

# بسمه تعالی

انّ الله لا یغیر ما بقوم حتی یغیروا ما بانفسهم

براستی خدا سرنوشت قومی را دگرگون نخواهد کرد تا  
زمانیکه خود آن قوم حالشان را تغییر دهند .

سوره رعد آیه ۱۱

# مهندسی مجدد و مدیریت کیفیت جامع کلید فرآیند بهبود و نوسازی سازمان ها

BPR&TQM

[info@prkhan.com](mailto:info@prkhan.com)

# مقدمه

• تفاوت عمده مهندسی مجدد سازمانها نسبت به سایر رویکردهای مدیریتی اخیر

• دگرگونی بنیادی و بهبود اساسی

• پیاده سازی و استقرار آن

WHAT چیستی

HOW چگونه

مقالات و کتب منتشر شده

فرایند بهبود و نوسازی

• فرایند بهبود و نوسازی

۱ - تعیین چشم انداز ، اهداف و استراتژی

۲ - سیستم های تضمین کیفیت

# تاریخ پیشگامان

- در دهه ۱۹۸۰ روشهای RE ارائه ولی به دلیل ضعف ابزارها مخصوصا تکنولوژی اطلاعات شکست خورد .
- پیش زمینه RE طرح مطالعاتی دانشگاه MIT بوده است .
- مایکل همر با مقاله‌ای تحت عنوان “ اتوماسیون کارساز نیست، فعالیت‌های زائد را حذف کنید ” در مجله بیزنس هاروارد ریویو در سال ۱۹۹۱ نظریه مهندسی مجدد را مطرح کرد.
- کتاب مهندسی مجدد سازمانها ” منشور انقلابی سازمانی ” نوشته همرو چمپی پرفروشترین کتاب دهه ما شد .
- داوونبرت در کتاب “ نوآوری در فرایندها ” نقش IT را بررسی نمود.
- شرکتهای مانند فورد ، AT&T ، IBM و شرکتهای بیمه

مهندسي مجدد برخلاف بهبود مستمر به دنبال

رشد نسبي كوچك و هميشگي نيست. بلكه

به دنبال جهش شگفت انگيز و چشم گير

است، جهشي كه منجر به يك

تحول عظيم سازماني نيز خواهد شد.



# به سوی مهندسی مجدد



فرایندگرایی

بلند پروازی

شکستن مقررات

بهره گیری سازنده از فناوری اطلاعات

# Business Process Reengineering



## مهندسي مجدد

تعريف  
:

باز اندیشی بنیادین و طراحی نو و ریشه ای  
همه فرایندها برای دستیابی به پیشرفتی  
شگفت انگیز در معیارهای حساس امروزمین:

قیمت - کیفیت - خدمات - سرعت

## 1- بنیادین (FUNDAMENTAL)

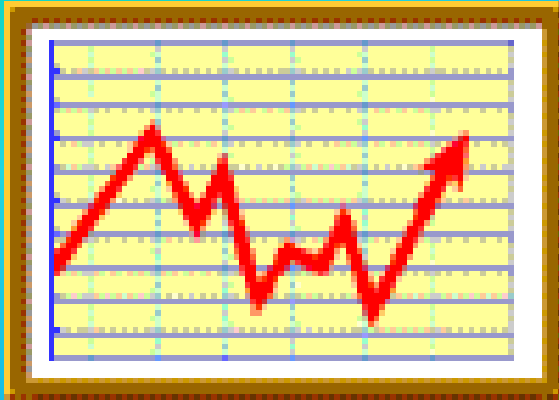
- چرا کار را اینگونه انجام می‌دهیم؟

- آنچه هست را به فراموشی بسپارید.

- بر آنچه باید باشد تمرکز نمایید.



واژه های کلیدی:



-2- ریشه ای (RADICAL)

-باز آفرینی کسب و کار،

-بجای بهسازی وضع موجود!

### -3- شگفت انگیز (DRAMATIC)

\*هنگامی به مهندسی دوباره رو آورید که نیازمند دگرگونی ژرف و تراز تازه فعالیتها هستند:

-سازمانی که سخت گرفتار و در آستانه نابودی است.

