

漫話ERP

輕鬆掌控現代管理工具 柳中岡

第三篇 應用與建議

第 8 章 何時該上 ERP？

我們已經瞭解到 ERP 是企業管理的絕對必要條件，那麼，企業應該什麼時候上 ERP 呢？

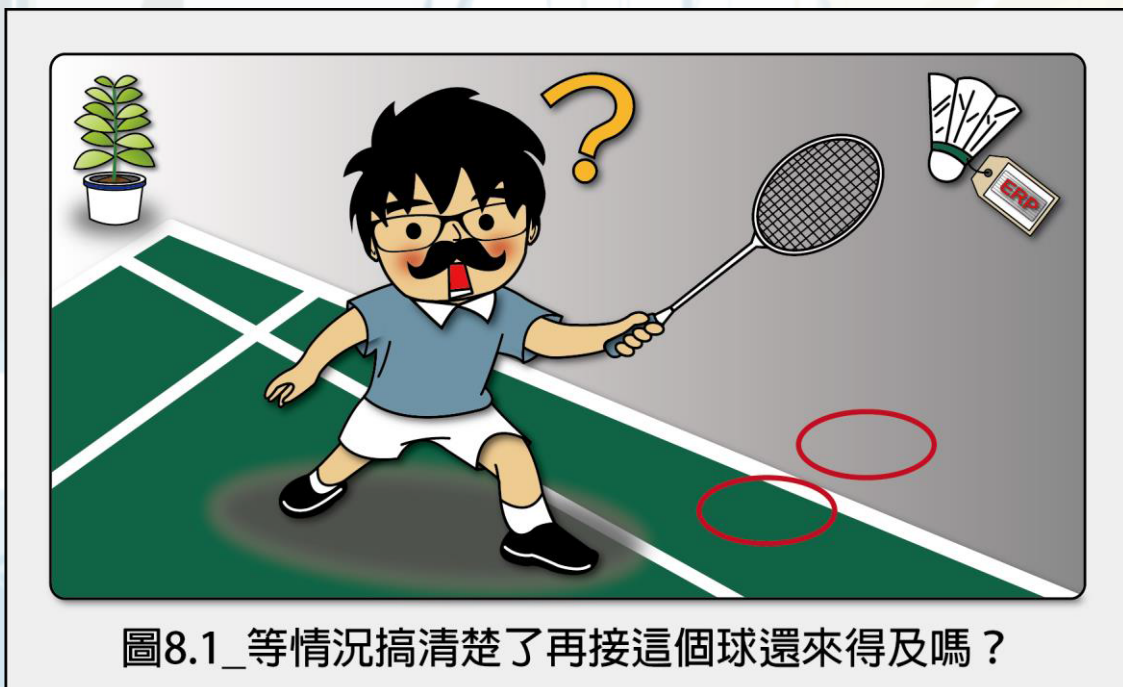
有一些專家提出呼籲：“別急著上 ERP，先要把自身的情況搞清楚，把 ERP 是怎麼回事研究透了再上；否則實施 ERP 的失敗率是很高的！”

這話對嗎？

錯了，而且大錯特錯。為什麼呢？讓我們先看一個比喻。

打羽毛球時，規則很清楚。對方打來的球若是落在邊線外，你不要打就得分了，但若是落在線內，你就必須把球打回去，否則就失分了。

球賽中，對手經常把球打在邊線的上空，不知道會落在線內還是線外。請問，你打還是不打？如何判斷？（如下圖 8.1）



這和企業管理者常要面臨的決策狀況很像：規則清清楚楚，但事情卻模模糊糊，充滿了不確定性或不清楚的狀況。

漫話ERP

輕鬆掌控現代管理工具 柳中岡

有人就說了：“別急！等狀況搞清楚了再做決定”。

這話對嗎？不對。

球的落點什麼時候會愈來愈清楚？當然是愈來愈靠近地面的時候。真的快靠近地面了，若落點將會在線內，你也來不及處理了。就算你打了，球也打不準、打不遠了，很容易被對方反殺回來。

