

## 獨立第三方企業軟體支援 服務全方位指南

提供可執行業務驅動 IT 發展藍圖的服務、  
節省金額和策略彈性

# 目錄

簡介	3
歷史背景	3
為什麼要使用獨立第三方企業軟體支援服務？	4
1. 降低成本	5
2. 提升支援服務的品質	6
第一線資源	6
依照 SLA 運作	7
支援客製化	7
3. 擴大支援服務的範圍	8
稅務、法律與法規更新	9
安全性	9
效能支援服務	9
互用性支援服務	10
主動支援服務	10
應用程式管理服務	10
4. 更有效地掌控企業軟體的未來發展藍圖	11
延長系統的使用壽命	11
掌控更新、升級和移轉	12
採用業務驅動的發展藍圖	13
5. 加速 ERP 系統「邊緣」的創新	14
6. 擴大 IT 團隊的技能和專業滿意度	15
揮別「影子」	15
讓員工持續專注於新技術和計畫	16
不受制於原廠：掌控企業發展藍圖	17
理解商業模式	17
捨棄軟體原廠支援服務後的情形	18
展望未來	19
結論	19
更多資訊	20
參考資料	20

## 簡介

為了維持關鍵企業系統的最佳效能所面臨的財務和營運壓力，讓資深 IT 人員一直如坐針氈。這不是沒有道理的，如果基本的 ERP 系統及其相關的應用程式和資料庫停止運作，業務也會因而停頓。這造成了棘手的局面，亦即要提供最佳方法來確保企業軟體環境中的穩定性、安全性和互用性。

傳統上，IT 部門透過與軟體原廠的維護合約來滿足這種需求 — 每年的平均維護費用約為軟體授權成本的 20-22%<sup>1,2</sup>。根據 Gartner 的研究，僅約 10% 的 IT 預算投資於持續營運和增強以外的業務轉型，維護費用正是造成這一現象的主要原因<sup>3</sup>。IT 團隊肩負著協助增加收益、提升效率和改善客戶體驗的壓力，這種預算分配的比例不是長久之計。

CIO 都在想方設法，要將資源從日常營運轉移到創新。為此，他們越來越傾向於改用獨立第三方軟體支援服務，這樣不但可以降低成本，還能夠提供優質的客戶服務。選擇第三方支援服務，而非預設為由原廠支援，可對 IT 部門的效率、效益，以及公司的利潤產生重大影響。

**本全方位指南提供許多重要考量因素，可用來評估採用獨立第三方軟體支援服務是否為正確之舉。**

## 歷史背景

ERP 系統是業務營運的數位支柱，以及財務、製造、運輸、計費、人力資源和許多其他功能的記錄系統。大多數企業都認為，如果沒有 ERP 系統，公司將無法營運，讓 ERP 原廠處於極為有利的地位。在 1990 年代和 2000 年代，年度支援合約在功能性、整合性和可用性方面帶來了許多改進。但是到了 2010 年代，隨著主要 ERP 原廠將開發重點從本地部署的 ERP 系統轉移至雲端為基礎的服務，創新和改進的步伐大幅放緩。

一般而言，大多數授權用戶都對自己的 ERP 系統感到滿意。經過多年的逐步改進和精心選擇的升級，他們的企業軟體為公司提供了所有必要的功能。更重要的是，這些系統穩定可靠。但是，領先的 ERP 原廠現在似乎希望將其授權用戶轉移至他們自己的雲端選項。授權用戶對此表示懷疑，情有可原。古諺有云：「東西沒壞就別修 (if it ain't broke, don't fix it)」，似乎是這種懷疑心態的最佳詮釋。同時，昂貴的年度支援合約價格 (動不動就達六、七位數) 已不再合理。

對越來越多 (拒絕或不確定是否要轉移至原廠的雲端式服務) 的 ERP 授權用戶而言，解決之道可能是透過改用獨立第三方軟體支援服務和維護，以延長其現有成熟客製化 ERP 解決方案的使用壽命。



# 為什麼要使用獨立第三方企業軟體支援服務？

獨立第三方支援服務供應商是負責支援 ERP 軟體應用程式、資料庫以及其使用者的公司。獨立第三方支援服務供應商可以取代對軟體發行商支援和維護的依賴，並協助減少與內部自助支援相關的成本和投入。

頂尖的 IT 分析公司 Gartner 現在將獨立第三方軟體支援服務視為獨立的 IT 類別，並預測到 2023 年，該服務的收益將超過 10 億美元。Gartner 表示，在委外、採購和供應商管理 (SPVM) 方面領先的企業，「現已認可第三方支援服務為成熟的選項。許多人不再將第三方支援服務視為異類或有超出可接受範圍的風險。更多的買家注意到第三方支援服務供應商提供的加值產品，例如客製程式碼支援、互用性支援，以及全球稅務、法規和安全性服務。」<sup>4</sup>

授權用戶為什麼要尋求獨立第三方來支援其企業軟體，而不是繼續依賴 ERP 原廠？原因有以下六點：

**1 降低成本。**獨立第三方支援服務可提供優質的成效，而成本降低至少 50%，最高可達 90%。

**2 提升支援服務的品質。**獨立第三方支援服務供應商會為每位客戶指派經驗豐富的工程師，並由專家團隊提供後援。

**3 擴大支援服務的範圍。**獨立第三方支援服務團隊可提供全方位的服務，包括法律/稅務/合規性更新、移轉規劃和執行、升級評估和安裝，以及針對效能改進提供主動建議。此外，第三方支援服務供應商還支援客戶的客製程式碼，而軟體原廠通常不會這麼做。

**4 更有效地掌控企業軟體的未來發展。**雖然軟體原廠傾向將升級計畫強加給授權用戶，但獨立第三方支援服務會根據客戶的特定業務需求，量身打造 ERP 系統的升級、模組新增及其他變更。

**5 加速 ERP 系統「邊緣」的創新。**雖然大多數企業對其核心 ERP 系統的效能感到滿意，但仍希望在該核心周邊加入創新且同類最佳的解決方案。獨立第三方支援服務供應商擁有可協助達成此目標的人員、技能和經驗，而改用第三方支援服務省下的成本可釋出資源，進而加速創新的步伐。

