

Procesy biznesowe w praktyce. Projektowanie, testowanie i optymalizacja

Autor: Marek Piotrowski

- **Notacje**
- **Zasady projektowania i najczęściej popełniane błędy**
- **Optymalizacja i testowanie procesów**
- **Procesy biznesowe w polskich warunkach**

Biznes procesowo uporządkowany

W tej książce, napisanej przez specjalistę informatyka od piętnastu lat zajmującego się procesami biznesowymi, poznasz zagadnienia dotyczące tych procesów z perspektywy praktycznej. Może ona okazać się tym cenniejsza, że autor opisuje, jak to wszystko działa w polskich warunkach, a ponadto omawia zagadnienia dotyczące zarówno przedsiębiorstw komercyjnych, jak i urzędów publicznych. Dlatego właśnie należy spodziewać się raczej porad praktycznych niż wykładu o charakterze akademickim. Miejsce naukowych definicji zajmuje praktyka zdobyta dzięki latom doświadczeń i... popełnionym przez autora błędom, na których teraz możesz się uczyć.

Marek Piotrowski skupia się na czterech blokach zagadnień. Rozdziały od 2. do 5. traktują o formalnych aspektach projektowania procesów, o procesie w ogóle, o używanych notacjach i rodzajach obiegów. Następna część zawiera omówienie praktycznych zagadnień związanych z procesami biznesowymi, najczęściej popełnianymi błędami, rozwiązaniami typowych problemów spotykanych w warunkach polskich przedsiębiorstw i optymalizacją. Część trzecia mówi o testowaniu i pomiarach procesów. Ostatni, 12. rozdział mówi o tym, jakie zmiany w organizacji implikuje wprowadzenie struktury zorientowanej na procesy.

Marek Piotrowski — absolwent Politechniki Gdańskiej, od dwudziestu trzech lat zajmujący się informatyką, od piętnastu — procesami biznesowymi w ramach informatyki. W 2007 roku ukazała się jego pierwsza książka: BPMN — notacja modelowania procesów biznesowych.

Spis treści:

Wstęp (11)

Rozdział 1. Proces (13)

- 1.1. Składowe opisu procesu (15)
- 1.2. Elementy określające proces (16)

Rozdział 2. Notacja BPMN (19)

- 2.1. Rodzaje zadań (22)
- 2.2. Rozgałęzianie procesu (23)
 - 2.2.1. Bramka ALBO (XOR) (23)
 - 2.2.2. Bramka LUB (OR) (25)
 - 2.2.3. Bramka I (AND) (25)

