

## 精實管理與全面品質管理成果發表致詞

感謝陳鳳山教授與各位評審委員再次為清華指導精實管理並評審成果。首先我要向大家宣佈一個好消息，就是本校最近已收到行政院의 正式通知，榮獲本年度的「國家品質獎」；這項代表國家品質的最高殊榮是屬於大家的，不僅靠各位同仁在平時盡心盡力，也仰賴大家在評審前群策群力，悉心準備，評審期間表現優異，讓我們給清華與自己一個熱烈的掌聲；據了解本校積極推動精實管理的研習對榮獲「國家品質獎」有相當的加分效果，也讓我們給陳鳳山教授與團隊最熱烈的掌聲。

自2010年八月起，本校承陳教授指導，展開精實管理的研習，三年來陸續在學校推動精實管理各階段工作，包括「精實概念教導」，「精實管理工作坊」，「精實實作成果檢討」，以及去年八月9日舉行的全校第一次成果報告，由各一級單位都推出精實管理成果，再經今年三月7日第二次成果報告，由各二級單位報告精實管理成果，與大家分享。繼而展開第二階段，包括進階課程，今天則是第三次成果報告。在去年十一月二十日精實管理研習會中，電資院同仁提出的出國報銷精簡方案讓與會同仁大為讚賞，經主計室與計算機中心同仁的努力，現已推廣到全校使用，是具體成果的呈現，從今天報告主題看都是有利推動校務的努力，有些是有相當的共通性，很值得相互觀摩學習，我們期待今天的成果報告，有更豐碩的成就。

在五月二十六日精實管理研習會上我曾介紹 2002 年諾貝爾經濟獎得主康納曼所作「快思慢想」(Thinking, Fast and Slow) 一書，從心理學觀點探討人性，而應用於生活與工作上，今天我要向大家介紹同一路數的三本書，並不是我把研習會看作讀書會，而是希望與大家分享，對大家了解人性以及應用於工作與生活上有所助益。這三本書都是著名行為經濟學家丹艾瑞利 (Dan Ariely) 的作品，丹艾瑞利在十八歲時，因意外爆炸，以致全身有 70% 的皮膚遭到三度灼傷，經三年大幅度整治才得康復；在復健期間，觀察過去曾是日常例行事務的活動，而最常盤旋在腦海的問題是，人究竟是受到什麼因素驅使，而有這種種的所作所為？丹艾瑞利的特色是經過一串精心設計的實驗透視人性：

第一本書是 2008 年出版的《誰說人是理性的！》（Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions），這是讓在編輯台工作十餘年的天下文化編輯部，選過、編過的書不下五百種的許耀雲總監驚豔不已，打心底讚歎、推崇的書。

大部分經濟學家和我們大部分人對人性所秉持的基本假設，「我們有能力為自己做出正確決策」。「誰說人是理性的」中，作者觀察到，人類不只是可能不理性，而且是可預測的不理性。我們的行為常受情感、情緒、比較、社會規範等影響，但也常會低估或忽視這些力量，因此認識這些陷阱，才可以提高警覺，避免失誤或乖乖上當，開始改變自己的行為，改善決策品質。

例如有人在大溪地採收黑珍珠，但銷售不順利，在與善於做生意的珠寶商合作後，一方面在紐約名店街櫥窗裡展示，並標上高價。同時，在最時尚的雜誌上大登廣告，把原不值錢的商業變成令人驚豔的絕世精品。另一方面，電視售物台，常會拿售價與百貨公司定價相比，也是一種「定錨」效應。

又如我們看身邊事物時，總是根據它們與其他事物「比較」來評斷，嫉妒和羨慕油然而生。小孩平常越看越優秀，但當鄰家小孩考上清大，而我家小孩只考上某大，就覺得他不爭氣，小孩仍是自家小孩，而觀感可大不同，是「比較」的不良後果。

