

<<更快更好更有价值>>

图书基本信息

书名：<<更快更好更有价值>>

13位ISBN编号：9789862414057

10位ISBN编号：9862414057

出版时间：2011-9

出版人：天下雜誌股份有限公司

作者：麥可·韓默（Michael Hammer），麗莎·赫許曼（L

页数：336

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<更快更好更有價值>>

前言

轉型的全面解方 提起邁可·韓默 (Michael Hammer)，世人無不對他讚譽有加。關於他的故事，最有趣的是認識他的人，或甚至只上過他一堂課的人，談起他時所說的事。他們稱讚韓默是顧家好男人、才智超群、成就卓越。他們也談到韓默熱愛流程和改善組織績效。

聊得愈多，你會進一步發現他的其他面向，以及為什麼有那麼多人覺得他非常有趣。

韓默是我見過最會講課的人之一。

他那蘇格拉底式的風格、機智詼諧以及驚人的記憶力，使他顯得既風趣又叫人折服。

我還記得第一次上他的課，是為期四天的流程再造 (process reengineering)。

雖然我希望翻新自己的技能，但一想到要坐在課堂上四天，檢討重新設計的技術，就覺得那好像看著牆上的油漆變乾一樣無趣。

哇，我錯了。

韓默說話的速度很快，引導全體學員廣泛參與，且提出一些真知灼見，上課一點也不乏味。

他旁徵博引來支持自己的論點，那些話有些大家耳熟能詳，有些則不好理解。

他喜歡引用作家派克 (Dorothy Parker) 的一些名句 (例如「你可以帶妓女去有文化的地方，卻卻沒辦法逼她動腦筋思考」)，以及對「訓練」和「教育」提出不同的定義 (「性訓練」和「性教育」，你會去上哪種課程，以及送孩子去上哪種課程)，而遊走在政治正確的邊緣 (他根本不在意這件事)。接著他會放一些投影片，用聖經故事解說流程之旅，這樣的比較，生動有趣、大膽、叫人難忘且準確。

韓默得知我將他的理論應用在製造、服務和流通業之後，問我能否讓他研究我的經驗。

我當然非常高興他願意和我攜手共事。

我可以把我在許多公司執行流程所遇的各種問題和找到的解決方案提供給他參考；他則提供給我標竿資料、新方法，以及他從研究其他公司所得、證明可行的解決方案。

然後我們會討論：我挑戰他的理論、他挑戰我的方法，我們彼此都從對方受益良多。

一九九〇年代初，邁可總結他對再造工程 (reengineering) 的研究心得，介紹全世界認識企業改造，其中最有名的是他的著作《企業再造》 (Reengineering the Corporation)。

各行各業的人告訴他，說他們拿這本書當作改造業務的聖經。

他聽了反而不解，因為寫這本書的本意不是當手冊，他只介紹改造的概念，無意提供全面解決方案。

那本書出版之後幾年，邁可繼續鑽研企業經營的種種具體細節。

企業高階主管請教他的高見時，他不會告訴他們應該做什麼事，也就是他們應該經營什麼業務，而是告訴他們，如何把業務做得最好。

這個意思是說，如何藉由改造工作的實際執行方式，用不同的方式去完成工作。

他努力追尋全面解決方案，想要了解為什麼某些公司可以經營成功，其他的公司卻以失敗收場。

於是有了這本書。

他研究成功，也研究失敗 那些公司做了什麼事，以及沒做什麼事，找出失敗公司在什麼地方擱淺，或者哪些事情使成功公司的努力開花結果。

有些公司，他研究了很長的時間，許多案例投入的心血遠遠超過十年。

有些是在《企業再造》一書最早提到，本書繼續深入報告後續發展。

韓默根據他廣泛的研究，提出各種假說，且加以測試和改良。

他和鳳凰會 (Phoenix Consortium) 的成員分享暫時性的研究成果。

鳳凰會是由韓默公司 (Hammer & Co.) 的客戶組成，致力於取得突破性績效。

韓默最後在二〇〇五年發展出一個架構，將文字描述化為處方。

這個架構在一些公司測試過，許多人覺得很有價值，於是將它制度化，作為改造努力的指引明燈。

本書將這些成果發揚光大，成為結構化的企業改造方法。

這個架構後來演變成流程與企業成熟模型 (Process and Enterprise Maturity Model, PEMM)，並於二

七年四月，首度發表在《哈佛商業評論》 (Harvard Business Review)，篇名是「流程稽核」 (The

<<更快更好更有價值>>

Process Audit，中文版篇名為「企業變革的順流逆流」）。

韓默和我都相信，如何執行工作的問題，是在當前這個劇變中世界取得成功的核心。我們面對總體經濟因素和商業因素前所未見的匯流，產生一個全新且陌生的商業環境。這些問題的解決方案很明顯，但是說起來容易，做起來卻困難重重。

例如，我們知道應該降低成本，使公司與競爭同業的直接人工差異不再是個問題；比競爭同業為顧客做更多的事，值得花更多的成本，交付更高的價值；變得更有彈性，搶先推出新產品、在品質上有表現卓越，而且每一方面的表現都領先同業。

