

今日天氣

北部 20°-26° 陰陣雨

中部 21°-30° 多雲時晴

南部 20°-30° 晴天

東部 20°-28° 陰陣雨

深度報導·極簡閱讀·五媒合一



2 國土計畫法上路 地方政府有意見



3 青少年吸電子煙 立委盼積極查緝



7 車水馬龍之都一河內老城區

《今日求禱》

113年度總預算歲入編列情形



化解總預算僵局

經過七周朝野對總預算的僵持，互相放話，行政院終於「退一步海闊天空」，同意追加禁伐補償預算，在野黨也順勢下台階，雙方簽署決議，讓總預算8日可以正式審查。緊繃的朝野關係，終於鬆了一口氣。(1、2版)

▼ 行政院7日邀集朝野黨團協商總預算僵局，最終決議禁伐補償預算將由追加預算處理，總預算有望在8日立法院會付委審查。(台北市攝影記者聯誼會提供)



政院軟化追加預算 總預算終可付委

行政院與朝野黨團達成共識，於明年追加禁伐補償預算，未來也會以公務預算編列。

【本報記者呂翔禾台北報導】行政院同意追加禁伐補償預算！行政院長卓榮泰7日下午2點邀請朝野黨團到行政院喝咖啡，各方在2個小時後達成共識，行政院將於明年追加禁伐補償預算，未來將由公務預算編列。另外，健保點值則要求行政院明年6月前達成每點0.95元的目標，公糧收購12月會再提方案。國民黨立法院總召傅崐萁也宣布，將同意總預算付委審查。



▲ 禁伐補償歷經2個多月僵局後，最終確定以追加預算的方式，讓每公頃確實發放6萬元補償。(中央社示意圖)

追加預算編補償

總預算朝野因禁伐補償、健保點值與公糧收購而陷入僵局，藍白6度阻擋總預算進入委員會審查。但立法院長韓國瑜5日於朝野協商，請卓榮泰邀請朝野黨團討論總預算方案。卓榮泰便於7日下午邀請3黨黨團幹部到行政院昱山廳喝咖啡，最終達成結論：禁伐補償將以明年追加預算補足預算。

各方在會面2小時後，由國民黨立法院總召傅崐萁首先受訪表示，行政院與朝野黨團達成共識：

1. 明年的禁伐補償將由追加預算補編，未來則會全面由公務預算支應。

2. 行政院承諾明年6月底前，讓健保點值每點可以達到0.95元。

3. 公糧收購部分，傅崐萁批評，農業部長陳駿季並未拿出方案，並堅持會增加91億預算，但在野黨認為只有20幾億，因此卓榮泰協調農業部，要在12月31日以前提出因應方案。

在野黨承諾放行總預算

「我們將支持總預算於8日院會付委！」傅崐萁表示，這次討論的氣氛相當融洽，也感謝原民會、衛福部有拿出誠意。他也希望這是好的開始，希望

未來立法院與行政院能有非常良善的溝通管道，「沒有事情是不能談的。」民眾黨幹事長吳春城也說，感謝行政院終於回到正軌。許久沒有公開露面的民進黨團立法院總召柯建銘則說，總預算不可能因為這幾項預算就全面被卡住，協議都已經簽了，總預算8日院會一定要付委。他也強調，問題卡了這麼久，代表溝通有問題，也很感謝立法院藍白黨團最終有尊重行政院，沒有違反《憲法》、大法官釋憲、《預算法》與《財政紀律法》規定。

(相關新聞請見2版)

回應川普重返白宮 林佳龍反對疑美論

林佳龍指出，在川普第一任內台美關係大有進展，且台美經濟互利互補，相信未來美國跨黨都會繼續挺台。

【本報記者呂翔禾台北報導】「讓美國再次偉大」的行動不能沒有台灣，外交部長林佳龍盼各界別擔心！他在6日於立法院備詢時，被民進黨立委陳冠廷問到川普當選對台影響時表示，目前美國國會友台勢力多已連任，台美不分享共同理念且也是互利關係，且經濟整合非常深，美國也需要台灣。他也強調，中共不斷在操作疑美論，他認為是錯的且沒必要。

對話機制、高層訪台、宣布放寬台美交往限制等造就台美關係顯著正面進展；在安全方面，美國跨黨派、跨政府多次重申恪守《台灣關係法》及「六項保證」對台承諾。

因此他認為，美國未來也將維持強勁的跨黨派挺台力道。

保護費是媒體誤導

陳冠廷詢問，台灣的晶片產業是否會因為川普當選受到影響？林佳龍回應說，台積電是國際化公司，外資占近七成，大家要了解在美國投資是互惠的，美本身也要發展晶片產業，所以有人說是不是「台灣+1」，從另一個角度來講是「台灣+N」。以半導體與晶片產業而言，台美關係是分工合作、互補的關係，美國不會傷害自己。

國民黨立委黃仁則詢問說，川普說要對台灣收保護費，並強調美國優先的政策，外交部



▲ 外交部長林佳龍「日就川普當選對台美關係影響表示，不會受到影響。」(中央社)

該如何因應？林佳龍表示，美國每個總統都是美國優先，只是做法不同。台灣為了國防安全都一直有編預算，但是美國在台灣沒有駐軍，保護費講法是媒體簡略或是誤導，政府對於台海安全本來就要盡一份責任。

軍購延遲續與美溝通

「會與美國不卑不亢的溝通軍購！」面對黃仁迫問台灣是否要增加軍費，林佳龍回應說，我國國防預算從每年新台幣3300增加到4600多億，預算增加率8成以上，未來還會持續增加，另外，美國還有200多億美元的軍售還沒有遞交給我們，會積極與美國溝通與反應。

《焦點圖文》



台東「空中樹」成功挺過颱風侵襲

▲ 颱風康芮直撲台灣，許多樹木遭連根拔起，不過位於台東市三角公園的「空中樹」成功挺過強風襲擊，在它旁邊的榕樹被吹得七零八落，空中樹卻幾乎無損，令民眾感到相當驚訝。(中央社)

社論

2024 年颱風給我們的警訊與功課

從 1910 年以來有 375 個颱風侵襲臺灣，平均每年有 3~4 個，今年迄今為止，已經有 3 個颱風登陸侵臺，數量算是正常；然而今年來的都是中度颱風以上的等級，卻是不尋常的地方。再回看從 2019 年八月 24 日的白鹿颱風，到 2023 年九月 3 日的海葵颱風，期間相隔有 4 年之久，是沒有颱風在臺灣登陸的空窗期，這種罕見的平靜的日子看起來正式結束了。

2024 年侵台颱風回顧

今年第一個侵臺的「凱米」是七月下旬的夏季颱風，在花

蓮海外滯留打轉並升級為強颱風後登陸，環流引進的豐沛西南氣流在南部山區降下 2009 年莫拉克颱風以來最大的雨量，高雄平地單日累積雨量逼近 900 毫米，嘉義以南的河川多處溢堤，眾多社區泡在水裡。

第二個是十月初的強颱「山陀兒」，以極罕見的 U 字形路徑在台灣南部滯留二天，再慢速北上並登陸高雄，颱風環流同樣帶來破紀錄的雨量，給臺灣南北二地都造成嚴重的土石流及淹水災情。

第三個是十月底的「康芮」，以典型西北方向的路徑快速直衝而來，登陸時中心附

近最大風力有 16 級，成為有氣象紀錄以來在十月下旬登陸臺灣的最強颱風；同時颱風環流範圍十分廣，7 級暴風半徑達 320 公里，10 級風 150 公里，涵蓋全臺，以致 22 個縣市皆宣布停班停課。

未來颱風強度更高

西太平洋一年四季都會有颱風生成，其中七至十一月是颱風生成個數最多的月份；從觀測資料來看，六至八月的夏季颱風與九至十一月的秋季颱風在生成的數量上旗鼓相當。夏季的颱風固然威力通常很強大，秋颱風卻具有三個特點：

(1) 由於海溫仍高，強颱風的占比相對較多；(2) 路徑較偏南，一般以西北偏西的路徑為主；(3) 常與南下的冷空氣相結合形成共伴效應，豪雨的影響巨大。今年的「山陀兒」與「康芮」正是十月侵臺的秋強颱風，都帶來強風豪雨，也造成了廣泛且嚴重的災害。

