

帥將 ERP 成功上線之輔導兵法

一. ERP 急切快速導入卻大半失敗的原因：

一家企業的 ERP 要輔導上線，不在於多麼快速上線，因為：

- (1) 快速上線，事後發現品號、BOM 或產品製程編錯，重新再導入的例子很多，欲速反慢
- (2) 當參與輸入人員對新購 ERP 系統的操作不熟或認知錯誤，導入前幾個月的錯誤資料，無論是進銷存單據、生管單據或財務單據，一旦輸入錯誤時偵錯得花 10 倍時間，改錯還得再用另外的 10 倍時間去作逆向逐層修改，只要一筆沒改到，全部資料的整體平衡性還是有問題，最普通的結局是重新定上線基準日再導一次，這算是有魄力的，沒有魄力的結局是允許各個部門使用的不同模組系統之間脫離勾稽性，默認各部門各自為政，等於是把昂貴的 ERP 當作 EXCEL。
- (3) 要求快速導入，但平日工作也不能停頓，加上人員對新 ERP 工具還來不及熟悉所造成的排斥感及壓力感，ERP 才導到初期便已損兵折將，是家常便飯的企業悲劇。
- (4) 由於各部門對 ERP 系統能對他們工作上產生多大的便利性並不了解，仍然沿用舊系統或舊方法、舊格式、舊報表，而不認真去使用新系統，導致新舊系統同時使用，數據彼此不符，工作加倍，且怨聲四起，阻力大於助力。

二. 常見其他 ERP 導入失敗的原因：

(1) 內控不良、權責不分：例如

- (a) 不按 ERP 的所產生的領料單去領料，仍然在急迫時手填領料單向倉庫領料，事後又遲遲未在 ERP 中補輸入領料單。進貨時以人工單進貨，遲未輸入 ERP 進貨單，事後即時輸入 ERP 的進貨單時，又與人工進貨單不一致，應付帳款對帳時卻仍然以人工進貨單與廠廠對帳，這樣的話，庫存及應付帳款都不可能準確。
- (b) 產品製程及 BOM 由誰來建立？工程部推給生管部，生管部推給工程部。
- (c) 採購計畫由誰做？生管部或採購部？主張由生管部作採購計畫的人認為：採購量及交期須由生管確認，而後才交由採購部定價格及採購對象，似也言之成理。

(2) 主辦人員觀念不正確：例如某甲公司每單位甲產品使用 A 材料 0.001 公斤，則當#001 號制令單欲產生 100 單位時，依據 ERP 產生的領料單需領 A 料 0.1 公斤，但實際上，車間向倉庫領料，每批最低領 5 公斤，執行人員認為 ERP 列印的#001 制令的領料數量 0.1 公斤不切實際，將 #001 制令的領料單的領料數量修改為 5 公斤，且事後未輸入退料單退料數量 4.9 公斤，造成領料單無法上線，庫存完全不準，成本無法分析。

正確的觀念應該是電腦所列#001 制令領料單仍然是 0.1 公斤，但領料庫別是“生產倉”，車間人員到“材料倉”去領料 5 公斤須另輸入“移倉單”，將 A 材料從“材料倉”移到“生產倉”，則當“領料單”及“移倉單”均被核准後，則“材料倉”的庫存數量及“生產倉”的庫存數都會正確，#001 制令單的成本分析也會正確，而且不必另外填寫退料單。

- (3) 人員流動率太高，人員才剛學會又離職，新進人員操作錯誤，造成下游部門困擾，也造成電腦公司困擾。尤其是人員離職後又遲未遞補或遞補人員根本不適任，困擾更大。
- (4) 高階主管不重視或參與太少；一般而言，高階主管大都授權給部門低階主辦人員，而部門低階主辦人員經常權責不足，部門間整合性不夠，大家都不敢決定，於是事情懸掛著數月未決，但已輸入未經整合的殘破不全資料，修補太費時，望資料而興嘆，只好連續擱著；另一種情形是各部門低階主管過於強勢及本位不知 ERP 整合性的專業之原理，要求電腦公司配合此部門修改，而犧牲其他部門資料的正確性，ERP 被嚴重扭曲導。最糟糕的一種狀況是主管

