

# Workflow Modeling導入SAP – 以 E公司的SD模組案例分析

Importing Workflow Modeling into SAP – A Case Study Analysis of  
SD Module for E Company

報告者: 李哲文

指導教授: 張保榮 教授

## OUTLINE

1. Introduction
2. Research Method
3. Experimental Results
4. Conclusion

# 1. Introduction

---

3

## 背景與動機

---

- 台灣許多歷史悠久的企業，在評估更換 ERP (Enterprise Resources Planning) 系統時，除了面臨廠商的選擇之外，就是如何有效的優化舊有的業務流程並導入到新系統中。業務流程指導著企業的營運模式，因此流程優化對於企業來說是一個很重要的課題。
- 個案公司預計要導入 SAP 系統，因為 SAP 為一個標準化的軟體，舊有的資訊系統是高度依照企業流程客製的系統，因此在決定更換資訊系統之前，先進行企業流程再造，優化現有的業務流程及組織架構，再進行導入。

4

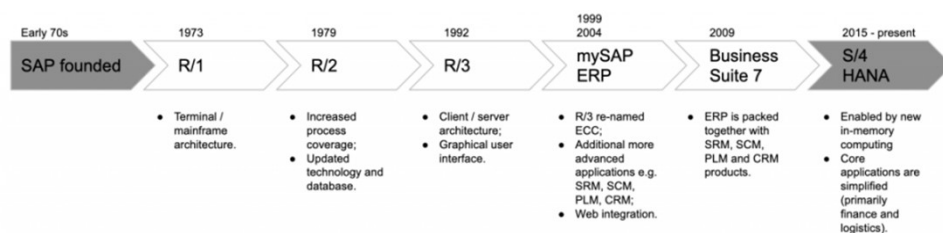
## SAP 簡介

- SAP 最初命名為 System Analysis Program Development，後來縮寫為 SAP。從1972 年成立開始，公司從一個小型企業，發展成一家在全球擁有超過十萬名員工的大型跨國企業。
- SAP 的整合應用程序，將舊有獨立流程運作的系統，連到一套整合平台。通過數據集中化處理，將單一的數據，整理成各個業務模塊所需的資料，讓不同的部門可以即時存取相關業務的資料，幫助企業更簡單及有效地管理業務流程。
- 通過統一的標準應用、包含各種行業的解決方案，使系統透過修改設定就能應付企業的大部分需求。

5

## SAP 簡介(cont.)

- SAP 可以依照產品的版本分成以下的階段



6

## SAP簡介(cont.)

- SAP 幾個比較重要的版本

R3

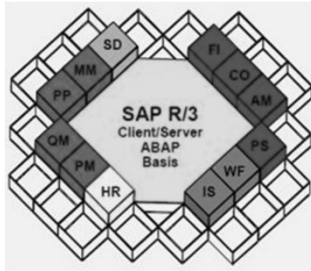


Figure 2. SAP R/3功能模組

mySAP(ECC)

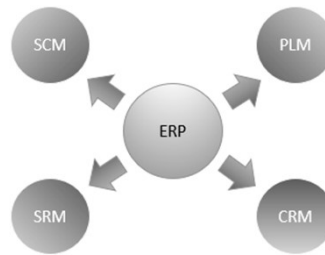


Figure 3. 業務套件的主要組件

S4 HANA

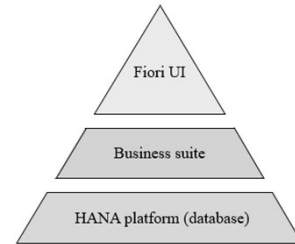


Figure 4. S/4 HANA的三個主要範圍

7

## 企業流程再造

- 企業流程再造(BPR, Business Process Re-engineering)是一種協助企業政策管理的工具。企業流程再造的重點在於分析企業內部的工作流程及業務過程，目標是用來協助企業對於現有流程的檢討，並分析如何重新設計流程及分配工作。
- 企業流程再造可以協助公司檢討舊有流程，並重新定義工作流程及分配工作。流程再造的核心價值，是要導正企業以功能來設置部門的傳統模式，要以業務流程為出發點，來規劃企業管理流程，並優先考慮公司整體的運作方式，來執行再造的工作。

8

## 目的

- 優化企業銷售流程為本研究的目的，個案公司以 Workflow Modeling 分析後，整合出未來業務流程，除了減少未來導入系統的阻力之外，並找出有效降低銷售循環時間的方法，減少營業人員的負擔。
- 銷售一直是公司很重要的工作，建立出一個標準化流程，來減少營業單位的工作時間，讓營業人員可將心力放在較有彈性的流程上面，來提高客戶關係及降低客戶的不滿意，進而全面提升企業的營收。

9

## Workflow Modeling

- 工作流程(Workflow)是為了達成特定的業務目標，而進行的一連串步驟的集合。標準的工作流程，可讓您的工作團隊有一致的作業模式，並保證只要根據流程執行，就能完成工作或是達到訂定的目標。
- 工作流程模型(Workflow Model)是把工作流程，用圖表的方式呈現，表示從開始到結束每個步驟的過程，註明那些地方該分流處理，那些地方該等待其他事件的完成，並詳細標示該注意的事項。
- 工作流程建模(Workflow Modeling)就是建立工作流程模型的方法及過程。

