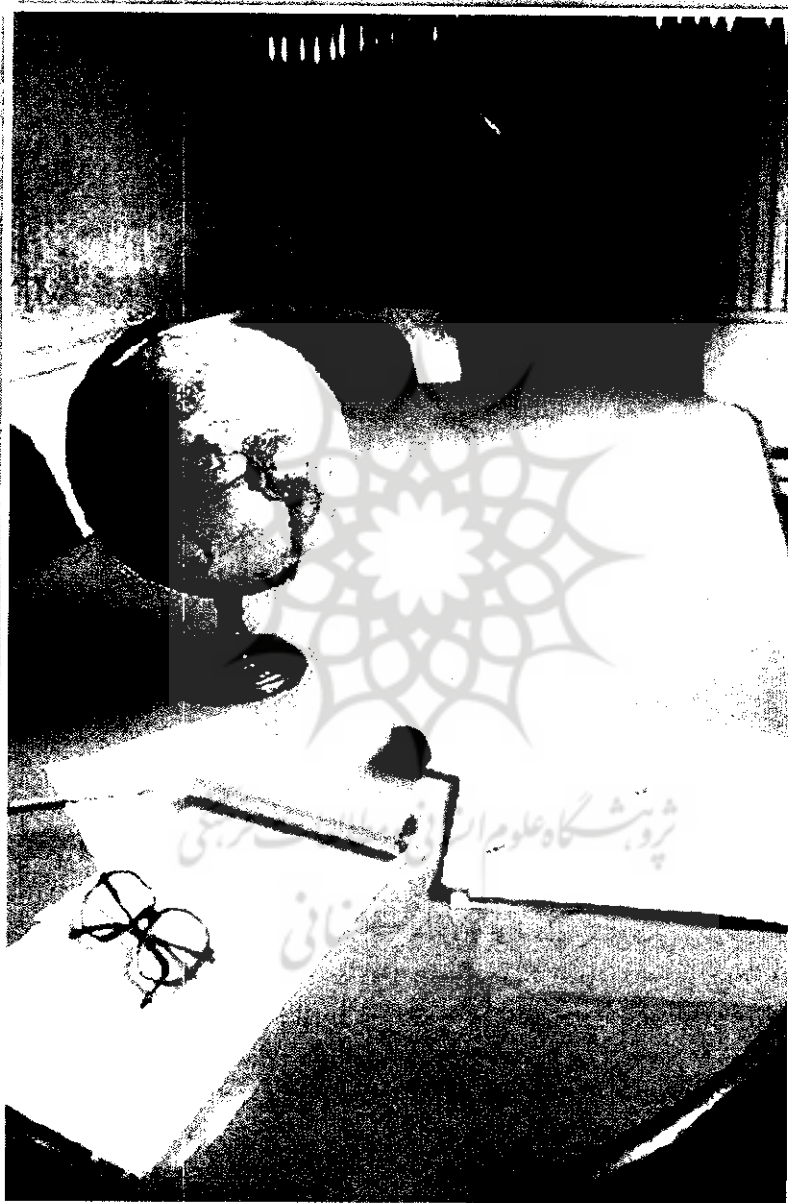


مقدمه ای بر مهندسی مجدد فرایند تجاری BPR

دکتر عبدالمطلب ایزدشناس

(BUSINESS PROCESS REENGINEERING)



تکنولوژی اطلاعات، همه و همه ابعاد لا یتجزی این راهکار را شامل میشوند. در واقع BPR قادر به تاثیر گذاری بر تمامی جنبه های تجارت در دنیای امروزی ما می باشد. دو روی سکه چنین تغییرات شگرفی، دو طیف متناظر موفقیت رشک آور و ناکامی کامل را شامل میشود. در صورت توفیق، کاهش چشمگیر هزینه ها و یا چرخه های زمانی یک سازمان تنها بخشی از آن چیزی خواهد بود که نصیب ما خواهد شد.

مقدمه - تاریخچه

مهندسی مجدد فرایند تجاری، عبارتی به معنای تغییر صرف نمیباشد، بلکه دلالت بر تغییرات ریشه ای و هیجان انگیز دارد. بازنگری کامل و به قولی پیاده و سوار نمودن دوباره تمامی زیرساخت های سازمانی سیستم های مدیریتی، سنجه های عملکرد و مسئولیت پذیری کارکنان، سیستم های تشویقی، تکامل های مهارتی و استفاده بهینه از



وعده BPR، نظیر
طبلی توخالی نیست
بلکه با دگرگونی انقلابی
زیرساخت‌های تجاری، قادر
است یک سازمان رقابت پذیر
و فعال را به اوج برساند

این خطرات را به جان و دل خریدار و در این راه گام می‌نهند به دلیل چشمگیری منافع احتمالی کم نیستند. دلیل بسیاری از این ناکامیها در حوزه BPR به سردرگمی‌هایی مربوط است که در اطراف این قضیه به چشم می‌خورد. به واقع، همه از لزوم ایجاد تغییر باخبرند اما حوزه یا قالب اعمال این تحولات بر آنها روشن نیست. چراکه، مهندسی مجدد فرایند، مفهومی مدیریتی است که در طی زمان و بواسطه آزمایش و خطای مدیران مجری آن نضج یافته است. لذا، بهترین راه دست یافتن به دانش بیشتر در این قلمرو، دست یازیدن مدیران و مجریان بیشتر به آن در طول زمان خواهد بود.

