

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه پیام نور

مرکز تهران

دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی

گروه علمی مدیریت دولتی

عنوان پایان نامه:

شناسایی فرایندهای اصلی و اولویت بندی بهبود آنها با روش تاپسیس برای پیاده سازی

مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار (BPR) در شرکت بیمه البرز (سهامی عام)

استاد راهنما:

سرکار خانم دکتر طاهره فیضی

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر محمد جواد حضوری

نگارش:

مهرداد حشمتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته مدیریت دولتی گرایش تحول

شهریور ۹۰

با سپاس:

خداوند را شاکرم که فرصتی فراهم شد تا بتوانم از زحمات اساتید محترم خویش تشکر و قدردانی کنم. از اساتید محترم سرکار خانم دکتر فیضی، جناب آقای دکتر حضوری و سایر اساتید محترم که با شخصیت والای علمی و اخلاقی، راهنمایی و مشاوره این‌جانب را برای پایان‌نامه تقبل فرمودند، خالصانه سپاسگزارم و امیدوارم بتوانم در سایه راهنمایی‌های این بزرگان همچنان در مسیر علم و دانش گام بردارم.

فهرست مطالب

| | |
|----|---|
| ۰ | فصل اول |
| ۰ | کلیات پژوهش |
| ۱ | ۱-۱ مقدمه: |
| ۲ | ۲-۱ بیان مسئله |
| ۱۰ | ۳-۱ ضرورت انجام تحقیق |
| ۱۴ | ۴-۱ سابقه تحقیق |
| ۱۶ | ۵-۱ فرضیه‌های تحقیق |
| ۱۶ | ۶-۱ اهداف تحقیق |
| ۱۶ | ۷-۱ جامعه و نمونه آماری |
| ۱۶ | ۸-۱ روش انجام تحقیق |
| ۱۷ | ۹-۱ روش تجزیه و تحلیل اطلاعات |
| ۱۷ | ۱۰-۱ تعریف نظری و عملیاتی متغیرهای مدل تحلیلی تحقیق |
| ۲۰ | فصل دوم |
| ۲۰ | ادبیات پژوهش |
| ۲۱ | مقدمه |
| ۲۲ | ۱-۲ بخش اول: ادبیات مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار |
| ۲۲ | ۱-۱-۲ تغییر در سازمان |
| ۲۳ | ۲-۱-۲ سازمان‌های افقی و عمودی |
| ۲۴ | ۳-۱-۲ تعریف فرایند |
| ۲۶ | ۴-۱-۲ انواع فرایندهای کسب و کار |
| ۲۶ | ۱-۴-۱ الگوی سری |
| ۲۶ | ۲-۴-۱ الگوی موازی |
| ۲۷ | ۳-۴-۱ الگوی ترکیبی |
| ۲۷ | ۵-۱-۲ نوع رابطه بین فعالیت‌ها |
| ۲۷ | ۶-۱-۲ اصول توسعه فرایندها |
| ۲۸ | ۷-۱-۲ تحلیل فرایند |
| ۳۰ | ۸-۱-۲ تحلیل ارزش افزوده |
| ۳۱ | ۹-۱-۲ رابطه ارزش، ارزش افزوده و فرایند |
| ۳۳ | ۱۰-۱-۲ تحلیل زمان ارزش افزا و زمان مصرف شده |
| ۳۳ | ۱۱-۱-۲ فرایندگرایی و مفهوم آن |
| ۳۴ | ۱۲-۱-۲ فرایندگرایی و وظیفه‌گرایی |

- ۳۵-۱-۲ مفهوم فرایند کسب و کار.....
- ۳۸-۱-۲ تعریف مهندسی مجدد فرایندها.....
- ۴۴-۱-۲ عوامل و نشانه‌های وضعیت تحول در سازمان.....
- ۴۵-۱-۲ ویرانی فرایند کهنه و ضرورت طراحی فرایندی نو.....
- ۴۵-۱-۲-۱-۱۶ وقوع بحران یا شرایط در حال تحول.....
- ۴۵-۱-۲-۱-۱۶-۲ تغییر اساسی در پارادایم‌های مدیریتی مدیریت ارشد.....
- ۴۶-۱-۲-۱-۱۶-۳ تغییر اساسی در حرفه یا مأموریت سازمان.....
- ۴۶-۱-۲-۱-۱۶-۴ تغییر اساسی در فناوری.....
- ۴۷-۱-۲-۱-۱۶-۵ تغییر اساسی در شرایط محیطی و فرایندهای بیرونی.....
- ۴۷-۱-۲-۱۷ دستاوردهای پروژه‌های مهندسی مجدد.....
- ۴۸-۱-۲-۱۸ مثال‌هایی از مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار.....
- ۵۵-۱-۲-۱۹ انتخاب فرایند برای مهندسی مجدد.....
- ۵۹-۱-۲-۲۰ کارایی فرایندها.....
- ۶۰-۱-۲-۲۱ چالش اطلاعاتی و تأثیر فناوری اطلاعات بر سازمان‌ها و مدیریت.....
- ۶۱-۱-۲-۲۱-۱ نقش فناوری اطلاعات قبل از طراحی مجدد (توانمند ساز).....
- ۶۲-۱-۲-۲۱-۲ نقش فناوری اطلاعات حین طراحی مجدد (به‌عنوان تسهیل‌کننده).....
- ۶۲-۱-۲-۲۱-۳ نقش فناوری اطلاعات حین پیاده‌سازی (به‌عنوان اجرا کننده).....
- ۶۳-۱-۲-۲۲ تأثیر فناوری اطلاعات بر فرایندهای سازمانی.....
- ۶۴-۱-۲-۲۳ تحلیل کیفیت.....
- ۶۴-۱-۲-۲۴ دیدگاه‌ها و عناصر مهندسی مجدد در سازمان.....
- ۶۵-۱-۲-۲۵ روش‌شناسی چیست؟.....
- ۶۶-۱-۲-۲۶ انواع روش‌شناسی‌های مهندسی مجدد.....
- ۷۲-۱-۲-۲۷ شکست در اجرای پروژه‌های BPR.....
- ۷۲-۱-۲-۲۷-۱ واقع‌گرایی در یافته‌های تجربی.....
- ۷۳-۱-۲-۲۷-۲ مقاومت سازمانی.....
- ۷۴-۱-۲-۲۷-۳ پروژه‌های BPR چه نوع شکست‌هایی را به همراه دارند؟.....
- ۷۵-۱-۲-۲۷-۴ مشکلات و علل شکست پروژه‌های BPR.....
- ۸۰-۱-۲-۳۰ مدل تحلیلی تحقیق.....
- ۸۱-۱-۲-۳۱ بخش دوم: معرفی شرکت بیمه البرز (سهامی عام).....
- ۸۱-۲-۲-۱ تعاریف و مفاهیم.....
- ۸۱-۲-۲-۱ حق بیمه تولیدی.....
- ۸۱-۲-۲-۱ حق بیمه سرانه.....

