

HUOQU
YOUSHLIRUN

YOUSHLIRUN

获取优势利润

——最佳实践与案例

◎ 于泳泓 陈依苹 著

- ◎ 融作业成本法导入、实施经验于一体；
- ◎ 精选台湾著名企业导入作业成本法的真实案例；
- ◎ 让企业快速正确掌握作业成本法的实施方法！



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

HUOQU
YOUSHILIRUN

获取优势利润

——最佳实践与案例

于泳泓 陈依苹 著

.....

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

于泳泓, 陈依苹: 优势利润完全教战守策

Copyright © 2005 by Merlin Publishing Co.,Ltd.

All rights reserved. Original published in Chinese complexed edition by Merlin Publishing Co.,Ltd.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of Merlin Publishing Co.,Ltd. Simplified Chinese translation edition Copyright © 2007 by Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字版由 Merlin Publishing Co.,Ltd 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2006-7359

图书在版编目(CIP)数据

获取优势利润: 最佳实践与案例 / 于泳泓, 陈依苹著. 北京: 电子工业出版社, 2007.8
ISBN 978-7-121-04788-6

I. 获… II. ①于… ②陈… III. 企业管理: 成本管理 IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 115584 号

责任编辑: 刘露明 刘淑敏

印 刷: 北京机工印刷厂

装 订: 涿州市桃园装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 13.5 字数: 234 千字

印 次: 2007 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 27.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

推荐序



台湾大学管理学院教授 杜荣瑞博士

在竞争激烈的经营环境下，面对获利的压力时，经营者必须思考解决之道。当外部获利机会越小时，成本控制就越成为管理的焦点。然而，管理成本并不是毫无章法地削减成本，而是要分析成本的组成，找出有问题的地方，对症下药，才能有效地管理成本。

成本管理的方法有很多种，作业成本法（Activity-Based Costing, ABC）是其中的一种。与传统成本制度不同的是，作业成本法强调作业与动因的分析与控制，找出作业与成本标的、资源间的因果关系，依照作业耗用资源的情形来分配资源成本，而分摊给成本标的的作业成本，也是依照耗用情形来进行分摊。通过作业成本法所提供的信息，企业可以清楚地掌握创造利润来源的产品或顾客，减少低利润的产品或顾客，长期累积，价值就可有效增加，竞争优势自然呈现。

不过，企业对于导入作业成本法存在着迷惑，尤其是很多企业认为作业成本法太过复杂，而迟迟不敢导入，这是误解。其实作业成本法并不是要去精算成本，而是要让企业正确了解成本信息，“笼统的正确好过精确的错误”，这是企业在实施 ABC 时应该要有的观念。

继《平衡计分卡导入与实施》（此书中的简体字版已由电子工业出版社出版）之后，非常高兴致远管理顾问公司执行董事于泳泓先生愿意再次与读者分享其导

入作业成本法实务上的经验与理论，对一位顾问而言，这是非常难能可贵的，因为对于许多企业与顾问而言，这些专业资源与经验心得的背后，隐藏着理论，也蕴涵了实务观察的结晶，是珍贵的商业经验。但于先生能秉持推广正确观念与实务运用的使命感，将这些宝贵的实务经验与读者分享，提醒企业在导入时应注意的事项，以及应该避免的错误等，让更多的企业在导入作业成本法时更顺畅，获得更大的效益。而本书的另一位作者、前《会计研究月刊》总编辑陈依苹小姐，将其多年来在管理会计方面采访的经验与敏锐的观察力化为文字与读者分享，实为难得。本书内容分为理论基础篇、实务全貌篇、导入实战篇、最佳实务篇、未来趋势篇5部分，从最基础的观念澄清到未来的趋势介绍，更有精彩的实战案例，而书中理论基础篇中的企业管理体制总诊断路径图，更是作者们的智慧精华，相信对于想要导入作业成本法，或是已经导入而效益不如预期的企业来说，这本书将会对其有所启发。

