

亚洲第一通路企业联强国际执行总裁

杜书伍 著

THE SECRET OF MY CAREER

将才。

1000亿 总裁30年育才心法

让年轻人少奋斗5年

企业内部EMBA教材首次对外披露



一本解决人才困境的好书

与其不断抱怨或是哀叹人才短缺，企业、团体不如积极地自己动手培养人才；
或者年轻人自己积极立志、学习磨练，使自己成为人才及将才。

山西出版集团
山西教育出版社

将才
PDG



远见励志

教导 (coaching) 已经被很多成功的跨国企业证明为一种沟通公司上下、帮助员工快速成长的有效手段。杜书伍先生正是一位教导的高手，他主动将自己关于生涯和人生发展的经验和思考分享给更多的年轻人。分享即收获，相信本书会为杜先生赢得感谢和尊敬。

——《IT经理世界》

作为一位成功的企业家，杜书伍先生给在升职与加薪中挣扎至极的职场人提了一个醒：在高度竞争下兼顾成长与内涵，在速度之外力求其稳健度与扎实度。勿拔苗助长成为职场豆芽菜，这是自然生长的规律，也是人才成长的规律，需要敬畏它、遵循它。

——《商学院》

培养将才是一套系统工程，需要领导者坚定信念、细致观察和具体规划，其根本是要用心去体会。每个领导者都是非教师职业的实质教育工作者，他们在培育将才的过程中，亦将自己历练成一位真正的帅才。这本书将告诉老板如何培养将才，教会我们如何磨炼将心。

——《新财经》



SDL 盛大文学
华文天下·弘文载道

上架建议

职场励志

ISBN 978-7-5440-4407-3



9 787544 044073 >

定价:25.80元

亚洲第一大通路企业联强国际执行总裁

杜书伍 著

将才。

1000亿 总裁30年育才心法

让年轻人少奋斗5年

企业内部EMBA教材首次对外披露

THE SECRET OF
MY CAREER

山西出版集团
山西教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

将才：让年轻人少奋斗5年/杜书伍 著. —太原：山西教育出版社，2010.7

ISBN 978-7-5440-4407-3

I. ①将… II. ①杜… III. ①企业-职工-能力培养
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第071915号

出 版 人：荆作栋

责任编辑：唐 锋

特约监制：杨文轩

选题策划：刘 峰

特约编辑：陈俞倩

复 审：李 飞

终 审：刘立平

视觉创意：弘文馆·李道娥

设 计：北京中天华唯文化发展有限公司

印装监制：贾永胜

出版发行：山西出版集团·山西教育出版社

(电话：0351-4729801) 邮编：030002

印 刷：北京温林源印刷有限公司

印 次：2010年7月第1版 2010年7月第1次印刷

开 本：640×950 1/16

印 张：13.25

字 数：114千字

印 数：1-10000册

书 号：ISBN 978-7-5440-4407-3

定 价：25.80元



版权所有©杜书伍

本书版权经由天下杂志股份有限公司授权天津华文天下图书有限公司出版简体版权，委任安伯文化事业有限公司代理授权，非经书面同意，不得以任何形式任意重制、转载。



长歪的树，长不高。

——杜书伍



Contents

目录

作者序 观念普及，是组织跃升的动能 杜书伍 / 001

CHEERS 杂志专访 领导，就是用观念领导 卢智芳 / 009

第一部

职场的基本态度与信念

豆芽现象 / 021

人两脚，钱四脚 / 025

年轻人的资产与负债 / 029

公车理论 / 033

人无远虑，必有近忧！ / 037

大者恒大？ / 040

简单就是美 / 044

新平社
PDG

自卑与超越 / 048

生涯成长的认知与突破 / 055

第二部

能力的正确认知

过度依赖优势，让人疏忽能力培养 / 063

资讯过多，让人肤浅 / 067

聪明人，容易不务实 / 070

老鸟，也会坠机 / 073

知识与常识 / 076

能力的内涵 / 080

能力养成的五个等级 / 083

学习能力 / 088

学习与应用 / 092

系统习惯的养成 / 103

连结阅读才能学以致用 / 107

整合阅读才能提升整合能力 / 112

第三部

制度是专业的模式，还是束缚？

无能者的借口 / 119

横柴入灶？ / 122



本能叛逆与理性叛逆 / 126
要理解才去做，但无法理解也要去做 / 130
不是制度僵硬，而是人僵硬 / 133
形期无形 / 138
生活中训练井水、河水分清楚 / 144
到隔壁便利商店买东西，不要开车！ / 150
懒而美的文明 / 153

第四部

将才的条件

每个人都是管理者 / 159
每个人都要有会计观念 / 163
主管格局的自我培养 / 166
独立人格的行为特质 / 171
善用旁人提醒，减少个人盲点 / 176
沟通能力的基础 / 179
衡量个人成熟度的四个指标 / 183
观念改变是突破现状的关键 / 188
压力管理 / 193
到底是“将”，还是“士”？ / 198



作者序 观念普及，是组织跃升的动能

杜书伍

或许是因为出身于教师家庭，或许是求学时期兼任老师的历练，也或许是作为企业主管长期辅导下属养成的习惯，回顾我的一辈子，虽然没有专门从事过教职工作，却似乎与“如何教”脱不了干系。

我的祖父与外祖父都是校长，父母分别是中学及幼儿园教员；虽然家中四兄弟无一人继承父母衣钵，但回想起来，我的成长过程中倒有两段机缘与“如何教”有关。

一是还记得高中时父亲在自家开设数学家教班，我去帮忙担任小助教，当时还颇受学生欢迎。另一是大四时我在外校教高三数学，后来服完兵役到神通电脑上班时，校长又来找我，希望我白天工作晚上还去兼课，钟点费很诱人。虽然我终究没有去当兼职教师，但当时的口碑还算不错。

非教师的实质教导工作

我在交通大学主修计算与控制（即今日的资讯工程），当时整个台湾省都没有几部电脑，而且多半归属于政府部门或学术研究机构；所以考上大学时我懊恼不已，担心自己连找到电脑工程师的工作都很吃力。没想到阴差阳错我只当了一年的工程师，而后三十年实际上做的多是“教导”的工作。

兵役结束前两个月我看到报上的报道，一个叫英特尔的公司成功开发出能将整座房间大的电脑的运算功能部分微缩成一小片晶片的产品。我凭直觉认为这样的产品必然可以普及，所以我决定加入神通电脑，推广英特尔微处理器。

当时整个台湾省的绝大多数企业为传统产业，科技知识非常贫乏，推广工作十分困难；后来我索性创办台湾省第一本科技资讯杂志《微电脑时代》，白天推销晶片，晚上当总编辑，这个双重身份维持了五年。

另外，我三十岁就被拔擢担任联通电子的总经理，一个“少年总经理”如何辅导部属，进一步要考验我“如何教”的能力。从一开始不免跌跌撞撞到揣摩各种方法，我逐渐体悟到最有效的辅导，在于从根源改变员工的认知；当员工具备正确的职场观念与做事方法后，自然而然就能通过任务的赋予与历练的累积稳健成长。所以，我非常注重员工的观念

与认知，花费很多时间在观察员工、找出盲点、沟通观念上，而且不厌其烦。

“联强 EMBA”的由来

我是一个很喜欢观察与思考的人，每天看着公司的运作，看到人员面对难题时是如何处理思考、部门间的摩擦如何消除……点点滴滴中，我感觉这些运作的背后都有其共通的规律，洞悉其运作原理，就可以事半功倍有效地解决问题。而且如果每个同仁在做事之前，就能掌握这些正确的观念与方法，整个公司的运作效能，不就能够成倍提升吗？

正因为想要把正确的做事观念与方法“普及化”到每一个同仁身上，我把我的思考心得，尽可能多地说与同仁知晓：这些内容有些是针对初入职场的年轻人容易产生的迷惑，有些是针对可以减少部门间摩擦的方法，有些是针对普遍存在企业制度运作的盲点……大多数是针对经营企业的柴米油盐酱醋茶，但不去点出与理清这些认知盲点的话，整个组织的运作就会力不从心，无法产生“如臂使指”的灵活度与通畅感。所以当我观察而得出体悟后，一有机会我就讲，一而再、再而三地讲，直到同仁认知、认同内化为止。这些讲述的主题，就是“联强 EMBA”的前身。

直到约摸十年前，我意识到当公司规模愈来愈大后，有愈来愈多的同仁无法直接听到我讲，容易造成认知的隔阂，才尝试改用书写的方式记录这些观念认知，并通过电子邮件

寄给内部员工。

从小数理是我的强项，语文却是我的弱项；但后来我逐渐体悟到文字很美，而且是最好的沟通工具。因为文字的用字简约，可精准地传达我的想法，而且对接收对象而言，若是听我演讲，他们被迫要用我说话的速度理解。阅读则不然，读者是依循自己的节奏在吸收，可快、可慢，还可“倒带”、重读。再加上电子邮件可大量、快速传播的特质，还有比文字结合电邮更完美的观念传播工具？

“联强 EMBA” 对外传播的历程

当同仁习惯于阅读文章后，有业务同仁开始想到，若是客户通过阅读联强 EMBA 文章而能提升经营管理能力，不也有利于公司业务的拓展？我们便陆续转寄给经销商，没想到获得颇大的回响。然后我们进一步将文章分享给公司新成立的网站——联强 e 城市的订户，读者更广泛普及到各行各业意想不到的对象。根据我们初步估算，少说有五十万人看过联强 EMBA 的文章。

还记得那段时间，公司的公关部门陆续收到许多演讲邀约，一般企业的训练单位自是不在话下，甚至也接到来自市政府、大学行政单位、医院管理部门、文官训练中心等机构的邀请。当询问邀约缘由时，对方竟能随口说出某一篇联强 EMBA 的标题。对于这套原意作为内部训练用的文章竟不可思议地引发不同形态组织的共鸣，我虽然无法一一回应和

参与，却也深感组织形态虽有不同，但面临的管理议题却有本质上的共通性。

而这样的回响，也改变了我原来无意出版此书的初衷。

我对“观念普及化”所能产生的力量感受很深，因为观念若能深入多数人的思维，就会形成一种氛围，使身在其中者自然而然地被潜移默化，这是最自然的改变与提升方式。好比这几年我愈来愈喜欢台北，因为它业已形成自动排队、有礼、自制的文化，外来人口来到这个城市也会受到感染，自然而然跟着排队、守秩序，这就是所在环境对人的无形感染力。

而台湾省近十年来有许多企业在国际上大放异彩，若能将其长期体悟而积累出的知识与经验，分享回馈到企业之外，就能使良好的观念加速扩散于整个社会，形成向上提升的无形力量。我认为以这个形式回馈社会，远比金钱或物质的赠予还有意义。

近年来我看到很多年轻人初入社会三到五年频繁转换工作，就像“随机碰撞”的“碰碰球”一样，随性所至、无所定着；三五年后当他们最终认清职场生态愿意安定时，往往已年过三十，浪费了至少五年的“蹲马步”的时间，这对个人、企业与国家都是很大的虚耗。因此，倘使这本书的付梓，能使职场正确观念与认知得以“普及化”，职场年轻人能及早建立对职场生涯、职场伦理与企业组织的正确认知，减少摸索与虚耗的时间，岂非个人、企业与国家的“三赢”？

一本打造将才基因之书

从2000年写就第一篇文章开始，几年下来陆陆续续地积累，统计下来竟有近百篇的文章；不过，由于文章所涵盖的主题甚多，此次仅收录与职场相关的文章。这些文章大体涵盖了几方面，但有一个共同的精神，可说本书是针对有志成为专业经理人，如何从基层“打造将才基因”的自我锻炼手册。

我一向不相信天底下有一步登天的美事，所有的成就必然都是一步垫着一步、厚实的积累，才能从组织基层的“兵”、逐渐提升为带兵打仗的“士”、最后茁壮成长成为运筹帷幄的“将”。否则，长歪的树长不高，即便一开始成功也容易半途夭折，终究无法获致长久的功业。

