

نقش BPR در بهبود و بهره‌وری شرکت‌های ایرانی

**BPR Role in Improving Productivity
and Iranian Companies**

کاظم غلامی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور

۱۳۸۹

چکیده :

بهبود و بهره‌وری موضوعی بوده است که از ابتدای تاریخ بشر در کلیه نظام‌های سیاسی و اقتصادی مطرح بوده است. استمرار یک سیستم بهره‌وری، مستلزم اقداماتی چند نظیر تقسیم منافع، اصلاح ساختار سازمانی، فرآیند مهندسی مجدد است. راهکارهای افزایش بهره‌وری مستلزم شناخت کافی وضعیت موجود و فرهنگ کاری شرکت‌هاست. با توجه به تفاوت‌های مهم در فرهنگ کاری جوامع مختلف می‌توان گفت راهکارهای افزایش بهره‌وری نیز در آنها متفاوت است. در این مقاله سعی شده است تا با تمرکز به یکی از راههای بهبود و بهره‌وری که همان فرآیند مهندسی موجود BPR است با بررسی انواع روش‌های بکارگیری مهندسی موجود متناسب با فضای فرهنگی و نگرش موجود در شرکت‌های ایرانی بهترین روش برای افزایش بهره‌وری معرفی شود.

کلمات کلیدی: مهندسی مجدد، بهره‌وری، شرکت‌ها، انواع روش‌های

مهندسی مجدد

مقدمه :

از ویژگیهای دنیای کسب و کار کنونی تغییرات مداوم و پرشتاب در محیط و نیازهای مشتریان است . در اینچنین تجارتی، سازمان هایی شانس بقا دارند که ساز و کارهای لازم را برای تغییرات داشته باشد و توانایی پاسخگویی سریع به آنها را دارا باشد. سازمان ها به مرور زمان و در اثر تجربه دریافته اند که سازمان های وظیفه مدار به دشواری می توانند در برابر تغییرات محیطی و سازمانی از خود واکنش و انعطاف نشان داده و با محیط سازگار شدند . (مایکل همبر، فراسوی مهندسی دوباره، ترجمه دکتر عبدالرضا رضائی نژاد ، نشر رسا، ۱۳۸۷)

این نقیصه باعث شده تا رویکرد فرآیندی به عنوان یک راه حل مناسب مورد استفاده تعداد زیادی از سازمان ها قرار گیرد. مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار ، نگرشی است که موجب استقرار رویکرد فرآیندی در سازمان می گردد. واژه کلیدی در تعریف یاد شده «فرآیند» یعنی مجموعه گامها و فعالیت هایی است که ارزشی مشتری پسند را می آفرینند. (فراسوی مهندسی دوباره، مایکل همبر، دکتر عبدالرضا رضائی نژاد صفحه ۱۳۰، ۱۳۸۳).

مهندسی مجدد فرآیند تغییر بنیادین روش انجام کار به منظور دستیابی به بهبود سریع و چشمگیر عملکرد در معیارهای حساس امروز، همچون قیمت، سرعت، کیفیت مهم بازار و بازگشت سرمایه می باشد . به عبارت دیگر مهندسی موجود به معنی ترک کردن روش های کهنه و دستیابی به روشهای تازه است که هدف آن ، از نوبت نهادن سازمان ، کنار گذاشتن سیستم موجود و ابداع روش ها و راه های بهتری برای انجام کار است. که این امر موجب سرعت بخشیدن به روند کسب و کار و کاهش هزینه ها و در نتیجه رقابتی تر شدن سازمان می گردد که یکی از عوامل بهره وری می باشد . عوامل بسیاری در مهندسی مجدد با ارزیابی مأموریت سازمان ، اهداف استراتژیک و نیازهای مشتریان آغاز می شود و با طرح سوالات پایه

ای مانند ، آیا ماموریت سازمان نیاز به تعریف دوباره دارد و آیا اهداف استراتژیک در راستای ماموریت سازمان است و مشتریان سازمان چه کسانی هستند به بازاندیشی فرآیندهای موجود می پردازد. (Gene l.Dodaro,BrianP.Crowley.” Business process Reengineering Assessment guide)

