

【聯強 EMBA】連載

屋漏偏逢連夜雨？

文：杜書伍(聯強國際集團總裁兼執行長)

「屋漏偏逢連夜雨」，一般人的感覺是倒楣、無辜，認為在雨天又恰好碰上屋頂漏水，於是才出了問題。然而，這樣的想法卻帶著推卸責任的意味。事實上，屋頂的破洞早已存在，只不過，「屋漏」在未下雨的時候並不容易被發覺出來。也就是說，問題早已存在，但是並未被發覺，一旦遇到特定的事件而整個爆發出來，並產生很大的後果時，卻不去追究原因，反而怪罪於時運不濟，所以說是推卸責任。

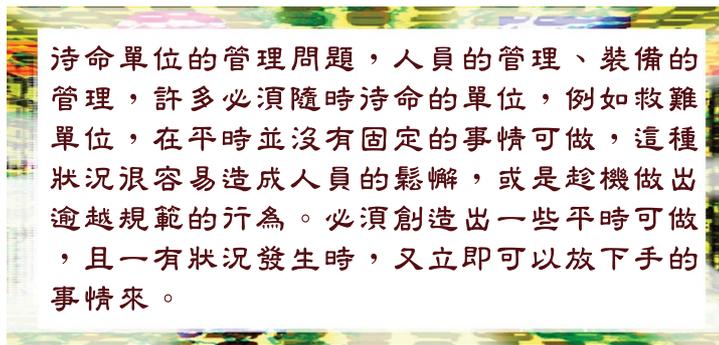
八掌溪事件表面上看似意外事件，四名工人站在湍急溪水中，無助地等待救援。軍方與警方的直昇機都有不同的理由無法前往救援，儘管消防人員到了現場，偏偏救難器材不是忘了帶，就是故障、不會操作。但仔細來看，事件的層層環節都顯示政府的運作體系出了問題，但問題並非事件當天才湊巧發生，而是政府的運作體系原本就已千瘡百孔。那麼，從這個事件可以反映出哪些問題，並且讓公司在平常運作當中，可以引以為戒的呢？

首先，是待命單位的管理問題，這又可

以從人員的管理與裝備的管理兩方面來看。就人的部分而言，許多必須隨時待命的單位，例如救難單位，在平時並沒有固定的事情可做，這種狀況很容易造成人員的鬆懈，或是趁機做出逾越規範的行為。這也是待命單位常常是組織管理死角的原因。因此，其管理的重點在於不能讓待命單位是處於無所事事的狀態下待命，而必須創造出一些平時可做，且一有狀況發生時，又立即可以放下手的事情來。

再就裝備方面來看，有些裝備在平時的使用率相當低，一旦要派上用場卻又都是緊急狀況，救難裝備便具有這種性質。這一類的裝備平時同樣是處在待命狀態，但待命不表示可任其閒置，而必須每日檢查其是否可用。因此，裝備的檢查便成為待命人員日常的重要工作。此外，在八掌溪事件中，救難人員出現到了現場卻忘了帶裝備的現象，則反映出缺乏標準的作業程式，或是有了作業程式但人員並未嚴格遵守。

就此而言，主管必須讓部門隨時保持在



待命單位的管理問題，人員的管理、裝備的管理，許多必須隨時待命的單位，例如救難單位，在平時並沒有固定的事情可做，這種狀況很容易造成人員的鬆懈，或是趁機做出逾越規範的行為。必須創造出一些平時可做，且一有狀況發生時，又立即可以放下手的事情來。

活躍、機動的狀態，絕對不要假設一切都不會有問題，也不要認為裝備此時可用，便永遠不會故障，而疏於維護管理。等到問題爆發才歸咎於「屋漏偏逢連夜雨」，是不夠格的主管說的話。

