

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

:: :::: : :: Business Process Centric :: : :::: ::

مهاجرت به فرآیندمحوری

وبینار ماهانه گروه تخصصی معماری سازمانی انجمن انفورماتیک ایران ۱۴۰۳

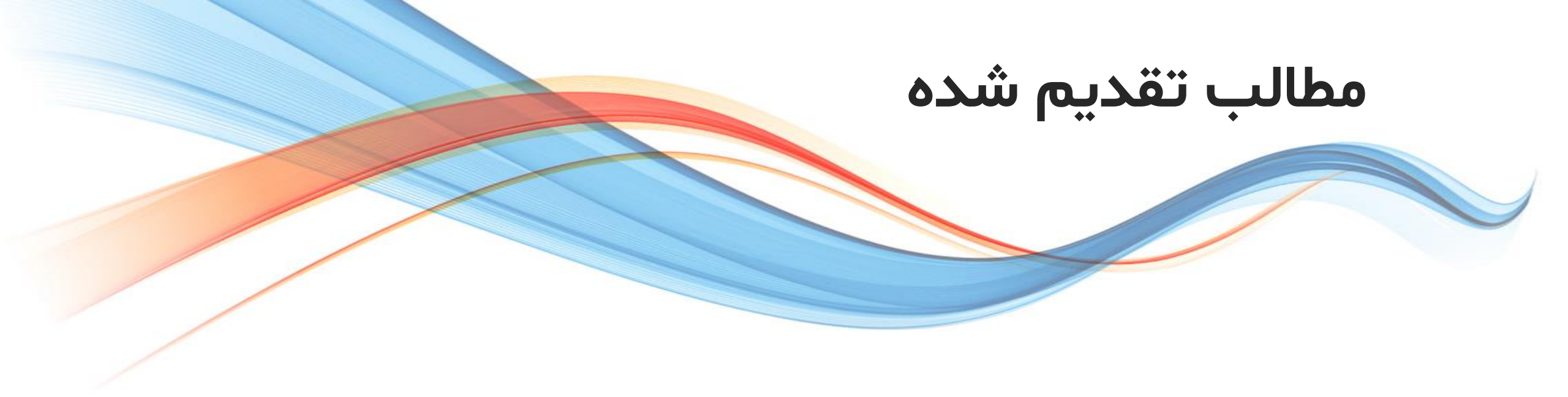
ارایه دهنده:

میثم کاظمزاده



گروه تخصصی معماری سازمانی
انجمن انفورماتیک ایران

دوشنبه ۲۹ مرداد ۱۴۰۳



مطالب تقدیم شده

- ♦ وظیفه‌گرایی در مقابل فرآیندگرایی.
- ♦ سازمان فرآیندگرا در مقابل سازمان فرآیندمحور.
- ♦ مفهوم آنتروپی در کسب‌وکار و نقش فرآیند در آن.
- ♦ بلوغ فرآیند در کسب‌وکار.

معماری سازمانی دیجیتال

درباره من



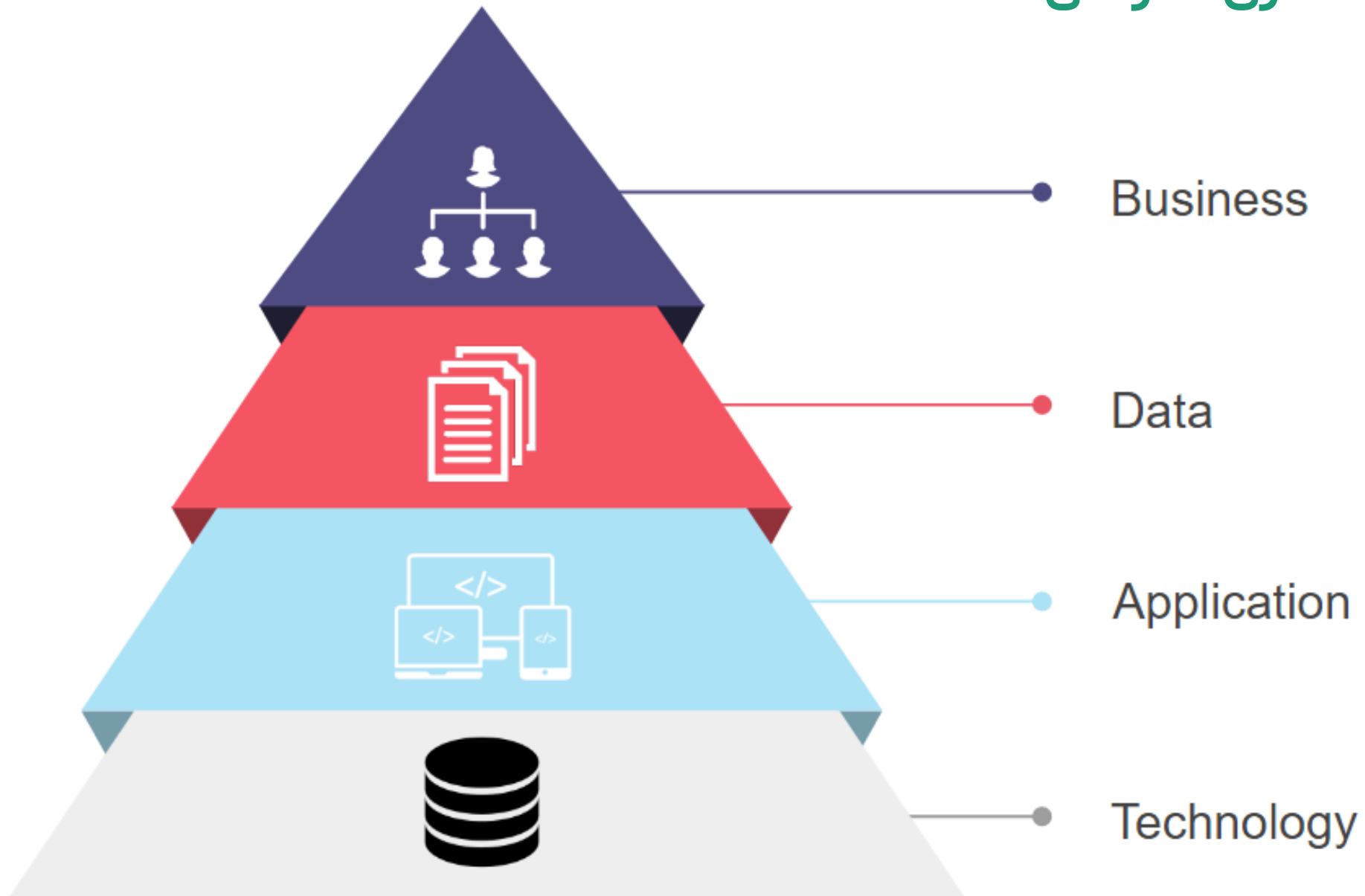
 eyssam.Kazemzadeh.ir@gmail.com

تماس: ۰۹۰۵-۶۴۷-۲۵۲۰

- ◆ «DBA تحول دیجیتال» از دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ◆ متخصص «معماری سازمانی فناوری اطلاعات» از SOEA دانشگاه شهید بهشتی.
- ◆ متخصص «مدیریت فرآیند کسب‌وکار» از کانون مدیریت فرآیندی ایران.
- ◆ متخصص «هوش کسب‌وکار» از مرکز مطالعات مهندسی فرآیند دانشگاه تهران.
- ◆ کارشناسی ارشد «مهندسی کامپیوتر-هوش مصنوعی» از دانشگاه صنعتی مالک اشتر.
- ◆ مدرس «معماری سازمانی دیجیتال»، «آینده پژوهی سایبری» و «معماری امنیت دیجیتال».
- ◆ سخنرانی و ارائه ده‌ها عنوان «کارگاه آموزشی» در همایش‌ها، کنفرانس‌ها و سازمان‌های مربوطه.
- ◆ مدیریت و مشاوره پروژه‌هایی در مقیاس سازمانی با بیش از یک دهه سابقه فعال در حوزه‌های:

- معماری سازمانی
- هوش کسب‌وکار
- مدیریت فرآیند کسب‌وکار
- امنیت/اعتماد دیجیتال

لایه‌های معماری سازمانی



سفر به گذشته!



جنگ جهانی دوم

تقاضای فراوان | عدم اهمیت کیفیت



انقلاب صنعتی دوم

شکل گیری خط تولید انبوه

سفر به گذشته!



جنگ جهانی دوم

تقاضای فراوان | عدم اهمیت کیفیت



انقلاب صنعتی دوم

شکل گیری خط تولید انبوه

آدام اسمیت : تقسیم و ساده کردن کارها به وظایف کوچکتر

نظریه آدام اسمیت

تقسیم و ساده کردن کارها به وظایف کوچکتر

- امکان استفاده از کارگرانی با کمترین سطح مهارتی.
- افزایش چندبرابری بهره‌وری کارگران ساده با توانمندسازی آنها توسط ماشین‌آلات.
- ورود به دنیای تولید انبوه.



نظریه آدام اسمیت

تقسیم و ساده کردن کارها به وظایف کوچکتر

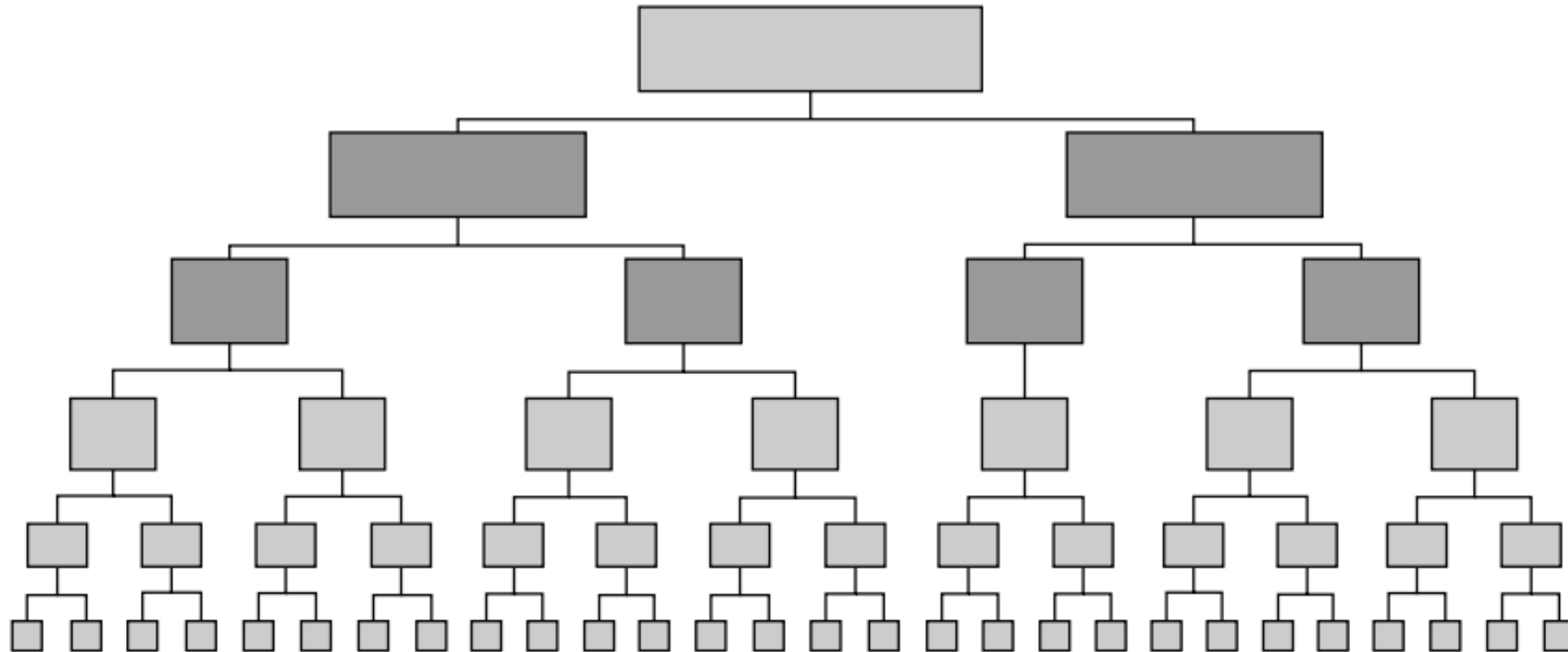
- به وجود آمدن سرپرستی‌ها، نقاط کنترلی، مسئولیت‌ها و سلسه‌مراتب.
- بی‌هویتی و از دست دادن تصویر بزرگ.
- تکراری شدن کارها.
- بهینه‌سازی بخشی و فراموشی کل.
- (نظام سیلویی)
- طولانی شدن زمان برخی فرآیندها.
- (شکست یک کار به چند وظیفه)



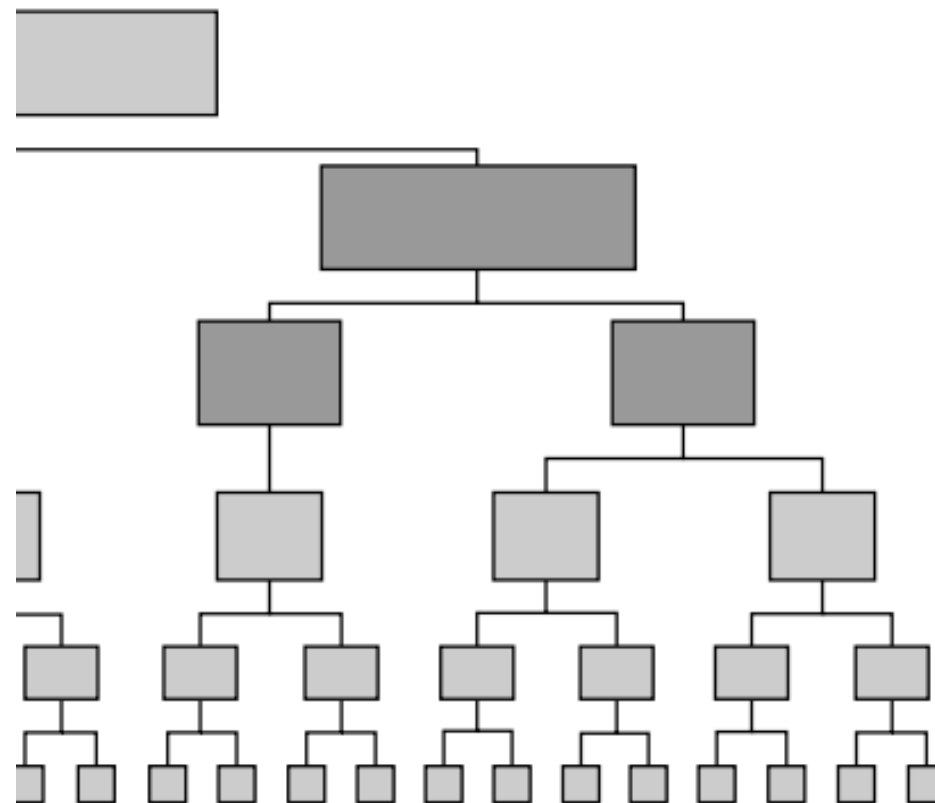
"Modern Times", Charlie works on a production line tightening bolts.



