

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

世纪变革与学习革命



自序

多数人熟知过去，只有少数人能够预测未来。

多数人因为看见了才相信，只有少数人因为相信而看得见。

多数人期望从别人处得到答案，只有少数人会自己去发掘答案。

多数人遵循既有的游戏规则，只有少数人能够创造新的游戏规则。

“变革工程”(reengineering)在韩默(Michael Hammer)与钱辟(James Champy)两位出版《企业改造》(Reengineering the Corporation)一书后，成为管理界的显学。近两三年来，《企业改造》被翻成多国文字，发行的数量超过两三百万本，各种探讨“变革工程”的书籍、录像带、录音带也纷纷问世，单单在日本就有四十几本书探讨“变革工程”的内涵。有人认为它不过是延续了“组织结构重组”、“企业流程改造”或“经营管理改善”等手法的应用，所以预测它也会像其他管理名词，在新的概念诞生后就沦为历史的陈迹。

但是，我认为它不是一种流行而已。如同我将它翻译成“变革工程”，而非“再造工程”或“再生工程”的理由是一样的。“变革”是今天所有企业共同面临的课题，因为环境改变的速度太快了，不是一两次的改变就可使企业安稳地航向未来的。“变革”也不是少数人心血来潮的一时冲动，而是在累积发展过程中许多痛苦与失败的教训后得出的必然结论。

以我曾经工作过的美国通用电气(GE)公司为例，杰克·威尔许(Jack Welch)在80年代展开一连串的变革，许多人批评他太无情，因为在当时通用电气的业绩还是非常好，大多数的管理者没有感觉到必需要改变的危机。但是同样在80年代仍然执电脑界牛耳的IBM公司，却因为改变太慢，到了1989年开始出现巨额的亏损。即使是日本公司如松下电器、SONY也在进入90年代后获利率大幅降低。可是通用电气公司却能展现傲人的业绩。有人问威尔许：如果重来一次，他会怎么做？他的答案是：我应该改变得更快！

所以当我看过诸多探讨“变革工程”的书籍后，我觉得有必要将我个人的观察与体会写成一本“变革工程”的书。因为我认为“变革工程”不只是“流程改造”而已。“流程改造”过于重视手法的导入，而非观念的改变，它的确会如一般管理理论走入学术的象牙塔。

以我对“变革工程”的了解，它必须从思维模式的转换开始，脑筋不改变，要改变既有的行为往往会徒劳无功。事实上，许多企业战略专家为大企业研拟出一流的策略，但是如果违反了高级管理者的个人价值观或既有的企业文化，虽然勉强实施，最后的结局一定是让大家失望的。在这本书中，我列举了许多例子说明思维模式转换的必要性。除此之外，“变革工程”还需要有其他四个重要的观念相佐：顾客满意、人员的活性化、系统思考的流程改造以及资讯科技的运用，我将之称为“变革工程”的五门心法。

这本书强调的是观念篇的“心法”，未来也许会再谈实践篇的“手法”，希望各方能多给我鼓励与指教！另外，由于我平常对资讯是信手拈来，很少整理，所以一些数字或架构的出处并不那么精确，如有错误，亦请不吝指正！

最后，我要感谢陈生民先生在文字整理方面的投入以及其他同仁热心的协助校稿、作图，否则本书是无法这么快问世的！

石滋宜

一位重感情、爱桑梓的知识分子

赵耀东

我认识石滋宜博士是在 1982 年的夏天，那年他四十五岁，在加拿大 GE（通用电气公司）担任高级主管的职位，这样的职位和待遇是许多人一辈子追求的目标。当时，他正回台省亲，李国鼎先生请他为台湾的工业提供一些意见。他非常仔细地看过许多家工厂，对政府经济主管部门提出他对中小企业如何借自动化生产创造竞争优势的看法，给我留下的印象极为深刻。简报后的三天我早晚紧迫钉人，极力说服他回到台湾服务。他说了许多为难的理由，但最后我以一句话打动了，我说：“我三十七岁从大陆来台湾，后半辈子都奉献给了这块土地，你是土生土长的台湾人，难道不能回来为你的家乡服务吗？”他答应了。

没想到他答应后，一待就是十六年，我很庆幸为台湾争取到这么一个人才，但又始终觉得对他有所愧疚。因为他当时的接受是一种牺牲——牺牲了在一个世界级企业发展的机会、牺牲了优渥的待遇、也牺牲了在国外高品质的生活和工作环境，而尤其让我感到愧疚的是他的家庭与家人，当时他的小孩正在青少年成长期，需要父亲的关爱，他的夫人离乡背井，好不容易和他胼手胝足在异地建立了家庭和事业，却不得不忍受两地相望、母兼父职的辛苦。

全球性的格局

他为什么愿意这么做？这是因为石博士是个重感情的人，他非常爱家乡，他觉得身为台湾人是一种骄傲，也是一种责任。由于他爱台湾、爱这块他生长的土地、爱这里与他流着相同血液的人们，他对政府政策的走向、对政府领导人的视野、对经济发展的战略、对企业竞争优势的开创，都有一些“爱之深，责之切”的期许，尽管他的建言和评论和他的个性都一样率直，但我认为他的看法有全球性的格局、有战略性的远景并带有务实性的行动指引意义。

石博士知道我喜欢看书，每次到国外总会带几本新书送我看。我发现他挑的书都是具有趋势性、前瞻性，而且和我谈起来，不但这些书的观点他都能掌握，同时他还有自己的实践经验和创见。所以，他平常除了演讲之外，也不断地通过报章杂志将他的想法整理、传达出来。这本书集结了他近两年来对时局、经贸环境以及企业经营策略的看法，很有创见。例如：他谈到领导人时，认为右脑比左脑重要；又如他认为推动政府服务网络化，自然就可达成“政府组织扁平化”；再如他建议中小企业要先立足大陆市场，然后逐鹿全球等。

为中小企业找市场利基

而我认为本书最值得一提的是他所以提出这些新观念，并不是来自一时的构想，而是来自亲身不断的实践与体验。在他过去的工作经验中，特别是他曾经领导的中国生产力中心成功地辅导过许多企业转型，除了帮助中小企

业找出市场竞争的利基外，生产力中心的变革也是企业界的先驱；他担任台湾省政府的科技顾问，协助省营事业进行组织改造及民营化；他主张两岸要借互动建立互信，自己常在受邀访大陆之余，深入大陆国有企业、乡镇企业、合资企业了解问题，这些经验成为他著作中最宝贵的证言，所以我认为他也是一位勇于实践的开拓者。

最后，我认为他今天在台湾继续为企业服务是一种牺牲、是一种奉献，我们应该好好地用他，不然真的是有愧于为国举才。

我觉得要看一个人的著作，必须先从了解他的人开始，这样读他的书，才会生动有趣，故乐于为之序。

世纪变革与学习革命

第一章 为什么要变革？

这是个爆炸性变动的时代，而我们正站在爆炸的原点。

石滋宜

在协助台湾公营事业企业化与民营化的过程中，我通常会问他们一个问题：谁是我们的敌人？

这些公营事业的员工告诉我：“是那些要我们民营化的人！”

对台湾汽车客运公司来说是省政府官员、省议员、新闻记者和主张路权开放的学者专家；对中国石油公司的员工来说是政府经济主管部门官员、立法委员和主张让台塑加入市场竞争以及开放国际油品进口的学者专家。

我告诉他们：“错了！”

我们的敌人是环境。我们今天所有的问题是：环境变了，我们却没有变！我们用老的想法、老的方法做事，而期望得到不同的结果，这就是所谓“笨”的定义。所以说，其实我们最大的敌人是“自己”。

今天，环境变化的速度超过我们的想像。

日本大藏省的官员问一位有名的外汇经纪人，问他决定买与卖的关键因素是什么？

经纪人说：“很多的因素，有的短期，有的是中期，但有的时候会考虑长期。”

这位官员再问他：“什么是长期？”

经纪人回答：“大概是十分钟吧！”

你可以想像在外汇交易中的短期是多长吗？

不要说外汇市场，科技的变化更是如此。

从 70 年代到 90 年代，电脑科技以重力加速度的方式取代传统技术，以电子符号为基础结构的经济体系隐然成形，工业机器人、资讯网络、卫星通讯、多媒体电脑已成为大众生活的一部分，但未来学家阿尔温·托夫勒(Alvin Toffler)认为：今天我们还只是站在资讯化时代的开始。

因为引发这一波变动的不是土地或是资本，而是知识的力量。知识借由电脑科技可以快速创造、复制、分享、传播，因此带动巨大的改变。不过，科技的更新换代实在太快，现在我们使用的所谓先进科技，如电脑辅助设计/制造(CAD/CAM)、电传视讯、虚拟现实(virtual reality)等，将来都可能只是“石器时代的原始工具”。

90 年代可以说是工业化社会与资讯化社会的分水岭，我们已经清楚地察觉到它们的不同：(如图 1—1 所示)

一、工业化社会注重组织，组织是金字塔型的结构；资讯型社会注重个人，组织必须扁平化，结构为网状。过去工业化社会，上面发号施令，下面的人照办即可，销售、生产等，都有层层关系，不必和顾客直接接触。设计部门的人听不到顾客的声音，设计出来的产品永远无法确实符合顾客的需求。但是资讯型社会是顾客导向，顾客居中，整个公司的人围着顾客，这些人分别负责设计、生产、采购等。由于直接和顾客接

工业社会 与 资讯社会 之差异

组织	↔	个人
安定	↔	变化
地位	↔	工作意义
制度	↔	是非
市场占有率	↔	创造市场
管理导向	↔	领导导向
金字塔型组织	↔	网状组织
量	↔	质

图 1—1

触，顾客可以直接告诉设计部门他要怎样的东西，可以让顾客在最短时间内得到自己真正想要的东西。

二、工业化社会重安定，不要变化；资讯型社会要变化，而且非变不可。因为环境变迁太迅速，不变就会被淘汰。工业化社会谈地位，资讯型社会谈工作意义。例如台湾现在义工愈来愈多，因为这些义工的工作性质是他们真正喜欢的，他们不计较金钱，他们要的是做自己喜欢做的事，自己认为有意义的事。

三、工业化社会重制度，资讯型社会重是非。工业化社会因为环境变化慢，可以规定一大堆制度，但是规定太多会让人动弹不得，受到重重束缚的情况下，什么都做不了，而且浪费金钱。因此资讯型社会重视的是事情的是非，必须在工作场合讲究什么事情是对的，只要认为是对的就该放手去做。

四、工业化社会重视市场占有率，认为要赚钱就要有高的市场占有率，因而拼命地延伸增加产品种类（line extension）而遗忘核心产品（losing focus）。但是占有率愈高，负担会愈重，造成过剩负担、恶性环境。资讯型社会主张创造市场，也就是不争食同一个大饼，而是自己做一个大饼。企业成功的方法有两种，一种是和别人做同样的事，但是要做得比别人好，这种与人竞争的方法会很累。另一种方法就是资讯型社会采用的，亦即创造市场，提供独占性和整合性的价值。

五、工业化社会是管理导向，告诉你如何在制度下做事。好比网球裁判一样，要求的是如何在既定的制度下打好球，做的只是警察的工作；但是资讯型社会是领导导向，告诉你从一个思维跳到另一个思维，使人更好，好比告诉你不要玩网球了，来玩别的游戏。

六、工业化社会重量，资讯型社会则重质。以前要求大量生产、提高市场占有率，降价竞争，现在则讲求高质量，价格不是决定因素，合乎顾客的价值才是最重要的。这是一个既定的趋势，如果顺势走，就会走得轻松；逆势走也会走到，但是非常辛苦。

从工业化社会到资讯型社会的转换，我们可以深刻地体会到：工业化社会重视看得见的东西，看得见、摸得着的才有价值；而资讯型社会重视看不见的东西，看不见、摸不着的东西更有价值。这从近二十年来美国企业与日本企业，在世界舞台的不断交锋给我们的心得可以验证。

记得在 70 年代末期，美国向来奉行不悖的“大量生产、大量消费”法则，在时代的变迁下，终于遭受到严峻的考验，日本家电、小汽车纷纷登陆美国，

这是过去不可能出现的景象。1978 年美国国家广播电台 NBC 制作了一个节目：《日本能，为什么我们不能？》。当时美国，包括加拿大的北美地区，所有管理阶层都受到了很大的冲击，大家纷纷开始反省、探究，为什么美国企业界的优势不再？为什么许多全球第一的霸主地位，都已经拱手让给了日本人？

美国人到日本取经

当时，我也是加拿大通用电气公司（General Electric，简称 GE）的部门经理。包括我的老板在内，全美、加地区高达二万多位的副总经理级以上主管，千里迢迢地放下公事，飞往日本参观，希望能找出日本超越的原因，并加以学习。

为什么美国的工业会像踢到铁壁一样，被击得溃不成军呢？过去叱咤风云的大批量生产模式，一下子像个泄了气的气球，再也吹涨不起来。

这面巨大的铁壁，其实就是工业化社会跨入资讯化社会的一道门槛。

我的老板从日本带回一箱箱的照片，他的结论是：日本人的机器不一定比美国好，但是他们有品管圈 QCC（Quality Control Circle，即质量控制体系）；品管圈才是日本人致胜的秘密武器。

于是我找了一位现在已定居美国的质量顾问，也是当时在日本生产本部任职的荒井先生，为通用电气公司六百多位高级主管，举行三天两夜的研讨会，结果非常成功，在那之后通用电气公司的主管们，才真正认识了品管圈。

看不见的东西更有价值

品管圈是一种文化，而文化是拍照拍不出来的，所以我指着照片上的机器说：“机器是可以照出来，但企业文化就像空气永远没有办法照出来。”

没有培养“改变”的文化，不能使文化生根落实，就是拥有再好的技术、再好的一套学问，都是打空气。文化就是公司的一片沃土，任何政策、任何方法，必须上面生根，才能养得起、长得大。

而在课堂上，通用电气公司的主管们才了解，日本的强盛，原来还是应归功于美国，但并非他们向来所了解的戴明博士（Edwards W. Deming）。戴明并不是将质量观念带至日本的第一人，而是贺曼·沙拉松（Homer M. Sarasohn）。

二次大战后，盟军占领日本，麦克阿瑟将军要求日本各大电器公司，像东芝、日立等，大量生产收音机，使每一个家庭，都可以收听到盟军的广播，以改造日本人的思想。

然而当时这些公司做出的收音机，只有 10% 可以使用，其它都是不良品。所以麦帅要求在麦帅总部设立民用通信部门（Civil Communication Section，简称 CCS），主管是当时年仅二十九岁的沙拉松，和另外一位四十八岁的波兹曼（Charles W. Portzman）。他们设计了一个每天八小时、每星期四天，连续八个星期的课程，点名要求当时日本的企业领袖必须参加。在盟军总部的命令下，没有人敢不出席此项教育训练。

质量哲学传到日本是一项意外

八周的教育训练，日本人最想学的是统计流程质量管理（Statistical Process Control，SPC），但却没教，日本人以为 SPC 是美国工业最高机密的缘故，故不教他们。其实不然。因为沙拉松认为，要提升质量，最重要的是经营理念，所以必须先教导经营质量的哲学，之后才教技术。在这八周结束后，本来他打算请美国 SPC 的创始人修华特（Walter A. Shewhart）到日本，但因修氏时间上无法配合，故改而由戴明博士前往。

1950 年 7 月戴明博士第一次到日本演讲“质量管制”（Quality Control），但原文却被翻译成“质量管理”。这项意外和沙拉松坚持质量哲学优先于质量技术的教育训练，我认为是真正造成日后日本企业经营能风靡全球的原因。

80 年代，美国的福特汽车进行变革工程（reengineering），聘请戴明博士担任顾问。戴明的直接反应是，以前在美国讲课，来听的都是工程师，从来没有一个老板来听；所以，他坚持除非当时福特总裁愿意和他谈，并要求高级主管都来听课，和日本一样，否则不愿出任。

其实戴明哪里知道，当时日本的老板们是冲着盟军的要求而不得不过来，他们并不是自愿的。

虽然日本人并没有学会一心想学的统计手法，但在观念上被从头教育起。他们被强迫去了解什么是经营管理，以及为什么要开公司做生意。沙拉松告诉这些老板们，除了赚钱之外，最重要的是如何制造好的产品。

就像设立 Newport News Shipbuilding and Drydock 的总裁韩廷顿（Collis P. Huntington）立下的社训：

我们必须造好船，假如能赚钱就赚；

假如不能，损失在所不计，但是一定要把船造好。

We shall build good ships here；at a profit if we can，at a loss if we must，but always good ships.

从老板开始进行变革

由这段历史的例证，可以归结出一个最重要的观念：“从老板做起”，和质量一样，变革工程的工作绝对不能由下而上（bottom up），一定要由上而下，采 top down 的方式，但这并不意味在第一线上的工作人员，就没有表示意见的余地。所谓的 top down 是指公司内的每一个人，绝对不能只站在他所处的位置或情况看事情，而应该把自己提升到整个公司的经营层面，作为一个最高的执行者，应该考虑事情的全面性。

变革工程是拯救经济衰退的一线曙光

70 年代的工业发展已达瓶颈，北美地区的各企业高级主管，全部都在绞尽脑汁想办法挽救颓势。80 年代的摸索，就像在开凿隧道工程中举步维艰。到了 90 年代，各式各样的努力终于累积成穿山越岭的功力，看到了一丝曙光，这道光芒就是我们进入到 90 年代资讯化社会的一道指标。

我们可以这么说，美国企业经过了 80 年代的蛰伏，最大的成果在于想法、观念的突破和改变。丢掉了过去的包袱，从经营面、产品开发、生产、

组织、文化……每一个层面，都着手重新规划新的架构、新的方法。

当然，他们也从日本学习了不少好的观念及做法，可是仅仅从别人身上模仿（copy）是不够的，必须自己能够突破。在吸收了别人的知识之后，转化成自己的能量，再加以突破，这才是所谓的“变革工程”。

美国企业的反攻

最早进行变革工程的成功实例之一，便是 1978 年通用电气（GE）公司的洗碗机。

案例一：GE 的洗碗机事业

雪洗漏水的耻辱

70 年代的电视、电冰箱非常普遍，但 GE 的洗碗机却是个全新的产品，结果销路不甚理想。依照传统质量控制的想法，GE 路易斯维尔市（Louisville）的家电厂的总经理认为，只要能够把产品质量控制在 5% 以下的不良率，应该是可以上市成功的，同时请使用的顾客做检验，只要有漏水现象就予以更换新品，这样的思维，想来已经是最直接、最便宜的方法了，因为如果要把每一台洗碗机都百分之百地全面测试，那成本实在太高了。

但这样的结果反而是，消费市场上每一个顾客都知道：“GE 的洗碗机会漏水”，这样的洗碗机，当然没有人敢买。

后来 GE 的战略规划部门（Strategic Business Unit 简称 SBU）研究这项产品究竟有没有办法赚钱？该不该丢掉？诸如这些考虑后认为，这是个全新的产品，市场根本还在起步、未达饱和，如果从此放弃，实在太可惜。但如不放弃，依旧经营下去也只有亏损一途。最后 GE 采取了完全从零开始的全新想法。那就是自问：“要做一个使得顾客满意的洗碗机，该如何着手？”把以往所有的试验、计划全部丢掉，从产品设计阶段就以顾客为出发点加以革新，然后是生产流程的革新、事业经营的革新、质量管理的革新，此四项革新是洗碗机进行变革工程最重要的四个着力点。

改变设计的方式

首先，解决漏水问题就必须在设计上放弃接缝方式，因为接缝经过机内的高压冲击就会漏水，所以以一次性成型的工艺解决漏水问题。

生产流程革新意谓赋予第一线生产人员有权因质量问题而停止该机的线上作业。为此 GE 还请来了两位日本日立公司的顾问，设计整个生产线，质管则百分之百采用电脑辅助测试（Computer Aided Testing, CAT），建于生产线上，使线上人员在生产流程中不仅有精密的仪器辅助，同时也授权员工有因质量而停机的权力。

这是另外一种不同于过去生产线上的全新想法。

质量管理上的革新是如何在产品生产的过程中就解决问题，亦即线上测试（on line testing），而不是在全部生产程序终了再做检验，这么一来就

不必浪费一组人力专门从事检验工作。

事业经营的革新就是将以往的观念——我自己做的东西当然归我自己卖，挂的是自己公司的品牌，但经营上的新想法却是——我们替别人做来料加工（OEM）没关系，因为这是控制市场的最好方法。对 GE 这个全球数一数二的大企业来说，要丢掉以“我”为主的想法，这在 70 年代当然是非常不容易的。直到现在，我们才看到世界上许多跨国性大企业，开始认为替别人做 OEM 并不见得是没面子的事，像 IBM 的子公司 PCC（Personal Computer Company）现在就在为台湾的主机板厂商做 OEM。这印证了尽管时代不同，事业经营的法则，有些还是共通的，不管你是大、是小，最重要的是思维上的不拘泥僵化。

经过战略规划小组创新性的工作，以及革命性的变革，据我了解，直到今天 GE 的洗碗机仍控制了 70～80% 的北美市场。

案例二：福特的金牛座系列汽车

让使用者参与设计

80 年代一开始，福特汽车开发它的新车种“金牛座”（TAURUS），也是典型的变革工程例子。

金牛座车系从开发开始，就扬弃过去研发新车的方法。在以往，新车从构思开始，就列为最高机密，非公司内部核心人士无法得知任何讯息，只有极少数的最高级主管及研发设计部门的人，才能参与这项公司最高的商业机密。人们视此机密的泄露与否，为未来市场的成败关键。公司其他的成员，往往是到了车子要生产的几个星期前，才可能拿到设计及生产的图样。

不仅如此，每家汽车公司巨大围墙内的试车场，当有直升机飞越时，都是“停止一切测试”。由此可了解所谓的“新车上市”，是多么一件非普通人士不得窥其堂奥的事，更遑论让其他不相干的人参与其中了。

新车开发不应该闭门造车

但是这里就会产生一个矛盾。

究竟生产一部新车是要给消费者使用，还是公司少数核心人士使用？如果车子是生产给一般消费大众购买的耐用消费品，那么为什么每家汽车公司都是把自己完全封闭起来，进行所谓的“闭门造车”呢？！

旧的思维告诉我们，新车研发见光死，机密泄露是代表市场失败的先声，所以当然是任何人不能越雷池一步；但是，新的思维提出的挑战是，车子既然是生产给一般人驾驶的，如果过于封闭，等于封杀了使用者最宝贵的种种建议，因为不论是设计者或生产者，其看法都无法代表这群使用车子的消费大众。

两个必须改变的观念

要进行变革工程，就必须“丢掉原有规则”，也就是改变自己的思维模

式。金牛座的开发，即是如此。

第一个改变是要“质量第一”（Quality Comes First）。

“质量第一”这个口号，在台湾产业界可以说是耳熟能详，大家都做，只是做不彻底。但福特当时要求“质量第一”，是要“绝对”地被遵守，任何与此抵触的理由，都只能退居为次要因素。

第二个是“一切事情是为顾客而为”（Customers Are the Focus of Everything We Do）。也就是要求公司内每一个人所作所为，都必须朝向一个共同的目标：“我要使得顾客满意。”

因此，金牛座汽车从设计开始，就引进了质量管理手法中的 QFD（质量性能设定部署，Quality Function Deployment）。QFD 就是“倾听顾客声音”（Listen to the Voice of the Customer），搜集来自顾客，即使用者，共计一千多个建议，其中选择了四百多个作为金牛座开发时的性能标准及规格。

五年后的 1986 年，金牛座刚问市，就被权威汽车杂志 Motor Trend 膺选为“年度风云车”（Car of the Year），而且也成为该年的“最佳销售车”（Top Selling Car），从那个时候到 1993 年，更突破本田汽车的雅阁（Accord）冠军车地位。

案例三：克莱斯勒的 Neon 汽车

吸取日本长处

美国第三大汽车厂克莱斯勒（Chrysler），在 80 年代后期，同样面临生死存亡的转捩点。克莱斯勒的想法是，把日本人真正好的东西学到手，所以他们把本田汽车公司从开发车子到把汽车送到顾客手上的一切过程，进行严密的研究分析，吸取其中优点。

这样的结果使得克莱斯勒在经营及市场方面，都获得了一次新的飞跃。

美国车开始就比日本车贵了 1500 元

以前美国汽车业者，开发一部新车的时间是 60 个月，花费金额约为 40 亿美金；而日本则约为 36 个月开发一部车子，所花的钱只有 20 亿。所以 80 年代时，每一部日本车的出厂售价，就已经可以比美国车便宜 1500 元美金左右。克莱斯勒的努力，将 L.H. 车系，以及该公司位于美国伊利诺州与日本三菱汽车合资的车厂，以本田为学习对象，运用同步工程（concurrent engineering），从设计阶段直到交车，各个阶段都运用这种技术。

我问过很多人，为什么所有车子的排气管都是弯来弯去？而且同厂牌、车型不同，排气管的样式就不同、不能相容。但是从事制造业的人都知道，这种金属成型管子，薄而难做，可是大家去看每一部车子，都是这样，为什么呢？后来有一位工程师告诉我：因为在所有零件设计里，排气管是最不重要的，因此设计人员都是把所有零件设计完了，放上车子之后，才开始利用底盘剩余的空间设计排气管。从来没有在一开始，就和其它零件一并考虑体积设计的相容性，都是等车子全部设计完了，再由设计排气管的工程人员，想办法把这根“多余”的排气管摆上去。这样一来，成本当然很高。事实上

以技术而言，就只是一根管子，根本不必要再去成型什么的，只因缺乏同步工程的观念，一根管子最后变得非常复杂。

L.H.车只用了 39 个月，比一般 60 个月少了三分之一

而克莱斯勒却有办法用极低的成本，做出这根排气管。L.H.车的开发时间，从头到尾只用了 39 个月和 16 亿美金。

在整个事件的思考重点上，我要强调克莱斯勒的成功关键是，把整个组织转变为“学习性的组织”。这在变革工程中，是非常重要的，且关系到是否变革成功的一大关键。

所谓的“学习型组织”就是一个“独特、传承、充满活力及创业精神的企业组织”。

把自己部门所获得的经验，去传授给别的部门。“传承”在变革工程中是很重要的一件事，要达成一个“学习型组织”，必须塑造组织里的每一个人能够自我革新，改变自我的观念。革新，其实就是改变思维模式，也就是断绝你的老想法，打破传统的思考方式，就是改变自己。

抗拒改变是人的天性，但能够成功的人，都是属于勇于改变的人。从一个人的改变开始，到一个部门、到整个公司的变革，再到企业文化的成型，这就是一个“学习型组织”的诞生。

以前的观念是，我们部门所开发出来的车子或零件，绝对不能告诉别的部门，绝对不给别的部门用，因为这是“我的”工作成果。但现在必须改变的是，我做出了什么最好的东西或经验，甚至是失败的教训也好，要把这些成果转移到别的部门，或开发别车子，不需要是同一群人独占同一知识，而是大家彼此去分享这些资讯、知识。

分享资讯是变革工程中不可或缺的一环

1993 年 6 月，克莱斯勒再度推出了新车，在德国法兰克福的世界车展上，Neon 车亮相了。这部在北美及台湾都非常畅销的车子，是 1994 年 1 月才开始批量生产上市的，2000cc132 匹马力的 Neon 只开发了 31 个月，花费美金 13 亿元。在设计方面，完全符合所谓的“顾客导向”(customer oriented)，连婴儿座椅都是附带在后座中间，隐藏式的配备，只要一拉即可使用，达到又安全、又便利、又节省空间的目的，而且还采前座双人安全气囊设计(air bag)。每一部车，售价才卖美金 8975 元。

像这样“便宜又新派”的“新”标准，以往只有日本人才可能做得到，当日本人在车展中看到这部 Neon 也不禁要摇头，认为非得每部多出 2000 美金才做得出来，Neon 代表的是一种时代性的价格革命。

价格革命是变革工程中显而易见的成果。价格革命的精神不在“降低成本”(cost down)，而是利用思维的改变，进行“避免成本”(cost avoidance)，也就是如何从根本上避免成本的发生。

案例四：IBM 的 PCC 工厂

蓝色巨人自我解体的成功典范

1991 年开始，电脑业的蓝色巨人 IBM，进行组织改革，以组织重整（restructuring）的概念，进行组织的解体、扁平、独立再重组。由以往中央集权的组织结构，转而成为独立的许多小公司。1991 年 11 月 26 日，前执行长约翰·艾克斯（John F. Akers）宣布，要将 IBM 解体为 13 个各自独立的小公司，让它们拥有完全自主的决策权力，可以放手在市场上与所有电脑公司竞争，并比过去更接近顾客，更迅速提供满意的服务。1993 年继任的葛斯纳（Louis Gerstner）更贯彻解体的政策，使得 IBM 在 1994 年终于转亏为盈。

这种以解体方式，让公司之间形成又竞争、又合作的联盟关系，通用电气、飞利浦、通用汽车，甚至台湾的宏碁电脑，做法都相类似。

IBM 的个人电脑公司 PCC 就是解体独立的产物。PCC 在美国得克萨斯州首府奥斯汀（Austin）市的一个主机板生产工厂，有原来的两大主建筑物中间的 2400 米，作为主机板的生产线。经过再度内部组织变革后，将原生产线变为四个 200 米的小事业单位（unit cell），员工从原有 1100 多人减低到 400 多人。

五项改变的法则

其实由一条条的生产线转变成一个独立的小事业单位，PCC 改变的不只是表面上实体（physical）的大小而已，最重要的是软件的改变，其中的法则（principle）包括：

1. 以顾客的需求为最高原则。必要的时候，做必要的事，除此之外无它。亦即顾客不需要的，我们不必去做出来等顾客上门。如此一来，成本自然降低，而顾客也不会因不满意而抱怨。

2. 完全排除没有附加价值的工作。教育员工不只知道 know how，更要知道 know why，才能进一步避免成本的发生。例如不必要的会议根本连开都不用开，更不用提会议上如何进行了。所以让员工知道 know why，就是让他们学习做该做的事和做对的事（do the right thing），而不是只一味地把事情做好（do things right），连为什么做这件事、做这件事的意义是什么，都无法分辨。

3. 改变是从自己开始。自发性、有自主性的学习，认真工作也享受工作，因为有自主权，每一个小事业单位一百多个人可以自行决定这张订单要不要接？多少钱接？不是 PCC 决定，而是由事业单位，由“我”决定。

4. 提升质量，摒除浪费。质量的提升不是只有引进好的机器设备，最要紧的还是操作这些设备的“人”，如何做整体的配合。除非绝对必要绝不会和以前一样，乱买新颖设备。以机器人（robot）为例，操作机器人也是人，所以问题出在人的配合上。

5. 考虑整体利益。不是自己好就好，必须考虑到别人；不是仅有的部分做好，而是要考量全体，整体系统的完整比什么都重要。

改革最大的成效是每个人都乐在工作

PCC 的法则获致什么样的结果及好处呢？

1989 年改革前，2400 米的生产线只能生产 3 种主机板，1993 年以后，

却能做出 85 种主机板，而且价格与台湾厂商生产的产品相比有很强的竞争力。每一个事业单位，可以生产 15 到 20 种不同的主机板，其中最为不同的是，每一个人的分工不再只是做自己的部分，而是去关心整条生产线，在任何时间内的每一个人，可以去协助另一个人的任何工作，要员工具备有这样的能力，以及这样的意愿。

IBM 能这么做并不简单，尤其是意愿，这个最难。

1992 年和 1986 年相比，PCC 的生产增加了 170%；1990 年与 1992 年的库存比较，后者减少了 60%；员工数字，由 1986 年的 1100 人减为 1993 年的 410 人；订单的所需生产日数，由 1986 年的平均天数 20 天，降低到 1993 年的 1 至 1.5 天。以上种种，我必须强调，这不是降低成本的问题，而是完全拿掉中间过程不必要的成本。

这是 70 年代末期到 90 年代初期，在美国产业界所产生的变革工程。

日本的瓶颈

那么同时间在日本呢？日本发生了什么改变呢？

日本在 80 年代后期，也同样碰到工业化社会的瓶颈，与十多年前美国工业界的问题如出一辙。所以这几年日本景气萧条，不单纯是 80 年代泡沫经济的结果，事实上乃工业化大量生产的竞争优势无法再发挥。

1995 年我到日本参观通信产品大哥大的装配厂，发现以前日本人大量投资的机器人都拆掉了，而改为人工装配，为什么呢？因为现在产品的样式太多样了，一种大哥大的款式很快地被消费者喜新厌旧的心理淘汰，大量生产的模式不复存在。日本人也发现在电脑、通信产品方面，其原有的低成本竞争优势相继被美国人迎头赶上，像美国的康柏（Compaq）公司，其产品竟能在日本以接近 NEC 个人电脑一半价格出售。所幸日本人尚未有全盘接受外国产品的习惯，否则日本企业面临的危机更大。

日本产业界无法在资讯化社会及顾客导向时代来临时，及时转变过来的关键因素，在于资讯科技（information technology）。虽然我们了解日本在资讯科技有极多的突破，也不乏有表现很优秀的企业，如花王企业的战略情报系统（Strategic Information System，简称 SIS），但绝大多数的企业各自独立的优秀系统很多，然而却未做好系统整合（integration），而美国在这方面，其量上的比例至少高出日本六倍之多。

日本在电脑网络资讯整合方面（network）的保守心态，肇始于传统以来就业伦理观念所形成的大企业病。

大企业病造成变革的困难

日本的大企业病非常严重，其阻碍进步和变革的程度，与台湾的官僚体系颇为相似。1984 年美国电报电话公司 AT & T 的被强迫解体，可以说是对过去“大就是美”的经营哲学提出了警告。而 1991 年 IBM 的自我解体，是真正宣告“大就是美”的时代的结束。因为在大企业中，我们发现了以下几个像癌细胞一样的事实，正吞噬着过去企业赖以生存的基础：

1. 只见制度，不见人性。人成为制度的奴隶，所以企业愈大，法令规章愈多，久而久之就把自己绑死了。

2.人事成长，而非业务成长。造成冗员太多的企业内失业现象，可惜的是这些“冗员”，曾经一度都是公司的优秀人才，但因缺乏再充电和环境的实际磨练，结果只有一再地耗损，组织生产力于是日渐低落。

3.事情做好，而非做该做的事。大组织强调分工与负责，就是把工作职责说明书上的事做好就好，无法鼓励员工自觉发挥弹性及补位的加强效果。

4.危机讯号来自外部，而非内部。大企业病最可怕的是明明得了癌症，最高阶层偏偏是最后才知道。

5.勤于内斗，怯于攘外。组织愈大，政治气氛就愈浓厚，每个人会为保有自己的既得利益拼命，却不会为顾客满意或组织使命而卖力。于是决策常成为私利、权利和人情的妥协产物，而非理性的产物。

大企业病在过去 know how 的时代，尚能解决问题，但是进到 Know Why 时代，那个存在的鸿沟实在太太、太深，要跨过去太难了，必须彻底地改变。连日本人也认为，要完全地转换过来，至少也得花上五六年的时间。

自从美国前麻省理工学院韩默教授(Michael Hammer)及钱辟教授(James Champy)发表《变革工程——企业再生的蓝本》(Reengineering the Corporation——A Manifesto for Business Revolution)一书以来，每天可以在日本数百种杂志，以及好几个电视频道中，直接看到 reengineering 的外来语，其出现的频率之高，可以说任何别的字眼都比不上，而有关 Reengineering 的单行本就多达四十几本。由此可见日本企业是那么急于自我调整、自我改变，用变革工程治疗他们的大企业病。

改变常态

从美、日企业在国际竞争舞台上的起起落落，可以充分体会到环境的无常，变动才是本质。因此，我认为永续经营的驱动力就是“变”。

因为它们都已经显示：变化带来的巨大挑战，我们所面临的问题绝不是小问题，而是威胁公司生存的大难题。一项调查显示了美国企业是如何看它们的未来的。(如下表所示)结论显示，越来越多的企业认为不但要改变，而且要持续地改变。

	1970	1993
不必改变(No Change)	60%	1%
阶段改变(Incremental Change)	35%	24%
不断改变(Continuous Change)	5%	75%

而正如本章所举的例子，“变革工程”(Reengineering)是美、日诸多企业采取应变的管理趋势。最近的一项调查报告指出，在访谈将近 500 家美国企业及 124 家欧洲大公司时，结果显示 69% 的美国公司及 75% 的欧洲公司，目前都已着手进行企业的变革工程。至于那些尚未进行的公司中，至少有一半打算引进这种管理手法。

为什么“变革工程”会成为企业厉精图治的惟一救星呢？因为从 80 年代开始，美、日企业或多或少都尝试运用组织重整(restructuring)、企业减肥(downsizing)、改善(kaizen)、流程精简(Lean Operation)等手法进行改革，也收到一些效果，直到韩默博士等提“变革工程”(reengineering)理论后，企业界才发现原来这些手法都是“变革工程”的一部分。但我认为他们所谈的“变革工程”只是摸到一些皮毛而已，因为大家都误以为“变革

工程”只是流程的问题而已，而我认为它是一种哲学、一种心法，而不是手法。只从技术面看“变革工程”，根本无助于解决今天企业碰到的问题。所以，尽管有那么多的公司想引进“变革工程”，但大多数都失败了。所以，才会有人认为“变革工程”会像其他的管理科学有可能过时。可是，我谈的“变革工程”永远不会过时。

我认为“变革工程”和其他管理理论不同的地方在于：

- 1.它具有“破坏性”：从思维模式的变革开始。
- 2.它具有“建设性”：它必须用全新的思维模式来开创。
- 3.它必须经过前两个步骤交替作用而达到与众不同的境界。

也就是说玩没有人玩过的游戏。这种说法，我相信也没有人说过。

“变革工程”的英文 reengineering 就能够诠释它的意义。

所谓“工程”（engineering），是指从无到有的过程。例如我们要造一架飞机，从构思、设计、画蓝图、试做、实验、生产、装配到正式启用，整个过程就是“工程”。而所谓“变革”（Re）是“重新、再来”的字根，有赋予活力的意思。

简单地说，“变革工程”就是要放弃现行的做事方法（系统），重新再出发。因此，重要的事是不能依常识判断以及自我设限，认为“我”不能这么做、“我”不能这样改变，而是想要如何才能让“顾客”满意，一切的做法必须以“顾客满意”为目标、为起点。

今天，所有的企业都面临无法适应环境快速变迁的问题，产品或组织必须重新设计、重新建构、重新研发。例如生产方法过去用焊接，现在可改为一次成形；产品材质原来是钢骨结构，现在可尝试以复合材料替代；研发步骤从前必须循序渐进，现在可借电脑科技同步进行。这些都是“变革工程”。

结论

最后，回到本章的结论，为什么企业要进行变革工程呢？最简单的答案是，如果你不改变，绝对会失败，因为用过去成功的方法，已无法应付面对的挑战。而如果你去尝试改变，虽然不一定会完全成功，但至少可以不完全失去成功的机会。

换句话说就是，改变的话，在未来有成功的希望；不改变，就注定失败。

第二章 变革工程的意义

变革工程 (reengineering) 最简单的说法是：放弃现行的做事方法 (手腕)，重新再出发，但最困难的是放弃过去成功的做法。

石滋宜

目前美国企业出现复苏的景象，我认为很大的因素是来自导入所谓的“变革工程” (reengineering)。有人认为这股风潮是受到韩默教授及钱辟教授写了《企业改造》这本书的影响，但我们并不能说韩默及钱辟即为“变革工程”的开山鼻祖，因为这和许多经营管理的学说一样，是企业先实践，而后才有学者将之整理为一套理论架构。

不论是美国或日本，从以前到现在，都有一些公司做过变革工程的工作。或许他们并不使用 reengineering 的字眼，但精神、手法和成效等，却是变革工程。像美国的通用电气、克莱斯勒汽车、日本的大和运输 (宅急便)、7—Eleven 等许多具有先见之明的企业，都曾执行过变革工程的改革手法。

韩默是首先将这些企业因应环境剧变的革命性作为，观察其共通点，汇集成为若干项的经验法则，而整理出一套变革工程的管理学说。不过，我认为他谈的不够彻底，我希望能综合多年来在企业实际辅导和工作的经验，以更宏观的观点来谈变革工程。

在谈变革工程定义之前，我想先谈分工理论的诞生及被取代。

近代分工论真正的实践者——泰勒

亚当·斯密在 1776 年发表的《国富论》一书里，曾经提到如果用十个人分工去做针，那么十个人一天可以做出 48,000 支针，如果不分工一个人做，从材料到成品一天顶多只能完成 20 根针。这是最早提出分工可以增加产量的理论，但因斯密本人是哲学家，而非工程师，书中所叙述的，也只是现象，而非方法，想学也学不来，因此这种说法在当时并未引起重视。

但到了 1851 年，第一次将分工理论应用在枪枝零件的生产与装配上，亦即标准的零件出现了，这就是所谓美国的大量生产系统。到了 1914 年亨利·福特的 T 型车开始批量生产，于是人类史上装配线 (assembly line) 的时代终于来临。在那时，只要你做得出产品，就可以卖出去，问题是根本来不及生产产品来供应市场。

不过，严格地说装配线的出现，应归功于工业工程鼻祖泰勒 (Frederick Winslow Taylor) 博士所提出的“科学管理” (scientific management)。泰勒的科学分工，是把工作加以步骤化、细分化，使每一个人只要专注于自己这一部分的工作，把自己这部分完成即可，亦即“reducing each job to its smallest parts”。有人批评它违反人性，其实它也有人性化设计的一面，这是为了因应当时美国的移民文化，使来自各地、语言不同的移民，能在最简化的步骤下，不必使用语言沟通，而且教一次就会做，也不必去了解别人做些什么，这种分工方式在当时是非常重要的及必需的。

以福特 T 型车为例，在 1914 年装配线导入之前，一台车子的造价要 850 美元，但大量生产之后，只要 290 美元。假如换算成 90 年代的币值，那就是 12,000 美元与 4,100 美元的差距，这是距离我们八十多年前发生的巨大变

革。

第二次世界大战的爆发，更促使大量生产的标准化运动推向极致，美国军舰、战机和武器生产的数量、速度，令其他同盟国瞠乎其后、难以置信。

以分工的标准化大量生产，固然有其时代的必要性，但不可讳言，工业化社会的单调逻辑，缺乏人性化的设计，使人的存在失去意义。当你问及一位汽车生产线上工人，他所从事的工作是什么时，很可能回答的是“我是装玻璃窗的”，而当你问及另一位所获得的答案则很可能是“装轮胎的”，这些人已经忘记自己做的是汽车，是一辆会动的车子，而不是一扇好的窗子或一个好的轮胎而已。

这点是非人性化社会的共通现象，生产和生活方式随着工作的单一化，而失去活力及乐趣。卓别林电影《摩登时代》所讽刺的，就是一个被严格要求重复生产动作，及速度落后的官能焦虑后遗症。

所以，从工业化社会进入资讯化社会的意思，并不只是生产方式的改变而已，而是从原来非人性社会进入到讲究个人品味、感觉、个性、弹性、美、价值等人性元素的社会。当然，这也意味着我们不能再沿用过去的想法和方法——“我只要有，偶尔故障没关系”。这种想法，是源自以往物质较为匮乏时的观念，它的缺点是厂商埋头于大量生产，而不注重品质的把关，这也是近二十年来美国工业衰退的最主要因素，因为“一直有人买”，所以养成老板们只要解决“如何以最快速度制造出来”的问题，而将赚钱与其划上等号的习性。

习性一旦形成了，就很难改变

习惯是一种因，你现在种下的因，就将会是未来所收的果，很快，不出几年就可以看到它的影响。同样，在导入变革工程的时候，如果观念错误也会是如此。

有人认为，变革工程就是流程改造，所以花了许多力气在缩短工作流程。但其实问题可能不是出在流程处理的速度，而是出在系统与制度的设计。一项工作要经过许多部门的协调与核准，如果这些工作都是必要的，那么就算每个部门处理的时间缩短或加快又有什么用？再拿搭铁路自强号为例，从台北到高雄正常要停九个站，就算每站停靠时间缩短，搭乘时间最快也要四个半小时，要真正缩短通车时间，恐怕必须从每个站停靠的必要性检讨做起。

变革工程就是改变游戏规则

什么叫作“变革工程”呢？早在距今十五六年前，“变革工程”便已出现在管理学的词汇里，但并无固定的定义，以我的经验而言，若是把它解释成一个人人都可以直接明了的意义，那就是我最常讲的一句话——改变游戏规则。

十年前人人争相传诵的《追求卓越》（In Search of Excellence）一书作者汤姆·彼德斯（Tom Peters），在1993年10月又完成另外一本《解放管理》（Liberation Management），他在这本书的扉页写道：“在纳秒的90年代，组织必须解体。”

何谓纳秒（nanosecond）？纳秒是 10^{-9} 秒，比我们常谈的“微秒” 10^{-6}

秒更快、更短暂。彼德斯以此来形容 90 年代，一点也不夸张，因为 90 年代变动之快速是前所未有的，我认为只有原子弹的爆炸才能比拟，这点看法正和彼德斯不谋而合。

而彼德斯所谓的“解体”，其实就是进行重组 (restructuring)。重组，不仅是消除弊病或解体成一堆独立自主的小企业，同时更是彻底的改造。不过我觉得重组也好、解体也好，都不如“变革工程”一辞涵盖的意义广泛。从思考开始，它既能阐明重组改造之意，又能涵盖“业务流程改造”(business process reengineering) 的部分涵义。

精确一点说，变革工程可以定义为“为达成企业或组织永续的发展，掌握社会、环境的脉动，不断地变换思维模式，重新设计经营事业的流程及相关的活动。”

