



فهرست مطالب

مقدمه	ظ
فصل اول - راهنمای سریع طراحی مجدد فرایندها	۱
الزامات فرهنگی	۱
تجزیه و تحلیل فرایندها	۲
بهبود فرایند	۴
بهبود مستمر	۶
الگوگیری	۷
مهندسی مجدد	۸
پیاپی سازی فرایندهای بهبود یافته	۸
خلاصه	۹
فصل دوم - مدیریت فرایندها	۱۱
نگاه سنتی به سازمان	۱۱
نگرش فرایندی	۱۲
مزیت های نگرش فرایندی	۱۴
مثال هایی از نگرش فرایندی	۱۶
واقعیت ساختار منسجم	۱۷
هم راستایی مدیریت فرایند با معماری سازمانی و معماری اطلاعات	۱۸
خلاصه	۲۳
سؤالاتی برای بحث	۲۳
فصل سوم - هم راستایی استراتژی و فرایندها	۲۵
مقدمه	۲۵
نقش رهبران	۲۵
تعیین یک جهت	۲۶
مأموریت	۲۸

۲۹	انتشار مأموریت در سراسر سازمان
۳۰	چشم انداز
۳۱	اجتناب از اشتباهات فاجعه آمیز
۳۲	مثال هایی از چشم انداز
۳۳	ارزش ها
۳۳	چگونه تعیین جهت کنیم؟
۳۵	آرمان ها و اهداف
۳۶	پیاده سازی
۳۷	خلاصه
۳۸	سؤالاتی برای بحث

۳۹	فصل چهارم - ارزیابی سازمانی و پیشبرد بهبود فرایندها
۴۰	استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM به عنوان ابزاری برای ارزیابی
۴۱	مفاهیم بنیادین مدل تعالی EFQM
۴۲	مدل تعالی سازمان EFQM
۴۶	منطق رادار
۴۷	ریسک های روش پرسشنامه
۴۸	روش ماتریسی
۴۹	مزایای روش ماتریسی
۴۹	ریسک های روش ماتریسی
۵۰	روش کارگاه
۵۰	مزایای روش کارگاه
۵۰	ریسک های روش کارگاه
۵۰	روش پروفورما
۵۱	مزایای روش پروفورما
۵۱	ریسک های روش پروفورما
۵۲	روش شبیه سازی فرایند اخذ جایزه
۵۲	مزایای روش شبیه سازی فرایند اخذ جایزه
۵۳	ریسک های روش شبیه سازی فرایند اخذ جایزه
۵۳	آنچه مدل تعالی اروپایی می گوید

استفاده از جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج به عنوان ابزاری برای ارزیابی	۵۴
اساس منطقی استفاده از ابزار ارزیابی مالکوم بالدريج	۵۵
معیارهای امتیازدهی	۵۵
دسته‌بندی‌های عملکردی در جایزه مالکوم بالدريج	۵۷
۱- رهبری	۵۷
۱-۱ رهبری اجرایی ارشد	۵۷
۲-۱ سیستم‌های رهبری	۵۸
۳-۱ مسئولیت عمومی و جنبه اجتماعی سازمان	۵۸
۲- اطلاعات و تجزیه و تحلیل	۵۹
۱-۲ مدیریت داده‌ها و اطلاعات	۵۹
۲-۲ مقایسه‌های رقابتی و بهینه‌کاوی	۵۹
۳-۲ تجزیه و تحلیل و استفاده از داده‌ها در سطح سازمان	۵۹
۳- برنامه‌ریزی استراتژیک	۶۰
۱-۳ توسعه استراتژی	۶۰
۲-۳ پیاده‌سازی استراتژی	۶۱
۴- مدیریت و توسعه منابع انسانی	۶۱
۱-۴ برنامه‌ریزی و ارزیابی نیروی انسانی	۶۱
۲-۴ سیستم کاری با عملکرد عالی	۶۲
۳-۴ آموزش، کارورزی و پرورش کارکنان	۶۲
۴-۴ رضایت و رفاه کارکنان	۶۲
۵- مدیریت فرایندها	۶۳
۱-۵ طراحی و عرضه کالاها و خدمات	۶۳
۲-۵ تولید و تحویل کالاها و خدمات	۶۳
۳-۵ خدمات پشتیبانی (خدمات پس از فروش)	۶۴
۴-۵ مدیریت عملکرد عرضه‌کننده‌ها	۶۴
۶- دستاوردهای عملیاتی و تجاری	۶۵
۱-۶ دستاورد کیفیت کالا و خدمات	۶۵
۲-۶ دستاورد عملیاتی و مالی سازمان	۶۵
۳-۶ دستاوردهای منابع انسانی	۶۵

