

# 流程改善的迷思

## 實現資訊科技的價值

毫無疑問的，資訊科技在過去十年來對生產力的提升有著莫大的貢獻。許多組織都因為人員效率和成效得以提升，才創造了傲人的成績與驚人的獲利。話雖如此，駕馭科技最困難的一點，就是如何讓應用軟體真正融入業務流程，達到完美搭配。有太多時候，企業應用軟體所描繪的美好願景，最終都無法實現。結果創造了一堆無法達成既定目標或是投資報酬的資訊科技。>



當面對問題時，企業領導人經常都會採用所謂的「大爆炸」方案，試圖透過某套企業級應用軟體，一次解決所有問題，例如企業資源規劃系統 (ERP)、客戶關係管理系統 (CRM)、或是供應鏈管理系統 (SCM) 等等。理論上，這些龐大的應用軟體，應該能解決各式各樣的問題、為企業提高效率。然而，雖然這些軟體的確有提高績效的潛力，但根據產業分析師的估計，60% 至 70% 的 CRM 專案都無法達到預期目標，甚至根本完全失敗。

因此，在無情的競爭與壓力之下，許多公司董事與資深經理人，只好不斷縮減企業的 IT 預算。根據一項調查顯示，有 60% 的 CIO 覺得在過去一年中，為了實現 IT 投資報酬而承受了更大的壓力。大約有 84% 的 CIO 會不斷嘗試將他們節省的成本量化，以衡量 IT 投資的商

## 電腦運算速度以及網路頻寬的最佳化，通常只能發揮漸進式的成效，但是，流程管理的改善，卻能發揮數倍的功效。

光是避開冗長的開發時程，就能產生可觀的報酬。根據 Business Project Management Institute 的報告指出，有效的 BPM 策略，可縮短 50% 的產品設計時間，不但產品能更快上市、而且更有競爭力，當然營收也隨之增加。此外，BPM 還能縮短 80% 的訂單處理時間，不僅降低成本，同時提高客戶滿意度與營業額。而且，BPM 還能協助企業組織的電話支援中心提升 60% 的效率，不但改善資產管理、降低客戶服務成本，而且提升客戶滿意度。

### BPM 能力大不同

從最基本的層面來看，業務流程管理可定義成一套透過正規化的規則與程序達到業務流程模型化、自動化、管理與最佳化的方法。雖然 BPM 同樣也採用軟體與資訊科技為基礎，但 BPM 從一開始就將目標鎖定在業務流程本身，然後才看看個別的應用軟體如何讓流程更順暢。此外，BPM 是以流程的實際運作為基礎，因此也涵蓋不涉及應用軟體的活動在內。通常，業務流程的開端並非始於 ERP 或 CRM 系統，例如，始於客戶下單的動作，而非始於輸入訂單的動作。而流程結束點，則是在產品交付或是收到付款之後才算終止。這兩點之間所發生的任何事情，都屬於流程的一部分。

BPM 最根本的優點，就是讓企業將流程問題透明化，進而消除不必要的管理工作，讓員工能專心執行所負責的任

業價值，另外，有 46% 的 CIO 指出他們會在專案完成時計算投資報酬。(註 1)

然而，更大的壓力在於：過去一年的生產力提升幅度，在過去十年來是最低的一年。隨著應用軟體越來越大、越來越複雜，這個問題只會更惡化。今天，光是安裝一套企業應用軟體，就可能花上一、二年的時間，並且消耗上千萬美元。當專案終於完成時，其原動力已消耗殆盡，業務規則也已不同，結果，改善後的流程還是不合時宜。

因此，先知先覺的企業已經開始轉而使用 BPM 來取代「大爆炸」方案。BPM 能提供業務流程自動化、管理、最佳化的模型，適用範圍遍及整個企業。BPM 可以從很小的專案開始，例如一個或幾個流程，然後再視情況逐步擴大改善範圍。

務。少了文書作業，客戶服務代表能專心服務客戶，而不是整天追著公文跑。少了表單處理，人事主管更能專心思考如何招募新人、留住人才，如何獎勵員工、訓練員工，以及做好績效評量。而組織的其它員工，則只有必要時才會參與流程。

BPM 能消除部門藩籬，讓大多數人受益，而不是只對少數人有利。例如，某企業的薪資部門，覺得目前的系統在加薪與紅利的處理上非常複雜。因此該部門將流程重新設計，來提升部門生產力並降低成本。但是，薪資部門卻忽略了一項事實，就是加薪流程的很多步驟都不是薪資部門在處理。其終極目標，其實不在如何讓資料更快輸入薪資系統，而是如何簡化並改善主管同意加薪幅度的程序，以及申請案件的處理方式，並確保員工儘速獲得有關加薪的回應。

