

漫话ERP

轻松掌控现代管理工具 柳中冈

第三篇 应用与建议

第8章 何时该上ERP?

我们已经了解到ERP是企业管理的绝对必要条件，那么，企业应该什么时候上ERP呢？

有一些专家提出呼吁：“别急着上ERP，先要把自身的情况搞清楚，把ERP是怎么回事研究透了再上；否则实施ERP的失败率是很高的！”

这话对吗？

错了，而且大错特错。为什么呢？让我们先看一个比喻。

打羽毛球时，规则很清楚。对方打来的球若是落在边线外，你不要打就得分了，但若是落在线内，你就必须把球打回去，否则就失分了。

球赛中，对手经常把球打在边线的上空，不知道会落在线内还是线外。请问，你打还是不打？如何判断？（如下图8.1）

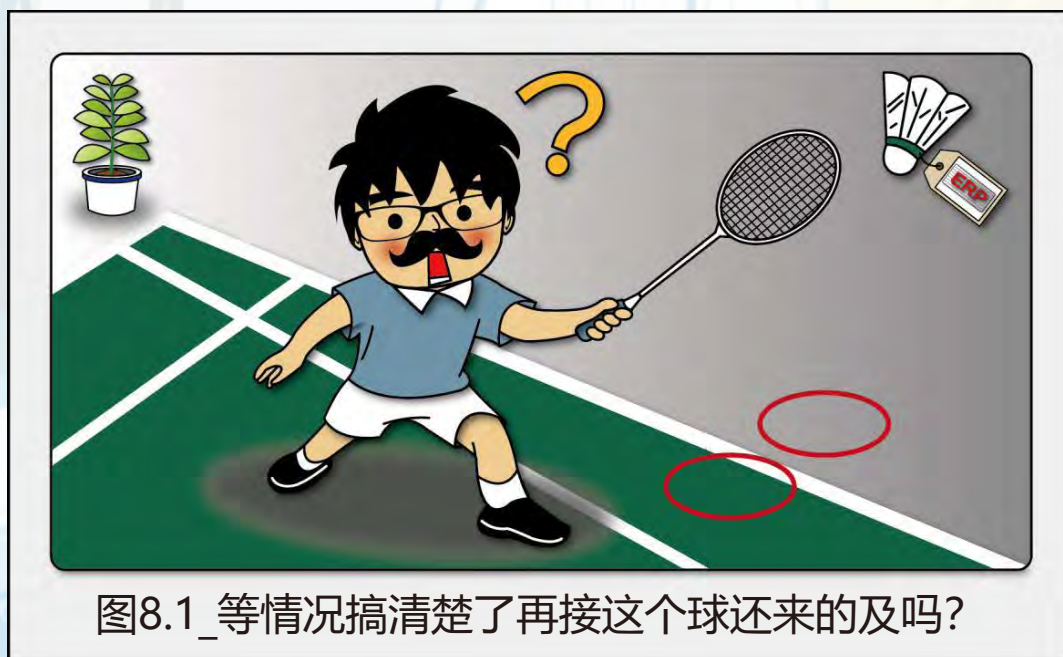


图8.1_等情况搞清楚了再接这个球还来的及吗？

这和企业管理者常要面临的决策状况很像：规则清清楚楚，但事情却模模糊糊，充满了不确定性或不清楚的状况。

漫话ERP

轻轻松松掌控现代管理工具 柳中冈

有人就说了：“别急！等状况搞清楚了再做决定”。

这话对吗？不对。

球的落点什么时候会愈来愈清楚？当然是愈来愈靠近地面的时候。真的快靠近地面了，若落点将会在线内，你也来不及处理了。就算你打了，球也打不准、打不远了，很容易被对方反杀回来。

提出上述“别急”的专家们没有从经营竞争的角度来看问题，更缺乏了「时间成本 (time cost)」的观念。

时间成本的概念

美国汽车大王亨利·福特 (Henry Ford) 有句名言：“如果你需要一台新机器，没买，钱你还是付了，但却没有得到这台机器 (If you need a new machine and you don't buy it, you pay for it without getting it.)”。

有不少人觉得这句话怪怪的，我举一个简单的例子来做说明：

(1) 假设有一家工厂，年生产某产品1万个，单位成本是500元。现在有一台新机器，购买成本要100万，它可使产品的单位成本下降10%，即减少成本50元，故一年可节省成本50万。

