

服務

創新

成長

# 流程改善與管理

服務

創新

成長

# 流程改善與管理

壹、基本觀念

貳、企業流程管理與改善

參、實務流程改善與管理研討及Q&A

## 經營革新觀點

改變『產品 / 事業』

產品革新

顧客  
滿意  
革新

改變  
『工作 / 經營』的做法

流程革新

改變  
『人的心態行動』

意識革新

## 現金的主要來源就是讓顧客滿意

評量一家企業最重要的三件事是：顧客滿意、員工滿意和現金流動。

透過僵化的預算系統獎勵守成的作為，卻不欣賞創意或革新。這些系統讓員工喪失動機，因為它們只報告職位所花費的成本，忽視了人們工作的價值，也不管工作好壞。

經理人必須換個思考方式。他們必須重新設計管理結構，把焦點擺在顧客身上；改變會計系統和獎勵制度，把重點從控制轉移到改善；把精神專注在提升產品、服務和流程上。

## 新舊哲學

經濟規模

品質可以妥協

策畫者，執行者涇渭分明

產品是資產

獲利是企業首要目標

階級組織取悅老板

以營運結果評量績效

經濟時間

品質是種「信仰」，不容

妥協

策畫者必須是執行者

員工是資產

顧客滿意是企業首要目標

取悅內部和外部顧客

幫助員工改善營運

## 七個關鍵

刪減工作量而不是人力，更多時間思考如何提供  
“加值”服務

以真正的數字管理績效

水平式的團隊組織：讓員工充分發揮長才，跨功能

結合績效評量和策略：獎勵制度應該支持評量方法

銷售能夠創造獲利的產品和服務

找出並留住能夠帶來獲利顧客

橫向資訊系統

## 三、能使顧客滿意的流程

### 服務如何使顧客滿意

顧客導向  
全員參與  
注重流程

# 服務如何使顧客滿意

顧客導向:最好的服務是要“合乎買方的需求”，換句話說就是要追求“顧客滿意”。

顧客導向在製造業應重視的是產品的品質，在服務業應該重視的是服務的流程。

而不論是製造業或服務業，尤應重視的是售後的服務。



# 服務如何使顧客滿意

## 全員參與：

站在第一線的人員最知道顧客的需求與感受，所以服務要想做到顧客滿意，就要多聽聽第一線服務人員的意見。

但是第一線的服務人員也不能自以為自己有多了不起，所有的服務也是要第二線人員與主管的配搭才能成功，所以第一線的人員也要尊重第二線人員的意見。

# 服務如何使顧客滿意

注重流程：

Strategies and technologies only deliver promise, people and processes deliver results.

服務的人員與服務流程的設計，決定了我們所提供的服務是否能讓顧客滿意。

# 能使顧客滿意的關鍵

服務要能做到使顧客滿意，還有以下幾點應該特別注意：

不論你服務得多好，你的服務不能有陷阱，或讓顧客感到其中可以投機取巧。（如此會失去顧客的信任）

所以你的服務當然不能有雙重標準，你的規定也不能寬嚴不一。

# 能使顧客滿意的關鍵

不論你的服務有多好，不論你對自己的產品或服務的品質有多高的把握，你還是得要用心設計售後服務的系統，並使其發揮最高的效能。

不論顧客是多麼的不講理，不論顧客是否有意找碴，任何顧客的抱怨，你都必須聽進去，你都必須切實深入的檢討，使你的服務再進步。

# 能使顧客滿意的關鍵

有助於使顧客滿意的售後服務：

鼓勵顧客提出抱怨，使顧客發現要提出抱怨是很方便的。（這樣顧客對你的品質最能信任，否則你那裡敢讓顧客如此方便的抱怨）

要知道很多時候顧客抱怨減少了，其實不是你的品質進步了，是顧客已經完全失去信心與興趣了。

# 能使顧客滿意的關鍵

反之，顧客若提出抱怨，不是表示他在找麻煩，卻正表示他對你的服務品質有信心，對你的售後服務更有信心

因此要追求顧客滿意的服務，不要怕售後服務或顧客抱怨的問題，有時候你認為售後服務或顧客抱怨太方便，會導致顧客貪小便宜，這確實有可能，但你不要因此而不提供好的售後服務，這樣一來會因小失大。

