

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت فرآیند کسب و کار

رهنمون عملی برای پیاده‌سازی موفق

تألیف

جان جستن و یوهان نلیس

ترجمه

دکتر نسترن حاجی حیدری

عضو هیأت علمی دانشگاه تهران

اکرم شفیعی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات



شماره مسلسل ۸۰۵۷

شماره انتشار ۳۴۸۲

انتشارات دانشگاه تهران

سرشناسه	جستون، جان	Jeston, John
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت فرآیند کسب و کار رهنمون علمی برای پیاده‌سازی موفق / تألیف جستون و یوهان نلیس؛ [مقدمه‌نویس]؛ ترجمه نسترن حاجی حیدری، اکرم شفیعی.	
مشخصات نشر	تهران: دانشگاه تهران، ۱۳۹۲.	
مشخصات ظاهری	ط، ۳۶۹ ص: جدول، نمودار.	
فروست	دانشگاه تهران؛ شماره انتشار ۳۴۸۲.	
شابک	978-964-03-6558-8	
وضعیت فهرست‌نویسی	فیپا	
یادداشت	عنوان اصلی: Business Process Management: Practical, 2008 Guidelines to Successful Implementations 2ed	
یادداشت	کتابنامه.	
یادداشت	چاپ دوم.	
موضوع	گردش کار -- مدیریت - مهندسی مجدد (مدیریت) - برنامه‌ریزی سازمانی	
شناسه افزوده	نلیس، یوهان	
شناسه افزوده	Nelis, Johan	
شناسه افزوده	داونپورت، تام	
شناسه افزوده	Davenport, Tom	
شناسه افزوده	حاجی حیدری، نسترن، ۱۳۵۸ - مترجم	
شناسه افزوده	شفیعی، اکرم، مترجم	
شناسه افزوده	دانشگاه تهران	
رده‌بندی کنگره	۱۳۹۳ م ۴۵ ج ۶۲/۱۷ HD	
رده‌بندی دیویی	۶۵۸/۵۱	
شماره کتابشناسی ملی	۳۳۹۱۵۲۸	

این کتاب مشمول قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان است. تکثیر کتاب به هر روش اعم از فتوکپی، ریسوگرافی، تهیه فایل‌های pdf، لوح فشرده، بازنویسی در وبلاگ‌ها، سایت‌ها، مجله‌ها و کتاب، بدون اجازه کتبی ناشر مجاز نیست و موجب پیگرد قانونی می‌شود.

عنوان: مدیریت فرآیند کسب و کار؛ رهنمون عملی برای پیاده‌سازی موفق

تألیف: جان جستون - یوهان نلیس

ترجمه: دکتر نسترن حاجی حیدری - اکرم شفیعی

ویراستار: فرشاد رضوان

نوبت چاپ: دوم

تاریخ انتشار: ۱۳۹۳

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

چاپ و صحافی: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

«مسئولیت صحت مطالب کتاب با مترجمان است»

«کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است»

بها: ۲۵۰۰۰۰ ریال

خیابان کارگر شمالی - خیابان شهید فرش می‌قدم - مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

پست الکترونیک: press @ ut. ac. ir - تارنما: http://press.ut.ac.ir

پخش و فروش: تلفکس ۸۸۳۳۸۷۱۲

ISBN:978-964-03-6558-8



9 789640 365588

فهرست مطالب

ص	درباره نویسندگان.....
ض	پیشگفتاری به ترجمه کتاب.....
۱	بخش اول - پرسش‌های متدوال.....
۲	فصل اول - پیشینه مدیریت فرآیند کسب‌وکار.....
۳	تاریخچه مختصری از مدیریت فرآیند کسب‌وکار.....
۳	ظهور BPM.....
۴	چرخه عمر مدیریت فرآیند کسب‌وکار.....
۴	چه ابهامی در ارتباط با BPM وجود دارد؟.....
۵	سندروم کوه یخ.....
۶	کاوش واقعیت.....
۶	مدیریت تغییر و سنجش عملکرد.....
۷	نتیجه.....
۹	فصل دوم - مدیریت فرآیند کسب‌وکار چیست؟.....
۱۱	فصل سوم - چرا بهبود فرآیندها پیش از خودکارسازی آنها مهم است؟.....
۱۱	بنابراین مشکل چیست؟.....
۱۱	چرا خودکارسازی مؤثر واقع نمی‌شود؟.....
۱۲	چرا راهکارهای خودکارسازی در ارائه منافع مورد انتظار شکست می‌خورند؟.....
۱۲	آنچه که از گذشته آموخته‌ایم؟.....
۱۳	نتیجه.....
۱۵	فصل چهارم - چه زمانی باید BPM را انجام داد؟ پیشران‌ها و محرک‌های اصلی BPM چیست؟.....
۱۹	فصل پنجم - چه کسانی باید در BPM مشارکت کنند؟.....
۱۹	مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار.....
۱۹	مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار به عنوان بخش جدایی‌ناپذیر (مکمل) "مدیریت".....
۲۰	مدیریت بهبود فرآیند کسب‌وکار.....
۲۱	نزدیکی به کسب‌وکار.....
۲۱	استفاده از متخصصان خارجی BPM.....
۲۳	فصل ششم - چرا راهبرد سازمانی و معماری فرآیند در پیاده‌سازی BPM مهم هستند؟.....
۲۳	راهبرد سازمان.....
۲۴	معماری فرآیند.....

