

動盪時代的致勝法則

—《十倍勝，絕不單靠運氣》讀後感

【佳作·莊清寶】

壹、前言～動盪時代對公部門的嚴峻挑戰

《鹽鐵論》嘗言：「洪水滔天，而有禹之績；河水泛濫，而有宣房之功。商紂暴虐，而有孟津之謀；天下煩擾，而有乘羨之富。」越是動盪的時代，往往越能締造不朽的功績。《十倍勝，絕不單靠運氣》（以下簡稱本書）一書，旨在探討企業如何在不確定、動盪不安的環境中，依舊表現卓越。而其中一再出現的「動盪」一詞，更是本書特別吸引我目光之處。過去大家均認為政府機關的公務員，是工作最有保障且收入較穩定的；然而，就近年來的國際局勢觀之，不僅冰島（2008年）及希臘（2012年）陸續發生瀕臨破產問題，並迫使政府及金融機構大量裁員（徐士可，2009；星洲網，2012）；美國聯邦政府更因國會未通過預算而自2013年10月1日起關閉16天，期間約三分之一的僱員被迫停工（謝明瑞，2014）。由上述國際情勢顯示，即使是在政府機關服務，也並非處於絕對安定的環境中；甚至於若對外部環境變化掉以輕心，更可能隨時發生江山易主、被迫走人的局面。

然而，國內環境近年來的局勢變化，也同樣令人怵目驚心。不僅我國部分地方政府已陸續發生因預算調度困難而拖欠員工薪資之情事（自由時報，2014）；未來10幾年內，我國軍職人員退撫基金、教育人員退撫基金及公務人員退撫基金等，據悉也可能瀕臨破產命運（今日新聞，2011），顯見即便是政府公務員，亦非享有絕對保障。尤其近年來國內

發生服貿爭議、太陽花學運、核四存廢議題、十二年國教改革、高雄石化氣爆、大統油品混充及強冠餿水油事件等社會關注案件，各種問題與挑戰紛至沓來，不難想像我國政府機關確實處於不確定且動盪不安的局勢中，而民眾更殷殷期盼政府能展現魄力解決各項問題，並維護民眾權益；因此，如何像本書中所談的十倍勝公司一樣，即使面臨環境動盪與危機發生，卻仍然能夠亂中求勝，維持卓越表現？乃是我希望能從本書獲得的資訊與啟示。

貳、重點歸納與札記～英華曜樹，淺而焯焯

本書著重於探討動盪環境下表現卓越的公司，並找出環境相似卻表現不佳的對照公司進行比較，從而獲致研究發現與結論，有其見解獨到之處。有關本書的主要架構如圖 1 所示，本文將據以進行重點歸納，並將閱讀過程之體悟整理為「閱讀札記」後，說明如下：



圖 1 本書主要架構圖

一、亂中求勝

有些公司在不確定的環境中仍能蓬勃發展，欣欣向榮，但其他公司卻辦不到。本書並非單純依企業績效或成就來挑選案例，而是

將變動劇烈的環境也一併納入考量；並從美國 20,400 家公司中，挑選出安進、生邁、英特爾、微軟、前進保險、西南航空、史賽克等 7 家十倍勝公司，同時逐一找出其對照公司（如表 1）。上述十倍勝公司需同時符合 3 項檢驗標準：（一）公司連續 15 年都表現出色，超越股市平均績效及同業表現；（二）公司乃是在特別動盪不安的環境下，仍能達到卓越績效；（三）公司經歷從脆弱的小公司，躍升到卓越的十倍勝公司之歷程。

表 1 十倍勝公司及其對照公司一覽表

十倍勝公司	研究分析的時期	投資\$10,000創造的價值	績效相較於大盤整體表現	績效相較於同業表現	對照公司
安進 (Amgen)	1980-2002	\$4,500,000	24.0 倍	77.2 倍	基因科技 (Genentech)
生邁 (Biomet)	1977-2002	\$3,400,000	18.1 倍	11.2 倍	科士納 (Kirschner)
英特爾 (Intel)	1968-2002	\$3,900,000	20.7 倍	46.3 倍	超微 (AMD)
微軟 (Microsoft)	1975-2002	\$10,600,000	56.0 倍	118.8 倍	蘋果 (Apple)
前進保險 (Progressive Insurance)	1965-2002	\$2,700,000	14.6 倍	11.3 倍	塞福柯 (Safeco)
西南航空 (Southwest Airlines)	1967-2002	\$12,000,000	63.4 倍	550.4 倍	太平洋西南航空 (PSA)
史賽克 (Stryker)	1977-2002	\$5,300,000	28.0 倍	10.9 倍	美國外科手術器材公司 (USSC)

