

# Oracle® Fusion Cloud EPM

## 创建并运行 EPM 卓越中心



F76854-07



Oracle Fusion Cloud EPM 创建并运行 EPM 卓越中心

F76854-07

版权所有 © 2022, 2024, Oracle 和/或其附属公司。

第一作者：EPM Information Development Team

This software and related documentation are provided under a license agreement containing restrictions on use and disclosure and are protected by intellectual property laws. Except as expressly permitted in your license agreement or allowed by law, you may not use, copy, reproduce, translate, broadcast, modify, license, transmit, distribute, exhibit, perform, publish, or display any part, in any form, or by any means. Reverse engineering, disassembly, or decompilation of this software, unless required by law for interoperability, is prohibited.

The information contained herein is subject to change without notice and is not warranted to be error-free. If you find any errors, please report them to us in writing.

If this is software, software documentation, data (as defined in the Federal Acquisition Regulation), or related documentation that is delivered to the U.S. Government or anyone licensing it on behalf of the U.S. Government, then the following notice is applicable:

U.S. GOVERNMENT END USERS: Oracle programs (including any operating system, integrated software, any programs embedded, installed, or activated on delivered hardware, and modifications of such programs) and Oracle computer documentation or other Oracle data delivered to or accessed by U.S. Government end users are "commercial computer software," "commercial computer software documentation," or "limited rights data" pursuant to the applicable Federal Acquisition Regulation and agency-specific supplemental regulations. As such, the use, reproduction, duplication, release, display, disclosure, modification, preparation of derivative works, and/or adaptation of i) Oracle programs (including any operating system, integrated software, any programs embedded, installed, or activated on delivered hardware, and modifications of such programs), ii) Oracle computer documentation and/or iii) other Oracle data, is subject to the rights and limitations specified in the license contained in the applicable contract. The terms governing the U.S. Government's use of Oracle cloud services are defined by the applicable contract for such services. No other rights are granted to the U.S. Government.

This software or hardware is developed for general use in a variety of information management applications. It is not developed or intended for use in any inherently dangerous applications, including applications that may create a risk of personal injury. If you use this software or hardware in dangerous applications, then you shall be responsible to take all appropriate fail-safe, backup, redundancy, and other measures to ensure its safe use. Oracle Corporation and its affiliates disclaim any liability for any damages caused by use of this software or hardware in dangerous applications.

Oracle®, Java, MySQL, and NetSuite are registered trademarks of Oracle and/or its affiliates. Other names may be trademarks of their respective owners.

Intel and Intel Inside are trademarks or registered trademarks of Intel Corporation. All SPARC trademarks are used under license and are trademarks or registered trademarks of SPARC International, Inc. AMD, Epyc, and the AMD logo are trademarks or registered trademarks of Advanced Micro Devices. UNIX is a registered trademark of The Open Group.

This software or hardware and documentation may provide access to or information about content, products, and services from third parties. Oracle Corporation and its affiliates are not responsible for and expressly disclaim all warranties of any kind with respect to third-party content, products, and services unless otherwise set forth in an applicable agreement between you and Oracle. Oracle Corporation and its affiliates will not be responsible for any loss, costs, or damages incurred due to your access to or use of third-party content, products, or services, except as set forth in an applicable agreement between you and Oracle.

For information about Oracle's commitment to accessibility, visit the Oracle Accessibility Program website at <http://www.oracle.com/pls/topic/lookup?ctx=acc&id=docacc>.

# 目录

## 文档可访问性

---

## 文档反馈

---

### 1 EPM 卓越中心简介

---

什么是卓越中心?	1-2
为什么我需要 EPM CoE?	1-3
EPM 卓越中心的业务优势和价值主张	1-5

### 2 创建 EPM 卓越中心的核对清单

---

确立章程和职责	2-1
为 CoE 制定业务战略	2-3
定义您的目标	2-4
为 CoE 构建业务案例	2-7
展示业务价值	2-10
定义 CoE 范围	2-11
建立团队和实践社区	2-12
规划会议和沟通活动	2-14
考虑制定培训和筹备计划	2-16
制定变更管理计划	2-17
规划您的路线图	2-20
确立里程碑并确定优先顺序	2-22
实施 CoE	2-23
衡量成功	2-24

### 3 运行 EPM 卓越中心

---

运营管理	3-1
变更管理	3-3
持续改进	3-4

日常业务	3-5
监管	3-6
宣传取得的成功和带来的 ROI	3-7

## 4 后续步骤

---

## 5 联系我们

---

# 文档可访问性

有关 Oracle 对可访问性的承诺，请访问 Oracle Accessibility Program 网站 <http://www.oracle.com/pls/topic/lookup?ctx=acc&id=docacc>。

## 获得 Oracle 支持

购买了支持服务的 Oracle 客户可通过 My Oracle Support 获得电子支持。有关信息，请访问 <http://www.oracle.com/pls/topic/lookup?ctx=acc&id=info>；如果您听力受损，请访问 <http://www.oracle.com/pls/topic/lookup?ctx=acc&id=trs>。

# 文档反馈

要提供有关此文档的反馈，请单击任意 Oracle 帮助中心主题中页面底部的“反馈”按钮。  
还可以向 [epmdoc\\_ww@oracle.com](mailto:epmdoc_ww@oracle.com) 发送电子邮件。

# 1

## EPM 卓越中心简介

EPM 卓越中心 (Center of Excellence, CoE) 是指通过一致的努力来确保采用新技术和最佳做法，并推动绩效管理相关业务流程的转型以及使用技术赋能解决方案。

在 EPM 背景下，采用云意味着什么？在此背景下，采用云可能意味着使用云 EPM 流程取代电子表格或自行开发的应用程序，将内部部署 EPM 应用程序（如 Hyperion）迁移到云，或者使用云 EPM 开发解决方案来满足新的业务需求。

在采用云时，与任何进行变更一样，组织会收集知识和最佳做法。如果这些信息汇总在一处，则可以使组织的所有团队、部门和实体获益。在 EPM 背景下，您制定的最佳做法可能包括消除手动流程，利用现成的调度和集成功能，或自动搜索洞察。

这些最佳做法有助于转变和改进业务流程。这种转型可能获得了公司授权，在这种情况下，属于自上而下的方法。但是，也可以从某一个业务流程（如财务合并与结算或规划）开始采用云 EPM，然后稳步推进。

无论您是刚开始实施第一个 Oracle Cloud EPM 项目，还是已完成过一次实施，本指南都可以帮助您了解有关创建和运行 EPM 卓越中心的实际操作步骤。无论您是在财务部门、IT 部门还是业务部门，也无论您使用内部流程还是与 Oracle 合作伙伴进行合作，本指南中的信息都会对您有所帮助。

通过此介绍，您可以了解业务优势和价值主张：

- [什么是卓越中心 \(Center of Excellence, CoE\)?](#)
- [为什么需要建立 CoE?](#)
- [CoE 的业务优势和价值主张是什么?](#)



## 什么是卓越中心？

采用云可以帮助组织提高业务敏捷性并促进创新解决方案开发。卓越中心 (CoE) 负责监督您的云计划，并帮助您保护投资和维护资产，并促进资产的有效使用。

采用云是一个多层次的流程，远不止实施新技术这么简单。迁移到云要求在整个组织范围内进行变更管理，包括高管支持、清晰的业务目标、人员筹备计划，以及将当前业务和信息技术流程现代化。

组织可以通过组建多领域的团队（包括执行发起人、主要利益相关方、财务代表、业务和技术实施团队）来加速云转型。该团队称为卓越中心 (Center of Excellence, CoE)。

CoE 负责监督云计划。它主导组织的变更管理流程，制定人员筹备计划，并担任制定云标准和策略的指导委员会。CoE 还负责管理云采用路线图、跟踪功能和改进请求，以及对上报的问题作出回应。

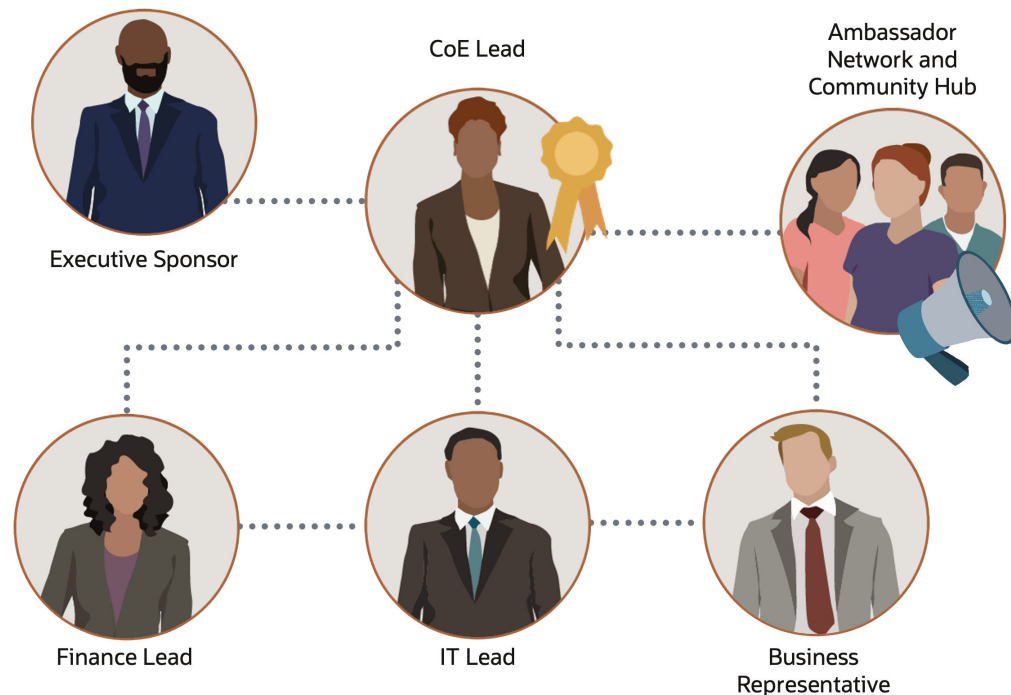
组织还可以通过创建 EPM CoE 来展现领导能力和创新能力。EPM CoE 是一个集中化的职能部门，用于确保采用新技术和最佳做法，并推动转型。

EPM CoE 团队：

- 确保采用云，帮助组织充分发挥云 EPM 投资的价值
- 担任最佳做法指导委员会
- 主导与 EPM 相关的变更管理计划并推动转型

一些组织将此团队称为 EPM 能力中心、能力中心或 EPM 支持团队。名称无关紧要，您无需介意。本指南从全新的角度分析 EPM 市场，并提供适用于所有情形的指导说明。无论您是刚刚接触云，还是已经制定了数字优先战略，本指南都适用。欢迎您提供关于本指南的反馈。请将您的意见发送至 [epmdoc\\_ww@oracle.com](mailto:epmdoc_ww@oracle.com)。

接下来，首先要做的是 [创建 EPM 卓越中心](#)。





## 更多资源

要深入了解领导力和财务转型：


- 查看 Customer Connect 的以下讨论组，深入了解负责运行 EPM CoE 的 Oracle 团队：[Becoming a predictive powerhouse with Oracle Cloud EPM](#)。
- 加入 Customer Connect 的以下讨论组，深入了解 EPM 成功案例：[Automated Close with Oracle Fusion Cloud ERP and Oracle EPM Cloud](#)。
- 查看 Oracle Cloud Customer Connect 上的 Leadership 论坛，特别是 [Finance 分论坛](#)，在其中您可以了解其他组织做了哪些工作。更重要的是，您可以与该领域的专家互动。
- 请参阅《[The Oracle Playbook for Operational Excellence](#)》（Oracle 卓越运营手册）
- 请参阅《[The Oracle Playbook for Financial Excellence](#)》（Oracle 卓越财务手册）


## 网络研讨会

这些网络研讨会免费，但需要登录。

- 观看 Cloud Customer Connect 上的 [Creating and Running a Center of Excellence \(CoE\) for Cloud EPM](#)。
- 观看[通过 EPM 卓越中心为取得成功做好规划](#)。