چارت سازمانی (نظام سیلویی)



چارت سازمانی

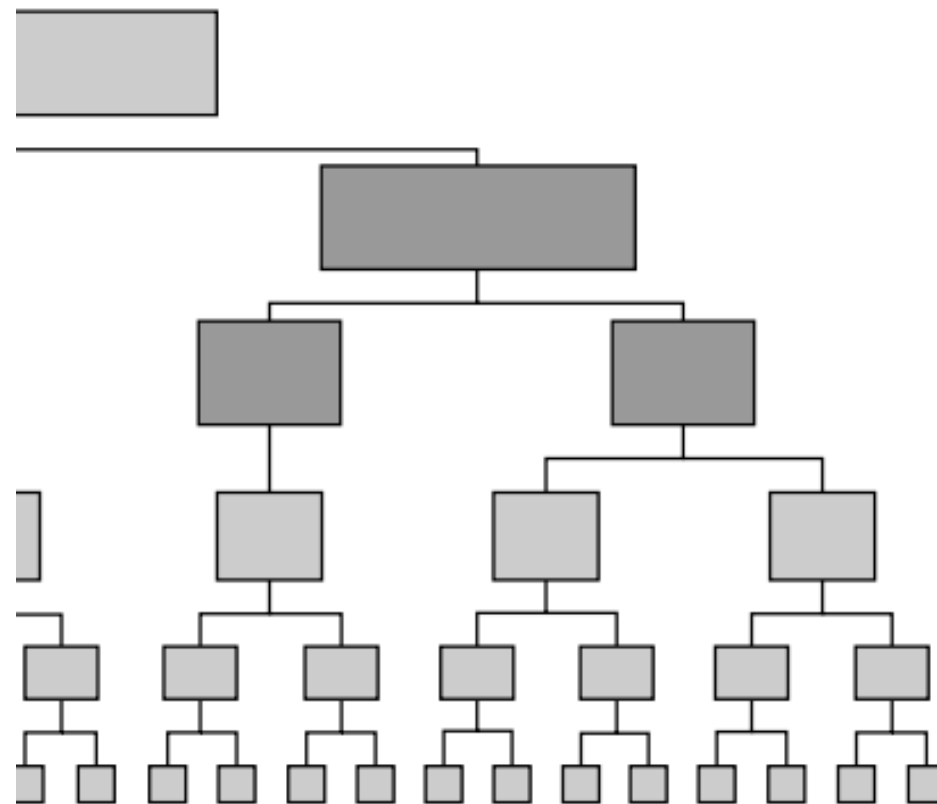
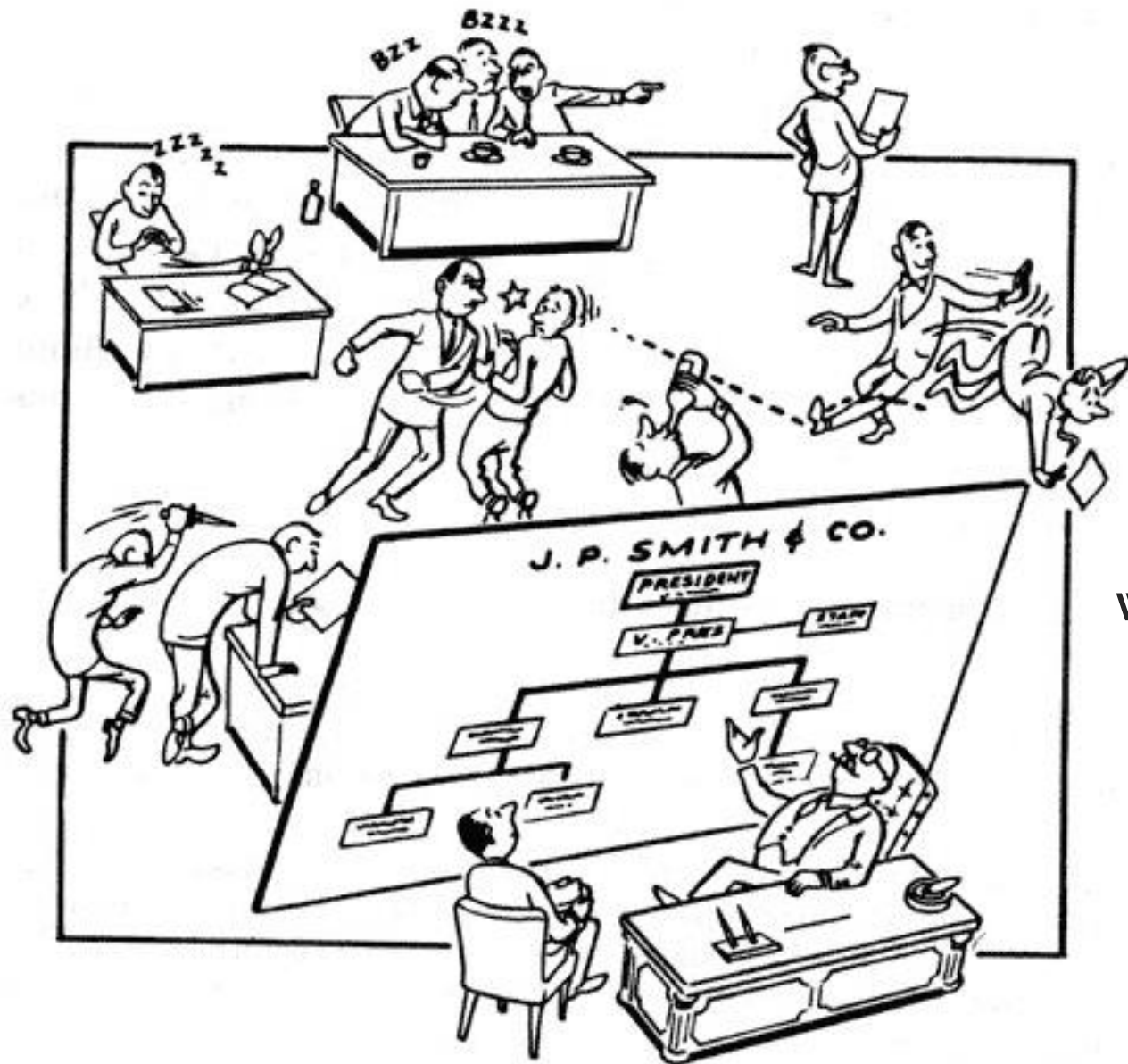


وظیفہ گراپی

- ☐ تمرکز **بخشی** بر کارایی.
- ☐ بیگانگی کارکنان نسبت به **خروجی نهایی**.
- ☐ عدم علاقه به **نتایج نهایی** در میان کارکنان.
- ☐ مانع **نوآوری**.
- ☐ عدم **مشتری مداری**.
- ☐ **کندی** در **تغییر** محصول/خدمات.
- ☐ کاهش **مسئولیت پذیری**.
- ☐ ایجاد **رقابت** بین واحدی.
- ☐ رشد **هزینه‌های غیرمستقیم**.

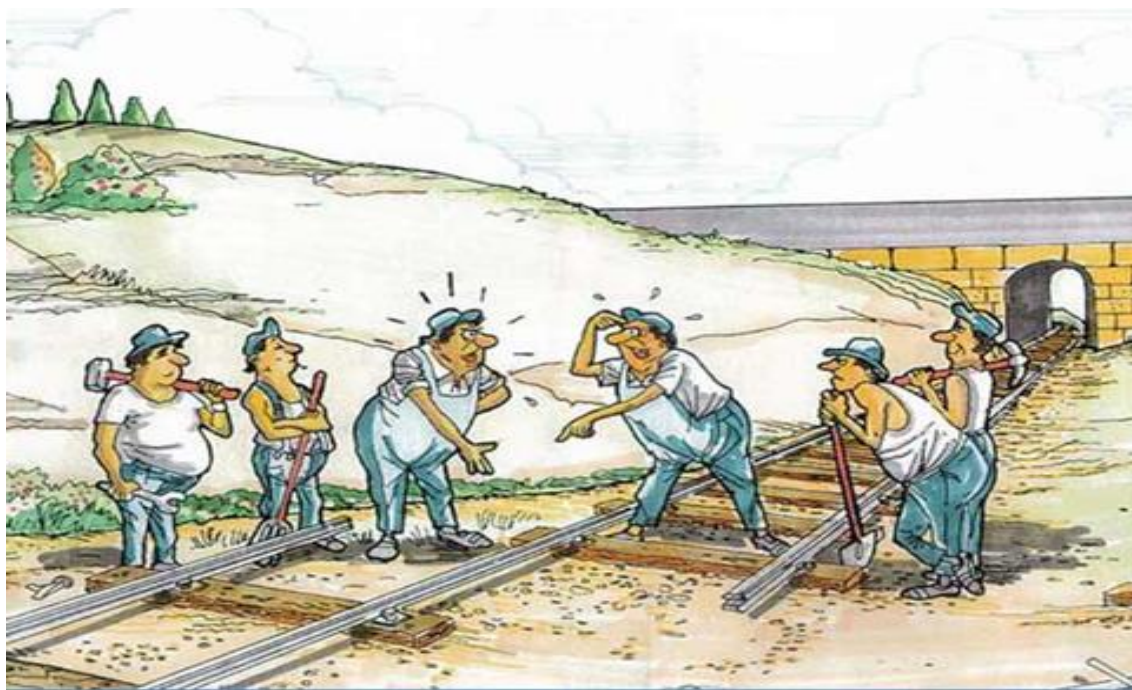
چارت سازمانی

وظیفه‌گرایی





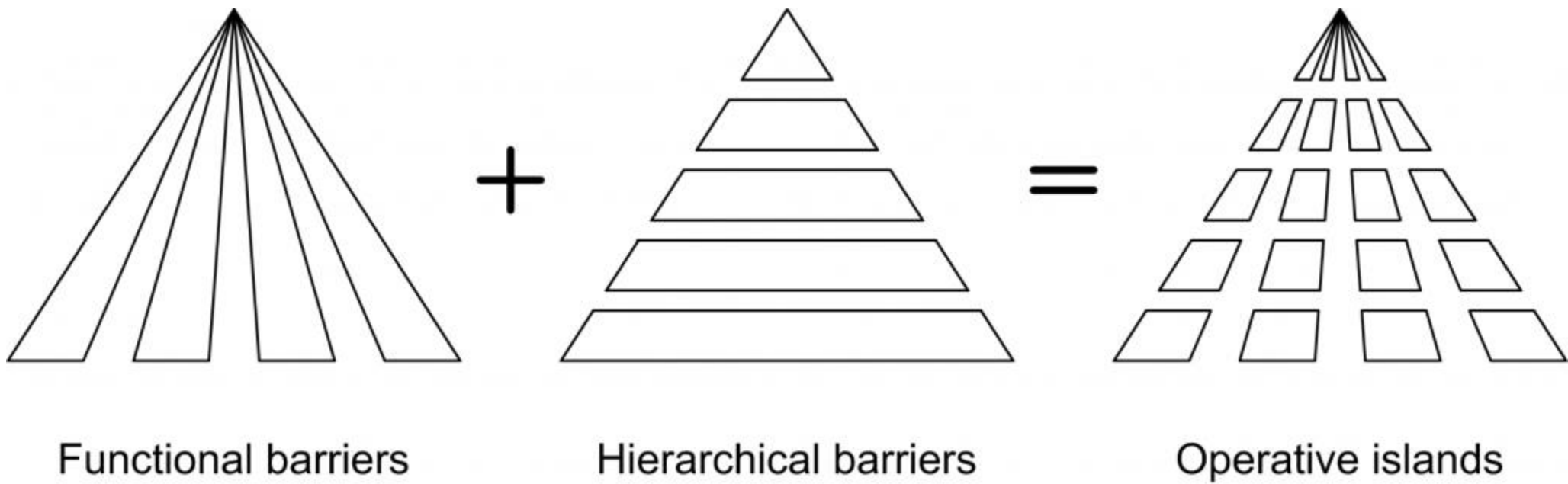
کار تیمی در سازمان وظیفه‌گرا



«ناسازگاری، عدم تطابق، افزایش هزینہ و ...»



