





**دانشگاه پیام نور**

**پایان نامه**

**برای دریافت درجه کارشناسی ارشد**

**در رشته: مدیریت فناوری اطلاعات**

**دانشکده: فنی و مهندسی**

**گروه علمی: مهندسی فناوری اطلاعات و ارتباطات**

**عنوان پایان نامه:**

**ارزیابی پیاده سازی ERP شرکت ذوب آهن اصفهان بر اساس عوامل کلیدی موفقیت**

**استاد راهنما:**

**دکتر محمد داورپناه جزی**

**استاد مشاور:**

**دکتر عاصفه عاصمی**

**نگارش:**

**محمد رضا موهبت**

**ماه و سال**

**آذر-1388**



تقدیم به پدر و مادر عزیزم که در تمام مصائب و مشکلات یار و یاورم هستند  
و در همه مراحل زندگی و تحصیل مشوق من بوده اند. و به خواهرم که همیشه حس رقابت را در من زنده  
نگه داشته و به پدر بزرگ و مادر بزرگ دوست داشتنی ام که دعای خیرشان، همواره بدرقه راهم بوده  
است.

باسپاس فراوان از جناب آقای دکتر داوود پناه و سرکار خانم دکتر عاصمی که همیشه با روی گشاده پاسخگوی

من بودند و بارها همنامی‌های خویش این راه دشوار را بر من سهل تر نمودند.

و همچنین با قدردانی از مهندس مویبت، مهندس منصور می، مهندس نخعی، دوست عزیز احمد گزور،

سرکار خانم منصور می و پرسنل محترم شرکت ذوب آهن اصفهان و باساکلیه دوستانی که در انجام این

پایان نامه باینده همکاری کردند.

## چکیده:

سیستمهای برنامه ریزی منابع سازمان یا به اختصار ERP<sup>1</sup> یکی از پیچیده ترین سیستمهای اطلاعاتی هستند. پیاده سازی این سیستمها هیچ گاه ساده نبوده و در بسیاری از موارد ناموفق بوده است. سابقه ورود سیستمهای ERP به کشور ما بسیار کوتاه است و شرکت ذوب آهن اصفهان پیشگام این حرکت در یک سطح عظیم بود. با توجه به حساسیت موضوع ضروری به نظر می رسد نتایج این پیادهسازی مورد بررسی دقیقتری قرار گیرد تا سازمانهای دیگر کشور نیز از نتایج بدست آمده استفاده کنند. از این رو تصمیم بر آن شد با استفاده از پنج از مهمترین عواملی که نقش کلیدی در موفقیت پیاده سازی ERP داشته اند و با کنکاش و رتبه بندی عوامل کلیدی تحقیقات پیشین بدست آمد، پیاده سازی این پروژه ارزیابی شود. این پنج عامل عبارت بودند از: حمایت مدیریت عالی سازمان، نقش تیم پروژه، مدیر پروژه و مشاوران، بازمهندسی فرآیندهای کاری، مدیریت پروژه و مشارکت کاربران سیستم در روند پیاده سازی. پس از مرور تحقیقات پیشین برای هر یک از این عوامل سوالاتی طراحی شد و در اختیار مشاوران، مدیر پروژه، اعضای تیم پیادهساز و کاربران سیستم قرار گرفت. پس از انجام تحلیل بر روی نتایج جمع آوری شده، مشخص شد مدیریت عالی، تیم پروژه و فرآیند مدیریت پروژه موفقیت آمیز بوده است ولی مهندسی مجدد فرآیندهای کاری و مشارکت کاربران در روند پیادهسازی در حد مطلوبی نبوده است. با توجه به این نتایج مشخص شد عملیات پیادهسازی ERP در این شرکت نسبتاً موفقیت آمیز بوده است.