推荐序 2

中正大学会计与资讯科技研究所教授 欧进士博士

当致远管理顾问公司执行董事于泳泓先生与前《会计研究月刊》总编辑陈依苹小姐邀请我为他们合著的《获取优势利润——最佳实践与案例》写序时，我非常高兴。除了佩服他们分享宝贵实务经验的无私精神之外，对于二位作者为推广管理会计相关实务知识、拓展管理会计在企业的运用、提升管理会计的影响力所做的努力，除了佩服之外，更乐意一同推广对企业界有相当大帮助的作业成本法。

我从事教学与研究多年，深知作业成本法对企业界在管理运用上具有相当大的作用。作业成本法在国外已广受企业界推崇，而台湾企业却不见用来作为提升竞争力的利器，实在可惜。我开始在 EMBA 授课后，有机会与实务界的精英分子有更深的接触与了解，深觉台湾企业精英们对提升台湾企业在世界舞台中的地位的追求与努力，但我发现唾手可得的竞争利器，竟未被广泛了解与运用。本书有助于企业精英导入并深化作业成本法，以强化台湾企业的竞争力。

作业成本法不仅是作为企业成本管理的工具，最重要的是它能够与平衡计分卡结合以落实战略，从设计开始便有成本节省的概念，到生产过程的最佳化一直到销售的最佳定价，如此就能让企业创造优势利润。

有幸先行拜读本书，在理论与实务上本书都是作业成本法的最佳典范，企业若能正确认识、导入并落实作业成本法，就能够掌握企业竞争力，成为拥有利润

优势的企业。

本书承续作者《平衡计分卡导入与实施》的架构，对想要改善企业获利绩效的读者有相当大的帮助。读者在阅读过本书后，将可以在作业成本法导入前做充分的准备，书中除了包含作业成本法的理论、实务、导入之外，也涵盖作业成本法导入的注意事项与实战案例。

对于尚未导入作业成本法的企业，可从本书的自我诊断中得知企业本身的管理体制是否适合导入作业成本法。读者先行自我诊断，可以避免盲从潮流，浪费珍贵的资源与资金。

读者也可由本书中获得作业成本法的正确观念与要领，有助提高作业成本法的导入成效。对已导入作业成本法的企业而言，本书有助于检验作业成本法导入工作的成效。对学术界而言，阅读本书可充分了解理论与实务结合的妙处，更有助于学术研究与实务的结合。对在校学生而言，阅读本书有助于管理会计的学习与应用。

于先生享誉管理顾问界多年，为了让读者对于作业成本法有充分的认识与了解，不至于在导入过程中徒劳无功，于先生不因身为顾问，而对内容有所隐藏或保留，甚至在书中还提供自我诊断的方法，无私的精神实属难得。本书的另一位作者是陈依苹小姐，多年来在会计与管理领域的采访与编辑经验使她得以对作业成本法有全盘的了解，不局限于学术、企业、顾问、软件业等某一领域。理论与实务全面性的结合，使本书内容更为完整实用，是想要提升企业竞争力的经理人不可不读的好书。

推荐序

3

日盛金控总经理 王正新

为了《会计研究月刊》平衡计分卡的专题报道结识了依革，当时自己身兼企划、财务与人事数职，畅谈了如何在 MBA 案例研讨中把“ABC”与“BSC”落实应用于银行的日常运营管理。当时年过不惑，狂捐之气未减，承蒙依革不弃，和广大读者分享了“ABC”与“BSC”落实执行的心路历程。

一个管理工具的应用，知难行易也好，知易行难也罢，终归要视执行团队的执行力，通常需要三个要件，首先是大老板的“忍痛支持”，其次是核心团队的“专业解惑”，最后是“耐心沟通”，取得反对者支持。如今自己换了职场岗位，面临改革的重担，有太多的管理工具想应用于企业变革。在过度竞争、微利逼人的产业结构中，如何脱颖而出，的确是煞费苦心。

正在彷徨之际，恰闻依革又出新书《获取优势利润——最佳实践与案例》，对我不啻一指南针——改革尚未成功，同志仍需努力，那何不振袂而起！

推荐序



台积电关系企业运营绩效财务处处长 陈及幼

管理者对标杆企业的理论感兴趣，其实标杆企业之所以为标杆企业，道理很简单，就是通过标杆不断地持续改善。卓越，还要更卓越！而改善最基本的依据，就是要有真实的信息。台湾企业的经营者不管是为了资金的筹措，还是法规的需求，往往太过注重财务报表的数字，却忽略了管理的根本在于依循以事实为基础的数据进行决策，否则做出错误决策将不利于企业经营。决策所需的管理报表，必须是完全真实的，但也可能是残酷的。