- 2.2.4. Bramka złożona (COMPLEX) (27)
- 2.3. Symbole zdarzeń (27)
 - 2.3.1. Grubość i rodzaj obramowania okręgu, czyli symbole zdarzeń (27)
 - 2.3.2. Styl linii obramowania okręgu, czyli zdarzenia przerywające i nieprzerywające (37)
 - 2.3.3. Ikona wewnątrz symbolu, czyli oznaczenie czynności (40)
 - 2.3.4. Rodzaj ikony (zdarzenie przyjęcia/zdarzenie wysłania) (40)
- 2.4. Łączenie gałęzi procesu (47)
 - 2.4.1. Bramka łącząca ALBO (XOR) (47)
 - 2.4.2. Bramka łącząca I (AND) (47)
 - 2.4.3. Bramka łącząca LUB (OR) (49)
 - 2.4.4. Bramka łącząca złożona (COMPLEX) (49)
 - 2.4.5. Łączenie bez bramek (53)
- 2.5. Określanie uczestników procesu (54)
 - 2.5.1. Przykład opisu (54)
 - 2.5.2. Dlaczego warto opisywać proces za pomocą ról, a nie nazwisk? (55)
- 2.6. Reprezentacja interakcji z podmiotami zewnętrznymi (59)
 - 2.6.1. Baseny (59)
 - 2.6.2. Procesy prywatne i publiczne (59)
 - 2.6.3. Kolaboracja i konwersacja (61)
 - 2.6.4. Podmioty wieloinstancyjne (66)
- 2.7. Podprocesy (68)
 - 2.7.1. Podprocesy osadzone (68)
 - 2.7.2. Podprocesy zdarzeniowe (73)
 - 2.7.3. Podprocesy niesekwencyjne (doraźne) (75)
 - 2.7.4. Podproces Pętla (77)
 - 2.7.5. Podprocesy wieloinstancyjne (77)
- 2.8. Pomocnicze elementy notacji (86)
 - 2.8.1. Obiekty obrazujące dane (86)
 - 2.8.2. Grupy (91)
 - 2.8.3. Symbole prywatne (91)
 - 2.8.4. Adnotacje (92)
- 2.9. Choreografie (94)
 - 2.9.1. Podstawowe pojęcia (94)
 - 2.9.2. Choreografia złożona (96)
 - 2.9.3. Użycie symboli zwielokrotniających (97)
 - 2.9.4. Przykład zastosowania (97)
 - 2.9.5. Sekwencje poprawne i niepoprawne (98)
 - 2.9.6. Użycie bramek w diagramach choreografii (101)
 - 2.9.7. Zdarzenia w choreografiach (109)
 - 2.9.8. Wykorzystanie choreografii w diagramie kolaboracji (współpracy) (110)
 - 2.9.9. Posługiwanie się globalną choreografią lub globalnym zadaniem choreografii (110)
- 2.10. Dla porządku - podsumowanie (110)

Rozdział 3. Pozostałe notacje (115)

- 3.1. UML (116)
 - 3.1.1. Diagram czynności (116)
 - 3.1.2. Diagram stanów (122)

- 3.1.3. Interakcje po raz pierwszy, czyli diagram sekwencji (przebiegu) (124)
- 3.1.4. Interakcje po raz drugi, czyli diagram komunikacji (129)
- 3.1.5. Interakcje po raz trzeci, czyli diagram czasowy (130)
- 3.1.6. Interakcje po raz czwarty, czyli diagram przeglądu interakcji (131)
- 3.1.7. Diagram przypadków użycia (132)
- 3.2. RAD (138)
- 3.3. Przypadki użycia (139)
- 3.4. Flowchart (144)
- 3.5. Diagram przepływu danych (DFD) (147)
- 3.6. Diagram stanów (149)
- 3.7. Diagramy księgi jakości (151)
- 3.8. Service blueprint (152)
- 3.9. Nierysunkowe metody zapisu (153)
 - 3.9.1. Macierz RACI (155)
 - 3.9.2. Macierz SIPOC (155)

Rozdział 4. Tworzenie opisu procesu (157)

- 4.1. Identyfikacja procesów (157)
 - 4.1.1. Analiza dokumentacji biznesowej (157)
 - 4.1.2. Kwestionariusze (157)
 - 4.1.3. Wywiad (159)
 - 4.1.4. User stories (159)
 - 4.1.5. Warsztaty (160)
 - 4.1.6. Obserwacja (autorejestracja bądź śledzenie) (161)
 - 4.1.7. Praktyka (terminowanie) (162)
 - 4.1.8. Metoda trawnika - dekretacja (162)
 - 4.1.9. Przedstawiciel klienta (162)
 - 4.1.10. Prototypowanie (163)
 - 4.1.11. Podsumowanie (164)
- 4.2. Sporządzenie opisu procesu (166)
 - 4.2.1. Metryka dokumentu (166)
 - 4.2.2. Wstęp (166)
 - 4.2.3. Opis procesu "as is" (167)
 - 4.2.4. Opis procesu "to be" (177)
 - 4.2.5. Zdefiniowanie procesu to dopiero początek (181)
- 4.3. Sporządzanie schematu procesu na podstawie diagramu struktury produktów (182)

Rozdział 5. Rodzaje obiegów (191)