فصل هفتم - چگونه سازمان را به استفاده از فناوری BPM ترغیب می‌کنید؟	۲۷
چه کسی فناوری BPM را تأمین می‌کند؟	۲۹
چه کسی فناوری BPM را ارائه می‌کند؟	۳۰
فصل هشتم - عوامل بسیار مهم در موفقیت یک پروژه BPM کدامند؟	۳۳
فصل نهم - جنبه‌های حیاتی پیاده‌سازی یک راهکار BPM چیست؟	۳۷
فصل دهم - چرا به یک رویکرد ساخت‌یافته ب رای پیاده‌سازی BPM نیاز است؟	۳۹

بخش دوم - چارچوب	۴۳
فصل یازدهم - مروری بر چارچوب	۴۴
چارچوب 7FE پروژه	۴۸
رویکرد سازمانی برای پیاده‌سازی BPM	۴۸
مراحل چارچوب	۵۱
الزامات پروژه	۵۳
سازمان فرآیند محور	۵۴
فصل دوازدهم - دستورالعمل‌های چگونگی استفاده از چارچوب	۵۵
چرا فلسفه‌داشتن یک رویکرد که برای تمامی پروژه‌ها مناسب باشد، واقع بینانه و عملی نیست؟	۵۵
چگونه پروژه‌های BPM آغاز می‌شوند؟	۵۵
سناریوهای پیاده‌سازی BPM	۵۸
فصل سیزدهم - مرحله راهبرد سازمانی	۶۱
چرا؟	۶۱
چرا راهبرد در BPM وارد می‌شود؟	۶۲
نتایج	۶۳
چگونه؟	۶۴
پیامدهای مرحله راهبرد سازمانی	۷۱
مخاطرات مرحله راهبرد سازمانی	۷۱
فصل چهاردهم - مرحله معماری فرآیند	۷۳
چرا؟	۷۳
معماری فرآیندی چیست؟	۷۴
نتایج	۷۵
چگونه؟	۷۶
تحقق‌یافتن ارزش	۸۷
خروجی‌های معماری فرآیند	۸۷
مخاطرات مرحله معماری فرآیند	۸۸
فصل پانزدهم - مرحله راه‌اندازی	۹۱
چرا؟	۹۱
نتایج	۹۲
چگونه	۹۳

تحقیق یافتن ارزش	۱۰۸
خروجی های مرحله راه اندازی	۱۰۸
مخاطرات مرحله راه اندازی	۱۰۹
فصل شانزدهم - مرحله درک	۱۱۱
چرا؟	۱۱۱
نتایج	۱۱۱
چگونه؟	۱۱۲
تحقیق یافتن ارزش	۱۲۴
پیامدهای مرحله درک	۱۲۴
مخاطرات مرحله درک	۱۲۴
فصل هفدهم - مرحله ابتکار	۱۲۷
چرا؟	۱۲۷
نتایج	۱۲۸
چگونه؟	۱۲۸
تحقیق یافتن ارزش	۱۴۳
پیامدهای مرحله ابتکار	۱۴۳
مخاطرات مرحله ابتکار	۱۴۳
فصل هجدهم - مرحله افراد	۱۴۷
چرا؟	۱۴۷
نتایج	۱۴۸
چگونه؟	۱۴۸
تحقیق یافتن ارزش	۱۶۰
خروجی های مرحله افراد	۱۶۰
مخاطرات مرحله افراد	۱۶۰
فصل نوزدهم - فاز توسعه	۱۶۳
چرا؟	۱۶۳
نتایج	۱۶۵
چگونه؟	۱۶۵
تحقیق یافتن ارزش	۱۷۵
پیامدهای مرحله توسعه	۱۷۵
مخاطرات مرحله توسعه	۱۷۶
فصل بیستم - مرحله پیاده سازی	۱۷۷
چرا؟	۱۷۷
مورد کاوی: یک پیاده سازی کوچک با تأخیر بسیار	۱۷۷
نتایج	۱۷۸
چگونه؟	۱۷۸
تحقیق یافتن ارزش	۱۸۳
خروجی های مرحله پیاده سازی	۱۸۳

۱۸۴.....	مخاطرات مرحله پیاده‌سازی
۱۸۵.....	فصل بیست و یکم - مرحله تحقق یافتن ارزش
۱۸۵.....	چرا؟
۱۸۶.....	نتایج
۱۸۷.....	چگونه؟
۱۹۴.....	عوامل بسیار مهم موفقیت
۱۹۵.....	خروجی‌های مرحله تحقق یافتن ارزش
۱۹۵.....	مخاطرات مرحله تحقق یافتن ارزش
۱۹۷.....	فصل بیست و دوم - مرحله عملکرد پایدار
۱۹۷.....	چرا؟
۱۹۸.....	نتایج
۱۹۸.....	چگونه؟
۲۰۸.....	تحقق یافتن ارزش
۲۰۸.....	پیامدهای مرحله عملکرد پایدار
۲۰۸.....	مخاطرات مرحله عملکرد پایدار
۲۱۱.....	فصل بیست و سوم - معرفی الزامات
۲۱۱.....	چرا؟
۲۱۳.....	فصل بیست و چهارم - مدیریت پروژه
۲۱۳.....	چرا؟
۲۱۵.....	نتایج
۲۱۵.....	چگونه؟
۲۲۷.....	مخاطرات مدیریت پروژه
۲۲۹.....	فصل بیست و پنجم - مدیریت تغییر افراد
۲۲۹.....	چرا؟
۲۴۱.....	فصل بیست و ششم - رهبری
۲۴۱.....	چرا؟
۲۴۱.....	چگونه؟
۲۴۲.....	نقش رهبری در یک برنامه یا پروژه BPM چیست؟
۲۵۰.....	خلاصه