展望未來，氣候暖化效應的影響會日益增高，臺灣周邊的海洋及大氣環境也會出現很大的變化，近期的多項研究都指出，高溫的海水不但會提高強颱風的比率，也會拉長颱風發生的季節。換句話說，以後颱風侵臺的時間會大幅提前以及延後，破壞力和強度都會大為提

升，政府、企業和社會大眾都需要積極的面對與防範。

社區要自救減災

今年侵臺的三個颱風都出現驚人的破壞及災損。在強風方面，造成大量路樹傾倒、招牌與鐵皮屋四處飛舞，不但影響交通順暢，也成為社區安全的重大隱患；再以豪雨而言，往往超越都會區與河川的防洪標準，使民眾飽受淹水之苦，也在山坡地區造成山崩橋塌，許多部落更因交通中斷成為孤島，必須仰賴空投援助，升高救災的成本，這些都是以後經常要面對的艱鉅挑戰，相關單

位必須正視及積極改善。

考量極端氣候已經成為常態，過去的災害認知實在需要大幅的調整，平時就要提高居民的風險意識，防患與未然；同時災害的發生往往超過預期，過去的防救災經驗難於因應新的災害趨勢，必須要建置更周詳的風險評估與規劃。

更嚴重的是，災害規模越來越大，多半會超過政府的應變能力，若是完全依賴政府的救災量能，一定會緩不濟急，顧此失彼，因此社區不能被動的等待救援，必須要開始鼓勵居民共同參與社區的防災工作，組織志工隊伍進行清理和維護，讓政府和專業的機構能專注預警防範、技術支持和資源提供，這才是面對災害風險日增的正確因應之道。

國土計畫法何時上路？地方政府意見仍多

南投、新北與苗栗等地方政府認為，《國土計畫法》子法尚未備齊、農地劃設有爭議、沒有獎懲機制下，應該延緩上路。

【本報記者呂翔禾台北報導】將於明年上路的《國土計畫法》，台中、南投、新北與苗栗等縣市仍多有疑慮，盼暫緩上路！在審查《國土計畫法》時，南投縣代表指出，縣內多山坡地，盼能檢討國土保育與農業用地變更；新北市則希望相關子法儘速定案，台中市強調，農業發展地區應全面盤點，非都市土地開發許可案轉軌管制應該明確，且要有彈性。

政府保證農地使用

立法院內政委員會 7 日審查《國土計畫法》草案，現場包括內政部、農業部、原民會等部會，還有各地官員前來參加與表達意見。由於《國土計畫法》將於明年上路，但因為各縣市國土分區功能圖尚未交齊，還有對於農業發展用地劃設有疑慮，內政部雖希望如期上路，但藍綠都有立委，還有地方政

府則希望展延實施。

對此，內政部長劉世芳表示，農業發展地區是提供農業生產與產銷設施、價值發展鏈所需設施使用，並發現制農地使用，內政部已經在《國土計畫土地管制規則》已明定農業產、製、儲、銷、休閒農業與農舍等設施，未來均得於農業發展地區使用，無須辦理土地變更。農業部長陳駿季也說，《國土計畫法》中的農業發展地區，

不會增加農業使用管制與犧牲農民權益，農業設施容許規定之興建總面積與興建高度還是維持，沒有限縮的問題。

非都市區開發缺乏規定

但南投縣地政處副處長張惠瓊表示，南投境內山坡地面積約 39 萬公頃，占全縣面積約 95%，盼重新檢討國土保育區域與農業發展區第 3 類劃設原則與補貼前，先暫緩實施國土功能分區管制。新北市城鄉發展局主秘謝登武則說，新北的《國土計畫法》有 1300 多件陳情案，盼能儘速確定非都市區開發許可的轉軌機制，還有若已申請開發案件該如何處理。「目前的《國土計畫法》缺乏變更與開發原則！」高雄都發局副總工程師薛淵仁表示，雖然高雄的分區圖已經報內政部，但認為其中還有很多可以調整的地方，包括農業發展用地變更，地方政府農地變地等事項，希望能比照《都市計畫法》第

27 條，通盤檢討地方取得公共設施用地機制。

無獎勵檢舉機制配套

台中市都發局局長李正偉則指出，《國土計畫法》尚未完備，會讓權責分工無法配合，且地方自治法令無法配合，且農 1 轉農 2 標準限

定恐影響農地爭議，非都市土地開發需要更有彈性。另外，中央並未制定完整的獎勵檢舉機制配套與法規，因此盼《國土計畫法》延後上路。民進黨立委王美惠直言，《國土計畫法》子法制定緩慢，農民無所適從當然不滿。

川普施壓軍購與關稅專家：就任前提清單

【本報記者呂翔禾台北報導】「川普將關注台灣的軍購與特定產品關稅，台灣最好他就任前就提出軍購清單！」國策研究院執行長王宏仁就指出，其中就包括台積電部分，若屆時川普對台灣做出施壓，不只政府要有劇本，民間也要有劇本，企業也必須做好該如何因應美國總統換人。他強調，每一個新政府上任，任何變動都需要加以關注。他認為，雖然川普沒有太強烈的人權觀念，與民主黨相當不同，但他更願意與中國國家主席習近平溝通，且在談判時，沒有前提也不會設限，而談的結果對中國是多是壞，就要看當下的要求與氣氛而定，以及雙方能有多大的妥協。王宏仁表示，川普當選對中國來說挑戰還可能更大，因為將面臨更多的關稅議題。

應先提出軍購清單

國策研究院 7 日舉行「美國大選結果與新政府對外政策走向」座談會，匯理國際政策諮詢集團董事長譚耀南表示，現在就要對川普「完全執政」的新政權上台後，思考應對的路徑，尤其台灣要對於國防採購清單要做出具體承諾，因為川普選後一定會關注相關議題，因此不能等到明年 1 月 20 日他就職後才提。

關注國防預算與關稅

針對川普在選前提出對台灣交保護費，以韓國而言，川普希望防衛費用增加到 100 億，美日之間對防衛費用負擔的談判有下一階段談的空間，不過台灣與美國之間跟韓、日的結構不同，台灣並沒有不談，概念上是願意的，但希望至少

有明確的協議。「川普會很在意台灣軍事預算，還可能會課徵關稅！」國策研究院執行長王宏仁就指出，其中就包括台積電部分，若屆時川普對台灣做出施壓，不只政府要有劇本，民間也要有劇本，企業也必須做好該如何因應美國總統換人。他強調，每一個新政府上任，任何變動都需要加以關注。他認為，雖然川普沒有太強烈的人權觀念，與民主黨相當不同，但他更願意與中國國家主席習近平溝通，且在談判時，沒有前提也不會設限，而談的結果對中國是多是壞，就要看當下的要求與氣氛而定，以及雙方能有多大的妥協。王宏仁表示，川普當選對中國來說挑戰還可能更大，因為將面臨更多的關稅議題。

官員人選都很友台

曾擔任駐美代表處政治組組長的台北市議員趙怡翔則認為，川普明年上任後，將會延續友台措施，即便他在選舉期間有些論述引發台灣內部討論，但若是去檢視他以前第一任時，台美無論在高層交流、閣員訪台、經濟對話或軍售批准，都有非常蓬勃發展的潛力，且目前討論的國務卿或國防部長人選都相當挺台，也訪問過台灣，應該還是維持友台態度。



▲內政委員會 7 日審查《國土計畫法》，地方政府仍有子法、獎懲機制不明確、開發缺乏彈性等疑慮。(Photo by 呂翔禾/台灣醒報)

終於還是追加預算 前面堅持一場空

【本報記者呂翔禾特稿】因擾台灣政局 2 個多月的總預算僵局，在行政院 7 日同意將禁伐補償以追加預算方式編列後畫下句點。只是，追加預算以行政院來說，算是常見的預算編列手段，在這段時間，為了堅持「立法院不能增加預算」的主張，甚至還提出不惜釋憲與動用基金與第二預備金等方法，都是白費苦工，無法讓在野黨感受到誠意。如今，禁伐補償不過增加 24 億預算就解決了僵局，早知如此，又何必當初？

