

# 理財周刊 <利潤先生開講>

## 96年6月7日 ERA Taiwan簡報資料

一年多前，受邀到宜蘭地區榮民總醫院以「降低成本、提升獲利」為題對院內人員進行演講，對於大多數的人或許會認為醫院以救人為業、賺錢為次，特別是榮總這樣的政府醫院似乎更應與成本和利潤絕緣。在出發前，我卻早已對院長和會計主任充滿自省的能力和遠見感到佩服，我的理由很簡單「要救人，先學會自救」，醫院縱使為非營利單位，但沒有錢怎麼幫助人，甚至是更多急需醫療救助的病人呢？

「醫院若不以營利為手段，哪有錢買設備、蓋現代化醫

業仍能達到獲利。想想若你及時減少開支，就是另一種形式的創造獲利，它是應該與銷售一樣被等同視之，是企業每天最重要的，也最急迫的，而非「等一下」或「稍後」再做。早做早省，成本費用降低慢不得。假若一個企業可以省下原企業支出15%~20%，所降低的成本費用，不是也反映企業利潤的提升呢？企業應該對員工傳達成本控制的重要性，即使小額費用也是值得注意，並且定期進行檢視的工作，最好能形成企業文化。

企業是可以主動獲利，關鍵在如何開源。大多數的公

利潤先生開講

## 就是要賺錢

文·葉益成

療設備的大樓？」掌管有近萬張病床，年營業額300億元的陳院長闡述理念。穿著白袍的陳院長也具有商業頭腦，他站在醫界濟世和營利業績的中間，精明的做了選擇「醫院要救人，也要利潤」開醫院光是濟世並不夠，更要有賺頭。他把醫院經營成複合式商場，並管控醫院看診的效率，規定住房天數，為醫院帶來業績和利潤。

企業經營重點是利潤（講白話一點，就是要賺錢），因為它才是企業生存之道。沒有利潤哪來員工福利？哪來人員養成與生涯規畫？哪來新投資與企業願景？企業的每一份子，從老闆到員工，董事到投資大眾都應下定決心，以「提升獲利、降低成本」為目標，至於如何達到獲利的目標，平凡的很，就是「開源」與「節流」。至於其他無關獲利增加與成本降低的都是次要的，甚至只是講者高興，聽者乏味的標語，只適合合著。

陳院長在成本控管的考量下，醫院內部連一根棉花棒都要登記，連走道的電風扇都要隨手關掉，開刀房也要有效率，他常批評醫師：「原本開2小時的刀就好。你卻開4小時？別家住院5天就可出院，為何在你這邊住8天？專業這麼差。」為了杜絕醫師門診遲到惡習，他設立遲到寫報告的處置，讓病人看診不再苦等。在「掛號快、住院快、凡事快快快」的氛圍下，陳院長開會不但要求掌握進度，還必須在1小時內開完。「省錢不像賺錢常要看別人的臉色」，透過迅速刪減開支，縱令企業銷售未增或衰退，企

司都以營收與銷售導向，最常聽到是「薄利多銷」，而非以利潤最大化為導向。因此，常是忙進忙出，精疲力竭、累得要死，卻賺沒幾塊錢。改變思維的作法，如定價是你對客戶索價，對方所願意付的最高價格，不應是成本加上預期的利潤（10%、20%或30%不等）。切記：定價與成本無關，勇於要求更多，勇於蛇心吞象，企業才會賺「大」錢。很多公司在規畫產品、服務等往往只有一招半式，就設法如法炮製來銷售。然而客戶是形形色色，企業應根據不同的客戶需求，修改自己的產品並調整銷售風格。如此對客戶的需求設想並計畫周延，有創意地修改到適合不同的市場區隔，便能創造額外收益，增加營業額。

為了增加收入，陳院長擴大美食街，每天來往的人潮就有4萬人次，其中很多是員工和病患家屬。他更大開生意大門，招商設立書店、保養品等健康專櫃，光是小吃街營業額高達61億元，幾乎比本業還賺錢。

陳院長重視醫院經營成本外，也把醫院當賣場經營方式，被有些醫界人士抨擊為「不務正業」，讓民眾暴露在細菌感染的危險中。幸且不論他是否「不務正業」或是「多角化經營」見仁見智，但肯定的是，企業進行開源節流，「就是要賺錢」是達到了。

（本專欄作者為中華殺業總裁暨ERA殺業國際顧問組織亞洲區負責人，中華成本管控學會理事長；era@era-tw.com; www.expense-reduction.net）