

<<Cost Down 這樣做就對了>>

图书基本信息

书名：<<Cost Down 這樣做就對了>>

13位ISBN编号：9789862350720

10位ISBN编号：9862350725

出版时间：臉譜出版

作者：大衛·楊 著
王詠心 译

页数：288

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<Cost Down 這樣做就對了>>

內容概要

提到降成本，如果你想到的第一招是砍人，那你就大錯特錯了！而且絕對省不到錢！

從減少運作支出、調整結構到建立制度及運用新技術，世界知名企業教你聰明降成本！

在現今高度競爭的商業社會裡，有效的控制成本，可促使企業立於不敗之地，而其中，成本的降低更可能是影響一家企業轉危為安的重要關鍵。

可惜的是，一聽到降低成本，多數人最先會採取的動作，就是刪減人事費用。

這個方法雖然能在短期內迅速降低成本，卻會對企業帶來更大且長遠的傷害，像是員工忠誠度降低，職場氣氛惡劣，和部分工作停滯等。

<<Cost Down 這樣做就對了>>

作者簡介

大衛·楊 (David W. Young) 美國波士頓大學管理學院 (Boston University's School of Management) 會計系主任，教授會計和管理控制課程，並擔任克林森集團 (The Crimson Group, Inc.) 首席顧問，該公司提供為顧客量身訂製的內部管理教育課程服務。

王詠心 政治大學企管研究所碩士。

曾任職《工商時報》記者、羽田機械、中信房屋，現任職證期會。

譯有《如何做個行銷高手》、《美國頂尖企業成功紀實》等書。

<<Cost Down 這樣做就對了>>

書籍目錄

第1章 解雇通知與紅心皇后：快樂地縮小規模vs.裁減薪資技巧1：結合裁員與策略性變動技巧2：將裁員與作業量相連結技巧3：盡量不使裁員造成痛苦技巧4：不景氣時進行工作重組技巧5：用創意管理裁員技巧6：提供不給薪的自願假技巧7：設立「給薪假銀行」技巧8：提供部分給薪假給重要員工技巧9：放暑假技巧10：縮短每週工作日數技巧11：改變營業服務時間技巧12：降低高階主管的薪酬技巧13：以股票選擇權與獎金替代薪水技巧14：以佣金取代薪資技巧15：降低薪資技巧16：減少加薪技巧17：進行策略性減薪或加薪技巧18：進行策略性人事成本的刪減或增加技巧19：控制人力成長緩於營收成長技巧20：依任務安排專業及薪資技巧21：區分工資與人工成本技巧22：縮短測試時間技巧23：將全職員工轉變成兼職員工技巧24：租用員工技巧25：交叉訓練技巧26：建立員工保健制度技巧27：不要雇用癮君子技巧28：管理你的電子郵件時間技巧29：加速連結技巧30：遵循十大電子郵件戒律第2章 降低成本但不刪減人員：友善員工的減少成本方式技巧31：減少壞帳技巧32：讓他們付款技巧33：給客戶幫你省錢的誘因技巧34：減少貨品「流失」技巧35：與客戶共同協調交貨方式技巧36：找出客戶的真正需要技巧37：考慮你的產品樣式技巧38：改善品質技巧39：減少錯誤技巧40：好好睡覺技巧41：嘗試小而美技巧42：共用技巧43：俗話說：事先計畫技巧44：變更投入技巧45：減少浪費技巧46：將貨車裝滿技巧47：設定員工福利上限技巧48：尋找替代的原料技巧49：精明地寄送技巧50：找郵局技巧51：拒絕自動調溫器技巧52：與員工分擔福利成本技巧53：與供應商合作技巧54：整合供應商以獲取低價技巧55：要求供應商降價技巧56：針對特定供應商要求大降價技巧57：鼓吹全組織一起思考技巧58：找出浪費技巧59：以價值而非成本為基礎的採購第3章 與間接費用脫離：紅心皇后的反擊技巧60：將有些間接費用重新歸類為直接成本技巧61：重新調整差旅費技巧62：談判最佳的旅館住宿價技巧63：減少出差技巧64：遠離公司外部活動技巧65：刪除打腫臉充胖子技巧66：評估管理作業技巧67：減少報表技巧68：精減層級技巧69：降低招募成本技巧70：進行無紙化技巧71：變成游牧民族技巧72：持有現金技巧73：合併運輸技巧74：策略性分擔間接費用技巧75：運用競爭情報技巧76：小處著手技巧77：管理訓練成本技巧78：管理成長技巧79：降低搬遷成本技巧80：刪減小用品的申請與採購技巧81：刪除輕率的成本第4章 固定資產並非無用的蠢物：以策略性投資防患折舊於未然技巧82：資本預算與策略結合技巧83：審慎評估對策略性聯盟的投資技巧84：策略性選擇地點技巧85：確保分析人員提出嚴峻的質疑技巧86：確定因果關係技巧87：檢查資料技巧88：尋求隱藏的因果關係技巧89：尋求雙重效果技巧90：尋求基礎穩固的投資技巧91：計算淨現值時加入機會成本技巧92：記住最終目標技巧93：考量更高報酬的方案技巧94：別購買超過所需的等級與型式技巧95：將減少資本預算與策略結合技巧96：結束一個事業部技巧97：關閉工廠技巧98：延遲工廠開工技巧99：使工廠更有彈性技巧100：搬遷公司技巧101：搬遷辦公室技巧102：保留舊設備技巧103：擺脫舊設備第5章 拿出錢來給我瞧瞧：那些利息可能有點昂貴技巧104：縮短存貨持有期技巧105：縮短應收帳款回收期技巧106：延長應付帳款期間技巧107：加速營業週期技巧108：管理資金週期技巧109：不要承擔太多負債技巧110：重新組織負債技巧111：將負債換成股權技巧112：廉售部分資產減少負債技巧113：減少股利技巧114：以租賃取代購買技巧115：管理成長第6章 拒絕反科技的盧德分子：運用技術於有趣事物與獲利技巧116：運用科技提高生產力技巧117：調整為線上發送帳單與付款技巧118：運用協助顧客購買的技術技巧119：運用縮短供應鏈的技術技巧120：運用大量客製化的技術技巧121：運用技術研究複雜關係技巧122：運用技術建立電子市集技巧123：運用技術改善後勤作業技巧124：運用技術改善預測技巧125：運用技術降低產品缺失技巧126：運用技術縮短設計週期技巧127：運用技術降低原料成本技巧128：運用技術協助整合作業技巧129：運用技術管理供應商技巧130：運用技術區隔客戶技巧131：運用技術管理客戶技巧132：運用技術決策最佳的訂價策略第7章 長遠觀之 - - 投資在具長期效益的地方技巧133：區別創新與戰術技巧134：運用解決問題會議技巧135：讓客戶保持愉快技巧136：以創意方式區隔市場技巧137：產品線重新聚焦技巧138：重新設計生產流程技巧139：運用作業基礎成本制了解成本如何變動技巧140：運用作業基礎成本制配置需要的員工技巧141：運用作業基礎成本制消除不具生產力或多餘的作業技巧142：運用目標成本法技巧143：運用損益兩平時間衡量技巧144：系統化檢視找出多餘與浪費技巧145：企業再造與基準技巧146：運用作業稽核技巧147：實行六個標準差技巧148：運用替代指標偵測成本習性技巧149：專注於成本因子技巧150：調整作業朝向目標技巧151：

