

# 無極限零件公司

## 無極限零件公司：管理人員

史蒂夫·馬斯特斯：CEO、代理 CIO

迪克·蘭德里：CFO

莎拉·莫爾頓：零售營運部資深副總

瑪姬·李：零售計劃管理部資深總監

比爾·帕爾默：IT 運營部副總、前中型機技術運維部總監

韋斯·戴維斯：分散式技術運維部總監

布倫特·蓋勒：首席工程師

帕蒂·麥基：IT 服務支援部總監

約翰·佩斯凱：首席安全官 (CISO)

克里斯·阿勒斯：應用程式開發部副總

## 無極限零件公司：董事會

鮑勃·斯特勞斯：董事長，前主席，前 CEO

埃瑞克·里德：候選董事

南茜·梅勒：首席稽核長

# 即時公告

8月29日，週五

公司：無極限零件公司 (PAUD)

評等：賣出

目標價：8 美元 (現價 13 美元)

即日起，無極限零件公司 CEO 史蒂夫·馬斯特斯辭去其已擔任 8 年之久的董事長職務，已退休的董事鮑勃·斯特勞斯重新出任董事長。20 年前，鮑勃曾經擔任公司的董事長和 CEO。

過去 30 天來，在巨大賣壓下，無極限零件公司的股價暴跌 19%，與三年前的最高價相比，足足下跌 52%，公司持續遭受強大競爭對手重創——一家在預測和及時回應客戶需求方面聲譽卓著的優秀公司。現在，無極限零件公司在銷售成長、存貨周轉率與獲利能力等方面完全屈居劣勢。

長久以來，這家公司不斷承諾將透過密切整合零售與電子商務通路的「鳳凰」專案來回復其獲利能力，縮短與競爭對手的差距，但幾年下來，專案不斷延宕，一般預期，該公司會在下個月的分析師財報電話會議上再次宣佈專案遞延。

據信，韋恩-優科豪馬 (Wayne-Yokohama) 等機構投資者近來頻向鮑勃施壓，要求他重新調整董事會，作為讓這家位於埃克哈特格魯夫的公司重新回歸正軌的第一步，另外，越來越多投資者強烈要求推動領導階層大換血，並且全力調整公司的整體策略，像是分拆公司、等等。

儘管馬斯特斯過去戰功彪炳，成就輝煌，帶領無極限零件公司成為一家頂尖的汽車零件製造商與零售商，但我們深信，這家公司早該將董事長與 CEO 這兩個職務拆分開來，無論從內部拔擢或由外部聘任，無極限零件公司需要再次注入活力充沛的領導新血，我們相信莎拉·莫爾頓，零售營運部資深副總，公司的明日之星，正是我們需要的人選，定能擔此重責大任。

據悉，董事會已經下了最後通牒，給予斯特勞斯與馬斯特斯六個月的時間達成顯著的改善，若是做不到，相信該公司將面臨更大的動盪與不安。

— 凱利·勞倫斯，內斯特·梅耶公司的首席產業分析師

# 第 1 章

9月2日，星期二

「您好，我是比爾·帕爾默。」手機一響，我隨即接起電話。

因為遲到的關係，我的車速超過速限 10 英哩，平常我只超速 5 英哩。我一大早就在診所陪著三歲大的兒子，盡量避免其他蹣跚學步的小孩衝著我們咳嗽，其間還不時受到手機振動的干擾。

今天的問題是間歇性網路中斷，我在無極限零件公司擔任中型機技術營運部總監，負責一個規模不大的 IT 團隊，確保系統平穩有效地運行。無極限零件公司位於埃克哈特格魯夫，是一家年營業額 40 億美元的製造商和零售商。

即使身處一潭死水的技術部門，我還是想要開創自己的一片天，我得密切追蹤網路故障，因為這些故障會干擾 IT 團隊提供的服務，而人們會把服務中斷歸責在我身上。

「嗨，比爾，我是人力資源部的蘿拉·貝克。」人力資源部平時和我聯繫的人不是她，但她的名字和聲音聽起來蠻耳熟的 ...

天呀！我想到她是誰了，差點叫出聲來，我在公司月會上見過她，她是人力資源部的副總。

「早安，蘿拉。」我強顏歡笑地說，「有什麼可以效勞的嗎？」

她答道：「你什麼時候到辦公室？我想盡快和你見面。」

我討厭別人提議見面卻又含糊其辭，我只有在打算責罵某人或者炒人魷魚時才會這樣做。

等等，是不是有人想要炒我魷魚，所以蘿拉才會打電話來？是不是哪一次服務中斷處理不夠及時？身為 IT 運維人員，我和同事們經常開玩笑地說，可別因為某次服務中斷而搞丟飯碗。

我們約好半小時後在她的辦公室見面，但她並未再透露任何細節，所以我用自己最迷人的聲音說：「蘿拉，到底怎麼啦？我的團隊有什麼問題嗎？或者我自己有麻煩了？」我特意放聲大笑，讓她在電話另一頭聽得一清二楚。

「沒啦，沒那種事。」她輕鬆地說，「你甚至可以說那是個好消息，好吧，比爾，待會見。」

她掛了電話，我試著想像這種時候會有什麼好消息，心裡毫無頭緒，我重新打開廣播，隨即聽到我們在零售領域的最大競爭對手的一則廣告，他們正在宣傳其無與倫比的客戶服務以及超級動人的新促銷方案——人們可以直接在線上和朋友們一起客製化他們的汽車。

這則廣告棒呆了，假如我不是一個對公司忠心耿耿的人，恐怕馬上就要變節去體驗這項服務了。我們還在困境中苦苦掙扎，他們怎麼就有辦法源源不斷地把一些不可思議的新服務推向市場呢？