堅持立院不能加預算

總預算朝野在禁伐補償、健保點值與公糧收購議題僵持不下，由於行政院的禁伐補償

預算只有編列每公頃 4 萬元，但禁伐補償在 7 月於立法院通過時，法條上是寫每公頃 6 萬元，國民黨與民眾黨立委要求卓榮泰將預算重編，才是依法行政，但行政院堅持立法院不能增加政府預算，態度顯得非常強硬。許多說詞、朝野攻防，現在看來都是面子之爭。

雖然在藍白 6 度阻擋總預算付委下，行政院原本態度鬆動，表示可以用基金、第二預備金或追加預算支應，但藍白堅持要追加預算處理，僅在 5 日的院會中先讓 7 百多億的前瞻預算進入委員會審查，但總預算仍遲遲不願放行。

綠營認為藍白若開先例，未來行政部門將被索求無度，但藍白認為相關規定本就依

法行政，雙方仍各執一詞、不願妥協。

禁伐補償已三讀

其實，如果 6 月禁伐補償 3 讀時，行政院發現相關規定沒有符合《財政紀律法》第 5 條規定：「中央政府各級機關、立法委員所提法律案大幅增加政府歲出或減少歲入者，應先具體指明彌補資金之來源」，就應該提出覆議，而非等到法令由總統公告後，才少編禁伐補償的預算，近月來堅持的正當性其實原已不足。

更何況，今年總預算高達 3 兆，其中還有 2500 億新編預算，相關預算通過，總統賴清德的政見才有機會實現。另外，國民黨立委王鴻薇也多次

強調，在野黨是想要審預算監督行政部門的，如今堅持了 2 個多月，只為了讓 20 幾億的禁伐補償改成追加預算的方式編列，其實是有點不划算。

朝野不該繼續焦土

也許卓榮泰的背後有賴總統與民進黨團總召柯建銘的壓力，才讓禁伐補償的僵局維持了這麼久，也凸顯了賴清德政府少數執政的困境。不過，朝野也許都該想想，近日包括《財劃法》、總預算，還有之前的國會改革、《選罷法》，已經讓社會充滿著對立與攻擊，真的還要繼續如此政治動員，使國家空轉下去嗎？希望行政院記取教訓，不要再堅持橫柴入灶了。

教育部長鄭英耀表示，學校老師力有未逮，須與社區、警政單位合作阻絕，目前學術網路已全面阻斷電子煙販售的不當訊息。(中央社)

國民黨立委柯志恩指出，接到家長反映許多電子煙是由學生在校園內轉賣，甚至「加價賣」也有人買。學校抓到頂多是記過、輔導，各縣市接獲檢舉，開罰率連1%都不到。(中央社)

抽、那麼放學在校外抽呢？誰管？如果源頭不管，丟給學校！



青少年吸電子煙比例升 立委盼跨部會查緝

【本報記者呂翔禾台北報導】「網購到處可見電子煙，教育部、衛福部應擴大查緝！」國民黨立委洪孟楷7日表示，網路上隨處可見電子煙的販賣廣告，甚至就在衛福部的防治官網上，盼衛福部、教育部應擴大下架相關廣告，國健署副署長賈淑麗表示，境內網站都有下架。國民黨立委柯志恩則提醒，校園電子煙相當氾濫，應擴大查處。

校園電子煙成長3倍

立法院教育及文化委員會7日邀請教育部、衛福部、財政部及數發部等單位專案報告「電子煙入侵校園危害青少年防制檢討」。教育部長鄭英耀表示，學校若查獲學生攜帶或使用電子煙，應將學生取得電子煙的來源，送交衛生機關依

洪孟楷不滿指出，網路上隨處可見電子煙的廣告，應建立跨部會查緝機制，並要求社群平台下架廣告。

《菸害防制法》查處，並協助調查。

洪孟楷詢問鄭英耀，電子煙在校園氾濫嗎？鄭英耀回覆，國中生使用電子煙的比例，3年內從1.9%提高到3.9%，比例確實偏高，也讓他訝異。教育部將會了解國中生是基於什麼動機去抽電子煙，並研擬因應對策。但洪孟楷質疑，超商買煙店員起碼還會看身分證，但電子煙很多都從網路買，教育部根本管不到。

應下架販賣網站

「性影像論壇可以很快下架，為何電子煙廣告不行？」洪孟楷說，谷歌關鍵字搜尋「電子煙」，第一個結果是衛福部的防制網站，結果下面就是販售電子煙的廣告，賣電子煙給20歲以下的青少年是違法的，這樣要如何防範電子煙在校園擴散？賈淑麗表示，若來自境內的販售網站都有封網，但洪孟楷質疑，谷歌上就有，應該儘速與社群平台溝通下架。

國民黨立委柯志恩則質詢說，根據衛福部調查，青少年

吸食電子煙有7.9萬人，吸食加熱菸有1.6萬人，合計9.5萬少年使用新興菸品。有家長跟她反映，在學校有人從網路買到電子煙、還加價賣給同學，她女兒就買到460元的電子煙，然後賣的人還說「一起來抽」，顯然校園電子煙非常氾濫。

盼設跨部會查緝機制

柯志恩詢問政府對電子煙的查驗進度，賈淑麗說，到今年10月底，衛福部開罰了1370件；鄭英耀則表示，在校園裡面查獲38件，「在校園裡要老師處理電子煙有困難」。柯志恩歎說，這樣的查獲比例實在太低。洪孟楷則呼籲鄭英耀儘速成立跨部會的電子煙查緝機制。

財經短波

川普重返白宮 若提高關稅對台商影響大

【本報記者游清淵綜合報導】經濟部長郭智輝7日表示，川普上任後若大幅提高中國進口產品關稅，對在中國的台商影響較大，經濟部對美國未來的經濟政策，都有不同因應策略，請民眾放心。

美國大選5日舉行，美國前總統、共和黨總統候選人川普(Donald Trump)順利擊敗民主黨總統候選人賀錦麗(Kamala Harris)，再度入主

白宮，台美經貿關係後續發展備受關注。

媒體關切，川普競選時曾提出對進口商品全面課徵10%關稅。郭智輝7日出席立法院經濟委員會受訪表示，川普擬對全世界國家提高10%關稅，對台灣的影響不會很劇烈，但川普可能對中國進口產品課徵60%關稅，因此對在中國的台商影響可能比較大。



經濟部長郭智輝(右)表示，川普上任後若大幅提高中國進口產品關稅，對在中國的台商影響較大，經濟部對美國未來的經濟政策，有不同因應策略。(中央社)

傳綠能外商遭黑道勒索 經部：必杜絕非法歪風

【本報記者游清淵綜合報導】針對媒體報導從事綠能的外商遭黑道勒索，經濟部表示，推動綠能不僅為了減碳，也是強化國內產業出口競爭力的剛性需求，後續會朝中央地方流程明確、單一窗口協助以及持續打擊犯罪等3方向努力。

經濟部能源署透過新聞稿強調，持續與法務部共同防範綠能犯罪，合作打擊不法，並與地方政府合作，健全申設過

程的透明度，提供標準作業程序(SOP)讓申請者遵循，杜絕綠能推動過程中的非法歪風。

首先，中央地方作業流程規範明確化方面，能源署表示，光電申設涉及電業與農業程序，就電業申請程序部分，已召開3次利害關係人會議，邀集法務部、地方政府、光電公會及相關利害關係人一起討論。



經濟部能源署透過新聞稿強調，持續與法務部共同防範綠能犯罪，合作打擊不法。(網路截圖)

明年復甦比今年均衡 估經濟成長率3.15%

【本報記者章文台北報導】明年經濟成長率3.15%？台灣經濟研究院7日舉辦「2025年景氣展望與產業趨勢研討會」，上修今年經濟成長率破四，來到4.03%，並預測2025年經濟成長率為3.15%。