資料來源：整理自齊若蘭(譯)(2014)《十倍勝，絕不單靠運氣》(原作者：J. Collins & M. T. Hansen)。臺北市：遠流。

本書運用歷史資料的客觀分析，找出在動盪不安的環境下，仍能排除萬難、亂中求勝的 7 家十倍勝公司；再與同樣環境條件下無法持續表現卓越的對照公司相比較，以區別出兩者的關鍵差異。

※閱讀札記：

孔子曰：「歲寒，然後知松柏之後凋也。」環境越是冷酷嚴峻，

才越能看出一個企業堅韌的生命力。在動盪不安的時代裡，有些企業能屹立不搖、維持卓越，卻有些企業禁不起挑戰而一蹶不振，探究這兩種企業背後的成敗原因，才能找出亂中求勝的關鍵決勝點。

二、十倍勝領導力

十倍勝領導力包括「狂熱的紀律」、「以實證為依據的創造力」及「建設性的偏執」等 3 個核心行為模式；至於其背後的驅動力則是「第五級企圖心」。

（一）狂熱的紀律～二十哩行軍

十倍勝領導人重視價值、長期目標和嚴格績效標準，並強調行動的一致性，不能因為外在壓力或社會規範就採取不一致的做法；既能堅持標準，不輕易妥協，但又有充分紀律，不會走過頭，此即稱為「狂熱的紀律」。

本書透過「二十哩行軍」的概念，來闡釋狂熱的紀律。所謂二十哩行軍，是指必須長時間穩定達到明確的績效標準，在逆境中仍能堅忍不拔，致力於追求高績效；在順境中則能自我節制，不盲目追求高成長；既須設定下限，也應設定上限。成功的二十哩行軍包括下列要素：明確的績效標準、自我設限（即使順境時也設定上限）、適合個別企業、在掌握的範圍內達成目標（不仰賴運氣）、有適度的時間考量、由企業自行設定、保持高度一致性。

例如以醫療科技聞名的史賽克公司，其執行長布朗建立績效標準為「每年都必須維持 20% 的淨利成長率」，並為績效落後的員工設計「浮潛呼吸管」提醒機制；當某部門連續兩年績效落後時，布朗也會親自跳下去幫忙。布朗在任的 1977 年至 1998 年期間，史賽克公司 90% 以上的時間都達到二十哩行軍的目標。然而營運績效大起大落的對照公司 USSC 卻已下市。

※閱讀札記：

荀子嘗言：「不積跬步，無以至千里；不積小流，無以成江海。」只要維持紀律，並持之以恆，像二十哩行軍一樣每日朝目標邁進，再艱難的目標、再遠大的夢想，都將會逐步實現。

(二) 以實證為依據的創造力～先射子彈，再射砲彈

所謂「以實證為依據的創造力」，是指領導人具備獨立思考及判斷能力，透過實證檢驗，讓他們一方面可以大膽行動，同時又控制風險。他們不會因為需要實證而變得猶豫不決，而是在經過實證後儘速果決地展開行動。

本書透過「先射子彈，再射砲彈」的概念，闡釋以實證為依據的創造力。所謂「子彈」係指以低成本、低風險、低干擾的方式進行新技術、新產品的測試或實驗。由於資金有限，必須先試著發射子彈，驗證哪些做法行得通，再以實證為依據，集中資源，發射砲彈，獲得龐大回收。

安進公司在執行長拉斯曼的帶領下，嘗試把 DNA 重組技術應用在幾乎每一樣東西上，發射許多子彈（包括治療病毒性疾病的白血球干擾素、B 型肝炎疫苗、紅血球生成素（EPO）……等）；其中當安進公司發展出可將 EPO 基因分離出來的技術時，才開始進行臨床試驗，證明藥物功效，申請專利等，並在完成科學研究和市場評估後，才發射砲彈，建造檢驗設施，投入資金製造新藥，並組成團隊推動新藥上市，終使得 EPO 成為熱賣的生物工程新藥。