我關掉廣播，儘管我們一直戰戰兢兢，努力加班，還是被競爭對手不斷超越，要是行銷部的員工聽到這段廣告，一定會氣得跳腳，這些人大致上都是主修藝術或音樂，而不是擁有技術背景的人員，所以經常會公開承諾客戶一些不可能辦到的事情，接著，IT 部門就得想方設法生出東西來。

困難逐年增加，我們必須使用更少的資源達成更多的績效，既要保持競爭力，又要降低成本。

有時候，我覺得那是不可能的任務，但或許是因為我在海軍陸戰隊擔任中士太久，雖知應該盡可能跟長官據理力爭，但有時候就是忍不住大喊「遵命，長官」，然後硬著頭皮，奮力攻打某個山頭。

我把車開進停車場，三年前，要找到空車位根本不可能，然而，經過幾輪裁員，停車現在完全不是問題。

當我走進蘿拉及其團隊所在的 5 號大樓時，馬上發覺這棟大樓裝潢得非常精緻，我可以聞到新地毯的氣味，牆上甚至鋪著高級護牆板，剎那間，我們辦公室的那些畫作與地毯根本幾十年前就該全部換掉。

那就是 IT 人員的宿命，不過，至少我們沒有淪落到像英國電視劇《IT 狂人》描述的那樣，擠在一個骯髒、昏暗、陰冷的地下室裡工作。

我走進蘿拉的辦公室，她抬頭微笑，「很高興又見面，比爾。」她伸出手來跟我握手。「請坐，我看看史蒂夫·馬斯特斯是否有空過來。」

史蒂夫·馬斯特斯？我們的 CEO ？

她拿起電話撥號，我坐下來，四處打量，上次來到這兒已經是好幾年前的事兒，當時，人力資源部通知我們騰出一個房間充作育嬰室，當時，我們的辦公和會議空間正緊缺，同時又面臨了一個大型專案的截止日期。

我們只不過想要借用一下另一棟辦公室的會議室，但韋斯卻把我們說得好像是一群 1950 年代的瘋狂原始人，很快地，我們兩個都被叫來這裡，上了半天的政治教育課，以及人際關係敏感性訓練。一切拜你所賜，韋斯。

此外，韋斯還掌管公司的網路，所以我對網路故障的處理總是得格外小心。

蘿拉對電話另一頭的人道謝，接著對我說，「謝謝你一接獲通知就馬上趕過來。」並且問道，「家人最近好嗎？」

我的眉頭皺了一下，心想如果我真要哈拉，找誰都比找 HR 強，我敷衍地說著關於全家大小的玩笑話，盡量不去想手頭上的那些緊急事件，最後，我終於按耐不住，不假修飾地說，「那麼，今天上午有什麼我可以效勞的地方嗎？」

「當然。」她頓了一下，接著說，「從今天上午開始，盧克和達蒙不再為公司效命，這件事情鬧到公司高層，連史蒂夫也受到波及，他決定由你來擔任 IT 運維部的副總。」

她臉上堆滿笑容，再次伸出手來，「比爾，恭喜，你是本公司最新出爐的副總，我想祝賀一下是應該的吧？」

該死，我呆若木雞地同她握了手。

不，不，不，我最不想要的就是「升職」。

盧克是公司的 CIO，也就是資訊長，達蒙在他手下，而且是我的直屬上司，負責全公司的 IT 運維，他們都走了，就這麼拍拍屁股走人。

我沒料想到會這樣，完全沒風聲，一點兒風吹草動都沒有。

過去十年來，CIO 每兩年換一次，簡直就像時鐘一樣規律，他們在位的時間僅夠理解各種首字母縮略字的含意，弄清楚淋浴間在哪裡，實施一堆計畫和構想，然後，夢想幻滅，捲鋪蓋走人。

在這裡，CIO 代表「Career Is Over」（職業生涯告終），連 IT 運維部的副總也都幹不久。

我早就看明白，要想在 IT 運維管理的職務上做得長久，一定得有足夠的資歷，才能把事情做好，但是，一定得低調，千萬不能捲入政治鬥爭，以免惹禍上身。我完全不想加入副總的行列，這些人整天忙活的就是把 PPT 檔互相丟來丟去。