成本的管理与控制，永远都是经营者所面临的重要管理课题，也永远是经理人所无法逃离的压力，如何在节省成本、提升绩效与企业体制及未来发展中取得最佳的结果，是身为企业管理层最大的挑战。成本是一切之本，不论是定价、绩效衡量、获利或价值分析都需要正确的成本信息方能完成，所以如何正确地衡量成本，并做好成本管理与控制，是企业成功的基石与竞争利器。在实务上，制造业适应客户化需求，不同的产品有不同的制造过程与制造成本，传统上用粗略的成本加上固定的毛利予以报价，有可能失去公司竞争优势。

作业成本法所提供的信息就是一个以事实为基础的管理信息，利用正确、及时且关键的成本信息来了解企业的获利来源，以探讨真正成本发生的原因（成本动因），并从而规划企业资源，将资源做最佳的配置，提升企业经营绩效。作业

成本法的运用可分为运营与战略两大方面，作业成本法或作业成本管理的基本概念：寻找作业耗用资源的成本动因，计算出正确的产品成本，避免因错误分摊方法导致成本扭曲。利用正确的成本，一则排除无效率的作业以降低成本，二则进行获利分析，用以决定产品组合及定价战略。

作业成本法在台积电已执行多年，提供获利分析、工厂管理流程改善及年度计划所需的成本管理信息，以满足多方面的管理需求，其所带来的效益不容忽视。通过作业成本法的系统正确分摊闲置产能及还原实际产品组合以衡量绩效更是其他管理工具望尘莫及的。

虽然作业成本法有这么多的功能，但是最基本的还是要能正确认识它、运用它，并且加以落实。国外相关的信息与研讨会不胜枚举，在台湾还有很大的讨论空间，很高兴能有像《获取优势利润——最佳实践与案例》这样的台湾地区专业著作能够引领大家进入探究作业成本法的殿堂，此书与其他的作业成本管理书籍的最大不同，在于利用自我诊断方法，企业管理者可以知道在何时、如何导入作业成本法，进而有效运用。此书将协助企业在导入作业成本管理工具之前，能够全盘融会贯通，并判断适合性与导入时机，避免方向错误导致事倍功半。书中案例涵盖金融服务公司、机械制造公司、物流事业、消费性电子业、高科技电子业等，范围广，内容务实，相信读者会受益匪浅。

我期待这本书能够引领台湾的企业，将作业成本法融入企业的日常管理中，从而能够在世界舞台维持更佳的优势与地位。

推荐序 5

致远会计师事务所董事长 游朝堂

于先生的著作《平衡计分卡导入与实施》与《获取优势利润——最佳实践与案例》，一本是战略性绩效管理，一本是战略性成本管理，两本书在理论与实务领域的领先价值，到今天为止，在两岸三地或华文世界里，可说无人能比。这两本书的共同点就是，由华人撰写（非翻译），集多年实务经验，兼顾理论与实务，符合企业实际需要，我衷心地推荐与读者们共享！

结识于先生已十多年了，于先生除了是致远精英团队的大将外，更是顶尖而具备企业辅导实战经验的权威专家！在获利改善与流程再造、组织转型与全球化方面，他为客户创造出他人难望项背的价值，也博得企业界的肯定与好评！让致远能够获得更多客户的信赖与尊重，致远与我都深以他的表现为傲！本书是于先生继《平衡计分卡导入与实施》之后，又一本展现其多年顾问智慧精华的力作！相信一定会带来另一波影响台湾企业提升竞争力的动力！

而另一位作者陈依苹女士，也是台湾少数对相关理论知识涉猎甚深的专业文字工作者，通过她与企业界访谈接触的丰富经历与流畅文笔，更使得本书不但理论实务兼具，易读性也属专业书籍少见！在细读完本书后，我非常乐意为其写序，因为本书不但拥有专业的技术知识，更有前瞻性的发展趋势描述，的确可以让想要使企业获利提升的读者，有相当大的收获！

