

Epicor 成功故事

EPICOR®

做好规划，成功实施企业资源计划 (ERP) 系统





很多公司会根据很多迫切的理由来解释为何要采用一个标准的企业资源规划 (ERP) 解决方案。通过支持一个单一的系统，而非多个更小更分散的系统，他们能够尽享规模经济的好处。此外，一个单一的应用构架，更少的用户界面能够降低整合成本。而且，由于实现了常见任务自动化以及更便捷的信息获取方式，公司的效率得到提升，而这在员工使用多个系统时是无法做到的。

虽然单一ERP系统标准化的情况可能相对简单，但成本和影响有时易于被忽略。因此公司要考虑若干因素，以确保成功的实施。这包括：

- ▶ 建立跨职能团队
- ▶ 针对管理变更设定适当的预期
- ▶ 创建新的业务流程，与新系统保持协调
- ▶ 分阶段实施
- ▶ 做出必要的时间和财务投入

从长期来看，在实施过程中及早对这些领域做出应对，会是ERP实施能否成功的决定因素。本文将逐一重点讲述这些因素的重要性，并就如何确保成功实施ERP给出建议。

建立跨职能团队

实施新的ERP系统，需要提出业务当前运营模式与未来运营模式的需求。制定新的业务流程，决定必要的报表，并确定来自公司中的多个领域可能的软件定制需求。建立一个跨职能团队，公司不仅能够提升各领域解决问题的可能性，而且能帮助形成统一认识，从而推动项目的整体成功。所有跨职能团队应该包括某些关键的公司职能部门，例如项目管理、IT和高管团队。

- ▶ 项目管理—这根据范围、可用资源、预算和关键里程碑来管理项目。很少有公司能够在公司内部具备相应的经验和职责宽度来运行像实施大型集成ERP解决方案这样一个复杂的项目。对于缺乏这些资源的公司而言，与实施供应商合作是很好的选择。他们拥有专门的项目管理资源，而且遵循一套经过验证的实施方法。

在与实施供应商合作时，建议遵循“阶段-关口 (stage-gate)”流程，实施方法要求在关键里程碑上进行正式签字。这表示实施合作伙伴和公司同意该阶段已经结束，项目能够继续向前推进。实施团队还要求具备某种形式的知识库或安全门户，让所有参与的各方能够借此获取资料，查看状态更新以及与项目有关的任何其他相关信息。

- ▶ IT—在实施ERP系统时，多数公司要在从旧技术升级到一个更成熟的环境。因此，IT员工的技能也需要升级。在实施期间，IT团队需要做好准备的一些关键领域包括：
 - 了解硬件配置，以支持良好的系统性能
 - 能够从旧系统中提取数据，以转移到新的ERP系统中
 - 知道如何下载并安装补丁和服务包
 - 围绕维护测试环境，制定最佳实践方法，以测试新发布的版本，定制或程序打补丁

通常，人们会低估这方面需要付出的努力，但如果在跨职能团队中安排IT代表，公司就能及早了解到这些工作。公司在解决这些问题上有多个选项。一种是参与必要培训，准备好资源以管理这样的系统。另一种是采用托管服务，由ERP供应商代表公司远程管理并维护系统，让公司内部的IT资源能被用于更具战略性的工作。无论哪种方式，构建接口，更改报表，定制软件和转化数据都不应打折扣，而且让IT尽早参与到实施规划中是至关重要的。

- ▶ 高管团队—高管团队是项目的拉拉队长，裁判和教练。实施项目需要高层管理人员的参与，确保来自业务和IT的恰当配合，同时要解决任何内部纠纷。这种投入要从第一天开始，一直持续到上线为止。

为了成功启用新的ERP系统，公司还要解决公司文化的问题，而这最好是由高管团队来推动。公司文化是两种事物的结合—公司聘用的员工类型，包括他们的个人价值观、技能、习惯等；以及公司的运作方式，包括公司关注点、决策流程、对待员工的态度、稳定性等。两者相辅相成。

为确保成功的ERP实施，公司要对细节上下大工夫。他们需要遵循业务实践，而非只是记录下来，然后就忘掉。员工还要更加关注利润以及自己的工作会如何影响公司，因为ERP让利润变得更加易于衡量—向下直达各个部门、客户和物料层面。ERP要求员工懂得“大局”，以及自己负责的领域会如何影响到他们从未想过的领域。员工不能为了让工作变得轻松，而只是将问题丢给流程中的下一位员工。因为ERP是一个真正的共享环境。

数据整合以及收集方式也变得十分重要。在很多时候，数据收集会被忽视，但在实际情况中，这是最有价值之一，有助于ERP的投资回报。例如，在库存移动业务中，用户必须按照常说的“告诉系统你知道什么，何时知道”去做。如果没有这样做，公司在按照计划释放负荷、进入流程的下一个阶段，原材料出库和采集实时人工方面就会不准确。

