

企业扩张之三大缺陷 — 以及规避方法

作者：TEC 研究分析师 Phil Reney

概述

企业扩张之三大缺陷 — 以及规避方法

无论是通过有机增长还是通过并购，企业扩张通常都是成功企业将要面临的最棘手的问题之一。无论扩张采取哪种形式，企业都有可能在以下三个方面遭遇管理和可见性问题：

- 业务流程（包括本地化要求和法规遵从要求）
- 分析
- 信息系统

本报告将深入探讨这三大缺陷以及各自的警告迹象和影响，确定您可以采取的规避方法。

缺陷 1：业务流程、本地化 要求和法规遵从要求

扩张中的企业往往想整合一些业务，例如会计和客户服务。同样，供应链重组通常也与企业扩张紧密相关。无论发展途径如何，企业都将面临管理流程问题，以及在多个地点开展业务所带来的各种法规遵从问题。

警告迹象和影响

在业务流程方面，流程差距通常会随着企业扩张而逐渐拉大，尤其是在围绕专业知识或就近取材开展本地运营时。例如，库存信息不准确，就无法做出准确预测，导致质量控制失败或发售延迟，进而引起客户的不满情绪高涨。

如何规避这一缺陷

集成的企业资源规划（ERP）系统可以在很大程度上帮助您管理企业扩张造成的业务流程缺陷。

TEC 数据显示，企业规模越大，越需要支持协作流程和数据集成的系统。随着企业的不断扩张，他们越来越频繁地需要能够支持工作流程、掌握运营状况、使用基于角色的系统，以及获得可帮助解决本报告列出的业务流程挑战的其它特性。

例如，随着企业规模从小型发展到中型，被调查企业利用 ERP 系统的工作流管理功能的频率从 19.9% 增加到了 23.8%。如果将成长型企业的所有 ERP 要求聚合在一起，工作流管理功能要求通常是平均水平的 28 倍。*

集成的 ERP 解决方案可以通过工作流为既定的业务流程提供巨大支持。它们能够支持您为从原材料采购到客户退货的各个环节设计最佳实践流程。

借助集成的工作流，您可以将企业治理融入运营活动，例如自动将供应商发票批准请求转发给买家，无需使用繁琐的、易于出错的电子邮件流程。

对于业务流程，集成的企业系统可以帮助您全面了解各个地方的运营状况，牢记法规遵从要求，例如建立自动化预防系统，防止发运不符合当地特定要求的材料。

此外，您也可以帮助各个业务部门更深入地了解他们在整个业务链中扮演的角色。借助集成的平台，生产规划人员能够完全访问所有地点的所有库存和发运信息，按需调整时间安排。事实上，TEC 的数据显示，随着企业规模的不断扩张，企业对高级计划与排程 (APS) 功能的需求频率从 15.5% 增加到了 19.5%。

缺陷 2：分析

随着市场的快速演进，以及最终用户对产品生命周期的影响逐渐加大，企业正在竞相保持各自的市场份额。当企业通过并购或者合资进入新市场时，这项挑战甚至会更加严峻，因为分析来自多个系统的信息需要投入大量的精力和资源。

警告迹象和影响

可见性降低的第一个迹象是，您对维持业务部门正常运营的不同系统只能进行有限访问或者根本无法访问。这会迫使各个业务部门通过人工方式向您提供信息（例如通过电子邮件、电话和电子表格），从而意味着您只能利用多个分散系统的部分数据。

同时，这还会导致系统与系统之间出现信息不匹配的情况。“延迟交付”之类的指标可能会在一个系统中用几天计算，而在另一个系统中用几个小时的时间计算，或者在一个系统中库存值可能未将一天的销售额计算在内，而在另一个系统中，库存值是实时计算的。无论指标在逻辑上有多么适当，更高级别的决策流程都会因为信息标准化需要投入额外精力而延缓。

最终，这些因素将会导致无法作出及时的决策，同时由于汇总分散的数据十分耗时，还将会增加对于诸如库存管理等成本控制计划的压力。

如何规避这一缺陷

IT 部门可以采取的一项正确措施是设计一个通用门户，将所有系统连接起来，以便促进数据的分享，实现一定级别的可见性。然而，这类项目非常耗时，成本高昂，而且依赖各个系统之间的连接情况。

相比之下，在统一平台上开展工作将会更加轻松。成熟的集成 ERP 解决方案可以提供先进的分析工具、集中化框架，以及允许所有企业员工全面访问的统一信息视图，从而节省宝贵的数据处理时间。同时，各个业务部门也能从了解其它地方的运营状况中获益，更好地实现工作的协调统一。

