

## رویکردی یکپارچه به مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار

سعید صفری<sup>۱</sup>؛ سعید خدامرادی

### چکیده

مهندسی مجدد فرآیندهای کسب کار (BPR) حوزه ای مطالعاتی است که پژوهش های زیادی در خصوص آن انجام گرفته و تاکنون روش های متعددی در رابطه با آن ارائه گردیده است. فقدان یک رویکرد ساختارمند در واقع عمده ترین کمبود این رشته به حساب می آید. در این مقاله، رایج ترین روش های BPR مورد بررسی قرار گرفته و سپس یک رویکرد نظام مند و یکپارچه در رابطه با طراحی مجدد فرآیندهای سازمانی ارائه گردیده است. روش شناسی این پژوهش مشتمل بر پنج مرحله ی (۱) بستر سازی برای مهندسی مجدد، (۲) نگاشت و تحلیل فرآیندهای موجود، (۳) طراحی فرآیندهای مطلوب، (۴) پیاده سازی فرآیندهای باز مهندسی شده و (۵) بهبود مستمر می باشد.

واژگان کلیدی: مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار<sup>۲</sup>، روش شناسی<sup>۳</sup>، بهبود<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> safari@shahed.ac.ir

<sup>۲</sup> -Business process reengineering

<sup>۳</sup> - methodology

<sup>۴</sup> -improvement



## مقدمه

در دنیای متغیر امروزی، شاید تنها تغییر است که تغییر نمی کند. در دنیایی که قویاً توسط سه نیروی (۳C) مشتری، رقابت، و تغییر هدایت می شود. تمامی سازمان های مشتاق تعالی در جستجوی روش هایی برای حل مشکلات فرآیندی سازمانشان می باشند [۴]. چند سالی است که گویا برخی از سازمان های موفق تر به یک روش بسیار کارآمد در این زمینه دست یافته اند. این روش با عنوان مهندسی مجدد فرآیندها شناخته می شود.

شاید در مجلات و روزنامه های اقتصادی عناوینی نظیر "شرکت وال مارت زمان تولید مجدد خود را از شش هفته به سی و شش ساعت کاهش داد"، "سرعت خط تولید شرکت هاولت پاکارد برای کامپیوترهای سرور به چهار دقیقه رسید"، "فروش شرکت تاکو بل از ۵۰۰ میلیون دلار به سه میلیارد دلار در سال رسید" [۳]، به چشم شما خورده باشد. BPR یگانه دلیلی است که در پشت تمامی این موفقیت ها قرار گرفته است.

## مهندسی مجدد فرآیندها چیست

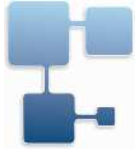
مهندسی مجدد یک بازتفکر بنیادی<sup>۵</sup> و بازطراحی اساسی<sup>۶</sup> از فرآیندهای کسب و کار به منظور ایجاد بهبودهای چشم گیر در شاخص های کلیدی و متعارف عملکرد نظیر قیمت، کیفیت، خدمات و سرعت کار می باشد [۴] نفس کار مهندسی مجدد فرآیند در متن واژه های "بنیادی"، "اساسی"، "چشم گیر" و فرآیندها حلول می یابد.

BPR بر این فرض بنا شده است که سازمان ها باید به مبانی خود برگردند و به بررسی مجدد ریشه های خود بپردازند. BPR در پی ایجاد بهبودهای کوچک و موضعی نیست، بلکه در صدد ایجاد یک تحول فراگیر و کلی است. از این جهت، BPR به سازمان هایی که بدنبال بهبود ده درصدی اند مربوط نمی باشد. این روش برای سازمان هایی بکار می رود که در پی افزایش ده برابری<sup>۷</sup> می باشند. به عقیده ی هم و چمپی، واژه ی فرآیند آخرین و مهم ترین واژه ی مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار است. نکته ی کلیدی درست در این واژه نهفته است زیرا BPR در عوض تمرکز بر وظایف، مشاغل یا افراد، بر فرآیندها تمرکز می کند. این روش بدنبال آن

<sup>۵</sup> -Fundamental rethinking

<sup>۶</sup> - Radical redesign

<sup>۷</sup> - Ten fold Increase



است تا فرآیندهای ارزش آفرین و راهبردی سازمان را مجدداً طراحی نماید و از این طریق سازمان را به تعالی برساند.

