



Namatek

True Education

Business Process Reengineering

www.namatek.com

BPR چیست؟

فهرست مطالب

۱. BPR چیست؟
۲. ویژگی های BPR چیست؟
۳. دلایل شکست مهندسی مجدد فرآیندها
۴. پیش نیاز های لازم برای اجرای BPR
۵. موانع مهندسی مجدد فرآیندها
۶. مهندسی مجدد فرآیندها از طریق IT
۷. روش های اجرای BPR چیست؟

سوال BPR چیست امروزه به یکی از دغدغه های مدیران برای پیشرفت سازمان ها تبدیل شده است. برای آن که بتوان در یک سازمان بهبود ایجاد کرد لازم است تا فرآیندها و فعالیت ها مجدد بازنگری شده و مطابق با شرایط جدید و نظرات رسیده فرآیندها مرتب شوند. بدین منظور از رویکرد BPR یا مهندسی مجدد فرآیندها استفاده می کنند.

در این مقاله قصد داریم تا شما را با مفهوم مهندسی مجدد فرآیندها و کاربرد آن در پیشرفت سازمان ها آشنا کنیم.

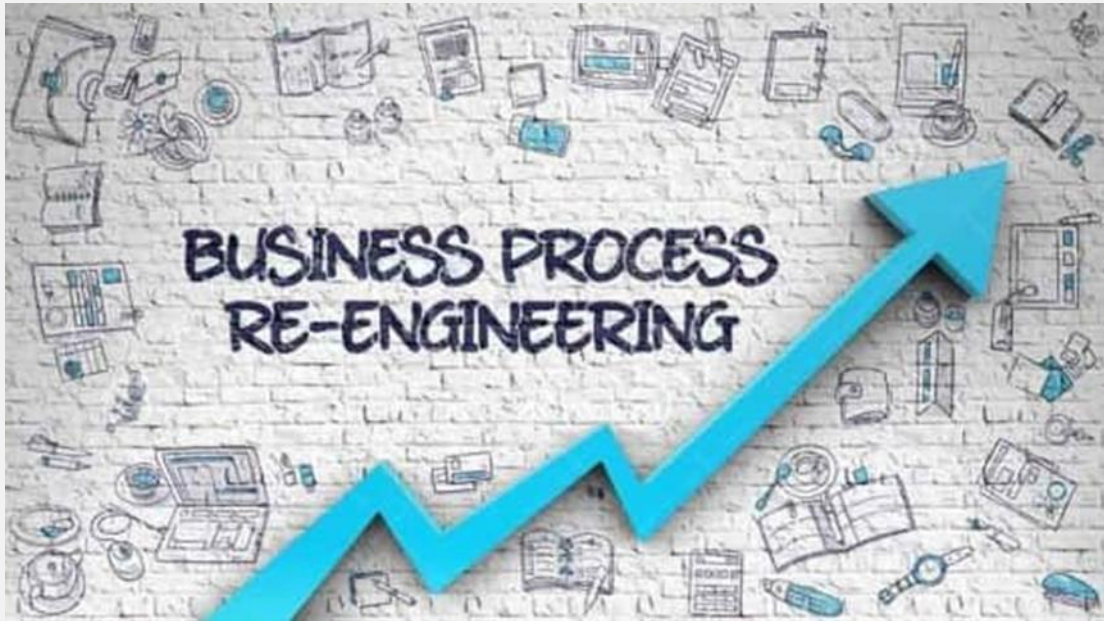
#۱ BPR چیست؟

BPR مخفف Business Process Re-engineering تفکری مدیریتی است که به باز طراحی اساسی فرآیندهای کسب و کار برای بهبود عملکرد و نتیجه مطابق با شاخص های کلیدی عملکرد (KPI) منجر می شود. دلایل انجام مهندسی مجدد فرآیندها، توجه یک سازمان به مشتریان، رقبا و تغییر در جهت بهبود است.

هدف از استفاده از این رویکرد عبارتند از:

- کارآمد کردن کسب و کارها
- انعطاف پذیری بیشتر سازمان در پاسخ به سوال تقاضا
- استفاده از تمام نیرو و ساختار سازمانی برای راحت تر به گردش انداختن کارها

- تولید محصول و خدمات بهتر از سوی سازمان



پرسش BPR چیست افراد را با توماس پورت و جیمز شورت آشنا می کند. این افراد معتقد بودند که استفاده از IT می تواند در مهندسی مجدد فرآیندها و تحول در فرآیندهای موجود مورد استفاده قرار بگیرد. توماس پورت و جیمز شورت BPR چیست را این گونه پاسخ دادند:

BPR «تحلیل و طراحی گردش کار و فرآیندهای درون و بین سازمان ها است».