«فراموشی کل و تمرکز هر واحد بر جزء»



موانع عملکردی و سلسله مراتبی به جزایر عملیاتی منتهی می شود!
 (Hörrmann and Tiby, 1991)



1. Specialisation and Expertise
2. Efficient Resource Allocation
3. Clear Career Paths and Development
4. Collaboration and Coordination
5. Cost Saving
6. Targeted Training and Development
7. Accountability and Performance Evaluation

Functional Organization



1. Communication Challenges
2. Silo Mentality
3. Slow Decision-Making
4. Lack of Flexibility
5. Inefficiencies in Inter-departmental Processes
6. Limited Focus on Customer Experience
7. Difficulty in managing Cross-Functional Projects

پارادایم بازمهندسی سازمان



Michael Martin Hammer,
professor of computer science at the MIT



Business Process Reengineering (BPR) Cycle

شروعی دوباره:

Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution (1993)

فرآیندگرایی

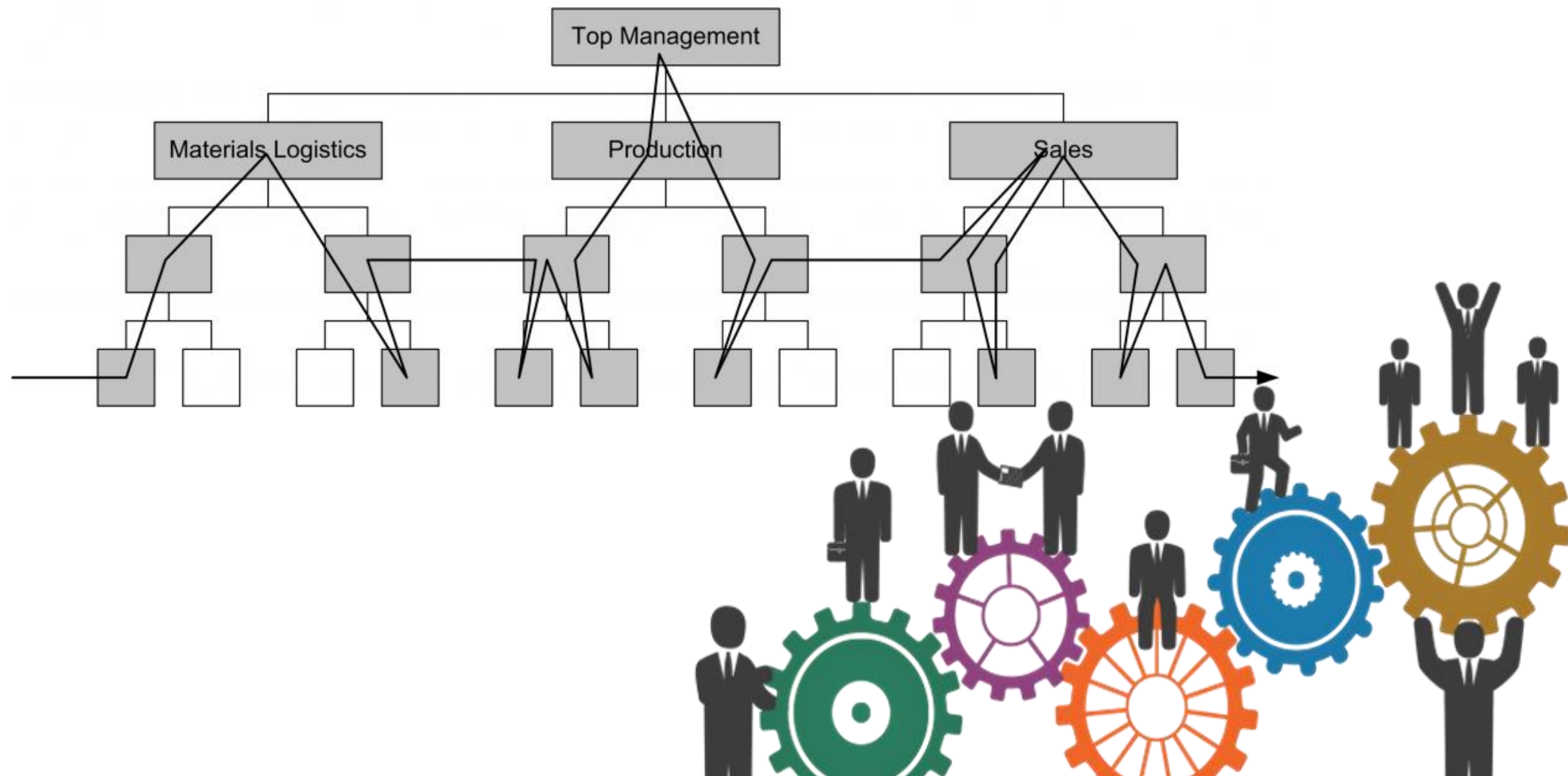
اندیشه افراطی تقسیم کار دارای مشکلاتی بود.

بازمهندسی با دیدگاه جدید به جای **تجزیه‌ی** کارها، آنها را **مجدد به هم پیوند** زد،

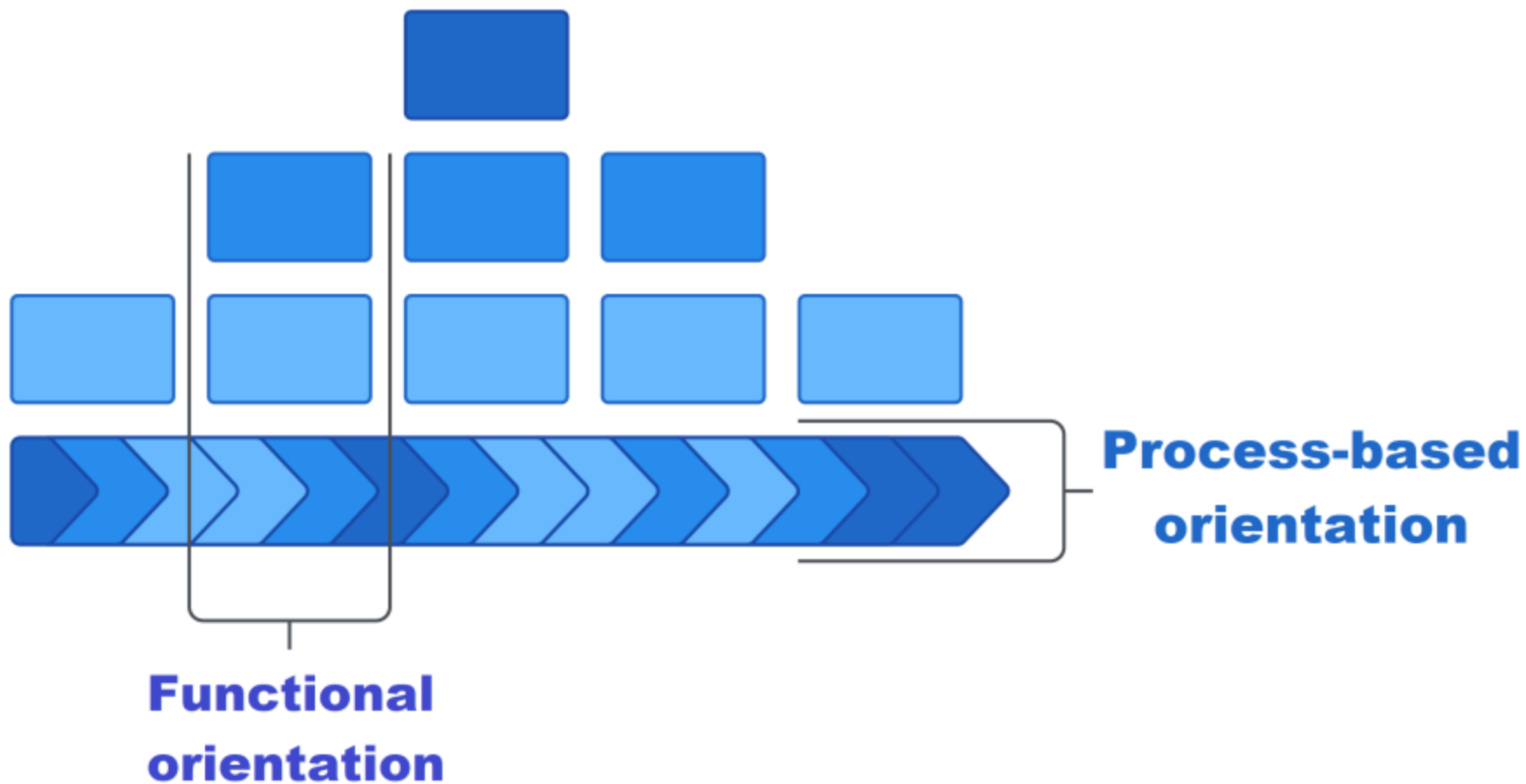
و مفهوم **فرایند پیوسته** را معرفی نمود.



فرآیندگرایی

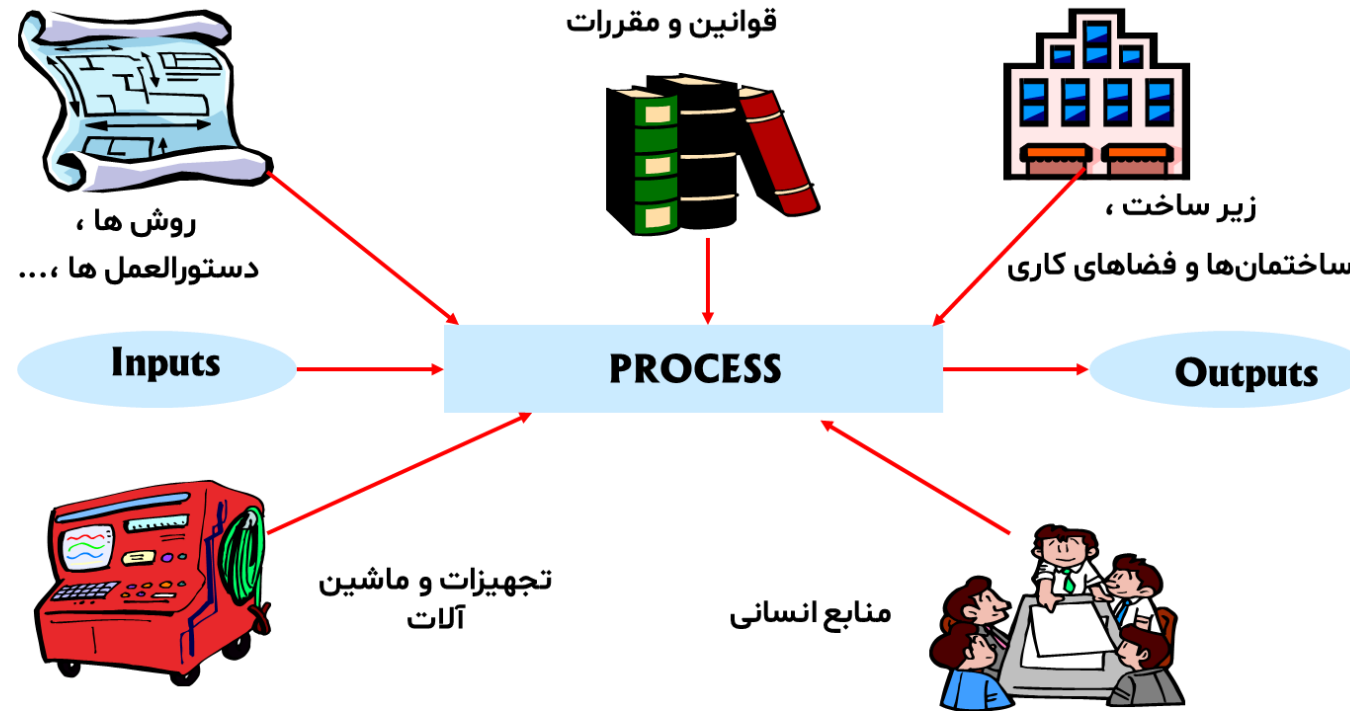


فرآیندگرایی



فرآیند

تعریف اول: مجموعه‌ای از انسان‌ها، ابزارها، تجهیزات، روش‌ها، سیاست‌ها، ... و مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط به هم هستند که ورودی‌ها را به خروجی‌هایی با ارزش افزوده تبدیل می‌نمایند.



فرآیند

$$\text{فرآیند} = \text{فعالیت} + \text{فعالیت} + \text{فعالیت} + \text{فعالیت}$$

تعریف دوم:

مجموعه‌ای از فعالیت‌ها یا عملیات بهم پیوند خورده است که چندین ورودی را به خروجی‌هایی (محصول/خدمت) تبدیل می‌کند که

برای مشتری بیرونی یا ذینفعان داخلی ایجاد **ارزش** می‌نماید.

