

مقدمه مترجم

شرکت‌ها و سازمان‌هایی که امروزه به دنبال ادامه حیات و حفظ پویایی و چالاکی پایدار خود هستند به خوبی نسبت به چالش‌های گسترده قرن حاضر چون جهانی شدن بازار و رقابت، شرایط اقتصادی سخت (بحران‌های جهانی نظیر بحران مالی سال 2010)، ادغام و خریدهای صورت گرفته در صنایع مختلف، الزامات و نیازمندی‌های دائمی در حال تغییر مشتریان، افزایش سرعت و نوآوری‌های تکنولوژی و ... آگاهی دارند. با بررسی روند پیشرفت روش‌ها و ابزارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در حوزه عملیات سازمان و مدیریت آن مشاهده می‌کنیم که این روند منطبق بر روند افزایش پیچیدگی محیط و بازار سازمان بوده است. یکی از رویکردهای بسیار اثرگذار در حوزه مدیریت سازمان در پاسخ به چالش‌های بیان شده در بالا، رویکرد "مدیریت فرآیندهای کسب و کار" (BPM)¹ است. همانگونه که می‌دانیم این موضوع دیگر امروزه موضوع جدیدی به شمار نرفته اما در دو دهه اخیر توجه افراد بسیاری را در حوزه‌های مختلف علمی و اجرایی به خود معطوف داشته است. شاید بتوان گفت که یکی از دلایل مقبولیت عام و اثرگذاری این رویکرد اینست که BPM در عین اینکه به دنبال حل چالش‌های پیچیده‌ای است که سازمان با آن مواجه است اما در عین حال پاسخ‌های خود را به صورتی قابل فهم برای همه افراد سازمان بیان می‌کند. به طور کلی "مدیریت فرآیندهای کسب و کار" یک رویکرد مدیریتی متفاوت برای همسوسازی تمام ابعاد سازمان بر اساس خواسته و نیازهای مشتریان آن است. این یک رویکرد جامع بوده که متعهد به ایجاد تعالی عملیاتی²

1 . Business Process Management

2 . Operational Excellence

تعالی فرآیندی و عملکرد¹ و نهایتاً دستیابی به تعالی کسب و کار² می-باشد. مدیریت فرآیندهای کسب و کار این کار را از طریق ایجاد نگاه و رویکرد فرآیند محوری، تبدیل سازمان از یک سازمان وظیفه‌گرا به یک سازمان فرآیندی، تسهیل مدیریت تغییر از طریق تغییر نگرش افراد، افزایش همکاری مشترک میان بخش کسب و کار سازمان و بخش فناوری اطلاعات (ایجاد پل ارتباطی)، تسهیل در اجرای اهداف و استراتژی‌های سازمان و امکان کنترل لحظه‌ای جنبه‌های مختلف سازمان و ... انجام می‌دهد.

کتاب "مبانی مدیریت فرآیندهای کسب و کار برای مبتدیان" از سری کتاب‌های "برای مبتدیان" انتشارات وایلی³ است. این مجموعه کتاب‌ها بیشتر برای افرادی است که می‌خواهند به تازگی در رابطه با یک موضوع جدید اطلاعاتی کسب کرده و یا اینکه به دنبال یک مرجع حاضر و آماده برای موضوع مورد علاقه خود هستند. ترجمه این کتاب را از آن جهت برای شما برگزیدیم که از یک سو دارای ادبیاتی بسیار روان و آموزنده بوده و از سوی دیگر توسط افرادی حرفه‌ای و متخصص از یک شرکت معتبر در این حوزه نوشته شده است. با این وجود در زمینه کتاب حاضر ذکر چند نکته ضروری است:

1. با وجود اینکه کتاب حاضر با عنوان "برای مبتدیان" به چاپ رسیده است، اما فهم عمیق تمامی مطالب آن برای خوانندگانی که هیچگونه آشنایی قبلی با موضوعات و مفاهیم مدیریت و سازمان نداشته‌اند، با اندکی دشواری خواهد بود. به عبارت دیگر این کتاب بیشتر برای آشنایی گروه خاصی از مخاطبان (شامل مدیران و کارکنان شرکت-ها، افراد فعال در حوزه فناوری اطلاعات، و مشاوران حوزه مدیریت و سازمان)، با مفاهیم "مدیریت فرآیندهای کسب و کار" نوشته شده است.

