

國立臺灣大學管理學院碩士在職專班國際企業管理組
碩士論文



Executive MBA Program in International Business Management
College of Management
National Taiwan University
Master Thesis

以流程與企業成熟度模式評估變革有效性

- 以 A 公司財務服務中心為例

Process and Enterprise Maturity model Evaluation

- A Co. financial service center

陳家慧

Chia Hui Chen

指導教授：陳俊忠 博士

郭瑞祥 博士

Advisor: Chun-Chung Chen, Ph.D.

Ruey-Shan Guo, Ph.D.

中華民國 102 年 7 月

July, 2013

國立臺灣大學碩士學位論文

口試委員會審定書

以流程與企業成熟度模式評估變革有效性

- 以 A 公司財務服務中心為例

Process and Enterprise Maturity model Evaluation

- A Co. financial service center

本論文係陳家慧君（學號 P00746033）在國立臺灣大學管理學院碩士在職專班國際企業管理組完成之碩士學位論文，於民國一百零二年七月二十六日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

何俊忠 鄭瑞祥
(指導教授)
陳忠仁

系主任、所長

陳家慧

誌 謝



本論文之完成，首先衷心感謝恩師郭瑞祥教授與陳俊忠教授的悉心指導與鼓勵，在繁忙的教學、校務、生活中，撥空為研究生指引明燈、校正步伐、敦促進度，還有口試老師陳忠仁教授的不吝指導，這絕對是可以準時完成的最大助益因素。其次要感謝我的先生岳霖、孩子思謙、艾凌，他們的自主管理與開放包容，讓我很放心的全力專注這份論文，以及其他家族成員的身體健康、後勤支援，更是重要的背後助力。

我們 100C Girls 祕密花園，有玉玲、利敏、金惠、青芬、玟錚、眉穎、凌蓮、海寧、瑤瑜、曉晴；100C 論文家族古哥、中村、保羅、啟賢、威男、宏銘、中豪、祐大、家瑋；堅強第八組陣容有威尹、朱國棟、威男、永暉；個案部分的資料蒐集要感謝 Edward、Elsa、Yong kok、Matthew、Vivian、Carmon、Joanne、Racheal、Grant 在醫藥產業、SSC 變遷與問卷內容上提供莫大的幫忙。這些冰雪聰明、博學多聞、足智多謀的智囊團，都是本份論文的推手，在此感謝大家的幫忙。

最後，我要感謝我的父母，要不是他們從小給我的栽培與自由度，不可能有機會讓我去完成心目中的夢想，在以將這份論文與大家分享。

陳家慧 謹識

于台大管理學院

民國 102 年 7 月



中文摘要

許多國內外企業經歷過大大小小流程與組織的變革，究竟應該要注意哪些面向，才能確保企業流程變革時的成功？一個企業一次的變革成功又能為未來奠定多少比例的成功呢？隨著企業全球化快速演變，本論文藉由探討個案公司進行流程內包，成立服務中心的過程中，透過 Process and Enterprise Maturity Model (PEMM)，檢視以下研究問題以了解個案公司在流程變革中關鍵成功的因素並提供個案公司未來流程變革的建議。

一、財務服務內包過程是否運作有效？企業是否夠成熟？

二、變革管理的助益因素強弱是否有助於之後的流程績效？

三、這些助益因素彼此的關聯影響與優先順序是否影響之後的流程績效？

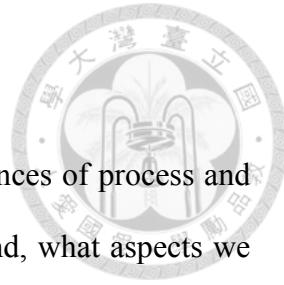
研究結果發現 A 公司變革運作不甚有效，主因在於助益因素表現與重要性的錯置。在流程變革過程中，流程助益因素的表現由高到低，為執行者、基礎設施、主事者、設計與標準；而企業能力部分的表現由高到低，依序為文化、專長、治理與領導。

另外，從 A 公司觀點出發，流程助益因素的重要性由高到低，為設計、主事者、基礎設施、標準與執行者，顯示要做對、做好變革，確實要從源頭著手。一個良好的流程設計與配置適任的流程主事者，將會帶來倍數的影響效果。接著搭配合理的基礎設施、客觀的績效追蹤標準與高效能學習型執行者，必然讓流程變革水到渠成，然而與 A 公司的實際表現相比，出現明顯落差；企業能力部分，其重要性由高到低，依序為專長、文化、領導與治理，則與實際表現差距不大。

因此本研究對於 A 公司之後的變革活動建議，在助益因素方面，建議週全考量流程設計、加強流程主事人權責與標準評核；在企業能力方面，建議穩定管理階層，促進領導力提升並透過企業營運模式持續創新以確立企業核心價值。

關鍵字：流程與企業成熟度、變革管理、流程再造

THESIS ABSTRACT



There are many multinational and local companies with the experiences of process and organization change. It's always the questions in top managers' mind, what aspects we should focus on to ensure the success of business process reengineering. How much could the current finished project contribute to the future success? Ride with the global trend of fast moving, this thesis evaluated the process in-sourcing shared service center by adapting process and enterprise maturity model to explore below questions, to understand the key enabling factors and capabilities of process change, and to provide proper advices to future process reengineering initiatives.

1. Is the finance in-sourcing process effective? Is the enterprise mature?
2. Does the level of enabling factors help the future performance?
3. Does the sequence of importance and performance make a difference to future performance?

The studies found the root cause of ineffective finance process reengineering is mismatched enabling factors and capabilities. A co. performed from quite well at performers, infrastructure, owners to not so well at design, metrics; however, result starts from the most important- design, owner, infrastructure to the less metrics and performers.

A co. demonstrated from quite good capability at culture, expertise, to not so good at governance and leadership; however, result starts from the most important- expertise, culture to the less leadership and governance. The levels of performance are overall aligned with importance. The advices to enabling are to enhance the management of process design, owner accountability, and comprehensive metrics; for capability, the advices are stabilization of senior management team, improve leadership, continuous innovation to strengthen corporate core value.



Keywords : Process and Enterprise Maturity, Change management, Process
reengineering

目 錄

目 錄	vi
表 目 錄	viii
圖 目 錄	ix
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機.....	3
第三節 研究問題與目的.....	4
第四節 論文架構.....	5
第二章 文獻探討	6
第一節 企業流程再造相關文獻探討.....	6
第二節 變革管理相關文獻探討.....	13
第三節 流程與企業成熟度模式文獻探討.....	20
第三章 研究架構與方法	23
第一節 研究設計	23
第二節 研究架構	27
第三節 研究之範疇與限制.....	42
第四章 個案分析	44
第一節 研究個案公司之背景介紹.....	44
第二節 流程變革設計分析.....	47
第三節 流程變革執行者分析.....	49
第四節 流程變革主事者分析.....	51
第五節 流程變革基礎設施分析.....	53
第六節 流程變革標準分析.....	55
第七節 個案公司企業成熟度分析.....	57
第五章 結論與建議	63
第一節 研究結論.....	63
第二節 研究建議.....	68
第三節 研究限制與未來研究方向.....	69

參考文獻	70
一、中文文獻.....	70
二、英文文獻.....	70





表 目 錄

表 2-1：企業流程再造之方法	8
表 4-1：流程設計分析	47
表 4-2：流程執行者分析	49
表 4-3：流程主事者分析	52
表 4-4：流程基礎設施分析	54
表 4-5：流程標準分析	56
表 4-6：企業領導分析	57
表 4-7：企業文化分析	59
表 4-8：企業專長分析	60
表 4-9：企業治理分析	62
表 5-1：A 公司流程助益因素綜合分析	66
表 5-2：A 公司企業能力因素綜合分析	67

圖 目 錄



圖 1-1：論文架構	5
圖 2-1：創造重大改革的八階段流程(John P. Kotter, 2000)	18
圖 2-2：企業流程與企業成熟度架構圖(Hammer, 2007).....	20
圖 2-3：流程變革治理架構(Hammer, 2011).....	22
圖 3-1：個案公司專案時程圖	24
圖 3-2：問卷設計	38
圖 4-1：研究個案公司之組織架構圖	45
圖 4-2：研究個案公司之財務服務專案小組架構圖	46
圖 5-1：助益因素與企業能力的重要性	65
圖 5-2：助益因素重要性與 A 公司表現	65
圖 5-3：企業能力重要性與 A 公司表現	65

第一章 緒論



第一節 研究背景

所謂營運管理，即是將勞工、管理者、設備、物料、服務、資源等投入，經過一系列具有附加價值的轉換過程，轉換為提供給內部或外部顧客的產品與服務。在這個提供附加價值的流程管理中，我們透過市場面、財務面、營運或服務策略的訂定，配合關鍵核心流程與支援流程的設計，以及系統性的執行與監控產能與生產力，我們得以因應企業成長需求。在營運管理策略與優勢方面，多數企業會採取低成本、高品質、準時送交、快速產品開發、提供生產彈性；在競爭服務策略方面，則常見全面成本優勢、差異化、與聚焦化。譬如說：把每年報稅的例行性客製化服務在報稅期間提供低成本標準化的服務；在點對點的快遞服務中成立輪軸網絡(Hub-and-spoke)以降低成本，如 Fedex；轉換現場服務為離線服務如線上鞋店 Zappos、財務諮詢 Center of Excellence、會計處理 Shared Service centers 等；或為特定目標市場提供絕佳服務以解決客戶的特定需求，如加拿大 Shouldice 醫院，這些都是透過不斷的流程創新與變革而激發出來的。從 1990 年就首見 Michael Hammer 的 Reengineering work 論點，透過電腦科技的輔助重新設計商業流程而非單純自動化。例如當時福特汽車的應付帳款部門約有五百人，在推動了新資訊系統之後，預計可以裁減 20% 的人力到四百人，但 benchmark Mazda 之後才發現，競爭對手只用了五人，最後徹底改變流程設計後，不但節省了 75% 的人力，更達到財務與實體記錄無差異、材料控管更簡化、財務資訊更正確的優勢。然而，這樣的成果是得來不易的，也不是每一家推動流程變革的公司最終都獲得了成功。

此外，我們都知道流程的優化與再造可以讓企業增加附加價值與績效，但在流程改造的過程中如果沒有適當的評量指標與即時反應與調整，亦所謂水能載舟



亦能覆舟，不好的流程改造或偏頗的評量指標都可以導致企業經營不佳甚至倒閉，影響甚鉅。業界進行流程改善的例子不甚枚舉，例如新世紀金融公司(New Century Financial Corporation) 曾著手進行流程改善，在抵押貸款業務方面透過分支機構、網路、電話客服中心及獨立的貸款經紀商承辦，貸款申請流程以效率著稱，強調客戶申請房屋貸款可以十二秒內答覆。但由於過度著重短期績效、寬鬆的貸款標準、忽略風險控管因素，在 2008 年的金融風暴中，經營受到重創走入歷史。

因此，究竟如何確保企業流程變革時的成功，應該要注意哪些面向，到底到什麼程度才算是流程變革的成功與結束，還是要永無止境的追蹤下去，成為了實務上常見的問題。就算是顧問公司相同的一套變革管理模式，應用在不同公司不同流程，可能都會有截然不同的結果，那到底要具備什麼樣的條件才能使得流程改革成功呢？



第二節 研究動機

長久以來，會計簿記作業一直被視為標準化、重覆性之低附加價值交易型產業。國內外研究 Business Process Outsourcing 商業流程外包、Knowledge Process Outsourcing 知識流程外包、In-sourcing 企業流程內包、Shared service center 的文獻眾多，如 Insinga & Werle 2000 年提出依照企業內部能力 Capability 高低與該活動產生競爭性優勢的可能性高低，文中指出 Fundamental activities 為企業基本的活動以維持在市場上的存在與運作、Commodity(common) activities 為在市場上容易取得的商品化活動，一些支援性的活動如人力資源或內部會計活動都屬於這個範疇。在界定哪些活動必須留在當地企業，哪些活動可以集中至 shared service center 的過程，個案公司歷經多次組織調整與流程再造，以尋求成本與效率改善。並且，在個案公司會計簿記作業轉換的過程中，避免不了人員的縮編與知識技術的轉移。要如何安撫被資遣的員工繼續為公司擔任教練角色，如何與現有的員工溝通企業的未來藍圖，持續教育續聘在公司但職務內容、所需技能觀念完全不同的員工，一直是困擾著實務界的流程變革與衝突管理議題。難道，只要給的資遣條件夠優渥，有錢就能使得鬼推磨，一切順利進行嗎？還是，只要時間夠充裕，慢慢地讓新舊人員交接，將工作與流程原封不動的從 A 員工到 B 員工，從 C 地點到 D 地點轉換，就可以保證變革推動順利。又或是，只要該項專案獲得最高層級主管支持，成為主管績效考核的必要指標，就一定保證各項資源充沛，絕不拖延或臨陣脫逃。就算以上都成立，也不能保證每家公司都有這樣的財務條件、流程設計、企業文化，以提供完備的流程改造要素，萬一現實狀況有所缺陷時，到底該如何補強弱點增強優點，以逐漸改善提升企業與流程的成熟度呢？



第三節 研究問題與目的

本論文的目的就是希望探討個案公司進行流程內包，成立服務中心的過程中，透過 Process and Enterprise Maturity Model(PEMM) ，檢視個案公司以下研究問題：

- 一、財務服務內包過程是否運作有效？企業是否夠成熟？
- 二、變革管理的助益因素強弱是否有助於之後的流程績效？
- 三、這些助益因素彼此的關聯影響與優先順序是否影響之後的流程績效？

因著外部環境的快速變化，企業是否具有彈性調整、快速開放的文化與人員，將是接下來能否面對接踵而來的企業內部流程變革的關鍵。如果企業尚未成熟到一定程度，倉促而不明確的流程變革過程只會讓企業更快速的內耗與迷失重心，可能比什麼都不變更為糟糕。因此，本研究期望可以達到以下研究目的：

- 一、了解個案公司在流程變革中關鍵成功的因素
- 二、提供個案公司未來流程變革的建議。



第四節 論文架構

本研究之流程如圖 1-1。第一章為緒論：包含研究背景、動機、問題與目的；第二章相關理論與文獻探討：包含變革管理、流程改造、流程與企業成熟度、服務外包等相關論文；第三章為研究架構與方法：探討本論文的研究方法與分析方式；第四章個案研究與分析：分析個案公司各項流程要素與評估結果；第五章結論與建議：包含研究結論、建議與限制。

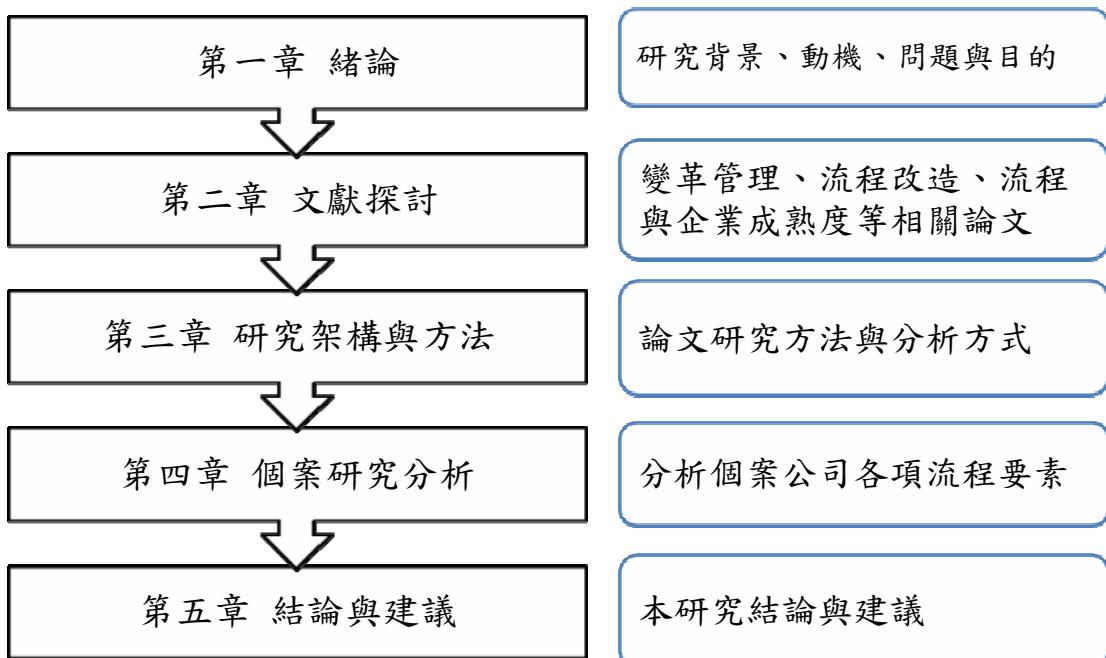


圖 1-1：論文架構

第二章 文獻探討



第一節 企業流程再造相關文獻探討

一、企業流程再造(Reengineering)的定義：

Michael Hammer (1990) 首次在 Harvard Business Review 發表 “Reengineering work: Don’t automate, Obliterate” 強調再造工程的概念，提倡徹底改造舊做法而非單純自動化所有流程。他提倡的論點是，部分組織內被完成的工作並不能為客戶增加價值，而這些無法增加客戶價值的工作應當從組織內直接移除，而不是嘗試將它自動化。相反地，企業應該重新思考內部流程，在提供產品與服務的過程中，如何極大化客戶價值，並且花費最低的資源。當商業流程從企業的彼端到此端，穿越企業內部許多部門並向前向後延伸至外部服務提供者與消費者，這一連串的活動流程，如果管理的好的話，可以為企業改善績效、為股東創造價值、為客戶帶來滿意度。