۲۵۳.....	بخش سوم: BPM و سازمان
۲۵۴.....	فصل بیست و هفتم - بلوغ BPM
۲۵۵.....	مقدمه
۲۵۵.....	بلوغ مدیریت فرآیند کسب و کار
۲۵۶.....	نوع شناسی مراحل BPMM
۲۵۸.....	مدل BPMM
۲۶۵.....	استفاده از مدل BPMM

خلاصه	۲۶۶
فصل بیست و هشتم: نهادینه سازی BPM در سازمان	۲۶۷
چرا به یک ساختار خاص BPM سازمانی نیازمندیم؟	۲۶۷
نتایج نهادینه سازی BPM در سازمان چیست؟	۲۶۷
بخش چهارم - ضmann - ابزار و تکنیک ها	۲۷۷
ضمیمه A - مرحله راهبرد سازمان	۲۸۰
فهرست کنترلی: مرحله راهبرد سازمان	۲۸۰
راهبرد خود ارزیابی	۲۸۱
ضمیمه B - مرحله معماری فرآیند	۲۸۶
فهرست کنترلی: مرحله معماری فرآیند	۲۸۶
ضمیمه C - مرحله راه اندازی	۲۸۹
فهرست کنترلی: مرحله راه اندازی	۲۸۹
ساختار و نقش های تیم پروژه	۲۹۰
الگوی مورد کسب و کار	۲۹۴
نمونه ساختار گزارش	۲۹۵
زمان بندی طرح پروژه	۲۹۶
ضمیمه D - مرحله درک	۳۰۱
فهرست کنترلی: مرحله درک	۳۰۱
بررسی سطح مدل فرآیند	۳۰۲
ضمیمه E - مرحله ابتکار	۳۱۱
فهرست کنترلی: مرحله ابتکار	۳۱۱
کارگاه آموزشی آغازین مرحله ابتکار	۳۱۲
ضمیمه F - مرحله افراد	۳۲۲
فهرست کنترلی: مرحله افراد	۳۲۲
ضمیمه G - مرحله توسعه	۳۲۴
فهرست کنترلی: مرحله توسعه	۳۲۴
ضمیمه H - مرحله پیاده سازی	۳۳۰
فهرست کنترلی: مرحله پیاده سازی	۳۳۰
دستورالعمل های آموزشی	۳۳۱
ضمیمه I - مرحله تحقق یافتن ارزش	۳۳۳
فهرست کنترلی: مرحله تحقق یافتن ارزش	۳۳۳
ضمیمه J - مرحله عملکرد پایدار	۳۳۵
فهرست: مرحله عملکرد پایدار	۳۳۵
ضمیمه K - ضروریات مدیریت تغییر افراد	۳۳۶
پیشران های تغییر فرهنگی	۳۳۶
ضمیمه L - نهادینه کردن BPM در سازمان	۳۳۷

۳۳۷.....	هوادارن BPM
۳۳۸.....	انجمن BPM
۳۴۶.....	برون‌سپاری فرآیند کسب‌وکار (BPO)
۳۵۶.....	ضمیمه M- خلاصه چارچوب
۳۶۲.....	ضمیمه N- فهرست تضمین کیفیت چارچوب پروژه 7FE
۳۶۷.....	منابع و مآخذ

فهرست شکل‌ها

شکل ۱-۱: چرخه عمر BPM	۴
شکل ۱-۲: ادراک؛ قلّه کوه یخی است که "واقعیت" نامیده می‌شود	۵
شکل ۵-۱: مدیریت فرآیند کسب‌وکار	۱۵
شکل ۷-۱: خودکارسازی جزایر وظیفه‌ای	۲۲
شکل ۷-۲: فرآیند پیوسته مشتری، جزایر وظیفه‌ای را قطع می‌کند	۲۸
شکل ۷-۳: تصویر یک فرایند مطلوب در برابر فرایند بهینه‌سازی شده پیوسته	۲۹
شکل ۹-۱: Regatta به عنوان تشبیهی برای اجرای یک پروژه BPM (تولید مجدد با مجوز از Sogeti هلند)	۳۸
شکل ۱۰-۱: رویکرد سنتی پروژه فرآیندی	۴۰
شکل ۱۰-۲: مؤلفه‌ها و اجزای عملکرد	۴۱
شکل ۱۱-۱: صندلی موفقیت پروژه BPM	۴۶
شکل ۱۱-۲: چارچوب پروژه BPM	۴۷
شکل ۱۱-۳: چارچوب پروژه 7FE	۴۹
شکل ۱۱-۴: مراحل معماری فرآیندی و راهبرد سازمان	۴۹
شکل ۱۱-۵: مراحل برنامه و راهاندازی	۵۰
شکل ۱۱-۶: مراحل تحقق یافتن ارزش و عملکرد پایدار	۵۰
شکل ۱۱-۷: الزامات (ضروریات) پروژه	۵۰
شکل ۱۱-۸: چارچوب برنامه BPM	۵۱
شکل ۱۱-۹: ارتباط بین الزامات پروژه BPM	۵۳
شکل ۱۲-۱: رویکردهای آغاز پروژه	۵۶
شکل ۱۲-۲: رویکردهای آغاز پروژه	۵۷
شکل ۱۲-۳: سناریوهای بهبود فرآیندی	۵۹
شکل ۱۲-۴: تکرار در سطح سازمان	۶۰
شکل ۱۳-۱: مرحله راهبرد سازمان	۶۲
شکل ۱۳-۲: ارتباط راهبرد و فرآیندها	۶۳
شکل ۱۳-۳: گام‌های اصلی همسوسازی راهبرد سازمان و پروژه BPM	۶۴
شکل ۱۳-۴: نتایج نمونه پرسشنامه انتخاب راهبردی	۶۶
شکل ۱۳-۵: اهداف عملیاتی راهبردی و اصول کلی	۷۰
شکل ۱۴-۱: مرحله معماری فرآیند	۶۴
شکل ۱۴-۲: معماری فرآیندی	۶۷
شکل ۱۴-۳: وضعیت معماری در سازمان	۶۸
شکل ۱۴-۴: گام‌های معماری فرآیندی	۶۹
شکل ۱۴-۵: مدل‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی و خدمات/محصولات مرتبط	۷۰

