



BTM 企業敏捷指標

敏捷企業的特點，及其如何結合業務和技術管理，來提升財務績效

BTM 研究報告 | 2010 年 5 月

BTM Corporation
2777 Summer Street, Suite 702
Stamford, Connecticut 06905, U.S.A.
T + 1 866.362.6427
info@btmcorporation.com

© 2010 BTM Corporation
All rights reserved. No part of this document may be reproduced in any form or by any means without permission in writing from the author/publisher.

Sponsored by



關於 BTM Corporation

BTM Corporation (Business Technology Management Corporation) 是管理解決方案供應商，藉由特殊需求的產品及智慧財產權 (IP)，引領業界結合業務與技術管理，來創造新的商業模式、提升財務績效及提高營運效率。該公司著重於使用管理流程、軟體應用和跨學科領域的專業知識，執行從概念到價值生命週期的解決方案，使客戶能藉由科技的策略使用，來建立更好的企業。BTM Corporation 成立於1999年，總部位於康乃狄克州史丹佛市，如欲了解更多資訊，請造訪 www.btmcorporation.com。

關於 BTM 商界價值研究院

BTM 商業價值研究院由 BTM Corporation 成立於 2003 年，是一個國際性、非營利的機構，也是第一個匯集學者、企業管理者、政府官員及業界思想領袖，組成一個多學科的研究智庫，來滿足業務和技術管理長期存在的需求。BTM 商業價值研究院以'協同合作模式及廣泛性研究議程為基礎，產出基於現實世界體驗及經驗數據的實用著作。透過各種研究及教育上的倡導，BTM 商業價值研究院致力業務技術管理 (BTM) 的結合來改善企業。如需了解更多資訊，請造訪 www.btmcorporation.com。

關於 IBM SOA, BPM 及 WebSphere

欲了解 IBM 如何協助客戶及合作夥伴，為企業建立更明智、更快速的決策，或想進一步了解 IBM 應用基礎架構和中介軟體 (AIM) 產品組合，請造訪：www.ibm.com/software。

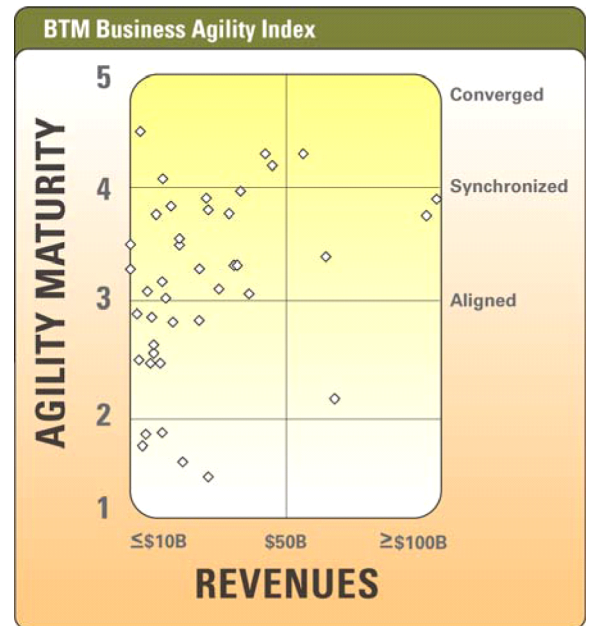
執行摘要

企業敏捷度藉由提供管理者察知商業生態系統及積極回應，賦予其永續發展的優勢。敏捷組織所擁有的流程和結構——也就是我們在 BTM 所謂的「無形資產」——讓他們察覺組織內外發生的事情。他們同時擁有管理和技術機制，以便依據該知識快速採取行動。換句話說，企業敏捷度需要業務與技術整合——將業務與技術管理合而為一的藝術。

透過特定組織「架構」可以達成整合，如管理行爲，已經在研究被驗證並在實際被確認（如需進一步了解，檢閱 BTM 商業價值研究院的研究報告，請造訪 <http://www.btmexchange.com>）。這些結構所建立的基礎，讓企業可以建立創新的商業模式。此外，他們最終為整體企業產生優異的財務績效。

在2010年第一季所執行的第一階段研究，使用一系列財務指標（參閱表 4），研究美國跨產業的公開上市公司，包含價值、績效、成長、毛利率、資本效率及股價波動來測量企業敏捷對於財務的影響。

此研究基於業務技術管理 (BTM) 完善度排名，以及截至 2009 年 12 月 31 日公開的財務資訊。具有高度企業敏捷度公司（敏捷領導者）的資料，未加權平均數個別的拿來企業集團做逐項比對。經濟效能的七項指標，用來量化企業敏捷完善程度對財務的影響。這些結果來自於 *BTM 企業敏捷度指標 (Business Agility Index)*。



© BTM Corporation.

所有的結果顯示，具備高企業敏捷特點的公司—企業敏捷領導者，展現極佳的財務績效。

- 13% 到 38% 的績效優勢展現在資本效率及價值
- 10% 到 15% 的績效優勢展現在毛利率
- 高達 5% 的績效優勢展現在營收及獲利成長
- 與公開上市，但非敏捷的組織相比，高達三分之一的公司股價波動較小

此外，研究顯示出，敏捷績效優勢是具有持續性的；這些數字同時顯示了為期一年及五年的看法。

這份報告的分析和結論提出了初步結果，同時提供一個初步擬定的 *BTM* 企業敏捷指標，及其對於財務績效影響的一般性指示，以及供未來研究的基準。

想要了解貴公司的敏捷度，請至 <http://businessagility.btmcorporation.com> 進行企業敏捷度評估。



目錄

1. 前言.....	6
2. 企業敏捷對財務的影響.....	8
3. 企業敏捷剖析.....	13
4. 企業敏捷指標的架構.....	17
5. 技術的策略角色.....	20
6. 敏捷旅程.....	23
7. 總結.....	24