為了套出更多內幕，我開玩笑地說，「兩個高階主管同時離開？難道他們三更半夜跑到門市偷錢？」

她大笑，但很快就回復到 HR 那種訓練有素、不動聲色的模樣，「他們各有生涯規劃，想要知道更多，就只能去問他們本人了。」

常言道，假如你的同事主動告訴你他要離職，那多半是自願的，但如果是其他人說的，那一定是被迫的。

所以說，我的上司和他的上司剛剛被炒魷魚了。

這正是我不希望升職的原因，我為自己經營十年的團隊感到非常驕傲，它不是最大的團隊，但到目前為止，卻是最有組織、最值得信賴的團隊，特別是和韋斯的團隊相比。

我想到要去管理韋斯，不禁發出一聲歎息，他哪是在管理團隊——韋斯的人馬簡直就是一盤散沙。

我打了一個冷顫，心中暗付，絕對，絕對不能接受這次晉升。

同時間，蘿拉一直在說話，而我一個字也沒聽清楚，「…所以我們顯然應該討論一下怎麼布達這項人事調整，而且史蒂夫也希望盡快和你見個面。」

「請聽我說，謝謝公司給我這個機會，真的深感榮幸，但我不想接受這個職務，為何選我？我喜歡現在的工作，而且還有一大堆重要的事情沒有完成呢。」

「這件事情無法討價還價」，她說道，看起來似乎很同情我，「這是史蒂夫直接下達的指示，你是他選的，你得自己去跟他談。」

我起身，堅定地重申，「不，我是認真的，謝謝你們考慮我，但我熱愛目前的職務，衷心祝福你們找到另一個合適的人選。」

幾分鐘後，蘿拉帶著我走向 2 號大樓，這是園區裡頭最高的建築，我對自己感到很惱火，居然被捲進這種窩囊事。

如果我現在拔腿就跑，她肯定沒法追上我，但接著呢？史蒂夫會派出一組 HR 人馬佈下天羅地網來逮捕我。

我一語不發，完全失去談話的興致，蘿拉似乎毫不介意，在我身邊輕步快行，低頭看手機，偶爾滑二下。

她連看都沒看就直接到達史蒂夫的辦公室，顯然熟門熟路。

這層樓既溫馨又迷人，1920年代的裝修風格，這棟建築物就是那時蓋的，深色硬木地板和斑駁的玻璃窗，彷彿穿越時空，回到人們還在辦公室裡穿西裝、抽雪茄的時代，在那個馬車逐漸從日常生活中消失的年代，這家公司開始邁向繁榮——無極限零件公司為幾乎所有類型的汽車生產各式各樣的小零件。

史蒂夫的辦公室在樓層一隅，一位幹練的女士端坐門口，年約四十，身上散發著愉悅開朗、有條不紊的氣質，她的辦公桌井井有條，牆上滿是便利貼，鍵盤旁邊放著咖啡杯，上面印著「別惹史黛茜」。

「嗨，蘿拉。」她說，視線從電腦螢幕上移過來，「今天很忙，是吧？這位就是比爾嗎？」

「是啊，正是他本人」，蘿拉笑著回答。

她對著我說，「史黛茜負責史蒂夫的行程，我想你以後有很多機會可以好好瞭解她。我們稍後再談囉。」接著，她就走了。

史黛茜朝我微笑，「幸會！久聞大名，史蒂夫在等你呢。」她指著他辦公室的門。

我一下子就對她產生好感，並且思量著自己剛剛瞭解到什麼，蘿拉今天很忙，史黛茜跟她很熟，史蒂夫把HR的電話號碼存成快速撥號，很明顯，在史蒂夫手下工作的人都幹不久。

這下好了。

走進史蒂夫的辦公室，我有點驚訝地發現，他的辦公室看起來跟蘿拉的幾乎一個樣，這間辦公室和我上司的辦公室一樣大——準確地說，和我前任上司的辦公室一樣大——要是腦子不清楚的話，那以後可能也會變成我的辦公室，不過，我可沒那麼蠢。

或許，我原本預期會在這裡看到波斯地毯、噴泉式飲水器以及四處擺放的大型雕塑，但事實上，只是牆上掛了一些照片，小型螺旋槳飛機的照片，臉上掛著微笑的照片，出人意表，還有一張穿著美軍制服，站在某個熱帶地區的一條跑道上的照片，我驚訝地注意到他衣領上露出的領章。



原來，史蒂夫曾是一名陸軍少校。

他坐在辦公桌前，正在仔細端詳紙本試算表之類的東西，身後有一台打開的筆電，瀏覽器上滿是各種股價走勢圖。

「比爾，很高興再次見到你。」他站起來和我握手，「我們很久沒見面，大概有五年了吧？上次見面時，你剛剛順利完成那個了不起的專案，幫助我們成功收購一家製造商，你這幾年過得不錯吧？」

時間過了那麼久，他竟然還記得我們短暫的會面，這讓我有點受寵若驚，我趕緊微笑地說，「是的，一切順利，謝謝，我很驚訝你還記得那麼久以前的事情。」

「你以為我們會把那樣的獎勵隨便頒給一般人嗎？」他認真地說，「那可是一個重要的專案，為了完成那次併購，我們必須搞定那個專案，你和你的團隊幹得好極了。」

「我想蘿拉已經告訴你，我做了一些人事調整，你知道的，盧克和達蒙已經離職，我之後會安排人員填補 CIO 的位子，但是眼下，所有的 IT 事務都要向我彙報。」

他既直率且有條不紊地繼續說下去，「不過，既然達蒙離開，這個空缺必須被補上，根據我們的研究，你顯然是接任 IT 運維部副總的最佳人選」。

他彷彿突然想到似地說，「你曾經在海軍服務，對吧？什麼時候以及在什麼地方服役的？」

我脫口而出，「第 22 海軍陸戰隊，中士，服務軍旅六年，但未參與過實戰。」

軍旅生涯的情景在我的腦海浮現，我當時是個狂妄自大的 18 歲青年，我略帶微笑地說，「軍旅生涯賦予我嶄新的人生 — 感謝陸戰隊，不過，我可不希望自己的兒子經歷我當初那樣的軍旅生活。」

「這我相信」，史蒂夫笑了起來，「我也在軍隊待過八年，比我的義務役期略長一點，但我不介意，只有參加大學儲備軍官訓練團（ROTC），我才付得起大學學費，而且他們待我不錯。」

他補充道，「他們待我可不像海軍對你那樣嬌慣，但我還是覺得沒什麼好抱怨的。」

我笑了，並且發覺自己開始喜歡他，這是我們之間持續最久的一次談話，我突然想到，政客之間的交談是不是都像這樣。

我試圖把注意力聚焦在他為何把我叫過來的這件事情上：他馬上就會要我接受一項自殺式的任務。

「情況是這樣的」，他邊說邊示意我在會議桌旁坐下來，「你一定有意識到，公司必須重新恢復獲利能力，要做到這一點，就必須提高市場佔有率和平均訂單規模。我們在零售領域的競爭對手正在痛扁我們，全世界都知道這件事，所以我們現在的股價只剩下三年前的一半。」

