

成本管理

老闆看不見的5大隱形殺手

銷售額成長，利潤卻未同時成長？賣命工作，卻是無效的時間投入？企業內到處都是隱形殺手……

ERA殺業國際組織亞洲區負責人暨中華殺業總裁

葉益成



陳佩佩繪

隱藏的費用不也就是企業可能的利潤？企業老闆看到了嗎？你又看到了嗎？又要如何在忙碌的工作環境中，清楚地點出它們的隱藏之處，以對症下藥或防患未然呢？

「我們公司貫徹20%節費計畫，三年來年年節省20%成本……」某著名傳統產業總經理，得意地向另一個CEO炫耀。

年年節省20%成本看似不錯，但真正的績效可能明明可做到30%、40%，「持續目標」的成本控管法，看似達成績效，小心！這種籌碼式的「分期付款」

方式，正變成無形殺手，久而久之養成員工交差了事的心態。

許多企業自以為成本控制已做得相當好，沒有其他空間了，但若企業一直認為他們的成本始終在控制之中，或認為他們對市場認識的掌握已經達到滴水不漏，這種自大，也會使企業漏失可以節省成本的機會。

隱形殺手 1 號

銷售額成長，利潤卻未同時成長

走進辦公室，常見到各式各樣的獎座擺設，金光閃閃的「銷售冠軍」、「年度最佳銷售」、「最佳業務」等，對你我來說一

點也不陌生。

企業一味地進行銷售競賽，確實能使員工交出很好的成績，但當企業仔細探討銷售利潤時，卻不見得如企業所願，員工回答：「我們並未被要求利潤」，代表著大多數人普遍缺乏成本控管的概念，也顯見管理上所產生的偏差。

企業衡量什麼，就會得到什麼；獎勵什麼，就會獲得什麼。但往往忽略了最終目的為何？台諺：「種瓜得瓜，種豆得豆。」正是最佳寫照。

良好的管理制度設計，要將注意力集中在負責控制資源的經理階層，而且每一個人都知其所司、負其所責，也就是責任中心制。具體而言，責任中心即企業的每一部門或單位，每一職掌的單位主管都被授予各項目標達成的責任。

如果以「利潤」做為責任中心的劃分，經理人需同時控制收入及費用，收入固然重要，但有效的控制費用更是利潤的來源。

一般而言，所有責任中心都享有企業資源，因此應該「公平」分擔企業的費用。當然一提到公平分擔費用，企業內常常爭論不休，唯有透過預算會議持平的公開討論，決定該年度費用金額後除以十二，再依每月分擔給各責任中心，各中心被分配到費用預算與實際費用差異，就是單位主管控制成本的能力評量指標，更是績效的公平表現。

企業最高決策人員為了達到成本控制的目的，應將企業的管

理控制架構在「賞罰分明」上，尤其必須注意企業管理是否有效運作，才不致功能不彰。

隱形殺手 2 號

無效時間投入，成本增加卻無法獲利

如果你每天忙進忙出，電話猛打、滿桌子文件、死盯著電腦，但卻賺不到錢，此刻該想想，一天所花的時間哪些是可以直接轉換成錢的。試圖要員工把整天所花的時間與所做的事分為：「有效時間投入」，指能夠直接反映在企業實質獲利和收入的時間支出；「無效時間投入」，指不能夠直接創造實質利潤收入的時間支出。

企業應該鼓勵並要求員工專注於「有效時間投入」，將企業資源和人力儘可能投入在能賺錢的活動上，才能真實獲利；否則時間都花在不能「錢」化，不能創造營收、獲利的事務上，企業遲早關門大吉。

企業應該淘汰「無效時間投入」較多的員工數。企業決策人員應仔細評估員工的「賺錢績效」，將企業的資源和人力儘可能放在賺錢上。想想，企業真的需要有那麼多不賺錢的組織編制與後勤人員嗎？企業須注意的是，當雇用愈多「無效時間投入」較多的員工，代表的是企業賺錢資源的流失與無效益。檢討企業裡不賺錢的人數，嘗試是否

可透過顧問或委外、外包等方式達到「錢」效。

不要浪費時間在無益的事務上。企業所有的資源、時間、資金都必須投入於提升獲利、降低支出上，減少「無效時間投入」的工作分配與人員編制。企業經營向「錢」看才是降低成本、提升獲利的來源。

隱形殺手 3 號

開不完的會

別爲了開會而開會。

不合宜的報告經常會導致不必要的資源支出。那麼每週或每月定期或不定期的會議呢？能否以電子郵件取而代之呢？你或許能夠把會議的基本資料先利用電子郵件傳送，而把實際會議僅限於問與答？