“变革工程”并非指发展形态与大小的改变，而是整个组织思维模式的改变、作法的改变以及处世态度的改变。换句话说，是企业价值观及文化的改变，和过去完全不相同，所以我用了简单的“改变游戏规则”这句话来说明。

拿掉传统的、习惯的、既定的思维模式，用更高层次的想法来面对问题与解决问题，这就是“改变游戏规则”。有个著名的实验是这么做的：将一只青蛙放进一锅热水中，它一下就弹跳出来。但是，如果是把青蛙放进一锅正准备加热的冷水中，那么它会悠游于锅中的冷水，慢慢地冷水变成温水，随着水温愈来愈高，青蛙的行动愈来愈缓慢，最后就在锅中的沸水里被煮熟了。

我们将这个现象称为“煮熟青蛙并发症”

人的命运也是如此，我们常沉湎在传统的思维模式中，不愿承认环境改变，一味地以老的想法做事，最后也可能会像那只无力跳脱沸水的青蛙。

前人有句名言“习惯若不是最好的仆人，便就是最差的主人”，我们之所以有今日，全是习惯使然，若想拥有和先前截然不同的人生，那就非得有巨大的改变不可，这道理在个人人生和企业身上都是一样的。

通常，人会改变有三个主要的理由：

1. 遭受到突然的冲击 (shock)。例如：有亲人意外丧生、突然被解雇、突然被休妻、突然被休夫……

2. 演变 (evolution)。如达尔文提出的“进化论”，对环境的变化逐步地适应，或者如前述的“煮熟青蛙并发症”。

3. 改变游戏规则 (changing the game)。主动出击，预先洞悉环境的变化，采取棋先一着 (anticipation)、创新 (innovation)、改变策略的行动 (strategic change)。

大部分人的改变是被动的，然而被动的改变总是相当痛苦的，所以人常会抗拒改变。有人说，只有婴儿尿湿了，才会喜欢接受改变，以大哭表示要换尿布。事实上，人在小时候最容易接受改变，父母说什么、老师说什么，都听得进去，长大了反而比较有定见。

此外，人抗拒变化的另一个主要原因是来自恐惧，不知的未来比“痛苦的现在”还要可怕，虽然对现在很不满意或很痛苦，但是改变现状后不知会变成如何，这更令人恐惧，因此宁可维持现状，不敢改变、不愿意改变。

但是，我们要知道今天我们面临的问题是因为我们没有改变所产生的。不改变不但没有机会，连生存都会成问题。

我的好友游伯龙教授钻研人类的行为科学多年，他将束缚我们想法、做法、判断能力的限制称为“习惯领域”（habitual domains）。他认为每个人都有自己的习惯领域，并形容它就好像“龟壳之于乌龟的关系”，也是我说的“既定的思维模式”。

一个人如果要成长，就必须努力打破自己的习惯领域，也就是跳脱既定的思维模式。如果领导者能够了解思维模式对成长造成的限制，并努力去改变它，就可以突破自己成长以及企业成长的极限。著名的国画家李可染先生一直从事中国画的变革，独创出用重墨、浓墨的泼墨山水画，为了打进传统，虽然已经成名，年届四十还拜齐白石、黄宾虹两位名家为师；为了突破自我，七十岁还登黄山写生。他的座右铭是：“用最大的功力打进去，用最大的勇气打出来”。我想他能在画坛有如此杰出的成就，正是人如其言的缘故，非常值得我们每个人学习。

变革的五门心法

那么，究竟要如何进行组织的变革工程呢？我认为有五个关键，组织的领导人和成员必须把它当作心法来修练，分别是“思维模式的改变”（paradigm shift）、“顾客满意”（customer satisfaction）、“人员的活性化”（empowerment）、“系统思考的流程改造”（system think for process shift）及“资讯科技的运用”（information technology），这五门心法环环相扣，互有关连，兹分别说明如下：

1. 思维模式的改变（Paradigm Shift）

环境不停地改变，而且变得越来越快，我们以不变应万变只会使自己陷入困境，因此必须比环境变得还快、还早，如此才能掌握主动，亦即由自己来解决问题，而非变成问题的一部分。转换思维模式才能扭转命运，人的一生是由他的想法而界定的，企业也是一样。

2. 以顾客满意为目标（Customer Satisfaction）

思维模式应朝哪个方向改变？从生产导向转到市场导向是不够的，顾客导向才是企业必须努力的终极目标，因为我们不是因为必须存在而存在，顾客满意才是企业存在的惟一意义。以最简单的数字来说明，据统计，要增加一个新顾客的成本，比维持一个旧顾客的成本高出 5~6 倍。而每一个顾客抱怨背后，代表着 26 位相同抱怨的顾客。因此，当错误发生时，绝对不要轻视它，对企业也许只是某位顾客的小问题，但对上门消费的顾客而言，却不是如此。顾客不满意，他也许不说话，但可能永远不再上门；没有顾客，企业就没有永续发展所需的收益与利润，所以，“顾客满意”是今天每个企业及组织应该共同追求的终极目标。

3. 人员的活性化（Empowerment）

企业的变革会遇到许多难以克服的困难，如果在这里工作的每一个人不能主动、积极、有创造力地解决问题，变革就会失败。所谓活性化，就是每个人都能主动、积极、有创造力，员工需要有“这个问题就是我的问题，不是别的部门的问题”的想法。今天的组织必须丢掉泰勒的工作细分化的想法方式，让每个人不只做自己部分的事，而要能共同构筑组织整体的远景。不

要再是装轮胎的永远是装轮胎，永远不知道别人在做些什么，根本就忘了自己正在制造一部汽车。

其实也就是要认知“变革对我有着莫大好处”。我常说：“为别人着想，你会获得最多。”变革能提供更好的服务，对组织内的员工以及外部顾客而言，是一举两得的事。我认为员工如果能把变革的成效和个人利益产生相关连的认知，那成效一定相当可观。毕竟“自己快乐，不如给人快乐。自己常快乐，身体一定健康，身体健康，人就会长寿。因此，帮助别人就是给人快乐，使自己健康、长寿，也就是人生中最幸福的事。”（介寿二厂周远元厂长说的）

4. 系统思考的流程改造 (System Think for Process Shift)

变革不能只站在自己的位置上，让“屁股指挥脑袋”（大陆的一句名言），否则组织活性化，大家都有自己的想法，反而出现在本位主义，各搞各的，常常形成“部分最优，而全体不优”的结果。就像有时候你在一个步骤流程（process）中多花了一些钱，但对整体而言，可能却省了很多的钱。相反，极有可能你认为在一个流程中省了一些钱，却反而造成了组织很大的浪费。我在 GE 公司服务的时候，曾发生类似的事情。某个部门为了省一点钱，就把产品里原先所使用的芯片，换成功能相同但价格比较便宜的芯片，结果造成产品故障率大增，顾客抱怨，东西也卖不出去，最后还得再更改设计，换回原来的芯片，钱损失事小，顾客对公司产品失去信心才严重。所以，每个人应该把自己提升到企业整体决策层面来看事情，才不会闹出笑话。

5. 资讯科技的运用 (Information Technology)

由于电脑科技的日新月异，有革命性的变革，必须能善用革命性的工具。事实上，懂得如何应用电脑的人，会比发明或生产电脑的人赚更多的钱，运用战略情报系统（SIS.Strategic Information System）去掌握顾客，才能创造出数十倍、数百倍的价值。

尤其今天不能只谈分工，我们必须进到学习 know why 的阶段，分工太细反而会在资讯化社会中，形成人与人、部门与部门之间的壁垒。现在社会更需要什么都懂的通才型员工（Generalist），许多分工的执行工作，已经成功地被电脑所取代，很多原本需要去学的技能，已经由别人代你去研究完成，并借着电脑专业人员写成的“专家系统”软件输到电脑里面了。

在资讯化社会，我们需要的是较少量专精的技术人才（specialist），借由他们的研究整理，给大多数使用电脑的通才型人才，这是知识（knowledge）的转移，非常重要。借着电脑，知识被转移，借着学习型的组织，知识被传承，这是变革工程最基本的驱策力。

以上五门心法，企业必须当作日常功课，一遍又一遍地勤加修练。修练的功夫越深，体会就越多，变革的成果就越显著。

活性化的组织

变革后的企业组织将打破原来僵硬的阶层式组织，重新恢复为一个有活力的生命体，即活性化。但并不意谓你必须丢掉原来的事业，去发展另一个全新的事业，而是如何利用变革工程的精神及其手法，达成你既存事业的活性化，并能够强化日后生存壮大的契机，即新事业的开发。我们不可能也不必要丢掉原有的事业，因为它是一个很重要的奶瓶，一个哺育新事业的奶瓶，

将来要长大、要多角发展，全得靠原有事业的奶水供应养分，而要使这个奶瓶内的奶水源源不绝，就必须进行既存事业的活性化（focusing core business）。

而活性化的企业，并不是一般刻板印象中的“认真”的企业，我不认为日本丰田汽车对员工的要求，把已经挤干的毛巾要硬拧出汗水来的观念是恰当的。

未来社会是资讯化的社会，是人性化的社会，我预测也许再过数年，泰勒的工业分工方式，将完全被未来社会所排除。因此光靠员工的勤勉奋斗是不够的，我们更需要的是有前瞻眼光和有创造力的员工，可以容易地接受新的事物，消弭冲突，将外来环境的刺激，转化为创意的激发，这种状态才是活性化。

第三章 第一门心法：思维模式的转换

开发新的观念并不困难，难的是从旧的观念跳出来。

经济学家凯恩斯

环境一直在变化。例如顾客需求愈来愈高、愈来愈多样化，造成竞争激烈。科技日新月异，资讯成为致胜关键，国际间已经没有国境。人口结构和以前大不相同，各方面也强调自由化。讲求知识化的现代社会，产品和服务要求高质量，服务业逐渐受重视，环保更是事关人类存亡。

这些变化导致竞争关系、业界构造及产业结构丕变。跟不上时代脚步的企业，尤其是大企业，面临如此多变的环境，如果不让组织活性化，并开发新事业，就会面临被淘汰的命运。

改变思维模式的必要性

任何一个系统都有它的成长极限，此即 S-curve 理论。一个组织成长了一段时间后，就开始忙于喂饱市场，扩大销售量以确保利润，殊不知追求市场占有率的时代已经结束，企业正

任何一个“系统”都有它的成长极限(Limit of Growth)，也就是说每个“Paradigm”也都有其成长的极限。

面临危机。此时多半的企业会设法重整组织，避免企业衰退的命运，例如缩小不划算的部门、停止赔钱的生产线、节约经费、要求中级主管提早退休等。但是重整组织只能暂时解决问题，因此成长曲线终将下降(如图 3-1 所示)。

最好的方式是在企业达到成熟期时，即在企业尚未出现问题前就转换思维，由一个思维模式跳到另一个思维，就能没有成长的极限(如图 3-2 所示)。

所谓“思维模式”，源自于希腊文 paradeigma，有理论(Theory)、样板(model or pattern)、假设(assumption)或者参考架构(frame of reference)等意思。

亚当·斯密(Adam Smith)在《意识的力量》(Powers of the Mind)一书中，对“思维模式”的诠释是：“我们对世界认知的一种方式，就好像水对鱼一般，思维模式所诠释的世界，帮助我们去预测他人的行为。”

而更重要的一句话是：“当我们身处一种思维模式中，就很难反映出另一种思维模式。”

《未来优势》(Future Edge)作者巴克(Joel Arthur Barker)对思维模式下了一个很好的定义，他说：“所谓思维模式就是一组规则和限制(成文也好，不成文也好)，它包括两件事——它建立或定义了我们思考的界限，以及它告诉我们如何在这界限的范围内追求成功。”

我也对思维模式下了一个简单的定义：“它是一种习惯的游戏规则。”

就好像篮球比赛时，你必须用篮球的规则去得分，如果你突发奇想，把篮球当足球踢，你就会被判犯规。

在人生的球赛中，我们经常被灌输、被教育须遵守前人的游戏规则，虽然这有助于秩序的形成，但往往因过分地因循旧制，而失去创新的机会。

组织变革最大的阻碍原因在于组织内既定的游戏规则。要做到组织活性和开发新事业，必须采取的策略是“改变游戏规则”。改变游戏规则要先从改变个人意识做起，连带着影响个人行为、甚至组织行为，接下来事业结构也会跟着改变，最后企业体质会彻底转变。组织变革绝不是组织大小的改变、功能改变或系统改变，最重要的是组织文化、企业文化的变革。如此一来，不仅个人可以无限成长，还可以让组织成长，并达到社会和国家成长的目标。

一个企业如果不做新的尝试，绝对无法获得永续生存。假如怕失败，则企业永远无法做新的尝试，但如能改变思维模式，像爱迪生发明灯泡时，用了上万次方法，有些人笑他“失败”了上万次，但是爱迪生说他不是“失败”上万次，他只是试

了上万次方法，知道用这上万次的方法制造不出灯泡。爱迪生的思维换了上万次，终于发明出电灯泡。如果不试，一点机会都没有。因为要试，当然该放弃老套的做法，用全新的方法不断尝试。人类文明的演进，亦是如此，（如图 3—3 所示）从牛顿的万有引力说，到爱因斯坦的相对论，带动人类文明二次跃进，现在新科学必从意识与物质融合，才能带动第三次的文明跃升。

在不需要改变的时候改变

永续经营的驱动力就是“变”，而且不是在不得不变的时候才变，而是提早变，问题尚未发生时就变。企业绝大多数都在财务重大亏损出现后，人财的流失之后才想变。想要变必须要投入资源，但此时资源已有限或流失，想要变缺乏能量而增加变革的困难，因此变革最好的时机是在成长期中。在成长期中，资源很多（人力、资金及时间等），变革成功的机率非常高。但很不幸的是绝大多数的企业都是被迫没有路可走时才想变。GE 和 IBM 是一个非常典型的对比。

我们的组织突然受到重创，可能会激励我们有一番改革，事情还会出现转机。但是环境假使是慢慢恶化，当事人浑然不知，就可能导致彻底的失败，在这个世界上永远消失（这正是典型的“煮熟青蛙并发症”）。

例如，美国 GE 公司在没有非变不可的时候就变革，所以能从容地花十一二年的时间裁撤 15 万人，IBM 却因来不及了、不变不行了，才在二年的时间内不得不裁员 20 万人，引起的反弹大，效果也不如 GE 佳。

又如政府机构，如果早二三十年就逐步实施行政改革，今天早已步上轨道，但累积到现在才改，就会很累。

1981 年威尔许（Jack Welch）继任 GE 公司总裁职位时，这家公司的业绩表现还很好，没有人认为 GE 非变不可。所幸威尔许眼光过人，知道环境已在改变，进行大幅整顿。否则如果墨守成规、安于现状，就将被时代的潮流所吞没。《GE 传奇》（Control Your Destiny or Someone Else Will）中指出，GE 裁员的数目，包括自动离职或被遣散，合计约有 15 万人以上。有人谑称威尔许为“中子杰克”，就是讽刺他把人裁光了，只剩建筑物，与中子弹没两样。威尔许接掌公司时，员工总数约 42 万人，到 1992 年底，GE 的员工总数只剩下 268000 人，而且这个数字在继续下降。GE 为了使较少的员工掌握逐渐成长的企业，设计了新的组织结构，增加每个主管管辖范围，

促使员工充分授权、不做不必要的工作。1981 年以来的财务成绩证明了 GE 求变的策略奏效。十一年间年营业额由 270 亿美元增加为 620 亿美元，净利也由 15 亿美元增加到 47 亿美元。

反观 IBM，因为没有改变，虽然它的营业额超过 GE，IBM 是美国第四大公司，GE 则是排在第五，但 1993 年 IBM 亏损 58 亿美元，1994 年则亏了 80 亿美元，创下“历史上单一企业最大亏损”的纪录。原因是不知改变，改变太慢，而更主要的原因是组织的自满文化。

不能随机应变、不能调适自己的企业不可能生存，他们会成为被接管、购并的目标。现实非常残酷，现在不采取有效的任何改变措施，任何企业都可能被变化毁灭。因此企业必须掌握社会的脉动，不能与之脱节，否则企业的价值认知错误，跟不上时代的变化，就可能事倍功半。

跳脱成长的迷思 (myth)

世界上所有的系统都有缺点，不论哪个国家、企业，都有成长极限，每个思维也有极限，但是我们如果转换思维，亦即由一个思维跳到另一个思维，不是在一个思维里面钻不出来，就没有极限发生。

让我谈谈一个有趣的故事：

日本 SONY(索尼)是一个创新能力极强的公司，它们的研发人员早在 1975 年，就发明了镭射唱片，但 1976 年却决定放弃商品化。原因是他们依旧以 12 吋唱片尺寸做镭射唱片，但它可连续录音 18 小时的音乐真是头痛的问题。同时经过计算，一张唱片至少要卖 200 美元才够本，这么高的价值，市场是很难接受的。故认为镭射唱片没有商品化的价值。

在三年后的 1979 年，荷兰飞利浦 (Philips) 写信给 SONY，告知他们也开发出镭射唱片，希望能和 SONY 谈一下标准尺寸的问题。

如果 SONY 是美国公司，其反应一定是回绝飞利浦，告诉他们不必再浪费时间。但 SONY 是日本公司，它不动声色，看看飞利浦葫芦里卖什么膏药？

因此，飞利浦派了一组人员来到日本，SONY 请他们先谈开发镭射唱片的经验，飞利浦人员就拿出一张只有 4.5 吋的镭射唱片出来解说，SONY 人员大吃一惊，问这个尺寸是怎么决定的？

飞利浦人员就告诉 SONY，镭射唱片研发小组的召集人是交响乐迷，他曾问他的朋友柏林爱乐交响乐团的指挥卡拉扬 (Herbert von Karajan)，唱片该多大？

卡拉扬不假思索地回答：“现在的唱片都太小，如果你不能将贝多芬第九交响曲放在一面上，就不够大。”

所以，他们回去把贝多芬第九交响曲录成单面，就是现在我们看到 4.5 吋大小的镭射唱片。大家一定没想到，贝多芬在 172 年前所作的曲子，竟然决定了现代镭射唱片的大小。SONY 也因为没有放弃和飞利浦面谈的机会，以致可以共享在镭射唱片市场开发出来的巨大利益。

SONY 虽然创新能力很强，但研发人员竟然只想到空间，没想到时间。如果让飞利浦单独宣布 4.5 吋标准，将来在镭射唱机、唱片市场哪有 SONY 的立足之地。

像 SONY 这样的公司也会有思考的盲点，这就是受限于既有的思维模式。

多数人害怕尝试新事物，习惯因循传统和前例，因为这样最保险，这也是许多大企业的通病。但是老是认为以前的做法理所当然，这样人类的创造力就会被扼杀，思想、行为永远摆脱不了传统。我们必须挑战旧思想，重新思考行之已久的游戏规则，寻找新的解决之道。例如在商场上竞争，一般企业只想到该如何赢得这场战争，却没想到该不该打这场仗，如果换个战场，情形会不会更好？

许多企业也知道要改善问题，因此会略微改变现况，例如改变商品包装、名称等，但这只是局部治疗，头痛医头、脚痛医脚或没有对症下药的改革方式，都不算求“变”。

思维模式如水之于鱼，在很多场合无法察觉，当人们处理事物时，它藏在潜意识中，但却能决定人们的所作所为。人在不自觉的情况下，所作所为都受思维控制，但是如果这个思维没有办法达成我的目的，就该把它丢掉。

话虽如此，要让自己推翻自己既有的思维模式，会遭遇心理上的极大阻碍，尤其读书愈多、愈有经验的人，愈难跳出这个界限。克服这个困难的惟一办法就是透过学习、训练，变成愿意改变的人，用新的眼光看事情，或是站在外行人的角度解决问题。

有时专家因为懂得太多而不敢轻易地问问题，反而会找不出问题的解答。专家的专门知识当然令人推崇，但是当今的环境变化太快，应用过去的理论不一定能找到解答。在观察事情时，必须总是把自己当作初学者，用新的眼光来看事情，不怕犯错会被嘲笑，才不会为自己过去的知识所蒙蔽，下主观的结论。

在中国成语中，有一个相当有意思的故事叫作“刻舟求剑”。从前，有人在江中遗失了一把剑，他赶快吩咐船家在落剑的舟上刻一道记号；别人问他为什么？他说，这样靠岸的时候，只要凭这个记号，就能下水捞得遗失的宝剑！

彼得·圣吉（Peter Senge）在《第五项修练》（The Fifth Discipline）一书中也提到类似的故事：一个路人遇到一位醉汉在路灯下找他家的钥匙，路人想帮他，于是问他钥匙在哪里掉的，醉汉说是在他家的门前掉的，路人问他为什么在路灯下找，他说因为他家前面没有灯。有灯光的确容易找，但是问题不出在那里，再容易找也无济于事。我们平常遇到问题时，也常用最显而易见、最容易、自己最拿手的方式解决，殊不知问题不一定出在那里，解决方式自然也就不妥当了。

我们看到的是我们想看的，我们不想看的，反而别人看得到，因为我们受我们的习惯领域、我们的思维所控制。惟一的解决方式就是打破思维模式，才能扩大视野，看到别人看不到的。打破思维模式并非易事，必须下很大的工夫，必须学习。

学习引导改变

由于愿意学习就是迈向改变的第一步，因此学习是改变最重要的事。学习可以产生新的经验、新的能力，使人在面对问题时会想到许多种解答，而不是像现在的教育，把人训练成相信一个问题只有一个答案，造成眼光狭隘，排斥他人。而且学习的目的是不仅在于知道，还要应用知道的东西，才能产

生结果。

在这里先提出组织变革一个很重要的观念，就是要使组织中的人活得更
好、更有尊严，让他们好好发挥创造的能力。

我们不能强迫别人学习，但是我们能创造一个好的学习环境，可以激励
人们一起学习。如果组织变革不能提供一个新的环境，不给员工一个表演的
舞台，就无法说服人接受变革、要他们在台上表演。

学习应让人的想法和意识改变后立即付诸行动。行动改变了，习惯、人
格、命运都会跟着改变。换句话说，命运改变起因于思维改变。有了自己的
目标，坚信自己的命运操纵在自己的手里，大家就会主动学习。如果学习是
被动的，就太辛苦，也不会有效果。

当然，人不一定要学习才会改变，但是如果不是学习产生的改变，无论
是受到突来的冲击，或是在安逸中不知不觉地被陷害，都会付出极惨痛的代
价。先知先觉，在事情未发生前改变才是良策。

学习性组织

学习有三个层次，首先是个人学习，接下来是组织学习，最后才是学习
性的组织。

学习性组织关系着我们的思考方式，我们真正想要的以及我们彼此相互
的影响和学习。组织中的成员不断地一起学习如何学习，使得我们的能力增
强，开创出我们真正想要的成果，在过程当中培育出新的思维模式，有共同
的抱负而不受束缚。

彼得·圣吉强调创造性学习的重要性，他认为人类最在意的是内心的需
求，活着并非仅为生存，而有强烈的创造欲望，渴望得到满足。换句话说，
学习性组织的中心思想是“心灵的转变”。学习性组织的真谛在于重新创造
自我，做到从未能做到的事情，认知世界和我们的关系，并创造未来的能量。
彼得·圣吉还说，世界是由相互的关系构成，不是由事件构成。学习可以改
变我们的思想模式和相互间的影响，因此学习是一种生活方式，而非仅仅
是一个插曲而已。

学习性的组织内，经验能够传承，别的部门的失败经验绝不重复，也就
是真正能够“分享”，分享价值观、分享经验。例如克莱斯勒公司开发 Neon
汽车时，就是因为分享别的部门开发 L.H. 车系的经验，节省了许多开发的时
间和费用。

另一个必须注意的关键，是看事情必须由高处往下看，因为世界是由相
互的关系构成，并非由事件构成。站在高处看，才能看到事情的整体和所有
事情的相互关系。

(1) 过剩投资 → 开工率低下 → 损益分歧点上升

(2) 过剩生产 → 大量库存负担 → 价格降低

(1) + (2) → 赤字扩大

(1) excessive investment → low operating rate → break even point
rises

(2) excess production → burden of large inventory → price falls

(1) + (2) = loss worsen

举例来说，一般人相信的市场的竞争法则是，一个企业降低成本以增强竞争力、扩大市场，扩大市场后再增加产量，又可以降低成本（图 3—4 中循环），这是多数企业努力的目标。但是任何市场都是有限的，一旦市场饱和，就会形成过剩负担而扩大赤字（如图 3—4 中循环）。因过剩投资，会降低开工率，连带提高了损益平衡点，若是过剩生产，则会形成大量库存，最后必须降价出售，这些都会使利润减少（如图 3—5 所示）。由此可见，事情不能光看片面，要看全盘——完整的系统。也是了解真正的“因”“果”关系。

领导者的责任

在遽变的时代，成功者往往是那些不愿遵循传统游戏规则，敢大胆创新，敢改变游戏规则的人，也就是能在思维模式上迅速改变的人，我称之为“新思维模式的拓荒者”（newparadigm pioneer）。日本大和运输小仓昌男（宅急便的创始人）就是一个最好的例子。

美国联邦快递（Federal Express）的弗烈德·史密斯（FredSmith）也是一个典型，他看中 24 小时及时运送的市场潜力，不惜血本地投入经营。

台湾的中小企业很多，我们所拥有的最大资源，不是资金、不是技术，而是敢于尝试、敢于冒险的创业家精神。但在未来竞争中，我们更值得学习的是思维模式的改变，就是游戏规则的改变。游戏规则改变，就会产生新趋势，整个世界也为之改变。

瑞士的钟表一直执世界之牛耳，但曾几何时已被日本超越。在 1968 年，瑞士钟表的市场占有率为 65%，估计利润占有率高达 80~90%；但到了 1980 年，市场占有率跌到了 10%，利润占有率也仅有 20%，为什么？

1967 年瑞士研究所发明了石英表，但为瑞士的钟表业者所拒绝接受，因为他们认为：“石英表不可能取代机械表。”

结果日本精工舍（SEIKO）买下了石英表的技术，短短的十年，就将钟表的市场转成日本人的天下。

另一个故事：在美国新泽西州一家制造引爆器的布利得公司（Breed Co.），发明了一种撞击后瞬间膨胀的安全气囊，可装置在汽车方向盘上，以保护汽车驾驶人。当他们向美国通用汽车推销这种产品时，却因为不是生产汽车零件的同行而遭拒绝。

后来，日本丰田买下了它们的技术，制造成本是 50 美元，但在当时对其技术嗤之以鼻的美国三大汽车厂——通用、福特、克莱斯勒后来所采用的安全气囊，最低成本却在 500 到 600 美元之间。

相信它，就看得见它

虽然我们所看的事实有限，所能赖以判断的数据也有限，不要怀疑，也不能等待，我们要有勇气，凭着直觉采取行动。

我们可以期许自己成为一个“新思维模式的拓荒者”，重新设立一套新的游戏规则。记住，不要被游戏规则束缚或役使。

时代在变、环境在变，过去我们可以说：“我看到它，所以我相信它。”现在我们必须是：“我相信它，所以我看得到它。”

第四章 第二门心法：顾客导向

为什么要变革，就是要满足顾客的需求，因此变革是为“顾客满意”。这是起点，也是终点。

石滋宜

今天的经营环境已由生产导向迈进到市场导向，现在更进一步成为顾客导向。所谓“顾客导向”，就是把顾客的事当作自己最重要的事来看、来处理，企业中每一个人都能做到这一点时，这个组织就叫作“顾客导向”的组织。换句话说，顾客导向就是要关心顾客，把顾客的真正需求当作我们自己的需求，当作我们自己的事。

有时顾客要求多，例如什么时候以前一定得赶出来，质量要多好、价格要多低等，或许会觉得很烦。但是如果我们设身处地把顾客想成自己，想到自己如果马上就能拿到这样的产品，而且质量又是那么好，会有多么喜悦，就会尽全力赶工，让顾客有意外的感动，自己也会引以为傲。

顾客导向的真谛

顾客导向是从顾客的角度思考、检验企业提供的产品及服务，是不是真正满足顾客的需要，所以，真正的顾客导向的企业要做到下列三点：

1. 知道谁是我们的顾客？

首先我们必须确认哪些人是我们的顾客。由于顾客导向适用于任何一种行业、任何一件事，有时你的同事、部属、上司，也是你的顾客，有时顾客则是外来的客人，例如接受你的服务、使用你产品的人。

知道我们的顾客是谁，就能适量生产、适量销售。例如以前讲究大量生产、大量销售，因此兴建工厂只要注意能大量生产即可。但是现在制造商为估计兴建多大产能的工厂大伤脑筋。盖得太大，产品滞销，是造成企业亏损的最大原因；盖得太小，如果产品畅销，想盖第二座可能会来不及而失去机会。

如果确定了顾客群，就能解决这个问题。

2. 倾听顾客的真正需求。

确认谁是我们的顾客后，我们要倾听顾客真正的需求。例如上司要我们作报告，我们要先问清楚上司要怎样的报告内容以及为什么要。例如我应邀演讲前，都会要求知道听众的背景资料，才知道该讲些什么东西最恰当。不懂顾客需求，给的东西和他们想要的不同，结果会很惨。

3. 问问自己，我要如何设计、提供及超越顾客真正要求的产品或服务，以使得顾客满意。

因为生产者对产品的认知会比顾客强，因此厂商将顾客提出的需求当作蓝图，生产出来的东西绝对会超过顾客的期待，让顾客满意。如果我自己本身没有能力提供这样的产品或服务，我要介绍什么人或哪个组织有这样的能力，假使本组织中没有人能达到顾客的满意，也要有勇气、而且迅速地告诉顾客说：抱歉我没有这样的能力。

有一则服务业的信条是这样说的：

找出他们的需要，

以及他们希望如何满足；
设法满足他们的需要，
一点也不打折扣。

我认为这是任何行业成功的要诀，而且是最简单的诀窍。

顾客在意什么？

在资讯化社会，这个时候人所需要的东西大致都有了，已是成熟消费社会，东西甚至太丰富。因此，制造业不能像在工业化社会时期一样，只是把制品做好、做得便宜即可，迷信大量生产、大量销售，而是要建立掌握顾客需要量的生产系统。

顾客不只要求商品要符合自己需求，服务和企业形象上，也都是顾客在意的因素。

在商品方面，顾客要求软硬件都有极高的价值。硬件方面，顾客会先看质量和性能好不好，会不会容易出故障、甚至有危害生命的可能。顾客还要看商品的功能多不多，不过功能太多、太复杂，反而也会让人不会用。例如日本的家电因为竞争激烈而有太多功能，有些功能根本用不到，而且老年人也感到非常不方便，日本家电商就因为听到消费者的埋怨，开始生产体贴消费者的产品。

消费者还会考虑效率和价格，时间就是金钱，大家要求的是迅速而确实的服务，同时又要价格合理。日本这一波不景气，爆发了“价格革命”，昂贵的名牌商品不再大行其道，取而代之的是价廉物美的商品，以上这些因素都属于硬件因素。

相对于硬件因素，软件因素就比较不易被一般厂商注意。商品的软件价值包括：设计是否会吸引顾客？命名能不能打动人心、让人留下深刻印象？颜色会不会刺激购买欲？感觉和味道好不好？使用方不方便？说明书的记载详不详细而且容易了解？

服务也是决定顾客是否满意的因素。顾客会看店里面硬件设备和气氛，例如灯光照明、室内布置；顾客也会看服务员接待客人的质量，例如服务人员的态度和语言好不好、对商品的知识够不够、反应迅不迅速等；顾客还会看售后服务和资讯的提供完不完善。

此外，企业的形象也是间接的影响因素。例如这家企业有没有回馈社会，时时注意社会公益，努力成为一个负责任的社会成员？在地球各方面污染严重的今天，顾客评断企业的一个新的指标，是这家企业有没有从事环境保护和地球绿化活动，例如回收使用过的瓶子、减少过剩包装等，如果有，就容易获得消费者的支持。

例如英国的美体小铺出售由黄瓜、甘菊、香蕉油等制成的纯天然化妆品，不用化学物质，不会污染我们居住的环境，而且产品不用动物做实验，保护了动物。此外，装化妆品的瓶罐可以重复使用，不会造成资源的浪费。在这种注重环保的号召下，尽管美体小铺不做广告推销商品，它还是靠爱用者的口口相传，风行世界各地。

创办人安妮塔·罗德蒂克（Anita Roddick）说：“社会公益与环保工作已经和美体小铺融为一体。这些主题既不是我们最优先考虑的目标，也不是无关紧要的琐事，而是我们所做每一件事的一部分。”这表示环保理念已经和美体小铺的形象完全紧密地结合。现在美体小铺已成为一个全球性的企业，超过 900 家商店分布在 42 个以上的国家，以 19 种不同的语言做生意，

由此可见企业不可小看企业形象的影响力。

一个以顾客满意为主的企业，首先要了解企业的最终商品（服务）是使顾客满意，而且全公司组织由上到下、贯彻“不断地创造顾客满意”的经营理念。为了达到以上的目标，企业要定期调查顾客满意度，掌握经营顾客满意的成效。顾客满意度的调查结果，要由经营者本身亲自检讨以改变企业文化及组织改革。企业原有的任何意识形态都要消除，以提升顾客满意度为中心的经营文化。厂商生产产品和提供服务时，最低的层次是要满足顾客的基本需求。但是市场逐渐饱和，厂商就要思考：如何才能满足顾客的期待。接下来厂商要让顾客喜爱自己的产品和服务，如果能再进一步让顾客感动，就能让顾客衷心地爱用这家产品和服务。

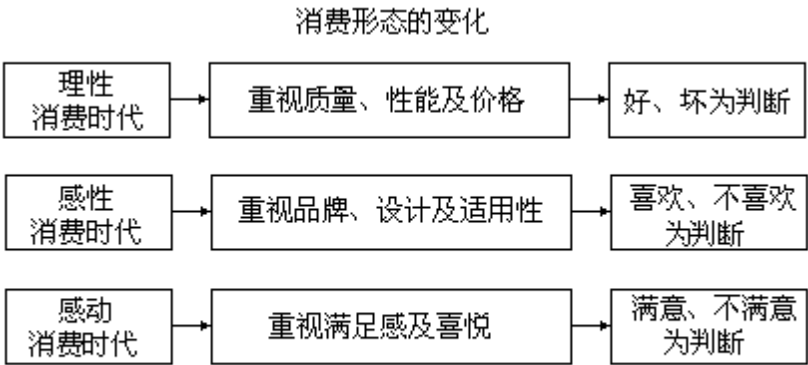


图 4-1

感动消费时代

消费形态逐渐变化，消费者要的也大不相同。以前在理性消费时代，消费者重视产品和服务的质量、性能和价格，判断的标准是好或坏。在感性消费时代，消费者重视品牌、设计及适用性，判断的标准是喜欢或不喜欢。如今社会已进步到感动消费时代，消费者重视满足感和喜悦，判断的标准是满意或不满意。这是因为在这个质量已不是问题的时代，质量的界定是主观的（subjective），所以质量事实上是认知的质量（perception of quality），而非量化的质量（quantitative quality）。（如图 4—1 所示）

消费者使用过某项产品或服务后，所得到的感受远不如事先的期待，就会“非常不满”；如果略小于事先的期待，也会“不满”；如果和事先的期待差不多，就会认为这种产品或服务尚可；如果大于事先的期待，就会“满意”。企业现在必须努力的目标，就是要让顾客满意，并进一步让顾客感动。

无论在态度、产品、组织方面，企业对顾客必须有创新的承诺，时时想到怎样才能在这些方面好上加好。

我再重复上述的观念，今天的消费者不再温驯，他们会勇敢地说出：
这是我的需要，
我希望你能满足它；
否则我不再上门，
而且我会告诉别人关于你差劲的服务！
这是今天任何顾客心中的购买指南，一点也不能妥协。

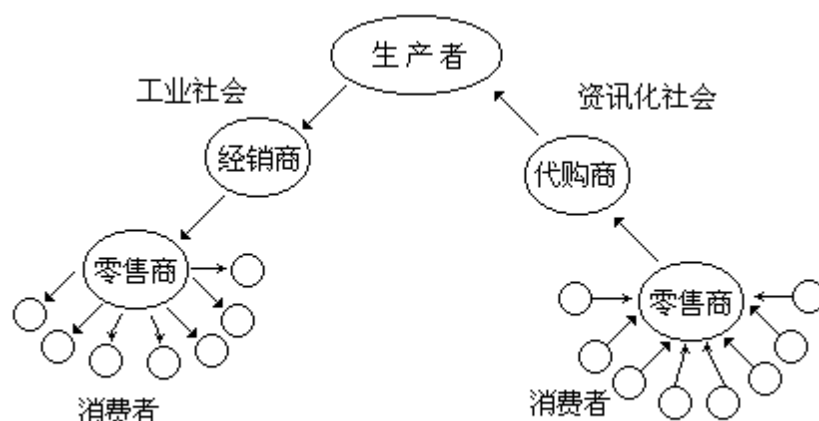


图 4—1

购买代理店

另一个更值得重视的观念是“购买代理”取代传统“采购代理”的功能。（如图 4—2 所示）在生产导向的时代重视经销商，代理、销售某家的产品，生产者告诉经销商东西该卖多少钱，经销商不会代替消费者对生产者提出什么要求。但是现在是顾客导向时代，“购买代理店”取代了经销代理店的地位。所谓“购买代理店”就是站在顾客的立场，对生产者说，我有顾客想要怎样的东西，也就是代购者。时代已经改变，如果坚持经销代理店的传统做法，必将碰壁。

例如日本一家精密机器零件的流通公司“密斯密”（Misumi）公司，就推动“购买代理店”制度，帮顾客买商品。这家公司 1976 年到 1991 年 15 年内，总销售额成长为 27 倍，税前盈余成长为 50 倍。一般商社的利率率平均只有 2~3%，密斯密公司则超过 8%。武藤修靖在《逆转的市场创造》一书中分析密斯密公司表现如此杰出的原因，其中首要的就是彻底为顾客开发、设计商品。其次分别是：利用邮购，成立了不需要业务员的公司；将顾客资料建档，很早就建立了战略情报系统（SIS）；果敢地向新市场挑战，创造新的商机；在商品开发、流通网路、人事管理制度等方面采用了新的管理系统。可见密斯密公司以重视顾客为基础，佐以各种新想法，才得以创造高利润。

密斯密公司原本只是销售代理商，也就是生产厂商透过大盘商，再透过工具店，交到消费者的手上。购买代理商的新观念，则是消费者透过密斯密公司，告诉制造商，消费者想要什么样的产品，价格在多少以内，希望何时取货等相关资讯。如此一来必要的东西在必要的时候，就能以合理的价格、必要的量提供给消费者。

日本的价格革命

例如日本最近发生价格革命，亦即“价格破坏”，廉价商品大受欢迎。日本在泡沫经济时期，消费者争相购买名牌商品，尽管售价是外国的三四倍，大家还是趋之若鹜。如今日本不景气，工资调涨有限，消费者看紧荷包，对价格斤斤计较，加上日元升值，日本国内外价格差距拉大，消费者又在泡沫

经济时期添购了许多物品，现在只选择真正合乎自己需要、价格又合理的商品。厂商必须打破以前的习惯，以价廉物美为诉求才能赚钱。

台湾民众也已感受到的例子是青山洋服。日本百货公司一套要卖五万八千日元的西服，青山洋服只卖三万五千日元。青山洋服在泡沫经济时代被讥笑太傻，因为一套西服卖十万日元照样有很多人要买，但是青山洋服却贯彻廉价路线，如今事实证明青山洋服比较有远见。又如城南电机公司，外面卖八万一千日元的洗衣机，城南电机只卖四万八千日元。其余如啤酒等日常生活用品，到处可见价格破坏的现象。

芳邻餐厅也是很好的例子。日本经济不景气的情况下，在外用餐的人逐渐减少，芳邻有鉴于业绩不振，决定以低价位为诉求，1994年7月底宣布要将日本全国二百家芳邻在一年内一家家改成低价的客思得餐厅。客思得餐厅一份晚餐平均850日元，因此改装后大受欢迎，结果1995年5月为止，客思得共开了446家，已超过芳邻的347家店，预定年底前客思得还要增加为462家店，芳邻则还要减少一家。芳邻餐厅集团1993会计年度（1993年元月到12月）年中结算发现税前盈余增加24%，全年度的税前盈余预计将达到134亿日元，增加42%，总销售额、税前盈余也创下历史最高纪录。

当然，客思得推出如此低价的餐厅，到那里用餐的顾客可能会丧失一些服务，有些工作必须采取自助式。但是高价的服务也可能是多余的，只要到客思得用餐后会满意、感动，即使要自己动手，如果在价格上有回馈，人们还是认为值得。从客思得的业绩成长，以及光临顾客增加1.5倍的情形看来，芳邻的主动出击显然是成功的。

企业经营者必须注意，目标不是要设定在营业额要一直成长，但是利润一定要成长。利润要成长，就必须改变原有规则。例如西服，传统经销商买的货卖不出去可以退货，但是青山洋服采购时采买断方式，买东西的时候就付这些钱，绝不退货，因此生产厂商的售价会比较便宜。例如一套西装卖给经销商要卖三万日元，卖给青山洋服只要二万日元，青山洋服再以三万八千、或三万五千日元卖给顾客，毛利接近五成。这是所谓买便宜卖便宜，符合顾客需求的行销策略。

假使东西卖不出去，再想办法。例如利用买一送一的方式促销。而且三万五日元的东西，成本可能只要一万七日元，买一送一后，还可以赚一千日元。而且送的是卖不出去的、少量剩下的东西，乘此机会可以减少库存，又不会赔钱。青山洋服买、卖的思想出发点都不同，赶上了时代新趋势。

顾客优先

顾客导向中特别要强调经营思维一定要改变。21世纪经营思维模式必须转换，以往是企业利益优先，现在是顾客优先；以往是投资人满意，现在是顾客满意；以往是想如何才能卖得好，现在是要想顾客如何才会买；以往是想如何才能赚钱，现在是想用什么方法，顾客才会满意，最后会回到企业利益上。

我认为，要做到顾客至上，第一个要注意的是必须从上到下，每一个人都遵守这个信念。老板如何对待顾客，员工就会如何对待顾客。如果老板自己把顾客视为第一，时时把顾客放在心上，员工也会认为顾客第一这个信念是真的，不是口号。例如《关键时刻》（Moments of Truth）中提到一个例

子，就是作者北欧航空公司（SAS）的总裁卡尔松（Jan Carlzon）要搭飞机，机员请总经理先挑他喜欢的位子，其实这也是社会上一般的现象，因为讨好自己的主管，可以决定升迁的速度，一般主管恐怕也习以为常。但是卡尔松拒绝同仁的好意，认为应该等到所有乘客都先坐定，剩下的位子就是他的位子。一个主管表现出这样的态度，就能让员工知道，顾客第一不是说说而已，不是顾客在的时候对顾客百般照顾，顾客转身出了门就开始数落他们的不是。

企业必须有系统地教育并训练员工顾客第一这个观念，让员工关心顾客，而且要养成习惯。因此企业最需要的员工不一定是高学历、多经验的人，而是有纪律而具弹性的员工，他们不仅常把工作做好，而且知道如何选择正确的工作来做，然后把事情做好，就能追求高品质。此外，企业要时时激励并奖励员工，好还要做得更好，而且要给员工充分权力，如果员工做任何事都要事先请示，就无法顾及顾客的感受，而且会失去最恰当的处理时机。万一真的出了什么状况，总经理一定要出面道歉，才能给顾客好的印象，留住顾客。不过任何事情发生问题后，事后再弥补都会更困难、代价更高。

许多公司花了很多钱训练员工，并印制厚厚十几册的服务手册，但员工仍然服务态度很差，对顾客丝毫不关心。原因出在哪里呢？我认为，这种训练没有把员工或顾客当作“人”来对待，公式化的训练只是将员工训练成一只鹦鹉，冲着顾客说：“欢迎光临！”、“谢谢光临！”等等。事实上，他们做得还不如鹦鹉好。我们要将员工的自主性和创造性激发出来，关心自己，才能关心别人，所以，训练不是教技巧，而是重新建立一套服务的新人生观。

企业的核心是顾客满意

设立一个公司、组织，核心是顾客满意，开发产品等所作所为完全是为了顾客满意，失去了顾客，企业也会跟着毁灭。我们必须时时反省，这样做是否会使顾客满意，是远离还是接近了目标？顾客最关心的有三种东西，一是人的心和行为，二是产品和服务，三是流程。

顾客满意是起点，也是终点，形成一个循环。假使做到顾客满意，这个企业一定赚钱，但是有些赚钱的企业，可能是因为他们有某些专利、特权，顾客不一定满意。

日本在这一波不景气中依然有优异表现的企业，大多以顾客满意为企业的根本精神。例如伊藤洋货堂集团实施变革时，就以“站在顾客的立场”为信念，卖方当然也有不方便的时候，但是因为顾客至上，再怎么不方便，还是要满足顾客的需求，消除顾客的不满。送货到家的运输服务公司大和运输（宅急便），也是强调顾客第一。他们看到托运包裹当作是自己的，细心处理、确实交到对方手中。

不以顾客满意为目标的彻底改革，将流于短暂的组织重整，无法带来永续发展。

第五章 第三门心法：人员的活性化

面对顾客时，业务员具有董事长的权力。

盖尔文 (Robert Galvin)
摩托罗拉电子公司前总裁

组织是一个有化学作用、会发酵的团体，如果只是物理关系，就没有意义。一个组织中，最重要的是人，人就是财富。而且我们注重的不是这个人的学历有多高，能力有多强，而是要看他的事业心、是否有热忱。也就是说，一旦他想做什么，就要完成这个目标，什么也阻碍不了他勇往直前的决心。此外，他要知道不断学习，懂得你赢我赢的智慧，愿意和别人合作，因此他的心胸必须非常宽阔。