10

## 導入流程

- 本論文探討的 Workflow Modeling 導入流程，以AS-IS(公司流程現狀分析及描述)及TO-BE(未來優化設計的流程)兩大部分進行。

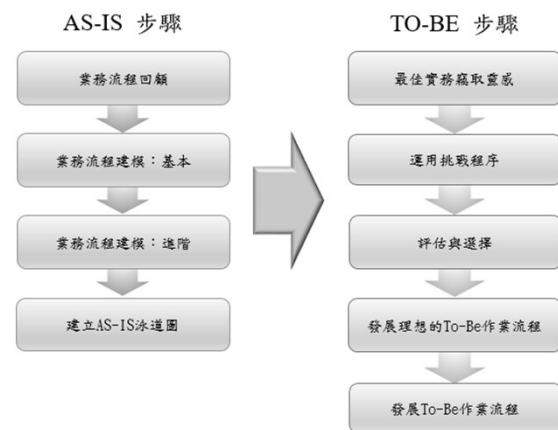


Figure 1. Workflow Modeling 導入流程

## 2. Research Method

## 進行企業再造

- 個案是一家歷史悠久的公司，很多業務流程已經行之有年，在進行更換評估時，在業務流程的討論上，就遇到很多的問題及阻力，因此就決定在系統更換之前，先進行企業的流程再造，以降低系統導入的阻力。
- 個案公司先以Workflow Modeling方式對整體企業進行流程優化，達到企業再造的目的，導入的方式以AS-IS(公司流程現狀分析及描述)及TO-BE(未來優化設計的流程)兩大部分進行。

13

## 活動收集

- 活動收集，以動詞+名詞的方式列出所有日常的活動，將其記錄在一個格子中，收集所有的活動後，將內容類似的重複活動去除。

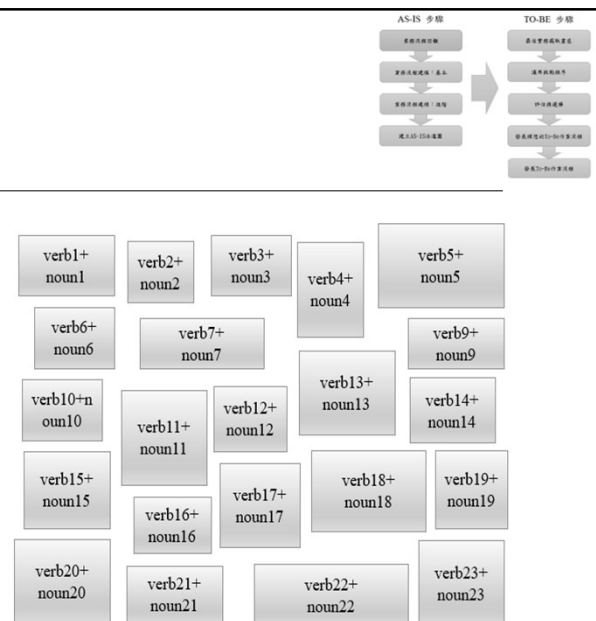


Figure 5. 活動收集

14

## 探索業務程序

- 探索業務程序，以處理程序為單位，將同一流程的活動，收集成一個程序( process )。

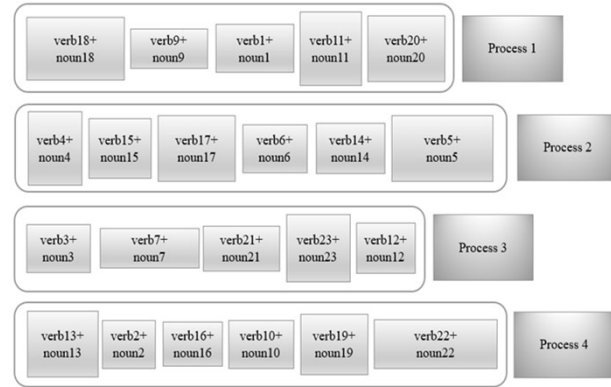


Figure 6. 探索業務程序

15

## 列出總體程序地圖

- 列出總體程序地圖 Overall process map (process landscape)，將所有程序，依據執行的前後關係，畫出流程關係的圖表，不同模組用不同顏色標出。

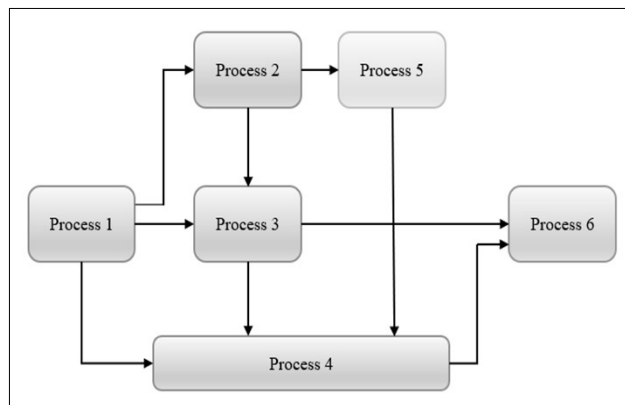


Figure 7. 總體程序地圖

16



## 建立程序架框

- 建立程序框架 Process framing，以程序為單位，標示這個流程是為什麼目的建立的(case)、中間需經過的子流程(subprocesses)、觸發的事件(trigger)、處理完的結果(result)，畫出程序概要圖 (Process Summary Chart)。

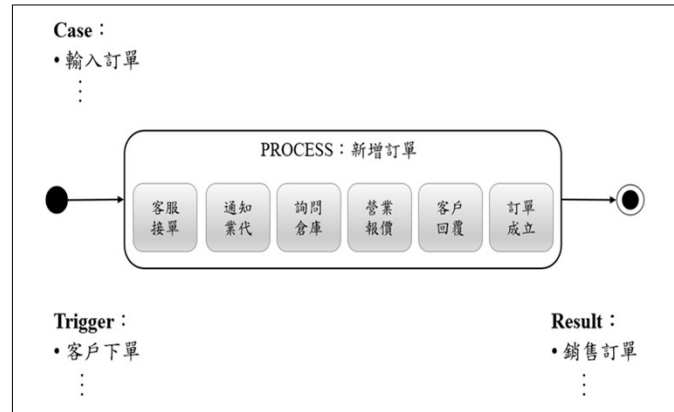


Figure 8. 程序架框

17

## 建立跨功能單位流程示意圖

- 建立跨功能單位流程示意圖 Process versus Organization chart，將每一個活動歸到適當的組織中，並將組成這些活動的流程歸類到組織中。