# 能使顧客滿意的關鍵

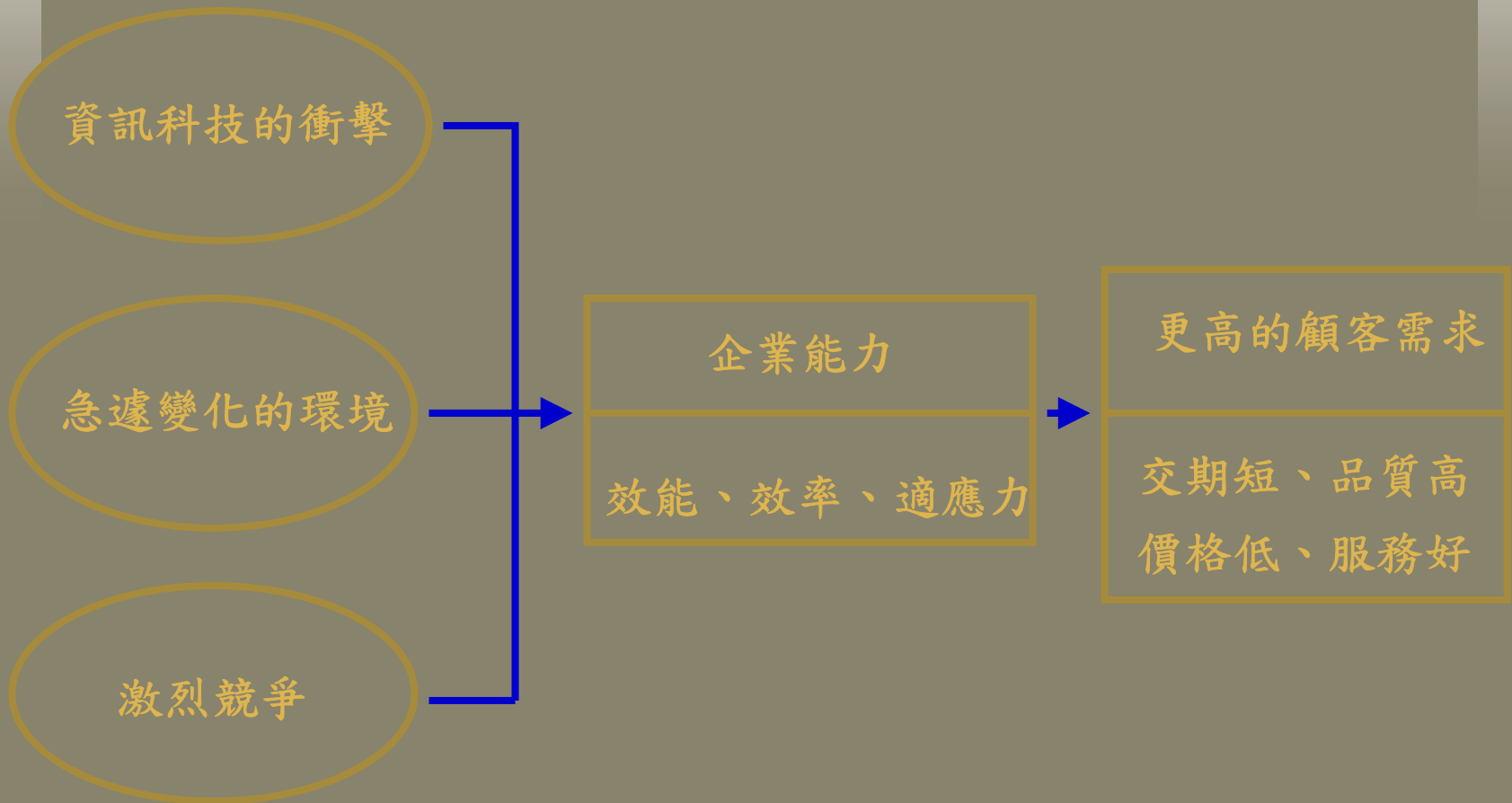
所以追求顧客滿意的企業與機構，都應該鼓勵顧客積極提出建言，積極反映服務與品質的問題，並且對顧客提出的任何建議與抱怨都鄭重處理，都積極答覆，並且都回饋到服務流程的改善中。

