

درآمدی بر مهندسی مجدد (BPR)

حسین آقا جان نژاد

www.ketab.ir

سرشناسه: آقاجان نژاد، حسین/ ۱۳۶۰

عنوان: درآمدی بر مهندسی مجدد (BPR) Introduction to Business Process

Reengineering/ Hossein Aghajannezhad

نام پدیدآورندگان: حسین آقاجان نژاد

مشخصات نشر: باران اندیشه ایرانیان، ۱۳۹۸.

مشخصات ظاهری: ۸۰ ص :: نمودار

شابک: 978-600-98302-8-2

وضعیت فهرست نویسی: فیا.

موضوع: مهندسی مجدد - (مدیریت) - تحقیق و توسعه BPR-

رد ندی کنگره: ۱۳۹۸ ف ۹۱/۵۸/۸۷ HD

بند: دیویی: ۶۵۸/۴۰۶۳

شماره کتابشناسی ملی: 5722989



باران اندیشه ایرانیان

باران اندیشه ایرانیان-۱۳۹۸

درآمدی بر مهندسی مجدد

مؤلفان: حسین آقاجان نژاد

ویراستار: عاصفه مهدی زاده خرمی

ناشر: باران اندیشه ایرانیان

چاپ و صحافی: بهرام محسنی

صفحه آرا و طراح: کتیه

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۸

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: 978-600-98302-8-2

قیمت: 150000 ریال

فهرست مطالب

۷	مقدمه
۱۳	ضرورت و اهمیت موضوع
۱۴	تعاریف مهندسی مجدد
۱۹	مراحل BPR اولیه
۲۷	تاریخچه مهندسی مجدد
۲۹	ضرورت اجرای مهندسی مجدد در سازمان‌ها
۳۱	اصول مطرح در مهندسی مجدد
۳۲	دلایل روی آوردن سازمانها به مهندسی مجدد
۳۷	تغییراتی که مهندسی مجدد به همراه دارد
۳۹	کسانی که مهندسی مجدد را اجرا می‌کنند
۴۱	روشهای معمول پیمایش مهندسی مجدد
۴۵	متدولوژیهای گوناگون مهندسی مجدد
۵۶	ویژگیها و مزایای مهندسی مجدد
۵۸	انواع تغییرات ناشی از پیاده‌سازی مهندسی مجدد
۵۹	دلایل رویکرد سازمان‌ها به مهندسی مجدد
۶۱	نقش فناوری اطلاعات در مهندسی مجدد
۶۲	تعریف فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا)
۶۳	چهار اصل مهندسی مجدد و کاربردهای فاوا
۶۴	مهندسی مجدد در سازمان‌های ایرانی
۷۱	تاثیر کارکنان سازمان بر مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی
۷۲	از مهمترین مشکلات ناکارآمدی در سازمانها چیست؟
۷۲	ویژگیها و مزایای مهندسی مجدد چیست؟
۷۴	مهندسی مجدد در شرکتهای ایرانی
۷۹	منابع و مآخذ

مقدمه

سازمان یک نهاد اجتماعی است که مبتنی برهدف بوده و دارای سیستمهای فعال و هماهنگ است که باید با محیط خارجی در تعامل باشد تا با تغییرات سریع محیط کسب و کار انطباق لازم بدست آورد. دوران کنونی دورانی است پر از دگرگونی و آشوب دورانی که در آن ناگهان نروتهای پدید می آیند و از دست می روند، چون دگرگونی هم دگرگون شده است و هم دگرگونی افزایشی بصورت مستقیم وجود ندارد.

