

以下內容摘錄自《+ · - · × · ÷ 打造新五力競爭力》一書

《推薦序》

產業升級轉型的最佳推手

—— 經濟部部長 鄧振中

由於全球景氣趨緩、中國大陸紅色供應鏈崛起，世界各國均面對經濟如何持續成長的挑戰。台灣更處於產業轉型升級的關鍵時刻，如何掌握國際的變化趨勢，強化我國產業發展利基，並加速產業結構調整，實是刻不容緩之關鍵課題。

產業升級轉型需要有長遠前瞻的規劃，近年來為優化產業結構，政府已陸續推動三業四化具體行動計畫、強化工業基礎技術發展方案、推動中堅企業躍升、產業升級轉型行動方案等基礎扎根工作，協助企業投入研發創新，提升附加價值，將效率驅動轉型為創新驅動的經濟模式，並透過科技導入，綠色永續及文化創意之思維，使企業不斷茁壯與發展。

面對近來全球經濟成長不如預期，導致我國出口衰退，政府為改善出口動能，將透過整體解決方案帶動出口新模式，希望短期將有實績與潛力者推至海外，積極行銷目標市場，全力提高輸出效益；中長期則透過孵育機制，形成企業聯盟進而育成出口旗艦。

另為因應全球製造業發展趨勢，加速推動我國整體產業結構優化，經濟部正規劃推動製造業生產力 4.0，打造創新創業生態體系，推動產業鏈智慧化，將整合智働化、電子化、巨資分析及管理之產學研能量，籌組重點產業跨域服務團，並鏈結公協會能量，建立結合生產力 4.0 與產業領域知識之整體解決方案，以建構電子資訊、金屬運輸、機械設備、食品及紡織等重點產業 4.0 供應鏈體系，提升整體產業國際競爭力。

從早年帶動國內產業生產自動化到電腦化，再提升至智慧自動化，中國生產力中心(CPC)一直擔任產業發展有力的推手，而在生產力 4.0 的推動，仍要持續借重 CPC 的專業能力，協助企業在國際舞台發光發熱。

今年適逢 CPC 邁入創立 60 周年的里程碑，同時張總經理也出版了個人第五本經營管理著作，在此致上最誠摯的祝福與敬意，相信在未来的挑戰中，張總經理將會帶領 CPC 持續扮演台灣產業升級轉型的後盾與政府政策的推手，驅動企業升級轉型，共同為台灣的未來奉獻心力。

令人動容提升產業競爭力的身影

—— 第10屆工業總會理事長暨金仁寶集團董事長 許勝雄

首先，我要在此恭喜張寶誠總經理繼《一起成長》、《再創卓越》、《管理淬煉》、《領導創價》等書之後，又一本管理著作《+ · - · × · ÷ 打造新五力競爭力》付梓。

張總盡其一生的歲月，都貢獻在協助台灣產業發展，早年在公部門戮力從事政府政策與產業發展政策的推展。2001 年我接任財團法人中國生產力中心

(CPC) 董事長，延攬張寶誠博士擔任 CPC 總經理一職，此後張總擔負起實踐 CPC 成為「知識管理領航，價值創新推手」的重任，致力協助企業提升生產力與競爭力。

多年來 CPC 一直持續變革不輟，維持不懈的創新，就是為了達成這個使命。我們共事了十多年的歲月，這十多年來，我看到了張總為提升 CPC 本身的競爭力，也為台灣產業提升競爭力而竭盡心力，未曾稍歇的身影，誠深以為感動與敬佩。

此外，我更在張總身上，看到終身學習的最佳示範。張總之於學習始終未間斷，在繁忙的公務之餘，不辭辛勞地抽出時間，不斷地透過演講及於報章雜誌上發表精闢之文章，積極推介經營管理的新知識與新觀點給企業界，多年來勤懇且

筆耕不輟，因應時、勢、事，從趨勢前瞻、創新思維、經營管理到品質技術、管理新知與手法的引進、標竿案例的學習，提出觀察與思維，供各界參考，其決心與毅力，誠人所難及。

根據聯合國的報告，當前世界經濟情勢呈現「五低兩高」的現象，分別是低增長、低貿易流動、低通貨膨脹率、低投資和低利率，兩高則是指高股價和高債務水平。當今全球產業環境丕變，各國產業莫不積極轉型，美國再工業化政策鼓勵製造業回流；德國工業 4.0 計畫帶動產業智動化，連結物聯網及服務聯網，創造「智慧製造+服務」的全新商業模式.....。處在這樣的環境態勢之下，我國產業在審時度勢與布局預應的經營智慧與策略益顯重要。在充滿不確定性與高風險的環境中應力求變革創新，靈活調整組織結構、厚植技術與管理能量，提升創新核心能力，才能強化國際競爭力。

今年適逢 CPC 創立一甲子，跨越深具指標性意義的 60 年分水嶺，未來 CPC 的責任將會更重大。未來，我與張總及 CPC 所有同仁，將會堅守崗位，為台灣產業提升生產力與競爭力，做出更大的貢獻，協助政府、產業與企業創造價值而努力不懈。

找方法的智慧結晶

—— 逢甲大學人言講座教授、台灣董事學會理事長 許士軍

中國生產力中心，也就是一般人口中已朗朗上口的英文簡稱：CPC，成立於 1955 年，回憶當時，台灣剛自政府播遷來台後不久，在兵荒馬亂之後，政治和社會漸臻安定，台灣經濟也可說是自農業經濟步入工業經濟的初期，依照當時著名經濟學者「羅斯托」(W.W. Rostow)的說法，正是進入經濟發展之「起飛階段」，一切充滿了活力和朝氣。在接下去的二十年間，台灣的努力不懈，造就了世界上公認是創造戰後經濟奇蹟的亞洲四小龍之一。

