

ทำอย่างไรที่จะทำให้การนำ ERP มาใช้ให้ประสบความสำเร็จ

จากบทความที่ผ่านมา ได้อธิบายถึงสาเหตุที่ทำให้การนำ ERP มาใช้ ประสบความล้มเหลวและประสบความสำเร็จไปแล้ว วิธีการที่จะนำ ERP มาใช้ให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีความเข้าใจสาเหตุพื้นฐานเหล่านี้



การทำให้นำ ERP มาใช้ประสบความสำเร็จ

1. เข้าใจแนวคิดของ ERP และการนำ ERP มาใช้

สิ่งจำเป็นที่สุดก่อนการนำ ERP มาใช้คือ การที่ผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้ที่อยู่หน้างานทุกคนขององค์กร ที่วางแผนจะ นำ ERP มาใช้เข้าใจสาระสำคัญของแนวคิด ERP โดยเฉพาะสิ่งที่สำคัญคือ

- **เข้าใจแนวคิดของ ERP** ว่าเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ลูกค้า การกระจายห่วงโซ่ของมูลค่าของกิจกรรม สำหรับนำเสนอต่อลูกค้าในแนวนอน และทำการรวมระบบงานโดยไม่ยึดติดกับฝ่าย และโครงสร้างขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อทำการปรับ ERP ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดขององค์กรโดยรวม

- **เข้าใจว่าการนำ ERP มาใช้** จำเป็นต้องสร้างและฝังรากแนวคิดของ ERP อย่างมั่นคงในองค์กร และการนำ ERP มาใช้ เป็นสิ่งที่ทำเพื่อปฏิรูปองค์กร ซึ่งต้องมีการพัฒนาระบบ ERP เพื่อเป็นฐานข้อมูลสนับสนุนรวมไว้ด้วย

- เข้าใจว่าการนำ ERP มาใช้ คือกิจกรรมปฏิรูปองค์กร ซึ่งได้แก่ การปฏิรูปการทำงาน การปฏิรูปการบริหารจัดการ การปฏิรูปวัฒนธรรมและวิถีขององค์กร การปฏิรูประบบสารสนเทศขององค์กร คือ การนำ ERP มาใช้จริงๆ

2. หลักการนำมาใช้เพียงบางส่วน

การนำ ERP มาใช้เป็นการนำสิ่งที่รวมระบบงานมาใช้ ไม่ใช่เข้าใจว่าเป็นการนำ Stand Alone Operation Application มาใช้ หรือ การนำมาใช้เพียงบางส่วนกับงานที่กำหนดเท่านั้น ดังนั้นจึงควรหลีกเลี่ยงการนำมาใช้เพียงบางส่วน รูปแบบต่อไปนี้จะแสดงรูปแบบการนำ ERP มาใช้ที่ประสบความสำเร็จ

1. การนำมาใช้แบบ big bang ตั้งแต่เริ่มต้น

ในการนำ ERP มาใช้ สิ่งที่ต้องการคือการกระจายห่วงโซ่ของมูลค่าของกิจกรรมในแนวนอน โดยมีเป้าหมายเป็นงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง หรือที่เรียกว่าการนำมาใช้แบบ big bang

2. การนำมาใช้แบบเฟส

ในกรณีที่ไม่สามารถนำมาใช้แบบ big bang ได้ เนื่องจากเงื่อนไขด้าน ความเสี่ยง ต้นทุน เวลา จะใช้แนวทางขยายงานเป้าหมายออกไปทีละส่วนตามลำดับแบบ step by step แม้จะเป็นการนำมาใช้แบบเฟส อย่างน้อยที่สุดจะต้องรวมระบบงานที่เกี่ยวข้องกับงานหลักที่เป็นเป้าหมายให้ได้ เช่น การนำมาใช้โดยรวมระบบงานของวัสดุและบัญชี การนำมาใช้โดยการรวมระบบงานของการขยายขอบเขตของการผลิตและวัสดุบัญชี ฯลฯ ถึงแม้จะใช้แนวทางแบบเฟส ก็ต้องวางแผนการขยายขอบเขตของการรวมระบบงานเอาไว้ล่วงหน้า และต้องดำเนินการรวมระบบงานในขอบเขตที่กว้างขวางโดยเร็วที่สุด

