

# پیکره عمومی دانش مدیریت فرآیندها (BPM CBOOK)

ترجمه: علی طاهری - احسان صنعتی مقدم

نسخه ۳ - جلد اول

ویرایش اول

بیکره عمومی دانش مدیریت فرآیندها/ (BPM CBOK) ترجمه علی طاهری، احسان صنعتی مقدم.

تهران: کتاب رواق اندیشه، ۱۳۹۷-

ص ۲۵۲

ج. ۱: 8-69-8076-600-978

فیپا

Business Process Management

مهندسی مجدد (مدیریت)

Reengineering (Management)

گردش کار - مدیریت

Workflow -- Management

بازرگانی - داده پردازي - مدیریت

Commerce -- Data processing - Management

تحول سازمانی

Organizational Change

کسب و کار

Business

طاهری، علی، ۱۳۶۵ - مترجم

صنعتی مقدم، احسان، ۱۳۶۳ - مترجم

۵۸۸HD / ۸۷ / پ ۱۳۹۷

۴۰۶۳ / ۶۵۸

۵۱۷۲۳۶۶

عنوان و نام پدیدآور

مشخصات نشر

مشخصات ظاهری

شابک

وضعیت فهرست نویسی

یادداشت: عنوان اصلی

موضوع

موضوع

موضوع

موضوع

موضوع

موضوع

موضوع

موضوع

موضوع

موضوع

موضوع

شناسه افزوده

شناسه افزوده

رده بندی کنگره

رده بندی دیویی

شماره کتابشناسی ملی



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 فرآیندها بیشتر بر سؤال دوم تمرکز دارد در حالیکه استراتژی برآمده از مأموریت و چشم انداز سازمانی، تعیین کننده «کارهای درست» است. بهبود فرآیندها و بهبود مدیریت استراتژی، هیچ یک به تنهایی نمی توانند تضمین کننده ی موفقیت یک سازمان و حصول به اهداف یا تحقق مأموریتها باشند، زیرا واکنش سازمانها در مقابل چالش های محیط درونی و بیرونی، از انجام بهتر فعالیتهای کنونی تا تغییر عمیق استراتژیهای سازمانی می تواند در نوسان باشد؛ به همین دلیل باید پذیرفت که بهبود ظرفیت مدیریت سازمانها در گرو توجه به هر دو جنبه ی مدیریت یعنی «مدیریت استراتژیک» و «مدیریت فرآیندها» است.

تجربه ی فعالیتهای مشاوره ای ما نشان میدهد بلوغ سازمانها در مدیریت فرآیندهایشان یکی از عوامل موثر در پیاده سازی موفقیت آمیز سیستم های مدیریتی نظیر مدیریت استراتژیک، مدیریت دانش و غیره به شمار می رود. به عبارت دیگر مادام که سازمانها یاد نگرفته اند چگونه فرآیندهای سازمانی شان را مدیریت کرده و بهبود دهند، در سایر حوزه های دانشی نظیر مدیریت سرمایه های انسانی، مدیریت دانش، مدیریت استراتژیک و غیره نیز به موفقیت های مورد انتظار خود دست نخواهند یافت. حال ممکن است این سؤال مطرح شود: چرا علیرغم اهمیت، ضرورت و فوریت مدیریت فرآیندها برای سازمانها، این حوزه ی دانشی تا این اندازه مهجور واقع شده است؟

در پاسخ باید اشاره نماییم که مدیریت فرآیندها یک حوزه ی دانشی نسبتا جدید است و شاید به تعداد متخصصان و متفکران فعال در این عرصه، روش، مدل، ابزار و تکنیک وجود داشته باشد. این تکثر موجب شده تا فعالان این حرفه نه تنها دربارهی مفاهیم، نظریه ها و ابزارها وفاق نداشته باشند بلکه حتی یک زبان مشترک برای گفتگو و تبادل نظر نیز میان آنها شکل نگیرد. این پراکندگی به نوبه ی خود سبب سردرگمی کاربران و فعالان این حوزه شده است به نحوی که حتی متولیان سازمانی مدیریت فرآیندها نیز بعضا در استفاده از روشها، ابزارها و تکنیک های این حوزه دچار خطاهای پرهزینه ای هستند. مجموعه ی این عوامل، حرکت به سوی استفاده ی نظام مند از دانش مدیریت فرآیندها 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 جامعه ی مدیریت فرآیندها است.

همان طور که نویسندگان در راهنمای کتاب - فصل اول - نیز اشاره کرده اند، هدفشان حمایت از یک ابزار یا روش خاص نبوده، بلکه تلاش کرده اند نسبت به حوزه های 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 محترم به منابع مربوطه ارجاع داده شده اند.

نکته قابل بیان دیگر اینکه، سرفصل ها و عناوین پوشش داده شده در نسخه ی سوم از پیکرهی عمومی دانش مدیریت فرآیندها - کتاب حاضر نسبت به نسخه ی دوم، تغییرات قابل توجهی داشته است. نویسندگان کتاب معتقدند، بلوغ مطالب مطرح شده در نسخه ی سوم به اندازه ای است که دیگر به ارائه ی یک نسخه ی جدید نیازی نخواهد بود و تنها از طریق انتشار زیر نسخههایی، می توان آن را هم گام با تغییرات فناوری و دانش به روزآوری نمود.

اگرچه انجمن بین المللی خبرگان مدیریت فرآیندهای کسب و کار به عنوان ناشر این اثر، تلاش زیادی برای ارتقای کیفیت و محتوای آن داشته است، لکن تعدد نویسندگان و به ویژه انگلیس زبان نبودن بعضی از آنها دشواری ها و پیچیدگی های زبانی در مسیر ترجمه و دریافت منظور واقعی نویسندگان محترم را ایجاد کرده بود، به همین دلیل در بسیاری از موارد به عبارت یا واژه های متن اصلی در پانویس اشاره شده است. به نظر ما مطالعه ی این کتاب برای تمام افراد در تمام کسب و کارها می تواند سودمند باشد. افرادی که تجربه با مطالعهی اندکی در زمینه ی مدیریت فرآیندها داشته اند ممکن است در برقراری ارتباط با مفاهیم و مطالب مندرج در کتاب قدری با چالش روبرو باشند. به این افراد توصیه می کنیم هم زمان با شروع مطالعه ی کتاب حاضر، دانش ضمنی خود را در حوزه ی مدیریت فرآیندها و به ویژه دربارهی تاریخچه و سیر تکامل مفاهیم و نظریه های مدیریت فرآیندها ارتقا دهند. برای کمک به ارتقای دانش مدیریت فرآیندها در کشور، مترجمان این اثر در حال تلاش برای گردآوری، ترجمه و تدوین دایرة المعارفی در حوزهی مدیریت فرآیندها هستند. جلد اول این دایرة المعارف 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 کسب و کار، نسخه ی سوم، مجموعه ای یکپارچه و منسجم، مرکب از ده فصل است، ولی ما به دو دلیل، ترجمه ی آن را در دو جلد منتشر خواهیم کرد.

دلیل اول به نیاز فوری کاربران و عطش آنها برای دستیابی و استفادهی عملی از ترجمه ی نسخه ی سوم بازمی گردد. برخی از دوستان که از شروع ترجمه ی این اثر آگاهی پیدا می کردند، خواستار آن بودند که فصلهای ترجمه شده 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 بهانه ی کامل شدن ترجمهی کل کتاب روا ندانیم. دلیل دوم نیز به حجم بالای کتاب در ترجمه

ی فارسی که بالغ بر ۵۰۰ صفحه است، بازمی‌گردد. بر این اساس پنج فصل اول شامل: بیان مفاهیم کلی مدیریت فرآیندها، مدل سازی، تجزیه و تحلیل و طراحی فرآیند، در قالب جلد اول و پیش از اتمام ویرایش ادبی و فنی تمام کتاب، در اختیار کاربران و علاقه‌مندان قرار می‌گیرد.

خوشبختانه شیوهی 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 از همه‌ی افرادی که در ترجمه‌ی این اثر ما را یاری رساندند تشکر نماییم، به ویژه آقایان «کاظم طلایی» و «محمد رضا نجفی ساروکلایی» که با حمایت‌های مادی و معنوی خود نقش به‌سزایی در به سرانجام رسیدن این اثر داشته‌اند. در نهایت، امیدواریم ما را از دیدگاه‌های خود برای بهبود ترجمه‌ی این اثر محروم نفرمایید.

علی طاهری - احسان صنعتی مقدم

بهار ۱۳۹۷

ali.taheri@atu.ac.ir e.sanati@outlook.com [www.bpmcbok.ir](http://www.bpmcbok.ir)

درباره‌ی

**CBOK<sup>®</sup>**

## آغاز بازنویسی - CBOK نگارش و تدوین نسخه‌ی ۳

پروژه‌ی بازنویسی **ABPMP CBOK** در اواخر سال ۲۰۱۰ آغاز شد. ابتدا نظرات افرادی که نسخه‌ی دوم **CBOK** را مطالعه کرده یا مورد استفاده قرار داده بودند و همچنین پیشنهاد‌های اعضای شعب اروپایی و برزیلی انجمن جمع آوری و بررسی شد، اما به دلیل تغییرات زیاد و گسترده‌ای که در حوزه‌ی **BPM** و ابزارهایی نظیر **BPMS** به وجود آمده بود، در نهایت شایسته‌تر دیدیم به جای آنکه صرفاً مقداری اطلاعات جدید به نسخه‌ی قبلی اضافه نماییم، کل **CBOK** را یک بار دیگر بازنویسی کنیم.

پروژه‌ی بازنویسی **CBOK** توسط دن موریس هدایت و راهبری شد. این تلاش به سه زیر پروژه اصلی تقسیم گردید: ابتدا هرکدام از فصل‌ها بازنویسی شد.

سپس محتوای فصول بازنویسی شده به طور مجزا بررسی و اصلاح شد.

و در نهایت تمامی **CBOK** از حیث یکپارچگی و هماهنگی فصل‌ها با یکدیگر ارزیابی گردید.

همچنین برای اطمینان از صحت و دقت نوشتار و رعایت شدن قواعد دستوری، یک ویراستار حرفه‌ای، متن کتاب را ویرایش نمود.