گری همل مدیران را به هم کوبیدن الگوها و راهبردهای کهنه کسب و کار و پدید آوردن الگوها و راهبردهای نوین فرا می خیزد برای این کار او معتقد است که نباید آنچه را در حال دگرگونی است از دریچه چشم آنچه موجود است دید بلکه باید از جاذبه الگوهای کهنه رها شد و متفاوت دید برای اینکار باید خود را از چنگال الگویی کسب و کار کنونی که به تخیل پنجه انداخته رها ساخت و چنان الگویی پدید آورد که از آنچه تاکنون آمده است متفاوت باشد که رقیبان سنتی را به تقلا وادار و سازمانها را برای حفظ و بقا در عصر رقابت ناگزیر به دگرگونی و استفاده از تازه ترین دستاوردهای تکنولوژی رایج دستیابی به بالاترین سطح بهبود و توانایی خود و کارکنان خود کند علاوه بر این سازمانها باید با سطح دگرگونی مداوم و مستمر برسند. یکی از شناخته شده ترین راهکارهای که این اندیشه را عملی می کند مهندسی مجدد فرایندهاست¹ که سازمانها ضمن دستیابی به نتایج بنیادی در کوتاه مدت از چنان انعطافی برخوردار میشوند که دارای دگرگونی مداوم و مستمر خواهند بود و عملکرد فرایندها در سطح بالایی نگه داشته می شود. مهندسی مجدد رویکرد کل نگر است که استراتژی رقابت سازمان را با پردازشهای درونی و کارکنان آن مرتبط می کند. مهندسی مجدد با سایر رویکردهای مدیریتی متفاوت است، زیرا مهندسی مجدد دگرگونی بنیادی و بهبود اساسی در نحوه انجام فعالیتهای سازمان به ارمغان می آورد. همچنین پیاده سازی و استقرار آن به مراتب پیچیده تر از

¹ - Business Process Reengineering (BPR)

سایر رویکردهای مدیریتی می‌باشد. مهندسی مجدد پتانسیل بالایی در افزایش بهره‌وری از طریق کاهش زمان فرایند و هزینه آن، بهبود کیفیت و افزایش رضایت مشتری دارد. از طرف دیگر به یک تغییر اساسی در ابعاد استراتژی‌ها، فرایندها، تکنولوژی و منابع انسانی نیاز دارد. مهندسی مجدد را می‌توان فرایندی بشمار آورد که دارای ریسک بالایی است و بطور کلی حوزه تاثیرگذاری آن فرایندهای اصلی سازمان است. اکثر سازمانهای ایرانی شاید بدلیل فرسودگی‌های ساختاری و رفتاری، نداشتن مکانیزمهای یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر نیازمند تغییرات و تحولات بنیادی هستند که مشخصاً از طریق بکارگیری واستقرار مهندسی مجدد آنها را به پویایی، تنوع و استعداد انعطاف پذیری برساند که شرکت برق منطقه ای در سراسر کشور که تابع نظام وزارتخانه ای است، نبوست و این وزارتخانه از شرکتهای اقماری تشکیل شده است. لذا بکارگیری مهندسی مجدد در شرکتهای برق منطقه ای می‌تواند فرایند کسب و کار و فرایندهای عملیاتی آنها را با انعطاف بیشتری آماده سازی نمائید.

مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار "رویکرد نوینی است که از درجه کاملاً جدیدی به سازمانها می‌نگرد. از اواخر دهه ۹۰ سازمانهای مختلفی در کشورهای پیشرفته صنعتی با یاری جستن از رویکرد مزبور، موفق به دگرگونی در سازمان خود شده اند و هم اکنون نیز برای دستیابی به دگرگونی مداوم تلاش می‌کنند. سازمانها برای حفظ بقا و حضور خود در صحنه رقابت ناگزیر به دگرگونی و استفاده از تازه ترین دستاوردهای تکنولوژی برای دستیابی به بالاترین سطح بهبود توانایی های خود و کارکنان خود هستند. سازمانهایی که برنامه مهندسی مجدد را بتوانند با موفقیت به انجام رسانند، ضمن دستیابی به نتایج بنیادی در کوتاه مدت، از چنان انعطافی برخوردار می‌شوند که قادر به دگرگونی مداوم نیز خواهند شد. از جمله دستاوردهای این رویکرد ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان، کاهش هزینه ها، سرعت بخشیدن به امور و در نهایت بهبود عملکرد سازمان است (محمدی و خون سیوش، ۱۳۸۸). مزایای استفاده از BPR در بخش خصوصی کاملاً شناخته شده است. اما تحقیقات کمی در زمینه استفاده از آن در بخش دولتی و چگونگی پیاده سازی آن در ادارات دولتی، صورت گرفته است. اینکه چگونه سازمانهای دولتی می‌توانند خود را با BPR هماهنگ کرده و این سازمانها چه متدولوژیهایی برای استفاده از BPR را باید مورد توجه قرار دهند، به عنوان فاکتورهای اصلی برای موفقیت در بهره گیری از BPR باید مورد توجه قرار گیرد. (جعفری، ۱۳۸۸).