1. Performance & Process Excellence

2. Business Excellence

3. Wiley Publication

2. بسیاری از واژگان انگلیسی که در طول متن ترجمه برای بار اول معادل‌سازی فارسی آنها بیان شده است به صورت پانویس و یا در بخش انتهایی کتاب (ضمیمه الف) نیز آمده است. در برخی موارد به دلیل اهمیت واژه مربوطه، معادل انگلیسی آن چندین بار در متن ترجمه تکرار شده است.

3. در بخش‌های متعددی از کتاب نیاز به توضیح بیشتر مطالب از سوی مترجم بوده و از آنجا که می‌بایست در ترجمه همواره رسم امانت حفظ شود، این مطالب توضیحی در جای جای کتاب در درون پرانتز و یا به صورت پانویس آمده است.

شرکت گروه فناوری اطلاعات یام آذر (مشاوران یام‌آذر) به طور خاص بر راه حل‌های سازمانی نظیر مشاوره و پیاده‌سازی سیستم‌های برنامه‌ریزی جامع منابع سازمانی (ERP)، مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM)، مدیریت منابع انسانی (HRM)، معماری سازمانی (EA)، کارت امتیازی متوازن (BSC) و ... تمرکز دارد. در زمینه مدیریت فرآیندهای سازمانی (BPM) به طور خاص شرکت دارای یک تیم مشاوره بوده که از طریق پلت‌فرم نرم‌افزاری ARIS Platform متعلق به شرکت IDS Scheer، خدمات مشاوره‌ای خود را ارائه می‌دهد. شرکت IDS Scheer یک شرکت آلمانی بوده و از سال 1984 در سطح جهانی فعالیت خود را در زمینه BPM آغاز نموده است و طی سال‌ها متمادی موفق به کسب رتبه نخست در میان سایر ابزارهای "تجزیه و تحلیل فرآیندهای کسب و کار" شده است. این شرکت در سال 2009 توسط شرکت Software AG آلمان خریداری شده و هم‌اکنون با یکدیگر همکاری تنگاتنگی را در راستای تکمیل چرخه حیات مدیریت فرآیندها و دستیابی به تعالی کسب و کار آغاز نموده‌اند. علاوه بر کتاب حاضر کتاب‌های دیگری نیز توسط شرکت Wiely Publication با برند "برای مبتدیان" به چاپ رسیده که در ذیل به عناوین برخی از آنها اشاره می‌شود:

1. هوشمندی فرآیند برای مبتدیان
2. شش سیگما برای مبتدیان
3. کتاب کار شش سیگما برای مبتدیان

4. ناب برای مبتدیان

5. استراتژی کارت امتیازی متوازن برای مبتدیان

6. انطباق معماری خدمت گرا برای مبتدیان

کتاب هوشمندی فرآیند برای مبتدیان به عنوان دومین کتاب ترجمه شده از این مجموعه مراحل چاپ خود را سپری می‌کند و سایر کتب نیز در دست ترجمه می‌باشد که امید است به یاری خدا با تکمیل ترجمه این کتاب‌ها، مجموعه‌ای مفید و در دسترس برای تمامی علاقه‌مندان به این موضوعات فراهم آید. مترجمان کتاب بر این باورند که این کار به هیچ عنوان خالی از اشکال نبوده و ایرادهای احتمالی که خوانندگان و مخاطبان محترم با آنها روبرو خواهند شد، به طور حتم از دید مترجمان و ارزیابان متن ترجمه شده پنهان مانده است. از اینرو دریافت هرگونه انتقاد، نظر، و یا پیشنهاد از سوی خوانندگان محترم برای ما جای بسی سعادت و خرسندی خواهد بود.

در انتها حمایت‌ها و رهنمون‌های بی‌دریغ جناب آقای مهندس علی توکلی (مدیر عامل محترم گروه فناوری اطلاعات یام آذر) را که همواره برای ما به عنوان روشنگر و راهگشای مسیر پر پیچ و خم تحقق عملی شعار "دستیابی به تعالی سازمانی برای سازمان های ایرانی" بوده است، را ارج نهاده و از ایشان کمال تشکر و قدردانی را داریم.

