

A portrait of Tseng Qing-ge, a man with glasses wearing a dark suit and a patterned tie, smiling. The background of the portrait is a blurred image of a university campus with palm trees and a modern building.

人物專欄

CHARACTERS

■曾清楷 董事

速度化與扁平化的改革

人類社會發展歷經長久的農業社會時代，進入工業時代；工業時代蓬勃發展了約 200年後，進入知識資訊時代。我們看到從農業社會時代漸漸轉型為工業時代大約歷時 100年，是漸進式的、漸層轉變的。但是從工業時代轉型為知識資訊時代時，卻是急遽快速的轉變，約2-30年就已經完成。今日我們身處資訊快速流通的時代、網路無遠弗屆的世界、經濟競爭衝擊的時代、全球化的世紀。所有的改變都是即時的(real time)的改變，也就是全球同步的改變。

時代有其浪潮，如 John Naisbitt的《大趨勢（Megatrends）》及Alvin Toffler 的《第3波》所言，我們要瞭解其方向並順應其改變。現今的方向是什麼？是「速度化」，如 Skype的盛行，瞬時同步的影音溝通才能符合現代的要求。今日講求速度、速率，因此在組織結構上要求「扁平化」。在二十世紀中，美國GE公司曾以 Pyramid（金字塔型）的組織型態盛極一時，但後來各層級過份官僚化，阻礙速率與發展。二十世紀晚期全球各大公司在組織結構上也紛紛重整，所謂解構 Pyramid轉為「文鎖型」組織，亦即組織結構「扁平化」，成為網絡型（Network）。日本航空公司前年出現嚴重問題，豐田(Toyota)公司在美國出現重大危機，都肇因於組織結構問題。豐田公司總裁自言在日本管理很好，但在美國的豐田公司（分公司）許多事情未獲授權，需層級上報，延誤判斷決策的時間，才造成問題擴大。傳統上，日本的醫療機構主要發展縱向關係的「醫療系列」，但逐漸顯現效率不彰的問題，如今也重新思考、逐漸走向扁平化，讓各醫院發展對外關係。

回頭觀察國內醫療服務部門，中央健保局也已經改變組織結構，原先的經理改為組長、組長改為專員，除了公務系統的歸建外，更重要的是組織結構的扁平化，以求效果（effectiveness）及效率（efficiency）。國內各大醫療系統也受此國內外醫療管理觀念之衝擊，部分醫院已採取充分授權（empowerment）、扁平化管理的改革措施；速度、效率都是最重要的考量。我們高醫也要認真思考「速度化」與「扁平化」的改革，如果還採用過去的結構與管理系統便是落伍的，Pyramid 應該有所調整。在增加新機構的時候便是一個組織結構調整的契機，我們應該掌握這個時機進行改革，讓管理階層及教職員工充分討論、提出改革方案。從教育部公布的私立學校法修訂精神也可看到：這幾年教育部私立學校法的修訂，也是進行組織管理的解構，賦予各學校法人自主性。

我們談到高醫近一甲子的傳統時應該著重的是「傳統精神與傳統價值」，而不是近60年來的結構與管理方法不能改變。遇到問題時，大家要誠意解決問題，不要把問題複雜化。我們應該考慮的是符合「大義名分（日語）」，是指符合公家的利益，以我們來說就是符合高醫整體的利益。我們都是一家人，不能分彼此，若不團結則使高醫陷於危難，每個人要問問自己有無私心，如果為高醫考慮的是「大義名分」，有什麼問題不能解決。從制度改革的 Pain and Pleasure的理論而言，改革的過程一定會有痛苦，但不改革也會遇到落後、損失、危機與痛苦。當不改革的痛苦大於改革的痛苦，就不得不進行改革，以獲得利益、成果與滿足。改革的進行需要匯聚大家的智慧、上下溝通以建立全體的共識。也免不了有較多的會議，我常提醒：每次開會都要有效率、有效果、有結論；並且要重視實質目標的達成。

曰 本文學俳句中有所謂「不易流行」，「不易」是指「不變」、「流行」是指「一直在改變」，此話巧妙的意涵即：「這世界上如果有不變的東西，那就是『一直在改變的事實』。」時代的要求就是一直在改變。一個組織如果要求進步，就必須一直改革、改善，不要拘泥於常識或原有架構。組織的改革包括構造、系統、意識、水土、文化的改革，一個組織如果無法適應時代的要求，必定衰敗。改革會遇到困難，但只要大家通力合作、同心協力，沒有任何問題是無法解決的，希望大家以高醫人為榮的意志來共同面對問題、解決問題、進行改革，使高醫欣欣向榮、繼續卓越發展。

KMU

