

پیش درآمد

نزدیک به ۷ ماه از امضاء قرارداد پیاده سازی و استقرار ERP-SAP در گروه صنعتی بارز با شرکت سامه آرا پردازشگر و عملاً ۳ ماه از شروع اجرائیات آن می گذرد. در جهت اطلاع رسانی بیشتر در سطح گروه لازم بود وهست که در مقطعی از اجرای این پروژه مهم، شما همکاران ارجمند را در مسیر پیشرفت و چند و چون کار آن بطور اختصار قرار دهیم. با این هدف اولین شماره "وقایع نامه پروژه SAP در بارز" را خدمتان تقدیم می داریم.

SAP چیست؟

مطمئناً تا به حال یکبار هم که شده باشد به واژه یا بهتر بگوئیم به "تارک نام" SAP برخوردیده اید و حتماً هم از خودتان این سؤال را کرده اید که SAP چیست؟ تعریف SAP را می توان از دو منظر ارائه کرد. یکی از منظر شرکت و کمپانی ای که آنرا تهیه و عرضه کرده یعنی اینکه این تارک نام حاصل تلفیق حروف اول ترجمه لفظی و کلمه به کلمه نام آلمانی شرکت *Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung* به انگلیسی به صورت:

SAP – Systems, Applications, and Products in Data Processing

است و دیگری از منظر خود محصول و کاری که SAP انجام می دهد. از این منظر SAP را یکی از معروف ترین ERP ها که خود این تارک نام هم برگرفته از حروف اول *Enterprise Resource Planning* یا برنامه ریزی منابع بنگاه است، میدانند. این محصول که به آن راه حل نیز می گویند مجموعه ایست از یک سری پودمان (ماژول) و کارکردهای یکپارچه برای تقریباً تمامی فرایندهای عمده ای که در کسب و کارهای مختلف (تولید، توزیع،) قابل تصور است. از جمله این پودمان ها که در کسب و کارهای تولیدی مورد استفاده قرار می گیرد و در دامنه پروژه گروه بارز نیز قرار دارند در جدول زیر آمده است

فروش و توزیع (SD)	نام پودمان (ماژول)	نظام پروژه (PS)	نام پودمان (ماژول)
مدیریت انبار (IM)		مالی (FI)	
برنامه ریزی تولید (PP)		کنترل و پایش (CO)	
نگهداری و تعمیرات (PM)		مدیریت زنجیره تامین مالی (FSCM)	
مدیریت کیفیت (QM)		خرید، مدیریت مواد (PU MM)	
نظام مدیریت مستندات (DMS)		منابع انسانی (HR)	
.....		

مدیریت دارائی ها (AM)، خزانه داری (TR) و تعدادی پودمان دیگر اشاره کرد.

اهداف پروژه SAP

اصولاً یکی از اهداف هر ERP، سامان دادن به برنامه ریزی منابع بنگاه هاست که در SAP هم این ساماندهی به منابع بنگاه از اهداف اصلی به شمار می آید، اما این مهم از دو طریق انجام می گیرد. اول مکانیزه کردن کامل تمامی فرایندهای سامان – یافته و پر بازده شده بنگاه ها و دوم ایجاد این توانائی در بنگاه که تصمیم گیری ها در آن موثرتر و مبتنی بر داده ها صورت گیرد. اهداف دیگری که از استقرار SAP در هر بنگاهی مدنظر است، کاهش هزینه ها، ارتقاء بهره وری، رضایت بیشتر مشتریان، مدیریت بهتر فرایندها و می باشد. در بارز نیز همین هدف ها بی تردید مورد نظر هست، ضمن اینکه با گسترش روزافزون محل های تولیدی جدید در گروه

^۱ - تارک نام به واژه ای گفته می شود که از حروف اول چند واژه دیگر ساخته شده

(بارز کردستان) و انشاء... در آتیه بارز خراسان ضرورت دارد که با پیاده شدن این راه حل از استاندارد شدن تمامی فرایندها در تمامی این مجموعه ها اطمینان حاصل شود

موضوع قرارداد

موضوع قرارداد منعقد گروه با شرکت سامه آرا پردازشگر نصب ، پیاده سازی ، استقرار ، آموزش و پشتیبانی نسخه S/4 Hana راه حل برنامه ریزی منابع بنگاه (یا -ERP SAP Solution) در دفتر مرکزی گروه و مجتمع لاستیک کرمان و در مدت ۲۲ ماه است که محدوده آن شامل تمامی پودمان ها و ماژول های این راه حل در مجتمع های تولیدی (مالی ، مدیریت زنجیره تامین مالی ، لجستیک ، منابع انسانی ، BI و پورتال است . امضای این قرارداد در تاریخ ۹۵/۱۲/۲۴ انجام گرفته و شروع اجرائیات آن به منظور رفع مشکلات اخذ لیسانس برنامه آنها بدلیل تحریم ها تا تاریخ ۹۶/۰۴/۰۱ معوق گذارده شد .

