



## 2013.07.16-工商時報

### D4版 經營知識<守成為盈>

【守成為盈】

◎文／葉益成

## TCO 最低的成本管理方式

加強企業內部成本管理是現代企業關注的議題，但目前過度依靠節約方式，不能應用成本效益原則，也不曉得透過發生成本來實現更大收益。

企業常藉由2條途徑來降低產品成本：一是規模效益；二是增強與供應商及經銷商的談判能力，達到轉移成本的目的。但規模的大小常受需求大小的牽制，過分的成本轉移將使企業失去好的合作夥伴。

企業一旦加強審核成本費用，各部門的成本壓力自然增加，於是輻銖計較，只要能不列計在自己部門的成本就不支付，或者透過成本轉

嫁來降低部門成本。這就是在成本上不顧全大局的表現，某個部門的報表上成本降低，但整個集團的活動總成本卻提高。

此外，還忽視了一些「看不見」的管理成本。比如，費用申請、核銷等作業成本和營業費用，因此建立全局觀念，考慮整體擁有成本（TCO），才能根本降低公司成本。

TCO的概念起源於，為了解購買、配置和使用一台個人電腦到底要投入多少成本，這個概念被廣為運用，成為一項幫助組織考核、管理和削減在一定時間範圍內組織某項獲得資產相關聯的所

有成本技術，也被視為資產購進成本及在其整個生命服務周期發生的成本總和。

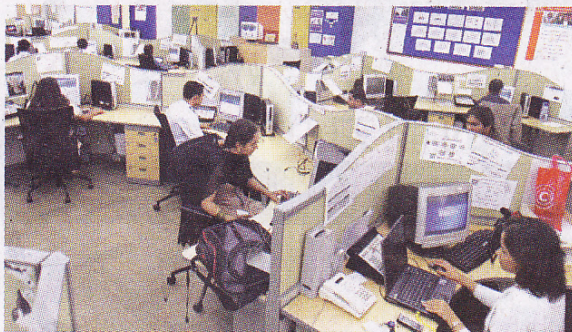
但整體擁有成本不同於資產的購買成本，還會包括資產購進後運營和維護等所有關聯和衍生成本，以提供更有效的管理和決策支持。

典型的關聯和衍生成本項目，如購買成本、安裝成本、財務成本、維修成本、轉換成本、培訓成本等。企業在決定哪些成本因素應該被納入整體TCO時，應考量資產的行業用途及資產的屬性。

企業要強化成本管理的對策，需樹立系統管理觀念，實施全方位、全程成本管理，在設計階段至銷售階段，就開始降低成本的活動；從投入與產出比較分析，看待投入的必要性、合理性；從效益的角度，決定成本的必要性和多寡比重，以效益為中心進行成本管理。

本著「都是我們的成本」的大思維，才能實現一種代價最低的內部成本管理方式，也是降低成本最有效的管理方式。

（本文作者為ERAig毅業國際顧問組織亞洲區負責人暨中華毅業成本顧問總裁）



● 建立全局觀念，考慮整體擁有成本（TCO），才能根本降低公司成本。

圖／美聯社