

# 漫話ERP

輕鬆掌控現代管理工具 柳中國

## 第 6 章 ERP 的效益與範圍

### ERP 的效益

由我們前面的說明，企業管理者應可以理解到 ERP 的巨大效益。

簡單說，ERP 的「職能整合」功能可以協助企業將交易處理「自動化」，而「自動規劃」功能則可協助企業決策的「智能化」，而產生下列的效益：

- (1) ERP 把企業交易的流程整合在一起，同時藉助令單管理的功能而大幅度地降低了作業的時間與成本。一般來說，間接人員的生產力可因而增加 25% 以上。換言之，現有人力即可支撐 25% 的營業增長。
- (2) ERP 迅速而精準的“淨算”與“模擬”功能，可以協助企業節省可貴的供應資源，即不多買、不多做。供需之間更快、更正確平衡的結果，也有助於庫存的降低。一般導入 ERP 成功的企業可以獲取降低庫存二成以上、降低每年採購成本約 5%、因脫銷減少而使營業額增加約 5%... 等重大的效益。
- (3) 更重要的是，ERP 打開了手工管理的死結，創造了一個管理的新境界！它讓管理者可以更容易地做重規劃(re-planning)，因而得以更迅速地回應企業外在市場中的變化。ERP 可以產生的這些效益都是非常巨大的，也都不是手工管理下枝枝節節的改善可以達成的（如下圖 6.1）。因而，我們才贊同“不用 ERP 是等死”的結論。



圖6.1 \_ERP可產生的巨大效益非手工管理下的改善可及

# 漫話ERP

輕鬆掌控現代管理工具 柳中國

## ERP 提升了管理水平

企業應用 ERP 目的是要提升管理的水平，絕對不是等管理水平提升了才能夠有資格來使用 ERP。管理不好的企業，更要使用 ERP 來協助他優化管理，就像人跑不快，所以要買車來開一樣（如下圖 6.2）。



當然，上 ERP 的觀念要藉培訓來導正，才能認識正確的實施方法。

為了讓管理更能體會 ERP 提升管理水平上的功能，我們補充幾點說明如下：

- (1) 例外管理：許多管理者都知道例外管理的重要性，但卻苦於沒有落實的方法。ERP 解決了這個問題。例如，用 MRP 來自動規劃供應的需求，就提供了一個參考標準，若無例外，就應照著執行，採購不得任意增加採購數量，若因考慮生產不良率而需要多買，也應該是在 BOM 裡輸入預計的、大家商定的不良率，然後交給 MRP 做自動的計算。

# 漫話ERP

輕鬆掌控現代管理工具 柳中岡

- (2) 就源管理：即針對管理的源頭來做管理。源頭是什麼？當然是營業的需求，也是我們在談 BOM 時講的獨立需求。管品不管料，就給了我們一個就源管理的制度與工具，供應端的工作必須依據源頭的需求來進行，就可杜絕浪費而節省大量的成本。整個交易管理的精神也是如此，ERP 一層一層的轉換，讓內部工作流程井然有序地開展，遇有問題，才能迅速追溯，採取有效的校正措施。
- (3) 提前管理：財務單位的應收帳款提前為授信管理的強化，應付帳款則提前為採購政策的強化，不但節省了事後稽核的作業與成本，免除事後管理的無奈，更可發揮防患未然的作用。

