



## 2012. 09.11-工商時報 D4版經營知識<守成為盈>

【守成為盈】◎文／葉益成

# 杜絕6大浪費 把成本控制在最低界限

在激烈的競爭中，控制成本一直是人們樂此不疲的話題，並由此產生很多管理概念及工具。仔細檢視眾多的操作中，「徹底杜絕浪費」又是被圍繞的關鍵重點！

究竟什麼是浪費？一切不能為顧客創造價值的活動，都算浪費，這些不能增加價值的活動都應要被消除；再來，即使是創造價值的活動，所消耗的資源如果超過了「絕對最低」的界限，也是浪費。

跟藉由「規模經濟效應」達到降低單位成本不同，「徹底杜絕浪費」追求的是產品和服務的合理性產出或提供。

徹底杜絕浪費、合理性產出等關鍵字，強調的是從生產者到供應商及物流、零售商等所有過程參與者的合理性，按照客戶對產品的需求時間、數量、結構，以及其他的要求追求生產、供應和流通的均衡整合。

畢竟規模經濟效應的低單位成本只是在生產領域，但對整個供應鏈來說，生產之後所付出的成本可能要遠遠高於規模經濟所節約的成本。

很多企業會把低成本、價廉物美視為在商場上的競爭絕招，但捉摸不透是他們又要如何把成本「降」下來？

以徹底杜絕浪費代替降低成本作為核心理念，才能具體化「準時生產」、「自動化」、「零庫存」、「節儉管理」、「無借貸經營」等一系列的管理思想。

因為低成本只是結果而不是根本，浪費才是衍生成本的真正源頭，只有緊扣杜絕浪費與合理性產出，才能真正健康又合理地實現低成本、高品質。否則，在資



源短缺、惡意競爭的環境，一味控制成本不經意地就會被導向到價格戰和偷工減料。

在經營中，每杜絕浪費一分錢，就會使利潤增加一分，杜絕浪費與利潤是成正比。無論企業經營規模多大，要想取得更多利潤，有效杜絕浪費每一分錢是非常必要的。浪費往往是經營管理和企業文化出現了問題。

要讓整個企業都具備主動性和責任感，就須向下扎根，在內部形成一種全員參與、持續改進的企業文化。

做到杜絕6大浪費根源：鋪張浪費講排場的虛華、危機來了才節約的短視、節約僅是少花錢的迷思、不把時間當錢看的拖延、反正事不關己的淡定、自有別人幫我扛的不負責，總跑在市場後面的被動。

一旦這些浪費根源都能被具體杜絕，企業即能創造為顧客認同的價值活動，也能將營運所需的資源控制在絕對最低的界限，自然得以降低成本。（本文作者為ERAig中華穀業成本顧問公司總裁暨英國穀業國際顧問集團亞洲區負責人）