

نقشهٔ راه مدیریت فرایندهای کسب و کار

با کمک کارمندانان مدیریت فرایندهای کسب و کار را
در سازمان استقرار دهید

نویسنده: سید احمد امین

سرشناسه	: دلیری، سید احمد، ۱۳۶۴
عنوان و پدیدآور	: نقشه راه مدیریت فرایندهای کسب و کار: با کمک کارمندانان مدیریت فرایندهای کسب و کار را در سازمان استقرار دهید/ نویسنده احمد دلیری
مشخصات نشر	: تهران: کلید آموزش، ۱۳۹۷
مشخصات ظاهری	: ۱۷۶ ص.
عنوان دیگر	: با کمک کارمندانان مدیریت فرایندهای کسب و کار را استقرار دهید
موضوع	: مهندسی مجدد (مدیریت)
موضوع	: Reengineering (Management)
موضوع	: گردش کار -- مدیریت
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۴-۱۴۶-۲
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
رده بندی کنگره	: HD۵۸/۷/۵۸۷۱۳۹۷
رده بندی دی سی	: ۶۵۸/۴۰۶۳
شماره کتابت ملی	: ۵۲۱۹۰۱۴

نقشه راه مدیریت فرایندهای کسب و کار

با کارمندانان مدیریت فرایندهای کسب و کار را در سازمان استقرار دهید.

مؤلف: سید احمد دلیری

طراح جلد: مهدی سجاد

مدیر هنری: لیلا نظری

صفحه آرا: سمیه فرد

ناشر: کلید آموزش

شمارگان: ۱۰۰ جلد

نوبت چاپ: چاپ اول ۱۳۹۷

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۴-۱۴۶-۲

قیمت: ۲۱ هزار تومان

مرکز پخش: ۰۲۱-۶۶۴۱۹۷۳۲

آدرس: تهران، خیابان ۱۲ فروردین، روبروی انستیتو پاستور،

کوچه فتورهچی، پلاک ۱۰

فهرست

پیش‌گفتار	۸
فصل اول: روند تمایل به مدیریت فرایندهای کسب و کار	۱۱
فصل دوم: آماده‌سازی و متقاعدسازی	۱۵
فصل سوم: قاب‌بندی و شناسایی فرایندها	۶۱
فصل چهارم: اندازه‌گیری وضع موجود	۱۱۱
فصل پنجم: تجزیه و تحلیل فرایندها	۱۲۹
فصل ششم: بهبود و ارزیابی مستمر	۱۳۳
فصل هفتم: آشنایی با BPMS	۱۳۹
پیوست یک: منشور پروژه	۱۴۵
پیوست دو: روش پیکره‌بندی فرایندها در پروژه‌های BPM	۱۴۹
پیوست سه: بهترین روش مدل‌سازی فرایند	۱۶۳
کتابنامه	۱۷۶

افزون بر سه دهه پیش فضای کسب و کار مؤسسات تولیدی و سایر بنگاه‌های اقتصادی شاهد آغار توجه به بهبود شاخص‌های کیفی در انجام کارها بودند. از دهه ۹۰ میلادی، عامل زمان و سرعت انجام فعالیت‌ها در مؤسسات مختلف، عنوان یک شاخص مهم رقابتی حائز اهمیت خاص گردید. از سویی دستیابی به این مهم در انجام امور، مستلزم توجه به شیوه‌های انجام فرایندهای کسب و کار و مدیریت مناسب آنها بوده است. زمانی که بیش از دو دهه قبل، مفهوم مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار مطرح شد، تجربیات بهبود چشمگیر در کمپانی‌های پیشرو آن زمان بر سر زبان‌ها افتاد، به گونه‌ای که تجربه شرکت‌های موفق آن دوره به عنوان نمونه‌های بارز توفیق بنگاه‌های اقتصادی در بازمهندسی فرایندها و ترسیم سرب بهرهوری قابل توجه، همچنان در مباحث اکادمیک و حرفه‌ای مدیریت کسب و کار مورد بحث قرار می‌گیرد.

مدیریت فرایندهای کسب و کار، همواره در کانون توجه موضوعات حوزه‌های سازمانی و فناوری اطلاعات بوده است. با این حال شاید هنوز اهمیت فرایندهای کسب و کار برای مدیران سازمان‌ها به درستی درک نشده باشد و این در حالی است که این امر با تحول ساختار سازمانی و زیربنای شیوه انجام کارها در قالب یک طرح تحول سازمانی مرتبط است.

