

企業流程改造之系統性思考模式

陳馨隆、楊明璧, 劉原超

E-mail: 8603891@mail.dyu.edu.tw

摘要

根據研究報告指出, 企業在推行流程改造計劃時有著很高的失敗比例。基本上, 綜合各方看法而言, 造成企業流程改造計劃失敗的主要原因, 可能在於企業流程改造計劃的領導者或執行者對於企業流程改造論缺乏一個整體性的了解, 過度重視企業流程改造的Know-How, 反而疏忽了企業流程改造的Know-Why與Know-What; 以及企業在推動企業流程改造時, 不能對員工的行動及表現及時給予一個切身且切題的指導。基於以上兩個原因, 我們認為企業有必要在實施企業流程改造之前, 對企業經營活動由高至低, 深入企業經營中樞地做一個完整的思考, 以決定企業流程改造計劃前進的重心, 並為企業流程改造計劃的成功提供進一步的保障。在本論文中, 我們認為整合「顧客滿意經營」、「競爭策略」、「績效衡量」與「企業流程改造」, 將可以對造成企業流程改造計劃失敗的主要原因提出一個合理的解答, 並且因而發展出「企業流程改造指導金字塔」作為企業流程改造之系統性思考模式, 同時也提出「企業經營槓桿」來說明此一系統性思考模式所可能帶來的槓桿效應。首先, 我們以獲利與不斷成長為第一指導原則, 整合顧客滿意經營(第二指導原則)與競爭策略(第三指導原則), 發展出顧客導向競爭策略作為企業流程改造之Know-Why(第三章)。其次, 由於結合第一至第三指導原則所形成的顧客導向競爭策略, 本身只是個抽象的策略而不是具體的行動, 而企業流程改造所強調的是作業流程, 亦即做事的方法, 是一種具體的執行作為。我們認為透過結合了競爭策略而形成的策略性績效衡量(第四指導原則), 能有效地連結與溝通競爭策略與企業流程改造(第五指導原則)。最後並提出「企業經營槓桿」來說明企業採用「企業流程改造指導金字塔」後在經營上可能發生的槓桿效應(第四章)。在這個部份裡, 我們說明了企業流程改造的Know-What, 也提到了因為績效衡量能將抽象的顧客導向競爭策略轉化為具體的、可量化的行動目標, 指導企業流程改造前的發想規畫以及企業流程改造後對新流程實施的全面品質管理, 因而策略性績效衡量須作為第四指導原則, 上承第一至第三指導原則來指導企業流程改造(第五指導原則)的實施。

關鍵詞: 企業流程改造; 顧客滿意經營; 競爭策略; 績效衡量

目錄

封面內頁 簽名頁 授權書.....	iii	中文摘要.....	v	誌謝.....	vii
目錄.....	ix	圖目錄.....	xi	第一章 緒論.....	1
動機.....	1	1.1 研究背景與動機.....	1	1.2 研究問題.....	3
構.....	5	1.3 研究前提.....	4	1.4 研究架構.....	5
討.....	12	1.5 研究方法.....	8	1.6 預期項獻.....	10
量.....	18	第二章 文獻探討.....	12	2.1 顧客滿意經營.....	13
.....	30	2.2 競爭策略.....	16	2.3 績效衡量.....	18
.....	30	2.4 企業流程改造.....	24	2.5 觀念整合與創造: 企業流程改造指導金字塔的產生.....	30
.....	35	第三章 顧客導向競爭策略的提出.....	32	3.1 顧客價值與競爭優勢.....	32
.....	35	3.2 顧客滿意經營.....	35	3.2.1 顧客價值結構.....	35
.....	42	3.2.2 顧客導向競爭策略的提出.....	36	第四章 運用策略性績效衡量指導企業流程改造.....	42
.....	48	4.1 競爭策略與績效衡量之結合.....	42	4.2 運用企業流程改造執行競爭策略.....	48
.....	48	4.2.1 運用企業流程改造執行競爭策略的理由.....	48	4.2.2 企業流程改造.....	52
.....	63	4.2.3 運用企業流程改造進行顧客導向競爭策略的綱領.....	63	4.3 運用策略性績效衡量指導企業流程改造.....	70
.....	75	第五章 結論與建議.....	75	5.1 結論.....	75
.....	78	5.2 對於企業界的建議.....	76	5.3 對於後續研究的建議.....	78
.....	80	參考文獻.....	80	參考文獻.....	80

