



Expense Reduction Analysts

2011.11.01-工商時報

D4版 經營知識 <守成為盈>

【守成為盈】

◎文／葉益成

積非成是 妨礙企業成長

某牧場被檢舉違建和非法使用外勞，一人毫無真憑實據、信誓旦旦指摘某人是檢舉人，造成以訛傳訛的現象，指摘者不論是非曲直與法令規範，傳播錯誤的訊息誤導他人，而聽者不問青紅皂白、加油添醋也助長了「積非成是」的氣焰。

我把人對是非曲直的素養分優劣等級，認為第一等是「是非分明」，次一等是「是非不分」，再下一等的叫「似是而非」，最下一等的則為「積非成是」。

積非成是的可怕

塑化劑在各種食品、生醫製品中被添用了近30年的時間，在這麼長的時間中，政府機構的相關官員沒有舉發，品牌商、通路業，包括那些牌子老、知名度高、銷售廣布的業者，都沒有人自首，就這樣在「天下烏鴉一般黑」和習以為常的心態下，千萬國人不知不覺吃、喝、用進了難以計數的塑化劑！

「積非成是」這句成語，謂對錯誤已經習慣，反以為

本該如此。在企業管理裡，更存在有太多的積非成是之事。企業一講到要施行降低成本這檔事，很多人往往視其為營收下降、利潤微薄、走向衰敗的前兆，成本降低專案和計畫因此被視為洪水猛獸，卻不知成本降低本就是企業追求利潤提升應有的常態作為。

考績是管理制度，而不是權利，很多公司的考績制度，空有不同等級（如甲乙丙丁、ABCD），但在鄉愿行事下，卻只有甲等、乙等，或A、B的分別，搞得人人有獎，如此錯誤地把考績獎金當薪水。

同樣地，有企業常把加班當常態，只因起於「老闆未走，豈可先走」、「加班才表示對公司忠誠，有向心力」、「加班才是工作認真」等積非成是的謬論，事實上，夜夜加班的人，有時常不是真的工作太多、太忙，而是不懂得時間分配、利用、管理，工作效率差，不知道如何管理工作的人。

公司的加班文化也是造成類似現象的理由之一。俗云：「姑息養奸」、「積非成是」，均是管理不善的基因，更是營

運異常化的肇因，為避免缺失或弊端引發違法情事，相關人員固應不掩飾，經營者更應支持導正積非成是的「吹哨者」。

積是成非更要避免

畢竟，企業是需要像食品藥物管理局的楊技正等「吹哨者」，切斷產業界行之多年、積非成是、習焉不察的「不實鏈」，以收防微杜漸之效，才能減少企業和社會的損失。

「積非成是」普見於企業，但「積是成非」的現象也是存在的，例如一堆人長期累積正確的資訊，卻矯枉過正，自信所知放諸四海皆準，壓抑其他人的創意，如此誤認為是絕對正確的，反而造成後遺症，成為扭曲本義的「積是成非」，妨礙企業向前邁步走。「積非成是」是萬不可取，而「積是成非」也應避免之，才能真正成為「是非分明」的企業。（本文作者為ERAig英國毅業企業成本國際顧問集團大中華區總裁）