

漫話ERP

輕鬆掌控現代管理工具 柳中國

第9章 誰來主導 ERP 項目？

企業內部應該由誰出面來主導 ERP 項目呢？

這個回答很不容易，也是 ERP 裡一個極大的誤區。

讓我們先由共識談起。

可怕的共識？

現代企業中愈來愈強調共識，認為他是凝聚衆人行動力的最佳方法。然而：

如果某人說，錢很好耶！我們去搶銀行吧？周圍的人若都同意，就形成了共識，付諸行動，去搶錢！結局會好嗎？不可能的。

如果幾個朋友聚在一起聊天，忽然有個人肚子絞痛，這時要怎麼辦？大家開始商量出一個共識？還是找醫生？當然是要找醫生，這是人人都知道的道理，不是學醫的，通通閉嘴，不能亂出主意。企業管理呢？它與醫學一樣是一項專業，需要學習、認證，然後才能做嗎？

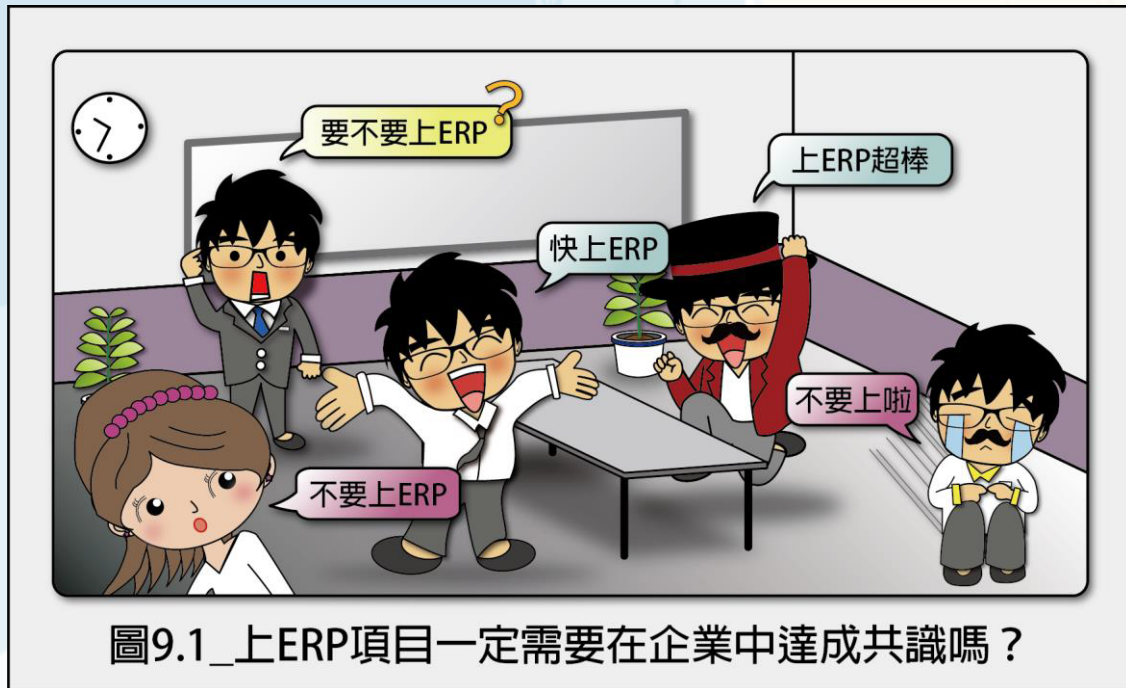
企業管理是愈來愈專業的學問了，但不幸地是：目前多數企業裡都充滿了沒有正式學過管理，就當了管理者的人，也不需要經過任何專業認證的程序。“無照營業”的管理者這麼多，難怪企業管理中的問題也這麼多？

更可怕的是：碰到問題時，幾乎人人都可以參與意見，都有看法，你要是不讓他說，就會招致“不民主、專斷蠻橫”的罵名？

漫話ERP

輕鬆掌控現代管理工具 柳中國

企業管理中，可以讓人人都參與決策，以便尋求及建立最大的共識嗎（如下圖 9.1）？



知識要先於共識！

肚子痛要找醫生，可見「共識」不是最重要的，更重要的是「知識」，而“沒有正確知識的共識，比沒有共識更可怕！”

