

Competitiveness Through Total Cycle Time

經營要懂得搶先機

石滋宜・黃少華◎聯合推薦

超時間競爭力

菲力普・湯瑪士 = 合著
肯尼・馬丁
連雅慧／王強森 = 合譯

本書專為最高階的 CEO(總裁、執行長)所寫的，強調身為企業舵手的高階主管，必需揚棄華而不實的 MBA 崇拜心理，回到實實在在的生產線上。

書中強調縮短「週期時間管理」不但不會影響品質，兩者反而有極強烈的相關性，文中並以日本為首號「假想敵」，對美日的不同管理哲學，有深入的比較。

不管你位居公司的高層或中層階級，所有的經理人都想看到公司更有效地利用資源，有更具競爭力的觀念引進，會帶給公司什麼樣的將來和潛力呢？如果再加上縮短週期時間的觀念，又會如何呢？過去的經驗告訴我們，生產業為主的公司毛利將成長為營業額的百分之十以上，庫存更能夠改善資金的週轉，依公司資本額的大小，如果兩億到五十億規模的公司要完成這樣的改變，大概需要二至五年的時間。

超時間經營的重要和基本觀念帶給公司財務上重大的改善，而這本書提到六種不同的狀況，更適合各行各業的中層經理人參考。這些基本的觀念包括了：首先，對目前的資源會有兩種層次的績效表現有所認同。兩種層次分別是基本績效（指公司目前的狀況）和可達成績效，是一種可實行的表現（實施縮週期時間之後可以達成的績效表現）。第二個重要觀念是學習循環，當企業流程簡化縮短之後，回應循環的產生能帶來學習循環。第三種觀念是，在企業流程被定義、分析、簡化和效率化的同時，更要確定公司內部的

國家圖書館出版品預行編目 (T2)

超時間競爭力：經營要懂得搶先機／

菲力普·湯瑪士 (Philip R. Thomas) 著，

肯尼·馬丁 (Kenneth R. Martin) 作；
連雅慧，王強森譯。一初版—

台北縣汐止鎮：中國生產力中心，1998〔民87〕

面：公分，一（生產力叢書T系列：T2）
（T型人系列）

譯自：Competitiveness Through Total Cycle Time：An Overview For CEOs

ISBN 957-9130-42-6（平裝）

1.生產管理 2.競爭（經濟）

494.5

87001771

訂購辦法：

●國內訂購

劃撥帳號：00127341

戶名：中國生產力中心

地址：台北縣汐止鎮新台五路一段79號2樓

讀者服務專線：(02)2698-5897~8

中國生產力出版叢書以定價九折優惠

訂購金額未滿新台幣600元者，請加30元郵資

傳真：(02)2698-9330

網址：<http://www.cpc.org.tw>

●中國生產力中心全省服務中心

日日新書坊：台北縣汐止鎮新台五路一段79號1樓

電話：(02)2698-5897~8

發行組

生產力書坊：台北市承德路二段81號B1

電話：(02)2559-0233

黃國全

台中服務處：台中市復興路二段78號5樓

電話：(04) 266-0008轉222

劉淑玲

彰化推廣組：彰化市曉陽路199之3號5樓

電話：(04)727-1586

卓麗君

雲南推廣組：斗六市雲林路二段225號11樓

電話：(05)534-1379

譙麗玲

台南書坊：台南市大埔街52號

電話：(06)222-4413

王美雅

耕心書坊：高雄市成功一路232號15樓

電話：(07)336-2918

黃姸軒

花蓮服務處：花蓮市國聯四路65號7樓之1

電話：(038)342-360

劉文莉

●國外訂購

航空／歐、美、日等地區 定價×1.8

香港、澳門地區 定價×1.6

水陸／歐、美、日等地區 定價×1.6

香港、澳門地區 定價×1.4

購買總金額在新台幣1000元(含1000元)以下者

請加付手續費新台幣200元

請以美金支票付款，支票抬頭請開

China Productivity Center

NT\$29.00=US\$1.00



生產力叢書 T 系列

超時間競爭力

經營要懂得搶先機

發行人 萬以寧
作者 Philip R. Thomas (菲力普·湯瑪士)
Kenneth R. Martin (肯尼·馬丁)
譯者 連雅慧／王強森
主編 蔡淑賢
總校訂 陳蓉美
編審 連雅慧
文稿編輯 李二筠
執行製作 吳美娥
行銷 牛星輝
發行通路 蕭和城
出版者 中國生產力中心
地址 221台北縣汐止鎮新台五路一段79號2樓
電話 (02)2698-5897 (02)2698-5898
傳真 (02)2698-9330
網址 <http://www.cpc.org.tw>
郵政劃撥 0012734-1號
總經銷 聯經出版事業公司
地址 110 台北市忠孝東路四段561號
電話 (02)2642-2629
印刷 承弘彩色製版印刷有限公司
初版 1998年2月22日初版第一刷(1~6,000本)
登記證 局版台業字3615號

定價 300元

原著書名 *COMPETITIVENESS THROUGH TOTAL CYCLE TIME*
An Overview for CEOs
Copyright © 1990 by Philip R. Thomas.
All rights reserved. Printed in the United States of America.

