

4

品質——倘若時間允許

——十世紀的心理學主張人的個性乃是由少數基本本能所主宰：求生、自尊、繁衍、地域等等，這些都是逕行植入大腦的韌體（firmware）。你可以不帶任何情感，很理智地思考這些本能（就像你現在正在做的），但當你感覺到這些本能時，便總會帶有情緒，哪怕其中的某個內建價值遭受到一丁點侵犯，都會令人不悅。

一個人要是被挑起強烈情緒，就顯示他腦內的某項基本價值已遭受威脅。菜鳥經理人也許相信工作可以在不牽涉個人情緒的情況下完成，但只要有過一點經理人的歷練，就知道事實正好相反，工作時常會讓我們情緒起伏。

可以的話，請回想至少一個過去直接因為純工作因素而導致某人情緒失控的事件，現在重新思考該事件，然後自問（也許這已是你第八百次自問），這些情緒究竟從何而來？儘管對這起事件毫無所悉，但我們敢打賭，自尊心受到威脅是起因之一。人的一生當中，情緒反應可能來自於許多不同原因，但在工作場合中，挑動情緒最主要的因素，就是自尊受到威脅。

我們傾向把自尊與產品品質做緊密的聯想——請注意不是產品數量，而是品質。（基於某些原因，生產大量平庸的東西將不會有什麼滿足感，儘管有些情況必須如此。）你所採取任何可能危及產品品質的行動，都將引爆部屬對你的負面情緒。

遠離卓越

經理人訂出根本無法達到的期限，就會危害產品品質。但他們可不這麼想，反而覺得這是賦予部屬一項有趣的挑戰，幫助部屬追求卓越。

有經驗（但疲憊不堪）的員工知道正好相反，他們了解，在槍桿之下，反而過度限制他們所能做的努力，為求準時完工，將喪失在各項資源之間做取舍的自由，也不可能增加人手或減少功能，唯一能動手腳的，只剩下品質。持續在緊迫的時間壓力下，員工就會開始犧牲品質，有問題也拖延，知情不報，或矇蔽產品的最終使用者，交出不穩定或根本沒完成的產品。他們痛恨自己的所做所為，但是有其他選擇嗎？

對此，你們當中有一些不講情面、只論現實的經理人是這麼回答的：「有些部屬老愛假『品質』之名，在那裏瞎忙，但市場根本不在乎什麼品質不品質——市場要的是昨天就該給我交貨，只要快，差一點也能接受。」你的市場觀在許多情況下也許是對的，但強迫部屬交出一個品質達不到他自認為合格的產品，幾乎可說是一項錯誤的決定。

我們經理人總認為品質只是產品的屬性之一，一種可以根據市場需求來做調整的屬性，就像淋在自製聖代上的巧克力醬：想吃多一

點，就多淋一些，想吃少一點，就少淋一些。

相對地，創作者對品質的看法卻完全不同。由於他們的自尊與產品品質緊緊相繫，所以通常會用自己的品質標準加諸於產品之上。最起碼能讓自己感到滿意的，大概就是他們過去曾經締造過的最佳品質，而此一標準往往高於市場所需，以及顧客願意付費的程度。

「市場根本不在乎什麼品質不品質。」聽了真是好想哭，因為這說的正是事實。人們也許會誇口強調品質的重要，或嚴酷地抱怨品質的缺乏，但到了該為品質付費的時候，這些人真正的價值觀才會顯現。例如某個軟體專案，你也許可以對使用者做類似以下的簡報：「根據經驗，我們推測這項產品目前的平均失效時間（Mean Time Between Failures, MTBF）大約是 1.2 小時，所以，假如我們今天準時交貨，你們拿到的會是一個穩定性極差的東西，要是能再多給我們三週，預料平均失效時間將可達到 2000 小時左右，這是一個相當好的結果。」此時大概會爆出一陣奧運級的譁然。這些使用者會解釋他們真的跟其他人一樣重視品質，只是延長三週太浪費錢了。

說到軟體，這業界已讓客戶慣於接受一個自力開發的應用程式，而其中每一百行程式就有一到三個瑕疵！最諷刺的，就是如此糟糕的紀錄通常都歸咎於創作者的品質意識太差，換句話說，這些被訓斥「老愛假『品質』之名，在那裏瞎忙」的傢伙，居然也因品質太差而被責怪。其實要怪就怪真正的罪魁禍首吧，是誰說品質差一點沒關係的，就該承受後果。迫使開發過程面臨緊迫的時間壓力，然後接受低品質的產品，廣大的軟體使用者已經展現了他們真正的品質標準。

