

# 怪獸公司—資訊系統促使之企業流程變革(A)<sup>1, 2</sup>

陳小芬 傅振瑞<sup>3</sup>

## 首部曲

### 健身器產業

隨著全球吹起的健康風，愈來愈多人使用健身器材。健身器材市場可分為二種商用及家用市場，家用健身器材的通路部份以專賣店及大型連鎖賣場等方式銷售為主。由於一般消費者通常對運動健身器材概念不強，面對種類繁多及不同功能的健身產品，銷售人員的解說與建議常會對顧客的購買選擇產生影響。近年，運動器材的發展取向從實用漸漸走向流行與時尚，迫使運動器製造廠商不斷在產品的外型或規格上推陳出新，使得同款同型的健身器材生命週期皆只有1~2年。另外，健身器材的服務亦是顧客選擇通路的一大關鍵。

### 怪獸公司的創立與成長

怪獸公司是由三位好友亨利·沃特諾斯、詹姆斯·薩利文及麥克·沃佐斯基所共同創辦。三人因為熱愛運動而常上健身房，2000年三人決定投入健身器材的通路，開啟三人的創業之路。怪獸公司選擇大台中地區開始發展，以家用健身產品為主、商用產品為輔。由亨利擔任總經理，亨利除了主管公司財務也負責管理其中一家店，薩利文與麥克則負責另外1家店。草創時期，每家店約有2~4個業務人員，三位創辦者自己也身兼業務及採購。創業初期，公司資源有限，每個門市店長身兼業務，而每個業務皆為多能工，從銷售、採購、銷貨至收款都一手包辦，善盡其才。

<sup>1</sup> 本個案摘錄自《管理評論》(2016.04) 第三十五卷第二期 2016 管理個案特刊 p.79~p.88，原題目為「水清無魚?由資訊系統促使的企業流程變革」，著作財產權屬於財團法人光華管理策進基金會所有。

<sup>2</sup> 本案取自真實案例，因商業考量採匿名處理，文中產業及部份情節亦做修改。

<sup>3</sup> 作者陳小芬為國立暨南國際大學資訊管理學系副教授；傅振瑞為高雄應用科技大學資訊管理系副教授。

\* 本收錄庫所收錄/出版之個案與配套教材，包括文字、照片、影像、插圖、錄音、影音片或其他任何形式之素材等，均由作者獨家授權光華管理策進基金會出版，受到中華民國著作權法及國際著作權法律的保障。所有個案或配套教材的全部或部分內容都不能被複製、影印、掃描、儲存、電子傳輸、分享或公告於任何網站。

\*\* 本收錄庫所發行之個案均為紙本套朱紅色印刷，如發現盜印或任何侵害作者智慧財產權之行為，歡迎備證來信檢舉，電子郵件：[kmccase@gmail.com](mailto:kmccase@gmail.com)，查證屬實者，備有獎金酬謝。