Hammer and Champy (1993) 在 Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution 一書中提出 "... the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical contemporary modern measures of performance, such as cost, quality, service, and speed."。流程再造此時被定義為”針對企業流程(process)，進行根本的(fundamental)重新思考，徹底的(radical)翻新作業流程，以期在企業的表現上，獲得戲劇性(dramatic)的改善” (楊幼蘭譯,民 83)。流程不再是紙上畫流程圖和方格！流程是用不同的概念經營業務，用不同的方法達成目標。流程工作的重心，是尋找客戶需要什麼，並且設法對顧客提供更好的服務。流程涵蓋整個組織從技術到銷售的每一個層面，並且流程改造是永無止盡的旅程。”



Thomas H. Davenport (1993) 則提出 "encompasses the envisioning of new work strategies, the actual process design activity, and the implementation of the change in all its complex technological, human, and organizational dimensions."。流程再造此時被定義為在一個複雜的技術、人文、與組織面向之下，新的工作策略、流程設計活動與推行變革的集合。

幾乎所有的管理者都曾經嘗試透過組織內部的流程改善以圖改善成本結構、提升速度、改良品質、或提高關鍵能力，然而並不是所有的管理者都做對了。一般人誤以為決定工作(Tasks)由誰(Who)、在什麼時間(When)、什麼地方(Where)、為了什麼目的(Why)、採取什麼步驟(What)、如何進行(How)，這就是所謂的流程設計。

然而，企業流程再造不同於組織發展的其他方法，如持續改善或全面品質管理，因為這是根本地、徹底地而非漸進式的變革行動，一般組織架構安排的變動或其他管理與績效改善活動是無法達到相同的效果，並且由於資訊科技的採用，它改變了新組織運作的型態、模式以及組織內、組織間的合作運作關係，而被視為快速達到整體效益的主要貢獻因素。

在探討企業流程再造的過程中，四大主要面向組織、技術、人才與策略構成了基本架構。策略更是最主要的動因，其他三個面向無不視策略方針為圭臬。如組織面向，它反映了企業的結構成分、例如行政層級多寡、營運單位的界定與意涵，與彼此的工作分配，如個案公司將 Shared service center 與各國營運單位重新界定權責範圍，便反映出對於各企業單位的策略定位；科技的運用在企業流程再造，從企業內支援功能提升為推動者的角色。一些創新性科技的發展，如：讓資料在各地皆能存取的共享資料庫、輔助通才執行專才任務的專家系統、連結企業內部兼具集中化與分權化的通訊科技網絡、允許外勤人員獨立作業的無線通訊系統或可攜式的電腦、以及造就 on-the-fly 快速完程規劃與調整的高效能運算技



術……等。如個案公司採用先進的流程輔助系統，讓異地傳輸憑證單據、入帳指令、紀錄核決歷程都變成簡單可行。人員或人力資源面向則包含了全面教育訓練、激勵與考核制度，如個案公司採行依照時間與品質併行的 KPI 指標，由服務使用單位確認 service level agreement 服務層級協議達成狀況，便是一套清楚的考核制度。

二、企業流程再造之方法

企業流程再造之方法論學說眾多，茲可分為作業研究類(如 Business Process Reengineering 與 DMAIC 等)、系統分析類(如 IDEF、ESIA、ARIS 等)、標竿學習(如 six sigma、TQM 等)、變革管理(如組織變革等)，相關研究整理如下。

表 2-1：企業流程再造之方法

方法論	模式	意涵
作業研究	BPR (Business Process Reengineering)	Michael Hammer & James Champy(1993)面對高標準的顧客、技術進步帶來的競爭、日趨多變的市場需求，透過 1)原有流程的全面性的效率分析、2)重新設計流程改善方案、3)制定流程改善配套方案如組織架構、人力資源配置、業務規範、4)推動組織持續改善；採取的方法如合併相關工作或工作組、工作流程的各個步驟按其自然順序進行、根據同一業務在不同工作中的地位設置不同工作方式、以及故意模糊組織界線。它同時降低決策的層級又透過高層積極推動，強調團隊合作與客戶滿意度，達到根本的流程與企業價值觀改造。

作業研究	DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control)	<p>該模式起源於美國 Motorola 公司實施 six sigma，爾後 GE 公司結合眾多公司經驗後，系統性地推出了 DMAIC 模式。透過 1)定義顧客需求、問題、範圍與限制；2)衡量與蒐集關鍵輸入輸出指標數據；3)運用統計技術分析；4)改善與優化工作流程；5)將流程標準化並控制變數偏差在可允許範圍之內，經過這樣週而復始的活動，與中心顧客滿意度連結，並達到顧客滿意度在六個 sigma 之內的水準。國內研究如黃永東與馮聖為(2008)發表”剖析製造業之精實六標準差的 DMAIC 作法”，品質月刊。</p>
系統分析	IDEF model (Integrated DEFinition function model)	<p>最早源自美國空軍的整合式電腦輔助製造(ICAM)，透過明確界定改善製造業作業程序的需求，結合結構化分析與設計方法的技術(Structured Analysis and Design Technique, SADT)，用以充分掌握並描述企業流程與各種活動。IDEF 共有 16 套方法，為針對企業活動或工作流程改善的最佳促發性(enabler)資訊管理系統。它透過系統分析與設計，以圖形式、階層性架構清楚描述龐雜的系統，可以詳細蒐集工作與流量的屬性，產出統計分析報告，並使得團隊群組間可以互相溝通，因此 IDEF 在 BPR 的應用上廣受好評。國內研究如陳金水(1991)即應用 IDEF 規劃配送物流中心系統。</p>

系統分析	ESIA	<p>ESIA 方法是透過減少流程中非加值活動及調整流程中的核心加值活動。其步驟開始於 1)Eliminate 消除非加值活動如等待時間、重工、反覆加工、過多庫存等；2)Simplify 針對必要的活動則會進行簡化，如後勤管理與記錄；3)Integrate 透過整合分散的活動、組織、顧客與供應商，可使流程在跨層級、跨職能部門之間促成協調與效率，並向前向後整合供應商與顧客資源，以提供最佳產品與服務；4)Automate 在消除、簡化、整合的成果上進行流程與系統的自動化，以期獲得數據蒐集、分析與整合傳輸的優勢。</p>
標竿學習	ARIS	<p>Architecture of Integrated Information System (ARIS)整合資訊系統架構是兼顧組織層面、資料流程與功能，輔助進行企業資訊化系統流程再造的工具，它可以幫助企業研究與分析關鍵流程，縮短作業流程時間及錯誤率。國內的研究如許雅惠(2006)即應用 ARIS 工具軟體進行流程模擬分析，以電子表單簽核系統大幅改善採購流程。</p>
標竿學習	Six sigma	<p>六標準差法是一項以數據為基礎，由 Motorola 與 GE 公司推廣的企業流程設計改善與優化工具。它以顧客角度出發，根據資料與事實管理，以流程為重，整合企業內與上下游主動管理檢討，追求幾乎完美的流程結果，但也能處理偶發性的錯誤，並鼓勵從中不斷追求較佳產品與服務品質，並同時降低成本。國內外相關研究眾多，林麗芬(2009)就運用</p>

標 竿 學 習		<p>六標準差之方法改進目標客戶管理之有效性，針對國內醫藥產業之目標客戶的界定及管理問題，藉由系統化方式做一系列的調查與彙總分析，瞭解產業的環境與目前所遭遇的問題。諸如：目標客戶界定參數的擬定、市場環境變化的掌握、目標策略的有效傳遞、執行力與後續的流程管理等。以邏輯性的思考、熟練的統計工具及突破性的手法運用，達到降低變異、降低成本，提升品質、企業獲利及達到全方位顧客滿意度之管理活動。</p>
變 革 管 理	TQM	<p>根據財團法人中衛發展中心 TQM 平臺資訊，始於 1946 年統計品質管制(SQC)，到 1951 年 Feigenbaum 出版全面品質控制(TQC)，1965 石川馨等日本品管專家推動全公司品質管理 CWQC，1985 美國開始提出全面品質管理(TQM)，連同歐洲推動 ISO9000 帶動了 TQM 的熱潮。透過組織團隊合作，管理與領導與持續改進，以滿足顧客需求，提升全面品質。採取之方法則如戴明 1980 年整理之十四要點與 Juran Trilogy 三部曲以達到品質規劃、品質管制、跟品質改進。</p>
變 革 管 理	組織變革	<p>Hammer&Champy(1993)認為組織變革是針對企業流程，進行根本的重新思考，徹底的翻新作業流程，以期在企業的表現上，獲得戲劇性的改善。Cumming & Worley (1997) 提出組織變革通常以追</p>

變 革 管 理	<p>求績效為目標，以期改變組織成員的行為、文化、結構，與組織目標和競爭之間的關係。組織變革的類型又分為組織結構的變革、人員的變革、技術的變革、作業流程的變革、日常管理與評估構面的變革、文化的變革、策略的變革。變革的層次與影響程度，由淺的操作層次上改變生產規模，到策略層次在組織部門內進行變革，到策略層次跨部門地改變組織間運作方式與文化，到革命性重新定義部門核心價值。</p>
------------------	--



第二節 變革管理相關文獻探討

企業在永續經營的過程中，面對的是快速競爭、充滿創新甚或是破壞式創新的外部環境，如何洞悉公司的內外部環境，inside-out、outside-in 地隨時緊盯產業動態與公司有機發展，往往是領導者的責任去認知並且採取行動。

John P. Kotter(1996)年在「領導人的變革法則」Leading Changes 一書中提到，”世界的變動只會越來越快，變動的範圍與面向也更加寬廣。藉由經濟、科技、社會各層面全球化所帶來的騷動，是永遠不會停止的。我們從大變動學到了不少，大部分是從錯誤中學來的，步調緩慢、自滿驕傲、或害怕封閉的領導者都是阻礙進步的因素。因為變革要靠領導而不是靠管理，在此所謂的領導，就是設定方向、爭取認同、引發動機、激勵人心。組織變革的困難，在於必須克服來自人們抗拒改變與組織慣性的阻力。”

Kotter 指出企業在轉型時，非常容易出現以下幾種致命的錯誤。首先便是管理者自視過高，高階主管為了讓企業在日益競爭的環境中生存，一項接著一項的變革計畫推向下層的員工，如果一心認為只要自己清楚危機處理與策略訂定，員工最後都會接受異動與變革的話，那麼中階管理的扭曲解讀或下層員工的懷疑抵抗，都可能造成變革的致命一擊。在此同時，真正的企業轉型通常需要較長的時間去推動與事後檢驗，如果一年到兩年都沒有近程目標與斬獲的話，企業或流程改革這些複雜的計畫很有可能讓員工失去動力，甚至加入反對的陣營。在變革失敗的案例中，少見有系統規畫確保短期內能獲得具體績效的企業會失敗；然而在那些失敗的企業中卻常見，經理人不是預設凡事順利，就是對於未來充滿著不切實際的幻想，更無視於眼前的問題。最後，企業文化扎根不深，執行者虛與委蛇的比比皆是。新的變革措施與作法除非可以深植入企業文化、核心價值與行為規



範中，否則可能在企業營運好轉或變革壓力減弱之時，跟著退化。譬如讓員工具體思考每天面臨到的問題，哪些作為是有助於改善工作績效；如何透過人才晉升標準或接班人計畫安排，確保公司轉型與變革計劃，可以一任一任延續下去。

也因此 John P. Kotter(2000)提出八大步驟以排除阻力實現轉型。這八個步驟，分別是一、建立危機意識，二、成立領導團隊，三、提出願景，四、溝通改革願景，五、授權員工參與，六、創造近程效果，七、鞏固戰果並再接再厲，八、深植企業文化。這八個步驟絕不會自動運行，而高度仰賴企業高階主管認真而持之以恆的推動，也就是所謂的領導。

一、 在建立危機意識上，如果是以全公司為變革目標，則執行長或最高領導者會是關鍵；如果變革是以某部事業部門為目標，則部門的經理就是關鍵。然而，如果這些人不是新領導者、偉大的領導者或倡議變革的人，那麼在第一階段就會出現大挑戰。師出有名，名正則言順，有了高階管理者的認同，接著就要看組織內部的認同。企業的績效狀況往往在營收衰退、占有率下降、或新事業受挫等情況之下，較容易激起組織內部對於變革的警覺與急迫，有些企業甚至有專門製造危機的團體，要讓員工深刻的體認到。根據 Kotter 的觀察，必須公司經營團隊當中，大約有 75% 的成員相信，絕對不可因循舊章，才可能順利進行變革，如果急迫感的普遍性達不到這種程度，在接下來的變革過程中，必定會發生嚴重的問題。例如本研究個案財務服務中心係提供跨國界財務帳務、收付款與對帳活動，因此由歐洲總公司成立財務服務部門，外聘 Director 層級專案管理，並廣召各國財務專業人員形成任務編組，並舉辦多次面對面變革誓師與設計大會，以凝聚共識與顯現變革勢在必行的決心。

二、 在成立領導團隊上，除了高階經營階層的支持，一個擁有適當規模大小與優秀成員的導引團(guiding coalition)扮演相當重要的角色。尤其在推



動變革的第一年，或許三到五名成員就足夠，但進行到第三階段之後，大型的企業則必須要擁有二十到五十人規模大小的導引團，成員有可能來自董事會、關鍵客戶、具有經驗的工會成員等。關注在結合凝聚導引團的共識，創造一定程度的信任與溝通，並且一定要延攬關鍵位置的直線主管來領導這個導引團，才有可能成功。若一味冀望人力資源部門、品質或策略規劃部門高階主管來領導這個團隊，那麼是永遠也不可能發揮得了功效，反而過度來自高層的壓力，容易使得反對力量集結，進而阻止變革繼續進行。例如本研究個案財務服務中心在各個國家便有流程專家(Process Lead)以負責設計與溝通流程再造，範圍包括五大構面如：R2R, Record to Report; P2P, Purchase to Pay; SOTC, Sales order to Cash; C&B, Cash and Banking; 以及全面的 IS/IT 系統整合與設計。

三、成功並清楚勾勒願景。每一個成功的變革轉型個案，導引團最重要的便是要能夠清楚的描述出一幅能夠打動顧客、股東以及員工的未來遠景，它是企業成長與移動的策略目標，它必須轉化領導者的原創理念，透過團隊成員不斷地創新、想像、實作、修正，經過時間的考驗之後，漸漸成形且深刻的烙印在組織的成員身上。組織常見的問題便是，在歷經變革的過程中不是太過空泛，便是太過複雜。一個需要花上半個鐘頭解說的願景與各項基本要素，如果不能言簡意賅的在五到十分鐘之內描述完畢，那麼一定也無法感動與吸引他人，一定也還有部分需要再精煉。例如個案公司描述流程精簡與再造是為了要讓財務服務中心以最有效率的方式，為八個國家提供高標準的專業服務，因此任何的工作轉移與消滅都是為了這項更崇高的目的而生。

四、真正足夠與有效的溝通。典型的溝通，往往始於幾場面對面的激勵大會，偶而還會有一份溝通手冊或公開致員工的一封信，高階管理者花了很多時間在演講與願景的溝通，然而除非真正說服動員組織內大部分的



人自願協助，甚至願意做出短期犧牲或結束轉型後自我解除任務，否則，就算他們對現況不滿，也不會願意為轉型而多做努力與奉獻。而真正能夠說動人心的，莫過於管理者的身體力行與同理心。所謂言教不如身教，對變革行動傷害最大的，莫過於舉足輕重的管理者言行不一致，沒有真正內化所謂企業策略轉變或變革管理，所造成的新口號舊思維的狀況。例如個案公司當地財務人員會因為變革行動完畢之後，而失去掉工作，因此要取得諒解與支持，很重要的一環就在於好的願景溝通，包含未來新的成長可能性，以及承諾公平對待每一位留任或被資遣的員工。

