

تقدیم به همسر مهربانم

و

فرزندان عزیزم

مقدمه

بازمهندسی فرایندهای کسب و کار (BPR)^۱ نگرشی مدیریتی برای پیشرفت از طریق افزایش کارایی و اثربخشی فرایندهای موجود در سازمان است. رویکرد اصلی در این نگرش طراحی مجدد و بنیادین فرایندهای کسب و کار برای ایجاد اصلاحات چشمگیر در معیارهای حساس و مهم از منظر مشتریان است؛ معیارهایی مانند هزینه‌ها، کیفیت، خدمات و سرعت (Hammer, 1990, p. 67). ایده اصلی در این نگرش بر مبنای فلسفه‌های بهبود و ارتقای عملکرد مانند مدیریت کیفیت جامع (TQM)^۲ و بهبود مستمر (CI)^۳ و نظام مدیریت سیستمی پایه‌ریزی شده بود. فلسفه‌های مدیریت کیفیت در نظام مدیریت ژاپنی باعث پیشرفت این کشور بعد از جنگ جهانی دوم شد. در گذشته، هنگامی که محیط نسبتاً باثبات بود، بیشتر سازمانها برای بهره‌برداری از فرصتهای پیش آمده به تغییرات تدریجی و اندک اکتفا می‌کردند، ولی با گذشت زمان، در سراسر دنیا سازمانها دریافته‌اند که فقط تغییرات تدریجی برای مشکلات کنونی سازمانها راهگشا نیست و بعضاً برای بقای سازمان لازم است تغییراتی اساسی و زیربنایی در آن ایجاد شود. مایکل همر نخستین نظریه‌پرداز است که مفهوم مهندسی مجدد یا بازمهندسی فرایندها را در سال ۱۹۹۰ مطرح کرد. او سپس کتاب *مهندسی مجدد سازمان*^۴ را با کمک جیمز چمپی نوشت و بازمهندسی فرایندها را در قالب رویکرد جدید مدیریتی تشریح کرد. امروزه در سراسر دنیا این تغییرات انقلابی را با نام مهندسی مجدد می‌شناسند. بازمهندسی فرایندهای کسب و کار (BPR) روندی است که در

-
1. business process reengineering
 2. total quality management
 3. constant improvement
 4. *Reengineering the Corporation*

آن وظیفه‌های فعلی سازمان جای خود را به فرایندهای اصلی کسب و کار می‌دهد و بنابراین، سازمان از حالت وظیفه‌گرایی به سوی فرایندمحوری حرکت می‌کند. به گفته همبر (1990, p. 184): مشکل‌گندی سازمانهای نوین ریشه فرایندی دارد. دسترسی دیر هنگام به نتیجه‌های دلخواه، ناشی از کندی انجام دادن وظیفه‌ها نیست. بیش از شصت سال است که با روشهای زمان‌سنجی، حرکت‌سنجی و خود‌کارسازی، به بهسازی وظیفه‌ها می‌پردازند. در مورد کندی کار، این ملاحظات را باید دخیل دانست:

- برخی افراد وظیفه‌هایی غیر ضروری انجام می‌دهند و در فاصله میان انجام دادن دو وظیفه نیز وقت زیادی تلف می‌شود.

- انعطاف‌ناپذیری سازمان به این علت نیست که کارکنان در انجام دادن وظیفه‌های خود روش ثابت و یکنواختی دارند، بلکه بدان سبب است که کسی نمی‌داند وظیفه‌های جداگانه چگونه باید ترکیب شوند تا نتایج دلخواه به دست آید.

- مشکل در انجام دادن وظیفه‌ها و فعالیتهای مستقل بلکه در چگونگی پیوند دادن آنها و ایجاد یک کل نهفته است.

- در نگرش وظیفه‌ای، در بهترین حالت، هر کسی خود را مسئول قطعه‌ای از یک پازل بزرگ می‌داند، بدون اینکه احتمالاً نقش این قطعه را در کل پازل بدانند یا اساساً در قبال آن مسئولیتی احساس کند.

- در فرایند، هدف ایجاد ارزش برای مشتری است، در حالی که در نگرش وظیفه‌ای به آن چیزی که کمتر فکر می‌کنند مشتری است؛ به عبارت دیگر، مشتری محور نیست و در این حالت هر واحد فقط در پی برآوردن نیازهای واحد خود است.

استقرار نگرش فرایندی در هر سازمان خود پروژه‌ای طولانی است که باید از مراحل مختلف عبور کند، اگرچه به روش انقلابی انجام شود. انتقال از تفکر وظیفه‌گرا به تفکر فرایندی ممکن است با مشکلات زیادی همراه باشد و به همین دلیل باید بسیار دقیق عمل کنیم، زیرا این تحول به معنای تغییر در نگرش و رفتار انسانهاست.

