فصل یک

راهنمای سریع طراحی مجدد فرآیند

این کتاب، یک راهنمای قدم به قدم برای طراحی دوباره فرایند و بهبود بازدهی سازمان ارائه می دهد. در این کتاب، بیشتر روی روش کار تمرکز می کنیم و چندان به علت آن نخواهیم پرداخت.

> نبوغ، ده درصد الهام و 90 در صد تلاش است.
> توماس.ا. ادیسون[1]

این کتاب را، رهبرانی مفید حواهند یافت که راه خود را یافته اند ولی نمی دانند از کجا آغاز کنند. همه ی رهبران ـ صرف نظر از سمت سازمانی – می توانند از این کتاب به نوبه ی خود بهره گیرند.
ما کتاب را به گونه ای نوشته ایم که بتوان از آن به عنوان یک راهنمای کاربردی استفاده نمود.
این کتاب از 3 بخش اساسی تشکیل شده است.(شکل 1,1). بخش کتاب به نیازمندی هایی می پردازد که پیش از تغییر سازمانی بایستی به آنها پرداخته شود. در بخش دوم با عناصر اساسی تحلیل بازدهی فرایند آشنا می شوید. بخش سوم نیز 3 رویکرد مطرح را در زمینه طراحی مجدد فرایند بررسی می کند. بهبود مستمر[2]، الگو برداری و مهندسی مجدد.
مهندسی مجدد ، باز اندیشی[3] بنیادین است که در کسب وکار، که منجر به طراحی مجدد فرایند می شود. طراحی مجدد نیز به نوبه خود، بهبود هایی بی همتا را به همراه دارد و عملکرد سازمان را بهبود می بخشد.(همرو شامپی[4] . 1993 .32) بهبود فرایند و مهندسی مجدد از یکدیگر انتزاع می شوند.در این بین از تکنیک هایی همچون بهبود مستمر و الگو برداری نیز استفاده می گردد.
پیش از آنکه بتوان به عنوان یک پیش قراول در مهنسی مجدد عمل کرد ، باید سالها در زمینه بهبود مستمر تجربه کسب نمود.این کتاب قدم به قدم شما را با اصول طراحی فرایند اشنا می سازد. در این کتاب می آموزید، چگونه یک فرایند را تحلیل نمایید و سپس درباره بهبود یا طراحی مجدد ان تصمیم بگیرید.
برای کمک به شما در فرایند طراحی مجدد، دستورالعمل هایی را در نظر گرفته ایم . پرسش های پایان هر فصل شما را در درک بهتر موضوعات یاری خواهد داد. توضیحات و مثال ها را نیز برای دستیابی به عمق مطالب جدی بگیرید.

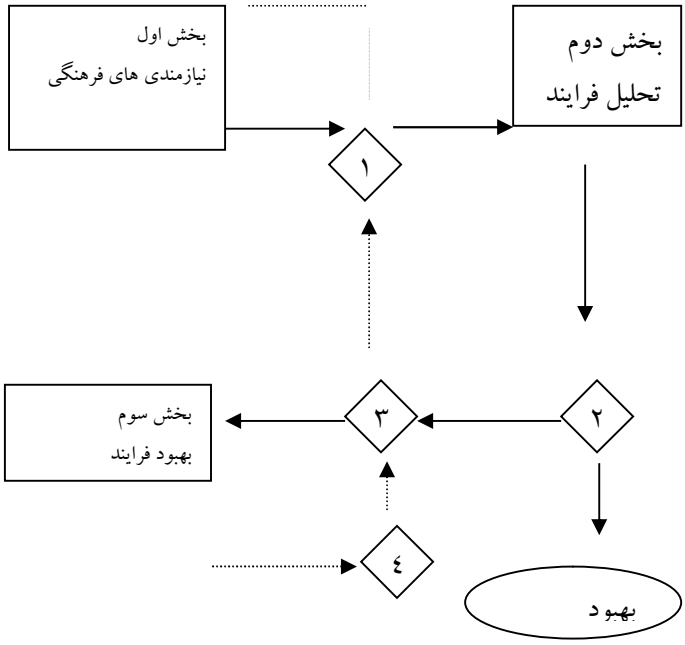
---

[1] Thomas.A.Edison
[2] Continuous Improvement
[3] Rethinking
[4] Hammer & Champy

