**流程成熟度评估模型之一：PEMM模型介绍**

[](https://www.zhihu.com/people/alphaflow)

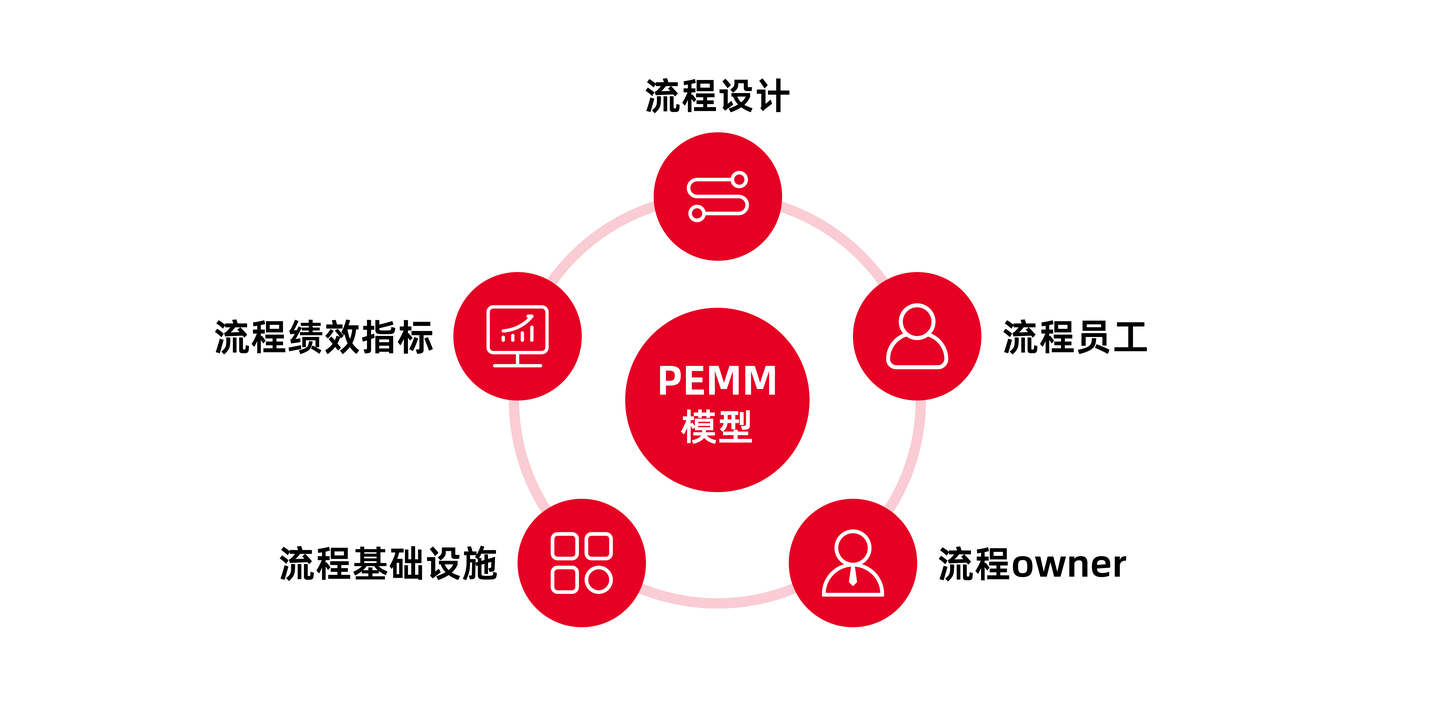
[**微宏AlphaFlow**](https://www.zhihu.com/people/alphaflow)

