

# 漫话ERP

轻松掌控现代管理工具 柳中冈

## 管理需求的内容

「经营需求」产生了「管理需求」，而进一步产生了「管理活动」，来满足这些需求。例如，接到客户订单就引发了一系列的活动，如采购原物料、加工制造，以达成出货给客户的需求。

「管理需求」的内容有许多种表达的方法，而且它有层次上的区分，就像马斯洛教授把人类的欲望需求分成五个层次。类似的，我把制造企业的管理需求也分成了五个层次，如下所示：

L1: 职能管理 (Functional Management) : 把每个单一职能的工作做好，如研发、营销、采购、生产、财务、人事...等。

L2: 职能整合 (Functional Integration) : 把四个职能循环的工作做好，即研发循环、销售与应收帐款循环、采购与应付帐款循环、生产循环，最后以材物质能做总的整合。

L3: 供需整合 (Supply-Demand Integration) : 把内部采购与生产的供应，和外部市场的需求，做紧密及机动性的整合。

L4: 预见管理 (Advanced Management) : 依据市场的预测及产销大排程 (MPS: Master Production Schedule) 来进行预见式的管理，同时机动性地做好订单变更和工程设计变更等管理工作。

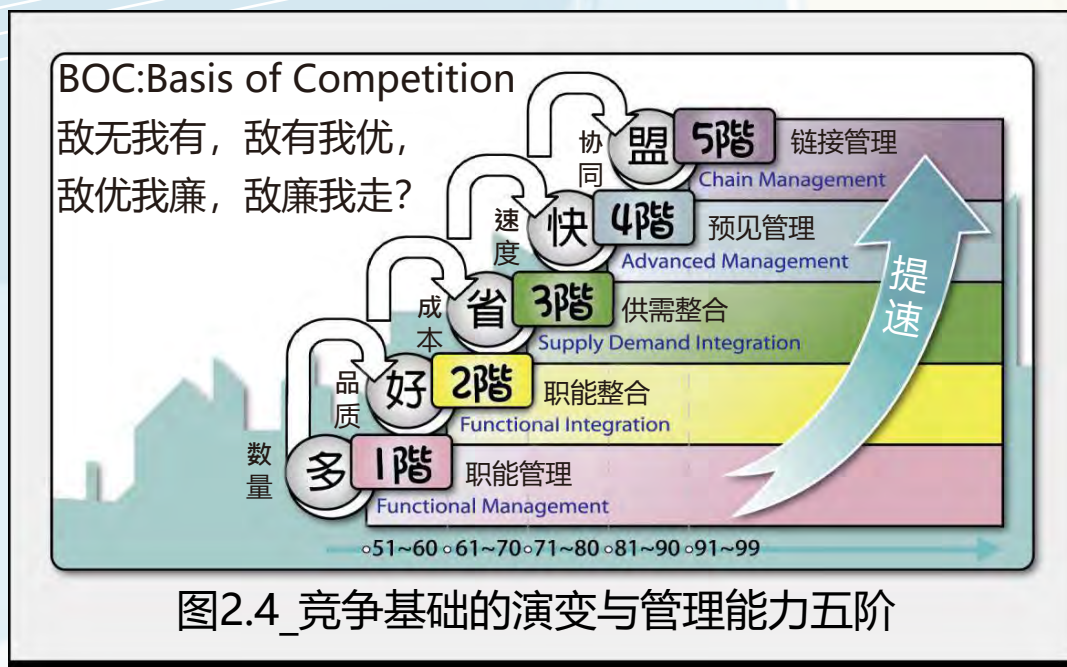
L5: 链接管理 (Chain Management) : 与客户及供应厂商做链接，进行密切的协同式管理，包含协做的预测、设计、与供应商交货排程 (VDS: Vendor Delivery Scheduling)等工作。

与马斯洛欲望五层级的理论一样，管理需求中每一阶层的需求，都是在前一阶段的需求被满足后，才能有效满足的。换言之，这五个阶层也就代表着企业内部的能力阶层，而且是逐阶建立的。例如：若2阶的管理能力没有做好，就不可建立3阶的能力，因而也无法有效地满足供需整合的管理需求，这时超量采购与生产的情况很难避免，因而成本将会较高，影响了「省」的竞争能力。

