

工商時報 經營知識

<扭轉錢坤> 98.03.04

D4版 ERA Taiwan 剪報資料

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

實行ABC管理和分類

既能集中精力抓住重點進行管理，又能兼顧一般問題，從而做到用最少人力、物力、財力，實現最好經濟效益。

ABC是拉丁字母的前3個，可用來指一般常識或淺顯的道理和常識。管理上也有ABC，更是企業經營的基本功。它以某一具體事項為物件，進行數量分析，以該物件各個組成部分與總體的比重為依據，按比重大小的順序排列，並根據一定的比重或累計比重標準，將各組成部分分類。

一般而言，A類是管理的重點，B類是次重點，C類是一般。如此的分類管理廣泛應用於工業、商業、物資、人口及社會學等領域，以及物資管理、質量管理、價值分析、成本管理、資金管理、生產管理等許多方面。它的特點是既能集中精力抓住重點問題進行管理，又能兼顧一般問題，從而做到用最少的人力、物力、財力，實現最好的經濟效益。

以存貨為例，企業可以將存貨分為3類來分別控管：A類為高價值項目，占有所有成本的70%至75%，卻僅占總存貨量的5%到10%；B為不若A昂貴的物料，但比C貴之中等價值項目，約占總存貨項目比率20%的量和物料支出；C類為低價值項目，為企業經營中較細小，相對不重要的經常使用物件，低單價、低標準、低要求的經常性東西，雖占總存貨量的70%到75%高比率，卻僅占5%至10%存貨投資額。

在此系統下，針對3類存貨實施不同層級的控管，控管程度則依成本效益而定，A類應定期盤點，B類管制介於A類與C類之間，C類產品項目被使用最多，完整記錄存貨的進銷交易並不符合效益，因此單次訂購量應大，以減少訂購次數，降低存貨相關成本。

在人才管理上，也可將人員分ABC三等級，藉由不斷淘汰C級人才把整體企業素質往上提升，對於激勵可以偏重A級人才，並施予重點培訓，讓他們可以為企業更賣力工作。

A級人才常能聰明工作（work smart），他能在有限資源下，做對了最有效能的事，為何他「做對了當做的事」，因為他「選對了」工作。那企業經營又如何能夠「選對工作」？答案還是ABC，另一種ABC管理（或稱作業基礎成本管理Activity Based Costing, ABC/M），藉以分析企業營運流程中成本、客戶、服務、產品別的財務資訊，使企業看到更正確的資訊，了解為什麼花錢，清楚製作用業的間接成本發生原因，協助企業員工符合企業需求，以更具創意的方式，移除無生產力或多餘的作業。如此，便能設定正確的策略方向，拋開沒有價值和利潤的產品及服務，使成本分配正確化，省下可觀成本。

企業不一定要大，因為各有各的能耐和管理極限，實行ABC管理和分類，便可以抓住重點，兼顧一般，有效地控制物資的庫存量，加強資金周轉，減少倉儲成本和管理費用，簡化管理流程，提高經營效率和人才管理。（作者為中華穀業總裁暨ERA穀業國際顧問組織台灣區負責人、中華成本管控學會理事長）

