

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

做主管不能只出一張嘴

每位員工都必須是做事的人，即使是管理階層也得負起獲利責任，走到業務前線，了解客戶需求。

甚麼都不懂，每天只會出一張嘴就能當主管嗎？最好他明天就消失在地球上，業務小李不爽的說著。小李發洩出屬於部屬的情緒和心聲，也點出企業運作的問題。

每一家企業都有2種人：真正替公司直接帶來獲利的執行人員，以及管理人員。厲行利潤至上的企業會盡量減少後者的人數。要增加效率，就必須減少對客戶或利潤沒有直接貢獻的管理人員的開支。企業要降低組織成本，應該儘可能減少各級主管和相關管理人員，因為有些主管和管理人員在很多時候並沒有生產力可言，卻每天很有生產力地製造各種噪音和多餘工作。調整這些人員，專注在那些真正重要工作，企業才能夠獲得利潤地生存下來。



有人認為大企業大編組，宜採行組織矩陣式；組織編制較小，產品部門不複雜者，應採行組織扁平化。強調矩陣式授權的一方，認為組織領導者只需抓住主要負責人負責即可，但擔心領導者可能被蒙蔽無法窺視全貌和掌握全局；另一種主張組織扁平化者，認為可以縮短上下級距和通報流程，以快速的指揮調度達到全面執行效率與品質之效果，卻又憂心部門間溝通協調能力不佳或不暢通，可能導致「三軍無能，累死將帥」，一切都仰賴上層深入參與，等待最高層裁決。

我主張做對的事而非將事做對，主張扁平化最大意義在橫向溝通，縱向裁決！若將溝通與裁決都集中，那真才會累死將帥！組織扁平化不只在形式上，更在實質內容改善。企業應掌握以下要件：一是職務分工明確，二是強化協調和整合能力，三是適時調整組織架構，施行公正獎懲制度。

扁平的組織、較少的報告層級，將使被充份授權做建設性工作的人員表現，遠勝於一群忙碌卻無效率的管理人員，除此，也能改善企業過度投入在不具獲利的員工上。我所屬的國際顧問總部員工不到10人，卻能有效管理全球高達30億元營業收入；愛默生電氣公司曾擁有5.4萬員工，但總部員工不到100人；沃爾瑪創辦人說：他相信公司總部空無一人的規則，關鍵在走進商店仔細傾聽。

盡量減少雇用一個只做管理的純「專業經理人」，記住，每位員工都必須是做事的人，縱令他們也兼任一些管理工作。這除了可以節省開支之外，企業可獲得更多生產力。經理人自己也能深入了解問題與民間疾苦，進而有效率提升企業戰力。

這也是為什麼員工愈來愈難忍受那些薪水高、位階高，薪水1人抵10人的管理人，不只是因為他的貢獻度未必1比10，更是在現實壓迫下，企業能獲利生存才是重點。

我深信公司管理層的人數越少越好。有些企業經理人多，卻少有執行人員，以致決策緩慢，成效不彰。試著不增加執行人員，讓經理階層為企業獲利負起更多責任，走到業務前線，了解客戶需求，既節流又獲利。（作者為中華殺業總裁暨ERA殺業國際顧問組織台灣區負責人、中華成本管控學會理事長）