人财时代

在变革中最重要的一个关键是“人财”的开发。

在过去农业社会最需要的是土地，工业社会最重要的是资金，未来资讯社会最重要的是“人财”(human capital)。

在资讯社会，由于是知识经济主导的时代，每一个个人的脑力可以创造财富，个人的力量无可限量，因此最重要的是“人财”。

现在科技日新月异，电脑帮了人类很大的忙，甚至可以替人做到人类做不到的事。我们要注意，最赚钱的人是会利用电脑的一群人，不是会制造电脑的人，美国的微软公司、日本的任天堂和 Sega 公司，都是极佳的例子。任天堂 1992 年销售额 55 亿美元，税前盈余为 13 亿美元，而公司只有 892 名员工，每人销售额约 600 万美元。同期苹果电脑的每人营业额只有 50.6 万美元、IBM 为 21.8 万美元、DEC 为 12.8 万美元。任天堂在日本的电视游乐器的市场占有率高达 80%，盈余甚至超过有十几万名员工的松下。可见长于设计、驱使软件的人能获得高利润，也就是说，资讯化社会的特质，就是利用人脑的智慧让电脑为我们赚钱。

有人常纠正我说：“人财”应该是“人才”才对，我只能同意一半。因为“才”是指才能，可是今天我们不仅要有才能，还要有活力、有创意。培养才能很容易，但是培养活力及创新能力，就需要更复杂的技巧。

如何把人才变为人财？我认为首先必须塑造“以人为本”，而非“以事为本”的组织文化。因为人是最容易受环境的影响，组织文化改变了，人的思维就可以改变，人的思维改变了，人的行为就跟着改变。从个人、企业到社会国家，这是影响改变所扩及的三个层次，这样的组织自然也会是个高服务质量的机构，因为它有：

- 关心与分享的组织文化。
- 可以洞察消费者真正的需求。
- 精神上及行为上具有很大的弹性。
- 为达到顾客满意，愿意做任何的改变。
- 有能力提供异于他人的服务。
- 有旺盛的事业心和行动力。

这样的组织文化，将是台湾企业今后生存和发展最重要的转变。

在“人财”时代，也产生了新的个人主义。以前我们把劳工分成白领和蓝领阶层，现在又多出“金领”阶层。所谓金领阶层，是指有金头脑有创意的新新人类，但是不一定要有高学历。高学历的人有其必要性，但是对企业、对经济、甚至对国家的发展，不一定有贡献。因此我们雇用金头脑的人，并推动人员活性化，使人财发挥到极致。

企业活性化不是员工非常勤勉的企业，也不是员工有拚搏、奋斗的精神，而是员工有自主性与创造性的企业。

活性化的定义

人员活性化是让员工愉快地工作，让自己鼓励自己上班愉快，回家后心情也好，这比赚很多的钱还有意义、还有价值。

企业经营者要时时问自己，是否提供了一个良好的环境，让员工愉快地工作？每一个员工都有成就感？至于业绩等其他的所有数字，都是副产品。因为满意度之类的东西，根本无法用数字衡量。

什么是活性化，可以分为下列四点说明：

第一，要使人感觉重要。

为什么呢？人性心理学家马斯洛（Abraham Maslow）在他的“需求层次理论”中分析人性说，人的需求可以分为五个层次：第一层次是生理的需求，例如有没有吃饱、有没有穿暖，接下来是满足性的需求。第二层次是安全的需求，危险度不高的事情可以尝试，太危险的事就比较乏人问津，但要是是在生理需求无法达到的情况下，恐怕大家都会铤而走险。

第三层次是社会的需求，亦即归属感。例如人在海外，拿的是别国的护照，尽管讲的是流利的外语，但由于毕竟不是自己的国家，仍然有失落感。第四层次是自我需求，也就是要被尊重，要有成就感。员工事先有理想，公司就要尊重员工，给员工一个自我发展的环境。

员工是否能达成目标因人而异，但是企业提供了一个让员工自我发挥的环境，员工就可以对自己挑战，设定目标并完成目标，达到第五层次，也就是自我实现的最高境界。

第二，要使人能学习且愿意学习，变成愿意改变的人。

学习本身的目的是要学习改变看事情的方法。一切事情是没有绝对的真实，真实仅是由人对事情的看法来解释，它是主观的。假如我们能透过学习改变对事情的看法，也就是我们只要改变我们的想法，则我们可以马上看到完全不同的世界。我们会变成一个有智慧的人。

第三，要使人感觉是团体中的一分子。

企业要提供一个环境，让员工有自信说，这个组织没有我不可，而不是停留在单纯的企业聘请员工做事而已。由于没有人是完美的，任何人都有缺点，但是如果能将优点发挥到极致，缺点就会慢慢消失。

例如，以欧洲国家的特性来比喻天堂和地狱。所谓“天堂”，就是那个地方的警察是英国人，厨师是法国人，修车技师是德国人，行政人员是瑞士人，爱人是意大利人。但是同样的一群人，职务调换，就可能由天堂跌到地狱。所谓“地狱”就是那个地方的厨师是英国人，修车技师是法国人，警察是德国人，行政人员是意大利人，爱人是冷冰冰的瑞士人。同样，一个公司可以变成天堂，也可以变成地狱，全看企业是让员工发挥优点，还是让他的

缺点表露无遗。

如果认为某人很差，我们应该给他机会，观察他一段时间，找出他的优点，让这个人感觉自己在这个团体中举足轻重，他自然就会珍惜这个组织，这对团队精神方面影响极大。只是人性的弱点是只会看别人的缺点，很难懂得欣赏别人的优点。事实上懂得欣赏别人的优点有两种好处，一是可以增加和别人的关系，二是因为感觉自己不如他，会想学习他，激励自己上进，因此尽管人性趋向看不到别人的好处，我们还是要学习去欣赏别人的优点。

第四，将工作当作游戏。

游戏的感觉是快乐、刺激，而不觉得累。如果员工会感觉累，这家企业就不是活性化的组织。符合前述三项条件的企业，基本上就会让员工每天早上非常渴望去工作，而且充满活力，丝毫不感觉疲倦，也不怕任何阻碍和挑战。员工会有一种“很好玩”的感觉，在提供服务或生产产品的过程中，顾客也会被员工的上进心和愉悦感所感染，而对企业有不一样的评价。

其实人工作上的最大障碍是自我限定。例如最高纪录为 2 米的跳高者，跳高前不知道竿子事先调高了 3 公分或 5 公分，他以为高度是他能力所及的 2 米，就能轻松过关，如果事先知道高度已超过他的水准，心理障碍反而会让他却步。因此人必须不断接受挑战，不局限于现有的成果，才能进步。将跳高或运动的精神导入企业组织，会让员工乐此不疲。

组织扁平化

要让员工活性化，组织制度的改革十分重要。传统的组织是金字塔型，总经理高高在上，上面的人很难接近第一线，造成下情不能上达、上面的想法也不易为基层人员所了解。要改革组织，首先就需要推倒金字塔，将上下的层级减少，亦即所谓的扁平化。扁平化的目的是让每一个人感受到他是这一个组织的一部分，而且是重要的一部分，他就可以做决定。换句话说组织扁平化的最大的目的在使企业内的创意、智慧平均分布在整个组织内，使每个人都能激发他们潜在的无限能力。在此提供中国生产力中心的经验。

生产力中心从 1985 年就进行改革，从前的组织是总经理、处经理、组经理三层的金字塔结构，我认为应该将金字塔颠倒过来，总经理在最下面，上面是中间干部，第一线则是工作人员和顾客。但是实施结果发现中间干部还是太多，第一线人员受到太多限制，无法确实发挥改革的效果。因此我进一步要求打散金字塔组织，变成扁平化的组织。扁平化后，以组为单位，我希望他们是一个自主管理小组，能面对环境的变化自行应变，提供令顾客满意的服务。至于各组的经理如果没有人自愿担任，就由同组同仁互推二人，最后由总经理我来裁决。如图 5—1 所示扁平化的初期显现独立性组织，但这不是我们期待的组织，我们希望成为相互依赖的多层网状组织。

生产力中心的扁平化增强了工作同仁的责任感，因为他们直接面对客户，顾客的喜怒哀乐，他们最清楚，我信赖并授权每位同仁可以立即处理客户的抱怨，不必层层签报。对于市场的变化，他们也能发挥中小企业弹性、机动的特质，随时根据经济环境和企业需要来调整生产力中心的服务。所以当台湾第三产业蓬勃发展时，我们有一批过去推动工业自动化、资讯化的同仁立刻针对流通业的自动化及现代化组成专案小组，一方面向政府提出我们推动的构想，一方面结合业界成立物流业者联谊会，共同来为流通业升级做

点事情。

在扁平化的组织中，我常跟同仁谈到我只是扮演一个“仓库管理员”，同仁在发展业务的过程中若发现不是自己小组的财力、人力可以完成的任务，但又对国家、社会很有帮助，可以来找我，由我找出资源来协助他。

这样的想法在企业的管理中是相当先进的。不久前出版的美国财富杂志（Fortune）才谈到未来的组织中会有四种角色：第一种是政策的制定者，负责领导及规划组织前进的方向；第二种是资源的分配者，负责组织中人力、财力、物力的调配（正是我所说的“仓库管理员”）；第三种是专案管理者，负责各种业务、投资或行政专案的规划与执行；第四种则是所谓的专家，拥有特殊的专长，可以在不同的专案中执行任务。事实上，这就是生产力中心现在的组织形态。

是不是所有的组织都必须扁平化，我想也不尽然，可是在变革中，将组织的成员面对顾客，根据顾客的需要来设计组织形式是相当必要的。

变革工程的推动绝对要由上而下，不论职位多高多低，只要能做到一件事就是成功，那就是把自己想成总经理，判断这件事值不值得做？所以扁平化组织最终目标也是要使每个人都是老板，都有做决定的权力。

当然，初期会发生一些问题，例如某些小组比较孤僻，少和其他组联系，并非相互依赖，这些做得不好的小组会缩小，甚至消失。至于做得好的小组，会膨胀或分成多组。目前 CPC 约有七八十个自我管理的小组，组织小的优点是容易沟通，正如台湾的中小企业一样，容易出奇制胜。但是组织小的缺点是假如没有很良好的横向沟通合作的能力和意愿，则对较大型的项目（project）不敢去接，因此反而阻碍成长。

所以，身为组织的领导者，不应将组织扁平化视为大功告成，组织共通价值观及远景的塑造更为重要。在扁平化的过程中，我与 150 多位组经理和资深顾问曾经共同研讨出中国生产力中心的使命是：

创造价值，
提供最令顾客满意的服务，
以提升中国人的尊严及人类的幸福。

以这项使命来激励每一位工作同仁，检验我们做的工作有没有偏离使命？测试我们目前提供的服务与使命的差距？并找出差距的原因，提出解决差距的行动方案。每一年都会有两次机会集合全省的小组经理及资深顾问共同研讨这些课题。经过我们的努力，确实发现服务质量提升了、业务也快速地成长。

对于小组间的竞争与合作，我常以人的成长历程做譬喻：人生下来是依赖的，必须靠父母、家庭、学校来成长，随着长大后逐渐学习独立，但一个人的力量有限，仅仅能做到自立，还没有发展到完全独立的阶段，不能单枪匹马，依旧要互相支援，因此要从独立中学习如何相依，靠团队合作，抱着和大家结缘的心态处事。在组织内外可以运用策略联盟，利用别人的资源，分享资源，同时又不会因为组织太大无法管理。所以，我强调在生产力中心的每一个人都要学习能自我负责，又能自我评估，如果不能自己完成的工作，就要和别人合作，这样就会从独立迈向相依。

约翰·奈思比特（John Naisbitt）在《全球吊诡》（Global Paradox）一书中就提到中小企业是未来经济成长的主流，而且战略联盟会成为全球企

业趋势。竞争与合作已成为全球市场上的阴阳两股力量。企业怕规模变大，同时又想增强实力，于是选择了战略联盟。

在高科技的时代，人财、远景、组织、战略，每个环节都应紧紧相扣，人要有足够的敏感度，同时要有弹性和创造性，更不可缺乏适应性，才能继续生存在这个时代。台湾的宏碁就是最好的例子。

宏碁在 1994 年已挤进全球十大个人电脑制造商。1993 年宏碁集团(Acer Group) 的营业收益约为 19 亿美元，盈余 8500 万美元，较 1992 年的 12 亿美元增加 58%，而 1994 年宏碁集团全年营业额合计达 32.2 亿美元，盈余为 2.05 亿美元，员工分布于全球 80 个以上的联属公司。

所以有这样的成绩，是因为宏碁的三项策略：

1. 主从架构的组织变革 (Client Server)：

为了因应快速变迁的产业环境，宏碁从创立至今，作了几次阶段性的组织调整。创立之初的组织型态是以中央控制的功能性组织为主，在规模不大的状况下可实行最有效的控管。

但当宏碁之规模逐渐扩大，且开始进行国际化之际，为了能更快速地服务市场，并掌握市场的变化，宏碁将组织调整为以市场、产品为导向的事业部 (business unit) 制。在总管理处之下的各子公司、关系企业被分为以行销、服务为主的地区事业部 (RBU, Regional Business Unit) 及以 R & D、生产为主的产品事业部 (SBU, Strategic Business Unit)，将原先的功能性部门分散在各事业部里，使各事业部可以面对市场独立运作，决策效率较高。而总管理处仍指挥各事业部的运作。

而从 90 年代开始，为了使沟通更快速，使组织更有活力、机动性，宏碁更采用了电脑主从架构 (client-server) 的观念作为新组织调整的架构。

宏碁将每个关系企业或子公司都当成独立的个体，它们既能分享企业的整体资源，又保持各自灵活的运作，有如电脑的主从架构，各自独立，但又环环相扣，且能集体作战，不但有效地加速了宏碁的决策过程，也大幅提升了竞争力。

宏碁的董事长施振荣 (Stan Shih) 将此种组织运作方式称为继日本式、美国式、欧洲式之后的第四种国际化经营模式。

2. 速食业的产销模式：

宏碁为了能控制质量，降低库存成本，提供给顾客“最新鲜的”（如功能、技术）的个人电脑，采用了连锁速食业的概念，采用模组化的制造与出货方式。一方面以海运输出机壳与软盘机，以空运输出主机板，而在海外当地弹性采购中央处理器 (CPU)、硬盘机与内存芯片及其它高单价之零组件，依统一的规格与标准程序，迅速组装为宏碁品牌的个人电脑。这一套做法便称为“统一装配” (Uniload)，可因应短时间内的市场变化。

3. 战略联盟：

宏碁置身此行业中，接受挑战是难免的，例如 IBM、英特尔 (Intel)、苹果 (Apple) 等跨国企业无不对它构成巨大的威胁。面对这样的产业环境，宏碁的因应战略是顺应现实的“老二主义”，再提升为“老二中的老大”，而其终极目标，则是成为“世界级的老大”。

以宏碁目前的态势来看，应可称得上“老二中的老大”，而比较具体的做法从宏碁不断引进、开发、并输出技术及不断地开发新产品当中可看出。

宏碁在从“老二”成长为“老大”的过程中，也很有计划地与全球的资

讯大厂合作，例如英特尔、微软（Microsoft）、苹果、德州仪器（Texas Instrument）、TEMIC 等大厂，都与宏碁建立了战略合作关系，即可抢占技术与市场的先机，也有助于提高本身形象，对于因应技术与市场急遽变化的因素有很大的帮助。当然，要寻求大厂的合作，要有给对方实质的利益才行，例如：相对技术、资金的提供，获利的分享等，否则在现实中被拒绝是理所当然的事。

宏碁切入国际市场，采取“乡村包围城市”战略，如下围棋一般，也就是把重心放在竞争性较小的中南美洲、东南亚、中东等外围市场，避免与知名品牌正面对抗，待累积了实力与经验后，再加强对西欧、美国市场之经营。目前，宏碁建立了北美、欧洲、非欧美与台湾等区域性总部，并着手在各重要据点设立配销中心，期能充分支援市场。

宏碁亦曾用并购其他公司的方式，获得行销通路。例如，在美国并购 Altos 公司，获得 Unix 多人使用电脑系统的行销通路。

为了落实国际化的经营，现阶段宏碁在拓展行销管道方面，十分重视品牌的当地化，也就是希望透过与海外各地业者长期合作与战略结盟，彼此分享利润与风险的方式，共同推展宏碁的品牌，赢得当地的认同。

由于宏碁海外管理经验不足，外籍人士与台湾人有文化的差异，双方互信基础不强，心态与目标也不相同，所以在当地化、授权与工作设计上，不得不用心。

马来西亚宏碁做法是先由总部派干部主持分公司，建立规章制度进行充分沟通，待员工了解宏碁的经营方向后，再逐渐授权。长期目标则是在当地公开上市。

不过，马来西亚宏碁从建厂到授权的过程非常快，目前生产、质量、人事等部门，皆由当地干部负责。授权当地人速度快的好处是宏碁可借由当地的干部对当地文化、背景的了解，协助公司做更有效的沟通、管理。例如，马来人家庭观念重、发薪日的该星期六最好不要安排加班，好让员工将薪水带回家交给父母。又如美国宏碁方面，财务长（chief financial officer）以国际观深入与当地之银行、资金市场接触，协助宏碁集团在财务资金调度与投资上更加灵活。这些文化差异上的细节，可能成为管理上的重点，有赖当地干部的提醒与总公司干部的尊重当地化。

而在工作设计上，因文化差异行为特质的不同，所以宏碁在这方面也下了一番功夫。

马来西亚槟城的人口结构是马来人 20%，华人 70%，印度人 8%，其他 2%。马来人由于守法，所以可以在制造线上非常遵守规定地生产出好的产品，而华人则适合从事质检等变化大的工作。这样的搭配之下，使得马来西亚的质量水准，甚至超越台湾厂家。

美国宏碁为地缘关系，硅谷亚洲移民非常多，生产线作业员大多为亚裔人。而在顾客服务部门方面，则由于语言的关系，服务生多数为当地美国人。

由于宏碁人性化、平民化的管理风格，使得至目前的马来西亚公司及台湾公司未曾出现大变动；而美国宏碁，虽处于人事异动频繁的硅谷，但这一套管理风格的适用性以及当地人对工作保障的期望，使人员维持稳定的状态，质量更是持续地进步。这对有心进行跨国投资者，可作为参考。

另外，宏碁也运用战略结盟的优点，宏碁的品牌因此得以流行于工业后进国家。例如宏碁在南非及南美洲地区成立分公司，让当地的主管当家，宏

甚提供技术支援，这就是一种能够你赢我赢的心胸。

领导者如何建立团队

我认为人是不能管的，人是要关心的，每个人都应该自己管自己，如果坚持传统的管理思想是无法进行组织变革的。现在外国也开始不用“管理者”，改用“协调者”。现在不是“管”的时代，过去那些管理大师的理念一定要丢掉。

现在组织需要的是领导者，而非管理者。身为领导者，要建立团队，塑造一个活性化的环境，必须做到以下十点：

第一、拟定一个振奋人心、吸引人的远景，而且未来的成果是共享的。领导人已不再有威权，如果有一个美好的远景，员工就会为了远景努力工作。当然，先决条件是未来的成果共享，员工才会为了追求自己的利益卖命。

第二、充分授权，每一个小组都是自我管理小组。领导人如果还是权力一把抓，就无法取信于员工，最后终将形成官僚文化，像现在很多公家机关和大企业一样，会互相踢皮球、推诿责任。事事都得依照繁琐的规章，太浪费时间，会失去改革的最佳时机，无法柔软地因应市场需求。例如 GE 就做到这一点，组织内的人能迅速下判断，只需交给上面的人一份简短、扼要的报告。

第三、严以律己，宽以待人。领导者自己要守纪律，要求别人什么，自己一定要先做到才说。惟有领导人率先做榜样，员工才会相信这真的是这个企业的文化，才会心服口服。

第四、勇于冒险，并容许他人从错误中学习。员工挑战后如果失败，不该太苛责他们，但是如果曾多次警告他，他仍执意孤行，就该给他适当的惩罚，如果他走到危险处，也该救他。要注意的是，绝不能重复错误，别的部门的错误也不能重蹈。第一次的错误可以原谅，但相同的错误不断重复，会拉垮整个企业。

第五、全力倾听并接受批评。倾听他人心声是沟通的一种方式，如果只说不听，就无法了解他人。有关这一点，在本章稍后你赢我赢的企业文化处会再深入探讨。

第六、真正了解人性。而且懂人性还不够，领导者绝对要避免玩权力游戏。例如韩非子非常懂得人性，但是他抓住人性的弱点操纵人，这也是不当手段。

第七、寻求能补偿你弱点的工作伙伴。除了像松下幸之助那样全能的人才，几乎所有人都有弱点。找出自己的弱点，和别人合作以弥补不足，就能成功。例如索尼的盛田昭夫懂管理、行销，井深大懂技术，二人合作创造了索尼公司。又如 7-Eleven 的母公司——伊藤洋货堂，伊藤雅俊有远景、理想和干劲，铃木敏文则精于系统管理，二人合作无间。这些都是搭配成功的例子。

第八、懂得分享资讯和利益。如果充分利用电脑、传真机等现代化的科技产品，其实我们不用每天上班或出外洽谈公务。在美国现在就已经掀起待在家中办公的热潮，在家里就可以利用电脑、电话、传真机等各种方式上班、上学、购物等，大家也不必为了上班方便，非得住在污染严重的大都市

不可了。由于公司愿意公开资讯，大家利用电脑网路可以得到所有资讯，当然，有些资讯可能必须收费。公司也要让员工分享利益，不过员工要注意的一点是，员工不可能百分之百依工作表现来要求薪水，因为企业提供你很多看不到的资源，例如你在公司有自主决定权，这就是无形的利益。

在这里提出一资讯分享非常成功的例子，就是日本花王公司。花王在日本景气不佳的情况下，还能连续十年获利增加，原因除了组织非常有弹性，能立即因应消费者微妙的变化，并且注重研究开发外，另一个原因就是善用资讯，而且彻底分享资讯。花王平均每二人就有一部电脑，资料对新来的职员也完全开放。由于资讯分享，花王员工可以自己确实掌握每一个流程，节省时间又提高效率，让花王创下傲人的成绩。

第九、不断追求自由与纪律的平衡。以台湾为例，台湾现在不正常的自由，不谈纪律，所以很乱。有纪律才能谈自由。

第十、塑造你赢我赢的企业文化。你赢我赢的企业文化中，突破信赖的瓶颈，企业就能长大（如图 5—2 所示）。自我管理的组织里，自我管理即是尽职。上司不知道你的潜能，只能告诉你做某事，员工可能用 10% 的能力应付就绰绰有余，真心投入 100% 能力的人才叫尽职，也是自我管理。至于自我评估，一些人做一点点事就自我评估很高，例如我们的民意代表，这些人过分自我膨胀，根本不负责任。只有真正恰如其分的自我评估才能算是负责，无法自我评估，怎么能获得别人的信赖？

回归到人的修养

此外，每个人的人格面和技能面必须有修养。

人格面的修养包括三部分：

第一是要诚实正直。这里的诚实不是对别人不隐瞒，而是对自己说真话，面对现实，不骗自己。

第二是要成熟。能关心世界，有道德勇气，凡事敢讲，而且不可处罚和自己意见不同的人，否则以后就听不到不同的声音，不过谣言一定要制止，这些都是道德勇气。

第三是要有富裕的心，不贪心。所谓富裕的心就是不匮乏、有余裕的心。举个浅显的例子，我们常见排队上厕所或在提款机前等领钱，或许因为台湾空间太小，人一个紧靠着一个，深怕别人插队，不能容许一点点空隙，不论这是否侵犯到他人的隐私权。如此的社会现象，人心就会愈来愈狭隘。

至于技术面的修养也有三部分：

第一是沟通能力。沟通包括听和说，我们除了要懂得用心听，还要敢说自己的感受（如图 5—3 所示）。说和听要取得平衡，我听你说，但是我也勇敢地把我的感受说出来。听是为了了解，听了别人的说词才能了解他人。例如我们想了解小孩的内心世界，就要用关心和爱，听小孩说话。此外，除了话本身，肢体语言也不容忽视。

第二是具组织及计划的能力。

第三是具专精的专业知识。

我们最需要强化的是沟通。不论在日常生活、政治等方面，除了诉说自己的想法，还要留空间给别人，听听人家的想法。

第六章 第四门心法：系统思考的流程改造

有时候人们不分青红皂白地将一头大象分为两半，但这样做不会得到两只小象，只会搞成一团乱。

彼得·圣吉 (Peter M. Senge)

《第五项修练》

很多人以为“变革工程”就是“流程改善”(business process improvement)，但是我们会发现事实上“流程”是经营策略、领导风格、组织结构和管理制度等交互作用下的产物，流程的不合理只是一种问题的反映(病征)，如果不从宏观、系统的角度来思考流程的合理性，流程改造不会发生任何效益。

这种改造不是渐进的、分割的、局部的，而是彻底的、根本的、全面的改变。因此，我主张的流程改造如同思维模式的转换，是 process shift，而不是传统上所说的 process improvement，为了方便说明起见，中文译为“系统思考的流程改造”。

在流程改造中，有六组重要的关键词，分别是：居高临下、打破疆界、因果关系、动态思维、善用资讯科技以及平行作业。

居高临下

在传统组织中，金字塔上面有董事长、总经理作全面性的决策，底下的人都只要按照分工做好自己分内的工作即可。制度警告我们不可越权，当一个科员，“不能”也“毋须要”站在总经理的立场思考问题，因此开会时不断地有人强调：这是会计室的意见、这是业务部的立场……没有人以公司整体的立场来思考问题，更不用说能从顾客的角度提出解决方案。结果方案多半是“头痛医头、脚痛医脚”，因为缺乏“系统性思考”，只是把问题从一部门推到另一部门，或把问题的时间往后移，而实际上并没解决问题。政府许多工作都是属于这一类型。

为什么要先谈“系统性思考”？

因为，今天的许多问题出在我们习惯用“锯箭法”看问题。国家、社会、企业、学校，所有系统都是各自独立、分割的系统。而教育教我们的反而不是由简单变复杂，而是由复杂变简单，例如学校老师会教我们拆机器、解剖分析，却不知如何拼装机器。一个国家整体思考的只有一人，一个公司也只有一人，一个部门也只有一人，大家分工合作，做好自己分内的工作就已经很难能可贵了，不要管别人的事，不必考虑别人。当有新的问题发生时，每个人、每个部门仅考虑到自己的方便性，从自己的角度来提出解决方案，结果使得流程更加复杂。

因此，一个组织一定要鼓励所有员工有宏观的思维，将自己提升到最高负责人的阶层来看问题、想事情，居高下望，一目了然，这不是只有老板才能这么做。站在低处看事情，看到的东西有限，即使和其他部门间已形成障碍也不自知。

假如提高到组织的最高层，看的范围自然就会大，而且各部门间的关系也会看得清楚。就好像要在台湾进行国土规划，不能只站在台中或某个地方，

而是要站在可以看到基隆到鹅銮鼻整个地区之处，才能了解各个区域的差异与需要。

打破疆界

居高临下后，要进行流程改造就须跨越组织疆界，考虑整个流程的顺畅，考虑怎样的流程才是符合顾客导向的流程。

例如以前医院门诊的流程是排队挂号、等待门诊、排队批价、排队缴费、凭证检验、回诊开药、排队批价、排队缴费、排队领药，老是在排队，平均得花上 1.5 到 3.5 小时。新的方法是先用电话挂号、按时门诊、径行检验、回诊开药、缴费、领药，平均只要花 0.5 到 1.5 小时，这才是体贴消费者的适当流程。

老方法的思维是来看病的人应该配合我们，新方法的思维则是我们应该服务来看病的人；老方法重视防范弊端，因此缴费后才能门诊和检验，新方法则认为弊端只是少数，因此容许先门诊、先检验，后缴费。老方法的流程是为了本身方便和效率设计的，新方法则是从客户方便的角度设计的。

这种想法很困难吗？一点也不。只是我们没有跳脱本身的位置及角色来看问题而已。

又如，在《企业改造》一书提到美国福特汽车财务会计部门需要差不多 500 人处理传票，后来嫌这样效率太低，决定减少为 400 人左右。结果福特取得日本马自达 25% 股权后，才知道日本只要 5 个人处理传票，于是下定决心改造流程，而改造的不仅是财务会计流程，还包括采购流程。商业行为的老规则是收到发票后付款，新规则则是验收货品后付款，根本不需要财务会计部门插手，甚至和对方的银行连线，节省作业时间，提高效率，使得财会部门人员缩减到原来的 5%。

因果关系

世界上所有的事情都有因果关系，没有单独存在的事情，所有事情都有关联性，因此因果关系非常重要。

因果关系不一定马上发生，很多人不知道其严重性，我们要追根究底才会查出。总归来说，因果关系包括了空间的位移和时间的迟延。

空间的位移方面，例如某人五年前去泰国感染了爱滋病而不自知，跑到台湾来后传染给他人，假如他不说，没人会知道这个因果关系。

时间的迟延方面，例如遗传可能出现在下一代或下二代。而且时间迟延表示回应也会迟延。例如要加满一桶水，一人在一地拿水桶，一人在另一地控制水龙头，拿水桶的人大喊水快满了，快关水，另一人听到后赶紧关水龙头，但已来不及关，水流满地。这是二地有时间差，会影响回应速度。

1993 年日本稻米不足，一公斤原本卖 500 多日元，后来甚至涨到 2 万多日元，原因就是大家听说不够，拚命囤积，政府再拚命进口，结果卖不出去。又如某人在股市喊了一句话，造成恐慌，股价大跌，其实事实并未发生。

由于有空间、时间的位移，以及高深莫测的人性影响，使我们在评估事情时常忽略了因果关系的重要性。

例如台北市的交通时常阻塞，政府想尽办法解决这个问题，例如辟新路、

加强拖吊、打算规定买车必须附停车位等。但我们可以想想，为什么有这么多的市民需要在外奔走？假使政府简化手续，有些事情可以用电话或传真解决，并鼓励大家在家办公，民众就不必再为办一件事跑上好几趟，节省不少宝贵的时间，更可以减少汽车污染空气和交通阻塞，市区内的停车问题也可以改善不少。除了人的移动之外，物流更是使台北市交通阻塞的另外一个原因，假如市府提供两三处物流中心，则每一零销商，只要由物流中心统筹把所需要的货物集中送一次，则台北市交通自然会改善很多。

动态思维

我们受的训练是静态思考法，亦即二分法，不是一就是一。例如员工跳槽，老板就认为是外面薪水高，员工被挖走了，于是老板不断加薪来留住员工。事实上加薪不一定有效，因为员工不一定是看薪水。

而动态思考法是适时地根据环境变化和组织需要来调整制度的设计。

激励个人的制度应与团队精神取得平衡。例如篮球队奖励得分最多的，但是会造成每一个人都想投篮，不传球给队友，结果比赛没有团队精神，一定会输。因此领导者应用适当的方法奖励，例如奖励传球给队友最多的人，成为良性循环。企业组织对业务人员的激励也是如此。

电脑不能接受一和零之间的事，但是世界上所有事情的界限都很模糊（Fuzzy），介于一和零之间，称为动态思维。动态思维是打破传统二分法思考和片断思考的错觉，而用非传统的眼睛看新的世界，观察整个系统，认知因果时间的差异性、因果空间的移位性，达到良性循环。

例如我多年前倡导“提高质量就是降低成本”，很多老板说提高质量一定提高成本，但是他们忽略了时间与空间的迟延，没有考虑到后续的状况，也没看整体的循环。

因为质量提升要投资在前置的预防措施上，表面上看成本增加了，但其实后面的检验成本以及顾客不满质量不佳的退货成本却降低了。质量提升了，顾客买得更多，生产成本就进一步地降低。这是短视的经营者看不到的现象。

例如台湾的捷运系统，不该只是强调从A地到B地如何快速，而是应该让市民从A地到B地转运到C地非常快速、方便，应和其他大众运输工具形成一个网络，而不是各自独立的一条一条的路线。又如我们的高速公路，不一定要坚持有一个出口就要有一个入口，应该从高雄到基隆间，只要进入市区要有许多交流道让车子下去，而一定要有引道路，使车子能快速地离开高速公路，这就不会像今天的高速公路都塞在交流道，而使整个高速公路失去它的效用。人口则不必那么多，这是整体思考。换言之，动态思维的思考不限定于一与零之间，可以有其他选择。

中央集权与地方分权看似矛盾，担心权力被夺走。事实上，地方愈授权，中央获得的权力愈多。我们常被现象所迷惑，不知道真正的涵义。敢授权的人表示他愈有办法，没能力的人绝不敢授权，怕别人比他强，如此一来就会主张中央集权。

约翰·奈思比特说：“新时代”（new age）强调“思想全球化，行动地方化”（Think Globally, Act Locally）。然而日本企业则是“思想地方化，行动全球化”（Think Locally, Act Globally），他们独自的想法根深柢固，

只愿意用自己的想法开拓全球市场，但由于日本的想法局限在地方上，胸襟不够宽广，别人认为日本人太自私自利，无法成为世界的领导人，因此日本必须改变。

不过，我认为全球与地方要二者兼具，不能绝对而论。有时候反而应是“思想地方化，行动全球化”，例如中央集权和地方分权一事，有些事情该由中央做，有些事情该由地方做，而不该用二分法——不是一即是零，不是对就是错。

善用资讯科技

现在流行专业分工，凡事一定要由专家处理，但是借重电脑科技资讯分享等方式，在办公室，任何一个人学会如何使用专家系统，就可扮演过去专家的角色。在工厂，也只要懂得操作机器人，也可以节省许多需要专业人员的 workflows，这样就可以打破专业分工的必要性。

关于资讯科技的应用将在第七章详细说明。

平行作业

此外，以同步平行作业的观念处理事务也相当重要。例如餐厅利用资讯系统，客人在点菜时侍者就按手上的键将顾客点的菜传送到厨房，让厨师立刻反应，假使刚到的客人点的菜和现在正要做的菜相同，就可以顺便多做一点，让刚到的客人很快就能吃到，上菜的速度快，顾客就会常来。

记得我在日本东京大学攻读博士学位时，要得学位必须在国际刊物或日本钢铁或金属杂志等处发表六篇论文以上才可获得，所以一般而言要五到七年才能拿到学位，但我只花了三年就拿到了。因为写论文是要先做实验，实验必须平行作业，论文才能写得出来。因此能在三年内发表六篇论文。

所以，简单地说，“流程改造”就是将设计流程的思维模式完全转换。

接下来我们要举出几个成功的例子。

伊藤洋货堂和 7-Eleven：日本的流通革命

零售商也要懂得环境的改变，其中日本一个好的例子是 7-Eleven 的母公司伊藤洋货堂。早年伊藤洋货堂的社长为伊藤雅俊，副社长为铃木敏文，是日本第二大零售商。铃木主张否定常识，因为常识常常会使我们看不清事物的本质，他建议大家用外行人的眼睛来看事情。

铃木领导 7-Eleven 的业绩极佳，不但在东京证券交易所上市，而且股价一直维持高价，被公认是优良企业。相反，创业近百年的母公司伊藤洋货堂，却因组织积弊难除，业绩却在走下坡。因此铃木接获命令，1982 年开始改革伊藤洋货堂的组织。铃木首先重点除去流通上的死商品，减少库存。一般人怕消费者来买不到东西，进了一大堆货，造成库存太多。

不过铃木认为营业额不成长没关系，但是首先损失必须减少。改革的结果，1983 年出现了伊藤洋货堂公司史上的第一次亏损。不过短期来看是损失，由于有时间迟延的因果关系，亏损的现象不必担心。1984 年利润果然增加很多。

第二年伊藤洋货堂针对下订单和交货情况改革，1985 年引进 POS 制，逐步朝单品管理的目标迈进。伊藤洋货堂里有 40 万种商品，借助 POS，可以彻

底实施单品管理。以往进货时不知道仓库里有多少白衬衫，于是各种尺寸的白衬衫都进，结果往往剩下一堆大号的卖不出去。单品管理就是要知道仓库里有多少大号的白衬衫，多少小号的白衬衫，多少中号的白衬衫，管理深入每一项商品、每一个小单元，同时知道今天卖出多少商品，仓库里有多少货。

因为成熟的消费社会可选择的东西太多，不详细管理就不能抓住顾客的心。销售时点情报系统可以知道什么东西卖给什么人，不过同样是 POS，各国或各公司的内容也不同。例如美国的 POS 只知道销售状况，日本 7-Eleven 的 POS 在卖货时即将顾客状况输入系统，知道什么样的货在什么时候卖给什么样的人，便于管理。他们把顾客分为五类，包括小学生、中学生、单身汉、有家庭者和老人。例如当天准备了 50 份的晚餐，但在六点半就卖完了，结果六点半到八点之间有 30 位单身者来店买东西，电脑就会告诉你明天应该多准备十份晚餐，这是具有经营未来能力的系统。不过 7-Eleven 店里不只陈设畅销商品，蜡烛、手电筒等一年可能用不上几次，却是紧急事故时不可或缺的商品，7-Eleven 也会保留，也就是说使顾客进入店里都可买到他所想要买的东西，他才会不断地上门。

这种系统还可以提供生产厂商最宝贵的意见。例如杂志社出版的女性杂志放在 7-Eleven 销售，结果 7-Eleven 发现来买这本杂志的以男性居多，不合乎杂志社原先的期望，就建议杂志社再出版一本适合女性口味的新杂志，因为有了资讯又成功地创造一个新市场。

伊藤洋货堂和 7-Eleven 还销售第凡内 (Tiffany)、范伦提诺 (Valentino)、巴布利 (Burberry)、登喜路 (Dunhill) 等名贵商品，而且售价比市面上便宜至少三成，一向注重价格等于质量的日本消费者因为信赖这家公司，相信这家公司的商品绝对不会因便宜而降低质量，才放心向他们订购，因此业绩极佳。

因应社会销售习惯的改变

伊藤洋货堂采用 POS 成功的例子告诉我们善用电脑对业绩的助益。工业社会的物流方式是生产者生产商品，透过经销商，交到消费者手上。但是到了资讯化社会，消费者透过代购商，传达需求的讯息给生产者。所有的流程参与者都可以借电脑迅速传达讯息，确实又可以避免浪费时间。

不过有些公司有电脑比没有电脑还累，因为经营者不相信电脑，只相信自己记的笔记，所有已输入电脑的资料，还要逐一自己记下来，结果更浪费时间和心力。因此电脑要懂得用，才能发挥它的效用到极致。

伊藤洋货堂知道在成熟化的社会，消费习惯已经改变，经营策略也必须跟着转换。例如晚睡的人愈来愈多，因此 7-Eleven 决定 24 小时营业。又如现代人凡事要求“新鲜”，因此它推出只摆 2 天的牛奶，超过 2 天就丢掉。由于只保存 2 天，处理方式和一般保存一个礼拜、保鲜较长的牛奶不同，鲜度高又好喝，因此即使时间缩短为 2 天，销售量还是增加了 10 倍，这就是因果关系。铃木还要求在生鸡蛋上标日期，结果也因为大受欢迎，日本所有超市的生鸡蛋都加标了日期。此外，一个多礼拜前推出的便当，现在也要设法改变，让消费者永远感到新鲜。

在一个地区集中开店的好处

7-Eleven 一向在一个地区集中开店，原因只有这样才能做到百分之百地使顾客满意，可以节省物流成本，而且也可以达到新鲜的需求，另外一个好处就是让人印象深刻，有宣传的效果。在这一地区能够完全提供服务，然后再进攻别的地区。

同样是伊藤洋货堂，依开设地点不同，需求也不尽相同，因此总公司不能强迫推销产品到各分店，因为每家店送的货都不同，完全是依照消费者的习惯，亦即 POS 系统反映出的实际需求来送货。

铃木敏文推动改革时坚守了四个原则，第一新商品要比任何商店都多，第二是绝对不让顾客买不到东西，第三是店面布置要清洁、干净、舒适，此外商品排列的位置也有讲究，第四是有友善的服务，要和顾客打招呼，最好还能记住顾客的脸孔和名字。

根据日本百货店协会的调查统计，截至 1994 年 9 月为止，日本东京的百货公司已经连续 31 个月的营业额低于前一年同期，因为他们不改变卖的方法，尤其是价格方面优势不如折扣商店等零售业，现在只好以“高雅”取胜，强调逛百货公司放松、休闲，希望留住顾客。

一样是零售业，大荣公司赚的钱不到伊藤洋货堂的三分之一，就是因为大荣不知道消费者的习惯已经改变。大荣公司 1990 会计年度的销售额为 17773 亿日元，在流通业中居首，但是经常利润还不到 7-Eleven 的一半，仅 256 亿日元，经常利润率（经常利润除以销售额所得比率）只有 1.4%。

伊藤洋货堂旗下的 7-Eleven 在铃木敏文的领导下，1990 年的销售额为 1136.45 亿日元，经常利润是 530.8 亿日元。销售额虽不算特别惊人，但是扣除人事费用和产品本身价格等成本，经常利润仅次于母公司伊藤洋货堂和丸井百货公司，而且经常利润率高达 46.6%。

7-Eleven 加盟店每天平均销售额为 56.5 万日元，约是一般同规模零售店的五六倍，毛利率为 58.6%，约是一般零售店的两三倍。

最有价值的员工是能丢掉过去方法的人

7-Eleven 能有如此惊人的成绩，主要原因是它适应消费者的需求，而且基础做得好，借助 POS 的情报系统，能配合消费者的需求，掌握顾客的需求，店内的东西都可以卖出去的。

不过并非用 POS 系统就可以保证获利，因为人的意识形态必须先改变，才能引进新的技术。铃木认为最差的员工是无法丢掉过去方法的员工，最好的员工是愿意把过去抛掉，接受新的事物，才是有价值的员工。

三泽住宅：日本建筑管理革命

以一般观念来说，盖一栋房子至少要一年半载，但是日本三泽住宅却宣称“只要 24 小时就能提供一栋舒适温暖的住家”，即使广告有点夸张，事实却相差不远。以三泽在 1989 年推出的陶瓷系列的“NEAT”住宅，其中地基的施工时间为七天，而房屋硬件的工期为三天。如果每天工作时间八小时，三个工作天就是 24 小时，可以说吻合广告的说辞。

三泽是如何做到的？三泽住宅在 1980 年加入日本 NPS 研究会（New

Production System)，导入“及时生产”（Just-In-Time）的经营理念，为了同时满足消费者可以多样选择及现在就要的需求，三泽完全改变了传统建筑业的工作流程。

首先是提供多达六千种设计组合的产品型号让顾客挑选，并采用预制式的建造方式，使得几乎 90%的工作都可在零件工厂完成。为了能够很迅速地在工地现场作业，必须设计一套很有效率的供料及生产系统，三泽以流通业的物流系统为师，将其位于青森、秋田、岩手和宫城四个县的地区工厂设计为可提供所有房屋建筑元件的全方位工厂，可满足大部分的预制屋组合的需要，并仿造丰田式生产制度，严格地实施及时供料制度。到了工地现场，由于房屋施工需要结合相当多不同专才的技术工人才能完成，往往工人的调度会造成工期的拖延，所以，三泽导入多能工的体制，将过去 17 种不同的专才，需时 450 个工作天的建造工程，简化到仅需地基、房屋、装潢、电工、自来水、瓦斯 6 个工种，每栋房屋仅需 50 个工作天，由于多能工、预制、物料及时供应，使得用人可以精简，工作效率也不因等人或停工待料而延迟，彻底解决了建造工期太长的难题。

简单地说，三泽是针对目前建筑工程流程中不合理的因素，经过完全的改造，甚至包括改变施工人员的培训制度，才能有效地缩短每个流程无效率的部分，产生“24 小时建造一栋住宅”的戏剧性效果。

重质减量经营： 中国生产力中心的训练业务变革

生产力中心也有变革成功的佳例。训练组 1993 会计年度开了 101 个班，结果 12 个班失败，平均每班时数为 36 小时，人数为 32 人，平均每班学费为 10800 元，平均每班余绌 1.5 万元。实施变革工程后，1994 会计年度开班数减少为 79 个班，只有一个班失败，平均每班时数为 52 小时，人数为 40 人，平均每班学费为 15600 元，平均每班余绌增加为 9.5 万元。

表面上看，要增加收入，最好的方法就是增加开班，但是问题不出在此，因此增加开班无济于事。事实证明，减少班次后，除了财务方面表现极佳外，还可以减少事务流程的工作，减少事务流程中的工时和费用、提升财务附加价值，并减少专案负责人从事例行事务的比例，专案负责人还能致力于构想、企划和带班三个流程中，得到成长和成就。

构思方面，可以激发思考创意，提升对市场脉动的敏感度；企划方面，可以提升企划能力，掌握收支预算的能力，增加课程规划能力和课程内容专业能力；带班方面，可以获得市场需求和资讯，和学员在经验和感情上交流，建立社会资源和人脉，并开拓、发展其他业务。

第七章 第五门心法：资讯科技的运用

技术的功能愈强，使用技术的个人力量反而愈大。

约翰·奈思比特 (John Naisbitt)

《全球吊诡》

谈变革工程，不能不了解资讯科技的冲击与发展。过去，受限于科技工具的不足，即使流程不合理，或者想要改变流程，也很困难。例如：运用计划评核技术 (PERT, Program Evaluation and Review Technique) 作设计或工程规划，是相当好的管理工具，但由于手工作业，而且更动计划牵一发而动全身，有时明知可以改得更好，却怕麻烦不愿改变，因而有好的管理方法并不足以支持变革。现在，电脑科技进步神速，利用电脑更改参数或资料极为方便，因此可以增加变革的弹性，甚至可以主导变革。

