



Expense Reduction Analysts

2011.09.06-工商時報

D4版 經營知識 <守成為盈>

【守成為盈】

◎文／葉益成

鬥出競爭力和績效

績效工資制以最終的勞動成果決定員工薪酬，可增強激勵力道和員工競爭。

年終尾牙部門才藝表演，業務三部主管和旗下九條好漢全力以赴，早在一個月前便勤加練習花鼓陣，他們的濃裝豔抹加上詠諧演出，博得滿堂彩，獲得第一名殊榮，獎金20萬元入袋。業務三部主管把獎金平均分成10份，自己有一份，其他給了9位業務，9位業務自覺分的少，合起來跟主管唱對台戲。

主管灰頭土臉地找總經理訴苦。總經理一句：「看我的」，把獎金分成10份，大小不一，自己先挑了最大的一份，然後對其他業務說：「你們自己討論這些獎金怎麼分。」

為了爭到多一點獎金，業務三部同仁互相攻擊，全然不顧自己連平均的那點獎金都沒拿到。主管問總經理，這是什麼辦法？總經理微微一笑，「聽說過績效工資嗎？」

績效工資是根據各職位之職能要求、責任大小、勞動支出和環境優劣，以企業經濟效益和勞動力成本來確定工資總額，以員工的勞動成果為依據，支付勞動報酬，是勞動制度、人事制度與工資制度密切結合的工資制度。

績效工資是典型的以成果論英雄，以實際的、最終的勞動成果為依據，決定員工薪酬的工資制度，有計件工資制、佣金制等方式。但在實際操作上，由於績效不易量化，除了計件工資和佣金制外，更多是依據員工績效而增發的獎勵性工資，如年終獎金。它不僅考量工作質

量，還包括對企業的其他貢獻。

績效工資有利於員工工資與量化的業績掛鉤，將激勵機制連結企業目標和個人業績，提高企業效率和節省工資成本，增強激勵力道和員工間的相互競爭。

績效工資制可以提高工作績效，但要能發揮效用，企業須能有效地對工作績效進行評估。既是評估就有比較，有比較便有競爭，一旦組織有競爭就很容易演變成鬥爭。

「競爭而不鬥爭」是美麗的口號。要競爭就不怕鬥爭，因為良性的鬥爭是好事，可以刺激組織成員進步，激發生存潛能和鬥志，帶動企業競爭力全面提升。

美國商業雜誌《Time時代》與《Fortune財富》的創辦人亨利魯斯，在公司內部製造派系鬥爭，引發主管互相猜忌，雖不被認同為企業管理正途，但以成敗論英雄，他不但為自己累積驚人財富，也對出版界產生巨大影響力。

無獨有偶，台灣的鴻海集團也鼓勵內部鬥爭，用重利作為鼓舞專業經理人的重要手段，揭櫫「爭權奪利是好漢，開疆闢土真英雄」的價值觀，成為產業的龍頭和競爭力學習標竿。

辦公室鬥爭很難避免，如何善加利用和處理，考驗領導人。鬥爭力也是競爭力。鬥爭其實沒錯，就像鬥雞有個鬥字，沒鬥怎能活出精彩和生命力。（本文作者為ERAig英國穀業企業成本國際顧問集團大中華區總裁）