五、清除新願景的障礙。在推動變革的過程中，成員的觀念想法與組織架構常常變成的變革的障礙，大家還不自知。而這種障礙往往比外部的、有形的障礙，更難辨認與排除。譬如說：高層主管本身對於變革的認知程度不一致，在需要大刀闊斧進行改革之際，採取的應變行為根本沒有改變，往往就是因為舊思維在作祟；在分工過細的組織架構之下，單位內的成員只致力提升自身的效率與生產力，但更重要的最終顧客價值或企業共同目標往往被忽略；在定義過於狹隘的薪酬或績效評估制度中，可能導致個人自身利益與企業願景的衝突，最後可能出現犧牲企業長期願景目標的不良後果。例如個案公司就設計有被資遣員工與留任員工不同條件之績效獎勵金。

六、對創造短期斬獲作系統性規畫。一項企業轉型與變革的計畫，通常要花到數年甚至數十年的時間，然而公司的員工、股東、或是高階管理階層是不能等這麼久的，因此在適當的時間間隔定義明確客觀的里程碑(milestone)，具有相當重要的意義。積極地創造短程成績雖然可能造成被迫感與壓力，但這也有可能是一種助益的因素，既可以建立成員對變革的信心，也可以維持適當的熱度與危機意識。例如個案公司於 2008



年4月正式kick off 財務中心專案之後，就訂下八個月之後要正式營運財務中心的目標，也因此所有的地點評選、人員招募、教育訓練、績效指標等計畫，都依照該目標向前向後訂下 milestone 標準時程。

七、何時宣布勝利在許多的變革管理中，都是一項困難的議題。變革發起者往往由於過度相信與期待明確的進展，以致於做過了頭；而變革抗拒者更是渴望見到任何可以停止變革活動的機會，當看到宣布勝利的慶祝活動，譬如常見的 CEO Award、Project Award 等，都讓雙方認為應該可以告一段落，讓員工回歸原本的工作崗位與工作模式。因此除非改革已經深入公司的文化層次，否則任何新作法與新變革，都有可能隨時倒退到變革前的舊思考模式下進行，當然結果就一定會不好。

八、讓變革深植於公司文化。如果想要讓變革成為公司文化的一部分，有兩項重要的因素必須考慮。首先是要刻意讓新的行為、態度與改革成效聯結，而為了要讓該聯結建立，不斷進行有效的溝通更是不二法門；其次，要確認重要的高階經營接班人員，確實認同並奉行新做法。因此仔細評估接班人對於落實變革轉型的能力、目前變革狀況的掌握、溝通願景的能力、參與前任領導者變革計畫的程度，都是相當重要的考量因素。例如個案公司進行變革數年之後，當初各流程專案執行專員都得以在流程經理離職之後，順利接任經理職位，代表著重要的經驗與知識傳承、人員發展、組織變革目標等各項因素，有被單位的主管所重視而予以持續推動。茲將以上八步驟整理摘要如下圖所示。

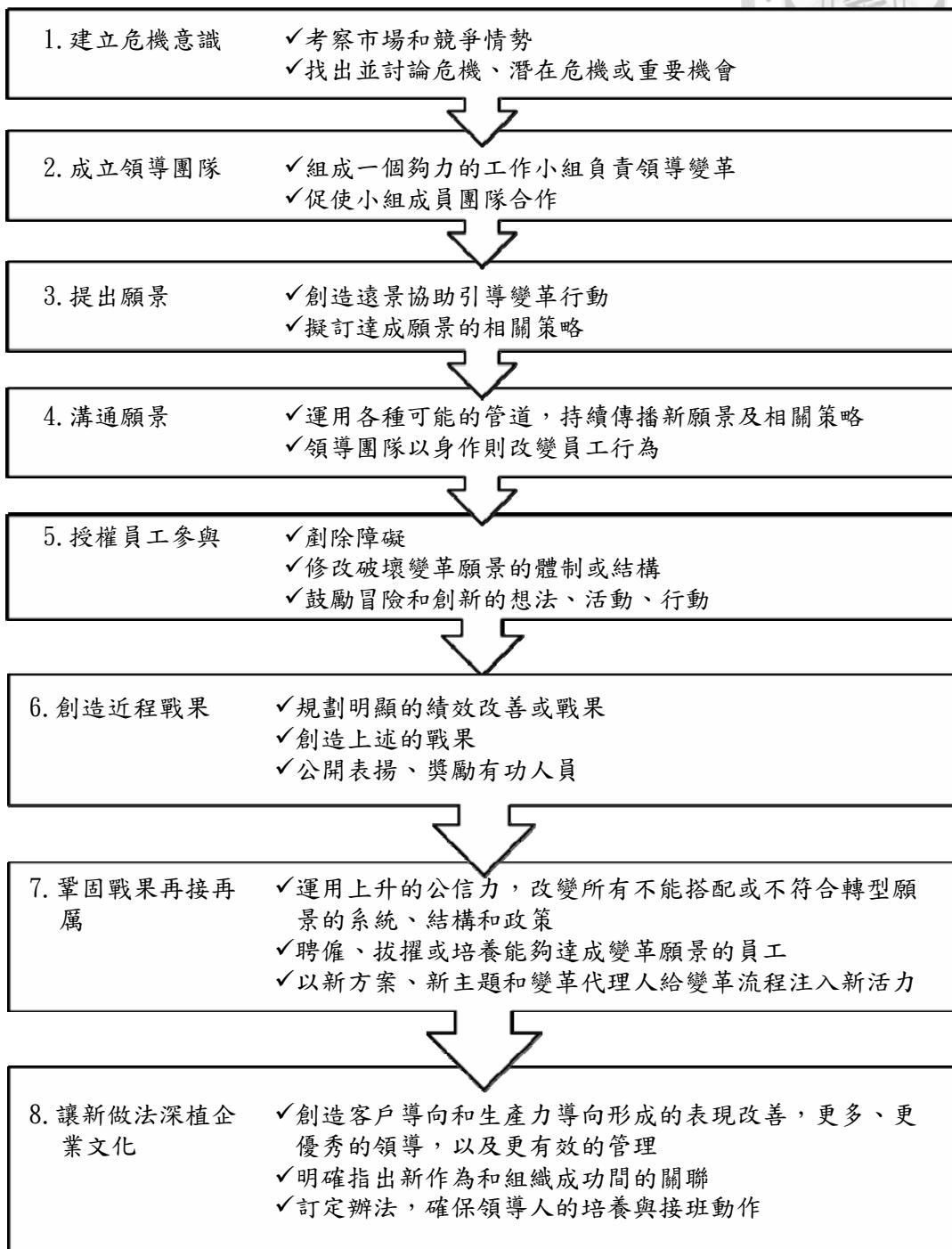


圖 2-1：創造重大改革的八階段流程(John P. Kotter, 2000)



在了解以上變革管理方法論之後，我們必須反思到底怎麼樣才能了解企業真正所帶來的價值，如何刺激思考以創造競爭優勢。如同大前研一(2005)曾經提到”因為你感受到了管理，感受到了客戶，你知道他們的基本需求，他們要的是什麼。你得額外擴張你的感應器，來完全了解市場、了解客戶、了解競爭的面向等等。所以二十一世紀，感受比知識更重要。〈sense is more important than knowledge〉”因此面對困難時的獨立思考能力、解決問題能力，不但說明了企業領導者必須先成為整合者，再進而成為解答者的重要角色，更說明了企業再造的所謂方法與模式，其實都起源於領導者對於外部感知、經驗判斷，到企業策略方向訂定。

再者，計畫永遠趕不上變化、持續變化才是不變的現象。John Kotter(2000)發表十年來觀察一百家企業透過自我改造，以提升本身競爭力的公司實例，包含一些大企業如福特汽車與中小企業如標竿通訊(Landmark Communications)、包含以美國為基地(如通用汽車)與以美國以外地區為基地(如英國航空)、當然也包含經營不善(如東方航空)跟獲利良好的公司(如必治妥施貴寶)。公司在進行改革時，雖然舉著不同名號，例如全面品質管理(Total quality management)、再造(Reengineering)、規模最適化(right sizing)、結構重整(restructuring)、文化變革(culture change/transformation)、以及大翻轉(turnaround)等，但幾乎所有的公司基本目標都是相同的。他們希望針對企業經營的方式進行根本的變革，以幫助企業因應一個更新、更具挑戰性的競爭市場環境。

在這些成功的案例中我們學到的是：一、變革的過程往往涉及好幾個階段且歷時漫長，如果過度為了追求短期目標而跳過某些步驟，可能製造出進展快速的假象，但其實長期來說是產生不了令人滿意的效果。二、在任何階段犯下關鍵錯誤，都有可能造成毀滅性的影響，不僅會削減變革的力道，更會抵消之前的變革成果。



第三節 流程與企業成熟度模式文獻探討

在我們了解企業流程再造與變革管理之後，到底真正落實一項變革行動哪些因素是關鍵？到底如何透過這些因素來評估流程與企業變革程度呢？學者 Michael Hammer 早在 2005 即發展結構化的企業改造方法，這個架構後來演變成 PEMM 模式(Process and Enterprise Maturity Model) ，即流程與企業成熟度模式，並且在 2007 年 4 月首度發表在哈佛商業評論，篇名是” The Process Audit” ，而中文版的篇名為「企業變革的順流逆流」，2011 年則著有「更快更好更有價值：成功轉型的九大關鍵」，由天下雜誌翻譯發行。

在這架構之下，Hammer 發現商業流程要執行的好，並繼續保持績效，需要兩組截然不同的特質。一組為流程助益因素，包括設計、執行者、主事者或流程負責人、基礎設施及評量指標；另外一組則為企業能力，包括領導、文化、專長與治理。流程助益因素的重點是在於流程設計、執行與創造改變；企業能力則著重於支持與延續改變，使新的流程成為慣例或是員工的工作方式。

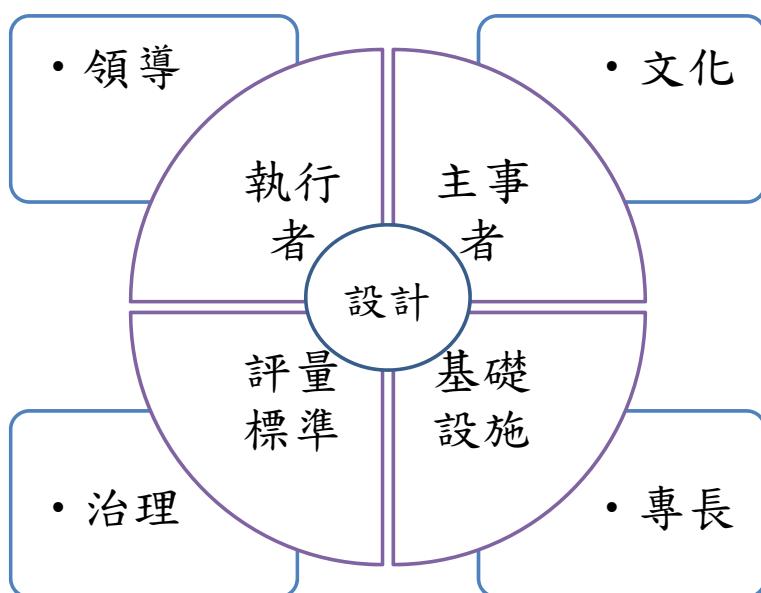


圖 2-2：企業流程與企業成熟度架構圖(Hammer, 2007)

Hammer 的流程改革評估模型，可以作為企業追求更快、更好、更有價值的路線索引。在五項流程助益因素部分，茲區分為：

- 一、 流程設計的完備程度。流程設計應該重視七個原則，執行什麼任務、是否應該執行、在什麼情況下執行、由何人執行、何時執行、在何地執行、執行得多精確。
- 二、 流程執行人員的能力。流程的執行者必須能夠聚焦成果與顧客，有足夠的自我判斷且自覺地完成工作，而非一味等待與執行上司指派的任務。因為單純執行工作，不需要知道太多、不需要關心結果與外部環境，更不用關心其他相關流程的人員績效如何衡量。這往往就形成鑑別人才是否可以跨越部門侷限，以企業更高的共同目標為目標而努力的門檻。
- 三、 任命高階流程主人負責督導流程的執行與績效。流程負責人是終極負責人，這個角色不是執行督導下屬這種傳統的管理工作，而是需要發揮影響力以設計流程、遊說所有流程參與者融入並擔責、去引導監控流程以確保按原始設計執行。
- 四、 組織的資訊系統與管理系統等基礎設施。例如：企業資源管理系統的更新是確認新流程是否能夠在各部門之間，尤其如果跨不同地域甚至國家，能夠順利運行的關鍵；管理系統則是譬如預算、人員培訓、績效評量、獎酬等人力資源系統，是否建立個案專員、個案領導等正式職位、如何鼓勵新行為和正確行為等機制。
- 五、 公司用來衡量流程績效的標準是否具備高品質。一個公允的評量標準，勢必要避免以下常見錯誤，包含浮誇偏狹的標準、自我陶醉而非客戶真正在乎、怠惰於容易評量的項目、因小失大、適得其反，而應該正視顧客的要求、顧客潛在想法、競爭同業能力、財務可行性、以及是否足以因應異常狀況並同時樹立鼓舞人心的願景。



在四項企業能力部分，茲區分為：

- 一、 資深高階主管領導上，是否支持把焦點鎖定在流程。一個流程導向的變革轉型，組織的所有一切將會同時發生改變，而這樣重大的挑戰，唯有堅定、專注、智慧與授權的領導者才能推動。
- 二、 文化上是否聚焦於流程轉型必備的價值觀，例如：員工團隊合作、重視顧客、重視個人責任與共同當責、致力推動變革、並維持良好自我紀律。
- 三、 公司是否延攬具備重新設計流程專長的人才。流程專家基本應該具備有熱衷變革的態度、創新創意能力、驅動變革能力、處理複雜能力、良好溝通協調與說服的能力，唯有在企業中精心挑選出適合的人才或是向外招募以配致適當人數的變革種子，整體變革計畫才有可能成功。
- 四、 企業治理組織結構設計良好，適合推動各項複雜的計畫。一個設計完整的治理機制，把對的人放在對的位子，新的流程就會平穩運行。譬如流程計畫處是公司流程轉型的神經中樞，它擁有專精的流程顧問，並同時考量各流程彼此之間的關係與相互關聯性。

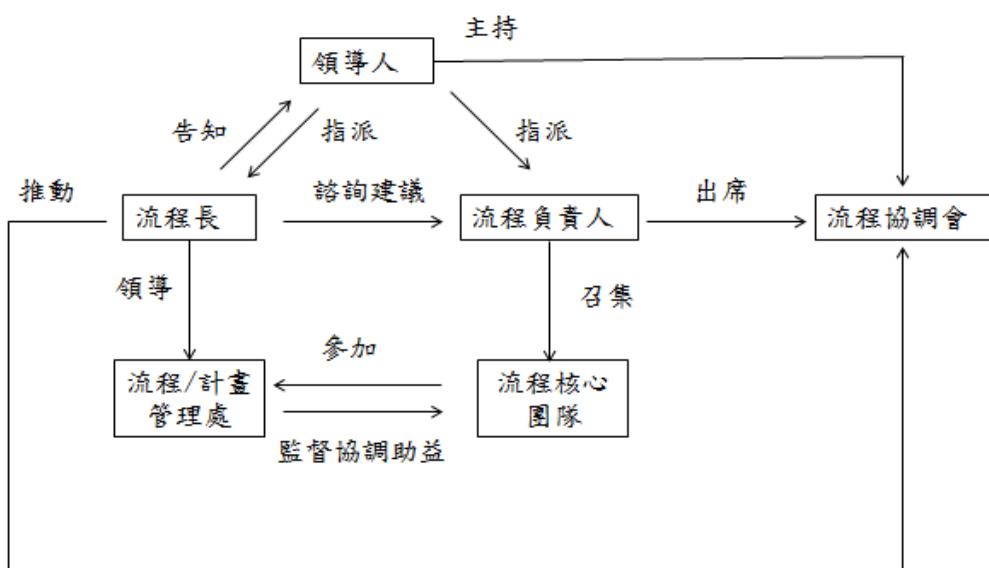


圖 2-3：流程變革治理架構(Hammer, 2011)



第三章 研究架構與方法

本研究係依照 Hammer(2007)所提出之 PEMM 理論，針對 A 公司 2008 年度起進行之財務服務中心設置與組織變革過程，進行流程與企業成熟度之個案分析與評估。

第一節 研究設計

一、研究範圍之界定

1. 時間面向(when)：

本研究針對 2008 年 1 月專案開始籌備，到 2009 年 1 月 1 日財務服務中心正式開始營運，持續追蹤設立滿一年至 2009 年 12 月 31 日為止，共分為以下階段：

- 1). Project preparation (2008.1~2008.4)：主要任務為可行性分析、範疇確認、組織再造內涵確認、專案架構與時程確認、溝通與變革管理規劃等。
- 2). Design phase (2008.4~2008.10)：主要任務為流程再造與設計、服務模式(Service delivery model)設計、留任人員與組織設計、財務服務中心責任劃分等。
- 3). Build & Test (2008.7~2008.11)：主要任務著重在企業資源規劃(ERP)系統的設定變更與使用者測試(User Acceptance Test, UAT)。
- 4). Pilot (2008.10~2008.12)：由於臺灣是該 SSC 第一個開始提供服務國家，因此臺灣正式上線前一季為先導 Pilot 階段。
- 5). Roll-in (2009.1~2009.12)：暨臺灣上線後，亞洲地區陸續 Roll-in Wave 1(包含 China, Hong Kong, Korea)於 2009 年 6 月上線，Roll-in Wave

