

漫话ERP

轻松掌控现代管理工具 柳中冈

第9章 谁来主导ERP项目？

企业内部应该由谁出面来主导ERP项目呢？
这个回答很不容易，也是ERP里一个极大的误区。
让我们先由共识谈起。

可怕的共识？

现代企业中愈来愈强调共识，认为它是凝聚众人行动力的最佳方法。然而：

如果某人说，钱很好耶！我们去抢银行吧？周围的人若都同意，就形成了共识，付诸行动，去抢钱！结局会好吗？不可能的。

如果几个朋友聚在一起聊天，忽然有个人肚子绞痛，这时要怎么办？大家开始商量出一个共识？还是找医生？当然是要找医生，这是人人都知道的道理，不是学医的，通通闭嘴，不能乱出主意。企业管理呢？它与医学一样是一项专业，需要学习、认证，然后才能做吗？

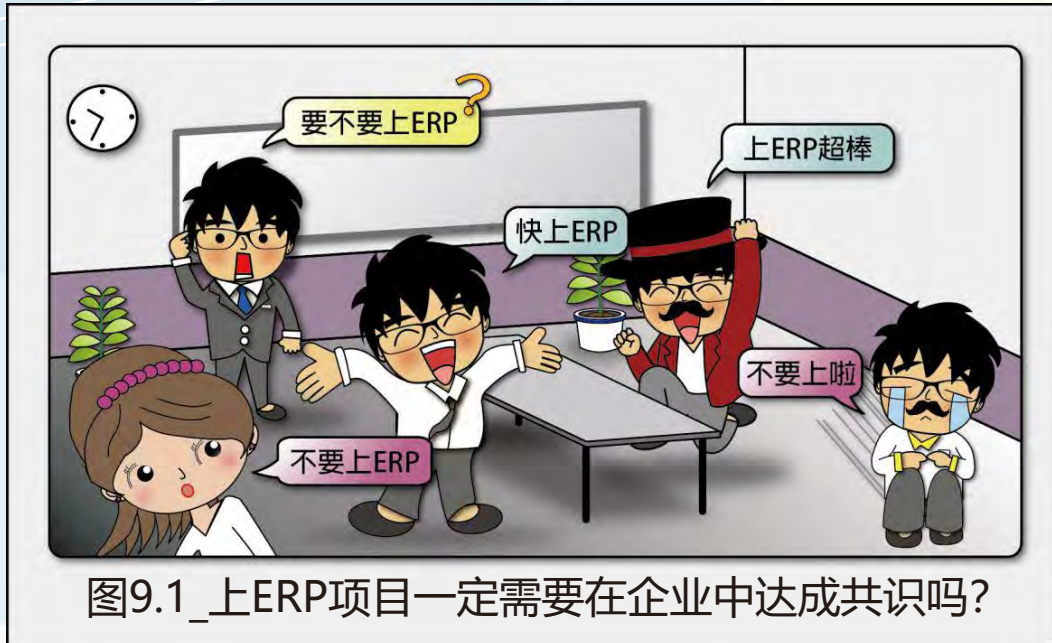
企业管理是愈来愈专业的学问了，但不幸地是：目前多数企业里都充满了没有正式学过管理，就当管理者的人，也不需要经过任何专业认证的程序。“无照营业”的管理者这么多，难怪企业管理中的问题也这么多？

更可怕的是：碰到问题时，几乎人人都可以参与意见，都有看法，你总是不让他说，就会招致“不民主、专断蛮横”的骂名？

漫话ERP

轻轻松松掌控现代管理工具 柳中冈

企业管理中，可以让人人都参与决策，以便寻求即建立最大的共识吗 (如下图9.1)?



知识要先于共识!