<<Cost Down 這樣做就對了>>

忽略沉沒成本技巧152：製造作業委外技巧153：銷貨退回委外處理技巧154：協助契約廠商做得更好技巧155：讓契約商就範技巧156：委外決策時同時考慮數量與單位成本第8章 數錢之外：再教育或更換會計人員技巧157：設計責任中心時務必確保公平性存在技巧158：不分配實際的間接費用給責任中心，而是每月依協議指定固定金額技巧159：盡可能確保目標一致性存在技巧160：適當建立利潤中心技巧161：以市場行情適當設定移轉價格技巧162：考慮使用矩陣式組織技巧163：考慮使用ETOB技巧164：發展與衡量主要的非財務性績效指標技巧165：確保能因應變動性管理需求，迅速修正管理控制制度第9章 策略定位並非R級電影：讓成本控制成為生活方式技巧166：專注於有成本優勢的策略技巧167：如果事業無法獲取合理利潤，理智地出售或關閉它技巧168：運用事實檢查技巧169：雇用SWAT小組技巧170：獎勵符合公司策略的行為技巧171：發展事業單位相互學習的方法技巧172：盡可能移轉知識技巧173：對所有員工實施訓練與其他教育作業技巧174：只雇用及升遷最好的人才，但要確定他們與公司文化融合技巧175：確保訓練包括企業文化的強調技巧176：必要時以隔離維持文化技巧177：以內部溝通強化文化技巧178：盡量創造衝突機會並成功管理技巧179：將獎勵與組織策略連結技巧180：將獎勵與文化價值連結技巧181：將獎勵與財務性、非財務性績效連結附錄一 資本投資分析入門附錄二 成本習性入門參考書目

<<Cost Down 這樣做就對了>>

章节摘录

第1章：解雇通知與紅心皇后 快樂地縮小規模vs.裁減薪資 紅心皇后宣布：「砍下他們的人頭吧！」長久以來，薪資向來是企業損益表上最大的一項支出，因此多年來，想降低成本也必然先從薪資著手。

但是，在你發出解雇通知之前，必須先慎重考量兩個重點。

第一，除非原來的人力已經閒置，否則裁員後必然有些工作沒人做。

因此，如果決定裁員，「這些工作」必須重新安排。

這意味經理人進行全面裁員之前，必須先檢討一些問題：如果我們不要再繼續那些工作，結果將會如何？

或者有哪些工作是我們不需要的？

這些工作是由誰負責？

第二，裁員不是免費的。

裁員後將緊接著產生資遣費或失業給付。

再進一步，將產生重新雇用與再訓練的成本，或許會超過原先節省的成本；或是與工會談判時引發新議題，將在未來增加更多成本。

這些都必須在採取裁員做法之前先行仔細考慮。

有些企業基於第二個因素的考量，堅持不論景氣與否絕不裁員的政策，並不是因為具有高尚的情操或悲天憫人的胸懷，而是成本因素。

例如，西南航空（Southwest Airlines）並未比照其他航空公司宣布裁員20%以上，而是採取非常獨特的做法。

西南航空執行長詹姆斯？

派克（James Parker）發表了一份令許多執行長戰慄的聲明：「我們願意承受損失，即使股價因而下跌，我們也要保障員工的工作。」

這家公司確實降低許多成本，但並非以裁員方式達成。

事實上，成立三十餘年來，包括歷經能源危機、大蕭條及波斯灣戰爭，西南航空從未以裁員來降低成本。

西南航空並非主張此項哲學的唯一公司。

其他企業如聯邦快遞（FedEx）與林肯電器（Lincoln Electric），或甚至更小的組織如舊金山的Brobeck, Phleger & Harrison律師事務所，也尋求裁員以外的方法來降低成本。

許多抱持這種哲學的公司亦採取保留高額現金與低負債的財務政策，因此與財務狀況較弱勢的對手相較，更能輕易、平安地度過風雨危機。

這種方法並非全然為他人利益考量。

許多企業聲稱，裁員背後隱藏的成本，是他們所欲避免的。

例如：資遣費、再聘雇成本、氣憤不平員工可能提起的訴訟、管理上缺乏制度的記憶與信任、當景氣反轉時員工人數不足、續留的員工偏向規避風險、偏執、政治意味濃厚。

相反地，不裁員政策使得員工更忠誠、更有效率，顧客滿意度更高，當景氣好轉時已蓄勢待發，招募人才更具優勢，重要員工不懼怕創新，因為他們的工作有保障。

最近《哈佛商業評論》（Harvard Business Review）有一篇短文 裁員之前請慎思（Look before You Lay Off），對裁員不是最佳方案提出有力支持。