مجتبی هدایتی‌نیا

hedayatinia.mojtaba@yamazar.com

مهدیه پرپنچی

مرضیه کوهی اصفهانی

معرفی شرکت Software AG

شرکت Software AG یکی از شرکت‌های رهبر در بازار جهانی تعالی فرآیندهای کسب و کار¹ است. این شرکت بیش از 40 سال تجربه و نوآوری در زمینه‌های مختلف داشته که شامل ابداع اولین پایگاه داده تراکنشی با عملکرد بالا به نام Adabas، اولین پلت‌فرم تجزیه و تحلیل عملکرد کسب و کار به نام ARIS، اولین سرور کسب و کار به کسب و کار² (B2B) و یکی از بهترین پلت‌فرم‌های یکپارچه‌سازی مبتنی بر معماری خدمت‌گرا به نام WebMethods می‌باشد.

این شرکت تنها شرکت جهانی است که راه‌حل‌های مدیریت فرآیندهای کسب و کار را با ویژگی انتها به انتها³ و بر اساس یک هزینه کل مالکیت⁴ پایین به شما پیشنهاد می‌دهد. برندهای معروف آن شامل ARIS (در زمینه تجزیه و تحلیل فرآیندهای کسب و کار⁵)، WebMethods (یک BPMS مبتنی بر معماری خدمت‌گرا⁶)، Adabas، Natural، و شرکت مشاوره‌ای IDS Scheer، بوده که برای شما یک پورتفوی کامل برای تدوین استراتژی، طراحی، یکپارچه‌سازی و کنترل فرآیندها؛ امکان یکپارچه‌سازی بر مبنای یک معماری خدمت‌گرا و مدیریت داده‌ها؛ پیاده‌سازی سیستم SAP مبتنی بر فرآیند؛ مشاوره؛ و خدمات استراتژیک فرآیند را به ارمغان می‌آورد.

-
- 1 . Business Process Excellence
 - 2 . Business 2 Business
 - 3 . End 2 End Business Process Management Solutions
 - 4 . Total- Cost- of- Ownership
 - 5 . Business Process Analysis
 - 6 . Service- Oriented Architecture

درآمد شرکت Software AG بیش از 847 میلیون یورو در سال 2009 بوده و با در اختیار داشتن بیش از 6000 کارمند، خدمات خود را به بیش از 10000 سازمان و نهاد دولتی در 70 کشور دنیا ارائه می‌دهد. نرم-افزارها و راه‌حل‌های جامع این شرکت به شما امکان دستیابی مستمر و سریع‌تر به نتایج کسب و کارتان را می‌دهد. دفتر مرکزی آن در آلمان است و در فهرست شرکت‌های بازار سهام فرانکفورت قرار دارد (TecDAX, ISIN DE 0003304002/SOW).

مقدمه

تا چند سال پیش، کسی چیزی درباره مدیریت فرآیند کسب و کار¹ (BPM) نشنیده بود، اما ناگهان در دهه اخیر به عنوان داغ‌ترین موضوع مدیریت کسب و کار و تکنولوژی در عرصه جهانی رایج شد. شما در هر کسب و کار یا صنعت، اعم از دولتی یا خصوصی که باشید، احتمالاً² درباره حرکت به سوی فرآیند، یا چیزهایی مثل مدیریت فرآیند و یا بهبود فرآیند³ شنیده‌اید. ممکن است چیزهایی درباره روش‌های بهبود عملکرد مثل ناب³، شش سیگما⁴، فناوری‌های جدید مانند نظارت بر فعالیت‌های کسب و کار⁵ و یا معماری خدمت‌گرا⁶ (SOA) بدانید. BPM را می‌توان نقطه اوج همه تجربیات مشترک، تفکرات و پیشرفت‌های حرفه‌ای در مدیریت کسب و کار طی چند دهه گذشته دانست. حرف اول این روش مشتری است و بر کسب و کار تمرکز دارد. این روش کارکنان در زوایای مختلف یک کسب و کار را به سوی موفقیت‌های بیشتری رهنمون کرده و افراد و سیستم‌ها را کنار هم می‌آورد. BPM سرپناه و منزلگاه حقیقی همه اهداف متعالی و بهترین استراتژی‌ها است. در ابتدا با BPM همه این چیزها را در هم می‌آمیزید که این امر می‌تواند در ابتدای کار بسیار پیچیده به نظر برسد، اما در واقع بسیار ساده است. BPM مجموعه‌ای از روش‌ها، ابزارها و فناوری‌های مختلفی است

