

理財周刊 <利潤先生開講>

96年9月27日 ERA Taiwan簡報資料

我曾發表「我公司賺錢，因為人對了」一文，得到不少讀者的共鳴和回響。文中我提及自己在商業場合裡，常有機會與所謂的成功企業家交談，最常請教他們的是：「你公司為什麼賺錢？」結果他們的答案不外是——我找對人了。就這樣自然而然的，我也喜歡從人下手。

雖說從人下手，但到底要如何跨出第一步呢？我認為最直接且全面的，便是先取得一份完整的公司組織圖。但令人訝異的是，很多企業竟然沒有組織圖，於是沒有人可以掌握整個組織的狀況。如果你的企業還沒有組織圖，先將

「公主」的王月霞亦步亦趨地跟著父親到處見習，王老董卻只要求她一件事：組織圖不離身。並要求她，2個月後見到每位員工，都能叫得出他們的名字和所屬單位及職掌。王老董不只一次在私下耳提面命王月霞：要接班，得先搞熟公司的人事，要能真正做到「熟」人「熟」路。

王月霞回想當時，必須在3個月後帶領公司一群「陌生人」面對競爭激烈的健康食品市場，「真是焦頭爛額，以前學什麼管理、人力資源理論，統統無效。」她半開玩笑地說：「我父親會成功，其實是他沒唸很多書。」但他

利潤先生開講

組織圖見真章

文·葉益成

它做出來吧！

A公司是家擁有員工人數近210位的企業，當我提出要看組織圖時，拿到的卻是上面只秀出部門名稱，圖表上僅見一級主管名字的簡易、陽春組織圖，卻未見其他人名。我詢問為什麼不列出所有員工名字的時候，對方竟然回應，因為人員變動頻繁，況且「那些人員只是一般職工，不是重要人員。」當我再進一步追問：人員的異動真的是那麼頻繁嗎？其他人真的不重要？大家都知道其他人的職掌嗎？對方啞口無言，只是支支吾吾，無法正面回應。於是我請他們將全體員工姓名，隸屬單位，甚至薪資所得，都標示在組織圖上，以便於管理和分析。

在企業組織裡，很多主管常常記不得自己部屬的名字，或者是只記得自己部門人員的姓名，但到了隔壁部門，就搞不清楚誰是誰了。如此，凡事只要不出事、有人做，對於誰要為哪些事情而工作和負責則漠不關心。企業內若有這樣的情況，顯示管理者對於員工的關懷程度還不夠深。

在組織溝通和管理上，經理階層更重要的是記住員工的長相，而不是組織表上的名字。企業只要能夠清楚看清這個簡單的真相，就能加強每一個員工的工作意識，進而了解其他部門同事到底在做什麼？哪個人負責哪些工作？不知不覺間，員工對周遭事物的關心程度也就提升了。

2年前，人仁集團第一代創辦人王老董漸漸退居幕後，第二代接班梯隊成形。在父親嚴格的標準下，被員工暱稱為

「熟人熟路」的硬道理，卻深深影響著王月霞。她密集調閱人事資料，到各廠區Long stay（長駐），也到各後勤部門走透透；就這樣，本來那一群冰冷的陌生人，終於與她熟在一起，合力向王老董遞出一張漂亮的成績單。

今年第1季以來，公司業務推展雖呈現遲緩，但獲利卻再創新高，因為王月霞再一次從組織圖下手，著手進行組織分析，成功掌握以下「從組織圖見真章」的原則：

1.調增主管直接管理的人數：以主管可以管理得當為原則，探索其所應負責管理之責的人數到最大化。一般而言，一位主管直接管理7~10個人，當是游刃有餘。盡量減少雇用一個只做管理的純「專業經理人」，記住，每一位員工都必須是做事的人。如此，便能有效率的提升企業戰力。

2.檢視管理隸屬的適切性：公司主要獲益或支出的部門主管，必須直接向最高決策人員負責。很多企業有相當高比例的採購，但卻不見得重視它。想想：假若採購占收入的40%，最高決策者怎可不多加注意它呢？自然的，採購主管便應是該公司的一級主管。

3.精簡管理層級和報告：從最高決策人員到最基層人員的管理和報告層級，應愈少愈好。扁平的組織將有助於公司政策的傳達和溝通，如此，使員工因為更容易獲得老闆的關愛眼神，而樂於表現。（作者為中華穀業總裁暨ERA穀業國際顧問組職台灣區負責人，中華成本管控學會理事長；www.era-tw.com，era@era-tw.com。）