

鄉民公審（一）

◎資通所／查理王

先問大家一個問題「你有闖過紅燈嗎？」相信舉凡有開過車或騎過車的人都會默認；再問其當下闖紅燈的原因是什麼，回答的答案百百種，但最後的原因都可歸納為「後面要做的事的重要性比當下被抓到的損失來得高，而且這金錢上的損失是你能承擔得起的。」

比如說今天上班快遲到了，但前面路口紅綠的等待時間要150秒；眼看燈號即將轉紅、前面又沒有警察，便油門一踩「衝」過白線。因為在那當下你覺得遲到扣錢扣假遠比當下被開罰單來得重要。如果將懲罰的方式做些改變，比如將罰金拉高到1千萬元，且在每個路口都用攝影機作監控，請問這樣法案會否成功地降低違規率呢？答案是不會，因為要抵制民意的成本太高了，弄不好就會賠上整個政治生涯。那還有什麼方式可以有效降低違規率呢？ 答案就在《鄉民公審》這本書中。

初始作者在推特上的帳號 (@Luke Robert Mason) 遭到某學者的機器人程式複製使用。正版與山寨版共用一個帳號，並以不同人格的方式發布訊息，但因對方是機器人，發的訊息量大且密集。讓作者認為自己遭冒犯且行為被人們誤解，尤其是不認識的。比如我們不認識李遠哲，卻可以從他的著作、論述和媒體報導中大概了解他。在跟學者討論撤除失敗後，作者將討論過程上傳 Youtube。沒想到才幾天，網民對學者的留言攻擊多到讓學者受不了，決定刪除山寨版帳號。這過程導致作者發現一個結論：**公開羞辱是威力強、具有強制性、無國界、速度快、影響力大、無階級分別且使遭打壓的人有發聲管道的一個工具。**

流行因子

從葛拉威爾的《引爆趨勢》，可以瞭解一個事情如何快速流行，主要有三個因子：一、「**定著因素**」，一則訊息能發生作用，因為它留在你的腦海中，揮之不去。比如媒體剪接的畫面或特定的形容詞等。二、「**少數原則**」，透過社會流行風潮的關鍵者發動新的趨勢，並透過自己的人脈、努力、熱情與個性，掀起社會流行的熱潮。這邊指的關鍵人有三個：1.連結者負責散播資訊，若以軟體比喻就是FB、Twitter等；2.用特殊技巧說服我們的推銷員，比如政論節目上的名嘴、部落客的開箱文、3C介紹等；3.最後是專家，如毒物專家林杰樑。三、「**環境力量**」，因為人對環境遠比表面敏感，所以我們常常受到周遭環境與社會脈絡左右；比如破窗理論。裡面最重要的一個數字是「150」。



◎系維中心／何傑

系維中心儀校組同仁日前在潘主任、廖副主任帶領下，全組計22位同仁前往新竹縣關西鎮大同里彭廣深同仁的家中參加公祭告別式，廣深先生於民國45年2月12日出生，66年12月30日即來本院服務，卒於106年1月23日。一生62年的歲月超過半生貢獻給國家中山科學研究院，在系維中心儀校組的主要工作為中央冷凍空調的運轉與維持服務，因為所有儀具標準件需要在恆溫恆濕的條件下，方能保持精密與準確，往年所需電費超過新台幣壹千萬元以上，十年前在廣深先生的建議下由本組黃錦澤先生辦理壓縮機的更換，使得原設計過大耗電的規格減小，每年可節省約一半的

註：廣深先生公餘熱心公益，擔任關西社區合唱團團

區》中，裡面有許多批評和羞辱的留言，「三個孩子的爸沒了工作，就因為他跟他朋友說的蠢笑話無意間被一個自以為是的人聽到，我們來公幹這個爛貨。用雕刻刀把她的子宮給挖了。」、「我希望能找到阿德麗雅，綁架她……幹死那個賤人，讓她付出代價，讓她乖乖聽話。」甚至，有網友搜尋到阿德麗雅的公司，攻擊癱瘓了公司的伺服器，導致阿德麗雅也被公司Fire！

