

به نام خدا

بازمهندسی فرآیندهای کسب و کار

ترجمه و تألیف:

مهندس محمد قلی پور (عضویت علمی دانشگاه پیام نور)

مهندس فیمه غنچه‌ای (کارشناس ارشد IT)

مهندس آریا رفعت (کارشناس ارشد IT)

سرشناسه	: قلی پور، محمد، ۱۳۵۲- گردآورنده، مترجم
عنوان و نام پدیدآور	: بازمهندسی فرآیند کسب و کار / ترجمه و تالیف محمد قلی پور، فهیمه غنچه‌ای، آریتا رفعت.
مشخصات نشر	: تهران: آتی نگر، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	: ۳۹۲ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: 978-600-6004-46-4 ریال: ۲۰۰۰۰۰
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: بخش اعظم کتاب حاضر ترجمه کتاب "development, Workflow modeling : tools for process improvement and applications 2nd. ed, ©2009 اثر الک شارپ، پاتریک مک‌درموت است.
موضوع	: مهندسی مجدد (مدیریت)
موضوع	: تحول سازمانی
موضوع	: مدیریت صنعتی
موضوع	: تکنولوژی اطلاعات
موضوع	: گردش کار
موضوع	: مهندسی مجدد (مدیریت) -- آزمونها و تمرینها(عالی)
موضوع	: تحول سازمانی -- آزمونها و تمرینها (عالی)
موضوع	: مدیریت صنعتی -- آزمونها و تمرینها (عالی)
موضوع	: تکنولوژی اطلاعات -- آزمونها و تمرینها (عالی)
موضوع	: گردش کار -- آزمونها و تمرینها(عالی)
شناسه افزوده	: غنچه‌ای، فهیمه، ۱۳۶۵ - گردآورنده، مترجم
شناسه افزوده	: رفعت، آریتا، ۱۳۵۹ - گردآورنده، مترجم
شناسه افزوده	: شارپ، الک
شناسه افزوده	: Sharp, Alec
شناسه افزوده	: مک‌درموت، پاتریک
شناسه افزوده	: McDermott, Patrick
رده بندی کنگره	: HD۵۸/۸۷/ب۲ ۱۳۹۱
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۶۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۰۰۵۵۷۰



انتشارات آتی نگر

عنوان: بازمهندسی فرآیند کسب و کار

ترجمه و تالیف: مهندس محمد قلی پور، مهندس فهیمه غنچه‌ای، مهندس آریتا رفعت

طراحی جلد: همتا بیداریان

ناشر: آتی نگر

تیراژ: ۱۰۰۰

چاپ دوم: ۱۳۹۳

قیمت: ۲۰۰,۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۰۴-۴۶-۴

تلفن مرکز پخش: ۰۹۳۵۷۱۷۱۷۱۳-۶۶۵۶۵۳۳۶-۸

آدرس: تهران - خیابان جمالزاده جنوبی - روبه روی کوچه رشتچی - پلاک ۱۴۴ - واحد ۲

مرکز پخش: "انتشارات ملکان"

آدرس: خیابان انقلاب - خیابان ۱۲ فروردین - پلاک ۳۱۰ * تلفن: ۰۲-۶۶۴۱۴۶۳۱ * ۶۶۴۶۹۹۱۸

www.ati-negar.com

(هرگونه کپی و نسخه برداری از مطالب این کتاب ممنوع می باشد).

این کتاب را به همسر عزیزم که همیشه در سختی‌ها یار و غمخوار من بوده و همچنین پدر و مادر عزیزم تقدیم می‌کنم .

محمد قلی‌پور

تقدیم به دو اسطوره عشق و ایثار، پدر و مادر عزیزم که گرمای وجودشان گرمابخش همه لحظه‌های زندگی ام است.

فهیمة غنچه‌ای

این کتاب را به همسر عزیزم که بزرگترین مشوق و راهنمای من بوده است و همچنین پدر و مادر بزرگوام که همواره با دلسوزی و بردباری خود حامی من بوده‌اند تقدیم می‌کنم .

آزیتا رفعت

قدردانی

در اینجا فرصت مغتنمی است که از مساعدت‌ها و همکاری دوستان عزیز که در خلق این اثر صمیمانه ما را یاری نمودند و بی‌شک بدون تأثیرگذاری وجود ارزشمندشان این اثر به سرانجام نمی‌رسید قدردانی به عمل آوریم.