# 漫话ERP

轻轻松松掌控现代管理工具 柳中冈

我把管理需求的内容，用「管理能力5阶」的图示来表达，同时也把各项竞争基础的对应关系列上，给管理者做参考(如下图2.4)。



这个「分阶」的观念是建立企业「执行力」的重大关键之一，因为凡是涉及能力提升的课题(如ERP项目)，都必须做分阶的设计，一如我们念书是由小学、国中、高中、大学的划分一样。发展各阶层的能力时可以设法缩短时间，但却绝对不可能「跨阶」，否则必将导致失败的结果。

各阶层内容划分的设计，在求降低阶层之间的「梯度」，如果梯度过大，会打击企业提升管理能力的努力。

在ERP项目的实施中，这个分阶的设计观念尤其重要。过去十多年来，我看到有太多的企业在上ERP三到五年后，还是被卡在3阶里，进退不得；然而，企业外在客户的要求已经是4阶的需求了，ERP的管理应用却无法跟上，而严重妨碍了经营需求的满足。

# 漫话ERP

轻松掌控现代管理工具 柳中冈

## 管理活动的细化：决策与交易

管理需求产生的「管理活动」也有许多细化的方法，我认为最重要的细化内容是「决策」与「交易」。

管理的活动可划分为「想」与「做」两个部分。

想，就是做决定，管理学上称为「决策(Decision Making)」；

做，就是执行，管理学上称为「实施(Implementation)」(如下图2.5)。由于现代化的企业管理离不开e化，因而我们可以用IT领域内的术语「交易(Transaction)」来称呼它。

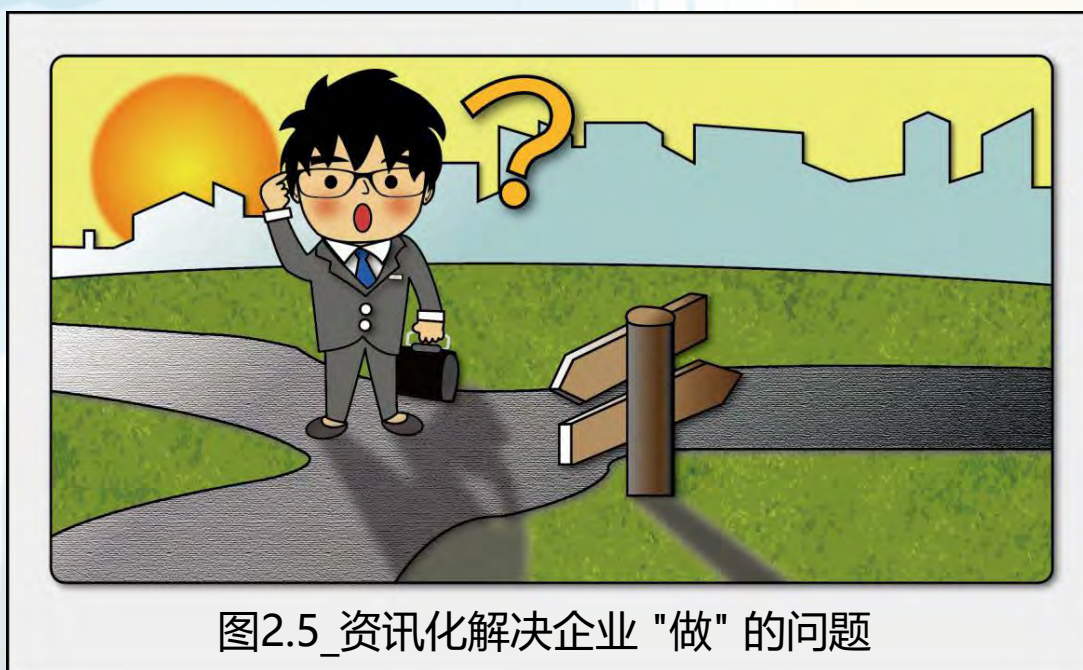


图2.5\_资讯化解决企业“做”的问题

可以用数字来表达的企业活动称为「交易」。例如，承接客户订单、采购、验收、付款、制造、出货、收款、记帐...等，我们可以用产品或零组件的名称、数量、金额等衡量单位来描述与表达这些活动，而我们称每一项活动为一项「交易」；所谓「交易管理」是指我们对各项交易做记录、分析应用，并设法提升其效益的活动，因此，交易管理的对象就是一般所说的企业职能(business functions)。

