



逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

「敦煌書局」管理資訊系統之研究

作者：洪村裕 林保祥 林洽益 郭介仁

系級：經營管理研究所在職專班二年級

學號：M9312316 M9316682 M9312716 M9316738

開課老師：林豐智 黃焜煌 老師

課程名稱：電子商務

開課系所：經營管理碩專班

開課學年：九十四學年度 第二學期

摘要

敦煌書局成立五十年以來，一直堅持於原文圖書的經營策略，從被動的授權、銷售，到主動的觀察、引進及代理具有市場性的出版品，敦煌書局不僅發展出代理的獨到眼光，同時也展現對出版品的用心經驗，從 Ladybird 的引進到 Oxford University Press 的台灣總代理，皆是敦煌書局展現實力與成果的最佳例證。

敦煌書局的經營作法，一向是以審慎評估做出穩健而踏實的做風。例如：為了加強行政作業的效率，重新調整組織分工，以因應未來瞬息萬變的多元社會；另一方面，加強吸收資訊針對目前的電子商務進行詳細的瞭解及規劃，以做為未來經營方向的參考；更值得一提的是，導入 Oracle E-Business Suite，一舉破除長久以來累積的沈疴，並為後續的 e 化應用奠定良好基礎。

在本文中，我們探討敦煌書局如何發展及運用網際網路與管理資訊系統，E 化成功關鍵為高層主管的大力支持與明確的企業目標，資深主管及人員積極配合公司政策的意願及努力。

成功上線後所展現的多樣化效益，如提升物流、金流與帳流的準確度，將結帳時間由原先的七天縮短為三天，易於分析及取得的資料，可協助高層主管制定決策與策略。更是徹底改變了我們的企業體質。

關鍵字：書局、ERP、出版、資訊系統

目次目錄

1. 組織背景-----	5
1.1 公司介紹-----	5
1.2 組織規模-----	6
1.3 競爭者-----	8
2. 網路資訊系統功能介紹-----	9
2.1 網路架構-----	9
2.2 資訊系統功能介紹-----	10
3. 資訊部門介紹-----	11
3.1 資訊部組織-----	11
3.2 資訊部在整個組織的地位-----	11
3.3 工作型態-----	12
4. 網路資訊系統規劃過程-----	12
4.1 規劃單位-----	12
4.2 系統規劃要點-----	12
4.2.1 企業文化的配適度-----	12
4.2.2 經營資訊的需求度-----	12
4.2.3 資訊設備的適用性-----	12
4.2.4 成本預算的控制力-----	12
5. 網路資訊系統導入過程-----	13
5.1 顧問公司-----	13
5.2 導入時間-----	13
5.3 導入之專案組織-----	13
5.4 導入方法與步驟-----	14
5.5 ERP 系統之建置-----	14

「敦煌書局」管理資訊系統之研究

5.5.1 導入策略-----	14
5.5.2 建製方法-----	14
5.5.3 再造流程-----	14
5.5.4 量身訂作-----	14
5.5.5 規劃過程與決策-----	15
5.5.6 顧問公司選擇-----	15
5.6 導入成果-----	15
參考文獻-----	16



(圖目錄)

圖 1 組織圖-----	7
圖 2 五力分析-----	8
圖 3 E 化藍圖-----	8
圖 4 網路架構示意圖-----	9
圖 5 資訊管理系統架構-----	10
圖 6 資訊部組織圖-----	11
圖 7 資訊部之地位-----	11
圖 8 ERP 專案委員會-----	13



1. 組織背景

1.1. 公司介紹：

- 關於敦煌：

1952 年創立，以原文書等英文書籍為營業重點，在民國 60~70 年度外文書籍的黃金年代，奠定了敦煌在外文書籍專業學習的第一把推手。
- 業務內容：

主要業務為原文圖書的專業代理與銷售。
- 敦煌書局 50 年大事紀

創立年代：1952 創立於中山北路：專賣英文圖書、雜誌及唱片。
黃金年代：1966~1977 台灣翻版西書黃金年代。
社會變遷：1977~1986 美國 301 條款；中美斷交駐台美軍撤離。
經營轉變：1983 西書採原版進口代理及授權印製等方式，以英語教材與英語教學類之圖書為主。
觸角拓展：1989 設立台中展示中心及高雄店及開始全省佈點。
- 主要合作夥伴：