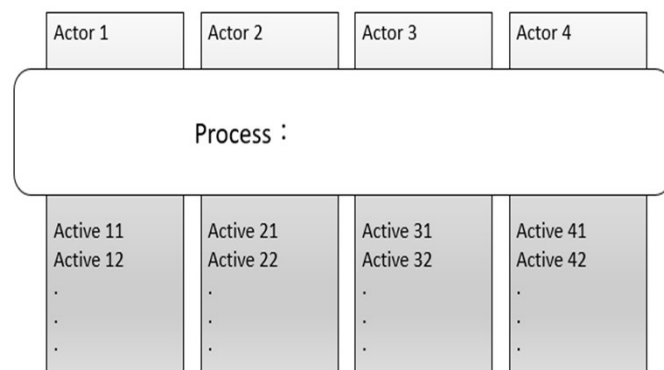


Figure 9. 跨功能單位流程示意圖

18

## 彙總程序海報

- 建立業務程序建模框架 Framing，對流程進行以下項目的分析：
  - 利害關係人評估(Stakeholder assessment)，收集每個流程中的利害關係人提到的問題是什麼。
  - 背景環境的變化(Context changes in the environment)，分析自當前以來，環境已經發生了哪些變化，導致在評估相關利益方面中未發現的問題。
  - 不作為的後果(Consequences of inaction)，討論如果不對該過程採取任何的改變會發生什麼事。
  - 參加者(Participants)，紀錄參與的單位。
  - 機制(Mechanisms)，支援的系統。
  - 量測(Measures)，要有量化的評估數字。
- 將收集來的資料，彙總成程序海報 Process poster。

Table 1. 程序海報

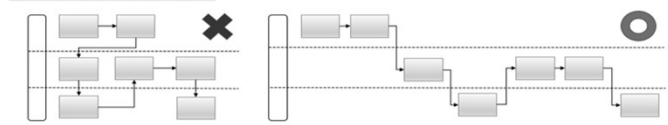
Process						
Event	Subprocesses					Result
觸發的事件	活動 1	活動 2	活動 3	活動 4	活動 5	處理完的結果
Assessment			Goals			
1.利害關係人評估 2.背景環境的變化 3.不作為的後果			此流程要達到的目標			
Participants	Mechanisms		Measures			
參與的單位	支援的系統，可以為資訊系統或硬體設備		量化的評估數字			