參考文獻

中文部分 1.呂亞力...等十五人編, , 三民書局, 台北, 1992年2月。 2.楊幼蘭譯, , 牛頓出版公司, 台北, 1996年。 3.林彩華譯, , 牛頓出版公司, 台北, 1996年。 4.徐鋒志譯, , 智庫股份有限公司, 台北, 1995年10月。 5.顧淑馨譯, , 智庫股候有限公司, 台北, 1995年。 6.黃晏雄譯, , 財團法人洪建全教育文化基金會, 台北, 1995年8月。 7.蔣中一, , 戰略生產力月刊, 中國生產力中心, 台北, 1994年4月。 8.李中興、方至民, , 戰略生產力月刊, 中國生產力中心, 台北, 1994年4月。 9.劉原超, , 品質管制月刊, 中華民國品質學會, 台北, 1996年4月。 10.戴永久, , 管理雜誌, 哈佛管理顧問股份有限公司, 台北, 1996年5月。 11.楊錦洲, , 管理雜誌, 哈佛管理顧問股份有限公司, 台北, 1997年3月。 12.劉慶聰, , 品質管制月刊, 中華民國品質學會, 台北, 1995年10月。 13.劉慶聰, , 品質管制月刊, 中華民國品質學會, 台北, 1995年11月。 14.劉慶聰, , 品質管制月刊, 中華民國品質學會, 台北, 1995年12月。 15.劉慶

