



Expense Reduction Analysts

2011.12.27-工商時報

D4版 經營知識 <守成為盈>

守成為贏

◎文／葉益成

無薪假是省成本最後手段

日常力行經營活動合理化，待不景氣時員工才會甘心共體時艱。



勞委會無薪假通報數據顯示，截至12月中，1萬多名勞工在實施無薪假之列。在經濟不景氣加上選舉期，當權者「發明無薪假應得諾貝爾獎」的發言或有不當，但諾貝爾獎得主皮薩里德斯以第三者立場就事論事，肯定無薪假是景氣衰退勞資雙贏的暫時因應之道，講出很多人不敢說的話。

無薪假一方面讓員工與企業維持聯繫，當景氣恢復後，這些公司曾投注心力訓練的員工仍可為公司所用，是不景氣的彈性措施。因為這種手段比裁員溫和，一方面削減企業支出，讓企業面對景氣困境時度過難關，也避免企業大舉裁員，造成員工失業和社會問題。

企業為度過景氣緊縮期，都會亟思降低成本的方法，但是一碰到訂單減少，企業不謀其他成本降低之道，就馬上實施無薪假因應，一味以強勢的雇主心態要求受雇者和社會大眾不要苛責地「共體時艱」，卻是十足不用功也不用心的表現。

有些企業景氣好時，管制休假，要求員工加班，景氣不好時，便祭出無薪假、優退、裁員三部曲，難怪員工認為企業只求共體時艱，但無有福同享這件事。

若希望在企業生存與勞工權益之間取得平衡，企業可

以先採升等不加薪、佣金取代薪資、績效給薪、主管不加薪或減薪、檢討績效和福利制度，停聘派遣員工、彈性工作等，將資遣或無薪假列為節省成本的最後手段。

資遣員工或許能在極短時間達到支出減少，但往往錯失多年培育出來的優秀員工。企業何不先剷除不合理的成本費用，透過非人事手段，把事務性費用（營業費用）降到最低。

接下來可把交貨成本降到最低，把整體總成本降到最低水平，進一步降低企業銷售附加成本，降低企業內部附加價值成本，以及把交貨供應鏈成本降到最低。

另藉由將企業整體經營活動合理化，在相同成本費用下，產生更大利益，並透過適當的資源分配，使成本費用支出較現狀減少，進而增加利潤，這些作為若平常就徹底執行，縱令最後真要共體時艱，員工也才心甘情願。（本文作者為ERAig英國穀業企業成本國際顧問集團大中華區總裁）