

شناسایی، تدوین و مهندسی مجدد فرآیندهای کلیدی و استراتژیک شرکت برق منطقه-ای هرمزگان

تاریخچه و معرفی شرکت برق منطقه‌ای هرمزگان:

در سال ۱۳۱۵ شرکت روشنایی بندرعباس تأسیس و اولین مولد برق دیزلی به قدرت ۲۱۸ اسب بخار راه اندازی گردید. سپس مولدهای دیگری در سال‌های ۱۳۲۸، ۱۳۳۲ و ۱۳۳۴ به نیروگاه محلی بندرعباس اضافه و در نتیجه مجموع ظرفیت نیروگاه به ۲۳۷۷ کیلووات رسید. در سال ۱۳۴۵ مسئولیت برق استان به عهده شرکت آب و برق جنوب شرق واگذار و در همین زمان ساختمان‌ها و شبکه‌های مورد نیاز احداث گردید و ظرفیت نیروگاه‌های دیزلی تا سطح ۱۷۰۰۰ کیلووات افزایش یافت، در سال ۱۳۵۱ مدیریت برق بندرعباس از شرکت آب و برق جنوب شرق جدا و به شرکت آب و برق استان ساحلی با وظایف گسترده‌تر واگذار گردید.

تامین برق منطقه تا پیروزی انقلاب اسلامی با استفاده از نیروگاه‌های دیزلی و نیروگاه گازی بندرعباس با ظرفیت ۴*۲۵ مگاوات که در سال ۱۳۵۵ در حوالی بندرعباس توسط شرکت توانیر نصب گردیده بود انجام می‌شد. تا اینکه در سال ۱۳۵۹ اولین واحد بخار از چهار واحد بخار نیروگاه بندرعباس که هر یک ۳۲۰ مگاوات قدرت اسمی داشتند به بهره‌برداری رسید.

سرانجام در سال ۱۳۶۰ شرکت برق منطقه‌ای هرمزگان از شرکت آب و برق استان ساحلی جدا و به صورت مستقل فعالیت خود را آغاز نمود، که حوزه عملکرد آن محدوده استان هرمزگان تعیین گردید و بعدها جزیره کیش از محدوده این شرکت جدا و تحت مدیریت شرکت آب و برق کیش قرار گرفت.

شرکت سهامی برق منطقه‌ای هرمزگان با هدف تأمین، تولید، انتقال، توزیع و فروش نیروی برق مطمئن در حوزه فعالیت شرکت برای کلیه مصارف برق فعالیت خود را آغاز نمود و مرکز شرکت نیز شهر بندرعباس می‌باشد. این شرکت از نوع سهامی خاص است و از هر لحاظ استقلال مالی دارد و طبق اصول بازرگانی و مقررات اساسنامه خود اداره می‌شود. اهداف کلی شرکت برق منطقه‌ای هرمزگان را می‌توان به این صورت برشمرد:

- تأمین و مدیریت منابع مالی پایدار
- توسعه و ارتقای انگیزش کارکنان از طریق آموزش، توجه به شایستگی، سلامت و بهداشت کارکنان
- کاهش خاموشی و فروش بیشتر انرژی به متقاضیان

- توسعه و اصلاح تأسیسات با رویکرد پایداری شبکه و افزایش بهره‌وری و جلوگیری از انتشار آلاینده‌ها در محیط زیست
- ارتقای کفایت و توسعه برنامه‌ریزی
- ارتقای سطح رضایتمندی ذینفعان

موضوع فعالیت‌ها و وظایف شرکت سهامی برق منطقه‌ای هرمزگان نیز به قرار زیر می‌باشد:

- (۱) خرید و فروش و مبادله‌ی نیروی برق اعم از کلی و جزئی
- (۲) ایجاد و توسعه‌ی تأسیسات تولید و انتقال نیروی برق و اداره و بهره‌برداری از آن
- (۳) ایجاد و توسعه‌ی شبکه و تأسیسات توزیع نیروی برق در کلیه‌ی نقاط حوزه‌ی فعالیت خود و بهره‌برداری از آن
- (۴) اخذ هر گونه وام و تسهیلات مالی از منابع داخلی و خارجی، عرضه اوراق مشارکت داخلی و پیش فروش انشعاب و انرژی برق و سایر روش‌های تأمین منابع مالی با اخذ مجوز از مراجع قانونی
- (۵) بهره‌برداری و اداره تأسیساتی که در اختیار شرکت گذارده می‌شود
- (۶) خرید خدمات از بخش غیر دولتی برای انجام امور مطالعاتی، اجرایی، بهره‌برداری و نگهداری تأسیسات صنعت برق و خدمات مشترکان به منظور کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری و ارتقای سطح خدمات
- (۷) انجام تمهیدات لازم به منظور توسعه مشارکت بخش غیر دولتی در صنعت برق به نحوی که دسترسی عام به شبکه‌های برق در حوزه فعالیت شرکت برای تبادل انرژی برقرار شود.
- (۸) تأمین برق کلیه‌ی مشترکان و واگذاری اشتراک به کلیه‌ی متقاضیان در چارچوب قوانین و مقررات ذی ربط
- (۹) همکاری و اشتراک مساعی با موسسات ذی ربط در پژوهش و بررسی به منظور توسعه علمی، فنی و اقتصادی در امر تولید، انتقال و توزیع و مبادله‌ی نیروی برق
- (۱۰) انجام اموری که وزارت نیرو در اجرای قانون سازمان برق ایران و سایر قوانین و مقررات انجام آن را به عنوان کارگزار و یا نماینده به شرکت ارجاع می‌نماید.
- (۱۱) انجام هر گونه عملیات و معاملات که برای مقاصد شرکت ضروری و مرتبط بوده و به صرف و صلاح شرکت باشد.

در چه تاریخی و به چه منظور تصمیم به اجرای BPR گرفته شد:

اهداف و آرزوهای سازمان‌ها - مندرج در برنامه‌های کوتاه‌مدت و استراتژیک - در بستر «فرایندها و روش‌های اجرایی» آنها تحقق می‌یابد. به عبارتی با فرض برنامه‌ریزی دقیق اهداف سازمانی، این فرایندها و زیرساخت‌های اطلاعاتی هستند که امکان عملیاتی شدن برنامه‌ها را میسر می‌سازند.

ایده فرایندها و سازمان‌های فرایندی - نقطه مقابل سازمان‌های وظیفه‌گرا - در چند سال اخیر و با بروز موارد زیر در دنیای صنعتی به طور جدی طرح شده است.