قابل توجه است که پیاده سازی نسخه S/4 Hanna برای اولین بار در ایران در گروه صنعتی بارز عملیاتی می گردد و نسخه ای است که با تغییراتی بنیادی ایکه در ساختار اصلی آن ایجاد گردیده دسترسی به اطلاعات را بخصوص در گزارشدهی بیش از ۲۰۰۰ مرتبه سریع تر از نسخه های قبلی این راه حل ارائه می دهد .

مراحل اجرائی پروژه

برطبق متدولوژی (روش شناسی) SAP در نسخه S/4 Hanna ، برای اجرای موفقیت آمیز پروژه ۴ فاز یا مرحله اجرائی پیش بینی شده که عبارتند از : فاز آماده سازی یا Prepare ، فاز کاوش یا Explore ، فاز محقق سازی یا Realize ، فاز استقرار یا Deploy و بالاخره فاز پشتیبانی یا Support . خوشبختانه در بارز نیز این روش شناسی سعی گشته و بعد از این نیز سعی خواهد شد که عینا به اجرا گزارده شود .

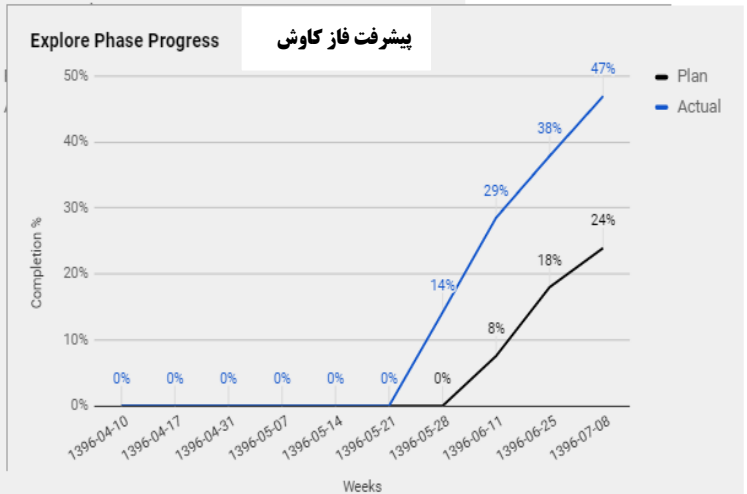
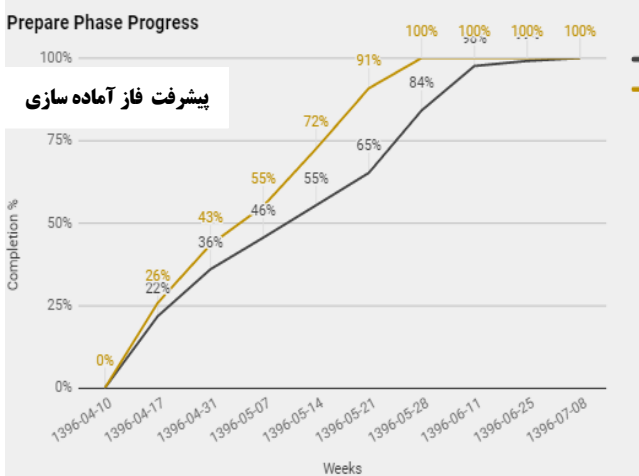
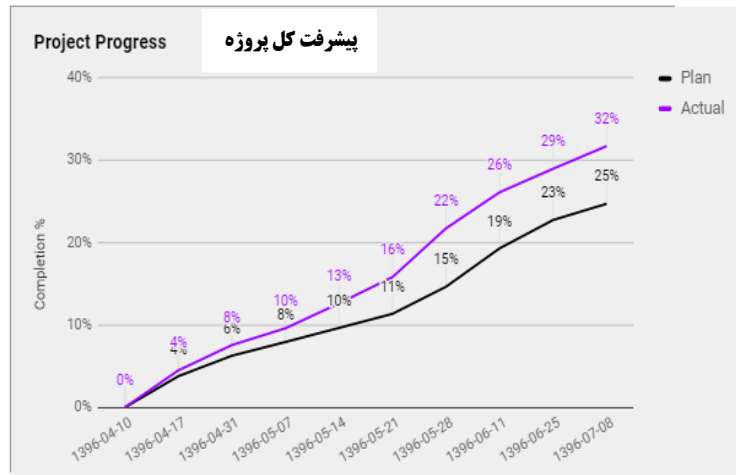
فاز آماده سازی که خود شامل ۲۳ فعالیت است و اجرای دقیق ان نقش مهمی در ادامه و پیشرفت هموار و بدون مشکل پروژه ایفا می نماید در حقیقت بیشتر سازماندهی پروژه و تدوین سازو کارهای اجرائی پروژه را در بر می گیرد . ریز فعالیت های این فاز در جای خود شرح داده خواهد شد ، اما در اینجا بجاست به فهرست افراد مرتبط با پروژه در تیم بارز (صاحبان فرایندها) و همینطور در تیم مشاور/ مجری اشاره کنیم .

