



Expense Reduction Analysts

2011.12.13-工商時報

D4版 經營知識 <守成爲盈>

【扭轉錢坤】◎文／葉益成



「鐵血和柔情這2種手段應該科學地並舉，對不同的職務和職位各有側重。」

鐵血定紀律 柔情通人性

在 近萬人的製造集團裡，賈總實行半軍事化鐵血管理，近半年也開始滿足員工的隱性需求，創辦了柔性的員工報，舉辦歌唱大賽、街舞大賽、漫畫大賽，甚至各項造星運動和願景暢談。這是在連續趕工加上鐵血高壓下，接二連三發生員工自殺後，所做補救作為和管理省思。

執行力是這家企業的文化特色，也是成功的保障，但同時需要理解，否則就成了命令。在這次的教訓後，賈總對員工的績效考核，適當加了少許人治的成分。

他發現以往為了提高公司的績效目標，忽視員工的個性發展，並且採用「末位淘汰制」，以期達到對員工最大潛能的激發。結果員工普遍感到缺乏信任感，壓力過大，工作成了一种痛苦，離職率高達18%。

鐵血和柔情這2種手段應該科學地並舉，對不同的職務和職位各有側重。多溝通交流，才不會搞得員工和管理者在心理上產生對立情緒。結果上有政策，下有對策，員工只想鑽漏洞，考核流於形式。

在企業裏，製造、銷售這些行業和部門的績效指標制定起來，相對於服務

業和後勤部門容易，可以鐵血一點，但對於行政部門等，績效指標不好量化，對他們的考核就得柔情一點。

另外，中高層管理人員的績效短期內往往不易見，若以一般業務人員每月考核一次和高績效獎金、低固定薪資，易造成短視近利而失去策略思維。這時可以給他們長一點的考核週期，小一點的績效工資比例。

例如，銷售人員和生產工人的績效工資比例可以大一些，績效獎金可占60%，固定薪資則占40%。有的企業把員工的績效工資一律設高，看不到吃不到的績效目標設定看似力度很大，反而沒有可操作性，到最後還是回到吃大鍋飯。

績效考核應關注結果，也重過程。企業要能持續發展，注重員工表現，更要對員工能力做評估和潛力的挖掘，個人成長的引導和促進。強化過程管理，縮短溝通距離，使員工和管理者真正並肩作戰。

鐵血定紀律，柔情通人性，剛柔並濟下則聽話又交心的忠誠員工會為公司賣命。（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）