

نویسنده: پُل هارمن

# تغییر فرایندهای کسب و کار

راهنمای مدیریت فرایندهای کسب و کار برای  
مدیران و کارشناسان فرایند

مترجم:

دکتر ناصر صفائی

(عضو هیئت علمی دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی)

# تغییر فرایندهای کسب و کار

راهنمای مدیریت فرایندهای کسب و کار برای مدیران و کارشناسان فرایند

مترجم: دکتر ناصر صفائی

ویراستار علمی: دکتر رامین مولاناپور

طراحی جلد و صفحه‌آرایی: همتا بیداریان

ناشر: انتشارات آتی‌نگر

چاپ اول، ۱۴۰۲

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۵,۲۰۰,۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۷۱-۸۷-۵

ISBN: 978-622-7571-87-5

حق چاپ برای انتشارات آتی‌نگر محفوظ است.

نشانی دفتر فروش: خیابان جمالزاده جنوبی، روبه‌روی کوچه رشتچی، پلاک ۱۴۴، واحد ۱

نمابر: ۶۶۵۶۵۳۳۷

تلفن: ۸-۶۶۵۶۵۳۳۶



www.ati-negar.com \* info@ati-negar.com

سرشناسه: هارمن، پُل، ۱۹۴۲- م Harmon, Paul

تغییر فرایندهای کسب و کار: راهنمای مدیریت فرایندهای کسب و کار برای مدیران و کارشناسان فرایند/نویسنده پل هارمن؛ مترجم ناصر صفائی.

ویراستار علمی: رامین مولاناپور

تهران: آتی‌نگر ۱۴۰۲

۶۰۰ ص.: مصور، جدول، نمودار.

ISBN: 978-622-7571-87-5

فیپا.

یادداشت: عنوان اصلی کتاب: Business process change : a business process management guide for managers and process professionals, 4th ed, [2019]

یادداشت: کتابنامه.

موضوع: بازرگانی الکترونیکی - Electronic commerce

موضوع: تحول سازمانی - طراحی سیستم - System design - Organizational change

شناسه‌افزوده: صفائی، ناصر، ۱۳۴۱- مترجم

شناسه‌افزوده: مولاناپور، رامین، ۱۳۵۲- ویراستار علمی

شناسه‌افزوده: بیداریان، همتا، ۱۳۶۱- گرافیکست

رده‌بندی کنگره

رده‌بندی دیویی

شماره کتابشناسی ملی

HF۵۵۴۸/۳۲

۶۵۸/۴۰۶

۹۲۹۸۰۸۸

# فهرست مطالب

۱۱	پیشگفتار ویراست چهارم توسط
۱۳	پیشگفتار ویراست سوم توسط
۱۷	پیشگفتار ویراست چهارم
۱۹	مقدمه
۱۹	سطوح دغدغه‌ها.....
۲۴	تغییر و مدیریت فرایندهای کسب‌وکار.....
۲۵	تکامل درک سازمان از فرایند.....
۲۹	تنوع گزینه‌ها.....
۲۹	انواع راه‌حل‌ها.....
۳۰	نحوه سازمان‌دهی این کتاب.....
۳۴	یادداشت‌ها و منابع.....
۳۵	<b>فصل ۱: تغییر فرایند کسب‌وکار</b>
۳۷	سیستم‌ها و زنجیره‌های ارزش.....
۴۲	جنبش شش سیگما.....
۴۳	تغییر فرایند کسب‌وکار در دهه ۱۹۹۰.....
۴۶	ناب و سیستم تولید Toyota.....
۴۷	سایر کارهای تغییر فرایند در دهه ۱۹۹۰.....
۵۱	خلاصه سریع.....
۵۲	تغییر فرایند کسب‌وکار در هزاره جدید.....
۵۳	چه عاملی باعث تغییر فرایند کسب‌وکار می‌شود؟.....
۵۵	یادداشت‌ها و منابع.....

## بخش اول: دغدغه‌های سطح سازمانی

۶۵	<b>فصل ۲: استراتژی، زنجیره‌های ارزش، طرح‌های کسب‌وکار و مزیت رقابتی</b>
۶۷	تعریف استراتژی.....