牛津大學出版社



劍橋大學出版社



哈克公司



麥克米倫教育出版公司



麥格·羅希爾



培生教育



瓢蟲出版社



湯姆生出版集團

「敦煌書局」管理資訊系統之研究

■ 關係企業：

拓展敦煌的知識領域並增加競爭力，引進各國優良之英語教學教材等書籍出版品給台灣的讀者，以更完善而專業的服務，回饋支持敦煌的英語教師及英語學習人士。



1995 成立



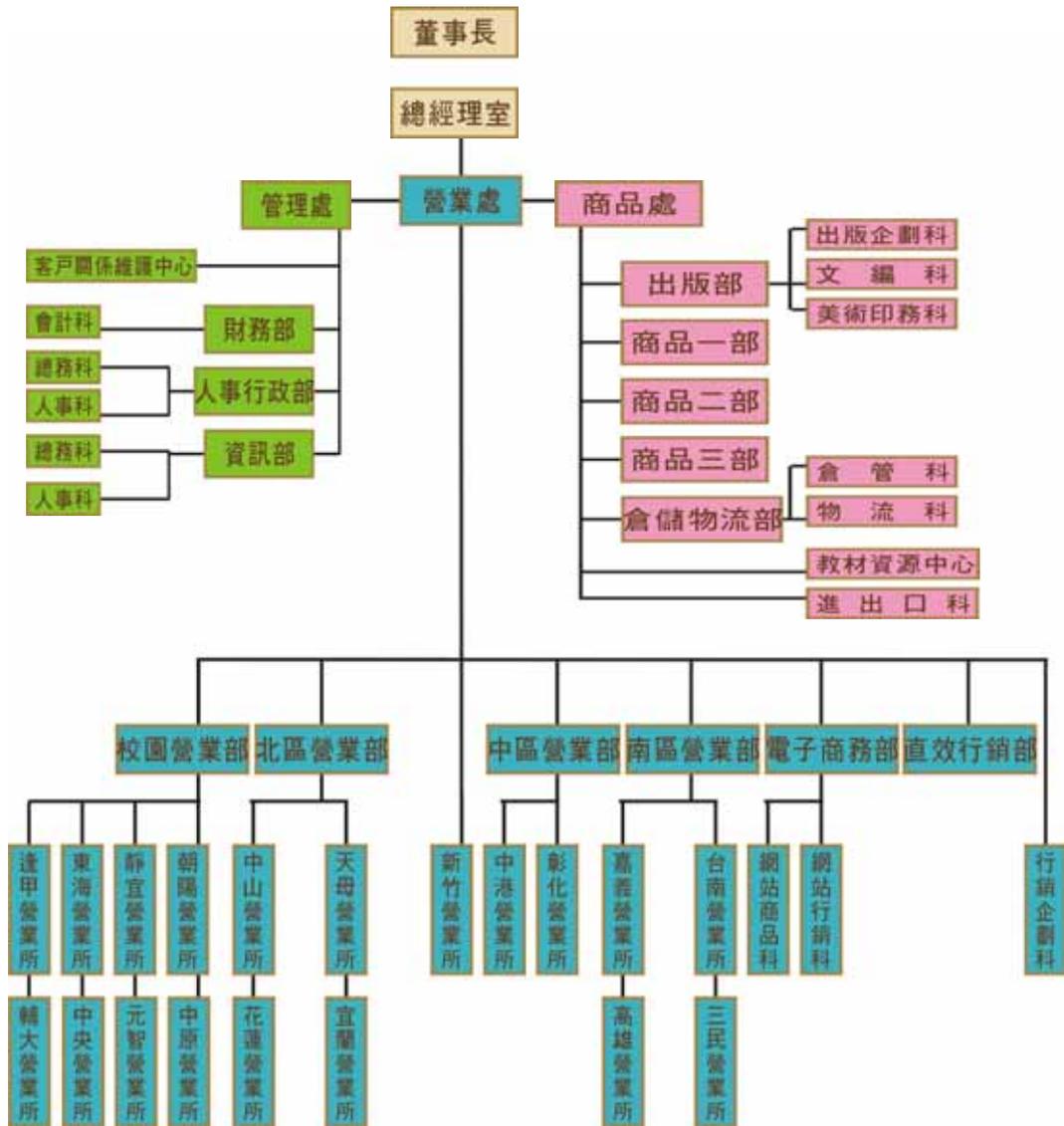
1996 成立

1.2. 組織規模（員工人數、營業額、架構）

- 員工人數：約 500 人。
- 營業額：約 12 億（2004 天下 500 大服務業之 479）
- 營業據點：共計有 19 所。
 - 其中綜合書店 5 所。
 - 英文書店 6 所。
 - 校園書店 8 所。
- 榮耀時刻：
 - 1966→榮獲『全國金商獎』的肯定。
 - 1998→獲頒『台北老店』。
 - 2000→敦煌大樓榮獲『2000 年台灣建築雜誌獎』。
 - 2002→敦煌網站榮獲『經濟部 2002 示範企業網站』



