

經濟日報 副刊企管<節流高手> 94/06/08 A16版 ERA Taiwan 簡報資料

〈節流高手〉

2015

利潤中心 劃分責任歸屬

■葉益成

走進企業組織裡，常見到各式各樣的獎座擺設，金光閃閃的「銷售冠軍」、「年度最佳銷售」、「最佳業務」等，對你我是一點也不陌生。

企業一味的進行銷售競賽，確實能使員工交出很好的成績，但當企業仔細探討銷售毛利時，卻不見得如企業所願，員工的回答：「我們並未被要求毛利」，點出這個普遍存在的企業問題和管理偏差。企業往往衡量什麼，就會得到什麼；獎勵什麼，就會得到什麼，台諺：「種瓜得瓜，種豆得豆」正是最佳寫照。

良好的管理制度設計，要讓企業內部人員知其所司、負其所責。為了確實達到這樣的目的，企業須集中注意力在負責控制資源的管理階層，這就是責任中心制。具體而言，責任中心即公司的每一部門或單位，每一職掌的單位主管都被授予各項目目標的達成。如果企業能以利潤做為責任中心的劃分，經理人則需同時控制收入與費用，企業只要提供控制費用並同時增加營收的誘因，就不會造成員工單以收入或費用為著眼的偏頗行爲。

一般而言，所有責任中心都享有公司資源，因此應該「公平」分擔公司的費用。當然一提到公平分擔費用，企業內常常是爭論不休，唯有透過預算會議持平的公開討論，決定該年度費用金額後除以12，再依每月分擔給各責任中心，各中心被分配到費用預算與實際費用差異就是單位主管控制成本的能力評衡指標，更是績效的公平表現。

企業最高決策人員為了達到成本控制的目的，應將公司的管理控制架構在「賞罰分明」上。因此，企業在管理架構上是否提供單位主管絕對的誘因是非常重要的，尤其企業必須注意公司管理有效運作的大問題，才不至於產生企業功能不彰的行爲。

（作者是ERA殺業國際組織台灣區負責人暨中華殺業總裁，
<http://www.expense-reduction.com.tw>;

email:era@era-tw.com)