

工業工程與管理

在銀行界的應用

——專訪伍添佑學長

陳德玲／編輯部

一個星期三的午後走進伍添佑學長位於民權東路的辦公室，第一眼的感覺是空間不大但井然有序，在伍學長親切的招呼下開始了這次的訪談。

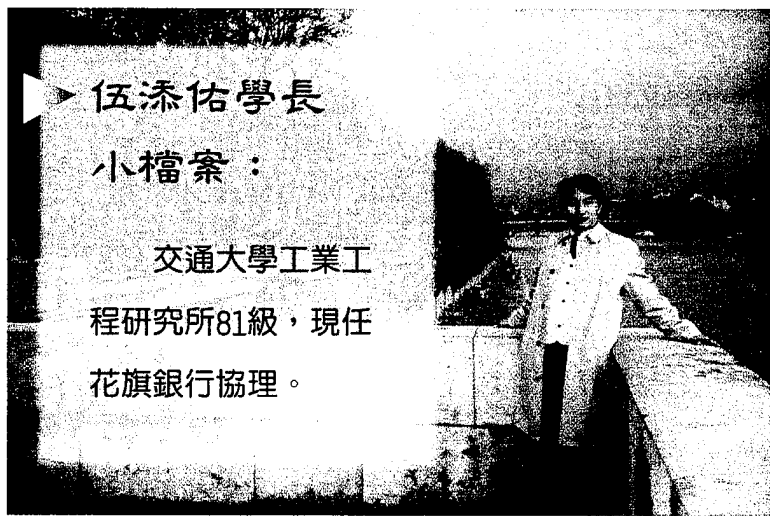
■ 求學過程

伍學長民國八十四年至花旗銀行服務，之前曾任職於聯經資訊，擔任系統分析師的工作，而於民國七十六年至八十四年在聯經資訊服務期間，以留職停薪的方式就讀於交大工業工程與管理研究所。

「我唸研究所的那兩年，是我求學過程中最用功、也是吸收最多的時光。」伍學長談到他在交大求學時的生活情形，研一時他主修「自動倉儲」，研二改主修「電腦輔助設計與製造」，他表示很慶幸能在交大遇到許多好老師，給他許多課業、生活上的協助以及指導。

■ 工作經驗談

剛畢業時伍學長曾至聯經資訊公司，從事程式設計的工作，也因此瞭解到平面媒體是如何運作的。聯經資訊是屬於聯合報的關係事業，伍學長提到當時聯合報系正採行編採合一以及全頁組版的改革，記者採訪到的新聞也從以往須交回報社交付打字員處理，轉變成記者直接打稿，如此一來報社可節省下許多人事費用，這樣的革新也進而影響到報社的編輯方式，從傳統的印出小樣剪貼方式改成電腦排版方式。而傳統報



業為因應新媒體的出現以及整個社會的變遷，亦漸漸走向小眾以及分眾化，針對目標顧客群提供所需資訊，星報的出現即是一個很好的例子。伍學長就他觀察媒體的經營提出了「傳染行銷」這個概念，亦即V.I.P.，這裡的V指的是Valuable but free，也就是現今多數新興雜誌常採用的策略，讓閱讀觀眾免費試閱、試聽優質有用的資訊；而I就是Interconnection，也就是利用人際聯繫達成口耳相傳，進而形成一傳十、十傳百的效果；P即是Portable，意指此資訊必須要可攜帶的、可轉移的，滿足上述的V.I.P.，也就達成了所謂的「傳染行銷」。

之後於民國84年伍學長踏入銀行界，立即將設施規劃中的動線及頻率分析，應用在郵務處理部門(Mail Room)的帳單及DM列印、裝封及郵寄作業上。隨後，又應用了工作研究中的動作及時間研究(Motion and Time Study)及人機界面分析(Man-Machine Interface Analysis)，成功地將文件處理部門(Document Processing)的相片掃描作業人力由6人降為1人，並同時將信用卡申請文件的卡號“抄寫”改由“打印”取代，最後再以流程改造，完全廢除卡號打印作業。

■ 工業工程在銀行的應用

「身為一個IE(Industrial Engineer)，最重要的就是想辦法看看是否可以不要做，而不是一開始就先想到簡化步驟。」伍學長說道，身為一個IE，一定要跳脫思考的固著，面對一個工作流程，先去考慮是否存在的每個環節都是必須的，這也就是IE遵守的E.C.R.S.原則；E(Eliminate)，如果不是必須便予以刪除，其次就是觀察步驟與步驟間是否有結合的可能，也就是所謂的C(Combine)，接下來就要重新調整流程R(Rearrange)，最後才是簡單化S(Simplify)，依照這四個步驟進行，便可更有效地運用現有的人力以及物力提昇產能。

為了說明ECRS，伍學長提出一個『利用自動化來改善流程』的問題：如何解決兩個相距25公尺的加工工作站之間的物料搬運？仔細想一想，答案絕對不會是“採購手推車(Cart)或架設輸送帶(Conveyer)”，而是“如何不要產生物料搬運”；換句話說，兩個工作站搬在一起後，距離等於零，就沒有什麼物料搬運或不搬運的問題了。這也就是為什麼『ECRS』改善手法的“順序”如此重要的原因了。