台經院景氣預測中心主任孫明德表示，明年經濟成長率比今年略低，但表現更均衡，不再只靠科技業及出口，傳產可望好轉，呈現出口、投資與消費同步成長情勢，明年是好的

川普當選有不確定性

不過，他也指出，美國大選由川普勝出，未來如何影響全球貿易，以及能源發展方向是否轉向而影響台灣綠能產業，都是後續不確定因素。

台經院院長張建一表示，明年關鍵兩個字就是「貿易」，如果美國新任總統川普執行全面性開徵關稅，對全世界影響非常大，全球貿易量會減少，

通膨會增加。此外，美國聯準會今天開會，外界預測會降一碼(0.25個百分點)，但總統選舉結果是否如預期進入降息循環，目前要打問號。

前三季消費有成長

台經院分析，今年台灣經濟內需維持穩定，民間消費前三季分別有4.1%、2.8%及1.9%的成長，出口外銷也在資通訊產品的帶動下維持成長動能，不過非資通訊產品則受到中國生產過剩及日圓貶值影響，上半年表現並不理想，直到第3季才止跌上揚。隨著出口擴張，民間投資成長率也逐季轉佳，首季固定資本形成仍衰退5%，第2季回到正成長6.6%。

由於內需穩定、外貿逐步回升，使得台灣經濟維持擴張，前三季成長率分別為6.6%、5.1%及4.0%，全年成長率估計可望超過4%以上，達4.03%，較上次預測上修0.18個百分點。



台經院院長張建一指出，台灣對美貿易順差高，可能引起川普不滿。圖為台北市西門町商圈美國街購物人潮。(中央社)

展望2025年台灣經濟，台經院認為，雖然美國與中國兩大經濟體分別面臨消費及投資的不利因素困擾，不過其他主要經濟體如歐洲及日本表現可望回溫，新興市場及發展中經濟體之東南亞、南亞、非洲及拉丁美洲經濟表現也優於今年。

對外銷出口有利

國際主要預測機構認為明年全球經濟成長速度與今年相同，尤其是全球貿易成長率可望較今年提高，將有利於台灣外銷出口表現。

台經院認為，整體來看，全球經濟仍具韌性，加上美歐進入降息循環，有望刺激消費與投資。隨著全球貿易持續擴張，有助於國內輸出和民間投資表現，加以民間消費成長動能穩定，故預期明年台灣經濟成長仍將依賴內需支撐，而淨外需的貢獻有望回升，整體表現內穩外溫，然受到基期較高影響，2025全年經濟成長幅度較2024年為低。根據台經院於公布之最新預測，2025年GDP成長率為3.15%，較2024年更新後4.03%減少0.88個百分點。

玉山金前3季大賺208億 海外分行獲利居前3名

【本報記者游清淵綜合報導】玉山金7日指出，今年前3季稅後淨利為新台幣208.8億元，創歷年同期最高紀錄，獲利引擎的玉山銀旗下海外分、子行獲利成長15.7%，合計貢獻銀行淨利31.3%，海外

分行獲利更居國內銀行前3名。

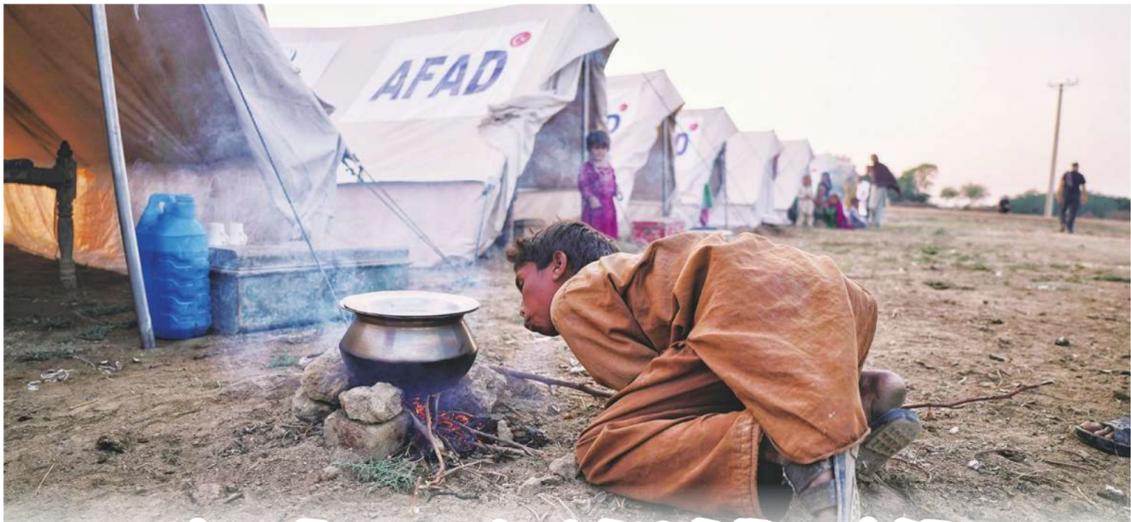
玉山金7日召開第3季法人說明會，公布2024年第3季營運概況，並透過新聞稿說明今年前3季金控獲利、財富管理手收及信用卡簽帳金額皆為歷年同期最佳，自結稅後淨利達新台幣208.8億元、年成長31.5%，每股稅後盈餘(EPS)為1.31元。

玉山金指出，前3季玉山銀行稅後淨利為194.7億元、與去年同期相比成長39.7%；玉山證券稅後淨利17億元，年成長77%，銀行及證券子公司獲利雙創新高。



▲玉山金今年前3季金控獲利、財富管理手收及信用卡簽帳金額皆為歷年同期最佳。(本報資料照片)

▼聯合國糧農組織呼籲，若缺乏人道主義和國際行動的援助，飢餓危機恐將出現更大的生命損失。(Photo by Muhammad Muzamil under C.C License)



全球 22 國飢餓惡化 聯合國：亟需人道援助

【本報記者莊宇欽綜合報導】全球飢餓危機持續惡化，戰爭衝突、極端氣候成兩大主因！一項聯合國報告指出，蘇丹、南蘇丹、馬利、巴勒斯坦和也門等二十二個國家及地區，未來六個月內糧食危機將嚴重惡化。糧農組織呼籲，若缺乏人道主義和國際行動的援助，飢餓

調查結果顯示，受戰爭影響的二十二個國家及地區中，其糧食危機預計將在未來六個月內嚴重惡化。

危機恐將出現更大的生命損失。

22 國面臨嚴重飢餓

《衛報》報導，為找出世界各地飢餓嚴重地帶，糧農組織和糧食計畫署針對衝突、政治暴力、經濟衝擊和自然災害進行風險分析，並評估對農業活動可能造成的破壞。調查結果顯示，受戰爭影響的二十二個國家及地區中，其糧食危機預計將在未來六個月內嚴重惡化。其中，蘇丹、南蘇丹、馬利、巴勒斯坦和也門被評為最受關注國家，尤其面臨



▲一項聯合國報告指出，蘇丹、巴勒斯坦和也門等 22 個國家及地區，未來六個月內糧食危機將嚴重惡化。(Photo by Muhammad Muzamil under C.C License)

嚴重飢荒問題。以蘇丹為例，長達十八個月的衝突干擾當地糧食供應，並阻礙人道援助導致居民流離失所，加上極端天氣造成糧食不安全狀況惡化，這些原因都加劇蘇丹人民的飢餓狀況。

極端氣候加劇乾旱

此外，戰爭衝突恐造成大規模流離失所，以及人道危機惡化而增加難民跨境流動。聯合國糧農組織總幹事屈冬玉強調，人們正在經歷食物長期缺乏，世界面臨前所未有的長久飢餓。

《Down To Earth》報導，極端氣候導致農業產量大

下降，也成為糧食危機的重要因素。報告指出，未來數個月將出現「反聖嬰現象」並造成大規模的乾旱，尤其分布在非洲地區。

糧農組織官員奧雷利安強調，這些經歷人道主義危機的國家，反聖嬰現象將會加劇當地的糧食不安全，增加人類痛苦並造成經濟衰退，若缺乏人道主義和協調一致的國際行動，這些地區將出現更大的生命損失。

「這些都在預料之中。」慈善機構 Mercy Corps Ethiopia 專案主任穆根亞表示，整個非洲糧食不安全狀況正以令人不安地速度持續上升，造成這世紀以來最嚴重的飢餓危機，尤其是在蘇丹、奈及利亞和馬利等國家。

