



Expense Reduction Analysts

2011.09.20-工商時報 D4版 經營知識 <守成為盈>

【守成為盈】◎文／葉益成

降低成本 要大智慧

成本降低策略要有大智慧，企業首先應專注在不讓企業受傷的成本降低策略上，增加資金運用效率，讓利息支出降低、利息收入增加，降低進貨價格，進而提高毛利。

要達到這樣的目的，可以透過還清負債以減少利息支出；降低存貨，以減少因存貨造成的利息支出及增加利息收入，降低跌價損失；降低應付帳款天數以降低供應商的利息成本並反映在進貨價格上；降低應收帳款天數以降低應收帳款的利息損失。

較差的企業降低成本法則

是一味透過降低管銷費用率和降低人事成本，不只可能造成銷售下降，更降低員工向心力。但這2種方法並不能用，而是應當在企業已經將資金運用效率發揮到極致後，接下來才用。一旦運用就必須持續進行，成為企業文化的一環和管理常態，否則突然為了某種目的進行，可能會讓企業受傷。

良好的企業經營者，應將降低成本視為企業經營的最重要的課題，在仔細檢視財務報表後看出端倪，進行「寧靜」調控。如果企業經營獲利甚佳，並不代表可以忽略成本。相反的是，有時間

好好規劃，以最有效率的可能方式進行，企業只要投資時間與努力，建立精實有效的制度，即能進行長期性的成本節省，而無需待危機來臨時，才被動臨陣磨槍。

企業在日常運作上常會發生許多與錯誤、失誤、事故及外部突發事件相關的成本。這些「運營風險」成本驚人，企業必須轉變觀念，認識到裁員是一種損失價值、最不可取的手段，制定更全面的策略思維，並改變心態。放棄單以靜態、產品為基礎（即確定）的成本觀念，轉而樹立更人性化、動態、可變（即不確定）的成本觀

念，建立評估和衡量運營成本的機制和指標。

例如，把工作場所事故交給人力資源部門處理，運營問題交給運營部門處理等，藉由企業風險管理框架的建立外，也積極、全面地管理這些工作。

建立和評估衡量指標。最簡單的衡量指標就是類似SWOT的計分卡，從兩個面向對損失進行衡量，即發生的可能性和成本大小。根據評分以及與業務相關人員的討論結果，確定哪些損失屬於低（發生可能性）—低（成本）、中—中、高一高或其他組合類型。以求進一步借助一些控制和管理手段，將中—高和高—高事件轉變為



低—中和低—低事件，同時估算出這樣做的成本。

無可否認，對於一些企業來說，相對於薪資費用，運營風險帶來的成本可能較小。然而，對於其他許多企業來說，更全面地管理運營風險不僅比裁員更可行，也是減少企業虧損的一種更合理、更人性化、更有智慧的方法。

（本文作者為ERAig英國毅業企業成本國際顧問集團大中華區總裁）