✓ در ابتدا از خداوند منان تشکر و سپاس فراوان داریم که بدون خواست و یاری او هیچ کاری امکان‌پذیر نمی‌باشد.

✓ از جناب آقای مهندس حمیدرضا شریفی که بدون دلسوزی و راهنمایی ایشان این کار مقدور نمی‌شد تشکری ویژه می‌نماییم.

✓ از انتشارات آتی‌نگر و جناب آقای مهندس رامین مولاناپور در خصوص چاپ این کتاب و فعالیت‌های بی‌وقفه ایشان در خصوص نشر کتب و منابع به روز در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات نیز از صمیم قلب سپاسگزاری می‌نماییم.

✓ از خانم مهندس رقیه غنچه‌ای به خاطر زحمات و کمک‌های بی‌شائبه و بدون توقع ایشان در تنظیم مطالب این کتاب بسیار سپاسگذاریم که با عشق و دلسوزی علی‌رغم مشغله‌های فراوان صرف وقت نمودند.

فهرست مطالب

پیشگفتار ۱۵

بخش اول: پیش‌زمینه، اصول، نگاه اجمالی

فصل ۱: فرآیندهای کسب‌وکار - مهم‌تر از قبل

۲۳	نظریه فوس دیک
۲۵	وضعیت کنونی
۲۶	نیاز به یک رهنمود قابل استفاده
۲۹	پاسخگویی به نیازها
۲۹	انتظارات
۳۰	مخاطبین کتاب
۳۲	خودآزمایی چهارگزینه‌ای
۳۴	مراجع

فصل ۲: گرایش به فرآیندگرایی

۳۵	گرایش به فرآیندگرایی
۳۶	صنعتگران ماهر
۳۷	ظهور متخصصین
۳۸	افزایش تخصص‌های کارکردی
۳۹	کارکرد و سازمان
۳۹	فرآیندهای پنهان
۴۱	ظهور بازمهندسی: ۱۹۹۳-۱۹۹۰
۴۲	افول بازمهندسی: ۱۹۹۵-۱۹۹۴
۴۳	سال‌های شگفتی: ۲۰۰۰-۱۹۹۶
۴۴	رونق مجدد فرآیند کسب‌وکار: هم‌اکنون - ۲۰۰۰
۴۵	فرآیندگرایی
۴۵	محصولات فرآیندگرا
۴۷	چارچوب فرآیند
۴۷	کاهش تعارض

۴۹	یک اعتراض قابل پیش‌بینی
۵۱	آیا فرآیند گزینش بهترین رویکرد می‌باشد؟
۵۱	خودآزمایی تشریحی
۵۲	خودآزمایی چهارگزینه‌ای
۵۷	مراجع

فصل ۳: فرآیندهای کسب‌وکار

۵۹	مشکل فرآیند- دلایل نیاز به یک تعریف صریح و روشن
۶۰	آیا فرآیند کسب‌وکار یک مفهوم اختیاری است؟
۶۰	آیا فرآیند می‌بایست از دیدگاه افراد متفاوت معانی متفاوتی داشته باشد؟
۶۱	مشکلات کنترل دامنه و ارائه خروجی سودمند
۶۲	مشکلات ناشی از فرآیندهای نادرست تعریف شده
۶۴	دامنه شما اغلب کوچک‌تر از یک فرآیند کسب‌وکار خواهد بود
۶۴	آیا تا کنون راه‌حلی برای این مشکل یافت نشده است؟
۶۵	کتاب‌های موجود در زمینه فرآیند کسب‌وکار چه اطلاعاتی ارائه می‌دهند؟
۶۶	فرهنگ لغت سیستم‌های اطلاعاتی
۶۷	سرانجام یک فرآیند کسب‌وکار چیست؟
۶۷	راهکار انتخابی ما
۶۸	تعریف عمومی فرآیند
۷۶	فرآیند کسب‌وکار در معنای خاص
۷۹	آزمونی برای تعیین مرزهای فرآیند کسب‌وکار
۸۲	اعمال راهکار
۸۵	آیا همه فرآیندها مدلسازی می‌شوند؟
۸۶	جمع‌بندی
۸۶	معیارهای فرآیند کسب‌وکار
۸۸	سایر ویژگی‌های فرآیند کسب‌وکار
۸۸	قابلیت اندازه‌گیری
۸۹	خودکارسازی
۸۹	سطوح جزئیات
۸۹	مشتریان داخلی و خارجی
۹۱	توصیه پایانی
۹۱	فرآیندها پنهان هستند
۹۲	فرآیندها بزرگتر از آن چیزی هستند که فکر می‌کنید

