

۱۵۱۶۷۵۴

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مدیریت تحول فرآیند کسب و کار (جلد اول)

تألیف:

علی نوروزی شویر

(کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (تحول) دانشگاه آزاد اسلامی)

جواد حمیدیان آبادی

(دکتری مدیریت صنعتی (تولید) دانشگاه آزاد اسلامی)

تحت نظارت:

محمدرضا کابارن زاد قدیم

(دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی)



Email : simaye.danesh@yahoo.com

Telegram : [telegram.me/simayedaneshpub](https://t.me/simayedaneshpub)

سرشناسه	نوروزی شویر، علی، ۱۳۵۱ -
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت تحول فرایند کسب و کار / تالیف علی نوروزی شویر، جواد خمیس آبادی : تحت نظارت محمدرضا کابارنژاد قدیم.
مشخصات نشر	تهران : سیمای دانش، ۱۳۹۶ -
مشخصات ظاهری	ج.
شابک	دوره ۱- ۳۶۷-۱۲۰-۶۰۰-۹۷۸ : ج. ۸۱-۳۶۸-۱۲۰-۶۰۰-۹۷۸ : ج. ۵۲-۳۶۹-۱۲۰-۶۰۰-۹۷۸ :
وضعیت فهرست نویسی	فیفا
موضوع	تحول سازمانی -- مدیریت
موضوع	Organizational change -- Management
موضوع	مهندسی مجدد (مدیریت)
موضوع	Reengineering (Management)
موضوع	برنامهریزی سازمانی
موضوع	Business planning
موضوع	کسب و کار
موضوع	Business
نسخه افزوده	خمیس آبادی، جواد، ۱۳۶۵ -
نسخه افزوده	کابارنژاد قدیم، محمدرضا، ۱۳۴۳ -
بندی کنگره	۱۳۹۶ ن ۵۸/۴ م ۸۵ HD۸/۵۸/۴
رده بندی دیو	۶۵۸/۴۰۶۳
شماره کتابخانه ملی	۴۷۷۸۸۹۱

مدیریت تحول فرایند کسب و کار (جلد اول)

تألیف:	علی نوروزی شویر - جواد خمیس آبادی
ویراستار ادبی:	عبید جعفرزاد - لیلا نوروزی شویر
تحت نظارت:	محمدرضا کابارنژاد قدیم
ناشر:	انتشارات سیمای دانش
ناشر همکار:	انتشارات آذر
نوبت چاپ:	اول/ ۱۳۹۶
تیراژ:	۱۰۰۰ نسخه
حروفچینی:	موسسه مهراد
لیتوگرافی:	باختر
چاپخانه:	فرشیوه
مصافی:	روشنک
شابک دوره:	۹۷۸-۶۰۰-۱۲۰-۳۶۷-۱
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۱۲۰-۳۶۸-۸
قیمت:	۳۰۰۰۰۰ ریال

کلیه حقوق این اثر برای انتشارات سیمای دانش محفوظ است.

انتشارات سیمای دانش: خیابان انقلاب - ابتدای خیابان ۱۲ فروردین
 پلاک ۳۱۸ - تلفن: ۶۶۴۶۴۷۷۹
 فروشگاه سیمای دانش: ۶۶۴۶۰۵۴۵
 انتشارات آذر: ۶۶۴۶۵۸۳۰
 کتابفروشی عصر دانش: ۶۶۴۹۳۷۰۱
 کتابفروشی پرهمام: ۶۶۴۶۸۲۳۵