ISBN 957-9130-42-6

如有缺頁、破損、倒裝，請寄回調換。

生產力叢書 T 系列



超時間競爭力

目錄

發行人的話	五
石滋宜序	七
黃少華序	一一
前言	一五
第一章 挑戰	一七
第二章 在流程介面的日子	三九
第三章 結果	一一三
第四章 衝刺	一七三
第五章 安全	一八五
第六章 反省	二〇七
第七章 機會	二一七

生產力叢書 T 系列



超時間競爭力

經營要懂得搶先機

作者：菲力普·湯瑪士 (Philip R. Thomas)
肯尼·馬丁 (Kenneth R. Martin)

生產力叢書 T 系列



超時間競爭力

目錄

發行人的話	五
石滋宜序	七
黃少華序	一一
前言	一五
第一章 挑戰	一七
第二章 在流程介面的日子	三九
第三章 結果	一一三
第四章 衝刺	一七三
第五章 安全	一八五
第六章 反省	二〇七
第七章 機會	二一七

發行人的話

萬以寧

開拓全球華人的視野

什

麼是當代提升競爭力的關鍵呢？這個課題是多年來企業界汲汲營求的終極目標，也是中國生產中心提供服務的一環。在我們的自我期許中，希望能在西元二〇〇〇年前，在以下的領域裡，成為頂尖的貢獻者：

- 1、組織變革的推動
- 2、管理效能的提升
- 3、資訊科技之應用
- 4、人力資源之開發

因此，這些年來我們先透過自我的變革，來試煉台灣企業可行的躍升途徑，由各界越來越多的肯定，我們相信，中國生產力中心已跨穩了每一步；而且寶貴的經驗值

得與社會菁英賢達共勉。

觀念的拓荒與傳播，是催化變革的起始，因此，從一九九八年元月起，我們重新整合定位文化出版事業，提出全新的主張與訴求：中國生產力中心必須提供華人最先進、實在的企業經營管理觀念與技術。所以，我們從「T型人」系列開始，陸續為大家引進各國專精的管理卓見、寫出本土最確實的成長經驗。

誠信，在我們兢兢業業的努力下，能夠帶給全球華人視野的拓展、觀念的突破，以及事業的提升。

石序

石海立

創造時間價值的祕訣

上

帝很公平，祂給我們每個人一天都是二十四小時，不論你是富可敵國如王永慶先生，或是終日爲茶米油鹽奔忙如你我。但爲什麼每個人的時間價值不同？

所謂「時間價值」，不僅是指在同樣時間內創造出的財富，還包括在同樣時間內對個人、家庭、組織或社會創造的效益。有的人盡一己之力可造福十人，如一家之長；有的人盡一己之力可造福千百人，如一族之長；但有的人盡一己之力卻可造福千萬人，如一國之長。時間價值的高低取決於對時間資源的掌控，懂得利用時間的人就可以創造出更高的時間價值。

時間價值的創造道理很簡單，你必須先設定一個壓縮現有週期時間（Cycle Time）的目標，然後改變你傳統順序處理事情的習慣，然後你會發現有一大堆等待和無效率

的工作流程可以消除，找出消除的對策，你就是一個成功的「超時間戰士」。

在日本東大攻讀博士時，我只花了三年的時間就取得學位，關鍵在於我用並行的方式同時準備六篇論文發表的實驗，而不是傳統上在一段時間內只做一個實驗的方式。我相信在生活或工作中也會有類似的經驗，例如：在廚房裡將材料、佐料準備好，同時就可以炒菜、燉湯；在生產線上將不同的治、夾具準備好，就可以在很短的時間內換模，改變生產的項目。

我們今天面對的是一個「速度革命」的時代，過去好產品上市讓顧客等待是很正常的，現在不要讓顧客等待的才能稱得上好產品，所以車子開發的流程必須引進「同步工程」的方法縮短時間，爭取快速上市的商機，克萊思勒的「霓虹」(Neon)車系就是比傳統六十個月開發時間少了將近一半的速度推出，不但開發成本降低，同時由於設計採用電腦整合性的設計，在內部空間的配置上比傳統的車子都來得有效率和精緻，使得消費者也十分滿意。

