

eHR 系统选型策略及步骤

申刚正（大易咨询）

王玉霞（宏景世纪）

中国企业经过几十年的发展，生产成本、经营成本等都经历过变革和改善，可优化空间已经不多。随着新《劳动合同法》、企业年休假等制度的颁布实施，又不同程度的加大了企业的人工成本和法律风险。如何有效的优化人工成本构成，有效的加强人工成本弹性管理，将成为企业创造管理利润的另一个有效途径。很多企业都想到了共同的方法，加大利用信息技术来规范和提升人力资源管理水平，降低人工成本，化解用工风险。因此，eHR 系统的选择与使用成了当前人力资源管理领域非常热门的话题。

选定合适的 eHR 系统，需要用户制定正确的选型策略，遵循规范的选型流程以及设计完善的供应商评价体系。这不仅能帮助用户避免选型陷阱，有效规避投资风险，还能大大缩短用户的选型周期，降低选型成本。为此，我们总结出以下三个策略、七个步骤，供用户选型时参考。

策略 1：适合的才是最好的

选择 eHR 系统时，客户必须要对企业自身人力资源管理所处的阶段有清晰的认识，并能对未来发展的需要有所判断。“适合的解决方案”必须立足于客户所处管理阶段的现实，但又能在一定程度上引导与促进客户人力资源管理水平的提升。不立足于企业自身的实际情况，盲目追求“最完美的解决方案”，很可能会导致企业为适应该解决方案中蕴含的先进管理模式与业务流程，不得不对企业现有管理模式与业务流程进行大规模再造，甚至会直接冲击企业业已形成的核心价值。“适合的解决方案”倡导的是一种渐进式的“管理改进”，而“完美的解决方案”往往迫使企业进行“管理革命”。就现阶段而言，国内大多数企业是负担不起“管理革命”的代价的，这也意味着与企业实际情况差别较大的过于先进的解决方案是很难顺利推行的，或者花了很大代价推行，最终运行起来的可能只是很基础的部分。

事实上，没有所谓能够解决所有问题的“完美解决方案”。对一个企业而言是最好的解决方案，换到其他企业就未必适合。适合自己的才是最好的解决方案。

策略 2：不只是选择产品，更是选择合作伙伴

eHR 系统不是一个简单的买来就用的软件产品，其部署过程是一个包含了系统规划、系统实施、培训、系统维护与升级、系统应用管理等众多环节的复杂过程，其中任何一个环节出问题，都可能导致 eHR 系统在企业中实施或应用的失败。这也决定了客户在选择 eHR 解决方案时不能只关注产品本身的特性与价格等因素，还应该深入了解产品技术框架、产品的成熟度、产品的客户数量、供应商的服务能力、供应商 eHR 业务发展趋势以及公司的发展前景等关于供应商综合实力方面的因素。很多时候，客户在支付了可观的费用后却得不到相应的服务；甚至有些供应商因为各种原因退出 eHR 业务领域，导致其过去的客户无法得到后续的服务。

因此，从某种意义上来看，客户不只是在选择 eHR 产品，更应该是选择一家值得信赖的 eHR 供应商作为自己的合作伙伴。

策略 3：避免过度招标

企业在进行 HR 软件选型时，会遇到大量的厂商参与竞争。一般的用户都希望引入竞争，“花最少的钱，办最好的事”。因此，招标成了企业达到这一目标的途径之一。

eHR 软件虽经几年的发展，仍处在“群雄逐鹿”的早期时代，不同厂商的产品适用的客户群是不一样的，很少有厂商提供的产品能够适应不同性质、不同规模企业的所有需求。针对某一个客户，有些厂商的产品比较贴近，有些则相去甚远。总有一些弱势的厂商为了获得项目机会而将价格报的很低，多数情况下，客户也会顺势以此来引发厂商之间的价格战。最后的结果是：客户集市场上所有软件的优点和长处写成的“完美需求”，以一个最低价中标，这就是所谓的“过度招标”现象。这种情况下，看上去客户是最大的赢家，实际上它早已违背了“优质优价”最基本的市场规律，一些厂商在客户“过度招标”状态下作出的种种承诺，往往会在获得项目机会后大打折扣，这将为项目的后期实施与应用留下大量隐患。