پیش گفتار

پاول هارمون توانایی در نویسندگی موضوعاتی دارد که دیگر افراد در بیان آن دچار ابهام می‌شوند. اینکه آیا این موضوع، سیستم‌های تخصصی، تجارت الکترونیک یا مدیریت فرآیند باشد، بدون پیچیدگی بیش از حد، از اصطلاحات ساده و واضح برای رساندن نکات مربوطه استفاده می‌نماید. در این کتاب نیز او بر روی مدیریت فرآیند فن‌آوری‌های همراه تمرکز داشته است. متأسفانه احتمالات زیادی برای دچار ابهام شدن در این موضوع وجود دارد. به جز هارمون، دیگر افراد ممکن است فن‌آوری‌های مربوط به تغییر کسب و کاری واقعی درگیر در مدیریت فرآیند را درک نکنند. او همیشه برای ذکر این مورد دقیق می‌باشد که BPM به معنی مدیریت فرآیند کسب و کار می‌باشد و BPMS به معنی سیستم‌هایی می‌باشد که به بنانهادن BPM کمک می‌نماید. در این خصوص و در بسیاری موارد دیگر، مدیریت فرآیند کسب و کار، یک مدل روشنی می‌باشد. همه کتاب‌ها در خصوص مدیریت فرآیند تجاری باید به این اندازه واضح باشند. در واقع، همه کتاب‌ها در مورد نحوه مدیریت کارها باید به این میزان واضح باشند. مدیریت فرآیند باید به عنوان یکی از اصول پایه‌ای مدیریت معاصر در نظر گرفته شود. چرا یک روش بسیار روشن برای مدیریت فرآیند مهم می‌باشد؟ یک دلیل این است که مدیریت فرآیند تا حدی در گذشته، رنگ زمان به خود گرفته است. به دلایلی، مدیران و شرکت‌ها الزام‌های کوتاه مدتی از این شیوه را اجرا کرده اما پس از مدتی از آن دست کشیده‌اند. روش‌های متعددی مانند مدیریت کیفیت کلی (TQM)، بازمهندسی، شش سیگما، عملیات لین و غیره به اینصورت بوده است. به نظر می‌رسد که در هر دهه یک شیوه جدید ظاهر شده و هارمون توصیف می‌نماید

یکه پایه همه آنها مشابه می‌باشد. شاید، هیجان یک روش جدید برای تحریک افراد لازم باشد اما یک نقطه ضعفی در این زمینه وجود دارد. مشکل این است که افراد حامی این فرآیند جدید به سرعت این شیوه را کسل‌کننده می‌یابند. مدیریت فرآیند کسب و کار پایه‌ای ممکن نیست خیلی جدید یا جذاب باشد اما مشخصاً، لازم می‌باشد. شاید باید طوری تطبیق داده شود که جذاب باشد تا در طول زمان، جذابیت خود را از دست ندهد. این کتاب رویکردی به این سمت دارد. همچنین مشهود است که مدیریت فرآیند که در طول زمان تغییر می‌نماید یک نظم ساختگی می‌باشد. هر شیوه مدیریت فرآیند جدید بر مبنای فونداسیون‌های قبلی، ساخته شده و یک یا چند المان جدید را می‌افزاید. این کتاب نیز یک شیوه کلی و مصنوعی را برای مدیریت فرآیند در نظر دارد. به طور ایستاد سازمان می‌تواند از همه المان‌ها و ابزارهای موجود برای برآورده ساختن نیازهای مدیریت پروژه تکی استفاده نماید. هارمون یک روشی برای مدیریت فرآیند فراهم کرده که شامل اکثر ویژگی‌هایی می‌باشد که سازمان در خصوص بهبود فرآیندها نیاز دارد. این کتاب همچنین رویکرد مناسبی را در خصوص فن‌آوری اطلاعات در مفهوم فرآیند در نظر می‌گیرد. بیشتر شیوه‌ها برای مدیریت فرآیند توجه بسیار زیاد و یا بسیار کمی به فن‌آوری اطلاعات دارند. برخی از طرفداران فن‌آوری‌های BPM و یا بازمهندسی طوری رفتار می‌کنند که انگار فن‌آوری اطلاعات همه چیز است. مدافعان شش سیگما و عملیات نیز معمولاً فن‌آوری را در نظر نمی‌گیرند. به هر حال، فناوری اطلاعات یک ابزار قدرتمند بوده و در نظر نگرفتن آن مناسب نیست. شیوه هارمون فن‌آوری اطلاعات را به عنوان هدف اصلی BPM در نظر می‌گیرد. با این وجود این کتاب جزئیات زیاد و دانش مفیدی در مورد نحوه

کمک کردن فناوری اطلاعات در مدیریت و بهبود فرآیندها ارائه می‌نماید. هارمون به دقت این کتاب را از ویرایش ۲۰۰۲ برای مشخص نمودن آخرین فناوری‌ها در قلمرو مدیریت فرآیند به روز کرده است. سرانجام مدافعان مدیریت فرآیند، اغلب تمایل دارند که مدیریت فرآیند تنها ایده تجاری است که مهم می‌باشد. هارمون می‌داند که فرآیندها باید با استراتژی‌ها، نظم‌های ارزشی، سیستم‌های واحد تجاری و دیگر جنبه‌های سازمانی، هم زیستی داشته باشند. این کتاب راهنمای مفیدی را در خصوص بخیره ارتباط مدیریت فرآیند با دیگر ایده‌های مدیریت مدرن فراهم می‌نماید.