درباره تاریخچه مهندسی مجدد فرایند باید به سالهای اولیه دهه ۹۰ میلادی پرداخت که مایکل هامر، MICHAEL HAMMER جیمز چامپی JAMES CHAMPY و توماس داوینپورت THOMAS DAVENPORT برای نخستین بار به آن پرداختند. از این میان، هامر توسط نشریات مطرح تجاری آنزمان به عنوان یکی از چهار معلم اول مدیریت معرفی شده بودند. ایشان و همکاران با طرح و پاسخ به دو سوال اساسی در حوزه شرکت‌های موفق و در حال ترقی معاصر، به بررسی تغییرات و روشهای اعمال شده توسط مدیران آنان پرداختند: نخست آنکه در این

دیگر بهره‌های بالقوه آن افزایش قابل قبول کیفیت، خدمات مشتری و دیگر وجوه تجاری میباشد. وعده BPR، نظیر طبلی توخالی نیست بلکه با دگرگونی انقلابی زیرساخت‌های تجاری، قادر است یک سازمان رقابت پذیر و فعال را به اوج برساند همانگونه که میتواند سازمان‌های مفلس و رو به ورشکستگی را به گونه ای رقابت گر تبدیل سازد. موفقیت‌هایی اینچنین بارز، تخم مهندسی مجدد را در جای جای این کره خاکی پراکنده است و تلاشهایی جهت یافته در هر گوشه دنیا در این مقوله به چشم می‌خورد.

روی دیگر سکه، ناکامی کامل پیروسی مهندسی مجدد را پیش روی ما قرار میدهد. مطالعات اخیر میزان آن را بالغ بر ۷۰٪ کل موارد BPR تخمین زده است. کم نبوده اند سازمانهایی که تنها بهره‌هایی ناچیز یا حاشیه ای از تلاشهای وسیع خود در راه انجام بی کم و کاست این روند نصیب و سهم برده اند. حصه دیگران در به کار بستن BPR تنها زایل شدن روحیات و پتانسیل حرکتی بوده است که در طی سالیان دراز و با تحمل مشقات بی حد و حصر نصیب کارکنان سازمان یا شرکت آنان شده است. بد نیست بدانیم گرچه انبوهی از این خسران زدگان، بی شک غافلانه به این فرایند، دست زده اند، اما سازمانهایی که تمام

سازمانها. هر دوی این مفاهیم واجد موضوعات و فعالیت‌های کلیدی یکسانی هستند که در مرکز آن "مهندسی مجدد فرایند تجاری" به عنوان گواه تلاش در راستای بازاندیشی و طراحی مجدد قرار گرفته است. از زمان ارائه علمی و آکادمیک مفهوم مهندسی مجدد توسط هامر (و دیگران) در ابتدای دهه ۱۹۹۰، که به نوبه خود احیای تفکری قدیمی تر در حوزه مدیریت پروژه، project management در قالبی جدیدتر (به زعم بعضی از نویسندگان و اندیشمندان مدیریتی معاصر، که مهندسی مجدد را به شرابی کهنه در بطری تازه تعبیر نموده اند) می‌باشد، تا کنون کتب، مقالات، سمینارها، گروه‌های کاری و نرم افزارهای نوین کامپیوتری توسط آکادمیسینها و تئوری پردازان، مشاورین مدیریت، و دیگران جهت امداد سازمان یافته به موسسات و شرکتها در راستای انجام بهینه و موفق این تکنیک حیاتی و نوین ارائه شده است. همچنین، علیرغم بحث و جدل‌های روزافزون در مورد جزئیات و راهکارهای عملی انجام BPR فیما بین صاحب نظران، هسته مرکزی ثابتی توسط تمام

سازمانها چه اعمالی و به چه دلیلی مورد رغبت بوده و مضافاً از چه تاکتیک‌ها و اعمالی و به چه دلیل احتراز شده است؟

نتیجه مطالعات و کاوشها، موبد آن بود که تمامی شرکتهای دخیل در بررسی، از مجموعه یکسانی از ابزارها و سیاستهای کاری سود جسته اند. نتایج تحقیقات داونپورت در مرکز تکنولوژی اطلاعات و استراتژی ERNST YOUNGS کمابیش یکسان بوده است. هامر این پیرویه را مهندسی مجدد تجارت RE-ENGINEERING BUSINESS و داونپورت آن را نوآوری فرایند PROCESS INNOVATION نامیدند.

هامر میگوید: مهندسی مجدد تجارت باز اندیشی و طراحی دوباره فرایندهای تجاری، به گونه ای پایه ای است جهت حصول بهبودی نمایان در سنجه‌های بحرانی و همزمان عملکرد نظیر هزینه، کیفیت، خدمات و سرعت.

دو مفهوم اخیر، علیرغم اختلافات اندک، اشاره دارند به چگونگی طراحی مجدد عملکرد تجاری، و تاثیر آن بر فرایندهای استراتژیک

مهندسی مجدد تجارت
باز اندیشی و طراحی دوباره
فرایندهای تجاری جهت حصول
بهبودی نمایان در سنجه‌های
بحرانی می‌باشد



تغییرات کدامند؟ و بقای شرکت مستلزم حضور آتی آن در چه جایگاه ثانوی خواهد بود؟

۲- بنای سازمان در حال BPR BUILD REENGINEERING ORGANIZATION

فعالیت‌های این مرحله (فعالیت اصلی) (Personnel Selection BPR):
تثبیت ساز و کار سازمانی مهندسی مجدد فرایند تجاری تثبیت نقش BPR در حال اجرا انتخاب مجریان مهندسی مجدد

