

مهندسی مجدد

فرایندهای کسب و کار

www.ketab.ir

نالیف و گردآوری:

آرش لطفی ماشینی

سرشناسه	: لطفی، ماشمیانی، آرش، ۱۳۵۰
عنوان و نام پدیدآور	: مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار / تألیف و گردآوری آرش، لطفی ماشمیانی.
مشخصات نشر	: تهران: فוזان، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۱۶۰ ص.
شابک	: 978-600-7298-35-0
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: مهندسی مجدد (مدیریت)
موضوع	: گردش کار — مدیریت
موضوع	: تحول سازمانی — مدیریت
موضوع	: راهبردی، راهبردی
رده بندی کنگره	: ۵۸ / ۸۷ / ج ۶ م ۹ / ۱۵ HD
رده بندی دیویی	: ۶۵۸ / ۰۶۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۱۳



نشر فوزان

مهندسی مجدد

تألیف و گردآوری: آرش لطفی ماشمیانی

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول (۱۳۹۵)

لیتوگرافی / چاپ / صحافی: کوه نور / عطا / کیمیا

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن بطور کلی و جزئی (چاپ، فتوکپی، فایل صوتی،

تست سازی و انتشار الکترونیکی...) بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع بوده و قابل پیگرد قانونی است.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۲۹۸-۳۵-۰

قیمت: ۲۹۰۰۰۰ ریال

مرکز پخش: نشر فوزان

تهران، م انقلاب، خ لبافی نژاد بین کارگر و اردیبهشت، ک درخشان، پ ۲، ط اول.

تلفن: ۰۹۱۲۶۸۶۰۹۲۳-۶۶۴۰۸۵۰۱-۶۶۴۹۰۲۰۹

www.FoozhanBook.com

Email: fozhanpub@yahoo.com

فهرست

صفحه	عنوان
۹	مقدمه نویسنده
۱۰	درباره کتاب
۱۱	پیش گفتار

فصل اول: کلیات و تعاریف مهندسی مجدد فرآیندها

۱۵	کارت امتیازی متوازن
۱۶	کایزن
۱۷	سیستم بهنگام
۱۷	الگوبرداری
۱۸	مهندسی نوآوری
۲۰	کیفیت
۲۲	تفکر مدیریت و بهبود فرآیند
۲۲	مدیریت جامع کیفیت
۲۳	مهندسی مجدد
۲۵	تاریخچه مهندسی مجدد
۲۷	دیدگاه‌های موجود در مهندسی مجدد
۲۸	چهار چوب مهندسی مجدد
۲۹	ویژگی‌ها و مزایای مهندسی مجدد

۲۹	اهداف مهندسی مجدد
۳۰	قواعد مهندسی مجدد
۳۰	دلایل روی آوردن سازمان‌ها به مهندسی مجدد
۳۳	چارچوب و ابزارهای مهندسی مجدد
۳۴	متدولوژی چیست؟
۳۴	دلایل نیاز به متدولوژی
۳۴	انواع متدولوژی‌های گوناگون مهندسی مجدد
۳۹	پیش‌نیازهای اجرای مهندسی مجدد فرآیندها
۴۰	مقدمات راه‌بردی مهندسی مجدد فرآیند
۴۲	گام‌های پروژه مهندسی مجدد
۴۳	۱- تعیین هدف
۴۳	۲- برنامه‌ریزی
۴۴	۳- اجرا
۴۵	۴- سنجش و ارزیابی
۴۵	مراحل اجرای مهندسی مجدد
۴۶	افرادی که اجرای مهندسی مجدد را بر عهده دارند
۴۷	تغییرات ناشی از اجرای مهندسی مجدد در سازمان
۴۷	عوامل شکست مهندسی مجدد
۵۰	موانع اجرایی مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار
۵۰	موانع سازمانی مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار
۵۰	آیا این نتایج منجر به شکست و احراز ناکارآمدی مهندسی مجدد فرآیند شد؟
۵۳	مهندسی مجدد در سازمان‌های دولتی (ReEngineering)
۵۳	گرایش بخش دولتی به مهندسی مجدد
۵۴	تفاوت‌های بخش دولتی و خصوصی
۵۸	هدف مهندسی سازمان
۵۹	استراتژی‌های سازمان
۶۱	تغییر سازمانی
۶۱	مهندسی مجدد و بهبود سازمان
۶۲	رویکردها

