

آشنایی با راهنمای تحلیل کسب و کار بر مبنای استاندارد BABOK کانادا

تدوین:

دکتر سیدرضا حقی

عضو انجمن دانش آموختگان دانشگاه علم و صنعت ایران

مهرماه ۱۳۹۷

حق، سید رضا، ۱۳۴۳ -	سرشناسه
آشنایی با راهنمای تحلیل کسب و کار بر مبنای استاندارد BABOK کانادا/ تدوین سیدرضا حق.	عنوان و نام پدیدآور
مشهد: انتشارات مرندیز، ۱۳۹۷.	مشخصات نشر
۲۰۲ ص: نمودار (رنگی).	مشخصات ظاهری
۹۷۸-۶۰۰-۱۰۶-۶۳۳-۷	شابک
قیپا	وضعیت فهرست نویسی
کتابنامه.	یادداشت
تحلیل گران کسب و کار	موضوع
Business analysts	موضوع
تحلیل نیازمندی‌های کسب و کار	موضوع
Business requirements analysis	موضوع
کارآمدی سازمانی	موضوع
Organizational effectiveness	موضوع
مدیریت دانش	موضوع
Knowledge management	موضوع
برنامه‌ریزی راهبردی	موضوع
Strategic planning	موضوع
۱۳۹۷ HJ ۷ ج ۳ /	رده بندی کنگره
۴۰۰۴۵۸	رده بندی دیویی
۵۳۸۰	شماره کتابشناسی ملی

آشنایی با راهنمای تحلیل کسب و کار بر مبنای استاندارد BABOK کانادا



نشر مرندیز

تدوین: سیدرضا حق

چاپ: خوشه صحافی: پارسیان

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۷

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۲۵۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۰۶-۶۳۳-۷

تمام حقوق چاپ و نشر این اثر طبق قرار داد محفوظ است

هر گونه چاپ و تکریر از محتویات این کتاب بدون اجازه کتبی ممنوع است. متخلفان به موجب قانون حمایت از حقوق مولفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار میگیرند.

دفتر نشر: مشهد - خیابان آبکوه ۷ - دانشسرای ۸ - شماره ۹۰

تلفن: ۰۵۱-۳۷۲۷۴۷۶۵ | دورنگار: ۰۵۱-۳۷۲۵۱۳۰۲ | www.marandiz.cm

فهرست مطالب

پیشگفتار	۱۹
فصل اول: مفاهیم مقدماتی تحلیل کسب و کار (BUSINESS ANALYSIS)	
مقدمه	۲۳
تحلیل کسب و کار چیست؟	۲۴
تحلیلگر (آنالیزست) کسب و کار چه کسی است؟	۲۵
ساختار کتاب راهنمای BABOK	۲۶
فصل دوم: مفاهیم کلیدی	
حوزه‌های دانش	۳۱
وظایف مرتبط با تحلیل کسب و کار BA	۳۳
هدف	۳۴
توصیف	۳۴
ورودی‌ها	۳۴
ارکان (عناصر)	۳۵
دستورالعمل‌ها و ابزارها	۳۵
تکنیک‌ها	۳۵
ذینفعان	۳۵
خروجی‌ها	۳۵
مهارت‌های اساسی (زیرساختی)	۳۶
تکنیک‌های BA	۳۶
دیدگاهها	۳۷
حوزه تغییر	۳۸
حوزه تحلیل کسب و کار	۳۸
تکنیک‌ها، رویکردها، و روش‌ها	۳۸
مهارت‌های اساسی	۳۹

