



Expense Reduction Analysts

2011.11.15-工商時報

D4版 經營知識 <守成為盈>

【守成為盈】◎文／葉益成

最缺身先士卒的主管

報章媒體充斥著企業經營困難的消息，員工反覆問著：「老闆、主管們的錯誤決策，卻要認真工作的底層員工來承受？到底我們做錯了什麼？必須受到減薪、無薪假、裁員這種待遇和凌遲。」

人力銀行針對上班族進行職場調查，結果顯示，員工最愛的老闆和主管為「體恤下屬」、「有擔當」，最討厭的則為「沒擔當推卸責任」、「自私自利」，這結果再清楚不過的是，員工要有肩膀和同理心，能以身作則的老闆和主管。

某公司受到大陸競爭對手在市場上的攻城略地影響，財務報表不再亮麗，獲利開始縮減，老闆只好咬緊牙關，跟進搶單，用更多的人員維持業務量不墜。為了減緩利潤下滑，在「成本」、「容納更多辦公人員」和「要刮別人的鬍子前，先刮自己的」的三重考量下，老闆和主管以身作則，打破與部屬的隔閡，把自己的專屬辦公室讓出來。

因為他們發覺，辦公空間其實夠用，人與人間的互動反更加頻繁，也更有效率。此外，他們率先減少非必要的營業費用支出，更重要的是以具體行動宣示想替公司賺錢，也願意身先士卒的決心。

任何支薪或領受公司金錢的人員，上從董事長到經理階層若能以身作則，如降低分紅、停止股利發放、自我減薪或不加薪，是能分擔或至少分散些員工的痛苦，往往也會讓員工有較好的感受。



切記：老闆和主管階層的犧牲事小，但意義非凡。「同甘苦，共患難」，不也就是如此嗎？

無薪假、不上班，不然就是老闆要你捲鋪蓋走路，第四季科技業冷到不行，已經虧損超過百億的公司，一口氣將十幾個副總以上的高階主管減薪15%，基層員工則暫時沒有更動，一年可省下數千萬人事成本，這樣作為值得肯定，也算給董事會一個交代，但身為資方的董事們若也能共體時艱，更令人讚許，畢竟大到總經理等人的任用和表現，資方說什麼也是卸不了責。

呼應勞委會的話，減薪是萬不得已之下策，希望不要只對第一線勞工減薪，既然要共體時艱，要充分考慮資源分配的均衡。不要只有對第一線的勞工、對低位階的人員先處理，大家應共體時艱，尤其是經濟狀況比較好的、薪資比較高的，也許應該多來照顧那些薪資比較低的員工。（本文作者為ERAig英國毅業企業成本國際顧問集團大中華區總裁）