

شناخت سازمان فرآیندگرا

اگر در سازمان، فرآیندها جدی گرفته شوند، تغییر شگرف را در قدرت افراد ایجاد می‌کند.

کسب موفقیت در فرآیندها مستلزم تغییر محتوایی در سازمان است.

فرآیندها با ایجاد سازمانهای، به‌دقت به مشتری توجه می‌کنند.

فرآیندها برای کسب آن نتیجه‌ای پدید می‌آیند که مشتری خواهان آن است.

منبع: JOURNAL OF INNOVATIVE MANAGEMENT, SUMMER 2000
مترجم: رامید پاران دوست

مقدمه

فرآیند چیزی جز مجموعه‌ای از وظایف مرتبط به هم در کنار یکدیگر برای خلق نتیجه‌ای ارزشمند برای مشتری نیست. گرچه این تعریف ساده است، اما عملاً در سازمانها با استفاده از این شیوه، هنگامی که سازماندهی، تقسیم کار، ارزیابی، حقوق و دستمزد و وظایف مرتبط به فرآیندها آغاز می‌شوند، جنبه‌های عظیم در می‌گیرد، چرا که فرآیندها روش نوین نگرستن به دنیا را به نحوی ارائه می‌کنند که متفاوت از روش کنونی سازمانها است.

هنگامی که سازمانها، با دقت به فرآیندهای خود توجه می‌کنند، در می‌یابند که میان مبانی سازمانی آنها تعارضاتی وجود دارد. اغلب ساختارهای سازمانی بر اساس اصولی ایجاد می‌شوند که در طول زمان تجربه شده‌اند، نظیر ساختارهای جغرافیایی (منطقه غرب و منطقه شرق و...)، ساختارهای وظیفه‌ای یا ساختارهای مبتنی بر محصول. این ساختارها به‌طور معمول بر بنیای تعادل در قدرت تشکیل شده‌اند. قدرتی که معمولاً ناشی از ویژگیهای افراد، پول یا پست سازمانی آنهاست. اما هنگامی که سازمانی قصد داشته باشد تا فرآیندها را به فهرست متغیرهای مهم سازمانی خود اضافه کند، به نحوی که فرآیندها به رتق و فتق امور بپردازند، تنشهایی پدید می‌آیند. زیرا در اغلب سازمانها، قدرت، حرف اول و آخر را می‌زند. اگر فرآیندها جدی گرفته شوند و فرآیند انجام امور مشخص‌تر گردد، منشأ قدرت از سایر منابعی که ذکر شد (فرد، پول، پست) فاصله می‌گیرد و تغییر شگرف را در قدرت افراد ایجاد می‌کند.

سأله‌است که ساختار سازمانها بر اساس وظایف، محصول و تقسیم‌بندیهای جغرافیایی شکل می‌گیرند، اما دیرزمانی از طراحی ساختار سازمانها بر مبنای فرآیند نمی‌گذرد. کسب موفقیت در فرآیندها، مستلزم تغییری محتوایی در سازمان است. تغییری که، در نحوه مدیریت سازمان و در سطوح عالی آن رخ می‌دهد.

نمی‌توان گفت که چنین تغییری ساده است. در حقیقت، بر اساس تجارب سازمانهای بزرگ، چنین تغییری، تغییری کاملاً بنیادی است. حرکتی است از مدیریت سلسله‌مراتبی (عمودی) به مدیریت افقی، که رویکردی جامع و فراگیرتر است.

خورد کردن سازمان، دشمن عملکرد بالا

بررسی نظام سفارشات در یک کارخانه بزرگ تولیدی، به درک بهتر ایده فرآیند کمی می‌کند. از هنگامی که سفارشی دریافت می‌شود تا تأمین آن از ۲۵ تا ۳۰ واحد مختلف عبور می‌کند. بیشتر سازمانها به دلیل اینکه پرسنلشان فقط روی کار خود تمرکز یافته‌اند، نمی‌توانند امورشان را به نحوی که یک جریان بدون وقفه باشد، مدیریت کنند. در مقابل به نحوی عمل می‌کنند که گویی واحدها، قلعه‌هایی قدیمی هستند و بین آنها نزاعی رخ داده است (شکل یک). دیوار این قلعه‌ها بسیار بلند است و همه علاقه‌مندان که بدانند پشت این دیوارها چه می‌گذرد. اما امکان مشاهده آنچه درون قلعه‌های دیگر می‌گذرد وجود ندارد. هنگامی که کار در درون قلعه‌ای تمام شد، آن را با منجیق به درون قلعه دیگر پرتاب می‌کنند، بدون توجه به اینکه چگونه و یا

کجا به زمین خواهد آمد.