**6 擴大 IT 團隊的技能和專業滿意度。**獨立第三方支援服務不僅可降低營運成本，還能減少 IT 員工耗費在自助支援上的時間，讓他們有更多時間從事策略、創新和有益的工作。

以下深入探討這六個原因。

# 降低成本

年度維護合約是 ERP 軟體原廠的主要收入來源且利潤豐厚。即便如此，支援服務合約的成本仍逐年穩定增加，目前的收費標準是授權費的 20-22%。<sup>1,2</sup>這代表大型企業每年光是維護 ERP 系統的現狀就要花費數百萬美元。

如此高額的支出導致許多 IT 主管面臨兩難：付出成本繼續維持現狀？或是新增創新功能以創造更多收益、獲得競爭優勢並持續改善客戶體驗？

無論是公司資金還是個人資金的花費，最重要的是能獲得最大價值。因此，當 ERP 授權用戶認為他們為企業軟體支援服務支付太多費用，可能表示他們不認為自己所支付的金額有得到相符的價值。

此外，支付給軟體原廠的年度支援費用，相較於讓企業軟體維持最新狀態的相關成本，可能只是冰山的一角。如 Nucleus Research 所指出：

「當考慮到用於年度維護成本的 IT 預算金額，許多 [組織] 會將重點放在年度維護費用，並理所當然地將其視為是一筆龐大、已編列預算的支出。但是，一旦深入檢視支援服務的價格，以及解讀其真正的內涵，就會發現，除了維護費用，原廠有限的支援模式還讓企業年復一年地浪費掉數百萬美元。」<sup>5</sup>

獨立第三方軟體支援服務可立即將支援成本降低 50%，就長期來看則可降低高達 90%。方法如下：

- **降低基礎成本。**獨立第三方支援服務合約的價格，通常比與軟體原廠簽訂的年度維護合約價格低 50%。
- **避免升級和移轉。**並非所有升級都能提供業務價值，特別是升級和增強套件進行變更時所包含的功能，授權用戶可能用不到（「閒置軟體」）或目前系統仍運作良好。更新可能需要重新建置和重新測試客製化和整合，包括報表、介面和資料轉換，可能需要大量投資，但少有回報。轉移至其他產品或新雲端產品可能更加昂貴，且更難證明其合理性。
- **客製化支援不增加額外成本。**典型的軟體原廠支援服務合約不包含客製化軟體，因此重擔便落在授權用戶身上，必須透過員工或外包廠商來解決這個問題。有專業的獨立第三方提供客製化支援，可為授權用戶節省大量的時間和金錢。
- **減少自助支援。**根據軟體原廠支援服務的完整性和功能性，授權用戶可能發現自己不僅需承擔客製化程式碼的問題，還要解決原廠支援部門無法/不會及時自行處理的問題。不可避免地，提報給軟體原廠支援服務的問題，有一部分確實需要內部員工的積極參與和/或雇用其他外部資源才能解決。

顧問公司 Nucleus Research 深入分析 70 家使用獨立第三方支援維護其 SAP 或 Oracle ERP 環境的企業。分析這些企業的體驗後發現，他們的年度 ERP 軟體總支援成本平均降低了 65% 至 91%。從絕對數字來看，受訪的 70 家企業組織中，有 20 多家回報每年節省的總費用（包括上述的四個類別）超過 100 萬美元，有兩間企業甚至節省了超過 400 萬美元。<sup>5</sup>

如果突然對企業軟體支援服務有大量需求，和/或軟體原廠無法或不願提供充分、及時的協助時，資源充足、組織健全的第三方軟體支援供應商可以快速部署工程師團隊。主管不必嘗試聘用顧問和承包商，或是尋找具有必要經驗和知識的新員工，只需聯絡獨立第三方供應商——其團隊成員已經具備勝任能力。

## 提升支援服務的品質

優質的獨立第三方軟體支援服務公司，唯一使命是提供最高等級的技術支援和策略建議，以充分提升客戶的軟體投資報酬率。推動升級、附加模組或雲端移轉，對第三方廠商而言沒有好處。客戶來電求助不會被視為成本、應該盡可能用最少的資源處理，而是被視為機會，可以提供卓越的支援服務。

對支援服務充滿熱忱的獨立第三方供應商將在系統、自動化、流程和人工智慧方面投入數百萬美元，讓自家的工程師能夠在任何時間，提供最佳的服務和回應能力給任何地點的客戶。

### 第一線資源

獨立第三方軟體支援服務最重要的特性之一，就是所提供之支援服務的品質、回應能力和廣度。相較於原廠提供的支援服務(常見特點為支援工單、呈報流程、支援人員的經驗和知識參差不齊)，高品質的獨立第三方支援組織將組建專家團隊，讓團隊全年無休滿足世界各地客戶的需求。優先順序高的關鍵個案，將會有全球專家團隊全天候解決問題，並透過「跟著太陽」的交接方式加快案件解決速度。

優質的獨立第三方支援服務供應商通常會在第一線配置經驗豐富的工程師。工程師擁有平均至少 15 年的經驗，並由功能專家與技術專家組成的團隊提供後援，確保能夠迅速提出任何問題的解決方案。這種團隊方法取代了軟體原廠經常實施的惱人呈報流程：問題被踢來踢去，直到有能力解決問題的資源接手為止。

優質的獨立第三方支援服務供應商也會指派一名客戶經理，確保客戶滿意度，並充分提升客戶的軟體資產報酬率。客戶經理負責協調所有非技術性問題、提供有關開發和實施系統策略的專家指導，並協助量身打造支援服務以滿足企業組織的獨特需求。

專屬的支援服務供應商可能採用最新的人工智慧 (AI) 技術，找出問題的根源並迅速解決。但是 AI 應為支援工具，讓支援工程師能夠最佳化其回應能力和解決問題的能力。供應商與客戶之間的互動，應一律交由對 ERP 系統及其支援的業務目標有深入瞭解的人員進行。



## 根據 SLA 交付成果

許多組織都與自己的客戶簽訂服務層級協議 (SLA)，相同的期待也適用於獨立第三方軟體支援服務供應商。一般而言，用於企業軟體支援服務的 SLA 就是保證回應時間，例如新呈報案件，客戶保證可以在呈報後10分鐘內接到支援工程師來電。快速回應可縮短解決問題的時間，並降低任何停機時間的成本。這種供應商提供的 SLA 還能減輕內部 IT 員工的負擔，不需在各種供應商支援服務中追蹤問題，也不必自行投入協助解決問題。其他 SLA 則是支援服務供應商承諾主動向客戶通報每個案件的最新解決進度。