川普勝選親信圍繞 治國恐不見建制派

【本報記者呂翔禾綜合報導】只有川普的親信，才能與他共享天下！外媒觀察 6 日川普勝選時舞台周圍有誰，包括川普的太太、兒子、女兒、女婿，副總統范斯夫婦，還有競選的顧問團隊，包括曾提出禁止穆斯林國家入境的米勒，共和黨政治人物僅有親川普的眾議院議長強森、紐約共和黨眾議員史蒂芬尼克，這些都是他最親近的幕僚，未來將共享執政。

黨大會主席懷特利、作家海利、溝通策略師米勒與資深顧問史卡維諾等人。

川普大篇幅稱讚馬斯克

其中，還有曾建議川普推出穆斯林國家旅遊禁令的史蒂芬·米勒，美國前中小企業協會主席麥克馬洪出席。共和黨官員僅有眾議院議長強森、紐約共和黨眾議員史蒂芬尼克出席。億萬富翁、建達公司執行長盧特尼克也在其中，他將擔任川普與拜登轉交政權的團隊主席。

《財富雜誌》提到，早早表態支持川普的特斯拉創辦人馬斯克雖然沒有在台上，但川普在勝選演說中特別花了大篇幅稱讚馬斯克對他的大力支持，還有他的 SpaceX 火箭回收技術。還有終極格鬥冠軍賽總裁白大拿、2024 年美國高爾夫公開賽冠軍德尚柏也在台上，並被川普點名致詞。他們是少數表態支持川普的運動產業人士。

有學者認為，川普比起第一任期，身旁少了很多建制派官員，大多都是親信進入競選團隊，加上共和黨有望掌握參、眾兩院選有大法官，恐讓川普的權力更加難以制衡。

川普家族此次較低調

根據《英國廣播公司》報導，雖然川普太太梅蘭尼亞在這次川普選戰期間多缺席，但在勝選之夜還是站在他身旁。川普的 5 個小孩也都現身，包括大兒子川普二世、女兒伊凡卡、3 兒子艾瑞克與 4 女兒蒂芬妮與小兒子巴倫，還有梅蘭尼亞的父親卡瓦斯。川普二世則有帶他 5 個小孩中的 2 位出席，其中 17 歲的女兒凱是第一次公開露面。

川普的女婿庫許納也有出現，但伊凡卡夫妻在此次選舉過程中並未露面，比起川普的第一任期來說相當低調。副總統范斯則帶著未婚妻、印度裔的爾莎露露。

川普過去多位顧問也在此次勝選舞台，包括競選幹事威莉斯、拉希維塔，



▲川普 9 日發表競選演說，台上周圍幾乎都是川普的親人或貼身顧問。(直播截圖)

失去席次 中國首位 F1 車手 分手索伯車隊

【本報記者宋秉謙綜合報導】經過 3 年在圍場征戰、中國首位 F1 賽車手周冠宇遺憾失去新賽季的席次！F1 索伯車隊日前官宣，將與老將博塔斯與周冠宇分道揚鑣，本季 2 名車手跑了 21 站仍零分墊底，新賽季會啟用老少配：霍肯柏、巴西小將博托萊托。周冠宇也發文表示，將繼續在 F1 賽場前行，未來會盡快決定下家，很可能會以預備車手身份轉投其他車隊。



▲F1 中國車手周冠宇(右)新賽季未獲得索伯車隊續約，將失去正式車手席次，或將尋求其他隊伍的預備車手席次。(photo from Stake F1 Team Facebook Officials)

失去 F1 席次

根據《F1 賽車新聞網》報導，F1 本季的墊底車隊索伯日前官宣，與旗下車手博塔斯與周冠宇歷經一番建設性對話後，決定分道揚鑣，本季最終 3 站仍會讓 2 位車手跑完，但新賽季將不會續約。本季開著被戲稱為拖拉機的慢車，索伯的 2 位車手經過 21 站都未能拿到積分，以大幅度積分差距位居墊底。索伯車隊同時宣布，在準備過渡到廠隊奧迪(2026 年賽季)的這段期間，將逐步落實未來規劃，因此找回前索伯車手霍肯柏、簽下巴西小將博托萊托，奧迪(索伯)執行總裁高德諾就表示，F1 正處於世代交替的關鍵期，席次交給博托萊托是我們未來藍圖的一環。

考慮到 F1 目前唯一剩餘的席次是小紅牛的二號車手，該席次幾乎不對外

給他隊系統車手，周冠宇確定失去去年正式車手席次，他也發文提到，感謝車迷滿滿的支持，會盡快分享最新消息，團隊仍在決定車隊選擇，他也強調會繼續在 F1 道路前行，意即會選擇轉投其中一家車隊、擔任預備車手等待機會。

周冠宇不放棄

作為 F1 史上首位中國車手，周冠宇在今年上海站以家鄉車手寫下中國在車壇的歷史，從 F4 亞軍、F3 冠軍、再到 F2 分站冠軍，最後站上 F1 舞台、拿到 F1 積分，甚至在競爭激烈的圍場奮鬥 3 個賽季，雖然本季受到索伯性能糟糕的賽車影響，正賽一分難求，但綜觀周冠宇的賽車之路已經充滿許多驚喜，他還打算放棄這個僧多粥少的戰場。

德總理開除財政部長 聯合內閣岌岌可危

【本報記者呂翔禾綜合報導】德國政府有可能在明年初解散！德國總理蕭茲 6 日以「缺乏信任」為由，撤換財政部長、自由民主黨魁林德，這恐讓蕭茲的聯合內閣失去多數優勢。對此，蕭茲表示將於明年初進行不信任投票，決定政府去留。由於德國的極右派大黨另類選擇黨曾在今年選舉多次獲勝，若解散國會是否會助長其勢，各界都很關注。



▲德國總理蕭茲(中)6日撤換重要盟友的財政部長之位，讓德國政壇多了不少變數。(Olaf Scholz FB)

合內閣接收了 150 萬名烏克蘭難民，同時連兩年沒有經濟成長。

蕭茲與綠黨希望透過舉債增加政府開支，但林德希望減稅、減少社福與環保政策，也讓雙方不歡而散。德國「紅綠燈」內閣目前有蕭茲所屬的社民黨(紅)、

綠黨與自由民主黨(黃)組成，在國會 713 席中佔有 417 席，若失去 92 席的自由民主黨將失去絕對多數，但綠黨表示現階段不會退出政府運作。

因此蕭茲表示將於明年 1 月 15 日舉行不信任投票，

如果不信任投票通過，德國將於明年初舉行聯邦議會選舉，而非表定任期屆滿的 9 月。

關注極右派選情

目前德國反對黨主要是中間偏右的聯盟黨(基民盟+基社盟) 197 席與另類選擇黨 78 席。其中，另類選擇黨於今年選舉斬獲頗豐，象徵歐洲極右派的再起，引發各界關注。

包括今年歐洲議會選舉獲得 16% 得票率，在德國僅次於基民盟的 30%，大於蕭茲領導的社民黨，且得票率比 2019 年高 5%。

法國《世界報》提到，9 月 1 日他們甚至在圖林根邦獲得 32.8% 的選票，領先得票率為 23.6% 的基督教民主聯盟，是極右翼政黨在二戰後德國東部首次贏得州選舉。

經濟、外交意見不同

根據《英國廣播公司》報導，蕭茲指控林德背叛他，並將政黨利益置於國家利益前，但林德指控蕭茲將國家發展置於高度不確定性。外界猜測，美國共和黨的川普當選後，德國政府內部對於是否要繼續支持俄烏戰爭，還有經濟發展等議題都出現激烈辯論，特別是聯

▼輝達 (NVIDIA) 執行長黃仁勳 2 日在台大體育館發表主題演講，背板列出多家合作供應廠商及 16 所公私立大學。(中央社)



AI 研究需要開放包容的環境

技術的進步不僅依賴於個人英雄的努力，還需要一個開放、包容的研究環境。

■張瑞雄
(台北商業大學前校長 / 敬揚資訊顧問)