※閱讀札記：

發明燈泡的愛迪生曾說：「我沒有失敗，我找到 1 萬種不適合做燈泡的發光材料。」(引自陳琇玲、黃怡芳，2012)。面對不確定的年代或是未知的領域，惟有歷經各種基於實證的小規模嘗試（發射子彈），才能摸索出可行的成功之道；這時再自信地投入全部資源（發射砲彈），方能一舉

中的，並將風險降至最低。

(三) 建設性的偏執～超越死亡線

所謂「建設性的偏執」，是指能將戒慎恐懼，導向未雨綢繆與建設性行動的行為模式。十倍勝領導人會先做最壞的打算，並把所有恐懼和憂心化為行動，擬定應變計畫，建立緩衝機制，拉大安全幅度，因此降低突發狀況或厄運破壞創造性成就的機會。本書透過「超越死亡線」的概念，來闡釋建設性的偏執；超越死亡線之做法如下：1.儲備現金，建立緩衝，未雨綢繆，預防厄運臨頭，因應突發狀況。2.壓低各種風險（包括死亡線風險、不對稱風險、無法控制的風險），並管理時間風險。3.將鏡頭先拉遠，再推近：亦即先以宏觀角度掌握風險圖像改變前還剩多少時間，並判斷是否需因應新情勢改變計畫；再以微觀角度將焦點放在執行計畫及達成目標上。

當 windows 軟體即將成為史上最具主導優勢的軟體產品，且微軟公司也正快速發展為電腦業最強大的企業時，執行長比爾·蓋茲卻反而寫下一份噩夢備忘錄，列出一連串他擔心的問題與威脅－關於競爭對手、科技發展、智慧財產權、法律訴訟及微軟在顧客服務上的缺點等；他進而將恐懼化為實際行動：包括降低辦公室費用、網羅更優秀的人才、建立更多現金存量、同時保持領先地位並努力開發下一代的軟體，因而奠定微軟成為卓越公司的基礎。

※閱讀札記：

《周易》曾記載：「君子以思患而豫防之。」若平時越能為最壞的情況做好萬全準備，並儘可能遠離危險，則越不會因為噩運或災變的來臨，而讓企業的運作受到致命衝擊。要想長治久安，就得時時防患於未然。

(四) 第五級企圖心

所謂「第五級企圖心」，是指十倍勝領導人能將自我意

識和強烈熱情貫注於超越小我的長遠目標上，他們強烈的企圖心不是為了自己，而是為了更遠大的目的，可能是建立卓越的公司、改造世界或實現某個偉大目標，但都不是為了追求個人名利及地位。

例如生邁公司的執行長米勒，讓員工都享有穩賺不賠的股票選擇權，但他自己卻沒有股票選擇權。米勒還始終心存感激地說：「我在工作中獲得莫大的樂趣，沒有什麼比目前的工作更令我振奮。」

※閱讀札記：

《呂氏春秋》有云：「夫驥騫之氣，鴻鵠之志，有論乎人心者誠也。」成大事者，必先胸懷大志，超越小我，不錙銖必較，並全心奉獻，持之以恆，而後大業可成！第5級企圖心為十倍勝領導人實踐遠大夢想之強烈動力，保持熱情，才能創造卓越！

三、致勝配方的變與不變

本書指出十倍勝公司都有自己致勝的 SMAC 配方，其英文全稱為「Specific, Methodical and Consistent」（具體明確，有條理、有方法，同時又始終如一），指的是一套可長可久的做法，創造出可以模仿複製、高度一致的成功方程式。SMAC 配方包括「該做什麼」與「不做什麼」，並列出具體可行的做法，透過實證和洞見反映出背後的原因，有助於在混沌中建立秩序。

例如西南航空公司執行長普特南提出的 SMAC 配方如下：(一) 繼續當個只提供 2 小時內短程飛航服務的航空公司；(二) 10 年至 12 年內都採用波音 737 為主要機型；(三) 繼續保持高飛機使用率和快速的航班輪轉時間；(四) 乘客是最重要的產品，不載運大型貨物或郵件；(五) 繼續保持低票價和高頻率航班服務；(六) 機上不供餐；(七) 不與其他航空公司合作聯運；(八) 在服務中提供家庭般的感受和人情味，營造歡樂氣氛……等。此外，SMAC 配方也