۶۳	روش‌های مناسب خاص شرکت‌های ایرانی کدامند؟
۶۵	تفاوت طراحی مجدد و مهندسی مجدد
۶۶	چالش‌ها و دلایل ناکامی پروژه‌های مهندسی مجدد و طراحی مجدد
۶۷	مدل تحلیلی - اجرایی مهندسی مجدد
۷۱	مدیریت فرآیند کسب و کار و ارتباط آن با مهندسی مجدد
۷۲	ضرورت و اهمیت BPM
۷۳	تفاوت BPMI, BPR
۷۵	مثال‌های کار ردی مربوط به مهندسی مجدد فرآیندها
۸۰	نتیجه‌گیری و پیشنهادها

فصل دوم: نقش فناوری اطلاعات در مهندسی مجدد

۸۵	فناوری اطلاعات
۸۵	طراحی فرآیندها
۸۷	انواع فرآیندها
۹۱	نقش فناوری اطلاعات در مهندسی مجدد
۹۲	روابط بین فناوری اطلاعات و مهندسی مجدد فرآیندهای سازمان
۹۳	توانایی‌های تکنولوژی اطلاعات و مهندسی مجدد
۹۳	دو روش معمول برای مهندسی مجدد

فصل سوم: نقش شبیه سازی در مهندسی مجدد

۱۰۱	نقش مهندسی مجدد در شبیه سازی سازمان
۱۰۲	شبیه سازی رایانه ای
۱۰۴	ارائه یک چهارچوب مفهومی

فصل چهارم: مدیریت کیفیت جامع و مهندسی مجدد فرآیندها

۱۱۱	تعاریف نظری
۱۱۱	تعاریف عملیاتی
۱۱۲	مدیریت کیفیت فراگیر
۱۱۳	تاریخچه و سیر تحول مدیریت کیفیت فراگیر
۱۱۶	نقش و اهداف مدیریت کیفیت فراگیر

۱۱۷	پیشگامان مدیریت کیفیت فراگیر
۱۲۲	ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر
۱۲۳	زمینه سازها و چالش‌های فرآروی مدیریت کیفیت جامع
۱۲۴	مدیریت کیفیت جامع و استراتژی سازمان
۱۲۵	مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد نوآوری
۱۲۶	موانع و علل ناکامی مدیریت کیفیت جامع
۱۲۶	مفروضات و اصول مدیریت کیفیت جامع
۱۲۹	تلفیق مهندسی مجدد و مدیریت کیفیت جامع
۱۲۹	تفاوت‌ها و نقاط اشتراک بین مدیریت کیفیت جامع و مهندسی مجدد

فصل پنجم: مدیریت دانش و مهندسی مجدد

۱۴۱	دانش
۱۴۱	مدیریت دانش
۱۴۴	مهندسی مجدد یا مدیریت دانش؟
۱۴۸	مدیریت دانش کاربردها و چالش‌ها
۱۴۸	روندهای مدیریت دانش
۱۴۹	کاربردهای مدیریت دانش
۱۵۱	چالش‌های مدیریت دانش
۱۵۲	ارزیابی اثربخشی مدیریت دانش
۱۵۳	آینده مدیریت دانش
۱۵۴	نتیجه‌گیری
۱۵۵	منابع

مقدمه نویسنده

سازمان‌ها از «توده» ای اصلی اجتماع کنونی هستند و مدیریت مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی و یا رُف - زمان هاست. بدیهی است توسعه مدیریت در کشور راهی جز تعمیق دانسته‌های مدیران و اصلاح ذهنیت‌ها، مدیریت علمی و فنی ندارد.

مدیر روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه برای ایجاد آینده‌ای بهتر در سازمان، درنگ‌ناپسوست.

پیشبرد اکثر الگوها و روش‌های مدیریتی نیاز به فراهم شدن تغییر در سازمان و مدیریت کردن فرآیند تغییر دارد.

آمار بالای شکست طرح‌ها در سازمان‌ها، متلف بیش از همه چیز دلیل بر عدم آگاهی از ضرورت بکارگیری - علم روز و پویایی‌های سازمانی - می‌باشد. مقوله‌ای برای رشد و تعالی اقتصادی؛ صنعتی؛ فرهنگی و سیاسی جامعه؛ مورد نیاز است.