۶۵	۴-۶ دستاوردهای عملکرد عرضه‌کننده‌ها.....
۶۶	۷- توجه به مشتری و جلب رضایت او.....
۶۶	۱-۷ دانش و آگاهی درباره بازار و مشتری.....
۶۶	۲-۷ مدیریت ارتباط با مشتری.....
۶۷	۳-۷ تعیین وضعیت رضایت مشتری.....
۶۷	۴-۷ نتایج رضایت مشتری.....
۶۸	ارزیابی کلی.....
۷۰	خلاصه.....
۷۰	سؤالاتی برای بحث.....
۷۱	فصل پنجم - تعریف و دسته‌بندی فرایندها.....
۷۱	تعریف فرایند.....
۷۱	تفاوت فرایندها و خروجی‌ها.....
۷۴	دسته‌بندی فرایندها.....
۷۴	سطوح فرایند.....
۷۵	دسته‌بندی فرایندها.....
۷۶	سیستم شماره‌گذاری عددی فرایندها.....
۷۸	تهیه فهرست فرایندها.....
۷۸	خلاصه.....
۷۸	سؤالاتی برای بحث.....
۷۹	فصل ششم - شناسایی فرایندهای اصلی.....
۷۹	منطق فرایندهای اصلی.....
۷۹	فرایندهای اصلی به‌عنوان ابزار راهبردی.....
۸۰	رد شدن از مرز بخش‌های سازمانی.....
۸۱	به‌کارگیری مجدد تیم‌های بهبود.....
۸۱	شناسایی فرایندهای اصلی.....
۸۲	ابزارهای نمودار درختی و ماتریس انتخاب.....
۸۳	ویژگی‌های فرایندهای اصلی.....
۸۴	سلسله‌مراتب فرایند.....

۸۵	 نمونه فرایندهای اصلی
۸۶	 فرایندهای اصلی در شرکت رایمر اکسپرس
۸۷	 زیر فرایندهای شرکت اریکسون
۸۸	 خلاصه
۸۹	 سؤالاتی برای بحث
۹۱	 فصل هفتم - اندازه گیری عملکرد فرایند
۹۱	 چرا باید اندازه گیری کرد؟
۹۲	 سه نوع شاخص
۹۳	 فرایند
۹۳	 خروجی
۹۴	 نتایج
۹۵	 مثال ۱ - اندازه گیری نتایج یک پالایشگاه
۹۷	 مثال ۲ - اندازه گیری نتایج آموزش
۹۹	 مثال ۳ - اندازه گیری عملکرد واحد تحقیق و توسعه
۱۰۱	 تابلوی ثبت امتیازات بهبود عملکرد
۱۰۲	 اندازه گیری در چهار بعد
۱۰۳	 پادزر بیماری های کشنده
۱۰۴	 نمونه ای از توازن در شرکت SAS
۱۰۶	 انتخاب شاخص های کلیدی
۱۰۷	 نکته نهایی درباره اندازه گیری
۱۰۷	 خلاصه
۱۰۹	 سؤالاتی برای بحث
۱۱۱	 فصل هشتم - اندازه گیری کارایی فرایند
۱۱۱	 کارایی چیست؟
۱۱۲	 هزینه
۱۱۲	 تعریف هزینه کیفیت
۱۱۴	 حداقل کردن هزینه کیفیت
۱۱۵	 انحراف

