



逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

ERP 系統之個案訪談 --以振鋒企業為例



作者：陳秀鳳、廖婉婷、陳亮君、黃益青

系級：企業管理系碩士班一年級

學號：M9402107、M9402256、M9416654、M9416596

開課老師：黃焜煌老師、林豐智老師

課程名稱：電子商務

開課系所：電子商務中心

開課學年：94 學年度 第二學期

目 錄

一、摘要	3
二、振鋒公司簡介	3
2.1 振鋒公司簡介	3
2.2 振鋒公司組織圖	4
三、振鋒公司資訊部門介紹	5
四、導入 ERP 前是否有其他系統導入的紀錄	5
五、振鋒公司導入 ERP 的動機	5
六、振鋒公司對 ERP 的選擇	5
6.1 振鋒公司採用台塑網的原因	5
6.2 台塑網介紹	6
6.2.1 台塑網 ERP 特色	6
6.2.2 台塑 ERP 管理機能	6
6.2.3 六大管理機能目的	7
七、振鋒公司導入台塑網的過程	7
7.1 評估單位以及如何評估	8
八、台塑網規劃過程	8
8.1 組織規劃資訊系統的頻率？規劃時間多長？	9
8.2 誰或哪一個部門會參與規劃？為什麼？	9
8.3 資訊系統的規劃是否存在正式流程？	9
九、ERP 導入的成效如何	9
十、結論	10
十一、參考文獻	11
十二、致謝	11
附錄	12

一、摘要

『一流的產品來自於尖端的製造技術，嚴謹的品質管理，以及永遠創新的研發工程』，這是振鋒公司經營業績發展的理念，同時強調『唯有完美的品質，才能創造最安全的工作環境』，這是公司的企業使命，故製造不僅是吊鉤具，所經營的更是無形的商品—『安全』。這也是振鋒 21 年來持續穩定成長的原動力。第一次接觸到振鋒這間中小企業是在企業參訪的時候，聽著鄭協理親切的介紹著振鋒的願景以及規劃，又聊到他們公司導入 ERP 系統後，在倉儲及採購還有財管系統各方面，都有明顯的改善及進步。而在總體營業額上，也有明顯的增加。

而『品質與安全』是振鋒企業對產品一貫不變的堅持及要求，更是讓振鋒在短短幾年內成為吊重鏈條及鉤具業世界領導廠商的主要基礎；在產品品質上，從開發、模具製作、鍛造、加工、熱處理到成品皆採一貫化作業生產，這些更讓我們對振鋒企業的資訊系統產生更大的興趣，所以便再一次的造訪振鋒企業和鄭協理做更深入的訪談。以下本組將分別詳細的介紹：

關鍵字：振鋒公司、ERP 系統

二、振鋒公司簡介

2.1 振鋒公司簡介

振鋒公司座落在台中工業區裡，以製造金屬原料及金屬加工為主要的公司，屬於標準成功發展的中小企業。其由董事長洪榮德帶領下，創立於 1985 年 7 月。至今成立了 21 年來，一直不斷擴展其營運範圍，現在在美國、巴西與加拿大都設立了子公司，可見振鋒公司在金屬原料及金屬加工業裡一直都有不錯的表現。振鋒公司簡介詳如下表 1：

表 1 振鋒公司簡介表

公司名稱	振鋒企業股份有限公司
商標	
行業別	金屬原料及金屬加工業
成立時間	1985 年〔民國 74 年〕
董事長	洪榮德
員工人數	158 人〔2006 年月〕
資本額	新台幣 150,000,000
工廠面積	佔地 5000 坪
總公司	台中市工業區 33 路 39 號
子公司	• 美國子公司洛杉磯 • 巴西子公司聖保羅 • 加拿大子公司尼加拉

