

# 從損益看策略，發揮平台價值

文/詹岳霖



◆第一屆余紀忠講堂種籽營詹岳霖副學員長（圖左）認為，把國家當作公司治理，相信是突破台灣目前困境的解藥，不過在種籽營交換意見的過程中，也聽到許多不同的見解，每個人切入角度不同，關注焦點也不同，這些多元的意見，恰似社會的縮影，不同意見帶來衝擊的同時，也幫助彼此的思考更完整。圖為邱正雄董事長（圖右）頒發結業證書給作者。

## Public Policy Forum

「追求實在的年代，尋找夥伴的同行，種下希望的種籽，扛起進步的責任，我們招募志同道合的青年菁英，組成連接現在和未來的行動團隊。」這是基金會網站上介紹種籽營的開場白，恰恰說明了在這個「悶經濟」的時刻，產官學界的意見領袖們，與其各自憂慮，不如參與討論，凝聚共識，形成具體的行動方案，實踐Public policy forum的精神。

## 國家治理與公司治理

站在企業經營者的立場，首重公司治理(Corporate Governance)，不論是策略擬定、組織設計、或是執行面的掌握，每個環節的好壞，都影響公司的績效；我認

為，企業兼顧效率與效能、追求創新突破的特質，應當移植到政府機構，把國家當作公司來經營，用公司治理的精神，進行國家治理(Government Governance)。

日本經營之神松下幸之助曾說：「經營企業不賺錢是一種罪惡。」因為企業耗費許多社會資源，自然應該創造附加價值；同樣的，治理一個國家，如果沒有讓經濟繁榮發展，也嚴重辜負了國民的期待。國父孫中山先生在建國大綱的第二條，揭櫫「建設之首要在民生」，正說明了經濟發展的重要，其真知灼見，切中目前台灣施政的盲點。

## Taiwan Inc. 從損益看策略

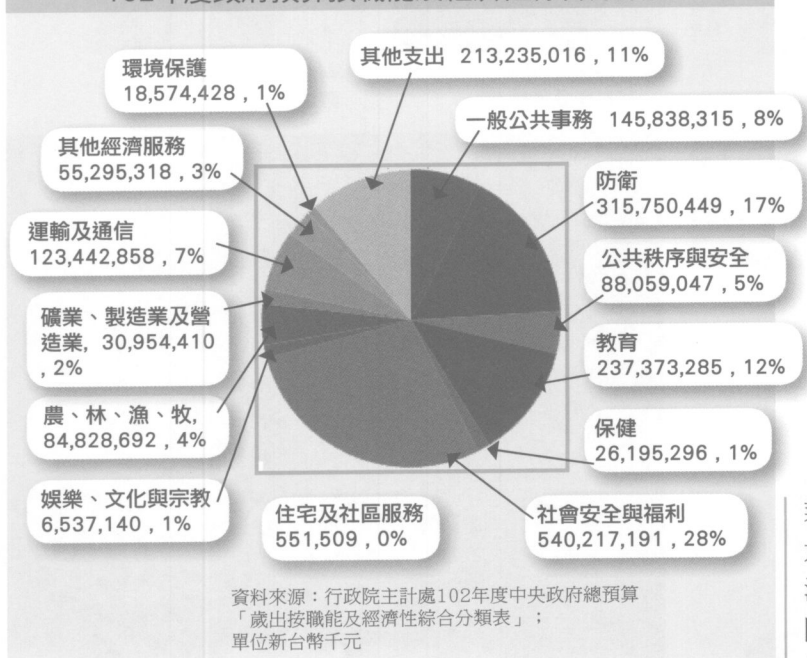
當我們要經營一家公司，會從財務報表著手，從資產負債表看體質是否健全，從損益表看獲利能力、資源配置是否合理、哪裡還有改善的空間，這是「從損益看策略」的道理，透過各個維度的分析，找出機會、發展策略，然後聚焦在共同目標，集中資源，落實執行，在PDCA的循環中，追求企業的成長。

同樣的道理，我們來檢視台灣的預算配置，從102年中央政府的總預算，依支出性質進行分析，可以發現這一兆九千億的政府資源是分散的，我們不是高稅率的福利國家，社福支出卻超過四分之一，民眾還是無感；而農委會每年一千多億的預算中，也有超過六成的金額用來作為政策補貼

