



企业管理
MBA教案

根深 业茂

企业扎根与发展的实践

邱明正 著



运用全方位管理智慧，
稳扎根基、创新发展，
以期达至——
根深业茂、基业长青。

中山大学出版社

7272
20133

阅 览

Power of Development

根深业茂

企业扎根与发展的实践

邱明正 著



中山大学出版社

· 广州 ·

图书在版编目(CIP)数据

根深业茂：企业扎根与发展的实践 / 邱明正著. —广州：中山大学出版社，2012.10

ISBN 978 - 7 - 306 - 04199 - 9

I. ①根… II. ①邱… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第124590号

出 版 人：祁 军

出版策划：邱立夫 李永清

责任编辑：周建华 廖丽玲

装帧设计：卓風出版創意機構

责任校对：宋 辉

责任技编：何雅涛

出版发行：中山大学出版社

电 话：编辑部 020-84110283 84115892

发行部 020-84111998 84111981

地 址：广州市新港西路135号

邮政编码：510275 传真：020-84036565

网 址：<http://www.zsup.com.cn> E-mail: zdcbs@mail.sysu.edu.cn

印 刷 者：广东省农垦总局印刷厂

规 格：787mm×1092mm 1/16 16印张 320千字

版次印次：2012年10月第1版 2012年10月第1次印刷

定 价：39.00元

版权所有 侵权必究 印装问题 负责调换

绿色生活

环保阅读

我们承诺保护环境和负责任地使用自然资源。
我们不再使用来自原始森林的纸张印刷书籍。
这本书使用环境友好型纸张和环保油墨印制。
我们希望广大读者支持环保、支持绿色生活。

自序

民富国强，是政府与人民共同努力的目标。综观古今中外的历史和未来趋势，要民富国强，最好以经济建设作为中心，而经济建设应以企业作为中心，企业则以企业的扎根与发展作为中心。

笔者出生于中国台湾的农村，在台湾光复的第一年进入小学就读。从略为懂事开始，就常感到疑惑：台湾为什么这么贫穷落后？当时家中还务农，自小就在课余帮助农事。有时在水田中背脊朝天跪地除草，酷热难耐、汗如雨下。笔者当时就不断地在想，个人和台湾的贫穷难道是宿命吗？非努力改变不可。

在学校教育中，老师常告诉我们，中国曾经是全世界最文明的强盛大国，经济最发达，文化最昌盛。但自明朝郑和下西洋以后，中国采取锁国政策，再加上其他种种原因，国力日渐衰微。当时西方各国因产业革命而经济发达，日本自明治维新向西方学习后也是如此，各国强盛之后都向外扩张并侵略中国。中国自鸦片战争失败后，又在抵抗西方各国和日本的侵略中屡战屡败，国势一蹶不振，割地赔款，主权沦丧，沦为次殖民地，中国竟还被日本讥笑为“东亚病夫”，台湾更被割让给日本作为殖民地约50年。听到这些，内心愤怒激荡澎湃不已。当时就痛下决心，长大后一定要有所作为。

高中时，笔者以政府公费就读师范，毕业后从事基础教育。于服务数年后报考大学，幸获高分。与邻居吕大哥讨论填写志愿时，吕大哥问：“你的志向如何？”当时竟不假思索，脱口而出念了两句诗：“安得广厦千万间，大庇天下寒士俱欢颜。”吕大哥说：“那你不要再读教育或你所擅长的文学了，你该去读企业管理。”经反复讨论思虑，于是进入第一志愿的台湾大学商学系就读。

大学毕业，笔者以优异成绩考取政府文官考试财政金融科及台湾省特考工商管理科，于1967年应邀进入台湾银行就职，成为台湾外汇管理的一员，当时这是人人称羡的金饭碗。过了两三年，笔者常在思考一个问题，日本二战败后崛起如此迅速，何以台湾至今仍如此残破落后，关键应是经济和企业。在此之时，美国总统肯尼迪在总统就职演说中所说的话也常萦绕在心：“有怎样的人民就有怎样的国家。”