در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت ، وجود نظام ارزیابی را اجتناب ناپذیر نموده است به گونه ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان ، اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات ، کارکنان ، اهداف و استراتژی ها ، به عنوان یکی از علائم ناکارآمدی سازمان ها قلمداد می شود . هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت فعالیت های خود بخصوص در محیط های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد . از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با خروجی های تولید شده سازمان تلقی می گردد که پیامد آن کهنوت و نهایتاً مرگ سازمان است . (مهرنوش بسته نگار، ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، ۱۳۸۲)

امروزه از نظام ارزیابی عملکرد به عنوان ابزاری برای تحقق اهداف و راهبردهای سازمان یاد می شود زیرا در سایه وجود آن مدیریت از چگونگی فعالیت ها مطلع و به نقاط ضعف واقف می شود و سپس با بکارگیری عملیات اصلاحی نقاط ضعف را به قوت و تهدیدات را به فرصت تبدیل می نماید . (جوانروح، طراحی سیستم ارزیابی عملکرد، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی ۱۳۸۲)

ادبیات موضوعی تحقیق

بهره وری : در لغت به معنی قدرت تولید و بارور بودن و مدله بودن است و در ادبیات فارسی بهره وری با فایده بودن و سود برندگی معنی شده است .

استیگل در تعریف بهره وری می گوید : نسبت میان بازده و مرتبط به عملیات تولیدی مشخص و معین است .

بنابراین اگر ما در هر موردی نسبت خروجی به ورودی را محاسبه کنیم . در واقع میزان بهره وری را برای آن موضع به دست آورده ایم که جهت بررسی آن می توانیم به شاخص های مهمی که در این زمینه در سطح جهانی از سوی شرکت های مهم و پیشرفته به کار رفته است اتکا کنیم، البته بهتر است به جای برگزیدن بهترین شاخص یک الگو برای شرکت خود برگزینیم و جهت دستیابی به آن حرکت کنیم . در این زمینه به تعریف که سازمان بین المللی کار ارائه داده است توجه می کنیم که عبارت است از : بهره وری عبارت از رابطه بین ستاده حاصل از یک سیستم تولیدی با داده های بکار رفته مانند زمین ، سرمایه، نیروی کار و غیره به منظور تولید آن ستاده است .

مهندسی مجدد سازمان ها : به مجموعه کارهایی گفته می شود . که یک سازمان برای تغییر پردازش ها و کنترل های درونی خود انجام می دهد تا از ساختار سنتی عمودی و سلسله مراتبی ، به ساختار افقی، میان فعالیتی، مبتنی به گروه و مسطح تبدیل شود که در آن ، همه پردازش ها برای جلب رضایت مشتریان صورت می گیرد . اکثر سازمان های امروزی ساختار دودکشی دادند. درایه نسبت بزرگ با سلسله مراتبی که بطور مجزا از یکدیگر فعالیت می کنند و تداخل فعالیت ها اگر هم وجود داشته باشد در سطح بسیار محدودی و آن هم عمدتاً در سطوح تحتانی و پایین تر از لیست اصلی قرار گرفته اند .

برنامه مهندسی مجدد معمولاً باعث تبدیل سازمان از ساختار دودکشی به شبکه می شود که در آن قیمت های کاری مرز فعالیت ها را قطع می کنند و اگرچه فعالیت ها هنوز وجود دارند، اما بسیار محدود و باریک شده اند. تحول بعدی سازمان ها ، حرکت به سمت حباب های تیمی است که در آن افراد با گرد آوردن تخصص ها و قابلیت های خود در یک محل ، روی

فرآیندهای خاص، پروژه های دگرگونی و یا پروژه های پشتیبانی فنی متمرکز شده اند. (مهندسی موجود و مدیریت دگرگون سازی سازمان ها ، نیک ابلنسکی ، ترجمه : منصور شریفی کلویی ۱۳۰۴ و ۱۳۸۴).

پیشینه تحقیق:

موضوع این تحقیق در مطالعات داخلی کمتر مورد توجه بوده است و تحقیقی تحت این عنوان عیناً انجام نشده است اما تحقیقات تقریباً مشابه انجام شده که به ذکر برخی از آنها می پردازیم:

مریم هاشمی (۱۳۸۰) در پایانامه خود تحت عنوان مدیریت کیفیت جامع و مهندسی مجدد و بهره گیری از ترکیب مدیریت کیفیت جامع و مهندسی مجدد در بهبود بازسازی سازمان به این نتیجه رسیده است که در ترکیب این دو موضوع با توجه به خاستگاه های مختلف و علی رغم تفاوت های بنیادی دارای زمینه های مشترک فراوانی هستند تلفیق این دو نگرش ممکن است که این ذهنیت را ایجاد کند که حرکت از مدیریت کیفیت به مهندسی مجدد حرکت از یک جریان تا یک جریان جهشی است و سازمانهای موفق بعد از مدیریت کیفیت قدم بعدی را که مهندسی مجدد است را بر می دارند.

