

# 逢甲大學學生報告 ePaper

## 報告題名：

傳統鋁製業邁向現代化管理之契機：企業資源規劃系統

A turning point of traditional aluminum industry towards modern management :  
Enterprise resource planning systems

作者：莊青文、莊庭維、魏靖瑜、張雅雯、陳卿滿

系級：會計學系

學號：D0207185、D0227874、D0270767、D0270797、D0270869

開課老師：曹秀惠 老師

課程名稱：會計資訊系統

開課系所：會計學系

開課學年：105 學年度 第 1 學期

## 中文摘要

企業資源規劃(Enterprise Resource Planning, ERP)系統是以流程為導向的整合性資訊系統，已經在全世界企業爭相設置的資訊工具。為因應競爭需要，台灣傳統產業投資新的資訊專案，已無可避免。目前已經有越來越多的企業，導入企業資源規劃系統(ERP)，以提高其競爭力與經營效率。

本文以鋁金屬製造業中某公司為研究對象，探討個案公司在面臨競爭環境下，導入ERP系統的相關問題。此外，本文依平衡計分卡之四個構面各項指標，比較個案公司導入ERP系統前、後對公司營運的影響。研究結果發現，企業導入ERP系統後，依平衡計分卡之四個構面各項指標所衡量之營運成果，皆有顯著改善。本研究之研究結果可提供給未導入及正欲導入ERP系統之管理者，在考慮採用ERP系統時之參考。

**關鍵字：**企業資源規劃系統、平衡計分卡、績效

## Abstract

An enterprise resource planning (ERP) system is a process-oriented and integrated information system. Currently, numerous firms worldwide have implemented ERP systems. It's inevitable for conventional businesses to invest in new project of information systems in Taiwan, for competition and survival. More and more enterprises implement ERP to enhance their competitiveness and operating performance.

This study selects a case company of ERP system implementation in the aluminum industry as the research object to understand the implementation practices of ERP systems. Furthermore, this study evaluates the case company's operating performance before and after ERP implementation based on the four dimensions of Balanced Scorecard. This study finds that the four dimensions indicators show the operating performance has significantly improved after the case company adopting ERP system. These findings can serve as a guide for managers whose organizations consider implementing an ERP system.



**Keyword** : enterprise resource planning systems, balanced scorecard, performance

## 目 次

壹、 緒論	
一、 研究動機.....	P.4
二、 研究目的.....	P.5
三、 研究流程.....	P.5
貳、 ERP 系統介紹	
一、 何謂 ERP 系統？ .....	P.6
二、 企業為何導入 ERP 系統 .....	P.6
三、 如何選擇 ERP 系統？ .....	P.8
四、 如何導入 ERP 系統？ .....	P.8
五、 平衡計分卡四構面衡量指標 .....	P.9
六、 執行 ERP 成功關鍵因素 .....	P.10
七、 執行 ERP 失敗關鍵因素 .....	P.11
參、 個案研究分析	
一、 個案公司簡介 .....	P.12
二、 個案公司導入 ERP 系統前公司概況 ...	P.13
三、 個案公司導入 ERP 系統之動機 .....	P.13
四、 個案公司導入 ERP 系統之過程 .....	P.13
五、 個案公司導入 ERP 前後之比較分析 ...	P.15
肆、 結論及建議 .....	P.17
伍、 參考文獻 .....	P.18
陸、 附錄	
一、 訪談之問題 .....	P.18

## 壹、緒論

### 一、研究動機

隨著電腦的發明，企業利用電腦的快速、精準以及處理能力等優點，結合管理學中所稱的五管（產銷人發財），許多資訊管理系統正蓬勃發展，企業希望透過系統的處理來縮短作業流程時間並降低營運成本。企業資源規劃（Enterprise Resource Planning, ERP）系統是以流程為導向的整合性資訊系統，整合企業會計財務、生產規劃、物料管理、品質管理、銷售與配銷、人力資源管理等流程，以達成經營效率化的目標，成為公司增強整體競爭力不可或缺的關要素。

