

**Business process management : istota zarządzania procesami
biznesowymi / Marlon Dumas, Jan Mendling, Marcello La Rosa, Hajo A.
Reijers. – Wydanie 1. – Warszawa, 2022**

Spis treści

Przedmowa do wydania polskiego	XI
Przedmowa	XV
Wstęp	XVII
ROZDZIAŁ 1 Wprowadzenie do zarządzania procesami biznesowymi	1
1.1. Wszędzie procesy	1
1.2. Elementy składowe procesu biznesowego	4
1.3. Korzenie i historia BPM	9
1.3.1. Organizacja funkcjonalna	9
1.3.2. Narodziny myślenia procesowego	12
1.3.3. Popularność i schyłek BPR	15
1.4. Cykl życia BPM	18
1.5. Podsumowanie	31
1.6. Rozwiązania ćwiczeń	32
1.7. Ćwiczenia dodatkowe	34
1.8. Dalsza lektura	37
ROZDZIAŁ 2 Identyfikacja procesu	39
2.1. Kontekst identyfikacji procesu	39
2.2. Definicja architektury procesów	45
2.2.1. Kategorie procesów	46
2.2.2. Zależności między procesami	47
2.2.3. Modele referencyjne	51
2.2.4. Model krajobrazu procesów	54
2.2.5. Architektura procesów w firmie SAP - przykład	62
2.3. Wybór procesów	64
2.3.1. Kryteria wyboru	64
2.3.2. Wskaźniki efektywności procesu	67
2.3.3. Portfel procesów	72
2.4. Podsumowanie	74
2.5. Rozwiązania ćwiczeń	75
2.6. Ćwiczenia dodatkowe	78
2.7. Dalsza lektura	82
ROZDZIAŁ 3 Podstawy modelowania procesów	85
3.1. BPMN - pierwsze kroki	85

3.2. Rozgałęzianie i łączenie	89
3.2.1. Decyzje wykluczające	90
3.2.2. Wykonanie równoległe	92
3.2.3. Decyzje niewykluczające	97
3.2.4. Ponowne podejmowanie i powtarzanie działań	103
3.3. Obiekty biznesowe	106
3.4. Zasoby	110
3.5. Dekompozycja procesu	117
3.6. Wielokrotne wykorzystywanie modelu procesu	121
3.7. Podsumowanie	123
3.8. Rozwiązania ćwiczeń	124
3.9. Ćwiczenia dodatkowe	128
3.10. Dalsza lektura	131
ROZDZIAŁ 4 Zaawansowane modele procesów	135
4.1. Wielokrotne wykonywanie i powtarzanie działań oraz rozwinięcie	135
4.1.1. Powtarzanie równoległe	137
4.1.2. Powtarzanie niekontrolowane	140
4.2. Postępowanie ze zdarzeniami	142
4.2.1. Zdarzenia odbierające lub wysyłające komunikat	142
4.2.2. Zdarzenia związane z czasem	144
4.2.3. Zdarzenia rywalizujące	146
4.3. Postępowanie z wyjątkami	149
4.3.1. Przerwanie procesu	150
4.3.2. Wyjątki wewnętrzne	151
4.3.3. Wyjątki zewnętrzne	153
4.3.4. Działania z limitem czasu	155
4.3.5. Zdarzenia nieprzerywające i wyjątki złożone	155
4.3.6. Podprocesy zdarzeniowe	157
4.3.7. Kompensowanie działań	159
4.3.8. Podsumowanie	161
4.4. Procesy a reguły biznesowe	162
4.5. Podsumowanie	163
4.6. Rozwiązania ćwiczeń	164
4.7. Ćwiczenia dodatkowe	173
4.8. Dalsza lektura	184
ROZDZIAŁ 5 Rozpoznanie procesu	185
5.1. Kontekst sytuacyjny rozpoznania procesu	185
5.1.1. Analityk procesów a ekspert w danej dziedzinie	186
5.1.2. Trzy wyzwania związane z rozpoznaniem procesu	188
5.2. Metody stosowane w rozpoznaniu procesów	191
5.2.1. Rozpoznanie na podstawie danych	192
5.2.2. Rozpoznanie oparte na rozmowie	196
5.2.3. Rozpoznanie na podstawie warsztatów	200
5.2.4. Słabe i mocne punkty	203
5.3. Metoda modelowania procesów	206