برای دستیابی به چشم‌اندازی فرایندی از سازمان، باید عناصری را که سازمان را به حرکت وامی‌دارند و هدایت می‌کنند بشناسیم و این شناخت ما را به اهداف کلیدی سازمان که از طریق فرایند محقق می‌شوند، رهنمون خواهد شد.

نخستین منابع در مورد فرایندهای بین‌واحدی کسب و کار در میانه سال ۱۹۸۰ به

وجود آمد و در اوایل سال ۱۹۹۰، BPR قطعاً پدیده مهم بعدی بود. BPR توجه رؤسا، مدیران، مشاوران، دانشگاهیان، متخصصان سامانه‌های اطلاعاتی و البته نویسندگان مقالات و کتابها از هر دو دسته کسب و کار و سامانه‌های اطلاعاتی را به خود جلب کرده بود. نوشته‌های اولیه بیشتر به مشکلات سازمانهای وظیفه‌ای، توجیه فرایند محوری شدن سازمانها، مثالهایی برای آشنایی، تشریح مفاهیم و اصطلاحات مقدماتی می‌پرداختند. در بعضی مطالب دیگر سعی می‌شد این رهیافت جدید را شرح دهند اما در نهایت، بیش از یک نمای کلان و نه شامل جزئیات کار را ارائه نمی‌کردند. تمرکز بر کاری بود که می‌بایست انجام می‌شد، اما روش کار هنوز جواب پس نداده بود و راهنماییهای اندکی درباره چگونگی انجام دادن کار وجود داشت. متخصصان در سراسر جهان درباره فرایندهای اصلی کسب و کار، نگاشت فرایند جاری یا تفکر خلاقانه مجدد درباره فرایندها مطالعه کرده‌اند، اما وقتی می‌خواهند این نظریه‌ها را به عمل تبدیل کنند، همه موضوعات و مشکلات رخ می‌نمایند.

در زمان حال، وضع اندکی بهتر شده است، اما تمرکز روی موضوعاتی چون کسب و کار الکترونیک، تجارت الکترونیک و هر کار الکترونیک دیگر است. در نتیجه، ممکن است کسی به سادگی به این نتیجه برسد که دیگر توجهی به فرایندها یا مهندسی مجدد فرایندها نمی‌شود. در واقع، درست برعکس است؛ همه به فرایندهای کسب و کار می‌اندیشند. سازمانها از همه نوع و اندازه تجاری، دولتی و غیرانتفاعی، سرمایه‌گذارهای سنگینی برای طراحی مجدد فرایندهای اصلی خود و اجرای سامانه‌های اطلاعاتی پشتیبان آنها کرده‌اند، اما غالباً ترتیب این کار معکوس شده است. سازمان سامانه اطلاعاتی جدیدی را خریداری می‌کند و سپس برای به دست آوردن حداکثر مزایای آن، به مهندسی مجدد فرایندهایش می‌پردازد.

سرانجام، امروزه بیش از همیشه به آموزش BPR، حداقل به دو دلیل نیاز است: اول اینکه در بعضی صنایع، داشتن فرایندهای اصلی کارا و انعطاف‌پذیر، دیگر مزیت رقابتی محسوب نمی‌شود، بلکه هزینه بقا در بازار فشرده رقابتی تلقی می‌شود. کارایی و انعطاف‌پذیری فرایندها برای باقی ماندن در کسب و کار لازم است. دوم اینکه با افزایش تجارت الکترونیک، هم پیچیدگی و هم شفافیت فرایندها افزایش می‌یابد. فرایندهای دخیل در تجارت الکترونیک، هم مرز میان واحدهای وظیفه‌ای سازمان را درمی‌نوردند و هم از مرزهای بین‌سازمانی عبور می‌کنند؛ برای مثال، در حوزه مدیریت زنجیره تأمین، دیدن

فرایند کسب و کاری که فعالیتهای آن را مشتری یا تأمین کننده انجام می دهند عجیب نیست. تعداد زیادی سازمان سراغ داریم که متوجه این نکته شده اند که داشتن یک فرایند کسب و کار خوش طرح و خوب اجرا شده برای موفقیت در حوزه کسب و کار بسیار لازم است.

هدف اصلی از نگارش این کتاب ارائه راهکارهای عملی، علمی و اجرایی برای مدیریت پروژه ای بازطراحی فرایندهای کسب و کار در سازمانهاست. در این کار تلاش شده است تا با شیوه عملیاتی کردن و ارتباط موضوعات نظری که بسیاری از منابع به آنها پرداخته اند، بر جنبه های اجرایی و اجرای بازطراحی و مدیریت فرایندهای کسب و کار در سازمانهای دولتی و خصوصی در کشور متمرکز شود و با کمک بازطراحی فرایندهای کسب و کار، بهره وری در سطح کشور هر چه بیشتر ارتقا یابد. مخاطبان این کتاب کارشناسان، متخصصان و همه دانشجویان گرایشهای دوره های مدیریت و به ویژه دانشجویان رشته مدیریت فناوری اطلاعات هستند.

امین عمید