اگرچه وظایف مربوط به این دوره کم به نظر می‌رسد، لیکن نقش بسیار حیاتی در سرنوشت نهایی پروژه ایفا می‌کند. ابتدا، بایستی یک زیرساخت مناسب ایجاد گردد. این سازو کار شامل انتخاب پرسنل عامل به، BPR تعیین مسئولیتهای آنان، و تعیین نحوه ارائه و بررسی

آنان به عنوان اساس، چگونگی و شرایط انجام آن مورد اقبال جمعی قرار گرفته است. ارائه مفید و مختصر این مشترکات، هدف نگارش این مقاله بوده است. چه، در زمانه کنونی و بحرانهای پی در پی، که حیات سازمانها و موسسات گوناگون را به چالش عملی میکشاند، همگان بر این باورند که تنها سیاست‌های انقلابی و ساختار گرا، و در راس آنان مهندسی مجدد فرایند تجاری است که نویدبخش آینده ای پویاتر و دینامیک، برای عرصه تجارت جهانی می‌باشد. همانگونه که peter f. decker در این خصوص چنین گفته است: مهندسی مجدد ایده ای نوین است که باید انجام شود.

گام‌های مشترک در انجام موفق BPR

۱- شروع تغییرات سازمانی

۲- BEGIN ORGANIZATIONAL CHANGES-بنای سازمان در حال

۳- BPR BUILD REENGINEERING ORGANIZATION تشخیص

فرصتهای مهندسی مجدد

۴- IDENTIFY BPR OPPORTUNITIES-شناخت فرایندهای موجود

۵- UNDERSTAND EXISTING PROCESS-مهندسی مجدد فرایند

۶- REENGINEER THE PROCESS نقشه اولیه سیستم نوین تجاری

۷- BLUEPRINT NEW BUSINESS SYSTEM

۸- PERFORM TRANSFORMATION اعمال تغییر شکلها

تمامی مراحل ۷ گانه فوق، مورد وفاق عامه صاحب نظران بوده و در همه BPRهای موفقیت آمیز در نخستین گام نیازی بحرانی به وجود تعامل و ارتباط مناسب و فراگیر در سرتاسر سازمان احساس میشود.

در ادامه بحث به بررسی یکایک این مراحل خواهیم پرداخت

۱- شروع تغییرات سازمانی BEGIN ORGANIZATIONAL CHANGES

فعالیت‌های این مرحله (فعالیت اصلی) COMMUNICATION: ارزیابی

وضعیت فعلی سازمان

توصیف نیاز به تغییر ترسیم وضعیت دلخواه ایجاد آرایش ارتباطی و تعاملی متناسب با تغییرات

اولین گام، نگاهی عمیق و موشکافانه بر چگونگی عملکرد فعلی سازمان می‌باشد. در این راستا، توجه اساسی مدیران، بر جریانهای عامل و نتایج نهایی آن متمرکز خواهد شد. هدف چنین ارزیابی ابتدایی، اثبات نیاز یا عدم نیاز به تغییرات همه جانبه ای میباشد که ابعاد BPR را تشکیل میدهند. بسا، گاه تنها تغییراتی حاشیه ای (نظیر آنچه به واسطه "بهینه سازی پیوسته فرایند" Continuous Process improvement مدیریت جامع کیفیت "Total Quality Management" و پروسه‌های هم ارز حاصل میشود) چاره گشا باشد. ارزیابی ابتدایی باعث میشود سازمان ریسک کمتری را متحمل گردد. ابعاد مورد بررسی در این مرحله عبارتند از: چگونگی انجام امور جاری، بررسی امکان اعمال هر تغییر و ارزیابی چگونگی بقای شرایط جدید در فضای تجاری فعلی.

مضافاً، باید نسبت به جهت گیری آتی سازمان به نحو مقتضی اخذ تصمیم گردد، چرا که، روشن بودن سیاست‌های عملکردی شرکت در آینده (پس از تغییر)، تکلیف عمال و کارکنان را نسبت به نحوه نگرش بعدی آنان، و اهداف درازمدت واحد روشن خواهد نمود.

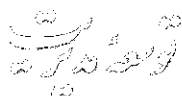
وجود تعامل و ارتباطات گسترده در میان تمامی پرسنل سازمان در هر سطحی که باشند، منجر به کاهش مقاومت‌های احتمالی در برابر تغییرات شده و مستقیماً به افزایش ضریب موفقیت پروژه کمک خواهد کرد. لذا، همپا با بررسی وضعیت فعلی سازمان، و در راستای قابل قبول ساختن تغییرات بعدی، گسترش این تعاملات اهمیتی دوچندان پیدا خواهد کرد. به یک معنا، موفقیت در مهندسی مجدد مستلزم آن است که هر فرد در سازمان بداند جایگاه امروز شرکت چیست؟ علل نیاز به

گزارش کار در هر قدم میباشد.

مهمترین رکن این گروه عامل، لیدر اجرایی گروه Executive Leader میباشد با که توانایی واداشتن دیگر افراد به شنیدن و دنباله روی از خود را دارد. بدون صرف همت و وقت کافی از سوی چنین لیدری، اغلب پروژه‌های BPR، هرگز به جامه عمل نخواهند پوشید.

رکن بعدی افرادی هستند که هر یارت یا فرایند از پروژه، به همراه مسئولیت انجام بهینه جریان کاری بدو سپرده میشود. این فرد یا افراد را مالک فرایند Process Owner نام دارد. انتخاب این افراد معمولاً به عهده لیدر اجرایی میباشد.