文中提出的資料顯示，不持續縮小員額的企業，表現優於採相反策略的企業。

此外，縮小員額的企業中，係基於策略性而重新定位目的者，其股價表現也優於純粹為了降低成本者。

。

一些有趣的例子確認了這件事。

Palm Pilot裁減15%的員工後，銷售量節節下降，華爾街也作相同反應——該公司股票價格下跌一半。

。

<<Cost Down 這樣做就對了>>

普羅威登金融公司 (Providian Financial) 於2001年11月裁員五百五十人, 結果公司股價在四個月內下跌90%。

為何如此呢?

一般意見認為, 裁員必須是策略計畫的一部分, 而不只是對短期需求下降的因應措施。

不同於前述的Palm Pilot或普羅威登金融公司, 西爾斯 (Sears) 為了執行其重整計畫, 裁減了兩千四百個工作, 其中包括關閉了八十九個零售店, 在六個月內股價卻上漲了30%。

普來西亞公司 (Praxair) 為了因應經濟衰退, 於2001年9月裁減了九百個工作, 但也同時投資建立新工廠, 結果股價在三個月內上漲30%。

因此, 結論是: 有好的裁員, 也有不好的裁員。

如果企業岌岌可危, 華爾街股市希望看到的是一連串解決問題的策略, 而不只是一疊解雇通知。

好吧!

不管這些警告, 你已決定仍然要進行裁員, 裁員已箭在弦上, 勢在必行。

其實, 有些裁員方式較容易進行, 也較容易讓員工接受。

如果營收節節下降, 景氣復甦又遙遙無期, 而你只是不需要一些員工, 裁減部分員工似乎是無可避免的。

不過, 裁員模式有很多種, 下面我們來看看企業降低人事成本的各種方法, 有些出人意表及耳目一新的方式提供讀者參考。

技巧1: 結合裁員與策略性變動有時候, 企業的策略會有所變動 (戰略亦同)。

當策略發生變動時, 意味著某些現況已不合時宜, 因此裁員是相當合理的事。

實際上, 這代表將人事精簡與策略重定位做連結。

2002年年初通用汽車 (General Motors) 就是採取此種方法的好案例。

羅伯?

魯茲 (Robert Lutz) 接任通用汽車產品發展副總裁後, 旋即將一些品牌經理人調職, 或請他們提早退休。

品牌經理人的人數由1996年最高的三十九人, 精簡至2002年年初僅餘二十六人。

精簡的理由不是全面性裁減員工, 而是魯茲為了精減通用汽車的「品牌管理系統」所採取的策略性行動。

所謂品牌管理系統, 創立於1990年代, 此系統之目的在於確認汽車的目標市場群, 並針對目標市場群量身訂做廣告, 以滿足該目標市場的需求。

技巧2: 將裁員與作業量相連結壞消息的宣布永遠難以啟齒, 誰負責傳遞裁員消息, 毫無疑問要失眠一段時間。

若想減少這個任務的難度, 使裁員更具策略性意義, 可以將裁員與特定員工群作業量的減少相連結, 奇異 (GE) 的飛機引擎事業部就是一個很好的案例。

該事業部原本預期產量將於2002年下降, 但九一一恐怖攻擊發生後, 事業部經理發現並不只是訂單「下降」。

根據公司發言人的說明, 九一一事件發生後, 馬上有眾多訂單被取消, 「一切劇變發生快得超乎想像」。

奇異在辛辛那提、俄亥俄、麻州林恩 (Lynn) 的飛機引擎工廠共裁員四千人。

沒有人為這次裁員感到欣喜, 但包括工會在內的每個人都感受到裁員與訂單減少息息相關。

「作業基礎成本制」 (activity-based costing, 以下稱ABC法) 在此可以派上用場。

它通常用於製造作業的間接費用 (簡稱「製造費用」), 亦即製造費用之計算, 試著將產生製造費用的作業與費用相連結, 並協助經理人以策略性的思維面對裁員。

例如, 當工廠的產量下滑, 而製造費用係以機器工時來計算, 會計系統提供給高階主管有關哪裡可以進行人事精簡的指引就很少。

相反地, 假設產生製造費用的主要項目在於原料購置, 即能得知可以精簡原料需求處理、管理、訂單作業、接收貨物及相關文書處理的人員; 亦即精簡的對象就是管理部負責處理訂單的人員。

技巧3: 盡量不使裁員造成痛苦在奇異的飛機引擎事業部, 工會要求公司將大部分的裁員鎖定在

<<Cost Down 這樣做就對了>>

老員工。

事實上，該公司為裁員提供了另一種委婉的說法：「提早退休的機會」。

其實，這是個不錯的想法。

不論是否委婉，針對即將退休或有跳槽打算的員工裁員，可以降低引發的痛苦。

有時候工會可以協助找出適合的人員，並且與這些人共同面對裁員，如此可減輕高階主管的壓力。

另一種減輕痛苦的方法，就是要高階主管也做出具體可見的犧牲。

有時候雖然「犧牲」只是極小的，但會產生很重要的象徵性價值。

根據一位薪資顧問的意見，當企業人力大量裁減時，股東通常也希望看到高階主管「分擔一些苦痛」。

美國航空（American Airlines）就是個好案例。

當美國《商業週刊》報導美國航空，裁減兩萬名員工後數日，執行長唐納德？

卡提（Donald Carty）宣布，他將放棄當年剩餘的薪水。

假設，卡提2000年的年薪450萬美元，保守估計2001年也是相同的年薪，而他宣布減薪是在當年第四季前，大約減薪100萬美元；剩餘年薪是350萬美元。

總之，即使以執行長的標準來看，卡提的年薪偏低，大部分美國航空的員工會認為比起兩萬名被裁員的員工所做的犧牲，這只是一種象徵性的減薪；然而，從另一角度來看，卡提確已「分擔了苦痛」。