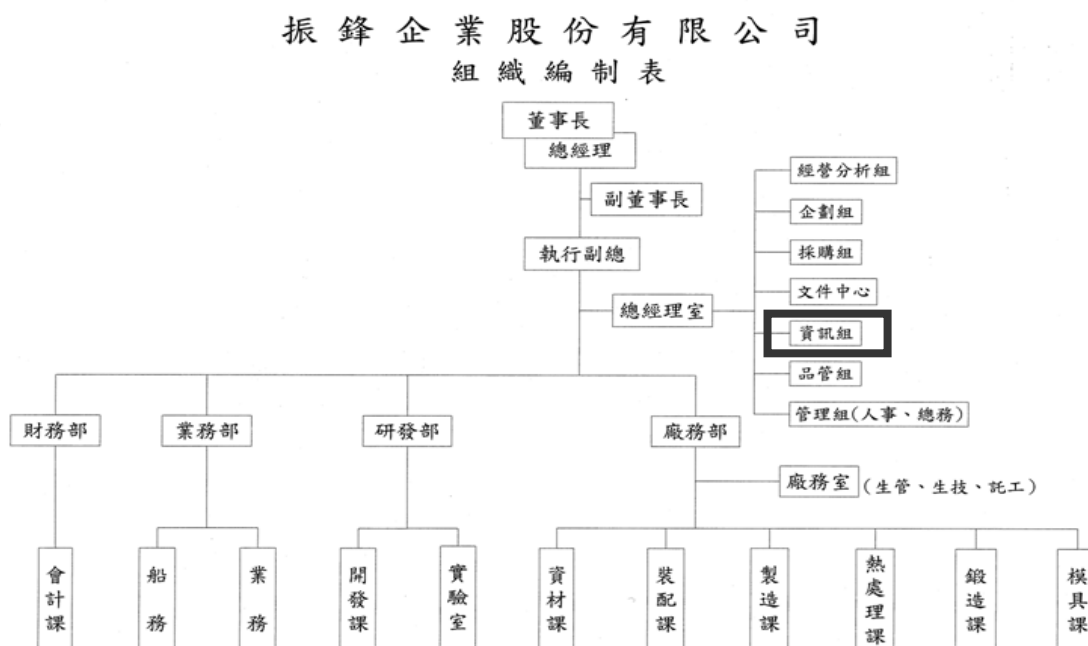
<p>主要產品</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 合金鋼安全起重鍊吊鉤 • 鋼索連接件及高級卸克 • 工業安全帶五金零件 • 不銹鋼製鋼索配件 	
		
<p>80 級鍊條、掛勾</p>	<p>個人安全配帶件</p>	<p>安全主吊環鍊掛組</p>

資料來源：本組整理

2.2 振鋒公司組織圖

振鋒公司其規模不大，員工人數只有 158 人，所以其公司組織圖以簡單的職務來做劃分。而整個組織圖裡面，最重要的強調一個部門就是屬於總經理室的「資訊組」。資訊組即與整個公司內部組織裡最重要的資訊發展與管理的部門，由下節 3 來詳細介紹振鋒公司的資訊部門。

圖 1 振鋒公司組織圖



資料來源：www.yoke.net

三、振鋒公司資訊部門介紹

在整個資訊部門裡面，主要的員工人數有三個。他們主要的職責即負責開發軟體及硬體程式，特別是針對開發 ERP 不足的程式，或者是企業內部管理需要用到的小程式。

在企業管理上，藉由資訊來幫助管理較能有效益。而鄭協理認為，寫電腦的人不懂實務在做什麼，同樣的實務的人也不了解資訊在做什麼，這是最難的一個課題。所以對振鋒公司來說，資訊部門在整個組織裡面是相當重要的，其資訊部門主要設立在總經理室下面，是整個管理階層裡最重要的一環。