如果除此之外，別無他途（的確沒有其他辦法了），那麼問題出在哪裡？為什麼很難做到顯然該做的事？

很簡單，今天企業的組織和運作方式，讓他們迫切需要的績效不可能急劇改善，就算公司內部有超人也辦不到。

唯一的選項是根本改變他們做事情的方式。

本書肩負的使命，就是提供一張地圖，告訴讀者怎麼做。

利樂公司（Tetra Pak）是本書深入探討的一個實例。這家食品包裝公司是業內龍頭。

二 年代初，它露出長期雄霸產業的領導廠商走下坡之前常見的疲態。

市場占有率開始下滑，顧客抱怨很難和這家公司做生意，新的競爭對手正以令人不安的型態，搶先推出創新產品，看來利樂將從企業巨擘淪為企業恐龍。

幸好利樂使用「以流程為基礎」的改造觀念，打造全新的工作方式。

它最初的目標之一，是改善新產品上市日期的準確度。

以前十次新產品上市，約有九次落後原定時間。

這家公司重新思考開發和發表產品的方式後，準時率開始升抵九 %，這種轉變幅度非常之大。

這樣的改善並沒有曇花一現。

首先，它持續保持戰果，不只是暫時出現一個光點，沒多久就退化為平庸的表現。

更重要的是，這只是一連串突破中的第一樁。

利樂後來將注意力轉移到如何在顧客的廠房安裝設備上，並以它的安裝經驗，提高顧客的滿意度約一倍。

它檢討了如何安排工程師前往顧客作業現場，維護和升級設備的時間，因此節省支出，且進一步提高顧客滿意度。

它重新思考如何管理供應鏈 訂購原物料、安排生產時程、管理配銷通路，而且能將某些國家的存貨減半，並提高「完美訂單」數量五 %。

市場占有率止跌回升，成果清單愈寫愈長。

韓默研究公司如何改造企業流程，重點放在創造公司交付顧客的全部價值、為數相當少的（通常是五到十個）端對端活動序列，例如接單出貨、產品開發、顧客問題處理、需求創造、供應鏈管理。這些流程雖然一直存在，以往卻大多為人視而不見。

改造後的企業流程是以新的方式，去觀察一家公司的營運活動 不是在許多孤立的職能部門執行零散片段的工作，而是以全方位的大工作單位去執行。

他的研究找出了取得改造成果所需的九個行動槓桿，其中分成兩大類，第一類稱作流程推手（process enablers）。

一家公司需要這些推手，才能在端對端的流程中取得突破性績效改善。

這些端對端的流程包括：流程設計，適當的評量指標，執行工作的人，流程負責人（process owner），以及有效的基礎設施。

注意這五個關鍵要素，能給公司一張地圖，去改造某個流程和產生突破性績效。

但是單單擁有這張地圖還不夠，它是必要卻不充分的條件。

韓默發現，儘管立意良善，有些公司根本無法藉由這些要素有所進展，這些公司似乎知道該做什麼事，卻偏偏做不到。

他進而發現，一些公司能夠依照這張地圖的指引去做，是因為他們已經具備領導、文化、治理、專長

<<更快更好更有價值>>

這四項企業能力，這些企業能力是至關緊要的特性，能讓公司能從根本展開改造大業。

少了這些能力，一家公司根本無法執行必要的流程改變，以達成目標；擁有這些能力，則萬事齊備，可以展開這趟旅程且取得成功。

韓默不只是認真的學者、研究者和教師，為人也十分風趣。

他愛電影、音樂季、汽車城音樂（Motown）、英國喜劇團體蒙蒂巨蟒（Monty Python），而且經常隨手取材，收進講課內容和談話之中。

他發現所有這些都有深具啟發的元素，並將他聽到的台詞或者歌詞、指稱的事物和人物，轉借到真實的商業情境中。

他如果是藝人，一定是一等一的藝人，擅長模仿別人的聲音和姿勢。

他也是個好人。

記得我曾經和工作上的某個高階主管處不好。

一天，剛好有機會和韓默共進晚餐，我說：「我需要幫忙……」話沒講完，他就打斷我說：「直說無妨。」

那是我最後一次和他見面。

不到一個月，他就與世長辭。

他是個好公民、知識界的巨人，也是摯友。

他帶給我們無數的啟發和歡笑，促使我們思考。

他鼓勵我們發揮創意，嘗試新事物。

我延續他的工作，將他一手創立的基金會經營得更上一層樓，希望我們能讓他引以為豪。

推薦序 1 一套完整的流程改造架構 近幾年來，全球的景氣遭遇到前所未有的衝擊，整個市場環境的變動非常劇烈。

在這一波波的衝擊中，許多體質不佳的企業紛紛被淘汰出局。

而除了全球金融風暴等外部環境的影響因素以外，產業結構、競爭態勢、產品技術等的快速轉變，也使得許多過去非常成功的國際知名大企業，因此受到重創而搖搖欲墜。

而綜觀這些大型企業的失敗主因，就是忽略了仔細去傾聽市場、競爭者、內部聲音，即使在原本擅長的領域不斷努力，卻依然遭到市場無情地拋棄，這可以從智慧型手機或者網路市場的發展找到許多實例。

聚陽實業所處的成衣產業屬民生必需品，其產業與市場的變動雖不若電子、資訊、通訊等科技產業劇烈，但從二〇〇五年全球紡織品配額制度解除以來，台灣成衣廠商也面對著許多接連而來的重大挑戰。

為了能夠持續成長，達成獲利目標，企業必須不斷因應市場與客戶的需求做出改變。

然而，成衣的生產流程非常繁雜，流行服飾的款式與材質隨時在轉變，以代工為主的台灣成衣業者，面對著全球不同市場與客戶的需求，內部的組織與作業流程必須非常具有彈性，又要能很有效率地提供各項服務，還必須隨時因應客戶策略的調整而立即做出改變，這不是一件容易的事。