کلمات کلیدی: ERP، برنامه ریزی منابع سازمانی، عوامل کلیدی موفقیت، CSF، ارزیابی موفقیت

---

<sup>1</sup> -Enterprise Resource Planning(ERP)



1	مقدمه.....
4	<b>فصل اول: کلیات تحقیق</b> .....
4	2-1- موضوع پژوهش.....
5	3-1- بیان مسئله پژوهش.....
6	4-1- اهمیت مسئله تحقیق.....
7	5-1- اهداف و سوالها و فرضیات تحقیق.....
7	6-1- روش تحقیق.....
7	7-1- روش گردآوری اطلاعات.....
8	8-1- جامعه آماری.....
8	9-1- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات.....
8	10-1- محدودیت های تحقیق.....
8	11-1- تعریف واژگان.....
12	<b>فصل دوم: ادبیات و پیشینه تحقیق</b> .....
12	1-2- مقدمه.....
12	2-2- سیستمهای اطلاعاتی چیستند؟.....
13	3-2- انواع سیستمهای اطلاعاتی.....
15	1-3-2- سیستمهای پردازش تراکنش (تی پی اس).....
15	2-3-2- سیستمهای اطلاعات مدیریت (ام ای اس).....
16	3-3-2- سیستمهای پشتیبان تصمیم (دی اس اس).....
17	4-3-2- سیستمهای پشتیبان مدیران اجرایی (ای اس اس).....
17	5-3-2- سیستمهای اطلاعاتی فرآیند محور سازمانی.....
19	6-3-2- سیستم مدیریت زنجیره تأمین.....
19	7-3-2- سیستم مدیریت ارتباط با مشتری.....
20	8-3-2- سیستمهای مدیریت دانش.....
20	4-2- برنامه ریزی منابع سازمان.....
22	1-4-2- مروری بر سیر تکامل سیستمهای برنامه ریزی سازمان (ERP).....
23	5-2- عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی ERP.....
33	6-2- پیشینه شرکت ذوب آهن اصفهان.....
35	7-2- عوامل کلیدی موفقیت مورد بررسی در این تحقیق.....
35	1-7-2- حمایت مدیریت عالی سازمان.....
36	2-7-2- نقش تیم پروژه (اعضای تیم، مشاوران و مدیر پروژه).....
37	3-7-2- مدیریت پروژه.....



38	4-7-2- بازمهندسی فرآیندهای کاری
38	5-7-2- مشارکت کاربران سیستم در استقرار پروژه
40	فصل سوم: روش تحقیق
40	1-3- مقدمه
40	2-3- نوع تحقیق
40	3-3- ماهیت و روش تحقیق
42	4-3- روش گردآوری اطلاعات
43	5-3- جامعه آماری
44	6-3- روایی
44	7-3- پایایی
47	فصل چهارم: یافته‌ها، تجزیه، تحلیل و بحث
47	1-4- مقدمه
47	2-4- حمایت مدیریت عالی
54	3-4- عملکرد تیم پروژه (اعضای داخلی تیم ذوب آهن، مشاوران، مدیر پروژه)
54	1-3-4- نقش اعضای تیم داخلی در پیاده‌سازی
57	2-3-4- بررسی عملکرد مشاوران
59	3-3-4- بررسی عملکرد مدیر پروژه
62	4-4- باز مهندسی فرآیندهای کاری
66	5-4- مدیریت پروژه
72	6-4- میزان مشارکت کاربران در جریان پیاده سازی ERP
77	7-4- مقایسه داده های جمع آوری شده
80	فصل پنجم: نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات
80	1-5- مقدمه
80	2-5- نتیجه گیری
81	3-5- پیشنهادات
81	1-3-5- پیشنهادات برای پیاده سازی های بعدی ERP
82	2-3-5- پیشنهادات برای تحقیقات آتی
84	فهرست منابع
84	منابع فارسی
85	منابع انگلیسی
88	پیوست ها
88	پیوست الف: سوالات پرسشنامه ها و مصاحبه ها