فصل سوم: برنامه ریزی تحلیل کسب و کار و پایش آن بر مبنای چارچوب BABOK

۴۳.....	شرح رویکردهای تحلیل کسب و کار
۴۳.....	رویکرد تحلیل کسب و کار باید
۴۴.....	ورودی ها
۴۵.....	ارکان (عناصر)
۴۵.....	رویکرد برنامه ریزی
۴۷.....	فعالیت های تحلیل کسب و کار
۴۸.....	زمان بندی تحلیل کسب و کار
۴۸.....	پیچیدگی و ریسک
۴۹.....	پذیرش (تایید)
۵۰.....	رهنمودها و ابزارها
۵۰.....	ارزبابی عملکرد تحلیل کسب و کار
۵۱.....	تکنیکها
۵۳.....	خروجی ها
۵۳.....	برنامه ریزی مدیریت اطلاعات تحلیل کسب و کار
۵۳.....	شرح
۵۴.....	ورودی ها
۵۴.....	عناصر
۵۴.....	سازماندهی اطلاعات تحلیل کسب و کار
۵۵.....	سطح انتزاعی اطلاعات
۵۶.....	برنامه رویکرد قابلیت ردیابی
۵۷.....	برنامه مربوط به استفاده مجدد از الزامات
۵۷.....	ذخیره سازی و دسترسی
۵۸.....	ویژگی های الزامات
۵۹.....	رهنمودها و ابزارها

۶۱	خروجی ها
	فصل چهارم: شیوه استخراج اطلاعات برای تحلیل کسب و کار بر مبنای چارچوب
	BABOK
۶۵	کلیات استخراج اطلاعات
۶۷	الگوی مفهومی اصلی در استخراج اطلاعات و همکاری
۶۷	آماده سازی برای استخراج اطلاعات
۶۷	تشریح
۶۸	داده های تحلیل کسب و کار
۶۹	عناصر
۶۹	درک حیطه استخراج اطلاعات
۷۰	انتخاب تکنیک های استخراج اطلاعات
۷۱	تأمین تدارکات
۷۱	تأمین اطلاعات پشتیبانی
۷۲	آماده سازی ذی نفعان
۷۲	دستورالعمل ها و ابزار
۷۳	تکنیک ها
۷۴	ذی نفعان
۷۴	خروجی ها
۷۴	انجام استخراج اطلاعات برای تحلیل کسب و کار
۷۴	تشریح
۷۵	ورودی ها
۷۶	عناصر
۷۶	هدایت فعالیت استخراج
۷۷	ثبت نتایج استخراج
۷۷	دستورالعمل ها و ابزار
۷۸	تکنیک ها

۸۰.....	ذی نفعان
۸۰.....	تأیید نتایج استخراج
۸۰.....	تشریح
۸۱.....	ورودی ها
۸۱.....	عناصر
۸۱.....	مقایسه نتایج استخراج با اطلاعات منبع
۸۲.....	مقایسه نتایج استخراج با دیگر نتایج استخراج
۸۳.....	دستورالعمل ها و ابزار
۸۳.....	تکنیک
۸۳.....	ذی نفعان
۸۴.....	خروجی ها
۸۴.....	انتقال اطلاعات تحلیل تجاری
۸۴.....	شرح
۸۵.....	ورودی ها
۸۵.....	عناصر
۸۷.....	اشکال مختلف برای بسته ها شامل این موارد است
۸۷.....	انتقال بسته تحلیل تجاری
۸۸.....	دستورالعمل ها و ابزارها
۸۸.....	تکنیک ها
۸۸.....	ذی نفعان
۸۹.....	خروجی های اطلاعات تحلیل تجاری (انتقال یافته):
	فصل پنجم: برنامه ریزی برای جلب مشارکت ذینفعان بر مبنای چارچوب BABOK
۹۳.....	شرح برنامه جلب مشارکت ذینفعان
۹۳.....	ورودی ها
۹۴.....	عناصر جلب مشارکت ذینفعان

۹۴.....	تحلیل ذینفعان
۹۵.....	نقش ها
۹۵.....	نگرش ها
۹۶.....	اختیار تصمیم گیری
۹۶.....	سطح قدرت یا نفوذ
۹۷.....	همکاری ذینفعان
۹۸.....	نیازهای ارتباطی ذینفعان
۹۸.....	رهنمودها و اهداف
۹۹.....	تکنیکها
۱۰۰.....	ذینفعان
۱۰۱.....	خروجی ها
۱۰۱.....	رویکرد جلب مشارکت ذینفعان
۱۰۱.....	نظارت بر برنامه تحلیل کسب و کار
۱۰۱.....	شرح
۱۰۲.....	ورودی ها
۱۰۳.....	عناصر
۱۰۳.....	تصمیم گیری
۱۰۴.....	فرایند کنترل تغییر
۱۰۶.....	رویکرد برنامه اولویت بندی
۱۰۶.....	برنامه مربوط به تاییدیه ها
۱۰۷.....	رهنمودها و ابزارها
۱۰۷.....	تکنیکها
۱۰۸.....	ذینفعان
۱۰۹.....	خروجی ها