\*\*\* 如需訂購光華管理個案收錄庫之個案，歡迎上網查詢。網站位址：<http://www.kmcc.org.tw/>。

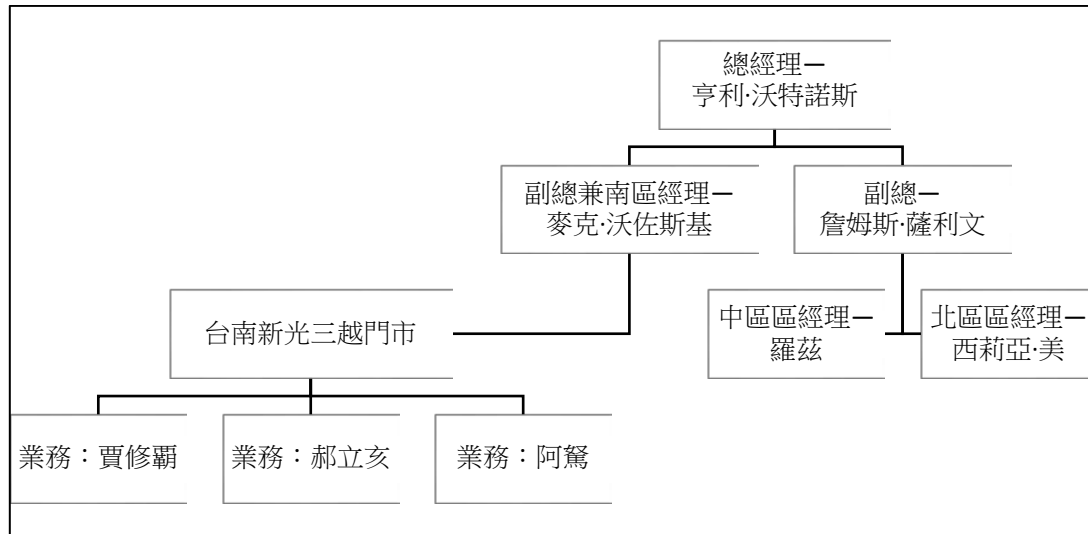


圖 1 個案人物關聯圖

參考來源：本研究整理。

前2年公司很快的拓展至4家店，主打中、高階產品。2002年亨利認為全球運動及健康風潮將起，公司開始在百貨公司拓點，亦將經營版圖拓展至北台灣，2005年完成全省據點之串聯。藉著百貨門市的行銷與人潮加持，怪獸公司以一年新增1~3家店的速度，迅速的成長至2010年的21家，員工人數近百人(個案人物關聯請參考圖1)。

百貨專櫃通路銷售的產品以功能為取向、單價高、利潤空間大。由於當時專業健身器材的通路不如現今普及，產品價格並不公開透明，怪獸公司的業務經常可以依賴自身優秀的銷售能力談到一個好價格，也因此造成同一款產品在不同的門市成交價有很大的差異。即便如此，怪獸公司主打的高階健身器材不論是營收或獲利皆不斷的攀升。

2008年金融海嘯造成全球經濟的崩盤，全球運動產品零成長，2009年全球運動產品更是衰退2% (理財網 2012)。價格方面，過去健身器材的價格呈現兩極化，但隨著家用健身器材市場進入成熟期，購買者考量因素更多元，業者推出更多元的中間商品，競爭愈趨激烈。另外，虛擬通路的興起，像是PChome、Yahoo奇摩商城及各家電視購物皆有販售室內健身器材，而部份台灣本土中低價位的跑步機在網路迅速爆紅，使健身器材的價格透明化，國際知名品牌的健身用品亦能輕易在網路上比價及購買，造成通路商的獲利空間大為壓縮。透過團購網站像是ihergo，網友可以透過發起團購，跳過中間商直接跟上游的製造商或代理商議價，種種因素使得健身器材的高利潤情況不再，怪獸公司也面臨成長停滯的危機。

## 業務的生存模式

怪獸公司為處理訂單、銷貨事宜，買了一套本土的進銷存套裝軟體，功能簡單，大抵讓業務應付日常的訂單管理。系統並不要求即時處理，業務白天繁忙，經常在外服務顧客，業務通常等到隔天或幾天後才登錄單據，每天營業單位需將銷貨日報表(以Excel處理)傳真回總公司，



每週再將手寫銷貨單據寄回或由人員帶回台中總公司，星期一為對帳日，由財務人員分區負責鍵入進銷存系統，並核對每一張銷貨單據，若發現有差異則以電話向各門市確認，耗力費時。每到月底會計事務所人員常打電話來抱怨帳目紊亂，存貨、現金及項目皆無法對應。

怪獸公司各門市採收入中心制，門市績效獎金以每個月的銷售目標達成率為基準發放。公司會不定時舉辦各項促銷活動、各門市也會聯合搭配促銷。百貨門市搭配百貨週年慶，享滿千送百、買一送一、刷卡分期0利率等等活動。各門市擁有促銷的自主權，使得各門市的訂價產生差異，因此有些聰明消費者會跨區撿便宜。然而，各區業務為追求業績達標常賠本銷售，爾後再從目標達成獎金中補回。

價格不一及削價競爭引來諸多問題，像是新竹一位顧客才剛訂了一台價值46,000元的電動跑步機，結果隔幾天百貨促銷，價格硬是便宜了8,000元；或者有一回，一位訂購電動跑步機的台南顧客，一星期後發現網路上有人在台中買同一款的跑步機，非但價格差了2,500元，還有許多贈品，顧客氣得打電話給業務說要退貨。

公司為獎勵業務衝刺業績推行各種激勵方案，像是目標達成率獎金、指定品項獎金2倍大方送、台數累進獎金(如跑步機銷售5台以內，每台獎金3,000元，5台以上，每台提高至5,000元)或年度銷售人員出國旅遊方案。業務為達到銷售目標會使出全力討好顧客，像是健身器材常會有一些配件，如護膝、腰帶、計步器等等，由於價格不菲，業務經常會送一些小配件給顧客，有些客人也因此買單。

