

عنوان و نام پدیدآور	پیکره عمومی دانش مدیریت فرآیند / (BPM CBOK) ترجمه علی طاهری، احسان صنعتی مقدم.
مشخصات نشر	تهران: کتاب رواق اندیشه، ۱۳۹۷-
مشخصات ظاهری	۲۵۲ ص
شابک	ج. ۸۰۱-۸۰۶-۶۹-۸۰۷۶-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
یادداشت: عنوان اصلی	Business Process Management
موضوع	مهندسی مجدد (مدیریت)
موضوع	Reengineering (Management)
موضوع	روش کار -- مدیریت
موضوع	Workflow -- Management
موضوع	بازاریابی -- داده پردازی -- مدیریت
موضوع	Commerce -- Data processing -- Management
موضوع	تغییر سازمان
موضوع	Organization -- Change
موضوع	کسب و کار
موضوع	Business
شناسه افزوده	طاهری، علی، ۱۳۶۵-
شناسه افزوده	صنعتی مقدم، احسان، ۱۳۶۳-
رده بندی کنگره	۵۸HD / ۸۷ / پ ۹۳۹۷
رده بندی دیویی	۴۰۶۳ / ۶۵۸: رده بندی دیویی
شماره کتابشناسی ملی	شماره کتابشناسی ملی: ۵۱۷۳۳۶۶



ترجمه: علی طاهری - احسان صنعتی مقدم

ناشر: رواق اندیشه

شمارگان: ۱۰۰۰

چاپ اول: بهار ۱۳۹۷

قیمت: ۲۰۰۰۰ تومان

سخن مترجمان:

به طور کلی در پرسش از وضعیت مدیریت یک سازمان با دو سؤال اساسی روبرو هستیم:

اول- آیا سازمان، کار درست را انجام می‌دهد؟

دوم- آیا سازمان، کارها را درست انجام می‌دهد؟

در هر سازمان، مدیریت فرایندها بیشتر بر سؤال دوم تمرکز دارد در حالیکه استراتژی برآمده از مأموریت و چشم‌انداز، رمان تعیین‌کننده‌ی «کارهای درست» است. بهبود فرایندها و بهبود مدیریت استراتژی، هیچ یک به‌سهل نمی‌توانند تضمین‌کننده‌ی موفقیت یک سازمان و حصول به اهداف یا تحقق مأموریت‌ها باشند، زیرا واکنش سازمان در برابر چالش‌های محیط درونی و بیرونی، از انجام بهتر فعالیت‌های کنونی تا تغییر عمیق استراتژی‌های سازمانی می‌تواند در نوسان باشد؛ به همین دلیل باید پذیرفت که بهبود ظرفیت مدیریت سازمان‌ها در درون به هر دو جنبه‌ی مدیریت یعنی «مدیریت استراتژیک» و «مدیریت فرایندها» است.

تجربیه‌ی فعالیت‌های مشاوره‌ای ما نشان می‌دهد باغ سازمان‌ها در مدیریت فرایندهایشان یکی از عوامل موثر در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز سیستم‌های مدیریتی نظایر مدیریت استراتژیک، مدیریت دانش و غیره به شمار می‌رود. به عبارت دیگر مادام که سازمان‌ها یاد نگرفته‌اند چگونه فرایندهای سازمانی‌شان را مدیریت کرده و بهبود دهند، در سایر حوزه‌های دانشی نظیر مدیریت سرمایه‌های انسانی، مدیریت دانش، مدیریت استراتژیک و غیره نیز به موفقیت‌های مورد انتظار خود دست نخواهند یافت. حال ممکن است این سؤال مطرح شود: چرا علیرغم اهمیت، ضرورت و فوریت مدیریت فرایند برای سازمان‌ها، این حوزه‌ی دانشی تا این اندازه مهجور واقع شده است؟

در پاسخ باید اشاره‌نماییم که مدیریت فرایندها یک حوزه‌ی دانشی نسبتاً جدید است و شاید به تعداد متخصصان و متفکران فعال در این عرصه، روش، مدل، ابزار و تکنیک وجود داشته باشد این تکرر موجب شده تا فعالان این حرفه نه تنها درباره‌ی مفاهیم، نظریه‌ها و ابزارها وفاق نداشته باشند بلکه حتی یک زبان مشترک برای گفتگو و تبادل نظر نیز میان آنها شکل نگیرد. این پراکندگی به نوبه‌ی خود به سردرگمی کاربران و فعالان این حوزه شده به نحوی که حتی متولیان سازمانی مدیریت فرایندها نیز بعضاً در استفاده از روش‌ها، ابزارها و تکنیک‌های این حوزه دچار خطاهای پرهزینه‌ای هستند. مجموعه‌ی این عوامل، حرکت به سوی استفاده‌ی نظام‌مند از دانش مدیریت فرایندها را با چالش و کندی روبرو ساخته است. یکی از

رسالت‌های پیکره‌ی عمومی دانش مدیریت فرآیندها (BPM CBOK) جبران این نقیصه و شکل دادن به یک زبان مشترک برای تبادل نظر میان اعضای جامعه‌ی مدیریت فرآیندها است.