頭銜愈大，職位愈高的人常常一天到晚在開會，會議是一個接著一個開，卻未見開會的效益。最常見的是，開完了會，丟了兩句話給下面的人去忙，然後又趕去開另一個會。想想整天要做的事何其多，包括做決策、客戶管理、提升業績與獲利、減少支出、執行。如果，你真的需要找人來開會，找真正必須來開會的人，千萬別爲了禮貌或頭銜，邀請某人像呆頭鵝般的坐著發呆。

開會應切中重點，減少沒有重點的討論，爲了能有效率的開會，開會的人愈少愈好（以最多八至十人爲佳），愈簡短愈好（以三十分鐘爲佳，不超過一小時），緊記：開會的目的是爲了做決策而非漫無

休止的討論。

經理階層應該以身作則、改變時間管理方式，檢討是否真的每個人都需在會議室裡開會？與會者的時間耗費是否有效？這些時間如果用來多開發些業務，是不是對企業更有利？

隱形殺手 4 號

支出應該授權各單位主管

某上市集團董事長，旗下化學、油品、光電科技、生物科技四大領域都有上市公司，以前什麼都不管，因為轉投資企業的鉅額虧損，他從中學習到管理的經驗，事件後他把公司的大小章都拿回來，現在大小事都插手，連員工幾百元的差旅費都要他同意才行。

決策人員對支出的簽核，宣示了企業對成本管控的重視與注意，浮奢的支出與控管的鬆弛在過程中自然會被減少或排除，企業省錢文化的建立，在每日的簽核過程中將有形、無形的加注於員工身上，最後員工無論願意或不願意，企業省錢氛圍自然形成。

別等到木已成舟時才進行補救。企業常見的做法是以金額大小、項目為區分，按職掌授權核准後，由資淺的財務或會計出納人員負責費用支出和收入的發票開立，但這種由下而上的制式做法，常常不能即時察覺異常經營狀況。

此外，付款盡量使用支票，支票盡量自己簽。當每簽一張支票時，心中需連結的是這項支出對企

業帶來的好處是什麼？有沒有幫企業帶來直接效益？往往只有在自己簽署支票時，感受才是最深刻的，你才會發覺到有許多不必要的花費是被隱藏的。

若你的企業規模很大，要簽署的支票相當多，需每天花二十分鐘以上，試著不分金額大小的簽核一定比例，你將發現企業因為你的注意，員工費用支出與申請變得更有所節制，不僅省下不少錢與時間，最重要的是，你也幫企業找回過去所看不到或被忽略掉的隱潛利潤。

隱形殺手 5 號

報表分析是必要的花費

某連鎖藥妝店耗費大量資源蒐集客戶資訊、做報表分析，結果卻未見對營運和成長有實質貢獻，因此，企業最後大幅降低相關的支出。同樣的，很多企業經檢討後，也因某些部門浪費太多資源卻只換得有限效益，被裁撤或縮編。

有些行政活動和分析不值得多花時間，即使它們會帶來一些利潤，但這些分析有時可能會引發反效果。重新設計企業的報告系統，讓每個營運單位都能夠把直接生產活動和支援生產活動劃分開來。

為了讓投入成本產生相當的貢獻，企業必須具備取捨的能力，以求得投入與報酬的平衡。有捨才有得，取捨的方法包括：裁減組織層級、縮小編制、集中後勤資源與統籌等。透過組織重整，以工作內容合併，節省支出、提高效率。

降低需求數量，去除無關營運獲利的報告。例如把營運報告從四十頁縮少至五頁，並儘可能以一目了然的圖表取代。企業報表若不具時效或與利潤無關，能刪則刪，畢竟，高達80%以上的報告和內容都是不必要的。

降低不必要的實事求是。你我都曾為了「晉見」老闆，深怕被一問三不知，而投入可觀的時間。仔細想想，有時候老闆的問題並沒有特別用意或效益，但其金口一開，卻是累死了下面的人。事實上，企業經營有一大部份決策只要根據直覺、判斷，以及很粗略的數字即可。

去除言之無物的官樣演說。在你的企業，你必須很直接、很坦白，不加修飾，而且要有那種雍容大度，要員工以同樣的方式回應你。教他們使用直接而不加修飾，充滿內容而不囉嗦的言語做報告。

不要將Email或報告抄送給無「直接」相關的人。像是好東西要與好朋友分享般，企業裡常有人把「好」的文章、報告，甚或相關公文，副本給每一個有興趣者，甚或所認識的每個人，自然別人也會「湧泉以報」。日復一日，桌面上的一隅，總有一疊佔據寶貴桌面空間的副本，這無疑都是浪費時間和金錢。 **M**

*作者為中華成本管控學會理事長，著有《三個月獲利倍增－企業節費大師》。
<http://www.expense-reduction.com.tw> ;
 era@era-tw.com