非常重視「不做什麼」的部分，例如機上不供餐、不載運大型貨物或郵件等；這是因為增加任何一項服務，都會令流程變得更複雜，進而延遲班機起飛時間及降低服務品質。

※閱讀札記：

管子嘗言：「聖君任法而不任智，任數而不任說，任公而不任私，任大道而不任小物，然後身佚而天下治。」做事應強調找到合理可行的法則，並推動公正客觀的具體措施，才能事半功倍。企業及政府應發展並掌握制勝的 SMAC 配方，方能穩健地邁向卓越與成功。

四、重要的不是運氣，而是運氣報酬率

十倍勝公司並不會比對照公司更幸運，兩者在好運事件和壞運事件的數量差不多；所以關鍵不是運氣好不好，而是能不能從運氣中獲得高報酬。要獲得較高的運氣報酬率，必須努力不懈；因為成功絕不是靠運氣，而是靠很高的運氣報酬率。運氣不是策略，但設法得到高運氣報酬率則是策略，其可結合十倍勝行為模式運用如下：（一）先射子彈，再射砲彈：雖然無法製造運氣，但可藉著發射一大堆子彈，提高碰上可行方案的機率，再據以發射大砲，以期在不仰賴運氣的情況下達到最後的成功；（二）二十哩行軍：無論運氣好壞，都努力不懈地向前推進；（三）超越死亡線：擴大緩衝地帶和安全邊際，有效管理壞運可能帶來的各種風險。

即使壞運時也可獲得高運氣報酬率，例如 1988 年美國加州通過 103 號提案，要求保險業者降價 20%，並退款給顧客；此使得汽車保險市場陷入混亂。但前進保險公司的路易斯卻藉此深化公司的核心信念，並設立「立即回應」理賠服務：無論車禍何時發生，前進保險每天 24 小時都隨時保持待命狀態，準備提供保戶協助。此使得前進保險公司的汽車保險市場排名節節高升，至 2002 年已躍升為第 4 名。

※閱讀札記：

美國第 3 任總統傑佛遜曾說：「我十分相信運氣，而且我發現我愈是努力，運氣也愈旺。」不論運氣的好壞，我們仍可透過持志不懈地努力，進而趨吉避凶、度過難關，並帶來高運氣報酬率。

參、收穫與啟示～滿載一船星輝

本書探討十倍勝公司在動盪不安的環境下，如何追求卓越的種種作為與發現，帶給我許多個人收穫與啟示如下：

一、勿抱怨「生不逢時」，亂世也能出英雄

許多公務員常認為在這個民意高張的時代裡，動輒接到民眾辱罵的電話或投訴的電子信件，幾乎毫無當公務員的尊嚴可言。然而，誠如孟子所言：「入則無法家拂士，出則無敵國外患者，國恆亡。然後知生於憂患，而死於安樂也。」過去正是因為公務員不夠關心民間疾苦，才導致政府施政與民意日漸脫節；因此，這些民意專線或電子信箱若能充分善用，其實正是公務員聆聽民間聲音的最佳管道，更有助於時時提醒自己關注民眾需求。所謂「危機就是轉機」，儘管現代公務員身處群眾示威遊行頻繁、且施政常需面臨批評指教的不確定年代，然而越是困境，往往也越能夠激發求生意志及潛能；我們不需要抱怨「生不逢時」，因為越能在亂世中禁得起考驗的，越能夠成為真正的英雄。

二、應善用「4W」的問題導向法則，培養十倍勝領導力，以期邁向卓越

領導力的培養，往往需要從如何解決問題的需求角度出發。所謂「4W」的問題導向法則，分別包括：(一) 在「What」的部分，我們須發揮「先射子彈，再射砲彈」的實證精神與創造力，才能找到哪些政策可以滿足人民的需要；(二) 在「How」的部分，我們須貫徹「二十哩行軍」的狂熱紀律，才知道如何有效率地達成目標；

(三) 在「Why」的部分，我們必須善用「超越死亡線」的建設性偏執，瞭解為何有一些因素可能導致企業（或機關）敗亡？從而研擬應變措施加以防範；(四) 在「Who」的部分，則需要找到哪些關鍵人格特質可以帶領企業（或機關）邁向卓越，並善用超越小我的「第 5 級企圖心」，作為推升企業（或機關）動能的主要動力。沒有人能夠精準地預測未來，面對高度不確定性且瞬息萬變的時代，我們應先培養自己的十倍勝領導力，才能在順境時把握時機，並在逆境時克服困難，邁向卓越。