但只要能順利達成，無形中，就塑造了企業強大的競爭力。

我們看到很多韓國或中國的主要競爭者，在全球經濟不景氣之下，依然獲得高度成長，在微利時代，獲利卻依然亮眼。

這對於台灣的成衣產業而言，有著極佳的示範與啟發。

企業要推動流程改造來創造更強的競爭力，並非一蹴可幾之事，往往需耗費許多的人力與資源投入，而本書所提PEMM（流程與企業成熟度模型），是個非常好的企業自我檢視工具。

依據該模型所提出的九個原則，個人認為企業文化是一個非常關鍵的因素，如能讓組織所有成員達成共識，願意一起為高標準來努力，那麼流程改造的成功之日不遠矣。

韓默大師於一九九三年所寫的《企業再造》一書（Reengineering the Corporation）已成為企管界的經典著作，他雖已過世多年，其影響力與貢獻，依然令人敬佩。

而這本遺作《更快更好更有價值》，對於企業如何以流程改造來提升競爭力，提供了非常完整的架構與方法，書中所提的實務案例，不論是成功或失敗的案例，都頗值得企業界研讀與深思。

周理平（本文作者為聚陽實業有限公司董事長兼總經理） 推薦序 2 經理人的流程管

<<更快更好更有價值>>

理實戰手冊 本書作者韓默 (Michael Hammer) 在一九九 年代初, 以合著的暢銷書《企業再造》 (Reengineering the Corporation) 聞名工商業。

在那本書中, 他指出許多流程設計上的議題, 以及當時常見、流程所導致的許多嚴重的產品和服務問題。

那本書不長, 書中所提的觀念十分簡單, 使用的例子也十分容易理解, 相信當時有許多經理人是利用搭機時間閱讀此書。

「企業再造」理念產生的啟示和影響十分深遠, 它推動了一個新的管理思潮, 打破了陳舊的分工和專業化的傳統思維, 也導致了公司的文化和組織結構上革命性的影響。

過去二十年中, 在商管的三個領域, 包括作業管理、資訊管理、品質管理, 有無數的學術研究論文發表, 同時也推動了商業流程管理 (Business Process Management) 研究領域的發展。

筆者在教授品質管理的課程中, 常引用「企業再造」的理念, 加上田口氏 (Taguchi) 的製程設計方法, 讓學生瞭解產品及服務品質的改善, 必須用流程或系統的高度來分析、解決問題。

在今天, 此一理念已經被廣泛接受, 成為實務中的一個基本原則, 例如在企業資源規劃系統 (ERP) 的導入過程中, 企業再造的程度, 成為是否成功的一大因素。

韓默在這本新書《更快更好更有價值》 (Faster Cheaper Better) 中, 試圖將流程設計由觀念推到了實際執行的層面上, 具體地探討如何在實務上執行商業流程設計、執行、管理、改善及評估。

很自然地, 所牽涉到的問題和層面, 就變得更廣泛也極端複雜。

他所提出的口號 (觀念) 是本書原文書名「更快、更便宜、更好」, 並建議了七個設計原則, 且提出企業成熟度模型 (Enterprise Maturity Model) 來評估一個企業表現。

一般而言, 如果讀者期望此書提供一個食譜 (cookbook), 來設計、改善和管理商業流程或甚至一個企業, 是不切實際的。

主要的原因是公司產品或服務的差異、市場結構和人才需求的不同等。

但這並不是說, 書上只是談到理論。

韓默根據他多年的研究經驗, 選擇了許多很容易理解的例子, 來支持書中的論點和方法, 另外本書第二部分, 有兩個成功和三個失敗個案的研究分析, 這些都提供了讀者充分的資訊, 來瞭解商業流程的設計和執行面。

本書是韓默在商業流程管理的最後一本著作, 代表了他一生在商業流程管理研究上精華的結晶。內容提供了一個完整的導圖 (road map) 和結構, 來引導經理人檢討公司的流程和結構, 進而思考改善甚至進行重新設計和考核。

有許多原則性的導引和實例, 可以因著公司本身的內外條件來做設計和調整。

因著韓默的貢獻, 已有在此一重要議題上的後續學術研究, 以及管理諮詢公司的成立。

本書是一本完整的參考書, 可以用來瞭解商業流程管理在實務的挑戰和議題, 也可以作為經理人的一本實戰手冊。

唐揆 (本文作者為政大商學院院長) 推薦序 3 再創高峰, 豐富組織生命力 變化, 是現代社會唯一不變的發展邏輯, 因而管理大師彼得杜拉克 (Peter Drucker): 「處在劇烈變動的時代, 我們無法駕馭變革, 只能設法走在變革之前。」

全球企業競爭日益激烈, 各行各業的機構都在尋找新的優勢來源, 探索機會與避免風險, 本書《更快更好更有價值》即在探討企業如何進行流程設計, 運用流程與企業成熟度模型 (Process and Enterprise Maturity Model, PEMM) 帶給組織新競爭力與生命力。