专注流程软件13年，1500家大中型企业信赖之选

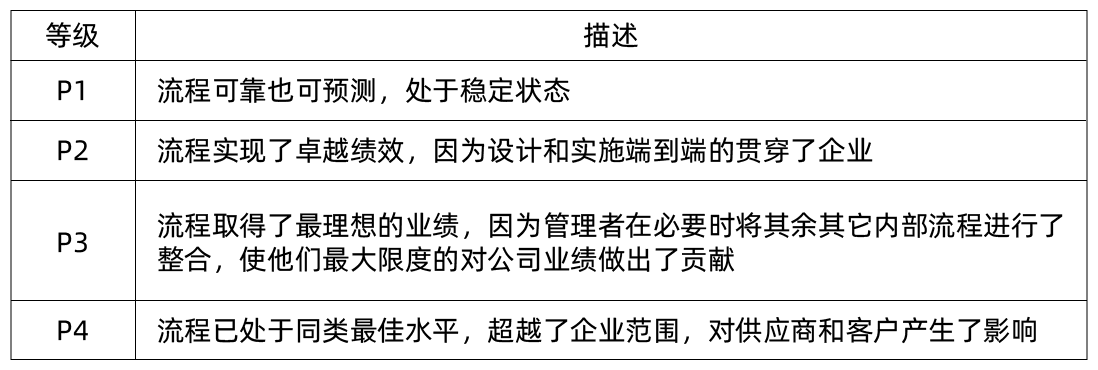
5 人赞同了该文章

根据差距分析理论，弄清楚“在哪儿”是一切改进的前提。作为一个长期持续的工程，当企业开始推行流程管理时，首先要弄清楚目前企业的流程管理水平。

流程成熟度评估，是用来检测企业流程管理水平最好的工具方法，市场上比较常见的有[APQC](https://zhida.zhihu.com/search?content_id=216859240&content_type=Article&match_order=1&q=APQC&zd_token=eyJhbGciOiJIUzI1NiIsInR5cCI6IkpXVCJ9.eyJpc3MiOiJ6aGlkYV9zZXJ2ZXIiLCJleHAiOjE3NTcwNjA3MDIsInEiOiJBUFFDIiwiemhpZGFfc291cmNlIjoiZW50aXR5IiwiY29udGVudF9pZCI6MjE2ODU5MjQwLCJjb250ZW50X3R5cGUiOiJBcnRpY2xlIiwibWF0Y2hfb3JkZXIiOjEsInpkX3Rva2VuIjpudWxsfQ.aML_nzeMoLrlHcPb5KNNZPu8BOuyenlK6YA7eKZ38sM&zhida_source=entity)、[PEMM](https://zhida.zhihu.com/search?content_id=216859240&content_type=Article&match_order=1&q=PEMM&zd_token=eyJhbGciOiJIUzI1NiIsInR5cCI6IkpXVCJ9.eyJpc3MiOiJ6aGlkYV9zZXJ2ZXIiLCJleHAiOjE3NTcwNjA3MDIsInEiOiJQRU1NIiwiemhpZGFfc291cmNlIjoiZW50aXR5IiwiY29udGVudF9pZCI6MjE2ODU5MjQwLCJjb250ZW50X3R5cGUiOiJBcnRpY2xlIiwibWF0Y2hfb3JkZXIiOjEsInpkX3Rva2VuIjpudWxsfQ.3X026QvnqxtnhQ_NCUnqAPHY43-o_GqMv8y1SmaV7r8&zhida_source=entity)、[TPM](https://zhida.zhihu.com/search?content_id=216859240&content_type=Article&match_order=1&q=TPM&zd_token=eyJhbGciOiJIUzI1NiIsInR5cCI6IkpXVCJ9.eyJpc3MiOiJ6aGlkYV9zZXJ2ZXIiLCJleHAiOjE3NTcwNjA3MDIsInEiOiJUUE0iLCJ6aGlkYV9zb3VyY2UiOiJlbnRpdHkiLCJjb250ZW50X2lkIjoyMTY4NTkyNDAsImNvbnRlbnRfdHlwZSI6IkFydGljbGUiLCJtYXRjaF9vcmRlciI6MSwiemRfdG9rZW4iOm51bGx9.dcUsN1c0cpDGFHZ78GIGz-BYVmveUpFpDqE_uxL3ad8&zhida_source=entity)等模型。**今天，我们介绍的就是最常用的PEMM（Process and Enterprise Maturity Model，流程与企业成熟度模型）模型。**



