

معرفی راه حل
مدیریت فرآیندهای کسب و کار
(Business Process Management)



پارس تصمیم

تهران، خیابان سپهبد قرنی، کوچه آبنوس، پلاک ۸، طبقه سوم

تلفن: ۸۸۳۱۲۵۱۷، ۸۸۳۱۲۵۲۱ فاکس: ۸۸۳۰۶۵۰۹

پست الکترونیک: info@parstasmim.com اینترنت: www.parstasmim.com



آشنایی با سیستم مدیریت فرآیندهای کسب و کار

- فناوری مدیریت فرآیندهای کسب و کار چه مفهومی دارد و چه نقشی در بهبود مدیریت فرایندها بازی می‌کند؟
- سیستم مدیریت فرایند کسب و کار به حل چه مسائلی می‌پردازد؟

با گذشت چندین سال از سرمایه‌گذاری‌های وسیع در فناوری، بسیاری از واحدهای اقتصادی موضوع را با نگرانی دنبال می‌کنند زیرا فناوری توانایی لازم در ارائه منافع مورد انتظار را نداشته است. شرایط دشوار اقتصادی، هدفهای آشکار اقتصادی را به طور همزمان پیش روی واحدهای اقتصادی قرار داده است؛ کاهش هزینه‌ها و به طور همزمان پاسخگویی به نیازهای فزاینده واحدهای کسب و کار به فناوری اطلاعات. واحدهای اقتصادی، نه تنها خواسته‌های فزاینده‌ای از عرصه فناوری دارند بلکه انتظار دارند فناوری اطلاعات با سرعتی هر چه بیشتر در محیط رقابت فزاینده کسب و کار پاسخگوی نیازها باشد.

منشا رشد بسیاری از فشارهایی که برای استفاده از فناوری اطلاعات وجود دارد این است که واحدهای اقتصادی ناگزیرند از فرایندهای کسب و کار بهبود یافته یا جدید استفاده کنند. فرایندهای کسب و کار موضوعی تازه نیستند و از همان زمان که واحدهای اقتصادی پدید آمده‌اند، مطرح شده‌اند. گرچه فرایندها اغلب در پیچ و خم سازمانها و در شبکه‌ای از افراد و سیستمها که در طول سالیان تحول یافته‌اند، پنهان است و در نتیجه دستیابی به آنها بسیار دشوار است. امروزه، برای بسیاری از سازمانها دشوار است به طور دقیق دریابند فرایندهای سازمان چگونه کار می‌کنند و از آن دشوارتر، مشخص کنند چگونه می‌توان در عمل فرایندهای بهتر را پیاده کرد.

چالشهای دنیای کسب و کار کنونی، اکنون بسیاری از شرکتها را وادار ساخته به طور خاص فرایندها را مورد توجه قرار دهند. لزوم بهبود خدمات مشتریان، عرضه محصولات جدید به بازار، حذف هزینه‌های نبود کارایی و رعایت مقررات جدید، همه و همه موضوع فرایندهای کسب و کار و مدیریت موثر آن را در اولویت نخست قرار داده است. سازمانها بیش از گذشته درمی‌یابند که فرایندهای کسب و کار منبع اصلی برتری رقابتی است.

یکی از راههای پاسخگویی به فشارهای یاد شده، تغییر نگرش شرکتها در برخورد با مدیریت فرایندی است. شرکتها بیش از پیش در جستجوی راه‌های متفاوت برای بهبود فرایندهای کسب و کار هستند و از سرمایه‌گذاری در پروژه‌های بزرگ، گران و مخاطره‌ساخت نرم‌افزارهای کاربردی که در گذشته به دفعات به بی‌فرجامی انجامیده است، اجتناب می‌کنند.



« مدیریت فرایند کسب و کار » نامی است که برای این راه حل برگزیده شده است.

