

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

8種企業類型降低成本之道

降低成本的關鍵在於視場合和狀況而異，選擇最有效而適切的方法。這樣的經驗談，可能讓一些人覺得似懂非懂和無所適從，因此建議：可以從公司花費較多的成本項目著手。畢竟費用項目別的成本結構，確實能使企業清楚看出各個產品別、事業別的成本特性。

以下依企業類別、成本特性，大致可以分為8類型企業降低成本的參考對策：



1. **高原物料（佔成本50%以上）成本型企業**：重點在於追究成本的要素，把原物料分為直接、間接材料或主要、次要材料、購入材料等，然後詳細分析何種材料的比重較大並考慮材料特性，接著進行材料單價和消費量的降低對策，如採購時機、採購管道、物流安排和配送、可能的替代品，回收再利用等。

2. **高人事成本型企業**：重點放在兼差及打工人員之外的人事成本，特別是針對人事占逾40%成本的部門優先檢討，透過作業機械化、自動化，充份利用兼差、打工人員和委外，建立因故離職之適任人員優先採用機制和人才庫，職務分析與作業評價，流程改善、組織再造等。

3. **高能源消費型企業**：首先當檢視現行電力購買方式的合理性，評估公司自行供應（如廢材利用的熱能供給、太陽能等），進行電力成本降低，能源多樣化（研究電力、瓦斯、石油或煤炭等能源類別）和省能對策（自動開關、對高溫、高熱設備的放熱損耗防止、小型化、輕型化降低能源消費，蓄熱系統的採用、廢熱的利用），來進行能源成本降低。

4. **外包依存型企業**：外包比率高的企業，不論是否擁有外包的技術能力，一切仍應以成本和效率為考慮，徹底地提高外包實現度，加強對委外供應商的輔導和監督，追求產品單一化、標準化、商品化，有效利用匯差進行跨國委外和採購。

5. **高設備型企業**：因在成本結構上，設備相關支出占比較大，故應以謀求作業效率和實際作業率的提高、換模作業的合理化，提升機械維修效率，降低機械故障和停機的時間。

6. **個別接單生產型企業**：指的是各個產品的規格都不同，採用事先銷售的營業型態，一般是在接到訂單之後才進行生產製作。為了降低成本，必須徹底實施各訂單的個別成本管理，進行預算管理，做好資材採購和外包管理，以規格的標準化、單元化和模組化、資料庫化和產品化等，來降低設計工時與加工工時。

7. **多樣少量生產型企業**：因應消費者喜好多變，促進商品多樣性，卻也增加了製造成本。透過零件共通化、標準化的推動、零件加工、裝配工廠生產彈性化，即使最終產品形態是多樣的，但在零件相通互用，進行彈性製造和組合變化，便能在客戶需求和成本取得平衡。

8. **少樣多量生產型企業**：這類型的公司以單一原料進行加工製造，為了追求量產效果的規模優點，生產設備的能力為重點之一，因此生產設備的系統設計、軟硬體性能，都不可忽視，才能透過徹底的省力化、省人化和無人工廠化降低成本。

（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）