**PEMM源于**[**CMMI**](https://zhida.zhihu.com/search?content_id=216859240&content_type=Article&match_order=1&q=CMMI&zd_token=eyJhbGciOiJIUzI1NiIsInR5cCI6IkpXVCJ9.eyJpc3MiOiJ6aGlkYV9zZXJ2ZXIiLCJleHAiOjE3NTcwNjA3MDIsInEiOiJDTU1JIiwiemhpZGFfc291cmNlIjoiZW50aXR5IiwiY29udGVudF9pZCI6MjE2ODU5MjQwLCJjb250ZW50X3R5cGUiOiJBcnRpY2xlIiwibWF0Y2hfb3JkZXIiOjEsInpkX3Rva2VuIjpudWxsfQ.ldaGZwKhfGRSYuqpOcZKOrzyyaUFB3WvemrvETVXb3U&zhida_source=entity)**，是软件能力成熟度评估模型在流程管理上的具体应用**，它从流程的设计、执行、责任人、基础设施和指标5个方面13个因素，对企业流程管理现状进行评估，将企业流程成熟度分为1-4，四个级别。针对这四个级别的具体描述，如下图所示：



**那么如何从5个方面13个具体指标来评估企业的流程成熟度呢？下文将详细讲解。**

**一、流程设计**

对流程设计的评估主要从“目的”、“环境”、“文件”三个因素展开。

**1、**[**流程设计目的**](https://zhida.zhihu.com/search?content_id=216859240&content_type=Article&match_order=1&q=%E6%B5%81%E7%A8%8B%E8%AE%BE%E8%AE%A1%E7%9B%AE%E7%9A%84&zd_token=eyJhbGciOiJIUzI1NiIsInR5cCI6IkpXVCJ9.eyJpc3MiOiJ6aGlkYV9zZXJ2ZXIiLCJleHAiOjE3NTcwNjA3MDIsInEiOiLmtYHnqIvorr7orqHnm67nmoQiLCJ6aGlkYV9zb3VyY2UiOiJlbnRpdHkiLCJjb250ZW50X2lkIjoyMTY4NTkyNDAsImNvbnRlbnRfdHlwZSI6IkFydGljbGUiLCJtYXRjaF9vcmRlciI6MSwiemRfdG9rZW4iOm51bGx9.51uXnuPygBeDBh2TIOx-RPAvX8pZeSiQB5ID_fXIAYM&zhida_source=entity)**评估**

其本质从一个侧面对发起流程管理工作的目的进行评估。分为四个阶段：

P1：流程设计的目的是为了对职能工作进行改善，而不是从端到端流程的角度开展。

P2：流程设计的目的是为了提升端到端流程的绩效，流程已进行端到端改造。

P3：流程设计的目的不仅仅是端到端流程的业务设计，还适应了其它流程及IT系统。

P4：企业不仅仅考虑自身效率的最大化，还进一步将上游的供应商与下游的客户纳入到流程设计工作中。

**2、**[**流程设计环境**](https://zhida.zhihu.com/search?content_id=216859240&content_type=Article&match_order=1&q=%E6%B5%81%E7%A8%8B%E8%AE%BE%E8%AE%A1%E7%8E%AF%E5%A2%83&zd_token=eyJhbGciOiJIUzI1NiIsInR5cCI6IkpXVCJ9.eyJpc3MiOiJ6aGlkYV9zZXJ2ZXIiLCJleHAiOjE3NTcwNjA3MDIsInEiOiLmtYHnqIvorr7orqHnjq_looMiLCJ6aGlkYV9zb3VyY2UiOiJlbnRpdHkiLCJjb250ZW50X2lkIjoyMTY4NTkyNDAsImNvbnRlbnRfdHlwZSI6IkFydGljbGUiLCJtYXRjaF9vcmRlciI6MSwiemRfdG9rZW4iOm51bGx9.05Eo8JMxZZloaLiX0A8hAhiIYQsrmAM9TcDKc5HsNoQ&zhida_source=entity)**评估**

