

理財周刊 <利潤先生開講>

96年12月6日 ERA Taiwan簡報資料

我自認還滿理性的，但看到感人的事物時，眼淚仍不自覺的掉下。隨著年齡增長，這種情形更日漸明顯。雖然我很鐵齒，卻不得不承認，人真是感情的動物。

在企業經營和描述事情上，我們也常是充滿感性。最明顯的例子便是用了太多形容詞在公司管理上，而非讓數字說話，例如，我們經常會用「市場不錯啊」、「我們有很多死忠顧客」、「業績正在高速成長」、「景氣不好，又不是只有我們做不好」等諸如此類的形容詞和感官語句。但這些文字語言在企業經營上卻是不堪一擊。

產銷量如超過此點即有利益可得，產銷量如低於此點，即可能發生損失，該點即為損益平衡點。白話的說：企業在不賺也不賠的情形下稱為損益平衡點。隨時掌握公司的損益平衡分析，瞭解月營收要多少才能開支平衡，心中隨時有數，便無須等到財務報表出來才知有沒有賺錢。

④ 庫存：為了維持一定的營運活動，大部分的企業或多或少都有存貨，但卻要適當。存貨是要成本的，多一天存貨，就多一天現金支出。但若前置時間抓得太緊，不僅原物料與生產無法正常銜接，更糟的是，客戶可能就去永

利潤先生開講

少用形容詞 多用數字

文·葉益成

數字管理強調所有企業活動都要量化、具體化和數字化，才能確實瞭解企業真正的利潤所在，講白點，就是把企業管理向財務和數字多傾靠一點。

除了熟悉損益表、資產負債表和現金流量表等財務報表外，到底哪些數字是基本而重要的：

① 獲利：企業應該先弄清楚「營收」、「毛利」、「淨利」這三個名詞，免得被數字給牽著走了。相反地，有些企業常是自愚愚人的對外大肆宣傳其營收(實際收入的金額)，但在毛利(即銷售商品所賺的錢)，乃至最重要淨利(才是真正賺的錢和利潤)卻是避而不談，一副自我麻醉、自得其樂的樣子。一隻完整還未拔毛的鵝叫毛鵝，拔光毛後則叫淨鵝，而我們要吃的當然是淨鵝(額)而不是毛鵝(額)，因為毛是不能吃的。由此可知，企業最終所追求的當然是淨利。

② 現金：很多驕傲的企業家都不是因為銷售問題而出現狀況，而是花錢沒有控制，不知帳上有多少現金，現金流一旦被阻斷，隨時都有可能被一刀斃命。現金的流入和流出關係著企業運作，是企業生命脈。「Cash is king(現金最大)」更呼應現金流量的重要性。要掌握現金需求和流動，只要們心自問：你需要多少現金？何時需要？現金從哪兒來？

③ 損益平衡點：即指產銷數量在某一數額時，無利益之獲得，也不發生損失，收入恰等於成本費用，損益為零。

遠不返了。除非你十分確認這個存貨是稀有財，不進貨會危及企業經營，不然避免任何存貨囤積。企業常以多買一些備用，以備不時之需為藉口，如此日復一日的做庫存，卻讓企業支出增加。從企業的生產物料到辦公物品，是否真的需要存貨？若需要，多少存貨是必要需求呢？價位取得與存貨是否有利？有沒有可能由供應者來做存貨？有沒有可能用多少存貨付多少？

⑤ 訂單和退貨紀錄：企業有訂單但卻未見即時處理，以致誤了交期，遭人索賠，盯緊訂單，才能實踐營收；有了訂單，但卻頻遭退貨，表示質量管理有問題。它不只造成損失，長此下去，必將聲名掃地，淡出市場。因此，掌握退貨數量是提升企業生產品質的關鍵之一。

⑥ 員工數：企業組織常在不知不覺中變大，但收益和利潤成長卻未見得成正比，有經理階層常以企業規模或直接管理的人數多寡，做為事業成就或自己在企業重要性的依據，如此「大頭病」徵兆換得的是人事費用只上不下。管理者應多想想：我們真需要做那麼多事嗎？如果我們現在不再做那麼多事會怎麼樣？到底哪些人一直在做這些事？

「企業經營不賺錢，就是失職」企業要賺錢就請「少用形容詞，多用數字」吧！(本專欄作者為中華穀業總裁暨ERA穀業國際顧問組織台灣區負責人、中華成本管控學會理事長，新書著作：《飢出利潤——企業推土機與堆高機》；www.era-tw.com，era@era-tw.com。)