臺灣早期製造業對於原物料之管理，通常是工廠依過去經驗，或是接到訂單後才大略估計所需之材料並進行批料。原物料進入工廠後，管理毫無章法，進貨的數量不明確，存貨數量也無法立即掌握，結果可能造成原料的短缺或過剩。在銷貨成本運算上不夠精確，且料件無統一編碼，內部人員溝通容易出錯。進入生產階段後沒有良好的控管系統，容易發生訂單與製造工單脫節，若想知道訂單製造進度，只能利用口頭詢問，回報客戶耗時又耗力。產品完成後直接銷售，可能因為員工的貪念，而修改訂單以及銷貨單。上述缺失都可能造成資源的浪費以及企業的損失。

為了讓企業的獲利能力更佳，公司進貨時通常貨比三家，除了選擇較低價的原物料外，亦透過上中下游「商業結盟」的合作關係，讓鏈結間的成本、資金，以及產業資訊更緊密的串聯，以達到壓低成本，提升效率及創造利潤的成效。此外，企業亦可透過 ERP 系統有效的記錄所有資金、原料、人力、間接成本的流向，並檢討生產上無謂的活動，從中改善生產流程及成本的配置，可大幅提升品質並減少過多存貨，亦可更有效率的管理各部門以及通路的暢通，創造更高的經濟產能。

ERP 系統資訊專案的實施所涉及的範圍很廣，包括公司策略、組織、技術、流程與人員整合等。因此，以 ERP 系統做為企業經營上的資訊整合，是企業必須面臨的重要議題。但是，ERP 系統需要投入的資源極為龐大，加上其導入過程

必須透過跨部門甚至跨公司的流程與業務整合，容易造成員工的反彈，或是得到的效益小於投入的成本，故 ERP 系統執行的成敗是管理者所在意的。此外，ERP 系統有許多不同的模組，每一行業所需要的模組不盡相同，導入 ERP 系統之成功因素，也因經濟環境而有所不同。因此，如何讓每個環節、每個流程之間達到最高的效率，減少管理上和生產上所可能產生風險和固定成本，是企業導入 ERP 系統最關心的議題。

## 二、研究目的

基於上述研究背景及動機，本文以鋁金屬製造業中某公司為研究對象，探討個案公司在面臨競爭環境下，導入 ERP 系統的相關問題。據此，本文之研究目的如下：

- 1、瞭解影響個案公司導入 ERP 系統的重要動機因素。
- 2、瞭解個案公司導入 ERP 系統過程。
- 3、依平衡計分卡之四個構面各項指標，比較個案公司導入 ERP 系統前、後對公司營運的影響。

## 三、研究流程

本文以個案研究的方式進行，進行步驟與流程如圖一所示：



圖一 研究流程圖

## 貳、ERP 系統介紹

本章主要介紹並探討 ERP 系統相關之議題，以期對 ERP 系統有更深之了解，並以探討之內容，作為本組個案分析之理論基礎。

### 一、何謂 ERP 系統

ERP 系統是一以會計為導向的資訊系統，利用模組化的方式，將企業內部所有資源整合在一起，對採購、生產、庫存、財務、人力資源進行規劃，進而達到資源優化配置。原本企業功能導向的組織部門轉化成為流程導向的作業整合，並將企業營運所需使用的資料，轉化為使經營決策能更有效率。ERP 系統強調資料一致性、即時性及整體性的有效資訊，提高利用效率。其中所述之企業資源包含管理學所稱的五管：生產、配銷、人力資源、研發、財務等企業各功能性部門的作業。

ERP 系統是企業內部管理資訊系統，主要應用於財務、物流、人力資源等。一般而言應具備以下功能：基本資料與管理維護、庫存管理、採購進貨管理、配銷管理、財務管理、人資/事務管理、生產管理與決策支援管理等系統功能，而其它根據企業型態有不同之 ERP 相關分支系統。

### 二、企業為何導入 ERP 系統

創業初期，公司的營運模式仍處於磨合的階段，沒有固定的作業流程，而企業主或創業夥伴也因資金或較單純的作業需求，可能一人同時擔任不同角色。隨著企業營運規模成長，企業開始出現增加財務會計、業務、資訊人員的需求。