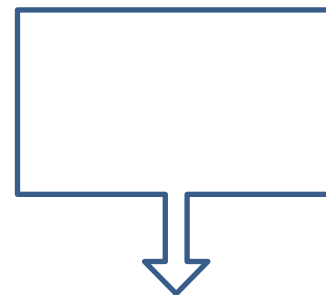
فرآیند

فرآیند =



فرآیند

وظیفه



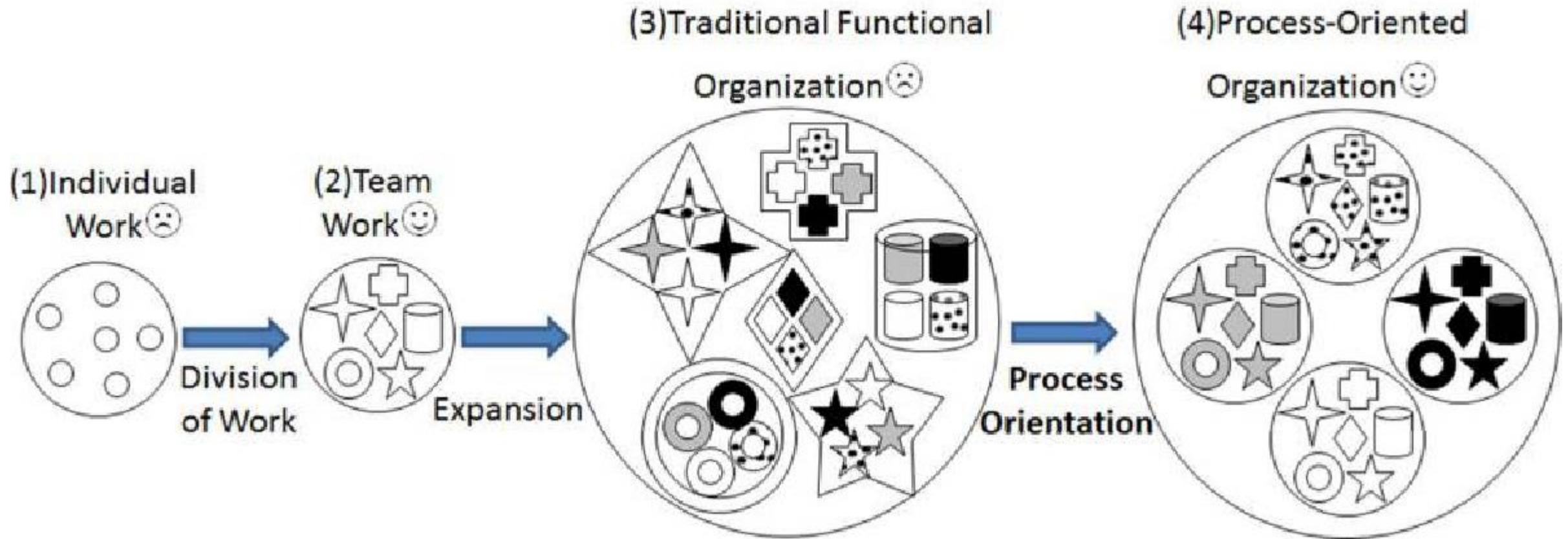
شغل در رویکرد وظیفه‌گرایی

نقش

در رویکرد
فرآیندمحوری

فرآیند مجموعه‌ای از وظیفه‌های به هم پیوند خورده است.

فرآیندگرایی



Ref: Business process rearrangement and renaming: A new approach to process orientation and improvement, A. Khosravi



نگاه از داخل

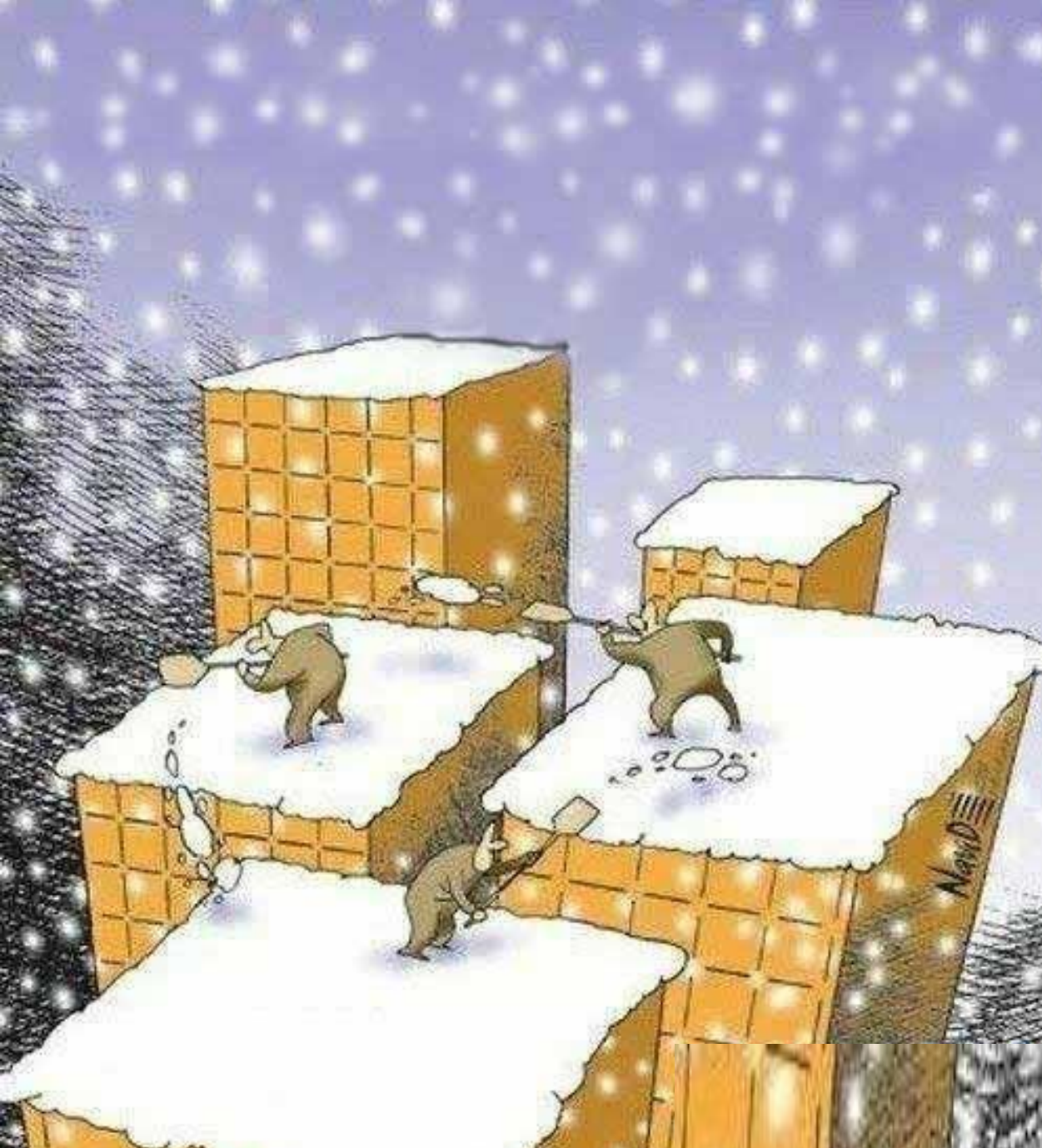


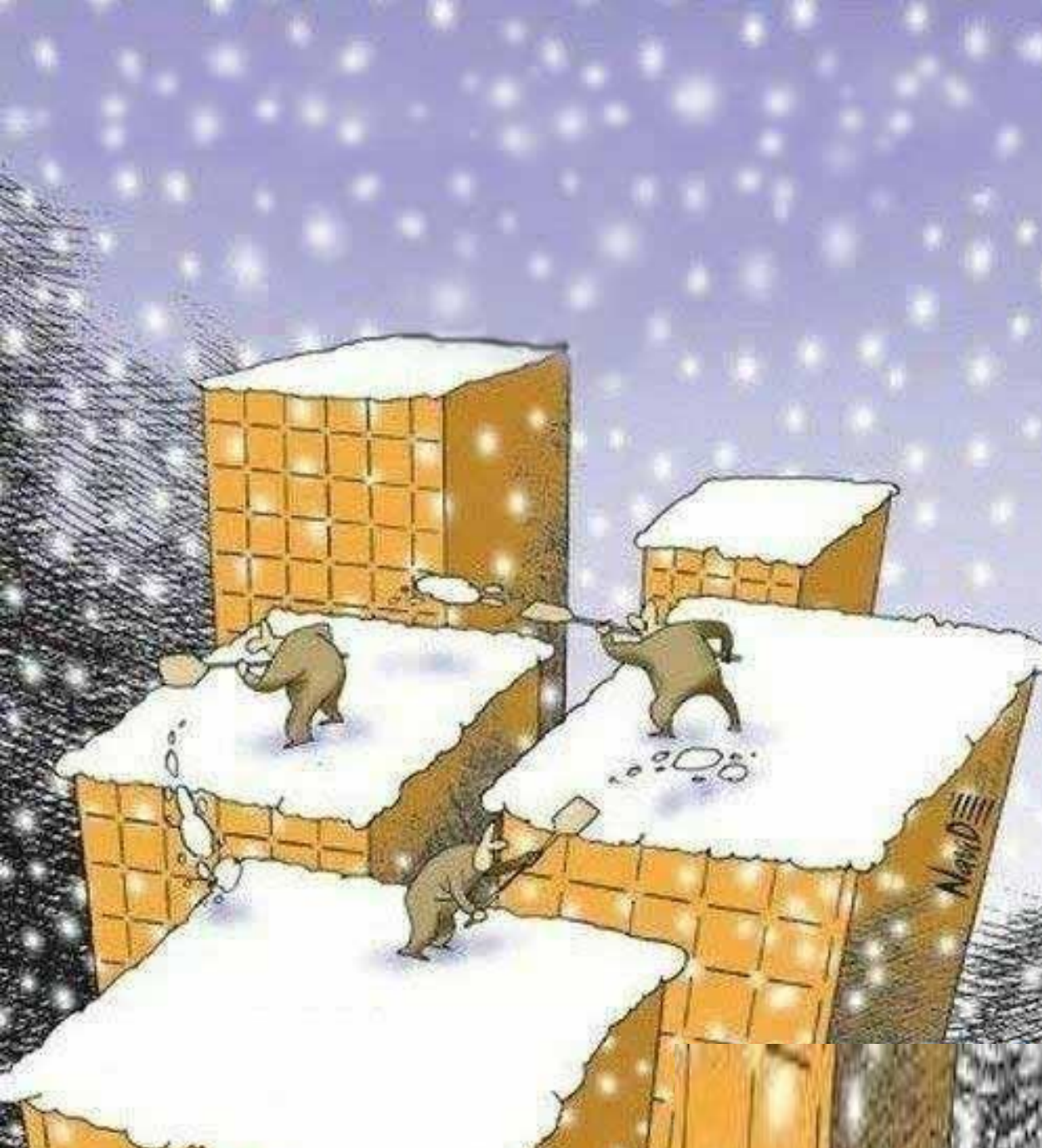
سازمان‌های فرآیند-محور



سازمان‌های وظیفه-محور

از نگاه مدیر کل





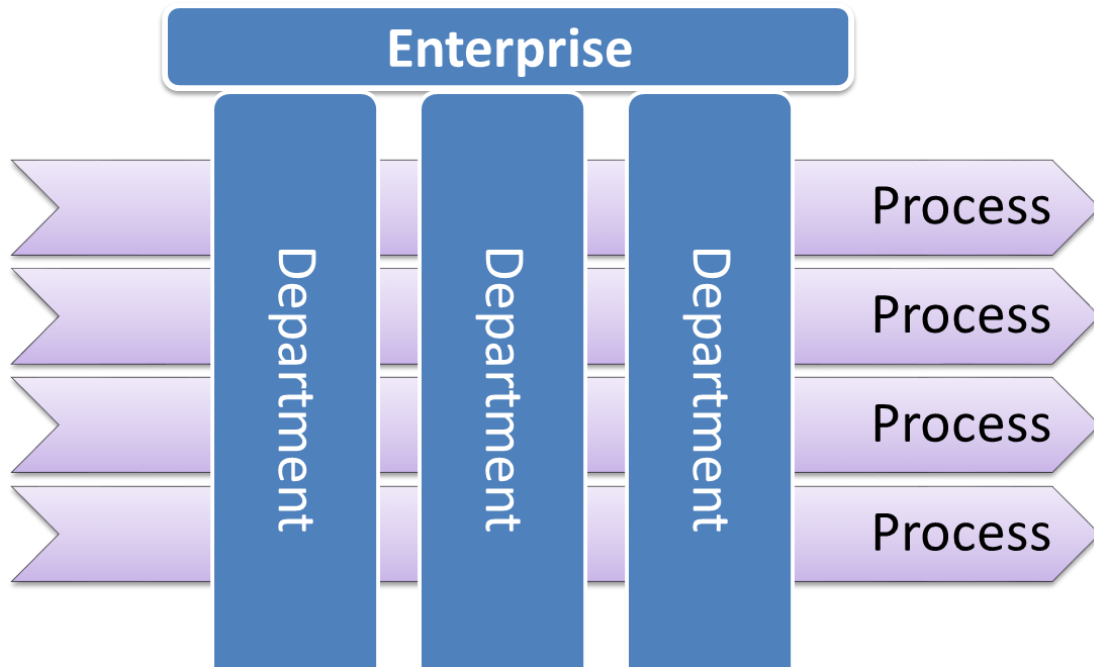
چند درصد از جلسات مدیریتی برای رفع
تعارضات فرآیندی بین واحدی است؟