三、「運氣報酬率」的概念帶來無限的希望，因為無論「運氣」的好壞，我們都因此有了選擇與努力的空間

由於好運不必然帶來好結果，壞運也不一定最後就碰上壞結果，因此本書在「運氣」之外，進一步發展出「運氣報酬率」的概念；亦即關鍵不在運氣的好壞，而在於我們的「選擇」，我們可以透過努力來獲得較高的運氣報酬率，也可能因為怠惰疏忽而錯失良機，並得到較低的運氣報酬率。因此，「運氣報酬率」的概念帶給我們無限的希望，我們不需要再害怕壞運的到來，而是要為各種可能發生的情況做好充分準備。有句話說：「成功的秘訣在於：當機會來臨時，你已做好準備！」無論好運或壞運，我們都可以「選擇」、可以「努力」，我們都能做好各項準備，並持續追求卓越！

肆、具體建議～在星輝斑斕裡放歌

政府機關和私人企業雖有所不同，例如私人企業追求在金錢方面賺取最大利潤，政府機關則較重視維護公共利益及提高施政滿意度；然而，本書探討如何在不確定且動盪不安的環境下依舊表現卓越的概念，卻是政府機關和私人企業同樣迫切需要的。本書帶給我許多工作上的啟發與省思，謹將其轉化為對於政府施政之具體建議如下：

一、政府規劃重大政策時應研議各種可行方案，並經民意調查及小規模試驗確認最佳方案後，再全面推動

面對高度不確定性且財源有限的環境，「先射子彈，再射砲彈」這種以實證為依據的作法，能讓我們投入的資源更有效率地切中標的，避免孤注一擲或徒勞無功。要成為一個深得民心的政府，關鍵不在於政府要做很多事，而在於政府要將一些關鍵的重要事務做對。因此，建議政府於規劃新興重大政策時，為期審慎周妥，除應積極研提各種可行方案並進行利弊分析外，為期客觀檢視這些方案的可行性及民意支持度，避免政策未蒙其利、先受其害，不妨先透過民意調查及小規模試驗予以檢視，再依其結果和政策評估指標（例如成本效益、民意支持度等）進行分析後，擇定最佳方案，據以推出多數民眾支持並兼具理想實踐的好政策。

二、應研訂政策優先順序及階段性目標，再透過「狂熱的紀律」加速貫徹執行

當掌握人民最迫切需要的政策需求後，政府應進一步制訂政策優先順序及階段性目標，並以增進人民福祉且爭議性較少之政策為優先，以贏得人民信任與支持；至於爭議性較高（例如涉及價值觀衝突或剝奪人民既有福利等）之政策，則不妨「先將鏡頭拉遠」，觀察整體環境變化及靜待適當時機，等民意導向與政策方向一致時，「再推近」並全面實施，屆時較能水到渠成、事半功倍。

此外，要想如期如質地完成每個階段性目標，就必須透過「狂熱的紀律」，展現貫徹到底的決心及作為。有些政策立意良善、也契合民眾需求，卻不免仍在執行端發生問題，例如 2014 年 2 月上路的「新戶政系統」，本身具有跨機關自動通報機制的便民服務功能，卻因上線後當機不斷，導致民怨沸騰，這都是階段性目標未達成（包括關鍵技術不成熟、事前測試不嚴謹等）所致。反觀同樣在 2014 年 2 月提出的財政部「財政健全方案」，雖然其中的稅制改革涉及新增所得 1,000 萬以上的所得稅級距並增加富人負擔，卻由於

該方案規劃嚴謹、按部就班、理念正向，且推動時機符合民意潮流，因此深獲各界支持。

三、政府應建立風險管理及應變措施，並編製標準作業流程傳承經驗

「建設性的偏執」提醒我們該為最壞的情況，做最好的準備；我們無法預測災變或壞運事件何時會發生，但可以減緩災變或壞運事件所造成的衝擊與傷害。民眾對於政府的行政效率有著極高的要求，因此要在短時間內當機立斷進行許多緊急應變處置，實需平時就做好準備工作；例如可先蒐集最近 5 年內的政策爭議或重大災變案例，並預先研議類似情況發生時所應採取的緊急應變措施。以 2011 年 4 月發生新北市五股金紙工廠爆炸案為例，當時新北市政府在不到 1 天的時間內，立即將受損最嚴重的 9 名住戶緊急安置於附近的旅館；同時宣布負擔傷者的醫藥費，且罹難者發給 20 萬元的家屬慰問金，重傷發給 10 萬元，輕傷則發給 2 萬元；至於房屋毀壞部分，則分別補助 4 至 8 萬元等（TVBS 新聞，2011）；讓災民對於政府高效率的行政作為相當肯定。若再進一步結合 2014 年 7 月 31 日發生高雄石化氣爆及 8 月 15 日新北市新店氣爆之處置案例，依照災變規模大小建立各種應變措施的標準作業流程，並預先建立單位間的責任分工，則後續類似案件發生時，將可在最短時間內有效處理，協助災民度過難關，並贏得掌聲。