P1：流程设计时仅仅能够识别出流程的输入、输出、供应商和客户。

P2：在了解流程客户的基础上，对流程客户的需求有深入了解，并与客户在需求上达成一致。

P3：企业内部有关联的流程owner，基于对客户需求的认识，对流程的最终输出绩效以及各个流程的阶段绩效达成一致。

P4：企业流程owner与流程上游供应商、下游客户，以及对方的流程owner在流程绩效方面达成一致。

**3、流程设计的文件**

P1：流程的文件资料主要是职能性的，但体现了流程执行所涉及的部门间的内在联系。

P2：流程设计的文件资料已能够体现端到端流程设计。

P3：流程设计的文件不仅针对端到端流程自身，而且描述了与端到端流程相关的流程关联与流程接口，并且包含了该流程与企业整体业务体系的关联和数据结构的关联。

P4：流程设计已经可以落实到信息系统中，用信息系统支持流程的绩效评估与管理，能够对流程及流程运行的环境进行有效评估，并能够较为便利的实现对流程的重新配置。

**二、流程员工**

对流程员工的评估，其评估对象是流程执行人的“知识”、“技能”与“行为”。

**1、知识评估**

P1：流程执行人了解所处流程的名字，也了解流程的关键绩效指标。

P2：流程执行人不仅了解自身流程的情况，还能够了解流程的总体流向，了解自身工作对端到端流程中其它环节人员的影响。此情况下流程执行人能够了解自身工作绩效与端到端流程的整体绩效之间的影响关系，进而促进流程执行人思考流程工作的改进。

P3：流程执行人不仅对端到端流程了解，还对企业整体流程架构以及企业整体绩效有一定了解。

P4：流程执行人对整个行业有较深了解，能够对行业和企业的发展趋势有一定判断。

**2、技能评估**

P1：流程执行人有一定的问题解决能力和流程优化能力。

P2：流程执行人具备团队合作精神和自我管理能力，能够以流程为核心积极参与到团队协作当中，并不断提升自身能力。

P3：流程执行人具备一定的决策能力。

P4：流程执行人具备变革管理和实施变化的能力。

**3、行为评估**

P1：流程执行人的行为更多的是忠于自身所处的职能及工作认为，尚未将流程的整体工作纳入自身行为的主要考虑依据。

P2：流程执行人能够按照流程设计正确执行流程，并能够以流程绩效为核心，参与到流程整体工作中，使执行该流程的其他人员的工作更有效率，促进流程整体效率的提升。

P3：流程执行人不仅仅将自身行为与端到端流程挂钩，也有意识的与企业的整体绩效挂钩，保障端到端流程绩效对企业整体目标的支持。

P4：流程执行人能够发现流程需要优化和变革的征兆，并愿意将这个征兆找出来，提出解决方案，并推进执行。

**三、流程owner**

流程owner这一维度主要从“身份”、“活动”、“权利”三个方面展开。

**1、**[**流程owner身份**](https://zhida.zhihu.com/search?content_id=216859240&content_type=Article&match_order=1&q=%E6%B5%81%E7%A8%8Bowner%E8%BA%AB%E4%BB%BD&zd_token=eyJhbGciOiJIUzI1NiIsInR5cCI6IkpXVCJ9.eyJpc3MiOiJ6aGlkYV9zZXJ2ZXIiLCJleHAiOjE3NTcwNjA3MDIsInEiOiLmtYHnqItvd25lcui6q-S7vSIsInpoaWRhX3NvdXJjZSI6ImVudGl0eSIsImNvbnRlbnRfaWQiOjIxNjg1OTI0MCwiY29udGVudF90eXBlIjoiQXJ0aWNsZSIsIm1hdGNoX29yZGVyIjoxLCJ6ZF90b2tlbiI6bnVsbH0.9C-Pee9VD_Uuz7OLa8OJOWdTLUnqM1ahMj5y33zf_2U&zhida_source=entity)

P1：流程owner是被非正式委派了改善流程业务任务的个人或团队。

P2：企业对流程owner进行了正式的任命，流程owner是企业中有影响力和可靠性的高管。

P3：流程owner对流程全权负责，能够得到足够的放权。这样更有利于流程管理各项工作的推进，也能够对流程中出现的问题和优化点做出快速响应。

P4：流程owner自身是企业高级决策层的一员。

**2、**[**流程owner活动**](https://zhida.zhihu.com/search?content_id=216859240&content_type=Article&match_order=1&q=%E6%B5%81%E7%A8%8Bowner%E6%B4%BB%E5%8A%A8&zd_token=eyJhbGciOiJIUzI1NiIsInR5cCI6IkpXVCJ9.eyJpc3MiOiJ6aGlkYV9zZXJ2ZXIiLCJleHAiOjE3NTcwNjA3MDIsInEiOiLmtYHnqItvd25lcua0u-WKqCIsInpoaWRhX3NvdXJjZSI6ImVudGl0eSIsImNvbnRlbnRfaWQiOjIxNjg1OTI0MCwiY29udGVudF90eXBlIjoiQXJ0aWNsZSIsIm1hdGNoX29yZGVyIjoxLCJ6ZF90b2tlbiI6bnVsbH0.IlP2RR0ML6_3W0veTKqBZR5RWva787WU-IrypZWNA7M&zhida_source=entity)

