

工商時報 經營知識

<扭轉錢坤> 98.04.01

D4版 ERA Taiwan 剪報資料

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

正視間接成本才能超越競爭者

間接成本可以分成客戶服務類及內部管理類，前者須重視效益，後者應努力減少以增加企業利潤。

企業的成本大致可以分為「直接成本」與「間接成本」2類，各有2種含義。從成本與生產的關係以及從費用計入產品成本的方式來講，它們是指直接計入成本與間接計入成本。一般而言，凡是可以直接計入產品成本的費用，稱為直接費用，如構成產品實體的原材料、生產工人工資等。相對地，不能直接計入各產品成本的費用，則稱為間接費用。



直接成本對利潤的影響很直接，所以通常都會受到管理階層嚴格管控，故在企業之間這一類成本差異性並不大。而間接成本通常有分攤的性質，對利潤的影響還要考慮到總營業額的水平，故常被視為不可控制的成本並被習慣性輕忽，以致未能在年度預算中詳加分析，也未從日常作業中重視其效益性，最後間接成本變成企業的負擔。

間接成本包括人事、財務、行銷等，也就是生產、銷售、產品、服務這些核心活動以外的成本。這些一般跟公司的純益率相關，而且通常增加的速度比營收的成長還快，但造成企業間接成本管理成效不佳，通常源於企業通性和人員心態。

常見的是管理人員僅關注業務的擴張，而不是成本費用的降低，若確有成本降低的想法，也往往只專注在營業成本而忽略間接成本，結果是：間接成本隨著時間增加。另外，也因降低間接成本在本質上容易讓員工士氣低，產生管理「噪音」，特別是就縮編人員來控制成本而言。再者，公司的經營常受景氣周期的影響，間接成本降低計劃通常是在景氣低迷時期應運而生，一旦經濟復甦，為了避免下困難的決定，往往不了了之。

要改善這樣的問題，應統一在各個部門的執行，而且使各部門的流程和時程規劃相互協調，創造一個能持續改善的環境，並在降低間接成本上有一個比較明確的目標，保持嚴謹，密切連結到財務表現等方面，除此，管理階層要給予適當的壓力，有決心，有系統地按輕重緩急進行改善。切莫因面臨壓力就直接規定一個間接成本上限，這樣縱能達到短期目的，浪費因子（好比無效率的流程等）依然潛伏在企業中，隨時會復發。

在任何計劃中，每個降低成本的觀念在可持續性上有很大的不同：有些降低成本的做法很容易維持，另一些則容易失敗。除非公司能面對現實，採用必要的實施紀律和管理重點，否則許多成本機會都會溜走，從而影響整個成本削減計劃。

具體作法是透過間接成本分析，劃分成客戶服務類及內部管理類2部份。客戶服務類通常不宜減少支出，但必須重視效益；內部管理類的間接成本應努力減少支出，以增加企業利潤，才能創造企業競爭力。（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）