

# Career職場情報誌 <企業動態>

## 第391期 ERA Taiwan 簡報資料

企業動態



賺1塊錢難，省1塊錢容易

## 節流！企業省錢大作戰

金融風暴鋪天蓋地而來，企業要賺錢越來越難，但有的企業早在景氣反轉前，就著手降低經營成本，暴雨將至，他們早已做好萬全準備。 ■文◎張志誠

微星科技 ▶ 改裝SKYPE

國際電話費大省800萬元

景氣大好時，企業賺錢容易，自然也不在乎開銷，等到景氣反轉，才發現由奢返儉難，像是電話費就是企業老闆最頭痛的開銷之一。

許多業務需要靠電話聯繫才能維持正常運作，員工只要隨手拿起話筒，管他是撥市話、長途、手機，反正方便最重要，光是一家10幾人規模的旅行社，每月電話費往往就快10萬元，何況規模越大、分公司越多的企

業，自然電話費就花得越凶。

另外，員工打電話往往「公器私用」，有些企業不得不限定外線電話每通只能講3分鐘，系統就會自動斷線，這難免會造成業務溝通不便，引起同仁反彈。不過主機板大廠微星科技，最近3年集團的通信費用不僅大幅下降20%，而且毫不影響同仁的工作士氣，他們是怎麼辦到的？

事業國際化 電話費暴增

以專業主機板起家的微星科技，陸續於

# Career職場情報誌 <企業動態>

## 第391期 ERA Taiwan 簡報資料

2001、2003年在中國成立深圳與崑山廠，台灣的中和廠則轉為營運與研發總部，再加上荷蘭、法國、義大利、西班牙、波蘭、德國等子公司與維修中心的業務聯繫，戰線拉長的結果，跨國通訊費用一路高漲，讓微星一年的電話費高達1,200萬元！

微星科技公共事務部經理張致莊說，微星大部分的通信成本來自國際話費與行動電話，微星在規劃降低通信成本時，先決條件是盡量不改變同仁的通話習慣，因為科技業的步調快，有時效率比成本還重要，「與其改變同仁使用習慣，不如改變系統還比較容易。」

### 台北直撥崑山 免費！

雖然說起來容易，但要找到適合的系統卻花了不少時間，最後公共事務部在資訊部的協助下，2005年導入Skype企業網路電話交換機（Gateway）系統，與原有的企業交換機連結。

微星公共事務部總務課管理師陳以晏表示，微星的業務橫跨台灣、亞洲、中國、歐洲4大區塊，以台灣總部為中心點，以交換機、

Gateway及Skype等VOIP架構下做延伸，虛擬成一個橫跨亞、歐、中國的電話網路，最後再配發給同仁一支無線網路話機。陳以晏拿著無線話機示範說，在微星中和總部的任何角落，「現在只要按個簡碼，就可直撥到深圳或崑山工廠，而且真的是免費！」

更厲害的是，未來從台北聯絡荷蘭當地經銷商，可直接經由荷蘭分公司交換機直撥當地經銷商的市話號碼，等於只花了荷蘭當地市話的通話費，甚至撥打歐盟各分公司、辦事處等，都以當地費率計算，越洋電話部分則不花一毛錢。

張致莊說，2005年微星科技平均每月電話費101萬元，建構整個Skype網路電話系統的預算約台幣185萬元；2006年每月電話費驟降到80萬元，1年節省250萬元，設備投資不到1年就回本，3年下來省了快800萬元，「至少幫公司節省20%成本！」他滿意地說。

### 下一階段瞄準國際漫遊費

雖說打電話到大陸不用錢，但張致莊還是



中華成本管控學會理事長**葉益成**：

### 不景氣才省錢，為時晚矣！

- ▶ 省1塊錢比賺1塊錢容易，因為那1塊錢本來就在你口袋中。假設一家企業的毛利為10%，若能從成本端降低費用，節省1千萬元，就等於做了1億元營收的毛利。
- ▶ 必須在賺錢的好日子時，開始建立起省錢的文化。許多企業都在不賺錢、體質不好或營運不佳時，才開始降低成本和費用，這麼做反而會雪上加霜。
- ▶ 許多企業都會褒獎年度銷售冠軍、年度最佳銷售員……，大家的眼中似乎只有營收，企業應該適度地轉移焦點，表揚年度最佳獲利

單位、最佳利潤中心，以鼓勵員工降低費用、創造獲利。

- ▶ 高階主管的觀念，往往以業績成長為重，不過一般企業的成本費用中，非策略性的成本約占60%，以節省20%的目標來看，便相當於整體利潤增加了6%，而台灣上市上櫃公司中，淨利有6%的企業並不多，這6%不只決定企業賺錢與否，甚至股價都會受到影響。
- ▶ 高階主管必須審視公司的營運和各部門的功能，分辨出哪些項目才是真正的營運核心。對於不會直接創造利潤的花費或活動，必須想辦法結合到可帶來利潤的策略性活動中。

# Career職場情報誌 <企業動態>

## 第391期 ERA Taiwan 簡報資料

企業動態



■全家便利商店改用LED招牌燈(上)，並以分散電錶記錄每項設備的耗電量(下)