针对管理变更设定适当的预期

在跨职能团队到位以后，下一个重要步骤就是为团队和全体员工设定适当的预期。实施刚开始时就要处理好问题是关键员工参与实施项目团队的时间承诺。因为该项目具有异乎常规特点，很多工作无法在正常工作时间完成。因此在很多时候，团队成员要完成自己目前的工作，然后在下班后才能进行测试或文件清理工作。为了减少对这些员工的影响，建议让他们能够通过VPN随时随地连上公司的网络。

公司也应设定合理预期，在变革发生前运用变革管理的技术，帮助管理涉及全体员工的变革。例如，身处变革中的人们通常希望从A走到B，但是，他们其实走到了C。变革管理是要让大家习惯C才是真正的目的地。如果用户在上线前做好准备，了解他们常规的工作会遇到一些打扰，那么如果出现计划外的情况，他们对系统就不太可能产生抗拒。

另一方面，如果只是向员工宣传“这是一个很棒的新系统”，“不会有任何问题”，那么如果出现困难，大家就会感到失望和抗拒。

变革管理是一个可衡量，而且相当直接的流程。如果管理得当，公司能够评估员工在一段时间内对变革的感受，以及他们如何切换预期。对于预测和缓解利益相关者对变革的抵抗，有很多技巧。举例如下：

- ▶ 定义项目成功的标准—这包括定义可衡量的目标和关键绩效指标 (KPI)，其中很多都在转移到新的ERP解决方案时用过。
- ▶ 进行基础设施分析—这是为了确定核心团队能够获得所有必须的人力、技术和其他资源，以确保项目的成功。一旦确定了这些方面，团队就应继续监控对相关工作进展有影响的假设、风险、依赖性、成本、投资回报以及文化事宜。随着项目向前推进，他们能够对影响结果的领域做出必要的改变。
- ▶ 设计与利益相关者的沟通计划—沟通计划向各位利益相关者告知变革的详情和原因。它们还会凸显利益相关者因为变革而将享受到的好处。一个很好的方式就是通过电邮发送简报，或定期为实施团队和其他利益相关者召开会议，让大家了解项目的最新动态。
- ▶ 制定计划，营造激情，获得项目的推动力—这包括激励利益相关者的各种有趣或富有创意的活动，教育和培训计划以确保利益相关者获得所需的支持，在变革中取得成功。
- ▶ 利用项目发起人的支持—获得项目发起人的支持，以凸显项目的重要性，这是让利益相关者认可整个项目的关键。这也有助于应对来自员工的抵抗，让他们与公司整体的战略方向保持一致。

一位强有力的实施合作伙伴能够教育公司应对可能发生的实施挑战，制定积极的战略，克服变革阻力，更快地实现投资回报。

文化变革的另一个方面是变革发生的时间段。它最初出现在上线期间的几天中，这将公司带入一个更加结构化和基于规则的环境中。无论进行了多少培训和准备，都无法

让所有人对现实情况做好准备。总有一些人准备不足，无法很好地应对这种变革。其他人会接纳新系统，并立即看到积极的功能。这些人最有可能对之前使用的系统感到沮丧。他们会抓住机会，使用新技术，而且有可能会成为“超级用户”，为其他人提供培训，甚至能随着项目的推进，让不适应的人也变得适应起来。

创建新的业务流程，与新系统保持协调

在实施新的ERP系统时，尽管不改变业务流程看似是“阻力最小的路径”，但长期看来，相反的做法才是正确的。在多数情况下，试图保留当前业务流程的公司最终在新系统上都遇到了和老系统同样的问题。如果保留现有的业务流程，花费时间和金钱改变新系统，会对公司预算造成极大影响，从而削弱利用系统升级带来的优势。

凭借健全的业务案例、规划和用户可用性，对配置做出决定，公司便能够成功地在ERP实施期间采用新的业务流程，而且通过适当的指导，大家的工作方式也能够得到有效改变。实施供应商能够根据公司和行业的最佳实践，协助定义和匹配新的最终用户流程。能够充分了解实施ERP后业务如何运行，会让公司有更多时间管理变革并让用户做好准备。

ERP系统将替代手工流程或分散的旧系统，这样，它就好像是一个飞跃，替代了旧系统，同时也熟悉了新环境。这种飞跃是技术层面的，同时也是业务层面的。例如，使用新的ERP系统时，公司一个领域中发生的任何情况都会产生连锁反应，影响其他领域。在了解如何改善流程时，了解公司一个部分的行动对其他部分所造成的影响是非常重要的。

