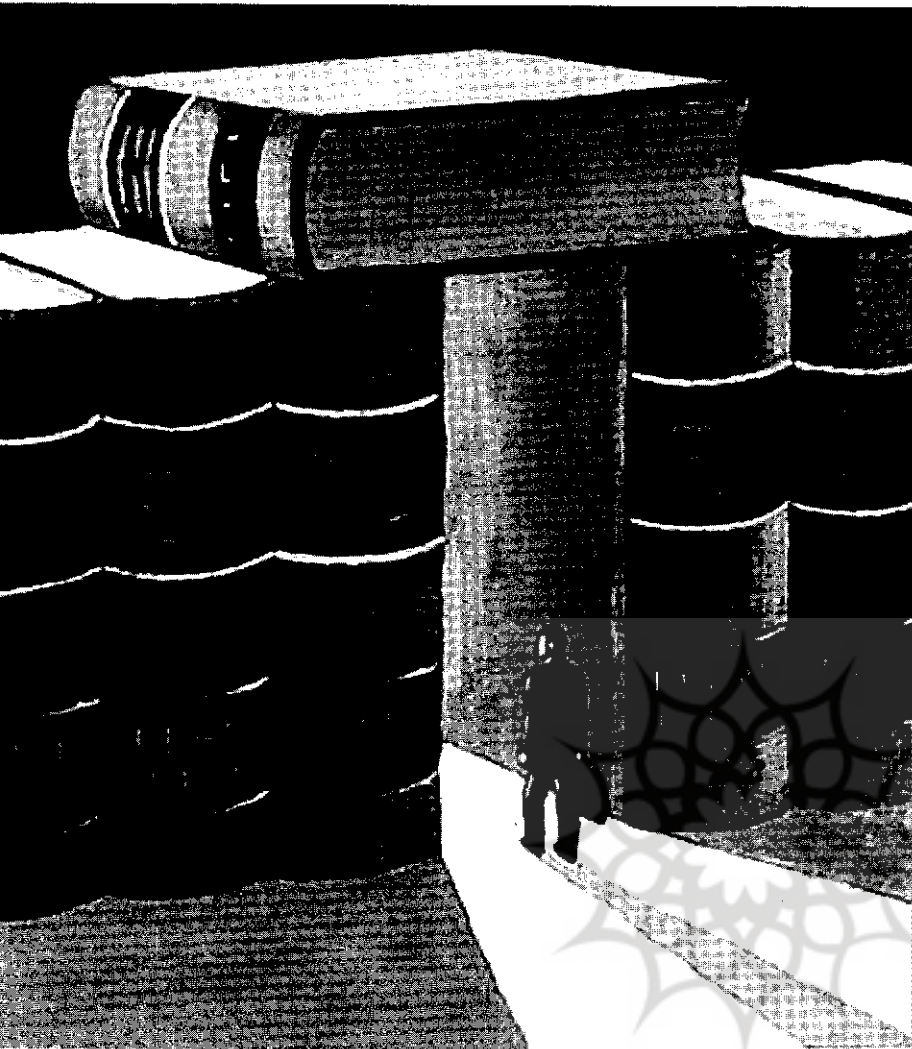


# کتابخانه مدیر

این  
بخش شامل  
خلاصه ای از برترین  
و پرنفوذترین کتابهای  
مدیریتی و کسب و کار منتشره  
می باشد که در هر شماره یکی از کتب مهم  
مدیریت و کسب و کار به صورت خلاصه کتاب  
معرفی خواهد شد. هر خلاصه کتاب  
تحلیلی از سهم کتاب در آراء و  
عملکرد مدیریت را نیز  
ارائه خواهد کرد.



*James Champy*  
*Michael Hammer*

# مهندسی مجدد سازمان ها

جیمز چمپی و مایکل هامر

گروه مترجمان میثاق مدیران  
[info@MisaqModiran.com](mailto:info@MisaqModiran.com)

این رقم در اروپا، ۷۶۰ شغل است.