這些管理原則不都是企業管理中一再強調要做到的嗎？但若無適當的管理工具，只空有理論與目標，是無法落實的。

ERP 協助企業落實了這些管理的要求！

# 漫話ERP

輕鬆掌控現代管理工具 柳中岡

## ERP 的範圍

任何工具都有使用範圍，範圍就是工具的限制。就像車子的使用是有範圍的，你不能期待它會跳、會飛。ERP 也不例外！

有人喜歡論述 ERP 的功與過。其實，工具本身原本沒有“功過”可言，全看使用者應用的好壞而定。一把斧頭可以協助人們劈柴砍樹，也可以拿來砍人。

同理，若使用不當，ERP 也極可能變成一個“闖禍”的工具，就像車子若發生車禍時可能會出人命一樣地可怕（如下圖 6.3）！為什麼？

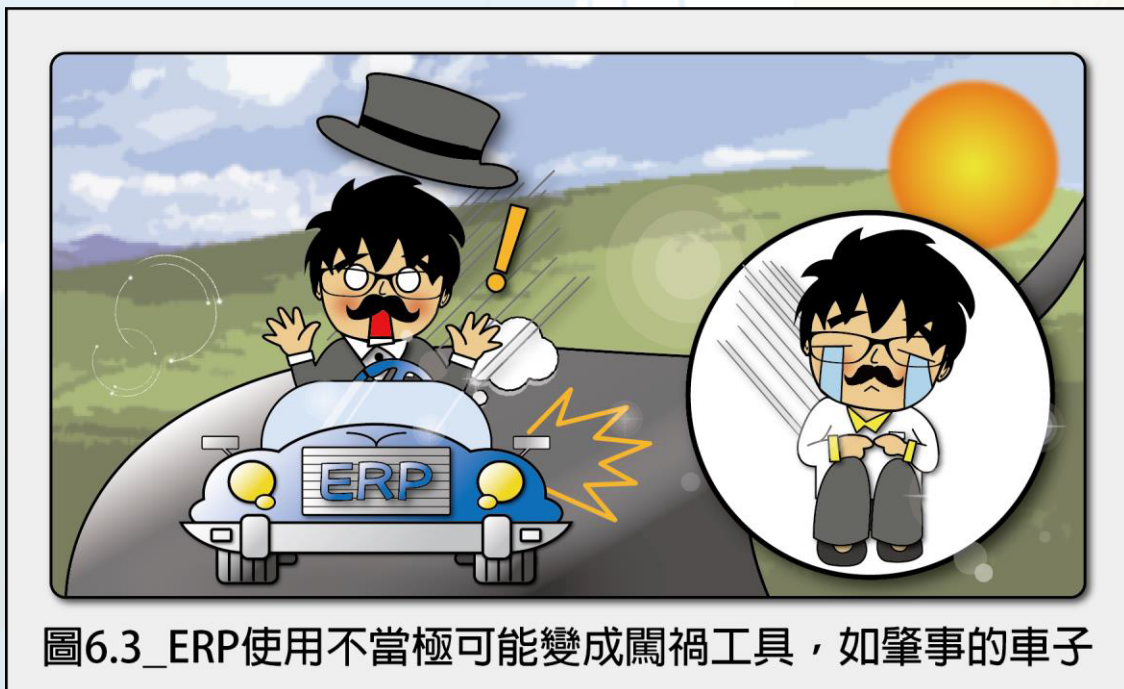


圖6.3 ERP使用不當極可能變成闖禍工具，如肇事的車子

我們在第 2 章中說過，手動管理下有兩個主要的管理死結：整合與互動。

「整合」要求了職能間“連動關係”的處理，在這一方面，ERP 做的已經很周全、很好了；「互動」在要求理順職能之間的“因果關係”，ERP 在這方面是不處理的。例如，產銷之間應該有怎樣的互動關係呢？這是由總的「前置時間分析(lead-time profile analysis)」來決定的，也從而決定了 MRP/MPS 的正確使用方法，但 ERP 本身卻不做有關的任何判斷。換言之，不管企業如何使用 MRP/MPS，ERP 都照做不誤。車間應該用領料、發料，還是自動倒扣法來管理物料的耗用，ERP 也都可以支援，而不做任何取舍的判斷或建議。

# 漫話ERP

輕鬆掌控現代管理工具 柳中岡

互動關係的分析與更新，是管理模式的課題，不是 ERP 要處理的問題，請參考我們在後面對管理模式的介紹。

ERP 只負責整合，但並不保證被整合的功能都是正確的、需要的。有許多管理的爛流程，也常被納入 ERP 中，而變得永垂不朽，並因而阻礙了管理進一步的優化。

這些爛流程是由哪裡來的？答案是：傳統工業管理模式中強調局部優化的思維。換言之，ERP “可以” 成為 “局部優化的最大幫凶” ！

例如：依歷史成本觀點而繁瑣地分攤費用的方法，把成本會計搞得複雜無比而沒有營業人員會使用；模具依期間做分攤後還要設法依產量來分攤；MRP 淨算後遇有替代料狀況則自動換用，而讓管理者事前根本不知道；準備了一大堆的數據，要用 ERP 裡的 CRP(產能需求規劃)功能來機動地調整製造現場上的短期排程…這些都是爛流程，不但對企業無益，反而滋生了極大的禍害！