-
- 1 . Business Process Management
 - 2 . Process Management or Process Improvement
 - 3 . Lean
 - 4 . Six Sigma
 - 5 . Business Activity Monitoring
 - 6 . Service- Oriented Architecture

که برای طراحی، اجرا، تجزیه و تحلیل و نهایتاً کنترل فرآیندهای عملیاتی کسب و کار استفاده می‌شوند؛ این یک رویکرد فرآیند محور برای بهبود عملکرد است، که فناوری اطلاعات را با متدولوژی فرآیند ترکیب می‌کند.

درباره این کتاب

این کتاب به شما کمک می‌کند بفهمید مدیریت فرآیندهای کسب و کار¹ (BPM) واقعا" درباره چیست؟ بدین دلیل این کتاب را نوشتیم که BPM هم بسیار مفید و قدرتمند است، و هم (اکنون) بسیار قابل دسترس می‌باشد. ما این کتاب را برای شخص شما نوشته‌ایم. شمایید که ممکن است یک مدیر کسب و کار یا یک متخصص فناوری اطلاعات باشید؛ یا ممکن است فردی در مسیر شغلی رویایی خود باشید که می‌خواهد بداند BPM درباره چیست و چطور به کار می‌رود.

کتاب BPM برای مبتدیان که یکی از تالیف‌های ویژه شرکت Software AG به شمار می‌رود، چیزی بیش از یک پژوهش و مطالعه اجمالی درباره BPM است. چرا که هم مباحث مدیریت کسب و کار و هم فناوری اطلاعات را پوشش می‌دهد و هم در مبانی و شالوده رویکرد فرآیند محوری که BPM براساس آن بنا شده است، تعمق می‌نماید. این کتاب به عنوان یک کتاب پایه برای مباحث BPM، به ناچار مختصر است، بدین ترتیب شما می‌توانید بعدا بعضی از مطالبی که برایتان جالب‌تر یا مهم‌تر هستند را از منابع دیگر پیگیری کنید. ما این کتاب را برای شما نوشتیم تا هم بخوانید و هم در حالی که هر روز BPM را به کار می‌برید، از آن به عنوان یک مرجع کسب و کار استفاده نمایید. این کتاب یک مبنای مفهومی درست برای شناخت BPM را در اختیار شما قرار می‌دهد که در درک این که چطور BPM می‌تواند منجر به دستیابی به پیشرفت‌های غیرمنتظره در بهبود عملکرد کسب و کار می‌شود، شما را یاری خواهد نمود. این کتاب در واقع:

• کتاب مرجعی متشکل از فصول مختلف می‌باشد، بنابراین شما می‌توانید دقیقا" به سراغ فصلی بروید که به آن نیاز دارید.

- ü متنی است که مفاهیم محوری و ایده‌های عملی در BPM را نشان می‌دهد.
 - ü شامل مبادی اولیه برای شروع BPM است.
 - ü یک راهنمای قدم به قدم برای اجرای موفقیت آمیز BPM است.
 - ü و نهایتاً تالیفی از منابع آموزشی است که شما می‌توانید از آن برای کمک اضافی یا آموزش مستمر استفاده کنید.
- ما در این کتاب از برخی زبان‌ها و مفاهیم مدیریت کسب و کار، بهبود فرآیند و تکنولوژی اطلاعات استفاده کرده‌ایم. جهت آگاهی بیشتر از جوانب مختلف مطالب آن، کتاب‌های زیر را که از انتشارات Wiley هستند، را نیز می‌توانید مطالعه نمایید:
- ü ناب برای مبتدی‌ان: نوشته Natalie Sayer and Bruce Williams
 - ü شش سیگما برای مبتدی‌ان: نوشته Craig Gygi and Bruce Williams
 - ü کتاب کار شش سیگما: نوشته Craig Gygi and Bruce Williams and Terry Gustafson.
 - ü کتاب استراتژی کارت امتیازی متوازن برای مبتدی‌ان: نوشته Chuck Hannabarger Rick Buchman, and Peter Economy
 - ü و همچنین کتاب هوشمندی فرآیند برای مبتدی‌ان: نوشته Tobias Blickle, Helge Hess, Joerg Klueckmann, Mike Lees, Bruce Williams

فرضیات ناب‌خردانه!