就在這背景下，中國生產力的誕生，無疑有其重要意義。在那時期，政府和民間，尤其是產業界，心中所想的，對外是如何能以價廉物美的產品吸引國外買家的注意和訂單，對內則主要關心資金和產製技術。然而 CPC 之成立，卻在於提升企業之管理觀念方法，尤其在於追求品質改善方面，除了辦理相關訓練課程，出版教材外，並組團至美日國家參訪先進企業，邀聘管理名師來台講演授課。這段時期 CPC 所做的，可說是為台灣產業界打下更深一層的進步基礎。

從那時候起，到今天已有六十年光景，CPC 配合國際經濟產業情勢巨變，以及台灣本身扮演角色之轉型，不斷調整自己使命和定位。CPC 做為一經營管理顧問，無論在服務內容和對象方面都加深擴大，與時俱進，貢獻至大。尤其可貴者，為最近十五年，在本書作者張寶誠總經理的領導下，朝著將 CPC 發展為「在華人世界最具信賴價值的經營管理顧問機構」的願景邁進。

本書作者，也就是在許多人口中所暱稱的「寶哥」，為人熱情，做事投入，在這十五年擔任總經理期間為了 CPC 的發展所做努力，幾達忘我的地步。凡是與 CPC 有接觸的人都感覺得到他的理念和活力，歷久不衰。如今，他不吝於將他自服務中所獲得的寶貴心得與經驗，著述成書與人分享。眼前這本〈打造新五力競爭力〉新著已是他第五本著作，這種精神更是令人感佩。

用張總經常所說的一句話「成功的人找方法，失敗的人找藉口」為喻，他這一系列著作，就代表他在這不算短的歲月中投注於「找方法」過程中所精鍊的智慧。尤其他將全書六十則銘言分為「加、減、乘、除」四類，更是寓有深意和啟發，個人有幸對本書先睹為快，感佩之餘，故敢略綴數言敬表對讀者推介之意。

人才一代超越一代

—— 宏碁公司榮譽董事長 施振榮

我相信，台灣各行各業的專業經理人，沒有到財團法人中國生產力中心

(China Productivity Center, CPC)上過培訓課程的，幾希矣！CPC 創立 60 年，培育出產業界無數的英才，已然成為帶動台灣顧問業的火車頭，催生經營管理專業經理人的人才庫。

對於國家或企業的發展而言，人才務必要一代超過一代，才有長治久安的可能。我一直不認同有些人說「我們的人才一代不如一代」的這個說法，我反而經常說：「一代不如一代，問題出在這一代」。台灣不缺人才，缺的是讓經理人可以發揮的舞台，培育人才，打造環境讓人才有舞台發揮，是企業、組織的社會責任，人才藉磨練而成長，讓人才在未來有更高價值的展現，有效利用科技的能力，絕對比科技本身價值高。

沒有人才奢談競爭，CPC 在許勝雄董事長與張寶誠總經理的領導之下，協助企業推動人才培訓與專業訓練、提升企業的人才素質，協助企業強化人力資源競爭力，提高產業整體人力素質，不定期舉辦座談、演講、研討會，與產、官、學、研各界意見領袖交流經驗，年輕人到 CPC 歷練成為專業經理人為業界所用；企業將人才送到 CPC 培訓以提升企業績效，對於台灣人才力的提升，居功厥偉。

隨著時代改變，產業結構調整，CPC 持續變革調整組織模式，預應產業趨勢的變化，辨識企業需求的變化，提供正在改變的市場未來之所需，給予企業有效的協助。CPC 內部對於訓練人才有一套完善的系統，擁有素質良好的人才，完整的專業與創新能力，提供企業在轉型時刻價值轉移，並能利用核心能力創造新的服務。在許多企業成長茁壯、轉型升級及脫胎換骨的過程中，CPC 扮演了極為重要的協助與支援者的角色，在邁向卓越的路上，都有 CPC 一路相伴。

而張總經理在掌舵 CPC 之際，不吝分享其豐沛的經營學養與深厚的管理功力，從《經濟日報》的專欄撰寫到「MKC 管理知識顧問平台」的即時觀念分享，常對企業界產生醍醐灌頂的功效。欣聞張總經理新書問世，本人有幸先睹為快，相信張總的字字珠璣，定能為企業界帶來嶄新思維的激盪以及經營管理能力的躍

升。

《自序》

跟自己賽跑 從超越到卓越

張寶誠

2001年2月，我接受中國生產力中心許勝雄董事長的推聘來到CPC，擔負起與同仁一起改寫歷史、創造歷史的新使命，希冀讓CPC能繼續扮演協助產業發展的推手。

另一方面，我從2002年開始，因應國內財經標竿媒體《經濟日報》之邀，每週撰寫一篇有關經營管理的文章，刊登於「創新經營版」，後於2011年順應中心體察到企業對於知識的需求若渴，在植基信賴文化，加上對願景使命的追求，從實體平台擴展到虛擬平台，遂打造「MKC管理知識顧問平台」

(Management Knowledge Center) 以協助企業打造邁向卓越智能的碁磐。此後，專欄的構思與撰寫，成了我每週固定的功課及持續不輟的修煉。

白馬過隙，14年來，我不管天晴陰雨，不管月圓月缺，一直因應時、勢、事，將個人於學習上、管理上的體悟、觀察以及經營上的信念、心得與讀者分享，實為樂事。而多年來我勤懇致力於筆耕，在專欄中抒發的看法與思維，更常引起讀者以與企業界朋友的共鳴，彼此異業交流，互相切磋。再加上，我因中心公務之需，經常與企業界的領導人、二代接班人、各階的經理人相處，我希望能將數十年來在職場上的經歷與體驗與他們分享。