提出上述“別急”的專家們沒有從經營競爭的角度來看問題，更缺乏了「時間成本(time cost)」的觀念。

時間成本的觀念

美國汽車大王亨利•福特(Henry Ford)有句名言：“如果你需要一台新機器，沒買，錢你還是付了，但卻沒有得到這台機器(If you need a new machine and you don't buy it, you pay for it without getting it.)”。

有不少人覺得這句話怪怪的，我舉一個簡單的例子來做說明：

- (1) 假設有一家工廠，年生產某產品 1 萬個，單位成本是 500 元。現在有一台新機器，購置成本要 100 萬，它可使產品的單位成本下降 10%，即減少成本 50 元，故一年可節省成本 50 萬。
- (2) 企業甲買了這台新機器，花了 100 萬，兩年內節省了成本 100 萬，而他的產品成本是 450 元一個。
- (3) 企業乙沒有買這台新機器，因此沒有支出 100 萬，但兩年內也沒有省下 100 萬，而他的產品成本一直都是 500 元。
- (4) 企業乙沒有買新機器，但錢還是花了(沒省回來)，但卻沒有這台機器！更可怕的是：他的競爭力變弱了！

大多數的決策都涉及時間成本的考量，若不予考慮，就會做出錯誤的決定，而將來就會感嘆道“早知如此，當初就應該…”，因而，萬金難買早知道！

漫話ERP

輕鬆掌控現代管理工具 柳中岡

主張不要急著上 ERP 的專家，他們的觀念不正是在說“如果你需要一台機器，但不會用，就先不要買了”？這個觀念表面上看來對，四平八穩的，企業若真的照做，經過一段時間後，競爭力就完蛋了！

等到同業都導入 ERP 系統了，你再做，ERP 也不會為你創造額外的競爭力了，它只是管理上講的“保健因子”而已：有了不會贏，但沒有卻一定會輸。

「保健因子」是相對於「競爭因子」而言的。例如，洗澡只是個保健因子，洗得香噴噴地，也不會贏過別人，但若不洗澡而臭臭的，卻會因大家都躲避而一定輸。

什麼時候該上 ERP 呢？套句英文裡的說法：昨天！（如下圖 8.2）



此外，我們也要同時對企業高層主管強調「策略性決策」的重要性。

漫話ERP

輕鬆掌控現代管理工具 柳中岡

策略性的決策

如果我們能將某一項決策有關的影響因素大部份都找出來，而且能定量地衡量其互動的結果，那麼，我們就可以計算出這個決策投入和產出的有關數字，決策就容易了。這是作業性的決策(Operational Decision)。

有許多決策是難以用數衡量的。例如：看電視的效益是多少錢？唸大學的效益呢？我們只能比較主觀地，或是參考大多數其他人的決策，來做我們的決定。許多企業的重要決策，需要高層主管來決定的，往往會有這種只能“定性評估”的特性，我們稱之為策略性決策(Strategic Decision)。許多管理優化的項目，如上 ERP 和人員培訓方案，都是屬於策略性的決策（如下圖 8.3），是高層主管責無旁貸的決策。



這種決策是不可以向下授權而要中層幹部去負責的，要求他詳細計算出優化的效益則更是荒謬。把人變聰明一點，知識多一些，值多少錢？沒有人能計算出來！企業內部的人若都懶懶的，知識淺淺的，企業會付出什麼代價？這倒很容易回答：企業會垮！

現代企業在管理上的挑戰是“學知識，用技術，比策略”。

比策略，當然是看高層主管的決策力了！

漫話ERP

輕鬆掌控現代管理工具 柳中岡

上 ERP 項目的時間成本

最後我們舉一個實務上的例子來說明「時間成本觀」的重大影響：假設有一家 OEM 製造企業的營業額是 4 億，毛利率為 20%，而平均庫存水平為 5 千萬，因為要導入 ERP 系統而比較兩家服務廠商(甲與乙)的方案與報價。