P1：流程owner负责对流程进行识别和描述，并与流程中的其他执行人进行交流，负责发起小范围的变革方案。

P2：流程owner负责传递流程的目标及愿景，负责流程再造和优化工作，负责推进流程实施，并监督流程的执行。

P3：流程owner需要参与到企业层面的流程工作中，协调自己负责的流程与其他流程owner负责的流程间的协作，使所有流程与企业目标成为一个整体。

P4：流程owner参与企业的战略规划，并根据企业战略规划分解、制定流程的战略计划，能够发起并推动与客户、供应商相关的流程，进行流程重组。

**3、**[**流程owner权利**](https://zhida.zhihu.com/search?content_id=216859240&content_type=Article&match_order=1&q=%E6%B5%81%E7%A8%8Bowner%E6%9D%83%E5%88%A9&zd_token=eyJhbGciOiJIUzI1NiIsInR5cCI6IkpXVCJ9.eyJpc3MiOiJ6aGlkYV9zZXJ2ZXIiLCJleHAiOjE3NTcwNjA3MDIsInEiOiLmtYHnqItvd25lcuadg-WIqSIsInpoaWRhX3NvdXJjZSI6ImVudGl0eSIsImNvbnRlbnRfaWQiOjIxNjg1OTI0MCwiY29udGVudF90eXBlIjoiQXJ0aWNsZSIsIm1hdGNoX29yZGVyIjoxLCJ6ZF90b2tlbiI6bnVsbH0.D7Sdd6EOMpQ2hmZAp_bEmmL_PmVBvwpov4DcoSxigYc&zhida_source=entity)

P1：流程owner没有发动和推进流程优化和变革的权利，只能够通过鼓动其上级分管领导进行小范围的流程变革和优化。

P2：流程owner可以召集并发起流程的重组和优化，有权利推动新流程的实施，对流程预算有一定控制权。

P3：流程owner可以自主选择支持自己负责的流程IT系统，对流程执行人员的分配、流程评估和流程预算的形成都有一定影响力。

P4：流程owner对流程预算全权负责，能够较为自主的控制流程中人员的分配和评估。

[杭州微宏科技有限公司-微宏科技简介\_AlphaFlow智能流程管理和自动化平台​www.alphaflow.cn/introduction.html](https://link.zhihu.com/?target=https%3A//www.alphaflow.cn/introduction.html)

**四、流程基础设施**

流程基础设施评估主要从“信息系统”和“人力系统”两个方面展开，笔者认为此设计有一定的局限性，在企业的实际运营过程中，流程基础设施的范围要比这两个要素复杂的多，但本文暂不做发散讨论。

**1、信息系统**

P1：分散的多个传统IT系统支持流程运行。

P2：职能组成部分搭建的单个IT系统支持流程运行。

P3：有集成的IT系统支持着全流程的运转，很好的将流程固化在里面进行管理，并且符合企业的整体标准。

P4：行业间或者价值量的上下游企业IT系统存在共同的标准，让企业自身的信息系统与上下游企业更方便的进行接口和共享，便于企业间交流。

**2、人力系统**

P1：企业的组织机构仍然是职能化的，管理人员因为某个职能或部门的优秀绩效而获得奖励，没有实现流程相关职能的绩效协同管理。仍然是以工作和任务的高绩效为核心，而不是以全流程绩效最大化为核心，不利于流程协同和效率最大化。