ریچارد آل دفت درباره مهندسی مجدد می‌نویسد: اغلب روی آوردن به ساختار افقی بامهندسی مجدد یا بازسازی فرایند همراه است. اصولاً "مهندسی مجدد به معنی آغاز مجدد کارهاست که در این راه باید شیوه قدیمی یا کنونی را کنار گذاشت و سپس در این باره اندیشید که چگونه می‌توان کارها را به بهترین شکل ممکن انجام داد. همچنین دفت معتقد است که مهندسی مجدد کاری پرهزینه، وقت‌گیر و طاقت‌فرسا است و آنرا فرایندی بلندمدت می‌داند چراکه نیاز به تغییرات اساسی در فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت دارد و با مقاومت شدید کارکنان مواجه خواهد شد. بمنظور انجام مهندسی مجدد در یک سازمان باید به عوامل و شرایط استقرار مهندسی مجدد توجه شود که این عوامل می‌تواند در دو حیطه الف) سخت افزاری ب) نرم افزاری که هر کدام هم عوامل برون سازمانی و هم عوامل درون سازمانی را شامل می‌شوند. همچنین رای‌اچ. مهندسی مجدد متدولوژیهای مختلفی استفاده می‌شود که عبارتند از: (متدولوژی مهندسی مجدد کلین - فیوری - گاها - جوهانسون - پترزواستیر - بارت - دانیپورت و شورت - کندو - ریس - وپرات - ابلنسکی - کوپرزولبرند و....)

مهندسی مجدد روندی است که در آن وظیفه‌های فعلی سازمان جای خود را با فرایندهای اصلی کسب و کار عوض کرده و سازمان در حالت وظایف گرایشی بسوی فرایند محوری حرکت می‌کند و همین امر موجب سرعت بخشیدن به روند کسب و کار و کاهش هزینه‌ها و در نتیجه رقابتی تر شدن سازمانها می‌گردد. مهندسی مجدد انرژی سازمان را روی کارهای واقعی و ارزش آفرین متمرکز می‌کند. مهندسی مجدد بدنبال ایجاد بهر دایمی در سازمانها از طریق طراحی مجدد فرایندها و سیستم‌های استراتژیک و همچنین منابع سازمانها و سازمانهای پشتیبان آنهاست.

مهندسی مجدد عبارت است از بازاندیشی بنیادین و ریشه ای فرایند، برای دستیابی به پیشرفتی شگفت‌انگیز در معیارهای حساسی چون کیفیت و سرعت خدمات. اگر تنها یک سرانجام غیرقابل قبول وجود داشته باشد آن است که همه شرکتها و سازمانها و از جمله دولتها امروزه ناچارند که خود را از نو تعریف کنند. نیروهای زیربنایی نقش آفرین کنونی روشن‌تر از آن هستند که دست از آینده بردارند. سازمانهای تازه، شرکتهایی خواهند بود که به طور مشخص برای بهره‌برداری در جهان امروز و فردا طراحی می‌شوند و نهادهایی نیستند که از یک دوران اولیه و باشکوه که ربطی به امروز ندارند انتقال یابند.

در مهندسی مجدد اعتقاد بر این است که مهندسی مجدد را نمی توان با گامهای کوچک و محتاط به اجرا درآورد. این قضیه همان قضیه صفر یا یک است؛ به عبارت دیگر یا تغییری تحقق نیابد و یا در صورت تحقق از ریشه و بنیان تغییر حاصل گردد. مهندسی مجدد به این معنا نیست که آنچه را که از پیش وجود دارد ترمیم کنیم یا تغییراتی اضافی بدهیم و ساختارهای اصلی را دست نخورده باقی بگذاریم؛ مهندسی مجدد یعنی از نقطه صفر شروع کردن، یعنی به کنار نهادن روشهای قدیمی و افکندن نگاهی نو به کار.

