

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

摸清成本結構 再談節流作為

「我們對公司的營運相當了解，在成本管控上，該做的、能做的都做了…」但很快地企業會發現他們錯了，因為沒有一家公司能在5分鐘內完全回答以下的問題，他們得面對自己不見得那麼了解本身的成本結構，以及懂得降低自身成本的問題。

以下是我所使用的簡易企業成本費用自我檢測：

1. 除了人員薪資外，在企業損益表中，最高占比的前5項成本費用為何？（作答時間30秒）
2. 上述指出前5項成本費用中，目前公司有何書面紀錄且具體行動計畫？（作答時間30秒）
3. 又有哪些項目被視為策略性核心成本（strategic costs）？哪些項目被視為非策略性核心成本？（作答時間30秒）
4. 拿現在與過去1年做比較，有哪些成本費用項目有上升或下降趨勢，為什麼會如此？具體原因何在？（作答時間30秒）
5. 在未來一個月或一季，公司計畫成本費用降低幅度和金額為何？（作答時間20秒）
6. 本周你採行何種具體行動在降低損益表的成本？（作答時間20秒）
7. 你如何知悉目前所有支出價位是具競爭性的，或至少和你最強競爭對手享有同等價位？（作答時間30秒）
8. 假若你可節省1千萬的話，那等同在你企業必須營收增加多少才可賺取的利潤／淨利？（作答時間20秒）
9. 在你的企業裡，有何機制去獎勵達到節費目標的部門和主管，甚至員工？（作答時間30秒）

接下來，請企業嚴謹的自我審視，依剛剛回答問題時的從容度和內容自我評分：1. 時間不夠且對現況所知有限；2. 總計5分鐘的時間是不夠、太短的。我需要更長更久的時間；3. 我原以為知道所有答案，其實不然；4. 作答時，我仍有時候不知如何作答；5. 我能從容應答，題目簡易。假若你的回答是：我能從容應答，題目簡易，代表你公司做得很好，恭喜！相反的，假如不是，那麼也恭喜你！因為那代表你還有很大的改善和獲利成長空間。

沃爾瑪（Wal-Mart）榮登世界500強之首時，引起許多專家學者的好奇和研究，發現沃爾瑪勝出原因在一摳得徹底。在沃爾瑪，從部門主管到負責人，隨身攜帶的筆記本都是由廢紙裁成；所有員工都不能在上班時間發私人電郵；行動電話請款必須明列清單和事由；採購人員與客戶私下聚餐，立即走人；員工出差共住一個房間，年會聚餐更是捨五星級飯店，在企業內場所舉行等，都是降低成本、杜絕浪費的作法。沃爾瑪的例子顯示實踐節省成本最重要、最根本的金科玉律：「從點滴小事做起，節流永遠有空間」。

世界級的頂尖企業如此想、如此做，其他企業不論大小要想能在這些頂尖企業環繞的商業環境下生存，又豈能不精打細算、節儉辦事，從小事入手降低成本，積小利為大利。（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）