19

## 建立泳道圖

- 使用泳道圖來做為業務建模工具，目的為展現工作流向，製作時，需注意以下重點：
  - 流程由左至右
  - 使用簡單符號
  - 須包含所有角色

流程由左至右，依時間序排列



流程使用簡單符號，例如，只使用框跟線



流程須包含所有的角色

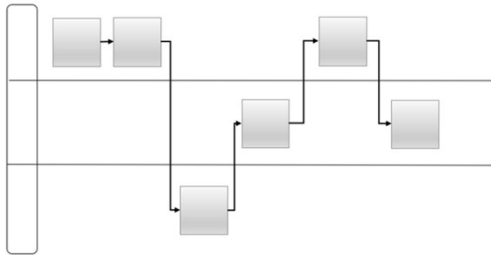


Figure 10. 泳道圖流程

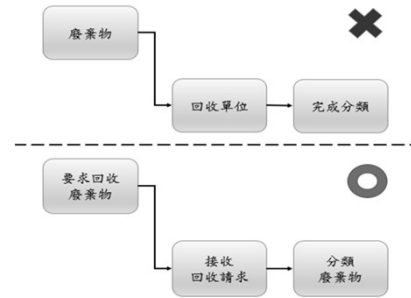
20

## 建立泳道圖(cont.)

### ● 其他須注意事項



僅僅使用框跟線來畫圖



使用有意義的敘述

Figure 11. 泳道圖框線

### ● 建立泳道圖後，還有三個問題要考慮：

21

## 問題一：誰是接棒人

- 要確實找出接手工作的人，工作不管角色付出多或少，都需表示。

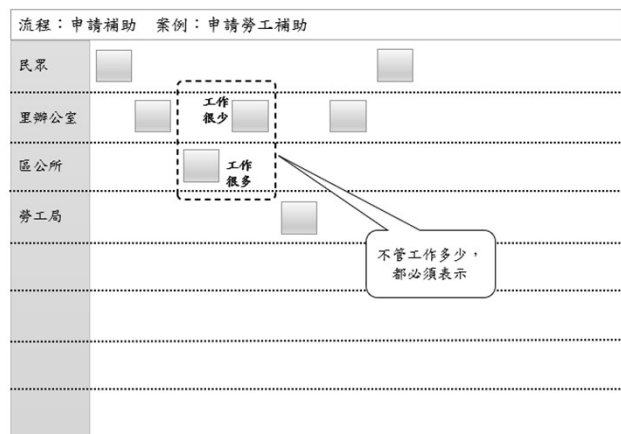


Figure 14. 誰是接棒人

22

## 問題二：透過誰交棒

- 要確實找出工作經過哪些人手中，資料在同一單進出，中間可能會再經過不同單位處理。

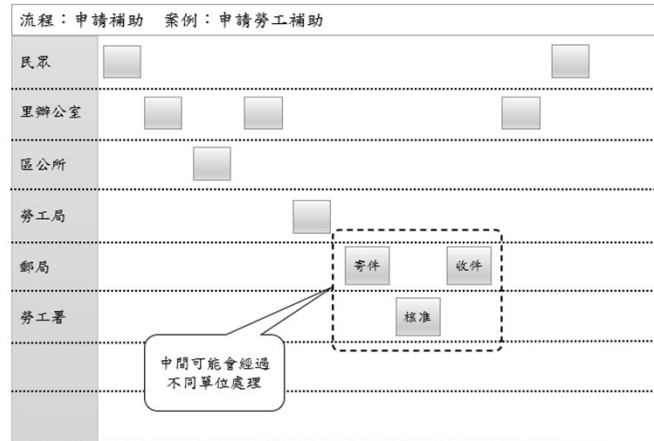


Figure 15. 透過誰交棒

23

## 問題三：誰是真正的接棒人

- 要確實找出工作真正處理的人，資料在同一個單位，可能會經過不同經辦人，這些經辦人，都會有自己負責的任務。

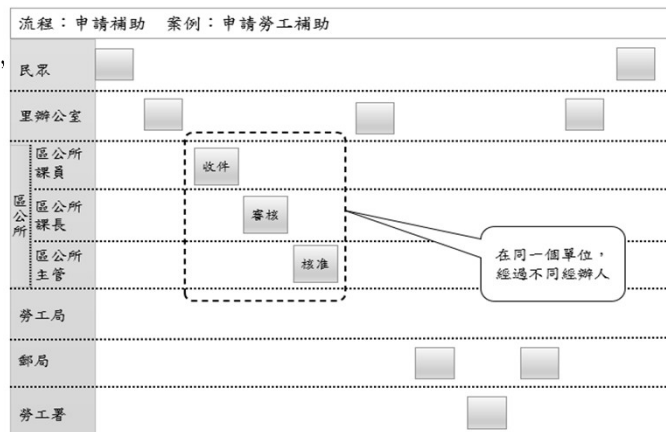


Figure 15. 透過誰交棒

24

## 業務流程建模：進階

- 此步驟在於將前一步驟產生的圖，做更細部的呈現，詳細表示出每個曾經有接手過的角色。
- 一個人執行二個不同任務，給各自任務不同名稱，且放置在不同泳道。一個部門內呈現多個角色，也可以在原泳道上分出數個子泳道。

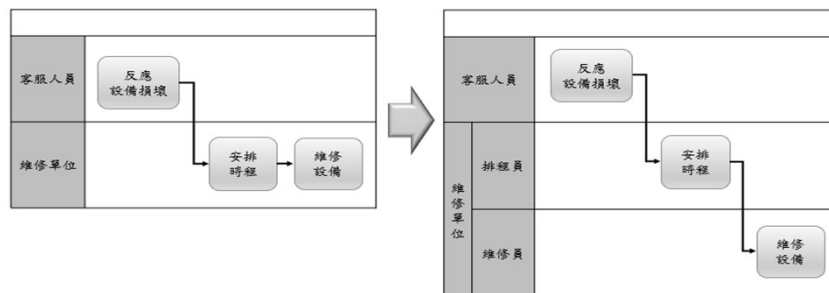
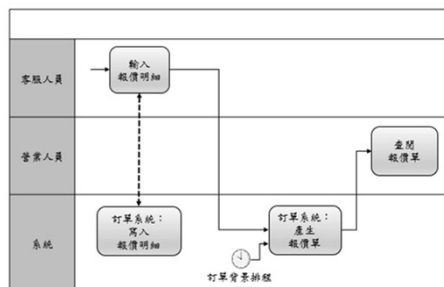


Figure 17. 一個部門內呈現多個角色

25

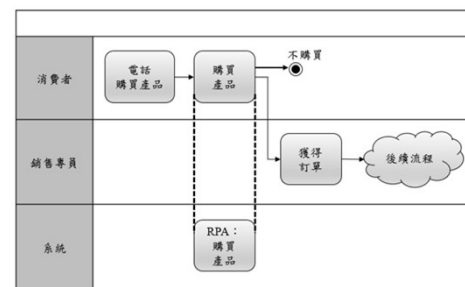
## 業務流程建模：進階(cont.)

- 系統跟設備也可以當成一個角色



當系統會影響流程時，將它當成一個角色

Figure 18. 系統(支援)角色

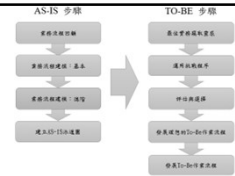


當設備會影響流程時，將它當成一個角色

Figure 19. 設備角色

26

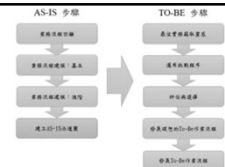
## 業務流程建模：進階(cont.)



- 改善原始模型時，還有五個進階問題要考慮：
  - 透過誰交棒：步驟間是透過哪個角色來交到下一關，要注意屬於系統的部分。
  - 明確表達結果：要明確表達出該步驟執行後的結果。
  - 前進的關鍵：是什麼讓流程可以進行到下一關。
  - 其它的參與者：是不是已經列出所有的參與人員。
  - 表示所有結果：所有執行完成的結果，是否都有表示出來。

27

## 建立 AS-IS 泳道圖



- 使用「業務流程建模：基本」中，提到的三個基本方法(誰是接棒人/透過誰交棒/誰是真正的接棒人)，配合程序概要圖的結果，對於每一個流程從頭到尾重複進行幾次。
- 對每一步驟使用「業務流程建模：進階」中，提到的五個進階問題(透過誰交棒/明確表達結果/前進的關鍵/其它的參與者/表示所有結果)，進行一次的活動。
- 需呈現出流程中所有角色。

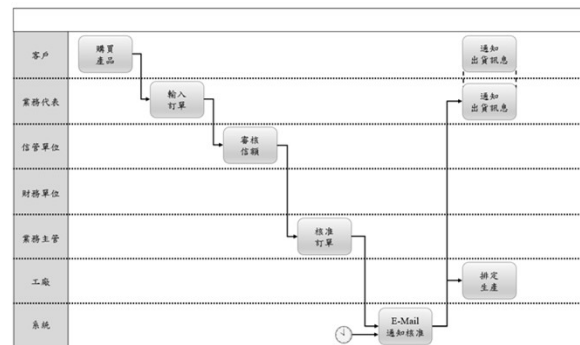
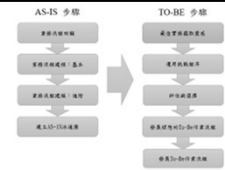


