



分享天地

**陳永愉**

中心國際顧問股份有限公司 總經理  
財團法人三聯科技教育基金會 董事  
財團法人艾爾電氣研究發展教育基金會 董事長  
財團法人歐曼慈善基金會 董事

**數字的迷失**

數字是人類通用的統計工具，也是企業運作的基礎。常言道：「數字會說話」。但，是說真話還是說假話？美國管理評論雜誌（Management Review）曾指出，「在財務與非財務方面都採用數字管理的企業，不論在績效或是管理表現上，都超過沒有採用數字管理的企業。<sup>1</sup>」然而，如果不追究數字的根源，盡信數字，恐怕不僅不能解決問題，反而製造更大的問題！

最近，諸多社會事件，都跟數字有關。例如蘇迪勒颱風，因北水處處置失當，引發自來水黃泥水事件。台北市長柯P卻引經據典，槓上中央。就其公布的94~104年颱風原水濁度統計數據顯示<sup>2</sup>，過去蘇荏颱風、薇颱風日最大值都沒超過1.2萬濁度，而蘇迪勒颱風卻飆近4萬濁度。想藉此證明，是南勢溪上游中央主管的水土保持不佳，土石崩落，原水濁度飆高，超過北水處淨水負荷所致。

然而，是耶非耶？基本上統計數字沒有騙人，但卻存在人為因素而失真。依據北水處SOP，當南勢溪原水混濁時，必須請翡翠水庫放水加以稀釋。之前的操作模式都是如此，偏偏蘇迪勒颱風時，北水處可能自恃有能力處理高濁度之原水，而電復翡翠水庫不須放水稀釋，才會出現原水濁度逼近四萬，終至引發軒然大波。

日前，日月光排放廢水案，高雄高分院二審出現大逆轉，原被判有罪的四人全部改判無罪。姑不論法官對於廢水與廢棄物法律見解誤謬，但就憑事發四十天後採樣的魚體和七十天後採樣的汙泥，卻顯然無法認定是日月光排廢汙染所致。這裡牽涉的問題，有如電影《九品芝麻官》（1994）裡「拿明朝的劍，斬我清朝的官」的法律效力問題。也就是說採樣時間點已過數月，其檢測數據，當然無法證明是日月光之前排放的廢水所導致。

數字是死的，讓數字說話的卻是人。既然是人，就可能利用數字來操控。十九世紀的英國政治家狄斯累利(Benjamin Disraeli, 1804-1881)曾說：「世上有三種謊言，即謊言、天大的謊言與統計數字。<sup>3</sup>」

從本文兩個案例，我們就可以了解，數字管理固然重要，但清楚知悉數字形成的背景、來源及取得方式，顯然又比數字所呈現的意義更重要。在管理實務上，針對數字，我們都要先以5W2H去檢驗。也就是：為什麼而作(Why)、誰作的(Who)、何時作的(When)、作了什麼動作(What)、在何處作(Where)、用什麼方法作的(How)、花了多少錢或作了多少數量(How Much or How Many)。

唯有經過5W2H認證，才能避免統計數字淪為謊言。也只有針對認證過的數字，研擬解決策略，據以採取必要的手段，才是解決問題之道。此點，實足以讓企業主或決策者深思。

**☒ 資料來源**

1. 打破數字管理的七大迷思，天下雜誌194期
2. <https://www.facebook.com/DoctorKoWJ/photos/a.136856586416330.19357.136845026417486/662667900501860/?type=3&theater>
3. 別讓統計數字騙了你，赫夫(Darrell Huff)，天下文化出版(2005)