(2) 企业甲买了这台机器，花了100万，两年内节省了成本100万，而他的产品成本是450元一个。

(3) 企业乙没有买这台新机器，因此没有支出100万，但两年内也没有省下100万，而他的产品成本一直都是500元。

(4) 企业乙没有买新机器，但钱还是花了 (没省回来)，但却没有这台机器！更可怕的是：他的竞争力变弱了！

大多数的决策都涉及时间成本的考量，若不予考虑，就会做出错误的决定，而将来就会感叹道“早知如此，当初就应该...”，因而，万金难买早知道！

漫话ERP

轻松掌控现代管理工具 柳中冈

主张不要急着上ERP的专家，他们的观念不正在说 “如果你需要一台机器，但不会用，就先不要买了”？这个观念表面上看来对，四平八稳的，企业若真的照做，经过一段时间后，竞争力就完蛋了。

等到同业都导入ERP系统了，你再做，ERP也不会为你创造额外的竞争力了，它只是管理上讲的“保健因子”而已：有了不会赢，但没有却一定会输。

「保健因子」是相对于「竞争因子」而言的。例如，洗澡只是个保健因子，洗的香喷喷地，也不会赢过别人，但若不洗澡而臭臭的，却会因大家都躲避而一定输。什么时候该上ERP呢？套用英文里的说法：昨天！（如下图8.2）



此外，我们也要同时对企业高层主管强调「策略性决策」的重要性。

漫话ERP

轻轻松松掌控现代管理工具 柳中冈

策略性的决策

如果我们能将某一项决策有关的影响因素大部分都找出来，而且能定量地衡量其互动的结果，那么，我们就可以计算出这个决策投入和产出的有关数字，决策就容易了。这是作业性的决策 (Operational Decision)。

有许多决策是难以用述衡量的。例如：看电视的效益是多少钱？念大学的效益呢？我们只能比较主观地，或是参考大多数其他人的决策，来做我们的决定。许多企业的重要决策，需要高层主管来决定的，往往会有这种只能“定性评估”的特性，我们称之为策略性的决策 (如下图8.3)，是高层主管责无旁贷的决策。



图8.3_许多管理优化的项目都是属于策略性的

这种决策是不可以向下授权而要中层干部去负责的，要求他详细计算出优化的效益则更是荒谬。把人变聪明一点，知识多一点，值多少钱？没有人能算出来！企业内部的人若都懒懒的，知识浅浅的，企业会付出什么代价？这倒很容易回答：企业会垮！

现代企业在管理上的挑战是“学知识，用技术，比策略”。

比策略，当然是看高层主管的决策力了！

漫话ERP

轻松掌控现代管理工具 柳中冈

上ERP项目的时间成本

最后我们举一个实务上的例子来说明「时间成本观」的重大影响：假设有一家OEM制造企业的营业额是4亿，毛利率为20%，而平均库存水平为5千万，因为要导入ERP系统而比较两家服务厂商（甲与乙）的方案与报价。

甲公司的方案可以让该企业在12个月做到第三阶的管理水平，即“MRP自动净算与重规划”与“结算成本会计”的水平，而软体与咨询服务的总报价是400万；乙公司所提方案的（软体与咨询）总报价只要300万，但要让该企业做到“第二阶的水平需要多花6个月的时间，即18个月达成目标。

这个制造企业应该选用哪一家服务商来实施ERP系统呢？让我们简单地来计算一下有关的成本。

(1) 上ERP若节省20%的库存是减少库存一千万，若持货成本仅以20%来计算，提早半年实现效益，持货成本的减少是半年节省100万。

(2) ERP使采购成本每年减少5%，若料的成本占制造成本的80%，则采购成本的5%是1,280万，早半年实现是减少了640万。

(3) 因ERP使脱销减少而增加的营业额是5%，半年即是1000万，多出来的毛利是200万，而这大部分都是净利。

(4) 厂内为导入ERP而需要配合的人力与物力，半年是多少钱的支出？假设半年内各单位总共动用了25个人月的人力，平均月薪4万时是100万。

其他的效益不算了，已知提早半年而实现的效益是：

$$100+640+200+100=1,040万$$

当然，要完全实现这些ERP的效益，必须要做到第四阶「预见式管理」的水平，其中包含预测管理的计画能力、MPS管理能力，以及（订单与工程设计的）变异管理的能力。因此，考虑到该企业ERP是先实施到MRP的水平，我们应把上述的效益做适当的调整（减小）。减为多少呢？至少有 1/3 吧？那可是接近350万的效益额呀！