不要问国家能为你做什么，要问你能为国家做什么。”于是毅然辞职进入企业界，并自1970年开始进入美商在台湾投资的公司，学习先进的企业管理。

笔者在美资线艺（Coilcraft）电子公司服务数年之后，于1977年晋升为总经理。履新初任到美国总公司考察时，眼见美国如此富裕强大，对照台湾的贫穷落后，心中感慨万千，不禁对美国盛赞不已。总裁李白文（Charles Lieberman）先生听后淡淡地说：“美国如此富强，是美国人的祖先和现代的美国人共同努力的结果。”听后如受当头棒喝五雷轰顶，思潮汹涌，激动万分，最后只剩两个强烈的念头：一是台湾会这么差这么烂，是台湾人的祖先和现代的台湾人共同努力的结果；一是临渊羡鱼，不如退而结网。

自美回国后，遂努力经营企业、贡献社会，并更加日以继夜地认真学习演练西方先进的企业管理。经过两年，笔者决定将心得发表，利用夜间和假日在生产力中心等处开企业管理讲座，并写企业管理相关文章在报章杂志发表，希望能扩大效益。其后，历任数家公司总经理，并开顾问公司指导众多企业，还曾到美国留学，获得了企业管理硕士（MBA）学位。自1981年起，又陆续参与台湾和大陆的一些企业改革和发展计划。自2001年起，与好友王世任先生共创朝春集团，从事生物科技事业。在此期间，仍继续开企业管理讲座和发表企业管理相关文章，并出版了著作《中小企业基本管理制度》、《创新与突破》、《禅道与企业管理》、《孙子兵法与商战演义》、《成本控制力——降低成本创造利润的方法》，和本书《根深业茂——企业扎根与发展的实践》，以及运用中华智慧，如《孙子兵法》、儒家四书、《道德经》、禅学等在企业管理和人生上的《中华的智慧》等。笔者心中只坚持一个信念：“‘国家兴亡，匹夫有责’，须努力发展经济和企业，愿全心全意尽绵薄之力，团结大家共同完成心愿。”

在企业界数十年的实践和历练中，笔者深深地感觉到，要经营管理好企业，使企业不断成长和发展，一定要做好企业的扎根工作，在整体经营和人才培养以及营销、技术、管理方面，切实扎好深厚的根基。在扎好根基时，要配合企业阶段性成长的需求；而在企业成长时，也要继续扎好更广大、更深厚的根基。两者应相辅相成并相互为用，企业才能永续经营，持续发展。如果所有企业都能如此，当能使经济发展和民富国强更早实现并更能持久。

运用中华智慧，对于企业的扎根与发展至关重要，《论语》中说：“君子务本，本立而道生。”企业要致力于扎好根基的根本要务，这样才更能完成创造利润和贡献社会的使命。《孙子兵法》也说：“胜兵先胜而后求战。”就企业而言，永续成功发展的企业，是不断做好扎根和发展所需条件的企业。而要做好企业扎根与发展的实践，《道德经》上说：“天下大事，必作于细。”即必须做好各项相关的

细节工作。这些中华智慧，都颇发人深省，可作为企业管理的指导原则。

中华民族是伟大的民族，经由大家共同的努力，必可再度振兴。中国自改革开放以来，已历三十余年，国家以经济建设为中心，获得了辉煌的成就，人民的生活水平不断提高，国力日益强盛，二三十年内将可成为世界最大的经济体。但若认真务实反省，中国离世界真正先进国家的水平仍有相当的差距，大家仍须更加努力。笔者以“振兴中华民族，创建世界光明”自相期许，望与大家共同努力达成。老子在《道德经》上说：“千里之行，始于足下。慎终如始，则无败事。”要达成此远大的目标，请从企业的扎根和发展着手，自始至终都要勤奋、认真、务实、彻底，并诚心诚意、全心全意、尽心尽力，在为企业创造利润的同时，发挥企业的社会使命。这样，不但企业，连同国家、民族和全世界在内，都会根深业茂、基业长青！

