

漫话ERP

轻松掌控现代管理工具 柳中冈

第7章 ERP的配套：管理模式

企业向著名的软件供应商买优秀的ERP软件，是否就能保证其管理e化的成功呢？如果事情这么单纯，又哪里会有这么多上ERP失败的案例呢？

同样的一个ERP软件，有的企业用得很好，却有其他的企业用不上，这又是为什么？简单说：没有做好配套的工作！

我们用效益3P论来说明配套的内容与重要性。

企业的执行力：效益3P论

企业的效益要佳，靠的是(1)经营职能强，即有好的市场定位与管理结构；

(2)管理层和执行层的执行能力佳。

表达“执行力”的内容，我认为最佳的说明就是「效益3P论」了。

简单说，管理活动就是人员 (people) 依据规则 (rules) 应用工具 (tools) 来做好工作，产生效益。企业的规则就是管理模式，包括了职能政策与作业流程；而现代企业的管理工具就是e化的应用系统，而ERP是其最重要的基础。因而，企业效益是这三者的综合表现 (如下图7.1所示)。



图7.1_企业的执行力：效益3P论

漫话ERP

轻轻松松掌控现代管理工具 柳中冈

英文里为了便于记忆，故意选用了三个都是P字母开头的名词来代表这三个要素：第一个P是People (人员)，第二个P是Process (流程，即指模式)，第三个P是Program (程式，即指应用系统)，合称为3P。

想要提升企业总体的效益，就必须同时提升这三个P，而其中任何一项P的低落都将拉低总体的效益。这与三台机器组成的生产线，瓶颈站决定了总产出率是一样的道理。

效益3P论的道理，可另外用一个流行的「木桶理论」来做补充的说明：一个装水的木桶，四周围的木板长短不一，而最短的木板就决定了装水容量的大小，其它比这「短板」长的木板都起不了额外的作用，因而也是一种浪费。想要加大装水的容量，就必须针对短板来加长。

类比：效益就如同木桶的装水量，想要加大，就必须看四周的三大块木板 (人员能力、管理模式、应用系统) 中何者最短，针对它来加长。这时，对不是短板的项目下功夫是得不到效果的、浪费的。例如，一个企业内部的管理模式较差，则买个很好的ERP应用系统来，也是难提升效益的、浪费的。

企业要把木板的长度弄成一样，以避免浪费，这个动作就是「配套」(如下图7.2)。



图7.2_「配套」是企业使水桶木板长度一致，以避免浪费

漫话ERP

轻松掌控现代管理工具 柳中冈

ERP系统与管理模式的配套

系统的定义：系统是一个「实体」的称呼，它是一个「集合体」，包括了构成这集合体的各个组成的成份，在共同的限制条件下，为了达成相同的目的而运作。

学理上，我们把这些组成的成份称为「构件 (components)」，而把限制条件称为「制约 (constraints)」。ERP就是一个资讯系统，而ERP的各个模组就是它的构件。

模式的定义：模式是我们对「系统」的说明、陈述、表达，目的在协助我们对该系统加以解释、理解、或优化。

例如，衣饰店里的模特儿就是一个模式 (或往往称为模型)，可以让消费者很快地把握这一款式的衣服所想要表达的意向 (如下图7.3)；把要盖的大楼先造一个实体模型出来，能够协助人们很快地理解其面貌；会计学里的恒等式 "资产=负债+股东权益" 可以协助人们迅速把握会计的基本精神与原则。



漫话ERP

轻轻松松掌控现代管理工具 柳中冈

每个人的健康可分为「生理」与「心理」两大部份。

一般而言，生理面的健康是比较客观的，有共通性的标准。生理性的病痛比较容易觉察，如头痛或是胃痛等。相对而言，心理面的健康就比较主观了，若又涉及社会价值观的考虑则将更为复杂而不客观，不像医学一般对各种类的人都有其共通性。然而，心理健康还是有个大致的标准存在，例如：若有个人总是认为别人在陷害他，我们就说他的心理有问题了。

