
۱۷۱	مقدمه
۱۷۲	۱-۶ روند کشف جزئیات فرایندها
۱۷۴	۲-۶ چالش‌های کشف جزئیات فرایند
۱۷۶	۳-۶ روش‌های کشف گستره و جزئیات فرایند
۱۷۷	۱-۳-۶ کشف مبتنی بر شواهد
۱۷۹	۲-۳-۶ کشف مبتنی بر مصاحبه
۱۸۰	۳-۳-۶ کشف مبتنی بر کارگاه
۱۸۱	۴-۳-۶ نقاط قوت و ضعف
۱۸۳	۴-۶ یافتن جزئیات و گستره فرایند
۱۸۵	۵-۶ مراحل شناسایی گستره و جزئیات فرایند
۱۸۵	۱-۵-۶ شناسایی حد و مرز فرایند
۱۸۸	۲-۵-۶ شناسایی زیرفرایندها، فعالیت‌ها و رویدادها
۱۸۹	۳-۵-۶ شناسایی کارخواست‌ها
۱۹۱	۴-۵-۶ شناسایی مشارکت‌کنندگان
۱۹۱	۵-۵-۶ شناسایی بازیگران و مسئولیت‌های اصلی
۱۹۲	۶-۵-۶ شناسایی عناصر اضافی
۱۹۳	۷-۵-۶ شناسایی سنجش فرایند
۱۹۳	خلاصه فصل ششم
۱۹۴	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل ششم
۱۹۴	خودآزمایی تشریحی فصل ششم

فصل هفتم: تحلیل فرایندهای کسب‌وکار ۱۹۵

۱۹۵	هدف کلی
۱۹۵	هدف‌های یادگیری

۱۹۵	مقدمه.....
۱۹۶	۱-۷ تحلیل های کیفی و کمی.....
۱۹۷	۲-۷ تحلیل کیفی فرایند.....
۱۹۸	۱-۲-۷ تحلیل ارزش افزوده.....
۲۰۱	۲-۲-۷ تحلیل ریشه ای دلایل.....
۲۰۸	۳-۲-۷ مستندسازی مسئله و ارزیابی اثرات.....
۲۱۱	۳-۷ تحلیل کمی فرایندها.....
۲۱۱	۱-۳-۷ سنجش عملکرد.....
۲۱۷	۲-۳-۷ تحلیل جریان.....
۲۲۷	۳-۳-۷ صف ها.....
۲۲۷	۴-۳-۷ مانی نظریه صف.....
۲۳۱	۵-۳-۷ شبیه سازی.....
۲۳۸	خلاصه فصل هفتم.....
۲۳۹	خودآزمایی چهارگزینه ای فصل هفتم.....
۲۳۹	خودآزمایی تشریحی فصل هفتم.....
۲۴۱	فصل هشتم: بازطراحی فرایندهای کسب و کار.....
۲۴۱	هدف کلی.....
۲۴۱	هدف های یادگیری.....
۲۴۱	مقدمه.....
۲۴۲	۱-۸ پایه و اساس طراحی مجدد فرایندها.....
۲۴۳	۱-۱-۸ دلایل طراحی مجدد.....
۲۴۶	۲-۱-۸ طراحی مجدد چیست.....
۲۴۸	۳-۱-۸ انتخاب فرایندها برای بازطراحی.....
۲۴۹	۲-۸ مراحل کلی انجام بازطراحی فرایندها.....
۲۴۹	۱-۲-۸ آماده سازی برای بازطراحی.....
۲۵۱	۲-۲-۸ تحلیل و نگاشت شرایط موجود.....
۲۵۲	۳-۲-۸ طراحی شرایط مطلوب.....
۲۵۳	۴-۲-۸ پیاده سازی بازطراحی.....
۲۵۴	۵-۲-۸ بهبود مستمر فرایندها.....
۲۵۵	۳-۸ ابعاد ارزیابی عملکرد.....
۲۵۶	۴-۸ انجام بازطراحی.....
۲۵۷	۱-۴-۸ روش شناسی.....
۲۶۰	۲-۴-۸ تکنیک ها.....
۲۶۴	۳-۴-۸ ابزارها.....
۲۶۶	۵-۸ بازطراحی اکتشافی.....
۲۶۷	۱-۵-۸ آغازین.....