# 顧客抱怨的原因分析

因為和顧客的期望值產生落差  
因為顧客遭遇困難而無法解決  
什麼時候顧客會感到茫然？  
因為顧客認為他已經受到損失  
因為其他心理層面的一些因素



## 貳、企業流程管理與改善服務流程

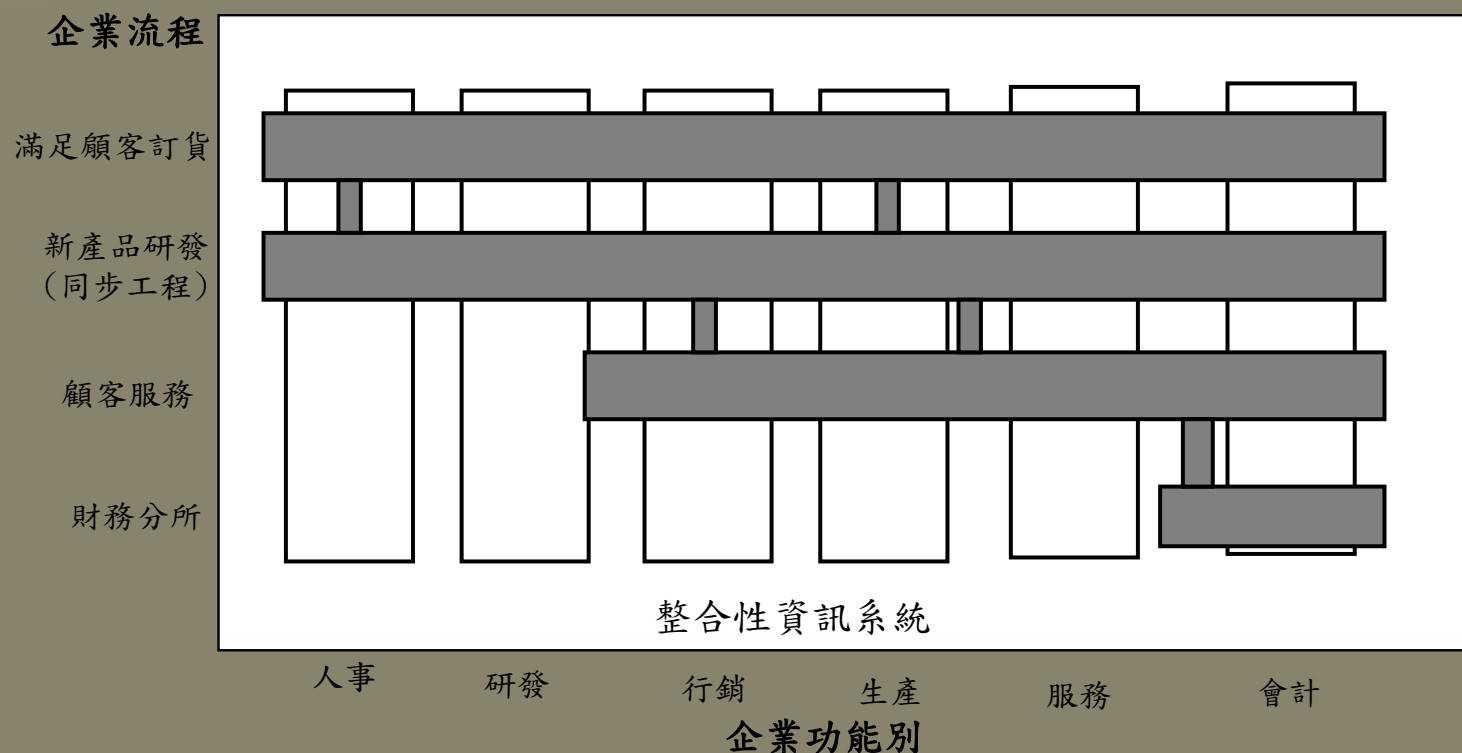


二十一世紀企業：效能、效率、適應力

# 跨功能的核心流程

不同功能部門除了執行內部流程外，必須參予執行各項跨功能的核心流程。

簡單而言，企業流程管理的核心問題在於功能間能否密切整合，而整合性資訊系統則為達成整合的充分必要條件。



# 流程改善之演進

流程改善的理論與實務已有長遠的發展歷史，演進的軌跡約分為三個階段或途徑。

早期的作法係當發現某些流程的效率不佳時，即憑主觀與經驗採取快速修補(quick fix)的方式強化或簡化該流程。

此種方式忽視流程間或流程中各活動間的相依關係而成效自然弊多於利。其後由於全面品質管理(Total Quality Management)極為盛行，企業普遍採取由微至巨、由下而上地逐步改善(gradual improvement)，遵循：