聰, , 品質管制月刊, 中華民國品質學會, 台北, 1996年1月。 16.劉慶聰, , 品質管制月刊, 中華民國品質學會, 台北, 1996年2月。 17.劉慶聰, , 品質管制月刊, 中華民國品質學會, 台北, 1996年3月。 18.劉慶聰, , 品質管制月刊, 中華民國品質學會, 台北, 1996年4月。 19.劉慶聰, , 品質管制月刊, 中華民國品質學會, 台北, 1996年5月。 20.劉慶聰, , 品質管制月刊, 中華民國品質學會, 台北, 1996年6月。 21.劉慶聰, , 品質管制月刊, 中華民國品質學會, 台北, 1996年7月。 22.沈德盛, , 管理雜誌, 哈佛管理顧問股份有限公司, 台北, 1996年12月。 23.沈德盛, , 管理雜誌, 哈佛管理顧問有限公司, 台北, 1997年1月。 24.沈德盛, , 管理雜誌, 哈佛管理顧問股份有限公司, 台北, 1997年3月。 25.陳清祥, , 管理雜誌, 哈佛管理顧問股份有限公司, 台北, 1996年11月。 26.張秉綸, , 科技研發管理新知交流通訊第17期, 財團法人中國生產力中心, 1997年4月。 27.張聖麟, , 華泰書局, 台北, 1996年6月。 28.莊寶鵬, , 品質管理月刊, 中華民國品質學會, 台北, 1996年2月。 29.林耀欽, , 管理雜誌, 哈佛管理顧問股份有限公司, 台北, 1994年10月。 30.林青榆, , 管理雜誌, 哈佛管理顧問有限公司, 台北, 1994年11月。 31.柯惠玲, , 管理雜誌, 哈佛管理顧問股份有限公司, 台北, 1996年10月。 32.陳清標, , 管理雜誌, 哈佛管理顧問股份有限公司, 台北, 1996年5月。 33.何順文、饒美嬌主編, , 臺灣商務印書館, 台北, 1996年4月。 34.蘇拾忠, , 遠流出版公司, 台北, 1994年11月。 35.葉匡時, , 聯經出版事業公司, 台北, 1996年11月。 36.吳安妮, , 會計研究月刊124期, 中華民國會計學會。 37.吳安妮, , 會計研究月刊133期, 中華民國會計學會。 38.李建華, , 會計研究月刊123期, 中華民國會計學會。 39.天下雜誌編輯群, , 天下雜誌, 台北, 1994年1月。 40.天下雜誌編輯群, , 天下雜誌, 台北, 1995年4月。 41.小林 裕, , 朝陽堂文化事業股份有限公司, 台北, 1994年8月。 42.信懷南, , 世界經理文摘117期, 1996年5月。 43.尉騰蛟譯, Milan Moravec 著, , 世界經理文摘119期, 1996年7月。 44.尉騰蛟譯, , 世界經理文摘87期, 1993年11月。 45.尉騰蛟譯, D. Brian Harrison 著, , 世界經理文摘102期, 1995年2月。 46.尉騰蛟譯, D. Brian Harrison 著, , 世界經理文摘103期, 1995年3月。 47.李凱文, , 國立台灣大學商學研究所未出版碩士論文, 1995年6月。 48.周黎芳, , 國立台灣大學會計研究所未出版碩士論文集, 1995年6月。 49.劉必慧, , 私立中原大學工業工程研究所未出版碩士論文, 1995年6月。 50.蕭新永, , 貿易週刊, 1687期, 1996年4月。 英文部分 1.Ackere, Ann Van, Erik Reimer Larsen, and John d.w. Morecroft, "Systems Thinking and Business Process Redesign :An Application to the Beer Game ", European Management Journal. Vol.11, No.4, Dec.1993. 2.Baldwin & Stephen, "Solving the Reengineering Paradox", Dallas Leading Edge, Feb.1993. 3.Blomkvist, Carl L. & Steven C. Goble, "Reengineering Isn't Only Answer", Manufacturing Systems, Feb.1994. 4.Brian S. Mosal, "Re-engineering Without Downsizing",1996. 5.C.K.Prahalad & Gary Hamel, "Strategy as Stretch Leverage", Harvard Business Review , 1993. Deborah Harrington-Mackin, "The Team Building Tool Kit", American Management Association,1994. 6.Davenport, Thomas H., "Process Innovation", Harvard Business School Press,1993. 7.David, "Business Process Reengineering ", Management Services, Jun.1994. 8.Gary Hamel & C.K. Prahalad,"Competing For The Future - Break-through Strategies For Seizing Control of Your Industry and Creating The Markets of Tomorrow", Harvard Business School Press,1994. 9.George Stalk, JR. & Thomas M.Hout,"Competing Against Time",Free Press,1990. 10.Greg Bounds , Lyle Yorks, Mel Adams & Gipsie Ranney,"Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm", McGraw Hill,Inc.,New York,1994. 11.Home, Robert M. and N. Caroline Daniels,"Beyond Reengineering", Directors & Boards, Fall 1994. 12.Joe Weiso, "Reengineering The Small Business", Small Business report, AMA, May1995. 13.Jon R. Hatzenbach & Douglas K. Smith,"The Wisdom of Teams", Harvard Business School Press, 1993. 14.Manganelli, Raymond L. and Mark M. Klein, "A Framework for Reengineering ", Management Review, Jun.1994. 15.Michael Hammer & James Champy , "Re-engineering The Corporation - A Manifesto For Business Revolution", Harper Business, 1993. 16.Michael Hammer & Steven A. Stanton, "The Reengineering Revolution -A Handbook", Harper Collins Publishers, Inc.,1994. 17.Michael Hammer,"Reengineering work : Don't Automate, Obliterate ", Harvard Business Review, 1990. 18.Michael J. Lebas, "Performance Measurement and performance management", Int.J. Production Economics 41,1995. 19.Morley, Dick, "Reengineering: Art or Science ?",Manufacturing Systems, Sep.1993. 20.Morris, Daniel and Joel Brandon, "Reengineering your business",McGraw-Hill,Inc. press,1993. 21.Morrow.M.,'Activity-Based Management",Wiley,London, 1992. 22.Remenyi, D. & Whittaker, L., "The Cost and Benefits of BPR", Journal of Business Change & Reengineering , Vol.2,no.2,pp.51-65,1994. 23.Sink,D.S. "The role of measurement in achieving world class quality and productivity management", Industrial Engineering June,1991. 24.Stalk, George, Philip Evans, and Lawrence E. Shulman , "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", Harvard Business Review, Mar./Apr.1992. 25.Stead, Jerre L., "The Engine in Reengineering", Directors & Boards Magazine,Fall 1994. 26.Tony Bryant & David Chan, "BPR - to Redesign or not to Redesign ?", Business Change & Reengineering, 1996. 27.Tony Grundy, "Beyond The Numbers Game :Introducing Strategic Cost Management ", Management Accounting, March 1995.