[與院士有約]

厚植台灣競爭力優勢的建言

主講人: 游啟聰 院士

時間: 2016年06月30日(四) 14:00~16:30

地點:孫運璿科技・人文紀念館Ｂ１多功能演講廳

台北市重慶南路二段六巷十號

報 告 大 綱(1/2)

壹、前　言 (14:00-14:30)

一、世界與台灣

二、2016全球總體經濟掃描

三、2016年台灣製造業展望預測

四、無論是誰執政都應思考六個關鍵問題

貳、成功企業與國家不可或缺的兩大要素 (14:30-14:35)

一、企業成功不可欠缺的兩大要素

二、國家成功不可欠缺的兩大要素

參、四大方向建立企業健康的組織 (14:35-14:50)

一、建立團結的領導團隊

二、創造組織透明度

三、充分溝通

四、強化核心觀念

報 告 大 綱(2/2)

肆、早日建構國家成功必備的政府組織 (14:50-15:25)

- 早日建構完成適宜的政府組織
  - 一. 政府組織院級有七個單位需大幅精簡
  - 二. 台灣部會數量世界各國最多
  - 三. 組織龐大協調、公務成本很大
- 四大方向建立國家健康的行政團隊
  - 一、建立團結的執政團隊
  - 二、創造執政團透明度
  - 三、充分溝通
  - 四、強化核心觀念

伍、對新政府建言 (15:25-16:00)

- 一、及時建構國家成功不可欠缺的兩大要素
- 二、努力紮根科技創新才能成為經濟大國
- 三、請 蔡總統堅持到底帶頭向前衝

陸、結語 (16:00-16:10)

肆、早日建構國家成功必備的政府組織

- 早日建構完成適宜的政府組織
  - 一. 政府組織院級有七個單位需大幅精簡
  - 二. 台灣部會數量世界各國最多
  - 三. 組織龐大協調、公務成本很大
- 四大方向建立國家健康的行政團隊
  - 一. 建立團結的執政團隊
  - 二. 創造執政團透明度
  - 三. 充分溝通
  - 四. 強化核心觀念

14:50-15:25

早日建構完成適宜的政府組織

因為我們的政府組織尚不夠聰明

一. 政府組織院級有七個單位需大幅精簡

二. 台灣部會數量世界各國最多

三. 組織龐大協調、公務成本很大

政府組織院級有七個單位需大幅精簡

- 2010年之**政府改造可以說尚未完成，也已不可能成功**；不僅**院級七個單位(五院再加上總統府與國安會)沒改**，**行政院以外的部會級，在2010年組織改造也沒在裡面，行政院組織改組2012年就應完成的也沒做到**；只改了行政院內部的部會，二十九個部會仍然過於龐大，**國家根本就缺少具備聰明組織的條件。**
- 總統府與國安會的秘書長都領院長級薪水；這些都是一級機關，**許多問題需要七個單位一起協調，政府已無法在此網路時代運作**；例如法官法，牽涉：司法院、考試院與行政院；牽連的部會則有：考試院：考選部、銓敘部、保訓會；行政院：人事行政局、法務部、行政院秘書處；司法院。

台灣部會數量世界各國最多

- 二級的部會，行政院有二十九個，考試院有四個部會，總統府之下有兩個部會(中研院與國史館)，監察院有審計部，國安會有國安局，**政府二級的部會，加起來將近四十個部會。**
- 依據ＯＥＣＤ的資料，二〇〇九年，**加拿大部會數為二十四個**，**紐西蘭二十二個**，**日本十一個**，**南韓十五個**，美國才十五個，**中國二〇〇八年是二十七個部會。**
- **我們現在二三六〇萬人，部會總計將近四十個**，人口少，組織大，高階的官員、特任官一大堆，考試院十九個考試委員，監察院二十九個監察委員，行政院政務委員七到九個。