- نهادینه شدن عنصر «رقابت» در تمامی عرصه‌های کسب‌وکار
- تغییر و تحول سرسام‌آور
- اهمیت روزافزون «مشتری» و تحقق خواسته‌های تلویحی و تصریحی وی

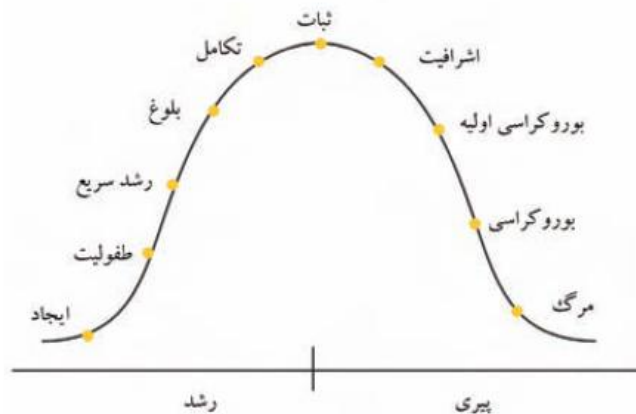
با توجه به موارد ذکر شده، اگر چه شرکت‌های برق منطقه‌ای برای ارائه خدمات خود هیچ‌گونه رقیبی نداشته و مشتریان در حوزه‌های جغرافیایی خود محکوم به استفاده از خدمات آنها بوده و در نهایت تغییر و تحول شگرفی نیز (با توجه به سرمایه‌بر بودن زیرساخت‌های صنعت برق در مقایسه با سایر صنایع) در این حوزه قابل انتظار نیست، اما کهولت (از نظر دوره عمر سازمانی) شرکت‌های برق منطقه‌ای و قوانین و مقررات دست و پاگیر قدیمی حاکم بر آنها، از یک‌سو ارائه خدمات عمومی با حداقل کیفیت به مشتریان را دچار مشکل کرده و از سوی دیگر این موضوع (با وجود مشکل جدی کمبود نقدینگی در صنعت برق کشور) موجب افزایش هزینه‌های انجام فرایندها شده است. این موارد محرک لازم برای بازطراحی فرایندها در شرکت برق منطقه‌ای هرمزگان بودند. با توجه به موضوعات اشاره شده، این شرکت در سال ۱۳۸۶ پروژه بازطراحی فرایندها را آغاز و طی آن اقدام به بازطراحی برخی از فرایندهای کلیدی و استراتژیک خود نمود.

دلایل و ضرورت استفاده از مهندسی مجدد فرایندها:

بررسی و تحلیل وضعیت حداقل چهار شرکت برق منطقه‌ای و شرکت‌های زیر مجموعه آنها و به تبع آن شرایط کلان صنعت برق کشور، حاکی از آن است که دلایل موجهی برای جدی تلقی شدن موضوع فرایندهای سازمانی در شرکت‌های برق منطقه‌ای وجود دارد که در ادامه به آنها اشاره می‌شود:

۱- کهولت سازمان:

سازمان‌ها نیز همانند هر موجود زنده‌ای دوره عمر دارند. توالی این دوره مطابق شکل ۱ شامل مراحل پیدایش، طفولیت، رشد سریع، بلوغ، تکامل و ... است. تجربه نشان می‌دهد که بیشتر سازمان‌ها پس از دوره تکامل و ثبات به ورطه عدم خلاقیت و روزمرگی در انجام فرایندها و وظایف خود می‌افتند. این حقیقت را می‌توان در کیفیت و تنوع محصولات و خدمات این گونه سازمان‌ها مشاهده کرد.



شکل ۱- دوره عمر سازمان

شرکت‌های برق منطقه‌ای در دوره اشرافیت و بوروکراسی چرخه عمر خود قرار داشته و کرختی و سنگینی آن‌ها در ارائه خدمت به مشتریان، بازطراحی فرآیندهای کلیدی‌شان را گوشزد می‌نماید.

از جمله ویژگی‌های بارز و نامبارک شرکت‌های برق منطقه‌ای که عوارض ناشی از این دوره عمر آنهاست، می‌توان به عدم توسعه سیستم‌ها و فرآیندهای سازمان در مقایسه با زیرساخت‌های سخت افزاری آن اشاره کرد. به عبارتی ابزارها، تکنولوژی و سایر زیرساخت‌های سخت افزاری سازمان (با توجه به مشهود بودن‌شان) با گذشت زمان به طور نسبی توسعه یافته، ولی شیوه انجام کارها و ارائه خدمات و زیرساخت‌های نرم‌افزاری (به واسطه نامشهود بودن آن‌ها) به تناسب بهبود نیافته‌اند.

۲- گرفتاری در چنبره قوانین و مقررات:

شرکت‌های برق منطقه‌ای به عنوان شرکت‌های زیرمجموعه شرکت مادر تخصصی توانیر به ارائه خدمات عمومی تولید، انتقال و توزیع انرژی برق مشغول هستند. نظر به طیف گسترده سازمان‌ها و نهادهای ناظر بر فعالیت‌های شرکت‌های برق از جمله وزارت نیرو، توانیر، سازمان‌های نظارتی و ... ارائه خدمات به مشتریان (فروش انشعاب و انرژی) در بیشتر موارد با فرآیندهای پیچیده، ناکارا، سرشار از فعالیت‌های کنترلی غیر ارزش‌افزا و ... انجام می‌پذیرد. وجود چنین شرایطی، الزام و بهانه کافی برای استفاده از ابزاری برای ساده‌سازی فرآیندهای پیچیده را، ارائه می‌دهند.

۳- ارائه خدمات عمومی به جامعه:

با توجه به ویژگی‌های مفهومی و ذاتی ابزار BPR، کارکرد آن در سازمان‌هایی که ماهیت خدمت رسانی دارند (در مقایسه با سازمان‌های تولیدی) بسیار مشهود است. این موضوع در شرکت‌های برق منطقه‌ای (نظر به ارائه خدماتی عمومی به تمام افراد جامعه) بسیار قابل توجه است.

۴- مشکل نقدینگی و هزینه‌های سرسام‌آور:

کمبود نقدینگی، یگانه مشکل عمومی بیشتر شرکت‌های فعال، در صنعت برق ایران است. این مهم علاوه بر حدود ۱۰۰ شرکت دولتی فعال در این عرصه، گریبان گیر شرکت‌های پیمانکاری این صنعت نیز شده است. این مشکل در چند سال اخیر و با تثبیت نرخ تعرفه فروش برق در کشور از شدت دو چندان‌ی برخوردار شده است. شدت هر چه بیشتر این درد و ارزش یافتن هر ریال بودجه شرکت‌های برق منطقه‌ای، موجب وثوق آن‌ها به این مفاهیم و الزام کاهش جدی‌تر هزینه‌ها با استفاده از ابزارهایی چون BPR می‌شود.