理解了這個道理後，我們看到許多企業對導入 ERP 系統的結果感到極不滿意，或有更多的企業根本無法順利導入 ERP，就不會覺得奇怪了。

如果車子是好的，買回去卻開不了，要怪誰呢？怪車嗎？

企業導入 ERP 失敗，或用不好，要怪 ERP 嗎？

ERP 整合的內容是否正確、高明，要靠管理模式的優化來回答。

許多年前，美國業界的專家們總結出一個說法 “ERP 不對其產生的決策建議做判斷”，正在說明相同的道理。例如，MRP 展開後的供應(採購與製造)建議是否正確無誤，ERP 系統本身是不做任何判斷的。

# 漫話ERP

輕鬆掌控現代管理工具 柳中國

## ERP 的發展趨勢

ERP 在國內已經漸漸流行了，許多企業都上了 ERP 系統。然而，應用上十分成功而滿意的仍舊是少數。其實，這個現象並不奇怪，以往美國企業在流行 MRP II 系統時，調查顯示應用得很好的企業(A 級用戶)只佔約一成。

有許多號稱的“專家”發出呼籲，說 ERP 已死？這就像宣稱汽車將會消失一樣可笑！

ERP 是整合的利器，不論管理怎麼改變，整合的功能與工具都是必需品，不可能被淘汰的。否則，微軟公司花大錢買 ERP 軟體公司進入 ERP 行業豈不是天大的笑話？

我認為，ERP 將逐漸“引擎化”了。ERP 的使用介面，將會因 IT 技術的進步與 Internet 的盛行而逐漸被取代，未來可能有更人性化、影音效果更豐富的使用介面出現（如下圖 6.4），但 ERP 的基本功能是不可或缺的，會變成類似像汽車或飛機的引擎一樣的角色，成為企業整個 e 化管理平台的引擎。

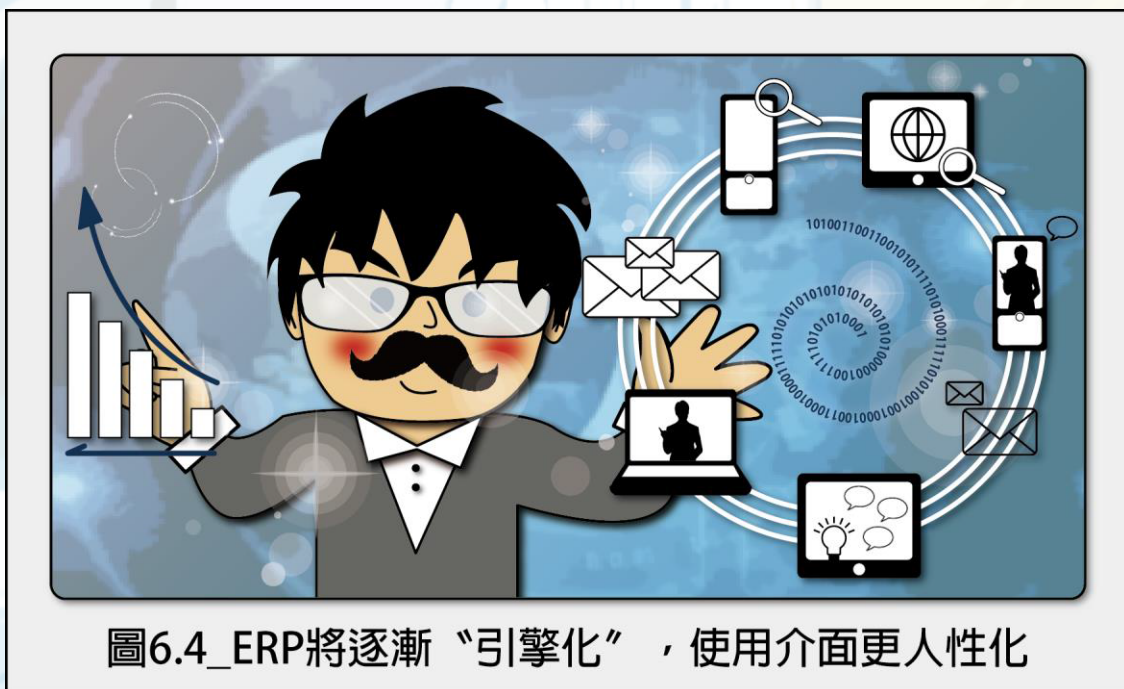


圖6.4 ERP將逐漸“引擎化”，使用介面更人性化