



# Expense Reduction Analysts

2013.09.03-工商時報 D4版 經營知識 <守成為盈>

## 掌握5原則 企業精實瘦身

守成為盈

◎文/葉益成

**舉**凡生產過剩、不良品、加工、等待、搬運、庫存、多餘的動作等，都是生產（或服務）過程中可能造成浪費的地方。消除浪費便能降低成本，但如何做到恰到好處、又不傷企業，是一門大學問。

精實生產是由「豐田生產模式」（TPS, Toyota Production System）發展出來的日本汽車業成功關鍵因素，可以提高生產彈性、減少庫存，避免製造大量不良品，因而成為「低成本高品質」的產品成功進入市場的基礎思維。

許多標竿企業陷入六標準差的數字迷思，想想如果在商品製造之誤差數維持在百萬分之三上下，就算是六標準差了嗎？如果顧客買的產品，晚了3天才把零缺點的產品送到他們

手中，那還稱得上有品質的優秀表現嗎？相對於六標準差著眼於品質，重視統計數字，很多企業卻發現一些與品質無關的時間或庫存問題。

精實（Lean）管理手法可以讓公司或是工廠整體流程更具靈活度與變化，彈性地應對內部及外部環境變動，並且達到流程順暢與消除庫存的停滯和呆滯的目標，達到活人、活機、活物等3項績效指標，存貨週轉率與存貨削減2項關鍵績效指標（KPI）的達成，就可以在品質要求好的情形下，還可以有速度和效率的進步，使企業更具競爭力。

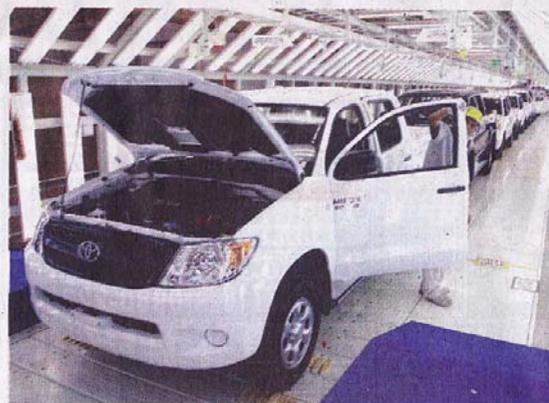
精實管理發展到現在是一個方法論，一種哲理，透過排除浪費使任何流程（服務和製造）速度提升及成本降低，期望



將一家企業經營成沒有任何資源浪費的現象，創造更多利潤，永續成長。

實施「精實」著重5大原則：

1. 從顧客的角度確認產品（或服務）的價值所在（Specify Value 確定價值）；
2. 確認產品的設計、銷售、製造等各項措施，進一步消除浪費所在，掌握價值流程；
3. 重新思考工作方法和選擇適切工具，讓產品各生產環節皆能像溪流般以連續暢流的方式進行，力求價值活動暢通無



●精實生產是豐田汽車發展出來的生產模式。圖/路透

- 阻；
4. 在客戶有需求時，給他們所想要的產品或服務，建立由顧客需求驅動生產的「拉式管理」；
5. 從小規模的改善開始，藉由有效率地追求突破及漸進式努力，追求無止盡的完善。

精實是消除浪費和創造獲利的有效方法，強調在人、事、物、財等各構面，精益求精，

對於產品或服務品質的持續性與永無止境的追求，實在追求產品或服務的最大價值下，確實消除每一個步驟與流程的浪費。它揚棄「大量生產、成本低廉」，代之的是隨著顧客需求的「少量多樣化」操作，提高生產和服務效率。

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