زیر پروژه‌ی بازنویسی فصل‌ها توسط راجو ساکستا، هدایت شد. بررسی مجدد محتوای هر فصل نیز با تلاش و فداکاری بی دریغ "اون کرولی" به سامان رسید. مرور کامل فصل‌ها و ایجاد یکپارچگی و هماهنگی میان آنها نیز توسط دن موریس به سرانجام رسید. همچنین تونی بندیکت ویرایش نهایی کتاب و تهیه و بهسازی نمودارها را بر عهده داشت. زمانی که بلوغ ما در حوزه **BPM** افزایش یافت متوجه شدیم رشد و تکامل دانش بشری به حدی رسیده که می‌توان یک نسخه‌ی پایه از پیکره‌ی دانش مدیریت فرآیندها ارائه کرد. این نسخه‌ی پایه با توجه به نظرات دریافتی و همچنین تغییرات صنعت به طور مکرر بهبود داده میشود و هر زمان که نیاز باشد یک زیر نسخه‌ی جدید منتشر خواهد شد. اعضای انجمن **ABPMP** می‌توانند زیرنسخه‌های جدید را از سایت انجمن دانلود نمایند.

### اصول راهنمای بازنویسی نسخه سوم

شورای **ABPMP** از نویسندگان و بازبینی کنندگان نسخه‌ی کنونی خواسته است اصول راهنمای زیر را در تدوین آن رعایت نمایند:

- مخاطب اصلی این کتاب را فعالین عرصه کسب و کار و کاربران مدیریت فرایندها در سازمانها فرض کرده و اولویت شان تهیه‌ی راهنمایی برای آنها باشد.

- در تهیه ی فصول مختلف کتاب، یک فهم مشترک از مدیریت فرآیندها، مبنای کار قرار گیرد. :
- اطلاعاتی را که جمع آوری کرده اند به صورت یک راهنما ارائه کنند
- کمک نمایند میان اعضای جامعه ی مدیریت فرآیندها یک زبان مشترک شکل گیرد تا به این ترتیب استفاده بهتر از **BPM / BPMS** تسهیل گردد.
- تلاش نمایند تا حد امکان مباحث کتاب برای خوانندگان محترم، ساده، دقیق و بینش افرین باشد. حتما به حوزه های دانشی مرتبط ارجاع داده شود (نظیر مهندسی صنایع، شش سیگما، ناب و غیره).
- از تجربیات پذیرفته شده توسط اکثر متخصصان در تدوین فصول مختلف کتاب استفاده شود. - نسبت به یک متدولوژی یا ابزار خاص سوگیری نداشته باشند.
- محتوای کتاب به صورت ارائه ی راهنمایی و پیشنهاد باشد و نه تجویز.
- مفاهیم امروزی و به روز مدیریت فرآیندها مدنظر قرار گیرد.

### محتوای CBOK

هر فصل از **CBOK** به موضوع متفاوتی از مدیریت فرآیندها اختصاص یافته است. تلاش تیم بازنگری بر آن بود که هر کدام از فصل ها به گونه ای تدوین شود که مطالعه و فهم آن منوط به خواندن سایر فصلها نباشد.

سازماندهی مطالب در **CBOK** به گونه ای نیست که مثلا یک بحث طی چند فصل مطرح شده باشد و یا یک مورد به صورت فعالیت به فعالیت طی فصل های مختلف تشریح شده باشد، بلکه خوانندگان عزیز باید **CBOK** را به عنوان یک راهنما در نظر بگیرند که مباحث متنوعی درباره موضوعات مختلف مطرح نموده و در کل، نسبت به **BPM, BPMS**، تحول در کار و تغییر در کار دید وسیعی ارائه می کند.



## فصول CBOOK عبارتند از:

عنوان	فصل
راهنمای CBOOK	فصل اول
مدیریت فرآیندهای کسب و کار	فصل دوم
مدل سازی فرآیند	فصل سوم
تجزیه و تحلیل فرآیند	فصل چهارم
طراحی فرآیند	فصل پنجم
مدیریت عملکرد فرآیند	فصل ششم
تحول فرآیند	فصل هفتم
سازمان فرآیند محور	فصل هشتم
مدیریت فرآیندهای سازمانی <sup>۱۰</sup>	فصل نهم
فناوری های BPM	فصل دهم

فصل	خبیره صنعت	شرکت
مرور CBOOK	کنی مور	شرکت پژوهشی فورستر
فصل ۱: راهنمای CBOOK		
فصل ۲: مدیریت فرآیندهای کسب و کار	جانیل هیل <sup>۲۲</sup>	شرکت پژوهشی گارتنر
فصل ۳: مدل سازی فرآیند	کریگ لی کلر <sup>۲۳</sup>	شرکت پژوهشی فورستر
فصل ۴: تجزیه و تحلیل فرآیند	الیسه الدینگ <sup>۲۴</sup>	شرکت پژوهشی گارتنر
فصل ۵: طراحی فرآیند	جیم ساینر <sup>۲۵</sup>	شرکت پژوهشی گارتنر
فصل ۶: مدیریت عملکرد فرآیند	دیوید مک کوی <sup>۲۶</sup>	شرکت پژوهشی گارتنر
فصل ۷: تحول فرآیند	دیوید کیش <sup>۲۷</sup>	موسسه بین المللی خدمات مشاوره ای آموزش تاتا
فصل ۸: سازمان فرآیند محور	اندرو اسپانی <sup>۲۸</sup>	شرکت بین المللی اسپانی
فصل ۹: مدیریت فرآیندهای سازمانی	پیتر فینگار <sup>۲۹</sup>	نویسنده
فصل ۱۰: فناوری BPM	دکتر ماتیاس کریکمر <sup>۳۰</sup>	شرکت مشاوره مدیریت اکسنچر

## نسخه ی سوم CBOK و ABPMP CBPP

تمام عناوین ذکر شده در **CBOK** با آزمون اعطای مدرک حرفه ای فرآیندهای کسب و کار (**ICBPP**) همسو و هماهنگ است و حداقلی از دانش لازم برای شرکت در این آزمون را فراهم می سازد. اما باید توجه داشته باشید که اگرچه **CBOK** به شاغلین و فعالان مدیریت فرآیندها جهت شناخت و درک اجزای آن کمک می کند اما آزمون **CBPP** تنها بر اساس **ABPMP CBOK** نیست و تجربه، عاملی کلیدی در دستیابی به مهارت و تخصص مورد نیاز جهت موفقیت در **CBPP** و اخذ این گواهینامه به شمار می رود.

### نویسندگان

تمام نویسندگان **CBOK** براساس خبرگی شان انتخاب شده اند. خبرگی آنها در گردهمایی های رسمی **ABPMP** بررسی متخصصان، نظر کمیته ی **ABPMP** مقالات یا کتب منتشره، سخنرانی ها و پیشتازی و رهبری در این حوزه ی دانشی ثابت شده است. تمام نویسندگان فصول **CBOK** گواهینامه **CBPP** دارند. اسامی و جایگاه شغلی و حرفه ای آنها در جدول زیر درج شده است:

کمیته بازبینی توسط «اون کرولی» مدیریت شد و «دن موریس» و «گابریل فیلد» نیز مشورتهایی ارائه می کردند. شیوهی عملکرد «اون کرولی» این اطمینان را به وجود آورد که بازبینی کنندگان در طول شش ماه بررسی دقیق و کارشناسانه، دائما نسبت به کیفیت محتوای هر فصل، حساسیت و تمرکز لازم را داشته اند اعضای گروه بازنگری عبارت بودند از:

کمیته بازبینی	نقش	جایگاه حرفه ای / شغلی
اون کرولی	مدیر کمیته بازبینی	رئیس شرکت اکسوژن
تاد لور	عضو	مدیرعامل شرکت کی پی ام جی
مارک شارسیگ	عضو	مدیر ارشد BPM در شرکت مشاوره مدیریت اکسنچر
کریس آتیسن <sup>۳۱</sup>	عضو	مشاور مستقل
فیل ویتکاس	عضو	رهبر حرفه ای از شرکت مشاوره ای دیلویت
دن موریس	مشاور کمیته بازبینی	مدیر مرکز تعالی فرآیندها، شرکت خدمات مشاوره ای تاتا در آمریکای شمالی

### **بازبینی کیفی نسخه کامل CBOK**

زمانی که جرح و تعدیها و اصلاحات مورد نظر انجام شد، **CBOK** جدید به طور کامل و یکپارچه توسط نویسندگان اصلی، کمیته بازبینی و یک گروه دیگر، مجدداً مرور و بررسی شد. در این مرحله می‌خواستیم سادگی، همه‌فهمی و کامل بودن مطالب بیان شده در کتاب تضمین شود.

به این ترتیب علاوه بر کیفیت، صحت و به روز بودن ایده‌ها و مباحث مطرح شده در کتاب کامل بودن محتوا نیز مورد تأیید و تصدیق قرار گرفت. در این بازبینی نهایی طیف وسیعی از عناوین و موضوعات **BPM** و **BPMS** مجدداً به طور موشکافانه مرور شد و به علاوه، همسویی و سازگاری مباحث مطرح شده در **CBOK** با رویکردهای انجمن **ABPMP** که مورد تأیید متخصصان پیشروی صنعت نیز هست - کنترل گردید.

شرکت	بازبینی کننده
معاون تأمین کالا، شرکت خدمات بهداشتی آبرازو	تونی بندیکت
مدیر مرکز تعالی فرآیندها، شرکت خدمات مشاوره‌ای تاتا در آمریکای شمالی	دن موریس
معاون و سرپرست تحقیقات، موسسه پژوهشی فورستر	کنی مور
معاون و تحلیل‌گر برجسته شرکت گارتنر	جانیل هیل
مدیر ارشد <b>BPM</b> ، شرکت مشاوره مدیریت اکسنچر	مارک شارسیگ
مدیرعامل شرکت کی‌پی‌ام‌جی	تاد لور

رهبر حرفه‌ای، شرکت مشاوره‌ای دیلویت	کریس اتیسن
مدیر ارشد، شرکت ارنست و یانگ	راجو ساکسنا
رئیس شرکت بیزآرک سولوشن	دنیس لی
تحلیلگر کسب‌وکار سازمان و آموزش‌دهنده	امت پاول
رئیس شرکت اکسوژن	اون کرولی
مشاور مستقل حوزه مدیریت فرآیندها	فیل ویتکاس
سرپرست برنامه وفاداری شرکا، هلدینگ سیرز	نانسی بیلدئو

## اتمام CBOK

در خاتمه، به جهت تضمین یکنواختی، صحت دستور زبانی و درستی املاي متن، یک ویراستار حرفه‌ای آن را ویرایش نمود. همچنین یک گرافیکست حرفه‌ای نیز کیفیت، یکنواختی و هماهنگی نمودارها و تصاویر را مورد بازبینی و اصلاح قرار داد.