多變的促銷方案及複雜的獎勵制度也產生諸多問題。

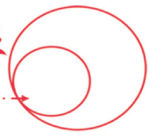
2007年9月底，中秋活動剛結束，台南新光三越門市顯得有些冷清，等著下班的資深業務郝立亥沾沾自喜的對剛從外面回來的賈修霸說：「昨天2個中年型男走進來，最後決定帶走一個S牌最新型的電鍍啞鈴，結果我忘了這個月有活動，我多給他賣了500元，對方還付現，怎麼樣？吃不吃隔壁燒烤？我請客。」

賈修霸跟郝立亥同是銷售經驗豐富的業務：「那個電鍍啞鈴就上次台中廣三店進太多貨，庫存太多才會促銷。今天開始不是買啞鈴還免費送一個鋁製水壺，你銷貨單key了沒？跟S牌業務代表說一下，他就會寄水壺來啦！自己收起來用！」

阿鶯：「反正你們訂單都沒備註，客人也搞不清楚。那台電鍍啞鈴我上星期也賣3個，可惜了，沒贈品。」，阿鶯是去年剛進公司的菜鳥，這是阿鶯在公司的第二季，如果這季業績還是沒達成，可能就得離開。

修霸：「你就退訂再開一張新的訂單，就可以有贈品啦！放起來，以後遇到客人要你送贈品，好用的唄！」

立亥：「阿鶯，前幾天你不是收了L公司福委會訂的跑步機的10%訂金嗎？笨吔！，等到下



個月交貨，你這季的獎金不就飛了？下個月的獎金辦法又還沒出來，這季你就差這20萬，這個福委會的單就先跟公司報銷貨啊！」L公司福委會趕在這波中秋節促銷活動下單，但福委會向阿鶯表示，公司的員工休憩中心正在裝潢，希望6台跑步機在下個月中過後才交貨，成了一筆已訂未交的訂單，這筆訂單沒交貨，阿鶯本季的績效獎金就泡湯，阿鶯的心情就像是9局下半的進攻，留下滿壘的殘壘，心中有無限遺憾。由於怪獸公司的獎金以實際銷貨日計算，只收到訂金的訂單並不列入績效，阿鶯這季離銷售目標還差20萬，而福委會下訂的金額22萬，是阿鶯進公司後最大的一筆訂單，這筆訂單若出貨，阿鶯便可以領到100%達標的績效獎金，也可同時保住職位。

「我先遞銷貨單，那萬一貨源不足無法交貨怎辦？會不會被公司逮到？」銷貨單一出便視同已交貨給顧客，阿鶯有些擔心，畢竟公司每種機型的存貨不多，特別是中秋節這批特價的跑步機全省都賣得非常好，萬一10月時公司缺貨或對方到時更改訂單內容便露出馬腳。

立亥真的看不下去：「就說你菜，就寫退貨單啊？打電話給會計講一下！抓不到啦！單據那麼多，過一陣子又有百貨週年慶活動，沒人會注意啦！到時被問，就說不小心寫錯啦！」

「別擔心啦！大家都這樣做！不然我們是怎麼混到今天？我們不是都活得好好的？」修霸也跟著搭腔。「其實昨天S牌的業務還承諾我，賣出10台Super-X5專業用直立式腳踏車就送我一台！公司不知道，我們大家要不要來湊一下？先進個10台，你們若遇到客人問腳踏車，記得推X5哦！到時我包紅包給各位哈！」，業務私吞贈品在怪獸公司時有所聞，除此之外，有時業務也會有業績互掛的情形，部份業績沒法達成目標的業務，乾脆將業績掛在其他業務名下，特別是台數累進式獎金方式，目的是為了讓某個業務可以達到業績以領取當月或當季高額獎勵，待公司發放獎金雙方再私下拆帳。