- شکل ۱۴-۶: مدل‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی ۷۱
- شکل ۱۴-۷: فهرست فرآیندهای به هم پیوسته از مشتری به مشتری و نمای فرآیندی سازمان ۷۳
- شکل ۱۴-۸: مدل‌ها و رهنمون‌های فناوری و اطلاعات مرتبط ۷۴
- شکل ۱۴-۹: نقشه روابط سازمانی ۷۵
- شکل ۱۴-۱۰: توقف استثنائات به استثنائات مدیریت نشده اجباری منجر می‌شود ۷۷
- شکل ۱۴-۱۱: مدیریت استثنائات به جای نادیده گرفتن یا تحت فشار قراردادن آنها ۸۶
- شکل ۱۴-۱۲: خروجی‌های مرحله معماری فرآیند برای مراحل دیگر ۷۹
- شکل ۱۵-۱: مرحله راه‌اندازی ۸۲
- شکل ۱۵-۲: راه‌اندازی پروژه BPM ۸۳
- شکل ۱۵-۳: گام‌های مرحله راه‌اندازی ۹۳
- شکل ۱۵-۴: فرآیند پیوسته ۹۵
- شکل ۱۵-۶: تعیین گستره بازطراحی ۹۶
- شکل ۱۵-۷: ماتریس انتخاب فرآیند ۸۹
- شکل ۱۵-۸: پیاده‌سازی سنتی ۱۰۳
- شکل ۱۵-۹: مشارکت در پیاده‌سازی از ابتدای پروژه ۹۵
- شکل ۱۵-۱۰: مقایسه بین مزایای پیاده‌سازی ساختاری و پیاده‌سازی سنتی ۹۵
- شکل ۱۵-۱۱: ساختار ساده تیم پروژه برای یک پروژه بزرگ BPM ۹۶
- شکل ۱۵-۱۲: پیامدهای مرحله راه‌اندازی برای مراحل دیگر ۱۰۰
- شکل ۱۶-۱: مرحله درک ۱۰۳
- شکل ۱۶-۲: گام‌های مرحله درک ۱۰۵
- شکل ۱۶-۳: نمونه‌ای از ماتریس ساده شده هزینه‌یابی ۱۱۱
- شکل ۱۶-۴: ماتریس قابلیت افراد ۱۱۴
- شکل ۱۶-۵: نقشه نیازهای اطلاعاتی و دانشی ۱۱۴
- شکل ۱۶-۶: پیامدهای مرحله درک ۱۱۷
- شکل ۱۷-۱: مرحله ابتکار ۱۱۸
- شکل ۱۷-۲: ساختار متداول سازمانی ۱۲۰
- شکل ۱۷-۳: پردازش تراکنش ۱۲۰
- شکل ۱۷-۴: سطح خدمت و سطح رضایت مشتری ۱۲۱
- شکل ۱۷-۵: اقدامات سازمانی ۱۲۲
- شکل ۱۷-۶: گام‌های مرحله ابتکار ۱۲۲
- شکل ۱۷-۸: خروجی‌های مرحله ابتکار به دیگر مراحل ۱۳۵
- شکل ۱۸-۱: مرحله افراد ۱۳۹
- شکل ۱۸-۲: گام‌های مرحله افراد ۱۴۱
- شکل ۱۸-۳: ایجاد فعالیت، ساختار و وظیفه ۱۴۲
- شکل ۱۸-۴: ارزیابی عملکرد ۱۴۵
- شکل ۱۸-۵: هرم اهداف عملکرد ۱۴۷