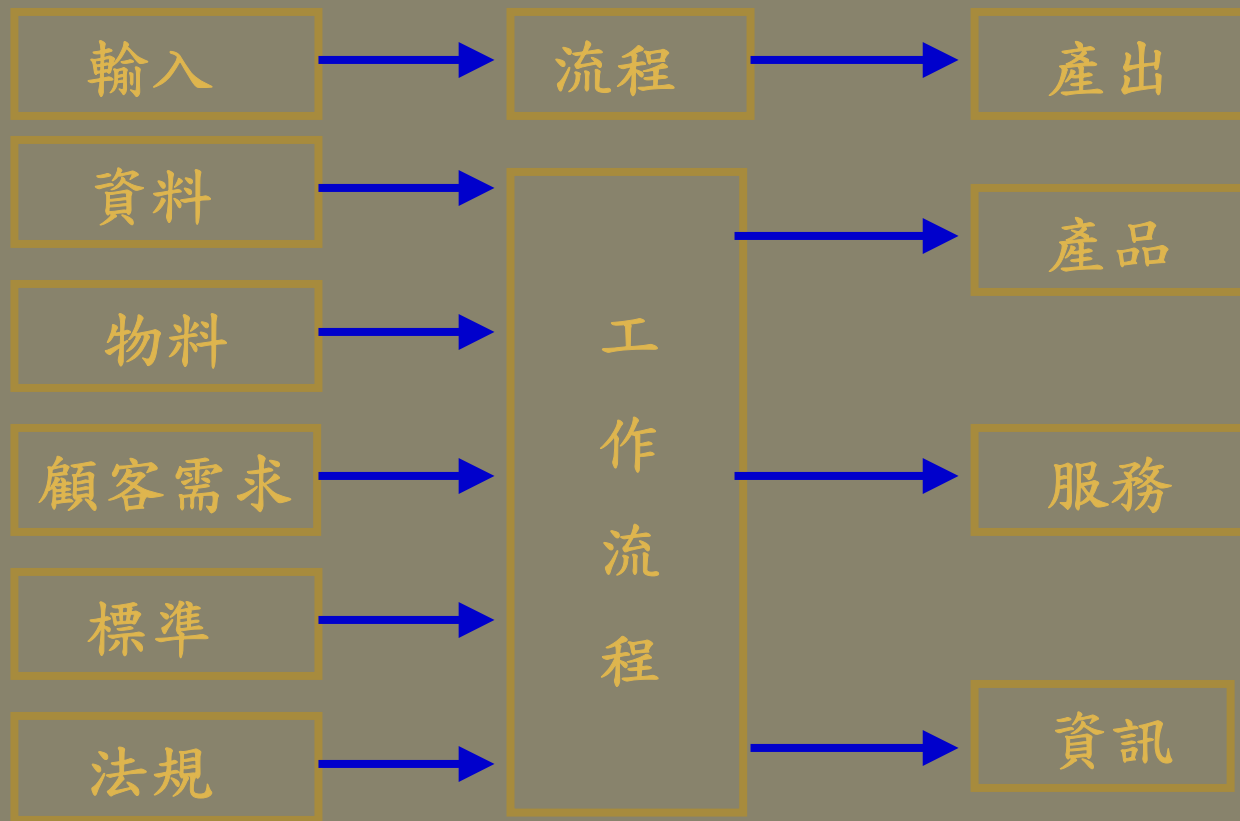
規劃改善方案(Plan)、局部更新(Do)、評估成效(Check)、擴大改進範圍(Act)的PDCA循環模式進行。

於90年代初，Hammer與Champy 在“Reengineering the Corporation”一書中倡導企業再造工程(BPR)的觀念而蔚為風尚

然而由於普遍對BPR認知不足而驟然施行所謂組織瘦身(downsizing)者居多，因而大量流失最重要的資產-中階管理階層-以及組織忠誠度。

BPR即被認為是風險太高而不切實際的理論，而寧願採行遠較保守的TQM。

為製造特定產品或服務而將人員、工作程序、機器及物料加以組合並輸入於各項工作活動中。



流程的基本模式

成本

價值

基礎  
流程

人力資源、財務、法律、公關、  
總務、策略規劃、資訊

盈

核心  
流程

|        |        |        |        |        |        |        |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 市<br>場 | 研<br>發 | 工<br>程 | 製<br>造 | 銷<br>售 | 倉<br>儲 | 服<br>務 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|