立亥：「沒問題！倒是韻律啞鈴、舉重槓鈴、還有體能加強訓練背很暢銷，先屯些量，阿鶯明天記得打電話叫貨，10月中百貨公司感恩回饋季活動快開跑了，去年賣到差點沒貨。」

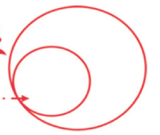
阿鶯：「不問問其他門市還有多少庫存？萬一叫太多，囤貨了怎麼辦？」

「問什麼啦！打給上游叫貨就對了，又不是你付錢擔心什麼！太多庫存就年底找台南、高雄的店一起大拍賣啊！」修霸顯得不耐，這個菜鳥真是不受教，他接著轉頭問：「對了！立亥，你聽說了嗎？下個月中的百貨年終慶的檔期要促銷M5那台高檔橢圓機！你今天下午不是剛簽一台？機台便宜5,000元，加上滿萬送千，前後差1萬元吧！」

立亥一聽不得了：「兄弟，謝啦！下禮拜六剛好要交一台，我先出配件交貨單，等週年慶第一天再報M5銷貨，1萬元我來啦！」立亥的做法為一張訂單分次轉銷貨單，有時應顧客要求同一張訂單可分數次交貨，業績計算以實際交貨為基準。然此做法也讓業務用來進行已交未銷的弊端，把當月已交貨的部份產品挪至次月才轉銷貨單，以便把業績計在下個月。

公司目前的訂單、銷貨流程與系統並不同步，出貨時業務人員填寫紙本的銷貨單便可以出





貨，每星期再批次把銷貨單寄回總公司登入系統。當遇上人員休假，實際銷貨至資料登錄往往會有一段時間落差。紙本的銷貨單明細也常常發生記載不清楚或內容錯誤的情形，經常贈品或型號搞錯，顧客的投訴也增加。類似郝立亥這樣的已交未銷<sup>4</sup>情形在怪獸公司是常態，使得每個月底的存貨盤點都耗時費力，帳目有諸多錯誤。

## Challenge! 水清無魚

2010年夏，怪獸公司一年一度的經營管理會議已經進行1小時，落地窗外是火傘高張的豔陽天，裡頭則是21度的冰冷空氣。

怪獸公司成立的前8年，營業額每年以10~15%的速度成長，但自2009年開始營業額卻出現停滯，甚至下滑5%，雖說受到全球景氣的影響，但公司近來客訴電話劇增，網路上也開始出現負評，連合作的會計師事務所都不停抱怨帳目紊亂。此次會議主要的討論議題便是公司如何突破成長瓶頸及擬出相對應的策略。

怪獸公司創辦人之一的麥克副總，目前掌管南區6家分店，率先提出加速展店以因應公司最近銷售停滯和利潤開始衰退的困境。

薩利文副總：「你看！上次台北站前店又出包，明明接了10台訂單，結果沒有貨，顧客打0800電話，我自己也親自去跟顧客賠不是!!現在不比從前，業務自己簽訂、進貨、自己賣。現在有20幾間店，已經管不動啦!每天協調這些業務調撥商品的電話就夠了！你還想展店！我看不太妥當吧！」

「最近每個月都發生跟百貨公司帳無法對應的問題，成本與庫存都需要控制跟優化，常常有顧客訂了又退，不知那些業務在搞什麼鬼！目前公司的管理真是有夠亂！」北區經理西莉亞·美也忍不住抱怨，她自己也是業務出身，因為連續3年得到金牌特級銷售人員大獎而獲得晉升，現在算是公司首屈一指的銷售達人。

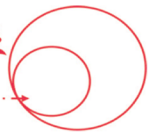
中區區經理羅茲附和：「高雄區3個月前訂了一堆BEAUTY牌的健身用品，結果現在庫存一堆!只好降價促銷了！這些業務不知收了BEAUTY牌的業務什麼好處！」

身為南區最高主管麥克副總，當然不能沉默：「話不是這麼說，中區、北區業務每次價錢都賣這麼高，我們南部不比台北，價錢都壓的比較低，業務如果不大量採購拉低進價，怎麼能賺錢？」

西莉亞：「高雄業務需要教育啦！你有看過Mobile01運動討論區那篇嗎？上面說我們公司都隨便喊價！顧客每天去問都不同價！這樣不行啦！」

---

<sup>4</sup>已交未銷指實際上貨品已經交付客人，業務卻未將訂單轉至銷貨單據，形成帳上有商品，但倉庫卻找不到貨物，稱為盤虧。



眼看氣氛愈來愈不對，就要演變成南北戰爭，總經理亨利終於開口：「時代變了，顧客買東西頭一件事就是上網去比價及問評價，開價比人貴是賣不出去的！這些業務也得管一管！愈來愈不像樣！」