5.3.1. Kroki wyznacznice granice procesu	207
5.3.2. Krok 2: wskaź działania i zdarzenia	207
5.3.3. Krok 3: wskaź zasoby i ich przekazanie	208
5.3.4. Krok 4: wskaź przebieg przepływu	210
5.3.5. Krok 5: wskaź elementy dodatkowe	210
5.3.6. Podsumowanie	212
5.4. Gwarantowanie jakości modelu procesu	212
5.4.1. Jakość składniowa i jej weryfikacja	213
5.4.2. Jakość semantyczna i walidacja	218
5.4.3. Jakość pragmatyczna i certyfikacja	220
5.4.4. Wytyczne i konwencje związane z tworzeniem modeli	223
5.5. Podsumowanie	226
5.6. Rozwiązania ćwiczeń	227
5.7. Ćwiczenia dodatkowe	238
5.8. Dalsza lektura	246

ROZDZIAŁ 6 Jakościowa analiza procesów **249**

6.1. Analiza wartości dodanej	249
6.2. Analiza marnotrawstwa	255
6.2.1. Przemieszczanie	256
6.2.2. Wstrzymanie	259
6.2.3. Przesada	260
6.3. Analiza z udziałem interesariuszy i dokumentacja problemów	263
6.3.1. Analiza z udziałem interesariuszy	264
6.3.2. Rejestr problemów	268
6.3.3. Analiza Pareto i wykresy PICK	272
6.4. Analiza przyczyn źródłowych	276
6.4.1. Diagramy przyczynowo-skutkowe	276
6.4.2. Diagramy why-why (drzewiaste)	282
6.5. Podsumowanie	285
6.6. Rozwiązania ćwiczeń	286
6.7. Ćwiczenia dodatkowe	291
6.8. Dalsza lektura	295

ROZDZIAŁ 7 Ilościowa analiza procesu **297**

7.1. Analiza przepływu	297
7 1.1. Obliczanie czasu cyklu z wykorzystaniem analizy przepływu	298
7 1.2. Efektywność czasu cyklu	304
7.1.3. Metoda ścieżki krytycznej	307
7 1.4. Prawo Little'a	309
7 1.5. Pojemność i wąskie gardła	311
7 1.6. Analiza przepływu pod kątem kosztów	316
7 1.7. Ograniczenia analizy przepływu	317
7.2. Kolejki	319
7.2.1. Podstawy teorii kolejowania	319
7.2.2. Modele M/M/1 i M/M/c	321
7.2.3. Ograniczenia podstawowej teorii kolejowania	325

7.3. Symulacja	325
7.3.1. Anatomia symulacji procesów	326
7.3.2. Dane wejściowe w symulacji procesu	327
7.3.3. Narzędzia do prowadzenia symulacji	333
7.3.4. Słowo przestrogi	335
7.4. Podsumowanie	335
7.5. Rozwiązania ćwiczeń	336
7.6. Ćwiczenia dodatkowe	339
7.7. Dalsza lektura	344
ROZDZIAŁ 8 Przeprojektowywanie procesu	347
8.1. Istota przeprojektowywania procesów	347
8.1.1. Innowacje produktowe a innowacje procesowe	348
8.1.2. Koncepcje przeprojektowywania procesów	350
8.1.3. Czworokąt Diabła	354
8.1.4. Różne podejścia do przeprojektowywania procesów	355
8.1.5. Orbita przeprojektowywania procesów	357
8.2. Metody transakcyjne	359
8.2.1. Przegląd metod transakcyjnych	359
8.2.2. 7FE	364
8.2.3. Heurystyczne przeprojektowywanie procesów	367
8.3. Metody transformacyjne	372
8.3.1. Przegląd metod transformacyjnych	372
8.3.2. Reengineering procesów biznesowych	377
8.3.3. Projektowanie produktowe	380
8.4. Podsumowanie	384
8.5. Rozwiązania ćwiczeń	385
8.6. Ćwiczenia dodatkowe	388
8.7. Dalsza lektura	395
ROZDZIAŁ 9 Systemy informacyjne zorientowane na proces	397
9.1. Rodzaje systemów informacyjnych zorientowanych na proces	397
9.1.1. Systemy informacyjne zorientowane na proces, typowe dla konkretnych dziedzin	398
9.1.2. Systemy zarządzania procesami biznesowymi	401
9.1.3. Architektura BPMS	405
9.1.4. ACNS - analiza przypadku	411
9.2. Korzyści płynące z wdrożenia BPMS	414
9.2.1. Zmniejszenie obciążenia pracą	414
9.2.2. Elastyczna integracja systemów	415
9.2.3. Przejrzystość wykonania	416
9.2.4. Egzekwowanie reguł	418
9.3. Wyzwania związane z wdrożeniem BPMS	419
9.3.1. Wyzwania techniczne	419
9.3.2. Wyzwania organizacyjne	421
9.4. Podsumowanie	424
9.5. Rozwiązania ćwiczeń	425