- 5.1. Podział ze względu na sposób definiowania ścieżki obiegu (191)
 - 5.1.1. Dekretacja (191)
 - 5.1.2. Sekwencje zdarzeń - już nie dekretacja, jeszcze nie workflow (193)
 - 5.1.3. Obieg typu workflow (199)
 - 5.1.4. Obieg stanowy (202)
 - 5.1.5. Obieg definiowany za pomocą silnika reguł (204)
- 5.2. Podział procesów ze względu na medium obiegu (207)

Rozdział 6. Najczęstsze błędy (209)

- 6.1. Błąd typu "Przetwarzanie gniazdowe" (209)
- 6.2. Błąd typu "Szybka pętla" (210)
- 6.3. Błąd typu "Bezkresna pętla" (213)
 - 6.3.1. Schemat z wykorzystaniem zdarzenia pośredniego (214)
 - 6.3.2. Schemat z rozszerzoną pętlą (215)
- 6.4. Gdy "tak" spotyka się z "nie", czyli błąd zbędnej decyzji (216)
- 6.5. Drobne błędy notacyjne (219)
 - 6.5.1. Cancel zamiast znaku uniwersalnego (219)
 - 6.5.2. Oczekiwanie na zdarzenie Cancel (219)
 - 6.5.3. Nieprawidłowe warunki bramki ALBO (XOR) (220)
 - 6.5.4. Nieszkodliwe błędy (222)
 - 6.5.5. Błąd czy nie błąd? (222)

Rozdział 7. Typowe zagadnienia (225)

- 7.1. Kanaly komunikacji systemu kancelaryjnego z otoczeniem (225)
- 7.2. Wpływ dokumentu papierowego (225)
 - 7.2.1. Przypadek trywialny (225)
 - 7.2.2. Przypadek trywialny z połączeniem kancelarii z archiwum (229)
 - 7.2.3. Rozwiązanie ze skanerem masowym i rozproszonym opisem dokumentu (230)
 - 7.2.4. Rozwiązanie z kodem kreskowym (234)
 - 7.2.5. Rozwiązanie z kodem kreskowym i archiwizacją w kartonach (235)
 - 7.2.6. Rozwiązanie z rejestracją przesyłek (236)
 - 7.2.7. Przesyłki rejestrowane (239)
- 7.3. Wpływ dokumentu uzupełniającego sprawę (240)
 - 7.3.1. Kojarzenie na podstawie numeru sprawy (242)
 - 7.3.2. Kojarzenie ręczne (242)
- 7.4. Wpływ dokumentu papierowego uzupełniającego przepływ elektroniczny (243)
 - 7.4.1. Wersja procesu bez automatyzacji (244)
 - 7.4.2. Wersja z wykorzystaniem kodu kreskowego (245)
 - 7.4.3. Wersja z kodem dwuwymiarowym (248)
- 7.5. Wysyłka dokumentu papierowego (252)
 - 7.5.1. Wysyłka jednego dokumentu w jednej kopercie (252)
 - 7.5.2. Kilka dokumentów w jednej przesyłce (254)
- 7.6. Jeszcze o przyjmowaniu dokumentów (261)

Rozdział 8. Niektóre zagadnienia optymalizacyjne (263)

- 8.1. Kształtowanie przebiegu procesu w zależności od priorytetów (263)
 - 8.1.1. Topologia minimalizująca czas trwania procesu (263)
 - 8.1.2. Topologia minimalizująca korespondencję (265)
 - 8.1.3. Topologia minimalizująca nakład pracy (265)
- 8.2. Metoda ścieżki krytycznej w wydaniu BPM (266)
 - 8.2.1. Czym jest ścieżka krytyczna i dlaczego jej wyznaczenie jest tak ważne? (267)
 - 8.2.2. Wyznaczanie ścieżki krytycznej (267)
- 8.3. Pobieranie zadań przez wykonawców ze wspólnej puli (272)
- 8.4. Przydział wykonawców do zadań przy przetwarzaniu masowym (274)
- 8.5. Priorytetyzacja (279)

