



# Expense Reduction Analysts

2010.09.14-工商時報 D4版 經營知識 <守成為盈>

【守成為盈】

◎文／葉益成



## 只理不管 財會人員失職！

財會人員若只整合預算、核算成本，而非控制成本，無形中將減弱企業賺取利潤的能力。

一家全球知名會計師事務所每年花費可觀的汽車租賃費用，經過分析，發現過去根本沒有人想過控制或減少這類支出。

於是我們幫該事務所設定一個目標：至少要節省30%。然後以所長名義寫封致全體員工公開信：「...，這個月在汽車租賃上只能花X萬，再多一律不准。」結果成功達到目標，但其他還有什麼可著力處嗎？

企業進行節流計畫，應從根源

做起，從編預算下手。不管前期編列情況，也不考慮過去預算項目和收支水平，都以「歸零」為基點編列預算。「零基預算」是編製預算的一種具體方法。在清楚的目標與效能的觀念下，遂行目標管理，把有限資源根據任務需要與財力許可，從「零」重新合理分配，藉著計畫的檢討，完成最為優先的計畫方案，充分發揮資源配置的效果。

「零基預算」雖以預算命名，但基本目的是作為管理的工具，實際推行時應有以下認知：

1. 先有共同一致、可達成的目

標及策略。

2. 零基預算的提編是由下而上。

3. 預算應由工作計畫執行單位草擬編製。

4. 預算落實在每一工作計畫的執行單位。

5. 預算書為每一工作計畫的執行方針和執行基調。

6. 隨時檢視預算並做必要刪減。

7. 預算規劃完成，需定出優先順序。

成本是企業的生命之源，零基預算提供企業一個思考方向和成

本降低作為。然而，單只是搞好成本預算不夠，財務人員若只是被用來整合預算、核算成本，而非控制成本，不但降低成本控制能力，也相對減弱企業賺取利潤的能力。

要做好成本管理，財務人員應充分掌握每一筆收入、支出及資金等，量化成本管理和執行計畫效果，同時顯示是否有差異，肩負成本降低總工程師的角色（Cost Engineer）與真正的權責單位。（本文作者為ERA英國毅業企業成本國際顧問集團大中華區總裁）