## آنچه را باید مهندسی مجدد نمود

به عقیده‌ی بسیاری از متخصصان این حوزه، BPR نباید محدود به تفکر درباره سازمان باشد بلکه باید بر فرآیندها متمرکز شود. زیرا کارایی یک سازمان دقیقاً معادل کارایی فرآیندهای آن می باشد. [۶۴]. در این بین، شاید اولین پرسشی که به ذهن هر فردی خطور می کند پرسش در خصوص چیرستی فرآیند باشد. یک فرآیند یک سلسله از گام ها یا مراحل طراحی شده برای تولید کالا یا خدمت می باشد و شامل تمامی فعالیت های است که نتایج خاصی را عاید یک مشتری (داخلی یا خارجی) می نمایند. فرایندها ذاتاً بی نام و نامشهود اند زیرا افراد غالباً دپارتمان های یک سازمان را در نظر دارند و به فرآیندهای تشکیل دهنده‌ی آن ها هیچ توجهی ندارند. بنابراین سازمان هایی که تاکنون دپارتمان های خود را با اسامی ای از قبیل دپارتمان بازاریابی، تولید و غیره نامگذاری نموده اند، باید این اسم ها را به فرایندهای تشکیل دهنده‌ی آن نسبت دهند. فرایندهایی که از یک نقطه آغاز و به نقطه‌ی دیگری ختم می شوند (دارای آغاز و پایان می باشند). این اسامی باید از تمامی کارهایی که از نقطه‌ی آغاز تا نقطه‌ی پایان انجام شده است، حکایت کنند. به عنوان مثال " واحد پردازش سفارش " را می توان فرآیند " سفارش تا پرداخت " نامید.

سخن گفتن درباره‌ی فرایندها در حالی که شرکت ها فقط از نمودار سازمانی استفاده می کنند، هیچ گاه اهمیت واقعی فرایندها را نشان نمی دهد. برای این کار، شرکت ها باید از ابزارهای موسوم به نقشه های فرآیند استفاده کنند. سازمان ها به کمک این نقشه ها می توانند " جریان کار " موجود در سازمان را به تصویر بکشند. نگاشت فرایندها ابزارهای قدرتمند و نظام مندی در اختیار مدیران قرار می دهد، که مدیران به مدد آن ها می توانند فرایندهای فعلی را استخراج و نقشه‌ی مسیر مطلوب را جهت مهندسی مجدد سازمان طراحی نمایند. استفاده از نگاشت فرآیندها، آگاهی مدیران را از فرایندها افزایش می دهند و آنها را برای بهبود مستمر فرایندها و عملکرد نهایی (کلی)<sup>۸</sup> سازمان، توانمند می سازد [۶۴]. بعد از تشخیص و نگاشت فرآیندها، تصمیم گیری دربارت اینکه چه فرایندهای باید بازمهندسی شود و به چه طریقی این کار را باید انجام داد، موضوعی فوق العاده پراهمیت می باشد. هیچ سازمانی نمی تواند تمامی فرایندهای خود را همزمان مهندسی مجدد نماید. آنها اغلب گزینه های

<sup>۸</sup> - Bottle- line performance



خود را بر اساس سه شاخص انتخاب می کنند: (۱) کژکارکردی<sup>۹</sup>: چه فرآیندهایی دارای بدترین عملکرد می باشد؟ (۲) اهمیت<sup>۱۰</sup>: مهمترین و مؤثرترین فرایندها بر حسب رضایت مشتری کدامند؟ (۳) امکان پذیری<sup>۱۱</sup> چه فرایندهایی بیشترین احتمال را دارد که با موفقیت مهندسی مجدد گردند؟ [۴]

### چگونه مهندسی مجدد انجام شود

با اشراف به مبانی و مبادی مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار، پنج روش شناسی مرتبط با آن را می توان در جدول (۱) ارائه داد.

