



【守成為盈】◎文／葉益成

## 降低非策略性成本 是勝出關鍵

金額較小且礙於人力與資源運用等考量，非策略性成本長期不受企業重視，所以節省潛能會最高。

**策**略性成本管理 (Strategic Cost Management) 是近代興起的一種全面性與前瞻性的現代化管理方法，備受歐美日等國家管理界、企業界的重視和關注。其特點是企業在面對競爭日益激烈的環境下，重視整體的策略規劃，結合成本管理與企業策略，可以使企業跨出內部控制的單一角色，以鞏固和贏得長期競爭的優勢。

策略性成本管理是根據市場需求，對企業的實際經營情況，以市場競爭價格為導向，一定的目標利潤為中心，運用數量、成本、利潤分析原理，反算企業各項目標成本或控制指標，通過一系列有成效的管理，最終將各項指標控制在目標範圍內，將市場競爭的外部壓力轉化為企業的內在動力。

實行策略性成本有許多工具，諸如分析成本活動，以瞭解價值鏈與成本之間的變動，以較低的成本重新設計營運或組織的各項活動，期望能提高其

價值。經由策略性成本管理，除促使成本能夠下降外，同時可以提高品質、改善服務、確保交貨期。

從策略性的角度，可以把企業的成本費用分為2類，一為策略性成本，該費用支出直接為企業帶來收入的增加，或是能直接改善企業根本獲利，另一類非策略性成本費用，泛指非上述提及的其他成本費用。一般而言，企業大多數的管銷費用和某部份營業成本便屬於非策略性成本，約占企業收入的10%到30%不等。

根據實務經驗，平均20%的非策略性成本節省是可預期的，那麼企業便能提升額外利潤2%到6%。對面臨高度市場競爭的企業而言，非策略性成本費用的降低正可創造企業的生存利基。所以企業真要能勝出，這關鍵的少數 (Vital Few) 實為非策略性成本，而不是每天拚死拚活的策略性成本。

在高度競爭的市場，做好本業專注的工作似乎是所有仍屹立市場的存活者的基本要求。

策略性成本對收入的影響具攸關性，通常都會受到企業主和管理階層的嚴格管控，更是本業專注的核心競爭力 (Core Competency)，類似成本如核心原物料和用在提升收入的成本費用支出，故在企業間這類成本差異並不大。相反地，非策略性成本因相對金額較小，且礙於人力與資源運用等考量，多半不為企業重視，常態性地被輕忽，但節省的潛能卻是最高。

西藏喇嘛透過辯經，一問一答的方式精進了解佛經中的真理，藉由相互攻防，從中獲取真知。正反之間並沒有絕對的對與錯，而是以不同的角度切入釐清真相，從中得出結論。

同樣地，我在英國進行博士論文討論時，被要求在既存知識上，找出衝突點，以求不被舊的價值迷惑，開創出知識的新天地。這個衝突點套用在成本管理上，便是「降低非策略性成本才是最具策略性的操作」，更是企業真能勝出的決戰點。(本文作者為ERA英國殺業企業成本國際顧問集團大中華區總裁)