



Expense Reduction Analysts

2011.08.09-工商時報

D4版 經營知識 <守成為盈>

【守成為盈】

◎文／葉益成

成本領先策略

走向系統化、科學化

管理大師麥克波特提出，追求企業發展的競爭策略理論，有差別化策略、集中化策略以及成本領先策略。

其中，成本領先策略（Cost Leadership）指企業通過有效途徑降低成本，使全部成本低於競爭對手，甚至是同行業最低成本者，從而獲得競爭優勢的一種策略。

成本領先策略主要在宣導，企業應關注自身在經營過程中涉及的所有成本，並努力通過各種措施來降低，使得企業能以比較低廉價格銷售產品，取得顧客認同，並實現自身利潤報酬。

就企業競爭力本質，不管採取何種競爭策略，成本優勢始終是獲取核心競爭力的作為，也是企業持續發展的保證。

尤其從「利潤＝產量×價格－成本」製造業原理來看，為了更好的效益，需更關注成本管理，進而走向科學化和系統化。

平衡計分卡（BSC）便是著眼於組織發展策略有效性的管理理念和系統方法，通過財務、客戶、內部流程、學習與成長4方面指標，及指標間相互驅動的因果關係，體現組織的策略實施和修正過程，並且通過這4個層面的指標實現與策略目標密切相關的績效管理。

關鍵績效指標（KPI）是通過對企業內部流程的輸入

面、產出面的關鍵參數，進行設置取樣、計算、分析，衡量流程績效的一種目標式量化管理指標。

平衡計分卡與關鍵績效指標各有優缺點，兩者若能結合起來，正可以互補。

亦即，先把策略目標分解成財務、客戶、內部經營、學習和成長4個方面，再分別進行分析，找出關鍵成功因素，對企業占有優勢的、對成功具決定性的某個策略要素進行定性描述，並依關鍵驅動因素明確4個方面的策略目標，之後將每個方面策略目標細化為關鍵績效指標，對關鍵成功因素進行定量／量化（Quantitative analysis）及定性／質化（Qualitative analysis）分析，才能將企業策略落實，使績效考核有所依循，從而保障策略目標實現。

這樣不僅擁有一套完整的、對操作具有策略指導意義的指標框架體系，而且能把績效指標細化落實到企業的業務及基層管理和操作人員。

以平衡計分卡中的4大層面中的「客戶」層面為例子，在關鍵成功因素中，產品品質和客戶服務占著極重要地位。由此，在關鍵績效指標（KPI）的訂立上，企業須透過定量和定性評價方法緊守產品品質，減少廢品損失，提高產品合格率。

在生產環節中，嚴格把關品質，執行操作規程，健全品質檢驗制度，生產符合客戶滿意的產品，提高客戶認同度，並



完善客戶服務，保持與客戶良好互動關係。

由此可見，建立平衡計分卡的中心工作，是基於企業策略目標來制訂企業關鍵成功因素（CSF）和關鍵績效指標（KPI）。企業成本領先策略能否成功，關鍵看能否有效降低成本，因此將加強成本控制作為企業策略目標，在控制成本策略目標下，運用平衡計分卡將企業目標分解為財務、客戶、內部流程、學習與成長4個層面關鍵成功因素（CSF）和每個層面關鍵績效指標（KPI）。

在此基礎上，可以進一步系統化和具體化地建構基於平衡計分卡的成本領先策略。策略一旦制定，策略的執行力—策略績效就成了關鍵。如此力行「精實成本領先策略」，終能提升企業利潤。

（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）