## 视频

 [观看此视频](#)以简要了解 EPM 卓越中心。（[本指南](#)包含介绍视频的完整详细信息。）

 [观看此视频](#)以简要了解如何创建 EPM 卓越中心。（[本指南](#)包含创建 EPM 卓越中心的完整详细信息。）

# 为什么我需要 EPM CoE?

对于制定了数字优先战略的组织，专门为 EPM 创建卓越中心是云战略的合理延伸。卓越中心还有助于降低在采用云和转变流程期间面临的风险。如果您是项目负责人，EPM CoE 将帮助您高效一致地交付项目。

另一方面，对于正在将首个内部部署绩效管理应用程序迁移到云的组织，EPM CoE 有助于推动持续创新。CoE 寻找机会来提升流程效率，提高认知度，并向内部利益相关方宣传取得的成功。

之前的 BCG [研究](#)表明，70% 的数字化转型没有达到目标。了解如何成功过渡到云非常重要，这也是 Oracle 发布本指南的原因。

[Gartner](#) 称，“为了确保采用云取得成功，组织必须具备正确的技能和结构。实现这一目标的最佳途径是建立集中式的云卓越中心 (Cloud Center Of Excellence, CCOE)”。

本指南介绍了利用 CoE 来帮助组织成功采用 EPM 云的最佳做法和结构化方法。

取得的成果取决于公司的目标、工作模式（集中式或分散式）以及组织的云成熟度。

决定组织云成熟度的一些因素包括：

- 人员，以及在员工开始使用云应用程序后逐步掌握的知识。

- 对于制定了数字优先战略的组织，我们分享了**核对清单**来帮助他们创建 EPM 卓越中心。当然，如果您已经具备云卓越中心 (CCoE)，也可以利用他们的专业经验。
- 但是，并非所有公司情况都一样。例如，如果您刚开始将内部部署绩效管理应用程序迁移到云，而且是第一次迁移，则您应该考虑：
  - \* 组建团队 - 尽管有些组织决定直接迁移，但是很多组织将借此机会收集反馈，以了解要在新的云应用程序中提供哪些增强功能，并在不同的团队中设立单一联络点 (Single Point of Contact, SPoC)。
  - \* 规划会议和沟通活动
  - \* 培训和筹备
  - \* 变更管理
  - \* 确立里程碑
  - \* 衡量成功
- 流程。全球各地的组织都在考虑提高自身的报告能力，以达到监管机构和供应商的新要求，或者符合新的环境、社会和治理 (Environmental, social, and governance, ESG) 报告准则。
  - 为了实现上述所有目标，一些组织决定实施财务转型计划。我们称之为自上而下的方法，因为它通常具有执行发起人。除了已知的项目管理步骤，还应重视变更管理和规划路线图。
  - 另一方面，组织也可以在某个业务单位开始实施云 EPM，以对云进行概念验证。我们称之为自下而上的方法。在这种情况下，除了典型的项目管理步骤外，还应重点提高认知度以及与内部利益相关方进行沟通。
- 技术。通常，组织要么具有内部部署或云绩效管理应用程序，要么运行混合环境，也就是将内部部署和云应用程序混合使用。

下图显示了具有不同成熟度的一些示例组织，以及 EPM CoE 如何为其发展和转型提供支持。

BUSINESS OBJECTIVE	PEOPLE	PROCESS	ROLE OF AN EPM CENTER OF EXCELLENCE
<b>GET GOING</b> Migrate one EPM process from on-premises to the cloud or replace a home-grown solution with Oracle Cloud EPM	Lack of cloud knowledge	No executive sponsorship	✓ Drive continuous innovation, leveraging enhancements released on a regular basis ✓ Actively search for automation opportunities in order to increase process efficiency ✓ Create awareness and communicate success to internal stakeholders
<b>GET BETTER</b> Deploy departmental performance management cloud solutions; for example for FP&A, Tax and Sales	Some cloud knowledge, but not centralized	No executive sponsorship	✓ Increase support for new implementations ✓ centralized coordination of best practices ✓ Build a network of interested teams, ambassadors, or <a href="#">SPoCs</a>
<b>GET AHEAD</b> Digital-first strategy: develop cloud solutions for new business requirements by leveraging Cloud EPM	Cloud knowledge available	Executive sponsorship	✓ Drive standardization and consistency across business processes ✓ Increase efficiency, by driving reviews and identifying automation opportunities ✓ Support an accelerated adoption of the cloud and a centralized coordination of best practices

总体而言，建立 EPM 云 CoE 可以帮助您：

- 更快地采用云和获得最终用户的认同
- 最大限度地提高效率（如编制预算的时间）和成效（如节省税费）。
- 确定关键报告指标，制定最佳做法并保证一致性
- 提高 EPM 最佳做法的认知度并使其得到采用，例如基于方案的规划和在财务决策中使用运营数据。
- 提高开发和支持的敏捷性和灵活性
- 整理、合并和提升 EPM 云技能与专业知识
- 培养持久的能力，并通过保持一致和进行监管来保护您的投资

为了改进数字化转型流程，Oracle 与全球最大的会计会员组织 — 国际注册专业会计师协会 (Association of International Certified Professional Accountants, AICPA) 合作，并取得以下成果：

- 确定了“敏捷财务领导者”的特征，敏捷财务领导者是在组织中推动财务转型的高管。研究显示，在这类领导者中有 81% 为关键的现代财务计划（例如财务规划和分析）建立了卓越中心，而在其他财务领导者中该比例只有 56%。了解更多信息：[Analytics in Action: Why Finance Centers of Excellence Make a Difference](#)。阅读这本电子书了解五种在企业中关联并改进规划的方法。
- 打造了开创性的培训：[Agile Finance Transformation Certificate Series](#)。此培训旨在帮助财务专业人员成功过渡到云，并在加速职业发展的同时取得更好的业务成果。

在创建 EPM CoE 时，组织应遵循以下策略：利用根据经验得出的人员、流程和技术建议，采用分阶段的方法进行云转型。AICPA 指出，这有助于做好充分准备，使财务转型取得成功。

可将本指南和 EPM CoE 用作指导体系，引导组织完成变更，并指引您获取相关技术信息。本指南还提供了一些示例。CoE 可以利用这些示例来达成共识，并与利益相关方进行内部沟通。

了解更多信息

- 了解 [EPM CoE 的业务优势和价值主张](#)。
- 阅读 [《Value of EPM》调查](#)。

## EPM 卓越中心的业务优势和价值主张

本指南概括介绍了采用云 EPM 的标准化方法。

每个组织都是独一无二的，每个利益相关方都有自己的目标和工作模式。最佳方法取决于云成熟度，以及组织是集中式还是分散式。例如，有些公司过去采用 EPM 内部部署解决方案（例如 Hyperion），且首次实施 Oracle Cloud EPM。另一些公司已在组织中零星使用了云 EPM。

以下是建立 EPM CoE 的一些业务优势和价值主张（按 CoE 中的不同利益相关方分类）。

表 1-1 CoE 业务优势

利益相关方	优势和价值主张
高管	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EPM CoE 是推动转型、支持变更管理并确保投资获得最大回报的工具。</li> <li>• 节省成本，例如节省基础设施成本</li> <li>• 增强责任意识和准确性（无需再争论哪些数字是正确的）</li> <li>• 能够发现市场和业务的趋势</li> <li>• 现在只需按一下按钮，即可生成公司报表</li> <li>• 能够识别领先和落后的指示符，看到一个方面的变化如何影响另一个方面</li> <li>• 可以运行更复杂的方案</li> <li>• 现在可以分析战略和非战略业务指标</li> <li>• 改善财务部门与运营职能部门（例如销售、供应链和人力资源）之间的合作，以确保计划和规划假设保持一致</li> </ul>
财务规划和分析小组 — 各业务单位和业务线中的 KPI 相互关联	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 减少在价值不高的工作（如收集数据）中所花费的时间，将更多的时间放在与业务单位或业务线的合作上</li> <li>• 将财务部门的角色从记账员转变为有影响力的业务伙伴</li> <li>• 每个人都明白哪些 KPI 对组织而言非常重要，以及他们对哪些 KPI 负责</li> <li>• 提高计划和预测的效率与准确性</li> <li>• 在手动流程实现自动化后，员工可以腾出时间来进行增值活动</li> <li>• 控制流程并使其更高效；例如，分析不同小组的报告方式并改进流程</li> </ul>
财务主管	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 加强监管和控制力，特别是能够使用任务管理器集中管理端到端合并和结算活动，并将信息嵌入到导航流中以帮助新用户上岗</li> <li>• 持续创新</li> <li>• 采用最佳做法的功能提高了流程效率，例如改善可视化效果，以帮助更快地识别异常情况</li> <li>• 减少每个周期的结算天数</li> <li>• 提高效率和实现标准化，例如利用叙述性报表来提供清晰、标准化的董事会报表</li> <li>• 将各项技能集中在一起</li> <li>• 自动执行与财务结算流程有关的任务（包括合并、帐户调节、流程监控和工作流任务），以减少手动操作和错误。</li> <li>• 节省时间</li> <li>• 能够为内部利益相关方提供更好的服务</li> <li>• 简化财务结算流程，并提升敏捷性来支持重大计划，例如合并和收购 (Merger and Acquisition, M&amp;A)</li> </ul>

表 1-1 (续) CoE 业务优势

利益相关方	优势和价值主张
运营部门	<ul style="list-style-type: none"> <li>提高销售和收入预测的准确性</li> <li>能够快速实施新产品、改进现有模型并确定优先事项</li> <li>标准化</li> <li>更好地与财务部门协作</li> </ul>
销售主管	<ul style="list-style-type: none"> <li>提高预测准确性</li> <li>改进现有模型并确定优先事项</li> <li>标准化</li> </ul>
IT 和共享服务中心	<ul style="list-style-type: none"> <li>敏捷性</li> <li>管理成本</li> <li>减少孤岛</li> <li>您可以通过项目不断增强之前的模型。关键是要与开发组织保持联系，并及时了解增强功能。</li> <li>通过持续关注工作效率和费用管理，利用现有的共享服务中心为 EPM CoE 提供支持</li> </ul>
项目负责人	<ul style="list-style-type: none"> <li>使流程更加高效，例如推动流程审核和发现自动化机会</li> <li>在多个业务流程中实现标准化和一致性</li> <li>节省成本，例如，当多个项目可以交替使用测试或培训环境时，可以节省基础设施成本</li> <li>确保符合互联 EPM 战略</li> </ul>

如果您与实施方（如 Oracle 咨询服务团队或认证的 EPM 合作伙伴）合作，在您努力建立 EPM CoE 并充分发挥 EPM 投资的价值时，他们也会为您提供支持。（深入了解[认证](#)。）

例如，[Oracle 咨询服务团队](#)提供有用的资源。

#### 价值主张和其他资源

有关实施 Oracle Cloud EPM 可以获得的其他好处，请查看以下 Oracle@Oracle 和 Oracle Playbook 案例。这些案例重点介绍了 Oracle 取得的成果：

- [Oracle 借助 Oracle 云推动业务发展](#)
- [Oracle Playbook - 我们的云迁移过程](#)
- [在 10 天或更短时间内公布收益意味着更高的效率](#)
- [适应不断变化的世界：Reimagining Oracle's Planning, Budgeting and Forecasting Processes for an Unpredictable World](#)
- [使用 Oracle Cloud EPM 在 Oracle 运营：Oracle@Oracle: Our Journey to the Cloud](#)，包括如何：
  - 实现卓越运营、数字智能和商业影响力
  - 获得高管授权以推动转型，打好基础，减少定制，避免沿用旧系统，取得开局胜利以制造声势，纠正方向，以及保持敏捷性
  - 最大限度提高效率和成效，迅速做出最明智的决定，引领变革，并让客户和员工都满意