روشی که برای انجام مهندسی مجدد فرآیندها ارائه کردند دارای ۵ مرحله زیر است:

۱. مشخص کردن دیدگاه های سازمان و اهداف
۲. تعیین فرآیندهای سازمان
۳. ارزیابی فرآیندهای موجود

۴. مشخص کردن ابزار مورد استفاده IT

۵. پیاده کردن فرآیندهای ایجاد شده

پس از این افراد، کسانی دیگر هم مراحل را برای انجام BPR ارائه کردند؛ مانند هومر و چمپی که اصول برنامه های آن ها به شرح زیر است:

۱. اعضای سازمان بر اساس فرآیندها ساماندهی شوند.

۲. اعضای سازمان برای کار در تمام بخش ها آموزش ببینند.

۳. در هر فرآیند شخصی قرار داده شود تا وظیفه نظارت بر اجرای

صحیح فرآیندها را بر عهده بگیرد.

۴. تمامی کارهای انجام شده توسط اعضا به یک فرد به عنوان ناظر

مشترک تحویل داده شود.

۵. از IT به عنوان یک عامل کلیدی در مهندسی مجدد فرآیندها استفاده

شود.

#۲ ویژگی های BPR چیست؟

- استفاده از فناوری اطلاعات (IT)
- ساده تر کردن فرآیندها
- از بین بردن ساختارهای وظیفه گرا
- حذف بروکراسی
- ایجاد سازمان مسطح

- تعریف فعالیت ها بر اساس فرآیندها
- افزایش کارایی فرآیندها
- بهبود راندمان

به دنبال تمام این ویژگی ها مهندسی مجدد فرآیندها هزینه، کیفیت، خدمات، سرعت و نظارت را بهبود می بخشد.



#۳ دلایل شکست مهندسی مجدد فرآیندها

پاسخ به BPR چیست کافی نبوده و باید به علت هایی که انجام این رویکرد با مشکل و شکست رو به رو می شود، پی برد. از نظر صاحب نظران نتیجه مهندسی مجدد فرآیندها به افراد تأثیر گذار در انجام آن بستگی دارد؛ اما دلایلی که به شکست این رویکرد منجر می شوند عبارتند از:

- توجه نکردن به نظرات مدیران و رهبران سازمان و برنامه ریزی های ارائه شده توسط آن ها
- تعریف محدوده های نامعین برای اجرا کردن فرآیندهای باز طراحی شده و انتظارات مبهم از آن ها
- ایستادگی در برابر تغییر فرآیندها



#۴ پیش نیاز های لازم برای اجرای BPR

پیش نیاز های اجرای مهندسی مجدد فرآیندها عبارتند از:

- حمایت مدیران و رهبران از BPR
- داشتن انتظارات واقعی از نتیجه BPR

- مشارکت حداکثری اعضا و داشتن اختیارات لازم
 - ایجاد شرایط استراتژیک برای رشد و توسعه در سازمان
 - داشتن چشم انداز های مشترک
 - اصلاح شیوه های مدیریتی
 - مشارکت تمام وقت اعضای سازمان به ویژه مدیران و رهبران
 - داشتن هزینه کافی برای پیاده سازی و اجرای سیستم مهندسی
- مجدد فرآیندها



مقدمات راهبردی مهندسی مجدد فرآیندها پس از شناسایی پیش نیازها عبارتند از:

- اولویت بندی اهداف
- برنامه ریزی برای توسعه اهداف
- تعریف ساختار اصلی فرآیندها

- شناسایی اولویت های مناسب فرآیندها
- تشخیص فرصت های بازار برای پیاده کردن رویکرد BPR
- هماهنگی تلاش های صورت گرفته در جهت مهندسی مجدد فرآیندها
- توسعه راهبردی منابع انسانی

#۵ موانع مهندسی مجدد فرآیندها

عواملی که بر سر راه رویکرد مهندسی مجدد فرآیندها قرار دارند، موانع اجرایی و سازمانی هستند.

در ادامه موارد این موانع را نام می بریم.