1. 前言

現代經濟—無論是全球、國內或當地—皆因不斷增加與改變的競爭，處於劇變的狀態中。這部分是因為進入市場的門檻降低，由於技術和通訊基礎建設的進步、產品採購的重新調整、全球勞動人力的日益普及成本改變、不斷調整的資本市場，以及新經濟體的出現（巴西、俄羅斯、印度，尤其是中國）。

企業領導者及該企業所面臨最大的挑戰，就是快速回應市場的不斷變遷，同時做為組織調整的催化劑。針對這些壓力，企業需要一個或多個下述驅動企業轉型的策略態勢：

- **企業敏捷**：有能力察知商業生態系統及積極回應，以達到有力的位置。
- **持續創新**：透過可重複的流程，來發展新產品、服務以及方法，以推動企業超越競爭。
- **卓越營運**：在規定的效能水平上，一致的交付內部及外部客戶，具經濟效益的服務。

管理者可以依據最適合公司的市場地位、核心能力或策略需求，單獨或一致的使用這些策略態勢。制訂這種選擇，是管理團隊所能夠進行的重大決策之一。最先進的企業著重於混合模式—例如，一次性的創新和敏捷—同時允許它們影響和驅動商業模式改革，以達到策略性目標和責任。

策略態勢是由融合模式發展而來，其意義在於每個態勢仰賴管理行為和結構的一組選擇。企業敏捷、持續創新以及卓越營運，代表著一個特殊的融合模式。

企業敏捷（本報告的重點）是能夠「創造持續優勢通過感應變化的商業生態系統，並積極善用這些變化。」該指標使用以下的衡量方式。

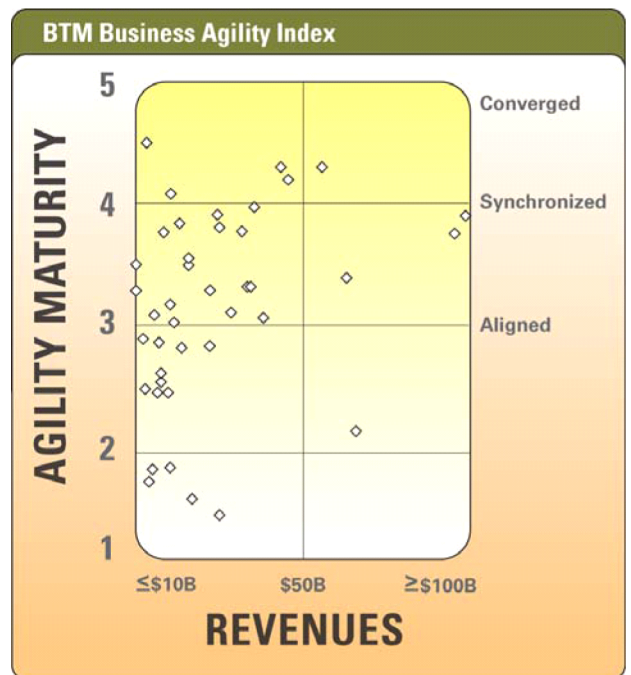
表 1：敏捷指數完善等級

完善等級	特性	敏捷的影響
1	雜亂、特立獨行，或個別的英雄行爲；架構的外觀或許存在，但並沒有連接或互通。	很少或非敏捷。
2	可重複及可操作的，並由高階文件所支援。	緊急敏捷。不一致，偶爾有效。
3	完整的定義、詳細的文件支援、持續重複、很少有重疊或衝突。	敏捷的臨界點。緩慢及不一致的回應。
4	紀律和一致管理的特點是量化績效測量和分析。	敏捷與反應。
5	不斷優化，其特點是積極和定期管理或操作的改進。	全敏捷，適應能力強。市場影響者和領導者。

BTM 企業敏捷指標¹ 顯示 組織完善等級的圖例。BTM 依據數十個細分市場的營收，來評估各種規模的公司。圖 1 說明敏捷完善度和最大營收的關係。大多數公司都聚集在第三和第四等級間，這表示大多數企業已經開始展現敏捷行爲。該指標顯示，敏捷度和公司規模沒有存在著直接的關聯。只有少數企業完全敏捷，或接近第五級評等。

BTM 企業敏捷指標確定公司的經濟價值和財務績效優勢，以實現企業敏捷。表 2 是四種企業敏捷領導者，所具備財務效能績效優勢的總結。

圖 1：BTM 企業敏捷指標



© BTM Corporation.

表 2：財務傑出績效總結

績效種類	一年	五年
資本效率與價值	28%	15%
利潤率	15%	10%
營收與利潤成長	0.2%	2.5%
波動	23%	29%

企業領導人經常用「敏捷」來形容他們的商業計劃和策略措施，但往往僅止於一個願景。蓬勃發展的持續性市場壓力要求企業領導者識別、理解，與即時回應改變及破壞。公司必須藉由精簡業務流程，找到新的方式來競爭，以消除多餘或昂貴的突發情況，同時創造更高的價值。儘管企業營運成本持續攀升，敏捷企業藉由提高他們的應變和適應頻繁變化市場的能力，來掌握成本控制，

2. 企業敏捷對財務的影響

雖然業界同行突出表現的水平，最顯著的是資本效率、價值、毛利率保證金，與波動率分析（見表3），但BTM 企業敏捷指標顯示所有四個績效類別的優勢。對資本效率、價值、毛利率而言，長期的影響相對較小（分別為 33% 至 46%），而收入和盈利增長與波動表現出卓越的長期性能優勢。