۵- عملیاتی شدن اصل ۴۴ قانون اساسی:

اراده جدی دولت به خصوصی‌سازی شرکت‌های دولتی و آماده شدن تدریجی شرایط برای فعالیت بخش خصوصی در زمینه‌هایی است، که پیش‌تر امکان عرض اندام کمتری در آن‌ها برای این بخش وجود داشت. صنعت برق ایران (به ویژه نیروگاه‌ها و شرکت‌های توزیع) نیز از این روند جدا نیستند و بدیهی است که تحقق این مهم، نیاز به بنگاهی کارآمد با فرآیندهایی چابک و حساس به هزینه دارد.

وجود و تحقق تدریجی تمام یا بخشی از موضوعات مورد اشاره در فوق، عزم جدی شرکت‌های برق منطقه‌ای را برای بازنگری در شیوه انجام فرآیندهای خود با هدف نیل به فرآیندهایی چابک و کاهش حداکثری هزینه‌های عملیاتی برانگیخت.

مراحل اجرای پیشبرد پروژه:

مدیریت و مهندسی مجدد فرآیندها، بیش از آن که یک ابزار یا متدولوژی مشخص باشد، نگرش و دیدگاهی نوین به سازمان و فرآیندهای آن است و این مهم موجب شده است برای اجرا و استقرار آن، روش‌های مختلفی توصیه شود. متدولوژی مورد استفاده برای این پروژه با ارزیابی تطبیقی بیش از ده متدولوژی شناخته شده و استفاده از نتایج تحقیقاتی دانشگاه کلمبیای آمریکا حاصل شده است و شامل سه مرحله کلی « شناسایی و تحلیل فرآیندها »، « بازطراحی فرآیندها » و « تحلیل قابلیت‌های فناوری اطلاعات در سازمان » است. در شکل ۲ گام‌های اجرایی پروژه ترسیم شده است.



شکل ۲- مراحل اجرای پروژه شناسایی و بازطراحی فرایندهای شرکت برق منطقه‌ای هرمزگان

الف- شناسایی و تحلیل فرایندها:

مرحله نخست (شناسایی و تحلیل فرایندها) با هدف استخراج فهرست فرایندهای شرکت، عارضه‌یابی و تهیه شناسنامه فرایندها و شناسایی فرایندهای دارای اولویت بازطراحی طرح‌ریزی شد. مرحله شناسایی و تحلیل فرایندها در برق منطقه‌ای هرمزگان با حضور بیش از ۳۵ نفر روز از اعضای گروه مشاور در محل شرکت و صرف مجموع ۱۰۰۰ نفر ساعت کار کارشناسی انجام پذیرفت. تشریح مراحل و نتایج این مرحله به شرح زیر است:

۱- تشکیل کمیته راهبری پروژه

با توجه به آن که موضوع شناسایی و بازطراحی فرایندها، یک پروژه تحول جدی محسوب می‌شد، برای پیشبرد اثربخش آن تیمی با عنوان کمیته راهبری پروژه (شامل مدیران ارشد سازمان) به منظور نظارت و تسهیل اجرای این پروژه تشکیل شد.

درک نیاز به تغییر در بدنه مدیران ارشد سازمان (با هدف رهایی از وضع موجود) بدیهی‌ترین اصل در شروع پروژه بود و در صورت عدم حصول این امر، بدون شک ادامه کار با چالشی جدی و حل نشدنی مواجه می‌شد. با

ارائه آموزشهای مورد نیاز در این مرحله به مدیران ارشد سازمان و بیان چرایی نیاز حرکت به سوی سازمان فرآیندی، حمایت و تعهد لازم در مدیران برای شروع پروژه فراهم شد.

۲- شناسایی فرآیندهای سازمان

گام کلیدی بعدی در این مرحله تعیین فرآیندهای اصلی و پشتیبان سازمان و محدوده هر یک از فرآیندها بود. منظور از فرآیندهای اصلی، فرایندهایی است که به طور مستقیم با مأموریت سازمان سر و کار داشته و برای مشتریان بیرونی ایجاد ارزش می کنند. فرآیندهای پشتیبان نیز به سایر فرآیندهایی گفته می شود که وجود آنها برای اجرای فرآیندهای اصلی لازم و حیاتی است. استخراج فرآیندهای سازمان در جلسه های کمیته راهبری با بررسی زنجیره ایجاد ارزش در شرکت، مسئولیت ها و شرح وظایف واحدهای سازمانی و به کارگیری مدل APQC صورت پذیرفت. در این مرحله نزدیک به ۶۰ فرآیند شناسایی شد که از این میان ۷ فرآیند، فرآیندهای اصلی و باقی فرآیندهای پشتیبان بودند. در شکل ۳ نقشه فرآیندی سازمان آورده شده است.



شکل ۳- نقشه کلی فرآیندهای شرکت برق منطقه ای هرمزگان

از چالش های اصلی این مرحله می توان به « شناسایی فهرست کامل فرآیندها » و همچنین « تعریف دقیق محدوده هر فرآیند » اشاره کرد. شناسایی تمامی فرآیندهای شرکت در ابتدا به دلیل نبود نگاه فرآیندی در مدیران و عدم آشنایی کامل با برخی دشواری ها همراه بود که البته در ادامه پروژه با تعمیق مفهوم فرآیند در

ذهن اعضای کمیته راهبری و کسب شناخت دقیق‌تر مشاور از شرکت، فهرست فرآیندهای سازمان تکمیل و نهایی شد. از طرف دیگر به علت صریح نبودن اصول «شناسایی فرآیندها و حد و مرز آنها» در ادبیات BPR، استخراج فرآیندهای سازمانی و تعریف محدوده برای آنها می‌تواند با سلیقه‌های شخصی همراه باشد. در این پروژه برای رفع این مشکل با بررسی تمامی تعریف‌ها و چهارچوب‌های موجود در ادبیات، به تعریف جامع و مانعی دست یافته شد که امکان تعریف فرآیندها و محدوده آنها را به دور از تردیدها و اعمال سلیقه‌های فردی ممکن ساخت.