薩利文副總也趕緊把議題從展店拉開：「我前幾天和會計師見面，他說我們公司帳很亂，還說公司以後如果要上市最好要導ERP，公司的帳才能一清二楚，業務也無法搞花樣。」

「ERP？我們不是有進銷存系統嗎？有什麼不同？」麥克問。2010年ERP系統在製造業已是很普及的資訊系統，但在流通業採用ERP系統的業者並不常見。

「ERP好像是製造業在使用？流通業適合嗎？而且聽說ERP很貴、很複雜，我們真的需要嗎？現在公司沒有懂資訊的人，怎麼用ERP？」西莉亞提出質疑。

薩利文：「會計師說ERP可以做到內稽內控、表單簽核、存貨、採購、財務的勾稽跟即時管理，目前的管理制度管不動這麼多門市，業務常常接了訂又退、業績互掛或是把贈品私吞，要不就是已銷未交<sup>5</sup>，故意延到下一期去賺獎金！制度要改啦！」

「我是怕業務反對，你有聽過『水清無魚』嗎？帳如果一清二楚，你覺得業務會配合嗎？我不贊成採用ERP！」羅茲自己也是業務出身，很清楚在這一行業務有時為了達到業績、賺點小利而玩點小把戲。目前業務處理的事情從銷售、採購、進退貨、出貨到收款一手包辦，事情很雜，權利也大，健身器材供應商的銷售員都直接找怪獸的業務，業務人員只要與店長討論就可以自己決定要進什麼貨(參考圖2)，雖然難免發生缺貨或滯銷情形，但目前各區域的業務也會互相關照，共同舉辦聯合促銷活動，公司也睜隻眼閉隻眼，重點是銷售目標達到，公司與業務皆大歡喜。

麥克：「我就說嘛！展店比較實際啦！」

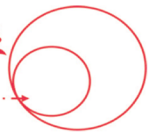
對數字敏感的亨利總經理當然也早就察覺公司內部的問題，怪獸公司要突破現狀應該加速展店或是導入ERP以解決目前帳務不清的問題？亦或者還有其他更好的方案？會議在雙方爭執不休下結束，沒有達成共識，看來怪獸公司內部得好好的思考一番。

## 首部曲問題討論

1. 怪獸公司在2010年時遇到什麼問題？公司應該導入ERP嗎？為什麼？
2. 用人唯才或是德行更重要？資深業務常犯那些弊端？怪獸公司該如何處理？為匡正業務人員的不當行為是否可能造成所謂『水清無魚』的現象阻礙銷售？

---

<sup>5</sup> 已銷未交是指業務尚未交付貨品予顧客，卻已將訂單轉至銷貨單據，公司帳上已無該物品，但實際上該物品仍在倉庫，盤點時會造成盤盈。



# 怪獸公司—資訊系統促使之企業流程變革(B)<sup>1, 2</sup>

陳小芬 傅振瑞<sup>3</sup>

## 貳部曲

### Change! 導入 ERP

經過多次的激烈辯論與爭執，最後麥克及其他主管終於同意了總經理亨利的意見，導入ERP系統以解決目前管理的問題。公司選擇了一家本土中型的ERP廠商，ERP系統使用對象為業務人員，整個ERP導入耗時9個月，公司新增稽核人員、成立ERP導入小組，投入許多的人力以進行前置作業與流程調整的模擬及討論。ERP系統的流程設計與怪獸公司的流程有諸多不同，業務及財務人員皆叫苦連天，像是同一批訂單，系統規定不能分次交貨等等無彈性的做法。系統轉換期間新舊系統並行，業務人員非但沒有因為ERP上線而變輕鬆，反而更緊繃。導入初期原本的手動單據仍要填寫，業務常在百貨門市晚上10點打烊後對帳至凌晨2-3點，現金、刷卡或分期與各品項如果不合，系統便無法登錄，隔天總部的財務人員及稽核人員就會來個奪命連環Call，因為關係到營運狀況的掌握與業務自身的利益，部門之間的衝突無法避免。對於新系統，業務人員個個怨聲載道，無法理解總公司採用ERP的目的。財務部門更是因為ERP的上線，個個如臨大敵，壓力排山倒海而來。

新系統上線的第一天早晨，總公司發佈2張公告。

<sup>1</sup> 本個案摘錄自《管理評論》(2016.04) 第三十五卷第二期 2016 管理個案特刊 p.79~p.88，原題目為「水清無魚?由資訊系統促使的企業流程變革」，著作財產權屬於財團法人光華管理策進基金會所有。