全面性了解企業敏捷對財務的影響，需要一套廣泛的財務績效指標（見表3）。資本效率和價值衡量，用來彰顯有效利用資源的管理能力。毛利率可彰顯成本控制和定價能力，尤其是在不斷變化（挑戰性十足）的市場，收入和盈利成長隨時間表現出一致績效，最後，股票價格測試，以研究企業敏捷度對股票價格波動的影響。

表 3：財務績效指標

績效種類	平均
資本效率與價值	<ul style="list-style-type: none"> ■ 經濟附加價值 (EVA) / 資本 ■ 資本報酬率 (ROC) ■ 淨值報酬率 (ROE)
利潤率	<ul style="list-style-type: none"> ■ 稅前息前折舊攤銷前獲利 (EBITDA) / 銷售 (Sales)
營收與利潤成長	<ul style="list-style-type: none"> ■ 營收成長 ■ EPS 成長
波動	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beta

除了長期財務績效指標，使用從 2005 年—2009（含）年的數據，*BTM* 企業敏捷指標使用截至2009年12月，在指標內公開的財務信息。資料來源包含美國商業週刊 (Bloomberg)、Value Line 以及 Capital IQ。

在指標中的每個公司，財政績效與其產業群的績效達成，進行了計算和比較。然後，績效差異為加權計算差額（產業績效減去個別公司績效）²。業內比較適合正規化結果，並減去影響績效差異的因素。（這些財務指標中的組織，僅包含在美國公開上市的公司，因此可以獲得經過稽核的財務資料。雖然民營公司和公共部門也在資料庫中，但它們的結果並沒有反應在本文件中）

根據下列的敏捷分數，指標中的公司區分在四個象限：

表 4：敏捷象限

象限	分數範圍
Q1	4 - 5
Q2	3 - 4
Q3	2 - 3
Q4	1 - 2

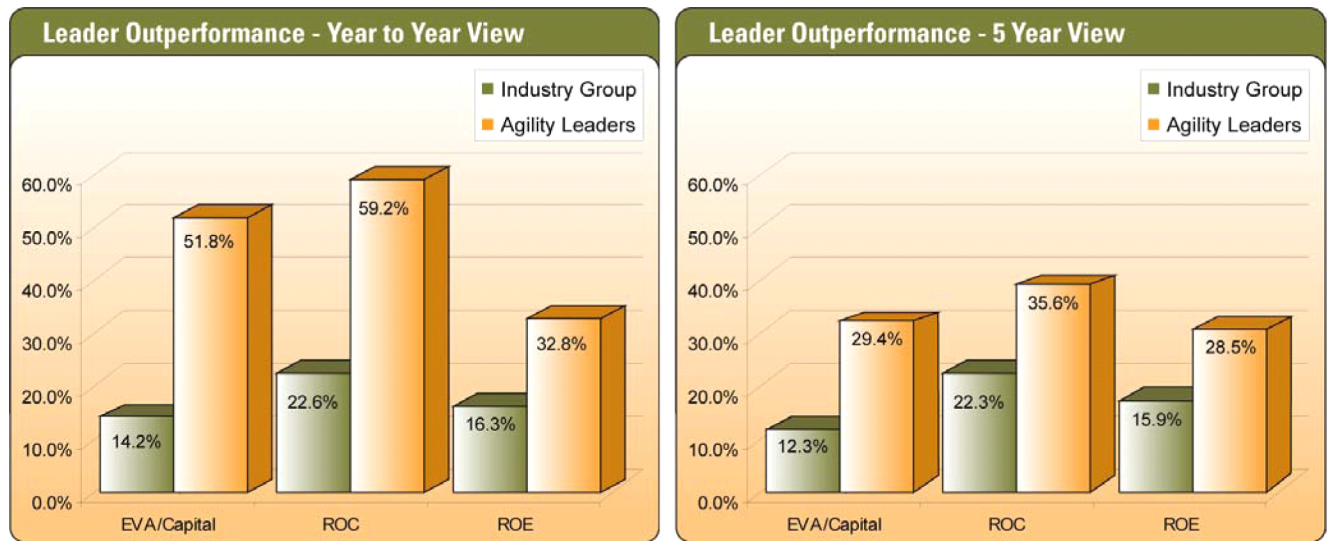
每個象限得分的計算，是採用每個象限內企業財務績效指標的平均值。這個方法確定每個象限內以及象限間，績效差異的水平。不僅第一象限的公司—領導廠商—享有超過業內同行的顯著績效，他們還比少敏捷的公司，多 12% 到 20% 的利潤。

表 5：第四象限企業的平均績效差異

象限	一年	五年
Q1	20.5%	11.9%
Q2	12.4%	7.4%
Q3	5.7%	2.7%
Q4	NA	NA

企業敏捷指標領導廠商的財務績效差異—第一象限的公司—詳細的顯示在四個衡量類別內個別的財務指標：資本效率與價值、毛利率、收入和盈利增長、波動。

圖 2：敏捷領導者資本效益及價值績效差異



© BTM Corporation.