۳- تحلیل و عارضه‌یابی عمومی فرآیندها

پس از شناسایی فرآیندهای سازمان، گام سوم با هدف تهیه شناسنامه فرآیندها (شامل اطلاعات کلی فرآیند، گلوگاه‌ها و فرصت‌های بهبود آن) و شناسایی فرآیندهای دارای الویت بازطراحی، به تحلیل و عارضه‌یابی عمومی فرآیندها اختصاص یافت. محدوده این عارضه‌یابی، بیش از ۲۰ فرآیندی را شامل می‌شد که به اعتقاد اعضای کمیته راهبری امکان اصلاح با ابزار BPR را داشتند.

در این مرحله به ازای هر فرآیند تیمی متشکل از مالک، اعضای درگیر و مشتریان فرآیند تشکیل شد. سپس نقشه‌برداری و تحلیل هر فرآیند در جلسه‌ای نیم روزه با حضور تیم فرآیندی و اعضای گروه مشاور صورت گرفت.

چگونگی نقشه‌برداری فرآیندها، با توجه به نیازهای اطلاعاتی سازمان در مورد آنها انجام پذیرفت. پاره‌ای از اطلاعات عمومی مورد بررسی در نقشه‌های فرآیندی عبارت بودند از:

- اطلاعات کلی فرآیند: شامل مالک، مشتری، خروجی‌ها و ورودی‌ها، زمان و تناوب و سمت‌های درگیر
- اطلاعات مراحل اصلی فرآیند: شامل شرح مرحله، سمت‌های درگیر، فرم‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی مورد استفاده و همچنین گلوگاه‌ها و فرصت‌های بهبود مرحله
- شاخص‌های اندازه‌گیر عملکرد فرآیند
- مشکل‌های اصلی انجام اثربخش فرآیند
- فرصت‌های اصلی بهبود فرآیند شامل مواردی چون استفاده از فناوری اطلاعات، حذف نقاط کنترلی، نقاط تأخیر و دوباره‌کاری‌ها، ترکیب سمت‌های درگیر، اصلاح قوانین و دستورالعمل‌ها و فرم‌های مورد استفاده در فرآیند

از دستاوردهای قابل توجه در این مرحله می‌توان به انتقال شناسنامه تمامی فرایندها بر روی پرتال نرم‌افزاری Microsoft Sharepoint در قالب فرم‌های Info-path اشاره کرد. این امر با فراهم کردن امکان دسترسی و به روز رسانی شناسنامه فرآیندها از طریق وب برای پرسنل سازمان، بستر مناسبی را برای ثبت اطلاعات فرآیندها و بهبود مستمر آنها (با به روز نمودن فهرست گلوگاه‌ها و فرصت‌های بهبود) فراهم ساخت.

۴- انتخاب فرایندهای کاندید بازطراحی

پس از عارضه یابی عمومی فرایندها و کسب شناخت نسبی از اهمیت و عملکرد هر فرآیند، نوبت به انتخاب فرایندها با بیشترین اولویت به منظور بازطراحی می‌رسد.

بدیهی است که با توجه به محدودیت « زمان » و « هزینه » سازمان، تنها فرایندهایی خاص و انگشت‌شمار باید در این مرحله انتخاب شوند. در پروژه حاضر، این انتخاب توسط اعضای کمیته راهبری، با توجه به نتایج عارضه‌یابی فرایندها و براساس امتیازدهی به سه معیار زیر صورت گرفت:

- تأثیر فرایند در تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان
- میزان عملکرد نامناسب فعلی فرآیند
- امکان اصلاح فرآیند با ابزار BPR

در نهایت از میان فرایندهای سازمانی، ۴ فرایند که بیشترین امتیاز را کسب کردند، در دستور کار بازطراحی قرار گرفتند. شایان ذکر است که از میان فرایندهای کاندید بازطراحی، فرآیند « نگهداری و تعمیرات » فرآیندی تخصصی است که اصلاح آن تنها با ابزار BPR میسر نیست. از این رو در پروژه حاضر در کنار تیم BPR، گروهی از متخصصان این حوزه نیز در بازطراحی فرآیند همکاری داشتند.

ردیف	فرایند	شرح فرایند
۱	تدارکات	تامین کالا/خدمات مورد نیاز برق منطقه‌ای (شامل انتخاب مشاورانث پیمانکاران و تامین تجهیزات مورد نیاز برای توسعه خطوط و پست و انجام نگهداری و تعمیرات)
۲	فروش انرژی به مشترکان	صدور صورتحساب مصرف مشترکان
۳	ارایه خدمات رفع حوادث	رفع و کنترل حوادث خطوط و پست‌ها
۴	نگهداری و تعمیرات	نگهداری و تعمیرات خطوط و پست‌ها

جدول ۱- فرایندهای کاندید بازطراحی

ب- بازطراحی فرایندها:

مرحله بازطراحی در مقایسه با مرحله عارضه‌یابی عمومی، شامل اصلاحات جدی‌تری است و عموماً می‌تواند به بهبود قابل ملاحظه‌ای در شاخص‌های عملکردی فرایندها منجر شود. بازطراحی فرایندهای استراتژیک در شرکت برق منطقه‌ای هرمزگان با حضور بیش از ۵۰ نفر روز اعضای گروه مشاور در محل شرکت و صرف مجموع ۱۵۰۰ نفر ساعت کار کارشناسی انجام پذیرفت. در این مرحله به منظور شناسایی نقاط اصلی ضعف و فرصت‌های کلیدی بهبود فرایندها، از رویکردها و روش‌های متفاوتی می‌توان بهره جست. هر یک از این روش‌ها با نگاهی

خاص، فرآیند را ارزیابی کرده و نقاط ضعف و فرصت‌های بهبودی منطبق با نوع نگاه ویژه خود ارائه می‌کند. در پروژه حاضر، به منظور شناسایی طیف گسترده‌تری از فرصت‌های بهبود، از چندین روش و راهکار متفاوت بهره گرفته شد. مراحل بازطراحی فرایندها و روش‌های مورد استفاده به صورت زیر بوده است:

۱- تحلیل انتظارات ذینفعان، وضعیت فعلی عملکرد، فرآیند و ترسیم چشم انداز

گام ابتدایی بازطراحی به استخراج انتظارات مشتری فرآیند به عنوان ذینفع کلیدی، و انتظارات افراد و واحدهای درگیر از سایر واحدها به منظور انجام بهینه فرایند اختصاص یافت. با تحلیل وضعیت تحقق انتظارات اصلی ذینفعان در هر فرایند ضعف‌های جدی فرایند از جنبه‌های مختلف هزینه، زمان و کیفیت نمایان شد. همچنین به منظور شناسایی کمی وضع موجود، برای هر فرایند شاخص‌های عملکردی مرتبط تعریف و اندازه‌گیری شد. سپس چشم‌انداز بازطراحی فرایند نیز با ترسیم وضع مطلوب عملکرد آن تعیین شد. در واقع نسخه بازطراحی شده فرایندها باید پاسخگوی انتظارات اصلی ذینفعان و منطبق با عملکرد تعیین شده در چشم‌انداز باشد. از چالش‌ها و مشکلات پیش آمده در تحلیل انتظارات ذینفعان می‌توان به بیان نکردن تمامی کاستی‌ها و انتظارات محقق نشده به خاطر ملاحظات در جلسه‌های جمعی اشاره کرد. در نهایت این مسئله با برگزاری مصاحبه‌های فردی به جای جلسه‌های جمعی مرتفع شد. در ضمن اندازه‌گیری وضعیت فعلی عملکرد فرایندها نیز، به علت دردسترس نبودن برخی اطلاعات مورد نیاز، در پاره‌ای موارد بسیار دشوار و زمان‌بر بود.