## 對客製化的支持

授權用戶對原廠的企業軟體支援服務最不滿的地方，就是原廠拒絕解決與客製化程式碼相關的任何問題。客戶非常在意這一點。根據 Panorama Consulting Group 在2014年進行的調查，89%的企業組織會客製化其 ERP，其中13%的製造商修改超過50%的程式碼。<sup>6</sup>因此，如果原廠不支援客製化，絕大部分的授權用戶支援服務詢問將無法獲得回應，代表必須由內部 IT 人員或是外部顧問、承包商來處理。

優質的獨立第三方支援服務供應商支援客製化程式碼，不額外收費。由於客戶專屬的支援服務團隊熟悉其系統的獨特功能，因此若有問題發生、就算是與客製化程式碼相關，團隊成員也能夠迎刃而解。相關服務也包括在升級軟體元件時，確保客製化程式碼繼續運作。

89% 的企業組織  
會客製化其  
ERP，其中 13% 的  
製造商修改超過 50% 的程式碼<sup>6</sup>

## 擴大支援服務的範圍

大多數企業組織的 ERP 系統都是成熟、穩定且功能完整的。調查顯示，超過一半 (51%) 現處於 Oracle Sustaining Support 狀態的 EBS 版本使用者表示，如果他們能享有完整支援的話，比較傾向繼續使用現有的版本。<sup>7</sup>這些成熟的解決方案需要進行監控和客製化，以滿足企業組織獨特且持續進化的需求及優質的技術支援。監控由企業組織的 IT 部門自行提供，客製化則可以由內部員工或承包商支援。剩下的問題就是如何獲得物有所值的卓越支援服務。

獨立第三方的 ERP 系統支援服務，可以大幅擴展 IT 部門的餘裕，讓 IT 有餘力應對現今許多重要趨勢對 IT 造成的挑戰，包括 DevOps、行動、大數據、物聯網及人工智慧。大多數的創新都發生在核心 ERP 系統之外，因此除了核心 ERP 原廠，IT 創新人員也必須考慮其他軟體廠商提供的最佳解決方案。

在此環境中，創新的新服務以及長期 (且穩定) 的 ERP 系統與資料庫之間，必須要能互用、整合。整合是一項嚴苛的任務，ERP 原廠本身有時無法或不願提供。

### 頂級、獨立、第三方支援服務供應商的特點

- 技術專家陣容龐大，每種產品都有充裕技能支援人力，在世界各地全年無休地提供解決問題的服務
- 輕鬆就能聯繫上指定支援工程師，熟悉客戶系統和業務流程
- 特殊用途的 AI/ML 驅動系統，可簡化支援流程並縮短解決時間
- 熟悉安全性、互用性、效能及發展藍圖等專門領域的專屬團隊
- 經驗豐富的全球稅務、法律和法規專家團隊
- 通過 ISO 認證的安全性和品質流程
- 支援客製化、互用性和整合
- 公認具有範圍界定和存檔已授權軟體資產的專業知識
- 針對回應時間和更新溝通的服務層級協議 (SLA)
- 絕佳效能和服務的實績紀錄輝煌，包括眾多客戶成功案例研究
- 證實有效的復原能力和容錯移轉程序，可在區域和全球業務中斷期間維持營運
- 經過稽核的財務穩定性和透明度



## 稅務、法律與法規更新

與全球薪資、會計、固定資產及供應鏈管理軟體應用程式相關的費率和法規不斷變更。獨立第三方軟體支援服務團隊將為應用程式提供最新的全球稅務、法律及法規變更，這些變更對於確保業務營運維持準確且合規至關重要。評估潛在的支援服務供應商時，請確認其擁有強大、專屬的全球稅務與法規團隊，具備通過 ISO 認證的流程，可為企業組織營運所在的各個國家和地區提供這些更新。ERP 軟體原廠通常要求授權用戶必須使用最新版本才能繼續接收合規性更新，但是第三方支援服務供應商會針對授權用戶當前使用的版本提供合規性更新，不論該版本落後最新版本多少。

## 安全性

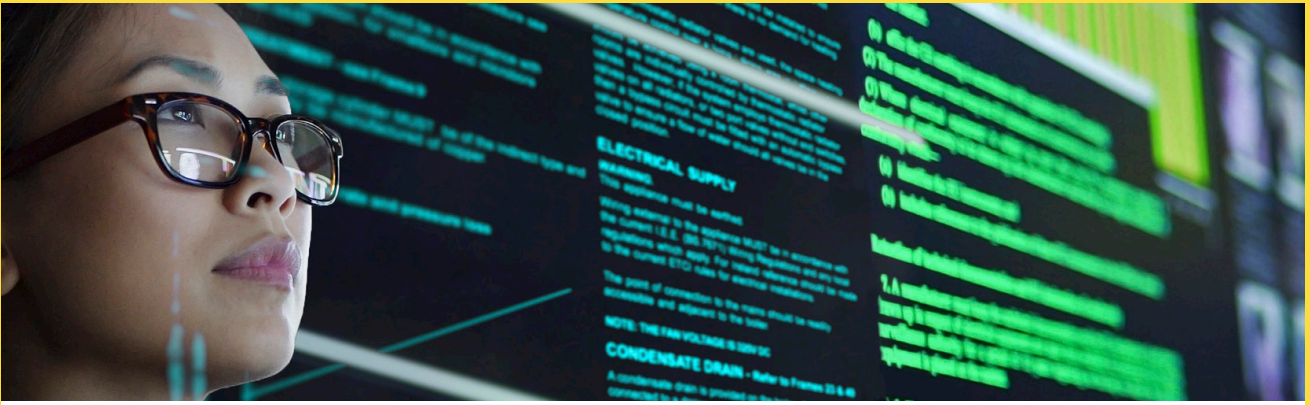
許多組織不具備適當的資源或專業知識，無法充分保護其企業軟體。每年只套用修補程式一次的公司不計其數，就算有也通常在假日的時候進行，原因就在於套用原廠軟體修補程式不但得大規模停機，還得耗費不少人力資源。獨立的第三方軟體可以支援提供切實可行的情報與先進的資安防護解決方案，有助於降低潛在風險，包括漏洞分析補救警示，以及專業協助分辨/選擇同時也適用於 ERP 和資料系統以外的重要資安控管措施，還有就是 PCI 法遵策略，諸如獨立處理付款資訊，以及標記化付款資料。由技術和架構安全專業人員組成的資深團隊，能在軟體原廠察覺問題或提供解決方案 (通常與其他許多其他元件封裝成一組複雜的升級套件) 之前，針對應用程式和資料庫提供零時差防護。

## 效能支援

客戶的專屬支援專家團隊會瞭解影響資料庫效能的技術堆疊有何細微差別，因此能夠提供必要的修正程式，維持應用程式的最佳效能。這樣的團隊能針對升級軟體零件的調整及設定提供指導，也能指導客戶在升級時順利轉移客製化。

資料庫執行速度可能會因為 SQL 陳述式不佳、設定組態錯誤、RAM 分配不足或其他許多問題而變慢。然而，當出現效能問題時，原廠一貫的反應都是：「您需要升級」、「添加新硬體」或「向我們支付更多費用來解決問題」。頂尖的獨立第三方軟體支援供應商能從容處理這類問題，設法解決現有軟體版本的效能問題。

由技術和架構安全專業人員組成的資深團隊能針對應用程式提供零時差防護 ...