圖 3：敏捷領導者毛利率績效差異

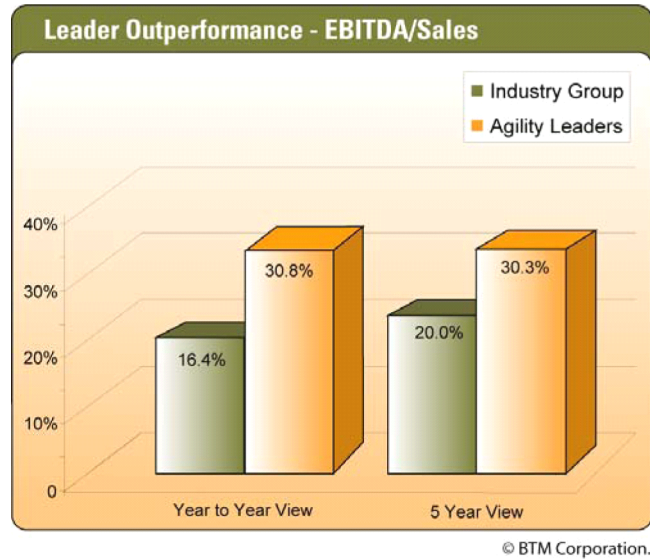


圖 4：領導者績效差異—5 年收益及 EPS 成長趨勢

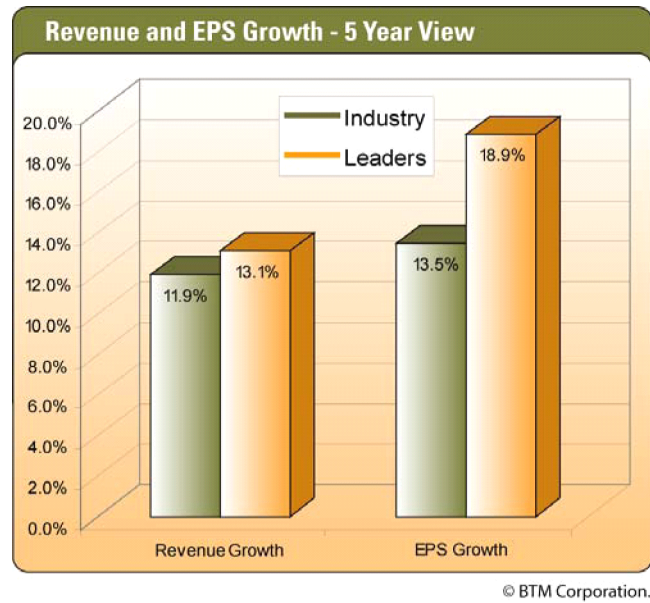


圖 5：領導者波動績效差異



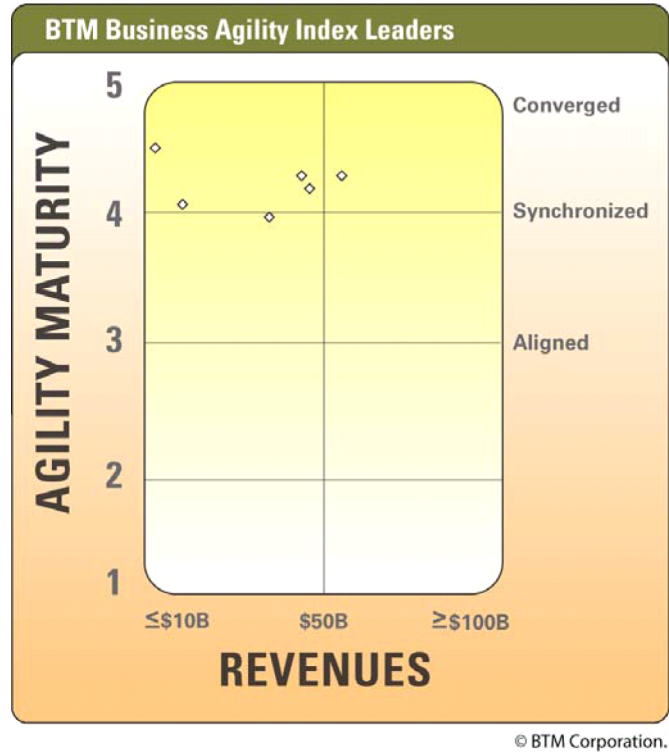
附註：*Beta*是用來衡量股票價格波動；*Beta* 等於 1 意味著價格隨市場移動，*Beta* 小於 1 表示價格波動小於市場（波動較小），而 *Beta* 大於 1 表示價格波動大於市場。

這些數字不侷限於任何一個領域內的企業，他們反應整個企業的回報，也因此反應了整個企業的績效。兩者合計，這些數字說明了這些領導者已經發現並實施了經營方針，使他們能夠感知和反應市場狀況——並創造比他們同行更高的經濟價值。

3. 企業敏捷剖析

BTM 企業敏捷指標第一象限所取樣的公司——企業敏捷領導者——得到的敏捷分數介於 4 和 5 之間。下列的圖表說明了完善度相對於收入的分佈。

圖 6：企業敏捷領導者



企業敏捷領導者組成的群組，2009 年收入所涵蓋範圍，大約從美金 30 億元到 550 億元。除了兩家公司相同產業外，其它都在不同產業。收入及產業規模的多樣性，代表敏捷度本身並不受限。換句話說，所有組織可以實現企業敏捷的好處。

下表提供了 *BTM* 企業敏捷指數涵蓋產業類別的概述：

表 6：敏捷指標所包含的產業別

產業別	
航太／國防	醫療服務
汽車與貨車	醫療用品
汽車零件	金屬製造
電腦軟體／服務	金屬和採礦業（部分）
電腦／周邊設備	天然瓦斯（部分）
多元化公司	報紙
電力事業（中歐）	辦公設備／用品
電力事業（東岸）	製藥業
電子業	貴金屬
財務服務（部分）	零售建材供應
食品加工	半導體
工業服務	電信設備
網際網路	電信服務
機械	

企業敏捷領導者著重於三個核心業務：

- **策略實驗**：小規模的策略計劃，以取得經驗與新興技術、工作常規、產品或服務理念，和客戶群或產品市場。
- **適合的企業架構**：架構能夠迅速重新調整競爭力資產（停止活動、開始新的活動，或轉移資源），以滿足不斷變化的條件和競爭威脅。
- **徹底的更新**：持續的和破壞性的學習集中於描述其競爭本質的能力。

Business Agility Leader Profile

Qualcomm

Industry Group: Telecommunications Equipment

Overview: Qualcomm is a wireless telecommunications research and development company, as well as the largest fabless chip supplier in the world; it designs, manufactures and markets digital wireless telecommunications products and services in all major global markets.