但讓我們看一下前因：漢克和朋友一起參加美國的某科技開發者大會，在會場中一群人坐在下方聽演講者分享知識，漢克聽到一則訊息覺得很有意思，然後對身邊的友人說一則帶有隱含性意味的傳輪器笑話。（有點像男生們偶爾講的黃色笑話，而這黃色笑話只有在當時那個情境下一起參與的人才會懂。）這時坐在他們斜前方的女子阿德麗雅・李查斯（Adria Richards）也聽到了，漢克覺得自身安全受到了威脅，便馬上轉身拍了照發布給大會人員並上傳Twitter。十分鐘後，漢克和友人被大會驅逐離場。隔天此事傳到漢克的公司，2014年Carolyn Zeng在情人節的FB發出一則留言「有人問我情人節還是一個人嗎？廢話，難道我會變成一條狗嗎？」，結果隔年情人節這則訊息被幾千人引用，甚至連明星舒淇都拿來當擋箭牌。（圖一）

另外，本書個案中提到「謠言的力量」。它說原本一個簡單、未經修飾的事實，會從三個角度遭到扭曲。「**簡化**」：將部份事實略而不提，原本有些細節可供外界了解整個事件真正意義，卻在有意無意之間受到忽略。部份事實經過加油添醋、特別「**強化**」後，使的散播這則謠言的人也能「**認同**」。比如20104年台北市長的候選人連勝文，每次在政見、廣告PO出後，都被網友以Kuso的方式修改宣揚，反而使對他不熟悉的選民產生誤解。

瞎子摸象

說了這麼多，大家可能還在想這到底和羞辱有什麼關係呢！現在我們先來看看書種所講述的例子。某天晚上有個討論區《駁客新聞》貼出了一則貼文。（圖二）看完這則貼文後，我們對於漢克本人沒什麼想法，頂多對他所講的笑話很好奇；但對於阿德麗雅卻覺得她很討厭、很鴨霸...等；所以我們會在底下留言安慰漢克或是一起怪阿德麗雅。幾天後，阿德麗雅的名字出現在《白目討論區》中，裡面有許多批評和羞辱的留言，「三個孩子的爸沒了工作，就因為他跟他朋友說的蠢笑話無意間被一個自以為是的人聽到，我們來公幹這個爛貨。用雕刻刀把她的子宮給挖了。」、「我希望能找到阿德麗雅，綁架她……幹死那個賤人，讓她付出代價，讓她乖乖聽話。」甚至，有網友搜尋到阿德麗雅的公司，攻擊癱瘓了公司的伺服器，導致阿德麗雅也被公司Fire！

但讓我們看一下前因：漢克和朋友一起參加美國的某科技開發者大會，在會場中一群人坐在下方聽演講者分享知識，漢克聽到一則訊息覺得很有意思，然後對身邊的友人說一則帶有隱含性意味的傳輪器笑話。（有點像男生們偶爾講的黃色笑話，而這黃色笑話只有在當時那個情境下一起參與的人才會懂。）這時坐在他們斜前方的女子阿德麗雅・李查斯（Adria Richards）也聽到了，漢克覺得自身安全受到了威脅，便馬上轉身拍了照發布給大會人員並上傳Twitter。十分鐘後，漢克和友人被大會驅逐離場。隔天此事傳到漢克的公司，2014年8月24日 14：47

（圖一）（圖片來源：舒淇Instagram）他說我們最多同時能和150人建立真正的社會關係。假設某個訊息非常火紅，我們每人的FB中有150個朋友，每個朋友的FB發出一則留言「有人問我情人節還是一個人嗎？廢話，難道我會變成一條狗嗎？」，結果隔年情人節這則訊息被幾千人引用，甚至連明星舒淇都拿來當擋箭牌。（圖一）

另外，本書個案中提到「謠言的力量」。它說原本一個簡單、未經修飾的事實，會從三個角度遭到扭曲。「**簡化**」：將部份事實略而不提，原本有些細節可供外界了解整個事件真正意義，卻在有意無意之間受到忽略。部份事實經過加油添醋、特別「**強化**」後，使的散播這則謠言的人也能「**認同**」。比如20104年台北市長的候選人連勝文，每次在政見、廣告PO出後，都被網友以Kuso的方式修改宣揚，反而使對他不熟悉的選民產生誤解。