## مراجع ارائه کننده ی مدلها

در حوزه‌ی **BPM** و **BPMS** مدل‌های مرجع زیادی توسط شرکتهای، مؤسسات تحقیقاتی و سایر افراد فعال در این رشته، طراحی و پیشنهاد شده است. در سراسر **CBOK** طیف وسیعی از این مدل‌ها را استفاده کرده ایم تا به این ترتیب اولاً خوانندگان محترم با مدل‌های متفاوت آشنا شوند و ثانیاً یادآوری کرده باشیم بیش از اندازه روی انتخاب یک مدل واحد حساسیت نداشته باشید زیرا نکته‌ی مهم وجود تناسب و سازگاری میان مدل‌های مختلفی است که شما در شرکت یا سازمانتان استفاده می‌کنید.

## نسخه های آتی CBOK

**BPM** و **BPMS** به سرعت در حال تغییر هستند و هر صحبت و بحثی در این حوزه به طور مستمر نیاز به اصلاح و به روز رسانی دارد. به همین منظور، **ABPMP** اصلاحاتی را در خصوص فصل‌های این کتاب به صورت دوره‌ای منتشر خواهد کرد. این موارد برای اعضای **ABPMP** و افرادی که اشتراک‌های سالیانه‌ی **CBOK** را خریداری می‌کنند از طریق وب سایت **ABPMP** در دسترس خواهد بود.

ما دریافته‌ایم که فارغ از گام‌ها یا مراحل‌ی که برای ارائه‌ی یک محصول کیفی برمی‌داریم، ممکن است اعضای انجمن مایل باشند تا موضوعات خاصی به **CBOK** افزوده شود و یا درباره‌ی برخی نکات، بحث‌های کامل‌تری صورت پذیرد. به همین دلیل به دنبال آن هستیم تا با استفاده از فناوری اطلاعات و سایر امکانات موجود بستری مهیا شود تا از طریق آن به اعضای انجمن و سایر خوانندگان کمک کنیم دیدگاه جامع‌تری نسبت به موضوعات و عناوینی که ممکن است در مسیر ایجاد بهبود یا تحول با آن روبرو شوند، به دست آورند.

از تمام خوانندگان محترمی که تمایل دارند، عناوین و مباحث دیگری در نسخه‌های آتی مطرح شود، دعوت می‌کنیم تا آرا و پیشنهادهای خود را به آدرس **EDCOMM@ABPMP.ORG** ارسال فرمایند.

## نظرات

مجددا تقاضا داریم نظرات خود را از طریق وب سایتمان به **ABPMP** ارسال نموده و به ما را در شناسایی عناوین با موضوعاتی که فکر می کنید لازم است در **CBOK** آورده شود کمک کنید. ان شاءالله از نظرات شما برای غنی سازی نسخه های آتی استفاده خواهد شد.

# پیشگفتار

## آشنایی با متخصص مدیریت فرآیندهای کسب و کار

برای آشنایی با یک متخصص در زمینه ی مدیریت فرآیندهای کسب و کار بد نیست بخش هایی از مقاله آقای برت چمپلین - رئیس سابق **ABPMP** را با عنوان «**استراتژیهای BPM**»، ویرایش اکتبر ۲۰۰۶ مرور نماییم.

### متخصصان مدیریت فرآیندهای کسب و کار

در بسیاری از کنفرانسهای **BPM**، از حاضرین خواسته ام تا با بلند کردن دست به سؤالاتم پاسخ دهند. ابتدا در جواب این سؤال که «چه افرادی در واحد **IT** شرکتشان شاغل هستند؟» عموماً بین ۳۰ تا ۴۵ درصد دستشان را بالا می برند. سپس می پرسیم «چه افرادی از سایر بخشها - به غیر از **IT** هستند؟» و حدود ۳۰ تا ۴۵ درصد دیگر، دست خود را بالا می برند. در آخر میپرسم «چند نفر از شما برایشان این سؤال ایجاد شده است که متخصص مدیریت فرآیندها باید از واحد **IT** باشد یا از سایر بخش های سازمان یا از هر دو؟» تقریباً تمام حاضرین دستشان را بالا می برند.

این مسئله، بیانگر یک مشکل است. بسیاری از ما که در حوزه مدیریت فرآیندها، بازطراحی فرآیندها، تجزیه و تحلیل عملکرد فرآیندها، مکانیزه کردن فرآیندها و نظایر آنها کار می کنیم، در پاسخ به این سؤال اختلاف نظر داریم. آیا متخصصان **BPM** شاغلین و مجریان واحدهای سازمانی غیر از **IT** هستند که به منظور مدیریت کردن بر مبنای فرآیند لازم است با مباحث **IT** نیز آشنایی داشته باشند یا اینکه متخصصان **BPM** خبرگان **IT** هستند که برای استفاده ی کامل از ظرفیت راهکارهای جدید **IT** لازم است با محیط کسب و کار و سایر بخش های سازمان نیز آشنا باشند؟

**BPM** هم یک حوزه ی دانشی از علم مدیریت است و هم مجموعه ای از فناوریها که از مدیریت کردن بر مبنای فرآیند پشتیبانی میکنند. به منظور ایجاد تمرکز لازم بر روی پشتیبانی از مدیریت بر مبنای فرآیند در **BPM** مجموعه های همسو از فناوری ها شامل جریان کار، سامانه های یکپارچه سازمانی، مدیریت محتوا و استاد مدیریت قواعد کاری، مدیریت عملکرد و تحلیل داده های حاصل از این اجزا ایجاد شده است.

چند سال پیش از این، بسته های نرم افزاری که توسط سازندگان نرم افزارهای **BPM** ارائه می شد صرفاً در تولید سامانه های مورد نیاز جهت اجرای فرآیندها کاربرد داشتند، اما امروزه **BPMS**هایی ارائه میشوند که با ویژگیها و کارکردهایی گسترده تر، هم مدیران و تحلیل گران فرآیند را پشتیبانی میکنند و هم نیازهای کد نویسان را برآورده می سازند.

مطالعات پژوهشی اخیر نشان میدهد که مدیریت فرآیندهای کسب و کار **BPM** به عنوان پارادایم مدیریتی غالب در قرن ۲۱، به سرعت در حال تکامل است. مطالعه ی **BPMG** در آوریل ۲۰۰۵ نشان داد که: «... به

کارگیری **BPM** به عنوان یک ابزار اصلی برای مدیریت کسب و کار تاکنون پذیرش و مقبولیت گسترده ای به دست آورده است» و «... بیش از ۸۰ درصد سازمانهای پیشروی جهان به طور فعالانه در طرحهای **BPM** مشارکت کرده اند.»

بهینه کاوی **APQC** در مارس ۲۰۰۵ نشان داد: «سازمان های برتر، کسب و کارشان را از طریق **BPM** هدایت و اداره می کنند.» این مطالعه، همچنین استراتژیها، رویکردها، ابزارها و فنون به کار رفته توسط سازمانهای فرآیند محوری که در کلاس جهانی فعالیت می کنند را مورد بررسی قرار داده و چنین دریافت که: «اگرچه مدیریت فرایندهای کسب و کار، مساوی با **IT** نیست، ولی بیشتر ابتکارات خوب و نویدبخش **BPM** بدون پشتیبانی راه کارهای قدرتمند، منقطع و کاربرپسند ارائه شده از سوی **IT**، تحقق نخواهند یافت.»

همزمان با ترکیب و یکپارچگی بیش از پیش مدیریت فرآیندهای کسب و کار و مدیریت عملکرد، فعالان مدیریت فرآیند، کم کم سازمان را به مثابهی سیستمی از فرآیندهای متعامل در نظر گرفتند که باید عملکردشان با یکدیگر هماهنگ باشد و این مطلبی است که می بایست در طرح ریزی و اجرای استراتژیهای اثربخش موردتوجه قرار گیرد.

از سوی دیگر، فعالان عرصه ی مدیریت عملکرد سازمان دریافته اند که برای دستیابی به نتایج مفید مدیریت عملکرد، باید به جای تمرکز بر روی واحدهای وظیفهای یا مجموعهی دارایی ها، تمرکز اصلی خود را بر روی عملکرد فرآیندهای سازمان قرار دهند. برای طی کردن مراحل بلوغ مدیریت فرآیندها، قابلیت نقل و انتقال اطلاعات در کنار روش های مدیریتی، اهمیت حیاتی دارد و فناوری های قدرتمند و پیشرفته، نقش کلیدی در موفقیت و پایداری هر دو حوزه فناوری اطلاعات و مدیریت فرآیندها ایفا می کنند.

در کنار انقلاب رخ داده در حوزه مدیریت فرآیندهای کسب و کار، ساختارها و نقش های سازمانی جدیدی در حال ظهور هستند و نسل جدیدی از متخصصان نیز برای پشتیبانی از این اقدامات به وجود آمده اند. هنوز در آموزشگاههای دانش مدیریت و کسب و کار به ما یاد نمیدهند چگونه بر مبنای فرآیند مدیریت کنیم. هیچ متن درسی به ما نمی گوید که برای مدیریت کردن بر مبنای فرآیندها چه نقشها و مسئولیت های جدیدی باید در سازمان ایجاد شود. هیچ پژوهش تصدیق شده ای وجود ندارد که به ما دقیقا نشان دهد برای تحقق مدیریت بر مبنای فرآیند، شیوه انجام عملیات و نحوه اداره کردنه مان را چگونه باید سازماندهی کنیم. در واقع، آنچه تحقیقات موجود نشان میدهند این است که هیچ راه حل واحدی که برای همه سازمانها مناسب باشد، وجود ندارد. مدلها و نقش های مختلفی که در صنایع مختلف، موفقیت خود را نشان داده اند، هیچ مزیت روشنی بر یکدیگر ندارند. قدر مسلم آن که مدیریت کردن بر مبنای فرآیند و استفاده از ابزارها و سامانه های اطلاعاتی جدید، یک استراتژی موفق است و آن دسته از کسب و کارهایی که این استراتژی را انتخاب نموده اند مزایای زیادی به دست آورده اند.



