

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?

Ans:

1.1

根據文中「Challenge!水清無魚」那段的敘述，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%。除此之外，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。

上述問題的原因是怪獸公司目前的訂單、銷貨流程與系統不同步，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時間上的落差。紙本的銷貨單明細也經常有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，甚至已交未銷的情形在怪獸公司是常態，才導致每次月底的存貨盤點都耗時費力，帳目也很難對齊。

1.2

我個人認為應該導入 ERP 系統取代現有的進銷存系統。

1.3

我覺得可從三個面向來比較 ERP 系統與進銷存系統：

1. 首先，一般的進銷存系統就是針對企業的庫存管理開發的。但是 ERP 之所以被稱為企業資源計畫就表明它在企業管理上能夠更加廣的管理企業的資源，比如：人、財、生產控制、採購計劃、客戶資料等等。

2. 控制庫存的方法不同。

進銷存系統控制庫存的方法就是通過在電腦上建立一個資料庫，利用能大量儲存的特點和人工的即時登陸資料，將庫存數據詳細的記錄下來，並且可以進行方便的查詢和統計。基本上，進銷存系統控制庫存的辦法還停留在最原始的預設訂貨點上，同時還需要許多的人工干預，本質上是一種人工管理的電腦化，人為因素較重，主要

還必須依靠人為的控制。並且訂貨點法本身就難以解決現代生產批量大、品種多、變化多的情況，事實上也沒有充分利用電腦的計算與網路資源，是一種計算資源的浪費。

ERP 則將企業的銷售供連在一塊，實時的採集了生產消息、訂單信息，通過產品結構分解和一些特殊的算法，綜合考慮每一種物料的需求情況，產生採購計劃，最終達到庫存既不短缺也不積壓的目的。

3. 物流管理的精細化程度不同。

使用進銷存系統能夠大概的了解到企業某些材料採購數量、庫存數量，以及銷售數量還有它們各自的資金占用情況，但是了解不到企業比較關心的每種產品的成本構成等資料。而 ERP 能夠透過產品結構來了解到每一種產品由哪些零件或者材料構成，它們各自的庫存情況如何？成本多少？更重要的是企業可以透過成本卷積來對一個新產品進行模擬報價，如果報價不符合市場需求，還能夠了解到如何調整產品結構才能降低價格，使企業有能力真正按照市場需求來進行產品設計以及方便行銷作業的進行。

綜合上述，企業使用進銷存系統能夠實現管理的電腦化，減輕管理的勞動負擔，更加清楚的掌握庫存情況，從而採取相應的辦法來降低庫存，但是使用了進銷存系統到底能夠將庫存水平降低到什麼程度？產生多少經濟效益？還是要看企業自己的管理，而很明顯的怪獸公司的管理出了滿大的問題；而 ERP 實際上為企業引入了一種在手工條件下不可能實現的管理方法，能夠有效的降低企業的庫存水平，提高企業的資金周轉率和市場競爭能力。

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？

Ans:

2.1

在古代，道德位階高過才學。孔子說：「如有周公之才之美，使驕且吝，其餘不足觀也已」道德是最高標準，若有不合道德標準，

往往因德廢人，因德廢言。然而有品德的人，未必有能力；有能力的人；未必有品德。我個人認為若才德能兼顧當然是最好，但如果兩者必須取其一，才能還是比較優先考慮。在高度競爭狀態下，能幫助大業的人才，比高道德的聖人要來得有用，為何不用？當然也不能沒有道德到做違法的事情。

2.2

根據文中「業務的生存模式」那段提到的情況，大致上有以下情形：

1. 自己忘了(或故意不告知)有活動優惠，多賣顧客一筆錢，而價差進自己口袋。
2. 為了得到贈品，退訂已完成的訂單，再重新開一張訂單
3. 挪用下個月的業績到這個月(已銷未交)。
4. 把這個月的業績挪用到下個月(已交未銷)。
5. 採購有優惠卻不告訴公司，自己私藏。
6. 業績互掛，待公司發放獎金雙方再私下拆帳。
7. 大量採購不顧可能囤貨的危險，最後再找其他門市大拍賣。

2.3

我認為應該建立一個更嚴謹的管理制度，例如：業績的計算可以不要用時間性的限制，改採用累積式的。至於一些無傷大雅的弊端我覺得就可以放任一些，例如：業績互掛。而與客戶或供應商對接的那端，因為代表公司的形象，我認為應該建立相當嚴謹的 SOP，不能有漏洞可以讓業務鑽。