همان‌طور که نویسندگان در راهنمای کتاب- فصل اول- نیز اشاره کرده‌اند، هدفشان حمایت از یک ابزار یا روش خاص نبوده، بلکه تلاش کرده‌اند نسبت به حوزه‌های مختلف قابل شناسایی در دانش مدیریت فرآیندها یک بصیرت عمومی ایجاد کنند. به همین دلیل در کتاب حاضر، تکنیک‌ها و ابزارهای قابل استفاده در مدیریت فرآیندها به صورت گذرا و کلی توضیح داده شده و برای اطلاع از جزئیات بیشتر، عمدتاً خوانندگان محتاج به منابع مربوطه ارجاع داده شده‌اند.

نکته قابل بیان دیگر اینکه، سرفصل‌ها و عناوین پوشش داده شده در نسخه‌ی سوم از پیکره‌ی عمومی دانش مدیریت فرآیندها- کتاب حاضر- نسبت به نسخه‌ی دوم، تغییرات قابل توجهی داشته است. نویسندگان کتاب معتقدند، اغلب آنچه شرح شده در نسخه‌ی سوم به اندازه‌ای است که دیگر به ارائه‌ی یک نسخه‌ی جدید نیازی نخواهد بود. و تم از طریق انتشار زیر نسخه‌هایی، می‌توان آن را هم گام با تغییرات فناوری و دانش به‌روزرآوری نمود.

اگرچه انجمن بین‌المللی خبرگان مدیریت فرآیندها، کسب‌وکار به‌عنوان ناشر این اثر، تلاش زیادی برای ارتقای کیفیت و محتوای آن داشته است، اما تعداد نویسندگان و به‌ویژه انگلیس زبان نبودن بعضی از آن‌ها، دشواری‌ها و پیچیدگی‌های زبانی در مسیر ترجمه و دریافت منظور واقعی نویسندگان محترم را ایجاد کرده بود، به همین دلیل در بسیاری از موارد به عبارت یا واژه‌های بن‌اصلی در پانویس اشاره شده است.

به نظر ما مطالعه‌ی این کتاب برای تمام افراد در تمام کسب‌وکارهایی می‌تواند سودمند باشد. افرادی که تجربه یا مطالعه‌ی اندکی در زمینه‌ی مدیریت فرآیندها داشته‌اند ممکن است در برقراری ارتباط با مفاهیم و مطالب مندرج در کتاب قدری با چالش روبرو باشند. به این افراد توصیه می‌کنیم که با شروع مطالعه‌ی کتاب حاضر، دانش ضمنی خود را در حوزه‌ی مدیریت فرآیندها و به ویژه درباره‌ی سیر تکامل مفاهیم و نظریه‌های مدیریت فرآیندها ارتقا دهند.

برای کمک به ارتقای دانش مدیریت فرآیندها در کشور، مترجمان این اثر در حال تلاش برای گردآوری، ترجمه و تدوین دایرةالمعارفی در حوزه‌ی مدیریت فرآیندها هستند. جلد اول این دایرةالمعارف به بیان سیر تطور و شیوه‌ی تفکر مبتنی بر فرآیند اختصاص دارد که ان شاءالله در آینده‌ی نزدیک منتشر خواهد شد.

اگرچه پیکره‌ی عمومی دانش مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار، نسخه‌ی سوم، مجموعه‌ای یکپارچه و منسجم، مرکب از ده فصل است، ولی ما به دو دلیل، ترجمه‌ی آن را در دو جلد منتشر خواهیم کرد:

