

# مهندسی مجدد

## فرایند کسب و کار



مؤلف: بنت الهدی کبیری رهنی



به نام خداوند مهربانی‌ها



# مهندسی مجدد

## فرایند کسب و کار

تالیف:

بنت الهدی کبیری رهنی



انتشارات موجک (ناشر دانشگاهی)



سرشناسه : کبیری رهنی، بنت الهدی، ۱۳۶۲-  
عنوان و نام پدیدآور : مهندسی مجدد فرایند کسب و کار/ تالیف بنت الهدی کبیری رهنی.  
مشخصات نشر : تهران: انتشارات موجک، ۱۴۰۲.  
مشخصات ظاهری : ۱۶۴ص.: مصور (بخشی رنگی)، جدول، نمودار.  
شابک : ۱-۵۷۷-۹۹۴-۶۰۰-۹۷۸، ۲۱۶۰۰۰۰ ریال  
وضعیت فهرست نویسی : فیبا  
موضوع : مهندسی مجدد (مدیریت)  
موضوع : Reengineering (Management)  
موضوع : گردش کار - مدیریت  
موضوع : Workflow -- Management  
موضوع : بازرگانی -- داده پردازی - مدیریت  
موضوع : Commerce -- Data processing -- Management  
موضوع : کسب و کار -- شبیه سازی کامپیوتری  
موضوع : Business -- Computer simulation  
موضوع : برنامه ریزی سازمانی  
موضوع : Business planning  
رده بندی کنگره : HD ۵۸/۸  
رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۶۳  
شماره کتابشناسی ملی : ۹۱۷۶۶۷۳  
اطلاعات رکورد کتابشناسی : فیبا



انتشارات موجک (ناشر دانشگاهی)  
واتساپ : ۰۹۳۶۳۰۳۱۲۵۸ کانال: telegram.me/mojak1  
تلفن مرکز پخش : ۰۲۶۳۲۷۰۵۳۱۸ - ۰۲۶۳۲۷۰۲۶۵۹ - ۰۲۱۶۶۱۲۷۵۹۳ - ۰۲۱۶۶۴۲۹۷۳۳  
ایمیل : mojakpublication@yahoo.com  
سایت: www.mojak.ir اینستاگرام: mojakpublication

عنوان : مهندسی مجدد فرایند کسب و کار  
تالیف : بنت الهدی کبیری رهنی  
مشخصات ظاهری : ۱۶۴ صفحه، قطع وزیری  
چاپ اول : بهار ۱۴۰۲، تیراژ : ۵۰۰ جلد  
قیمت : ۲۱۶۰۰۰۰ ریال، شابک : ۱-۵۷۷-۹۹۴-۶۰۰-۹۷۸  
کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای انتشارات موجک محفوظ است. هیچ شخص حقیقی و حقوقی حق چاپ و تکثیر این اثر را به هر شکل و صورت اعم از فتوکپی، چاپ کتاب و ... را ندارد. متخلفین به موجب بند ۵ ماده قانون حمایت از ناشرین تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.

# فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱۳	فصل اول: فرایند در کسب و کار
۱۳	۱-۱ کاربرد اصطلاح فرایند در سازمان و کسب و کار
۱۴	۲-۱ یک فرایند چه اجزایی دارد؟
۱۵	۳-۱ تعریف فرایندهای کسب و کار
۱۶	۴-۱ فرآیند سازمانی چیست؟
۱۷	۵-۱ BPM چیست؟ (مدیریت فرایند)
۱۹	۶-۱ مراحل مدیریت فرایندهای کسب و کار
۲۰	۷-۱ دستاوردهای مدیریت فرایندهای کسب و کار یا BPM چیست؟
۲۲	۸-۱ سازمان وظیفه‌گرا و فرایندگرا
۲۳	۹-۱ تفاوت میان وظیفه و فرآیند
۲۳	۱۰-۱ سازمان وظیفه‌گرا
۲۴	۱۱-۱ ساختار سازمانی وظیفه‌گرا
۲۴	۱۲-۱ سازمان فرایندگرا
۲۵	۱۳-۱ ساختار سازمانی فرآیندگرا