هر مالک فرایند، تیمی ۵ تا ۱۰ نفره (reengineering team) از افرادی



فعالیت‌های این مرحله (فعالیت اصلی) (Strategy Development):
 تبیین فرایندهای مرکزی سطح بالاترین عوامل تقویت کننده
 تغییرات بالقوه جمع آوری نظامهای عملکردی درون سازمانی جمع
 آوری نظامهای عملکردی برون سازمانی انتخاب فرایندها برای مهندسی
 مجدد اولویت بندی فرایندهای فوق‌ارزیابی استراتژیهای تجاری که از
 قبل موجود بوده اند مشاوره با مشتریان در خصوص نیازمندیهای
 نیازهای واقعی مشتریان فرموله کردن اهداف عملکردی فرایندهای
 نوین تثبیت خصلت‌های کلیدی فرایند نوین تعیین موانع بالقوه در مسیر
 عملی کردن مقاصد BPR

در این مرحله تلاش میکنیم تا برخلاف تقسیم بندی فرایندهای سازمان، به صورت مجموعه ای از واحدهای عملکردی عمودی و سلسله مراتبی، آن‌ها را به صورت مجموعه ای از واحدهای سطح بالا High-level Processes تعریف نماییم. این فرایندها، فعالیتهای اصلی یا مرکزی سازمان تلقی میشوند. جداسازی و مرزبندی دقیق بین این فعالیتها، لااقل در کمک به شناخت گستره‌های مورد توجه در مهندسی مجدد مفید واقع میگردد. اغلب، ارزیابی سازمان از دیدگاه مشتری، چگونگی این فرایندها و حدود و ثغور آنها را به ما می‌نمایاند. به عنوان مثال، مدیران کمپانی Texas Instruments با چنین رویکردی دریافتند که تنها ۶ فرایند در سازمان آنان به دید مشتریان حائز بر شمرده شده است: توسعه استراتژیک، توسعه محصولات، پشتیبانی و تدبیر مشتری، انجام سفارشات، توسعه تواناییهای تولید، و روابط عمومی. گام بعدی، یافتن اهرم‌های بالقوه تغییرات دراماتیک و زیربنایی، است. که معمولا در یکی از سه طبقه (اطلاعات T، و فاکتورهای انسانی) قرار میگیرد. اطلاعات جدید، تکنولوژی‌های نوین، شیوه‌های بدیع تعامل با مشتریان، سیستم‌های نوین ارتباطات بین فردی یا گروهی و راهکارهای جدید ایجاد انگیزش در کارکنان، همه مثالهایی از ابزارهایی است که این سه آیتم در دسترس ما قرار میدهند. در بسیاری از موارد، تغییر در یکی از این دامنه‌ها موجب تاثیرگذاری عمیقتر تغییرات اعمال شده در دو دامنه دیگر را فراهم می‌آورد. بعد از تعیین شاخه فعالیت‌های اصلی، باید دید کدام یک نیازمند مهندسی مجدد میباشد. بواسطه مقایسه چگونگی عملکرد فرایندهای مزبور با رقبا، یا حتی با سازمان‌هایی خارج از حیطه رشته-فعالیت شرکت، میتوان اندازه گیری عملکرد کلی فرایندهای سطح بالای شرکت را انجام داد. به گونه ای تیبیک، سازمانها، سه معیار ذیل را برمیگزینند:

- A- سوء عملکرد (Dysfunction تعیین نارساترین فرایندها)
- B- اهمیت Importance (موثرترین فرایند بر مشتریان)
- C- عملی بودن Feasibility (بهترین گزینه از نظر ایجاد آنی ترین آثار در تمام سطوح) یا به قول بزرگان فن، در دسترس ترین میوه!

به هر حال اولویت بندی فرایندهای انتخاب شده برای مهندسی مجدد، از اهمیت بی چون و چرایی برخوردار است. بعد از تعیین اولین پروسه هدف، بایستی بلافاصله وضعیت فعلی آن فرایند را، در مقایسه با سه عامل ذیل جهت تدوین سیاستهای راهبردی جدید آن پروسه بررسی نمود: دیدگاه مشتریان آن پروسه، بررسی نیازهای واقعی مشتریان و تجارب بهترین‌های صنعت که به تغییراتی مشابه دست یازیده اند. علاوه بر فرموله کردن اهداف عملکردی فرایندهای نوین، بایستی فرایند جدید و جایگزین را با تبیین و بسط سنجه‌های عملکردی کلیدی، تثبیت خصلت‌های کلیدی فرایند

را در اختیار دارد که متناسب با بررسی اوضاع درونی سازمان (insiders current) یا ارزیابی ایده‌های نوین برای طراحی مجدد و بررسی تعاملات برون سازمانی (outsiders) می‌پردازند. از مزایای همزمانی در اعمال پروسه‌های برونی و درونی، کاهش مقاومت در لایه‌های مختلف سازمان در برابر تغییر خواهد بود. یکی از الزامات، علی‌الخصوص در پروژه‌های بزرگ و چند لایه مهندسی مجدد، وجود کمیته‌هایی است که کار تدوین استراتژیهای کلی و مونیتورینگ جریان را بر عهده دارد (Steering Committee) در نهایت، وجود فردی با تخصص مهندسی مجدد و تجارب درازمدت در این زمینه Reengineering Specialist که وظیفه تدوین ابزار،



تکنیک‌ها و متدهای لازم را بر دوش گرفته است بسیار حیاتی میباشد. آثار وجود افراد کلیدی فوق‌الغلب، به غلط کمتر از میزان واقعی آن تخمین زده میشود. یک مطالعه که در نشریه Harvard Business Review منتشر شده است اذعان دارد که برگماشت عاملین متوسط الحال یکی از چهار دلیلی است که به ناکامی تلاشهای مهندسی مجدد میانجامد. شاید ترس کمپانی‌ها از تعیین مدیران برجسته و طراز اول خود به عنوان مجریان، BPR از آنجا ناشی شود که روند تجاری روز سازمان به واسطه درگیری مدیران برجسته در امر مهندسی مجدد، به نحو نامطلوبی تحت تاثیر قرار گیرد.