محمد جعفر تارخ و اسماعیل شریفی (۱۳۸۴) در تحقیق خود تحت عنوان ارائه الگویی برای سازماندهی و مدیریت پروژه های مهندسی مجدد به این نتیجه رسیده اند که اولاً متدولوژی های جهانی در شرایط اقتصادی کشورهای در حال توسعه جامعیت لازم را نداشته و ثانیاً متدولوژی های جدید ارائه شده برای شرکت های دولتی در شرایط اقتصادی کشور ایران مناسب تر می باشد.

روش تحقیق:

تحقیق انجام شده از نوع تحقیق نظری می باشد و از روش های استدلال و تحلیل عقلانی استفاده شده و بر پایه مطالعات کتابخانه ای انجام شده است .

انواع متدولوژی های (روش های) مهندسی مجدد :

رویکردها و متدولوژی های متفاوتی توسط محققان برای مهندسی موجود ارائه شده است که می توان دسته بندی های مختلفی برای آنها در نظر گرفت. یک روش برای این دسته بندی چگونگی تاکید و تمرکز آنها بر روی فاکتورهایی از قبیل فناوری اطلاعات ، استراتژی .

مدیریت کیفیت، عملیات و منابع انسانی است . یک روش دیگر ، چگونگی نگرش متدولوژی ها به ماهیت ابداعی مهندسی مجدد و ذاتی بدون آن است . در این مرحله تلاش می کنیم تا بعضی از متدولوژی های ساخت یافته به طور خلاصه شرح دهیم. متدولوژی های معروف مهندسی مجدد عبارتند از :

۱. روش مهندسی مجدد کلین :

۱-۱: آماده سازی ؛ در این مرحله پروژه مهندسی مجدد سازماندهی و فعال می شوند.

۲-۱: تشخیص؛ توسعه الگوهای مشتری مدار برای فرآیندهای کسب و کار.

۳-۱: انتخاب ؛ انتخاب فرآیندها برای مهندسی مجدد و تنظیمات لازم جهت طراحی مجدد.

۴-۱: راه حل: تعریف نیازهای فنی برای فرآیندهای جدید و توسعه جزئیات برنامه اجرایی.

۵-۱: انتقال؛ اجرای مهندسی مجدد.

۲. روش مهندسی مجدد فیوری :

۲-۱: تشخیص نیازهای مشتری و تنظیم اهداف .

۲-۲: اندازه گیری و نقشه کردن فرآیندهای موجود.

۲-۳: تجزیه و تحلیل فرآیندهای موجود

۲-۴: الگوبرداری از بهترین عملکرد.

۲-۵: طراحی فرآیندهای جدید.

۲-۶: اجرای فرآیندهای باز مهندسی شده .

۳. روش مهندسی مجدد گاما :

۳-۱: چشم انداز: به تصویر کشیدن پروژه مهندسی مجدد توسط تعهد مدیریت، تشخیص فرصت های مهندسی مجدد، هم راستایی با استراتژیهای کسب و کار و تعریف های لازم جهت استفاده از فناوری اطلاعات .

۳-۲: اقدامات اولیه- سازماندهای تیم مهندسی مجدد و تنظیم اهداف عملکرد.

۳-۳: تشخیص- مستند کردن فرآیندهای موجود و تشخیص شکافها در عملکرد .

۳-۴: جایگزین : تعریف جایگزین ها، نمونه های اولیه و انتخاب زیر ساخت های فناوری اطلاعات

۳-۵: احیا و نوسازی : اجرای مهندسی مجدد و نصب مولفه های فناوری اطلاعات و تشخیص دیگر مولفه های کسب و کار.

۳-۶: مشاهده گری: تشخیص اندازه گیری های عملکرد و بهبودهای مستمر.