| | |
|-----|--|
| ۸۱ | ۲-۲-۲ ضریب نفوذ بیمه |
| ۸۱ | ۳-۱-۲-۲ شاخص توسعه انسانی |
| ۸۲ | ۲-۲-۲ مأموریت صنعت بیمه و افق ۱۴۰۴ |
| ۸۳ | ۳-۲-۲ وضعیت صنعت بیمه کشور |
| ۸۵ | ۴-۲-۲ بررسی شاخص‌های اقتصادی، اجتماعی و بیمه‌ای کشور |
| ۸۷ | ۵-۲-۲ جایگاه بیمه البرز در صنعت بیمه |
| ۹۱ | ۶-۲-۲ ساختار سازمانی شرکت بیمه البرز |
| ۹۳ | ۷-۲-۲ بررسی ساختار فعلی |
| ۹۵ | فصل سوم |
| ۹۵ | روش شناسی پژوهش |
| ۹۶ | ۱-۳ روش تحقیق |
| ۹۶ | ۲-۳ مقدمه |
| ۹۷ | ۳-۳ روش تحقیق |
| ۹۹ | ۴-۳ افق زمانی پژوهش |
| ۹۹ | ۵-۳ جامعه آماری |
| ۱۰۰ | ۶-۳ نمونه آماری و نمونه‌برداری |
| ۱۰۱ | ۷-۳ چارچوب نمونه‌گیری |
| ۱۰۲ | ۸-۳ حجم نمونه |
| ۱۰۳ | ۹-۳ منابع و روش جمع‌آوری اطلاعات |
| ۱۰۴ | ۱۱-۳ طراحی ابزار اندازه‌گیری |
| ۱۰۶ | ۱۲-۳ روایی ابزار اندازه‌گیری |
| ۱۰۶ | ۱۳-۳ پایایی ابزار اندازه‌گیری |
| ۱۰۷ | ۱۴-۳ روش آماری |
| ۱۰۸ | ۱۵-۳ معرفی APQC و استاندارد PCF |
| ۱۱۶ | ۱۶-۳ شناسایی فرایندها در بیمه البرز براساس مدل APQC |
| ۱۱۹ | ۱۷-۳ مدل‌سازی و تحلیل فرایند |
| ۱۲۰ | ۱۸-۳ مدل‌سازی و مستندسازی فرایند |
| ۱۲۰ | ۱-۱۸-۳ شناسنامه فرایند |
| ۱۲۰ | ۲-۱۸-۳ سناریونویسی |
| ۱۲۱ | ۳-۱۸-۳ نمودار فعالیت‌های اصلی |
| ۱۲۲ | ۱۹-۳ فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) |

