

企業的靈魂

The soul of the firm

異軍突起的新事業經營管理

每年成長50%的經營秘訣為何？

如何在市場競爭中建立自有品牌與行銷？

數位化如何創造服務價值？

何以全球一年的營收高達74億美元？

比爾·波拉德在《企業的靈魂》中告訴我們如何管理
大規模的服務產業，如何使服務業的員工獲得尊嚴、
生產力和有意義的工作。——彼得杜拉克

比爾·波拉德 ServiceMaster 前總裁 ◎著
威務股份有限公司 ◎譯

企業的靈魂

The soul of the firm

異軍突起的新事業經營管理

比爾·波拉德 ServiceMaster 前總裁 ◎著

威務股份有限公司 ◎譯

企業的靈魂：異軍突起的新事業經理管理 / 比爾·波
拉德作；威務股份有限公司譯。——初版——臺北市
：東觀國際文化，2003【民92】

面：公分。——

譯自：The soul of the firm

ISBN 957-28099-8-9（平裝）

1.企業管理

494

91024245



VISION 新眼界 A1005

企業的靈魂：異軍突起的新事業經理管理

作 者 比爾·波拉德

譯 者 威務股份有限公司

出版發行 東觀國際文化股份有限公司
台北市忠孝東路二段120號2樓
電話：+886-2-2397-2058
傳真：+886-2-2397-4703
劃撥帳號：19714933

書店經銷 旭昇圖書有限公司
台北縣中和市中山路二段352號2樓
電話：+886-2-2245-1480
傳真：+886-2-2245-1479

總 編 洪季楨
執行編輯 林美玲
封面構成 J-studio
印務統籌 辰皓國際出版製作有限公司
校 對 林彥伶
出版日期 2003年11月 初版一刷

法律顧問 信業法律事務所 曾志青 律師
版權所有·翻印必究
如有破損或裝訂錯誤，請寄回本社更換
國際書碼 ISBN957-28099-8-9

Printed in Taiwan

本書定價 新台幣250元

威務精神・台灣經驗	003
推薦序 1 企業靈魂的體現	011
推薦序 2 傳統服務業的新契機	015
推薦序 3 給威務台灣分公司——企業的靈魂	017
序言	025
鳴謝	029
引言	031
從人開始	031
1 不僅僅是一雙手	045

2	不要離開「D」字	057
3	目的的威力	069
4	企業・家庭・我們的承諾	089
5	人為什麼要工作？	097
6	你了解你的顧客嗎？	103
7	生產力的美德	113
8	結構怎麼會窒息靈魂？	121

9	當人們可以分享成果，他們發明創造	129
10	授權來自權力	141
11	學習是每個人的任務	155
12	僕人式的領導產生好的結果	173
13	從平凡著手，期待優異	197
後記		211
附錄	ServiceMaster 的十條領導原則	217

企業的靈魂

The soul of the firm

異軍突起的新事業經營管理

比爾·波拉德 ServiceMaster 前總裁 ◎著

威務股份有限公司 ◎譯

威務精神・台灣經驗

記得有一次，我到一家大型醫院去探視朋友。在走到醫院的大廳時，大概由於職業性的敏感，我立刻注意到地上有一灘痕跡猶新的嘔吐物。此時，正好迎面走來兩位穿制服的清潔阿桑，她們也看到了。

當時是下午四點剛過醫院清潔工作交班的時間，一時好奇心起，我就站在一旁，想看看這兩位阿桑怎麼處理？

兩位阿桑顯然對這小小地「驚奇」並不歡迎，臉色不太好看。她們不安地看看四周，其中一位阿桑好像要採取行動，準備向不遠處儲放清潔工具的清潔間開步走，但另一位阿桑拉住了她，小聲地說：「不要管啦！我們已經下班了，讓他們去弄。」兩位阿桑留下地下那攤嘔吐物，像小偷一樣地悄悄溜走。

從微末枝節的小事情上，常可看到事情的真正本質。清潔工具近在咫尺，而她們只須舉手之勞，不要兩三分鐘，就可以將這令人厭惡的嘔吐物清掉，但她們卻選

擇逃避，而不願多走一步，站在一旁冷眼旁觀的我，不禁興起一陣感慨。

感慨之餘，心裡也湧現一份信心和驕傲——如果這家醫院是威務的客戶，兩位阿桑是威務的員工，她們一定二話不說，以最快的速度將髒亂清除。因為，接受了 ServiceMaster「以人為本」信念及訓練的威務員工，絕對是自尊、自重、自愛的一群，就像英勇的戰士，不會因槍彈流竄而逃避，絕對堅守陣地到底。