۲- نقشه‌برداری و تحلیل تفصیلی جریان فرآیند

در این مرحله با هدف رفع گلوگاه‌ها و تحقق انتظارات و چشم‌انداز تعیین شده در مرحله تحلیل ذینفعان، جریان فرایند به تفصیل نقشه‌برداری و سپس تمامی دست به دست شدن‌ها و جزئیات روند آن، مورد شناسایی و تحلیل قرار گرفت.

چالش اصلی در این مرحله، ترسیم صحیح جریان فرآیند بدون گرفتار شدن در جزئیات بیهوده و یا جا انداختن مراحل و دست به دست شدن‌های کلیدی بود. به عنوان مثال در فرآیند تدارکات که فرایندی طولانی با دست به دست شدن‌های فراوان بود، برای ترسیم جریان فرایند در حدود ۳۰ نفر ساعت زمان صرف شد و طول نقشه جریان این فرایند به بیش از ۲۰ صفحه رسید. این روش، در استخراج نقاط تأخیر و فعالیت‌های غیر ارزش‌زا و در نتیجه کاهش زمان انجام فرایندها با جریان پیچیده و دست به دست شدن‌های فراوان، بسیار موثر واقع شد.

۳- انجام بهینه کاوی فرایندی با فرایندهای معادل در سازمان‌های پیشرو

در بازطراحی فرایندها، استفاده از دانش و تجارب سازمان‌های پیشرو امری حیاتی است. بهینه کاوی، در صورتی که موثر و هدفمند انجام شود، کاراترین ابزار در شناسایی فرصت‌های بهبود فرایندی است و بازطراحی را در

زمان و هزینه کمتری میسر خواهد کرد. در پروژه حاضر، بهینه کاوی فرایندهای معادل در برق منطقه‌ای خراسان، طی دو روز حضور در محل آن شرکت، توسط اعضای گروه مشاور و تیم‌های فرایندی صورت پذیرفت. از چالش‌ها و تردیدهای اصلی در انجام این فعالیت، میزان همکاری شرکت هدف و همچنین هدفمند و موثر بودن بهینه‌کاوی بود. با تعهد در اختیار گذاردن نتایج بازطراحی به شرکت برق منطقه‌ای خراسان و همچنین مذاکرات میان مدیران ارشد دو شرکت، میزان همکاری‌ها در سطح کاملاً مطلوب بود. همچنین به منظور طرح-ریزی هدفمند بهینه‌کاوی، فرم‌های ویژه طراحی شد تا بهینه‌کاوی با هدف پاسخگوی به سوالات طراحی شده صورت پذیرد و از مسیر مورد نظر خارج نشود. خوشبختانه بهینه‌کاوی با نتایج قابل ملاحظه و ارزشمندی همراه بود و فرصت‌های بهبود کلیدی در اختیار تیم‌های بازطراحی قرار داد.

۴- طراحی و نصب نسخه‌های بازطراحی شده

پس از شناسایی نقاط ضعف موجود و فرصت‌های بالقوه بهبود به کمک راهکارها و روش‌های مورد اشاره در بالا، جلسه‌های فردی و عمومی با مشارکت مشتریان فرایندها و افراد درگیر به منظور دستیابی به توافق جمعی پیرامون نحوه بازطراحی فرایندها برگزار شد. سپس نتایج مورد توافق، در جلسه‌های کمیته راهبری توسط اعضای تیم‌های فرایندی ارائه شد و پس از اصلاحاتی به تصویب کمیته راهبری رسید.

از چالش‌های اساسی در این مرحله جلب حمایت مدیران ارشد سازمان در پذیرش و تصویب اقدام‌های طراحی شده بود. در این ارتباط به کمک تیم‌های فرایندی منافع مالی اجرای هر یک از اقدامات برآورد شد. برای مثال، در فرایند « ارائه خدمات رفع حوادث » طی محاسبات پیچیده و زمان‌بر، « متوسط درآمد از دست رفته برق منطقه‌ای هرمزگان در هر دقیقه از هر حادثه » محاسبه شد و همچنین برای هر یک از اقدامات هزینه اجرا و همچنین تاثیر آن در کاهش زمان حوادث تخمین زده شد. به این ترتیب امکان محاسبه منافع ریالی از اجرای هر یک از اقدام‌ها فراهم شد. این امر، در تصویب اقدام‌های شناسایی شده با کمترین تغییرات در کمیته راهبری سهم به سزایی داشت.

۵- استخراج برنامه عملیاتی و اجرای فرایندهای بازطراحی شده

در انتها برای اجرای نسخه‌های بازطراحی شده، برای هر فرایند برنامه عملیاتی شامل زمان و بودجه مورد نیاز برای اجرای هر یک از راهکارها و اقدام‌های شناسایی شده در مرحله بازطراحی، تهیه و به مالکان اقدام‌ها جهت اجرا ابلاغ شد. همچنین مقرر شد به منظور پیگیری اجرای مصوبات و رفع موانع و مشکلات احتمالی، جلسه‌هایی در بازه‌های زمانی مشخص با تیم‌های فرایندی و کمیته راهبری برگزار شد.