۴. روش مهندسی موجود جومانسون :

۱-۴: کشف - تنظیم استراتژی ها و چشم انداز برای کسب و کار

۲-۴: طراحی مجدد - طراحی مجدد کلیه فعالیت ها ، مهارت ها و فرآیندها

۳-۴: تحقیق - تکنیک های مدیریت تغییر ، سازماندهی تیم مهندسی مجدد، ارتباطات ، اندازه گیری عملکرد و مدیریت تغییر

۵. روش مهندسی مجدد یتروزد و استپر:

۱-۵ - کشف : تشخیص مسئله ،تنظیم اهداف،تشخیص فرایندها برای طراحی مجدد و شکل دادن تیم مهندسی مجدد .

۲-۵ - جستجو و جمع آوری : تجزیه و تحلیل فرایند،مستند سازی، الگو برداری و تشخیص نیازهای فناوری اطلاعات .

۳-۵ - نوآوری و ساخت : تفکر مجدد درخصوص فرایندها .

۴-۵ - سازماندهی مجدد،آموزش مجدد و ابزار سازی مجدد : اجرای فرایندهای جدید و آموزش فناوری نوین .

۶. روش مندسی مجدد راونپورت و شورت :

۱-۶ - چشم انداز: توسعه چشم انداز کسب و کار و اهداف فرایند .

۲-۶ - تشخیص: تشخیص فرایندهایی که نیاز به طراحی مجدد دارند .

۳-۶ - درک: درک فرایندهای موجود و اندازه گیری آنها .

۴-۶ - تشخیص: تشخیص قابلیتها و نیازسنجی های T I .

۵-۶ - طراحی نمونه اولیه : طراحی نمونه اولیه فرایندهای جدید .

۷. روش مهندسی مجدد هاریسون و پرات :

۱-۷ - انتخاب مسیر : انتخاب مسیر و تنظیم جهت برای تلاشهای مهندسی مجدد .

۲-۷ - الگوبرداری : تجزیه و تحلیل فرایندهای موجود و ارزیابی فرایندها در برابر مشتریان و الگوبرداری .

۳-۷ - چشم انداز فرایندها : خلق چشم انداز برای فرایندهای آینده .

۴-۷ - حل مسئله : تشخیص بهبودهای انفجاری و شناخت راه حل برای حالات مختلف تغییر

۵-۷ - برنامه ریزی : برنامه ریزی جامع برای بهبود فرایندها .

۶-۷ - اجرا : اجرای برنامه ریزی مهندسی مجدد .

۷-۷ - بهبود مستمر : بهبود مستمر فرایندها و انعکاس اندازه گیری عملکرد .

۸. روش مهندسی مجدد بارت

۱-۸ - دوران نهفتگی : انتخاب اعضای تیم، تشخیص بهترین فعالیت و تعریف نیازهای فناوری اطلاعات .

۲-۸ - تفکر هدفمند : تشخیص فرصتهای بهبود و راهکارهای جایگزین طراحی مجدد فرایندها .

۳-۸ - کشف حقیقت : انتخاب روش اجرایی، انگیزش تیم و تعهد .

۴-۸ - آزمایش و یادگیری : شروع آزمایش با نمونه های اولیه فرایندهای پیشنهاد شده .

۹. روش مهندسی مجدد کتینگر

۹-۱- چشم‌انداز: استقرار تعهد مدیریت و چشم‌انداز، کشف فرصت‌های مهندسی مجدد، تشخیص اهرم‌های فناوری اطلاعات، انتخاب فرایندها برای طراحی مجدد.

۹-۲ - اقدامات اولیه: اطلاع‌رسانی به عناصر سازمان، سازماندهی تیم مهندسی مجد د، برنامه‌ریزی پروژه، تشخیص مشتریان خارجی فرایند، نیازسنجی، تنظیم اهداف عملکرد.

۹-۳ - تشخیص: مستند کردن فرایندهای موجود، تجزیه و تحلیل فرایندهای مجدد.

۹-۴ - طراحی مجدد: تشخیص و تجزیه و تحلیل فرایندهای جدید، تهیه نمونه اولیه و طراحی جزئیات فرایندهای جدید، طراحی ساختار منابع انسانی، طراحی و تجزیه و تحلیل سیستم‌های اطلاعاتی.

۹-۵ - نوسازی و احیا: سازماندهی مجدد قواعد مربوط به منابع انسانی، اجرای مولفه‌های سیستم‌های اطلاعاتی، آموزش کاربران.

۹-۶ - ارزیابی: ارزیابی عملکرد فرایندها، برنامه‌های بهبود مستمر.