شما کتاب مناسب را را در دفاتر در خصوص مدیریت فرآیند انتخاب کرده اید. اگر شما معمار یا مدیر فرآیند واحد تجاری هستید، هارمون به شما می‌گوید که باید در مورد چه چیزی فکر کنید و چه کارها را در سطح واحد تجاری انجام دهید. اگر شما مالک یا بهبود دهنده یک فرآیند کسب و کار خاص هستید، بخش کاملی برای مدیریت فرآیندهای خاص اختصاص داده شده است. اگر شما مسئول استفاده از فناوری اطلاعات برای پشتیبانی فرآیندها می‌باشید، شما خوش شانسید! این کتاب باید روز میز و درکیف هر کسی که به فرآیندهای کسب و کار، عنوان یک امر مهم می‌نگرد، باشد.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	مقدمه
۲	سطوح دغدغه‌های واحد اقتصادی
۹	مدیریت و تغییر فرآیند کسب و کار تجاری
۱۲	تحول درک سازمان از فرآیند
۱۶	تنوع انتخاب‌ها
۱۶	تنوع راه‌ها
۱۸	دسته‌بندی کتاب
۲۳	فصل اول: تغییر فرآیند تجاری (کسب و کار)
۲۵	سازمانها به عنوان سیستم
۲۶	سیستمها و زنجیره‌های ارزشی
۳۳	انقلاب شش سیگما
۳۵	تغییر فرآیند کسب و کار در دهه ۱۹۹۰
۳۸	نقش فناوری اطلاعات در BPR
۴۰	استفاده‌های نامناسب از BPR
۴۱	کارهای دیگر تغییر فرآیند در دهه ۱۹۹۰
۴۵	اینترنت و Y2K
۴۸	یک خلاصه سریع
۵۱	تغییر فرآیند کسب و کار در هزاره جدید
۵۳	آنچه که تغییر فرآیند کسب و کار را تحریک می‌نماید
۵۶	نکات و مراجع
۵۷	بخش ۱

۵۷	دغدغه‌ها در سطح واحد تجاری (شرکت)
۶۱	فصل دوم: استراتژی، زنجیره ارزش و مزیت رقابتی
۶۳	تعریف استراتژی
۶۵	مدل رقابت پورتر
۶۹	صنایع، محصولات و ارزش پیشنهادی
۷۱	استراتژیها برای رقابت
۷۳	تئوری پورتر در خصوص مزیت رقابتی
۸۰	زمینه استراتژیک پورتر
۸۴	استراتژیهای مکان، بانی، رسم و تریسی
۸۷	شیوه برگه امتیاز متوزن برای استراتژی
۹۳	خلاصه
۹۶	نکات و مراجع
۹۹	فصل سوم: درک بنگاه اقتصادی (شرکت)
۱۰۰	روش واحد تجاری بی پی ترندز
۱۰۴	اصلاح نظارت بر فرآیند
۱۰۵	مدیریت روزمره فرآیندهای واحد تجاری
۱۰۶	BPM واحد تجاری و استراتژی
۱۰۹	درک واحد تجاری
۱۰۹	دید سنتی از یک ساختار سازمان
۱۱۲	دید سیستمی از یک سازمان
۱۱۳	مدلها و دیاگرام‌ها
۱۱۵	دیاگرامهای سازمان
۱۱۸	سازمانها و زنجیره ارزش

سیستمها و فرایندها	۱۲۵
نکات و مراجع	۱۲۶
فصل چهارم: فرآیند معماری و ترازی سازمانی	۱۲۷
فرایندهای سلسله مراتبی	۱۲۹
تعریف معماری فرآیند کسب و کار	۱۳۲
تعریف معماری فرآیند کسب و کار	۱۳۴
کامل کردن برگه ها	۱۳۷
هسته، پشت‌بان و مدیریت فرآیند	۱۳۸
هماهنگی مدیران، اندازگیری و منابع	۱۴۴
شرح معماری فرآیند کسب و کار	۱۴۹
چارچوب انجمن زنجیره تامین اسکور (SCOR)	۱۴۹
گسترش چارچوب انجمن زنجیره تامین	۱۵۸
گسترش چارچوب انجمن زنجیره تامین	۱۶۳
سایر رویکردها	۱۶۴
چارچوب انجمن مدیریت تلفنی eTOM	۱۶۷
سایر چارچوبها	۱۷۲
نکات و منابع	۱۷۴
فصل پنجم: مدیریت فرآیند	۱۷۷
مدیریت چیست؟	۱۸۰
مدیران کارکردی یا مدیران واحد	۱۸۱
مدیران فرآیند	۱۸۷
مدیریت کارکردی یا فرآیند؟	۱۹۴
مدیریت ماتریس	۱۹۵