ارزیابیها، روشهای پرداخت و سیستم‌های مدیریتی بر پیروزی در درون این قلعه‌ها اشاره می‌کنند. داورها هنگامی رخ می‌دهند که فردی در سازمان بخواهد با بهینه‌سازی بخشی از سازمان، کل سازمان را به نحوی اصلاح کند که در آن بخش پیروز گردد. بهینه‌سازی برای پیروزی در سطح واحد، می‌تواند برای شرکت به‌عنوان یک کل خطرناک باشد. خورد کردن سازمان، موجب از بین رفتن یکپارچگی آن می‌گردد.

فرآیند، پاسخی به خورد شدن

در سازمانی که به اجزاء کوچکتر تقسیم شده است، هیچ‌کس تصویر درستی از چگونگی انجام کارها در کنار یکدیگر ندارد. در حالی که مشتریان خواهان آنند که جریان امور سازمان به‌صورتی پیوسته، روان و هماهنگ انجام شوند. آنچه باعث ایجاد مشکل عملکردی (نظیر هزینه‌های بالا، تاخیرها و...) در سازمان می‌گردد، زندگی در دنیایی است که ریز شده است و اساسی یکپارچه ندارد. ما بر اساس اجزایی کار می‌کنیم که فقط فرآیندها راه‌حل آنها هستند.

نیاز به نتیجه فرآیند، نه فرآیندها

فرآیند، مجموعه‌ای از وظایف است که برای ایجاد ارزش برای مشتری به یکدیگر متصل شده‌اند. مهمترین نکته درباره فرآیندها، نتایج است. در فرآیندها از آن جهت به مشتریان نیاز است که از طریق آنها دریابیم که چه چیزی را چه زمانی نیاز دارند. فرآیندها سازمانهایی را ایجاد می‌کنند (و آنها را کاملاً جدی می‌گیرند) که بدقت

FULFILLMENT PROCESS دارد که عملکرد

فرآیند تحقق سفارش را تعریف می‌کند. سفارش درست یعنی محصول مناسب، برای مشتری مناسب، در زمانی مناسب، به همراه صورتحسابی دقیق. گروه مذکور سنگینی بار اندازه‌گیری را تحمل می‌کند چرا که این چیزی است که مشتری به آن اهمیت می‌دهد، یعنی سفارش درست. لذا، نتیجه فرآیند تحقق سفارش، دستیابی به سفارش درست است.

مدیریت IBM به وسیله فرآیند و واحدهای کاری

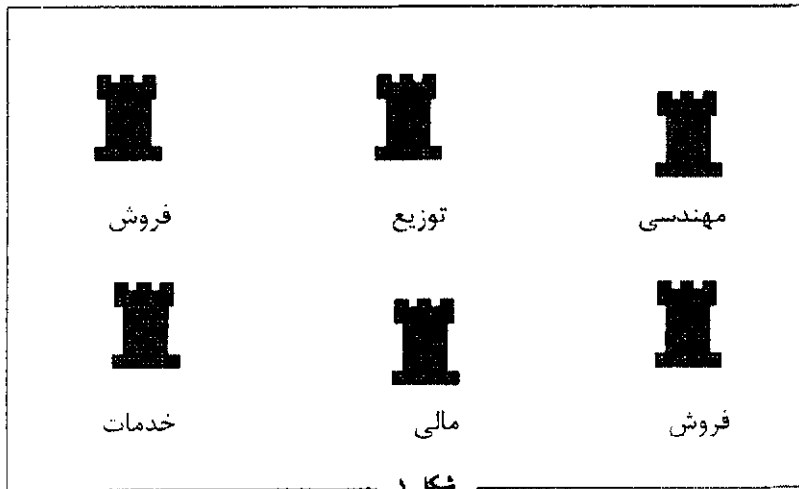
هنگامی که از فرآیند صحبت می‌شود، مقصود صحبت از افراد نیست. بلکه صحبت از وظایف چندگانه‌ای است که کنار هم‌دیگر در تلاش برای دستیابی به نتایج ارزشمند هستند. در چنین دیدگاهی، سازمانها به صورت خاص، دارای فرآیندهای مختلفی نیستند.

