

漫话ERP

轻松掌控现代管理工具 柳中冈

第2章 企业的管理需求

细化的必要性

前一阵子流行一个说法：不上ERP等死，上ERP是找死。

ERP若这么可怕，横竖都是个死，那还有啥好谈的呢？

有的企业一直不用ERP而渐渐丧失了管理竞争力；也真的有不少企业用了ERP而把内部管理弄得乌烟瘴气（如下图2.1），比不上ERP还糟。这是怎么回事？



图2.1_为何不少企业用了ERP内部管理却乌烟瘴气

有不少专家强调「企业管理不好，故要用ERP来帮忙！」但另外也有专家呼吁「管理不好是上不了ERP的！」这两个矛盾的主张，到底哪一个才对？

不好说，说不清楚？

其实，这是犯了太过粗略而不细化的毛病，因而其结论的科学性太低！

赫胥黎(Aldous Huxley)先生说：「把不好说的说出来，是文学；把说不清楚的说清楚，是科学」。 」

想要提高科学性，就必须下细化的功夫，因为细化是一个让我们“增进理解，增强把握”的手段。

漫话ERP

轻轻松松掌控现代管理工具 柳中冈

早期我们的老祖宗说元素有五个：金木水火土。现代科学则分出了一百多个元素，因而更准确地了解与把握了物质的特性。

有人说“人能生小孩”，另有人说“不行”！其实，他们讲的都对，也都不完整。能生小孩的是女人，不能生的是男人。细化后，就容易沟通与掌握了。

想要把握企业的管理需求，管理者要有哪些细化后的理解呢？我认为最关键的内容是：

(1) 细化企业「经营」和「管理」的不同本质，了解管理是为经营服务的具体含义，才不会“为了管理而管理”，因为离开了经营需求，管理本身是没有意义的。例如，一个品牌公司若在经营上采取外包供应的策略，则生产活动及其管理都完全取消，没有作用与意义了。

(2) 细化管理活动为「决策」与「交易处理」两大部份，掌握其内容的不同本质，才能进而理解优化管理的方法，不会混为一团而纠葛不清。

经营与管理的细化

一个企业的赚钱能力，依据多数研究的看法，是由三个因素决定的：经营、管理、运气。

「经营」因素主要是指企业的市场定位，而表现为企业选取的目标市场，提供的产品与服务，也因而决定了企业在其产业中的相对竞争地位。有许多学者把这个因素称为「战略」。

「管理」因素主要是指企业内部执行经营战略的活动，包括了人员能力、管理模式，和工作系统三个构面。有许多学者把这个因素称为「战术」。

漫话ERP

轻松掌控现代管理工具 柳中冈

经营(战略)、管理(战术), 和机会三者的综合效应, 决定了企业赚钱的多寡。三者的权数各是多少呢? 不同的专家各有其观察与意见, 大体来说可用三个1/3来表示, 即各占约三分之一(如下图2.2)。其中, 运气因素是不能由我们主观把握的, 其中涉及的变数太多, 还未能研究清楚, 因而许多人就用「命」来看待它。



图2.2_经营(战略)、管理(战术)与机会三者的综合效益

经营和管理这两个因素的科学性, 则随着全球对企业管理持续研究的成果而愈来愈高。科学性是指「可预测性」, 就如手握一枝笔, 放手则笔必会往下掉而绝对不会往上飞一样, 是我们可以预测的。因而, 研究经营与管理的效用就愈来愈大, 非常值得做。

更重要的是: 经营与管理的竞争性是与同业比较而得来的。有的企业赚钱, 以为自己内部的管理也做得不错, 其实可能是竞争者太差。有的企业内部管理做得很好, 但却不能赚钱, 可能是因为经营生态转变了, 因而必须做经营的转型。

经营活动主要对外, 而管理活动则强调对内, 这二者的本质是极不相同的。近来的管里研究让我们知道: 企业成功之后必定会“熄火”, 想要东山再起就势必转型, 但其成功率却低的吓人。高层主管对此须有非常透彻的领悟。

管理活动的科学性要比经营活动高多了, 一分耕耘就会有一分收获, 它也是ERP项目专注的焦点。

漫话ERP

轻轻松松掌握现代管理工具 柳中冈

竞争基础的演变

经营环境再不断地改变，使竞争规则也跟着改变。我听说一个很有趣的比喻来描述这个现象：

- (1)敌无我有：这是最佳的竞争状况，因为根本就没有竞争者，是独门生意，可以自由定价。这是「数量」的竞争。
- (2)敌友我优；如果竞争者也会做，也有量产的技术了，但我做的品质比较好，就能胜出。这是「品质」的竞争。
- (3)敌优我廉：如果竞争者的品质也很好，那么我要卖得比较便宜，才能赢他。这是「价格」的竞争。
- (4)敌廉我走：如果竞争者卖的也很便宜，那么这个生意就没有什么赚头了，我就该走了，不玩了。

数年前讲“敌廉我走”并没有错，但如今新的竞争条件却显现为“敌廉我快”，只要供应的速度比竞争者快，还是可以获胜。为什么呢？

一个品牌公司，面对他的销售渠道，必须要维持一定数量的库存来支撑销售的需求。如果供应的前置时间能减少一半的时间，整个库存不就可以对应地减少一半吗？这是多大的节省？尤其对像服饰、鞋子等有流行时尚考虑的行业来说，库存的减少更是重要。无怪乎像鞋业这种被称为传统行业的企业，现在也在大谈e化行动与精益生产，因为交货的速度已经成为至关重要的“接单条件”了。

电子业早就经历了速度的大革命。1995年美国知名电脑公司对其OEM供应商提出了955的要求，955是什么？95%的订单要在5天内出货！

之前，台湾的神达公司在他们出版的《维他命计画》中宣称他们已经做到982，即98%的订单都是在2天内出货的。机械行业也开始感受到出货前置时间不断被要求减缩的巨大压力。这些事实都在表明：速度已经成为新的竞争条件！

漫话ERP

轻松掌控现代管理工具 柳中冈

20世纪末，北美的企业就曾发出警告：以往大吃小，今后快打慢！因此，如今的经营需求是在“数量、品质、价格”这三大要求之外，增加了一个更重要的因素：速度！（如下图2.3）



俗话说：一白遮百丑，一醉解千愁。企业管理上则是：一快解千愁！