۶۹	..... مدل رقابت Porter
۷۲	..... صنایع، محصولات و ارزش‌های پیشنهادی
۷۳	..... استراتژی‌هایی برای رقابت
۷۵	..... نظریه مزیت رقابتی Porter
۸۰	..... مضامین استراتژیک Porter
۸۲	..... استراتژی‌های موقعیت‌یابی Wiersema و Treacy
۸۴	..... رویکرد کارت امتیازی متوازن به استراتژی
۸۸	..... مدل‌های کسب‌وکار
۸۸	..... طرح‌های کسب‌وکار
۸۹	..... خلاصه
۹۱	..... یادداشت‌ها و منابع

### فصل ۳: شناخت سازمان شما

۹۳	..... روش فرایند کسب‌وکار جامع
۹۶	..... استراتژی و BPM سازمانی
۹۸	..... درک سازمان
۹۸	..... نگاه سنتی به ساختار سازمان
۱۰۴	..... دیدگاه سیستمی سازمان
۱۰۵	..... مدل‌ها و نمودارها
۱۰۶	..... نمودارهای سازمانی
۱۰۷	..... سازمان‌ها و زنجیره‌های ارزش
۱۱۲	..... سیستم‌ها و فرایندها
۱۱۳	..... یادداشت‌ها و منابع

### فصل ۴: معماری کسب‌وکار

۱۱۸	..... چارچوب مرجع عملیات زنجیره تأمین انجمن زنجیره تأمین
۱۲۲	..... معماری کسب‌وکار: رویکرد فناوری اطلاعات
۱۲۸	..... معماری فرایند کسب‌وکار
۱۴۰	..... تعریف معماری با استفاده از چارچوب
۱۴۱	..... چارچوب SCOR انجمن زنجیره تأمین
۱۴۳	..... توسعه معماری زنجیره تأمین با SCOR
۱۴۷	..... گسترش SCOR
۱۵۰	..... رویکرد دیگر
۱۵۴	..... خلاصه

یادداشت‌ها و منابع ..... ۱۵۴

## ۱۵۷

### فصل ۵: اندازه‌گیری عملکرد فرایند

اصطلاحات کلیدی اندازه‌گیری ..... ۱۵۸
توسعه سیستم اندازه‌گیری جامع ..... ۱۶۳
کارت امتیازی متوازن و سنجه‌های فرایند ..... ۱۶۴
همسوسازی سنجه‌های فرایند ..... ۱۶۹
به‌دست آوردن سنجه‌ها از چارچوب‌های فرایند کسب‌وکار ..... ۱۷۱
رویکرد فرایندمحور برای تعریف سنجه‌ها ..... ۱۷۵
جمع‌بندی ..... ۱۷۹
یادداشت‌ها و منابع ..... ۱۸۱

## ۱۸۳

### فصل ۶: مدیریت فرایند

منظر فرایند ..... ۱۸۳
مدیریت چیست؟ ..... ۱۸۵
مدیریت ماتریسی ..... ۱۹۳
مدیریت فرایندهای برون‌سپاری‌شده ..... ۱۹۶
زنجیره‌های ارزش و استانداردسازی فرایند ..... ۱۹۷
فرایندهای مدیریتی ..... ۲۰۰
مستندسازی فرایندهای مدیریتی در معماری ..... ۲۰۹
تکمیل کاربرد معماری فرایند کسب‌وکار ..... ۲۰۹
یادداشت‌ها و منابع ..... ۲۱۰

## ۲۱۳

### فصل ۷: گروه مدیریت فرایند کسب‌وکار در سطح اجرایی

گروه BPM چه کاری انجام می‌دهد؟ ..... ۲۱۴
ایجاد و نگهداری معماری فرایند کسب‌وکار سازمانی ..... ۲۱۴
شناسایی، اولویت‌بندی و تعیین گستره پروژه‌های تغییر فرایند کسب‌وکار ..... ۲۱۶
کمک به ایجاد، نگهداری و مدیریت سیستم عملکرد فرایند ..... ۲۲۳
کمک به ایجاد و پشتیبانی از سیستم مدیر فرایند ..... ۲۲۴
جذب، آموزش و مدیریت کارشناسان تغییر فرایند کسب‌وکار ..... ۲۲۵
گزارش‌دهی و مستندسازی مدیریت ریسک/پیروی ..... ۲۲۶
موردکاوی: بخش Boeing GMS ..... ۲۲۶
خلاصه ..... ۲۳۸
گروه BPM ..... ۲۳۹

یادداشت‌ها و منابع ..... ۲۳۹

## بخش دوم: دغدغه‌های سطح فرایند

### فصل ۸: درک و تعیین گستره مشکلات فرایند ۲۴۳

فرایند چیست؟ ..... ۲۴۴  
سطوح فرایند و سطوح تحلیل ..... ۲۴۵  
فرایندهای ساده و پیچیده ..... ۲۴۶  
مشکلات فرایند کسب‌وکار ..... ۲۴۹  
برش اولیه: فرایند چیست؟ ..... ۲۵۲  
پالایش شرح اولیه فرایند ..... ۲۵۴  
ایجاد طرح توجیهی کسب‌وکار برای پروژه تغییر فرایند ..... ۲۶۷  
یادداشت‌ها و منابع ..... ۲۷۰