四、政府應分析各項重大決策的成敗原因，找出讓政策贏得民心的 SMAC 配方

近年來政府推動許多重大便民政策，卻不一定能獲得民眾肯定，追根究柢，就是未能掌握民眾的需求與期待，並事先發展出可贏得民心的 SMAC 配方。以高速公路電子收費系統（簡稱 ETC）為例，本來是個將人工收費改為自動化電子收費，有助於讓車流更為順暢的便民措施；卻因為系統一再出現錯帳、誤扣情事，因而引

發民怨。綜觀這段過程的處置方式，若事先已可預判在初期車流量過大時難免發生扣款錯誤等缺失，則提供特定期間（如3個月）的免費試營運、於扣款錯誤時提供小額補償金、建立監督與裁罰機制等方式，不失為減緩衝擊之作法。簡言之，推動公共政策時，「不能讓民眾覺得權益受損」，乃是重要的 SMAC 配方之一。例如 2014 年 7 月下旬上路的臺中市快捷巴士（簡稱 BRT），就喊出 1 年內免費搭乘的試營運措施，儘管 BRT 上路後狀況不斷，但不少市民受訪後卻表示，雖然有些狀況，但因為免費，所以願意包容。因此，建議政府應針對近年內各領域相關重大決策的成敗原因予以檢討及分析，以期找出讓政策贏得民心的 SMAC 配方。

伍、延伸討論～意猶未盡的弦外之音

本書雖已歸納出許多研究成果，然而綜觀全書，發現仍有一些隱約可見、呼之欲出的見解或論述，令人頗有意猶未盡之感，因此酌作延伸討論如下：

一、本書對於十倍勝公司的「團隊」因素點到為止，值得再深入討論

本書高度集中於探討「十倍勝領導人」如何帶領企業邁向卓越，包括探討他們提出哪些致勝的 SMAC 配方、或是如何展現第 5 級企圖心、狂熱的紀律、以實證為依據的創造力、建設性的偏執等特質。然而，一個組織龐大的企業，其實斷難只依賴一位領導者就可以全面運作無礙；一個優秀的「團隊」，往往更是支撐大企業屹立不搖的重要基礎。所以，本書有個發現就是「找對人的幸運」，例如安進公司找到林福坤加入研究團隊，才研究出如何複製 EPO 基因；又安進公司的 FDA 申請小組把自己變成「西米谷人質」，透過日以繼夜的長時間工作，終於搶先在對手前面通過新藥審核。上述案例，都一再顯示不管領導者再怎麼能力優異，也無法在缺少上開優秀團隊成員的支持下有創新的突破。由此可見，籌組優秀「團

隊」，似乎也是成為十倍勝公司的重要因素之一。

二、如何有效率地「先射子彈」，也是一門大學問

本書一再揭示「先射子彈，再射砲彈」的理念，儘管砲彈的發射與否，可藉由子彈的實證結果作為依歸；然而如何有效率地「先射子彈」，而不致於成為盲目的「亂彈打鳥」，則是更值得深入探討的課題。孫子曰：「兵非多益……。夫唯無慮而易敵者，必擒於人。」換言之，子彈也不是到處多發射就會有效；本書只界定子彈是以低成本、低風險、低干擾的方式進行新技術、新產品的測試或實驗，但忽略其他重要因素，包括子彈應有助於達成（或校正）目標、以顧客需求為導向、能結合企業本身的專業或優勢、具經濟效益或附加價值等，透過上述原則，才能讓子彈及早命中目標，而不致造成資源的浪費，並可縮短試驗時間。