■ 公司組織



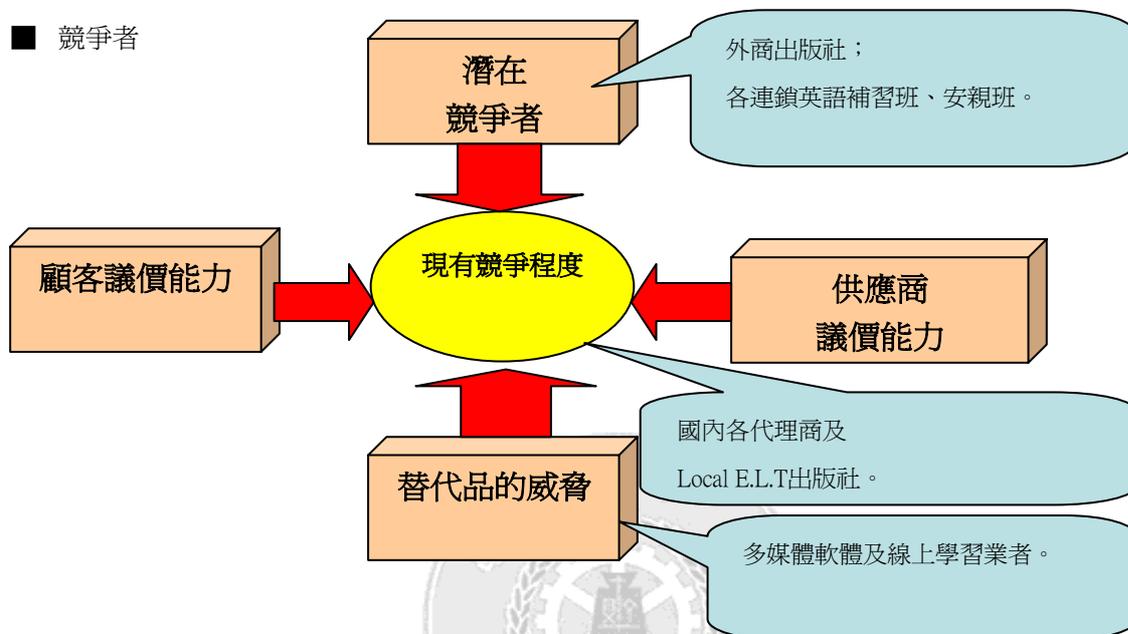
圖一：敦煌書局組織圖

1.3. 競爭者

■ 競爭優勢：

- (1) 品牌定位明確。
- (2) 同時擁有進口圖書的代理、自行出版、業務團隊及自有銷售通路。
- (3) 遍佈全省的在地專業服務，對於顧客的需求，均能即時的處理解決。

■ 競爭者

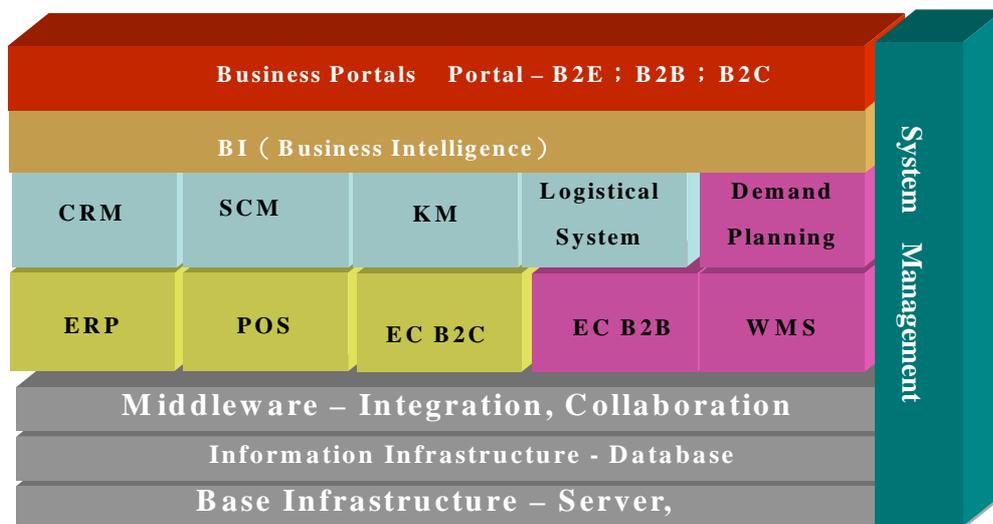


圖二：敦煌書局五力分析

■ 敦煌書局目標：

- (1) 讓所有敦煌員工、顧客、夥伴、經銷商將來可以藉由任何裝置 (like PC, Notebook, PDA, Pocket PC) to access the right data in everyplace at every time !
- (2) 提高敦煌員工工作效率，進而提昇敦煌競爭優勢。
- (3) 讓客戶容易取得敦煌服務，提高顧客滿意度及忠誠度；更進而創造更多營收利潤。