History: Founded in 1985, Qualcomm started out providing contract research and development services, with limited product manufacturing, for the wireless telecommunications market. In 1988, the company released its first commercial product, OmniTRACS, which grew into the largest satellite-based commercial mobile system for the transportation industry. One year later, it introduced Code Division Multiple Access (CDMA); today, it plays a central role in the rapid adoption and growth of 3G and next-generation wireless around the world. Qualcomm's current intellectual property portfolio includes more than 11,000 United States patents for wireless technologies, with more than 175 telecommunications equipment manufacturers licensing them worldwide.

Agility Stance:

- Business model focus on R&D, services, licensing and partnerships
- Fabless manufacturing - without a fabrication (fab) plant
- Global reach, operating in advanced and emerging markets
- Tight operational focus on partnership operations and service delivery
- Leverages intangible assets, including core intellectual property
- Adopted SOA in 2001 to integrate technology silos

無論一個公司從何處開始敏捷的旅程，商業和技術的融合管理，往往扮演著極為重要的角色，基於可調整或改變的動態市場條件，來建立策略地位。

敏捷企業與外面的客戶、合作夥伴、供應商和市場建立正式關係。這些關係是他們於世界上的感知器，可以提供警示，來對抗威脅或預測機會。作為敏捷的信息需要翻譯成情報，使決策作出相對應的反應。設計和管理業務流程和技術引擎，共同來形成這些能力。透過這種類型的結構化流程，可以立即採取行動。這些行動結合敏捷，納入組織的DNA，自行組成圍繞以下三個企業敏捷核心特點：

感知與回應 公司必須幫助學員學習各種流程，以應付環境的變化。這種學習必須運作在不同階層、不同領域內的企業，並基於經常性的感知回應週期。商業技術管理 (Business Technology Management) 可以藉由支援業務流程的收集、分佈、分析和數據解釋，來促進這些學習流程；並產生回應的替代品，決定適當的行動方針，並策劃選定的回應。

改進與創新。企業敏捷組成改進和創新的回應。機會主義企業強調改進，但往往不能促進創新。他們遵循的最佳做法，是傾聽客戶和提高能力。相較之下，創新型企業，透過新的技術、服務和策略，專注於創新過程；它們產生「下一個」的做法，但限制在微調現有業務。當市場的壓力非常高，環境動盪，理想的敏捷公司結合自我完善和創新，不斷地重新定位。敏捷企業能夠改進現有的和創新常規，因為他們有一個適當的企業架構，形成了支持整體策略的結構。

分散式和協調委員會。敏捷企業必須從根本上採取不同的形式治理，轉化他們的任務與目標成為容易解釋的訊息。這些公司必須使用促進內部和跨區協調的機制，來取代傳統的命令和控制方法。這些機制必須提供個人、團體和單位的自主權，以隨時作為個別的知識，同時策劃跨公司一致的行為。流程—任務和責任分配—必須輔之以個人職責。

Business Agility Leader Profile

Unilever

Industry Group: Food Processing

Overview: Unilever is an Anglo-Dutch multinational corporation that owns more than 400 of the world's consumer product brands in foods, beverages, cleaning agents and personal care products. It operates in every continent except Antarctica.

History: Unilever was created in 1930 by British soap maker Lever Brothers and Dutch margarine producer Margarine Unie; they both used palm oil as a key product ingredient. In 1987 Unilever acquired Chesebrough-Ponds, in 1989 Calvin Klein Cosmetics, and Fabergé. It purchased Helene Curtis in 1996 and in 2000, Best Foods, Ben & Jerry's and Slim Fast.

Agility Stance:

- Acquisition and integration focus on brand management
- Brand architecture (Brand Imprint and Vitality Framework) integrates social and environmental sustainability into the corporate business strategy
- Leverage scale economics of manufacturing and R&D
- Global reach, operating in advanced and emerging markets
- Operational control through integrated and centralized enterprise architecture

4. 企業敏捷指標的架構

BTM 企業敏捷指標是建立在一個描述過程、結構和行為的架構上，結合而成企業敏捷：

- 管理行為
- 業務技術架構
- 作業常規

管理行為：BTM Framework 描述了 17 項管理能力，並說明了融合業務和技術管理的必要行為。能力是由四個關鍵面向的管理權限所定義。每個都是由重複的程序來下令；透過適當的組織結構來執行；同時由正確的資訊和技術來啓用。

圖 7: 商業技術管理 (BTM) 架構

BTM Framework™ 定義 17 種管理能力，橫跨四塊功能區域，每個都由四個象限來定義：流程、組織、資訊和技術。



這些能力又分為兩大類—基礎和進階。基礎能力是「第一階」的能力，其完善度超越所有的業務技術管理完善度 (Business Technology Management)，例如，策略與戰術管理，組織設計及變革管理，以及投資組合和方案管理。進階能力，例如，通訊策略與管理、遵規及風險管理、資源和需求管理等，都是更高層次的能力；大部分來說，它們往往是基礎能力到位後，才透過完善程序與需求來發展。

雖然所有 17 個能力是必需真正結合，然而個別企業著重在這些能力中，最適合自己的市場地位和戰略需要的子集合。組成企業敏捷的能力如下：

表 7: BTM 能力模式

基礎	進階
策略及戰術管理	通訊策略及管理
組織設計和變革管理	計畫分析和設計
業務技術策略	策略供應商管理
業務架構	
技術架構	

業務技術架構：敏捷組織管理團隊使用資源和資產來感覺變化、制定適當的積極回應，然後執行以達到預期的成果。有效用和有效率的資金運用需要一個最小的組織摩擦。低摩擦環境所需要的業務技術架構，是元件基礎及服務導向的〈參見第五節：技術的策略角色〉。