（圖二）（圖中訊息欄內文字來自書中，其他部分則為方便讀者理解所剪貼修改過）

費。廣深先生又負責頻譜分析儀、功率感測器、衰減器、示波器等多種電量儀具之校正工作，即使104年12月在振興醫院開心心臟瓣膜修補之大手術後，短暫的休養兩個月後，仍很負責的在三月到五月積極執行三芝、三峽營區、台中、澎湖、東引、高雄、台東的校正工作，也就是說責任心驅使他努力以赴，卻忘記自己的身體已不堪如此折騰，所以不久就回振興醫院進行第二次與第三次的修補手術，但卻無法恢復健康，達到他想正常上班的遺願。常言道：「好人長命，禍害遺千年」，謹以此文悼念彭廣深先生，感謝有您的貢獻，儀校組同仁衷心感謝您，使大家相處更親近，連多位退休同仁也前往致意，永別了！廣深，只有在天國再見了。

註：廣深先生公餘熱心公益，擔任關西社區合唱團團

新北市1名梁姓8歲男童因拿錯他人安全帽，遭38歲武姓失主告上警局，男童母親在警局2度下跪，仍無法獲得失主原諒，還遭嗆「我就是要給你們母子倆教訓！」此事經《蘋果》報導後，引發大量網友討論，紛紛要武姓失主原諒男童。

http：//www.appledaily.com.tw/realtimenews/article/new/20140824/457411/
男童誤拿安全帽：監視畫面逆轉 疑母親指使

2014年8月26日 15：14

據《中天新聞》報導，最新的監視器畫面從另一個角度拍攝，影片中顯示坐在摩托車上的媽媽，指著另一台摩托車上的安全帽，疑似指使男童拿取安全帽。隨後母子倆便在晚間6點18分騎車前往吃飯，並在7點10分返回原地歸還安全帽。

http：//news.1tn.com.tw/news/society/breakingnews/1090567

以上這兩個例子說明：**我們看到一則訊息，很容易在尚未明瞭事情的脈絡前，就用自己的想法對這件事下結論，而且我們會用集體的力量去嘲諷、批判那些有權力者、那些謊言與虛偽者。**

毀滅者

作者訪問在網路留言攻擊阿德麗雅的人梅西蒂斯，她說「討論區上的人很多都是在現實世界感到無力，才到網路中以匿名的方式貢獻自己的力量。像阿德麗雅讓一位因開了個不指涉任何人的傳輸器玩笑漢克被炒魷魚。漢克 並未傷害到任何人。只因為阿德麗雅妨礙了他的言論自由，所以網路上就群起攻之。而討論區內的人都是勾動它所能想像那個人會遇到最慘的情況，並大喊著要實現它。但最大用意是『毀滅』。」

每個在漢克和阿德麗雅故事中參一腳的，都認為自己在做好事，但他們有限的想像力所能看到的事實十分狹隘，導致每個人唯一想到的方法就是用羞辱懲罰她。

後續

作者在一年後再分別去訪問阿德麗雅和漢克：阿德麗雅說「他的舉動導致自己被解雇，卻以某種形式把錯推到我頭上，假如我有配備和小孩要養，我絕不會像他那樣在大會上說「笑話」。…我常常很納悶，像漢克這樣的人要怎麼繼續過日子。對於住在同一個世界、但機會少到不行的「別人」是怎麼過日子，他似乎渾然不覺」。漢克則在被fire後的十個月重新找到了工作，那份工作的環境中沒有女性，而且他發現自己的幽默感變得乏味了。（持續）

參考書目：《鄉民公審》、《引爆趨勢》

長兼指揮，並獲的關西鎮比賽的冠軍，附上2016年6月15日廣深先生參加系維中心舉辦之宜蘭新寮瀑布+梅花湖風景區1日遊活動中，在遊覽車上演唱兩條客家歌曲之照片（手持麥克風者即為廣深先生）。