۹۳	مسائل پنهان
۹۳	در ادامه
۹۴	خودآزمایی تشریحی
۹۵	خودآزمایی چهارگزینه‌ای
۱۰۰	مراجع

فصل ۴: راهکار مدل‌سازی جریان کار

۱۰۳	اهداف فصل
۱۰۴	دلایل سودمندی راهکار
۱۰۴	مخاطبان راهکار
۱۰۵	فرآیندها و نتایج
۱۰۶	چارچوب در معنای عام
۱۰۶	چارچوبی برای توانمندسازهای فرآیند
۱۰۹	چارچوبی برای اعمال فرآیندها و سیستم‌ها در زمینه پروژه
۱۱۰	مأموریت یک شخص هدف دیگری می‌باشد
۱۱۱	توسعه چارچوب
۱۱۳	نگاهی دقیق‌تر به معماری سه لایه‌ای
۱۱۳	خدمات نمایش (ارائه)
۱۱۴	خدمات کسب‌وکار
۱۱۵	مدیریت داده
۱۱۵	مدل در معنای عام
۱۱۶	تکنیک‌های مدل‌سازی که به کار می‌بریم
۱۱۶	فرآیند کسب‌وکار: مدل‌های جریان کار فرآیند
۱۱۹	خدمات نمایش: use_case ها و سناریوهای use-case
۱۲۰	خدمات کسب‌وکار: خصوصیات خدمات و تکنیک‌های پشتیبان
۱۲۰	مدیریت داده: مدل‌های داده
۱۲۱	اندیشه پنج لایه‌ای
۱۲۱	یک متدولوژی مبتنی بر جریان کار: فرآیند مطالعه فرآیندها
۱۲۳	تعیین زمینه، دامنه و اهداف فرآیند
۱۲۴	درک فرآیند موجود
۱۲۴	طراحی فرآیند مطلوب
۱۲۵	اقداماتی که می‌بایست پس از این سه فاز صورت گیرند
۱۲۶	کاربردهای راهکار

۱۲۸	خودآزمایی تشریحی
۱۲۸	خودآزمایی چهارگزینه‌ای

بخش دوم: فاز ۱: تعیین زمینه، دامنه و اهداف فرآیند

فصل ۵: شناسایی فرآیندهای کسب‌وکار

۱۳۵	شناسایی فرآیند- چه چیز، چرا و چگونه
۱۳۷	هدف: نقشه کلی فرآیند
۱۳۹	اصول کار
۱۴۱	چند سؤال
۱۴۳	مرحله ۱- شروع کنید
۱۴۳	جمع‌آوری اطلاعات پیش زمینه
۱۴۷	ملاقات با سرپرست
۱۵۱	مرحله ۲: انجام مصاحبه‌های پیش از جلسه
۱۵۴	مرحله ۳: آماده‌سازی برای جلسه اول
۱۵۶	مرحله ۴: آغاز جلسه اول
۱۶۰	مرحله ۵: تحلیل اصطلاحات و تعیین اسامی
۱۶۳	مرحله ۶: شناسایی فعالیت‌ها
۱۶۵	مرحله ۷: بین فعالیت‌ها ارتباط برقرار نموده و فرآیندهای کسب‌وکار را تعیین کنید
۱۶۸	نامگذاری فرآیندهای کسب‌وکار
۱۶۹	انتخاب اولین پروژه فرآیند
۱۷۰	الهامات درونی
۱۷۰	راهکار تحلیلی
۱۷۱	خودآزمایی تشریحی
۱۷۲	خودآزمایی چهارگزینه‌ای
۱۷۶	مراجع

فصل ۶: تعیین محتوا و دامنه فرآیند

۱۷۷	نگاه اجمالی
۱۷۸	دامنه و محتوا چه کمکی به ما می‌کنند؟
۱۷۹	مرحله ۱: شناسایی رخداد (های) راه‌انداز
۱۸۱	مرحله ۲: شناسایی نتایج برای ذی‌نفعان
۱۸۴	مرحله ۳: شناسایی زیرفرآیندها

