



顾问实施手册

日期	2010 年 3 月
修订	易飞事业部

目录

一、序言.....	2
二、实施法架构与各步骤产出文件.....	3
三、顾问辅导上线程序.....	0
3.1 项目准备.....	0
3.2 初访与启动会.....	3
3.3 客户调研.....	7
3.4 软硬件安装集成.....	11
3.5 基础数据培训与规划.....	13
3.6 系统操作培训.....	17
3.7 系统功能培训与流程讨论.....	19
3.8 业务流程确认.....	25
3.9 系统调整.....	27
3.10 基础数据检核.....	30
3.11 系统模拟.....	31
3.12 正式上线.....	34
3.13 当期总结与优化.....	38
四、附件一览表.....	40

一、序言

信息社会日益发达，新的观念不断被人们接受，过去企业在信息化时，对所提供的服务及上线辅导总是不能认同其价值。但现在绝大部份的客户已经能够了解，并且肯定顾问辅导的价值，甚至在与业务人员议价时，对顾问辅导的费用也全额接受，不杀一毛钱，而顾问辅导的费用在整个信息化预算的比率，也有愈来愈往上升的趋势。

相对的，客户愿意付出这样的费用，当然希望能得到高品质的服务，DigiWin 对客户的诉求，也在于 DigiWin 能提供制度化的、高水平而均质化的顾问品质，不因顾问师个人资历的不同，而让客户有差异、不公平的服务品质。而这些追求，都要靠一个有效的、标准化的、制度化的机制，才能够达成，这正是我们制作顾问辅导手册的主要目的。

DigiWin 在产品的研发上，不断的投入人力、物力、时间及金钱；相同的 DigiWin 也在一代一代产品的服务运作中，累积服务的经验，不断的检讨构思、改善，希望能提供给客户一套更完整、更快速、更落实的上线程序，并且把它具体书面化、程序化，不断的充实改善，才有今天的内容，这些都是前人的智能，也是经验的结晶。有经验的顾问师，尽管经验丰富，know-how 全在脑中，但也请遵照上线程序，按部就班、循序渐进，千万不要随心所欲而逾越程序，因为使用系统的是客户，不是自己。资历较浅的顾问师，也尽管照表操课，步步为营，落实每一个步骤，客户自然能够顺利的上线。

更重要的是在上线的过程当中，随时与客户的项目负责人及高阶主管保持良好的互动，随时反应过程中的问题，提报上线的状况，避免因为使用者单方面的消息传达，而让我们的辛苦白费，甚至于遭到客户的误解。

秉持一颗热诚的心，展现你的专业，并且与客户良好的互动，按部就班，让客户顺利的导入上线，客户的成功就是各位的成功。

林宪奇

1999.07

二、实施法架构与各步骤产出文件



顾问辅导步骤	说明 (XX)括号内的说明代表提供者，未标示者由顾问制作)		
	进度管理	参考资料	完成文件
一. 项目准备		《附件 24: 客户信息表》	《附件 05: 信息化推行小组组织图-鼎捷软件篇》
		《自有软件销售合同》《自有软件服务合同》(业务)	《附件 05: 信息化推行小组组织图-客户篇》(客户)
			《附件 04: 信息化上线推动甘特图》
二. 初访与启动会		《附件 64: 信息化启动大会(模板)》	《信息化启动大会用 PPT》
		《附件 50: XX 企业易飞 ERP 项目管理制度(范例)》	
		《附件 51: XX 企业 ERP 培训、实施、使用、维护考核办法》	
		《附件 52: 企业信息化培训奖惩制度(范例)》	
三. 客户调研		《附件 01: 调研模版》	《附件 72: 项目调研计划(易飞)》
		《附件 79: 项目进度控制流程》	《调研报告》
		《附件 80: 项目进度计划责任书》	《附件 28: 企业信息化成功指标》
		《附件 81: 项目进度风险报告书》	《附件 04: 信息化上线推动甘特图》
四. 软硬件安装集成		《易飞安装手册》	《附件 31: 易飞安装前确认书》(客户)
		《附件 66: 易飞安装环境环境及配置建议书》	《附件 33: 安装完成报告书》(工程)
五. 基础数据培训与规划	《附件 11: 基础数据准备进度表》	《附件 63: 如何进行物料编码》	《物料编码原则》(客户)
		《附件 62: 如何进行 BOM 断阶》	《产品断阶原则》(客户)
		《附件 11: 基础数据准备进度表》	《附件 74: 基础数据准备及检查表》(客户)
		《附件 82: 不应给予权限建议一览表》	《附件 13: 基础数据输入汇入文件》(客户)
			《附件 17: 系统上线状况报告》
六. 系统操作培训		《附件 13: 基础数据输入汇入文件》	
七. 系统功能培训与流程讨论		《附件 06: 系统功能培训课程参加人员建议表》	《附件 10: 成绩单》
		《附件 72: 易飞系统课后测验题》	《企业内训执行计划》(客户)
		《附件 18: 易飞标准业务流程》	
		《附件 78: XX 企业内训执行计划(范例)》	
		《附件 71: E-Learning 课程清单》	
八. 业务流程确认	《附件 16: 主要阶段业务流程规划表》	《附件 18: 易飞标准业务流程》	《客户业务流程》(客户)
			《附件 16: 主要阶段业务流程规划表附件》(客户)
			《附件 17: 系统上线状况报告》
九. 系统调整			《附件 19: 客户需求确认书》
			《规格文件》
十. 基础数据检核	《附件 11: 基础数据准备进度表》		《附件 29: 主要阶段基础数据检核表》
十一. 系统模拟	《附件 30: 业务流程系统模拟计划检查表》	《客户业务流程》(客户)	《附件 17: 系统上线状况报告》
			《附件 30: 业务流程系统模拟计划检查表》
十二. 正式上线	《附件 22: 主要阶段期初余额导入进度表》	《附件 65: 如何导入期初余额》	《附件 17: 系统上线状况报告》
			《附件 23: 主要阶段月结及定期报表检核表》
十三. 当期总结与优化		《附件 67: 旧客体检工具》	《附件 69: 简易总结报告》或
			《附件 70: 完整总结报告》

三、顾问辅导上线程序

3.1 项目准备

【步骤目的】:

1. DigiWin 内部召开项目交接会：通过内部项目交接，使顾问师初步掌握客户信息，为初访调研做好充分准备。
2. DigiWin 内部制定初步项目规划：根据客户状况，初步拟定项目计划，作为初访与客户交流的基础，便于双方合作达成共识。
3. 顾问师与客户取得联系，说明项目推进方式，并约定初访时间。

【步骤时机】: 签约后 3 天内完成，最迟应于一周内完成。

【工作时间】: 1~2 小时。

【进行方式】: 内部会议。

【参与人员】:

1. 纯易飞项目：顾问师、售前顾问师、业务人员。
2. 一体化项目：项目经理、各产品线顾问师、售前顾问师、业务人员。

【项目交接】:

1. 由业务人员转交《附件 24: 客户信息表》，并说明客户主要承办人员背景、专长、特点等。
2. 由业务人员转交《自有软件销售合同》与《自有软件服务合同》，并说明与标准合同有差异的条文，顾问师应重点关注合同中的下列条款：

1) 《自有软件销售合同》

第三条：套装软件总价款及付款方式，重点关注付款方式（比如：注明签订结案报告书后，客户方付清尾款等）。

附件一：商品明细表，重点关注客户购买的产品别、模块数及并发用户数。

2) 《自有软件服务合同》

合同中第四条：服务总价款及付款方式，重点关注付款方式（比如：签约时预付服务总款的 30%）。

附件一：服务商品明细，重点关注客户购买的服务项目和数量（比如：

有购买或赠送的辅导天数，有购买或赠送二次开发的时数等)。

附件二：服务内容及计价付款方式，重点关注服务计费方式以及实际所发生服务费用的付款方式（比如：服务期内所发生的交通费或住宿费由客户方支付等）。

3. 若有售前针对客户提供《方案书》，或请顾问做过调研者，则请方案书制作人员或调研顾问说明解决方案与调研的具体内容，并将相应的电子文档提供给实施顾问，切记不可事前没有做好内部交接就贸然到客户处。
4. 实施顾问应主动了解在售前阶段销售人员或售前顾问向客户口头承诺哪些事情（比如：实施范围、客制化承诺等问题），以及早做好相应的准备与安排。

【项目规划】：

1. 纯易飞项目

1) 顾问师需根据初步了解的状况初排上线预期进度，如《附件 04：信息化上线推动甘特图（易飞）》

- a) 一般情况下，顾问师应建议客户就 ERP 上线范围进行整体规划，即应包含进销存、生产和财务的基础模块（基础模块包含：ADM/CMS/TMC/INV/COP/PUR/BOM/MOC/LRP/ACR/ACP/AJS/ACT/CST/FA C），只有这样，才能帮助客户从信息化上线中获得既定的应用效益。
- b) 若因客户特殊状况必须要分阶段上线时，时程的规划应依各阶段安排上线的系统进行个别规划，一个阶段应以 3-5 个月为一单元；
- c) 进度规划的方式应先「正推」（由目前往后订时程）再用「逆推」（由目标上线时间往前挤压时程），并注意各工作时程的可重叠性。另外进度的快慢还要考虑客户的数据搜集与录入的速度；