برای مثال، IBM دارای فرآیندی جهانی است که کارهایی کلیدی را که در هر یک از واحدهای کاریشان انجام می‌شود تعریف می‌کند. این واحدها دارای مجموعه‌ای از فرآیندها و فرآیند «تحقق سفارش» هستند. در IBM کار از طریق پرسنل و سازمان از طریق کار تعریف نمی‌شود، بلکه براساس نتایج تعریف شده‌اند.

اول مهندسی مجدد برای کسب نتایج، سپس کار

اگر از منظر فرآیندها به دنیا بنگریم به نتایجی که موجب شده‌اند تا کاری انجام شوند، توجه کرده‌ایم. به‌طور مثال، فرآیند تعمیر تلفن‌های خانگی در شرکت تعمیر تلفن بی‌نام و نشان را در نظر بگیرید. قبلاً هر گاه به این شرکت تعمیر تلفن محلی، زنگ می‌زدید تا خبری تلفن را اطلاع دهید، پروسه تعمیر تلفن بسیار پردردسر و مایوس‌کننده بود چرا که شامل چندین بار تماس و مدتها انتظار برای دریافت پاسخ می‌شد. ولی اکنون هنگامی که مشتری زنگ می‌زند در اسرع وقت به واحد رسیدگی به شکایت مشتریان وصل می‌شود. مسئول مربوطه به شکایت او گوش می‌دهد و سریعاً در حالی که مشتری هنوز پشت خط انتظار می‌کشد آزمایشی برای تشخیص عیب انجام می‌دهد و اگر لازم شد فرا

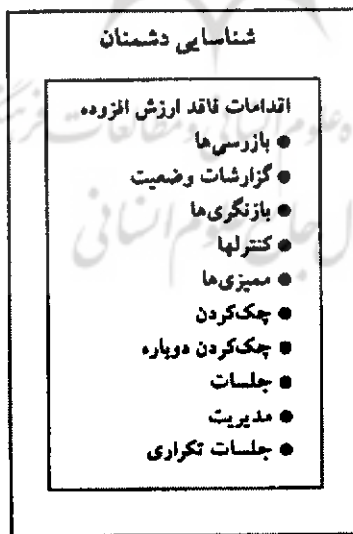
می‌گذارد تا یکی از تکنیسین‌های تعمیر تلفن عیب را برطرف کند. یعنی مکالمه تلفنی به یکی از دو حالت خاتمه می‌یابد: یا با رفع عیب تلفن و



شکل ۱

کار کنند. حال آنها برای تامین نیاز مشتری با یکدیگر همکاری می‌کنند، به‌نحوی که اگر مشتری سوالی درباره صورتحساب، در دسترس بودن کالا یا خدمات، کاربرد، حمل و نقل یا توزیع داشته باشد، گروه تحقق سفارش پاسخگویی وی خواهد بود. ایجاد این گروه موجب تسهیل کار مشتری در ارزش‌کوری می‌شود.

شکل ۲



سفارش درست

ضروری است تا نتایج فرآیند برای مشتریان تعریف شود. برای مثال، ارزش‌کوری معیاری مهم به نام سفارش درست (ORDER FULFILLMENT TEAM)

به مشتری توجه می‌کنند. در واقع فرآیندها برای کسب آن نتیجه‌ای پدید می‌آیند که مشتری خواهان آن است.

اول مشتری، سپس رضایت سهامدار

باتوجه به اینکه هر سازمانی دارای سه گروه پشتیبان است - سهامدارانی که سرمایه را به سازمان ارزانی می‌کنند، پرسنل و مشتریان - حفظ دیدگاه فرآیندی در پس این اعتقاد نهفته است که اولویت با مشتری است. گرچه اغلب سازمانها بر توجه به سهامدارانشان تکیه می‌کنند، در مقابل سازمانهایی که بر فرآیند متمرکز می‌شوند اول به مشتری توجه می‌کنند. توجه سازمان به رضایت مشتریان، نهایتاً موجب رضایت سهامداران خواهد شد. رضایت سهامداران یک نتیجه است نه هدف.

