

اصول مدیریت فرایندهای کسب و کار (BPM)

www.ketab.ir

تألیف : محمد ابراهیم پناهی

۱۳۹۰

نشر اوحدی

فروشگاه و مرکز بخش - تهران بین خیابان فروردین و اردیبهست خیابان روانمهر پلاک ۱۳۶ واحد ۳ - تلفکس: ۵۰۱۸-۶۶۲۰۵۰۱۸-۶۶۶۷۷۳۸۶ همراه: ۰۹۱۲۱۰۹۹۴۰۹



نشر اوحدی

اصول مدیریت فرایندهای کسب و کار BPM

- تالیف: محمد ابراهیم پناهی
- حروفچینی و صفحه‌آرایی: شهر
- لیتوگرافی: زاویه نور
- چاپ: فراین
- صحافی: سیاره
- نویت چاپ: اول بهار ۱۳۹۰
- تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
- شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۲۳۴-۹۳-۰
- قیمت: ۲۶۰۰ تومان

سرمشق	۱ پناهی، محمد ابراهیم ۱۳۵۲ -
عنوان و نام پدیدآور	۱ اصول مدیریت فرایندهای کسب و کار (BPM) / نوشته محمد ابراهیم پناهی
منتظران نشر	۲ تهران: اوحد، ۱۳۸۹.
دیتایلیت ظاهر	۱ ۱۳۴ ص. - ۱۳۸۹.
شابک	۹۷۸-۹۶۴-۸۲۳۴-۹۳-۰
موضوعات کتب و موضوعی	۱ فضا
بازاریابی	۱ کتابخانه: ص ۱۳۴.
موضوع	۱ مدیریت فرایند (مدیریت)
موضوع	۲ گردش کار - مدیریت
موضوع	۳ مدیریت - دانش روز - مدیریت
رده سده کیفره	۱ ۱۳۸۹: ۹۰۵۲۰۱۳۸۹
رده سده کیفره	۱ ۱۳۸۹: ۹۰۵۲۰۱۳۸۹
سفره کتابخانه ملی	۱ ۱۳۸۹: ۹۰۵۲۰۱۳۸۹

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
۱	مقدمه
۴	فصل اول : مبانی و مفاهیم
۴	۱-۱ نگرش وظیفه محور
۶	۱-۲ مفهوم فرایند
۸	۱-۳ نگرش فرایندی
۱۰	۱-۴ مهندسی مجدد فرایندها
۱۴	فصل دوم : مدیریت فرایندهای کسب و کار (BPM)
۱۶	۲-۱ تعریف BPM
۱۸	۲-۲ سه منظر اصلی BPM
۲۴	۲-۳ تکنولوژی BPM : عاملی برای تسریع و افزایش بهره وری
۲۶	۲-۴ BPM : مدلی برای کسب موفقیت
۲۸	۲-۵ خلاصه ای از مزایای حاصل از اجرای BPM
۳۰	۲-۶ سیستمهای مدیریت فرایندهای کسب و کار (BPMS)
۳۳	فصل سوم : دلایل انتخاب BPM
۳۳	۳-۱ دلایل محیطی

۳۷ ۳-۲ ضروریات سازمانی

۳۹ فصل چهارم : کاربردهای عملیاتی BPM

۳۹ ۴-۱ BPM چه کاری انجام میدهد ؟

۴۲ ۴-۲ اثربخشی فرایند

۴۶ ۴-۳ شفافیت فرایند

۴۹ ۴-۴ چابکی فرایند

۵۰ ۴-۵ فضای کاری بهره‌ور

۵۲ فصل پنجم : معماری کسب و کار، فرایند و مدیریت BPM

۵۴ ۵-۱ معماری کسب و کار

۶۷ ۵-۲ معماری فرایند

۷۳ ۵-۳ معماری مدیریت

۷۹ فصل ششم : گامهای اجرایی پروژه

۸۰ ۶-۱ ایجاد زیرساختها

۸۴ ۶-۲ آمادگی برای اقدامات اساسی تر

۸۷ ۶-۳ برداشتن اولین گام

۸۸ ۶-۴ نمایش مزایای مالی حاصل از اجرا

۹۱	فصل هفتم : چرخه حیات BPM
۹۱	۷-۱ تعیین استراتژی ها
۹۳	۷-۲ طراحی فرایند
۹۴	۷-۳ اجرای فرایند
۹۴	۷-۴ کنترل و پایش فرایند
۹۶	فصل هشتم : نحوه شناسایی فرایندهای کسب و کار
۱۰۴	فصل نهم : مدل سازی فرایند
۱۰۶	۹-۱ زنجیره ارزش
۱۰۷	۹-۲ ترسیم فرایند با زیان EPC
۱۲۵	فصل دهم : باید ها و نبایدها در اجرای BPM
۱۲۵	۱۰-۱ توصیه هایی برای اجرای بهینه BPM
۱۲۹	۱۰-۲ اشتباهاتی که در اجرای BPM باید از آنها حذر کرد
۱۳۴	منابع و مأخذ

مقدمه

سازمانها همواره در اندیشه ارتقاء عملکرد خود در راستای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده با بیشترین کارایی بوده و بهترین های کلاس جهانی را در این زمینه تعقیب می کنند تا از قافله پیشرفت و ترقی عقب نمانند. این امر دستیابی به بهبود را برای سازمانها يك ضرورت اجتناب ناپذیر می سازد. از طرفی دیگر شرایط اقتصادی و صنعتی کشور عزیزمان ایران ، لزوم راهیابی به بازارهای جهانی و در نهایت واقعی سازی قیمت ها و حذف یارانه که موجب بالا رفتن بهای تمام شده میشود شرکتهای صنعتی و خدماتی را وادار میکند تا برای بقا در این وضعیت ، شاخصهای کلیدی عملکرد را در راستای دستیابی به استراتژی ها و افزایش رضایت مشتریان بهبود بخشیده و در این راه از مکتولوژی های شناخته شده جهانی استفاده نمایند.