鐵鍊的強度取決於它最弱的環節, 企業機構推行流程也是同樣道理。

企業界就像生命體一樣, 應該要永無休止地自我再造, 然而, 在組織再造過程中, 大約二 %的員工喜愛流程組織架構, 他們喜歡且擁抱變革, 並在新環境中茁壯成長。

從另一角度而言, 流程變革轉型的一開始, 也可能有二 %的員工痛恨變革, 不論你多麼言之有理地解釋變革的益處, 或是積極熱誠地展示變革成果, 他們都不為所動。

因而管理者真正面臨的挑戰是抱持觀望態度的其餘六 %員工, 他們心意未決, 觀望兩個二 %陣營, 以決定加入哪一個陣營, 這就是所謂的「20-60-20」法則。

知易行難, 管理之難, 難在管好小事; 企業有成, 成在正確的觀念與態度, 因此, 面對

<<更快更好更有價值>>

「20-60-20」企業變革之情境，工作如何流程化，如何結合人員、流程與技術轉型為流程型組織，共同達到企業制勝機先，組織文化是最重要的關鍵力。

組織文化是企業共享的信念，來自於企業機構領導者的價值觀。

鎖定在流程改進的再造工程，是一個艱鉅工程，因而在流程導向的變革轉型中，領導力非常重要且富有挑戰性！

經由長時間的醞釀與培育，流程導向的轉型將改變整個組織文化，改變組織中的工作架構與方式，改變人員的職務，改變人員及其工作績效評量與獎酬方式，改變管理者的角色與職責，改變人員所使用的制度和用以管理他們的制度，逐漸形成組織內在的行事風格與價值判斷模式，因而流程導向的轉型，將改變企業的組織文化。

本書作者、組織變革權威韓默（Michael Hammer）被美國媒體封為「再造之父」，繼孕育企業再造的創新思維之後，再度提出流程型組織理念，並發展PEMM。

PEMM適用於任何產業的任何組織，其宗旨不在指定個別流程應有什麼樣貌，而是指出若要流程改革成功，組織必須具備哪些特徵，讓組織表現得「更快、更好、更有價值」。

管理問題永存在，解決之道無圭臬，創造全公司的流程文化，組織生命力之關鍵在於企業文化，改革之路無盡頭，規劃流程改革的過程，也是不斷演進的挑戰。

張錦文（本文作者為台灣醫院協會榮譽理事長） 推薦序 4 成功的關鍵在平凡有效的流程 《更快更好更有價值》是已故流程管理大師韓默（Michael Hammer）生前的最後遺作，他曾是美國麻省理工學院資訊系教授與企業流程再造理論（business process reengineering, BPR）的創始者，曾被美國時代雜誌（Time）譽為全美最具影響力的二十五人之一。

這本書是他多年來潛心研究企業再造流程的成果，有的企業案例，韓默甚至花了十年以上的心血研究，這是企業花再多時間金錢都不見得能獲得的寶貴經驗，也是一本非常值得推薦的企業管理工具書。

企業要成長、組織績效要提升，關鍵在於公司的所有員工清楚了解公司組織在做甚麼。

但是大部分人習慣用蟲眼看世界，埋頭做自己份內與眼前的工作，而不以較宏觀的鳥眼看世界，企圖了解自己與部門於企業扮演甚麼樣的角色，如何幫助公司達成更高的目標與成果。

於是以下狀況便時有所聞，例如企業部門間的目標相互排擠、資源未能有效利用、造成局部優化與衝突內耗，最終導致企業競爭力低落，蒙受損失，若不及時進行企業流程改造，並將流程改造與公司整體業務績效與客戶滿意度指標連結，恐怕百年企業也有可能因為單一事件衝擊而一蹶不振。

金融業有許多利用流程設計增加績效的案例，書中所提的先進汽車保險公司（Progress Insurance）透過理賠流程的簡化與優化的保費計算流程，讓公司從一九九一年十億多美元的營業額，成長到二

八年的一百三十億美元，相當於複合成長率一七%，並成為美國第三大的汽車保險公司。

當年我在美國攻讀博士期間，就是先進保險公司的忠實客戶，也是保費計算流程優化的直接受益者。

剛到美國因為沒有太多的信用與駕駛記錄，買車的保險成本相對不低，窮留學生對成本總是斤斤計較，找了保險經紀人比較不同保險公司的保費與保障，最後只有先進保險公司願意在我有限的預算內讓我承保。

先進的利基市場（niche market）是在高風險的汽車保險市場，銷售對象是那些因為人口特質、駕駛記錄問題而無法在別的保險公司取得保險的人。

透過優化的保費計算流程，他們不把所有年輕男子視為發生事故頻率高的客戶，而是仔細分析男性保戶的教育程度、信用紀錄、人種、職業與其他因素，雖然分析成本遠高於競爭同業，卻能開出精確價格，反映保戶特徵。

對風險低的客戶，收取低於同業的保費，風險高的客戶則加收保費。

此優化流程，找出了亞洲人與留學生的藍海市場。

大部分亞洲人與留學生在國外總是特別小心與謹慎，我在美國五年期間從未肇事與出險過，對先進而言可說是個非常優質的客戶，而五年之中相對同業較低的保費也讓我省了很多錢。

更精確地執行核保流程中的保戶風險辨識步驟以提高定價準確度，就是先進在高風險市場取得成功與領先同業的關鍵。

流程優化與再造可以增加績效，但若選擇錯誤的流程評量指標，績效沒有結合風險概念，也可能

<<更快更好更有價值>>

讓企業倒閉。

個人長期觀察國際金融市場，對二〇〇八年金融海嘯對金融業的影響有深入的研究。

新世紀金融公司（New Century Financial Corporation）成立於一九九五年，專營抵押貸款業務，曾被譽為抵押貸款市場的耀眼新星。

為了在激烈的競爭中立於不敗地位，爭取更多的市場佔有率，公司簡化貸款申請流程，以效率和便利為評量指標，開抵押貸款業界之先河，承諾對客戶有關房屋貸款的申請十二秒內予以答覆，除了利用分支機構、網路和電話客服中心外，行銷客戶的主要方式是利用獨立的貸款經紀商來分（推）銷，公司還不惜降低貸款標準，而忽略了風險指標在評量貸放流程的重要。