همچنین مشاهده شده است که هر چه پروژه های مربوط به مدیریت بر مبنای فرآیند در یک سازمان گسترده تر باشد، مؤثرتر خواهند بود و ارزش بیشتری برای سازمان ایجاد می نمایند.

به نظر می رسد نظیر بسیاری از شرکتها که تلاش های **BPM** در آنها توسط بخش **IT** هدایت می شود، شرکتهای بسیاری نیز وجود دارند که برنامه های **BPM** آنها را بخشهایی به غیر از **IT** راهبری می کنند. به علاوه، به نظر می رسد در مواجهه با **BPM** دو رویکرد اصلی وجود داشته باشد: رویکردی که پروژه گرا است و رویکرد دیگری که **BPM** را به مثابه یک بهبود فرآیندی مستمر و یک تلاش تحولی در نظر میگیرد. اگرچه همه این رویکردها بر مدیریت بر مبنای فرآیند تمرکز دارند، اما نقشها و مسئولیت های متفاوتی را در سازمان ایجاد می کنند.

بررسی عناوین شغلی و مسئولیتی متخصصان انجمن **ABPMP** برای ما آشکار ساخت که میان عنوان شغلی و همچنین مسئولیتهای تعیین شده برای آنها از یک سازمان به سازمان دیگر تفاوت وجود دارد. این تفاوت، حاکی از رویکردهای مختلف سازمانها به مدیریت بر مبنای فرآیند است. ما در پایگاه دادهای خود بیش از ۱۵۰ عنوان شغلی مختلف داریم، که بر اساس عناوینی نظیر مدیر، سرپرست، معاون، تحلیلگر، مشاور و معمار دسته بندی شده اند و معمولاً همراه با عبارت های دیگری همچون فرآیند، **BPM**، بهبود فرآیند، نوآوری فرآیند و مانند آنها ذکر شده اند.

مالک فرآیند» یکی از نقش های برجسته و کلیدی است که به طور خاص و ویژه در برنامه های مربوط به **BPM** مورد توجه قرار میگیرد. فارغ از اینکه سازمان شما حول فرآیندهای کاری عبور کننده از مرزهای واحدهای وظیفهای، سازماندهی مجدد شده است - و یک سازمان ماتریسی را خلق کرده که در آن مدیران وظیفه ای نقش دوگانه ای بر عهده دارند و یا اینکه سازمان بر اساس شورای مدیران چندوظیفه ای که مسئول نظارت بر فرآیندهای کلیدی نیز هستند سازماندهی شده باشد، وجود نقش «مالک فرآیند» تضمین می کند در سازمان شما مسئولیت ها و وظایف مختص مالک فرآیند حتماً انجام خواهد شد. به نظر می رسد چنین نقشی یکی از عوامل کلیدی موفقیت در سازمان های کارآمد و فرآیند محور است.

وجود یک گروه خبره و متخصص در زمینه ی مدیریت فرآیندها عامل مهم دیگری است که تکامل یا بلوغ سازمانها را در پیاده سازی **BPM** بازتاب می دهد. بسیاری از سازمانها در آغاز سفر بلوغ خود، یک «مرکز تعالی» **BPM** یا چیزی مشابه آن ایجاد می کنند. چنین مرکزی همچون یک مرکز مشاوره داخلی از انجام فعالیتهایی مانند مدل سازی، تحلیل و طراحی فرآیندها پشتیبانی کرده و ابزارها، روشها، فنون و استانداردهای لازم برای اقدامات مربوط به مدیریت فرآیندها را آماده می سازد. سازمان های فرآیند محوری که بلوغ بالاتر یا تجربه ی بیشتری در زمینه ی مدیریت فرآیندها دارند، معمولاً به جای «مرکز تعالی» پیش گفته، یک گروه اداره کننده مدیریت فرآیند یا «دفتر مدیریت فرآیندها» دارند که بر سبب فرآیندهای سازمان نظارت کرده و تلاشهای تحول گرایانه را همسو،

اولویت بندی و تصویب می کند. برخی از شرکتها ممکن است دارای هر دو گروه باشند که با یکدیگر همکاری می کنند. در این گروهها، متخصصان مدیریت فرایند با طیف متنوعی از عناوین و همسویی مسئولیت ها فعالیت دارند. در همه ی مدل‌های مختلف برای پیاده سازی **BPM**، نقش های جدید همراه با مجموعه های نوینی از مهارتها و مسئولیتهای مربوط به **BPM** تعریف شده است. این نقشها، مسئولیت ها و مهارت های نوین نشان دهندهی ظهور گروهی از متخصصان است که فعالیتهایشان برای کسب و کارهای قرن ۲۱ ضروری است متخصصان فرآیندهای کسب و کار .

بر پایه ی اطلاعاتی که ما از اعضای انجمن **ABPMP** در اختیار داریم می توان چنین قضاوت نمود که این متخصصان نوظهور عموماً سطح بالایی از تحصیلات و آموزش (۶۷ درصد مدرک کارشناسی با تحصیلات تکمیلی دارند) و همچنین تجربه ی زیاد و قابل توجهی (به طور میانگین ۹،۹ سال) در بهبود و بازطراحی فرآیندها دارند. برخی از نقش های شناخته شده تر در زمینه ی مدیریت فرآیندها عبارت اند از:

- تحلیل گر فرآیند
- مهندس فرآیند
- معمار فرآیند
- مدیر فرآیند
- مشاور فرآیند
- مالک فرآیند
- تحلیل گر کسب و کار
- تحلیل گر سیستم های کسب و کار
- مدیر یا سرپرست بهبود عملکرد کسب و کار
- مدیر یا سرپرست نوآوری
- افسر فرآیند

این عناوین یا موارد مشابه دیگر، بخش اعظم نقشها و مسئولیت های جدید را در سازمان هایی که بر اساس فرآیند مدیریت می شوند، پوشش میدهند. فارغ از عنوان، ساختار یا جایگاه سازمانی، این نقشها عموماً در برابر مجموعه های مشابهی از فعالیتهای مسئول هستند: پیاده سازی فرآیند، مدل سازی فرآیند، تجزیه و تحلیل فرآیند، طراحی فرآیند، تغییر و تحول فرآیند، کنترل و رصد فرآیند و بهبود عملکرد فرآیند. برخی از این نقشها ممکن است در واحدهای **IT** سازماندهی شوند و برخی در سایر بخش های سازمان بسیاری از سازمانها با ایجاد گروه های چند

دانشی، مرکب از دانش **IT** و دانش کسب و کار با بهره‌گیری از افرادی که هم در واحد **IT** و هم در سایر واحدهای سازمانی خدمت کرده‌اند نیروی موردنیاز خود را در حوزه مدیریت فرآیندها تأمین می‌کنند و به این ترتیب عمقی از دانش و طیفی از مهارت‌ها که مرزهای سنتی موجود میان واحدهای سازمانی را پشت سر می‌گذارد، به منصفه ظهور می‌رسانند. بسیاری از این سازمانها دریافته‌اند که اگر خبرگان یک حوزه‌ی خاص کاری را با افراد دارای دانش و مهارت‌های عمومی در زمینه‌ی مشاوره‌ی مدیریت فرآیندها ترکیب نمایند، احتمال موفقیت تلاشهای **BPM** افزایش می‌یابد.

امروزه می‌توان گفت یک تخصص جدید در دنیای کسب و کار به وجود آمده و آنهم تخصص فرآیندهای کسب و کار است. کاری که متخصصان فرآیندها انجام میدهند برای آینده‌ی سازمان‌های رقابتی ضروری و حیاتی است و فقدان یک مدل واحد قابل قبول، نیاز به افراد ماهرتر و با انگیزه‌تر را برای انجام این نوع از کارها از بین نمی‌برد. ان شاءالله در آینده‌ی نزدیک، دانشگاه‌ها با استفاده از تجربیات موفق شرکتهای و سازمانها، مدلهایی سنجیده و کارآمد ارائه خواهند کرد اما نمی‌توانیم به کسب و کارها بگوییم منتظر بمانید تا در آینده، بهترین راه برای پیاده‌سازی مدیریت فرآیندها را به شما نشان دهیم، آنها همین امروز مجبورند فرآیندهای کاریشان را مدیریت کنند در حالی که حتی افراد آموزش دیده و ماهری که بتوانند طبق یک شیوه‌ی معین این کار را انجام دهند در اختیار ندارند.

سازمانهای موفق دریافته‌اند که برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز خود باید در آموزش و توسعه‌ی سرمایه‌های انسانی، سرمایه‌گذاری کنند. در برخی از آنها افراد تازه وارد ابتدا در کنار تعدادی از متخصصان **BPM** مشغول به کار می‌شوند تا به این ترتیب دانش و مهارت لازم را در زمینه‌ی مدیریت فرآیندها کسب نمایند. برخی دیگر از سازمانها برای کسب دانش و مهارت‌های موردنیاز، مدیران، رهبران پروژه و تحلیلگران سیستم‌هایشان را به دوره‌های آموزشی مدیریت فرآیندها اعزام می‌کنند. این شیوه‌ی اعزام نیروها به دوره‌های آموزشی در یک افق کوتاه مدت، احتمالاً عملی‌ترین رویکرد جهت ایجاد سازمانهای فرایندی خواهد بود.

مأموریت **ABPMP** و **EABPM** عبارت است از:

- مشارکت در فعالیت‌هایی که موجب بهبود پیاده‌سازی مدیریت فرآیندهای کسب و کار می‌شوند
- تلاش در جهت ایجاد و توسعه‌ی پیکره عمومی دانش مدیریت فرآیندهای کسب و کار.
- مشارکت در بهبود و توسعه‌ی مهارت متخصصانی که در این حوزه دانشی فعالیت می‌کنند

شعب **ABPMP** و **EABPM** در سراسر دنیا به صورت دوره‌ای، کنفرانسها، همایشها، کارگاهها و جلساتی را برگزار می‌کنند که در آنها مورد کاویها و مطالب ارزنده‌ای درباره‌ی موضوعات و سرفصلهای **BPM** مطرح و ارائه می‌شود.

