



www.irerp.com



۳۰ نکته کلیدی برای پیاده‌سازی موفق سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP)



سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان یک آبر سیستم در سازمان‌ها به شمار می‌رود. پیاده‌سازی موفق چنین سیستم پیچیده‌ای مستلزم بهره‌گیری از دانش و تجربیات کافی و مناسب در این حوزه است. به منظور تبادل تجربیات داخلی موجود در این حوزه دانشگاه علم و صنعت ایران در نظر دارد که در تاریخ ۲۱ آبان ماه سال جاری همایشی را تحت عنوان همایش تجربیات پیاده‌سازی سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان برگزار نماید. در این همایش سازمان‌ها و شرکت‌های داخلی پیاده‌کننده سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان به ارائه تجربیات خود در این زمینه می‌پردازند. تبادل این تجربیات برای شرکت‌ها و سازمان‌هایی که به تازگی به سمت سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان گرایش یافته‌اند، بسیار ارزشمند خواهد بود. بزرگترین شرکت تولیدکننده و عرضه‌کننده سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان در جهان ۳۰ نکته کلیدی را برای پیاده‌سازی موفق سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان بر شمرده است. این نکات که حاصل تجربه چندین ساله این شرکت است، عبارتند از:

۱. مدیران اجرایی توانسته‌اند در پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان موفق باشند که از اهدافی مشخص جهت بهبود در سامان بهره ببرند. بالاخص در پروژه‌های فناوری اطلاعات، رهبری بایستی حمایت جدی و پشتیبانی لازم را از این امر بعمل آورد. این امر موجب می‌شود یافته‌ها مورد حفاظت قرار گیرد و موانع جدی از بین برود.
۲. استفاده از خبرگان و افراد آشنا به پیاده‌سازی که می‌تواند در قالب مشاورین باتجربه در این امر باشد، می‌تواند از بروز برخی اشتباهات جلوگیری نماید. مشاورانی که سعی نمی‌کنند فرهنگ سازمانی را به خوبی شناسایی کنند باعث می‌شوند تا اجرای پروژه به تعویق بیفتد. این کار باعث می‌شود تا مدت زمان تطبیق سازمان با نرم‌افزار به شدت افزایش یابد.
۳. میزان تعلق خاطر تیم پیاده‌سازی به پروژه از موارد بسیار مهم در این زمینه می‌باشد. هرچه تیم پیاده‌سازی احساس تعلق خاطر بیشتری به کار داشته باشد و از انگیزه بالاتری برای انجام کار برخوردار باشد، کار پیاده‌سازی از موفقیت بیشتری برخوردار خواهد بود.
۴. فرآیندهای بروکراتیک و ساختار سازمانی می‌تواند پیاده‌سازی یک پروژه فناوری اطلاعات را با مشکل روبرو نماید. این ساختار می‌تواند باعث سرد شدن انگیزه افراد مشتاق جهت پیگیری مطالب شده حتی اگر پشتیبانی و حمایت مدیریت ارشد نیز وجود داشته باشد.
۵. سازمان نبایستی تعداد زیادی پروژه‌های فناوری اطلاعات را که با یکدیگر تداخل کند اجرا نماید. در این زمان منابع زیادی صرف این پروژه‌ها شده بدون اینکه به اهداف خاصی دست یافته شود. اگر تعداد پروژه‌های در دست شرکت زیاد باشد، این امر موجب می‌شود که توانایی مدیریت در کنترل پروژه‌ها کاهش یابد و دوباره کاری و اتلاف منابع گسترش یابد. بنابراین در حین اجرای سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان باید مواظب بود که تعداد پروژه‌های در دست در حوزه فناوری اطلاعات در سازمان زیاد نباشد که این امر موجب کاهش کارایی پروژه سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان می‌گردد.
۶. تخمین‌های غیرصحیح از اندازه و وسعت پروژه می‌تواند بر روی کار تاثیر زیادی گذاشته و باعث شود که کار با تاخیرات بسیار به اتمام برسد. این کار باعث اتلاف منابع شده و هزینه‌های نهایی پروژه بسیار شدید خواهد شد. شرکت‌هایی که هزینه‌های انتقال از سیستم قدیمی به سیستم جدید و انتقال داده‌ها را در نظر