結果不難預測，新世紀公司成為金融海嘯期間最早走入歷史的金融公司之一。

值得提醒的一點，企業經營在追求更快、更好、更有價值的目標下，一定要選對評量指標，以免過度重視短期績效而忽略企業永續經營的價值。

正所謂水能載舟亦能覆舟，但沒有水，一艘船是連動都無法動，更不用說前進了。

這就如同好的流程設計之於企業，不斷的推動流程優化與再造，去蕪存菁，誠實面對組織中的流程障礙，訂定均衡的評量指標追蹤績效進而預測績效，絕對是一個企業致勝及永續經營的關鍵！

楊聲勇（本文作者為中興大學財務金融系特聘教授兼系主任） 推薦序 5 營運作業卓越的根本 我大學念的是工業工程，雖然畢業後沒有做過一天的工業工程師，但在各個不同的組織崗位，對工作流程設計還是有一定的DNA，且曾多次應用，也還得心應手。

初看本書的原名Faster Cheaper Better，這好像是一百年前泰勒「科學化管理」在關注的事，讓我有些納悶：美國不是早把製造工作都委外（outsource）出去給別人做了，還有多少人對工作流程有興趣？

必須講究「又快又好又便宜」取勝的，不是只有麥當勞、沃爾瑪等企業嗎？

其實似乎更像是一個品牌商對台灣電子五哥的要求，甚至這正是中國、印度方興未艾的戲碼。

當代講究差異化、個性化、整合體驗、質感與慢活的先進世界，要如何和本書連結起來？

看了這位以「企業再造」聞名的韓默大師的遺作，讓我重新體會每個社會的作業系統：如捷運、郵件、電力、金流、物流，能有效率地運作，才是國富民安的基礎。

畢竟美國為首的已開發國家，GDP還有百分之二十幾的製造業，百分之七十幾的服務業都需要精進的作業管理。

美國並不會因高喊知識經濟，體驗經濟就真的「空洞化」了，只剩華爾街在玩金錢遊戲；實際情況是作業管理不嚴謹，就會發生京滬高鐵的追撞、福島核電廠災變後處置、六輕的連續火災，或台大醫院移植到有HIV病毒的器官。

這些和這本書所談的有沒有關係？

當然有關係，上述例子就是疏忽了書中一再強調的工作流程與組織運作的原則，只是本書原文書名「更快、更便宜、更好」（Faster Cheaper Better）可能有些誤導。

宏 電腦創辦人施振榮曾在一次演講中提到，韓默「企業再造」的觀念及作法，在上世紀九〇年代初，曾幫助宏 度過了一關。

我認為，「基業長青」的公司除了要貼近顧客（customer intimacy），不斷推出創新的產品

（innovation products）之外，還要有卓越的營運作業能力（operation excellence），IBM、HP、Google、Amazon、7-11都需要持續追求作業效率的提升。

營運卓越或許沒有創新產品那麼光鮮亮麗，但是在對的時間將對的東西送達對的地方，卻是滿足顧客的重要支撐。

再創新的產品或策略，也需要有效率的部隊去執行，像PChome 24小時的商業模式，就需要很縝密的工作流程來支持。

Apple在二〇〇二年之前只雇用工程師，之後開始採用很多企管碩士來負責其後勤作業，確認其iPod、iPhone及iPad舖貨物流沒有問題。

更何況，顧客的要求越來越複雜，如何讓顧客在各個關鍵端對端的接觸點得到滿意的服務，並不是有先進的電腦系統就可以做到。

讓對的人、在對的位置、去做對的事，才是關鍵。

書中的幾個案例就說明，原來很卓越的公司組織及流程都有生命週期，會疲乏會老化，在適當時

<<更快更好更有價值>>

就需要來一次再造，台塑亦同。

一步一腳印，不忘初衷 優秀的公司都需要「自主工作團隊」，他們關心結果、環境與顧客，而非一個口令一個動作、沒有太多工作動機的「非專業人員」所能成事。作者好幾章以看似很簡單很傳統的電力公司為例說明此事，大家以為供電系統建置好，就可高枕無憂了嗎？

日本東京電力公司面對福島事件的處置，就暴露了組織的蹣跚和公務員的心態。我們在十多年前就接過一個「如何提高顧客滿意度」的電力服務專案，當時也拜訪過東京電力和在廣島的中國電力，以及蘇格蘭電力和法國的電力公司，印象較深刻的是，這些公司是用什麼指標來衡量其顧客的滿意度。