شکل ۱۸-۶: نمونه خروجی و اهداف خدماتی	۱۴۸
شکل ۱۸-۷: گزارش عملکرد فرآیند سازمانی	۱۴۹
شکل ۱۸-۸: ایجاد ساختار سازمانی	۱۵۰
شکل ۱۸-۹: خروجی مرحله افراد به سایر مراحل	۱۵۴
شکل ۱۹-۱: مرحله توسعه	۱۵۶
شکل ۱۹-۲: سیستم مدیریت فرآیند کسب و کار	۱۵۸
شکل ۱۹-۳: گام‌های مرحله توسعه	۱۵۹
شکل ۱۹-۴: مؤلفه‌های یک راهکار BPM خودکار	۱۶۰
شکل ۱۹-۵: دیاگرام وی: اتصال الزامات، تحقق سیستم و آزمودن	۱۶۲
شکل ۱۹-۶: رویکرد سنتی SDLC به توسعه یک راه حل BPM	۱۶۵
شکل ۱۹-۷: خروجی مرحله توسعه برای مراحل دیگر	۱۶۹
شکل ۲۰-۱: مرحله پیاده‌سازی	۱۷۰
شکل ۲۰-۲: گام‌های مرحله پیاده‌سازی	۱۷۲
شکل ۲۰-۳: سناریوهای پیاده‌سازی	۱۷۳
شکل ۲۰-۴: خروجی مرحله پیاده‌سازی برای مراحل دیگر	۱۷۷
شکل ۲۱-۱: مرحله تحقق یافتن ارزش	۱۷۸
شکل ۲۱-۲: دوره بازگشت سرمایه‌گذاری سود و زیان پروژه	۱۷۹
شکل ۲۱-۳: مفهوم مدیریت منافع	۱۸۰
شکل ۲۱-۴: گام‌های مرحله تحقق یافتن ارزش	۱۸۱
شکل ۲۱-۵: مقایسه سناریویی با هزینه پایه	۱۸۴
شکل ۲۱-۶: ماتریس‌های منفعت	۱۸۵
شکل ۲۱-۷: ماتریس تحویل منافع	۱۸۶
شکل ۲۱-۸: خروجی مرحله تحقق ارزش برای دیگر مراحل	۱۸۹
شکل ۲۲-۱: مرحله عملکرد پایدار	۱۹۱
شکل ۲۲-۲: گام‌های مرحله عملکرد پایدار	۱۹۲
شکل ۲۲-۳: چرخه طرح-انجام-بررسی-واکنش	۱۹۶
شکل ۲۲-۴: حلقه ارتباط یک سویه	۱۹۶
شکل ۲۲-۵: حلقه بازخورد	۱۹۷
شکل ۲۲-۶: خروجی مرحله عملکرد پایدار برای مراحل دیگر	۲۰۳
شکل ۲۳-۱: الزامات و مراحل پروژه	۲۰۵
شکل ۲۴-۱: الزامات و مراحل پروژه	۲۰۷
شکل ۲۴-۲: تجزیه و تحلیل چشم‌انداز و تأثیر ذی‌نفعان پروژه	۲۱۸
شکل ۲۴-۳: تجزیه و تحلیل علاقه و اشتیاق ذی‌نفعان پروژه	۲۱۸
شکل ۲۴-۴: مدل پایه برای حل تعارضها	۲۲۰
شکل ۲۵-۱: الزام مدیریت تغییر افراد	۲۲۴
شکل ۲۵-۲: گام‌های مدیریت تغییر افراد	۲۲۵

شکل ۲۶- ۱: الزام رهبری	۲۳۵
شکل ۲۶- ۲: دامنه و محدوده تأثیرگذاری رهبری	۲۳۷
شکل ۲۷- ۱: مقایسه بلوغ کم و زیاد و پنج مرحله بلوغ	۲۵۷
شکل ۲۷- ۲: مدل پایه‌ای	۲۵۹
شکل ۲۷- ۳: نواحی قابلیت BPM	۲۶۱
شکل الف- ۱: امتیاز فردی در ارزیابی راهبرد	۲۸۱
شکل الف- ۲: امتیاز میانگین در ارزیابی راهبرد برای پنج جنبه	۲۸۲
شکل الف- ۳: نمونه ساختار تیم پروژه برای پروژه مدیریت فرآیند کسب‌وکار در مقیاس بزرگ	۲۹۱
شکل الف- ۴: نقشه ارتباط سازمانی برای یک ارائه‌دهنده خدمات مخابراتی	۳۰۳
شکل الف- ۵: دیدگاه فرآیندی سازمان و فهرست فرآیندهای پیوسته	۳۰۴
شکل الف- ۶: مدل فرآیند پیوسته	۳۰۴
شکل الف- ۷: ماتریس انتخاب فرآیند	۳۰۵
شکل الف- ۸: نمونه‌ای از مدل فرآیند	۳۰۶
شکل الف- ۹: مدل فرآیند با استفاده از حوزه‌های فعالیت	۳۰۷
شکل الف- ۱۰: راهبرد برای افزایش کارایی	۳۱۹
شکل الف- ۱۱: اجزای BPM خودکار	۳۲۵
شکل الف- ۱۲: مثالی از اتوماسیون BPM	۳۲۹
شکل الف- ۱۳: نیروهای تغییر فرهنگی	۳۳۶
شکل الف- ۱۴: دیدی کلی از گروه هواداران BPM	۳۳۷
شکل الف- ۱۵: ساختار کلی هیأت مشاوران	۳۳۹
شکل الف- ۱۶: نگاشت الزامات عملکردی موردنیاز و ارائه‌شده	۳۴۲