更何况，大将不是“蓝波”，不能仅靠一两种特异功能就想要力挽狂澜；大将是要具备全面的能力、成熟的人格特质，并已将扩大思考范畴与主动积极负责内化成为一种习惯，这需要长时间能力的淬炼与任务的赋予才能逐步养成。想要成为“将才”是没有捷径的，必须踏踏实实地打好“将才”的根基，等待战场出现、积累战功。

所以，将才是具备完整的能力与人格特质、万中选一之人。而有志成为将才的年轻职场工作者，若能预先认知将才的条件与特质，不就能及早打造自己的将才基因、等待机会的到来？

如何正确“读”与“用”，自我培养将才实力

最后，对于有心成为将才的职场工作者，我想谈谈如何读这本书。

近年来，我对脑神经科学日新月异的发展深感兴趣，投入不少时间钻研。因为脑神经科学的研究解开了人的能力、人格特质是如何塑造的，甚至也发现了学习是如何发生的。这些发现对于企业如何做好选才、育才有莫大的帮助。因此，我要求公司用人主管必须对大脑运作有一定程度的了解，而联强学院也开设多门有关“脑的结构与运作”的课程，教导大家认识能力、人格特质的塑造历程，帮助大家更认识自己、更了解部属甚至自己的小孩。

对大脑运作的涉猎过程，也解开了我过去多年的疑惑：为什么很多人很积极地阅读，学富五车却发挥不出来？我发现问题就出在阅读的方法不对，读进去的知识在大脑里面无法与既有经验形成“连结”，导致读进去的资讯都只是一堆资料，无法解答现实环境面临的问题，而且很快就会淡忘（详见本书《连结阅读才能学以致用》一文）。

所以联强学院也以大脑理论为基础，开设“阅读学习训练”的课程，教大家如何正确阅读。简而言之就是要用“连结阅读”的方式来读书，亦即阅读时需一边咀嚼文中的意蕴、模拟文中提到的场景，一边连结到自己的工作。而联强内部在推广联强 EMBA 文章时，会附上三到五个“导引思考

问题”，引导同仁做连结阅读。这次出版的书中同样附上这些导引思考问题，希望有心读通此书的学习者，“知”而后真正能“行”，真正转化为对工作实力的提升。

结 语

在此次出版的过程中，当我整理与重读这些文章时，让我感到十分欣慰的是，这些文章写作时间前后跨度最长有七八年之久，然而不同时期写就的文章，立论与逻辑并未随着环境的物换星移而有矛盾之处。我想，这是作为一个业余作者的小小的成就吧！

最后，特别感谢天下杂志殷发行人的热情邀约，以及天下杂志同仁为出版此书所做的努力。



不管什么时候看见杜书伍，他永远是从容不迫的样子，即使经过了 2008 年一整年全球经济对企业的震撼教育。

这当然也跟他的经营成绩有关。再不景气，联强国际照样逆势扩张，2008 年合并营收增长了 11%，达到一千九百亿元台币。连带地，问起杜书伍 2008 年体会最深的一件事，他豪气地笑着回答：“这次金融海啸，倒是解答了我脑子里的不少悬疑。我很高兴我很多想法都是对的！”

从小就喜欢深思的杜书伍，脑子无时无刻不在转动思考。成为企业家之后，这更成为他带领团队向前走的管理方式。“我认为领导就是要‘观念领导’。”杜书伍说。为此，2000 年之后，他干脆当起“老师”，每天早上八点到九点召集干部“上课”。随着联强国际规模不断扩张，杜书伍进一步把上课内容写成文章，让全体员工都能了解他的思维。

大老板为文创作，想必离不开严肃与教条的成分吧？一点也不。这个系列后来以“联强 EMBA”为名。随电子报发送的短文，因为谈的是工作中人人会碰到的课题，深入浅出，以小窥大，不仅内部干部受用，连收到的外界客户、经销商、合作伙伴都深觉有收获。无形中，杜书伍培养出一批忠实的阅读“粉丝”。

大方分享自己的心得，杜书伍笑着说，希望通过文字带来影响，说不定就此改变某个人的职业生涯，或让某家企业从此降低基层运作的成本。“公开这些是带点理想性的。”他说。

积累多年后，这些篇章集结为《将才：让年轻人少奋斗5年》一书。新书付梓前，杜书伍接受采访，谈起他走过的职涯历练，并从作者角度提供读者使用本书的建议。

问：你对自己的职涯一直都有清楚的想法，是不是少年养成的过程带给你一些影响？

答：我觉得有两个因素：第一，是种稳定的力量。我的家庭教育一直教我要踏实。假如没有这个，人就会浮躁，风一吹就会摇来摇去。第二，我成长的年代，是台湾省非常期望走向富裕的年代，对自己有希望成功的强烈企图心。有了这种企图心，就会去动脑筋，想要突破。但有了先前稳定的力量搭配，我不会躁进，或一看到旁边的机会就摇摆。

问：父母亲怎么教育你这种态度？有特别的方式吗？

答：这些认知有的是来自父母正面的言教，但也有来自

负面的。好的可以学，坏的汲取教训。像我母亲是正面教材，我父亲的中年危机则算是负面教材。父亲本来教书教得很好，收入也很高，但后来他想当校长，就从教育界退休，参加别人的办学，最后却没有成功。这件事对我的影响是，当我要作重大决定时，我会很审慎，会深入思考。多思考，就会把范畴扩大，把考虑的时间拉长。思考也是另一种稳定的力量。

问：你的职业生涯中，哪些是你需要思考的时刻？

答：我出来工作大概快四年时，有人用 double（双倍）的薪水来挖我。我那时候负责英特尔微处理器的推广。对方做电子打卡钟，当时我的薪水两万出头，对方用五万挖我。因为对方的产品要外销，还对我说：“我就给你五十万，你跟我出国跑。”那时候，这笔钱很大很大。我想，天上从来不会有“馅饼”掉下来。这个人出手这么大气，代表他的行事作风不踏实。这笔钱我能拿六个月还是一年？所以最后我就没有去。

另外一次，是我大四时在外校教高三数学，服完兵役回来后，校长又来找我，要我去教书。我约略算一下，去教书，至少一个月有四千五，当时薪水差不多是七千块，等于是兼一份差，薪水增加六成，但我还是拒绝了。因为老师领的是钟点费，薪水不错，但增幅有限，又不是我的主业。我投入公司的工作，薪水可能会增长很快，所以我拒绝了，决定专注做我的本业。

问：很多人面对机会难以拒绝的理由，是认为它稍纵即

逝，你不担心这一点？

答：没有实力，机会都不是你的。机会其实随时都有。我用公交车来譬喻，尽早让自己站上公交车站台，机会来时你才上得去。但有时候你站在那里，机会还没来，你也要耐心等待。

我在学校时就经常思考自己的未来。除了本专业，我还去修了很多管理课程。我知道我学的是 computer（微电子），但我希望走管理、业务的道路。我为自己设定两年时间熟练技术实务，之后再转调。但我做了九个月，就被公司要求转调。那就是另一次思考，因为觉得技术的磨炼还不够。不过，一方面是配合公司需要，另一方面，我还是可以在做业务时研究产品，只要肯花时间，我一样可以积累技术经验，同时产品还可以卖得更好。所以我白天跑业务，晚上看书，两者兼顾。这段过程也让我思考，如何让两件冲突的事情协调，能够一鱼双吃。

问：像个人生活、娱乐这些方面，都不在你的考虑之内？

答：（笑）我进入社会前面十年，只看过一两部电影。

问：你从什么阶段开始真正让自己从“部属”的思维，提升到“管理者”的思维？

答：第一，学校时，我就常思考自己的未来出路，因为不是狭隘地读书，想的时间也比较长远，所以习惯以比较高的高度看事情。从学校建立这样的习惯后，这一辈子，我都是拉高高度来看事情。第二，我念了管理，自然而然就有管理的背景，让我后来在做主管的过程中很自然，

没有任何门槛。

问：在管理上经常要面对人的问题，你都没有摸索或遭遇挫折？

答：（大笑）多了。以我的职业生涯来说，可以分成几个阶段。我 1976 年出来工作，第一阶段大概到 1985 年。这个阶段都在打基础摸索。这九年时间，我涉猎的范畴很广，这段时间遭受的挫折就很多。

打个比方，我认为任何事都应该节俭。我刚开始做 sales（销售），感觉常常跑呀跑，没有结果，却要花钱。所以我出去都坐公交车，管理下属也是这样。但另外有个部门出去就直接招计程车，于是部门间大家就会比较。我就对部属说，我们今天这样节省，红利会比较好。结果呢？没有比较好。最后我拿我自己的红利出来分给大家，结果他们都不收，而且认为我这个主管有 guts（胆识）。在这样的要求下，第二年，我们的红利的确就比较好。

问：你碰到过最大的难题是什么？

答：最大的挫折就是部属被挖走。投入心力去带他们，后来他们要离职或是觉得某位女性同仁很不错，她却说：“抱歉，我要回家生小孩。”为了这个，我还写了好几篇文章，谈双薪家庭的重要，甚至上媒体谈怎样料理家务事，教太太给先生一律穿白衬衫、买同样颜色的袜子，垃圾桶一次套好几个塑料袋，更换的时候才方便……以减轻女性同仁的负担。我甚至还教她们如何准备四菜一汤。

问：说到有员工想回家带小孩，你一路走来，都被强烈

的危机意识跟企图心引导，你认为现代人对工作仍然需要这样吗？

答：关键在经济基础。这次金融危机就告诉大家：未来变化是你没办法控制的。你能把握目前的经济条件一生无虑吗？每个人对经济安全的定义不一样，但长远来看，门槛还是蛮高的。就像谁会想到现在存款利息几乎等于零？

问：去年一年经过金融海啸，职场发生很大的变动，也颠覆了很多人对生涯的想象。你体会最深的一点是什么？

答：回过头去看，很高兴我很多想法是对的，这些现象，终究证明我的认知是对的。

我本来就认为金融业是“虚业”，不是“实业”，过度扩张的结果，本来就应该泡沫化。再看很多垮掉的百年老店，很多都是老大不堪，没有危机意识，怎么经得起环境变化？

虽然很多人失业，但我认为能力强的人从来没失业过。经济景气，人员通常会宽松，企业只淘汰绩效最差的 3%，但经济不好时，企业淘汰 10%，这才是真正人力精实的编制。所以如果你在这最后的 10% 中，平常没事，但是就像人家说“退潮时，才知道谁没穿裤子”，碰到考验，谁没穿裤子就看得到了。

组织中，70% 都是基层员工，30% 属于干部级，中级主管以上可能只有 3%。这一次企业砍掉最多的，是基层员工跟不好的干部。你希望自己安全的话，就要努力挤进前 3%。大家都没有危机意识与对现实正确的了解，让自己进入真正安全的范围。在不安全的范围中，当然会被砍掉。这个世界还是

人才不够的，如果你是人才，绝对不会失业。

问：专业工作者或经理人可以从中学到什么？

答：要学到未来变化是很大的，绝对不能认为它不变或变化很小。另外，经济安全与危机意识是必备的。经济安全还包括能力安全，要让自己一直跑在前面，不要落在后面。

很多人听不进去，因为他们根深蒂固地认为工作是痛苦的，休闲是快乐的。我认为这是极大的错误。你钻进工作中，那种知识的满足跟喜悦，完成一件事的成就感，才是真正的快乐。玩就快乐吗？不见得喔。玩是你要付钱给人家，工作是人家付钱给你，你又很快乐，而且获得愈多，表现就愈好，给我的钱就愈多，何乐而不为？

问：你不断强调思考的重要，你思考时，有特殊的程序吗？

答：我无时无刻不在思考，脑筋不动就浑身不对劲。因为思考是不分场所的，我连走路也在想事情。假如想出东西，那就很高兴了。年轻时，我对我的主管或公司做法，有时不是很认同的。但是我心里会想：“我只有两年工作经验，人家是我的三倍，其中必有道理。”我就照做，有时候会问，有时候就持续当作一个议题，随时找答案，很可能五年以后才找到答案。养成习惯后，现在留在我脑中还有很多悬案（笑）。