P2：在流程设计中确定了流程中的各个角色定义、工作描述、胜任能力。企业以流程为中心开展培训，以期望流程整体效益的最大化。

P3：员工聘用、发展、薪酬、激励体系的设计注重流程运行提出的需要，并关注流程运行的最终结果，不断平衡企业整体业绩最大化对各个流程人力资源的提出的需求。

P4：员工聘用、发展、薪酬、激励体系注重企业内和企业间的合作、个人学习和组织变革。

**五、流程绩效指标**

流程指标主要从“定义”和“运用”两个方面来评估：

**1、流程绩效指标定义**

P1：流程仅仅有一些基本的成本和质量指标，企业的流程管理仍然处在面向任务和工作质量的阶段，没有与客户需求的满足相关联。

P2：流程绩效指标的提取来自对客户需求的正确判断，以及端到端流程的整体效率评估。这阶段流程绩效指标与客户需求紧密相连，促进流程对客户需求满足的不断增值。

P3：流程绩效指标和跨流程的指标来自企业战略目标的转化和分解。这阶段流程不仅仅与客户需求满足相连，也和企业的战略目标挂钩，能够促进企业战略目标实现与客户需求满足之间的协调和均衡，促进企业业务良性发展。

P4：流程绩效指标由企业间的协同目标导出，可以促进企业与上下游企业的有效协同。

**2、流程绩效指标用途**

P1：管理者使用流程指标来核查流程的执行情况，识别流程中的不完善之处，以驱动各个功能点上的改善。

P2：管理者使用流程指标对流程整体进行评估，并与绩效挂钩，将流程绩效与基本要求、最优绩效和客户需求进行比较，以设定较为合理的流程整体绩效目标。

P3：管理者应用这些指标来提醒和激励流程执行者，并使用指标看板进行流程的日常管理，辅助重要决策的制定。

P4：管理者定期评估、更新流程指标及目标，并在战略规划中使用这些流程指标的评估结果。

⭕PEMM（Process and Enterprise Maturity Model，流程与企业成熟度模型）⭕

在[企业管理](https://zhida.zhihu.com/search?content_id=233462195&content_type=Article&match_order=1&q=%E4%BC%81%E4%B8%9A%E7%AE%A1%E7%90%86&zd_token=eyJhbGciOiJIUzI1NiIsInR5cCI6IkpXVCJ9.eyJpc3MiOiJ6aGlkYV9zZXJ2ZXIiLCJleHAiOjE3NTcwNjA4OTksInEiOiLkvIHkuJrnrqHnkIYiLCJ6aGlkYV9zb3VyY2UiOiJlbnRpdHkiLCJjb250ZW50X2lkIjoyMzM0NjIxOTUsImNvbnRlbnRfdHlwZSI6IkFydGljbGUiLCJtYXRjaF9vcmRlciI6MSwiemRfdG9rZW4iOm51bGx9.2PmZMIlWcG_194Hk1rL9TCPvw0GmDPrCiJ3CzY4czXU&zhida_source=entity)领域，PEMM是一个用于评估和提升[企业运营](https://zhida.zhihu.com/search?content_id=233462195&content_type=Article&match_order=1&q=%E4%BC%81%E4%B8%9A%E8%BF%90%E8%90%A5&zd_token=eyJhbGciOiJIUzI1NiIsInR5cCI6IkpXVCJ9.eyJpc3MiOiJ6aGlkYV9zZXJ2ZXIiLCJleHAiOjE3NTcwNjA4OTksInEiOiLkvIHkuJrov5DokKUiLCJ6aGlkYV9zb3VyY2UiOiJlbnRpdHkiLCJjb250ZW50X2lkIjoyMzM0NjIxOTUsImNvbnRlbnRfdHlwZSI6IkFydGljbGUiLCJtYXRjaF9vcmRlciI6MSwiemRfdG9rZW4iOm51bGx9.hxywlV7NZzy2gg62gxXzjsp-qbfNTuc-k3t-Dx8g5pw&zhida_source=entity)成熟度的工具。PEMM旨在帮助[企业识别](https://zhida.zhihu.com/search?content_id=233462195&content_type=Article&match_order=1&q=%E4%BC%81%E4%B8%9A%E8%AF%86%E5%88%AB&zd_token=eyJhbGciOiJIUzI1NiIsInR5cCI6IkpXVCJ9.eyJpc3MiOiJ6aGlkYV9zZXJ2ZXIiLCJleHAiOjE3NTcwNjA4OTksInEiOiLkvIHkuJror4bliKsiLCJ6aGlkYV9zb3VyY2UiOiJlbnRpdHkiLCJjb250ZW50X2lkIjoyMzM0NjIxOTUsImNvbnRlbnRfdHlwZSI6IkFydGljbGUiLCJtYXRjaF9vcmRlciI6MSwiemRfdG9rZW4iOm51bGx9.8t0O3q7RgBEIVBvlmTFlPl5d47SPHBBdwonEsSnQs-E&zhida_source=entity)并解决阻碍业务发展的障碍，提高流程和企业成熟度，从而实现持续改进和优化。