表 8：業務技術架構

架構	特性
業務技術架構	<ul style="list-style-type: none"> ■ 對內聚焦—元件基礎 ■ 對外聚焦—服務導向
業務流程	<ul style="list-style-type: none"> ■ 內部和外部的感應 ■ 資源與資產使用／重複利用 ■ 組織變革管理 ■ 策略的適應性

作業常規：BTM 企業敏捷指標的第三個架構滿足組織自主的需求。這能力讓組織單位或功能進行操作，而不需上級長官的指示，伴隨持續的開放和積極的尋找操作的一致性。〈操作一致性的達成，是當所有組織部門的操作，彼此互相配合，也因此產出可以同步和結合〉。

表 9：作業常規

常規	特性
配送管理	<ul style="list-style-type: none"> ■ 基於服務的操作〈服務類別〉 ■ 服務水平為基礎的績效管理： <ul style="list-style-type: none"> ○ 商業程序 ○ 技術和基礎架構
標準	<ul style="list-style-type: none"> ■ 商業程序 ■ 企業架構（企業和技術） ■ 促進重複利用和溝通 ■ 服務分解和組成

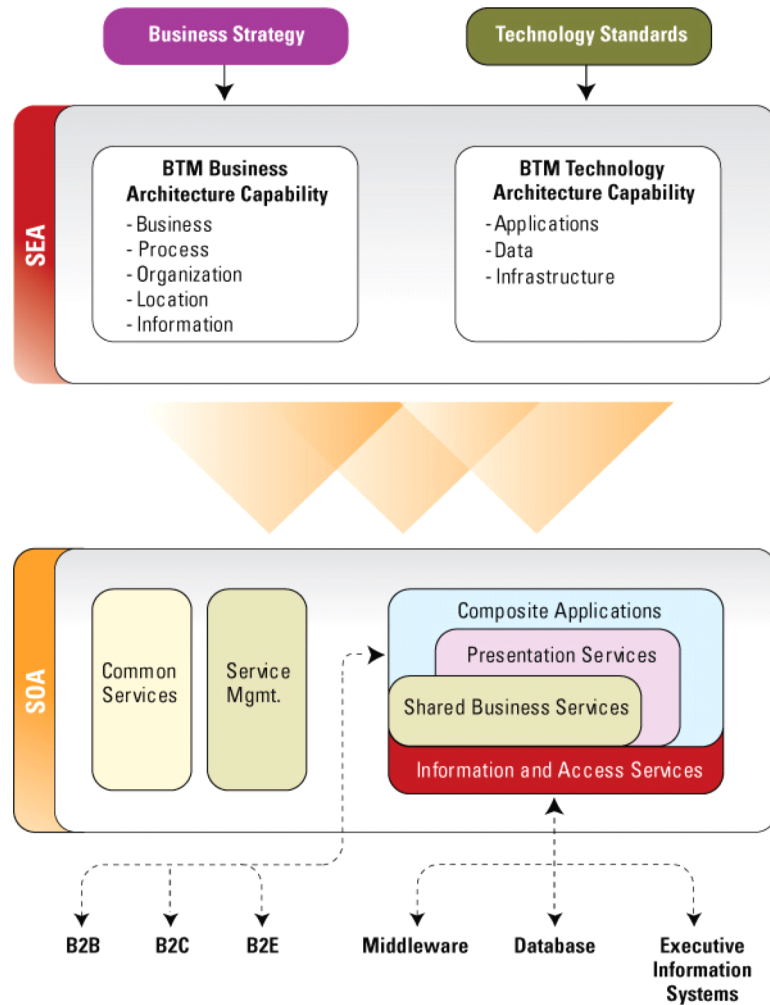
5. 技術的策略角色

企業敏捷須要能力來察覺和快速回應環境的改變，因此需要策略企業架構 (SEA)。SEA 包含商業和技術架構，這些必要的能力可以從業務、流程、應用、數據和基礎設施的觀點來設計企業。

商業架構允許組織表示其商業策略及其對功能和流程的影響。通常情況下，業務架構由當前和未來狀態模型，來定義該組織如何維持競爭優勢。業務架構連結到技術架構，包括應用、資料和基礎設施要素。這些架構的結合，包含 SEA。

SEA對於實現即時業務網路很重要，但卻還不足夠。同時，代表了不同業務流程和子流程的架構，以作為管理的元件用於建立一個整體的業務流程是必要的。SEA 設置環境定義，來確定所需要的各種服務，以支持業務計劃。這些服務上形成服務導向架構 (SOA) 的基礎。

圖 8：SEA 和 SOA 的關聯



資料來源：Hoque, et al, *Winning The 3-Legged Race*, 2005

服務導向架構 (SOA) 介紹了如何通過鬆散耦合、訊息基礎的通信模型，來進行互動式服務。服務可以包含大小元件、現有應用套件的封裝業務功能、或人工所採取的行動。在最高水平，服務的完美呈現是流程描述操作實現。

業務流程模型捕獲整體業務流程邏輯，達到特定規範水平的服務流程語言。理想情況下，這種實現的方式，是讓業務規則從執行語法分開，讓整個業務流程進行動態重新配置。

服務水平之下是預先存在的組件、對象和應用套件，所組成一個企業現有的應用組合。這些都必須考慮封裝和抽象服務，以允許其依序進行業務流程。新程序的功能直接添加為服務，意圖設計工作在一個服務導向架構。

每層之間的界面—以及該層本身—我們找到了各種標準化且不斷變化的協定，旨在提高跨平台和企業間的互通性。標準無所不在，從定義和定位服務的描述來呼叫一個 Web 服務，到業務流程的各種面向。額外的協定存在於安全、服務品質和作業監控。

