



## 2013.04.11-工商時報

### D4版 經營知識<守成為盈>

【守成為盈】

◎文／葉益成

## 從利潤觀點做管理

思考利潤一般是以財務報表為基礎，將營業收入減去營業支出所得的利潤，稱為營業毛利；將營業毛利減去銷售及一般管理的費用，即為營業收益（淨利）。由此不難看出，營業收益比營業毛利更能實在的表現出營業利潤。

但利潤從證交法、公司法與稅法等法律依據為出發點，旨在對外報告公司的損益狀況及財政情形，如果想要在劇烈的企業競爭中生存，光靠上述會計制度的利潤計算是不足的。

做為企業內部管理，不應以法律要求為目的，提供經營者非懂不可的利潤觀點，反而更能提供企業內部更精確且更有效的利潤計算。

將銷售、成本、利潤等資訊細分簡化，可以幫助經營者迅速做出經營決策的典型方式，是以部門、商品、通路、客戶群、地區、成本等因素來分析利潤，並針對沒有盈餘的部份，尋求對策、擬出因應之道。

如此一來，須將利潤按時間

計算，並以不同期間來呈現；此外，以公司獲取的利潤來思考應採用何種指標（數字和或非數字）來進行管控，經濟附加價值與平衡計分卡便是這類獲利指標；當公司要進行重大投資，判斷投資案是否有獲利機會，也是從經營角度來計算利潤的重點。

要做好成本管理，就須瞭解公司整體利潤來源，並將占費用最大比例的產品成本降低。

典型的製造業，銷售成本對應銷售費用和管理費用的比率大致為4：1，相當於成本的8成是產品成本。

成本管理的出發點，在於正確掌握實際成本，傳統上能夠直接反映在產品上便應直接反映。否則，在最後用適當的基準，以間接費用的方式分攤至產品上。

一般以三階段進行分攤，第一階段是把部門的共通費用分攤到各營業單位；第二階段是將後勤部門的衍生費用分攤到營業單位；第三階段再將費用



從單位分攤至個別產品，據此作為產品的定價和利潤參考。

但要降低成本，光是掌握實際成本還不夠，必須訂定目標成本，並具有朝該目標努力前進的方法。即先按成本要素分別設定標準成本（目標值），然後以一段期間為觀察，比較標準成本與實際成本，再針對兩者之間的成本差異管理。

如此可即早發現成本偏高的問題，儘早擬定解決方法；也可做為人員績效的考核標準，並據以做為定價參考、利潤提升的參照。

（本文作者為ERAig英國毅業企業成本國際顧問集團亞洲區負責人暨中華毅業總裁）