對於各階經理人，我始終有股發自內心的關懷與喜愛，他們不斷在專業上自我提升、充滿創新的精神，對組織、社會也不吝惜關懷。過去，他們時常將「愛拼才會贏」這句話掛在嘴上，並徹底用行動實踐，無論是政治上、經濟上，乃至於生活上，締造了企業自主改善、不斷提高生產力、成本持續降低的令人讚嘆的經濟成長大時代。

然而，21 世紀伊始，全球經濟來到「新平庸」時代(New Mediocre)，伴隨而來是全球經濟力量的轉移、科技進步加速以及人口結構改變的三大趨勢下，企業的競爭場域被快速重塑(Reshaping)。處在全球化浪潮的台灣，首當其衝，GDP 陷入保 3、保 2 之戰；出口大幅衰退，導致整體環境往前看，往後看都找不到出路。而面對三低二高（低薪、學歷價值低、工作成就感低；高失業率、高物價），不管是菜鳥經理人、中階經理人、高階領導人對未來充滿了焦慮與迷惘，裹足不前，在焦慮、悲觀中泅泳。因此，我想盡一己之力，幫助他們早日擺脫無力感，找到努力的方向，發掘自己熱情的所在。

我一直以來篤信：「成功的人找方法，失敗的人找藉口」。如果一個人想把一件事做成功，他就會用盡全力去找可行的方法；反之，一個人如果不想把事情做成功，就會花很多心力去找事情無法成功完成的藉口。目前全球趨勢變化快速，面對多面向的競爭壓力，各階經理人創新求變的經營「今日企業」之際，更要高瞻遠矚地創造「明日企業」。於是，他們必須蛻變為具備複合型的領導能力 (Hybrid Leadership)，一方面能用創新創意有系統化形成藍海策略，也要能具備管理跨世代、跨文化的全球化人才的能力，以及滿足各種消費者的需求，締造顧客成功。另一方面，則必須緊抓成長機會，且在不損及企業願景使命與社會責任的傳統價值下，關注社會的利益。

在我看來，要培育各階經理人擁有 Hybrid Leadership 領導力的這個方法就是善用「+ · - · × · ÷」的修煉，時刻自我審視、自我激勵以及自我提升。而經理人該「+」什麼？該「-」什麼？哪些必須「×」來創造最大利益？哪些又必須「÷」割捨以創造價值？過去因專欄版面有限，有些內涵僅能精簡地談，很高興能透過「書」的形式，讓我做更深入的分享，進而幫助他們持續跟自己賽跑，從超越到卓越，成為「具競爭力的領導者」，並妥善因應改變及適應未來 (fit for the future)，能依照個人生涯與職涯的發展地圖，達到不斷地學習成長與自我精進，

打造出得意於職場的生產力、品質力、精實力、創新力、成功力的新五力競爭力，免驚向前走，走出台灣、到亞洲、到全球，成為企業主心中的 Only one，新世紀台灣人的驕傲。

因此，我繼 2005 年《一起成長》；2007 年《再創卓越》；2010 年《管理淬煉》；2011 年《領導創價》後，再度彙整 2012 年至 2014 年於專欄發表之文章，集結成冊，出版《+·-·×·÷ 打造新五力競爭力》一書。

在這本書中，依循此概念加以編輯，將內容區分為 + 法篇、- 法篇、× 法篇、÷ 法篇。提供我 14 年來培育與輔導各階經理人的親身經歷與體會，也有在組織管理與變革時所做的一些決定與思考，更有閱讀經營管理大師的著作後，融入實務運作後的心得。當然，也不免有於工作上遭遇到的挫折、失敗，如何面對後轉化為成長的底蘊。我衷心地希望若讀者能從這本書得到一點啟發，那麼就很有意義了。

本書得以出版，首先要感謝許勝雄董事長，對於 CPC 無私的奉獻與對我的完全信任、支持以及充分授權，各級長官及產業先進的提攜與幫助。同時，要感謝 CPC 陳錫鈞主任、黃麗秋總編輯，因為大家的鼎力協助，才有本書的誕生。最後，更感謝我內人蘇慎慎女士無悔的支持，讓我得以無後顧之憂全心投入工作，在此一併致上最高的謝忱。

《內文精選》

【加法篇】強化發現商數：腦清、眼明、心開、手做

破壞式創新大師克里斯汀生 (Christensen) 與研究團隊針對《商業週刊》所評選出前一百名最創新公司的領導人，所進行一項評量與分析發現，這些領導人的發現商 (Discovery Quotient, DQ) 分數普遍高於執行技巧的分數。所謂

「DQ」便是用以衡量發現新事業、新產品、新流程構想的能力。然而，上述的研究也指出，隨著企業事業生命週期的不同階段，領導人的「發現商數」也逐漸降低中。

這是由於領導人追求的創新已越來越難達到「從無到有」的境界。反而是能務實關注「從有到好」；「從好到優」創新模式的領導人，獲得一席之地。例如蘋果、谷歌等，皆是以新眼光來看舊事物，進而改變使用習慣，帶來新應用，可說最佳寫照。

因此，培養及提升領導人DQ 的能力，關鍵在於實踐。腦清、眼明、心開、手做是創新學習四個階段。腦，以未來想像當藍圖進行研究與發展；眼，隨時隨地創新技術及知識；心，突破傳統，尋找創意源頭；手，勇敢嘗試，勤快執行。同時，進一步透過借鏡歷史典範；保持心靈沉靜；洞察靈光乍現；展現實踐的決心等四步驟，不斷地練習將經驗與元素以不同方式加以組合成新商品、新服務、新技術、新行銷的經營模式，以達到價值提升的躍進。

