

漫话ERP

轻松掌控现代管理工具 柳中冈

第6章 ERP的效益与范围

ERP的效益

由我们前面的说明，企业管理者应可以理解到ERP的巨大效益。

简单说，ERP的「职能整合」功能可以协助企业将交易处理「自动化」，而「自动规划」功能则可协助企业决策的「智能化」，而产生下列的效益：

(1) ERP把企业交易的流程整合在一起，同时借助订单管理的功能而大幅地降低了作业的时间与成本。一般来说，间接人员的生产力可因而增加25%以上。换言之，现有人力即可支撑25%的营业增长。

(2) ERP迅速而精准的“净算”与“模拟”功能，可以协助企业节省可贵的供应资源，即不多买、不多做。供需之间更快、更正确平衡的结果，也有助于库存的降低。一般导入ERP成功的企业可以获取降低库存二成以上、降低每年采购成本约5%、因脱销减少而使营业额增加约5%...等重大的效益。

(3) 更重要的是，ERP打开了手工管理的死结，创造了一个管理的新境界！它让管理者可以更容易地做重规划 (re-planning)，因而得以更迅速地回应企业外在市场中的变化。ERP可以产生的这些效益都是非常巨大的，也都不是手工管理下枝枝节节的改善可以达成的 (如下图6.1)。因而，我们才赞同“不用ERP是等死”的结论。



图6.1 _ERP可产生的巨大效益非手工管理下的改善可及

漫话ERP

轻轻松松掌控现代管理工具 柳中冈

ERP提升了管理水平

企业应用ERP目的是要提升管理的水平，绝对不是等管理水平提升了才能够有资格来使用ERP。管理不好的企业，更要使用ERP来协助他优化管理，就像人跑不快，所以要买车来开一样（如下图6.2）



图6.2_管理不好的企业更要使用ERP来协助他优化管理

当然，上ERP的观念要借培训来导正，才能认识正确的实施方法。

为了让管理更能体会ERP提升管理水平上的功能，我们补充几点说明如下：

(1) 例外管理：许多管理者都知道例外管理的重要性，但却苦于没有落实的方法。ERP解决了这个问题。例如，用ERP来自动规划供应的需求，就提供了一个参考标准，若无例外，就应照着执行，采购不得任意增加采购数量，若因考虑生产不良率而需要多买，也应该是在BOM里输入预计的、大家商定的不良率，然后交给MRP做自动的计算。

漫话ERP

轻松掌控现代管理工具 柳中冈

(2) 就源管理：即针对管理的源头来做管理。源头是什么？当然是营业的需求，也是我们在谈BOM时讲的独立需求。管品不管料，就给了我们一个就源管理的制度与工具，供应端的工作必须依据源头的需求来进行，就可杜绝浪费而节省大量的成本。整个交易管理的精神也是如此，ERP一层一层的转换，让内部工作流程井然有序地开展，遇有问题，才能迅速追溯，采取有效的校正措施。

(3) 提前管理：财务单位的应收帐款提前为授信管理的强化，应付帐款则提前为采购政策的强化，不但节省了事后稽核的作业与成本，免除事后管理的无奈，更可发挥防患未然的作用。