藝文資訊

1/21（六）～

3/5（日）週二至週日 9:00-17:00，週六延長至 21:00（每週一、/127～1/31及2/28休展）「亞洲・崛起」— 2017桃園插畫大展（桃園展演中心展（商）場）

3/1（三）19:30 天琴室內樂集－巴賽隆那的天空（國家演奏廳）

3 / 3（三）- 3/19（日）9:00-17:00(週一及國定假日不開放) 原味之美：游善富水墨陶瓷個展（中壢藝術館第2展覽室）

3 / 3（三）- 3/19（日）9:00-17:00(週一及國定假日不開放) 返璞歸真：永平工商廣告設計科第27屆學生畢業成果展（中壢藝術館第1展覽室）

3/3（五）19:30 2017TIFA 兩廳院經典重現《大兵的故事》（國家音樂廳）

3/4（六）19:30 NSO 愛樂臺灣《駁火飛翔》（國家音樂廳）

3/5（日）14:30 2017 Cello4 大提琴四重奏音樂會（國家演奏廳）

3/8（三）19:00-21:00（一）THERE 主題工作坊 / 踏入DJ的世界（桃園展演中心大練團室）

3/10（五）19:00 2017 東興國中暨復旦國小舞蹈班聯合展演（中壢藝術館音樂廳）

3/11（六）19:30 人力飛行劇團 幾米音樂劇《地下鐵》（桃園展演中心展演廳）

3/11（六）14:00 第十一屆紀念邵雨賢音樂會：桃園愛樂管弦樂團（中壢藝術館音樂廳）

3/12（日）19:30 臺北爵士大樂隊【2017爵士大樂團巡演活動】TJO 搖擺無敵（桃園展演中心展演廳）

學思杜拉克／組織的組成要素

◎資通所／洪龍

杜拉克在多本論著中都曾談到「組織議題」，包括：《彼得．杜拉克的管理聖經－組織的精神：創造巔峰績效的組織》。《管理的實務》—從中階管理到知識型組織；組織的積木：如何連接組織積木。《管理的責任》—創新型組織。《杜拉克談未來管理》—非營利組織的管理心得；非營利組織的治理：非營利組織的寧靜革命；拆散組織。《杜拉克－經理人的專業與挑戰》—新時代、新組織：新組織社會：以非營利組織為師。《知識管理》—新時代、新組織：建立學習型組織。《杜拉克精選一個人篇》—資訊與組織。《杜拉克精選一社會篇》—多元社會的組織論。《杜拉克精選—管理篇》—企業以非營利組織為師。《企業的概念》—追求生 效率的組織設計。《杜拉克看亞洲》—以非營利組織重建社會。更有有關組織的專論—《非營利機構的經營之道》等等。在「管理大師」之外，再稱他為「組織專家」，也當之無愧了。在杜拉克這麼多的組織論述中，本文願嘗試著略述「組織的精神」、「組織的特性」及「畸型的組織」，並特別提出有關「組織組成要素」的要點。

杜拉克在《彼得．杜拉克的管理聖經》中曾提過一個古老的英國趣聞，很適合來說明「組織精神」的誤戮：彼特不到17歲就擔任英國首相，在拿破崙橫掃歐洲，英國孤軍奮戰的那段黯淡日子裡，彼特以無比的勇氣與決心，領導英國人頑強對抗拿破崙，並深以自己純潔的私生活自豪。他在那腐敗的年代展現了絕對誠實的作風：在道德低落的社會中，他是完美的丈夫和父親。可惜他年紀輕輕就過世了。根據這個故事，彼特過世時來到天國大門，伯多祿（或譯彼得）問他：「身為一個政客，您憑什麼認為自己可以上天堂？」彼特指出自己從來不接受賄賂，也沒有情婦等等。但是伯多祿卻嚴厲地打斷了他的話：「我們對於你沒有做什麼，一點也不感興趣，你到底做了哪些事情」。杜拉克認為，「組織的精神」可以激勵員工努力付