۳- تشخیص فرصتهای مهندسی مجدد BPR OPPORTUNITIES

نویسن، عوامل توفیق بحرانی و تعیین موانع بالقوه در مسیر عملی کردن مقاصد BPR. مهبای بهره برداری سازیم.

۴- شناخت فرایندهای موجود UNDERSTAND EXISTING PROCESS

فعالیت‌های این مرحله (فعالیت اصلی Analysis): فهم دلایل انجام فرایند جاری مدل دهی فرایند نوین فهم چگونگی استفاده از تکنولوژی در زمان جاری فهم چگونگی استفاده از اطلاعات در زمان جاری فهم سازوکار جاری سازمان مقایسه فرایند جاری با اهداف و مقاصد نوین تا ابتدای این مرحله، ما دانستیم که چه فرایندی نیازمند مهندسی مجدد میباشد. شاه کلید فعالیت‌های این مرحله، دانستن و تحلیل است. دانستن همه چیز در باره فرایند مورد نظر، البته نه موشکافی به حدی که به فلج تحلیلی Analysis Paralysis بیانجامد. بلکه باید دریافت:

■ دلایل و نحوه انجام فعالیتها در پروسه جاری چیست؟ و محلی که قرار است در این فرایند به آن برسیم و فاصله ما تا آن محل، چه میزان است؟

■ مدل دهی فرایند جاری و ارزیابی دقیق از تغییرات فیزیکی پرسنل، زیرساخت‌های سازمانی، نیازهای اطلاعاتی، و نحوه کاربری تکنولوژی، که مجموعاً جهت دست یابی به مدل جدید، ضروری میباشد. اطلاعات دخیل در این مدل دهی، شامل ورودی‌های فرایند (نظیر زمانهای کاری، نیازهای داده ای، منابع، خواسته‌ها و...) و خروجی‌های فرایند (خروجی داده‌ها، هزینه‌ها، تنگناها، دوره‌های زمانی و...) میباشد.

■ چگونگی استفاده مدیران از اطلاعات و تکنولوژی در فرایند جاری، و دلایل آن حائز اهمیت است. تخمینی از هزینه، قوت‌ها، و ارزش عملی هر سیستم اطلاعاتی/تکنولوژیک موجود، مکمل این دانسته‌هاست.

■ بدیهی است مجموعه ارزیابی‌های فوق، به درک ساز و کار جاری سازمان در قیاس با آن چیزی خواهد انجامید که آخر الامر از مهندسی مجدد بدست می‌آید.

۵- مهندسی مجدد فرایند REENGINEER THE PROCESS

فعالیت‌های این مرحله (فعالیت اصلی Reengineering): طمینان از تنوع تیم مهندسی مجدد پرسش از انگاره‌های عملکرد جاری ارائه آراء بکر به عنوان اهرم‌های تغییر ارائه آراء بکر در چارچوب اصول BPR ارزیابی آثار تکنولوژی نوین توجه به دیدگاه صاحبان سرمایه‌مقرار دادن ارزشهای مشتریان در کانون توجه‌ها، مهندسی مجدد واقعا شروع میشود. بعد از گذار از فازهای استراتژی و تحلیل، تیم ما که از داخل و خارج فرایند هدف آمده اند، خیرگان در طراحی و چیره گان در عمل، وارد عرصه کارزار میشوند. به دیگر زبان:

سه نفر، یک مالک فرایند از داخل، (که تداوم عمل در پروسه را بعد از اعمال مهندسی مجدد بر عهده خواهد گرفت)، یک ناظر از بیرون (که نگاه تیزبین خود را بر ابعاد فراهشته شده فرایند متمرکز نموده است)، و یک تکنولوژیست خیره، (که فن آوری نوین را با تجربه عملی خود در مهندسی مجدد ترکیب کرده است).

جهت حصول درکی خوب و رسا، از چگونگی عملکرد پروسه‌های موجود در فازهای پیشین، لازم است از انگاره‌های عامل، که زیرساخت پروسه‌های مزبور بوده اند، پرسیده شود. درک انگاره‌های جبری قدیم، که محدود کننده عملکرد بوده اند و دوراندختن آنها در ازای خلق انگاره‌های نوین، نباید مانع فهم تأثیراتی باشد که آن گمانه‌های کهن بر جریانات خارج از فرایند داشته اند.

حالا، تیم عامل، وظیفه ارائه آراء بکری را دارد که خالق ایده‌های

فرایندساز نوین میباشند. گرچه، به گفته "هامر" این افکار بدیع و بکر بیشترین توفیق را در ازای تعهد به "اصول" BPR بدست میدهند.