دلیل اول به نیاز فوری کاربران و عطش آن‌ها برای دستیابی و استفاده‌ی عملی از ترجمه‌ی نسخه‌ی سوم بازمی‌گردد. برخی از دوستان که از شروع ترجمه‌ی این اثر آگاهی پیدا می‌کردند، خواستار آن بودند که فصل‌های ترجمه‌شده حتی قبل از ویرایش ادبی و فنی نهایی، در اختیار آن‌ها قرار گیرد. این نیاز ابراز شده، موجب شد تا تأخیر در انتشار این اثر را به بهانه‌ی کامل شدن ترجمه‌ی کل کتاب روا ندانیم. دلیل دوم نیز به حجم بالای کتاب در ترجمه‌ی فارسی که بالغ بر ۵۰۰ صفحه است، بازمی‌گردد. بر این اساس پنج فصل اول شامل: بیان مفاهیم کلی مدیریت فرایندها، مدل‌سازی، تجزیه و تحلیل و طراحی فرآیند، در قالب جلد اول و پیش از تمام ویرایش ادبی و فنی تمام کتاب، در اختیار کاربران و علاقه‌مندان قرار می‌گیرد. خوشبختانه اثری نگارش کتاب به نحوی است که تقریباً هر فصل نسبت به سایر فصول از یک استقلال محتوایی برخوردار است و به همین دلیل انتشار کتاب در دو جلد به پیوستگی مطالب خللی وارد نخواهد ساخت.

بر خود لازم می‌دانیم همه‌ی افراد، که در ترجمه‌ی این اثر ما را یاری رساندند تشکر نماییم، به‌ویژه آقایان «کاظم طلایی» و «محمد رزاقی ساروکلاهی» که با حمایت‌های مادی و معنوی خود نقش به‌سزایی در به سرانجام رسیدن این اثر شته‌اند. در نهایت، امیدواریم ما را از دیدگاه‌های سود برار بهیو ترجمه‌ی این اثر محروم نفرمایید.

علی طاهری - احسان صنعتی مقدم

بهار ۱۳۹۷

ali.taheri@atu.ac.ir

e.sanati@outlook.com

فصل اول: راهنمای CBOK

۳۳	۱- مقدمه
۳۴	۱-۱- هدف از راهنمای BPM CBOK
۳۵	۱-۲- بازخوردها و تغییرات
۳۶	۳- ساختار پیکره عمومی دانش: خلاصه فصل‌ها
۳۷	۴- نگاه کلی به فصل‌ها
۴۰	۱-۵- مزایای BPM
۴۲	۱-۵-۱- مزایای BPM برای سازمان
۴۳	۱-۵-۲- مزایای BPM برای مشتریان
۴۴	۱-۵-۳- مزایای BPM برای مدیریت
۴۵	۱-۵-۴- مزایای BPM برای اعضای فزاینده
۴۶	۱-۶- مرور کلی BPM

فصل دوم: مدیریت فرایندهای کسب‌وکار

۵۱	۲- مقدمه
۵۱	۲-۱- مدیریت فرایندهای کسب‌وکار چیست؟
۵۲	۲-۲- توضیح مفاهیم کلیدی و محوری BPM
۵۲	۲-۲-۱- مدیریت فرایندهای کسب‌وکار، یک حوزه‌ی دانش: از دانش مدیریت به شمار می‌رود
۵۳	۲-۲-۲- در صورتی که مدیریت فرایندهای کسب‌وکار با موفقیت پیاده‌سازی شود، به یک قابلیت کلیدی درون‌سازمانی تبدیل می‌گردد
۵۳	۲-۲-۳- در مدیریت فرایندهای کسب‌وکار، ارائه و خلق ارزش برای مشتریان اهمیت زیادی دارد
۵۴	۲-۲-۴- مدیریت فرایندهای کسب‌وکار به کارهای e2e و ساماندهی و هماهنگی قابلیت‌های واحدهای مختلف سازمان می‌پردازد
۵۸	۲-۲-۵- مدیریت فرایندهای کسب‌وکار به این مسئله می‌پردازد که کارها چیست‌اند و کی، کجا، چرا و چگونه انجام می‌شوند و چه کسی در برابر انجام آن مسئول است
۶۰	۲-۲-۶- ابزارها و روش‌هایی که برای شناسایی و تعریف فرایندهای کسب‌وکار استفاده می‌کنیم باید با هدف و کارکردهایی که مدنظر داریم متناسب باشند
۶۲	