۲۷	فصل دوم: مدیریت فرایندهای کسب و کار
۲۷	۱-۲ چرخه عمر مدیریت فرایندهای کسب و کار
۲۸	۲-۲ انواع مختلف مدیریت فرآیند کسب و کار کدامند؟
۲۹	۳-۲ بهبود فرآیند (BPI) چیست؟
۳۱	۱-۳-۲ برنامه‌ریزی

- ۳۲..... تحلیل ۲-۳-۲
- ۳۲..... بازطراحی ۳-۳-۲
- ۳۳..... تأمین منابع ۴-۳-۲
- ۳۳..... پیاده‌سازی ۵-۳-۲
- ۳۳..... بهبود مستمر ۶-۳-۲

### فصل سوم: مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار ..... ۳۵

- ۳۵..... مفهوم مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار ۱-۳
- ۳۵..... تاریخچه‌ی مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار ۲-۳
- ۳۶..... چطور فرایند مهندسی مجدد کسب و کار را اجرا کنیم؟ ۳-۳
- ۳۸..... شکست و موفقیت مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار ۴-۳
- ۳۹..... یک مثال معروف برای مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار ۵-۳
- ۴۰..... شناسایی فرایند ۶-۳
- ۴۱..... فاز معرفی ۱-۶-۳
- ۴۳..... فاز ارزیابی ۲-۶-۳
- ۴۴..... طراحی معماری فرایند ۷-۳
- ۴۶..... شناسایی case type ها ۱-۷-۳
- ۴۷..... شناسایی وظایف برای Case Type ها ۲-۷-۳
- ۴۸..... ساخت یک یا چند ماتریس case/function ۳-۷-۳

### فصل چهارم: زبان‌های مدل‌سازی فرایند ..... ۵۱

- ۵۱..... کاربرد زبان مدل‌سازی فرایند ۱-۴
- ۵۱..... زبان مدل‌سازی UML ۲-۴
- ۵۱..... زبان مدل‌سازی EPC ۳-۴
- ۵۲..... زبان مدل‌سازی IDEF ۴-۴



۵۲.....	۵-۴ زبان مدل‌سازی BPMN
۵۳.....	۶-۴ BPMN بهترین زبان مدل‌سازی فرایند
۵۳.....	۷-۴ مزایای BPMN
۵۵.....	۸-۴ عناصر BPMN
۵۸.....	۹-۴ فعالیت‌ها
۵۹.....	۱۰-۴ رویدادها
۶۰.....	۱۱-۴ دروازه‌ها
۶۲.....	۱۲-۴ جریان پیام
۶۲.....	۱۳-۴ داده‌ها
۶۳.....	۱۴-۴ گروه‌ها
۶۳.....	۱۵-۴ متن حاشیه نویسی
۶۳.....	۱۶-۴ اشیاء ارتباط دهنده (CONNECTING OBJECTS)
۶۴.....	۱۷-۴ اشیاء جریان (FLOW OBJECTS)
۶۸.....	۱۸-۴ انواع GATEWAY ها در BPMN
۶۸.....	۱۹-۴ دروازه یا GATEWAY
۶۸.....	۱-۱۹-۴ دروازه‌های انحصاری یا Exclusive یا به اصطلاح XOR
۷۰.....	۲-۱۹-۴ دروازه موازی یا Parallel یا به اصطلاح AND
۷۰.....	۳-۱۹-۴ دروازه جامع یا Inclusive یا به اصطلاح OR
۷۱.....	۴-۱۹-۴ دروازه مبتنی بر رویداد یا Event-Based
۷۲.....	۵-۱۹-۴ دروازه پیچیده یا Complex
۷۲.....	۲۰-۴ نماد INCLUSIVE GATEWAY
۷۳.....	۲۱-۴ INCLUSIVE GATEWAY در حالت واگرایی
۷۴.....	۲۲-۴ INCLUSIVE GATEWAY در حالت همگرایی
۷۴.....	۲۳-۴ بررسی یک مثال با استفاده از INCLUSIVE GATEWAY
۷۷.....	۲۴-۴ INCLUSIVE GATEWAY در مثال فرآیند هماهنگی سفر