در ادامه به اشاره مختصری از اصلاحات و اقدامات تصویب شده به تفکیک هر فرایند در مرحله بازطراحی، می‌پردازیم:

۱- فرآیند تدارکات

- اصلاح در مرحله بازطراحی، جدی جریان فرایند شامل مواردی چون حذف درصد قابل توجهی از فعالیت‌های غیر ارزش‌زا، افزایش مسئولیت‌های پرسنل سطوح پایین‌تر، تعریف زمان استاندارد انجام هر مرحله
- ارتقای سطوح اختیارات معاونت‌ها و واحدها در تأمین مستقل کالا/ خدمات مورد نیاز
- ترکیب ۳ سمت متفاوت در واحد بازرگانی درگیر در مراحل مختلفی چون برگزاری مناقصه، عقد قرارداد و ... (این امر تأخیر میان دست به دست شدن‌ها را کاهش و پیگیری وضعیت درخواست‌ها را ساده‌تر نمود)
- اصلاح سیستم ارزیابی و انتخاب پیمانکاران و تدوین فرایندهای « نظارت و ارزیابی در حین انجام کار توسط پیمانکار »
- به‌کارگیری راهکارهای نرم‌افزاری مثل استفاده از بسترهای نرم‌افزاری مدیریت فرآیند به منظور تسهیل جریان فرایند، فراهم ساختن بسترهای لازم برای اعلان مناقصات در سایت شرکت و فروش اینترنتی اسناد
- اصلاح سیستم برنامه‌ریزی سالیانه تأمین کالا/ خدمات
- فراهم کردن بستر لازم برای ثبت و اندازه‌گیری شاخص‌های کلیدی عملکرد فرایند

۲- فرایند فروش انرژی (صدور صورتحساب)

- جمع ۵ نقطه کنترلی برای بررسی صحت اطلاعات قرائت کنتورها و چاپ صورتحساب‌ها در انتهای فرایند
- اتوماسیون تمامی مراحل صدور صورتحساب با استفاده از بسترهای قرائت از راه دور و صدور خودکار صورتحساب براساس اطلاعات قرائت. این امر موجب کاهش قابل توجه دست به دست شدن‌ها، سمت‌ها و واحدهای درگیر در فرایند شد.
- شفاف‌تر نمودن صورتحساب‌ها با انجام مواردی چون درج محاسبات مصرف، رسم نمودار روند مصرف و ... بر روی صورتحساب‌ها با هدف آگاهی مشترک و مشارکت وی در خصوص مدیریت بهینه مصرف به خصوص در روزها و ساعات پیک مصرف.

۳- فرایند کنترل حادثه

- تدوین دستورالعمل کنترل حوادث (Emergency Planning)
- حذف فعالیت زمان‌بر اطلاع‌رسانی دستی حوادث به مسئولان (۶ تا ۸ تماس تلفنی که کنترل حادثه را با تأخیر مواجه می‌ساخت) با توسعه سیستم اطلاع‌رسانی از طریق SMS، سیستم تلفن گویا و وب‌سایت داخلی سازمان

- تشکیل گروه کشیک مستقر برای کنترل حوادث
- نصب GPS بر روی خودروهای کنترل حادثه به منظور رفع مشکل تأخیر گروه‌های تعمیراتی در اعزام به محل حادثه
- توسعه تجهیزات شبکه و آموزش پرسنل ذینفع در موضوع حوادث

۴- فرآیند نگهداری و تعمیرات

- حذف نیاز به اخذ مجوز انجام تعمیرات برای هر کار تعمیراتی (فرایندی شامل ۸ دست به دست شدن) و انتقال بررسی و تصویب انجام کلیه کارهای تعمیراتی در کمیته‌ای مشخص به صورت ماهیانه
- اصلاح سیستم برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات و انجام کارهای تعمیراتی (حرکت از نت مبتنی بر زمان به نت مبتنی بر وضعیت)
- شناسایی راهکارهای نرم‌افزاری مناسب به منظور انجام هوشمند برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات

ج- تحلیل قابلیت‌های فناوری اطلاعات در سازمان

مسلماً بازطراحی اثربخش فرایندهای پیچیده در سازمانی چون برق منطقه‌ای هرمزگان مستلزم به‌کارگیری راهکارهای نرم‌افزاری پشتیبان است. در مواردی حتی در فرایندهای بهینه و بازطراحی شده نیز (با وجود ساده‌سازی و حذف فعالیت‌های غیر ارزش‌زا) ایجاد ارزش، نیازمند انجام مراحل و دست به دست شدن‌های فراوان است. در این شرایط اگر گردش کار همچنان به صورت دستی انجام شود بیش از نیمی از زمان فرایند، تأخیرهای میان این دست به دست شدن‌ها خواهد بود. برای مثال در سازمانی چون برق منطقه‌ای هرمزگان، اخذ هر امضا به صورت دستی مستلزم ۸ دست به دست شدن است (۱- از درخواست کننده به دفتردار ۲- از دفتردار به نامه رسان ۳- از نامه رسان به دفتردار فرد تأیید شده ۴- از دفتردار به تأیید کننده و ۴ دست به دست شدن دیگر در مسیر برگشت). به طور متوسط یک تا دو روز انتظار برای یک امضای ۲۰ ثانیه‌ای. اما در صورت اخذ الکترونیک تأیید، تعداد دست به دست شدن‌ها به ۲ مورد کاهش می‌یابد (از فرد درخواست کننده به تأیید کننده و برعکس). حال به راحتی می‌توان متصور شد که در فرایندهایی که شامل تأییدها و دست به دست شدن‌های بسیار است گردش الکترونیک کار چه تأثیر چشم‌گیری در کاهش زمان انجام آن خواهد داشت. گردش الکترونیک چرخه کار تنها یکی از ده‌ها امکانی است که بسترهای نوین نرم‌افزاری در پشتیبانی از فرایندها در اختیارمان می‌گذارند.

بررسی قابلیت‌های فناوری اطلاعات در برق منطقه‌ای هرمزگان همزمان با مرحله نقشه‌برداری و تحلیل فرایندها آغاز و در دو مرحله مجزای « شناسایی نیازمندی‌های فرایندی به فناوری اطلاعات » و « شناسایی پتانسیل‌های به‌کارگیری فناوری اطلاعات در سازمان » صورت پذیرفت. در مرحله اول نیازهای مستقل هر فرایند به فناوری اطلاعات شناسایی و در مرحله دوم از میان تمامی این نیازها، نیازمندی‌های عمومی استخراج و به منظور تحقق

آنها راهکارهای جامع شناسایی و پیشنهاد شد. تلاشهایی که در این دو مرحله صورت گرفته است، بدین صورت بوده است:

۱- شناسایی نیازمندیهای فرآیندی به فناوری اطلاعات

در مرحله اول پروژه (شناسایی و تحلیل فرایندها) تحلیل هر یک از فرایندها از نقطه نظر IT از جمله اهداف اصلی به شمار می‌رفت. از این رو در جلسه‌های تحلیل و عارضه‌یابی فرایندها، با بررسی نیازمندیهای هر فرایند، فرصت‌های بهبود آن از جنبه فناوری اطلاعات استخراج شد.