Figure 20. 接手層次泳道圖

28

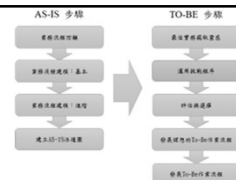
## 最佳實務竊取靈感



- 最佳實務(Best Practices)是一個管理概念，指在能夠讓組織內業務執行能夠達到最佳結果的程序特徵。
- 要達到最佳實務就必須透過一些方法，可以從以下的幾個方面找出解答：
  - 作業流程設計方面
  - 資訊系統方面
  - 動機與衡量方面
  - 人力資源方面
  - 政策與規範方面
  - 設施設計方面

29

## 運用挑戰程序



- 挑戰程序通常是用來擺脫舊包袱的重要步驟。
- 挑戰程序是如下運作的，以泳道圖為開始，利用原始圖，對每一步驟，必須重新檢視它，原來的描述是否合適，再加上一些關鍵字詞，例如，僅、必須、決不等，來加強描述每個活動。
- 用以下的思考來協助完成此程序：
  - 此步驟結束後會產生有用的結果？
  - 此步驟是否應該要在此被完成？
  - 此步驟是否應該是由當前角色來完成？
  - 此步驟是否應該是由目前執行到的順序來完成？
  - 此步驟是否應該是由這個方法的使用來完成？

30

## 評估與選擇

- 建立評估矩陣，步驟為：
  - 整理至目前為止所討論出來的想法清單。
  - 去除不可行之想法。
  - 開始建立評估矩陣，每一列表示建議及想法，每一行表示一個促成者、最後一行用來記錄可行性及註記。
  - 對每一個促成者提出，必需做出什麼樣的改變，才能令這個想法夠順利執行？
  - 對每一列進行評估，討論這些想法是否合理嗎？將結果記錄在最後一欄。

Table 2. 評估矩陣

建議/想法	流程設計	資訊技術	動機與衡量	人力資源	政策與規則	設施或其他的	可行性/註記
建立網路下單系統	1.客戶下單的步驟為何？ 2.網路下單的資料，需要經過哪些單位？	1.網路下單的軟體，是要自行開發？還是委外開發？還是採購？ 2.資料是否要整合到公司內部系統？	1.網路下單對公司產品銷售有幫助嗎？ 2.網路下單的業績要算哪個單位的？	1.是否需要增加人力？還是新增一個新的部門？ 2.是否需要對相關單位進行教育訓練？	誰可以決定上新的商品？	1.是否需要額外的系統主機？ 2.網路擴充是否可以應付？	高度可行

31

## 評估與選擇(cont.)

- 完成了評估矩陣中所有的欄位後，針對每一行的資料，重新再進行一次評估，可以依照對流程目標的影響、可行性、與其它想法的一致性，三個方面來決定是否可行。
- 如果該想法經過評估已經要執行，並且要加入到 TO-BE 程序的特徵時，會以程序需求文件格式記載下來。

Table 3. 程序需求文件

特徵或改善名稱(Characteristic or Improvement name)	
建議(Description)	建立網路下單系統
建議公司網路下單系統，提供客戶可以從網路上購買公司產品	
問題點(Issues addressed)	公司每年花很多費用在行銷上，但業績成長卻不是起色 公司的產品很多元，行銷及服務人員花很多時間在了解產品，並要在跟客戶的溝通上常會產生誤解
預期結果/效益(Anticipated outcomes/benefits)	增加公司產品的銷售量 提高營業單位的工作效率
促成者(Enable)	
作業流程設計(Workflow Design)	執行者(角色)、任務、順序、細微 · 網路下單的資料，經過營業單位確認後，傳送給出貨單位
資訊技術(Information Technology)	系統、自動化支援、資料及資訊、通訊 · 公司對於 WEB 技術不熟悉，以外包技術轉移方式建置 · 資金考量，網路下單資料不連繫公司內部系統
動機與衡量(Motivation & Measurement)	衡量、評估、結果 · 網路下單可增加銷售量 · 網路下單的營業額，包含在營業單位的營業額內
人力資源(Human Resources)	組織、定職位、教育、角色、匹配任務到角色 · 需要增加專門處理網路資料的行政人員 · 需針對網路下單的操作，進行教育訓練
政策與規則(Policies & Rules)	內部：政策及指南。外部：法律及法規 · 網頁上的商品，項目由營業單位決定，折扣由行銷單位決定
設施與設備(Facilities & Equipment)	實體的住所、佈局、設備、家具 · 資金考量，需獨立主機運算系統 · 網路擴充需擴充

32



## 發展理想的To-Be作業流程

- 所謂的「理想的」作業流程：不考慮任何外界的影響，不受任何限制，直接照著流程走完。
- 找出必要步驟之間的前後關聯(也可稱作相依性)，那些必須要循序執行、那些可以平行執行。

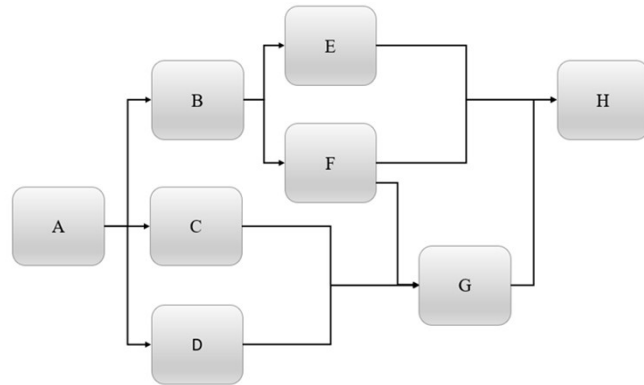


Figure 22. 相依關係

33

## 發展To-Be作業流程

- 用程序需求文件及理想的作業流程，開始在每一個步驟內加入細節。
- 在製作TO-BE流程圖時，跟製作AS-IS流程圖時，動作都是一樣，可以應用挑戰程序來幫助模型的發展。
- 有對流程圖進行調整時，必須重新檢視，是否還有達成設定的目標。
- 完成後TO-BE泳道圖後，我們應該運用大量說明於圖中。