但，請注意！

有些案例顯示，員工的不快樂會導致士氣大幅低落，因此即使裁員已經與作業量連結，還是要考量後果。

例如，1980年代，桌上型電腦革命與新資訊廠商竄起，導致IBM公司的營收與市占率迅速下滑，它所面臨的困境與奇異類似。

IBM被迫違背過去不裁員的政策，結果造成員工的怨恨，使得IBM花了頗長一段時間，才從怨恨及反彈中復原。

而且，請考量……經濟衰退後，總是接續著景氣成長。

當景氣成長重新來臨時，你能再度招募到需要的人才？

優秀的人才是否願意投效這種景氣一下滑就裁員的企業？

你是否有將訓練成本算進來，包括無法順利滿足顧客訂單，而造成損失潛在業務的成本？

最近一項研究發現，波音公司（Boeing Co.）面臨了兩難的情境。

根據此項研究顯示，「如果未來幾年內波音的訂單大量回籠，技術性勞工將嚴重不足」。

必須顧慮的不只是企業未來恢復產量時避免因訓練員工而造成的效率問題，更要考量工會一直以「犧牲員工換取利潤」為名所進行的抗爭。

技巧4：不景氣時進行工作重組當企業需要新產品線、新事業利基或新市場時，可以運用不景氣時的閒置生產力。

當然，這樣的嘗試需要優良的財務狀況作為後盾。

有些企業不進行裁員，而是針對新的作業做工作重組。

當景氣反轉時，那些公司已蓄勢待發，準備大幅成長。

事實上，有些企業甚至利用不景氣的「機會」，延攬專業人士改善體質，為未來的成長奠下穩固基礎。

技巧5：用創意管理裁員如果波音公司將裁員與恢復景氣後重新招募、訓練的成本分離，上述不愉快的處境就可以避免。

例如，嘉信理財（Charles Schwab Corp.）實施的裁員方案包括7,500美元的「重返」獎金，如果員工在十八個月內被重新聘雇，便可獲得重返獎金。

與重新招募及訓練新員工的成本相較，嘉信理財認為這些獎金是小數目。

從員工的角度而言，先找一個臨時工作，然後重返嘉信理財的實質誘因，增加了7,500美元。

先將這些考量放在心上，讓我們看看一些如何不裁員也能達到降低人事成本的可行方案。

無論如何，只要不能像往常拿到相同的薪資回家，就算是一個「輸家」。

不過，即使是輸家，他們的損失還是多少可用一些方法減少。

<<Cost Down 這樣做就對了>>

技巧6：提供不給薪的自願假相對於被迫減少工時，有些員工寧願自己有選擇的機會。令人驚訝的是，有些人會選擇接受；甚至，它反而變成員工不需要工作的休假日。例如，嘉信理財的管理階層針對不需接觸客戶的員工，指定每個月有三個星期五為不給薪的自願假日；公司也鼓勵員工盡量使用休假或不付薪假達二十日。這種技巧幫助嘉信理財在不景氣時期仍可不需裁員。

技巧7：設立「給薪假銀行」設立「給薪假銀行」，使公司可以對員工一年內的請假日數訂定上限。給薪假銀行包括病假、休假或事假。當員工知道年度的請假日上限時，耍花招的機會就會減少，而且雇主也因此可以針對員工請假產生的成本設定上限。

技巧8：提供部分給薪假給重要員工對於提供專業服務的機構，例如律師事務所、顧問公司及研究調查公司等，再雇用與再訓練員工產生的成本都非常高。解決方案之一就是雙方商議出提供「部分給薪假」給員工，藉此降低部分薪資成本。埃森哲顧問公司（Accenture）運用此項技巧，在經濟不景氣、客戶對公司提供的服務需求下降時期，對公司的顧問提出部分給薪假建議，結果約有一千名員工接受。他們被允許有六個月至十二個月的假期，從事他們想做的任何事。一位員工只拿到原薪資的20%，因此決定花一年時間參與全國性的義工團體全美志工服務團（AmeriCorps）。埃森哲顧問公司持續支付他的津貼，並且讓他保有他的電話號碼、電腦與電子郵件帳號。也許，最重要的是，這種安排讓他和其他員工擁有充分的安全感，知道這段假日結束後他們仍然擁有他們的工作。

技巧9：放暑假還記得在學校的時候，整個夏天都休假的感覺多棒！也許你該再返回那些令人興奮異常的日子，也許是夏天，或其他一段期間，讓員工去休假，而員工或許願意放棄部分薪資作為回報。例如，加州聖荷西（San Jose）的阿德寶軟體公司（Adobe Systems）在七月第一週公司停工時，三千名員工中多數去「釣魚」。新墨西哥州英特爾（Intel）工廠有些部門的員工可選擇在夏季休不給薪假兩週。密爾瓦基的布雷迪公司（Brady Corp.）是條碼及其他標示系統的製造商，九百八十名員工在夏季期間，都會有九天不支薪的意外假日。這種假日通常不是自願的。公司在四月宣布「夏季計畫」，要求這些員工八月底前必須休九天不給薪假。這似乎頗為合理。對大部分企業而言，夏季的營業作業量會下降；而員工通常也想多花時間與放暑假的孩子共度。相同的道理亦適用於冬季的假期與學校寒假期間。