این فرصت‌های بهبود شامل مواردی چون اتوماسیون مراحل از فرایند، استفاده از بسته‌های نرم‌افزار پشتیبان، یکپارچه سازی بانک‌ها و سیستم‌های نرم‌افزاری موجود، طراحی بانک‌های اطلاعاتی جدید و ... بود که به تفکیک هر فرایند در قالب گزارش «تحلیل نیازمندیهای مستقل فرایندها به فناوری اطلاعات» جمع‌بندی شد.

۲- شناسایی پتانسیل‌های بکارگیری فناوری اطلاعات در سازمان

در این مرحله با بررسی نیازهای فرآیندها به فناوری اطلاعات (شناسایی شده در مرحله پیشین)، نیازهای مشترک شناسایی و در قالب نیازمندیهای عمومی دسته‌بندی شد. سپس تلاش شد مناسب‌ترین راهکارها برای تحقق یکباره و یکپارچه این نیازهای عمومی شناسایی شوند. در برق منطقه‌ای هرمزگان، نیازمندیهای عمومی و مشترک فرایندها به فناوری اطلاعات شامل موارد زیر بود:

- مکانیزه کردن گردش کار (مدیریت الکترونیک فرم‌ها و چرخه‌های کار) فرایندها
- طراحی بانک‌های اطلاعاتی به منظور ثبت اطلاعات کلیدی در فرایندها
- انجام مکاتبات اداری و ...
- اطلاع‌رسانی اخبار و اطلاعیه‌های سازمان و واحدها
- مستندسازی دانش، تجارب، مدارک و اسناد در فرایندها
- اندازه‌گیری و پایش شاخص‌های عملکردی فرایندها

در تحلیل نیازمندیها، تلاش بر آن بود که نگاه کلان و آینده‌نگر داشته و در شناسایی راهکارهای مناسب، آخرین تحولات تکنولوژی و بسترهای نرم‌افزاری را در نظر گیرد. در ارائه راهکارهای پیشنهادی نیز، محدودیت‌های برق منطقه‌ای به لحاظ مالی، ساختاری و منابع انسانی در نظر گرفته شد. همچنین شرکت‌های ایرانی پشتیبانی کننده این راهکارها نیز شناسایی و رتبه‌بندی شدند. تمامی این موارد به این دلیل لحاظ شد تا پیشنهادهای ارائه شده اجرایی و موثر باشد و به دور از معضلات معمول پروژه‌های فناوری اطلاعات تجربه

مناسبی را برای شرکت برق منطقه‌ای هرمزگان در به‌کارگیری راهکارهای نوین نرم‌افزاری رقم زند. مهم‌ترین راهکارهای مورد بررسی برای تسهیل جریان فرایندها، ارتباط‌های میان افراد و دسترسی به اطلاعات عبارتند از:

- بسترهای پرتال و مدیریت اسناد شامل راهکارهای Oracle , IBM, Microsoft Sharepoint و راهکارهای Open Source مطرح
- بسترهای مدیریت فرایند شامل Skelta BPM.Net و Microsoft Sharepoint
- راهکارهای مدیریت عملکرد سازمان و فرایندها شامل QPR , Qlikview و Performance Point Microsoft

انتخاب از میان راهکارهای مورد اشاره براساس معیارهایی چون امکانات نرم‌افزار، هزینه تمام شده به‌کارگیری آن، دشواری‌های پیاده‌سازی و فراهم بودن شرکت‌های پشتیبان در ایران صورت گرفت. معماری مورد انتخاب در پروژه حاضر با توجه به شرایط برق منطقه‌ای هرمزگان، استفاده از بستر نرم‌افزاری Microsoft Sharepoint همچنین به‌کارگیری بستر مدیریت فرایند Skelta BPM.Net برای جبران ضعف محصول و Microsoft Sharepoint در جنبه مدیریت فرایندها بود.

به منظور آگاه ساختن تصمیم‌گیران از فواید به‌کارگیری این راهکارها توسعه‌های مقدماتی بر روی بستر Microsoft Sharepoint برای سفارشی‌سازی و تطبیق آن با نیازهای برق منطقه‌ای هرمزگان صورت گرفت. سفارشی‌سازی‌ها شامل طراحی پرتال اولیه برق منطقه‌ای (شامل امکاناتی چون اعلان اخبار و اطلاعات سازمان، برگزاری نظر سنجی و ..) و ساخت اولیه سایت واحد تدارکات (شامل بخش اعلان اطلاعیه‌ها و مناقضات، مدیریت اسناد مناقضات، فروش اینترنتی اسناد و مشاهده وضعیت پیشرفت هر درخواست) بود. همچنین برای نمایش امکانات مدیریت و اتوماسیون فرایندها در این بستر، برای نمونه « فرایند خریدهای استعلامی » از مجموعه فرایندهای تدارکات بر روی این بستر منتقل شد. در نهایت نمایشی از بستر سفارشی‌سازی شده و قابلیت‌های آن در رفع نیازهای ویژه برق منطقه‌ای هرمزگان، در حضور نزدیک به ۴۰ تن از مدیران سازمان ارائه شد و توانست در ایجاد ضرورت استفاده از چنین بسترهای نرم‌افزاری Microsoft Sharepoint در شرکت برق منطقه‌ای هرمزگان در دستور کار قرار گرفته و مقرر شده است که پیاده‌سازی و توسعه یابد. البته بدیهی است پس از تهیه نرم‌افزار، سازمان راهی طولانی برای اجرا و به‌کارگیری موثر این بستر نرم‌افزاری پیش رو دارد.