四、導入 ERP 前是否有其他系統導入的紀錄

振鋒公司在一開始起步時曾先導入 MRP 系統，其與生管、財務、採購的系統是分開的。後來到了 2003 年 1 月曾接觸漢康系統，並一直不斷聯繫並洽談導入漢康 ERP 系統的相關事宜，而在經過將近一年的協商時間，原本是預計在 2003 年年底就要上線。但是在推導到後期，卻有約 20% 的部份遇到流程上的衝突不能解決；並且在同一時間，振鋒接觸到台塑網的研討活動，讓振鋒企業董事長洪榮德決定改弦易轍，捨棄原有漢康的系統而重新導入台塑網 Web 版的 ERP 系統。也是因為台塑他們有提供 Web 版本，這樣才可以與振鋒國外子公司做系統連結。

五、振鋒公司導入 ERP 的動機

為了整個企業的管理跟資源能夠共享並發揮更大的效能，透過 ERP 可幫助公司做資源的重新規劃，從生產、製造、銷售到出貨等，進而達到減省成本的目標。但到目前為止，還沒看到減省成本的效果。鄭協理表示，電腦是屬於一種應用面，是一種工具，是來配合運用到管理上，所以還是需要管理者來決定並進行配合。最重要導入台塑網的 ERP 是以長遠的眼光來看，主要是因為企業在國外也有設廠，利用同一套 ERP 系統並只要透過網際網路就可以跟總公司來進行聯繫。

六、振鋒公司對 ERP 的選擇

6.1 振鋒公司採用台塑網的原因

振鋒企業是導入台塑網企業資源規劃系統 (Enterprise Resource Planning)。選用台塑網 ERP 是因為，源自台塑企業已有四十幾年的 e 化建置經驗，在兩岸三地的大中華地區，以多公司、多地區及多行業別的豐富經驗，結合最新的資訊服務，提供客戶完整的 ERP 產品及相關的整合性服務。透過顧問輔導的模式，提供企業或公司導入 ERP 系統時，不僅縮短導入時間，並達到企業再造的另一種收穫。由於台塑企業幾百種涵蓋各種範圍的規章及辦法，可提供 ERP 系統建置

時，連結實務工作與系統間的各种規範。

6.2 台塑網介紹

台塑網科技股份有限公司成立於 2000 年 4 月，由台塑關係企業之台塑、南亞、台化、台塑石化、總管理處及台塑網員工共同投資成立。台塑網期望運用台塑企業完善的電腦化管理經驗，秉持分享與共榮的理念，協助上下游企業夥伴與大中華圈各產業，真正達到管理合理化、資訊化，提升永續競爭力，邁入新時代 A+企業之列。

6.2.1 台塑網 ERP 特色

全面 Web 化	完全結合網際網路(Internet)的特性，不論身在何處，隨時可使用公司 ERP 上的任何資源及資訊。
效率化輸入	高效率的輸入介面依使用者的作業特性，資料可一次多筆式輸入及修改。
跨資料庫	可依客戶需要，使用不同的資料庫系統，避免於系統轉換時重複性投資。
跨作業系統	適用於 Windows 系列或 Aix、Unix、Linux 等作業系統。
個人化的作業環境	於登錄後，依權限不同顯示所能操作的作業項目，離職後可即時取消使用權限。
多語系的設計	可選擇適用的語系、幣別、單位換算、日期格式、通訊碼、國碼...等。
彈性化設計	依公司規模大小及產業不同，可自行設定組織架構及事務流程，並可結合辦公室自動化。

