

核心業務過程圖表 – 有效的全面運作工具

專訪

陳旭球

安全及品質拓展經理

縱使您未聽過「核心業務過程圖表」(CBPMs)這個名詞，單憑字面意義大概亦應知道那是怎麼一回事。設計這種圖表的目的主要是全面概覽鐵路核心業務的建構過程/活動，並了解各個項目之間的相互關係。負責此項計劃的安全及品質拓展經理陳旭球先生今期會告訴我們公司應用這種工具的原因，及其如何協助我們處理日常的工作。

目前公司正在開發4種不同的過程圖表，分別是資產管理(Asset Management)、車廠運作(Depot Operations)、車站運作(Station Operations)及乘客列車運作(Passenger Train Operations)，其中有關資產管理的圖表開發工作已經完成，現時正由高級管理組審議。

陳先生表示到目前為止，管理高層的反應相當理想，下一步的工作就是交予主要使用者試用。

同時，安全及品質拓展部仍然繼續其餘3個過程圖表的開發工作，預定於今年底完成，以配合網上文件轉換計劃。

核心業務過程圖表的目的

整個概念於去年構思，目的如下：

- 總覽核心業務過程，從而協助推行「全面運作」概念
- 作為導引指南，指導使用者使用各種與核心業務程序有關的手冊及程序
- 協助確定文件要求及各類手冊及程序的理念

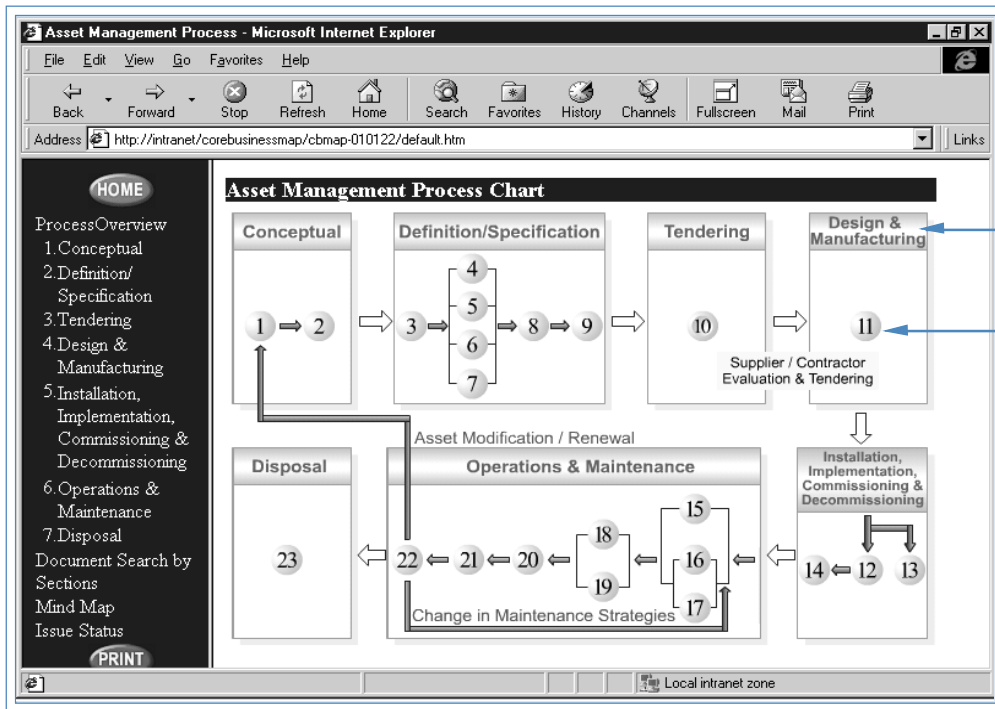
陳先生說現有的文件架構大多是以工作為本的，主要的好處是文件內容更加對應有關的工作範疇，可以作為員工處理其工作範疇內職務時的有效指引。