■ 敦煌 E 化藍圖：

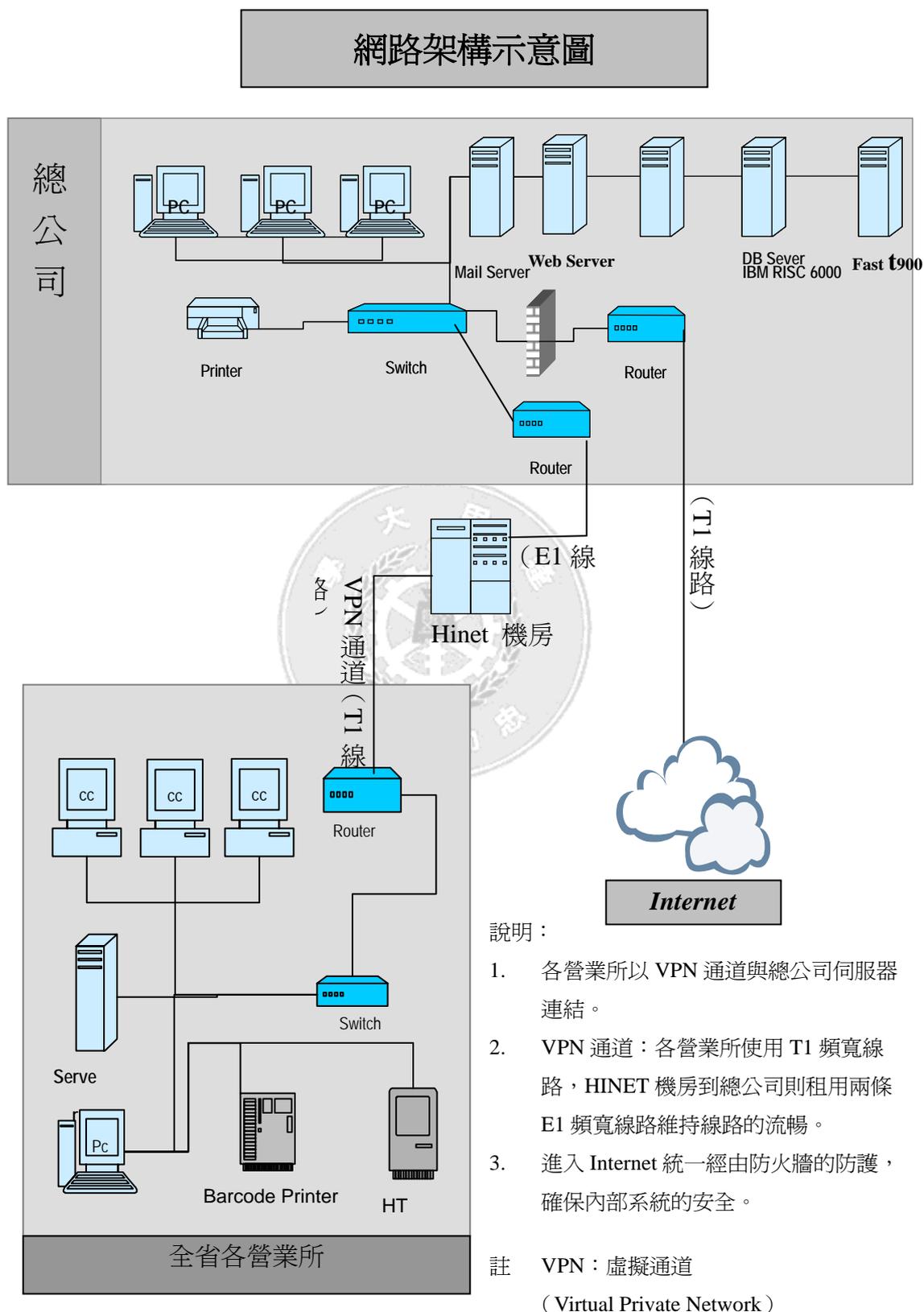


圖三：敦煌 E 化藍圖

已完成
 進行中
 規劃中

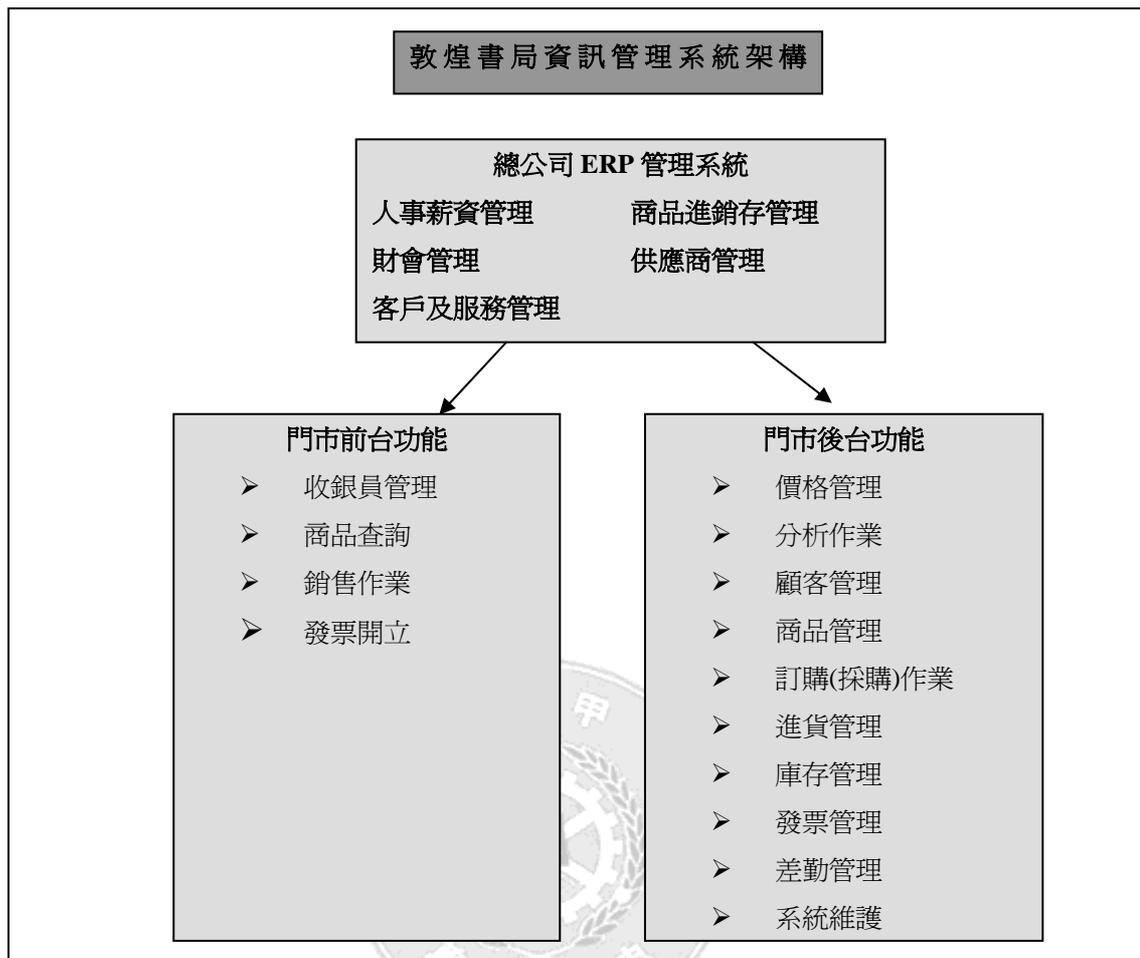
2. 網路資訊系統功能介紹

2.1 網路架構，如圖四



圖四：敦煌網路架構示意圖

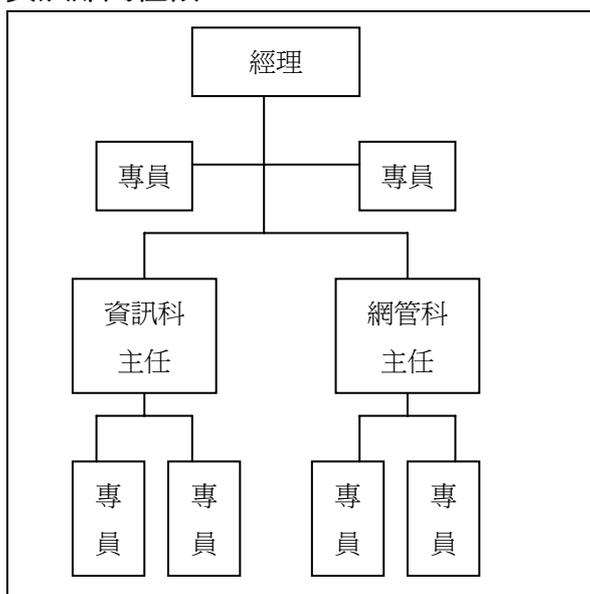
2.2 資訊系統功能介紹



圖五：敦煌書局資訊管理系統架構圖

3.資訊部門介紹

3.1 資訊部門組織：



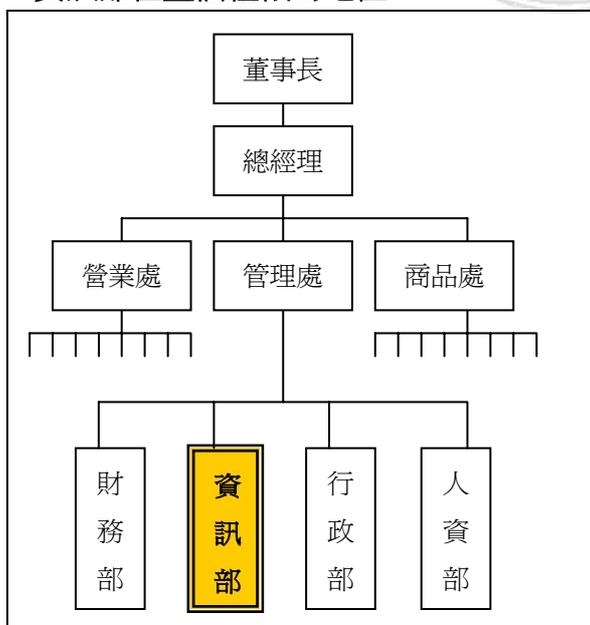
圖六：資訊部門組織圖

資訊部：共 3 員，公司管理資訊系整體推化及管理。

資訊科：共 3 員，軟體開發，資料庫管理。

網管科：共 3 員，網路規劃、硬體採購、維護及外包管理。

3.2 資訊部在整個組織的地位：



圖七：資訊部於公司組織之地位參閱圖

3.3 工作型態：

資訊部規劃公司軟硬體網路資訊系統，硬體維護及軟體維護。由於營業所遍佈全省，硬體例行保養及維修採委外給專業公司負責。