然而，除了服務流程，也有中介元件來服務互通性：翻譯資訊和資料模型之間的任務，以及翻譯文件和郵件成為正確格式，以便與現有的應用和基礎設施互動。還有許多其他的問題需要解決，包括但不限於服務品質、安全、資料一致性和完整性。

當從事合作夥伴和業務聯盟時，業務流程、調解和整個網路的管理變得更加複雜。因此，更全面性的 SOA 模型是必要的。在考慮跨企業網路服務的互動時，所需處理的重要問題包括：

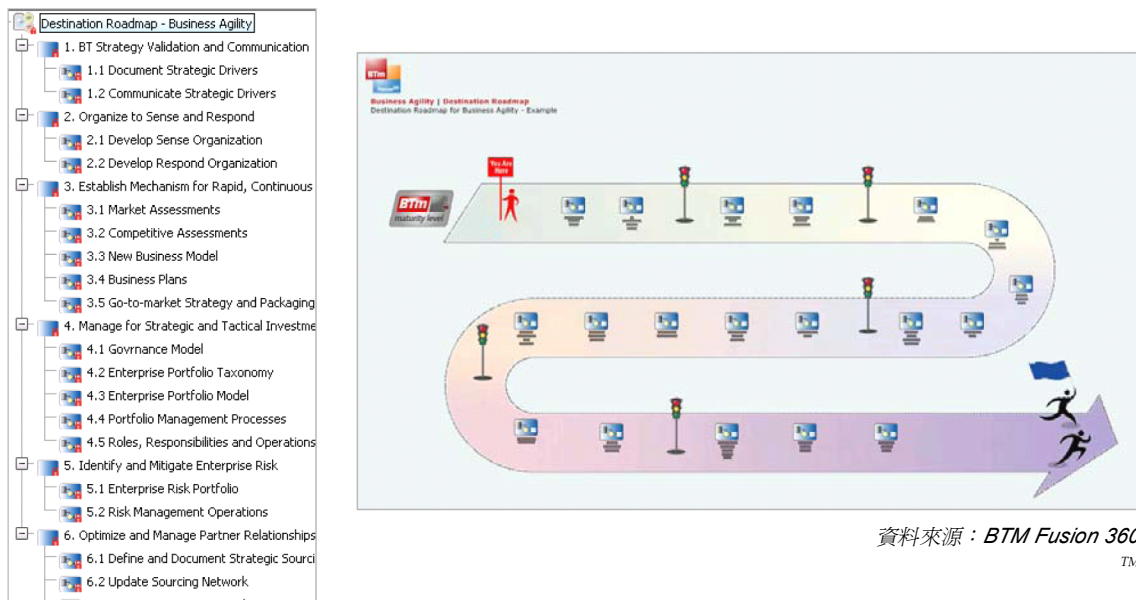
- **合作夥伴之間的耦合**—不同程度的整合力道和網路中的持續時間
- **異質性**—在業務流程層，不同的硬體、軟體、結構，以及在業務網路內的資料
- **自主性**—合作夥伴的等級符合全球控制規則
- **外部管理性**—能見度的程度和外部合作夥伴流程的可管理性

- **適應性**—在何種程度上，某流程能夠藉由動態業務流程，適應環境中的變化
- **安全性**—交易能被安全執行的等級
- **擴充性**—由於資料、交易或服務量的增加，可以擴充架構的能力。

6. 敏捷旅程

建立一個敏捷企業是一個旅程，其中包括一個管理劇本，以協調無數活動、功能、模式和運作。每個企業的劇本都是獨一無二的，反應其管理能力、業務架構、作業常規和文化規範。然而，也有潛在的基本原則，共同構建模板，以加快劇本發展、溝通和執行。下圖的例子，在一個典型的企業敏捷旅程中，建於 BTM Fusion 360™ 框架的環境：

圖 9：企業敏捷旅程



敏捷旅途的這關鍵步驟概述如下表。每一步的支援，是由指定到每個組織能力所及、目前狀態和敏捷目標的活動。

表 10：企業敏捷旅程的關鍵步驟

步驟和活動
業務技術策略的驗證與溝通
對感知與回應的組織
設立快速、持續商業模式發展的機制
策略和戰術投資的管理
識別和減輕企業風險
優化和管理工作夥伴關係

管理劇本還包含其他元素，包括組織模型、敏捷企業架構和流程的描述，關鍵操作和績效、資訊和指標，自動化工具和要求。管理劇本必須傳達給關鍵主管和管理人員負責執行。而且，最重要的是，必須追蹤進度、進行投資、管理風險及記取經驗教訓。企業敏捷並不簡單或直接，但就如 *BTM 企業敏捷指標* 所展示的，這就是最有價值的努力。

7. 總結

BTM Corporation 的研究報告說明了，敏捷公司主要有 20% 的短期性能優勢和 12% 的長期優勢；和同行相比，他們也有較低的股票價格波動（短期 23%，長期 29%）。展望未來的平均數，績效的個別指標增強敏捷優勢：象限一的公司，每個指標優於同行。從短期來看，其範圍從 0.2%（收入增長）到 37.6%（經濟附加價值／資本）；長期來看，範圍是從較低的 1.1%（收入增長）到 29%（波動減少）。

BTM 企業敏捷指標 揭示了企業敏捷在經濟表現擁有的關鍵作用。實現敏捷不是排除特定營收或產業別的公司，而是適用於所有企業。此外，該指數規定的行為和架構，驅動敏捷度。這些行為和結構被定義為一個可重複的管理規範，可以在你的公司實施。

