

## تجربه برتر Best Practice

### تجربه برتر Best Practice

تجربه برتر روشی است که برای انجام یک کار خاص نسبت به سایر روش ها از ارجحیت برخوردار است. به عبارت دیگر تجربه برتر کاراترین روش انجام یک کار خاص است.

### مهندسی مجدد فرایند

تغییر اساسی فرایند های کسب و کار به منظور دستیابی به موفقیت های کلیدی در حوزه های اصلی کسب و کار را مهندسی مجدد فرایند می گویند.

### چالش های پیاده سازی مهندسی مجدد

- ✓ مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات
- ✓ بی اهمیتی به نظرات و دغدغه های کارکنان
- ✓ کارکنان نامناسب و ناتوان
- ✓ عدم وجود افراد متخصص
- ✓ عدم تطابق استراتژی پیاده سازی و با اهداف سازمان
- ✓ عدم وجود یک بینش کلی نگر
- ✓ ضعف مدیریت کلان

## انواع گزینه های مهندسی مجدد کسب و کار

- ✓ مهندسی مجدد آزاد
- ✓ مهندسی مجدد مبتنی بر فناوری

### مهندسی مجدد آزاد

در این روش ، مهندسی مجدد بدون در نظر گرفتن سیستم یا فناوری خاصی و بر اساس نیازهای سازمان اجرا شده و هیچ محدودیت از پیش تعریف شده ایی برای بازنگری فرایندها تعیین نشده است. روش مهندسی مجدد آزاد ، روشی کند تر و انعطاف پذیرتر و هزینه برتر است و اجرای مهندسی مجدد با این روش ممکن است تغییرات اساسی و ریشه ای را برای سازمان به همراه داشته باشد.

### مزایای مهندسی مجدد آزاد

- ✓ عدم محدودیت در استفاده از ابزار
- ✓ عدم محدودیت در مورد قابلیت های فناوری
- ✓ در نظر گرفتن ویژگی های منحصر به فرد سازمان
- ✓ مستقل بودن فرایندها از تغییرات سیستم
- ✓ حفظ مزیت رقابتی شرکت

### معایب مهندسی مجدد آزاد

- ✓ عدم وجود یک ساختار مبنا برای طراحی
- ✓ احتمال امکان ناپذیر بودن سیستم
- ✓ درگیری تعداد بیشتری از مشاورین
- ✓ هزینه بالاتر و زمان طولانی تر
- ✓ امکان عدم تطابق فرایندها با سیستم انتخابی
- ✓ بهینه نبودن طراحی

## مهندسی مجدد مبتنی بر فناوری

در این روش ابتدا سیستم برنامه ریزی منابع سازمان انتخاب شده و سپس بر اساس این سیستم ، مهندسی مجدد فرآیندها صورت می گیرد. این روش نسبت به روش مهندسی مجدد آزاد ، ارزان تر و ساده تر است. در عمل بسیاری از موارد مهندسی مجدد بر اساس روش مبتنی بر مهندسی مجدد مبتنی بر فناوری صورت می گیرد.

## مزایای مهندسی مجدد مبتنی بر فناوری

- ✓ تمرکز بر برترین تجربیات
- ✓ استفاده از ابزارهای سیستم ، برای مهندسی مجدد
- ✓ سادگی روش به علت مشخص بودن محدوده فرایندها
- ✓ اطمینان از ممکن بودن فرایندها
- ✓ افزایش قابلیت اطمینان سیستم با بهره گیری از تجربیات دیگران
- ✓ صرفه جویی در زمان و هزینه
- ✓ در دسترس بودن نرم افزار
- ✓ به افراد در درک دلایل تغییرات و نمونه های موجود کمک می کند

## معایب مهندسی مجدد مبتنی بر فناوری

- ✓ محدود شدن مهندسی مجدد به واسطه محدودیت ابزار
- ✓ محدودیت توسعه سیستم به واسطه محدودیت فناوری
- ✓ عدم دسترسی به مزیت رقابتی
- ✓ امکان عدم دسترسی به تمامی تجربیات برتر

## مزایا و معایب روش مهندسی مجدد آزاد

- ✓ مزایا
- ✓ حفظ مزیت رقابتی شرکت
- ✓ عدم محدودیت در استفاده از ابزار
- ✓ معایب
- ✓ احتمال امکان ناپذیر بودن سیستم
- ✓ هزینه بالاتر و زمان طولانی تر

## مزایا و معایب مهندسی مجدد مبتنی بر فناوری

- ✓ مزایا
- ✓ تمرکز بر برترین تجربیات
- ✓ در دسترس بودن نرم افزار
- ✓ معایب
- ✓ عدم دسترسی به مزیت رقابتی
- ✓ امکان عدم دسترسی به تمامی تجربیات برتر

## چه گروه هایی بهتر است از مهندسی مجدد آزاد استفاده کنند؟

منابع و افرادی دارند که بتوانند برای آنها مهندسی مجدد را انجام دهند پیشرو در صنعت هستند، وقت و زمان کافی دارند برخی از فرایندهای آنها دارای مزیت استراتژیک است احتیاج به راه حل های منحصر به فرد دارند پول و سرمایه و وقت کافی در اختیار دارند

## چگونه سازمان در مرحله انتخاب ERP با مسئله مهندسی روبرو است؟

با توجه به اینکه هیچ نرم افزاری وجود ندارد که کلیه ی نیازهای سازمان را تامین کند پس در برخی شرایط با **Customize** کردن تنظیم نمودن برنامه های کاربردی نرم افزار در تناسب با فرایندها مواجه هستیم. مسائل در شرایطی نیز عکس این حالت رخ می دهد که نصب نرم افزار فرصتی است که باعث تغییر فرایندها می گردد.