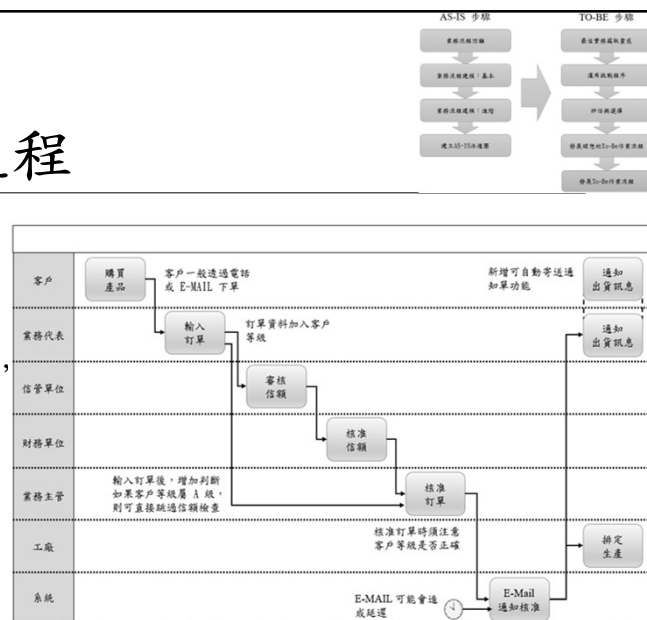


Figure 23. TO-BE泳道圖

34

### 3. Experimental Results

---

35

### 專案進行

---

- 個案公司以分組討論方式進行，專案進行前先針對分析方法進行一連串的教育訓練。
- 教育訓練結束後，依 SAP 的模組特性進行分組，SAP 的 SD 模組包含營業及產銷單位，此結果為營業單位配合資訊單位，以 Workflow Modeling 方法分析現有流程，並進行優化討論後的結論。
- 討論過後的結論，由主要流程負責人及資訊單位彙總後，再經過所有的關鍵使用者確認後，所產出的最終結果，用來提供專案導入時，流程分析的參考。

36

## 活動收集

- 關鍵使用者先進行活動收集，以動詞+名詞將日常的作業寫在小紙條上，再進行會議，討論過後，將類似活動的小紙條去除，將剩下的小紙條，歸類後，製作成表格。

Table 4. 活動收集

詢問產品	確認產品規格	確認產品價格	確認付款條件
傳送報價單	接收訂單	輸入訂單	協調產銷
確認訂單	核准訂單	簽訂合約	輸入佣金資料
紀錄支付金額	合計支付金額	輸入報銷費用	輸入報關資料
輸入船運費	傳送報關單		

37

## 探索業務程序

- 將活動依前後順序整理成程序。

Table 5. 探索業務程序

詢問產品	確認產品規格	確認產品價格	確認付款條件	傳送報價單	詢問產品
接收訂單	輸入訂單	協調產銷	確認訂單	核准訂單	新增訂單
簽訂合約	輸入佣金資料	紀錄支付金額	合計支付金額	佣金作業	
輸入報關資料	輸入船運費	傳送報關單	輸入報銷費用	出口作業	

