



我应该发出 ERP RFP 吗？

作者：Keith Braney

QAD

目录

我应该发出 ERP RFP 吗？ 1

传统 ERP 选择方法的优缺点 2

客观性 3

迅速缩小范围 4

专注于功能优先 5

持续改进 6

四步敲定“战略性 ERP 合作伙伴最终候选人名单” 7

1. 明确定义统一的 ERP 策略和指标，以推动执行问责制 7

2. 评估和招聘专家 7

3. 针对“战略性 ERP 合作伙伴最终候选人名单”制定标准 7

4. 牢记长期目标 7

是否发出 RFP？问题不在这里 8

我应该发出 ERP RFP 吗？

我应该发出 ERP RFP 吗？

全球有成百上千家企业资源规划 (ERP) 解决方案供应商。在开展挑选 ERP 供应商的项目时，不可能与所有这些供应商都进行接触。不断缩小这一领域供应商的范围，直到最终敲定最适合的入围名单（通常被称为“最终候选人名单”）是项目成功极为关键的一步。通常可借助征询建议书 (RFP) 及相关的 RFP 流程来确定 ERP 供应商的最终候选人名单。

不过 RFP 如果管理不当，可能会过分关注技术功能 - 这将是一条危险的道路。制造业领导者将 ERP 视为必不可少的业务和战略工具。然而，Panorama Consulting Solutions 进行的研究表明，选择的项目中有 72% 具有相对于业务重点的功能。这就解释了为什么 60% 的 ERP 实施达不到一半预期效益。要了解更多相关指标，请参阅此相关的[信息图](#)，确保您的 ERP 选择流程以业务为驱动力，这对项目的成功至关重要。

无论 RFP 在以业务为中心的 ERP 选择过程中是否占有一席之地，都存在相应的有根据论据。然而，真正的问题不在于您是否应该发出 RFP，而在于如何制定出适合的 ERP 供应商最终候选人名单，帮助您实现战略目标 - 以及 RFP 是否有助于实现这一目标？

在本文中，我们将首先考察传统 RFP 的优缺点，探讨使用 RFP 的优点。然后，我们将专注于应用这些优点来编制出“战略性 ERP 合作伙伴最终候选人名单”。

传统 ERP 选择方法的优缺点

客观性

几乎所有选择解决方案的项目中，都存在对这家或

那家解决方案供应商的偏见 - 借助有效的选拔过程，可避免这种情况。例如，在原先公司中拥有正面 ERP 解决方案经验的 CFO，有可能会在 RFP 中针对新的 ERP，创建反映对旧 ERP 偏见的指标，就算之前的 ERP 并不太适合该 CFO 目前所在的组织。

通常，RFP 是以前选择过程中所用 RFP 的翻版，并以此作为新选择过程的起点。例如，或许有人在原先的公司中使用过旧的 RFP。但问题在于，旧 RFP 并没有反映出目前业务现实和背景，甚至没有反映出新 ERP 所需的技术类型（例如，根据没有涉及云计算）。

在任何决策过程中，控制偏见的有效方法是列出各项要求，然后根据这些要求来测评各方案是否适用。这是传统 RFP 在 ERP 选择过程中的一个重要优势，也是防止内部偏见的一种特别有效的工具。

但是，RFP 本身并不能保证您能客观地制定“战略性 ERP 合作伙伴最终候选人名单”。组织有多种充分的理由来利用第三方的专业知识帮助选择供应商，这只是其中一个理由。这些第三方的服务水平参差不齐，有的能进行基本指导，有的可帮助编制 RFP 问题，还有的能全面管理供应商选拔过程。

在与第三方合作时，组织很难确定哪个是客观建议，但这样做是十分重要的。解决此问题的一种方法是提出诸如下面的问题：

- 在最近的 50 个 RFP 中，三大 ERP 供应商选择的是哪些？为什么会选择这些 RFP？
- 如果将通过第三方来管理整个过程：
 - 通常会对多少供应商进行评估？
 - 如果向 ERP 提供商发送了 RFP，通常收到

我应该发出 ERP RFP 吗？

的 RFP 回复有多少？

- 如果我们的标准是根据数据库运行的，那么 ERP 供应商的信息多久更新一次？
- 您和在规模、地理范围和行业方面与我们相当的公司合作频率有多高？你有这些公司的参考资料吗？

有关可能对使用 RFP 有益的其他问题，请参阅本文的最后一部分。

迅速缩小范围

RFP 最明显、也可以说最大的优点是能够将对大量 ERP 软件供应商进行筛选，使范围最终缩小到只包含少数几家。与一大批供应商进行深入探讨是不现实的，也是效率低下的。

“战略合作伙伴最终候选人名单”应该通过一套与 ERP 战略完全一致的合理标准予以确定。如果在 RFP 中清晰阐明这一点，一些供应商在确定自己不合适后，会很乐意退出角逐。ERP 合作伙伴关系应该是双向的。

另一方面，如果有满足 RFP 要求的[整体上线](#)方法，则此优势可能会受到限制，其中包括复杂的高级功能，不能与战略需求或特定业务流程重新关联。这可能会导致项目各方的意图混淆，而导致有风险的功能优先选择过程。