اولین فصل، سه هدف اساسی دارد: مروری بر رویکرد سیستمی[1] به بهبود سازمانی این رویکرد زیر ساخت کتاب را تشکیل می دهد . ضمن معرفی آن به ارائه چک لیست ها و دستور العمل هایی پرداخته ایم که شما را

در بهبود بازدهی از طریق طراحی مجدد فرایند یاری می دهد.

جدول 1,1 مروری بر طراحی مجدد فرایند و ساختار کتاب



تصمیمات اساسی

1) ایا نیازمندی های فرهنگی فراهم شده اند؟
- فرایندگرایی
- رهبری
- تحلیل سازمانی

2) چه نوع بهبودی مورد نیاز است؟
- محصول
- فرایند

3) بهترین راه اعمال بهبود چیست؟
- بهبود مستمر
- الگوبرداری
- مهندسی مجدد

4) گام بعدی چیست؟

[1] Systematic Approach

نیازمندی های فرهنگی

چرا اکثر برنامه ها ی بهبود بازدهی سازمانی شکست می خورند؟ سه دلیل اساسی آن عبارتند از:

1) نبود فرهنگ سازمانی پشتیبانی

2) محیط سنتی

3) سبک مدیریتی و ساختار سازمانی

اصولا ، سازمانهایی نیاز به تغییر بنیادین دارند که از مشکلات بغرنج فرهنگ سازمانی رنج می برند. بنابراین مهمترین و اصلی ترین نیازمندی ، اطمینان از سازگا ری فرهنگی سازمان برای تغییر است.

سازمانی که از لحاظ فرهنگی با روند تغییر سازگاری کافی را دارد ، معمولا تلاش خود را به شناخت و ارضای نیازهای مشتریان معطوف می دارد.رهبران چنین سازمانهایی در بحث توسعه سازمانتی تبحر خاصی دارند.بینش آنان نسبت به سایر مدیران قویتر و بهتر است.این رهبران ، قدرت مدیریت سازمان در جهت تعالی را دارند و می توانند سازمان را به بهترین موقعیت ها رهنمون شوند.این رهبران معمولا در هنگام ازمایش ایده های نوین اعتماد به نفشس بیشتری دارند. به خصوص ایده هایی که سنت و بروکراسی را به مبارزه می طلبند.

سازمان هایی که با تغییر سازگاری فرهنگی داند مستعد دستیابی به تعالی درسطح جهانی[1] می باشند.این سازمان ها از فرایندگرایی[2] و مفاهیم مربوط به ان نهایت استفاده را می کنند.

سازمان هایی که از لحاظ فرهنگی آمادگی تغییر را دارند ، معمولا نیروی کار قوی و با استعداد را استخدام و انرا مرتبا اموزش داده ، توانایی هایش توسعه می دهند.در چنین سازمانهایی هرکس وظیفه اش را به خوبی می داند واهداف ، ارزش ها و آرمانهای سازمان کاملا واضح و مشخصند.

در این سازمانها ،معمولا فرایند های اصلی شناسایی شده اند و بازدهی سارزمان براساس بازدهی این فرایند ها تعیین می شود.در این سازمان ها ، بهبود به مرز های سازمانی محدود نمی شود و حتی زندگی شخصی افراد را تحت تاثیر قرار می دهدتد و کارکنان نه تنها به کسب نتایج و انجام کامل کارها ، بلکه به بهبود مستمر فرایند ها تشویق می شوند.

---

[1] World-class Excellence

[2] Process orientation

یکی از چالش هایی که هر سازمان در هنگام تغییر روبروست متعاقد ساختن نخبگان و افراد موفق است که در سیستم قبلی به خوبی کار کرده اند و نتیجه گرفته اند. آنان نیازی به تغییر نمی بینند. برای آنان وضع موجود ، بهترین وضع ممکن است.مشکل اصلی ، متعاقد ساختن این افراد برای شروع عملیات بهبود است.