餘

企業價值鏈

客戶

需求

設計製造

銷售

市場需求

市場區隔

硬體

軟體

服務

生產

銷售服務

客戶關係

維修

規劃及評估

產品發表

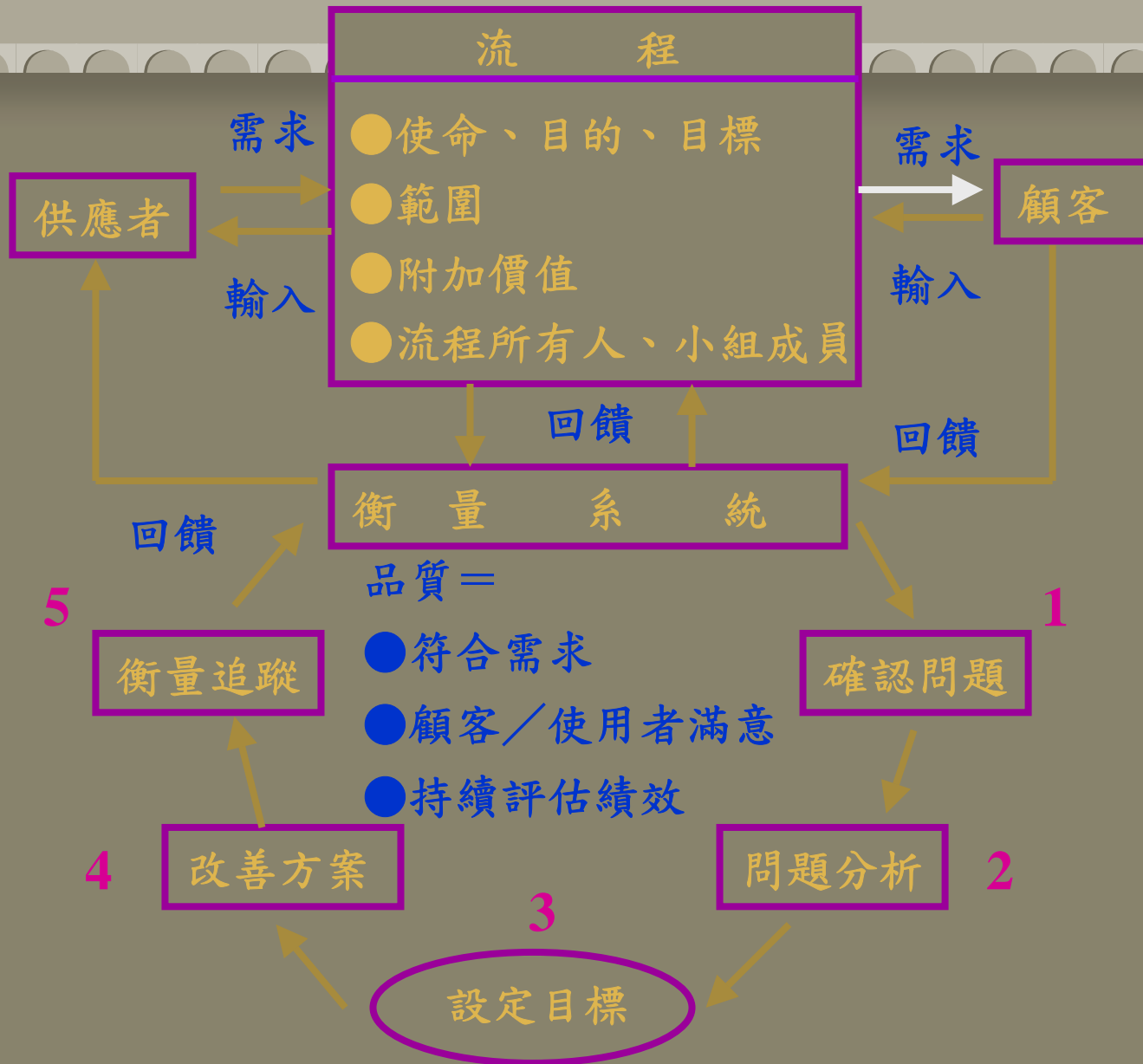
方案整合

財務分析

市場資訊

市場資訊

IBM 核心企業流程圖



企業流程的基本觀念圖

顧客回饋

是

衡量系統  
達到績效標準

否

維持或  
提高績效

問題分析  
提出解決方案

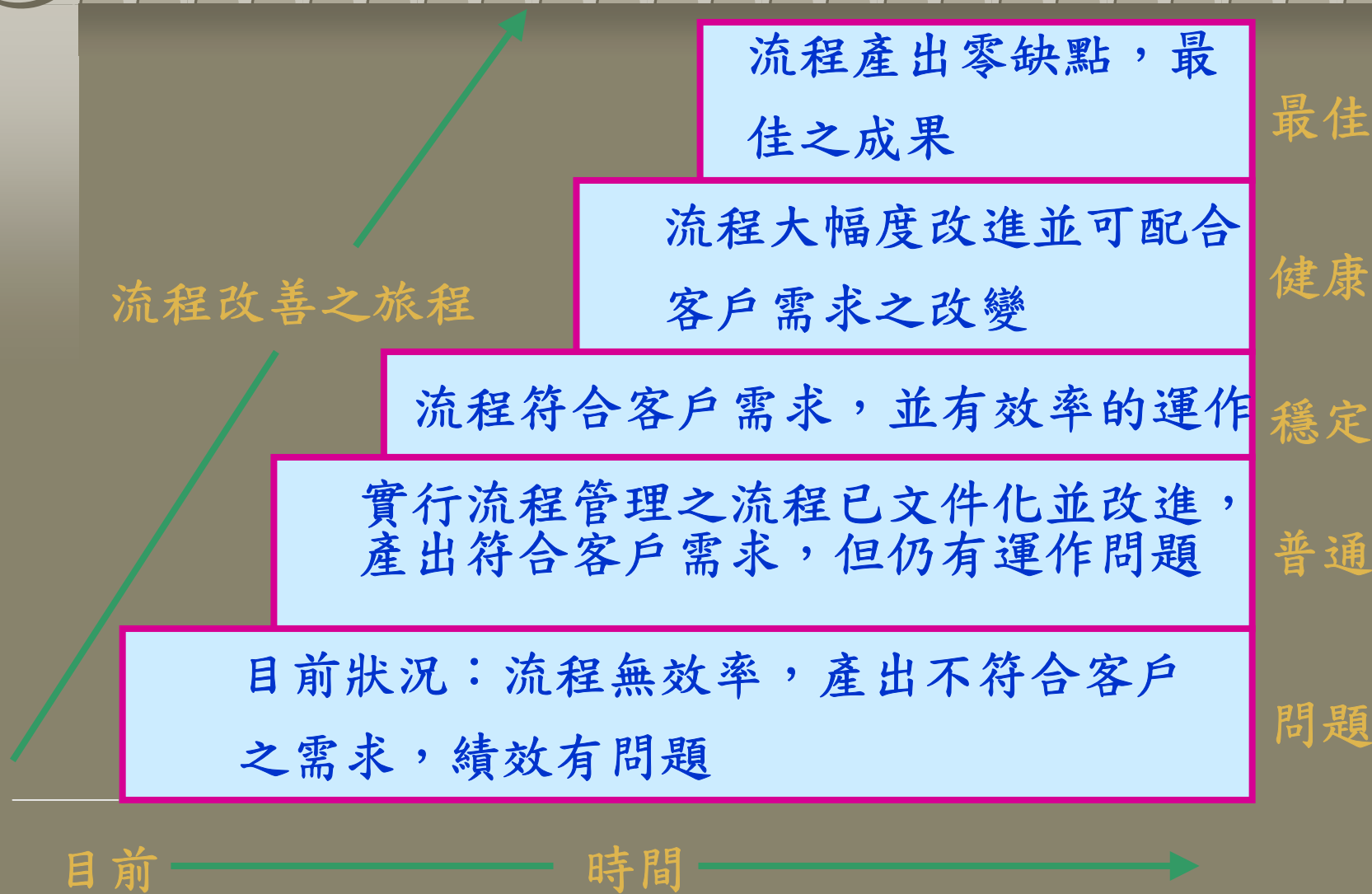
衡 量 系 統



## 持續改善



— 企業流程管理架構 —

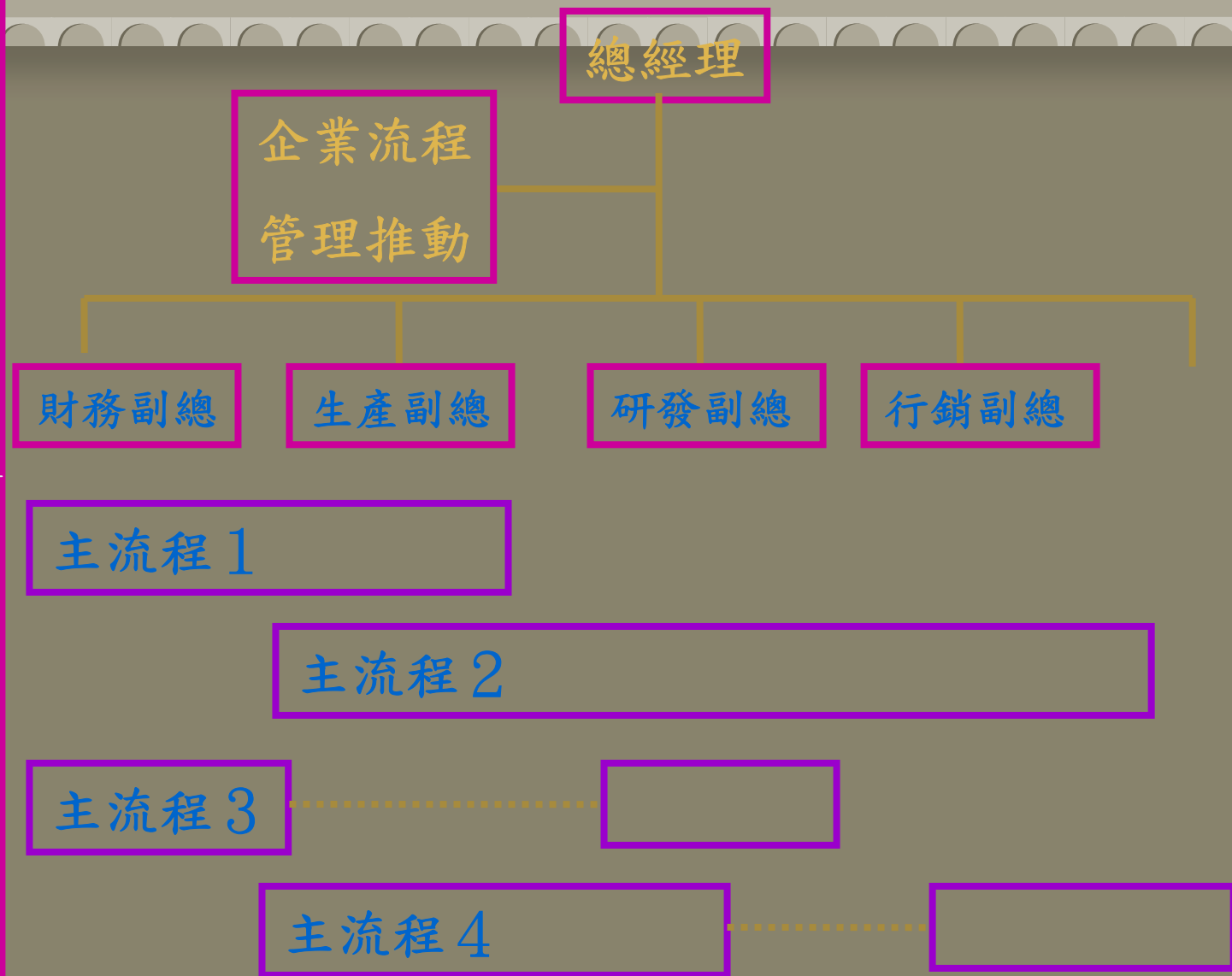


企業流程管理之目的

流程管理指導委員會

流程所有人

流程小組



企業流程管理組織圖

不執行

執行

不溝通

走人

霸道

溝通

