

نام کتاب : EnterpriseWide resource Planning , Theory and Practice

نوشته Rahul V. altekar

بخشهایی از نوشته های این کتاب :

erp میتواند به روشهای زیر نیز تعریف شود :

- متدلوژی یا فلسفه برنامه ریزی که بر اساس یک یکپارچگی کامل فرآیندهای تجاری یک سازمان است
- مجموعه ای از نرم افزارها که نواحی تجاری اصلی مثل مالی لجستیک ، فروش ، مواد و تولید و توزیع را پوشش می دهد بنحوی که تمامی آنها چنان با یکدیگر یکپارچه شده اند که ثبت یک فعالیت در یک مکان بلافاصله در تمام جاهای دیگر منعکس میگردد

برای فهم اینکه چگونه ERP یک system based Business Solutio میباشد ابتدا بایستی دو عبارت

system , solution را بررسی کنیم :

- system : بر اساس دیکشنری وبستر ، یک سیستم عبارت از یک ترکیب از عناصر یا قطعاتی است برای دستیابی به یک هدف واحد. بنابر این میتوانیم ERP را سیستمی برای مجموعه ای خاص که برای انجام و رسیدن به هدف از پیش تعریف شده ای از طریق پردازش اطلاعات ، سازماندهی شده اند
- Solution: طبق دیکشنری توضیح و جواب به یک مسئله است .

بنابر این راه حل های ERP بایستی :

- Flexible : انعطاف پذیر برای پاسخ گویی به تغییر نیازها ی یک سازمان
- Modular: معماری ماژولار عبارت از مجموعه ای از فانکشنهای متفاوت که میتوانند تفکیک شوند
- Comprehensive (جامع) : بایستی قار به پشتیبانی فانکشنهای سازمانی مختلفی باشد و برای سازمانی گسترده مناسب باشد
- Beyond the company (ماورای سازمان) : نبایستی محدود به مرز سازمان باشد. بلکه بایستی ارتباطی برخط با دیگر فرایندها باشد. امروزه از آن بعنوان e\_ERP یا extended erp نام برده میشود.
- متعلق به Best Business practice باشد. مجموعه ای از تجربیات بر تر را داشته باشد.

آنالیز فروشندگان ERP :

- برخی از سیستمهای ERP یک ارتقا از inventory management system بوده اند بنابر این در آنها یک فانکشنالیتی قوی از تراکنشهای مواد را می بینیم
- برخی ERP ها یک ارتقا از Maintenance Management system بوده اند که اینها یک برنامه ریزی تعمیرات منحصر بفره عالی دارند.
- برخی ERP ها تمرکز بالایی روی HR management دارند که نقاط قوت و ضعف خود را دارند.

بررسی : mysap :

برای تهیه یک راه حل جامع برای تقاضاهای متغیر ERP این راه حل تهیه شده است. با توجه به ارتقای IT راه حل Mysap به شرکتها امکان کنترل تمامی محیطهای مدیریتی و عملیاتی را می دهد که باعث افزایش کارایی و سود خواهد بود.

Strategic enterprise management : این امر امکان اجرای سریع و موفق استراتژیها را به شرکتها می دهد. در حالیکه کارایی فرایندهای تجاری سازمان را مدیریت می نماید ، پشتیبانی برنامه ریزی استراتژیک جامع را انجام داده و ، performance monitoring ، استحکام تجاری و ارتباط موثر با سهامداران را داشته و بنابر این مدیریت بر اساس ارزشها را ممکن خواهد نمود.

یک مورد در باره فلسفه BPR این است که ابتدا بایستی فرایندها فیکس(کامل) شده و سپس به اتومیک نمودن آن اقدام نمود. یک پرسش اساسی رودر روی سازمانها این است که چه باید کرد آیا بایست ابتدا به فیکس نمودن فرایندها پرداخته و سپس فرایندهای بهبود یافته اتوماتیک گردد و یا اینکه فرایندهای تجربیات برتر ( Best practice) پیشنهادی بوسیله پکیجهای ERP را انتخاب نموده و از BPR اجتناب نموده و یا پس از پیاده سازی ERP نسبت به مهندسی مجدد اقدام نمود.

BPR یا ERP دوقلوهای جدا نشدنی و یا پارادکس مرغ و تخم مرغ :

فرایندها و سازمان و ساختار و تکنولوژی اطلاعات از عناصر کلیدی BPR هستند که فرایندهای تجاری سازمان را اتوماتیک نموده و یک سازمان با سیستمهای اطلاعاتی Well-designed and well-managed میسازد.

سازمانها با 2 انتخاب رودر رو هستند :

- مهندسي مجدد فرایندها قبل از پیاده سازی ERP

- پیاده سازی مستقیم ERP و اجتناب از مهندسي مجدد.