不过，虽然有了先进的科技，如果不会运用，也会造成变革的盲点。例如：流通业者运用销售时点情报系统 (Point of Sales, 简称 POS) 收集顾客资料，如果收集到的情报不能像前章中所述 7-Eleven 的 POS，则实在对经营效益帮助不大，即所谓的“垃圾进、垃圾出” (Garbage In, Garbage Out)，其实就是浪费金钱。

此外，我们也必须注意有许多科技的新用途，有些可能早已超出发明者原本的设计，必须由具有生意头脑的人去开发。例如“国际互联网” (Internet)，原本是国防及学术上的应用需要而已，没想到在商业上更具使用的价值，它将会改写人类交易的历史。

所以，要运用资讯科技进行变革工程，我们也要有全新的思考模式，从根本的思维转换开始着手。

资讯社会的新工作蓝图

对于朝九晚五的上班族，我想第一个值得我们思考的问题是：“一定要到公司上班吗？”过去谈到工作与公司之间是密不可分的关系，公司是工作的场所，到公司就是为了工作，但现在有许多人工作不在公司，而在家里，我们称为“居家工作者” (home officers)。事实上，居家工作者是将工作带在身上周游列国，或开会、或旅游、或洽公、或进修，工作即生活。为什么他们可以这么做呢？这就是现代科技所赐。透过电脑、网络、行动电话、传真机，利用共通的科技语言与工具，例如电子邮件 (E-mail)、国际互联网等，他们在任何时候、任何地方，可以搜集资料、进行交谈、提供建议，发挥他们无尽的创造力与行动力，完成指定的工作。

许多工厂因自动化而无人化，公司也可以。我常看到许多从事开发、营销工作的企业办公室经常只有办公桌，而没有人，在办公室租金越来越昂贵的今天，办公室的使用效率应该可以借着科技工具来提升。我想像的未来办公室，每位工作者不应该有固定的座位，而是到了办公室后，任意选择座位，凭着个人工作代号及密码输入最邻近的话机，在办公室的工作时间中，总机会自动地将找寻他的电话转接过去；当他不在办公室的时间，总机也会自动地转接他个人的传呼机 (B.B.Call)、行动电话或其留下的任何联络电话。经过这样的设计，办公室所需的面积必然可以缩减大半，使用效率也可大幅

提升。未来的办公室是见面沟通的场所，而非工作必要的场所。

而即使是见面沟通也有可以用科技工具替代的方式。例如在过去我们从台北到高雄开会，最快的方法从早期的搭火车、走省公路、高速公路、搭飞机，但是我们很少去想：为什么一定要从台北到高雄开会呢？如果需要很多人聚会来沟通、讨论，可不可以采用新兴的电子视讯会议呢？甚至都可以不必开会。我们可以想想看有多少会议是有效率的或有必要性的。

电子视讯会议技术已逐渐成熟，我们发现企业界不只使用它来开会，研发人员用它来开发新产品，即进行所谓的“同步工程”（concurrent engineering）；行销人员用它来沟通销售技巧；跨国、跨地区的主管则利用它来研拟年度计划。这些现象都极具启发性的意义。

地球村时代必备的沟通工具

另一个值得我们重视的趋势是“国际互联网”的普及。

在 1993 年以前只有一些国家的大学、研所以及专家知道“国际互联网”的存在。早在 1968 年，美国国防部开始进行了一项名为 DARPA NET 的网络实验计划，1970 年完成了异种电脑连线所需的 TCP/IP 的通讯协定，目的是希望在核战爆发时，仍能维持美国当局电子通讯系统的正常运作。它的假设前提是哪一部分中断都不会影响其他路径的畅通。到了后来，研究从军方研究单位延伸到全美各大学。1989 年美国国家科学基金会（National Science Foundation）利用 TCP/IP 通讯协定建立高速通讯网络，形成 NSF NET，采用比 DARPA NET 快三倍的 T1（1.544MBPS）传输线路，提供给全美大学学术机构使用。最近又有不少大型跨国企业的工程研发部门与之相连，形成今天“国际互联网”网网相连的盛况。现在除了学术机构外，个人电脑也可接上“国际互联网”。到了 1995 年，全世界有超过 3800 万个用户使用它，遍及 140 个国家，透过四万个网络，连结 300 万台以上的电脑，使用者目前每个月以 10% 的速度在增加。

被誉为“国际互联网之父”的美国 MCI 公司资深副总裁文顿·赛佛（Vinton G. Cerf）指出，“国际互联网”正以每 30 分钟增加一个网络扩展中，连结电子资料服务、多媒体视讯服务以及无所不在的用户通讯服务，是真正无国界“地球村”的开始。他乐观地预计到公元 2001 年，全球的总用户数将和总人口数相当，达到 50 亿人。

以台湾而言，就有 20 万个使用者，预估到 1998 年将达到 100 万人使用，由教育部门的学术网络 TANet、电信部门的 HiNet 以及资策会的 SeedNet 构成的三大网络正蓬勃地发展。由于大企业有财力建立自己的专属网络，但对全球绝大多数中小企业来说，只要上“国际互联网”，就可遨游全世界开拓商机，可谓最经济、最实惠的科技工具。在“国际互联网”上，你跟王永庆先生一样拥有同等的竞争机会，因为它没有规模的限制、没有国界的障碍，你可以像地鼠一样到处钻来钻去，唯一会受限制的是语言，你必须懂英语（不过在本国的网络，会看到当地的语文），其中有三项功能可让你公平地和别人玩：

1. 电子邮件 E-Mail

一般人上网络最常用的是电子邮件，使用者可在网络上和世界各地的其他使用者做线上沟通，只要你知道对方的地址，无论是克林顿、施振荣或比

尔·盖茨（Bill Gates，微软总裁，1995 年全美首富），你都可以 24 小时传信息给他。如果他愿意，他也可透过电子邮件回信给你。电子邮件快速、便利、即时，而且便宜，你可以传送国际信件，但付出的只是市内电话费，它可帮助你时时掌握与客户沟通的管道。

2. 传输档案 ETP (File Transfer Protocol)

使用者不只可以传文字，还可以免费利用“国际互联网”中数以千计的软件与传输功能，传输档案、设计图、软件、资料库等，让你的个人电脑打开了一扇通往世界知识之门，你可以取得重要的政府、产业、民间资料与情报，经过整理、分析后，成为个人经营事业成功的利器。例如，你只要用鼠标轻按两下，就可进入美国太空总署（NASA）的网址，观赏木星太空船所拍摄的 Shoemaker-Levy 九号彗星进入木星大气层后剩余燃烧碎片的照片。这些珍贵的照片是由离地球 390 万公里外的哈勃望远镜传到 NASA，再从 NASA 透过“国际互联网”传遍全世界。你也可以进入全球著名的报纸、通讯社网址，如美国时代周刊、英国路透社、香港明报、台北中国时报等读取当天的重要新闻，或查询以往的新闻剪报资料。

3. 全球资讯网 WWW (World Wide Web)

被誉为比尔·盖茨接班人的马可·安德森（Marc Andreessen）在 1993 年研发浏览程式 netscape 后（当时他正在伊利诺大学读硕士学位），开启了“国际互联网”更大的商机，使用者完全可用超越文字的图案及声音传送资料，使得企业可将产品目录传到客户的电脑屏幕上，声光、动态影像俱全，就像一幅活生生的广告。因为“全球资讯网”的亲合性，使得“国际互联网”成为结合文字、图像、影像、声音与不同媒体工具的“超媒体”，增强产品、服务的展示、销售效果。

因此，我们必须正视“国际互联网”带来的经营上的冲击，特别是中小企业，包括：

- 你可以加速开发新产品。
- 你能使别人知道你的存在。
- 你能获得从其他管道不易得到的资料。
- 你可以透过这个网络直接购买国外产品，无须经过贸易商、经销商。
- 你也能直接推销贵公司的产品，甚至你自己。
- 你亦可以透过网络付钱或收钱。

现在，“国际互联网”的应用已经从“网际”(inter)走向“网内”(intra)，所谓“网内网络”(intranet)应运而生。许多企业不仅透过“国际互联网”行销产品或建立与客户的紧密关系，同时也发现可以用此网络联系分散在各地（有时是跨国）的分公司、子公司、服务处或经销点。过去企业为了内部管理的需要，往往需要投入大笔的费用建立专属自己的资讯管理网络，但随着“国际互联网”的普遍，企业发现透过此现成的网络也可以进行沟通，而且成本低廉。例如从 AT&T、李维氏牛仔裤、到 3M，上百家企业都以网络紧密地结合；康柏电脑公司员工以全球资讯网传递他们的投资计划；福特汽车的亚洲、欧洲的研发中心也以“网内网络”支援美国的设计中心完成 1996 年“金牛座”的引擎设计。

资讯科技要用在创造独占性

不过，今天多数企业在应用电脑（资讯科技）时，所犯的根本错误是仅把以前的作业方式电脑化而已。资讯科技虽然急速发展，但应用面却很差。比如说在 80 年代后期，大家都知道“管理情报系统”（MIS, Management Information System）已经落伍，必须建立“战略情报系统”（SIS, Strategic Information System），但在日本经过三四年的热潮，可说 99% 失败。原因不是技术的问题，而是哲学的问题，简单地说，是想法的问题。

因为“管理情报系统”（MIS），只是将人为的管理控制改为电脑的管理控制，但经营思维并没有彻底地改变，“战略情报系统”（SIS）必须从顾客的情报搜集、分析做起，重新设计组织的运作，以“创造性的破坏”来完成变革。

我认为将企业内外之价值活动的整合，来创造新的价值活动，达到独占性的竞争优势，才是真正的“战略情报系统”（SIS）的意义与目标。所以，资讯科技真正的力量不在于将旧的作业流程改善而已，而是将其完全破坏，创造出一种完全新的作业方法或作业程序，这也是我所强调“变革工程”的重要心法。

资讯系统的演进

从资讯系统发展历史进程来看，如 60 年代是以“电子资料处理系统”（EDPS, Electric Data Processing System）为主流，但是到了 70 年代“管理情报系统”（MIS）就取而代之，不过在 80 年代又有“决策支援系统”（DSS, Decision Supporting System）兴起，继而是 90 年代的“战略情报系统”（SIS），但可以观察出的是，在 2000 年代将是“整合管理系统”（IMS, Integrated Management System）的来临。资讯系统的演变，事实上也代表管理思维的变革。

如 60 年代谈的是省力化、正确化、迅速化等，但在 70 年代则重视经营管理的充实与效能，发展至 80 年代更为注重解决问题的确实化与效率化，直到 90 年代就蜕变为强化竞争力、利润的创造、顾客满意等。

此外，资讯科技所带来的变革，不仅是在企业经营管理上，由“生产导向”转变为“顾客导向”，同时资讯的共享与独占，也形成生产者、经销商、消费者彼此关系的变革。例如便利商店的 POS，如果在下雨的日子，光看电脑报表的显示数字，就可知道雨伞生意特别好，而且到处缺货，不过如照数字反映，就断定雨伞生意会更好，并大量订货、囤积商品，如此就犯了被表面数字所误导的错失，因为除了数字外，还要研判时间、状况等特殊因素。POS 还可以分析购买者的性别、社会阶层，配合购买的时间、地点，我们才能精准掌控资讯，采取有效对策，在不同地区针对不同需求者提供最适当花色、功能的雨伞。

因此，我们可以了解要运用资讯科技，除了重视资讯的取得外，同时也注意收集、分析、研判、加工及提供等问题，不只是单纯的接受而已，还要经过过滤、消化等程序，如此才可以达到活用科技资讯的目标。

整合经济的效果

在竞争激烈的企业经营环境里，我们都知道企业活动的利益来源，随着科技的发达，分为“规模经济”（economics of scale）、“客层经济”（economics of scope）、“整合经济”（economics of network，或称网络经济）的三个阶段。现在对企业而言，第三阶段的“整合经济”的是否发生效用，已是竞争优胜劣败的关键所在。

处于高科技的时代，为什么“整合经济”的效用，会越来越被重视？因为“整合经济”原本就是建立在“网络经济”上，除了企业自建的资讯网络，运用外部网络，如对“国际互联网”提供的各式各样的情报加以整合运用，亦可产生独占性的竞争优势。

在企业组织内部，如果“整合经济”可以有效运作，那么善用外部高科技资讯将可使各种资料输入、处理的成本缩减至最低，同时交易处理时间也可以节省很多，并相对地减低在库成本的压力。此外，“整合经济”也可透过活用资讯产生乘数效应，进而再延伸为学习效应。例如有一家国际旅馆与研究气候变化的大学实验室合作，在旅馆屋顶上装置 24 小时的气候监视系统，透过“国际互联网”传送到实验室分析，而这家旅馆也同时将这些天气的画面定时传给旅行社，使得有意到此地度假的游客可以多一项资料判断，结果使得观光客订房的数量大增。又如一家软件公司专门分析由人造卫星拍摄的地表照片，过去可以用它来判断一个国家的军事力量及配置，现在则可以用来分析各种农产品的年产量，对经营期货的商人就是相当有价值的情报，这些都是将网络资讯整理、加工创造出价值的例子。

从顾客立场出发的资讯革命

在日本以制造铝制建材闻名的东洋铝窗（Toyo Sashi），该公司最明显的成绩不仅表现在接受客户订货流程变革，将过去的二周缩短为一至二天，同时市场占有率也由 28% 窜升为 35%。东洋铝窗运用资讯科技的实例，重点并非只在于改善生产管理过程，而是重新检讨与顾客来往的订货系统，因此能缩短时间，除了贯彻以顾客为导向的理念外，资讯高科技的新系统如“电脑整合制造”（Computer Integrated Manufacturing, CIM）再配合“及时生产”的实施，也是功不可没。

由东洋铝窗的经验可知，未来企业的竞争优势，在于掌握资讯，特别是经由科技去取得资讯，这将是企业经营的重心所在。

日本运输业的变革先锋——宅急便

日本运输业因为宅急便的出现，而起了革命性的变化。这家公司原是日本第五大的运输公司——大和运输，业务是替家电生产商送货到经销商。有一天，社长也是第二代经营者小仓昌男突然告诉社员，要开始新的服务，也就是送到家的服务，日文称为“宅急便”。不过他说出他的构想后，没有得到回响。半年后，他看到没有人照办，于是 1977 年他主动断绝和松下的来往。第二天，他的生意只有二个小包。小仓的父亲也是这家公司的会长，也反对他的儿子这种做法。但是后来生意逐渐上轨道，三年后终于转亏为盈，1989

年，宅急便全年送出的小包服务件数达到了四亿五千万件，比全日本邮局的邮包多了几倍。

对于习惯于旧有经营模式的企业组织或个人而言，或许要使他们去认识现代资讯的科技力量，必须要采纳一种不熟悉、不习惯的思维方式，同时也要寻思活用的方法，是一种全新的挑战，甚至是彻底的改造。但如果一个企业无法改变他们对资讯科技的观感，那么要谈改造，无异是缘木求鱼，为不可能达成的事情。

日本大和运输成功的原因，也是能灵活运用科技的资讯的实例。由于在同业间该公司的历史算是资浅，虽然财力不是最雄厚，但大和能急速成长，就是没有经营的包袱，所以能很快地引进最新的科技，掌握到新的资讯，并捉住顾客的消费动向。例如其能率先领先同业，完成经由米店、杂货店、便利商店等的收货管道，并形成点线面的服务网，主要靠的就是由 SIS 所建构而成的货物追踪系统及收发货系统。因此很快地大和就变成业界的龙头，甚至让“宅急便”也成为老老少少琅琅上口的流行语。

大和运输的每个运货司机随身携带手提式 POS，本身就成为机动式的营业所。司机就叫“售货驾驶员”（Sales Driver，简称 SD），时时刻刻都和公司联系。假使委托送货的客户想查询货什么时候可以送达，只要告诉公司货品的号码，公司立刻可以找出货品现在在何处、何时可以抵达。

从 POS 上得到的资讯，很快地就可以收到货，送上车，同时往收集配送点集中，如果是短程就可以让货物不落地完成运送，长程货品也可以很快地被分送上车，快速地送到各营业所，再发送至客户处。此外，当其他同业还在辛苦地使用多张传票处理货物，常常为传票遗失苦恼不已时，大和传票早已电子化，转成为数据码（POS Code）传送，根本不担心遗失的问题。

不过这个系统最大的好处还不在此。这个系统等于一个市场调查的系统，知道消费者有什么需求，可以推陈出新，满足市场需求，因此大和运输推出了冷冻宅急便、滑雪用具宅急便等，更值得一提的是送书的服务。

一般人买书，如果要求书店送到家，必须花四到六个礼拜，要加快速度就得付多钱。于是大和运输看准市场，和书商签约，以售价约五六成的价格买进，消费者如果向大和运输订书，送到府上不加钱，如此一来大和运输可以赚钱，消费者又因为快又不加价，乐于向大和运输订购。

变革工程不是改善现有流程，把现有的东西修修改改即可，而是丢掉现在所有方法，进到一个完全不同的流程，用全新的方法。大和运输就是求变，服务方法和以往完全不同，因此成长速度极快。

美国航空公司 35% 到 40% 的利润归功于电脑系统，因为美国航空除了出售机票，还利用全球几万家代理店，替乘客租车、订旅馆、买歌剧厅的票等，使消费者旅行行程顺畅。

这就是步入资讯化社会的改变

宅急便的成功，使日本运输业出现了革命性的逆转，最重要的是资讯科技（information technology）的推波助澜，使得这项生意如滚雪球般，愈滚愈大，最后竟成了时代的巨轮、时代的主流。现在，宅急便的员工在客户冬天滑雪时，可以精准地算出运送滑雪器材的时间，使客户们到达滑雪场之后，可以同时拿到自己的滑雪器材，不必费时费力地自己扛上山去，像此类

资讯的累积，为宅急便开发出许多极具经济价值的新服务方式。

美国联邦快递（FedEx）在“国际互联网”的投资，也成为一个成功的传奇故事。它每天要处理 240 万个小包裹邮件，为了彻底让顾客安心，在 1994 年 11 月开始，顾客可以进入全球资讯网联邦快递的“主页”（homepage）内查到他们托运的包裹，现在每天将近有一万二千名客户进网查询，取代了过去他们用电话查询，运用“国际互联网”使得联邦快递每年节省了将近 200 万美金的人事费用。

“变革工程”实现了过去不可能让消费者满意的梦想。

同样地，在资讯化社会里，任何一个行业有三个类似的竞争层次。

要尽早知道消费者是谁的需求的竞争。

必须知道需求量有多少的竞争。

提高质量、降低成本的竞争。

这三个竞争层次都牵涉到“如何更明确地掌握情报系统”这个关键。有价值的情报，经过使用就能够创造出更高的价值，所以情报愈加工，使用的价值就愈高。因为资讯科技的真正力量，是把旧的作业方式完全打破。

7-Eleven 为什么会成功？

前面谈到 7-Eleven 的故事，为什么日本的 7-Eleven 便利商店会如此成功？因为 7-Eleven 充分掌握了资讯情报，利用 SIS 去接近顾客，了解他们的需求，就像一批便当（快餐）是在什么时间、什么人来买，他们都知道得一清二楚，才可以做出整体的销售计划。缺乏运用资讯或和许多企业一样，仅是作业方式改成电脑输入，然后以为自己已经电脑化了，这是不够的。SIS 的价值就是让我们了解什么时间该做什么事业，什么时间该进什么样的商品。换句话说，SIS 也同时告诉我们，不该进什么样的商品，或者现在不该再继续生产何种产品。

资讯迟延的恶性循环

我曾经和许多老板们谈到一个共同的经验，姑且称之为“资讯迟延的恶性循环”。例如今天我生产了一个极少量的产品，结果一下子就卖出去了，零售商们认为这是个好的商品，于是向经销商们加倍地订货。但产量无法马上增加，故供货均比订货少，所以零售商又增加订单，结果每个订单都增加几倍。于是工厂方面就认为一下子这种商品膨胀了几十倍的成长，所以必须再加盖工厂，多几条生产线来生产这些订单。后来商品出笼了，却又卖不出去，原因是当初经销商们认为怕订不到货，所以都加倍地下单，事实上市场根本还没成长到这种阶段，当然东西会卖不出去。这种现象就如同《第五项修炼》一书所描述的啤酒游戏。

这时候，如果我有 SIS，和经销商及零售商电脑一连线，马上就知道，到底是谁买了这些产品，现在缺乏的又是什么，我分享（Share）经销商及零售商的资讯，经销商及零售商也分享我的资讯，如此一来，大家就不会一味以猜测的方式，乱下订单了。

横扫日本流通业的 7-Eleven 连锁便利商店，在每个销售点平均约 30 坪的卖场中，所批发的商品约有 3000 多种以上，但每年仍然有 1800 种至 2000 种的商品要进行更换。

7-Eleven 为了能够在消费市场取得优势，除了针对顾客需求量大的商品，能不断地大量补充外，同时商品的生命周期也变得非常短，因此“死商品”很快就会被淘汰，最后可实现让顾客进来不会空手而归的目标。近年来

7-Eleven 为迎合外食人口的激增，在便当商品种类就开发出可适合儿童、大中学生、单身族群、已婚族、老年人等口味的产品，锁定消费族群的目标，不再是单一，而是走向多元。

7-Eleven 运用高科技资讯的实例，改变流通业的竞争态势，由生产导向走向顾客导向，不过高科技所带来的资讯，仍是假设的性质，如果未能经过实验、检证的程序，有时资讯仍与实际情形有差距。7-Eleven 为检验资讯的可行性，在每个营业区设有指导员，他的工作主要是在实务中，去检验资讯的可靠性，同时也在加强对流通业流程掌控的训练。因此，经由高科技取得的资讯，让 7-Eleven 的经营收益从 28% 上升为 35%。虽然同业同样导入 POS 等最新资讯系统，但 7-Eleven 表现较其他同业佳，主要是除了新科技的有效运用，该公司也注重人员的训练，经由学习、实证经验，让 7-Eleven 的经营策略不因引进高科技资讯而变得僵化、非人性化，反而变得更有活力，同时更具人性。

同样 POS 的研发理念，最早是为防止弊端的产生，但现在对 7-Eleven 而言，该系统反而成为管理销货所用，不仅可除弊、也可兴利，甚至是测试开发新商品的利器。而所以会有不同的结果是因为不同的软体（不同思维）所造成。

传统零售业能产生业绩的基本因素，国人常用“三好一公道”的名词，但如冠上现代的专有名词，则近似于友善度(amiability)、清洁感(amenity)、新鲜度(fresh)、无缺货(availability)的“3A1F”。虽然同业所追求的目标相同，不过除了这些必备的条件外，7-Eleven 又能运用 POS，从单品管理开始，找到顾客的新需求，开发出立即可饮的罐装“可尔必思”饮料，正是树立运用资讯、研发新商品的新例。最近 7-Eleven 又成立邮购公司，除了要充分活用现有的资讯资源外，同时也是从为消费者服务立场为考量，因此除了在店头销售外，也要有不同的销售通路。

而以年轻人为主力的消费群的日本丸井百货公司导入 SIS，除了用于方便管理发行会员卡外，同时也可以有效定期寄发广告信函 DM，以提供消费情报的方式吸引顾客上门。从 7-Eleven、丸井的经验可知，运用高科技资讯在变革工程中，除了是有效提供好的工具外，同时也要配合人的想法，才能做出好的成绩。

日本业界成功灵活运用科技资讯的案例，不仅是表现在零售业的 7-Eleven，或流通运输业的大和运输，甚至连制造业的花王企业，也将 SIS 导入，设立顾客反馈的处理系统，结果从考虑顾客立场出发，也研发出很多畅销商品。所以 SIS 可说是一个经营未来的系统。

由上述的例子，来为资讯科技重新定义，可找到“to understand what to do”的关键语，运用资讯科技不一定是艰深难懂的事，最重要的是要能全盘理解，如此方能运用自如，所以在处理系统时，组织本身的沟通也非常重要。此外运用在业务系统的开发与管理方面，由于科技系统所涵盖的范围愈广，价值愈高，所以今后企业将科技系统运用到全面也将是不可避免的趋势。不过广泛使用科技系统，除了要重视沟通及纪律问题外，也要注意时效性，如果业者在观念仍抗拒变革，甚至拒绝科技资讯，将会很快地在竞赛的跑道上，被远远地抛在后头。

第八章 变革共识的建立与变革的战略

建立真诚共同体第一，共同决议第二。

史考特·派克 (M.Scott Peck)

《等待重生》

在实务上，对于那些抗拒变革潮流的企业和组织，进行变革的最有效做法就是从文化的改变开始。

事实上，在企业组织中实施“变革工程”必须具备的能力有：

一、自律地解决问题的能力，包括问题感受的能力、问题认识的能力、问题解决的能力。

二、问题在“我”的意识能力。

三、“重要性”或“优先顺序”的意识能力。

四、变革的目的与个人利益相关性的认知能力。

五、明了问题本质的能力。

六、全体成员团队合作的能力。

这些能力都与这个组织旧有的文化相关。

我曾在台湾机械公司演讲“思维模式转换的重要性”，这家国营公司数度濒临破产，目前正以各厂分割的方式找寻其他公、民营事业接管。在讲演完毕，很多员工都能认同我所说的：在环境变的时候没有改变，才会造成今日的痛苦。但有一位员工起身发问：“我们已经知道要改变，但是能不能告诉我们，该往哪里改变？”我的回答让他颇为吃惊，我说：“如果你们真的认为应该改变，你们就会知道该往哪里改变！”我并不是在打禅机，而是我相信一个企业经营亏损，该从哪里开源？该从哪里节流？其实自己最清楚。

如果自己说不清楚，并不是真的不清楚，而是不愿意去面对它。通常是旧有组织文化形成的障碍，我的建议是运用“真诚共同团队”的学习技巧来打破它，并建立变革的共识，形成新的组织文化。

最近，我到瑞士参加“世界道德重整大会”，听到一个故事，让我感动。看来即使在很贫穷的社会，人们只要懂得“分享愿景”（shared vision），人心一样可以变得很富裕。

一位来自德国的女士，告诉我她在世界最贫穷的国家——孟加拉国，建立了“穷人银行”的感人故事。什么是穷人银行？

开始的时候，义工行员骑着脚踏车巡回孟加拉国的村落乡间，贷款给穷人，每次贷款金额约 30～42 美金，贷款对象以家庭主妇——母亲为主。以前这些穷人每天都在饥饿边缘挣扎，什么希望都没有，因为没有钱买肥料，无论如何努力耕种，每年收成连餬口都成问题。现在用贷款的钱购买肥料，不但所种的粮食能自给自足，尚有余粮卖给别人，经济活动也因为有交易而开始活络起来，生活也开始改善。最后德国政府觉得这个工作非常有意义，开始对穷人银行加以补助。现在有 68000 个村庄有这样的贷款银行，穷人也开始加入银行成为股东，接受贷款的妈妈已增加到 200 多万人，平均贷款金额现在也增加到 100 美金，但只贷 30 美元的也很多，显示经济活跃的能力已增加了 2～3 倍，而且三年来贷款的回收率高达 98%，比现在一般银行还要高。

穷人银行可以在这么短期内从无到有，从几个人的热心、关心人的想法开始，从不可能到 200 多万的妈妈及她们的家庭子女受惠，所用的资金也不

像现代商业银行需要几十亿的资本，但其所发挥的效益却是无限的，尤其可以以为贫无一物的人民带来无穷的希望，虽然他们是世界上最穷困的人，但从某个角度来说，他们是非常富裕的。

由孟加拉国穷人银行的例子，让我了解到带给人希望，就能产生力量，大家对未来有共同的看法，就会因而产生愿景，透过每个个体对“分享愿景”的参与过程，最终就能产生丰盛的果实。这种改变其实就是一种从社区建立起来的学习性组织，我认为小至一个企业、大到一个国家都可以运用同样的模式，形成一个新生命的共同体。

台湾汽车客运公司属于台湾省政府所有的交通事业，在第一条高速公路完工通车后的十年是它经营的黄金年代。但是随着台湾家庭所得增加，小汽车成了主要代步的交通工具，快速成长的结果是，一到假日或是平日的高峰时段，高速公路成了塞车公路，台汽的生意一落千丈，运量从每年 42 万人次掉到现在 20 万人次。但是由于过去一些政策性的认定，如全面吸收违规游览车（包括人员），一下子台汽就增加二千多位参差不齐的员工。加上公家机关都有人浮于事的通病，人员、车辆都超过现在市场的需要，许多路线乘载率很低，不敷经营成本。如果是民营的客运业可能会主动地进行路线、组织、人员、车辆配置的调整，但台汽公司是省营事业，一点改变就会引起各方的关注，加上法令的束缚，只能眼睁睁地看到它因为入不敷出而亏损累累，一年最高亏损的记录高达 54.27 亿元台币。

台汽产业工会在这个阶段扮演着极为微妙的角色，一方面它为争取员工权益，经常与管理阶层起冲突；但另一方面它又担心公司破产而使员工流离失所，所以对上级机关、社会大众则扮演着捍卫台汽经营利益的资方角色，例如坚持不肯交出低乘载率路线的路权，也反对交通部开放公路运输市场自由竞争的政策，因此在改革过程中，成为颇令主管机关头痛的对象。

我们接触台汽工会及公司后，认为双方必须好好地沟通，建立真诚的共识。因此，我们在濒临破产的台湾汽车客运公司运用类似的组织学习技巧，使过去劳资冲突十分激烈的双方愿意重新开始沟通，经过三次的共识研习活动，代表基层员工的工会代表们开始用理性和礼貌的语气表达他们对变革的主张，而一向忌惮与工会沟通的管理阶层，也学习到任何改革方案应该在正式定案前多听听基层的意见。

在一次共识营中，我听到了如下的声音：

- 以前我们是公务员，现在我们要做生意人（这是管理干部讲的）。
- 我们来（参加共识营）的时候是四十三条心，现在要回去时已经变成一条心（这是工会干部讲的）。

因此，劳资双方达成了组织扁平化、经营精致化、经营多角化的共识，目前正就细部变革的方案作进一步的研拟，董事长告诉我预定在 1999 会计年度达到收支平衡，我相信他们会获得成功，因为他们已经在构筑一个崭新的愿景。

什么是愿景？其与远景有何不同？远景即是将来所要达到的目标，彼得·圣吉(Peter M. Senge)在《第五项修练》一书中提到的“愿景”(vision，一般译为“远景”，但中山大学杨硕英教授认为“愿景”较能表达愿意追求的景象)，系指发自内心的意愿，与远景其实是相通的。透过共识，集个人意愿成为组织中人们所共同持有的意象或观念，就是“共同愿景”。

从 1992 年开始，以彼得·圣吉为首的美国麻省理工学院学者，正在推动

企业建立学习性组织，引导团体学习成为学习性组织。事实上这项工作中国生产力中心早在 1985 年就以“企业文化活力营”的组织学习技巧开始在企业界推动，台汽公司正是我们辅导的一个案例。

无独有偶的，美国史考特·派克医生（M.Scott Peck, M.D.）在 1984 年 12 月成立了一个非营利的文教基金会：“团体激励文教基金会”（The Foundation for Community Encouragement, Inc. 简称 FCE），传授建立真诚共同团队的基本原则，他将这些基本原则称为是一项可促进人类和平的“科技”，原因是这些原则好像是电脑的软件。所谓软件是一套系统的规则，我们将资讯输入电脑硬件中，教导使用者如何有效地操作它。而真诚共同体的原则是将一套规则教给参加研习的人，教导他们如何有效地在团体中合作与工作。基金会的宗旨在于帮助个人、团体和组织达到下列的目标：

1. 真诚的沟通。
2. 面对困难、问题，寻求解决方法。
3. 以正直公平态度化解个别差异。
4. 互敬、互爱。

5. 在团体动力过程中鼓励人们学习寻找答案，面对以及处理因得失所产生的紧张与冲突，并认识模棱两可、暧昧不清的问题。

6. 圣灵和在我们之上的神授权给我们，我们也同样地授权给别人。

派克医生从事的工作正是一种组织学习。他认为研习的结果可以产生一种“团体意识”，也就是说，在一个适当的状况下，许多个人可以结合成一个较大的系统，产生比个人思考更有智慧的思想力量。

中国生产力中心一开始就应用在企业界的团体学习，我们设计三种层次的研习，分别是以高层主管为主的“战略共识营”、中层主管为主的“领航营”，以及一般员工为主的“活力营”，而且我们一开始就坚持必须三天两夜的时间来运作才足够达成团体共识的效果。

生产力中心的组织学习架构是以企业追求的愿景为核心，将企业经营系统的三种机能：战略机能、活性化机能与执行机能与之环环相扣（如图 8—1 所示）。因为企业经营不外乎希望永续经营，我们认为需要以共识的方式建立远景或愿景，而如何达成共识则有赖于沟通，但此种沟通不是与一两个人谈话即可办到，而是必须透过团体的深度汇谈（dialogue），将个人心里的话说出来，多数的人在一起谈可借由交互作用（interaction）学习到别人的看法，也许其中有冲突、对立，但只要愿意讨论“不可讨论”的事，这个组织就会有希望，这也是组织学习的好处。

通常，在我们研习活动进行的第一个阶段，团体内每位成员的看法是分歧的，如同一个紊乱无序的磁场（如图 8-2-A）；但到了第二个阶段，分歧会少一些，磁场的强度增加了，方向也逐渐一致（如图 8-2-B）；而到了最后一个阶段，磁场强度更强，杂乱无章的现象消失，团队形成，出现共识（如图 8-2-C）。以我们的经验，这种研习活动要视组织规模大小而决定举办次数多寡，反反复复好几次，但全体组织成员都必须参加，才有可能建立真正的共识。而在共识研习活动后，必须佐以专业的辅导，讨论时提出实际可行的公司政策的方案，才能将变革工作导入正轨推动。

派克医生也曾要求研习真诚共同团体对“共识”下定义，他们讨论出：

企业的经营系统

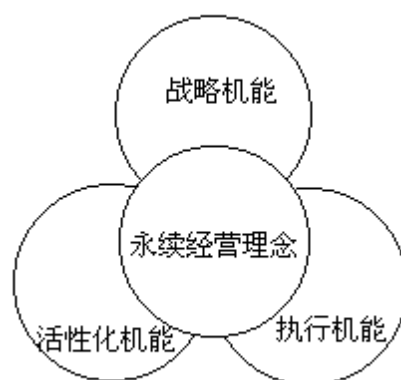


图 8—1

所谓“共识”，是一个团体的决定。虽然团体中的有些成员并不认为这是最好的决定，可是他们仍能接受、支持，对这个决定作承诺，而不蓄意破坏。这个团体的决定并非投票决定的，而是公开讨论、广征意见获得的结果。在讨论的过程中，所有的成员都有机会发表个人的意见，但避免个人成见或煽动群众的说法。如果每个人都对这种过程所达成的协议和决定感到满意，就算达到“共识”。

我相信再也没有比这样的定义更周延的说法。

但是，如果我们寄望两三天的一致研习就能改变企业组织旧有的文化和管理模式，那是不可能的。在派克的训练活动中，他发现这些参与过训练，而有真诚共同体经验的人，在热闹、感性的活动结束后离开之后，都会有一段适应困难的时间，特别是来自同一个组织团体，他称之为“重返问题”（the problem of reentry）。事实上，这就是我前面所说的理性辅导，我称为“扎根”（anchoring）的工作（如图 8-3 所示）。

在处理团体冲突与对立中，我认为要掌握四个重点，才能达成真正的“深度汇谈”，使得共识出现：

- 确实地去沟通，不谈模糊不清的内容。
- 用真诚去面对困难与挑战。
- 用关心和尊重去探讨和相处。
- 用每个人的尊严去建立相互间差异的桥梁。

学习性组织是一种有自我学习能力的智慧型组织，能快速地将智识与经验传播到整个组织，让好的事大家均能分享，不好的事大家都可避免，所以错误只会发生一次。现在许多企业都在重复地犯相同的错误，就是未能应用组织学习的技巧。而且学习可以引导改变，产生新的能力与经验，使得组织如同人在遭遇环境变化时，能迅速地作出正确的反应。

企业的组织学习技巧和社区的组织学习技巧都有相通的地方，台湾的社会事实上非常缺乏这种观念。社区意识如果可以运用组织学习的技巧来建立，像计程车司机街头暴力事件最多只会发生一次。我真诚地希望大家能重视组织学习的力量，孟加拉国穷人银行以及我们协助企业变革的这些例子可以让我们了解到，学习的精神不在于拥有资源的多寡，而是要在人们心中建立一种为共同愿景实现的真诚行动力量，所以组织学习是人性整体的发酵过

程，最终才能产生具有生命力的学习性组织。

大型国营事业的变革

在变革中，我们一方面担心步伐跨得太快会绊倒，一方面也担心抗拒改变而毫无进步，因此，变革最优先要做的工作是建立变革的共识，塑造一个能够减少抗拒、接受变革的组织环境（气候），然后再导入策略、组织结构、制度流程的改革，才能实现“深化改革、扩大开放”的政策目标。前面一个步骤，我们称为“再生活力”（re-vitalization），后面三个步骤称为“重新定位”（re-position）、“再造组织”（re-structure）以及“重建制度”（re-system）（如图8—4所示）。对变革的影响，“再生活力”和“重新定位”可带动经营理念和经营策略的改变，如果缺乏这个层面的变革，仅仅从事组织结构和制度流程上的改造，对企业的成效将是有限的。

生产力的意义

生产力是一种意识，是一种永远追求进步，永不自满，“好，还要更好”的心态。

变革是要使在组织中的每个成员，都拥有生产力的意识和心态。

组织变革的原则

1. 革心及创新

过去我们谈“智商”（Intelligence Quotient，简称IQ），但现在我们了解到影响一个人成长的是“情商”（Emotional Intelligence，简称EQ）。

所以革“心”最重要的变革是丢弃旧有的观念（革心），激发每个人心灵无限的潜力（创新）。搞活大型国营事业的第一步是搞活人心，使每个人都期望改变、愿意改变，而且参与改变。

2. 以人为本

变革的主体是人，不是组织、技术或设备。90年代开始，知识就是财富，“知识经济”（knowledge economy）将取代“资本经济”（capital economy），一个企业最重要是拥有“人财”（humancapital），而非“资本”（capital），知识本身可以创造、发明和传播，同时更可以创造财富。知识是建立在人的脑力及智慧上，“知识经济”时代，就是“拥有人财，就有财富”，重视人，是变革成功的不二法门。

3. 步步为营

变革最大的阻力是来自人的抗拒，因为变革会带来不确定的风险，因此我们鼓励放手变革，但同时要强调步步为营，要有计划、有策略、能够控制，以及在每一个重要的变革步骤实施前，要获得全员共识，以使变革安全而无风险。

4. 你赢我赢

变革的目的在于“好，还要更好”，也就是在现有的基础上，创造一块

更大的饼，而不是瓜分现有的饼。“你赢我赢”才会兴利，变革的步伐才会放大。“你赢我输”只会导致互相猜忌、裹足不前。因此在改革的过程中，要不断灌输“你赢我也赢”的观念，促使大家乐于改革，最后将变革的成果，公平地分配给每位对变革有贡献的参与者。

变革的战略

1. 建立共识

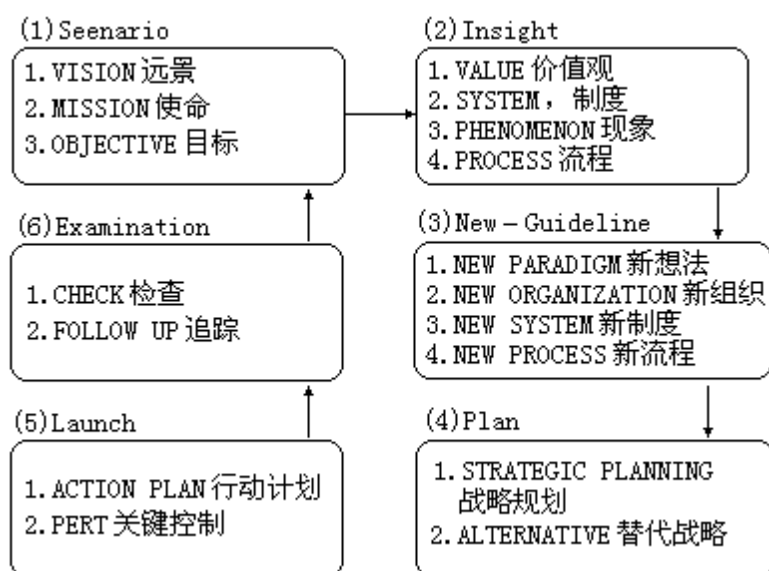
变革的第一步是确立未来变革的核心价值观，然后召开高层主管的共识会议，描绘经营远景及策略，并确立改革的核心价值观，鼓励更多的企业高层干部参与变革，同时愿意将自己的企业变成试点企业。共识会议的目的在于形成变革的共识，并示范变革的工作如何推动，下列的步骤从远景到策略行动可供共识会议参考：（图 8—5）

（1）Scenario（远景描绘）

欲达成的未来使命是什么？我们的使命？我们的目标？

（2）Insight（自我观照）

可能阻碍的种种原因或根本的问题。



*(注)SINPLE 为日本人首创

图 8-5

（3）New Guideline（新指南）

断绝你的老想法，建立你的新思维模式、新组织、新做法或新的制度，以便易于达成我们的使命。

（4）Plan（计划）

为达成使命的战略规划，资源之最佳分配及应用或替代的战略。

（5）Launch（行动）

执行（行动）计划、PERT（计划评核技术）。

（6）Examination（检视）

检查这些执行计划是否可达成（1）所说的。

2. 找出变革先锋（树立样板）

全面的组织变革会引起全体人员的不安，因此应该征求变革先锋，以一个小厂或一个小单位开始，变革先锋必须有热情、有理想、有冲动。

因为变革并没有现成的经验可以照搬，完全要靠变革者自己充分发挥主动性和创造性，在实践中创新，在探索中前进。因此，在变革的过程中，上级在事前要协助变革者在其单位内建立共识，鼓励变革，但不必要给予特权。不过在变革逐步触及外在的政策、法令和体制时，只要变革成果已经显现，就应协助其挣脱束缚，作为全面变革的样板。

3. 扩大示范

有更多的国营企业愿意成为试点企业，就可以将共识会议以产业别、地区别、集团别作纵横面的扩大示范，同时也为变革成功的企业摘掉相关政策束缚，赋予更大的自主权，甚至鼓励其民营化。

事实上变革工程（reengineering）在提升大型国营事业生产力的工作上，扮演着战略性的主导角色，已为先进国家的大型民营企业所采用，其步骤必须由上而下，必要时还要运用集中式的权力，来克服执行时的抗拒。

对于中小企业变革工程也是同样的需要，而变革工程是不断地去做企业才能永续，所以我把它称为“世纪变革”，也就是说到 30 或 50 世纪时本书的观念还是可以用。

学习革命

自序 不会学习，是一种罪恶

随着“卫星电话”与电脑网络（internet）的风行，过去科幻电影中令我们惊讶的虚拟电脑世界，已经真实地侵入企业体及每个人的生活当中！急速的全球性转变，让我们不能漠视，也不得不调整脚步，期望能跟上、甚或超前这场巨变。在改变的洪流中，想用过去旧有的方法，期待有加值的效果，更是一种天方夜谭。

环境迅速变化，对所有企业提出新的挑战——我们必须能超越以前的成就，追求好还要更好。例如现在的企业，必须能提供速度及品质兼具的产品或服务，以满足顾客的需求。倘若企业还是依循以往的方式处理与顾客的关系，终将无法避免被淘汰的命运。毫无疑问地，“变”，是这种挑战下惟一不变的生存之道。然而，企业应如何变革，才能永续经营？又如何改变市场游戏规则，以因应快速变化的市场需求，成为市场赢家？

在这个跨世纪的关键时刻，未来的企业领导者必须具备何种远见与能力呢？

我认为这些问题的惟一答案，就在学习革命——透过快速的学习过程，才能引导改变的意愿、建立改变的共识及能力、确定合理的改变目标及流程。相对的，决定企业未来成败的关键，就在于企业组织内成员学习的能力、速度及意愿。

培养跨世纪人才

新世纪的来临，对于个人学习也具有新的启示。我相信未来的企业所需要的“人财”（human capital），并非一般人所说的“具有什么技能”的“人才”，而是“具有什么学习能力”的“人财”，也就是这样的人必须是有意愿学习、且具有终身学习能力的；换句话说，个人必须有改变的意愿及能力，才能在未来时代具有竞争力。

然而，过去的教育训练仅重视传授“技术”（teaching skill），而非教“心”（teaching heart）。“学习”只是学习某种技能而已，因此在环境快速变动、资讯光速流动下，在传统正规教育下所学的局限知识，绝对无法应付资讯化社会的快速变化。

未来的学习，我认为应是强调“学习如何学习”，而且培养成自我终身学习的习惯。未来的正规教育也应当如此，不仅提供专业教育，同时也要教育出具有终身学习能力的人才，换句话说，就是注重通才（generalist）的养成，而非仅着重于训练专才（specialist）。

观察台湾社会，我们就会发现长期以来的“左脑学习”教育制度，造就出许多拥有高IQ（智商）、低EQ（情商）的人——有丰富的专业知识，但却经不起考验而容易自己感觉受到伤害，表现出低的情绪智商。最近社会上所出现的一些高学历的人，包括官员，却犯下重大的罪行，其根源就在此。因此我主张，在培养跨世纪人才的这个重要时刻，我们必须把“右脑领导”的重要观念推动到学校、企业及政府内，进行一场学习革命的社会性运动。

《学习革命》这本书，搜集了我过去两年多来在报章杂志发表的几十篇文章。虽然我谈了相当多的主题，包括国家竞争优势的创造、政府再造的方

向、企业组织的变革及领导者情绪智慧的调适等，但这些主题都和“学习革命”的旨趣是一以贯之的。前两本书《爆炸性变动》、《有话石说》比较偏重变动本质的描述，但本书则强调掌握变革的解决方案。

无限学习的开始

从整本书中，读者可得知我过去不断倡导，活用右脑与强调学习的重要。从个人的角度来看，必须改变“高学历高报酬率”的心态，而以“具有学习的能力”为读书的目标，就能达到“高教育高能力”的成效。就企业体而言，假使能够塑造终身学习的环境，而非仅注重薪资的计算，对其永续经营必有深远而正面的影响。在整体教育方面，则需注重教育的内容，不仅是培养专才，更要培育适应环境变化、具有学习能力的通才。如此一来，随着环境的转变，个人与企业才能随之应变，不仅竞争力提升，也能适时转化并符合环境的需求。

加拿大已过世的媒体怪杰麦克鲁汉（Marshall McLuhan）曾直言道：“不会学习，是一种罪恶。”在几十年前他所处的环境是如此，在未来资讯速度革命的时代更是如此。惟有学习，才是个人或企业不断成长之基。诚恳期盼这本书，能成为所有读者们无限学习的开始！

石滋宜

第一部 企业再变

20 世纪末进入倒计时阶段，新世纪的来临，也正是另一个千年的到来。

近年来由资讯科技所架设的智慧网络，带给我们空前的冲击与变革。

打造台湾经济实力基础的中小企业，如何来永保价值独占，成为市场赢家？

如何面对不景气还能保持竞争优势？

开发右脑，主导流通，是达成企业永续经营之利器。

1 下一个千年的启示

全世界最大的包裹运输公司——联邦快递（Federal Ex-press）拥有超过 100 架飞机、35000 辆卡车，以及 108000 位员工，每天在全美各地运送超过 200 万件包裹；在如此庞大的运作机制下，联邦快递在美国推出“隔天早上十点三十分送到顾客手中”的保证，严格规定即便是十点三十一分都算是不合格，但是其成功率仍高达 99.5%。

在联邦快递完善整合的电脑网络（integrated net）之下，小型包裹的客户，例如：鲜花店只要一通电话打进联邦快递，服务人员立刻经由电脑网络将需求转到离客户最近的地区转运中心（local dispatcher），再由地区转运中心经由网络通知最邻近的车辆去取鲜花，并将鲜灿依旧的鲜花送到花店所指定的顾客手中。整个过程从接到快递要求开始，到服务完成，不需要只字片语，也不需要任何的文书作业。

而对于大型包裹的客户，联邦快递的服务就更简便，只要分公司电脑与总公司的电脑网络连线，就可以在电脑上处理所有快递订单、追踪包裹运送、费用计算、账单等事务。而当联邦快递进一步在国际互联网上开设网站，不到几个星期，每天就有上千个快递业务经由网络进来。

联邦快递的例子告诉我们，善用先进的资讯科技可以为企业带来什么样的丰硕成果，而我更认为，这个例子也指出一个重要趋势：智慧网络的时代（the age of networked intelligence）已经来临！这个智慧网络的时代，是以资讯科技所架设之网络为基础，我相信每个人的生活、工作，企业的经营、竞争，以及政府的政策、活动，都无可避免地会受到强烈的冲击。前面联邦快递经由网络对顾客所提供的服务、为提供如此服务而对员工所应做的训练，以及其竞争模式，则具体体现了此一无可避免之冲击。

数位式经济新趋势

管理学者戴布史考特（Don Tapscott）将这种时代的经济型态称之为“数位式经济”（digital economy），并指出在这种经济环境中有 12 个主题，分别是：知识主导、经济活动数字化、虚拟化、组织模组（molecularization）整合/网络串联、中间商及其功能消失、产业合并、创新、消费者与生产者的界线消失、即时性（immediacy）、全球化，以及社会不协调（discordance）。而在其巨作《数字式经济》中，有详尽介绍这些趋势的论题。

除了这些以外，我认为在智慧网络时代里，还有四个重要的观念：

第一，所谓的电脑网络化，并不是自动化，而是一个更高层面的思考，思考如何利用资讯科技来做质量更高、范围更广的沟通

(communication) 与串联 (association)。换句话说，它的重心并不只是在如何缩短作业时间及成本，而是更积极地思考如何将各种最先进的资讯及最优越的技术同时整合与运用，以发挥资讯与技术结合的最大综合效益。就如先前例子联邦快递的成功，就是将资讯科技与企业本身的交通服务网络、人员、资产加以整合、沟通、串联，形成一个新的智慧网络。而我相信，这个思考观念，将会是未来所有个人、企业、政府竞争的惟一优势。

第二，企业必须能延伸所提供的服务，变成“为顾客的服务、协助顾客去帮助其顾客”；而这意味着企业经营不能再只满足于将产品或服务提供给顾客就算了，而是必须有所谓的网络观，将焦点延伸到产品或服务的最前端，以资讯科技网络满足顾客的顾客，而联邦快递将鲜花由鲜花店送到鲜花店的顾客手中案例，再次成为这个观念的最佳例证。

第三，在智慧网络的时代，政府应变成一个单一政府 (single government)，换句话说，政府所扮演的角色是以资讯科技架设智慧网络，提供所有人民及企业一个简便、快速、具知识性、有创意、可以公平竞争、高质量的生活环境。

最后，也是最重要的，在智慧网络的时代，每个人（每个组织）都要变成一个终身学习者，可以以新的学习方式、训练技巧，不断激励自我，在快速变化的环境中学习。这其中道理很简单，因为资讯科技增快环境变化的速度，而在所谓网络形成之后，这种变化的速度将会更加快速；如果我们不能认识资讯科技、无法成为智慧网络中的一员，那就只有面临遭淘汰的命运。

智慧网络时代的来临，可称得上是人类进入下一个千年 (millennium) 的启示。身处在这个世纪末中的任何个人、企业或政府，都无法自外于这场强烈的变革。而我认为，对付这场严峻挑战的惟一方式，就是认清它已经到来的事实，并且成为未来智慧网络中的一个网络终身学习者。这或者就如澳大利亚知名趋势专家、也是澳大利亚优先期货公司执行董事长艾里亚德 (Peter Elliyard) 所说的，“如果今天你不活在未来里，明日你将生活在过去之中。(If you don't live in the future today, you will live in the past tomorrow.)”

