

出奇制勝

不按牌理出牌的成本控管

企業想要賺大錢，就要不按牌理出牌，用奇特、創新的方法打敗成本這個敵人。

中華殺業總裁暨ERA殺業國際顧問組織亞洲區負責人

葉益成



利潤如天使，成本似敵人，戰勝敵人的方法必須出奇制勝。

企業想要賺大錢，就要把成本當做敵人，見一個殺一個。以跳脫的思維，不按牌理出牌，用奇特、創新的方法取得好效果，打敗成本這個敵人，才能出奇制勝，進而為企業的根本獲利帶來直接且積極的效益。

第1招 成本控制心法

成本控制的成效要顯著，首重觀念的改變。

企業在衰退時，成本無疑需要被檢討。但當業務不斷成長，「錢」景一片看好時，企業更需

要建立高度的成本意識，因為：

1. 企業經濟狀況好時，公司的業務活動激增，並且不對稱地增加成本，此刻，更需要努力地控制成本，降低成本的效益會比經濟狀況差時為大。

2. 當企業的經濟狀況好時，努力往往可以事半功倍，反之，則需付出更大的努力，往往事倍功半。

第2招 支出的成本控制法則

一家國際知名會計師事務所每年要花2,000萬元租賃車輛，過去並未想要降低支出，然而業界的平均支出卻不到60%。當時我們設定降低成本目標為一年600萬

元整，也就是當時的30%。

我們幫該事務所老闆撰寫了致全體員工的一封信，信中主要聲明：「這個月的汽車租賃只能花50萬，再多的費用一律不准……」我們成功的達到了這個目標，但除了這個聲明、進度簡報與種種的激勵做法，其他我們什麼也沒做。我們與這家事務所的資深合夥人強勢主導預算，而讓部門主管去煩惱如何才能達成目標。

企業推動節流計畫，往往會遭遇到內部人員一堆似是而非的「大」道理，這個人說咖啡不能省，那個員工說茶點是必需品。試想上小學時，老師每天早上檢查同學有沒有帶手帕和衛生紙，沒有人抗議學校不提供衛生紙和烘手機，因為規定「沒得商量」。聰明的企業主應善於分辨哪些花費是可以幫助你賺錢的有效支出，哪些是非必要的支出。檢討企業的花費開支，來個「沒得商量」吧！

第3招 無法加薪的獎勵法

公司不賺錢時，員工仍會殷殷期

盼公司加薪，自認「無功勞，也有苦勞！」。

企業如果受限於財務因素，無法給予加薪，不妨給員工一個好聽的頭銜，這也是一種肯定的方式，同樣達到激勵效果。但要注意的是，給得「隆重」而不浮濫，誠心要求重要員工共體時艱，再給他該有的榮耀。

第4招 危機處理成本控制法則

2005年喧騰一時的千面人毒蠻牛事件，看似重創業者的銷售，但妥善處理的事件行銷，反而可以為企業帶來效益與免費的媒體報導。美國知名止痛藥Tylenol也曾遭千面人在其藥物中滲入致命的氰化物，該公司馬上將產品全面下架銷毀，並發現是因為藥瓶上並沒有安全彌封，才會讓下毒者有機可乘。於是該公司立即重新設計包裝並加上安全封蓋設施，此舉不但贏得美國消費者的信心，業績反倒後勢增強，不降反升。

第5招 辦公室控制成本法則

當企業尚處於成長階段，組織隨時間增長，要慎思購買自有辦公室的代價，或許因貸款利率降低，而購買辦公室，以做為企業永續經營的表徵。當要做此投資決策時，請三思而後行，因為利率的波動與不動產市場的變化，可能造成負債或現金流量的困擾，更可能導致投資損失。除此之外，也可把辦公室移到交通便利、價格較低的地區，特別是辦公室少有客人拜訪的行

業。

經營者在控制成本上若能以身作則，效果將會更好。例如將專屬辦公室讓出來，不僅打破與員工部屬的隔閡和藩籬，互動將更加頻繁而有效率。

第6招 工時成本結構降低法則

工時的成本結構也是可以進一步思考的降低成本方法。

通常，店家在剛開店或要關店時生意是較清淡，企業只要少排幾個員工，搭配經理自己上場，就可以省下大量的人力成本，經理階層也會因對營業狀況更熟悉，進而找出需要改善的地方，台諺：「一兼二顧，摸蚧仔兼洗褲」正是最好的寫照。企業甚而可以把這個方式變成常態，或許一開始總會遭到抗拒，不過，只要進行了，接下來往往就會漸入佳境。我發現，某些獎勵方案的採行是可以發揮一定的作用，也能讓經理階層做起事來更有勁。試著根據節省下來的人力成本給予經理階層一定比例的獎金，他們會愈來愈能接受這樣的調整。

第7招 現金流量的掌控法則

現金的流入和流出關係著企業運作，是企業生存命脈。企業除了需準時收回帳款之外，又該如何妥善處理付款，以尋求公司的最大利益？

準時付清帳款能讓企業維持與供應商間的友善互動，進而因良好信用，取得有利的交易條件和付款方式，達到付款卻能省錢的效益。


以下提供思考方向做分享：

★**現金付款折扣**：在非現金的商業交易裡，賣方往往承受極大的帳款回收風險。特別是對資金不雄厚的賣方而言，他們常願意給予現金折扣，一般而言，買方以現金一次付清常能享受約5%優惠。例如汽車商雖常以零利率為促銷，但現金價卻能享有約5%的折扣，比「零利率」的條件更好。

★**提前付款優惠**：愈是不景氣的時候，賣家愈想讓應收帳款「先入袋為安」。為了鼓勵客戶提早繳款，並適時解除自己的現金壓力，供應商願意提供或接受不同期限的提前付款優惠。

★**檢視帳單正確性**：「人非聖賢，孰能無過」、「百密也有一疏」，交易帳單處理亦然，平均每萬筆有一筆錯誤。永遠記得在付款前，仔細檢查每筆帳單、發票、交易記錄和付款歷史，才不會讓付出的錢超過原本所應付的，甚且付了不存在的交易款項。

★**不做無優惠的提前付款**：如果供應商沒有提早付款的優惠辦法，大可不需放棄銀行的利息收入。相反的，精明又強勢的企業雖有可觀的現金，也常竭盡所能的延長交易付款期限。

★**其他**：當企業現金流量不幸吃緊時，在不增加成本下，可要求延長應付帳款期限、要求記帳、借助信用卡、以分期繳納等，以免入不敷出。 

* 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》、《企業紅海求生術—360度千面管理》。
www.expense-reduction.net，era@era-tw.com。