



Expense Reduction Analysts

2013.01.01-工商時報

D4版 經營知識<守成為盈>

【守成為盈】◎文／葉益成



鎖定對手

降低成本由外著手

在現今製造環境下，直接人工成本比率下降，間接費用大幅度上升，已成趨勢。大約3、40年前，間接成本僅為直接人工成本的50%到60%，今天大多數公司間接費用已上升至直接人工成本的400%至500%；而以往直接人工成本占產品成本的20%到30%，現在卻不到10%。

以往企業對成本管理所關注的，常是內部生產經營活動的價值耗費，對企業外部環境的分析較少考慮，從而與策略方針和產業脈動產生極大的偏離。

隨著技術進步，生產標準化大大縮減產品製造成本在整體運營成本的比重，但產品的研發成本、售後服務成本及日常管理活動所引起的成本，占整體運營成本的比重卻不斷上升。在這樣的演變下，企業的成本資訊必須更精準，涵蓋面需更廣，才能強化成本與策略優勢。

不論企業採取何種經營策略，長期、持續降低成本，是企業維持競爭力的重要來源。對競爭對手成本的分析，更是企業對外部環境分析的重要組成部分。

傳統成本管理只注重生產

階段的成本降低，而忽略了價值鏈的分析，尤其忽略了對競爭對手價值鏈或成本鏈的分析。唯有通過對競爭對手價值鏈的分析，比較競爭者的成本，找出兩者在作業活動上的差異，根據企業的不同目標和階段任務，確定揚長避短的策略，選擇適合企業自身的操作方法，才能爭取到成本優勢。

成本資訊有時是龐雜和昂貴的，也不是一蹴而就。雖說沒有系統管理，很難有準確的資訊支援，但有時企業可以在經費考量下，用簡單的試算表架構成本系統，便能找出基本的改進機會。

除了工具本身，還是要回歸企業是否有心想做好成本管理的問題上，再來是一定要考量企業文化，否則就算採購了最先進的成本管理系統，仿效國際頂尖企業的最佳實務，依然是複製不了他們的精實管理、六標差等成功案例。

成本管理與策略思維需要與時俱進，早日疏通企業內外的成本資訊，才能對抗不景氣。（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）