2. 一体化项目

1) 各产品线实施顾问应根据初步了解的状况一起初排上线预期进度，如《附件 04：信息化上线推动甘特图（易飞&PDM）》

【客户沟通】:

1. 了解客户状况后，必须主动与客户项目经理取得联系，简单作自我介绍，并约好初访时间，说明初访的工作内容及其安排，要求客户提前做好准备。初访的工作目标主要有：
 - 1) 若客户能力不足或对组织图的理解有疑议时，顾问师应对客户进行适当引导和解说，让客户充分理解组织图用意后再自行填写；
 - 2) 客户规划信息化小组组织图前应先召开内部会议，确立项目组织及组织成员职责。

【其他说明】:

1. 日后每次到场服务前必须事前填好《附件 27：顾问辅导通知单》并通知客户，事前通知不仅能让客户做好充分的事前准备，也能彰显顾问师严谨专业的工作态度。
2. 日后每次到场服务后必须填写《附件 25：服务记录单（模板—顾问）》，服务记录单上的内容应包括：此次服务的总结、本次讨论达成的共识、提醒可能存在的风险及建议、以及对下一次实施服务的安排等。应向客户做简单说明并让客户项目经理签字，让客户清楚明白后续步骤如何进行，以加强对项目推进的信心。需将服务记录单至少拷贝两份，分别由客户方项目负责人和 DigiWin 项目顾问师各保留一份。
3. 若为一体化项目，建议项目准备会由签约业务人员发起并组织，由各产品线售前顾问和实施顾问一同参加，会议中除了说明客户状况外，重点交接售前方案，并通过会议成立项目组，明确项目经理，项目目标、职责和协调方式。

3.2 初访与启动会

【步骤目的】:

1. 与客户高层及项目负责人认识，并就项目目标和推动方式形成共识；
2. 召开信息化项目启动会，帮助客户形成上下一心，排除万难的决心。

【步骤时机】: 签约后一周内完成，最迟应于二周内完成。

【工作时间】: 1 个工作日。

【进行方式】: 先与客户项目经理确定相关进度后，召集客户的项目启动会。

【参与人员】:

1. DigiWin:

- 1) 纯易飞项目：顾问师、业务人员、咨询主管（视需要）
- 2) 一体化项目：项目经理、各产品线顾问师、业务人员

2. 客户：客户项目经理、高层主管（副总经理以上）、项目组成员

3. 参加项目启动会人员，由各部门之信息化相关人员出席（若人数超过 15 人。
请由各部门主管与关键用户参加即可）

【事先准备】:

1. 内部准备:

- 1) 顾问师应准备项目启动大会所需资料，如《附件 64: 信息化启动大会（模板）》，向客户说明大会议程，并建议参加人员，特别注意尽量邀请客户高层人员的参与。
- 2) 顾问师应准备总体调研和高层访谈的提纲，向项目负责人说明初访与启动会一天的时程安排，让客户预先做好内部准备。访谈的提纲可参考《附件 01: 调研模板》中总体情况调研和高层访谈的内容。

2. 客户准备:

- 1) 客户项目负责人应与客户高层领导确认启动大会召开时间，并通过 E-MAIL 或电话与顾问师进行确认；
- 2) 客户项目负责人在收到顾问师提交的项目启动大会资料后，应将大会议程等信息告知客户高层领导，同时要着重说明大会议程中需要高层领导配合的部分，以便高层领导留足充足时间准备；

- 3) 客户项目负责人应提前确认并通知好参会人员准时参加项目启动大会；
- 4) 客户应在项目启动大会召开前安排好会议场地、参加人员、以及所需的各种硬件设施。

【初访要点】:

1. 到场后先与客户项目经理认识，了解客户方的发展概况和经营现状，主要包括：
 - 1) 主营产品、行业地位及管理体制等, 询问客户是否通过 ISO9000 系列认证或是上市公司, 这类公司在流程上已经有一套书面制度, 顾问师可取得参考, 作为流程讨论的依据;
 - 2) 公司组织架构以及人员岗位设置;
 - 3) 了解客户的主要财务指标、主要客户和平均的业务量;
 - 4) 了解是否有其他系统使用状况, 是否涉及与第三方的合作, 如 PDM 接口、CAPP 与工艺的接口、立体仓库接口、财务软件接口等, 若有需要接口的应提前规划方案及进度, 以免影响 ERP 的实施。询问是否有搭配性的管理顾问师或顾问公司正在作业 (如 ISO, BPR 等), 且正在推动的工作与本项目是否有冲突或搭配性的问题, 如果项目间有关联, 则必须了解关联性, 定出搭配模式。这些搭配性模式请依以下原则处理: 明确区分双方的工作范围, 尽量避免工作重叠; 要能确实掌握本项目的主导权, 否则项目进度发生异常时, 项目恐怕无法如期进行及控制, 会对结案有不良的影响。
2. 拜访客户高层领导时可简单说明信息化的工作, 并了解高层领导在信息化的短、中、长期的目标, 以及对于项目进度是否有特别的要求, 作为顾问实施的重要参考指标。(比如: 降低存货, 缩短交期, 降低成本等);
3. 参观客户工厂, 主要重点为了解仓库、车间现场、物流等组织运作的状况:
 - 1) 若客户有产品展示区, 参观重点是:
 - 产品主要类别
 - 哪些产品属于转手买卖
 - 哪些产品是属于子母公司或集团内的兄弟公司合作完成
 - 2) 仓库参观重点 (原料仓、半成品仓、成品仓):
 - 仓库库区与货架的规划及标示

- 货品的标识
- 收发料的程序及物流
- 出入库等凭证格式及单据存放状况
- 料卡及账册填写状况
- 品检待验区位置及验收料件的相关运作

4. 现场参观重点:

- 1) 若客户是制造业, 参观前请先取得某一种产品的生产工艺路线(最好以一个正在生产的产品), 以便与现场实际对照, 特别注意派工、委外、领料、入库、工艺间移转、仓库(含现场仓)进出控制、料件及成品的标示与现场自动化的程度;
- 2) 若客户是流通买卖业, 则注意其货源、补货方式、进货、上架、销售对象、接单与备货方式、盘点时机、营业点数据传输、销售统计分析方式及有无搭配 POS 或 PDA 及其它电子商务应用软硬件设备。

【启动大会】:

1. 顾问师应于启动会开始前一小时到场, 沟通和确认信息化项目的目标和进度安排、双方项目组织以及启动大会议程。
2. 在启动会召开前, 应就项目计划与客户高层和项目负责人达成初步共识:
 - 1) 正确、有效且可执行的项目进度计划是项目成功的一大关键, 顾问师在与客户方商讨项目进度时, 应邀请客户方高层领导出面参与并决策, 并说明信息化的成功需要高层领导具体的配合行动及支持。若高层领导无法参与讨论, 则确定计划后必须向高层领导进行说明, 取得共识。
 - 2) 将事先排定的项目进度表、双方配合的模式、项目推进过程双方职责与客户方达成共识并作为决议, 制订出最终的进度表。
3. 召开项目启动会:

为了让整个项目在运作上更加的专业及慎重, 顾问师可安排 1 小时左右的时间召开项目启动会(可根据实际情况作适当调整), 议程及重点如下:

- 1) 客户高阶主管说明信息化推动的决心及支持;
- 2) 客户项目负责人宣布项目推动小组的组织及任务;
- 3) 客户项目负责人说明项目管理办法, 奖惩制度;

- 4) 顾问师说明项目规划、实施方法及项目团队的组织构成;
 - 5) 视客户方情况顾问师作 ERP 项目宣导或培训 (比如: 阐述 ERP 基本理论、易飞 ERP 的系统架构、如何成功实施 ERP、如何通过 ERP 提升管理、如何规避 ERP 实施的风险等);
 - 6) 客户高阶主管作会议总结及展望。
4. 为了让客户方了解 DigiWin 的辅导模式应主动说明辅导的方法论及实施步骤。在介绍实施方法时要重点强调:
- 1) 一把手工程是 ERP 成败的决定因素;
 - 2) 各部门的有效配合是 ERP 成功上线的有效保障;
 - 3) 提醒项目实施中的风险及防控方法。
5. 另外应说明 DigiWin 服务部门的分工模式, 包括程序、顾问、工程及服务, 如果已安排服务人员应将联络方式给予客户, 并说明问题处理的管道及处理程序。特别要向客户强调说明, 客服中心与客户代言人在项目生命周期中的重要作用, 为后续结案和持续服务做铺垫。
6. 信息化项目是否能够获得成功, 客户内部的执行力和配合度尤为重要, 为确保客户方信息化项目的有效推动, 顾问师可协助客户建立一套行之有效的管理制度、培训制度、奖惩制度等。可参考《附件 50: XX 企业易飞 ERP 项目管理制度 (范例)》、《附件 51: XX 企业 ERP 培训、实施、使用、维护考核办法》、《附件 52: 企业信息化培训奖惩制度 (范例)》
7. 启动会的其他注意事项:
- 1) 启动会搞得越正式, 越能代表企业“追求成功”的信心和决心, 可以建议客户在厂区或会议室的醒目位置, 拉上一条红色条幅, 进行造势, 并鼓舞士气;
 - 2) 启动会召开前, 要与客户项目负责人就启动会的议程和每个细节进行充分沟通, 整个启动会应由客户主导;
 - 3) 启动会是项目组和顾问师在客户面前的第一印象, 顾问务必须充分准备, 无论是 PPT 呈现, 还是演讲, 不仅要让客户认同我们的专业, 还要让每家客户都有“高级定制”的感觉。