۱۱۵	شاخص قابلیت فرایند
۱۱۶	تعریف شاخص قابلیت فرایند
۱۱۸	مثال: شتاب دادن فرایند پرداخت بیمه درمانی
۱۱۹	چه خطایی در این تحلیل صورت گرفت؟
۱۲۱	چه راه بهتری برای تحلیل تأخیر در پرداخت‌ها وجود دارد؟
۱۲۲	بهبود قابلیت
۱۲۳	شش سیگما
۱۲۶	چرخه زمانی دلیلی قانع‌کننده برای تسریع فرایندها
۱۲۸	اندازه‌گیری و کاهش چرخه زمانی
۱۲۹	به دست‌بندی از چرخه زمان
۱۳۰	شرایط برای دست‌بندی چرخه زمان
۱۳۱	خلاصه
۱۳۱	سؤالاتی برای بحث
۱۳۳	فصل نهم - شناخت مشتریان فرایند
۱۳۴	قدم‌های شناخت انتظارات مشتری
۱۳۴	پارادایم اندازه‌گیری عملکرد
۱۳۴	شناسایی مشتری
۱۳۶	شناسایی خواسته‌های مشتریان
۱۳۶	مشتریان چه ویژگی‌های عملکردی‌ای انتظار دارند؟
۱۳۷	عناصر اصلی روش‌ها/مدل‌های نمونه
۱۳۸	مدل نمونه ۱: هشت بعد کیفیت محصول
۱۳۹	مدل نمونه ۲: ده عامل کیفیت خدمت
۱۴۰	مدل / نمونه ۳: ترکیبی فشرده از ویژگی‌های کیفیت
۱۴۲	ترجمه ویژگی‌ها به خصوصیات محصول
۱۴۳	چه سطحی از عملکرد برای تأمین رضایت مشتریان نیاز است؟
۱۴۳	مدلی برای پیش‌بینی رضایت مشتری
۱۴۶	کاربرد مدل‌های انتظارات
۱۴۸	پاسخ به شکایات: سطح پنهان
۱۴۹	اهمیت نسبی هریک از ویژگی‌ها چه میزان است؟

۱۵۰	 خلاصه
۱۵۱	 سؤالاتی برای بحث
۱۵۳	 فصل دهم - مستندسازی فرایندها
۱۵۴	 نمودار یک فرایند اصلی
۱۵۶	 راهنمای قدم به قدم مستندسازی فرایندهای اصلی
۱۵۷	 نکات مفید در رسم نمودار فرایند
۱۵۷	 تهیه نمودار جریان زیرفرایندها
۱۵۷	 انواع معمول نمودار جریان
۱۶۰	 پیمایش مسیر فرایند
۱۶۰	 نکات مفید برای تهیه نمودار زیرفرایندها
۱۶۲	 مدل سازی فرایند با استاندارد BPMN2
۱۶۴	 خلاصه
۱۶۴	 سؤالاتی برای بحث
۱۶۵	 فصل یازدهم - اندازه گیری فرایندها
۱۶۶	 گام اول: ارزیابی کیفی
۱۶۷	 گام دوم: ارزیابی کمی
۱۶۹	 رتبه بندی اهمیت نسبی
۱۷۰	 زدن هدف متحرک
۱۷۰	 تبیین قلمرو بهبود
۱۷۱	 اجتناب از بهینه سازی ناقص
۱۷۱	 معتبر سازی گزینه ها
۱۷۲	 گام سوم: تنظیم جهت
۱۷۲	 نتایج
۱۷۲	 خروجی ها
۱۷۳	 فرایندها
۱۷۳	 تشبیهی برای ترتیب اولویت ها
۱۷۴	 تمایز بهبود محصول از بهبود فرایند
۱۷۴	 شبیه سازی فرایندها