BPM 強大之處，便是讓企業組織在大幅提升效率的同時，卻不需犧牲應用軟體功能或應用軟體整體效益。建置 BPM 不需要重新設計或替換現有系統，只需將目前的流程參與人員和現有的應用軟體整合即可。因此能讓現有的能力發揮更大的力量。不僅如此，BPM 解決方案的建置也是最不花成本的，而且，也不需要投入大量資源。不像 ERP、SCM、CRM 動不動就需要 2 至 3 年的建置時程，企業組織只需花幾個月的時間，就能讓 BPM 開始運作。

BPM 最終的目標，是要縮短流程人員之間的延遲，讓組織連結更有效率。而簡化「人員」流程所帶來的投資報酬，遠大於調校機器效能的成效。電腦運算速度以及網路頻寬的最佳化，通常只能發揮漸進式的成效，但是，流程管理的改善，則能發揮數倍的功效。

## 某家服務 15 個主要銀行、管理一百多萬個信用卡帳戶的金融機構，在建置了 Ultimus BPM 解決方案之後，將糾紛處理的時間從 15 天縮短到 2 天。

業務流程管理要能發揮成果，必須要有清楚的計畫。一開始，企業組織最重要的就是要瞭解何謂「流程」、誰是流程「擁有人」，以及各步驟所牽涉的人員與事件有哪些。而最終的目標，是要讓參與人員更容易完成工作，避免停滯、減少問題。當一個組織能以最高效率完成預期的成果，所有的關係人都將受惠，包括客戶、合作夥伴、員工、甚至投資人。

BPM 專案首先必須從整體業務活動分析開始。執行這項工作時，需避免兩個問題：

- **流程分析癱瘓症。**了解流程，本身就是一件很挑戰的工作，因為一般人對「流程」的認知是很概略的，缺乏詳細的內容、時間與動機。結果，決策者常常不曉得該如何著手。此時，決策過程就會因而延宕數月、甚至數年。還有另外一種情況是企業組織過於講究方法，當其業務流程終於完成模型化的時候，流程已經不同了。因此，成功的關鍵就在於將目標放在當下令人痛苦的問題，儘快完成流程改善。而且要認知不可能一下就達到完美，在解決方案建置完成之後，要隨時準備修改與改進。
- **應用軟體主導流程。**第二個可能發生的問題是侷限於現有應用軟體的能力與限制，讓應用軟體主導流程定義。這個問題通常會導致企業對工作的認識過於短視，只專注於如何透過應用軟體來完成工作，反而看不到流程全貌。流程的全貌應該是人員與系統之間彼此傳遞工作，而流程的停滯或延遲，就是發生在這些工作傳遞的過程中。由於看不到全貌，結果，所有的精神都集中在改善流程所用的應用軟體，反而忽略流程中不牽涉應用軟體、最沒效率的活動，結果當然無法達到多大的成效。此外，當組織遇到某個應用軟體

### 訂定一套致勝策略

高階經理人逐漸了解，縮短產品開發時程、加速訂單處理、加快資訊管理等等，都能降低成本、提高生產力，同時提升客戶滿意度。然而，成功絕非偶然。要提高靈活性與績效，就必須找到正確的流程，並建置適合的解決方案。

的問題時，經常會尋求另外一個應用軟體來解決問題，結果反而讓問題更為複雜。這種以「應用軟體」優先、「流程」次之的方法，會讓很多資訊科技專案的投資報酬大打折扣。

當流程無法改善時，反而會對企業造成傷害。當一個公司在聘僱員工時，只要是在公文與簽核上發生一點點的延遲（包括配額申請、安全性稽查、健康檢查、新人訓練等等），就可能造成原本只要幾天的聘僱流程延宕數個星期。在這段時間，其他的人員可能工作非常吃緊，而應徵人員也可能會找到其他的工作機會，至少，企業組織在這段空窗期，就無法完全發揮效率。對於製造業來說，訂單處理的延誤，可能造成人員與設備的閒置，甚至影響交期，最終則直接衝擊到企業的獲利。

如果企業還在使用工業革命時代的流程，就算是有再強的電腦、再快的網路、再充裕的頻寬，也無法讓資訊工作者發揮效率。若要讓今日的應用軟體完全發揮效益，最重要的就是讓人員、流程與技術完美搭配。