# 漫话ERP

轻轻松松掌握现代管理工具 柳中冈

「决策」是指管理者在交易管理过程中所做的决定。例如：销售主管在决定是否接受某一客户订单时要考虑许多内容，如供货数量、价格、交期、授信额度...等。又如，发出采购单也要考虑许多因素，如采购价格、付款条件、交期、品质...等。管理者在做决定时要按照企业既定的规则，即政策规定即标准作业程序(SOP)，另有些因素则必须靠他根据当时状况做判断。

## 决策的优劣与交易管理的好坏是不同的

一般人看问题，总是把“想”和“做”合在一起看而不做细分？

亚瑟巴克(Joel Arthur Barker)先生讲过一个十分有趣，却又发人深省的故事：

老赵依照惯例在某个周六的早晨，开着心爱的保时捷名车，到附近山上的小屋去。两百码外，正是他最喜欢的急转弯口。他减速、换档、正准备要过加油上坡的开车瘾时，突然看到一部车子急冲而下，迎面蛇行过来。老赵很火大，心想这家伙怎么这样开车？没办法，只好急忙将车往路边闪，幸好，两车交错而过，对方没有撞到他。

对方是位漂亮的女人，在两车交会时她伸出头来对老赵大喊了一声：「猪！」

「母猪！」老赵立刻回喊了一声。他怒疯了，心想：这个恶女人，烂技术，差点撞到我，还敢骂人？幸好自己反应够快，立刻骂回去，否则岂不亏大了？

他回过神来，漂漂亮亮地转了个弯.....砰！他的车撞到了一头猪！

真实的状况是什么？你一定想到了：一位漂亮的女人，开车下山，在急转弯处看到一头猪，为了闪猪，她差点冲出山谷，幸好她技术不错，即时转了过来，却又看到老赵正开着车迎面而来。她不只是人漂亮，心肠更好，在这千钧一发的关头，还急忙伸出头来提醒来车注意路况。不过，当时时间太仓促了，她为了要提供最有用的资讯，故而只喊出了一个最关键的字，「猪」。

然而，我们故事中的男主角，老赵，却把对方的善意全都误解了。因而，他活该倒霉，没能闪过那头猪，车也撞坏了。

# 漫话ERP

轻松掌控现代管理工具 柳中冈

这个故事的教训是：我们应该经常保持思考的柔软度，开放的心灵。当未能预期的情况发生时，应该立刻提高警觉，小心行动。在未来的岁月中，如果有人转弯口对我们大叫「猪」时，正确的心态与反应应该是「在哪里？」！

想的不对，就会做错！直接看做法对不对，没有积极的意义！（如下图2.6）



图2.6\_想的不对，就会做错

一个销售主管可能做出不好的销售决定，但其内部订单输入、跟催、出货...等交易活动则可能做的不错。

若我们笼统地说“管理不好”，就分不清楚究竟是哪一部份没有做好了，而采取的行动就可能有误。若是交易部份没做好，当然可用ERP来帮忙改善，但若是决策部份不够好，就不能单靠ERP来解决。我们在后面会细部说明其间的道理。

身体不舒服，一定要先弄清楚是哪里不舒服。

# 漫话ERP

轻轻松松掌控现代管理工具 柳中冈

细化之后我们就理解：管理活动是由管理模式来指导的（如下图2.7），而所谓管理模式包括了两种重要的内容：职能政策 (Functional Policy) 与标准作业程序 (SOP: Standard Operating Procedures)，前者是决策的重要依据，而后者则决定了交易处理的方式。我们会再说明管理模式的内容与作用。