今年的諾貝爾物理獎頒給研究 AI 神經網路的辛頓，其實在 21 世紀初期，AI 的研究一度停滯，特別是神經網路的技術發展陷入瓶頸。當時學術界普遍認為支持向量機 (Support Vector Machines, SVM) 等數學理論更為優秀。2009 年由李飛飛教授領導的 ImageNet 專案，讓 AI 的發展迎來了翻天覆地的變化。

AI 模型的訓練方式

ImageNet 的數百萬張標註的圖像資料庫，徹底改變了 AI 模型的訓練方式，並為神經網

路的復興鋪平了道路。隨後在 2012 年，辛頓和他的團隊基於 ImageNet 數據集訓練出來的模型「AlexNet」的成功引爆了深度學習的熱潮。

AI 的成功絕非偶然，而是依賴於數據、計算資源與不拘泥於傳統的創新精神的協同作用。

首先，ImageNet 的成功顯示了大數據的重要性。傳統的 AI 模型在小數據集上表現欠佳，但隨著 ImageNet 的數據集擴充到 1400 萬張的標註圖像，AI 模型的表現得到了顯著提升。李飛飛的執著與遠見讓人們看到了「數據驅動」的重要性，即數據的量和質可以決定模型的成敗。

GPU 的進步

其次，計算資源的提升也是 AI 進步的重要推手。2012 年，Nvidia 的 GPU 透過 CUDA 平台成為神經網路訓練的理想工具，允許大型模型的高效運算。過去訓練像

AlexNet 這樣的深層神經網路是不可想象的，然而 GPU 的進步讓這些複雜的模型變得可行。

最後，AI 的進步也源於那些不屈服於傳統智慧的科學家。他們憑藉著對新技術的信仰，推動了神經網路的復興。

辛頓、李飛飛和 Nvidia 的黃仁勳都展現了在質疑中堅持自我，不斷探索未知的勇氣。這種創新精神激勵了一代又一代的研究者，使 AI 技術得以迅速發展。

AI 技術的迅速發展在許多領域引發了廣泛應用，從自動駕駛、醫療影像到智慧城市的建設，AI 的影響無所不在。當我們回顧 AlexNet 成功的過程，也應當警惕技術發展中的「傳統智慧」是否會再度限制我們的視野。

現在 AI 研究普遍聚焦於「擴展法則」，即不斷擴大數據集與模型規模，但過度依賴大數據和超大型模型可能會限制技術創新的多樣性。

我們或許應當思考，是否有其他的創新路徑，能在不依賴大規模數據與計算資源的情況下取得突破。

未來的 AI 發展可能不僅僅

依賴於擴大規模，而是需要更多新的演算法設計和技術架構。

過度依賴大數據

未來的 AI 發展應當更關注於解決人類面臨的真實問題，而非單純的技術突破。

例如 AI 如何解決資源有限的問題？在能源消耗巨大且環境問題日益嚴峻的今天，AI 應致力於開發更為環保、高效率的解決方案。

此外倫理與隱私問題也是未來 AI 發展中亟待解決的問題，我們需要在技術發展和社會責任之間找到平衡，以實現真正有益於人類的科技進步。

探索新技術方向

李飛飛、辛頓和黃仁勳的成就展示了不隨波逐流、迎難而上的精神。但技術的進步不僅依賴於個人英雄的努力，還需要一個開放、包容的研究環境。

政府、學術界和產業界應當加強合作，鼓勵年輕一代探索新的技術方向，支持那些挑戰現狀的創新者，讓 AI 的未來更加多元與豐富。

看美國的「霸氣與韌性」(上)

■施壽全
(前馬偕紀念醫院院長)

美國被公認是世界第一強權已超過一個世紀，奠定此地位的相關條件雖然很多，但關鍵其實只有兩個，一個是軍力，另一則是貨幣。

軍火是實力

雖然俄羅斯核武數量比美國多，但美國一般武器的品質精良、火力強大，其他國家都望塵莫及。軍火交易利潤驚人，美國國防工業鼎盛，顯然與其政府中，長久存在著國會議員與軍火製造商之間共構形成的所謂「軍工複合體」有關。

呼風喚雨大印鈔票

美國前總統艾森豪，曾公開對此表示憂心，但也無可奈何。諷刺的是，前中共主席毛澤東曾說：「槍桿子裡出政權」，正好呼應了美國「軍工體中出霸權」的情勢。

1944 年，世界各主要國家在美國布林頓森林公園舉行會議，確定了美元作為國際結算貨幣的地位，美元自此在全球金融市場呼風喚雨，也直接影響世界各地的經濟脈動。

遇到金融危機，美國可以採取寬鬆政策大印鈔票，其他國家也莫可奈何。雖然近年來，已有不少異議出現，有些國家間貿易不再以美元

結算，但規模都還小，無法動搖美元的寶座。

美國雖有「軍力」與「貨幣」兩項利器橫行全球，干預他國內政的事件也不勝枚舉，但它本身問題其實也滿多的，至少包括：絕對的資本主義導致貧富差距惡化，至少十分之一人口屬低收入戶，醫療很貴，仍有成千上萬人生不起病。

大學學費也貴，導致許多人畢業後工作時仍需長期還學貸。

大到不會倒

美國人可以合法擁有槍枝，雖有自衛作用，卻時不時就出現濫殺無辜的案件。美國有些城市遊民搶劫頻傳，逼得政府只好認定所搶在一定金額以下不算犯罪，美國有許多地方基礎建設落後，年久失修卻無力更新等等。

然而，整體來說，美國還是世界最大經濟體，雖然有許多人舉出種種事證來不斷「唱衰」美國，都沒有撼動它的地位。

美國與許多國家貿易都是逆差，美國國債已高達 37 兆美元，但它卻始終都能還得起錢，能維持如此的韌性，有人說是與美國拔尖的學術研究及電腦軟體技術水準有關，但若從基礎層次分析，關鍵因素也是有二，一是法治，另一則是人權。



▲ 雄風二型飛彈，由中山科學研究院開發，運用美國技術生產，右為美國總統川普。(中央社)



獲頒諾貝爾物理學獎。(中央社)

驚爆名畫作者爭議！狂吸65萬鐵粉勇奪大獎

榮獲 美國衛星獎 最佳紀錄片提名
勇奪 中國廣州國際紀錄片電影節 評審團大獎
榮獲 荷蘭電影節金牛獎 最佳紀錄片提名

11.08 盛況空前

CLOSE TO VERMEER 靠近維梅爾

荷蘭女導演 蘇珊雷斯 驚世奇作

DIRECTOR SUZANNE RAES PRODUCER ILJA ROOMANS EDITOR NOUD HOLTMAN DIRECTOR OF PHOTOGRAPHY VICTOR HORSTINK SOUND & SOUND DESIGN ALEX BODY MUSIC ALEX SIMU LINE PRODUCER LIEKE VAN DEN OUWELANT FINISHING JAN JAAP KUIJPER GRADING JOHN THORBORG COMMISSIONING EDITOR NTR DIANA TROMP CLOSE TO VERMEER IS A DOCMAKERS PRODUCTION IN CO-PRODUCTION WITH NTR WITH THE SUPPORT OF COBO NETHERLANDS FILM PRODUCTION INCENTIVE NETHERLANDS FILM FUND FONDS 21

DocuHub ntr: COBO N.F. FILM INCENTIVE FONDS 21 CineDeli 荷蘭電影 虛實真偽



從管理到領導 為部屬承擔的主管

無論你處於哪個職涯階段，都能運用書中的新穎見解與實際方法，培養出強大的洞察力。

■ 亞當·布萊安特

(ExCo 集團的資深常務董事暨合夥人)

長期以來，主管向來是流行文化中愛用的出氣包，經常在漫畫、電視影集和電影裡描繪成無能的中間人。因為與「微管理」形同表親，容易被連結在一起，「被管理」的念頭使得人們對主管很感冒。

在組織裡，主管常被當成跑龍套的，是組織明星的配角。然而，對於職場軟體開發商 UKG 執行長（現任董事長）亞隆·艾英（Aron Ain）來說可不是如此。對艾英而言，管理人們是一項特權，一項嚴肅的責任。

「我認為我們不一定了解我們身為主管對團隊成員的影響，」他說，「我一直和底下的主管們討論這個問題。你真的了解你的影響力嗎？如果你確實了解，那麼你的行為是如何反映出你的理解？」