۱۷۸	شبیه‌سازی فرایند ارائه خدمت
۱۸۰	شرح مدل
۱۸۱	شبیه‌سازی مدل
۱۸۳	خلاصه
۱۸۳	سؤالاتی برای بحث
۱۸۵	فصل دوازدهم - برنامه‌ریزی برای بهبود
۱۸۶	شناسایی موضوع بهبود
۱۸۶	عامل محرک بهبود را شناسایی کنید
۱۸۷	بروژه بهبود را روشن و شفاف کنید
۱۸۷	قدم ۱: فرایند را ترسیم کنید
۱۸۹	قدم ۲: بیانیه‌های جهت‌دهی (سازمان) را مجدد ارزیابی کنید
۱۸۹	قدم ۳: خروجی‌ها یا نتایج را اولویت‌بندی کنید
۱۹۱	گزینه‌های بهبود را انتخاب کنید
۱۹۲	هدف‌گذاری کنید
۱۹۲	مسیری برای بهبود انتخاب کنید
۱۹۳	امکان‌پذیری را بررسی و تعیین کنید
۱۹۴	تشکیل و راه‌اندازی تیم‌های بهبود
۱۹۵	سه بعد طراحی تیم
۱۹۷	شرایط گزینش نفرات تیم
۱۹۸	نقشی برای مشتری
۱۹۸	نقشی برای تنوع آرا
۱۹۸	دو کلید برای تشکیل موفق تیم‌ها
۱۹۹	جهت را روشن و مشخص کنید
۲۰۰	انگیزش
۲۰۰	ملاحظات ویژه برای تیم‌های بهبود فرایندهای اصلی
۲۰۱	نقش صاحبان و قهرمانان
۲۰۲	نقش اعضای تیم
۲۰۲	خلاقیت و نوآوری در فرایندهای سازمانی
۲۰۴	مدل نوآوری در بازطراحی فرایندهای سازمان با تکیه بر روش کتینگر

خلاصه.....	۲۰۶
سؤالاتی برای بحث.....	۲۰۶
فصل سیزدهم - بهبود مستمر	۲۰۹
مدل بهبود شش مرحله‌ای.....	۲۱۰
قدم ۱: مشتری را درک کنید.....	۲۱۲
۱-۱ خروجی (محصول) نهایی را شناسایی کنید.....	۲۱۲
۲-۱ مشتری نهایی را شناسایی کنید.....	۲۱۳
۳-۱ نیازها و خواسته‌های مشتریان را مشخص کنید.....	۲۱۳
۴-۱ خواسته‌های مشتری را به مشخصات تبدیل کنید.....	۲۱۴
۵-۱ معیارهای اثربخشی را مشخص کنید.....	۲۱۵
۶-۱ یک سیستم جمع‌آوری داده‌ها طراحی کنید.....	۲۱۵
۷-۱ داده‌ها را جمع‌آوری و تحلیل کنید.....	۲۱۷
۸-۱ اهداف جدیدی برای عملکرد قرار دهید.....	۲۱۸
۹-۱ یافته‌ها را گزارش کنید.....	۲۱۸
قدم ۲: کارایی را ارزیابی کنید.....	۲۱۸
۲-۲ معیارهای کارایی را تعیین کنید.....	۲۱۹
۳-۲ یک سیستم جمع‌آوری داده‌ها طراحی کنید.....	۲۲۰
۴-۲ هزینه‌ها را تحلیل کنید.....	۲۲۲
۵-۲ انحراف‌ها و مغایرت‌ها را تحلیل کنید.....	۲۲۴
۶-۲ چرخه زمانی را تحلیل کنید.....	۲۲۴
۷-۲ اهداف جدیدی برای کارایی معین کنید.....	۲۲۴
۸-۲ یافته‌ها را گزارش کنید.....	۲۲۵
قدم ۳: فرایند را تحلیل کنید.....	۲۲۵
۱-۳ شرایط فرایند را ارزیابی کنید.....	۲۲۵
۲-۳ فرصت‌های بهبودسازی را اولویت‌بندی کنید.....	۲۲۶
۳-۳ فرصت‌های مربوط به زیرفرایندها را اولویت‌بندی کنید.....	۲۲۶
۴-۳ مسیری برای بهبود انتخاب کنید.....	۲۲۶
۵-۳ نتایج را گزارش کنید.....	۲۲۷
قدم ۴: فرایند را بهبود ببخشید.....	۲۲۷