فصل ششم: تحلیل استراتژی تغییر بر مبنای چارچوب BABOK

۱۱۳	شرح بهینه سازی عملکرد تحلیل کسب و کار
۱۱۳	ورودی های بهینه سازی عملکرد کسب و کار
۱۱۴	عناصر
۱۱۴	ملاک های سنجش ارزیابی
۱۱۶	تجزیه و تحلیل نتایج فرآیند
۱۱۷	رهنمودها و ابزارها
۱۱۷	تکنیک
۱۱۸	ذینفعان
۱۱۹	خروجی ها
۱۱۹	روش تحلیل استراتژیک و وضعیت موجود کسب و کار
۱۱۹	توصیف وضعیت موجود
۱۲۱	عناصر
۱۲۱	نیازهای کسب و کار
۱۲۳	ساختار سازمانی و فرهنگ
۱۲۳	توانایی ها و فرایندها
۱۲۴	تکنولوژی و زیرساخت
۱۲۴	سیاست ها
۱۲۴	ساختار کسب و کار
۱۲۵	دارایی های داخلی
۱۲۵	عوامل تاثیرگذار محیطی
۱۲۶	سرفصل ها و ابزارهای رویکرد تحلیل کسب و کار
۱۲۷	تکنیک ها
۱۳۰	خروجی ها
۱۳۰	هدف گذاری استراتژیک وضعیت آینده سازمان

۱۳۰	توصیف
۱۳۳	ورودی ها
۱۳۳	عناصر
۱۳۳	اهداف کسب و کار
۱۳۴	نمای (چهارچوب) راه حل
۱۳۵	محدودیت ها
۱۳۶	فرهنگ و ساختار سازمانی
۱۳۶	صلاحیتها و آیندها
۱۳۶	فناوری و زیرساخت
۱۳۶	سیاست ها
۱۳۷	ساختار کسب و کار
۱۳۷	دارایی های داخلی
۱۳۷	تعیین فرضیه ها
۱۳۸	ارزش بالقوه
۱۳۹	سرفصل ها و ابزارها
۱۳۹	تکنیکهای استراتژی تغییر
۱۴۲	خروجی ها
۱۴۲	تحلیل ریسک های کسب و کار برای تدوین استراتژی
۱۴۳	توصیف تحلیل ریسک
۱۴۳	ورودی های تحلیل ریسک استراتژیک
۱۴۵	عناصر محاسبه ریسک استراتژی ها
۱۴۵	ناشناخته ها
۱۴۵	محدودیت ها
۱۴۵	تاثیر منفی بر ارزش
۱۴۶	حد مجاز ریسک

۱۴۶.....	پیشنهادها
۱۴۷.....	سرفصل ها و ابزارهای تحلیل ریسک
۱۴۹.....	خروجی های مدیریت ریسک
۱۴۹.....	تعریف و تدوین استراتژی تغییر
۱۴۹.....	توصیف استراتژی تغییر
۱۵۱.....	ورودی ها
۱۵۲.....	عناصر استراتژی تغییر
۱۵۲.....	محدود راهکار
۱۵۳.....	تحلیل شفاف
۱۵۴.....	محاسبه آمادگی شرکت
۱۵۴.....	استراتژی تغییر
۱۵۶.....	وضعیت های گذار و برنامه ریزی تریکس
۱۵۶.....	سرفصل ها و ابزارهای تدوین استراتژی تغییر
۱۵۷.....	تکنیک های تدوین استراتژی تغییر
۱۵۷.....	کارت امتیاز متوازن
۱۵۷.....	تعیین شاخص و تحلیل بازار
۱۵۷.....	طوفان فکری
۱۵۷.....	تحلیل قابلیت کسب و کار
۱۵۷.....	مطالعه موارد کسب و کار
۱۵۷.....	تابلوی مدل کسب و کار
۱۵۷.....	تحلیل تصمیمات
۱۵۷.....	تخمین
۱۵۸.....	تحلیل مالی
۱۵۸.....	گروه های تمرکز
۱۵۸.....	تجزیه عملکرد