他繼續說，「為了迎頭趕上，我們必須完成鳳凰專案，才能彌補在這幾年競爭中落後的差距，客戶必須隨時隨地都能夠買到我們產品，不論從網際網路，還是從零售店面，否則，我們很快就沒生意可做。」

我點頭表示贊同，雖然身處一潭死水的技術部，但我的團隊已經參與鳳凰專案數年，每個人都知道它的重要性。

「我們已經拖了好幾年，但還是沒能拿出東西來。」他繼續說，「我們的投資人與華爾街正失去耐心，現在，董事會快要對我們兌現承諾的能力失去信心了。」

「跟你明說吧」，他說，「照這樣發展下去，我會在半年後丟掉工作，上個禮拜，我的老長官鮑勃·斯特勞斯回鍋擔任董事長，一群股東正虎視眈眈地打算拆分這家公司，不知道我們還能抵擋多久，岌岌可危的不只是我的飯碗，還有無極限零件公司近四千名的員工。」

我一開始覺得史蒂夫看起來大約五十出頭，但突然之間，他似乎變得更加蒼老。他直視著我，說道，「我會暫代 CIO 的職務，應用程式開發部副總克里斯·阿勒斯直接向我報告，你也一樣。」

他起身踱步，同時說道，「我要仰仗你讓一切回復正軌，我需要一個可靠的、不怕告訴我壞消息的人，最重要的是，我需要一個可以信賴的人來做正確的事情，當初，那個併購專案困難重重，但你始終保持頭腦清

醒，維持高度理智，大家都覺得你不僅可靠、務實，而且願意表達真實的想法。」

他很坦率，所以我也直言不諱，「閣下，恕我直言，資深 IT 領導人在這裡似乎很難有作為，預算或人力資源的請求總是被駁回，高層管理人員變動太快，有的甚至屁股還沒坐熱就走人。」

我直接切入重點，「中型機技術運維部對於完成鳳凰專案也很關鍵，我得待在那兒，從頭到尾，仔細盯著那些工作，直至完成，謝謝你考慮我，但請原諒，我不能接受這個職務，無論如何，我向閣下保證，我會認真留意這項任務的合適人選。」

史蒂夫看著我，面容異常嚴肅，「我們不得不削減整個公司的預算，這是董事會直接下達的指示，我也無能為力，但我從來不開空頭支票，我保證，我將全力支持你和你的任務。」

「比爾，我知道你對這個職位沒有企圖心，但公司已經命懸一線，我需要你來幫助我拯救這家偉大的公司，我能仰仗你嗎？」

啊，我的老天哪！

還沒來得及再次禮貌謝絕，我突然聽到自己說，「是的，長官，你可以仰仗我。」

我嚇了一跳，慌了神，我意識到史蒂夫似乎在某種程度上對我施加了「絕地武士控心術」。我強迫自己住嘴，以免作出更多愚蠢的承諾。

「恭喜你！」史蒂夫邊說邊站起來，用力跟我握手，勾住我的肩膀，「我就知道你會作出正確的選擇，我謹代表全體管理團隊，感謝你挺身而出，承擔重責大任。」

我看著他的手緊緊握住我的手，思量著自己到底有沒有退路。

完全沒有，我決定了。

我暗自下定決心，同時說道，「是的，長官，我會全力以赴，還有，能否請你至少解釋一下，為什麼在這個位子上的人都幹不久？你最希望我做什麼？最不希望我做什麼？」

我無奈地笑著說，「就算功敗垂成，我希望自己至少不要重蹈覆轍。」

「說得好，我喜歡！」史蒂夫放聲大笑，「我希望 IT 持續正常運作，這就好比上廁所，我每次上廁所都不必擔心馬桶壞掉，對吧？我可不願見到馬桶堵塞，然後整棟樓氾濫成災。」他為自己的比喻開懷大笑。

很好，在他的心目中，我只是一個職稱好聽的清潔工罷了。

他繼續說，「你的聲名卓著，你指揮著 IT 組織中紀律最嚴明的船艦，所以我會給你整支艦隊，期待你讓它們協力同心，行動一致。」

「我要克里斯聚焦於鳳凰專案的執行，在你們的責任區域中，不許有任何事情偏離鳳凰專案，不僅你跟克里斯要這樣，公司上下所有人也必須如此，這樣說清楚嗎？」

「明白，」我點頭答道，「你希望 IT 系統可靠且有效，讓公司得以仰賴它，你希望盡量減少正常運維發生故障，讓公司得以集中精神，全力完成鳳凰專案。」

史蒂夫點頭，看起來有些驚訝，「完全正確，說得好！正合我意。」

他遞給我一封電子郵件的列印本，CFO 迪克·蘭德里發的電子郵件。

寄件者：迪克·蘭德里

收件人：史蒂夫·馬斯特斯

日期：9月2日，上午 8:27

優先等級：最高

主旨：待處理 — 薪資核算故障

嘿，史蒂夫，本週的薪資計算出現嚴重問題，我們正在釐清究竟是數字有問題，還是薪資管理系統有問題，無論哪種情況，數千名員工的薪資卡在系統裡出不來，他們很有可能拿不到薪資，事態非常嚴重。

我們必須在今天下午 5 點薪資管理窗口關閉之前解決這個問題，請告知，在新的 IT 組織中，我們如何因應這個緊急狀況。

迪克

我暗暗吃驚，員工拿不到薪資意味著很多家庭無力償還貸款，甚至沒錢吃飯。

猛然想起，我家的貸款 4 天內也要繳交，我也難逃影響，逾期繳款會降低我的信用評等，自從佩奇的助學貸款記在我的帳上之後，我們花了好幾年才讓信用評等恢復正常。

「你要我馬上處理這件事，把它搞定？」

史蒂夫點頭，對我翹起大拇指，「請隨時讓我知道進展狀況。」他臉色凝重地說，「負責任的公司要照顧好自己的員工，很多同事都倚賴薪水過日子，別給他們的家庭造成困擾，懂嗎？不然的話，工會可能也會找我們麻煩，甚至引發罷工，重創公司的形象。」