艾英補充說：「我相信人們寧可為一個好主管做一份爛工作，也不願為一名爛主管做一份好工作。我堅信，一家公司能為股東價值加值的最大元素是優秀的管理，而會摧毀股東價值的最大元素則是差勁的管理。現今，要成為一名好主管

的主管支持我的職涯目標」以及「我的主管鼓勵我冒險以推進業務」。

但該公司並未就此止步，而是想要發送一個明確的信號：成為一名好主管很重要。因此，該公司將主管的四〇%獎金與其領導技能，以及他們如何實踐公司核心價值綁在一起，其餘的則是依據傳統績效衡量標準。

該公司並沒有依循企業常規，按照員工績效分配數字（例如「你是四」），而是為不同的效率等級設立了五種等級標示。

向上管理的大師

最高評級的主管被稱為「典範」，第二高的主管被稱為「優異」。低於這些等級的人，將不會被考量晉升至副總裁級

別的職位。「如果你不在最高級別之列，為什麼我們要提拔你？」艾英說，「想想那會發送出何等錯誤的訊息。」

但正如待過幾家不同公司的人都知道的，那正是組織時常



▲ 管理與領導有何不同？管理是控制人與事，領導則是授權人們跳脫原本的看法。(中央社)

也很樂意向上級告發有毒的主管。利害關係人資本主義與其他相繼而來的趨勢，已經將更大的影響力移轉至員工手上。他們明確表示，如果工作不具報酬性，他們就不幹了。當企業努力吸引與挽留最優秀的人才之際，他們

以及我自己擔任經理人得來不易的教訓。這並不意味著對經理人所做的一切進行鉅細靡遺的探索。

相反地，有些事情如果你做對了，就會產生最大的影響。首先，第一步就是思考一個基本問題：你想要成為什麼樣的主管？

老闆的自我中心

總的來說，我發現主管通常分為兩派。第一種人只想到團隊能為他們做什麼，以及團隊能如何幫忙推進他們的職業生涯。他們是囤積人才的主管，透過是否對他們的個人野心與需求有用處的角度在看人。

我離開一份做了數年的工作時，有一名長官在我的送別派對上舉杯說：「敬亞當。他讓我的生活輕鬆多了。」像這樣的老闆都是以自我為中心的。當然，他們不是無時無刻都如此；那只不過是他們有些飄飄然的行徑問題。

在壓力大的時候，他們先想到的是自己還是團隊？當你的老闆比較自我中心時，你可以從內心感受到這一點。那會破壞你對他的信任，因為你知道他不太可能花費政治資本來支持你或為你而戰。

無私主管的推銷

書訊

醒報編輯部 / 輯

《讓思考變得可見》

作者：榮·理查德、馬克·邱奇、凱琳·莫莉森 出版社：大家出版

「教育的目的在於培養思考的能力」，全球所有國家的教育部恐怕都會同意這一點。世上所有老師也都希望課堂不再只是自己的獨角戲，不用再挖空心思，只為吸引學生注意。但如何做到，卻仍是教室中的頭號難題。

哈佛大學教育學院是世界頂尖的教育研究中心，旗下「零點計畫」(Project Zero) 一項歷時五年的「智慧創新」研究，正是本書的前身。這個研究致力於找出哪些思考類型是我們在建立理解時最不可少的，最後得出六大思考類型，再根據這



《上位思維：從當上主管到成為領導人，上千位執行長最想告訴你的事》簡介

管理與領導有何不同？管理是控制人與事，領導則是授權人們跳脫原本的看法。管理是設定界線，領導則正好相反：協助人們去除障礙能達到的目標。本書將提供務實的指引，融合上千位領袖的洞見、故事和方法，培養你成為領導者所需的關鍵技能。當你躍升為領導者，便出現一道鴻溝，你要開始為自己的工作撰寫教戰手冊，而不是執行老闆交給你的教戰手冊。你要將功勞讓給別

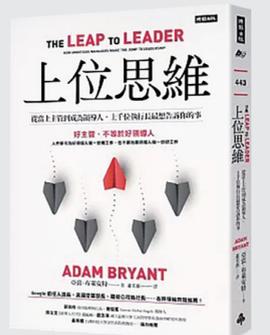
作者：亞當·布萊安特

(ExCo 集團的資深常務董事暨合夥人)

出版社：時報出版

出版日期：2024/08/20

人，出錯時則自己承擔。你要先考量你能為人們做什麼，而不是他們能為你做什麼。本書中的執行長們皆誠實大方地分享經驗與教訓，並暴露自己的脆弱，說出深陷逆境時的痛苦故事。能運用書中的新穎見解與實際方法，培養洞察力。



第二種主管則比較不自私。他們自然而然就會思考如何幫助團隊，視自己為教練，主要任務是培養人才，並增進為他們工作之人的技能。他們能夠看見或許連部屬都不自知的職涯軌道與可能性。

無私的主管不會囤積人才，反而會鼓勵團隊成員探索新的機會。有些主管甚至會充當他們的經紀人，為他們找尋新角色，協助他們躍升為領導人。

「這些年來，我經常做的一件事就是把我的明星推銷出去。」灰質分析公司 (Gray Matter Analytics) 執行長雪拉·托登 (Sheila Talton) 說，該公司專為醫療保健組織提供數據分析。

「我手下有一些極為優秀的人。很多時候，當我跟同儕開會時，他們會說：『我得雇個人來做這件事。』我經常主動舉薦我的一些人手讓他們面試。

很多人問我為何，我有幾個理由。重要的是，我的團隊成員知道我對他們的職涯進行了投資。

其次，這對組織來說是正確的事。第三，這讓我對組織的其他部分具有影響力。反正最終他們都會離開。你不妨積極主動，因為人們會記住這點。」

管理方法的差異

這些不同的管理方法並不是非黑即白。除了光譜兩極的異數——極度自戀狂和德蕾莎修女——我們大多數人的動機都是自私與無私摻雜在一起。採取較為無私的管理方式，會帶來對個人有益的回報。

如果你因為善於開發人才，並幫助他們跳槽至更大、更好的公司或工作而聞名，那麼你將成為人才磁鐵，其他人會爭相加入你的團隊。

(字欽 / 輯)

長期以來，主管向來是流行文化中愛用的出氣包，經常在漫畫、電視影集和電影裡描繪成無能的中間人。

真的非常困難。擔任主管職的人愈早意識到這一點，便能愈早開始做個好主管。要成為一名好主管需要無比的勇氣。」

「領導的勇氣」計畫

從他擔任了十七年執行長的制高點來看，艾英對高效能主管的尊重不斷增加，因為他注意到最佳主管在締造強勁業績與建立忠誠團隊等方面所發揮的巨大作用。為了協助提升主管的能力，該公司於二〇一五年實施「領導的勇氣」計畫。

艾英假設，如果人們通過培訓計畫，他們會吸取教訓，變成更好的主管。結果，事情不如預期。

「那時我們自問，要如何評量他們是否確實吸收了我們提供的培訓？」他說，「有些人在接受領導人訓練後，變得很有效能，但有些人仍苦苦掙扎。」

這促使該公司創建了主管體驗 (Manager Experience) 指數——根據他們的直屬下屬每年兩度為每個主管打分數所給出的評分。這個分數的依據是十六項陳述，包括「我的主管用成長機會來挑戰我」，「我

發送的消息。如果有人擅長獨自做出成果，老闆自然會認為若讓那個人去領導團隊，便能提升所有人的績效。有時確實如此，但更多時候並不是，從而產生了高效能混蛋的現象，他們的專制作風很快便使得團隊成員與其疏遠。

他們往往是向上管理的大師，所以老闆誤以為他們對團隊成員也同樣關注。這種動態造成了巨大的企業盲點，再加上單向的績效評鑑，更是雪上加霜——「這是我對你的績效的看法。」

評鑑結束後，員工或許能向老闆分享他們對主管的回饋，但是，那種時刻往往是一片空白，因為人們害怕說實話會遭到報復。因此，壞主管得以肆意狂瀾，製造巨量的不必要工作與壓力。