این دگرگونی می‌تواند به تبدیل یک سازمان وظیفه محور به سازمان فرایند محور منجر شود تا قادر گردد با کارایی بالاتر عمل نماید. در عصر کنونی، مؤسسات هرچه بیشتر به سمت

یکپارچگی و انسجام فرایندمحور سوق یافته‌اند. این امر سبب گردیده که بیش از آن که کارکنان در قالب حوزه‌های عملکردی مجزا، وظایف خاص واحد خود را انجام دهند، مسئولیت‌های تازه‌ای در کنار فرایندهای از پیش تعریف شده فرابخشی بیابند که در امتداد حوزه‌های وظیفه‌ای مختلف تعریف شده است. مدیران نیز می‌توانند در کنار این محیط کسب و کار فرایندگرا، بجای صرف وقت مستقیم در نظارت اجرایی بر امور، زمان بیشتری برای پرداختن به جنبه‌های راهبردی و بهبودهای اساسی در سازمان تحت مدیریت خود پیدا کنند. آنچه گفته شد به منزله یک دگرگونی مدیریتی در کل بنگاه اقتصادی است. از این روست که توجه به قانون‌های جدید کسب و کار و فرایندهای نوینی که از آن ناشی می‌شود هم‌وزن اهمیت دادن به اصل بقای بنگاه و مسیر رشد آن به شمار می‌آید.

اهمیت توجه به مدیریت فرایندهای کسب و کار در قرن اخیر و دوران معاصر، هم‌زمان با ارتقاء نوع و تنوع محصولات تولیدی و وظایف خدمات مورد ارائه به مشتریان در فضای بسیار رقابتی کسب و کار امروز دو چندان شده است. بدورنقش قابلیت‌آفرین فناوری اطلاعات از جمله عوامل کلیدی این تغییر و تحول اساسی در شیوه‌های انجام کار در مؤسسات مختلف می‌باشد. مفهوم انقلاب صنعتی چهارم نیز همگام با دگرگونی پایه‌ای در قوانین کسب و کار و با توجه به نقش فناوری‌های نوین روز مطرح گردیده است. به دنبال تحول در قوانین پایه، تغییر در مدل‌های کسب و کار را شاهد بوده‌ایم که یکی از اجزاء این تغییر، دگرگونی در فرایندهای سازمانی است. رقابتی شدن فضای کسب و کار، عامل دیگری در ضرورت توجه به این مقوله به شمار می‌رود. اگر زمانی توجه به مدیریت فرایندها صرفاً در مقوله میزان دستیابی به بهره‌ریزی تعریف می‌شد، امروزه نقشی کلیدی و حیاتی در جنبه‌های راهبردی سازمانی یافته است. اکنون کسب و کارهای پیشرو به خوبی دریافته‌اند که عدم توجه به شیوه انجام فرایندها و طراحی آنها به شکل بهینه و مدیریت مناسب اجرایشان می‌تواند منجر به از دست دادن موقعیت رقابتی در بازار و خروج از گردونه رقابت شود.

استقرار سامانه‌های مدیریت فرایندها در هر سازمانی مستلزم درک و شناخت صحیح مدیریت و حمایت قاطع از اجرا و ایجاد آمادگی لازم برای آن می‌باشد. از این رو مطالعه در زمینه مفاهیم، مدل‌ها و چارچوب‌ها و شیوه‌های اجرایی این مقوله برای لایه‌های مختلف مدیریتی و کارشناسی

مؤسسات و سازمان‌ها مورد توصیه است. بالابردن سطح آگاهی در این زمینه و نیل به زبان مشترک در طرح و بررسی گام‌های مختلف پیاده‌سازی این مهم، از شروط موفقیت در استقرار صحیح و کارآمد مدیریت فرایندهای کسب و کار در سازمان‌ها خواهد بود.

تاکنون کتاب‌های مختلفی در زمینه‌هایی که به نوعی به موضوع این کتاب نزدیکند نوشته شده و به چاپ رسیده است. از ویژگی‌های قابل ملاحظه در کتاب حاضر، این است که در کنار معرفی انواع متدولوژی‌های مرسوم مدیریت فرایندهای کسب و کار، تشریح روشی خاص جهت استقرار آن مورد توجه قرار گرفته است. بیان مرحله به مرحله قدم‌های انجام کار و معرفی استانداردهای مدل‌سازی فرایند و طرح Case tools از دیگر جنبه‌های متمایز کتاب به شمار می‌رود که به توجه به دجیاتیات عملی نویسنده به رشته تحریر درآمده است.

توجه به مجموعه جنبه‌های فوق، مطالعه این کتاب را هم برای مشاوران و کارشناسانی که درگیر امر طراحی سامانه‌های سازمانی و بهبود فرایندها هستند و هم برای مدیران بنگاه‌های اقتصادی و نیز کسانی که در رشته‌های مختلف مرتبط با مدیریت کسب و کار مطالعه می‌کنند سودمند ساخته است.

کامران اعتمادمقدم

عضو هیأت علمی سازمان مدیریت صنعتی