台灣的電子業在全球的架構下已練就一身功夫，配合品牌廠商，將採購、生產、製造、後勤一手包，在98/2的要求下，使命必達。

此外還加上更好的設計及更有競爭力的價格。

從宏觀的角度來看，我們是相對做得不錯，才會訂單不斷，有這麼高的製造佔有率。

（不是「市場」佔有率，因品牌不是我們的。

）但從個別企業的作業單位來看，（我們許多同學畢業就在基層工作），在營運上還是有很多改善的空間。

本書提出企業成熟度模型（PEMM），可具體檢測出組織在執行流程的水準。

作者因深入現場，瞭解很多專案的實際操作，因此所描述的例子，不管成功或失敗，都很真實地反映出要有卓越的營運，其組織、人事、領導都是息息相關，獲得財務及資訊部門的支持也很重要，雖然是從工作流程出發，但所牽涉的與「平衡計分卡」需考慮的面向都是一致的。

管理其實沒有太多的訣竅，一步一腳印，不忘初衷，顧客滿意是最終的成果，而每個端對端的關鍵流程，需持之以恆地去維護與改善。

因為外界的變化很快，流程也需與時俱進，組織與領導也不得鬆懈。

「更快、更便宜、更好」，聽起來很俗，但終究還是營運與管理的根本。

溫肇東 （本文作者為政大科技管理研究所教授）

<<更快更好更有价值>>

内容概要

百萬暢銷書《企業再造》(Reengineering)作者 流程管理大師麥可·韓默畢生精髓的最後著作！

為何有些公司可以歷經風暴還能反敗為勝，有些卻一蹶不振？

只有深入追索顧客的真正需求，按此需求設計出一套合理且完善的工作流程，才能在不斷變遷的環境中，提早體察變局加以因應，同時以齊一的步調改善績效，以更少的成本增加利潤。

對許多企業而言，這表示徹底改變所有員工做事的方法。

透過本《更快更好更有價值：成功轉型的九大關鍵》提示的九個原則，及許多成功及失敗的案例，企業可自我檢視是否具備成熟的工作流程，以及如何著手改造企業流程，向「商機掌握得更快+產品品質更好+成本更低廉、顧客獲得更高價值」這個終極目標邁進。

作者简介

麥可·韓默 (Michael Hammer) 重量級企業管理學者與顧問，率先提出「企業再造」(reengineering) 和「流程企業」(process-centered organization) 概念，重塑現代企業生態，被譽為當代頂尖商業思想家之一。

韓默生於一九四八年，麻省理工學院博士，曾任麻省理工電腦科學系教授，後辭去終身教職，成立管理顧問公司韓默公司 (Hammer and Company)，融合學術理念與實務經驗，跨界科技應用與管理訓練，二〇〇八年，在完成本書初稿後，病逝於美國波士頓。

韓默曾獲時代雜誌 (Times) 選為「全美最具影響力的25人」之一，他的名著《企業再造》暢銷全球300萬冊、長踞紐約時報暢銷書榜41週，且獲富比世雜誌 (Forbes) 評為「20世紀最後20年最具影響力的三本商業書」之一。

除了《企業再造》(Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution)，他還著有《再造革命》(Reenginering Revolution)、《企業再造II》(Beyond reengineering) 及《議題制勝》(The Agenda)。

麗莎·賀許曼 (Lisa W. Hershman) 韓默公司執行長，該公司是商業教育和研究領域的國際頂尖企業。

賀許曼曾任安富利公司 (Avnet, Inc.) 營運績優資深副總裁，也曾任職通用航空 (GE Aerospace)，具工程背景，實務經驗豐富，經常受邀演講，且是美國商業週刊的專欄作家。

<<更快更好更有价值>>

書籍目錄

推薦序 一套完整的流程改造架構 周理平推薦序 經理人的流程管理實戰手冊 唐揆推薦序 對的人，在對的位置，做對的事 溫肇東推薦序 再創高峰，豐富組織生命力 張錦文推薦序 成功的關鍵在平凡有效的流程 楊聲勇序 轉型的全面解方 麗莎·賀許曼導讀 企業英雄的崛起與沒落用流程系統取代個人拼命的年代概念篇 流程改造的九個關鍵大部分人全神貫注把份內工作做好，但多半不了解整個公司在做什麼，這樣，他們如何以對的方式，去做對的事，提升競爭力與績效？本篇詳細說明五項創造變革的因素：流程設計、流程評量指標、流程主管、執行者與基礎設施，及四項維持變革的重要企業能力：領導力、文化、組織結構與專長，這就是企業以流程成功轉型的九大關鍵。

第一章 流程設計：綜觀全貌，才知怎麼做最有效率第二章 流程評量指標：考績好，業績差，什麼道理？

第三章 流程主管：不督導下屬的新角色第四章 執行者與基礎設施：不奉令行事，流程就交給他第五章 領導力與文化：高階經理人如何讓變革生根？

第六章 組織結構與專長：人放對了位子，新流程就平穩運行應用篇 向成功者與失敗者學習流程改革不易成功，本篇提示讀者從檢視企業文化本質、設定優先要務來著手改造，並以利樂包裝和一個墨西哥大食品廠的成功案例，及三個不具名公司的失敗案例，剖析組織常見的失誤：錯估情勢、好大喜功、無法在組織內引起共鳴……。

你擔心重蹈他人覆轍嗎？

請從他人的錯誤而非自己的錯誤中找到啟示。

第七章 概念應用原則 從自我診斷著手第八章 成功個案：利樂包裝公司「做到了」！

第九章 成功個案：街角小男孩點燃墨國大食品廠的流程改造奇蹟第十章 失敗個案：一步到位的完美設計？

只是紙上談兵！

第十一章 失敗個案：流程不能只解決危機，卻不當作長期轉機第十二章 失敗個案：九個關鍵不到齊，終究拉抬不了績效模型篇 轉型指南PEMM模型協助你具體回答兩個簡單的問題：你的流程成熟嗎？