PEMM模型通过对企业各个层面的评估，包括战略、组织、流程、人员和技术等方面，为企业提供了一个全面的成熟度分析框架。它关注企业的运营流程，以及这些流程如何与企业的战略目标、[组织结构](https://zhida.zhihu.com/search?content_id=233462195&content_type=Article&match_order=1&q=%E7%BB%84%E7%BB%87%E7%BB%93%E6%9E%84&zd_token=eyJhbGciOiJIUzI1NiIsInR5cCI6IkpXVCJ9.eyJpc3MiOiJ6aGlkYV9zZXJ2ZXIiLCJleHAiOjE3NTcwNjA4OTksInEiOiLnu4Tnu4fnu5PmnoQiLCJ6aGlkYV9zb3VyY2UiOiJlbnRpdHkiLCJjb250ZW50X2lkIjoyMzM0NjIxOTUsImNvbnRlbnRfdHlwZSI6IkFydGljbGUiLCJtYXRjaF9vcmRlciI6MSwiemRfdG9rZW4iOm51bGx9.BwsMo_vAO8M4pt4TgIPuyp4wF3IVq6nVTWEZIPUFQVY&zhida_source=entity)、人员能力和技术水平相匹配。通过PEMM的评估，企业可以识别自身的优势和不足，制定改进措施，并持续跟踪和监控实施效果。

PEMM源于CMMI，是软件能力成熟度评估模型在[流程管理](https://zhida.zhihu.com/search?content_id=233462195&content_type=Article&match_order=1&q=%E6%B5%81%E7%A8%8B%E7%AE%A1%E7%90%86&zd_token=eyJhbGciOiJIUzI1NiIsInR5cCI6IkpXVCJ9.eyJpc3MiOiJ6aGlkYV9zZXJ2ZXIiLCJleHAiOjE3NTcwNjA4OTksInEiOiLmtYHnqIvnrqHnkIYiLCJ6aGlkYV9zb3VyY2UiOiJlbnRpdHkiLCJjb250ZW50X2lkIjoyMzM0NjIxOTUsImNvbnRlbnRfdHlwZSI6IkFydGljbGUiLCJtYXRjaF9vcmRlciI6MSwiemRfdG9rZW4iOm51bGx9.qHldXF08VB5m-IYtT5AxIjFm5qfg-Xtvo9x_E2odqJ8&zhida_source=entity)上的具体应用，它从流程的设计、执行、责任人、基础设施和指标5个方面13个因素，对[企业流程管理](https://zhida.zhihu.com/search?content_id=233462195&content_type=Article&match_order=1&q=%E4%BC%81%E4%B8%9A%E6%B5%81%E7%A8%8B%E7%AE%A1%E7%90%86&zd_token=eyJhbGciOiJIUzI1NiIsInR5cCI6IkpXVCJ9.eyJpc3MiOiJ6aGlkYV9zZXJ2ZXIiLCJleHAiOjE3NTcwNjA4OTksInEiOiLkvIHkuJrmtYHnqIvnrqHnkIYiLCJ6aGlkYV9zb3VyY2UiOiJlbnRpdHkiLCJjb250ZW50X2lkIjoyMzM0NjIxOTUsImNvbnRlbnRfdHlwZSI6IkFydGljbGUiLCJtYXRjaF9vcmRlciI6MSwiemRfdG9rZW4iOm51bGx9.Ugs5m9F42vqLROi9nWEqptD4_J2L2Epbv6UYrJuVEbg&zhida_source=entity)现状进行评估，将企业[流程成熟度](https://zhida.zhihu.com/search?content_id=233462195&content_type=Article&match_order=1&q=%E6%B5%81%E7%A8%8B%E6%88%90%E7%86%9F%E5%BA%A6&zd_token=eyJhbGciOiJIUzI1NiIsInR5cCI6IkpXVCJ9.eyJpc3MiOiJ6aGlkYV9zZXJ2ZXIiLCJleHAiOjE3NTcwNjA4OTksInEiOiLmtYHnqIvmiJDnhp_luqYiLCJ6aGlkYV9zb3VyY2UiOiJlbnRpdHkiLCJjb250ZW50X2lkIjoyMzM0NjIxOTUsImNvbnRlbnRfdHlwZSI6IkFydGljbGUiLCJtYXRjaF9vcmRlciI6MSwiemRfdG9rZW4iOm51bGx9.6jzEDAu471HxVbosrUrbmOGXF7o7H5maFOqNmRdRj8c&zhida_source=entity)分为1-4，四个级别。