پيوسٽ ب:سوالات ارسالي ٻراي مشاوران خارجي شرڪت جي تي اس .....99

## فهرست جداول:

- جدول 4-1: درصد داده های مفقود شده برای سوالات مربوط به حمایت مدیریت عالی ..... 48
- جدول 4-2: نتیجه آزمون تخمین EM برای سوالات حمایت مدیریت عالی ..... 48
- جدول 4-3: نتایج آمار توصیفی حمایت مدیریت عالی ..... 49
- جدول 4-4: نتایج نهایی حمایت مدیریت عالی از پیاده سازی پروژه به تفکیک اعضای داخلی تیم و مشاوران ..... 50
- جدول 4-5: میانگین حمایت مدیریت عالی از پیاده سازی ERP ..... 52
- جدول 4-6: میانگین حمایت مدیریت عالی سازمان به تفکیک مشاوران و تیم داخلی پروژه ..... 53
- جدول 4-7: تعداد و درصد داده های مفقود شده برای سوالات مربوط به نقش اعضای تیم داخلی ..... 54
- جدول 4-8: نتیجه آزمون EM برای سوالات نقش اعضای داخلی ..... 55
- جدول 4-9: آمار توصیفی درباره نقش تیم داخلی ذوب آهن به تفکیک پاسخگویان ..... 55
- جدول 4-10: آمار توصیفی نقش اعضای داخلی تیم پیاده ساز ..... 56
- جدول 4-11: نقش اعضای داخلی تیم در روند پیاده سازی ERP ..... 57
- جدول 4-12: بررسی نقش و اثر مشاوران ..... 58
- جدول 4-13: میانگین نقش و تاثیر مشاوران در پیاده سازی ERP ..... 59
- جدول 4-14: بررسی نقش مدیر پروژه در جریان پیاده سازی ..... 60
- جدول 4-15: میانگین نقش مدیر پروژه در روند پیاده سازی ERP ..... 61
- جدول 4-16: تعداد و درصد داده های مفقود شده در سوالات مرتبط با بازمهندسی فرآیندهای کاری ..... 63
- جدول 4-17: تخمین EM برای سوالات مهندسی مجدد ..... 63
- جدول 4-18: بررسی میزان موفقیت بازمهندسی فرآیندهای کاری در پروژه به تفکیک مشاوران و اعضای داخلی تیم ..... 64
- جدول 4-19: نتایج سوالات مرتبط به ارزیابی موفقیت بازمهندسی فرآیندهای کاری در روند پیاده سازی ..... 65
- جدول 4-20: آمار توصیفی مربوط به میانگین نهایی مهندسی مجدد ..... 66
- جدول 4-21: تعداد و درصد داده های مفقود شده در سوالات مدیریت پروژه ..... 67
- جدول 4-22: تخمین EM برای سوالات مدیریت پروژه ..... 68
- جدول 4-23: آمار توصیفی مدیریت پروژه به تفکیک نظرات مشاوران و اعضای داخلی تیم ..... 69
- جدول 4-24: آمار توصیفی سوالات مرتبط با مدیریت پروژه ..... 70
- جدول 4-25: آمار توصیفی مدیریت پروژه در جریان پیاده سازی ERP ..... 71
- جدول 4-26: تعداد و درصد داده های مفقود شده در سوالات مشارکت کاربران ..... 73
- جدول 4-27: تخمین EM برای سوالات مشارکت کاربران در پیاده سازی ERP ..... 73
- جدول 4-28: آمار توصیفی حاصل از مشارکت کاربران در روند پیاده سازی ERP ..... 74
- جدول 4-29: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف ..... 74
- جدول 4-30: آزمون تی ..... 76

