

理財周刊 <利潤先生開講>

97年1月31日 ERA Taiwan 剪報資料

因 商務需求，我到美國參加公司的年度執行長會議，在那兒觀察到一件事，至今仍然印象深刻。

有一天會議休息，約3點半，我和英國分公司的負責人在聊天，因他的菸癮發作，我們只好轉移陣地到樓梯間，讓他可以解解菸癮，而我們也得以繼續話題。我無意間留意到這間度假會議中心的警衛，帶著一大串鑰匙，走到樓梯出入口，將門鎖上，然後把門向內拉，門拉不開，又把門向外推，門推得開，接著他打開巡邏箱，拿出裡頭的記事冊，做了註記，繼續走到另一層

的90%隱藏在海平面下，公司經營的成本其實有90%隱藏在各角落，是無法用表列出來的。

有投資人說，股市評估一家公司會不會漲，是用營收消息決定的，但是這一筆營收底下是用多少成本換來的，沒有人管。換個角度講，公司就像是一個破洞的水桶，一直在漏錢（漏水），老闆只要讓注入水桶的水大於漏出的水，就可以賺錢。那麼為什麼不把水桶的洞補起來？因為洞太多，看不到短期直接的成效。

我們都知道要防漏、防呆，但在企業內部，隨便找個

利潤先生開講



防呆變聰明

（本專欄作者是中華殺業總裁暨ERA殺業國際顧問組織台灣區負責人，社團法人中華成本管控學會理事長；暢銷著作：《做出利潤—企業推土機與堆高機》；www.era-tw.com; era@era-tw.com）

文·葉益成

樓的樓梯出入口，重複一樣的動作。

我後來了解，基於緊急逃生考量，所有的樓梯門都要具備逃生出口功能。也就是說，不能進，但要能出。我所看到的警衛，就是正在執行這樣的工作。但最讓我驚奇的是，當警衛離開後不到5分鐘，一個穿著體面的管理人員也帶著一大串鑰匙和一本記事冊，重複一樣的動作，最後才離開。

這家度假會議中心為了避免警衛巡防不確實，所以要求警衛定點簽巡邏紀錄，必要時配合稽核抽查，這就是防呆（Fool-proofing）管理。防呆管理法又稱為防錯法，指的是任何用來消除人為錯誤的方法。通過防呆設計，使再愚鈍的人在操作或作業的過程中稍不注意，也不會發生錯誤，而把事情做好。

某社交的場合，企業主相互揶揄：「開公司的人最笨！」開公司的人是不是最笨，見仁見智。但開公司最怕的就是「呆人、呆料、呆帳」，如此不只笨，更呆；趙耀東在擔任經濟部長時，嚴厲管制國營事業三大嚴重缺失：「呆人、呆時、呆料」；蘇貞昌在台北縣長任內，也曾要求各局室檢視所轄業務莫存「呆人、呆料、呆事」談論的還是在強調組織是不能「呆」掉，要防呆。

在組織中，表面上的成本我們都看得到，把零件的費用加起來，加上人工的費用、利息等項目，就是我們看到的成本數字。就像冰山一樣，能看到的部分只有10%，其餘

人問他做了多少防呆工作，很令人驚訝，大部分的人表示不知道要做，而且也不知道做了能發揮什麼效用。如此，凡事草草應對，有問題再來補救，對於衍生的成本也不在意。試問一件事情要重複來回幾次才能做對？時間不用錢嗎？人力也不用錢嗎？該用大腦的人怎麼不用大腦呢？

其實防呆是一種習慣，也是一種自我要求，應該從企業主開始做起，透過經營階層來倡導精實的防呆措施，讓同仁養成習慣，才能有辦法讓整個組織體質得到轉變。

當前企業，特別是製造業，在進行成本降低（cost down）時，常是在思考如何把生產基地換到人力更便宜的地方，如何把零件材料的價格壓更低，如何在設計的時候取巧。確實這些都是技術與訣竅，畢竟這是過去以來，台灣可以成為製造和科技重地的原因之一。

但是減少犯一個錯，多一點防呆，公司就會空出很多人力，這些釋放出來的人力，是可以用來獲取更高的利潤，也可以善用各種資源以降低成本，而不是人多就覺得安心。讓該用頭腦的人善用智慧，讓不需要用頭腦的人不需要用頭腦，這就是防呆的目的。

對自己或企業而言，防呆評斷是要很果斷、不存依戀的；呆人、呆料、呆帳、呆事、呆時、呆地、呆財、呆程序、呆錢等，都要找個清楚明白，不留情面。經過防呆努力之後，你會發現東西少了更好管，人少了更有效率……企業變得耳聰目明，聰明是也。

理