此外，領導人應進一步納入「時間眼」的概念。也就是說，對未來的競爭進行嚴謹分析，掌握未來的環境的變化，以避免因誤判進而喪失競爭力。例如：傳統相機龍頭的柯達公司的破產、重整便是應記取的慘痛例子。

現今所有的企業都在追求從一般企業提升到優質企業，乃至於卓越企業的發展軌跡。企業在追求願景與目標的歷程中，將會不斷遭逢各類問題與危機。我以為，處在「非常態」的時代，企業的核心競爭力必須與時俱進，因而帶領組

織創新與變革，進而聚焦核心優勢，關注新趨勢，是領導人無可迴避的責任。

也就是說，一方面嚴守紀律，一方面發揮創意；一方面有強烈的企圖心，一方面不自大；一方面要求嚴格，不接受藉口，一方面又充分自制，不過火；一方面有紀律的思考，一方面又能果斷行動；一方面宏觀，一方面微觀；一方面偏執，一方面勇敢無畏。如此來鍛鍊出堅強的意志與心靈，持續不斷地探求新機會，一旦當領導人感到害怕、精疲力盡，或受到誘惑時便能做出明智的抉擇。

【加法篇】培育創新「陌生人」

在產業環境丕變的今日，所有的企業都面臨了轉型的推力與壓力。企業在研發、生產、物流、行銷、服務上，在在都要加上創新的運作模式，才能建構出具有戰力的創新競爭力。

《創新的擴散》(Diffusion of innovation) 一書中，作者羅吉斯 (Everett M. Rogers) 根據多年的研究指出，企業的創新思維與做法要能夠廣泛地被擴散與應用，首先必須擁有「創新先驅者」，亦稱為「陌生人」的成員。

這類人對創新事物的好奇與熱情常使他們「不同凡響」，能夠堅持信念，不受任何人或任何形式規範的約束；其次是所謂的「早期接受者」成員，與創新先驅者比較起來，這類人善於溝通，受到同儕的敬重。他們以嚴謹態度，做出明智的創新決策，然後再透過人際溝通管道，把自己對創新的看法傳遞給組織其他人。

舉個例子來說，成立在1970年的全錄(Xerox)帕洛奧圖研究中心(Palo Alto Research Center) 集結諸多的創新先驅者來研究各式開創式創新，包括：全世

界第一台個人電腦、雷射印表機等上千項創新概念及產品原型。但這些創新先驅者卻得不到組織高層的支持，反而是蘋果已故的執行長史蒂夫·賈伯斯慧眼識英雄，重金挖角了全錄的工程師，支持他們繼續研發創新技術，為蘋果奠定了今日的地位。

可以這麼說，經理人對具備系統性的創新思考腦、敏銳的市場洞察力、能夠有條不紊地整合資源、以及靈活抗壓力與應變力的創新先驅者需求若渴。他們都以辨識出組織裡的創新驅動者為己任。但是除了透過外部招募、挖角得到具戰力的人才外，多數領導人更體察到藉由教育訓練，來強化並提升組織成員在創新、創意的能力，才是企業長治久安的生存之道。

話雖如此，CPC調查研究團隊為廣泛了解台灣企業內部營運及企業人才創新素質現況，曾進行一項針對國內製造業以及服務產業屬於大型以及中型企業中，年資達15年的704位中高階主管進行的問卷調查結果顯示，其近3年內平均受訓時數為40小時，但其中參與強化創新能力的訓練課程卻只占11小時，顯見儘管多數企業了解創新的重要性，但由於創新本身難以在短期得到成效且具有某種程度的不確定性，讓企業陷入知易行難的窘境。

另一個發現為，調查對象所參與的創新課程中多偏重在「創意思考領域」的基礎訓練為主，較少接受「分析洞察」、「創新策略」以及「創新商品化」相關領域的進階訓練。

美國波士頓顧問公司 (BCG) 也針對國內製造、服務及金融產業進行企業創

新調查，結果顯示，國內企業面對創新的主要障礙為「創意思法無法商業化」，其次是「新產品開發時間太長」以及「創新無法有效管理」。

因此，企業要想有效提高組織成員創新能量，實行一條鞭式的創新訓練是行不通的。因為，影響訓練成效的因素包括：情境、策略、內容。情境可以創造出有助學習的正確情緒；策略提供可進行的方法及風格；內容則是課程的主題。提升訓練效率的第一步是因材施教，以客制化內容滿足學習者的切身需求後，第二才是營造有力的學習環境及分享，形塑出令人愉快的學習氣氛。

我認為掌握上述的原則後，企業便能根據組織成員的層級，妥善地規劃與設計創新訓練課程。例如：企業創新意識與氛圍往往取決於領導人的個人意志，高階主管的訓練課程安排上應著重在前瞻創新經營、創新文化個案分析以及創新思維哲學智慧等內涵，以提升企業整體的創新能力；中階主管則著重在企業運籌與策略執行能力的養成，訓練課程重點則為創新策略、服務創新管理、行為洞察與創新商業模式等，授課方式可透過強調互動的工作坊來進行；專業人員應著重在創新的執行力，訓練重點應是消費者洞察訓練、激發創意思維、創新管理工具運用以及品牌研發設計，透過課程講授與實際演練，讓創新得以落實。

【減法篇】重「質」不重「量」的心智生產力

現今由於全球競爭日趨劇烈，經理人背負的責任更勝以往。每個人必須發揮天生的能力、才智，以便順應網絡時代能對已發生的事件重新思考，能讓創意有開花結果的機會。要達到此一目的，便需要提高「心智生產力」。