## پیکره عمومی دانش مدیریت فرآیندها

این دوره ها عمدتاً برنامه های آموزشی مستمر و کم هزینه ای به حساب می آیند. در کمیتهی آموزشی **ABPMP** و **EABPM** یک پیکره عمومی **BPM** در حال طراحی است که بر اساس آن، برنامه و سرفصل های آموزشی برای آموزش های دانشگاهی و ضمن خدمت ارائه خواهد شد. ما قصد داریم مجموعه ای از معیارها برای ارزیابی دوره های آموزشی مدیریت فرآیندها ایجاد کرده و برای تأیید رسمی ارائه دهندگان آموزش و برنامه های دانشگاهی نیز فرآیندی طراحی کنیم. همچنین در نظر داریم به منظور صدور گواهینامه حرفه ای برای شاغلین و خبرگان حرفه ای مدیریت فرآیندهای کسب و کار یک برنامهی اعطای مدرک حرفه ای راه اندازی نماییم.

به اعتقاد ما امروزه کار کردن در عرصهی **BPM** جالب ترین و ارزشمندترین تجربه ی کاری است که مدیران و متخصصین می توانند به دست آورند. به اعتقاد ما تجارب و مهارت های مدیریت فرآیندهای کسب و کار، امروزه زمینه ی آموزشی جدیدی برای رهبران آیندهی کسب و کار به شمار می رود، حتی بسیار بیشتر از آنچه حوزهی مدیریت پروژه حدود ۱۵ سال پیش ایجاد نمود. به هر تقدیر ما نیاز خواهیم داشت تا استانداردی پایه و شایستگیهای حداقلی و راهی معقول برای تبدیل شدن به یک متخصص مدیریت فرآیندها طراحی و ایجاد کنیم. اگر شما در حوزهی مدیریت فرآیندها کار می کنید در توسعه ی این تخصص و حوزهی دانشی با ما تشریک مساعی کنید. با کمک یکدیگر و در کنار هم می توانیم یک تخصص و حوزهی دانشی جدید که آینده را خواهد ساخت، بنا نماییم.

فصل اول

# راهنمای CBOK<sup>®</sup>

---

## فهرست

۳۳	۱- مقدمه
۳۴	۱-۱- هدف از راهنمای BPM CBOK
۳۵	۱-۲- بازخوردها و تغییرات
۳۶	۱-۳- ساختار پیکره عمومی دانش: خلاصه فصل‌ها
۳۷	۱-۴- 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 فرآیند
۴۶	۱-۶- مرور کلی BPM

راهنمای حاضر درباره‌ی «پیکره‌ی عمومی دانش مدیریت فرایندهای کسب و کار» چیست؟ همزمان با رشد فناوری، تکامل دانش مدیریت و افزایش تجارب بشری در حوزه **BPM**، درک و شناخت ما نیز از این حوزه کامل تر میشود. امروزه حجم عظیمی از دانش در زمینه‌ی **BPM** شامل صلهای عنوان کتابه مقاله، نتایج جلسات هم اندیشی، مدل‌های فرآیندی و برترین تجارب" وجود دارند که همگی آنها مبتنی بر تجربیات عملی، مطالعات دانشگاهی و درس آموخته‌ها هستند.

روند کنونی **BPM** بر فرایندهای گسترده شده در کل سازمان که از مرز واحدهای مختلف عبور کرده و برای مشتریان (داخلی و خارجی) خلق ارزش می کند، متمرکز شده است. درواقع، فرآیندها تعیین می کنند که عملکرد سازمان‌ها چگونه منجر به خلق ارزش برای مشتریانشان می شود. مدیریت هدفمند فرآیندها، اقدامات و فعالیت‌های کاری را بهبود داده و منجر به جریان‌های کاری اثربخش تر، کارایی بالاتر، چابکی بیشتر و درنهایت نرخ بالاتر بازگشت سرمایه برای سهامداران میشود.

جمع آوری و ارائه‌ی تمامی دانش موجود در زمینه‌ی پیاده‌سازی **BPM**، تنها در یک مجلد امکان پذیر نیست. راهنمای حاضر با توجه به موضوعات مطرح، برترین تجارب و درس آموخته‌ها در حوزه‌ی مدیریت فرایندهای توسط **ABPMP** و انجمنهای وابسته به آن جهت کمک به متخصصان **BPM** جمع آوری و طراحی شده است.

**BPM** یک حوزه‌ی دانشی دائما در حال تغییر و تحول است. نسخه‌ی سوم از پیکره‌ی عمومی دانش مدیریت فرآیندهای کسب و کار **BPM CBOK** در کنار معرفی سایر منابع ارزشمند اطلاعاتی به خوانندگان محترم، یک درک و شناخت پایه‌ای از **BPM** فراهم می آورد.

این راهنما، متخصصان **BPM** را ترغیب می کند تا طیف متنوعی از منابع اطلاعاتی دیگر را استفاده کرده و از طریق اشتراک گذاری دانش خود در زمینه‌ی اجرا و توسعه **BPM** با سایر متخصصان جامعه‌ی **BPM** تشریح مساعی نمایند.

با توجه به کثرت استفاده از اصطلاح **BPM** در کتاب حاضر، شاید لازم باشد تا ابتدا تعریف و منظور خود از این اصطلاح را روشن نماییم:

مدیریت فرآیندهای کسب و کار **BPM** یک حوزه از دانش مدیریت است که استراتژی و اهداف یک سازمان را از طریق تمرکز بر فرآیندهای **e2e**، با نیازها و انتظارات مشتریان همسو و یکپارچه می کند. **BPM** به دو منظور (الف) تحلیل، طراحی، پیاده سازی، کنترل و بهبود مستمر فرآیندهای **e2e** و (ب) برپایی نظامی برای اداره فرآیندها در سازمان، شامل استراتژیها، اهداف، فرهنگ، ساختارهای سازمانی، نقش ها، سیاستها، روش ها و ابزارهای فناوری اطلاعات می شود.

## ۱ - ۱ - هدف از راهنمای BPM CBOK

راهنمای حاضر یک مرجع اولیه برای کاربران **BPM** به شمار می رود و در درجه ی اول میخواهد نسبت به حوزه های دانشی قابل تعریف ذیل **BPM** یک نگاه و شناخت کلی ایجاد کند. در این راهنما علاوه بر الزامات و مقررات، به نقشها و ساختارهای سازمانی لازم برای هدایت یک سازمان فرآیندی نیز توجه شده است. همچنین نگاهی اجمالی به هر یک از حوزه های دانشی و فعالیت های رایج و وظایف مرتبط با هر کدام از آنها ارائه شده است. در راهنمای حاضر به سایر منابع اطلاعاتی که بخشی از پیکرهی گسترده تر دانش عمومی **BPM** به شمار می روند - نیز ارجاعاتی وجود دارد.

یکی دیگر از اهداف این راهنما بسترسازی برای شکل گیری مباحثات و گفتگوها میان متخصصان **BPM** بوده است. از آنجاکه گروههای مختلف با زبانها و ادبیات متفاوت دربارهی **BPM** و مفاهیم آن اظهار نظر کرده اند، شاهد به وجود آمدن حدی از تعارضات و ابهامات نظری در این حوزه ی دانشی هستیم، لذا راهنمای **BPM CBOK**، به دنبال تشویق خوانندگان محترم برای استفاده از لغات و تعاریف مشترک و توافق شده در حوزهی **BPM** است تا به این ترتیب یک زبان مشترک میان متخصصان شکل گرفته و گفتگوها و مباحثات میان آنها تسهیل شود.

به علاوه، این راهنما، حداقل دانش موردنیاز برای یک متخصص **BPM** را ارائه می کند. هرگونه ارزیابی یا اعطای گواهینامهی حرفه ای در این حوزه نیازمند آن است که علاوه بر توانایی اجرای فعالیتهای و وظایف مشخص شده در حوزه های دانشی، درک و شناخت صحیح و بدون ابهامی نیز از مفاهیم اصلی **BPM** وجود داشته باشد. راهنمای **BPM CBOK** مبنای طرح سؤالات آزمون اعطای گواهینامه ی حرفه ای مدیریت فرآیندها **CBPP** به شمار می رود.

## ۲ - ۱ - بازخوردها و تغییرات

از آنجایی که در حوزه **BPM**، پیکره عمومی دانش به وسیله اطلاعات و تجارب متعددی تکامل و گسترش پیدا کرده است، بنابراین با اطمینان خاطر می توانیم آن را **BPM CBOK** بنامیم. نسخه دوم این راهنما به زبان های



انگلیسی، آلمانی و پرتغالی منتشر شده بود. خوانندگان نسخه دوم بازخوردهای بسیار ارزشمندی به ما دادند که در بهبود نسخه فعلی در نظر گرفته شده اند.

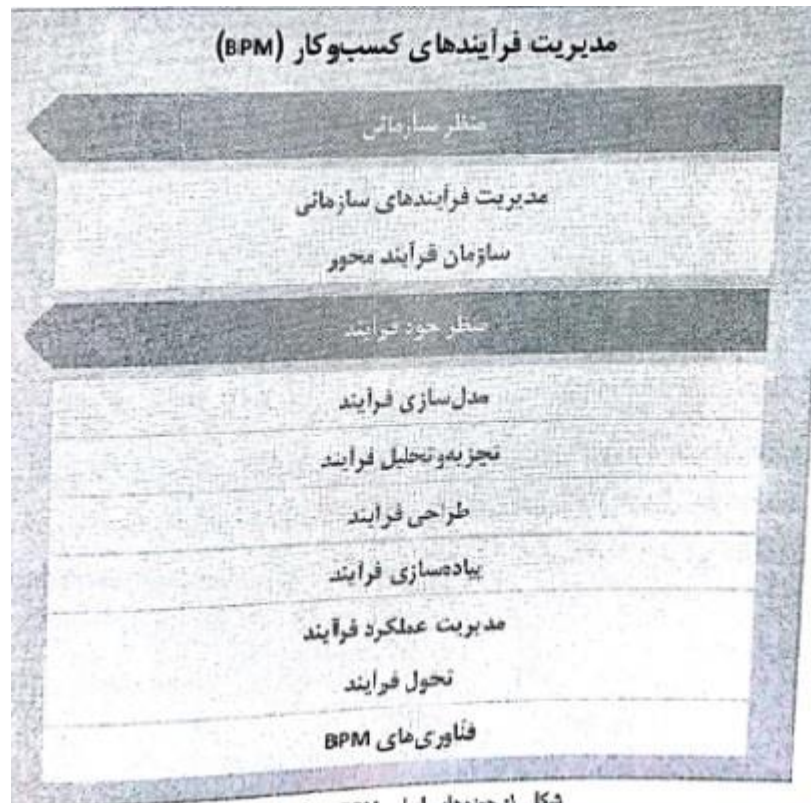
دامنه و ساختار نسخه ی حاضر به نحو دقیق تری تعریف شده است. نسخه سوم از طریق همکاری بین المللی میان **ABPMP** و انجمن اروپایی مدیریت فرآیندهای کسب و کار بهسازی شده است. این راهنما علاوه بر زبانهای قبلی به زبان های فرانسه، ژاپنی و عربی نیز منتشر شده است.