这些管理原则不都是企业管理中一再强调要做到的吗？但若无适当的管理工具，只空有理论与目标，是无法落实的。

ERP协助企业落实了这些管理的要求！

漫话ERP

轻轻松松掌控现代管理工具 柳中冈

ERP的范围

任何工具都有使用范围，范围就是工具的限制。就像车子的使用是有范围的，你不能期待它会跳、会飞。ERP也不例外！

有人喜欢论述ERP的功与过。其实，工具本身原本没有“功过”可言，全看使用者应用的好坏而定。一把斧头可以协助人们劈柴砍树，也可以拿来砍人。

同理，若使用不当，ERP也极可能变成一个“闯祸”的工具，就像车子若发生车祸时可能会出人命一样地可怕（如下图6.3）！为什么？

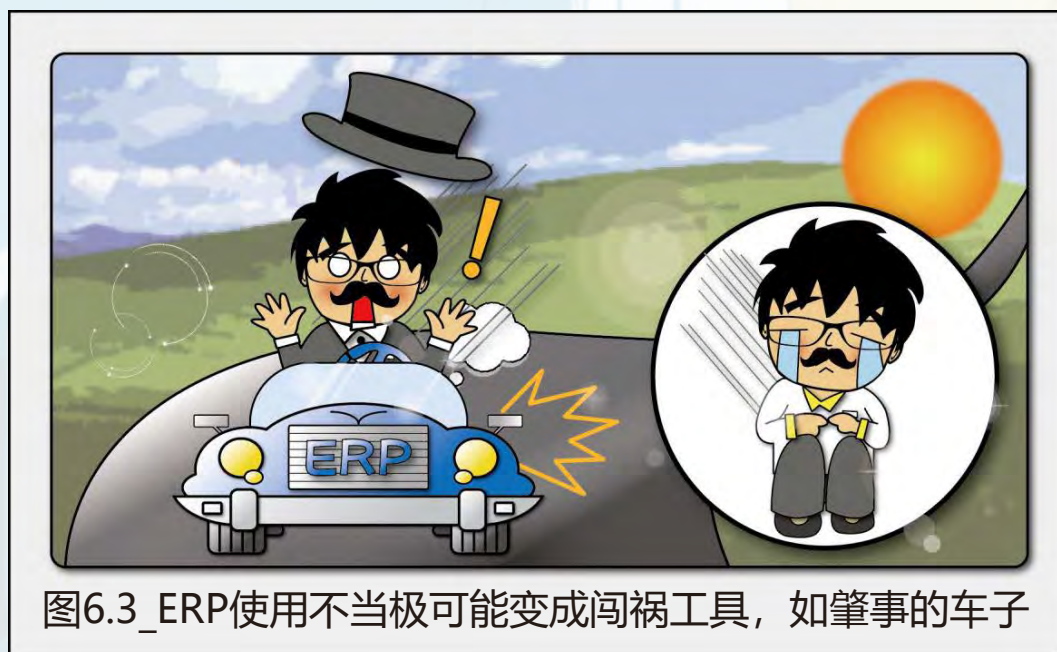


图6.3_ ERP使用不当极可能变成闯祸工具，如肇事的车子

我们在第2章中说过，手动管理下有两个主要的管理死结：整合与互动。

「整合」要求了职能间“连动关系”的处理，在这一方面，ERP做的已经很周全、很好了；「互动」在要求理顺职能之间的“因果关系”，ERP在这方面是不处理的。例如，产销之间应该有怎样的互动关系呢？这是由总的「前置时间分析(lead-time profile analysis)」来决定的，也从而决定了MRP/MPS的正确使用方法，但ERP本身却不做有关的任何判断。换言之，不管企业如何使用MRP/MPS，ERP都照做不误。车间应该用领料、发料，还是自动倒扣法来管理物料的耗用，ERP也都可以支援，而不做任何取舍的判断或建议。

漫话ERP

轻松掌控现代管理工具 柳中冈

互动关系的分析与更新，是管理模式的课题，不是ERP要处理的问题，请参考我们在后面对管理模式的介绍。

ERP只负责整合，但并不保证被整合的功能都是正确的、需要的。有许多管理的烂流程，也常被纳入ERP中，而变得永垂不朽，并因而阻碍了管理进一步的优化。这些烂流程是由哪里来的？答案是：传统工业管理模式中强调局部优化的思维。换言之，ERP "可以" 成为 "局部优化的最大帮凶"！

例如：依历史成本观念而繁琐地分摊费用的方法，把成本会计搞得复杂无比而没有营业人员会使用；模具依期间做分摊后还要设法依产量来分摊；MRP净算后遇有替代料状况则自动换用，而让管理者事前根本不知道；准备了一大堆的数据，要用ERP里的CRP (产能需求规划) 功能来机动地调整制造现场上的短期排程...这些都是烂流程，不但对企业无益，反而滋生了极大的祸害！