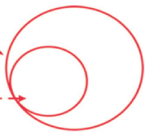
<sup>2</sup> 本案取自真實案例，因商業考量採匿名處理，文中產業及部份情節亦做修改。

<sup>3</sup> 作者陳小芬為國立暨南國際大學資訊管理學系副教授；傅振瑞為高雄應用科技大學資訊管理系副教授。

\* 本收錄庫所收錄/出版之個案與配套教材，包括文字、照片、影像、插圖、錄音、影音片或其他任何形式之素材等，均由作者獨家授權光華管理策進基金會出版，受到中華民國著作權法及國際著作權法律的保障。所有個案或配套教材的全部或部分內容都不能被複製、影印、掃描、儲存、電子傳輸、分享或公告於任何網站。

\*\* 本收錄庫所發行之個案均為紙本套朱紅色印刷，如發現盜印或任何侵害作者智慧財產權之行為，歡迎備證來信檢舉，電子郵件：[kmcccase@gmail.com](mailto:kmcccase@gmail.com)，查證屬實者，備有獎金酬謝。

\*\*\* 如需訂購光華管理個案收錄庫之個案，歡迎上網查詢。網站位址：<http://www.kmcc.org.tw/>。



### 重要通知

- 一、主旨：新制度執行相關事宜。
- 二、說明：為使營運流程與新制度能更緊密結合，以下列舉之營業規範說明事項，請各位同仁務必遵守。
  1. 退換貨事項。
    - 商品退換貨時，遇以下兩種情況的退換貨需回報營業部主管核准方能執行，其餘狀況由承辦單位主管自行決定。
    - 被退/換之商品的標準成本已發生異動狀況者。
    - 購買日與退/換貨日期已跨月份且商品定價超過新台幣五千元。
  2. 績優業務/主管排名事項  
績優業務評比基準由達成率改為「獎金計算基準值」(積點制)；績優主管評比基準仍沿用原計算方式(達成毛利／挑戰毛利×100%)。
  3. 新制佣金事項  
以往舊制度期間，支付由第三人促成之交易佣金，改為由該筆交易之業務人員毛利所得中扣取 3~7%的成交金額來支付；公告日起因應新制度實施，取消「佣金」制度改為「專案獎金」，且需由營業部主管核准後方予發放，申請額度最多為該筆成交金額之 6%。如經核准，該筆「專案獎金」支出將歸屬「單位費用」支出而非歸屬於業務人員毛利負擔，故不影響獎金計算基準值的計算結果。
  4. 訂單嚴禁止分次轉銷貨單，即客戶所訂購之商品必須一次全數交貨轉銷貨單據。遇特殊情況，如缺貨、客戶端需求所衍生之無法一次交貨，而必須分次交貨者，每次交貨內容皆須開立一張訂單。



### 重要通知

- 一、主旨：新制度執行相關事宜。
- 二、說明：「為確實做到商品之庫存管理作業，防止業務人員疏失造成盤盈或盤損，以維持商品庫存之正確性及預防商品遺失而造成公司及業務同仁權益受損，制定以下辦法，請營業單位同仁遵循。」
  - 1.經公司查獲已交未銷或已銷未交之情事屬實，其經辦業務除處以小過一次，外加扣除該員該筆毛利之 50%；若該員之毛利不足扣抵，則將不足部分轉做該員所屬單位之單位費用。
  - 2.盤點人員若於盤點時，因疏忽而未記錄已交未銷或已銷未交之不法情事者，該盤點人員處以記缺點兩次。
  - 3.盤點人員若於盤點時察覺有已交未銷或已銷未交之情事，但刻意包庇該事宜，則該盤點人員處以小過一次。
  - 4.外借商品須經總公司核准，未經核准者視同已交未銷。
  - 5.各單位主管應負起商品庫存管理之責任，時時刻刻督促單位團隊，避免於盤點時才發覺商品遺失，而造成人力財力的損失。