以上說法有點像是衝著軟體使用者和一般市場標準而來，但其實不必如此看待。我們必須假設，那些付錢買我們產品的人，其心智都

健全到足以在品質和成本之間做出合理的取舍，問題出在客戶對產品品質需求的認知通常不及產品創作者，這是自然就會有的衝突。降低品質可能會導致某些人不願購買，而幾乎任何這樣的品質低落所造成的市場損失，通常不是提高產品單價所能彌補的。^①

任由買家而非創作者來設定品質標準，就是我們所說的遠離卓越（the flight from excellence）。除非忽視品質對創作者工作態度與效率所造成的影響，否則一個以市場為導向的品質標準似乎沒有意義。

長期而言，以市場為導向來決定品質，付出的代價更大。在此學到的教訓是：

品質能夠超過最終使用者所需要的標準，乃是通往更高生產力的途徑。

對此你若心存疑慮，不妨做一下假想實驗：上街找一百個人，問他哪個機構、文化或國家以高品質聞名，我們預料逾半數的人都會回答「日本」。接下來，再找另外一百個人，問哪個機構、文化或國家以高生產力聞名，同樣，大部分人的答案也是「日本」。日本不但公認是品質的領導者，還以高生產力聞名於世。

等一下，高品質怎麼可能與高生產力並存？這簡直公然蔑視提升產品品質就得付出更多代價的常識。想知道答案，不妨參考兩位倍受敬重的日本現象的評論家田島（Tajima）與松原（Matsubara）的話：

價格與品質的妥協不存在於日本，甚至，高品質可帶來成本降低的觀念非常普遍。^②

品質是免費的，但……

菲力普·克勞斯比（Philip Crosby）在1979年出版的大作《品質免費》（*Quality Is Free*）提出了相同的概念，他在書中舉出許多例子，並提出完整的理論基礎，證明讓創作者訂定自認為滿意的品質標準後，所提高的生產力將足以彌補為改進品質所付出的代價。^③

很不幸，我們要提一下，克勞斯比的書對業界造成的弊多於利。問題出在大部分經理人都沒讀過這本書，但每個人都聽過書名，於是書名便取代了所有的內涵。所有的經理人都對品質充滿狂熱：「品質沒有極限，想要多少，就能免費得到多少！」這根本不是正面的品質意識，這種心態與克勞斯比所倡導的概念完全相反。

品質真正的內涵以及對生產力的影響，應該稍微換個方式來說：

對於那些肯為品質付出相當代價的人，品質才是免費的。

對品質一毛不拔的公司將永遠得到一毛不拔的品質，「品質——倘若時間允許的話」的政策將保證產品沒有任何品質。

惠普就是一家讓創作者自訂高品質標準，進而提升生產力，並從中獲利的公司。該公司讓品質成為一種信仰，在這樣的環境之下，不太聽得到必須花更多時間或金錢才能創作出高品質產品的主張，結果塑造出品質必須超越市場需求的文化，開發人員都明瞭自己屬於這文化的一部分，他們對品質認同的意識，不但提升了工作滿意度，也把普遍存在於業界的離職率降到最低。

否決權

某些日本公司，特別是日立軟體（Hitachi Software）和富士通（Fujitsu）的某些部門，專案團隊有權拒絕交出他們認為還沒有準備好的產品，即使客戶願意接受次級品，該團隊照樣可以堅持等到產品達到自己訂的標準才交貨。當然，專案經理也面臨了同樣的壓力：被迫交出一點東西，任何東西也好，馬上就要。不過，由於已建立了一定程度的品質文化，這些日本經理人知道，最好還是別威嚇員工屈就於較低的品質。

你會賦予部屬交貨否決權嗎？這當然需要鋼鐵般的勇氣，特別是第一次這麼做的時候。你主要的憂慮，應該是帕金森定律對你所起的負面作用，這已重要到需要自成一章。

5

重審帕金森定律

1954年，英國的帕金森（C. Northcote Parkinson）撰文提出一種概念，認為無論配置多少工作時間，該工作都會把配置的時間耗光。這就是著名的帕金森定律（Parkinson's Law）。❶

你若不知道其實根本沒幾個經理人接受過管理訓練，也許會認為經理人全都上過帕金森定律及其衍生理論的密集課程，即使自知對管理一竅不通的經理人，也會緊守領導統御及工作態度的真理：帕金森定律。這個定律讓經理人深信完成工作的唯一之道，就是訂出一個幾乎讓人樂觀不起來的交貨日期。

帕金森定律與牛頓定律

帕金森定律離真理還差得遠，雖然它跟牛頓定律都被稱為定律，但在意涵上卻大不相同。牛頓是科學家，透過嚴格的科學方法研究地心引力，他的定律經過嚴格的證明與測試才公諸於世，隨後又歷兩百多年的研究而屹立不搖。

帕金森不是科學家，他沒有蒐集數據，搞不好還不懂統計推論的