



# Expense Reduction Analysts

## 2013.01.29-工商時報

### D4版 經營知識<守成爲盈>

【守成爲盈】 圖/本報資料照片

◎文/葉益成

### 降低成本做法 老闆說了算

生活中有很多的「標準」和「規範」，大部份的人選擇沉默接受，並慢慢將規則內化成生活的一部分。在企業有所謂管理規範或規章制度，是企業管理各種條例、章程、制度、標準、辦法、守則等的總稱。它是用文字形式規定管理活動的內容、程序和方法，是管理人員的行為規範和準則。

企業的管理規範，作為員工的行為準則，告訴人們應當做什麼、如何做，並具有不可侵犯和權威性。

但管理規範不應該是一成不變，隨著企業發展、技術更新、管理水準提高，人們認知的轉變，管理規範也需要修改和完善。但做起來卻是難上加難，當碰到要衝撞體制時，大多數人不是沒有魄力，就是不願意冒險，慣性地以「多一事不如少一事」做為明哲保身的智言。

如此，在業績不佳、利潤低滑時，很多企業主管雖然表現出對於降低成本的熱衷，但是當建議案送到他們面前時，通常礙於企業體制和本位思維等諸多因素，以「未達共識」等藉口做擋塞，磨掉了提案員工的許多時間及熱情。

成本降低要成功其實不需要太多共識，因為常見的唯一共識就是「不要做」。成本降低專案是一吃力不討好的事，成功案例往往是來自由上而下的決定推動。

在大多數情況下，決策者應只限於了解公司全面運作、財務和策略目標的老闆及財務長。這樣的作法不只點出「降低成本要先讓所有員工有共識」是不實際的傳統迷思，更說明企業想找出內部所存在的不合理成本，便要摒棄各種舊思維方式的羈絆，在衝撞中實踐成本降低。

在提出降低成本方案之前，企業應先改變「薄利多銷」的舊觀念，樹立「追求高毛利、高效益」之新觀念，了解過去的支出形態，以便衝撞成本的不合理和既存相關規範體制。

這些不合理的支出和既存成本規範，常是影響企業獲利的漏洞，在企業內常被莫名地視為理所當然的合理支出和符合相關制度規範，而為既得利益者賦予不可被侵犯和衝撞的防護。中小企業的很多決策常由企業主一個人說了算，因此通常採用家長式管理，常遭人垢病缺乏民主的決策機制。

然而，要藉由成本降低提升企業獲利和競爭力的企業，往往要有勇氣跨出這一步，鼓勵員工衝撞不合理的支出和成本規範體制，提出對現行成本的反思。「寡人決策」和「衝撞不合理」2個不怎麼順耳的字眼，正是能順利推行成本降低、落實獲利提升的2股重要推力。（本文作者為ERAig中華毅業成本顧問公司總裁暨英國毅業國際顧問集團亞洲區負責人）