برای اعمال بهبود روشهای مختلفی از قبیل شش سیگما ، ناب و ... وجود دارد که هر سازمانی با توجه به شرایط خاص خود یک یا ترکیبی از این روشها را انتخاب و اجرا می کند . نگارنده با توجه به تجارب خود در زمینه بهبود و ترجمه کتابهای "مدیریت پروژه های شش سیگما"^۱ و "سازمان ناب"^۲ بر آن است تا با تألیف این کتاب ،

^۱ کتاب مدیریت پروژه های شش سیگما نوشته فورست بریفوگل و جیمز کوپلو ، ترجمه آقایان محمد ابراهیم پناهی و رامبد یاران دوست ، انتشارات ترمه

^۲ کتاب سازمان ناب نوشته Richard L. MacInnes ، ترجمه محمد ابراهیم پناهی ، انتشارات اوحدی

زنجیره ای از متدولوژی های بهبود را در اختیار هموطنان عزیز قرار دهد تا متخصصین امر بتوانند با مطالعه و تسلط نسبی بر آنها ، متدولوژی بهینه ای را متناسب با سازمان خود انتخاب نمایند.

در فصل اول این کتاب تلاش میشود مبانی و مفاهیم اولیه و ضروری بعنوان پیش نیاز درک مطلب عنوان شده و پس از آن در فصول بعدی اطلاعاتی در خصوص معرفی و ضرورت انتخاب BPM و راه های استقرار آن ارائه شده و سپس با توجه به اهمیت چگونگی شناسایی و نحوه ترسیم فرایندها ، توضیحاتی در فصول پایانی (فصلهای هشتم و نهم) عنوان خواهد شد. در انتهای کتاب نیز برخی بایدها و نبایدها در استقرار BPM ارائه شده است.

"مدیریت فرایندهای کسب و کار"³ (BPM) بعنوان موضوع این کتاب ، تا چندین سال پیش کاملاً ناشناخته بود اما از زمان حضور در صحنه جهانی توانست انفجار عظیمی بر پا کرده و بعنوان یکی از داغترین مباحث کسب و کار در مدیریت طی دهه های اخیر شناخته شود . امروزه در هر صنعت یا کسب و کاری که فعالیت میکنند (سازمان عمومی یا خصوصی) حتماً واژگانی از قبیل "فرایند گرایی" ، "بهبود فرایند" و یا "فرایند بهبود" را شنیده یا ممکن است در خصوص تکنولوژی های جدیدتری مانند "پایش فرایندهای تجاری"⁴ (BAM) و یا "معماری مبتنی بر خدمات"⁵ (SOA) اطلاعاتی کسب کرده باشید .

³ Business Process Management

⁴ Business Activity Monitoring

⁵ Service Oriented Architecture

"مدیریت فرایندهای کسب و کار" مجموعه ای از تمام تجربیات ، اندیشه ها و پیشرفتهای تخصصی مدیریت طی دهه های مختلف را در خود متمرکز نموده است . در BPM مشتری مرکز کلیه تصمیمات بوده ، تمرکز بر کسب و کار است ، به افراد توانمند در گوشه و کنار سازمان در جهت پیشبرد کسب و کار یاری میرساند و در نهایت تمامی منابع سازمانی از قبیل کارکنان ، تجهیزات و تکنولوژی ها را در یک راستا قرار میدهد . BPM جایی است که اهداف بزرگ و بهترین استراتژی ها در آنجا حضور دارند.

مطالعه نکات فوق ممکن است این برداشت را ایجاد کند که با یک تکنولوژی پیچیده سروکار داریم اما در حقیقت BPM بسیار ساده است. "مدیریت فرایندهای کسب و کار" یک سری شیوه ها ، ابزارها و تکنولوژی هایی است که برای طراحی ، نمایش و کنترل فرایندهای کسب و کار استفاده میگردد . رویکردی مبتنی بر بهبود عملکرد فرایند که ترکیبی است از تکنولوژی اطلاعات و تکنولوژی های بهینه سازی فرایند .

محمد ابراهیم بفاهی (پیمان)

۰۹۱۲۲۸۰۱۳۸۶

فصل اول: مبانی و مفاهیم

۱ - ۱ نگرش وظیفه محور^۶ :

قبل از انقلاب صنعتی معمولاً صاحبان صنایع مسئولیت مدیریت کسب و کار خود را بعهده داشتند ولی پس از گسترش صنعت و خصوصاً بعد از انقلاب صنعتی به نظر میرسید که یک نفر نه تنها زمان کافی برای مدیریت یک مجموعه بزرگ را ندارد بلکه از تخصص لازم هم برخوردار نبوده و این مشکل باعث شد تا برخی از مدیران کسب و کار بنا به سلیقه و شرایط خود نسبت به تقسیم سازمان به بخشهای جداگانه ای اقدام نمایند . در سال ۱۹۱۶ یک دانشمند فرانسوی به نام هنری فایول برای جلوگیری از تقسیم بندی سلیقه ای سازمان ها ، استانداردی را ارائه نمود که طی آن تمامی سازمانها به شش وظیفه اصلی به شرح ذیل تقسیم میشدند :

- فانکشن بازرگانی : شامل کلیه اقدامات مرتبط با خرید و فروش
- فانکشن مالی : با هدف چگونگی تامین منابع مالی مورد نیاز سازمان و مدیریت بر این منابع
- فانکشن تأمینی : بمنظور حفاظت از اقام دارایی سازمان و موجودی ها

⁶ Functional