به کمیته آموزش **ABPMP** مسئول مدیریت و توسعه راهنمای **BPM CBOK** بوده است. این کمیته از تمام بازخوردها با روی باز استقبال می کند تا به این وسیله اولاً راهنمای **BPM CBOK** بهبود یابد و ثانیاً با تجزیه و تحلیل بازخوردهای دریافتی میزان پذیرش آن میان جامعه متخصصان **BPM** سنجیده شود.

حمایت متخصصان **BPM**، راه اندازی فرآیند اعطای گواهینامه حرفه ای و همچنین ترویج و انتشار دانشهای مرتبط با موضوعات **BPM** برای موفقیت این راهنما امری حیاتی است. برای جلب مشارکت اعضای انجمن در تکامل **BPM CBOK**، کمیته آموزش، زیر کمیته ای را برای پشتیبانی و نگهداری از این راهنما سازماندهی کرده است.

### ۳ - ۱ - ساختار پیکره عمومی دانش: خلاصه فصلها

راهنمای **BPM CBOK** بر اساس حوزه های اصلی **BPM** شکل شماره (۱) سازماندهی شده است. حوزه های اصلی **BPM**، به دو منظر کلی تقسیم می شود: مدیریت فرآیندها از منظر سازمانی و مدیریت فرآیندها از منظر خود فرآیند. حوزه های اصلی **BPM** به قابلیت هایی از مدیریت فرآیندها اشاره دارد که هر سازمانی اگر بخواهد **BPM** را پیاده سازی نماید، ناگزیر با آنها سروکار پیدا خواهد کرد. مفاهیم **BPM** در فصل «مدیریت فرآیندهای کسب و کار» بیان شده و بستر لازم برای ورود به حوزه های اصلی **BPM** را فراهم می کند.



مدلسازی، تحلیل، طراحی، پیاده‌سازی، مدیریت عملکرد و تحول فرآیند، مهارت‌ها و فعالیتهای کلیدی **BPM** را پوشش می‌دهند. بخش قابل توجهی از حوزه های **BPM** به واسطه فناوری‌های **BPM** پشتیبانی و اجراپذیر میشوند. توجه داشته باشید که فصلی به صورت اختصاصی به پیاده‌سازی فرآیند تخصیص نیافته است، به عنوان مثال: جنبه‌های IT در فصل **«فناوری‌های BPM»** مورد بحث قرار گرفته و جنبه‌های سازمانی در بخش «مدیریت تغییر» از فصل «تحول فرآیند» توضیح داده شده است. موضوعات محیطی فراتر از **BPM** و این که چگونه اجرای **BPM** با سایر ابعاد سازمانی نظیر برنامه ریزی استراتژیک و نظام اداره سازمان مرتبط می‌شود، در فصل‌های «سازمان فرآیند محور» و «مدیریت فرآیندهای سازمانی» مورد توجه قرار گرفته است.

#### ۴-۱- نگاه کلی به فصلها

### فصل دوم: مدیریت فرآیندهای کسب و کار

تمرکز این فصل بر روی مفاهیم **BPM** از قبیل تعاریف اصلی، فرآیندهای **e2e** ارزش مورد انتظار مشتری و ماهیت کارهای بین بخشی است. انواع فرآیند، اجزای فرآیند و چرخه عمر **BPM** به همراه مهارتهای کلیدی و عوامل

موفقیت در اجرای **BPM** معرفی و مورد بحث قرار گرفته اند. این فصل، **BPM** را تعریف کرده و مبنایی برای بحث و بررسی بیشتر پیرامون حوزه های اصلی آن فراهم آورده است.

### فصل سوم: مدل سازی فرآیند

در این فصل مهارت های ضروری برای شناسایی اجزای اصلی فرآیندها، مفاهیم درباره ی آنها، سنجش و مدیریت آنها ارائه میشود. در این حوزه ی دانشی، مهارتها، فعالیتها و تعاریف کلیدی مدلسازی فرآیند به صورت اجمالی مرور شده و سپس هدف از مدلسازی و مزایای آن، انواع مدل های فرآیندی و کاربرد آنها، ابزارها، فنها و استانداردهای مدل سازی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل فرآیند

در این فصل مطالبی در خصوص شناخت فرآیند و بررسی کارایی و اثربخشی آن ارائه شده است. همین درباره ی هدف از تجزیه و تحلیل فرآیند، فعالیت های لازم برای تجزیه فرآیند، فنون تحلیل فرآیند، نقشهای محدوده، زمینه کسب و کار، قواعد و سنجه های عملکردی، مواردی طرح شده است. این فصل بر شناخت فرآیندهای وضع موجود تمرکز دارد. البته رویکرد حاکم بر این شناخت به گونه ای است که دستیابی به بهبود در وضع آینده فرآیندها را ممکن سازد. طیف وسیعی از انواع ابزارها و فنون تجزیه و تحلیل فرآیند در این حوزه دانشی ارائه شده است.

### فصل پنجم: طراحی فرآیندها

لازم است ویژگیهای مورد نظر از منظر اهداف کسب و کار و اهداف عملکردی فرآیند در طراحی فرآیند لحاظ شود. در طراحی فرآیند نحوه ی جریان یافتن کار، چگونگی به کار رفتن قواعد کاری و نحوه ی اندر کنش سامانه ها، پلتفرم های فناوری، منابع داده ای و کنترل های مالی و عملیاتی با سایر فرآیندهای داخلی و خارجی نشان داده می شود. طراحی فرآیند یک برنامه ریزی فکورانه و آگاهانه است برای اینکه بدانیم فرآیندها چگونه باید عمل کنند، چگونه اندازه گیری شوند، چگونه اداره شوند، چگونه تحت کنترل قرار گیرند و چگونه مدیریت شوند. در این حوزه ی دانشی، نقش های سازمانی مربوط به طراحی فرآیند و فنون و اصول یک طراحی مطلوب بررسی شده و علاوه بر کنکاش در خصوص الگوهای رایج طراحی فرآیند، ملاحظاتی از قبیل همسویی استراتژیک، رهبری اجرایی و انطباق با الزامات بالادستی نیز مدنظر قرار گرفته است.

### فصل ششم: مدیریت عملکرد فرآیند

سنجش عملکرد فرآیند، نظارتی برنامه ریزی شده و رسمی بر اجرای آن است تا به این ترتیب نتایج فرایند به منظور تعیین کارایی و اثربخشی آن قابل رهگیری شود. با استفاده از این اطلاعات است که می توان در خصوص بهبود دادن، از رده خارج کردن و یا تعریف فرآیندهای جدید برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان تصمیم گیری نمود. موضوعات پوشش داده شده در این فصل شامل موارد زیر است: اهمیت و مزایای سنجش عملکرد، تعاریف کلیدی عملکرد فرآیند، عملیات نظارت و کنترل، همسوسازی فرآیندهای کسب و کار و عملکرد سازمانی، آنچه باید موردسنجش قرار گیرد، روشهای سنجش، مدل سازی و شبیه سازی، پشتیبانی از تصمیمات مدیران و صاحبان فرآیند و ملاحظات ضروری در دستیابی به موفقیت فصل هفتم: تحول فرآیند

فصل تحول فرآیند به مقوله ی مهم « تغییر » می پردازد. حتی اگر شما مدلسازی، تجزیه و تحلیل و طراحی فرآیند را به خوبی انجام داده باشید برای تضمین پیاده سازی موفق آن کفایت نخواهد کرد. در این فصل تغییرات فرآیند در زمینهی چرخه عمر آن از برنامه ریزی تا پیاده سازی مورد بحث و بررسی قرار گرفته و به روش های گوناگونی نظیر بازمهندسی، بازطراحی و بهبود فرآیندها اشاره شده است. همچنین اشاراتی به وظایف مرتبط با ساخت، کنترل کیفیت، شناسایی و ارزیابی فرآیندهای جدید شده و مدیریت تغییرات سازمانی که از عوامل کلیدی موفقیت در تحول فرآیند به شمار می رود همراه با پس زمینه های روان شناختی و عوامل کلیدی موفقیت مدیریت تغییر مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

### فصل هشتم: سازمان فرآیند محور

این حوزهی دانشی به نقشها، مسئولیت ها و ساختار گزارش دهی لازم برای پشتیبانی از تحقق یک سازمان فرآیند محور پرداخته و علاوه بر تعریف یک سازمان فرآیند محور، نکاتی را دربارهی فرهنگ، عملکرد تیمی و چندوظیفه ای در یک سازمان فرایند محور ارائه می کند. اهمیت اداره کردن فرآیندها در کنار ساختارهای متنوعی که در این زمینه وجود دارد و ایده مرکز تعالی **BPM ۲۰** یا مرکز شایستگی از جمله مواردی است که در این فصل مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

### فصل نهم: مدیریت فرآیندهای سازمانی

مدیریت فرآیندهای سازمانی بر پایهی نیاز به بیشینه سازی نتایج فرآیندها در راستای استراتژیها و اهداف عملیاتی برآمده از آنها، شکل گرفته است. مدیریت سبب فرآیندها تضمین می کند که سبب فرآیندها از استراتژیهای سطح شرکت و سطح کسب و کار پشتیبانی کرده و روشی را برای مدیریت و ارزیابی پروژه های بهبود فراهم می سازد. این حوزهی دانشی، روش ها و ابزارهایی را برای ارزیابی بلوغ مدیریت فرآیندها و ارزیابی حوزه هایی که اجرای **BPM** در آنها می تواند منجر به بهبود وضعیت **BPM** سازمان شود، معرفی می کند. در این فصل چارچوب های

مختلف برای مدیریت فرایندها مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. علاوه بر این در خصوص مفهوم یکپارچگی فرآیندی به معنای اندرکنش فرآیندهای مختلف با یکدیگر و با مدل هایی پیکره عمویانش مدیریت فرآیندها که عملکرد، اهداف، فناوریها، کارکنان و کنترل ها (هم مالی و هم اجرایی را به استراتژیها و اهداف عملکردی پیوند می دهند نیز مطالبی بیان شده است. مباحث معماری فرآیندی و بهینه کاوی در مدیریت فرآیندهای سازمانی از جمله مباحثی است که در این فصل مورد توجه قرار گرفته است.