根據瑞典智慧資本研究機構調查顯示，心智生產力高與低，與企業文化、個人與公司價值的調和、工作對個人的意義，具有密不可分的關係。研究也指出，當工作者的家庭或生活起了變化，心智生產力便會降低。此外，密集的會議或長時間的旅行、經常性的衝突也會降低心智生產力。

因此，斯德哥爾摩經濟學院瑞德斯卓(Jonas Ridderstrale)教授強調，工作者要Smart工作，而非Hard工作。其一關鍵作為是發揮自己所擅長的、具備優勢的領域與能力上，其二關鍵作為是調整過度以工作為重心，生活則為次要的觀念與行為。絕不廉價出售個人才能、發展的目標，一旦個人越來越能主導自我職業生涯規劃，找尋到能力相符合的舞台，進而建立起獨有的品牌，心智生產力自然節節高漲。

現今企業於招募人才時，更會針對其人格特質做多方考量，努力於心靈層面的啟動與改革。在經營管理上，以人為核心，從內隱知識到外顯的表達，多一點訓練、關懷以及溝通，讓員工更成熟，最後回歸到價值的認同，凝聚出共同的價值觀，為達成彼此認同的承諾而努力。儘管面對不可預料的逆境，也能順利地走過，發揮個人的價值來成就企業的成長。

隨著外界的價值觀的多元化與顛倒是非、口水多過於茶的外界污染日益嚴重，經理人應該花更多心思去營造「雞婆」的組織氛圍，讓組織成員從「心」歡喜做，甘願受，並用每次的改變來激勵出他們更多的熱情，以大幅提升心智生產力。

【減法篇】見樹又見林的意見調查

綜觀《基業長青》或是《與成功有約》等管理書籍之所以廣受讀者的重視，莫過於其不斷倡導「人才」是唯一創造企業價值的觀念。組織經由他們所擁有的熱情與承諾，而持續推動創新，締造未來的優勢。傑克·威爾許 (Jack Welch) 便說：「主管必須持續地關心照顧員工，因為唯一能夠展現成果的，是每一個成員都投身在競賽場中。」

企業關心員工欲了解員工想法的方式有很多種。但多數企業會藉由員工意見調查 (Employee Surveys)，透過可量化的指標，以發掘組織現在及潛藏的管理問題，進而改善問題點，達到提升員工承諾產生熱情及敬業度的目的。

換言之，員工意見調查結果會影響組織效能。根據美商韜睿惠悅 (Towers Watson) 公司綜合400家企業的調查結果，建議應秉持四項原則，以建立一個有目標和方向的系統化調查方法：

- 1. 連結策略：**根據策略目標形塑企業文化，以釐清並引導員工符合價值行為的驅動要素。假如企業的策略目標為締造卓越營運，便可透過展開價值樹釐清是敬業度、客戶導向等價值觀，來了解驅動員工敬業度的關鍵作為。
- 2. 掌握時機：**依據組織議題的時效性，擬定調查的頻率及統一專責單位，以提高效率。如企業多於年中時進行員工調查活動，但在年初時卻面臨員工不斷離職的問題，便不應固守制度，應及時進行調查，積極在制度上興革，降低員工離職率。

3. **區隔指標**：針對不同層級與世代的員工，擬定不同的調查指標及方式，便於掌握關鍵人才的意願與動向。如對第一線的主管設計提升「領導力」的指標；又如，對一般員工則設計加強「敬業度」的指標。
4. **應變策略**：因應產業、環境變化或是組織變革，高層主管可採取的應變方法，亦稱「斷電措施」，藉此避免不可抗拒的外力影響了調查結果。例如，企業因環境驟變而必須裁員，將導致員工因情緒影響作答，使調查結果失去意義。
- 近年來，我發現儘管員工意見調查，已朝向員工的認知、態度以及行為，進行全方面診斷的發展趨勢。但經理人面對的挑戰卻是，員工滿意度高卻無法和提升績效、留任率劃上等號，有時更伴隨著組織效能不彰、高離職率問題發生。問題的根本，在於企業無法提供具體的行動方案，即便是規劃了行動方案，又缺乏連結獎酬激勵制度，這般見樹不見林的員工意見調查，促使員工填寫問卷時採取敷衍的態度，自然無法得知員工真正的心聲。

我要特別提醒的是，員工意見調查作為反應員工意見的管道，從專責的調查人員到研究方法、統計方式應與企業願景、策略連結。同時，進一步藉由形塑優質文化，將「員工是企業最重要的資產」的信念，表現在對員工的尊重，對工作環境得重視，同時，提供可發揮舞台，再透過鼓勵激發員工的能力及才華，讓員工與企業相輔相成創造出良性循環。也就是除了保健因子、激勵因子外，更要對心靈因子加以重視。

誠如傑克·威爾許所說的另一句箴言：「企業提供一個開放而公平的氛圍，

好讓在裡面工作的員工，贏得勝利的資源，發揮出百分之一百一十的效能。」與諸位領導人共勉之。

【乘法篇】翻轉學習 BVC 讓學習高績效

企業恆常面臨選才、留才以及育才的難題。於高階主管獵才領域市占率全球第三大的億康先達 (Egon Zehnder) 公司，曾針對 1000 多位企業高階主管進行一項，該企業在管理人才培訓制度以及成效進行問卷調查。其結果有 84% 的主管表示，公司沒有能力或資源來培育未來領導人，將導致人才庫逐漸乾涸，若未正視並改善將成為組織發展的隱憂。