企業裡許多管理者都有這樣的共識：營業計劃要先做精確，例如要達到 90%以上，才能使整個供應和生產作業順利地進行。

這就是一個“欠缺知識的共識”，結局也不會好的。在新知識經濟中，環境和產業的變動愈來愈快，絕對不是任何企業能夠預知和掌握的。因此，一心認為“提高營業計劃的預測能力”才是關鍵，根本就搞錯了題目，看不出“供應提速”才是關鍵問題所在，就會掉入了惡性循環的結構中，愈努力愈糟糕！

對任何一個主題，我們都是先有了「認識」，然後才會促使我們進一步地去學習「知識」，而在衆人行動中尋求建立「共識」以發揮眾志成城的效果。

漫話ERP

輕鬆掌控現代管理工具 柳中國

認識當然可由經驗或質疑中產生，但「學習」卻是更快、更好的辦法，因為人生不長，我們沒有足夠的時間親自去犯所有相關的錯誤，以獲得經驗。

知識先，共識後。知識少的人，要聽知識多的人的意見，這就不是民主制度“多數決”的法則了！

那麼，在企業裡，誰有較多的管理知識？誰又“應該有”較多的管理知識呢？這些人就是要決定內部共識的人了。

知識水平相近才能“交流”，一個知識高的人和一個知識低的人做溝通，知識高的人就必須降低其水平來談話，否則溝通必將無效。

一個高興的人碰到一個生氣的人，除非兩個人沒有往來、不做溝通，否則結局一定是生氣的人多了一個！

夫妻相處也是這樣的：最後往往是兩個人都高興，或兩個人都不高興。很少有其中一個人常高興而另一個常生氣的，若有則一定是裝的、忍的，或另有隱情。

一群水平差距很大的人若得到了共識，則共識的水平一定很低。

大學生、高中生、小學生各有十位，聚在一起對某個問題若達成了共識性的結論，則該結論水平必定是小學生的水平，否則小學生根本即無從“識”矣。

因此，知識水平差距大時，就應該是“學習”而不是“溝通與共識”了。

同理，企業中高層的管理水平應該比中層和執行層要高，建立共識的方法就應該類似“學習”，而不是先做“溝通”。否則，整個共識的水平必定很低，企業的效益就會被拉低。

輕易地大談民主，或在不同層級之間妄圖共識，都是不智或不負責任的；這也是企業高層主管們最需要理解的重要觀念。

漫話ERP

輕鬆掌控現代管理工具 柳中岡

誰來主導 ERP 項目？

上 ERP 項目也應該依循這樣的道理。

誰最瞭解企業的經營需求和管理需求？

誰最能堅持 ERP 運行要總體優化的大方向？

誰能阻止 ERP 成為“部門優化幫兇”的惡性發展？

誰能做出判斷而解決工業管理中職能間的結構性矛盾？

這個人就是主導 ERP 項目的負責人，而他必定是企業的高層主管（如下圖 9.2），要有多高呢？我們舉幾個例子來協助大家做判斷：



圖9.2_選對ERP項目負責人至關重要

(1) 車間的製造批量若減小一半，則出貨的提前期立即就可以縮短了，客戶一定很高興，因此，也極有助於營業單位的接單。然而，車間的生產效率往往會先立即降低，因此誰會這樣的要求與堅持？製造副總是不會這樣做的，因為這可能會影響到工人的獎金而打擊了他們的士氣。

漫話ERP

輕鬆掌控現代管理工具 柳中國

- (2) 應收帳款想要管好，財務單位要先與營業單位談好「授信管理」的原則，並在營業單位承接訂單時就要開始執行了，並且要在 ERP 系統中鎖定出貨的管制辦法，堅持執行。營業單位若因客戶債信餘額不足而要接單或出貨時，誰有權力否決或做更改債信的決定？不會是營業副總，否則財務單位的應收帳就沒有什麼好管的了。
- (3) 採購政策若規定了一些料件是按「接單採購」原則來處理，則採購可以先買嗎？生管單位可以做先備料的要求嗎？企業中常見不正當的預先採購，但卻沒有高層主管出面制止，因而造成日後大量的呆滯料庫存。誰才會關心這個問題呢？

負責回答上述這些問題的主管，就是應該主導 ERP 項目的主管了！