

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. <i>Baseny</i>	59
2.6.2. <i>Procesy prywatne i publiczne</i>	59
2.6.3. <i>Kolaboracja i konwersacja</i>	61
2.6.4. <i>Podmioty wieloinstancyjne</i>	66
2.7. Podprocesy	68
2.7.1. <i>Podprocesy osadzone</i>	68
2.7.2. <i>Podprocesy zdarzeniowe</i>	73
2.7.3. <i>Podprocesy niesekwencyjne (doraźne)</i>	75
2.7.4. <i>Podproces Pętla</i>	77
2.7.5. <i>Podprocesy wieloinstancyjne</i>	77
2.8. Pomocnicze elementy notacji	86
2.8.1. <i>Obiekty obrazujące dane</i>	86
2.8.2. <i>Grupy</i>	91
2.8.3. <i>Symbole prywatne</i>	91
2.8.4. <i>Adnotacje</i>	92
2.9. Choreografie	94
2.9.1. <i>Podstawowe pojęcia</i>	94
2.9.2. <i>Choreografia złożona</i>	96
2.9.3. <i>Użycie symboli zwielokrotniających</i>	97
2.9.4. <i>Przykład zastosowania</i>	97
2.9.5. <i>Sekwencje poprawne i niepoprawne</i>	98
2.9.6. <i>Użycie bramek w diagramach choreografii</i>	101
2.9.7. <i>Zdarzenia w choreografiach</i>	109
2.9.8. <i>Wykorzystanie choreografii</i> <i>w diagramie kolaboracji (współpracy)</i>	110
2.9.9. <i>Posługiwanie się globalną choreografią</i> <i>lub globalnym zadaniem choreografii</i>	110
2.10. Dla porządku — podsumowanie	110

Rozdział 3. Pozostałe notacje 115

3.1. UML	116
3.1.1. <i>Diagram czynności</i>	116
3.1.2. <i>Diagram stanów</i>	122
3.1.3. <i>Interakcje po raz pierwszy, czyli diagram sekwencji (przebiegu)</i>	124
3.1.4. <i>Interakcje po raz drugi, czyli diagram komunikacji</i>	129
3.1.5. <i>Interakcje po raz trzeci, czyli diagram czasowy</i>	130
3.1.6. <i>Interakcje po raz czwarty, czyli diagram przeglądu interakcji</i>	131
3.1.7. <i>Diagram przypadków użycia</i>	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. <i>Macierz RACI</i>	155
3.9.2. <i>Macierz SIPOC</i>	155
Rozdział 4. Tworzenie opisu procesu	157
4.1. Identyfikacja procesów	157
4.1.1. <i>Analiza dokumentacji biznesowej</i>	157
4.1.2. <i>Kwestionariusze</i>	157
4.1.3. <i>Wywiad</i>	159
4.1.4. <i>User stories</i>	159
4.1.5. <i>Warsztaty</i>	160
4.1.6. <i>Obserwacja (autorejestracja bądź śledzenie)</i>	161
4.1.7. <i>Praktyka (terminowanie)</i>	162
4.1.8. <i>Metoda trawnika — dekretacja</i>	162
4.1.9. <i>Przedstawiciel klienta</i>	162
4.1.10. <i>Prototypowanie</i>	163
4.1.11. <i>Podsumowanie</i>	164
4.2. Sporządzenie opisu procesu	166
4.2.1. <i>Metryka dokumentu</i>	166
4.2.2. <i>Wstęp</i>	166
4.2.3. <i>Opis procesu „as is”</i>	167
4.2.4. <i>Opis procesu „to be”</i>	177
4.2.5. <i>Zdefiniowanie procesu to dopiero początek</i>	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. <i>Dekretacja</i>	191
5.1.2. <i>Sekwencje zdarzeń — już nie dekretacja, jeszcze nie workflow</i>	193
5.1.3. <i>Obieg typu workflow</i>	199
5.1.4. <i>Obieg stanowy</i>	202
5.1.5. <i>Obieg definiowany za pomocą silnika reguł</i>	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 „Bezkręśna 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. Kanały 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. Wysłka dokumentu papierowego	252
7.5.1. Wysłka 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. <i>Czym jest ścieżka krytyczna i dlaczego jej wyznaczenie jest tak ważne?</i>	267
8.2.2. <i>Wyznaczanie ścieżki krytycznej</i>	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. <i>[Ważność sprawy]</i>	281
8.5.2. <i>[Liczba dni zapasu]</i>	281
8.6. Zjawisko wąskiego gardła	282
8.7. Doskonalenie procesów	284
Rozdział 9. Testowanie procesów	287
9.1. Najprościej	287
9.1.1. <i>Opis systemu przy użyciu diagramu stanów</i>	287
9.1.2. <i>Co to wszystko ma wspólnego z testami?</i>	289
9.1.3. <i>Dla ciekawskich, czyli dlaczego zamieszczone diagramy nazwałem stanami uproszczonymi?</i>	290
9.2. Nieco trudniejszy przykład	292
9.3. Definiowanie kompletnego testu za pomocą schematu BPMN	296
9.3.1. <i>Opis rozważanego procesu</i>	296
9.3.2. <i>Etap 1. Porządkowanie schematu</i>	297
9.3.3. <i>Etap 2. Jawne wprowadzenie działań wyzwalanych zdarzeniami</i> ...	300
9.3.4. <i>Etap 3. Wprowadzenie na schemat wyjść niejawnych</i>	303
9.3.5. <i>Etap 4. Zaznaczenie literami kroków, w których następuje rozgałęzienie</i>	306
9.3.6. <i>Etap 5. Zaznaczenie działań wewnętrznych w krokach</i>	308
9.3.7. <i>Etap 6. Opisanie kryteriów powodzenia dla zdarzeń wewnętrznych</i>	310
9.3.8. <i>Etap 7. Specyfikacja rozgałęzień</i>	311
9.3.9. <i>Etap 8. Sporządzenie szkieletu tablicy kontrolnej</i>	311
9.3.10. <i>Etap 9. Definiowanie przebiegów testowych</i>	314
9.3.11. <i>Etap 10. Sporządzenie formularza testów</i>	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. <i>Cechy techniczne</i>	336
10.2.2. <i>Merytoryczne cechy wskaźników</i>	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
Rozdział 12. Wspomaganie projektowania procesów przy zastosowaniu Enterprise Architect	363
12.1. Interfejs Enterprise Architect	363
12.2. Przykład I — diagramy procesów w Enterprise Architect	364
12.2.1. Tworzenie modelu	365
12.2.2. Tworzenie widoku	368
12.2.3. Tworzenie pakietu	369
12.2.4. Tworzenie diagramu procesu	371
12.2.5. Podłączanie procesu podrzędnego pod aktywność w procesie głównym	384
12.2.6. Proces podrzędny — diagram Decyzja	385
12.2.7. Formatowanie artefaktów	389
12.3. Przykład II — rejestracja przypadków użycia w Enterprise Architect	392
12.3.1. Tworzenie diagramu przypadków użycia	393
12.3.2. Rejestrowanie atrybutów przypadku użycia	398
12.3.3. Rejestrowanie scenariusza przypadku użycia	401
12.4. Zarządzanie stopniem zaprojektowania przypadków użycia	411
12.4.1. Statusy przypadków użycia	411
12.4.2. Definiowanie własnych statusów	411
12.4.3. Śledzenie stopnia zaprojektowania przypadków użycia	415
12.5. Gdzie szukać pomocy	420
Dodatek A Informacje pomocnicze	421
Dodatek B Zalecana lektura	429