企業或組織因擁有豐沛的「人才」而成功，卻也因只剩貧瘠的「人材」而失敗。因此，被譽為領導學之父的華倫·班尼斯(Warren Bennis)建議是：「不斷學習」。他強調領導人能夠不逃避失敗或迴避錯誤，並且能從所遭遇的逆境與難題快速復原，就要持續學習。

這道理企業都懂，問題是投入學習資源後如何評估呢？

曾輔導過花旗銀行、IBM、HP等知名企業的Dr. Reza Sisakhti 顧問綜合多年工作坊的經驗提出「學習方案評估」，以協助企業建立「學習與績效」連結的企業價值鏈。Dr. Reza Sisakhti 顧問強調，學習方案評估先決條件在於決策主管到執行人員都要能「換腦袋」。也就是說，當企業投入資源開辦任何學習課程時，必須從「這個課程辦的好嗎？」(Is it good enough)的稽核角度思考，轉換為「學習後，如何讓我們工作能做得更好？」(How can we make it better?) 持

續進步的正向循環思考角度，才能讓組織成員在回到工作崗位上，能持續應用所學到的知識創造改變，發揮影響力。

在此思維轉換下，組織的人力資源發展單位可進一步建構學習方案的評估涵蓋：1.組織連結；2.訓前準備；3.參訓情況；4.察覺價值；5.學習成績；6.工作應用；7.影響企業等7大要素，以避免組織成員的學習與組織發展目標無法連結，演變成個人能量不斷增強，團隊能力卻未能增長，徒增管理上的混亂。

此外，針對多數企業經常憂心的學習課程越辦越多，但卻與成員表現的績效不成正比的問題。

Dr. Reza Sisakhti 則以多年的輔導經驗研發出「學習方案評估工具」(Business Value Chain, BVC)，工具內涵包括第一階段的實施學習方案：期望學習後的結果；第二階段轉移：行為改變；第三階段對企業的影響：因學習方案產生的企業影響指標等循序漸進，讓組織成員從被動學習轉變為自願學習，乃至於自願表現。若進一步仔細研究其內涵其實與學者柯克·派屈克(Kirkpatrick)的L1~L4四層次評鑑模式有殊途同歸之效。

而中心對BVC學習工具實務運作也有些心得可以分享。我觀察到現今的市場、產業、組織以及工作型態都在快速、劇烈變化，很難去預測人才未來會需要哪種能力。可以這麼說，現今組織裡的人才所憑恃的經驗與能力有越來越捉襟見肘的情況。因此，我反而認為，現在應該重視人才適應不斷變化的經營環境，以及可以讓自己像變色龍般隨時轉換不同角色的「潛力」才是至為重要。因為唯有

這樣，才能協助組織更靈活地面對各種挑戰。

因此，我們採用BVC 學習與績效工具規劃「管理人才學習地圖方案」。此一方案採取360度核心價值評鑑、重要事件法、管理職能評鑑、學習地圖完訓率等評估系統，其目的在於評估擔任主管職務的同仁，是否具備有效達成管理目標所需的人格特質、領導管理觀念以及職能，透過多維的評鑑與分析來協助主管了解自己在管理職能的優缺點，並輔以學習培育課程，以匡正缺點、激發潛能，促使其領導行為配合組織發展而正向改變。

實際上，組織裡所謂的「將將」、「將才」都非天生的，而是透過學習（職場、學校、生活）而來。近年來，透過了解、掌握組織裡人才的「學習風格」，運用科技網路讓教材豐富化、多元化，進一步改變學習的場域、授課的方式，讓學習者成為核心主角，此種「翻轉教室」(flipped classroom)、「翻轉學習」的模式也已蔚為風潮。企業都應關心並應用，對於讓學習與組織績效連結都將達到加乘的效果。

【乘法篇】PB 俱樂部 洞察客戶的客戶需求

隨著科技日新月異，每隔三、五年就會出現新概念與新名詞，並且帶動新商機，甚至改變產業的面貌。例如，最近出現一個名為「PB俱樂部」便引起我的興趣。

「PB俱樂部」是「Teradata」（台灣翻譯為天睿公司）這家在美國上市的資料倉儲供應商，針對以PB規模的巨量資料(Big data)為核心競爭力的企業顧客

所提出的服務。參與這個俱樂部的會員皆赫赫有名包括：沃爾瑪(Wal-Mart)、美國銀行(America bank)、AT&T以及全球最大的拍賣網站eBay。

所謂「PB」是指資料數據容量的單位。讀者要如何想像1PB容量究竟有多大？我借用「TechTarget」網站的比喻來說明，假如使用手機來播放一首4分鐘的MP3歌曲，那麼1PB容量的歌曲則要連續播放2000年才能播完。而上述PB俱樂部的企業會員便是常態性運用科技蒐集、彙報、監控、診斷資料，然後據以作為協助企業決策的資訊，並透過有價值的知識促進企業調整策略目標、商業模式創新、更新顧客服務方式，進一步成為企業的競爭優勢。

就以擁有全球超過2億7千萬名的註冊會員，每天不斷進行各種商品買賣的eBay電子商城。根據日本野村總合研究所(NRI)城田真琴研究員的研究指出，該公司儲存了超過6PB以上有關顧客在網站上的購物行為紀錄資料，他們將資料進行賣家與買家使用經驗分析、商品銷售分析等，分析出來的資訊促使eBay平均每1分鐘成交3支手錶；每2分鐘賣出1只鑽戒；每1分鐘賣出5個精品名牌包；甚至是每1分鐘賣出1部汽車。