3. การนำมาใช้ที่รวมกับระบบบัญชี

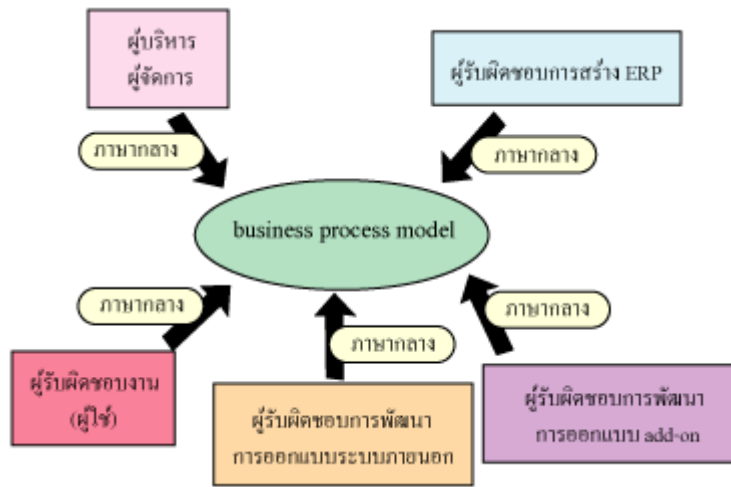
การรวมระบบงานกับระบบบัญชีเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถวัดผลของการจัดการ ผลของการบริหารองค์กรแบบ real time ได้ เกิดเป็นการบริหารจัดการในรูปแบบที่ทำให้สามารถมองเห็นได้ ทำให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารจัดการทำได้ง่าย

3. ใช้วิธีการพัฒนาที่ใช้ business process model ซึ่งมีรายละเอียดคือ

1. กำหนดแนวทางของการใช้ business process model

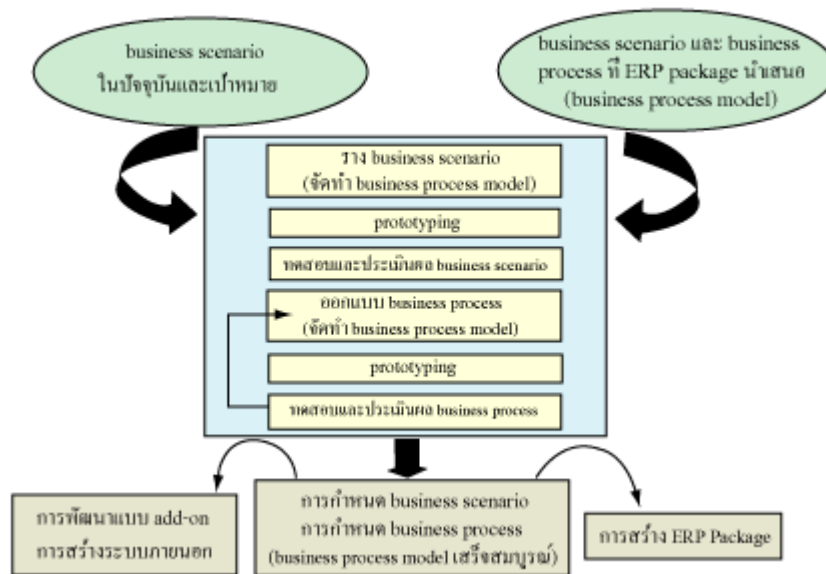
ควรตั้งเป็นแนวทางตั้งแต่นั้นแรกของการพัฒนาให้มีการจัดทำ business process model สำหรับ business scenario และ business process และทำ business scenario, business process ให้อยู่ในรูปที่สามารถมองเห็นและเข้าใจได้ด้วยตา และกำหนดให้ใช้ business model เป็นภาษากลางในการออกแบบ business process พร้อมทั้งกำหนดการใช้เครื่องมือออกแบบ business process ด้วย

