



# Expense Reduction Analysts

2010.12.07-工商時報 D4版 經營知識 <守成為盈>



【守成為盈】◎文／葉益成

## 把降低整體成本當己任

平日管理若能有系統地從大處著眼、小處著手，便能顧全局而細膩地守成為盈

會議成本，投宿離主會場10多公里的地方。與會人員反因未能及時搭上接送車而需另乘計程車。

從承辦單位集團總管理處來看，年會成本表面上獲得控制，但如果加計與會者另向自己部門報銷的衍生成本，成本卻變得更高。

這就是在成本上不顧大局的表現，某個部門的報表上成本降低了，但整個集團的活動成本卻提高，還可能忽視了一些「看不見」的管理成本，比如費用申請、核銷等作業成本和營業費用，

因此建立全局觀念，考慮整體成本（Total cost of ownership, TCO），才能從根本上降低公司成本。

時間是有成本的。部分管理者一旦感到人力稍有不足、工作量增加，就要求人力資源部門緊急招人，或者從其他部門調配人力，並要求儘快到位。但往往沒有想清楚，工作量究竟有多大，需要多少人力天，也沒有考慮實際需求條件，更沒有考慮「儘快」的具體含義。很多時候，人到位

了，卻好幾天沒事做。「急」常常只是一個空洞名詞，急是會帶來成本的。

有些主管腦中並沒有「人力成本」的概念。應該從人力總數的控制，轉向對人力總成本的控制，考慮人才結構，才不會有高級人才做簡單的事（大材小用），或者小材大用的失衡狀況。職位薪酬預算的概念應用（即不同職位的工資範圍為何），可以協助企業找到具有相關經驗和技能，又符合企業成本的人才。

溝通也是有成本的。分析企業流程，可以發現，為了完成一項工作，常有沒效率的內部溝通和協調，如果能夠給予某些職位相應的決策自由，則無意義的層層請示和核可可以減少。再者，為什麼會議多？與會人員是否都是必須參加的人員？唯有通過精細化管理和檢討才能確實節約成本。

降低成本最大來源是效率提高。如果企業能在平日的管理就能「謀定而後動」，有系統地從大處著眼、小處著手，人人本著「都是我們的成本」的大思維，就能顧全局而細膩地實現守成為盈的目標。（本文作者為ERA英國毅業企業成本國際顧問集團大中華區總裁）

降低成本是一個整體規劃，不是一、兩個措施就能解決，需要進行全面且細緻的操作。

企業一旦加強對各部門的成本費用審核，各部門的成本壓力自然增加，於是輻銖必較，想盡辦法算清楚成本，只要能不列計在自己部門的成本就不支付，或者透過成本轉嫁來降低部門成本。

例如，企業集團為了控制年度