2(包含 Australia, New Zealand, Malaysia, Singapore, Vietnam)於 2010 年 1 月上線, Roll-in Wave 3(包含 Indonesia, Philippine, Thailand, India)則於 2010 年 6 月上線。由於專案時間長達五年，故本研究僅針對臺灣地區與財務服務中心之間的變革追蹤至 2009 年底。

- 6). Stabilization & Optimization (2009.1~2009.3): 所謂穩定與優化期間，係指每一 Wave 國家上線後三個月，例如臺灣為 2009 年 1 月開始，因此穩定與優化期間就到同年度三月底。
- 其他相關專案任務與時程請參見下圖 3-1 所示。

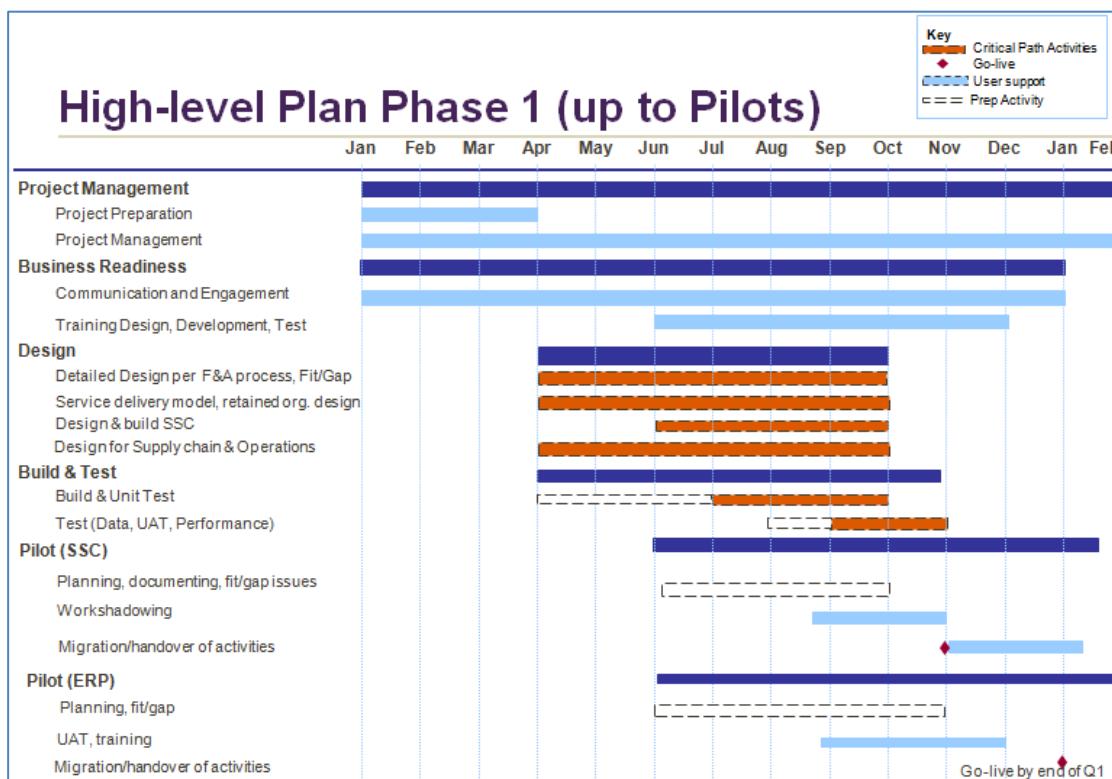


圖 3-1：個案公司專案時程圖

資料來源：本研究整理

2. 參與對象(who)：

在財務服務中心設立的過程中，如圖 2-2 企業流程與企業成熟度架構圖所示，有扮演不同角色之利害關係人(partners)，如領導者、流程負



責人、設計者、執行者…等；組成的成員又依照屬性可分為公司內部或外部專家；依照經驗可分為專家型或經驗型；依照服務年資可分為資深型或資淺型。

- 1). 成員角色：本研究擬針對流程領導者甲(A 公司臺灣子公司財務長)、流程負責人乙(A 公司臺灣子公司財務經理)、設計者丙 (A 公司財務服務中心推導顧問公司流程與系統顧問)、執行者丁(A 公司財務服務中心流程執行者)，進行問卷調查並輔以訪談或以電子郵件進行後續問題確認。
- 2). 成員屬性：本研究擬針對企業內部者與外部者之觀點，進行研究與分析。內部者包含：領導者甲(A 公司臺灣子公司財務長)、流程負責人乙(A 公司臺灣子公司財務經理)、執行者丁(A 公司財務服務中心流程執行者)；外部者則為設計者丙 (A 公司財務服務中心推導顧問公司流程與系統顧問)。
- 3). 成員經驗：本研究擬區分對於財務服務中心之成立與變革領導具備專家知識或對組織運作有深厚經驗者。專家型包含：設計者丙 (A 公司財務服務中心推導顧問公司流程與系統顧問)與執行者丁(A 公司財務服務中心流程執行者)，他們具有財務服務中心具體營運專門知識；經驗型包含：領導者甲(A 公司臺灣子公司財務長)與流程負責人乙(A 公司臺灣子公司財務經理)，他們了解 A 公司流程與組織運作與過往變革經驗，如 2006 年導入企業資源管理系統(ERP)。
- 4). 成員年資：本研究廣泛蒐集不同服務年資之成員意見，如資深型包含領導者甲(A 公司臺灣子公司財務長)，該員服務 A 公司超過二十年；資淺型包括：流程負責人乙(A 公司臺灣子公司財務經理)，約服務七年、設計者丙 (A 公司財務服務中心推導顧問公司流程與系統顧問)約服務十年、與執行者丁(A 公司財務服務中心流程執行者)

在 A 公司服務中心短於一年，為成立之初才聘任者。



3. 如何蒐集資訊(how)：

本研究為了蒐集流程與企業的成熟度評估，因此採用了問卷的模式，針對流程設計、流程執行、流程主事者、流程基礎設施、流程標準以及企業領導、企業文化、企業專長、企業治理九大構面，進行 P1~P4 不同等級的自我評估，並且要求評估者評估這些變革要素是否有助於 2010 年之後的其他流程改造，以及給予各項流程要素與企業要素之重要性排序。

4. 在何處蒐集資訊(where)：

本研究由於必須跨越國界蒐集到 A 公司財務中心位於東南亞當地之流程顧問專家與流程執行者之意見，因此係透過電子郵件傳遞，在臺灣地區發送、蒐集、整理來自臺灣地區暨東南亞地區之間卷回收資料。

5. 蒉集什麼資訊(what)

本研究為了蒐集 PEMM 之流程與企業的成熟度評分，因此針對流程設計、流程執行、流程主事者、流程基礎設施、流程標準以及企業領導、企業文化、企業專長、企業治理九大構面進行評估，詳細各等級評估內容，請參照下節之研究架構。



第二節 研究架構

本研究之研究架構與問卷設計，如圖 2-2 所示，係依 Hammer 流程與企業之成熟度模式設計之問卷，配合個案公司背景修正，分為九大構面交叉評估各項要素的成熟程度，成熟度等級從 P1 到 P4，P1 代表剛起步階段到 P4 代表相當熟稔精進。透過三等級評分，大致同意以空白代表，有點同意以點代表，大致不同意以斜線代表，針對 P1~P4 不同成熟程度予以評分。五大流程助益因素當中又細分為十三項成熟度項目。茲說明如下：

一、流程設計：

I. 目的：

- 1). P1：流程的設計並非從端到端的完整設計。部門經理人主要是利用原先設計的流程，來改善部門本身的績效。
- 2). P2：流程從端到端全部重新設計，以改善流程的績效。
- 3). P3：SSC 流程的設計和其他的企業流程(如採購)、資訊系統(如 ERP)搭配良好，以求 SSC 績效達到最佳狀況。
- 4). P4：SSC 流程的設計和顧客(如總部財務單位)和供應商(如各國家主要使用者或財務單位)的流程搭配良好，以求企業(子公司 Affiliate)間的績效達到最佳狀況。

II. 背景

- 1). P1：流程的投入、產出、供應商與顧客都已確認。
- 2). P2：已經了解流程的顧客需求，而且針對這一點取得共識。
- 3). P3：流程的主人(如 SSC Director)，以及和這個流程有連結的其他流程主事者(如 MC CFO)，已經對績效達成共同的期



望。

- 4). P4：流程負責人與有互動關係的顧客和供應商的流程負責人，彼此對績效期望達成共識。

III. 記錄

- 1). P1：主要是由各單位來記錄流程，但也指出參與流程的各個單位之間的互動關聯性。
- 2). P2：流程的設計有端到端的完整紀錄。
- 3). P3：流程的記錄描述這個流程和其他流程的連結互動，以及對其他流程的期望，並將流程連結到企業的系統和資料架構。
- 4). P4：流程設計的記錄電子化，可以支援流程達成績效和進行流程管理，也能分析環境的變動和流程的再設計。

二、執行者：

I. 知識

- 1). P1：執行人能夠說出他們執行的流程名稱，並且指出流程績效的重要衡量指標是什麼。
- 2). P2：執行人能夠描述流程的完整運作步驟；能夠說明他們的工作如何影響顧客、流程中的其他員工、流程的績效；也知道要求的績效水準和實際的績效水準為何。
- 3). P3：執行人熟悉基本的商業概念和影響企業績效的因素，也能描述他們的工作如何影響其他的流程和企業的績效。
- 4). P4：執行人熟悉企業所處的行業和這一行的未來趨勢，也能說明他們的工作如何影響跨企業的績效。



II. 技能

- 1). P1：執行人擅長運用解決問題和改善流程的技術。
- 2). P2：執行人擅長團隊合作與自我管理。
- 3). P3：執行人擅長商業決策。
- 4). P4：執行人擅長變革管理與變革執行。

III. 行為

- 1). P1：執行人在某種程度內效忠於流程，但主要的效忠對象仍是所屬的部門。
- 2). P2：執行人試著遵循流程設計、正確執行流程，並且善盡職責，好讓執行流程的其他人都能有效進行他們的工作。
- 3). P3：執行人努力確保流程產生的成果，正是達成企業目標所需成果。
- 4). P4：執行人時時留意是否有跡象顯示流程應該有所調整，而且不斷提出改善流程的建議。

三、流程主管：

I. 身分

- 1). P1：流程主人是一個人或一群人，非正式負有改善流程績效之責。
- 2). P2：公司領導階層設立一個正式的流程主人職位，並指派具有影響力和威信的資深經理人擔任。
- 3). P3：在主人的時間分配、投注的心力、個人目標上，流程都佔有優先地位。



4). P4：主事人是公司最資深決策群的一員。

II. 行動

- 1). P1：主事人會確認和記錄流程，並傳達給所有執行人知道，也發起小型的變革計畫。
- 2). P2：主事人明白闡述流程的績效目標與未來願景、發起重新設計和改善的行動、規畫流程的執行，並確保員工的作為符合流程設計。
- 3). P3：主事人和其他的流程主事人合作，把流程整合起來，以達成公司的目標。
- 4). P4：主事人為流程設計一個持續運作的策略性計畫、參與企業層級的策略規劃，並且和顧客、供應商的主事人合作，發動跨企業的重新設計流程計畫。

III. 職權

- 1). P1：主事人遊說大家採用新的流程，但只能鼓勵部門經理人改變流程。
- 2). P2：主事人可以組成流程再設計小組，並且執行新設計的流程，也對流程的科技預算(如新系統)擁有某種程度的控制權。
- 3). P3：主事人控制支援流程的資訊科技系統，同時控制能夠改變流程的任何計畫；也對人事任命和考核，以及流程的預算，握有某種程度的控制權。
- 4). P4：主事人控制流程預算，也對人事任命和考核擁有很大的影響力。



四、基礎設施：

I. 資訊系統

- 1). P1：由零星的既有資訊科技系統來支援流程的運作。
- 2). P2：彙整各部門的資訊科技系統而建構成一套系統，用來支援流程。
- 3). P3：有一套整合式的資訊科技系統，用來支援流程。根據流程的需求來設計這套系統，並且符合公司標準。
- 4). P4：支援流程的那套資訊科技系統，採用模組化的架構，符合跨企業溝通的產業標準。

II. 人資制度

- 1). P1：在流程範圍內，部門經理對於部門的優異表現和解決部門問題的行為，給予獎勵。
- 2). P2：流程設計會影響各項工作的職權範圍、工作內容說明和能力資格。根據流程的記錄來進行在職訓練。
- 3). P3：招募、培訓、獎勵及表揚制度都強調流程的需求和成果，並且和企業的需求取得平衡。
- 4). P4：招募、培訓、獎勵和表揚制度，都能強化企業內部和跨企業的合作、個人學習、組織變革的重要性。

五、評量指標：

I. 定義

- 1). P1：流程有一些基本的成本和品質的評量標準。
- 2). P2：根據顧客的要求，來設計整個流程的評量標準。



3). P3：根據企業的策略目標，來設計流程的評量標準，以及跨流程的評量標準。

4). P4：根據跨企業的目標，來設計流程的評量標準。

II. 運用

1). P1：經理人利用流程的評量標準，追蹤流程的績效、找出績效不彰的根本原因、推動部門內的改善。

2). P2：經理人利用流程的評量標準，拿它的績效和標竿對象、業界最佳績效、顧客的需求作比較，並設定績效目標。

3). P3：經理人把績效評量標準告訴流程執行人，提醒他們留意，並激勵他們。他們把績效評量標準做成看板，用於流程的日常管理。

4). P4：經理人定期檢討和更新流程的評量標準與目標，並且在規畫公司策略時，運用這些資訊。

其他四項則為企業能力，茲分為領導、文化、專長、與治理。

一、領導：

I. 察覺

1). P1：企業的資深高階主管團隊體認到有必要改善營運績效，但並不很了解商業流程的力量有多大。

2). P2：至少有一位資深高階主管深刻了解商業流程的概念，知道公司可以如何利用流程來改善績效，以及執行流程時需要哪些配合條件。

3). P3：資深高階主管團隊從流程的角度看企業，並且針對企業和流程來規劃願景。



- 4). P4：資深高階主管團隊從流程的角度看本身的工作，而不把流程管理是為專案，而是企業管理的一種方式。

II. 投入

- 1). P1：流程計畫的領導人是中階經理人。
- 2). P2：由資深高階主管領導流程計畫，並為此負責。
- 3). P3：資深高階主管團隊大力投入流程計畫。整個組織也有一群員工形成網絡，協助推展流程再造。
- 4). P4：整個組織的人員對流程展現高度的熱忱，而且在流程再造計畫上扮演領導角色。

III. 行為

- 1). P1：一位資深高階主管支持並投入營運改善。
- 2). P2：一位資深高階主管根據顧客的需求，公開設定績效目標，並且準備投入資源、深度改革、消除障礙，達成那些目標。
- 3). P3：資深高階主管如團隊般運作，透過流程來管理企業，並且積極參與流程計畫。
- 4). P4：資深高階主管團隊的成員將本身的工作當作流程一樣執行，把策略規劃的重心放在流程，並根據高績效流程來開發新的業務機會。

IV. 風格

- 1). P1：資深高階主管團隊開始由上而下的層級式風格，轉為開放、合作的風格。
- 2). P2：領導流程計畫的資深高階主管團隊，熱中於滿足組織求新



求變的需要，也積極運用流程做為變革的關鍵工具。

- 3). P3：高階管理團隊已經在控制權和職權賦予流程主事人和流程執行人。
- 4). P4：資深高階主管團隊發揮領導力的方式，是經由願景和影響力，而不是透過指揮和控制。

二、文化：

I. 團隊合作

- 1). P1：針對專案才會團隊合作，而且是偶一為之，並非常態。
- 2). P2：公司通常會設立跨部門的專案小組，來推動改善績效的方案。
- 3). P3：團隊合作是流程執行人的常態，經理人之間的合作也是司空見慣。
- 4). P4：和顧客、供應商之間的團隊合作是常見的作法。

II. 顧客至上

- 1). P1：組織普遍相信顧客至上十分重要，但不太了解其中含意。關於如何滿足顧客的需求，也十分不確定，且意見衝突。
- 2). P2：員工知道他們工作的目的，是提供優異的顧客價值。
- 3). P3：員工了解顧客需要始終一致的優異服務和絕佳的交易經驗。
- 4). P4：員工重視和交易夥伴的合作關係，以滿足最終顧客的需求。