推荐序

根深业茂 基业长青

在古今中外的历史中可以领悟到，大家都希望人民富裕，国家强盛。达成这个目标的做法，在中华五千年的传统智慧中，主要是教大家要君子务本和利己利人，也就是要运用勤劳和智慧，对个人本身和所从事的事业，认真稳扎根基并力求发展，在为个人和事业谋求利益的同时，还要兼顾为他人和社会创造利益及价值。古圣先贤的教导，例如，君子务本，本立而道生；己欲立而立人，己欲达而达人；君子以义为质，义利相生；国家兴亡，匹夫有责；先天下之忧而忧，后天下之乐而乐等，都已经深入国人内心，成为有志之士安身立命的座右铭。

经营企业二十余年来，我深深地感觉到，企业在民富国强中，确实扮演了根本性和关键性的角色，因此，所有企业从业人员都负有重要的责任。而企业要永续经营和茁壮成长，完成创造利润的利己使命，以及承担社会责任的利他使命，就必须永不休止地向下稳扎根基和向上创新发展。在市场、产品、技术、制造、管理等各方面都必须如此。多年来在世界各国考察市场和企业，我深深地感觉到，法国企业善做品牌、日本企业善做品质、中国企业善做市场，是大家应该综合学习的榜样和努力的目标。而要学好和做好这些，也都需要不断贯彻做好企业扎根和发展工作，才能确实获得有效的成果。

我出生在中国台湾的中医药世家，一生致力发展中医中药事业，在台湾开设中医院及中药房。在10多年前开始，与邱明正教授共创朝春集团，从事生物科技事业。为求集团企业的扎根与发展，以“为全人类健康全生命奉献”作为企业愿景，以“将中草药原料和产品科学化、标准化、品质化、量产化，推广到全世界”作为企业使命，以“形象、品质、通路、专业、专注”作为经营理念，并努力将之贯彻实践到所属企业的制度、措施、实务、操作和外观中，形成企业文化。“四书”中的《大学》开宗明义：“大学之道，在明明德，在亲（新）民，在止于至善。”就企业而言，明明德就是要达成创造利润和承担社会责任的使命，新民就是要日新又新追根究底，对这些都要贯彻始终、止于至善。朝春集团对此必将努力不懈。

邱教授常向我讲述“振兴中华民族，创建世界光明”的宏愿，我深有同感。我

们两人清楚了解到，以我们两个小人物的绵薄之力，以此确是陈义过高。但我们也坚信，只要国人能够坚定此一信念，大家团结起来，诚心诚意、尽心尽力，朝着正确的方向，运用有效的方法，务实贯彻百折不回地去做，必能逐渐获得成果。邱教授历任职业总经理和企业顾问，现今又老年创业，在努力经营事业之余，还在大学的EDP、EMBA班和培训机构讲课，更持续不断地撰写企业管理文章发表在报章杂志上，还出版书籍和音像制品。他只是希望将企业扎根与发展的实践心得提供给大家参考，使大家能更有效地经营好企业，并能少走弯路、少犯错误、少付惨痛代价，使大家的企业更能根基永固，迅速发展。企业好，经济就会好，人民生活就会好，国家力量就会强。这样，中华振兴和世界光明的目标就会逐渐地迈步向前次第完成。

邱教授已经出版了四本与企业扎根与发展有关的著作。这一本《根深业茂——企业扎根与发展的实践》可以说是企业如何扎根与发展在实践方面相当深入的著作。该书的第一章是从企业整体经营管理的全方位角度讲述企业如何实践扎根与发展，包括企业如何革新经营突破困境、如何提高核心竞争力和执行力、如何成为卓越的总经理、企业扎根与根留国内的策略、中国西部如何开发等，并说明台湾中小企业的做法和管理机制作为印证和参考。《孙子兵法》是治国用兵的圣经，同时也是企业管理的宝典，该书第二章讲述《孙子兵法》在全方位经营管理的实践，包括如何活用《孙子兵法》及其十大原理、如何运用《孙子兵法》创造企业高峰、如何运用《孙子兵法》的经营大道，以及如何成为独当一面的大将等。该书的第三章讲述企业在各种职能方面如何实践扎根和发展，包括市场、营销、研发、产品、材料、技术、制造、机器、品管、财务、投资和人力资源等，所包含的范围相当全面。企业要实践扎根与发展，运用标准来管理非常重要。该书第四章讲述如何运用标准来加强管理和控制，包括如何建立和运用标准与差异分析、如何运用标准管控原料成本和制造成本、如何计算与控制标准成本，以及如何运用标准提高企业生产力。该书第五章是邱教授担任美商线艺电子公司总经理时率各部门经理到台湾工业技术学院（现已改制为大学）与该校师生座谈会的实录，可作为企业实践扎根与发展的实际印证案例。该书的附录有两篇报章杂志对邱教授的专访，谈到企业成功经营的五大关键和《孙子兵法》在现代管理上的应用，与前面五章可互相呼应观照。

