

台灣的兩面鏡子

—從中國、日本缺什麼，看台灣如何加強競爭力 閱讀心得

一、前言

「不拘泥於時空與形式，真正發自內心的服務才是感動顧客的最大力量」
—格治公關集團總經理 陳澤龍

有銷售沒有服務，那是自斷生路；有資金沒有服務，那是自尋短路；有技術沒有服務，那是自毀錢途；有品質沒有服務，那是自斷經脈；永續經營的公司，一定是將服務當成終生事業的公司。服務力是企業核心競爭力，為客戶提供滿意而值得信賴的服務，是所有企業的經營重點。¹

到過日本旅遊的國人，一定對於井然有序、整齊清潔的街景與精緻用心、以人為本的服務留下深刻的印象。這也是臺灣不論是餐飲業及服務業的業者多向日本取經，以期結合日本精緻服務的精神與臺灣產品創新的能力，發展出屬於臺灣文化與品牌的特色。

由於中國有充足的人力及政府優惠稅賦政策的引導，低廉的人力成本與龐大的消費市場這兩個特點對於外資有十分強大且迷人的吸引力，經濟蓬勃成長的中國演然成為各國重視的市場。

臺灣經濟方面與中、日緊密相連、難以分割，現在日本少子化、

¹ 摘錄自海爾 2010 服務力—看不見的商品,蘊藏無價的商機 P.6

經濟緊縮、年輕人低薪難以成長，似乎是十年內臺灣可能演變的局勢；中國現階段快速累積資本，經濟膨勃發展，消費力驚人，似乎是六〇年代臺灣寫照。雖然彼此間分屬不同民族性，但在時間軸上似乎又彼此影響。這也是作者由日本人的觀點分析及考量彼此在經濟、社會、文化相互影響下，互為見習，臺灣仍能走出自己的特色！

二、 本書摘要

本書分為七章，其中日本及中國分別以三個章節分析，最後一章分析臺灣與總結。每一件事均有一體兩面的結果，例如日本人擁有細膩的技術，也是因為重視團隊精神與一致性，學生往往畢業後選定一家公司即會將自己未來的二十年投入其中²，才能專精於各項技術的研發與產品的設定，這也是日本特別重視團隊精神與服從主管的職場倫理原因，但也造成缺乏做事為各人負責的擔當與責任感及世界觀廣闊視野的格局。中國擁有充足的人力及消費市場，年輕人均以個人主義當道，為了脫穎而出願意投入的學習時間及積極態度是我們須見習的地方。但也因缺乏團隊精神，工作的流動率十分高，雖然已引進世界各地最頂尖的公司投入技術與資金招攬人才，中國人在技術研發與產品創新力方面仍不足。以下將本書重點摘要如下表：

² 作者以日本是盛行終生雇用製的國家形容，摘錄自本書 P.120。

	中國	日本	臺灣
優勢	1. 有責任感 2. 重視個人主義 3. 具有廣闊的世界觀	1. 擁有優質的服務 2. 擁有細膩的技術 3. 重視協調一致的團結精神	1. 有責任感 2. 擁有優質的服務 3. 擁有細膩的技術
劣勢	1. 缺乏服務的意識 2. 缺乏細膩的技術製造中國商品能力 3. 缺乏協調一致的團結精神	1. 缺乏責任感 2. 缺乏年輕人的力量 3. 缺乏廣闊的世界觀	1. 宣傳能力不足，不利於國際品牌 2. 複製外來事物，缺乏脫胎換骨的能力。 3. 缺乏危機意識的島國和平癡呆症

註：筆者自行整理

(一) 中國的劣勢分析：

1. 缺乏服務的意識

作者到北京最大書店準備結帳時，除看到很多人擠在收銀台前搶著結帳外，當作者拿出信用卡收銀員直接說：「這張卡用不了，假的吧？」就把卡「扔」回，並直接開始為下一位顧客結帳，作者只好用身上僅有的現金結帳。同時店員將書以繩子捆起來並扔到作者面前，這就是作者所指「缺乏服務的意識」。³

2. 缺乏協調一致的團結精神

由於中國人口多，競爭激烈，同時經濟快速發展，到處都是

³ 摘錄自本書 P.39-P.41

發展機會，導致人才容易跳槽。作者很巧妙形容，中國人喜歡的
不是重視團隊精神的西洋棋，而是只考慮人利益的麻將。企業也
是如此，成功根本不是靠團隊協作，只憑「企業經營者」的個性，
⁴造就員工缺乏「一致性」與「團結精神」。