III. 責任

- 1). P1：經理人為成果負責。



- 2). P2：第一線人員開始為成果負責。
- 3). P3：員工覺得自己對全公司的成果負有責任。
- 4). P4：員工對於服務顧客和持續提升績效，充滿使命感。

IV. 對變革的態度

- 1). P1：企業內部逐漸接受需要進行適度的變革。
- 2). P2：員工已準備好針對工作的執行方式，進行大幅變革。
- 3). P3：員工準備好進行多面向的變革。
- 4). P4：員工體認到變革在所難免，接受變革會經常發生。

三、專長：

I. 人員

- 1). P1：一小群人深刻了解流程的力量。
- 2). P2：有一群專家擅長流程再設計和執行、專案管理、溝通、變革管理。
- 3). P3：有一群專家擅長大規模的變革管理和企業再造。
- 4). P4：整個企業有相當多員工擅長流程再設計和執行、專案管理、計畫管理、變革管理。企業有一個正式的流程，用以培養和維持這些技能。

II. 方法

- 1). P1：企業使用一或多種方法，解決執行的問題，並逐步改善流程。
- 2). P2：流程再設計團隊有基本的方法可用。



- 3). P3：企業已經發展一套正式的流程再設計系統，將它標準化，並且與流程改善的標準流程整合在一起
- 4). P4：流程管理和流程再設計已經成為核心能力，並納入一套正式的系統，這套正式系統包括環境掃描(environment scanning)、變革規畫、執行、以流程為中心的創新。

四、治理：

I. 流程模式

- 1). P1：企業已經製訂一些商業流程。
- 2). P2：業務已經發產出完整的企業流程模式，資深高階主管團隊也已接受這個模式。
- 3). P3：企業流程模式已經傳達告知整個企業，用於排定專案的優先順序，並連結至整個企業層級的技術和資料結構。
- 4). P4：企業(如 SSC)已經將流程模式延伸至顧客和供應商(如 MC)的流程模式，彼此的流程連結在一起。企業也在發展策略的時候，使用這個模式。

II. 責任

- 1). P1：部門經理人負責績效，專案經理人負責業務改善的專案。
- 2). P2：流程主人對個別流程負起責任，指導委員會則負責企業的各項流程的整體改善。
- 3). P3：流程主人分攤企業績效的責任。
- 4). P4：流程協調會是最高的管理單位。執行人分攤企業績效的責任。企業已和顧客、供應商合設指導委員會，以推動跨企業(如 MC 與 SSC 之間)的流程變革。



III. 整合

- 1). P1：一個或多個群體鼓吹和支持獨特的改善營運技巧。
- 2). P2：計畫需要良好的管理，有一個非正式的協調單位負起管理之責，也有一個指導委員會分配資源給各個流程再設計專案。
- 3). P3：設立正式的計劃管理辦公室，由流程長領導，負責協調和整合所有的流程專案。流程協調會則負責管理跨流程的整合問題。企業統一管理和部屬所有的流程改善技術與工具。
- 4). P4：流程主人和顧客、供應商的流程主人，合作推動跨企業的流程整合。

第一題：請下拉選單進行評比。

請下拉選單進行評比! Please select your ranking here !

	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4
設計 背景 紀錄	流程的設計並非從端到端的完整設計。部門經理人主要是利用原先設計的流程，來改善部門本身的績效。	流程從端到端全部重新設計，以改善流程的績效。	SSC流程的設計和其他的企業流程(如採購)、資訊系統(如ERP)搭配良好，以求SSC績效達到最佳狀況。	SSC流程的設計和顧客(如總部財務單位)和供應商(如各國家主要使用者或財務單位)的流程搭配良好，以求企業(子公司Affiliate)間的績效達到最佳狀況。				
	流程的投入、產出、供應商與顧客都已確認。	已經了解流程的顧客需求，而且針對這一點取得共識。	流程的主人(如SSC Director)，以及和這個流程有連結的其他流程主人者(如MC CFO)，已經對績效達成共同的期望。	流程的主人者，以及和這個流程有連結的顧客及供應商流程的主人，已經對績效達成共同的期望。				
	主要是由各單位來記錄流程，但也指出參與流程的各個單位之間的互動關聯性。	流程的設計有端到端的完整紀錄。	流程的記錄描述這個流程和其他流程的連結互動，以及對其他流程的期望，並將流程連結到企業的系統和資料架構。	流程設計的記錄電子化，可以支援流程達成績效和進行流程管理，也能分析環境的變動和流程的再設計。				
執行人 技能 行為	執行人能夠說出他們執行的流程名稱，並且指出流程績效的重要衡量指標是什麼。	執行人能夠描述流程的完整運作步驟；能夠說明他們的工作如何影響顧客、流程裡的其他員工、流程的績效；也知道要求的績效水準和實際的績效水準何。	執行人熟悉基本的商業概念和影響企業績效的因素，也能描述他們的工作如何影響其他的流程和企業的績效。	執行人熟悉企業所處的行業和這一行的未來趨勢，也能說明他們的工作如何影響跨企業的績效。				
	執行人擅長運用解決問題和改善流程的技術。	執行人擅長團隊合作與自我管理。	執行人擅長商業決策。	執行人擅長變革管理與變革執行。				
	執行人在某種程度內效忠於流程，但主要的效忠對象仍是所屬的部門。	執行人試著遵循流程設計、正確執行流程，並且善盡職責，好讓執行流程的其他人都能有效進行他們的工作。	執行人努力確保流程產生的成果，正是達成企業目標所需的成果。	執行人時時留意是否有跡象顯示流程應該有所調整，而且不斷提出改善流程的建議。				
主事人 行動 職權	流程主人是一個人或一群人，非正式負有改善流程績效之責。	公司領導階層設立一個正式的流程主人職位，並指派具有影響力和威信的資深經理人擔任。	在主事人的時間分配、投注的心力、個人目標上，流程都佔有優先地位。	主事人是公司最資深決策群的一員。				
	主事人會確認和記錄流程，並傳達給所有執行人知道，也發起小型的變革計畫。	主事人明白闡述流程的績效目標與未來願景、發起重新設計和改善的行動、規畫流程的執行，並確保員工的作為符合流程設計。	主事人和其他的流程主人合作，把流程整合起來，以達成公司的目標。	主事人為流程設計一個持續運作的策略性計畫、參與企業層級的策略規劃，並且和顧客、供應商的主人合作，發動跨企業的重新設計流程計畫。				
	主事人遊說大家採用新的流程，但只能鼓勵部門經理人改變流程。	主事人可以組成流程再設計小組，並且執行新設計的流程，也對流程的科技預算(如新系統)擁有某種程度的控制權。	主事人控制支援流程的資訊科技系統，同時控制能夠改變流程的任何計畫；也對人事任命和考核，以及流程的預算，握有某種程度的控制權。	主事人控制流程預算，也對人事任命和考核擁有很大的影響力。				

圖 3-2：問卷設計
資料來源：本研究整理



第一題：請下拉選單進行評比。

	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4
資訊系統	由零星的既有資訊科技系統來支援流程的運作。	彙整各部門的資訊科技系統而建構成一套系統，用來支援流程。	有一套整合式的資訊科技系統，用來支援流程。根據流程的需求來設計這套系統，並且符合公司標準。	支援流程的那套資訊科技系統，採用模組化的架構，符合跨企業溝通的產業標準。				
基礎設施								
人力資源	在流程範圍內，部門經理對於部門的優異表現和解決部門問題的行為，給予獎勵。	流程設計會影響各項工作的職權範圍、工作內容說明和能力資格。根據流程的記錄來進行在職訓練。	招募、培訓、獎勵及表揚制度都強調流程的需求和成果，並且和企業的需求取得平衡。	招募、培訓、獎勵和表揚制度，都能強化企業內部和跨企業的合作、個人學習、組織變革的重要性。				
定義	流程有一些基本的成本和品質的評量標準。	根據顧客的要求，來設計整個流程的評量標準。	根據企業的策略目標，來設計流程的評量標準，以及跨流程的評量標準。	根據跨企業的目標，來設計流程的評量標準。				
標準								
運用	經理人利用流程的評量標準，追蹤流程的績效、找出績效不彰的根本原因、推動部門內的改善。	經理人利用流程的評量標準，拿它的績效和標竿對象、業界最佳績效、顧客的需求作比較，並設定績效目標。	經理人把績效評量標準告訴流程執行人，提醒他們留意，並激勵他們。他們把績效評量標準做成看板，用於流程的日常管理。	經理人定期檢討和更新流程的評量標準與目標，並且在規畫公司策略時，運用這些資訊。				

第二題：您認為這些變革要素，是否有助於企業2010年之後的流程改造與績效？請回答是或否。

大致同意
有點同意
大致不同意

第三題：以上五項要素，請依照重要性排列。1為最重要，5為最不重要。

設計
執行人
主事人
基礎設施
標準



第一題：請下拉選單進行評比。

請下拉選單進行評比! Please select your ranking here !*

	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4
察覺	企業的資深高階主管團隊體認到有必要改善營運績效，但並不很了解商業流程的力量有多大。	至少有一位資深高階主管深刻了解商業流程的概念，知道公司可以如何利用流程來改善績效，以及執行流程時需要哪	資深高階主管團隊從流程的角度看企業，並且針對企業和他的流程來規劃願景。	資深高階主管團隊從流程的角度看本身的工作，而不把流程管理是為專案，而是企業管理的一種方式。				
	流程計畫的領導人是中階經理人。	由資深高階主管領導流程計畫，並為此負責。	資深高階主管團隊大力投入流程計畫。整個組織也有一群員工形成網絡，協助推展流程再造。	整個組織的人員對流程展現高度的熱忱，而且在流程再造計畫上扮演領導角色。				
	一位資深高階主管支持並投入營運改善。	一位資深高階主管根據顧客的需求，公開設定績效目標，並且準備投入資源、深度改革、消除障礙，達成那些目標。	資深高階主管如團隊般運作，透過流程來管理企業，並且積極參與流程計畫。	資深高階主管團隊的成員將本身的工作當作流程一樣執行，把策略規劃的重心放在流程，並根據高績效流程來開發新的業務機會。				
	資深高階主管團隊開始由上而下的層級式風格，轉為開放、合作的風格。	領導流程計畫的資深高階主管團隊，熱衷於滿足組織求新求變的需要，也積極運用流程做為變革的關鍵工具。	高階管理團隊已經在控制權和職權賦予流程主人和流程執行人。	資深高階主管團隊發揮領導力的方式，是經由願景和影響力，而不是透過指揮和控制。				
	針對專案才會團隊合作，而且是偶一为之，並非常態。	公司通常會設立跨部門的專案小組，來推動改善績效的方案	團隊合作是流程執行人的常態，經理人之間的合作也是司空見慣。	和顧客、供應商之間的團隊合作是常見的作法。				
文化	組織普遍相信顧客至上十分重要，但不太了解其中含意。關於如何滿足顧客的需求，也十分不確定，且意見衝突。	員工知道他們工作的目的，是提供優異的顧客價值。	員工了解顧客需要始終一致的優異服務和絕佳的交易經驗。	員工重視和交易夥伴的合作關係，以滿足最終顧客的需求。				
	經理人為成果負責。	第一線人員開始為成果負責。	員工覺得自己對全公司的成果負有責任。	員工對於服務顧客和持續提升績效，充滿使命感。				
	企業內部逐漸接受需要進行世度的變革。	員工已準備好針對工作的執行方式，進行大幅變革。	員工準備好進行多面向的變革。	員工體認到變革在所難免，接受變革會經常發生。				

第一題：請下拉選單進行評比。

	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4
人員 專長 方法	一小群人深刻了解流程的力量。	有一群專家擅長流程再設計和執行、專案管理、溝通、變革管理。	有一群專家擅長大規模的變革管理和企業再造。	整個企業有相當多員工擅長流程再設計和執行、專案管理、計畫管理、變革管理。企業有一個正式的流程，用以培養和維持這些技能。				
	企業使用一或多種方法，解決執行的問題，並逐步改善流程。	流程再設計團隊有基本的方法可用。	企業已經發展一套正式的流程再設計系統，將它標準化，並且與流程改善的標準流程整合在一起。	流程管理和流程再設計已經成為核心能力，並納入一套正式的系統，這套正式系統包括環境掃描(environment scanning)、變革規畫、執行、以流程為中心的創新。				
	企業已經製訂一些商業流程。	業務已經發產出完整的企業流程模式，資深高階主管團隊也已接受這個模式。	企業流程模式已經傳達告知整個企業，用於排定專案的優先順序，並連結至整個企業層級的技術和資料結構。	企業(如SSC)已經將流程模式延伸至顧客和供應商(如MC)的流程模式，彼此的流程連結在一起。企業也在發展策略的時候，使用這個模式。				
流程模式 治理 責任 整合	部門經理人負責績效，專案經理人負責業務改善的專案。	流程主事人對個別流程負起責任，指導委員會則負責企業的各項流程的整體改善。	流程主事人分攤企業績效的責任。	流程協調會是最高的管理單位。執行人分攤企業績效的責任。企業已和顧客、供應商合設指導委員會，以推動跨企業(如MC與SSC之間)的流程變革。				
	一或多個群體鼓吹和支持獨特的改善運技巧。	計畫需要良好的管理，有一個非正式的協調單位負起管理之責，也有一個指導委員會分配資源給各個流程再設計專案。	設立正式的計劃管理辦公室，由流程長(chief process officer)領導，負責協調和整合所有的流程專案。流程協調會則負責管理跨流程的整合問題。企業統一管理部屬所有的流程改善技術與工具。	流程主事人和顧客、供應商的流程主事，合作推動跨企業的流程整合。				

第二題：您認為這些變革要素，是否有助於企業2010年之後的流程改造與績效？請回答是或否。

<input type="checkbox"/>	大致同意
<input type="checkbox"/>	有點同意
<input checked="" type="checkbox"/>	大致不同意

第三題：以上四項要素，請依照重要性排列。1為最重要，4為最不重要。

領導
文化
專長
治理



第三節 研究之範疇與限制

由於 A 公司財務服務中心人員異動頻仍，加上臺灣地區子公司後續組織變革與改組，當初參與計畫推動者，多已離開公司，聯繫不易；甚者，A 公司財務中心係建立在東南亞地區，跨國聯繫與溝通有一定困難程度。因此雖發出廣泛問卷邀約，包含企管顧問公司專案經理、企管顧問公司流程與系統顧問、A 財務服務中心流程負責人、A 財務服務中心流程專家、A 財務服務中心流程執行者、A 公司臺灣子公司財務長、A 公司臺灣子公司財務經理…等人，但實際回覆並完整填寫者，僅有四位問卷調查訪查者，即流程領導者甲(A 公司臺灣子公司財務長)、流程負責人乙(A 公司臺灣子公司財務經理)、設計者丙 (A 公司財務服務中心推導顧問公司流程與系統顧問)、執行者丁(A 公司財務服務中心流程執行者)。

一、評估者之篩選與評分：

- I. 評估者選定係依照流程架構分類，無法採取嚴謹的篩選法則。
- II. 評估者與目標評估對象之聯結性難以評估。如流程設計者評估流程設計有效性時，可能給予較為良好之評價，其關聯性較難區分。
- III. 評估者對評估項目之瞭解與解讀的局限性。評估者都僅能針對其所能及的資訊與接觸對象，進行評估與分析。
- IV. 評估者對評估項目之瞭解與解讀的一致性。評估者都僅能針對其所能及的資訊或文件進行評估，但這很有可能都出自同一套總部發出的檔案架構。
- V. 評估者數量稀少。問卷的評估者必須對於該流程與企業有一定程度的了解，並礙於個案公司組織規模，樣本數量上難以進行大規模的計量或統計分析；若要進行長時間之序列性評估值分析，評估者在企業內部的服務時間亦是一大挑戰，以致於能夠完成評估之評估者數量非常稀少。

二、評估者以外之內部關係人(related parties)觀點蒐集困難：

在轉型變革的過程中，整體財務服務的最初資料提供者(data supplier)

與最終客戶(information user)同時會受到影響，然而其觀點卻不易蒐集，其原因如下：

- I. 內部關係人之篩選條件。資料提供者與最終客戶數量眾多，難以採取嚴謹的篩選法則。
- II. 內部關係人之資訊完整性。雖為內部關係人，但對於變革的背景與目標，難如流程設計者或流程執行者獲得完整之資訊，以至於觀點可能南轅北轍。
- III. 內部關係人之變革接受程度。在企業能力成熟度分析中，該項係合併在企業文化項下評估，然而非流程內部關係人可能會比流程內部關係人更願意接受變革，因為其實可能不涉及利益衝突或工作重分配，因此更願意開放地接受該項改變或給予較佳評價。
- IV. 內部關係人之變革解讀一致性。內部關係人可能會因為工作量前推(如End user self service model)導致工作量增加，以至於就算在不同的部門或流程中，都一致地給予流程或企業成熟度較差的評價。