單就財務管理方面，隨著業務量的增加，往來的會計項目逐漸繁雜，進而產生眾多的憑證使得人工作業容易出現缺失，或是人工需要較長的時間核對，以致於結帳日延後等。又如銷售作業中，業務逐漸無法即時掌握正確的庫存資料，導致訂單流失；在製造作業中，物料估計不夠精確導致停工待料頻傳，而存貨管理不當更會造成資金週轉率降低。在產品生命週期逐漸降低的趨勢下，容易造成今日存貨可能就變成明日負擔的情形。

對中小型的企業來說，在管理上諸如此類的問題逐漸產生。用人工的方式管

理看似影響不大，卻往往成為阻礙業績繼續成長的關鍵。若是有一套好 ERP 系統正是協助企業做好內部稽核以及內部控制，並且提高管理效率的關鍵工具。

### 三、如何選擇 ERP 系統

當企業決定導入 ERP 系統時，面對市場上眾多的 ERP 系統廠商，該如何選擇一套最適合自己企業的 ERP 系統是一門深奧的學問。對於不熟悉系統的中小企業而言，更是個棘手的問題。企業在評估與討論的過程中，應首要了解資訊科技僅是提供作業的方便與整合，並不會因為採用某個廠商的 ERP 系統，而搖身一變成為一流企業。系統的適用性端視企業需求配合如何應用其功能發揮該系統優點才是主要，企業可透過以下三個面向用以評估適用之 ERP：

#### (一) 資訊廠商的評估

專業且有健全體系的資訊廠商較能夠協助企業導入 ERP 系統的過程更為順利，也能避免企業變成資訊孤兒。管理者可從經營狀況及資訊服務的過程來評估何謂專業、體質健全的資訊廠商。

#### (二) 系統架構與系統的成熟度、穩定性

在評估 ERP 系統的成熟度與穩定性過程中，可從 ERP 產品銷售期間的來看，因任何資訊軟體初上市時，或多或少會存在一些包括流程功能面系統成熟度或效能穩定性上的瑕疵。因此企業所選用之 ERP 系統為在市場上銷售一段期間較佳，並擁有一定程度的使用者。系統經過一段時間的歷練後，其流程及功能會較貼近企業標準，系統穩定性更佳。

#### (二) 系統功能評估

評估 ERP 系統是否符合企業作業所需，第一步可先從 ERP 系統的流程功能和營運型態作業標準大致上是否符合公司需求，再來檢視企業本身需求與系統間的差異性，整理出需要請廠商修改的部分。但亦要避免不當或過度的客製化修改而影響系統整體運作與過多的花費。另一方面也可多參考廠商能夠提供的相關產業管理觀念的經驗及能力，若相同產業都使用同樣系統，也較能保障其符合需求，可藉由雙方的經驗與能力共同改善公司管理盲點及改進作業流程。

#### 四、如何導入 ERP

##### (一) 導入方式的選擇

每家 ERP 系統皆有本身系統架構、修改、安裝的不同，加上企業本身需求條件上的差異，因此並無一定適用的 ERP 導入方式。在企業導入 ERP 過程中，「諮詢」對於系統導入的成效是相當關鍵的一環。一般而言，顧問須對企業營運模式及資訊科技、系統方面有一定程度的認知及了解，才能有效的協助企業在導入 ERP 過程中尋求最符合企業運作的系統流程。因此，企業所選 ERP 軟體公司能提供顧問導入服務，對企業而言是較佳的選擇。

在導入的方式上大致可分為下列三種：

##### 1、全面性導入

將企業現有的系統完全淘汰，直接套用整套 ERP 系統來連接全部的事業部門或相關部門，藉由大幅度的改變，調整組織的營運方式與人員編制，同時達到企業流程再造的目的。

##### 2、漸進式導入

以導入的風險為思考出發點，主要是選擇企業的一個事業單位或是功能部門，將企業所需要的模組作一次性的導入。待其系統運作順暢後，再進行全面性的導入，可大幅降低失敗的風險，同時可累積導入時的經驗與資源，並節省全面導入的龐大花費。但企業必須付出等待所有單位或部門都導入後，才有一套整合性 ERP 系統的漫長時間成本。

