



# Expense Reduction Analysts

## 2013.05.28-工商時報

### D4版 經營知識<守成為盈>

【守成為盈】

◎文／葉益成

#### 有目標 才能做好成本管理

馬場馬術比賽時，不論國內外馬術裁判都相當重視馬匹運動和行進時，是否具有目標性或目的性。管控企業成本好比騎手在馬背上騎行，也要有目標性，亦即目標成本管理（Objective Cost Management/Target Cost Management）。

某上市公司今年目標成本是25億元。為將成本控制在目標內，直接材料、人工、製造費用等成本，要比去年降低30%，期間費用如管理、銷售、財務則要降低10%，藉由定出每項成本費用的目標值，至今都可望順利達成年度目標。

目標成本是目標售價減去目標利潤，企業在初步制定目標成本之後，應透過討論來修正目標成本指標，提出降低成本的措施，對未來成本進行預測，尋求降低成本的方向和途徑，經過目標成本的整體綜合衡量評估，才能確定企業努力奮鬥的目標成本。

目標成本若要落實到日常成本控制，還要把目標成本層層分解為各個責任中心的責任成本，並形成責任預算，落實到各有關責任中心，進行分級管理，形成一個多層次的成本控制機制，由各級管理人員根據責任預算進行控制，包括限制、指導、監督和調節。

目標成本控制應從產品設



計研製開始，對材料採購、庫存、生產、銷售直至售後服務，整個過程實施全面控制。

亦即，通過合理設置及分解目標，把企業各部門、各環節直至全體人員申成一個有共同努力方向的縱橫協調的策略夥伴團隊，以求積極主動去完成企業的目標總成本。

企業在財務核算上也需按責任中心彙整歸算費用，實現財務核算電腦化，及時回應實際費用與目標費用的差異；要貫徹「例外管理」的原則，把注意力集中在非正常的例外項目，諸如廣告費、利息、交際應酬、差旅費等實行重點監控。

每項成本費用控制皆有章可循，才能降低生產成本和期間費用，實現目標成本管理目標。

（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）