3. 缺乏細膩的技術製造中國商品能力

在國家政策帶動經濟發展下，以經濟特區及優惠稅賦方式吸
引眾多已開發國家企業到中國投資開工廠，促進中國技術快速發
展。中國企業在為外國企業代工商品時，已然發展出細膩的技
術，所以中國並不是沒有細膩的技術，而是沒有使用細膩技術製
造中國商品的能力，主要原因仍是人員流動不定，這也提高技術
開發的困難。⁵

(二) 日本的劣勢分析：

1. 缺乏責任感

作者以世界盃足球為例，特魯西埃教練看清日本人逃避責任
的特質，制定一套讓所有球員都能徹底逃避責任的戰術，這些策
略成功讓日本挺進十六強淘汰賽。但因天氣不穩定，上述的戰略
無法施展開；同時球員逃避進球責任，沒有射門而選擇彼此傳

⁴ 摘錄自本書 P.150

⁵ 摘錄自本書 P.216-P.218

球，最終以零比一輸了比賽。⁶這也是日本社會的縮影。

2. 缺乏年輕人的力量

經濟衰退、物價高、通貨緊縮，導致年輕人收入低，年輕人對海外旅遊增廣見聞不感興趣。在二〇一一年時，日本海外旅遊遊客中六十歲以上老年人已超過二十九歲以下年輕人。另一方面老年人把持職位與資金，年輕人的工資二十幾年來沒有發生任何變化，消費族群已由年輕人轉為中老年人的消費族群轉變。⁷作者是以悲觀的角度擔憂年輕人的封閉想法。

3. 缺乏廣闊的世界觀

作者從歷史的角度分析，日本人一直都是偏居中國邊境以東的位置且具有封閉的民族性。另以筷子擺放的方向巧妙地比喻，中餐的筷子都是豎著擺放，呈現進攻態勢，而日本料理中筷子都是橫置在自己面前呈防守狀態。⁸

(三) 臺灣的優勢分析：⁹

1. 隨機應變，馬上行動：擁有中國最大的優點

作者指出隨機應變的特質是最大的優點。以其經驗對於報上社論電致報社希望與主編見面，出忽意料是最快的時間直接安排

⁶ 摘錄自本書 P.101-P.105

⁷ 摘錄自本書 P.161-P.191

⁸ 摘錄自本書 P.240-P.251

⁹ 摘錄自本書 P.268-P.278

與總編輯見面，馬上行動的精神使其印象深刻。

2. 女性在社會上活躍的程度與男性相同。

因日本到處可見家庭主婦，女性在從商與從政人口偏低，作者在拜訪臺灣期間接觸的出版公司均由女性擔任重要職務。

3. 令人應到「就算被騙也甘願」的優質服務：擁有日本最大的優點

作者認為服務的精髓就是讓對方衷心感到愉快，最高境界就是對方能夠信任你，而臺灣「由衷、純粹無瑕的奉獻」勝過日本「經過計算的服務」，給予高度的評價。

(四) 臺灣的劣勢分析：10

1. 宣傳能力不足，不利於國際品牌。

以貓空茶屋為例，因沒有宣傳下外國人不知道這個地點，但茶業的品質相當於北京茶店街「馬連道」的等級，但價格只要其三分之一，沒有廣為宣傳提高國際的能見度，十分可惜。

2. 複製外來事物，缺乏脫胎換骨的能力。

作者觀察在臺灣常常看到日本料理店，常講究是與日本原汁原味的料理方式，較少有結合當地特色食材與壽司的創意料理。

3. 缺乏危機意識的島國和平癡呆症

¹⁰ 摘錄自本書 P.279-P.291

這是作者提出與臺灣人身上有日本式缺點，即缺乏危機意識的島國和平癡呆症，長久無戰事，人民安於現狀，較無危機意識。

(五) 結論：

日本民族在服務、細緻的尖端技術、團隊合作較為傑出，中華民族在這些方面則趨於劣勢；相反的，中華民族具有決斷力、年輕化、視野廣度，但日本民族在這些方面則明顯不足。這也是作者以這六項分類來論述彼此的差異。只要認清彼此的優勢與劣勢，截長補短，臺灣的競爭力相信能有所提升。

