



2013.02.19-工商時報

D4版 經營知識<守成為盈>

【守成為盈】◎文/葉益成



降低隱性成本 獲利自然增

傳統成本控制的是顯性成本，即可見成本；相對地，隱性成本比較難以發現且不易在財務報表上顯示，常被忽略，但企業能否成功地降低隱性成本，卻直接影響到降低成本的成效。

隱性成本是一種隱藏於企業總成本之中，是由於企業有意或者無意的行為所造成的具有一定隱蔽性的將來成本和轉移成本，是企業在追求收益過程中的不正確和不正當商業行為造成的成本失真。

隱性成本可以是企業沒有效益的決策成本，可以是組織結構不合理和職能重疊造成的組織成本，也可以是因一味向客戶強調低廉價格，若不從根本解決產品品質問題，不從完善售後服務體系的口碑成本（損失），或者是企業制度不完善或者不公平產生的激勵約束成本下手，將無法真實反映成本。

此外，一個企業的資訊失

真、員工流失過大導致的培訓等隱性成本，也是不容忽視的。

隱性成本在企業總成本中的比例有不斷擴大的趨勢，企業要取得產品成本優勢，同時獲得經濟效益，就不能局限於製造成本的控制，還要擴大企業成本控制範圍，實現全面管理。

因此，企業目標之制定過程應以市場為依託，根據市場訊息、行情，市場上各類產品的比價、需求趨勢，本著企業本身的資源狀況，產品的使用價值及功能來衡量評估，找出企業最具有競爭力的產品，然後通過產品銷售市場調查，估算目標銷售收入，制定量化的產品銷售利潤目標。

要確保隱性成本的降低並帶動利潤提升，可透過流程管理來實現，加強事前、事中和事後的全程控制。

在事前控制上，認真地對可能出現的結果進行預測，

將其與計畫目標進行比較，從而在必要時調整計畫和控制影響因素，確保目標的實現。

事中控制的重點，是對正在進行的計畫實施過程進行控制，此為控制工作的基礎，也是成本控制的核心，主要分為物料採購成本控制、物料庫存成本控制、以及生產程序控制等方面，而即時資料管理、合理安全存量、零庫存管理等正是這方面的有效方法。

隱性成本的管理在企業追求競爭優勢中應被重視，企業應將降低產品（或服務）隱性成本，視為提升獲利的潛力增效目標重點，以經濟效益為中心，實行全方位、全過程的成本管理，努力降低產品成本，以應對市場的競爭。

一個企業若想實現真正的節能降耗，是不得不考慮實施有效的內部管理制度，控制好隱性成本。（本文作者為ERAig中華殺業成本顧問公司總裁暨英國殺業國際顧問集團亞洲區負責人）