



جلسات هم اندیشی جلسه دوم:

موانع اجرای پروژه های بازمهندسی
فرایندهای کسب و کار (BPR) در
سازمان

ارائه دهنده: لیلا نظری سالاری

معرفی پروژه مورد بررسی در جلسه:

عنوان پروژه: بازمهندسی فرایندهای کسب و کار شرکت پتروشیمی ۱

تاریخ شروع پروژه: ۱۳۹۳/۱۲/۱۵

تاریخ اتمام پروژه: ۱۳۹۵/۰۲/۳۰

تعداد واحدهای سازمانی: ۲۲

تعداد حوزه های کسب و کار: ۱۰ حوزه

تعداد کارکنان سازمان: ۸۷۶ نفر

تعداد اعضای تیم پروژه: ۸ نفر

تعداد فازهای پروژه: ۵ فاز

فاز صفر: شناخت روش کار و ابزار مورد استفاده:

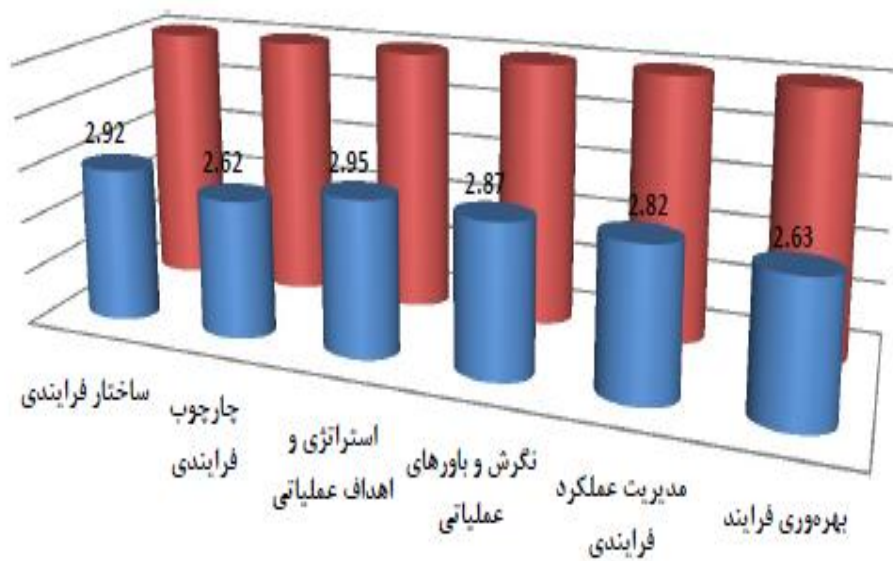
- برپایی جلسات شناخت و تعیین انتظارات مدیران عالی شرکت از پروژه BPR
- برپایی جلسات شناخت و تعیین انتظارات مدیران اجرایی شرکت از پروژه BPR، بعد از ارائه توضیحات و آموزشهای لازم
- تعیین یک رابط برای هر واحد سازمانی
- برگزاری حداقل یک جلسه مصاحبه اولیه با هر کدام از واحدهای سازمان با هدف آشنایی با اهداف، منابع انسانی، فعالیتهای هر واحد و سیستمهای اطلاعاتی مورد استفاده
- اخذ اسناد مهم شرکت که می توانند بر تعیین قلمرو، اهداف و متدولوژی انجام پروژه تاثیر بگذارند و یا در رابطه مستقیم با فرآیندها هستند.
- توزیع دو پرسش نامه بلوغ فرآیند محوری و آمادگی برای تغییر با هدف شناخت از عوامل سازمانی مختلف در کنار تحلیل تاثیر آنها بر انتخاب متدولوژی
- مطالعات کتابخانه ای به منظور تدوین گزارش نظری با هدف آموزش شرکت و تشریح ترمینولوژی مورد استفاده در پروژه.