| | |
|-----|--|
| ۱۲۳ | ۳-۱۹-۱ اصول فرایند تحلیل سلسله مراتبی..... |
| ۱۲۴ | ۳-۱۹-۲ مدل فرایند تحلیل سلسله مراتبی..... |
| ۱۲۶ | ۳-۱۹-۳ سازگاری در قضاوت‌ها..... |
| ۱۲۸ | ۳-۲۰ تاپسیس..... |
| ۱۲۹ | ۳-۲۰ قدم‌های حل مسائل توسط الگوریتم تاپسیس:..... |
| ۱۲۹ | ۳-۲۰-۱ تهیه ماتریس بهنجار (ماتریس R)..... |
| ۱۲۹ | ۳-۲۰-۲ تهیه ماتریس بهنجار و وزن‌دهی شده (ماتریس V)..... |
| ۱۳۰ | ۳-۲۰-۳ تعیین برترین جواب‌ها (پرسودترین و پرهزینه‌ترین)..... |
| ۱۳۰ | ۳-۲۰-۴ محاسبه فاصله معیارها..... |
| ۱۳۱ | ۳-۲۰-۵ محاسبه نزدیکی نسبی تا برترین جواب..... |
| ۱۳۱ | ۳-۲۰-۶ مرتب کردن گزینه‌ها بر حسب بزرگی مقدار..... |
| ۱۳۲ | فصل چهارم..... |
| ۱۳۲ | تجزیه و تحلیل داده‌ها..... |
| ۱۳۳ | ۴-۱ مقدمه..... |
| ۱۳۴ | ۴-۲ تجزیه و تحلیل متغیرهای جمعیت شناختی مرحله ارزیابی پژوهش..... |
| ۱۳۴ | ۴-۲-۱ جنسیت..... |
| ۱۳۵ | ۴-۲-۲ سطح تحصیلات..... |
| ۱۳۶ | ۴-۲-۳ سطح سازمانی..... |
| ۱۳۷ | ۴-۲-۴ سابقه خدمت..... |
| ۱۳۸ | ۴-۲-۵ سن..... |
| ۱۳۹ | ۴-۳ تجزیه و تحلیل متغیرهای جمعیت شناختی مرحله اولویت‌بندی پژوهش..... |
| ۱۳۹ | ۴-۳-۱ جنسیت..... |
| ۱۴۰ | ۴-۳-۲ سطح تحصیلات..... |
| ۱۴۱ | ۴-۳-۳ سطح سازمانی..... |
| ۱۴۲ | ۴-۳-۴ سابقه خدمت..... |
| ۱۴۳ | ۴-۳-۵ سن..... |
| ۱۴۴ | ۴-۴ آزمون فرضیات پژوهش..... |
| ۱۴۶ | ۴-۵-۳ آزمون..... |
| ۱۵۲ | ۴-۶ حل مسئله با استفاده از الگوریتم تاپسیس..... |
| ۱۵۲ | ۴-۶-۱ تهیه جدول معیارها و شاخص‌ها..... |
| ۱۵۳ | ۴-۶-۲ تهیه ماتریس بهنجار..... |
| ۱۵۴ | ۴-۶-۳ تهیه ماتریس بهنجار و وزن‌دهی شده..... |
| ۱۵۵ | ۴-۶-۴ تعیین برترین جواب‌ها..... |

| | |
|-----|--|
| ۱۵۶ |۵-۶-۴ محاسبه نزدیکی نسبی تا برترین معیارها |
| ۱۵۶ |۶-۶-۴ ردیف کردن گزینه‌های برتر |
| ۱۵۷ |۷-۶-۴ نتیجه‌گیری |
| ۱۵۸ | فصل پنجم |
| ۱۵۸ | نتایج و پیشنهادات پژوهش |
| ۱۵۹ | ۱-۵ مقدمه |
| ۱۵۹ | ۲-۵ بررسی نتایج فرضیه‌ها و آزمون‌های آماری |
| ۱۶۲ | ۳-۵ پیشنهادهای برآمده از نتایج تحقیق |
| ۱۶۵ | ۴-۵ سایر پیشنهادها |
| ۱۶۵ | ۵-۵ فرایند تعیین و اعلام نرخ و شرایط بیمه |
| ۱۶۷ | منابع و مآخذ |
| ۱۷۲ | پیوست (الف) |
| ۱۷۲ | پرسشنامه‌ها |
| ۱۷۶ | پیوست (ب) |

فهرست جداول

- جدول ۱-۱ ابزارهای مدیریتی مورد استفاده در پژوهش‌های مشاوران مدیریت بین و شرکا..... ۱۲
- جدول ۲-۲ مثال‌هایی از فرایند کسب و کار..... ۳۶
- جدول ۲-۳ دستاوردهای مهندسی مجدد و میزان بهبودهای حاصله پژوهشی در کشور مکزیک ۴۸
- جدول ۲-۴ میانگین عملکرد بیمه البرز در خصوص کسب رضایت بیمه گذاران..... ۸۹
- جدول ۳-۱ فرایندهای کاری شناسایی شده در شرکت بیمه البرز برای تشخیص ناکارآمدی آنها..... ۱۰۵
- جدول ۳-۲ فرایندهای منتخب برای اولین بندی امکان بهبود..... ۱۰۶
- جدول ۳-۳ کلان فرایندهای اصلی شرکت بیمه البرز..... ۱۱۸
- جدول ۳-۴ فرم شناسنامه فرایند..... ۱۲۰
- جدول ۳-۵ شماره ارزش گذاری شاخص ها نسبت به ۱۲۵
- جدول ۳-۶ شاخص تصادفی..... ۱۲۷
- جدول ۴-۱ توزیع فراوانی جنسیت افراد در نمونه جمع‌آوری شده..... ۱۳۴
- جدول ۴-۲ توزیع فراوانی سطح تحصیلات افراد در نمونه جمع‌آوری شده..... ۱۳۵
- جدول ۴-۳ توزیع فراوانی سطح سازمانی افراد در نمونه جمع‌آوری شده..... ۱۳۶
- جدول ۴-۴ توزیع فراوانی سابقه خدمت افراد در نمونه جمع‌آوری شده..... ۱۳۷
- جدول ۴-۵ شاخص‌های توصیفی سن افراد در نمونه جمع‌آوری شده..... ۱۳۸
- جدول ۴-۶ توزیع فراوانی جنسیت افراد در نمونه جمع‌آوری شده..... ۱۳۹
- جدول ۴-۷ توزیع فراوانی سطح تحصیلات افراد در نمونه جمع‌آوری شده..... ۱۴۰
- جدول ۴-۸ توزیع فراوانی سطح سازمانی افراد در نمونه جمع‌آوری شده..... ۱۴۱
- جدول ۴-۹ توزیع فراوانی سابقه خدمت افراد در نمونه جمع‌آوری شده..... ۱۴۲
- جدول ۴-۱۰ شاخص‌های توصیفی سن افراد در نمونه جمع‌آوری شده..... ۱۴۳
- جدول ۴-۱۱ نتایج آزمون تک گروهی تی برای ارزیابی ناکارآمدی فرایندهای شرکت بیمه البرز..... ۱۴۵
- جدول ۴-۱۲ گزیده فرایندهای ناکارآمد بر اساس آزمون تی..... ۱۴۶
- جدول ۴-۱۳ ماتریس مقایسات زوجی شش فرایند گزینش شده..... ۱۴۸
- جدول ۴-۱۴ ماتریس تلفیق شده گروهی مقایسات زوجی..... ۱۴۹
- جدول ۴-۱۵ طرز محاسبه ماتریس بردار مجموع وزنی..... ۱۵۰
- جدول ۴-۱۶ نتایج حاصل از محاسبه بردار مجموع وزنی..... ۱۵۰
- جدول ۴-۱۷ بردار مجموع وزنی و محاسبات مربوطه..... ۱۵۱
- جدول ۴-۱۸ درصد امکان اولویت پذیری بهبود فرایندها براساس روش AHP ۱۵۲
- جدول ۴-۱۹ ماتریس داده‌های اولیه فرایندها حاصل از نمودار مراحل جریان کار..... ۱۵۳
- جدول ۴-۲۰ گزیده فرایندهای ناکارآمد..... ۱۵۳
- جدول ۴-۲۱ ماتریس بهنجار شده..... ۱۵۴
- جدول ۴-۲۲ ماتریس بهنجار و موزون..... ۱۵۵
- جدول ۴-۲۳ محاسبه و تعیین گزینه برتر..... ۱۵۶
- جدول ۴-۲۴ اولویت بندی امکان بهبود بر مبنای تاپسیس..... ۱۵۷