۲۰۰	مدیریت روی فرآیندهایی که از طریق روش منبع یابی خارجی انجام می‌شوند
۲۰۲	زنجیره‌های ارزش و استانداردسازی فرآیند
۲۰۶	تنظیم اهداف و در نظر گرفتن پاداش برای مدیران
۲۰۹	فرآیندهای مدیریت
۲۰۹	مدل بلوغ مدیریت پروژه
۲۱۱	مدل CMMI
۲۱۷	چارچوب اسکور
۲۲۱	چارچوب COBIT
۲۲۴	مستندسازی فرآیندهای مدیریت در یک معماری
۲۲۵	تکمیل کاربرگ معماری فرآیند جاری
۲۲۷	نکات و مراجع
۲۳۱	فصل ششم: اندازه‌گیری عملکرد فرآیند
۲۳۳	اندازه‌گیری چیست؟
۲۳۳	اهداف، معیارها، ملاکها و KPI ها
۲۳۶	معیارهای داخلی و خارجی
۲۴۱	شاخص‌های پیشرو و تاخیری
۲۴۳	کارت امتیاز متوازن و معیارهای فرآیند
۲۵۴	همانگ‌سازی معیارهای فرآیند
۲۵۸	استخراج معیارها از چارچوب‌های فرآیند تجاری
۲۶۱	سطح ۲: فرآیند ساخت - نوع ساخت برای سفارش: M2
	سطح ۳: فرآیند فرعی صدور محصولات تامین شده/ حین فرآیند (نوع: فعالیت‌های مربوط به
۲۶۳	صدور محصولات تامین شده/ حین فرآیند به منظور ساخت برای سفارش): M2.2
۲۶۴	معیار سطح ۲: تکمیل سفارش به صورت کامل

۲۶۶	جمع بندی
۲۶۹	تکمیل کاربرگ مربوط به معماری فرآیند تجاری
۲۷۱	نکات و مراجع
۲۷۷	فصل هفتم: گروه BPM در سطح اجرایی
۲۷۹	کار گروه BPM چیست؟
۲۸۰	ایجاد و برقراری معماری فرآیند کسب و کار واحد تجاری
۲۸۲	شناسایی، اولویت‌بندی و دورنمای پروژه‌های تغییر فرآیند کسب و کار
۲۹۲	کمک به ایجاد، برقراری و مدیریت سیستم‌های کارایی فرآیند
۲۹۴	کمک به ایجاد و پشتیبانی از سیستم مدیر فرآیند
۲۹۵	استخدام، آموزش و مدیریت تیم‌های تغییر فرآیند کسب و کار
۲۹۷	مدیریت ریسک، گزارش‌دهی، مستندسازی
۲۹۸	یک بررسی موردی: بخش GMS از شرکت یوئینگ
۲۹۹	تعهد مدیریت ارشد
۳۰۰	شروع با یک بصیرت و یک طرح
۳۰۲	مدلسازی شرکت و فرآیندهای آن
۳۰۶	مالکان فرآیند
۳۰۸	تعریف معیارهای فرآیندی
۳۰۹	سیستم مدیریت مبتنی بر فرآیند بوئینگ (PBMS)
۳۱۱	PBM، بازطراحی فرآیند، شش سیگما، تولید یا عملیات لین و برگه امتیاز متوازن
۳۱۲	ایزو 9000، CMMI و ساربانز اوکسیل (SARBANES OXEYL)
۳۱۳	موفقیت انتقال به مدیریت مبتنی بر فرآیند
۳۱۵	خلاصه
۳۱۶	گروه BPM

