

# 工商時報 經營知識

## <扭轉錢坤> 97.1.3

### D3版 ERA Taiwan 剪報資料

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

## 人員汰換的管理思惟

避免人多卻績效反降的尷尬，  
企業應在日常作業中就針對人員適任性做追蹤管理。



研討會的現場，有企業主分享其觀察：企業裡每3個人中，有一個表現優良，一個表現差強人意，一個卻是表現不佳，這樣的描述呼應了：一個和尚挑水喝，二個和尚抬水喝，三個和尚沒水喝。也印證每3位員工中有2位並沒有創造高價值，甚至是在創造負價值。

常聽到「人多好做事」的論調，在企業管理中卻是不然。假若一個人有很好的成績，每增加一個人，理應業績更好，但常見的是一個人有一份好業績，兩個人就小於二份，聘用人員愈多，實際的績效卻只降不升，邊際效益遞減。

一般而言，一個員工的產能價值應至少是薪資的5倍，因為雇用一個員工的所有直接和間接成本往往是其工資的5倍，但實際上，企業所承受的風

險成本卻比這個數字大得多。畢竟，沒有創造價值的員工，假若他創造更多負價值，不只消耗公司資源，更可能造成公司持續虧損和負面形象。

常見企業主和主管習於鄉愿行事，忌把「你表現不好，我無法再用你」說出口，實則沒有擔當和魄力。如此，企業內永遠聽到的是「工作太多做不來，應該增加人手」云云，員工數只增不降。為了不讓績效好的員工看不起、對公司表示失望，記得：拉下臉，請績效不好的人走路。

讓留下來的人有所警惕、有所本，就必須人人有指標，對每一員工以利潤為導向，用績效量化，也就是要有可以量化的數字。

基本上，企業內只有2種類型的人，一種是創造收入的人，他的數字就是銷售數字，他

的目標在如何使銷售業績持續增長。另外一種就是花錢的人，他的數字就是控制成本，他的目標在不犧牲所追求的服務和品質下，達到持續降低成本，甚或把花出去的每一分錢都轉化成價值，為公司創造利潤，如此成本中心變成價值中心，業務變成利潤中心。

人員汰換是絕對必要的，平日就要做，才能收去蕪存菁之效。我倡揚開除績效不佳、不適任的員工，卻對於因財務出現不良徵兆、景氣不佳、成本需要降低時，才來消極地進行裁員的作法，表示大大不認同。畢竟，人才養成大不易。（作者為中華穀業總裁暨ERA穀業國際顧問組織台灣區負責人、中華成本管控學會理事長）