肚子痛要找医生，可见「共识」不是最重要的，更重要的是「知识」，而“没有正确知识的共识，比没有共识更可怕！”

企业里许多管理者都有这样的共识：营业计划要先做精确，例如要达到90%以上，才能使整个供应和生产作业顺利地地进行。

这就是一个“欠缺知识的共识”，结局也不会好的。在新知识经济中，环境和产业的变动愈来愈快，绝对不是任何企业能够预知和掌握的。因此，一心认为“提高营业计划的预测能力”才是关键，根本就搞错了题目，看不出“供应提速”才是关键问题所在，就会掉入了恶性循环的结构中，愈努力愈糟糕！

对任何一个主题，我们都是先有了「认识」，然后才会促使我们进一步地去学习「知识」，而在众人行动中寻求建立「共识」以发挥众志成城的效果。

漫话ERP

轻松掌控现代管理工具 柳中冈

认识当然可由经验或质疑中产生，但「学习」却是更快、更好的办法，因为人生不长，我们没有足够的时间亲自去犯所有相关的错误，以获得经验。

知识先，共识后。知识少的人，要听知识多的人的意见，这就不是民主制度“多数决”的法则了！

那么，在企业里，谁有较多的管理知识？谁又“应该有”较多的管理知识呢？这些人就是要决定内部共识的人了。

知识水平相近才能“交流”，一个知识高的人和一个知识低的人做沟通，知识高的人就必须降低其水平来谈话，否则沟通必将无效。

一个高兴的人碰到一个生气的人，除非两个人没有往来、不做沟通，否则结局一定是生气的人多了一个！

夫妻相处也是这样的：最后往往是两个人都高兴，或两个人都不高兴。很少有其中一个人常高兴而另一个常生气的，若有则一定是装的、忍的，或另有隐情。

一群水平差距很大的人若得到了共识，则共识的水平一定很低。

大学生、高中生、小学生各有十位，聚在一起对某个问题若达成了共识性的结论，则该结论水平必定是小学生的水平，否则小学生根本即无从“识”矣。

因此，知识水平差距大时，就应该是“学习”而不是“沟通与共识”了。

同理，企业中高层的管理水平应该比中层和执行层要高，建立共识的方法就应该类似“学习”，而不是先做“沟通”。否则，整个共识的水平必定很低，企业的效益就会被拉低。

轻易地大谈民主，或在不同层级之间妄图共识，都是不智或不负责任的；这也是企业高层主管们最需要理解的重要观念。

漫话ERP

轻轻松松掌控现代管理工具 柳中冈

谁来主导ERP项目？

上ERP项目也应该依循这样的道理。

谁最了解企业的 经营需求和管理需求？

谁最能坚持ERP运行要总体优化的大方向？

谁能阻止ERP成为“部门优化帮凶”的恶性发展？

谁能做出判断而解决工业管理中职能间的结构性矛盾？

这个人就是主导ERP项目的负责人，而他必定是企业的高层主管（如下图9.2），要有多高呢？我们举几个例子来协助大家做判断：



图9.2_选对ERP项目负责人至关重要

(1) 车间的制造批量若减小一半，则出货的提前期立即就可以缩短了，客户一定很高兴，因此，也极有助于营业单位的接单。然而，车间的生产效率往往会先立即降低，因此谁会这样的要求与坚持？制造副总是不会这样做的，因为这可能会影响到工人的奖金而打击了他们的士气。

漫话ERP

轻松掌控现代管理工具 柳中冈

(2) 应收帐款想要管好，财务单位要先与营业单位谈好「授信管理」的原则，并在营业单位承接订单时就要开始执行了，并且要在ERP系统中锁定出货的管制办法，坚持执行。营业单位若因客户债信余额不足而要接单或出货时，谁有权力否决或做更改债信的决定？不会是营业副总，否则财务单位的应收帐款就没有什么好管的了。

(3) 采购政策若规定了一些料件是按「接单采购」原则来处理，则采购可以先买吗？生管单位可以做先备料的要求吗？企业中常见不正当的预先采购，但却没有高层主管出面制止，因而造成日后大量的呆滞料库存。谁才会关心这些问题呢？

负责回答上述这些问题的主管，应该就是主导ERP项目的主管了！