2.4

我認為當然一定會多少影響銷售的進行，但如果利大於弊，我覺得還是要匡正業務的不正當行為，但也要適當且漸進的修改，才有讓業務慢慢適應的時間。

3. 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。

Ans:

3.1

現今許多企業為因應 E 化的趨勢，導入許多相關的軟體進行輔助，例如：ERP。但企業的資源有限，該如何以有限的資源配合輔助

管理軟體進行運作，這對於企業來說，是相當關鍵的部分。此外，隨著系統的導入，企業經營面臨內部與外部環境不斷變動的壓力，如何做好變革管理成為企業能否成功導入新型態的經營管理模式的的重要因素，同時，企業也必須不斷調整企業流程，以因應環境的變化。

3.2

根據文中「Change! 導入 ERP」那段的敘述，怪獸公司新增稽核人員、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與討論。最後在新系統上線的第一天早晨，在總公司發布 2 張公告。

第一張公告是有關於 1. 退換貨事項 2. 績優業務/主管排名事項 3. 新制佣金事項 4. 訂單嚴禁止分次轉銷貨單等等的制度變革；而第二張公告是針對為了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，制定的新辦法。

此外，怪獸公司在台中總部成立專職的採購部門，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。

4. 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。

Ans:

差別:

根據文章最後一小段的敘述，實施利潤中心後，各部門主管漸漸地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。

收入中心的優缺:

收入中心是以營業額為責任的，因此不同門市之間的合作是會產生雙贏的局面；但其也有可能產生主管只顧衝營業額，卻不顧成本的考量，有沒有賺根本不知道？甚至有可能再做賠本生意。

利潤中心的優缺：

利潤中心制度可減少企業經營者的負擔，讓各個利潤中心主管從利潤考慮下，作最佳的決定，這樣的決策方式通常會有三個好處，分別是迅速、比較配合現實狀況，和萬一實施中發生困難時，主管比較知道該怎麼補救。其次的優點有：利潤中心具有獨立運作的體質，可以減少組織內部協調上的浪費。利潤中心以利潤為決策考慮，可以培養幹部整體經營的觀念。另外利潤中心也可使業務單純化，所以成本或損益的計算較容易而且責任明確。如果配合預算制度，也能使目標管理更落實。

缺點則是主管常會為了追求短期利潤而忽略長期的發展。各利潤中心如果在業務上有利害關係，常會發生爭議。各利潤中心由於先天體質的不同，常會使努力但績效不佳的利潤中心士氣受打擊等。但在實施利潤中心的公司，通常可配合預算制度及評估制度來消除這些缺點。

5. 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。

Ans:

分散制的優缺點：

優點一：多家採購可以分散採購風險，保障物資供應。可以保障採購計劃的實施。

優點二：形成競爭環境，一定程度上可以降低採購成本。選擇多家企業進行採購，供應商之間形成競爭，更容易讓供應商給予優惠。

優點三：可以更便捷的得到市場行情變化。每個供應商都是得到行情變化的源頭之一，比較不會被單一供應商所蒙蔽。

缺點一：失去了採購數量的優勢，供應商給予折扣更低。

缺點二：容易造成企業管理負擔，同時可能影響生產計畫。分散採購的情況下，受市場行情波動影響，容易出現供應商集中交貨或集中延遲交貨的情況。這會給企業生產計劃及倉儲管理造成負擔。

中央為主、門市為輔的優缺點：

擁有數量優勢，因此在與供應商談判時可以有更大的優勢。其次可以降低採購的人力費用。其缺點為採購與使用單位分離，採購部門不食人間煙火，採購不好銷售的產品。

6. 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?

Ans:

6.1

根據文中「Change! 導入 ERP」那段敘述，ERP 系統的流程設計與怪獸公司的流程有諸多不同，像是同一批訂單，系統規定不能分次交貨等等無彈性的作法。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，現今、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與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，因此業務人員個個怨聲載道。加上以前制度擁有較多的便利性與較容易拿到獎金，因此業務人員會抗拒怪獸公司的流程改造。

6.2

若員工的抗拒原因是如上述之一，員工必須增加既有的工作量的話，我認為只需找來幾個工讀生來因應。而若是害怕自己被淘汰的話，我認為公司可以讓員工去參加免費培訓課程，甚至有薪的培訓課程來消滅員工的擔心，此外還可以提升自己員工的素質。但若是因為損失自己以前能貪小便宜的權力話，我認為直接解雇該員工是最好的選擇。