企业管理中模式与系统的划化，正如人体健康分为心理与生理两部分一样。心理与生理是互相影响的，但我们却不能说心理与生理是同一个问题。

模式与系统也是互相影响的：相互促进，也彼此制约。但二者的内容不同，不能混为一谈，否则就很难理顺管理实务的内容了。

相互促进的作用，一如我们说过的需求与工具之间的关系：管理模式代表着企业的管理需求，它决定了ERP的使用内容，使ERP更好地满足了管理的需求，同时ERP也进一步提升了管理模式的水平。

反之，若认识有误，也会做这二者之间发生相互制约的现象。制约，讲白了，就是扯后腿的意思。管理模式本身不正确或不明确，就会使ERP沦为局部优化的帮凶，产生大量的非附加价值浪费；管理模式也会因得不到正确的ERP功能的支撑而僵化或更混乱。

做研究或学理探讨时，我们可以把管理模式和ERP系统分开来讨论，但实际行动时这二者却是紧密连动的、必须配套的。就像一个人肚子痛时，心情绝对好不了！

漫话ERP

轻松掌控现代管理工具 柳中冈

管理模式的内容

简单说，管理模式的具体内容是「职能政策」与「标准作业程序」。

「政策 (policy)」是指「预定的计划 (standing plans)」，它是管理决策的重要依据。例如，采购政策中规定了采购需求的来源与计划的方法，授信政策中规定了承接客户订单时付款的方式与期限。政策是各级主管工作中的依循，是不可违反的，如有的企业在人事政策中规定三等亲之内不得任用，就是一个强力的约束。

政策要落实，就必须进一步细化为作业的「流程 (process)」，它代表一系列的活动，而要达到预定的目标，例如「采购作业流程」就表达了采购需求的来源、计算的方法、请购、询价、采购签核、验收、付款...等一系列的活动内容。

当然，流程本身有粗细之分，范围也有大有小。描述大的 (广的) 流程，往往称为流程大类 (process category)，而比较细部的流程则往往被称为「程序 (procedure)」。例如，习惯使用多年的「标准作业程序 (SOP: Standard Operation Procedure)」，是一个极为重要的管理工具，也是国际商务中常用的术语。

我们说过，数据是活动的记录，它加上“意义”就成为资讯，而资讯“唯一的”作用在帮助我们做更好的决策。因此，「决策的内容」决定了「资讯的内容」，而资讯内容就决定了「数据处理的内容」。

漫话ERP

轻轻松松掌握现代管理工具 柳中冈

我们会记录每天走了几步吗？不会，因为它对健康的人没有意义，没有要做决策的需要，也因而不需要这个资讯。

我的一位朋友因遵从医生嘱咐要每天走一万步以上，因此他在腰上挂着一个计步器，睡觉前检查，要是没走到一万步，他就出去散步，补足步数（如下图7.4）。



可见，「需求→决策→资讯→数据」才是正确的步序。需求与决策的内容是由管理模式来决定的，资讯与数据则是ERP来负责的。前后步序绝对不可以搞错，否则是会害死人的。

有个急性子的人得到一本《葵花宝典》，翻开第一页，见上面写着“欲练神功，请先自宫”，他为了要练就神功，咬着牙照做了；待翻开第二页，上面写着“若不自宫，也可练功”，他当场就快昏倒了，悔恨自己为什么不先看第二页，而白白牺牲了他的弟弟。

漫话ERP

轻松掌控现代管理工具 柳中冈

待他翻到第三页，上面写着“就算自宫，未必成功”（如下图7.5）。他气得已无法思考了...