گروههای فرآیندگرا در کسب و کار مناسبند

هر سازمان فرآیندهایی دارد که تقریباً تمامی این فرآیندها با نظمی چندبعدی با یکدیگر عمل می‌کنند. برای مثال، پرسنل به‌عنوان یکی از پشتیبانان سازمان در اجرای فرآیند مشارکت می‌کنند. اما بسیاری از شرکتها برای بهبود فرآیندها، عملکرد را بهینه کرده‌اند و فعالیتهای بدون ارزش افزوده را حذف می‌کنند. (شکل ۲). مثلاً شرکت پشم شیشه اونی کورینگ، واحدهای خود را برای انجام فرآیندهای کاری به هم مرتبط کرده است. کار اولیه فرآیند از طریق گروه تحقق سفارش (ORDER FULFILLMENT TEAM) انجام می‌شود که توسط اعضای واحدهایی تشکیل شده است که عادت داشتند جدا از هم

کشف علت، ضمن تجزیه و تحلیل مشکل دریافت که در فرآیند تحقق سفارششان از زمان دریافت سفارش از مشتری تا زمانی که تراشه‌ها آماده می‌شدند، ۲۸ دست می‌گشت. از بین تمام کارها در این فرآیند، تنها ۱۱٪ آن معطوف مشتری بود، به تعبیری ۸۹٪ بقیه فاقد ارزش افزوده بود.

شرکت در نهایت تصمیم گرفت که فرآیند را

خوب طراحی نمی‌شوند یا اینکه از لحاظ طراحی واضح نیستند و بیشتر فرآیندهای کاری عبارتند از مجموعه‌ای از تغییرات که از لحاظ سازمانی، تجربی، شخصی و سیستمی اعمال شده‌اند. توجه سازمان فرآیندگرا منحصراً معطوف نتیجه نیست بلکه اندیشه آن سازمان متوجه کار مستمر و منظم در محیطی پیچیده است.

یا قرارگذاشتن و قول حتمی که تکنیسین در زمانی که برای مشتری راحت باشد به خانه او مراجعه خواهد کرد.

چه چیزی این تفاوت را ایجاد کرد؟ آنها به مهندسی مجدد عظیمی در شرکت دست زده‌اند که باین پرسش آغاز می‌شود: «چه چیزی مشتری ما را راضی و خوشحال خواهد ساخت؟» در این حالت به کاره پیش از مشخص شدن نتیجه فکر نمی‌کردند. همین که به این واقعیت پی‌بروند که پیش از اندیشیدن به کار می‌بایست به نتایج فکر کرد، راه حل مساله آشکار می‌شود. همیشه هنگامی که کار را تسهیل کرده و مهارتها را در کنار هم جمع کنیم، مشتری منتفع خواهد شد. خواه از طریق آموزشهای چندگانه باشد، و یا از طریق گروه‌هایی کوچک، همان‌طور که در شرکت اونز کورینگ دیده شد.

توجه به مشتری، اولین مقوله در سازمان فرآیندگرا

ماهیت هر فرآیند، به هم مرتبط ساختن امور به‌منظور فراهم‌کردن نتیجه‌ای با ارزش برای مشتری است. موضوعات متعددی که بتوان به‌صورت فرآیند مطرح کرد، بسیار اندک هستند

توجه به مشتری مهمترین مقوله هر سازمان است. در هر صنعتی که رقابت دشوارتر شده است، مشتری‌ها بهره‌بردار اصلی رقابت بوده‌اند، که به‌طور فرآیندهای محصولی بهتر، قیمت‌هایی مناسب‌تر و خدماتی زینده‌تر را خواهند. علت اینکه اونز معیار سفارش درست را مدنظر قرار داد، این است که هنگامی که سفارشات آنها سروقت آماده باشد مشتریان دیگر مجبور نیستند وقت اضافی صرف بررسی صورت موجودی کرده یا به یک حسابدار پول اضافی دهند تا صورت‌حسابها را تصحیح کند و این امر نهایتاً به کاهش هزینه مشتری بالقوه شرکت پشم شیشه اونز منجر می‌شود. شدت رقابت، سازمانها را وادار می‌دارد تا راه دیگری بیابند. به این معنی که واقعاً به مشتری توجه کنند و موفقیت درون سازمانی خود را برحسب موفقیت برون سازمانی تعریف کنند.

توجه سازمانهای فرآیندگرا به طراحی کار دومین مقوله در یک سازمان فرآیندگرا نظم است (شکل ۳)، که مفهوم آن نه فقط در انجام کار بلکه در طراحی کار است. در اکثر سازمانها، کارها

<p>موضوعات مهم اداره امور به‌صورت فرآیند:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تمرکز بر پیامدها؛ بکارچگی جامع بخشهای چندگانه یک تجارت از طریق اهداف مشترک و آگاهی متقابل ● انضباط: طراحی سازماندهی شده انجام کار را به‌نحوی مشخص و دقیقاً تکرارپذیر (REPLICABLE) تضمین می‌کند. 	
<p>هر فرآیند:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● مشتری‌گراست ● طرحی دقیق و دوطرفه است. ● مسئولیت را دقیقاً آشکار می‌سازد. ● میزان عملکرد را (با معیارهای مشخص) نشان می‌دهد. ● تعهد به پیشرفت را نشان می‌دهد. 	<p>تفکر فرآیند مبتنی بر:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● کل، نه جزء. ● نتیجه، نه مفهوم. ● مشتری، نه مدیر. ● طرح قبلی، نه بی‌گذار و بدون آمادگی.