eHR 项目的成功，需要客户与供应商共同努力才能达成。任何一方如果仅考虑自身的利益而忽视对方的利益，就很难在客户与供应商之间建立起信任关系，受到损害的将会是项目的利益，最终会导致客户与供应商的两败俱伤。

步骤一：确定项目组及目标

eHR 系统是人力资源管理业务与 IT 技术的融合，在进行选型时需要考虑的因素很多。一般来说，我们建议用户成立一个 3-7 人组成的选型项目组。

项目组成立后的首要任务，是要立足企业实际，设定 eHR 项目的建设目标。在选型开始前没有明确的目标，将会导致项目组浪费大量时间对一些并不适合的产品与供应商进行评估，甚至导致选择不合适的合作伙伴。

确定项目目标，需要项目组与企业高层管理者、HR 管理人员、部门经理、普通员工甚至外部用户等企业内外部与业务相关的不同角色进行充分沟通来完成。只有这样，才能确定出满足自身需要的合理目标。

步骤二：确定项目预算

确定项目预算是比较困难的。用户拟定预算一般会参考两种方法：一是通过了解供应商的一般报价标准来拟定；二是通过向其他已经实施过 eHR 系统的同行了解项目成本情况。

比较规范的做法是，在与供应商沟通前，用户先要了解企业过去在 IT 系统上的投资策略，以便评估企业在 IT 系统建设不同环节上的投资意愿。与此相对应，在拟定预算时，要特别注意将费用至少划分成两部分，即软件系统费用、实施费用费用。软件费用一般指软件许可费用及每年的升级维护费用；实施费用则包括了软件配置、数据转换、培训以及定制开发等方面的费用。

步骤三：确定项目建设模式

对于 IT 部门力量比较强大的用户而言，随着 eHR 系统选型工作的不断推进，项目组成员经常会在自行开发还是外包给专业 eHR 供应商之间艰难选择。这是一场非常耗费精力的争论，选型流程走到这一步，用户不应让这种争论继续下去，否则因为这个因素的不确定将使得后续选型工作远离制定的目标。

是自行开发还是外包？可以通过回答以下几个问题来确定答案：内部是否能为 eHR 项目提供所有必需的 IT 资源；HR 部门是否有足够的精力与专业知识来完成系统分析与设计工作，并自始至终能指导 IT 部门的开发工作；与企业其他业务系统相比，IT 部门将赋予 eHR 项目怎样的优先权；

HR 部门能否得到 IT 部门及时、高质量的服务；是否有很多特殊要求以致外部供应商提供的 eHR 系统不能通过实施配置来满足企业 70% 以上的需求。

虽然有些用户已经自行开发了一些简单的人事管理系统，但外包给专业厂商是目前以及未来的主流趋势。

步骤四：选供应商编发 RFP

在对供应商进行初选时，项目组应该着手准备 RFP (需求建议书)。RFP 是用户为确保供应商理解项目的需求，并在此基础上提供项目建议书，编制而成的需求规范。RFP 不能确保用户据此就能获得理想的 eHR 解决方案，但却可以帮助用户发现那些接近自身需求的系统。编制 RFP 的过程实际上也是用户进一步明确自己的目标与需求的过程，并以此建立起用户与供应商深入沟通的桥梁。RFP 可节省选型时间，并使得各供应商之间的比较变得更容易，可以避免一些潜在疏漏。因此，编写 RFP 十分必要。