### فصل دهم: فناوریهای BPM

**BPM** حوزه های دانشی است که از مدیریت سازمان پشتیبانی کرده و به کمک فناوری، قابلیت های مضاعفی پیدا کرده است. این فصل در خصوص طیف وسیعی از فناوری های در دسترس به منظور پشتیبانی از برنامه ریزی، طراحی، تجزیه و تحلیل، اجرا و نظارت بر مدیریت فرآیندها بحث و گفتگو می کند. این فناوریها شامل مجموعه ای از سامانه های کاربردی، ابزارهای توسعه دهنده، زیرساخت های فناوری و بانک های داده ای و اطلاعاتی میشوند که پشتیبانی های لازم را از متخصصین **BPM** و کارکنانی که فعالیتهای مرتبط با **BPM** دارند، فراهم می سازند. سامانه های یکپارچه مدیریت فرایندها **BPMS**، مخازن فرایند و ابزارهای جامعه برای مدل سازی، تجزیه و تحلیل، طراحی، اجرا و نظارت در این فصل مورد بحث قرار گرفته اند. استانداردهای **BPM**، روشها و روندهای نوظهور نیز در این فصل پوشش داده شده است.

مزایای BPM برای			
اعضای فرآیند	مدیریت	مشتری	سازمان
امنیت و آگاهی برای اعضای فرآیند	اطمینان یافتن از اینکه تمام فعالیت‌های تعریف‌شده در یک فرآیند، ارزش افزایی می‌کنند	فرآیندهای بهبودیافته بر رضایت مشتریان اثر مثبت می‌گذارد	مسئولیت‌پذیری مشخص در قبال بهبود مستمر
شناخت بهتر «تصویر کلان»	بهینه‌سازی عملکرد در تمام طول فرآیند	انتظارات ذینفعان برای کارکنان، با اهمیت می‌شود	واکنش سریع به نتایج سنجش عملکرد
روشن‌سازی نیازها و الزامات هر جایگاه کاری	برنامه‌ریزی و پیش‌بینی، بهبود می‌یابد	کنترل تحقق تعهدات در مقابل مشتری	سنجش عملکرد، برای کنترل هزینه‌ها و کیفیت مفید است
تعریف درست و دقیق مجموعه‌ای از ابزارهای مناسب برای اعضای فرآیند	غلبه بر موانع ناشی از مرزهای بین بخشی در سازمان		رصد فرآیندها، ریسک‌های احتمالی را بهبود می‌دهد
	تسهیل ارزیابی داخلی و خارجی عملیات		شناخت فرآیندها، قابل‌رویت بودن آنها و همچنین آمادگی برای تغییر، چابکی را ارتقا می‌دهد
	ساماندهی سطوح هشدار در صورت بروز یک پیشامد غیرمنتظره و تحلیل پی‌آمدها و آثار آن		دسترسی به اطلاعات مفید، بهبود فرآیندها را تسهیل می‌کند
			ارزیابی هزینه‌ی فرآیندها، کنترل و کاهش هزینه‌ها را تسهیل می‌نماید
			تناسب و کفایت شایستگی‌ها
			مستندسازی عملیات و حفظ و نگهداری دانش

جدول ۱: منافع BPM

## ۵-۱- مزایای BPM

در این قسمت به منظور تقویت انگیزهی خوانندگان محترم و همین‌طور افرادی که به موضوع **BPM** علاقه مند شده‌اند، برخی از مزایا و منافع مهم و بالقوه‌ی **BPM** را برای ذینفعان مختلف آن به‌طور خلاصه بیان می‌کنیم. این موارد را نباید به‌عنوان یک نقشه‌راه نگرست بلکه مجموعه‌ای از فرصتهای بالقوه هستند که متناسب با سطح بلوغ سازمان و انرژی که صرف استقرار **BPM** می‌شود قابل دستیابی خواهند بود:

### ۱-۵-۱- مزایای BPM برای سازمان

## مسئولیت پذیری مشخص

در قبال بهبود مستمر تعهد همیشگی برای حفظ و بهبود دائمی فرآیندها زمانی تضمین می شود که مسئولیت فرآیندها به طور مشخص تعیین شده باشد. در این حالت اگر مشتریان آنچه را که می خواهند دریافت نکنند یا اگر اهداف داخلی سازمان محقق نشود، مشخص بودن مسئولیت ها، اقدامات سریع و سنجیده را تضمین خواهد کرد.

## واکنش سریع به نتایج سنجش عملکرد

BPM میتواند خوراک روزانه‌ی لازم برای سامانه های کنترل اطلاعات که عملکرد فرآیندها را می سنجند، فراهم آورد. سازمانهایی که قابلیت های مناسب **BPM** دارند می توانند به کاستی های نمایان شده در اندازه گیری عملکرد به سرعت پاسخ دهند.

## سنجش عملکرد، برای کنترل هزینه ها و کیفیت مفید است

سنجش فعالانه ی عملکرد فرآیندها، کنترل هزینه و کنترل کیفیت را تقویت کرده و برای سازمان منفعت خواهد داشت. بدون سنجش عملکرد، سازمانها قابلیت و توان بهینه سازی عملکرد خود را نخواهند داشت.

## رصد فرآیندها، ریسکهای تحمیلی را بهبود می دهد

اکثر سازمانها به دلیل سستی و کاهلی و یا پاسخهای نامناسب به حوادث، با ریسک های تحمیلی داخلی یا خارجی روبرو هستند. رصد اجرای فرآیندها با توجه به شرایط تحمیلی، تا حدود زیادی می تواند چنین ریسک هایی را کاهش دهد. رصد مکانیزه‌ی متصل به مدیریت کیفیت و وجود رویه ها و اختیارات شفاف و مشخص بیش از پیش می تواند موجب کاهش ریسک های تحمیلی شود، در حالی که هم زمان هزینههای تحمیلی را نیز کاهش داده و به طور کلی کیفیت را بهبود میدهد.

## شناخت فرآیندها، قابل رؤیت بودن آنها و همچنین آمادگی برای تغییر، چابکی را ارتقا می دهد

بدون مدیریت فرآیند، سازمانها گرفتار مسائل ناشناخته ای می شوند و ممکن است که با تغییرات داخلی و خارجی غیرمنتظره‌های غافلگیر شوند. سازمان هایی که فرآیندهای خود را مستند کرده، میسنجند و مدیریت می کنند، برای بهبود مستمر آماده هستند و در موقعیت بهتری برای درک چالشها و غافلگیر نشدن قرار دارند.

## دسترسی به اطلاعات مفید، بهبود فرآیندها را تسهیل می کند

دسترسی فوری به مخزن اطلاعات فرآیندها و تجارب موفق در این زمینه، بهبود فرآیندها، واکنشهای اثربخش به تغییرات محیطی، قواعد و مقررات جدید را تسهیل کرده و شتاب می بخشد.

ارزیابی هزینه‌ی فرآیندها، کنترل و کاهش هزینه‌ها را تسهیل می نماید

دانستن تمام فعالیتهای شکل دهنده یک فرآیند، ارزیابی هزینه‌های مستقیم فرایندها را تسهیل نموده و به ما کمک می کند تا اثربخش ترین راههای کاهش هزینه‌ها را شناسایی نماییم. به علاوه این امر موجب می شود تا محصولات و خدمات خود را با قیمت مناسب تری عرضه کنیم.

### تناسب و کفایت شایستگی‌ها

دانستن تمام فعالیتهای اجرایی در یک سازمان باعث میشود تا تناسب، استانداردسازی و کفایت شایستگیها ممکن گردد. این امر مبنایی برای ارزیابی و مدیریت قابلیت‌های محوری و رقابتی است. مستندسازی عملیات و حفظ و نگهداری دانش دانش مربوط به فعالیتها و وظایفی که هر جزئی از سازمان انجام میدهد، شالوده‌ای برای تشریح و توصیف طرز عمل و روال های سازمان است اینکه کسب و کار سازمان چگونه کار می کند). مجموعه‌ی این مستندات، مخزنی از دانش را فراهم می آورد که برای تضمین پایداری فعالیتهای سراسر سازمان مفید است. این مطلب بخش مهمی از مدیریت دانش یک سازمان را تشکیل میدهد.

### ۲ - ۵ - ۱ - مزایای BPM برای مشتریان

#### فرآیندهای بهبود یافته بر رضایت مشتریان اثر مثبت می گذارند .

بهبود فرآیندها کمک می کند تا علاوه بر افزایش کیفیت محصول یا خدمات، انتظارات مشتریان دربارهی زمان دریافت آن نیز برآورده شده و به واسطهی کاهش هزینه‌ها، کاهش قیمت نیز امکان پذیر شود. همه‌ی این موارد منجر به افزایش رضایت مشتریان خواهد شد.

#### انتظارات ذینفعان برای کارکنان، با اهمیت می شود

هر فرایند برای برآورده سازی نیاز و خواست ذینفعان طراحی شده است. فرایند، تمام بازیگرانی را که د تحقق رضایت ذینفع مشارکت دارند مورد توجه قرار داده و به آنها این امکان را میدهد تا هدف کارهایشان را در سازمان درک کرده و آنچه انجام میدهند برای آنها معنادار باشد.

#### کنترل تحقق تعهدات در مقابل مشتری



هدایت و مدیریت فرآیندها این کنترل را در اختیار افراد قرار میدهد که به صورت منظم عملکرد را بسنجند و در صورت لزوم، خطاها و ایرادات را در هرکدام از بخشهای کسب و کار تصحیح نمایند. این امر به افراد اجازه میدهد تا بر منفعت مشتری تمرکز یابند.