۳۱۷	نکات و مراجع
۳۱۸	بخش II
۳۱۹	دغدغه‌های در سطح فرایند
۳۲۱	فصل هشتم: درک و دورنمای مسائل فرآیندی
۳۲۳	فرایند چیست؟
۳۲۴	سطوح فرایند و سطوح آنالیز
۳۲۷	فرایندهای پیچیده و ساده
۳۳۰	مشکلات فرایند کسب و کار
۳۳۵	برش اولیه: فرایند چیست؟
۳۳۹	سهامداران
۳۳۹	اصلاح یک توصیف فرایند اولیه
۳۴۴	جریان فرایند و مسائل مدیریت روزمره
۳۵۱	مسائل خروجی
۳۵۳	مسائل ورودی
۳۵۴	مسائل مربوط به کنترلرها
۳۵۸	مسائل مربوط به توانمند سازها
۳۶۷	بازطراحی، بهبود و شش سیگمای لین
۳۶۸	ایجاد یک مورد کسب و کار برای پروژه تغییر فرایند
۳۷۳	نکات و مراجع
۴۱۵	یادداشتها و منابع

ما در جهانی زندگی می‌کنیم که سریعتر از زمان تغییر می‌کند. آنچه که دیروز انجام شده ممکن است که امروز و یا فردا به درد نخورد. مدیران هوشمند می‌دانند که سازمان‌هایی موفق هستند که خود را با این تغییرات تطبیق می‌دهند. این کتاب در مورد تغییر فرآیند کسب و کار می‌باشد. این کتاب توصیف می‌نماید که مدیران چقدر هوشمندانه الیز کرده، بازطراحی نموده و فرآیندهای تجاری را بهبود می‌نمایند. هر ساله، ده‌ها کتاب توسط مشاوران مدیریتی برای پیشنهاد ایده مدیریتی جدید نوشته می‌شود. برخی از این ایده‌های جدید، مزیت دارند اما اکثراً به سادگی ضعیف شده و فقط برای یک یا دو سال وارد وجه می‌باشد. این کتاب، به اینصورت نمی‌باشد. در ابتدا، این کتاب تنوعی از شیوه‌های غیر فرآیند را توصیف نموده که در طول دو دهه، به اثبات رسیده‌اند. و توصیف می‌نماید که شرکت‌ها چگونه می‌توانند کارآمدی‌هایی را توسط یکپارچه کردن و بهر فرآیند کسب و کارشان و هماهنگ کردن آن فرآیند کسب و کار با استراتژی و اهداف شرکتی بدست می‌آورند. شرکت‌هایی که به طور مداوم بهبود فرآیند کسب و کار را انجام می‌دهند، با استفاده از شیوه‌های ارائه شده در این کتاب قادر به بهبود سازگار نتایج بدست آمده از فرآیندهای موجود خواهند بود. شرکت‌هایی که تلاش‌های باز طراحی تجاری بیشتری را در نظر می‌گیرند، بهبودهای بیش از ۵۰٪ را دارند. این یک معجزه نمی‌باشد. بلکه انعکاس این واقعیت است که بیشتر فرآیندهای موجود کم بازده‌تر از آنچه که می‌توانند باشند، هستند و فناوری‌های جدید امکان طراحی فرآیندهای کارآمدتر را

خواهد داد. این کتاب برای غلو کردن در خصوص تغییر فرآیند نوشته شده است. اگر شما نیاز به اغوا و یا تحریک دارید شما باید یکی از کتاب‌های محبوب را بخوانید که برای انجام این مورد نوشته شده است. این کتاب برای کمک به شما برای ایجاد تغییر فرآیند به صورت سازگار و سیستماتیک طراحی شده است.