جرج واشنگتن[1]

نیازمندی های برنامه ی بهبود سازمانی در جدول 1,1 خلاصه شده اند.

جدول 1,1 چک لیست نیاز مندی های فرهنگی

مدیریت فرایند

- سازمان به خوبی در جهت دستیابی به انتظارات مشتری به گونه ای اثر بخش و کارا هدایت می شود
- سازمان بر درخواست های مشتریان تمرکز می کند. فرایند ها نیز در این راستا طراحی شده اند و نه سلیقه مدیران .
- تفکر فرایند گرا رد ساختار سازمان نهادینه شده است.
- مالکین [2] در قبال فرایند های کلیدی مسئولند.

رهبری

- بینش[3] قابل قبولی مطرح و توسط همه پذیرفته شده است.
- حرکت سازمان به سمت کما ل می باشد.
- تمام امکانات و کل سیستم آما دگی شروع کار و جهت گیری را دارد.
- ماموریت[4] واضح است.
- اهداف و آرمانها به طور کاملا شفاف تعریف شده اند.

[1] George Washington
[2] Owners
[3] Vision
[4] Mission

- برای تضمین سلامت فرهنگی سا زمان سیاست صحیحی در نظر گرفته شده است.
- بهبود فرایند با فرهنگ سازمان سا زگار باشد.

تحلیل فرایند

برنامه ریزی اشتباه ، دومین دلیل شکست برنامه های بهبود سازمانی به حساب می اید.برای طراحی مجدد فرایند اصلی به منابع زیادی نیاز است. تغییراتی که در حین عملیات طراحی پدید می ایند باید به گونه ای مناسب هدایت شوند تا زیان نرسانند. نه بهبود مستمر دربلند مدت و نه تغییر بنیادین وسریع در کوتاه مدت از طریق مهندسی مجدد ، بدون برنامه ریزی صحیح ، مشارکت مدیریت ارشد و کسب آمادگی کافی پیش ازشروع ، امکان پذیر نیست. بهبود برای کسب موفقیت در کسب و کار لازم است . ارز ش فرصت های بهبود برهمگان روشن است ، اما در این میان نباید نقش برنامه ریزی را نادیده گرفت.

برای تضمین صحت برنامه ریزی باید به سنجش مستمر فرایند اصلی پرداخت تا ضعف های برنامه ریزی اشکار شود.فرایند اصلی باید تحلیل شود سنجیده شود و بازدهی ان اندازه گیری شود.آنگاه با جمع بندی از نتایج حاصله استراتژی مدونی برای بهبود تدوین شود.در جدول 1,2 با عناصر اصلی تحلیل فرایند اشنا می شوید

فهرست فرایند ها[1] ابزاری است که در کنار *چارت سازمانی* مطرح می شود. با استفاده از فرایند گرایی فرایند بر کارکرد اولویت می یابد و بدین ترتیب در کنار چارت سازمانی از فهرست فرایند ها نیز استفاده خواهیم نمود.

فهرست فرایند را می توان با شناسایی و مستندسازی فرایند های کلیدی یا همان فرایند های اصلی سازمان تدوین نمود.

بازدهی فرایندهای که در فهرست فرایند های اصلی قرار می گیرندبر اساس دو معیار اندازه گیری می شوند.

1)میزان اثر بخشی[2]

2)میزان کارایی[3]

با استفاده از این دو معیار می توان هر فرایندی را به خوبی سنجید و براساس ان برای پیشرفت برنا مه ریزی و اتخاذ استراتژی نمود. با استفاده از نتایج به دست امده می توان دریافت که :

---

[1] Process Inventory
[2] Effectiveness
[3] Efficiency

ایا باید روی طراحی مجدد کالا یا خدمات (اثر بخشی) تمرکز کنید یا باید به فرایند(کارایی) بپردازید؟

جدول 1,2 چک لیست تحلیل فراید

فهرست فرایندها

- تمام فرایند های اصلی شناخته شده اند و مستند سازی گردیده اند.
- تمام زیر فرایند ها[1] نیز شناخته و مستند سا زی شده اند.