ปัจจุบันผู้จำหน่าย ERP package หันมาเริ่มใช้ business process model ในการนำเสนอ business scenario และ business process ที่ ERP package มีให้เลือกใช้ด้วย



ในบทบาทของภาษากลาง

จากนั้น ทำการพัฒนาด้วยขั้นตอนที่แสดงไว้ในรูปตอนล่าง



วิธีการพัฒนาที่ใช้ business process model

2. ร่าง business scenario

ร่าง business process scenario เป้าหมายโดยอ้างอิงกับ business scenario ที่ ERP package นำเสนอ ERP package บางตัวอาจมี business process model ของ business

scenario ที่นำเสนอไว้ให้ ในขณะที่เดียวกัน ใช้เครื่องมือช่วยออกแบบ business process และ จัดทำ business process model ที่แสดง business scenario ที่ร่างไว้

3. prototyping ตาม business scenario

กำหนด parameter ของ ERP package ตาม business scenario ที่ร่างและทำ Prototyping

4. ทดสอบและประเมิน business scenario

ลองใช้งาน ERP package ที่ทำ prototyping ทดสอบและประเมินความเหมาะสมของ Business scenario ที่ร่าง

5. ออกแบบ business process

ใช้ผลของการทดสอบและการประเมิน business scenario ทำการเพิ่มเติม แก้ไข business scenario และทำการออกแบบ business process โดยอ้างอิงกับ business process ที่ ERP package นำเสนอ ERP package บาง package อาจมี business process model ของ business process ที่นำเสนอไว้ให้ ซึ่งควรนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลที่ได้คือการจัดทำ business process model ที่แสดง business process ที่ออกแบบโดยใช้เครื่องมือออกแบบ business process model ที่จัดทำขึ้น นี้จะเป็นเอกสารที่เป็นสินทรัพย์ของบริษัทที่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในภายหลัง คือ ในขั้นตอน ใช้งาน, การฝังรากอย่างมั่นคงและการพัฒนา ต่อยอด, การดูแลรักษา, การทำ version update, การพัฒนาต่อยอดระบบ ERP ฯลฯ

6. prototyping ตาม business process

ทำการออกแบบ parameter ของ ERP package ตาม business process ที่ออกแบบ และทำ prototyping

7. ทดสอบประเมินผล business process

ลองใช้ ERP package ที่ทำ prototyping ทดสอบและประเมิน business process ที่ออกแบบ

8. ทำซ้ำ

ทำการแก้ไขและเพิ่มเติม business scenario business process อีกครั้งจากผลการทดสอบและการประเมิน แล้วทำ prototyping อีก ซึ่งเป็นการทำซ้ำของวงจร การออกแบบ, prototyping, การทดสอบและการประเมิน ในการแก้ไขปรับปรุงนั้น จะต้องทำการแก้ไขปรับปรุง business process model ไปด้วย ตามปกติมักจะได้ผลสรุปหลังจากทำซ้ำ 2 หรือ 3 ครั้ง กระบวนการทำซ้ำนี้จะทำให้ parameter ของ ERP package ถูกกำหนดและนิ่ง และแนวทางในการพัฒนาแบบ add on หรือการสร้างระบบภายนอกก็จะชัดเจน ในขณะที่เดียวกัน business scenario และ business process model เสร็จสมบูรณ์

