



2013.03.05-工商時報

D4版 經營知識<守成為盈>

【守成為盈】 ◎文／葉益成

制度、文化 駕馭成本的心法



想要經營成功，必須設法「駕馭」好管理。

「價值領導」強調領導者首先要有明確的價值觀，並善於通過溝通，使員工對此價值觀產生共鳴，最終達到完全接受並強烈認同，從而用被員工內化了的價值觀激勵員工，喚醒跟隨者對集體和集體願景的認同，導致跟隨者自我功效和自我價值觀的提高，實際上就是在用心駕馭。

再如，管理愈來愈網絡化、虛擬化、分散化，靠身體力行的直接監控和現場指導越來越難，有效的管理方式是無處不在的機制和政策。

各公司都會規劃來年計劃和任務。老闆總是想拉高、加大目標或任務，員工總是極力爭取降低、減少承擔的目標或任務。如此對立行為，一是因為每個人都有自己的利益，二是激勵措施的制定。

猶如賽馬，若激勵措施假若是誰的馬跑得慢誰贏，自然誰也不願跑

。此時，最好的辦法是轉換機制，從「看誰的馬跑得慢」轉變為「看誰的馬跑得快」，善用這種機制，則年度成本降低目標和相關計劃制定自是相對容易。機制的力量是無形的，也是用心管理的一種有效操作方法。

但即使是利用制度約束，也是制度越合理，制度越深入人心，越能達到預期效果，因為「壓服」不如「心服」，當領導者非正式權力的作用越大，個人的魅力越高，所累具的領導人專家權力則越權威，這樣的權威主要是靠征服追隨者的心理來發揮作用的。

最後一種管理途徑是文化，是各種管理手段的潤滑和粘合劑，靠員工心服、認同後形成的慣性行為來發揮作用。

成本駕馭管理重在用心管理！最高境界該是潛移默化的影響，是平等互惠加上引導、幫助的結果，這個過程就像「陪伴」，在馬術中便

是「伴隨」，一種高層次的駕馭表現。

當企業主管能顧及員工利益，訂立務實的激勵措施，一視同仁地以身做起來要求所有人員，員工自然感受到企業對成本管理的堅持和目標達成的要求，則企業上下同心追求成本合理降低，最終形成用心的成本文化才能確保成本降低的持續實踐。

駕馭不應被曲解為只是藉由迫使而使對方屈服，是陪伴、是伴隨才是最佳成本駕馭心法。

（本文作者為ERAig中華毅業成本顧問公司總裁暨英國毅業國際顧問集團亞洲區負責人）