### فصل ۹: مدل‌سازی فرایندهای کسب‌وکار ۲۷۳

مشکلات جریان فرایند و مدیریت فرایند ..... ۲۷۵  
مشکلات مدیریت روزانه ..... ۲۷۶  
نمودارهای جریان فرایند ..... ۲۷۷  
مبانی نمودار جریان ..... ۲۷۹  
سایر نمادهای فرایند ..... ۲۸۶  
نمودارهای فرایند حال، ممکن و آینده ..... ۲۹۴  
مدیریت مورد ..... ۲۹۸  
یادداشت‌ها و منابع ..... ۳۰۳

### فصل ۱۰: مدل‌سازی فعالیت‌ها ۳۰۵

تحلیل فعالیت خاصی ..... ۳۰۶  
تحلیل عملکرد انسانی ..... ۳۱۱  
مدیریت عملکرد فعالیت‌ها ..... ۳۱۷  
خودکارسازی فعالیت وارد کردن گزارش‌های هزینه ..... ۳۱۸  
توانمندسازی کارکنان ..... ۳۲۴  
تحلیل فعالیت کاملاً خودکار ..... ۳۲۵  
مدیریت تصمیم ..... ۳۲۷  
دانشوران، نقشه‌های شناختی و مدیریت تصمیم ..... ۳۳۲  
یادداشت‌ها و منابع ..... ۳۴۳

## فصل ۱۱: مدیریت و اندازه‌گیری فرایند کسب‌وکار خاص

۳۴۹

۳۵۱	ارائه فرایندهای مدیریتی.....
۳۵۲	فرایند مدیریتی.....
۳۵۴	برنامه‌ریزی کار.....
۳۵۶	سازمان‌دهی کار.....
۳۵۷	ارتباطات.....
۳۵۸	کنترل کار.....
۳۶۱	رویکرد مؤسسه مدیریت پروژه.....
۳۶۳	ارزیابی عملکرد مدیر فرایند.....
۳۶۴	اندازه‌گیری و بهبود مستمر.....
۳۶۴	بازطراحی مدیریتی در Chevron.....
۳۶۵	یادداشت‌ها و منابع.....

## فصل ۱۲: بهبود تدریجی با ناب و شنن سیگما

۳۶۷

۳۶۸	شنن سیگما.....
۳۷۱	مفهوم شنن سیگما.....
۳۷۴	رویکرد شنن سیگما به بهبود فرایند.....
۳۷۶	مراحل پروژه بهبود شنن سیگما.....
۳۹۳	ناب.....
۴۰۰	خلاصه.....
۴۰۱	یادداشت‌ها و منابع.....

## فصل ۱۳: روش‌شناسی بازطراحی جامع

۴۰۵

۴۰۹	چرا روش‌شناسی داریم؟.....
۴۰۹	کار چگونه شروع می‌شود؟.....
۴۱۰	چه اتفاقی رخ می‌دهد؟.....
۴۱۱	چه کسی مسئول کل کار است؟.....
۴۱۲	مرحله ۱: درک پروژه.....
۴۱۶	مرحله ۲: تحلیل فرایند کسب‌وکار.....
۴۲۱	مرحله ۳: بازطراحی فرایند کسب‌وکار.....
۴۲۵	مرحله ۴: پیاده‌سازی فرایند بازطراحی شده.....
۴۲۸	مرحله ۵: راه‌اندازی فرایند بازطراحی شده.....
۴۳۳	خلاصه.....
۴۳۵	یادداشت‌ها و منابع.....