我从事审计工作二十多年，陪伴许多目前跃居全球产业重要地位的台湾企业，从创业、上柜、上市、步上国际舞台，到现在分布全球。企业在面临激烈竞争的环境、压力时，都会问，如何降低成本，如何提升竞争力。强化竞争力与提升获利能力，必须是全面性、完整性地从价值链前端的研发、生产或服务开始，一直到出货、售后服务为止，整体维系与整顿改善，才能从根本上解决。

尤其是台湾企业目前面临着强力竞争身处政治经济形势尚未明朗的关头，台湾企业未来的发展确实是令人忧心。而《获取优势利润——最佳实践与案例》中对于成本管理“关键性的利润提升想法”，就是一切的答案！很高兴对台湾企业如此有贡献的著作，是由致远的伙伴所撰写！

本书的核心理念，强调微利时代企业唯一的生存法则，就是必须要拥有别人所没有的利润优势，而“利润优势”是由最有利润力（指能够获得最高利润）的战略运营模式、加上最具竞争力的成本优势及最有效益力（指能够达到效益最佳）的作业流程组合而成的，而运用作业成本法居中贯穿，是唯一可以协助整合上至愿景、战略，中至流程、指标，下至管理信息、行动方案，协助企业取得此三大优势的管理工具。

本书承续《平衡计分卡导入与实施》的主要架构，与其他类似丛书最大的不同之处，就在于读者可以依照本身不同的阅读目标，快速了解作业成本法。

从引言开始，本书作者将作业成本法最重要的精神与关键及其对企业组织最大的效益等，所有关于作业成本法的重要问题一次揭示，让读者有一气呵成的畅快之感！对想要快速了解正确的作业成本法概念的读者，有相当大的帮助与启发！

理论基础篇：让还没完全进入状态、想要快速了解的读者，对作业成本法在企业管理体制与制度的效益，以及如何在导入时获得成功的基石，可以有全面性且精确的掌握。

实务全貌篇：以全球企业导入作业成本法实况开头，将作业成本法与其他管理制度的结合加以深入描述，是写给想要一窥究竟、深入了解实务，或已经导入作业成本法、想要提升效益，或想与既有制度连接、整合其他管理手法，或想要针对现有管理手法进行深入研究分析的读者。

导入实战篇：给准备导入却又不知道如何准备、正在导入却又找不到方向的企业，提供一个自我诊断与操作步骤的明确指引。

最佳实务篇：为想要导入、正在导入、已经导入的企业，通过具有导入经验

的企业案例分享，让读者有更清楚的认识。

未来趋势篇：主要针对想要了解作业成本法未来发展方向或者是已经成功导入的读者，指引未来衍生运用与管理的进级方向。先诊断管理体制再投入正确资源是取得获利优势的重要关键！

本书承续《平衡计分卡导入与实施》的精神主轴，除了可以让读者了解理论概念之外，还能够了解导入的具体手法与步骤；此外，借鉴其他产业的导入经验与成果，也能让第一次导入作业成本法的企业能够找对方向；已经导入的企业，也能够借此机会自行诊断、修正与调整，让管理机制更臻完备、精准！

最值得一提的是，这次于先生跳脱单纯的管理导入，从全面提升企业管理体制的“企业管理体制总诊断路径图”出发，让企业能够先“自我检查”——先去自我检核组织的管理体制是否健全，自行诊断及审核企业的管理问题，找出“管理缺口”后，才了解什么样的管理工具是企业所迫切需要的，以此作为管理工具选择导入的依据，并进而逐步提升企业整体体制。如此可避免为导入而导入，或者是随波逐流盲目导入，而浪费了企业资源与投入。

而通过“企业管理体制总诊断路径图”，对不知目前需要何种适当的管理方法、工具或行为的企业而言，将可以从管理的最基础建设、运营管理到战略管理的多角度，完整而全面地重新“诊断”公司的管理体制，了解组织所面临的管理问题，并在经过管理路径的检查后，针对不足之处，利用各种内、外资源与管理方法，迅速寻求解决改善之道。

而对想要导入作业成本法的企业而言，将可以找出目前组织作业成本法进行的缺口，迅速调整项目资源与资源投入的方向，并可以将“自我诊断”后察觉的缺口，逐步分阶段地完成，以期完整获得作业成本法所应带来的管理效益。

