



Expense Reduction Analysts

2011.01.04-工商時報 D4版 經營知識 <守成為盈>

【守成為盈】◎文／葉益成

最好的管理來自人們的自制

適當放權可培養下屬責任感和激發潛能，讓大企業保有小企業的活力

快樂騎乘、人馬合一的境界。

那麼在企業管理上又該如何應對鬆嚴和收放？亦即集權和授權的問題。企業人大都信奉疑人不用、用人不疑的教條，這種放權模式卻引發種種風險，越來越多企業家認知到，真正的智慧者應該做到「疑人也用、用人要疑」，才不會形成「放權+不管=棄權

」。

相對地，有些企業採用重點管控模式，以財務控制方式關注盈利情況和自身投資回報、資金收益，而不過問生產經營；另有以策略控制方式進行綜合平衡、提高企業綜合效益，協調各單位之間的矛盾、資源需求、人才培育、經驗分享等，並提供策略指導

，來規範公司的發展方向。

還有第三種，以營運控制方式對資源採取高度的集中控制和管理，直接管理各種生產經營活動和具體業務，追求經營活動的統一和優化，不論透過財務、策略或營運控制，這些企業是希望成就「放權+監督=授權」。

收與放，以何為度？顯然，管

控的目的不是束縛公司的進步。相反地，在日益激烈競爭下，如何擴大積極性和創造性，是領導人殫精竭慮的問題。

權力要下放才行。一把抓的控制方式是錯誤的，最好的控制來自人們的自制。適當地放權，才能培養下屬的責任感，激發他們的潛能。但充分授權的同時，仍要運籌帷幄，牢牢地控制著局勢發展，讓下屬積極地參與企業運作和管理。授權可以讓大企業仍然保持小企業的活力，同時為公司培養出發展所需的經營管理人才。（本文作者為ERA英國穀業企業成本國際顧問集團大中華區總裁）



騎馬時，如果把韁繩拉太緊，馬會裹足不前，或後退、煩躁臥地、抗拒口銜、搖擺甚或起仰倒地等；但若抓太鬆，又恐馬任性而為，難以駕馭。純熟的騎手能了解箇中巧妙，懂得給和要、收和放，與馬和諧互動，達到