-سازمانی که وضع کنونی آن خوبست، ولی نگران آینده می باشد.

-سازمانی که پیشتاز است، ولی میخواهد فاصله با دیگران را همچنان نگهدارد و بیشتر کند.

## 4- فرایندها (PROCESSES)

-مجموعه گامهایی که یک یا چند درونداد را بکار گرفته و برون دادی می آفرینند که از دید مشتری سودمند و خواستنی است.

-وظیفه (TASK) فعالیتی محدود، آسان، و تکرار شونده است.

# فرایند کسب و کار



## • تعریف فرایندهای کسب و کار :

مجموعه‌ای از گامهای طراحی شده برای تولید یک محصول یا خدمات و بنا به گفته دکتر همر BP عبارتست از یک سفارش مخصوص از فعالیتهای کاری در طول زمان و مکان با مشتریان ( داخلی و خارجی ) و یک سری ورودی و خروجی کاملاً مشخص .

# سه نیروی سرنوشت ساز در کسب و کارهای امروز

3C`s



\* رقابت - *Competition*

(فشرده تر، جهانی، پیدایش کار آفرینان)

\* مشتری - *Customer*

(انتظارات گسترده، تولید انبوه سفارشی)

\* دگرگونی - *Change*

(بازارهای ناپایدار، چرخه کوتاه زندگی فراورده)



# نمودار پیش نیازهای مهندسی مجدد

احساس درد از استمرار وضع موجود

کم

زیاد

زیاد

تاثیر بر روی کل سازمان و دامنه ناستراتژی دگرگونی



منافع بالقوه متصور از وضع آینده

کم

کم

احساس نیاز به دگرگونی توسط مدیریت سطوح بالا

زیاد

# فعالیتها و فنون اجرایی

با شتاب به مهندسی دوباره پردازید  
از یک روش شناسی (متدولوژی) سازمند پیروی کنید:

- 1- آماده سازی
- 2- شناخت
- 3- تحلیل دیدگاه
- 4- طراحی (فرهنگی - فنی)
- 5- برنامه ریزی و اجرا
- 6- ارزیابی وضع تازه



# روند اجرایی



آماده سازی

**\*گام نخست :**

شناخت

**\*گام دوم :**

تحلیل دیدگاه سازمان

**\*گام سوم:**

طراحی (فرهنگی - فنی)

**\*گام چهارم:**

برنامه ریزی اجرا

**\*گام پنجم:**



# گام نخست : آماده سازی

فنون اجرایی	فعالیتها
ارزیابی نیازها	1-1 نیازهای شناخت
-تحلیل امکان سنجی -ارزیابی میزان آمادگی	1-2 امکان سنجی
-زمینه سازی -هدف گذاری	1-3 رسیدن به وفاق در گروه مدیریت
-تیم سازی -انگیزش	1-4 آموزش تیمها
-مدیریت دگرگونی -مدیر مطرح	1-5 دگرگونی در برنامه ها

# گام دوم : شناخت

فنون اجرایی	فعالیتها
<ul style="list-style-type: none"> <li>- پژوهش بازار</li> <li>- الگو سازی مشتری</li> </ul>	1-2 بررسی مشتریان
<ul style="list-style-type: none"> <li>- معیار عملکرد</li> <li>- تحلیل چرخه زمان</li> </ul>	2-2 تعریف و ارزیابی عملکرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الگو سازی فرایندها</li> </ul>	2-3 تعریف هویت و گوهر سازمان
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Process Modeling</li> <li>- Process Value Analysis</li> </ul>	2-4 فرایندهای نمونه
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entity</li> <li>- Relationship Mod</li> </ul>	2-5 تشخیص رابطه

# گام دوم : ادامه شناخت

فنون اجرایی	فعالیتها
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Process Modeling</li> <li>- Supplier Integration &amp; Partnership Program</li> </ul>	2-6 طراحی فرایندهای اصلی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Process Modeling</li> <li>- Workflow Analysis</li> <li>- Organization Mapping</li> </ul>	2-7 رسم نمودار سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activity- based Cost Accounting</li> </ul>	2-8 رسم نمودار منابع
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Process Value Analysis</li> </ul>	2-9 اولویت بندی منابع