这虽然是个笑话，但当财务单位发现一些不良的应收帐款时，他们能做什么？找营业单位算帐？能要求营业单位赔偿吗？徒然增加内耗而已，损失更多！

同理，如果我们知道真正对业务单位做接单决策有助益的资讯是「将是成本 (to-be cost)」而非传统的「标准成本 (standard cost)」，财务单位就不会把成本会计流程搞得十分复杂，弄出一大堆没有的费用分摊方法而劳民伤财了！

漫话ERP

轻轻松松掌握现代管理工具 柳中冈

ERP需要管理模式的指引

ERP需要管理模式来做指引，我们再举一个实例说明如下：

制造车间的“用料管理”有三种政策：

- (1) 领料：即车间依据生馆发出的制令向库房去领料；
- (2) 发料：库房依据制令的内容主动地把料发给车间；
- (3) 倒扣：车间向库房领料，不算耗用，等到向成品仓库报完工时，再依产品的用料结构 (BOM) 来反算耗料的数量。

企业在上ERP时，要先做好各种职能政策的「映射 (mapping)」，也就是要在ERP系统里来反映企业各项职能政策的内容。

企业现在是用哪一种用料管理的政策呢？这个问题就不是ERP系统设置 (参数定义) 的问题了。换句话说，不论该企业要用哪一种政策来管理制造现场的用料，好的ERP系统都可以支持而做到。

高明的管理顾问一定知道：

- (1) 手工作业下只能用“领料”的方法，许多由库房先做备料的制度与方法都注定了将会失败的命运，因为依照制令来预先备料时往往会有“料不齐全”的情况，因而失掉了预先备料的用意；
- (2) ERP用到一定的程度，就应该换用“发料”的方法了，因为物料是否齐备的主动权在库房 (物管) 单位手上，而且可以利用ERP做迅速的查核与模拟；
- (3) 到更高明的管理水平时则大可已采用“倒扣”的方法，因为这时各项交易的数据都十分地准确与齐全，ERP系统依据“制令完工数量”而用BOM的标准用量来计算耗料量，又快又省事，免掉了使用“发料单”的手续，故可以大量节省交易处理的成本与时间。

漫话ERP

轻松掌控现代管理工具 柳中冈

一般的ERP资讯顾问可不负责回答这样的管理问题，也往往不能深入地了解这些议题，因为许多资讯顾问都不是制造现场出身的。另一方面，也绝大多数企业的内部，连管理者本身都不太懂这三种方法的演进与选择，因为初期他们还没有使用ERP系统的深刻经验与学里的指导。

ERP是一种应用的“系统”，说ERP是一种先进的“管理模式”，就犯了不细化的毛病，扰乱了我们的观念。

ERP系统再好，若管理模式不高明，就会如美国经验显示的：把一些很烂的管理流程变得永垂不朽，伤害更深！

近年来ERP非常的盛行，但实施ERP失败的案例比较多，用得高明的企业比例很低。若不更新管理模式，而仅拼命在资讯技术上下功夫，结果是愈努力愈糟糕！

当然，管理模式的配套动作，也是随着上ERP的进度而分阶做更新的，正如我们上述的例子。另以「供应规划」的模式来做说明：采购和制造的需求计算，在第2阶管理中往往是依BOM展开而做手工辅助的调整，第3阶管理中则改为自动的MRP展开，到第4阶管理时就可升级而用MPS展开做规画了，到第5阶管理时则提升为与客户端的协同规划了，如做VDS (供应商排程)。

在不同的管理阶段，模式有不同的内容，而需要ERP的强力支援，否则是不可能更新水平的。

理解ERP系统与管理模式配套的需求与分阶的必要性，我们就能充份理解美式ERP (企业流程改造) 失败率极高的原因了：

BPR主张企业要做流程的改造，这是对的，但企业却不能不管系统e化的进度而单独做流程的更新，更不可以不做阶段性的划分而一次性地更新流程，否则难逃失败的命运！因此，把美式BPR的方法论直接拿来应用是错的。

漫话ERP

轻轻松松掌控现代管理工具 柳中冈

中国历来即有“练拳不练功，到头一场空”的古训。可见对于练武的人来说，形于外的「拳」和蕴于内的「功」是截然不同的，而高明的人一定是“内外双修”。

金庸的《倚天屠龙记》里，江湖人士除了争夺倚天剑和屠龙刀外，更想得到的是《九阳真经》？因而刀剑和经书的性质是截然不同的。

ERP有如倚天剑及屠龙刀，高明的管理模式则是《九阳真经》了(如下图7.6)。



配套全了，你就是张无忌了！