行政院林全院長

行政院林錫耀副院長

秘書長、發言人

行政院
陳美伶秘書長

行政院
童振源發言人

副秘書長

行政院
施克和副秘書長

行政院
宋餘俠副秘書長

政務委員

行政院
施俊吉政務委員

行政院
林萬億政務委員

行政院
林美珠政務委員

行政院
張景森政務委員

行政院
吳政忠政務委員

行政院
吳宏謀政務委員

行政院
陳添枝政務委員

行政院
許璋瑤政務委員

部會首長

內政部
葉俊榮部長

外交部
李大維部長

國防部
馮世寬部長

財政部
許虞哲部長

文化部
鄭麗君部長

科技部
楊弘敦部長

國家發展委員會
陳添枝主任委員

行政院大陸委員會
張小月主任委員

教育部
潘文忠部長

法務部
邱太三部長

經濟部
李世光部長

交通部
賀陳旦部長

金融監督管理委員會
丁克華主任委員

行政院海岸巡防署
李仲威署長

僑務委員會
吳新興委員長

國軍退除役官兵輔導委員會
李翔宙主任委員

勞動部
郭芳煜部長

行政院農業委員會
曹啟鴻主任委員

衛生福利部
林奏延部長

行政院環境保護署
李應元署長

原住民族委員會
夷將·拔路兒主任委員

客家委員會
李永得主任委員

蒙藏委員會
林美珠委員長

行政院公共工程委員會
吳宏謀主任委員

中央銀行
彭淮南總裁

行政院主計總處
朱澤民主計長

行政院人事行政總處
施能傑人事長

國立故宮博物院
林正儀院長

公平交易委員會
吳秀明主任委員

國家通訊傳播委員會
石世豪主任委員

行政院原子能委員會
謝曉星主任委員

中央選舉委員會
劉義周主任委員

組織龐大協調、公務成本很大

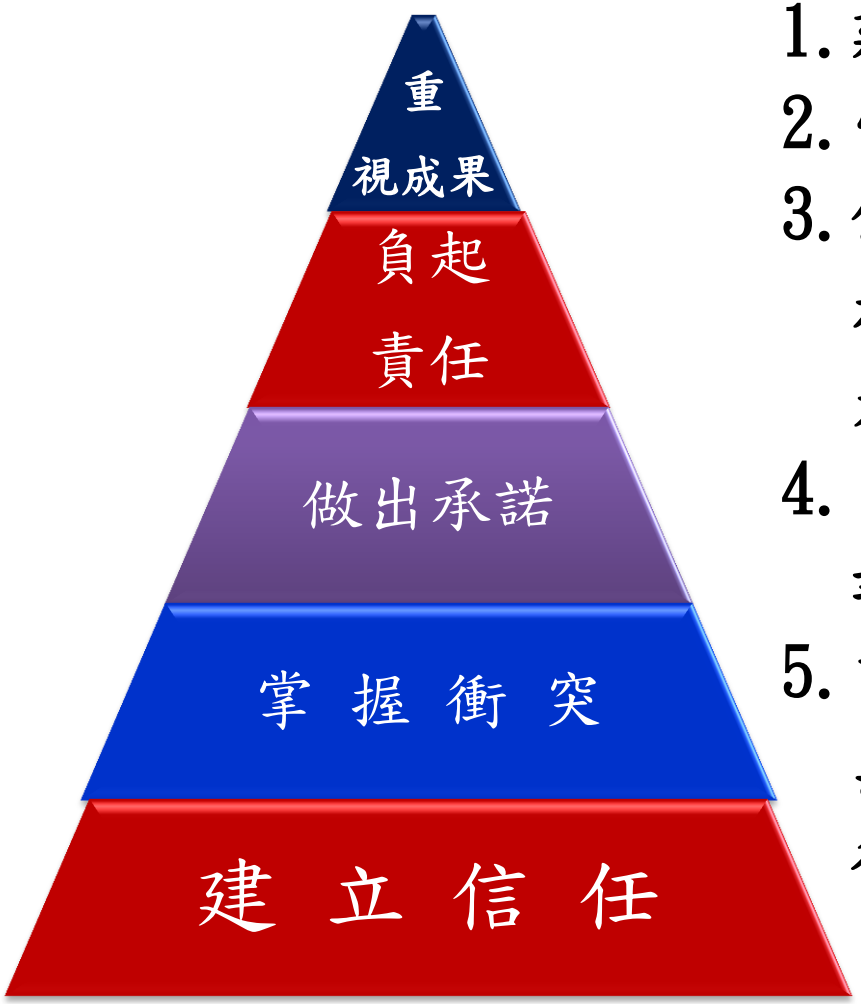
- **組織龐大，養的員額自然也會多**，例如監委與考委都是部長級待遇，每人要有一部車、一個秘書、一個辦公室、一個助理，**養一個陽春的特任官，所花的成本也不少。**
- **協調的成本很大，縱向與橫向協調的成本都很高；**做為中華民國公務員的**協調能力要比日本的公務員強三倍才行。**
- **「公務成本」，多用一個人，不只要付他薪水，還要付他退休金。**現在所有軍公教公務員有六十四萬人**（不含外包人員）**，加上退休的已超過一百萬人，退休也在領薪水。

四大方向建立國家健康的行政團隊

一、建立團結有執行力的執政團隊
二、創造執政團透明度
三、充分溝通
四、強化核心觀念

一、建立團結有執行力的執政團隊

團隊必需發自內心接受的五個行為準則



1. 建立與國會、人民的互信
2. 管理政府與國會衝突的能力
3. 做出承諾：
   承諾不是「達成共識口號」而是競選時承諾人民可執行目標
4. 負起責任確實執行，要能展現執行力，並互相督促
5. 重視成果：
   無法達到目標就不是優秀行政團隊

二、創造執政團隊透明度

執政團隊必須對六個關鍵問題取得共識

1. 我們為什麼要執政？競選時承諾人民什麼？
2. 我們該怎麼做？答案在政黨的核心價值裡
3. 們該做什麼？結合政黨存在的目的，就可勾勒出執政團隊所做的事，以及做這些事的理由。
4. 我們如何成功？執政團隊需有明確的國家願景、發展策略。
5. 現在什麼最重要？專心做好最重要的一件事
6. 誰該做什麼？要清楚知道每個部會、每個人責任；且應讓執政團隊每一個人對自己和其他人的責任範圍有清楚的認知與共識，而且所有的重要事項都要有人負責。