مرحله ۴: شناسایی نمونه‌ها.....	۱۸۵
مرحله ۵: شناسایی سازمان‌های شرکت کننده.....	۱۸۶
مرحله ۶: شناسایی بازیگران و مسئولیت‌های اصلی	۱۸۷
مرحله ۷: شناسایی مکانیزم‌های پشتیبان	۱۸۷
مرحله ۸: اندازه‌گیری فرآیند (اختیاری)	۱۸۷
خودآزمایی تشریحی	۱۸۸
خودآزمایی چهارگزینه‌ای	۱۸۸

فصل ۷: ارزیابی اولیه فرآیند موجود

ارزیابی اولیه فرآیند موجود	۱۹۱
وضعیت عملی فرآیند و دورنمای فرآیند	۱۹۳
وضعیت عملی فرآیند	۱۹۳
مرحله ۱: ارزیابی ذی‌نفعان	۱۹۳
مرحله ۲: زمینه	۱۹۴
مرحله ۳: نتایج رکود	۱۹۵
نکته‌ای درباره چارچوب	۱۹۵
دورنمای فرآیند	۱۹۶
مثال	۱۹۷
نگاهی دقیق‌تر به ارزیابی صورت گرفته توسط ذی‌نفعان	۱۹۸
پرسیدن به جای حدس زدن	۱۹۹
مشتری	۱۹۹
مجریان	۲۰۱
مالکین و مدیران	۲۰۲
تأمین‌کنندگان	۲۰۳
سایر گروه‌ها	۲۰۴
تمایزگر، بعد بهبود یا دیسپلین استراتژیک	۲۰۴
یک تصور نادرست	۲۰۷
بکارگیری تمایزگرها	۲۰۷
ارتباط مفهوم	۲۰۸
سؤالات متداول	۲۱۰
بررسی فرآیند بر اساس توانمندسازها	۲۱۱
طراحی جریان کار	۲۱۲
سیستم‌های اطلاعاتی	۲۱۳

۲۱۴.....	انگیزش و سنجش
۲۱۶.....	منابع انسانی
۲۱۷.....	رویه‌ها و قوانین
۲۱۸.....	امکانات
۲۱۸.....	محیط کار فرآیند
۲۱۹.....	مثال
۲۲۰.....	موضوعات موجود در محیط
۲۲۰.....	فرهنگ، باورها و شیوه مدیریت
۲۲۱.....	فرهنگ و باورها سرچشمه امور هستند
۲۲۲.....	سایر ویژگی‌های فرهنگی
۲۲۳.....	شایستگی‌های پایه‌ای سازمان
۲۲۴.....	اندازه‌گیری
۲۲۵.....	اندازه‌گیری زمان
۲۲۶.....	مشارکین در فرآیند
۲۲۷.....	کارایی
۲۲۸.....	هزینه
۲۲۸.....	بهبودهای بالقوه
۲۲۹.....	یک تصویر گویاتر از هزاران کلمه است
۲۲۹.....	جمع‌بندی
۲۳۰.....	سخن پایانی
۲۳۱.....	خودآزمایی تشریحی
۲۳۱.....	خودآزمایی چهارگزینه‌ای
۲۳۴.....	مراجع

بخش سوم: فاز ۲ : درک فرآیند موجود

فصل ۸: مدل‌های جریان کار فرآیندی: الزامات

۲۳۹.....	نگاه اجمالی
۲۳۹.....	نمودارهای مسیر حرکت
۲۴۳.....	مثال ۱: ماهیت مدل‌سازی جریان کار
۲۴۵.....	مثال ۲: پرداختن به ماهیت بدون غوطه‌ور شدن در جزئیات
۲۴۶.....	سؤال ۱: کار بعدی برعهده کیست؟
۲۴۸.....	سؤال ۲: چگونه کار تا آنجا پیش می‌رود؟

۲۴۹	سؤال ۳: "چه کسی واقعاً کار بعدی را برعهده می‌گیرد؟"
۲۵۰	نتیجه
۲۵۲	مثال ۳: نحوه تجسم‌سازی
۲۵۲	بخش خدمات مشتری
۲۵۳	بخش تعمیر خدمات
۲۵۳	بخش تحلیل خدمات
۲۵۳	بازاریابی از راه دور
۲۵۴	مرکز پژوهش پایگاه داده‌ای بازار
۲۵۴	شرکت مخابرات- سؤالات موجود
۲۵۵	عناصر اصلی نمودار مسیر حرکت
۲۵۶	جزئیات
۲۵۶	بازیگران و نقش‌ها
۲۵۸	مراحل و تصمیمات
۲۶۳	جریان
۲۷۲	در ادامه ...
۲۷۳	خودآزمایی تشریحی
۲۷۳	خودآزمایی چهارگزینه‌ای