邱教授留学美国学企业管理，在美资知名企业服务近二十年，又曾指导企业数百家，还在各大学及培训机构教学相长，书中各篇内容相当精辟先进，非常具有实用性和操作性，谨此郑重推荐。

邱教授已经七十多岁，“廉颇老矣，尚能饭否”？每次跟他一起吃饭，我倒发现他饭菜吃得比我多。他常说，孔子是不知老之将至，他是不知老之已至，并且永

远不会退休。目前，除了与我共同经营事业和有时去讲课外，他还在努力撰写另一本有关中华智慧的领悟和应用的书。希望这一本书写完并出版之后，他还能继续努力多写几本。邱教授常常引用论语的一段话与我共勉：“士不可不弘毅，任重而道远。仁以为己任，不亦重乎；死而后已，不亦远乎。”为中华振兴，为世界光明，从企业扎根与发展的实践起步，从企业根深业茂、基业长青开始，让我们大家继续共同努力吧！

王世任
朝春集团总裁

目 录

Contents

第一章	企业整体经营与管理 / 1
	企业如何革新经营突破困境 / 2
	企业如何提高核心竞争力 / 8
	如何成为一位卓越的总经理 / 14
	如何发挥总经理室功能 / 18
	如何加强管理者的执行力 / 22
	企业扎根的策略 / 28
	企业根留国内的策略 / 33
	台湾中小企业成长发展的做法和管理机制 / 36
	运用企业管理提高中国西部开发经济效益 / 44
第二章	《孙子兵法》全方位经营管理 / 55
	企业人如何研习和运用《孙子兵法》 / 56
	《孙子兵法》十三篇与企业经营管理 / 60
	活用《孙子兵法》十大基本经营原理 / 64
	《孙子兵法》三次元立体经营理念 / 68
	运用《孙子兵法》创造企业高峰 / 71
	《孙子兵法》的使命感经营大道 / 74
	《孙子兵法》全方位经营管理 / 77
	《孙子兵法》的参与式经营管理之道 / 80
	《孙子兵法》的成果导向经营之道 / 83
	训练五德兼备的方面大将 / 86
第三章	企业职能的扎根与发展 / 89
	企业管理如何扎根 / 90

六个西格玛 / 95
为企业瘦身要善做减法 / 98
全方位营销 / 101
“对抗”最挑剔的客户 / 109
企业研究发展的策略 / 113
产品与材料标准如何扎根 / 118
制造技术标准如何扎根 / 122
财务管理目标与方向 / 125
资金来源与运用 / 128
如何实施全面存货盘点 / 132
警惕盲目资本躁动的“美丽陷阱” / 146
损益平衡存亡一线间 / 149
让员工前程与企业成长结合 / 152
建立员工多渠道晋升系统 / 155
绩效并不决定个人晋升 / 158

第四章 标准管理与控制 / 161
标准管理与差异分析 / 162
运用标准管控原料成本 / 165
运用标准管控制造成本 / 170
标准成本的计算与控制 / 180
运用标准提高企业生产力 / 196

第五章 企业个案实务研讨 / 203
第一度座谈 / 204
第二度座谈 / 219

附 录 专访企业改革国际专家邱明正 / 238
企业成功经营的五大关键 / 239
《孙子兵法》的现代意义 / 243

第一章

企业整体经营与管理

企业的使命，就是创造利润和承担社会责任。在目前动荡经济时代，竞争激烈，经营维艰，企业必须全体总动员，运用全方位管理智慧，努力修炼内功，扎稳根基力求发展，突破困境开创新局。有效的做法包括提高市场开拓、研究发展、生产力、成本控制力、组织领导、制度管理等的绩效，以及强化员工素质和企业文化。