جایگاه سطح بلوغ فرایندی از نقطه نظر کارکنان: سطح تعریف شده



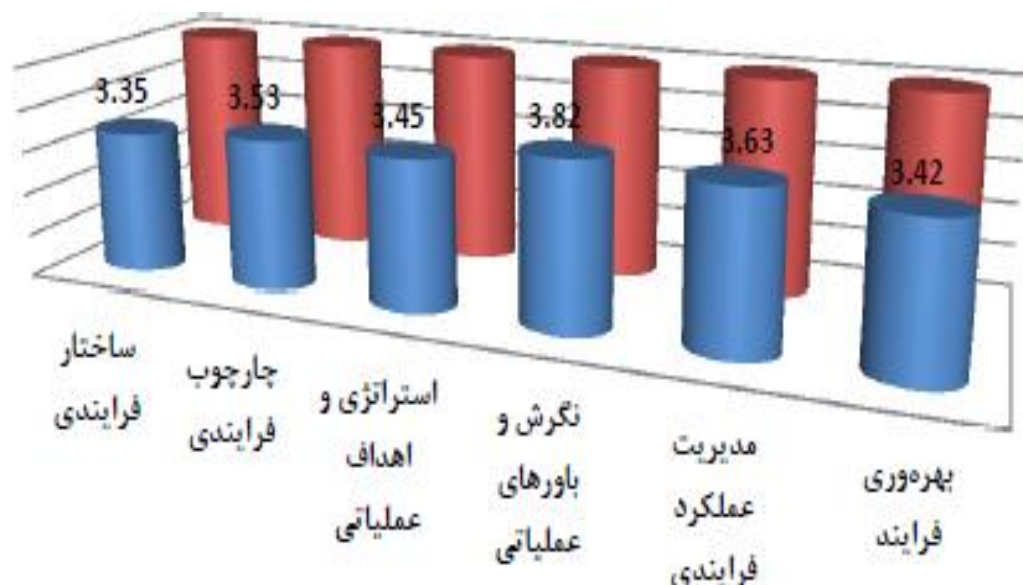
نتایج فاز صفر:

بلوغ فرایند محوری از نقطه نظر کارکنان: ۲.۸۰



عوامل بلوغ فرایند محوری	میانگین
ساختار فرایندی	2.92
چارچوب فرایندی	2.62
استراتژی و اهداف عملیاتی	2.95
نگرش و باورهای عملیاتی	2.87
مدیریت عملکرد فرایندی	2.82
بهره‌وری فرایند	2.63

بلوغ فرایند محوری از نقطه نظر کارکنان: ۳.۵۳



عوامل بلوغ فرایند محوری	میانگین
ساختار فرایندی	3.35
چارچوب فرایندی	3.53
استراتژی و اهداف عملیاتی	3.45
نگرش و باورهای عملیاتی	3.82
مدیریت عملکرد فرایندی	3.63
بهره‌وری فرایند	3.42

جایگاه سطح بلوغ فرایندی از نقطه نظر مدیران: سطح ارتباط



فاز یک: مستندسازی وضع موجود

روش ها و ابزارهای مورد استفاده:

- انجام مصاحبه های چند مرحله ای با واحدها و تکمیل پروتکل مصاحبه
- مستند سازی مصاحبه های انجام شده
- تحلیل مستندات
- مدلسازی اولیه فرایندها با استفاده از استاندارد BPMN2
- طراحی فرایند در نرم افزار EA (Enterprise Architect)
- کدگذاری فرایندها
- برگزاری جلسات طوفان مغزی
- اصلاح فرایندهای ترسیم شده و اخذ تأییدیه

نتایج فاز اول:

- تعداد فرایندها: ۱۳۶ فرایند
- تعداد زیرفرایندها: ۵۰ زیرفرایند
- تشکیل ۵ تیم تخصصی با سرپرستی یک نفر عضو هیئت علمی و فعالیت کارشناسان در ۱۰ حوزه فرآیندی تعیین شده
- برگزاری ۱۱۲ جلسه تخصصی به منظور شناخت فرایندها و مستند سازی وضع موجود
- صرف بیش از ۱۷۵۰ نفر ساعت توسط تیم پروژه به منظور انجام مصاحبه، مستند سازی صورت جلسات، تحلیل فرایندها، ترسیم فرایندها در EA، تکمیل شناسنامه های فرایند و تکمیل جداول مورد نیاز
- صرف بیش از ۳۰۰ نفر ساعت توسط افراد رابط پروژه (رابطین واحدها) به منظور شرکت در جلسات مصاحبه
- صرف بیش از ۲۲۴ نفر ساعت توسط اعضای واحد برنامه ریزی و اطلاعات مدیریت به منظور هماهنگی و شرکت در جلسات و مصاحبه ها و پاسخگویی به سوالات تیم پروژه
- برگزاری ۸ جلسه گروهی با مدیرعامل و رؤسای واحدها در خصوص بررسی و اصلاح خروجی های فاز اول پروژه

فاز دوم: تحلیل شکاف روش ها و ابزار مورد استفاده:

- تحلیل نقاط قوت و ضعف فرآیندهای حوزه های مختلف
- تحلیل فرآیندها با استفاده از APQC
- تحلیل فرآیندها با استفاده از ماتریس هدف - فعالیت و چک لیستهای ارزیابی فرآیند
- تحلیل فرآیندها با استفاده از استاندارد PDCA
- مصاحبه و تشکیل جلسات طوفان فکری با مالکان و ذینفعان فرآیندها
- شناسایی فرآیندهای معیوب

