



# Expense Reduction Analysts

2011.10.04-工商時報

D4版 經營知識 <守成爲盈>

【守成爲盈】◎文／葉益成

## 贏在全面成本意識

企業要把成本降低的事做好，與其躁進，不如先回頭想想過去操作策略與人員行為，揪出那個曾經、甚或可能操作失敗的問題所在，對於企業在進行內部成本管理將有極大幫助。

目前企業內部成本管控存在的主要問題，在於成本管理的手段過度依靠節約方式，沒有應用成本效益原則，或不知透過發生成本來實現更大的收益。此外，企業常藉由2條主要途徑來降低產品成本：規模效益、增強與供應商及經銷商的談判能力，達到轉移成本的目的。但規模大小常受需求大小牽制，過分的成本轉移將使企業失去好的合作夥伴。

又在成本管理的責任歸屬上，錯誤地視爲財務人員、少數管理人員的專利，認爲成本、效益都應由企業領導階層和財務部門負責，但成本產生端的技術人員卻無需負責，導致管成本的不懂技術、懂技術的不懂財務，全體成本意識淡薄。

相關人員在自私和不良

利益動機驅動下，任意調整、編造成本資料，從而使成本資訊、真相失真，造成以成本爲基礎的各種管理活動效能降低，甚至造成企業損失。

最後，企業也常把內部成本管理侷限於產品生產領域，忽視了設計、銷售階段的管理成本、資金成本、服務成本等，使得內部成本控制與分析僅以生產成本爲資料來源，沒有完善的監督體系。例如，各責任中心沒有依據準則，管理層級不當、管理權責不清等，導致成本的內部控制混亂，弱化了成本管理的效益。

要強化企業內部成本管理的對策，需樹立系統管理觀念，實施全方位、全程成本管理，在設計階段至銷售階段就開始降低成本的活動；從投入與產出的比較分析來看待投入的必要性、合理性，從效益的角度決定成本的必要性和多寡比重，以效益爲中心進行成本的管理；堅持研發與收益結合，有效採用新技術、新設備和新材料，降低產品成本；增強成本觀念，實行全員成本管理，貫徹技術與成本結合、生產與管理並重的原則，培養全員成本意識，轉換少數人的成本管理爲全員參與管理。



● 成本管理應該不只是少數人的事情，應該要培養所有員工成本意識。圖爲生產線上的作業員。

圖／新華社

在企業內部形成自主管理意識，在日常成本管理中，引入內在約束與激勵機制，才能真正實現一種代價最低的內部成本管理方式，也是降低成本有

效的管理方式。

(本文作者爲ERAig英國穀業企業成本國際顧問集團大中華區總裁)