過去怪獸公司並沒有專職的採購部門，而是由各門市業務與店長主導，庫存經常發生的過剩、缺貨及進價不一等問題，ERP上線後，亨利特別在台中總部成立專職的採購部門，採購部設有5位人員，負責全公司的採購，以後70%以上的採購由採購部門統一規劃，採購依據公司年度銷售目標及市場需求預估進行採購。怪獸公司在台中設有總倉，各區域設有分倉，門市店長會依短期銷貨預測向總部提出需求，存貨每個月會定期由總倉移至分倉以提高交貨速度。另外30%不到的採購需求則依各門市的業務視銷售狀況提出請購需求，做為活動促銷或贈品，若遇到缺貨的產品，由業務單位提出請購單，由採購人員協助後續的估價、報價請求等採購程序。改革後，各門市仍保有促銷的自主權，但銷售必須高於公司規定的最低銷價。門市績效則改採利潤中心制，門市的績效需同時衡量營收及成本，看重各門市的邊際貢獻。隨著新制度的實施，採購部門與業務部門這兩個單位產生了微妙的張力關係。

ERP系統導入後，由於資訊較即時且財務更清楚，公司的獎金改採積點制，每一點都能轉換成獎金。更重要的是，透過ERP系統不論是門市或直營專賣店進貨、銷貨及收款皆要求當天需立即登錄，ERP提供銷貨明細統一格式，銷貨的品項及贈品型號皆需一一詳細記載，業務人員不再以紙本方式填銷貨單，不論是現場交易或出貨至顧客家裡，透過掃描商品條碼，銷售商品能快速的透過POS系統存入資料庫，採購及業務人員皆能藉由線上查詢各種商品的銷售狀況及庫存狀況(參考圖3)。

### 業務員的反彈

2011年夏天，怪獸公司ERP系統上線屆滿4個月。一早公司的電子佈告欄張貼了2張稽核人員的公告。

### 重要通知

- 一、主旨：取消銷貨日報表傳真及實施每日核對 ERP 系統之收款明細表。
- 二、說明：五家示範點自公告日起取消銷貨日報表傳真回總公司之動作(重工)。請於每日取得百貨公司對賬單後，立即核對系統之「收款明細表」，兩者之「單據日期」、「帳款金額」、「收款方式」等項目皆須相符；若發現不相符情形，請參考 ERP 所提供的報表來偵錯，若仍無法查出，請反應給總公司營業助理。

### 重要通知

- 一、主旨：懲處事宜。
- 二、說明：台北站前、新竹大遠百於 2011/6/19 建立退貨單據，退貨日期 2011/6/19，但是實際退貨發生在 2011/6/26，導致廠商險些拒絕退貨。因單據日期與實務流程不符，未確實於 ERP 反應營業流程，為此懲處兩單位店長，各記申誡一次。

業務阿驚早上剛喝完咖啡，一邊打開iPad準備收信：「公司有ERP真的蠻方便耶！昨天一位顧客詢問Super-X5紅色還有沒有貨，我上網馬上查到了啦！不到3分鐘我就迅速答覆，顧客還誇我很專業呢！」去年阿驚安然度過第一年，今年準備好好衝刺！

「有什麼好高興！你看這兩份公告，」修霸一早看到那兩份公告，心情就跟外頭的氣溫一樣火。「以前我們賣到什麼好商品，價格甚至可以自己直接跟供應商談，Case by Case，談到多少空間都是我的毛利，現在總公司統一採購又規定最低售價，利潤空間少了，是要我們的老命嗎？」

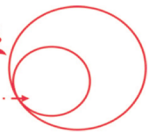
立亥也附和：「規定最低售價，我要怎麼搭配贈送？買A送B，報到系統拆帳後就過不去啊！再說，我的大案子都是靠第三人仲介交易給學校或飯店的耶！扣我毛利很合理啊！現在變成扣單位費用，店長當然不准我接案啊！影響到他的績效咧！昨天就被店長拒絕了一個Case，說整體毛利太低不准接單！店長說我們公司現在改為利潤中心4制，什麼中心我是不懂啦！我只知道沒賣就沒獎金啦！」

「我不就更慘？現在採積點制，規則由他們訂，算一算我今年要做去年1.5倍的業績，才能進十大銷售人員排行榜了。」修霸過去業績一向出色。

「以前都是業務單位為主，什麼東西最好賣一定是我們業務最知道！現在採購要買什麼也不會跟我們說，整天坐辦公室，他們懂嗎？價格談好就說要賣，趕鴨子上架嘛！利潤空間又握在他們手上，到時候有庫存，又來拜託我們，業務單位的辛酸誰…」郝立亥的話還沒說完，手機鈴聲便響起。