## فهرست نمودارها:

- نمودار 4-1: باکس پلات حمایت مدیریت عالی از پروژه ..... 51
- نمودار 4-2: هیستوگرام متوسط حمایت مدیریت عالی سازمان از پروژه ..... 52
- نمودار 4-3: هیستوگرام نتایج نهایی نقش اعضای تیم داخلی در جریان پیاده سازی ..... 57
- نمودار 4-4: هیستوگرام نقش مشاوران در پیاده سازی ..... 58
- نمودار 4-5: هیستوگرام نقش مدیر پروژه در روند پیاده سازی ..... 60
- نمودار 5-6: باکس پلات نتایج نهایی نقش تیم داخلی شرکت و مدیر پروژه ..... 62
- نمودار 4-7: نمودار باکس پلات نقش مشاوران شرکت ..... 62
- نمودار 4-8: باکس پلات بازمهندسی فرآیندهای کاری ..... 65
- نمودار 4-9: هیستوگرام نتایج حاصل از موفقیت بازمهندسی فرآیندهای کاری ..... 66
- نمودار 4-10: هیستوگرام میانگین مدیریت پروژه در جریان پیاده سازی ای آر پی ..... 71
- نمودار 4-11: باکس پلات مدیریت پروژه ..... 71
- نمودار 4-12: نمودار باکس پلات مشارکت کاربران در پیاده سازی ERP ..... 75
- نمودار 4-13: هیستوگرام میزان مشارکت کاربران در روند پیاده سازی ERP ..... 75
- نمودار 4-14: مقایسه حمایت مدیریت عالی، بازمهندسی فرآیندهای کاری، مدیریت پروژه، نقش مدیر پروژه، نقش تیم پیاده ساز داخلی ..... 77
- نمودار 4-15: مشارکت کاربران در پیاده سازی ERP ..... 78
- نمودار 4-16: نقش مشاوران شرکت ..... 78

## فهرست شکلها:

- شکل 1-2: سیستمهای اطلاعاتی (به نقل از توربان) ..... 12
- شکل 2-2: تقسیم بندی سیستمهای سازمانی (به نقل از لاندن و لاندن) ..... 13
- شکل 3-2: سیستمهای اطلاعاتی سطوح مختلف سازمان (به نقل از لاندن و لاندن) ..... 14
- شکل 4-2: سیستمهای اطلاعات مدیریت (به نقل از لاندن و لاندن) ..... 15
- شکل 5-2: نحوه کارکرد DSS (به نقل از توربان) ..... 16
- شکل 6-2: فرآیند انجام سفارش در سازمان (به نقل از لاندن و لاندن) ..... 18
- شکل 7-2: سیستمهای فرآیند محور سازمانی (به نقل از لاندن و لاندن) ..... 19
- شکل 8-2: خلاء ارتباطی سیستمهای سازمانی (به نقل از لاندن و لاندن) ..... 21
- شکل 9-2: ERP (به نقل از لاندن و لاندن) ..... 21
- شکل 10-2: روند تکامل ERP (شکل برگرفته از والاس و کرمزار) ..... 23
- شکل 11-2: مدل عوامل کلیدی موفقیت براساس عوامل فنی و استراتژیکی (به نقل از هالند) ..... 24



## مقدمه

امروزه رقابت در محیط های تجاری به حدی بالا رفته است که کلیه شرکت ها سعی میکنند هر روز به کیفیت محصولات و خدمات خود بیافزایند و نظر مشتریان خود را هر چه بیشتر جلب نمایند. سیستمهای اطلاعاتی در این عرصه ابزار بسیار مهم و ضروری به نظر میرسند. سیستمهای اطلاعاتی هرگونه بهبودی در کیفیت یا کمیت اطلاعات موجود، یا توانایی فرآوری یا به کارگیری اطلاعات، امکان افزایش وضعیت بهره وری و رقابتی یک سازمان را فراهم می آورند، که البته، تحقق این امر نیازمند طراحی موثر و اجرای سیستمهای اطلاعاتی است. برای یک سازمان، اطلاعات به اندازه منابع مالی، نیروی کار، مواد و سرمایه ارزشمند است. و مباحث مربوط به جهانی شدن نیز این ارزش را مورد تاکید مداوم قرار میدهد [1]. بی گمان رقابت موثر اقتصادی در شرایط فعلی پایه های خود را فقط بر روی مزیت های فن آوری حرفه ای استوار نساخته است بلکه در عصر انفجار اطلاعات که سرعت رشد اطلاعات طی سالهای 2000 تا 2003 میلادی (دوره سه ساله) در قیاس با 40000 سال قبل از میلاد مسیح تا سال 2000 (دوره 42 هزار ساله) 126000 برابر شده، اتکای خود را بر میزان دسترسی به این حوزه یعنی، اطلاعات نهاده است. نکته حائز اهمیت دیگر آنکه 93٪ از این اطلاعات در دنیای دیجیتال متولد شده اند [1]. یکی از مشهورترین سیستمهای اطلاعاتی مورد استفاده در دنیای پر رقابت امروز، سیستمهای برنامه ریزی منابع سازمانی یا ERP ها هستند. سیستمهای ERP در هزاران شرکت بزرگ و متوسط در سراسر جهان مورد استفاده قرار میگیرند و برخی از سیستمهای ERP، نتایج شگفت انگیزی به دنبال داشته اند [2]. هر چند استفاده از ERP برای بسیاری از شرکتها منافع بیشماری به همراه داشته است اما اجرای این سیستم همانند یک تیغ دولبه است و در صورت عدم آمادگی، انتخاب غلط و ضعف در پیاده سازی، امکان دارد وضعیت مجری این سیستم را از حالت عادی نیز وخیم تر نماید. ERP یک نوشدارو برای تمامی امراض نیست و ضعف هایی دارد. اجرای ERP میتواند بسیار پیچیده باشد. [2].