مدیریت فرایند کسب و کار چیست؟

مدیریت فرایند کسب و کار نمایانگر این واقعیت است که فرایند کسب و کار پیچیده، پویا و در سراسر سازمان در هم تنیده و دور از دسترس شریکان تجاری و مشتریان است. خودکار سازی و مدیریت فرایندهای بین وظیفه‌ای، نیازمند نگرش و ابزارهای پشتیبانی کننده جدیدی است که واقعیت یاد شده را منعکس سازد. مدیریت فرایند کسب و کار یک چنین نگرشی است. مدیریت فرایند کسب و کار این امکان را می‌دهد که فرایندها، در شرایطی که نیازهای تجاری در نتیجه اطلاعات جدید درباره نحوه کار بهره‌برداران یا نیازهای در حال تغییر جاری، در دست تغییر و اصلاحند، مدلسازی و سپس به صورتی پویا نگهداری شوند.

مدیریت فرایند کسب و کار نوعی مدیریت تغییر و روش‌شناسی استقرار سیستم است که به درک و مدیریت مستمر فرایندهای کسب و کار که هم در درون سازمانها و هم بین سازمانها با افراد و سیستمها در کنش است، کمک می‌کند.

روش‌شناسی مدیریت فرایندهای کسب و کار بر فرضیات زیر استوار است:

- فرایندهای کسب و کار همیشه در حال تغییر و توسعه است،
- فرایندها با هم تقاطع دارند،
- فرایندها میان سازمانهای متعدد و اشخاص ذینفع جریان دارد.

تفاوت فناوری مدیریت فرایندهای کسب و کار با فناوریهای موجود در

چیست؟

اگر از دیدگاه صرفاً فنی به موضوع نگاه کنیم، این ادعا وجود دارد که مدیریت فرایندهای کسب و کار آنقدر هم جدید نیست. در عوض، نقطه تلاقی مجموعه‌ای از نگرشها و فناوریهای موجود است. ریشه اصلی آن در امکان بهره‌مندی از ابزارهای گردش کار است؛ اما علاوه بر آن از ابزارهای مدلسازی فرایندها، یکپارچه‌سازی نرم‌افزارهای کاربردی، نظارت بر فرایند و ساخت سریع نرم‌افزارهای کاربردی، بهره می‌جوید. با این حال سیستم مدیریت فرایند کسب و کار حاصل جمع اجزای یاد شده نیست.



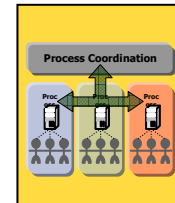
این سیستم تمام عناصر فناوری را برای اداره کردن چرخه گردش فرایند از لحظه معرفی تا زمان به کارگیری، اجرا، اندازه‌گیری، تغییر و به کارگیری مجدد، در یک طرح جامع گرد می‌آورد. شاید حتی مهمتر از این، سیستم مدیریت فرایند کسب و کار، موجب تغییر اساسی در روش تفکر درباره زیرساختها، سیستمهای کاربردی و سیستمهای فناوری اطلاعات می‌شود. در یک کلام، سیستم مدیریت فرایندی، دیدگاه «فرایند محوری» را در فناوری اطلاعات تقویت می‌کند و مدیریت فرایندهای متصل به هم را از سیستمهای کاربردی و ارتباطها و داده‌های درون آنها جدا می‌سازد. این سیستم شامل یک «لایه فرایندی مستقل» است که منظر کاملی از کلیه فعالیتهای لازم برای اجرای یک فرایند کسب و کار خاص را در بر دارد و می‌تواند گردش این فعالیتهای را مستقل از سیستمهای کاربردی، افراد، و یا ترکیبی از اینها، مدیریت کند. یکی از جنبه‌های مهم سیستم مدیریت فرایند کسب و کار این است که «لایه فرایندی مستقل» مکمل سرمایه‌گذاری کنونی و آینده سازمان در سیستمهای کاربردی، مخازن داده‌ها و ابزارهای یکپارچه‌سازی داده‌هاست.