太忙無暇顧及 ERP，也沒有明確授權出去，等於沒有人在負責 ERP 的成敗。

(5) 授權負責 ERP 成敗之人權限不足或在公司資歷太淺，此原因造成 ERP 負責人叫不動各部門主管建立完整的基本資料，故導入進度一拖再拖或需要開會協調整合時，叫不動各部門主管出席，既使各部門主管出席協調會，仍然不敢得罪各主管而讓問題繼續存在，管它什麼 ERP。

(6) 負責 ERP 成敗之人整合性專業知識不夠因為進出口、進銷存、生管、製程、品管、財務、內控等專業知識面面俱到的人畢竟不多，所以此人的背景是 MIS、生管、品管、管理部或財會部的人將來 ERP 導上線的成果及整合度也會有差異，絕大部分公司的 ERP 公司只是導入局部或半套，癥結在此。補救的方法是聘僱專業的導入顧問或採用 ERP 雙負責人制度。

(7) 客制化程度太高導致輔導進度落後及不耐：客制化程度要求太高(或理想太高)的公司，最好是分兩個階段或三個階段完成，否則最高管理當局(例如：總經理)看不出 ERP 實施成效，會產生不解及失去耐心，從而失去對 ERP 的支持，反而造成 MIS 非常認真盡責，卻得不到支持的不良結果。

(8) 選用先天性整合不當或專業性不足的 ERP 軟體

一旦使用此種不當軟體，任憑你是大羅天仙或富可敵國，在它面前，你只能一籌莫展，這種苦頭，100 家公司幾乎有 90 家公司已嘗到其中滋味，所以大家對 ERP 軟體都心懷戒心，故選擇 ERP 軟體首重整合性及專業性、美觀性如何、品牌知名度如何、程式語言如何應在其次。要評估 ERP 軟體的整合性及專業性、最佳的方法就是軟體業所採用的“迷你上線”，製造業通稱的“打樣”；毛澤東的粗話：「你想要知道梨的滋味，就要親自咬一口。」

所謂打樣、迷你上線或咬一口，就是貴公司在打算要測試的 ERP 軟體中，實際輸入品號、品名、廠商、客戶、製程、BOM 等基本資料，並實際輸入模擬的少數幾筆訂單交易資料，而後會展排程單，拋製令單，走完如(附件一/製程納入管理或附件二/製程不納入管理)的 ERP 流程，結出成本帳、總帳及各部所需之管理報表，再由各部門主管以品管 QC 挑剔的檢驗態度及手法去印證這些報表的正確性、適用性、及整合性，從而反向證明 ERP 軟體設計規劃上的專業性、整合性及正確性。

三. 失敗為成功之母，鑒於以上常見的失敗原因，本公司建議的導入計劃及步驟如下：

(一) 做好總分公司間，母子公司間或兩岸公司間的關係定位及流程規劃(例如：總分公司間是否為獨立的利潤中心？母子公司間是否透過第三地控股公司作轉撥定價交易？轉撥定價率是多少？彼此間的物流、金流、資訊流、帳流及整合如何進行？均須定義清楚！)，謀定而後動，因為這是最上層的規劃，否則最上層架構未定，則各單位內部控制的第一步該怎麼走都成問題，很多電腦公司及顧問公司在這方面的領域偏弱，本公司因是由精通兩岸實務的會計師主導，故勝任有餘。

(二) 協助客戶做好上述總分公司間、母子公司間或兩岸間的硬體網路預算及規劃，這一部分協助包含在 ERP 的基本免費導入時數之內。

(三) 請客戶提供 ERP 導入主體公司的組織圖及職務說明，如果公司已有既有的組織圖及職務說明書可提供參考，為因應 ERP 電腦化實施，需從中挑選 ERP 導入小組名單，並建立 ERP 導入小組的組織圖，及 ERP 導入小組的職務說明書。

(四) 各部門電腦化需求的調查表需盡速完成，滿足各部門的需求是 ERP 實施的第一要務，了解各部門的需求在先，事後的教育訓練，實機上線演練及客制化程式修改，都可以有效安排各部門所需要的主題。

