

經濟日報 企管副刊 <節流高手> 941123

A12 版 ERA 剪報資料

〈節流高手〉

擷節人事 不一定要裁員

■葉益成

在通用汽車的全盛時期，美國相當流行一句話：對通用汽車有利的事，就對美國有利。

曾幾何時，通用的公司債變成垃圾債券，天下第一車廠寶座即將不保，公司甚且面臨存亡關頭。反觀當年的小角色豐田汽車，現在是全球獲利最高的汽車業者。

豐田迎頭趕上，關鍵在於「精益求精，力行改善」。

「我們公司已經很省了，找不到什麼可以再降低成本的」、「我們公司獲利不錯，節流省錢不是重點」這些不求改善的心態，常使企業錯失提升獲利的機會。

豐田的成功來自持續改善，且不限於生

產過程，各個細節都不放過，才能以極低成本，有效率的產出一部又一部的好車。

難怪美國人說，豐田有100萬個可以把通用比下去的節省成本方法，把這些涓滴之流的節省匯聚在一起，就變成足以打敗通用的強大武器。

通用近年來銷售每下愈況，財務還陷入困境，大部分可歸因於龐大的人事支出。降低人事成本，裁員是最後的選擇，應先求透過以下非裁員方式擷節人事成本。

人力資源稀少化：人力有限，將迫使員工專注於真正重要的工作。

績效給薪：獎勵對企業利潤有直接貢獻的員工。

降低人員流動率和缺勤率：將相關流程貫徹到人力資源循環，讓員工有所遵

循，縮短學習過程，降低員工因無從適應而流動。

不發例行獎金：別讓年終獎金變成正常薪資的一部分，也不要讓紅利發放成為固定形式。紅利、獎金應讓拿的人驚奇又感動，才能發揮最大的獎勵效果。

佣金取代薪資：將績效和酬勞掛鉤，十分適用業績導向工作，評估「低底薪、高佣金」的可行性。

其他方法：如工作委外、利用約聘人員、交叉訓練員工職能、彈性工作和放假、減少加薪、給頭銜但不加薪。

（作者是ERA毅業國際組織亞洲區負責人暨中華毅業總裁、中華成本管控學會理事長。www.expense-reduction.com.tw）