

ERA Taiwan 剪報資料



(節流高手)

## 少點官僚 多點改變

### ■葉益成

儘管降低成本大多是財務或會計部門的主意，但高階主管的支持，使各種阻力化為無形，才是確保有效執行的關鍵因素。

降低成本可以從成本會計及費用支出著手，從各種管理報表中可以找出例行性的高額支出項目、特別高的費用支出項目、名目奇特的費用支出項目、有違常規的費用支出項目、非必要性的費用支出項目。不過，由誰來審視報表，找出費用節省的線索？與這些項目直接相關的人員也許樂意，但大部分人嚴以待人，寬以律己，由他們檢視自己每天做的事及應負責任，可能不夠客觀。

較有效的方法是指定和費用項目無關、勇於接受新知、了解成本管控流程、願意接受挑戰的人，並且給予明確的目標，高層主管可在公開場合宣布任務成員，並當眾告知給予無條件支持。如果組織內資源有限，可考慮聘請顧問公司。支付所節省費用的一部分，並不需要給付額外費用。

管控成本要快速見到成效，必須化解組織官僚體系阻礙。很多高層主管熱中降低成本，但當建議案送到面前，他們卻常搬出諸多藉口來搪塞，改革熱情因此被大澆冷水。一旦形成成本降低共識，決策及執行過程應儘快落實，耽擱一天代表又多一天的浪費。成本管控決策過程不需要太多決策者參與，大多數情況下，老闆及財

務長參與即可。

提出降低成本方案之前，須先了解企業過去的支出形態，以便揪出成本漏洞。分析過去的傳票，有助於瞭解支出相關資訊，如單位價格、數量、供應商、使用者特殊要求及消費周期等。

但從眾多資料夾中擷取所需資料，並非易事，尤其是要員工撥出時間從事這件苦差事。再者，還須蒐集其他相關資料，如和供應商簽訂的供應契約。瞭解使用者的使用需求，也是重要的一環，可以在這個過程中篩選不需要的花費項目。除了以上分析，還可訪談供應商，進一步確認使用者需求及整個供應鏈的問題。

成本管控負責人，除了良好的分析能力，還要有優秀的傾聽及協商能力，並且謹記在心「降低成本的同時也要兼顧產品及服務的品質」。

很多企業喜歡調用費用較高部門的員工負責壓低成本，但他們通常只能短期支援，而且提案需要通過公司內部層層關卡的核准，許多原本不錯的提案因此無疾而終。所以，很多成功的個案便跳過企業內層層的關卡。

選用專責的專案成員或聘請專業的顧問團隊，是降低成本的先決條件。直接向決策高層報告，更可增加成功的機會。總之，節費成功的秘訣是「少一點官僚，多一點改變」。

(作者是ERA設業國際組織台灣區負責人暨中華設業總裁，

www.expense-reduction.com.tw;  
email:era@era-tw.com)