



مدیریت فرایندهای کسب و کار (BPM)

مرجع آزمون انجمن حرفه‌ای
مدیریت فرآیند کسب و کار (ABPMP)

مؤلف :

دکتر محمدعلی ترکمانی

انتشارات ارسطو
(چاپ و نشر ایران)
۱۴۰۱

نام کتاب : مدیریت فرایندهای کسب و کار (BPM)
مؤلف : دکتر محمدعلی ترکمانی
ناشر : ارسطو (سامانه اطلاع رسانی چاپ و نشر ایران)
صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد : علی بیات
تیراژ : ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ : اول - ۱۴۰۱
چاپ : مدیران
قیمت : تومان
فروش نسخه الکترونیکی - کتاب رسان :
<https://chaponashr.ir/ketabresan>
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۴۳۲-۹۴۲-۲
تلفن مرکز پخش : ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵
www.chaponashr.ir

این اثر مشمول قانون حمایت از مولفان و مصنفان و هنرمندان است. هر کس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف نشر یا پخش یا عرضه کند، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.



فهرست مطالب

مقدمه:	۱۸
فصل اول: معرفی	۱۹
۱-۱- پیکره عمومی دانش مدیریت فرآیندهای کسب و کار	۱۹
۱-۲- هدف راهنمای BPM CBOK	۱۹
۱-۳- سازمان CBOK	۲۰
۱-۳-۱- مدیریت فرآیندهای کسب و کار	۲۱
۱-۳-۲- تجزیه و تحلیل فرآیند	۲۱
۱-۳-۳- طراحی فرآیند	۲۱
۱-۳-۴- مدیریت عملکرد فرآیند	۲۲
۱-۳-۵- تحول فرآیند	۲۲
۱-۳-۶- سازمان فرآیند	۲۲
۱-۳-۷- مدیریت فرایندهای بنگاه	۲۳
۱-۳-۸- فناوری مدیریت فرایندهای کسب و کار	۲۳
۱-۴- سؤالات تشریحی	۲۴
۱-۵- سؤالات چهارگزینه‌ای	۲۴
پاسخنامه	۲۷
فصل دوم: مدیریت فرآیندهای کسب و کار	۲۹
۲-۱- مقدمه	۲۹
۲-۲- کسب و کار چیست؟	۲۹
۲-۳- فرآیند چیست؟	۳۰

- ۲-۴-مدیریت فرآیند کسب و کار چیست؟
- ۳۰
- ۲-۴-۱-تعاریف مدیریت فرایندهای کسب و کار..... ۳۰
- ۲-۵-فرآیند در مقابل فعالیت
- ۳۱
- ۲-۶-عملکرد و اندازه گیری فرآیند
- ۳۲
- ۲-۷-الزامات سازمانی
- ۳۲
- ۲-۸-برنامه ریزی و استراتژی
- ۳۲
- ۲-۹-چرخه عمر مدیریت فرآیندهای کسب و کار
- ۳۳
- ۲-۱۰-تجزیه و تحلیل
- ۳۴
- ۲-۱۱-تحول
- ۳۴
- ۲-۱۲-انواع فرآیندها
- ۳۵
- ۲-۱۲-۱-فرآیندهای اصلی
- ۳۵
- ۲-۱۲-۲-فرآیندهای پشتیبانی
- ۳۵
- ۲-۱۲-۳-فرآیندهای مدیریتی
- ۳۵
- ۲-۱۳-انواع فعالیتها
- ۳۶
- ۲-۱۴-عوامل کلیدی مؤثر بر چرخه عمر bpm
- ۳۶
- ۲-۱۵-عوامل بحرانی موفقیت BPM
- ۳۶
- ۲-۱۵-۱-همسویی استراتژی کسب و کار، تعریف زنجیره ارزش و فرآیندهای کسب و کار
- ۳۷
- ۲-۱۵-۲-استقرار و ایجاد اهداف مستقل بنگاه و کسب و کار به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک
- ۳۷
- ۲-۱۵-۳-کنترل و نظارت/ پشتیبانی ارشد
- ۳۸

۲-۱۵-۴-تخصیص شفاف مالک فرآیند با اختیارات کافی به منظور انجام امور مهندسی تغییرات فرآیند	۳۸
۲-۱۵-۶-امکان تعریف و پیاده‌سازی، شاخص‌های اندازه‌گیری و پایش فرآیندها به‌طور مستمر	۳۸
۲-۱۵-۷-تجربیات سازمان	۳۹
۲-۱۶-حوزه‌های تخصصی BPM	۳۹
۲-۱۷-سؤالات تشریحی	۴۰
۲-۱۸-سؤالات چهارگزینه‌ای	۴۱
پاسخنامه	۴۶
فصل سوم:مدل‌سازی فرایند	۴۸
۳-۱-مدل‌سازی فرایندهای کسب‌وکار	۴۸
۳-۲-نمودارها، نگاشت و مدل	۴۸
۳-۳-مشخصات و ویژگی‌های فرآیند	۴۹
۳-۴-هدف مدل‌سازی	۵۰
۳-۵-استانداردها مدل‌سازی	۵۱
۳-۵-۱-BPMN2	۵۱
۳-۵-۱-۱-خطوط شناوری یا مسیرهای جریان(Swim lanes)	۵۲
۳-۵-۱-۲-فرآورده‌ها(Artifacts)	۵۴
۳-۵-۱-۳-اشیاء ارتباط‌دهنده(Connecting Objects)	۵۵
۳-۵-۱-۴-اشیاء جریان(Flow Objects)	۵۶
۳-۵-۲-گردش کار/ تهیه فلوجارت	۶۱
۳-۵-۳-نمودار زنجیره رخداد فرایند	۶۲
۳-۵-۴-زنجیره ارزش	۶۳

۶۳ UML -۳-۵-۵
۶۳ IDEF-O -۳-۵-۶
۶۵ LOVEM-E -۳-۵-۷
۶۵ SIPOC -۳-۵-۸
۶۵ ۳-۵-۹-پویایی سیستم‌ها
۶۶ ۳-۵-۱۰-نگاشت جریان ارزش
۶۷ ۳-۶-معماری سازمانی (مدل‌سازی فرایندهای حرفه) در معماری سازمانی
۶۸ ۳-۶-۱-فهرست فرایندهای
۶۸ ۳-۶-۲-شناسنامه فرایند
۷۰ ۳-۶-۳-نمودار تجزیه فرآیندی (Process Decomposition Diagram)
۷۱ ۳-۶-۴-نمودار فرایند (Process chart)
۷۴ ۳-۶-۵-نمودار گردش کار وظیفه (Process Map)
۷۵ ۳-۶-۶-جدول اطلاعات مبادله شده بین فرایندها
۷۶ ۳-۶-۷-نمودار PDD
۷۸ ۳-۶-۸-نمودار تجزیه‌ی وظیفه‌ای (Functional Hierarchy Diagram) یا نمودار سلسله‌مراتب وظیفه‌ای
۷۹ ۳-۶-۹-نمودار سلسله‌مراتب فرایندها (PHD)
۸۰ ۳-۷-گزارش معماری اطلاعات (شناخت لایه اطلاعات سازمان)
۸۰ ۳-۷-۱-گزارش فهرست موجودیت‌های اطلاعاتی:
۸۲ ۳-۷-۲-ماتریس فرایند-موجودیت (ماتریس CRUD)