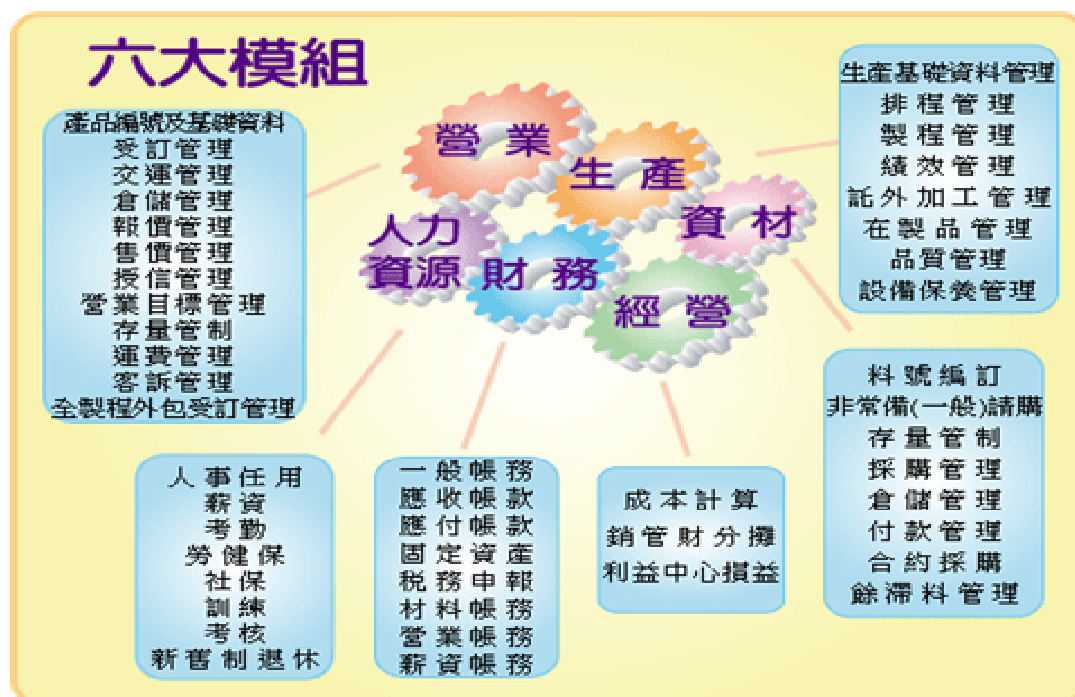
6.2.2 台塑 ERP 管理機能

台塑網 ERP 系統模組包括營業、生產、資材、人力資源、財務及經營六大機能模組，從管理制度合理化到電腦化的推動方法與程序都瞭若指掌，並定能協助各企業順利導入 ERP 系統。

營業管理	目標管理、授信管理、售價管理、受訂管理、交運管理、成品倉儲管理、成品存量管制管理
財務管理	一般帳務、固定資產、薪資帳務、材料帳務、營業帳務、外購帳務、外銷帳務、營業稅申報、各類所得申報、應收帳款、應付帳款
資材管理	材料編號編訂、存量管制、零星材料請領、非常備材料請購、採

	購管理、倉儲管理、材料付款管理
人力資源	人事任用管理、訓練考核管理、考勤管理、薪資管理、勞健保管理
生產管理	排程管理、備料管理、製程管理、用料管理、績效管理、品質管理、設備保養管理、託外加工管理
經營管理	成本計算、單位成本、分廠損益、成本管理、年度目標

圖 2 台塑 ERP 管理六大機能圖



資料來源：<http://www.efpg.com.tw/>

6.2.3 六大管理機能目的

- (1) 供各機能進行合理、效率化管理
- (2) 供經營管理進行成本及損益分析

七、振鋒公司導入台塑網的過程

振鋒使用台塑相關企業－台塑網來導入資訊系統，且台塑網不僅為開發單位，亦為振鋒的輔導顧問。振鋒在 2003 年 1 月曾接觸漢康系統，並一直不斷聯繫並洽談導入漢康 ERP 系統的相關事宜，而在經過將近一年的協商時間，預計在 2003 年年底導入漢康系統。但是推導到後期，卻有約 20% 的部份遇到流程上的衝突不能解決；並且在同一時間，振鋒接觸到台塑網的研討活動，讓振鋒企業董事長洪榮德決定改弦易轍，捨棄原有漢康的系統而重新導入台塑網的 ERP 系統。

振鋒使用台塑相關企業－台塑網來導入資訊系統，且台塑網不僅為開發單位，亦為振鋒的輔導顧問。「企業經營的顧問諮詢，是中小企業很需要的。」振鋒總經理室協理鄭景文表示，振鋒有心想要壯大，需要建立一套穩固的經營管理制度。台塑網的資訊服務，比一般的 ERP 系統多了商業智慧 (BI) 以及經營管理部分，同時更提供了台塑集團的管理辦法與制度，等於兼具資訊與企業顧問的角色。故最後選擇了台塑網。