## 互用性支援

時下大多數 IT 環境結合了作業系統、裝置、資料庫和瀏覽器，相當複雜。這樣的環境還會不斷變遷。

獨立第三方支援能提供互用性和升級彈性，有助於延長系統的整體使用壽命。

創新的解決方案能讓企業應用程式維持正常運作，不怕技術堆疊層更迭變遷，將投資報酬率極大化；因此，想避免為了升級技術堆疊的其餘部分而花錢，以及延長 IT 投資的使用壽命，並非不可行。獨立第三方支援供應商可以提供互用性支援，例如為基礎架構可能出現的變化提供策略指導、協助驗證新平台上的認證，以及化解互用性的衝突。支援工程師會診斷互用性問題並推薦解決方案。這樣有助於減少廠商彼此推卸責任，並且將軟體投資的報酬率極大化。此外，還能提供更高的時間彈性，安排升級桌上型電腦、瀏覽器或技術堆疊中其他元件，也能充分保障一切軟硬體都能繼續搭配運作。

## 主動支援服務

俗話說得好，預防重於治療。因此，獨立第三方軟體支援團隊可以提供指導和解決方案，主動在小問題變成大問題之前解決問題。他們的工程師相當熟悉企業的基礎架構，能提供最佳建議讓客戶企業維持巔峰效能、縮短停機時間、讓營運成本發揮最高效益，以及減少變更管理合規的問題。

## 應用程式管理服務 (AMS)

企業恆常追求改善經營生產力，並將內部資源集中在對創新、成長以及競爭優勢有所助益的活動。「維持日常運作」固然重要，卻無法提高利害關係人的價值，也無助於激勵大多數的 IT 專業人員。這時就需要借助應用程式管理服務 (AMS) 供應商的長才了。這類供應商能處理日常作業，例如監控環境、執行例行系統檢查、套用更新程式和修補程式、監控資料備份，以及處理使用者管理和密碼重設等例行管理工作。採用第三方 AMS 供應商的好處之一就是只要委託一家供應商，就能完整涵蓋第 2 層 (AMS)、第 3 層及第 4 層的專業功能支援與技術支援。

## 更有效地掌控企業軟體的未來發展藍圖

資深 IT 主管始終放眼未來，設法打造 IT 基礎架構，能適應無可避免的變化；有些變化在預期之內，但多數都是意想不到的。即便未來充滿不確定因素，規劃未來發展仍然至關重要。不過，廠商對於該如何描繪未來的發展藍圖，可能有著截然不同的觀點。軟體原廠提供的發展藍圖著重於自家產品的演變，而這類發展藍圖幾乎都免不了要求升級、增加新模組，甚至是全面汰換已經運作多年都沒有問題的系統。組織的理想企業發展藍圖完全不是這麼一回事。企業發展藍圖要設想 5 到 10 年後的業務運作情形。授權用戶會有哪些期望？組織該如何保持並擴大競爭力方面的差距？IT 部門該做些什麼，才能支持/推動組織的目標？

獨立支援供應商能夠幫助組織擬定企業發展藍圖，不僅符合組織的策略目標，也能因應未來的 ERP 系統在技術發展藍圖方面的特殊需求。

### 延長系統的使用壽命

10 到 15 年前，產品升級可為核心業務流程提供重要的全新自動化功能，但如今這已非常態。現代、證實有效的軟體應用程式功能極為強大，能夠穩定支援成千上萬的企業和數兆美元的交易金額。

改用獨立第三方軟體支援服務延長現行版本的使用壽命，有助於降低風險及成本。新的軟體版本多半得花數個月到數年的時間才能完成驗證與除錯，中斷原本穩定的生產環境。同樣地，經常部署原廠軟體修正套裝軟體也一樣暗藏風險且耗費人力。倘若換成獨立第三方支援服務，就有可能執行功能強大、穩定度也高的版本至少 15 年，即便是為了因應特殊需求而打造的客製化版本也一樣。想想現行應用程式或資料庫再執行至少 7-10 年以上，不實施昂貴、具破壞性且往往非必要的升級，能達到多高的投資報酬率。

即使組織不用原廠軟體支援，ERP 系統也不會因此停滯。倘若組織已經取得原廠最新版本的授權，但尚未開始執行，可以先下載並將升級程式和相關元件存檔，然後再轉用獨立支援方案。畢竟組織已經付費取得了相關權利。如此一來，組織能夠繼續使用目前運作無礙的系統，並保留彈性，日後要是認為升級能帶來價值，仍可部署已存檔的版本。

若能延遲或避免昂貴且中斷業務的產品升級，就有更多時間和金錢投入策略性計畫，進而提高獲利。

是否應升級 ERP 系統以及升級的時機這類問題，在獨立第三方軟體支援專家的指導之下，組織能夠做出明智的決定。也因如此，組織能夠主導時間表，得以擺脫壓力，避免明知沒有可預期的商業價值，仍須因應軟體原廠要求改用下一代產品。

## 掌控更新、升級和移轉

調查結果頻繁反映出一件事：大多數的 ERP 授權用戶對於原有的系統感到滿意。被問到有沒有打算改用軟體原廠提供的雲端服務時，大部分的授權用戶表示沒有這個打算，認為這類雲端服務對業務沒有充分價值。授權用戶對於升級採用新版軟體所抱持的態度也相去不遠。

多年來各公司被迫升級，純粹只是為了保有支援服務。授權用戶多半不會在最新版一推出就升級。在大多數的情況下，授權用戶並不需要新版的功能，而且會想多等幾個月或幾年的時間，等新版本穩定之後再說。以 SAP ERP 授權用戶為對象的調查指出：

- 近 80% 的授權用戶會繼續執行他們成熟、客製化的 SAP 系統
- 67% 的授權用戶不打算轉移，或者尚未決定是否改用 S/4HANA<sup>8</sup>

