



Expense Reduction Analysts

2012.02.14-工商時報

D4版 成本效益化 <守成為盈>

【守成為盈】◎文／葉益成

成本效益化



最近一次調查近30位財務長，發現他們普遍認為削減成本是最要緊的事，並表示不會放過任何可以降低管理成本的機會，包括節省不必要開支、檢討成本結構、服務水準標準化等，只有5%的人表示成本已經降無可降了。

成本降低已是目前商業環境下重要課題。要如何進一步削減成本？企業可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入手，例如不必要和無效益性的業務招待或差旅、行政開支等。

令許多企業飽受困擾的資訊相關開支與採購，企業應採用標準化且成熟的資訊技術，建立一套長效辦法

，選擇並評估潛在資訊投資，同時弄清楚新的系統是否能與現有資訊基礎設施相容。最先進的設備和科技若不能為企業所用，也只是徒增花費。

近年，許多企業通過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被閒置的人員。因此，需要更加妥善規畫和善用人力資源，包括管理閒置人員的行政人員，以及其他部門為這些人提供支援服務的員工，才能真正發揮外包效力。

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，則在成本削減方面可以收到更明顯效果。

完善供應鏈管理也是降低成本的首要任務之一。減少合作供應商數量，對保留下來的供應商提高採購量，以此壓低採購價格。

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通常不快、極易過時的產品之庫存管理。

企業也許需要重新檢視曾經實施過的成本削減，如果已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，或者減少在職員工工時，修改員工福利和進行業務流程合理性探討。

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，整個企業須全面實施才能達到目的，如此不僅有利於短期節省成本，長遠也有利於建立企業成本文化。

（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）