在企业中，总经理领导全体员工综理全局，担负经营成败重责，是最具决定性的关键人物。因此，必须努力训练自己成为卓越的总经理，掌握正确有效的经营理念和策略，提高企业的核心竞争力，贯彻管理团队的执行力，持续完成企业的使命。其中，总经理室功能的充分发挥，将使总经理更能挥洒自如。

企业都希望能够逐渐成长为参天巨树，根深业茂、基业长青。若欲如此，必须先安内再攘外，运用有效的策略和措施，切实扎好根基，使根基不断扩大加深；并在枝繁叶茂发展到全国和海外时，还要将根基留在国内总部。台湾企业的许多机制，以及笔者对西部开发的建议可作为参考。

企业如何革新经营突破困境

企业经营的困境

企业经营，有如逆水行舟，不进则退。持续不断力求革新经营，是企业成长壮大的不二法门。企业处于顺境，须以革新创造最大的利润；处于逆境，须以革新突破困局或在败中求胜。

在目前动荡经济时代，各企业的经营愈来愈艰难，普遍面临各种经营困境，使得渐处逆境者，大有“山雨欲来风满楼”之势；而尚在顺境中者，也是“潇潇风雨声，声声入耳惊心”。各企业面临的经营困境情况不一，其中荦荦大者如下：

1. 货币升值方兴未艾，各出口业者产品单价调整困难，只能不断牺牲利润，又面临各国保护主义措施，更是雪上加霜。
2. 国内外企业竞争极为惨烈，拓展业务及市场困难，市场更可能随时被取代。提高单价增加销量至为不易，各项成本与费用又节节上涨，利润因此节节下降。
3. 产品老化，十数年如一日，在设计、品质及成本上进步有限，产品等级未能提升，新产品未能开发。
4. 市场老化，市场地区、市场区隔、营销通路及客户对象，仍守旧局。
5. 技术老化，设计工程、品质工程、制造工程及机器设备等，未能力求创新改良或汰旧更新。
6. 人员老化，员工观念保守陈腐，技术及管理未能随时代要求而进步，工作缺乏效率不求改进，缺乏真正的人才。
7. 组织老化，单位过多，组织层数过多。将多于兵，动口人多，动手人少。各单位协调困难，本位主义盛行，派系斗争激烈，冗员充斥，处处呆人呆事。
8. 管理制度陈旧疏漏，不符合时代要求。高级主管不尊重制度，人治重于法治，人存政存，人亡政息。

9. 领导统御唯命是从，员工授权及责任感不足，缺乏积极进取的精神，管理与技术均缺少训练。重用家族，员工缺少归属感，离心离德。

10. 中小企业规模逐渐扩大，在转型蜕变时遭遇人才、技术与制度上重大的困难。家族企业第二代接班无力，守成不易，成长更为不易。

革新突破之道

突破各种经营困境，先求生存再求成长，必须由政府与民间业者共同努力达成。在政府与民间团体方面，进行国际上的沟通协商交涉，修改不合时宜的法令，简化行政手续，维持社会安定与秩序，及建造适合工商发展的社会环境等，都是应该努力的目标。

从企业本身来说，与其怨天尤人，不如反求诸己。除了共同促进经营大环境的改善之外，各企业更要自行努力革新、整顿经营。只要坚定决心与意志，掌握经营的重点和利基，唤起全体员工共体时艰，先安内，检讨本身在组织和管理上的缺失与浪费，提高生产绩效及降低成本，创新改良产品及设备；再攘外，努力开拓市场，使经营管理水平不断提升，则经营危机反可转为机会，奠定卓越经营的基础。分述如下：

一、建立全体员工共识

企业真正的经营者，在于全体员工。全体员工表现的好坏，足以决定企业的盛衰。使全体员工具有共同的认知和理念，才能使其自动自发、积极主动努力为企业奉献，齐心协力、步调一致地达成企业的目标。

（一）培养员工以企业为事业的共识

人人都希望能在自己的事业中发挥成就，安身立命。员工在企业内服务，是受雇的伙计，为老板工作？或企业就是自己的事业，为企业也为自己而工作？认知上的差异，是员工在企业内一切行为表现优劣的根源。企业在理念和做法上，使全体员工以企业为事业，是革新经营的起点。