براي انتخاب اول سازمان بایستی وضعیت موجود را قبل از پیاده سازی ERP آنالیز نموده و فعالیتهای بدون ارزش افزوده را تعیین نماید. همچنین طراحی مجدد فرایندهایی با ارزش افزوده برای مشتریان و توسعه آن را در application های خود و یا تغییر در پکیجهای ERP بمنظور پاسخگویی به نیازهای سازمان ، انجام دهد. بر این اساس کارکنان احساس مالکیت و جهت گیری خوبی در مورد فرآیندها خواهند داشت. در روش دوم پذیرش ERP است با حد اقل انحرافات از تنظیمات استاندارد.

بصورت تئوري امکان سومي نیز وجود دارد . مهندسي مجدد فرایندها ضمن پیاده سازی ERP .

با توجه به موارد فوق نمیتوان پاسخ بهتر و ساده تری را برای پیاده سازی یافت

ملاحظه میشود هر مفهوم جدید مدیریتی زمانی که در هند مطرح میشود به ویرایش هندی آن کاسته

میشود(reduces to indian version). ERP نیز استثنا نبود . بنابر این ما میتوانیم , JIT ویرایش هندی JIT

را داریم همچنین MRP و همچنین ERP نیز..

بازار هند در سال 2003 :

Sap	%56
Qad	10.8
Ramco	10
Baan	8
Oracle	6
Peoplesoft	3.5
JD edwards	3
ESS	2.5
Others	0.2

برخي مشکلات پياده سازي : ERP

- من ميتوانم جانم را بدهم ولي سيستم كد گذاري را نه

- Customize it :

بومي سازي بسيار لازم است براي ERP ، اما نه به طريقي كه كاربر ميخواهد. كاربران بایستی سیاستهای خود را به طريقي كه در تجربیات ERP آمده است هماهنگ نماید. پياده سازي ERP فرصتي است براي اينكه تجربيات برتر وارد سازمان شود نه اينكه فرآيندهاي جاري سازمان داخل سيستم آورده شود.

براي پياده سازي موفق ERP بايستي مفاهيم زير مد نظر باشد :

- ERP بيشتر يك استراتژي تجاري است تا IT استراتژي
- مفهوم ERP بسيار مناسبتر براي Lean Manufacture است تا توليد انبوه (Mass). در واقع براي سناريوي اسمبل كردن براي سفارش ، ERP موجب نتايج عالي ميشود ، درحالي كه در ساخت براي سفارش ، آنسوي نتايج تجاري مي ماند و انگيزه ها و روحيه پرسنل را بهبود مينمايد.
- فرهنگ ساخت براي انبار در كل مناسب براي ERP نيست و بنابر اين فشار براي پياده سازي ERP سيستم را بيشتر به سمت transactional system خواهد برد تا planning system. بنابر اين باعث از دست رفتن توان اصلي آن خواهد شد.
- كاربران كيفي و نمونه ERP داراي : روحيه تيمي ، ذهني تحليلگر ، آماده براي تغيير در سازمان ، آماده پذيرش فرآيندهاي مهم ، ديد IT بعنوان ابزار علمي و بهينه ساز سطوح اطلاعات
- پيامد ERP نه فرآيندها و نه تكنولوژي است بلكه مردم ميباشند. بنابر اين مدير نيروي انساني بايستي از مديران پروژه بايد باشد.

5 عنصر اصلي و اساسي ERP :

The Client - industry focus

The user – culture focus

The consultant – BPR focus

The methodology – value focus

The erp brand – best practice focus

### : In-house ERP development

عموما توسعه داخلی ERP یک ERP واقعی نیست و عموما عبارت از یک نوع یکپارچگی است . اساس ERP عبارت از BPR رایگان در آن میباشد در حالیکه در توسعه داخلی این امر اتفاق نمی افتد.

مثالی میتواند وضعیت ERP را در هند نشان دهد. هر کسی که قصد خرید وسیله نقلیه جدیدی را دارد بطور نرمال دو انتخاب پیش رو خواهد داشت . او میتواند به آموزشگاه رفته و آموزش دیده و سپس وسیله نقلیه را خریده و استفاده نماید . انتخاب دیگر این است که ابتدا وسیله نقلیه را خریده و سپس آموزش آن را با پذیرش ریسک تصادف آن انجام دهد. در واقع در روش اول نیز آموزشگاه نمیتواند آموزش را در وضعیت اجرایی انجام دهد. زیرا در بیشتر مواقع کنترل کلاچ و ترمز در اختیار آموزش دهنده است . بنا بر این حتی بعد از خرید وسیله نیز ریسک تصادف وجود دارد.

فاجعه ERP در هند نیز از همین نوع است . اگر شما پکیج خوب یا مشاور خوبی داشته باشید یانه ، شما را از حادثه بد دور نمیکند. همانگونه که تجربه و تمرین آن را کامل میکند ما نیز در سالهای آتی یاد خواهیم گرفت چگونه با ERP استفاده خوب و راحتی داشته باشیم.