

# 工商時報 經營知識

## <扭轉錢坤> 97.11.12

### D4版 ERA Taiwan 剪報資料

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

## 降低成本永遠有空間

如果把降低成本比喻成擰溼毛巾：不論如何用力，依然還是溼的，一定還有可再擰乾的空間。

3個月前的某個周末，我漫無目的地開車閒逛，途經鄰近淡水位於八里的馬場，我方向盤一轉，便看馬去了！看著他人快樂騎馬奔跑，我就問起馬場主人Dusky陳和陶教練：騎馬要學多久才會？他回答：學習騎馬是沒有止境的，因為馬是活的、是有情緒的，騎馬每天都有新鮮事。

對於他的回答，當時我並不以為然，一則認為教授騎馬為業的人當然希望你每天都去、永遠一直去；二則我自認學習力強，應是一兩個禮拜便能享受馬上奔馳的感覺和駕馭自如。這3個月，我只要一有空間，便去騎馬，愈騎我愈是認同他們的話，因為我每次騎乘的感受都不同，學到的也不一樣，而且永遠有進步的空間。畢竟，馬還真是活的呢！

因過往工作和職業的原因，我每天得和不同企業主或經營階層談論到有關企業經營的話題，常聽到的是：台灣企業不見得會賺錢，但鐵定很會省錢，省到幾乎沒有什麼空間（更甚者說已經沒有空間）。

學騎馬讓我體會騎馬首要重柔軟，為人處事亦是。我常在輔導企業時柔軟地告訴對方，假若我沒有辦法幫你的企業真實降低成本費用，就當是免費的企業健康檢查，如何？無意外地，到目前我還真找不到一家沒有節省空間的公司。

我認為，企業由人組成，和馬一樣都是活的，每天都有不同的情緒和狀況，只要你相信有改善、精進的空間，企業利潤便能源源不斷地增加。

不過，要如何找出成本費用節省的線索呢？降低成本可以從成本會計及費用支出這些地方開始著手，從各種管理報表中找出：

- 例行性的高額支出項目
- 特別高的支出項目
- 名目奇特的支出項目
- 有違常規和規範的支出項目
- 非必要性的支出項目

但到底要由誰來審視這些報表，找出成本費用節省的線索呢？雖然企業中負責這些項目的人員也許樂意來做，但是這樣卻很難有效地加以監督，畢竟，大部分的人是「嚴以待人，寬以律己」。一個較有效的方式是指定企業內其他人負責，或是透過企業外部的專業成本費用顧問的協助。

世上最令人沮喪的事情之一，莫過於發現自己沒有可挑戰及進步的空間。但對企業降低成本費用這件事而言，和騎馬一樣，你必須學習接受「事情不可能已經做完了」這樣的事實。企業若以為他們的利潤不差，禁得起較高的支出不須節流，或一直認為成本始終在控制之下，這種自大會導致他們漏失可節省成本的機會，距離它應得的更高利潤愈來愈遠。

寫到這裡，一位知名資訊業老闆剛好打電話來，他告訴我說，他現在是茅山道士，因為他公司的毛利只有3到4%（自嘲為「毛三到四」），再扣除其他費用支出，淨利更是1%不到，但他認為業績不可能擴大，而該省的也都省了。我重申我的老話一句並回應他：如果把降低成本比喻成擰溼毛巾，不論你如何用力擰乾，依然還是溼的，有可以再擰乾的空間。（本專欄作者是中華較業總裁暨ERA較業國際顧問組織台灣區負責人、中華成本管控學會理事長）

