



Expense Reduction Analysts

2011.06.28-工商時報

D4版 經營知識 <守成為盈>

守成為盈

文/葉益成

賺不賺錢 看3個成本數字



市場競爭激烈，顧客爭奪常不可免，不是十分有特色的商品，往往最後會通過價格來爭奪。即使是獨特的商品一經銷售，成功開出紅盤，不久類似商品便迅速跟進，最後還是得靠價格決定勝負。

銷售和利潤的增長都很重要，但是也不能缺乏成本意識。企業主事者及相關人員應具有當多大數量的銷售要花費多大成本，成本率是上升還是下降等觀念和應變能力。畢竟，現在的企業競爭經常是以成本決勝負，「成本敏銳度」是成功經營的要件。

經營的基本原則，是以較少的成本獲得較大的銷售額。企業降低成本，是為了在擴大利潤幅度的同時，提高銷售。通過降低成本來降低價格，由此吸引顧客消費，即是，為了提高銷售額而努力降低成本。

經營者對有關成本的數字，怎樣看才行？

1. 要看相對於銷售額，花費了多少直接成本。

企業主不應該看直接成本，而是看相對於銷售額的比率。在意義上，是把附加價值比率作為指標。附加價值即企業活動所產生的新價值，一般來說，指銷售額總利潤（銷售額減去銷售成本），如果公司的數字比業界的平均值低，說明直接成本花費過多，在這種情況下，努力降低進價，降低對外作業成本等，將成為經營的重要課題。

2. 要看直接成本以外的成本花費。重點指標為銷售管理支出。

銷售管理支出是指銷售人員薪資、運輸、廣告宣傳、接待交際等費用，加上行政後勤管理人員之薪資、辦公用品、差旅、通訊、房租等管理費。銷售管理費與銷售額之比即銷售管理費比率，如果公司的數字比業界的平均值高，意味比其他公司銷售管理費高，就必須展開節儉經費運動。

3. 要看人事費。簡言之，是指關係到人的經費，合計為工資、獎金、福利保健費等。

人事費與銷售額之比，即人事費比率，人事費過大時，由於不能降低工資，只有削減人員，或在現有人員基礎上努力提高銷售額，也就是提高勞動生產率，關注每個人的績效和產能。

以上3個數字是經營者應該看得最為重要的數字，進一步還可以看更細的支付利息比率、廣告宣傳費比率、福利保健費比率、單位小時成本和產能。通過各種成本指標檢視，建立「成本敏銳度」，找出成功競爭優勢和亟需補強之處，提升獲利。（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）