對於原系統已經投入近 500 萬元，振鋒董事長洪榮德並不以為意。他認為「硬體部分可以接續使用，員工受訓也是增進 ERP 概念。」這些投資並不是完全浪費。振鋒導入台塑網的 e 化方案，預計還要投入 2,000 萬元以上。導入範圍包括財務、經營成本、生產、營業、人資及資材 6 大領域，未來還將整合辦公室自動化系統。

7.1 評估單位以及如何評估

由於振鋒企業公司規模不大，故皆由高階管理者，也就是指的是董事長與總經理室來做評估，並且能在兩、三天左右便可做決策，較有效率；評估的準則並無基於反應時間及成本考量，而是考慮 web 版的使用性來做評估；另外，使用層級涵蓋行政、管理使用層及。最後，對於整體策略的貢獻為，鄭協理認為若將流程與制度做好並建立起一套系統，往後若發生人員流動問題時，則較不受影響。此外，整體的產品成本的控制將較準確。

八、台塑網規劃過程

振鋒公司是從組織層面為出發點，去規劃出振鋒的資訊系統，即其所使用的 ERP 系統；共有六大系統，分別上線，分項介紹如下：

人力資源管理系統	此包括出勤管理、人事管理、薪資管理等人資相關部份的系統化管理，並連結至生產管理與財務管理等具直接相關的機能系統。
營業管理系統	此包括產品庫存管理、存貨管理、出貨管理、以及銷售管理等。
資材管理系統	此包括原物料管理、採購管理、以及倉儲管理等。
生產管理系統	此為生產機能上的控管，包括排程的管理，或是物料需求清單 (BOM) 等。
財務管理系統	此為所有系統中的財務管理部份，也就是一般的會計、帳務等系統。
經營管理系統	此為上述各系統的成本管理，也就是後端的管理系統，是振鋒的 ERP 所最為重視之一塊。

至於資源是如何分配在不同系統的，因為振鋒公司的組織規模並不算大，所以都是依各系統不同的需求去分配資源的，而往往最為重要的仍是經營管理系統，也就是所以系統的後端成本管理。而在系統開發而言，除了委託台塑網客制化開發之外，也自己公司內部的工程師開發適用的外掛程式以補台塑網 ERP 系統的不足，讓整個系統更順暢。

振鋒的資訊部門對整體組織架構而言，理由同上，因為振鋒本身就是規模不大的中小企業，所以僅在總經理室底下設置一資訊部門單位；成員僅有二名負責開發作業，另有一名是兼任的身份負責維修作業。人數看似甚少，但對目前的振鋒來說可是剛剛好。

8.1 組織規劃資訊系統的頻率？規劃時間多長？

振鋒企業在組織規劃資訊系統上的頻率還蠻常的為每個月一次，不過僅是維護此套 ERP 系統並補足程式不足的部份。規劃時間部分，由於透過外掛所以規劃時間較短，都只有二、三天；然而，這並非長遠規劃，鄭協理表示，未來希望能從檔案、資料與資訊工程等的建立來做規劃。

8.2 誰或哪一個部門會參與規劃？為什麼？

在規劃資訊系統部份上，振鋒公司都會經由資訊部門、需求單位與總經理室三者一起共同參與規劃，並做互相協調。若需求部門無法確定程式部門能否設計所需要的程式；而程式部門也會面臨到無法確定需求部門實際的需求，故兩者之間就須靠高階管理者也就是總經理室來進行協調與規劃。由其中一個參與者總經理室的人員，就可了解每當在系統開發或規劃等會議時，即一級高階主管甚至是課長級的都會參與，表示振鋒企業對資訊部門的整體發展的重視。

