



# Expense Reduction Analysts

## 2012.06.05-工商時報

### D4版經營知識 <守成為盈>

## 集體成本速贏

凡事歸功於團隊和信仰的美國職籃NBA尼克隊球星林書豪，除了帶動「林來瘋」的熱潮，也鼓勵了「沒有個人、只有團隊」的管理哲學，人才要做最適當的組合，才能夠互補、共勝，做好自己，就能驅動團隊迴響。



再來看另個例子，山貓隊創下美國職籃史上最差戰績，籃球大帝麥可喬丹被批評為失敗的球隊經營者。身為球員時，喬丹無所不能，當了球團老闆，卻無所能？似乎，偉大的球員和偉大的管理者是兩回事。

喬丹在管理巫師隊時，看到戰績不佳，為求速贏，自己乾脆跳下去打球的角色混淆，點出球隊的團隊不佳，也點出其應具備換角色也要換腦袋的盲點。

成功完成角色轉換的領導者，不會放任頹勢繼續，也不會放棄努力早日做出成績，但更關注另外一種成就。他們不把團隊撇在一邊，也不恣意凌駕別人之上去證明自己，而是追求與團隊一起爭取速贏，極力增添整個團隊的光采和成就。

集體速贏要能為企業的成功做出可以衡量而且有實際意義的貢獻。如果這種成功無法反映為成本的降低、收入的

增長，或其他確實可見的目標成效，就不能稱為速贏。假如沒有全體團隊成員實在的貢獻，也稱不上集體速贏。

領導者受團隊成員的信賴，須探討每個機會的效益性，從價值角度看，能否收到組織亟需的目標成效？若能達到目標，是否會造成未來長遠的不利發展？從可行性觀點，能否在對團隊日常工作不造成實質干擾、不增加資源和負擔下的前提下實現？

早期的集體速贏，能有效增強領導者的可信賴度。衡量速贏的標準之一，是它為公司貢獻多少利潤，或是否加快達成盈利目標。

在產業變化劇烈下，要實現正向的速贏，領導者不僅要具備新角色所需職位能力，還要具備能順利過渡到管理角色的轉型能力，也就是，領導者換個位子就要換個腦袋，做什麼像什麼。

成本降低專案在企業內常無疾而終、成效不彰，首要問題往往起因於相關人員對專案的反彈，懼怕老闆、主管們秋後算帳。要有效且迅速降低成本，首先要體認團隊合力的重要性，從老闆、主管具備職位和轉型能力2大根本能力做起，最終實現集體成本速贏。

(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)



●NBA球星林書豪，除了帶動「林來瘋」熱潮，也鼓勵了「沒有個人、只有團隊」管理哲學。圖/美聯社