<sup>۹</sup> - Dysfunction

<sup>۱۰</sup> - Importance

<sup>۱۱</sup> - Feasibility



جدول ۱. متدولوژی های متعارف در BPR

فعالیت	متدولوژی اول [۱]	متدولوژی دوم [۵]	
۱	تدوین چشم انداز و استراتژی	تعیین نیازهای مشتری و اهداف فرایند	
۲	ایجاد فرهنگ مطلوب و مناسب	نگاشت و اندازه گیری فرایند موجود	
۳	یکپارچه سازی و بهبود سازمان	تجزیه و تحلیل و تعدیل فرایند موجود	
۴	ایجاد راه حل های فن آورانه	طراحی یک فرایند باز مهندسی شده	
۵		پیاده سازی فرایند باز مهندسی شده	
فعالیت	متدولوژی سوم [۲]	متدولوژی چهارم [۹]	متدولوژی پنجم [۷]
۱	تعیین مسیر	ایجاد انگیزه برای مهندسی مجدد	بستر سازی
۲	الگوبرداری و حرکت در امتداد مسیر	توجیه مهندسی مجدد	تشخیص
۳	ترسیم چشم انداز	برنامه ریزی مهندسی مجدد	چشم انداز
۴	راه اندازی پروژه های حل مسأله	آغاز مهندسی مجدد	طراحی فنی و اجتماعی
۵	طراحی بهبودها	تحلیل و تشریح وضعیت مطلوب	تحول
۶	پیاده سازی تغییر	طراحی وضعیت مطلوب و اعتبار بخشی به آن	
۷	درونی سازی بهبود مستمر	پیاده سازی	

**رویکرد یکپارچه**

بر اساس پنج روش شناسی فوق، یک رویکرد یکپارچه جهت باز مهندسی فرآیندها توسعه یافته است. استفاده از چنین رویکرد منسجمی فهم و پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیندها را برای مدیران تسهیل می کند. در ادامه به جزییات این رویکرد پرداخته شده است.



### فعالیت اول) بستر سازی برای مهندسی مجدد

ضرب المثل معروفی است که می گوید " شکست شما در برنامه ریزی همان برنامه ریزی شما برای شکست خوردن می باشد." برنامه ریزی و بستر سازی عوامل بسیار مهمی در موفقیت یک فعالیت یا رویداد محسوب می شوند. مهندسی مجدد فرآیندها نیز از این قاعده مستثنی نیست. قبل از پرداختن به مهندسی مجدد فرآیندها، این سوال که آیا مهندسی مجدد فرآیندها ضروری است باید مطرح شود؟ پاسخ درست و قانع کننده به این سوال در حکم آغاز فعالیت بستر سازی بحساب می آید [۹].

بستر سازی، با اجماع نظر مدیران ارشد در خصوص اهمیت مهندسی مجدد فرآیندها و تأثیر آن بر اهداف راهبردی سازمان آغاز می گردد. تغییر بعنوان یک برنامه‌ی الزامی از سوی مدیریت عالی سازمان به تمامی سطوح سازمانی ابلاغ گردیده و یک تیم میان وظیفه ای (چند منظوره) جهت آغاز نمودن این کار تشکیل می گردد. در هنگام تشکیل یک تیم میان وظیفه ای ( متشکل از برخی از متخصصان بخش ها) باید از این نکته اطمینان حاصل کرد که سازمان در غیبت این عناصر کلیدی دچار هیچ گونه خللی در کار خود نمی شود و به درستی به کار خود ادامه می دهد. بدلیل آنکه پروژه‌ی مهندسی مجدد فرآیندها مستلزم همکاری میان وظیفه ای است و تغییرات چشم گیری را در وضعیت موجود در پی دارد، برنامه ریزی برای تغییرات سازمانی، بدون حمایت مدیران کاری بسیار مشکل و تقریباً غیر ممکن خواهد بود. تسهیل تغییر در سازمان مستلزم حمایت و هدایت استراتژیک مدیران عالی سازمان می باشد. توجه به اثر تغییرات محیطی به عنوان عاملی بسیار مهم بر رفتار سازمان، در هنگام تدوین رهنمودهایی برای پروژه‌ی مهندسی مجدد بسیار ضروری می باشد. دیگر عامل مهمی که باید در هنگام تعیین اهداف استراتژیک پروژه‌ی مهندسی مجدد مد نظر داشت این است که شما باید بررسی و شناخت انتظارات مشتریان و اینکه در چه جاهایی فرآیندهای سازمان آن انتظارات را برآورده نمی سازند را در اولویت قرار دهید. پس از مشخص کردن مقاصد مشتری گرا، بیانیه مأموریت یا چشم انداز تدوین می گردد. چشم انداز مبین چیزی است که سازمان می خواهد به آن برسد. یک چشم انداز فصیح و روشن به استمرار حرکت سازمان در خلال دوره های پر تنش، کمک می کند. چشم انداز همچون پرچمی است که لشکر را در هنگامی که یأس و ناامیدی بر آن مستولی یافته است، انگیزه مند و هدایت می نماید و معیاری دقیق، برای اندازه گیری پیشرفت سازمان ارائه می دهد [۹و۴].