چند درصد از این تعارضات، مشمول سابقه
بوده و تکراری است؟

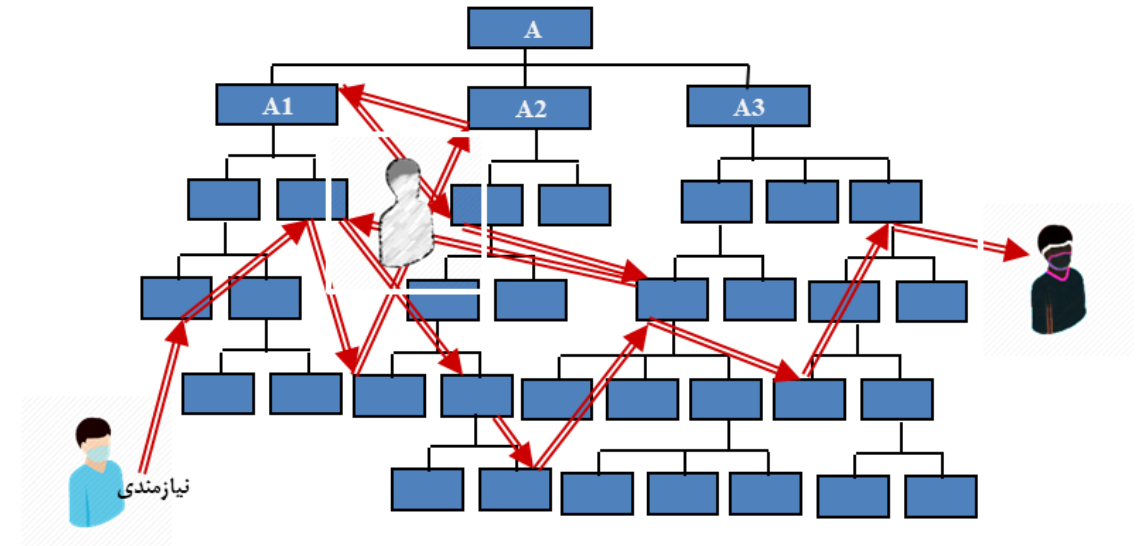
به چه میزان از پاسخ به این تعارضات،
پاسخی جامع و فراگیر داده می‌شود؟

....

نگاه از بیرون (مشتری)



سازمان‌های فرآیند-محور



سازمان‌های وظیفه-محور

نگاه از ارتفاع بلندتر

فرآیند-محوری



خدمت تسهیل داده شده.

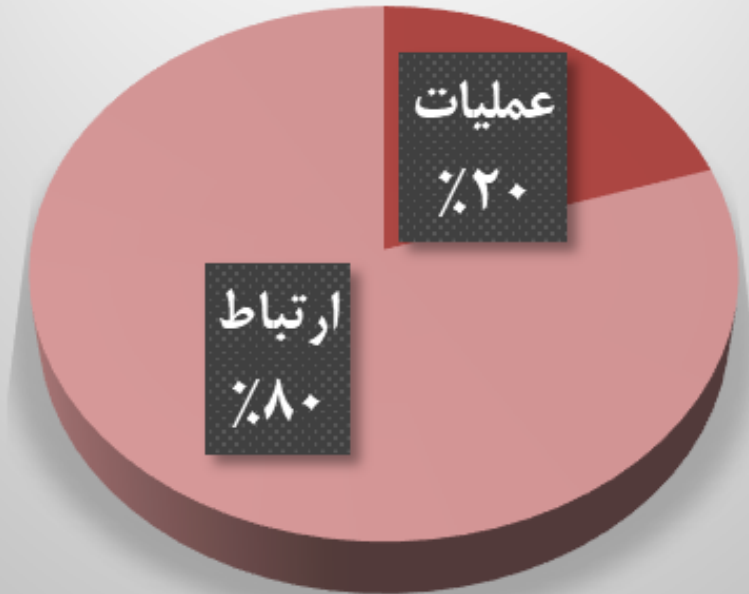


Paul Harmon

BPTrends, Cutter Consortium

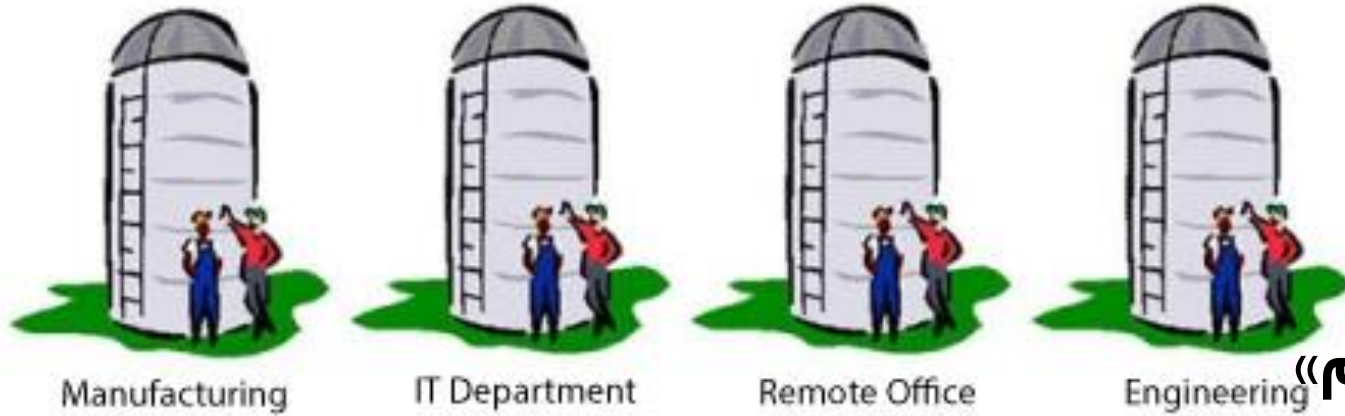
80 PUBLICATIONS 3,032 CITATIONS

وظیفه-محوری



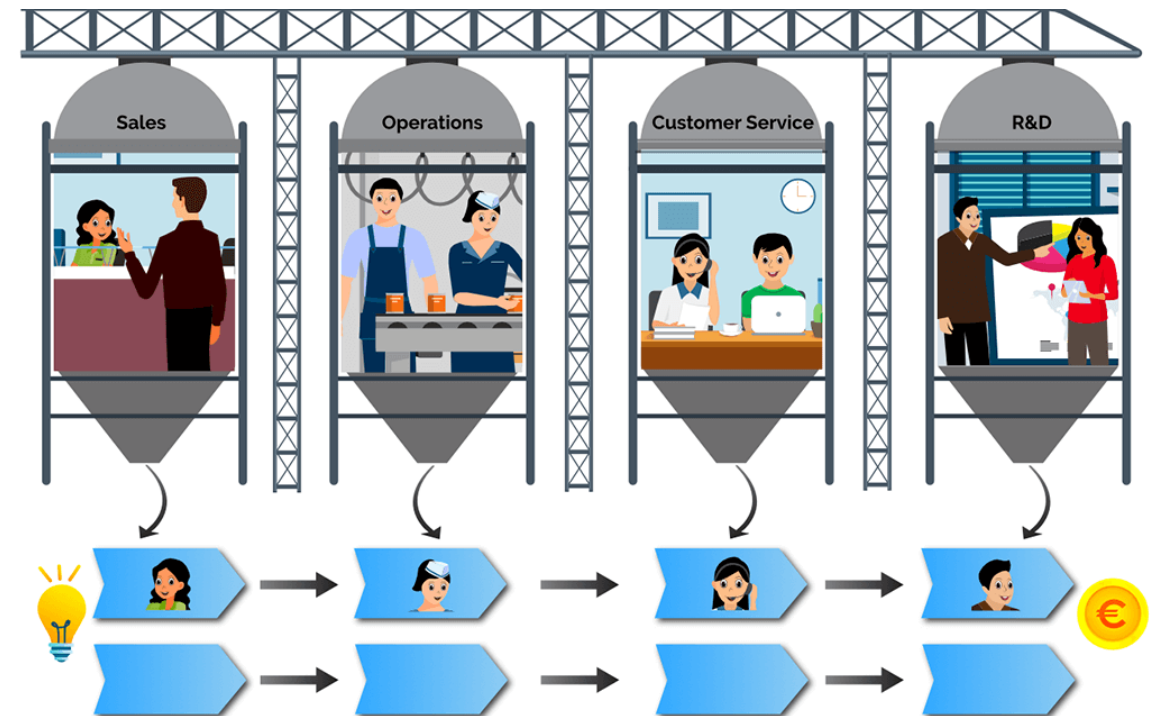
خدمت گران ارایه می‌شود.

«مدیریت سیلویی»

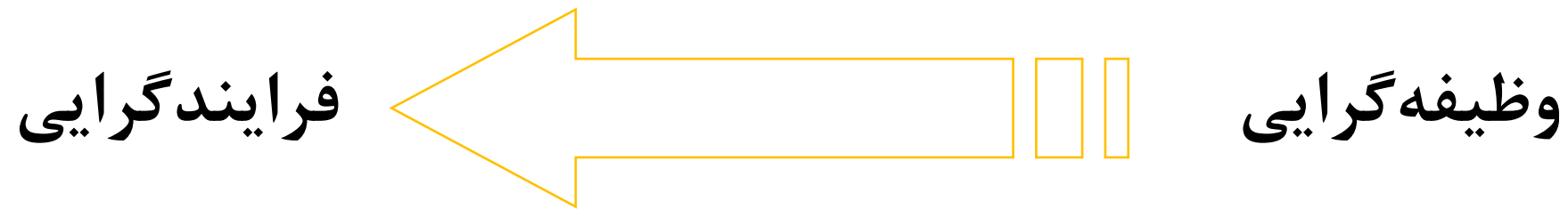


«نیاز به چنین مدیریت فرآیند-محوری داریم»

انتقال



تغییر پارادایم‌های سازمانی



نگرش فرایند محور

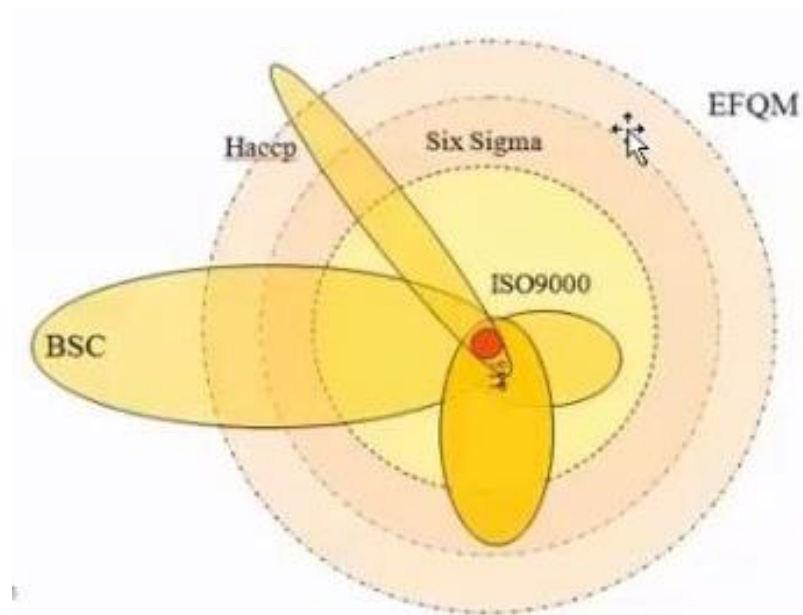
عملکرد سازمان

=

حاصل جمع نتایج تمام فرایندهای بکارگرفته شده توسط سازمان



فرآیند، **DNA** تمامی سیستم‌های مدیریتی، دانشی و اطلاعاتی است.



فرآیند، عنصر کلیدی تمامی کسب‌وکارها است
که بهبود در آن منجر به بهبود کسب‌وکار خواهد شد.



نگرش فرایند محور

بهبود عملکرد سازمان مستلزم تاکید و توجه به

فرایندهای عمده‌ای است که فعالیت‌های سازمان از آن راه انجام می‌شود.



پذیرش فرایندمحوری به معنای باز اندیشی در این است که

مدیران ارشد توجه‌شان را به **کجا و چگونه** متمرکز نمایند.

