

易言

资深印刷人,NLP高级执行师。从事客户服务和品管,善于沟通技巧和培训工作。

相生相克

文: 易言

若問1加1等於多少? 你會有多少個答案? 一般我們會答2, 因為這是一條幼稚園水平的問題; 但答案若是大於2, 可能你是從一個管理者的角度去回答這條問題!

印刷業初興之時, 整個生產線分拆為不同產業分工發展, 即印前一個產業, 印刷一個產業, 後加工又是一個產業, 每一個產業都有足夠的發展空間和利潤, 產業間亦存在著共生的關係。後來因應市場的需求及競爭壓力, 利潤被攤薄, 印刷廠必須轉型為一站式的服務供應商。不論是商業印刷、書刊印刷, 還是包裝印刷, 基本上都為買家提供一條龍服務, 從檔案處理至組裝完成, 都由印刷廠一力承擔。將原本分門發展的產業整合, 目的只有一個, 就是希望產生相輔相成的效果。能夠成功轉型的, 是得利於相生效應; 最終失敗的, 是受制於相克效應。

我們必須了解, 大至兩家企業, 小至兩個員工, 要相互合作而得到正面效益, 必須經過計劃, 不能期望自然而然的過渡。相生效應不是自然而發生, 兩個員工的產出加總, 不一定低於兩個人一齊合作的總產出。後者產出較多, 其實是想當然矣。合作的首要條件, 員工的所要負責的工序, 是否能夠發揮預期的效果? 我們的假設是, 員工因負責的工序減少, 所以較能夠熟習工序操作, 將此變成習慣, 所有動作都是自然發生, 減省了不必要的思想和停頓時間, 提升了操作的速度, 亦因此提升了生產效率。員工能否熟習所負責的工序, 就是相生的關鍵; 換言之,

分拆工序是取得相生效應的第一步。

以我們熟悉的生產綫為例, 如何分拆工序, 以取得最高產能, 永遠是我們的關注點。將一個成品或半成品的組裝, 分解為若干個小工序, 每個生產綫上組裝的員工, 只須負責一兩個小工序, 並不複雜。這樣安排的原意, 是讓員工習慣處理重複性高的技巧, 因為成了習慣, 不用思考能完成, 大大減少了員工因應付複雜工序, 必須不時作出決策和取捨的時間。舉例, 一個工人在一小時內能完成十個成品, 十個員工一小時就能完成一百個成品, 這是一條很基本的算術題。但若將整個工序分拆為不同的小工序, 十個員工專注負責不同的小工序, 則最終每小時能完成的成品, 將會超越之前的產能。生產綫不能期望找到十個或更多優越的員工, 能夠超額完成工作; 更實際的情況是, 將小工序按員工的能力平均分配, 不但能取得相生效應, 並且在員工替補上不會造成太大的限制, 生產力的穩定性, 自然受到保障。

有一點想分享, 生產綫上從來沒有藝術品! 藝術品從來不會由不同的人分工作成, 極其量只會是藝術家的合作, 各展所長而矣。生產一件消費市場的產品, 重點永遠在其質量的穩定性。畢竟, 員工只是努力做好本份, 不一定能體會客戶超乎想像的質量要求。這個溝通的責任, 仍要落在廠方與客戶的溝通橋樑, 尊貴的銷售同事身上。👉