- *Five Reasons to Connect Your Enterprise Planning* (五个关联企业规划的原因)
- *Outpace Change with Oracle Cloud EPM*



# 2

## 创建 EPM 卓越中心的核对清单

每个组织的云迁移过程都有所不同。它取决于业务目标、团队具备的云知识和高管支持。可将此核对清单用作指导体系来引导组织建立 EPM CoE。根据组织的需要，选择核对清单中的所有项目或部分项目。

您可以打印此清单或将其添加到您自己的文件中。每完成一项任务时，请在右栏中打勾。

表 2-1 用于创建 EPM CoE 的实施核对清单

任务	完成时打勾
确立章程和职责	
为 CoE 制定业务战略 <ul style="list-style-type: none"><li>• 定义业务目标</li><li>• 创建业务案例</li><li>• 展示业务价值</li></ul>	
定义 CoE 范围	
建立团队和实践社区	
规划会议和沟通活动	
考虑制定培训和筹备计划	
制定变更管理计划	
规划您的路线图	
确立里程碑并确定优先顺序	
实施 CoE	
衡量成功	

当您创建 CoE 时，请牢记以下关键的最佳做法。这些做法有助于 CoE 成功采用云和实现转型。

- 获得高管支持
- 配备专用资源
- 达成共识

在开始之前，如果您正在与 Oracle 咨询服务团队或 Oracle EPM 合作伙伴合作，可以让他们参与有关建立 EPM CoE 的讨论，这样做很有价值。他们可能已经构建了自己的 EPM CoE 框架，或者从之前的实施中积累了有益的经验。

### 确立章程和职责

在此阶段，最佳做法是为 EPM CoE 确立章程和职责。

在定义章程时，最佳做法如下：

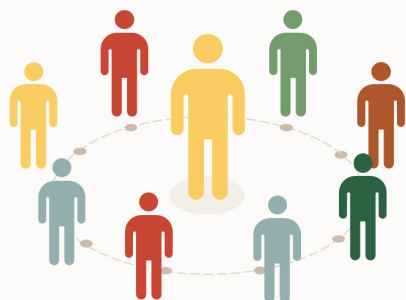
- 与其他地区、实体和团队合作

- 构建价值案例以持续改进

在职责方面，CoE 负责人负责：

- 通过与高管和各个业务线持续沟通，确定 CoE 的战略方向
- 衡量 CoE 的绩效
- 实现 CoE 的目标和发挥业务优势
- 向管理层和高管以及其他团队传达里程碑、系统上线和经验教训。Gartner 指出，云 CoE 的潜在缺点之一是缺少有效的沟通，并建议重点介绍业务方面的好处。
- 通过不断分析内部改进请求并推出与之对应的云 EPM 增强功能来推动创新
- 帮助组织协调业务、财务和 IT 部门
- 主持最佳做法指导委员会
- 主导与 EPM 相关的变更管理计划

### How Finance can best partner with the Business Connected, but independent planning



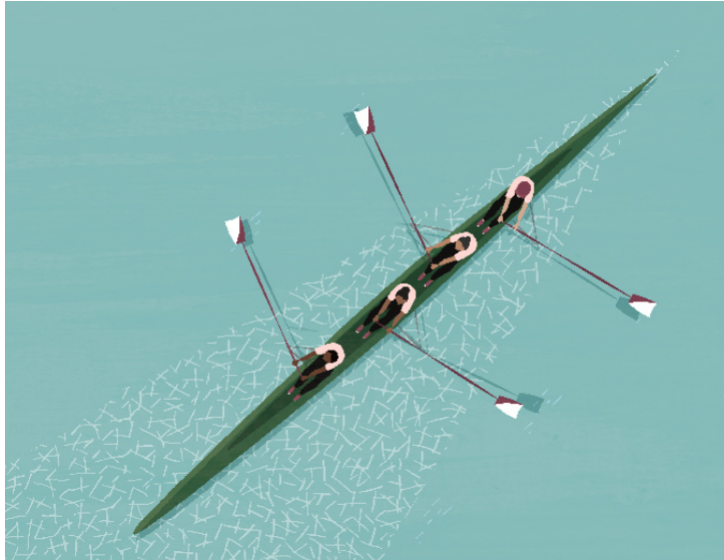
- VP of Corporate FP&A**  
Efficiency & accuracy of planning, management reporting, partnership with the business
- Business Unit Leaders**  
Sustainable revenue growth, real-time modeling of the business, coordination with internal and external business partners
- Chief Sustainability Officer**  
ESG reporting, carbon footprint milestones, transformation initiatives
- Chief Revenue Officer**  
Sales execution, forecast accuracy, operational efficiency, quota/territory/compensation modeling
- Chief Marketing Officer**  
Return on marketing investment, lead generation, marketing metrics, spend analysis
- CIO (ITFM)**  
Aligning IT with business strategy, Run vs. Grow vs. Transform, transparency of IT services
- Chief Supply Chain Officer**  
Integrated Business Planning and Execution (IBPX), materials management
- VP of Treasury**  
Liquidity management, cash optimization, debt & investments, FX hedging
- VP of Tax**  
Effective Tax Rate, tax liability & payments, utilization of deferred tax assets

除了确定 CoE 负责人这一角色，还需要确定财务、IT 和业务部门的代表。

- 财务负责人与财务用户达成一致，并提出他们的改进请求。通常，应加入财务规划和分析小组的代表、财务主管、首席营收官和首席财务官。
- IT 负责人负责解决方案的体系结构。解决方案应标准化，以便可以在其他部门、业务单位或整个组织的实体中使用。还可以加入云 CoE 经理或转型经理。一些公司还会加入云架构师、安全管理员、云服务开发人员、系统分析师和数据管理员。
- 业务代表确保实施的解决方案与业务用户的需求相符，并确保用户得到该解决方案的相关培训。确定谁是某个业务单位或业务流程的单一联络点 (Single Point Of Contact, SPOC)。

有时，根据掌握的技能，可以将多个角色分配给同一个人。





## 为 CoE 制定业务战略

业务战略可以帮助您制定规范的云采用计划并向相关人员传达此计划。

业务计划应定义组织希望通过采用 Oracle Cloud EPM 实现的目标。它还确定成功采用所需的工作流。从高管支持到技术实施，业务战略中的这些最佳做法有助于组织了解和支持云转型。

此要素包含以下功能：

- 定义您的目标
- 构建业务案例
- 记录业务价值



## 定义您的目标

明确定义您希望通过采用云实现的业务目标。利用云经济学的概念，了解采用云的成本、收益和价值。

### 定义成功指标

业务目标即成功指标。当制定业务目标时，请考虑组织的使命、云采用目标和需要克服的潜在障碍。

应将组织的使命和愿景作为云采用计划的指导原则。当云采用目标与组织的整体战略目标一致时，这有助于提高计划的支持率和参与度。

在确定了组织业务战略的背景下，下一步是确定迁移到云的价值。评估迁移的原因，定义要实现的目标，并确定衡量成功的关键绩效指标。细节越具体，组织就越容易为计划提供支持，评估进度和调整当前的运营模式，从而取得成功。

定义业务目标的最后一步是分析您预计在实施云采用计划期间将面临的挑战和风险。将潜在难题纳入战略方法中有助于确定正确的利益相关方和促进问题的解决。

将下面的表作为模板来记录组织的业务战略、迁移到云可以为组织带来的好处和可能需要解决的潜在障碍。

表 2-2 业务战略模板

战略组成部分	您的信息
使命	输入组织的使命
愿景	输入组织的愿景
战略目标	输入组织的战略目标
市场趋势、推动因素和威胁	输入组织的趋势、推动因素和威胁
迁移到云的价值	
原因	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 高管授权</li> <li>• 一般转型</li> <li>• 创新</li> <li>• 增长</li> <li>• 退出数据中心</li> <li>• 合并和收购</li> <li>• 竞争对手创新</li> <li>• 支持新业务</li> <li>• 基础设施老化</li> <li>• 在绩效管理和报表应用程序中提供解释的需求</li> <li>• 耗时的手动公司内抵销</li> <li>• 从管理报表转变为 GAAP 报表困难重重</li> <li>• 缺乏对层次和报表元数据的监管</li> <li>• 不能高效地适应业务变化</li> <li>• 缺乏会计科目表监管并且不能保证一致性</li> <li>• 适用于组织的其他示例</li> </ul>

表 2-2 (续) 业务战略模板

战略组成部分	您的信息
目标	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 数字转型</li> <li>• 资产现代化</li> <li>• 减少关闭帐簿的工作或缩短预测周期</li> <li>• 获取技术</li> <li>• 降低运营和维护成本</li> <li>• 提高成本效率</li> <li>• 预算和成本控制</li> <li>• 数据驱动的转型</li> <li>• 提高透明度和改进报表</li> <li>• 提高规划和预测流程的灵活性和可预测性</li> <li>• 提高财务结算流程的效率和绩效</li> <li>• 自动进行帐户调节</li> <li>• 提高 EPM 系统的敏捷性和创新性，包括报表</li> <li>• 改进工作流和报表</li> <li>• 减少应用程序停机时间</li> <li>• 适用于组织的其他示例</li> </ul>
关键绩效指标 (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 减少关闭帐簿的工作或缩短预测周期</li> <li>• 自动调节帐户的百分比</li> <li>• 降低 TCO</li> <li>• 缩短维护时间</li> <li>• 缩短报告时间</li> <li>• 节省百分比</li> <li>• 可管理性</li> <li>• 提高预测准确性</li> <li>• 适用于组织的其他示例</li> </ul>
迁移到云的潜在障碍	
挑战	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 缺乏信心</li> <li>• 抵触改变</li> <li>• 技术方面的欠缺和旧系统</li> <li>• 复杂性</li> <li>• 合规和监管要求</li> <li>• 适用于组织的其他示例</li> </ul>
风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 安全</li> <li>• 数据丢失</li> <li>• 数据隐私</li> <li>• 数据主权</li> <li>• 服务可用性</li> <li>• 性能</li> <li>• 适用于组织的其他示例</li> </ul>
阻碍因素	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 当前的技术体系结构</li> <li>• 兼容性</li> <li>• 适用于组织的其他示例</li> </ul>

当您正式记录和传达迁移到云带来的机会和挑战时，应将云转型描述为提高敏捷性和进行创新的基础。坚实的业务目标（特别是以组织的整体业务战略为背景制定的业务目标）有助于组织专注于面向未来的增值活动。

一些目标可以用一段时间内的改进百分比来衡量。下面的示例 KPI 表示改进程度，并显示了时间比重的变化。现在用于制定战略计划的时间比用于执行计划的时间要长。

How Oracle Finance is saving time—and plans for future

	Activity	% Time Initially	% Time Currently	% Time Future Target
<b>Traditional FP&amp;A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forecasting current and future quarters</li> <li>Target setting from EVP to sales rep</li> <li>Understand, analyze, narrate business performance</li> <li>Create management reports</li> <li>Controllershship focused on financial close, compliance</li> <li>Automation/efficiency initiatives</li> <li>Data correction/augmentation/management</li> </ul>	90%	35%	20%
<b>Value Creation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinate/create strategic plan</li> <li>Strategic predictive analytics</li> <li>Stakeholder/creator of operational plan</li> <li>Identify and develop plan for revenue opportunities</li> <li>Identify and develop plan for expense efficiency opportunities</li> <li>Develop/propose policy and approach changes such as GTM, pricing, compensation, and deal approval</li> </ul>	10%	65%	80%

### 云经济学：采用云 EPM 的价值

通过云经济学概念，可以帮助组织评估采用云的成本、好处和基本原则。在了解云计算的财务影响后，您可以优化云转型的价值。

例如，如果组织正在从传统的内部部署 IT 迁移到云环境，您必须将资产持有和折旧模式转变为按需使用模式。您还可以从资本费用 (CAPEX) 模式转变为运营费用 (OPEX) 模式。从内部部署 IT 迁移到云时，许可方式、商业条款和合同条款也会发生变化。