留校查看

明日之星

四 種 主 管

## 企業流程管理推動計畫－企業流程管理目標

| 主流程   | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-------|------|------|------|------|------|
| 主流程 1 | 4    | 3    | 2    | 1    | 1    |
| 主流程 2 | 3    | 2    | 1    | 1    | 1    |
| 主流程 3 | 4    | 4    | 3    | 2    | 1    |
| 主流程 4 | 3    | 3    | 2    | 1    |      |

註：4, 3, 2, 1代表流程分級制度

5. 代表第五級，尚未建立流管理

4. 代表第四級，已建立流程管理的基礎，並按流程管理的方法建立書面化的文件

3. 已建立零缺點的標準，並在流程中做部份改善

2. 流程已在管制中，缺點在2%以下

1. 流程已在管制中，並達到零缺點

流程名稱：

日期：

流程所有人：

流程  
參與  
者

客戶

業務  
部

業務  
行政

系統  
工程

說明

流  
程

1需求

2需求  
整理

3設計  
方案

4價格  
條款

5設計  
文字

6建議書

7收到  
建議書

1. 業務人員拜訪客  
客戶，收集需要
2. 整理需求，輸入  
電腦
- 3~5. 各流程參與者  
應於同一日內完成
6. 電腦印出建議書

流

程

圖

## 顧客評估的重點如下：

- 誰是顧客？
- 他們收到什麼產出？
- 對於這些產出有什麼重要的特點？
- 應以何種衡量標準來評估這些特點？
- 顧客希望得到什麼樣的績效？
- 這些特點的重要性？
- 目前流程中，這些特點績效如何？有那些問題？
- 誰可做流程比對之對象？
- 有何其他問題及其他需求？
- 有何建議？