另一項以 Oracle E-Business Suite 使用者為對象的調查則發現，已無完整支援之 EBS 版本的使用者當中，有 51% 表示如果能選擇保有完整支援，他們傾向繼續使用現有的版本。<sup>7</sup>

授權用戶瞭解，重大升級涉及的成本、人力與業務中斷，與功能方面的改進往往並不相符。升級所需成本有可能超過 100 萬美元，而且升級專案執行時間通常需要 6 到 12 個月。<sup>9</sup>此外，升級會帶來相當大的風險，令人不免擔心測試、人力需求、保留客製化功能以及可能的停機問題。

因此，許多 IT 部門到頭來不免質疑，軟體升級帶給企業的益處是否真的大於帶給軟體原廠的益處。

獨立第三方企業軟體支援合作夥伴能透過以下三種方式，幫助組織順利渡過升級與轉移的過渡期：

1. 依據對特定系統和業務需求的深入瞭解，協助針對可能需要進行的升級或轉移作業，判斷伴隨的風險/效益
2. 與員工合作，只要決定進行更新或升級，務必力求全程順利完成
3. 確保只增加真正派得上用場的功能，避免浪費錢購買「閒置軟體」

在大多數的情況下，授權用戶並不需要新版的功能，而且會想多等幾個月或幾年的時間，等新版本穩定之後再說。

# 若技術投資與業務目標、優先事項、資源以及時機一致，這就是以業務驅動的發展藍圖。

## 採用業務驅動的發展藍圖

大多數資訊長認為 IT 發展藍圖操之在己，然而其中許多人必須遵守軟體原廠的發展藍圖，否則就有失去支援的風險，因此備感壓力。另外也有些資訊長的壓力來自於諸如「雲端優先」之類的籠統策略，無法確實理解這項策略如何支持業務發展。

這些作法不符合 IT 的新使命，也就是要成為企業成功與發展不可或缺的一環，做出策略性貢獻。軟體原廠主導的改變可能耗費大部分的 IT 資源，而組織原本可以運用這些資源創造更大的業務價值與創新。

資訊長要因應業務發展，就得在兩種截然不同的策略當中抉擇：原廠主導，或業務驅動。

業務驅動發展藍圖是推行 3 到 10 年期的計畫，將企業的業務策略轉化成技術方針，推動企業實現目標。若技術投資與業務目標、優先事項、資源以及時機一致，這就是以業務驅動的發展藍圖。相較於原廠主導的發展藍圖，業務驅動發展藍圖的主要特色是：每一個發展藍圖關鍵決定一律以業務需求和使用者為重。

為了保持完整支援服務而套用軟體原廠升級程式，或者為了遵循以原廠為主的技術方針而轉移到雲端，都是原廠主導發展藍圖的例子。斟酌軟體原廠所述的願景、策略和產品方案固然重要，業務驅動發展藍圖的規劃、優先順序或時機卻不應該被原廠升級和轉移牽著鼻子走。

## 加速 ERP 系統「邊緣」的創新

交易效率和簡潔流暢仍是讓 IT 組織維持運作良好的重要基礎，但 IT 任務的變化已經導致許多資訊長被執行長要求，將注意力放在能扭轉大局的計畫，因為業務優先順序已經從效率轉變為成長與創新。這就形同要求 IT 轉型，從原本被動反應、接到工單才行動的成本中心，變成開放、敏捷並且能與客戶保持良好關係的組織，能根據業務走向做出合理的技術決策。讓整體環境更多變的是原廠推出雲端、社交、行動以及分析等新穎數位技術的頻率越來越高。新機會越來越多，只等企業決定是否要創新、如何創新。但是，投資創新是件知易行難的事。

許多資訊長準備因應未來的業務需求時，不確定該投資哪些技術。變化的成本不斷累積，但許多資訊長未必有辦法取得額外預算投入創新。若從原廠支援轉換到獨立第三方支援服務，或許就可取得這筆經費。

Gartner 指出：「...[大多數 ERP 軟體原廠] 幾乎全神貫注發展雲端服務，導致就地部署客戶的支援服務投資不足、少有專門投入的資源。因此，一旦就地部署客戶開始評估其長期計畫，就會有大批客戶改用第三方支援服務以求安全。」<sup>4</sup>

英國研究公司 Vanson Bourne 對全球 900 多位 IT 高階主管的調查發現，77% 的受訪者認為自家組織妨礙創新的主因是花太多錢「維持日常運作」。<sup>10</sup> 而有 74% 的受訪者表示「原廠鎖定」也是創新經費捉襟見肘的主要障礙。<sup>10</sup>

關於升級（指新一代主要版本，非微調及修正錯誤），類似的抱怨也時有所聞。原廠宣稱這類升級可以帶來更好的功能，但越來越多授權用戶不認為升級所花費的金錢、時間和工夫有其價值——升級的代價可能會超過 100 萬美元，還得花費 6 到 12 個月的時間才能完成。<sup>9</sup>

TechTarget 發表過一篇文章，探討 Panorama Consulting Group ERP 2020 年的報告（報告內容是 181 間組織的調查結果摘要），文中指出「有一項發展值得注意，就是受訪企業不想升級現有 ERP 系統，而是打算採用新系統。根據這份 ERP 報告，34% 的受訪者計畫不再繼續使用目前的系統，對比 2019 年只有 14% 的受訪者有此打算。23% 的受訪者選擇升級現有系統，比 2019 年的報告結果少了 14%。這份報告的撰文者相信，這種心態的改變源自現有系統普遍缺乏組織現階段需要的進階分析與下一世代功能。」<sup>11</sup>

相較於企業當中的其他部門，IT 團隊或許更習慣改變，但卻為了要跟上變快的創新速度而備感壓力。尋找創新資源與維持營運效率是兩難困境，也是長久以來的困擾。不過，這樣的挑戰只會越來越嚴峻，因為創新的步調會越來越快，選擇的範疇也會越來越廣。

如前所述，倘若 IT 部門能夠擷節 50% 甚至 90% 以上的企業軟體支援開銷，同時能夠提高支援品質並消除內部 IT 員工的重擔，就能釋出大量資源，足以投資有助於提升業務的創新。