4. ใช้วิธีการพัฒนาที่ใช้ ประโยชน์ของ template

เมื่อนำ ERP มาใช้ การใช้ประโยชน์จาก template ทำให้สามารถกำหนด business scenario และ ออกแบบ business process ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปรียบเทียบกับ

business scenario ที่กำหนดล่วงหน้าเป็น template และการเปรียบเทียบกับ business process ที่ออกแบบไว้ล่วงหน้าเป็น template ซึ่งมีผลช่วยลดปริมาณงานของการพัฒนาอย่างมาก ลดจำนวนครั้งของการทวนซ้ำการออกแบบ, prototyping, ทดสอบและประเมิน ทำให้สามารถเพิ่มความเร็วของการดำเนินการโครงการ สิ่งนี้ช่วยลดต้นทุนการพัฒนาและลดระยะเวลาของการนำ ERP มาใช้ ประสบความสำเร็จ

Template คือ ERP package ที่สามารถใช้งานได้ทันที โดยการกำหนด parameter ไว้ล่วงหน้า และรวมถึงเอกสารอธิบาย, flow การทำงาน, คู่มือการทำงาน, คู่มือการทำงาน, เอกสารสรุปการออกแบบ add on, report form ที่มีใน add on ฯลฯ ตามปกติ template จะถูกนำเสนอโดยผู้จำหน่าย ERP package หรือ ที่ปรึกษา แต่บางครั้งอาจมีการจัดเตรียม template ภายในบริษัท โดยผู้ใช้ ERP package เพื่อการกระจายใน แนวนอนอย่างมีประสิทธิภาพ

5. เข้าใจความยากในการนำ ERP มาใช้และบริหารโครงการอย่างระมัดระวัง

เพื่อให้การนำ ERP มาใช้ประสบความสำเร็จ จะต้องคำนึงถึงความยากในการนำ ERP มาใช้ ตั้งแต่ต้น และทำการบริหารโครงการการนำ ERP มาใช้อย่างระมัดระวัง การบริหารโครงการการนำ ERP มาใช้ในปัจจุบันยังพึ่งพาความสามารถส่วนบุคคลอยู่มาก จึงถือว่ายังขาดความสมบูรณ์และอยู่ในระดับความสำเร็จที่ต่ำ ทำให้โครงการการนำ ERP มาใช้ประสบความสำเร็จมีจำนวนจำกัด และไม่สามารถตอบสนองต่อการขยายตัวในอนาคตได้ ดังนั้นการเพิ่มระดับความสมบูรณ์ของการบริหารโครงการที่เป็นระบบเพื่อให้ใคร ๆ สามารถทำสำเร็จได้จึงเป็นเรื่องสำคัญเร่งด่วน

- **สิ่งที่ต้องพิจารณาในการบริหารโครงการการนำ ERP มาใช้**

1. **ใช้ ERP package ที่เป็น black box**

การกำหนด business scenario ใหม่ การออกแบบ และการกำหนด business process ใหม่ให้สอดคล้องกันเป็นสิ่งจำเป็นจากการปฏิบัติการทำงาน การกำหนดเหล่านี้ ต้องใช้เครื่องมือ ERP package ซึ่งถือว่าเป็น black box ในการทำงานซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย ดังนั้นจะต้องเอาชนะความยากลำบากนี้ ในขณะที่ทำการบริหารโครงการ

2. **พัฒนาระบบสารสนเทศขนาดใหญ่**

การนำ ERP มาใช้งานเป็นการพัฒนาระบบสารสนเทศขนาดใหญ่ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศล่าสุด โดยสิ่งที่ต้องทำคือ การใช้ software ขนาดใหญ่ที่เป็น black box ที่เรียกว่า ERP package บน platform ของ hardware, software ที่ใช้เทคโนโลยีล่าสุด ในการสร้างระบบที่มีประสิทธิภาพสูงตามที่ ต้องการ และจะต้องทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพในฐานะที่เป็นระบบสารสนเทศหลักขององค์กร