شکل ۳

مهندسی مجدد کنند، یعنی مجدداً فرآیند را طراحی کند تا بتوانند زمان چرخش کار را بهبود بخشند و چنین نتیجه گرفت که این ۲۸ دست گشتن‌ها در حقیقت ۲۸ قسمت جداگانه نبودند، بلکه عبارت بود از یک بخش واحد به‌نام فرآیند تحقق سفارش. گردانندگان شرکت زبان سازمان را تغییر دادند و از طریق زمان‌سنجی گردش کار، به تعریف موفق فرآیند دست یافتند.

به‌این ترتیب، فرآیند تحقق سفارش در شرکت تکراس اینسترومنت به بالاترین رتبه در صنعت خودش ارتقا یافت به‌نحوی که در سال اول بالغ بر ۱۳۰ میلیون دلار صرفه‌جویی کرد و امروزه بیش از یک میلیون دلار در مواد خام و در همان ابتدای خط تولید، صرفه‌جویی می‌کند.

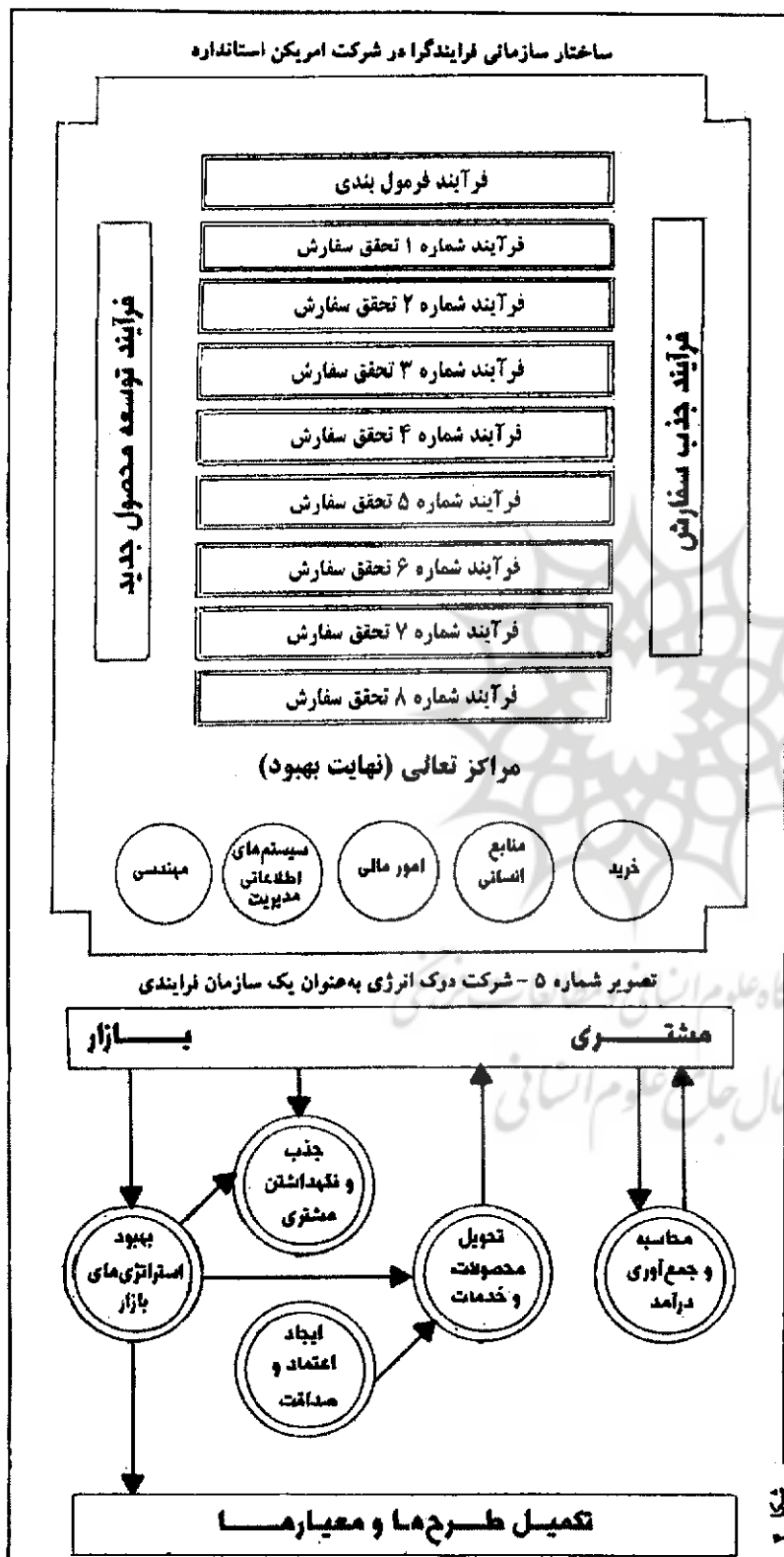
تغییر نگرش مدیریت

سازمان فرآیندگرا قادر است عملکرد فرآیندهایش را در سطحی بالا نگهدارد. در اینجا کلمه «نگهداشتن» کلمه‌ای کلیدی است. اینکه نتیجه را یک بار بهبود بخشیم آسان است. اما اصل این است که راهی بیابیم تا عملکرد فرآیندها را در سطحی بالا حفظ کنیم. یعنی

رفتار سازمانهای فرآیندگرا براساس فرآیند فرآیند، آنچه که به‌حال خود رها شده و راکد است را به حرکت وادار می‌دارد. به‌نحوی که فرآیندی اندیشیدن در واقع تفکر به کل سیستم است، نه فقط به اجزاء (شکل ۳). سازمان فرآیندگرا بیشتر از وسایل، به انتهای مسیر خود (مشتریان) توجه دارد. تلاش آنها، رضایت مشتریان است نه رؤسایشان. آنان به‌جای اقدامات ضربتی به طراحی و پیش‌بینی توجه فراوانی دارند. سازمانهایی موفق هستند که معیارها، سیستم‌ها، و نظامشان و رفتار فرهنگی درون سازمان‌شان مستوجه مشتری است، و مسئولیتهای مدیریت براساس این فرآیندها تعیین می‌شوند.

تجزیه و تحلیل فرآیند تحقق سفارش