۲۶۸	۸-۵-۲ طراحی
۲۶۹	۸-۵-۳ ارزیابی
۲۶۹	۸-۶ ابتکارات بازطراحی
۲۷۱	۸-۶-۱ ابعاد مشتری
۲۷۳	۸-۶-۲ ابعاد حوزه عملکردی
۲۷۶	۸-۶-۳ ابعاد رفتاری فرایند کسب و کار
۲۷۸	۸-۶-۴ ابعاد سازمانی
۲۸۳	۸-۶-۵ ابعاد اطلاعاتی
۲۸۴	۸-۶-۶ ابعاد فنی
۲۸۵	۸-۶-۷ ابعاد محیط بیرونی
۲۸۷	۸-۷ عوامل ریسک و موانع بازطراحی
۲۸۷	۸-۷-۱ ریسک‌های بازطراحی
۲۹۲	۸-۷-۲ موانع بازطراحی فرایندهای کسب و کار
۲۹۶	۸-۸ عوامل کلیدی موفقیت و شکست در بازطراحی فرایندهای کسب و کار
۲۹۶	۸-۸-۱ عوامل کلیدی موفقیت
۲۹۸	۸-۸-۲ عوامل شکست
۲۹۹	خلاصه فصل هشتم
۳۰۰	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هشتم
۳۰۰	خودآزمایی تشریحی فصل هشتم
۳۰۳	فصل نهم: مدل‌سازی با کارخواست و خدماتی کسب و کار
۳۰۳	هدف کلی
۳۰۳	هدف‌های یادگیری
۳۰۳	مقدمه
۳۰۴	۹-۱ مفاهیم
۳۰۴	۹-۱-۱ خدمات کسب و کار
۳۰۴	۹-۱-۲ کارخواست
۳۰۵	۹-۱-۳ ترکیب استفاده از خدمت و کارخواست
۳۰۷	۹-۱-۴ مثال عملیاتی
۳۰۹	۹-۲ روش‌شناسی برای مشخص کردن کارخواست‌ها
۳۲۵	خلاصه فصل نهم
۳۲۵	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل نهم
۳۲۶	خودآزمایی تشریحی فصل نهم
۳۲۷	پاسخ خودآزمایی چندگزینه‌ای
۳۲۹	منابع

پیشگفتار

پیشرفت فناوری در دهه‌های اخیر، محیط کسب‌وکار را به‌شدت پیچیده کرده است. محیط کسب‌وکار در طی چند دهه گذشته شاهد تحولات گسترده‌ای بوده و تغییرات زیادی در ابعاد مختلف را تجربه کرده است. رشد فناوری از یک طرف و گسترش فناوری اطلاعات و به‌کارگیری فراگیر سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان‌ها از طرف دیگر، پیچیدگی زیادی را به سازمان‌ها در ابعاد مختلف تحمیل کرده‌اند. به‌عبارت‌دیگر، گسترش فناوری اطلاعات و به‌کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی بر این پیچیدگی در سه دهه گذشته افزوده است. برای حفظ مزیت رقابتی و حتی بقا در محیطی که روز به روز در حال پیچیده‌تر شدن است، راهکارهای مختلفی برای سازمان‌ها ابداع شده است که به‌عنوان مثال می‌توان به رویکرد کارکرد محوری اشاره کرد که در گذشته برای مدیریت پیچیدگی در سازمان‌ها به کار گرفته می‌شد. در رویکردهای کارکرد محوری، سازمان بر اساس کارکردهای سازمانی، به بخش‌ها تقسیم می‌گردد.

تغییرپذیری و پویایی محیط کسب‌وکار در حال افزایش است و با گسترش استفاده از فناوری اطلاعات در کسب‌وکار این پویایی روز به روز بیشتر می‌شود. در نتیجه سازمان‌ها برای به‌روز نگه‌داشتن خود و حفظ مزیت رقابتی و حتی در بعضی موارد برای بقا، نیاز به ایجاد تغییرات به‌صورت مستمر دارند. ایجاد تغییرات در سازمان می‌تواند با چالش‌های زیادی همراه باشد، خصوصاً زمانی که تغییرات به‌دفعات و به‌صورت مستمر باید در سازمان اعمال شوند. زمانی که سازمان به‌صورت کل در نظر گرفته شده یا حتی در زمانی که تغییرات باید در بخش‌ها صورت پذیرد، اعمال تغییرات با مشکلات و چالش‌هایی همراه خواهند بود و معمولاً پر هزینه و زمان‌بر هستند.