38

# 程序塑形

- 討論此流程的案件種類、觸發動機、造成的結果，繪製成表格。

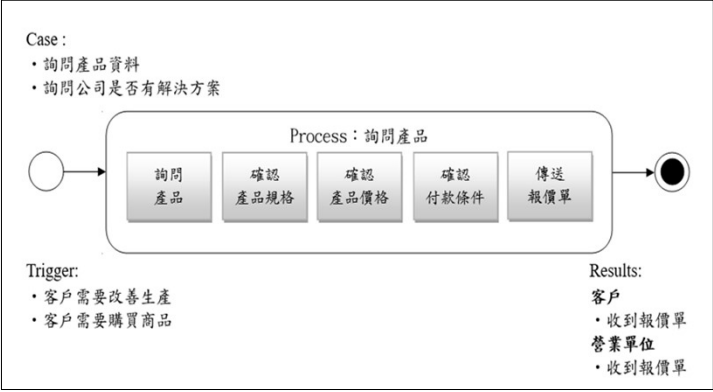


Figure 25. 程序塑形

# 跨功能單位流程示意圖

- 討論流程中會與其他單位相關的活動，繪製成表格。

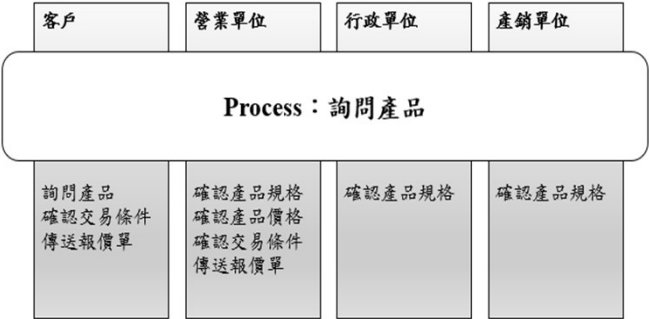


Figure 26. 跨功能單位流程示意圖

# AS-IS泳道圖

- 以結果海報製作泳道圖，此步驟比較花時間，需重複檢討流程，並與所有部門確認活動程序是否有完整。

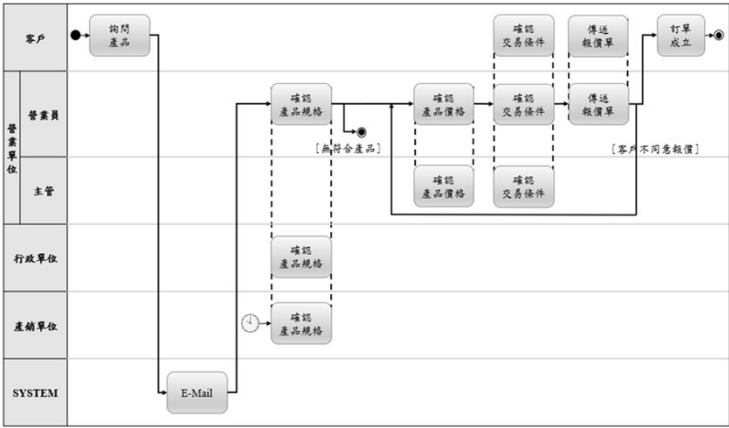


Figure 27. AS-IS泳道圖

# 最終的AS-IS程序評估

- 依以下六個促成者進行程序評估，工作流程、資訊系統、動機與衡量（獎勵與懲處機制）、人力資源、政策與規範、設施設計。評估後，得出潛在解決方案，並將其記錄在程序評估表中，將可以提出相同建議的潛在解決方案上，標註同樣號碼。

Table 7. 最終的AS-IS程序評估

工作流程問題	潛在解決方案
1.無標準報價格式	● 新系統需要統一報價系統(1) ● 需有標準報價流程(1)
資訊系統問題	潛在解決方案
1.報價資料無整合系統紀錄可供查詢 2.報價單載表無統一格式 3.可銷售資料查詢體系無整合，需透過不同系統查詢	● 建置統一的報價系統(1) ● 對外文件應該有標準格式(1) ● 建置統一的銷售產品查詢系統(2)
動機與衡量問題	潛在解決方案
N/A	● N/A
人力資源問題	潛在解決方案
1.報價若有標準格式，減少人員重新製作 2.方便的資訊查詢，減少營業人員與產銷單位進行協調的時間	● 系統提供標準報價格式(1) ● 系統提供更多資訊的查詢系統(2)
政策與規則問題	潛在解決方案
N/A	● N/A
設施問題	潛在解決方案
1.印表機列印報價單需換紙張	● 新增印表機或更換多紙夾印表機(1)

## 潛在程序特徵

Table 8. 潛在程序特徵

建議/想法	流程設計	資訊技術	動機與衡量	人力資源	政策與規則	設施或工具	可行性/註記
建議報價系統	報價流程調整在哪些步驟？ 報價流程的基礎是否重新設計？	系統是否需建立統一的報價系統？或是維持單一模式由後台整合？ 是否考慮系統與客戶互動？	期望可降低人員多少工作時間？ 是否還可以有其他效益？	是否每個人員都要使用系統功能？ 人員對新報價系統的是否要花時間熟悉？ 是否會增加人員工作時間？	報價單是否只有一種格式？ 報價單證明那些事項？ 是否需修改流程規定？	是否新增印表機？ 是否更換印表機？	高度可行
產品查詢	查詢步驟是否要調整？ 哪個時間點查詢的資訊是最新的？	系統是否可以整合所有訊息？	資料是否有反應狀況？	是否要重新調整系統介面？ 是否可以降低查詢時間？	是否規定需即時輸入修改資料？	是否要額外增加查詢電腦？	可行性低 現行產品樣式多，整合難度不大，現行人員作業並無太大問題。 系統作業上沒有花費太多時間。

43

- 針對程序評估的每一組建議(號碼相同的)，建立評估矩陣。先列出對每一個促成者的影響，再決定是否要處理該建議。每一列代表一個建議、每一行代表一個促成者、最後為可行性及註記。
- 經過程序特徵分析後，「產品查詢」想法因為被評估為可行性低，只保留建置報價系統。

## 程序需求文件

Table 9. 程序需求文件

特徵或改善名稱(Characteristic or Improvement name)	
建置報價系統	
描述(Description)	
1.現行的報價流程，都是由不同單位製作報價單，無統一的形式，造成公司多種報價單。 2.目前的報價單因無標準格式，有些事項未列出，導致產品發生糾紛時，造成業務單位困擾。 3.因系統無統一報價資訊，導致不同產品線需要多花時間查詢。	
問題解決(Issues addressed)	
1.新系統建立統一報價系統，提供在報價時，可以快速查詢到產品訊息，例如：預計可出貨日。 2.需有標準表格，註明需注意事項，並需要載明確實，也可提供自製說明設定。 3.提供一致的整合使用畫面。	
預期結果/效益(Anticipated outcomes/benefits)	
1.減少營業單位自行製作報價單的時間，提高報價流程的效率。 2.顯示明確的報價單，減少事後的糾紛。 3.減少報價過程的時間，並增加準確度。	
促成者(Enable)	
作業流程設計(Workflow Design)	執行者(角色)、任務、順序、權限 ● 報價系統應包含確認產品價格前執行 ● 報價單交與重新設計置換流程
資訊技術(Information Technology)	系統、自動化支援、資料及資訊、通訊 ● 設計統一的報價系統輸入畫面 ● 透過各部門的產品系統，整合後提供共用參考格式 ● 提供標準報價單格式
動機與衡量(Motivation & Measurement)	衡量、評估、結果 ● 降低營業單位從接到客戶訊息到產出報價單時間 ● 減少報價與客戶正式訂單的落差
人力資源(Human Resources)	訓練、定職、教育、角色、匹配任務到角色 ● 減少人員操作系統時間 ● 節省人力編制
政策與規則(Policies & Rules)	內部：政策及指南，外部：法律及法規 ● 請客戶配合填寫標準報價單 ● 報價單記載注意事項 ● 修改營業流程規定
設施與設備(Facilities & Equipment)	實體的住所、佈局、設備、家具 ● 營業單位更換新印表機

