

工商時報 經營知識 <扭轉錢坤> 97.4.23

E4版 ERA Taiwan 剪報資料



【扭轉錢坤】◎文／葉益成

經營者才是決定公司命運的關鍵

老闆是企業文化形成的核心，也是目標決策的掌舵者與決策者，對公司成敗得承擔9成以上的責任。

追求利潤是公司一致的目標，成功與否往往取決於是否用了對的人在做對的事，十足的因「人」而定。在這裡，所指的這個「人」並不是員工，而是經營者（有人尊稱他們為老闆們）。

有些人力資源專家會認為組織成效由員工決定；再加上人本自私的態度，習於推卸或逃避責任，造成許多經營者有了錯誤的認知，甚或是自私地睜眼說瞎話，把決定企業命運的人一味認定是員工。

那麼單單依靠經營者本身的實力，究竟可以決定多少比例的利潤成效呢？現在我要更進一步地說一個可能讓經營者覺得不太舒服的論調，不論公司的規模大小，真正應承擔企業裡90至98%的績效要因和最重要角色，就是經營者一個人。

老闆怎樣做，員工也就那樣學。有時候可

能只需要老闆幾秒鐘的一個動作或一句話，例如支出單據的簽核，雖然不一定要由企業主自己親為，但是卻應該不定金額、不定期的抽檢，才能夠真正向員工宣示「省還要更省、好還要更好」的訊息！

是的，老闆不應該光說不練。降低成本活動必須由經營者率先帶頭做起，若只當個啦啦隊長，每天只是帶頭搖旗吶喊是不行的。降低成本首先應先進行企業現況分析、了解現行成本結構和考量，一但成本基準確定，訂立降低成本的改善方案和目標後，人員便得力求貫徹執行。因此老闆的支持是十分必要的，如此從提案人、小組到公司上上下下每一成員，形成不可推卸給他人的自我責任意識，就可以自律、自動自發地降低成本、向企業的根本利潤勇往直前。

企業文化常常就是老闆文化。有好一陣子，朋友王老闆並未如以往地準時到公司上班，漸漸地他發覺員工也開始晚到早走，這樣的情形像流行性感冒般擴散開來，

日趨嚴重。王老闆求助於我，我告訴他與其選擇執行遲到早退扣薪，不如以身作則，每天早到跟大家說早安、道感謝，從那時候開始，員工不再遲到早退。

企業組織主要由人組成，然而企業中有人表現不佳，終日似遊魂，充其量只是形體存在辦公空間。更有人不只無所建樹，還盡做些妨礙企業向上提升的事。當然也有人鄉愿行事，整天認為做人比做事重要。企業若能真正把「人」變為「人才」，最後把人才轉換為「人財」，使人人都是對企業而言有價值的人，企業必能達成利潤目標。

當然，要找對人並營造良好的獲利環境還是在經營者本身。因為，決定利潤成效的關鍵絕對是經營者本身的實力展現，請老闆們不要再卸責了！（本專欄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、社團法人中華成本管控學會理事長）