漫话ERP

轻轻松松掌握现代管理工具 柳中冈

因此，如果甲乙两家服务公司都能依照方案计划让ERP顺利导入，则该企业应该付400万选用甲公司，乙公司的300万“太贵了”而不应采纳！

往往，表面上花费最便宜的方案，最终都将使你付出更昂贵的总成本。

有个例子可以做参考：补习班“保证”学员可以考取一流大学。他们如何保证的？碰到笨学生时怎么办？他们说：“若今年没考上一流大学，你还可以来我们这儿再补习，我们不另收钱了；明年若再考不取，还可以再来，我们还是不收钱...一直到你考上一流大学为止。”有道理吗？(如下图8.4) 他可没管学员的时间成本！



漫话ERP

轻松掌控现代管理工具 柳中冈

英文里有句话说的好 (如下图8.5) : "当初你不知道的, 最后可能会让你付出大笔的成本 (What You Don't Know at the Start May Cost You Dearly in the End) 。"

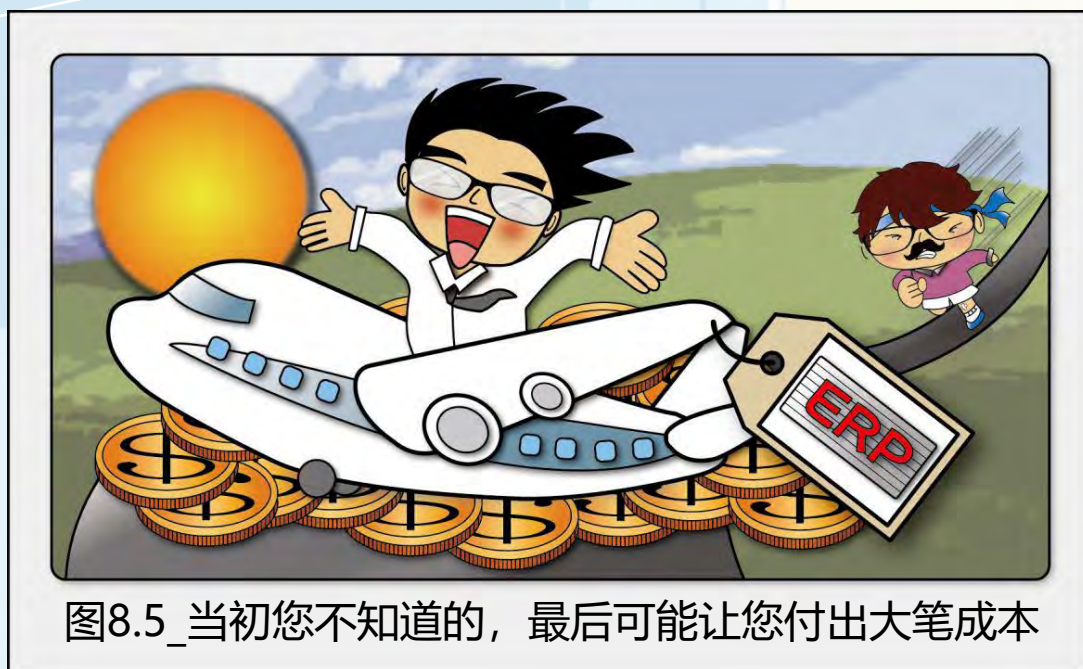


图8.5_当初您不知道的, 最后可能让您付出大笔成本

知道了, 观念正确了, 就一定可以保证成功。上ERP又不是什么神秘的技术, 也不是像上太空那么难, 花钱就都买得来的。

但钱要花得对, 如何才是正确地花钱, 就要靠观念了。

我常看到许多企业在上ERP时为了评选服务厂商, 一拖再拖, 真是为他们感到可惜。美国网路领导大厂Cisco 公司当年在上ERP项目时, 由开始选型到上线完毕, 总共花了多长的时间呢? 9个月! 为什么他们能这么快? 因为高层的管理者都有正确的观念与经验。

观念不清楚, 就会拖拖拉拉的。

不做决定, 等于已经做了错误的决定!