



Expense Reduction Analysts

2011.04.26-工商時報 D4版 經營知識 <守成為盈>

【守成為盈】◎文／葉益成

找出改善標竿 提高節省力道

企業投入大量人力與資源進行成本費用降低專案，到底成效如何？

以製造業為例，在設計階段確定的產品功能和企業各部門的目標成本，往往是產品製造及銷售過程的成本控制依據。過程中，企業可利用Kaizen成本法逐步降低成本，並分階段、有計劃地達到預定的利潤水準。

源於日語的「Kaizen」，意指小的、連續的、漸進的改進，此法指企業通過一連

串生產經營過程的改善活動，如持續減少搬運等不具附加價值活動、消除原材料浪費、改進操作程式、提高產品質量、縮短產品生產時間、不斷地激勵員工等。

Kaizen成本法的改善值=本年（月）的實際成本-上年（月）的實際成本。中心概念是企業有能力不斷地降低產品成本，這是一種永無止境、目標不斷提高的成本管理思想和方法，這種成本意識是企業長期保持成本優

勢的基礎。

再加以使用競爭對手成本分析法和標竿制度（Benchmarking），進行競爭對手成本分析，從各種管道獲取大量相關資訊，如找出競爭對手各項成本指標、供應商，以及他們提供的零組件成本、人工成本及效率、評估競爭對手的資產狀態及利用能力等。

透過使用拆解分析法（Tear-down Analysis），將競爭對手的產品分解至零件

後進行分析，以明確產品的功能與設計特點，推斷產品生產過程，對產品成本深入瞭解。

另外，還需根據對手其他資訊調整上述估計指標，如競爭對手現在及未來策略及所導致的成本水準變化、企業環境的新趨勢以及產業的潛在進入者的行為。

當競爭對手的成本結構分析確定後，公司可以使用這一成本資訊作為計量自身成本改善的標竿（Benchmark），以及與業界最佳表現者（Best



Performer）之間現在和未來的成本差異，反映公司所處相對位置，並指出改進的具體目標與途徑。

透過由內到外、知己知彼的成本分析，進而有所本的建立客觀的改善目標，才能實踐真節省。（本文作者為ERA英國穀業企業成本國際顧問集團大中華區總裁）