我無意識地點著頭，「恢復重要的企業營運活動，別讓我們登上新聞頭條，瞭解，謝謝。」

說實在，我也不明白自己幹嘛要謝他。

## 第 2 章

9月2日，星期二

「談得怎麼樣？」史黛茜的視線離開鍵盤轉向我，親切地詢問我。

我搖著頭說，「真難以置信，他剛剛說服我接受一個我原本不想要接受的新職務，怎麼會這樣？發生什麼事？」

「他可是很會說服人的」，她說道，「不管怎樣，他真的與眾不同，我已經為他工作快十年了，我願意追隨他去任何地方，對了，工作上的事情有什麼我能夠幫上忙的嗎？」

我想了一下，問道，「有個緊急的薪資核算議題需要處理，迪克·蘭德里在三樓，對吧？」

「來，這個給你。」我話音未落，她就已經遞上一張便利貼，上面寫著迪克的辦公室位置、電話號碼等聯絡資訊。

我感激地朝她微笑，「非常謝謝 — 你真是太棒了！」

我一邊走向電梯，一邊撥打迪克的手機。「我是迪克。」他粗暴地說，電話裡傳來他不停敲打鍵盤的聲音。

「我是比爾·帕爾默，史蒂夫剛剛任命我為 IT 運維部的副總，他要我來…」

「恭喜」，他打斷我的話，「聽著，我的手下發現一個非常嚴重的薪資核算問題，你什麼時候能夠到我的辦公室一趟？」

「馬上到」，我回答，隨即聽到他掛斷手機的聲音，這是我遇過最冰冷的一次通話。

到了三樓，穿過財會部辦公區，觸目所及都是細條紋的襯衫和漿過的衣領，我看到迪克正在座位上和別人通電話，他見到我，就用手掩住話筒，沒好氣地問，「你是 IT 部門的？」

我點頭，他衝著電話說，「嘿，我得掛了，終於來了一個大概能夠幫上忙的，稍後再打給你。」不等對方回答，他就掛斷電話。

我從沒見過這麼習慣直接掛人電話的傢伙，我鼓起勇氣，準備迎接一場可能連「先互相認識一下」的禮貌性開場白都沒有的對話。

像人質似地，我緩緩舉起雙手，向迪克展示那封被列印出來的電子郵件，「史蒂夫剛才告訴我薪資核算發生問題的事情，我如何以最快的速度掌握這裡的狀況？」

「我們麻煩大了」，迪克回答，「昨天進行薪資核算的時候，所有計時員工的紀錄全都不見，我們相當肯定是 IT 的問題，這個故障讓我們無法發放薪資給員工，這樣便觸犯一大堆州立勞基法，而且毫無疑問地，工會馬上就要呼天搶地了。」

他低聲抱怨了一會兒，「我們去找安吧，我的運營經理，她從昨天下午就開始抓狂了。」

我快步跟上，差點在他突然停下腳步時一頭撞上去，他從會議室玻璃窗朝裡頭張望一下，打開門，「現在情況如何，安？」

會議室裡有兩位穿著講究的女士：一位 45 歲上下，正在研究一塊畫滿流程圖和各種表格的白板；另一位 30 出頭，正在筆電上敲打著鍵盤。大會議桌上報表四散，較年長的女士用一支打開的馬克筆，指著一序列看似可能的故障原因。

她們的打扮，以及焦躁而惱怒的面容，讓我以為她們是從本地會計師事務所聘請來的外部稽核人員。無論如何，我想有她們在總是好事。

安精疲力竭，沮喪地搖著頭，「恐怕沒什麼進展，幾乎可以肯定，某個上游計時系統發生 IT 故障，所有計時員工的紀錄在最近一次上傳中全被搞亂了…」

迪克打斷她的話，「這是 IT 部門的比爾，他說他被派來收拾這個爛攤子，不成功便成仁，我是這麼理解的。」

我說，「大家好，我剛成為 IT 運維部的負責人，關於這個問題，你們知道些什麼？可否從頭跟我說一遍？」

安走向白板上的流程圖，說道，「就從資訊流開始吧！財務系統透過不同管道獲取各個部門的薪資資料，我們匯總全體一般員工與計時員工的數據，包括薪資和稅費，聽起來簡單，實則非常複雜，因為各州的稅率、勞基法等各不相同。」

「為了確保不出差錯」，她繼續說，「我們要保證每個部門的具體數字與最後的總額相符。」

我匆忙地做筆記，她繼續說，「這是一個既繁雜又機械性的過程，之前，一切運作正常，但昨天，我們發現計時員工的總帳資料沒到位，所有計時員工的工時和應付薪資都是零。」

「這個上傳資料的部分已經出過好多次問題。」她顯然很沮喪，「所以 IT 部門提供我們一個可以進行手動修正的程式，那樣的話，我們就不用再麻煩他們了。」

我皺起眉頭，我不喜歡財務部的人在薪資核算應用程式之外手動更改薪資數據，那樣做既容易出錯又非常危險，某人可以把那些數據複製到



USB，或者透過電子郵件發到公司外部，組織的敏感資料就是這樣被洩漏的。

「你是說一般員工的資料都正常？」我問道。

「是的。」她回答。

「但計時員工的資料都是零。」我再次確認。

「沒錯。」她再次回答。

嗯，值得玩味，我問道，「既然之前運作得好好，那你們為什麼認為是薪資核算出問題？以前遇過類似的問題嗎？」

她聳聳肩，「以前從未發生過這種事，我不知道問題出在哪兒 — 本次工資結算期並未安排任何重大變更。事實上，我也一直在問相同的問題，但在得到 IT 部門的答覆之前，我們也只能坐困愁城了。」

