

企业合理化管理第一人
也许他的一句话，
能让你的企业效率提升10倍！

杨望远◎著

合理化管理



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

合理化管理

杨望远◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

合理化管理/杨望远著. —北京:北京大学出版社,2006.12

ISBN 7-301-11194-0

I. 合… II. 杨… III. 企业管理—研究 IV. F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 128186 号

书 名: 合理化管理

著作责任者: 杨望远 著

责任编辑: 陈 宇 赵 易

标准书号: ISBN 7-301-11194-0/F · 1483

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 三河市欣欣印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 11.75 印张 146 千字

2006 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

合理化是一项全民运动

合理化改善适用于任何行业、任何时空，也是企业追求永续发展的永无止境的努力过程。

达尔文的进化论强调“物竞天择，优胜劣汰，适者生存”，弱肉固然被强者食，但强者亦未必能长存。只有不断改良、维持竞争优势的适者，才能立于不败之地。

台湾地区的企业有着超乎寻常的韧性，每到生死存亡关头，总能振衰起疲，脱胎换骨，柳暗花明又一“春”。这种现象透露出一个非常明确的信号：企业改善的空间可以说是随处可见。遗憾的是，管理者平时只图苟安，直到迫不得已时，才勉强改善一下，这不过是让企业苟延残喘而已。

所幸，杨望远君有鉴于此，总结其二三十年来服务、诊断、培训、辅导数百家企业的实战经验，发展出一套具体可行，即学即用，使企业得以快速（1~3个月）、大幅（3~10倍）提升竞争力的模式，适用于各行各业，包括服务业、航空业、医疗业、金融业、物流业、连锁业及政府机构等。凡有志追求卓越者，运用此模式，必能获益匪浅！

现摘录其理论精华供读者印证：

一、合理化的定义

合理化即不断地将不合理调适为合理的努力过程，亦即进行更好地改善，以确保企业拥有竞争优势，永续经营发展。

二、合理化的要素

1. 抓住异常，重点管理；
2. 追根究底，止于至善；
3. 自我回馈，自动自发。

三、合理化的步骤

1. 消化：了解目的，熟悉方法；
2. 融化：调适企业体制及文化；
3. 活化：PDCA 循环不已；
4. 同化：形成经营理念，达成全员共识。

本人自回到台湾地区以来，先后创立了台湾清华大学工业工程系及台湾元智大学，亦常做各类整合型专案，并担任各级机构及企业的咨询顾问，接触面横跨学、官、产三界，纵深至各阶层，深深地体会到合理化改善的重要性与必要性，愿在此呼吁：

今天不做，明天必然后悔！

与其被逼到不得不做，何不早做早赢！

台湾元智大学校长

王国明

合理化无处不在

达尔文的进化论归纳出“物竞天择，适者生存”的法则，所谓适者，即是不断合理化的成果。

每个人都有个更高、更远、更好的梦，而能否心想事成，美梦成真，从某种意义上来说就要看你如何运用合理化和运用合理化的程度。

不论在生活中、学习中、工作中，也不论何时、何地、何人、何物，更不论古、今、中、外，合理化都如影随形，如气从风，无处不在。

然而，尽管大家都知道这个道理，也想要合理化，但真正能知其所以然，并进而身体力行者，却少之又少。为何从想到说、到做，有如此大的差距呢？这就是对合理化不求甚解所造成的。

各位不妨扪心自问：合理化的定义、目的是什么？如何做才能合理化？看看能否给自己一个满意的答案。这时我们恐怕会悚然惊觉，自己对合理化的理解竟如此模糊，仅是浅尝辄止而已。

其实，合理化如人的呼吸，并不深奥，也不困难。只是因为它太简易平常，所以不被我们重视，或遭误用。待我们成为将被淘汰的不适者时，悔之已晚。

有些人总是不见黄河心不死，不被逼到最后关头不愿改进。虽然，心存侥幸的人们多半能在奋力一搏中绝处逢生，但终究只是随波起伏，实现不了壮志宏图。



因此，我们希望通过推广合理化实施的成果，以深入浅出、触类旁通、综合归纳、精华浓缩等方式，帮助有志者即学即用，并印证所为，进而消化融合，成为切合自身需要的方法。

本书以产销(Input to Output)合理化为架构，凡是营销、贸易、金融、医疗、交通、物流、服务、公共行政等各行各业都适用，也是优势竞争必备的工具。

其内容除了阐明合理化的定义、目的、方法、步骤之外，也列举了各行各业实际施行的成功案例，并加以引申，以便于启发读者，使其加快累积经验的速度，亦可减少试误延宕。

目前合理化运动效果欠佳，问题是我们没有去真正地运用它。我们难道可以让合理化流于口号，止于空谈？忍心让企业终不免因衰败而被淘汰，让贡献出青春心力的员工没有将来吗？与其临渴掘井，不如未雨绸缪，将合理化贯彻落实，使企业得以走在时代的前面，不断茁壮成长，迈向永续发展。