سطوح دغدغه‌های واحد اقتصادی

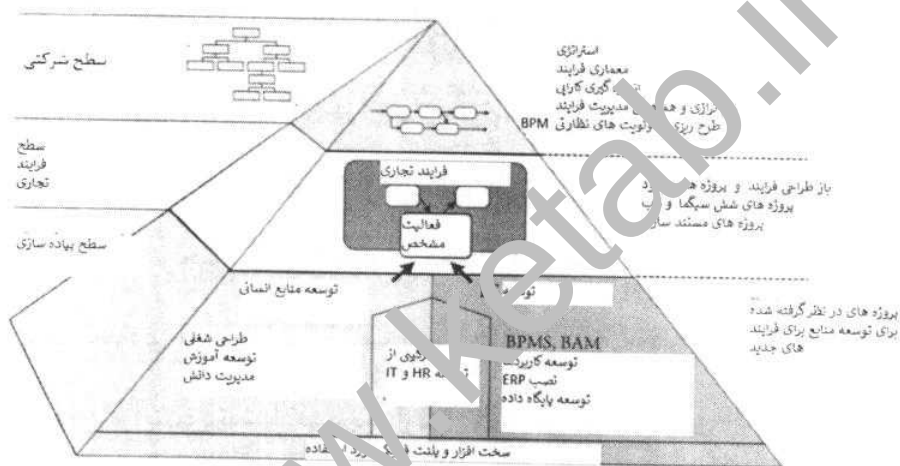
شرکت‌ها ابتکارهای تغییر فرآیند را برای دلایل مختلفی در نظر می‌گیرند. سازمان‌هایی که فرآیندها، به تازگی آشنا شده‌اند معمولاً شروع به تصمیم‌گیری در مورد بهبود یک فرآیند تئوری خاص می‌نمایند. شرکت‌های با تجربه‌تر معمولاً معماری فرآیند کسب و کار شرکتی داشته و یک گروه BPM دارند که برای در نظر گرفتن همه تغییرات فرآیند احتمالی، انطباق‌پذیری مداوم‌ها، هماهنگ کردن تلاش‌ها و مستندسازی نتایج اختصاص داده شده است. سازمان‌هایی که استعداد و مهارت بیشتری دارند معمولاً از یک تعدادی از فعالیت‌های در حال پیشرفت پشتیبانی می‌نمایند که در سطح شرکتی مدیریت می‌شوند. این موارد ابتکار شامل نگهداری از معماری فرآیند تجاری شرکتی، اندازه‌گیری و آنالیز مستمر کاری فرآیند و برخی از انواع مدیریت فرآیند شرکتی می‌باشد. این فعالیت‌ها لزوماً پروژه‌ها نمی‌باشند بلکه فرآیندهای مدیریتی مستمر و در حال پیشرفت اجرا شده برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌های اجرایی و تعریف فرصت‌های تغییر فرآیند خاص می‌باشد. همزمان، این سازمان‌ها به طور نرمال، تنوعی از پروژه‌های مشخص را برای ایجاد، بازطراحی یا

بهبود فرآیندهای تجاری مشخص در نظر می‌گیرند. این پروژه‌ها به طور معمول توسط مدیران دپارتمانی و بخشی مدیریت می‌شوند. ما این پروژه‌ها را، دغدغه‌های سطح فرآیند می‌نامیم.

همراه با پروژه‌های در سطح فرآیند، پروژه‌های مشخص برای کسب و نصب نرم افزار-های جدید و یا ایجاد آموزش‌های جدید می‌باشد که تغییرات تعریف شده در سطح فرآیندی را پیاده‌سازی می‌نماید. بنابراین یک گروه BPM سطح شرکتی می‌تواند تصمیم بگیرد که زنجیره تامین یک شرکت به درستی کار نمی‌کند. گروه BPM شروع به بازطراحی فرآیند زنجیره تامین می‌نمایند. تیم پروژه بازطراحی فرآیند تامین یک مطالعه را از زنجیره تامین انجام می‌دهد و گزینه‌ها را در نظر گرفته و نتیجه می‌گیرند که تعدادی از تغییرات مختلف برای ایجاد شود. به محض اینکه توصیه‌های تیم پروژه سطح فرآیندی توسط مدیریت ارشد تایید می‌شود، فناوری اطلاعات یک پروژه سطح پیاده‌سازی را برای کسب نرم افزار ERP جدید برای پشتیبانی از برخی از تغییرات در زنجیره تامین اجرا می‌نماید. همزمان، آموزش توصیفات جدیدی را ایجاد کرده و یک پروژه سطح پیاده‌سازی جداگانه‌ای را برای توسعه آموزش جدید برای فراهم کردن مهارت برای کارمندانی که آنها برای پیاده‌سازی فرآیند زنجیره تامین جدید نیاز خواهند داشت اجرا می‌نمایند. یکی از بینش‌های اصلی که ما از مطالعه تنوع وسیعی از تلاش‌های فرآیند کسب و کار در طول سه سال گذشته استنتاج

نموده‌ایم این است که تمیز دادن میان سطوح مختلف دغدغه‌های واحد اقتصادی، سودمند می‌باشد.

پروژه‌ها یا فعالیت‌ها در سطوح مختلف نیاز به مشارکت‌کنندگان مختلف، روش‌های مختلف و انواع مختلف پشتیبانی دارند. ما این سه سطح از دغدغه واحد اقتصادی را با منشور فرآیند کسب و کار شکل ۱،۱ نشان می‌دهیم.



