

# 談工業工程師的人格修養

• 巫木誠

## 前言

**偶**然機會在常春健康雜誌上，讀到一篇訪談知名傳播學者祝振華教授的文章，祝教授談到他中風之後，能快速復原的養身之道－「四不」。即「不忙、不累、不急、不氣」。我覺得這話甚好，就將這「四不」抄下來，掛在辦公室門上，天天提醒自己要重視養身。常讀之餘，漸感這「四不」，不只可以「養身」，也可以用來「養心」。

交大工業工程與管理學系今年適逢創系二十週年，我在工工管系忝為人師已經十六年，深感學校教育多以「養能」為主。系友畢業多年，漸有膺重任者，膺重任是服千百人之務，「養能」固然重要，「養心」更是不可忽視，所謂善任大任者必善養其心。

因此個人不揣淺薄，以近思所得之「養心四不」－不忙、不累、不急、不氣，來與眾師長、校友分享工業工程師的人格修養之道。

## 第一不：不忙

現代人都很忙，說自己忙，會感覺自己很重要、或者很努力。然而企業家王永慶先生說：「忙」就是「盲」。「忙」從拆字上來說就是「心亡」，亦即心沒有發揮功能。「忙」從管理上來說，就是資源不足，要做的事太多，能供給的資源太少；「忙」就是資源供需不成比例，「太忙」顯然是不容易把事做好的。

為什麼會「忙」？一般人最容易「忙」的原因，就是「知取不知捨」。「知取」就是為個人或組織掌握「得益」的機會，「得益」是吸引人的，不管是為公益或者為私益，人本性上都是趨向「取」(take)的。因此，現代人都很忙，忙著為公益、私益做這做那。越重要的人似乎越忙，不管是不是自己的本業，自己懂不懂，都很勇敢的去忙。

## 成立20週年

然而「取」是要花代價的，每一個「取」，都代表了一些資源的承諾。每一個「取」的同時，其實也代表了一個「捨」。任何一個組織或個人，資源都是有限的，資源的使用會相互排擠，因此「取」某一個機會，就是「捨」另一個機會。「取、捨」相應而生，就像一對天生的連體嬰，「要取不要捨」是不可能的。

因此如何才能「不忙」？要「知取捨」，要從「捨」來看「取」。最近企業界流行「外包」(outsourcing)的觀念，凡不屬企業核心競爭力的工作，盡可能外包；核心競爭力就是一企業最擅長的工作。將非核心競爭力的工作外包，可以減輕企業長期的負擔，並增進其競爭力。因此「外包」是一種以「捨」為導向的思維，由「捨」的觀點來看「取」，因為「捨」所以可騰出資源，因為資源集中，核心競爭力乃可以「大取」。

王永慶先生為什麼說：「忙」就是「盲」？忙就像眼睛有瑕疵，只看近不看遠，只看東不看西。經營企業沒有清楚的方向，沒有全貌的思維。所以就「亂取」，聽什麼做什麼，沒有定見。今天聽人說東邊有機會，就向東；明天聽人說西邊有好景，就向西。「亂取」的結局就是「瞎忙」，資源誤用、濫用，企業因此而動搖根基的，也時有多聞。企業如此，個人亦復不是？

因此，吾人當以「忙」為戒。「忙」是一種危機。「人太忙」可能揭露兩個問題：第一、忽視策略性的思維。只努力做不用心想，或者只想近不想遠，或者缺乏多面向的思維。第二、為榮耀所蒙蔽：人成功時，難免被社會加諸的榮耀沖昏了頭。隨本性去做些該「外包」的工作，有時也無可厚非，不過總當時時提醒自己量力而為，以免個人或組織不自覺間陷入危境。

### 第二不：不累

人「太忙」當然會「累」，這是我們可以理解的生活經驗；解決之道唯有「不忙」。然而我們也常看到「不忙」但是「很累」的人，有些人看起來沒做幾件事，卻感覺很累；自己累不說，跟著做事的人也很累。我們所談的第二不－「不累」，是指這種「不忙而累」的情況。

人覺得「累」，就是力不能勝，如果勉力而為，當然就很累。譬如說，以人力負千鈞之重，行萬里之遠路，當然累，因為能力不能勝任。然而若以現代航空技術運輸，一日之內即可輕易達成任務。因此「不忙而累」是因為工作沒有方法。

在現代企業界做事，當然知道應該講究工作方法，這是工業工程師的基本訓條。然而所謂「理未易明」，凡事未必如上例「人力負重」問題之單純，好的解法垂手可得。在一公益或私益組織內，問題之所以難解，通常是「人」與「物」兩因素，盤根錯節，難以理出頭緒。因為複雜，理未易明，所以解這類問題，就像在暗室開門。