(五) 要選定日期，隆重佈達 ERP 的開始導入，這是部隊開動誓師拜天的儀式，很重要，因為您要清楚告訴主管級承辦人為何而戰。

導入會議要由公司老闆即全部高階主管親自出席主持，佈達下列事項：

- (1)最高管理當局推動 ERP 電腦化的決心。
- (2)ERP 電腦化所帶來管理上省時、便利、革新、效率、效益及個人因公司實施 ERP 系統在教育訓練上因而受惠等願景及遠景。
- (3)企業改造的過程，合理化→標準化→電腦化，縱然過去沒有合理化、標準化、電腦化，但是電腦化的實施則是強迫公司作合理化及標準化，同時宣示在電腦化要求下，不可以有太多例外情形發生，否則等於要電腦化來屈就例外，永遠無法合理化、標準化、電腦化。
- (4) 要求幹部要適應電腦化潮流，提昇電腦操作技能；
運輸工具從腳踏車→機車→汽車→飛機。
辦公設備從手工→WORD→EXCEL→局部系統→ERP 系統。
若堅持沿用舊工具及舊觀念做事，則效能低落之餘，因個人觀念及習慣而導致管理鏈中斷，使公司永遠無法整合的人，政策上應予以淘汰。
- (5) 要求幹部應通過軟體公司的以下測試：
 - (a)管理管轄職務範圍內的 ERP 應用操作實務測試。
 - (b)管理報表閱表能力測試及管理稽核。
- (6) 佈達 ERP 導入小組名單、組織圖及權責職務說明。
- (7) 授予 ERP 召集人及 ERP 各模組導入主辦人權限。
- (8) 公佈 ERP 導入成敗之獎懲，獎懲不在於大小，而在於有沒有事先頒布，有沒有事後執行，即便是口頭嘉勉，當各主管和主辦人知道高層重視此事，且會就此事斷獎懲，行動力和積極性自然會不一樣，否則事前未頒獎懲，事後即便意外受獎勵，被獎勵的人也會想：早知道有獎勵我就更賣力點，事後意外受責備的人，也會心想：是你們上層沒有事先言明 ERP 上線這件事這麼重要，這不是我的錯。
- (9) ERP 各系統導入期限，另擇期宣布。
- (10)介紹軟體公司的服務窗口。

(六) ERP 召集人與 ERP 各模組輸入主辦人員約法三章：

- a 第一點的執行人、完成期限。
- b 第二點的執行人、完成期限。
- c 主管級層級就 ERP 的實機迷你上線，操作流程熟悉、及各部門管理報表之報表閱讀訓練完成期限。
- d 員工 User 層級(主辦輸入人員)就 ERP 實機迷你上線，操作流程熟悉、及各部門管理報表之訓練完成期限
- e 確定每位 User 都熟悉操作，若有其中一個部門不熟悉，則不可正式導入，否則只會造成 ERP 系統的 garbage in ，garbage out 。
- f 下列基本資料建立權責及期限：
 - (1) 廠商編號規則、建檔權責人及權限。
 - (2) 客戶編號規則、建檔權責人及權限。
 - (3) 承辦人編號規則、建檔權責人及權限。
 - (4) 倉庫編號規則、建檔權責人及權限。
 - (5) 會計科目及子目編號規則、建檔權責人及權限(本公司 ERP 系統已設置標準版)。
 - (6) 銀行存款種類及帳號編號規則、建檔權責人及權限。
 - (7) 匯率輸入政策、輸入權責人及權限。
 - (8) 材料品號編號規則、建檔權責人及權限。

- (9) 半成品品號編號規則、建檔權責人及權限。
 - (10) 成品品號編號規則、建檔權責人及權限。
 - (11) 加工單價輸入政策、建檔權責人及權限。
 - (12) 廠商品號單價輸入政策、建檔權責人及權限。
 - (13) 客戶品號單價輸入政策、建檔權責人及權限。
 - (14) 生產線編號規則、建檔權責人及權限。
 - (15) 機器編號規則、建檔權責人及權限。
 - (16) 製程代號編號規則、建檔權責人及權限。
 - (17) 產品的製程代號及名稱確認及建檔權責人及權限。
 - (18) 各大類產品 BOM 表建立方案確認，及建檔權責人及權限。
 - (19) 檢驗大類編號規則、建檔權責人及權限。
 - (20) 檢驗項目編號規則、建檔權責人及權限。
 - (21) 各 User 權限明細表討論完成期限及設定權責人及設定完成期限。
 - (22) 行事曆決定權責人及權限。
- (七) 反覆執行第六點之第 c 項的主管層級 ERP 系統實機操作流程及實際樣本交易的迷你上線，直至所有 ERP 權責主管都熟悉 ERP 系統為止。
- (八) 反覆執行第六點之第 d 項的員工 User 層級 ERP 系統實機操作流程及實際樣本交易的迷你上線，直至所有 ERP 權責主辦輸入人員都熟悉 ERP 系統並測試及合格為止。
- (九) 你上線(仿真演練)必要性的心理建設：