### فعالیت دوم) نگاشت و تحلیل فرآیندهای موجود

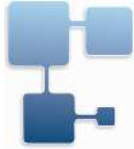
قبل از آنکه تیم مهندسی مجدد بتواند اقدام به طراحی مجدد فرآیند بنماید، باید فرآیندهای موجود را بدرستی بشناسد. گرچه پاره ای از حامیان مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار (به خصوص همبر و چمپی) بر آن باورند که تجزیه و تحلیل فرآیندهای فعلی مانع از فرایند خلاق می شود، اما نباید این باور را همیشه درست پنداشت [۱]. زیرا هر سازمانی با سازمان دیگر فرق دارد. به عنوان نمونه، شاید سازمانی که در تنگنا گیر کرده است برای طراحی فرآیندهای جدید، هیچ لزومی به مطالعه و شناسایی فرآیندی فعلی نبیند؛ حال آنکه بسیاری از سازمان ها نیاز دارند تا در ابتدا فرآیندهای موجود را نگاشت نموده و آن ها را به منظور طراحی مجدد فرآیندهای جدید، تحلیل و اصلاح نمایند. جنبه‌ی مهم مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار (عامل سازنده‌ی آن) آن است که بهبود باید به نتایج چشمگیری منتهی شود. بسیاری از افراد اهمیت واقعی تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی را درک نمی کنند و در عوض ترجیح می دهند که بیشتر وقتشان را صرف طراحی مجدد فرآیندهای مطلوب بنمایند. آنچه که در ادامه می آید نادرستی این اندیشه را اثبات می کند.

در سال ۱۹۹۷، یکی از شرکت های بزرگ مخابرات آمریکا، حدود ۶ میلیون دلار در توسعه‌ی سیستم های رهگیری آن لاین اطلاعات سرمایه گذاری نمود. بعد از اتمام پروژه، متخصصان این شرکت ناگهان متوجه شدند که یکی از اقلام اطلاعاتی بسیار کوچک را در نظر نگرفته اند. نحوه‌ی انتقال اطلاعات بین دست اندرکاران تولید و عوامل انبار از طریق تلفن صورت می پذیرفت. لحاظ نمودن چنین حجم کوچکی از اطلاعات برای شرکت گران تمام شد و تمامی پروژه را با شکست مواجه نمود. ای کاش آنها به ضرورت تجزیه و تحلیل فرآیندها واقف بودند، ولی افسوس که این آگاهی خیلی دیر حاصل شد.

هدف عمده‌ی این مرحله، تشخیص گسست ها<sup>۱۲</sup> (هر آنچه که از تحقق نتایج مطلوب یک فرایند جلوگیری نماید بخصوص انتقال اطلاعات در میان سازمان ها و افراد) و فرآیندهای اصلی (ارزش آفرین) می باشد [۹]. این کار از طریق مستند سازی فعالیت ها و فرآیندها و تعیین میزان زمان و هزینه‌ی هر فعالیت از طریق شبیه سازی<sup>۱۳</sup> و هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (ABC)<sup>۱۴</sup>، صورت می پذیرد. وقتی که تمامی کارهای مورد نیاز انجام شد، فرآیندهایی که نیازمند به مهندسی مجدد هستند شناسایی می شوند.

<sup>۱۲</sup> - Disconnects

<sup>۱۳</sup> - Simulation



### فعالیت سوم) طراحی فرآیندهای مطلوب

هدف اصلی این مرحله آن است که یک یا چند بدیل برای وضعیت فعلی ارائه دهد، بدیل هایی که اهداف راهبردی سازمان را برآورده می کنند. اولین گام در این مرحله، الگوبرداری<sup>۱۵</sup> می باشد. الگوبرداری به مقایسه‌ی نحوه‌ی انجام عملیات سازمان با نحوه‌ی انجام فعالیت های سازمان های همتا<sup>۱۶</sup> به منظور کسب ایده هایی برای بهبود، اطلاق می شود [۷]. سازمان های همتا لزوماً رقیب نیستند و یا به یک صنعت خاص تعلق ندارند. روش های نوآورانه را صرفنظر از اینکه به کجا تعلق دارند، می توان از هر مکانی اقتباس کرد.