##### 3、快速的導入

企業依據某部分需求做規劃，先選擇導入財務管理、人事管理、生產製造管理或配銷系統等部份模組，待將來有需要時，再進行其他功能模組的導入，藉此可達快速導入的需求。此種導入方式，缺乏整體規劃的風險。因單一模組的導入缺乏與其他部門作整體的協調，導入僅侷限在單一模組，未來若有需要整合模組，將會面臨重新規劃的風險成本。

## (二) ERP 系統導入程序：

一般 ERP 系統導入程序，如圖二所示。



圖二 ERP 系統導入程序

(資料來源：鼎新電腦)

## 五、平衡計分卡四構面衡量指標

平衡計分卡 (The Balanced Score Card, 簡稱 BSC) 是根據企業組織的要求而精心設計的指標體系，是一種績效管理的工具。它將企業目標及願景轉化為各種具體的相互平衡的績效考核指標，顯示企業的策略重點及方向，並對這些指標的實現狀況進行考核。依本組所研究之個案公司指出，製造業所重視的績效指標，在四大構面中分別如下：

### (一) 財務構面

#### 1、與獲利性有關之評估指標：

- 投資報酬率 (ROI)
- 資產報酬率 (ROA)
- 股東權益報酬率 (ROE)
- 每股盈餘 (EPS)

#### 2、考量到資產的效率、獲利能力、流動性與資本結構、資源控制指標：

- 現金周轉率

## (二) 顧客構面

### 1、與顧客及市場有關之評估指標：

- 顧客再購率
- 市場佔有率

### 2、重視顧客對產品之滿意度

### 3、顧客退貨率

## (三) 內部程序構面

### 1、與重大影響組織目標達成有關之評估指標：

- 售後服務流程的改善
- 研發效益
- 淨營業週期

### 2、應重視成本、時間、品質與生產力指標：

- 生產力

## (四) 學習成長

### 1、與組織透過人力、系統與組織程序來創造長期成長和改善有關之評估指標：

- 員工平均薪資
- 員工平均收益

### 2、員工之成長與流動率指標：

- 員工留任情形

## 六、執行 ERP 系統成功關鍵因素

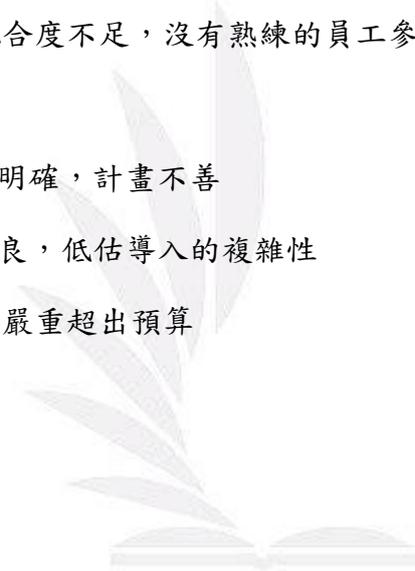
ERP 系統是現代化趨勢下，企業要在市場立足所必備的系統，在資訊透明化及快速流通為主要潮流的今天，資訊管理在建構 ERP 系統的成功要素中，佔有舉足輕重的地位。如果資訊管理是有效的，那麼在定義企業的組織、流程、目標及核心價值，也能夠很明確。過去許多研究發現 ERP 系統成功關鍵因素大致如下：高階管理者支持及承諾、企業訂定方向的明確化、專案管理之技能、有效及完善的教育訓練與線上協調、同仁對系統的認同感及了解與接受程度、專業的顧

