



Expense Reduction Analysts

2012.02.28-工商時報 D4版 經營知識 <守成為盈>

【守成為盈】◎文／葉益成

利潤創造漸進法

企業始終面臨的挑戰，是如何持續塑建更具盈利性，然而要實現盈利，解雇員工卻非明智之舉。

公司應當視利潤創造為持續的過程，就像從事行銷、人力資源和財務活動一樣。令人遺憾的是，很多公司只有擴充營業、增加市佔率的目標，卻沒有完整的利潤創造的計畫，因此，當利潤下降時，這些公司只能按照其所知道的唯一方式來降低成本，就是剝奪了企業所擁有的重要資源「人」。

這種降低成本的方式，在規模日縮及注重短期效益的公司很常見。要逆轉這種趨勢，領導者須利用組織中一切可用的手段和資源，以求

不斷降低成本，持續提高利潤。換句話說，不但須懂得如何挖掘組織內潛在的利潤，還要知道挖掘潛在的人力資源。

要找出企業利潤，首先應在企業內尋找敢於打破常規思維的異議人士，而且應盡量涵蓋不同風格、類型和職掌的人，組成一個七至九人的團隊並培訓，除了授予必要的工具和策略，並須對這一利潤抓漏團隊充分授權。

一旦團隊成形之後，仔細解讀損益表以期能夠發現降低成本的機會，從在損益表和總分類帳的字裏行間鑒別出可以削減的科目。

接著，以「不先求答案的問題腦力激盪方式」找到降低成本的想法和實施案，並竭盡所

能將計畫付諸實施。最後則是進度評審和追蹤，評審和追蹤並分析每一個行動步驟，決定節省開支的想法是否可行，能否值得組織所採納，確保相關人員採取恰當的步驟，完成績效改善計畫所規定的任務，並緊盯著每个月的損益表來追蹤計畫成效並記錄結果。

面對降低成本和提高利潤的需要，許多管理者採取裁員以實現其承諾的目標。他們甚至裁撤了那些多年來生產產品、提供服務並能滿足消費者的員工。錯失了懂得如何降低成本，而且知曉如何改進整個流程，以實現組織成功的人才。

如果管理階層能夠提供一個環境，與員工討論經營狀況，讓每個人對組織的目標有一個



清楚的認識。進而員工能夠對整個流程進行分析研究，並制定行動計畫，以降低20%的成本，如此讓那些已經具備潛在解決方案的員工一而再，再而三地常態性實施利潤改善計畫，這樣企業就大可不必採行傷害企業根基的大規模裁員。相反地，企業能夠累積更多創利方法而更加有利可圖，利潤自能循序漸進。

（本文作者為ERAig英國毅業企業成本國際顧問集團大中華區總裁）