最後，本報告指出，企業並非成為敏捷領導者才能獲取經濟利益。從底部梯級（象限四）到下一個水平（象限三）提供可衡量的顯著優點：

表 11：第三象限和第四象限的績效差異

指標	一年
資本效率與價值	7.3%
利潤率	4.5%
營收與利潤成長	5.3%
波動	6.1%

一個組織，若有能力透過不斷轉移的競爭格局，成功的找出路徑，當機會和威脅出現時，便具備不斷改造自己能力。這涅槃般的組織一再維持三個特點：

- **持續評估** 排除不符合核心企業策略的活動
- **持續改進** 以提高活動的效率和生產力
- **資源重新導向** 至新產品、流程及商業模式

建立像這樣的敏捷組織並不容易。變化必須成爲企業的一部分。帶進一個有說服力的領導人將可能幫助企業轉變，但他們帶來的變革管理技巧，絕對必須是可以讓旅程成功的。然而，成功的關鍵，是需要將業務執行的新方法，納入公司的管理系統和業務流程。這意味著新的組織結構，創造和分享新的訊息類型，以及建立新的決策流程。

任何組織開始一次敏捷旅程需要清晰明確的策略，但這種持續「感知和回應」狀態需要數個管理訓練，以達成徹底的改革。這些組織也開始準備面對市場的挑戰。

名詞解釋

適應性是一個組織的能力是既敏捷又有彈性。

敏捷是一個組織的能力，可利用機會挑起改變。

對齊所指的狀態，有技術支援、啓用，且不限制組織當前及日異月新的經營策略。

Beta是衡量股票價格波動相對於廣闊的市場。**Beta** 等於 1 意味著價格隨市場移動，**Beta** 大於 1 表示價格波動大於市場，而 **Beta** 小於 1 表示價格波動小於市場。

業務技術包括資訊技術，用於提供業務能力或自動化企業經營的任何能力。

商業程序管理 (BPM) 是一種管理方法，依據客戶的需求，著重在調整組織的各方面。它促進了企業效益和效率，同時力求創新、靈活性和技術整合。

商業技術管理 (BTM) 是一個多種訓練的管理科學。它結合或融合業務管理和技術管理、理論與實務，成爲一個新的更強大的管理紀律。通過實施 **BTM**，組織實現驚人的性能提升。

能力是 17 個基礎管理的實務，包括 **BTM** 框架，每個由四個面向所定義：流程、組織、資訊和技術。

結構是管理流程和行爲。

結合發生在業務和技術活動交織在一起，同時領導團隊幾乎可以互換運作。

創新是創造新的東西，能夠在市場中創造價值。

彈性是一個組織的能力，能有效應對突發情況。

服務導向架構 (SOA)介紹了如何通過鬆散耦合、訊息基礎的通信模型，來進行互動式服務。服務可以包含大小元件、現有應用套件的封裝業務功能、或人工所採取的行動。在最高水平，服務的完美呈現是流程描述操作實現。

SEA 包含商業和技術架構，這些必要的能力可以從業務、流程、應用、數據和基礎設施的觀點來設計企業。

持續創新包含使創新具重複性的流程和組織設計。

可持續創新所包含問題的解決方法，反應了對經濟、環境和社會承諾的健全商業常規。

同步的狀態是指，技術不僅執行目前的業務策略，而且還預期、並協助制定未來的商業模式和策略。

參考資料：

- *Hoque, Faisal, et al, Winning the 3-Legged Race, Pearson Prentice Hall, 2006.*
- *Business Technology Convergence Index: The role of business technology convergence in innovation and adaptability and its effect on financial performance, BTM Institute, June 2007.*
- *Business Technology Convergence Index II: The role of business technology convergence in innovation and adaptability and its effect on financial performance, BTM Institute, June 2009.*
- *Achieving Business Agility through Convergence, Baseline Magazine, April 2010.*
- *2009 Baseline/BTM 500 Report, October 2009: Despite Down Economy, Leading Companies Improve Performance, Agility With Effective Business-Technology Management.*
- *BASELINE/BTM 500, April 2008: Innovative Methodology Ranks Largest U.S Companies By Correlating Financial Performance and Business Technology Management.*
- *Hoque, Faisal, et al, Sustained Innovation, BTM Press, 2007.*

附註

1. 這些敏捷完善度得分是初步的，僅作為指標參考。它們是從現存的 *BTM* 完善度資料所計算；它們不包含架構、構造和作業常規。
2. 財務狀況不良的公司被排除在外，以降低不尋常或一次性金融事件對整體指標的影響。修正也被應用在縮小下層或超限額產業的影響。



研究與分析團隊

Hema Alva, Jeff Bruckner, Gunnar Eriksen, Fred Fishman, Brian Fishman, Manohar Gaddam, Faisal Hoque, Reaz Hoque, Diana Mirakaj, Michelle Passaro, Venkat Rao and Lawrence Walsh.

關於 BTM 360™

BTM 360 是業界第一個包含全面性管理架構 (BTM Fusion 360™)、軟體應用 (BTM Works 360™)、和模板 (BTM Accel 360™) 的產品套件，可解決範圍廣泛的管理挑戰。經過多年研究和開發工作，這些產品提供了自我評估工具、管理劇本、協同決策分析，和現成的自動化設備，以符合業務和技術管理結合的需求。

如需相關資訊，請造訪：www.btmcorporation.com/btm360/。



Converging Business and Technology™

BTM Corporation

2777 Summer Street, Suite 702
Stamford, Connecticut 06905, U.S.A.
T +1 203.969.9030 | F +1 203.969.9031
info@btmcorporation.com

BTM and all other BTM Corporation product, solution and service names are registered trademarks or trademarks of BTM Corporation in the USA and other countries. ® indicates USA registration. Other brand and product names are trademarks of their respective companies.
© 2010 BTM Corporation. All rights reserved.

www.btmcorporation.com