类似的，在系统实施后，目前手工完成的工作与将由系统完成的工作之间的均衡将发生巨变。更多的工作将实现自动化，因此将大幅降低业务运营的灵活度，但也提供了之前不可能实现的一致性。系统的配置将决定公司在所有地区的运营方式，甚至是一个地区内的运营方式。例如，如果系统认为公司能

够提供的信贷期限为 0, 15, 30 或 60 天，那么如果不改变设置，就无法提供 45 天的信贷期限。如果能够实现一致性，那么在节约成本方面就有很大的潜力，同时也有机会避免可能减少利润的特别情况。

分阶段实施

严格遵守最初项目的范围十分重要。很多时候，人们会为改变找理由；然而，在用户发现了新的、强大的 ERP 功能，突然想要马上获得全部的时候，就要注意“玩具盒效应”。要在范围的改变失控前及时处理。因此，要及早确定实施后的功能性，并严格遵守，这有助于确保在预算范围内及时的实施。很多公司对 ERP 实施采用了有计划、分阶段方法，在实施后第一天即刻对需要的关键功能赋予优先级，然后等到后续阶段才使用的“能拥有就更好”的功能。

分阶段实施的方法让实施团队能够聚焦公司的关键功能，尽快上线这些软件模块。除了尽快实现投资回报，团队

在成功完成项目第一阶段时感受到的“胜利”能够鼓舞人心，为开始第二阶段的工作助长士气。

做出必要的时间和财务投入

项目团队的负责人和最终用户需要花时间去接受适当培训。有时，这样的做法会让运营承压。然而，最终用户的使用率与 ERP 实施的成功和投资回报有着直接联系。要了解成人有不同的学习风格，例如视觉或听觉模式，自学或由教员指导，实际操作或观摩。公司要确保他们拥有多种培训选项和配套的培训工具/资源。不仅要在实施前做到这些，而且要持续保持这种状态，因为业务流程和技术会不断改变。

考虑采用“午餐与学习”模式。在该模式下，公司为培训提供一次集体聚餐。很多人能够在团队的环境下获得最好的学习效果，他们能够与同事分享自己的所思所想。很多公司还提供空间，用户可以随时在个人工作地点上使用新软件。他们还能从这些计算机上访问培训内容，通过实际操作练习最终用户的

流程。在这个空间内，在软件上实施的所有业务流程都被记录在白板上。这种的环境的优势在于用户能够不受日常工作中的各种干扰（例如电子邮件和电话）。

融为一体，成功上线

通过了解并利用上述五大因素，公司能够完成一次及时、在范围内且符合预算的实施。尽早创建跨职能部门团队，高管支持以及在公司内形成的恰当预期，这些都是成功的关键。要考虑在实施 ERP 解决方案后，业务的运行会如何变化，这样才能从新的功能中获得最大的投资回报。为变革事先做好准备——从运营和公司文化角度——这会降低过渡期的挑战性。时刻关注实施项目的范围很重要，因此，很多公司在引入新的 ERP 功能时，选择了分阶段实施的方法。总体而言，实施 ERP 解决方案是一个财务和时间的投入。让大家事先对该项目有所了解，能够减轻不安情绪，在实施时提升效率。最后，拥有一个实施合作伙伴，有助于在流程中在这些领域获得指导，从而获得附加值，确保项目的成功实施。

关于 Epicor

Epicor Software Corporation 致力于推动业务增长。我们提供灵活的、具体于特定行业的软件，旨在满足我们的制造、分销、零售和服务行业客户的精确需求。45 年多来，我们在与客户独特的业务过程和操作要求方面积累了丰富的经验，融入到每一个解决方案中，无论是云部署还是本地部署。通过对您所处行业的深入了解，Epicor 解决方案可以显著提高绩效和盈利能力，同时降低复杂性，使您更加专注于增长。有关更多信息，[请联系 Epicor](#) 或访问 www.epicor.com。

EPICOR

立即与我们联系 info@epicor.com www.epicor.com

本文件的内容仅供参考，如有更改，恕不另行通知。Epicor Software Corporation 对所附信息不作任何担保、陈述或保证，并在法律允许的范围内明确否认任何适用的暗示保证，如适用于特定用途、适用性、合格质量或合理技能和注意事项的保证。由于每名客户的体验有所不同，因此该证明书中显示的结果对于特定用户而言可能具有唯一性。本文件及其内容，包括此处表达的观点、日期和功能内容，截至 2019 年 7 月出版之日均属准确。Epicor 软件的使用应遵守相应的最终用户许可协议，Epicor 人员提供的任何咨询服务应遵守相应的标准服务条款和条件。将本文件中介绍的解决方案用于其他 Epicor 软件或第三方产品时，可能需要此类其他产品的采购许可证。Epicor 和 Epicor 商标是 Epicor Software Corporation 在美国、某些其他国家和/或欧盟的商标或注册商标。版权所有 © 2019 Epicor Software Corporation. 保留所有权利。