تغییر نگرش مدیران ارشد



معیار سنجش

سازمان

رابطه

تمرکز

واحد کار

سطح کار

رابطه

ساختار

نوع کار

هدف

تقسیم وظیفه

وظیفه‌گرا

عمودی-افقی

مسئولیت

شغل

ثابت

عمودی-افقی

ثابت و عمودی

انفرادی / سیلویی

انجام مسئولیت

فرآیند محور

مشتری‌گرا

افقی-عمودی

ارزش

نقش

تغییرپذیر

افقی-عمودی

متغیر و تیمی

تیمی / بین‌بخشی

تولید ارزش

معیار سنجش

طبقات ساختار

مالکیت فرایند

تعریف روش

وظایف

تقسیم وظیفه

زیاد

نامشخص

متغیر

هویت شغلی

فرآیند محور

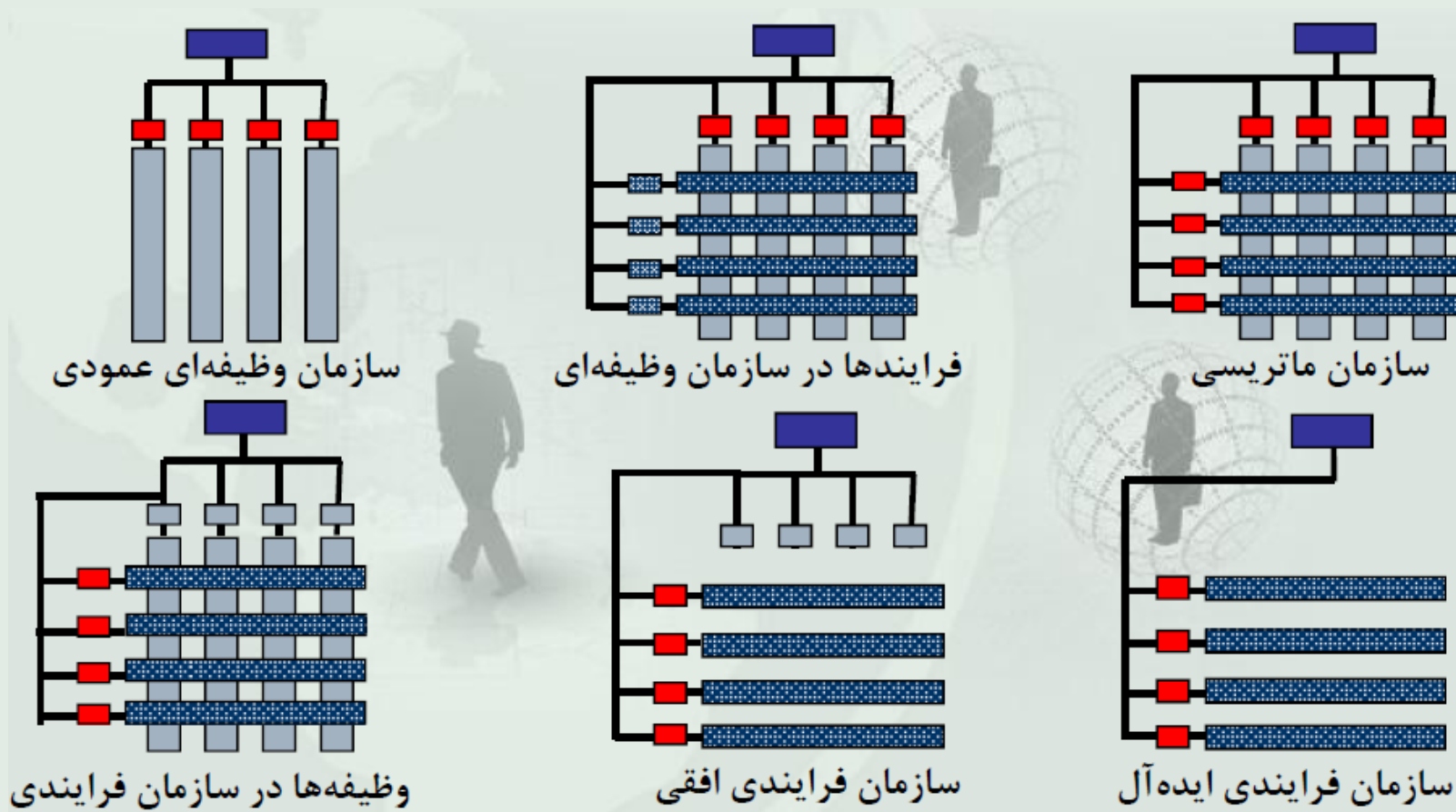
کم

مشخص

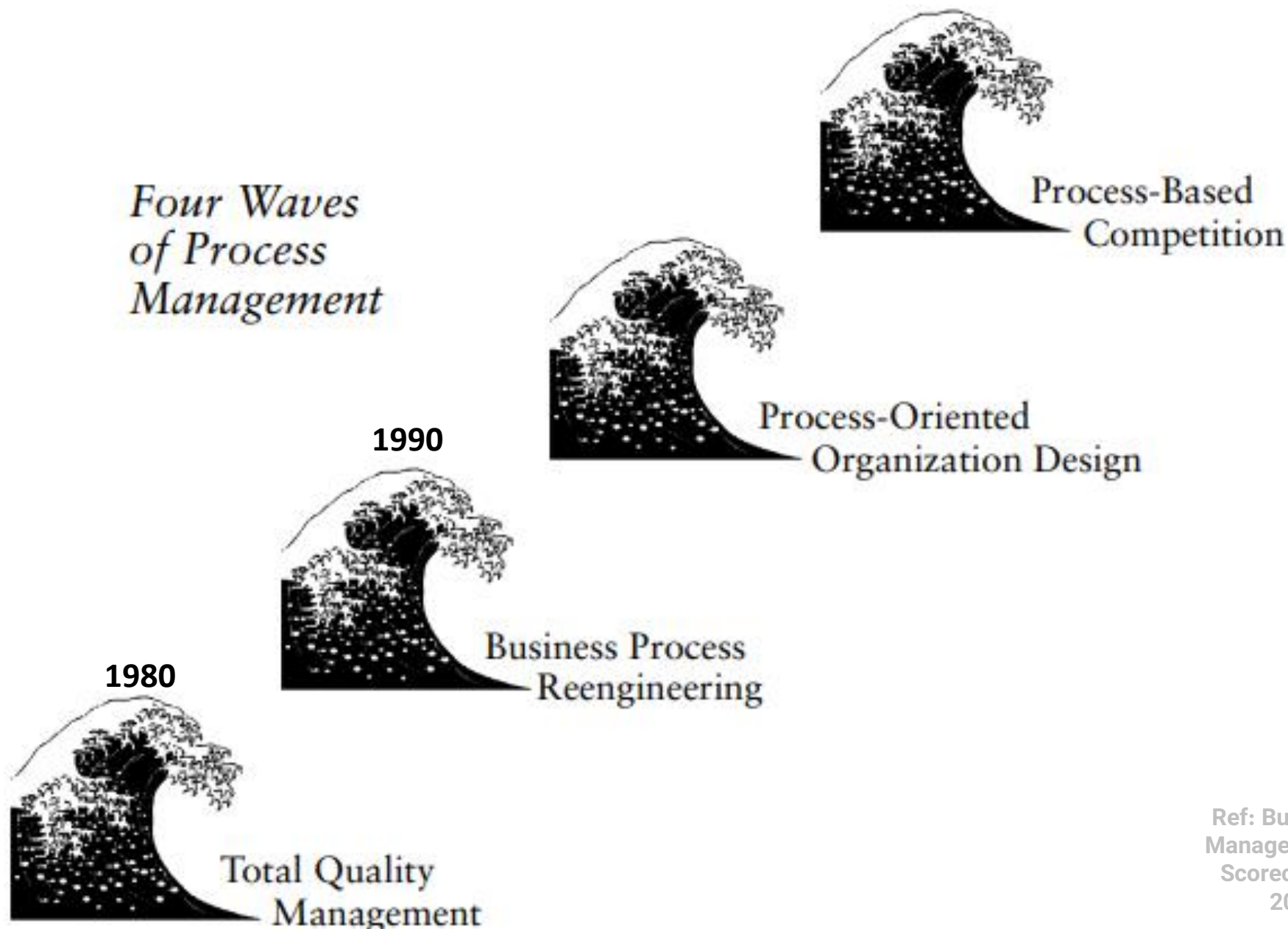
مستند

بخشی از تیم

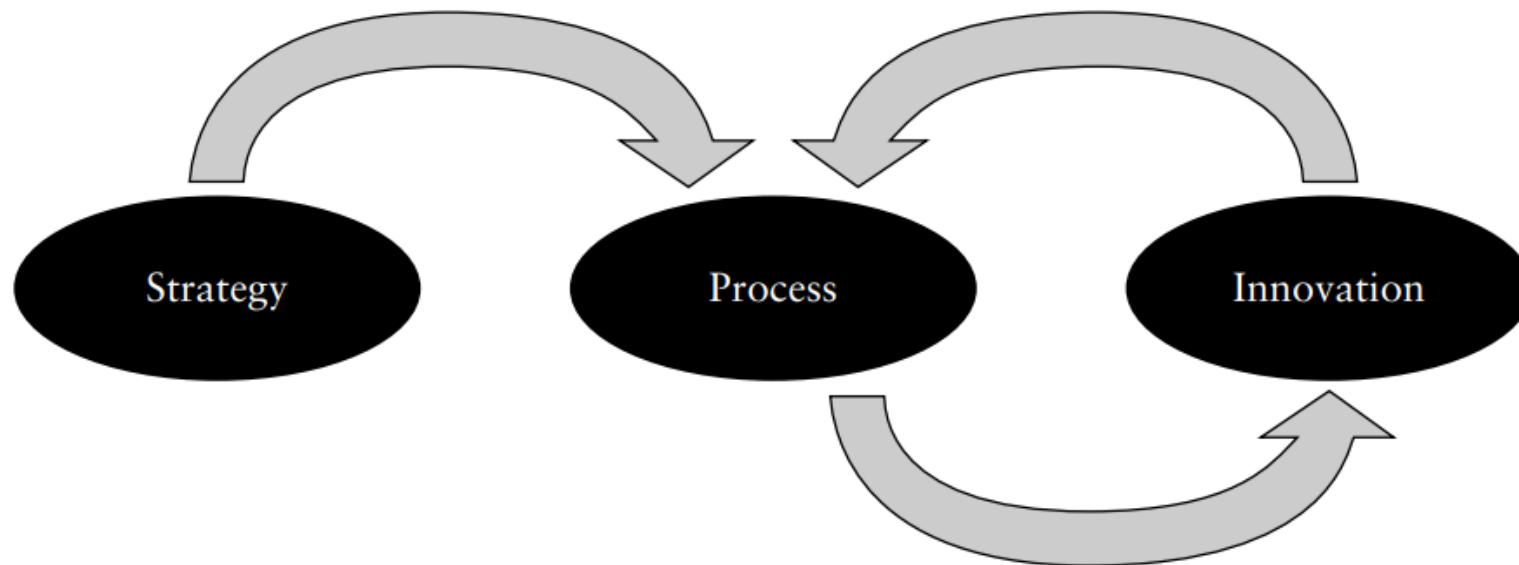
انواع سازمان‌های فرآیندگرا



Four Waves of Process Management

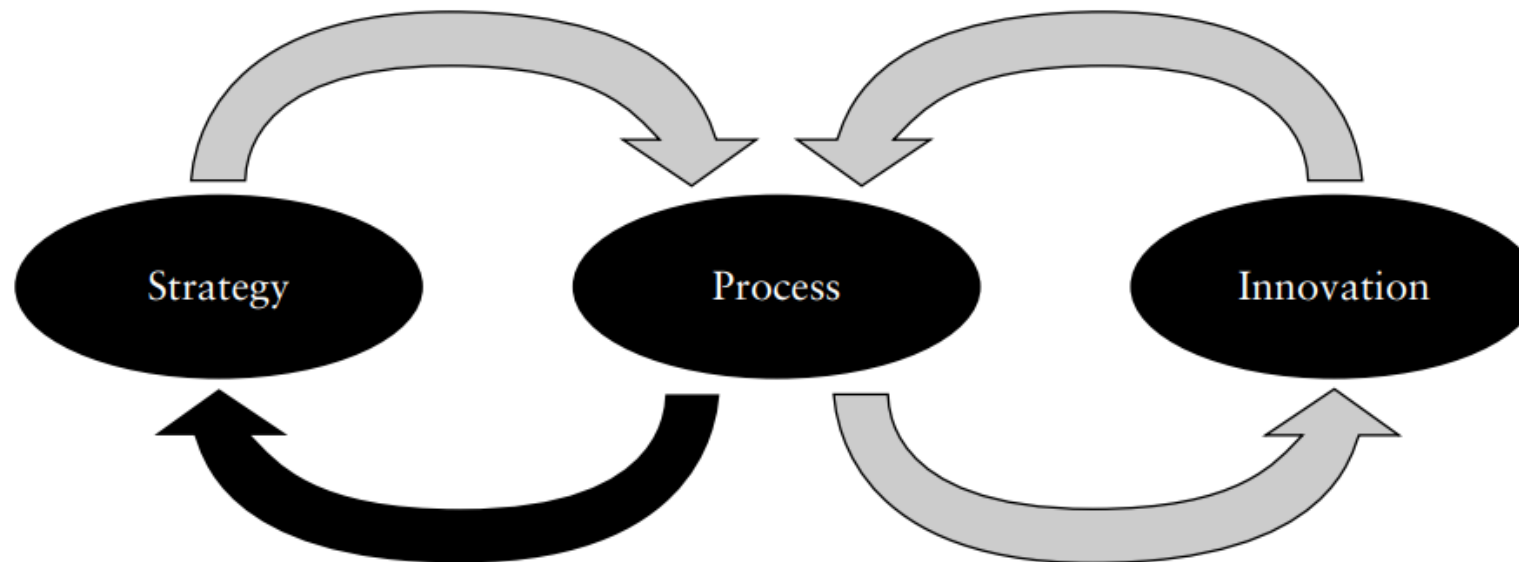


Ref: Business Process
Management & the Balanced
Scorecard, Ralph F.Smith,
2007, John Wiley