پس از آنکه زمینه های بالقوه‌ی بهبود فرایندهای فعلی تشخیص داده شد، طراحی مدل وضعیت مطلوب<sup>۱۷</sup> از طریق روش های فعلی مدل سازی و با امعان نظر مستقیم به اصول طراحی فرایند صورت می پذیرد. همانند مدل وضعیت موجود، از روش های شبیه سازی و هزینه یابی بر مبنای فعالیت برای بررسی عواملی نظیر زمان و هزینه استفاده می شود. توجه به این نکته لازم است که این مرحله یک فرایند تکراری است و نمی توان یکدفعه آن را انجام داد. وضعیت های مطلوب متعددی تعیین می گردد و در نهایت از طریق انجام تحلیل بده-بستان<sup>۱۸</sup>، بهترین سناریوهای مطلوب برای اجرا انتخاب می شوند.

### فعالیت چهارم) پیاده سازی فرآیندهای باز مهندسی شده

در میان تمامی مراحل، مرحله‌ی پیاده سازی ( اجرا) با بیشترین مقاومت از سوی کارکنان مواجه می باشد. از اینرو این مرحله مشکل ترین مرحله‌ی مهندسی مجدد فرآیندها بحساب می آید [۲]. اگر باور داشته باشید که محیط کاملاً پذیرای تلاش های مهندسی مجدد است، مطمئن باشید که سخت در اشتباهید. سوالی که برای ما مطرح می شود این است که " اگر مهندسی مجدد فرایندها پدیدآورنده‌ی نتایج شگرفی<sup>۱۹</sup> در سازمان است، پس چرا خیلی پیش تر از آن استفاده نشده است؟" ما انتظار رویارویی با هر مخالفت و مقاومتی را داریم اعم از مخالفت های بی پرده و کارشکنی های پنهانی که برای متوقف نمودن مهندسی مجدد صورت پذیرفته اند. وقتی که زمان زیادی مصروف تجزیه و تحلیل فعالیت های فعلی گردید، آن ها را باز طراحی و انتقال<sup>۲۰</sup> را برنامه ریزی

<sup>۱۴</sup> - Activity-based Costing

<sup>۱۵</sup> - Benchmarking

<sup>۱۶</sup> - Peer Organizations

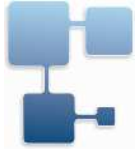
<sup>۱۷</sup> - To-be state model

<sup>۱۸</sup> - Trade-off analysis

<sup>۱۹</sup> -drastic

<sup>۲۰</sup> -Mitigation





نمایید. طراحی و اجرای برنامه‌هایی جهت ترویج فرهنگ تغییر در سازمان می‌تواند برای تسهیل این مرحله بسیار مفید باشد. این کار مسیر ناهموار انتقال را هموار و مناسب می‌سازد و انتقال سازمان را آسان می‌نماید. بهرحال، ایجاد یک فرهنگ تغییر گرا در سازمان اجتناب‌ناپذیر است. ما باید عمیقاً به این اصل عقیده داشته باشیم که "جلب حمایت افراد درگیر در BPR مهم‌ترین عامل برای موفقیت این کار به حساب می‌آید [۱۰]" وقتی که این کار انجام شد، در گام بعدی، یک برنامه‌ی انتقال برای حرکت از وضع موجود به فرایندهای بازمهندسی شده تدوین می‌گردد. این برنامه باید ساختار سازمانی، سیستم‌های اطلاعاتی و استراتژی‌ها و رویه‌های سازمان را با فرایندهای بازمهندسی شده همراستا نماید. پیاده‌سازی سریع سیستم‌های اطلاعاتی که از فرایند‌های سازمانی بازمهندسی شده پشتیبانی می‌کنند، برای موفقیت پروژه‌های مهندسی مجدد بسیار ضروری می‌باشد. مدل‌های IDEF که در مرحله‌ی تجزیه و تحلیل وضعیت موجود خلق شدند می‌توانند برای آن‌هایی که در خلال مرحله‌ی طراحی وضعیت مطلوب، ایجاد شده‌اند، نیز نگاشت شوند و فهرست اولیه‌ای از الزامات (نیازمندی‌های) تغییر ایجاد شود. الزامات اضافی برای ایجاد مؤلفه‌های مطلوب<sup>۲۱</sup> میتوان اضافه نمود و نتایج در قالب یک ساختار تجزیه‌کار (WBS) ساماندهی گردد. پیشرفت‌های اخیر در نرم‌افزارهای BPR انتقال اتومات (خودکار) این روابط / فعالیت WBS را به یک محیط مدل‌سازی فرایند میسر می‌سازد. مزیت این کار آن است که ما می‌توانیم روابط متناوب و متوالی بین فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده را تشخیص دهیم [۹]. زمانی که برنامه انتقال از طریق الگوبرداری اولیه و شبیه‌سازی، اعتبار دهی شد. نسخه‌های آزمایشی<sup>۲۲</sup> تدوین و ارائه می‌گردد. برنامه‌های آموزشی<sup>۲۳</sup> برای کارکنان برگزار و برنامه (انتقال) در مقیاس کلی سازمان اعمال می‌گردد.