دسترسی روزافزون به فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات نیز تا حد زیادی نیاز برای

تغییر در سازمان‌ها را دوچندان کرده است. گسترش و فراگیر شدن اینترنت، منجر به افزایش آگاهی مشتریان شده است و همچنین آن‌ها به امکان داده تا جایگزین‌ها را نیز بتوانند انتخاب کنند. سازمان‌ها باید از عهده افزودن اطلاعات (که امروزه گریبان‌گیر بسیاری از آن‌ها شده است) برآیند. انتظارات و سطح مهارت پرسنل سازمان‌ها بسیار افزایش یافته و پیچیدگی فعالیت‌های سازمانی و کارهای روزمره پرسنل آن‌ها نیز در حال افزایش است. افزایش رقابت و تسهیل گردش اطلاعات سازمان‌ها را به سمت تغییرات عمده‌تر ناگهانی در راستای افزایش رضایت‌مندی مشتری سوق داده است.

توانایی ایجاد تغییرات و البته سرعت و دقت در اعمال آن‌ها به‌منزله ضرورتی برای حفظ مزیت رقابتی در محیط کسب‌وکار امروزی در نظر گرفته می‌شود. در رویکردهای کارکرد محوری، برای اعمال هرگونه تغییر کل بخش باید در نظر گرفته می‌شد. با توجه به بهبودها و تغییراتی که به‌صورت مستمر ممکن است در سازمان‌ها اعمال گردد، این رویکرد با کاستی‌هایی همراه است.

رویکرد فرایند محوری با توجه به پیچیدگی روزافزون محیط کسب‌وکار و نیاز به تغییرات مستمر در سازمان ابداع شده است. در این رویکرد، کارکردهای سازمان به فرایندهای کسب‌وکار تقسیم می‌شوند. تمرکز روی فرایندها که مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و وظایف است و ورودی‌های مشخصی را به خروجی‌های موردنظر تبدیل می‌کنند، به سازمان‌ها امکان می‌دهد اطلاعات، افراد و موارد مختلف را به‌صورت یکپارچه مدیریت کنند. این فرایندها در کارکرد مستقل هستند، ولی در عین حال با هم در ارتباط هستند. استقلال کاری فرایندها از این بابت اهمیت دارد که این امکان را برای سازمان‌ها فراهم می‌آورد تا ارزیابی شرایط و تغییرات را در ابعاد محدودتر (ابعاد فرایند مشخص) در نظر گرفته و اعمال کنند. فرایندهای کسب‌وکار گستره محدودی از کارکردهای مستقل را پوشش می‌دهند. زمانی که مشکلاتی در بخشی از سازمان مشاهده شده یا اینکه نیازی برای تغییر در بخشی احساس شود، با در نظر گرفتن فرایند یا فرایندهایی که آن بخش از کارکرد را پوشش می‌دهند، می‌توان تغییرات را به‌صورت کنترل شده و محدود (البته با تأثیرات موردنظر) در فرایند یا فرایندها اعمال کرد. با توجه به محدود شدن تغییر به فرایند، هزینه و زمان ایجاد تغییر می‌تواند بسیار کاهش یابد و البته ریسک اعمال تغییرات نیز تا حد زیادی تعدیل خواهد شد.

شناسایی نظام‌مند فرایندها در سازمان‌ها، به‌خصوص تعاملات بین آن‌ها، از ضروریات رویکرد فرایند محوری است. موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی به توانایی سازمان‌ها در اداره کردن و توسعه فرایندها برای ارزش‌آفرینی برای مشتری (در حالی که مدیریت داخلی را بهبود می‌دهد) دارد.