杨望远

目 录 CONTENTS

推荐序 合理化是一项全民运动	I
----------------	---

导 读 合理化无处不在	III
-------------	-----

PART I 定义篇

企业永续发展的最佳法门	2
-------------	---

企业合理化永无止境	7
-----------	---

PART II 方法篇

营销业务的教战守则	14
-----------	----

设计研发须满足顾客的心	20
-------------	----

计划产销势在必行	24
----------	----

提高生产力的巧思与要诀	29
-------------	----

确保品质要抓源头	35
----------	----

新手快速变熟手，人员全面大调度	39
-----------------	----

远离灾变，零故障不是梦	45
-------------	----

三级保养做好，免去九成损失	50
---------------	----

创造经营利基的零库存管理	55
--------------	----

追真因、用机智、管成本	61
-------------	----

知易行难——合理化成败在于心	66
----------------	----

工作分析与评价	71
---------	----



同工同酬与高薪资、高绩效	75
用爱来看“浪费”与“闲人”	80
乱中有序的求胜术	85
事务流程与表单简化	92
如何做好专案管理(一)	97
如何做好专案管理(二)	104
专案管理 ABC	110
如何避免专案重复发生	113

PART III 实例篇

十倍速提升竞争力	118
从源头改善	120
突破变速机，调整瓶颈	121
效率提高三五倍，国际竞争保不败	123
企业加速，以快取胜	125
民间拖吊的启发	128
排班大突破	130
修护无需工程师	132
化繁为简的技术支援	134
冰山效应商机大	136
业绩二十倍成长	138
芯片全检的浪费	140
能不能不要调整	142
消除不必要的调整	144
船一定要在船坞中制造吗	146
鸿海百倍成长侧记	148
化不可能为可能	151

标准规格治沉疴	153
人才资源生生不息	155
印刷机操作员足堪重任	157
浪费如金，闲人是宝	159
整合有限资源	161
到岸不需船	164
同中求异，异中求同	166
层别异常需予以根决	168

PART IV 结论篇

合理化的变数与定数	172
附录 工作分析表	177



PART I



定义篇

企业永续发展的最佳法门

管理大师彼得·德鲁克一直主导着世界管理潮流，他所归纳出的五大基本管理原则，概括了整个管理的重点：

1. 设定奋斗目标，促进成长；
2. 发挥组织功能，不断创新调适；
3. 充分交流意见，共同塑造具有激励性的环境与愿景；
4. 建立有效的绩效衡量标准，形成良性循环；
5. 长期培训一代比一代强的接班人才。

台湾经营之神——王永庆有一句名言：“管理不分中国式、日本式、美国式，都必须合理化。”这句话也可转换为：不论制造业、销售业、服务业、金融业、通讯业等，都必须合理化。

合理化的含义

那么，合理化究竟有什么含义？

经多年观察、研究、讨论、验证并反复修正，迄今我所能确认的合理化的定义为：“不断地将不合理调适为合理的努力过程。”而其目的在于追求好上加好、精益求精，以确保企业竞争优势及永续发展。

或许有人认为上述的定义不够时髦，且无新意，殊不知其中大有

名堂，非亲身实践难窥其妙。兹拆字简述如下：

1. 不断地

有恒为成功之本。合理化不在大刀阔斧，焕然一新，而在细水长流，日精月进；合理化也不是打破传统，而是突破现状；合理化实际上是一根主线贯穿始终，生生不息，永远在进步中。

一般人往往是三天打鱼，两天晒网；心血来潮时，猛进一大步，然后天天在退步。“天天有进步”虽然平实无奇，却是大多数追求合理化的企业和个人的瓶颈。

2. 将

将者，挑出、抓住、掌握也。并非仅仅用口说，而是采取具体行动。因此，见到不合理现象，任何人都有责任把它挑出来，抓住它，并采取改进对策。

然而，大多数人总把抓异常或改善视为别人或“有关单位”的事，以致对异常视而不见。我们发现，所谓“有关单位”就是和自己无关的单位，难怪不合理的事情经常无人管，放任自流。

3. 不合理

所谓不合理，就是异常，亦即不合标准。按理说，不合理的事情应该很容易被发现，但为何在四周充斥、泛滥而我们却没有察觉？

人们往往因怕事、怕麻烦而放任不合理的存在，所以造成标准日渐失修，以致积久成习，积非成是，见怪不怪，视不合理为当然，错失改革契机。

人们明明感觉到不合理的存在，却“只缘身在此山中”，见怪不怪，不思改进。殊不知“相看两不厌”，就是合理化最大的障碍。

譬如审查、协调、稽核、改正、救火、善后等动作，人们多已习惯成自然，但这些动作究竟合不合理呢？值得我们探讨！

4. 调适为

“调”是调整，并不是要舍弃一切、从头来过。

“适”是适当，并不需巨细无遗、齐头并进。



“为”是成为，并不是说过就算、有头无尾。

“调适为”尚包括内在的心志，使其能适合时代发展及企业需求。譬如在自主管理的时代，人们的生活及教育水平大幅提升，信息丰富且更新迅速，加上新新人类不断出现，因此企业管理的理念和方法势须与时俱进。