مهندسی مجدد در پی اصلاحات جزئی و وصله کاری وضعیت موجود و یا دگرگونیهای گسترشی که ساختار و معماری اصلی سازمان را دست نخورده باقی می گذارد، نخواهد بود. مهندسی مجدد در پی آن نیست که نظام موجود را بهبود بخشیده و نتیجه کار را بهتر کند. مهندسی مجدد به معنای ترک کردن روشهای دیرپا و کهنه و دستیابی به روشهای تازه ای است که برای تولید کالاها و خدمات شرکت و انتقال ارزش به مشتری لازم هستند. شرکتها باید از خود پرسند اگر با آگاهیهای گسترده امروزی و در اختیار داشتن فناوریهای نوین می خواستیم شرکتی برپا کنیم، آنرا چگونه می ساختیم.

مهندسی مجدد را با نامهای متفاوتی می شناسند، نامهایی از قبیل طراحی مجدد فرایندهای اصلی (کالپان و مورداک)، نوآوری فرایندی (داونپورت)، طراحی مجدد فرایندهای کسب و کار (داونپورت و شورت، ابلنسکی)، مهندسی مجدد سازمان (لوونتال، هامر و چمپی)، طراحی مجدد ریشه ای (جوهاتسون) و معماری مجدد سازمان (تاله) همگی از نامهایی هستند که مقوله مهندسی مجدد را معرفی کرده اند. باید توجه داشت که واژه های طراحی مجدد^۱ و مهندسی مجدد^۲ گاهی اوقات به جای یکدیگر بکار می روند؛ اگرچه نتایج در نظر این دو ظاهراً یکسان به نظر می رسند اما این دو واژه تفاوت زیادی با یکدیگر دارند؛ فرایند طراحی مجدد روشی سیستماتیک است که درصدد تسهیل و ساده کردن فرایندهای فعلی شرکت است در حالیکه مهندسی مجدد فرایندهای جدیدی ایجاد می نماید و باعث تغییرات ریشه ای و نوآورانه در شیوه های کسب و کار می گردد. کارشناسان معتقدند که طراحی مجدد فرایند هنگامی اتفاق افتاده است که تقریباً ده الی بیست درصد جریان کار تغییر یابد و مهندسی مجدد هنگامی

^۱ Redesign

^۲ Reengineering

اتفاق افتاده است که هفتاد الی صد درصد فرایندهای کار تغییر یافته باشند. جدول ۱ تفاوت این دو را به خوبی نشان می‌دهد.

جدول ۲- ۱ تفاوت بین طراحی مجدد و مهندسی مجدد

طراحی مجدد فرایند	مهندسی مجدد فرایند
• پیشرفت‌های تدریجی • ممکن است شامل اصلاح کار گردد • قوانین را اصلاح می‌کند • فرایند فعلی را تسهیل می‌کند • ممکن است به تکنولوژی وابسته باشد • نوعاً مزایای آن کم است • درصد ریسک آن کم یا متوسط است • کاهش هزینه‌ها در آن کم تا متوسط است	• تغییر ناگهانی و ریشه‌ای • کار به صورت بنیادی مجدداً ساختار می‌یابد • قوانین را سی‌شکند • فرایند جدید ایجاد می‌شود • عمدتاً به تکنولوژی وابسته است • نوعاً مزایای آن زیاد است • درصد ریسک آن بالاست • کاهش هزینه‌ها در آن زیاد است

اغلب موسسات، علی‌رغم نوع کسب و کار، میزان پیشرفت‌های فناوری در محصولات و خدمات، و منشاء ملی‌شان یک منطق تیلوریسم را با سازماندهی همراه می‌کنند. آنها معمولاً فرایندها را به وظایف تقسیم می‌کنند، افراد متخصص را بر مبنای تخصصی که دارند در وظایف مختلف قرار می‌دهند و یک سلسله مراتب سازمانی را براساس سطح تخصص آنها، آرایش می‌دهند. بنابراین آنها بر اساس نظریه تقسیم کار آدام اسمیت سازماندهی می‌شوند. هرچه شرکت بزرگتر باشد، کارها تخصصی‌تر و مراحل آن بیشتر خواهد شد. به همین علت، وظایف، بیشتر و بیشتر تقسیم می‌شوند. این گرایش سبب پیچیده‌تر شدن کل فرایند تولید و تحویل کالا یا خدمات، افزایش کارکنان در سطوح میانی سازمان و فاصله بیشتر بین مدیریت عالی با کارکنان اجرایی گردیده است.