## 擴大 IT 團隊的技能和專業滿意度

員工是最重要的資產，也是最大的成本，因此，一定要讓這些同仁充分發揮最大的效益。不過，IT 團隊花時間弭平支援方面的落差，會不會只是為了履行 SLA？IT 部門聯絡軟體原廠之前，花了多少時間設法排解問題或修正問題？軟體原廠往往強調請 IT 部門先善用入口網站和知識庫的自助支援資源，然後才是聯絡支援窗口。這就是所謂的「避免報修」，會提高成本、消耗資源。其實這類自助支援活動所耗費的成本，往往相當於年度支援預算的一半。

獨立第三方支援服務有助於減輕自助支援造成的負擔。Nucleus Research 研究 Oracle 和 SAP 應用程式獨立第三方支援服務後，提出以下觀察心得：

「... 顧客發現 [獨立第三方] 支援比傳統原廠授權維護合約的服務更加積極主動、反應能力更好，更個別化... [獨立第三方] 可以讓第 3 級工程師擔任聯絡人，負責處理一般性查詢、排解問題、評估程式碼並診斷問題，以及找出真正的解決方案。」<sup>5</sup>

這種做法能夠在以下三方面達成節約：

1. 減少追蹤支援工單和/或在軟體原廠支援入口網站及論壇或其他線上資源搜尋解決方案的時間
2. 減少準備、安裝以及測試對公司價值不高甚或不具價值的更新和升級程式的時間
3. 讓內部員工減少或完全不用再支援客製化。軟體原廠通常不支援客製化功能，但第三方支援服務供應商會

只要能減少員工花在處理這類及其他例行職責的時間，就能把資源分配給價值較高的活動以及對業務影響較大的計畫，例如支援行動使用者、物聯網、業務分析以及人工智慧。

### 揮別「影子」

現今 IT 領導者必須面對的最大挑戰，就是「影子 IT」的成長；所謂「影子 IT」指的就是個人或組織內部單位取得及使用未經中央 IT 部門核准或監督的技術。影子 IT 的背景動機並不令人意外——抱怨中央 IT 部門速度太慢、個人化裝置 (BYOD) 和應用程式的吸引力太大，以及快速因應競爭壓力的必要。

「Gartner 和 Everest Group 的研究一致預測，大型企業至少有 50% 的 IT 開銷不在 IT 部門的掌控之中。」<sup>12</sup> 另外，由 Cisco Systems 所做的研究也發現，資訊長估算認為自家組織執行的雲端服務平均是 51 項，而事實上每一個組織所執行的雲端服務是 730 項。<sup>13</sup>

影子 IT 會造成很大的風險：看不見的成本、無法追蹤的資安與法遵風險、閒置或會互相衝突的功能與資料，以及影子 IT 應用程式或裝置引發整合與支援問題時，亟需中央 IT 部門人員解決問題 (這是最令人煩惱的風險)。

倘若軟體原廠支援經常缺乏回應，導致拉長解決問題或增加新功能所需的時間，那麼，依賴軟體原廠支援有可能會使影子 IT 的問題更嚴重。ERP 原廠通常拒絕支援客製化功能，這一點的衝擊更大。因應客戶的特殊要求而增強核心 ERP 系統，或是整合創新新創公司開發的一流應用程式，可以提供終端使用者想要的功能和解決方案，因而降低使用未獲准裝置或應用程式的意願。

獨立第三方企業軟體支援服務可以發揮以下作用，改善影子 IT 的問題：

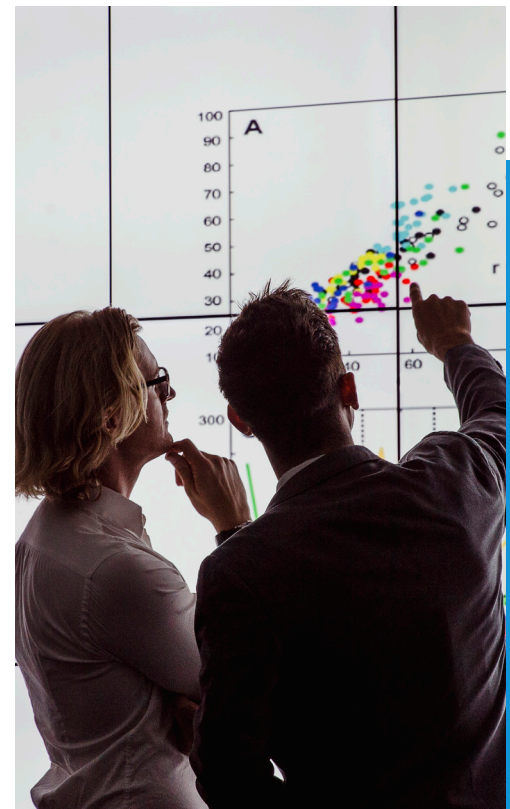
- 在世界各地提供 24 小時全年無休的支援服務，可以避免原廠支援服務回應速度緩慢的陋習
- 將創新應用程式和功能併入核心 ERP 系統，讓終端使用者知道中央 IT 部門有在時刻注意其需求並加以回應。
- 調整經費和 IT 員工的注意力，協助部門尋找、採購、實施以及整合能改變業務的特定解決方案
- 簡化升級/轉移流程，重新調度 IT 員工資源以利創新

## 讓員工持續專注於新技術和計畫

對創新的需求以及人力策略是密不可分的。許多 IT 員工深諳個別領域的專業知識 — DBA、網路專家、儲存達人等等。不過，越來越多 IT 主管開始嘗試打造跨功能的合作團隊，讓團隊成員有能力支援多種應用程式和資料庫。若採用獨立第三方軟體支援組織，不但有機會減輕個別員工必須是「Oracle 專家」或「SAP SME」的壓力，還能向一群經驗豐富的專家求教；雇用這些專家當全職員工的成本太高。

而且，倘若一路負責讓 ERP 系統漸趨成熟的人退休或另謀高就了，怎麼辦？要是另找他人替補，能夠很輕鬆就找到人嗎？如果能向深諳專業知識且在 SAP 或 Oracle 軟體與資料庫有豐富經驗的團隊求助，會不會比較容易？

再者，大多數 IT 專業人員都喜歡嘗鮮、喜歡刺激而且有挑戰性的工作。要讓用了 15 年的 ERP 系統以最佳狀態再繼續效命至少十年，他們比較希望將這樣的任務交給第三方來處理。





# 不受制於原廠： 掌控企業發展藍圖

即便是心態最獨立的組織，也會肯定與廠商長期保持穩定的關係有其價值。倘若是對組織活動至關重要的產品，例如 ERP 系統，這點自然不在話下。但是，軟體原廠忠誠度有時會演變成原廠鎖定——也就是授權用戶過於依賴原廠（且原廠有相當大的控制權），改變的成本高昂而且困難，所以不相信自己能有其他選擇。