第四章 個案分析



第一節 研究個案公司之背景介紹

研究個案公司係跨國開發性製藥公司，每年投資與支持臨床試驗與科學研究，以追求新藥研發與促進醫療科技進步。根據 IMS Market Prognosis(2012)所發布之”The Global Use of Medicines: Outlook Through 2016”醫藥產業趨勢報告，全球藥品支出 2011 年統計達到美金九千五百六十億，其中原廠研發藥約五千九百六十億(占六成支出)。該報告預估到 2016 年全球藥品支出達到美金一兆一千億，其中原廠研發藥約六千一百五十億(占五成支出)。不但原廠研發藥品經費高漲，學名藥品之快速成長與削價競爭，客戶端不斷攀升的折扣與折讓要求，迫使部分國家或保險人增加強制性折讓比例或禁止特定折讓，以期建立透明公開的價格環境。這顯示了許多原廠開發藥廠所面臨之強大政府與保險壓力，既有專利藥品陸續到期而新藥研發不易，營收成長與獲利狀況逐年下滑之困境。

2012 年報揭示 A 公司投入美金 52 億之研究與發展支出，佔年度銷售額的百分之十八。為了持續追求股東、員工與病患利益，公司不斷精進研發新型藥品，進行成本撙節方案將其中特定服務項目外包與內包。Outsourcing and offshoring 代表著企業將一些服務如財務會計、資訊服務、設備管理或人事服務，移轉到企業外部的第三者或移轉到海外成本較低的據點，典型的例子即為 A 公司於 2008 年開始推動的企業轉型與財務服務內包(in-sourcing)專案。在成立之初，董事層級之集團財務長便指派國際事業部亞太區域最高財務領導人 (International Business, Asia Pacific Finance VP)，擔任專案領導者職務，在此同時組成流程協調會(Steering Committee)，包含亞太區域商務領導人 (International Business, Asia Pacific Commercial VP)、亞太區域資訊管理領導人、集團交易財務 (Group Transaction Finance)領導人、改造專案經理 (Transformation Program Manager)。

由此流程協調會設計，不但表彰了高階管理者的支持，也期望全面地讓不同流程設計的意見得以充分反應。例如：如何將傳統的會計入帳工作，轉變成使用者(Commercial user，如請購單位)自行提供會計入帳科目，自行指定付款條件與日期，以建立 self-service 的概念與營運模式；如何透過資訊系統的整合，將所有活

動發票、稅務憑證等影像儲存並傳輸，透過直線主管線上核准流程並完成離岸資料庫入帳記錄；如何確保離岸財務服務中心，充分了解集團財務會計政策、各當地國稅務法令、各當地國組織架構與核決權限…等等，都是一項項需要跨部門共同協商、再溝通再教育，並且真正認同與執行的任務與變革。



同時，也因為外部華爾街對於醫藥產業獲利能力的關切、外在給付環境的日益嚴苛、同業之間類似藥品的價格競爭、過專利期仿製藥品的競爭，許多的公司開始從內部進行一連串的掃描與自我改革，而存在國家間差異性、耗費大量人力的財務服務，此時成為聚光燈下的一塊處女地。參見圖 4-1 便是當時決定開始要建立 shared service center 的高層決策單位與架構，圖 4-2 則是下一階層的細部管理與設立組織架構，其中包含了重要的 Transformation program manager、SSC Operation manager、Business Process Expert 等人。

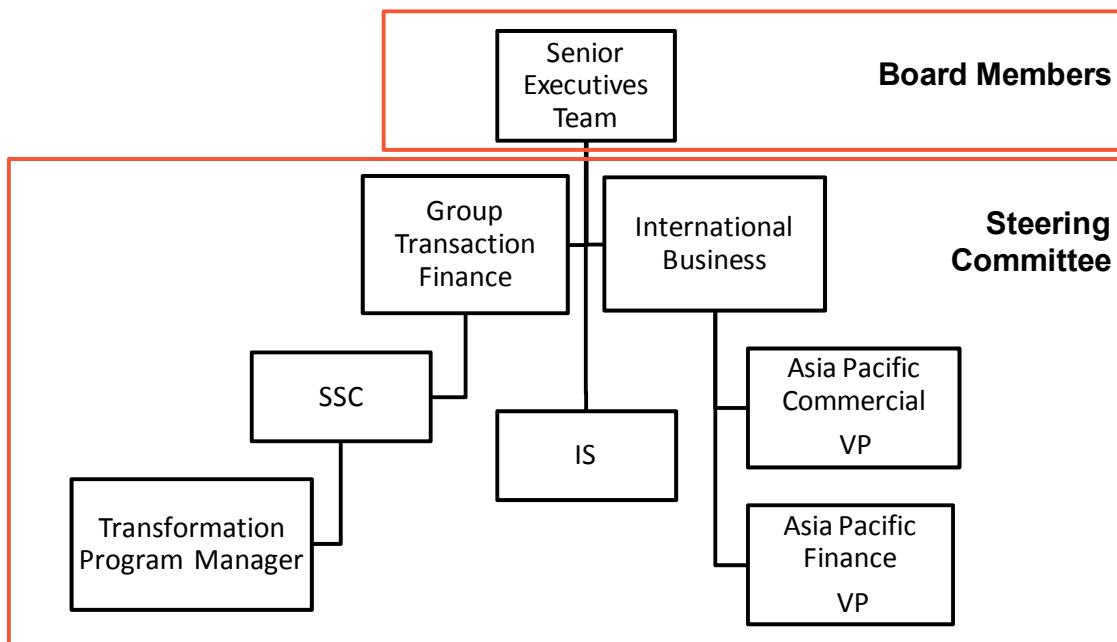


圖 4-1：研究個案公司之組織架構圖
資料來源：公司內部文件

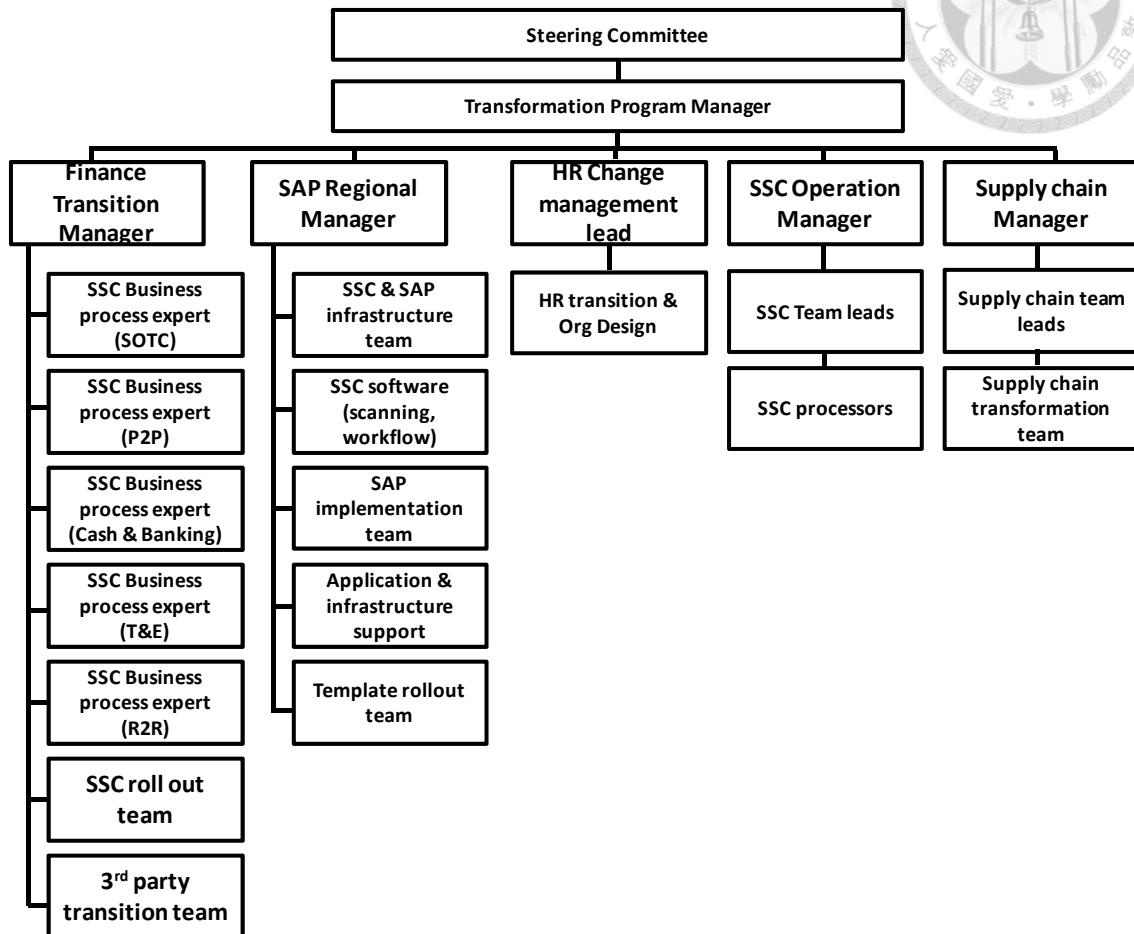


圖 4-2：研究個案公司之財務服務專案小組架構圖

資料來源：公司內部文件



第二節 流程變革設計分析

流程設計雖然不是每日例行性活動，但也可以以結構性的方式來進行。管理當局在進行流程設計或再設計時，必須考量到企業的成熟度與承受能力，在許多的變革變數中，逐步地選用適當但最有效果的幾項變數。因此流程設計就是在不同設計中作選擇，譬如說是否應該執行這個動作的判斷，一是該步驟是否為加值步驟；二是對成果貢獻是否高於執行成本。甚至，流程設計活動本身的品質控制優劣與否，與流程設計的結果同等重要。A 公司在推行財務中心 SSC 時，聘有專門顧問公司，進行為期五年的專案輔導，因此對於流程設計而言，主要便是評估顧問公司顧問與商業流程專家 Business Process Expert (BPE) 在進行共同研議時，是否顧及流程整合、達成共識了解、所提出的標準流程設計是否有良好記錄。

表 4-1：流程設計分析

資料來源：本研究整理

	領導人				負責人				設計者				執行者				總評
	P1	P2	P3	P4													
目的																	
設計 背景																	
紀錄																	P3

茲透過不同流程關係人對於流程設計的觀點，進行以下綜合分析：

- 一、 流程領導人之評分：在三項流程設計上，領導者普遍對於設計都相當滿意，認為各流程設計之間、流程設計與各組織之間維持良好搭配。
- 二、 流程負責人評分：流程負責人開始便對於流程設計的目的與背景，持保留態度，顯示了在細節部分，對於各項流程之間仍有些許衝突或不合理之處，使得流程負責人不如高層領導者般對於設計層面具備信心。
- 三、 流程設計者評分：流程設計者本身對於設計各項層面，由於是最了解設計概念與精神者，然而由於設計過程中涵蓋了不同利益的妥協，因此對於目的、背景與記錄普遍都給予較差評價；甚而，不認為各流程主事者之間、流程主事者與顧客、供應商之間具備共同期望。
- 四、 流程執行者評分：流程執行者對於流程設計目的與記錄給予較佳評分，顯

示內部溝通與教育訓練執行結果良好，執行者清楚自己應扮演之角色。但同時也對於流程設計背景給予保留評價，顯示如何達成共同期望的過程，仍受其他的因素影響。

五、本研究綜合評分：領導者在變革管理中多半扮演著 sponsor 支持的角色，因此對於流程設計傾向較佳評價者，對於變革的推動具有重要的宣示意義，且對於設計的目的背景越了解者，越能夠將概念轉化成溝通訊息。在設計目的與記錄方面，正向評價都達到第三、第四等級，在設計背景方面也有第二等級，整體來說是大致同意的第三等級，在五項助益因素中表現排列第四，顯示 A 公司在流程設計成熟度方面表現尚待加強。

在此同時，各評估者針對五大要素依重要性排序，1 為最重要，5 為最不重要。領導人與執行者同時給予「流程設計」為最重要因素之評分。總體平均分數為 2.25 分，亦為平均分之最低分，因此綜合來看，評估者認為流程設計對 A 公司來說，為最重要之助益因素。

第三節 流程變革執行者分析



流程執行者不是新獲工作者、喪失工作者、就是工作內容改變者，因此在面臨變革的過程中，最重要的莫過於對於變革接受的態度。徐道存(2010)出版「個性決定命運。態度決定高度」一書、前台大校長李嗣涔(2011)年也曾提到態度決定高度、高度決定格局。再再都顯示，不論專業技術方面是否已經具備未來工作的技能，一定程度的語文能力、勇於接受挑戰、學習能力強、應變能力高、能夠獨立作戰、但又具備團隊合作精神……等，都是選任變革執行者的必要條件。一旦遭遇流程設計不良或基礎設施不足時，擁有適當能力 capability 的流程變革執行者，就一定有辦法窮則變、變則通，找出一條可以通過的路。

表 4-2：流程執行者分析

資料來源：本研究整理

	領導人				負責人				設計者				執行者				總評
	P1	P2	P3	P4													
知識																	
執行者 技能																	P4
行為																	

茲透過不同流程關係人對於流程執行者的觀點，進行以下綜合分析：

- 一、 流程領導人之評分：在三個流程執行者評估項目上，領導者對於人員都相當滿意，認為知識、技能、與行為上面，執行者都清楚了解自己工作如何影響企業績效，並且能夠主動提出改善建議。
- 二、 流程負責人評分：在執行者的知識與技能上給予保留的評價，認為他們對於工作如何影響企業績效並不熟悉，不擅長變革管理與執行，應該是較接觸流程細節所造成的認知程度差異。
- 三、 流程設計者評分：流程設計者對於執行者的遵循行為特別重視，也因此給予保留的評價，對於能夠反饋改善流程的建議，執行者似乎還不到位，但知識與技能部分，評價仍佳。
- 四、 流程執行者評分：流程執行者對於執行者本身的評估，對本身流程如何



影響企業績效的認知上仍欠缺，亦不認為自己擅長變革管理與執行，可見知識上與行為仍屬於單純接受命令指示的階段。

五、本研究綜合評分：雖然執行者在企業流程策略性的思考與連結較為欠缺，但是整理來說執行者是 A 公司變革專案進行中，表現最好的助益因素。由於臺灣為專案之 pilot 國家，未來流程的執行者都是經過精心招募、經驗豐富的同仁，因此對於流程上都能夠掌握移轉進度與品質。例如整整一個月從海外來到臺灣進行共同設計討論、流程學習；透過資訊系統輔助，將操作人員在電腦上的所有資料整理、報表製作……等動作完整錄製下來，以利執行人員事後反覆觀看與了解、製作流程操作手冊，都有助於流程變革的推動。在執行者知識與行為方面，正向評價都達到第四等級，在執行者技能方面也有第三等級，整體來說是大致同意的第四等級，在五項助益因素中表現排列第一，顯示 A 公司在流程執行者成熟度方面表現優異。

在此同時，各評估者針對五大要素依重要性排序，1 為最重要，5 為最不重要。設計者給予「執行者」為最不重要因素之評分。總體平均分數為 3.5 分，亦為平均分之最高分，因此總合來看，執行者對 A 公司來說，為最不重要之助益因素，雖然表現的最好。在執行工作接替時，有些執行者終將喪失工作，透過不斷的溝通關懷、適當的評估標準、預備留任獎金、流程攸關非績效攸關之留任人員篩選條件……等配合措施，都讓執行者更容易接受變革所帶來的衝擊；對於接任工作的執行者，建立朋友夥伴的合作環境、倡導開放彈性的學習態度、強調自主權與當責、關注顧客反應、團隊績效與最終成果，都是執行者在變革流程中扮演的助益角色。

第四節 流程變革主事者分析

在 A 公司的流程變革主事者(或稱流程主管)，因為組織龐大事務繁忙，(請參見圖 4-2 財務服務專案小組架構圖)，共分為



- 1) 最高層資深經理人：由 SET(Senior Executive team, CFO)、GTF(Global transaction Finance, VP)代表；透過組織上的高階主管支持與指派流程負責人，協助並確保一個新的管理與財務運作模式，可以順利推動。
- 2) 次高層地方性流程負責人：由 Transformation program manager 改造專案經理擔任；這個角色是最為重要的當地流程負責人，他必須負責從設計流程、執行流程、教導流程、確認遵循、建立評量到解決問題，以確保專案的進度與執行，都依照組織的時程與目標。在 A 公司，這個職位是從外部另外聘請的專業經理人，合約期間約一年半，期間負責輔導顧問的引進、辦公中心之選定，在 SSC 正式成立開始營運之後，就轉由 Operations manager 接手掌管日常運作與教育訓練。
- 3) 中層流程負責人：由 SSC Operations manager 營運經理人擔任與 Finance transition manager 財務變遷經理擔任；在改造專案經理之下，有營運經理人與財務轉換經理。一則負責重要人員之招募、教育訓練與知識轉移，一則負責確認流程設計、標準 SOP 建立、整合不同國家需求以統一貫徹總部期望。
- 4) 基層流程負責人：由 SSC Operations manager 之下的 Process lead 流程長與 Finance transition manager 之下的商業流程專家 Business Process Expert (BPE)擔任。當有遇到需要變更標準流程設計時，流程長與 BPE 扮演非常重要的角色，除了充分了解當地國家的環境差異，記錄決議變更設計的原因，控制差異程度與影響人員，都是該層級負責人重要的指標。