فرایند محوری را می‌توان به تغییر رویکرد از کارکرد به فرایند نیز تشریح کرد. در این رویکرد فرایندهای مختلف و گردش‌های کار سازمان شناسایی و مدل‌سازی می‌گردند. فرایند جریان استاندارد تکراری است که به‌دفعات اجرا می‌گردد. با انجام نگاشت فرایندها، ارتباطات و وابستگی بین آن‌ها آشکار شده و بنیادی را برای توسعه سازمانی و تصمیمات استراتژیک را مهیا می‌کنند.

در رویکرد فرایند محوری، بهبود و طراحی مجدد گردش کار به‌صورت مستمر مدنظر است. سازمان‌ها با رفتن به سمت فرایند محوری، تغییرات زیادی را تجربه خواهند کرد، در نتیجه تعهد مدیریت از ضروریات این رویکرد است. بدون این تعهد، رویکرد فرایند محوری با چالش‌های متعددی مواجه خواهد بود. در رویکرد فرایند محوری، تمرکز از نتیجه پایانی تا حدی به فعالیت‌هایی که آن‌ها را اجرا می‌کنند معطوف خواهد شد. از آنجا که فرایندها نتایج را خلق و ایجاد می‌کنند، آن‌ها از جمله اولین مواردی هستند که باید توسعه یافته و کنترل شوند. با تمرکز روی فرایندها، دید فرایندی را می‌توان در تمام سطوح سازمانی اعمال کرد.

رویکرد فرایند محوری تغییرات زیادی را در سازمان به همراه خواهد داشت که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- **اشتغال یا مشغولیت سازمانی:** در رویکرد فرایند محوری، نه تنها مدیران، بلکه کلیه کارکنان سازمان روی فرایندها و مشتریان درونی و بیرونی متمرکز می‌شوند. این رویکرد در شفاف‌سازی نقش پرسنل و درگیر کردن آن‌ها در بهبود کار بسیار مؤثر است.
- **مدیریت سازمان:** با استفاده از فرایندها، مدیران امکان خواهند داشت تصویر خوبی از کلیات سازمان به دست آورده و آن را بهبود بخشند. ریسک جهت‌گیری‌های اشتباه در بهینه‌سازی، برای رویکرد کارکردی بسیار بالا است. رویکرد فرایند محوری به پرسنل سازمان، در درک کلی سازمان و اینکه فرایندهای مرتبط با آن‌ها

چگونه در تصویر کلی سازمان قرار می‌گیرند، کمک می‌کند.

- **تمرکز بر ارزش و مشتری:** با تحلیل فرایند از منظر مشتری، قابلیت‌های داخلی برای افزایش ارزش مشتری را می‌توان بهبود داد. این امر می‌تواند منجر به افزایش مزیت رقابتی برای سازمان شود. نگاشت فرایندها نیز به‌عنوان یک پیش‌نیاز برای به حداقل رسانی فعالیت‌هایی که ارزش افزوده‌ای را ایجاد نمی‌کنند، در نظر گرفته می‌شود.

- **شفافیت:** انحراف‌ها و مشکلات سازمان با شفاف‌سازی فرایند، آشکار می‌گردند. با بهبود، طراحی مجدد یا حتی توسعه فرایندها، می‌توان بر مشکلات و انحرافات فائق آمد.

- **کارآمدی:** تقسیم کارکردها و کارهای سازمانی به فرایندها، ایجاد تغییرات، شناسایی مشکلات و انجام بهبودها در سازمان را تا حد زیادی تسهیل می‌کند. به تبع آن آمادگی سازمان برای اعمال تغییرات افزایش می‌یابد.

این کتاب به مبحث رویکرد فرایند محوری و بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار اختصاص داده شده است. مباحث بنیادی رویکرد فرایند محوری (از جمله تاریخچه آن، موارد بنیادی فرایندها و روند تکامل)، اصول مدیریت فرایندهای کسب‌وکار، روش‌های شناسایی فرایندهای کسب‌وکار و گستره آن‌ها، مدل‌سازی فرایندهای کسب‌وکار و نهایتاً بازطراحی فرایندهای کسب‌وکار، در این کتاب پوشش داده شده‌اند. ابتکارات بازطراحی فرایندهای کسب‌وکار نیز به‌صورت مفصل مورد بحث قرار گرفته‌اند.

هدف کلی در این کتاب آشنایی مخاطبان با فرایندهای کسب‌وکار، مدل‌سازی و بازمهندسی آن‌هاست.