出，決定經理人是否完成工作。它決定了員工究竟會全力以赴，還是敷衍了事，是否達到：「讓平凡人做不平凡的事」。杜拉克曾用兩段話來涵括「組織的精神」：第一段話是卡內基的墓誌銘：「此人長眠於此，他很懂得如何延攬比他更優秀的人，來為他服務」；第二段則是為殘障人士找工作而設計的口號：「真正重要的是能做什麼，而不是不能做什麼」。他認為，企業必須透過五方面的實踐，才能確保將正確的精神貫徹於整個組織中：1. 必須建立很高的績效標準，再根據績效給予獎勵；2. 每個管理職位本身必須有其價值，而不是升遷的踏板；3. 必須建立合理而公平的升遷制度；4. 管理章程必須清楚說明經理人的權利義務及申訴管道；5. 誠實正直的品格是經理人的絕對要求及基本特質，不要期待他升上管理職後才開始培養這種特質。

就「組織的特性」而言，杜拉克在《杜拉克談未來企業》中提到，組織是工具，對任何工具而言，它負責的責任愈專精，展現成效的能力也就愈大。它是有特定目的的機構，要專注於某一項任務，才會有成效。組織是由專業人才組成的，每個人的知識領域都是狹窄的，因此，任務必須非常明確。組織必須專注，否則組織成員就會感到困惑；否則，組織成員只會專注於自我的專業，各行其是，而不願運用他的專業，完成共同任務。他更會根據自己的專業，自行定義「成效」，再把他的價值觀強加在組織上。唯有設定一個清楚、明確的共同任務，才能團結組織，創造成效，這樣也才能發揮真正的「組織特性」。另外，我們也應該注意避免以下的組織畸形症狀：

●增加組織層級：組織的層級愈少，指揮鏈愈短。●問題循環發生：問題「好像」已經解決了，不久卻又以另一個面貌重現。●注意力放在錯誤、不相關及次要問題的人員身上。●太多勞師動衆的會議。●倚賴「協調人員」、「助理」或「無所是事」的人層時發現竟無刮傷，這偶然的契機卻帶給研發人員新的靈感與想法，自此解決棘手的絕熱層刮傷問題。

二、燃燒室耐燒蝕能力
燃燒室的耐燒蝕能力，主要的設計關鍵包含燃燒室及噴嘴本體、絕熱層構型設計及製程品質等。燃燒室為推進動力來源，溫度環境為引擎最嚴苛者，火焰溫度高達約 2000℃，若熱防護裕度不足，引擎即存在高溫失效之風險。以衝壓引擎噴嘴絕熱層的精加工為例，在研發後期執行長時間耐燒蝕試驗時，曾出現噴嘴外殼高溫與燒穿之缺失，為此特別組成一專門任務團隊，集全院內各專業領域人員共同分析失效原因及尋求解決方案。歷經 9 個月的艱辛奮鬥，期間完成多次構型與製程精改，最終圓滿解決問題，使其噴嘴外壁溫度大幅降低至約 200 ℃。

三、燃燒不穩定
燃燒不穩定之定義為引擎操作時、燃燒室壓力之振盪量高於平均壓力 5%，燃燒不穩定可能引起彈體額外的振動及熱傳，導致引擎性能降低或失效。雄三衝壓引擎研發初期，亦存在燃燒不穩定問題。測試時引擎的振動量高達數百 G 以上，當時以加強組件耐振能力來因應，雖可滿足任務需求，唯此勢將造成載具的可靠度降低，因此燃燒不穩定的抑制為研發團隊的重要挑戰項目。燃燒不穩定的另一特性為對進氣流場及油氣比的敏感性高，且具有偶發性，即便研發的抑制機構在地面試驗獲得成功，於飛行試驗時亦可能再出現問題，因此非常困擾。歷經多年研究後，研發人員終開發出一款減振機構，可確實有效抑制燃燒不穩定，在後續之 10 多次飛行測試皆未再發生，且其最大振動量較精改前大幅下降約 5 倍。由上述研發歷程獲得寶貴經驗，如要徹底解決燃燒室不穩

