

工商時報 經營知識 <守成為盈> 2010.8.31

D4版 ERA Taiwan 剪報資料



【守成為盈】◎文／葉益成

小企業適合的簡寧變革

那些需要經常調整和維護的精密機具。

因為，小企業專業度相對於大企業較落後，且內部支援能力和人員編制經常不健全，甚或不存在，這意味當故障事件發生，可能要耗時甚久才能恢復正常。

想想，當原本被設計用來追求最佳成本效益的系統，一旦不能正常運作，恐將帶來更高的成本支出。高精度且功能強大的設備若不能被妥善操作，相關專業若不能確實被傳遞，那麼充其量只是有一具高貴的廢鐵罷了。

對資源有限的小公司來說，科技程度不高且容易上手的設備，往往才是最適切的。

2. 單純的方法 (Simple solution)

規模小的公司通常需要的不是

「最佳」解決方案，而是要「夠好」的解決方案，以解決大部份的問題又不會增加新問題。

再者，複雜的解決方案通常依靠更專業的知識和技術，否則極容易造成負作用。現實上，小企業所有者和經營者並不需對複雜的理論和知識有通透瞭解，往往簡單易懂又實用的就夠用。

3. 便宜低成本

小企業主在意的是，如何提升他們的產品價值，而不是過程。也許是因為小企業的壽命相對較短，自然希望以較小預算和最短時間，快速回收成本和看到現金流量，特別是在成本管理上的投資，通常回報期是以月計，而不是年算。

4. 合宜的速度

小公司的優勢之一，是往往比

大企業可以快速實施變革和反應周遭挑戰。通常情況，小企業沒有繁雜的審核評估過程，也沒有常設的評估委員會或其他遲延決策的障礙，往往短暫幾個月研究，幾天或幾周測試便能付諸行動。這樣的速度若能多點縝密的構思和專家們的嚴謹態度，便能掌控先機。

5. 少改變

小型企業常抗拒流程或系統、機制的改變，即使這些改變確實能帶來顯著的成本節約。鑑於財力因素，對於較大金額的投資往往過於謹慎以致猶豫不決。另外，有限的人員編制，也易造成新制度的推行困難。

因而，少變化甚或無變化下，如何達到目標便成重點。儘管可能不作重新來過的大變革，也可以代之以大處著眼的廣泛性流程變化或修改，才能真正實踐降低成本。(本文作者為ERA英國殺業企業成本國際顧問集團大中華區總裁)

為追求成本降低，多數企業會力求「簡單」、「快速」、「成本效率」。但是對於資源缺乏、時間緊迫、預算有限的小企業來說，進行成本改善時，經常不自覺地變本加厲選擇「更多化」，亦即更多要求、更加詳實完整的操作和更複雜嚴謹的規範。

我認為小型企業要有效降低成本，應掌握5個「簡寧」原則：

1. 簡易的科技 (Less Technology)

複雜的科技設備和先進技術常令小企業未受利先受害，特別是