另一個值得探究的是運作流程的管制與效率的問題。事件當中，救難直昇機起飛必須先經由總部高層核准，在聯繫過程中耽誤了救難的時效。此一管制的背後有其原因。在組織當中，經常會出現「靠山吃山，靠海吃海」的現象，直接掌控某項公務資源者，卻基於私人的目的而任意動用。為了防止這項流弊，在管理機制上只好統由總部來核准控管。

管制的目的是為了防弊，但如果對於人員的基本動作未徹底要求，基層未嚴守一定的紀律，那麼，管制的關卡勢必得拉長，並因此造成效率低落。所以，必須對於絕對禁止的行為，先徹底要求之後，再做到管制，否則，不僅管制的防弊效果有限，且容易出現因為層層管制而導致效率低落的情形。就企業運作而言，最顯而易見的例子就是款項的動用必須經過「雙簽」核准，避免僅由單獨一人便能決定動用一筆款項，這是最基本的管制措施。但如果組織成員的誠實度很低，恐怕「雙簽」還不夠，而必須增加管制的關卡，運作效率便大受影響。

八掌溪事件當中，海鷗部隊未出動的說詞之一，是直昇機在晚間不能執行救援任務，這是此一事件值得省思的第三個問題，亦即官僚體系的弊病。官僚體系最大的特點，在於層層官員都耗費太多時間與精力在思索保住官位的問題，於是，對於擁有的設

備，最先想到的是不能毀損，否則，上級追究下來，可能官位不保，至於配發設備的真正目的為何？反在其次。這種過於要求設備不能損壞的心態，是官僚體系所導致的一個管理上的偏頗。

組織如果不經妥善的管理，其組織氣候便會持續不佳，官僚化便是一例。運作出現狀況的原因，有時並非制度設計不當，而是人的問題。如果用的人不對，空有再好的制度也是枉然，因此，管理也必須從人開始，先使其有正確的觀念，組織起來才能發揮作用。

對聯強而言，今日的種種情景，無論是有形的運作機制或無形的企業文化，均非憑空而來，而是經過長年經營才有的成果，也必須透過持續的經營才得以保持，否則，現在的企業文化也可能逐漸變化、消失，而回復到原始的狀態。然而，公司內部的主管與同仁卻可能因為習慣於現有的組織氣候與企業文化，誤以為一切存在都是理所當然的事，忽略了持續經營的重要性。這是所有主管必須特別注意的事情。

管理者最重要的功用之一，便是在承平時時期特別注意是否已有問題開始萌生，防微杜漸，如果等到問題爆發出來才發現，一切均已太遲。一名好的管理者，絕不會用付出慘痛代價的方式去發現問題，否則，便不需要管理了！友聲

(本文取材自「聯強EMBA」，為聯強國際集團內部管理課程主題)

作者簡介



杜書伍

出生於教師家庭，爺爺為他命名，期許他能「與書為伍」。

畢業於建國中學、交通大學計算與控制系 63 級。

1976 年加入神通電腦，推動台灣第一顆微處理器；30 歲升任集團子公司總經理；34 歲晉升集團總管理處副總經理，現任聯強國際總裁。

聯強國際年營收超過五千億元，為亞洲第一大、全球第三大通路集團。

杜書伍表示，他在上大學的第一天，就在想未來的出路，所以，在大學期間，他修了很多其他科系的課，為未來做準備。猜一猜，他就讀交大時，修了多少學分？答案是：166。

特別致謝：

感謝聯強國際集團與杜書伍學長，基於知識分享是提升國家社會知識水平與分享風氣的理念，同意將聯強內部教育訓練教材「聯強 EMBA」相關文章，授權「交大友聲」雜誌刊登。

交大友聲

THE VOICE OF NCTU ALUMNI

稿約

各位學長，大家好：

您有多久沒有坐下來，整理思緒，寫點東西呢？友聲竭誠歡迎您的賜稿！

- * 經驗分享
- * 人生智慧分享
- * 休閒生活
- * 長期專欄連載
- * 分享校友動態
- * 一張老照片的故事

交大友聲編輯部

TEL：03-572-5773

FAX：03-572-1497