

## 中小企業轉型致勝論壇

不景氣的年代，企業IT費用被大幅精簡，但CIO不能被此所限，反而更要以現存應用架構為基礎，提供更多能吸引顧客的功能與服務。連展科技總管理處處長張瑞益就認為：「資訊系統所代表的就是企業本身，當市場更在乎的是速度與顧客時，CIO不能僅拘泥於傳統執行標準化作業流程的想法，而是更需具備拓荒者與創業家的冒險精神。」



■ 連展科技總管理處處長張瑞益

儘管CIO的職務與工作內容在各家公司都不盡相同，但他們在企業內所扮演的角色都有越來越吃重的趨勢。根據CIO雜誌的調查，幾乎所有企業都肯定「IT對於公司產品與競爭力有著重要影響」的說法；此外，更有高達71%的受訪企業認為：「IT單位已經是公司營運不可或缺的一部份。」

但如果就實際表現的層面來看，許多IT執行的成效卻往往不如公司所預期。依照Forrester的報告指出，有將近一半的企業表示，「IT在改善產品或流程品質方面，成績僅是『尚可』，甚至是『不及格』。」而對於影響公司生存至為關鍵的「顧客」，CIO所投入的時間更是少之又少。

### CIO應重新調整思考方向

張瑞益表示：「傳統CIO的思維會認為：『為了要讓技術人員有合理的產出，企業必須提供足夠的資源。』」但其實CEO所最關心的議題是：「如何以最低成本創造最大商業規模與獲利？」特別是在當今整體經營環境不景氣的情況下，企業在進行投資評估時，更會重視所謂「IT報酬率」的問題。

「IT報酬率往往與企業策略有關。」張瑞益認為：「由於IT只是支援策略執行的工具，因此企業必須先思考自己的定位與方向，了解自身的優缺點，以及未來3~5年內的市場狀況與公司競爭力，並據以擬定計劃目標與執行步驟後，IT才能提供相應的支援。」

也因為如此，CIO在爭取相關預算時，必須配合公司的策略，把重心放在「如果企業願意投資，那IT將會反饋什麼？」的思考



■ 嘉航科技總經理洪健銘

角度上。張瑞益強調：「尤其是在電子商務時代，無論是對顧客、供應商或合作夥伴，企業都要透過IT與網路為媒介，才能進行相關的商務交易活動。」在這種情況下，CIO更應該要從整體供應鏈的角度出發，了解顧客的需求，同時強化企業IT基礎架構，以增進上下游各單位之間的協同運作與整合性。

「了解客戶的客戶在思考什麼是很重要的。」面對金融海嘯下，有不少台灣廠商面臨到「客戶需求不穩定」、「缺乏全面性產銷協調」、「生產/庫存數量難以控制」…等問題，嚴重侵蝕企業原本微薄的獲利。張瑞益說：「這只有藉助IT所提供的情資力，直接由最源頭的市場狀況中掌握實際需求，以協助下游廠商進行正確預測，才能有效減緩此類問題發生。」

### 善用IT打造新的營運服務模式

以台灣最典型的代工製造產業為例，為因應自1980年代後全球產業分工的趨勢，以及從顧客端所帶來的市場壓力，有不少企業開始採行全球化產品研發模式(Global Product Development, GPD)。而根據該公司調查，在未來3年內，有90%的製造業者，有計劃會將10~30%的研發工作移往海外地區進行。

「這是基於經濟學『比較利益法則』的概念。」PTC I\*Center技術經理李銘輝說：「這除了可讓企業善用各地區較廉價的資源，以提高產品研發創新數量之外，也由於各自貼近客戶端的市場，因此不僅能縮短創新產品的上市週期，還可以針對特定地區的需求，量身打造特定的產品與服務。」

不過由於產品管理涉及到一連串的概念需求、研發設計、試量產、產量、工程變更、銷售、維

護…等不同階段，而每一階段都會需要用到數量與版本相當龐大的文件，如果再加上採行GPD運作模式的影響，將會使得原本就已複雜的管理工作，變得更為複雜，企業也容易因為產生錯誤而造成嚴重損失。

舉例來說，「之前某個國家在發射火箭時發生爆炸的意外。」李銘輝說：「追究意外發生的原因，才發現是因為控制軟體版本安裝錯誤所產生的結果。」因此這項運作模式之所以能夠成形，完全得有賴於成熟IT技術的配合與協助。

### 整合與共用平台的重要性

由一般公司內的e化系統包含有ERP、SCM、SFC、BPM、B2Bi…等多種不同項目，如果彼此之間缺乏一套共同平台加以整合，那很容易在整體作業程序資料轉換的過程中產生錯誤。「之前就有產品設計圖在轉檔後，標示規格的地方出現亂碼。」張瑞益說：「有趣的是，轉出來的亂碼都是數字格式，因此後續生產製造人員全部都沒有查覺到產品有問題。」

「現在產品各項資訊都已進入到數位化文件的系統管理，再配合全球IT網路基礎架構的進步，才使得藉用共同平台，進行跨區域、跨組織之間的遠端協同作業成為可能。」李銘輝表示：「這也讓採用GPD模式的企業，得以在一面提升其產品的品質、創新性與及時性之餘，又不至於會增加太多的額外費用與意外成本。」

「台灣中小企業往往都是黑手出身，對於資訊的領域都不甚了解，更沒有系統整合與共同平台的概念。」嘉航科技總經理洪健銘表示：「這是非常可惜的事情，事實上，整合後的IT平台，對於提升企業整體競爭實力會有極大的幫助。」但由於該項領域對中小企業而言十分複雜，一般公司都沒有足夠的能力、經驗與資源自行處理。洪建銘建議，企業可有尋求有經驗的外部顧問或系統公司協助來解決這個問題。