

理財周刊 <利潤先生開講> 97年3月13日 ERA Taiwan 剪報資料

利潤先生開講



低底薪+高績效=高利潤

本專欄作者是中華殺業總裁暨ERA殺業國際顧問組織台灣區負責人、社團法人中華成本管控學會理事長；暢銷著作：《贏出利潤—企業推土機與推高機》；www.era-tw.com; era@era-tw.com

文·葉益成

常接到企業探詢，問到如何在經濟成長趨緩，產業競爭激烈的情況下，以剋扣員工福利和退休金等方式，來節省支出。我想，這些人搞錯了重點和方向，倒不如想想：如何做到有錢大家賺？

企業應學習控制每一分成本，但在員工的收入上，卻要大度大量。追求公司的高績效、低成本，就是不要讓你的員工有安全感，不要讓他們對工資滿足，給他們最低的工資，要求最高的績效，為彼此獲取最高的利潤。為了能讓業績、利潤快速成長，甚至反敗為勝，企業應大刀闊斧改革薪酬制度，將績效與員工酬勞進行緊密聯結，設計一套完善的績效獎勵制度來吸引人才，激發潛力，為企業開創新局，「低底薪高獎金」（或「低底薪高加薪」）的薪酬管理模式，才能落實「有錢大家賺」的共好、互利和雙贏。

「沒有功勞也有苦勞」的時代已經結束，「我們公司對有工作經驗者的敘薪，和工作經驗多少年沒關係，完全看該員工的工作能力而定。」更是「績效決定一切」的印證和說明。

企業若能將所有支薪人員的每月薪資，改變成50%固定底薪，另50%績效獎金（甚至是20%固定底薪，80%績效獎金），則人員績效越好，獎金領得越高，績效越差，收入就越少。如此，工資低，公司的負擔就小，成本就降下來，同時也能驅使員工追求績效最大化。用這種手段，即使人員增加，但因工資低，卻能創造高績效和利潤，就不會給公司帶來太大的負擔。績效制度猶如一台「績效X光機」，只要經過掃描，便可立即分辨出，誰是該極力栽培的明日之星，誰是應被淘汰的準失業人員。

當然，我的論點可能被挑戰，認為有些企業還是需要高底薪的高級人力。這點我並打算否認，但萬一你就是高底薪的高級人力，我對你的忠告是，要讓你的工作經驗值錢，就一定要不斷往上提升並累積，才能擁有被高薪挖角的籌碼。否則，當你的觀念思想落伍後，可能就被淘汰。

近幾年，跨國知名企業很流行「開除執行長」，想

想看，連執行長都隨時要準備捲鋪蓋走路，可見這是個瞬息萬變的時代！一家過去有很高成長率的企業，不代表它未來也會如此。對個人來說，工作經驗的意義並不在於過去你有多豐富的閱歷，而在你能不能為公司創造未來！

要讓人改變進而改變組織文化，就要讓其有危機感，努力呈現高效率，來實現自己的價值。任何的組織改造都涉及薪酬的給付，這都是獎勵的機制，捆綁起來，才有實質成果。企業若不想增加過多人事成本，又要提升競爭力，釜底抽薪的辦法，就是把人事策略與組織策略重新聯結，把有限資源做最有效的發揮，例如將80%的人事成本投資在績效最好的20%員工身上，有能力的員工可以領到比現在高上數倍的所得。如此，企業才能留下優秀人才，避免劣幣驅逐良幣。

水能載舟亦能覆舟，整體考量影響酬勞設計因素，績效酬勞制度就有機會成為改善績效的萬靈丹，若只就單一層面設計制度，無視於其他變數、運用不當，績效酬勞也可能會成為企業的致命毒藥。

獎勵設計須全面考量：發放獎金或提高誘因，都會耗用企業資源，制度設計必須對成本效益進行審慎評估，才能達到利潤最佳化。

同步調整策略方向和績效獎勵：責難並解雇為了高績效而不擇手段的員工，是解決問題的方法之一，然而，我們更應做的是，仔細地檢視為什麼員工達成績效目標，卻不符合企業價值觀與策略呢？如果是因為員工的投機取巧作假，只顧自己利益，不惜犧牲公司的信譽，則開除員工是明智的抉擇；然而，也可能是因為企業在調整策略方向時，並未同步修改績效評估與酬勞制度所致。

低底薪不代表薪水少，而是薪水貢獻度的評估正在改變。若個人和企業還抱持著每年調薪的舊觀念和心態，等著每個月「死薪水」，則你與所屬企業皆離死期不遠矣！

用「低底薪+高績效=高利潤」來活化自己和企業吧！