不過，這種架構並不足以照顧全面運作時的需要，我們需要的是以跨功能或多科目任務為本的全面方略，而核心業務過程圖表就能填補這中間的差距。

設計原則

整個設計概念均以「全部單頁」的網上模式為本。為使讀者更加了解有關的資料，以下將會以資產管理過程圖表作為例子說明。

過程總覽

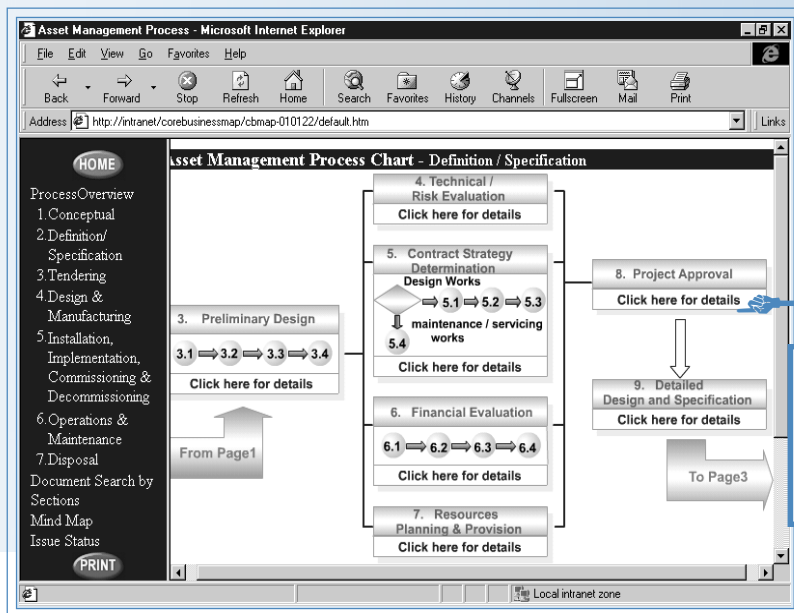


從屬過程

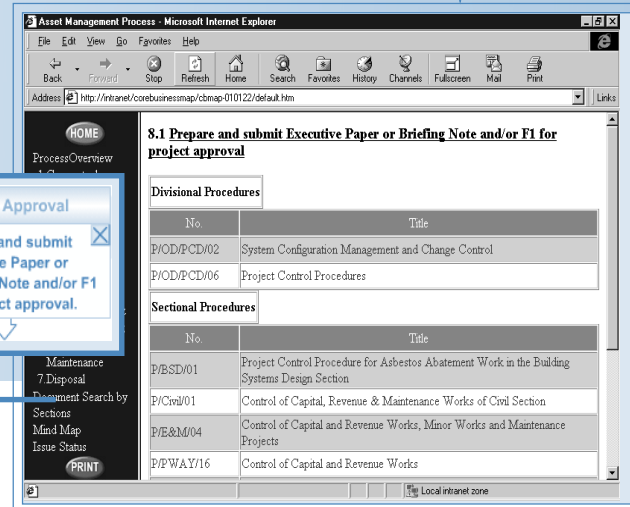
以數字指示階段

提供過程總覽圖表，其中的從屬過程(sub-processes)會細分為不同的階段，以數字作代表。以資產管理過程圖表為例，整個過程包括7項從屬過程，每項從屬過程又分為一個或多個階段，各個階段都會顯示上托訊息(pop-up)以提供簡要說明。