### ۳ - ۵ - ۱ - مزایای BPM برای مدیریت

اطمینان یافتن از اینکه تمام فعالیتهای تعریف شده در یک فرآیند، ارزش افزایی می کنند یک فرآیند مجموعه ای از فعالیتهای به هم مرتبط است که یکدیگر را به موفقیت می رسانند (از طریق ارائه خروجی مناسب از یک فعالیت به عنوان ورودی مناسب فعالیت بعدی). هر فعالیتی که در یک فرآیند انجام می شود باید ارزش افزوده‌های برای فرآیند به ارمغان بیاورد. شناسایی فعالیت های مختلف در طول یک فرآیند، پرسش درباره‌ی ارزش آفرینی آنها را میسر می سازد و در صورتی که فعالیتی فاقد ارزش افزوده برای فرآیند باشد، می توان توصیه به حذف آن نمود.

### بهینه سازی عملکرد در تمام طول فرآیند

طراحی فرآیند کمک می کند تا کارکنان تمام اقدامات و فعالیتهای ضروری و مهم برای موفقیت یک فرآیند را یاد بگیرند و در آن مهارت پیدا کنند. همچنین کمک می کند تا تجزیه و تحلیل های عملکردی بر هرکدام از این اقدامات و فعالیت ها تمرکز یافته و راه کارهای سازمانی و فناورانه‌ی مخصوصی را برای بهبود فرآیند بیابند. درنهایت، تغییرات و بهبودها، زمان و هزینه را کاهش داده در حالی که کیفیت را ارتقا میدهند.

### برنامه ریزی و پیش بینی های بهبود یافته

فرایندهای قابل مشاهده و قابل اندازه گیری، اطلاعات لازم برای برنامه ریزی را تقویت می کنند. رهبری سازمان می تواند عملکرد سازمانی و طرح های تغییر را در برنامه ریزی های بلندمدت و میان مدت لحاظ نماید.

### غلبه بر موانع ناشی از مرزهای بین بخشی در سازمان

بسیاری از شرکتهای به صورت بخش بندی‌های عمودی سازماندهی شده اند و هرکدام از این بخشها تلاش دارند تا عملکرد خودشان را بهینه سازند. یک رویکرد فرآیندی، ارتباطات عملیاتی بین بخشی که برای پاسخگویی مؤثر به درخواست ها ضروری است را مورد توجه و تأکید قرار میدهد. نگاه فرآیندی، به سازمان کمک می کند تا بر دست به دست شدن کارها و تبادلات میان واحدهای سازمانی تمرکز نماید و همین امر به سازمان این امکان را میدهد تا اثربخشی خود و تمامی فرآیندها را بهبود دهد.

### تسهیل ارزیابی داخلی و خارجی عملیات

رویکرد فرایندی که به جای ساختار سازمانی مبتنی بر فعالیت هاست، مقایسه‌ی راه‌های مختلف تحقق یک هدف واحد را میسر می‌سازد. به علاوه، شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) که به هر کدام از فرآیندها متصل هستند، مقایسه‌ی عملکرد نسبی راه حل‌های مختلف را ساده‌تر می‌سازند. این ارزیابی‌های داخلی و خارجی، انتخاب بهترین شیوه‌ها را تسهیل می‌نمایند.

### ساماندهی سطوح هشدار در صورت بروز یک پیشامد غیرمنتظره و تحلیل پی‌آمدها و آثار آن

مالک فرآیند در قبال اجرای روزانه‌ی فرآیندهایی که مالک آنهاست، مسئولیت دارد. درون گروه‌های مختلف فرآیندی، مالک فرآیند باید راه‌ها و شیوه‌هایی را برای شناسایی و کشف زود هنگام اختلال‌های کاری ایجاد نموده و تضمین نمایند که راه‌های متمرکز و سازمان یافته برای تعامل و آگاه نمودن سایرین متناسب با ماهیت موقعیت پیش آمده وجود دارد.

### ۱-۵-۴- مزایای BPM برای اعضای فرآیند

#### امنیت و آگاهی برای اعضای فرآیند

زمانیکه بر اساس یکسری هدف و شاخص، اهمیت نقش و عملکرد فردی هر یک از کارکنان مشخص می‌شود، نسبت به کاری که انجام می‌شود و اهمیت هر جایگاه سازمانی آگاهی ایجاد شده و به درک اهمیت تجربه‌ی مشتری (حس و نگاه رضایتمندانه‌ی مشتری فرآیند نسبت به فرآیند) کمک خواهد شد.

#### شناخت بهتر «تصویر کلان»

زمانیکه فرایندها به خوبی شناسایی و مستند می‌شوند، آگاهی ما از وابستگی متقابل میان فعالیتها و در نتیجه اهمیت تطابق فعالیتها و فرآیندها با یکدیگر به عنوان یک مؤلفه‌ی کلیدی موفقیت در کامیابی تمام کسب و کار - افزایش می‌یابد. طراحی فرآیندها مستلزم تجزیه و تحلیل عملیات کنونی بوده و فرصتی را برای شناسایی هرگونه شکاف در استاد کسب و کار (از قبیل رویه‌های غیر یکپارچه یا تاریخ گذشته) فراهم می‌کند.

#### روشن سازی نیازها و الزامات هر جایگاه کاری

در دسترس بودن اطلاعات مربوط به کارهایی که در هر جایگاه شغلی انجام می‌شود، توانایی دوره‌های آموزشی مورد نیاز آن جایگاه را فراهم می‌نماید.

### تعریف درست و دقیق مجموعه‌ای از ابزارهای مناسب برای اعضای فرآیند

دانستن دقیق جزئیات یک فرایند، به شناسایی صحیح منابعی که با شرایط کمی (حجم کاری) و کیفی مهارتها) آن سازگار است کمک کرده و موجب بهینه سازی جایگاههای کاری و مستندات مربوطه می شود.

### ۱-۶ - مرور کلی BPM

BPM ابزارهایی در اختیار شما قرار میدهد تا علاوه بر فرایند و روش انجام کار، بر نتایج نیز تمرکز پیدا نمایید. شکل شماره ۲، سه کاربرد اصلی و عمده BPM را نشان میدهد.

مدیریت فرآیندهای کسب و کار (BPM)		
پالایش مداوم <sup>۳۲</sup>	مدیریت فرآیندهای سازمانی <sup>۳۱</sup>	بهبود فرآیندهای کسب و کار <sup>۳۰</sup>
سیستم کنترل بازخوردی پایدار برای کاراتر و اثربخش تر نمودن یک سری از فرآیندها	به کار بردن اصول و روش های BPM برای یک سازمان مشخص و همسوسازی - شیوهی اداره کردن فرآیندها - سبب فرآیندها و - معماری فرآیندها با استراتژی و منابع سازمان	ابتکارات منفرد (اغلب به صورت پروژه های منفرد انجام می شوند): - انتخاب - تجزیه و تحلیل - طراحی و - پیاده سازی یک فرآیند مشخص و منفرد به منظور بهبود همسویی و عملکرد آن
	سطح بلوغ مدیریت فرآیندها آنچه را که نوعا در هر سطح از بلوغ قابل دستیابی است نشان می دهد.	مثال هایی از روش های قابل استفاده: - متدولوژی BPM (چرخه عمر) - شش سیگما <sup>۳۳</sup> - مدیریت ناب <sup>۳۴</sup> - مدیریت کیفیت جامع <sup>۳۵</sup> - بازمهندسی کسب و کار <sup>۳۶</sup> - بهبود عملکرد <sup>۳۷</sup> - هزینه یابی فعالیت مینا <sup>۳۸</sup>

شکل ۲: دیدگاه های مختلف درباره BPM

گستره ابتکارات BPM می تواند محدود باشد نظیر پروژه ای که هدفش بهبود یک فرآیند کاری (BPI) است. این هدف می تواند از طریق به کار بردن چرخه عمر BPM - که در این راهنما توضیح داده خواهد شد - و یا با استفاده از روش های دیگر مانند مدیریت ناب یا شش سیگما حاصل شود.

مفهوم بهبود فرآیند کاری (BP1) به یک پروژه با ابتکار منفرد برای بهبود همسویی و عملکرد یک فرآیند مشخص با استراتژی سازمانی و انتظارات مشتری اشاره دارد. BPA شامل انتخاب، تحلیل، طراحی پیاده سازی فرآیند بهبود یافته است.

همچنین **BPM** میتواند به معنای یک سیستم کل نگرانه که خود نتیجه ی پیاده سازی ابتکارات و پروژه های متعدد بهبود است در نظر گرفته شود. چنین ثمری، مدیریت فرآیندهای سازمانی (**EPM**) نامیده میشود و شامل استراتژی، ارزشها و فرهنگ، ساختارها، نقشها و مجموعهی کاملی از فرآیندهای **e2e** همراه با اهداف و شاخص های آنها، فناوری اطلاعات و افراد می شود. میزان و درجه ای از پیشرفت که سازمان به ان نائل می شود را می توان به عنوان سطح بلوغ مدیریت فرآیندها در نظر گرفت.

مدیریت فرآیندهای سازمانی (**EPM1**) عبارت است از به کار بردن اصول، روشها و فرآیندهای **BPN** برای یک سازمان مدیریت فرآیندهای سازمانی (**EPM**) (الف) همسویی میان سبد و معماری فرآیندهای **e2e** با استراتژی و منابع سازمان را تضمین می نماید و (ب) یک مدل اداره کردن برای مدیریت و ارزیابی ابتکارات **BPM** فراهم می آورد.

همچنین **BPM** را می توان از منظر پالایش و بهبود مستمر نیز نگریست. از این منظور، بهبود مستمر می تواند از طریق به کار بردن یک سیستم کنترلی و بازخوردی روزانه برای بهبود دائمی کیفیت هرکدام از فرآیندها و اصلاح سیستم مدیریت فرآیندهای سازمانی، حاصل شود.

پالایش و بهبود مستمر فرآیندهای کسب و کار (**BPCR**) رویکردی پایدار است تا فرآیندها را از طریق به کارگیری یک سیستم کنترل بازخوردی حساس و لحظه ای، کارا تر و اثربخش تر نماید.