要达到这种境界，在物质方面，最好重新检讨整个工资制度，建立公平的绩效评估制度，使各种工资、奖金及红利均与绩效密切关联，以激励性的工资所得作为实质的事业报偿。在精神方面，要努力消除本位主义与派系斗争，建立简明有效的制度，培养团队合作的精神，在和谐的组织环境下，使员工都能充分发挥成就。从物质与精神上双管齐下，使员工充分参与经营并享受经营成果，员工的事业共识才能真正落实生根。

（二）培养员工忧患共识

“生于忧患死于安乐，无敌国外患者国恒亡”是古圣先贤深切体会后的金玉良言。企业各级干部应该利用各种机会，对于经营上所遭遇的各种困境，如货币升值对公司营收减少的影响、同业竞争的情形、单价调整的困难，及成本高涨的情况等，都要让员工尽量了解。如果目前企业营运良好，也要让员工了解，在各种困难隐忧之下，情况也可能逐渐逆转。

如何面对忧患突破困境，企业须有因应的对策。各项对策的方针、目标及做法，要让有关员工尽量了解，以便他们在各自的工作岗位上密切配合。执行的成果、优缺点及改进之道，必须充分加以检讨及贯彻执行。在了解忧患及突破忧患的过程中，员工与企业共赴患难存亡攸关，终将逐渐结为一体。

二、精简组织及改良管理制度

要彻底达成革新经营的成果，必须在简单有效的制度之下，运用并发挥整个组织的力量。目前，国内企业在组织及制度上的缺失不少，对整个组织重新加以检讨安排，对各种管理制度重新加以修正或建立，高层经营者尊重组织，尊重制度，减少权威干预，都是革新经营的当务之急。

（一）精简组织，充分运用组织力量

冷静检讨各级员工工作的情况，常可发现员工彼此互相制造工作，浪费许多时间去处理无谓的“庸人自扰”，如不必要或无效率的请示、指示、协调、开会、争辩及推诿等。愈复杂的组织，情形愈严重。精简组织，不但可以提高效率，而且可以节减间接人员费用。因此，各企业应积极研究裁并组织单位，减少组织层级数目，减少干部官衔级数，减少各单位人数，重新安排或裁减多余及不适任的人员，引进有经验、有能力的新血轮。

对于每一位员工，各企业应在充分的授权下，严格要求其担当应有的责任，逐渐使人人都成为独当一面的大将，而使各级组织都能有效发挥作用。因此，对于各级员工，均应严格要求成果及目标之达成，运用各种在职训练及企业外训练，努力充实员工的专业认知、管理知识、领导统御素养及领袖通识。高层经营者更应以开阔恢弘的心胸，掌握正确的经营方针及经营重点，授权员工在目标原则与权责下独立作业发挥作用，切勿事事干预或事事要求请示。

（二）改良及简化管理制度

管理制度务必要求合理化及简单有效。各企业对于业务、制造、财务及人事等各项基本管理制度，应随时加以检讨改善。处理事务的程序，只要能达到有效的控制，就应力求简化。表格及报表尽量简单，不能产生管理效益的报表应予废除，报

表内无管理效用的数据应予删减，表格上只请真正必要的人签字盖章。对于重要的管理事项，如无适当的报表加以控制，则应增设。报表上的资料务必要求各级主管作为检讨改善管理的依据。如果不知如何运用，应加以说明及训练。

基本管理制度合理化之后，还应推动各种提高经营效能及降低成本的制度，如生产绩效衡量、生产报废不良分析、奖工制度、单位成本及毛利分析、制造销管费用分析、资金预估及预算制度等。在适当的时间，最好实施管理电脑化，使各项资讯更能迅速获得与有效运用。通过制度化管理，才能使全体员工在共同的规范下运作与发挥，将个人干预的因素减到最小。

三、提高生产绩效及降低成本

先革新整顿内部，以内部的实力作后盾，才能对外有效开拓市场。内部的改善，主要在于消除浪费及提高绩效，所涉及的各项因素，大部分均可由企业本身加以掌握。只要按照正确的方法进行努力，即可迅速获得成效。成本降低即是利润的增加，应从提高生产绩效及降低成本措施上下功夫，也就是要发动各单位全体人员，研究影响绩效与成本的重要因素，针对各因素发生的根源加以控制与改进。

