**生產與作業管理 ：第四章 流程分析 心得報告**

**授課教師：盧淵源 教授**

**第四組**

**醫管碩二 林宏昇 企研碩一 林則宇 企研碩一李玟萱 資管碩一蔡昀橋**

Michael Eugene Porter，管理學家和經濟學家，在1985年的著作《競爭優勢》 (competitive Advantage)一書中，提出價值鏈（Value chain）的概念。價值鏈，也有學者以價值鏈分析、價值鏈模型等來討論。 Porter指出企業組織要發展獨特的競爭優勢。企業組織是由一連串「價值活動」 (value activities)連接而成，透過這些價值活動，組織可以創造顧客價值，進而獲取利潤。為其商品及服務創造更高附加價值，而此一連串的增值流程，就是「價值鏈」。

價值鏈分析是先分析生產流程中個別的價值活動(步驟)，看每個步驟是否可以做出更多的創新或改善，進而可以對顧客價值提升有幫助 (如增加顧客滿意度或增加生產量等)。管理者將龐大的組織活動流程切割區分出小的步驟，再進一步分析，各個步驟間的連接是不是可以增加顧客價值，進行細部管理。

在價值鏈中，界定出組織的五項主要活動(步驟)，但主要活動並非每一項對於系統都是具有關鍵性的功能，而組織可以透過流程分析，把關鍵性的活動定義出來，將其非關鍵性之活動之間合作協調做好，完成價值系統的目的。

在Porter所提出的理論中，臨床應用將流程分為核心流程、支援流程、企業網流程與管理流程四類。核心流程是組織與顧客直接關係的流程，也是組織中的基本活動，在一些文章中亦有人稱為「主要活動」 (primary activities), 是高結構化與高重要性的流程；支援流程屬高結構化但重要性較低的流程, 指組織的基礎建設，如制度建立、資訊系統等，以及其他行政支援的活動，亦稱「支援活動」(support activities)。在本章節討論的流程分析所研討的例子，多指核心流程。

狹義的流程定義，指包含由原物料供應至最終客戶之加值活動(步驟)，製造廠商需向其供應商（第一階供應商）採購所需材料，而供應商可能亦需向其材料供應商（第二階供應商）供應所需材料。同樣地製造廠商製造完成品遞送至其客戶（第一階客戶），該客戶亦可能經由其他加值活動再將成品遞送至其客戶（第二階客戶）手中，因此形成了供應鏈的鏈結關係。上下游組織間關係管理的概念，即供應鏈管理 (supply chain management)，希望透過每個上下游廠商的配合，有效率的滿足顧客需求，顧客的需求資訊必須有效且準確的反映給產品製造商。產品製造商適時地送交正確的數量及合格品質的產品給顧客。

廣義的流程定義，包括把部分的加值活動(步驟)外包(outsourcing), 並與這些外包商間的合作關係，即所謂的價值網路 (value network)，進而提供品質更好或成本更低的產品與服務，以滿足顧客需求。故筆者認為流程分析的概念，應包含為了增品顧客價值而形成的網路鍵結。

流程分析讓管理者對流程活動，更容易理解、分析及管理，加速策略執行，達成組織目標。但到底流程分析要把流程切割得多細才恰當？哪些活動應該歸類在同一步驟？這些切割，應該要由管理人員或對組織內部流程非常了解的專業人員來進行。

價值網路中每一活動(步驟)的表現決定組織滿足顧客需要的程度。組織所能創造價值乃是由消費者所願意用購買產品或服務的價格來衡量，因此當組織的價值網路所創造，能超過所有活動成本，就能獲取利潤。

組織欲獲取競爭優勢，必須設法降低價值網路活動成本，或是設法創造更多價值。在目前需與全球競爭的環境中，須保持彈性且快速地回應市場變遷，積極作好流程管理之改善，尤其當在台灣的製造業優勢不再，組織大多必須轉型，最有效的改善就是流程管理。利用價值分析以改善流程見巨大的效益。流程管理必須全員參與及投入，尤其管理者的承諾及實踐更是改善效果好壞的關鍵。