現在什麼最重要？每個部會要專心做好最重要的一件事

520蔡總統願景「為年輕人打造一個更好的國家」

- 我們的**年金制度**，如果不改，就會破產。
- 我們僵化的**教育制度**，已經逐漸與社會脈動脫節。
- 我們的**能源**與資源十分有限，我們的經濟缺乏動能，舊的代工模式已經面臨瓶頸，整個國家極需要**新的經濟發展模式**。
- 我們的人口結構急速老化，**長照體系**卻尚未健全。
- 我們的人口出生率持續低落，**完善的托育制度**卻始終遙遙無期。
- 我們**環境汙染問題**仍然嚴重。
- 我們國家的**財政並不樂觀**。
- 我們的**司法已經失去人民的信任**。
- 我們的**食品安全問題**，困擾著所有家庭。
- 我們的**貧富差距**越來越嚴重。
- 我們的**社會安全網**還是有很多破洞。
- 我們的**年輕人處於低薪的處境**，對於未來充滿無奈與茫然。改變年輕人的處境，就是改變國家的處境。

用OGSM計畫的方法做好政務規劃

各項政務用一頁OGSM計畫表與人民、國會溝通

最終目的(Objective)：不使年金制度破產

理想的定位(願景)：為什麼？(年金改革的最終目標：不要債留子孫)

做什麼？----怎麼做？

具體目標 (Goals)	策略 (Strategies)	檢核(Measures)	
		預期成果	執行重點(人、時間)
從目的延伸的具體項目	彙整達成目的所需資源的方法	檢討與控管策略是否有達到預期	詳細的行動方案/步驟
	【依據104年6月主計處統計，來自勞工保險的老人給付潛在負債8.7兆，加上(軍、公、教、農)保、國民年金，共計17.8兆;中央負債6兆；地方負債1兆；政府債務高達25兆。現在20歲下的人口約 530萬，每位平均負債470萬】		

資料來源：好企劃一頁剛剛好

OGSM計畫高效率的推動基礎-SCT

- 增加OGSM的成功率重要元素：
  1. 需要推動助力(Support)，計畫內容(Content)，必要技術(Technique)。
     - ■推動助力：所有的人民都願意成為後盾。
     - ■計畫內容：必須有效且可行。
     - ■必要技術：用正確的方法執行。
  2. 每個人都要從自己四周的影響圈開始著手。
- 精準定位和政務分析，事前準備事半功倍
- 策略思考的DNA：為什麼？做什麼？怎麼做？

資料來源：好企劃一頁剛剛好

三、充分溝通

充分溝通檢核表

1. 執政團隊將此六大關鍵問題的答案(各項政務用一頁OGSM計畫表表達)清楚的傳達給所有的執政團隊成員、國會及人民。
2. 執政團隊，定期提醒執政團隊成員、國會及人民六大關鍵問題的答案。
3. 執政團隊在重要會議結束時，對於該與執政團隊成員、國會及人民溝通什麼？已有清楚明確的共識，並隨時以階梯式溝通模式傳達這些訊息。
4. 執政團隊成員能夠說出執政團隊存在的理由、價值觀、策略基準指標與目標。

四、強化核心觀念

強化核心觀念檢核表，沒有適宜的政府組織是做不到的

1. 執政團隊內有一套簡單方法，確保團隊新進人員是符合組織價值觀的人員。
2. 新進人員進入執政團隊後，要有機會清楚了解執政團隊核心價值觀。
3. 執政團隊內主管會依據執政團隊核心價值觀與同仁設定目標，檢視工作。
4. 不符合執政團隊核心價值觀員工應由管理方法使其離開；符合執政團隊核心價值觀員工但績效不佳應給於指導與協助。
5. 薪酬予獎勵制度是依據執政團隊核心價值觀與目標設定的。

伍、對新政府建言

一、及早完成國家成功不可欠缺的兩大要素

二、努力紮根科技創新才能成為經濟大國

三、請 蔡總統扮演堅持到底帶頭向前衝

15:25-16:00

一、及早完成國家成功不可欠缺的兩大要素

- 領導者要為國家想著未來
- 政府的職責是什麼？

  是做好「資源分配」與「環境建構」
- 法規是政府政策之落實要件
- 各項政務用一頁OGSM計畫表與人民、國會溝通

領導者要為國家想著未來

- 國家領導者要**想著國家人民的未來**，而不是盯著過去，**才知道要帶領人民邁向那裡**。
- **一流領導者是制度建立者**，能留給後世子孫享用不盡的優良制度遺產；二流領導者至少要讓人民能享有和平與繁榮的生活；三流領導者只能留下罵名與混亂，禍害後世子孫。
- 我們期待，蔡總統能帶領朝野**走出惡鬥及內耗**的循環，這是台灣跨向繁榮振興的必經門檻；領導我們**建立良好制度**，**跨向繁榮振興**。