专注于功能优先

运营效率的源头是流程如何支持业务战略；ERP 软件并不是源头。但遗憾的是，72% 的 ERP 选择项目都专注于功能优先。首先确定可用功能，然后确定这些功能如何适应目前（或未来）的工作方式，这种做法并不是理想的

ERP 选择方法。采用此方法时使用 RFP 可能会成为您选择过程中不应有的转折点。它会导致您逐渐偏离对 ERP 战略角色的责任，而朝着试图利用“高级软件功能”、成本更高的复杂整体上线项目之路走去。

根据 Panorama Consulting Solutions 的研究，正是这种重点偏离问题，成为导致 55% 的 ERP 实施超出预算，21% 的实施失败，75% 的实施比计划时间更长的主要原因。

您需要为 ERP 项目制定一个统一的战略目标，并征得主要利益相关方的同意，采用可量化的指标来衡量是否成功达成目标。在实施前后捕获这些指标，以帮助衡量实施成功与否。

如果您尚未着手定义目标和指标，则应重新评估是否已准备好开始与 ERP 供应商联系。这可能是一个棘手的问题，但解决了此问题能给以后带来好处。虽说不这样做能更快捷地进行实施，但可能会给 ERP 投资增加本可避免的风险。

如果使用关联目标和指标定义了关键战略一致性，则 RFP 将反映出一组合理的功能，这些功能与高级别战略一致，支持 KPI 和运营流程，帮助您应对行业的独特挑战。

持续改进

许多 RFP 以软件为中心 - 实施软件、支持最终用户并调整适应供应商 KPI。对于以功能为中心的选择过程，这可能看起来是一个合理的进步：软件上线，最终用户得到支持，供应商的服务时间足以在整个生命周期内修补和更新 ERP。

过往历史表明，制造业中唯一保持不变的是**变化**。您目前的业务流程并非一成不变，因此，ERP 也应相应变化。上线并不是战略性 ERP 合作伙伴关系的终点，而是这一关系的起点。用于确定“战略性合作伙伴最终候选人名单”的要求中，应考虑到供应商的**敏捷性**，满足目前的需求及 10 年后的需求具有同等重要性。

运营效率的源头是通过软件支持的流程，并不是软件本身。随着市场性质的变化，您需要改变流程。一个不够敏捷，无法跟上变化脚步的 ERP 解决方案最终会失败。

四步敲定“战略性 ERP 合作伙伴最终候选人名单”

我们从传统的 RFP 方法中提取了有用的元素，将其与战略重点相结合，将选拔过程分为四步，帮助您制定出适用的“战略性 ERP 合作伙伴最终候选人名单”。

1. 明确定义统一的 ERP 策略和指标，以推动执行问责制。

首先，确定决定业务战略成功与否的关键因素。然后，定义具体成果以及如何将这些成果作为指标进行衡量。要了解相关示例，请参阅博文：[指标重要性：使 ERP 与业务战略保持一致](#)。

指标应该是公司业务战略与实现该战略的关键运营流程之间的重要联系因素。如果希望改进流程和成果，请使用二级和二级指标作为诊断参数，以识别和优化相关业务流程。

2. 评估和招聘专家

确定是否需要第三方专家。严格评估专家的客观性、掌握的行业专业知识以及将 ERP 战略融入到敲定“战略性 ERP 合作伙伴最终候选人名单”的能力。请参阅本文前面的“客观性”部分，了解有助于评估第三方客观性的问题。

3. 针对“战略性 ERP 合作伙伴最终候选人名单”制定标准

与您的专家合作，将策略和预期结果分解为相应的设定标准。请包含以下问题，认真考虑有强烈意愿与您合作的 ERP 供应商回答的这些问题。这昭示了值得您进行战略性 ERP 投资的战略合作伙伴关系。

- 贵公司将如何与我方合作，以确保 ERP 在战略上与我方业务保持一致？此支持的提供频率和成本是多少？您组织中会安排谁来负责此项工作？
- 我方将通过对我们组织重要的关键绩效指标来衡量持续改进工作。贵公司将如何支持我方的持续改进工作？
- 贵公司如何帮助对我方业务至关重要的模块保持最新版本，而对资源的影响最小？
- 贵公司在多大程度上可调整并应对我方所在行业的独特挑战？

4. 牢记长期目标

请牢记，这是为了制定出最适合满足您当前和未来战略目标的供应商最终候选人名单。只有通过持续改进其中的每一步，才能实现这种战略一致性。最重要的是，将您的标准聚焦在这一战略要求上，可帮助

我应该发出 ERP RFP 吗？

您找到合适的战略性 ERP 合作伙伴，他将与您持续合作，助您实现战略使命。

是否发出 RFP？问题不在这里

ERP 选择项目对您的组织来说是一项巨大的投资，有风险也是机遇。用于确定战略性 ERP 合作伙伴的工具不应增加风险。虽然传统的 RFP 具有多种优势，但它只是一种工具。此处的指导原则将有助于在一定情况下使用该工具，并指导您成功得出符合您战略目标的“战略性 ERP 合作伙伴最终候选人名单”。

要更充分地了解 QAD 如何帮助您公司的 ERP 与业务战略更好地保持一致，请通过以下方式联系 QAD：致电+ 1-805-566-6100 或发送电子邮件至 info@qad.com。



QAD 中国

上海浦东新区峨山路91
弄陆家嘴软件园9号楼
北塔3楼

Tel: + 021 61823600

www.qad.com