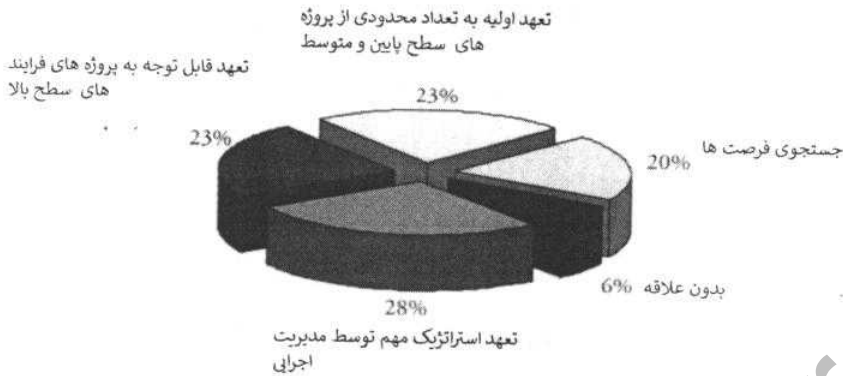
شکل ۱،۱- منشور فرآیند کسب و کار به سه سطح ترندز

در کل این کتاب، ما بر روی تمایز میان سطوح مختلف دغدغه واحد اقتصادی برای کمک به سازمان‌دهی بحثمان تکیه داریم. ما موارد ابتکاری از فرآیند اصلی در نظر گرفته شده در هر کدام از سه سطح توصیف کرده و روش‌های مناسب را برای کار در هر کدام از این سطوح ارائه می‌نماییم. برخی از این موارد مشابه با ویرایش اولیه این کتاب می‌باشد اما بینش‌های جدیدی وجود دارد که تغییر کرده است و در سه سال گذشته، عامه پسند شده است. در سطح واحد تجاری (شرکتی) این مورد درست

می‌باشد جاییکه معماری‌های فرآیند کسب و کار حال تمرکزی از تلاش‌ها در شرکت‌های پیشرو می‌باشد و در سطح پیاده‌سازی IT، جاییکه محصولات نرم افزاری مدیریت فرآیند کسب و کار جدید (BPMS) عامه پسند است، درست می‌باشد. هر کدام از این توسعه‌ها و دیگر موارد از طریق تمام جنبه‌های کار فرآیند تجاری و تغییران هم‌شمن‌دانه موثر در حال نوسان هستند. در اوایل سال ۲۰۰۶، وب سایت روندهای فرآیند کسب و کار پیمایشی را از خوانندگان برای تعیین آن چیزی که شرکت‌ها برای پشتیبانی از تغییر فرآیند کسب و کار انجام می‌دهند، انجام داد. پرسشنامه برای مدت کمی در طول یک ماه باقی ماند و در طول آن زمان، ۳۴۸ نفر، پرسشنامه را تکمیل کردند. پاسخ دهنده‌ها از شرکت‌های بزرگ و کوچک از سراسر جهان بودند. ما اعتقاد داریم که این بهترین داده در مورد فعالیت فرآیند کسب و کار می‌باشد. یک سوا پرسیده شد که آیا سازمان‌های پاسخ دهنده در هر جنبه‌ای از تغییر فرآیند کسب و کار فعال هستند. شکل ۱،۲، طریقه پاسخ دادن مشارکت‌کنندگان را نشان می‌دهد. در سال ۲۰۰۱، ما پیمایش گزارش شده‌ای را در اولین نسخه از این کتاب گزارش نمودند، ۱۷ درصد پاسخ دهنده‌های ما نشان دادند که آنها در جنبه‌ای از بهبود و بازطراحی فرآیند درگیر نبودند. در اوایل سال ۲۰۰۶ تنها ۶ درصد پیشنهاد نمودند که آنها هیچ علاقه‌ای به این کار نداشتند.

