

天剛資訊是橫跨台海兩岸的系統整合服務公司，主要提供銀行或企業的資訊管理服務。過去十年，轉型做起硬體生意，陸續取得微軟、IBM等合作機會，並為天剛帶來銀行客戶，讓營收大幅成長。

然而10年過去了，天剛的股價從當時的30幾元，掉到5元上下，去年的每股稅後純益（EPS）負3.99元，今年更減資四成七，連中階主管都減薪。

天剛為了衝量提高營收而削價，連只有3%低毛利的個人電腦也做，事後卻得付出龐大的售後服務成本，雖然

根本獲利。譬如，茶葉蛋3個20元，假設每個成本4元，可以獲利8元，若改為4個20元，卻要多賣1倍才可賺到同樣的利潤。

顯然的，按銷售額給獎金就會把企業引向消耗大量資源卻難以得到高利潤的道路。試試將獎勵的方式改為按毛利分紅，給予更高的紅利，相信銷售人員再也不會輕易降價。如此，當他們在確保自己利益的同時，也帶動企業利潤的提升，更為企業節約了大量的資源。

良好的管理制度設計，要讓企業內部人員知其所司、

向錢看 衝營收更要顧利潤

文·葉益成

營業額近40億元，但做多盈少，天剛的獲利一路下滑，連續慘賠6年至今。

「再沒賺，明年就要搬家了啦，搬到便宜一點的地方，哈哈。」負責人自我嘲弄的說著。現在，天剛調整方向，介入大型主機市場，提升毛利率。「我現在開會都說不要衝業績，告訴我毛利多少就好。」負責人接受媒體訪問時強調。

利潤先生建議企業經營向「錢」看才是降低成本、提升獲利的來源，簡單的說，不做不會賺錢或不能省錢的事情。更坦白的說，企業生存之道不外「錢、錢、錢」，"Show me the Profit"（給我利潤，其他免談）。

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，就會獲得什麼，台諺：「種瓜得瓜，種豆得豆」正是最佳寫照。

上述觀念，相信不難被理解，但企業應如何營造符合業務人員的個人利益和企業整體利潤的雙贏環境呢？按毛利分紅，而非按銷售額，畢竟銷售最終是要實現企業

負其所責。為了確實達到這樣的目的，企業需集中注意力在負責控制資源的經理階層，這就是責任中心制。具體而言，責任中心即企業的每一部門或單位，每一職掌的單位主管都被授予各項目標的達成。

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為。

一般而言，所有責任中心都享有企業資源，因此應該「公平」分擔企業的費用。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，應將企業的管理控制架構在「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，尤其企業必須注意企業管理有效運作的大問題，才不至於產生企業功能不彰的行為。

（本文作者為美國費城大學企管碩士、ERA毅業國際顧問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）