

Человеческий фактор - залог успешного ERP проекта!



Надежда Филимонова

11.05.07

ЗАО «Новомет-Пермь» готовится к запуску корпоративной системы управления предприятием промышленную эксплуатацию. В связи с этим событием наш корреспондент Владимир Москвин побеседовал с руководителем рабочей группы проекта компании «Новомет» Надеждой Филимоновой.

ERPNEWS.: Как утверждают люди опытные реализовавшие в своей жизни не один проект и внедрению автоматизированной системы управления после запуска в эксплуатацию для рабочей группы проект не заканчивается. Вы к этому готовы?

Н.Ф.: Да, с самого начала работы над системой. И не только потому, что в первые месяцы функционирования системы реальных условиях предстоит провести так называемые тонкие настройки, откорректировать регламенты, НСИ, также помочь работникам всех подразделений быстро освоиться в новых условиях. Дело в том, как показывает опыт других предприятий, внедривших АСУП, желаемый эффект эксплуатации системы не получить вот так сразу, с момента ее запуска. Улучшения ощущаются, но требуется еще немало усилий для того, чтобы психологически перестроить

работников, отладить взаимодействие всех подразделений, взаимоотношения с поставщиками партнерами и т.д. Кому, как ни рабочей группе, создававшей корпоративную систему, эти заниматься?! Правда, внедряли мы ее совместно с опытными экспертами и консультантами «Фронтстеп». Ну, а теперь мы остаемся один на один с нашим детищем. Поэтому надо еще думать и в будущем, о дальнейшем развитии корпоративной системы.

ERPNEWS.: Как вы считаете, сколько времени может занять у вас период вхождения системы в оптимальный режим?

Н.Ф.: Месяца три. Больше – для нас непозволительная роскошь. Ведь мы к этому готовились сами готовили весь коллектив с того момента, как было принято решение о внедрении системы. Так что должны справиться.

ERPNEWS.: Кстати, когда было принято решение об автоматизации?

Н.Ф.: В 2004 году.

ERPNEWS.: Что послужило толчком?

Н.Ф.: Нашей компании в феврале этого года исполнилось шестнадцать лет. «Новомет» развивается довольно быстро. К примеру, если в 1992-м выпускали всего пять тысяч ступеней погружных насосов, то через пять лет – триста тысяч.

Сегодня «Новомет» входит в тройку ведущих предприятий отрасли, занимающихся выпуском полнокомплектных установок для нефтедобычи. Среди наших заказчиков крупнейшие нефтяные компании.

Однако бурный рост производства стал сдерживаться прежними управленческими технологиями. Многократно увеличившийся объем информации при отсутствии инструментов сбора и анализа данных не позволял оперативно принимать верных, корректных управленческих решений.

Пытались решить эту проблему собственными силами – была проведена локальная автоматизация отдельных участков предприятия. Информация хранилась децентрализованно, в несвязанных между собой базах данных, в различных форматах, а зачастую просто «в головах» руководителей подразделений. Следствием этих проблем явилось слабое планирование: план производст

составлялся один раз в месяц, а корректировался ежедневно. Текущим планированием начальни подразделений занимались самостоятельно, работая в основном по дефициту. Незнание реальных возможностей производства и формирование нереальных планов для него, производство не того, что нужно или не в тот момент времени, постоянная нехватка комплектации и срыв дат отгрузки продукции клиентам, - все это, безусловно, приводило к потере имиджа компании и препятствовало дальнейшему ее развитию.

Стало очевидно, что «самописная» система не в силах решить проблему нормального планирования ресурсов предприятия и сроков появления и исполнения заказов, быстро реагировать на запросы, каковы запасы, как загружено оборудование и т.д. Требовалась корпоративная информационная система, которая бы позволила обеспечить прозрачность всех бизнес процессов в рамках единого информационного пространства.

ERPNEWS.: Это понимание было у руководства компании или же приходилось продвигать инициативу «снизу»?

Н.Ф.: Это решение созрело благодаря общим обсуждениям ситуации на предприятии. У нас подобралась молодая, энергичная и инициативная команда руководителей и ведущих специалистов. Мы все профессионально разбирались каждый в своей сфере, но практически никто не имел опыта работы с ERP-системами. Мы не знали, с чего начать, с какой стороны подступиться.

ERPNEWS.: И тогда вы пригласили консалтинговую компанию?

Н.Ф.: Да, осенью 2004г. Для того чтобы понять, что нужно делать, какие изменения внести в организацию бизнес процессов, управление предприятием, какую систему выбрать и т.д.

ERPNEWS.: Ведь это дополнительные инвестиции. Так ли необходимо привлечение консалтинговой компании? Вы же сами говорите, что многие проблемы были у вас как у ладони...