問團隊、目標的溝通與公司資訊化程度等。

#### 七、執行 ERP 失敗關鍵因素

ERP 系統是一個很龐大又複雜的應用工具，通常企業評估 ERP 系統約耗費三到六個月，導入週期亦需要經歷三到六個月的時間，企業導入 ERP 系統到底需要投入多少的成本呢？這是企業首要關心的問題。而企業投入如此龐大的金錢以及人力導入 ERP 系統，是否能 100% 的成功呢？事實上不盡然，ERP 系統實施失敗的多數原因，都是企業沒有弄清楚自己真正的需求。以下歸納出幾點常見失敗的原因：

- (一) 經營者或高階主管導入決心及支持度不足
- (二) 內部人員之投入與配合度不足，沒有熟練的員工參與
- (三) 沒有選擇適當的軟體
- (四) ERP 效益目標訂定不明確，計畫不善
- (五) ERP 基本資料規劃不良，低估導入的複雜性
- (六) 項目成本管理失控，嚴重超出預算

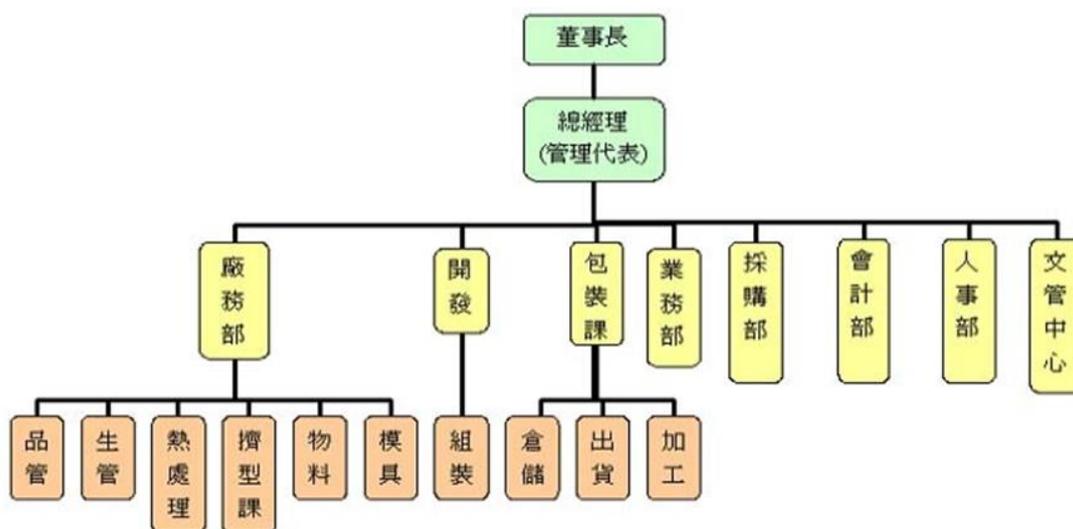


### 參、個案研究分析

在此章，本組首先簡介個案公司，接著探討個案公司導入 ERP 系統之動機及導入 ERP 系統過程，最後使用平衡計分卡之概念，針對個案公司導入 ERP 系統前、後進行比較分析，以了解個案公司目前導入 ERP 系統之成效及對其管理之改善程度。

#### 一、個案公司簡介

個案公司成立於 1974 年，資本額為 135,000,000 元，為鋁合金棒/管/擠型及各式輕金屬合金之專業製造公司。個案公司秉持“品質至上、交貨準時、客戶滿意”之原則，提供卓越的輕金屬合金加工製造產品及技術，充分滿足顧客需求。時值今日，面對一切講求國際專業分工及瞬息萬變的快速競爭環境下，顧客對品質之要求日益嚴格。超精密，短交期，高難度加工的製造能力，使個案公司在既有之基礎上不斷的淬勵向上，導入各種最先進的設備，大幅提高自身之設計，製作及驗證能力，並朝向開發多元化產品之目標邁進。個案公司之堅強的團隊陣容加上高超技術能力及自動化精密生產設備，滿足客戶高品質短交期的要求。此外，由鋁錠，加熱，擠型，時效處理，到成品一貫化的專業製造能力，嚴格控制品質。個案公司之組織架構圖如圖三所示。



圖三 個案公司之組織架構圖(個案公司資料)

