

# 工商時報 經營知識

## <扭轉錢坤> 97.01.31

### D3版 ERA Taiwan 剪報資料

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

## 追蹤工作表讓成本現形

分析員工每天工作內容與時間，  
有助於判斷浪費時間的活動和成本。

有人問我：我們公司有很多人績效難以評估，這些人員的薪資隨著年資增加，也沒有給公司帶來收入，應如何評估他的績效？

我給他一樣工具，叫時間表（Time Sheet）或工作日誌，特別針對沒有收入表現的員工，要求他們每天開始上班的那一刻起紀錄，把職掌寫出來，甚至每個工作、每通電話都一一列出。比如：行政人員9點上班後，9:00至9:12清理辦公室、9:13至9:30倒茶水、9:30至9:40澆花、9:41至10:00收發電子郵件……。每項任務按照時間、職掌紀錄，如果他所做與職務和時間不合，那到底在做什麼呢？做非工作以外的事嗎？

這樣從上班開始到下班，所做的事情和所花的時間全部寫出來，若是有人員寫不

出來，說明他的工作量並未飽和。那麼，便要思考：有無必要設置這個工作，人員是否應該存在？當然，為了方便閱讀，你也可以用圓餅圖（即時間圓餅圖）以圖表顯示。

一旦你手頭有一周或是兩周的工作日誌時，請將個別員工所紀錄的每周時間，按工作內容做分類並加總。下一步是開始對工作中的時間花費情況進行評定和分析，找出浪費時間的活動，看看時間浪費在哪裡。常見的是：員工們經常會在瑣事上花費了大量時間。

通過對工作活動的追蹤，管理人員能夠對一個專案的預估時間支出，與實際時間使用的對比有一個清楚認識。專案時間的預計將變得更加實際，從時間、成本及範圍等多方面來看，公司的專案計畫將因此得到改善。

時間評定過程能夠讓管理人員瞭解空閒時間在哪裡。哪怕有一



個新的專案和工作任務要進行，都能夠得到很好的安排和合理排程，無須增加額外的人事成本。

應用上面所提到的各種技巧，企業就能遠離「忙、茫、盲」的惡夢，真正透析成本管理漏洞之一：看得見顯性成本，卻看不到隱性成本。例如，看得見每月要支付的員工薪資，但看不見工時減少時，平均單位營業時間成本的增加。

最後，企業若能全面性地找出類似的節流漏洞並做因應，那麼企業根本獲利將帶來直接且積極的最佳效益。

（作者是中華穀業總裁暨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）