Н.Ф.: Это так. Но мы видели их под одним углом. А нам требовался взгляд более опытный в этих делах, свежий, «незамысленный». А, с другой стороны, наслышанные о многих неудачных ERP проектах, откровенно говоря, мы боялись ошибиться с выбором. Вот почему и были приглашены независимые консультанты.

ERPNEWS.: Разве сегодня бывают такие?

Н.Ф.: Не берусь судить. Но нам консалтинговая компания сильно помогла. Благодаря этому, считаю, было нами все сделано продуманно и основательно, с минимальными ошибками. Так, по рекомендации был создан координационный комитет, в который вошли все топ-менеджеры предприятия во главе с генеральным директором, и рабочая группа проекта из ведущих специалистов и руководителей различных подразделений - отделов маркетинга и продаж, конструирования и подготовки производства, логистики, закупок, производственного планирования, учета и анализа. При подборе членов рабочей группы преимущество отдавали людям трудолюбивым, хорошо знающим компанию и свое дело, креативным, стремящимся к росту и способным к самообучению. Средний возраст проектной команды составил 27 лет.

Первым делом консалтинговая компания провела обучение членов координационного комитета рабочей группы с тем, чтобы они получили общие представления о методах управления, в частности о концепции MRP II, а также о методах анализа существующих бизнес процессов и о том, как задачи можно решить с помощью ERP-системы. Консультанты помогли нам подготовиться к выбору необходимой нам информационной системы, а также сформулировать критерии отбора компании, которая будет внедрять эту систему.

ERPNEWS.: Вот здесь, если можно, чуточку поподробнее, поскольку проблема правильного выбора системы для многих промышленных предприятий остается по-прежнему одним из самых актуальных.

Н.Ф.: Хорошо. Прежде всего, силами рабочей группы при поддержке консультантов был проведен анализ основных бизнес процессов предприятия и сформулированы требования к ним. Затем была описана вся деятельность «Новомета» и разработана примерная модель автоматизированной системы управления - рабочая группа сформулировала к ERP-системе более 90 функциональных технических требований, отражающих специфику деятельности нашего предприятия.

Мы отобрали 72 ИТ-компании, которые в той или иной степени отвечали нашим требованиям, выслали им предложения принять участие в конкурсе на право внедрения ERP-системы. Согласилось тридцать четыре компании. Оценивались данные компании на соответствие нашим требованиям, количеству реализованных проектов на аналогичных предприятиях, численности профессиональному уровню персонала и другим параметрам.

Во втором туре, в который вышли всего семь компаний, конкурсанты представляли презентац

своих систем, их возможности и соответствие нашим требованиям. Также они предлагали решить ряд проблем, выявленных нашей рабочей группой в ходе предварительного обследования предприятия.

В заключительном туре конкурса приняли участие три компании. Им было предложено на основе контрольного примера продемонстрировать реальные возможности и работоспособность своих систем. Выбор из трех претендентов осуществлялся на основе взвешенной и в то же время беспристрастной компьютерной оценки системы (на соответствие требованиям), команды внедрения и стоимости проекта. Окончательное слово оставалось за конкурсной комиссией, которая, рассмотрев результаты всех трех туров, swot-анализа и компьютерную оценку, путем голосования определила победителя. Им стала компания «Фронтстеп СНГ».

ERPNEWS.: Да, непросто. И самое главное, процесс выбора никому нельзя перепоручить. Потому что с момента организации рабочей группы проекта было определено, что результаты проекта ответственность несет именно она. И, наверное, период выбора для нас стал хорошей подготовкой к началу проекта?

Н.Ф.: Безусловно. Проект по внедрению автоматизированной системы управления предприятием на базе Infor ERP SyteLine стартовал 18 июля 2005г.

Первые полгода ушли на рутинную, но очень важную работу. Рабочая группа прошла обучение. Учитывая нашу теоретическую подготовленность, полученную благодаря консалтинговой компании освоение конкретной системы Infor ERP SyteLine версии 7v проходило успешно. Затем мы вместе с экспертами Фронтстеп занялись тщательным обследованием предприятия и подготовительной работой для выгрузки данных из существующей системы в базу данных SyteLine ERP.

Еще раз хотелось подчеркнуть, быть может, в качестве совета тем, кто будет заниматься внедрением корпоративной информационной системы, не стоит недооценивать все то, чем вы занимаетесь в период подготовительного периода. Это как строительство прочного фундамента для будущего высотного здания.

ERPNEWS.: У вас на предварительную допроектную работу фактически ушел целый год? А начала проекта снова подготовительная работа? Вы же сами сказали, что вами совместно с консалтинговой компанией были описаны основные бизнес процессы, выявлены «узкие места».