سنجش

- دستاورد: سطوح بازدهی که مورد توقع مشتریان می باشد در نظر گرفته شده است.
- خروجی: انتظارات مشتریان در قالب مشخصه های بهبود فرایند در نظر گرفته شده اند.
- فرایند: منابع لازم شناسایی شده اند و تا حد امکان صرفه جویی و بهره وری منابع لحاظ شده است.

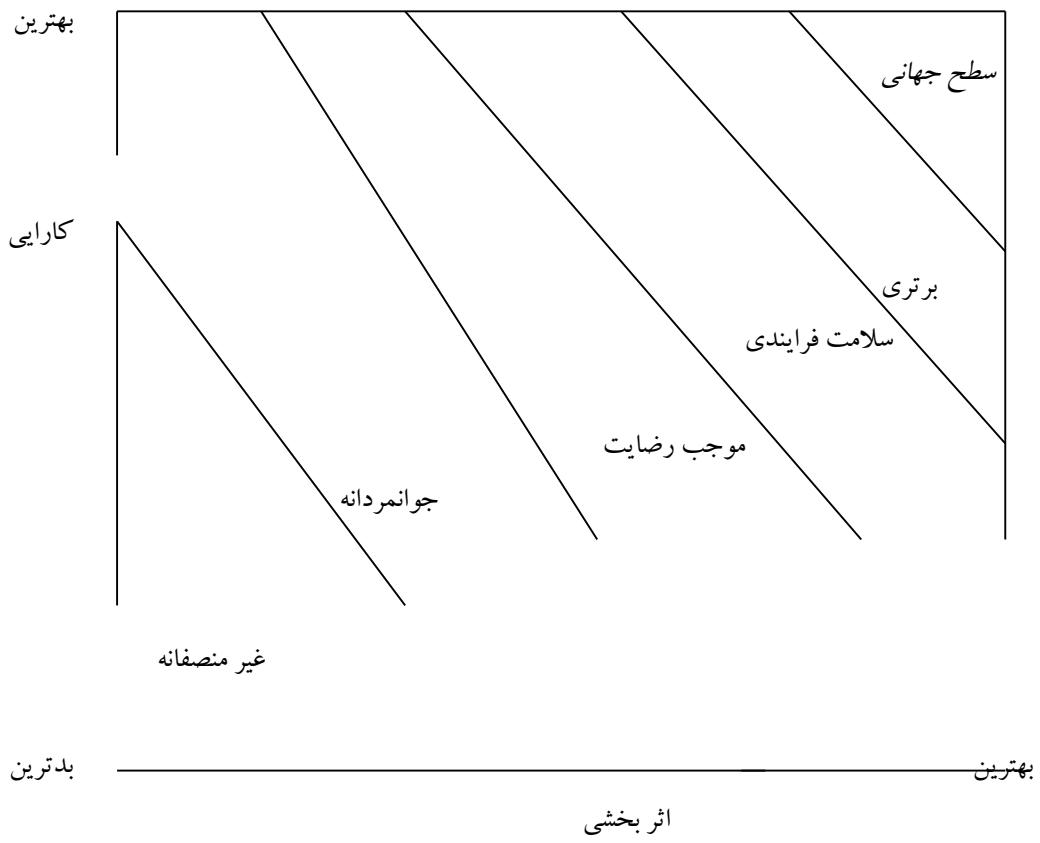
تحلیل

- بهبود اهداف :شناخت وتحلیل وضعیت رقبا در اینده
- استراتژی بهبود:نقطه تمرکز فعالیت ها تعیین شود.
- خروجی :بهبود طراحی محصولات و خدمات
- فرآیند: استفاده بهره ور از منابع ، کاهش تنوع در محصول و چرخه زمانی

اثر بخشی: برای توصیف آنچه برای ارضا نیاز مشتری تولید می شود به کار می رود.با بهبود کالا یا خدمات (خروجی) به افزایش اثر بخشی می پردازید. بسته به موقعیت ، بهبود می تواند از طریق طراحی مجدد فرایند یا طراحی مجدد محصول ممکن شود.