مجتبی اصغری	تیم سامه آرا پردازشگر	محمد زنده روح (PM)	جلال امانی و مسعود کرمی (FI,CO,FSCM)	تیم بارز (صاحبان فرایندها)
رسول رجب دوست		مرداد اخلاقی و علیرضا یحی زاده (SD)	حسن وزیری، فرامرز دستجردی و علی عباسیان (PS)	
اکبر رنگ آمیز		مجید ارجمندی نژاد و محمدعلی زنگی آبادی (HR)	غلامرضا جلالی (PU, MM)	
محسن ریاستیان		حسین عبادتی (Tech . Infra.)	محمد ضیائی (MM, IM)	
علی قمی			محمد زنده روح (PP,DMS,ECM)	
معصومه مهرعلی			احمد قاسم شیرازی (QM)	

در چارچوب روش شناسی بالا میزان پیشرفت واقعی در برابر برنامه تدوینی تا آخر هفته منتهی به ۰۸-۰۷-۹۶ برای کل پروژه و همینطور فاز های اول یعنی فاز آماده سازی و فاز دوم یعنی فاز کاوش آن مستخرج از برنامه BRG-1 PMO طبق نمودار های صفحه بعدی می باشد .

updated on 96/07/08

به روز شده در ۹۶/۰۷/۰۸



نمودار بالا در وسط با عنوان پیشرفت کل پروژه (Project Progress) پیشرفت واقعی پروژه را به میزان ۳۳٪ در برابر ۲۵٪ برنامه ریزی شده تا تاریخ ۹۶/۰۷/۰۸ نشان می دهد که خوشبختانه خیلی جلوتر از برنامه است . دلیل این جلوتر بودن از برنامه نیز همان آمادگی هائی است که قبل از شروع پروژه در کل گروه بوجود آمده بود.

میزان پیشرفت برای فاز آماده سازی (Prepare Phase) در نمودار پائین سمت چپ صفحه پیشین ، ۱۰۰٪ در برابر ۸۴٪ برنامه ریزی شده نشان داده شده که حدودا یک ماه جلوتر از زمان تعیین شده به پایان رسیده است . در نمودار پائین سمت راست ، برای فاز کاوش (Explore Phase) میزان پیشرفت ۴۷٪ در برابر ۲۴٪ برنامه ریزی شده ثبت شده است . فعالیت های فاز آماده سازی و درصد پیشرفت هر فعالیت مستخرج از برنامه BRG-1PMO به شرحی است که در جدول صفحه بعدی آمده است :

