

EMBA 世界經理文摘 第243期

2006年11月 P130~P131 ERA簡報資料

顧問區 降低成本



企業要省錢應該先從非策略性的隱藏性成本下手，在很快看到成效後，再進行第二階段，著手降低策略性的核心成本。

多 數人對降低成本多抱持比較消極的觀念，其實降低成本有其積極面，那就是省一塊錢比賺一塊錢容易，因為那一塊錢本來就在你口袋中。

我們從財務報表來看，企業營收扣掉銷貨成本、營業管銷等費用，就是稅前的淨利。企業要增加淨利只有兩條路：增加營業額及降低成本。假設一家企業的毛利為一〇%，若能從成本端降低費用，並節省了一千萬元，就等於是做了一億元營收的毛利。所以企業若忽視成本或費用降低的積極性，就好像輕視家中原有的黃金一樣。

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。我

認為企業應該適度轉移焦點，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。所以，降低成本創造利潤的正確觀念，首先在「省一塊錢比賺一塊錢容易」，因為要省一塊錢是企業本身可以控制的，要賺一塊錢卻必須做十塊錢生意，並且其中有許多企業本身無法自主的因素。

建立企業省錢文化

降低成本的重點不在摳或省，而在實踐費用管控一個很重要的基礎原則：企業主的「摳、省」可帶動員工的節省觀念，並建立企業的省錢文化，因為其背後代表了企業的獲利文化。

EMBA Q&A



隨著環境快速變動，經理人所面臨的管理挑戰，也越來越形複雜。EMBA為您蒐集企業經營可能碰到的各種問題，歡迎您提供管理上的疑問，我們將為您訪談資深顧問。

如何降低成本、創造利潤

■ 中華毅業公司總裁暨 ERA 毅業國際顧問組織亞洲區負責人葉益成 / 主答

這幾年來，公司要提高營收越來越困難，因此，追求利潤也就成為我們努力的方向。最近，我們公司全面推動降低成本方案，究竟應

該注意哪些原則，才能夠有效地降低成本，立竿見影？

EMBA 世界經理文摘 第243期

2006年11月 P132~P133 ERA簡報資料

顧問區 降低成本

EMBA Q & A

要建立企業的省錢文化，主管可以從一個小動作做起。當員工拿著採購、報價……等簽單讓你審核時，你的第一個動作是把單據退回去，這個動作告訴員工：「這太貴了！」下一次，員工一定帶著較低費用的審核公文說：「老闆，我又節省一〇%或五%。」但你還不可以輕易放過，你要再回答說：「開玩笑，這至少還有再節省一〇%到一五%的空間！」你只要這麼反應，員工一定會感受到

「老闆好像很懂，很注意細節。」他們會再回去要求供應商降價，再去「盧」供應商重新報價。這麼一前一後的費用或成本節省，往往可以高達三〇%到四〇%。

高階主管觀念上往往以業績成長為重，這本來就很正常。但是一般企業的成本費用中，非策略性的成本甚至佔企業營業收入三〇%，以節省一〇%的目標來看，便相當於整體利潤增加了三%。台灣上市、櫃公司中，淨利有三%的企業並不多，這三%更可決定一家企業賺錢與否，甚至股價都會受到影響！

省錢文化不能讓員工覺得「日子過得很辛苦，動彈不得，什麼活動都不要進行」，所以必須在企業賺錢的好日子時，開始建立省錢文化。

更重要的是，企業不能增加這可貴的三%，可能只需要老闆幾秒鐘的一個動作或一句話，這種投資報酬率絕對值得高階主管去做。

另外，企業也可運用「BAD」這個做法。

「BAD」意思是「Back A Day：每天一塊錢」，這是個建立企業省錢文化的實際做法。企業可以在公司內四處貼標語，如隨手關燈、節約用水等，以隨時隨地提醒員工節省不必要的費用。每位員工每天省下一塊錢，公司便可以省小錢、賺大錢，建立一種具積極鼓勵性的省錢文化。

最重要的是，省錢文化不能讓員工覺得「日子過得很辛苦，動彈不得，什麼活動都不要進行」，所以必須在企業賺錢的好日子時，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，才開始想要省，想要開始降低成本和費用。這麼做會雪上加霜，讓員工反彈或更擔心、更悲觀，甚至加速員工離職，反而讓企業走向一蹶不振之路。企業降低成本應該在平常養成，讓員工像洗臉刷牙一樣，有節省開銷的習慣。

降低成本六步驟

此外，高階主管必須審視公司的營運和部門的功能，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，要想辦法結合到可帶來利潤的策略性活動中。這個審視的過程也能讓高階主管更了解，員工的時間分配是否有效？是否投入帶來利潤的工作內容？是否能回饋到企業的根本獲利上？

例如，許多主管誤以為薪水支出屬於策略性成本，但是薪水也有策略性和非策略性的區別。例如，業務人員的薪水屬於策略性，因為可以直接為公司帶來獲利，後勤行政人員的薪水是非策略性的。若企業的非策略成本一直偏高，自然不會賺錢。總之，企業要能仔細分辨自己的核心活動為何？競爭力何在？核心競爭力衍生出來的成本有哪些？並辨識出成本的分佈，好讓各部門、員工都能分擔自己該承受的