如果组织已在云中运营，则您必须考虑更换提供商或采用多云战略的经济影响。

为了使云采用取得成功，组织应充分认识到这些变化，并规划如何将购置、折旧和费用有关的流程现代化。记录采用云的财务价值有助于财务部门将流程从传统的 IT 采购模式更新为云使用模式。它还有助于组织的其他部门对采用云的价值进行量化。

使用下表中的示例来确定云经济学中适用于贵组织的关键标准并确定其优先顺序。这有助于为持续采用 EPM 云构建业务案例。

表 2-3 云经济学模板

采用云的业务价值	示例
业务价值	<ul style="list-style-type: none"> <li>对规划、财务合并与结算以及所有 EPM 云业务流程进行流程改进</li> <li>将内部部署开支改用于获取云功能</li> <li>将运营成本转移到用于创新</li> <li>远程工作</li> <li>使用最佳做法来提高敏捷性</li> <li>运营可恢复性</li> <li>增强合规性</li> <li>支持组织的长期计划</li> </ul>
财务方面的改进	<ul style="list-style-type: none"> <li>财务灵活性</li> <li>降低总拥有成本 (TCO)</li> <li>实时透明的成本控制、使用和分配</li> <li>减少许可证</li> <li>支持业务服务</li> <li>降低设施成本</li> </ul>
技术方面的改进	<ul style="list-style-type: none"> <li>敏捷性</li> <li>高可用性</li> <li>灾难恢复</li> <li>合规性</li> <li>优化性能的功能</li> <li>托管安全性和其他相关打补丁工作</li> </ul>
其他考虑因素	<ul style="list-style-type: none"> <li>云优化</li> <li>可伸缩性</li> <li>资本费用 (CAPEX) 转变为运营费用 (OPEX)</li> <li>资产折旧</li> <li>可配置的灵活框架</li> </ul>

在此阶段，最好为要使用云计算资源的业务单位定义和实施 IT 成本展示 (showback) 或成本分摊 (chargeback) 模式。这有助于 IT 部门从成本中心转变为价值提升平台。

## 为 CoE 构建业务案例

创建有说服力的业务案例，以推动高层支持此计划，就预期目标达成一致，并为 EPM CoE 在组织中采用云奠定坚实的基础。

在创建业务案例时，最好由云采用计划的业务或 IT 发起人与执行发起人一起主导此工作。要创建可以成功实施的业务案例，务必听取组织中主题专家的意见，他们对云采用计划将影响的人员、流程和技术有深入的了解。

使用之前定义的目标构建云采用业务案例。要构建业务案例，首先要确定目标（包括关键绩效指标(KPI)）的优先顺序。通过确定业务目标的优先顺序并对业务目标进行量化，可以从经济角度验证与必要的技术、人员和财务投资有关的目标。

业务案例应包含有关云转型产生哪些经济影响的分析。它还应包含投资回报分析。投资回报分析可提供有关必要投资和预期结果的全面描述。

下表汇总了云采用业务案例中要涵盖的主要方面。

表 2-4 CoE 业务案例和分析范畴

业务案例的要素	分析范畴
执行摘要 (最多 1 页)	要通过采用云实现什么目标?  采用云计划具有哪些业务价值? 需要哪些资源和投资? 什么时候才能从中获益?  提示: 执行摘要应位于业务案例文档的开头。但是, 当起草该文档时, 更简单的做法可能是在添加了其他信息后再撰写摘要。
确定了优先顺序的目标	目标和 KPI
云技术采用战略	示例: 技术解决方案: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 应用程序组合的迁移</li> <li>• 应用程序组合的现代化</li> <li>• 应用程序创新</li> </ul>
财务详细信息 - 总拥有成本 (Total Cost of Ownership, TCO)	所需的财务投资: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 将 IT 运营迁移到云或更换提供商的成本</li> <li>• 人工、咨询服务</li> <li>• 云平台服务</li> <li>• 集成</li> <li>• 培训和人员筹备</li> </ul>
收益 - 投资回报 (Return on Investment, ROI)	基准, 包括当前环境与云环境的对比 财务方面的好处: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 设备和设施的资本成本与云定价结构的对比</li> <li>• 当前人工与云人工的对比</li> <li>• 物理维护成本与云服务的对比</li> <li>• 运营成本</li> <li>• 集成成本</li> <li>• 培训成本</li> <li>• 安全性和合规性</li> <li>• 现代化技术堆栈</li> <li>• 简化或改进运营环境</li> <li>• 竞争力</li> </ul> 技术方面的好处: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 降低数据中心占比</li> <li>• 运营费用 (Operational expense, OPEX) 使用模式</li> <li>• 工作效率提升</li> <li>• 可伸缩性</li> <li>• 安全性和合规性</li> <li>• 可用性、业务连续性、灾难恢复</li> </ul>

表 2-4 (续) CoE 业务案例和分析范畴

业务案例的要素	分析范畴
所需的人力资源 - 资源管理战略	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 执行发起人</li> <li>• 主要利益相关方</li> <li>• 实施团队：财务、业务和 IT                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– 业务执行人</li> <li>– 架构师</li> <li>– 开发人员</li> <li>– 运营部门</li> </ul> </li> </ul>
云采用计划	确定要迁移到云和在云中构建的具体应用程序： <ul style="list-style-type: none"> <li>• 旧应用程序</li> <li>• 直接迁移应用程序</li> <li>• 现代应用程序开发（云原生）</li> <li>• 接口分析和集成分析</li> </ul>
云采用流程	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企业体系结构</li> <li>• 针对创建和更新的监管流程</li> <li>• 针对创建和更新的安全流程</li> </ul>
预估时间线	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 实施</li> <li>• 价值实现</li> </ul>
建议	组织应如何推进云采用计划？

#### 总拥有成本：对投资进行量化

评估总拥有成本 (TCO) 将确保组织准备好改为基于云的运营费用模式，或者从内部部署 IT 采购流程转变为基于云的投资模式。迁移到云后，不会再产生服务器、数据中心等资产费用。TCO 是在资产生命周期内与资产购买、运行和维护有关的所有成本的总和。TCO 分析可以帮助组织了解除初始购买价格之外的资产成本，此分析对于了解投资回报非常有用。确定正确的系统、服务和基础设施对于构建有说服力的业务案例非常有用。

在云计算背景中，TCO 是指在云中设置、运行和维护资源及应用程序的总成本。创建云基础设施 TCO 分析时，请使用当前和预测的使用量作为基线，但还应认识到云本身是动态的生态系统，组织的未来成本也会相应变化。

当组织计算云 TCO 时，他们通常对运行内部部署工作负载的成本与在云中运行相同工作负载的成本进行类比。组织会比较内部部署环境中硬件和软件的初始购买价格与云计算的月度订阅费用。

采用云解决方案可以带来无形的好处，例如提升敏捷性、加快上市速度、提升工作效率和经济高效地响应弹性需求。

TCO 分析因组织而异。根据您的需求，您可以选择执行全面的成本分析，或者仅关注对组织最为重要的方面。下表包含分析中需要考虑的一些常见成本。

表 2-5 成本范畴和 TCO 示例

成本范畴	示例
计算	服务器、机架机箱配电设备 (Power Distribution Unit, PDU)、架顶式 (Top-of-Rack, ToR) 交换机、维护

表 2-5 (续) 成本范畴和 TCO 示例

成本范畴	示例
存储	存储磁盘、光纤通道存储区域网络 (Fiber Channel Storage Area Network, FC SAN) 交换机、维护
网络	LAN 交换机、负载均衡器、带宽成本、维护
设施	空间、电力、冷却、维护
安全	防火墙、网络域安全性 (Network Domain Security, NDS)、入侵检测系统 (Intrusion Detection System, IDS)、维护软件许可证、续订、升级
人员	招聘、培训
灾难恢复	备用站点、闲置的基础设施
迁移	重新托管、重构、修订、重建、更换
机会成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 减少资本支出的潜在价值</li> <li>• 提高敏捷性的潜在价值</li> <li>• 加快上市速度的潜在价值</li> <li>• 提升工作效率的潜在价值</li> </ul>

## 展示业务价值

通过报告云转型结果，展示目标推进情况。

为了评估组织在多大程度上成功实现了云采用目标，请查看您之前确定的指标和关键绩效指标 (KPI)。

最好构建一个展示云计划进展的业务仪表盘。执行仪表盘应以易于理解的可视化图形呈现结果。设计您的仪表盘，以便展示衡量成功的关键指标：

- 实现的价值：相对于基线量化实现的价值。
- 价值预测：分析趋势并预测未来业绩。
- 价值发掘：确定为了获得更多的价值可以实施的流程、技术和培训。
- 价值提升：探索更多 Oracle 服务、特性和功能，以借助它们转变流程，实现工作流现代化，并从云中获得切实的好处。

通过向业务利益相关方提供清晰的报告，为云采用和转型赢得持续的支持。重要的是，还可以帮助组织规范化投资的结果。

### 其他信息

要获取灵感，请查看 Oracle@Oracle 分享的展示业务价值的以下案例：

- [Oracle 如何实现在标普 500 家公司中最快完成结帐，以及为什么这非常重要](#)
- [Oracle 如何通过 Oracle Cloud EPM 实现财务运营转型](#)





## 定义 CoE 范围

务必定义 EPM CoE 范围。

在定义范围时请考虑以下因素：

- 小组将强制执行哪些流程、程序或政策？
- 小组将如何参与新流程或新用例的实施？
- 小组将如何参与维护？
- 从数据角度考虑，小组的职责是什么？



## 建立团队和实践社区

要建立 EPM CoE，请组建一个多领域的团队。该团队负责推动并引导组织采用云 EPM，甚至包括进行财务转型。

组织可以通过组建多领域的团队（包括执行发起人、主要利益相关方、财务代表、业务和技术实施团队）来加速云采用和转型。对于采用自上而下方法的转型项目，执行发起人发挥着极为重要的作用。

由于可以通过模块化的方式采用 EPM 技术，有些客户会在一个部门实施一个业务流程，以自下而上的方法进行概念验证。在这两种情况下，建立 CoE 对于提供指导、保证一致性和分享获得的经验教训非常重要，具体如[为什么我需要 EPM CoE?](#) 中所述

CoE 应监督整个 EPM 云计划，因为它负责主导组织的变更管理流程。如有必要，CoE 还负责制定人员筹备计划，并担任制定云标准和策略的指导委员会。CoE 还负责管理云采用路线图、跟踪功能和改进请求，以及对上报的问题作出回应。