اصول BPR

- چندین شغل در یک شغل مجتمع میشوند
- کارگران در تصمیم گیری مشارکت میکنند
- مراحل مختلف یک پروسه، با یک نظم طبیعی تحقق می‌یابند
- فرایندها، دارای اقتباس‌های متعدد میباشند
- کار در جایی انجام میشود که بیشترین معنا را دارد
- کنترل‌ها و نظارت‌ها کاسته میشوند
- چانه زنی‌ها به حداقل میرسد
- عملکردهای مختلط و دورگه، اعم از متمرکز یا غیر متمرکز، معمول میشود

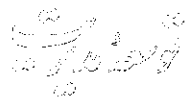
نهایتاً، تیم عامل، بایستی تمامی صاحبان سرمایه در یک فرایند خاص را، در طراحی مجدد آن فرایند مد نظر داشته باشد. اعمال این عده و عملکرد سازمان یکدیگر را متأثر از خویش خواهد ساخت. این سرمایه داران میتوانند در داخل و یا خارج سازمان وجود داشته باشند. گرچه، نحوه اداره امور در داخل یک فرایند نمیتواند دل مشغولی یک سرمایه گذار خارجی باشد اما برونده آن فرایند، خاصه اگر او دریافت کننده آن باشد مورد توجه قرار خواهد گرفت. در تمام طول این مرحله، باید به متأثر شدن پروسه‌های دیگر سازمان، از فرایند مهندسی مجدد شونده، التفات داشت. آیا اعمال یک ساز و کار مشتری پسرویس دهنده، بر فرایندهای دیگر اثر میگذارد؟ آیا آن فرایند ثانوی نیز نیازمند مهندسی مجدد خواهد شد؟ همانگونه که نمیتوان مهندسی مجدد را در خلاء انجام داد، انجام همزمان آن برای تمام فرایندهای یک سازمان نیز غیر عملی است.

۶- نقشه اولیه سیستم نوین تجاری NEW BUSINESS SYSTEM BLUEPRINT

فعالیت‌های این مرحله (فعالیت اصلی Blueprinting): جریان کاری نوین را تعریف کنید مراحل فرایند نوین را مدل دهی کنید نیازهای اطلاعاتی نوین را مدل دهی کنید ساختار سازمانی نوین را تثبیت کنید اختصاصات تکنولوژیک نوین را تبیین نمایید سیستمهای نوین مدیریت نیروی انسانی را ثبت کنید ارزشها و نیاز فرهنگی نوین را توصیف کنید نقشه‌ها Blueprints نقشه‌هایی با جزئیات هستند که جهت ساخت هر چیز، در همخوانی کامل با منویات طراح آن بکار میروند. در BPR نیز، این پلان جهت تعیین تمام جزئیات سیستم تجاری مهندسی مجدد شده نوین، ترسیم میشود. بنابراین، این فاز از پروژه، اختصاص دارد به تحویل گرفتن فرایند مهندسی مجدد شده در فازهای قبلی، و آماده سازی جزئیات لازم برای پیاده سازی واقعی آن.

پیش نقشه‌ها، شامل مدل دهی جریان نوین فرایند، و گردآوری اطلاعات لازم برای حمایت از آن است. همانگونه که در فاز ۴ به "مدل دهی فرایند آنگونه که هست" asis پرداختیم، در این فاز به "مدل دهی فرایند آنگونه که باید باشد" to be پرداخته و چگونگی تمایز جریان کاری اتی را تبیین میکنیم.

بعلاوه، این پلان‌ها باید حاوی مدلهای ساختاری سازمان باز طراحی شده نیز باشند. بدیهی است، چارت سازمانی نوین، از معادل سنتی خود بسیار متفاوت خواهد بود. این چارت، از طرفی نشاندهنده جریان فرایند نوین، همراه با لیست اعضای تیمی فرایند، مالکین فرایند، و روانسازهای پروسه Process Facilitators بوده و از طرف دیگر وظیفه معرفی بخشهایی از سازمان که در تعامل مستقیم با پرسنل فرایند



میباشند را خواهد داشت.

اطلاعات مورد نیاز در فرایند نوین، تمرینش باشد. دو راهکار در این مسیر پیش روی ما قرار دارد:

یک رویکرد در اعمال این تغییرات، رویکرد تمهیدات کنترل شده controlled introduction میباشد که در آن، پارت‌های مجزا در فرایند هدف مشخص، و بازسازی نظام اطلاعاتی هر پارت، موکول به زمانی میشود که، تغییرات هم ارز در پارت پیش از آن اعمال شده باشد. به نحوی که گذار به سیستم نوین اطلاعات مانع کارایی تمام یا بخشی از فرایند نشود. گرچه احتمال بروز حفرات و نقیصه‌ها، در این رویکرد به حداقل ممکن میرسد اما، احتمال ادغام کامل و موفقیت آمیز نظام دورگه قدیم/جدید، در این روش پله ای، کمتر خواهد شد.

در رویکرد دیگر، که از آن به رویکرد flash cut یا ظهور مقطعی یاد میشود، تمام پارت‌های موجود در سیستم، به صورت موازی و همزمان، و به گونه ای یکجا، دستخوش تغییر میشوند. این رویکرد، با توجه به ماهیت انقلابی و "همه یا هیچ" مهندسی مجدد فرایند، علیرغم ریسک بالاتری که به سازمان تحمیل میکند، به گونه ای شایع تر و عام مورد استفاده قرار میگیرد. اقلاً، این روش بسیار سریعتر و آزادانه تر به حصول نتایج نهایی می‌انجامد.

اندیشه بزرگان علم مدیریت، تجارب سازمانهای مشاور، و تحقیقات آکادمیک، همه و همه، در نحوه نگرش ما به BPR و در نتیجه نگارش این مقاله نقش مهمی ایفا نموده اند. آنچه در این مختصر، به عنوان مراحل و فازهای متوالی انجام مهندسی مجدد، از نظرتان گذشت حداقل چیزی است که ما در این مسیر به آن نیاز خواهیم داشت.