你的企業成熟嗎？

如果你的答案是否定的，這個模型還可以找出你的弱點，指出具體改善項目。

以流程轉型是一條無止盡的旅程，請帶著這張地圖上路吧！

第十三章 流程及企業成熟度模型（PEMM）

<<更快更好更有价值>>

章节摘录

第一章 流程設計：綜觀全貌，才知怎麼做最有效率 你一定有過這樣的經驗：參加宴會或社交活動，和一群不認識的人聚在一起，不知說些什麼才好。大部分人只好問起標準問題：「請問您在哪兒高就？」我們也會聽到標準答案：「我是律師」、「我是牙醫」或者「我是作家」。這樣的答案一點也不叫人意外。

所以現在我們知道你從事哪種工作或職業，卻卻還是不知道你做些什麼事。

如果你是律師，是執行哪一種法律業務？

如何找客戶，決定哪些客戶值得你注意，研究他們的案子，提出必要的程序文件，反駁另一方律師的說法，準備出席審判庭，尋找專家和其他證人，出庭展開攻防戰，如果敗訴，研究可能的上訴理由，以及最後如何計費和收費？

從這些問題的答案，可以了解你在做什麼事。

這是你執行律師業務的方式，也就是你的流程。

沒錯，問你在哪高就的人，可能根本不想聽得那麼詳細。

事實上，你甚至可能不知道如何完整回答這些問題。

但如果你認真去想，我們幾乎可以百分之百保證，你多年來一直在做的至少一些事，能夠找到更好的方式去做。

而如果你真的改變做那些事的方式，可能的結果是你成為更好的律師、你的客戶得到更好的服務，而且你可能發現賺得更多，業務更為壯大。

也就是說，你會設計出當律師的更好流程。

在較正式場合中，我們經常問企業高階主管，他們的公司在做什麼。

這些高階主管通常會說明公司供應的產品或服務，以及為什麼他的公司比競爭同業好。

再多問一點，這些高階主管會從公事包掏過年報、產品說明書，甚至一張組織圖。

「我們就是在做這些事。」

他告訴我們。

對不起，不對。

我們現在知道他的公司生產什麼、誰向誰報告以及財務表現有多好，但我們還是不明白他的公司在做什麼。

從類似這樣的接觸，我們發現一件和大部分人直覺相反的事：我們根本不知道自己在做什麼。

我們做當下正在做的事，主要是因為「我們一向這麼做」。

極少人曾經多思考這個問題：「這是做事情的最好方式嗎？」

你必須非常清楚你的公司者組織在做什麼，才能讓它變得更好。

更重要的是，在貴組織工作的所有人，也需要了解這件事。

大部分人都全神貫注埋頭做自己的工作。

他們可能把份內的工作做得很好，也可能做得不好，但總之他們的工作就是他們該做的事，而這是他們最關切的。

他們用蟲眼看世界，其實應該用鳥眼看世界，也就是了解貴公司真正在做什麼，以及他們自己扮演什麼樣的角色，能夠幫助公司達成目標，而且最好是幫助公司取得成果。

所以我們在第一章談流程設計。

一旦你了解組織在做什麼事，就可以開始設計更好的方式去做，擺脫「我們一向這麼做」的窠臼。

設計公司的工作方式，從一端到另一端把各個流程密接無縫地串接起來，是你公司擁有的最重要資產之一，也許是最重要的資產。

它會讓你把事情做得更快、更好和更便宜。

而更快、更好、更便宜，不會在沒有情境背景的情況下獨自存在，它必須相對於其他人，才說得通，也就是比你的競爭同業更快、更好、更便宜。

這是一個強而有力的工具，可區別貴公司和覬覦你顧客的其他人。

<<更快更好更有價值>>

如果流程設計做得正確，將對你和你公司的表現產生巨大影響。

你將對如何做某些事和為何做、由誰來做，以及應該在哪裡得到什麼樣的成果，有深切的認識。

以流程為導向的公司，不管業務多麼平凡無奇，創新能力都會高人一等。

而且，不管你相不相信，流程設計——想出如何以更高效率和效能執行工作的藝術與科學，都是商業世界中最叫人興奮和最富創意的活動之一。

本書談的是如何利用流程，讓組織表現得更好。

我們會舉許多實例，說明如何做到這一點。

但是我們先來看看一家流程公司如何利用流程設計，改變業界的遊戲規則，結果從遙遙落在，變成業界領導者。

這家公司是先先進保險公司（Progressive Insurance）。

先進保險設於俄亥俄州的梅菲爾德村（Mayfield Village），現在是美國第三大汽車保險公司，二

八年的營業額約為一百三十億美元。

遠高於一九九一年的十億多美元。

這相當於複合成長率約一七%。

更叫人刮目相看的是，汽車保險業並不是生物科技業；汽車保險是有一百年歷史的成熟行業，成長率和國內生產毛額（GDP）相同。

而且，先進的成長完全靠自身成長，不像其他許多公司是靠收購而快速成長。

在一個死氣沉沉的行業中，一家B咖公司如何能有如此搶眼的表現？

答案在於流程設計。

先進公司分析由何人、何事、何時、何地、如何執行工作的流程，不只關心個別工作的效率，也觀察這些工作如何搭配，成為整體。

先進公司重新設計流程，是從理賠處理流程做起。