استفاده از سیستمهای ERP در دنیای امروز ضروری به نظر می رسد. اما بر هر عقل سلیم و دوراندیشی است که با توجه به خطرات موجود در استقرار این سیستم از تجربیات دیگران استفاده کند. در سال 83-82 اولین سیستم ERP در کشور ما به همت شرکت ذوب آهن اصفهان پیاده سازی شد. علی رغم گذشت 6 سال از پیاده سازی ERP در این شرکت، هنوز سوالاتی از قبیل اینکه، به چه میزان این پیاده سازی با موفقیت همراه بوده است؟ مسائل و دغدغههای این سازمان در جریان استقرار این سیستم چه بوده؟ و بسیاری سوالات دیگر ذهن کارشناسان حوزه "ای تی" کشور

را به خود مشغول کرده است. شناسایی نقاط قوت و ضعف این پروژه در امر پیاده سازی و آگاهی از این واقعیت که این اولین تجربه ERP در ایران تا چه میزان با موفقیت همراه بوده؟ یکی از دلایل این تحقیق می باشد. برای ارزیابی میزان موفقیت یک سیستم اطلاعاتی، شیوههای مختلفی معرفی شده است. در این پژوهش سعی خواهد شد بوسیله عوامل کلیدی تاثیرگذار در پیادهسازی موفق ERP، که در تحقیقات پیشین بر روی آنها کار شده، موفقیت پیادهسازی سیستم ERP شرکت ذوب آهن اصفهان مورد بررسی قرار گیرد.



## فصل اول: کلیات تحقیق

- مقدمه
- موضوع پژوهش
- بیان مسئله
- اهمیت مسئله
- اهداف و فرضیات
- روش تحقیق
- روش گردآوری اطلاعات
- جامعه آماری
- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات
- محدودیتهای تحقیق
- تعریف واژگان

## فصل اول: کلیات تحقیق

### ۱ + مقدمه

در این فصل سعی خواهد شد موضوع پایان نامه به صورت مختصر و مفید مطرح گردد، به همین منظور ابتدا به موضوع پژوهش پرداخته میشود و در ادامه بیان مسئله، اهمیت و ضرورت موضوع، اهداف تحقیق و فرضیات پژوهش مورد بحث قرار خواهد گرفت و در انتها واژگان و اصطلاحات تخصصی به کار رفته در پژوهش تعریف می گردد.

### ۱ + موضوع پژوهش

امروزه محیط کاری به سرعت در حال تغییر است. شرکتها با چالشهای ازدیاد رقبا، گسترش بازار و بالا رفتن توقعات مشتریان روبرو هستند. این عوامل باعث فشار به شرکتها برای کاهش هزینه نهایی در سراسر زنجیره تولید، کوتاه شدن زمان تولید، کاهش انبارداری، گسترش انتخاب محصول، تحویل کالا در زمان قابل اعتمادتر، بهبود کیفیت و هماهنگ سازی موثر عرضه و تقاضای جهانی شده است [3]. سیستمهای برنامه ریزی منابع سازمان (ERP) نشان دادهاند که قادرند پیشرفت محسوسی در کارایی، تولید و کیفیت خدمات را موجب شوند و منجر به کاهش هزینه های خدمات و تصمیم گیریهای کارآمدتری گردند [4].