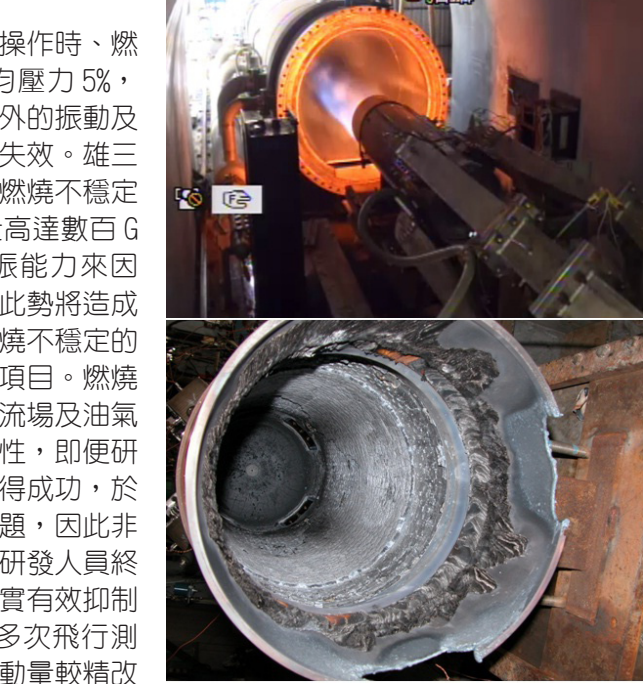
工作。

談到「組織組成要素」，「貢獻決定位階和位置」正是最基本的原則。組織要能發揮功能，須優先考慮組織結構的設計。周全的結構是組織健康的先決條件，健全的組織不在於美觀、明確或結構完美，而在於人員的績效。能完成工作的最簡單組織結構，就是最好的結構；組織愈簡單，錯誤自然愈少。「那些活動屬於同一類」：那些活動屬於不同類。每個活動都應該要根據它所創造的貢獻來分類。依貢獻的不同，活動可以分成四大類：1. 成效性活動，即這些活動可以創造出可以衡量的結果，而且這些結果直接或間接創造出不能附屬於不能創造營業額的活動，支援性活動更不能附屬於不能創造營業額的活動，支援性活動更不能與創造營業額及貢獻成效的活動混為一談。

本文組織議題確實與轉型前後的本院有著密切的關係，這也是大家平常多所感受，卻不知如何面對的部分。本文杜拉克探討有關：讓平凡人做不平凡事的「組織的精神」、團結創造成效的「組織的特性」、避免太多勞師動衆會議的「畸型組織的症狀」及支援性活動不可與創造營業額活動混為一談的「組織組成要素」等的內涵，在在可供我們檢視轉型後本院的組織營運現況。此外，各型活動雖都由組織執行，並涉及組織的結構與功能設計，但組織如何運作？功能如何發揮？則更需要我們去思考諸如：「如何凸顯組織的活動成效」、「如何分辨重要與不重要的活動」、「如何區別輔助性、支援性及成效性活動」及「是否讓無營業額的活動附屬於有營業額的活動」等課題。組織議題面臨的挑戰，既重要又影響深遠，期盼本院能多加重視，並妥為因應。

（學思杜拉克系列廿二）

定問題，地面試驗需採用接近實際飛行場景的自由來流或半自由來流設備，且減振機構最好將主頻能量降低一個數量級（order）以上，方能確保有足夠的裕度避免偶發性之燃燒室不穩定。本院自行研發衝壓引擎過程可謂困難重重，研發人員從早期徒手繪製設計藍圖開始，而後籌建大型地面設備及反覆進行各項地面與飛行試驗，無一不是克服各種困境與挑戰，若非當時研發人員殫精竭慮地投入研究，實難擁有本院現今的研發技術與成就。如今雖因國軍誤射事件而使雄風三型飛彈的實戰能力曝光，卻讓本院擁有的飛彈技術為世界各國所知，也使得我國人民對本院的國防研究技術增添了不少信心。（本文感謝飛彈所液推組同仁接受訪談與提供資料）



91年12月24日，雄三200秒-H-L耐熱試驗，187秒噴嘴燒穿，試驗強迫終止。