



Expense Reduction Analysts

2014.01.28 - 工商時報
D4版 經營知識 <守成為盈>

【守成為盈】◎文／葉益成

持續改善是一種工作態度



持續改善（CI）源自二次大戰時美國所提的在職訓練（又稱業內訓練 Training Within Industry），成了標準化工作、持續提升，員工參與的基礎，針對企業不同領域或工作位置進行改進和完善。

在職訓練雖為許多國家引進，但在日本產生的影響最大，先後發展成全面質量管理（TQM）、全員生產維修（TPM）、即時生產體制（JIT）等管理理論，逐漸形成KAIZEN改善體系。這3種基本系統各自有重點：全面質量管理把總體的質量作為主要目標；全員生產維護偏重機器和設備的運作質量；即時生產體制以成本和交貨期為控制目標。

實施持續改善時，在觀念上應捨去僵化看法，對現有方法

質疑，多問為什麼？尋找真正的原因和阻礙排除，儘可能集合眾人意見，對於錯誤立即進行糾正，先求在不花錢的思維下考慮實施方法。持續改善涉及每個人、每個環節連續不斷的改進，從最高的管理部門、管理人員到工人，是一種生活方式和工作態度。

企業在進行開支改善最困難的是人們的反彈。對你的改善提議感到害怕，告訴你根本做不到，只因他們習慣了。習慣往往是企業向前進步的最大敵人，有時只是一些小小的改變，也會害怕。解決之道是讓企業「習慣」：企業唯一不變的，就是變的持續改善工作哲學。

當習慣了所有的改變，再回到原始點，檢視所有改善步驟

，然後重複刪減開支的措施，會驚訝發覺，每一回合的努力都會進一步降低企業費用支出、提升獲利，這個差距甚至可能有2、3倍之多。

企業應相信：成本費用降低永遠有空間，獲利增加永遠有機會。這正是持續改善所標榜「好要更好」的精神。然而，持續改善並不是一味追求成本降低而輕忽質量，相反地，它是在兼顧企業的品質和成本下精進改善。

（本文作者為ERAig英國毅業國際顧問組織亞洲區負責人暨中華毅業成本顧問總裁）