1997 年 2 月

2 价值独占，市场赢家

有人认为经济发展虽然带来所得增长的好处，但也曾伴随物价上涨的恶果。进入 90 年代，我们赚的钱远比上一代为多，照理说各种花费也会不便宜，但事实不然，美加地区享受到价廉物美的产品，甚至高物价出名的日本也开始享受价廉物美的产品，这是一种什么现象呢？有人说这是泡沫经济崩溃后的暂时现象，我不以为然。

1987 年只有 3% 的台湾人在超市买菜及购置日常用品，到了 1993 年成长达到 50% 以上；经济发展仍然相当落后的越南，1994 年在胡志明市开设第一家超市，第四天就关门了，关门的原因竟是因为有太多的人进去买东西，结账须花一两个小时才能完成，所以老板决定先研究改善收费的方法再重新开张。

这两个例子显示，不论经济发展的程度如何，消费者购物的场所以及习惯都正在改变中，批发形态将成为消费的主流。而且，消费地点除了商店所在地外，人来人往的机场、车站也逐渐形成重要的商场。通常搭飞机的旅客所得要比一般人高出 20% 到 30%，具有较高的购买能力，因此机场更成为商家必争之地。现代的购物中心不仅拥有购物、餐饮的功能，有的还有电影院、游乐设施，甚至云霄飞车以及人造沙滩，使得消费者能在一个地方一次满足所有吃、喝、玩、乐的需求。所以，大型购物中心未来将变成人们主要的娱乐中心。这些讯息透露出什么样的情报呢？我认为有三种大趋势已然浮现了。

趋势一：价格破坏

在 80 年代后期，只要是好的产品，即使价格很高，消费者也不嫌贵。贵当然有时能代表好的质量，但现在人们逐渐地不能接受太贵的东西，主要的理由如下：

1. 从国家层次来看：发达国家由于社会福利负担沉重，以及负债愈来愈大，造成政府愈来愈穷。美国及加拿大的一般薪水阶级担心一二十年后是否可领回养老金，到时候如果政府没有钱或破产了，能拿回什么呢？

2. 从公司层次来看：企业用人更精简，精选真正有能力而具高进取心的“人力资财”（human capital），所谓的能力，并非高学历。愈有能力的人薪水也愈高，反之，一般人只有两种选择：失业或接受低薪资。因此一般员工的薪资反而有逐渐下降的趋势。今年日本工人遇上了有史以来加薪最少的一年。

3. 从个人层次来看：过去穷人与富人在整个分配中占少数，中间绝大多数为中产阶级，现在贫富差距扩大，中产阶级的实质所得反而缩水了（如图一）。

在北美，大学毕业生虽然有政府的贷款，但很多人毕业后一两年都找不到工作，因此宣布个人破产，无法偿还贷款的事逐渐增多，形成所谓高学历、高失业率的现象，但有少数高学历的个人薪水又非常的高。不过，对大多数“新贫族”来说，因过去已习惯购买一定质量水准的产品，所以质量好被认为是应该的条件，因此质量好不能要求价格高的时代已经来临。

至于价格破坏对企业经营会产生什么样的冲击？企业要想办法让产品到达顾客手中的营销成本降至最低，像华尔商场（Wal-Mart）、K 商场（K-Mart）、他吉特（Target）、科斯特卡（Costco）这些在美加的大型连锁商店，都不断地在想点子降低成本，以更低的价格吸引消费者上门，所以流通业的营销费用愈低愈能存活，并且要提供高质量、低价位的产品。

以加拿大科斯特卡为例，采用会员制，类似台湾的万客隆，但须付会员费。会员费为一年加币 25 元，作为营运的现金周转，以支付营销成本。会员愈多则可支持的营销成本也愈多，所卖产品的价格将愈低。它的产品价格比起 K 商场与华尔商场便宜很多，约低 30% 到 40%。例如 3A 等级牛排卖得比一般超市 1A 等级便宜许多。而且其产品的范围包罗万象，从一般的消费品到耐用消费品皆有，未来甚至可能会卖汽车。

科斯特卡的做法又比原来独占鳌头的华尔商场更能吸引消费者，我想未来还会有业者想出更好的点子与之竞争，所以价格破坏将不会是一种短期的

现象，而会是长期且持续的。

趋势二：速度革命

第二种趋势是速度革命。现在产品从设计、制造到销售的各项过程所花费的时间愈来愈短，速度革命与价格破坏两者互为影响。以前美国汽车业者，开发一部新车的时间需要 60 个月，而日本只要用 36 个月，且所花的钱为美国的一半，美国汽车根本无法与日本车竞争。然而克莱斯勒重新设计制造流程，结果从头到尾只用了 30 个月和极低的成本开发 Neon 新车，因而扭转了竞争局面。

速度革命现在已经渗透到各行各业中。美国长途电话公司 MCI 的通信技术每天大概有二次新进展；索尼（Sony）从 1979 年开发出随身听，到 1992 年共开发制造出 227 种机型，大约每三个星期就开发制造一种新机型；1993 年 Apple PowerBook165C 电脑上市不到 120 天，在市面上已算是过时的机型了；IBM 的个人电脑公司——奥斯汀生产主机板的工厂，已将生产周期从 7.5 天改成 1.5 天，开发时间从 24 个月变成 8 个月，生产种类从 19 种增加到 85 种，这样的变化都在短短三年之中完成，所以未来电脑通讯产业将会愈来愈像速食产业，讲究快速的生产与服务。正如施振荣说：“我把电脑业定位为速食业，就是速度革命最好的写照。”

最快速的速度革命发生在金融服务业。日本一位财政次官问一位有名的外汇交易经纪人：决定买卖的因素是什么？经纪人说：“很多的因素，有时很短期，有时很中期，但有时亦考虑长期。”次官再问：“什么是长期？”经纪人说：“大概十分钟吧！”这就是今日外汇交易的实情。加拿大第一家网络银行（internet bank）原是非常小的信托公司，叫 Bayshore Trust CO.，现在透过网络提供贷款服务，所需时间不到两分钟，这是今天金融外汇交易的速度革命实况。

趋势三：价值独占

第三种趋势刚好与价格破坏相反，是非价格竞争优势，我称之为“价值独占”。这样的产品都是无法取代的零组件或生产设备，但没有它就不行，在产品内容中具有举足轻重的地位。这类产品的例子有日本出产的液晶显示器（LCD），在世界的占有率高达 90%；超大型内存芯片（VLSI）也同样占 90%；神户制钢汽车引擎阀弹簧则占世界 60% 的市场，这些产品都属于零件，但是为关键零组件，不受价格竞争影响，因此不论日元升值至何种水准，别人都非买不可。

事实上，掌握关键技术才能制造出关键零组件，企业规模大小与有无关键技术之间并无绝对关系。许多中小企业的产品在市场上亦具有独占地位，所以中小企业规模虽小，却可集中力量发展非价格竞争优势，扩大生存空间。

价格破坏与速度革命是无数不断创新的厂商奋斗的结果，而且是会往前一直走下去的。消费者在尝到物美价廉及快速服务的好处后，这种趋势发展是不可能再走回头路的。如果厂商不能接受降低营销成本，以最低价格供应产品，就必须掌握非价格竞争优势，否则竞争将是异常艰苦。

3 不景气的竞争之道

很多人说：现在时机不好，生意不好做；景气恢复了，就会时来运转！我可不这么想。

由于经济不景气、银根紧缩，引起一连串金融风暴，加以股市、房地产市场泡沫幻灭，近来经济不景气已成为社会关心的话题。景气循环本来就是一种自然的趋势，人们很难摆脱这种力量的推动，企业亦无法避免受到大环境变动的影响。

但通常在景气好时，企业会比较乐观，资金也会比较充裕，很容易产生过度投资的现象；可是一旦景气衰退就会尝到过度扩张的恶果，重则倒闭，轻则缩减规模度小月。然而仍有些企业能屹立不摇度过难关，甚至更为茁壮，其成功的关键因素在于能掌握环境变化调整体质，而成为市场赢家。

换言之，除了少数独占的企业之外，大多数的企业都必须面临日益激烈的竞争，不可能在环境变化之后，仍然用同样的方法做生意，而期望能获得和以前一样的成果。就像从前在农业时代传统的杂货店，不可能在现代讲求快速、便利的环境下生存一样，因为竞争条件已经改变了，所以在做法上也必须随着改变。

现代的社会已经迈入资讯化的时代，因此企业在竞争上必须掌握以下资讯，才能度过不景气的难关，以及在景气时保持竞争的优势：

1. 要知道谁是我们的顾客。
2. 要知道顾客想要的产品是什么。
3. 要知道顾客所需要的量有多少。
4. 要用最快速度生产适量的产品并提供服务。
5. 要用物超所值的价格销售。

搜集资讯，正确投资

一般人根本无法预期长期的需求量有多少，所以看到短期的需求增加，就开始想办法增加供给，以致造成一窝蜂投资的现象，结果生产过剩，库存增加，赚的钱反被库存吃掉。这种例子不胜枚举，最明显的例子为农产品及房地产，像建筑业在景气好时大量地盖房子，不景气时只得增加促销的开支，因此很容易陷入恶性循环中。

通常会产生过度投资的现象，主要是资讯不足或未搜集资讯，以致做出错误的投资决策。至于要搜集什么样的资讯才有效呢？其实答案就是前面所提的五个竞争关键，也就是：做什么产品？卖给什么人？有多少人？所有这些资讯要能很快地搜集到，生产决策能很快地作出来，并且很快地销售出去，而且价格要低，所有这些过程都要快速。除了低价格产生物超所值的“价格破坏”之外，另外还有一种是在平时就要设法建立“价值独占”的优势，通常这样的厂商拥有关键技术或选择关键产品生产，其产品的价值不易被取代，而且产品的价格具有抗跌性，所以产品的价值其实比价格更是赢得竞争的重要关键。

日本卡西欧（Casio）就相当重视搜集资讯，例如该公司有一种专门为小

学生设计的电脑记事本，他们先调查有多少小学生会购买，这些小学生的购买力有多少。因为这个产品不是针对所有的人都会购买而设计，而是产品从设计开始就针对小学生着手，才能满足小学生这样的顾客的需求，产品才会受到小学生的欢迎，也就会畅销，而不太会有滞销的情形产生。因为知道需求量多少之后，就不容易产生库存，否则卖不出去，即表示不赚钱，特别在不景气的时候，只能有固定成本的支出，不能有不必要的浪费，这是企业度过不景气的生存之道。

讲求速度，降低库存

除了掌握资讯外，另外一个重点就在速度。宏碁（Acer）电脑是一个说明速度重要性的很好的例子。宏碁为了能控制质量，降低库存成本，以及提供顾客在功能上或技术上“最新鲜的”个人电脑，因此应用连锁速食业观念，采取模组化的制造与出货方式，一方面以海运输出机壳与软盘机，以空运输出主机板，而在海外当地弹性采购中央处理器（CPU）、硬盘机、内存芯片及其他高单价之零组件，依统一的规格与标准程序，迅速组装为宏碁品牌的个人电脑，这一套做法便称之为“统一装配”（uniload），其好处是可因应短时间内的市场变化。

我最近在吉隆坡参加“新亚洲论坛”（New Asia Forum），《亚洲大趋势》（Megatrends Asia）一书的作者奈思比特（John Naisbitt）特别谈到现在世界的变化实在太快，而有许多现象无法用现有的字汇来表达，故必须创造新的字汇，宏碁集团就是一个典型的案例。

宏碁结合速食业的速度（speed）与高科技产业的创新（innovation），不论在质量、价值、服务皆与速度合而为一，追求质量的速度就为 Quality 加 Speed 等于 QualiSpeed，价值则是为 ValuSpeed，服务是 ServSpeed，这种速食业的产销模式让宏碁在与大型跨国电脑资讯业者竞争时，仍能有生存的空间，进而成为台湾十大企业，并拥有 80 个以上遍布全球的联属公司。

战略投资成效显著

近几年，宏碁进行好几项数十亿、上百亿元的投资，其董事长施振荣都秉持“不做超过能力负担的投资”的原则，让宏碁在前几年资讯业不景气和国际化脚步不顺时，仍能站稳脚步，元气不致受损。

我认为施振荣先生坚持的原则其实就是一种“战略投资”，他说绝不不会赢的竞争，这种做法在不景气时特别会有成效，他的要诀是：

1. 降低投入的成本：例如在不景气时，台湾有些厂商向日本购买设备，讲价可有五到六成的优惠。
2. 速度快：订货时对方会马上做。
3. 是产品开发及人才培育最好的时期：这两者企业在忙的时候根本无暇去做，而却是企业最弱之处。

一般人都认为在不景气时最好不要投资，其实最好的投资时期就是在不景气的时候，因为这个时候会比较冷静，不会过于乐观，会遵守前面所提到的五项原则，做出谨慎的投资决策。

这几年企业发展的大趋势包括了速度革命（Speed revolution）、价格

破坏 (price destruction) 与价值独占 (Value monopoly) 等，我们都知道企业要能掌握趋势才能因应环境变化，不过趋势也时常在改变，至于何者会发展成为趋势？何者仅为昙花一现？判断的准则来自于资讯的搜集与应用，所以企业必须提高对资讯的敏感度，才能做出正确的决策；而资讯的搜集必须与顾客想要什么、需求量为何、速度及价值等有关，过度投资与合理投资的分野也在于此，这也是企业能否通过不景气难关的关键。

1996 年 2 月

4 右脑领导

大陆有句俗话说：“屁股指挥脑袋”，意思是指人如果坐在某个位置上，其思维就很容易被该职位的框框限制住，只会考虑自己的立场，无法设身处地去观察事情的全面，更糟的是也无法接纳别人不同的意见，走上以独裁的方式来处理事件的后果。

换句话说，这句话指出人性的弱点是无法突破思维模式的障碍，自我私欲过重，并且喜欢听与自己相同意见、好听的话。如果这样子的弱点只是发生在一般市井小民的身上，那问题可能还不是太严重，但是如果这种缺点发生在领导者的身上，则问题可能就不小。不过令人遗憾的是，在台湾当前社会上，不论是在政府或是企业界，类似这种“屁股指挥脑袋”的领导人，却还屡见不鲜。

我认为所以会有这种现象产生，完全是因为长期只重视“左脑教育”所致。根据许多大脑研究学者的理论，人类的左右脑各具有其功能，总括而言，右脑具有创意、直觉、爱心及情绪控制等各种特质，是属于爱心的脑；左脑则具有逻辑、分析、运算、短期记忆等功能，属于竞争性的脑。一个成熟、成功的大脑运作应该是左右脑互相协调，使彼此的功能发挥到最大。但是长久以来由于我们的教育制度一向只重视左脑的学习，导致现在许多各界领导人士虽然有很高的 IQ（智商），但是 EQ（Emotional Intelligence，就是情商）却不见得高，同时忽视创意、重于计算，而主观及竞争意识都极强烈，不太容易接受别人的看法。在这种情况下就无怪乎我们常常可以看到，一个组织总是陷入一元且单一的领导，身为幕僚或下级的人员惟上级之命是从，创意及多元思考无法产生。在领导者的判断正确时，组织或许不会有什么大问题，但是当领导人判断一发生错误，则“一步失算满盘皆输”，整个组织可能因而变得不可收拾。

开发右脑

因此我主张，在培养跨世纪领导者的这个重要时刻，我们必须把“右脑领导”的重要观念推动到学校、企业及政府内，进行一场右脑革命的社会运动。而所谓右脑领导，我认为有以下几点特质：

第一，右脑领导是一种创意领导。领导者不仅本身重视直觉及创意，同时也鼓励组织内的人员发展创意思考 (creativethinking)，而当组织内创意蓬勃，共同的远景才会产生，成长或是改善才会有不断的动力，同时多元的思考及文化才可能形成。美国许多重要学府，现在纷纷在其培养杰出领

导人才的企管研究所 (MBA program) 加入 “ 创意模拟 ” (creative visualization) 之类的课程，便是期望能训练出重视右脑领导、追求创意的人才，而这一趋势恰好证明了我的观点。

第二，右脑领导是一种 EQ 的领导、爱的领导。根据对大脑的研究显示，人类的情绪中心是在深层的右脑，因而右脑发达的人，通常具有高的 EQ，能够掌握自我的情绪，能对事情作较为全面的思考，也因而能采纳别人相反的意见。所以，右脑领导能够让领导者拥有 “ 肚里可撑船 ” 的纳谏雅量，无私欲。而在一个组织里，如果领导者能够有爱心、无私欲，则推动任何策略自然便会阻碍较少。更进一步的，右脑领导会造成一种包容的组织文化，领导者及成员都愿意听彼此不同的意见，使得共识增高，相应的，策略错误可能率也较低。

第三，右脑领导是一种学习领导、高效率的领导。右脑除了具有情绪中心之外，也具有深层记忆中心，负责以图像方式高速而大量地吸收各类讯息，并以树枝状的方式储存、分类所吸收的资讯，故而能运用右脑的人，通常具有高速的学习及绝佳的记忆能力。在现今资讯爆炸的时代，领导者必须拥有足够的讯息，以便对繁复万端的问题作出快速且正确的判断，避免因资讯不足而做出难以挽回的错误决策；而右脑领导则可以发挥右脑的高速学习力及记忆力，让领导者在时间压力下，可以从容不迫地吸收相关决策的资讯，从而使错误发生率降至最低，将经营管理的风险降至最低。

日本知名政治人物，前首相岸信介在日本社会最动荡不安的时候曾说过一句名言：“我想听沉默大多数的声音”，而由于他这种广纳建言，多方吸收资讯的右脑领导风格，日本社会终能平安走过一段动乱时期。历史上最伟大的皇帝唐太宗也尊崇“以铜为镜可以正衣冠，以人为镜可以明是非”的治国哲学，放下九五之尊的身份，采纳魏征等大臣的谏言，从而创造出中国历史上成就卓越的贞观之治。

创造美国当代企业经营奇迹的华尔商场创办人威顿 (Sam Walton) 认为该公司成功的一个重要秘诀是：“聆听公司内的每个人，并设法让他们畅所欲言。你最好知道他们所知道的事，这就是全面质量管理的真义。将权责下放，而下情可以上达，让员工将好的构想提出来。”而由于他的信念，华尔商场成为全美最大的连锁事业之一，而他本人也成为全美首富。

从这些成功人士所言所行，我相信他们都启用了右脑，并且以右脑去领导他们的组织；而所谓鉴往知今，我认为“右脑领导”绝对是未来成功领导者不可不备的一项能力。

1997 年 4 月

5. 流通革命

尽管有人批评美国国力衰退，但美国人民却拥有全世界最多样的产品选择及价格最低的消费享受。原因在哪里呢？我认为是流通业不断变革之故。

从 1900 到 1930 年代，是美国国力最强盛的年代，也是“生产者主导”型的经济形态，以大量生产的方式满足消费者需求，最具代表性的为福特汽车公司采用组装线的分工生产，使产量提高。此后促成了 70 年代大量生产、大量消费，但到了 80 年代，由于消费者的意识抬头，生产者必须因应市场需

求的变化，进入了所谓多种少量生产的时代，此时销售者的角色越来越重要，成为“流通主导”型经济。

尽管此时美国贸易赤字和政府财政赤字大增，但外国便宜的产品经由有效率的流通业者进入美国市场，使得一般人的生活水平仍能维持。

反观日本，1994年日本的物价水平几乎是美国的两倍。日本人将便宜的产品卖到美国，而让消费者忍受高物价的惟一原因是：日本的流通体系缺乏效率，也缺乏自我变革的能力。直到日本泡沫经济崩溃、日元大幅升值，日本国民才惊觉到日本物价的高昂，所以喊出“价格破坏”的口号。“价格破坏”的首要条件就是必须进行流通革命。

美国持续进行流通革命。1990至2000年则进入“市场主导”型经济，流通业透过大整合达到规模化与连锁化，使得传统的商店数目急速减少。

而从2000年开始生产方式因为资讯科技的进步回归原点，顾客订做生产时代又再开始，所谓“顾客主导”型的经济形态。例如著名的李维公司(Levi's)已有订做的牛仔裤可在48小时内交给顾客的纪录，过去从制造到顾客手中有时都超过半年，速度成为非常重要的关键所在，甚至配合科技利用资讯网络在家购物已不再是天方夜谭。

而在高物价下，日本的生产者及流通业的经营效益也逐渐丧失竞争力。

以丰田汽车来看，1994年6月决算每台汽车的营业利润只有2万日元。换言之，一部汽车若减价2万日元，丰田的利润就为零。代表日本生产者获利率最高的丰田尚且如此，其他业者景况的凄惨就可想而知。再以零售业来看，大荣超市1994年2月决算营业利润只有1.8%，更是好不到哪里去。

若以主要业种来比较日本、美国、德国的生产力，日本仅在制造业上与美国和德国处于同一竞争水准，在农业、批发、零售、服务、运输、通讯等业种的生产力远低于德国与美国，而美国在这些领域上仍保有领先地位。

华尔商场成功之道

美国的流通业的自我变革，可举流通巨人华尔商场的成功经验为例说明。1961年K商场创立，五年后，规模从40家店快速递增至500家店。很多人已经相当惊讶，认为K商场是流通业经营的典范。威名百货当年只有20个店，但现已成为世界第一的零售业（1994年有1953家店），其销售额是K商场的2倍，以及西尔斯百货(Sears)的2.5倍，高达600亿美元，成长率超过20%。1994年1月销售额的决算，比前年多119亿，一年的增加额相当于美国第五大零售业的业绩。

为什么华尔商场能如此？

分析其经营的成功因素在于：

1. 低成本结构：商品买进的价格低，销售成本也控制得低，其总部去年的营业额达840亿美元，但其外观与仓库一样的朴实，其创办人威顿的生活亦自奉甚俭，处处俭省成本已成为内部的习惯，使其决策具有连续性。

2. 顾客第一：“每天低价(Every Day Low Price)”已成为其注册商标，若顾客买的不合意皆可退换，顾客证明在别家买到的商品价格比其便宜的话，可获得差额。

3. 情报技术—卫星通信：每个运货卡车都装有卫星定位设备，与电脑连线，送货时间不超过6小时。

4. 物流中心：采“区域密集经营法”，其仓储中心服务范围为六小时以内车程的地区，等到该区域经营成功后再换地区发展，不会造成不同的区域彼此恶性竞争。

5. 员工就是伙伴（associate）：上司对部属不称“工人”（worker），而待之以“伙伴”，尊重员工，凝聚员工的向心力，事业的发展也等于员工的发展。

从以上华尔商场的经营方式可看出，其运用“快速回应系统”（QR, Quick Response）的销售新观念，这不仅需要情报技术的硬件装备，更需要企业文化的软件配套。因为 QR 的精义在于，与顾客接触的第一线员工是否可以立即回答顾客有关的询问。在一般人的感觉中，30 秒的反应与 3 秒的反应差别并

图一 华尔商场 (Wal-Mart) 业绩推展

单位：100 万 US \$

	1994	1993	1992	1991	1990	1989	1988	1987	1986	1985	1984
销售率	67,344	55,484	43,887	32,602	25,811	20,649	15,959	11,909	8,451	6,401	4,667
销售成长率	21%	26%	35%	26%	25%	29%	34%	41%	32%	37%	38%
其他营业收入	641	501	403	262	175	137	105	85	55	52	36
销售成本	53,444	44,175	34,786	25,550	20,070	16,057	12,282	9,053	6,361	4,722	3,418
贩卖费一般管理费	10,333	8,321	6,684	5,152	4,070	3,268	2,559	2,008	1,458	1,182	893
销管费率	15.3%	15.0%	15.2%	15.8%	15.8%	15.8%	16.3%	16.9%	17.6%	18.5%	19.1%
纯利益	2,344	1,995	1,609	1,291	1,076	837	628	450	328	271	196
总资产	26,441	20,565	15,443	11,389	8,199	6,360	5,132	4,049	3,104	2,205	1,652
股东资本	10,752	8,759	6,990	5,366	3,966	3,008	2,257	1,691	1,278	985	738
库存周转	2.3	2.7	2.1	2.4	2.4	2.1	2.3	2.0	1.8	1.8	1.5
ROA (资产收益)	11.3	12.9	14.1	15.5	16.9	16.3	15.5	14.5	14.8	16.4	16.5
ROE (股本收益)	26.6	28.5	30.0	32.6	35.8	37.1	35.2	33.3	36.7	40.2	
店铺数	2,440	2,136	1,928	1,721	1,525	1,400	1,198	1,029	882	756	645
Wal-Mart	1,953	1,850	1,714	1,568	1,399	1,295	1,114	980	859	745	642
Super Center	68	30	6	5	3	-	-	-	-	-	-
Sam ' s Club	419	256	208	148	123	105	84	49	23	11	3
从业员数	528,000	434,000	371,000	328,000	271,000	223,000	183,000	141,000	104,000	81,000	62,000

*每年一月决算*本公司以 2000 名干部管理 500 万名的员工*在高销售额的成长中,销管费率持续下降。

不大，但若员工没有不同的感觉，QR 就无法做到，在分秒必争的竞争环境里，差别就会很大。

另外，华尔“低成本结构的经营”（low cost operation），或是“精实经营”（lean operation），不仅是做到“降低成本”（costdown），而且还进一步做到“回避成本”（cost avoidance），此为真正的变革工程，这样才能处处做到每天低价格的保证。所以，今天流通革命的精义在于创造快速流通及低成本的优势。

其所涵盖的主要内容包括：经营者思维模式的转换、制造销售联盟的价格革命、代购店取代专卖店或代理店、出仓库价格的零售，以及电子直购或电话销售等。促使流通业从生产到顾客手中的时间由过去的三五个月变成三天左右，就像上述订做牛仔裤的例子，以前无法做到的现今都可做到。

由于速度加快，生产者与顾客的距离拉近，更须接近市场。像台湾的农业即可能在加入关贸总协定（General Agreement on Tariff and Trade, GATT）后遭遇澳大利亚、新西兰等国的强大竞争，而失去市场。但真的如此吗？事实上，有一个酪农户无论从乳牛头数的规模、饲料的成本与牛奶加工厂的规模都不是澳新的竞争对手，却仍然可以使当地的小孩只要喝它的牛奶，不喝其他品牌，其成功之道在于“新鲜”。去年一天生产一公升装的牛奶 1200 瓶，低温处理只能存放两天，直销附近的地区，即使价格比其他的產品贵，受欢迎的程度仍然不受影响。所以，想法改变，动动脑筋，自然就能创造新的优势。

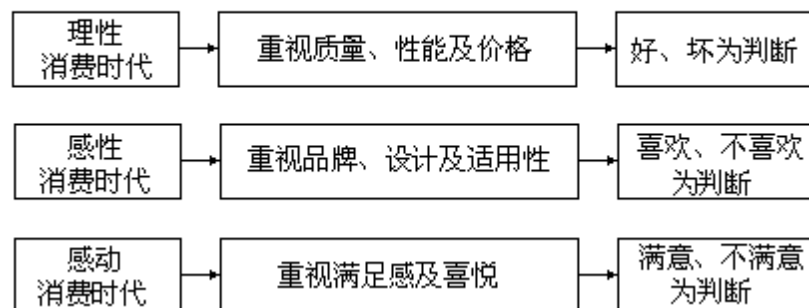
台湾的物价高昂不亚于日本，我们的流通业必须自我变革，否则一旦市场开放，必然成为遭淘汰的对象。而大多数的消费者都期待着能有流通革命，这是经营者不能不体察的重大趋势。

1995 年 6 月

6 永续经营的秘诀

消费形态一直随着时代变迁而改变面貌，过去是理性的消费时代，消费者重视产品的质量、性能及价格，产品的好与坏成为判断的标准；后来进入感性消费时代，顾客转为重视品牌、设计与适用性，喜欢或不喜欢就成为判断的标准；而现在则进入感动消费时代，人们消费的主要动机在于满足感及喜悦感，因此心理上感觉满意或不满意便成为判断的标准（如图一示）。

图一 消费形态的变化



由于过去企业所处的环境竞争尚未激烈，企业很容易站在自己的立场生

产或销售，不过随着人本思想的扩散，消费者意识的觉醒成为不可避免的发展趋势。现在的环境对企业生存的考验比以前更严苛，企业除了要提供消费者诸如质量、性能及价格等基本需求外，还要付出额外的努力，做一些会让顾客感到称心的事，才能牢牢地抓住顾客的心。

CPC（中国生产力中心）有一个服务顾客的 080 专线电话，最近接获一个学员抱怨讲师们上课的内容重复，甚至有一位讲师在课堂上还说不知道今天要讲什么。我知道以后，就先请同仁调查有多少学员有相同的抱怨，结果发现大多数学员都有这样的想法，因此我决定全部退费。虽然专案负责人表示可能这位顾客比较挑剔，但我认为我们不能代表顾客说话，顾客有什么样的感觉，我们必须站在他的立场，接受他的感觉。我们这么做，除了保障学员的权益外，更重要的是使我们的组织成员学习教训，将来任何一位想办课程的同仁，绝对不能马虎，要尽一切的努力，站在顾客的立场设计课程，否则无法永续经营下去。

事实上，会提出抱怨的顾客只占少数，很多人都只是放在心里没有说出来，抱着“顶多下次不再买算了”的心态，所以企业可能一直到顾客流失了，还不知道原因何在。因此不抱怨的顾客才是企业最担心的，我们应该感谢抱怨的顾客，因为他们才是帮助企业改进成长的功臣。

当我们的同仁打电话给学员询问对课程的满意度时，他们都很惊讶我们的关心，表示以后除了将继续上本中心开的课程之外，还会向亲朋好友推荐我们的课程。因此，“顾客满意”不是公司贴在墙上的标语，而是应该放在全体员工心中的圭臬。有了顾客，我们（企业）才能生存。

关心顾客，赢得商机

如何设身处地关心顾客？我们来看看以下的例子。

在新加坡东方旅馆（Oriental Hotel）的咖啡厅，有四位客人在非常嘈杂的环境下谈生意，声调越来越高。有一位女性服务人员注意到他们很难听到对方的声音，于是她就打电话给客房部，要求拨一间空的房间给这四位客人，客房刚好有空，她请客人到房间内谈事情，房间完全免费使用。这位服务人员仅仅是旅馆最基层的人员，但她就可以立即做出这样的决定。这是我看到《经济日报》副刊刊载洪秀銓小姐所写的一篇文章。

我就是看到这个例子以后，每次到新加坡就指定住这家旅馆。所以，如果每个员工都能这么关心顾客，企业绝对会赚钱的。

另一个例子则是发生在我们同仁身上。她在联合航空的飞机上买了一盒三条装的口红，回来后发现其中有一条盒子是空的，她的家人与朋友都告诉她自认倒楣算了，但是她平常听我讲过关于顾客满意的观念，就决定打电话给联航告知这项失误，结果联航马上将这一盒口红按收据的金额全额退费，约有几十元美金。这位同仁想将其他口红寄还，联航表示不用退还，他们并表示：发生这样的错误道歉都来不及了，希望她能将口红收下来当纪念品。这是在 1992 年发生的事，从那个时候到现在至少有四万人听我演讲时说过这个故事，我想这样的宣传比登广告还有效。

还有一次，我到美国圣路易斯出差，住进一家靠近机场的旅馆。这家旅馆在每个房间里放了一张纸条，上面用显著的字写着：“如果您对于我们的旅馆有任何不满意之处，请告诉我们，我们将加以改善；如果还是不满意，

您可以不必付钱”。第二天我要退房时，柜台小姐看到我的第一句话就是问我满意不满意，我说这样问是认真的吗？她说当然是认真的，而且要是不满意的话，可以不用付钱。

我想这种以顾客为主的用心，客人也会感受到的，即使有一点不满意，也不会太介意了。所以，愈能在事前主动积极地提供服务，愈是可以做好顾客抱怨的预防处理。

物超所值，顾客称心

美国达拉斯通用汽车经销商 Sewell 的销售量为全美冠军，他是如何做到的呢？有一天晚上九点钟，在机场有一位顾客的钥匙掉了，无法打开车门，打电话向他求救，他马上派人去处理。打开车门后，顾客问他该付多少钱？他说无需付费，顾客问为什么？他说：“如果你是换零件，我会向你收材料成本；但你是配钥匙，我不是配锁商，所以你无须付费。”人家问公司老板，他说总共只花了 25 美元。我们以电台的广告费用每分钟 700 美元计算，将 700 美元除以 25 美元，至少需要吸引 28 位顾客上门才划算，事实上广告常连一位顾客都很难获得，而只花 25 美元就买到一位终生的顾客，显然十分值得。

这种提供额外服务让顾客成为永久顾客的故事，让我想起小时候陪母亲上菜场的经验。母亲都是到比较远的摊子去买菜，我心里着实纳闷，为何不到近一点的摊子买呢？原来是那家摊子会给顾客一些免费的葱或其他什么额外的东西，使顾客觉得物超所值，而顾客获得的利益比预期的多，当然会觉得比较满意，同时顾客也会不断地照顾这家摊位，结果他们的生意也就特别好。

过去大家认为企业的资产只有资本、技术与人力三种。现在随着所得提高、金融发展以及科技进步，资本与技术的取得比以前容易，但是如果一个企业没有顾客，资本或技术再怎么好也无法永续生存，所以，未来企业最大的资产应该是顾客。

而所谓的顾客有两种，包括外部顾客与内部顾客。外部顾客是指满意的顾客，内部顾客为有活力的员工。企业有责任照顾员工，而员工提供让顾客满意的服务质量，顾客以持续的消费再回馈给企业，企业再给员工更好的福利与教育训练，构成一个良性循环。

外部与内部顾客都是人，凡是人都有感情，对感情互动也很敏感，关心别人就像关心自己一样，当顾客感受到你的关心后，就能成为永久的顾客。

1996 年 3 月

第二部 组织更新

在这场不可避免的组织变革中，成功的变革经验有哪几项特质？

台湾的中国生产力中心（CPC）组织变革经验则提供了一个绝佳的案例示范。

7 变，是惟一的不变

近几年来，所谓组织变革或是再造工程（re-engineering），成为岛内曝光率相当高的字眼。在变革观念的影响下，不仅许多企业采用各种战略进行组织、人员或是流程的变革，就连政府及相关单位，也纷纷进行各项瘦身、革新政策。最近甚嚣尘上的省虚级化，精简省府功能的说法，也不能不说是受到“组织变革”理念的影响。然而虽然有这么多企业及政府单位进行变革，我们却鲜少听到成功的例子，其中的原因是什么？

我认为，要探讨为什么大部分的变革都遭致失败，首先必须了解为什么要变革？变革是因为现在的环境变化太快了，快到如果我们不改变，不对环境保持高度的警觉、随时做修正，就要面临遭淘汰的命运。举日本古河电机为例，该公司的董事兼研发部部长是我在日本求学时的学长，他提到几年前做长期经营计划时是每三年为一期，后来变成一年为一期，而且每三个月就必须检讨一次，因为超过三个月不因应环境的变化，就足以让他们损失重大的竞争优势，进而面临经营危机。而古河电机要如此改变，是因为环境不停跳跃式变化，是为了要管理变化，以便随时适应环境。

这样的因果关系说起来其实浅显易懂，同时我相信，大部分追求变革的组织也知道这个道理。然而失败的最大关键就是大部分人都忽略了，“知”与“行”之间存在着天文数字般的距离。换句话说，如果仅知道变革的“因”，是为了因应环境快速变化，但是没有行动，或没有正确、以价值观为基础的行动，那变革所能产生的善“果”，永远不可能发生。

其次我认为，变革之所以会失败，是因为不了解变革到底是什么。我所看到的变革成功经验让我相信，所谓的变革，至少包括以下几项特质：

第一、变革所要改变的最优先重点，不在于组织的各项流程，不在于系统，甚至不在于改变组织的架构，而是要改变组织中的人。换句话说，变革的核心是改变人，先从改变人的思想开始，由思想改变进而使其行为态度改变，行为态度改变后再改变其工作方式，并进而改变生活方式。

举CPC（中国生产力中心）的变革经验来说，在1984年的前几年，我们就开始在组织内散播变革的观念，为组织变革打基础。不过真正第一个行动战略，是我在1988年所开始推动的组织扁平化。当时的CPC是一个典型的阶层式组织，员工大部分习于在既定的旧架构、系统下安定地工作，但组织文化缺乏活性，员工普遍缺乏创意及企业家精神，价值观并不清楚，对于远景也缺少整体的认同。为了改变员工旧有的思维模式及态度，活化组织文化，我们决定由组织变革开始，将原来多层的阶层式组织扁平，打破层级的想法，鼓励员工以创业家精神在公司内创业，强调授权，同时最重要的是建立以顾客满意为目标的价值观。

扁平化，改变了生产力中心所有同仁的思维模式及组织文化，同时扩大了每个人的习惯领域，使同仁建立包容、认同彼此的价值观，为我们日后进一步的变革奠定坚实基础。

变革刻不容缓

第二、领导者对追求变革要有绝对坚定的态度，同时全力参与、支持。我想世界上没有绝对的事，有得必有失。在追求变革的过程中，即便我们相信自己是在朝着一个更真、更美好的未来迈进，但在过程中也一定会有一些损失。而身为一个领导者在这个时候该做的，就是做长短期利益及风险的评估，如果变革对组织有长期利益，那领导者必须有决心放弃既得利益，而不能郁于短期的利益或是员工抗拒，最后因小失大。

美国当代最杰出的企业家，通用电气公司（GE）的总裁威尔许（Jack Welch），将通用电气公司在 80 年代依然获利的情况下，变革成一个获利力更高、在未来更具竞争力的企业。虽然他在变革的过程中裁减了一半以上的员工（由 44 万人变成 22 万人），遭到公司及媒体无情且严厉的批评，但是他并不为所动，他说：“如果可以重来一次，我绝对会进行更快的变革，而不会在包袱及抗拒的影响下迟疑。”

第三、变革中要抱持“勿以善小而不为，勿以恶小而为之”的理念。它所代表的意义就是变革中，对于所采取的理念或策略，不能因为事情的大小，而采取不同的坚持，换句话说，我们不能只看大方向，而对于协助达成目标的小策略抱着“差不多就可以”的心态。

再举 CPC 的变革经验为例，在 1988 年的扁平化变革后，我们在近一两年又开始新的变革，朝着“网络学习型组织”迈进。为了成功达到这个变革目标，在搬到汐止后，我们开始在办公室推动五 S 的整理、整顿、整洁等运动，想要借此让所有同仁适应“移动办公室”（mobile office）、网络型组织的运作。在推行的过程中，公司招来许多同仁的怨言，认为五 S 只是小事，何必要大费周章地全员要求呢？但是我坚信，如果小事都做不好，那根本就不必想要成就大目标。所以即便有同仁抱怨总经理、副总经理一天到晚没事做，只会管整洁，我仍然坚持贯彻五 S。而现在，同仁都习惯遵守了，我们不仅有了一个更整洁、更多人可以运用的办公室，同时也为网络学习型组织建立良好基础。

佛教的教义认为：“世上惟一不会改变的事，是变”，意味环境是永远在改变中，而且依现在的趋势看来，会愈变愈快。活在这样的时代，组织或个人如果不能体会到这个真谛，晓得变革的方法、了解变革的目的，而只是一味地想要安定，那我确信这样的组织或个人一定会被环境淘汰。

1997 年 1 月

案例：CPC 的组织变革

揭开这项变革序幕是在 1995 年 11 月起安排了四家杰出企业的负责人来和 CPC 同仁座谈公元 2000 年的企业愿景（Vision 2000），他们分别是：宏碁董事长施振荣先生、台湾惠普（HP）科技总经理黄河明先生、致伸电子董事长梁立省先生、星友科技创办人许文星博士。