理解了这个道理后，我们看到许多企业对导入ERP系统的结果感到极不满意，或有更多的企业根本无法顺利导入ERP，就不会觉得奇怪了。

如果车子是好的，买回去却开不了，要怪谁呢？怪车吗？
企业导入ERP失败，或用不好，要怪ERP吗？

ERP整合的内容是否正确、高明，要靠管理模式的优化来回答。

许多年前，美国业界的专家们总结出一个说法 "ERP不对其产生的决策建议做判断"，正在说明相同的道理。例如，MRP展开后的供应 (采购与制造) 建议是否正确无误，ERP系统本身是不做任何判断的。

漫话ERP

轻轻松松掌控现代管理工具 柳中冈

ERP的发展趋势

ERP在国内已经渐渐流行了，许多企业都上了ERP系统。然而，应用上十分成功而满意的仍旧是少数。其实，这个现象并不奇怪，以往美国企业在流行MRPII系统时，调查显示应用得很好的企业（A级用户）只占约一成。

有许多号称的“专家”发出呼吁，说ERP已死？这就像宣称汽车将会消失一样可笑！ERP是整合的利器，不论管理怎样改变，整合的功能与工具都是必需品，不可能被淘汰的。否则，微软公司花大钱买ERP软体公司进入ERP行业岂不是天大的笑话？

我认为，ERP将逐渐“引擎化”了。ERP的使用介面，将会因IT技术的进步与Internet的盛行而逐渐被取代，未来可能是更人性化、影音效果更丰富的使用介面出现（如下图6.4），但ERP的基本功能是不可或缺的，会变成类似像汽车或飞机的引擎一样的角色，成为企业整个e化管理平台的引擎。

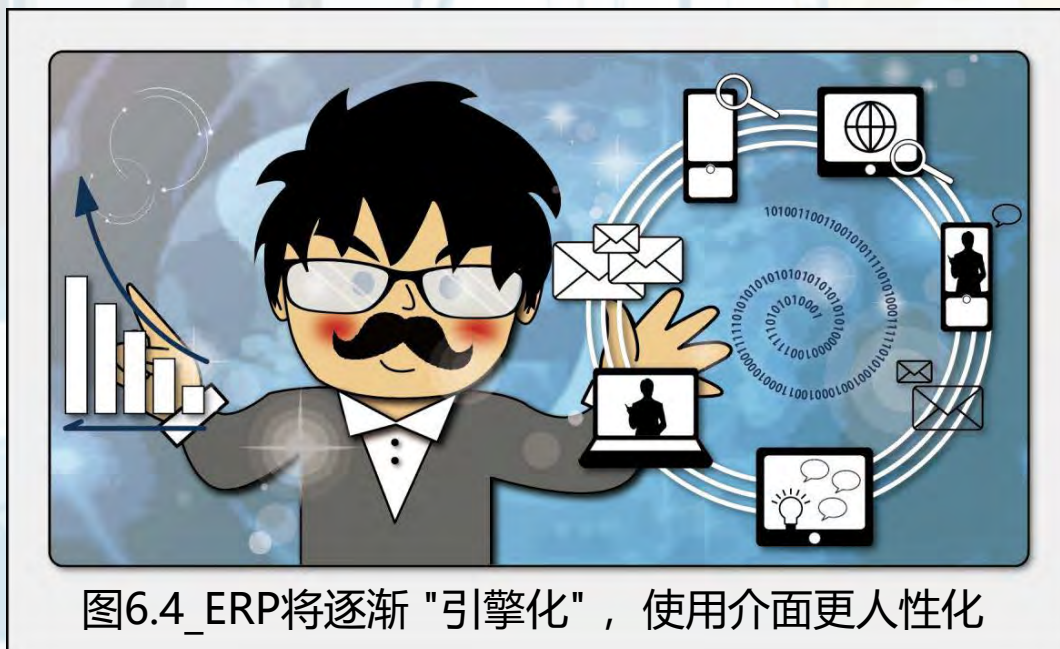


图6.4 ERP将逐渐“引擎化”，使用介面更人性化