

林锐标

我国政府为中小企业如火如荼地推展生产力至少有几十年，尽管有关当局推出无数的援助计划与配套，企业界也大力推行生产力项目，但是成绩还是差强人意。

我认为当前急务是我们必须以全新的思维来重新认识生产力。一般狭义的解释就是指产出值除以资源投入的对比。投入少产出多就代表生产力高。更直接的说，一般人的理解就是生产力等于削减成本。其实，更广义的解释是指企业不断地持续改善业务，提升竞争力，使产品和服务更贴近客户，从而地提高获利率和永续经营的能力。

人们所熟悉的精益生产（Lean Manufacturing）在丰田汽车落实并得以发扬光大，现在也广泛的运用在其他的公司，如服务业与金融业。这一强而有力的生产力工具，绝对不是只是降低生产成本那么简单。丰田汽车通过精益生产，精益求精，更进一步让企业的营运流程更加贴近客户的需求，更有针对性的生产所需要的车型，缩短交车的时间。于此同时也发挥员工的创意，让员工紧密的配合与落实企业的战略。因此，在汽车业，甚至所有的企业，丰田汽车的管理与营运能力堪称全球之冠。

在几年前为通用电气（GE）不断创造销售额与获利率高峰的Jack Welch，当年看好六标准差（SixSigma）这一质量管理工具，作为董事长与首席执行官的Jack，亲自领军，带领整个管理团队为企业产品与服务提高管理质量和效益，在短短的五年内，为集团节省了几十亿美元。因此，企业对生产力的诠释，必须提高到战略的层面，应该利用相关时管理工具，提高企业整体营运效益。

这两家公司，都有一个共同点，那就是不论是使用精益生产或是六标准差，他们都改革提升到战略的层面，由决策者全力支持与推动。把不断的改革和创新，当成是企业的文化。

孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

企业搞生产力，虽然不是一场生死之战，但是应该与通用电气或是丰田汽车一样，把它当成是企业大事，因为这关系到企业生存与发展，绝对不可不慎重周密的处理，决策者不可掉以轻心。

本地中小企业的经营者，一来资源短缺，缺乏人才，二来对生产力或多或少都有些误解，那就是把生产力当成是公司众多项目之一，往往不把改革的重点与企业的战略目标挂钩，将生产力项目纯粹当成是员工培训，或是将作业流程自动化的活动。目的是为的只是减少员工。因此，决策者将提高生产力权力与责任完全下放。

企业要改革，需要的是公司全体员工通力协作与参与。缺少了决策者全力支持，一个好的改善计划不是事半功倍，就是雷声大雨点小，效果不彰。举个例子说，餐饮业的中央厨房要提高效率，需要的是从公司流程上游的研发开始，与采购，市场营销各部门共同策划与协调，紧密配合，这样改革才能奏效。要是厨房老是接到的订单是少量多样，工序复杂冗长，不能有效地机械化；而下单部门没按照程序来操作，老是改单或插单，捣乱了生产计划，厨房效益肯定不高。而这一跨部门的协调，没有最高决策者的参与，效果必定大打折扣。

根据笔者的经验，一家成功执行生产力的企业，具有以下几个特点：

一、决策者把生产力当成是公司重要的议程。把提高效益当成是管理团队的关键绩效指标。作为企业的决策者，有什么事情比提高公司的竞争力和永续经营的能力更为重要？

二、决策者与管理团队要善于与员工沟通，动员全体员工朝同一目标前进。要调动员工的积极性，唯有让公司全体上下清楚地了解到提高生产力的对公司与及对员工本身所带来的好处。提高生产力，争取员工的支持比采用什么管理工具更为重要。

三、把提高生产力当是一场没有终点的马拉松长跑比赛，将精益求精的精神与态度，根植在自己的企业的文化里。决策者是这场比赛的领跑者。

在政府出钱出力协助中小企业提高生产力的当儿，业界的老板应该重新思考生产力这个重大的课题。生产力成败的关键是在自己手里。