「假如問題一發不可收拾，無法及時取得計時員工的薪資資料的話，」我問道，「那麼，備用方案為何？」

「哎呀，那事情就大條了，」迪克說，「如你手上的電子郵件所述，電子支付的最後時限是今天下午 5 點，如果趕不上那個時間點，恐怕就得請 FedEx 把一捆捆的支票快遞給各個部門，再分別發送給每個員工！」

想到這番情境，我不禁眉頭深鎖，財務部的其他人員也顯得憂心忡忡。

「那樣是行不通的，」安說，一邊使用馬克筆輕扣著牙齒，「我們已經把薪資核算流程外包出去，每一期薪資支付，我們都得上傳薪資資料給他們，由他們進行後續處理，在最壞的情況下，我們或許可以下載先前的薪資資料，直接在試算表上進行修改，然後重新上傳？」

「但是，因為我們不知道每個員工究竟工作了多少個小時，所以不知道應該支付給他們多少錢！」她繼續說，「我們不想多發薪資，然而，多發薪資總比意外少付來得強。」

B 方案顯然有很多問題，基本上只能靠猜測來決定員工薪資，而且還會給那些已經辭職的人繼續發薪水，或者漏發新員工的薪水。

為了提供需要的資料給財務部，我們可能必須弄出一些自訂報表，那表示，應用程式開發人員或資料庫維護人員也都會被牽扯進來。

然而，那就等於火上澆油，程式開發人員比網路維護人員更難搞，你要是能夠找出一個不給上線系統添亂的開發人員，我就能夠找到一個朝鏡子哈氣卻不起霧的人。或者，更有可能的是，他們今天也許又放假了。

迪克說，「這兩個選項都很糟糕。我們可以稍微延遲，等拿到正確資料後再發薪水，但這樣做也是有問題 — 哪怕只是延遲一天，工會就會介入，所以我們別無選擇，只能按照安的提議，即使金額不對，也要準時發薪，另外，我們得在下一期支付中把每個人的薪金再調整回來，但如此一來，就有一些財務報表錯誤需要回頭修正。」

他捏了捏鼻樑，繼續滔滔不絕地說，「我們的總帳會出現一堆反常的紀錄，等到 SOX-404 稽核時，就會被稽核人員看見，到那時候，麻煩就大了」

「天啊！財務報表錯誤？」迪克喃喃自語，「我們將需要史蒂夫的批准，稽核人員要一直在這裡安營紮寨了，那樣的話，大家正事都別幹了。」

SOX-404 代表 Sarbanes-Oxley Act of 2002（2002 年薩班斯 - 奧克斯利法案，即《2002 年上市公司會計改革暨投資者保護法案》）的簡稱，國會針對安然、世通和泰科電子等公司的財務詐欺事件通過這項法案，根據這個法案，公司的 CEO 和 CFO 必須親筆簽署，確認公司財報的正確性。

沒有人願意每天花半天功夫跟稽核人員談話，並且遵循一個又一個「新鮮出爐」的規定。

我看看筆記，又看看時鐘，時間所剩不多。

「迪克，根據你們所說的情況，建議你們繼續做最壞的打算，為方案 B 備妥一切檔案資料，以防更複雜的局面出現，另外，我希望等到下午 3 點再做決定，回復所有的系統與資料還是有可能的。」

安點頭同意，迪克說，「好吧，你還有四個小時。」

我說，「放心，我們知道情況緊急，若有任何進展，我會立刻並且親自告訴你。」

「謝啦，比爾。」安說，迪克保持沉默，我轉身走出房間。

既然已經瞭解公司如何看待這個問題，我感覺好了些，現在該是深入探查問題的時候，讓我們找出這個複雜薪資核算機制受損的原因。

我一邊走下樓，一邊拿出手機查看電子郵件，發現史蒂夫還沒發出我的晉升公告，之前的冷靜與專注一下子蕩然無存，今天上午，韋斯·戴維斯和帕蒂·麥基還跟我平起平坐，直到現在，仍不知道我已經是他們的新上司。

拜你所賜，史蒂夫。

當我走進 7 號大樓時，忽然覺得，我們這棟大樓簡直是整個公司的貧民窟。

這棟大樓建於 1950 年代，最近一次翻修已經是 1970 年代的事情，很明顯，這棟建築關乎實用，非關美學。7 號大樓過去曾是生產煞車片的工廠，後來改建成資料中心和辦公室，看起來既老舊又荒蕪。

警衛愉快地說，「你好，帕爾默先生，今天上午過得怎麼樣？」

剎那間，我很想請他祝我幸運，這樣他才能夠拿到這個禮拜的正確薪金，當然，實際上，我只是簡單回應他的問候。

我走向網路運維中心（Network Operations Center），我們管它叫作 NOC，韋斯和帕蒂通常在那裡。現在，他們是我的左右手了。

韋斯是分散式技術運維部總監，負責一千多台 Windows 伺服器的技術問題，並且掌管資料庫和網路團隊。帕蒂是 IT 服務支援部總監，管理所有 1 級與 2 級技術支援工程師，這些技術人員日以繼夜地接聽電話，處理故障與維修事件，並且支援公司各個部門提出的需求，另外，她還負責一些整個 IT 運維部倚賴的關鍵流程和工具，譬如工單系統（問題追蹤系統），並且監督及主持變更管理會議。