CPC 在过去的一段时间虽然不断地自我变革、改善服务质量，希望成为引领台湾企业成长的一股力量，但是在面对 21 世纪，更希望了解未来企业成

长的趋势及需求。在我们看来，变革启动需要一股巨大的能量，才能冲破安于现状的地心引力束缚。邀请外界杰出企业了解他们现在做什么？公元 2000 年打算做什么？正是鞭策我们成长和变革的原动力。

在这一系列座谈之后，CPC 于 1996 年 2 月 12 至 14 日及 5 月 2 日至 4 日召开了两次 Vision 2000 的变革共识工作会议。会议中对未来的组织架构有了初步的共识，一方面将部分功能小组重组，一方面也将一些绩效不彰的部门给束，目的是将各部门的工作焦距重新对准。

经过重组后，我们有一个很精简的策略行政总部，其功能有支援决策的单位，如：人力发展、财务、行政支援等；也有研究发展的单位，如：辅导业务企划中心、训练业务企划中心、组织发展研究所等。虽然有这么多的功能，但人数却很少，因为有些工作系由业务单位的资深同仁兼任。

变形虫组织

除了策略行政部门外就是业务单位。业务单位有的因为运作很成熟，彼此关系很紧密，有一套自己的运作规则，例如：质量事业组群。有的业务单位功能彼此可以相互支援，但习惯独立决策，因此用专案结合（project-based）的方式运作，类似松散的邦联，例如：经营管理事业组群。有的则针对大型专案彼此共同开发、合作辅导，组织方式则类似合伙的会计师事务所集体决策，例如：企业变革事业组群。虽然组织的形态看起来很复杂且动态，但正如总经理石博士所言：

“组织变革绝对不是把现在具有活力的自我管理小组打散后，再将之聚合（convergence）起来，而是菁英团队（specialized team）的变形虫组织，也就是在菁英（specialist）与菁英之间形成多重的网络，彼此互相支援，而这个网络又和中国生产力中心的通才（generalist）相结合，形成顾客服务侍者的“网状组织（web）”。

这样的组织图，CPC 认为这可能是未来企业组织发展的方向，每个单位为一个独立决策与决算的单位，有其核心专长（core competence）为焦距。在此组织中，彼此运用网络关系自行寻求支援与协助，而无须依赖传统金字塔组织来指挥与协调。当然，在这样的组织背后必须要有资讯科技的强力支持，才能发挥组织的综合效应（synergy）。

四项核心战略

为了建构自己的核心优势，CPC 的组织变革考虑到企业未来的四大需求：组织发展（organization development）、资讯科技运用（information technology application）、人财（human capital development）以及全球化战略（global strategy），请参见图一所示。

CPC 必须以自我实践的精神成为变革的楷模。我们不能半吊子变革，也不能只作喊喊口号的变革，我们必须以追求卓越的精神来变革。

所以，在变革的战略上，第一点我们要求同仁必须生活在资讯科技的环境中，不只是用电脑打打文件或作作分析而已，我们必须成为“资讯科技”的重度使用者（heavy user），从总经理、顾问到司机，都必须懂得运用电脑网络来工作；其次，关于“人力资财”，CPC 一直强调是个终身学习的组

织，对人力资财

培育不遗余力，举凡企业界先进的管理观念及趋势，我们都会要求同仁先行学习或研修；再者，对于“组织发展”，从早期推动“企业文化”，到今天谈“变革工程”，CPC 不但是观念导入者，本身也是实践者，经由自我实践累积的经验，使得 CPC 成为一个“有机体”，我们更能对辅导企业、机构有成功的承诺；至于全球化战略，CPC 重视的则是趋势及解读趋势所代表的意义，所以我们不断地谈思维模式的转变（paradigm shift），借此提升自己及企业的视野。

因此也印证了澳大利亚优先期货公司执行董事长艾里亚德的一句话：

“如果今天你不活在未来里，那么明天你将生活在过去。”

移动办公室

搬到汐止，对 CPC 的组织变革有相当重大的意义。我们将汐止总部办公室设计的概念定位为所谓的“移动办公室”。其原因有三：一是从 CPC 的组织图上来看，我们必须维持一个小到有市场焦点，但又同时大到可以集结各种不同专家，为企业界提供整合服务（total solution）的机构，所以，必须是类似电脑网络的“顾客端伺服器”（client server）。所以，CPC 的办公室不能像现有企业设计成有固定部门、固定座位的形态，而是必须满足员工在变形虫组织结构中到处可以移动、到处与不同工作伙伴交谈的需要。其二，CPC 的顾问可能是经常在接受辅导的厂商或是训练场所工作，而不在公司内的办公室，这样的工作场所也必然是移动的。我们必须满足同仁在任何地方，即使在国外，都能以电脑透过电信网络与总部联系，其工作环境也必须和在办公室里一样。其三，由于打破必须到办公室工作的传统观念，同仁来到汐止办公室可能是为了开会，可能是为了联络感情，也可能为了参加社团活动，办公室的位置也不应该是“一个萝卜一个坑”的概念。因此，综合以上这些需求，将办公室座位设计成随到随坐的形式。

即使如此，“移动办公室”中也考虑到实际的需要，有一些固定座位的安排，例如：有些人员每天必须来公司上班、有些专门工作的设备及电脑必须固定摆设。折衷下的办公室可以减轻同仁对没有固定座位的不安全感，但搬来一个月后，这些不安已经被弹性、自由感所取代。即使未来 CPC 的员工再成长一倍，我们也无须再增加办公室的空间，“移动办公室”仍能满足我们的需求。

不过，要实现“移动办公室”的理想，必须靠强而有效的资讯科技支援。虽然，CPC 采用资讯科技的原因是一项变革的战略，并不纯粹为“移动办公室”设计的，但确实可以解决我们在工作上遇到的问题。例如，“大家在哪里”系统，由于座位不固定，同仁到办公室在选择座位后，必须先将电话设定成对外连络的分机号码，我们是以员工编号为代表，这时在电脑网络中的“大家在哪里”系统会显示你的座位在那里。如果你出差或是请假，也是透过“大家在哪里”系统登记：你的代理人、电话、地点、理由等资料，任何一个 CPC 的同仁都可以在“大家在哪里”系统中找到“你在那里”。

资讯科技可以将变革的抽象理念、战略、工作流程具体化下来，厘清管理的盲点，所以是“变革”一项战略性的武器。

资讯科技在战略上更重要的是建构一个“资讯分享”、“知识分享”、“沟通”及“快速反应”的工作环境。CPC 透过资讯科技将人事、出勤、财务、专案管理、辅导业务系统（我要辅导什么公司）、训练业务系统（我想开什么课）分别建构起来。当顾客需要最佳的辅导专家组合时，我们可以经由人事系统知道每个人的专长、辅导经验，组成提供最高品质的辅导团队，也可以知道所需要的那些顾问人在哪里，包括他们未来两三个月的工作行程，也可以分享他们过去累积在资料库中的辅导企业经验。因此，我们对顾客的反应就可更快速、更正确。因为，我们不是单兵作战，而是集结数百人、数百家企业辅导的知识与经验来提供服务。

其实，“移动办公室”也是一个“透明办公室”，只要你是 CPC 的员工，你就可以知道 CPC 所有的讯息，包括其他部门的财务状况。这有助于我们建立互信与互助的工作气氛。

过去，CPC 每月举办一次“沟通大会”，在台北总部的同仁全部参加，他们可以直接听到重要政策的宣布，并与高层直接沟通，但可惜的是中、南部同仁只能选择性地参加。现在这个遗憾由“视讯会议”（teleconference）的技术解决了，我们透过 ISDN 建构的“视讯会议”让台北、台中、高雄同仁可以一起参与“沟通大会”，增加了 CPC 家族互动及建立共识的机会。这也是必须运用资讯科技的重要原因。

为了建构这个虚拟的资讯科技环境，我们特别安排了一间教室让电脑室及资讯技术组的同仁在那里写软件、作模拟测试，十几位同仁连续工作了四个多月，每天几乎像 7 - Eleven 便利商店，二十四时全年无休地工作，同时也不断地开课程教其他同仁如何使用“国际互联网”、“电子邮件”（E-mail）、“语音信箱”（voice mail），甚至连最简单的视窗软件（Windows）、各种输入法、文书软件、简报软件都教，务必让每位同仁都熟悉未来的工作环境，这期间连总经理石博士和他的司机小吴也一起为了学习输入法当过“同学”。更有趣的是，年过四十且仅小学毕业的小吴，一头栽进电脑学习世界乐此不疲，最近还要担任“家教”，为石博士讲授“视窗九五”的软件应用。

许多同仁虽然不是电脑的专业人员，但也为了这个令人兴奋的工作蓝图，义务地投入建构。例如，负责辅导业务开发系统的李传政、负责训练业务开发系统的陈蓉美、负责网络建站的宋星贤、负责内部专案管理系统的程筱苹以及负责内部知识资料网络开发的陈慈晖，分别组成不同的工作团队，不断开会、沟通，与电脑部门的同仁讨论系统架构，同时还要兼顾其原来负责的业务。

许多企业在参观过 CPC 的办公室后，都希望能够购买我们开发的经验及系统。例如“大家在哪里”系统、“专案管理”系统等，但我们必须坦率地说：系统本身的价值有限，这套系统真正的价值是在 CPC 每位同仁都学会电脑输入，而且愿意诚实输入资料（甚至自己在家买电脑和公司连线）。这不是靠命令或高深的程式设计，而是要能激发大家“过这样一种新生活方式”的意愿，我们五百多位同仁在很短的时间整体跃升到一个全新的资讯环境中，这才是最有价值的事。

CPC 的组织变革是学习型组织的一个示范案例，因为，我们确实经历过

了，这样的经验是弥足珍贵的。

打破工作必须到办公室的传统观念，CPC 同仁在任何地方，都能以电脑和总部联系，随时随地皆可工作。

在很短的时间内，CPC 全体同仁跃升到一个全新的资讯环境中，过着一种新的生活方式。（本文作者为万以宁/CPC 副总经理、陈生民/CPC 组织变革组经理）

1996 年 11 月

第三部 国家优势

策略大师波特 (Michael E.Porter) 认为惟有维持竞争优势才是企业永续经营之道。

而要打造国家竞争优势，先要有共同愿景。

其次，在心理层面上，要从改变思维开始；

在战略上，则应以核心专长取胜；

在技术上，则应建立网络基础工程。

8 打造经济实力

缘起：

瑞士洛桑国际管理学院 (IMD) 公布《1995 年世界竞争力报告》，在受调查的 48 个国家和地区中，台湾总体的成绩从 1994 年的第 18 名跃升至第 11 名，一扫 1994 年落后于马来西亚的阴霾，甚且超过七大工业国家 (G7) 中的加拿大、法国、英国及意大利，但是我们的企业界丝毫不为这份报告感到喜悦。

我认为这份竞争力报告不管是将台湾排在第 1 名或是第 48 名，都不会影响台湾实质的竞争力。台湾的竞争力是靠经济成长累积出来的，而台湾的经济成长又是靠 97% 以上中小企业在国际市场上胼手胝足、默默耕耘出来的。要了解台湾的竞争力，要看中小企业是不是能在这样的环境中继续成长、继续茁壮？但是坦白说，台湾的竞争力并不如这份调查报告所归纳的“在进步中”，因为中小企业的竞争优势抵不过环境加诸的劣势。

简单地讲，台湾中小企业的竞争优势是：

1. 对市场反应的速度非常快。
2. 中小企业主有吃苦耐劳的精神。
3. 绝大多数的员工，包括工程与管理人员都能不断地学习。

基于以上的竞争优势，使得台湾生产任何产品，凡是需求种类少量、而不是大量生产的，世界上没有第二个地方可以与我国相抗衡。因为多年来我们已经练就一套独特适合多种少量、有弹性的生产技术，而且由于产品质量的强化，使出口单价不断提升。日本与美国都是大量生产的代表国家，其中日本只要不符生产“系列” (keiletz) 的产品都不愿生产，即使是后进工业国，如大陆现阶段也是走向大量生产，无法挑战台湾在多种、少量、高单价的市场地位。例如 1994 年台湾出口的鞋子平均单价已经提高到每双 18.64 美元 (较 1991 年成长 52%)。台商到大陆投资，表面上看来是产业外移，但他们很快就发现，大陆市场需求形态与台湾不同，在磨练过多种少量的生产方式再走向大量生产，是相当容易的，而且自然会在两岸产生各种不同的产业分工形态。

海外经营困境

不过，在另一方面中小企业在海外市场迅速开拓时，也面临经营上的困境：

1. 资金来源取得困难。
2. 研发基础不够扎实。

最近，许多原本优良的企业在国际化时因资金无法及时供应而遭斫伤，甚且关门倒闭，光男与君太鞋业是其中比较知名的例子。台湾企业不如日本企业来得幸运，日本的金融机构是跟着企业全球跑，支援企业国际化的发展。以台湾企业中小型的本质，如果资金是自己提供，或靠在当地投资产生的利润孳生，都无法支持大规模、长远性的扩充，所以，常会出现“黑字倒闭”的现象。根据中华经济研究院研究东南亚及大陆台商资金活动指出，不论东南亚或大陆的台商均表示，未在当地筹款的原因主要为：由母公司资金协助，子公司自有资金便可应用，当地缺乏台湾银行业的海外分行等三项。而台湾银行不能扮演支援海外中小企业拓展市场的先导角色，实在是令人扼腕。

至于研发方面，虽然政府投入许多研发经费来补助中小企业之不足，但受限于行政官僚的思考逻辑，常常无法灵活支应中小企业在多变市场的需求，所以中小企业往往得靠自己。不是每个中小企业都须具备基础研发能力，但重要的是要懂得运用概念研发，将现有的研发成果商品化，就容易成为本业中的佼佼者。所以，我们可以看到中小企业成功之道在于：

1. 掌握需求、选择顾客。
2. 集中在某些顾客，满足需求。
3. 扩大并控制这个市场。

例如毛刷业中的同芳公司、创新开发脚踏车专用 PU 材质安全帽的长炬公司、电话受话器的美律实业公司、生产彩色监视器专用 IC 的伟诠电子公司等，在其产业中都是世界第一。中小企业拥有的资源自然无法与大型企业相比，生产的产品也很难具有规模经济及尖端技术，但只要找对产品，并对市场定位正确，即使是小螺丝钉、毛刷或瓶盖，都可以全球为战场，在全球产业分工体系中找到自己的位置。

需向企业学习

不过，在提升自我的竞争能力时，中小企业更需要总体环境的协助，以突破资源不足带来的限制，而政府身为大环境的塑造者，显然需要向企业学习。就像中小企业发展所需要的金融支援体系，更大的工程如亚太营运中心的规划等，政府的表现让企业界极度失望。

以我们 CPC 在三芝乡筹建的品质学院来说，从 1988 年董事会通过兴建计划以来，历经数年，以及多次奔走，至今部分使用的土地还在申请变更地目中，根本还无法兴建，我也不知道这样的行政手续还会有多少，而且还要再等待多久，现在甚至想放弃这个计划。以往工商界抱怨政府行政效率太差，若非这次我们亲自碰到，实在很难想像。

无独有偶的是，世界知名的华纳公司已在 1995 年秋决定退出被列为重大建设的月眉大型文体开发计划，原因之一即是工程招标程序繁琐与行政效率不彰，使台湾丧失了向世界级娱乐产业学习先进技术的机会。然而行政效率不彰已是老生常谈了，我们也曾经参与工商登记的行政效率诊断工作，发现不是修改法令的枝节问题，或者是哪一个党执政就能提高行政效率（事实上，三芝乡属台北县，是民进党执政），而是今天整个政府结构、流程需要革新再造。但如果我们将革新再造的希望寄托于现有的政治生态，无异是缘木求鱼。

宏碁曾经打出六三三的口号，认为这是产品设计、制造、销售的适当时

间带比例，但由于环境变化得太快，产品从开发到生产到销售的时间必须压缩，因此更改为三一一，速度增加了三倍。跟不上环境变化的速度，就只能眼睁睁看着商机流失。因此，政府必须像一个企业，了解到环境变化的迅速及无情，政策目标的制定（plan）可以不改，但施政方法（planning）则必须随时改变，才不会被时代所淘汰。否则，亚太营运中心仍然只会是个白日梦而已。

所以，今天最重要的改革是政府本身，要知道自己的问题在哪里，并向自我挑战。如果我们对自己知道得更多，则我们所知道的世界也将会更多。

1995 年 10 月

9 以核心专长创造优势

这次政府提出以提升整体竞争力为施政目标，获得台湾各界相当多的回响，各方莫不希望此次政府真能大刀阔斧地痛下针砭，利用这个机会解决岛内政治、经济、社会等各种问题互相纠结的恶性循环。而竞争力策进会（Competitiveness Promotion Council）在如此殷切的期待下成立，也以提出几个与经济、民生、社会相关的重大议题，试图以实际行动将台湾塑造成为一个可以投资、生活的大环境。在这其中关于经济面的竞争力提升，我主张应当要从提升个体经济面的竞争力着手，换句话说，我们应该以提升岛内个别产业，甚至是个别企业的竞争力为目标。然而，什么才是企业可以永续不坠的竞争力呢？而又应该采取什么样的做法才能真正提升企业的竞争力呢？

综观古往今来成功的企业经验，我要提出：提升个别企业竞争力必须让每个企业寻找出属于其本身的核心专长，在这个核心专长上与他人竞争。同时在做法上除了审视自身的核心专长外，更要有战略的发挥、善用核心专长。有关核心专长的定义，近来许多学者专家都提出许多的看法，不过我个人认为，以最浅显的文字来说，所谓的核心专长就是：拥有别人所没有的优势资源（distinctive resource），这项资源可以是人力（manpower）、产品（product）、技术（technology）、流程（process）、企业文化及价值（culture & Value）等。

举个例子来说，台湾企业过去在外销贸易领域中获致相当成就，并且累积了庞大的外汇储备，便是台湾拥有一项重要的核心专长。我们能以低廉合理的价格，在限定的时间内，将符合规格的产品送到顾客的手中。而这项核心专长可以说是结合了几项优势资源：价廉且质优的人力、事业心旺盛的企业家精神（entrepreneur）、产品、技术及流程。再如日本的索尼公司，就是由于拥有“极小化”（minimize）的关键技术及研发能力，使得其电子及家电相关产业的优势维持数十年而不坠。

企业危机

核心专长是一个企业生死攸关的因素，但是核心专长却具有两项非常重要的特质，而忽视了这些特质，就可能使企业的成败转瞬变色。

第一、核心专长可以分成容易被取代及不容易被取代两种。容易被

取代的核心专长，例如，价廉的劳动成本、产品及一些基础技术或流程等，易于被模仿及取得，同时建立也较为简单，因此，很容易就因竞争者拥有相同的核心专长，而使自身的竞争优势消失。至于不容易被取代的核心专长则是如企业文化、人力素质及某些关键技术及流程等，模仿及取得不易，因而可以维持较长的优势竞争。

第二项特质是，核心专长的建立及发现不易，同时会随着市场态势及顾客需求的转变而消失或转移。

未能发现自身的核心专长，而使企业经营陷入困境的例子，我想举日本松下公司来谈。日本松下公司雄踞世界电子家电市场多年，光在日本就拥有将近四五万个经销据点。以如此数量的经销点而言，如果松下公司能够完整地规划利用，那相信一定可以成为一个极大的行销网络，同时所能创造的利润也可以轻而易举超过 7-Eleven，但是松下公司并未发现，且未运用此项核心专长，使得其营运在当前遭遇到难以克服的挑战。

至于因为核心专长的消失，而使得发展陷入瓶颈，台湾就是最好的例子。台湾过去结合优势资源而创造出台湾特有的核心专长，并据以成就脍炙人口的台湾奇迹，但是近年来在国际竞争上却遭遇到许多严苛的挑战，其原因不是因为我们退步，而是由于竞争对手——邻近原本较为落后的国家快速进步，纷纷模仿台湾的成功模式，以自身的优势资源创造类似于台湾的核心专长。由于不进则退，台湾的核心专长因被模仿而消失，同时也因而丧失竞争优势。

不即不离

因此，我认为，提升台湾企业竞争力的第一步就是，促使每个企业审视研究自身的核心专长，从而根据核心专长去拟定竞争战略。台湾宏碁公司是这方面成功的例子。宏碁在 80 年代末期遭遇国际化的瓶颈后，便反求诸己检讨自身企业所拥有的核心专长及优势资源，例如，全球品牌、结合地缘（global brand，local touch）的企业文化、在电脑零组件装配方面的技术能力、国际化经验的人才等，从而发展出“速食业”（fast food business）的经营理念，成功建立竞争优势。

其次，我认为，运用核心专长最重要的心法是要“不即不离”，也就是我们不能死守本行、死守着原有的核心专长（由核心专长所建立的事业），要求新求变。但是另一方面也不能脱离本行，放弃自身的核心专长而盲目地进行多角化的企业扩张。

以“不即”的原则来说，核心专长的运用方式至少有以下三种：

1. 研发新的核心专长。

2. 与别人所拥有的核心专长进行战略结盟（strategic alliance）。

3. 将原有的核心专长运用在新的领域上。

举个例子来说，联邦快递公司以其精准、快速的服务而独霸货物运送业的龙头，而运筹管理（logistic management）可说是其核心专长。因而该公司在进行多角化时，便充分延伸其核心专长，将准确快速的后勤支援管理运用到医疗管理这个讲求医疗准确及时效的领域上。原有的核心专长，新的运用领域，再加上与相关企业（如：医院或医疗产品公司）的战略结盟，联

邦快递结合一个新的核心专长，并为自身开创一片商机无限的新天地。

就“不离”的原则而言，则是企业应该先明确地定义出自身的核心专长，千万不能在对核心专长仍不清楚之前，就贸然将企业带离原本的核心事业。因为如此一来企业就很可能冒着丧失原有竞争优势之风险，甚至最后导致经营的崩溃危机。最明显的实例就是一些积极进行国际多角化的跨国型消费品公司（如：服饰、香水或餐厅等行业），在进入新市场时往往为了在短期内扩大市场占有率而采用平价低廉战略，这个方式虽然有时在短期内奏效，但长期而言，却会危及其原本的竞争核心专长——高贵卓越的品牌形象。

许许多多的趋势预言家都告诉我们，未来的世界将会是一个全球单一经济体系，而在这个单一经济体内，一国或一个企业的竞争之道是在竞争的概念下，寻求资源的互补结盟。换句话说，就是必须既合纵又连横，攻守兼备。迈入这样的世纪之后，我相信世界的市场会愈来愈大，而企业想要成功就必须能够更专精，同时在专精的领域又能够维持领先。所以，我认为，台湾若是想在未来拥有强大的整体竞争力，就务必让每个企业体都真切地发掘、建立起不容易被模仿取代的核心专长，并且在核心专长的概念下与对手竞争、与对手结盟，才有可能在单一的世界经济体内成为经济巨人。

1996年9月

10 从“心”做起

随着国际竞争愈来愈激烈的发展趋势，台湾企业兴起一片组织变革的改革声浪。我到各地去演讲有关组织变革的议题，在演讲过程中，大部分的人都能体认到，面临激烈的竞争，组织的确应该要有所变革，才能迎接环境变化所带来的各种挑战，大家也都知道问题出在哪里。但是我发现一个现象，那就是——大家都没有改革的行动，只是一味地批评别人。

当前台湾，夫妻关系会失和，企业经营会出现危机，社会会乱象丛生，关键就在于大家只会批评、抱怨，却不动手去做。于是，晚归的先生会理直气壮地对太太说：“都是因为家里不温暖，我才会不想回家。”擅变车道的驾驶员会自找台阶：“交通这么乱，车子这么塞，没办法，只好钻行了。”员工则抱怨公司的政策不明，所以让他无所依循；抱怨职权划分不清，所以抱负无法施展；抱怨公司评估不公，大家缺乏斗志；抱怨同事工作不力，无法全力配合。总之，认为所有的错都是别人引起的，自己才是最负责、最优秀的，今天公司会从竞争的行列中败下阵来，都是主管、同事的能力有问题。

自省能力太低

这是台湾目前共通的现象：自省能力太低，大家都非常膨胀自己对家庭、对公司、对社会的贡献。大家都认为：没有我，事情绝对办不好；但却很少人会反省，可能自己就是问题的制造者。

除了自省能力低落，台湾还有一个共同现象就是：大家都很自私，大家都等着别人来解决问题，自己却吝于动手。

我有一次在上班的途中，路口发生大塞车，当时，路口的车子谁都不让谁，大家都认为自己的时间宝贵，别的车子应该让他先过，于是，四方来车

就僵在那里。当时，天空下着毛毛雨，我毅然决然地下车，冲到路口去，指挥各线车辆互相让一让，直到车结打开……

那时候，我心里在想：其实大家都应该知道要有人出来疏导，但是为什么就不是以“舍我其谁”的心情自告奋勇呢？

有一段短文是这么说的：

这是一个有关四个人的故事，他们的名字是“每个人”、“某人”、“任何人”、“没有人”。

有件很重要的事要办，“每个人”确信“某人”会去做，“任何人”都可以完成这件事，但结果是“没有人”去做。“某人”生气了，因为这应该是“每个人”的事，“每个人”认为“任何人”都可以做，但是没有人了解“每个人”都不想做。

结果是，当“没有人”做“任何人”都可以做的事时，“每个人”都归咎“某人”。因为，大家都习惯把责任往外推。

习惯外推责任

企业发展最怕这种心态了。只要组织人员出现这种心态，就会造成组织成长停滞，中国生产力中心副总经理万以宁曾作如下的描述：当你跟有这种心态的人员讨论愿景的时候，他会说：“大家的信心不够，公司又没有一套公平的评估制度，叫我怎么去激励领导？”当你跟他讨论如何领导激励时，他会跟你反映：“现在这种系统与文化，很难去领导与激励。”既然问题出在系统与文化上，当你跟他讨论变革时，他又说：“大家的共识与参与很困难，我能怎么变呢？”那么要他参与讨论时，他又有另一套借口：“愿景不清楚，我们无法参与。”于是每提出一个问题，他就有一个借口。就是这种只会把责任往别人身上推的心态，使得组织发展受到重重阻碍，而出现塞车情形。今天，很多国营事业在民营化的过程中，也常出现这种塞车情形。其实，民营化早在几年前就应该实施了，会拖到今天这种局面，出现这么多问题，就是大家不愿意“下车”，等到经营困境的时候，大家就怪是政府法令不当、怪公司政策错误、怪同业恶性竞争……，但自己呢？自己是无辜的，为什么要接受经营困境中的苦果呢？

要先自我反省

面对社会上充斥着这些似是而非的观念，我认为，惟有从“心”做起，才能根本杜绝这种自我膨胀、自私自利的心态，我们才有参与国际竞争的基础。

所谓从“心”做起，就是懂得自我反省，凡事以身作则，在指头指向别人之前，先指向自己，诚实地问自己：“我是不是已经尽了全力？我有没有率先做起？问题是不是出在我身上？”

如果企业能鼓励员工养成这种自我反省的习惯，只要工作出现问题，大家的反应一定是，先检查自己在工作流程或作法上是不是有所疏忽。由于大家都愿意来承担、解决问题，这样的企业才经得起挑战。否则，不管引进什么先进的技术，对企业的长期经营都是于事无补，因为企业最大的竞争力是来自于人才，如果员工不懂得自我反省、自我教育，质量的提升必然有限。

员工质量有限，若想提升竞争力，那简直是缘木求鱼。

前阵子政府司法行政首长廖正豪与岛内工商大老聚会，申明政府扫黑的决心与行动，期望给企业界一个安全、无障碍的投资环境，这的确为岛内企业注入了一剂强心剂。但是换另一个角度来看，如果企业能有道德使命，不赚不法的钱，那么，大家必能共同建立一个有良心的经营环境，加上政府扫黑除恶务尽，自然能创造一个安全又和乐的社会。

因此，只要企业常常自我反省，秉持良心经营，把这种看不见却真正重要的特质激发出来，我相信，迎接 21 世纪，台湾的竞争实力是绝对可以提升起来的。

1996 年 12 月

11 建立网络基础工程

自从政府提出提升整体竞争力为施政目标后，相关单位便积极成立工作团队、推动许多政策及活动，期能落实此恢宏远景；但或许是兹事体大，所需顾及、解决的环节太多，以致当前的工作重点似乎只是试着把过去阻碍竞争力的诸多问题项目化（itemized），然后再设法逐一解决。但是我认为这样做，其实已经偏离提升整体竞争力的目标核心，并且产生非常不利的负面现象——失去方向感，耗费过长的时间、过多不必要的资源，使我们失去时机的优势。

举最近甚嚣尘上的省府虚级化来说，其意图或是为了简化叠床架屋的政府运作机制，以提高行政效率，进而提升竞争力。我认同这样的说法，也相信可以达成某种程度的效果，但是，省虚级化并不是解决所有政府运作机制问题的万灵丹，也不可能单在三五年之内就足以提升整体竞争力。所以我认为，要真正提升整体（政府及民间）的竞争力，我们就应该有个整体目标，去凝聚所有政策及行动的焦点。进一步说，我认为，这个整体目标就是建立起一个单一的政府，而建立这种政府最有效的方式，就是建构起资讯网络基础工程（info-structure），让所有个人或企业，在未来数据化经济下，能够快速成长繁荣。

虽然政府当前也有拟定一个“国家资讯基础建设”（NII, National Information Infrastructure）计划，但我认为这个计划的规模及进取心都不足，同时所规划的时间也过长，完全违背了和时间竞争的关键原则，而且我相信如果我们无法在两年内建立起全岛快速资讯网络，则提升整体竞争力将真的会成为一个遥不可及的梦想。相反地，如果能在短期内建立起全岛快速资讯网络基础工程，让整个社会的各项运作完全以电脑网络为基础，则我们的政府及企业就绝对拥有无可比拟的卓越竞争力。

先举政府为民服务的例子来说，偏远地区的民众如果要申请护照，则在一个建构完善的资讯网络环境之下，他只需从网络上找到申请表格，键入个人资料送回网络后，电脑就自动寻找相关资料进行比对、查询及核验的工作，在核可后经由电脑网络对申请者的银行收费，并将新护照经由快递送到民众手中。其中一切申请、查核、发照及收费的流程都是经由电脑资讯网络处理，不仅大量节省时间的耗费，同时也让偏远地区的人获得同样最优质的服务；而更好的是，类似的申请、登记手续都可以经由电脑网络作相同快速、简便

的处理。

善用网络资源

接着，我们再来看一个实际的成功例子。美国李维牛仔裤公司现在利用网络，可以在三个礼拜之内将量身制造的牛仔裤送到各地顾客手上，使得业务量成长了四倍。其做法是经由国际互联网，让顾客可以将个人的身材尺码及订单输入李维的电脑网站（web site），而生产单位从网站资料库获得这些资料后，便立刻进行生产，并在产品完成后经由快递送到顾客家中。这对生产多种少量的台湾中小企业而言，不啻是提升竞争力最好方法，只要建立资讯网络，则不仅所需运作的流程时间大幅缩短，节省了 75% 的中间分销费用，同时更能打破商业国界，创造出无穷商机，使得整体产业竞争力相对提升。

资讯网络基础工程（或称信息高速公路，information Superhighway）的观念出现时间不算太长，而截至目前为止也未有完全落实的案例可循。这其中除了因为许多人误认，建立资讯网络基础工程所需投入的资源会过于庞大，不符经济效益外，我认为还有几个重要观念需要厘清：

第一，建立电脑网络不是为了要自动化，而是要利用这项优良的沟通工具，去达成更有效的沟通及串联，不论人与人之间，企业与企业之间，知识与知识之间，或是人、企业、知识与政府之间。换句话说，目的就是要达成更好的沟通与串联的层面。

第二，资讯网络基础工程应由民间来主导进行，例如以 BOT（build-operation-transfer，兴建—营运—移交）的方式，会比由政府单独进行更好、更有效率。这其中政府所应扮演的角色是监督及资讯安全的管制。举台湾来说，岛内的电脑相关产业是全世界最完整的，拥有许多杰出的软、硬件人才，同时台湾民间资金充沛、地理区域也较小，架构网络相对而言远比欧美大国容易，如果能由政府授权民间组织，结合所有资源来进行这件工程，那我相信其成功率是非常大的。

知名管理大师戴布·史考特认为，在未来数字化的经济时代，未来一国或是一间企业的竞争优势，全在其是否能将所有人的智慧及技术，运用电脑科技串联成一个网络，并且善用网络上的各种资源。我认为他已经提出了未来一个最重要的趋势，同时我更相信，建立起一个这样的资讯网络基础工程，才是台湾未来竞争力之本！

1997 年 3 月

12 缔造台湾企业优势

前一阵子，瑞士洛桑管理学院又公布了最新一期的各国和地区竞争力排行榜，而台湾的排名则从原来的 18 名掉到 24 名。这个竞争力排名不升反降的残酷事实，对于以提升整体竞争力为目标的台湾而言，其冲击之大不言可喻，同时也让人不禁想问，在采取许多行动试着提升整体竞争力之后，为什么竞争力的排名还是会倒退？是不是我们提升竞争力的战略，在方向上有问题？还是在策略作法上有偏差？

其实竞争力排名不进反退的现象，正好给我们一个面对事实的机会，可以从根本面重新思考到底何谓竞争力。换句话说，在期望与事实间有如此大落差之际，我们有必要从治本着手，确实厘清竞争力的定义，而我认为所谓提升整体竞争力，就是提升整体的生产力。因此在竞争力就是生产力的前提下，我们可以从生产力的定义，来了解何谓竞争力。生产力的定义，根据欧洲生产力组织在 1959 年的罗马年会上（Productivity Committee of the European Productivity Agency, Rome Conference 1959）所提出的是：生产力是一种心态，在现实中持续地追求不断进步的态度，是一种坚定的信仰，相信我们今天比昨天做得更好，明天会比今天更好。更进一步地说，就是在瞬息万变的环境中不断地开创经济活力以及运用新的理论和方法，就是坚信人性价值的进步。

恒常超越，适应变动

简言之，所谓生产力，我认为就是一种恒常超越自我的勇气，以及一种适应变动的智慧。

所谓恒常超越自我的勇气，是指面对提升生产力（或是竞争力）应该有的心态。亦即对于追求生产力，我们应该有持续追求不断进步的意愿及态度。这个意义，代表着每个人必须持续改善的“改善（kaizen）管理观”。相当于质量管理大师戴明博士，终其一生不断提倡的“全面质量”理念。而简单地说，所谓恒常超越自我的勇气，所指的就是我们应该要勇敢面对事实的瓶颈及问题、同时超越现实。

我认为不敢面对事实面的问题，并且针对问题加以痛施针砭，就是目前竞争力提升的最主要障碍。举例来说，政府各级人员在面对任务，经常以等待上级指示为借口，既不愿负起责任，却也不愿意面对现实、说出真话。有了以这种从业观念为主的官僚体系，就算当中仍有相当优秀的人才，但由于活在欺瞒中，不敢面对事实，使得目前想要提升整体竞争力，就好像在沙滩上想不打桩就要盖大楼一样，谁会相信这样的大楼盖得起来呢？

因此我主张要提升整体竞争力（生产力），要有恒常超越自我的勇气，就先要推动面对事实、真正说出问题、然后超越现实瓶颈的观念。我认为现在真是推动这个观念的最佳时机，因为惟有在下位者愿意面对事实、说出真正的问题，同时在上位者也能够接受事实、接纳不同的意见时，提升整体竞争力才有落实的可能。

有关生产力定义的第二点，所指的是在提升生产力的时候，应该要给所有人在适应变动时，有一个可以依循的规则及方向。换言之，所谓适应变动的智慧，就是指应该建立一个指引所有人方向的愿景（vision）和积极自动适应环境变动的战略。愿景对成败的重要性，不言而喻。台湾积体电路公司董事长张忠谋，之所以能让台积电为台湾写下成功的半导体传奇史，所依靠的就是相信“中国人也行”的热情，以及要成为全世界最大的半导体专业代工企业的愿景。美国微软公司董事长比尔·盖茨（Bill Gates），之所以能够让微软领先全世界，就是因为他相信电脑会成为每个人的生活必需品，以及为人类未来创造出一个“网络乌托邦”的愿景。

所以，有愿景才能创造出热情，而有了热情才会激发出行动及战略。但是如果缺乏一个明确的愿景，则推动的人便会欠缺热情，对于落实行动漠不

关心，而效率自然无法提升。同时由于漠不关心，便会进而产生被动、等待的文化，遇事不愿意负责任，只会听命行事。而当问题产生时，便再将烫手山芋丢还给上级，如此形成一个解不开、跳不脱的恶性循环。

建立台湾的优势

故而我要再次主张，要提升台湾的整体竞争力，我们应该在公元 2000 年前建立让台湾成为“高速资讯网络岛”的愿景，让所有政府施政、社会运转、人民生活及商业机制等，都经由资讯网络，进行最有效率及效能的沟通及运作，让整个社会变成一个人人会用、人人可用的网络世界。而在战略上，焦点应该先放在建构起资讯网络基础工程，经由这个网络的架构完成，去建立一个高效能的单一政府，使政府的层级能加速简化，服务效能可以提高。同时也可让构成台湾经济主体的中小企业，借由网络跳脱中间通路的高成本，打进世界市场，建立属于台湾企业的优势竞争力。

创造个人电脑传奇的苹果电脑公司前任总裁史考力（John Sculley）曾说：“苹果电脑公司在内部推动的文化是：我们相信预测未来的方式是创造未来，我们感受到塑造命运的信心。”在他这句话中，我们可以看到恒常超越自我的勇气——塑造命运的信心，以及适应变动的智慧——创造未来。对于此次台湾在竞争力的排名往下滑落的现象，我认为我们不必因此而怀忧丧志，反而应该趁此机会，再一次从根本检视：在推动提升整体竞争力之时，我们是否真正了解竞争力与生产力之间的相通，以及在提升竞争力之时，是否具有一种恒常超越的勇气，以及一种适应变动的智慧。

1997 年 5 月

13 该是面对现实的时候了

1997 年春，美国哈佛大学著名经济学家波特，应邀来台演讲。波特在演讲中指出，台湾发展为亚太营运中心的方向极为正确。经过波特一番剖析，场中的政府高层官员信心一振，尤其是以波特目前极孚国际声望，有此专家学者极力肯定，上自政府官员，下至平民百姓，似乎都对即将到来的 21 世纪充满信心，也认为未来台湾竞争力的提升，将是指日可待。

但是，环顾台湾目前的经济环境，却让人不是那么的乐观，因为投资意愿普遍降低，投资脚步减缓，产业营运困难，经济景气长期低迷，这些现象不禁要让人担心台湾竞争力提升的速度。

政府提出提升台湾竞争力计划，希望在公元 2000 年，将整体竞争力提升到全球前五名。不可否认，名次的升降的确是评估竞争力的一项指标，但我认为，提升竞争力绝对不是单纯地把名次往前提几名而已，真正的竞争力，就是生产力，换言之，要提升竞争力就应该要提升生产力。

追求生产力，不断求进步

1959 年欧洲生产力组织在罗马年会上，提出下列有关生产力的定义如下：

一、生产力，是一种恒常超越自我的勇气。

二、生产力，是一种坚定的信仰。

三、生产力，是一种适应变动的智慧。

第一个定义所指的是，面对提升生产力（或是竞争力）应该有的心态。也就是说，对于追求生产力，我们应该要有持续追求不断进步的意愿及态度。当初日本之所以能从第二次世界大战废墟中，快速站起来，就是因为日本企业在每个生产流程中，不断要求改善质量，所以他们做出来的产品性能优越，才能一举打进国际市场，一跃成为世界经济大国。

宏碁电脑的几起几落，相信大家都很清楚。宏碁一开始在全球化的过程并不是很顺利，后来施振荣先生改在当地国招募员工，拔擢当地人担任高级主管，终于稳住人心，逐步拓展全球事业版图。宏碁就是因为能勇敢面对现实瓶颈，力求突破和改进，当地人不愿受台湾人管理，那就由当地人出马管理，既能解决全球化的问题，又能嘉惠当地国，可谓一举两得。

企业必须要勇敢面对现实，政府未尝不是。

政府立言要建设台湾为亚太营运中心，但最近却相继采取各种措施，限制厂商对大陆投资，这不禁要让人怀疑，政府要如何完成亚太营运中心的计划？因为大陆已经是当前全球最大的外资吸收地，假如政府不愿面对事实，不让台湾企业参与大陆的经济活动，如何能建设亚太营运中心？假如台湾的制造业无法以大陆市场为腹地，又如何能建立亚太制造中心呢？所以我认为，政府必须要到大陆投资当成是企业国际化的一环，才能完成亚太营运中心的宏愿。

如果政府不愿面对现实，结果不是迫使企业退回到“违法”的海外投资，就是限制了企业的经济活力，使投资意愿更为低落，届时想要提升竞争力，简直是缘木求鱼。

人人有希望，大家有愿景

生产力的第二个定义，指的是面对提升生产力时，相信今天会比昨天做得好，也就是说，人人对未来充满希望，大家都有一个共同的愿景。

有愿景，才会有热情；有热情，才会激发出行动。如果缺乏一个明确的愿景，大家对于落实漠不关心，效率自然无法提升。美国微软公司董事长比尔·盖茨，之所以能让微软领先全世界，就是因为他相信电脑会成为每个人的生活必需品，电脑能为人类创造一个“网络乌托邦”，所以率先投入，义无反顾地从事电脑的研发，终能称霸世界。

目前世界各国都已纷纷描绘出一个清晰的愿景，希望凝聚全国国民的共识与向心力，一起为一个可实现的未来打拚。新加坡希望能成为一座智慧岛，以智慧建构国家的竞争力，平均国民所得要超过瑞士。马来西亚要在公元2020年成为一个经济富强、完全发展的国家，要有今天美国的生活水准。韩国、新西兰、澳大利亚、菲律宾，也都有着2020年或2010年的愿景，有着一个全国上下可共同冲刺的目标。

但是愿景绝不只是一句响亮的口号，而是要能真正落实下来，被众人所拥抱。政府要提升竞争力，却订定各种指导原则，甚至强力要求，使得企业的发展备受束缚。其实，当全社会有共识要提升竞争力时，政府要做的，乃是详细研究国际市场的变化，随时提供正确的投资资讯，让企业自由选择，

同时在台湾内部则应努力塑造一个公平竞争、安全无虞的无障碍投资环境，才能真正落实生产力的提升。

市场需求，快速应变

有关生产力的第三个定义是，在提升生产力时，要有一种适应变动的智慧。

台湾积体电路公司董事长张忠谋，之所以能写下成功的半导体传奇，就是因为十几年前，看出越来越多的设计师自己出来开公司，却缺乏资金建厂，希望有人来帮他们制造产品，于是决定台积电要走专业代工的路线，结果把台湾的高科技产业带上国际舞台。就是因为具备这种变动的智慧，张忠谋准确抓住市场的需求，才能让台湾半导体业者首度在国际舞台扬名，并在台湾发展出世界级的产业。

反观我们当前积极在推动提升整体竞争力，也颁订了许多政策在推行，但对于国际瞬息万变的经济情势，应变的能力似乎总有一段距离。

归根究底，我觉得台湾的应变能力会有落差，描绘愿景却不见落实，而且无视大陆市场蓬勃发展的现实，最主要的原因就是不愿认清事实，大家不敢讲真话。

长期以来，我们的政府官员都习惯当个乖宝宝，一切听命于上，不敢勇敢表达自己内心的想法，久而久之，不仅逐渐缺乏面对现实的勇气，也慢慢丧失应变的智慧，更遑论对事情产生高度的热情。

1997 年 5 月

第四部 精实政府

企业要能永续经营，得去满足顾客的需要；

政府想要永续执政，也得以市民的福祉为依归。

政府的行政效率、公共工程质量，久为大家所诟病。

向企业看齐，主动、积极、灵活、迅速回应各种变化，提升人民的满意度，这就是民众所期待的“变革”，而不是媒体喜欢炒作的“变天”。

14 “变革”与“变天”

缘起：

1994年9月，瑞士洛桑国际管理研究院与世界经济论坛出版的《全球经济竞争力报告》指出，台湾经济竞争力在41个国家和地区中排名第18位，次于新加坡、香港，甚至列在马来西亚之后。马来西亚超前台湾的原因是其在国际化程度、政府因素、金融因素与公共建设等项目领先台湾。这就是问题所在，我的看法是政府必须负绝大部分的责任。

同年年底的省市长及议员大选，民进党取代国民党在台北市执政，新党在台北市的总得票数超过国民党，但在台湾省及高雄市，国民党却大幅领先两个对手党，这表示什么？我认为，这就是选民表达了“变革”（evolution），而不是“变天”（revolution）期望。

“变革”不是安于现状、被动地因应变化，而是充满活力、主动积极地“预应”（proactive）变化，甚至驾驭变化。但“变革”不同于“变天”，“变天”是在绝望、没有任何出路的情况下，以极端的力量来推翻现状，然而我们的政府、我们的社会还没有恶质到需要“变天”的程度。

至于如何进行变革呢？我认为政府本身必须参考企业界在最近十年来推动的“变革工程”，这种变革工作是“重新来过”（Re-），而且是“从头到尾的创造活动”（engineering）。也许有另外一个词汇容易让行政部门了解其涵义，那就是“重建”（reinventing）。

不论是变革或是重建，强调的都是我们需要改变了。人们抗拒改变的最大原因是，以为“我做错了，所以需要改变”，其实不然，而是“环境变了，所以需要改变”。改变，并不在于否定我们的过去。就好像“昨天刮大风、下大雨，我们要穿雨衣，今天出大太阳，就应该将雨衣脱掉”的道理一样。