流程成熟度级别1（Level 1）：初始级。  
这一级别是企业流程管理的最初阶段，流程没有经过系统化的[规划设计](https://zhida.zhihu.com/search?content_id=233462195&content_type=Article&match_order=1&q=%E8%A7%84%E5%88%92%E8%AE%BE%E8%AE%A1&zd_token=eyJhbGciOiJIUzI1NiIsInR5cCI6IkpXVCJ9.eyJpc3MiOiJ6aGlkYV9zZXJ2ZXIiLCJleHAiOjE3NTcwNjA4OTksInEiOiLop4TliJLorr7orqEiLCJ6aGlkYV9zb3VyY2UiOiJlbnRpdHkiLCJjb250ZW50X2lkIjoyMzM0NjIxOTUsImNvbnRlbnRfdHlwZSI6IkFydGljbGUiLCJtYXRjaF9vcmRlciI6MSwiemRfdG9rZW4iOm51bGx9.oi-j_8HBLhLljWWmkWrjLCSfHilEIVJ41jx6nJ-2KNY&zhida_source=entity)，缺乏明确的流程责任人，流程执行随意性较大，缺乏有效的流程监控和绩效评估机制。在这个阶段，企业流程管理主要依靠个人经验和责任心来推动。

流程成熟度级别2（Level 2）：可重复级。  
这一级别是企业流程管理初步实现了标准化和规范化，流程责任人明确，流程执行有了基本的规范和标准，流程监控和绩效评估机制初步建立。在这个阶段，企业流程管理开始进入可重复的、稳定的阶段，但流程效率和效益还有待提升。

流程成熟度级别3（Level 3）：可定义级。  
这一级别是企业流程管理实现了流程的精细化和系统化，流程责任人能够清晰地描述流程，流程中的决策点、输入、输出、过程等都得到了明确的定义和规范，流程监控和绩效评估机制得到了完善。在这个阶段，企业流程管理已经较为成熟，能够为企业的运营和发展提供有力的支持。

流程成熟度级别4（Level 4）：可管理级。

这一级别是企业流程管理的最高阶段，企业已经形成了全面的[流程管理体系](https://zhida.zhihu.com/search?content_id=233462195&content_type=Article&match_order=1&q=%E6%B5%81%E7%A8%8B%E7%AE%A1%E7%90%86%E4%BD%93%E7%B3%BB&zd_token=eyJhbGciOiJIUzI1NiIsInR5cCI6IkpXVCJ9.eyJpc3MiOiJ6aGlkYV9zZXJ2ZXIiLCJleHAiOjE3NTcwNjA4OTksInEiOiLmtYHnqIvnrqHnkIbkvZPns7siLCJ6aGlkYV9zb3VyY2UiOiJlbnRpdHkiLCJjb250ZW50X2lkIjoyMzM0NjIxOTUsImNvbnRlbnRfdHlwZSI6IkFydGljbGUiLCJtYXRjaF9vcmRlciI6MSwiemRfdG9rZW4iOm51bGx9.mpyNT-d-HVh-F4ztYAFDZnz6HOFKcLV4IcsY1qu-wTk&zhida_source=entity)，流程责任人能够全面掌握流程的情况并进行有效的管理，流程监控和绩效评估机制能够实现实时监控和反馈。在这个阶段，企业流程管理已经成为企业运营和发展的核心驱动力，能够为企业的持续发展和优化提供支持。

