

操作分析提高競爭力

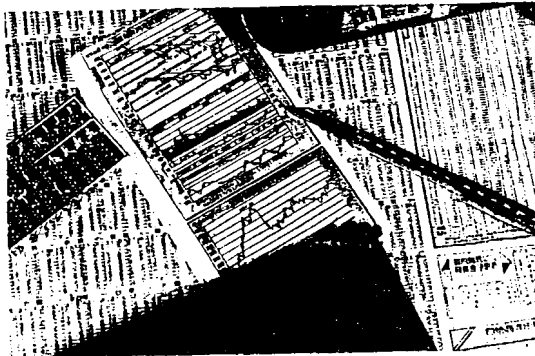
真正的再造企業工程是使公司負責人、各部門主管都有全面革新的觀念，立新經營理念、策略及方法，充分利用操作分析發揮團隊智慧，全體員工全力以赴的情況下，方能達成預定的目標與功效。

○年代企業面臨空前挑戰與契機。中東戰事突如其來，油價飆漲，原油價格暴漲，通貨膨脹，造成近年來最惡劣，產品價格崩落，不敷成本，連環損，迫使各國企業經營者將公司組織，重新以再造企業工程徹底改革其作法，將五個層級分層負責之人事與浪費削減至三層之扁平式管理，且減少大量中間管理人事費用，又可再行提高效率。

市場競爭最佳工具

而美國通用汽車生產三十餘種汽車，新任總經理一上任，即利用重組減少產品種類至十餘種，並將各部門採購集中並標準化，每年節省七十億元；IBM公司將大型電腦部門與中型部門合併，裁減人事萬餘人，節省三十億美元。以上二例的再造企業工程在目標，建立即可見人事費用削減成效，但並未改變經營體質，仍難適應激烈競爭的新環境。要做好再造企業工程，必須徹底檢討公司的經營策略，從採購、計價、投資風險算起到市場開發、產品研與之中短程策略，更重要的是要與市場需要與競爭者的做法與對策，而公司上下各階層之制度與決策分析之標準，發揮團隊精神與適應能力。

過去曾主持美國內造公司進行操



作分析經營策略檢討會，檢討營運現狀及市場競爭狀況，並成立以目標任務效率導向之各種操作分析小組，要求各主管以下同目標建立操作分析決策分析工具，利用於每日之決策改進，並不斷以最新資料修正，支援每日每週之效率改進及檢討，每月以書面報告，在操作分析檢討會上說明效率、成本、品質、市場改進成果，及未來目標和改進方法。

此類跨部門之操作分析小組，正是近年來各國風行的扁平式管理方式，而操作分析人工智慧決策分析工具乃協助企業因應市場競爭之最佳工具。

利用跨部門團隊提升效率

擇。

各國企業近年來在再造企業工程中，充分利用跨部門團隊降低成本，改良品質與提高市場競爭力，前例造城公司成立跨部門操作分析小組後，結合公司上下員工的智慧、經驗，將營運資料輸入電腦，委託操作分析顧問主持，共同以人工智慧方法建立每日決策分析工具，協助各小組達成預定目標，並於每週檢討進度成果，每月在提高生產力大會上向總經理提出報告，六個月即可見節省上億資金與市場佔有率提高之成效。

特列舉主要操作分析小組組成：

一、營運成本控制小組

其目標任務為提高公司工廠整體效率，全面降低原料能源採購、生產、行銷、人事成本，由財務副總負責主持。

發揚員工智慧與經驗

營運成本控制小組建立原料能源產品價格操作分析模式，掌握有利採購行銷良機，不但節省上億資金，還對市場開發有貢獻。

二、行銷庫存品質小組

目標任務為降低庫存成本與產品不

良率，提高市場佔有率，由業務副總與副總負責。

此小組的作法為建立經濟氣氛對庫存、產品價格之影響，掌握有利價格與庫存，確立對型標主產品管理辦法，以最低成本達成品質、品質改良與新產品之開發。

三、資金調度投資風險管理

目標任務為發揮資金有效運用，減少投資風險。方法為建立國際經濟氣氛對國際利率、匯率、股價、大宗期貨價格之影響，充分利用國際金融市場，取得低成本資金，獲取最高投資報酬率，減少投資風險。此小組由財務副總負責。

美國各大公司近年來在再造企業工程上，過份重視裁減人員及節省人事費用，往往得不償失，造成人心惶惶、士氣低落，如IBM公司裁減八萬五千人，通用汽車裁減七萬四千人，但未能發揮以上操作分析小組功效，導致效果不彰。

操作分析不但以跨部門小組發揮團隊功能，更發揮各員工智慧與經驗。決策分析工具不但用於每日決策分析效率改進，更用於各員工之在職訓練，在每週每日之檢討會上可一目了然得知各員

工之表現，依其貢獻論功行賞，既可提高員工士氣又可降低成本，在不需要裁員的情況下即可在短期內達成預定成本、市場、品質目標。

總經理的最佳智囊團

總經理的最佳智囊團

近年來，筆者將操作分析方法應用於美國貝利自動公司，在各部門