فهرست جدول‌ها

جدول ۱-۱: تبلیخ در مقابل واقعیت	۲
جدول ۱-۲: تعریف اصطلاحات استفاده‌شده در این کتاب	۷
جدول ۱-۴: محرک‌ها و پیشران‌های احتمالی توجه به BPM در سازمان‌ها	۱۲
جدول ۱-۱۱: سازمان فرآیند محور در مقابل یک سازمان غیر فرآیند محور	۴۵
جدول ۱-۱۲: ویژگی‌های متداول سناریوهای مختلف BPM	۵۱
جدول ۱-۱۳: مثال‌هایی از تاثیر انتخاب راهبردی بر فرآیندها	۵۹
جدول ۱-۱۴: مخاطرات مرحله معماری فرآیند و راهبردهای کاهش مخاطرات	۷۹
جدول ۱-۱۵: عوامل حیاتی موفقیت	۸۸
جدول ۱۵-۲: ماتریس ارزش فرآیندی	۹۱
جدول ۱۵-۳: مخاطرات مرحله راه‌اندازی و راهبردهای کاهش این مخاطرات	۱۰۰
جدول ۱-۱۶: مخاطرات مرحله درک و راهبردهای کاهش مخاطره	۱۱۶
جدول ۱-۱۷: مخاطرات مرحله ابتکار و راهبردهای کاهش مخاطره	۱۳۴
جدول ۱۷-۲: تعداد نقاط تماس و کاهش‌های صورت گرفته	۱۳۷
جدول ۱-۱۸: نمونه‌ای از شیوه تعامل این پنج نقش با نقش عام و کلی	۱۴۳
جدول ۱۸-۲: مخاطرات مرحله افراد و راهبردهای کاهش آن‌ها	۱۵۳
جدول ۱-۱۹: مخاطرات مرحله توسعه و راهبردهای کاهش	۱۶۸
جدول ۱-۲۰: سناریوهای پیاده‌سازی	۱۷۲
جدول ۲۰-۲: مخاطرات مرحله پیاده‌سازی و راهبردهای کاهش	۱۷۷
جدول ۲۱-۱ طرح خلاصه منافع	۱۸۲
جدول ۲۱-۲: مخاطرات مرحله تحقق‌یافتن ارزش و راهبردهای کاهش آن‌ها	۱۸۹
جدول ۱-۲۲: مخاطرات مرحله عملکرد پایدار و راهبردهای کاهش	۲۰۲
جدول ۲۴-۱: مقایسه مدیریت پروژه BPM با مدیریت پروژه سنتی	۲۱۴
جدول ۲۴-۲: تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان منحصر به فرد	۲۲۲
جدول ۲۴-۳: ماتریس تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان	۲۲۲
جدول ۲۴-۴: مخاطرات مدیریت پروژه و راهبردهای کاهش	۲۲۸
جدول ۲۵-۱: از بین برندگان اعتماد و سازندگان آن	۲۳۶
جدول ۲۵-۲: خلاصه‌ای از تصمیمات و پیامدهای برنامه تغییر استاس و دونفی	۲۳۹
جدول ۲۶-۱: مؤلفه‌ها و سطوح رهبری	۲۴۴
جدول ۲۷-۱: ابعاد مدل BPM	۲۵۳
جدول ۲۷-۲: شرکت‌کنندگان در مطالعه دلفی (د: دانشگاهی، ص: صنعتی)	۲۵۴
جدول ۲۸-۱: پیوستگی BPM با ساختار سازمان	۲۶۲
جدول ۲۸-۲: ساختار سازمان BPM	۲۶۲
جدول الف-۱: نمونه‌ای از مدل فرآیند پنج ستونی	۳۰۴
جدول الف-۲: ماتریس پیگیری منافع	۳۳۴

درباره نویسندگان



جان جستون در موسسه چارترد اکانتنس دانشگاه سیدنی و موسسه استرالیایی مدیریت پروژه تحصیل کرده و بیش از سی و پنج سال است که در صنایع کسب و کار و فناوری اطلاعات و حوزه‌های مدیریت پروژه، مدیریت فرایند کسب و کار، مهندسی مجدد فرایند کسب و کار، توسعه سیستم‌ها، برون‌سپاری، مشاوره و مدیریت عمومی در کشورهای اروپایی، عربستان، دوبی، استرالیا، آمریکا، برزیل و ... فعالیت می‌کند. وی علاوه بر نقش مشاور تاکنون مدیریت بخش‌های نرم‌افزار، منابع انسانی و فن‌آوری اطلاعات را نیز در سازمان‌ها بر عهده داشته و در حال حاضر از خبرگان حوزه استراتژی، آموزش، مشاوره، و پیاده‌سازی و اجرای مدیریت فرایند کسب و کار متخصص به شمار می‌آید. جان جستون و تیم او مهارت‌های و قابلیت‌های BPM را درون سازمان ایجاد می‌کنند، به بازیابی فرایند مدیریتی می‌پردازند، به مشتریان نقشه راهی برای برنامه‌های بهبود فرایند کسب و کار پایدار، موفق و مکرر و فرهنگ سازمانی ارائه می‌دهند. جان کنفرانس‌ها و کارگاه‌های مدیریت فرایند را در استرالیا برگزار می‌کند. همچنین در مجله بی‌پی‌ترندز ستونی مختص به خود دارد.



یوهان نلیس در دانشگاه توانت، موسسه هلندی فن‌آوری دلفی و دانشکده ایگنتس تحصیل کرده و دارای تجربه بین‌المللی در زمینه مشاوره مدیریت فرایند کسب و کار است. وی ضمن فعالیت در ایالت متحده، موسس مرکز مشاوره BPM و از بنیانگذاران و نایب رئیس انجمن BPM در هلند است. بیشتر شهرت او به دلیل دانش و تجربیات اوست. نلیس کنفرانس‌ها و دوره‌های آموزشی زیادی برگزار کرده و عمده تأکید او بر پیاده‌سازی سیستم در سازمان‌ها و بخش مالی و مخابراتی است. تخصص او در زمینه استراتژی و اهداف کسب و کاری و فن‌آوری اطلاعات است. علاوه بر این، وی قادر به ممیزی فرایندها به منظور شناسایی مشکلات اصلی، تنظیم و تدوین دست‌یافته‌های سریع، و راهکارهای نوآورانه و خلاق است. یوهان کارنامه موفق در زمینه پیاده‌سازی برنامه‌های BPM دارد.