這樣的信心其來有自，一九九九年的九二一地震和二〇〇三年的 SARS 風暴，是天災人禍的浩劫，而威務的員工發揮責任感和愛心，在鎂光燈的焦點外，默默地寫下壯麗的台灣史詩。

芮氏七點三級的九二一大地震是台灣百年來最嚴重的地震，許多家庭因而流離失所，許多人因此喪命傷身，而在此時還能不顧危險，在災區堅守工作崗位，亦可被稱為勇者。

而負責埔里基督教醫院環管工作的威務同仁，就是這樣的勇者。

當時負責埔基醫院環管工作的組長黃玉里及現場主管李坤憲，與中部地區主管賴炫魁等人，都是南投埔里的在地人，他們的家在地震時都受到波及，有的全垮有的半垮，雖然在地震慌亂當時逃出家門，什麼東西都沒帶，但他們卻在地震的當天

早上照常上班，不僅如此，我們位於重創災區附近的台中或彰化威務同仁，在人力物資都不足的情況下傾全力的支援與付出。

在地震一週後，我帶著同仁的愛心物資前往埔里探視。當我看到他們因為我的來到而顯出的激動與放心卻又勇敢盡職的完成工作，讓我在心中泛著莫名的感動。當我巡視災區時，只要我一靠近搖搖欲墜的房屋，同仁們馬上就把我往後拉，口裡還說著：「危險！危險！」並臉上顯露出餘悸猶存的神色。

由於餘震連連，許多人都逃離災區前往外地避難，埔基醫院的威務員工也有四人失蹤。

在這種人手不足與害怕情況下，當時的一個回答「這個時候，醫院更需要我！」讓我們的團隊在區經理的帶領下，堅守崗位，擔負起比平日更辛苦的勤務。許多同仁不顧家人的哀求勸告，後來也陸陸續續回到工作崗位，和大家一起努力工作。沒有一個人逃避。

而今年初夏時，源起中國，造成亞洲驚恐，並令全世界聞之色變的 SARS 風暴侵襲台灣時，染煞機率極高的「醫院」幾乎成為「煉獄」的代名詞，一度也曾造成許多威務員工莫大的壓力。

在 SARS 疫情爆發後，大家都對此一新型病毒缺乏了解，不知道要如何防範，只知道離 SARS 越近，也離死亡越近，在醫院負責清理等環管工作的威務員工，更像在高空走鋼索的藝人，稍一不慎，就有殞命的危險。因此，他們承受到來自親友家人無比龐大的壓力，擔心害怕家人要求他們此時退出危險的工作場所，更害怕如果因此感染了，將會波及至親朋好友。

負責恩主公醫院的環管主任黃月琴和組長黃秋梅，都碰上了這個難題，家人的爭吵、勸告，都是為了「愛」，而難道一個 N95 口罩就能保住安全嗎？她們承認，退縮、想逃的心情在心中日益滋長，但他們自問：「若我在這個節骨眼離去又算什麼？」「我如何對我負責的員工交待？」於是，在家人的反對下，她們不但留下來了，並且身先士卒，負責最危險的 SARS 病患病房的清理工作。

穿著防護衣，載著 N95 口罩從事病房清理工作，要花上三倍的時間及難以計算的痛苦及壓力。N95 口罩令人窒息，不管再大口呼吸，只有一絲絲口氣，微微地自口罩空隙間滲進來。因此，每一次作業，都像關了九十分鐘沒有空氣的禁閉，而解開防護衣後的月琴和秋梅，更嚇壞了同事，她們滿臉通紅，全身溼透，像蒸熟的蝦子。

而黃秋梅下班回到家，和孩子說的第一句話，就是：「你們要有心理準備，媽

媽可能隨時被隔離，真有那麼一天，你們要學會應變自己的生活，調適自己的心態，千萬不能被打倒。」

三總是另一個無名英雄的戰場。雖然有 SARS 初期就有十五名員離職，十名員工被隔離，人手極端吃緊，但在地區經理羅國華、及整個管理群的以身作則，親自投入最危險的重症 SARS 病房區工作，教導同仁如何消毒擦拭，做到真正的安全和清潔。他們的表現，穩定了軍心。居家隔离的十名勤務員，除了兩名因家庭因素而無法回來上班外，其餘皆於隔離期滿後按時歸隊，甚至有員工自願加班，自願進入隔離區當勤務班長，自動全副武裝推送 SARS 病患…。