調查結果指出授權用戶大致上滿意自己的 ERP 系統，但這並不等於滿意這些系統的原廠。引發抱怨的常見癥結包括整合收購對象、授權稽核、訂價模式，以及強迫轉移，再加上對支援服務的不滿。

截至 2020 年 11 月，獨立的 Customer Service Scoreboard 將 Oracle 列為「979 家公司中排名第 829」，他們在網站上是這麼寫的：

- Oracle 得到「21.98 分，評分項目共計 72 項，最高可得總分是 200 分。」
- 70 項負評；2 項好評。<sup>14</sup>

然而，許多組織仍然繼續付年度支援與維護費用給軟體原廠。鎖定是真實存在的。改用獨立第三方企業軟體支援服務，能夠降低原廠鎖定的可能性（甚至是事實）。

## 理解商業模式

軟體廠商和獨立第三方軟體支援供應商都是營利事業。但是，兩類廠商的營利模式截然不同。軟體原廠依賴多種營收來源，每一項業務各有不同的訂價策略、競爭定位、獲利能力以及生命週期。產品訂價可能是永不休止的騙人把戲，折扣、綁定組合以及獎勵全都隱藏在如萬花筒般的數字當中。另一方面，軟體原廠支援服務的訂價則簡單明瞭：通常是預付永久授權費用的 20-22%，每年收費。<sup>1,2</sup>

這個數字十分清楚，另一個數字就未必了，那就是支援合約為軟體原廠賺進的收益。以兩家知名軟體原廠為例，至少有一家在 2017 年的支援合約獲利就超過 90%<sup>15</sup> — 相較之下，該公司的 2020 年整體毛利潤大約在 33-36% 之譜。<sup>16</sup> 也就是說，每付給軟體原廠一元的支援費用，用在支援上的成本還不到一角，簡直形同重新詮釋了「搖錢樹」這個詞。

反之，獨立第三方軟體支援服務的商業模式就完全不一樣。其單項業務的毛利率通常落在 55-65% 之譜：提供比原廠服務更符合成本效益的頂級獨立支援，讓顧客的軟體投資充分展現價值。花在獨立第三方支援服務的成本，最重要的應是優先用於知識和經驗最豐富的人員，讓他們站在顧客支援的第一線，以及讓系統保持穩定、安全以及符合規範所需的應用程式和工具。

哪一種商業模式最有可能帶給顧客更好的價值？

## 捨棄軟體原廠支援服務後的情形

為了企業軟體支援服務，多年來付數百萬美元給軟體原廠的公司，對於改用獨立第三方支援服務可能會有所疑慮。成本會變少沒錯，支援服務也會比較好，可是 ...

「如果我們停止  
原廠維護，以後  
我還能升級成新  
版嗎？」

**一般而言可以。**組織付了多年的維護費用，即使不再使用軟體原廠支援服務，也有權帶走某些元件 — 文件、修補程式、升級程式、指令碼，也許還不僅止於此。也就是說，企業可能保有升級的能力，在有良好業務價值時升級。全方位的獨立支援合作夥伴會提供專業、詳盡的指導，讓組織將有權保留的一切下載存檔，以備日後不時之需。

「要增加新模組或  
授權怎麼辦？」

**這也是可以的。**銷售和支援是不同的組織，兩者的目標不同。儘管銷售團隊會很樂意銷售新的授權或產品，但支援團隊可能不這麼想。採用獨立第三方支援服務的 ERP 授權用戶大都在拓展業務，需要更多的企業軟體授權以利支援更多人員、新的業務和/或營運據點。其實有些組織已經將改用獨立支援服務後省下的費用，投資於新的 ERP 佈建。

Valoir 針對 SAP 應用程式發展藍圖與策略做了一項研究報告，內容主張：「... 有吸引力的 S/4HANA 合約會持續在市場上流通，其他廠商的產品也會不斷擴張、與 SAP 競爭，競爭壓力將會帶來更多打折的機會。」<sup>17</sup> 公司現在有所選擇，未來也能繼續享有選擇的權利。改用獨立第三方軟體支援服務能讓公司繼續擁有更大的選擇空間，協商籌碼也會更多一些。

「如果我們對獨立  
第三方支援服務不  
滿，回頭使用軟體  
原廠維護要付罰  
金嗎？」

**不盡然。**組織不再向軟體原廠購買支援服務後，就又變回了潛在客戶。前支援授權用戶一直都能以非常有利的條件重新取得最新軟體版本的授權，甚至可以享有高達 90% 的授權費折扣。選擇越多，協商籌碼越大，對授權用戶而言，議價立場會更有利。

矽谷的 Constellation Research 創辦人、董事長暨首席分析師 R “Ray” Wang 表示：「... 多數情況中不會發生追討先前維護費用的情況。我是指，我想不到任何例子 ... 不過，廠商想做你的生意，絕無例外。如果被追討先前的維護費用，是您考慮選擇原廠或其他廠商的因素，這件事是不會發生的 ...」<sup>18</sup>

## 展望未來

企業軟體的未來既令人期待又充滿不確定因素。軟體即服務 (SaaS)、雲端運算、人工智慧以及開源軟體，全都在企業所採用或評估的諸多技術選擇之列。未來十年，不同的應用程式架構、中介軟體以及雲端技術標準將會掀起諸多爭論。開發中的新興技術有可能會在短時間內竄升成為主流勢力，取代當前的軟體領導廠商。雖然下一代軟體平台的細節仍無清晰輪廓，但要評估它們，就必須問：「真的有業務價值嗎？」

在企業評估這些新的選擇之時，獨立第三方企業軟體支援提供的時間和技術專業知識，能夠保障現有系統和架構的安全。待完成建構、廣泛部署並測試平台之後，仔細檢討並選擇最好的新一代軟體平台，才是明智之舉。這種方法能夠比較改用新平台的業務價值以及執行現有系統的優點。

此外，獨立第三方軟體支援服務在這項策略當中有著非常關鍵的地位，讓企業將省下來的成本投資於更符合策略考量的業務方案，而非繼續付企業軟體維護費用，讓原廠進行研發。許多公司改用獨立第三方支援服務後，省下來的成本已經足以購買下一代軟體的授權，還能有剩下的經費用於其他重要的 IT 專案。

