



2012.12.19-工商時報

D4版 經營知識<守成爲盈>

【守成爲盈】◎文／葉益成

成本偏高 最大的問題在人

「外來的和尚會念經」，但經念完了，常見相關人員不服氣，甚至倖倖然說：還不是一樣的經，我們也會念。企業大都時候知道問題所在，但是否願意面對問題就悠關最終成敗。

企業在進行成本降低時，往往阻力不小，卻不得不正視，包括涉及領導階層和個人切身利益等敏感問題，導致降低成本活動不徹底，雷聲大，雨點小，政策因人而異、例外變成常態。

降低成本的關鍵在找出成本因素，但是企業常由於參與活動的人員受專業知識和對成本認識的影響，很難找出自身成本待改善的地方，或只能找出一些皮毛，導致整個活動效果差。即使找出成本偏高因素，制定相應的控制措施，也常因執行力不夠，經常是找到問題，偏又不能消除問題。

也有企業把降低成本的活動當成權宜之計，要不然就是降低成本活動只是少數人參與，導致無法全面、系統地找出成本因素。

很多情況下，企業降低成本只從表面現象檢視成本因素，非從流程和作業上認識成本動因，也就不能消除或減少流程和作業中的資源浪費。

此外，有很多造成成本偏高的因素是起於長久的惡習，如：未建立管理程式、未制定管



理制度、員工的成本意識。由於這些因素難以量化其產生多少浪費？提高多少成本？都使降低成本活動的成效評估困難重重。

降低成本常因沒有成本意識和成本理念作支撐，包括領導決心不大、形式主義作祟等，難以持續。

如果企業能體認「問題在自己」，在企業本身，在個人本身，正視上述問題，從領導階層推動起，讓成本管理人員深入各角落，了解相關部門和人員的成本動因，從中思考如何認真克服這些困難或阻力，則降低成本活動一定能健全地發展。

否則茫然下手，冒然採用原本立意甚佳的思維和方法，如通過成本分析進行改善、號召節約減少浪費、採購時盡可能尋價比價，效果都是片面且不佳。（本文作者為ERAig英國毅業國際顧問集團亞洲區負責人暨中華毅業成本顧問總裁）