

# 理財周刊 <利潤先生開講>

## 96年3月29日 ERA Taiwan簡報資料

「抗議、抗議」、「恭喜發財，紅包拿來」、「年終加碼」、「老闆賺錢，員工過好年」……，上千位勞工包圍著台塑集團大樓，向集團董事長王永慶拜早年要紅包。過去的十年，台塑員工連續在舊曆年前上演著「不給糖就搗亂」的老戲碼。追究其原因乃在人情考量至上，台塑集團採取不論個人和各子公司績效的齊頭式年終獎金制度。

以往，不論員工如何抗爭，董事長王永慶怕先例一開，後患無窮，因而不願輕易改變。2000年，台塑集團獲利成長近50%，年終獎金的發放卻一如往常，在工會員工北上

的問題，美其名為年終獎金，實為年薪的一部分，即人事成本的支出，如此常未根據員工表現和部門績效做獎金發放，容易養成員工有怠惰的大鍋飯心態。

利潤先生建議企業應儘早實施績效考核制度，所有的報酬、加薪、升遷、獎勵與讚美，都厲行「重表現，不論年資、不涉人緣、不談世故」。此外，賞罰需分明（蘿蔔與棍子並重），獎賞程度上的差別，需視人員的工作表現有顯著的不同，當然你必須讓員工清楚知道他的績效表現和公司對他的期待，即「心談」。

利潤先生開講

## 回歸績效 終結「不給糖就搗亂」

文·葉益斌

抗議，王永慶聊表心意，自掏腰包，加送砂膠枕頭。之後，抗爭員工有時統一獲得多一萬元的紅包，有時加領1個月或1個半月的年終獎金不等，年年爭論不斷。

台塑集團在不管各子公司賺不賺錢，勞工績效如何，認為員工都應有穩定的年終獎金好過年，這樣的制度行之有年，持續有32年之久，雖然能維持公司穩定，但這齊頭式年終獎金卻不是真平等，更與事事講績效、重數字的集團董事長王永慶格格不入。

台塑集團超過50家的子公司，有的虧損，有的賺錢，虧損的公司卻與賺錢的公司領一樣的年終獎金，不只造成集團內賺錢企業的不滿，更拉開與同業間年終獎金的差別待遇，使得台塑員工，不論經濟景氣和公司獲利好壞，都要走上街頭，搖旗吶喊，為年終獎金抗爭。

雖然說台塑對年終獎金不以績效論，但台塑的薪資與獎金制度，早已績效導向，每月薪水的1/4為績效獎金，視員工出勤、假日輪班、生產效率等決定績效，且績效占薪水比例逐年提高，同一職等員工，薪水差距甚至有高達1/3。至於主管的特別獎勵金，完全依績效做實際發放，績效好的甚至全拿，績效不好者甚至領不到特別獎勵金。

為了終止員工為年終獎金所產生的抗爭和遊行，台塑集團自2006年起依各子公司經營成效，決定年終獎金高低，以求一勞永逸，徹底解決工會抗爭的壓力。

在台灣，不論本土或外商企業都有類似齊頭式年終獎金

我們向來鄉愿，不喜歡當壞人，有時甚至對那些獲得獎賞較少的人不好意思。如此搞到最後人人有獎，表現最好與最壞的只差了幾千元，有獎賞卻比沒有獎賞糟，失去獎賞美意。有些經理階層更是樂當個散財童子，拿企業的錢，猛做好人與個人公關。真不知若他給的是自己的口袋錢，是不是給得如此慷慨和不好意思呢？

想想：你是要表現好的人謝謝你的知遇之恩，更加努力表現？還是讓他們看輕你的領導，另謀高就？做人比做事重要是我們常聽到的謬論，企業要的應是績效而非逢迎奉承。採取斷然的差異性措施，根據員工表現升遷、加薪，甚或解雇，你將驚奇發現員工的精誠集中，績效上揚。

在你的企業裡，是否曾開除過人，如果答案是：沒有，試著把企業1/10的白領階級的人裁撤掉，逐步到1/4，你會發覺這種措施並不會影響到你的生產力。分析其原因，你不難發現有許多工作是沒有必要的，而且有些非做不可的工作卻是相當沒有效率。我想大部分的人應該會同意我的說法，特別是在公家機關，就像是立法委員減半，不只省下納稅人的血汗錢，更提升了效率。

最後，請們心自問，你是否真的實踐績效主義呢？重結果，而非過程。「沒功勞，也有苦勞」只是失敗者的藉口吧！（本專欄作者現為中華創業地稅暨ERA稅策國際顧問組織亞洲區負責人，中華成本管控學會理事長；www.expense-reduction.net ; era@era-tw.com）