### ۳. حصول یک انقلاب کامل سازمانی

مؤلفان می گویند که تنها بکارگیری فرآیند ساده مهندسی مجدد کافی نیست. مهندسی مجدد دستورالعملی برای تحول سازمانی است و باید فراتر از اصلاح و پالایش فرآیندها باشد. گذشته به تاریخ پیوسته و باید به شکلی مناسب از آینده استفاده کرد. مؤلفان معتقدند که مهندسی مجدد به انکار منطقی مرسوم و فرضیات موجود درباره گذشته می پردازد. شرکت ها نباید تلاششان را فقط در این زمینه محصور کنند که: چرا در گذشته به موفقیت رسیده اند.

### ۴. متحول ساختن آینده

مؤلفان پیشنهاد می کنند که سازمان ها باید کارشان را با برنامه ریزی بر روی کاغذ آغاز کنند. آن ها باید فرآیندهای خود را ترسیم کنند تا مشخص سازند که کسب و کارشان باید چگونه عمل کند و سپس تلاش نمایند تا این برنامه ریزی بر روی کاغذ را به واقعیت تبدیل سازند.

در عمل، تحقق چنین هدفی بسیار دشوار است. نویسندگان معتقدند که شرکت ها نباید در سطحی کلان دست به مهندسی مجدد بزنند. آن ها خیلی سریع متوجه می شوند که چه فرآیندهایی نیازمند مهندسی مجدد است و در نتیجه در یک نقطه توقف می کنند. آن ها فاقد نگرشی درباره آینده و رویکردی متحول کننده برای حرکت رو به جلوی مهندسی مجدد هستند.



### مهندسی مجدد باید بر تفکری بنیادی و طراحی اساسی

فرآیندهای کلیدی کسب و کار تمرکز نماید. در این روند، پیشرفت های اساسی در هزینه، کیفیت، خدمات و سرعت کار، هدف قرار می گیرد به گونه ای که سازمان ها باید تا حد امکان فرآیندهای کلیدی خود را سودآور سازند و در صورت لزوم فرآیندها و افراد زائد را کنار بگذارند.

مهندسی مجدد باید کاری فراتر از اصلاح و پالایش فرآیندها انجام دهد: هدف "تغییر انقلاب صنعتی" است. سازمان ها باید کارشان را با برنامه ریزی بر روی کاغذ آغاز و حوزه کسب و کارشان را مشخص کنند. سپس تلاش کنند این برنامه ریزی را به واقعیت تبدیل نمایند.

مهندسی مجدد توجه خاصی به مهارت ها و توانایی های بالقوه افرادی دارد که نقطه ثقل سازمان را تشکیل می دهند و باید به سه حوزه کلیدی مدیریت یعنی وظایف، سبک ها و سیستم های مدیریتی پردازد.

### مشارکت

#### ۱. تمرکز بر بهبود کسب و کار اصلی

در صورت وجود یک محیط رقابتی شدید و توانایی فن آوری اطلاعات برای متحول ساختن فرآیندهای کسب و کار، این کتاب سازمان ها را ترغیب می نماید تا نگاهی تازه به فرآیندهای ناکارآمد و منسوخ بیندازند. از نظر مؤلفان این نگاه تازه عبارت است از تفکری بنیادی و طراحی دوباره فرآیندهای کسب و کار.

#### ۲. ایجاد یک سازمان متکی به خود

مؤلفان استدلال می نمایند که سازمان ها باید فرآیندهای کلیدی خود را مشخص سازند و آن ها را تا حد امکان سودآور و متکی به خود سازند. در برخی موارد، باید فرآیندها و افراد زائد را کنار گذاشت.

متأسفانه، بسیاری از سازمان ها این راهنمایی را اشتباه گرفته اند و بدون مهندسی مجدد اقدام به تعدیل نیروهایشان کرده اند. شرکت مشاوره سی اس سی<sup>۱</sup> که در سال ۱۹۹۴ به همت هامر و چامپی تأسیس شده، تاکنون به ارزیابی بیش از ۶۰۰ شرکت پرداخته که درگیر پروژه های مهندسی مجدد شده اند. در ایالات متحده، به طور میانگین در هر پروژه، ۳۳۶ شغل از میان رفته اند.