ERP<sup>۲</sup> در سال 1960 در ابتدا به عنوان سیستم برنامه ریزی مواد مورد نیاز<sup>۳</sup> به وجود آمد و سپس به سیستم پیشرفته تری به نام برنامه ریزی منابع مورد نیاز تولید<sup>۴</sup> توسعه یافت. موسسه گارتنر<sup>۵</sup> ERP را این گونه تعریف می کند: "استراتژیهای کسب و کار و نرم افزار تواناساز که عملیات تولید، مالی و توزیع را بصورت پویا یکپارچه می کند و موجب بهبود منابع سازمان می گردد؛ ERP مجموعه نرم افزاری، شامل برنامههای کاربردی ساخت، تولید و مالی که بصورت مجتمع و یکپارچه درآمده است. ERP سازمان را قادر میسازد فرایندهای کاری و قابلیتهای تحلیلی خود را برای ارتقای سرعت و کارایی بهینه گرداند" [5].

---

<sup>2</sup> - Enterprise Resource Planning (ERP)

<sup>3</sup> - Material Requirement Planning(MRP)

<sup>4</sup> - Manufacturing Requirement Planning(MRP II)

<sup>5</sup> - Gartner

سیستم ERP از افزایش کارایی گرفته تا ارتقاء کیفیت، بهره‌وری و سودآوری را تضمین می‌کند. هدف عمده ERP یکپارچه سازی تمام بخشها و جریان های اطلاعات کارکردی یک شرکت، به شکل یک سیستم کامپیوتری واحد است که قادر به برطرف کردن تمام نیازهای سازمان باشد [2].

#### ۱ ۴ بیان مسئله پژوهش

علی‌رغم مزایای بسیار زیاد ERP، پیاده‌سازی این سیستمها بسیار پیچیده، پرهزینه و زمانبر است. هزینه‌ای که در سال 2002 بر روی سیستمهای ERP تخمین زده شد بیش از 70 میلیارد دلار بود. در صورتی که پروژه ERP با موفقیت به انجام برسد هزینه نگهداری و اجرای این سیستم از طریق کاهش هزینه مدیریتی، انجام فرآیندهای کاری بهتر و کیفیت بالاتر اطلاعات و تصمیم‌گیری، جبران خواهد شد [6]. با وجود پیشرفتهای حاصله در سالهای اخیر، بسیاری از پروژه‌های ERP با شکست مواجه می‌شوند. در سال 2003، دو محقق به نامهای سارکیس<sup>6</sup> و ساندرراج<sup>7</sup> طی یک نظرسنجی اعلام کردند که مدیران شرکتهای بررسی شده معتقدند تا دو سوم پروژه‌های ERP با شکست روبرو می‌شوند [2]. در روند پیاده‌سازی ERP عواملی وجود دارند که دقت در بهینه و مطلوب بودن آنها میتواند ریسک شکست اینگونه پروژهها را به طور چشم‌گیری کاهش دهد. این عناصر به عوامل کلیدی موفقیت شهرت دارند.