此外，您可以根据自己的业务要求定制各项指标，并自动在企业中加以应用。在此基础之上，您将可以更有效地利用那些原本可能会被废弃的数据。

缺陷 3：信息系统

要管理不断扩展的业务部门网络，企业必须采取措施确保各部门之间的信息流通正确无误，并能够快速整合到企业的各级部门。

警告迹象和影响

信息系统未充分集成的常见迹象是，数据质量欠佳。您可能会发现，报告与报告之间的数据未实现标准化或者不一致。不同系统通常会按照不同的方式管理信息验证，具体情况取决于它们的成熟级别或运行标准。

例如，日期通常是一个标准化不完善的输入字段，因本地实践而异，这会导致信息在导入系统用于分析或跟踪时发生冲突。此类缺陷可能会迫使您在没有获得全面信息的情况下采取措施，或者根据错误验证的信息制定决策。

换言之，集成劣质数据将会导致信息丢失或者管理不善。当存在多种系统时，企业将很难有效地支持标准化的用户角色。如果不能解决这种多样性问题，将会导致不合规的解决方案，以及受损或不匹配的数据，这在监管严格的环境或行业中将会带来重大危险。

受此影响，规划周期会比一般情况长，销售、生产和市场推广部门的代表将需要耗费大量精力来设法从各种系统上获取相关信息，例如产能、仓库分配或客户需求等。在此基础之上，您的规划活动的进展将落后于市场，使您很难集中精力进行长期规划。

如何规避这一缺陷

您可以通过提供一个标准化的企业平台提高数据质量，在企业范围内简化数据输入，确保所有必要字段都可用，而且数据在系统的明确验证之下输入。

此外，您将能够依据企业治理策略集中配置用户角色和安全访问权限。同时您也可以利用包括系统日志和自动红色标记在内的各种跟踪特性，轻松追溯不一致的信息。TEC 数据显示，随着企业规模的不断扩大，被调查的小型企业要求对系统进行“基于角色和自定义”的门户访问的频率有明显增加，从 34.8% 增长到 46.8%。

借助集中化和标准化数据，您也可以更快速、更高效地进行规划。您将不再需要通过电子表格手动传输信息，而可以直接进入分析环节。您还可以更快速地向业务部门传输信息，减少在两个地点之间进行的繁琐沟通（例如库存或产品交货期）。在此基础之上，您可以自信地作出决策，并确信所使用的数据准确无误。

此外，TEC 数据显示，24.5% 的受调查小型企业表示要求利用 ERP 系统实现“协作分享系统数据、自动流程和工作流”。中型企业对 ERP 系统的要求频率增加到了 29.1%，大型企业增加到了 30.5%。

最后：管理迁移

毫无疑问，集成的 ERP 系统可以为扩张中的企业提供高效平台来支持他们的业务活动，并克服企业扩张带来的缺陷。然而，请记住，即使是规划最彻底、最缜密的软件实施也会遇到一些突发挑战。

由于成功的变更管理离不开用户的参与和支持，因此变更管理流程要在实施之前预先开始。最佳实践软件选择方法可以将用户参与集成到流程之中，进而简化变更管理。您需要时刻关注用户担心的问题，并且在解释任何意外变更的理由（和影响）时务必要谨慎和彻底。

变更管理可以总结为定位和管理利益相关方即新企业系统用户的预期。最终，变更管理旨在确保企业系统被用户接受，让他们就解决方案如何能够帮助他们实现企业目标同企业保持一致。

关于技术评估中心

技术评估中心（TEC）针对提供公平的资源和服務提出了一些宝贵的见解和专业知识，以最大限度降低软件选择的成本、风险和时间。每月有超过 350 万名技术决策人员访问 TEC 网站，查找关于数百种解决方案的信息，以及阅读相关文章、白皮书和播客。

TEC 的决策支持系统（DSS）和分析数据能够评估、比较和选择企业级解决方案和服务提供有效支持。TEC 可以为任何行业或企业提供深入的研究、详细的产品信息以及软件选择服务。

** 本报告中 TEC 统计数据基于使用 **TEC Advisor** 软件选择应用对超过 80,400 个软件进行比较而收集到的数据。TEC Advisor 详细介绍了 ERP 等各种企业级软件解决方案的产品功能。使用 TEC Advisor，业务决策人员可以定义企业的高级 ERP 软件要求，以便对比不同的解决方案如何以及能够在多大程度上满足他们的要求。*



Technology Evaluation Centers Inc.

740 St. Maurice, 4th Floor
Montreal, Quebec
Canada, H3C 1L5

电话：+1 514-954-3665，分机：404

免费电话：1-800-496-1303

传真：+1 514-954-9739

电子邮件：analyst_services@technologyevaluation.com

网站：www.technologyevaluation.com

TEC、TEC Advisor 和 ERGO 均为技术评估中心有限公司的商标。

所有其它品牌和产品名称均为其各自所有者的商标。

© 技术评估中心有限公司。保留所有权利。