三、 閱讀心得

由於作者日本人的身份，在觀點分析上著重三個國家間服務與價值上的差異，筆者希望藉本書內容的引導以三個主軸（服務提升、積極工作態度、危機意識與危機領導力養成）分析臺灣公職服務競爭力提升上可行的方向與作法：

(一) 服務提升：服務力是核心競爭力

1. 服務是一種端正態度¹¹。

好的服務不如熱心的服務，熱心的服務不如細緻的服務，
細緻展現著服務人員的細心和用心。¹²同時細緻展現也是一種責任心與自覺心。所謂的細緻就是在別人容易忽略的地方做到不

¹¹ 所謂端正是在服務時展現的熱誠和積極，也是展現在對待服務工作的盡職與盡責，更是展現在應對問題的速度與果斷。參考海爾 2011 服務力—看不見的商品，蘊藏無價的商機 P.30。

¹² 摘錄自海爾 2011 服務力—看不見的商品，蘊藏無價的商機 P.34。

忽視，因為服務往往潛藏著很多意想不到的機會，如果能用敏銳的目光發現到別人不曾注意到的服務細節，工作績效就可能得到質的提升，而公司也會邁向卓越與領先。

如同本書中舉出 7-11 的例子，因應少子化與老年化的情勢，往往僅考量年輕人的消費習慣商品，轉而增加適合老人咀嚼、口感較軟的便當菜色，甚至增加新鮮蔬菜的販賣及外送，增加獨居老人生活上的方便性。貼心的服務除了獲得消費者的高度讚賞外，也直接帶來豐富的營業額成長。

2. 狩野模型(KANO Model)：說明顧客需求變化與期待標準。¹³

不僅企業著重服務精神，政府機關也須重視，各個政府單位都不斷地強調民眾滿意行政的重要性，並且努力地使用各種方式來使民眾滿意的用心，完成不亞於民間企業。過去公部門高高在上的公務員服務，已轉變服務愈來愈親切，但為何國人仍不滿意且不斷要求政府部門提供更快速的答覆與更好的服務。可由狩野紀昭 (Noriaki Kano) 教授的「狩野模型(KANO Model)」理論得到說明，隨著企業所提供的服務品質不同，顧客的滿意標準也會有所不同。

狩野模型(KANO Model)中 X 軸表示顧客的要求事項滿意程

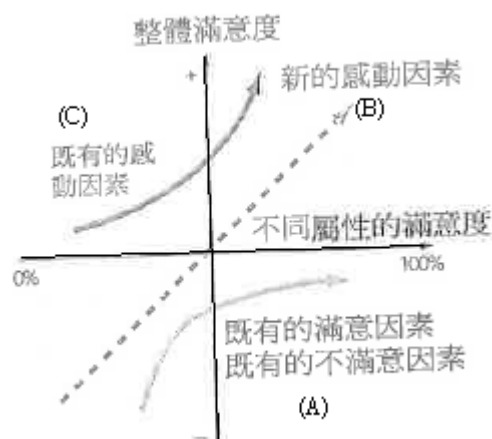
¹³ 筆者自行整理，參考資料：張正彬 2009.10 服務決定價格 P.66-P.75。

度，Y軸表示顧客感受到的滿意程度。同時，顧客的需求大致分為滿意因素(Satisfiers)、基本因素(Must-Be)、及感動因素(Exciters)這三種。

(1) 因素(Must-Be)：係指與產品或服務相關的基本要求因素，就是顧客的基本要求事項，如圖中曲線(A)所示。

(2) 滿意因素(Satisfiers)：係指顧客對產品和服務提出的要求，顧客的滿意感如圖中直線(B)所示，呈現正比關係，即服務的提供速度會直接提高滿意度。

(3) 感動因素(Exciters)：係指一種顧客超乎預期、令人驚訝的因素，顧客的滿意感如圖中曲線(C)所示。如果不充足的話，也不會造成顧客的不滿；然而若充足，不僅使顧客滿意感急劇增加外，還能感動顧客。



圖一 狩野模型(KANO Model)¹⁴

¹⁴ 摘錄自張正彬 2009.10 服務決定價格 P.68。

構成狩野模型的因素也會隨著時間而不斷產生變化，從某個角度上而言，原本為感動因素的顧客要求事項也會逐漸轉變為滿意因素，從而再變化成為基本因素。為了使顧客滿意，企業或政府單位創新規劃各項服務或產品，而在此過程中原先的感動因素也會逐漸變化成滿意因素或基本因素。這也可以說明儘管公部門一直力求服務提升仍未見民眾有明顯的感受之原因，而我們仍是須持續在服務上的細節再提升，以提升整體公部門平均服務水平，進而提高人民對於政府的滿意度及信賴度。