9.6. Ćwiczenia dodatkowe	426
9.7. Dalsza lektura	427

ROZDZIAŁ 10 Wdrażanie procesów za pomocą modeli wykonywalnych **429**

10.1. Wskazanie granic automatyzacji	430
10.2. Przegląd zadań manualnych	433
10.3. Ukończenie modelu procesu	437
10.4. Sprowadzenie modelu procesu na odpowiedni poziom uszczegółowienia	440
10.4.1. Dekompozycja zadań	440
10.4.2. Dekompozycja podprocesów ad hoc z wykorzystaniem CMMN	442
10.4.3. Agregowanie zadań	444
10.5. Określenie własności wykonania	444
10.5.1. Zmienne, komunikaty, sygnały, błędy oraz ich typy danych	446
10.5.2. Mapowanie danych	449
10.5.3. Zadania usługowe	450
10.5.4. Zadania wysyłające i odbierające komunikaty, zdarzenia wysyłające i odbierające komunikaty i sygnały	452
10.5.5. Zadania oparte na skrypcie	452
10.5.6. Zadania użytkownika	453
10.5.7. Wyrażenia zadań, zdarzeń i przepływu sekwencji	455
10.5.8. Implementowanie reguł za pomocą DMN	456
10.5.9. Inne własności typowe dla BPMS	459
10.6. Ostatnia prosta	462
10.7. Podsumowanie	463
10.8. Rozwiązania ćwiczeń	463
10.9. Ćwiczenia dodatkowe	471
10.10. Dalsza lektura	475

ROZDZIAŁ 11 Monitorowanie procesu **477**

11.1. Kontekst monitorowania procesów	477
11.2. Pulpity kontrolne	479
11.2.1. Operacyjne pulpity kontrolne	479
11.2.2. Taktyczne pulpity kontrolne	481
11.2.3. Strategiczne pulpity kontrolne	483
11.2.4. Narzędzia tworzenia pulpitów kontrolnych	484
11.3. Wprowadzenie do eksploracji procesów	484
11.3.1. Techniki eksploracji procesów.	485
11.3.2. Rejestry zdarzeń	487
11.4. Zautomatyzowane rozpoznanie procesów	494
11.4.1. Wykresy zależności	494
11.4.2. Algorytm α	499
11.4.3. Bardziej rzetelne rozpoznanie procesu	505
11.4.4. Wskaźniki jakościowe w zautomatyzowanym rozpoznaniu procesów	508
11.5. Eksploracja efektywności procesów	511

11.5.1. Czas	512
11.5.2. Koszt	517
11.5.3. Jakość	519
11.5.4. Elastyczność	521
11.6. Sprawdzanie zgodności	522
11.6.1. Zgodność przepływu kontroli	523
11.6.2. Zgodność danych i zasobów	529
11.7. Analiza wariantów	530
11.8. Eksploracja procesów w praktyce	533
11.9. Podsumowanie	536
11.10. Rozwiązania ćwiczeń	537
11.11. Ćwiczenia dodatkowe	544
11.12. Dalsza lektura	547
ROZDZIAŁ 12 BPM jako kompetencja przedsiębiorstwa	549
12.1. Bariery sukcesu BPM	550
12.2. Sześć czynników sukcesu dojrzałości BPM	552
12.2.1. Harmonizacja strategiczna	555
12.2.2. Ład procesowy	560
12.2.3. Ludzie	562
12.2.4. Kultura	565
12.3. Pomiary dojrzałości procesu i dojrzałość BPM	567
12.4. Podsumowanie	573
12.5. Rozwiązania ćwiczeń	574
12.6. Ćwiczenia dodatkowe	577
12.7. Dalsza lektura	579
DODATEK A	581
A.1. Heurystyki dotyczące klienta	581
A.2. Heurystyki dotyczące funkcjonowania procesów biznesowych	582
A.3. Heurystyki dotyczące zachowania procesów biznesowych	583
A.4. Heurystyki dotyczące organizacji	584
A.5. Heurystyki dotyczące informacji	585
A.6. Heurystyki dotyczące technologii	586
A.7. Heurystyki dotyczące otoczenia	586
Bibliografia	589
Spis tabel	599
Spis rysunków	600
Indeks	607