۲۲۸	 مثال‌هایی برای کاهش زمان
۲۳۰	 حمله به محدود موارد حیاتی
۲۳۱	 علل ریشه‌ای را تشخیص دهید
۲۳۳	 منابع بروز انحراف (از برنامه) را بشناسید
۲۳۶	 مثالی از یک کاهش انحراف
۲۳۷	 نمونه‌ای از کاهش هزینه
۲۴۰	 برنامه (بریزید) - انجام (دهید) - بررسی (کنید) - اقدام (کنید)
۲۴۱	 قدم‌های ۵ و ۶ تغییرات را اعمال، استانداردسازی و نظارت کنید
۲۴۱	 خلاصه
۲۴۲	 سؤالاتی برای بحث
۲۴۳	 فصل چهاردهم - الگوگیری برای فرایندها
۲۴۳	 ریشه‌های الگوگیری
۲۴۴	 الگوگیری رقابتی
۲۴۵	 الگوگیری برای فرایند
۲۴۶	 تعریف الگوگیری
۲۴۷	 برنامه‌ریزی
۲۴۷	 قدم ۱: موضوع الگوگیری را شناسایی کنید
۲۴۸	 قدم ۲: شناسایی شرکا در الگوها
۲۵۱	 قدم ۳: اطلاعات جمع‌آوری کنید
۲۵۱	 منابع اطلاعاتی را بیابید
۲۵۳	 زمینه‌سازی جمع‌آوری اطلاعات
۲۵۴	 بازدید از محل کار شرکا
۲۵۶	 تحلیل
۲۵۶	 قدم ۴: شکاف موجود را تعیین کنید
۲۵۶	 شاخص‌های کلیدی را تعریف کنید
۲۵۷	 شکاف عملکردی را تحلیل کنید
۲۵۸	 تفاوت‌ها در فرایند را تحلیل کنید
۲۵۹	 بهترین بهترین‌ها
۲۶۰	 قدم ۵: عملکرد مطلوب آینده را تعیین و برنامه‌ریزی کنید

۲۶۱	مزیت‌ها را کمی کنید.....
۲۶۳	نتایج و اثرات عملیاتی را ارزیابی کنید.....
۲۶۴	یکپارچه‌سازی و عمل: قدم‌های ۶ تا ۱۰.....
۲۶۴	تجمیع / یکپارچه‌سازی.....
۲۶۴	اقدام.....
۲۶۵	خلاصه.....
۲۶۵	سؤالاتی برای بحث.....
۲۶۷	فصل پانزدهم - مهندسی مجدد.....
۲۶۷	مروری بر مهندسی مجدد.....
۲۶۸	تعریف مهندسی مجدد.....
۲۶۹	از تجربه سود ببرید.....
۲۶۹	از تکرار اشتباهات گذشته خود پرهیز کنید.....
۲۶۹	عوامل بحرانی موفقیت.....
۲۷۱	رویکردهای مهندسی مجدد.....
۲۷۳	مدل پروژه مهندسی مجدد.....
۲۷۳	مرور.....
۲۷۵	قدم ۱: پروژه مهندسی مجدد را سازماندهی کنید.....
۲۷۶	قدم ۲: پروژه مهندسی مجدد را راه‌اندازی کنید.....
۲۷۸	قدم ۳: فرایندی جدید اختراع کنید.....
۲۸۱	پیاده‌سازی.....
۲۸۱	قدم ۴: یکپارچه‌سازی.....
۲۸۲	قدم ۵: اقدام.....
۲۸۲	قدم ۶: ارزیابی.....
۲۸۳	مطالعه موردی.....
۲۸۸	خلاصه.....
۲۸۸	سؤالاتی برای بحث.....
۲۸۹	فصل شانزدهم - پیاده‌سازی فرایندهای بهبود یافته.....
۲۸۹	یکپارچه‌سازی.....