نقد و بررسی روند اجرای پروژه بازطراحی و ارائه پیشنهادات کاربردی:

در پروژه حاضر، بازطراحی فرایندهایی که اصلاح جریان و زمان گلوگاه اصلی آن‌ها بود (تدارکات و فروش انرژی) از سایر فرایندهای تخصصی چون نگهداری و تعمیرات و کنترل حادثه (با وجود همکاری افراد متخصص در بازطراحی) نتایج درخشان‌تری به همراه داشت. دلیل آن را می‌توان اینگونه توجیه نمود که ماهیت سازمان و

فرآیندهایی که برای بازطراحی انتخاب می‌شود می‌تواند تأثیر چشم‌گیری در کیفیت انجام پروژه داشته باشد. در سازمان‌های خدماتی با فرایندهای طولانی و دست به دست شدن‌های فراوان، بهترین فرصت برای استفاده از ابزار BPR فراهم می‌شود. در مقابل در فرایندهای تخصصی در محدوده حوزه‌های دانشی خاص، بسیار مهمتر از آن که جریان فرآیند با حذف نقاط غیر ارزش‌ها (مثلاً حذف نیاز به امضای معاونت در فرم‌های ارزیابی عملکرد) تسهیل شود، لازم است حوزه و سیستم ارزیابی عملکرد با اقداماتی چون اصلاح معیارهای ارزیابی، برقراری ارتباط میان معیارها با استراتژی سازمان، آموزش ارزیابان درباره نحوه ارزیابی بی طرفانه و ... بهبود یابد. چنین اصلاحاتی اغلب با استفاده از افراد متخصص در هر حوزه قابل انجام است. در صورت استفاده از ابزار BPR برای اصلاح چنین فرایندهایی، جریان فرایند را اصلاح کرده، اما ضعف‌های اصلی را در نظام فرایند، بی درمان می‌گذاریم. لذا به کارگیری ابزار BPR و نگاه فرآیندی در اصلاح تمامی فرآیندهای سازمانی نمی‌تواند موثر واقع گردد. قابلیت اصلی این ابزار تسهیل جریان فرآیند و کاهش زمان انجام آن است. از این رو، BPR لزوماً ابزار مناسبی برای کاهش هزینه و یا افزایش کیفیت انجام یک فرآیند به شمار نمی‌رود. بنابراین در فرآیندهایی که اصلاح جریان فرآیند و یا در واقع کاهش زمان انجام آن مسئله اصلی نیست، به کارگیری ابزار BPR بهترین گزینه ممکن نخواهد بود و باید از ابزارهای تخصصی مرتبط دیگری استفاده شود. در پروژه حاضر فرآیندهایی چون طراحی شبکه، مدیریت استراتژیک، مدیریت پروژه و ... از جمله فرآیندهایی بودند که اصلاح آن‌ها نیازمند تعریف پروژه‌های تخصصی است و ابزار BPR قادر به اصلاح موثر آن‌ها نیست.

در پروژه حاضر انجام دو مرحله «تحلیل و عارضه یابی عمومی فرایندها» و «بازطراحی فرایندها»، زمان مطلوب پروژه را از حد مطلوب زمان پروژه‌های مشاوره‌ای (۶ تا ۸ ماه) فراتر برد که این خود گروه مشاور را در حفظ جریان طبیعی پروژه دچار مشکل نمود. شناسایی فرایندهای کاندیدی بازطراحی می‌تواند با بکارگیری روش‌هایی همچون مصاحبه با مدیران، بررسی وضعیت شاخص‌های عملکردی سازمان و استفاده از نتایج پروژه‌های بهبود پیشین در زمان بسیار کمتری صورت پذیرد.

حضور مشتری فرایند و مالک فرایند در کنار اعضای درگیر در جلسات بازطراحی لازم و ضروری است. چرا که در نبود مشتریان فرایند جلسات بازطراحی به جلسات دفاع از وضع موجود و نفع لزوم بازطراحی تبدیل می‌شود. پس حضور مشتریان ناراضی می‌تواند در کاهش مقاومت‌ها در برابر بازطراحی فرایند و شناسایی فرصت‌های بهبود بسیار موثر باشد. از طرفی دیگر حضور مدیران فرایند و افراد فرایند در این جلسات الزامی است. اما به نظر می‌رسد که بهتر باشد تا این جلسات هم به صورت فردی و هم به صورت گروهی انجام شود. چون در جلسات فردی ممکن است افراد کلیه ضعف‌ها را به مدیران ارشد نسبت دهند و مدیران ارشد نیز متقابلاً به زیر دستان و از طرفی در جلسات گروهی افراد در مقابل نظرات مدیران هیچ اظهار نظری ننمایند. پس بهتر است برای کسب نتیجه بهتر برگزاری این جلسات هم به صورت گروهی و در حضور همه افراد، مدیران ارشد و تعدادی از مشتریان فرایند صورت گیرد و هم به صورت مصاحبه فردی با آنان.

طبق تعریف میکروسافت، Sharepoint می‌تواند محلی امن برای ذخیره، سازمان دهی و دسترسی به اسناد و فایل‌ها از طریق مرورگرهای وب باشد. میکروسافت، sharepoint را به عنوان یک ابزار BPM در بازار معرفی نمی‌کند. در طبقه بندی سایت میکروسافت، شیرپوینت در بخش کسب و کار، به عنوان ابزاری جهت مشارکت معرفی شده است. از نظر فارستر، اکثر مشکل عدم انعطاف پذیری استفاده از این ابزار به عنوان BPMS، نتیجه این واقعیت است که معماری Sharepoint بر پایه ی Windows Workflow Foundation و پشتیبانی از دو الگوی فرایندی ترتیبی و سیستمی بنا شده است و این موضوع باعث می شود قابلیت‌های گردش کار Sharepoint، تنها برای سازمان‌های با فرایندهای خطی و ساده مناسب باشد. درباره گردش کارهای با بیش از ۳ مرحله تایید، و فرایندهای پیچیده‌تر از خطی، نیازمند مدیریت هوشمند تصمیم‌گیری، قوانین کسب و کار هستیم. استفاده از Sharepoint به عنوان ابزار BPM مثال استفاده نامرتبط از یک راهکار با زمینه متفاوت است. شیرپوینت به عنوان ابزاری مستقل برای ارائه مدیریت فرایندهای کسب و کار ساخته نشده است و این دلیلی است که میکروسافت را به جستجوی شرکای برنامه های یکپارچه با شیرپوینت (Third Party ها نظیر AgilePoint, Global360, K2 Nintex) برای تأمین نیازمندی‌های BPM کاربران را ترغیب می‌کند. بنابراین اگر از شیرپوینت به عنوان ابزار BPM استفاده می‌شود، برای دسترسی به قابلیت‌های عمومی ابزارهای BPM جهت برطرف سازی نیازمندی‌های پیش رو، لازمست ابزارهای سوم شخص و قابلیت های هرکدام بررسی شود و بر توسعه سفارشی با Visual Studio برنامه‌ریزی شود.

پس استفاده از ابزار Sharepoint برای آن دسته فرایندهای سازمان که دارای بیش از سه مرحله تایید است مناسب به نظر نمی‌رسد.

تجربه انجام بهینه کاوی در این پروژه حکایت از تاثیر چشم‌گیر این فعالیت در کیفیت فرایندهای بازطراحی شده دارد.

منابع:

<http://www.hrec.co.ir/>

<http://www.aryanacmc.com>

<https://bpms.rayvarz.com/>