۳-۷-۳-فهرست نیازهای اطلاعاتی	۸۲
۳-۷-۴-شناسنامه نیازهای اطلاعاتی	۸۲
۳-۷-۵-نمودار ارتباط بین موجودیت‌ها(ERD)	۸۳
۳-۸-گزارش معماری سیستم‌های اطلاعاتی و داده	۸۷
۳-۸-۱-نمودار ارتباط بین سیستم‌ها	۸۷
۳-۸-۲-گزارش وضعیت فعلی نرم‌افزار و پایگاه داده	۸۷
۳-۸-۳-نمودار مفهوم شبکه (Network Concept)	۸۸
۳-۸-۴-نمودار متن (System Context)	۸۹
۳-۸-۵-نمودار System area map	۹۰
۳-۸-۶-نمودار معماری سیستم System architecture	۹۱
۳-۸-۷-نمودار معماری سیستم System architecture	۹۲
۳-۸-۸-ماتریس فرایند- سیستم اطلاعاتی	۹۴
۳-۸-۹-آمار وضعیت شبکه سازمان	۹۵
۳-۸-۱۰-آمار وضعیت شبکه سازمان: سایر اطلاعات شبکه	۹۶
۳-۹-مدلسازی UML	۹۸
۳-۹-۱-نمودار Use Case Diagram	۹۸
۳-۹-۲-نمودار کلاس:	۱۰۰
۳-۹-۳-نمودار ترتیبی	۱۰۸
۳-۹-۴-نمودار حالت	۱۱۲
۳-۹-۵-نمودار فعالیت	۱۱۵
۳-۹-۶-نمودار مؤلفه (Component Diagram):	۱۱۹

- ۱۲۲-۳-۹-۷- نمودار استقرار
- ۱۲۶-۳-۹-۸- زیرسیستم
- ۱۲۸-۳-۱۰- کیفیت مدل‌سازی فرایند
- ۱۲۹-۳-۱۱- سطوح مدل
- ۱۳۰-۳-۱۲- دیدگاه‌های مدل‌سازی
- ۱۳۱-۳-۱۳- دیدگاه‌های مدل مدل‌ها
- ۱۳۱-۳-۱۳-۱- مدل بنگاه
- ۱۳۲-۳-۱۳-۲- مدل‌های کسب‌وکار
- ۱۳۲-۳-۱۳-۳- مدل جریان کار و عملیات
- ۱۳۲-۳-۱۳-۴- مدل سیستم
- ۱۳۲-۳-۱۳-۵- مدل کنترل و اندازه‌گیری
- ۱۳۲-۳-۱۴- روش‌های مدل‌سازی
- ۱۳۳-۳-۱۵- جذب و دریافت اطلاعات
- ۱۳۳-۳-۱۶- سؤالات تشریحی
- ۱۳۵-۳-۱۷- سؤالات چهارگزینه‌ای
- ۱۴۲- پاسخنامه

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل فرآیند ۱۴۴

- ۱۴۴-۴-۱- مقدمه
- ۱۴۴-۴-۲- تجزیه و تحلیل فرآیند چیست؟
- ۱۴۵-۴-۳- چرا فرآیند تجزیه و تحلیل می‌شود؟
- ۱۴۷-۴-۴- چه زمانی اقدامات لازم برای تجزیه و تحلیل انجام می‌شود؟
- ۱۴۷-۴-۴-۱- پایش مستمر

- ۴-۴-۲- برنامه‌ریزی استراتژیک ۱۴۷
- ۴-۴-۳- انتشار عملکرد ۱۴۷
- ۴-۴-۴- فناوری‌های جدید ۱۴۸
- ۴-۴-۵- ریسک شروع ۱۴۸
- ۴-۴-۶- ادغام/اکتساب ۱۴۸
- ۴-۴-۷- نیازمندی‌های قانونی ۱۴۸
- ۴-۵- نقش‌های موجود در تجزیه و تحلیل فرآیندها ۱۴۸
- ۴-۶- آمادگی برای تجزیه و تحلیل فرآیند ۱۴۹
- ۴-۶-۱- انتخاب فرآیند ۱۴۹
- ۴-۶-۲- تعیین عمق تجزیه و تحلیل ۱۵۰
- ۴-۶-۳- انتخاب چارچوب تحلیل ۱۵۰
- ۴-۷- انجام امور تجزیه و تحلیل ۱۵۱
- ۴-۷-۱- شناخت و شناخت ناشناخته‌ها ۱۵۱
- ۴-۷-۲- محیط کسب و کار ۱۵۱
- ۴-۷-۳- فرهنگ سازمانی ۱۵۲
- ۴-۷-۴- معیارهای اندازه‌گیری عملکرد ۱۵۳
- ۴-۷-۵- تعاملات درونی مشتری ۱۵۴
- ۴-۷-۶- تبدلات ۱۵۵
- ۴-۷-۷- قواعد کسب و کار ۱۵۵
- ۴-۷-۸- ظرفیت ۱۵۶
- ۴-۷-۹- گلوگاه‌ها ۱۵۶