## 二、個案公司導入 ERP 系統前公司概況

個案公司是一個傳統製造業，在導入 ERP 系統前，他們使用的作業系統仍是年代非常久遠的 DOS 系統，而 DOS 系統所能提供的資訊與協助著實是非常有限的，以至於工廠在營運的絕大多數都還是要靠人力去彌補資訊流通上的不足。透過訪問，本組了解到個案公司的銷貨單、估價單等，在一開始都需要靠辦公人員一張張計算金額並且核對，這樣子的作法不僅花費太多的時間成本，同時也時常發生了人為誤算的狀況。機台部門要拿模具生產時必須依靠模具部門的指示與引導才有辦法找到那顆模具，然各部門之間有其應盡的本分，容易找不到相關人員，在這樣的情況下便時常有工作停擺的情形。這些人力資源的浪費以及資訊無法在整條產業線上快速流通，都深深影響著企業的效率與經營績效。

## 三、個案公司導入 ERP 系統之動機

隨者台灣傳統產業國際化經營與競爭需要，ERP 系統專案的實施已是不可避免的投資。本組所訪談的個案公司屬於比較傳統的製造業，企業早期的 DOS 系統普遍透過經驗判斷或是訂單估計，無論精確掌握原料、進貨的數量，甚至連存貨資訊也無法立即掌握，容易造成庫存的短缺。此外，生產與訂單也沒有良好的制衡系統，財務部門報表逐筆核對，浪費時間與人力。因為個案公司所面臨到內部環境毫無成長，以及外在環境的壓力下，使他們有了導入 ERP 系統的想法。個案公司希望 ERP 系統的功能適合組織所需，並且使現有資料、系統、平台與新技術進行整合及正確的轉換，使企業本身能創造出更高的經濟效益。

## 四、個案公司導入 ERP 系統之過程

### (一) ERP 系統選擇過程

個案公司在導入 ERP 系統前是使用 DOS 系統，隨著業務量的增加，往來的會計項目也日趨繁雜，堆積如山的憑證讓人工作業容易出現缺失，或者是人工核對時間過長，以致於結帳日延宕等。此外，在內部作業中，每個部門間沒有適當的橋梁能夠使各作業整合，因此個案公司在 2013 年導入 ERP 系統。

公司的管理階層在導入 ERP 系統的計畫拍板定案之後，就隨即在業界尋求

資訊與建議，希望透過各種分析以及比較的方式，去尋找一套最適合公司體系的 ERP 系統。得到的結果是，有近八成的同業使用並一致推薦一套名為「康普力特」的 ERP 作業系統。這套系統是由一位電腦工程師自己成立工作室設計研發，雖然它的規模及普遍程度不如「鼎新」，但特別的是它的架構與用途是針對鋁擠型工廠這個行業所設計的。在考量所有之因素後，管理階層便決定引進這套軟體。

## (二) ERP 系統導入方式

個案公司企業規模雖不如大型企業，但也有一定的規模，因此在導入方式的選擇上特別謹慎小心。為了避免資料在轉換過程中遺漏，或是導入成本過大，甚至是造成無法挽回彌補的錯誤，個案公司選擇採用的是漸進式導入，在導入的轉換上採取 20% 左右為一階段，一步一步地導入，遇上瓶頸還能夠暫停腳步檢視過失，逐漸完善系統。等到每一部門運作流暢，再進行全面性導入，以免因為 ERP 的導入需要大幅改變而造成員工極力反彈或是公司狀況無法負擔劇變。

## (三) ERP 導入過程所面臨之困境及因應方式

個案公司在導入 ERP 系統過程中亦面臨一些困境。導入 ERP 系統要付出的最大成本不外乎就是購買軟體之成本，但事實上最棘手的是在後續的資料庫建立以及員工訓練的部分。ERP 系統導入時必須讓員工熟悉系統，畢竟原始資料還是得由人工輸入。由於員工的支持與抗拒將左右 ERP 系統導入時間之長短與順利與否，個案公司透過充足的教育訓練及溝通，除提升員工學習並減少員工抗拒，更讓員工及管理階層對 ERP 系統導入，獲得正確的認知。此外，由於高階主管的支持，因此有助於個案公司 ERP 系統導入的成功。