如果重要的電子郵件都卡在收件匣，公文需等候數天甚至數個星期才能等到主管簽核，堆積如山的公文紙與電子表單未能在最佳的時間傳送到最正確的地點，那麼，這就是 BPM 大展身手的絕佳機會。

### The Five Keys to BPM Success

1. Start with a process that is causing major pain
2. Don't ignore people processes
3. Look at the process from the "customer" perspective
4. Define the process first, then focus on the systems that can be used to help execute it
5. Implement and adapt BPM

## 發揮真正的效益

BPM 能為企業組織帶來真正的效益。譬如對製造業來說，快速回應客戶的報價要求、提供準確的數字，是最重

## BPM 不但成本低廉、容易建置、能迅速獲得可見的投資報酬，而且風險也比今日其它眾多企業應用軟體更低。同時，也不像 ERP、CRM 與 SCM 非得花費鉅額投資、耗費龐大資源才能解決特定業務問題。

在成功建置 Ultimus BPM 之後，該公司便將許多報價相關的作業自動化，包括網頁式資料輸入、多國語言支援、自動化工作流程與問題呈報、即時資料有效性檢查等等。此系統協助該公司將報價流程從 2 個多星期縮短成 3 天。同時，該公司不但減少了許多錯誤，還讓訂單與庫存流程更加透明。結果，該公司在 6 個月內就達成其投資報酬目標。也提升了員工對業務流程以及相關作業價值的了解。

這樣的結果，並非只是個案。某家服務 15 個主要銀行、管理一百多萬個信用卡帳戶的金融機構，在建置了 Ultimus BPM 解決方案之後，將糾紛處理的時間從 15 天縮短到 2 天。標準的建立與一致的流程，能避免業務代表在處理類似糾紛案件時發生不一致的情形。事實上，BPM 解決方案已協助該企業提升了 100% 的員工生產力。

從銀行業到電子業，從包裝到汽車生產，成功的故事皆大致相同。不論是將人事異動處理從 2 星期縮短至 1 小時，或是將合約簽署流程從 6 星期縮短至 1 星期，業務流程管理將越來越受到企業的矚目。只要企業運用得當，BPM 會讓資源發揮全新的潛能，而且成效驚人。

## BPM 是企業的未來

雖然目前 ERP 等主要企業應用軟體還是大家關心的焦點，同時也是資源集中所在，但業務流程管理已逐漸嶄露頭角。BPM 不但成本低廉、容易建置、能迅速獲得可見的投資報酬，而且風險也比今日其它眾多企業應用軟體更低。同時，也不像 ERP、CRM 與 SCM 非得花費鉅額投資、耗費龐大資源才能解決特定業務問題。

業務流程管理還有一項好處，就是不必像其它企業應用軟

體的關鍵。某家保全設備製造公司，長久以來都無法滿足客戶對於客製化產品的需求。作業上的錯誤、流程透明度不足、手動表單作業等等，經常造成流程延宕，因而流失業務。

體一樣，必須汰換軟硬體系統，或是重新配置資訊科技資源。由於 BPM 能應付流程變動，因此，能讓組織更快獲得成效，並降低風險。

很多時候，企業可以從單一流程著手，然後再逐步擴大 BPM 應用範圍。例如，先利用 BPM 來加速客戶報價要求的回應流程，然後，再進一步改善客戶支援服務，然後再改善行政管理等等。同理，也可以先成立一個 BPM 工作小組，然後再視組織需求成立專責部門。

而最重要的關鍵，就在於必須以業務流程為主，以組織內的各種企業應用軟體為輔。BPM 很明顯的優勢就是能讓人員之間單純的工作流程，變成一個人員與系統整合互動的強大流程。更重要的是，能夠將這項改善能力擴及整個企業。企業組織不再只侷限於改善特定工作，而是能夠管理整個流程的生命週期，並持續加以改善。

最終的目標，當然是反映在金錢與感覺上。以目前各種產業高階經理人、中級主管、以及一般員工所面對的業務壓力來看，簡化業務流程並提升效率已經勢在必行。一旦企業組織了解所謂的大爆炸方案不但風險過高，而且無法真正解決目前 IT 所面對的困境，就會轉而投向業務流程管理來提升可靠性、透明度與績效。一旦具備了所有條件，組織將發揮前所未有的潛能，創造驚人的成效，而這樣的改變，只不過短短的數個月而已。

由 Ultimus 贊助

Copyright © August 2004 Ziff Davis Media Custom Publishing. All Rights Reserved. 未獲得 Ziff Davis Media Inc. 書面同意，任何人不得以任何形式擅自重製本文之任何內容。本文之內容在其發表當時為最新資訊，如有變動，恕不另行通知。