کارایی: به توصیف میزان بازدهی یک فرایند می پردازد.افزایش کارایی تنها از طریق بهبود فرایند امکان پذیر است.با افزایش کارایی اتلاف[2] حذف می شود.در نتیجه هزینه ها و تنوع پذیری [3] و چرخه زمانی[4] نیز کاهش می یابند.

[1] Sub processes
[2] Waste
[3] Variability
[4] Cycle time


بهترین
کارایی
غیر منصفانه
بدترین
سطح جهانی
برتری
سلامت فرایندی
موجب رضایت
جوانمردانه
بهترین
اثر بخشی

بهبود فرایند

فقدان توانایی و شایستگی در بهبود نظام یافته[1]، سومین دلیل شکست برنامه بهبود سازمانی است. بخش سوم به این مساله خواهد پرداخت . ما دراین فصل با چرخه ی دمینگ PDCA[2] آشنا می شویم. از این چرخه می توان در قالب 3 نوع رو یکرد زیر استفاده نمود:

- بهبود مستمر بر پایه دستیابی به نتایج قابل توجه و موفقیت چشمگیر
- الگوبرداری از نمونه های موفق
- مهندسی مجدد برای دستیابی به موفقیت چشمگیر

انتخاب رویکرد مناسب برای بهبود فرایند بستگی به 3 عامل اساسی دارد:

1) اهمیت فرایند
2) میزان فرصت زمان و امکاناتی که در اختیار دارید.
3) قابلیت اجرا

در شکل4,1 ضمن استفاده از اصول بهبود فرایند و جدول 1,3 چک لیستی تهیه شده است که می تواند برای برنامه ریزی بهبود استفاده شود.

جدول 1,3 چک لیست برای برنا مه ریزی بهبود

برنامه ریزی بهبود

- عوامل کاهش بازدهی در هر فرایند شناسایی شده اند.
- مقدار بهبودی که می توان در هر فرایند ایجاد کرد ، تعیین شده است.
- مالک فرایند وظیه ی خود را به خوبی می داند.
- تمامی *نیاز مندی های فرهنگی* برآورده شده اند.
- سطح منبعی که مورد نیاز است شناسایی شده است .
- الویت ها تعیین شده اند.
- دستور العمل های تیم ها آماده و به آنها ابلاغ شده است.
- تحلیل فرایند به طور کامل صورت گرفته است (مستند سازی ، سنجش عملکرد ، استراتژی بهبود)

انتخاب مسیر

مسیر بهبود : شناخت اهمیت بهبود ، فرصت های بهبود و امکان اجرا

- آیا بهبودی که انجام می شود، در همین حد کافی است ؟ اگر این گونه است از بهبود مستمر استفاده کنید.

[1] Systematic improvement
[2] Deming

- آیا برای نهادینه سازی تغییر باید از روش قدم به قدم استفاده شود؟ اگراین گونه است از*الگو برداری* استفاده کنید.
- آیا به تغییر بنیادین و چشمگیر نیاز دارید؟ اگرپاسخ مثبت است از مهندسی مجدد استفا ده نمایید.

بهبود مستمر

بهبود مستمر در ژاپن با نام *کایزن*[1] شناخته شده است. کایزین تلاشی است برای بنیان نهادن یک زیر ساخت بهبودگرا. از طریق کایزن نیازمندیهای مشتریان شناخته می شود و دلایل اصلی شکست برنامه بهبود تشخیص داده می شود. در خلال برنامه کایزن از انواع تکنیک ها برای بهبود زیر ساخت سازمان و بازدهی آن استفاده می شود. چرخه دمینگ نیز در برنامه کایزن به طور مستمر استفاده می گردد. دراین برنامه با اتکا به رو یکرد سیستمی به حل مشکلات کیفیتی پرداخته می شود.