Н.Ф.: В общих чертах, без детализации. А здесь был проведен обстоятельный промышленный управленческий аудит.

2006 год наша рабочая группа вместе с консультантами «Фронтстеп» начала с разработки согласования целевой бизнес-модели (так называемой, ЦБМ), модели будущей системы.

Одним из приоритетов нашего проекта является поддержка информационной системой Infor SyteLine ERP 7v основных принципов MRP II/APS как идеологии планирования, в первую очередь, синхронного и оптимизационного, позволяющего при приеме заказа учитывать все ресурсы, затем управлять им и контролировать ход выполнения заказов на всех этапах.

После того, как была утверждена ЦБМ, мы приступили к оптимизации процессов, относящихся к сфере отдела продаж. И вот, наконец, первый запуск. Оказалось, запуск – это не просто нажать *enter* и все закружилось... Запуск – это и определение списка пользователей системы и их функций – что они должны, а что не должны делать, это и разработка рабочих процедур и инструкций. Здесь определение доступа: не ко всем функциям и не во все разделы системы может быть допущены пользователи. Перед запуском необходимо подготовить также все рабочие места, а затем обучить сотрудников, провести пилотное тестирование системы. Ну, а после того, как даны команды «ключи на старт» и «пуск», начинается отладка системы уже в рабочем режиме. Разрешаются проблемы возникающие между подразделениями, совершенствуются процедуры, нормативно-справочная информация и т.п.

ERPNEWS.: Кстати, а как на предприятии в целом относятся сотрудники к проекту?

Н.Ф.: Важный момент. Все подготовительные работы могут быть напрасны, если будут упущены в виду с самого начала проекта такой важный фактор как психологическое сопротивление персонала изменениям. Это вполне нормально и естественно – пожалуй, каждый человек помимо своей воли негативно или настороженно относится к любому рода новшествам и изменениям. Дело в том, что конкретные исполнители зачастую не понимают, зачем нужно что-то менять. Внедрение корпоративной системы не принесет им повышение зарплаты, а добавит лишних хлопот на обучение освоению новых процедур и инструкций. Поэтому мы еще до начала проекта стали готовить людей к тому, что изменения неотвратимы, что если заводу жить и процветать, то и все мы должны это способствовать и помогать.

Мы вывешиваем плакаты, информируем о ходе проекта через многотиражку, стенгазеты

рассказываем на собраниях, летучках.

ERPNEWS.: Находите понимание?

Н.Ф.: В целом, да. Ведь в открытую никто не станет выступать против. К примеру, начиная работать системе, некоторые сотрудники, сталкиваясь с какими-нибудь проблемами, тут же начинают паниковать и звонить в рабочую группу с требованием «подкрутить» систему, чтобы исправить возникшую ситуацию. Когда начинаем разбираться, то получается, что проблемы связаны не с самой системой, а с сопротивлением и нежеланием попытаться разобраться самому в этом. Много вопросов каждый день поступает в рабочую группу. Мы терпеливо отвечаем на них даже тогда, когда становится ясным, что ни мы, ни система здесь не при чем. Мы стараемся воспитывать у отделов больше самостоятельности в решении возникающих трудностей, если это в силах сделать им сами. Иначе, если так и будет продолжаться - все взаимодействия подразделений под крылышком рабочей группы, мы рискуем не добиться желаемого эффекта от внедрения системы.

ERPNEWS.: Интересно, а когда заработал автоматизированный блок «продажи», как удалось это почувствовать?

Н.Ф.: Конечно. Пусть и не так явно, что все само летает, а ты только взглядом провожаешь направляешь. Все впереди, когда работает вся система в комплексе.

Следующими в промышленную эксплуатацию были запущены модули «Закупки» и «Склад». Недавно был запущен модуль «Учет хода производства».

В настоящее время очень напряженная работа ведется по подготовке к запуску блока «планирование производства», а также продолжается работа, по выгрузке из SyteLine ERP - ядра системы, - данных системы бухгалтерского учета 1С. Дело в том, что мы перешли на версию 1С 8.0. И здесь мы столкнулись с тем, что стандартный интерфейс, который был в SyteLine для выгрузки в 1С, для 1С 8 использовать не удастся. Поменялся интерфейс. Поэтому пришлось придумывать, что нужно сделать. Потребовалось значительное время на доработки. Но мы все-таки своего добились!

Также продолжают отладочные работы по запуску логистических блоков. Планируется ближайшее время провести аттестацию пользователей. Мы собираемся ввести систему материально поощрения тех работников, кто охотнее и лучше овладевает технологией взаимоотношений системой.