- مصاحبه با پرسش نامه نیمه ساخت یافته با مطلعین واحدها
- تحلیل فرآیندها با استفاده از ماتریس هدف - فعالیت
- تحلیل فرآیندها با استفاده از APQC
- تحلیل فرآیندها با استفاده از استاندارد PDCA
- مصاحبه و تشکیل جلسات طوفان مغزی با مالکان و ذینفعان فرآیندها

نتایج فاز دوم:

- ارائه گزارش تحلیلی مربوط به فرایندهای وضع موجود به تفکیک واحدها و حوزه های کاری
- ارائه فرایندهای پیشنهادی وضع مطلوب

فاز سوم: وضع مطلوب روش ها و ابزارهای مورد استفاده:

- برگزاری جلسات با واحدها و جلسات طوفان مغزی
- طراحی وضع مطلوب فرآیندها
- اعتبار سنجی طراحی وضع مطلوب و تصویب فرآیندها در کمیته راهبری
- تهیه شناسنامه فرآیندهای جدید
- مدلسازی نهایی و ترسیم فرآیندها
- کدگذاری فرآیندها در وضعیت مطلوب

نتایج فاز سوم:

- معرفی ۹۷ فرایند قابل تغییر شناخته شده.
- انجام اصلاحات و ارائه فرایندهای اصلاح شده پس از بررسی نهایی کارفرما.
- ارائه فرایندهای ترسیم شده جدید پیشنهادی بر اساس APQC.

فاز چهارم: تدوین نظام مدیریت فرایندهای کسب و کار

- تهیه طرح جامع بهبود فرآیندهای کسب و کار
- اولویت بندی فرایندها و حوزه های کسب و کاری برای اجرا
- اولویت سنجی پروژه های بهبود
- تعیین جایگاه فرآیندها در نقشه استراتژی سازمان
- تدوین معیارهای ارزیابی اجرای فرآیند
- وزن دهی به معیارها
- تعریف شاخصهای KPI و داشبورد مدیریت فرآیندها

موانع ایجاد شده از سوی تیم پروژه:

- عدم شفاف سازی و آموزش کافی مسئولین در فاز صفر
- ناتوانی در برخورد با مقاومت سازمانی
- عدم ایجاد مشارکت همه ذینفعان
- عدم استفاده از لایه های سطحی سازمان
- عدم تحویل به موقع خروجی های هر فاز و طولانی شدن زمان پروژه
- عدم استفاده از متخصصین هر صنعت در تیم پروژه
- عدم برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان سازمان

- پروژه ها اکثراً ناتمام مانده و به سرانجام نمی رسند.
- عدم گنجاندن فاز ارزیابی فرایندها بعد از اتمام پروژه با شاخص های تعریف شده
- عدم استفاده از چندین استاندارد خاص صنعت در فاز تحلیل
- عدم آشنایی ابتدایی با موارد پیاده سازی
- عدم مطالعه دقیق مستندات سازمان
- عدم برگزاری جلسات طوفان مغزی بین ذینفعان یک فرایند جهت اخذ تأییدیه های فرایند.
- عدم توجه کافی به مرحله شناسایی فرایندها.
- عدم تلاش در خصوص محدود کردن تعداد فرایندهای کشف شده با استفاده از ادغام آنها.

موانع ایجاد شده از سوی سازمان ها:

- اهداف سازمان از تعریف از پروژه های اینچنین شفاف نمی باشد.
- عدم شناخت کافی مسئولین نسبت به پروژه طرح شده.
- مقاومت های سازمانی
- عدم همکاری مدیریت ارشد
- مغایرت پروژه با فرهنگ سازمانی
- عدم همکاری مدیران میانی
- آشنایی و شناخت غلط کارشناسان از ماهیت پروژه
- تعدد فرایندها و فعالیت ها را یک مزیت می دانند

- عدم درگیر نمودن کارکنان توسط مدیران
- ارائه مطالب بهینه به جای وضعیت موجود در فاز شناخت
- عدم وجود زیرساخت های مناسب در سازمان
- فقدان آموزش کافی
- اکثر سازمان ها به صورت جزیره ای کار می کنند و نگرش یکپارچه در بین واحدها وجود ندارد
- عدم برقراری ارتباط مؤثر بین تیم پروژه و تیم پیاده سازی
- تغییرات مدیریتی در سازمان ها

اثربخشی نتایج پروژه عنوان شده:

- استفاده از نتایج پروژه جهت پیاده سازی ERP در سازمان
- بهبود روش ها و فرایندهای کاری
- افزایش سرعت و کارایی
- کاهش مشکلات موجود بین واحدها
- اصلاح دستورالعمل ها در سازمان
- ارزیابی بهینه واحدها با توجه به شاخص های تعریف شده در خصوص هر فرایند