کارمندان
مشتریان
فروشندهگان



سیستمهای موجود
بسته‌های نرم‌افزاری
نرم‌افزارهای سفارشی



وظایف هماهنگ
سلسله‌مراتبی
در عرض سازمان



بانک اطلاعاتی ساخته‌شده
داده‌های بدون ساختار مشخص

چرا لایه فرایندی مستقل از اهمیت برخوردار است؟



نگرش « فرایند محور » بر دو مانع اصلی که تاکنون از به کارگیری امکانات فناوری اطلاعات در پاسخگویی به خواسته‌های واحدهای اقتصادی جلوگیری می‌کرد، غلبه کرده است. نخست، بسته‌های نرم‌افزاری کاربردی، عناصر فرایند را به صورت یک مجموعه سیم پیچی شده در نظر می‌گیرد و گرچه گاهی می‌توان به قواره آن دست زد ولی به طور معمول تغییر آنها دشوار است. این ویژگی موجب میشود که بسته نرم‌افزاری نصب شده در سازمان، در مقابل تغییرات بعدی، اغلب کند، پرخرج و کم انعطاف باشد. گزینه دیگر، ایجاد نرم‌افزار خاص سازمان است که این خاصیت را دارد که مطابق خواسته‌های اولیه ساخته می‌شود، اما پس از این که ساخته شد گرانتر و احتمالاً کندتر و کم انعطاف تر خواهد بود. دوم، یک فرایند کامل، برای مثال انجام دادن سفارش مشتری، به ندرت با تنها یک نرم‌افزار کاربردی پاسخ داده می‌شود و به طور متعارف تعداد زیادی نرم‌افزار کاربردی و گروه‌های مختلفی از افراد در آن درگیرند. این موضوع موجب افزودن ارتباطات و اتصالات متعدد برای یکپارچه ساختن سیستم‌های مختلف شده است. متأسفانه، این کوششها باعث فرو رفتن هر چه بیشتر فرایندها در زیرساختها و کاهش بیشتر انعطاف پذیری محیط عمومی فناوری اطلاعات می‌شود.

با جدا کردن مدیریت فرایندها و قرار دادن آنها در یک لایه فرایندی مستقل، سیستم مدیریت فرایند کسب و کار و در این ارتباط مزایای متعددی فراهم می‌شود. نخست، سازمان این امکان را پیدا می‌کند که به سرعت از طریق به هم متصل ساختن سیستم‌های موجود درجه اتوماسیون یا خودکاری فرایندها را بهبود ببخشد و فاصله بین سیستمها را که قبلاً مدیریت کردن و خودکار ساختن آنها دشوار بود، پر کند. این موضوع اغلب به این دلیل رخ می‌دهد که سیستمها به سادگی نمی‌توانند از عهده عناصر فرایند معینی برآیند و دخالت انسان برای حل آن ضروری می‌شود.

دوم، امکان برخورد منظمتری با مدیریت فرایندی را فراهم می‌شود؛ فرایندها را به روشنی می‌توان تعریف کرد، آنها را می‌توان فعالانه تر به وسیله لایه فرایندی مستقل، کنترل و اجرا و در هر قدم اندازه گیری کرد. بهترین تجربه‌ها را در زمینه فرایندها و دانشی که پشت آن قرار دارد، نه تنها در جایی که افراد ماهر بیشتری حضور دارند، بلکه در سراسر سازمان می‌توان به کار بست. در نهایت، و شاید مهمتر از همه، فرایند را می‌توان به سادگی تغییر داد، و تغییرات را با سرعت بسیار بیشتر و هزینه بسیار کمتر عملیاتی کرد. در نتیجه، سیستم مدیریت فرایند کسب و کار تنها در این باره نیست که فرایندهای موجود را بهتر خودکار کند، بلکه محیطی اثربخش برای بهبود مستمر خود فرایندها فراهم می‌کند.

لایه فرایندهای مستقل، در نتیجه، از سرمایه‌گذاریهای انجام شده در نرم‌افزارهای کاربردی، یکپارچه سازی داده‌ها و افراد بیشتر سود می‌جوید. به علاوه به واحد سازمانی فناوری اطلاعات فرصت می‌دهد



به خواسته‌های بسیار بیشتری و با هزینه کمتر، پاسخ دهد. اما دست آخر این که فناوری مدیریت فرایند کسب و کار اگر خوب به کار گرفته شود می‌تواند بهبود فرایندها در سازمان را با سرعت بیشتر، آسانتر و ارزانتر انجام دهد. سیستم مدیریت فرایند کسب و کار مسائلی را حل می‌کند که در اساس جدید نیستند اما نگرش جدید و پر تحرکی برای حل آنها ارائه می‌کند.