۱۰. روش مهندسی مجدد کوپرز ولیبرنر

۱۰-۱ - تشخیص: فرایندهای فعلی مشخص می‌شوند.

۱۰-۲ - مدل‌کردن فرایندهای جاری: با مدل کردن فرایندهای جاری، نقاط قوت و ضعف آنها مشخص می‌شود.

۱۰-۳ - انتخاب: راهکارهای جایگزین موجود جهت طراحی آزمایش و بهترین آنها انتخاب می‌شود.

۱۰-۴ - اجرا: فرایندهای طراحی شده به اجرا گذاشته می‌شوند.

۱۱. روش مهندسی مجدد تگزاس اینترمنت

۱-۱۱ - آماده سازی .

۲-۱۱ - درک و تشخیص .

۳-۱۱ - طراحی مجدد .

۴-۱۱ - اجرا .

۱۲. روش مهندسی مجدد راسمن

۱-۱۲ - تعریف مسئله و سازماندهی آن .

۲-۱۲ - تجزیه و تحلیل فرایند، تشخیص و طراحی مجدد .

۳-۱۲ - اجرای فرایندهای جدید طراحی شده.

۱۳. روش مهندسی مجدد کندرو

۱-۱۳ - توسعه چشم انداز کسب و کار و اهداف فرایند .

۲-۱۳ - درک فرایندهای موجود .

۳-۱۳ - تشخیص فرایندها برای طراحی مجدد .

۴-۱۳ - تشخیص اهرمهای تغییر (فناوری اطلاعات) .

۵-۱۳ - بکارگیری فرایندهای جدید .

۶-۱۳ - عملیاتی کردن فرایندهای جدید .

۷-۱۳ - ارزشیابی فرایندهای جدید .

۸-۱۳ - بهبود مستمر .

۱۴. روش مهندسی مجدد ابلنکی

۱-۱۴ - بدانید که چه می‌خواهید : درک نیاز و دگرگون کردن، تحلیل
ذی‌نفعان کلیدی و نیازهای آنان، چارچوبی برای موفقیت

۲-۱۴ - برنامه‌ریزی کنید : تهیه رئوس برنامه پیشنهادی، فرایند
برنامه‌ریزی .

۳-۱۴ - اجرا کنید : تکنیک‌های فنی، تکنیک‌های فرهنگی .

۴-۱۴ - سنجش و ارزیابی برنامه‌ریزی دگرگونی : کنترل و بازایی
عملیات، کنترل نتایج .

۵-۱۴ - دستیابی به دگرگونی مداوم : دگرگونی در خود دگرگونی، کنترل
نتایج .

عوامل شکست پروژه های مهندسی مجدد

فاکتورهای منفی بسیاری وجود دارند که در صورتی که به آنها بها داده
نشود ، زمینه‌ساز ناکامی مهندسی مجدد خواهند شد. از جمله این عوامل
می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود :

- کوشش برای اصلاح یک فرایند به جای دگرگون کردن آن،
روشهای توسعه‌ای همواره مطلوب بوده و کمتر با مخالفت
روبه‌رو می‌شوند ولی از سوی دیگر مطمئن‌ترین راه برای شکست
در مهندسی مجدد هستند.
- بی‌توجهی به فرایندها .
- بی‌اعتنایی به ارزشها و اعتقادات کارکنان .
- به نتایج مختصر راضی شدن؛ تجربه نشان داده است که اصلاحات
مقطعی در دراز مدت بی‌تاثیر و حتی مخرب هستند .
- زود تسلیم شدن .

- فرهنگ سازمانی کنونی و گرایشهای مدیریت ، موانع آغاز مهندسی مجدد هستند.
- انتظار به راه افتادن مهندسی مجدد از پایین سازمان ؛ به دو دلیل مهندسی مجدد از پایین سازمان انجام نمی‌شود : نخست اینکه فشار مورد نیاز مهندسی مجدد باید از بالای سازمان تامین شود ، چراکه کارکنان رده پایین دیدگاه گسترده‌ای درمورد سازمان و مشکلات فرایندهای آن ندارند . دوم آنکه مدیران میانی به دلیل ترس از به خطر افتادن تواناییها و نفوذ و اختیارات کنونی ، دست به اینگونه دگرگونیها نمی‌زنند.
- بکارگیری رهبری که مهندسی مجدد را نمی‌شناسد .
- تنگ‌نظری در تخصیص منابع ؛ تخصیص منابع محدود این اندیشه را نیز در کارکنان تقویت می‌کند که مهندسی مجدد مرحله‌ای گذراست.
- کوشش به راضی نگه داشتن همگان ؛ در اجرای مهندسی مجدد خیلی از واحدها منحل می‌شود و شاید پاره‌ای از کارکنان پست خود را از دست بدهند ، پس کوشش در خشنود کردن همگان بی‌نتیجه خواهد بود.
- عقب‌نشینی در برابر مخالفان تحولات .
- طولانی شدن برنامه ؛ مهندسی مجدد برای همه کارکنان شرکت با نگرانی همراه است . تجربه نشان می‌دهد که زمانی حدود دوازده‌ماه بیشترین وقتی است که سازمان باید برای طراحی یک طرح جدید و آغاز به پیاده‌سازی آن صرف کند .