EMBA 世界經理文摘 第243期

2006年11月 P134~P135 ERA簡報資料

成本。

企業降低成本若要制度化，應該要了解各部門的性質，不可齊頭式地要求不同部門調降相同的幅度。在做法上，可導入「作業基礎成本管理」(ABC: activity-based costing) 概念，來分辨員工的工作會產生哪些成本？又會為哪些部門帶來獲利或產生什麼效應？所以，認為某些部門（如業務部）是賺錢部門，某些部門（如後勤支援）是花錢部門這種二分法的思維，是不可取的。一般企業降低成本的步驟，可分為六個階段：

第一階段是把事務性費用降到最低。在這個階段中，每位員工都應該在其職能範圍內做好管理工作，竭盡全力降低成本。

企業一定要有「省可以再省」的觀念。我的經驗是，企業透過上述成本控管的改善後，平均都至少會有一五%的省錢空間。

第二階段是把交貨成本降到最低。為了保持最低的成本費用，必須在貨物品質、採購、

資產管理、運輸服務和其他因素之間，全面權衡利弊。即是要達成交貨到客戶端所牽涉的運輸模式、包裝要求、產品資源地理位置、倉儲選擇和生產基地的遠近，甚至內部物流等因素做追蹤和分析。

第三階段要把整體總成本降到最低水平。這個階段應重視整體的成本總花費，而不是某部份成本降低了，卻導致總成本的增加，因小失大。

第四階段要進一步降低企業銷售的附加成本，也就是市場營銷、銷售、工程技術支援、場地服務支援、資訊技術費用、行政費用等相關成本的降低。

第五階段在降低企業內部附加價值的成本。也就是對直接供應者、客戶和中間商的成本進行分析，以消除重複操作並提高服務品質，來減少整體成本的支出。

第六階段的目標是把交貨供應鏈成本降低到最低，也就是處理超出企業核心的問題，並進行分析，透過委外等方式，以求最低成本，達到最大效益。

針對企業降低成本的實際做法，我要強調AP1的概念。第一個P是政策 (Policy)：透過企業政策、制度以規範成本；第二個P是流程 (Process)：透過流程的改善，刪減不必要的企業活動；第三個P為產品 (Product)：不論企業要用到的產品或製造出來的產品，都要能明確化、規格化。例如內勤員工就不需要用到筆記型電腦，而產品性能或服務內容並不是無限上綱，只要能滿足市場需求或讓顧客在主觀上感到滿意即可，不用超

出；第四個P為價格 (Pricing)：了解供應商在供應鏈的位置，就比較能掌握合理供應價格並避免隱藏性成本，若能與供應商形成夥伴關係，價格自然也可下降。一個I代表資訊 (Information)：有時成本降不下來，是因為資訊不對稱，而知識管理、知識整合、建立企業資料庫等，都可以拉近資訊上的落差。

省還可以再省

在成本控管上，很多高階主管常常會聰明反被聰明誤，認為自己已經很省或拿到最低價了。但是，企業一定要有「省可以再省」的觀念。我的經驗是，企業透過上述成本控管的改善後，平均都至少會有一五%的省錢空間。

另外，高階主管的成本觀通常過於短視，所以會犯下「看得到的省、看不到的浪費」的通病，形成成本漏洞或衍生出新的成本。企業應該重視TCO (Total cost of ownership)

EMBA 世界經理文摘 第243期

2006年11月 P136 ERA簡報資料

EMBA Q & A

的觀念，關注整體費用，不要看不到整體成本結構，或省了某筆費用，卻產生另一筆費用。

企業最好有負責統籌成本的單位，例如以財務部為統籌單位，從客觀中立、全面性的角度，統籌企業的最佳利益。許多企業是多頭馬車在進行，勞健保由人事部負責、水險由船務小姐負責、火險屬於總務部、業務員汽車責任險由業務單位自己經手，這是很糟糕的做法。

面對公司許多開銷與項目，卻不知道從哪裡著手降低成本時，便可以運用八十／二十的法則，找出可下手省大錢的關鍵少數項目，才不會樣樣都想省，卻樣樣做不到或做不好。如能將公司所有成本都列出來，並列出所佔比重，便可能會發現某些項目很小、很雜，或只會發生一次，砍這些費用就沒什麼意義，也不實際，幾年採購一次的電腦便是一例。企業更應該從非策略性成本下手，才不會為省錢卻影響到日常運作，甚至牽扯到跨部門運作，或帶來

負面的副作用。

另外一項省錢原則是先摘取低垂的果實，也就是眼前可以省錢，並可很快看到成效的節省，便先下手，看到效果再說。員工的抗拒往往是費用降低的最大殺手。要讓員工不抗拒，企業便要在正面積極的氣氛中，養成大家降低費用的習慣，並相信不但省可以再省、省一塊錢就是賺一塊錢，公司內更是處處都有可貴的隱藏利潤。

高階主管要注意，不到最後關頭不要裁撤任何員工。許多企業降低成本的第一個動作便是裁員，這是不正確的做法，因為人才的成本高而養成不易。總而言之，企業要省錢應該先從非策略性的隱藏性成本下手，在很快看到成效後，再進行第二階段，著手降低策略性的核心成本。

朱侃如／採訪整理