吾人譬之以在暗室開門，來說明人為何會「不忙而累」。有一人被困於富麗堂皇之暗室中，想脫困而出。該暗室中，無燈無光，只能摸索而行；然而，該暗室中有一暗門，只要找到門把，找到鑰匙（key），就可以開門而出。

人困於暗室之中，通常會有兩種心態。能力不足者，不免自怨自艾，坐以待斃。能力高強者，可能信心十足，急於脫困立功，因此沒有耐心找到鑰匙，就開始撞牆。撞牆當然「很累人」，結局有兩種，其一是徒勞無功，仍困於暗室中。其二是牆雖然撞破了，但是富麗堂皇的房子也毀了，完全不符成本效益。

因此胸懷大志之工業工程師，不僅要講信心、講能力，更要講方法。特別身處「理未易明的暗室」中，更要期勉自己明事理、講方法，切忌急於立功，而有拆屋撞牆之舉。工業工程界有句名言：「凡事一定有更好的解決方法」(There is always a better way.)。遇到難解之題，不要盲撞而行，當靜思、集眾人之智慧，力思良方良法，免得「不忙而累、累而無功」。

### 第三不：「不急」

凡事有輕重緩急之分，緊急而且重要的事先做，這是大家所熟知的處事方法。不過日常生活中，也讓我們看到許多「急不得」的事例。譬如檜木的生長，一棵國寶級的檜木要花上百年的功夫才能長成，即使我們勤於澆水、施肥，也不能有效縮短其所需年限。我們的第三不－「不急」，是指這種「急不得」的情況。

一年有春夏秋冬四季，春播種、夏耕耘、秋收穫、冬休藏，這是老祖宗農作的生存法則－按天時而行。不按天時而行，混亂農作的次序，必然徒勞無功。

現代經濟社會，也有類似春夏秋冬的景氣循環，景氣時事半功倍，不景氣時事倍功半，這是大家所熟知的道理。人在景氣時不免意氣風發，凡事歸功自己。遇到不景氣時，事事不順遂，難免慌亂。有人頻頻出招，希望改變景氣；有人失志喪氣，以為末日將近。失志者固然不足取；希望以人力改變景氣者，似乎也太過一廂情願－我們能靠多燒幾個火爐，就使全球溫暖起來嗎？有識者必不做螳臂

## 成立20週年

擋車之舉。

經濟景氣、不景氣必然交錯而來，順境、逆境也是如此。因此西諺說：「黑暗之後就是黎明」。吾等有志之工業工程師，難免有時運不濟、身處寒冬之日，此時宜以「不急」之心處之，要有春天必來的信心；也當努力裝備自己，以便春天再來時，可以順勢而起。即使環境再苦再難，也不要失志、失格，向下沈淪。

#### 第四不：「不氣」

人生除了週期循環的逆境之外，也常遇到「難境」。所謂「難境」，就是「任難任之事」。無論在公益或私益組織任職，人只要立志不斷成長，一定會遇到難任之事。任難任之事，難免要「處難處之人」，難處之人可能是客戶、可能是長官，可能是下屬、甚或可能是自己。這裡所講的「不氣」，就是指「不意氣」用事。

所謂難任之事，就是超乎自己能力的事。管理學上有個「彼得定律」，這個定律說，人一定會升遷到無法再升遷為止。亦即當一個人無法再升遷時，就知道他能力的上限。因此「難事」像是一面鏡子，可照出我們的本相來，我們待人處事，哪裡能力不足，「任難事」這面鏡子會清清楚楚的告訴我們。

「任難事」有一點像做體檢，就是對我們做「綜合能力」的體檢。我們說「難事」就是超乎自己能力的事，因此「任難事」的經歷，通常就是與「失敗」這個勁敵相周旋的經驗。人性有軟弱的一面，「任難事」不順心，私下發兩句牢騷，說些怨天尤人的話，在所難免。但總不要「意氣」，任性行事。

現在有一種稱為「中子儀」的機器，聽說可以在癌症很早期的時候，就檢測出來。早期發現癌症，治癒率當然高很多。這樣的檢查做一次要花六萬元，是一般全套健康檢查三倍的費用，雖然這麼貴，可是有很多人還是趨之若鶩。

在一個龐大的公益或私益組織內「任難事」，其實就像做「中子儀」體檢。體檢費用雖然很昂貴，可是有公司幫我們買單。因此「任難之事、處難處之人」，切忌意氣用事，總要常存感恩、學習之心，努力以赴，以知所不足，並且不負眾人所期。

#### 巫木誠教授小檔案

學歷：美國普渡大學工業工程博士

現職：交通大學工工管系教授

專長：製造管理、供應鏈管理