پیشگفتاری به ترجمه کتاب

مدیریت فرایند کسب و کار (BPM) فقط یک فناوری نیست بلکه یک رشته مدیریتی و حتی فراتر از آن یک رویکرد مدیریتی فرآیند محور در سازمان‌هاست که هدفش سازماندهی وظایف سازمان به شیوه‌ای بهینه است و با پیشنهاد راهکارهای نرم‌افزاری به خودکارسازی و استانداردسازی فرآیندها کمک می‌کند. خودکارسازی و استانداردسازی فرآیندها در سازمان‌های بزرگ منجر به دستیابی به اهداف راهبردی نظیر کاهش هزینه کل، کنترل ریسک و حفاظت از مالکیت‌های ذهنی می‌شود. امروزه بکارگیری رویکردهای نوین همانند BPM به دلیل نقشی که در افزایش بهره‌وری سازمان‌ها دارند توجه ویژه‌ای به خود جلب نموده‌اند. با پیاده‌سازی BPM بستری برای پیاده‌سازی سایر سیستم‌ها مانند ERP، CRM، SCM و غیره ایجاد می‌گردد.

کتابی که در دست دارید دربردارندهٔ مراحل و گام‌های اصلی یک چارچوب مناسب برای پیاده‌سازی BPM می‌باشد که رهنمونی عملی برای پیاده‌سازی موفق آن ارائه می‌دهد.

از آنجایی که کتاب‌های موجود در خصوص BPM (نه تنها منابع فارسی بلکه منابع اصلی) بسیار اندک، فاقد جامعیت و قابلیت کاربردی لازم و بدون ارائهٔ دستورالعمل و رهنمونی برای پیاده‌سازی آن بوده و تنها به مفاهیم تئوری و فنی و تشریح اهمیت آن می‌پردازند، نیاز ترجمهٔ چنین کتابی در ایران بسیار احساس می‌شد. این کتاب کاملاً کاربردی است و رویکرد مدیریتی و جنبه اجرایی و پیاده‌سازی دارد و به حوزه‌های فنی و مدلسازی فرایندها نمی‌پردازد. در مورد BPM تصورات و باورهای غلطی وجود دارد که این کتاب به این باورها می‌پردازد و تشریح می‌کند که چرا این باورها (مانند ضرورت خودکارسازی و استفاده از فناوری برای بهبود فرایند) بی اعتبارند. از طرفی نویسندگان این کتاب از جمله معدود افراد و متخصصان حرفه‌ای در این حوزه هستند و شاید بتوان ادعا کرد این کتاب در نوع خود منحصر به فرد و بی نظیر است.

این کتاب برای تمامی افراد و سازمان‌هایی که به دنبال داشتن چارچوبی جامع و قابل اعتماد برای حرکتی ساخت یافته به سوی مدیریت فرایند و پیاده‌سازی موفق آن هستند، قابل استفاده است و در دانشگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برخی از موسسات فن‌آوری آلمانی و استرالیایی از جمله موسسه فن‌آوری استیونز تدریس می‌شود. از آنجایی که برخی از رشته‌های مقطع کارشناسی ارشد مانند مدیریت فن‌آوری اطلاعات دارای درسی به همین نام (مدیریت فرایند کسب و کار و یا بازمهندسی فرایند کسب و کار) هستند این کتاب می‌تواند به عنوان منبع درسی معرفی و استفاده شود.

این کتاب به چهار بخش تقسیم می‌شود. بخش اول به ده سوالی که به طور متوال در مورد مدیریت فرایند کسب و کار پرسیده می‌شود پاسخ می‌دهد. این سوالات یک رویکرد سازمانی جامع به BPM دارند و به مدیران اجرایی کسب و کار سازمان کمک می‌کنند. این سوالات و پاسخی که به آن‌ها داده می‌شود، سوالاتی نیستند که قبل از شروع پروژه به آن‌ها پاسخ داده شود. هدف از طراحی این سوالات فراهم ساختن دید یا درکی کلی به BPM و حرکت به سوی سازمان فرایند محور است.

بخش دوم به معرفی و تشریح کامل چارچوب BPM می‌پردازد و پشتیبان و ویژهٔ متخصصان و خبرگان BPM است. این چارچوب شامل دو نقطه آغاز محتمل برای یک پروژه BPM و چهار سناریوی احتمالی انتخابی برای پیاده‌سازی آن است. سپس ده مرحله چارچوب و سه الزام پروژه BPM معرفی می‌شوند. مرحله اول و دوم (راهبرد سازمان و معماری فرایند) عمدتاً به سازمان‌های بالغ در زمینه BPM کمک می‌کنند و لازم نیست که همیشه به طور کامل قبل از آغاز پروژه به آن‌ها پرداخته شود. مراحل اولیه (مرحله اول تا سوم) در سطح سازمان و برنامه هستند. مراحل سوم تا دهم مبتنی بر پروژه هستند، و به خوانندهٔ کتاب، فعالیت‌ها و مراحل به پایان رساندن موفق پروژه BPM را نشان می‌دهند.

لازم به ذکر است که عمق و کاربرد هر یک از مراحل چارچوب ارائه شده بستگی به چگونگی تشخیص ضرورت پروژه BPM توسط سازمان و سناریوی انتخابی برای پیاده‌سازی دارد. هر سناریویی که انتخاب شود تحت تاثیر BPM و بلوغ فرایندی سازمان، شرایط سازمان یا واحد کسب‌وکار آغازگر پروژه BPM قرار می‌گیرد.

