

ERP 是有在用就好？還是能真正用出效益！

By Andy 梁榮鑫

若要問 ERP 是買來有用就好呢？還是買來提升公司效益的？理想的答案是後者，而古今企業間用 ERP 真的能提升經營效益的有凡幾？所以大家都漸漸的把 ERP 的目標設定在有使用就好，若是這樣花錢買 ERP 的價值何在？

公司是靠老闆及主管就可以經營嗎？上政不下達的狀況比比皆是，所以執行力相關的書本才這麼暢銷，公司要靠一群有共識的人上下一心才能經營得更好。

ERP 呢？ERP 更是如此，ERP 也是要靠一群有共識的人來使用，用了後才能探討如何提升效益，而現在市場上的狀況是，ERP 很多人連用都用不好了！何來談用 ERP 創造價值、提升效益。

如何才能讓一群人甘願用 ERP？如何進一步讓 ERP 產生效益？說來說去都是人的問題，如何能凝聚一群人的共識呢？大家都被這個難題給困住了！

如果 ERP 是要先用上去，再進而提升企業經營效益，就要好好的來探討，為什麼大部份的使用者作不到，這個問題始因於軟體公司沒有能力做領導的服務、做人才打造的服務、做團隊協同作業的服務，大部份的 ERP 軟體公司只能做 ERP 教育使用的服務，而使用者也習以為常，以為這樣是正常的，所以使用者要自行負責 ERP 上線的成敗、更要調校到 ERP 能發揮效益？！這未免太強人所難了~

針對這樣的 ERP 生態，我們做了深入的探討及研究，發覺所有的事務都是人所思考、討論、決定、執行，故成也在人，敗也在人，不僅僅是 ERP 如此，企業內的所有事務、專案皆是如此。

在啟台 eProERP 的功能及架構是在水準以上的前題之下，為何以前都沒有好好的發揮呢？這樣實在太對不起花了 3 億的研發費用，也太對不起廣大的使用者，近年來我們重新的調校導入的方法：

1. 以人為本
2. 由各部門選出菁英
3. 跨部門編組

4. 小組間競賽、合作
5. 重新打造跨部門合作的團隊
6. 菁英團隊的思考模式、行為、積極度、工作熱忱、觀念都會明顯的提升
7. 能自行定義"自己甘願"做的 ERP 流程，且能跨部門溝通整合
8. 整合 ISO 流程、使用者習慣流程、ERP 流程、主管們以為有在做的，將這 4 種流程合而為一、天下一統
9. 藉著 eProERP 搜集到即時、正確、完整、一致的資料

五個步驟：

1. 了解公司及經營者的需求後，由顧問引導菁英團隊成員分析現況及瓶頸點，定出合理的目標及解決方案，由菁英團隊自行定義出的目標，菁英們自己特願意去執行，"不再是老闆交辦，而員工群起反對"
2. 典範流程實際操作：透過 300 多個內建的典範 Flow 練習，讓各部門的同仁清楚知道其它部門是如何運作的，了解後才能合作
3. 裁適驗證流程：菁英團隊自行將調校後的流程用實際的案例來驗證，確認後做出教材、簡報
4. 推展：菁英團隊成為講師，把觀念、ERP 運作方法再向下推展到部門內所有同仁，上下一心、團結一致
5. 上線：經過全體同仁同意、模擬、驗證後的 ERP，上線起來是無往不利

重點一：

公司的政策目標，由老闆提出，輔導顧問吸收領受，再由顧問在輔導過程中引導菁英小組自行提出，菁英小組會認為這些目標是自己所提出的，並十分樂意的利用 As Is(現狀分析), To Be(目標定義), How To(行動計畫)的方式深化、俱像後按步就班的執行

重點二：

以上皆由輔導顧問示範、引導，讓使用者像在研究所做研究般的自己模擬、驗證、做出教案報告；不再是傳統的類似國中國小似的只有死板的上課教學，這樣日後企業的變化才能自行模擬解決之。

重點三：

不再像企管顧問公司輔導完後船過又無痕，員工們熱一陣後又慢慢回復原來的樣子，ERP 結合流程，大家就必需按 ERP 做，電腦的限制功能是很強的，大家做久了做出習慣了，就成自然，所以正確的工作方式得以永久流傳。