- 8.5.1. [Ważność sprawy] (281)
- 8.5.2. [Liczba dni zapasu] (281)
- 8.6. Zjawisko wąskiego gardła (282)
- 8.7. Doskonalenie procesów (284)

Rozdział 9. Testowanie procesów (287)

- 9.1. Najprościej (287)
 - 9.1.1. Opis systemu przy użyciu diagramu stanów (287)
 - 9.1.2. Co to wszystko ma wspólnego z testami? (289)
 - 9.1.3. Dla ciekawskich, czyli dlaczego zamieszczone diagramy nazwałem stanami uproszczonymi? (290)
- 9.2. Nieco trudniejszy przykład (292)
- 9.3. Definiowanie kompletnego testu za pomocą schematu BPMN (296)
 - 9.3.1. Opis rozważanego procesu (296)
 - 9.3.2. Etap 1. Porządkowanie schematu (297)
 - 9.3.3. Etap 2. Jawne wprowadzenie działań wyzwalanych zdarzeniami (300)
 - 9.3.4. Etap 3. Wprowadzenie na schemat wyjść niejawnych (303)
 - 9.3.5. Etap 4. Zaznaczenie literami kroków, w których następuje rozgałęzienie (306)
 - 9.3.6. Etap 5. Zaznaczenie działań wewnętrznych w krokach (308)
 - 9.3.7. Etap 6. Opisanie kryteriów powodzenia dla zdarzeń wewnętrznych (310)
 - 9.3.8. Etap 7. Specyfikacja rozgałęzień (311)
 - 9.3.9. Etap 8. Sporządzenie szkieletu tablicy kontrolnej (311)
 - 9.3.10. Etap 9. Definiowanie przebiegów testowych (314)
 - 9.3.11. Etap 10. Sporządzenie formularza testów (328)
- 9.4. Przeprowadzanie testów (333)

Rozdział 10. Pomiary (335)

- 10.1. Po co definiować wskaźniki? (335)
- 10.2. Cechy dobrego wskaźnika (336)
 - 10.2.1. Cechy techniczne (336)
 - 10.2.2. Merytoryczne cechy wskaźników (337)
- 10.3. Wpływ pomiarów na proces (340)
- 10.4. Proces definiowania wskaźników (340)
- 10.5. Rodzaje mierników (340)
- 10.6. Mierniki niezmiennie (z założenia) (343)
- 10.7. Aspekt ludzki (343)

Rozdział 11. Na koniec: trochę ideologii, czyli o procesach w ogóle (345)

- 11.1. Procesowa struktura przedsiębiorstwa i jej skutki, czyli po co w ogóle wdrażać procesy biznesowe (346)
 - 11.1.1. Podejście departamentowe a podejście procesowe (347)
 - 11.1.2. Firma zorientowana procesowo (352)
 - 11.1.3. IT - integracja istniejących w firmie systemów informatycznych (356)
 - 11.1.4. Wymuszanie stosowania procedur jakości (358)
 - 11.1.5. Korzyści na poziomie stanowiska pracy (359)
- 11.2. Model dojrzałości procesowej organizacji CMMI (359)

- 11.3. Zmiany, zmiany, zmiany... (360)

Dodatek A (363)

- A.1. Rozdzielczości skanerów potrzebne do skanowania lub skutecznego fotografowania dokumentów (363)
- A.2. Zestaw symboli BPMN (364)
- A.3. Wybrane symbole UML (365)
- A.4. Wybrane symbole UML (366)
- A.5. Wybrane symbole RAD (366)
- A.6. Wybrane symbole flowchart (367)
- A.7. Wybrane symbole stosowane w księgach jakości (368)
- A.8. Inne symbole spotykane na diagramach procesów (369)

Dodatek B. Zalecana lektura (371)