下表列出了 CoE 应引入组织中的哪些关键角色以及他们的职责。我们建议您确定负责各项职能的具体人员的姓名。

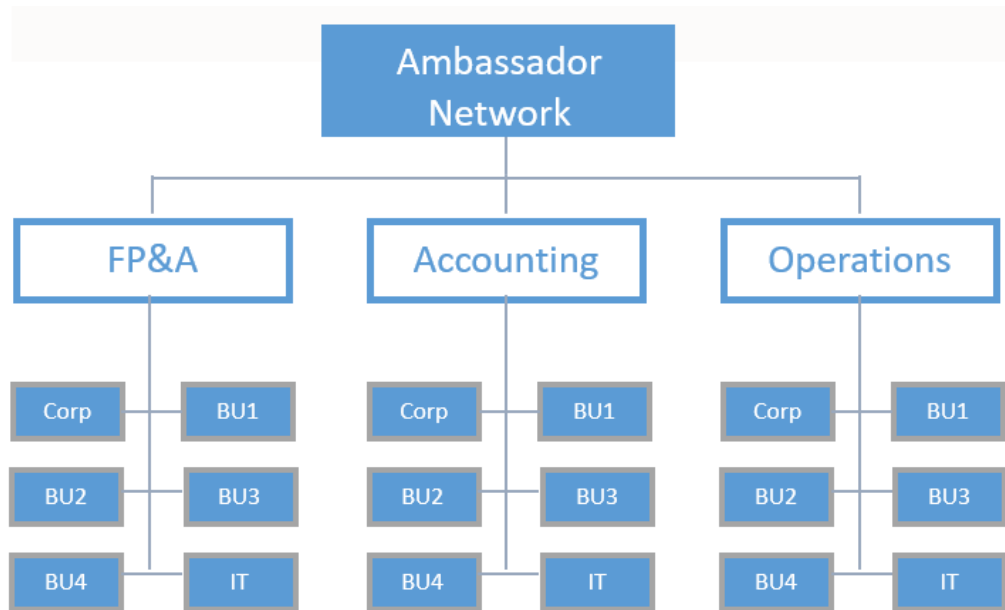
表 2-6 卓越中心团队

战略组成部分	您的信息	职责
高层管理团队	首席执行官或首席财务官 财务部副总裁 财务部总监 财务转型副总裁 注意：在小型公司中，通常由首席执行官或首席财务官承担 CoE 的相关职责。在大型公司中，这些职责通常由财务副总裁、财务规划和分析副总裁、财务主管、财务总监、或财务转型副总裁履行。	<ul style="list-style-type: none"> <li>促使相关人员关注组织在采用云方面的目标</li> <li>验证并支持云采用业务案例</li> <li>支持人员、流程和技术方面的变更</li> </ul>
业务团队	业务负责人	向 EPM 云采用流程中涉及的每个业务单位或部门宣传采用云的价值
	业务主题专家（可以与业务负责人是同一个人）	帮助相关人员理解当前的流程，并确定在云中实施的好处；这也包括理解现有的接口，以及从内部部署迁移到云，或迁移到一个新云对这些接口有何影响。
	财务	为云采用计划分配资源
技术团队	IT 负责人	定义 IT 解决方案并消除孤立的团队、孤立的版本和孤立的运营。支持解决方案的回归测试。
	首席应用程序架构师（内部或实施合作伙伴）	优化数据流并简化集成
项目经理	项目经理	按照可交付项的时间表跟进项目，并与所有内部利益相关方沟通

为了保持云采用计划的声势，CoE 应及时处理上报的问题并解决阻碍因素。您可以通过明确指定和记录 CoE 中各项职责的负责人来促进问题的解决。

#### 宣传大使

有时，组织还会建立由关键利益相关方或宣传大使组成的关系网，如下示例中所示。这些宣传大使分享最佳做法，向其业务单位内的同事宣传企业变革，并确保获得有用的反馈，例如业务机会和挑战。



在确定团队成员后，开始[规划定期会议和更新](#)。

## 规划会议和沟通活动

最佳做法是为 EPM CoE 规划会议和沟通活动。

### 会议

在您确定了参加组织 CoE 的个人之后，您应为组织定义恰当的会议频率和沟通计划。

CoE 团队的成员应该定期举行会议，以确保每个人按照目标行动，取得进展，并达成共识。团队成员还可以作为 CoE 宣传大使与组织中的其他团队交流，例如在产品团队会议上分享状态。CoE 团队最好每周或每半个月举行一次会议，具体取决于采用速度。CoE 全体成员应每月举行一次会议，以报告进展情况。

在转型过程的初期，一些 CoE 团队决定每天开会。如果项目用于展示高管形象，并且 CoE 已在云中成功实施了首个 EPM 业务流程，这样做会很有帮助。

### 内部沟通

也应定期在内部社区进行沟通。为了促进内部沟通，请建立实践社区，并让宣传大使定期分享最新动态，例如通过 Wiki、分发列表、一系列视频或者 Microsoft Teams 或 Slack 频道。

一些组织创建了创新实验室。在这里他们可以邀请同事展示他们取得的成就，分享最佳做法，并介绍他们可以怎样为其他项目提供支持。

### 外部沟通

您还应该规划外部沟通。最佳做法是，参考[宣传取得的成功和带来的 ROI](#) 中的资源向外部宣传您取得的成功。这有助于建立关系，获得认可，巩固您的关系网并推广您的品牌。

## 其他信息

有关外部沟通的最佳做法，请查看以下 Oracle@Oracle 案例。这些案例宣传了 Oracle 取得的成功：

- [Oracle 借助 Oracle 云推动业务发展](#)
- [适应不断变化的世界：Reimagining Oracle's Planning, Budgeting and Forecasting Processes for an Unpredictable World](#)
- [使用 Oracle Cloud EPM 在 Oracle 运营：Oracle@Oracle: Our Journey to the Cloud](#)
- [Oracle 客户成功案例](#)
- [Outpace Change with Oracle EPM Cloud](#)

## 用于 CoE 内部沟通的核对清单

为了吸引用户，将他们视为客户是不错的做法。CoE 可以反思他们的核心价值观，然后编写自我反思问题，以使沟通内容与价值观相契合，从而确保沟通取得成功。

例如，一个成功的 CoE 应具备以下核心价值观：客户至上；团队合作；赢得信任，给予信任；展示自己并担任领导；以及坚持创新并不断改进。基于这些核心价值观，CoE 编写了以下问题。构思面向用户的内部沟通时，将这些问题作为核对清单。

示例问题和核对清单：

- **客户至上**
  - 我是否解释了我们是如何改善客户体验并帮助他们取得成果的？
  - 我是否展示了我们是如何倾听和理解客户的？
  - 我是否清楚地阐述了这将如何帮助员工的日常工作，为客户带来更多价值？
- **团队合作**
  - 我是否清楚地说明了我们是如何作为一个统一的组织来行动的？
  - 我是否说明了这是如何消除障碍的？
  - 我是否阐明了我们是如何尊重彼此的需求和尊重员工的？
- **赢得信任，给予信任**
  - 我是否开诚布公、透明地进行了沟通？
  - 我是否说明了这是如何消除障碍的？
  - 我是否谈论过我们是如何从错误中学习的？
  - 我是否告知了这是如何支持和加强分散决策机制的？
- **展现自我并成为领导**
  - 我是否展示了协调相关人员向共同的目标前进？
  - 我是否强调了这有助于我们专注于组织的优先事项、战略和目标？
  - 我有没有激发员工的积极性，丰富他们的知识和授予他们自主权，并庆祝他们取得成功？
- **坚持创新并不断改进**
  - 我是否解释了这是如何转变组织并扩大我们的竞争优势的？
  - 我是否表达了我们是如何进行反思、学习、试验和成长的？

- 我是否澄清了我们是如何保持全局观和优化整体，而不仅仅是局部？



## 考虑制定培训和筹备计划

此阶段是为 EPM CoE 和云 EPM 社区制定培训和筹备计划的大好时机。在向最终用户推出某些功能（包括 EPM 云每月更新中提供的功能）时，该计划很有帮助。

在制定计划时，请考虑使用[以下资源](#)，包括：

- 快速开始核对清单，可以帮助您起步
- 入手所需的一切
- 云就绪和新增功能资源
- 指南和在线帮助
- 视频
- 分步教程
- 云学习订阅
- 社区
- 翻译的书籍

最佳做法：

- 简要了解 [EPM 云培训机会](#)。
- 加入 [Oracle Cloud Customer Connect](#) 从该社区学习知识和经验，询问问题，接收有关培训机会的公告，并观看网络研讨会重播。

- 参考 Cloud Customer Connect 上的“[客户成功案例](#)”资源。
- 查看这些[按需网络研讨会](#)。
- 加入 [Oracle University](#)，参加免费的基本培训、深入的云学习订阅以及引导式学习。

如果您对更广泛的财务转型感兴趣，请查看“[Agile Finance Transformation Certification Series](#)”。该系列旨在帮助财务专业人员成功过渡到云，并在加速职业发展的同时取得更好的业务成果。



## 制定变更管理计划

制定变更管理计划，以便与 EPM CoE 利益相关方协作以推动云转型。

在采用云的过程中，进行变更很常见。EPM CoE 的职责之一是创建和推动变更管理计划。变更管理计划应帮助组织中的个人为云采用计划做好准备，在转型期间为他们提供支持，并通过提供成长机会帮助他们发展。

EPM CoE 还应使组织及时了解人员、流程和技术方面的转变。最好规范化每月沟通频率和渠道，以确保组织随时了解最新信息并参与进来。使用下表中的示例来为组织制定变更管理计划。

在制定计划后，您便可以进行[变更管理](#)。

表 2-7 CoE 变更管理计划和示例

变更管理计划	示例
考虑因素	公司的优先事项和目标

表 2-7 (续) CoE 变更管理计划和示例

变更管理计划	示例
成功指标	<p>组织文化和历史</p> <p>内部认同</p> <p>业务和技术联合计划</p> <p>变更遇到的困难和障碍</p> <p>衡量成功中的指标</p> <p>减少关闭帐簿的工作或缩短预测周期</p> <p>自动调节帐户的百分比</p> <p>降低 TCO</p> <p>缩短维护时间</p> <p>缩短报告时间</p> <p>节省百分比</p> <p>可管理性</p> <p>提高预测准确性</p> <p>您确定的其他关键绩效指标 (KPI)</p>
变更实施方法	<p>转型方法</p> <p>推动转型的蓝图</p> <p>接受变更的动力</p> <p>助力员工取得成功</p> <p>员工成长机会</p> <p>营造有利的学习环境</p> <p>表彰变更拥护者</p>
记录变更	<p>理想的方案</p> <p>财务、IT 和业务部门角色的变化</p> <p>明确定义的一组新职责</p> <p>重新审视流程和工作流</p> <p>规范化职责模型</p>
沟通	<p>沟通计划</p> <p>沟通渠道，如 Slack 或新闻稿</p> <p>影响大、效果可衡量的短期初始项目 (“灯塔项目”)</p> <p>分派工作</p> <p>用户参与</p>
规范化的战略	<p>采用范围</p> <p>业务关键型功能</p> <p>短期战略与长期战略的对比：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 迁移到云</li> <li>• 云原生开发</li> <li>• 云端优先的方法</li> </ul> <p>平台战略：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 云</li> <li>• 混合：内部部署-云、单云、多云</li> </ul>
业务成果	<p>采用的好处和优势</p> <p>业绩</p>



### 在云项目中进行组织变更管理的好处

组织变更管理 (Organizational Change Management, OCM) 是一个框架，用于管理新业务流程、新技术、不断变化的经济格局或企业内组织结构和文化变化的影响。您可以将 OCM (organization change management, 组织变更管理) 集成到项目计划和组织中。

组织通常可以看到 OCM 带来的以下好处：

- 提高用户接受度
- 更加顺利地过渡到新技术
- 提高业务与 IT 之间的集成效率
- 提高 ROI

### 迁移

如果您要将 Hyperion 应用程序迁移到 EPM 云，可以使用以下资源：

- 查看[此研究报告](#)。
- 有关说明，请参阅[此文档](#)。
- 在 My Oracle Support 上查看此页面，其中提供了以下有帮助的实用程序的详细信息：[HFM to EPM Cloud Migration Utilities \(文档 ID 2420798.1\)](#)
  - 实用程序 1: EPM 云迁移加速器 (EPM Cloud Migration Accelerator, ECMA)
  - 实用程序 2: 财务报表迁移工具 (Financial Reporting Migration Tool, FRMT)

### 变更管理最佳做法

引入以下变更管理最佳做法：

- 使用企业数据管理工具（如 [Oracle Enterprise Data Management](#)），以适应不断变化的环境。EDM 可以从以下方面帮助您加速云采用：
  - 连接并协调企业应用程序
  - 管理主数据更改
  - 实时协作
  - 从不同业务角度解释差异
  - 将更改分发到下游应用程序
  - 采用数据优先战略适应局势并赢得竞争
  - 为所有企业数据域建立参考系统
- 了解集成、报告和分析流程。
- 了解[软件安全](#)的重要性。
- 了解[云就绪和新增功能](#)中的更新内容。查看功能汇总表，其中显示一些功能是自动的，另外一些可选择启用，还有一些需要花费精力来实施。
- 参考这些[用户协助和培训资源](#)，以确保不断取得成功。
- 参阅《[Oracle EPM Cloud Operations Guide](#)》，了解有关故障排除、[版本变更管理](#)、提出关于 EPM 云的请求和询问关于 EPM 云的问题的信息。
- [加入云社区](#)，从该社区学习知识和经验，及时接收公告，并利用关于新功能和更新功能的网络研讨会。在此阶段，我们建议您观看[“变更管理”研讨会](#)。