۲-۲-۷- فرایندهای کسبوکار باید در یک چرخه‌ی دور بسته مدیریت شوند تا به این ترتیب حفظ یکپارچگی فرآیندی و بهبود مستمر ممکن گردد.....	۶۴
۲-۲-۸- مدیریت هماهنگ و فعالانه‌ی فرایندهای کسبوکار مستلزم سرمایه‌گذاری چشمگیر در توسعه‌ی قابلیت‌های درونی کسبوکار است.....	۷۴
۲-۲-۹- قابلیت‌های داخلی که برای پشتیبانی از مدیریت فرایندهای کسبوکار برای یک سازمان لازم هستند در طول متحنی بلوغ فرآیندی توسعه می‌یابند.....	۷۹
۲-۲-۱۰- پیاده‌سازی مدیریت فرایندهای کسبوکار مستلزم تعریف نقش‌های جدید در سازمان است.....	۹۱
۲-۲-۱۱- مدیریت فرایندهای کسبوکار یک چارچوب یا متدولوژی تجویزی یا مجموعه‌ای از ابزارها نیست.....	۱۰۱
۲-۲-۱۲- در پیاده‌سازی مدیریت فرایندهای کسبوکار فناوری دارای نقش پشتیبان است و نه هدایت‌گر.....	۱۰۲
۲-۲-۱۳- پیاده‌سازی مدیریت فرایندهای کسبوکار یک تصمیم استراتژیک است و به تعهد اجرایی بالایی نیاز دارد.....	۱۰۴

فصل سوم: مدل سازی فرآیند

۳- مقدمه.....	۱۰۹
۳-۱- مدل سازی فرآیند.....	۱۰۹
۳-۱-۱- استفاده از مدل‌ها.....	۱۰۹
۳-۱-۲- ابزارها و اجزای فرآیند.....	۱۱۳
۳-۲- هدف از مدل سازی فرآیند.....	۱۱۴
۳-۲-۱- وظایفی که در حال حاضر انجام می‌شوند، ملات مدل سازی فرآیند هستند.....	۱۱۴
۳-۲-۲- مدل سازی فرآیند ابزاری برای دستیابی به اهداف کسبوکار.....	۱۱۵
۳-۳- نشان‌گذاری‌های متداول در مدل سازی فرآیند.....	۱۱۷
۳-۳-۱- Business Process Model & Notation (BPMN) 2.0.....	۱۱۹
۳-۳-۲- Swim Lanes.....	۱۲۱
۳-۳-۳- فلوچارت.....	۱۲۱
۳-۳-۴- Event Process Chain (EPC).....	۱۲۵
۳-۳-۵- Unified Modeling Language (UML).....	۱۲۸
۳-۳-۶- IDEF.....	۱۲۹
۳-۳-۷- Value Stream Mapping.....	۱۳۱
۳-۴- رویکردهای خاص به مدل سازی فرآیند.....	۱۳۳

۱۳۴	۳-۴-۱- زنجیره ارزش
۱۳۶	۳-۴-۲- SIPOC
۱۳۸	۳-۴-۳- بویایی های سیستم
۱۴۰	۳-۵- سطوح مدل فرآیند
۱۴۲	۳-۵-۱- نمونه هایی از سطوح مختلف در مدل سازی فرآیند
۱۴۹	۳-۶- رویکردهای مدل سازی از بالا به پایین و از پایین به بالا
۱۵۰	۳-۷- به دست آوردن اطلاعات فرآیند و مشارکت کنندگان در مدل سازی
۱۵۱	۷-۱- مشاهده مستقیم
۱۵۱	۳-۷-۱- مصاحبه ها
۱۵۱	۳-۷-۳- پرسش اخذ رخوردهای مکتوب
۱۵۲	۳-۷-۴- کارگاه ها ساختاریافته
۱۵۲	۳-۷-۵- کنسرسیا از طریق وب
۱۵۳	۳-۷-۶- مشارکت دندگار در مدل سازی
۱۵۳	۳-۸- چارچوب ها و مدل های مرجع
۱۵۴	۳-۸-۱- مدل سازی در قالب یک چارچوب
۱۵۵	۳-۸-۲- استفاده از یک مدل مرجع
۱۵۵	۳-۹- تکنیک ها و ابزارهای مدل سازی
۱۵۶	۳-۹-۱- ابزارهای ترسیم و گزارش دهی
۱۵۶	۳-۹-۲- مدل سازی الکترونیکی و نمایش آن بر روی صفحه
۱۵۷	۳-۱۰- تأیید اعتبار فرآیند و شبیه سازی آن
۱۵۷	۳-۱۰-۱- کاربردهای شبیه سازی فرآیند
۱۵۷	۳-۱۰-۲- ابزارها و محیط های شبیه سازی
۱۵۸	۳-۱۰-۳- شبیه سازی تکنیکی / تجزیه و تحلیل بار
۱۵۸	۳-۱۱- مفاهیم کلیدی

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل فرآیند

۱۶۳	۴- مقدمه
۱۶۳	۴-۱- تجزیه و تحلیل فرآیند چیست؟
۱۶۴	۴-۲- چرا تجزیه و تحلیل فرآیند می کنیم؟
۱۶۵	۴-۳- چه زمانی تجزیه و تحلیل فرآیند می کنیم؟
۱۶۷	۴-۴- نقش های سازمانی لازم برای تجزیه و تحلیل فرآیند