#### فعالیت پنجم ( بهبود مستمر فرایند

یک فرایند را یک شبه نمی‌توان مهندسی مجدد نمود. قسمت فوق‌العاده مهمی از موفقیت تلاش‌های مهندسی مجدد به بهبود مستمر فرایندهای بازمهندسی شده بستگی دارد. نظارت (پایش)<sup>۲۴</sup> اولین گام این مرحله محسوب می‌شود. دو چیز را باید حتماً نظارت کرد- پیشرفت اجرا و نتایج حاصله- پیشرفت اجرا از طریق عواملی نظیر " میزان آگاهی افراد درگیر در کار، میزان تعهد مدیریت عالی سازمان، میزان پذیرش تغییر در لایه

<sup>۲۱</sup> - To-be Components  
<sup>۲۲</sup> - Pilot Revisions  
<sup>۲۳</sup> - training programme  
<sup>۲۴</sup> - Monitoring

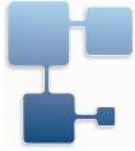


های زیرین سازمان "اندازه گیری می شود. این کارها را می توان تا حدی از طریق انجام پیمایش های برداشت های (درون سازمانی) و گفتگو با افرادی که نظاره گر تغییرات اند، انجام داد. برای نظارت درست بر نتایج، سیستم نظارتی باید شامل سنجه هایی نظیر طرز فکرهای کارمندان، دریافت های مشتریان و پاسخگویی تأمین کننده باشد. شبکه های ارتباطی درون سازمان تقویت گردند، اندازه گیری بی وقفه ای آغاز شود، عملکرد دائماً ارزیابی شود و در جایی که فرایند بازنگاشت، بازتحلیل و بازطراحی می شود حلقه ی بازخورد ایجاد گردد. بدین سان بهبود مستمر فرایند از طریق سیستم رهگیری عملکرد (Performance tracking system) و کاربرد مهارت های حل مسأله تضمین شود. مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)<sup>۲۵</sup> و BPR همیشه بعنوان پدیده های مانع الجمع پنداشته شده اند، حال آنکه، اگر این دو به صورت هم زمان پیاده سازی شوند، بخوبی یکدیگر را تکمیل می کنند و نتایج شگرفی را برای سازمان به ارمغان می آورند. در واقع، TQM می تواند بعنوان ابزاری برای حل بسیاری از مشکلات مربوط به مرحله ی بهبود مستمر فرایندها مورد استفاده قرار گیرد. در شرکت هایی که سابقه ی استفاده از روش TQM را ندارند، هر گونه اقدامی در این زمینه بعنوان قسمتی از فعالیت های مهندسی مجدد در نظر گرفته می شود [۸].

## نتیجه گیری

عواملی نظیر تمرکز دقیق بر مشتری، طراحی فرایندهای عالی و مدیریت قوی و انگیزه مند پیش نیازهایی انکارناپذیر برای موفقیت سازمان بحساب می آیند. مهندسی مجدد ابزاری است که مدیران را در برآوردن این پیش نیازها، مدد رسان می باشد. BPR نه علاجه ی برای تمام دردها است و نه اینکه به سادگی قابل اجرا شدن است. بلکه، مستلزم کوشش و مساعدتی بسیار زیاد است و افراد را انگیزه مند می کند تا نه تنها نحوه ی انجام کار را عوض کنند بلکه در جهت ایجاد تحول درالگوهای فکری خود نیز تلاش نمایند. در این مقاله سعی شد تا یک رویکرد منسجم به BPR ایجاد گردد. این رویکرد در شکل (۱) نمایش داده شده است.