## سیاست های استفاده از ERP در سازمان ها چگونه است؟

- الف) انتخاب برنامه های کاربردی متناسب با فرایندها
- ب) منطبق سازی و تنظیم نرم افزار متناسب با نیاز های سازمان
- ج) طرح ریزی مجدد فرایندها در تناسب سازی با نرم افزار
- د) در برخی موارد هیچ سیاستی ندارد.

## راه کارهای توسعه سیستم برنامه ریزی منابع سازمان

- الف) توسعه درون شرکت یا نیرو های داخلی
- ب) توسعه درون شرکت با همکاری متخصصین خارج شرکت
- ج) گلچین کردن مدول ها
- د) سفارشی نمودن یک محصول موجود در بازار
- ه) انتخاب و پیاده سازی چند مدول از یک محصول
- و) پیاده سازی کامل یک محصول
- ز) اجاره سیستم از یک ارائه دهنده خدمات کاربردی

شرکت متناسب با نیازها و فرآیندهایش را مهندسی مجدد می کند و نرم افزارها را تغییر می دهد. مانند: شرکت **Boing**

نرم افزار وارد سازمان می شود و کل فرآیندها را تغییر می دهد. پیاده سازی و مهندسی مجدد در سازمان انجام می شود آسان است. معایب مقاومت در برابر تغییرات وجود دارد و عدم تمرکز نیز در فرایندهای مهم **upgrate** مزایا وجود دارد.

شرکت های کوچک و متوسط در این ناحیه قرار دارند و فاصله میان **to-be** - و **as-is** زیاد نیست نرم افزار خریداری میشود و در برخی حوزه ها سفارشی سازی بوجود می آید. مانند شرکت **sap/a3** مایکروسافت پس از خریداری مزایا زمان کوتاه تر با هزینه کمتر معایب فرایند سازمان را شبیه یکدیگر می کند، شباهت با رقبا بوجود می آید.

فرایندهای سازمان در بهترین موقعیت قرار دارد و هیچ نرم افزاری نیست که تمامی نیازهایش پوشش دهد باید نرم افزار مخصوص بنویسد مانند **Nestle**

## روش های پیاده سازی سیستم های ERP

### روش پیاده سازی تدریجی PHASED

گروهی از مدول ها در یک بخش بصورت همزمان پیاده سازی می شوند و روش ترکیبی است. در این روش یک سری ماژول پیاده میشود و بعد با بخش های مختلف سازمان **Link** میشود تا شروع به اجرا شوند. مثلا در حوزه مالی ما از یک سیستم سنتی استفاده میکنیم و هر بخش دیگر از نرم افزار مخصوص به خود. وقتی یک ماژول را در بخش مالی پیاده میکنیم این ماژول باید با انبار و بقیه بخش ها لینک شوند و باید بتوانند با هم داده ردوبدل کنند. بنابراین ما یک سری نرم افزارهای واسط نیاز داریم که ماژول های مختلف در بخش های مختلف سازمان را با هم لینک کنند.

### روش های پیاده سازی یکباره BIG BANG

به یک باره تمام بخش های مختلف سازمان ماژول ها در یک زمان پیاده سازی صورت میگیرد. به صورت پارالل

### عوامل عدم تطابق انتظارات با عملکرد در پیاده سازی سیستم ERP

- ✓ خطا در مهندسی مجدد فرآیندها
- ✓ خطای مدیریتی در انتخاب سیستم
- ✓ خطا در نگاشت و اعمال تغییرات بر روی سیستم ها
- ✓ خطا در تخمین زمان و منابع مورد نیاز
- ✓ کمبود آموزش کاربران نهایی

### سه مرحله گذار در طی پیاده سازی که توسط گروه متا شناسایی شده

- ✓ مرحله اول: کاهش کارایی به دلیل یادگیری
- ✓ مرحله دوم: توسعه سازمانی به دلیل توسعه مهارت های شغلی کارکنان ، و بواسطه یکپارچه سازی و اضافه شدن فناوری های جدید.
- ✓ مرحله آخر: سوددهی سازمانی و رسیدن سازمان به بازدهی

هشت فاکتور شناسایی شده ی تاثیر گذار در شکست و پیروزی پروژه

### های ERP

- ۱- اصول مدیریت پروژه
- ۲- ارزیابی و امکان سنجی پروژه های ERP
- ۳- توسعه منابع انسانی
- ۴- مهندسی مجدد فرآیندها
- ۵- حمایت مدیریت ارشد
- ۶- هزینه / بودجه
- ۷- زیر ساخت های IT
- ۸- خدمات مشاوره ای

### راهنماهای مختلف برای به انجام رساندن موفق پیاده سازی ERP

- ✓ تمرکز بر کار در مقابل تمرکز بر فناوری
- ✓ مدیریت نیروی انسانی (قهرمانان پروژه)
- ✓ توجه به نقش مشاوران و تامین کنندگان
- ✓ فلسفه جعبه زمان یا Time box
- ✓ آموزش کاربران