الگو برداری

الگو برداری به شما کمک می کند تا به بهترین وجه ممکن ، فرایند خود را ارتقا بخشید و انر ا از نو راه اندازی کنید. اغلب ، الگوبرداری بیشتراز بهبود مستمر به منابع نیاز دارد. درعوض سود حاصل از ان بیشتر و چشمگیرتراست.الگو برداری به تجربه فراوان نیاز دارد . با شرکت در پروژه های متعدد الگو برداری می توان کسب تجربه نمود . ما با کمک نظریات رابرت کمپ مدل جدیدی در زمینه ی الگو برداری ارائه خواهیم کرد که می توانید انرا در شکل 5,1 مشاهده فرمایید.

جدول 1,4 چک لیست برای بهبود مستمر

برنامه ریزی

- در این وضعیت استفاده از بهبود مستمروکنار گذاردن مهندسی مجدد والگو برداری منطقی تربه نظر می رسد .
- برای شناسایی علل اصلی و ریشه های کاهش بازدهی برنامه ریزی شود.
- دلیل اصلی ایجا د تنوع در محصول شناخته و پی گیری شود.
- برنا مه ریزی برای آزمون صحت فعالیت ها صورت گیرد.

عمل

- نمام برنامه ها بر اساس پیش فرض ها انجام گیرد.

مطا لعه و اجرا

- برای رفع اشکالات ، مطا لعه ی کافی صورت گیرد وعلل اشتباهات ریشه یابی شوند.
- آمادگی کافی برای اعمال بهبود کسب شود.

---

[1] Kaizen

جدول 1,5 چک لیست برای الگو برداری

برنا مه ریزی

- با توجه به بررسی های به عمل آمده الگو برداری بر مهندسی مجدد و بهبود مستمر ترجیح دارد.
- شرکت هایی که باید ازآنها الگو برداری شود ، تعیین شده اند.
- آنچه باید الگو برداری شود تعین شده است.
- برنامه ریزی برای گرداوری داده صورت گرفته است.
- بازدهی کار به طور مرتب اندازه گیری خواهد شد.

تحلیل

- دلایل افت بازدهی شناسایی شده اند.
- بازدهی فرایندهای جاری در آینده بهبود خواهند یافت.
- در اینده حتما به با زدهی دلخواه دست خواهیم یافت.

یکپارچگی

- یافته ها به طور مستمر تبادل می شوند.
- برنامه ریزی برای اجرای عملیات صورت گرفته است.

عمل

- تغییرات اعمال شده اند، روند پیشرفت بررسی می شود.
- اهداف بهبود به طور مستمر ارتقا می یابند
- برای اعمال بهبود آمادگی کافی وجوددارد.

مهندسی مجدد

بر خلاف الگو برداری و بهبود مستمر ، مهندسی مجدد منجر به تغییر پر شتاب و بنیادین می شود. معمولا نتایج مهندسی مجدد فراتر از افزایش درصدی بازدهی است و در قالب ارتقا سطح مشاهده می شود. بهبود شگفت آور

اگر چه امکان دستیابی به موفقیت در پروژه های مهندسی مجدد تا حد زیادی پایین است.برای اجرای صحیحی مهندسی مجدد نیاز به ارزیابی دقیق سازمان و شناخت نیاز ها می باشد در گام بعدی باید فرایندهای اصلی را شناسایی نمود و در مرحله بعد مهندسی مجدد فرایند را آغاز نمود.مهندسی مجدد والگو برداری اگر به درستی انجام گیرند ، انگاه با گذشت زمان تبدیل به بهبود مستمر می شوند.در جدول 6,1 نگرش خود نسبت به این موضوع را بیان داشته ایم.

جدول 1,6 چک لیست برای مهندسی مجدد

برنامه ریزی

- با توجه با شرایط موجود باید از مهندسی مجدداستفاده شود.
- تیم توانایی متشکل از بهترین اعضا را برای اجرای عملیات تشکیل داده ایم.
- تاثیرات وضعیت موجود بر عملیات مهندسی مجدد بررسی شده است.
- مشتریان و نیازهایشان شناخته شده اند.
- رقبا به خصوص رقبای جدی شناسایی شده اند و نقاط قوت و ضعف آنان تحلیل شده است.
- عوامل دخیل در افت بازدهی شناسایی شده اند و اقدامات لازم برای بهبود بازدهی در نظر گرفته شده است.
- سازمان آمادگی کافی را برای پذیرش تغییر بنیادین دارد. تعهد مدیریت ارشد به اجرای مهندسی مجدد تضمین شده است . جو سازمانی مناسبی برای تغییر به وجود آمده است.