- ۱۵۷-۴-۷-۱۰-تغییرات..... ۱۵۷
- ۱۵۷-۴-۷-۱۱-هزینه..... ۱۵۷
- ۱۵۸-۴-۷-۱۲-مسائل منابع انسانی..... ۱۵۸
- ۱۵۹-۴-۷-۱۳-کنترل‌های فرایند..... ۱۵۹
- ۱۶۰-۴-۷-۱۴-گردآوری اطلاعات..... ۱۶۰
- ۱۶۰-۴-۷-۱۵-تجزیه و تحلیل محیط کسب و کار..... ۱۶۰
- ۱۶۱-۴-۷-۱۵-۱-تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش (در مدل پورتر)..... ۱۶۱
- ۱۶۲-۴-۷-۱۵-۲-ماتریس SWOT..... ۱۶۲
- ۱۶۲-۴-۷-۱۶-تجزیه و تحلیل سیستم‌های اطلاعاتی..... ۱۶۲
- ۱۶۲-۴-۷-۱۶-۱-تحلیل جریان اطلاعات..... ۱۶۲
- ۱۶۳-۴-۷-۱۶-۲-شبیه‌سازی رخداد‌های گسسته..... ۱۶۳
- ۱۶۳-۴-۷-۱۶-۳-تجزیه و تحلیل فرایند..... ۱۶۳
- ۱۶۳-۴-۷-۱۶-۴-تجزیه و تحلیل فعل و انفعالات منابع انسانی..... ۱۶۳
- ۱۶۳-۴-۷-۱۶-۵-مستندسازی نتایج تجزیه و تحلیل..... ۱۶۳
- ۱۶۴-۴-۸-سؤالات تشریحی..... ۱۶۴
- ۱۶۴-۴-۹-سؤالات چهارگزینه‌ای..... ۱۶۴
- ۱۶۹-پاسخنامه..... ۱۶۹

۱۷۱-فصل پنجم: طراحی فرایند..... ۱۷۱

- ۱۷۱-۵-۱-طراحی فرایند چیست؟..... ۱۷۱
- ۱۷۱-۵-۲-چرا طراحی فرایند انجام می‌شود؟..... ۱۷۱
- ۱۷۱-۵-۳-نقش‌های موجود در طراحی فرایند..... ۱۷۱
- ۱۷۳-۵-۴-فعالیت‌های کلیدی / نقشه راه برای طراحی..... ۱۷۳
- ۱۷۳-۵-۵-اصول طراحی فرایند..... ۱۷۳

- ۱-۵-۵- طراحی تراکنش‌های مشتریان ۱۷۴
- ۲-۵-۵- طراحی فعالیت‌های ایجادکننده ارزش افزوده ۱۷۴
- ۳-۵-۵- کمینه‌سازی مبادلات ۱۷۵
- ۴-۵-۵- کار زمانی شکل می‌گیرد که بیشترین ادراک/احساس را ایجاد کند ۱۷۵
- ۵-۵-۵- ایجاد یک نقطه ارتباطی ۱۷۵
- ۶-۵-۵- ایجاد یک فرایند مجزا برای هر گروه ۱۷۶
- ۷-۵-۵- اطمینان از یک جریان پیوسته ۱۷۶
- ۸-۵-۵- کاهش اندازه دسته ۱۷۶
- ۹-۵-۵- دریافت اطلاعات یک‌بار از منبع اصلی و به اشتراک‌گذاری آن ۱۷۷
- ۱۰-۵-۵- کاستن از پیچیدگی تا حد ممکن ۱۷۷
- ۱۱-۵-۵- ابتدا طراحی مجدد، سپس مکانیزاسیون ۱۷۸
- ۱۲-۵-۵- اطمینان از کیفیت در ابتدای کار ۱۷۸
- ۱۳-۵-۵- استانداردسازی فرایندها ۱۷۸
- ۱۴-۵-۵- استفاده از گروه‌های مکانی- شبکه‌ای ۱۷۸
- ۱۵-۵-۵- در نظر گرفتن فرایندهای برون‌سپاری شده ۱۷۹
- ۶-۵- فاکتورهای بحرانی و مؤثر در مدیریت فرایند کسب‌وکار ۱۷۹
- ۷-۵- عوامل بحرانی موفقیت طراحی فرایند ۱۷۹
- ۸-۵- سؤالات تشریحی ۱۸۱
- ۹-۵- سؤالات چهارگزینه‌ای ۱۸۱
- پاسخنامه ۱۸۵
- فصل ششم: اندازه‌گیری عملکرد (کارایی) فرایند ۱۸۷**

- 1-6-تعاریف کلیدی عملکرد فرایند ۱۸۷
- 2-6-کنترل و پایش عملیات ۱۹۱
- 3-6-روش‌های اندازه‌گیری ۱۹۱
- 1-4-6- جریان ارزش ۱۹۲
- 1-1-4-6-نگاشت جریان ارزش ۱۹۲
- 2-4-6- هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت ۱۹۲
- 1-2-4-6-قواعد و اصول کلی ۱۹۳
- 3-4-6-روش‌های آماری ۱۹۴
- 1-3-4-6-قواعد و اصول کلی ۱۹۴
- 4-6-مدل‌سازی و شبیه‌سازی ۱۹۵
- 5-6-سؤالات تشریحی ۱۹۷
- 6-6-سؤالات چهارگزینه‌ای ۱۹۸
- پاسخنامه ۲۰۱

فصل هفتم: تحول فرایند ۲۰۳

- 1-7-تحول فرایند چیست؟ ۲۰۳
- 2-7-ناب‌سازی ۲۰۳
- 3-7-مدیریت کیفیت جامع ۲۰۵
- 4-7-مدیریت بر مبنای فعالیت و هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت ۲۰۵
- 5-7-مدل بهبود عملکرد ۲۰۵
- 6-7-طراحی مجدد ۲۰۶
- 7-7-بازمهندسی ۲۰۶
- 8-7-پیاده‌سازی ۲۰۷

- ۲۰۹-۷-۸-۱-فعالیت‌های پیاده‌سازی.....
- ۲۱۱-۷-۸-۲-برنامه‌ریزی پیاده‌سازی.....
- ۲۱۳-۷-مدیریت ریسک.....
- ۲۱۷-۷-۱۰-مدیریت تغییر.....
- ۲۱۸-۷-۱۰-۱-اهداف مدیریت تغییر.....
- ۲۱۹-۷-۱۰-۲-مدل لوین- شین هست.....
- ۲۲۰-۷-۱۰-۳-توصیه‌های جان کوتر برای مدیریت تغییرات.....
- ۲۲۰-۷-۱۱-نقش‌های پیاده‌سازی.....
- ۲۲۱-۷-۱۲-نگهداشت چرخه عمر مدیریت فرایندهای کسب‌وکار.....
- ۲۲۱-۷-۱۳-سؤالات تشریحی.....
- ۲۲۲-۷-۱۴-سؤالات چهارگزینه‌ای.....
- ۲۲۵-پاسخنامه.....

فصل هشتم: سازمان فرایند ۲۲۷

- ۲۲۷-۸-۱-مقدمه.....
- ۲۲۷-۸-۲-نقش‌های مدیریت فرایند.....
- ۲۲۹-8-2-1-مالک فرایند.....
- ۲۲۹-8-2-2-مدیر فرایند.....
- ۲۳۰-8-2-3-تحلیل‌گر فرایند.....
- ۲۳۱-8-2-4-طراح فرایند.....
- ۲۳۱-8-2-5-معمار فرایند.....
- ۲۳۱-8-2-6-سایر نقش‌های کلیدی.....
- ۲۳۱-8-2-6-1-تحلیل‌گر کسب‌وکار.....