重點四：公司內普遍存在三種人

1. 第一種人會提案或執行提案，且會視公司的現狀、文化、人員素質考量來提案，或提出近期利用少數資源就可達成；或提出需要計畫領導眾人才能達成的高效益提案；或是支持正確的提案並加入執行。
2. 第二種人是打高空的人，他們通常不考慮現狀、文化、人員能力就高談闊論，如何將空談實現則不是他們擅長的。
3. 第三種人是常常抱怨，抱怨公司不好、制度不好、組織不好、設備不好、主管不好、同事不好……更抱怨廁所的衛生紙都太粗糙，既無法提出有效提案，又不願真心協助執行提案。
4. 我們的輔導過程可以有效的發掘並訓練出第一種人，第一種人會日漸影響大家都成為第一種人。
5. 人才的培養及留存，是此次的重點，為公司設想及負責任的人才能不斷增加 是最有價值的公司資產。

重點五：公司並遍存在四種流程

1. 第一種是 ISO 流程，紙上作業，對公司的影響程度低，二年審核通過一次即可。
2. 第二種是員工日常的作業流程，可以叫為 OP(Operation Process)，習以為常的做事方法，但不可以叫為 SOP(Stand Operation Process)，因為沒有正式的規定，隨時可以修改。
3. 第三種是 MIS 的流程，公司內或有資訊系統、或有 ERP、或有些 Excel & Access 的系統，但都無法跟人的日常作業流程完全匹配，所以大家為了輸入並產出報表，還得去配合電腦系統的流程。

4. 第四種是會議桌上的流程，在主管會、產銷會議時常常會規定或是更改作業流程，但會後推廣不易，下次會議又不敢上報，被訊問時又說已然做到，這是種普遍存在高階主管心中公司的作業流程。
5. 輔導的過程中會檢視這四種流程，並逐漸合而為一，可以大大減少溝通浪費及錯誤成本。

重點六：

上線後不間斷的優化：ERP 上線了就好了嗎？流程能定義就好了嗎？搜集到即時、正確、完整、一致的資料就滿足了嗎？

1. 檢討客製程式的效益、安排客製程式之
2. 檢討品質如何提升、庫存如何降低、交期如何能準確、成本如何能降低：團隊探討原因、訂定行動計畫執行之
3. 定期顧問駐廠檢視流程優化、目標執行、瓶頸突破狀況，並引導、指點、帶來外部的經驗及成功案例以為交流

eProERP 在 2006~2007 年重新輔導舊客戶的實蹟：

尚茂電子(CCL 興櫃公司)、鈦象電子(大型遊戲機台製造、On Line Game 上市公司)、漢鐘精機(大中華區冷凍空調壓縮機佔有率最高、上海預計為第 6 or 8 家台商 A 股上市公司)、金詩達(全球第二大專業級搖控車代工廠)，這幾家客戶投入了數百萬的資金在顧問輔導上面，重要的是他們體認到了，企業要運作，沒有員工不行，ERP 雖是一套完整的工具，亦非人才而不能用，所以人才才是企業的根本，而我們的顧問輔導能力就是”重新打造人才”！我們的成效如何，從使用者高規格的招待我們的顧問，及客戶老闆對我們的禮遇可見一斑。

人對了，老闆就順心了，各部門既要能獨立運行、權責分明，又要能整合運作、相互支援，ERP(企業資源規劃系統)要能運用得宜不從人心觀念、團隊合作的根本來重新建立，只是要使用就好，那不就又回到使用 ERP 老路了，請慎重考慮我以上提供的建議方案。

問題一：

菁英小組組數和參與人數太多，各小組內的各部門人員又分配不均，將來討論實務流程時，各菁英小組對於不屬於自己業務範圍的部分，其實很難討論出真正

符合實際作業運作的流程，如果再透過顧問仲裁來否決那些與自己業務不相干的菁英小組所提出之流程，然後決定採用那些原本就是屬於自己業務範圍內的菁英小組所提出的流程才是最符合實際需求的流程，看起來好像沒什麼效率。

答：

分組的主要應用時間是在實作時，因為實作是將一個典範的 ERP 流程實際操作一遍，重點是讓上下遊部門了解及體會它部門的作業情形，進而在下一個模擬階段能提供它部門協助或要求它部門協助，徹底免除因不了解而不易合作及溝通的部門間的高牆。而模擬時是按該負責部門 + 上流程部門 + 下流程部門 + 決定基本資料部門一同討論，這時的菁英小組皆了解其它部門的流程，在討論及模擬時能全面及徹底的模擬，不會發生只探討表面問題的情形。