同樣的概念運用在銀行中，伍學長以信用卡部門的作業程序為例說明E.C.R.S.原則，例如相片卡的製作，先記錄一名員工一天的產能，再以E.C.R.S.來設計、更改他操作的流程，常出現的問題就是操作程序不順手、運用的工具無法配合使用者的要求等，解決之後再予以記錄，這時便可知此工作者的產能增加多少。伍學長說：「許多管理者一看到產能未達標準，便認為是員工個人的問題，那是不一定正確的，通常結果會發現問題是出現在流程或工具上面。」一般組織都會把產能低的現象歸咎在人的身上，他個人不會斷然從這個角度看事情，他會先從是否能改進工具或動線下手，

通常許多的問題可經由這樣的改進得以解決，這不同於以往管理者的觀察角度，的確十分創新。

伍學長表示，銀行屬於金融服務業，服務首重『以客為尊』。除了接待（包含面對面應對及電話中應答）的前台（Front-end）人員要面帶微笑及語帶親切，以達“客氣”、“尊敬”以外，還要有高效率（efficient）及高效能（effective）作業的中、後台（Middle-Office, Back-end）人員，迅速有效的完成顧客所交待的任務需求。每項等待『服務』的作業，細節需步步為營，過程需環環相扣，作業流程絕對馬虎不得。稍一不慎，輕則賠錢致歉，息事寧人；重則商譽掃地，關門大吉。

伍學長說在交大就讀研究所時，曾蒙多位師長教誨提攜，受益匪淺；就業後，他每歷練一個新工作或新職務時，總是抱著『Better, better and better. Never best!』的信念，激盪出一些改善行動的方案計畫。伍學長笑著說，那些以前學校使用過的教材或課本，現在已經變成案頭書，常常被翻出來複習，應用在工作實務上。

伍學長接著表示，每一個行業都會有其一定或特有的作業流程，而這些流程都是身為IE人員施展技能的重要戰役或伸展舞台。只要有人（People）的地方，就一定有製程（Process）來生產產品（Product）或提供服務（Service）；然後，就會需要IE專家，最後，也會有IE投入組織。

■ 人生哲學以及對未來的展望

談到對人生的看法，伍學長以「人際關係金字塔」來作為比喻。他說，小的時候在家依賴著父母以及兄弟姐妹生活，是屬於金字塔的最下層；成長階段我們依靠著師長、朋友的協助後，漸漸獨立自主，這是屬於中層部份；直到金字塔的頂層，我們有能力協助他人且仍然需要他人的支持，這也才是真正互賴，此時人際關係也漸漸趨於圓融。伍學長提到他的管理哲學是：與公司同仁像朋友一般相處，讓公司的氣氛像個大家庭般融洽。當提到是否會因為與部屬的距離拉近，反而出現管理上的困難時，伍學長表示，他也瞭解可能會有這樣的問題發生，所以若牽涉到工作職務的部份，絕對會以公事公辦的態度來處理，但若對方私底下有需要協助之處，他也會扮演著朋友的角色予以幫助。休閒活動方面，伍學長認為自己的工作與休閒沒有太明顯的界線，與公司三兩好友聚會也可算是一種休閒方式。



交 至於對未來的展望，伍學長認為除了繼續努力於事業外，人際關係的發展、維繫
大 也是一個重點，他說：「朋友像寶藏、也像好酒一樣，是越陳越香的。」而在工作態
友 度上，他總是抱著「Better, better and better. Never best!」的信念，也給了我們
聲 一個很好的示範。

■ 對學弟妹的建議

「交大在業界的形象非常好，通常公司行號的主管得知是交大學生時都會十分禮遇，這也歸功於交大的校友在業界辛勤工作所塑造的形象。」伍先生認為交大人應該稟持這樣的優良傳統，在校時多充實專業知識，因為我們永遠不知道何時需要展現實力，等到那時候再想學習也就太晚了，雖然工作中也要不斷的吸收新的事物，但是若能先將專業知識準備好，再踏進職場，未來的路會走得較為順利，也不致辜負眾人對交大畢業生的期望。

伍學長還特別提到，東方人的工作哲學是辛勤努力、等待機會來臨，而西方人比較著眼在凡事先仔細思考，評估後再著手進行。他建議學弟妹未來若要在職場上擁有一張漂亮的成績單，最好能結合這兩項特點，在工作崗位上努力辛勤地工作，再仔細的思考自己所做的事以及妥善的規劃未來。

廣告徵求

公司名稱：_____ 連絡人：_____

公司地址：_____

統一編號：_____

公司電話：_____ 傳真：_____

刊登日期：自 年 月至 年 月止共 期

- 形式：
- 封面裡：二萬二千五百元（彩色）
 - 封底：二萬五千元（彩色）
 - 封底裡：二萬元（彩色）
 - 內頁：一萬二千元（彩色）八千元（黑白）
 - 跨頁：三萬二千元（彩色）

※如有需要刊登廣告，歡迎來電洽詢或逕將填妥之表格傳真給我們。

連絡電話：(03) 5731788 發行部

傳真：(03) 5713961

地址：新竹市大學路1001號 國立交通大學校友會友聲雜誌社