- ۲۳۱ 8-2-6-2-م تخصصین موضوعی
- ۲۳۲ 8-2-6-3- رهبری و مدیریت اجرایی
- ۲۳۲..... 8-سؤالات تشریحی
- ۲۳۲..... 8-4- سؤالات چهارگزینه‌ای
- ۲۳۴..... پاسخنامه

فصل نهم: مدیریت فرایندهای بنگاه ۲۳۵

- ۲۳۵..... ۹-۱-تعریف مدیریت فرایندهای بنگاه (EPM)
- ۲۳۷..... ۹-۲-سه نیازمندی اساسی EPM
- ۲۳۷..... ۹-۳-مدیریت سبب فرایند
- ۲۳۷..... ۹-۴-موانع و مشکلات مدیریت فرایندهای بنگاه
- ۲۳۸..... ۹-۵-برنامه‌ریزی مدیریت و بهبود فرایندهای بنگاه
- ۲۴۰..... ۹-۶-چارچوب‌های فرایند (نمای شماتیک)
- ۲۴۱..... ۹-۶-۱-مدل فعالیت‌های کسب‌وکار مربوط به مرجع فرایندی MIT
- ۲۴۱..... ۹-۶-۲-انجمن کیفیت و بهره‌وری آمریکا (APQC)
- ۲۴۳..... ۹-۶-۳-گروه زنجیره ارزش - مدل مرجع زنجیره ارزش
- ۲۴۴..... ۹-۶-۴-فرایندهای استراتژیک
- ۲۴۵..... ۹-۶-۵- مرجع عملیات زنجیره تأمین SCOR
- ۲۴۶..... ۹-۷-الگوهای بهبود فرایندی در نظام‌های مدیریت فرایندهای کسب‌وکار
- ۲۴۷..... ۹-۸-ابعاد بااهمیت در حوزه بهبود فرایندها
- ۲۴۸..... ۹-۹-نمونه الگوهای بهبود فرایندی (راهبردهای بهبود)
- ۲۴۹..... ۹-۱۰-سؤالات تشریحی
- ۲۴۹..... ۹-۱۱- سؤالات چهارگزینه‌ای

پاسخنامه ۲۵۳

فصل دهم: فناوری مدیریت فرایندهای کاری ۲۵۵

۱۰-۱- مقدمه ۲۵۵

۱۰-۲- ویژگی‌ها و قابلیت‌های اصلی نرم‌افزارهای کاربردی مدل‌سازی و شبیه‌سازی فرایندها ۲۵۶

۱۰-۳- فناوری‌هایی که عملیات پیاده‌سازی را پشتیبانی می‌کنند ۲۵۷

۱۰-۴- ویژگی‌ها و مشخصات پایه‌ای سیستم‌های مکانیزه گردش کار ۲۵۸

۱۰-۵- ابزار BPMS ۲۵۹

۱۰-۶- سیستم‌های مدیریت قواعد کسب‌وکار (موتور قواعد و قوانین) ۲۵۹

۱۰-۶-۱- مدیریت مخازن فرایند ۲۶۰

۱۰-۶-۲- محتوی مخازن فرایند ۲۶۰

۱۰-۶-۲-۱- مخازن شیء‌گرا ۲۶۱

۱۰-۶-۳- مدیریت و یکپارچه‌سازی مدل‌ها ۲۶۲

۱۰-۶-۴- استانداردها ۲۶۳

۱۰-۶-۵- چه کسانی در فناوری BPM مشارکت می‌کنند؟ ۲۶۳

10-7- سؤالات تشریحی ۲۶۵

10-8- سؤالات چهارگزینه‌ای ۲۶۵

پاسخنامه ۲۶۷

فصل یازدهم: بلوغ فرایندهای کسب‌وکار ۲۶۹

۱۱-۱- مقدمه ۲۶۹

۱۱-۲- مفهوم بلوغ (قابلیت) فرایند ۲۶۹

۱۱-۳- مدل بلوغ فرایند ۲۷۰

۱۱-۴- مدل‌های مطرح در ارزیابی بلوغ فرایند ۲۷۰

۲۷۱.....	۱۱-۵-انتخاب مدل بلوغ مناسب
۲۷۲.....	۱۱-۶-مدل بلوغ فرایندهای کسب و کار
۲۷۴.....	۱۱-۷-سؤالات تشریحی
۲۷۴.....	۱۱-۸-سؤالات چهارگزینه‌ای
۲۷۶.....	پاسخنامه

فصل دوازدهم: یکپارچگی فرایندهای کسب و کار ۲۷۷

۲۷۷.....	۱۲-۱-تعاریف و مفاهیم یکپارچگی
۲۷۸.....	۱۲-۲-انواع یکپارچگی
۲۷۹.....	۱۲-۲-۱-یکپارچگی بنگاه
۲۷۹.....	۱۲-۲-۲-یکپارچگی برنامه‌های کاربردی سازمان
۲۷۹.....	۱۲-۲-۳-یکپارچگی داده‌های سازمان
۲۸۰.....	۱۲-۳-یکپارچگی B2B
۲۸۱.....	۱۲-۴-یکپارچگی فرایندهای کسب و کار
۲۸۳.....	۱۲-۴-۱-مقایسه سازمان‌های سنتی و یکپارچه
۲۸۵.....	۱۲-۴-۲-دلایل نیازمندی به یکپارچه‌سازی
۲۸۵.....	۱۲-۴-۳-چالش‌های یکپارچه‌سازی
۲۸۶.....	۱۲-۴-۴-یکپارچگی افقی و عمودی
۲۸۶.....	۱۲-۴-۵-یکپارچگی از طریق نصب و پیاده‌سازی سیستم‌های ERP در سازمان
۲۸۶.....	۱۲-۴-۶-یکپارچگی یک‌به‌یک
۲۸۷.....	۱۲-۴-۷-یکپارچگی برنامه‌های کاربردی سازمان
۲۸۸.....	۱۲-۴-۷-۱-کاربردهای EAI
۲۸۹.....	۱۲-۴-۷-۲-الگوی یکپارچه‌سازی در پیاده‌سازی EAI