فعالیت های فاز آماده سازی پروژه

ردیف	شرح فعالیت	درصد پیشرفت
۱	تعریف ساختار سازمانی پروژه	۱۰۰
۲	تخصیص نقش ها و مسئولیت ها	۱۰۰
۳	تهیه برنامه مدیریت ارتباطات پروژه	۱۰۰
۴	تهیه سند منشور پروژه	۱۰۰
۵	شناسایی ذینفعان	۱۰۰
۶	تعریف سطح انتظارات برای ذینفعان	۱۰۰
۷	جلسه آغازین (Kick-off Meeting)	۱۰۰
۸	زمانبندی پروژه	۱۰۰
۹	بودجه پروژه	۱۰۰
۱۰	تعیین استانداردها و دیسپلین های پروژه	۱۰۰
۱۱	اجراء نظارت و کنترل نتایج	۱۰۰
۱۲	نقشه راه مدیریت تغییرات سازمانی	۱۰۰
۱۳	توجیه و آشناسازی تیم پروژه با قوانین پروژه	۱۰۰
۱۴	آموزش اولیه تیم پروژه (OVT)	۱۰۰
۱۵	راهبرد و طرح آموزش	۱۰۰
۱۶	تهیه فهرست فرایندهای کسب و کار بنگاه	۱۰۰
۱۷	آماده سازی محیط یا بستر نمایش یا دموی راه حل (سرور، لیسانس)	۱۰۰
۱۸	فعالسازی راه حل برای نمایش یا دموی راه حل	۱۰۰
۱۹	تهیه راهبرد آزمون سیستم راه حل	۱۰۰
۲۰	راهبرد و رویکرد انتقال مهاجرت داده ها	۱۰۰
۲۱	نیازمندی های فنی و طراحی آنها	۱۰۰
۲۲	راه اندازی ابزارهای پشتیبانی پروژه و تنظیم آنها	۱۰۰
۲۳	بستن فاز	۱۰۰

آموزش های ارائه شده

تجربه و افته^۲ های منتشره شده در زمینه پیاده سازی ERP-SAP نشان از این واقعیت دارد که عوامل مختلفی در پیاده سازی موفقیت آمیز این راه حل تاثیرگذار است که در میان آنها مدیریت تغییر سازمانی و آموزش بیشترین وزن را دارا می باشند . با همین دید است که از ابتدای پروژه تنظیم و اجرای یک برنامه آموزش جامع با همکاری مشاور و مجری پروژه (شرکت سامه آرا پردازشگر) در برنامه کاری ان شرکت قرا رگرفت . در این برنامه که بخش مقدماتی ان تحت عنوان SAP Overview با جمع ۱۲۰ ساعت آموزش ارائه شده ، کاربران کلیدی با کلیاتی از پودمان های ۱۲ گانه SAP به شرحی که در جدول صفحه بعدی آمده آشنا شدند . علاوه بر این آموزش اولیه در طول اجرای فاز کاوش نیز برای هر پودمان کارگانهی در حال برگزاری است که در آنها هر یک از مسئولین پودمان ها در شرکت مشاور / مجری جلساتی را با مارکنان مرتبط با آن ماژول در بارز تشکیل می دهد تا با تشریح آن پودمان و گزینه های فرایندی که در آن پندمان شرکت SAP پیش بینی کرده با رایزنی و تعامل چهره به چهره به بهترین گزینه برای فرایند بارز برسد .

².Case

کارگاه های Blueprint		Overview			
برگزار شده (ساعت)	برنامه ریزی شده (ساعت)	برگزار شده (ساعت)	برنامه ریزی شده (ساعت)	نام اداره	نام پودمان (ماژول)
۰	۵۴	۶	۶	اداره برنامه ریزی راهبردی و مدیریت تغییر اداره پروژه کرمان اداره پروژه بارز کردستان	PS
۱۰,۵	۵۷	۱۲	۱۲	مالی	FI
۱۸	۴۵	۱۲	۱۲		CO
۰	۲۴	۶	۶		FSCM
۱۶,۵	۴۲	۱۲	۱۲	تدارکات	PU MM
۹	۳۳	۶	۶	منابع انسانی	HR
۱۲	۲۱	۱۲	۱۲	برنامه ریزی فروش فروش به نمایندگان فروش به خودروساز، شرکت ها و سازمان ها صادرات خدمات پس از فروش	SD
۶	۶				
۰	۶				
۰	۶				
۱۲	۳۹	۶	۶	انبار	IM
۱۲	۳۳	۱۲	۱۲	تولید برنامه ریزی تولید و صنایع تحقیقات	PP
۱۰	۲۴	۱۲	۱۲	نگهداری و تعمیرات	PM
۱۲	۳۰	۱۲	۱۲	مدیریت کیفیت	QM
۰	۰	۱۲	۱۲	تحقیقات نگهداری و تعمیرات مدیریت کیفیت	DMS

مسائل و چالش های فرار روی

در جدول صفحه بعدی فهرستی از مسائل و چالش هایی که تا به این مرحله از پروژه دست اندرکاران پروژه با آنها مواجه شده اند و ضرورت دارد برای حل آنها چاره اندیشی شود آورده شده است .