- نمی‌گیرند، در پروژه‌های خود با شکست مواجه می‌شوند. چون این کار باعث می‌شود هزینه‌های پروژه تا حد زیادی افزایش یابد.
۷. فرهنگ سازمانی می‌تواند بر روی پروژه‌های فناوری اطلاعات تاثیر بگذارد. برای مثال اگر فرهنگ سازمانی بر روی خلاقیت فردی و حل مسئله توسط یک شخص باشد این مسئله باعث می‌شود تا مدت پروژه فناوری اطلاعات طولانی شود زیرا حل مساله توسط یک فرد به شرایط وی بستگی دارد و همین مسئله باعث می‌شود تا مدت زمان انجام کار طولانی‌تر شود.
۸. بسیاری از سازمان‌ها پروژه‌های فناوری اطلاعات را به دید فنی نگاه می‌کنند. در صورتی که برای اجرای صحیح یک پروژه علاوه بر جنبه‌های فنی، اهداف سازمانی و جنبه‌های مدیریتی نیز بسیار دخیل است و عدم توجه به این مطلب باعث بروز مشکلات جدی در روند اجرا می‌گردد.
۹. بسیاری از مدیران سازمانی که با جنبه‌های مختلف سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان آشنا نیستند فکر می‌کنند که این سیستم‌ها نمی‌توانند در تصمیم‌گیری‌های بحرانی به ایشان کمک نمایند و جوابگوی ایشان نیست.
۱۰. زمانی که مدیران پروژه افراد فنی باشند چون این افراد بیشتر بر روی جنبه‌های فنی مساله تاکید دارند باعث می‌شود تا نیازهای کاربر نهایی مورد غفلت قرار گیرد. بنابراین باید تیم پیاده‌سازی و مدیریت این تیم دارای هر دو رویکرد (فنی و مدیریتی) باشند تا بتوانند بدرستی سیستم را پیاده نمایند.
۱۱. اگر در موقع پیاده‌سازی کارفرما برنامه‌ای در جهت انتقال دانش مشتری به پیکره سازمان انجام ندهد این امر موجب می‌شود که در آینده با کمبود دانش مواجه شده و پیاده‌سازی به خطر جدی می‌افتد.
۱۲. مسئله آموزش کاربر نهایی مورد غفلت قرار می‌گیرد. معمولاً بسیاری از سازمان‌ها، کاربر نهایی را قبل از شروع پروژه آموزش نمی‌دهند و این مسئله باعث می‌شود تا همراهی کاربر با پروژه کاهش یافته و همین مسئله باعث ایجاد عدم همکاری بین کاربر نهایی و پروژه می‌گردد.
۱۳. پیاده‌سازی بدون مهندسی مجدد فرآیندها انجام می‌شود. این کار تنها باعث می‌شود که پروژه زودتر به اتمام برسد ولی کارآیی چندانی برای اجرا نداشته باشد. تغییر فرایندها بایستی قبل از شروع به پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان شروع شده و در طی پیاده‌سازی ادامه پیدا کند. این تغییر در فرایندها می‌تواند شامل یک بهبود جزئی تا تغییر رادیکالی و انقلابی یک فرایند باشد.
۱۴. مدارک و مستنداتی که از پیاده‌سازی سیستم در شرکت‌های بزرگ استخراج شده است نشان می‌دهد که موفقیت زمانی آغاز می‌شود که مدیریت ارشد شرکت پشتیبان پروژه باشد و در هدف‌گذاری و ایجاد رویکرد پروژه سهیم باشد. اگر سازمان دارای توافق جمعی برای پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان باشد می‌توان مطمئن بود که تضمین لازم جهت پیاده‌سازی کامل سیستم وجود دارد.
۱۵. بایستی فرآیند تصمیم‌گیری یک فرایند روشن و واضح بوده و تمام جنبه‌های صاحبان منافع در شرکت در نظر گرفته شود. نباید در پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان به اهداف کوتاه مدت فکر کرد باید تمام اهداف را در قالب دیدگاه سازمانی جستجو کرد. زیرا بعضاً اهداف در سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان به زودی محقق نخواهد شد و این کار ممکن است بر روی میزان رضایت‌مندی از سیستم فوق تاثیر بسزایی بگذارد.