۲۹۰..... ارتباط بین دو کسب و کار با همدیگر ۱۲-۴-۸

۲۹۱..... روش های یکپارچه سازی در سطح سیستم ۱۲-۴-۸-۱

۲۹۲..... سوالات تشریحی ۱۲-۵

۲۹۳..... سوالات چهارگزینه ای ۱۲-۶

۲۹۶..... پاسخنامه

۲۹۸..... نمونه سئوالات آزمون CBPA

۳۰۲..... پاسخنامه

۳۰۳..... آزمون دانشگاه Deakin ، ششم اکتبر ۲۰۱۸

۳۰۷..... پاسخنامه

۳۰۸..... آزمون دانشگاه Deakin ، ششم اکتبر ۲۰۱۸-سری دوم

۳۱۲..... پاسخنامه

۳۱۳..... بانک سئوالات BPM دانشگاه Deakin

۳۳۷..... پاسخنامه

۳۴۰..... منابع:

مقدمه:

امروزه تمامی سازمان‌ها باید برای حفظ سهم خود در بازار، چابکی و خصوصاً تامین نیازمندیهای مشتری، فرایندهای کاری خود را شناسایی و بهبود دهند. لذا تمامی سازمانها به مدیریت فرایندهای کسب و کار توجه خاصی دارند. در این کتاب مباحث مدیریت فرایندهای کسب و کار مبتنی بر BPM CBOK بررسی شده است. ضمناً این کتاب مرجع بسیار مناسبی برای موفقیت در آزمون‌های ۱ CBPP و ۲ CBPA که توسط انجمن حرفه‌ای مدیریت فرآیند کسب و کار (ABPMP) ۳ برگزار می‌گردد و همچنین آزمون نظام صنفی رایانه ای در رشته مشاوره مدیریت و آموزش تدوین شده است. در پایان هر فصل سؤالات تشریحی و چهارگزینه‌ای تألیفی ارائه شده است. در انتهای کتاب نیز تعدادی از سؤالات آزمون‌های انجمن حرفه‌ای مدیریت فرآیند کسب و کار (ABPMP) و دانشگاه Deakin ارائه شده است. امید است این اثر مورد توجه همکاران و دانشجویان گرامی قرار گیرد. از اساتید و دانشجویان گرامی تقاضا دارم دیدگاه‌های خود را از طریق ایمیل m.a.torkamani@gmail.com با این‌جانب در میان بگذارند تا انشالله در ویرایش‌های بعدی اشکالات یا کاستی‌های احتمالی کتاب مورد تجدیدنظر قرار گیرد. در پایان وظیفه خود می‌دانم از زحمات آقای مهندس علی بیات به خاطر طراحی جلد کتاب و همچنین از مدیریت انتشارات ارسطو و سامانه اطلاع‌رسانی چاپ و نشر ایران، جناب آقای حسین قنبری، تشکر و قدردانی نمایم.

محمدعلی ترکمانی

پاییز ۱۳۹۷

1 Certified Business Process Professional
2 Certified Business Process Associate
3 Association of Business Process Management Professionals

فصل اول

معرفی

۱-۱- پیکره عمومی دانش مدیریت فرآیندهای کسب و کار^۱

امروزه علاقه‌مندی‌های حوزه مدیریت فرآیندهای کسب و کار در ارتباط با توسعه سازمان‌ها از طریق فرآیندهای افقی^۲ است که سبب ایجاد ارزش برای مشتریان سازمان می‌شوند (مشتریان درونی و بیرونی). مدیریت فرآیندهای کسب و کار، تعیین می‌کند که یک سازمان چگونه کار ایجاد کند، تا منجر به ایجاد ارزش برای مشتریان سازمان گردد. مدیریت فرآیندهای کسب و کار، سبب ایجاد کسب و کار حرفه‌ای قوی‌تری می‌شوند که آن‌هم به نوبه خود منجر به افزایش کارایی و بهره‌وری فرآیندها، چابکی بیشتر و درنهایت بازگشت بیشتر سرمایه‌گذاری ذینفعان خواهد شد. راهنمای پیکره عمومی دانش مدیریت فرآیندهای کسب و کار (BPM CBOK) از طریق انجام یک بازنگری جامع بر روی موارد ارائه‌شده در این زمینه، راهکاری حرفه‌ای و علوم یادگیری شده از تجربیات مختلف که به وسیله انجمن متخصصین مدیریت فرآیندهای کسب و کار جمع‌آوری شده است را به منظور کمک به متخصصین BPM ارائه می‌دهد.

۱-۲- هدف راهنمای BPM CBOK

راهنمای پیکره عمومی دانش مدیریت فرآیندهای کسب و کار، یک مستند مرجع پایه برای تمامی کاربران و شاغلین در حوزه BPM است. هدف اصلی این راهنما تعریف و تعیین مشخصات حوزه

^۱ , BPM CBOK: business Process Management Common Body of Knowledge

^۲ . Cross Functional Process

دانشی است که تحت عنوان یک تجربه موفق ۱ پذیرفته شده است. راهنمای مذکور یک بازنگری اجمالی بر روی هرکدام از حوزه‌های دانش مرتبط با مدیریت فرایندها انجام داده و به تفکیک هرکدام از آنها فهرستی از فعالیت‌های عمومی همسو با آن حوزه ارائه می‌دهد.

۳-۱- سازمان CBOK

راهنمای مذکور در خصوص پیکره عمومی دانش مدیریت فرایندهای کسب و کار در ۹ حوزه دانش یا فصل تهیه گردیده که در شکل ۱-۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱-۱ ساختار پیکره عمومی دانش مدیریت فرایندهای کسب و کار

در ادامه ضمن شناخت حوزه‌های دانش نامبرده، سطح کلانتر BPM شناسایی و مطالعه می‌گردد.

۱-۳-۱- مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار

حوزه دانش مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار، بر روی مفاهیم کلی BPM تمرکز دارد که از جمله می‌توان به مفاهیم کلیدی فرآیندهای e2e، ارزش‌های مشتری و نیز ماهیت فعالیت کارکردی افقی (ماتریسی) اشاره نمود. انواع فرآیندها، اجزاء فرآیندها، چرخه عمر BPM به همراه فاکتورهای موفقیت و مهارت‌های بحرانی معرفی و شناخته می‌شوند. این حوزه دانشی، BPM را تعریف می‌کند و یک زیرساخت به‌منظور شناخت و اکتشاف سایر حوزه‌های دانشی ایجاد می‌کند.