技巧10：縮短每週工作日數有些企業雖採取減薪措施卻仍能維持士氣，秘訣就是縮短每週工作日數。

例如，面對九一一事件所導致的營收下降，紐可鋼鐵（Nucor）以縮短每週工作日數為四天的方式，維持長久以來不裁員的政策。

雖然紐可維持不裁員政策，但公司仍要求員工犧牲薪資的20%。

當然，這總比裁員好多了！

技巧11：改變營業服務時間一週上班四天適用於製造業，但其他行業該如何呢？

有些零售業者為避免裁員採取的方式，就是改變營業服務時間。

你真的需要在星期日開門營業嗎？

你是否可以由晚上九點打烊提早到八點？

你可以延後一小時開門嗎？

如果你的業務具季節性，也許你可以改變開始營業的日期。

例如，九一一攻擊事件後，幾乎依賴航空公司客源的科羅拉多州克雷斯布德（Crested Butte）的滑雪度

<<Cost Down 這樣做就對了>>

假村，就決定將開放營業日延後數週以節省薪酬成本。

國際鑽石串（DiamondCluster International）策略與技術顧問公司也採取了類似方式，要求新聘用的一百五十名企管碩士及大學畢業生延後三個月至四個月再來公司報到，公司預先提供一個月薪資及津貼，共2,000美元的雇用獎金作為回報。

這項技巧使企業避免放棄原已投下的心力。

波士頓顧問集團（Boston Consulting Group）也運用類似的技巧，提供新聘人員三種報到的日期，延後他們的起薪日。

公司亦提供新進人員另一種選擇，讓他們在報到日之前先接受三個月的密集語言訓練。

但，請注意！

波士頓旅館業的高階經理人與工會談判過程中，經理人嘗試將每班的工作時數縮減到八小時以下，提高公司的彈性。

《波士頓環球報》（Boston Globe）的社論主張，不是不知道何時這些經理人才能為旅館員工努力工作，而是不知道這些經理人會做多久這些令員工沉重得無法負擔的工作。

雖然協商過程似乎可達成協議，但工會仍準備為此問題進行罷工。

技巧12：降低高階主管的薪酬許多公司都曾進行減薪，如果員工知道高階主管也分擔了痛苦，士氣反而能改善。

有時候，高階主管可以吸收所有痛苦。

以紐可鋼鐵為例，刪減每週工作日為四天的同時，也削減了高階主管的獎金，而這些獎金相當於高階主管薪資的66%。

因此，員工雖然犧牲了薪資的20%，高階主管的薪酬卻降了三分之二。

結果，高階主管的犧牲的確遠比象徵性的多。

美國國家半導體公司（National Semiconductor Corporation）也採取了類似措施。

公司刪去高階主管2001年的獎金，並且宣布2002年全公司都將凍結加薪。

薪酬委員會一位董事表示：「我們原本已預期公司將面對艱辛的挑戰，而九一一使日子更艱辛。」

結果，公司每一位員工——包括一般員工和高階主管，都必須共同分擔共度難關。

這些並不是特殊案例。

根據2002年美國《商業週刊》對高階主管薪資的調查顯示，2001年執行長平均薪酬為1,100萬美元，下降了16%。

若將特殊人物（甲骨文〔Oracle〕的勞倫斯？

艾利森〔Lawrence Ellison〕出售認股權獲利超過7億美元）去除，平均薪酬為910萬美元，下降了31%。

同樣地，美商惠悅顧問公司（Wyatt Worldwide）調查比美國《商業週刊》更大的樣本，預估2001年美國一千大企業執行長的薪酬——包括執行選擇權，將下降三分之一，平均金額將低於100萬美元，是1990年代初期以來第一次出現的水準。