不僅eBay以巨量資料作為核心競爭力。另一家精品品牌PRADA的做法則是在位於紐約的旗艦店裡，藉由在每件衣服上裝設RFID發射器，並在試衣間裝接收器，當顧客拿起賣場陳列的任何一件衣服進入試衣間時，顧客的行為會被自動記錄。包括：顧客是在什麼時間拿進去試衣間；停留多久的時間；衣服款式是什麼；衣服是哪種的顏色等資料。該企業透過RFID蒐集的資料來進行分析，以掌

握消費者的喜好。同時，過程中可以更細緻化地辨析商品銷售高、低的原因，找出過去在行銷上被忽略的資訊，達到迅速決策跟提升銷售，甚至是降低成本。

從上述的案例透露出，企業透過對巨量資料的擷取、儲存、整合、分享、再利用、創新，能從過去及現在累積的資料找出商機的「蛛絲馬跡」，更能去「預測未來」。但換另一個角度來看，如果沒有像eBay、PRADA、Google等入列PB俱樂部的會員規模的中小企業，就無法獲得參與Big data盛會的門票？

我認為：人會被自己的想像所限制，但網路會改變了很多事情。在快速變化的網路時代，企業的競賽已經演變為第一比價值；第二比個性；第三才是比規模。當從社群媒體、手機以及各種感測器等來源不斷湧入顧客資料，任何企業若能比別人迅速地分析資訊，採取因應行動就能贏得勝利。所以，當資料產品雲服務化降低建置成本，讓彈性、靈活的中小企業更有機會參與巨量資料應用。

以台灣服務業中的「餐飲業」與「藥美通路」都擁有產品服務多樣性、連鎖通路成熟的優勢。然而，企業也普遍遭遇到市場資訊掌握度不足、未能將技術轉成商業模式、商業模式與消費者需求有落差、供應鏈體系缺乏整合、而人才則處於專業技能與知識跟企業需求產生落差等瓶頸。

在此之際，CPC中心的顧問團隊便扮演起協助企業連結IT技術與顧客需求橋樑的角色。顧問先從解析顧客價值；提升顧客消費經驗；促進生產流程等3種應用構面，建立起Overview全方位的智慧化應用；再針對個別企業Focus並整合應用ICT技術，發展新型態服務模式。藉此拓展服務的深度與廣度，創造創

造出商務服務價值鏈，更重要的是在品質的基礎上，從「品級」、「品味」為顧客創造客制化、便利化的新感動服務體驗。相關業者如BG SHOP、巴沙諾瓦、呷百二自然果子等都在中心顧問輔導下，建構出這般的競爭優勢，在同業中脫穎而出。

「資料是新石油」(Data is the oil)這句話成為一句流行語，意味從看似不相關的事物，只要能正確地進行資料分析，找出資料的價值、萃取可用的資訊，建構無形資產，創造有形效益與價值，甚至就像提煉過的原油能帶來超出想像的經濟價值。

企業為客戶而生！如何在這場巨大波瀾中，發揮組織效能與創造企業價值最大化，洞察顧客需求，甚至是顧客的顧客的需求，值得更多的關注與學習。

【除法篇】TOC 突破瓶頸逆勢成長

限制理論 (Theory Of Constraints, TOC) 的創始人高德拉博士 (Dr. Eli. Goldratt) 曾藉由簡單的譬喻來闡述企業經營。他把企業比做一條需要乘載負荷的鏈條，鏈條連結在一起，象徵企業完整的團隊營運系統，必須能夠承受巨大的衝擊力量，才能從中創造價值。某些限制因素，會使鏈條無法承受負荷而應聲斷裂。這鏈條中最弱的環節就是「限制因素」。也就是一般所說的瓶頸。

也就是說，企業內部各個部門工作必須互相、緊密的配合，才能讓投入的資源獲得最大的價值，創造最高的投資報酬。但從實務上，企業受限於部門、人員

及作業等各種不確定因素的阻礙，而無法有效的實現營運利潤最大化的目標。

企業可透過TOC的診斷，檢測出企業價值鏈中的限制因素（瓶頸），並運用有限資源逐一突破限制因素，以達成營運總體目標的思考模式與落實策略，為企業建立一套完整的架構與管理手法，協助快速尋找限制因素，以提升附加價值與經濟效益。

導入限制理論可歸納五項步驟為：

步驟一：找出系統中存在哪些限制條件

TOC於思考程序中提供了分析工具，協助企業透過繪製樹狀圖，找出核心問題。

步驟二：徹底活用限制條件

找出的限制因素後進行突破對策時，經常出現對立矛盾現象，可利用「對立消解法（衝突圖）」方法，尋求最佳的解決方案。對立消解法可經由以下步驟來達成：1.確定最終共同目的；2.找出達成目的的雙方必備的條件；3.依個別必備條件分別找出前提要求；4.從個別前提要求者中發現對立要素；5.從個別要求，必備條件中尋找創新思維，以找出最佳解決方案。

雖然「對立消解圖」可以協助釐清問題與衝突點，進而找到解決問題的真正突破點，但並非是充分且完整的解決方案。應更進一步運用未來對策結構樹狀圖（未來圖），在現狀圖上將每一策略構想放置到要進行突破的環節，重新繪製邏輯連接，在現況圖的基礎上形成未來圖。