<sup>۲۵</sup> -Total quality management



## دومین همایش ملی مدیریت فرآیندهای سازمانی



تقریباً ۵۰ تا ۷۰ درصد تلاش های مهندسی مجدد نمی تواند منجر به ایجاد نتایج چشم گیر شود [۴]. آن دسته از افرادی که طالب استفاده از روش BPR نیستند از بیم اینکه این روش نتایج چشمگیری حاصل نمی کند، باید بدرستی متوجه این نکته باشند که BPR در واقع تمام آنچه که وعده داده است را برآورده نمی کند و این به دلیل استانداردهای بالای این روش است. به عنوان نمونه وقتی که افزایش ۲۰۰ درصدی بجای افزایش ۳۰۰ درصدی مورد نظر، محقق شده است دلیلی برای ضعف روش نیست بلکه برای استانداردهای سفت و سخت این روش است و حال اگر ما بپرسیم که آیا این روش به اندازهی کافی خوب است؟ جواب قطعاً بله خواهد بود.

یک نکتهی فوق العاده مهم که در این بین باید بدان اهتمام خاص داشت این است که گفتن این نکته که ۵۰ تا ۷۰ درصد تلاش های مهندسی مجدد شکست خورده اند هیچ گاه به معنای این نیست که درآینده نیز شکست خواهند خورد. تفاوتی ماهوی در بین این دو وجود دارد. این شکست ها را می توان به اشتباهات بسیاری از شرکت ها منتسب کرد. وقتی که این اشتباهات تشخیص و برطرف گردد، احتمال موفقیت BPR به اوج خواهد رسید. بعلاوه، شکست هیچ گاه به معنای توقف همیشگی مهندسی مجدد نیست. شاید شکست باعث توقف مقطعی و کوتاه مدت بشود، ولی به محض آنکه سازمان تمرکز خود را بازیابد، حرکت دوباره آغاز خواهد گشت زیرا چشم انداز سازمان این الزام را به وجود آورده است.



## منابع:

۱. Feldmann Clarence.G, (۱۹۹۸),The Practical Guide to Business Process Reengineering using IDEF۰., Dorset House Publishing, New York.
۲. Furey, Timothy.R., (۱۹۹۳), A Six Step Guide to Process Reengineering., Planning Review ۲۱ (۲), ۲۰-۲۳
۳. Grover,Varun., Malhotra, Manoj.K.,(۱۹۹۵), Business Process Reengineering: A tutorial on the concept,evolution, method, technology and application., Journal of Operations Management ۱۵ (۱۹۹۷) ۱۹۳-۲۱۳
۴. Hammer,M., Champy.J., (۱۹۹۳), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution., Harper Collins, London.
۵. Harrison, Brian.D., Pratt, Maurice.D., (۱۹۹۳), A methodology for Reengineering Business., Planning Review ۲۱(۲), ۶-۱۱.
۶. Hunt, Daniel.V., (۱۹۹۶), Process Mapping: How to Reengineer your Business Process., John Wiley and SonsInc, New York.
۷. Manganelli, Raymond.L., Klein, Mark.M., (۱۹۹۴), The Reengineering Handbook: A Step-by-Step Guide to Business Transformation., American Management Association, New York.
۸. Martin, James., (۱۹۹۵),The Great Transition: Using the Seven Disciplines of Enterprise Engineering to Align People, Technology, and Strategy., American Management Association, New York.
۹. Mayer, Richard.J., Dewitte, Paula.S., (۱۹۹۸), Delivering Results: Evolving BPR from art to engineering.,
۱۰. Obolensky, Nick., (۱۹۹۴), Practical Business Reengineering., Gulf Publishing Company, Houston.
۱۱. Underdown, D. R.,(۱۹۹۷), Transform Enterprise Methodology. Unpublished Paper, [www.mrc.twsu.edu/enteng/tem.html](http://www.mrc.twsu.edu/enteng/tem.html).