茲透過不同流程關係人對於流程主事者的觀點，進行以下綜合分析：



表 4-3：流程主事者分析

資料來源：本研究整理

- 一、 流程領導人之評分：領導人對於流程主事者的評鑑，認為在身分與行動部分都表現得相當好，僅在職權範圍並沒有清楚地展現足夠影響能力。
 - 二、 流程負責人評分：負責人自己對於主事者的評鑑，與領導者類似，但認為自己在流程設計的策略性規畫上，仍有不足的狀況。
 - 三、 流程設計者評分：設計者對於流程主事者的評鑑，則在身分與職權表現上態度保留，不但不認為主事者有全心關注在流程上，對於決策過程、人事任命與考核也有疑慮。顯示了流程設計者不但關切流程設計被遵行合規的狀況，更進一步體悟到組織內部的主事者領導風格或作為，其實更深一層影響最終的流程變革結果。
 - 四、 流程執行者評分：執行者則對於主事者則相當滿意，在身分、行動與職權上都給予第四等級的評價。
 - 五、 本研究綜合評分：在主事者身分與行動方面，正面評價都達到第四等級，在主事者職權方面則只有第二等級，整體來說是有點同意的第四等級，雖然在五項助益因素中排列第三，但 A 公司在流程主事者成熟度方面表現仍佳。

在此同時，各評估者針對五大要素依重要性排序，1 為最重要，5 為最不重要。領導者與負責人同時給予「主事者」為次重要因素之評分。總體平均分數為 3.0 分，亦為平均分之第二高分，因此總合來看，主事者對 A 公司來說，為相當重要之助益因素，成熟度表現也不錯。



第五節 流程變革基礎設施分析

流程變革基礎設施包括了基礎的資訊系統與招募、培訓、獎勵、表揚之人事績效評估制度。在 A 公司推導過程中，延聘了 Deloitte 的 SAP 思愛普企業資源系統之顧問輔導團，並正式聘雇其中幾位顧問為 A 公司員工，以專權專責進行系統推導。在建立基礎設施時，優勢是 SAP 系統已經於兩年前在亞洲區各國完成上線，目前僅需要針對流程重新設計的部分，予以調整與整合；挑戰是雖然各國都有 SAP 系統，但因著營業型態的不同，有些有工廠製造職能、有些有外掛系統、有些有客製化修改，以前並不需要考量進一步整合到 SSC 時的狀況，某種程度下可以允許彈性空間，但現在為了要讓 SSC 可以標準化作業，各個國家開始進行流程的再設計，並且牽涉更多其他輔助系統，譬如說員工主檔的共用管理、客戶主檔的整合與管理、入帳傳票號碼的共用管理、線上核准與入帳指示的跨國界傳遞、文件發票單據的影像掃描與跨國界傳輸.....等。雖然說流程再設計時，不應該先入為主的以技術為導向，但若沒有穩定先進的系統配合，這些流程的改變是萬萬不可能實現的；再者，SAP 企業資源系統雖然在支援異地處理時功能強大，但在系統變更時的流程設計、用戶測試、衝突解決、系統文件準備，都相當繁複，需要許多人力與時間的投入。

參見圖 4-1 所示，A 公司財務中心的設立，改造專案經理 (Transformation Program Manager)之下，配有 SAP regional manager，專門掌管硬體架構、軟體設計與執行(包含掃描與核准 workflow)、各子流程執行小組、應用支援、樣版上傳小組 template interface roll-out 等，便是針對資訊系統部分的基礎設施。

人力資源制度部分，則是詳定各項人員的招募標準。在 SSC 界有個不成文的規定，就是每一中心成立時，一定都會高薪聘請有經驗的人員加入，因此，高流動率也是普遍的現象，儘管聘雇合約中都訂有預告期的規定與罰款(如：依職位高低，提出離職申請後一個月或三個月後才能離職，否則將賠償 SSC 中心一個月到三個月不等的薪資)，然而新聘公司一般都會將這項罰款直接算入聘雇條件中，直接由新聘公司支付給原聘公司。因此，SSC 之間惡性競爭的結果造成人事管理上很大的漏洞與問題，員工也通常不具備對企業的忠誠度，因為工作三五年之後，組織內的升遷機會與薪酬絕對不如外面企業的條件，原聘企業也會因為重覆性的基層

人員需求、穩定的人事成本控制、大量的人力需求、高流動率與低發展前景，而必須不斷地向外部招募人員，並且持續地教育訓練、強化組織認同、在類似工作內容中激勵表現傑出同仁，都是 SSC 在人力資源上面臨的挑戰與重點。

表 4-4：流程基礎設施分析

資料來源：本研究整理

	領導人				負責人				設計者				執行者				總評
	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	
基礎設施	資訊系統																P4
	人力資源制度																

茲透過不同流程關係人對於流程基礎設施的觀點，進行以下綜合分析：

- 一、 流程領導人之評分：領導人對於資訊系統與人力資源系統的整體評價，皆為良好的第四等級。
- 二、 流程負責人評分：負責人對於資訊系統評價良好，但對於人力資源系統持保留評價，不論是獎勵優異表現、解決部門問題、強化合作與個人學習等，都評為中等。
- 三、 流程設計者評分：設計者對於資訊系統評價良好，但人力資源系統僅有到第二等級評價良好。
- 四、 流程執行者評分：執行者評價與負責人觀點類似，對於與自身息息相關的人力資源系統，整體評價都為有點同意。
- 五、 本研究綜合評分：在資訊系統方面，正向評價達到第四等級，在人力資源方面則也有部分同意的第三等級，整體來說是有點同意的第四等級，在五項助益因素中表現排列第二，顯示 A 公司在流程基礎設施成熟度方面表現優異，且主要表現都在資訊系統上的成熟度。

在此同時，各評估者針對五大要素依重要性排序，1 為最重要，5 為最不重要。設計者與負責人同時給予「基礎設施」相當重要因素之評分。總體平均分數為 3.0 分，亦為平均分之第二高分，因此總合來看，基礎設施對 A 公司來說，為相當重要之助益因素，成熟度表現也不錯。



第六節 流程變革標準分析

要如何評估一個流程標準是否定義與運用的良好呢？幾個簡單的法則就是檢視企業是否只評量容易評量的項目、是否只評量一向評量的項目、是否只評量數量上而非品質上的項目、是否只狹隘地評量單一部門的績效、是否很清楚評量的目的與企業最終目標的聯結。以 A 公司財務中心 DMT(Data master team)、P2P(Purchase to Pay) 與 C&B(Cash and Banking) work stream 流程小組為例，P2P team 被衡量的指標為是否正確即時入帳，一般等級經線上核准流程核准完畢的 work item，必須於當日內輸入 SAP 系統；若是屬於重要並緊急等級經線上核准的 work item，則必須於四個小時內輸入完畢。C&B team 被衡量的指標則為準時付款，P2P team 在每日 12 點之前產生的付款指示檔案，C&B team 在接受到指示後，必須於各個國家銀行系統結帳時點前，完成當日付款指示。DMT team 是負責所有主檔的建立，如廠商主檔包含銀行帳戶、統一編號、營業地址、聯絡電子郵件、傳真或電話……等基本資料，員工主檔與客戶主檔亦同，只要每一新增、修改、刪除、鎖檔、開檔的指令透過線上核准系統，由各地傳到 SSC 時，該小組就必須完成操作並檢查正確性。

因此，付款流程對 A 公司來說，其策略與作業目標都相當一致地指向「正確而快速的付款」，然而往往延遲付款或付款失敗的原因百百種，這些看似明確的流程評量標準就是無法確保遵循與避免錯誤。譬如說：總要等到銀行退匯了，DMT 才會知道原來操作員將銀行帳戶一個數字的 0 打成英文的 O；或是總要等到扣繳資料調節時，P2P 才會發現應該要將顧問費扣繳稅款與二代健保補充保費金額調減，就是沒有檢查到而導致短繳；或是總要等到客戶來電詢問，C&B 才發現原來上傳網路銀行的付款指示，因為種種錯漏原因而根本沒有被系統接受。

這些看似匪夷所思的錯誤，對應到各流程小組的績效評量指標 KPI (Key performance indicator)，實在都不應該會發生這樣的狀況，然而一旦欠缺重要的企業策略目標連結、品質構面衡量、點對點流程的控管 monitor，這些不斷發生的小錯誤，都會導致整個流程架構的崩垮！

茲透過不同流程關係人對於流程標準的觀點，進行以下綜合分析：



表 4-5：流程標準分析
資料來源：本研究整理

標準	定義 運用	領導人				負責人				設計者				執行者				總評 P2
		P1	P2	P3	P4													

- 一、 流程領導人之評分：領導人對於標準的定義與運用的整體評價，皆為良好的第四等級。
- 二、 流程負責人評分：負責人對於標準定義評價中等，但對於標準的運用持保留評價，不論是追蹤績效、提出改善、與標竿比較、經理人定期檢討等，都評為不甚同意。
- 三、 流程設計者評分：設計者對於標準定義評價良好，但標準運用僅有中等評價。
- 四、 流程執行者評分：執行者評價則與設計者觀點相同。
- 五、 本研究綜合評分：在標準定義方面，正向評價達到第三等級，在標準運用方面則只有部分同意的第二等級，整體來說是有點同意的第二等級，在五項助益因素中表現排列最後，顯示 A 公司在流程標準成熟度方面表現不佳，有待改善。

在此同時，各評估者針對五大要素依重要性排序，1 為最重要，5 為最不重要。雖然流程設計者給予「標準」最重要之評分，但領導人與負責人同時給予其最不重要之評分。總體平均分數為 3.25 分，亦為平均分之第二低分，因此總合來看，流程標準對 A 公司來說，不具備重要性，成熟度表現也不佳。



第七節 個案公司企業成熟度分析

在企業能力成熟度部份，它衡量的是有如機體般的企業，在面對外在環境的變遷，天生體質加上後天鍛鍊的結果，是否有足夠的應變能力與 Capability 來帶領變革過程。而企業能力又分為領導、文化、專長與治理，茲透過不同流程關係人對於各項企業能力，進行以下綜合分析：

一、領導者構面

關於領導者的著作與觀點繁多，如 Jack Welch (2012)所著「給青年人的 11 條忠告」，書中提到成功的領導者必須從好的品格開始醞釀，譬如說誠信、真誠、謙虛、樂觀、正直、專注、自信、關懷、敏銳都是非常重要的品格特質與行為表現，其中果斷是管理者必備的素質，勇於變革才能以新換舊，而管理的本質，就在於領導。Stephen R. Covey(2012)在其著作「高效能人士的領導準則」提到以原則領導為核心，領導者在思考與溝通、解決問題的時候，往往忘了最本質最核心的問題，如果在推動變革的過程當中，不夠堅毅果決、方向明確，很有可能因為自身的利益或下屬的紛擾意見而妥協。茲針對 A 公司領導能力分析如下：

表 4-6：企業領導分析
資料來源：本研究整理

領導 風格	領導人				負責人				設計者				執行者				總評
	P1	P2	P3	P4													
察覺 投入 行為 風格																	P2

- I. 察覺構面：領導人在設計者、執行者與自身觀點中，能夠表現出深入察覺到如何利用流程連結策略，並把流程當成企業管理的一部分，因此在認知的程度上，表現尚佳。
- II. 投入構面：進一步到熱衷程度、時間投入上，負責人與設計者開始觀



察到領導者的投入不足，尤其在動員整個組織、領導流程再設計的項目上，領導者認知程度與投入程度，開始出現落差。

- III. 行為構面：負責人持續對於企業領導行為表現，出現不認同評價，可能是高階領導者過度授權，倚賴流程負責人全權處理，並不積極參與設計，協助消除障礙，更無法針對高績效流程推展新的業務機會。設計者觀點亦與負責人類似。
- IV. 風格構面：設計者深刻感受到領導風格仍然沿襲舊思想、舊階層架構，一貫式 top-down 由上而下、透過控制與指揮，藉由職位壓力而非領導力、影響力帶領團隊進行改革。且領導人本身對於企業領導風格項目，亦給予保留評價，表示來自更高層的領導者，應該被迫給予了相當大的執行壓力。

綜合來說，領導構面是有點同意的第二等級，在四項企業能力因素中表現排列最差，顯示 A 公司企業能力在領導成熟度方面表現不佳。同時，各評估者針對四大要素依重要性排序，1 為最重要，4 為最不重要。總體平均分數為 2.25 分，亦為平均分之第二高分，因此，企業領導能力對 A 公司來說，具備相當的重要性，但能力成熟度表現有待改善。

二、文化構面

企業文化與價格觀通常具有多種面向，當企業有機體針對營運策略定出方針時，任何的舉措都表彰了深層的文化層面意義。譬如 A 公司便強調 4C，亦即 Courage、Creativity、Collaboration、Caring。在企業文化的推動旅程上，Courage 方面強調員工的行為表現如不斷挑戰 status quo、跳出舒適圈外、勇於承擔必要的風險、就算在困難的狀況下也能勇於拒絕不對的事情。Creativity 方面強調員工的行為表現如不斷與內部跟外部 benchmark 比較、業界之間或異業之間合作、積極發揮創意與創造力在各項日常活動中。Collaboration 方面強調員工的行為表現為部門內與部門之間的共同目標訂定、獎勵表彰合作行為等。Caring 方面強調員工的行為表現如表揚任何小小貢獻、照顧每一位員工如同照顧家人般、創造一個容許發揮潛能的環境、了解員工工作狀況更要深入了解個別差異與需求。

以上文化要素建構了 A 公司組織架構上的底層，然而在進行全方位變革時，Hammer 提出了其他重要的文化意涵與評量指標，如：團隊合作、顧客至上、責任感與對變革的接受態度，都對於企業是否夠成熟到接受變革挑戰，具有關鍵的影響力。

茲針對 A 公司文化能力分析如下：

表 4-7：企業文化分析

資料來源：本研究整理

文化	領導人				負責人				設計者				執行者				總評
	P1	P2	P3	P4													
團隊合作																	P4
顧客至上																	
責任																	
對變革的態度																	

- I. 團隊合作構面：領導人與執行者一致給予第四等級同意評價，認為 A 公司擁有團隊合作的經驗與精神，甚至到顧客與供應商端都有很好的合作。
- II. 顧客至上構面：四位評估者一致給予第四等級同意評價，認為 A 公司重視流程夥伴的關係與最終顧客需求。
- III. 責任構面：顯見負責人比其他評估者認為員工應該要更有使命感，對於自己工作的成果，承擔更多的責任。
- IV. 變革態度構面：除設計者外，普遍給予保留評價。代表 A 公司對於變革的到來，還沒有徹底的體悟與認知，其實變革在所難免，甚至常常發生。

綜合來說，文化構面是大致同意的第四等級，在四項企業能力因素中表現排列最先，顯示 A 公司企業能力在文化成熟度方面表現佳。同時，各評估者針對四大要素依重要性排序，1 為最重要，4 為最不重要。總體平均分數為 2.25 分，亦為平均分之第二高分，因此，企業文化對 A 公司來說，不僅具備重要性，能力成熟度表現也佳。



三、專長構面

所謂企業流程變革的專長能力，不外乎在人員方面必須具備創造力、驅動變革的能力、應付複雜性的能力、良好的情緒管理能力；在方法上必須採用多種方法，以解決執行的問題，定期掃描環境變動、變革修正與校正策略方向。企業能力上人員的專長表現成熟度，建築在過去歷經變革的經驗與人員異動狀況。一個流動率低的組織，代表著深厚的企業流程經驗，但同時也代表了可能阻礙變革的障礙，以 A 公司為例，一級主管及直線主管平均服務年資都在 20 年到 15 年之間，對於本身事務都有相當程度的掌握，因此在推動變革時，特別了解流程控制點，對內對外的溝通協調，這些都是好的助益。或許，會有人質疑，一個成熟穩定的組織，是否就代表了對於變革抗拒，其實這連結到公司文化的本質。一個持續對於改變抱持歡迎態度的組織，經歷過許多組織分割、購併、企業資源系統導入...等組織與流程變革的企業與員工，身經百戰臨危不亂的人員反而是公司最大的資產，在企業能力上更為一強大的助力。

茲針對 A 公司專長能力分析如下：

表 4-8：企業專長分析
資料來源：本研究整理

專長	人員 方法	領導人				負責人				設計者				執行者				總評
		P1	P2	P3	P4													
																		P3