فهرست اشکال

| | | |
|----------|--|-----|
| شکل ۱-۱ | چارچوب نظری تحقیق..... | ۱۵ |
| شکل ۱-۲ | چگونگی شکل‌گیری مفهوم مهندسی مجدد..... | ۲۳ |
| شکل ۲-۲ | مراحل کلی فرایند..... | ۲۴ |
| شکل ۳-۲ | پویایی سیستمی در طراحی مجدد فرایندهای کسب و کار..... | ۲۹ |
| شکل ۴-۲ | نمونه ساده شده زنجیره یک فرایند کسب و کار..... | ۳۲ |
| شکل ۵-۲ | نمونه ساده شده یک زنجیره فرایندی..... | ۳۲ |
| شکل ۶-۲ | دیدگاه فرایند کسب و کار در سازمان..... | ۳۵ |
| شکل ۷-۲ | انتخاب فرایندها برای مهندسی مجدد..... | ۵۷ |
| شکل ۸-۲ | دسته‌بندی فرایندهای سازمان بر اساس ارزش خلق شده و اهمیت فناورانه..... | ۵۹ |
| شکل ۹-۲ | راهبردهای بهبود فرایندها..... | ۷۹ |
| شکل ۱۰-۲ | مدل تحلیل تحقیق..... | ۸۰ |
| شکل ۱۱-۲ | ذی‌نفعان صنعت بیمه..... | ۹۰ |
| شکل ۱۲-۲ | ساختار بازننگری شده فعلی بیمه البرز..... | ۹۲ |
| شکل ۱-۳ | چارچوب طبقه‌بندی فرایندها از سوی APQC..... | ۱۱۰ |
| شکل ۲-۳ | فرایند خرید در یک سازمان فرضی..... | ۱۲۲ |
| شکل ۳-۳ | نمایش سلسله‌مراتب فرایند یک تصمیم..... | ۱۲۴ |
| شکل ۴-۳ | فاصله اقلیدسی راه‌حل ایده‌آل و راه‌حل ایده‌آل منفی در فضای دو بُعدی..... | ۱۲۸ |
| شکل ۱-۴ | توزیع جنسیت افراد در نمونه جمع‌آوری شده..... | ۱۳۴ |
| شکل ۲-۴ | توزیع سطح تحصیلات افراد در نمونه جمع‌آوری شده..... | ۱۳۵ |
| شکل ۳-۴ | توزیع سطح سازمانی افراد در نمونه جمع‌آوری شده..... | ۱۳۶ |
| شکل ۴-۴ | توزیع سابقه خدمت افراد در نمونه جمع‌آوری شده..... | ۱۳۷ |
| شکل ۵-۴ | نمودار هیستوگرام سن افراد در نمونه جمع‌آوری شده..... | ۱۳۸ |
| شکل ۶-۴ | توزیع جنسیت افراد در نمونه جمع‌آوری شده..... | ۱۳۹ |
| شکل ۷-۴ | توزیع سطح تحصیلات افراد در نمونه جمع‌آوری شده..... | ۱۴۰ |
| شکل ۸-۴ | توزیع سطح سازمانی افراد در نمونه جمع‌آوری شده..... | ۱۴۱ |
| شکل ۹-۴ | توزیع سابقه خدمت افراد در نمونه جمع‌آوری شده..... | ۱۴۲ |
| شکل ۱۰-۴ | نمودار هیستوگرام سن افراد در نمونه جمع‌آوری شده..... | ۱۴۳ |

چکیده

امروزه نیازها و خواسته‌های مشتریان به سرعت در حال دگرگونی است. روش‌ها و فرایندهای کهنه و ناکارآمد امور در سازمان‌ها که ارمغانی جز تأخیر و عدم کیفیت محصولات و خدمات ندارد، سبب نارضایتی مشتریان شده است. در پاسخ به این نارضایتی‌ها، تفکر «مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار» به عنوان فنی که هدفش بازاندیشی و بهبود چشمگیر در روند اجرای امور و معیارهای حساس همچون هزینه، کیفیت، خدمت و سرعت است ظهور کرده و مورد استفاده قرار گرفته است. این پژوهش با عنایت به ضرورت انطباق روش‌ها و فرایندهای اجرای امور با خواسته‌های به حق بیمه‌گذاران، به دنبال شناسایی فرایندهای نیازمند بهبود، طبقه‌بندی و اولویت‌دهی بهبود آنها در شرکت بیمه البرز (سهامی عام)، با استفاده از فنون آماری است. با الگوگیری از طبقه‌بندی فرایندهای «مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا» و بهره‌گیری از فنون مصاحبه، پرسشنامه و مشاهده عمیق، فرایندهای جاری جامعه تحقیق بررسی و تبیین، سپس با استناد به نظر کارشناسان و خبرگان از طریق «روش تحلیل سلسه مراتبی» و با استفاده از فنون «تصمیم‌گیری چند معیاره» با عنوان «تاپسیس» از نظر بهبود، اولویت‌بندی و مستندسازی شده‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که به رغم اولویت در ناکارآمدی فرایندهایی مانند «طراحی محصول جدید»، «مشاوره بیمه» و «رسیدگی به شکایات»، فرایندهایی چون «تعیین و اعلام نرخ و شرایط»، «مشاوره بیمه» و «دریافت حق بیمه» در اولویت بهبود قرار گرفته‌اند که در پایان این تحقیق راهکارهای لازم برای بهبود آنها پیشنهاد شده است.

کلمات کلیدی: فرایندهای کسب و کار، مهندسی مجدد، بیمه، تصمیم‌گیری چند معیاره، تاپسیس

فصل اول

کلیات پژوهش

- اگر از مدیری سؤال شود که چه چیزی باعث موفقیت و بهینگی سازمانش می‌شود، جواب احتمالی او را می‌توان در پاسخ‌های زیر یافت:
- اگر سودآورتر از رقبا باشیم.
 - اگر ارتباط‌های قوی‌تر و مستحکم‌تری با مشتریان خود داشته باشیم.
 - اگر کارکنان ما بهترین‌های این صنعت باشند.

یک مدیر به ندرت بحث مذکور را با توضیح در مورد عملکرد فرایند و جریان کار شروع می‌کند. با این حال، عملکرد فرایند به حساس‌ترین و مهم‌ترین عامل موفقیت سازمانی در قرن ۲۱ تبدیل گشته است. یک سازمان باید با عملکرد قوی و مؤثر در بازار امروز نه تنها به فکر شناسایی و اصلاح نقاط ضعف فرایند عملیات خود باشد، بلکه باید قادر به اهرم‌بندی توانایی‌ها و فرصت‌های فرایند خود در جهت کسب منافع راهبردی نیز باشد.

این واقعیت که فرایندها در موفقیت آینده سازمان نقش بسزایی دارند پدیده‌ای جالب است. تجزیه و تحلیل و بهبود فرایند سازمانی به‌طور قطع یک ایده انقلابی و تازه نیست. در واقع بسیاری از ابزارها و فنون (برای نمونه: نمودارها و جدول‌های کنترل) مورد استفاده برای بهبود فرایندهای سازمانی مدت‌های زیادی وجود داشته‌اند، به چه علت بر قوی‌تر و مؤثرتر شدن این فرایندها امروزه تأکید بیشتری می‌شود؟ دلیل آن، ترکیب عواملی است که دنیای تجارت را طی سال‌های متمادی (۱۹۹۰-۲۰۱۰) تحت تأثیر و فشار قرار داده‌اند (اسمیت، ۱۳۸۹: ۶).

با کمی مذاقه، اهمیت روزافزون بهبود فرایندهای جاری روشن‌تر می‌شود، به‌عنوان مثال شرکت وال‌مارت^۱، این غول تجاری، با عرضه‌کنندگان کلیدی خود روابطی دارد که طی آن، مقدار معینی از فضای فروشگاه‌های را برای کالا تضمین می‌کند، مشروط بر اینکه عرضه‌کننده، قفسه‌ها را پر از کالا نگه‌دارد. این امر بدون همکاری دوجانبه و یک فناوری ساده امکان‌پذیر نیست. همانند سایر

^۱ - Wal mart

فروشگاه‌ها، وال مارت^۱ نیز جهت تعیین قیمت محصولات در درب خروجی از اسکن الکترونیکی استفاده می‌کند. چیزی که وال مارت را از دیگر فروشگاه‌های زنجیره‌ای متمایز می‌کند، این است که این اطلاعات، فوری به عرضه‌کنندگان مخابره می‌شود تا به آنها اطلاع دهند که محصول مورد نظر به فروش رفته است. به این ترتیب عرضه‌کننده می‌تواند تعداد باقیمانده از محصول و زمان تأمین مجدد آن را محاسبه کند. این در واقع هم برای فروشگاه و هم برای عرضه‌کننده یک برد محسوب می‌شود. عرضه‌کننده برنده است چون حداکثر فضای قفسه‌ها را بدست می‌آورد و مجبور نیست موجودی کالای اضافی در هر یک از فروشگاه‌ها را به صورت انبار شده نگه‌دارد. وال مارت نیز برنده است چون میلیون‌ها دلار هزینه حمل و نگهداری موجودی کالا را متحمل نمی‌شود. مشتری هم برنده است چون به دلیل قیمت‌های پایین می‌تواند صرفه‌جویی و پس‌انداز داشته باشد (همان: ۱۵-۱۶).

۱-۲ بیان مسئله

همه سازمان‌ها و شرکت‌های موجود در ایران بر اساس اصل تقسیم کار^۲ آدام اسمیت^۳ سازمان یافته‌اند و به‌رغم وجود تغییرات فراوان در تقاضای مشتریان و رقبایشان باز هم با همان روش‌ها و فرایندهای ناکارا انجام وظیفه می‌کنند. هنوز هم در سازمان‌های کشور ما، دفاتر ثبت و تجزیه کار به اجزای کوچک‌تر، همانند گذشته وجود دارد (سوری، ۱۳۸۷: ۲۱۸).

نظام اداری شرکت بیمه البرز نیز متأثر از نظام و ساختار وظیفه‌گرایی اداری کشور مملو از کنترل‌های بیجا، وقفه‌های ممتد و دست‌به‌دست شدن‌های زاید و طولانی امور، عدم پاسخگویی و برخورد ارباب‌منشانه با مشتریان و بیمه‌گذاران و در نهایت نارضایتی آنهاست. استفاده از رایانه‌ها هرچند قدری سرعت انجام دادن کارها را افزوده است اما رویه قبلی اجرای همان کارها را دنبال و

^۱ - شرکت زنجیره‌ای و چند ملیتی مواد خانگی و غذایی با ۲۱۰۰۰۰۰ تن پرسنل که از نظر درآمد با ۴۰۸ میلیارد دلار فروش بزرگ‌ترین شرکت جهان در سال ۲۰۱۰ ارزیابی شد و در رده اول فهرست فورچون ۵۰۰ قرار گرفت.

^۲ - Division Of Labor

^۳ - Adam Smith

خودکار کرده است. هنوز هم تصمیم‌گیری در بخش به‌خصوصی از ساختار متمرکز است و عمده مزیت ناشی از استفاده از رایانه‌ها به‌جای بیمه‌گذاران، متوجه خود شرکت‌های بیمه شده است، و در نتیجه ارزش افزوده کمتری را بیمه‌گذاران احساس می‌کنند. اگرچه فرآورده‌ها و محصولات بیمه‌ای به‌واسطه سخت‌کوشی منابع انسانی تا حدودی گسترش یافته، اما فرایندها هنوز دستخوش تغییر و تحول جدی نشده است.

از نیمه دوم دهه ۱۹۸۰ میلادی، گروه انگشت‌شماری از شرکت‌های آمریکایی همچون فورد^۱، تگزاس اینسترومنت^۲، و دیگران، به اجرای گونه‌ای از برنامه بهسازی دست‌زدند که مایه دگرگونی ژرف و دور از انتظار صنایع ایالات متحده آمریکا شد. این برنامه با عنوان مهندسی مجدد شناخته شد. رویارویی با رقابت بی‌رحم جهانی و مشتریانی که هر روز خواسته‌هایشان رو به تغییر و افزایش بود به این شرکت‌ها فهماند که راهکارهای کهنه آنها دیگر مناسب و دلخواه نیست. این شرکت‌ها مجبور شدند تا برای پیروزی بر دشواری‌ها، گام‌هایی بی‌سابقه و انقلابی بردارند (همر، ۱۳۸۵: پیشگفتار).

در سال ۱۹۹۱، مایکل همر^۳ مقاله‌ای با عنوان «خودکار شدن کارساز نیست، فعالیت‌های زاید را حذف کنید»^۴ در مجله هاروارد بیزینس ریویو^۵ منتشر کرد که بر نیاز به تغییر بنیادین سازمان‌ها تأکید داشت و برای اولین بار «مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار»^۶ را مطرح ساخت. براساس تعریف وی، مهندسی مجدد عبارت است از بازاندیشی بنیادین و طراحی مجدد و ریشه‌ای فرایندها^۷ برای دستیابی به بهبودهای چشمگیر در معیارهای حساس عملکردی مانند هزینه، کیفیت، خدمات و سرعت. مهندسی مجدد شامل تجزیه و تحلیل ریشه‌ای سازمان و طراحی مجدد مواردی همانند ساختار سازمانی، شرح وظایف، ساختار پاداش‌دهی در سازمان، جریان‌های کار، فرایند کنترل و ارزیابی مجدد فرهنگ و فلسفه سازمانی است (سوری، ۱۳۸۷: ۲۶).

^۱ - Ford

^۲ - Texas Instrument

^۳ - Michael Hammer

^۴ - Re-engineering Work: Don't Automate Obliterate

^۵ - Harvard Business Review (HBR)

^۶ - Business Process Reengineering

^۷ - Process

با نگاهی به سند چشم‌انداز^۱ ایران 1404 و برنامه تحول در صنعت بیمه، یکی از حوزه‌هایی که از سوی دولت و بیمه مرکزی ج.ا.ایران مورد تصریح مؤکد قرار گرفته است، و به حق با ایجاد تحول در آن می‌توان در کنار سایر حوزه‌ها، به هم‌افزایی و دگرگونی شگرف در نحوه ارائه خدمات بیمه‌ای و تولید ارزش برای تمامی ذی‌نفعان سازمان نائل شد، ایجاد تغییرات ساختاری در شرکت‌های بیمه است.

با عنایت به تجارب موجود، هرگونه تغییر در بحث مذکور، به‌طور تلویحی با نگرانی و مقاومت مدیران صنعت بیمه مواجه شده است، و این نگرانی از آنجا نشأت می‌گیرد که مدیران دست‌اندرکار به اشتباه، تغییر در ساختار وظیفه‌ای و سستی را به معنای کوچک‌سازی^۲ و تعدیل نیرو در شرکت‌های بیمه تلقی کرده و به‌طور طبیعی آن‌را با عادت مألوف در دیوانسالاری کنونی و موضوع امنیت شغلی در تضاد دیده‌اند و اجرای آن‌را به مثابه تضعیف قدرت سازمانی و تحدید محدوده کاری خود قلمداد می‌کنند.

در مقام ردّ این دیدگاه، با نگاه دقیق به ضریب نفوذ بیمه^۳ و سرانه حق‌بیمه تولیدی^۴ در ایران و نیز مقایسه آن با کشورهای توسعه‌یافته و یا حداقل با کشورهایی که دارای ویژگی‌های فرهنگی، جمعیتی و اقتصادی مشابه با ایران هستند، هر پژوهشگری را متوجه اختلاف چشمگیر در سنجه‌های کلیدی فوق و فاصله زیاد صنعت بیمه تا ظرفیت اشباع خواهد کرد^۵. بنابراین صنعت بیمه برای ارتقای جایگاه فعلی و رسیدن به حد معقول و منطقی خود در منطقه به‌کار مداوم در دو حوزه نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، بدون هیچ‌گونه نگرانی در موضوع‌های مطرح شده نیاز خواهد داشت.

اکنون که بازار، با ارسال علائمی، آشکارا خبر از رشد سریع‌تر هزینه‌های سربار به نسبت درآمد، رکود نسبی بازار، کوتاه‌تر شدن چرخه عمر خدمات بیمه و نارضایتی بیمه‌گذاران می‌دهد، مسئولان امر بایستی هوشیارانه مترصد باشند تا همان‌گونه که در برنامه تحول صنعت بیمه نیز تأکید

^۱ - <http://www.dolat.ir/PDF/20years.pdf>

^۲ - Downsizing

^۳ - Insurance penetration

^۴ - Insurance Density

^۵ - <http://www.centinsur.ir/>

شده است بحث مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار را به عنوان یکی از راهکارهای نو و مورد آزمون واقع شده، در دستور کار خویش قرار دهند. این مهم به طور قطع، موجبات دگرذیسی و تغییرات بنیادین در معیارهای حساس عملکردی خواهد شد و توان رقابتی شرکت‌های بیمه را با کاستن از ستون فقرات و تقویت عضلات این پیکره نحیف افزایش خواهد داد. پیاده‌سازی این امر را طریق اموری همچون حذف دوباره‌کاری‌ها، حذف زمان‌های تأخیر و کنترل‌های بیجا و غیرمولد که در حال حاضر در ساختار فعلی شرکت‌های بیمه ریشه دوانیده است میسر خواهد شد. از سویی دیگر تلاش در اصلاح الگوی مصرف نیز جز با بازبینی وضع موجود، شناخت و تفسیر فرایندهای فعلی و شناسایی اولویت‌های بهبود آنها با استعانت از فناوری‌های اطلاعاتی^۱ نو ممکن نخواهد بود و مدیران شرکت‌های بیمه‌ای می‌بایست با ایجاد دیدگاه تغییر و رویکرد ساختار شکنی در مجموعه تحت کنترل خویش، در صدد دور ریختن قواعد کهنه و دست‌وپاگیر موجود باشند و روحیه جسارت و اقدام را در محیط کاری تزریق و برآیند آنرا نیز تقویت نمایند.

برای درک ابعاد تحولی که در کسب و کار جهانی امروزه جریان دارد و ورود به عرصه رقابت با شرکت‌های بیمه خارجی که حضور نزدیک‌تر آنها در آینده نه چندان دور، واقعیتی انکارناپذیر است، بایستی بحث تغییر و تحول ساختاری شرکت‌های بیمه در جهت فرایندمحوری و طراحی مجدد فرایندها از اولویت خاصی برخوردار شود، زیرا این موضوع نقش حلقه گمشده میان پروژه‌های بهبود را بازی می‌کند (حشمتی، ۱۳۸۸).

صنعت بیمه یکی از مهم‌ترین شاخصه‌های توسعه در هر کشوری محسوب می‌شود. رشد و نمو شرکت‌های بیمه در سال‌های اخیر (۱۳۸۵ تاکنون) مدیون و مرهون توجه مسئولان و متولیان این امر به گسترش سنجه‌های رفاه و امنیت در کشور است. در همین راستا شرکت بیمه البرز به عنوان اولین شرکت بیمه دولتی خصوصی شده (در سال ۱۳۸۸)، ناچار به قبول و ایجاد دگرگونی‌های بسیار است تا ضمن گسترش چتر حمایتی خود بر سر آحاد مردم و صنایع، متناسب با انتظارات سهامداران جدید مسیر تعالی و ارتقای خود را دریابد.

^۱ - Information Technology

در حال حاضر نگاه دقیق و شک‌آلود سهامداران ریز و درشت به تعدد پرسنل از یک سو، و تلاش در جهت افزایش حق بیمه سرانه و توجیه اقتصادی آن از سوی دیگر یکی از نگرانی‌ها و دغدغه‌های مدیران ارشد شرکت است. همان‌گونه که بیان شد و از «ابلاغیه برنامه بازرگانی و عملیاتی سال ۱۳۸۹ شرکت بیمه البرز»^۱ پیداست، شرکت در حال عبور از دوران گذار، پذیرش و انطباق خود با وضعیت خصوصی شدن، به‌طور حتم با تغییرات روبنایی و زیربنایی مواجه خواهد شد که با وجود نقاط ضعف زیر، با تهدیدهای بیرونی نیز روبروست که در پی می‌آید:

نقاط ضعف:

- سرانه فروش پایین (کارکنان شرکت) در مقایسه با میانگین صنعت؛
- بالا بودن نسبت هزینه‌های اداری به درآمد در مقایسه با رقبای؛
- بالا بودن نسبت کارکنان ستادی به صفی؛
- سهم زیاد بیمه‌های غیر انفرادی از کل حق بیمه تولیدی (پرتفوی)^۲؛
- ناکافی بودن استانداردهای اجرای کار در فرایندهای بیمه‌ای در سطح واحدهای فروش؛
- ناکارآمدی نظارت بر عملکرد شبکه فروش ناشی از موازی‌کاری (دوباره یا چندباره کاری) واحدهای نظارتی و تعدد آن‌ها؛
- کم بودن سرمایه و ذخایر شرکت نسبت به رهبر بازار (بیمه ایران)؛
- میزان کم مطالعات و پژوهش‌های برنامه‌ریزی شده؛

^۱ - <http://www.alborzins.com>

^۲ - پرتفوی (Portfolio) به مجموع دارایی‌های یک فرد یا یک سازمان گویند. این اصطلاح بیشتر در مورد دارایی‌های مالی (از جمله پول) به کار می‌رود مانند مجموعه سهام یک شرکت. در اصطلاح بیمه، مجموع حق بیمه‌هایی است که در یک واحد زمانی، مثلاً یک سال تولید می‌شود.

- ساختار سازمانی بلند و متمرکز بر وظیفه (وظیفه گرا)؛
- ظرفیت پایین سهم نگهداری مخاطره^۱ و نیز عدم دسترسی به مراکز پرداخت خسارت؛
- فقدان / عدم وجود:
- نظام هزینه‌یابی بهای تمام شده محصول و خدمات؛
- نظام مستندسازی و انتقال تجربیات به دیگران؛ (ثبت تجربیات و انتقال دانش و تجربه به دیگران و آیندگان)؛
- استاندارد جامع ارزیابی عملکرد نمایندگان؛
- نظام بازاریابی و شناسایی خدمات بیمه‌های مشتریان بالقوه و طراحی محصول جدید متناسب با نیاز بازار؛
- نظام جامع و هماهنگ ارزیابی خطرهای بیمه‌ای؛
- شفافیت و اطلاع‌رسانی کافی در شرایط صدور و پرداخت خسارت؛ (ضعف در تبلیغ محصول و شرکت)
- راهکار مدون برای جذب و حفظ مشتریان؛
- الگوی مدون برای مشتری‌مداری؛
- کمیته‌های تخصصی راهبردی مطابق با الگوهای حکمرانی شرکتی^۲؛
- بهره‌برداری واحدها (خارج از مرکز) از اختیارات تفویض شده؛
- شعبه در برخی از مراکز استان‌ها و پراکندگی نامناسب واحدهای پرداخت خسارت؛

^۱ - Risk

^۲ - Corporate Governance

تهدیدها:

- تشدید رقابت‌های غیرحرفه‌ای و سوق پیدا کردن رقابت‌های حرفه‌ای به سمت رقابت‌های غیرحرفه‌ای و مکارانه؛
- حمایت دولت از شرکت‌های بیمه‌ای دولتی¹ (به ویژه رهبری بازار)؛
- افزایش تعداد شرکت‌های بیمه و فعال شدن بیمه‌های خصوصی و افزایش سهم بازار آنها؛
- احتمال تشدید تحریم‌های اقتصادی و تداوم رکود بین‌المللی اقتصاد؛
- تحریم بیمه‌های اتکایی قبولی از سوی بیمه‌گران اتکایی بزرگ خارجی؛
- احتمال ایجاد نگرش منفی نسبت به کل صنعت در بین بیمه‌گذاران به دلیل اعمال نرخ‌های غیرحرفه‌ای (دلالی) توسط برخی از رقبا؛
- کاهش نرخ رشد سرمایه‌گذاری‌های صنعتی کشور؛
- افزایش میزان تعهدات بیمه‌گر در رشته شخص ثالث بدون افزایش حق بیمه متناسب؛
- افزایش احتمال عدم ایفای تعهدات پرداخت حق بیمه از سوی بیمه‌گذاران به دلیل رکود اقتصادی؛
- بالا بودن سهم بیمه شخص ثالث در ترکیب پرتفوی صنعت بیمه و نیز سهم عمده خسارت در این رشته؛
- احتمال افزایش تقلب‌های بیمه‌ای به علت رکود اقتصادی؛

حال سؤال‌هایی به ذهن متبادر می‌گردند از جمله:

آیا امکان ایجاد و ترویج تفکر و روش فرایندمحوری¹ در شرکت بیمه البرز وجود دارد؟

1- شرکت سهامی بیمه ایران.