44

## 理想的作業流程樣版

- 製作的「理想的」作業流程：不受任何涉及到技術、人員的能力、空間及時間或其它等等限制，規劃出一個理想中的作業。

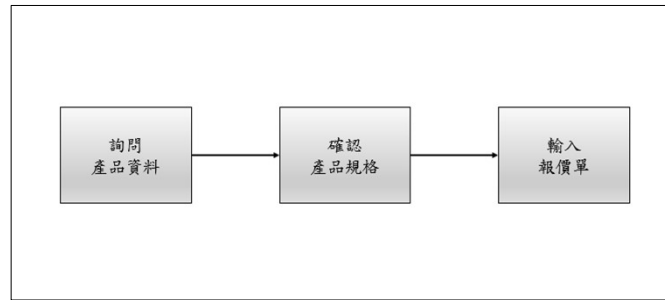


Figure 28. 理想的作業流程樣版

## TO-BE泳道圖

- 利用程序需求文件及理想的作業流程，開始在每一個步驟內加入細節。
- 並應用挑戰程序於TO-BE的流程圖製作。並運用大量說明於圖中，來表示這個新程序做了哪些改變及應該被注意的事項。

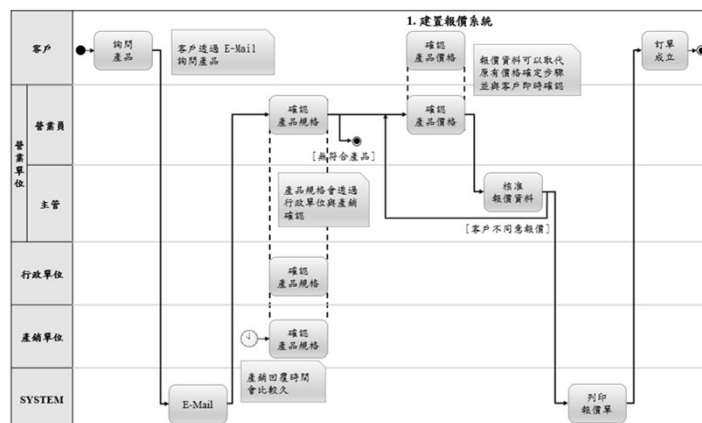


Figure 29. 最終TO-BE泳道圖

# 最終差異分析

- 以AS-IS泳道圖與TO-BE泳道圖進行差異分析，針對要解決的問題與期待之效益來決定開發的優先順序。
- 差異分為高、中、低，優先分為A、B、C三個等級，專案導入時，可以選擇優先等級高(A>B>C)，再來評估差異性，可以先從差異小的先處理。
- 針對「建置報價系統」的差異分析，根據評估會議的結果，差異性被評估為中，優先等級評估為B。



AS-IS	TO-BE	差異分析(Gap Analysis)	差異	優先
接手層次圖	接手層次圖	1. 建置報價系統		
 AS-IS_詢問產品、詢問產品價格.pdf	 TO-BE_詢問產品、詢問產品價格.pdf	可統一提供產品資訊、預計可出貨日等訊息。		
服務層次圖	服務層次圖	可列印標準的報價單。	中	B
N/A	N/A			
任務層次圖	任務層次圖			
N/A	N/A			

Table 10. 最終差異分析

# GAP 泳道圖

- 以TO-BE泳道圖的泳道圖為主，列出差異分析後的結果(AS-IS泳道圖與TO-BE泳道圖不同的地方)，並註明特徵編號。

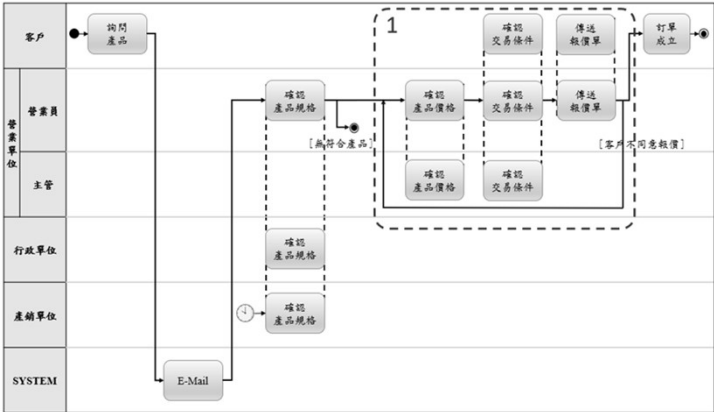


Figure 30. GAP 泳道圖



## 4. Conclusion

---

49

## 結論

---

- 本研究的來源是個案公司預計要導入 SAP 系統，因為 SAP 為一個標準化的軟體，而個案公司原來使用的 ERP 系統為自行開發，大部分流程都是以企業原有的作業模式設計，與 SAP 的流程差異很大，所以在導入前經由企業的流程再造後，再配合 SAP 的參數調整，讓系統符合 SAP 的最佳作業模式。
- 個案公司的營業單位(SD模組主要的作業單位)，在使用 Workflow Modeling 方式，將原有的營業流程，由各個不同的事業單位進行資料收集、會議討論及未來流程設計之後，利用其在導入 SAP 的 SD 模組時，不但有效的減少在過程中對於標準作業流程的調整，也達到個案公司對於企業流程再造的目標。

50

## 結論(cont.)

---

- 本研究是針對個案公司在導入 SAP 前，因其評估必須先做流程優化，所以選擇了使用 Workflow Modeling 方式進行流程再造後，再進行系統更換。
- 此方式可能並不適合其他的企業使用，建議後續的研究者，可以針對不同的企業在進行系統更換時，選擇的前置方案做比對，提供企業做為評估系統導入前，選擇前置方案的參考。

51

簡報完畢  
謝謝聆聽

52