在我的想法中，变革工程不是一种手法或技巧，而是一套哲学与心法，涵括了五个部分，分别是：

- 思维模式的转换。
- 顾客满意（或市民满意）的经营哲学（customer satisfaction or citizen satisfaction）。
- 人员的活性化（empowerment）。
- 系统化的自我观照（systematized insight）。
- 资讯科技的运用。

兹一一说明于下：

1. 思维模式的转换

思维模式决定了我们思想的层次、思考的空间、生活工作的习惯和行为。在企业界，两百年来受到亚当·斯密（Adam Smith）《国富论》的影响，形成

了以专业分工的金字塔组织，而这种组织形态早为古埃及及中国历代的政府所奉行不悖。然而因为金字塔组织的自我衍生及其特有的封闭性，造成无法适应环境的变化，所以，变革工程第一项需要修练的心法，就是打破旧的思想框架，特别是这种基于分工、层层节制所需要的组织设计及管理思维。

思维模式的转换就是去改变既定的游戏规则。举例来说，高速公路的塞车问题，其中有一个原因是车子上得来、下不去，因为传统的思维模式是进出口都设在同一个交流道中，为什么不在容易塞车的路段多设几个“出口”交流道呢？这个问题类似在公共场所，女士的厕所和男士厕所空间一样，但女士厕所老是大排长龙，为什么不将女士厕所空间设计为男士厕所的三倍呢？

2. 市民满意的经营哲学

企业要能够永续经营，来自顾客的支持。同样，政府要能永续执政就必须让市民满意。政府的所作所为，一定要着眼于人民的需要及方便。所谓“市民满意”，就是设身处地地想想，如果是我自己，得到什么样的服务，会感到喜悦？而将这种心情转化为对市民的服务行动。

执政党谈到老人福利金的发放额度优于民进党，可是能领到的有几希？为什么？因为申请程序太复杂，本身要提出一些证明文件不说，还要里长开具清寒证明，最过分的是要子女签署“无力抚养”的声明，这对人伦的斫伤太大，自然会造成民怨。我认为，一个地区有多少符合发放福利金资格的老人，难道以我们现行的所得税申报制度不能清查出来吗？或是村里长本身不知道吗？政府本来就可以主动地将福利金送到需要的人手中，但却要摆个官架子，等民众上门来申请，这是许多好的政策会造成民怨的主要原因。类似这种不便民的例子不胜枚举，最重要的是在公务员的脑海中要确立“市民满意”的中心思想，这些民怨才有机会化解。

3. 人员的活性化

“活性化”又称“授权激励”。传统组织是强调管理控制，每个人被当作大机器的小小螺丝钉，要拥有权力，就要在官僚组织中循序晋升。为了防止权力被滥用，金字塔组织又要设一些职位来监督或分散权力，结果造成组织内层层关卡、条条块块，组织效率在人性本恶的猜疑、不信任中破坏殆尽。

政府外籍科技顾问艾凡思痛斥过台湾日益恶质的官僚作风，可能危害台湾保持多年的成长与成就。以工业技术研究院针对重要的新科技提出新计划为例，等通过审查委员会、政府有关部门核准时，最好的时机都过去了。

活性化就是在公务员中建立“内部顾客满意”的观念和制度，让每个人都能以创新、负责、愿意冒险、为他人着想的精神工作，这样才能发挥政府为民服务的效能。

4. 系统化的自我观照

观察问题和提出解决方案，不能头痛医头、脚痛医脚，而应全面注意到每一部分的关联。举例来说，针对兴建核能电厂遭受当地居民的抗争，而提出适当回馈地方建设的电费减价办法，立意颇佳，但行政法规很死板，以电厂周围一定的距离为半径作为减价的范围，结果造成在一个村有部分减价、部分不减价的现象。人同此心，心同此理，若能从宽解释，就不会使得未减价的村民感到不平，而一再激烈抗争。

又如，翡翠水库位于台北县文山区，但水权是属于台北市，造成台北县新店是由台北市自来水事业处供水，其余在水源区内的乡镇，如坪林、石碇、

深坑、乌来、双溪，都由省水公司供水，而省水公司反而要向台北市买水，结果这些乡镇水费比台北市更贵，发生这种问题正是欠缺系统化的自我观照，难怪乡民要围堵水源区或蓄意制造污染。

5. 资讯科技的运用

在资讯化社会，资讯科技日新月异，它的运用不是技术问题，而是思维模式转换的问题。

再以交通问题为例，如果一直在改善交通号志系统、兴建大众捷运系统上寻求解答，可能是舍本逐末，必须回到源头，探讨为什么会有这么多的交通需求量？答案可能是政府各部门欠缺以电脑网络或电信设备传递文件的措施，造成民众必须四处奔走申请。目前政府的研考会正在推动公文电子交换系统，预计在两年内将政府部门的电脑传讯网络建立起来。但关系民众的一些行政服务工作，仍停留在传统的想法，必须民众亲自到户政、地政机关申请才行。如果可以让民众在家申请户籍誊本、地籍资料，或缴纳各种规费，路上的交通量起码可以减少两成，都市拥挤的停车空间也可望疏解。

从系统化的观念来看，便捷的资讯科技一旦导入行政作业中，必会对现有的流程及组织造成冲击，公务人员的授权和责任都会增加，市民满意的目标也就能实现。我认为这五门心法环环相扣，彼此相连，行政机关必须当作一个过程，不断地自我修练，政府才能变革成一个强而有效能的服务机构。

1995 年 1 月

15 以企业家精神经营政府

政府财政问题恶化一再成为各界瞩目的焦点，我在参加政府许多相关的会议中，深切地感受到虽然政府官员都很努力，但所提出的开源节流方案却没有什么创意，还是陷在过去的思维模式中。

日前我收到一位台铁员工的信函，对于我在报刊发表一篇有关运用 BOT 方式进行铁路地下化的文章有一些意见。这位台铁人认为铁路地下化只是将火车改在地下行驶而已，投资者投入成本庞大而受益有限，将很难吸引民间资金投入。我认为他看到的是两条铁轨，而我看到的是地下化后空出来的那块土地。

铁路地下化的规划应将铁路深入地下，使得车站与铁路沿线的土地可以运用的部分增加，包括地下好几层与地上好几层所增加的面积，可做整体的开发与再利用。火车与其他运输工具汇集于车站的地下，车站与沿线的地下与地上可盖大楼，做多元化的商业用途，如百货公司、旅馆、商场等等，绝对要比现在的车站土地使用效能高，土地所创造的附加价值也才会增加。

因此，铁路地下化真正的重点不是仅仅将火车转入地下行驶而已，而是在于扩大有限土地的资源，以及提升土地的附加价值。我认为这是长期置身于行政体系、缺乏民营事业从业者“企业家精神”的公务人员，所无法想像到的。

向民间企业学习

换言之，政府开拓财源要有“创造价值”的想法，才能“价值创造”。

然而台湾的企业有什么地方值得政府学习呢？

在 70 年代以前，台湾中小企业做生意的模式是：例如椅子一般报价每张 30 美元，如果被杀价到 24 元可不可以做？我们都说可以，但是由于不懂得成本以及较佳的生产管理方式，生意接得很辛苦，必须牺牲品质来接单，以致陷入恶性循环。进入 80 年代以后，竞争更加激烈，在台币大幅升值期间，企业用旺盛的进取心学习合理化、自动化等流程改造，以不牺牲品质来改善成本增加的冲击。例如做家具的椅子卖价降到 12 美元仍然赚钱，关键在于每个加工过程的成本都能掌握、控制，构成今天台湾企业在国际市场生存的竞争力。

如果当时的中小企业不以新思维来做改善，与政府做法一样，中小企业早就死光光了，台湾的经济奇迹也就不会如此为世人所称道了。

什么是“企业家精神”呢？我认为是一种非常的创造行为。19 世纪初，法国经济学家萨伊（J.B.Say）曾经为“企业家”下过一个定义，他说：“企业家将经济资源从生产力较低的地方，移转到生产力较高及产出较多的地方。”

其实，他谈的是“企业家精神”。以麦当劳来说，并没有发明任何东西，任何一家美国餐厅都可以供应它的产品——汉堡包、薯条，在它创立之前，可能有无数的都开过类似的餐饮小店。但是没有一家像它思索过顾客重视的快速、洁净、价值、服务等需求。为了满足这些需求，它重新设计供应餐饮的流程及标准，并依标准训练人员，提供让顾客满意的服务，这就是一种“企业家精神”。

注入企业家精神

不是只有民营企业才需要讲求“企业家精神”。今天，萨伊的定义对于私人企业、行政机关、公益团体都一样适用。在美国两位专家欧斯本（David Osborne）与盖伯勒（Ted Gaebler）合著的《新政府运动》（Reinventing Government）一书中，即列举了许多政府从蹒跚的官僚机构转化为创新、有弹性、能因应环境变化的有机组织案例。一些国家的政府也有类似的做法，这个过程就是我过去一再强调的“企业化”。

我们拿政府有责任兴建公共设施供民众使用的例子来说，建造公园与维护要花政府许多预算，而且又需雇用一些公务人员，膨胀了政府组织。但我们看到大多数的公园建了很多没有生命的钢筋水泥设施，为什么不在地面上做自然化与绿色环境的规划设计，而将地下充分利用，建成停车场、购物中心等，成为一种多元化休闲活动的空间，如此一来就会增加许多附加价值。我认为，这样的构想应该由政府提出，而规划工作交由民间做，并由民间来负责经营与维护。除了征收土地的费用外，政府不必再花钱，也为人民创造更多的公共空间，何乐而不为呢？

明确地说，这就是一种“BOT”模式，这也是政府应该发挥“企业家精神”的地方。

改变思维 创造可能

此外，由于公共工程质量每况愈下，支出日益庞大，我所认识的美国友

人就表示：台湾的公共工程不包含土地在内的建造费，在美国只要一半的价格即可做出。在美国，地方政府开始采用不同的想法：一是让竞标者真正具有竞争性；二是竞争确实根据施工、成本及质量而定；三是要能仔细监管承包者；四是找一个不具政治色彩的机构来执行发包及监督的任务。而我们政府的做法一直是防弊重于兴利，结果是产生更多的弊端。此外，我们政府的预算竟一定要消耗掉，几乎有 20% 的花费是为了消化预算而花掉的，所造成的浪费实在相当惊人。

如果政府也能像企业一样，改变思维模式，则许多公共工程在确保质量的前提下，可能只要现在一半的价格就能完成。举例来说，采用新的施工法，工期可以缩短，整个成本就可以降低，我们甚至可以从节省的成本中提拨奖金来鼓励承包商提前完工。只要改变我们的想法，一切都有可能。又如盖一个电厂要花几百亿或几千亿元的经费，而王永庆先生说他们盖的电厂价格可以比台电便宜一半，等于替人民减轻了许多负担，这是利国利民的好事。那么，为什么不让他去做呢？

1995 年获得菲律宾“麦格塞塞奖”的何明德先生，二十年间在台湾南部兴建了两百多座桥梁，每座桥梁几为政府发包桥梁造价的四分之一。虽然他们本于做善事之心，不计较工钱，成本自然比较低廉，可是政府也必须检讨另外的四分之三有无浪费之处，我倒是建议未来政府要兴建的桥梁，不如交给何先生来发包。

当然，不可否认，政府的法令也是自我束缚的一个重要原因。根据我的了解，政府征收作为公共设施的土地，如果没有在征收时声明可以做多目标开发的话，依现有法令是不能运用 BOT 方式开放民间做多角化经营的。想想这真是作茧自缚，一个有“企业家精神”的政府应该在制定新法令时，就要有整体的系统化思考，否则一切立意良善的法令只能画饼充饥。

学习如何学习

其实，政府和企业一样都会破产，寿命不是永远的，除非能因应环境作改变，而这种改变必须从思维模式的改造工程做起，因为惟有想法改变，做法才会改变。

建议所有的公务人员应该学习“如何学习”，因为环境改变相当快速，要适应环境变化，必须懂得利用有效的学习方法来学习。

懂得如何学习的人，自然能掌握变化、掌握趋势。

懂得如何学习的人，自然有事业心、有应变力。

懂得如何学习的人，自然能够有创造力、有前瞻性。

如果政府中的每个公务员都懂得如何学习，政府就会成为一个学习型的组织，我们所担心的财政困境、官僚心态都能被克服，相信政府也就能永续经营。

1995 年 8 月

16 如何运用民间资金进行铁路地下化？

铁路地下化对大多数的人并不陌生，原来在地上行走的铁路转而走进地

下，的确为市容及地上交通带来极大的便利。而铁路地下化后，车站地区及铁路沿线的土地均可再加利用，建造高架道路、停车场、公园、商场等等，提高土地使用效率，进而促进附近区域的发展与繁荣，这些都是铁路地下化所带来的好处。

目前在台湾只有台北市是有铁路地下化的城市，但除了免去跨越平交道的交通便捷之外，至今还看不出有其他的综合效益。若只是达到地面交通的改善，其实不必花那么多钱，只要盖个高架道路或挖个地下道路，即可避开铁路平交道所造成的交通问题，所以，铁路地下化的重点应在于地面上及地下的土地之再利用与开发。

另外，铁路为大众运输系统的一环，火车站在都市中所处的位置均为枢纽，亦为其他大众运输如公车与捷运的汇集之地，若在做铁路地下化的同时，亦能将不同的大众运输系统一起纳入规划，不仅可提高旅客的便利，亦可减少因转换交通工具而造成资源浪费的情形，如此才会有更多的人愿意搭乘大众运输工具。而大量的人潮又可为车站商场带来商机，同时旅客又可满足除运输之外的经济活动，形成一个“鱼帮水，水帮鱼”的互利结果。

很遗憾的是台北市的铁路地下化并未作如此整体的规划，台北火车站的设计就像一座孤岛，偏差的决策所形成资源浪费的现象，使得纳税人的投资利益蒙受损失，我们极希望台中市与台南市铁路地下化不会重蹈覆辙。

妥善规划 吸引民资

台中市与台南市铁路地下化，计划以引进民间资金的方式，采用 BOT 的做法，将可减轻政府与铁路局的负担，在现今政府穷、民间富的情况下，并符合受益者付费的原则，照理说是大家应该支持的。

问题是，要用什么概念来吸引民间的资金投入？

我们先举高铁的建设计划来说，虽然立法院已经通过预算，但政府宣称其中 40% 的经费将借由 BOT 的方式引进民间投资。由于原先高铁预计停 7 个站，接着在政治民意压力下，又增加 2 个站，到最后立法院通过预算前又跑出几个站，而以 13 个站拍板定案。以台湾现在恶质的政治生态，以及政府粗糙的决策品质来看，未来到底高铁会停几个站，实在很难论断。但肯定的是，若财团已将车站附近的土地购买下来，就会增加民间对高铁投资的诱因。换言之，高铁停的站愈多，所能吸引到的民间投资也将愈多，停的站愈少民间投资也会愈少，因此政府说不能达到 40% 的民间投资，就不作高铁的承诺将不至于食言。

只是这样子的高铁对我们的交通及旅客会有什么帮助？

可以预见的是，停的站愈多，速度也就愈慢，除了票价贵之外，哪一点能比台铁或飞机更具运输效益？更不用说以此庞大的投资，兴建比台铁快不了多少的高铁，所可能造成的资源浪费。

我们想不到立意良善的 BOT 投资方式，是以寄望在土地的炒作来实现，以致对我们的交通、旅客，甚至都市发展都没有帮助。

我认为公共建设要民间投资，必须要有吸引力，有赖良好整体的规划才能达成，既能减轻政府财政负担，也能顾及民间投资的报酬回收与大众的公共利益。

以台中市与台南市铁路地下化为例说明，目前其规划主要放在将都市区

内的部分铁路转进地下的工程，以及新车站的综合开发上。铁路地下化后，隧道上方腾空的土地可能辟为道路、步道、公园、地下停车场或高架快速道路等，车站大楼二楼以下为铁路部分，二楼以上拟以 BOT 的方式委由民间开发，并以车站大楼为主轴，以地下通道向外连结长途客运、市区巴士、捷运以及周边商业区。

整体考量地铁工程

从上述来看，BOT 的方式仅用于车站主体二楼以上的部分而已，其他的工程费用将由各级政府分担，对减轻政府财政负担的助益并不大。同时以地下通道连结其他大众运输系统的方法，对提供旅客便捷的转运功能也未能发挥，而且因为转运的不方便，减少人潮集中于车站大楼主体，商业活动也会因而减少，对民间投资的诱因就不大，就像现在的台北火车站空有巨大的外壳，内部却功能不彰一样。

因此，我认为铁路地下化的规划必须有整体考量，而且应该全部都用 BOT 的观念开发，兹说明如下：

1. 铁路与其他大众运输系统共构 (build-in)：由于许多旅客可能携带行李，走路转换交通工具，距离最短化是最体现为旅客着想的设计，如果工程技术上可行的话，将公路客运、捷运与铁路设计在车站不同的层面，使原本各行其是的大众运输工具能结合起来，达到转运功能的便利。另外，车站如何与附近商圈用更有效能的方法连结，也是需要创意的规划。例如位于台中站附近的台糖购物中心，如能采用地下街而非地下道的方式连接的话，将能创造更多的商业价值，也会带来更多的人潮，而且两边的人潮可互为流通，为商家带来更多的生意与赚钱机会。

2. 车站外的铁路地下化部分以 BOT 方式进行社区开发或都市更新：目前铁路地下化规划车站大楼外，沿线地下化上方的土地则计划做公共设施用途，而两旁的景观却丑陋依旧，为什么不应用 BOT 的观念，以社区开发方式，将老旧市区一并更新呢？社区开发对民间企业有诱因，所以需要民间参与，政府就可节省大量公帑，做更有效能的工作。

3. 成立一个专责机构，主导整合规划：将大众运输系统结合，以及社区开发等观念纳入的铁路地下化工程，其间牵涉不同的政府主管单位与民间主体，而且铁路地下化不仅台中市、台南市会做，未来还可能有桃园、中坜、高雄、新竹等城市也要做，这样的整体规划绝非由铁路局一己之力所可完成，必须成立一个由各方专家所组成的机构，负责整合工程规划与统筹民间开发事项。

系统化思考铁路地下化工程，不仅可提高民间投资的诱因、减轻政府经费支出、整合大众运输系统、提高旅客行的便利、增进地区繁荣、提升都市品质，而且可增加台铁营业外收入，补贴其提供公共交通的损失，如此台铁才能永续经营，对旅客、台铁员工、省民与政府来说，大家都是赢家。

1995 年 7 月

公益事业民营化是一个必然的趋势。

但民营化的真谛在于企业化，因为一个企业无论国营或民营，都必须秉持提高生产力，以及创造更大产值的经营理念，才能永续经营。

以台湾省政府拥有的 33 家省营事业为例，其总资产达新台币七兆元，每年产值约新台币七千亿元。这些企业若能完全发挥潜能，其所释放出来的经济效益将会相当可观，亦能对经济发展有更大贡献，提升国民福祉。

同时，我们也可以预料，民选政府为了支撑庞大的建设开支，已经不可能用增加税收的方式来达成，将来政府的主要财源必须靠公益事业企业化，以企业经营的方式，创造经济效益，并能在激烈的竞争环境中永续经营，为真正的股东，也就是选民赚钱，另一方面也使经济持续发展。

我认为，公益事业民营化并不是将政府持有的股份降到 50% 以下，就算是完成民营化。其实，这是为民营化而民营化。当初，将政府股份占 50% 以上的企业视为公益事业，而纳入公益事业的管理体制中，是一种错误；如果政府持有股份不论多少，只要管理体系和从业人员能够比照民营企业，采取企业化的经营手段，我相信今天就不会为民营化而民营化。

所谓企业化的目标在于使企业提高生产力，更有效率，有更大的产值，使其利润与国民分享，并使得政府的建设因资金充裕而能大力推动，最终的目的是使全体居民都受益。

今天，33 家省营事业经营的范围涵盖金融、保险、交通、制造等不同的业别，可说是包罗万象。每个事业的特性不同，所负的政策使命亦不同，但因为自我改变的能力赶不上环境快速的变迁，造成有的亏损，有的虽没有亏损，但可能缺乏竞争机制而有潜在危机。因此，现在或未来反而需要政府补贴，等于间接增加纳税人的负担，这些问题若不尽速解决，损失将会愈益扩大。不过，在解决问题之前，亦需考虑公益事业扮演社会公器的角色，所以，解决问题不能拖，但也不能为了快，产生抗争，带给社会负面的效益。

赋予四种能力

我所以认为先企业化、再民营化的原因是，如果将民营化当作目标，很多人都认为就是变卖资产或是股票上市，结果造成社会大众持有国家资产落入私人财团的疑虑，我以为公益事业企业化是应该赋予公益事业四种能力：

1. 决策快速：过去国营企业的决策有许多公公婆婆层层节制，现在必须自行负责，并接近市场。
2. 弹性（flexibility）：可以根据环境的变化迅速反应，并掌握变化。
3. 超越自我（stretch）：每位从业人员可以发挥潜能，超越过去对自我的设限，迎接不同的挑战。
4. 创业家精神：企业必须重生、创新，并愿意承担风险。

企业化三原则

过去有许多学者、专家及政府本身都提出有关民营化的做法，但是抗争与处理不当的情形仍时常发生。现在企业化的做法就是要跳出过去的框框，以新的格局来思考，以新的角度来着想。我认为，公益事业企业化应遵循下

列三个原则，才能避免为民营化而民营化的错误：

1. 以人中心

亦即一切的目标均是以尊重人、关心人为前提。由于环境的变化，过去公营事业的目标与远景都有重新检讨、修正的必要，否则员工因缺乏方向，而失去工作的意义。现在应该为从业人员创造新的舞台，订出新的工作目标，使员工知道未来的远景，增加其工作的参与感，而不是裁员、资遣了事。因为企业最大的资产是人，若能发挥人的潜能，企业就能永续经营；有的人才，企业才有希望。对于不愿接受企业化挑战者，则应该提供机会，让他们开创事业的第二春，以感谢其多年来奉献的辛劳。

2. 建立地球公民意识

一个好的企业，必须重视环保，不制造公害，成为一个受社区居民欢迎的企业，进而关心整个地球的生态保育工作，使整体生活品质提升。

3. 创造资产更大的价值

企业化不仅仅是解决今天的问题，还必须为子孙着想。简言之，不是变卖资产转变为民营，而是要将公营事业的资产创造更大的价值，同时思考如何保持永续经营的活力，为我们后代子孙留下财富，而不是负担。

因此，在这些原则下，公营事业企业化也是一种“变革工程”，必须透过沟通及教育训练，重新塑造企业文化，改变经营者及员工的思维模式，使每一个人都认识到变革的需要，并参与变革，亲身体验，而后脱胎换骨，成为一个现代化企业的从业者。

勤修五门心法

在企业化的过程中有五门心法，是公营事业必须修练的，包括：

1. 思维模式的转换：从现在开始，我们要换一种新的游戏规则，亦即跳出过去思维模式的限制。

2. 国民满意：公营事业服务的对象是社会大众，也就是一般国民，应该将民众视为顾客，一切的经营与服务自然要以顾客满意为依归。

3. 人员的活性化：拿掉束缚公营事业的法令和过去历史的包袱，重振员工的士气与活力，并施予适当的训练，赋予相当的权责，面对市场的挑战。

4. 系统思考：解决问题要有系统观，系统思考可以看到事件彼此的关联和互动关系。

5. 资讯科技的运用：在资讯化社会，要能够运用资讯科技搜集市场情报，并连结到经营体系的决策系统，迅速而正确地掌握商机，并提供高效、满意的服务。

由此可知，公营事业如果进行了变革工程，自然就脱胎换骨，变成一个有活力、有竞争力的事业体。企业化的过程，自然会考虑运用民营化的手段，其结果是让政府、社会大众及从业员工认同的。

但是，时间愈来愈紧迫，随着市场的开放，竞争的激烈，公营事业以不变应万变，只会造成更多的亏损。

以我们现在面临的资讯媒体（informedia）革命为例，先进国家认为投资最大的部分在于地区视讯网络的建立。台湾由于第四台的普及，使得进入资讯时代的门槛很低，这对现有政府经营的电信事业将遭遇一场看不见的战争。假如不立刻开始变革，继续拖延下去，而被迫民营化时，国营电信事业

将会没有顾客，到时资产也没有价值，这除了造成政府的损失外，社会大众和从业人员更会受到伤害，所以，这是我认为公营事业企业化刻不容缓的最大原因。

1995 年 2 月

18 改变愈慢，伤害愈大

日本村山富市内阁环境厅长官樱井新因公然表示“大东亚战争使亚洲各国恢复了独立自主”而下台。前不久，羽田孜内阁法务大臣永野茂门也因“南京大屠杀是杜撰的”公开言论而辞职。战后五十年，日本还不清楚他们应该为发动侵略战争，造成中国及亚洲各国的痛苦而负起责任，十分可悲。但是更可悲的是，这种不负责的行为，真正伤害最大的是日本国民，他们至今还被政府的谎言蒙在鼓里，一直认为他们发动的侵略战争是“圣战”。

欺骗自己最可悲

有一句名言：“你可以一时欺骗所有的人，你也可以一直欺骗一些人，但不可能一直欺骗所有的人。”日本政府（不管那一任内阁）为了侵略战争的责任已经陷入进退维谷的两难困境中，如果战后天皇或日本政府能公开谢罪，向国民道歉，今天就不会为了少数官员的言行，或是否要约束阁员祭拜靖国神社而屡遭亚洲各国的抗议与谴责，而日本的国民也不会为了政府遮遮掩掩的态度，始终受到国际社会的怀疑，认为他们仍是侵略者，只不过过去靠枪炮，现在靠经贸。日本国民活在政府不肯面对现实的阴影下，不能昂首阔步于地球村中，岂是“遗憾”二字可以形容。

德国在两次世界大战中学到的经验，就是承认错误。最典型的例子，是 70 年代西德总理勃兰特跪拜在华沙犹太公墓前，替日耳曼民族向犹太民族忏悔道歉，这是真正的丢掉历史的包袱，让日耳曼民族得以新生的举动，日本政府为什么想不通呢？

丢掉包袱就能重生

看看别人，想想自己，也是颇觉荒谬。

台北市的捷运系统应该早十几年前兴建，现在做不仅来不及，而且还因为缺乏整合管理的经验，造成每条线的系统不一致，施工过程灾难频传，造价也是全世界第一，我们付了一流的代价，但我们可以享受一流的捷运服务吗？答案是否定的。

桃园县受镉污染的耕地种蔬菜上市，是农民抗议的一种手段，因为休耕遥遥无期伤害农民太大。为政者承诺污染耕地可以变更地目，让农民做了十年的发财梦，最后盼望落空，就采取种菜上市的手段，希望引起主管机关重视，其实这是行政机关推托敷衍，不肯面对问题所致。

政府也瘫痪了吗？

连续台风来袭，造成各地水患频传、交通瘫痪，灾区民众质疑：我们的政府是否也瘫痪了？

台风过境是天灾，但陆地会变成汪洋则是人祸。以高雄县的水患为例：河川省市共界的排水系统未完成、阿公店水库早因为淤积失去调节水量功能、排水道遭大量的垃圾堵塞、上游的山坡地乱垦滥伐、下游的河道被违法占用，一场洪水扯出了诸多政府平常该做而没有做的问题。我不禁要问：为什么每次发生灾难，都需要政府高级长官亲临督导，指示如何改善，难道地方政府官员真的那么差劲吗？

水灾发生后，政府部门与相关的金融机构都推出低息贷款，协助厂商重建，立意颇佳，但是厂商必须提出申请，而且要由地方政府主管机关出具证明。在电视上我们却看到一家受灾工厂因为等候官员勘验而迟迟无法动手清理厂内满目疮痍的污损。本来一项良法美意，竟因执行者只考虑自己的方便，却不考虑受灾者的方便而大打折扣，这种招惹民怨的措施比比皆是，但行政官员从不知检讨，反而视为施政成绩而沾沾自喜。

公权力受伤之因

这次政府考选行政首长王作荣一口气惩戒了 12 位不愿入闱工作的公务人员，尽管外界有许多争议，受惩戒人员也有一些委屈，然而，我认为这是没有办法的办法。公务人员无法做好基本的工作，担任长官的又以家丑不可外扬的心态加以遮掩，这样公权力怎么可能受到民众的尊重？

当然，展现改革作风不只是用在伸张纪律方面，重新塑造“ 公务即服务 ” 的新组织文化，才是行政机关革新的起点。

目前政府推动行政革新的巨大工程，和世界先进国家，如美、日大企业的组织变革有共通性。

参酌其变革工程之经验，我们发现：成功的前提条件必须克服大企业病及体质的变革（亦即组织文化的变革）。

思维不改，变革不成

所谓大企业病，其症状是指组织内有下列问题：

1. 情报（资讯）流通不良。
2. 为改革而改革，而非为解决问题而改革。
3. 无效（非生产力）的会议太多。
4. 本位主义太强。

衡诸美、日大企业组织变革失败的原因：

1. 忽视企业体质的变革（亦即组织文化的变革）。
2. 视组织变革为次要工作，总有其他事比组织变革更重要、更优先、更紧急。
3. 在原来的游戏规则中，寻找解决新兴事务的方法。
4. 改革并非“ 自主 ”、“ 自发 ”、“ 自律 ”，而是被动的，以“ 管理 ”、“ 指示 ”、“ 命令 ” 的方式进行。
5. 见树不见林，解决问题缺乏系统、整合的想法与做法。

革新比救灾优先

从以上经验可以推断，行政革新必须做到以下几点，才有可能成功：

1. 重视“组织体质”的变革

建立共有价值观（共识），是变革的必要条件，从“命令式”的推动迈向“自发式”的推动，需要不断的教育训练（非传统式的教育训练），而且必须有最高主管的全程参与及全力支持。

2. 将行政革新列为第一优先

改变愈慢，痛苦愈大。今天的问题是来自于昨日的因循苟且，天灾、人祸之发生，其根本的原因是行政机能出了问题。所以，全体公务员应建立“行政革新比救灾更重要、更紧急”的观念。

我诚恳提出呼吁，公务人员是社会的菁英，你的一点点改变，可以造成社会生产力重大改变，请拿出良知良能，从“公务员”保护自己的思维模式，跳脱到成为“服务员”保护老百姓的观念，主动地改变自己，相信整个国家、整个社会会因为你的改变而受益。请记住，改变愈慢、伤害愈大，伤害的不只是自己，也包括整个国家、社会。

1994 年 9 月

19 “一个政府”的服务观念

最近，我和同仁深入了解与企业界最密切相关的行政流程——公司注册、工厂登记以及营利事业登记，深深领略到行政革新的任务艰巨。我发现最严重的问题是民众必须面对“许多政府”，而不是“一个政府”。最简单的例子是营利事业登记申请，如果证件送齐了，可以在四五天内完成，但是其中有很多证件是政府其他部门发给的，你还得到这些相关部门申请，这里三天，那里五天，民众一定会有一个疑问：为什么不能在一个窗口提供全方位的服务呢？

现在的问题是：公务员依法办事，但每个单位在母法下又订有许多行政命令，每个行政命令使得作业流程分割化、细碎化，须动用不少人力审核。如果我们分析这些流程背后制定的原因，都会发现有其必要，不能轻易删除或更改，然而公务员不论申请的案件简单或复杂，一律要经过这些程序，所以想快也快不起来。

从原点设计流程

台北市政府为了使工商营利事业登记作业更能便民，采取联合办公以缩短审核流程，结果发现涉及建管的法令较为复杂，申请表件最多，建管处必须加派人手来审核才能解决积压案件的困扰。我认为，联合办公固然可以减少作业流程的等待时间，但不是根本解决问题的方法，我们需要的是“流程变革”——一个推翻旧流程、从根本及源头来设计全新的流程。

“流程变革”已被许多企业采用，CPC 便是其中之一。在我看来，流程变革的重要远超过组织变革。因为工作流程的设计，不再是吻合内部管理的需要，而是必须视外部顾客的反应而定。过去在企业界，我们谈“管理情报

系统”（Management Information System, MIS），只是将人为的管理控制改为电脑的管理控制，但经营的思维并没有改变。但现在我们谈“战略情报系统”（Strategic Information System, SIS），则必须从顾客的情报搜集、分析，来重新设计组织的运作，所以必须透过“创造性的破坏”来完成。

就好比过去我们从台北到台中开会，最快的方法从早期搭火车、走省公路、高速公路、到现在搭飞机，但是我们没有想过：为什么一定要从台北到台中开会？电子通讯设备日新月异，需要多人聚会来沟通、讨论，可不可能被新兴的电子会议取代？甚至可以根本不必开会。我们想想过去在许多的会议中，到底有多少是有效的呢？

“战略情报系统”的意义和目标，是迫使组织从顾客（民众）的角度，将组织所有价值和活动整合，或是将组织与组织间相关价值、活动整合，来达到顾客（民众）的满意。

变革不是裁员

许多对“流程变革”一知半解的人认为，变革就是精简人事。当经济不景气，企业要缩小营业规模；政府的税收减少，要求以更少的人来执行更多的事。这种想法并不算错，但是透过流程变革会找出行政机构“内耗”的源头，进而消除不合理的法令、规定，会使行政效能大大提升。

变革不是重组

另外，变革也绝非意味着组织重组或扁平化——虽然变革的结果，通常会导致这些现象。今天，行政机构的问题，在于环境改变了，行政流程及其设计流程的想法没有改变。这不是任何一个官员的错误，特别是新兴事务，我们要用旧法令来规范，都会发现格格不入的问题。例如批发店、大型购物中心的兴起，尽管我们设置了新的法令来规范，但那是建筑在原有的行政组织架构及审核流程上的，所以，我可以预言将来行政机构内部会为这些新兴事务争论不休，除非能从原点来思考及设计。

更重要的，虽然流程变革需要先进的资讯工具来支援，但并不等于电脑化或资讯化。除非设计全新的流程，否则电脑化反而会造成更大的浪费。这是因为流程中的次流程有问题，我们必须从设计一个全新的流程开始，而不是修补一个破碎的流程。

变革必须取得共识

最后，流程变革的重点是在公务员价值观的变革。传统行政机构的设计是根据韦伯的官僚体系，强调监督控制、崇尚科层制度，公务人员心里想的是：

无事度过一生比什么都重要，因为政府的考核制度是告诉人不能有错。有一句话是这么说的：“如果你做了九十九件好事，但抵不过做错一件事。”所以，整个政府的组织文化是鼓励“不要改变”。

这些信仰和价值观最大的缺点是，无法引导我们提供“让民众满意”的服务，若是这样的价值观不改变，新的流程设计得再好，行政革新必然会失

败。

变革必须由上而下

在行政革新下，公务员必须建立以下的信念：

- 我有责任解决民众的问题，我是整个政府的一分子，我们是一体的，只有一个政府。
- 我的薪水来自民众的纳税，服务民众是我的本分。
- 政府付我薪水，是因为我能创造价值，在任何工作岗位，我都应思考，如何改变现状，让民众更满意。
- 没有人能预知明天，要不断地学习，并预应环境的变化，前瞻性地解决民众的问题。

美国韩默博士（Dr. Michael Hammer）1993 年出了一本书《企业的流程变革》（Re-engineering the Corporation，台湾翻译为《改造企业》），他认为：流程变革绝不可能由下至上（bottom-up），必须是由上而下（top-down）。因为如果不是组织领导者，没有人会觉得他有权力或有责任进行变革。而身在基层的人员，由于视野有限，解决问题的能力也有限；中层管理者则担心变革会危及地位及权力，对变革一向冷漠而抗拒，惟有高层领导者强力执行，说服及感召中层管理者，并号召基层人员（通常他们欢迎变革）响应，变革就容易成功。

印证今天的行政革新，我相信，惟有全体政府官员，特别是在上位者确实体认必须从根本着手变革，国家才会有希望。

第五部 教育革心

社会环境急遽变化，出了学校，我们必须由在课堂上被动的接受者，变为要去适应工作领域无法预料的需求，并能去解决各种疑难杂症的主动学习者。开启右脑，学习第二、第三或更多专长，才能在这种学习革命中不致遭淘汰。

20 开启右脑，倍速学习

世界上最大而尚未发掘出的领域，是位于我们两耳之间的空间——大脑。

这句话最近由一位日本的幼儿教育专家——七田真再一次验证。

七田真从事幼儿教育多年，但层出不穷的儿童问题，使他开始怀疑传统的左脑教育是不是出了问题？后来他着手研究、推广右脑教育，结果令人相当振奋：经过一段时间的右脑学习后，才4岁的日本儿童竟能用英文写童话故事；3到6岁的儿童，已经可以运算三位数的乘除计算，而且正确率高达100%。

更令人意外的是，这些经过右脑学习训练的儿童，不仅记忆力、创造力高出同年龄的小孩，他们的学习意愿、团队合作和包容力，更是远远超过同年级的学生。七田真教授认为，这些儿童之所以能有如此成就，完全是因为开启了人类右脑神秘的杰出学习功能。

人脑是老天爷赋予我们最丰富、也最复杂的资源，其中右脑的奥妙和功能，更是远远超过我们所能想像的。

七田真教授指出，左脑的任务是把输入的讯息语言化，记忆短暂且吸收速度慢；而右脑储存资讯的方式是以图像处理，所以记忆深刻而且吸收速度快。七田真教授并举出实例，右脑速读快的人，一分钟可以读20万字左右，而左脑速读，最快也只能达到每分钟3000至4000字，至于一般人平均一分钟大约只能阅读400至600字，其间差异之悬殊，可以想见右脑威力之强大。

除了能够快速处理资料、增强人的记忆力，研究显示，掌管人类喜怒哀乐的情绪中心就在深层的右脑中，所以右脑发达的人，通常较为积极，而且能够控制自己的情绪。

七田真教授进一步指出，左脑是以强记知识为主，右脑教育却是追求同情心、协调、爱与和平的教育，只要开启右脑，人人都会满怀关怀心，与人真诚对待。

但很遗憾的是，长期以来，在人类的学习历史中，只注意到左脑的开发，而忽略了右脑的功能。传统的教学中，只是以左脑学习为惟一的考虑重点，也就是只注重语言、逻辑数学能力的开发。至于属于右脑能力，如创造力、深层记忆力及情绪管理能力，则无法得到充分发展，而逐渐萎缩。于是，我们看到每年从学校培育出来的学生，只是一群只知道死背、却毫无生活能力的“背多分”。尤有甚者，因为社会环境急速改变，这些学生在诱惑日多的情况下，由于一直没有接受属于右脑教育的情绪管理能力训练，竟也开始作奸犯科起来……

右脑教育，EQ教育

面对台湾社会问题层出不穷，我认为我们的教育需要进行一场右脑学习革命，以重塑一个高 EQ（情商）、充满爱的学习环境。

右脑强调的是一种心灵的教育、爱的教育，也就是说，右脑教育就是 EQ 的教育。

我们常会看到有些高学历的知识分子，生活起来却像是幼稚园的学生；专业人士谈起专业头头是道，但在人际关系却是束手无策。这都是因为传统的教育只要求他们用左脑读书，却不教他们用右脑思考、用右脑去面对生活。如果我们从小开始，就注重右脑能力的开发，那我相信，我们所培育出来的人，将不只是空有一身专业能力的“生活白痴”而已，他们还懂得自己的情绪，发挥最大的创造力和生产力，同时也能将心比心地去关心周遭的人、事、物，而创造出圆满和谐、积极快乐的健康人生。如此一来，社会问题自然无所滋生。

很幸运地，以前对于右脑的开发，大家认为必须在六岁以前完成，但从七田真所写的《超右脑革命》一书告诉我们，成年人不管年龄多大，照样可以开发右脑。事实上，从未接受右脑开启教育的人，现在都可以利用一些方法同时进行，这些方法包括冥想、心像的创造、活动左右手（尤其是左手）、听高速录音带，或是练习看很快的录像。不管大人或小孩，都可以透过这些方法，激发出右脑惊人的能力。

社会问题需要开启右脑的学习来协助解决，企业、国家要提升竞争力，同样需要一批批懂得运用右脑思考的人来共同推动。

在竞争激烈、变化快速的今天，一个国家、企业的成败，完全取决于其人民或员工的素质。这些素质不只包括专业能力，还包括愿意学习、懂得应变、具备自我管理情绪的能力。只有兼备这两方面的素质我们才能因应急速的市场变化，随时调整最有利的经营策略。否则，只是一味强调专业的不可侵犯，专业的拘泥最后终将成为国家、企业前进的绊脚石。

值此台湾各界高呼心灵改造、提升竞争力的同时，我认为推动右脑教育的学习，将有助于这些目标的有效达成。

1997 年 4 月

21 “心”的教育改革

有愈来愈多的父母宁愿花更多的钱，让小孩子去念类似森林小学的自由学校，或是到国外念书，甚或干脆让小孩子留在家里，自己担起传道、授业、解惑的责任，而不愿让他们进入台湾现有的教育体系内念书。这些父母在担心什么？是不是台湾的教育已经变成一种绝对的压力，让学习不再有趣？还是教育系统已经僵化到所培养出来的人，根本不具有适应环境变化、继续学习的能力？长久以来我们所一直高喊的教育革“新”，是不是都成为治标的口号，而不具治本的实效？

僵化教育，失业源头

1996 年年初，马来西亚政府邀请包括我在内，来自欧、美、日的 10 名舆论领袖，到吉隆坡参加 International Brain Trust Discussion on

Malaysia ' s Strategic Plan for Education 2020 研讨会。会中主要讨论马来西亚的教育应如何改革，才能在 2020 年达到发达国家的目标。在我提出许多教育革“心”想法后，德国柏林大学的劳恩（Dr.Ute Laur - Ernst）女士感动地对我说，她非常赞同我的看法，因为德国失业率所以会居高不下，便是由于过去职业教育太成功，使得每个人都可以经由努力而学会某项专业技术。现在工作转换频繁，但是原来的专业教育中并未强调如何再学习的心灵教育，使他们失去了再学习新技能的意愿。德国社会现今普遍存有因不适应环境，而被迫提早退休或是领失业救济金的高级专业人士。对于德国这样一个已开发的先进国家而言，这种现象毋宁说是一个最大的反讽，同时也是社会资源的巨大耗费。

学会终身学习

反观台湾当前，虽然失业率仍然控制在 3% 的充分就业标准之下，但是高学历反而有高失业率，企业主又经常高喊人才难求，再加上愈来愈多高学历人士走上了作奸犯科的不归路，不禁令人为台湾的教育忧心。到底我们的教育出了什么问题，而台湾最终是不是也会陷入像德国及许多先进国家一样的“失业迷思（myth）”中？

其实不论是台湾或德国的教育问题，我认为其中的关键是：未能认清教育真正目的并不在于记忆，或是学会运用某项技巧，而是在于学习如何终身学习的能力。教育目的模糊错置，使衍生的教育制度也遭严重扭曲，变成只重视智商的高低、强调知识的灌输，而完全忽视了心灵教育的传授及完整人格的养成。就像台湾现在的情况，由于千年来科举制度的长期影响，使得社会价值观极端看重考试的成绩，一般人更普遍地认为，只要是考试得高分就是好学生，将来也一定会有成就。因之教育的目的就被错置成为了求取高分，而为了顾及评分的公平性，所有教育方式也失之偏颇地被设计成强调绝对性（一个问题只能有一个正确答案，其他解释都是错的），而不是强调客观的相对性。

这种教育方式下的产物便是单一思考、单一标准的人才，对于不同的答案、意见不能接受，也缺乏足够的逻辑思考力，去分析这些不同的意见。更令人担忧的是，长期一元化的思考教育，大幅地减弱了人对环境变化的适应力，而易于遭淘汰。

不鼓励多元思考的教育制度，除了无法培育出能因应时间、环境变化的领导人才外，更会抹杀具有发展潜力的人。举例来说，最近 CPC（中国生产力中心）有几位表现优异、且未满 40 岁的年轻同仁，陆续向我表达想要移民的计划。理由不是认为外国的月亮比较圆，而是台湾当前的教育制度，已完全扼制小孩子完整的人格发展，教学的目的只为了成绩，一切的问题也只能有一个标准答案。他们的小孩常因为不同的解释及答案未被接受，而对学校、甚至学习充满挫折感。既然“学习”从小就被制约（conditioned）成不愉快的挫折经验，而小孩子学习过程中最重要的“信心”（confidence）也在这种过程中遭摧毁，那我们教育体系所培养出的人才，又怎会有终身学习的能力？

教育革心开始

面对这样的情况，我觉得光是改变教育方式的教育革“新”，已不足以应付外界环境的迅速变化，想要成功变革，就必须从教育革“心”开始。换句话说，教育目的应是在培育受教者，养成“情感智慧”。所谓的情感智慧，简单说就是人类心灵的成熟度，来自心灵力及脑智力的完全结合。一个具有情感智慧的人，才能经常保持心灵的稳定，控制自己的情绪去接纳相反的意见，能自我激励，不断学习新的知识与技术，去面对环境变化所带来的各种挑战。在这种教育目的下所养成的人才，才真的是“学会如何学习”（learning how to learn）的人才。我相信，一个具有高度情感智慧的人，即使是个 60 岁的老人，还是可以在资讯科技的协助下，在极短的时间内，成功转型为一个全然陌生行业里的专家。

其次，我主张革“心”的教育方式应该从出生就开始。人从刚出生的一刹那，便开始以各种感官去学习，而且在 6 岁以前，人类的学习能力最强、吸收力也最广泛。举两个同时出生，但是一个在台湾，一个在新加坡的新生婴儿来比较，到了 6 岁的时候，由于成长及教育环境的差异，他们在语文、异文化接受度、思考的多元程度等方面，便开始会有学习能力上的差距。这个例子并不是要比较其中教育制度的良否，而是要强调教育目的及系统的设计，应该上溯到甫出生的婴儿，然后再衔接后续纵向的儿童教育、青少年教育、成年教育，并扩及横向的家庭教育、学校教育、社会教育。想要培养出下一个世纪的领导人才，我们应该在下一代刚出生时，就给予他们一个开放、多元的“心”教育环境。