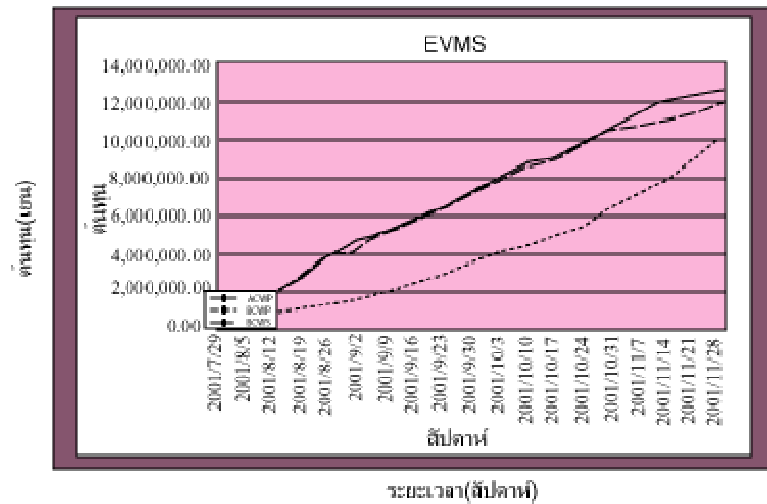
3. **ใช้สภาพแวดล้อมสนับสนุนและใช้วิธีการบริหารโครงการใหม่**

การนำ ERP มาใช้งานจำเป็นต้องใช้วิธีการบริหารโครงการแบบใหม่ที่ใช้เทคนิคทางวิศวกรรม และใช้ประโยชน์ของระบบสารสนเทศ สำหรับสนับสนุนการบริหารโครงการเข้าช่วย ซึ่งวิธีการบริหารโครงการแบบใหม่ จะทำการวางแผนโครงการโดยการวิเคราะห์ project process แบ่งสิ่งที่ต้องทำเป็นหน่วยการปฏิบัติงานย่อยอย่างละเอียด เท่าที่สามารถทำได้ล่วงหน้า (Work Breakdown Structure) แต่ละหน่วยปฏิบัติการย่อย ต้องกำหนด ขั้นตอน, การจัดสรรทรัพยากร, การลงบัญชีต้นทุน ให้มีความชัดเจน

4. ใช้ประโยชน์ของเทคนิคการบริหารโครงการใหม่

วิธีการบริหารโครงการแบบใหม่ จะทำการวางแผนโครงการโดยการวิเคราะห์ project process แบ่งสิ่งที่ต้องทำออกเป็นหน่วยปฏิบัติงานย่อยอย่างละเอียด เท่าที่สามารถทำได้ล่วงหน้า (Work Breakdown structure) นอกจากนั้นสำหรับแต่ละหน่วยปฏิบัติการย่อย ยังต้องทำให้ขั้นตอน, การจัดสรรทรัพยากร, กำหนดการลงบัญชีต้นทุน มีความชัดเจน โดยทั้งหมดนี้จะเป็นการกำหนดเกณฑ์ (base Line) ของโครงการ

กราฟต่อไปนี้แสดงตัวอย่างการทำระยะเวลา และต้นทุนสะสมในรูปกราฟ โดยแสดงถึงเส้นเกณฑ์ในการดำเนินโครงการ การใช้เทคนิคการบริหารโครงการใหม่ที่เรียกว่า EVMS (Earned Valued Management System) เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จ โดยระบบนี้จะบอกให้รู้ถึงความก้าวหน้า และการลงบัญชีต้นทุนของทุกขั้นตอนการปฏิบัติการย่อย สามารถทำการ Monitor โครงการ และคาดการณ์จุดที่จะไปถึงในขั้นสุดท้าย และสามารถประเมินความเสี่ยงโดยติดตามดูความแตกต่างจากเกณฑ์ (base line) อยู่เสมอพร้อมๆ กับการดำเนินมาตรการป้องกันล่วงหน้าได้