「郝sir，上個月你犯了已交未銷，因端午節活動忙碌，店長有幫你說情，這次是已銷未交，主管說一定得懲處，跟你知會一聲唷！」總公司業務助理來電。

<sup>4</sup>利潤中心是指既對成本負責又對收入和利潤負責的責任中心，它有獨立或相對獨立的收入和生產經營決策權。



郝立亥：「別這樣啦！我們現場很忙咧！又不是故意的，有這麼嚴重嗎？不就是程序補一下而已，為什麼要懲處？」

總公司業務助理：「話不是這樣講！已銷未交造成盤盈，造成總公司採購單位的誤判，甚至原廠會針對降價的商品補價格給我們，一旦數字有錯，呈報給原廠會產生誤會，很尷尬的；而已交未銷造成盤虧，很嚴重的吶！以前你們業務到月底要先領獎金都會這樣做，可是公司現在查很嚴，抱歉啦！我也是照規矩行事。」

沒多久郝立亥及賈修霸紛紛離開怪獸公司，跑到競爭對手的通路。ERP上線後的半年，選擇離開怪獸公司的業務及主管超過20、30人，是公司成立以來最大的離職潮。

## 經營管理大會上的宣示

導入ERP統的過程由於作業準備繁重，這個階段的怪獸公司內憂外患夾擊，為全力投入ERP系統及新制度的推動，亨利總經理暫緩展店、全心投入變革，讓ERP在預定的時程上線，一步步完成ERP的功能。由製造業衍生而來的ERP系統在沒有進行大規模客製的前提下，缺少了業務端的彈性，ERP系統導入的過程也因公司制度改變造成營業端的不適應，引發一波業務離職潮，不少業務主管及資深業務紛紛求去，連帶影響2010及2011年公司的經營績效。

2012夏季，公司又迎來了年度經營管理大會。會議一開始，亨利總經理先做了簡短的演說以宣示ERP系統導入及組織變革的決心。

「『電影2012』根據瑪雅預言，地球將在2012迎來世界末日，但我把2012訂為怪獸公司的重生日！」亨利激動的說著：「景氣不好的時候，我們就是要調整，等待寒冬過後一躍而起。企業要永續經營與獲利，必須有制度規章的監督管控及透明的財務作業。我們是全國性的連鎖銷售通路，資訊系統的建立是必要的決策，有人與公司理念不合是必然的過程，走過這段後我們的體質會更好，有助於未來更大的承擔，大家唯有同心協力、觀念一致才能持之以恆，達成企業的經營方向及目標。」語畢，下面的各區經理及門市店長給於亨利長達5分鐘的掌聲。

會議開始進行後，麥克副總也有感而發：「從去年起，公司平均存貨周轉天數都控制在20天以內，這很不簡單！以前起碼都超過90天！」每個與會者的桌上放著一份採購部門從ERP系統滙整出來的年度銷售統計報表，上面整理出近一年的產品銷售概況、各門市業績及庫存管理績效。自ERP系統導入後，採購部門每月透過ERP系統編製銷售統計月報表，供業務及相關部門決策參考。

薩利文副總：「現在的管制方式，總部在管理上的判斷才會精準，財務部獎金的發放也才能激勵到應該被激勵的人！」

亨利總經理：「採購人員負責調降總體庫存、規劃營業據點該進的貨源。未來要將數百家廠商做控管，擇優進貨，庫存金額不得增加。採購部需將各販售點可銷售的商品做定位規劃，



訂定商品最低售價，再視銷售狀況調整商品配給。」

然而，一切並不像亨利的聲明如此的確定。實施利潤中心後，各部門主管漸漸的由只盲目衝刺銷售額改為重視利潤，為爭取公司的門市績效排名，各門市之間合作變少，彼此形成競爭關係，不太願意分享銷售策略。業務人員對於失去採購的主導權心中亦有所不甘，經常抱怨總公司採購單位的人員是住在雲端上的神仙，不食人間煙火，採購不好銷售的產品。有時候亨利自己也不確定怪獸的組織變革到底是不是正確的決策，但他知道未來還會有非常多的挑戰等著他。

## 貳部曲問題討論

1. ERP系統的導入與組織的變革關聯為何？怪獸公司做了那些變革。
2. 分別討論怪獸公司之前的收入中心及之後的利潤中心的差別與優缺。
3. 怪獸公司在ERP系統的導入後，採購制度改變，由分散制改為中央為主、門市為輔，請比較兩者的優缺點。
4. 為何業務人員抗拒公司的流程改造？公司該如何讓系統成功導入？



## 個案附錄