منابع:

1. Andrews€ Dorine C. and Susan K. Stalick€ Business Reengineering: the Survival Guide. Your don Press€ 1994
2. Currid€ Cheryl€ & Company€ Reengineering Tookht€ Prima Publishing€ 1994.
3. Davenport€ Thomas H.€ Process Innovation€ Boston€. MA: Harvard Business School Press€ 1993.
4. Finkelstein€ Clive€ Business Reengineering: Three Steps to Success€ Database Newsletter€ 1994
5. Finkelstein€ Clive€ Business Re-Engineering and the Internet€ DAMA Symposium 1996
6. Hall€ Gene and Jim Rosenthal and Judy Wade€ How to Make Reengineering Really Work€ Harvard Business Review€ November-December 1993.
7. Hammer€ Michael€ Reengineering Work: Don't Automate; Obliterate€ Harvard Business Review€ July-August 1990.
8. Hammer€ Michael and James Champy€ Reengineering the COlpOratioJ1€ NY: Harper Business€ 1993.

اگرچه، جزئیات کاربری تکنولوژی‌های نوین در فاز پیاده سازی نهایی مهندسی مجدد ارائه میشود، لیکن کلیات این امر در این فاز بحث و بررسی میشود. مضافاً، پلانهای مورد اشاره، بایستی حاوی اطلاعات جامعی در مورد سیستمهای مدیریتی نوین، سیستمهای ارزشیابی، و باورهای نوین در قسمت بازطراحی شده سازمان باشند. در همین راستا، استراتژی‌های نوین مدیریتی، سنجه‌های عملکردی نو، سیستم‌های جبرانی، و برنامه‌های تشویقی جدید نیز ارائه میگردد. گاه‌ها بازطراحی، نیازمند فرهنگی کاملاً متفاوت و یک اتمسفر کاری جدید میباشد. به تدریج که به مرحله پیاده سازی نزدیک میشویم، بایستی تمام حوزه‌های عملکردی فوق الذکر و مسئولیتهای مربوط به هر یک دقیقاً تعریف و تبیین گردد.

۷- اعمال تغییر شکلها PERFORM TRANSFORMATION

اولین کام در فاز تغییر شکل سازمان، تدوین یک پلان برای انتقال (از پروسه قدیم) به فرایند نوین میباشد. استراتژی‌های این انتقال مشتمل است بر: درک و تجسم صحیح و کاملی از فرایند جدید، رویکرد مرحله ای، پایلوت نمودن پروژه، یا تدوین یک واحد تماماً نوین تجاری، بخش حائز اهمیتی از این استراتژی‌ها، درک و تدوین تعاملات فرایند یا فرایندهای نوین (و مهندسی مجدد شده)، بایکدیگر، و با دیگر فرایندهای جاری در سازمان میباشد، که مستلزم انعطاف همه جانبه و بی چون و چرای این پروسه‌ها در شرایط متفاوت میباشد. تغییر شکل موفق، متکی است بر مدیریت آگاهانه تغییرات اعمال شده، در ابعاد رفتاری و ساختاری به طور همزمان. در این راستا، ضمن توجه به آراء کارکنان، بایستی اصالت نتایج نهایی را نیز حفظ نمود.

فرایند نوین محتملاً تیزمند سازماندهی نوینی میباشد که در ساختار، مهارتها، و فرهنگ، بدیع و نوآور باشد. ساختار نوین مدیریتی باید منجر به تغییر جهت از یک پارادایم کنترلی Control Paradigm به پارادایمی تسهیلگر Facilitator Paradigm شود. ساختار گروهی فرایند نوین نیز باید پارادایم مدیریتگرانه Manager Paradigm را به نمونه ای نیروبخش و تقویت گر Empowering Paradigm بدل سازد. همپا با تثبیت ساختارهای نوین، بایستی به تقسیم وظایف در حوزه تئوری و سپس در حوزه عملکرد کارکنان پرداخت.

تغییر شکل نیروی کاری، نیازمند زنجیره ای از فعالیت‌های متوالی است. در آغاز، ارزیابی کاملی از مهارتها و توانمندیهای نیروی کار، مشتمل بر مهارتهای ظریف، عملکردی، و فنی به عمل می‌آید. بر این اساس، میتوان شکاف موجود مابین آنچه در دسترس میباشد با مهارتهای مورد نیاز در فرایند نوین را دریافت. یافتن نقاط ضعف و برنامه ریزی برای آموزش پرسنل بر اساس یافته‌های مزبور نیز مکمل کار خواهد بود. نظیر هر تغییر همه جانبه دیگر، افراد در تطابق با آن، واکنشهای متفاوتی را از خود بروز میدهند. بدلیل اثرات تکانه‌دهنده، نومیدگر و گاه‌ها زیرو رو کننده، حاصل از شیفت به پارادایم‌های نو، بایستی حتی المقدور باقی سازمان را از هر طریق ممکن، در برابر آثار تخریبی آن، با اعمال حمایت‌های کافی و وافی حفظ نمود.

در بعد تغییر فحوای انفورماتیک فرایند، ممکن است تمهیداتی نظیر بازآزایی در سطوح متفاوت نرم افزار، سخت افزار، و گرد آوری

شرکت پمپ پارس در سال ۱۳۴۴ تحت عنوان پیرلس ایران با سرمایه گذاری پیرلس آمریکا و سازمان آب تهران بادر اختیار داشتن سالنهای ریخته گری انواع فلزات و سالنهای تراشکاری، ماشین کاری، آزمایشگاه و حوضچه تست عملکرد پمپها واقع در کیلومتر ۱۶ جاده قدیم کرج تاسیس گردید.

