



Expense Reduction Analysts

2012.01.31-工商時報 D4版 經營知識 <守成為盈>

守成為盈

◎文/葉益成

全員控制成本才能收效



在一次對近30位財務長的調查中發現，他們普遍認為削減成本是他們最緊要的事情，並表示不會放過任何可以降低管理成本的機會，包括節省不必要的開支、檢討成本結構、將服務水準標準化等，只有5%的人表示已經將成本降到無以再降的程度了。

這也點出成本降低在目前商業環境下的重要性。要如何進一步削減成本？企業應從一些既能取得成效、又能盡可能降低對業務不利影響的內容等簡單地方入手。比如，不必要和無效益性的業務招待，或差旅、行政開支等入手。

令許多企業飽受困擾的資訊相關開支與採購費用，應採用標準化且成熟的資訊技術，建

立一套長效辦法，選擇並評估潛在的資訊投資，同時弄清楚新的系統是否與現有資訊基礎設施相容。畢竟最先進的設備和科技，若不能為企業所用只是徒增浪費。

近年，許多企業將非核心業務外包給第三方，達到削減成本的目的。但企業往往因決心不夠，並沒有同時優化或調整因為業務外包而被閒置的人員。因此，需要更妥善規劃和善用人力資源，包括管理閒置的行政人員，以及為這些人提供支援服務的其他部門員工，發揮外包的最大效力。

另外，許多企業將後勤事務整合到共用服務中心或集團總管理處的辦法，節省成本。這些業務可以包括採購、財務、

人力資源及其他非企業核心事務。若此，共用服務中心的操作也能夠綜合利用非本地外包、本地外包三者齊下，在成本削減面收到更明顯的效果。

完善供應鏈管理，也是降低成本的任務之一。減少合作供應商的數量，集中提高採購量，來壓低採購價格。在供應鏈管理領域實施削減成本的措施，最重要目標是庫存管理。降低庫存成本的一個辦法，是讓供應商保持更高的庫存，直到削價促銷時，才向他們購買這些原材料。這種做法有助於對周轉不快、極易過時的產品之庫存管理。

企業也許需要重新檢視，以前實施過的成本削減。如果已經到了不得不裁員的地步，可

以採取循序漸進的辦法，比如不再招聘新員工，讓部分員工退休，或者減少在職員工的工時，修改員工福利，進行業務流程合理性探討等。

企業對削減成本永遠孜孜以求，然而，降低成本措施不是集中解決某一單獨的流程或部分，就能夠產生效果，整個企業須全面性地實施才能達到目的，不僅有利於企業短期節省成本，長遠也將有利於建立企業成本文化。（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）