我认为领导就是要观念领导，所以我自己体悟到什么，我就讲给部属听。2000年以后，因为干部太多，我开始正式上课，再把上课内容写成文章。一个人要观念正确，才能有

效率地工作。这次金融海啸，不少企业出状况，倒是解答了我很多悬案。

问：为什么？

答：我们公司都用最原始的财务运作，不追求超额利润。我相信，全世界的事物都是呈常态分配。常态分配跟我们讲的中庸之道是契合的。站在稳健的角度，我们只要落在中间就好，不需要在两边。很 outstanding（杰出）的这边，毕竟是例外，有时候甚至得靠运气，所以不要去想这个。就经营企业来讲，尽力做就对了，不一定非要第一。为了做第一去冒险，可能会变成第十。我只要持续努力，可以从第三变第二，从第二变第一，不是很稳吗？想去树梢摘最漂亮的果子，可能会跌倒，这也是我讲的，留得青山在，不怕没柴烧。

问：不管是稳定或稳健，能不能为它下个定义？

答：你踏的每一步，把握度都很高。它的风险是你轻易可以承担的。比方说，我有七成把握，三成会失败，而且失败以后不伤筋骨，这样可以做。

有些事情是你有九成把握的，但那 10%一旦发生，你承担不起，这样不能做。反过来说，这件事情九成会失败，但承担得起，就可以做。过去媒体说我能创新、敢突破，表面上看起来我很冒险，其实每一步我都知道企业能不能承担得起，而且是轻松承担，不会伤到筋骨。

问：回到你刚刚说的观念领导，当读者要通过这本书吸取你的观念时，你会建议他们如何使用？

答：关于管理的书籍，现在有三类，一种是教科书，非常理论，都是专有名词；或是管理大师写的书，很多例子都是国外或大公司的例子，有距离感；我写的联强 EMBA，题目都很小，就在每个人的周遭，很贴近职场。所以在自己的工作环境中，它是最接近、最能转化使用的。这是我当初题目愈写愈小，愈来愈贴近员工的原因。这本书所写的观念，所描述的场景，其实是每个人工作中都会碰到的经验，只是过去发生时，自己不见得能感觉到。因此，用这本书时，要努力思考在工作经验中相对应的场景，然后去模拟使用看看，那你就会真正把观念跟实务连结在一起。一方面，这会使你对观念理解更深入，再者，它会融入你的脑海，达到内化。这样，你以后随手就能应用这些观念，促进自己职业生涯的发展。这是最重要的关键所在。

(作者为 CHEERS 杂志总编辑)



职场的基本态度与信念

第一部

领导就是要“观念领导”。
观念若能深入多数人的思维，
就会形成一种无形的氛围，
使身在其中者自然而然地被潜移默化，
这是最自然的改变与提升方式。

豆芽现象

大家都吃过豆芽菜吧！豆芽生长的速度之快，令人叹为观止，短短一夜之间，竟能抽长六七厘米，且外表看起来既壮硕又饱满。然而，豆芽的质地却异常脆弱，稍遇外力便应声断裂。迈入资讯科技时代，事物的变化极为快速，个人与组织为顺应外界环境，追求短期绩效而忽略实质内涵的“豆芽现象”，也俯拾可见，值得警惕。

第一种豆芽现象，出现在个人能力的培养上。职场新人初学一项专业，由不会到熟练的阶段，大致能掌握专业的“形”，学得快的话，很快就会觉得学会了，随后，即急于转进其他领域，却同样只学到“形”就又急于转换。表面上看来学了很多，其实都只学到该行业的“常识”，真正要用时便不堪一击。（详见第二部《知识与常识》一文）

第二种豆芽现象，出现在主管对部门的管理上。有些人自基层擢升后，忽略了身为主管，一方面要精通部属所

负责事物，以辅导、协助部属，一方面则要学习了解人的行为，以及组织人才团队作战的技巧，才能展现出部门绩效。还不够融会贯通，就急着想再往上提升，**不再过问基层业务，以分层负责的名义，将大部分的工作交由部属完成，久而久之对基础运作愈发生疏，也无法辅导员工**，这同样是犯了豆芽现象的毛病。

在业绩的拓展上，豆芽现象也十分普遍。比方说，为求短期内做出漂亮的业绩表现，在未建立产品或客户基础前，即以导入少数几样明星产品、服务少数几家重量级客户的方式，建立起亮丽的业绩。倘使未能及时建立有系统的经营方法，一旦明星产品需求骤减，或者是客户转移采购时，业绩即会大起大落，这岂不也是一种豆芽现象？

观察大多数发展快速的事物，或多或少存在着豆芽现象，原因何在？豆芽的质地脆弱，内里纤维含量不高，之所以能够在短期内抽高，并非内里坚实，实为充斥大量水分，一弹即破。相对而言，一年才成长一两厘米的植物——桧木，质地十分坚韧，内里的纤维既粗壮又密实，长得虽慢，却以深耕密植之势，依序逐步成长。因此，即便是狂风大雨，也不易折损其枝干，且愈长根基愈显稳固，与豆芽的脆弱，恰成鲜明对比。

但是，桧木长得虽慢，并不代表其放缓脚步、虚度光阴。桧木的“慢”是不躁进，针对事物的细节仔细琢磨，随着经验的积累淬炼火候，且学习到新领域时，仍同步在思索如何以新的、更高的角度改进旧领域。如此一来，向上成长

时，才能同步增加下层的扎实度。

社会经济情况会起起伏伏，产业变化、科技进展极速，新的经营模式不断在挑战既有的经营方法。因而，不论是组织或个人，在长期的发展过程中，都会不断面临挑战。如果实力不够坚实，遇到环境遽变时，就可能惨遭灭顶，所以扎实的实力是永续发展的不二法门。

但是，在讲求扎实、渐进的原则下，并不是要抹杀速度，而是两者要能拿捏得宜。因此，一旦感觉事物的发展出现豆芽现象时，可将之视为一个警讯，提醒自己要详加检视成长背后的内涵、稳健程度，并设法在速度之外，力求其稳健度与扎实度，维持一个“成长而不紊乱”的成长步调，将能在高度竞争下兼顾成长与内涵。



导引思考问题

一、文中共提及几类豆芽现象？能否对应到自己或周遭同仁的情况？

二、除了文中提到的现象外，从自己或周遭部门身上，是否还能连结到其他的豆芽现象？

三、容易产生短期绩效的事物，特别容易产生豆芽现象，这也是我一再强调凡事要“踏实”、“讲求内涵”的缘故。连结自己所负责的范畴，何事是表象的亮丽，何事才能使内涵充实？

四、追求扎实的内涵必然无法兼顾成长的速度吗？为什么有人反而能后来居上？最后决胜的关键为何？



人两脚，钱四脚

每个人都喜欢钱，也都希望能拥有更多的钱。许多人因此耗费大部分的时间、穷尽心力去追逐金钱——有人每天沉溺在股市里，无所不用其极打探各种消息，每天杀进杀出想要赚取差价；也有人盲目地扩张信用而不计风险，一味运用融资想要在短时间内获得最大报酬；在网络狂热时期，全世界更不知有多少顶尖聪明的年轻人不惜辍学，毅然投身网络热潮，渴望一夕致富。

然而，股市有飙涨的时候，也有崩盘的时候，在股市崩盘时落寞的人，经常就是先前股市飙涨时最风光的同一族群；当网络梦碎、泡沫破灭之后，原先人人想要沾上边的网络事业，如今大多数人又避之唯恐不及，在这一起一落的过程中，真正积累了财富的又有几个人？俗话说，“人两脚，钱四脚”，四只脚跑得比两只脚快，两只脚的人自然追不到四只脚的钱！

如果我们换个角度想，既然钱跑得比人快，人追钱很难，但钱追人岂不是容易得多？只是，该如何让钱来追人呢？答案其实再简单不过，就是人要有能力。人如果真正具有能力，钱就会主动追上来！

我们经常可以看到，在同一家公司里，有些人工作特别努力，花在工作上的时间、心力比别人多，经验、能力便增长得比别人快，于是获得拔擢升迁的机会也比其他人多，薪水自然也跟着提高。我们也常看到，有些能力非常好的人，会有别的公司主动以非常高的薪水想要来挖走，主动聘请他去任职。这些情形，不就好像是钱自动来追人吗？因此，让钱主动来追人的方法，便是努力不懈地提升自己的能力。

许多年轻人不断地转换工作，除了心性未定之外，最主要的原因不外乎是想要索取更高的薪水收入；在知识经济时代，更不时有人鼓吹，知识装在人的脑子里而可以带得走，因此最少要三五年就换一次工作，如此可以加速提高自己的身价。但是，如果缺乏真正的能力，就算一时获得很高的职位与薪水，难道真的可以持续很久吗？近来在全球各地的企业的裁员浪潮中，高位、高薪但贡献度低的人，往往是被裁员的第一顺位。然而，一个能力强的人，就算不幸遇到公司裁员、倒闭而暂时失业，但因为有能力，势必比较容易获得新的工作，在另一家公司当中取代一个能力较差的人。

每个人每天所拥有的时间都是一样的，一个人如果把很

多时间都耗费在金钱的追逐上，则投注在提升自我经验、能力方面的时间也就相对较少，自然能力提升的速度就比别人慢，到头来钱也没追到，能力也比别人差，那真是“**财能两失**”！因此，人反而应该把时间、心力投注在提升自我的能力，随着能力不断增长，拥有财富往往是水到渠成、很自然的事。

“人两脚，钱四脚”，人追钱很难，但人的能力提升了，钱要追人却很容易。一个人想要有钱，想要拥有长久的财富，只有把时间投注在不断提升能力，不断强化自己的实力，如此一来，不但从中可以获得自我满足与成就感，而且财富也会随之而来。



导引思考问题

一、读完本文，回想一下自己有没有过“钱追人”（被钱追）的经验？是侥幸（昙花一现），还是实力使然（持续有钱来追你）？建议思考第四部《衡量个人成熟度的四个指标》文中所提到的短期与长期因素。

二、为什么类似股市、房市等产业，“长期”很难产生“钱追人”的效果？这些产业有什么特质？财富积累是基于实力或自己掌握不了的因素？反观自己所处行业或拥有的专业，能否长期产生“钱追人”的效果？

三、实力并非一蹴而就，而需把握有限资源，并转换为有价值的实力。每个人在起步阶段资源最稀少，此时最宝贵的资源是什么？自己是把宝贵的时间，集中于实力培养，还是分散于其他方面？该如何把资源转换为实力？



年轻人的资产与负债

到了毕业的季节，数以百万计年轻、充满朝气的毕业生正要踏出校园，站上职业生涯的起跑点，准备开创自己的事业。无疑的，年轻正是年轻人最大的本钱，因为年轻，所以有体力、有冲劲、满身活力，无论资质、学历、出身背景如何，似乎只要自己还年轻，时间就永远站在自己这一边，对未来也就满怀憧憬与希望。

但是，年轻的另一面，却是缺乏经验。涉世未深、处事不够圆融、工作历练不足、个性上还留着许多棱角犹待琢磨，这些特质同样存在年轻人的身上，可谓年轻的一体两面。长者对于一般年轻人常有这样的观感：“年轻人最大的资产是年轻，最大的负债也是年轻。”用这句话来形容年轻人，可说非常地贴切。

在我刚踏入社会工作的时候，也同样听过这句话。当时我凭直觉想到，既然年轻是年轻人最大的资产，同时也是最

大的负债，那么，我该如何用资产来偿还负债呢？我并未想出什么令人拍案叫绝的答案来，但当时得到的结论一直到现在我都认为是正确的，那就是**我应该趁着自己年轻的时候，花同样的时间积累比别人更多的工作经验，而经验要积累得快，除了比别人更努力工作之外，似乎找不到其他的方法。**

上帝对每一个人最公平之处，在于无论富贵贫贱、资质高低，每个人一天都同样拥有二十四小时，不会多一分钟，也不会少一秒钟。但同样的一天二十四小时，每个人活得却都不一样，有人努力认真，也有人虚耗度日，经验积累成长的脚步也因此大不相同。

