

你在哪里买米？

陆炳挥

作者简介：

管理学硕士、计算机学士。自从 1995 年开始实施 ERP 系统，1997 年加入 EDS 担任实施顾问，现任四班华东地区实施部经理，先后负责上百个 ERP 项目的实施。对 ERP 的管理精髓、精益生产管理思想方面具有及深刻的研究和丰富的经验。

现在上海市里已经找不到粮店了，买米可以到菜场的摊位上买，也可以在超市里买。我总是在超市买的，主要是为了安全，这年头伪劣商品的挺多，超市里的大米多少比菜场放心些。我家附近有两个超市，一个是家家乐，在小区门口；一个是家乐福，在 1.5 公里外。家乐福全球闻名，不用介绍了；家家乐是那种常见的有很多家连锁店，但是每家都不大的超市。

一般来说，大超市的东西总是比小超市种类多，价格低。我这儿也不例外，尤其是什么洗发水、食用油之类的，每瓶/每桶有时家乐福便宜近十块钱呢，所以我也总是爱去家乐福，每周一次，每次手推车总是满着出来的。

买是容易的，回家可难了。走回去，两只手拎不过来；自行车，也放不下；公交车，车站不在家门口，下车还得走两百米，不行；只有叫出租车了，每次起步费，不过十块，买的东西，省得钱不只十块，还是合算的，所以每次都坐出租车回家。

花钱总是计算的，每周一次，每次十块，一个月下来也有四十块了，万一过两天，国家实现什么燃油税，出租车费涨一涨，还不是一个小数目，能不能省了？分析问题，解决问题，要靠数字说话，自己列了一个表，看看能不能省下出租车费。（以下数字为了说明方便，并非实际价格）

表一

商品	价格
电池	11
洗发水	50
米	20
排骨	18
盐	1
*车费	10
合计	110

表二

商品	价格	车费 分摊	总价
电池	11	2	13
洗发水	50	2	52
米	20	2	22
排骨	18	2	21
盐	1	2	3
合计	100	10	110

表三

商品	价 格	车费 分摊	总价
电池	11	1.1	12.1
洗发水	50	5	55
米	20	2	22
排骨	18	1.8	19.8
盐	1	0.1	1.1
合计	100	10	110

表一是最初的数据，为了看看每件商品的实际价格（含车费），得出了表二和表三。表二是按照商品种类平均分摊的，按照这个结果，盐从一块变成了三块，太不合算了。且慢，很多人会说，车费分摊的方法不对，不应该按种类平均分，应该按照价格作为权值进行分摊，这就得出了表三。

为了省下十块钱，按照表一，只能自己拎着走回家了；按照表二，应该不买盐，但是走回家的路程还是不轻松；按照表三，洗发水不该买，但是还没有让我能轻松走回家。为什么？

因为选择的分摊方法不对。我不能按照种类或价格分摊，因为种类或价格不是坐出租车的决定因素，决定因素是重量，这样得出的表四，就大为不同。

表四

商品	价格	重量 公斤	车费 分摊	总价
电池	11	0.25	0.25	11.25
洗发水	50	0.25	0.25	50.25
米	20	8	8	28
排骨	18	1	1	19
盐	1	0.5	0.5	1.5
合计	100		10	110

从表四可以看出，不买米，我可以很轻松的走回家，省下十块钱。推而广之，在离家较远的大超市，不要买重的东西，即便能便宜几块钱，但是可能要支出额外的车费。

从制造业的管理看，类似的情况也很常见，企业所有者都希望获取最大利润，如何有效的控制成本呢？十块钱的车费，如何分摊，能否省下不会有大的影响，生产成本中的间接费用就不同了。以往多是按照直接材料或直接人工进行分摊，现在看来，未必妥当，所以就有了“作业成本法”（Activity Based Costing，简称 ABC）。

用作业成本法的思想分析管理费用，更能看出管理改善的目标，如总经理召集开会讨论某产品的质量问题的，与会人员花费的时间，也就是金钱，按照传统的成本核算方法，根本就不会计入某产品的成本中，但实际上应该计入。

以往很多制造业企业说控制成本，控制费用，不过是取消出差，减少培训，扣减一些福利，压低供应商价格等等。因为往往并没有找到发生成本或费用的真正原因，所以只能采取这些带有副作用的方法。就像如果不分析为什么必须坐出租车回家而必须省下车费，就只能腰酸臂痛的将买的东西拎回家了，虽然省了钱，但是人很累。实际上有方法可以既轻松又省钱的，这就是正确运用各种科学管理的方法。

后记：家乐福超市是很在意消费者购物是否方便的，因为这关系到它的业绩，谁愿意去不方便的地方购物呢？所以在周边居住区开行免费班车，接送你到家门口。买米还是可以去家乐福的。