

工商時報 經營知識

<守成爲盈> 99.03.02

D4版 ERA Taiwan 剪報資料

【守成爲盈】

◎文／葉益成

降低成本 ≠ 品質下滑

豐田汽車 (TOYOTA) 在日本是第一，於2008年在世界汽車市場上甚至打倒長久獨占世界第一的美國通用汽車 (GM)，最近在美國卻連續發生車輛暴衝、油門踏板無法彈回、煞車失靈等事故，讓人不敢置信。

事件發生前，豐田是一個認真經營的頂尖企業，其JIT (Just in Time) 零庫存管理、精實管理、全面生產體系等最佳實務更受到全世界製造業的尊崇。但顯然這次零件供應商出事、品質管理疏忽、危機處理失當等，衝擊消費者對豐田長久「低故障率」的信任，導致商譽受損。

話題在國內外掀起討論，有人認為主因在於豐田追求市占率，零組件不再標榜全都是日本製，終究付出品質低落的代價。日本企業普遍對海外生產品質較不放心，缺乏國際分工概念，認為唯有在日本本地製造才能確保品質。豐田這次發生問題的零件在海外生產，近60%的海外生產比率增添隱憂，坐實部分日本企業對本地製造才放心的自滿迷思。

全球化時代，企業為了降低成本，分工勢必越來越細，從全球資源最佳運用來看，豐田透過全球化工生產零組件以求價格降低並沒有錯，但這不代表企業可以因此犧牲品質。相反地，企業須更努力確保最終產品品質，對代工廠的零件嚴格把關和管理。

知名汽車業者認為一輛車由上萬個零件組合而成，任何品牌都



無法做到品質百分百，瑕疵難免，尤其以較低成本取得零組件，很難避免品質下滑。但這種心態助長了「降低成本=品質下滑」的謬論，污名化了成本降低原本對企業獲利提升的正面效應。

企業要降低成本，也不應犧牲品質，以往只要觸及品質考量，成本降低方案就註定無疾而終。兩者其實可以並存，首先要訂定成本基準 (Base Line; Benchmark)，透過量的分析，了解現存單位成本結構，像要降低電費，就必須知道公司一度電多少錢、用電需量，接著經由質的分析，了解在成本降低方案進行中企業對質的要求、顧慮和考量等策略思維，一旦質和量的成本基準確立，才能在符合基準下提出成本降低建議並落實成效。

一般服務業而言，電訊費用可能是眾多成本費用中相對大的支出項目，要進行該成本費用降低計劃時，可從既有帳單清楚了解電訊費用明細及享有的折扣和計價，進行量的分析和節費。若一味降低成本，厲行3分鐘通話斷訊機制，可能引發溝通和連繫不充分、客戶不滿等，危及業務成長的負作用。

唯有在符合上述量質分析和要求下的提案才能被執行，達到降低成本兼顧品質。降低成本卻不犧牲服務和品質，才是真節省、真功夫。(本文作者為ERA英國毅業企業成本國際顧問集團大中華區總裁)