比較重新設計流程之前和之後的情形，有助於清楚了解流程設計到底在做什麼事。

先進公司以前的理賠程序，和業內其他公司大同小異。

首先是索賠人，也就是發生意外的那個人，向出售保單的保險業務員申請理賠。

業務員收到資訊後，填寫損失報告，然後送到先進的理賠部，交給某個辦事員。

辦事員登入表格，檢查資料是否完整和準確，然後送交理賠經理。

理賠經理等到手上積了許多理賠申請案，會將同一地區的理賠申請交給同一位理賠師，好讓理賠師能在一天之內處理完畢。

理賠師接著和索賠人連絡，安排造訪時間，檢查車子，確定損害金額。

理賠師將他估計的金額傳回理賠經理，理賠經理再據以決定要給索賠人多少理賠金。

依業界的標準模式，和理賠流程有關的每個人都有個定義狹隘的工作：業務員和顧客接觸，辦事員處理表單，理賠師檢查車輛和估計損害金額，理賠經理指派理賠師和計算理賠金。

事實上，這個舊流程的關鍵目標之一，是將理賠師的效率優化，就像傳統工廠藉由安排大量運轉，將設備的效率使用優化。

這個流程和一般的評量指標（每天處理的電話數量、每天拜訪的索賠人數）結合之後，達成提高任務效率、將直接人工成本壓到最低的典型目標。

但這個狹隘的任務效率，是以犧牲整體流程效率為代價取得的。

先進公司通常需要五天後（其他公司往往需要更長的時間），理賠師才會去看車子，因為整個流程各步驟的交接會造成延誤，而且需要依地區將理賠案合在一起處理。

保險公司這麼做可能有其道理，但是對顧客來說，一點道理也沒有。

不妨站在索賠人的立場想想，你絕不會關心辦事員的效率有多高，你只希望保險公司盡快理賠。

理賠師愈晚來看你的車，保險公司就會愈晚完成理賠程序，你的車也會拖得更晚才取回，生活因此遲遲無法恢復正常。

先進公司的新流程稱為「即刻反應」（Immediate Response），從裁撤業務員、客服代表和理賠經理做起。

先進的保戶會拿到一張可放進皮夾的保險卡，，因為上面有一 - 八 免付費電話，一旦意外，不論

<<更快更好更有价值>>

白天或晚上，都可以撥打，直接聯絡上負責案子的理賠代表。

這個人會檢查理賠範圍、派出拖吊車、如有必要聯繫警方，提供協助。

這位代表的團隊夥伴是理賠師，他們不坐在辦公室裡，而是搭乘先進的理賠專車，一天三班巡迴各處。

先進的代表會在索賠人還在電話線上時，聯絡其中一位理賠師，安排雙方都方便的時間去檢查車子，而且最好是馬上就過去。

理賠師到達現場勘驗車子時，隨身攜帶各種裝備，並且獲得授權，如果情況許可，當場簽發支票。

這個新流程影響深遠。

索賠人得到的服務遠比從前快，通常不到一天就能完成理賠，而不是以往的五天以上，同時也能省下不少麻煩。

這表示，他們不太可能因為理賠過程不愉快而捨棄先進，改找其他保險公司。

週期縮短也使先進本身的成本急劇降低。

為保戶拖放故障車或租用代步車，一天的成本約為二十八美元，大約相當於六個月保單的預期承保利潤。

如果一家公司每天處理超過一萬筆理賠申請，我們不難算出這能夠省下多少支出。

對先進來說，其他的好處包括：更容易察覺是否詐領保費，因為公司更容易在煞車痕跡沖刷不見或證人離開現場之前，盡快調查；由於參與處理理賠的人較少，所以營運成本降低；由於索賠人通常願意在迅速理賠和手續不那麼麻煩的情形下，接受較低的理賠金額，所以理賠支出會降低。

我們很容易迷失在細節中，所以且讓我們後退一步，總結新流程和舊流程到底哪些地方不同。

不論新舊，這個流程的關鍵性加值任務有三個：收集索賠人資訊、檢查汽車、確定理賠金額。

其他每一件事頂多是非加值的經常任務，也就是其他行政管理工作，目的是讓真正的工作能夠順利進行。

叫人驚訝的是，新流程並未改變這些基本任務執行的方式。

這並不是說理賠師現在好像擁有特殊的X光裝置，能夠更快或更準確地評估汽車損害情形。

這項任務大致仍以相同的方式執行，改變的是把個體嵌入整體之中，且將重點放在顧客關心的結果上。

舊流程中，從索賠人那裡收集資訊的人是業務員，新流程改為理賠代表。

於是在這個流程中，少了業務員和辦事員參與，節省了很多時間。

舊流程中，理賠師是在自己方便的時間去勘驗車子；新流程中，理賠師是在客戶方便的時間勘驗車子，而且通常是在事故通知後九小時內就去勘驗車子。

先進將這種轉變稱為「從我們的時間改為客戶的時間」。

舊流程中，理賠金的多寡，是理賠師回到辦公室之後才決定，新流程則改為在接觸客戶的地方決定，因此加快了理賠結案的整體速度。

這些簡單的改變，消除了不少理賠流程的複雜性。

這就是更快、更好、更便宜。

……

<<更快更好更有价值>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介, 请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>