

吳安妮用AVM， 讓企業脫離代工宿命、躍上國際舞臺

政

治大學會計學系講座教授吳安妮，來自臺中市和平區偏鄉，從七歲起就對「成本」深感興趣，期盼有朝一日能

協助臺灣中小企業脫離辛苦又不賺錢的命運。自美學成歸國後，她接連創建「SO計分卡」和「作業價值管理（Activity Value Management, AVM）」等策略及成本價值分析工具，有效協助企業判斷資訊、做對決策。

深耕管會領域約四十年，如今，她的頭銜包括全球首位獲美國會計學會（AAA）四大獎項的會計學者，也是長期被列為全球百大管理會計學者、第二十七屆國家講座主持人之

一，更是兩岸企業主爭相求見的管會大師。

七歲到果園打工，開啓近四十年研究之旅

「我還記得七歲到果園打工，老闆發給三十多人工資，回家後我很煩惱地問媽媽：『老闆發那麼多工資，他有沒

有賺錢啊？』那一刻，成本的種子就埋在我的生命裡。」吳安妮笑稱，每當有人問起自己的研究初衷，她總是從這個故事說起。

考上東海大學經濟系夜間部後，她趁暑假至人造花工廠打工，這次打工經驗讓她深刻體會到，每一個產品的作業流程和品質，都與成本密不可分。

「工廠共有十個流程，我被安排在第三個。一踏進工廠，我發現每一個流程的站點旁都堆置許多不良品，這讓我很緊張，唯恐在作業流程中發生失誤，不僅要重新做，還會產生不良廢品，這些都會讓老闆虧錢；因此，我提醒自己一定要格外謹慎。」沒想到，吳安妮的表現引起老闆注意，當暑期結束離開工廠前，老闆請她提些改善建議，於是她本著經濟系的專業訓練，建議老闆採「論件計酬」，僅以合格品計算工資，果真讓公司的內部失敗成本降低不少、獲利也增加。

吳安妮

社會科學領域

第二十七屆國家講座主持人獎

政治大學會計學系講座教授



但她不諱言地說：「大學時，我發現課堂上所學跟實際在工廠所見有很大的落差。自那時起，我已經領悟到知行合一的重要性，從此兼具實務與學術的思維，這也是我後來投身田野研究、致力於產學合作，甚至創建『整合性策略價值管理系統（Integrative Strategic Value Management System, iSVMS）』，並堅持將管會技術與IT及AI結合的主因。」

如何破解臺灣中小企業賺錢不多的五大問題？

「自小在微型企業打工，我發現臺灣中小企業都是以代工為主，不太賺錢！所以，我一定要找到解決方案，幫臺灣的產業改變宿命。」赴美深造前，吳安妮許下了這個心願。

一九九〇年從美國喬治華盛頓大學取得會計學博士學位返國後，她除了進入政治大學會計系任教，也開始協助企業執行ABC M（即為AVM前身），並觀察到臺灣中小企業有五大問題：（一）缺乏創新策略；（二）不知如何取捨長、短期成本；（三）誤以為大客戶就是好客戶；（四）忽略隱藏成本；（五）不懂保護智慧資本。

例如：一家長期為歐美大廠代工的電子廠，其研發、製造及流程表現都不錯，卻賺不了錢，於是吳安妮運用「SO計分卡」讓他們看見自己的優勢（S），同時掌握醫療產業大量應用公司技術的機會（O），找出創新策略，並主動提供

全方位的解決方案，再透過醫療產業的經銷商開闢藍海，業者由此轉虧為盈。

有關「誤以為大客戶就是好客戶」的問題，她舉學生的慘痛經歷為例：「這名學生一直替一間美國大廠代工，甚至為其興建新廠房，但三年後大客戶突然轉單，使他蒙受嚴重的損失！」

吳安妮提醒業者：大客戶經常要求客製化服務，以及在財務報表上被列為利潤加項的「期末存貨」，從管會的角度來看，這些都是隱藏成本，「AVM能清楚算出每個作業、每個產品甚至每個顧客的成本及利潤，替業者找出無法賺錢的主因在哪裡。」