عوامل موفقیت پروژه های مهندسی مجدد:

- ۱ - مدیریت رده بالای پشتیبان و متولی (با مشارکت قوی و پایدار).
- ۲ - اولویت‌بندی یا رتبه‌بندی استراتژیک (در مسیر و منطبق با اهداف استراتژیک شرکت).
- ۳ - مقید کردن کسب و کار به تغییرات مداوم (همراه با اهداف قابل سنجش).
- ۴ - متدولوژی اثبات شده (که دربرگیرنده‌ی چشم‌اندازی برای فرایندها باشد).
- ۵ - مدیریت تغییر مؤثر (با فرهنگ تغییر شکل ماهرانه).
- ۶ - خط مالکیت (مالکیت و پاسخ گوی).
- ۷ - ترکیب گروه مهندسی مجدد (هم در همدلی و یکرنگی و هم در دانش).

نتیجه:

با بررسی و مطالعه روش های مهندسی مجدد ذکر شده بالا و با توجه به این که مهندسی مجدد موجب سرعت بخشیدن به روند کسب و کار و کاهش هزینه ها و در نتیجه رقابتی تر شدن شرکت ها می شود که یکی از عوامل مسلم بهره وری باشد : به معرفی روش های مناسب خاص شرکت های ایرانی می پردازیم :

با معرفی انواع متدولوژی ها و ذکر دلایل شکست و موفقیت پروژه های مهندسی مجدد و نیز با بررسی فضای حاکم به شرکت های ایرانی که عمدتاً ناشی از وجود فضای غیر رقابتی و خواص ایجاد شده توسط این عامل است ، به این نتیجه می رسیم که عمدتاً متدولوژی بیشتر مورد توجه قرار می گیرند که توجه ویژه ای به تعیین ، بهبود و یا ایجاد چشم انداز دارند.

متدولوژی های گاما، داوونپورت و شورت ، هاریسون ویرات ، کتینگر و کندور از جمله متدولوژی هایی هستند که توجه ویژه ای به چشم انداز سازمان دارند . اما نکته مهم آن است که از تمامی متدولوژی ها آنهایی بیشتر باید مورد استفاده قرار گیرند که تعیین، بهبود و یا ایجاد چشم انداز را در حیطه کل سازمان مورد بررسی قرار می دهند . زیرا ضعف غالب سازمان ها در ایران در نبود یک چشم انداز مناسب برای سازمان است . از این رو متدولوژی ها داوونپورت و شورت و کندور می تواند کمک بیشتری در پیاده سازی مهندسی مجدد و در نهایت افزایش بهره وری کند.

منابع

۱. مایکل هممر، فراسوی مهندسی دوباره، ترجمه دکتر عبدالرضا رضائی نژاد، نشر رسا، ۱۳۸۷
۲. نیک ابلنسکی، مهندسی موجود و مدیریت دگرگون سازی سازمان ها،، ترجمه: منصور شریفی کلویی
۳. مرتضی سلطانی، سجاد اسمعیل لو، مدیریت فرآیند محور، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، شماره ۱۴۹ سال ۱۵ مهر ۱۳۸۳
۴. مسعود بینش، معماران عصر دیجیتال اندیشه های مایکل هممر، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، شماره ۱۵۲ سال ۱۵ دی ۱۳۸۳
۵. مهنوش بسته نگار، ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، ۱۳۸۲
۶. جوانروح، طراحی سیستم ارزیابی عملکرد، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی ۱۳۸۲
7. Gene I.Dodaro,BrianP.Crowley." Business process Reengineering Assessment guide". May 1997 ,version 3,United States General Accounting Office.