假设有两个同时步入社会的年轻人，学历、资质都差不多，但是工作的努力程度不同。在一天八小时的工作时间中，就一般情况而言，真正“有效”的工作时间平均约六小时左右。如果其中一个人工作较不用心，则很可能一天的有效工作时间只有四小时；另一个人却特别努力，绝大部分的心思都投注在工作上，经常主动加班，即使是下班时间，脑子里还在不断思考工作上的事情，产生新的创意、思索问题的解决方案等，因此同样一天下来，可能可以积累相当于十二个小时的工作经验。长期如此，则两人同时工作十年之后，前者可能只积累相当于六七年的工作经验，后者却已经拥有相当于二十年的工作经验，是前者的三倍之多。**两个原本条件相当的年轻人，十年后的能力、经验以及相对应而来的工作成就，却大相径庭。**

这个简单的数学运算，其实正足以用来解释，为何绝大部分的年轻人在刚入社会时，彼此的条件其实差不多（因为都一样年轻，也一样没经验），但是经过十年、二十年之后，彼此的能力与成就却会形成极大的落差。

因为年轻而缺乏经验，其实绝大部分的年轻人都能自我认知到这一点。又由于**经验的积累需要时间，而时间流动的速度又无法加快，因此大部分的人都将经验的问题丢给时间去解决，认为随着时间流动，经验自然会跟着增加。**但如果一个年轻人懂得善用自己年轻的本钱，投入更多的心力在工作上，便能突破时间的限制，更快速地积累经验，在同侪的竞争当中，脱颖而出的机会也大为增加。

相对的，许多年轻人因为拥有年轻而意气风发，这样的朝气蓬勃固然不是坏事，但是许多人却因此认为来日方长而可以恣意挥霍，每天悠哉度日，不知不觉地已经在同侪之中逐渐落后，等到察觉出来而有心追赶时，却已经落后一大截了。一个人之所以会落得“少壮不努力，老大徒伤悲”的下场，大多肇因于此！



导引思考问题

一、时间与经验是年轻人的资产与负债，但个人状况不同略有差异。回想自己初入社会的那个时候，资产与负债各为何？自己是虚度光阴，还是想办法打破经验不足的局限？

二、大部分的年轻人认为其负债（经验不足）可靠时间自然积累，殊不知这个“自然律”是可以打破的。倘使时光倒转，你会如何打破这个自然律？

三、自己现阶段拥有哪些资产与负债？跟同侪相比又如何？展望人生下一阶段，你还需要积累哪些资产？必须尽快降低哪些负债？



公车理论

世界变动的脚步极其迅速，商机四起，你看到在这永无止境的变化过程中，有人掌握了转动的时机而迅速致富，催使另一群人萌生急迫致富的念头。

然而从个人职业生涯或经营事业的角度来看，最终追求的应该是永续发展，因此，如何成为最后的赢家，避免输在最后一点，而不致到了中、晚年以后，徒叹事业或财富成就不保，陷入“白头宫女话当年”的窘境，对于看似机会蓬勃的新时代工作者来说，相当重要。

所有的机会都是给有实力的人，也只有实力强大的人，才有机会成为最后的赢家。因此建立实力、培养实力，就成为所有事情的核心，也是任何人都应该要积极修习的课程。我经常用等公交车来比喻实力和机会的关系。你一定要走到公交车站，车子来了，才搭得上去。我们遇到的情况，大都是到了公交车站，必得等候片刻，车子才会来；另一种幸运

的情况是，到了公交车站，车子随即过来，这样的机运相对微小；还有一种状况是，离公交车站只差六七米，车子来了，你当下跑步追上公交车；而如果你和公交车差距二十米，那班公交车你是搭不上的。

这样的比喻，是提醒每个人都必须认清“**培养实力、等待机会**”是最基本的赢家法则。**机会是所有人的公交车，不会为了独独等你一个人而停下来。**大部分的人都是蓄积好实力，伺机而动；少数幸运儿则是实力一到，机会就来；或者实力本来未到，但是加把劲，及时揪上机会；如果实力相距甚远，通常是没有机会搭上公交车的。

如果企图及早搭上公交车，那么在前往车站的途中，**就必须自始至终全速前进，而不是眼见公交车没到，就径自踱方步，因为车子比人快，当你发现公交车驶来，想要追赶，已经慢了一步。**因此，不能因为还没看见机会，就磨蹭度日，应该要全速努力，才会搭上最早的机会之车，比别人早一步成功；也不要奢望没有实力，还可以取巧地莽撞上车，因为没有实力，机会就是别人的赛局，**即使勉强上车，到底还是会半路出局，而且遍体鳞伤。**

强大的实力都是来自于扎实的基础建设，这里面包括受良好的教育，在专业化的环境里，从最基础的工作历练开始努力建构。不过全世界没有一件事情可以永久打包票，更何况还有其他许多的变数在左右结果。可以确定的是，**努力不一定成功，但是不努力一定不会成功。**因此，

如果实力丰沛、蓄势待发，机会却迟迟未到，也不要轻易失去耐性。

愈专业化的东西、愈有价值的能力，学成的困难度愈高，必须投入的时间也愈长。当你需要比别人高一等的实力，就必须比别人更有耐心去历练。有的人耐心只能持续三个月，他就只有三个月能历练成的能力；有的人可以耐心熬上五年，就有五年才能历练成的能力。当你准备就绪，对事物拥有通透的了解，才不会在未来的判断上产生盲点。如此，距离最后的赢家那一站，又靠近了一大步。



导引思考问题

一、能否联系自己或周遭人物的例子，说明下列三种情况：（A）实力高但苦无机会；（B）实力等于机会；（C）实力不足但机会来临。你观察这三种情况，以后的发展有何异同？

二、你是否曾思考过，“机会”到底是什么？是突然空出的舞台（有形），还是主管突然交付的艰难任务（无形）？或者是长期积极主动负责而“创造”出来的？以此角度来思考，你是否曾错失过机会而不自知？

三、有一种说法是“只要确定是我要的，就会全力以赴”，有没有道理？到底是先有实力即有机会，还是先有机会才能培养实力？



人无远虑，必有近忧！

“人无远虑，必有近忧”，是一句人人耳熟能详的警句。然而，若仔细思索这句话的含义，不免令人疑惑：为何人不**做长远考量（远虑）**，很快就会面临危机（近忧）？不应该是今天**不做长远思考（近虑）**，未来才会爆发危机（远忧）吗？若单纯从表面的字义解释，这句话似乎有时空关系倒置的疑虑。

再深入思索，就会令人豁然开朗。所谓“人无远虑，必有近忧”，应该是指，**现在所面临的问题（忧愁），是肇因于以前没有深思熟虑的作为**；同样的，今天的作为如果未经长远的深思熟虑，未来必要面临苦果。所以，这句话除了提醒人要能深谋远虑外，事实上还点出了一个要点：**凡事必是自作自受，这是人人都要有的重要认知**。

那么，重新品味“人无远虑，必有近忧”这句话，我们除了警醒自己，要对今日的事物深思熟虑、深度思考外，昨

日的作为所造成今日的忧愁，除了默默承受外，就不能有其他收获吗？

事实不然。今日的忧愁既是昨日所致，就应去追溯，究竟是过去哪些相关的决定、作为不够周全，才造成今日的苦果？倘使重新来过，哪些错误是可以避开的？进而去认知、体悟这些事物间的“因”“果”关系。重新检讨下来，不但学得教训、经验，不致重蹈覆辙，更能强化对事物相关影响的认知，增长决策判断的能力。俗语说，不经一事，不长一智，就是这个意思。

相反的，假若不经由这种追本溯源的方式来认知所经历事物的因果关系，那么过去的错误不仅在今日要付出代价，也因为未深切体会到教训，未来仍将持续犯相同的错误，并且找不出原因，也就是所谓的不知反省。

外在环境瞬息万变，面对各种问题，除应针对问题追本溯源，再考量趋势、各种可能变化等因素，作出最周全的决策外，还需有一个认知，亦即外界事物的种种变化，不全然是个人所能百分之百掌握的。因此，在“深谋远虑”的同时，须时时提醒自己不能过于自负，反而要戒慎而行，随时具有危机感。当然，具有危机感并不代表要保守、退却，而是要具有企图心。在积极但审慎的心态下，就能达到犯最少的错误，积累最大成就的境界。

导引思考问题

一、本文在于提醒大家决策前多思考，避免埋下未来的隐忧或苦果。工作负责范畴中，哪些是过去决策时未多想一步导致的苦果？

二、决策前要能深思熟虑，前提是想清楚事情的因果关系，很多事情的因果关系较为复杂，必须拆解更细且思考一次以上。有没有因事前详细规划不放过任何细节，而把事情一次做好的经验？这样的经验，如何能够内化成为根深蒂固的习惯？

三、在缺乏经验时，有些事深思熟虑后仍不免有所遗漏与不足，汲取自己或他人的教训作为下次决策的参照是最宝贵的资产。但有人一再重蹈覆辙，或仅以粗心的理由自欺欺人，这是好面子，还是懒得深度思考？



大者恒大？

“大者恒大、强者愈强”是我们看待一个产业时经常采取的分析角度，从科技产业过去的发展轨迹来看，也的确存有这样的情形。但是，“大者恒大”是否真是市场竞争的铁律？恐怕并不尽然如此！

过去，规模愈大的公司往往愈具有竞争优势，除了因为大公司较具知名度、积累较多的经营经验与人才之外，其最大的优势在于，已经建立起完整的产销体系，从研发、生产到销售，结合成为一个完整的运作系统；并且在继续扩张发展方面，能够动用的资本与其他各种资源均远非一般小公司所能比拟。用简单的话来讲，就是大公司的“柴米油盐酱醋茶”样样齐全，因此，新的产品能够很顺利地进入产销体系，转化为商业利益，而小公司的这些基本条件几乎样样都缺，这成为小公司难以与大公司竞争的最大障碍所在。

然而，这种情形很可能正在扭转当中。当产业上、下游走向专业分工之后，产业发展环境的基础建设愈完整，其实对于小公司而言是相对有利的。就拿半导体产业为例，过去，一个团队即使有了很好的创意构想，但如果想要落实成为一件 IC 产品卖到市场上，首先要能够建立一支软件设计团队，自行开发出 IC 设计的工具软件，不仅耗时，而且所费不赀；生产的门槛更高，除非能够先筹措十亿美元盖一座晶圆厂，否则一切都免谈！

但今日的半导体业，有软件公司供应一流的 IC 设计工具软件，从线路设计到最后的除错功能，一应俱全，而且相对于 IC 设计公司自行开发而言，成本上便宜许多；生产则可以交由晶圆工厂代劳，其制程先进、交货期稳定；销售上也无须太过担心，因为有销售触角广泛且兼具技术支援能力的通路商代为推广销售产品。在这种情况下，只要拥有好的创意，获得创投资金区区数百万美元的挹注，三五个人便能够设立一家 IC 设计公司，并拿出好的产品来与龙头级的大公司一争高低，产业的进入门槛相对地降低许多。

这种情形其实正是新经济的最佳写照。由于产业的基础建设趋于完整，使得知识转化为商业价值的难度大幅降低，缩短了创意与创新之间的距离，相对于小公司而言，大公司在资本、产销体系等方面所筑起的高墙，已经不再足以成为竞争者的进入障碍；大公司与小公司之间的竞争，逐渐达到完全凭借彼此的知识、创新能力来一决胜负的境界。

就此观之，新经济之所以兴起，正是由于产业走向专业分工，整个产业的基础架构趋于完善，使得知识、创意落实为商业价值的门槛降低。

由于产业环境的基础建设走向完整，使得小公司的进入障碍降低，相对的，投入相同领域者众多，也使得市场竞争更为激烈，新兴的小公司之间不断比赛创新的速度，不断冲刺以求比别人更早一步发现市场新的利基。