برای اطمینان از تمرکز بر نتایج، سازمانها باید از دنیای بهبود کار به این اندیشه که چگونه به نحو متفاوتی مدیریت کنند، تغییر مسیر دهند. برای مثال هشت سال پیش، شرکت تکراس اینسترومنت (TEXAS INSTRUMENT) در صنعت تراشه (چیپ)‌سازی کامپیوتر پایین‌ترین مقام را کسب کرده بود. به‌همین جهت و به‌منظور



نمودارها مرتباً و دائماً بالا روند و عملکرد فرآیند را مستمراً بهبود بخشیم. پس از مهندسی مجدد، شرکت تکزاس اینسترومنت نتیجه گرفت که نمی‌تواند با سازمانی وظیفه‌گرا، عملکرد بالایی در فرآیندها ایجاد کند. آنها به‌طور مشخصی عملکرد عملیاتی خود را در جهت تحقق سفارش بهبود بخشیدند، اما نگران نگهداری سطح بالای این عملکرد در آینده بودند.

اگر به روش سنتی مدیریت خود باز می‌گشتند، که در آن مسئولیتها ریز شده و معیارها متعدد بودند، نگهداری عملکرد در سطحی بالا غیرممکن می‌نمود. آنها قادر به عمل کردن بهتر از این نخواهند بود، مگر اینکه نحوه مدیریت شرکت را دگرگون می‌ساختند. نیاز داشتند تا به سازمانی فرآیندگرا تبدیل شوند، نه از این جهت که جذب دگرگونی سازمانی شده بودند بلکه به‌خاطر انتخاب راهی برای پیشرفت و بهبود عملیات.

نگاه سازمان فرآیندگرا به کار

سازمانهای فرآیندگرا کار را به‌عنوان یک فرآیند می‌نگرند. پرسنل به فرآیند می‌اندیشند، یعنی آنها به اینکه پیش از آنها چه کاری انجام می‌شود و پس از آنها چه اتفاقی می‌افتد، و هنگامی که کارشان به‌دست مشتری می‌رسد چه اتفاقی می‌افتد، حساس هستند.

هنگام بررسی یک سازمان فرآیندگرا درمی‌یابید که پرسنل به‌جای نگرستن سلسله مراتبی، به تمامی جوانب امر می‌اندیشند. به‌عبارتی در این سازمانها، جریانی که در مقابلشان رخ می‌دهد را می‌نگرند و در سازمانی که کار به‌خوبی شناخته شده است کار می‌کنند.