اهداف کلی یادگیری این کتاب شامل آشنایی مخاطبان با این موارد می‌گردد:

- اصول پایه فرایندهای کسب‌وکار
- مدیریت و بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار
- مدل‌سازی فرایندهای کسب‌وکار
- شناسایی فرایندهای کسب‌وکار و گستره آن‌ها
- تحلیل فرایندها و جزئیات بازطراحی فرایندها می‌شود

با مطالعه این کتاب مخاطبان دانش کافی در رابطه با فرایندهای کسب‌وکار، کسب خواهند کرد و با بسیار از موارد عملیاتی رویکرد فرایند محوری نیز آشنا خواهند شد. در این کتاب سعی شده است تا مهم‌ترین نکات مربوط به فرایندهای کسب‌وکار و اصول پایه بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار را پوشش دهد. این کتاب در ۹ فصل به این شرح طراحی شده است:

فصل ۱ - اصول پایه فرایندهای کسب‌وکار:

در این فصل اصول بنیادی فرایندهای کسب‌وکار ارائه می‌گردد. همچنین مواردی همچون تاریخچه فرایندهای کسب‌وکار، انواع فرایندهای کسب‌وکار و توانمندسازهای فرایندهای کسب‌وکار نیز مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت.

فصل ۲ - مدیریت فرایندهای کسب‌وکار

مدیریت فرایندهای کسب‌وکار از اهمیت ویژه‌ای در رویکرد فرایند محوری برخوردار است. در حقیقت، منافع این رویکرد در گرو قابلیت مدیریت این فرایندها به‌منظور استفاده از منافع این رویکرد و نهایتاً ارزش‌آفرینی برای سازمان است. در این فصل موارد مهمی در رابطه با مدیریت فرایندهای کسب‌وکار مورد بررسی قرار خواهند گرفت. عناصر اصلی، اهداف کاربردی و معماری مدیریت فرایندهای کسب‌وکار، از جمله مواردی است که در این فصل پوشش داده خواهند شد.

فصل ۳ - بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار

بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار در این فصل بررسی خواهد شد. اصول پایه، روند تکاملی و چالش‌های بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار در این فصل ارائه می‌شود. همچنین نقش عامل انسانی در بازمهندسی بررسی خواهد شد. با توجه به نقش محوری سیستم‌های فناوری اطلاعات در بازمهندسی، این مورد نیز در این بخش مورد بحث قرار خواهد گرفت.

فصل ۴ - مدل‌سازی فرایندهای کسب‌وکار

مدل‌سازی فرایندهای کسب‌وکار از ضروریات رویکرد فرایند محوری است. مدل‌سازی فرایندها نه تنها در نگاشت و درک شرایط موجود حیاتی است، بلکه از جمله ملزومات اصلاح و بازطراحی فرایندها نیز است. در این فصل اصول پایه و بنیادی مدل‌سازی فرایندها، روش‌های مدل‌سازی در شرایط مختلف، مورد بحث و بررسی قرار خواهند گرفت. به‌علاوه،

علائم و نشانه‌ها و استانداردها در مدل‌سازی نیز ارائه خواهند شد.

فصل ۵ - شناسایی فرایندهای کسب‌وکار

شناسایی فرایندهای کسب‌وکار یکی از کلیدی‌ترین مراحل مدیریت و بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار است. در این فصل چگونگی شناسایی فرایندهای کسب‌وکار در سازمان مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت.

فصل ۶ - شناسایی گستره و جزئیات فرایندهای کسب‌وکار

در این فصل نکات پایه کشف گستره و جزئیات فرایندهای کسب‌وکار مورد بحث و بررسی قرار خواهند گرفت. همچنین موارد مهم دیگر از جمله چالش‌ها، روش‌ها، گام-ها و مراحل کشف جزئیات فرایندهای کسب‌وکار در این فصل ارائه خواهند شد.

فصل ۷ - تحلیل فرایندهای کسب‌وکار

تحلیل فرایندها ابزاری برای به دست آوردن بینش در رابطه با فرایند است و عامل مهمی در شناسایی چالش‌ها، نقاط ضعف و قوت فرایندهاست. تصمیم به تغییر، اصلاح یا بازمهندسی فرایندها صرفاً باید پس از تحلیل فرایندها صورت گیرد. در این فصل نکات مهم در رابطه با تحلیل فرایندهای کسب‌وکار و روش‌های کمی و کیفی تحلیل فرایندهای کسب‌وکار مورد بحث قرار خواهند گرفت.