第七點及第八點的實機迷你上線非常重要，理由如下：

- (1) 這是品管首件檢查及打樣的觀念應用，已如前述，製造產品須首件檢查及打樣，推動電腦化管理更要首件檢查及打樣。
- (2) 沒有經過組織及訓練的將或兵，送到戰場上,等於去送死。嚴格的訓練是企業家之仁的具體表現。
- (3) 人員的教育訓練是決定 ISO 制度及所有管理制度成敗的關鍵，ERP 本身就是嚴格的標準化的管理系統及管理制度，更需要嚴格及全面的訓練。
- (4) 人性，熟悉熟練的東西及工具就會常用及愛用，不熟悉不熟練的就會停用、不用、拒用，反覆訓練其實在無形中已做到兵法“攻心為上策”，“攻城為下策”的必勝之道。否則，等 ERP 導入失敗，再施予責罰，等於是攻城的下策。
- (5) 兵法云：“勝兵先勝而後求戰，敗兵先戰而後求勝”，意思說；凡是打勝仗的兵隊總是做好一切勝利的準備，再投入戰場作戰；會打敗仗的兵隊，則是未做好充分準備的情況下先戰再說，企圖在戰鬥過程僥倖獲勝。反覆執行迷你上線直到熟練為止，其實就是執行上述必勝的心法
- (6) 軟體合不合身?需不需要特殊量身修改?庫存帳、成本帳及總帳的結帳訓練或實驗，不宜用全廠龐大的資料去測試，否則太浪費全廠的人力、物力，迷你上線的採用可以讓主管及主辦人印証公司的實際管理流程與新購 ERP 系統操作流程的差異性；
 - 一則，讓他們真正切身體驗電腦化所帶來的便利、速度、精準度、效率、效益及對個人的幫助，
 - 二則，驗證多年的管理實務經驗，
 - 三則，順便提出客製化修改需求之清單，
 - 四則，節省公司之人力、物力，已如上述，

五則，讓每位 User 在正式上線時信心滿滿，將 ERP 系統出錯降至最低，將 ERP 系統之特色及效益發揮至極致。

(十) 在迷你上線完成後，提出各部門之客製化需求清單，並指出哪些是在上線基準日要完成的客製化事項，哪一些是第二階段才要完成的客制化清單，確定各部門的需求均獲得滿足。

(十一) 決定上線基準日，並列出上線基準日前各部門應完成的期初開帳資料搜集如下：

- (1) 期初資產負債表。
- (2) 期初客戶別應收帳款明細表。
- (3) 期初客戶別應收票據明細表。
- (4) 期初廠商別應付帳款明細表。
- (5) 期初廠商別應付票據明細表。
- (6) 期初未結案訂單明細表。
- (7) 期初未結案採購單明細表。
- (8) 期初未結案製令單明細表及已領料明細。
- (9) 期初成品、半成品、原料、物料、客供料的明細表。

(十二) 基準日前二週需請董事長、總經理(或其授權負責成敗的主管)驗收所有基本資料建立完成情形報告，訓練結果報告，及請教軟體公司主辦人是否可以準時開動正式導入的意見，若評估不可準時開動，再次訓練，再次準備，擇次月初為上線基準日，並當場公佈獎懲，及下次驗收日。如第一點所述，ERP 的導入不在於多麼快速的上線，而在於以最少的人力、物力上線，以最順利最協調的情形下上線才算是成功。

(十三) 基準日前一週驗收軟體公司的第一批客製化程式。

(十四) 基準日後前 15 天，各部門執行如附件一或附件二的 ERP 操作流程或內控及管理流程，就各部門輸入單據情況異常、權責或內控流程不明確、漏輸入或輸入錯誤的總稽核及錯誤修改。