政府的職責是什麼？

是做好「**資源分配**」與「**環境建構**」

- **政府的職責**是做好「**資源分配**」與「**環境建構**」；要有**健全**『**研究智庫**』才能做好『**技術前瞻**』用以規劃國家未來須具備的『環境建構』，並做出國家正確的『資源分配』，以引導國家邁向成功未來。
- 「**適宜政府組織**」**是非常迫切的**，他是「**健康的組織**」的**充要條件**，可惜我們經歷至少20年以上討論立法至今尚未完成，迄今**組織設計權責不對等**，尚不見「**網路時代**」的組織架構**思維**。
- 「國家為什麼會失敗」一書告訴我們，**國家會好的關鍵在有**「**良好的制度**」；**制度的合理、可行、有前瞻性**，是引導國家進步的必要條件；一流領導者是制度建立者，良好制度建立就是「**環境建構**」最重要的一環，必須依賴「**智庫**」長期研究得來。

法規是政府政策之落實要件

法規改革第一步是由全國法規減半下手

政府部會名稱	政策名稱(政策舉例)	相關法規	檢視週期(年)	研究機構名稱	備註
國發會	總體經濟發展政策				
國發會	國土政策				
經濟部	產業政策(各項領域產業政策，如機械、IC、生技、IT等)				
經濟部	貿易政策				
經濟部	能源政策				
財政部	財稅政策				
農業部	農業政策				

要有相關法規與政策矩陣分析(示意)

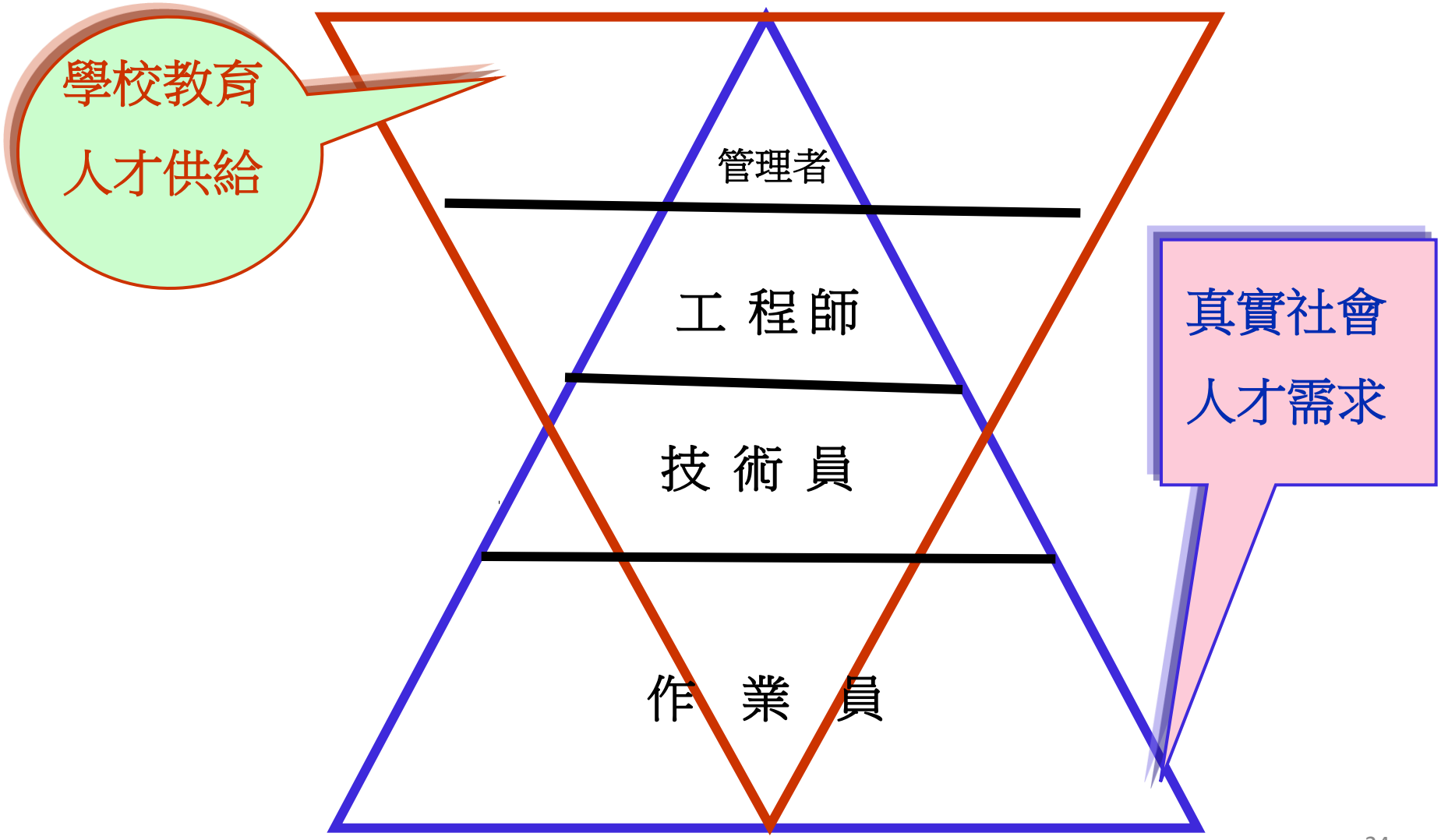
此可檢視法規週延性與合理性

政　策（舉例） 相關法規	金融政策	科學政策	交通政策	環境政策	醫療政策	農業政策	------	------	------
所得稅法									
民　法									
刑　法									
移民法									