مهندسی مجدد امریکن استاندارد

فرآیند تحقق سفارش در یک واحد کاری شرکت امریکن استاندارد، از طریق مجموعه‌ای بسیار پیچیده، همراه با وقفه‌های فراوان، انجام می‌شد. این شرکت، این فرآیند را چنان مهندسی مجدد کرد که گروههایی با وظایف مختلط با یکدیگر بتوانند کار کنند.

اکنون آنها دارای تیم مدیریت سفارش (که کلیه اطلاعات را گرد می‌آورند)، و تیم فرآیند مواد (که وظیفه‌اش قراردادن قطعه مناسب در جای خودش است) و بالاخره یک تیم تولید واقعی، هستند.

آنها هنگامی توانستند زمان سفارش را از ۳۰ الی ۴۰ روز به ۱۰ روز و زمان چرخه تولید را به

و ۱۴ شیوه ارزیابی پرسنلی داشتند. شرکت دوک برای اینکه به یک سازمان فرآیندگرا، تبدیل شود، اقدام به سازماندهی مجدد کرد (تصویر شماره ۵). اکنون آنها فرآیندی برای گسترش استراتژی‌های بازار، فرآیندهایی برای جذب مشتری جدید، اطمینان از دایر بودن شبکه‌های خطوط برق، توزیع خدمات و محصولات، دارند. ۲ معاون منطقه‌ای کلیه پرسنل شرکت دوک را اداره می‌کنند. صاحبان فرآیند، به اداره افراد نمی‌پردازند بلکه وقت خویش را صرف تفکر بر چگونگی بهبود کار در فرآیندشان می‌کنند.

شرکت دوک سازمانی فرآیندگرا است که در آن صاحبان فرآیند، بر افراد مدیریت نمی‌کنند بلکه طرح را مدیریت می‌کنند. به‌غیر از مربیان و مراکز تعالی، شرکت دوک دارای مناطقی است که در آن افراد اداره می‌شوند. این سازمانی است که هم براساس فرآیندها و هم براساس منطقه جغرافیایی سازماندهی شده است.

فرآیندهایی با عملکرد بالا

در عمل، ما به دنبال سازمانی فرآیندگرا نیستیم، بلکه دنبال فرآیندی با عملکردی عالی هستیم. نیاز داریم که به‌سختی خود را سرگرم بهبود نحوه کار خود کنیم، نه اینکه توجه خود را به ایجاد نودارهای سازمانی جدید معطوف سازیم. ما می‌خواهیم چگونگی کارکردمان را بهبود ببخشیم، درباره چگونگی کسب رضایت مشتریان از طریق کار بهتر با یکدیگر بیندیشیم. قصد داریم تا هزینه‌ها، تقابص کیفی، تاخیرها و عدم کارایی‌ها را از سیستم خود حذف کنیم، اما سازمانها به‌صورتی فرآیند در می‌یابند که نمی‌توانند چنین کنند و لذا آن را دست نخورده رها می‌کنند. به‌منظور بهبود مستمر فرآیند، ناچاریم نحوه عمل خود را تغییر دهیم و باید مسیر مدیریت خود را حول فرآیندها ایجاد کنیم تا چگونگی کارکردن خود را بهبود بخشیده و همواره به نتایجی که می‌خواهیم دست یابیم.

مسیری که برای بهبود شیوه کارکردن باید طی شود صرفاً تکنیک‌های بهبود فرآیند نیست، بلکه در تغییر چگونه کارکردن است.

روشهای مختلفی برای نگرستن به فرآیندها وجود دارد، اما بدون تغییر در شیوه مدیریت همانند تغییر در روش بهبود، نمی‌توان به نتایج مورد انتظار دست یافت. □

بلکه مجریان فرآیند هستند. کسانی که واقعاً زحمت می‌کشند، طراحی می‌کنند و کنار طبق برنامه انجام می‌شود. این سازمان طراحی شده است تا هرچه سریعتر و با ارزانه‌ترین قیمت مشتری را راضی کند و این دلیل سوددهی بسیار این شرکت است.