從屬過程

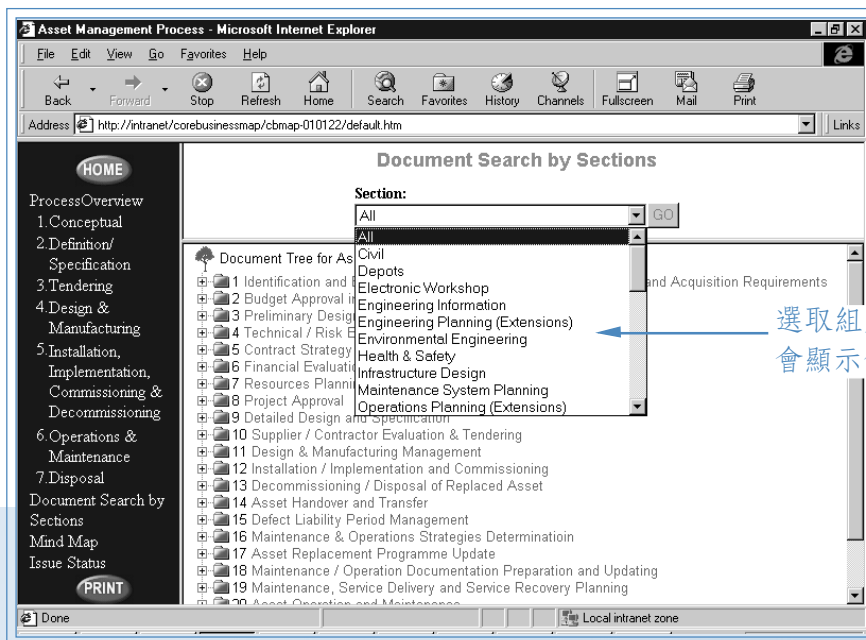


每個階段之下列有詳細的步驟，再輔以有關的文件



每項從屬過程會佔用一「頁」的空間，其中會顯示各個階段，之下有更詳細的步驟，各個步驟輔以相關的文件，包括車務處資訊廣場內的手冊、程序或工作指示。

按組別搜尋的文件

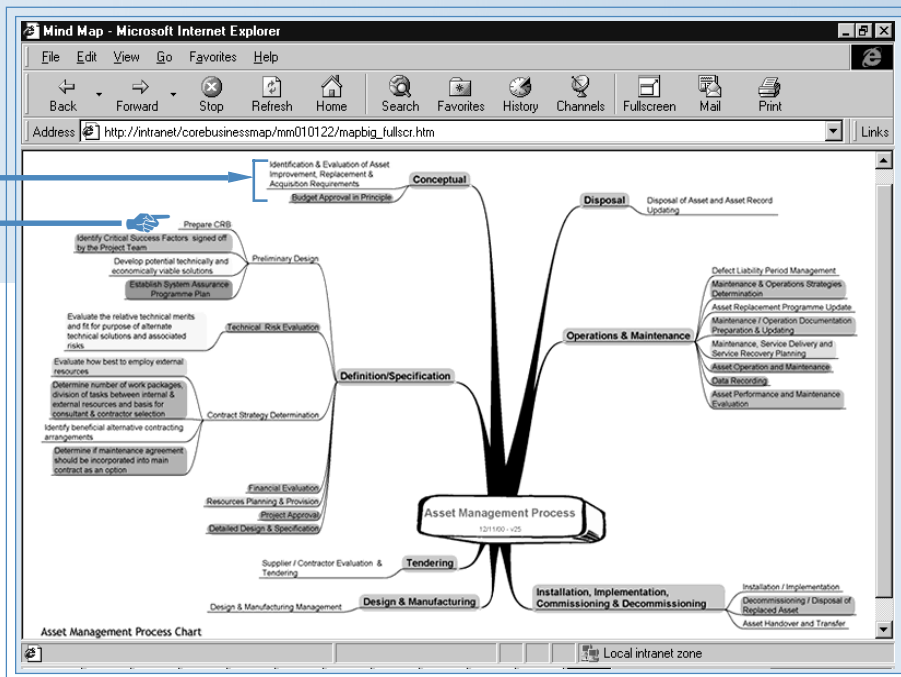
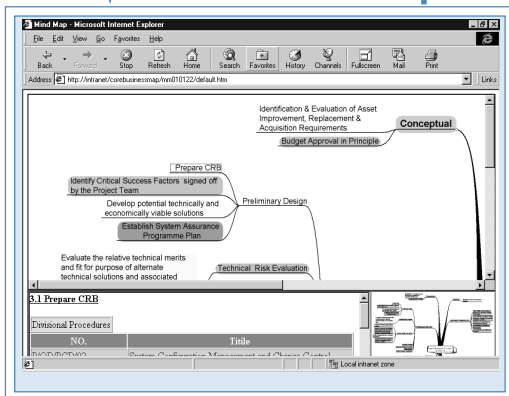