فصل ۸ - بازطراحی فرایندهای کسب‌وکار

در این فصل اصول پایه و مهم در بازطراحی فرایندهای کسب‌وکار ارائه می‌گردند. مواردی همچون انتخاب فرایندها برای بازطراحی، مراحل بازطراحی، ابتکارات بازطراحی، ریسک‌ها و عوامل کلی موفقیت برای بازطراحی مورد بحث و بررسی قرار خواهند گرفت. روش‌شناسی، تکنیک‌ها و ابزارهای بازطراحی نیز در این فصل پوشش داده خواهد شد.

فصل ۹ - مدل‌سازی با کارخواست و خدماتی کسب‌وکار

فرایندها باید در شرایط مختلف اجرا شوند، بررسی کارخواست‌ها می‌تواند تا حدی شرایط مختلفی را که فرایند در آن‌ها اجرا می‌گردد، آشکار کنند. در این فصل خدماتی کسب‌وکار و کارخواست‌ها و ترکیب استفاده از آن‌ها ارائه می‌گردند.

فصل اول

اصول پایه فرایندهای کسب و کار

هدف کلی

ارائه اصول کلی و تاریخچه به کارگیری فرایندهای کسب و کار در سازمانها

هدفهای یادگیری

آشنایی مخاطب با:

۱. اصول بنیادی فرایندهای کسب و کار
۲. تاریخچه و موارد پایه رویکرد فرایند محور
۳. انواع فرایندها و ذینفعان فرایندهای کسب و کار
۴. توانمندسازهای فرایند کسب و کار

مقدمه

رشد فناوری اطلاعات و رویکردهای جدید کسب و کار، از جمله گسترش برون سپاری، همکاریهای بین سازمانی، کسب و کار الکترونیکی و جهانی سازی تا حد زیادی فعالیت های سازمانها را پیچیده کرده است. همچنین محیط کسب و کار بسیار پویا شده و نیاز به تغییرات در سازمانها و بهینه سازی یا بهبود مستمر، به واسطه استفاده از فناوری برتر (خصوصاً فناوری اطلاعات)، بیش از پیش احساس می گردد. مدیریت سازمان به صورتی سنتی و در نظر گرفتن سازمان به صورت یک مجموعه، نه تنها مدیریت آن را دشوار می سازد، بلکه ایجاد هر گونه تغییرات در سازمان، در

محیط پویای کسب‌وکار امروزی که تغییرات و بهینه‌سازی از ملزومات مهم و حیاتی است، نیاز به کارها و فعالیتهای زیادی دارد و کل گستره سازمان می‌تواند تحت تأثیر قرار گیرد. در نتیجه هر گونه تغییر و به‌روزرسانی می‌تواند در عمل نیازمند تلاش و منابع زیادی باشد.

تقسیم کارها و فعالیتهای سازمان به فرایندها، به‌عنوان یک راهکار مؤثر برای کاهش پیچیدگی مدیریت و کنترل فعالیتهای مختلف سازمانی مطرح شده است. تقریباً از اوایل دهه ۹۰ میلادی، بهبود عملکرد سازمان از طریق شناسایی، ارزیابی و بهبود فرایندهای کسب‌وکار در سازمان، به یک استاندارد عملی برای سازمان‌ها در سراسر دنیا تبدیل شده است. حتی بیش از یک استاندارد، این روش به‌منزله روشی که بیشتر به‌عنوان مدیریت فرایندهای کسب‌وکار و نیز بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار مورد اشاره قرار می‌گیرد شناخته شده است. در حقیقت استفاده از رویکرد فرایند محوری و شکست کارهای سازمان به فرایندهای کسب‌وکار، به‌عنوان یکی از کارآمدترین روش‌ها برای کاهش پیچیدگی و تسهیل ایجاد تغییرات در سازمان و بهبود فعالیتهای سازمان، در نظر گرفته می‌شود.