## 规划您的路线图

为 EPM CoE 规划路线图。这有助于您分阶段进行更新，并跟踪 CoE 的进展和创新速度。

下图是一个 EPM CoE 路线图示例，它可以帮助您定义自己的云 EPM 之旅。最佳做法是：

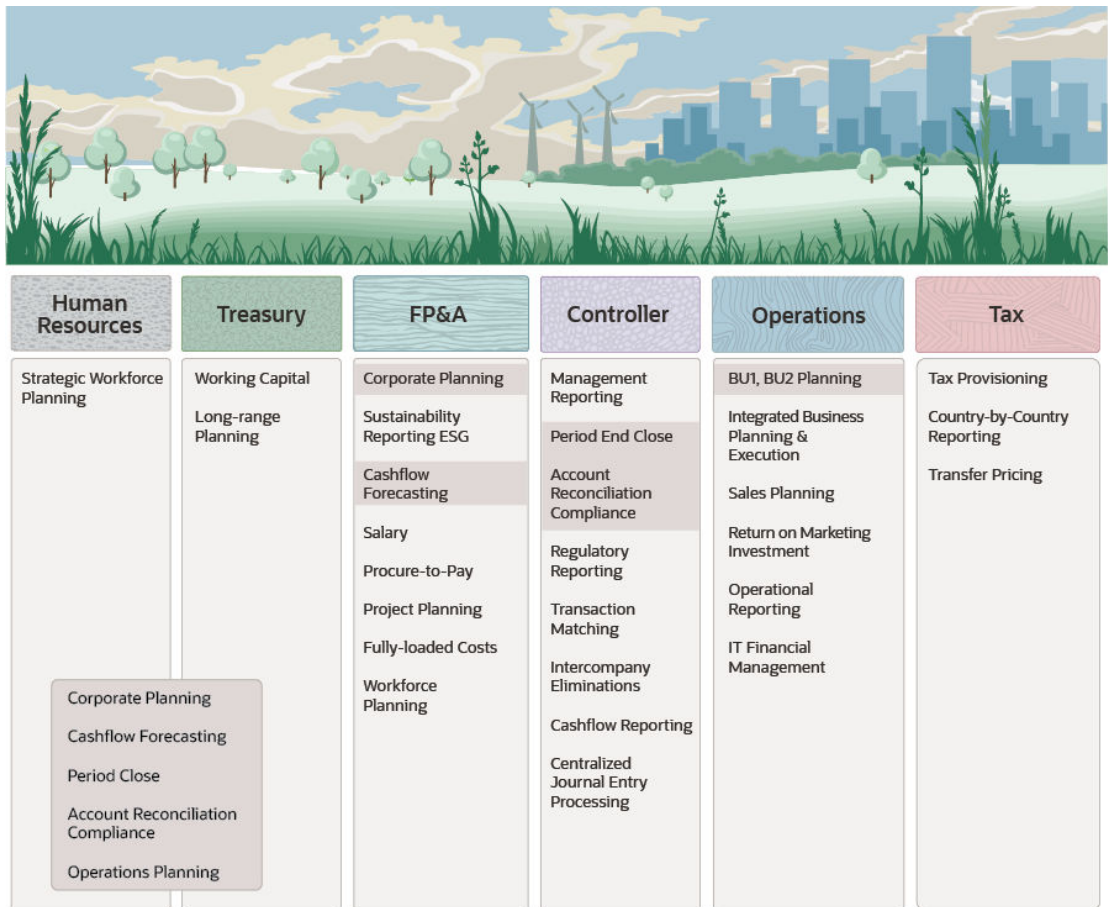
- 将公司的战略计划纳入路线图中。例如，如果规划流程是要建模的 EPM 业务流程的第一步，则它可能会得到优先处理，并可能会导致需要构建大量规划应用程序。在这种情况下，CoE 这一角色对于确保快速构建应用程序、保持一致性和标准化、集成以及共用数据和报表至关重要。
- 确保尽可能多地利用云 EPM 平台功能。一个示例是调节帐户需要完成的工作。管理层、审核者和其他人员至少需要确保每个资产负债表帐户在每个期间都得到准确调节。如果组织的运营范围涵盖多个国家/地区和行业，则可能有数千个资产负债表帐户需要根据适用会计标准进行调节。所有这些都可以在单个云 EPM 流程中集中完成，该流程称为“帐户调节”。另一个示例是任务管理器，它可以实现业务流程自动化，跟踪状态，提供通知和警报，监控业务流程状态仪表板等。
- 请认真细致地考虑业务优先事项，特别是当云之旅的第一个阶段涉及混合方法时。一些客户在云中实施了规划应用程序的同时，仍通过内部部署 Oracle Hyperion Financial Management 应用程序运行财务合并流程。在这类情况下，务必考虑数据和元数据集成，特别是考虑 EPM 解决方案包含的 Enterprise Data Management。
- 在接受风险与按路线图交付之间保持一定的平衡。其中一项风险是 Oracle Hyperion 内部部署应用程序的管理员认为他们已做好将应用程序迁移到云 EPM 的准备，无需参加进一步培训或与实施者沟通。例如，虽然 Oracle 已将 Hyperion Financial

Management 和 Hyperion Planning 中存在的功能迁移到云 EPM，但还是在云中做了大量优化和改进，而没有意识到这些更新可能会带来很多重复工作。

- 通过进一步分析，扩大 EPM 的使用范围，[如此处所述](#)。
- 规划如何利用 EPM 提供的以下资源：
  - 注册加入“实施成功计划”(Implementation Success Program, ISP)。这对于已有内部部署应用程序的客户来说是一个新概念。ISP 通过对应用程序设计文档进行快速评估审核，将 EPM 开发团队在应用程序设计方面的专业知识传授给客户，供他们在实施中使用。该审核可确保应用程序设计遵循 Oracle 建议的最佳做法。[深入了解此计划](#)。
  - 了解[可以迁移哪些应用程序](#)。
  - 及时了解[云就绪信息和新增功能](#)。您还可以使用 Oracle Cloud Application Update Readiness 应用程序查找先前月份的更新。
  - 了解如何[解决问题](#)。
  - 了解[跳过生产环境自动更新](#)的流程。
  - 查看[位于 Customer Connect](#) 的 Oracle 路线图。

### EPM CoE 路线图示例

此示例显示了 CoE 可能决定首先实施几个业务流程和功能（在图中用 +（加号）表示）。然后，随着时间的推移，他们打算引入对组织有益的其他业务流程和功能。



其他建议：

- 当您继续进行云 EPM 转型时，请注意组织中存在众多部门和团队，他们都有自己的规划流程，这些流程通常与财务没有联系。要深入了解如何在企业中关联并改进规划，请[阅读有关自由形式的介绍](#)并查看[自由形式库](#)。
- 为了确保您的路线图与云 EPM 协调一致，您可以[申请获取云 EPM 路线图信息](#)。
- 在您的云 EPM 业务流程上线后，请不断审核云 EPM 路线图并将其与用户群的改进请求对应起来，以在路线图中维护可交付项，这非常重要。云 EPM 持续不断地提供新功能，如果您不利用这些功能，可能会降低潜在的投资回报。
- 了解如何[提交改进请求](#)
- 最佳做法是及时了解[每月更新](#)。创建测试战略，以确保每月更新对组织充分发挥作用。
- 要了解其他信息，请查看[日常业务](#)主题。

## 确立里程碑并确定优先顺序

为了确保充分发挥 EPM CoE 的价值，请确立里程碑并确定它们的优先顺序。

首先，确定您要规划的里程碑。然后制定任务并描述任务，按顺序排列任务，并设定目标日期。之后，您可以分配和传达任务。然后，您可以跟踪实现里程碑的进度。

云 EPM 是模块化的云服务，采用敏捷方法开发。您务必利用这一特点来创建敏捷开发周期，以支持迭代开发、增量开发和渐进开发。这样，您就可以展示早期可交付项，并持续不断地实现里程碑。

另请注意：

- 与 Hyperion 应用程序相比，云 EPM 内置了最佳做法、仪表板和报表。这有助于缩短开发周期。在传统实施中，创建报表是一个单独的步骤，且在构建应用程序之后进行。由于内置了仪表板和报表，您一开始配置云 EPM 应用程序，就可以在仪表板和报表中看到数据。您可以按原样使用这些仪表板和报表，也可以编辑、增强、更改和扩充它们。它们将成为您起步的良好基础。
- 您可以使用订阅包含的测试环境，以检查新功能和测试可能会添加到生产环境中的功能。如有必要，您可以为 EPM 企业云订阅[申请其他环境](#)。
- 您应掌握 "[Understanding the Cloud EPM Troubleshooting Process](#)" 和 "[Managing Service Requests](#)" 中的内容。
- 最好了解如何[使用 Cloud Customer Connect Idea Lab 提交改进请求](#)。



## 实施 CoE

现在，您已经完成了核对清单中的事项，准备与指定的参与者进行第一次会议。您还可以做些什么？

可以考虑：

- 创建一个可供整个团队（包括宣传大使、利益相关方和感兴趣的同事）访问的活动日历。此日历可以包含以下信息：
  - 更改数据的时间段
  - 提供报表的时间段
  - 安排的改进请求审核
  - 安排的沟通活动
- 创建一个内部文件夹或网站，在其中分享如下信息：
  - 关于 EPM CoE 流程的文档，包括参与者、他们的角色和职责、目标和 KPI
  - 日历
  - [Oracle 文档](#) 链接，用于帮助团队进行实施准备工作
  - 要实施的 EPM 流程或要交付的增强功能的路线图
  - [Oracle Innovation Imperative](#) 和 [Oracle Cloud EPM 路线图](#) 链接
  - 已上线的现有实施
  - 最佳做法、经验教训、好处、实现的价值
  - 外部演示文稿或帖子的链接
- 对于高级 CoE，还可以考虑使用：
  - 团队工作区，用于轻松分享知识和开展协作
  - 项目状态和规划实用程序
  - 跟踪用户社区提出的需求的实用程序

首次部署时，CoE 将提供指导和保证一致性，并跟踪获得的经验教训，以推动未来的迭代和实施。

您可以通过在更广大的社区中分享这些信息，提高 CoE 作为管理工具的重要性，以在整个组织内推动变更和采用。这样，其他团队可利用已掌握的专业知识快速上手。除了前面的主题中分享的链接外，此处还提供了一些资源来帮助新的团队着手开始实施。

### 开始阶段

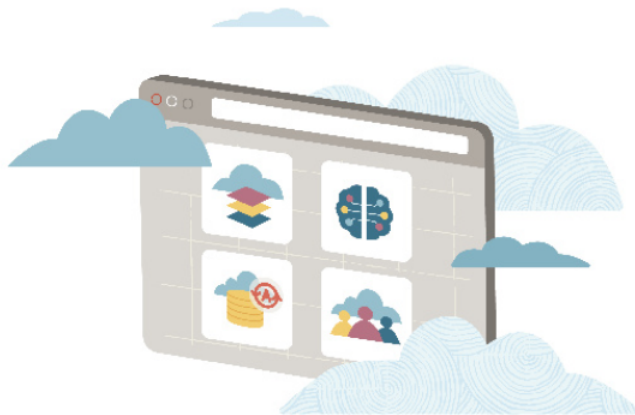
开始阶段的最佳做法：

- 利用 [这些资源开始建立业务流程](#)
- 使用 [EPM 云快速开始核对清单](#)
- 请参阅以下入门指南：
  - [《Oracle Enterprise Performance Management Cloud 管理员入门》](#)
  - [《Oracle Enterprise Performance Management Cloud 用户入门》](#)