在这种情形下，任何一家公司凭借某一个条件（某一类产品、某一项技术）所产生的市场优势，其持续的时间也会大为缩短，一家公司的价值暴起暴落的现象将会屡见不鲜。这是新经济时代的另一项显著特质，而大公司要在这种生态环境之下长期维持其“大”，显然是要比以前辛苦许多。



导引思考问题

一、“大者恒大”是描述产业或企业的何种现象？在新经济崛起后，对“大者恒大”应有哪些修正？为什么？试以文中所举之案例汇整归纳。

二、承上，虽然小公司进入产业的门槛降低，相对的便形成竞争者众多；创造价值而产生的领先时间缩短，企业暴起又暴落的时间缩短。试由公司所在的产业来观察，是否也出现类似现象？还有哪些产业，也有出现上述现象？

三、承上，这一现象对于自己所负责的产品或范畴，将有何影响？读完本文，最大的体悟为何？



简单就是美

有时候，我不禁对于顶尖服装设计师深感佩服，他们设计出来的服装，样式、剪裁通常都不花哨，却能在看似有限的素材中，延伸出许多让人心里为之一动的创意。我相信他们脑海中的创作思绪是丰富多彩且瞬息万变的，但是最后呈现出来那种引人驻足凝视、向往的美，却来自于简单。

我也经常从事商务旅行，在住过的饭店当中，真正令我感到舒适，能一消旅途舟车劳顿的，往往并非布置得富丽堂皇，反而是相当素朴雅致，各种设施、摆设都让我感受到有如在家里一般，熟悉、方便而宁静。

其实，生活当中的许多事物，我们追求的往往不是复杂，而是简单。简单就是美！

仔细想想看，我们今日使用的电视机、摄影机，功能比起十年前不知新增了多少倍，但我们真正经常使用到的，还

是不出那几个最基本的功能按钮，因为这些功能的操作是我们长久以来所熟悉的。

当愈来愈多新的功能加诸产品上，如果使用者要完全了解、熟悉这些新功能的操作，往往得花许多心思与时间，然而，在忙碌的工作之外还愿意这么做的“玩家级”使用者，到底只是极少数。绝大部分的现代人，对于许多产品新增的设计与功能，甚至从来都不曾、也不想花心思去学会这些新的操作，即使学会了，也因为太少使用而又忘记。毕竟，**是人在使用产品，而不是产品在操弄人**，因此，只有简单，才能让我们享受生活。

所有的人都只有在工作上才可能把事物带向复杂化，为了追求工作上的极致表现与绩效，人们不断绞尽脑汁，在同样的事物中不断添加更多的元素。特别是开发产品的人，由于工作的全部时间无时不在思考产品的各种功能设计，因此很容易在不知不觉中陷入这样的盲点：**一味地想把产品设计得更加新奇，更加与众不同，并且尽一切可能地把所有创意与想象力实现在新开发的产品上**。结果，把产品导向与人们生活习惯相反的方向。

这种情形又以电子产品的开发者为甚。由于电子产品的所有功能都是程式化的设计，增加新的功能只是增加脑力的付出，不会增加太多生产成本，而脑力的付出本来就是产品开发者的工作。渐渐地，科技失去了人性；在视觉设计上，象征科技的也就永远只是冰冷的色系了。

人不会在生活中，为了学会使用设计者穷尽脑力开发出

来的复杂功能而自讨苦吃。真正优秀的设计者开发出来的产品，就像一流服装设计师在简单的剪裁中，让人体验深刻的美；就像顶级饭店从细微之处的贴心设计，让旅人感受到如窝在家里一般温暖，在不改变使用者既有习惯的情况下，让他们去感受到产品设计上的方便与使用乐趣。Nokia 诉求“科技始终来自于人性”，我心有戚戚焉！

导引思考问题

一、为何复杂化的产品或服务，到后来终归会再恢复“简单”？这跟消费者的使用习惯、学习新功能所需付出的成本有什么关系？

二、承上，倘使消费者最终将追求“简单”但精致的产品或服务，为何生产者所生产出来的产品，功能却日趋“复杂化”？

三、所有的工作都要追求不断的改善与创新，自己的工作亦然，如何能在追求变化的过程中，拿捏得准“简单”的原则？

四、第三部《不是制度僵硬，而是人僵硬》一文指出：“制度办法是设计来让人运用，不能太复杂”；另外，职能衡量制度之“规划能力”要项中，也强调好的规划案需具备“简洁化”、“效率化”的水准，这跟本文的主旨有何共通性？你如何延伸这个精神，用于自己的工作？



自卑与超越

作为一个主管，很重要的任务，即在于要花费相当多的心力去辅导员工，通过员工个人的提升，进而让部门扎实、公司的运作扎实（联强落实 7P 信念的精神即在此）。而辅导的内容非仅止于工作技能，还必须深入了解员工的心理，特别是成长过程引发而来的性格与行为变化，从观念、心理层面着手，方能采取有效的辅导方式，帮助员工提升。因此，“读人”是一名主管必须培养的能力，而要培养读人的功夫，相当程度要借助心理学的知识。

《自卑与超越》是一本书的名字，是一位相当有名的心理学家——阿德勒的著作。“自卑”这个名词乍听之下，很容易让人联想到是负面的特质，但事实上，每一个人在成长过程中，都会因为各种不同的原因而产生或多或少的自卑心理，可以说普遍存在于每一个人身上。也因此，自卑与超越提供了一个不错的“读人”的角度。

为什么说自卑普遍存在每一个人身上呢？任何一个人在成长过程中，最初都是以感觉来判断是非好恶，随着心智逐渐成熟，以理性来分析判断事物的比例也逐步提高。可以说，一个人的心智成长，相当于思维当中理性成分提高的过程。刚出生的婴儿到幼年阶段，其心智就像一张白纸，从外界接收到的讯息或许不多，但因为每一个讯息都是新鲜的，感受特别强烈。此时接收到任何负面的讯息，印象都会特别深刻。例如，长相可爱的小孩比较容易得到大人們的喜爱，相对的，外貌平平的小孩受到大人喜爱的程度便不如外貌较为可爱者，在相对比较之下，其内心便很容易留下自卑的情结。

又好比说，一般的父母亲在生出第一个小孩时，因为初为人父母，因此通常对小孩特别爱护。相对地，排行老二的小孩，虽然仍受父母喜爱，但程度上可能不及于他的兄姊，在这种情况下，也可能产生老二的自卑心理。不仅如此，包括身材的高矮胖瘦、课业成绩的好坏、家庭背景的差异等等，都有可能在人的成长过程中，种下自卑的因子。甚至于长得高的人也有可能自卑，如果个子高而个性又较为腼腆的话，很可能因为容易被注意到而感到自卑。

事实上，由于每个人都不可能完美，都有优于他人的长处，也有某些方面比不上别人，所以一个人存在或多或少的自卑心理可以说是一种常态。一般人都误认为自卑不是件光荣的事情，因此大多不愿正面去谈论它，可是自卑却不断影

响着一个人的性格与处事态度。

人除了自卑之外，相对的，也会因为自卑而产生“超越”的心理。这股超越力量的大小，视自卑心的强弱，以及个性、企图心等而定。自卑心愈强的人，如果个性又较为刚强，加上旺盛的企图心，将会产生非常强烈的超越心理，希望在其他方面有更突出的表现，借以弥补心中自卑的部分。就此而言，自卑心的存在可能是件好事，也可能是件坏事，就看个人如何去驾驭自卑与超越。

自卑与超越的强弱相对不同，在不同的人身上，衍生出许多种不同的性格与行为来。有些人因为自卑而畏缩，对于外界事物怯于表达本身想法；也有些人想要超越自卑，但是不得其门而入，或是能力不足，结果演变成自暴自弃，认为再多的努力都是枉然，干脆全盘否定、全面放弃。另一个极端则是，超越的能力相当强，但由于许多弱点是先天性的，已经无法大幅改变，因此将心力集中在新的领域，希望能在其他方面超越他人。例如，因身高较矮而感到自卑，于是在事业上更加努力，获致更高的成就。第三种情况则发生在超越能力中等的人身上，虽然自卑，也想要超越，能力却不完全足够，但也不至于落后太多，如此很容易导致一个人的个性成了凡事不服输，死要面子。

超越就像是自卑的反弹力量一般，愈是强烈的自卑，其可能产生的超越力量也愈大。正因这股力量相当强大，若能够妥善运用，则可以成为一股不断突破的动力。然而，高度超越之后，却也容易掉入另一个陷阱之中，亦即自大，这反

而会成为能力提升上的障碍。因此，很强的自卑，加上很强的超越，必须辅以理性的思考分析，以及对事物持衡、客观的判断，否则，将成为另一个失败的开始。

举例来说，台湾省的教育体制当中，在初中毕业之后，因为升学渠道的不同而产生显著的分别：成绩较好的人进了普通高中，准备继续上大学；一部分的人则进了五专；至于选择接受职业教育的人，通常是成绩较为落后的族群。对于升学表现较差者而言，学校、制服、课程的不同，很容易被延伸为挫败与自卑。然而，升学上的差异不见得完全等同于资质的优劣，成绩不好的原因也可能只是一时的贪玩、不专注，因此在这群学生当中，也不乏资质优异者。对这些人来讲，如果升学上受到挫折，能够激发出超越自卑的动力，往往在课业表现上让人耳目一新，进而继续升上二专、大学，接受高等教育。

这些升学过程较为曲折的人进入社会工作之后，其超越的力量通常会持续下去，反映在工作表现上，甚至比一般升学路途平顺者更为突出，职位爬升得更快。至此为止，都是因为自卑情结产生的超越力量所带来的正面效应。然而，如果此时不能以客观、持衡的态度来检视自己，便很有可能掉入自大的陷阱，认为当初功课比自己好、一路顺利升学者，其能力竟不过如此，本身因此陷入不可一世、自命不凡的心态中，于是对任何事物都有很强的主见，沟通时不易听进别人的意见，进而产生合群上的问题。

另一方面，过于自大的结果，相对会降低对于外来资讯

的吸收能力，阻碍了持续地成长与学习。在这种情形下，即使再好的资质，其发展空间也会受到很大的限制。这种因自卑产生超越，超越之后却又掉入自大陷阱的情形，在职场上经常存在，不过也只是针对部分的案例而言，并非所有同样求学经历者尽然如此。

自卑人人都有，只是自卑的起因、程度不同罢了，而自卑又可能蕴含强大的超越力量。一个人可能因为自卑而畏缩，甚至自暴自弃；也可能超越了自卑，却又陷入自大的陷阱。因此，每个人都应该以坦然的态度面对自我内心的自卑情结，可借由追溯幼年时期的回忆，从中找出自卑的根源，并分析今日的种种行为，有哪些是与幼时的处境有所关联，使自己在工作、处事上，避免走入自暴自弃或是骄傲自大的道途。

主管也应该将自卑与超越作为“读人”的角度之一，从心理、观念层面着手，以掌握住辅导的重点，帮助部属突破成长上的盲点与限制。但务必切记的是，自卑与超越只是提供一种“读人”的角度，而凡事皆不应一概而论，同样的特征在不同的人身上，不见得都是弱点，而具有相同弱点的人，也不见得都会产生自卑。否则，反而容易落入另一个陷阱，亦即由某一项特点，便轻易地把其他人贴上标签，形成“读人”时的另一个盲点。

导引思考问题

一、自卑心理存在每一个人身上，是一个非常普遍的现象。请回顾一下自己从小到大的成长历程，印象深刻的自卑心理出现在哪些地方？

二、自卑心理的产生，源自于自己与外界环境的对比下产生的认知。对比自己的自卑心理，可能是小时候哪些事件或环境产生的认知。

三、自卑心理可能会导致人的“超越”、“逃避”或“转进”行为，其反映了一个人属于不服输、退缩等个人特质，对比自己的自卑心理，结果导致哪些不同行为？对比熟悉的人，能否举出“超越”、“逃避”或“转进”的案例？