۱۵۸.....	مصاحبه ها
۱۵۸.....	درس های آموخته شده
۱۵۸.....	نقشه برداری ذهنی
۱۵۸.....	مدل سازی سازمانی
۱۵۹.....	مدل سازی فرایند
۱۵۹.....	مدل سازی نما
۱۵۹.....	تحلیل نقاط ضعف و قوت
۱۵۹.....	ارزیابی فرایند
۱۵۹.....	کارگاه های آموزشی
۱۵۹.....	دینفعان استراتژی تغییر
فصل هفتم: تکنیک های تحلیل کسب و کار بر مبنای چارچوب BABOK	
۱۶۳.....	تحلیل قابلیت کسب و کار
۱۶۳.....	توصیف
۱۶۳.....	عناصر تحلیل قابلیت ها
۱۶۴.....	کاربرد قابلیت ها
۱۶۴.....	عملکرد مورد انتظار
۱۶۴.....	مدل ریسک قابلیت ها
۱۶۴.....	برنامه ریزی استراتژیک
۱۶۵.....	نقشه قابلیت ها
۱۶۶.....	نقاط قوت روش تحلیل قابلیت ها
۱۶۷.....	محدودیت های روش تحلیل قابلیت ها
۱۶۸.....	محک زنی (BENCH MARKING) و تحلیل بازار
۱۶۸.....	توصیف
۱۶۸.....	عناصر
۱۶۹.....	تحلیل بازار

۱۶۹.....	نقاط قوت
۱۷۰.....	محدودیتها
۱۷۰.....	تکنیک طوفان فکری
۱۷۰.....	توصیف
۱۷۱.....	عناصر طوفان فکری
۱۷۱.....	جلسه
۱۷۲.....	جمع بندی
۱۷۳.....	ملاحظات کاربردی
۱۷۳.....	نقاط قوت
۱۷۳.....	محدودیت ها
۱۷۳.....	چند تکنیک تصمیم گیری در بحران کسب و کار
۱۷۳.....	تحلیل تصمیم
۱۷۳.....	توصیف
۱۷۵.....	عناصر تحلیل تصمیم گیری
۱۷۶.....	ماتریس های تصمیم
۱۷۸.....	ملاحظات کاربردی در تحلیل تصمیم گیری
۱۷۸.....	نقاط قوت
۱۷۸.....	محدودیتها
۱۷۹.....	نقشه برداری ذهنی
۱۷۹.....	توصیف نقشه برداری ذهنی
۱۸۰.....	عناصر نقشه ذهنی
۱۸۱.....	ملاحظات کاربردی در نقشه برداری ذهنی
۱۸۱.....	نقاط قوت
۱۸۲.....	محدودیت ها
۱۸۲.....	نمودار تحلیلی علت و معلول

۱۸۲.....	شرح تحلیل علت ریشه‌ای
۱۸۳.....	عناصر
۱۸۳.....	دیاگرام استخوان ماهی
۱۸۵.....	ملاحظات استفاده از نمودار تحلیل ریشه‌ای (علت و معلول)
۱۸۵.....	نقاط قوت
۱۸۵.....	محدودیت‌ها
۱۸۵.....	مدل سازی تصمیم‌گیری
۱۸۵.....	توصیف مدل سازی تصمیم
۱۸۶.....	عناصر مدل سازی تصمیم
۱۸۷.....	درخت تصمیم‌گیری
۱۸۸.....	نمودار الزامات تصمیم‌گیری
۱۹۰.....	ملاحظات کاربردی در مدل تصمیم‌گیری
۱۹۰.....	نقاط قوت
۱۹۰.....	محدودیت‌ها
۱۹۱.....	بکارگیری داده‌کاوی در تحلیل فرایندها و اسراتژی‌ها در کسب و کار
۱۹۱.....	توصیف داده‌کاوی
۱۹۲.....	عناصر داده‌کاوی
۱۹۲.....	استخراج نیازمندی‌ها
۱۹۳.....	آماده‌سازی داده
۱۹۳.....	تحلیل داده‌ها
۱۹۳.....	تکنیک‌های مدل سازی
۱۹۴.....	راه‌اندازی (شروع)
۱۹۴.....	نقاط قوت
۱۹۵.....	محدودیت‌ها
۱۹۵.....	مدل سازی فرآیندی کسب و کار