陸、結語：疾風知勁草，歲寒見後凋

還記得 13 年前剛到屏東大武營接受傘訓時，一踏進營區，就見到十多位頸部骨折、腳打石膏、手撐拐杖等傷勢不一、等待退訓的部隊學長們列隊歡迎我們，場面著實非常嚇人。當教官還在唸唸有詞地說明必須跳完 5 次傘才能完成傘訓的規定時……，我腦海裡卻不斷思考著：這次傘訓如果只仰賴運氣，我的下場可能難逃這樣的畫面。但那時先父過世還未滿 1 年，我還需要常常回家陪伴母親；因此，我恐怕沒有依賴運氣的本錢，且頓時感覺自己被「建設性的偏執」及「狂熱的紀律」等類似感受弄得熱血沸騰！我開始推測所有傘訓過程可能發生的風險，同時思考如何將風險降至最低；在跳臺側滾、擺蕩著陸、高塔訓練等課程及實際跳傘時，我都秉持全神貫注、仔細觀察揣摩、反



覆練習每個動作等原則，終於在不受傷的情況下順利完成傘訓。閱讀本書十倍勝公司亂中求勝的作法，讓我回想起不少當年的驚險畫面，並對於這些公司積極降低風險以達成艱鉅任務的努力作為深感認同！

在近年來國際局勢如此動盪不安，國內環境也面臨種種嚴峻挑戰（例如年金改革問題、太陽花學運、高雄石化氣爆、油品混充及餽水油事件等）的時代趨勢下，顯見現代公務員的職業生涯已不再是平靜的坦途。所謂「疾風知勁草，板蕩識誠臣！」儘管現今社會處於高度不確定且動盪不安的局勢，但也正是公務員可以懷抱遠大理想，並積極貢獻所長，一展身手的好時機。尤其本書所談「運氣報酬率」的概念，也帶給我們很大的啟發，因為好運或壞運並不一定直接影響結果，關鍵是我們做了什麼樣的「選擇」。老子嘗言：「九層之臺，起於累土；千里之行，始於足下。」任何豐功偉業，皆非一蹴可幾，但只要我們願意持志不懈的努力，終將能一舉衝破難關，完成艱鉅任務，從而創造不凡的成就。

參考文獻

- 王更生（注譯）（1993）。**文心雕龍讀本**。臺北市：文史哲。
- 王忠林（注譯）（2006）。**新譯荀子讀本**。臺北市：三民。
- 今日新聞（2011年11月9日）。**20年之內 政府四大基金將破產**。取自 <http://www.nownews.com/n/2011/11/09/463299>
- 自由時報（2014年1月7日）。**南投縣政府財務吃緊 薪水延遲發放**。取自 <http://news.ltn.com.tw/news/politics/breakingnews/931600>
- 吳仁傑（注譯）（2008）。**新譯孫子讀本**。臺北市：三民。
- 余培林（注譯）（2007）。**新譯老子讀本**。臺北市：三民。
- 星洲網（2012年10月6日）。**希臘破產在即？總理：11月彈盡糧絕**。取自 <http://biz.sinchew.com.my/node/65921>
- 徐士可（2009）。**國家失靈—冰島的實證研究**（未出版之碩士論文）。東海大學，臺中市。
- 郭建勳（注譯）（2006）。**新譯易經讀本**。臺北市：三民。
- 陳琇玲、黃怡芳（譯）（2012）。**川普、清崎點石成金**（原作者：D. J. Trump

& R. T. Kiyosaki)。臺北市：商周。

湯孝純（注譯）（2006）。**新譯管子讀本（下）**。臺北市：三民。

齊若蘭（譯）（2014）。**十倍勝，絕不單靠運氣**（原作者：J. Collins & M. T. Hansen）。臺北市：遠流。

鄔錫非（注譯）（2006）。**新譯六韜讀本**。臺北市：三民。

盧烈紅（注譯）（2006）。**新譯鹽鐵論**。臺北市：三民。

聯合報雲林地方新聞部落格（2010年10月5日）。**雲林縣政府財困 員工十月薪水今天才發**。取自 <http://blog.udn.com/yunlinnews/4473734>

謝冰瑩（注譯）（2007）。**新譯四書讀本**。臺北市：三民。

謝明瑞（2014）。2013年國際十大財經大事剖析。財團法人國家政策研究基金會，**國政研究報告，財金（研）103-002號**。取自 <http://www.npf.org.tw/post/2/13207>

TVBS新聞（2011年4月23日）。**橫禍！醫藥費、住家受損 新北市補助**。取自 <http://news.tvbs.com.tw/entry/52636>