تمرکز بر نتایج

هریک از کارکنان این شرکت می‌تواند بگوید که بزرگترین رقیبشان در خط تولید کیست و در صنعت حرارتی و برودتی چه چیزی باب روز است. هر سلول کاری در کارگاه، نشانی از کل جریان تحقق سفارش دارد و محل این سلول بخصوص در جریان کار به‌طور برجسته نمایش داده می‌شود. این کارگران هر وقفه‌ای که محصول قبل از رسیدن به دستشان داشته باشد و هر وقفه‌ای را که در مسیر کار تا مشتری پدید آید را دقیقاً می‌فهمند.

هریک از پرسنل فرآیند، آنچه شبیه تولیدشان برای مشتری است را دیده‌اند. در نتیجه، همیشه در فکر فرآیند هستند. کاملاً مشخص است که در این سازمان چه چیزی اهمیت دارد. چنین سازمانی، به‌سادگی حول محور فرآیند سازماندهی شده است و بر نتایج تمرکز یافته است.

رضایت مشتری

در سازمانهای فرآیندگرا تک افراد فرآیندهای سازمان را می‌شناسند. هرکسی می‌داند که چه چیزی مناسب است و خواسته مشتری چیست. همه توسط فرآیندها ارزیابی شده و می‌دانند که دشمن واقعی یعنی رقیب کیست. به‌جای اینکه در جستجوی رهبری برای سازمان باشند، همگی متوجه تامین رضایت مشتری شده‌اند. رضایت مشتری معیاری سازمانی است که اجزاء فرآیند را به یکدیگر متصل می‌کند.

آخرین مثال از سازمان فرآیندگرا

آخرین مثال از نحوه کار سازمان فرآیندگرا، شرکت «دوک انرژی» است، شرکتی بسیار بزرگ، موفق و سودده در ایالت کارولینا. تا ۴ سال پیش شرکت مزبور به ۱۲ منطقه تقسیم شده بود. هر یک از این مناطق توسط یک معاون اداره می‌شد. آنها ۱۴ معاون و ۱۴ روش زمان‌بندی تجاری برای مشتریان، ۱۴ روش خرید تجهیزات

کمتر از ۳ روز تحویل دهند که به کارشان به‌عنوان فرآیند نگریند. این حرکت که بتوان به کارها در غالب فرآیند نگرینست، اقدامی موثر و نتیجه‌بخش است.

مهندسی مجدد، با محوریت بازار و فرآیند
شرکت امریکن استاندارد نیز همچون شرکت تکزاس اینسترومنت دریافت که با روش سنتی نمی‌تواند روند پیشرفت خود را حفظ کند. (شکل ۴) به‌همین جهت شرکت را مجدداً سازماندهی کردند.

شرکت امریکن استاندارد یک سازمان یک میلیارد دلاری است که فاقد چارت سازمانی یا وظایف سازمانی است و تنها دارای ۴ لایه سازمانی است:

صاحبان شرکت، صاحبان فرآیند، صاحبان فرمی فرآیند، مجریان فرآیند.

آنها نیز بر روی فرآیند تحقق سفارش تمرکز یافتند به نحوی که هر بخش بازار، دقیقاً همان محصول خواسته شده با همان تکنولوژی که مدنظر بود را دریافت کند.

چرا که دیگر چیزی به‌نام وظیفه وجود ندارد، بلکه آنها مراکز تعالی (CENTERS OF EXCELLENCE) را ایجاد کرده‌اند. کانونهایی که شکل فیزیکی یا رابطه گزارش‌دهی ندارند، بلکه می‌توانند به‌عنوان گروهی وابسته به هم در راستای یک مهارت، شکل گیرند. مراکز تعالی درباره نیازهای افراد می‌اندیشند. برای مثال، سرپرستان مراکز تعالی مهندسی گرد هم می‌آیند تا چگونگی کمک به نگهداری مهندسان در فرآیند را دریابند و به افراد غیرمهندس کمک کنند که نتایج را مهندسی‌وار، ارزیابی و ارائه کنند، و گرد هم می‌آیند تا در هنگام فراهم‌آمدن فرصت، سمت افراد را با هدف بهینه‌سازی، تغییر دهند.

مجریان فرآیند

یکی از چیزهایی که در شرکت امریکن استاندارد به موازات انتقال پدید آمده این باور بود که مدیریت فاقد ارزش افزوده است. مدیران تعداد زیادی از افرادند که فقط تماشاچی بوده و ناظر بر کارکردن سایر افراد هستند، بدون اینکه خودشان دست به کاری بزنند. در آن زمان نسبت سرپرستان به کارگران تقریباً ۱ به ۶ بود. پس از سازمان‌دهی مجدد، این نسبت ۱ به ۵۰ تبدیل شد.

ستاره‌های این سازمان مدیرانش نیستند،