3. 服務細節的提升：

身為公職人員須導入以顧客為導向的觀念服務人民，在依法行政的最高原則下如何彈性處理與應對是須不斷的學習與經驗分享，服務品質就是我們的產品，唯有重視服務細節的提升才能提高人民對於政府的滿意度及信賴度。以下是針對服務細節的提升所提的建議：

- (1) 永遠對服務對象保持微笑。
- (2) 適度讚美服務對象，拉近距離。
- (3) 對於服務對象的問題，回答時須不厭其煩。
- (4) 永遠都不要說「馬上」、「快了」、「再等等」這樣的話，以預估準確的時間取代。

- (5) 永遠不要對服務對象說「不知道」，我們有責任也有義務對服務對象說：「我詢問一下其他同事」、「我幫你查查看」等。
- (6) 傾聽服務對象的憤怒，人是不會無故生氣，要耐心傾聽、及時道歉、安撫情緒。
- (7) 服務一定要主動。
- (8) 要有責任心。
- (9) 服務一定要快樂，須先調整好自己的情緒，堅決不把生活中的不愉快帶入工作中。
- (10) 永遠不要用不同的眼光看待不同的服務對象，對待須平等方式。
- (11) 我們要注意自己的形象和舉止。
- (12) 說話聲音儘量放柔和。
- (13) 說話時眼睛一定要看顧客的眼睛，面帶微笑，讓服務對象感覺到對他的尊重。

(二) 積極工作態度

美國西點軍校認為：「沒有責任感的軍官不是合格的軍官，沒有責任感的員工不是優秀的員工，沒有責任感的公民不是好公民。」

工作也意味著責任，責任意識也會讓我們表現得更加卓越。如果

一個人輕視他自己的工作，認為他的工作辛苦、煩腦，那麼他的工作決不會做好。沒有卑微的工作，只有卑微的工作態度，而我們的工作態度完成取決於我們自己本身，唯有將工作視為責任，才能做得更好。

一般人往往會替自己找藉口當成擋箭牌，無形中削減團隊協調作戰能力。同時，每一位員工都必須服從主管的安排，一個高效的團隊必須有良好的服從觀念。

現在臺灣媒體常常充斥大學畢業生起薪 22K 的新聞，卻很少去深度研究為何企業主不願給予較高的薪資或現階段大學畢業生有那些問題存在。由於年輕人強調個人主義，往往依薪水決定是否工作的主要因素，只要其他公司提供高一些的薪資，即決定轉換；或因起薪不高，工作上敷衍了事，到處兼職或隨時準備跳槽，從未檢討工作的心態。