網管科負責外包廠商的聯繫及驗收，內部網路安全維護。

資訊科負責現行系統例行維護及公司內部各單位需求的程式開發，目前已導入Oracle E-Business Suit的配銷模組及財務模組等應用軟體。

4. 網路資訊系統規劃過程

4.1 規劃單位：

由本公司副總、資訊部經理、財務部經理、各營業單位及商品處組成專案小組，由副總經理擔任專案召集人。

4.2 系統規劃要點

4.2.1 企業文化的配適度：

首先要針對本公司企業文化與特性進行分析，整理出應用軟體需具備要素，再進行相關資訊整理。

4.2.2 經營資訊的需求度：

此階段的評估決策重點是新系統對既有組織環境的適應性，希望尋找新系統來改變現有的資料處理流程，然後再思考每個應用系統的接受度。

4.2.3 資訊設備的適用性：

由於企業資訊系統必須符合管理階層日常營運資訊需求，所以現有系統不敷使用者要先淘汰，而建構出最理想的應用軟體與硬體需求。

4.2.4 成本預算的控制力：

為有效控制費用支出，公司內部組成顧問群，初期聘外界學者、專家來教導公司內部種子教師，然後角逐到各個單位作知識推廣，如此可培養公司員工的專業能力，以發揮企業資訊系統的功能。