求其相關法規與政策之周延性與合理性

無人口政策就沒有產業政策、教育政策

學校人才供給VS社會人才需求



各項政務用一頁OGSM計畫表與人民、國會溝通

最終目的(Objective)： 理想的定位(願景)：為什麼？			
做什麼？----怎麼做？			
具體目標 (Goals)	策略 (Strategies)	檢核(Measures)	
		預期成果	執行重點(人、時間)
從目的延伸的具體項目	彙整達成目的所需資源的方法	檢討與控管策略是否有達到預期	詳細的行動方案/步驟

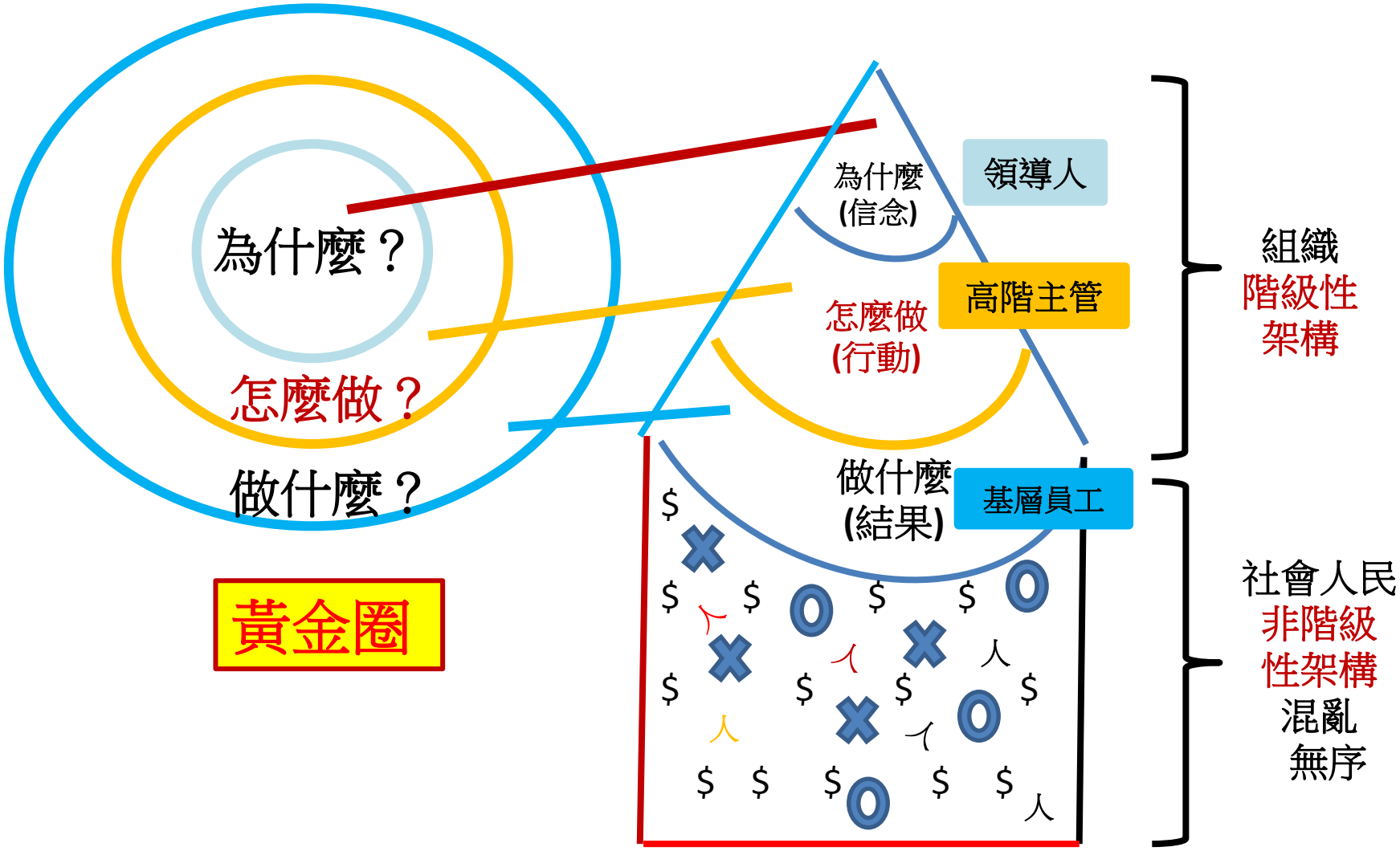
用清楚的「做什麼」與社會人民溝通

不是只有虛空概念而已

