



2012.12.04-工商時報

D4版 經營知識<守成為盈>

【守成為盈】◎文／葉益成

三層次下手 建立節儉文化

僅管節儉是傳統美德，但遺憾的，這種美德常常只在個人和家庭出現。一個人做到節儉也許不難，但如何把個體行為轉化成一種組織行為，是管理的極大挑戰。

文化尤其扮演關鍵因素。在企業管理中，節儉文化可分成內隱的精神層次、企業的制度層次和外在的表現層次，這3個層次在管理過程中都被執行，節儉文化自然形成。

層次1. 內隱的精神層次

節儉文化的灌輸要從員工職前訓練時就開始，並且由老闆帶頭身體力行，在不同場合不斷灌輸、強化。

依經驗歸納可從4個方面著手：1. 把費用劃分到很細的地步；2. 對各部門和每位員工提供營運參考標準；3. 藉由成本控制手冊／指導手冊進行經驗分享；4. 對成本控制實施激勵和考核。

層次2. 企業制度層次

可把成本費用分為可控費用（人事、水電、包裝、耗材等）和不可控費用（固定資產折舊、店租金、利息、

開辦費攤銷）。每項費用都有年度預算和月度計畫，每筆支出都要有據可依，執行情況要與考核掛鉤。

每月、每季、每年由財務彙整後發到管理者手中，超支和異常的資料用紅色標示，使管理者多加留意，接著在成本會議中，要求相關部門需對超支部分做出解釋並做出獎懲。這樣的措施適用於所有單位和人員，包括董事長和總經理。

至於如何建立節儉的標準，作為經驗傳遞，標準作業流程（SOP）雖是既平凡又無聊，卻有驚人功效，將工作技能與知識歸納整合成書面化的制式規範，讓即使不熟悉作業方法的人，也能快速進入狀況，以正確方式做出正確的事，在有限時間與資源內，執行複雜的事務。

層次3. 外在表現層次

可透過走動式管理和神秘客的實施確保按制度進行。走動式管理是為了解決不同的問題，帶著不同的關注重點，看庫存、標誌、陳列展示、佈局、看員工服務現狀。

在這樣的制度下，每天都會有關於成本細節的檢查，包括



：收貨和配送、空調、物業管理、辦公室照明（無人時是否關閉）、辦公室設備（非營業時間是否關閉）、員工休息室清潔衛生、辦公室是否使用紙張再利用等。這些基本上都與成本控制相關，一旦發現問題，應及時指出，並在「檢核表」上做記錄和後續追蹤。

要確保成本目標的實現，需要控制組織成員的工作按既定的計畫、標準和方法進行。除了在制度層次中提及訂立標準的事前控制，以及以走動式管理為主要特點的事中控制外，神秘客的導入則可做到事後控制。

神秘客的緣起，最早是為了米其林餐廳的評鑑需要，應用到成本管控上能讓大家無形的壓力下，「把每項企業成本都當成一回事！」

（本文作者為ERAig英國毅業國際顧問集團亞洲區負責人暨中華毅業成本顧問總裁）