۱. موانع اجرایی

- افراد مخالف برای اجرایی کردن BPR
- وجود تفکر تک رأیی در سازمان
- اجرای BPR تنها برای کاهش هزینه ها
- توجه نکردن به مسائل فنی

۲. موانع سازمانی

- عدم وجود شرایط مالی مناسب
- افزایش بی رویه پروژه ها

- بدبینی نسبت به تغییر در سازمان و ریسک پذیر نبودن مدیران
- ایستادگی از سوی مسئولان IT و منابع انسانی

#۶ مهندسی مجدد فرآیندها از طریق IT

استفاده از نرم افزار BPR به عنوان ابزاری برای حمایت از توسعه پروژه های BPR صورت می گیرد تا فرآیندهای جدید مدل سازی شده و تحلیل و طراحی مجدد آن ها انجام شود. توسط کدهای موجود در این نرم افزار اجرای فرآیندها خودکار شده و مستندات دیجیتالی ایجاد می شوند.

با خودکار سازی فرآیندها سرعت در کار افزایش یافته و هماهنگی ها به راحتی صورت می گیرد که این موضوع باعث اشتراک گذاری بهتر اطلاعات نیز می شود. استفاده از IT در مهندسی مجدد فرآیندها این امکان را می دهد تا با گردش و تولید اطلاعات مسئله مدیریت دانش نیز ایجاد شده و تمام سیستم های سازمان و مستندات فیزیکی آن به گردش بیفتد.



#۷ روش های اجرای BPR چیست؟

برای پاسخ به این سوال که روش BPR چیست ابتدا باید بدانید که روش های مختلفی از سوی صاحب نظران ارائه شده است؛ اما در ادامه به معرفی مهم ترین آن ها می پردازیم.



۱. روش ابلنسکی

در این روش با پاسخ به پرسش و موارد زیر، مهندسی مجدد فرآیندها را انجام می دهند.

- با انجام باز طراحی فرآیندها به دنبال چه هستید؟ برای پاسخ لازم است تا ذی نفعان این کار تحلیل شده و هدف اصلی برای تمام اعضای سازمان درک شود تا بتوان چهارچوبی برای بهبود تعریف گردد.
- برنامه ریزی کنید.
- اجرا کنید. به وسیله تکنیک های فنی و فرهنگی سازمان، برنامه ریزی های صورت گرفته اجرا شوند.
- ارزیابی برنامه اجرا شده.

- تغییر در فرآیندها و برنامه ریزی صورت گرفته به صورت موقت و مداوم.

۲. روش هریسون و پرات

لازم است برای انجام این روش مراحل زیر اجرا شوند.

- تعریف نیاز مشتریان
- تعریف اهداف مطابق با تقاضا برای فرآیندها
- ایجاد نقشه برای فرآیندهای موجود
- تحلیل فرآیندهای موجود
- طراحی فرآیندهای مهندسی مجدد
- اجرای فرآیندهای مهندسی مجدد

۳. روش PIP

- تعیین اهداف، استراتژی و چشم اندازهای سازمان
- تعیین حدود برای BPR
- مدلسازی فرآیند
- آنالیز فرآیند
- مشخص کردن فرآیندهای جدید
- تخصیص منابع به فرآیندهای جدید
- ارزیابی عملکرد فرآیندها

۴. روش کندور

- توسعه چشم انداز و اهداف سازمان
- درک فرآیندهای موجود
- مشخص کردن فرآیندها برای عملیات
- تشخیص روش های فناوری اطلاعات برای استفاده در BPR
- استفاده از فرآیندهای جدید
- به کار گیری فرآیندهای جدید
- ارزیابی فرآیندهای جدید
- بهبود مستمر

۵. روش راسمن

- تعریف هدف
- تحلیل فرآیندهای موجود و باز طراحی آن ها
- اجرای فرآیندهای جدید

۶. روش SURI

- برنامه ریزی استراتژیک
- درک فرآیندهای موجود
- باز طراحی فرآیندهای موجود در سازمان
- اجرا و پیاده سازی فرآیندهای ایجاد شده
- رویکرد وزارت دفاع آمریکا
- تعریف اهداف و استراتژی ها
- آنالیز

• ارزیابی

کلام پایانی

امروزه پاسخ به BPR چیست و چه اهدافی دارد و کارایی آن برای سازمان چیست، به یکی از دغدغه های مدیرانی تبدیل شده که به دنبال رشد و توسعه فرآیندها و فعالیت های خود هستند. مهندسی مجدد فرآیندها این امکان را می دهد تا آن چه که مانند یک سد بر سر راه پیشرفت سازمان وجود دارد شناسایی شده و رفع شود. مهندسی مجدد فرآیندها تمامی ابعاد یک سازمان را درگیر کرده و آن ها را در راستای بهبود به کار می گیرد.