8.3 資訊系統的規劃是否存在正式流程？

振鋒企業在資訊系統的規劃上目前並沒有存在正式的流程，鄭協理表示目前正在建立中。而在整個規劃過程中，不至於需要收集與使用大量資訊，因為公司規模並不大，故會從公司現在的實際面來執行。在系統規劃上目前沒有用到特殊方法來協助，目前振鋒公司是以實務需求做改善，再修改程式；也就是在整體資訊規劃方面是採走一步做一步的方式。

九、台塑網 ERP 導入後的成效如何

自 2003 年分階段導入 ERP，保守估計導入成本在 1200 萬以上（含硬體約 300 多萬、軟體約 300 多萬、人員培訓、客製、顧問等約 500 多萬），然而卻使振鋒每年營收多成長了 20%。

由於振鋒非常重視成本管理與經營分析，ERP 除了依需求分階段導入之外，

也逐步地持續修正中(客製的 ERP 無法寫入,但可以加上自行開發的外掛),以期將買入的台塑網 ERP 變成完全的振鋒 ERP。例如,在 2003 年開始導入 ERP 時,企業仍是許多舊有的資訊系統與新引進的 ERP 並行並用,但是到了 2006 年,振鋒已將舊系統完全捨棄,組織內的資訊系統就成了一套完整的 ERP 系統。

就現況而言,每年的營收持續成長即證明了 ERP 導入策略是成功的,但振鋒仍然不敢大意,步步為營;除了期許 ERP 為企業帶來更多有形的收益與無形的資產外,在流程的改進上,振鋒也持續在努力中,並且全力以赴。

十、結論與建議

科技日新月異,地球村儼然形成,企業面臨比過去更多的衝擊,企業國際化(Globalization)、多元化(Diversity)與自動化(Automation)成為必然趨勢。當今熱門之企業資源規劃(Enterprise Resource Planning, ERP)廣義而言是藉由資訊科技(Information Technology, IT)與網路技術(Internet)的應用,建構功能性強大及整合性卓越之企業系統。過去企業導入 ERP 之經驗並非皆獲得成功,嚴重甚導致企業倒閉,因為 ERP 系統之建置成本昂貴,企業一旦決定建置,未來成功與否仍是未知數。為提升企業建置 ERP 系統的成功率,相關前置作業落實與否將是關鍵性的影響。所以,對於 ERP 導入程序進行瞭解後,發現在整體導入程序中可知 BPR 與 ERP 系統規劃之有效結合將是建構 ERP 系統最重要的前置作業。使企業流程與企業資源規劃系統更加契合,以提升整體企業導入企業資源規劃系統之成功率。

所以振鋒企業在導入 ERP 系統的時候,也順便重新檢視了企業流程,改善了以前許多不足或是不夠好的地方,以期讓企業流程與企業資源規劃系統更加契合。雖然現在還沒有看到很大的成效。

此外,中小企業在 ERP 的導入過程上有相當的困難,所以在導入上企業高層必須要高度的參與,時時關心進度以及遇到的困難,每週每月都要規劃進度與廠商配合,更應親自坐鎮來主導全體參與人員的企圖心,才能使得整個企業更有向心力,克服初期所帶來的難題。然而,許多企業往往因未充分了解導入 ERP 困難度而派用經驗不足的主管負責,除了無法在最短時間內有效解決公司制度與 ERP 的差異外,更無法有效解決跨部門整合所衍生的衝突與改革。

然而,對於振鋒而言,在董事長洪榮德帶頭 e 化下,能將內部阻礙降到最低。董事長曾說,「有很多涉及流程的變動,非要我跳下來做。」他非常了解,e 化涉及流程的變革,唯有他在場才能即時有效率地做決定;並且,也都全程參與 ERP 的相關課程。故因為董事長的投入,使得振鋒亦成為一家成功導入 ERP 的企業。