- I. 人員構面：領導人與設計者一致給予企業專長人員構面第四等級認同評價，然而從負責人與執行者觀點，則認為企業其實並沒有相當多員工擅長流程設計、專案管理更重要的是變革管理。這可能是因為執行者為新聘至財務服務中心的人員，欠缺對於團隊的正向變革經驗，也因此評價上造成差異。
- II. 方法構面：設計者與執行者一致給予企業專長方法構面第四等級認同評價，然而領導人與負責人對於企業已經發展一套正式的流程再設計系統，並成為企業的核心能力持保留態度。

綜合來說，專長構面是大致同意的第三等級，在四項企業能力因素中表現排列第二，顯示 A 公司企業能力在專長成熟度方面表現佳。同時，各評估者針對四大要素依重要性排序，1 為最重要，4 為最不重要。總體平均分數為 2 分，為平均分之最高分，因此，專長方面的能力對 A 公司來說，不僅具備重要性，能力成熟度表現也佳。

四、 治理構面

流程變革的治理架構代表著如何讓對的人、做對的事、在對的時間、在對的地方、產生對的結果的一套管理。在流程模式中衡量的，基本的就是要把對的事安排在對的地方與對的時間，此即為商業流程模式。進一步，要將該商業模式傳達到整個組織，延伸至顧客跟供應商，最終與企業策略結合。責任構面衡量的則是人與事的組合，誰應該負責什麼、誰應該負責協調、仲裁的準則又為何，這些都是定義責任劃分與建立協調管理機制的要素，如果規則沒有定義清楚的話，不斷的政治角力與組織內耗，絕對不會是企業能力的加分因素。整合方面，則是人事時地物的全面管理，包含的內容有流程轉型策略訂定、適當的計畫與時程表、監督進度、資源管理、預算管理、Benchmark 標竿學習、流程界線劃分、衝突排解、持續教育……等等項目。

茲針對 A 公司治理能力分析如下：

- I. 流程模式構面：領導人、設計者與執行者一致給予企業治理流程模式構面第四等級認同評價，僅負責人在第二等級有所保留，此項結果與流程助益因素下設計目的與基礎設施的評估結果相吻合。
- II. 責任構面：領導人與執行者一致給予企業治理責任構面第四等級認同評價，而負責人與設計者則持保留態度，顯示在流程協調上遭遇到較大困難而體認到企業能力上的不足部分。
- III. 整合構面：因為欠缺正式的計劃管理辦公室與最高流程長，使得 A 公司在進行全面性整合時，面臨相當大的困難，負責人與設計者更一致給予欠佳評價。

表 4-9：企業治理分析
資料來源：本研究整理



流程模式 治理 責任 整合	領導人				負責人				設計者				執行者				總評 P3
	P1	P2	P3	P4													

綜合來說，治理構面是有點同意的第三等級，在四項企業能力因素中表現排列第三，顯示 A 公司企業能力在治理成熟度方面表現欠佳。同時，各評估者針對四大要素依重要性排序，1 為最重要，4 為最不重要。總體平均分數為 3.5 分，為平均分之最低分，因此，治理方面的能力對 A 公司來說，不僅不被重視，能力成熟度表現也有待改進。

第五章 結論與建議



第一節 研究結論

根據 Deloitte Consulting LLP (2013) 發布之 Global Shared Services survey result，該調查查訪了總部分布在 38 個國家，870 個 Shared Service Centers (SSCs)，包含製造業與消費性產業等，一半以上全球有一萬名員工，約七成企業年度營業額超過 10 億美金，總計 277 家企業。暨 2012 年報告發現資訊科技、財務與人力資源服務持續領導企業流程外包，2013 年調查更顯示稅務、不動產與設備管理、法務也朝向外包或交易型 SSC，不但如此，SSC 也積極擴張服務範圍朝高附加價值活動以形成知識型 SSC 或 COE(Center of Excellence)。

從 2012 年 Global Outsourcing and Insourcing Survey 顯示 Outsourcing 主要目的不外乎：

- 一、降低營運成本；
- 二、改善客戶服務；
- 三、獲取競爭優勢；
- 四、獲取稅務利益；
- 五、更佳利用創新科技；
- 六、企圖整併與整合個別功能；
- 七、彈性人員配置；
- 八、改善控管。

有趣的是，有超過六成的受訪公司選擇降低營運成本為選擇外包的目標，並有 53% 的受訪公司期待高於 10% 的成本節省，然而只有 42% 的受訪公司真正實現顯著的成本節省。到了 2013 年，提供高品質服務反而成為了一個選擇服務外包的重要因素，這似乎也解釋了為什麼外包成本居高不下，但企業仍趨之若鶩的實務現象。

同時在 2012 年的報告中亦分析，這些超過七成為全球化或至少在一個以上洲域營運的企業，其實不只醫藥保健產業，消費性產業、工業性產業、財務服務產

業、高科技、能源、集團控股、交通、政府教育…等，無一不嘗試服務外包的營運模式。舉馬來西亞財務 Shared Service Center (SSC)來說，目前 Pharmaceutical industry 有 Eil Lily, GSK, AstraZeneca 設立；Oil, Gas&Mining industry 有 Shell, British Petroleum(BP), Badische Anilin-und-Soda-Fabrik(BASF), Worleyparsons, BHP Billiton, Vale；Electronic & Power industry 有 HP, IBM, Dell, Hitachi, Flextronics, Schlumberger；Manufacturing 有 Steelcase；Shipping 有 CMA CGM, Neptune Orient Lines(NOL)；Service & Agent industry: AIG, DHL, Accenture, Averis, Miki travel；Consumers 有 A product, British American Tobacco(BAT)；非營利組織有 World Health Organization(WHO)……等等，這一個蓬勃發展的世界潮流勢必持續影響整個企業運作的生態環境。

不只以上所列示的企業，將來一定會有更多的跨國企業會面對這樣的流程變革潮流，甚至當本國企業成長到一定程度，必須跨足其他地區或提升企業競爭力時，財務服務外包，往往都會是第一優先的選項。透過 Process and Enterprise Maturity Model 進行企業的自我檢視，是一項非常強大的工具。A 公司財務中心的變革過程中，我們發現了良好的執行者、主事者與基礎設施，奠定了最重要的關鍵基柱，有了其中這三項，就可以彌補設計上的不完美、標準定義的不清楚與標準追蹤運作不佳的負面影響。同時也發現該財務中心的變革專案，雖然靠著許多的助益因素、後天的努力、人為的強勢領導，以結果論的確在一次性的變革中成功了，但是明顯欠缺的企業能力不足以支撐上線後的流程績效表現與後續的變革行動。尤其在領導上的頻仍更換高階管理者，時常變更治理規則，都使得 A 公司的變革活動面臨巨大挑戰。

其次，流程助益因素與企業能力會隨著流程內外關係人的專長、利益觀點、是否有強勢因素 dominate factor，會出現不同的重要程度。以 A 公司為例，流程助益因素的重要性由高到低，為設計、主事者、基礎設施、標準與執行者，顯示要做對、做好變革，確實要從源頭著手。一個良好的流程設計與配置適任的流程主事者，將會帶來倍數的影響效果。接著搭配合理的基礎設施、客觀的績效追蹤標準與高效能學習型執行者，必然讓流程變革水到渠成。A 公司財務中心的案例，便是企業營運模式中的虛擬延伸，這樣的變革可以變型成上下游的垂直延伸、跨功能跨組織的水平延伸，不但擴充了企業的疆界，也得以讓企業的核心競爭力凸顯。

而在企業能力方面，由於 A 公司轉型前醞釀了一群默默耕耘的流程專家與中階主管，就算治理機制再怎麼朝令夕改、領導力不足、文化僵固，都還可以死馬當活馬醫。以 A 公司的企業能力評估，其重要性由高到低，依序為專長、文化、領導與治理，與本研究之觀察亦相當吻合，相關彙總分析如下圖表所示。



圖 5-1：助益因素與企業能力的重要性

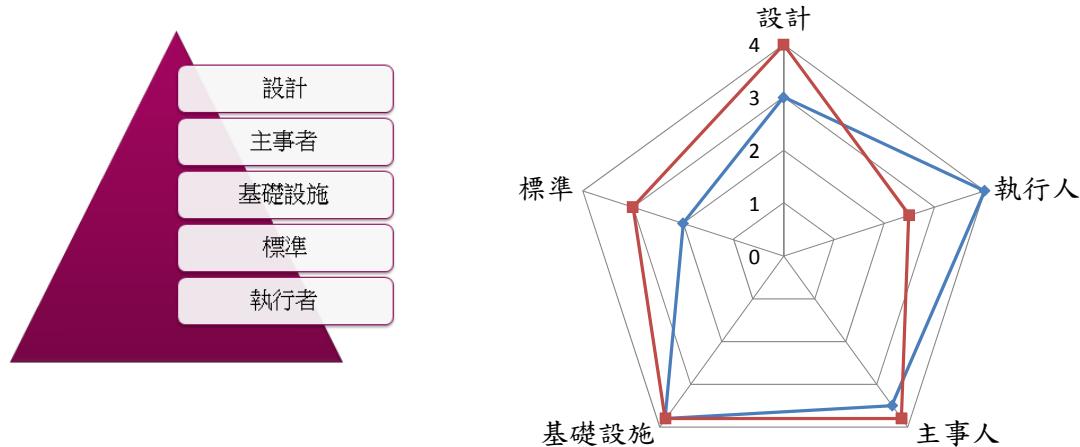


圖 5-2：助益因素重要性與 A 公司表現

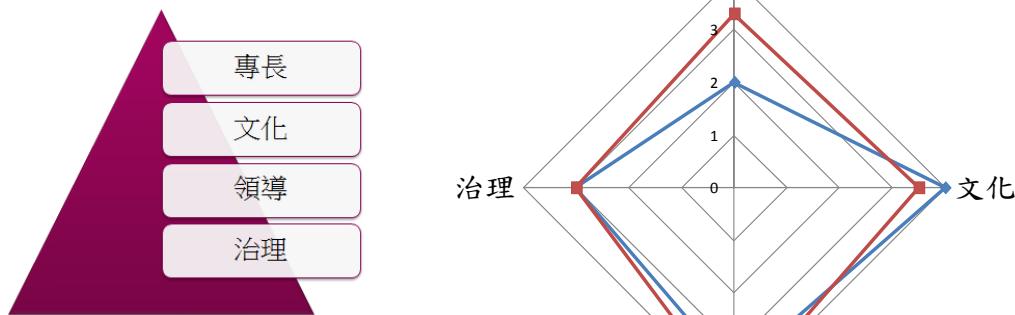


圖 5-3：企業能力重要性與 A 公司表現



表 5-1：A 公司流程助益因素綜合分析

	領導人				負責人				設計者				執行者				表現	重要性
	P1	P2	P3	P4														
目的																		
設計 背景																	4	1
紀錄																		
知識																		
執行者 技能																	1	5
行為																		
身分																		
主事者 行動																	3	2
職權																		
基礎 訊息系統																	2	3
設施 人力資源制度																		
標準 定義																	5	4
運用																		

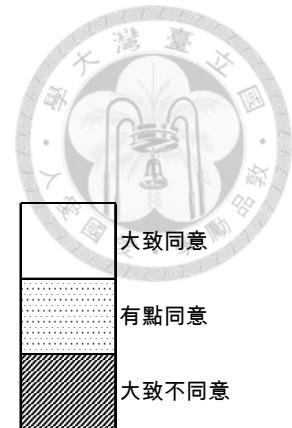


表 5-2：A 公司企業能力因素綜合分析

	領導人				負責人				設計者				執行者				表現	重要性
	P1	P2	P3	P4														
領導 察覺 投入 領導 行為 風格																	4	3
文化 團隊合作 顧客至上 責任 對變革的態度																	1	2
專長 人員 方法																	2	1
治理 整合																	3	4



第二節 研究建議

透過流程與企業成熟度模式的評估，可以提供不論是醫藥產業或其他產業，在進行相關變革活動前、進行活動中、以及活動完成後的成效評估。雖然本論文僅針對醫藥產業的單一個案公司進行分析，公司之間的差異可能存在，但由於醫藥產業相對比較穩定、變化緩慢、投報期間長，其可能導致主事者與執行者反應速度慢、接受變革程度較低，在變革設計上也較欠缺經驗，因此仍可以提供相同產業在進行變革活動時，應注意要素之參考。

在變革專案的選擇上，本論文針對需要大量耗費人力的財務服務 shared service center 成立的變革流程進行評估，該項活動相當倚賴企業資源管理(ERP)資訊系統、核准流程(workflow)與單據掃描(scanning)與傳輸系統的輔助，尤其又必須將活動跨國移轉，將許多財務處理活動步驟化、標準化，因此類似的客戶服務中心、信用卡中心、維修中心、採購與訂單處理中心...等，都可以參考並注意相關要素之重要性。

最後，個案公司為一大型跨國企業，大部份的員工都具備一定水準的英語溝通能力與溝通技巧，因此國內大型企業在進行變革轉型時，必須特別考量員工素質與數量，才能有效推動跨國活動的移轉。



第三節 研究限制與未來研究方向

本研究係針對特定變革專案之流程與企業能力成熟度，透過領導人、負責人、設計者與執行者之評估分析，故研究方法的限制在於不同評估者可能會對於各項助益因素存在差異性。甚者，本研究在助益因素方面，係依照四位評估者觀點進行分析；在企業能力方面，係依照能力構面進行分析。採取不同角度的原因在於其中重要的助益因素，如流程設計、執行人、與主事者即為評估標的，因此透過相互意見的對照，本研究得以平衡地找出助益因素的權重，如基礎設施的資訊系統、主事人的行動與流程設計的紀錄，是所有助益因素中評價最高的項目，該評量結果也與本研究之觀察相當吻合。

在研究範圍的限制方面，由於 A 公司為 2008 年開始進行變革活動，評估回應係追溯至 2009 年底，並要求回應各項助益因素與企業能力是否有助於 2010 之後的流程改造與績效。各評估者依照其所觀察的期間，因其在 A 公司服務的期間不同，可能會造成差異性。例如：四位評估者對於五項助益因素一致認為有助於 2010 年之後的各項企業流程改造與績效提升，但在企業能力方面，較為資淺的執行者即評估企業能力指標其實對後續變革可能沒有重大影響。

未來研究方向與建議，由於流程變革需要時間，且企業能夠一次到位或是天生就各項要素、能力具備的案例不多，建議後續可以針對組織內其他變革專案進行評估，或是將 SSC 中心與其他合作國家配對，提供交叉比對跟長時間分析的資料，將有助於持續追縱各項助益因素與企業能力的消長，期能為 A 公司提供即時企業健檢的數據，並讓企業內各項變革活動推動的更為順利。

參考文獻



一、中文文獻

1. 丁惠民譯(2006)，作者 Penelope Przekop, 黑帶精神：由嬌生經驗看卓越企業如何有效執行六標準差, ISBN 986-157-270-8, 美商麥格羅希爾
2. 林麗芬(2009)：運用六標準差之方法改善目標客戶管理之有效性，臺灣大學會計與管理決策系碩士論文
3. 陳金水(1991)：配送中心系統規劃參考模式 IDEF0 方法，交通大學工業工程研究所碩士論文
4. 許雅惠(2007)：以 ARIS 分析企業流程改造-以製造業 F 公司為例，雲林科技大學資訊管理系碩士論文
5. 黃永東與馮聖為(2008)：剖析製造業之精實六標準差的 DMAIC 作法，品質月刊 44 卷 3 期
6. 雷霖譯(2007)，作者 John Kotter & Holger Rathgeber, 冰山在融化：在逆境中成功變革的關鍵智慧, ISBN 978-957-08-3131-3, 聯經出版
7. 羅耀宗、李芳齡、顧淑馨譯(2001)，作者 Michael Hammer & Lisa W. Hershman, 更快、更好、更有價值, ISBN 978-986-241-405-7, 天下雜誌
8. Hammer, M. (2007)：再造高績效流程-企業變革的順流逆流，哈佛商業評論
9. John P. Kotter(2011)：領導變革-為何轉型未竟其功？, 哈佛商業評論。
10. John P. Kotter(1996)：「領導人的變革法則」, 哈佛商業評論。

二、英文文獻

1. Hammer, M., 1990, “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate”, Harvard Business Review, July-August, pp104-112.
2. Davenport, T., 1993, “Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology”, Harvard Business School Press, Boston, MA.
3. Hammer, M., Stanton, S., 1995, “The reengineering revolution”, HarperCollins, New York, NY.,
4. Jackson, N., 1997, “Business process re-engineering ’96”, Management Services,

Vol.41, Iss.2, pp.34-36.

5. Davenport, T., 1998, "Putting the Enterprise into the Enterprise System", Harvard Business Review, Vol.76, No.4, pp.121-131.
6. Davenport, T., 2000, "Mission Critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems", Harvard Business School Press, pp.335.
7. Pearson, T. A., 2001, "Measure for Six Sigma success," Quality Progress, Vol.34, No.2, pp.36-40.
8. Hammer, M., 2004, "How Operational Innovation Can Transform Your Company", Harvard Business Review, April, pp.84-93.