- ما فرض می‌کنیم شما درباره BPM و مدیریت عملکرد چیزهایی شنیده‌اید؛ و شیفته آن هستید که بدانید BPM برای شما و کسب و کارتان چه می‌تواند بکند. شما حداقل به یکی از دلایل زیر می‌خواهید درباره BPM بیشتر بدانید:
- ü شرکت شما BPM را مد نظر قرار داده و قصد دارد آن را اجرا کند لازم است شما بدانید BPM چه هست و چطور کار می‌کند.
 - ü شرکت شما هم اکنون در حال اجرای BPM است و لازم است شما بدانید چطور برای بهبود عملکرد کسب و کارتان از آن استفاده کنید.

درباره این کتاب / 19

ü زمینه کاری شما، متدلوژی‌های بهبود فرآیند مانند "ناب" و "شش سیگما" است و می‌خواهید بدانید چطور این روش‌ها با BPM وفق می‌یابند.

ü شما یک مدیر، کارشناس یا فردی تازه‌کار در تشکیلات IT هستید و می‌دانید که BPM تاثیر بزرگی بر آینده کسب و کار شما خواهد داشت و می‌خواهید بدانید مفهوم BPM برای شما چیست؟

ü شما زیاد درباره BPM شنیده‌اید و اکنون می‌خواهید آن را واقعا "درک کنید!"

هر دلیلی که برای انتخاب این کتاب داشته‌اید، ما فرض می‌کنیم که شما فردی حرفه‌ای در حوزه کسب و کار و یا فناوری اطلاعات هستید که ظرفیت‌های سازمان‌تان برای بهبود عملکرد را شناسایی کرده و آماده‌اید که خود قسمتی از این راه‌حل باشید.

نشانه‌های به کار رفته در این کتاب:

در حاشیه‌های این کتاب برخی نشانه‌های کوچک را می‌بینید که به شما کمک می‌کند با دقت انواع خاصی از اطلاعات را شناسایی کنید.

Tip: نکات کلیدی برای اجرای موفقیت آمیز BPM



Warning: اخطار - یک ریسک یا تله که می‌تواند شما را گرفتار



کند.

Technical Stuff: این علامت، نمایانگر جزئیات فنی است.



Remembe: یک نشانه یادآوری، که به مهم‌ترین ایده‌های این



کتاب در آن بخش اشاره دارد. وقتی آن را دیدید، توجه نمایید.

جایی که می‌رویم

این کتاب متشکل از فصل‌هایی در رابطه با موضوعات خاص می‌باشد. شما می‌توانید تمام آن را بخوانید یا از آن به عنوان یک مرجع استفاده کنید. اگر در BPM تازه کار هستید از اول شروع کنید، از فصل یک. اگر بیشتر علاقمند به جنبه‌های فنی هستید از فصل 5 شروع کنید. اگر علاقمند به موضوعات مربوط به مدیریت و کسب و کار هستید، فصل 4 را ببینید. اگر می‌خواهید بدانید چطور BPM را اجرا کنید، فصل 6 را بخوانید. اگر نیاز دارید که همه لغات و واژگان BPM را بدانید، حتماً واژه‌نامه ما را در ضمیمه الف ببینید.

مهم نیست از کجا شروع می‌کنید، اما مصمم باشید که کل کتاب را بخوانید، زیرا BPM چیزی بیشتر از فقط بخش‌هایی نظیر فرآیند، مدیریت و تکنولوژی است. در واقع دیسیپلین BPM شیوه‌ای است کامل و سیستماتیک برای این که نگاهی به کسب و کار خود و حاشیه‌های آن داشته باشید. این کتاب کمتر از 100 صفحه است¹ و خواندن آن وقت زیادی نمی‌برد.

BPM مساله بسیار مهمی است، زیرا تفاوت چشمگیری در کسب و کار ایجاد می‌کند. BPM می‌تواند فرصت بزرگی برای شما و کسب و کارتان باشد. ما آرزوی یک سفر خوبی را در راه BPM برای شما داریم. ما با شما هستیم و با این کتاب در کنارتان هستیم. البته با شناختن راه، آغاز خوبی خواهید داشت.

¹. اصل کتاب انگلیسی، 78 صفحه دارد.