### 持续取得成功

在您建立了业务流程之后，请利用以下资源来成功实施。

- [用户协助](#)
- [培训](#)
- Cloud Customer Connect 上的 [Customer Success 论坛](#)
- [《Oracle EPM Cloud Operations Guide》](#)，其中包含有关故障排除、版本变更管理、提出关于 EPM 云的请求和询问关于 EPM 云的问题的信息
- Oracle 在内部使用 Oracle Cloud EPM，而 EPM 的卓越中心由全球流程责任人 (global process owner, GPO) 负责。有关更多详细信息，请参阅 [《The Oracle Playbook for Operational Excellence》](#)（Oracle 卓越运营手册）。
- 客户经常会询问 Oracle 财务部门：你们如何管理每 90 天发布的数百项新功能？Oracle 取得成功的秘诀有三个。要了解更多信息，请参阅 [《The Oracle Playbook for Financial Excellence》](#)（Oracle 卓越财务手册）。



## 衡量成功

每个公司都有自己衡量成功的具体指标。

要衡量 CoE 成功，请查看[定义您的目标](#)，并评估与这些目标关联的 KPI。

此外，请查看[电子书《Value of EPM》](#)，以了解公司在实施 EPM 云后通常可以取得的成果。示例指标可包括：

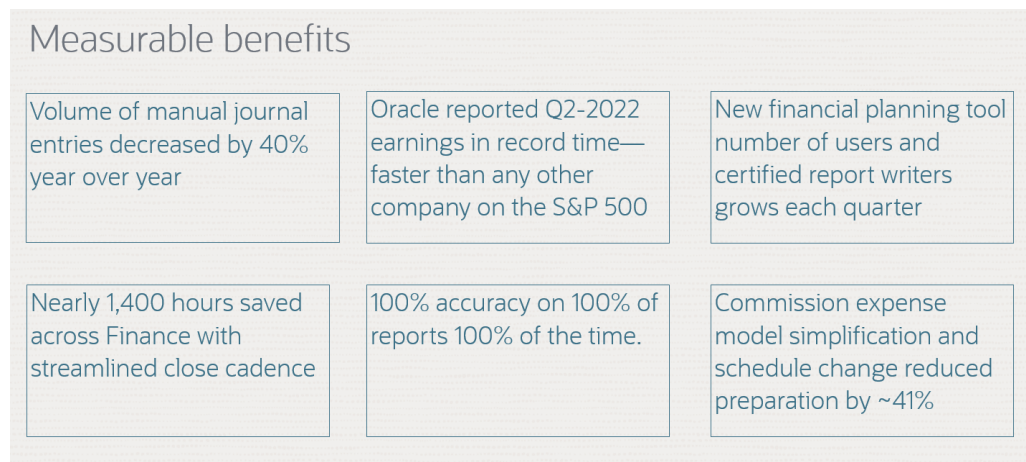
- 总体好处：
  - 改善协作和沟通，升级远程工作流程
  - 由于减少了技术方面的欠缺，降低了拥有成本
  - 快速进行 EPM 创新，加速数字化转型计划
  - 提高自动化程度并扩大最佳做法的应用，使相关人员有更多时间专注于重要的事情
  - 扩大 AI 和 ML 等新兴技术的采用

- 轻松满足日益增长的 ESG 需求
- 改善规划：
  - 提高了规划和预测流程的灵活性
  - 减少了每个周期的规划天数
  - 缩短了收集数据的时间
  - 减少了每月预测所用的时间
  - 减少了年度计划所用的天数
  - 提高了规划和预测活动的可见性
  - 提高了业务部门之间的协调一致性
  - 将供应链规划与整合的业务规划更好地关联起来
  - 提高预测准确性
  - 增加了用于分析的时间
  - 增加了用于采取行动的时间
- 通过云功能更快地进行全面结算：
  - 使用电子表格进行公司内抵销的情况减少
  - 使用电子表格进行事务匹配的情况减少
  - 减少每个周期的结算天数
  - 节省时间并实现敏捷性
  - 减少了生成管理报表的时间
  - 提高了透明度，提升了审核成效
  - 更灵活的报表工具改善了基于用户的报表和分析
  - 采用最佳做法的功能提高了流程效率
- 云改善了帐户调节：
  - 通过事务匹配和自动化提高了效率
  - 缩短了审核时间
  - 提高了效率
  - 减少了任务并降低了成本
  - 手动调整的情况减少
  - 提高了财务报表的灵活性
  - 在结算后也可以查看和跟踪
- 税务、报表和成本管理功能改进：
  - 提高了税务战略的实施成效
  - 提高了转让定价和合规性处理的自动化程度
  - 提高了转让定价数据的透明度
  - 缩短了定义、生成和交付财务结算报表所用的时间，包括监管申报和年度报表
  - 提高了安全性，使最重要和最机密的数据只对授权用户可见

- 能够通过协作和准确的数字，尽可能准确地掌握情况
- 能够在所有阶段跟踪报告的进展和状态
- 公司层面的改进：
  - 提高了实现公司目标的能力
  - 加快了创新速度
  - 计划、改进或项目的数量增加
  - 客户支持问题减少
  - 提升了员工的士气和参与度，例如通过内部调查反馈来衡量
  - 投资回报 (ROI)
- 环境、社会和治理 (Environmental, Social, and Governance, ESG) 可持续性：
  - EPM 运行时可以做到 0.0 碳排放量（基于市场）。
  - 要详细了解使用 100% 可再生能源运行的 Oracle 数据中心，请参阅“[Clean Cloud OCI \(Gen2\) Data Sheet \(Clean Cloud OCI \(第 2 代\) 产品介绍\)](#)”的 RE% 列。

[了解 Oracle Enterprise Data Management \(EDM\) 如何帮助客户更快地实现业务转型](#) — 无论是加快合并和收购的整合速度，还是简化会计科目表。

在 CoE 的支持下采用 Oracle Cloud EPM 还会有可观的其他好处。此处提供了一个示例。要了解更多示例，请查看 [Oracle@Oracle 案例](#)和[客户案例](#)。





# 3

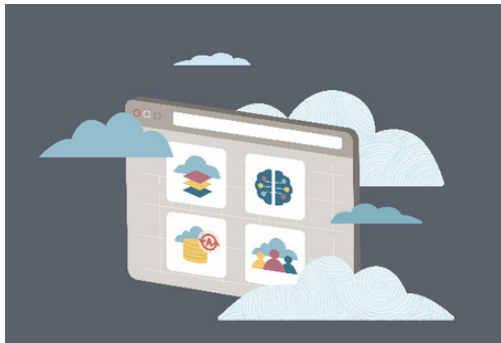
## 运行 EPM 卓越中心

创建 EPM 卓越中心 (CoE) 后，了解如何才能成功运行它。

如果您已经按照我们提供的[核对清单](#)创建了 EPM CoE，或者您已在运行某种形式的 EPM CoE 或能力中心，可使用此处提供的最佳做法和信息来提升项目的成效。

可能需要关注以下方面：

- [运营管理](#)
- [变更管理](#)
- [持续改进](#)
- [日常业务](#)
- [监管](#)
- [宣传取得的成功和带来的 ROI](#)



### 运营管理

了解如何在 EPM 云迁移过程中进行运营管理。

采用云解决方案不会改变 IT 组织在强制员工遵守公司标准和要求方面所起的作用。IT 团队需要积极参与到 EPM CoE 中。他们还将在 EPM 云部署中持续发挥明确定义的作用。

IT 应发挥强大作用的示例包括：

- 安全体系结构，例如强制用户只能从公司网络内部访问的 IP 允许列表和阻止列表、单点登录 (SSO) 配置、可用的角色，以及支持职责分离要求的权限。
- 数据和企业数据整合，如了解适用于企业数据的数据流和战略（例如会计科目表以及实体和产品层次结构）。
- SaaS 供应商的职责，如了解：
  - [云服务协议](#) (Cloud Services Agreement, CSA)
  - [安全做法和标准](#)

- 持续的定期[合规性报告](#)
- 区域性要求，如[欧盟通用数据保护条例](#) (European Union General Data Protection Regulation, EU GDPR)

IT 应该参与的其他领域包括：

- [变更管理](#)
- [持续改进](#)
- [日常业务](#)
- [监管](#)
- [宣传取得的成功和带来的 ROI](#)

在进行运营管理时，请查看 [《Oracle EPM Cloud Operations Guide》](#)，包括：

- [了解 EPM 云故障排除流程](#)
- [了解 Oracle 版本变更管理流程](#)
- [对 EPM 云问题进行故障排除](#)
- [提出关于 EPM 云的请求](#)
- [询问关于 EPM 云的问题](#)

您的流程还应该包括：

- [与 EPM 支持团队一起高效合作](#)
- [了解按照 "Oracle Cloud Hosting and Delivery Policies" 进行备份和存档的注意事项。](#)
- [审核活动报表](#)
- [管理应用程序](#)
- [运行应用程序诊断](#)

环境、社会和治理 (Environmental, Social, and Governance, ESG) 可持续性：

- [EPM 运行时可以做到 0.0 碳排放量（基于市场）。](#)
- [要详细了解使用 100% 可再生能源运行的 Oracle 数据中心，请参阅“\[Clean Cloud OCI \\(Gen2\\) Data Sheet \\(Clean Cloud OCI \\(第 2 代\\) 产品介绍\\)\]\(#\)”的 RE% 列。](#)

更多信息：

- [如何在 Cloud Customer Connect 中的 IdeaLab 提交想法](#)
- [如何通过 My Oracle Support 提交云服务请求](#)



## 变更管理

制定变更管理计划后，请务必按需更新该计划。

要获取有关此过程的帮助，请查看[制定变更管理计划](#)。

以下是在持续运营中要考虑的一些关键方面：

- 帮助员工了解变更的好处并共享[筹备计划](#)
- 根据您的[沟通计划](#)确保进行持续、准确的沟通
- 考虑进行敏捷、快速的部署。一些组织要安排一些敏捷专家。
- 设法掌握向云过渡的技能。在查看您自己的 EPM 实施时会出现一些典型示例。例如，在后台具有 Oracle Hyperion Financial Data Quality Management for Hyperion Enterprise 的资源可以轻松移至数据管理。但查看您的 EPM [路线图](#)也很重要。对于要添加和更改的内容，总是有新的要求。假设其中一个要求是能够看到流程和瓶颈，以缩短周期。在这种情况下，您可能需要投入时间围绕任务管理器培养技能。
- 了解[云就绪和新增功能](#)中的更新内容。查看功能汇总表，其中显示一些功能是自动的，另外一些可选择启用，还有一些需要花费精力来实施。Oracle Cloud EPM 团队扩充了发行说明中的信息，以便为您提供更多详细信息，特别是 Oracle 认为会产生较大影响的功能。请始终注意，您可以选择启用特定功能。这样您就可以选择适合项目的时机。
- Oracle 负责涉及更新所有环境的软件和配置的更改管理流程。使用此流程所导致的任何问题都定义为回归问题。  
您（而非 Oracle）负责所有环境中自定义对象（如维、表单和报表）的更改管理。将对象从一个环境迁移到另一个环境是一种自助操作。
- 参考这些[用户协助和培训资源](#)，以帮助您适应变更。

- 参阅《[Oracle EPM Cloud Operations Guide](#)》，了解有关故障排除、[版本变更管理](#)、提出关于 EPM 云的请求和询问关于 EPM 云的问题的信息。
- 查看这些[有用的资源](#)。
- 加入[云社区](#)，从该社区学习知识和经验，及时接收公告，并利用关于更新和新功能的网络研讨会。考虑观看[此 Oracle Cloud Applications 网络研讨会](#)。
- 要深入了解 ERP 和 EPM 变更管理，请观看[此 Cloud Customer Connect 研讨会](#)。
- 订阅 Customer Connect 上的 [EPM Events 论坛](#)，以便接收即将举行的活动的通知。
- 加入当地用户组，并确定将参加会议的个人和职务，例如：
  - [Oracle Cloud World](#) - 领导、愿景制定者和职能部门负责人
  - [ODTUG Kscope](#) (Oracle 开发工具用户组) - 从业人员、实施人员、开发人员、应用管理员和超级用户
  - [OATUG](#) (Oracle 应用程序和技术用户组) - 应用程序管理员和超级用户，可确保与 Oracle ERP 高度一致。
  - [UKOUG](#) (Oracle 英国用户组) - 应用程序管理员和超级用户



