



Expense Reduction Analysts

2011.05.17-工商時報 D4版 經營知識 <守成為盈>

【守成為盈】 ◎文／葉益成

不放過可賺、可省的小錢

公司的經營目標在賺取利潤，若不能有效控制成本和費用，銷售額即使增加也是枉然。如何在保證產品或服務品質的情況下，將成本最低化，是成本管理的根本，最直接的衡量指標是銷售成本率，即營業成本占營業收入的比率。

銷售收入減去成本費用，結餘方為利潤。成本費用包括生產成本和其他費用，生產成本是為生產產品或提供服務而發生的各項支出，包括直接支出和製造費用，前者是直接材料、直接人工和其他直接費用，後者是水電等間接費用。企業的其他費用支出包括期間費用，以及納稅、營業外支出等。對生產成本、期間費用、納稅支出、營業外支出等各方面的

費用支出，企業都需要進行全面管理和控制，才能獲得經營盈利。

對生產成本的管理尤為關鍵。生產成本通常是公司全部成本費用中占比最大部分，生產成本的變化對於銷售的變化也非常敏感。相對而言，期間費用、營業外支出等對銷售額不敏感，控制關鍵在於絕對金額的壓縮和控制。

但對於生產成本，並非控制那麼簡單。銷售的高感性，決定了對生產成本不可能進行絕對的金額控制。因此生產成本只能進行管理，對直接材料成本、直接人工成本及製造費用3大類進行節流固本，才是獲得理想利潤的基礎。

直接材料成本主要指直接供產品生產的原材料、半成品的採購成本，對直接材料成本的

管理，涉及存貨管理系統，有效的存貨管理系統有利於降低存貨的採購成本、存儲成本、佔用資金成本、運輸成本等。其中，採購成本的控制，需要採購決策人員對原材料價格走勢做出正確判斷。

直接人工成本主要指生產人員報酬支出，人工成本的管理並非越低越好，員工報酬過低，勢必降低員工積極性，甚至影響產品的生產進度和品質，需要企業在成本控制和員工激勵兩方面進行權衡，找出最佳管理方法。

製造費用主要是與產品生產有關的間接費用，比如水、電、天然氣等方面支出，這類費用無法直接計入產品成本，必須採用某些方法在不同產品間進行分攤。對這類費用的控制，需要樹立全體人員的節約意

識。

要成為擁有優秀成本管理能力的公司，不只應對銷售成本嚴格監控，還需對其他費用，比如期間費用、納稅、營業外支出等進行控制，才能達到全面降低成本，獲得理想盈利。

雖然理論上講，毛利率出色的公司未必有出色的淨利率，理由是淨利潤還需在毛利的基礎上扣除期間費用等相較於銷售成本小許多的其他營業支出，不過真正銷售成本管理好的公司，淨利率往往也同樣出色，因為他們是不會放過任何可以賺、可以省的小錢，他們的勝出在於力行「完全成本降低」。

（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）