## 結論

IT 主管無疑正設法同時進行多項計畫，然而，這也讓他們必須優先考慮對組織最有利的事物。但稍微想像一下，假設能夠實現以下策略，工作會變得多輕鬆：

- 每年減少 50% 的企業軟體維護費用，進而省下高達 90% 的總支援成本
- 透過整合的支援與管理服務，簡化作業方式和服務交付流程
- 在全球皆可享有 24 小時全年無休的高品質支援服務
- 可進一步掌控軟體發展藍圖
- 釋出資金和資源來部署創新應用，強化競爭優勢

如今，轉換到獨立第三方企業軟體支援服務的組織已開始著手落實這些策略；上述益處不只可能，而且可行。

# 更多資訊

- [企業軟體授權用戶選擇第三方支援服務的七個理由](#)
- [轉換到獨立第三方軟體支援服務的影響](#)
- [關於企業軟體支援服務的九項常見迷思](#)
- [企業軟體支援採購指南](#)
- [Rimini Street 獨立第三方企業軟體產品支援服務](#)

## 參考資料

<sup>1</sup>Oracle Technology Global Price List (Oracle 技術全球定價清單), 2020 年 9 月 8 日。

<sup>2</sup>Diginomica – [《SAP announces critical changes in maintenance policy post 2025 — is it enough?》](#) (SAP 宣布將對 2025 年後的維護政策做出重大變更, 但這樣夠嗎?), 2020 年 2 月。

<sup>3</sup>Gartner – [《IT Key Metrics Data 2020: Executive Summary》](#) (2020 年 IT 關鍵衡量標準資料: 執行摘要), 2019 年 12 月 18 日 (ID 465640)。

<sup>4</sup>Gartner – [《Predicts 2020: Negotiate Software and Cloud Contracts to Manage Marketplace Growth and Reduce Legacy Costs》](#) (2020 年預測: 協商軟體和雲端合約, 以管理市場成長並降低傳統成本), 2019 年 12 月。

<sup>5</sup>Nucleus Research – [《評估SAP 應用程式第三方支援服務的投資報酬率》](#), 2017 年 7 月。

<sup>6</sup>Panorama Consulting Solutions – [《The 2014 Manufacturing ERP Report》](#) (2014 年製造業 ERP 報告), 2013 年。

<sup>7</sup>Rimini Street 報告 – [《Oracle E-Business Suite Customers Prefer Current Proven ERP》](#) (Oracle E-Business Suite 客戶偏愛現有證實有效的 ERP), 2017 年 3 月。

<sup>8</sup>Rimini Street 問卷調查 – [《How SAP Customers Are Responding to the Planned End of ECC6 Mainstream Maintenance Deadline》](#) (ECC6 主流維護預計將終止, SAP客戶如何因應), 2020 年 2 月。

<sup>9</sup>Oracle Applications Users Group – [《ERP Upgrades: What's Your Philosophy?》](#) (ERP 升級: 您的哲學為何?), 2012 年 2 月。

<sup>10</sup>Vanson Bourne – [《The State of Innovation: Priorities and Challenges》](#) (創新現狀: 當務之急與挑戰), 2018 年 6 月。

<sup>11</sup>TechTarget – [《Panorama ERP report shows continued satisfaction》](#) (Panorama ERP 報告顯示滿意度持續保持), 2020 年 2 月 10 日。

<sup>12</sup>IT ProPortal – [《The biggest risks of shadow IT》](#) (影子 IT 最大的風險), 2018 年 9 月。

<sup>13</sup>Cisco Systems 部落格 – [《Shadow IT: You Can't Manage What You Can't See》](#) (影子 IT: 您無法管理無形的系統), 2015 年 11 月。

<sup>14</sup>[Customer Service Scoreboard](#) (客戶服務記分板)

<sup>15</sup>Forbes – [《Four Common Mistakes Understanding Oracle's Cloud Troubles》](#) (釐清 Oracle 雲端相關問題時常犯的四大錯誤), 2018 年 10 月 – 2008 至 2017 年的支援服務收益與費用, Oracle 另外發布了支援服務相關金額報告。

<sup>16</sup>Oracle 2017 會計年度財務結果 (新聞稿), 2017 年 6 月。

<sup>17</sup>Valoir – [《Assessing an SAP-Rimini Street Strategy: A Valoir Report》](#) (評估 SAP-Rimini Street 策略: Valoir 報告), 2020 年 7 月。

<sup>18</sup>影片 – [《A Chat with Ray Wang: How Organizations Move to Independent Support and Improve Vendor Relationships》](#) (與 Ray Wang 對談: 組織如何轉換到獨立支援服務, 並改善與廠商的關係), 2017 年 9 月 14 日。



## Rimini Street®

info@riministreet.com  
riministreet.com/tw  
linkedin.com/company/rimini-street  
twitter.com/riministreet

Rimini Street, Inc. (那斯達克股票代碼:RMNI) 是企業軟體產品和服務的全球供應商，也是 Oracle 和 SAP 軟體產品的第三方支援供應商的領導品牌，以及 Salesforce® 的合作夥伴。公司提供優質、回應迅速和整合式應用程式管理和支援服務，使企業軟體授權用戶可節省高額成本、騰出資源進行創新，並達成更亮眼的業務成果。全球 Fortune 500 大企業、中等企業、公共部門及來自各行各業的其他組織，都將 Rimini Street 視為值得信賴的企業軟體產品和服務供應商。

© 2021 Rimini Street, Inc. 保留一切權利。「Rimini Street」是 Rimini Street, Inc. 在美國和其他國家的註冊商標，Rimini Street、Rimini Street 標誌及其組合，以及標示 TM 的其他標誌都是 Rimini Street, Inc. 的商標。其他所有商標皆為其各自擁有者財產，除非另有說明，否則 Rimini Street 與任何此類商標持有者或此處所述任何公司，並沒有任何附屬關係或關聯，亦不為其背書。本文件由 Rimini Street, Inc. (「Rimini Street」) 產生，並且與 Oracle Corporation、SAP SE 或其他任一方都沒有贊助、背書或附屬關係。除非另有書面明確規定，否則 Rimini Street 不承擔任何責任，概不做出與所提供資訊相關的任何明示、默示或法定擔保，包括但不限於適銷性或適用於特定用途的任何默示擔保。Rimini Street 對因使用或無法使用該資訊而導致的任何直接、間接、後果性、懲罰性、特殊或附帶損害賠償不承擔任何責任。Rimini Street 對於第三方所提供資訊的正確性或完整性不做任何聲明或擔保，並保留隨時對這些資訊、服務或產品進行變更的權利。TW-022221