فصل ۹: مدل‌های جریان کار - مدیریت جزئیات پیش رونده فرآیند

۲۷۷	مدل‌های جریان کار- مدیریت جزئیات
۲۷۷	مشکلات مدیریت جزئیات
۲۷۸	سطوح نمودارهای جریان کار
۲۷۹	سطح ۱: نمودار واگذاری
۲۸۱	ساده‌سازی مراحل و بازیگران
۲۸۴	سطح ۲: نمودار خدمات
۲۸۷	سطح ۳: نمودار وظیفه
۲۸۸	سخن پایانی
۲۸۸	خودآزمایی تشریحی
۲۸۸	خودآزمایی چهارگزینه‌ای

فصل ۱۰: مدل‌های جریان کار فرآیندی: نکات دقیق‌تر

۲۹۱	مقدمه
۲۹۱	بازیگران و سایر شخصیت‌ها

۳۰۳	مدیریت پیچیدگی
۳۰۴	در ادامه
۳۰۵	خودآزمایی تشریحی
۳۰۵	خودآزمایی چهارگزینه‌ای

فصل ۱۱: مدل‌سازی جریان کار فرآیند موجود

۳۰۹	مقدمه
۳۱۰	مخالفین مدل‌سازی فرآیند موجود
۳۱۲	تشکیل تیم پروژه
۳۱۲	اعضای تیم پروژه
۳۱۳	کسب آمادگی برای جلسه مدل‌سازی
۳۱۳	برنامه‌ریزی
۳۱۴	آغاز مدل‌سازی
۳۱۴	راهکار
۳۱۵	سؤال ۱: چه کار می‌کنیم؟
۳۱۶	سؤال ۲: چه فرآیندی را مدل‌سازی می‌کنیم؟
۳۱۶	ایجاد نمودار سطح واگذاری
۳۱۶	اصول و روش‌ها
۳۱۷	گزینه ۱- جریان را دنبال نمایید (راهکار سه پرسش)
۳۲۰	گزینه ۲- حرکت از پایین به بالا (اول فعالیت‌ها را جمع‌آوری و سپس آن‌ها را مونتاژ نمایید)
۳۲۱	پالایش مدل اولیه- پنج سؤال کلیدی
۳۲۹	چه موقع می‌توان کار را متوقف نمود؟
۳۲۹	ایجاد نمودار خدمات
۳۳۰	موضوعات مطرح در حین مدل‌سازی فرآیند موجود
۳۳۱	کاربرد نادرست مدل‌سازی جریان کار
۳۳۲	مدل‌سازی نسخه‌های متفاوت یک فرآیند
۳۳۳	ناتوانی در مدل‌سازی یک موقعیت معین
۳۳۳	مسائل تسهیل
۳۳۴	رویارویی با مخالفت‌ها
۳۳۵	در خاتمه
۳۳۵	خودآزمایی تشریحی
۳۳۵	خودآزمایی چهارگزینه‌ای

بخش چهارم: فاز ۳ : طراحی فرآیند مطلوب

فصل ۱۲ : ارزیابی فرآیند موجود

۳۴۱	مقدمه
۳۴۳	آماده‌سازی
۳۴۳	تأیید ارزیابی اولیه و اهداف
۳۴۳	تأثیر پذیری از نقاط ضعف و قوت فرآیند
۳۴۴	شناسایی نقاط اهرمی
۳۴۵	ارزیابی توانمندسازها
۳۴۶	طراحی جریان کار
۳۴۸	سیستم‌های اطلاعاتی
۳۴۹	انگیزش و سنجش
۳۵۰	منابع انسانی
۳۵۳	رویه‌ها و قوانین
۳۵۳	امکانات
۳۵۴	سایر عوامل
۳۵۴	ارزیابی انفرادی مراحل
۳۵۵	سازماندهی ایده‌های بهبود
۳۵۵	تصمیم‌گیری در خصوص راهکار
۳۵۶	خودآزمایی تشریحی
۳۵۶	خودآزمایی چهارگزینه‌ای
۳۵۹	مراجع