成為什麼樣的主管

是的，你或許會翻白眼、搖搖頭、擺擺手，認為事情永遠不會改變。不過——你可以說我是樂天派——我認為如今的壞主管很難僥倖得逞。

首先，職場的新世代對於糟糕的使用者體驗容忍度較低，



▼「水上木偶戲」結合越南傳統民謠演唱，宣傳傳統文化的精髓。(作者提供)

《越南行腳三之一》

車水馬龍之都 —河內老城區

這裡就是越南。前一晚，搭著車子抵達河內老城區，即使已經接近深夜，小巷中依舊是人來人往。

文 & 攝影 / 莊宇欽 (媒體工作者)



▼水上木偶戲表演「仙女」。(作者提供)

「叭！叭！叭！」早晨起來，一踏出飯店門口，街道的車陣狂按喇叭，似乎歡迎各國遊客的到來，路上隨處可見挑著扁擔、騎著腳踏車的叫賣小販，陽光也灑在五顏六色的店家上，形成一幅繁忙的街景。

沒錯，這裡就是越南。前一晚，搭著車子抵達河內老城區，即使已經接近深夜，小巷中依舊是人來人往，三五好友坐在路旁吃著宵夜，這是我對老城區的第一印象：熱鬧擁擠的老城市。

越南殖民史—昇龍皇城

早餐之後，我們抵達獲得世界文化遺產認證的「昇龍皇城」。千年以來，越南經歷中國統治、法國殖民，而這座古城堡成為越南歷史的活見證，其中的文化薰陶，反映出數個世紀以來的輝煌面貌。

望向古城堡的石磚與塔樓，漆黃樓身帶有皇帝高尚的氣勢，樓頂的中國龍是威武的象徵，而古老磚頭堅韌地支撐著城堡，走進城門口就像是身歷其境王朝時代，穿越歷史隧道之中。

河內火車街

「昇龍皇城」不僅是遊客打卡之地，也是越南畢業生的拍照景點。當天，成群高中生站立在廣場上，並將畢業帽一個個拋在空中，這些身穿襯衫與奧黨的男女學生，每個人都披上畢業袍邁向未來旅程，不僅是對自己的期待，還有對民族傳統的敬重與愛戴。



▼街道上的店家桌椅，人來人往的河內夜市。(作者提供)

中午過後，來到「河內火車街」漫步鐵軌上，兩側的咖啡廳盡情拉客入座，一杯咖啡搭配火車街景，將是這條隱密巷弄的美好享受。然而，我們仍繼續往前行，時不時拿出相機捕捉鐵軌上的痕跡、店家外的燈籠，以及遊客豐富的表情，這些都是火車街上的小小驚喜。

水上木偶戲

踩踏在鐵軌上，許多人都露出孩子般的笑容，如同一句鐵軌名言：「雖然這長長的鐵軌顯然並不是為了他們而設，而是為了讓火車那龐然大物通過的，但這絲毫也減少不了他們在上面行走的快樂。」或許，越南人民的快樂就像是行走在鐵軌上，這是一種兒時回憶的樂趣，也是記憶中的鄉村光景。接近傍晚，我們回到飯店附

近的還劍湖，等待著觀看「水上木偶戲」。在座無虛席的戲院中，木偶們輪流在水面上表演越南文化，包括務農生活、四大神獸、仙舞等故事題材，結合越南傳統民謠演唱，宣傳傳統文化的精髓。

看著栩栩如生的木偶戲，除了讚嘆幕後人員精巧的手技，

也看見越南對傳統戲劇的重視，而現場大多都是歐美的遊客，相信東方世界帶來許多震撼吧。

返回飯店的路上，夜市的人潮將街道擠得水洩不通，路上的汽機車仍然不遑多讓地猛按喇叭，再次回到我對河內的第一印象。沒錯，這裡就是越南。



▼鐵軌上的痕跡、店家外的燈籠，以及遊客豐富的表情，這些都是火車街上的小小驚喜。(作者提供)



▼「昇龍皇城」不僅是遊客打卡之地，也是越南畢業生的拍照景點。(作者提供)

醒報專欄作家陣容

《經濟論衡》

林建甫 (中信金控首席經濟學家、中信金融管理學院講座教授、台大經濟系名譽教授)
曾任台大經濟系主任暨研究所所長、台灣經濟研究院院長、總統府經濟諮詢小組委員。

《財經鳥瞰》

李沃騰 (淡江大學財務金融學系專任教授)
政治大學經濟學系博士，曾任淡江大學兩岸金融研究中心副主任，曾在各財經報章雜誌擔任研究員、專欄主筆及編輯委員，研究專長為風險管理、財務工程、財務計量等。

《劉伯恩跟你談減重》

劉伯恩 (減肥名醫)
曾任馬偕醫院董事長、長春新世紀醫院院長。創辦復胖防治特別門診及一般性肥胖、局部性肥胖、產後肥胖專業門診。

《地球氣候》

汪中和 (中央研究院研究員)
美國夏威夷州立大學地質及地球物理系博士。曾任中央研究院環境變遷研究中心特聘研究員、中央研究院地球科學研究所研究員兼副所長。

《有鳳來影》

胡幼鳳 (資深媒體人)
政治大學 EMBA 文化創意科技資通創新碩士。曾任台北電影節總監、金馬影展執委會秘書長、聯合報影視中心主任。

《經研隨筆》

戴慶洋 (台灣省商業會顧問)
台灣省商業會顧問、中華民國工業總會中小企業發展委員會副召集人。曾任日本關西大學經濟政治研究中心研究員、台灣經濟研究院組長、台灣綜合研究院所長。

《書林打獵》

魏國彥 (台灣大學地質系教授)
曾任第 11 任行政院環境保護署署長、行政院研究發展考核委員會副主任委員及台北市研究發展考核委員會主任委員。卸任環保署長後，仍積極關心台灣環境與空汙問題，為台灣環境永續提供建言。

《多雲時晴》

蔡又晴 (資深媒體人)
曾在中天新聞台、東森新聞台擔任文字記者，曾任澳門亞洲衛視擔任台北站副站長。現任壹電視 Next TV 新聞部擔任採訪中心主任。

《土地的故事》

韓乾 (逢甲大學退休教授)
美國密西根州立大學資源經濟學博士。曾任逢甲大學土地管理系教授、系主任、管理學院院長；臺灣政治大學地政系兼任教授、東海大學景觀系兼任教授；中國人民大學、南京農業大學、南京大學、浙江大學等校土地相關專業訪問教授。

《蕭旭峯談音樂》

蕭旭峯 (前總統府副秘書長、資深愛樂者)
國立政治大學新聞研究所碩士。前任中華民國總統府副秘書長兼總統府資訊安全委員會資訊安全長。定期為專業古典音樂雜誌《Muzik》撰寫樂評。

《散文詩之窗》

劉洪彬 (旅英華裔流亡詩人)
劉洪彬，1989 年流亡英國，除文學寫作外，他還曾任倫敦大學的高級研究院英語文學研究所客座教授。

《財金視窗》

黃耀輝 (國立臺北商業大學財政稅務系教授)
美國印地安納大學經濟學博士，曾任國立台北商業技術學院財稅系副教授、中華經濟研究院研究顧問、行政院賦稅改革委員會委員。

《醫者心》

施壽全 (前馬偕紀念醫院院長)
馬偕紀念醫院胃腸肝膽科資深主治醫師，曾任馬偕紀念醫院院長、老人急重症醫學會理事長，專長是胃腸肝膽胰臟疾病診治、超音波檢查。

《教育停看聽》

張瑞雄 (國立臺北商業大學講座教授)
國立清華大學計算機與管理決策研究所博士。曾任國立臺灣科技大學教授、國立東華大學副校長、國立臺北商業大學校長。

《王院長跟你談天說地》

王建煊 (前監察院院長)
台灣新黨創始人之一，基督徒。出生於中華民國安徽合肥，1949 年國共內戰後移居臺灣定居。曾任監察院院長、財政部部長、立法委員。

《遇見美麗》

溫小平 (作家)
曾任《新女性》雜誌總編輯。現任佳音電臺主持人。曾獲中華日報文學獎、聯合報極短篇小說獎、中國文藝協會文藝獎章、五四文藝獎章等獎項。