۱-۳-۲- تجزیه و تحلیل فرآیند

تجزیه و تحلیل فرآیند به معنی فهم و درک کارایی و اثربخشی فرآیند کسب‌وکار است. در این بخش اهداف و فعالیت‌های مرتبط با تجزیه و تحلیل فرآیند، شناسایی و تعیین می‌گردد. همچنین تشریح اجزاء، فرآیند و ویژگی‌های آن‌ها، فن‌های تجزیه و تحلیل و الگوهای فرآیندی و نیز کاربرد مدل‌های فرآیندی و سایر مستندات مرتبط با فرآیند به‌منظور شناخت و اعتبارسنجی فرآیندهای وضعیت موجود و هم وضعیت بهبودیافته در آینده، نیز در این بخش مورد بررسی قرار می‌گیرد. بنابراین انواع روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل فرآیند، ابزارها و تکنیک‌های مختلف نیز در این فصل بررسی و تشریح می‌گردند.

۱-۳-۳- طراحی فرآیند

طراحی فرآیند به‌منزله ایجاد ویژگی‌ها و مشخصات لازم برای فرآیندهای کسب‌وکار، جهت تحقق اهداف کسب‌وکار و اهداف عملکردی فرآیندهای سازمان است. در این فصل انواع طرح‌ها و راهنمای اقدام به‌منظور تعیین چگونگی جریان کار، چگونگی کاربرد قوانین و قواعد، کاربردهای کسب‌وکار، چارچوب فن‌آوری، منابع اطلاعاتی، کنترل‌های عملیاتی و مالی که بر روی سایر فرآیندهای داخلی و خارجی اثرگذار هستند ارائه می‌گردد. طراحی فرآیندهای کسب‌وکار، یک معماری هوشمند و فکورانه جهت فرآیندهای سازمان به‌منظور تعیین چگونگی انجام عملیات، نحوه اندازه‌گیری، کنترل و نظارت و مدیریت بر اجزاء آن است. این حوزه دانش، کاربردهای طراحی فرآیند، تکنیک‌ها و قواعد و اصول طراحی خوب را همراه با انواع الگوهای عمومی طراحی

فرآیندها، ارائه می‌کند. همچنین مطالبی مانند مدیریت اجرایی و همسویی استراتژیکی در این فصل مطرح می‌گردند.

۴-۳-۱- مدیریت عملکرد فرآیند

اندازه‌گیری عملکرد فرآیند یک روش برنامه‌ریزی‌شده و نظام‌مند به‌منظور پایش فرآیندهای ایجادشده و پیگیری نتایج عملکرد آن‌ها جهت تعیین میزان کارایی و بهره‌وری فرآیندها است. اطلاعات به‌دست‌آمده از اندازه‌گیری عملکرد فرآیندها می‌تواند برای تصمیم‌گیری در خصوص بهبود فرآیندهای موجود و یا برای معرفی فرآیندهای جدید همسو با اهداف استراتژیک مورداستفاده قرار گیرند. عناوین مهم مورداستفاده در این مستند عبارت‌اند از تعریف عملکرد فرآیندهای کلیدی، مزایا و اهمیت اندازه‌گیری عملکرد فرآیند، پایش و کنترل عملیات، همسویی فرآیندهای کسب‌وکار و عملکرد سازمان، مواردی که باید اندازه‌گیری شوند، روش‌های اندازه‌گیری، مدل‌سازی و شبیه‌سای، پشتیبانی تصمیم برای مالکین فرآیندها و مدیران و موارد موردنیاز به‌منظور موفقیت فرآیند می‌باشند.

۵-۳-۱- تحول فرآیند

تحول فرآیند مقدمه‌ای بر موضوع تغییرات فرآیند است. در این بخش موضوع تغییرات فرآیند در چرخه عمر مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار، راهکارهایی مختلف بهبود فرآیندها، متدلوژی‌های مهندسی مجدد و بازطراحی به همراه فعالیت‌های ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت تغییرات فرآیند، بررسی و تشریح می‌گردند. عناوین مطرح موردتوجه در این حوزه عبارت‌اند از مدیریت تغییرات سازمان، عوامل بحرانی موفقیت جهت ایجاد تحول در سازمان؛ که در ادامه موردبحث و گفتگو قرار می‌گیرند و خود شامل تعدادی از متدلوژی‌های مدیریت تغییرات سازمان تکنیک‌ها و بهترین راهکارهای مورداستفاده در این زمینه هستند، است.

۶-۳-۱- سازمان فرآیند

حوزه دانش سازمان مدیریت فرآیند، بر روی مباحث نقش‌ها، مسئولیت‌ها، ساختار گزارش‌ها و سایر اقدامات لازم برای پشتیبانی سازمان فرایند گرا متمرکز می‌شود. موضوع سازمان فرآیند گرا از طریق مباحث فرهنگ‌سازمانی، سازمان ماتریسی و عملکرد تیمی موردبررسی و تجزیه‌وتحلیل

قرار می‌گیرد. میزان اهمیت و ضرورت کنترل و نظارت در مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار از طریق تشریح انواع ساختارهای کنترل و نظارت و نیز نظرات و تفکرات مرکز تعالی مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار بیان می‌شوند.

۷-۳-۱- مدیریت فرآیندهای بنگاه

مفهوم و اساس مدیریت فرآیندهای بنگاه بر اساس نیازمندی به کسب بیشترین نتایج ممکن از فرآیندهای سازمان همسو با استراتژی‌های مناسب و رسیدن به اهداف عملیاتی بر اساس استراتژی‌های تعریف‌شده، به وجود آمده است. مدیریت سبب فرایندی، این اطمینان را ایجاد می‌کند که سبب فرآیندهای سازمان، استراتژی‌های سازمان را پشتیبانی کرده و یک راهکار یا متد برای مدیریت و ارزیابی اولیه به وجود می‌آورد. حوزه دانش مدیریت فرآیندهای بنگاه، شامل ابزارها و روش‌های لازم برای بالا بردن سطح بلوغ فرآیندهای سازمان، به همراه معرفی فرآیندها و راهکاری استاندارد بهینه‌شده است، که منجر به بهبود سطح مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار در سازمان می‌شوند. در این بخش در خلال بررسی نظریات مرتبط با یکپارچگی سازمان برخی چارچوب‌های فرآیندهای کسب‌وکار مورد بررسی قرار می‌گیرند. که از جمله می‌توان به بررسی تعاملات درونی فرآیندها با همدیگر مدل‌هایی که سبب متصل نمودن عملکرد، اهداف، فناوری‌ها، افراد سازمان و نظارت و کنترل‌ها (چه مالی و چه عملیاتی) به استراتژی کسب‌وکار و اهداف عملکردی می‌شوند، اشاره نمود. همچنین عناوین و سرفصل‌های معماری فرآیندها و بهترین تجربیات مدیریت فرآیندهای بنگاه نیز مورد اشاره قرار می‌گیرند.