فصل ۱۳ : تعیین خواص و جریان کار فرآیند

۳۶۱	مقدمه
۳۶۱	اهداف
۳۶۲	راهکار
۳۶۳	استخراج و بازبینی اطلاعات کلیدی فازهای پیشین
۳۶۴	جمع‌آوری ایده‌ها- شروع کار
۳۶۴	بازبینی الگوهای برتر
۳۶۵	طراحی جریان کار
۳۶۶	سیستم‌های اطلاعاتی
۳۶۶	انگیزش و سنجش

۳۶۷	منابع انسانی
۳۶۸	قوانین و رویه‌ها
۳۶۸	طراحی امکانات (یا سایر عوامل)
۳۶۹	جمع‌آوری ایده‌های بیشتر
۳۶۹	اعمال فرآیند چالش برانگیز
۳۷۱	ارزیابی و گزینش ایده‌ها
۳۷۶	ایجاد جریان کار ایده‌آل فرآیند مطلوب
۳۷۷	ایجاد جریان کار مطلوب
۳۸۰	همه‌پرسی
۳۸۱	خودآزمایی تشریحی
۳۸۲	خودآزمایی چهارگزینه‌ای
۳۸۴	مراجع
۳۸۵	فهرست واژگان

پیشگفتار

امروزه در عصر اطلاعات سازمان‌های تولیدی و خدماتی به دلیل فشارهای رقابتی و گسترش بازار با چالش‌های متعددی در حوزه کسب‌وکار مواجه گردیده‌اند. لذا برای مواجهه با این چالش‌ها ناگزیر به ایجاد تغییرات اساسی در فرآیندهای کسب‌وکار خود به منظور ایجاد ارزش افزوده بیشتر و حذف فعالیت‌های فاقد ارزش از زنجیره ارزش خود می‌باشند. گسترش ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات این امکان را ایجاد نموده است که بتوان به شکل مؤثر و سریعی فرآیندهای سازمان را به صورت اساسی باز آفرینی نموده و در کوتاه‌ترین زمان ممکن در وضعیتی جدید نهادینه ساخت.

فرآیند کاری به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها اطلاق می‌گردد که جهت حصول به خروجی خاصی برای مشتری یا بازار طراحی شده است و تأکید آن بر چگونگی انجام کار در یک سازمان می‌باشد. هر فرآیند متشکل از مراحل است که طی آن‌ها با بکارگیری مجموعه‌ای از افراد، اطلاعات، و دیگر منابع ارزشی برای ارائه به مشتری ایجاد می‌گردد، به عبارت دیگر هر فرآیند متشکل از ورودی، پردازش داده‌ها و همچنین خروجی‌هایی به عنوان نتیجه فرآیند می‌باشد. ارائه خدمات ارزش‌افزا دلیل وجود سازمان‌ها می‌باشد که در آن‌ها کارها از طریق شبکه‌ای از فرآیندها انجام می‌پذیرد. تفکر مجدد و بنیادی و طراحی مجدد فرآیندهای کاری جهت دستیابی به بهبودهای قابل توجه در معیارهای حیاتی عملکرد نظیر هزینه، کیفیت، خدمت، و سرعت، بازمهندسی فرآیند نامیده می‌شود. مفهوم بازمهندسی به اوایل قرن نوزدهم و تئوری مدیریت و ایده‌های فردریک تیلور برمی‌گردد. لیکن در آن زمان امکان طراحی فرآیندها به صورت چند وظیفه‌ای میسر نبوده و تخصص‌گرایی تنها روش موجود انجام کارها به شمار می‌آمد. هنری فایول در اوایل دهه ۹۰ مفاهیم بازمهندسی را پایه‌گذاری نمود که بعدها توسط هم‌ر و چمپی توسعه یافت. آن‌ها بر این باور بودند که بر خلاف نظریه سازمان، تخصص‌گرایی و تقسیم کار که به صورت گسترده‌ای تعمیم یافته‌اند، تئوری کلاسیک بازمهندسی همچنان به صورت یک تکنیک باقی مانده است. بازمهندسی فرآیند در اوایل دهه ۹۰ با همان سرعتی که مورد توجه قرار گرفت با همان سرعت مورد غفلت واقع شد. یکی از مهم‌ترین دلایل این بود که کارمندان در مورد پروژه‌های بازمهندسی بدبین بودند و آن را مترادف با کاهش حجم نیروی انسانی سازمان می‌دانستند. توماس داونپورت معتقد بود که بازمهندسی کلاسیک دچار همان اشتباه مدیریت کلاسیک گردیده است. اشتباه مذکور ایجاد تمایز میان طراحی فرآیند و اجرای آن بود زیرا طراحی فرآیندهای سازمان بر عهده تیم‌های کوچک مهندسی در خارج از سازمان‌ها بود که به اشتباه تصور می‌نمودند نسبت به انجام درست فرآیندها بیشتر از اعضای آن سازمان اشراف و آگاهی دارند. او روش بازمهندسی را به‌گونه‌ای