我走過一排一排的小隔間，與其他辦公室沒兩樣，但與 2 號大樓和 5 號大樓不同的是，我看到牆面上斑駁的油漆，以及地毯上滲出的暗漬。

大樓的這個部分是以前的主要組裝區，在改建時，機油無法完全清除乾淨，不管使用多少密封劑來塗佈地板，機油還是不斷地悄悄滲透到地毯上。

我將這件事情記錄在更換地毯及粉刷牆面的相關預算申請當中，在海軍陸戰隊服役期間，保持營區乾淨整潔不只是為了美觀，更是為了安全。

本性難移啊。

我還沒走到 NOC 就聽到裡頭傳來的喧嘩聲，那是一個巨大的開放式辦公區，沿著一堵牆放置許多長桌，一堆大螢幕顯示著各種 IT 服務的狀態，1 級與 2 級技術支援工程師佔據三排工作站。

這並不是阿波羅 13 號的太空飛行指揮中心，但我就是這樣向親朋好友們解釋我的工作環境。

如果麻煩出現，就必須讓各路利害關係人與技術管理人員協調溝通，直到問題解決，就像現在，十五個人坐在會議桌前，圍繞這一部看似幽浮的灰色古典揚聲器電話，吵雜而激烈地討論著。

韋斯和帕蒂並排坐在會議桌前，所以我悄悄走到他們身後，仔細聆聽。韋斯往後靠在椅背，雙手交疊在肚子上，但未完全交叉。韋斯身高 6 呎 3 吋，體重超過 250 磅，身形遠超過多數人，看起來總是動個不停，而且一想到什麼就馬上脫口而出。

帕蒂則是完全相反的類型。韋斯聲音宏亮、直率、習慣信口開河。帕蒂深思熟慮、善於分析，對流程和步驟一絲不苟。韋斯身材高大，逞強好鬥，有時甚至喜歡跟人爭吵。帕蒂嬌小玲瓏、條理分明、客觀冷靜，大家都覺得她喜歡流程勝過喜歡人，經常試著在混亂的 IT 部門中扮演著維持秩序的角色。

她是整個 IT 部門的門面，只要發生 IT 故障，大家就會找帕蒂，無論是服務中斷、網頁載入過慢，或者，類似今天這種資料遺失或損毀的情況，她都是我們的專業辯護人。

當需要完成自己的工作時，人們也會找帕蒂 — 比如升級電腦、更換電話號碼、部署新的應用程式等，她負責安排所有的工作排程，所以大家總是試著遊說她優先處理自己的工作，然後，她會把任務轉交給實際負責的人 — 這些人基本上不是我的舊部屬，就是隸屬於韋斯的團隊。

韋斯拍著桌子說，「馬上給供應商打電話，告訴他們，立刻提出技術解決方案，不然我們就去找他們的競爭對手，我們可是大客戶！或許，我們早該放棄那群垃圾了，所以請他們好好考慮清楚吧。」

他環顧四周，開玩笑地說，「大家都知道這個說法吧？要想知道供應商有沒有在撒謊，只要看看他們的嘴唇有沒有在動。」

坐在韋斯對面的一個工程師說，「剛才已經和供應商通過電話，他們說，SAN 現場工程師至少還要 4 個小時才能趕過來。」

我皺起眉頭，為什麼討論到 SAN？儲存區網路（SAN，storage area networks）為許多最重要的系統提供中央化儲存機制，所以相關聯的故障通常是全域性的：不會只有一台伺服器出問題，而會是幾百台伺服器同時發生故障。

韋斯開始跟那個工程師爭論起來，我在旁邊試著好好思考。這個薪資核算故障一點都不像 SAN 出問題，安的言下之意可能是支援每個工廠的計時應用程式出了差錯。

「但是，在我們嘗試回滾（rollback）SAN 之後，資料服務就完全停止運作了。」另一個工程師說道，「接著，螢幕上顯示的全都是日本漢字！嗯，我們覺得那是日本漢字。不管那到底是什麼，我們完全搞不懂那些小圖形，於是，我們就覺得應該把供應商給找過來。」

雖然介入較晚，但我確信大家完全搞錯方向。

我傾身靠過去，低聲跟韋斯與帕蒂說，「可以跟兩位私下談談嗎？一下子就好。」

韋斯轉過身，心有旁騖地大聲說，「你就不能等等嗎？你可能還不知道，我們遇上大麻煩了。」

我緊按住他的肩膀，「韋斯，真的非常重要，這是關於薪資核算故障的事情，還有，我剛剛已經跟史蒂夫·馬斯特斯及迪克·蘭德里談過。」

他看起來很驚訝，帕蒂已經從她的椅子站起來，「到我辦公室談吧。」她一邊帶路一邊說。

我跟著帕蒂走進她的辦公室，牆上掛著她女兒的照片，看起來大約 11 歲，我覺得很驚訝，她女兒看起來真的跟她非常相像 — 勇敢、聰明、令人敬畏 — 就一個可愛的小女孩來說，這有點兒嚇人。

韋斯用生硬的語氣說，「好吧，比爾，什麼事情這麼重要，值得打斷我們處理嚴重等級 1 的服務中斷？」

好問題，嚴重等級 1 的服務中斷是對業務造成巨大影響的嚴重事件，極具破壞性，所以我們通常會丟下手上的一切去解決這類服務中斷，我深吸一口氣，「不知你們是否耳聞，盧克和達蒙已經離職，官方說法是他們決定休息一段時間，我所知道的就這些。」