۱۹۵.....	تشریح مدل های فرآیند کسب و کار
۱۹۶.....	مدل های فرآیند به طور کلی عبارتند از
۱۹۷.....	عناصر مدل سازی فرآیند کسب و کار
۱۹۷.....	انواع مدل های فرآیند و نشانه گذاری ها
۱۹۹.....	نمادگذاری مدل سازی فرآیند کسب و کار (BPMN)
۲۰۱.....	دیاگرام فعالیت
۲۰۲.....	ملاحظات، استفاده از مدل سازی فرایندهای کسب و کار
۲۰۲.....	نقاط قوت
۲۰۲.....	محدودیت ها
۲۰۴.....	فهرست منابع

پیشگفتار

بطور کلی اگر همه دنیا را یک صحنه در نظر بگیریم، صحنه ای است که از سازمانهای مختلف تشکیل شده است. همه اثر نقش را بر روی یک صحنه سازمانی بازی می کنند که بر عملکرد یکدیگر تأثیر می گذارند. برای رسیدن به بهترین نتایج برای هر سازمان ناگزیر از تحلیل کسب و کار به شیوه ای علمی و استاندارد شده هستیم. تحلیل کسب و کار حرفه گسترده ای است که در آن تحلیلگران کسب و کار می توانند با تکیه ها و ابتکارات مختلف راهکارهای جدیدی در سازمان ارائه دهند. کارکنان می توانند از صلاحیت ها، دانش، مهارت ها، واژه ها، و گرایشات مختلفی بمنظور تحلیل کسب و کار بهره بگیرند. استاندارد منحصربه فرد جهانی کتاب BABOK کانادا است که ویرایش سوم آن در سال ۲۰۱۵ در ۵۱۴ صفحه به صورت غیرانتفاعی IIBA منتشر گردیده است. این کتاب چهارچوب مشترکی برای همه دیدگاه ها فراهم آورده است که گامهای ای تحلیل کسب و کار جهت ایجاد تحول از وضع موجود به وضع مطلوب را توصیف نموده و نحوه ارزیابی و پایش را نشان می دهد. در کنار این کتاب به منظور راهنمایی کاربران فارسی زبان کتاب "آشنایی با راهنمای تحلیل کسب و کار جهانی استاندارد BABOK کانادا" تهیه و تدوین گردید که بتواند مورد استفاده بهتر تحلیلگران کسب و کار، دانشجویان و دانشمندان گرایشهای مختلف مدیریت قرار گیرد. لازم به ذکر است بیش از هفتاد درصد شرکتهای سازمانهای کانادایی از کارشناسان و تیمهای تحلیل کسب و کار بهره می برند. در سایر نقاط پیشرفته دنیا نیز به اهمیت متخصصین تحلیل کسب و کار بی برده و بطور گسترده ای از تحلیلگران کسب و کار استفاده می کنند. با انتشار این کتاب و توسعه آموزشهای تحلیل کسب و کار امید است در ایران نیز به این حلقه مفقوده توجه شود و شاهد رونق گرفتن اشتغال و کارآفرینی؛ و توسعه ارزش تولید ناخالص داخلی با بکارگیری روش های شناخته شده علمی باشیم.

نظربه آنکه انتشار این کتاب در مرحله چاپ اول بوده و قاعدتا خالی از نقص نمی باشد از خوانندگان انتظار می رود با بیان نقطه نظرات خود از طریق نشانی الکترونیک ذیل، اینجانب را ارشاد فرمایند.

دکتر سیدرضا حقی - مهرماه ۱۳۹۷

Email: srhaghi@gmail.com

www.ketab.ir