不過，也許你不需要縮減工時、每週工作日數，或設計季節性不給薪假。

何不試試將薪資變成變動性而非固定性成本？

對高階主管而言，變動性薪酬相當容易，尤其年終獎金本就隨績效高低決定，向下推廣變動性薪資並非不可能。

試試這些技巧。

技巧13：以股票選擇權與獎金替代薪水美國《商業週刊》2002年對主管薪酬的調查包含一些有趣的資訊，事實上就是——看績效付薪。

以甲骨文的艾利森為例，他是2001年末獲任何薪水或獎金的幾位主管之一；他的待遇完全以股票選擇權支付。

思科（Cisco Systems）也採取類似政策，公司董事會刪減執行長約翰？

錢伯斯（John Chambers）的年薪為1美元後的第三天，另外提供他200萬美元的股票選擇權。

這項做法意義很明確：將公司股價提高，你將因此大撈一筆！

很明顯，這個觀念可以向下延伸到組織基層。

以股票選擇權為主要薪酬的大型、多事業部企業，可用更多股票選擇權替代加薪，甚至每年的年終獎

<<Cost Down 這樣做就對了>>

金都可用股票選擇權替代。

技巧14：以佣金取代薪資這是另一個採績效酬薪的嘗試，只是適用的對象擴及整個組織。

數十年、甚至數百年來，許多機構的業務人員都是依照績效給薪。

實際上，佣金就是績效酬勞，兩者應該盡量直接連結。

景氣低迷時，將薪水轉變成佣金就更加吸引人。

例如，伊利諾州男士服飾店主管服飾（Executive Clothiers）即考慮降低底薪並調高佣金。

店主表示：「我們必須轉嫁更多風險給員工。

」當然，它代表的是：風險與報酬。

但，請注意！

以佣金或其他型態的變動性報酬支付薪資的問題之一，即如果員工達成目標或支付的條件，公司必須切實將錢支付給員工。

不論公司的狀況如何，都必須真的做到。

因此，你必須先確定你已經籌到支付佣金與年終獎金的現金！

而且，請注意！

如果佣金金額過大，也許會導致不良反應。

西爾斯很沮喪地發現，加州汽車修護部門採取佣金制度導致員工建議顧客做不必要的維修，西爾斯很快取消了這個佣金制度。

禮來製藥（Eli Lilly）用不同的方式處理這個問題。

該公司每年計算獎金，但是一部分年終獎金必須放在「獎金銀行」。

經理人只有在每年績效都較上一年改善時才能提領出來；如果一位經理人某年決定在當年改善績效，但下一年度降低績效，他在獎金銀行的餘額將會減少。

有些公司就是無法將薪資轉化成佣金、獎金或股票選擇權。

對這些公司而言，營運不佳又想避免裁員時，必須進行更有創意的思考。

以下是這些公司發現的一些致勝技巧。

技巧15：降低薪資有些公司不裁員，但提供給員工的替代方案是減薪。

當然，沒有人喜歡減薪，但是就像變老一樣，當你考慮到其他選擇方案，就會覺得減薪沒有想像的糟糕。

此外，不像變老無法挽回，但有時減薪只是暫時的。

例如，九一一攻擊事件後旅遊量遽減，加州的蒙特羅斯旅行社（Montrose Travel Agency）刪減了一百六十名員工中大部分人10%的薪資，而老闆本身則不支薪；大部分員工相當高興他們還擁有工作。

類似的案例是嘉信理財，當它發現以暫緩計畫、刪減出差與交際費來避免裁員已不足應付時，公司開始進行減薪。

兩位執行長各減薪50%、執行副總減20%、資深副總10%、一般副總5%。

聯合航空（United Airlines）也採取類似措施，但有一些有趣的差異。

首先，公司必須與國際技師協會（International Association of Machinists）協商新契約，結果是技師加薪37%（提高到1994年工資水準）。

與國際技師協會兩萬四千名非技師會員協商後，聯合航空就計畫要求八萬名員工考慮減薪10%。

技巧16：減少加薪有些企業並未採取裁員或減薪，而認為最佳決策只需要減少加薪。

九一一之後那段期間，再次證明這個想法可行。

美國《商業週刊》報導美智顧問公司（Mercer Consulting）的一項研究指出，受訪的三百四十家企業中，19%的公司正計畫2002年減少加薪的幅度，由平均加薪4.5%降至平均3%。

另外11%的公司計畫暫緩加薪六個月；2%的公司表示他們根本不加薪，包括不增加任何生活津貼。

而這項政策大部分只會影響白領員工。

技巧17：進行策略性減薪或加薪誰規定生活津貼必須增加，尤其在低通貨膨脹或零通貨膨脹的時期？

誰說一定要全面加薪？

為何不完全以策略性考量進行加薪或減薪？

<<Cost Down 這樣做就對了>>

以電子資料系統公司 (Electronic Data Systems Corp.) 為例, 所有的員工中, 只有少於40%的員工獲得年終獎金; 只有75%獲得加薪。

捷威 (Gateway) 有些員工獲得15%的加薪, 其他人則不加薪。

沃爾瑪 (Wal-Mart) 完全以分店經理的績效來支付年終獎金。

根據韜睿諮詢 (Towers Perrin) 最近對北美七百二十一家企業的研究報告指出, 最成功的企業對其最好的員工給予將近三倍的加薪。

這些公司未獲得加薪的人大多會選擇離開, 一般也認為這是好事。

諾斯壯百貨 (Nordstrom) 亦採取類似的做法, 結合以佣金取代薪資及策略性減薪兩項技巧。

這家零售商店以佣金方式支付業務人員報酬, 並且以每個銷售櫃台之營收為計算基準 (並未採用業界通用的每平方呎營收計算方式)。

諾斯壯百貨公布每個員工的業績數字, 並且列出前述計算方式的績效排名, 結果績效好的員工流動率偏低, 績效不佳的員工流動率偏高。

技巧18: 進行策略性人事成本的刪減或增加為何不以策略性思維來決定哪些地方需要員工, 哪些地方不需要?

曲根健保公司 (Trigon Healthcare) 就是個經典案例。

曲根健保是一個保健組織 (HMO), 面臨與其他類似機構相同的利潤結構: 它的收入都是先行確定的, 它必須使成本維持低於收入水準, 即使其醫療保險病患比預期的不健康。

曲根健保不是到處刪減成本, 而是策略性地刪減。

曲根健保支付了一些其他機構沒有的人事成本, 例如雇用契約工協助照顧慢性病患 (如糖尿病) 以有效控制病情。

這並非基於人道決策, 依據曲根健保執行長的說法: 「長期而言, 協助慢性病患控制病情的成本, 遠低於加護病房的費用。

」這的確是相當短期的成本, 如果你仔細考量。

技巧19: 控制人力成長緩於營收成長這個技巧不是單純的刪減成本, 而是不讓它們在第一時間成長。

如果你是商品製造商, 必須非常注意成本與數量成長的關係。

阿帕契 (Apache Corp.) 是休斯頓的石油及天然氣探勘與開採公司, 在這個領域有相當成功的經驗。

該公司在1981年至2000年間將年產量增加二十倍, 但員工從一千兩百人增加為一千六百人, 只成長33%。

公司執行長羅傑?

普朗克 (Roger Plank) 表示: 「基本上我們將固定成本分擔到更多桶原油與更多立方呎的天然氣。

有些更大型的公司專注於削減成本, 而我們降低成本的方法卻是擴大產量, 以期降低每生產單位的成本。

」技巧20: 依任務安排專業及薪資我們都必須成為好國民, 但實在不需要由腦神經外科醫生來做手術房的消毒, 或是由鑄板師傅來清掃細屑。

這個想法來自提高工作附加價值的概念。

沙利工業 (Sally Industries) 是為主題公園製造機器人的廠商, 人工成本占了全部成本相當高的比率。

此外, 生產機器人也包含相當多樣化及複雜度的工作項目, 沙利工業因而建立了符合這種工作需求的薪資制度。

不過, 最重要的是公司發展了一套成本制度, 讓員工注意如何分配時間, 並且特別重視那些增加的价值未足以超過薪資費用的工作。

技巧21: 區分工資與人工成本兩者的區別當然在於生產力, 這是經濟學家提出多年的觀念, 但經理人有時會加以忽略。

雇用外國成年勞工投入生產行列, 似乎不像表面看到的風光。

當然, 每小時的工資的確很低, 但整體成本呢?