四、超越与转进就是一种为达成目标而要思考规划与执行的过程，其中还要有不惧怕困难的态度、坚韧达到目标的毅力。过去曾成功超越或转进的经验，是否符合了上述描述？

五、总结你成功超越或转进的经验，针对自己仍感到自卑（不足）之处，自己是否有“逃避”的问题？能否用新的认知去处理它？

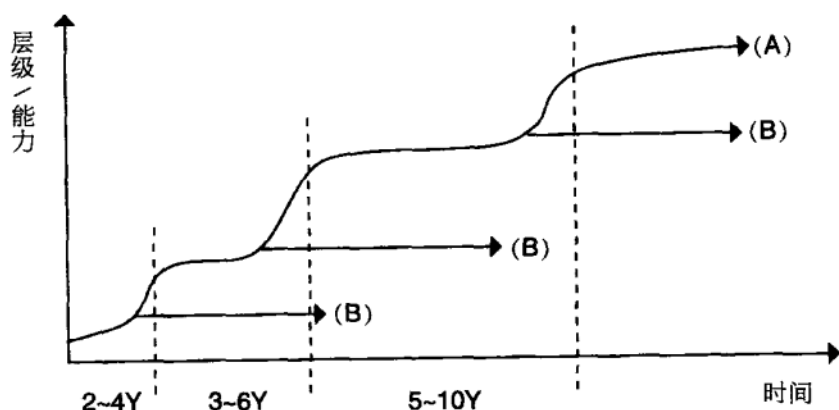


生涯成长的认知与突破

工作生涯的成长过程，与一个人的求学过程颇有相似之处。求学过程中，必须从小培养良好的读书习惯与方法，并且打好基础，就像小学的加减乘除、中学的代数、大学的微积分，循序渐进地学习更高深的知识，如果基础没打好，将无法顺利升学。生涯成长过程亦相同，工作能力的成长与职位的提升均有一定的条件。

生涯成长的特性，在于**职位的提升或能力的增长并非与时间成直线性关系，而是呈现 S 型曲线关系**。一名刚从学校毕业、进入社会工作的年轻人，在一家公司中从基层做起，针对其开始接触的工作内容，从完全不懂到了解，接着熟悉工作内容而进入状态。此时尚不足以构成在工作职位上升级的条件，必须在熟练之后，进一步对工作内容的本质与意义有更深入、全面地了解，达到精通的程度，亦即**对工作项目并非个别、单一地了解，而是通盘的掌握与贯通，其能力才**

能得以明显升级，并反映在工作职位上的提升，担任基层主管。这段能力升级的过程，通常需要二至四年的时间。



升任为基层主管之后，必须统筹整个单位的资源，开始接触到领导与管理性质的工作。针对这一新的范畴，又必须重新学习，从不懂到了解，进而熟悉、运用自如，待达到贯通的程度，其能力才又再一次地升级，这个阶段需要的时间较长，通常约三至六年不等，视个人资质条件不同而有差异。随后，每个阶段升级之后，又会加入新的工作范畴，而必须重复同样的过程。

值得注意的是，针对工作内容当中的新领域，从开始学习到熟悉运作的过程中，个人能力的提升幅度相当有限，反映在成长曲线上甚至几近水平，唯有在运作熟练之后，进一步达到灵活运用，并且能够融会贯通，能力方能明显提升，达到升级的条件。如果对工作内容仅仅止于熟练的程度而不能精通，则工作上稍遇变化，往往就不知所措，自然不足以担任主管，这是一般人在第一阶段最难突破的瓶颈。许多组织中常

见的所谓“万年科员”，便是如此而产生的。

由于每个人的条件与素质不同，因此并非人人都能循着理想的途径逐步向上攀升，而停留在不同的层级。不过，通过正确的方法，还是可以使人突破限制，提升到更高的层级。一个组织能否营造出良好的成长环境，关键便在于是否能善用各种方法辅导员工，使其突破限制，达到更高的境界。

每个人都希望在工作生涯当中不断地学习、成长，使能力与职位有所提升，但往往会被许多无形的事物所羁绊，本身却毫无察觉。因此，主管在辅导部属时，必须先助其发觉这些限制并加以去除，也就是说，**辅导同仁并非只是告诉他一件事该如何做，而是要告诉他本身该去除的障碍是什么。**这些障碍往往便是阻碍一个人从熟练工作内容之后，进而达到精通程度的阻力。

阻碍一个人往更高层级提升的因素，最常见的有两种。首先是升上一个层次之后，一般人会希望奖赏自己，产生了休息的念头，失去继续学习成长的动力；或是到了高层之后，逐渐感到心满意足，因而停止了学习。这属于认知与持续力方面的问题。

另一个问题是基础不够扎实。组织当中，任何一个职位都不过是名称而已，真正的重点在于坐上这个职位的人能否胜任，不能胜任的原因往往出在对基层工作的掌握不扎实、不精通，因而无法领导部属。当上主管之后，由于工作性质改变，已无法回头去重新练习基层工作，结果不仅无法在能力与职位上继续提升，反而因为不胜任而被撤换。职

涯的成长过程，并非反映在有形的头衔，而是实质的能力，唯有实力够扎实，才能针对工作上被赋予的新功能进行有效学习。

生涯成长曲线还有另一特点，就是愈往更高的层级，水平阶段持续的时间愈长，从基层主管升上中级主管之后，往往需要长达五至十年的工夫，能力才能再次升级而产生足够的条件升任为高阶主管。

组织当中除了有“万年科员”之外，还会有“中年危机”，这便是由于不能认知此项特点所导致的。中级主管担任多年却无法升职，而在中年时期衍生出许多想法，很可能认为公司不给他机会而另谋出路。对于这种人，高阶主管应先了解其实力够不够扎实，以及是否用对了方法、努力程度够不够、资质程度如何等因素，通过各种条件评估其是否足以升职，如果答案是否定的，则此人就算换了工作环境，拥有更高的头衔，但能力水平还是一样，而更高的头衔不过是虚假的表象，其限制还是存在。因此，生涯成长到愈高的阶段，愈需要具备耐心。

一般而言，生涯的第一个十年通常是接受各种历练的阶段，第二个十年则是借由先前打下的基础加以应用发挥，同时独立性逐渐提高。约莫经过二十年之后，一个人才能积累足够的能量、能力与经验，得以独当一面。纵使一个人的资质极佳，学习速度较快，这段时间也无法压缩得太短，因为人的成长并非仅是知识的获取，还包括了心智的成熟与人生经验的积累，而这些都需要足够的时间。

到了中、高阶层之后，如何突破生涯成长上的瓶颈？联

强通过月报制度，训练每一位员工整理分析的能力，愈到组织高层，统筹的范围愈大、得到讯息的频度与广度提升愈快，相对的，花在例行性事务的时间愈少，用于思考的时间则愈多。此时，**如何通过深度的思考以掌握各种现象的根源与共通性，是能否突破的关键。**

在思考时，必须掌握住中立性的原则。**人的思维与决策往往会产生偏离的情形，原因大多出在私心掺杂其间**，例如业务部门与产品规划部门之间，基于立场与角度的不同，免不了产生许多冲突，此时若将双方的职位对调，其针对同一件事情的立场很可能与先前南辕北辙。因此，要突破职涯成长上的限制，必须要有中立的思考、客观平衡的思维，也就是要有开放的心胸，才能接收到各种不同面向的讯息，进而达到融会贯通的境界。

到了组织的高层，有时会面临到有些问题无法从既有的习惯与经验当中找出有效的解决方法，此时表示**凭借工作内的经验已有所不足，而必须运用到行业外的知识**。例如，联强早期物流中心的运作常有出货错误的情形，为了减少其带来的损失，而努力提升运作的品质，即便如此，仍因有些情形是肇因于客户方面的问题，产生假性的出货短少所致，此问题便超出了既有的运作经验。后来想到以录影来记录出货过程，并且掌握到相关基本动作的要求，使录影存证能有效发挥作用，这一诀窍便是从拉斯维加斯的赌场管理方式中学来的。

愈到组织的高层，愈要有能力运用各种既有运作以外的方法来解决。要获得这些方法，就得在日常工作、生活

当中，只要有机会遇到这些方法在其他领域被应用，便加以了解。这些知识可能存放在心中多年，但一旦遇到相关的问题，便会派上用场。

导引思考问题

一、职位或能力的提升并非与时间成直线性关系，而是呈现S型曲线关系，亦即每一个“陡升”之前，会经历一段平原期，这是一种自然律。回顾自己的生涯历程经历过几波S型曲线？

二、承上，平原期往往发生在工作内容的新领域，譬如新任主管职，自我追溯每一次在经历平原期时，是在积累哪些不同的能力？当时的心情如何？现阶段的自己是处于“平原期”或是“陡升期”？若属平原期，是属于心态问题，还是能力问题（基础不够扎实）？

三、升上组织的中高层，为何平原期时间必然会拉长？中、高阶层要如何突破生涯成长上的瓶颈？哪些是从中、低阶层时就可以培养的习惯与能力？

能力的正确认知

一个人在不同成长阶段的能力高低，

大致可以分为五个等级：

不会、会、熟、精、通。

能力等级的提升，

未必随时间的进展就能自然地升级；

而且，愈往高的等级，

其升级所需的学习过程也愈为漫长。

过度依赖优势，让人疏忽能力培养

优势是帮助人突破障碍、困难的利器。所以人要学会善用优势，以利于事物的推动。但是，当优势一再地助人成事，人会不自觉滋生“事情没什么困难”、“只要这招万事 OK”的错觉；甚至会误认为自己很行，不用太努力，样样事物就能做得比别人好。

每个人在职场上，或多或少都接触过这类过度倚赖优势的人，最常见者为具有“先天优势”者：

一、“俊男美女”或“温文儒雅”者，因为外型较好，与人互动时易获得好感或信任，办事无往不利；因此，就容易因过度自信而自满，又因长期疏忽培养内在实力，更易显得华而不实。

二、能言善道者，说话头头是道，让人如沐春风，轻易就达成说服的目的；却也因为如此，更想要用心于操控辞藻、表达技巧，忽略强化内容的深度，而显轻浮、浅薄。

三、记忆力强的人，从小考试一路过关斩将，不自觉养成凡事“背了再说”的习惯；回过头来，便显现不习惯动脑的习惯，反而导致理解领悟力普遍不足。

还有一类是属于拥有“外部优势”的人，譬如：

一、公司的产品强势，业绩能轻松达成，员工便不会致力于能力的提升；当产品优势不再，业绩便从云端跌落谷底，且束手无策。

二、企业的制度、专业分工与训练完善，员工的绩效很快展现；但若未认知其优势来自于背后的“招牌”，若未刻意培养能力的话，一旦离开其羽翼，昔日英雄也易折翼。

优势反为人带来“以为自己能力很强”的假象的原因，在于拥有优势者，是不劳而获就尝到甜头，因而会想要一用再用，想再强化这个优势，而忽略去建构真正的能力。然而，**优势不是能力，优势只是“单点突破”，顶多是起步时的有利筹码**；但要能够持续维持领先，必须具备能力，而且是多方面的能力，才会扎实而长期有效。

更何况，能力与优势的最大差别，在于能力是要经过努力、相当时间的磨炼，才能打造出来。它通常是因为遭遇了某个困难，才会激发人去思考解决方法，并经由尝试的过程，从中摸索、体会出一套真正能解决问题、困难的方法或技能。**长期倚赖优势者，也因为未经历过这一历程，学不到建构能力的方法**，长期而言，更容易被有实力者远远抛在其后，殊为可惜。

个人应认知到，拥有优势者会不自觉倚赖优势的“自然律”。因此，假如你具有先天优势，恭喜你，上天对你有特别眷顾；但应深思你是否陷入此自然律的陷阱，刻意提醒自己不要去“倚赖”它。遭遇困难时，也要认识到这是培养能力的好机会，尝试建立出一套培养能力的方法，真正更全面地培养出能力优势。

身为主管者，也要特别注意，切莫被“表象的优势”所误导。遇到某些优势明显的部属，应该特别警觉去注意其内在的实力，才能正确地识人；同时，也更能够发掘这些部属的盲点，而能真正给予正确与有效的辅导。