甲公司的方案可以讓該企業在 12 個月做到第三階的管理水平，即“MRP 自動淨算與重規劃”與“結算成本會計”的水平，而軟體與諮詢服務的總報價是 400 萬；

乙公司所提方案的(軟體與諮詢)總報價只要 300 萬，但要讓該企業做到“第二階的水平需要多花 6 個月的時間，即 18 個月達成目標。

這個製造企業應該選用哪一家服務商來實施 ERP 系統呢？讓我們簡單地來計算一下有關的成本。

- (1) 上 ERP 若節省 20%的庫存是減少庫存一千萬，若持貨成本僅以 20%來計算，提早半年實現效益，持貨成本的減少是半年節省 100 萬。
- (2) ERP 使採購成本每年減少 5%，若料的成本佔製造成本的 80%，則採購成本的 5% 是 1,280 萬，早半年實現是減少了 640 萬。
- (3) 因 ERP 使脫銷減少而增加的營業額是 5%，半年即是 1,000 萬，多出來的毛利是 200 萬，而這大部份都是淨利。
- (4) 廠內為導入 ERP 而需要配合的人力與物力，半年是多少錢的支出？假設半年內各單位總共動用 25 個人月的人力，平均月薪 4 萬元時是 100 萬。

其他的效益不算了，已知提早半年而實現的效益是：

$$100+640+200+100=1,040 \text{ 萬}$$

當然，要完全實現這些 ERP 的效益，必須要做到第四階「預見式管理」的水平，其中包含預測管理的計劃能力、MPS 管理能力，以及(訂單與工程設計的)變異管理的能力。因此，考慮到該企業 ERP 是先實施到 MRP 的水平，我們應把上述的效益做適當的調整(減小)。減為多少呢？至少有 1/3 吧？那可是接近 350 萬的效益額呀！

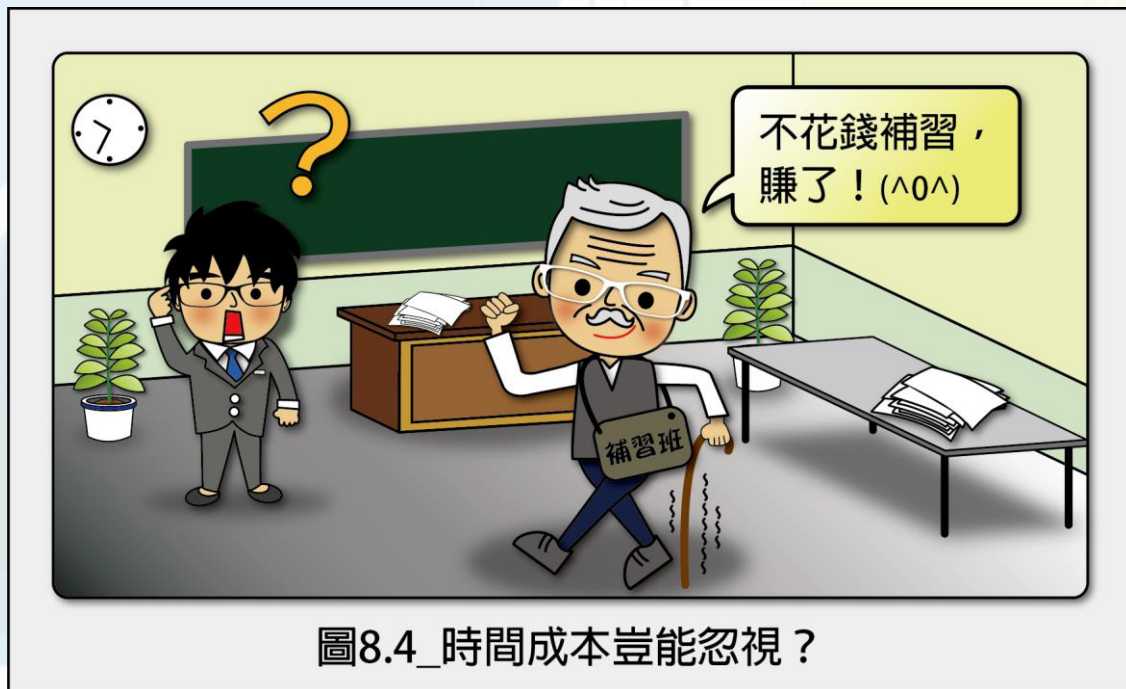
漫話ERP

輕鬆掌控現代管理工具 柳中岡

因此，如果甲乙兩家服務公司都能依照方案計劃讓 ERP 順利導入，則該企業應該付 400 萬選用甲公司，乙公司的 300 萬“太貴了”而不應採納！

往往，表面上花費最便宜的方案，最終都將使你付出更昂貴的總成本。

有個例子可以做參考：補習班“保證”學員可以考取一流大學。他們如何保證的？碰到笨學生時怎麼辦？他們說：“若今年沒考上一流大學，你還可以來我們這兒再補習，我們不另收錢了；明年若再考不取，還可以再來，我們還是不收錢…一直到你考上一流大學為止。”有道理嗎？（如下圖 8.4）他可沒管學員的時間成本！