資料來源：好企劃一頁剛剛好

用清楚的「做什麼」與社會人民溝通

不是只有虛空概念而已



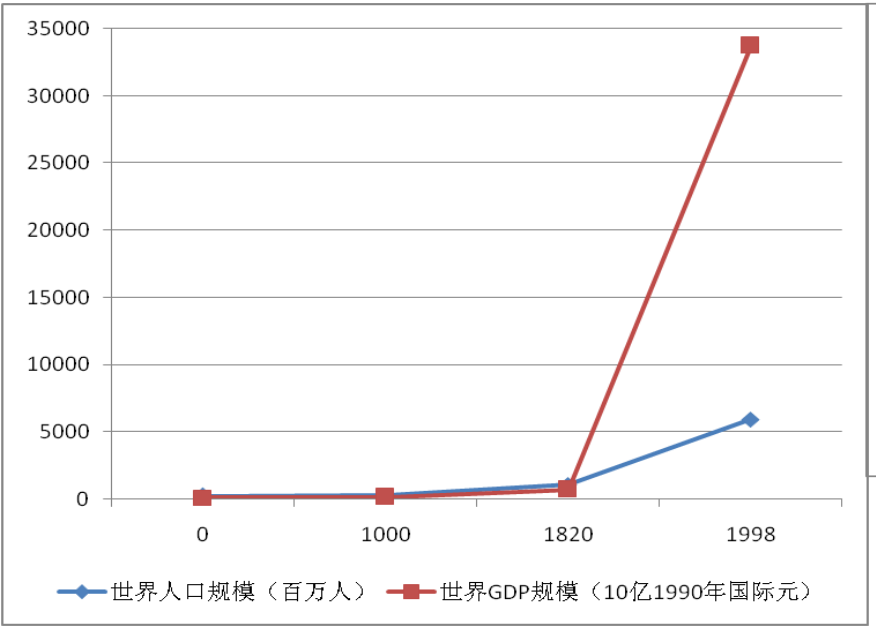
二、努力紮根科技創新才能成為經濟大國

創新是產業轉型財富累積的推手

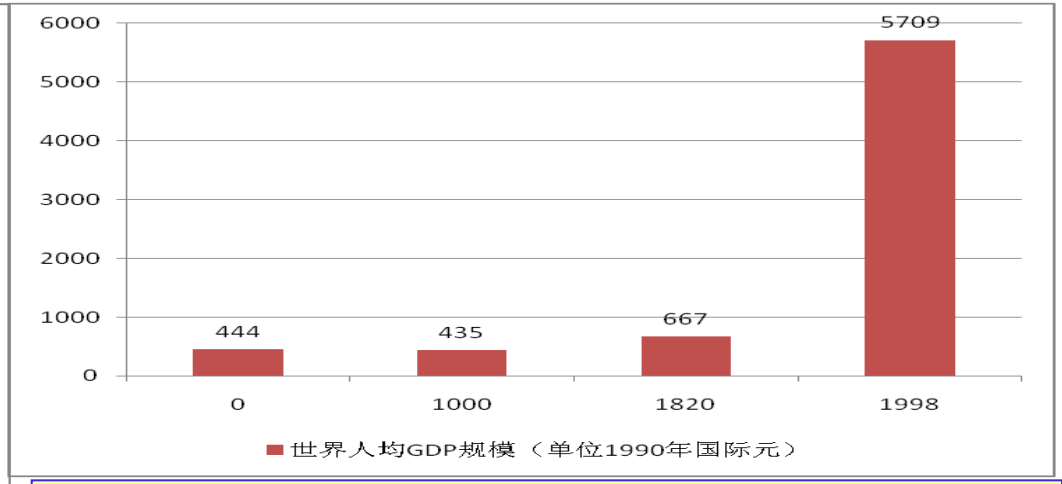
以第一次工業革命為分界點，人類財富有巨大差距

- 從西元元年到西元1000年，世界人均GDP沒有變化，總量增長10%
- 從西元1000年到西元1820年，世界人均GDP增長53%，總量增長5倍
- 從西元1820年到西元1998年，世界人均GDP增長7.65倍，總量增長47.6倍