活 動

$$V_A = V_O - V_I - V_C$$

Y

$$V_A > 0$$

N

附加  
價值

降低成本？  
縮短週期？

活動需要？

N

刪除  
合併

Y

$$V_A = V_O - V_I - V_C$$

$V_A$  = 流程附加價值

$V_O$  = 流程產出價值

$V_I$  = 流程輸入價值

$V_C$  = 流程活動價值

附 加 價 值 分 析



## 流程評等表

| 等級 | 說明                                     |
|----|--|
| 不佳 | 流程無效能，無效率，發生主要的績效問題，需立即改善。             |
| 普通 | 流程有些作業性的問題，但可以被改善                      |
| 穩定 | 流程有效能（符合顧客的需求），並有效率（時間及成本），沒有什麼作業性問題。  |
| 健康 | 已經完成主要的流程改善，並有明確的衡量結果，而且有良好的適應性配合變動的環境 |
| 最佳 | 完全符合顧客的需求，並經過評比為業界最佳的典範。               |

## 流程評等表

## 流程設計包括下列各項要點：

- 1.檢視流程概觀圖及細部流程圖，選出需要改善的地方
- 2.找出問題的根本原因
- 3.發展解決方案
- 4.發展流程改善計畫
- 5.組織設計
- 6.在流程的檢核點建立績效

# 建立改善計畫的主要課題含—

1. 必須完成什麼(What)？
2. 負責執行的人員(Who)？
3. 期限(When)？
4. 成本及資源(How Much)？
5. 品質(Quality)？

## 負責執行的人員

以R(Responsible)表示負責人，協助人員S(Support)表示，負責批准則以A(Approval)表示。

| 活動<br>項目 | 相關人員 |      |      |     | 期限 |    | 預算 |
|----------|------|------|------|-----|----|----|----|
|          | Tom  | Jack | Andy | Amy | 開始 | 完成 |    |
| 201...   | R    | S    | S    | A   |    |    |    |
| 202...   | S    | R    | S    | A   |    |    |    |
| 301...   | S    | A    | R    | S   |    |    |    |
| 302...   |      |      |      |     |    |    |    |
| 501...   |      |      |      |     |    |    |    |

改善計畫執行表

# 如何執行？

規劃

資料



收集

過程



回饋

資訊



分析

行動

規劃： 使用什麼資料？  
收集這些資料的目的？  
資料如何運用？  
與衡量項目的關係？

收集： 收集過程，過程中應注意的事項  
向誰收集？  
收集後如何處理？

回饋： 回饋給誰？  
回饋什麼資訊？  
如何回饋？

分析： 差異分析  
問題分析  
改善行動

(若執行不力，執行單位應採何種補救方案？)

(若流程設計不佳，應重新設計或修改不佳流程)

# 企業流程管理的成功關鍵因素

- 1.高階主管全力支援流程導向的流程管理
- 2.推動企業持續改善
- 3.部門主管支持並參予流程管理的實施
- 4.企業與顧客目標整合的衡量
- 5.資訊科技在流程管理的應用
- 6.有效的溝通及徹底地實施
- 7.獎勵、考核

# 流程分析技術（PAT：Process Analysis Techniques）

IBM在80年代開始使用，後來通用電子、福特汽車相繼使用，過去常使用在單一流程，在一兩天的時間裡完成流程改善，其進行的方式共有下列八個步驟：

- a.確認要進行PAT的流程或問題
- b.成立PAT改善團隊、定義範圍及目標
- c.PAT團隊準備文件及資料
- d.進行PAT分析、內外部顧客需求訪談
- e.流程分析：確認問題
- f.設計流程：提出解決方案
- g.取得同意
- h.建置實施

## 流程標竿評比

全錄在申請美國國家品質獎時，標竿評比是一套有系統的方法：

- 1.利用業界最佳的實務與最佳績效，經過評比發現差距、分析差距、進行改善。
- 2.評比的結果不只是取得績效目標改善的差距，而且還要了解標竿企業“如何做”，以達到這種績效水準。



# 流程重新設計 (Process Redesign)

流程設計主要重點在改善，是以流程的現況，用下列工具來設計：

- 官僚消除法(Bureaucracy Elimination)
- 附加價值法(Value-Added Analysis)
- 重複去除法(Duplication Elimination)
- 簡化法(Simplification Methods)
- 降低調期(Cycle Time Reduction)
- 確認錯誤法(Error Proofing)
- 文字簡化(Simple Language)
- 標準化(Standardization)
- 供應商合夥(Supplier Partnership)
- 自動化、資訊化及機械化(Automation, Information Technology, and Mechanization)
- 流程昇級 (Process Upgrading)

## 參、實務流程改善與管理研討及Q&A