تعریف کرد تا در قالبی مشارکتی قابل اجرا باشد. از طرف دیگر، سازمان‌های اجرا کننده انتظار داشته‌اند که با اجرای بازمهندسی به بهبودهای قابل ملاحظه‌ای در کاهش هزینه‌ها و افزایش سود دست یابند. لیکن مشاهده شده است که توان رقابتی در دوره‌ای کاهش یافته است. به عنوان مثال شرکت American Express در زمان بازمهندسی روی کارت‌های اعتباری به مدت یک سال از شرکت‌های Visa Card و Master Card که محصولات جدیدی ارائه نموده بودند، عقب افتاد. به همین منظور در ادبیات بازمهندسی بر انتخاب فرآیندهایی تأکید می‌شود که تغییر آن‌ها به بهبود قابل ملاحظه و سریعی در سازمان منجر گردد و توان رقابتی سازمان در کوتاه مدت چندان کاهش نیابد.

در سالیان اخیر با رشد ابزارهای نوین فناوری اطلاعات و ارتباطات امکانات گسترده‌ای برای مدیریت یکپارچه فرآیندها شکل گرفته و در حال تکامل می‌باشد. در حقیقت این ابزارها این امکان را فراهم می‌کنند که بتوان گردش اطلاعاتی و عملیاتی این فرآیندها را در بستر این سیستم‌ها شکل داد. به این ترتیب بسیاری از مفاهیم سنتی مدیریت مبتنی بر دیدگاه وظیفه‌ای به چالش کشیده می‌شوند. همچنین فشارهای رقابتی روز افزون، سازمان‌ها را وادار نموده است تا به بهبود فرآیندهای خود در جهت کاهش هزینه و افزایش کارایی و اثر بخشی در جهت دسترسی به رضایت بیشتر مشتری، کسب سهم بازار و سود بیشتر، و در نهایت بقا بیندیشند. بررسی تلاش‌های سازمان‌های تولیدی و خدماتی و حوزه فعالیت سازمان‌های مشاور در زمینه کیفیت در کشور نشان می‌دهد که جهت‌گیری این تلاش‌ها در راستای رسیدن به سازمان‌های فرآیندگرا می‌باشد که در آن فرآیندها بتوانند به صورت روزانه و توسط مالکان آن‌ها مدیریت شوند. رسیدن به چنین هدفی در مدت کوتاهی برای سازمان‌های سلسله مراتبی ممکن نیست و نیاز به طی مراحل و افزایش درجه رشد و درک فرآیندی سازمان در این حوزه دارد. سازمان‌های تولیدی بخصوص صنایع قدیمی در این خصوص از مشکلات بیشتری برخوردارند. ریشه‌دار شدن نظام سنتی، بافت قدیمی کارکنان و فرهنگ سازمانی متناسب با آن، حجم بالای نیروی انسانی متمرکز در کارهای غیر مولد و مواردی از این دست پیاده‌سازی واقعی نظام‌های جدید کیفی را با چالش‌های متعددی مواجه می‌سازد و در خیلی موارد حتی در صورت استقرار، آن‌ها را از محتوای واقعی خود تهی می‌نماید. بکارگیری مناسب فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند تا حدود زیادی به این مسأله کمک نماید. با استفاده از بازمهندسی در فرآیندها و استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌توان حرکت‌های پیشروی برای کمک به سازمان در این راستا صورت داد.

در ادبیات بازمهندسی در خصوص بکارگیری فناوری به دو شکل آن اشاره گردیده است. روش اول مبتنی بر استفاده از یک سیستم نرم‌افزاری آماده و سعی در تطابق حوزه کاری مورد نظر با آن می‌باشد. روش دوم مبتنی بر باز آفرینی فرآیندها از اول و ایجاد یک سیستم نرم‌افزاری مبتنی بر آن می‌باشد. هر کدام از این روش‌ها مزایا و معایب خود را دارا می‌باشند. در جدول ۱ مقایسه‌ای بین این دو روش صورت گرفته است.