世界GDP和人口增長圖



世界人均GDP規模趨勢圖



註：國際元（Geary-Khamis Dollar）是多邊購買力平價比較中將不同國家貨幣轉換為統一貨幣的方法。最初由愛爾蘭經濟統計學家R.G.Geary創立

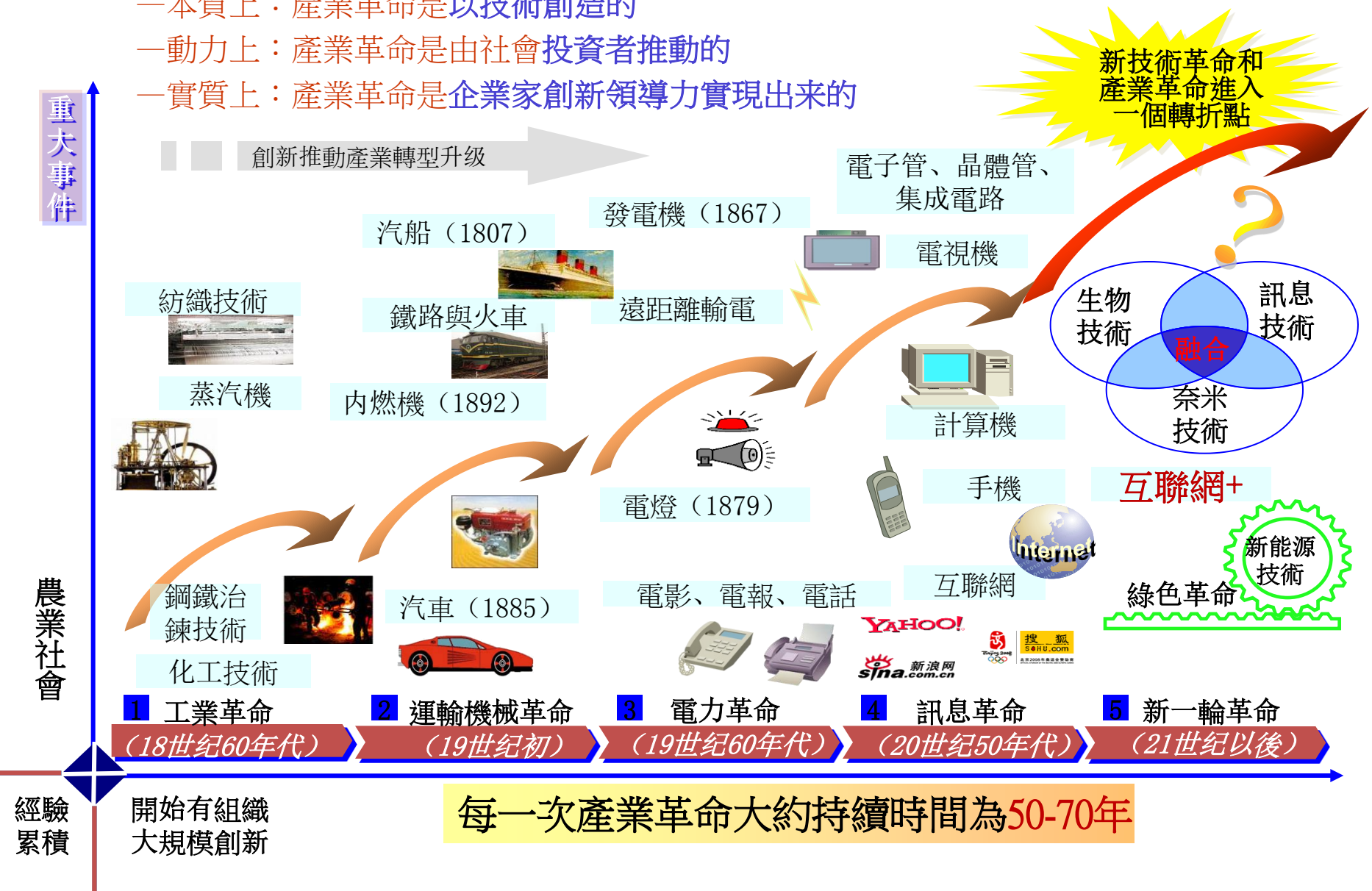
創新是推動轉型的根本動力

1860年之後，產業革命推動人類財富快速累積

—本質上：產業革命是以技術創造的

—動力上：產業革命是由社會投資者推動的

—實質上：產業革命是企業家創新領導力實現出来的



每一次產業革命大約持續時間為50-70年

高門檻的科技是靠長期累積經驗得來

- 每一個經濟大國都是科技大國，科技大國必須要有很深厚的基礎，必須肯努力地做往下紮根的工作。
- 我們成天講創新，而忽略了「累積經驗」的重要性；很多高門檻的科技，都是靠累積經驗得來的。
- 產業結構至少需具備，優質且壯大的機械和化工材料技術，不是只有電子產業技術既可。
  - 全世界八大工業國(G-8)中，沒有一個國家的機械工業落後的；我國工廠中，大型的機械全部來自外國。
  - 生物科技建築在化工技術之上；沒有一個先進國家在機械和化工材料方面落後的。

三、請 蔡總統堅持到底帶頭向前衝

- **政府變革、調整體質已是非做不可**，發動改變的**關鍵在領導者：蔡總統**。
- 成為健康組織之**關鍵因素**，就是**領導者**是否撤底的投入，**明確**的**領導**、積極參與。
- **領導者必須帶頭向前衝**，不是在一旁做個啦啦隊長，而是扮演堅持到底，不輕言放棄的火車頭。
- **領導者**必須負起**無私奉獻**的重大責任。

陸、結語

- 「適宜政府組織」是非常迫切的，他是「健康組織」的充要條件，請執政團隊及早建構此國家成功不可欠缺的兩大要素；並能早日負責的回答人民期待的六個關鍵問題。
- 每個經濟大國都是科技大國，關鍵在於有紮根的科技創新基礎及「良好的制度」；有良好制度就能做好「資源分配」與「環境建構」，此均需有健全「智庫」長期研究，協助執政團隊規劃建置。
- 政府變革、調整體質已是非做不可，建構此「國家成功不可欠缺兩大要素」成功的關鍵在領導者總統，就是總統是否撤底的投入積極參與，能帶頭向前衝，不是在一旁做個啦啦隊長，而是扮演堅持到底，不輕言放棄的火車頭。

16:00-16:10

謝謝聆聽
敬請指教

感謝資料提供單位：

工業技術研究院(ITRI)

工研院產業經濟與趨勢研究中心 (IEK)