## 持续改进

为 EPM CoE 制定持续改进计划。

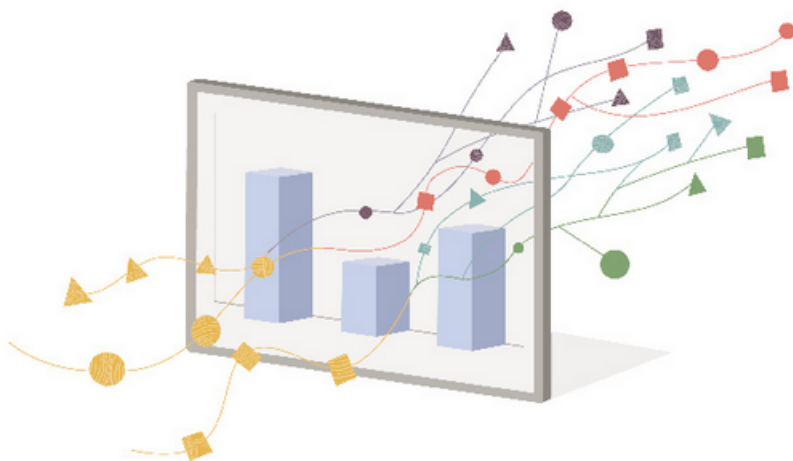
在云迁移过程中，您加入的 EPM 业务流程越多，您在标准化、通过最佳做法降低成本和改进流程方面获得的好处就越多。

EPM 云的一个主要好处是，通过每月自动更新，不断向您提供新功能。随时关注 [EPM 云中的新功能和更新功能](#)，以使公司持续改进。您还可以使用 Oracle Cloud Readiness 应用程序查找先前月份的更新。（提示：除了业务流程外，还选择 EPM Common 以确保完整的功能列表。）

大多数 IT 团队都有内部支持中心，负责帮助用户甄别报告的问题。很多时候，这些问题与最终用户培训和用户访问权限有关，或者在他们自己的知识库中是已知问题。处理支持中心的请求是持续管理云部署的一项工作。这往往需要引入与业务部门协调的人员。

查看 Oracle [Innovation Imperative](#)，了解为什么创新至关重要，以及公司如何通过适时利用 Oracle 更新来快速扩张、优化系统和进行创新。

持续改进有助于企业在不断变化的环境中保持敏捷性和竞争力。例如，[预测性规划](#)和[方案规划](#)有助于您适应新的功能和流程，从而帮助您适应疫情造成的经济不确定性。财务部门的角色在不断演变，为财务团队配备合适的工具会直接影响业务成果。



## 日常业务

现在，EPM CoE 已经建立并开始运行，您可以规划日常业务。

### 规划您的路线图

首先，及时了解 [EPM 云中的新功能](#)。CoE 可以查看这些功能，并确定哪些新功能对于业务非常有用。

CoE 可以将这些功能与用户社区的需求列表对应起来，以规划实施。请注意，您可以在计划允许时通过启用一些新功能来实施它们。有关计划方面的建议，请参阅[规划您的路线图](#)。您还可以考虑将想法提交到 [IdeaLab](#)。

您还需要制定 CoE 向公司其他领域扩展的计划并确定优先顺序，以便从云投资中获得最大 ROI。可使用 CoE 规划和管理其他实施。特别是寻找以下方面的机会：将容易出错且难以审计的手动任务以及基于电子表格的绩效管理流程自动化，以及满足复杂的报告要求和 AI 的需求。

### 宣传和提高认知度

持续向高管和其他利益相关方宣传您取得的成功，以在组织中提高认知度。如果您为[宣传大使](#)组成的关系网提供支持，请为他们提供定期更新并收集新的需求或请求。有关建议，请参阅[沟通计划](#)。



## 监管

建立监管流程，使组织可以实现其业务目标。

EPM CoE 监管流程应包括政策和准则。这将帮助组织协调业务、财务和 IT 部门，并提高效率、加快发展速度和降低风险。监管还有助于确保您满足资源分配、成本管理和合规性要求。

请将监管视为云环境的保护举措。监管不是采用云的阻碍因素。相反，它通过明确的规则、政策和责任制，帮助用户安全地将他们的工作负载引入云。

请在云转型过程中反复运行监管流程。这有助于随着组织的发展和成熟，满足组织不断变化的需求。

考虑利用现有的一些云 EPM 技术来监控流程并做出改进。例如：

- 查看使用仪表盘处理数据。中的信息以监控任务
- 根据每个用户的需求和职责调整[导航流](#)
- [通过工作进行监管](#)
- 报告[业务流程中相互依赖的活动](#)

### 数据监管

数据监管对于云转型能否取得成功至关重要。两个关键准则是为云转换项目选择合适的工具，以及针对云优化会计科目表。请阅读经验丰富的财务主管关于云项目取得成功的以下建议：[The differences data can make \(or break\) in a digital transformation.](#)

要加速云采用并确保取得成功，一个重要的战略是使用云企业数据管理工具，如 [Oracle Enterprise Data Management](#)。这也有助于 EPM CoE 连接企业应用程序和进行变更管理。



## 宣传取得的成功和带来的 ROI

现在，EPM CoE 已经建立并开始运行，您可以宣传此项目取得的成功及其带来的 ROI。

根据您在[规划会议和沟通活动](#)中制定的计划进行沟通。

有关其他构想，请参阅[实施 CoE](#) 中的要点。您还可以查看[电子书《Value of EPM》](#)，以了解公司在实施 EPM 云后通常可以获得的好处。

在 Oracle 公司，财务团队开发了一个包含四部分的框架，以推动业务转型和迁移到 Oracle Cloud EPM。此框架包含以下四个主题：

1. 简化：精简并标准化整个体验中的步骤
2. 支持：支持用户自主完成体验
3. 取悦：设计用户青睐的积极体验
4. 自动化：利用 Oracle Cloud 提供端到端的自动化体验

例如，此框架用于重新设计财务规划流程，以促进客户和企业取得成功。

简化阶段确定简化规划流程和消除冗余的最佳方式。为了实现这一目标，该团队建立了全局规划流程负责人 (Global Planning Process Owner, GPO)。该负责人的关系网覆盖了每个业务部门的联系人，其任务是设计并不断完善规划流程和模型。还开发了标准的模型和一致的方法，以取代单个团队的电子表格。这提高了计划质量，并消除了 100 多个预测电子表格。有关更多详细信息，请参阅[《The Oracle Playbook for Operational Excellence》](#)（[Oracle 卓越运营手册](#)）。

支持员工从多个方面控制自己的流程，并成为流程负责人。用户在 Oracle Cloud EPM 中构建自己的报表，从而摆脱了手动生成报表并向所有用户提供报表的负担。规划模型也随着收集的数据不断更新。该模型提供对业务的实时分析，以确定潜在的差异问题或业务风险。整个过程是自动化的，消除了每月 2,000 小时的数据收集工作和每月 1,040 小时的手动操作。

用户通过基于实时数据生成的可视化、仪表板和报表来了解他们的数据，从而获得愉悦的云体验。还加快了方案建模速度，使财务团队可以向企业领导者提出实时建议。

通过自动化，用户可以从手动任务中解脱出来，从而有更多时间来完成分析和其他增值活动。虽然这些听起来像是按特定顺序执行的具体步骤，但它是连续的过程，各个阶段都会不断演

变。为了确保 CoE 能够推行，务必保持已奠定的基础，同时提供一定的灵活性，以便可以不断根据需要做出更改。

要阅读 Oracle 财务部门云迁移的完整案例，请参阅以下链接：[使用 Oracle Cloud EPM 在 Oracle 运营：Oracle@Oracle: Our Journey to the Cloud。](#)

最佳做法是，参考这些资源向外部宣传您取得的成功。这有助于建立关系，获得认可，巩固您的关系网并推广您的品牌。

- 在 [Cloud Customer Connect 社区](#) 中发帖
- 在各种大会和当地用户组中分享取得的成功，例如：
  - [Oracle Cloud World](#)
  - [ODTUG Kscope](#) (Oracle 开发工具用户组) - 从业人员、实施人员、开发人员、应用管理员和超级用户
  - [OATUG](#) (Oracle 应用程序和技术用户组)
  - [UKOUG](#) (Oracle 英国用户组)

#### 其他资源

要获取灵感，请查看以下 Oracle@Oracle 案例。这些案例宣传了 Oracle 取得的成功：

- [Oracle 借助 Oracle 云推动业务发展](#)
- [适应不断变化的世界：Reimagining Oracle's Planning, Budgeting and Forecasting Processes for an Unpredictable World](#)
- [Outpace Change with Oracle EPM Cloud](#)
- [《The Oracle Playbook for Operational Excellence》](#) (Oracle 卓越运营手册)
- [《The Oracle Playbook for Financial Excellence》](#) (Oracle 卓越财务手册)





# 4

## 后续步骤

以下是建议 EPM 卓越中心采取的一些后续步骤。

- 使用本指南中的最佳做法来反思您的首个云采用计划，并为未来的云转型制造声势。
- 在遵循本指南的建议后，企业架构师应向 CoE 报告初始云采用计划的实施结果。
- 企业架构师还应发掘其他云机会。他们可以根据组织的业务目标，与 CoE 合作确定这些机会的优先顺序。新的机会可以生成工作负载管道，并帮助组织制定未来云转型的路线图。
- 确保在 [Oracle Cloud Customer Connect](#) 向内部实践社区和外部宣传取得的成功。

其他最佳做法：

- 了解[云就绪和新增功能](#)中的更新内容。查看功能汇总表，其中显示一些功能是自动的，另外一些可选择启用，还有一些需要花费精力来实施。
- 参考这些[用户协助和培训资源](#)，以确保不断取得成功。
- 参阅《[Oracle EPM Cloud Operations Guide](#)》，了解有关故障排除、版本变更管理、提出关于 EPM 云的请求和询问关于 EPM 云的问题的信息。
- [积极参与云社区](#)，从该社区学习知识和经验，及时接收公告，并利用关于新功能和更新功能的网络研讨会。
- 加入当地用户组，并确定将参加会议的个人和职务，例如：
  - [Oracle CloudWorld](#) - 领导、愿景制定者和职能部门负责人
  - [ODTUG Kscope](#) (Oracle 开发工具用户组) - 从业人员、实施人员、开发人员、应用管理员和超级用户
  - [OATUG](#) (Oracle 应用程序和技术用户组) - 应用程序管理员和超级用户，可确保与 Oracle ERP 高度一致。
  - [UKOUG](#) (Oracle 英国用户组) - 应用程序管理员和超级用户
- 参与业内活动。这有助于建立关系，获得认可，巩固您的关系网并推广您的品牌。例如：
  - [Peer Insights](#)
  - [Trust Radius](#) 评价
  - [Oracle 客户参考](#)

其他资源

要获取灵感，请查看以下 Oracle@Oracle 案例。这些案例展示了 Oracle 取得的成功：

- [Oracle 借助 Oracle 云推动业务发展](#)
- [适应不断变化的世界：Reimagining Oracle's Planning, Budgeting and Forecasting Processes for an Unpredictable World](#)
- [使用 Oracle Cloud EPM 在 Oracle 运营：Oracle@Oracle: Our Journey to the Cloud](#)
- [Outpace Change with Oracle EPM Cloud](#)



# 5

## 联系我们

如果您有任何问题或反馈，请通过 [epmcoe\\_ww@oracle.com](mailto:epmcoe_ww@oracle.com) 与我们联系。