اجزای سیستم مدیریت فرایند کسب و کار

لایه فرایندی مستقل

لایه فرایندی مستقل برای اینکه در سراسر سازمان و فرایندهای اصلی آن به طور اثربخش کار کند باید بتواند:

- دامنه گسترده‌ای از انواع فرایندها را برعهده بگیرد،
- فرایندهای بسیار پیچیده را اداره کند،
- ظرفیت هزاران فرایند مختلف و میلیونها رویداد فرایندی مختلف را داشته باشد،
- ایجاد و به‌کارگیری سریع فرایندهای جدید را امکانپذیر سازد،
- به بهره‌برداران غیر فنی سازمان امکان دهد به سرعت تغییرات فرایندها را تعریف کنند و انجام دهند،
- هر هفت روز هفته و هر بیست و چهار ساعت کار کند،
- علاوه بر ویژگیهای یاد شده طرح سیستم مدیریت فرایند کسب و کار باید عناصر کارکردی ششگانه زیر را دارا باشد و بتواند لایه فرایندی مستقل جامع و کاملی عرضه کند:

(۱) اجرای فرایندهای سازمان

قلب سیستم مدیریت فرایند کسب و کار، موتور فرایندی است که فرایند کسب و کار را همان‌طور که سازمان تعریف کرده است، اجرا کند. این موتور وضعیت فرایند را در هر زمان معین ردیابی می‌کند و اطمینان ایجاد می‌کند که گامهای فرایند به صورتی که سازمان تعریف کرده است، با توالی درستی دنبال می‌شود.



۲) تعریف فرآیندهای سازمان

یک بهره‌بردار غیر فنی باید بتواند فرآیندهای کسب و کار را در قالب مدل‌های ترسیمی که به وسیله موتور فرآیندی اجرا خواهد شد، تعریف کند.

۳) مدیریت کردن فرآیندهای سازمان

اندازه‌گیری فرایندها در هر زمان که در حال اجرا هستند، اطلاعاتی فراهم می‌کند که برای درک چگونگی عملکرد هر یک از عناصر فرآیندهای کسب و کار و چگونگی بهبود آنها، لازم است. به علاوه، امکان مراقبت و مدیریت طرح مدیریت فرآیند کسب و کار در سطح سیستمی و فنی باید فراهم باشد.

۴) یکپارچه‌سازی افراد، فرایندها و سیستمهای کاربردی

طرح مدیریت فرآیند کسب و کار باید تواند با سیستمهای کاربردی نهفته در بطن فرایندها و افرادی که کارهای لازم در هر گام فرآیند را انجام می‌دهند، مرتبط باشد. این لایه یکپارچه‌سازی، اطمینان ایجاد می‌کند که دامنه گسترده‌ای از سیستمهای کاربردی مختلف و فناوریهای یکپارچه‌سازی را می‌توان به سادگی با سیستم مدیریت فرآیند کسب و کار یکپارچه ساخت.

۵) مرتبط ساختن بهره‌برداران با فرایندها

افراد در بیشتر فرآیندهای کسب و کار نقش حیاتی دارند. سیستم مدیریت فرآیند کسب و کار باید محیط مستعدی برای بهره‌برداران انسانی فراهم کند تا بتوانند نقش خود را در فرآیند ایفا کنند و به صورتی اثربخش کارهایی را که برای پیشرفت فرآیند لازم است تکمیل کنند.

۶) چارچوب فرآیندی خاص صنعت

سیستم مدیریت فرآیند کسب و کار به گونه‌ای که در پنج لایه بالا توضیح داده شد می‌تواند مدیریت فرایندهایی را که هر تکه آن بین یکی از سیستمهای گوناگون و متعدد و گروههایی از افراد، در جریان است، بهبود دهد. چارچوب فرآیندی کلیشه‌های مشخصی برای فرایندها فراهم می‌کند که می‌توان آنها را به عنوان نقطه آغازین برای مدل کردن نیازهای فرآیندی خاص سازمان به کار برد.