3.3 客户调研

【步骤目的】:

1. 客户状况的详细调研: 充分了解客户的业务内容及其处理流程、信息化需求, 以便合理安排项目规划。
2. 确认项目计划: 根据调研状况, 重新审视项目实施计划, 确保双方就上线目标和范围达成共识, 以便后续有计划、有条理的安排信息化上线。

【步骤时机】: 依据与客户约定的时间, 并提前到达, 做好准备。

【工作时间】: 2~3 个工作日。

【进行方式】: 参观及访谈。

【事先准备】:

1. DigiWin 内部准备

1) 纯易飞项目

- 制定详细的调研计划并 E-MAIL 或 FAX 给客户, 作为排定调研时程的参考依据。可参考《附件 72: 项目调研计划(易飞)》。
- 准备调研提纲, 可参考《附件 01: 调研模板》, 但顾问师必须要结合客户行业特性以及产品特性进行适当的调整。

2) 一体化项目

- 各产品线的实施顾问事先进行充分的内部沟通, 拟定一份统一的调研计划给到客户项目负责人。易飞&PDM 联合实施项目可参考《附件 72: 项目调研计划(易飞&PDM)》;
- 各产品线顾问师分别准备调研提纲。

2. 客户准备

- 1) 客户根据企业状况, 与顾问师充分沟通后, 确定调研时程;
- 2) 客户项目负责人确定参加调研的各部门人员, 并做简要的工作内容说明;
- 3) 客户项目负责人安排好调研场地以及所需的各种设施, 并提前进行正式通知;
- 4) 事先准备好下列书面或电子资料:
 - 公司组织图
 - 产品型录
 - 产品工艺资料 (某一典型产品)

现行的会计科目

一套现行完整的非空凭证或单据（注意不要有商业机密）

现行的重要管理报表（注意不要有商业机密）

【参与人员】:

1. DigiWin:

- 1) 纯易飞项目：顾问师；
- 2) 一体化项目：项目经理、各产品线顾问师。

2. 客户：项目负责人、客户方高层领导、各部门关键用户、信息管理员。

【详细调研】:

1. 各部门调研的要点:

- 1) 针对各职能部门进行调研，获取现场作业的组织图，一般公司的组织图绘制到部门级，班组级的小组织通常不会在组织图中显现，但这些组织，对单别规划设计有隐藏区别的需求，顾问师应收集；
- 2) 在调研时需要初步认识组织成员（包括：各部门主管、各部门骨干等），可以更好协助顾问师了解公司的管理能力及人员素质，作为系统规划时，简易或复杂度的参考；
- 3) 针对客户的管理重点或重点流程应详细了解，业务流程的关键点和主要考核指标作为流程拟定的重要参考；
- 4) 通过流程调研，可以更好的分清客户各部门间的职责划分，特别注意多部门间协同或交叉的流程，是否存在盲点或不合理处；
- 5) 调研时尽量使用开放问句（比如：如何？哪些？何时？），避免使用封闭型问题（比如：会不会？是否？），让客户多谈，进而从中发现需求与问题，询问时应使用诚恳、积极的口吻，避免用户产生排斥心态。

2. 使用调研模版的目的

- 1) 有系统的收集客户现行的管理重点及信息化的主要需求，作为此次信息化实施的规划依据。
- 2) 避免顾问师调研时存在遗漏，从而造成规划上的疏漏，影响实施效果。
- 3) 调研模版应由顾问师填写，除非顾问天数不足或客户承办人已有非常专业的ERP导入经验。若事先已提交调研模版给客户，并填写了部分内容，顾问还是应针对重点问题进行访谈和确认，对于前后资料不一致者应提出疑问并了解真实状况。

4) 作为制作客户调研报告的参考底稿。

3. 制作调研报告

1) 参观的过程中务必记录笔记，针对有疑问点主动提问，展现顾问专业积极的态度，即使顾问没有该行业的经验，客户也会认同顾问工作的积极性。

2) 调研后，视客户状况及要求，决定是否出具调研报告，除非客户特殊指定，否则此报告仅做客户现状描述，避免于调研时即给出解决方案，或要求客户作比较大的内部组织人员流程变动。如情况允许，也可将调研内容输入电脑，以电子档或打印文本的方式作为调研报告提交给客户。

4. 顾问师越了解客户状况，对后续的顾问辅导将会更有把握及保障，所以应跟客户索取以下文件，索取前务必了解业务同仁是否已有相关文件：

1) 客户公司组织图

2) 客户产品型录

3) 客户产品工艺资料（某一典型产品）

4) 客户现行的会计科目

5) 提供一套现行完整的非空凭证或单据（注意不要有商业机密）

6) 客户现行的重要管理报表（注意不要有商业机密）

【确认项目计划】：

1. 确认项目计划：初访阶段，顾问师已经根据经验拟定了项目计划，并与客户方达成初步共识。通过调研阶段，顾问师应根据客户状况，进一步检讨项目计划，如有需要可作出适当调整，并报客户方进行讨论并形成决议。此时，应邀请客户方高层领导出面参与并决策，若高层领导无法参与讨论，则确定计划后必须向高层领导进行说明，取得共识。

2. 计划安排注意事项

1) 对于客户能力不足或信息化素质不佳的客户，其进度设定应适当放宽处理；

2) 工作进度需配合硬件工程完工时间，若完工时间较慢，则进度可予放宽；

3) 应再三确认工作进度的可行性，并取得相关责任者的承诺；

4) 工作进度确认后需将进度表至少拷贝三份分由下列人员保留：客户总经理、客户项目负责人、DigiWin 项目顾问师。

3. 项目进度控制

顾问师必须承担起项目进度控制的责任

- 1) 顾问师在初期拟定项目计划时若同客户拟定的计划有冲突时，顾问师必须判断客户计划书的合理性，针对有异议处，需出具《附件 80：项目进度计划责任书》并请双方负责人签字确认。
- 2) 项目计划确认后，依据双方确定的计划开始执行，并定期与客户项目负责人一起向客户高层进行汇报。
- 3) 顾问师应于每次的辅导过程中发现是否有延误的风险，一旦发现，顾问师应及早提醒客户决策层，并出具《附件 81：项目进度风险报告书》。
- 4) 如发生进度延迟状况，顾问师应制作《附件 02：顾问辅导进度变更报告书》并请客户领导签字确认。同时顾问师应提出重新制定项目计划的要求，新计划制定后由客户签名确保新进度的有效性。

项目进度控制流程可参考《附件 79：项目进度控制流程》

4. 顾问辅导上线进度变更

在辅导上线的过程中，如果有一些偶发或非计划性因素而造成客户方要求辅导进度必需暂时停止或终止。其原因包括客户的信息化推动人离职、客户要进行 ISO 认证、内部组织重整、公司合并等因素。这时顾问师应制作《附件 02：顾问辅导进度变更报告书》经客户领导签字后才正式生效。此文件至少拷贝两份由客户方项目负责人和顾问师各保留一份，同时顾问应将此信息知会给 DigiWin 的项目经理、咨询部主管、客户代言人和业务人员。

【其他说明】：

1. 调研后应和客户项目经理明确订出衡量本项目成功与否的指标，若客户没有特殊想法，可以从《附件 28：企业信息化成功指标（范例）》中找出几项考评项目，至于可数字化的考评指标不要要求太高，以免实际上线后无法达成（比如：库存准确度 99%）。
3. 若为一体化项目，需在各产品线顾问师全部调研完毕后，再由各产品线顾问同客户高层或项目负责人进行项目规划的确认。

3.4 软硬件安装集成

【步骤目的】： 安装标准软件产品，培训客户的系统管理员，确保应用程序运行正常。

【步骤时机】： 初访调研时同步完成，或根据业务人员的实际需求进行安排。

【工作时间】： 1 个工作日。

【参与人员】：

1. DigiWin:

- 1) 纯易飞项目：易飞工程人员
- 2) 一体化项目：各产品线工程人员分别安装各自产品

2. 客户：项目负责人、信息管理员

【事先准备】：

1. 内部准备

- 1) 工程人员与客户协商安装时间；
- 2) 工程人员与业务人员确认主要的客户信息，比如：客户信息、联系人、联系方式、安装需求，核对业务出货物品是否齐全，出货信息包括：《软件最终用户授权书》、《客户服务号码授权卡》、《产品检核表》、《易学网声明书》、《易学网管理者变动申请单》、《客户服务应用指南》、《ERP 在线学习》使用手册、产品光盘及 SQL Server 数据库安装光盘等；
- 3) 工程人员电话与客户沟通，了解安装环境信息，工程人员可将《附件 31：易飞安装前确认书》E-MAIL 或 FAX 给客户，请客户完成后回传；
- 4) 上门安装产品前请工程人员再次对客户提供的安装环境进行审查，确保可以满足系统安装需求时才上门安装。可借助《附件 68：系统检测精灵 SysInfoSmart》检测客户的系统环境。