۸-۳-۱- فناوری مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار

مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار راهکاری بر پایه فناوری بوده و بر پایه یک نظام مدیریتی پشتیبانی می‌شود. این فصل در خصوص ابعاد عمده فناوری‌های در دسترس جهت پشتیبانی امور برنامه‌ریزی، تحلیل، طراحی، عملکرد و پایش فرآیندهای کسب‌وکار به بحث و بررسی می‌پردازد. این فناوری‌ها شامل مجموعه‌ای از بسته‌های نرم‌افزاری، ابزار توسعه، فناوری‌های زیرساخت و منابع ذخیره داده و اطلاعات هستند که جهت پشتیبانی متخصصین مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار و کارکنان این حوزه در ارتباط با فعالیت‌های bpm کاربرد دارند. سیستم‌های یکپارچه مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار، منابع و مآخذ فرایند و ابزارهای مدل‌سازی یکپارچه جهت

مدل‌سازی، طراحی، تجزیه و تحلیل، ایجاد و پایش مورد بررسی قرار می‌گیرند. همچنین استانداردهای bpm، رویه‌ها و متدلوژی‌ها مرتبط نیز پوشش داده می‌شوند.

۴-۱- سوالات تشریحی

- ۱- هدف از راهنمای BPM CBOK چیست؟
- ۲- منظور از تحول فرایند چیست؟ توضیح دهید.
- ۳- با رسم شکل ساختار پیکره عمومی دانش مدیریت فرایندهای کسب و کار را توضیح دهید.

۵-۱- سوالات چهارگزینه‌ای

۱-..... سبب ایجاد کسب و کار حرفه‌ای قوی‌تری می‌شوند که آن‌هم به نوبه خود منجر به افزایش کارایی و بهره‌وری فرایندها، چابکی بیشتر و در نهایت بازگشت بیشتر سرمایه‌گذاری ذی‌نفعان خواهد شد.

الف- BPM ب- BMBOK ج- ABPM د- BPM CBOK

۲- BPM CBOK چیست؟

الف- یک مستند مرجع پایه برای تمامی کاربران و شاغلین در حوزه BPM

ب- مجموعه‌ای از تجارب موفق در زمینه BPM

ج- مستندی است یک بازنگری اجمالی بر روی هر کدام از حوزه‌های دانش مرتبط با مدیریت فرایندها انجام داده و به تفکیک هر کدام از آن‌ها فهرستی از فعالیت‌های عمومی همسو با آن حوزه ارائه می‌دهد.

د- همه موارد

۳- مفاهیم کلیدی فرایندهای e2e در کدام حوزه دانش BPM CBOK مورد بررسی قرار گرفته است؟

الف- مدیریت فرایندهای کسب و کار ب- سازمان فرایند

ج- مدیریت فرایندهای بنگاه د- فناوری مدیریت فرایندهای کسب و کار

۴- تمرکز کدام حوزه دانش BPM CBOK روی ارزش‌های مشتری است؟

الف- مدیریت عملکرد فرایند ب- تحول فرایند

- ج- مدیریت فرایندهای بنگاه د- مدیریت فرایندهای کسب و کار
- ۵- چرخه عمر BPM به همراه فاکتورهای موفقیت و مهارت‌های بحرانی در کدام حوزه دانش BPM CBOK مورد بررسی قرار گرفته است؟
- الف- مدیریت فرایندهای بنگاه ب- مدیریت فرایندهای کسب و کار
- ج- طراحی فرآیند د- همه موارد
- ۶- این حوزه دانشی، BPM را تعریف می‌کند و یک زیرساخت به‌منظور شناخت و اکتشاف سایر حوزه‌های دانشی ایجاد می‌کند.
- الف- مدیریت فرایندهای بنگاه ب- مدیریت فرایندهای کسب و کار
- ج- مدیریت عملکرد فرآیند د- طراحی فرآیند
- ۷- به معنی فهم و درک کارایی و اثربخشی فرآیند کسب و کار است.
- الف- تجزیه و تحلیل فرآیند ب- مدیریت اثربخشی فرایندها
- ج- مدیریت عملکرد فرآیند د- هیچ کدام
- ۸- الگوهای فرآیندی و نیز کاربرد مدل‌های فرآیندی و سایر مستندات مرتبط با فرآیند به‌منظور شناخت و اعتبارسنجی فرایندهای وضعیت موجود و هم وضعیت بهبودیافته در آینده، در این بخش مورد بررسی قرار می‌گیرد
- الف- مدیریت عملکرد فرآیند ب- مدیریت اثربخشی فرایندها
- ج- تجزیه و تحلیل فرآیند د- هیچ کدام
- ۹- در این بخش کاربردهای کسب و کار، چارچوب فن‌آوری، منابع اطلاعاتی، کنترل‌های عملیاتی و مالی که بر روی سایر فرایندهای داخلی و خارجی اثرگذار هستند ارائه می‌گردد
- الف- طراحی فرآیند ب- فناوری مدیریت فرایندهای کسب و کار
- ج- تجزیه و تحلیل فرآیند د- مدیریت فرایندهای بنگاه
- ۱۰- کنترل و نظارت و مدیریت بر اجزاء مربوط به کدام حوزه BPM CBOK است؟
- الف- مدیریت عملکرد فرآیند ب- مدیریت اثربخشی فرایندها
- ج- تجزیه و تحلیل فرآیند د- طراحی فرآیند
- ۱۱- مفهوم مدیریت اجرایی و همسویی استراتژیکی در کدام حوزه مورد بررسی قرار می‌گیرد؟
- الف- مدیریت فرایندهای کسب و کار ب- تحول فرآیند
- ج- مدیریت فرایندهای بنگاه د- طراحی فرآیند

۱۲- یک روش برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند به منظور پایش فرایندهای ایجاد شده و پیگیری نتایج عملکرد آن‌ها جهت تعیین میزان کارایی و بهره‌وری فرایندها است.

الف- تعیین شاخص فرایندها و انجام اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه ب- اندازه‌گیری عملکرد فرآیند
ج- مدیریت عملکرد فرآیند د- تحول فرآیند

۱۳- اطلاعات به دست آمده از اندازه‌گیری عملکرد فرایندها می‌تواند برای مورد استفاده قرار گیرند.