Process-Oriented Org Design

Ref: Business Process
Management & the Balanced
Scorecard, Ralph F.Smith,
2007, John Wiley



Process-Based Competition

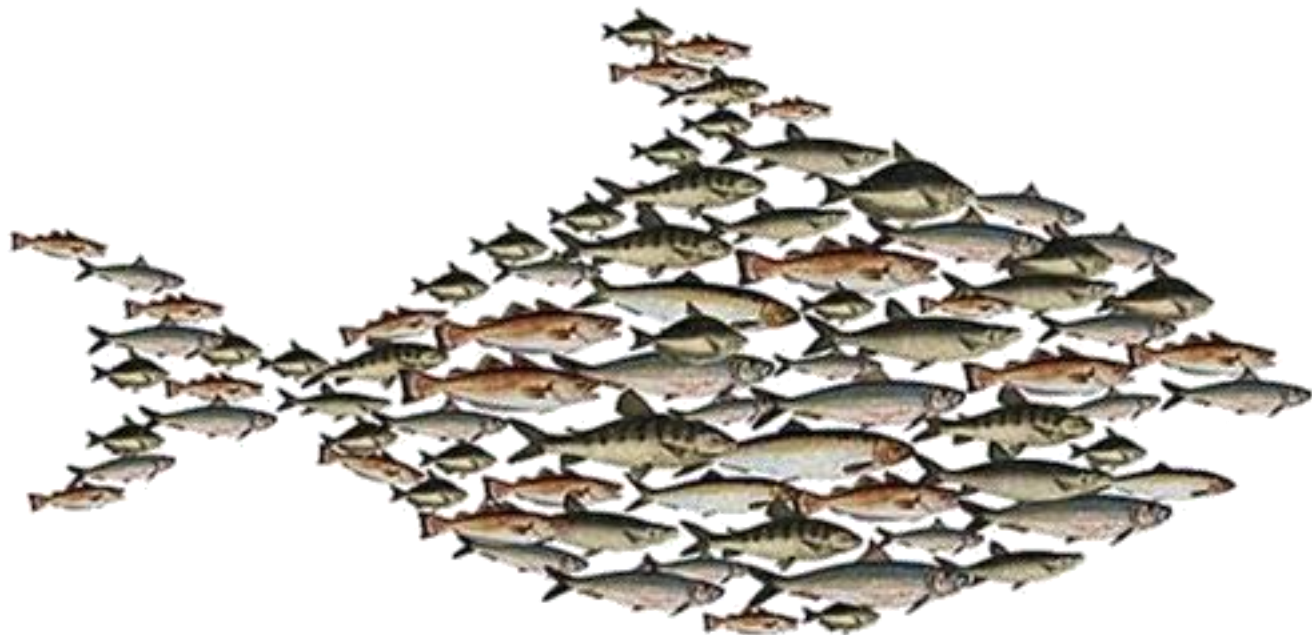
Ref: Business Process
Management & the Balanced
Scorecard, Ralph F.Smith,
2007, John Wiley

تحول فرآیند محوری



قدرت کار تیمی

تحول فرآیند محوری



متفاوت اما هماهنگ

قدرت کار تیمی

تحول فرآیند محوری



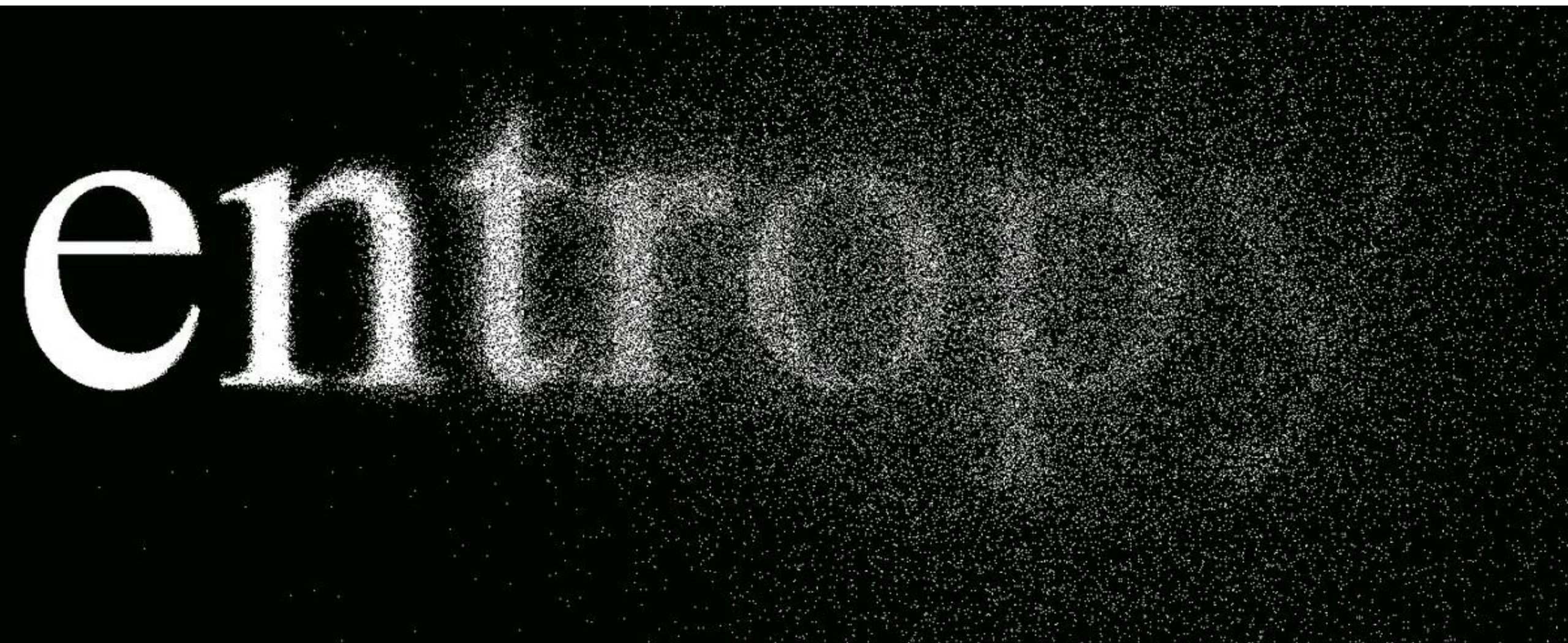
مشارکت (CO-OPERATION)



هماهنگی (CO-ORDINATION)



همکاری (COLLABORATION)



آنتروپی

آنتروپی مفهومی است که در حوزه‌های مختلفی از جمله فیزیک، ریاضیات، نظریه اطلاعات و حتی کسب‌وکار استفاده می‌شود.

.....

آنتروپی به میزان بی‌نظمی، عدم قطعیت یا اطلاعاتی که در یک سیستم وجود دارد، اشاره می‌کند.

آنتروپی در کسب و کار

سازمان

به میزان بی‌نظمی، **عدم هماهنگی و عدم اطمینان** در یک سازمان اشاره دارد. سازمان‌هایی که **ساختار پیچیده، اهداف نامشخص و فرهنگ ضعیفی** دارند، آنتروپی سازمانی بالاتری دارند.

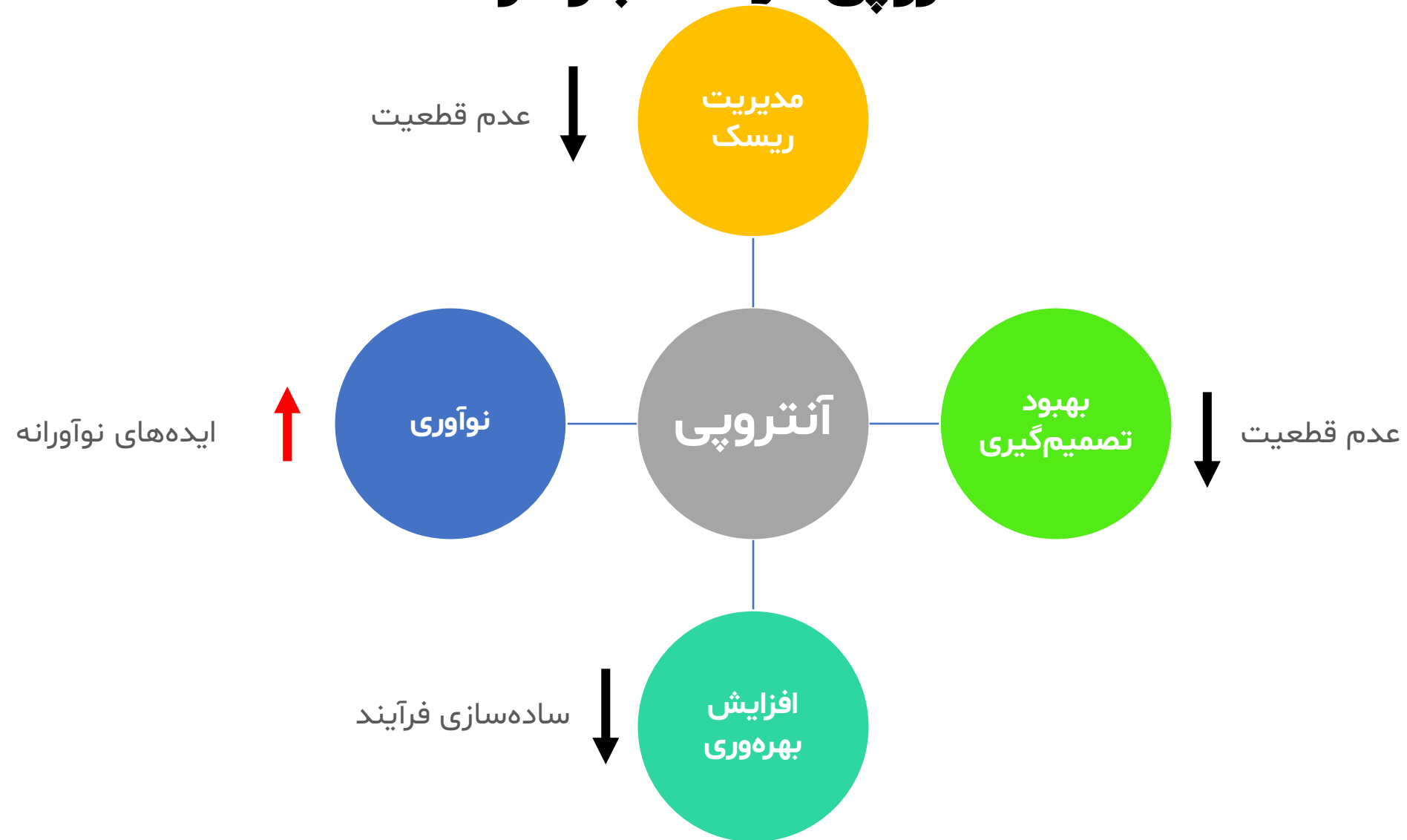
فرآیند

به میزان پیچیدگی، **عدم قطعیت و تغییرات** در فرآیندهای کسب و کار اشاره دارد. فرآیندهای **پیچیده و متغیر**، آنتروپی بیشتری دارند.

اطلاعات

به میزان **عدم قطعیت در مورد اطلاعات** موجود در یک سازمان اشاره دارد. هرچه اطلاعات **پراکنده‌تر، ناکامل‌تر یا متناقض‌تر** باشد، آنتروپی اطلاعات بیشتر است.

آنتروپی در کسب‌وکار



آنتروپی در کسب‌وکار

□ آنتروپی در مدیریت را می‌توان خیلی ساده تعریف کرد:

«اگر مجموعه‌ای را شکل دهیم و آن را به حال خود رها کنیم، **آنتروپی** عملکرد آن را کند کرده و تا **توقف کامل** پیش خواهد برد»



آنتروپی در کسب و کار

آنتروپی همان آشفتگی، بی‌نظمی و اتفاقی بودن تمام رویدادهای دنیا است که می‌تواند کار و زندگی افراد را مختل کند.

حفظ آنتروپی در حالت کنترل شده از وظایف اصلی مدیران به حساب می‌آید.

آنتروپی مثبت شدید سازمان را تا مرز **نابودی** پیش خواهد برد.



آنتروپی در مدیریت و کسب‌وکار

آنتروپی در مدیریت به ما می‌گوید که برای رسیدن به موفقیت سازمانی:

باید تمام اجزا با چسبی به نام مدیریت در کنار هم حفظ شوند.

چرا که در صورت نبود چنین چسبی، آنتروپی آن‌ها را به تدریج از هم جدا خواهد کرد.