越來越多的顧客滿意來自於企業的回應速度，國內電腦廠商聯強的經銷店強調在四十八小時內，一定可以得到送修產品的回應；國外李維士 (Levis) 牛仔褲在網路上量身定做，可以在一週內由工廠直接送達；個人電腦知名品牌 Compaq、Dell、HP、IBM，許多產品是在亞洲地區以 OEM (原廠委託製造) 的方式生產，爲了加

速送到消費者手中，要求OEM廠商配合BTO（Build To Order），直接送貨給終端消費者，並提供售後的維修服務。

所以企業經營成功的要訣也在於時間價值的創造：幫助消費者節省時間。

這套「超時間系列」叢書是美國知名的顧問公司湯瑪士集團的經驗結晶，他們運用「總週期時間」（Total Cycle Time）的概念，發展出一套節省時間、超越時間、運用時間、甚至創造時間的管理手法，和我過去工作的經驗互相比照，確有不謀而合之處。它不僅在企業經營上可用，個人工作及家庭生活上亦有相通，作為一個希望成功、渴望成功的現代人，成功的要訣沒有再比掌控時間更重要的；作為一個不懼競爭、永續經營的企業，只要能夠為顧客創造更高的時間價值，就會成為今後的贏家。我期待本系列書籍的出版能讓每位讀者不僅去讀它，而且都能實踐它。超時間不是夢想，只要你真的去做。

黃序

宏基集團總財務長



提升競爭力落實三步驟

上帝是公平的，他給每個人的時間一天都是二十四小時，不管你是有錢或沒錢，有權或沒權，智商高或智商低，每個人都受到非常公平的待遇，然而對於同樣二十四小時的運用，卻人人截然不同，有的人用得非常有效率，有的人卻白白損失。

如果這些時間之有效運用或浪費，僅是跟個人有關，那別人也是無可置喙，但要是在一家公司裏（或是一個社會，一個國家），集合了社會上很多的資源、人力、勞力、時間（尤其是時間），而卻沒有做好時間管理或總週期時間（Total Cycle Time）的有效降低，不僅是陡然的浪費了資源，更因而失去了競爭力。而有效總週期時間的減少並不是很難的事，只有三個步驟：第一，我們做這些事情的真正最終目的是什麼？第二，在達成此最終目的所經過的中間過程（Process）有那些是真正有附加價值的過程？而如果是毫無附加價值的就把它拿掉。而第三呢？容後再述。

而這樣簡單的最基本兩個步驟，在努力尋求競爭力的公司（或國家）都會隨時去注意；反之，則不太有人去注意。恕容我舉機場稅一例，我個人因為商務旅行之故，（前幾年下來，每年搭飛機起飛次數，皆在一百次以上，是標準的新空中遊牧民族）出入各國國際機場之際，我就在觀察各個機場如何收取機場稅，到現在的觀察結果是總共有四種方法：

第一種方法是中正機場採用的，有兩個窗口共二到四個人賣票（不知總共是三班或四班人員，全年無休），然後兩個入口各有一人在收票（一樣的三到四班人員）。

第二種方法是日本機場採用的，他們不用人工賣票，而是用機器賣票，省掉了一批賣票的人員（抱歉！很嚴酷的說，這並沒有任何附加價值，相信他們也不會覺得此工作有趣）。

而第三種方法，則是由各航空公司機場櫃檯人員來賣票，這樣子，航空站也不用去投資售票機器，採用此方法的有香港啓德機場。

至於第四種方法，則是連票都沒有？直接計算在機票價款內，而航空站可依各航空公司的搭載乘客人數直接收取費用，此法在美國的國際機場普遍採用。

想想看，最後的一種方法相較於其他三種方法的總週期時間縮短到幾乎是零，還不論及到整個製票、印票、保管票、收集票所有流程的龐大人力、物力，及時間資源

的浪費（喔！不僅賣票毫無附加價值，而是整個過程毫無附加價值），對了，新加坡機場原採用第三種方法，現也改用成第四種方法，我們能不慚愧乎？或許中正機場也已擬好改成第四種方法的時間表，果真如此那就對了。

很多在周遭的事情或工作，大家沒有去思考如何去降低總體週期時間，或許是習焉不察，再者是更大的心理障礙，總認為是個人的力量有限，其實都太低估自己了。菲力普·湯瑪士（Philip R. Thomas）把他二十多年的經驗毫不保留的呈現給大家，不論是公司的高階人員、中層經理人員，或基層人員，都有相當的影響力存在，也因此，他整套的書籍（共五冊）各有其對象，能使人更容易領會與運用。

不只如此，菲力普更有他獨到的觀察與經驗，記得我前面所提的三步驟的前兩個步驟，確實很簡單，但真正要能把他做得成功及落實，卻非常地需要第三個步驟，公司文化環境的改變來支撐此變革；而這部分則又是公司內高層管理人員責無旁貸之事。

好書要與好朋友共享，謹此推薦之。