ACWP...Actual Cost of Work Performed
ต้นทุนจริงที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่ดำเนินการภายในระยะเวลาของโครงการ

BCWP...Budgeted Cost of Work Performed
ต้นทุนสะสมที่คำนวณต้นทุนที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่ดำเนินการภายในระยะเวลาของโครงการ โดยคำนวณจากต้นทุนที่วางแผนไว้สำหรับการปฏิบัติงานดังกล่าว

BCWS...Budgeted Cost of Work Scheduled
ต้นทุนวางแผนสะสมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่วางแผนว่าจะดำเนินการภายในระยะเวลาของโครงการ

การเฝ้าดูเกณฑ์(base line) ผลการดำเนินการจริง และการคาดการณ์

6. เมื่อใช้งานจริงให้คิดว่ายังเสร็จแค่ 50 %

การนำ ERP มาใช้ไม่ได้จบตรงการเริ่มใช้งานจริง แต่ต้องคิดว่าการเริ่มใช้งานจริงเป็นการได้มาครึ่งทางเท่านั้น การใช้งานจะประสบผลสำเร็จ ต้องมีกิจกรรมการให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง, การปฏิรูประบบโครงสร้างอย่างต่อเนื่อง, การแสวงหาประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง โดยต้องประกาศให้ทราบทั่วกันภายในบริษัท

7. กำเนิดถึงการกระจายในแนวนอนตั้งแต่แรก

การนำ ERP มาใช้จำเป็นต้องมีการกระจายในแนวนอน คือการกระจายสู่สายธุรกิจอื่น, การกระจายสู่โรงงานอื่นของบริษัท ฯลฯ ความสามารถทำการกระจายในแนวนอน และการกระจายในวงกว้างอย่างรวดเร็ว จะทำให้ การนำ ERP มาใช้ทั่วทั้งบริษัท ประสบความสำเร็จ เพื่อให้การกระจายในแนวนอนใน บริษัททำได้ง่าย จำเป็นต้องจัดทำผลสำเร็จของการนำมาใช้ครั้งแรกให้เป็น template ภายในบริษัท โดยในการจัดทำนี้ การทำให้สามารถมองเห็น business scenario และ business process ของ template ของบริษัทได้ด้วยตาเป็น business process model เป็นสิ่งสำคัญ

8. วางระบบดูแลรักษา ERP

ความสามารถดูแลรักษาระบบ ERP ได้อย่างดี จำเป็นต้อง สร้างบุคลากรสำหรับการดูแลรักษา รวมทั้งจัดทำเอกสารสำหรับการดูแลรักษา

9. ขยายและต่อยอดระบบ

หากประสบผลสำเร็จในการนำ ERP มาใช้ การริบขยายต่อยอด ERP โดยใช้ประโยชน์จากการมีรากฐานของระบบสารสนเทศขององค์กรที่ได้จากการสร้างระบบ ERP และการฝังรากของแนวคิด ERP ช่วยเพิ่มความสำเร็จของการนำ ERP มาใช้ ซึ่งอาจขยายต่อยอด

- ขยายไปสู่ **E-business** โดยการทำระบบ E-Commerce มีระบบความสัมพันธ์กับลูกค้า, ความสัมพันธ์กับคู่ค้า, ซัพพลายเออร์
- ขยายไปสู่ **SCM** โดยพัฒนาต่อยอดไปสู่ความร่วมมือกับซัพพลายเออร์โดยผ่านระบบ SCM และการสร้างความแตกต่างด้วย business model ที่เหนือกว่าบริษัทอื่นเพื่อสร้างขีดความสามารถให้สูงขึ้น
- ขยายไปสู่ **CRM** สร้างความร่วมมือที่สร้างสรรค์กับลูกค้า เป็นการสร้างความแตกต่างให้เหนือกว่าในการแข่งขันกับบริษัทอื่นสูงขึ้น