

理財周刊 <利潤先生開講>

96年11月22日 ERA Taiwan簡報資料

我輔導的客戶，有家已合作5年之久的供應商，往來費用居高不下。我的客戶曾要求他們降價，得到回覆卻是：「價格已經低到不能再低了。」客戶最後託我出面，我再次表達希望降價，並告訴供應商，有關客戶的年花費和雙方往來的關係，認為供應商絕對可以「表現」得更好。不意外，我也碰了一鼻子灰，對方仍然回答：「目前的價格已是前所未有的，不能再低，再低就賠錢了。」

我只好派人說：「我們珍惜跟他們的合作關係，希望能與其繼續配合，因而從不作他人想，也未找其他廠商比

好的價位。因此，除了企業主外，最不適合當成本砍手的就是採購人員。這並不是質疑企業主或採購人員的專業和誠信，因為畢竟企業內相關業務人員還須與供應者維持一定的合作關係。更重要的是，企業必須有牽制的作法，讓非當事人的職業殺手來砍掉成本，將最符合企業利益。

企業要做好成本管控，就要專人專責，更要找一個適合佩帶成本砍刀的職業殺手，因為職業和業餘差之千里。否則砍歪、砍錯了，可是會出人命的。理想的人選應具備扎實的成本與管理知識，對目標抱持熱誠，有積極投入的心

利潤先生開講

雇請職業級「成本砍手」

文·葉益成

較；然而顯然彼此認知不同，我們可能需重新評估，並找3至5家供應商比價。」我們並未真正進行比價，最後，他們降了10%，並告訴我們雙方可以坐下來談，建立夥伴關係以尋找其他降低成本之道。

企業從創設第一天起，就應把成本管控當做是最核心的天大事情來看，聘用專職的人來負責管理成本，他的任務就是不留情面地拿著「尚方寶劍」砍成本。這樣的砍手如以殺人為業的職業殺手般，一心一意想讓成本惡魔人頭落地，他砍原物料採購成本、砍庫存成本、砍行政花費、砍所有的不合理支出和形形色色的成本惡魔。

企業裡，聘用這麼一個職業砍手，要讓他起最大的震撼力，企業主就要給予完全的支持，並讓他直接向企業主報告。企業主應全力協助他排除進行節費過程中的所有障礙，放手讓他在組織裡砍砍殺殺，讓成本惡魔不復存在。

有的企業主喜歡自己當殺手，但他整天要做的事何其多，包括做決策、客戶管理、提升業績、公關應酬等，結果是偶爾想到才揮一揮刀，有時候沒空了，刀甚至放著生鏽。可想而知，企業利潤就這樣無聲無息的流失。

想想：即時減少開支，就是另一種形式的創造獲利，它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。早做早省，成本降低慢不得。

我們向來鄉愿，不喜歡當壞人，採購人員在與供應者協商往來，難免產生不錯情誼，而不能強烈要求廠商給予最

態，更須取得最高決策階層的信任和授權。

一個一心為企業利潤著想的成本砍手，是企業實行費用控制不可多得的將才。然而，授權外部殺手（專業顧問）去執行，也不失為一個好方法。市場上，基本上有兩種不同的顧問服務形態。傳統的顧問方式，他們先收取費用，然後提出建議，告訴客戶應該採用什麼樣的步驟，然而，這一類型的顧問通常不須對執行結果負責，他們的建議可能立意甚佳，但卻與實際執行有所脫節。

第二種為以績效導向，依實施成效收費的顧問，這類型的顧問通常收取他們幫企業在協定的時間內費用節省的一定比例。這樣的成效一般較傳統的顧問服務來得好，因為，顧問必須重視實際的執行成效，否則無法收取服務費。這類顧問會積極地執行建議方案，解決相關執行難題，以確實帶給企業真實節省。從客戶的觀點來看，他們並不須額外花錢來進行節費計畫，相反的，他們能享受顧問的具體成效而不必另外編列顧問費。

最後，不論是透過企業內會殺價的第三者或外部專家顧問，唯有充分授權、放手讓其執行，企業才能真正殺出一條活路。

（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：《颯出利潤—企業推土機與堆高機》；www.era-tw.com，era@era-tw.com。）