

工商時報 經營知識

<扭轉錢坤> 97.07.02

E4版 ERA Taiwan 剪報資料

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

追蹤支出 績效掛帥

要節省成本就得清楚地追蹤所有支出細目與結果，設立開支上限，並建立標準讓支出達到最佳效益。

老馬在公司擔任技術部副總，常常應業務人員的要求，一起去拜訪客戶。老馬的情義相挺，讓業務人員感到窩心和安心，自然而然，不論大小案子，都希望他的出面能馬到成功。然而一趟客戶拜訪下來，除了原有的業務人員薪資和交通費外，老馬的薪資也不低，再加上老馬的配車和司機等，一筆可觀的花費，而這些還不包括請老馬和客戶用餐及相關交際費，無疑地，這筆帳依舊由公司買單。



在公司管理上，若企業能把每一筆費用照成本、按人記帳，則每一分錢都逃不掉！這樣的開支計算，不論職等，包括總經理都應被一視同仁，等看待之。

每次有費用開支，都應詳細條列費用的支出原委和歸屬。假若老馬今天的開銷是為了某特定客戶，那麼他就必須聯想這個客戶是誰在服務的？若是業務部張經理，那麼這筆錢就要張經理認可，費用自然要歸到張經理那邊。如此，經過財務人員的認真整理，企業對成本的控制能力便能達到每一分錢都花得清清楚楚的地步，人工成本、辦公成本、交通支出、採購成本等所有產生支出的項目都是一目了然。

所以，你在辦公室發生的每一分錢，都要跟著人，跟著部門，跟著客戶，跟著業務，跟著收入。每一分錢追根究底，來龍去脈沒有一點含糊，就沒人敢故意亂花錢。企業只要想了解某個員工一年來用了多少紙、花了多少計程車資、交際費等花了多少，5分鐘內，財務人員都能送來資料。

在費用的控制上，企業有時候就是要不講理才有效。在企業的應酬文化中，常有客戶尚未簽約，卻是要先花錢應酬。我們常聽到：不應酬搞關係，哪來的合約簽署？如果說這真是理由，一定要花錢應酬，而且，這筆錢你非要公司支出，那麼，公司首先應先要把這筆款項記在你的客戶合約上，當做是業務人員向公司的預借款，視為你欠公司的錢。你借錢以後，要經過經理認可，經理同意，你再去請客戶。原則上員工要請客戶，一般由經理陪同，經理要請客戶，則由副總陪同，如此由上級主管審核並參與，「交際連坐法」當可減少浮濫。

以借款名義把請客戶的錢拿出去之後，公司便開始追蹤你的這筆花費，一旦你的業務簽下，這筆成本就成了利潤的減項；如果你的業務人員一直都簽不下案子，花到一定一限，就絕對不許他再花費，因為公司不可能無限制地把錢花在簽不下的客戶或虧錢的案子上。

要節省成本，爭取最大利潤，重點全在一些細節上。在有些公司裡，員工打著服務客戶的名義，花了可觀的交際費，最後公司也為難，不給錢，怕客戶流失，給了錢呢，又如何保障賺到錢？如果有這些制度，你根本不怕沒有保障！平等對待、設立開支上限、借錢還錢、績效掛帥、建立標準，最後是每一個項目都有底限，有底限就有保障。（作者為中華穀業總裁暨ERA穀業國際顧問組織台灣區負責人、社團法人中華成本管控學會理事長）