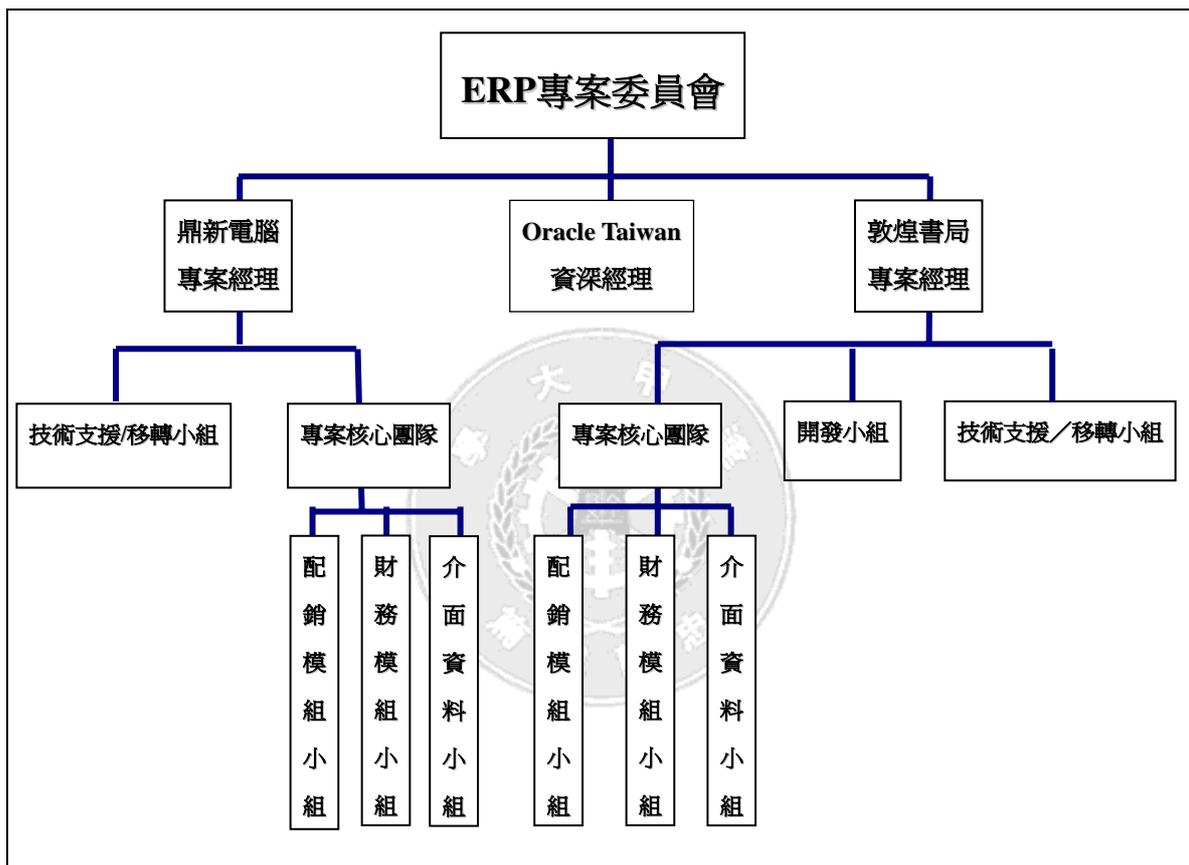
5. 網路資訊系統導入過程

5.1 顧問公司：鼎新電腦

5.2 導入時間：2003.1.1~2003.12.31

敦煌書局於 2003 年展開導入工作，第一階段先進行需求確認，第二階段才進入客製化工作，順利地在 2004 年 1 月 1 日正式上線。

5.3 導入之專案組織：

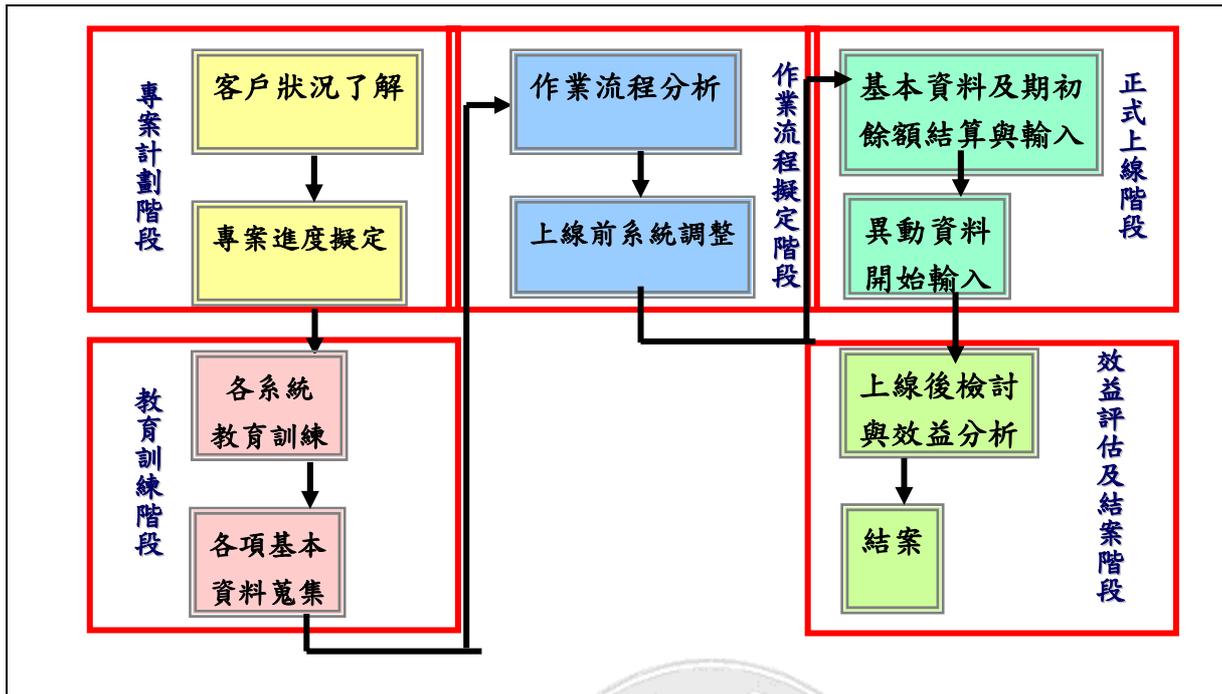


圖八：ERP專案委員會

5.4 導入方法與步驟

敦煌書局在導入過程所面臨的挑戰，主要來自於人。首先是敦煌員工已相當習於舊系統的操作習慣，進而對新系統產生抗拒。敦煌書局執行副總經理指出，系統有制式的方法論必須遵循，因此，人就成為最大的問題，必須經過磨合，才能順暢運行。幸好，正因為敦煌書局的內部員工擁有深厚的年資經歷，特別願意配合高層主管的意願及公司的目標，因而順利地化解了阻力，甚至連Oracle E-Business Suite都選用了英文版本，顯見敦煌書局的決心。

敦煌書局表示，遵循Oracle的方法論，可建立起串連系統的邏輯性，解決過去因為缺乏整合而導致資料不精準的問題。Oracle E-Business Suite不僅改善了系統的控管能力，也改變了作業模式，更重要的是，大幅提升物流、金流與帳流的精準度。



圖九：導入方法與步驟圖示

5.5 ERP系統之建置

5.5.1 導入策略

一次全面性導入指的是公司各部門全面同時導入，所花費的時間較長，風險也較大，好處是一次可以解決所有的問題，是敦煌書局所採用的模式。

5.5.2 建置方法

為了協助企業客戶順利的導入ERP系統，大多數的ERP主要供應商都為自己公司的產品發展了一套建置的方法，同時配合導入的程序，還發展出一定的工具，作為導入的指導與輔助，敦煌則選擇鼎新電腦為導入顧問公司。