步驟三：促進其他條件配合限制條件執行

解決限制瓶頸方案時，其他環節應在改善時完全配合限制解決方案。這種理念與作法可以在最短時間內集中企業能量，以單點突破方式進行改善。

步驟四：強化限制條件

核心問題的改善必須要有配套措施，若不能有其他配合措施加以制度化。不但未能真正解決原本的限制條件，反而製造更多有形、無形的瓶頸。

步驟五：避免惰性，持續改善系統限制條件

當最大限制條件解除後，系統上原來「次要」的限制因素又會變成阻礙整體目標的新瓶頸，必須依循一到四的步驟進行改善。

運用TOC，可以找出企業中的阻礙，達成最佳化，而成功關鍵要素包括：

1. 經理人秉持願景、使命的經營理念，宣誓決心、全力參與改善並給予應有的資源。
2. 建立激勵、獎懲制度，鼓勵積極正向的參與文化，並藉此發覺組織內革新的人才；對改善貢獻的成員，應給予適時且實質的獎勵。
3. 改善行動應由內部發動，將顧問的輔導作為諮詢的機會，加強成員主動議題與思考的能力，以形塑自主改善的環境。
4. 組織成員基於共同價值觀與目標做出承諾，激發達成目標的熱情與責任感，持續保持靈活與思維來對抗慣性。

中心近年來以TOC思考精神為中心，經營績效整合管理（TPIM）管理模式

為輔，協助企業利用有限資源突破企業真正的瓶頸點，再輔以設定關鍵績效指標 (KPI) 的方式，有效的監控過程與成效，以確保設定的改善方式正確無誤，進而協助企業從一般企業、優秀企業，邁向卓越企業。

【除法篇】零度策略為組織啟智

根據博斯顧問公司 (Booz&Company) 針對全球2,500家的上市公司所進行的「2014年度CEO調查」結果顯示，14.4%的企業CEO離職，比例已略低於2013年調查的15%。而CEO離職的原因包括：績效不佳被解雇，或由於企業被收購而黯然下台。

然而，無論CEO是在掌聲中風光上台或是噓聲中倉皇地下台，在全球經濟巨輪持續往前轉動之際，再怎麼成功的人，也只能留下一件事，您的那件事會是什麼呢？

以微軟為例，繼兩任強勢的CEO之後，擁有22年資歷的沙緹·納德拉 (Satya Nadella) 擊敗福特、諾基亞、Skype等候選人脫穎而出，擔任新的CEO一職。然而，他上任後的挑戰是，如何讓自己快速地在公司內部建立信任感，又如何能在蘋果、谷歌等強敵環伺下，帶領全球13萬名員工完成轉型。

沙緹執行長上任後，即以「我是誰」 (Who am I?) 作為發給員工的第一封信中的標題。他的用意是藉由「我是誰」這樣的問題，重新喚起員工對公司榮譽感與認同感以重振信心。更進一步指出，微軟再用舊方法、舊模式是無法創造出新價值，唯有捨棄、歸零 (zero) 才能透過科技，再次做出令顧客驚喜的事情。

進而改變世界。

這讓我想到社會心裡學上的「喬哈利之窗」(Johari window)，即是探索一個人如何從不同角度來審視自己，進而發揮優勢。喬哈利之窗是以正方形的窗框隔成四個窗格，並以A、B、C、D代碼作為區隔。整扇窗代表的是你這個人。A與C是別人看到的自己；B與D是別人看不到的自己；B是代表你自己的內心。心理學者認為，假如一個人能展現D的潛能將會很有成就。

應用在企業上面，這裡的別人通常指得是競爭對手或顧客。然而，商業市場競爭是如此激烈。儘管顧客難以捉摸，但競爭對手的攻擊卻是如此地直接且殘酷，讓許多的經理人在意競爭者眼中的自己，隨著競爭者起舞，今日忙於消滅競爭者，明日擔憂哪裡又竄出新的競爭者。

於是，經理人整天忙於競爭，經常處於焦躁、不安、憂心忡忡的情緒中，也就會陷入突如其來、非計劃性、緊急而不重要事情等種種狀況的泥沼中。結果是，員工也每天忙於例行公事，稍有問題就自亂陣腳，導致經理人忙著應付層出不窮的危機，更無暇思考危機重複發生背後的原因。這便是沙緹·納德拉上任後，要以「我是誰」重新提醒幾乎信心破產的員工，公司存在的真正意義。

我覺得經營企業是一門技術，更是一門藝術。「競爭」是整體企業營運的一環。尤其是於現今的生態系統競爭下，競爭者為了得到最後的勝利，有的要玩價格戰；有的則要搶市占率；有的要拼價值，參與過程中隨時因應，一定是很辛苦、很煎熬。

但我要特別提醒諸位，心態上要嚴肅看待這場競爭，但別嚴肅看待自己，因而綁手綁腳，甚至為了競爭而競爭。忘了經營企業的樂趣及快樂，初衷是要讓顧客成功幸福的事。這樣想時，在打拼時就會有願景、有方向性以及層次，更能耳聰目明地決定「要做什麼」，「不做什麼」，更能有閒暇去思索「還應該」要做什麼。

我觀察到另一個現象是，組織裡有時會出現一種情境，就是成員都比誰做得「多」，卻很少比誰做的「不同」。這個不同就是創新。前者其實很容易達到，只要犧牲與家人、朋友的時間不斷加班，低頭猛做就能完成一百件事；但比誰做的不同就很難，要專注一件事，往往是失敗再重頭來；重頭再來又失敗，需要的是時間、承受的是長期的煎熬。但於過程中，卻能因專注創造出獨特的價值，讓企業得以與眾不同。

我認為，今後企業之間的競爭，是知識的競爭、學習的競爭、獨特性的競爭，經理人的觀念不僅需時時Update，也需啟動企業文化端的變革與革新，在全面歸零的零度策略思維下，以開闊的心境接受並敏銳觀察趨勢的變化；以威信服人的服務領導來為組織「啟智」，策勵組織成員主動承諾，真心奉獻，讓組織得以從因應式順應環境，轉變為預應式創造環境。