۱۶۸	۴-۳-۱- حالت بهینه‌ی تیم تجزیه و تحلیل فرآیند
۱۶۹	۴-۳-۲- نقش‌ها و مسئولیت‌های مربوط به تجزیه و تحلیل فرآیند
۱۶۹	۴-۵- آماده‌سازی برای تجزیه و تحلیل فرآیند
۱۷۰	۴-۵-۱- انتخاب فرآیند
۱۷۰	۴-۵-۲- محدوده‌ی تجزیه و تحلیل
۱۷۱	۴-۵-۳- انتخاب چارچوب‌های تحلیلی
۱۷۳	۴-۵-۴- انجام تجزیه و تحلیل
۱۷۳	۴-۵-۵- زدن پای کسب و کار
۱۷۴	۴-۵-۶- فرهنگ، زمینه‌ی سازمانی
۱۷۴	۴-۵-۷- جبهه‌های عملکرد
۱۷۵	۴-۵-۸- تعاهات با مشتری
۱۷۵	۴-۵-۹- دست‌به‌دست شدن
۱۷۶	۴-۵-۱۰- قواعد کسب و کار
۱۷۷	۴-۵-۱۱- ظرفیت
۱۷۷	۴-۵-۱۲- گلوگاه‌ها
۱۷۷	۴-۵-۱۳- تنوع
۱۷۸	۴-۵-۱۴- هزینه
۱۷۸	۴-۵-۱۵- آثار مشارکت انسان در فرآیند
۱۷۹	۴-۵-۱۶- کنترل‌های فرآیندی
۱۸۰	۴-۵-۱۷- سایر عوامل
۱۸۰	۴-۶- جمع‌آوری اطلاعات
۱۸۳	۴-۶-۱- تجزیه و تحلیل محیط کسب و کار
۱۸۳	۴-۶-۲- تجزیه و تحلیل سیستم‌های اطلاعاتی
۱۸۵	۴-۶-۳- تجزیه و تحلیل فرآیند
۱۸۷	۴-۶-۴- تجزیه و تحلیل کنش و واکنش‌های انسانی
۱۹۰	۴-۷- مستندسازی تجزیه و تحلیل
۱۹۱	۴-۸- ملاحظات
۱۹۶	۴-۹- جمع‌بندی
۱۹۶	۴-۱۰- مفاهیم کلیدی

فصل پنجم: طراحی فرآیند

۲۰۰	۵- مقدمه
۲۰۱	۵-۱- طراحی فرآیند چیست؟
۲۰۲	۵-۱-۱- طراحی فرآیند
۲۰۵	۵-۱-۲- چرا طراحی فرآیند می‌کنیم؟
۲۰۶	۵-۲- مبانی طراحی فرآیند
۲۰۸	۵-۲-۱- مدل‌های فرآیندی را با مدل‌های «معماری کسب‌وکار» اشتباه نگیرید
۲۰۹	۵-۲-۲- نقطه آغاز
۲۱۱	۵-۳- تعیین استانداردهای جمع‌آوری داده
۲۱۴	۵-۳-۴- مدیریت داده فرآیند
۲۱۵	۵-۳- کشف فرآیند - مع موجود
۲۱۵	۵-۳-۱- ایجاد یک مدل مدیریت و درست برای تغییر
۲۱۷	۵-۳-۲- مدیریت اطلاعات فرآیند
۲۱۸	۵-۳-۳- سطوح مدل
۲۲۱	۵-۳-۴- شناخت جریان کار و فرآیند
۲۲۲	۵-۳-۵- شیوه‌ای که عملیات واقعی انجام می‌شود
۲۲۵	۵-۴- کشف فرآیند - وضع موجود
۲۲۶	۵-۵- تجزیه و تحلیل فرآیند - شناختن کاری که انجام می‌شود
۲۲۹	۵-۶- طراحی فرآیند و جریان کار - ساخت مدل «وضع مطلوب»
۲۳۳	۵-۶-۱- مدیریت تغییرات تدریجی: استفاده از تغییر برای اصلاح مدل
۲۳۴	۵-۶-۲- طراحی فرآیند جدید
۲۴۸	۵-۷- مدیریت تغییر
۲۴۹	۵-۸- تجزیه و تحلیل و طراحی زیرساخت IT
۲۵۰	۵-۹- شبیه‌سازی مدل سازی
۲۵۱	۵-۱۰- جمع‌بندی
۲۵۱	۵-۱۱- مفاهیم کلیدی