الف- تصمیم‌گیری در خصوص بهبود فرایندهای موجود

ب- ایجاد فرایندهای جدید همسو با اهداف استراتژیک

ج- ارائه گزارش به مدیریت ارشد سازمان

د- همه موارد

۱۴- متدولوژی‌های مهندسی مجدد و بازطراحی فرایندهای کسب‌وکار در کدام حوزه مورد بررسی قرار می‌گیرد؟

الف- مدیریت فرایندهای کسب‌وکار ب- تحول فرآیند

ج- مدیریت عملکرد فرآیند د- طراحی فرآیند

۱۵- کنترل و نظارت در مدیریت فرایندهای کسب‌وکار از طریق تشریح انواع ساختارهای کنترل و نظارت و نیز نظرات و تفکرات مرکز تعالی مدیریت فرایندهای کسب‌وکار در کدام قسمت بیان می‌شوند؟

الف- سازمان فرآیند ب- تحول فرآیند ج- مدیریت عملکرد فرآیند د- طراحی فرآیند

۱۶- این اطمینان را ایجاد می‌کند که سبد فرایندهای سازمان، استراتژی‌های سازمان را پشتیبانی کرده و یک راهکار یا متد برای مدیریت و ارزیابی اولیه به وجود می‌آورد.

الف- مدیریت فرایندهای کسب‌وکار ب- مدیریت سبد فرایندی

ج- بهبود فرایندها یا ایجاد فرایندهای جدید همسو با اهداف استراتژیک د- همه موارد

۱۷- کدام حوزه به روش‌های لازم برای بالا بردن سطح بلوغ فرایندهای سازمان می‌پردازد؟

الف- مدیریت فرایندهای کسب‌وکار ب- مدیریت بلوغ فرایندها

ج- مدیریت فرایندهای بنگاه د- طراحی فرآیند

۱۸- ابزارهای مدل‌سازی یکپارچه جهت مدل‌سازی، طراحی، تجزیه و تحلیل، ایجاد و پایش در

کدام حوزه استفاده می‌شوند؟

الف- مدیریت فرآیندهای کسب و کار ب- فناوری مدیریت فرآیندهای کسب و کار

ج- مدیریت فرایندهای بنگاه د- طراحی فرآیند

پاسخنامه

الف	ب	ج	د	1
الف	ب	ج	د	2
الف	ب	ج	د	3
الف	ب	ج	د	4
الف	ب	ج	د	5
الف	ب	ج	د	6
الف	ب	ج	د	7
الف	ب	ج	د	8
الف	ب	ج	د	9
الف	ب	ج	د	10
الف	ب	ج	د	11
الف	ب	ج	د	12
الف	ب	ج	د	13
الف	ب	ج	د	14
الف	ب	ج	د	15
الف	ب	ج	د	16
الف	ب	ج	د	17
الف	ب	ج	د	18

فصل دوم

مدیریت فرآیندهای کسب و کار

۱-۲- مقدمه

این فصل مفاهیم و استراتژی‌های موردنیاز جهت مدیریت موفق فرآیندهای کسب و کار را از دیدگاه فرآیندهای کلان E2E^۱ معرفی می‌نماید. فرآیندهای E2E، فرآیندهایی هستند که دارای محصولات خروجی معین بوده و برای مشتری نهایی ارزش ایجاد مینمایند. در این حوزه دانشی بر روی مفاهیم کلان مدیریت فرآیندهای کسب و کار، مانند تعاریف اساسی، فرآیندهای E2E، ارزش مشتری و طبیعت کار افقی تمرکز می‌شود. در راستای بهبود مهارت‌های اساسی و به‌عنوان یکی از فاکتورهای موفقیت در مدیریت فرآیندهای کسب و کار سازمان، انواع فرآیندها، اجزاء فرایند و چرخه عمر مدیریت فرآیندهای کسب و کار موردبررسی قرار می‌گیرند. این حوزه دانش، مدیریت فرآیندهای کسب و کار را تعریف و یک زیرساخت اساسی و بنیادین برای سایر امور ایجاد می‌کند.

۲-۲- کسب و کار چیست؟

ماهیت کسب و کار به معنی تعامل افراد با یکدیگر به‌منظور انجام مجموعه‌ای از فعالیت‌ها برای ایجاد ارزش جهت مشتریان سازمان و بازگشت سرمایه به‌دینفعان کسب و کار است. در این راهنما منظور از کسب و کار، به کلیه سازمان‌های سودمند و غیر سودمند و دولتی برمی‌گردد.

¹ End to End

۳-۲- فرآیند چیست؟

برای درک و شناخت BPM، شناخت فرایندهای کسب و کار الزامی است. در این مستند، فرآیندها مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و رفتارهایی هستند که به وسیله منابع انسانی و یا ماشین‌آلات، به منظور دستیابی به یک یا چند هدف ایجاد شده‌اند. فرایندها به وسیله رخدادهای به خصوصی فعال می‌شوند و هر کدام دارای یک یا چند خروجی هستند که البته این خروجی‌ها ممکن است در انتهای فرایند و یا در تعاملات فرآیند با سایر فرایندها ایجاد شوند. فرآیندها ترکیبی از مجموعه فعالیت‌ها و اقدامات مرتبط با همدیگر هستند که یک خروجی بخصوص را ایجاد می‌نمایند. در مستندات مدیریت فرایندهای کسب و کار، یک فرآیند کسب و کار به عنوان یک اقدام/ فعالیت E2E تعریف می‌شود که سبب ایجاد ارزش برای مشتریان می‌شود.

۴-۲- مدیریت فرآیند کسب و کار چیست؟

مدیریت فرایندهای کسب و کار یک روش سازمان‌یافته و نظام‌مند به منظور تعریف، طراحی، ایجاد مستندسازی، اندازه‌گیری، پایش و کنترل کلیه فرایندهای کسب و کار مکانیزه و غیرمکانیزه، به منظور دستیابی به نتایج هدف‌گذاری شده همسو با اهداف استراتژیک سازمان است. مدیریت فرایندهای کسب و کار شامل تعریف خودخواسته و هماهنگ و بر پایه فناوری فرایندهای E2E، بهبود، نوآوری و مدیریت فرایندهای E2E، به منظور دستیابی به نتایج کسب و کار، ایجاد ارزش برای مشتریان سازمان و دستیابی به اهداف سازمان با چابکی بالاتر است. مدیریت فرایندهای کسب و کار، سازمان را قادر می‌سازد که فرآیندها را با استراتژی کسب و کار همسو ساخته که این امر نیز زمینه افزایش بهره‌وری و اثربخشی از طریق بهبود فعالیت‌های سازمان و یا واحدهای سازمانی را، در ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی فراهم می‌آورد.

۱-۴-۲- تعاریف مدیریت فرایندهای کسب و کار

در این بخش به برخی تعاریف پایه‌ای که در خصوص مدیریت فرایندهای کسب و کار ارائه شده است خواهیم پرداخت: