



Expense Reduction Analysts

2012.03.20-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 可分緩、急兩段式



企業管理的核心之一是財務管理，財務管理的重點不免談到成本管理，如何為了利潤來管理成本。

多數時候，企業為了增加利潤，想的和做的更多是怎麼樣能夠少花錢，竭盡所能降低成本，通常會直接從資源著手，降低工資、交際費、差旅費、辦公費用等，經常隨之而來的是工作效率下降，員工工作積極性和滿意度下滑。

這種單從控制部門、人員等方面成本的方法，雖然在短期內有一定效果，但是因為忽略了企業整體通盤考量而難以持久。

從國際最新的財務管理理念出發，介入管理會計，從供應鏈、作業活動、責任中心、績效考核、策略考量、

預算、績效指標等方面來管理成本，並結合人力資源管理和資訊科技，是企業降低成本、提升管理水準的根本方法。

成本是因為人的作業活動而發生，是人的態度、心態與行為決定了作業成本的高低，不是單純的外部控制所能夠控制。因此，改變員工作業活動的方法、態度和習慣，效益便能顯現出來。

除此，企業要深入瞭解每項作業活動及成本驅動因素，充分商討優化作業活動，並確定哪些作業活動可以改善，哪些可以取消。

如此減少乃至消除無效益、非附加價值的作業活動，可以讓員工更清楚自己的作業活動消耗了多少資源，工作時間是多少，並授予員工

降低成本的方法。

同時，進行激勵和考核，一旦每名員工有成本自覺，工作效率更合理化時，企業成本有效大幅降低的日子就指日可待。

降低成本可以分為近期和遠程目標，即有急有緩兩個階段：

第一階段：快速降低成本措施，講求的是如何在1至3個月內迅速降低成本5%至15%，達到成本壓力減緩及提升信心的雙重目的。

第一階段可從精簡組織的層級、部門、人員，精簡預算，削減日常開支的正確方法和態度三方面著手，嚴格審核開支，提高人員和設備效率，強化成本意識。

第二階段：持久降低成本措施，可從最關鍵的採購入

手，建立採購原則與政策，削減採購數量，確保採購人員的廉潔，追求高品質低成本的產品和服務，削減庫存以及物流成本，檢視產品設計與研發成本和效益，削減生產成本和流程，降低銷售費用與精準化銷售預測，使企業能持續降低企業經營成本。

降低成本措施不應該單純的裁減人員、精兵簡政，也不是一個一次性措施，它是一套可以長期持續降低成本、不斷保持企業競爭力的管理技術，認真確實、有急有緩實施成本降低，任何企業都可以達到迅速且持久的利潤提升。（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）