

工商時報 經營知識

<扭轉錢坤> 97.11.26

D4版 ERA Taiwan 剪報資料

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

降低成本與效率優先

最好的節流方式是在不犧牲服務和品質下進行改革，讓效率優先與降低成本是一起共生共榮。

成功的企業家詹老闆曾在多種場合一再強調，自己的成功其實只有兩招：降低成本與效率優先。一次詹老闆在工廠視察，發現有2個工人在漫不經心地鋪草坪，詢問後瞭解到，工人做事效率低是因為對工錢不滿意。於是，他當即拍板付給工人雙倍工資，而事後工人做的工作達到了原先的三倍半。



詹老闆常常借此教育員工：有時降低成本並非少發工資，而是要在提高效益的前提下節約成本。成本降低的績效，控制在每一位企業成員，特別是掌握在管理者手中；只要有控管，它就會被控制住，所以，要做好成本控制，管理者應隨時保持警惕。就如同房屋漏水不一定是蓋不好，可能是窗戶接縫處有空隙。

管理者應經常檢視企業內是否有成本管理漏洞，有滲漏就必須馬上處理。常見的成本漏洞之一便是看得見顯性成本，卻看不到隱性成本。例如，看得見每月要支付的員工薪資，但看不見工時減少時，平均單位營業時間成本的增加。

詹老闆的企業是一個龐大集團，各相關單位使用的電梯就達60多個，長期以來都委託製造廠商維護與檢修，每年的維修費用就高達600萬元，是集團一項重要開支，但維修效果卻不見理想。詹老闆試圖謀求改善，減少不必要的支出。他將所有電梯的維修工作收回，並成立一個成本中心，把原本每年600萬元的電梯維修費用支付給自己集團旗下的工務部門，由他們來負責維修工作。其中工務部門保留3成的維修收益，其餘由部門成員平均分配，每人平均年收入可達60萬元。

事實上，這些工務部門員工如果完全按雇工方式管理的話，每人每年只能有35萬元的工資收入。改變為成本中心方式之後，每人年收入增加近一倍，也提高了員工的積極性與責任心，保障了電梯維修工作。同時，集團還省下了三成（即180萬元）的費用支出。這一創造切身感所產生的改革成效，促使詹老闆進一步探討在集團企業內部各生產單位廣泛實施的可行性。

他思考如果將每一生產工廠成立為一個成本中心，讓現任的廠長擔當經營者的職責，課長成為經理人，以下的各層幹部依此類推，由他們負起經營的責任，並充分享受經營績效提升的成果，將能激發全體工作人員的切身感，彼此密切配合，共同為追求良好的績效而努力。這樣，不但對員工及公司都有利，最重要的是通過這種方式，員工及企業的潛力更能發揮得淋漓盡致。

從事成本費用降低專案時，我常與人分享，最好的節流方式是在不犧牲其所追求的服務和品質下進行改革，而效率優先與降低成本卻是可以相互伴生、共榮。

（作者是中華穀業總裁暨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）