總之,不管 ERP 的現況如何,既然 ERP 是企業一定而且必須要行的長遠之路,那企業必須好好重新思考發展策略來擬定一份未來的企業的 e 化的發展方

針，也可以考慮漸近式的替代方案，就是如果已經上線了一套還可以使用的 ERP 系統，或上線了一半，只是因為功能或企業制度不相容而停滯不前，也可以考慮引入工具，以逐步取代的方式，優先發展原先 ERP 所不足的系統或報表，再進而取代原來的 ERP 系統，讓 ERP 的替換過程能更為順利，萬一無法取代，也能讓系統作了多處改善，保障原有的投資，並能提昇 USER 對系統的滿意度。

今日的企業，應該沒有人會認為企業的 e 化不重要，更沒有企業說他不需要一套 ERP，因為企業經營者深知放棄 ERP，無疑是放棄未來與競爭！因此，除了深化企業 e 化觀念的同時，也必須瞭解企業 e 化真正的目的，並長期配合可靠又具有商譽的資訊廠商，如此才能累積 e 化的經驗與投資，讓企業可以依靠著科技應用，決勝於未來。

十一、參考文獻

- [1] 振鋒企業 www.yoke.net
- [2] 台塑王網站 <http://www.efpg.com.tw/>

十二、致謝

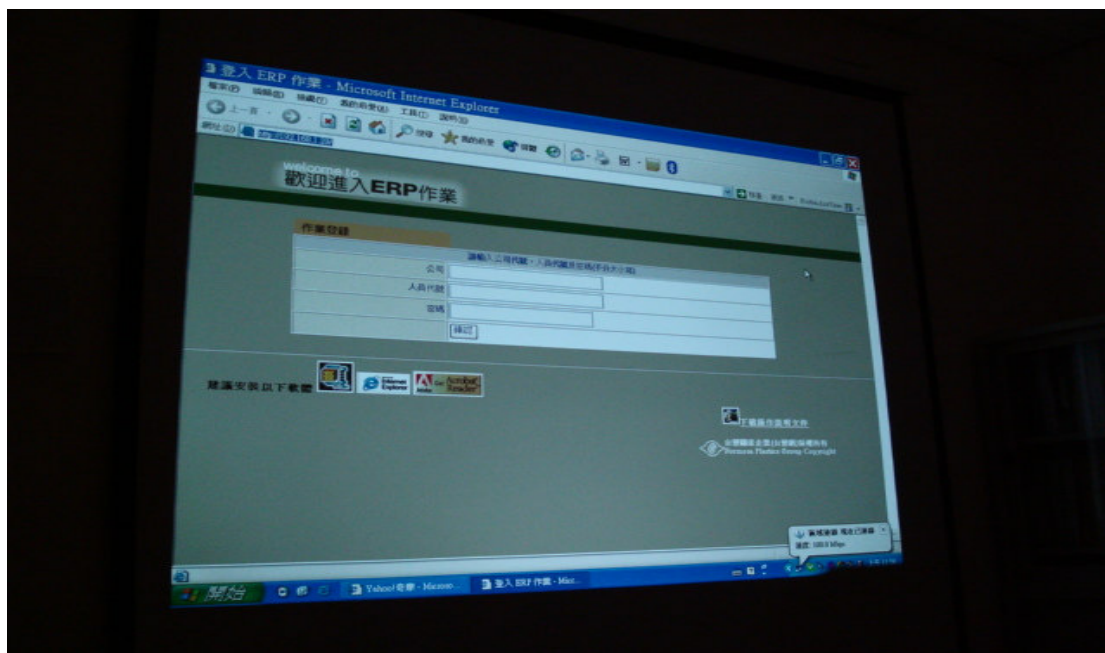
在此特別感謝振鋒企業總經理室協理鄭景文先生，百忙之中抽空與本組進行訪談，整個訪談過程中非常順利，也讓我們對振鋒企業有更進一步的了解，謝謝。以下是本組與鄭協理的合影留念。



(報告題名) ERP 系統之個案訪談--以振鋒企業為例

附 錄

(附一)台塑網 ERP 的作業視窗畫面



(附二)台塑網 ERP 的作業視窗畫面