一般而言，RFP 主要应包括以下几部分内容：企业情况概述/HR 管理现状，项目的建设目标、实施范围、需要支持的员工数量、需要支持的用户数量，功能需求描述、性能要求，现有 IT 基础设施环境描述、技术要求，项目进度要求，对供应商的报价要求等，供应商已实施过的主要用户名单及联系方式 (至少 10 家以上，需要包括一批与项目组要求的规模接近或业务背景类似的用户)，供应商答复 RFP 及提交项目建议书的注意事项。

一旦完成了 RFP 编写，就可以将其发送给那些经初选认定的具备竞标资格的供应商，并给这些供应商预留 2—4 周时间回应 RFP。在此期间，供应商会不断对 RFP 提出一些疑问，必要情况下，项目组需要就此对 RFP 进行修改，并以正式的形式统一通知所有参与竞标的供应商。

步骤五：评估方案建议书

供应商在正式提交方案建议书之前，用户需要制定评估建议书的标准。通常的做法是，可以创建一个电子表格，将 RFP 中涉及的所有关键条目提取出来分类排列，根据其对用户的重要程度而指定不同的分值权重。需要指出的是，价格的灵活性往往比较大，在后期的商务谈判过程中一般都会有所变动。但报价必须在建议书里予以明示，因为这个报价将会成为未来进行价格谈判的参考依据，不至于使供应商毫无根据、漫无边际地进行价格调整。

接下来是系统演示，这为用户与供应商创造了面对面沟通的机会。在这个阶段，用户应该掌握系统演示的主动权，准备好在适当的时候就一些关键问题进行提问。对供应商系统演示效果的评估主要基于 RFP 阶段的评估标准。全部系统演示过程结束后，用户对每一家供应商及其提供的 eHR 解决方案就有了直观认识。

步骤六：拜访用户或软件测试

在与胜出的供应商进一步接触之前，项目组应该从这些供应商提供的用户名单中挑选并联系 2~3 家典型用户。与典型用户联系之前，项目组需要准备一系列有针对性的问题，问题可以围绕该典型用户的 eHR 系统应用背景、系统功能、实施效果、系统维护与应用情况、系统对需求变化的适应性、后续服务水平以及对该供应商的综合评价等方面展开。

拜访用户这一环节对于有些项目来说难度较大，费用开销也较大。那么，搞一次关键需求测试应该是一个比较理想的替代方案。供应商按照用户预先提供的测试用例进行测试，进一步确认产品的各项性能指标，如易用性、开放性、稳定性、安全性等。这一环节的关键点是让使用该模块的工作人员参与进来，共同参与评判，防止软件选型后，他们以各种理由拒绝使用软件。尤其是企业的薪酬、绩效等关键业务部门，他们往往在系统选型前已经在应用一些小软件，至少也在用 EXCEL 处理一些业务，一旦所选软件不符合他们的意愿，他们可能会找出种种理由排斥使用新软件，而坚持继续使用自己的小软件，这往往是 eHR 系统应用走向失败的一个很关键的原因。

步骤七：调整方案 最后决策

通过与供应商及其用户的现场沟通，项目组将会对 RFP 再次进行补充与调整，确保在前面各个环节产生的关于技术环境、系统功能、系统性能、实施计划、报价以及售后服务等方面的各项议题得到充分考虑，并要求供应商在方案调整中进行答复或确认；除了报价之外，供应商对其他部分内容都能相对容易地做出最大限度承诺。

对供应商及其用户的拜访结束后，项目组事实上已经对供应商做出了大致的排名。如果这些供应商在最后一次方案调整中没有出现明显失误，经过对方案的再次评估后，上述排名的印象基本上不会变化。

如果排名第一的供应商明显优于其他几家，则可以邀请该供应商进行合同谈判。但这并不代表其他几家供应商完全丧失了机会，在前面的合同谈判不顺利时，其他几家供应商就有了新的机会，因此在没有正式签署合同之前，不要将机会的大门对其他供应商过早关闭。