她再以另一間「不懂保護智慧資本」的企業為例，指出老闆找了一個研發團隊到公司花了三年研發產品，正準備開始賺錢之際，整個研發團隊卻被挖走，頓時一場空！「所以我常告訴企業主，要把智慧資本轉為公司的『流程資本』，而我創建的策略性智慧資本（Strategic Intellectual Capital, SIC）專利模組，可以評估智慧資本的價值，為業主提供解決方案。」

以種樹策略，把荒地開墾成一片結實累累的果園

吳安妮自美返臺時，國內的管理會計數據資料匱乏，沒有研究資料可用，堪稱是一片荒地。於是，她以一步一腳印的

「種樹」策略，免費為企業執行AVM等管會制度，再邀請企業代表到課堂上課，讓產學連結，如同種下樹苗，待果實成熟後，企業就會將數據提供給她作為學術研究之用；數十年後，管理會計這片荒地終於成為結實累累的果園。

「美國自二〇〇一年爆發企業史上最大弊案——安隆案（Enron）後，只有史丹佛或哈佛的教授能走進產業界，所以我逐年積累的臺灣本土研究，因而得以擴展國際影響力！」吳安妮憶起在一次國際研討會上，一位美國名校教授當場問她：「美國都做不到，為什麼您能做到？」她直言：「前五年超過九〇％通通失敗，但三十多年後的現在，已經沒有失敗的案例了！」

吳安妮解釋，從播種到結果實需要一段時間，有些企業在短時間看不見果實就不做了，或者主事者不是老闆，無法解決公司內部所有問題而宣告失敗，「後來我領悟到，種樹前須先滿足三項條件：首先，老闆必須主導且全力支持；再者，我堅持與老闆面談，確認他重視管理；最後，公司的企業資源規劃系統（ERP）必須完善，所以現在已是一〇〇％的成功率了！」

迄今，導入AVM的企業，如：台積電、日正食品、町洋集團、玉山銀行等都交出亮眼的營運成績單；其中，全球最大的嬰童汽車安全座椅製造商，全球市占率超過四成的明門



集團尤讓吳安妮引以為傲。

她說：「二十多年前剛接觸明門時，他們只為美國最大的嬰童用品品牌 Graco 代工嬰童汽車安全座椅。經 AVM 分析後發現，明門每一個部門的價值都很高，於是他們開始建立研發、設計到製造一條龍的核心能力，同時透過 AVM 找出

每個作業單位需改善之處，以提升企業的長期價值；如今，他們在國際上已擁有 Nuna 和 Joie 兩個自創品牌，打破臺灣傳產不擅經營品牌的魔咒。」

**AVM 克服數位轉型挑戰後，
計算 ESG 是下一個目標**

AVM 不僅可以計算出產品、顧客、通路、員工等價值標的之成本及利潤，還能與品質、產能、附加價值、顧客服務和 ESG 等管理資訊結合，不難想像 AVM 處理的資料量非常龐大，但在尚未 IT 化以前，業者只能使用 Excel，效率自然不彰；吳安妮無奈地說：「人文

社會科學背景的學者大多不了解 IT 技術，這是我們遇到數位轉型最大的挑戰！」

是以，耗時七年完成 AVM IT 雲端系統，她將功勞歸於華致資訊，並把整個開發過程分為四個階段：「第一階段，我先將概念告訴懂 AVM 的顧問；第二階段，顧問把概念教給懂資訊的會計師；第三階段，會計師將資訊內容轉譯給 IT 設計師；第四階段，IT 人員再開始動工設計。」

不過，IT 化只是起步，AVM 接下來會再跟 AI、智慧製造及 ESG 結合；尤其 ESG 是現今熱門議題，而 AVM 可以計算出 ESG 的成本與價值及碳排放範疇一、二、三的課題，進而協助企業解決漂綠的問題，目前已吸引新加坡的企業主前來洽談合作；另還有兩家美國醫療診所也想導入 AVM 以提升管理效率，顯然吳安妮希望「讓臺灣管會走上國際舞臺，在全世界發揮重要影響力」的願景，正在一步步實現中。

回首來時路，吳安妮認為，自己的學術人生就是一場尋找解決「成本問題」的奧妙之旅：「很慶幸我在七歲那年就找到畢生熱衷的興趣；所以，我常給予年輕人三個忠告：第一、找到自己的興趣；第二、找到興趣後努力往前走；第三、記得從事跨領域學習及結合，路才會愈走愈廣。世界這麼大，你一定會找到一個既喜歡又有前景的志業。」