他們臉上吃驚的表情證實我的猜測，他們完全不知情，我快速地敘述了今天上午發生的事情，帕蒂搖搖頭，發出嘖嘖聲，表示不認同。

韋斯看起來很生氣，他與達蒙共事多年。韋斯漲紅著臉說，「所以我們現在必須聽命於你？聽著，我無意冒犯，朋友，但你是不是跨過界了？這麼多年來，你一直在管理中型機系統，基本上就是一些老古董，你在那兒應該過得蠻愜意的，不是嗎？說真的，你根本不清楚如何運行現代化分散式系統 — 對你來說，1990 年代還算是未來呢！

「說實在話」，他說，「若是你每天像我這樣快節奏地處理那麼多麻煩事兒，我猜你的腦袋早就爆炸了。」

我輕輕吐氣，心裡默數到三，「你們要跟史蒂夫談談你有多想坐我的位置嗎？歡迎之至，悉聽尊便，現在，讓我們先做好該做的事情吧，讓每個人都能夠準時拿到薪資。」

帕蒂迅速回應，「我知道你不是在問我，但我同意薪資核算故障是我們的當務之急，是眼下應該聚焦的地方。」她停頓一下說道，「我想史蒂夫

做出正確的選擇，恭喜你，比爾，我們什麼時候能夠討論提高預算的事兒？」

我向她顯露出一絲微笑，並且點頭致謝，再次把目光轉向韋斯。

幾秒鐘過去，他的臉上浮現一種令人無法捉摸的神情，最後終於變得溫和了一些，「嗯，好吧，我會接受你的提議，去跟史蒂夫談談，他應該有很多事情要跟我解釋。」

我點頭，想到我和史蒂夫打交道的經驗，我由衷祝福韋斯，如果他真的決定要和史蒂夫攤牌的話。

「謝謝你們的支持，夥計們，非常感激。現在，我們對這個嚴重故障 — 或這些故障 — 瞭解多少？這一切跟昨天的 SAN 升級有關嗎？」

「不知道。」韋斯搖搖頭，「你進來的時候，我們正試圖弄清楚這一點，昨天薪資核算發生故障的時候，我們正在升級某個 SAN 軟體，布倫特認為 SAN 正在毀損資料，於是建議針對變更的部分進行回滾，我覺得這樣做很合理，但如你所知，最後發生「磚化」(bricking)。」

目前為止，我只在一些小裝置被弄壞時聽過「磚化」的說法，像是手機升級失敗等，然而，把這個術語用在一台價值百萬美元的設備，而且上頭儲存著不可取代的公司資料，真的讓我感覺很不舒服。

布倫特是韋斯的下屬，他一直是 IT 部門進行各個重要專案的中流砥柱，我同他合作過很多次，絕對是一個聰明的傢伙，但他知道太多東西，所以會有點令人生畏，更糟的是，大多時候，他都是對的。

「你有聽到他們說的話吧。」韋斯指著會議桌，關於服務中斷的會議還在繼續，說道，「SAN 無法開機，無法提供資料，而且因為相關訊息都被顯示成某種奇怪的語言，我們的人甚至無法從螢幕上讀到任何錯誤訊息。現在，許多資料庫都發生失敗，當然，薪資資料庫也包括在內。」

「為了處理 SAN 的問題，我們只得把布倫特從鳳凰專案暫時抽調出來，我們答應過莎拉會搞定那個超級專案的。」帕蒂沮喪地說，「這下子麻煩大了。」

「啊，我們到底向她承諾過什麼？」我憂心忡忡地問。

莎拉是負責零售營運的資深副總，也是史蒂夫的下屬，她非常擅長讓別人替她背黑鍋，尤其是 IT 部門的人，多年來，莎拉一直有辦法閃過各種本應由她承擔的責任。

雖然風聞史蒂夫正著手培養她為接班人，但我並不這麼認為，我覺得那根本不可能，我相信史蒂夫不會無視於她的陰險狡猾與詭計多端。

「有人告訴莎拉，我們沒有按時將一些虛擬機器交給克里斯。」她回答，「我們一直全力以赴地準備那些東西，也就是說，在全力投入 SAN 的修復之前，我們一直都在準備虛擬機器。」

克里斯·阿勒斯是應用程式開發部的副總，負責開發公司需要的應用程式與程式碼，隨後再移交給我們運行及維護。現在，克里斯的工作完全以鳳凰專案為主。

我抓抓頭，以公司的角度來說，我們已經針對虛擬化技術投入鉅資，儘管看起來活像是 1960 年代的大型主機作業環境，但在韋斯的世界裡，虛擬化技術已經改變了遊戲規則，突然間，再也不需要管理數以千計的實體伺服器，它們現在全部變成一台大型伺服器裡頭的邏輯實例，甚至可能存在於某處的雲端環境。

現在，建構新的伺服器只需透過應用程式點擊右鍵，佈線？現在只要進行組態設定即可，然而，儘管承諾虛擬化技術即將解決我們遭遇的所有問題，但事實上一 我們還是沒能及時把虛擬機器交給克里斯。

「如果我們需要布倫特處理 SAN 的問題，那就讓他留在那兒吧，我來應付莎拉」，我說，「但是，如果薪資核算故障真是由 SAN 引起，那為什麼沒有出現更大範圍的故障與失敗？」

「莎拉肯定會大發牢騷，事實上，我突然覺得對你的職位一點興趣都沒有。」韋斯大笑地說，「你可別在上任第一天就被炒魷魚，也許，他們接下來就會找上我囉！」

韋斯停頓一下，若有所思地說，「嗯，關於 SAN，你的看法有點道理，布倫特正在處理這件事，我們去找他，看看他怎麼想。」



帕蒂和我雙雙點頭表示同意，這是個好主意。我們需要確認各個相關事件的正確時間點，目前為止，所有的判斷都只是奠基於道聽塗說上。

這樣無法讓真相水落石出，當然也解決不了服務中斷的問題。