為了計算成本, 你必須考慮每小時的產出、錯誤率、督導時間、訓練時間、流動率及一大堆其他因素, 結果可能發現, 留在家鄉雇用當地人工是比較節省成本的方法。

<<Cost Down 這樣做就對了>>

奇異就是一個範例。

傑克？

威爾許（Jack Welch）不依賴家鄉或外國勞工，認為可以支付最高的工資率卻享有最低的人工成本。

結果，在他所謂「中子時期」（neutron years），只有三萬七千人因為奇異出售業務而離開。

同時期，產業中卻有八萬一千人因為生產力因素失去工作。

再從另一個角度看，這些人離開後，整體生產力提高了。

因此，即使工資增加，每產出單位的整體成本率卻可能是下降的。

技巧22：縮短測試時間有時候適可即止。

交貨之前產品究竟需要多久、多深入的測試？

在微軟（Microsoft）內部，銷售人員與軟體工程師之間的緊張情勢常是顯而易見的。

當新產品上市日迫近時，就不斷有人質問：「可以交貨了嗎？」

不過，其他企業發現製造類似的壓力——或乾脆縮短測試時間，也是可行的方法。

EMC是一家資料儲存公司，過去產出的儀器正式上市前必須經過二十八天的測試。

一位新執行長〔喬？

圖西（Joe Tucci）〕上任後，認為二十八天過長。

經過六個月的研究，他提出如果測試期縮短一半也不致影響品質的結論。

這個結論可以節省可觀的成本。

大部分測試需要人力，縮短測試時間即能減少人力需求。

技巧23：將全職員工轉變成兼職員工也許你不需要任何裁員，也不需要實施任何減薪。

假設你的公司營運具明顯的季節性，你會在旺季時雇用額外的員工。

但如果旺季的營業沒有你預期的活躍時該怎麼做？

裁減部分額外員工嗎？

其實沒必要！

麻州貝蒙特鄉村俱樂部（Belmont Country Club）發現了一個更好的方法。

當營業衰退時，俱樂部面臨降低人工成本的需求，但俱樂部並未裁減任何員工，因為裁員會引發反彈

或失去員工的信任，因此俱樂部只是將所有員工的工作時間減少。

不只大部分員工樂於擁有額外的休息時間，俱樂部也未因此增加任何裁員可能導致的成本。

技巧24：租用員工我們談的是「租用」中階經理人才，擁有雇用的「選擇權」，而不是尋找傭兵

國民支持公司（PeopleSupport, Inc.）是提供旅館業客戶服務的公司，該公司首創以這種方式降低中階主管的雇用成本。

它採取的模式稱為「先租後聘」。

約十二名中高階經理人以契約方式「租給」雇用五百名員工的企業。

表現良好的人員，在景氣回升時可擁有被正式聘雇的優先權。

技巧25：交叉訓練根據你的公司特性及需要，也許可以藉著交叉訓練完全省卻兼職人力的需求。

假設工作的密集度與多樣性具季節性差異，交叉訓練會有非常大的助益。

簡單的像是請學校秘書支援夏令營，複雜的如訓練實驗室技師從事一種以上的試驗，放射學技師操作多種影像程序。

事實上，只要工會的規則允許，藉著交叉訓練支援性質的員工，許多醫院就能節省可觀的成本。

例如，清潔人員可以到洗衣部門工作，或到廚房協助烹飪前的準備工作。

技巧26：建立員工保健制度這個技巧有雙重效果，不只減少健康保險費，還降低員工的缺席率與流動率，而且可能增加生產力。

以ARAG集團的迪蒙因公司（Des Moines）為例，公司提供八十名員工每年在當地醫院做一次身體檢查，每年的成本是8,000美元。

自從ARAG建立這個制度後，保健成本增加7%，但所有小企業的保健成本卻大約增加了10%。

ARAG執行長說明，成本節省來自於保健制度。

如果防止一個心臟病案例，就能減少公司保險的理賠歷史，降低保險費增加。

<<Cost Down 這樣做就對了>>

此外，ARAG也相信保健計畫促使缺席率與流動率下降。

去年，它的流動率僅9%，大約是產業平均數的一半。

專注於保健還有一些預期不到且難以衡量的利益。

以戒菸計畫為例，大多數企業及保險公司發現這是長時間才能獲得報酬、不具經濟效益的投資。

對一般癮君子來說，肺癌或肺氣腫都是數十年後的事，公司很難評估其付出的費用合理性。

然而，根據對有固定停工休息時程的工作所做的調查，抽菸者在休息前半小時的焦慮不安，可能導致工作上的誤失或降低生產力。

因此，這種情況下戒菸計畫可能具有相對上可輕易衡量的短期利益。

奇異對於糖尿病員工也有類似經驗。

這些員工無法配合公司的固定休息時程來有效控制血糖。

若有糖尿病的員工可依其需要自行決定休息時間，而非強制遵循公司固定的休息時程，將使他們更有效控制血糖，生產力亦可有效改善。

技巧27：不要雇用癮君子這裡將保健概念推至極致。

北邁阿密禁止抽菸者應徵市政府工作。

珊瑚閣市（Coral Gables）不允許抽菸者加入警政行列。

佛羅里達的聖克勞德（St. Cloud）要求市政工作應徵者宣誓一年內未曾吸菸，並定期測試他們是否不實。

為什麼？

這些地區政府表示，這樣可降低工作日數的減少、提高生產力，並降低健康保險成本。

事實上，聖克勞德的人力資源部主管表示，市政府所花費的130萬美元健康保險有6%到12%用在抽菸相關事項。

技巧28：管理你的電子郵件時間談談生產力吧！

電子郵件為你帶來什麼？

當然，電子郵件在加速訊息傳遞上確有優點，但也會造成工作時程分割。

由於生產力與裁員是銅板的兩面，因此值得去檢視你如何管理你的電子郵件時間。

