

漫話ERP

輕鬆掌控現代管理工具 柳中岡

第 2 章 企業的管理需求

細化的必要性

前一陣子流行一個說法：不上 ERP 是等死，上 ERP 是找死。

ERP 若這麼可怕，橫豎都是個死，那還有啥好談的呢？

有的企業一直不用 ERP 而漸漸喪失了管理競爭力；也真的有不少企業用了 ERP 而把內部管理弄得烏煙瘴氣（如下圖 2.1），比不上 ERP 還糟。這是怎麼回事？



圖2.1_為何不少企業用了ERP內部管理卻烏煙瘴氣

有不少專家強調「企業管理不好，故要用 ERP 來幫忙！」但另外也有專家呼籲「管理不好是上不了 ERP 的！」這兩個矛盾的主張，到底哪一個才對？

不好說，說不清楚？

其實，這是犯了太過粗略而不細化的毛病，因而其結論的科學性太低！

赫胥黎(Aldous Huxley)先生說：「把不好說的說出來，是文學；把說不清楚的說清楚，是科學」。

想要提高科學性，就必須下細化的功夫，因為細化是一個讓我們“增進理解，增強把握”的手段。

漫話ERP

輕鬆掌控現代管理工具 柳中國

早期我們的老祖宗說元素有五個：金木水火土。現代科學則分出了一百多個元素，因而更準確地瞭解與把握了物質的特性。

有人說“人能生小孩”，另有人說“不行”！其實，他們講的都對，也都不完整。能生小孩的是女人，不能生的是男人。細化後，就容易溝通與掌握了。

想要把握企業的管理需求，管理者要有哪些細化後的理解呢？我認為最關鍵的內容是：

- (1) 細化企業「經營」和「管理」的不同本質，瞭解管理是為經營服務的具體含義，才不會“為了管理而管理”，因為離開了經營需求，管理本身是沒有意義的。例如，一個品牌公司若在經營上採取外包供應的策略，則生產活動及其管理都完全取消，沒有作用與意義了。
 - (2) 細化管理活動為「決策」與「交易處理」兩大部份，掌握其內容的不同本質，才能進而理解優化管理的方法，不會混為一團而糾葛不清。
 - (3) 細化資訊系統和管理模式的不同本質，瞭解 e 化是為管理經營服務的具體含義，才不會“為了 e 化而 e 化”，因為離開了管理需求，資訊本身是沒有意義的。
- 本章先說明前兩者細化的內容，再來說明企業的管理需求。

經營與管理的細化

一個企業的賺錢能力，依據多數研究的看法，是由三個因素決定的：經營、管理、運氣。

「經營」因素主要是指企業的市場定位，而表現為企業選取的目標市場，提供的產品與服務，也因而決定了企業在其產業中的相對競爭地位。有許多學者把這個因素稱為「戰略」。

「管理」因素主要是指企業內部執行經營戰略的活動，包括了人員能力、管理模式，和工作系統三個構面。有許多學者把這個因素稱為「戰術」。

漫話ERP

輕鬆掌控現代管理工具 柳中岡

經營(戰略)、管理(戰術)，和機會三者的綜合效應，決定了企業賺錢的多寡。三者的權數各是多少呢？不同的專家各有其觀察與意見，大體來說可用三個 1/3 來表示，即各佔約三分之一（如下圖 2.2）。其中，運氣因素是不能由我們主觀把握的，其中涉及的變數太多，還沒能研究清楚，因而許多人就用「命」來看待它。



經營和管理這兩個因素的科學性，則隨著全球對企業管理持續研究的成果而愈來愈高。科學性是指「可預測性」，就如手握一枝筆，放手則筆必定會往下掉而絕對不會往上飛一樣，是我們可以預測的。因而，研究經營與管理的效用就愈來愈大，非常值得做。

更重要的是：經營與管理的競爭性是與同業比較而得來的。有的企業賺錢，以為自己內部的管理也做得不錯，其實可能是競爭者太差。有的企業內部管理做得很好，但卻不能賺錢，可能是因為經營生態轉變了，因而必須做經營的轉型。

經營活動主要對外，而管理活動則強調對內，這二者的本質是極不相同的。近來的管理研究讓我們知道：企業成功之後必定會“熄火”，想要東山再起就勢必轉型，但其成功率卻低的嚇人。高層主管對此需有非常透徹地領悟。

管理活動的科學性要比經營活動高多了，一分耕耘就會有一分收穫，它也是 ERP 項目專注的焦點。

漫話ERP

輕鬆掌控現代管理工具 柳中國

競爭基礎的演變

經營環境在不斷地改變，使競爭規則也跟著改變。我聽過一個很有趣的比喻來描述這個現象：

- (1) 敵無我有：這是最佳的競爭狀況，因為根本就沒有競爭者，是獨門生意，可以自由定價。這是「數量」的競爭。
- (2) 敵有我優：如果競爭者也會做，也有量產的技術了，但我做的品質比較好，就能勝出。這是「品質」的競爭。
- (3) 敵優我廉：如果競爭者的品質也很好，那麼我要賣得比較便宜，才能贏他。這是「價格」的競爭。
- (4) 敵廉我走：如果競爭者賣的也很便宜，那麼這個生意就沒有什麼賺頭了，我就該走了，不玩了。

數年前講“敵廉我走”並沒有錯，但如今新的競爭條件卻顯現為“敵廉我快”，只要供應的速度比競爭者快，還是可以獲勝。為什麼呢？

一個品牌公司，面對他的銷售渠道，必須要維持一定數量的庫存來支撐銷售的需求。如果供應的前置時間能減少一半的時間，整個庫存不就可以對應地減少一半嗎？這是多大的節省？尤其對像服飾、鞋子等有流行時尚考慮的行業來說，庫存的減少更是重要。無怪乎像鞋業這種被稱為傳統行業的企業，現在也在大談 e 化行動與精益生產，因為交貨的速度已經成為至關重要的“接單條件”了。

電子業早就經歷了速度的大革命。1995 年美國知名電腦公司對其 OEM 供應商提出了 955 的要求，955 是什麼？95%的訂單要在 5 天內出貨！

之前，台灣的神達公司在他們出版的《維它命計劃》中宣稱他們已經做到 982，即 98% 的訂單都是在 2 天內出貨的。機械行業也開始感受到出貨前置時間不斷被要求減縮的巨大壓力。這些事實都在表明：速度已經成為新的競爭條件！

漫話ERP

輕鬆掌控現代管理工具 柳中國

20世紀末，北美的企業就曾發出警告：以往大吃小，今後快打慢！因此，如今的經營需求在是“數量、品質、價格”這三大要求之外，增加了一個更重要的因素：速度！（如下圖 2.3）



俗話說：一白遮百醜，一醉解千愁。企業管理上則是：一快解千愁！