2. 客户准备

- 1) 完成工厂内部电脑布线，保证网络配置的正常运行；
- 2) 准备安装易飞系统的服务器以及客户端，并请自行安装操作系统、杀毒软件及最新补丁包，若客户没有向 DigiWin 购买 SQL Server 数据库，客户应事先完成 SQL Server 数据库的安装；
- 3) 易飞安装环境的准备可参考《附件 66：易飞安装环境环境及配置建议书》。

【步骤说明】:

1. 服务器的安装和环境设置，请注意安装 MSSQL 时数据库的排序规则为中文二进制，服务器安装完毕请登录到系统对产品功能做简单测试（比如：作业是否可运行、单据是否可新增审核等），以确保安装的系统是可用的；
2. 安装客户端，或制作「简易客户端安装目录」从而减少众多客户端逐一设置参数的烦恼（简易客户端安装目录的制作方法可参考《易飞安装手册》第四章），此步骤请保证客户的信息管理员可独立进行客户端的安装；
3. 测试自动更新工具，保证可正常运行，并保证客户的信息管理员可单独使用；
4. 协助客户制定数据库的备份计划和维护计划，并同客户强调资料备份的重要性，同时应保证客户的信息管理员日后可独立进行；
5. 同客户确认连线方式，并请客服中心同事连线测试，保证日后可正常连线；
6. 请客户核对所有的出货信息，包括出货的模块数、人数、所有光盘、授权书等是否齐全，客户确认后，请在《产品检核表》上签字；
7. 告诉客户如何使用易飞的服务卡，客服编号和客服密码，并向客户介绍易学网；
8. 最后由工程人员填写《附件 33：安装完成报告书》和《附件 25：服务记录单（模板—工程）》并请客户负责人签字确认。

【注意事项】:

1. 硬件技术非顾问师专才，因此顾问师常常忽略这个阶段的项目控制，导致辅导各步骤常常碰到因硬件的因素，而导致上线进度受阻或者客户抱怨的情况。虽然顾问师无法解决这类问题，但还是必须能完全掌控全盘状况；
2. 客户硬件环境问题层出不穷，以致影响了 ERP 软件的安装，顾问师应及时协调，督促客户尽快完成安装环境的准备，避免影响项目的整体进度。
3. 若为一体化项目，各产品线的安装尽量安排在同一天进行，以便于各产品线接口的调试。若确实无法安排在同一天，则由后安装的人员负责接口调试，遇到问题时由后安装人员负责协调资源处理，以确保成功。

3.5 基础数据培训与规划

【步骤目的】:

1. 基础数据培训：让客户对重要的基础数据有深入的了解；
2. 基础数据规划：引导客户针对物料编码、BOM 架阶、客户供应商等基础数据进行讨论和规划；
3. 基础数据搜集：针对上线所必需的基础数据，制定计划，展开搜集和整理工作。

【步骤时机】：应于项目启动后一周内完成。

【工作时间】：1~2 个工作日。

【工作内容】:

1. 品号信息说明及编码原则讨论；
2. BOM 的架阶说明与讨论；
3. 客户信息和供应商信息说明以及编码原则讨论；
4. 其余基础数据说明与讨论；
5. 顾问师应于本步骤完成后，总结项目的当前状况及出现的问题。提交《[附件 17：系统上线状况报告](#)》，并面呈客户总经理。

【作业重点】:

依据对客户了解（调研），协助客户进行基础数据规划，并指导客户展开基础数据搜集。

1. 编码原则讨论时的注意事项
 - 1) 应清楚客户上线系统有哪些基础数据必须建立编码原则，请参考《[附件 11：基础数据准备进度表](#)》；
 - 2) 向客户取得现行编号原则书面资料，若客户无书面资料，应要求其进行书面化整理，并检查现行资料是否遵循该原则执行；
 - 3) 编码时应要求客户相关人员一起参与讨论，如：
 - 物料编号：研发、生管、仓管、采购、业务及会计
 - 供应商编号：采购、委外生产及会计
 - 客户编号：业务及会计
 - 编码原则拟定时最好会计人员能全程参与
 - 讨论编码原则时可参考《[附件 63：如何进行物料编码](#)》

4) 顾问师讨论编码原则应注意:

- ▶ 客户已经存在的编码原则,如发现已有原则与 Digiwin 产品有严重背离,应及时提醒告知客户,并建议修改方向,将建议写于服务记录单上,客户如坚持不改,存档后可让客户继续使用;若原有编码中,虽有瑕疵但无严重问题,可以保留,以便让作业人员更容易接受;
- ▶ 现行编码违反原则,但编码行之已久,客户暂无能力重编;或者客户有意愿重编,但工程浩大且费时,非客户现有能力及人力所能达成。如此顾问师也不要强行要求全部更换,请及时提醒客户,并将建议写于服务记录单上;
- ▶ 若客户决定重新编码,顾问师应提供同行业的编码原则范本,引导客户往合理科学的编码方向思考,而不顽固坚持既有做法;
- ▶ 编码原则拟定完成,请客户完成内部确认,新的编码原则必须以书面形式体现,由客户核准发行,并对相关人员进行内部宣讲,以便于新编码使用;
- ▶ 当 BOM 架阶完成后,还要再重新检查编号原则是否有遗漏(如半成品);
- ▶ 如客户要求参考其它客户的编号原则,可将资料提供,但请注意以下几点:
 - 务必将参考资料的客户名称、客户 Logo 或 CI 涂掉;
 - 参考资料过多时,挑选典型范例页次转交即可,无须全部 COPY;
 - 确认资料的流出是否有损于原客户的权益,符合保密协议;
 - 若原客户要求保密,则资料不得流出。
- ▶ 当物料编码原则确认后,应向客户取得一份物料编码原则文件作为内部归档及结案报告的资料。

2. BOM 架阶原则

1) BOM 架阶原则讨论时应要求以下人员参加:研发(*)、业务、生产(*)、采购(*)、仓库、成本会计(*)、财务;

备注:*为必要人员。

2) 顾问师取得各车间的现场生产报表,可大略知道客户原有 BOM 的阶次及管理重点。

3) 顾问师透过现场观察,了解半成品及现场库存状况,在制品或者半成品的

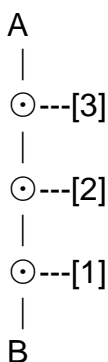
库存如果非常多，如果不是管理有问题，可能就需要拆分架阶了。

4) 讨论 BOM 之前，顾问师应先解释 BOM 与成本、工单管理、工艺管理的关联。

5) 谈 BOM 架阶原则的技巧：

- 以客户最常生产的产品来拆解说明架阶原则；
- 检视架阶后的产品与生管、物管的管理模式，是否与现行管理方式相符合；
- 由基本标准产品再上升到更复杂的产品类型，来检查架阶原则是否可以满足或相互不冲突。
- 指定一个型号产品，请客户自行进行架阶，并要求将 BOM 展开，由顾问师检查客户是否完全了解 BOM 架阶的意义。

6) 若客户购买工艺管理子系统，BOM 规划时应注意事项：



- 如果 B-1、B-2、B-3 均有库存，且均可能销售出货则必须单独架阶；
- 如果 B-1、B-2、B-3 属于加工过程，特殊状况才有库存而且加工时间很短，又隶属于同一个生产单位（车间或线组），可以不单独架阶；
- 客户没有买工艺管理系统，可能因为他不知道工艺管理系统的特色，顾问师必须尽职进行有效的规划；
- 客户若购买工艺管理系统，初期无法做到工艺的精细管理能力，可以规划第二阶段再上工艺系统，减少第一阶段上线的难度。

7) BOM 架阶后应检视编码原则是否有遗漏的品号，尤其工单工艺有拆分架阶时。关于 BOM 的断阶和导入可参考《附件 62：如何进行 BOM 断阶》。

3. 基础数据规划

编码原则和 BOM 架阶原则拟定完成后，基础数据收集即可安排开始进行：

1) 进行本作业时，应完成基本资料系统的培训，解释各基础数据中的重要字段，

有助于相互沟通；

- 2) 以《附件 11: 基础数据准备进度表》为基础，让客户清楚哪些基础数据必须收集；
- 3) 顾问应协助项目负责人，制定基础资料的整理计划以及检查计划，在制订计划时，要特别针对工作量较大的部分进行工作量的分解，把工作具体落实到每个部门、每个责任人、每周或天，这样可让责任人更加清楚工作内容同时可增加负责人的责任心和积极性。基础资料的整理及检查计划可参考《附件 74: 基础数据准备及检查表》。
- 4) 顾问师应进行过程控制，后续每次顾问辅导时都应现场检查客户的基础资料完成的进度及质量，并将检查的结果汇报给项目小组。
- 5) 【录入供应商料件价格】时，为使单价管理更加严谨，建议采用价格审核流程；可在期初上线时直接录入供应商料件价格档，再打印供应商料件价格清单，经主管审核后作为期初导入证明；
- 6) 【录入客户商品价格】应详细了解客户实际计价流程，以确定本系统逐一客户、逐一商品记载核价资料的可行性。可在期初上线时直接录入客户商品计价档中，再打印客户商品价格清单，经主管审核后作为期初导入证明；
- 7) 使用者权限设定可在顾问师详细讲解设定方法后由客户自行整理，一些重要作业或特殊作业的权限建议客户不要开放给一般用户，可参考《附件 82: 不应给予权限建议一览表》，客户权限设置完毕后顾问师应进行检查，针对有疑义部分当场提出讨论。
- 8) 若数据过于庞大可先将部分现行必须的资料进行整理，其余可以在上线后再逐渐补齐；
- 9) 对于有争议性的字段，顾问师在解释字段的意义和使用时机后，由客户自行讨论决定；
- 10) 每种基础数据需搜集字段确定后，必须与负责人确认整理进度并取得承诺，必要时可要求书面签字保证。