## فصل ۱۴: موردکاوی Rental Cars-R-Us

۴۳۷

۴۳۷.....	Rental Cars-R-Us
۴۳۸.....	مرحله ۱: درک پروژه
۴۴۸.....	مرحله ۲: تحلیل فرایند کسب و کار
۴۶۰.....	مرحله ۳: بازطراحی فرایند اجاره
۴۶۳.....	مرحله ۴: پیاده‌سازی فرایند کسب و کار بازطراحی شده
۴۶۴.....	مرحله ۵: راه‌اندازی فرایند اجاره جدید
۴۶۵.....	یادداشت‌ها و منابع

## بخش سوم: دغدغه‌های سطح پیاده‌سازی

## فصل ۱۵: ابزارهای نرم‌افزاری برای کار فرایند کسب و کار

۴۶۹

۴۶۹.....	چرا از نرم‌افزار فرایند کسب و کار استفاده می‌کنیم؟
۴۷۱.....	انواع ابزارهای فرایند کسب و کار
۴۷۵.....	ابزارهای حرفه‌ای مدل‌سازی فرایند کسب و کار
۴۷۷.....	صفحات نمایش مدل‌سازی و مدیریت
۴۸۰.....	مجموعه‌های مدیریت فرایندهای کسب و کار
۴۸۲.....	نمودارهای فرایند و موتورهای BPMS
۴۸۵.....	مجموعه BPM می‌تواند شامل چه ویژگی‌هایی باشد؟
۴۸۸.....	BPMS، SOA و ابر
۴۹۰.....	انتخاب محصول BPMS
۴۹۰.....	برخی فروشندگان پیشرو BPMS
۴۹۲.....	ایجاد برنامه کاربردی BPMS
۴۹۳.....	یادداشت‌ها و منابع

## فصل ۱۶: بازطراحی مبتنی بر برنامه‌ریزی منابع سازمانی

۴۹۷

۴۹۸.....	فرایندها، بسته‌ها و به‌روش‌ها
۵۰۰.....	بررسی دقیق‌تر SAP
۵۰۸.....	پیاده‌سازی طراحی مبتنی بر ERP
۵۱۱.....	موردکاوی: Nestlé USA، SAP را نصب می‌کند
۵۱۴.....	استفاده از BPMS برای بهبود نصب ERP
۵۱۸.....	مجموعه برنامه‌ریزی منابع سازمانی و مدیریت فرایندهای کسب و کار
۵۲۱.....	یادداشت‌ها و منابع



## فصل ۱۷: تغییر فرایند مبتنی بر هوش مصنوعی

۵۲۵

۵۲۶	هوش مصنوعی.....
۵۳۵	فناوری‌های هوش مصنوعی.....
۵۴۱	توسعه و استقرار فرایندهای مبتنی بر هوش مصنوعی.....
۵۴۸	یادداشت‌ها و منابع.....

## فصل ۱۸: آینده مدیریت فرایندهای کسب‌وکار

۵۵۱

### پیوست ۱: چک‌لیست تحلیل مشکلات کسب‌وکار

۵۶۷

۵۶۸	مشکلات خروجی.....
۵۶۹	مشکلات ورودی.....
۵۷۰	مشکلات دستورعمل‌ها.....
۵۷۱	مشکلات توانمندسازها.....
۵۷۳	مشکلات فعالیت و جریان فرایند.....
۵۷۴	مشکلات مدیریت فرایند.....

### پیوست ۲: نمادگذاری مدل‌سازی فرایند کلیدی کسب‌وکار

۵۷۷

۵۷۷	کلیات نمودار BPMN مورد استفاده برای تحلیل و بازطراحی فرایند کسب‌وکار.....
۵۷۹	فعالیت.....
۵۷۹	رویداد.....
۵۸۰	دروازه.....
۵۸۰	جریان توالی.....
۵۸۰	جریان پیام.....
۵۸۰	شیء داده.....
۵۸۰	ارتباط.....
۵۸۱	استخر با خطوط شنا.....
۵۸۲	چند گسترش از مستطیل فعالیت.....
۵۸۲	چند گسترش از دایره رویداد.....
۵۸۳	چند گسترش از لوزی گیت (دروازه).....
۵۸۳	برخی نمادگذاری‌های دیگر که گاهی از آن‌ها استفاده می‌کنیم.....
۵۸۴	نمادگذاری ویژه BPTrends.....

### پیوست ۳: استانداردهای فرایند کسب‌وکار

۵۸۵

۵۸۷	استانداردهای فرایند کسب‌وکار در سطح سازمانی.....
-----	--

- ۵۸۸.....استانداردهای فرایند کسب و کار در سطح فرایند
- ۵۹۱.....استانداردهای فرایند کسب و کار برای پیاده سازی
- ۵۹۲.....آینده استانداردها

۵۹۳

#### پیوست ۴: فرایندها و قابلیت‌ها

- ۵۹۵.....چند نتیجه
- ۵۹۵.....فرایندها، قابلیت‌ها و معماری کسب و کار

۵۹۹

#### پیوست ۵: نمودارهای تحلیل فرایند مورد

- ۵۹۹.....استفاده در این کتاب