再者，教育方式应该多样化。一项研究显示，儿童会经由三种方式学习：

1. 活动式（haptic）：经由移动、接触及实际去做而学习。
2. 视觉式（visual）：经由视觉图像而学习。
3. 声音式（auditory）：经由声音及音乐而学习。

一般儿童的学习中，平均有 37% 是经由活动，29% 经由视觉，34% 经由声音。因此采用多样人性化的教学方式，不仅可以使得学习变得有趣、更容易吸收，也进而会让学习变成终身有趣的生活方式。结合多元学习的教学目的及多样的教学方式，我们才能培育出一个具多元思考、学习能力的人才。而惟有具多元思考能力，我们才更能接受不同的答案、不同的思想。

中国历史上智慧最有成就的时代，是东周的春秋战国时期，由于不同的思想流派以不同的教育方式去散播多元的理念，才能创造出诸子百家共存共荣，并且可以因时导势的领导人才辈出。但是学术思想帝制化，以及教育方式科举化后，以后的历史中就很少再有如此大格局的智慧成就。台湾现存僵化的教育制度，几乎已经有五十年未再改变，而学校也称得上是现存最古老、改变最少的行业。面对现在这个每天都有重大变化、创新的变革年代，如果我们不在教育上做全面的革“心”，那台湾在下一世纪就可能要面临遭淘汰的命运。

1996 年 4 月

22 从人格教化开始

所有人都知道“教育改革”是当前台湾诸多问题中必须优先解决的问题，

第七次“全国教育会议”就在这样的期许中召开了，但遗憾地却给“教育改革”带来了错误的示范。

在开幕式中场休息时间，应邀观礼的立委突然上台发言，会议的主人为了劝其下台，造成拉扯的尴尬局面。更离谱的是，又有其他立委上台抢麦克风发言，连等候致词的李远哲博士都遭立委要求“请留步”，而僵在座位上不得发言。这种没有礼貌的社会风气，竟然污染到标榜“教育改革”的“全国教育会议”上，使我们更深刻地体会到：教育改革不从革心做起，再开十次会议也没有用！

本次“全国教育会议”主题为“推动多元教育，提升教育质量，开创美好教育远景”，固然容纳了许多相当重要的议题，但似乎并没有掌握到教育改革的核心——人格教化。

多年来我们教育的主要目标是教育人成为考试的机器，整个社会也以考试成绩和学历来评价一个人，传统教育中谈人格养成，已变得无足轻重。其实社会愈多元化，人格教化愈重要。

我们可以发现，社会愈开放、经济愈繁荣、人类的道德却愈堕落。曾经有人打电话到广播节目，举证有一集团故意将小孩弄成残废来行乞，后来证实是谣言。但最近却成为事实，一位父亲将自己两岁小孩的腿打断，然后送到街头当乞丐，赚同情钱赌六合彩。另外还有人将亲生的女儿卖去当妓女，来维持自己奢侈的享受，这是非常值得我们反省的一种社会病态现象。所谓“父慈子孝”并不是天生的，而是透过教化学习的，父母这样对待子女，子女怎么可能孝顺父母呢？今天，有人认为：传统的价值观正在崩溃，我不以为然。那是因为我们看到太多错误的示范，却没有人告诉我们：什么是对的？什么是错的？而这正是教育改革应该着手的。

美国总统克林顿 1994 年夏接受英国牛津大学颁赠的博士学位，但全世界的舆论哗然。这位年轻的总统除了花边新闻常上报外，上任到现在还拿不出一点像样的政绩，一家报纸的标题写道：“美国总统的方帽子，凭什么？”整个事件在告诉我们一件事，那就是：“不应该得到的东西，就不应该拿！”

不属于自己就别拿

台大医院的一位医生被控收取红包，有人说他很倒霉。台大医生收红包是我从小就听说的事，大家都习以为常了，但是应不应该呢？家属送红包是担心医生不愿全力医治病人，然而每位医生不都是曾经发誓要尽全力来挽救生命的吗？这次遭举发的医生是拿了红包，宣布无救的病患却给另一家医院救活了，家属一气之下就向新闻媒体举发，结果竟引起了许多曾经送这位医生红包的病患者回响，这显然正应验了“不应得到的东西，就不应该拿”！

有位中学女生投书到报社，说看了许多媒体报导，了解到身为现代女性的骄傲，但有人不婚生子，或乐于成为第三者，破坏别人的家庭，她感到困惑，也对现代婚姻的危机感到忧虑，我愿意谈谈我的看法。

记得多年前，有一回，我女儿讲了两三个小时的长途电话，我责备她，她却回我说：电话线的那一头是一条生命，她正试图说服同学不要自杀，因为她的同学受不了单亲家庭的压力。女儿的同学中有三分之一是单亲家庭。今天全美单亲家庭已是普遍现象，但多半的小孩都不快乐，以致带来新的社会问题。

单亲家庭的痛苦

我可以接受一位女性不要婚姻只要子女的想法，但我怀疑她是否真的能对这样的后果负责？当小孩问：我的父亲是谁？你该如何回答呢？你能分担小孩没有父亲的痛苦吗？许多父母离异、分居，小孩也是一样痛苦。

避免单亲家庭的出现，就是大人要深思熟虑：不要将自己的快乐建筑在下一代的痛苦上；如果发生了，也应该以让小孩快乐成长为最优先的人生目标。

社会再多元化，核心价值观仍可透过教化学习的手段来巩固、强化，这需要相当前瞻、相当有远见的领导者来主导。

在台湾，青少年犯罪率有逐年增加的趋势，成为社会治安的一大隐忧。青少年可塑性极高，近朱者赤、近墨者黑，如果有正确的学习典范，就会走上正途。青少年的行为偏差，多半来自价值观的偏差，正确的价值观不只是靠言教，更需要身教，家庭中的父母、学校的师长、社会的舆论领袖、公众人物都是学习的对象，大人的行为模式就会影响到下一代的价值观，所以当看到立法院抢麦克风的镜头又出现在全国教育会议中，不禁令人叹息。

新核心价值观

我认为，我们这一代应该留给下一代学习的典范是：

1. 诚实正直

言行一致就是诚实正直，我们的价值观等于我们的习惯，说的等于做的。最重要的是，不仅不能欺骗别人，更不能欺骗自己。例如最近听说高速铁路要设 10 个站，以换取地方的支持。短短 300 多公里的铁路设了 10 个站，表面的理由是可以成为区间快速的交通工具，其实是骗人的，区间的交通系统需要另外兴建捷运系统来解决，设了 10 个站不但降低行车速度，同时更浪费场站设备的投资。身为交通部门的最高主管，一定要挺直腰杆坦白诚实，面对利益团体的压力，虽然会招致少数民众的反对，但却会赢得多数民众的尊敬，政策反而会获得支持。

2. 成熟

关心人、关心地球、关心明天。所谓成熟就是要有责任感，对生态、环境、未来，我们都有责任，而且要有道德勇气来实践。最近到蒙特利尔参加世界生产力大会，住在凯悦饭店，在浴室看到一块吊牌，上面写着：

亲爱的顾客，你能想像全世界的旅馆每天要洗多少条的毛巾？要用多少的洗衣粉？如果你使用过的毛巾可以晾挂起来再用，就可减少污染河川的机会。

因为这块吊牌，我到第三天才用第二条毛巾，平常我可能每天都用掉二条以上，我觉得很高兴，不仅是为饭店省了洗毛巾的钱，也对河川保护有了一点贡献。之所以谈到这个故事，是我相信环保是一种态度，而不是技术，必须从价值观的塑造开始推动。

成熟的另一项表征是尊重。尊重与自尊是一体的两面，领导者要能接受别人的领导，才能体验尊重与自尊的良性循环。人必自侮而后人侮之，除非我们自己先不尊重自己，否则别人不能伤害你，台湾人常有一种悲情的性格，

其实相当不健康。只要自己有信心，看得起自己，自然别人就会尊重你。

3. 富裕的心

追逐名利的人通常不会快乐，因为心灵老是觉得不足；而快乐的人不一定有钱，因为钱财乃身外之物，能舍就能得，只要不贪心，在别人眼里一点点的物质享受，就能受用无穷。所以，常保不缺乏的心态，就不会感觉受到压抑而心生不平，心灵自然丰润，生命也会趋于圆满。今天，新的社会菁英要靠我们这一代培养，教育改革的精神，如果不从建立完整的人格着手，若仅从枝节的制度改革，顶多只是缓和下一代的升学压力，但却不会造就出可以领导下一世纪的人才。

1994 年 10 月

23 学习如何学习

1995 年初春，政府发表 1994 年度台湾失业率的变化，显示整体失业率由 1992 年的 1.45% 上升至 1.56%，其中以大专及以上学历的失业率高居各类教育程度之冠，由 1.92% 增至 2.23%，再度引发岛内“高学历高失业”的议论。失业率的上升固然为就业市场的供需失衡，但亦显示在现今整个世界爆炸性的变动之下，对于人才的需求快速地转变，人力资源也面临“变革工程”的趋势，需重新改变思维模式。从过去“具有什么技术能力”的“人才”，转变成“具有什么学习能力”的“人力资财”，整体人力素质才会提升。

过去工业时代蓝领工人失业的情形，现在同样也发生在白领阶层或高学历者的身上，连全球第一大电脑公司 IBM 也在 3 年之内共裁员近 20 万人，已透露出转变的讯息。

过去裁员大多与经济景气有关，一旦经济不景气失业率也跟着增加，不过近年美国企业的大规模裁员，却与经济景气反向而行，因为在此 3 年内，美国经济连续成长。此种失业现象并不能纯粹以摩擦性失业来解释，而且不仅是美国才有的现象，欧洲的失业率更是逐年扩增，即使政府采取多项增加就业机会的措施，亦于事无补，徒增资源的浪费。主要是大家并未察觉环境的转变，以致于采取错误的对策。

大环境今非昔比

虽然台湾的失业率一向远低于充分就业水准 3%，且在“士大夫”的观念影响下，接受高等教育的人才日益增多，失业率上升不足为奇。但在今日台湾经济发展如此快速的情况下，必须对大环境的转变加以了解，以免步上欧美的后尘。至于转变的原因在于：

1. 工业社会大量生产、大量销售、追求效率、工作细分化的时代已逐渐逝去，取而代之的是多样、适量生产时代的来临。过去工业化社会对于人才有效运用的策略——工作细分化，已不符实际的需要，反而是多功能的“人力资财”成为人力开发的重点。

2. 由于现代科技进步神速，工厂有许多专家系统的出现，使得非专业人员亦有能力处理专业工作。从工厂中蓝领工人（blue-collar）的工作来看，由于自动化机器的发展，焊接工不必亲手学焊接，只要学会如何操作机器人

就可做焊接工作。此外，只要学会操作电脑，各处机械就可替你制造各种零件、加工、组装、喷漆。同样地，白领员工（white-collar）亦可透过电脑及资讯技术处理非专业领域的工作，也就是运用专家系统的互动方式，获得正确的判断或决策。

3. 在资讯化社会的急速变化下，许多工作消失速度加快，也产生许多新的工作，因此人从一种工作转到另一种领域工作的现象，将会变得很平常。所以许多人需要培养第二专长，甚至第三、四专长。

4. 竞争的激烈，使得各个企业、机构，甚至于政府都需要减肥（downsizing），也增加了对通才者的需求，因此形成教育程度愈高（专业教育愈深）者，求职愈困难的现象。这是由于教育程度愈高，专业教育愈深者，转变的意愿相对地降低。先进国家都经验过高学历高失业率的现象，这种现象正逐渐在台湾出现，而且愈来愈明显，并引起大家的注意。

通才教育

事实上，我们必须重新思考正规教育的内容，亦即在 21 世纪时，我们需要什么样的“人力资财”？我说什么样的“人力资财”，并非一般人所说的“具有什么技能”的人，而是“具有什么学习能力”的人，也就是这样的人必须是有意愿学习。换句话说，就是具有意愿改变的人力资财。

过去的教育训练重视教“技术”（teach skill），而非教“心”（teach heart），因此在接受正规教育时所学的东西绝对无法应付资讯化社会的快速变化。未来的正规教育不仅提供专业教育，同时也要教育出一位具有终身学习能力的人才，是一位通才，而非专才。所以未来教育的变革应走的方向如下：

1. 人格教育，亦即提升人的品质的教育。“人格”提升，整体社会的素质就会提升。

2. 教导如何学习，而不是学习什么？学海无涯，重要的是适应快速变化的环境，学习有效的学习方法。

3. 教导为什么做（know why）比教导如何做（know how）更重要。养成“问什么”以及“如何问”的习惯，也等于养成了判断是非的能力。

在这个方向之下，最重要的是心灵教育，有了健康的心灵，就会成为一位懂得关心别人、懂得关心世界的人，而完整人格的培育是生产力真正的根源，知道做应该做的事，就绝不会去做危害社会的事。

乐于转行

由这样的教育制度产生的高学历如博士学位者，同样亦有能力从一种职业转换到另一种职业。我本人就是一个例子，在国外工作时我就一直勉励部属不要仅在自己已学过的领域内工作，要有勇气转换到不同的领域工作，如此就一定不怕被裁员。

再以我本身来说，我的专长虽是在金属的疲劳破坏，但在学校的训练使我亦学习到如何在短期中学习其他领域的事物。当我在加拿大工作时，有机会从事世界第一次要做的 50 万伏地下输电系统（500KV - SF6 Underground Transmission System）。输电系统这个工作最主要的是铝焊接，我在学校

时从没有修过焊接这门课程，更不用谈铝焊接。但我在短短一个月中下功夫自修，而在一个星期的实际工作中，解决了这家公司在一年半无法解决的焊接问题，使我在焊接的领域中获得了肯定，后来更被推举成为加拿大 CSA 铝焊接技术委员会主席。

后来我从高科技生产技术和技术移转的工作，进入到自动化的领域，而被推举为加拿大联邦政府 CAD/CAM 推动委员会的 12 个委员之一。以后回到台湾组织自动化服务团，推动生产力运动及品质提升运动，现在则对人文思想，特别是人的心灵科学（inner science）非常有兴趣。

我说这些个人的经验，只想说获得博士学位者，并不见得不能改行，社会上有许多改行者非常成功，关键在于愿意改变自己。因此，社会上有许多高学历者虽从业于非其所学专长领域，但其学历愈高，学习能力愈强，对国家社会绝对不会是一种浪费，反而应视为是整体国人人力素质的提升。

人品教育

我认为教育并非仅为了“工作或就业”，而是为了提升“人的品质”及“使他有进取心”，去从事对于国家社会或大众有益的事业。教育的目的是为“能学习的能力”而设的，这才是最好的教育。

这样的教育需要政府推动及个人努力来达成，更需要企业的积极参与，因为目前企业聘用高学历者情形并不普遍。有关调查显示，至 1992 年底台湾有 10039 位博士及科技研究人力，其中大专院校及研究机构雇用人数占 95%，企业只用了 5%，而且企业中的博士人力比例有逐渐减少的趋势。

究其原因，一方面企业喜欢捡现成的，对于长期的人力投资不感兴趣。另一方面则是学历高的人，自我改变、调适的能力不足。

高等教育的人力无法发挥应有的效益，不仅是个人的损失，也是整个国家社会的损失，对此一问题各界需加以正视。在个人方面，必须改变“高学历高报酬”的心态，若能以“具有学习的能力”为读书的目标，就能达到“高教育高能力”的成效；在企业方面，若能塑造终身学习的环境，而非仅注重在薪资的计算上，对其永续经营必有深远的正面影响；在政府方面，则需要注重教育的内容，不是培养专才，而是培育适应环境变化、具有学习能力的通才。只要愿意学习，国家社会就应该提供各种教育训练的机会，高等教育的失业现象自然就不是问题。

1995 年 3 月

24 迎接一场院学习革命

台湾每年七、八月的“烤季”总在“汗蒸如雨，袖不及挥”的酷热中展开一连串“一次定生死”大小考试。然后随着气温的下降，再夹杂着几件考试舞弊、自杀案，以及几篇痛斥考试及教育方式不当的文章，而缓缓落幕。这样的戏码似乎每年都要上演一次，我们除了祈祷下一代可以平安且勇敢地度过如此煎熬外，好像也别无他法。

1996 年，随着气温缓缓下降，“烤季”结束之际，彼时教育行政主管部门官员吴京却以前所未有的魄力，提出高职免试升学计划，意图为台湾百病丛生

的教育沉痾注入一剂新的救命药方。对于吴京大刀阔斧的举措，我个人深感敬佩，而这个数十年不动如山的教育制度——并不是因为它错了，而是因为外在环境的巨变，促使它走到了该变、非变不可的时机。

不过更令人期盼的是，除了类似“免试升学”这种相关于教育制度的改革外，我们的教育主管单位也能够在后续的教育改革中，强调对于教育内涵的革新。换句话说，教育真正的改革，是一场学习革命，应当落实到改变既有教育系统中的学习方式，设定符合环境需要的新学习目的。

传统教育无法满足

如果以马斯洛（Maslow）的需求五层次理论作为反映的基础，则我们就可以了解到环境因素对学习教育的影响。在工业化社会里，教育制度强调学习方式及目的标准化，不仅课程的设计制式，同时运用单一答案的考试方法去规范标准人才。在这种学习方式下的产物确实符合了工业时代大量、机械化、标准生产线的人才需求，而就马斯洛的需求理论来说，此时的人大部分都追求基本生理、或是安定等较低层次的需求。

但是在资讯科技快速发展的情形下，人类社会已无可避免地迈入一个资讯化社会。由于电脑与通信科技的高速串联，任何人几乎可以在任何时间、任何地点，吸收到任何想要的资讯，因此我们的世界在空间及时间上变得更小、更接近，但是所包含的内容也由于资讯的充斥及方便，而变得更为多元。

就如许多趋势预言家所预测的，此时的人类虽在空间上会更加同化，但也会根据个人的特质及差异去进行异化。换句话说，以马斯洛需求理论而言，每个人都会开始去追求最高层次需求——自我实现（self-actualization）的满足。在这种环境变化下，旧式强调单一标准、并不鼓励发展个人特质的教育学习方式，很显然就无法满足人类对资讯社会的需求。

再进一步而言，现存的教育学习方式，也无法培养出未来资讯社会所需要的人才。在工业时代，组织的形态大都是金字塔状，职责层次分明，运作方式“如手使臂、如臂使指”般一个口令一个动作，对人才要求能够服从单一的标准，而听话才有升迁的机会。

但是在资讯化的社会，组织形态将会是一个虚拟的网状组织，架构扁平、层次模糊，运作强调资源整合及串联，因此对人才的需求将是能够拥有众多网络、迅速吸收资讯，并可创造高附加价值的领导者——这是既有教育学习方式很难培育出来的。

就拿台湾的教育制度为例，我们的学习是为了追求考试高分，可以考上明星学校，学习方式也从而注重记忆单一标准答案以应付考试。因此学子们并没有感受到学习的乐趣，就知道为念书而念书，浑然不知学习的目的为何。而学习努力曲线更随着考试的重要性，从小学、国中、高中，一路到大学而达到最高峰，然后在大学后陡然降低，甚至从此不再学习，视读书为畏途。试想，这样培育出来的下一代，如何有可能不断地学习，并且在资讯社会里与人竞争呢？同时我相信这类人，也将会是本来职能变迁、技术移转后，工作流失现象产生时的第一批失业受害者。

学会终生学习

因此我要在这里提出，要落实教育改革，首先我们必须确立教育学习的目的在于学会终生学习的能力。这意味着我们必须让所有人了解到，学习并不是在学校毕业后就终止，学习是一辈子的事；而学校教育在学习内容上，不能仅注重 IQ 的发展，更要鼓励 EQ 及其他智慧的发展培养。

根据哈佛大学高得乐的研究，人应该有七种不同的智慧，分别是语言智慧、逻辑算术智慧、视觉空间智慧、肢体运动智慧、音乐智慧、人际关系智慧以及自省智慧。过度的强调 IQ，也就是语言及逻辑算术智慧，则可能培养出很聪明，但人格操守不完整的人，其结果可能危害更大。

再者，在学习方式上，则应该根据不同人的不同学习特质，采用开放启发的互动教学，让每个学习的人都感觉学习是件有趣的事，而学习不再有趣可能就是失学率节节高升的主因。

位于美国马里兰州的特异征状研究中心曾针对美国、香港及日本的学童做过一项学习特质研究；其结果显示，一般而言儿童有三种不同的学习特质：互动式学习，经由移动、接触及实际做而学习；视觉式学习，经由图片视觉学习；声音式学习，经由音乐、声音学习。

以往制式的教育都要求儿童们乖乖地待在教室内，静静地听、看及记忆，而这样呆板的方式自然会抹煞许许多多学习特质独特的人。因此只要创造一个有趣且符合多元学习特质的学习方式，那要多培养出几个如爱迪生、爱因斯坦及邱吉尔等不被传统学校接受的杰出人才，相信不会太困难。

吴京此次的改革动作，确是为长久以来“只闻楼梯声、不见人下来”的教育改革，跨出重要的第一步。而且我相信，这个改革能否由制度改变落实到整体内涵的改革，攸关台湾未来发展至巨。诚如荷兰人文学家伊拉斯谟斯（Erasmus）所说：“一国之希望系诸能否对其下一代有良好之教育”（The main hope of a nation lies in the proper education of its youth）。如果我们期盼下一代中国人能在世界占有一席之地，那教育真是其中最重要的一项。

1996 年 9 月

第六部 创新社会

以往我们过于注重经济发展，忽略在政治、社会、教育、人文等诸多方面也该齐头并进，导致了失序、失衡等乱象。

面对丛生恶果，并非单单拔掉败坏的果实就能解决问题，而是应该追本溯源，探究根部的病因，才是一劳永逸之道。

25 因果思考，解决问题

1996年7月底、8月初台风来袭。这个号称台湾台风史上最惊人的“超级台风”，果然是威力强大，在短短三天左右的时间，夹着狂风暴雨横扫台湾全岛。于是山崩水涨，全省许多地方顿成水乡泽国、人畜失所，而原本就极为脆弱的道路系统也在一夜之间柔肠寸断。再加上洪水所造成的泥石流泛滥漫淹，使得数个山区村落与外隔绝，绝粮断炊数日。一次台风过境，看得到跟看不到的损失加起来，竟然达到百亿元。如果从做生意的角度来看，如此大的成本损失，要卖多少产品、赚多少钱才贴补得过来？而这样大笔的钱如果拿来投资，又不知可以推动多少建设、造福多少人？

因果失衡，问题全面

有人说台湾是个福地，是的，台湾真是福地，因为接下的两次台风，都是“有听声、没看影”，在最后一刻闪过台湾。风台虽然没有直接登陆台湾，所造成的水患及伤害也没那么大，但是引起的倾盆大雨却令人捏一把冷汗，担心满是垃圾、病菌的水，不晓得什么时候要再淹过自家门楣。

台湾是块福地，但是我更要说，居住在这块福地上的人，却也是最不造福的人。过去几十年，台湾在没有重大的天灾及人祸下，以有限的天然资源加上中国人刻苦耐劳的创业精神，为台湾打下“经济奇迹”的成就，“台湾钱，淹脚目”的富裕景象，也不知羡慕多少国家。但是在追求累积财富的经济过程中，我认为台湾却忽视了一个相当重要的环节：我们并没有同时追求政治、社会、教育等其他相关因素的平衡发展。于是过去种下的“失衡”恶因，今日便要承担“失衡”的恶果，过去没有注重环境保护的滥垦、滥建、乱倾倒，造成生态失衡，今日便要面对大自然以严酷方式反噬的恶果。这种自然大地失衡，其恢复可能需要数十年到上百年，结果是每年只要台风一来，山崩路陷、水漫人屋的灾难就会再现。

然而，更令人感到无奈的是，今日在面对这些恶果时，我们解决问题的思考层面，却只是停留在如何拔掉那个已经发烂的苹果，却从没有全盘去考量，是不是这棵苹果树的树干、甚至根部都已经病得不轻？以台风来就会闹水灾的例子来说，“淹水”究竟是真的因为台风太强了，还是我们平常教育不够，每个人都乱丢垃圾，造成下水道阻塞？是因为我们防灾堤防建得不够多，还是我们建得不够好？而如果是因为建得不好，那是因为用的建材不对，还是因为工程偷工减料？而可以偷工减料，是因为法律有漏洞、制度有缺陷、执法人员素质不够、承包商刻意图利，还是因为我们整体社会都已经失去良心，道德价值观已遭到完全扭曲，无法己所不欲，勿施于人？

全盘思考

这些问题交错复杂、互相成为恶性循环，并不是单独解决某一项就可以毕其全功。更何况今日台湾社会所面对的问题，并不止于此一端。例如银行公务员可以为了中饱私囊，而假造银行及存户的印鉴；法官可以为了收贿，而销毁相关的犯罪纪录；商人为了谋私利，可以让消费者吃饲料奶粉、死猪肉、农药蔬果；黑道分子可以纵横黑白两道，结合警察、民意代表让拳权钱连成一气，任意瓜分由民脂民膏所资的公共工程；而家庭中更是充满扭曲的价值观，并因而衍生出兄弟阋墙、父子相弑、夫妻反目等人伦暴力。这样的病象几乎每天占满了报纸版面，令人又心寒、又心痛，感叹传统知书达礼的书香社会价值观，已被短视近利的金钱主义破坏殆尽。

我认为，要解决当今根茎纠结的问题，就必须从因果关系来全面思考，也就是除了立刻拔去烂掉生虫的苹果，更要去诊断树根及树茎出了什么问题，并对症下药。如果社会、家庭中暴力不断、丑闻丛生是根源于教育问题，那我们就要厉行教育改革，推动学习文化，强调人格教育，彻底扫除社会上的情绪文盲（emotional illiteracy）。如果经济投资环境恶劣是来自于黑道当权、官商勾结、或是政府政策执行效率低落，那就从法律面、制度面去彻底扫黑、扫白，并针对所有公务人员进行思维模式的改造，经由心理变革去激励新行动。如果今日的政治乱象是来自政府组织结构问题、叠楼架屋，那我们就应该推动组织变革，为庞大的官僚组织瘦身，重新界定一个能在未来与人竞争的组织结构。

抉择下一代未来

真正治本的药方，是长期且缓慢的。不过，我相信惟有长期的思考，才能够真正解决当今我们所面对的问题。就如同今日我们所苦尝的恶果，并不是今日才产生，而是经过很长一段时间的潜伏，才在当下暴发出来。同样的道理，如果我们现在不从根解决问题任由病因继续蔓延下去，那么我们的下一代在未来的五十年后，将会面临什么样的生存环境呢？而如果我们现在不从根解决，仅求暂时把表面的病象除去，我相信在五年或十年后，相同的问题一定又会再度浮现，并且问题会出现得更凶、更猛，而我们的下一代势必要花更多、更大的资源来解决问题，甚至于，我认为他们是否有能力解决都还是一个问题。

生为这一代的人，我们负有为下一代构建更美好生活环境的义务，我们必须为他们设想，他们会生活在什么样的社会、什么样的经济条件、什么样的自然环境中。而面对现今这么一个令人心痛的病况，我认为我们必须如哲学家尼采所说：“痛苦的人没有悲观的权利”，以积极正面的态度，作长远的思考和长期的努力，为下一代产出一个善果。只有这样，下一代才有未来！

1996年10月

26 照亮心中的明镜

1995年岁末，我参加李国鼎先生所创办的群我伦理促进会举办的“亚洲

经济发展与伦理建设座谈会”，其中反贪污、反腐化是大家共同关心的话题。来自菲律宾现任亚洲管理学院董事长西席普谈到：美国、韩国、日本、菲律宾、马来西亚等国都存有政治腐败及贪污的情形，不过虽有腐化，路还是要继续往前走。他认为可以从自己做起，他提到一个比喻，就是照照镜子（look at the mirror），他说：“如果一个人心中坦荡荡的话，除了敢面对自己，他的眼睛也敢直视同事、友人、亲人的眼睛。”

CPC 自我管理

无巧不成书，在 1995 年 6 月，我就开始思考如何建立 CPC 员工自我管理的精神，其中第一项精神翻译成英文，就是 Am I doing my best? Am I fair to myself? Can I look my colleagues in their eyes? 在面对别人眼睛的这个想法上，大家使用的语言可说是共通的，眼睛是灵魂之窗，是很难欺骗的。对于以下的问题，如果我们生产力中心同仁回答分别为“ Yes ”“ No ”“ Yes ”“ No ”“ Yes ”“ No ”就能体现自我管理的精神：

1. 我是否全力以赴？对得起自己、同仁和 CPC？
2. 我是否自私自利（有时我本人不知道这是自私自利）而一直想占别人的便宜？
3. 为自己的前途及 CPC 的前途，我是否每天都在想如何做得更好？
4. 我是否只顾自己而不关心别人？
5. 我不怕得罪别人，但我从不无意义地伤害（hurt）别人。
6. 我要当好人，我绝不有意地去得罪人，但我常会无意义地（在背后）伤人。

我对这些精神的诠释依序如下：

1. 这句话的意义在于，自己有没有认为自己在组织中是最重要的分子，有没有肯定自己的重要。如果答案是肯定的话，个人才会与这个组织产生融合，建立一种休戚与共的情感，个人与组织合而为一，才有可能在工作中做到对得起自己也对得起团体。

2. 自私自利在所难免，不知道自己的行为是自私自利也可以理解。因为，人如果要做到完全的大公无私的确很难。由于自私自利通常比较以自我立场出发，只想到自己如何如何，较少考虑别人或关心别人的需求是什么，所以一定要有自省的能力，时常问自己有没有这些行为，是不是可以多关心别人？

3. 我是否每天都在想为自己及组织的前途做得更好？其实就是一种自我挑战的体现，也就是“生产力”所代表的意义，有勇气且恒常地自我挑战，自己有一股进取心不断地自我超越，达到更好更进步的境界。要达成这样的目标有许多工具可加以利用，例如电脑可快速处理文书与资料，使得工作效率更加提升。

4. 有一种人在团体中是不受欢迎的，最明显的一种情况是，当别人一听到这人要去参加某某活动，都不愿与这人一起去参加。通常问题不在别人，是出在自己，自己要有所警觉，假如自己不自省就不会去关心别人，别人也会相对以待，别人如何对待自己，就是自己对待别人的一面镜子。

做不怕得罪人的真君子

5.第五项是希望大家成为真君子，“我不怕得罪人”是建立自己尊严的起点。前面说要时常照镜子，当有灰尘或蒸气遮盖了镜子，如果镜子完全是平的，影响不会太大，还有办法救。但如果镜子是歪的、扭曲的、不平的，很漂亮的人一照都像猪八戒一样，那就可怕了。比如在乱象丛生的台湾司法界，林洋港先生是我钦佩的一位长者，做什么事都要面面顾到。但我觉得可惜的是，如果要做真正的好人，林洋港先生应该有勇气把台湾司法做好，将所有政党、黑金与司法关系一刀两断，如果真能改善的话，对于台湾的贡献将波及于后代子孙。

司法是人民信任政府最重要的一关，而有许多案子法官都乱判，像汐止镇长廖学广遭判刑十八年，有的法官认为以其解释可判无罪，因为根本扯不上贪渎罪。所以对于法律的诠释是需要智慧的，否则镜子不会是平的，司法也就无法独立。

日本政府高阶层贪渎是世界有名的，然而像田中角荣这么大的人物，由任期不到两年的检察官令其中箭落马，可见其司法有绝对的独立性，而且能够保有这么大的权力却不会被滥用，这是日本司法最可贵之处。例如在六七年前有位律师及其子被杀害，许多人都认为是真理教所为。但找不到证据，就不能随便抓人，直到东京地铁毒气事件有了证据才开始抓人，司法的公正与正义即在于此，这也是日本值得称许的一点。台湾司法若能这样，对未来子孙将是一大福气。

新加坡的司法当初也乱七八糟的，李光耀为了要整顿司法，要求司法独立，开始时有一位部长贪污，反贪污调查局有权责去抓他，但却不敢执行，因此问李光耀该怎么办？李光耀回答：“该做的就去做，为什么要问我呢？”第二天，这位部长就自杀了。所以政治怎么乱都无所谓，司法假如正直的话，自然会恢复正常，若司法今天用这个锤子，明天又用别的，后天的与明天的又不同，结果一定会很乱。

莫为怕说真话的小人

我举这些例子，就是要说明大家要有勇气说出来“我的看法不是……”、“我的感觉不是……”，与我们认知有差异的说法，要有勇气讲出来，但并不是表示要与人吵架，只是陈述所知的事实。这样做看起来很容易，但事实上一个组织要能做到此一境界，确实不易。重要的是身为一个组织的领导者，要不断地传播这样的信息给同仁，时时做观念的沟通。

这一年来我参加省府开会发现一个非常好的现象，就是省长在省政会议中不仅在讨论议案，也像我们CPC每个月举办的员工沟通大会一样地在沟通观念，而会后省长会问其部属对于他说的话有什么想法？我认为在该讲话时不要因怕有人指责而不讲话，且应一视同仁地将心中的话与感觉说出来。我们时常在寻找什么是最好的朋友？真正的朋友是敢对你讲真话的朋友。如果只讲你喜欢听的话就要小心，真正的朋友与“死忠”的朋友不同之处即在于此。

6.第六项则是要求大家不要当小人。和君子相反的是小人，有的人表面附和你的意见，但在背后却不断地数落你的不是，更可恶的是恶意扭曲你，或散播不实的谣言。而一般人最容易犯的错误是：对于未经查证的事轻易相信或当作茶余饭后的聊天话题，成为散播谣言的帮凶，在工作场合为什么会

有许多小道消息，多半就是大家不敢做君子，也不敢阻止小人。

有些企业老板向我表示可否引用 CPC 自我管理精神，我非常欢迎，这是 CPC 设立的目的，如果大家都能这样，我们的社会自然会正直而不会歪歪斜斜的。

1996 年 1 月

27 扫除台湾的情绪文盲

有一句谚语说：“台湾钱，淹脚目”。原本用来形容台湾人克勤克俭累积财富的精神，但曾几何时，这句话反而是用来讽刺台湾人无横财不富的暴发心态。

一家贸易公司卖给食品加工厂的奶粉，经人检举是饲料奶粉，造成社会大众惶恐，担心吃到用饲料奶粉加工制造的食品，同时波及糕饼、乳品等制造业者产品滞销。然而，贸易公司却说明他们进口的饲料奶粉其实是食用奶粉，只不过是為了逃漏 15% 的食用奶粉进口关税，才改用零关税的饲料奶粉名目进口，还理直气壮地说：因为抢走生意，引起同业不满，所以才遭检举。真是恬不知耻，更过分的是要求卫生部门检验证明其奶粉非饲料。

正直不可或缺

他的说词让我感觉到：台湾人什么钱都敢赚，为了赚钱，已经迷失了自我！

饲料奶粉事件反映的是：贪婪扭曲了我们最珍贵的价值观，使得我们不知道该相信什么才是真的。你相信这家公司进口的真的是食用奶粉，只是为了逃税而包装成饲料奶粉吗？你相信如果卫生主管机关检验证明市面所售糕饼或乳品并非饲料奶粉制成，他们的生意就会好起来吗？你相信台湾现在或过去只有一家公司进口这样的奶粉，而没有其他业者也在从事这种“挂羊头、卖狗肉”的生意？当然不相信，所以，只要类似的事情一披露，立刻造成消费风暴，吃亏的是谁呢？

经营事业绝对不能短视，存着捞一笔先发了再说的心理。“正直”（integrity）是任何企业的基本价值观，所谓“正直”，在我的诠释就是“做应当做的事”（Do the Right Things.）。你不选择正确的事，你就不会得到信赖；失去信赖，你就失去生存的意义。

台湾社会因为经济快速发展，也让我们失去过去在传统社会最宝贵的“同情心”（empathy），也就是所谓的“己所不欲，勿施于人”。缺乏同情心，使我们比禽兽都不如，商人让消费者吃含有抗生素的饲料奶粉、死猪肉、农药蔬果；家庭充满暴力，诸如丈夫打妻子、父母虐待小孩、兄弟为争夺遗产而反目成仇等事件层出不穷；社会也充满暴戾之气，青少年为了被取缔飙车愤而攻击派出所，黑道分子视政府工程为禁脔而动辄恐吓、威胁合法业者，民意代表成天打架、作政治表演而让神圣殿堂沦为动物山庄。坦白说：这是一个残忍的社会！

“情绪文盲”充斥

为什么我们生活在台湾这块土地上的人，眼睁睁地看着别人痛苦，而心里一点不安都没有？我们何其残忍。

我认为：台湾是一个“情绪文盲”充斥的社会：“情绪文盲”■如同失去生命意义的动物，可以说根本不是人。

达摩经上有一句话，大意是：“现在的我们就是由于我们过去的想法所造成。”这个社会的混乱不安、自私自利、尔虞我诈，是因为我们过去只重视“智商”教育，我们可以教育出高学历的人，但我们教育不出高品德的人。

我们欠缺一个成熟社会所需的人格教育，这些教育是属于处理“情感智慧”。我非常同意《EQ（情商）》作者高曼教授（Daniel Goleman）的看法，他认为有一个传统的字眼可以涵盖EQ的主要内容，那就是：人格特质。所以要挽救这个社会，必须从人格教育开始。

由教改开始

我认为第一步要做的就是“自省”与“自律”能力的建立，“自省”是让自己能从别人的观点看自己，“自律”是让自己设定游戏规则导正自己。如果能够自省与自律，台湾的诸多问题自然就会少掉一半以上。可惜的是：这样的教育方式很少能在既有的教育体制中产生。

荷兰人文学家伊拉斯谟斯说：“国家的希望在年轻人的教育中。”所以，我非常赞成教育行政主管部门官员吴京认为教育改革的速度应该加快的看法，至少主管教育行政的官员不要为了面子、仕途、权威而抗拒改革，教育改革是建立高品质社会的惟一希望，扫除情绪文盲应是教改的主要任务。

1996年10月

28 尊重生命的社会

缘起：

台中“卫尔康”大火的悲痛尚未结束，台北“快乐颂”

又夺走12条人命。虽然各界一再地挞伐谁该负责，好像只要找到这样的罪魁祸首或代罪羔羊，众怒就可平息。但讨论一阵之后，认为人人有责，然而一阵互踢皮球，变成谁都不能负责，痛苦仍然一再重演。若是这类事情发生或不发生全凭运气的话，的确是残酷的事实，我们的生命就是这样的没价值。

其实“卫尔康”与“快乐颂”只是最近发生的两起重大火灾而已，内政部统计显示，1989到1994年间发生火灾数，平均每年约有8300次。1994年一年内就有高达一万多次的火灾发生。另外，从1990年开始至1995年4月17日止，短短几年间所发生的重大火灾伤亡事故，就有21件，死亡人数达381人，受伤人数为232人，其中以卫尔康死亡的64人最高。这些数字不仅为单纯的数字，而是代表活生生的生命，以及许多生命财产的损失。财产还是身外之物，而台北市快乐颂KTV大火，保险公司估计死伤受害人平均每人仅能获得不到21万元的理赔，生命的尊严被如此地轻视。

如果再进一步了解近年来火灾发生的原因，电线走火、吸烟及烧杂草、

垃圾，往往高居起火原因的前三名，可说是人为因素所造成。同对在深入了解后发现，纵火案件已从 1987 年的 246 件，遽增到 1994 年的 765 件，整整 7 年间增加了二倍。且 1993 年与 1994 年间从 570 件一下子跳到 700 多件，增加的速度特别快，这个现象令人十分忧心。我们不晓得什么时候，类似毒气、炸弹攻击无辜百姓等这些在国外怵目惊心的恐怖活动会在台湾上演，造成更重大的悲剧。

更令人担心的是，这些人为纵火案件所造成的死亡人数约达 120 人，著名的案件包括天龙三温暖死亡 18 人，简单把戏 PUB 死亡 6 人，第三波 MTV 死亡 5 人，神话世界 KTV 死亡 16 人，黑珍珠 KTV 死亡 10 人，卡尔登美容院死亡 22 人，犁堡西餐厅死亡 2 人，以及刚刚发生的快乐颂 KTV 死亡 12 人。

这些重大伤亡的火灾多集中发生在公共休闲娱乐场所，如 KTV、MTV、PUB、三温暖、饭店、宾馆、保龄球馆、美容院、百货公司、综合商业大楼……因为特定消费者的需求，造成这些新兴行业不断兴起，所谓的需求创造供给，供给又创造需求，演变到今日从都市到乡镇，到处林立无孔不入的境界。这些行业已形成一个庞大的既得利益团体，一旦政府要强制管理，又极易造成抗争，如卫尔康事件后对违规业者断水断电的处分，相关业者上街头抗议而使得公权力未能贯彻。

记取教训，停演悲剧

我深深感到我们不能从悲剧中学习，是悲剧一再重演的关键。我们要学习什么呢？

为了停止悲剧的发生，必须针对“起火”的真正原因加以控制，才能降低损失程度。警官学校消防系分析 1991 年至 1994 年台湾重大火灾案例结果发现，在 34 项危险因素中，易燃性装潢材料是关键致灾因素，一旦火起，其所快速形成的浓烟及窜烧，10 分钟不到人命就已被夺走，这也是在火场的伤亡中，很少为直接火烧而大部分是呛伤的原因。因此我们必须针对建筑装潢材料来完整、彻底地规范，让建筑物即使发生火灾，也烧不起来。

对于关键致灾因素易燃性内装材料，营建署虽已修正建筑技术规则，要求所有营业场所应使用防火的装修材料，在法律上已经没有问题，商品检验局也要从 1995 年 7 月 1 日起全面检验岛内产制及进口的室内装修材料，经检验合格者将贴上合格标识。

但我认为要能真正解决问题，必须要重新制定游戏规则。法律的制定必须要有连带追究责任的功能，亦即对于防火材料的生产者、进口商、建筑师、营造业者、室内设计业者、室内装潢业者、商品检验者、安全检查者等全都应负起连带的相关责任，对于相关的资料亦有义务加以保存建档，如此才能建立一个产品责任制度（PL：Product Liability）。当有火灾发生，如能证明室内为非防火材料造成的伤亡，这些相关人员如同过失致人于死或受伤，也必须处以刑罚。

我认为，要有这样的制度才能教育我们的社会如何尊重生命，否则以往的法律规范是补了这个漏洞，还会有其他的漏洞可钻。如果政府与立法院真的尊重生命，就应在短期内立法通过建筑装潢防火材料的产品责任制度，使社会免于类似的悲剧不断地重演。

尊重生命，有赖学习

另一个值得我们深思的问题是，我们始终没有从教训中学到“尊重生命”的真谛。

法律的制定、执行与遵守，都需要由“人”去完成。若不以尊重生命的想法制定法律，这样的法律规定不会周延，只会助长非法。即使有好的法律，若执行的人没有“关心别人的生命就像关心自己一样”的想法，就不会依法贯彻执行。而有了良法，又能依法行事时，业者追求获利的心若超过尊重生命的心，法律与执法对其何惧哉？消费者若存有不在乎生命的心，对公共场所也不会在乎是否危险，更不会争取其应享有的安全保障，更助长不肖业者的生存。

而这些发生事故的公共场所只是冰山的一角，还有许许多多的补习班、餐厅、电子游戏店、戏院散布在全省各个角落，以及满布地下的瓦斯管、油管、废弃河道与排水道、捷运、地铁等等，均形成一个威胁生命安全的潜在危险体系，就像有一颗不定时炸弹在左右。

出入的人群也很容易成为恐怖分子暴力下的无辜祭品，如 1995 年发生的纽约世贸大楼爆炸、东京地铁沙林毒气、横滨地铁毒气、美国俄克拉荷马市联邦大厦爆炸，表明恐怖活动并不会随着美苏对立结束而终止，反而以种族、宗教等新的恐怖主义形式出现。另外一种形式是对社会不满的发泄（如台湾多起机车纵火案），或对某些特定人的报复行动（如快乐颂纵火案）。

尊重生命，公安之本

现行的公共安全体系对这些不定时炸弹与恐怖暴力事件规范有其极限，极须以系统思考方式加以整合。换言之，公共安全具体表现在于尊重生命，公共建设、公共场所管理皆须以此一根本做为规划考量，连结相关法律，如公共安全法规及刑法等规范，长程则须以教育的方式教导人生价值。因此，有人建议应尽快成立消防署，增加更多的消防车与人员，我认为这是舍本逐末的想法。道路拥塞只会使得灭火更加困难，而最重要的是投入了许多资源并未能真正地解决“起火”的问题。

在现今复杂的环境下，公共安全牵涉范围广泛，规范需要整合，连结法律、教育、交通等等，也需要抓住重点，针对问题来根本解决。而公共安全又与每个人都有关系，也需要每个人参与，学习如何尊重别人的生命，否则悲剧将会不断地重演。

1995 年 4 月编后记

本书是石滋宜先生原在台湾出版的《世纪变革》（中国生产力中心，1996 年 5 月）和《学习革命》（天下文化出版股份有限公司，1998 年 4 月）两书的合成本。两书体例不同（前者是一部系统独立的著作，后者则为文集），但写作时间接近（前者完成于 1996 年，后者所收的文章大多发表于 1995 年至 1997 年），阐述信息时代的挑战和我们应有的因应之道是两书共同的立意，此外两书还有着一致的理论框架和观点结论，因此我们将它们合成一书，以《世纪变革与学习革命》为书名，介绍给大陆读者。这样，读者可以同时

领略作者理论的深邃（著作部分）和视野的广阔（文集部分），便于更全面地了解作者近年来的思想观点。我们在编辑中删去了文集中与著作部分重复的几篇文章。

三联书店
1998 年 12 月