بخش سوم به مدیران اجرایی سازمان در تعیین سطح بلوغ سازمان یا واحد کسب‌وکاری و چگونگی نهادینه‌شدن BPM در سازمان برای تضمین یک فرهنگ بهبود فرایند کسب‌وکار همیشگی کمک می‌کنند. در نهایت، بخش چهارم پشتیبان متخصصان است و شامل مجموعه‌ای از ضوابط مربوط به تمام مراحل چارچوب است که یک تیم پروژه و کسب‌وکار را با ابزارهای عملی یا کاربردی، و توضیحات ارائه شده در اجرای موفق پروژه BPM یاری می‌کند. در این کتاب برای توضیح بیشتر نکات بیش از پنجاه موردکاوی آورده شده است. از بین این موردکاوی‌ها، دو تای آن‌ها چگونگی بکارگیری عملی مراحل چارچوب را نشان می‌دهند و در نتیجه طولانی تر هستند.

در فصل‌های بخش یک (نه فصل کوتاه اول) ابتدا مروری بر پیشینه، ابهامات، ضرورت و... مدیریت فرایند کسب‌وکار ارائه می‌شود. فصل‌های بخش دوم به معرفی و تشریح مراحل چارچوب ارائه‌شده در کتاب می‌پردازند. در فصل‌های بخش سوم به بلوغ و نهادینه‌سازی مدیریت فرایند در سازمان و در فصل‌های بخش چهارم که قسمت ضوابط کتاب است ابزارهای عملی مورد استفاده هر یک از چارچوب‌ها معرفی می‌شوند.

امید است مطالعه این کتاب برای دانشجویان، سازمان‌ها و مشاوران و خبرگان مدیریت فرایند موثر واقع شود. در ترجمه مفاهیم اصلی کتاب از انگلیسی به فارسی و ویرایش آن ضمن تلاش برای حفظ محتوای متن اصلی، سعی شده فهم مطالب برای مخاطب تا حد ممکن آسان باشد. با این وجود، ممکن است در ترجمه پاره‌ای لغزش‌ها و کاستی‌های ناخواسته وجود داشته باشد. پیشنهادات اصلاحی و سازنده شما در جهت رفع کاستی‌ها را در چاپ‌های بعدی به دیده منت می‌پذیریم و پیشاپیش از راهنمایی‌های ارزنده شما سپاسگزاریم.

در پایان لازم است از آقای احمد آقاجانی دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران برای همکاری و همراهی دوستانه در فرایند برگردان کتاب تشکر نموده و همچنین از مدیریت محترم انتشارات دانشگاه تهران برای فراهم ساختن امکانات چاپ و نشر برگردان اولیه این اثر و از تمامی همکارانشان که در مراحل مختلف چاپ و نشر کتاب تلاش نموده‌اند، صمیمانه قدردانی نماییم.

نسترن حاجی‌حیدری

عضو هیأت علمی دانشگاه تهران

اکرم شفيعی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات

پاییز ۱۳۹۲

بخش اول

پرسش‌های متدوال

وقتی که نمی‌دانی بپرس
آلبرت اینشتین^۱

هدف از بخش اول، ارائه دید جامع و کل‌نگری از سازمان فرآیندمحور و پاسخ به برخی از پرسش‌هاست. با وجودی که باید این پرسش‌ها در طول مسیر حرکت سازمان به سوی مدیریت فرآیند کسب‌وکار^۲ بازبینی شوند؛ اما نیاز نیست که به همه آنها پیش از این حرکت پرداخته شود. بخش اول با ارائه دیدی از اینکه چرا افراد BPM را تا حدی گیج‌کننده تصور می‌کنند و اینکه چرا BPM با رویکردهای پیشین متفاوت است، شروع می‌شود و در فصل‌های اول و دوم به این پرسش‌ها پاسخ داده می‌شود. در پیاده‌سازی پروژه‌ها و برنامه‌های BPM، بهبود فرآیندها پیش از خودکارسازی آنها اهمیت دارد که در این زمینه به صورت مفصل در فصل سوم بحث خواهد شد. برای یک سازمان و مدیریت آن، داشتن درکی از زمان انجام BPM و پیشران‌ها و محرک‌های آن مهم است. پس از تصمیم مدیریت سازمان برای اجرای پروژه BPM، شناسایی افراد مشارکت‌کننده در پروژه ضروری است. این جنبه‌ها در فصل چهارم و پنجم پوشش داده خواهند شد. مقالات زیادی در ارتباط با همسویی BPM با سازمان و نیاز به معماری فرآیند وجود دارد که در فصل ششم دلیل اهمیت این همسویی تشریح خواهد شد. توجیه و با ارزش‌ساختن اقدامات BPM برای مدیریت سازمان همواره دشوار بوده است. در فصل هفتم چگونگی توجیه و فروش خدمات مرتبط با BPM به سایر سازمان‌ها توضیح داده می‌شود. در نهایت به سه پرسش مهم زیر در فصل‌های هشتم، نهم و دهم پاسخ داده خواهد شد:

- عوامل حیاتی موفقیت یک پروژه BPM چیست؟
- جنبه‌های مهم پیاده‌سازی یک راهکار BPM چیست؟
- چرا به یک رویکرد ساخت‌یافته برای پیاده‌سازی BPM نیاز است؟

پیشرفت‌هایی که بشریت در طول زمان به آنها دست می‌یابد، نتیجه کاوش برای یافتن پاسخ پرسش‌های جدید بوده است.

1- Albert Einstein

2- business process management (BPM)