經歷三年時間，個案公司 ERP 系統的建置，已完成約 80% 的作業，使個案公司的作業模式從每個部門間區隔分明，到現在像是一條龍的模式，每個部門間資訊透明，透過 ERP 系統就能從了解生產至銷貨所有的狀態，以及在報表的呈現上亦更完整。唯有在製造產品的部分，因為機器操作有人為的因素，而機器可能有故障的時候，因此還沒辦法透過 ERP 系統準確的估算。但整體而言，從接

單生產至銷貨各流程，個案公司之 ERP 系統的導入算是非常成功的。

#### 五、個案公司導入 ERP 系統前後之比較分析

本組以績效衡量工具—平衡計分卡之四大構面，分別說明個案公司目前導入 ERP 系統之成效：

##### (一) 財務構面

個案公司使用 ERP 系統前，在報表編製的部分足足要花上三週的時間，在修正財務預算上產生極大的瓶頸，因為資訊跟不上實質經濟面的腳步。在獲利狀況以及毛利分析，更是常常出現足以影響決策的重大誤差。原料、成本更是難以和銷貨之間妥善配合，為求更精準的財報分析以及市場策略的預測，推動導入 ERP 系統。

個案公司使用 ERP 系統後，可隨時在短時間內修正財務預測，達成公司需求。因本系統能在少數幾個工作天之內，完全結算公司的月結損益報表、季報及年報。除此之外，即時的銷貨毛利分析更能掌握及預測公司銷售及獲利狀況，以及原料成本和銷貨單價之間的預測走勢，讓決策者能事先作出正確的判斷並選定最好的策略。導入此系統使用至今，個案公司每月銷售額成長，雇用的人事成本，不增反減，每月結帳時間從十多天，縮減到兩天，公司順利經營且獲利增加。

##### (二) 顧客構面

個案公司使用 ERP 系統前，訂單以及銷貨單皆散落在不同人的手中，可能遺失或毀損，或是僅以口頭約定出貨，沒有明確的書面證據，引發銷貨爭議，更無法即時反應顧客需求，相對造成顧客對公司評鑑滿意度下降。

個案公司使用 ERP 系統後，從原料到成品出貨的每個環節，都完整的存在系統中。公司也相對開始重視顧客對產品的滿意度，因此每當有客訴事件，系統都能清楚的計算出顧客退貨率，公司能針對這部分加以處理，客戶也會對公司的評鑑加分。

##### (三) 內部程序構面

內部程序牽動著公司生產部門的生產效率，個案公司使用 ERP 系統前，光

是叫料一個環節就要動用生產、採購、會計三部門的人力，生產部門要去登記，採購部門派員採買，會計核發資金，但這三個部門不一定隨時待命，著實浪費時間及人力。甚至容易造成資金掏空及收受回扣或是報假價的弊案。

個案公司使用 ERP 系統後，內部作業流程皆標準化，讓系統的執行更加的落實。例如從原料的採購、驗收、生產、存倉，一直到成品出貨，每一個環節，都在系統控制當中。品質的重量厚度量測、成品的擠型、倉儲系統等，類似電腦輔助製造的自動控制系統，亦包含在系統的主要功能中。

#### (四) 學習成長構面

個案公司在使用 ERP 前是使用 DOS 系統，各部門間資訊不夠流通，員工間配合度也不高，安於現狀而不願意多做突破，也沒有試圖去了解 ERP 系統所能帶來的效益。

在導入 ERP 系統期間，因現代的年輕人大多數嚮往投入服務業這一領域，傳統工業常常面臨請不到員工的壓力與窘境。因此導入系統初期，並沒有辦法調撥專門人力處理 ERP 系統的導入工作，導致現場員工常常需要一邊處理既有的手邊工作，在空閒之餘仍需參與 ERP 系統的建檔，加重員工們的負擔。

