

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

降低成本不能短線操作

經由降低成本而達到提高利潤的途徑是最實際可行的，不過這樣的做法必須是隨時隨地、長期地進行，不能只是急就章的態度。

會議室內瀰漫著一股低氣壓，分公司的張經理根據第二季的經營報表，簡明扼要地告訴大家，近3個月來成本一直在上升，而利潤在下降。

他告訴參加會議的各部門的主管們，總公司不斷施加壓力，責成他把成本降下來，他現在打算按總公司的意見照做，直到這種狀況獲得改善為止。與會人員改變了原本既定的會議議程，他們花了3小時，制訂了一份降低成本計畫。

其要點如下：減少生產線上人員；裁減後勤冗員；減少加班時間；員工聘用合約中未曾明確確定的加薪，一律延緩進行；削減例行性的設備檢修預算；停止一些「非必要」的社交支出；減少庫存；暫時降低質量標準；尋找其他降低成本的方法等。

幸運地，在該計畫執行後的3個月內，張經理和相關人員看到利潤已告回升，而鬆了一口氣，他們的努力顯然奏效了。

多數企業把利潤做為企業追求的目標，可是能夠增加利潤的方法卻是很有限的，無非是增加銷售額，提高價格，改變固定費用和變動費用，改變產品種類的組合和服務組合，或者是降低成本。對於今天變化莫測的競爭形勢來說，經由降低成本而達到提高利潤的途徑，是最實際可行的。

從傳統上來看，許多經理階層不注意降低工作成本，他們僅僅在上級壓力下，才做一些成本降低方面的工作。但是這種急救型的成本降低計畫，或許能在短時期內見效，卻很少能長期獲得成功。日後，甚至反造成產能下降、不能及時交貨、品質降低、與顧客發生的衝突增加等現象，最後使企業失去競爭優勢，整體成本增加。

上面提及的許多為降低成本而採取的急救型行動，在一定的情況下是可以接受的，或者是必要的。例如：如果銷售量下降而必須減產的話，臨時裁減生產線上員工可能就是唯一可行的辦法之一。如果發現加班太多，當然應該把它降到必要的水準。但問題出在企業常常當成本超出一定限度，才開始把它視為一個專案來處理，而當該問題獲得短暫解決後，就把它置之不理了。

長期降低成本的有效方法和短期降低成本的有效方法之間的區別，不在於所採用的具體行動和方法有什麼不同，而在於對降低的態度 and 承擔的責任不同。

降低成本要能持續且長期有效就必須：

1. 取得來自企業主和領導階層的絕對支持。
2. 組成具戰鬥力和正面思考態度的常態性任務小組。
3. 排列問題的輕重緩急和優先順序。
4. 進行建議方案的可行性評估與投入成本效益分析。
5. 貫徹執行、成效追蹤和賞罰。
6. 形成企業從上而下，從裡到外的省錢文化。

根據我的觀察和輔導經驗，頂尖的企業總是隨時隨地在做成本降低，他們的態度正面、意志堅定並始終如一，不讓該賺、該省的每一分錢從他們的指縫間溜掉，你的公司呢？（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、中華成本管控學會理事長）