شرکت ذوب آهن اصفهان در سال 1382 اقدام به پیاده‌سازی ERP نمود و مراحل پیاده‌سازی در سال 1383 به اتمام رسید. در این پژوهش سعی خواهد شد تا میزان موفقیت پیاده‌سازی ERP در شرکت ذوب آهن اصفهان مورد کنکاش و جستجو قرار گیرد. برای رسیدن به این مهم از تکنیک عوامل کلیدی موفقیت کمک گرفته می‌شود. با استفاده از این روش علاوه بر شناسایی میزان موفقیت این پروژه، در هر مورد نقش و اثر هر یک از این عوامل و نحوه اجرای آنها در این شرکت آشکار می‌شود. از جمله عواملی که در این پژوهش مد نظر هستند عبارتند از:

نقش و عملکرد مدیریت عالی: نقش و عملکرد مدیریت عالی در پروژههای سیستمهای اطلاعاتی و از جمله برنامه ریزی منابع سازمان (ERP) غیر قابل انکار است. این مدیران با تخصیص منابع مالی و انسانی مورد نیاز، درگیر نمودن کاربران در این سیستمها و ایجاد انگیزه در ایشان تاثیر بسزایی در موفقیت استقرار سیستم ERP دارند.

<sup>6</sup> - Sarkis

<sup>7</sup> - Sundarraj

عملکرد تیم پروژه (اعضای داخلی تیم، مشاوران، مدیر پروژه): تیم پروژه از شروع روند پیاده‌سازی تا انتهای استقرار سیستم به طور مستقیم با پروژه درگیر است. میزان اشتیاق و تجربه اعضای داخلی سازمان و تبحر مدیر پروژه جهت برنامه ریزی و مدیریت پروژه و همچنین میزان آشنایی و مهارت مشاور در پیاده‌سازی ERP یکی از فاکتورهای حیاتی برای موفقیت می باشد.

مدیریت پروژه: نحوه برنامه ریزی فعالیتهای مورد نیاز برای استقرار سیستم، تخصیص نیرو و بودجه، تخمین صحیح مایحتاج پروژه (زمان، منابع مادی، انسانی) از حیاتی ترین قسمتهای هر پروژه میباشد. خصوصاً در مورد سیستمهای ERP با تمام پیچیدگیهای موجود، این عامل اهمیت زیادی دارد.

بازمهندسی فرآیندهای کاری (مهندسی مجدد): رسیدن به تمام مزایای سیستم ERP بدون مهندسی مجدد فرآیندهای کهنه و فرسود بی ثمر خواهد بود. برای رسیدن به حداکثر کارایی، لازم است فرآیندهای سازمان از نو و در حمایت از سیستم ERP مجدداً طراحی شوند نه اینکه سیستم ERP در جهت راحتی فرآیندهای جاری دچار تغییر گردد.

مشارکت کاربران: تمام این هزینه های سنگین برای پیاده‌سازی ERP برای رسیدن به کارایی و سود دهی بیشتر و رضایت کاربران انجام می شود. کاربران سیستم به عنوان کسانی که روزانه با این سیستم در تماس هستند نقش مهمی در موفقیت این سیستم بازی میکنند. بهترین شیوه برای اطمینان از رضایت کاربران از سیستم مشارکت دادن ایشان در جریان پیاده‌سازی است تا از مشکلات آگاه شوند، توانایی کار با سیستم جدید را داشته باشند و در این راه مقاومت کمتری از خود نشان دهند.

#### ۱-۴ اهمیت مسئله تحقیق

با توجه به مزایای بسیار زیاد سیستمهای ERP، از افزایش کارایی گرفته تا ارتقاء کیفیت، بهره وری و سودآوری، رفته رفته سازمانها و شرکتهای کشور ما نیز به راه اندازی و استفاده از این سیستم اطلاعاتی علاقمند شده‌اند. البته باید به این نکته توجه کرد که تعداد شکست های این پروژه ها به طور چشمگیری بالاست. از این رو مطالعه بر روی تجربیات پیشین بسیار حائز اهمیت است.

هم اکنون پنج سال از پیاده‌سازی این سیستم در شرکت ذوب آهن اصفهان میگذرد. تحقیق و بررسی بر روی میزان موفقیت پیاده‌سازی ERP در این شرکت و شناسایی نقاط ضعف و قوت این پروژه میتواند به دیگر سازمانها و شرکتهای علاقمند کمک کند تا پیاده‌سازی روانتر و ایمنتری داشته باشند و از صرف هزینههای اضافی و تکرار اشتباهات پرهیز کنند و از نقاط قوت آن برای کوتاهتر