最重要的是，此路径图可以让组织内部迅速沟通并达成共识，是相当好的体制改善工具，相信这也是本书最重要的精髓。于先生此次将其多年的专业顾问的专业理论进行分享，协助企业提升跨足国际舞台竞争力的使命感，的确令人敬佩！本人认为这是一本难得的好书，值得一读。

作者序

致远管理顾问股份有限公司执行董事

Ernst & Young 台湾区执业人于泳泓

微利时代企业唯一的生存法则，就是必须要拥有别人所没有的利润优势，而“利润优势”是由最有利润力的战略运营模式、最具竞争力的成本优势和最有益力的作业流程组合而成的，运用作业成本法居中贯穿，是唯一可以协助整合上至“愿景与战略”，中至“流程与指标”，下至“管理信息与行动方案”，协助企业取得此三大优势的管理工具。

近年来，我在全球的理论发展与企业实务中发现，平衡计分卡常被过分渲染，而作业成本法则被过度轻忽，这过与不及间的拿捏，也是此次撰写本书的动机之一，希望企业在思索导入任何管理手法之前，都要全盘融会贯通清楚后，再来判断适合性与导入时机。

一年多前，在我开始筹划撰写本书的时候，身边许多客户与朋友都不约而同地问我，为什么要写这本书，而且要在這個時候写这本有关作业成本法理论与实务的书？我的回答是：“是时候了！”

为什么引用作业成本法现在“是时候了”的原因有以下几个。

1. 企业经营环境恶化

企业竞争的惨烈与客户消费习惯的改变，早已不复昔日景象，企业的西进、

南向，或是合纵、连横都在不断地反复发生；“零库存”的大旗扫荡了产业价值链的上下游，无人能幸免；通货紧缩的信息天天威胁着仍然能获利的企业。种种迹象都告诉我们，企业还要再找出更有效益的管理解决方案。

2. 企业经营利润衰退

就在这短短的二三年之内，放眼所有的企业，其毛利率或净利率，皆是大幅衰退的、走向个位数的、由盈转亏的。产品或服务的使用寿命周期越来越短，使企业必须快速在创新中取得成果，但是企划研发、技术移转，甚至仿冒抄袭等创新性质或“类”创新性质的活动，虽说可能创造另一波的利润优势，然而其投资回收的不确定性风险，又是企业的另一项严苛挑战！

3. 错误信息导致错误决策

在瞬息万变的运营速度下，管理阶层做出正确而快速的决策，是决胜的首要条件，然而，无论是现有的客户或现有的订单，还是新开发的客户或新承接的订单，能够掌握到该客户或订单的“真实获利”，以及背后不易为人发掘的“维护成本”，有能力掌握这些信息的企业，占总数的 10% 以下！在错误信息基础下所做的决策，例如，营销计划（包含促销、折扣、出清、服务费、折让、佣金到未来产品的修改开发），又怎么会做出错误的决策呢？到最后就是真正赚钱的不拼命卖，赚得少、甚至表面营业收入高但越卖越赔的东西，却一直卖，企业的净利润如何不衰退？这就是为什么企业要有“反映真实”而正确的成本信息。

4. 企业不缺战略只缺落实

平衡计分卡常被过分渲染，而作业成本法则被过度轻忽！平衡计分卡能使企业清楚聚焦于决策制定！但决策则依赖于作业成本法所引导出来的、具有价值创造及效率的流程（Process）去落实！而以现今企业的一般管理水平来看，需要“落实”战略的殷切度，不会亚于“聚焦”战略本身，因此，以作业成本法来落实战略，也是当务之急。

5. 企业不缺目标只缺依据

自 18 世纪的预算制度开始，到 19 世纪及 20 世纪的目标管理、方针管理及平衡计分卡等战略性与非战略性的绩效管理制度，其共同点是都有“指标”，而

指标都有其“目标值”。定指标是学问，而定指标的目标值更是困难，困难在没有依据，凭空喊出来，执行之后就会发现差距很大，目标不是太松就是太紧。而制定目标值所需的依据——成本信息，需要作业成本法来找出。