طراحی

- برای تغییر وضعیت موجود و مبارزه با تحجر سازمانی برنامه ریزی گسترده ای صورت گرفته است. قوانین جدیدی تصویب خواهندشد و مرز های سازمانی توسعه خواهند یافت. استفاده از *فن اوری اطلاعات* در دستور کار قرار گرفته است.
- برای دستیابی به کیفیت مطلوب در سطح جهانی و استفاده از الگو های معتبر تولید (در سطح بین المللی) برنامه ریزی هدف دار انجام گرفته است .
- طبق برنا مه ریزی صورت گرفته ، سازمان از لحاظ ابعادی کوچکتر خواهد شد. مشاغل سازمانی در یکدیگر ادغام خواهند شد و تصمیم گیری گروهی جایگزین روش قبلی خواهدگردید.
- برای اعمال تغیرات آما دگی کافی داریم

استقرار فرایند بهبود یافته

برای استقرار هر برنامه ی بهبودی ـبهبود مستمر، الگو برداری، مهندسی مجددـ باید یک سلسله تغییرات را اعمال نمود ، سپس، نتایج را ارزیابی کرده و در نهایت برای مرحله بعدی برنامه ریزی نمود.وقتی فرایند های مهندسی مجدد و الگو برداری با موفقیت اجرا شد آنگاه بحث بهبود مستمر پیش می آید.اگر چه با شکست فرایندهای فوق نباید عقب نشست. هرگز نمی توان ارزیابی را بدون جستجوی دلایل شکست کامل فرض کرد.وقتی برنامه ریزی بهبود شکست می خورد ، باید به دنبال علت آن بود.نیازمندی های فرهنگی و مشکلات بازدهی عملکرد باید در نظر گرفته شوند.شکل (1,7) چک لیستی را ارائه می کند که برای اعمال تغییرات و ارزیابی فرایند بهبود مورد استفاده قرار می گیرد.این چک لسیت قابلیت کاربری برای فرایند های بهبود مستمر ، الگو برداری و مهندسی مجدد را دارد.

جدول 1,7 چک لیست برای اعمال بهبود

یکپارچگی

- تغییرات پیشنهادی در جلسات بحث مطرح و مورد بررسی قرار گرفته اند.
- برای اعمال تغییرات یک فرمانده انتخاب شده است.
- با استفاده از تجارب قبلی ، برای استقرار برنامه ی بهبود تمهیداتی در نظر گرفته شده است.
- تاثیر تغییرات ، شناسایی و هدایت شده است.

عمل

- برای اجرای فرایند تغییر ، یک تیم عملیاتی در نظر گرفته شده است.
- فرایند جدید مستندسازی شده است.
- برای مدیریت تغییر یک ستاد تشکیلاتی در نظر گرفته شده است.

ارزیابی

- فرایند بهبود به طور مستمر ارزیابی می شود.
- شرکت کنندگان در فرایند که برای بهبود بازدهی کار تلاش می کنند تشویق می شوندو مورد تمجید قرار می گیرند.
- نتایج ارزیابی شده اند و اهداف مورد نظر برای بهبود بازدهی تامین شده اند.
- نیازمندی های فرهنگی تامین نشده اند.
- تحلیل فرایند نا تمام باقی ماند.
- بهبود فرایند باید همچنان ادامه یابد.

References:
Camp. Robert C. 1989. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. Milwaukee: Quality Press
Hammer. M. And J. Champy .1993.Reengineering the Corporation.
New York: Harper Business
Tenner .A.R and I .J. DeToro 1992.Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement. Reading .MA :Addison-WESLEY