ارتباط بروکرسی سازمانی با آنتروپی در کسب‌وکار

- ❑ هر چه ساختار سازمانی **خشک‌تر** و **سلسله‌مراتب** آن شدیدتر شود، میزان **آنتروپی** برای آن سازمان **بیشتر** خواهد شد.
- ❑ **مینتزبرگ** معتقد است **تخصص‌گرایی** در سازمان به افزایش آنتروپی منجر خواهد شد.
- ❑ پیوند افراطی تمام وظایف به یک نفر / واحد / سیستم.
- ❑ چرا که هر فرد تنها به انجام کار خود تمرکز دارد و ساختار جلوی روابط **غیررسمی** را تا حدود زیادی می‌گیرد.
- ❑ این مرزهای سازمانی باعث **تضعیف روحیه تیمی** و فاصله گرفتن افراد از یکدیگر می‌شوند و در نتیجه **آنتروپی افزایش** می‌یابد.



هنری مینتزبرگ،
دکتری دانشکده مدیریت MIT
50 متفکر برجسته جهان



❑ ساختار مکانیکی و بروکراتیک در نهایت افراد را در جایگاه خود محکم و شاید حرفه‌ای کند، اما این دانش و توانایی تا زمانی که با **چاشنی کار تیمی** همراه نشده باشد، نمی‌تواند موفقیت تیمی را رقم بزند.

❑ سازمان‌های بروکراتیک و تخصص‌گرا **شاید** افراد بهتری را در خود داشته باشند اما در گرفتن **بیشترین بازدهی ممکن**، **ناموفقند**.

ارتباط بروکرسی سازمانی با آنترپی در کسب و کار

□ افراد زمانی که در یک محیط یکپارچه قرار گرفته و با کلیت تیم ارتباط برقرار می‌کنند، تحت تاثیر روحیه تیمی، سطح بالایی از کیفیت را به نمایش خواهند گذاشت.



□ روحیه تیمی در بعضی از موقعیت‌ها می‌تواند کمبود مهارت یا دانش را جبران کند و به مزیت رقابتی تبدیل شود.

مفهوم آنتروپی در مدیریت فرآیندهای کسب و کار



مفهوم آنتروپی در مدیریت فرآیندهای کسب و کار



مفهوم آنتروپی در مدیریت فرآیندهای کسب و کار





Business Process Maturity

مدلهای بلوغ

Business Process Maturity Model (BPMM) - ۲۰۰۸

مزایا:

- مستندات کامل و در دسترس
- Cross-Industry

معایب:

- سنگین برای اجرا

HBR - Process Audit – Michel Hammer (۲۰۰۷)

مزایا:

- مستندات کامل و در دسترس
- Cross-Industry
- دارای دو دیدگاه فرآیند و سازمان
- متعادل برای اجرا (نه سبک و نه سنگین)

معایب:

- تحلیل نتایج نیازمند خبرگی است.

مدلهای بلوغ

Bizzdesign - business process maturity model framework

مزایا:

- بسیار سبک و تمرکز بر موارد کلیدی
- Cross-Industry

معایب:

- محدود به موارد کلیدی

APQC - SEVEN TENETS OF PROCESS MANAGEMENT

مزایا:

- Cross-Industry

معایب:

- عدم دسترسی به مستندات کامل

How Mature Are Your PROCESSES?

You can evaluate the maturity of a business process and determine how to improve its performance by using this table. Decide how the statements defining the strength levels, from P-1 to P-4, for each enabler apply to the process that you

are assessing. If a statement is largely true (at least 80% correct), color the cell green; if it is somewhat true (between 20% and 80% correct), shade the cell yellow; and if it is largely untrue (less than 20% correct), mark the cell red.

GREEN:
largely
true

YELLOW:
somewhat
true

RED:
largely
untrue

		P-1	P-2	P-3	P-4	P-1	P-2	P-3	P-4
Design	Purpose	The process has not been designed on an end-to-end basis. Functional managers use the legacy design primarily as a context for functional performance improvement.	The process has been redesigned from end to end in order to optimize its performance.	The process has been designed to fit with other enterprise processes and with the enterprise's IT systems in order to optimize the enterprise's performance.	The process has been designed to fit with customer and supplier processes in order to optimize interenterprise performance.				
	Context	The process's inputs, outputs, suppliers, and customers have been identified.	The needs of the process's customers are known and agreed upon.	The process owner and the owners of the other processes with which the process interfaces have established mutual performance expectations.	The process owner and the owners of customer and supplier processes with which the process interfaces have established mutual performance expectations.				
	Documentation	The documentation of the process is primarily functional, but it identifies the interconnections among the organizations involved in executing the process.	There is end-to-end documentation of the process design.	The process documentation describes the process's interfaces with, and expectations of, other processes and links the process to the enterprise's system and data architecture.	An electronic representation of the process design supports its performance and management and allows analysis of environmental changes and process reconfigurations.				
Performers	Knowledge	Performers can name the process they execute and identify the key metrics of its performance.	Performers can describe the process's overall flow; how their work affects customers, other employees in the process, and the process's performance; and the required and actual performance levels.	Performers are familiar both with fundamental business concepts and with the drivers of enterprise performance and can describe how their work affects other processes and the enterprise's performance.	Performers are familiar with the enterprise's industry and its trends and can describe how their work affects interenterprise performance.				
	Skills	Performers are skilled in problem solving and process improvement techniques.	Performers are skilled in teamwork and self-management.	Performers are skilled at business decision making.	Performers are skilled at change management and change implementation.				
	Behavior	Performers have some allegiance to the process, but owe primary allegiance to their function.	Performers try to follow the process design, perform it correctly, and work in ways that will enable other people who execute the process to do their work effectively.	Performers strive to ensure that the process delivers the results needed to achieve the enterprise's goals.	Performers look for signs that the process should change, and they propose improvements to the process.				
Owner	Identity	The process owner is an individual or a group informally charged with improving the process's performance.	Enterprise leadership has created an official process owner role and has filled the position with a senior manager who has clout and credibility.	The process comes first for the owner in terms of time allocation, mind share, and personal goals.	The process owner is a member of the enterprise's seniormost decision-making body.				
	Activities	The process owner identifies and documents the process, communicates it to all the performers, and sponsors small-scale change projects.	The process owner articulates the process's performance goals and a vision of its future; sponsors redesign and improvement efforts; plans their implementation; and ensures compliance with the process design.	The process owner works with other process owners to integrate processes to achieve the enterprise's goals.	The process owner develops a rolling strategic plan for the process, participates in enterprise-level strategic planning, and collaborates with his or her counterparts working for customers and suppliers to sponsor interenterprise process-redesign initiatives.				
	Authority	The process owner lobbies for the process but can only encourage functional managers to make changes.	The process owner can convene a process redesign team and implement the new design and has some control over the technology budget for the process.	The process owner controls the IT systems that support the process and any projects that change the process and has some influence over personnel assignments and evaluations as well as the process's budget.	The process owner controls the process's budget and exerts strong influence over personnel assignments and evaluations.				
Infrastructure	Information Systems	Fragmented legacy IT systems support the process.	An IT system constructed from functional components supports the process.	An integrated IT system, designed with the process in mind and adhering to enterprise standards, supports the process.	An IT system with a modular architecture that adheres to industry standards for interenterprise communication supports the process.				
	Human Resource Systems	Functional managers reward the attainment of functional excellence and the resolution of functional problems in a process context.	The process's design drives role definitions, job descriptions, and competency profiles. Job training is based on process documentation.	Hiring, development, reward, and recognition systems emphasize the process's needs and results and balance them against the enterprise's needs.	Hiring, development, reward, and recognition systems reinforce the importance of intra- and interenterprise collaboration, personal learning, and organizational change.				
Metrics	Definition	The process has some basic cost and quality metrics.	The process has end-to-end process metrics derived from customer requirements.	The process's metrics as well as cross-process metrics have been derived from the enterprise's strategic goals.	The process's metrics have been derived from interenterprise goals.				
	Uses	Managers use the process's metrics to track its performance, identify root causes of faulty performance, and drive functional improvements.	Managers use the process's metrics to compare its performance to benchmarks, best-in-class performance, and customer needs and to set performance targets.	Managers present the metrics to process performers for awareness and motivation. They use dashboards based on the metrics for day-to-day management of the process.	Managers regularly review and refresh the process's metrics and targets and use them in strategic planning.				

فرآیندهای سازمان دارای چه بلوغی هستند؟

How Mature Is Your
ENTERPRISE?

To determine if your organization is ready to support a process-based transformation, evaluate the statements in this table. They show the strength levels, from E-1 to E-4, of the capabilities that enterprises need in order to develop their busi-

ness processes. If a statement is at least 80% correct, color the cell green; if it is between 20% and 80% correct, shade it yellow; and if it is less than 20% correct, make it red.

GREEN:
largely
true

YELLOW:
somewhat
true

RED:
largely
untrue

		E-1	E-2	E-3	E-4	E-1	E-2	E-3	E-4
Leadership	Awareness	The enterprise's senior executive team recognizes the need to improve operational performance but has only a limited understanding of the power of business processes.	At least one senior executive deeply understands the business process concept, how the enterprise can use it to improve performance, and what is involved in implementing it.	The senior executive team views the enterprise in process terms and has developed a vision of the enterprise and its processes.	The senior executive team sees its own work in process terms and perceives process management not as a project but as a way of managing the business.				
	Alignment	The leadership of the process program lies in the middle management ranks.	A senior executive has taken leadership of, and responsibility for, the process program.	There is strong alignment in the senior executive team regarding the process program. There is also a network of people throughout the enterprise helping to promote process efforts.	People throughout the enterprise exhibit enthusiasm for process management and play leadership roles in process efforts.				
	Behavior	A senior executive endorses and invests in operational improvement.	A senior executive has publicly set stretch performance goals in customer terms and is prepared to commit resources, make deep changes, and remove roadblocks in order to achieve those goals.	Senior executives operate as a team, manage the enterprise through its processes, and are actively engaged in the process program.	The members of the senior executive team perform their own work as processes, center strategic planning on processes, and develop new business opportunities based on high-performance processes.				
	Style	The senior executive team has started shifting from a top-down, hierarchical style to an open, collaborative style.	The senior executive team leading the process program is passionate about the need to change and about process as the key tool for change.	The senior executive team has delegated control and authority to process owners and process performers.	The senior executive team exercises leadership through vision and influence rather than command and control.				
Culture	Teamwork	Teamwork is project focused, occasional, and atypical.	The enterprise commonly uses cross-functional project teams for improvement efforts.	Teamwork is the norm among process performers and is commonplace among managers.	Teamwork with customers and suppliers is commonplace.				
	Customer Focus	There is a widespread belief that customer focus is important, but there is limited appreciation of what that means. There is also uncertainty and conflict about how to meet customers' needs.	Employees realize that the purpose of their work is to deliver extraordinary customer value.	Employees understand that customers demand uniform excellence and a seamless experience.	Employees focus on collaborating with trading partners to meet the needs of final customers.				
	Responsibility	Accountability for results rests with managers.	Frontline personnel begin to take ownership of results.	Employees feel accountable for enterprise results.	Employees feel a sense of mission in serving customers and achieving ever-better performance.				
	Attitude Toward Change	There is growing acceptance in the enterprise about the need to make modest change.	Employees are prepared for significant change in how work is performed.	Employees are ready for major multidimensional change.	Employees recognize change as inevitable and embrace it as a regular phenomenon.				
Expertise	People	A small group of people has a deep appreciation for the power of processes.	A cadre of experts has skills in process redesign and implementation, project management, communications, and change management.	A cadre of experts has skills in large-scale change management and enterprise transformation.	Substantial numbers of people with skills in process redesign and implementation, project management, program management, and change management are present across the enterprise. A formal process for developing and maintaining that skill base is also in place.				
	Methodology	The enterprise uses one or more methodologies for solving execution problems and making incremental process improvements.	Process redesign teams have access to a basic methodology for process redesign.	The enterprise has developed and standardized a formal process for process redesign and has integrated it with a standard process for process improvement.	Process management and redesign have become core competencies and are embedded in a formal system that includes environment scanning, change planning, implementation, and process-centered innovation.				
Governance	Process Model	The enterprise has identified some business processes.	The enterprise has developed a complete enterprise process model, and the senior executive team has accepted it.	The enterprise process model has been communicated throughout the enterprise, is used to drive project prioritization, and is linked to enterprise-level technologies and data architectures.	The enterprise has extended its process model to connect with those of customers and suppliers. It also uses the model in strategy development.				
	Accountability	Functional managers are responsible for performance, project managers for improvement projects.	Process owners have accountability for individual processes, and a steering committee is responsible for the enterprise's overall progress with processes.	Process owners share accountability for the enterprise's performance.	A process council operates as the senior-most management body; performers share accountability for enterprise performance; and the enterprise has established steering committees with customers and suppliers to drive interenterprise process change.				
	Integration	One or more groups advocate and support possibly distinct operational improvement techniques.	An informal coordinating body provides needed program management while a steering committee allocates resources for process redesign projects.	A formal program management office, headed by a chief process officer, coordinates and integrates all process projects, and a process council manages interprocess integration issues. The enterprise manages and deploys all process improvement techniques and tools in an integrated manner.	Process owners work with their counterparts in customer and supplier enterprises to drive interenterprise process integration.				

سازمان دارای چه بلوغی برای فرآیندگرایی دارد؟

سپاس از توجه شما

میثم کاظمی زاده

Meysam.Kazemzadeh.ir@gmail.com



0905 647 25 20





آرزوی سربلندی هرچه بیشتر ...