之用；其他如每年接近一千億的科學研究預算(其中國科會約四百多億)，其中資源分散的問題嚴重；國防預算三千億之中，有一千五百億是人事支出，在精兵化科技戰的年代，是否合理？請求自廢武功的監察院，每年也耗用了國家二十億的經費；然而，以我所處的食品產業來說，食品安全事件頻傳，政府卻無法增加編列預算來根本解決問題。很顯然的，現行的政府組織，錢沒有辦法花在刀口上，每個單位都有歷史的包袱，每個單位都喊窮，整個體系陷入泥沼之中。

因此，此時此刻，我們的政府唯有把自己當作企業經營者，以「追求經濟成長」作為施政的首要目標，用「組織再造(re-

102年度政府預算按職能及經濟性綜合分類表



engineering)」的方式，重新規劃政府組織，擬定適合台灣競爭環境的產業政策，從而打破傳統預算編列的框架，讓新的政策可以有足夠的資源，舊的體系不再持續消耗預算，有效的支出帶動經濟成長，創造更多的稅收，台灣才能突破僵局，進入成長繁榮的良性循環中。

此外，也應當學習企業「目標管理」的精神，展開各項具體工作計畫；政府內部包含勞動政策、稅務改革、法規制定、環境保護等各方面，都要跟經濟成長的目標連結，同時跨部會之間，也必須屏除本位主義、加強整合；同時制訂各部門與「經濟成長」目標連結的關鍵績效指標（KPI），比方說環保相關部會，著重的就不是取締的案件數，而是以「輔導了多少業者符

合環保法規」做為績效指標。各部門的KPI都跟「追求經濟成長」的目標連結，才能讓政府整體努力的方向一致，避免力量的抵銷、資源的分散，真正「拚經濟」！

最後，企業追求創新，採取行動「Just do it.」的創新嘗試，絕對比畫地自限、處處設防更值得鼓勵；前陣子關於「第三方支付」的討論，正是相關業者面臨困境所發出的吶喊，明明傳統的金融服務已無法滿足網路交易的需求，科技進步帶來了創新的機會，美國的Paypal，中國的支付寶抓住了這樣的機會，積極創新，大放異彩，而台灣政府的保守心態，卻讓業者被迫落後十數年，苦苦追趕還處處受限；類似案例不勝枚舉，各行各業都期待法令鬆綁，政府實在應當學習企

業的積極創新，勇於嘗試，秉持大開大闢的精神，讓行政先於立法，甚至鼓勵民間試辦，一段期間後，再從中累積經驗，立法進行重點管理，讓創新不用再等待法令鬆綁，讓民間的活力可以充分發揮！

### 多元的意見

把國家當作公司治理，相信是突破台灣目前困境的解藥，不過在種籽營交換意見的過程中，也聽到許多不同的見解，有人更重視社會福利，也有人重視環境保護，每個人切入角度不同，關注焦點也不同，這些多元的意見，恰似社會的縮影，不同意見帶來衝擊的同時，也幫助彼此的思考更完整；我衷心希望，種籽營的對話經驗，能過擴散到整個社會，鼓勵理性的思辨，讓對立濫情不再，追求建設性的共識成為可能。

### 平台的價值

意見的多元，更凸顯公共論壇的價值，這個平台必須持續舉辦，這次我們第一屆所談到的許

多議題，都攸關國家未來的發展，如核能議題、媒體自律等，建議主辦單位整理彙總，成為下一屆延續討論的基礎，讓學員們自由加入有興趣的議題，同時也邀集更多該領域的專家參與，提供意見或研究數據，幫助形成共識，讓產官學界一起學習「從損益看策略」，進而推導出具體的政策，才能發揮平台的實質影響力，幫助台灣繼續向前，創造價值，成為真正的「行動團隊」。

1950年，余紀忠先生透過辦報，追求「自由民主愛國家，開明理性求進步」的實踐；2013年，余範英女士透舉辦營隊，邀集產官學界的中生代，建構平台，展開對話，承擔責任；這份超過一甲子、跨越兩世代對國家的愛，令人感動！再次感謝余紀忠文教基金會、每位無私分享的講師、和參與討論的夥伴，期待再聚首！

（作者為泰山食品企業股份有限公司董事長，第一屆余紀忠講堂種籽營副學員長）