(十五) 第一個應付帳款月結，稽核與錯誤修改。

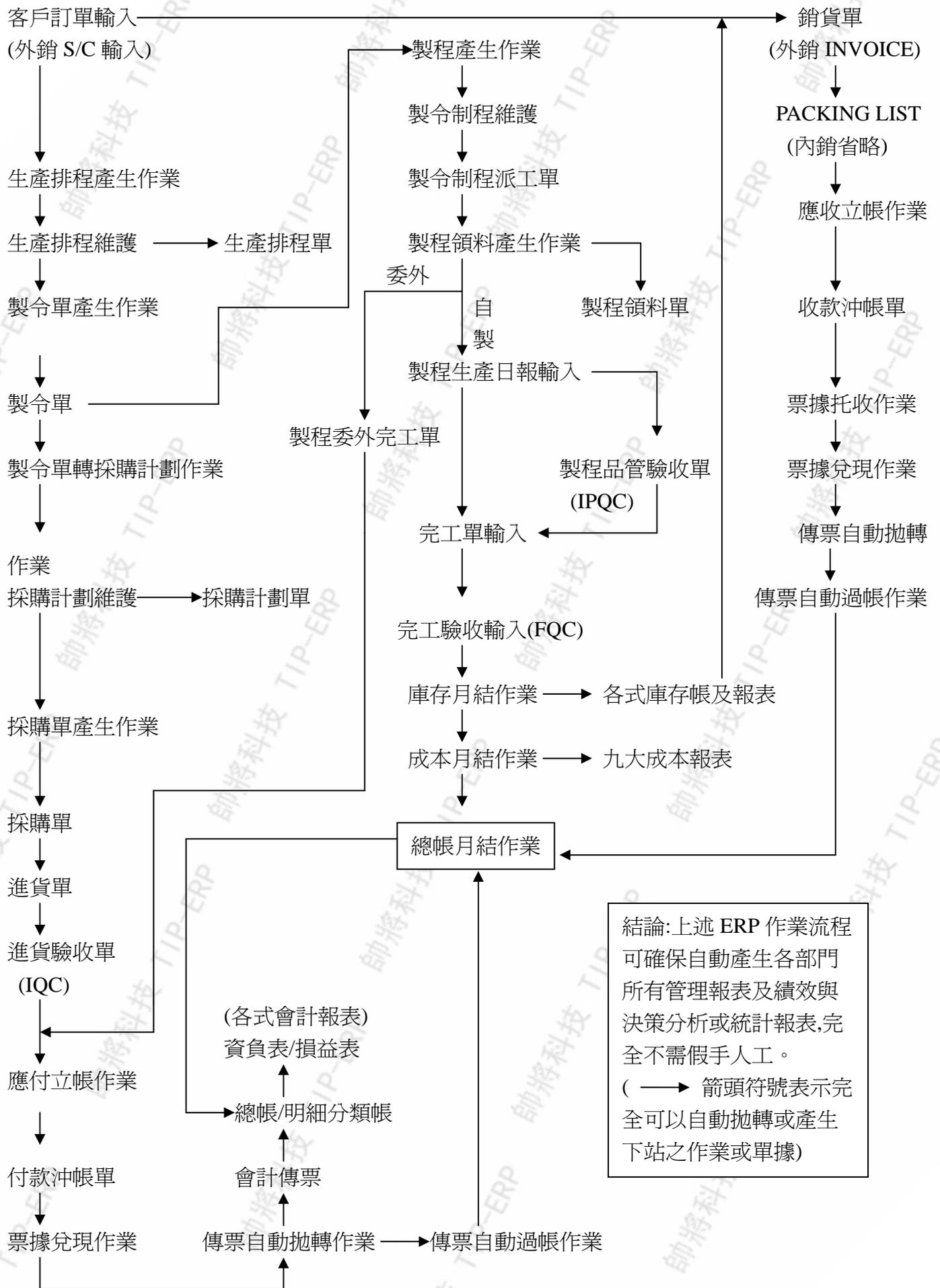
(十六) 第一個應收帳款月結，稽核與錯誤修改。

(十七) 第一個月庫存月結、成本月結、會計總帳月結，稽核與錯誤修改。

(十八) 第二個月庫存月結、成本月結、會計總帳月結，稽核與錯誤修改

(十九) 連續兩個月結帳正確滿意，開始驗收，宣佈 ERP 上線，軟體公司駐廠輔導員開始做技術及文件交接動作，漸次調離。

附件一 帥將 ERP 操作流程(=內植之內控 SOP 流程=各模組串聯關係圖=企業管理藍圖)



附件二 帥將 ERP 操作流程(=內植之內控 SOP 流程=各模組串聯關係圖=企業管理藍圖)