## فصل پنجم: تجزیه و تحلیل فرایندها ..... ۸۵

- ۸۵-۱ تجزیه و تحلیل فرایند چیست؟ ..... ۸۵
- ۸۶-۲ روش‌های کیفی تجزیه و تحلیل فرایندها ..... ۸۶
- ۸۶-۳ تجزیه و تحلیل ارزش افزوده ..... ۸۶
- ۸۷-۴ تحلیل دلایل ریشه‌ای ..... ۸۷
- ۸۸-۵ نمودار استخوان ماهی (نمودار علت و معلول) ..... ۸۸
- ۸۹-۶ نمودار درختی یا نمودار WHY-WHY ..... ۸۹
- ۸۹-۷ طراحی مجدد ..... ۸۹
- ۹۱-۸ طراحی مجدد فرآیند ابتکاری ..... ۹۱
- ۹۲-۹ ابتکار عملیات فرآیند کسب و کار ..... ۹۲
- ۹۳-۱۰ ابتکار رفتاری فرایند کسب و کار ..... ۹۳
- ۹۳-۱۱ اطلاعات و تکنولوژی ..... ۹۳
- ۹۴-۱۲ متمرکز کردن منابع ..... ۹۴
- ۹۵-۱۳ محیط بیرونی ..... ۹۵
- ۹۶-۱۴ طراحی مبتنی بر محصول ..... ۹۶
- ۹۶-۱۵ ایجاد یک مدل داده محصول ..... ۹۶

## فصل ششم: مهندسی مجدد ..... ۹۷

- ۹۷-۱ تعریف مهندسی مجدد ..... ۹۷
- ۹۹-۲ تاریخچه مهندسی مجدد به چه زمانی باز می‌گردد؟ ..... ۹۹
- ۱۰۰-۳ ویژگی‌ها و مزایای مهندسی مجدد کدامند؟ ..... ۱۰۰
- ۱۰۱-۴ انواع تغییرات ناشی از پیاده‌سازی مهندسی مجدد کدامند؟ ..... ۱۰۱
- ۱۰۳-۵ رویکرد سازمان‌ها به مهندسی مجدد از چه عواملی سرچشمه می‌گیرد؟ ..... ۱۰۳
- ۱۰۵-۶ تفاوت طراحی مجدد و مهندسی مجدد در چیست؟ ..... ۱۰۵
- ۱۰۵-۷ نقش فناوری اطلاعات در مهندسی مجدد ..... ۱۰۵

- ۸-۶ در یک سازمان، چه کسانی اجرای مهندسی مجدد را بر عهده دارند؟ ..... ۱۰۶
- ۹-۶ چه عواملی شکست مهندسی مجدد را به دنبال دارند؟ ..... ۱۱۳
- ۱۰-۶ برخی از نمونه‌های موفق مهندسی مجدد کسب و کار در شرکت‌های مطرح جهانی ... ۱۱۶

## فصل هفتم: مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار..... ۱۱۹

- ۱-۷ عوامل موفقیت مهندسی مجدد فرایندها ..... ۱۱۹
- ۲-۷ ابعاد مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار ..... ۱۱۹
- ۱-۲-۷ سیستم مدیریت تغییر ..... ۱۲۰
- ۲-۲-۷ لیاقت و شایستگی مدیریت ..... ۱۲۱
- ۳-۲-۷ برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه ..... ۱۲۲
- ۴-۲-۷ ساختار سازمانی ..... ۱۲۳
- ۵-۲-۷ زیرساخت IT ..... ۱۲۳
- ۳-۷ عوامل مشترک و موثر در موفقیت پروژه‌های مهندسی مجدد ..... ۱۲۴
- ۴-۷ فاکتورهای کلیدی موفقیت مهندسی مجدد فرایندها ..... ۱۲۴
- ۵-۷ موانع مدیریتی عدم موفقیت مهندسی مجدد فرایندها ..... ۱۲۴
- ۶-۷ شاخص کلیدی عملکرد (KPI) ..... ۱۲۵
- ۷-۷ چگونه برای کسب و کار خود KPI تعریف کنیم؟ ..... ۱۲۶
- ۸-۷ مراحل و نحوه ایجاد شاخص کلیدی عملکرد (KPI) ..... ۱۲۶
- ۹-۷ چگونه KPI صحیح را انتخاب کنیم؟ ..... ۱۲۸
- ۱۰-۷ ایجاد شاخص کلیدی عملکرد صحیح براساس مدل SMART ..... ۱۲۸
- ۱۱-۷ چرا شاخص کلیدی عملکرد مهم است؟ ..... ۱۲۹
- ۱۲-۷ معرفی چند شاخص کلیدی عملکرد ..... ۱۲۹
- ۱۳-۷ جمع‌بندی ..... ۱۳۰