5.5.3 再造流程

■ 如果要修改作業流程來配合系統，便會牽涉到企業流程再造的問題。而企業流程再造是一個很複雜，且工程浩大的工作，需要額外的人力、時間與成本。

■ 世界級的ERP供應商可能有顧問可以同時兼及系統建置與企業再造的工作，國內一般ERP顧問公司則較少有處理組織再造的能力，因此可能還需要外界其他的企業管理或組織再造顧問的參與。

■ 而且企業流程再造必須和ERP系統有密切的配合，企業再造的顧問最好還必須對所導入的ERP系統有一定程度的了解。

5.5.4 量身定作

即使是企業流程再造，仍避免不了客製化的工作，例如一些特殊的企業專屬表單或分析報表，並不包含在標準的功能之內，便可能需要另行開發，這時就需顧問公司的協助來進行，當然這也會影響到系統導入的時程與成本。事實上，敦煌書局的客製化範疇僅限於制式報表，絕大部分都是遵循標準作業程序，以便於後續的升級工作。

5.5.5 規劃過程與決策：

在此之前，敦煌書局雖然擁有銷售點系統（POS；Point of Sales），以及財會、庫存與訂單等應用系統，但部分自行開發、部分個別採購的歷史背景，使得整個公司的電腦化系統彼此之間缺乏串連性。除了提升系統始評估合適的解決方案。

一開始，敦煌書局希望先從客戶關係管理（CRM；Customer Relationship Management）系統著手，經過深入瞭解才發現，連ERP系統都沒有的現況下，等於是連基礎建設都還沒做好，根本無法發揮CRM系統的功用，因此，敦煌書局轉向評估ERP系統。

在決定擱置CRM系統，先行導入ERP系統之際，敦煌書局經過近一年的調查，決定選擇了Oracle的解決方案，原因是Oracle E-Business Suite不僅具備良好彈性，系統規模也最適合敦煌書局使用。

5.5.6 顧問公司的選擇：

成功導入ERP的關鍵除了公司各部門配合外，ERP夥伴也相當重要，除了要能提供Know how外，最好還能針對公司各層級及部門導入ERP所遭遇的問題與顧慮，提出諮詢顧問。

導入ERP系統不只是導入系統，還有導入顧問經驗與技術支援服務，選擇具備經驗的ERP顧問，提供Oracle ERP系統的顧問諮詢服務，協助企業進行需求分析，未來系統規劃、系統設定、系統測試、整合測試、和上線支援服務。藉由專案管理計劃，來控管專案的問題和風險，並確保專案的品質。

5.6 導入成果

以標準作業程序與方法論改造企業體質，敦煌書局的客製化範疇僅限於制式報表，絕大部分都是遵循標準作業程序，以便於後續的升級工作。敦煌書局表示，遵循Oracle的方法論，可建立起串連系統的邏輯性，解決過去因為缺乏整合而導致資料不精準的問題。Oracle E-Business Suite不僅改善了系統的控管能力，也改變了作業模式，更重要的是，大幅提升物流、金流與帳流的精準度。

在此之前，不論是庫存、營收或成本分析都因系統串連問題產出的不確定性，Oracle E-Business Suite上線之後，以系統來做把關，就能確保資料的精準，以及進階的營運分析，產出供中高層主管閱讀的報表，以最準確即時的數字來制訂決策，做為推展業務的依據。

以結帳時間為例，過去結算每個月的營收平均需要六至七天，現在只需三天即可完成營收結帳工作，處理效率的提升顯而易見。從管理面來看，透過ERP系統達成工作流程自動化，即可讓人力調度配置更為彈性，對於人力素質也是一大提升；此外，資料的取得與分析皆變得更為精準，決策品質也隨之改善，成本的分配及劃分也更為明確。

敦煌書局認為，導入ERP系統最大的效益是在經營體質的改變，良好的管理機制有助於企業策略面的發展。舉例來說，協助員工以更有效率的方式工作，讓多數的工作皆由系統自動化完成，如此一來，就能以相同的員工人數創造更高的營業額，還有助於員工的多能發展。

從敦煌書局的經驗來看，由於ERP系統負責企業的內部活動與日常運作，因此，員工都很清楚自己的需求，導入及上線過程相當順利。誠如敦煌書局信念，希望以出版業及書店業者的身分，為台灣帶進更豐富的閱讀視野，賦予這個行業更積極正面的意義，導入ERP系統並獲得良好的應用成效，正是落實這個信念的關鍵步伐。

參考文獻

- (1) 天下雜誌 2004 年 298 期。
- (2) 鼎新電腦網站。
<http://www.dsc.com.tw/>
- (3) 敦煌書局網站。
<http://www.cavesbooks.com.tw>
- (4) 甲骨文網站。
<http://www.oracle.com/global/tw/index.html>