## ۵. مدیریت خوب مهندسی مجدد

به اعتقاد نویسندگان، بخشی از مسئله این است که مدیران نمی‌توانند خودشان را تغییر دهند، آن‌ها فقط بر تغییر دادن فرآیندها تمرکز می‌نمایند اما به سبک مدیریتی خود ادامه می‌دهند. البته، روش‌های قدیمی مدیریت می‌توانند به تدریج به ساختاری برای متحول ساختن سازمان آن‌ها تبدیل شوند. بنابراین، فرآیند مهندسی مجدد باید به سه حوزه کلیدی مدیریت یعنی وظایف، سبک‌ها و سیستم‌های مدیریتی بپردازد.

۶. مهندسی مجدد باید بر اساس اعتماد، احترام و توجه به افراد ایجاد شود.

مؤلفان بر این عقیده هستند که مهندسی مجدد توجه زیادی به افرادی دارد که در نقطه ثقل سازمان قرار دارند. وقتی فعالیت‌های زاید کنار گذاشته شدند، محیط جدید فضایی را برای افزایش مهارت‌های افراد ایجاد می‌کند. تجربه نشان می‌دهد چنین چیزی تاکنون تحقق نیافته زیرا تعدیل نیروها محیطی دشوار ایجاد می‌کند که در آن اثری از اعتماد نیست.

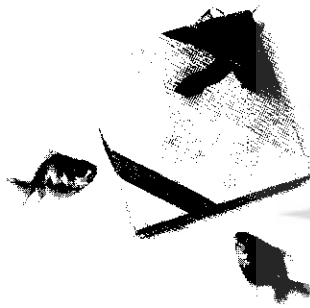
## متن

عده‌ای، مهندسی مجدد را مفهومی قدیمی با برچسب و عنوانی جدید می‌دانند. کتاب مدیریت علمی نوشته فردریک تیلور<sup>۲</sup> از چنین تحولی حمایت می‌کند اما معتقد است که چنین تغییری باید در سطح فردی باشد نه در سطح سازمانی. گری هامل<sup>۳</sup> به این نکته اشاره می‌نماید که مهندسی مجدد از اصول مدیریت علمی، مهندسی صنعتی و توسعه محیط کسب و کار پیروی می‌نماید.

مکانیکی بودن این روش، یک موضوع کلیدی برای منتقدانی است که معتقدند مهندسی مجدد، سازمان‌ها را بیشتر شبیه سیستم‌های ماشینی می‌بندد تا سیستم‌های انسانی. پتر کوهان<sup>۴</sup> معتقد است که آن‌ها اهمیت افراد را نادیده گرفته و انسان‌ها را

اشیایی تفسیر می‌کنند که فرآیندها را انجام می‌دهند. کریستوفر لورنز<sup>۵</sup> از مجله تایمز مالی<sup>۶</sup> معتقد است که نویسندگان توانسته‌اند بگویند که چرا سازمان‌ها باید موازی با مهندسی مجدد، دست به تغییرات رفتاری و فرهنگی بزنند. همچنین تحریف پیام این کتاب خیلی راحت رخ می‌دهد. مهندسی مجدد مترادف با حذف نیروها تلقی شده و به همین دلیل از این کتاب به دلیل به راه انداختن موجی از تعدیل نیروها انتقاد شده است.

## The Gift, Thousand Remainders.



یک هدیه، صد سپاس  
[www.irgifts.com](http://www.irgifts.com)

برای اطلاعات بیشتر

مهندسی مجدد سازمان‌ها، نوشته جیمز چمپی و مایکل هامر، ۱۹۹۳.

5.Christopher Lorenz

6.Financial Times

2.Frederick W. Taylor

3.Gary Hamel

4.Peter Cohan

من به آن‌ها می‌گویم، آن‌چه واقعاً انجام داده‌ام، تغییر انقلاب صنعتی است. (مهندسی مجدد سازمان‌ها)