۲۸۹	نتایج را اطلاع‌رسانی کنید.....
۲۹۰	اهداف و مقاصد را بازنگری کنید.....
۲۹۱	اقدام.....
۲۹۱	فرایند بهبود یافته را به صورت (آزمایشی) پیلوت به اجرا درآورید.....
۲۹۲	برنامه عملیاتی را تهیه کنید.....
۲۹۲	تعیین اولویت‌ها.....
۲۹۴	برنامه‌های قطعی تدوین کنید.....
۲۹۴	شرایط پیش‌بینی شده جدید برای عملکرد را بازنگری کنید.....
۲۹۵	برنامه‌ها را به اجرا درآورید.....
۲۹۵	ارزیابی.....
۲۹۵	نتایج را نظارت کنید.....
۲۹۶	به مشارکت در پروژه پاداش دهید.....
۲۹۷	قدم‌های بعدی را تشخیص دهید.....
۲۹۸	خلاصه.....
۲۹۸	سوالاتی برای بحث.....
۲۹۹	فصل هفدهم - فرایندکاوی.....
۲۹۹	مقدمه.....
۳۰۱	تکنیک‌های فرایندکاوی.....
۳۰۱	الف) کشف فرایندها.....
۳۰۲	ب) بررسی انطباق.....
۳۰۲	ج) ارتقای مدل.....
۳۰۳	ابعاد فرایندکاوی.....
۳۰۴	رویکردهای مرتبط در فرایندکاوی.....
۳۰۴	چالش‌های فرایندکاوی.....
۳۰۶	معیارهای سنجش کیفیت مدل‌های فرایند.....
۳۰۷	الگوریتم‌های سری آلفا.....
۳۱۲	خلاصه.....

فصل هفدهم - سیستم مدیریت فرایند کسب و کار	۳۱۳
مقدمه	۳۱۳
سیستم مدیریت فرایند کسب و کار	۳۱۳
دلایل به کارگیری BPMS	۳۱۳
الف) ایجاد دیدگاه صحیح نسبت به موقعیت فعلی	۳۱۴
ب) استقرار سیستم یکپارچه‌ای برای مدیریت ارتباط	۳۱۴
ج) ایجاد مسئولیت‌پذیری	۳۱۴
د) به حداقل رساندن هزینه ناشی از خطای انسانی	۳۱۴
ه) مدیریت تأیید درخواست‌ها	۳۱۵
ویژگی‌های ضروری برای یک نرم‌افزار مناسب جهت BPMS	۳۱۵
سازگار با نرم‌افزارهای متداول	۳۱۵
امکان افزودن، تغییر و یا کم کردن کاربر	۳۱۵
دارا بودن گزارش‌ها و فرم‌های پیش‌فرض	۳۱۶
سیستم اطلاع‌رسانی جامع	۳۱۶
تعیین مسئولیت‌ها و دسترسی بر مبنای وظیفه فرایندی	۳۱۶
امکان ارائه گرافیکی خروجی نرم‌افزار	۳۱۶
امکان ارائه گزارش‌های خودکار و خودساخته مدیریتی	۳۱۶
تولید کنندگان BPMS در دنیا	۳۱۷
معرفی کوتاهی از سازمان جهانی OMG	۳۱۷
معرفی نرم‌افزار BONITASOFTBO	۳۲۰
اسنادیو بونیتا	۳۲۱
طراح رابط کاربری	۳۲۲
مونور بونیتا	۳۲۳
پرتال بونیتا	۳۲۳
معرفی نرم‌افزار PROCESSMAKER	۳۲۶
معماری سرویس‌گرا	۳۲۷
پشتیبانی از زبان مدل‌سازی BPMN2	۳۲۸
محیط طراحی فرم‌های پویا و واکنش‌گرا	۳۲۸
دسترسی به نرم‌افزارهای نسخه‌گوشی‌های هوشمند	۳۲۸

ط □ مدیریت فرایند: نگرشی نو به سازمان

۳۲۹	 صفحه گزارش گیری پایه‌ای
۳۳۰	 موتور قوانین کسب و کار
۳۳۰	 صفحه گزارش گیری پیشرفته
۳۳۱	 محیط کاربری سفارشی
۳۳۵	 منابع