3.6 系统操作培训

【步骤目的】: 帮助客户熟悉系统的基本操作，及时进行基础信息的搜集和录入工作，为日后信息化上线做好准备。

【步骤时机】: 客户基础数据录入前。

【培训地点】: 客户公司。

【培训时间】: 1 个工作日。

【事先准备】:

1. 根据培训人数确定合适的培训场地；
2. 确认培训具体时间，并提前通知各培训人员；
3. 准备培训要用的各种硬件设施：投影仪、话筒、桌椅、电脑、网络等。对于培训时使用的电脑需提前安装好系统。

【作业重点】:

1. On-line Help 的使用方式
2. 建档基本操作说明
3. 打印单据基本操作说明
4. 报表基本操作说明
5. 查询基本操作说明
6. 批处理基本操作说明
7. 派班中心基本操作
8. 系统控制员
9. 每种程序类型（基本数据、单据、报表等）的培训
 - 1) 若客户采用[导入](#)基础数据方式，则顾问需向客户说明《[附件 13: 基础数据输入汇入文件](#)》的使用方法和注意事项；
 - 2) 若客户采用[录入](#)基础数据方式，则顾问师应向客户说明相关基础数据录入作业的重要字段和操作方法。

【注意事项】:

1. 培训时，尽量采用上机练习，并选择简单的作业让客户练习，避免执行步骤太复杂的作业，而导致客户认为系统不容易使用而产生排斥心理。操作培训的验收由最终用户操作打印产生单据作为验收标准。
2. 本产品在 Windows 的环境下操作，对于完全没有接触 Windows 软件经验，



不熟悉中文录入的使用者，有进入障碍点。因此顾问师应依照使用者的程度建议客户是否需要到一般的电脑培训中心另聘讲师进行计算机基础操作教学。

3. 系统的基本操作是使用管理软件的基础，此步骤不可省略，避免客户日后不知道如何操作而归咎软件的问题，且如果操作不熟练，往后的数据录入及上线将可能面临重重困难，顾问师及客户务必重视此问题。

3.7 系统功能培训与流程讨论

【步骤目的】: 向客户讲解各子系统的主要功能和使用方法，同时更详细地了解客户的实际业务，为流程规划和确认做好准备。

【步骤时机】: 初访后一个半月内完成。

【事先准备】:

1. 顾问师提前与客户充分沟通，确认培训计划；
2. 环境准备：
 - 1) 根据培训人数准备合适的培训场地；
 - 2) 准备培训要用的各种硬件设施：投影仪、话筒、桌椅、电脑、打印机、网络等，对于培训时使用的电脑需提前安装好系统；
3. 资料准备：将现有实际正在使用的一小部分基础数据（如品号信息、BOM、客户、供应商等信息）输入到系统中；
4. 上课人员：客户负责人可参考项目规划阶段顾问提供的《附件 06：系统功能培训课程参加人员建议表》根据本企业的实际情况进行安排，并提前通知各培训人员。

【上课时间】: 依项目进度规划。

【上课地点】: DigiWin 顾问上门培训。

【培训方式】: 以顾问上门培训为主，以 E-Learning 课程和 DigiWin 各地区举办的大班课为辅，特别加强对客户内部培训的要求。

【培训说明】:

1. 顾问上门培训
 - 1) 上门培训时，顾问师可以使用客户已经录入的部分基础资料，直接依照客户状况引导上课，既可以让培训内容更切合客户的实际，也可以适度节省一些时间；
 - 2) 本步骤顾问师对客户实际状况，以及客户对系统功能，都尚未完全熟悉，顾问师在上课时不可为节省时间，过度省略，将自认为客户不会使用到的功能不予解说；
 - 3) 每天培训结束后，顾问师可安排考试，试题可参考《附件 72：易飞系统课后测验题》，并将每天的考试结果反馈给项目负责人，通过考试可检验参加培训人员的学习效果，另外也增强参加培训人员的上课积极性；

4) 培训时采用上午系统交易单据与流程培训，下午作标准业务流程说明，事前应将《附件 18：易飞标准业务流程》文件给客户，请客户方提前阅读做好准备。

2. E-Learning 培训

通过重复的培训可以让学习者加深记忆，同时 E-Learning 课程全面细致，在一定程度上也可弥补现场培训的不足，E-Learning 课程可作为客户内训的一种方式。课程清单可参考《附件 71：E-Learning 课程清单》。

3. DIGIWIN 各地区举办的大班课

- a) 若项目实施阶段 DIGIWIN 本部举办大班课，顾问师可建议客户参加，上课人员安排可参考《附件 06：系统功能培训课程参加人员建议表》；
- b) 系统课程的顺序非常重要，如果先参加后段系统的培训课程，一定无法取得应有的效果；
- c) 根据以上两点顾问师应协助客户排定参加大班课的人选及日期。

4. 客户内部培训

顾问师在第一次上门培训后，应要求客户制定内训计划及内训考核，强调内部培训对整个项目实施效果的重要性，内训计划的制定可参考《附件 78：XX 企业内训执行计划（范例）》。

5. 部分复杂系统，如批次/物料需求计划、主生产排程、成本计算、高级成本计算、自动分录等模块，除安排系统培训外，顾问师应于这些系统上线前，安排时间进行系统及实务比讲解，并进行产出资料的验证。主要原因是这些系统在功能上均属于批次作业（BATCH），没有太多的业务流程需要讨论，但这些系统与行业别及公司管理特点有关，所以利用时间作系统及实务的比讲解是必要的。

【流程讨论说明】：

1. 顾问师应于上午系统培训后，下午将《附件 18：易飞标准业务流程》进行说明与规划。
 - 1) 若客户基础较好，可以请客户方事后进行内部讨论，初步确定信息化流程并制作文件；
 - 2) 若客户方基础较差，内部无法自行讨论确定者，则事后顾问师应扮演组织协调的角色，通过项目负责人召集组织相关部门人员（主要部门的负责人一定要参与），召开讨论会议，针对业务流程，组织相关人员进行讨论确

认。如果顾问师引导客户讨论遇到困难，或于讨论过程中遇到疑难问题，可记录下来，请资深顾问或顾问主管指导。

2. 顾问师必须事先对每项「易飞标准业务流程」的内容熟悉其作业目的与使用时机，方能够引导客户讨论流程，对于关键流程点，可事先于系统培训阶段进行简单询问了解。
3. 业务流程讨论确认前，请客户收集现行系统范围内的相关表单，这些表单将作为业务流程制定的依据，一张表单代表一个流程，顾问师即可归纳出一共有多少流程必须讨论，以防止流程讨论时有所遗漏。
4. 作业讨论时请依照客户现行流程模式引导客户：

- 1) 模式一：客户已经有完善的业务流程者

系统与现行流程符合的部份，顾问师应倾听客户现行流程，适时指出及强调现行业务流程所对应的系统作业。

对于系统与现行作业流程有差异部分应要求记录，作为后续系统调整的依据，若当场协调已经得到客户保证要修改现行流程者，应保留记录作为系统模拟的重点，若当场无法取得一致意见，顾问师应要求客户自行衡量决策后告知最后结论。修改最终定案者，应制订出最终流程图并由管理部门发出正式的文件，遵照执行。

- 2) 模式二：客户无规范化的业务流程者

顾问师可于培训后将标准业务流程逐一对客户说明，包括业务流程及作业重点，并依客户公司的组织架构进行讨论，确认如何调整、修改流程，包括部门名称及职责部份；并请客户下发正式文件，将业务流程颁布实行。如客户采用标准流程作业请注意以下作业事项：

- 顾问师应于服务记录单中记录经客户同意采用 DigiWin 标准流程；
- 请客户依据客户的组织架构调整部门名称（标准流程中的部门可能拆分、合并或修改）；
- 流程复杂度应配合客户规模大小调整，不要勉强套用（如制单与审核可以为同一人等）。

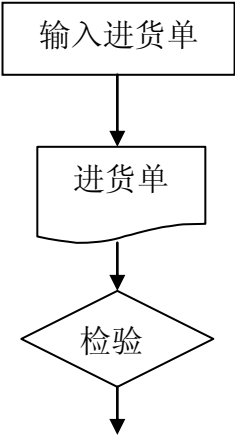
5. 若客户碍于顾问天数限制，顾问师无法将流程逐一讨论比对时，请挑重点流程，指导客户讨论的重点及模式，并由客户自行讨论确定，以下流程较具代表性或为主要业务项目，顾问师应亲自主持流程讨论确认。