也因如此，身為公僕的我們必須體認到所身負的社會責任，所做的決策及工作都與民眾息息相關；更須認知唯有秉持熱忱的工作態度，才能貢獻己力，提升國家整體的競爭力。

(三) 危機意識與危機領導力的養成

1. 危機意識：

任何重大的危機發生後，總有許多人放馬後炮說主事者原本應該能預料到災難可能發生。根據研究以及許多曾經研究的個

案，可獲得一個基本論述：「負責任的領導者應該要能預期到突發事件的發生，並且努力防範，因為相關的資訊並不是無法取得的。」

¹⁵這就是可預期的危機。其有六大特徵，這也是一套有效辨識危機來臨的訊號系統，如果忽視這些特徵，將導致悲劇發生：

特徵一：領導者事前就已經知道某個問題的存在。

特徵二：當組織內成員發現某個問題日益嚴重，就可預見會發生危機。

特徵三：如果要解決所發現的問題，現在得付出許多代價，但是採取行動所得到的收獲卻不會馬上看到，而是延遲出現。

特徵四：要因應可預期的危機，通常得付出一筆代價，能夠得到的回饋，僅僅是避免付出另一筆並不確定、但可能更龐大的代價。

特徵五：由於人類天性比較喜歡維持現狀，使得決策者、企業組織、國家時常無法做好準備以因應可預期危機。

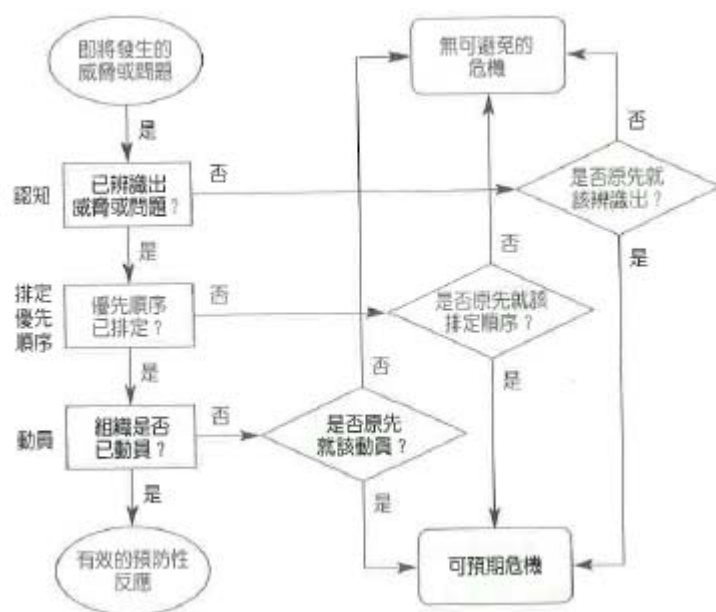
特徵六：有些利益團體基於一己之私，而對變革無動於衷，或蓄意杯葛領導者的行動。

依據以上特徵檢視，臺灣已然浮現的重大可預期危機，例如：人口老化與少子化所衍生的國安社經與教育問題、實質所得減少但房價

¹⁵麥斯·貝澤曼 麥可·華金斯 2008.10 透視危機－有效辨視及處理危機的實務指 P.27。

高居不下的房市泡沫化問題、全面通識大學化造成專技人才嚴重短缺與大學畢業生供過於求所造成之低薪及人才外流問題等。也許有人具有遠見注意到可預期危機，但鮮少有人有勇氣採取因應行動。以美國為例，柯林頓及高爾政府在一九九〇年代晚期曾有遠見明白飛航安全極需改進，可惜是政府沒有付諸行動的勇氣，九一一事件是屬於可預見的危機。在二〇〇〇年美國證管會亞瑟·李維特(Arthur Levitt)也曾有遠見注意到會計界中稽核不獨立的問題，但面對特殊利益團體的掣肘，並未展現所需的勇氣及影響力，以致無法避免恩隆垮台風暴的發生。我們須觀察組織內是否有可預期的危機，開始運用策略，有效因應這些威脅，這就是危機意識的養成。

2. 危機領導力的養成



圖二 RPM模式¹⁶

如何阻止可預期危機也就是危機領導力的養成，可分為三個階段辨視「可預期危機」：

階段一：認知及早確認出即將出現的威脅。

階段二：排定優先順序將心力投注在正確的問題上。

階段三：為防範危機發生組織採取策略並全體動員。

要預防意外的首要條件就是組織領導者是否願意親自找出重點、活化組織、下達判斷，並且有勇氣採取不受他人支持的立場。雖然強勢的領導風格會是一項必要的條件，但並不是充分條件，組織本身須更迅速應變、更有彈性。同時，若想阻止可預期危機發生要付出代價，並分析深入探討妨礙辨視、排定優先順序及組織動員的各種障礙。

¹⁶ 參考 麥斯·貝澤曼 麥可·華金斯 2008.10 透視危機－有效辨視及處理危機的實務指南 P.190。

參考文獻

(中文)

海爾 2010.11 服務力—看不見的商品 蘊藏無價的商機，野人文化股份有限公司。

阿爾伯特·哈伯德 2006.7 態度決定一切，喬木書房。

張正彬 2009.10 服務決定價格—只要服務好，沒有做不好的銷售，台灣廣廈有聲圖書有限公司。

龔薩格·杜福爾 2012.7 別為了主管換工作:搞懂六大主管性格，99%的職場問題都能解決，英屬維京群島商高寶國際有限公司台灣分公司。

麥斯·貝澤曼 麥可·華金斯 2008.10 透視危機—有效辨視及處理危機的實務指南，中國生產力中心。

約翰·麥斯威爾 2009.9 思考的黃金法則，天下遠見出版股份有限公司。

(英文)

B. Fischhoff, "Hindsight Foresight: The Effect of Outcome Knowledge on Judgment under Uncertainty," Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance 1

(1975): 288-299.

M. H. Bazerman, K. Morgan, and G. F. Lowenstein, "The
Impossibility of Auditor Independence," Sloan Management
Review (summer 1997): 89-94.