دکتر لطف‌الله اشیمانی

مدیر برنامه‌ریزی و ارزش‌ها، شرکت داروسازی الحاوی

Lotfi.Ash@outmail.com

درباره کتاب

در این کتاب قصد بر این است تا یکی از ابزارهای بسیار کار آمد جهت ارتقاء سازمان‌ها به نام مهندسی مجدد مورد مطالعه قرار گیرد، مهندسی مجدد مستلزم طراحی دوباره و ریشه‌ای فرآیندهای کسب و کار شرکت است. مهندسی مجدد در اصل پیرامون واژگونی انقلاب صنعتی است و فرضیاتی را که جزء جدایی ناپذیر الگوی آدام اسمیت به شمار می‌روند مانند: تقسیم کار، صرفه‌جویی‌های مقیاس، کنترل سلسله مراتبی را مردود می‌شمارد و پتانسیل بزرگ و عظیمی برای افزایش بهره‌وری از طریق کاهش زمان فرآیند، کاهش هزینه، بهبود کیفیت و رضایت مشتری دارد و این امر اغلب به یک تغییر بنیادی در مازة آن نیاز دارد. مهندسی مجدد سازمان‌ها مجموعه کارهایی است که یک سازمان برای تغییر پیرامون‌ها و پتانسیل‌های درونی خود انجام می‌دهد تا از ساختارهای سنتی، عمودی و سلسله مراتبی به ساختارهای افقی و میان‌فعالیتی مبتنی بر گروه تبدیل شود به طوری که در آن، همه پردازش‌ها برای جلب رضایت مشتری صورت می‌گیرد. اگرچه مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار می‌تواند مزایای مهمی را به صاحب‌هاش هزینه‌ها و بهبود کارایی به دست آورد، خطرات مهمی نیز در این روند وجود دارد. استفاده از فزونی ادعا، مدیریت دانش و به کارگیری شبیه سازی برای مدل سازی و تحلیل فرآیندهای کسب و کار می‌تواند این خطرات را کاهش داده و شانس موفقیت پروژه‌های مهندسی مجدد را بالا ببرد.

شرکت داروسازی الحاوی

ایران - تهران

پیش گفتار

در طی سالیان گذشته، سازمان‌ها با تحولات شدیدی مواجه شده‌اند. ظهور فناوری‌های جدید، تشدید رقابت در بین آن، افزایش انتظارات مشتریان موجب شده است مدیران به دنبال روش‌هایی باشند که بتوانند سازمان خود را متناسب با شرایط جدید سامان داده و از آزمون همیشگی تحول سربلند بیرون بیاورند. هر نام با همین تحولاتی، روش‌ها و راهکارهای مدیریتی متنوعی در دهه‌های متمادی توسط متخصصان و مشارکنان مدیریت ارائه شده است که هر کدام از آن‌ها به فراخور حال، موج جدیدی را در دنیای مدیریت پدید آورده‌اند. مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار را می‌توان یکی از موج‌های عظیمی دانست که مدت کوتاهی، توجه بسیاری را به خود جلب نمود. بسیاری از مدیران، راه نجات سازمان خود را در مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار می‌انستند تا از سازمانی وظیفه محور که مختص عصر صنعتی بود، به سازمانی فرآیند محور که مختص عصر فراصنعتی است تبدیل شوند. با این وجود، این موج عظیم، بسیاری از سازمان‌ها را در گرداب عمیق فرو برد. بنا بر آمار، ۷۰ درصد از این پروژه‌ها با شکست مواجه شده‌اند. این امر موجب شده است صنعت بسیاری در جهت شناخت دلایل شکست این پروژه‌ها صورت پذیرفته و پژوهشگران مختلف از منظرهای گوناگون به بررسی این موضوع بپردازند. در این میان، برخی از پژوهشگران، عدم به کارگیری متدولوژی‌ها، ابزارها و تکنیک‌های مناسب را یکی از دلایل اصلی بروز مشکلات اساسی در برابر اجرای پروژه‌های مهندسی مجدد می‌دانند. از این رو، به نظر می‌رسد وجود مدلی کل نگر که به مجریان پروژه‌های مهندسی مجدد کمک نماید شرایط پیشی روی نظام اجرایی پروژه را ارزیابی نموده و متدولوژی پروژه را متناسب با آن انتخاب و به کار گیرند، می‌تواند زمینه بروز بسیاری از مشکلات را از بین برده و اجرای موفقیت آمیز پروژه را تسهیل نماید. منظور از نظام اجرایی پروژه، مجموعه عواملی که در تعامل با یکدیگر و در سطوح مختلف، بر اجرای پروژه مهندسی مجدد تاثیر گذار هستند.