分組的成員不要太多，每一位成員才能有機會去體驗 ERP(產銷財)的完整作業流程，人多比較會造成有些人只是掛名而沒有機會去實作典範流程。

問題二：

希望把時間花費在直接討論實際流程要如何運作才能夠解決問題，不希望把時間浪費在分組競賽上面，直接切入重點討論如何解決問題才有效率。

答：

競賽是讓大家有榮譽心有參與感，彼此學習共同成長。

1. 我們的第一步(預計安排 2.5 天): As Is(現狀分析), To Be(目標定義), How To(行動計畫)

重點在整合部門間、高層主管至執行員工間隔閡。不分析現況如何定出策略、目標？更如何安排行動計畫？不訂定目標就好像跑在不知道終點在東南西北的賽跑競賽中，如果很努力的去跑卻離終點愈來愈遠，那可是大家不希望的。

要探討哪些項目該討論，討論的範圍，討論的對象，分析好，準備好，再按計畫模擬、驗證結果，所以先分析現況(As Is)，再定目標(To Be)，最後是安排行動計畫(How To)，是第一步驟的重點所在。

2. 第二步(預計安排 4 天): ERP 典範流程實作

小組人少就是希望每個人都能歷練過 ERP 的上下遊的作業流程，更是培養上下合作部門的進一步彼此了解，並進而能合作。

3. 第三部(預計安排 12 天)：裁適、模擬、驗證

早期的輔導方式，是前二個步驟都不做，真接模擬，但若不經過第一步驟分析現況，定出目標，選擇該模擬的行動計畫，不經過第二步驟典範實作了解上下關連部門的運作，就直接進行第三步驟模擬？！

早期客戶常說這是沒有整體分析現況的單點解決，往往無法全盤考量，問題解決都是表面，套一句大陸用語，叫不到位。

故沒有前二個步驟的鋪陳而直接模擬是有效率，但可能會沒有效果，是比較老式的作法。有時快不見得好，相信大家都不希望為了求快而沒有成效果，如果多花一點鋪陳、按步就班的做，做出能帶來”綜效”的成果才是大家所期望的！

問題三：

因為菁英小組人數太多，每次 ERP 系統導入要開會時，辦公室的作業幾乎停擺，對生產進度影響甚鉅。

答：

如果少部份人就可分析現況、決定目標、安排行動計畫(領導力)，更可以推展得很好(執行力)，我們當然希望少部份人來擬定方案，並推展下去，可重要的是這"少部份人必須有超高水準的領導力及執行力，並有本錢能負責成敗"，但這種人才通常不多，所以我們得到的經驗就是一個菁英可以推展 10 位同仁，一個能充份合作的菁英團隊比較容易讓公司日漸進步。

導入的時間一週一次，每次六小時，才能進入狀況及做出成果，而人數每次參加的數量要幾位，則是可以討論及商確的。

問題四：

為什麼要分析現狀、定出目標、考慮限制條件、效益、定出行動方案

答：

1. 如果企業自己能執行、落實這樣的工作，早就自行改善了，不需藉重外力來輔導。
2. 大部份企業的問題都在口頭上表述，沒有清楚及具體的記載，常常各說各話，同一問題，各部門有不同的理解。
3. 在月會、產銷會議，浪費許多時間在描述問題上面，若有清楚的記載，這樣的問題描述就不用一再的重覆說明浪費大家的時間。
4. 大家都覺得自己的問題最重要，沒有通盤考量，腦中都是問題，沒有心思去想問題的根源、如何溝通、如何整合、如何解決。

5. 解決問題通常都是片面及點的解決，跨部門解決問題不易，阻礙很多。
6. 整體考量前因後果、分析人員素質、流程定義、人力設備資源、文化……才能找出根本的問題，書面化寫出來才能讓腦子有空間去思考如何解決問題。
7. 考慮限制條件、計算效益才是一個有執行價值的目標，大家充份了解效益及好處後，行動力才會強。
8. 考量人、事、時、地、物的行動計畫，才容易被落實。

問題五：

As Is, To Be, How To 如何執行

答：

1. 部門內部現狀分析
2. 跨部門分組討論後精進現狀分析，並做細部 SMART 描述
 - A. S- Specific(明確的)
 - B. M- Measurable(可衡量的)
 - C. A- Achievable(可達成的)
 - D. R- Realistic(實際上的)
 - E. T- Timely(依時間的)
3. 跨部門分組訂定目標、限制條件、效益、作業流程上和現況的差異、達成後將得到的功能、最大的障礙或困難是甚麼
4. 整合各部門訂出行動計畫、時間表
5. 以上需要 2 個工作天，有 2 次的家庭作業，需分組，有隊名及隊呼增加活動的熱情

總結：

我們由衷的希望能替客戶多設想一些，更希望能在合理的輔導期間內帶來最大的效果。