شکل ۱،۲ پاسخ‌ها به سوال: شرکت شما چه تعهدی را ایجاد نموده است؟

ما از پاسخ دهنده‌ها خواستیم که نشان دهند که نظر آنها در مورد BPM چیست؟



شکل ۲.۱- پاسخ ها به این سوال: چه تعهدی را شرکت شما ایجاد نموده است؟

شکل ۱،۳ نشان می دهد که پاسخ دهنده ها چگونه جواب داده اند. این پاسخ سازگار با داده های دیگر در مورد این می باشد که چرا شرکت ها پروژه های فرآیند کسب و کار را انجام می دهند. در زمان های نامناسب، شرکت ها به دنبال کارآمدتر کردن فرآیندهایشان برای ذخیره پول می باشند. در زمان های توسعه، شرکت ها به دنبال بازطراحی فرآیندها برای رقابتی تر کردن آنها می باشند تا خدمات جدید را ارائه کرده و یا به خطوط تجاری جدیدی وارد شوند. یا اینکه آنها شرکت هایی را به دست آورده و باید فرآیندهای استفاده شده در دو سازمان مختلف را یکپارچه سازند. به علاوه، در زمان های توسعه، شرکت ها به دنبال این مورد هستند که آیا آنها می توانند مزیت رقابتی را توسط وارد کردن فناوری های جدید بدست آورند. در طول چند سال گذشته، بیشتر کارهای مربوط به فناوری، در نتیجه توسعه ها در فناوری اینترنت بوده اند و شرکت ها فرآیندها را برای اجازه دادن به مشتری ها و کارمندان برای دسترسی به اطلاعات و خرید از طریق اینترنت یا استفاده از مزیت بازده های ارتباطاتی ایجاد شده توسط ایمیل و خدمات تلفنی مبتنی بر اینترنت بازطراحی

نموده‌اند. دلیل اصلی چهارم برای تغییر فرآیند تجاری، شاید جالبترین و انقلابی‌ترین باشد. تعداد رو به رشد شرکت‌های پیشرو براین باورند که تمرکز شرکتی بر روی فرآیند یک مسیر برتری را از مدیریت شرکت فراهم می‌نماید. این شرکت‌ها تمایل به بودن در صنایعی دارند که تغییرات سریع و وسیعی را متحمل می‌شوند. مدیران اجرایی ارشد آنها نتیجه گرفتند که آنها نیاز به بینش‌های ایجاد شده توسط شیوه فرآیندگرا برای مدیریت به منظور پاسخ سریع و کارآمد دارند. این‌ها سازمان‌هایی هستند که تعهد زیادی را برای توسعه ابزارهای فرآیند کسب و کار سطح شرکتی و سیستم مدیریت برای تضمین هماهنگ بودن عملکردهایشان با زنجیره تامین هماهنگ ایجاد کرده و می‌توانند فرایندها در حالت‌های واقعی را مدیریت نمایند.



شکل ۱.۳- پاسخ‌ها به سوال: مدیریت فرآیند کسب و کار (تجاری) چیست؟

برای خلاصه کردن این مورد، شکل ۱،۴ ارائه می‌شود. در این مورد ما از منشور فرآیند برای پیشنهاد تغییرات استفاده نموده که میان تاکید بر فرآیند که در سازمان-های پیشرو قرن نوزده معمول بوده و تاکیددی که امروزه در سازمان‌ها می‌بینیم، رخ داده است. در قرن نوزده، بیشتر سازمان‌ها بر روی پروژه‌های بازمهندسی و بازطراحی فرآیند کسب و کاری تجاری تمرکز کرده‌اند. شرکت‌های پیشرو بر روی فرآیندهایی تمرکز دارند که بین دپارتمانی بوده اما بیشتر شرکت‌ها بر روی بازطراحی فرآیندها در دپارتمان مشخص تمرکز دارند. همزمان، شش سیگما در سازمان‌های تولیدی برای بهبود فرآیند عامه پست شد. در انتهای قرن نوزدهم، نرم افزارهای ERP و CRM راهی برای استاندارد کردن فرآیندها، سیستم‌های گزارش‌دهی شدند در طول این دوره، سیستم‌های جریان کاری محو شدند همانطوریکه ابزارها برای اتوماتیک کردن سیستم‌های پردازش اسناد به اینصورت بودند در شش سال گذشته، همه این استراتژی‌های تغییر فرآیند محبوب‌تر شدند. امروزه، شرکت‌های پیشرو تاکید زیادی را بر توسعه معماری‌های فرآیند کسب و کار در سطح شرکتی و سیستم مدیریت شرکتی قرار داده‌اند. آنها به دنبال فرآیندهای مشخص استاندارد در کل بخششان برای تضمین این مورد می‌باشند که ماژول‌های ERP و CRM می‌تواند در کل شرکت استفاده شود و آنها به دنبال درک زنجیره‌های ارزشی برای اطمینان از سازگاری مقرراتی می‌باشند.