مدیریت شرکت در حال حاضر بر عهده آقای مهندس عباس بادکوبه دارای مدرک لیسانس مهندسی مکانیک از دانشگاه علم و صنعت ایران بوده که پیش از این در شرکتهای بنیان لکوموتیو (۷۱-۷۷) و بنیاد ماشین (۷۸-۸۱) از شرکتهای تابعه بنیاد سوابق مدیریتی قابل قبولی را از خود برجای گذاشته و از سال ۱۳۸۱ نیز بعنوان مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره پمپ پارس مشغول فعالیت می باشد.

این مجموعه با بهره گیری از ۲۰۰ نفر پرسنل اعم از کارگران مجرب، متخصصان و کارشناسان فنی در سال ۱۳۷۲ در بازار بورس اوراق بهادار تهران پذیرفته شد که ۵۱٪ سهام آن متعلق به بنیاد مستضعفان و جانبازان و ۴۹٪ دیگر متعلق به سایر مؤسسات و سازمانهای دولتی و بخش خصوصی می باشد.

اهم اهداف شرکت بر اساس برنامه ۳ ساله توسعه استراتژیک در چارچوب سیاستهای کلان بنیاد به شرح ذیل می باشد:

-نوسازی و بهینه سازی کارخانه و تولیدات در راستای افزایش کیفیت، کاهش قیمت تمام شده، ارتقاء خدمت به مشتریان و افزایش بهره وری و سودآوری.

-گسترش و توسعه فعالیتها در راستای کسب دانش فنی روز و ایجاد

مشارکتهای فنی-اقتصادی با شرکتهای معتبر بین المللی.

-تولید و عرضه محصولات جدید با ارزش افزوده

تردد صنایع نفت و گاز و پتروشیمی

، نیروگاهی و صنعتی.

- توسعه صادرات و کسب

سهم در بازارهای

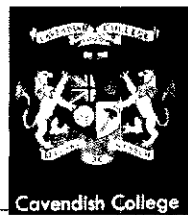
هدف منطقه ای

و آفریقایی.

پمپ پارس



ما راهکارهای عملی موفقیت را به صورت کاربردی به شما می آموزیم
موسسه آموزش بازاریابی پویا مشاور
اولین موسسه آموزش بازاریابی در ایران
نماینده کالج کاوندیش انگلستان



راه نجات ایران: بازاریابی، مشتری مداری و کارآفرینی است.

((دکتر داور ونوس، ماهنامه بازاریابی))

سمینار آموزشی

- هر پنجشنبه ساعت 17 الی 18/30 سمینارهای عمومی برگزار می گردد.
- هر پنجشنبه ساعت 14 الی 15 سمینارهای موضوعی به شرح زیر برگزار میگردد
1. برنامه ریزی کسب و کار موفق،
 2. بازاریابی اینترنتی،
 3. ماتریس ذهنی فروش،
 4. تکنیکهای ارزیابی مشتری،
 5. شیوه های ارتباط موثر با مشتریان،
 6. روشهای افزایش توانایی (اعتماد به نفس، خلاقیت، قدرت ابراز وجود، از بین بردن ترس و خجالت).

سمینار تخصصی

1. رویکرد نوین بازاریابی و مدیریت بازار،
2. متدولوژی تحقیقات بازار،
3. مفاهیم بازاریابی بین المللی،
4. مدیریت فروش توانمند،
5. چگونگی تدوین و استراتژی بازاریابی در بنگاههای اقتصادی،
6. مدیریت تحول بازاریابی در عصر جدید،
7. آسیب شناسی بازاریابی و ارائه راهکارهای توفیق سازمانی در فضای رقابتی،
8. بازاریابی در خدمات بیمه ای و چگونگی تدوین استراتژی در فضای رقابتی،
9. بازاریابی در خدمات بانکی و چگونگی تدوین استراتژی در فضای رقابتی.

نمایندگیها:

آهواز - چهارراه نادری - رسیده به سینما آفریقا - کوچه نجفی - پلاک 30. 0611-2235116

مشهد - بلوار سجاد - خ حامد جنوبی 2، نبش فرزاد،

پلاک 4/1

دوره آموزشی

1. بازاریابی (فروشنده حرفه ای) بصورت کارگاه عملی و کاملاً کاربردی،
 2. مدیریت فروش (راهکارهای نفوذ به بازار و افزایش فروش)،
 3. مدیریت بازاریابی (تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، اجرا، کنترل)،
 4. بازار یابی اینترنتی (E-Marketing).
- لازم به ذکر است که کلیه دوره های فوق با مدرک تخصصی Cavendish College اعطا می گردد.

آموزش مکاتبه ای

به منظور تسهیل در امر آموزش، علاقمندانی که نمی توانند در دوره آموزش حضوری شرکت کنند مبلغ شهریه را به حساب 45061604 بانک تجارت مرکز بنام حمدا... پویا واریز و اصل رسید بانکی و 4 قطعه عکس و کپی شناسنامه را به نشانی مؤسسه ارسال نمایند.

مشاوره اقتصادی

((هرکاری نیاز به تجربه، تحلیل و برنامه ریزی دارد))

1. مشاوره به شرکت ها برای تشکیل سازمان فروش،
2. مشاوره به اشخاص برای افزایش فروش و موفقیت در کسب و کار،
3. مشاوره جهت سرمایه گذاری در تولید و واردات...
4. تحقیقات بازار، طراحی سیستم توزیع، فروش و بازاریابی.

دفتر مرکزی:

تهران، سه‌رودی شمالی - پایین تر از چهارراه شهید بهشتی - کوچه شاهرخ، پلاک 2 واحد 6..

8504131-8739792-8759495

از مراکز استانها نمایندگی فعال می پذیریم.