۱۶. بایستی برای پیاده‌سازی سیستم یک برنامه وسیع و همه‌جانبه تدارک دید. این برنامه باید از مرحله تصمیم به خرید تا پیاده‌سازی نهایی را در پی داشته و هر مرحله را با جزئیات مخصوص به خود دنبال نماید.
۱۷. باید به کاربر اطمینان داد که از همان روز اول آموزش، وی به صورت مستقیم از منافع سیستم بهره‌مند می‌شود. این کار بایستی توسط تیم اجرایی و از همان روزهای اول پیاده‌سازی به عنوان یک رویکرد در سازمان مورد نظر قرار گیرد. توجه به منحی یادگیری از نکات بسیار مهم در این زمینه است. تجارب نشان داده که آموزش به کاربر نهایی قبل از پیاده‌سازی در درک و انطباق با سیستم بسیار موثر است. برای اینکه بتوان شالوده سیستم را در سازمان بنا نهاد باید کاربر با احتیاجات سیستم آشنا شده و دانش خام سیستم در اختیار کاربر قرار گیرد.
۱۸. بایستی همراهی کاربران را از روز اول اجرای سیستم بدست آورد. این کار به منزله این است که تیم پیاده‌سازی بایستی همراهی کاربران را در اجرا بدست آورد و از ایشان به عنوان عوامل پیاده‌سازی استفاده نماید.
۱۹. کمیته اجرایی و نظارت شرکت باید در جریان پیاده‌سازی سیستم مشارکت فعال داشته و بر روی ترکیب‌بندی نرم‌افزار نظارت جدی داشته و مراحل انجام کار را پیگیری نماید.
۲۰. بایستی کمیته اجرایی و نظارت بر پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان بر تمام مراحل اجرا و پیاده‌سازی سیستم نظارت جدی داشته و به کمک یک روش اجرایی کلیه کارها را مستندسازی نماید.
۲۱. قبل از آنکه سیستم در سازمان پیاده‌سازی شود، بایستی موانع و مشکلات از پیش پا برداشته شود. فرهنگ سازمانی یکی از این مشکلات است که ممکن است مانع بزرگی در سر راه استفاده درست از سیستم فراهم نموده و در جهت پیاده‌سازی آن مقاومت ایجاد نماید. به عنوان مثال زمانی که تمرکز تصمیمات در سازمان وجود داشته باشد، پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان ایجاد مشکل می‌نماید و قبل از اجرا باید این موانع برداشته شود.
۲۲. اگر نگاه به پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان، نگاهی مبتنی بر چرخه عمر باشد، می‌توان اطمینان داشت که احتمال موفقیت پیاده‌سازی سیستم بسیار بالا می‌رود. سازمان باید قبل از پیاده‌سازی مراحل درک و انطباق با سیستم را گذرانده باشد و طی این مراحل خود را برای پیاده‌سازی آماده نماید.
۲۳. تامین‌کنندگان راه‌حل و شرکت‌های نرم‌افزاری باید از همان قدم اول جزء تیم سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان باشند. نبایستی کار بدون حضور این افراد پیگیری شود و بایستی در قراردادهای طوری لحاظ نمود که شرکت‌های فوق بتوانند در کلیه مراحل حضور فعال داشته باشند.
۲۴. جلسات دوره‌ای بایستی در زمان‌های مناسب با اعضا شرکت برگزار شود تا دستاوردهای پیاده‌سازی، اهداف و همراستایی آن‌ها با اجرای سیستم مورد بازنگری قرار گیرد. در این جلسات کلیه نیازمندی‌ها، کارهای اجرا شده و نرم‌افزارهای مورد احتیاج باید مرور و بررسی شود.
۲۵. اگر یکی از اهداف پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان حذف سیستم قدیمی باشد باید این مسئله از قبل بررسی شده و سازمان برای این جابجایی آماده شود. باید طی یک برنامه طویل‌مدت این کار صورت پذیرد تا شک ناشی از حذف سیستم قدیمی به سازمان وارد نشود.



۲۶. استفاده از صاحبان فرآیند در مرحله طراحی و تست سیستم به عنوان جزء مهمی از سیستم بسیار لازم و ضروری می‌باشد. صاحبان فرآیند در سازمان‌های امروزی اصطلاح جدیدی است که در سازمان‌های فرایندگرا به مدیران میانی مسئول یک فرآیند اطلاق می‌شود.
۲۷. همراستایی با سیاست‌ها و استراتژی‌های سازمان از جمله موارد مهمی است که باید در یک سازمان لحاظ شود. این مسئله کمک می‌کند تا سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان در خدمت اهداف سازمانی باشد نه مانعی بر سر راه تحقق این اهداف.
۲۸. پیاده‌سازی موفق زمانی در سازمان تحقق می‌یابد که مدیران پروژه، افراد کلیدی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی را بیابند و قبل از پیاده‌سازی رویکرد این افراد را در نرم‌افزار لحاظ نمایند.
۲۹. مدیران میانی باید درک درستی از نیازمندی‌های پیاده‌سازی سیستم داشته باشند و بتوانند این رویکرد را به تیم پیاده‌سازی منتقل نمایند. بایستی همیشه پروژه پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان در حوزه دید این افراد باشد و به این افراد گزارش داده شود.
- استفاده از یک متدولوژی که کارآیی خود را سال‌ها اثبات نموده از عوامل مهم در پیاده‌سازی موفق سیستم به شمار می‌رود. چون خطاها و عیوب این سیستم به تدریج در طی سال‌ها برطرف شده و می‌توان امیدوار بود که پیاده‌سازی با موفقیت صورت می‌پذیرد.

تهران، خیابان فرجام شرقی، روبروی خیابان سراج،
پلاک ۳۷۵، واحد ۱۶، شرکت پردازش سیستم‌های مجازی
info@irerp.com www.irerp.com