（一）提高生产绩效

生产效率是生产绩效的首要项目。提高生产效率，在工程上应改良产品设计、重要材料、制造方法及工具夹具等；在设备上应健全维护保养措施、减少故障修理损失及改进设备功能；在材料上应减少材料短缺或损失及采购品质优良的材料；在生产上应妥善安排生产排程，对人员机具进行适当的安排并激励现场人员提高效率。生产效率提高，除可减少现场人员而大幅降低人工成本外，还可促使品质提高及交货准时。

要提高生产绩效，还须减少报废及不良品损失，并提高产品品质。报废及不良品增加，将全部或部分损失所包含的材料人工成本及各项费用。因此，必须研究统计发生的原因，如设计不当、材料不佳、机器不精确及操作不当等，针对原因发生的根源加以改善。产品品质是制造出来的，而非检验出来的。为确保产品品质，必须推动全面品管及全员品管，带动全体员工自设计、进料、制程而至产品出厂，每一步骤均对品质全面加以管制。在检验时，如果发现产品缺点，则必须迅速研究发生的原因，彻底加以解决。

（二）降低成本

原料成本常占产品成本一半以上，各企业应从主力产品所使用的重要原料着手，研究如何减少原料成本，如转换采购地区、增加采购料源、外包简单制程、对外包零组件作单位成本分析、简化产品设计、采用标准材料、变更使用材料种类及

减少空运等。呆料及呆货将造成资金积压并使利润减少，因此，对于可能造成呆料的原因须先加以防范，对于呆料及呆货的情况须定期加以检讨，如已发生则须迅速处理。

各项制造费用及销管费用，常占成本20%以上。其中间接人员的费用为数最多，各企业应设法精简组织，减少间接人员，其方法已如前述；其他重要费用，如加班费用、生产线间接物料费用、机器维护修理费用及电力燃料费用等，均应再细分项目及使用单位，研究在该单位费用的每一用途及使用方法是否妥当，彻底加以管制和改进。

四、创新改良产品及开拓市场

革新整顿内部，使企业全体变成一个灵活机动、实力坚强的战斗体，再努力创新改良产品、开拓市场，经由销量增加、单价提高及成本降低，必可创造最大的利润。产品有其寿命，竞争同业也会愈来愈多，因此，必须不断改良现有产品，发展新产品，保持最佳产品组合。而在市场方面，则应该努力开拓新市场，分散市场及客户，才能使营运更具有弹性及应变能力。

（一）创新改良产品及设备

产品革新，应自现有产品开始，切勿好高骛远，只注意到新产品甚至不同行业产品。在现有产品方面，产品结构及外观是否应加以改变？可否改变所采用的材料？包装材料及包装方法是否应改变？产品品质水准能否再予提高？经由设计、品质及包装的改变，可否提高产品等级？设计可否稍加改变以适应不同市场需要？各种型号的同类产品，可否统一基本结构？这些问题，都是应深入研究的重点。

对于现有的设备，应研究如何才能使其减少故障率、增加精确性、提高精密密度、加快速度及增加功能。配合降低成本，提高品质或产品改良的需要，对于设备的改良与更新，应该详细评估效益，切勿赶时髦或为面子而贸然投入巨资更新设备。发展新产品，以现有产品技术及现有设备为基础，较为稳妥可靠。投入其他行业，只有在市场技术人才方面均有确实把握时，才可选择适当时机进行。

（二）开拓市场地区及营销通路

对于现有产品，应致力于市场多元化。配合原有产品的改良及新产品的发展，更应该如此。因此，各企业应努力在原有市场增加客户，开拓新市场地区，拓展不同等级市场及销售产品至不同行业或市场区隔。通过这些努力，各企业必将更能因应市场起伏的变化，分散营运的风险，选择最佳的客户，并扩大营运的规模。

配合产品发展及市场拓展，营销通路及推广方法也要随时研究改进。除了依赖贸易商行销之外，如何增加自行销售的比例？除派员至国外直接拓销外，如何在国