

工商時報 經營知識

<扭轉錢坤> 97.12.10

D4版 ERA Taiwan 剪報資料

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

節流要獎懲分明 利誘高手

企業降低成本、提升獲利，如在戰場上與敵人對峙拚殺，使用刀劍，必須刀法凌厲，刀不留情。

許董自認經營事業能有獲利，計主要來自其本身對成本降低的重視和力行，也因自己的姓氏加上職稱的台語發音許董極似英文的Cost down，對於同業奉承其為成本降低先生更是高興不已。

與許董首次見面，他精準地指出成本降低與收入提升的同等重要性，卻深恐景氣的持續低迷將導致今年獲利無望。許董自認開源不易，

但在成本降低上，自己該做的都做了。檢視許董的操作，我看到他在成本的努力和苦心，但我很快地發現，許董一人忘我的演出，員工眾人卻是事不關己，敷衍了事，各自為政。我向他建議在企業內建立激勵機制，凡是能對非與職掌相關之成本帶來真實節約的人都會被獎勵50%的節省成本。

我要求其員工每個月提交一個針對財務、成本控制的合理化創新建議。一旦被採納使用，馬上公告全公司，獎勵提議者。這一項制度，就是所有的員工針對公司裡任何一項成本，不管透過什麼溝通管道，只要提案能帶來成效，那麼省下金額的50%就獎勵給該員工。

另外，對花錢的部門，一旦採購的東西被公司其他員工找到同品質但是價格更低的，那麼負責該採購的人將被要求賠償公司的損失。賠償金額涵蓋整個就任該職位期間，對於購買這樣東西的所有差額都要賠。例如說，在任職過程中，你幫公司以10元購買文具，但是有一天，該文具只須花5元，那麼在這一年中這樣的東西買了多少，然後差額是多少，就要求賠償給公司。

曾經有一次，我們打算在公司使用量很大的採購省電燈管，當時經一番搜尋後，承辦人員議得的價錢是1,300元。因為員工獎金按毛利提撥，就有員工在網路上發現有別家廠商在賣一樣的東西，價格卻只有1,000元。經請內控人員一再確認後，公司立即召集採購部門開會，要求採購人員於2周內對公司所有採購的產品價格再做一次嚴格檢視，重新審核我們的每一個供應商，哪怕是多貴了一毛錢都要追回來。相關採購承辦人員更簽字保證說：如果有報價更低，甘願受罰，甚至離職。2周後，廠商的最後報價提報上來，確實有的部門真砍掉一些成本，但我們特別注意的省電燈管卻還是1,300元不動如山，公司馬上找來負責的人並質問：為什麼別人買1,000元，我們卻是1,300元，他說不出所以然，顯然抵觸他的承諾，必須受罰。

制度面前人人平等，是容不得情面的。企業降低成本、提升獲利，如在戰場上與敵人對峙拚殺，使用刀劍，必須刀法凌厲，刀不留情，刀鋒過去，人頭落地，切莫在獎勵時捨不得，在處罰的時候又心太軟，才能真實砍掉成本。（作者為中華經業總裁暨ERA經業國際顧問組織台灣區負責人、中華成本管控學會理事長）