游啟聰
APIAA 院士
ctyou@itri.org.tw

16:10-16:30

附件

一.參考用書

二.創造組織透明度

二、創造組織透明度

Q1.我們為什麼存在？存在的目的？服務誰？

Q2.我們該怎麼做？答案藏在組織的核心價值裡

Q3.我們該做什麼？組織的營運定義

Q4.我們如何成功？公司需有明確策略

Q5.現在什麼最重要？專心做好最重要的一件事

Q6.誰該做什麼？要清楚知道每個人責任

Q1.我們為什麼存在？存在的目的？

1. 存在的目的：
   - 創立組織的核心目的，這個認知讓我們不會迷失方向。
   - 組織的核心目的必須具有理想性、崇高目的。
   - 激發員工的工作動力，必須從更高層次的需求著手。
   - 組織存在的理由必須是真實不虛，是創辦人及經營者的真正動機，不是說好聽的。
2. 組織如何找出自身的存在目的：
   - 要先問「我們如何讓這個社會變的更好？」，這是釐清過程的 開端。
   - 界定組織存在的目的是為了釐清組織的狀況，確保上下步調一致。

Q1.我們為什麼存在？服務誰？

1. 服務誰： 組織存在的目的可分為幾種類別，此有助於組織釐清最終的服務對象是誰？
   - 滿足顧客：取悅上門的顧客
   - 融入產業：創辦人及經營者喜歡做自己喜歡做的事
   - 崇高使命：使命是組織認同的理念
   - 改造社區：所做的事，是讓社區變得更好
   - 照顧員工：為照顧員工，僱用人絕不能危害員工福祉
   - 創造財富：所有考量都是以獲利為出發
2. 釐清組織存在的目的重點：

   是為了 釐清組織自身的狀況，以這個目的引領組織向前邁進，而非與其他組織做區別。

Q2.我們該怎麼做？答案藏在組織的核心價值裡

1.四種類型的價值觀

- 核心價值觀—與組織共存亡，不隨時間改變
- 標竿價值觀—組織希望擁有的特質，是與時俱進
- 基本價值觀—組織要求的最低行為標準，極重要
- 無意中形成的價值觀— 組織在無意組織形成的某種特質，在組織裡顯而易見，但不一定對組織有益，領導團隊要特別留意，不要讓其在公司生根，阻礙公司發展

Q2.我們該怎麼做？答案藏在組織的核心價值裡

2.領導團隊的三個步驟界定組織核心價值

- 由公司最優秀員工中，找出這些人令領導團隊欣賞之特質，將這些特質列入核心價值的候選名單。
- 找出能力強但行事風格與組織格格不入的員工，這些人有專業技能但人際關係很差，找出這些人令人討厭之特質，然後將這些特質的反義詞列為候選名單。
- 領導團隊自我檢視自己是否符合這些候選名單。

Q3.我們該做什麼？組織的營運定義

1. 組織的營運定義是回答「做什麼」？結合組織存在的 目的，就可勾勒出組織所做的事，以及做這些事的理由。
2. 組織的營運定義是可隨時間改變，不過唯有是市場發生重大變化，而組織也需進行重大調整才足以應付新狀況時，才會調整定義

Q4.我們如何成功？公司需有明確「策略」

1. 如何找出公司的「策略基準」？
   - 以逆向工程方法，先找出組織的所有訊息，再從中萃取精華。
   - 領導者要先列出與公司現況有關的所有事實與決定，包括組織存在的理由、目的，核心價值，組織的營運定義等。
   - 每個組織界定策略基準指標的過程各有不同，但相同的都是由龐雜的訊息發想與彙整開始。

Q4.我們如何成功？公司需有明確策略

2.策略耐久性

- 組織存在的理由與核心價值是永遠不變的，組織的營運定義有時會調整，而公司的「策略基準」應隨大環境的變化與市場需求而改變，其調整的頻率應視組織所處的市場或產品而定。
- 組織多久調整一次策略基準，此需跟據兩個產業特性來決定，進入市場的 門檻高低，以及創新的程度。

3.策略耐久性矩陣

創新速度 \ 進入障礙	低	高
高	耐久性低 (策略經常調整)	耐久性中等
低	耐久性中等	耐久性高 (策略很少調整)

Q5.現在什麼最重要？專心做好最重要的一件事

最重要的一件事

主題目標：制定主題目標之目的不在約束組織，是在促使領導團隊團結起來。

主題目標：公司目前最重要的一件事
定　　義：單一性、非量化、暫時性、共同承擔
責　　任：領導團隊的每一個人

定義型目標：為達成主題目標需要從事的活動，一個主題目標可以劃分為四至六個定義型目標。

標準作業目標：領導團隊為維持組織營運，必須使用的衡量工具，必須執行的日常管理，也就是主管的日常工作。

Q6.誰該做什麼？要清楚知道每個人責任

1.要清楚知道每人責任

- 應讓領導團隊每一個人對自己和其他人的責任範圍有清楚的認知與共識，而且所有的重要事項都要有人負責。
- 確保會議決議之執行，領導團隊必須將此六個問題的答案化成簡潔可行的版本；但此版本須具備：
  - 1.此版本須非常簡短
  - 2.領導團隊應將此版本隨身攜帶