6. 企业经营管理能力需提升

以跨国公司或中小企业为主的亚太市场，企业在经营管理能力上的投资，不如全球型组织的资源丰富，成效也当然不能相比；就因为如此，使得能够赚“管理财”（指通过管理获得效益，以下同理。——出版者注）的企业为数不多。然而因为全球化的竞争，使全球性的企业竞争瞬间变成“近身肉搏”，彼此在“运营财”差异不大、“机会财”已稍纵即逝的情况下，企业还有获利挤压空间及能持续收益的投资，就是在知识经济及智力资本下的“管理财”投资，即管理能力的提升，而作业成本法，是一个可承上启下的关键与起始点。

7. 优势利润有赖成本的管理

当然不断创新研发是优势利润的重要来源，它除了能够提升获利外，更能增加产品或服务的价值。然而，试想在这个时点，预测未来研发（在所有的企业里，研发都是它们的最爱与最痛！）成果与成本效益分析，相较于依现状进行持续改善（审核成本与整个现有价值创造的过程），其困难与不可测性是不言而喻的。后者对企业而言一定是相对稳健的投资（因为研发投入的成本绝对远远大过改善现状），这种“二鸟在林不如一鸟在手”的道理，是没有人会反对的！而成本管理大家都会说，可是成效却是个大问号！

8. 现有会计报表无助于决策

在会计报表或依 ERP 系统产生的信息，是一种现状的反映，本质上除了时间差外，充其量它就是揭露一个已知的事实，对于决策阶层的问题检查与改善对策的决定，帮助非常有限。尽管 CEO 一再要求自 ERP 中整理出一些新的管理报表来帮助他，然而依据“同一套逻辑”所编制出的报表，不论再怎么的交叉比与分析，还是在同一个“有误差逻辑”下的比较，终究无法贴近真实的“作业活动”，那么要找出改善的症结点，当然是雾里看花了。换言之，以一个最贴近真实“作业活动”的管理角度来提供管理报表，方能据以协助决策的制定。

9. 粗略正确优于精确的错误

随着信息技术的进步，管理的幅度、数据的快速与精确度，都非昔日水平。然而其正确性却是令人担忧的。“粗略正确优于精确的错误”就像某人测量减肥的效果一样，总以测量“头围”为凭，随着技术的进步，测量工具由皮尺演化到电子扫描软尺，头围越量越精准，可是事实上，头围与减肥效果丝毫无关。通过现在的科技与精密的分析，如果仍无法告诉我们“某一订单的真实获利”、“某一客户的真正贡献”或“某一部门创造的价值”时，我们就是一个不断精准测量头围，却讲不出减肥真正效果的人！此时，作业成本法能够帮助我们，先从“粗略的正确”（开始找工具测量体重），进而根据成本效益再决定要发展到哪种程度的“精确的正确”！

10. 导入时机与运用能力成熟

任何新知识或新思维的导入，都需要“启迪民智”与“变更习惯”，管理的手法当然也不能例外，作业成本法由于复杂、周边软件的成熟度较低，以及企业经营环境的迫切性还不够，所以按照它所能创造的管理效益来说，并没有受到足够的重视，而经过近十几年管理水平的提高及信息技术的演进，企业界已有能力挑战具有“高附加价值”的管理手法，以作业成本法来重新审视企业的经营体制，谋求战略性与日常性的整改，正是时候！

所以，我结合 20 年的理论与实务经验告诉大家，现在“是时候了”！

而我提出一些现象，看看你是否相当的熟悉呢？这些发生在企业的现象有：

1. 依旧承袭传统而无现实性与竞争力的定价模式。
2. 产业成为买方市场，对于价格并无太大影响能力。
3. 净利不断下滑！尽管营业收入有所增加，但净利或净利率是下滑的。
4. 新产品营业收入占 20% 以下，研发创新速度跟不上衰退速度。
5. 推动成本削减（Cost Down）时采用“齐头式削减法”。
6. 顾客或订单的“真实”贡献或获利始终是个谜。
7. 觉得 ERP 或报表数据无助于决策，或只能消极避凶与事后审核。
8. 动员不少人力的财会及资管分析，只解决了法令的要求而缺少附加价值。
9. 管理决策人员无法以管理能力影响直接部门主管。