不斷對同仁進行節費教育，畢竟對外通信線路還是有限，必須有效運用才不必設置額外的線路。

國際通話費用成功節費後，張致莊的下一個目標是降低同仁出差時的行動通話費用。由於同仁出差都是到國外為主，因此張致莊正勸導出差同仁盡量利用Skype或配給同仁SkypeOut通話點數，以減少行動電話與國際

漫遊費的支出。

張致莊認為，現在很難從客戶手中多賺1%的毛利，不如從手中省下1%的成本來得容易。企業必須客觀分析支出，進行成本控管，在景氣好時投資Cost down的設備成本，為景氣反轉前多備糧草，安度即將來臨的暴雨。

### 全家便利商店 改裝冷氣照明設備 1年暴省2.7億元電費

雖然油價從高點腰斬，但歷經這一波油電漲風後，企業都深刻意識到，全球已進入高成本時代。台電在今年7月與10月兩次電價共調漲了35%，讓企業叫苦不迭，特別是門市眾多的便利商店，只要每家門市多支出一點，總電費就非常可觀。

全家便利商店公關經理林翠娟說，以今年電價調漲來推算，如果全家不做任何節電措施，每家門市一個月至少要多繳1.8萬元電費，乘以全台灣2,300家門市，一個月就要多支出5億電費！好在全家大力推動節電措施，才讓每家門市每月電費只需多繳8千元，當電費漲這麼多，「只要少付出就是賺到！」

### 熱食設備省不得 先從冷氣空調下手

負責全家便利商店節電工程的設備工程部專員鍾國志說，一家便利商店門市的電力消耗除了基本費之外，可成為①照明、②空調冷氣、③冷凍冷藏櫃、④熱食設備等4大項。他分析，像包子機、熱狗機、咖啡機、黑輪機等熱食設備占一家店21%的耗電量，但節電卻無法從這些設備下手，「除非不賣熱食商品。」因此只能從其他耗源下手。

全家便利商店的設備管理課，為此特別把總部一樓的門市當成實驗門市，將原本的總

# Career 職場情報誌 <企業動態>

## 第391期 ERA Taiwan 簡報資料

電錶改成11顆電錶，「這樣才能記錄每項設備的平均耗電量，」鍾國志說。

首先是降低冷氣空調及冷凍冷藏櫃的電能。從2000年開始，在當時消費者還沒聽過「變頻式冷氣」時，全家就導入第一代的變頻式空調系統，當時總共安裝了429台變頻式空調系統，雖然安裝成本比定頻式空調系統要貴，但一年下來就節省上億元電費。

消費者常常打開冰箱後才開始選擇飲料冰品，造成冷氣大量流失。在很難要求消費者改變習慣下，全家改在冰箱門框內裝置「除霧電熱節電控制器」，降低冰箱因開關門導致溫度上升，以自動除霧減損耗能，同時還將冰箱內的日光燈管，換成發熱度低、也更節能的LED燈管。

### 燈具減量 電錶即時監控耗電量

另外，照明設備也是一家便利商店門市很耗電的地方，包括騎樓、招牌及室內照明占平均耗電量的22%。以招牌為例，全家便利商店從2005年起，改用可自動感應天色來開關招牌的電子式燈具，這樣一來，就不會因為店員太忙而忘記關掉招牌電源。

燈具減量也是一個大幅降低耗電的方法，

一個25坪的門市平均裝設70具燈具，根據政府規定，賣場的室內照明亮度應為700~1,000勒克思(LUX)，但國內便利商店的室內照度卻高達1,300勒克思。全家便利商店評估後，將燈具數量減少到50具，照度降低到900~1,000勒克思，既符合政府標準，每家門市的照明用電還可減少28%，預估到年底將可抵銷50%的電價調漲成本。

全家還與工研院合作開發「節能監控系統」，取每家門市一年的平均耗電來設定參數，並透過電錶即時監控用電狀況。若門市當天耗電量超過設定度數時，系統會自動關閉一台冷氣；如果仍然超過預設度數時，再陸續關閉騎樓與招牌照明。而且全年室溫設定在26~28度，可避免夏天時店員貪圖涼爽，將溫度調低到22度，造成大量電力浪費。

### 包材減量 免洗筷減少供應

林翠娟說，除各項節電措施外，全家也透過包材減量、減少供應免洗產品，以挽救更多森林。像是從7月起不主動提供免洗筷，期望能比去年少消耗1千萬雙免洗筷，這目標已提早達成，未來她希望每個月都能減少1千萬雙，真正落實節能減碳的目標。



中華成本管控學會理事長**葉益成**：

### 成本如魔鬼，見一個砍一個！

- ▶ 企業應視成本為魔鬼，見一個砍一個。
- ▶ 低垂的果實先摘，也就是眼前可以省錢，並很快看到成效的節省，便先下手。別以為已經沒有節省空間了，企業一定要有「省可以再省」的觀念。
- ▶ 員工的抗拒是成本控管最大殺手，企業可透過獎

- 勵措施，讓企業上下形成利益共同體。
- ▶ 企業可運用80/20法則，抓出可省大錢的關鍵少數項目，才不會樣樣做，樣樣鬆。
- ▶ 企業應從非策略性成本下手，才不會為省錢而影響到日常運作。
- ▶ 許多企業降低成本的第一個動作便是裁員，這是不正確的作法，因為人才的成本高而且養成不易。