## فصل هشتم: تفکر ناب ..... ۱۳۱

- ۱-۸ تفکر ناب چیست و چه اصولی دارد؟ ..... ۱۳۱
- ۲-۸ شیوه ساخت یا تولید "ناب" (LEAN) چیست؟ ..... ۱۳۲
- ۳-۸ اصطلاحات "ناب" ..... ۱۳۲
- ۴-۸ ناب اندیشی و افزودن منافع ..... ۱۳۲
- ۵-۸ اصل تفکر ناب ..... ۱۳۴
- ۶-۸ فرهنگ ناب اندیشیدن ..... ۱۳۹
- ۷-۸ تفکر ناب؛ راهی به سوی احیای سازمان ..... ۱۴۰
- ۸-۸ فرآیند ناب ..... ۱۴۱
- ۹-۸ مزایای استفاده از شیوه ناب ..... ۱۴۲
- ۱۰-۸ نتیجه گیری ..... ۱۴۲

## فصل نهم: نرم افزار BPMS ..... ۱۴۵

- ۱-۹ معرفی BPMS ..... ۱۴۵
- ۲-۹ مزایای استفاده از نرم افزار BPMS مدیریت فرایندهای کاری ..... ۱۴۶
- ۳-۹ یک مثال ساده از اجرای BPMS: فرایند درخواست مرخصی ..... ۱۴۷
- ۴-۹ نمونه‌هایی از سیستم‌های ساخته شده از طریق نرم افزار BPMS ..... ۱۴۸
- ۵-۹ چالش BPMS ..... ۱۴۹
- ۶-۹ چالش‌های فنی ..... ۱۴۹
- ۷-۹ چالش‌های سازمانی ..... ۱۵۱
- ۸-۹ فرایند کسب و کار چیست؟ ..... ۱۵۲
- ۹-۹ گردش کار چیست؟ ..... ۱۵۳
- ۱۰-۹ تفاوت بین گردش کار و فرایند ..... ۱۵۳
- ۱۱-۹ تفاوت‌ها با توجه به تعاریف ثانویه ..... ۱۵۴
- ۱۲-۹ تفاوت BPMS و WORKFLOW ..... ۱۵۴

## فصل دهم: فرایند کاوی ..... ۱۵۷

۱-۱۰ فرایند کاوی چیست و پیش نیازهای آن کدام اند؟ ..... ۱۵۷

۲-۱۰ فرایند کاوی چگونه به ما کمک می کند؟ ..... ۱۵۸

۳-۱۰ چرخه فرایند کاوی ..... ۱۵۸

۴-۱۰ ضبط فرایند ..... ۱۵۹

۵-۱۰ معرفی ۳ نرم افزار مهم در فرایند کاوی ..... ۱۵۹

۶-۱۰ سوال مهم در فرایند کاوی ..... ۱۶۱

۷-۱۰ بلوغ فرایندهای کسب و کار ..... ۱۶۲

۸-۱۰ مدل بلوغ گارتتر ..... ۱۶۲

۹-۱۰ فازهای مدل بلوغ گارتتر ..... ۱۶۳

# Business Process Reengineering

چرخه عمر مدیریت فرآیند کسب و کار در ۵ مرحله در نظر گرفته می‌شود. در حالی که همه سازمان‌ها، صرف نظر از اندازه، فرایندهایی دارند که می‌توانند بهبود یابند، بسیاری از آنها برای انجام این کار به تخصص فرآیند دسترسی ندارند. ابزارهای مدیریت فرآیند کسب و کار (BPM) می‌توانند کمک کنند، اما بدون درک اساسی، حتی نرم افزارهای بصری نیز معنی نخواهد داشت. دانستن اینکه چه چیزی BPM است، می‌تواند به شما کمک کند تا در پی افزایش کارایی فرآیند، آگاهانه تصمیم بگیرید. یک نقطه شروع خوب، درک چگونگی چرخه عمر معمول BPM است. چرخه عمر BPM پنج مرحله در نظر گرفته شده است: طراحی، مدل سازی، اجرا، نظارت و بهینه سازی.

**Author: B. Kabirrahani**