漫話ERP

輕鬆掌控現代管理工具 柳中岡

英文裡有句話說得好（如下圖 8.5）：“當初你不知道的，最後可能會讓你付出大筆的成本(What You Don't Know at the Start May Cost You Dearly in the End)。”

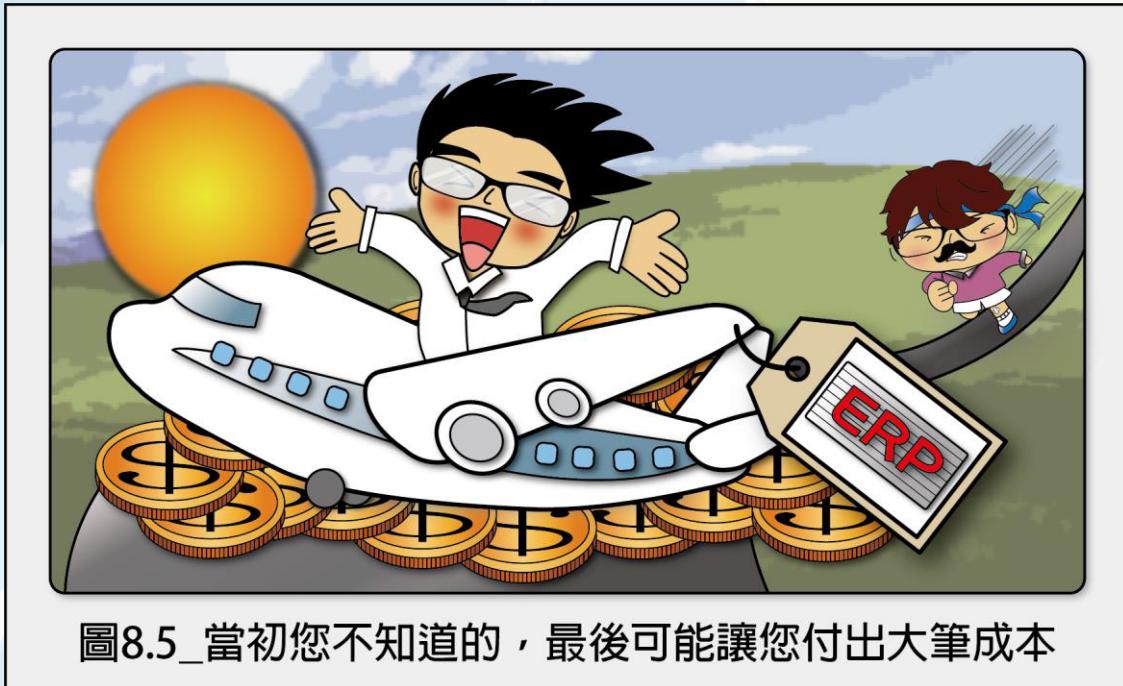


圖8.5_當初您不知道的，最後可能讓您付出大筆成本

知道了，觀念正確了，就一定可以保證成功。上 ERP 又不是什麼神秘的技術，也不是像上太空那麼難，花錢就都買得來的。

但錢要花得對，如何才是正確地花錢，就要靠觀念了。

我常看到許多企業在上 ERP 時為了評選服務廠商，一拖再拖，真是為他們感到可惜。美國網路領導大廠 Cisco 公司當年在 ERP 項目時，由開始選型到上線完畢，總共花了多長的時間呢？9 個月！為什麼他們能這麼快？因為高層的管理者都有正確的觀念與經驗。

觀念不清楚，就會拖拖拉拉的。

不做決定，等於已經做了錯誤的決定！