SARS 剛爆發時，桃園聖保祿醫院的護理主任曾生氣地要解雇一位四十多歲的阿桑，「叫她不要再來」，因為負責隔離病房清潔的阿桑，傻傻地穿著隔離衣跑到隔離區外，在威務主管的勸解及保證加強訓練下，醫院才勉為其難地答應繼續留用。

結果，SARS 疫情加重，在大家哭著抽籤來決定清掃 SARS 病房的人選時，這位阿桑卻站出來，志願接下此一重任。她不但工作認真，一天清三遍，病房的地板及角落都仔細擦拭、消毒，而且常自動延長工作時間，該四點交班，她常做到五、六點，因為她知道別人心裡害怕，因此，「自己能做就多做點」。本來要攆走她的護

理主任都感動得說不出話來。

不僅在醫院現場工作的同仁以單純的責任感和自尊心克服恐懼，負責營運的鄭淑安副總經理更發揮了一貫的豪氣，鼓勵同仁：「這些事情總要有人做，我們不做誰去做？而正好我們躬逢其盛，就把握機會為國家盡一份心力吧！」她自己更是成天到各個醫院巡視、替同仁打氣，鼓勵。因此，在上下一心，將士用命情況下，威務同仁堅守崗位，在這場 SARS 戰爭中沒有退卻，漂亮地完成任務。

俗語說：「疾風知勁草，板蕩識忠臣」。在 SARS 風暴中的威務同仁，身處最危險的區域，在工作的過程中隨時可能沾染到致命的病毒，風險一點不比第一線的醫生、護士小姐，但他們所受到的重視、得到的報酬掌聲、甚至可能染煞後的金錢賠償及福利，都遠遠比不上正式的醫護人員。為什麼這樣一份待遇微薄的工作，值得賭上生命的風險嗎？

當然不是為了「錢」！

和生命相比，再多的錢也不足為觀，何況，雖然威務替同仁額外保了基本的壽險，但待遇實在稱不上豐厚。在整個過程中，我們也從來不曾以工作機會來威脅員工，我們讓他們自己選擇，要站在那一邊？結果，平日的培訓發揮了預期的功效。

在《企業的靈魂》一書中，比爾·波拉德先生花費了許多的篇幅來解釋 ServiceMaster之所以安身立命的原則和承擔的使命。而在我看來，其中最重要的精髓，就是「上司把員工當做一個人來關心，聽取他的意見，和他一起討論改進的可能，把工作做好後認可他的成績」，經由這樣的程序，人們有機會參與和明白他們工作的原因，就會在乎結果，因而產生了工作的價值。

簡而言之，當我們把員工「當成一個人」來尊重、對待時，就會產生自尊、自重、自愛的心理及無與倫比的責任感與榮譽心，這並非金錢可買到的。

不管是九二一震災還是SARS風暴，台灣威務同仁都寫下如史詩般壯麗的樂章，他們的表現，正是ServiceMaster「以人為本」信念的體現，從這個基礎上開出自尊、自重、自愛的美麗花朵，完成了「所做所為榮耀上帝」的終極使命。我為他們感到驕傲。

依波拉德先生的說法，成功的企業必須有健康的靈魂，我真誠相信，台灣威務的靈魂不但健康，而且是如此地美麗。

威務亞太區總經理 王國隆

推薦序 1

企業靈魂的體現

這是個顧客導向、服務掛帥的年代，不論是以公僕自居的龐大政府機關、或是橫跨五大洲的知名國際企業，甚至連餐風露飲的路邊小攤販，都必須以滿足顧客的需要為優先，誰都清楚，客戶是企業永續經營的決定者。

因此，當企業筭路藍縷創業初期，總是將客戶的需要奉為圭臬，但在贏取顧客的信賴之後，許多企業及管理者漸漸遺忘對服務客戶的承諾初衷，迷失於組織擴大的假象中，導致管理固著、效率不彰、成本偏高、服務品質低落、競爭力降低、組織退化的種種無能狀態，最終的命運難逃遭市場三振。

其實，面對今日變化迅速的數位化世界，不論是營利或非營利機構，不管企業經營規模的大小，都應該正視企業的真正價值是築基於商譽，這是需要客戶的認同與信賴，而客戶的肯定又來自於員工的服務質量，員工的服務水準不只是規劃完善