成功導入 ERP 系統後，隨著資料庫建立齊全，加上舊有員工對於學習新系統意願提高，就此方面導入 ERP 系統是有顯著的效果。此外，面對未來員工的徵才、面試、任用、考核，都有固定的判斷標準。在薪資考核方面，自動化的薪資計算系統，不論在出勤、請假、加班、甚至排班都能有效彈性的利用電腦簽核系統，讓員工對公司的滿意度、延續率及生產力，都有明顯的改善，並且在計算員工工時方面不需要再多派人力，也大大提高計算的精準程度，達到事半功倍的效益。

#### 肆、結論及建議

鋁擠型工廠的特性為需要擁有眾多的模具去配合生產客戶需要的各式各樣的產品。要建立一套完整的模具檔案，便要將這些模具逐一清點、存放、重新編號，且每顆模具的前身都是一張圖面，建立檔案的同時還必須將圖面逐一的掃描進系統，這些工作看似簡單，實際上卻是非常的繁複。

古有言：「工欲善其事，必先利其器。」個案公司利用 ERP 系統，確實改善多項在導入以前無法克服的問題，舉凡在採購流程的安排、在生產過程的用料精準度、在銷貨過程中的單據生成及處理效率以及在客戶部門的訂單處理都得到相當大的助益。

在實地的參訪個案公司現況以及比較 ERP 系統導入前後資料之差異後，使本組深深了解，選對一套軟體能夠讓一間企業從夕陽邊緣重新東山再起。雖然個案公司導入 ERP 系統過程中遭遇到許多困難，諸如如何排除員工對新事物的抗拒？如何以最低的成本有效導入？經營者如何強而有力的推廣和領導？種種都是問題，但個案公司也都能夠一一解決。經過全面的分析，本組提供幾項建議讓個案公司參考：

- 1、努力讓所有關係人都明瞭改變所要達成之目的、能清楚想像與描繪未來狀態、能正面與積極的談論。所謂關係人不單單是企業本身，甚至上下游的供應商及顧客群也都是關鍵。
- 2、即使個案公司 ERP 系統已經導入到接近成功，仍有少部分員工無法適應，建議可讓員工接受完整的變革訓練，使員工從內心建立正確觀念，才能表現符合變革目標之行為。
- 3、落實精進管理與改善追蹤，以達最佳產出：即使個案公司目前已完成 80% 目標與成效，未來各方面仍有不小進步之空間。不斷改善缺失後，再精進優化才能達到更高的管理效能。
- 4、善用 ERP 系統產生的每張報表，提升管理意義，期盼管理者或專案部門落實定期分析，以達系統支撐決策之貢獻。

## 參考文獻

1. 鼎新電腦官網 [http://tw.digiwin.biz/serviceListDetail\\_5660.html](http://tw.digiwin.biz/serviceListDetail_5660.html)
2. [謝廷豪\(民 95\)](#)。企業導入 ERP 的動機、關鍵成功暨避免導致失敗因素之探討：以台灣傳統產業為例。修平學報，第十三期。
3. 王本正、林余任(2003)。企業導入 ERP 之變革管理—以 A 企業為例。電子商務研究，第一卷，第二期，頁 185-206。
4. 張添香、王新元、林豪豐(2013)。中小企業再次導入 ERP 關鍵成功因素探討-以 S 公司因應 IFRS 為例。
5. 林文寶、許佳新。運用專案期間模型探討企業導入 ERP 關鍵成功因素之研究—以 A 電腦公司為例。
6. 王建華(民 94)。導入 ERP 系統各階段成功關鍵因素之研究-以 M 鋁擠型廠為例。

## 附錄

### 訪談之問題

- 1、貴公司為何會想將 ERP 系統導入公司？
- 2、貴公司如何選擇使用哪套 ERP 系統？如何導入？
- 3、貴公司導入 ERP 系統之前公司概況以及是否遇到瓶頸？
- 4、貴公司導入 ERP 系統時遇到的困難（包括：是否符合成本、員工教育訓練…等）？如何因應？
- 5、貴公司導入 ERP 系統後公司內部的管理改變？