5. 合理的

合理看似简单，似乎只要合乎道理、合乎标准，便是合理；然而，有人说，道理在人心，谁也说不清；标准不标准，人人有一套；想要合理，到底要合谁的理？

合理，其实是要合大家的理，即团体内每一分子的理。因此，合理乃是将各自不同的理(意见)整合起来，找出共同交集，成为大家认同的道(标准)，这种道也需要配合时代的需求，才能历久不衰。

6. 努力

凭空得到的东西，会轻易失去；不劳而获的成果，亦难珍惜。因此，实现合理化没有灵丹妙药，亦无速成捷径；只有靠本人努力，一步一个脚印去亲身历练，方能扎扎实实、不偏不倚地前进。

经由努力所累积的实力，待机缘成熟时，自会开花结果；切莫羡慕与嫉妒他人成功的果实，而应效法其努力的过程。

不过，努力并不是要求你埋头苦干，而是要抬头实干，即有目标、有方法地去实践。

7. 过程

若有人铸出了传世宝剑，世人便将焦点放在了宝剑。其实，铸剑的过程才能予人启迪，让人永世难忘。

过程不同于结果。过程是动态持续的追求，结果仅是静态停滞的现象。

持续追求合理化

合理化是动词，仅存在于持续追求的过程中，一旦停止持续追求，即不合理。

合理化固然没有深奥的技巧，但也并非一蹴而就，而是一经发动，便须永无止境地运行不辍；否则，前功尽弃。

许多企业标榜永续经营及发展，但为何会有“寿命三十年”的大限呢？为何连王永庆先生也曾慨叹“富（经营）不过三代”呢？

简单地说，合理化若仅仅因人而兴，则亦可能因人而废，除非形成自动自发的良性循环，企业才能生生不息，永续发展。

掌握无穷商机

我以两则事例来说明合理化其实也蕴含无穷商机，要看如何去掌握。

市面现售有各式纸杯、塑料杯以及茶包和咖啡包，请问：上述杯子中在市场上销量最大的是哪一种？杯子装上八分满的水量是多少？杯子与茶包或咖啡包的关系是什么？

一般人总以为这种小事微不足道。设想，如果有人以某种一次性纸杯来冲泡茶包，结果太浓太苦，他是怪自己拿的杯子太小，还是嫌厂商的茶包不好？如果是有人冲咖啡包，结果太淡，他又如何想呢？

虽然，生产杯子与生产茶包或咖啡包几乎毫无关联，但站在消费者的立场，谁能谋求两者之间的合理化，首先满足消费者的需要，谁就能掌握无穷商机。

十几年前，新台币面临强大升值压力，有人高呼如果升到1：38

(美元: 台币), 鞋业就完了; 升到1 : 36, 电子业就完了; 升到1 : 34, 所有行业都撑不住了。但是, 当后来升到1 : 25.6, 各行各业竟然也调适过来了。

鞋业如宝成、丰泰、恒丰等, 有如早期纺织业的蜕变发展一样, 反而更壮大了; 电子业也转型升级成功, 体质更强健了。由此可见, 合理化的确使企业有令人意想不到的改善空间。

只是, 台湾地区的企业往往要在存亡绝续的关头, 才会认真致力于合理化, 彻底改善以求存活。若能在平时即认真推动合理化, 累积雄厚实力, 则在面临任何危机与竞争的时候, 不仅能生存下去, 而且能继续发展成长。

企业合理化永无止境

我们常要求或被要求“合理化”，但对究竟什么是合理化，如何做才能合理化，并不太了解，这就是许多人追求合理化，却始终不得其法的症结。

不少人艳羡台塑集团合理化的卓越成效，纷纷学台塑，大搞利润中心及事业部制，却似小孩玩大车，甚至被讥讽为青蛙效牛。

有一群青蛙在池塘里聒噪，见一庞然大物走来，皆噤然，直至其远去。一初生之蛙率先问：“这怪物叫什么？”一老蛙答道：“牛。”

该初生之蛙豪气干云道：“我也可以跟牛一样大！”众蛙哗然。该蛙即开始不断吸气鼓胀肚皮，并不时问：“快跟牛一样大了吗？”最后的结果当然是胀破了肚皮。

其实，青蛙靠鼓胀肚皮，永远不可能大过牛。那么难道小企业永不可能成为大集团？如果小企业不是依样画葫芦，而是由内而外地从根本上改善企业体制，即运用合理化，就有可能成为像台塑这样辉煌的企业。

合理化的三大要素

我基于多年工作及辅导的经验，通过观察数百家不同类型的企业，先同中求异，再异中求同，获得了几点心得。首先是合理化须具