選取組別名稱後便會顯示任務清單

每個過程往往會牽涉一個或以上的組別或部門，因此使用者或許需要知道特定部門所需承擔的責任。使用者選取了某個組後，畫面會出現一個樹形圖，其中會列出該過程中有關組別所需負責任務的清單。這是一項增值功能，可讓使用者知道一些「其中對我有用的資料」。

知識圖

從屬過程及階段以主句子的形式表達，並以超文本連結功能連結輔助文件資料



知識圖(Mind Map)是另一種顯示過程的形式。這種圖表不會以數字代替從屬過程中的內容，亦不會顯示上托訊息作說明，而會將所有的資料以文字表達的形式按流程顯示出來，令使用者更加明白其中的內容及資料。同時，每個從屬過程亦會提供超連結功能以連結至有關的輔助文件。

核心業務過程圖表的增值作用

使用者最關注的是他們已經有太多需要閱讀的文件或資料，因此已經不想再百上加斤。陳先生解釋：「核心業務過程實際上並非文件的一種，而是另一種有助同事了解核心業務過程全貌的路徑或途徑。透過這套工具，使用者可以輕而易舉地掌握各種所需的跨功能任務資訊。」

好比金字塔的結構，核心業務過程圖表位於架構中的最頂層，其下是各種相關的輔助文件；前者以鳥瞰的角度縱觀整個結構，後者則充當系統的鞏固支柱，而超連結文本功能則是連接兩層架構的橋樑。換言之，每層架構是互相緊扣的，因此亦應以單一系統處理。

核心業務過程圖表工作小組

陳先生透露每個圖表均由一個工作小組負責設計及制定，每個工作小組的成員均包括一位安全及品質拓展部的同事，其他最主要的成員則是來自各有關部門的題材專家。

工作小組的職責是商定有關過程圖表的設計概念、其中的要素及相關的文件。另外又會制定一個過程分析表(Process Analysis Table)以列明所有與過程有關的必須資料，包括活動、各種建議及意見、資源、有關的輔助文件及最後結論等，目的是確保所有有關的資料都包括在內。

工作小組只要按分析表的提示，便可找出任何在制定的過程中明顯重複、多餘甚或散失的資料。陳先生認為：「從這個角度來看，我們的工作亦有助精簡及合理化現有的文件架構。」

在制定過程中最大的困難之一在於需要管理多種超文本連結。陳先生說：「由於整個概念建基於「連結」一環，因此我們必須要有追溯特定文件修訂情況的機制，並須留意這些修訂對圖表的影響。」

正如以往解決其他技術問題一樣，有關方面會舉行會議，與資訊技術服務部的專家一起研究解決的辦法。

所有的過程圖表都會上網，車務處資訊廣場會特別開闢新的專用「商店」(類目)，置於IMS Documentation (綜合管理文件系統) 之旁。

推廣

陳先生透露他們會盡量令圖表的架構精簡易用，因此仍須花費一段時間來完善所需的基礎結構，之後才會推出讓每位同事使用。他表示：「我們歡迎員工自行試用圖表，並提出寶貴意見以作進一步改善，務求更加切合使用者的需要。」

另外亦會為主要使用者或其他可能有需要的顧客安排示範講解，及舉行其他的推廣活動。

核心業務過程圖表的效益並不單止如此，有關的計劃亦符合ISO:9001:2000標準的要求。陳先生表示，公司是最先發展文件系統的先驅者之一，我們的經驗足以成為其他鐵路及商業機構借鑑的目標。◆