اولویت	مسئله
بالا	الزام راه اندازی دستگاه توزین در ایستگاههای کاری
متوسط	راه اندازی بارکد برای افزایش سرعت و دقت ورود اطلاعات و کاهش خطاهای کاربری
متوسط	عدم حضور و درگیر شدن مدیران ارشد در جلسات پروژه
متوسط	عدم تخصیص وقت کافی کاربران کلیدی خصوصا تیم مالی
متوسط	وجود واحد های موازی برای انجام کارهای مشابه که موجب مشکل در ایجاد وحدت رویه در فرآیندها شده است. به طور مثال در حوزه نت، گروه های مختلف نظیر تعمیرات نواحی، مدیریت قالب ها، کارگاهها، نوسازی، پروژه ها، مهندسی صنایع، IT، تاسیسات و ... که قرار است از ماژول PM استفاده نمایند با وجود اینکه در بسیاری موارد کارهای مشابهی انجام میدهند، واحد های متفاوت و فرایندهای مختلفی دارند که یکپارچگی آنها را زمانبر خواهد نمود. موضوعات مشابهی در حوزه های تولید و تامین نیز وجود دارد.
بالا	الزام استاندارد کردن فرایندهای مشابه و ساختار اطلاعاتی مشابه مانند ساختار حساب مالی، کدینگ مواد، گروه بندی مواد و... در شرکتهای گروه
متوسط	حضور نامنظم کاربران کلیدی در جلسات به طوری که برخی کاربران در ساعت های زیادی از جلسه حضور ندارند و یا در برخی موارد کاربران کلیدی همزمان با برگزاری جلسات، در دوره آموزشی دیگری نیز شرکت کرده اند و واحد آموزش این موضوع را چک نکرده است.

برنامه های آینده

اهم برنامه های پروژه در ماه آتی از قرار زیر است :

- ۱- برگزاری سه جلسه حذف شده تهیه بلوپرینت در حوزه های مالی (۱ جلسه)، فروش (۱ جلسه) و مدیریت کیفیت (۱ جلسه)
- ۲- برگزاری دومین جلسه کمیته راهبری پروژه
- ۳- برگزاری سمینار مدیریت تغییر با موضوع :
- تشریح آخرین وضعیت پروژه و الزامات اجرایی جدید مطرح شده در پروژه
- ارائه اصول مدیریت تغییر، گام های تغییر، تغییر فردی، تغییر سازمانی و...



۴- تشکیل کارگروه هایی برای رفع هر یک از چالش های بوجود آمده از مسئولین حوزه های مرتبط به آن چالش ها در جهت رفع موانع اجرایی پروژه . نفرات این تیم ها پس از اتمام جلسات کارگروه های اختصاصی هریک از ماژول ها و برگزاری جلسات یکپارچه سازی^۳ بین ماژولی تعیین خواهند شد .

سخن آخر

به عنوان سخن آخر جا دارد به عنوان تیم پروژه (بارز) و تیم پیاده ساز (شرکت سامه آرا) تشکری صمیمانه از همراهی و معاضدت مدیریت محترم عامل گروه ، معاونین ارجمند ایشان ، مدیران گرامی ، کاربران سیستمی^۴ ، کاربران کلیدی و تمامی همکاران و عزیزانی که در این پروژه سهمی داشته و دارند ، به عمل آورده و از خدای منان توفیق بیشتر ایشان را خواستار شویم . از فرصت استفاده می کنیم و اعلام میداریم که در اجرای بهتر و پیشبرد موثرتر برنامه های پروژه دست اندرکاران پروژه چشم انتظار طرح پیشنهادات سازنده و ارائه راه حل های کارساز کلیه همکاران بویژه کاربران کلیدی می باشند و سعی می نمایند که در موقع مقتضی از بهترین پیشنهاد و از فعالترین کاربران پروژه به نحوه شایسته ای قدردانی بعمل آورند .

³ . Integration

⁴ Power User