导引思考问题

一、本文举出常见“先天优势”与“外部优势”者易产生的现象，对应自己与周遭同仁，是否有人是拥有上述优势者？是否的确出现能力培养不扎实的情况？

二、能力与优势的最大差别是什么？能否以自己建立能力的过程说明之，深度感知两者的差异与价值？

三、拥有优势并非坏事，只是需要自我警醒切莫倚赖优势。身为主管者在读人识人时，如何避免被表象的优势所误导，并仔细检视部属是否有倚赖优势的现象？



资讯过多，让人肤浅

在多元化社会及媒体无孔不入的环境下，大量资讯充斥各个角落；而资料更新、变化速度既迅速又频繁，现代人成天被过量资讯疲劳轰炸。在此情况下，**多数人光是接收“新资讯”就应接不暇，更谈不上对每个资讯有充裕的时间消化、吸收。**

然而，在庞杂的资讯中，**有的资讯具有深度意涵，须经充分思考才能掌握其精神；有的有其定义与限制，必须充分理解才能应用得宜；甚至有的资讯本身就是错误的，如未经正确判读，将可能反受其害。**

所以，吸收大量的资讯虽让人感到自信，但是，倘使未经充分的理解、消化与吸收，只是浮光掠影式地“略读”资讯，对个性活泼者而言，容易形成“名词琅琅上口，光说不会做”，不然就是“张冠李戴，误把冯京当马凉”、以讹传讹，十分肤浅而不自知。对个性保守者而言，由于很多资讯不论在表面上或是内涵上，本身会相互冲突、矛盾；未能深度解

读资讯的情况下，资讯吸收愈多，反而愈易感到困惑与混淆。

身处这种环境，除了要有专业的人或组织来进行资讯的过滤与整理外；**个人也应主动建立一套吸收资讯的模式与习惯，才不致陷入适得其反的窘境。**

这一模式，首先要先界定资讯的优先顺序，将资讯区分为“**核心资讯**”、“**辅助资讯**”与“**其他资讯**”。核心资讯是指与个人工作或生活会产生立即、必要关联的资讯，是应优先投入时间去理解、思考，并与既有经验做深度的整理、连结；其次是辅助资讯，属于有些关联，但并不会出现即刻效应者；不属于这两者的资讯，则归为其他资讯。**在没有核心资讯时，才可依序去接收辅助资讯、其他资讯；但一旦接收了辅助资讯或其他资讯，同样须用心思考、理解。**

另一方面，则应养成一套习惯与原则，对资讯的吸收采取“**宁可精，不要多**”的原则。亦即**前一个核心资讯未充分思考理解前，切勿放下现有的去接收新的资讯**，因为唯有每一个核心资讯都被充分思考理解，知识库才会扎实，并立即对工作、生活产生效益。而随着“被充分思考理解的核心资讯”的扩增，知识库的不断扩展，进而还会提升吸收其他核心资讯、辅助资讯甚至其他资讯的效果与速度。

坚守上述原则，一开始或许会为求扎实而显得缓慢，但积累到一定程度，则会逐步形成正面的循环效果，充分吸收、消化的速度会愈来愈快，也就自然练就消化大量资讯的能力。

要能跳脱被大量资讯淹没，导致“肤浅、混淆”的陷阱，真正培养出“消化吸收大量资讯的能力”，必须有正确

的方法（机制）与认知。经常演练并习惯于这一方法（机制），资讯的吸收将产生正面的循环效果，个人并能真正善用大量资讯所带来视野扩大的好处。

导引思考问题

一、文中第三段提到三种未仔细阅读的现象，自己的经验中，是否有过这三种未深读而造成不利后果的情况？

二、文中提到略读导致“名词琅琅上口，光说不会做”，自己或部门中有类似的情况吗？这种情况的人具有怎样的人格特质？

三、自己的核心资讯、辅助资讯与其他资讯分别是什么？真正要去区分与执行时，会有什么困难？如何才能做到？

四、资讯吸收“宁可精，不要多”的原则，就是要多思考的意思。这跟我们说的连结阅读有什么关系？

聪明人，容易不务实

聪明人拥有很多优势。首先，聪明人的逻辑性强、思路灵活，理解事物很快，因而经常很有创意。聪明人本身，也因为经常感觉到自己“快速理解、时有创意”的特质，认为没有什么事情难得倒他。渐渐地，在看待任何事物时，“容易”的认知即油然而生。

聪明人因为觉得事情很容易，觉得自己学得很“快”，因而跟同僚或部属合作、共事时，无形中就会显得别人学得很慢，感觉别人“很笨”。甚至在跟上司、外界互动时，有时也会流露出轻蔑、不耐烦的态度。久而久之，甚至会从心里瞧不起别人，显得趾高气扬，不可一世。

聪明人的优势，主要来自于逻辑推理能力高人一等；然而，逻辑推理与实务运作间，却有很大的鸿沟。

首先，逻辑推理是“静态的”，是假设外在环境不变；但真正的实务会牵涉到环境与人的因素，两者皆不可捉摸，因

而是“动态的”。而且，人性的因素又远较环境复杂。因为，不同背景的人，其心理、情绪、行为都千差万别；而同一个人在不同时刻对同一事物的反应，也经常前后有别；更何况，人还会有非理性的时候，这就更难预测、掌握了。因而，逻辑上可行的事物，若再加上人与环境的变动因素，就会变得非常复杂，难度大为增加。

然而，动态的实务，究竟要如何掌握呢？事实上，它是通过点点滴滴的观察与经验积累而成的；体验的时间不够久、经历的案例不够多，深度与火候就不够。也就是说，实务必须要靠“务实地”去亲身体验、观察，而这些都需要时间，无法速成。

有些聪明人，确实认知到自己存有“容易”的习惯，也亟欲加强实务世界的磨炼。然而，却因为“容易”的习惯根深蒂固，加上凡事求快的习惯，以至于“实务世界”的积累还不足，一旦觉得学会了，不自觉又缩回擅长、习惯的“逻辑推理的世界”，以致于能力的火候总是难以坚实。

要避免上述状况，想要务实的聪明人，不妨尝试建立一个提醒机制。学习事物时，一旦出现“我懂了”的念头，就将其视为一个警讯，提醒自己，“应该没有那么容易”、“实际上可能还不够”。进而，刻意延长实务历练时间两三倍，去体会真正长期涉猎实务后的扎实感，改善不自觉偏重逻辑推理的习惯。

不务实的聪明人，顶多只有中等成就，甚至有非常落魄的；若能既聪明又务实，则肯定为人上人。个人不妨留意自

己学习时，是否经常停留在纯粹的逻辑层次，并刻意要求自己投注更多的心力于人和环境。如此一来，逻辑推理与实务历练可逐步趋于平衡，这也将是聪明人不断提升能力高度的凭借。

导引思考问题

一、聪明人容易不务实的原因，在于过度仰赖逻辑推理而轻忽实务。请举例说明什么是“实务”？你对“静态和动态”以及环境因素的理解是什么？

二、自己或所认识的一位“聪明人”，是否曾因为未考量实务因素，导致决策或判断有不利结果的情况？

三、实务经验若是全部要靠亲身体验，积累的速度可能会很慢，有没有不用亲身体验就能积累实务经验的方法？



老鸟，也会坠机

人往往会因为熟悉产生自信，反过来产生轻忽。组织内的“资深人员”，特别容易出现这一盲点。

组织在选用人才时，经常会从外部引进有经验，甚至相当资深的人员。这类资深人员，因为面对新的环境，多数也意识到认识了解新环境的重要；然而，却因其对此类工作内容非常熟悉，经验十分丰富，无意中产生“从表面上来看都很类似”的感觉，从而会依其过去经验，很快断定“就是这样，没有差别，我了解了”，以致于对环境的改变形成“视而不见”，不自觉很轻忽地“跳”过去。

当主管与这类“资深的新人”对谈时，因为他对工作内容能说得头头是道，使得主管也陷入相同的盲点：误认为他已经了解（对一个新进的人来说）。其实他是以过去的认知在说明，而不是以新环境的认知来说，因而主管也未深入探索他了解的程度。在这种情况下，以后的工作中，他就会用过

去工作的认知与方法来做事，因而，就开始出现种种因认知差异而形成的扭曲。

因熟悉而轻忽的现象，也会出现在内部转任的资深人员身上。资深人员在公司工作已久，对公司相当了解；而新转任的工作，也多半与原有工作有所关联，因而他们对新工作，很容易出现“不会陌生”的感觉，但是他们不一定抓到新工作的精神与立场。在这种情况下，他们个人及主管便容易同时忽略掉，需要确认其对新工作的了解程度，从而也就易遗漏需对其做“新人训练”的过程。

事实上，上述两类人都陷入一个共同的盲点，亦即虽然已进入里面，但还是停留在“由外面看里面”。只看皮毛以为没有大差异，直接与过去的经验相对应，就以为全都懂了，而不再继续深入了解。如此一来，他们将无法掌握新环境、新工作的精髓，反而停留在用过去的经验、认知与方法来做新工作，陷入“新瓶旧酒”的状态而不自知。在一段时日之后，主管即会发觉他们工作似乎一直抓不到要点，而且与组织格格不入，主管却找不到问题的症结。

因此，对于“新进”或“新转任工作”的这两类“资深的新人”都要意识到，工作调任时易出现这个“因熟悉而轻忽”的盲点，所以必须刻意培养自己的“新旧差异比较”的习惯，细心体会各种细微差异。而事实上，“新旧差异比较”也是学习方法的一种。

对主管而言，则应该在这些“资深的新人”做上线报告时，特意要求他们提出“差异报告”；从其差异报告中，深

度观察其是否有确实“捉住”新职务的特质。如此一来，才不致同时陷入这个盲点而不自知。

导引思考问题

一、本文提到的两类“资深的新人”，容易出现哪些共通现象？这两类人又有什么不同？

二、能否找到一个实务案例来对应，说明这些资深的新人在“认知”与“工作方法”中，实际上显现出哪些“新瓶旧酒”的现象？除了文中所描述的现象外，你还看到其具有哪些“观念”或行为？

三、当你与这类资深的新人在工作上有互动时，应该如何对应？如果这类人是你的部属，应该如何引导其改善？倘若试了一段时间没有好转，又该如何处理？



知识与常识

在知识经济时代，对知识的追求成为个人、企业普遍的认知与渴望。“知识”之外，还有一个名词是“常识”，两者之间的差异仅在相对的普遍性不同而已。常识是大多数人都知道，是每个人必备的基础，知识却只有少数人才懂。因此，掌握知识的少数人得以凭借知识来产生差异，创造出个人难以被取代的价值；在一个行业当中营运的企业可能很多，却只有少数的企业能占有独特的市场地位，其原因也在于，能够运作的公司都拥有该行业内的常识，但只有少数公司拥有独具的知识，于是产生竞争力的差异。

所谓“隔行如隔山”，某个行业里大家都知道的常识，对业外的人来说，往往都是非常特别的知识。一个刚入行的新人，从业外走进业内，只要稍加用心，通常都能快速地大量吸收业内的常识，但这些常识对这个新人而言，却往往看起来都是知识（因为他是从业外的角度来看）。事实上，在某一

项专业里，几乎有 80%都属于常识，该领域里的每个人都会，只有最后的 20%，才是真正的知识。而一个刚入行的新人，很可能前两年所学到的都只是该行业的常识。但是，有些人在学到了业内的常识之后，却误把常识当知识，觉得自己已经懂很多了，已经是专家了，不知不觉中开始自满，停止了持续钻研成长脚步，能力因此不再提升。这是许多人学习上常有的迷茫。

光靠常识的人，犹如只有一招半式，应付一般性的运作尚可，有时也可以运作得很熟练，但是，针对每一次应用时可能遇到的细微不同，却不见得能精准地拿捏每个环节该使几分力、该如何变通，执行起来也就容易有隔靴搔痒之憾，好像做了，却又总觉得少了些什么。如果不能破除这个学习上的迷茫，一个人将永远无法掌握专业的精髓，即使经过很长的时间，能力依旧停留在初学者的层级，此时再来一位新人，只要稍加训练，就可以很轻易地把他取代掉。