- 1) 接单流程

- 2) 销货流程
 - 3) 应收账款结账流程
 - 4) 收款流程
 - 5) 采购核价流程
 - 6) 采购流程
 - 7) 进货验收流程
 - 8) 应付账款结账流程
 - 9) 生产派工流程
 - 10) 领料流程
 - 11) 生产计划及采购计划制订发放流程
6. 讨论流程时，请顾问师特别留意以下几个重点：
- 1) 每一业务流程的管理意义（决定是否省略或者删除）
 - 2) 每一业务流程作业的时效性要求
 - 3) 每一业务流程审核的时机及是否有审核权限的控制点
 - 4) 每一业务流程是否涉及到手工单据
 - 5) 系统单据打印的联数、是否有套打的需求，与各联发送的部门
 - 6) 每一流程所使用的管理报表或统计报表或统计方法
 - 7) 单一流程的使用人数与部门（决定是否拆分单别）
7. 业务流程图的制作：
- 1) 业务流程图制作前，需由顾问师或客户方指定人员绘制企业整体业务蓝图，主要用来展示企业的主要业务过程，体现各部门分工的前后关联性。在详细流程确认之前，应先就整体企业蓝图展开讨论，并达成共识。
 - 2) 详细流程讨论确认前，顾问师应先进行「[业务流程图符号](#)」的说明，并结合「[业务流程范例](#)」来向客户说明业务流程确认后所需要达到的要求和结果，比如流程图中要明确单据的制作者、打印者、审核者以及单据的保存者等，同时要完成相关单据的单别设置、凭证格式、主要签核流程并填写《[附件 16：主要阶段业务流程规划表附件](#)》。
 - 3) 最后请顾问师提供空白「[业务流程图模板](#)」，以便客户绘制流程图使用。
 - 4) 顾问师不可替客户绘制业务流程图，因为顾问不会比客户更清楚了解客户各部门的职责划分，且作为客户方的管理文件，应由客户自行制订与管理，日后客户管理有变化也需要自行调整流程。因此于流程讨论后，

务必请客户方按讨论结果制作书面流程文件。

8. 流程图绘制的模式常见三种：

	业务流程	作业说明
A 型	<p>打印</p>  <pre> graph TD A[输入进货单] --> B[进货单] B --> C{检验} </pre>	<p>进货商品必须有采购单号，无采购单者应由采购单位开立证明得进货。</p> <p>进货单应于每日上午九时三十分前将前日进货单转交质检部，紧急单据不在此限制内。</p> <p>进料检验依材料检验规范进行检验，检验不合格者应由仓库单位通知采购人员要求供应商收回处理</p>



	业务流程	部门	标准	记录
C 型		仓库		
		仓库	采购单	进货单
		质检部	材料检验作业规范 料件规格书	IQC 检验记录

	仓库	质检部	作业说明
B 型			
			<p>进货商品必须有采购单号，无采购单者应由采购单位开立证明得进货。</p> <p>进货单应于每日上午九时三十分前将前日进货单转交质检部，紧急单据不在此限制内。</p> <p>进料检验依材料检验规范进行检验，检验不合格者应由仓库单位通知采购人员要求供应商收回处理。</p>

3.8 业务流程确认

【步骤目的】: 与客户共同确认信息化的作业流程，以确保正式上线时，所使用的信息系统能够结合客户的实际业务。

【步骤时机】: 各系统功能培训课程结束后，两个星期内完成。

【工作时间】: 初次讨论确认 3 个工作日左右，后续再安排 1 个工作日针对前次有争议流程或问题进行确认，并审阅客户制作的「[客户业务流程](#)」。

【步骤说明】

1. 各系统业务流程的确认顺序:

- 1) 销售管理系统/应收管理系统
- 2) 采购管理系统/应付管理系统
- 3) 产品结构系统
- 4) 批次需求计划/物料需求计划
- 5) 工单委外系统/工艺加工系统
- 6) 存货系统
- 7) 自动分录系统/会计总账系统/固定资产系统
- 8) 成本计算系统/高级成本计算系统

2. 进行方式:

- 1) 本业务流程执行前，顾问师应于系统培训阶段将系统附件《18: [易飞标准业务流程](#)》进行说明讨论，并请客户制作适合自身的「[客户业务流程](#)」。
- 2) 针对一体化项目，涉及各产品线集成的「[客户业务流程](#)」需要配合集成方案，专门进行梳理和确认。

3) 业务流程完成的时机:

业务流程应于系统模拟前确认完成，上机操作前必须取得一份客户上线时应推行的业务流程，如果客户无法制作具体书面的业务流程，作为系统模拟的操作依据，则先前的流程规划可能白费。

4) 详细记载流程差异部分作为系统调整的依据:

针对差异的部分，顾问师应扮演系统分析（SA）及确认系统规格的角色。流程讨论时，发现系统与现行作业有所出入时，顾问师应遵循以下处理原则建议客户修改系统或调整现行业务流程:

- a) 非到万不得已，不建议客户修改系统，应教导客户使用软件的正确观念，

- 可以找外部相关文章给客户参考；
- b) 对于有差异的作业, 若非关键业务或重要的业务, 可建议该作业事后录入;
 - c) 修改涉及多部门使用时, 应多方面求证修改方向及内容是否正确;
 - d) 修改内容复杂程度应考虑整体进度, 上线前修改越少, 上线的时程及品质越容易掌控;
 - e) 对于外加系统或调整幅度较大的功能, 顾问应于系统模拟前完成系统设计。
- 5) 运用 5W 2H 手法重新检查及改善流程。
- | | | | |
|-------------------|---------|------|--------------------|
| what | 什么事件、目的 | →why | →替代方案 |
| | 何物 | →why | →简化或删除 |
| when | 何时、顺序 | →why | |
| where | 地点 | →why | |
| who | 执行者 | →why | 重组、合并(工作、人员、流程、表单) |
| how | 作业方式 | →why | 简化、合并 |
| how many/how much | (联数) | →why | 简化、合并 |

流程讨论完成后, 若涉及客户组织职责的调整, 顾问师应站在系统导入及设计理念的角度, 建议客户可以进行调整, 调整的方向纯属建议, 因信息化的过程只是管理范围中的一小环节, 修改是否会导致组织运作的平衡, 顾问师无法全盘掌控, 所以切记仅做建议。与客户洽谈过程中若发现客户部门间有争议无法取得共识者, 顾问师应保留问题让客户自行解决, 避免参与强制决策的进行。

- 6) 本步骤完成, 应可决定所有单据性质的单别, 请设计单别并将其登录于各系统之单据性质建立作业中, 并打印单据性质明细表, 还要注意的, 单别是自动分录系统的规划重点, 最好在单别决定后, 请会计人员将分录性质列出, 以检查单别的规划是否恰当或是否有遗漏。
- 7) 在业务流程确认完成后应填写《附件 17: 系统上线状况报告》, 作为期中进度报告。该报告应传真或亲自转交与客户最高主管(总经理), 并安排召开阶段性总结报告与会议, 总结目前项目进行状况。项目进度若有延迟或碰到瓶颈无法处理者, 应于表中说明清楚并提出建议, 尽早提醒客户主管拟定相应措施, 避免项目控制问题的发生。

3.9 系统调整

【步骤目的】: 让信息化系统更贴近客户的实际需求，为系统模拟和上线做好铺垫。

【步骤时机】:

1. 系统模拟前
2. 客户如购买了源代码，建议于系统上线后，再进行程序设计培训

【作业地点】:

1. 主画面基本操作/自订凭证操作设计/系统参数设置的培训和检查：客户公司。
2. 二次开发：需求确认和方案讨论在客户公司进行，二次开发在 Digiwin 本部完成。
3. 程序撰写培训：一律于 DigiWin 本部。

【步骤说明】

1. 主画面基本操作的培训（包含自定义业务流程、自定义画面）可参考 E-Learning 课程中的《YF 管理维护子系统-工具及特殊设定》，培训完成后，客户就可根据之前确认好的业务流程，结合实际使用部门和操作人员进行主画面的设计与调整。若某些客户经培训后，仍不能自行设计的，顾问师可挑选其中的一、两个业务流程进行操作演示，再交由客户自行调整。
2. 自订凭证培训前，顾问师应要求客户整理并提供实际正在使用的各类纸张单据，培训时顾问师需详细讲解自订凭证的设计方法，之后可结合客户提供的纸张单据进行讨论，筛选出需要调整的部分，交由客户自行设计。若某些客户经培训后，仍不能自行设计的，顾问师可先挑选出其中的一、两张待调整的凭证单据，进行示范讲解和操作，待客户掌握设计方法后，再交由客户自行设计。客户需将设计好的凭证打印出来交由顾问师和客户各部门相关负责人员进行签字确认，此凭证纸张至少拷贝两份由客户方项目负责人和顾问师各保留一份。自定凭证的培训可参考 E-Learning 课程中的《YF 管理维护子系统-自定义凭证》。
3. 系统参数的设置，应根据流程确认的结果，以及客户方状况，进行设置。设置时应着重注意客户上线系统，以及未来规划的系统，并在设置过程中尽量指导客户方负责人参数含义、如何设置，以便于日后客户自行调整参数；
4. 顾问师应于系统模拟前，亲自或督促客户负责人依据流程讨论的结果，设置