آشنایی با اصول پایه فرایندهای کسب‌وکار به‌عنوان یک ضرورت یا پیش‌نیاز برای مدیریت فرایندها و بازمهندسی است. این فصل با هدف آشنایی مخاطبان با اصول پایه و بنیادی فرایندهای کسب‌وکار طراحی شده است.

۱-۱ لایه فرایندی

منافع رویکرد فرایند محوری عمدتاً ناشی از تفکر بر اساس فرایندهاست، به نحوی که کل سازمان و کسب‌وکار آن به‌منزله مجموعه‌ای از فرایندها در نظر گرفته می‌شود. تفکر بر اساس فرایندها نیاز به ایجاد یک لایه فرایندی بین طراحان و کاربران سیستم با کارکرد و عملکرد سازمان دارد. با توجه به اینکه رویکرد فرایند محوری پس از گسترش و فراگیر شدن فناوری اطلاعات مورد توجه و استفاده قرار گرفت و اینکه هیچ سازمان معتبری را نمی‌توان یافت که بدون استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی فعالیت کند، لایه فرایند در معماری سیستم‌های اطلاعاتی، می‌تواند به خوبی تفکر فرایند محوری را برای مخاطبان روشن کند.

۳ اصول پایه فرایندهای کسب‌وکار

به‌طور کلی هر سیستم یا راه‌حل فناوری اطلاعات که با رویکرد فرایند محوری ساخته نشده باشند، چالش‌هایی از جنبه کار با فرایندها و ایجاد تغییرات در آن وجود خواهد داشت. اگرچه در عمل کارکردهای راه‌حل و سیستم‌ها به صورت پله‌ای و تدریجی بهبود می‌یابد، اما ایجاد تغییرات در فرایندهای کسب‌وکار که در داخل راه‌حل جاسازی شده باشند، بسیار دشوار خواهد بود. به‌عنوان مثال، می‌توان به مجموعه‌ای از وظایف و فعالیت‌ها که برای تکمیل فرایند ثبت سفارش مورد نیاز است، اشاره کرد. این امر شامل مواردی همچون تکمیل قرارداد فروش، وارد کردن سفارش فروش، بررسی اعتبار مشتری، زمان‌بندی ارسال و فرستادن صورتحساب به مشتری، می‌شود. در روش سنتی این‌ها همه در راه‌حل یا سیستم سازمان برنامه‌ریزی می‌شوند و امکان اجرای آن‌ها در ترتیب دیگری وجود نخواهد داشت (چنگ^۱ ۲۰۰۶).

در حقیقت آنچه باید وجود داشته باشد یک لایه فرایند کسب‌وکار (مستقل از لایه راه‌حل) است که برای سیستم‌های فناوری اطلاعات، این لایه فرایند بین لایه ارائه^۲ و راه‌حل^۳، قرار می‌گیرد (شکل ۱-۱).

همان‌طور که در شکل نشان داده شده است، معماری سنتی فناوری اطلاعات شامل سه لایه پایگاه داده، راه‌حل و ارائه است. در این معماری داده‌ها در لایه پایگاه داده ذخیره می‌گردد. لایه راه‌حل شامل کارکرد کسب‌وکار و منطق فرایند کسب‌وکار می‌گردد و لایه ارائه آن چیزی است که کاربر مشاهده می‌کند. در معماری فرایندی، لایه فرایند بین لایه ارائه و لایه کاربر قرار می‌گیرد. مدیریت فرایندهای کسب‌وکار یک نقش کلیدی و محوری در این لایه بازی می‌کند. با توجه به استقلال این لایه، امکان ایجاد تغییرات، بهینه‌سازی و کنترل روی فرایندها به صورت مستقیم و مستقل فراهم می‌گردد. رویکرد فرایند محوری امکان جداسازی معنادار فعالیت‌های سازمانی را فراهم می‌کند و ایجاد تغییرات در سازمان را بسیار تسهیل می‌کند. با توجه به پیچیده‌تر شدن فعالیت‌های سازمان‌ها و نیاز به تغییرات در حوزه‌ها یا بخش‌های مرتبط، رویکرد فرایند محوری به‌عنوان گزینه‌ای مناسب برای کاهش پیچیدگی مدیریت تغییرات و بهبود

1. Chang

2. Presentation

3. Application