



Expense Reduction Analysts

2014.04.22-工商時報 D4版 經營知識 <守成為盈>

【守成為盈】◎文／葉益成

輕忽一個瓶頸 可能壞了一個企業



企業或組織等系統都可能存在某些限制，唯有找出阻礙企業前進的關鍵限制，並著手重點改善，才能提升企業表現。限制理論（Theory of Constraints，TOC）是由以色列學者高德拉特（Goldratt）發展出來的管理哲學，主張一個複雜的系統可能是由眾人和一連串設備和動作組成，但是只有非常少的關鍵變數，會限制或阻礙系統達到更高目標。

例如，生產銷售系統中存在某種左右產出速率的瓶頸，可能為一部機器、技術人員或操作，也可能是銷售系統中的市場規模。在一個生產系統中，如果存在內部瓶頸，將影響生產速率並決定整個系統的產出值。因此，在瓶頸資源損失一小時，即為整個系統損失一小時；然而在非瓶頸資源節省一小時，則是抓不到重點的資源錯置。

企業常有多項目標，舉凡增加銷售、市場占有率、發展技術、提高產品品質等。如果企業無法創造利潤，這些目標均無法保證公司能長期生存。因此限制理論主張一個企業最終的目標在於賺錢，上述所提多項目標只是達成這個最終賺錢目標的途徑。

確定公司的目標後，必須訂定合適的衡量指標。為了確保不同層級的人員作為都能夠使公司朝向最終賺錢目標，必須制訂不同的管理績效指標。

例如，在不同公司層級或職位，制定不同的財務衡量指標，如淨利、投資報酬率、現金流量等。目標是增加淨利、同時提高投資報酬率、現金流量。

又如在生產層級制定作業衡量指標，則生產後被堆放置倉庫之中的存貨，就不能被視為有效產出，因為原物料在經過加工形成半成品後，價值並未增加，一直要到存貨成為有效產出，價值才會發生。企業為了把存貨轉為有效產出便有營運費用，包含機器折舊成本、人員薪資成本等支出，企業目標就是降低存貨與營運費用，同時提高有效產出。

限制理論的觀念，建立在解決瓶頸資源的問題上，透過找出系統的瓶頸，決定如何利用瓶頸，根據策略決定，調整企業作為，把限制系統的瓶頸鬆綁。

TOC主張組織或企業成立時必然有一目標，同時也存在許多限制阻礙組織或企業達成目標。因此為了達成更高的績效，就必須打破這些限制，持續改進。換句話說，這個限制決定一個企業或組織達成目標的速度，唯有從克服限制著手，才能在短時間內顯著提昇企業表現和產出，降低不必要的成本費用。

（本文作者現為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）