各系统单据性质，并再次确认各系统操作人员的权限设定是否正确。

5. 若客户购买易飞电子签核模块，顾问师应于系统模拟前，督促客户负责人依据流程讨论的结果，设计各系统作业的签核流程，并再次确认审批权限设定是否正确。
6. 客户购买任务管理中心模块，顾问师应于系统模拟前，督促客户方负责人依据流程讨论的结果，进行流程和参数设置。

7. 二次开发原则和方式

- 1) 针对修改的内容先行判断纳入标准软件的可行性，若觉得可行且客户可以等待纳入标准产品，则请顾问师通过「[型管系统](#)」在线填写功能建议单，等待产品中心的处理。若判定客户需求属于个性化需求则以（2）进行处理。
- 2) 充分了解客户需求后，填写《[附件 19: 客户需求确认书](#)》，并估计时数、金额、交付日期等，然后交由主管审核后转交客户确认签字。主管对于修改需求审核时应注意以下重点：
 - a) 修改的必要性
 - b) 修改的时数、费用是否合理
 - c) 交期的可达成性
 - d) 有无类似程序可以引用
 - e) 修改若涉及专业技术问题可由主管指定专业人员进行协助审核
- 3) 需求确认书经客户签字后可进行规格的撰写。对于二次开发的程序应有完整的程序规格，其格式应依照易飞规格的撰写原则。（若顾问师对规格的撰写有一定难度的话，也可通过文字描述方式进行表达，对于重点处理逻辑需详细说明。具体撰写模式视代工部要求）若程序界面有更动者应附画面格式，若更动报表者则应附报表格式。

注意：修改最好不要影响数据库结构，便于日后版更维护。若必须调整数据库结构，应增加字段方式处理并遵循新增字段编号原则。新增数据库表格必须遵循表格编号原则。

- 4) 请各事业部的软工接口人委托软工进行个案程序的撰写。
- 5) 二次开发程序交付后，请顾问师务必先在本地进行程序的安装，并进行详细的测试，确认无误后再进行客户处的安装。
- 6) 在客户处安装二次开发程序，并培训相关人员如何使用，请客户进行程序功能的确认。

8. 一体化项目二次开发原则

- 1) 涉及到各产品线的集成个案，要由各产品线顾问共同确认二次开发的方案，后续工作应做好详细计划和分工，各产品线顾问应积极配合。
- 2) 各产品线的集成个案在代工出货后，应由各产品线顾问在公司内部完成整合测试，成功后，再将个案安装到客户处。

9. 标准程序撰写技术培训重点：

- 1) 上课模式依产品技术另行规划。
- 2) 客户新增程序及档案应遵循研发单位发布的新增程序、档案、字段命名原则处理。
- 3) 新增程序的储存目录及路径管理应遵循产品维护标准执行。
- 4) 客户自行新增或修改的程序，顾问师应建议客户建立标准及管理程序，保留设计文件，防止人员变动或有查询调整需求时，无法查询设计文件及记录而造成困扰。
- 5) 未购买原始程序的客户，如因潜在需求需要接受程序培训者，可收费培训。

3.10 基础数据检核

【步骤目的】: 确保系统模拟及上线时基础数据的正确性。

【作业方式】:

1. 平时可于辅导过程中检核数据，或透过远程连线主机检核数据
2. 在上线模拟之前必须完成至少一次全面的数据检核

【作业对象】: 客户数据库。

【作业重点】:

顾问师应主动依《[附件 11: 基础数据准备进度表](#)》跟催进度，以确实掌握基础数据录入的进度及正确性。进行基础数据检核时应注意以下事项:

1. 上线前基础数据如果无法全部录入完成，应以不影响上线品质为前提，要求客户首先录入必要的资料，比如：供应商及客户基础数据太多时，先建立目前经常交易者，不常交易或久未交易者，则可暂不录入，等到有交易发生时，再以增加新交易对象的流程，来录入系统。
2. BOM 建立时应以包括目前销售及生产的商品为最低要求，其余可制定计划循序渐进。
3. 顾问师应于每次检查基础数据后，将录入情形记载于《[附件 29: 主要阶段基础数据检核表](#)》中，对于进度严重延迟者，应于服务记录单中向客户方项目负责人反映，并提出改善建议。
4. 《[附件 29: 主要阶段基础数据检核表](#)》对于顾问师而言，是件不可缺少的工具，因为基础数据牵涉客户的上线品质与进度，应予以高度重视，并严格执行。
5. 客户若之前有信息化基础，有部分资料需导入现行 ERP 者（一般为基础数据），顾问师应先与客户讨论确认资料的保留价值与可用性；若顾问师无法及时将原资料导入至易飞 ERP 系统，可视同上线前个案调整处理，并以二次开发流程进行估价。
6. 数据检查是持续性工作，一直到上线前夕。

3.11 系统模拟

【步骤目的】：通过上线前的系统模拟，提高用户的操作熟练度，确认所规划的业务流程的可行性，确认基础数据和参数设置的正确性。同时，也可以让顾问师和客户都清楚地知道，上线的把握有多大。

【步骤时机】：系统上线前两周前完成。

【作业地点】：客户现场，最好集中在培训室或会议室进行。

【作业方式】：

1. 召集客户相关人员，在电脑前要求操作者以实例操作方式逐一模拟；
2. 系统模拟后，顾问师应召开阶段性总结报告与会议，说明项目进行状况以及目前出现的问题，并协商解决。

【事先准备】：

内部准备：

1. 顾问需根据之前确认好的「客户业务流程」拟定《附件 30：业务流程系统模拟计划检查表》，模拟计划应以业务流程为一单元，涵盖模拟时所需的流程、数据（建议以客户熟悉的正在使用的产品为例）以及模拟对象等；

客户准备：

1. 搭建模拟数据库，将先前准备好的基础数据复制到该模拟数据库中，避免影响正式上线使用资料库；
2. 搭建模拟时所需的硬件环境（包括服务器、客户端、打印机）以及网络环境；
3. 事前准备好「客户业务流程」（若采用「标准业务流程」者，也应准备资料备查）。
4. 准备好真实的业务单据

【作业重点】：

1. 系统模拟作业的对象为各作业的关键用户，让人员依业务流程的每一个步骤在电脑前亲自动手操作。
2. 以实例直接上机操作输入单据，原则上正式上线后应取消手工单据，所以单据的格式非常重要，要求所有原始单据直接由系统打印，并请相关人员确认。同时应向关键用户强调签核流程与注意事项，加强学员印象。
3. 系统模拟时应要求单位领导亲临，让领导清楚了解实际状况，部门组织过大时，顾问师只要挑选关键用户进行验收即可，无须全员参与，日后可由关键

用户再对同部门其余人员进行说明。针对参加的人员应在《附件 30：业务流程系统模拟计划检查表》签到并留下记录。

4. 顾问师应在模拟的过程中，利用《附件 30：业务流程系统模拟计划检查表》详细记录各流程及检查项目是否完成，并复印一份给客户项目负责人存档。在模拟过程中，要重点检查：用户操作熟练度、基本资料的完整性、流程的正确性（包括异常流程）、签核流程的设置、凭证和报表的格式。
5. 系统上线时流程过多无法逐一验收时，顾问师应选择重要的，可能会影响客户顺利上线的流程来模拟。常见的流程如下所列，其余流程要求客户项目负责人自行进行模拟，但必须保留模拟记录（检查表、打印的单据与报表），并作审查，确保本步骤有效落实：
 - 1) 采购流程
 - 2) 进货流程
 - 3) 应付账款流程
 - 4) 付款流程
 - 5) 订单流程
 - 6) 销货流程
 - 7) 应收账款流程
 - 8) 收款流程
 - 9) 领料流程
 - 10) 生产入库流程
 - 11) 计划发放流程
6. 系统模拟的时机至少安排在上线前 3 周，第一次模拟效果不好者，应要求客户项目负责人，于事后另行安排时间召集所有相关人员，反复说明与操练以日趋熟练，顾问师也应该根据情况安排再次模拟，以检验客户改善状况。
7. 作业模拟过程中若发现原订的业务流程需进行调整时，顾问师应主动告知客户，并了解范围内进行客观的建议，若问题无法立即被解决，应将问题留与客户自行讨论决定。流程如需进行修改，应要求客户修正后做出书面文件定稿。
8. 进行流程模拟时不要以特殊或不常发生的问题当成主题，因为这些流程的模拟效果对上线的成效帮助不大。
9. 客户如有个案修改，修改的内容如与关键流程有绝对关联者，应该待个案程



序修改完成后，再进行系统模拟。

10. 顾问师应于本步骤完成后，提交《附件 17：系统上线状况报告》，并面呈客户总经理，总结项目目前状况及出现的问题。

3.12 正式上线

【步骤目的】:

1. 进行期初余额导入说明，并协助客户制定期初数据收集的计划，并追踪客户及时完成期初开帐；
2. 正式使用信息化软件作为企业日常管理的辅助工具，以系统帐代替手工帐。

【步骤时机】:

1. 基础数据准备完毕
2. 业务流程确认完毕
3. 重要凭证及报表确认完毕
4. 系统参数设置完毕
5. 影响系统关键业务流程的二次开发确认完毕
6. 人员操作熟练
7. 依项目进度以及客户、顾问师双方状况，协商后安排进行

【工作时间】:

正式上线期间，由顾问师安排人员进行短期的到场支持，时间以不超过一周为适宜；

【期初余额导入】:

1. 期初余额导入说明与计划
 - 1) 由于期初开账数据包含大量内容，顾问应以《附件 22：主要阶段期初余额导入进度表》为参考，向客户应说明各项期初余额的意义以及搜集与导入的方法。顾问应视客户自身情况及系统规划，提出期初余额导入建议。
 - 2) 一般情况下，在期初余额导入时，应包含物流、应收、应付、成本和总帐等各项余额。物流、财务、成本应整体进行期初余额导入规划，避免成本分次导入造成数据难以收集或重复工作，既可以缩短实施周期，又实现业务财务一体化，以财务稽核物流的有效运作。
 - 3) 客户依实际状况决定搜集余额的范围，对于有弹性的余额搜集方法应特别说明，以便让客户决定是否搜集，比如：应收账款要进行账龄分析管理，就应该逐月逐客户进行应收账款余额的录入。
 - 4) 根据客户期初余额导入的范围和方法，同项目负责人协商工作量及资源投入，共同确定期初余额导入计划，形成《附件 22：主要阶段期初余额导

入进度表》。

2. 期初余额整理与导入

- 1) 关于各项余额资料的整理与输入操作方法，可参考《附件 65：如何导入期初余额》。顾问师除了自己充分了解外，也应要求客户负责人对需要录入的期初数据详细了解。如果余额资料过于庞大，无法上线前按时完成。可以考虑切割部分先行导入，其余上线运行开始后再陆续补上。
- 2) 若上线规划中，需于上线前完成期初余额导入，顾问师应督促客户于上线运行前及时录入系统。切记正式上线前一定要确保期初开账已完全准备完毕，如因准备不充分导致正式上线计划延迟，则顾问师需及时向客户负责人汇报。
- 3) 库存余额的取得有两种方式。其一，直接利用原有人工或电脑账面余额作为期初余额输入，日后再以循环或分批盘点方式修正。其二，在上线前做全面盘点以取得实际库存余额输入。前者之动作较小，对于人力时间有限的客户可以建议使用此方式，如客户方无特殊原因，应尽量建议于开账前通过全面盘点取得开账数据。不论采用何种方式，顾问师都必须与客户负责人详细讨论整件工作之细节，并再三确认其作法可行性及工作进度。

【到场支持】：

1. 客户上线运行一个月內是最需要顾问师的时候，顾问师及服务人员应于上线运行的第一个星期內，安排 2 至 3 天到府进行现场支持：主动掌握客户各系统各程序的上线状况，协助处理所遇到的问题。若问题可以当场排除，应记载状况及解决方法；若需进一步调整书面文件或资料者，应督促相关人员立即修改。
2. 到场支持时主要工作内容：
 - 1) 基础数据建立的正确性及完整性再次检验审查；
 - 2) 若客户已经完成期初余额录入，则针对其数据的正确性及完整性审查；
 - 3) 二次开发程序正确性再次审查；
 - 4) 系统及操作故障排除及问题解答；
 - 5) 检查作业流程是否依照确认的作业流程执行。
3. 在上线运行第一个月內，顾问师应随时待命，即使有事必须外出时，也应保持可联络状况随时支持。顾问师如特殊原因，或客户要求未到场，也应通过电话等方式密切与客户保持联系。

4. 在上线运行第一个月内，顾问师应定期应进行账务（比如：库存正确性，运行 LRP 前数据的正确性等）的抽检，确认流程与数据的严谨度，找出造成错误的原因，并拟定改善对策。
5. 在上线运行第一个月内，顾问师应及时了解各种问题的状况及严重度，若问题影响上线的品质及效益，顾问师应主动要求召开会议，商讨问题及提出改善建议以确保上线顺利。
6. 在上线运行第一个月内，顾问师应定时召开总结报告与会议，进行总结与讨论，协调处理客户上线运行期间发现的问题。同时，也应引导客户每天进行上线检讨，本着“当日事当日毕”的原则，及时解决上线中遇到的问题，以确保上线效果。
7. 在上线运行的过程中，若遇到涉及客户组织管理、产业特性或事先规划与现实不符者，顾问师应建议客户召开会议协商，提早达成决议。
8. 对于上线运行期间，决定需进行调整的作业流程及管理辦法，顾问师应督促修改书面资料并发文通报执行；涉及程序二次开发需求者，应着手进行系统分析及设计，并与客户讨论确认。

【第一次月结】:

1. 上线运行后的第一个月月末，顾问师应协助客户进行上线检查项目：
 - 1) 业务流程是否依既定的设计执行
 - 2) 基础数据的正确性及完整性审查
 - 3) 系统权限的执行及管理
 - 4) 交易单据的准确性与及时性
 - 5) 库存数据的准确性与及时性
 - 6) 财务数据的准确性与及时性
 - 7) 试运行期间发生的问题，确认都已经排除解决。
2. 系统的定期作业，如应收账款及应付账款结账、存货月结作业、统计资料更新作业或管理报表，非上线时点就会发生，顾问应该于适当时间，到厂进行辅导或透过远程连线监督其执行。执行这些批次作业者应于《附件 23：主要阶段月结及定期报表检核表》中记录执行成果。本文件于将来随阶段结案报告一起提交客户。

【其他说明】:

1. 一般情况下，应建议客户不要并行上线，原因是：并行会增大用户的工作量，



操作人员基于原有习惯往往优先老系统，难以保证单据及时性及严格流程管控，造成系统数据不准，客户对新系统产生怀疑，上线失败。若客户坚持先经过一段时间的并行上线过程，务必向客户明确日常运作以新系统为主，老系统仅仅做事后补单。

2. 期初余额导入完毕，顾问师务必帮助客户进行期初月结以及月结后对帐动作，以确保第一个月的期初余额正确。

3.13 当期总结与优化

【步骤目的】:

1. 进行客户上线状况体检，检测客户上线的实际状况。
2. 召开当期总结会议，检讨信息化项目目标的达成状况。
3. 出具阶段总结报告，项目当期正式结项，进行下期准备。

【步骤时机】: 结案报告时机应于第一次客户月结完成之后。

【作业重点】:

1. 为了更全面的掌握客户的上线状况，顾问师可借助《附件 67: 旧客体检工具》对客户现行数据库进行体检，并依据工具产生的体检报告（分模块别的 htm 文件）对各部门进行访谈，访谈时可就报告中有疑问的点或者客户的实际使用状况进行更深入的了解。体检结束后，顾问师可依据体检工具产生的报告及对各部门的访谈结果，撰写当期上线辅导总结报告书。
2. 总结报告撰写时应注意：
 - 1) 应肯定参与者的努力，并指出信息化的成效；
 - 2) 各部门执行不到位的情况应明确指出，但请勿将问题责任明确归咎于个人问题；
 - 3) 面对面与客户领导进行沟通，必要时相关单位的主管均应参加。
3. 上线辅导总结报告书主要目的是对客户说明辅导项目当期总结及成果，报告书计分为两种格式：简易总结报告及完整总结报告，可参考《附件 69: 简易总结报告（范例）》和《附件 70: 完整总结报告（范例）》，顾问师依项目状况选择适合的总结报告格式撰写。
 - 1) 简易总结报告：由顾问师撰写结案报告书，呈交客户最高领导，进行结案。
 - 2) 完整总结报告：将客户项目的历史记录及总结报告书装订成册进行结案，应包含于总结报告中的资料如下：
 - 系统上线状况报告 （历史记录）
 - 业务流程规划表 （历史记录）
 - 基础数据准备进度表 （历史记录）
 - 期初余额导入进度表 （历史记录）
 - 信息化推行小组组织图 （历史记录）
 - 月结及定期报表检核表 （历史记录）



- 服务记录单复印件 （历史记录）
- 当期上线辅导总结报告书

4. 顾问师结项后应将以下资料以文档格式上缴知识库：

- 1) BOM 结构
- 2) 编码原则
- 3) 作业流程
- 4) 结案报告
- 5) 结案捷报
- 6) 案例分享
- 7) 其他（比如：服务记录单）

【其他说明】:

1. 当期结项的客户并不表示顾问师不再进行辅导，而是代表顾问师工作责任已进行了一个段落，应为下一期的工作进行准备。所以客户若有残留顾问辅导天数尚未用完时，当期总结报告依然应进行，总结报告书的撰写根据项目进度控制，若有两项项目进行，除非项目可合并否则应分别出具两份当期总结报告书。
2. 顾问师应视情况安排进行上线后当期总结报告与会议，对客户项目成功上线表示祝贺，对客户方全体成员的努力表示感谢与赞扬，并说明下期的规划与目标。
3. 顾问师应视当期总结报告为项目辅导工作完成的记录，务必彻底执行。
4. 当期总结后，应由顾问师将客户档案资料交与服务人员，资料包含上线时的所有记录及重要客户资料，如本项目还包含个案修改者，应附客户需求确认书、规格文件及程序等原始资料。



四、附件一览表