再如到「大潤發」買鬧鐘，看到中意的一款標價 600 元，如果有人告訴你附近的「愛買」賣 400 元，你可能會興沖沖轉去「愛買」採購，如果智慧型手機標價 10,000 元，鄰家賣 9,800 元，你可能就沒有興緻趕去了，這是相對比較效應，同樣是省 200 元，決定可能大不同。同時要了解社會規範和市場規範的差別，一是重情重義，一是純商業行為；如你要請人幫忙，很多人會願意幫忙，但如你提起報酬，有的人會斤斤計較，有的人就會掉頭不顧；社會規範用在學校工作上，是增進師生同仁以及校友認同感，樂意做出貢獻，學校應該多使用獎勵和榮譽作為鼓勵的辦法，避免用嚴厲懲罰辦法，如對學生遲繳學雜費或賠償遺失圖書罰金，保留一定彈性，是比較適當的作法。

第二本是 2010 年出版的「不理性的力量」，英文是 The Upside of Irrationality: The Unexpected Benefits of Defying Logic at Work and at Home，也就是不理性有時反導致正面效應，例如無怨無悔生

養幼兒，孝養長輩，如純從經濟利益而言，不見得合乎成本效益，但很明顯有益於社會祥和。

人有「樂在工作」的傾向，不理性的由工作中得到滿足感。作者從「樂高遊戲」組裝戰士實驗中，認識「樂在工作」：那些在「有意義情境」中工作的人，即使酬勞減少一半，有 65% 依然願意繼續；但那些在「沒意義情境」下的工作者，只有 20% 願意。因此運用「生產線」來降低成本，並不可取，最好是創造使命感來提高生產力。

又如人的適應力，中了樂透大獎的人，一年後的快樂指數差異不大，一個發生重大車禍的人，一年後的痛苦指數和他一年前未發生車禍時相同。這是因為人類為了生存，會將有限的注意力放在一些不斷變化的事物上，而略過不重要的變化，或忽視不再變化的事物，這就是所謂的適應力。

第三本是 2012 年出版的「誰說人是誠實的」，英文是 *The Honest Truth about Dishonesty*；美國有名的喜劇演員 Groucho Marx 曾說：「要知道一個人誠不誠實，有個好辦法是直接問他。假如他回答：『誠實』，那他一定是騙子」，人不可能完全誠實；大多數人都自認是好人，要維持這種自我認知，行為會有所規範，但碰到灰色地帶，藉由一點點認知上的彈性，只要我們撒個小謊、暫時做稍為不合法的事，我們就可以從中獲益，而同時又能維持自身的誠實形象。這是種微妙的平衡法。

艾瑞利舉例說，滿懷服務熱誠的博物館志工，也常有順手牽羊的行為，但稍加強防範措施，即大為改善；冰箱上加裝很容易解開的鎖，知名大學宿舍取用他人食品的案例立即大減；社會中，真正大奸大惡的人少，愛貪點小便宜、矇混過關的人多，而如適時提醒，可減少許多弊端；艾瑞利顯示，測驗前讓人看一遍十誠，甚至請先簽名，作弊情況都會減緩很多，就是大多數人內心是希望維持認知本身是誠實的表現。

俗語說：「拿人手軟、吃人嘴軟」，人總是想答謝別人的恩惠，這樣的想法會影響我們的看法，即使在年節時收到一些小禮物，在做決定時，常不自覺的有所偏倚，所以對「利益迴避」要特別注意，保持警戒。

同時艾瑞利強調「勿以惡小而為之」，一個人累積許多小小違規，或許多人犯同樣錯誤，不誠實會像病毒一樣傳染，而認為大規模犯錯沒有什麼關係，造成腐蝕效應，有潛力釀成大錯。這也是名人應以高標準檢視，否則給人錯誤印象，有樣學樣，由緩慢、漸進而向作弊妥協，後遺症無窮；另一方面，公開表揚良善行為，也有示範而擴散的效果。以上三書各有其豐富內容，在此僅能略就少數書中所舉之例說明，如各位同仁能撥空精讀，一定受益無窮；最後再度謝謝諸位評審，祝大家的成果倍受肯定，抱得大獎歸。