

理財周刊 <利潤先生開講>

96年8月16日 ERA Taiwan簡報資料

經過了7天的激戰之後，阿明打敗所有的網球好手奪得男子單網冠軍，一旁的教練給他一個熱情擁抱，卻也不忘記的說，恭喜打了一場漂亮的仗，但是讓我們一切歸零，從頭開始，迎接明天開始的賽事！這麼多年的網球生涯，讓教練非常清楚，一次比賽的成績真的只代表了這次比賽，並不能代表下一次比賽的成績！

人生無常，偶有逆境出現時，就要有從零開始的準備，我記得以前就常聽父母親如此的一番告誡。從零開始是怎麼樣的心情呢？大概是一無所有的心情。當自己一無所有

的不確實與「消化預算」的浪費情形，企業應要求管理人員不管以前在某些專案或總支出上撥了多少錢，皆以零為基數，重新檢視企業和各部門的預算申請，捫心自問：「我需要做多少的事，花多少錢，才能達到預定成效？由誰花？怎麼確保效果？達不到效果誰該負責？」

如果預備要花的錢不會產生效果，或會產生不必要的反效果，該支出都不應被批准。同時也應考慮：能不能用其他更省錢的方式來達到同樣效果？以有沒有效果為評估，從源頭上控制成本是很有效的方法。一項不合理的成本花

利潤先生開講

勇於從零開始

文·葉益成

時，能有繼續活下去的勇氣，以及從頭開始努力的魄力。隨時都有這種心理準備，這樣無論面臨何種困境，都能有勇氣活下去和站起來。如果明天就沒有工作，或失去一切，自己要如何重新開始？

不論個人或企業往往害怕凡事從零開始，想成為一個優秀的企業和個人，就必須「一切從零開始」。我始終認為，無論做什麼事，零點就是最好的起點，「零」才是真正的起點，因為有「零」這個富有堅實基礎的起點，行事自然會一步步穩健地向成功靠攏。同樣的，邁向成功的企業在進行財務規畫和編列更應不畏懼從零開始。

一切從零做起，是企業應有最基本的財務規畫和編列態度。傳統上，預算的編列一般從兩個方面著手，例如：從以前的預算來審視，或是以未來的計畫為基礎，進行規畫與預算編列。這就好像是你回顧前一年或前幾年的預算，評估未來和過去有何差異後的調查。此外，你可以依據年度計畫內容，根據所要做的事情，來提出開支申請。

「我們去年編了100萬做辦公事務機器與用品的支出，我想今年應該也差不多吧！」企業人員在編列預算表，往往以簡單的比照辦理，便直行事。要編制一份好的預算，企業必須清楚掌握要把錢花在該項目的原因，並思考可能發生的變化。了解每一項的支出，利用會議記錄、合約書、交易憑證、討論與個人記憶等，才能對費用支出全貌有所了解。為了避免淪為交差了事的文書作業，造成預算編列

費往往會帶來更多不合理的支出，例如，裝置了一個2尺×6尺的水族箱在辦公室，卻衍生了魚飼料、換水加氧氣、電力支出、清潔費用和其他耗材等等源源不斷的費用支出。

零基預算（以零為基礎的預算簡稱，其基本思想是不考慮以往會計期間所發生的費用項目金額。假定公司在做的都是應該的，要求不管以前在專案或項目上的花費，以零為基數，重新論證各部門的預算申請，如此，每月由各部門對其資金收支情況進行預算，老闆確認預算合理以後，將全企業的預算進行彙總，形成全企業的月份資金使用總預算。而零基思維把以前做的和現在做的視為不一定合理，先確定公司應該做什麼，才接著做資源分配。如此，企業唯一不變的就是變，唯有合理的才會存在。仔細思考每個項目是否正確？是否妥當？若覺得不妥，何不重新再思考或徵詢第3人的意見。

預算的編列應先以完成較大金額的支出項目為優先，再求編製較小額的項目。預算編得好，能幫助企業邁向成功，但卻必須能確實反映企業真實狀況與實際運作。一個優質的預算編列是能禁得起自己、團隊成員、主管、財務部門、人力資源與最高決策者等的挑戰。若不能讓前述人員清楚了解並符合相關法令規章與內部規範，將是一份不完善的預算編列。（作者為中華穀業總裁暨ERA穀業國際顧問組織亞洲區負責人，中華成本管控學會理事長；www.expense-reduction.net；era@era-tw.com。）

理