ERPNEWS.: Вы сказали, что приоритетным направлением вашего проекта является автоматизация планирования. Нельзя немного подробнее рассказать об этом?

Н.Ф.: Блок «планирование производства» - это мозговой центр нашей системы. В общих чертах вот так выглядит модель планирования:

Уровень планирования	Объект	Горизонт	Интервал	Оценка выполнения
Корпоративная стратегия	Бизнес	>5 лет	год	Ежегодно
Бизнес план компании и/или структурных единиц	Виды бизнеса	от 1 года до 5 лет	от квартала до года	Квартал или год
План продаж и операций (SOP)	Товарные группы	1-2 года	квартал или месяц	Ежеквартально
Главный календарный план производства (MPS)	Изделия независимого спроса и график финальной сборки	квартал - год	месяц или неделя	Ежемесячно
План потребности в материалах (MRP)	Изделия зависимого спроса	1-6 месяцев	неделя или день	Еженедельно
Оперативное управление производством	Технологические операции	1-4 недели	день или час	Ежедневно

Для того, чтобы реализовать созданную нами модель планирования, мы привязали всю продукцию так называемым маркетингово-экономическим группировкам, а к каждой из них - номенклатурные позиции.

Маркетингово-экономические группы (семьи продуктов) имеют трехуровневую иерархию продуктовые направления, товарные группы и семьи. Такое структурирование было сделано специально для разнесения затрат и выручки, и, соответственно, разнесения прибыли, для анализа реализации (маркетинговый анализ), а также для планирования производства. И все это будет осуществляться в SyteLine ERP.

ERPNEWS.: В чем суть вашей задумки?

Н.Ф.: Мы предполагаем при планировании делать прогноз продаж по товарным группам, и соизмеряя этот прогноз с возможностями производства. Это, так называемый, «договор о квотах» между продажами и производством. К примеру, на апрель, исходя из возможностей производства, мы имеем 70% подтвержденных заказов клиентов. Тогда остальные 30% - это прогнозная часть квоты, которая вводится в систему в качестве прогноза на детали, из которых производится готовая продукция.

ERPNEWS.: А когда вы собираетесь запустить ваш мозговой центр в эксплуатацию?

Н.Ф.: Если ничего не помешает, то в ближайшее время.

ERPNEWS.: В начале беседы мы говорили о том, что с запуском корпоративной системы управления проект не заканчивается. Помимо работ, связанных с наладкой, доведением до оптимальных показателей отдельных узлов и системы в целом, есть ли уже сейчас какие-то задумки по ее развитию?

Н.Ф.: Еще на подготовительной стадии проекта мы старались заглянуть в перспективу его развития, что необходимо будет еще сделать, чтобы повысить эффективность корпоративной системы управления. Сегодня у нас в системе работает 115 пользователей, задействованы 26`0 номенклатурных позиций, 134`000 технологических операций, которые совершаются на 11 рабочих центрах, 17 складах и службах закупок и продаж, конструкторском отделе, отделах технологов планирования.

В целях повышения достоверности и оперативности информации о ресурсах предприятия, о ходе реализации заказов клиентов, об отгрузке готовой продукции и др. мы собираемся внедрить систему штрих-кодирования. Такая система уже работает, к примеру, на предприятиях промышленной группы «Метран» и зарекомендовала себя наилучшим образом.

Кроме этого хотим подключить к единой системе управления configurator готовой продукции. Э нам позволит лучше управлять заказами, а клиентам меньше времени тратить на то, чтобы сделать заказ, кстати, при этом они могут тут же узнать, в какие сроки и за какие деньги он будет выполнен.

Нам предстоит также провести интеграцию системы Infor ERP SyteLine с PDM/PLM системами. Хотим следующем этапе развития нашей корпоративной информационной системы подключить к ней модуль управленческого учета и бюджетирования с тем, чтобы была возможность получать из систем консолидированную отчетность по IAS или US GAAP.

Также в наших планах еще один большой проект - осуществить автоматизацию управления дочерней компанией - ООО «Новомет-Сервис».

А что будет дальше - жизнь покажет! Главное, что нами практически уже сформировано единое информационное пространство, в котором есть все необходимое для решения существующих проблем, повышения эффективности управления предприятием, увеличения выпуска продукции меньшими затратами, максимального удовлетворения потребностей заказчиков. И в этом нам поможет SyteLine. Ну, а залог успеха остается все-таки за людьми.

ERPNEWS.: Спасибо и желаем удачи!

Постоянный адрес статьи: http://erpnews.ru/details.php?image_id=2066

Перепечатка материалов ERPnews.ru© разрешается только с предварительного согласования с редакцией editor@erpnews.ru.