

1. 你認為協易 2003 年時應轉換 ERP 系統或維持舊普揚系統?

Ans:

我認為要轉換 ERP 系統。

因為文中「It' s time to change.」那段有提到，2003 初，蔡總經理，有感於協易內部的資訊系統(舊普揚系統)沒有辦法支援內部日益擴增的業務及當時協易機械已在大陸設廠的需求。所以如果舊有的系統已經無法達到企業的需求時，就應該轉換新的 ERP 系統，否則若持續使用舊有的系統，在未來可能會有更多麻煩產生。加上後續文中有提到協易的董事長希望協易成為全世界最大的工具機製造廠，若是再使用舊有的系統，是無法跟上未來極有可能擴大的企業規模。

2. 為何協易當時選擇 SAP 的 R3?你認為評選 ERP 軟體時應該考慮那些因素?

Ans:

2.1

在文中「那一家好呢?」那段有提到，在選擇 ERP 系統時，為因應協易未來在大陸及其他海外廠的擴建，林來傳希望未來的系統不論是支持多國語言，或是系統架構都能符合全球化企業的設計，因此林經理決定跳過國內廠商，直接評估當時全球最大的兩家 ERP 系統供應商—SAP 與 Oracle。

在打聽之下，Oracle 比較適合機械業，但機械業要採用 Oracle 仍需要很高程度的客製化，必須以相當多的外掛報表來支援。至於 SAP，當時 SAP 的市占率較高，系統採參數化方式調整，彈性高。當時一位在台達電高層工作的舊識告訴林經理，台達電採用 SAP 的年維護費約六千多萬，這位舊識表示全世界的大廠幾乎都用 SAP 的系統，一般而言都相當順利，價格不斐，但是系統的使用很順。

最後協易的董事長決定採用 SAP 的 R3，我認為可能有兩點考量。一是全世界的大廠幾乎都用 SAP 的系統；二是 Oracle 仍需要很高程度的客製化，之前協易在舊普揚系統時，也是買普揚的套裝軟

體再加以客製化，但系統花費一、二年始終無法完成，因此可能有過不好的印象。

2.2

我認為 ERP 系統發展到現在，價格方面若不是功能差距太大，應該都是差不多的。若要評選出一套對企業能有用的 ERP 話，我認為需要以下幾個條件：1. ERP 系統設定彈性、2. ERP 功能完整且增加修改容易、3. 顧問熟悉該 ERP 應用、4. 顧問要有心有能力去協助企業流程優化改善。若能選到以上皆有的 ERP，也不一定能說 ERP 用得有效益，ERP 實施及應用的過程，也要老闆與員工有意願配合，加上不斷持續的優化才能成功。

至於其他因素：1. 是否支援多國語言、2. 顧問是否能更換、3. 企業是否要自行維護…等因素，我認為都是視企業的需求而定，最重要的考量還是上述的四個條件。

3. ERP 顧問提供甚麼樣的服務？如何評選 ERP 顧問公司？

Ans:

3.1

ERP 顧問這個角色就是幫客戶規劃整個導入 ERP 的流程，並且跟客戶一起規劃整個 SOP 作業的流程與企業外部稽核/內部控制的程序。更進階的顧問，有足夠的經驗後，能透過 ERP 系統的導入真正解決管理階層所想解決的問題，例如：客戶想要解決周轉率過低的狀況，或者訂單達交率的問題等等，這時 ERP 顧問所擁有的經驗，就能夠去剖析什麼樣的流程或指標是目前客戶應該關注的。

3.2

根據文章附錄的表 3，協易機械是將顧問公司的能力分為兩大類：1. 問題解析技術、2. 實際執行能力。接著再下去總共細分為 12 項能力，並依序根據廠商所展示的結果評分。雖然協易機械最後評選出了一個不好的顧問公司，但是我覺得這種評選方式是值得借鑑的。我們只需要把評分的能力改為自己企業所需的能力，再把一些較注重的能力多加點權重分數就好。

4. ERP 委外的風險有那些?身為顧客，協易機械可以採取甚麼方式減低在委外中可能發生的各種風險?

Ans:

4.1

1. 委外公司倒閉的風險
2. 機密資料外洩的風險
3. 維護問題的風險
4. 功能設計不完整的風險
5. 與委外公司溝通不良導致專案失敗的風險

4.2

選擇委外時，一定要經過仔細商量與討論，並參考其在業界的評價，最好選擇擁有大量成功案例的公司，不然就有可能像協易一樣，因為價格而選擇源景得到了苦頭。其實我們可以從附錄的表 3 中得知，光寶協同的能力其實跟源景是沒有差距很大的，但只因為源景的價格不到光寶協同的一半，而導致選擇源景其實是並沒有慎重的考量的。

5. 如果你是林經理，面對顧問公司突然的倒閉，你應該如何處理?你是否會對 X 景科技提起告訴?

Ans:

5.1

盡快地尋找是否有廠商願意或能力把後半段的進度補上，並先跟董事長及其他成員匯報並承擔相關責任。

5.2

不會。

因為提起告訴還需要額外的人力財力，而且還不一定能要回多少東西，還不如將那些人力財力花在後續的補救上。