一家1,000萬美元的公關公司宏恩集團（Horn Group）的創辦人、總裁及執行長薩賓娜？

宏恩（Sabrina Horn）就是一個很好的例子。

宏恩女士發現自己花太多時間在電子郵件相關作業上頭。

每次新郵件傳入時的訊息顯示，都會干擾她的工作。

為了解決這個問題，她採取了兩個步驟。

首先，她另外開設個人郵件的新帳號，以便與工作相關的郵件分開。

結果，工作時她只花時間在工作相關的電子郵件。

其次，她下決心每天只檢查工作相關郵件三次：早上進辦公室時、中午吃飯時及下班返家前。

她表示，由於遵守電子郵件規則，使她得以在一整天的工作中，獲得平衡舒緩的時間。

技巧29：加速連結說到電子郵件，請問你在進入網路首頁後，要花多少時間，電腦才能連結顯示其畫面？

許多企業已經揚棄一般的電話線，改採寬頻線路加速電腦連結。

不過，技術仍持續進步。

康乃狄克州的阿提拉國際集團（Artera Group International）已經發展出一套系統，號稱可以加速上網的效率，速度是傳統電話銅線的五倍——每秒250 kbps（相對地，傳統的撥接式數據機為每秒56 kbps）。

三人共用的辦公室一個月的費用預估為175美元，家用或旅客用的每月僅需10美元到20美元。

寬頻，請回吧！

技巧30：遵循十大電子郵件戒律這不只是討論中的電子郵件禪，電子郵件的問題遠比想像中的嚴重。

由於一些人違反了下列戒律，使我們浪費許多時間：1.你不應該發出沒有主旨的電子郵件。

「網路來的訊息」是毫無用處的。

<<Cost Down 這樣做就對了>>

2.你不應該中斷一連串連續的電子郵件。

當你發出回覆的電子郵件時，務必包括這個主旨之前的所有郵件。

如此，收信人就不需要再回頭找尋舊檔案，以了解前因後果。

3.你不應該以一串舊郵件來作為一串新郵件的開始。

當你有一個新主題時，請重新啟動一個新郵件串。

不要讓人以為一大堆舊訊息都與此相關。

4.你不應該發出不需要的檔案。

當收到的檔案內容和一般郵件訊息相同時，附屬檔案是毫無用處的。

5.你不應該使用與本名不相近的寄件者名稱。

如果這麼做，你的信件可能會被刪除。

6.你不應該將副本發送給其他人，除非確有相關。

務必確定你發出的副本只送給有興趣或有必要知道的人。

7.你不應該寄送其他特殊的軟體檔案。

雖然Word功能遠大於所需，但微軟的Office還是最標準的。

8.你不應該發出超過10百萬位元（megabytes）的笑話檔。

如果笑話不夠簡潔，它就不好笑。

9.你應該審慎設定電子郵件的群組。

請務必確定群組內包含的成員都是合適的。

10.你應該慎言，不該長舌。

如果你不會當面告訴對方，或寫在昂貴的信紙上寄給他，可能也不該用電子郵件寄給他。

確定你會避免這些錯誤錯誤1：未了解企業本質前刪減人力航空公司需要副駕駛員；手術房需要刷洗的護士；搬運鋼琴需要兩個人。

此外，也不要建議交響樂團刪減半數小提琴手，然後告訴剩下的人，拉出兩倍音量的小提琴。

這些聽起來很愚蠢，但是事實卻很沉痛。

例如，1990年湯姆？

華納（Tom Werner）和合夥人買下聖地牙哥教士隊（San Diego Padres）。

三年後，根據《波士頓環球報》史帝夫？

貝利（Steve Bailey）的報導：「他把聯盟中的打擊好手蓋瑞？

薛菲爾德（Gary Sheffield）及全壘打王佛列德？

麥克葛利佛（Fred McGriff）賣出去，促使知名游擊手湯尼？

費南德茲（Tony Fernandez）、捕手班尼托？

聖迪亞哥（Benito Santiago）及投手布魯斯？

赫斯特（Bruce Hurst）、葛列格？

哈里斯（Greg Harris）、藍迪？

麥爾斯（Randy Myers）、麥克？

麥德森（Mike Maddox）紛紛離去。

採取這些行動後，華納已經將薪資費用刪減到低於1,000萬美元，這對大聯盟是相當低的水準。

」這是「職業球隊有史以來最大幅的降薪」，結果「球迷大表不解；其他人則進行集體訴訟」。

《達拉斯晨報》（Dallas Morning News）稱華納是「南加州最可恨的人」。

錯誤2：混淆工資與人工成本你有一件複雜的專利權侵權案件，而你的專利權律師每小時收費500美元。

但等一等，如果有一位剛通過律師考試的年輕律師願意每小時只收200美元，你會聘請誰？

就像前述案例一樣，許多經理人時常將工資與人工成本混淆。

假設結果是可比較的（前述案例絕對無法確定），其間還存在一些影響生產力的中介變數。

假設專利權的案子交給菜鳥律師需要花三倍的時間才能完成，顯而易見，選擇每小時500美元的律師較為划算。

這個概念可以延伸到許多方面，例如工廠裡的按件計酬工作，甚至辦公大樓的維護與修繕工作。

<<Cost Down 這樣做就對了>>

一位老先生無法發動車子，打電話給當地一家修車廠。
修車工人很快到達，打開引擎蓋檢視，拿出螺絲起子將螺絲旋轉了四分之一圈，引擎馬上就發動了。
老先生問：「多少錢？」
工人回答：「25美元。」
「什麼，轉一下螺絲就要25美元？」
老先生質疑地問道。
工人回答：「不，轉螺絲只要1.5美元，不過知道要轉哪個螺絲是23.5美元。」
……

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>