举例来说，规划促销活动以增加产品销售，这是产品行销的常识；但如何针对特定的客户族群精准地规划促销内容配套，使得投入的资源集中用于激发潜在客户的采购意愿则是知识，这也反映出一位产品经理的火候与功力。又好比 call center（客服中心）的人员，懂得如何适当应对客户，让客户感受服务热诚，都只是 call center 人员的常识；但如何从客户过去的互动记录掌握客户的采购特性，从客户的语气、用语读出客户当下的采购意愿有多强，或是其面临问题的关键点是什么，则是 call center 人员应追求的知识。

从另一个角度来看，一家公司在长年的经营之下，往往创造、积累了许多独有的知识，这成为该公司最重要的竞争力来源。但由于这些知识是内部相关运作的大多数成员都知道的，在公司内反而成为一种常识，也由于这些知识在公司内很容易取得，因此经常让人轻视它的价值，误把知识当常识，不知深度体悟、善加利用，殊为可惜。

由于知识与常识之间仅是相对普遍性的差别，因此，只要知道某一项知识的人愈来愈多，则这个知识就会变成常识，在行业里成为运作上的必备基础，而不再是少数公司独具的竞争力来源。事实上，所有的知识都在不断地演变成常识，尤其资讯传播工具的发达，使得知识演变成常识的速度加快，少数人寡占某项知识的时间随之缩短。在这种情形下，一家公司势必要持续不断地产出新的知识，才能够维持住既有的竞争优势与市场地位，甚至扩大竞争优势。要做到这一点，必须从基础环境着手，营造出一个可以不断创造新知识的文化环境。

对一般人而言，个人独立创造知识的难度很高，因此，融入好的文化环境，在集体激荡之下加速汲取知识，并且共同创造知识，成为个人维持竞争力的关键。一旦无法融入好的团体，甚至脱离好的团体，吸收新知的机会便相对减少，很容易就丧失优势，此为身处知识经济时代的每一位工作者容易忽略之处，值得格外注意。

导引思考问题

一、知识与常识的差别在于“相对普遍性”不同，可说是“物以稀为贵”，同一份内容，对有机会或渠道接触者而言是常识，反之即为知识；看待其为知识或常识的角度不同，便产生不同的行为。初入公司的新人，容易对知识与常识产生什么迷思与行为？

二、很多人以为学习到的知识，其实这是该领域的常识；或是以为拥有可创造价值的知识，其实普及为常识的时间愈来愈短。了解上述知识与常识的特质，大家应如何看待自己拥有的知识？如何能维持竞争力于不败？

三、公司或个人都不能死守着既有的知识，必须持续钻研新知，以保持永远有新的、他人所未拥有的“独占性知识”。在个人独立创造知识的难度很高的情况下，加入一个好的组织有何助益？



能力的内涵

当我们谈论到一个人的“能力”时，一般人通常认为这是指个人在某一领域的专业知识，因此，在追求能力的成长时，也只专注于专业知识的不断吸收与提升。但是，我们常会发现，两个专业知识水平相当的人去处理、执行相同的事情，产生的结果与成效却往往并不一样；甚至有些专业知识相对较低的人，处理起事情来反而得到比较好的结果，为什么会如此呢？

仔细分析“能力”的内涵，其实包含了三大部分，“专业知识”固然是其中之一，但除此之外，还包括执行、处理事物的方法与经验（即“执行能力”）；以及学习、反省检讨的能力（即“学习能力”）。这三个部分共同构成了一个人是否有能力成事，并且不断提升进步的基本条件。

“执行能力”牵涉的层面相当广泛且细腻。首先，要能掌握不同事物间的轻重缓急，要懂得阶段性、循序渐进推展的

道理；执行事情时，必然会产生与其他人沟通协调的需要，因此沟通技巧与方法不可或缺；事情的推展不可能靠一个人就能完成，必须懂得相应的技巧与方法，并且知道如何把一群人组织起来，分工合作将一件事情“做出来”；由于**执行事情必然牵涉到“人”**，所以**对于人的行为模式与心理特质的认知也很重要**，等等。诸如上述种种，都属于“执行能力”的范畴。

至于“学习能力”，则是专业知识、执行能力两方面能否进步的关键所在，可谓个人能力的基础源头。学习能力除了包含态度上是否有心要学，以及是否懂得正确的学习方法之外，一般人很容易忽略的一点是，**持续地自我反省检讨也是个人学习能力不可或缺的一环**，如果不能时时自我反省检讨，学习的成效便大打折扣。

个人能力的成长，必须要求上述三方面均衡发展，不可偏废。有些人专业知识非常丰富专精，谈起事来头头是道，但到了实际执行时，得到的结果却是奇差无比。事实上，只有专业知识而缺乏执行能力，并不足以成事，所有谈论的事情即使再理想，也都只是空中楼阁。**没办法执行落实以得到最后结果的话，丝毫没有价值可言。**

反过来说，如果执行能力很强，但是缺乏专业知识的话，则因为无法正确地分辨、判断事物，而很容易导致把事情执行到错误的方向。**虽然最后还是把事情做出来了，却没有把事情做“对”**，这种情况同样无法产生好的结果。

专业知识、执行能力、学习能力是能力的三大部分，一

个人必须这三者兼具才可以称得上是“有能力”。学习能力是个人能力的基础；具有专业知识才能作出正确的选择与判断，避免走错方向；而执行能力强，才能让事物产生结果与价值。一个人也唯有三者同时注重、均衡发展，其能力才可真正地提升。

导引思考问题

一、能力的内涵包括学习能力、执行能力与专业知识，对应到自己身上各是指什么？自己在这三方面的条件如何？

二、检视自己在能力三方面的条件，比对实际产出绩效是否能匹配？若否，是哪一方面的条件不足？为什么？

三、深入检讨个人较为不足的地方之后，是否已有自我提升的方法？



能力养成的五个等级

在工作或生活当中，我们不断地在学习各种事物或技能，而随着对同一件事物运作得更熟练、了解得更透彻、应用得更广泛，一个人的能力也跟着逐步提升。如果仔细分析一个人在某一领域的学习成长过程，则在不同的成长阶段所反映出来的能力高低，大致可以分为五个等级，我分别称之为：不会、会、熟、精、通。

当我们接触到一件新的事物时，因为没有人是天生就会的，所以必定是从“不会”的阶段开始。**通过学习，我们知道了基本的方法与步骤**，于是学“会”了这件事。“会”的标准其实不高，只要一件事情做得出来就算是“会”，但可能要花太多时间而没有效率，且做出来的品质也可能只有六十分左右。很多事物我们经常只学到这个阶段，如果这是生活中休闲娱乐方面的技能，自然也足够了；但如果是工作上的能力，由于企业竞争讲求的是优劣高下之分，并非及格就好，

特别是在竞争激烈的社会里，比别人差一分就居于劣势。因此，能力光是停留在“会”的阶段，显然不足以在职场竞争中存留下来。

学会了一件事情之后，通过反复不断地操作练习，经过一段时间之后，进步到可以把这件事做得很有效率、做得很好，则能够称之为“熟”。也就是说，一个人在能力上达到“熟”的等级，代表着他能够在效率与品质这两方面，同时达到一定标准的要求，对事物的运作与执行滚瓜烂“熟”。一个人的能力到达这个等级时，大抵能在既有的工作岗位上，表现得中规中矩，还算称职。

许多人在某一方面的能力达到“熟”的程度之后，很容易会陷入一个盲点，即认为自己对这件事情已经熟透了，难道这还不够吗？然而，“熟”充其量也只是在依样画葫芦，只不过画得又快又好罢了，对于事物的了解却不见得透彻——知其然，而不知其所以然，一旦稍有变化，很可能就无从下手。一个人的能力若一直停留于此，往往成为所谓的“万年科员”，数十年如一日地做着同样层级的事；也很可能因为客观环境改变，既有的能力不再有用，必须从头学习新能力。

“熟”的往上一个等级是“精”，在职场上，唯有达到这个等级的能力，才有资格在一家公司当中担任基层主管到中级主管的职位。要提升到“精”有一个先决条件，即要对于所从事的工作能够有“深度”的了解。而一个人唯有养成“独立思考”的习惯，并且习惯性地运用“系统性的思考”与“结构性的分析”，才有可能对于事物产生彻底而深度的

了解。经由对事物深度的了解，便能够主动、独立地改善事物，具有这样的能力才可称之为“精”。因此，一个人要从“熟”提升到“精”，最重要的一点便是，不仅要知道如何做，还要进一步了解为什么要这样做，借以掌握每一个运作背后的道理与根源所在，如此才有可能找出当中不够完善之处，加以改善；遇到变化的时候，也能够知道如何应对。

从“精”到“通”，则是一个较为漫长、难度较高的过程。就工作上而言，一个人能力要提升到“通”的等级，必须在同一个领域中，经历过两种类型以上的事物，在“精”于不同类型的事物之后，**比较分析不同类型之间的差异，加以去异求同**，而在面对这一行业内的其他新事物时，便能够驾轻就熟地应对。一个人的能力提升至此，可称之为“通”，也就是融会贯“通”的意思。

举例来说，在“资讯通路”这个领域中存在各种不同类型的通路，例如，一般门市、大型卖场、VAR（增值型经销商）、SI（业务集成商）等等，而且同一类型通路在不同地区的经营诀窍也会有差异。一个人若从北部“门市通路”的经营开始学习，达到“精”的程度之后，进一步学习中、南部“门市通路”的经营，并且也提升到“精”，则我们可以说此人对于国内资讯“门市通路”的经营已经“通”了，是这个领域的专家。如果继续学习大型卖场或VAR、SI等通路型态的经营，则有可能进一步成为国内“资讯通路”的专家。因此，往后对于任何一种没接触过的资讯通路，便能够结构性、系统性地去了解，掌握其特质，以及与其他通路的异

同之处，如此就能成功地经营这一新的通路。

当然，学习的脚步并非就此停止。如果在成为国内的资讯通路专家之后，还能到海外的资讯通路开疆拓土，或是学习国内通讯通路的经营，则有机会成为国际的资讯通路专家，或是国内的 3C 通路专家。越是经过多种通路的历练，比较更多类型之间的异同，则在通路这个领域之中，就越能融会贯通。

在学习成长的过程中，对于一事物从“不会”到“会”，再到“熟”，进而提升到“精”、“通”，是一个持续不断的学习过程，即使已经成为某一个领域的专家，也还有更大、更多的领域等着去学习，没有尽头。而**每一次等级的提升，都有更多不同的条件必须具备，而非随着时间的进展就能自然地升级；而且，愈往高的等级，其升级所需的学习过程也愈为漫长。**因此，一个人的能力可以提升到哪一个等级，是否会在中途便停止了，取决于此人是否清楚认知到这一能力提升的过程与所需条件，以及是否有足够的动力与耐心去学习。



导引思考问题

一、“会”、“熟”、“精”、“通”所达到的水准与需要具备的条件分别是什么？

二、对比自己工作范畴中的事情，盘点你所负责的主要工作事项，哪些事情仅只达到“会”的程度（勉强及格）？哪些属于“熟”的阶段（还算称职但只能依样画葫芦）？哪些已可达“精”甚至“通”的水准？

三、为何工作范畴中，仍有部分事物仅止于“会”或“熟”的程度？是努力度不够，思考深度不足，还是方法不对？

四、为何能力等级的提升，未必随时间的进展就能自然地升级？而且，为何愈高等级其升级所需的学习过程也愈为漫长？试举自己能力的升级过程说明之。



学习能力

在“能力的内涵”一文中，我们将“能力”区分为“学习能力”、“执行能力”与“专业知识”，其中，尤以学习能力为其他能力之基础。因为**学习能力就是学习的方法与技巧（并非是学到什么东西）**，有了这样的方法与技巧，学习到知识后，就形成专业知识；学习到如何执行的方法与技巧，就形成执行能力。所以说学习能力是所有能力的基础。

在现实生活中，我们观察到有人学得很快，有人却学得既慢又辛苦，原因何在？其关键即在学习不懂得使用方法。**认知到学习有其方法，经常演练这些方法使之成为习惯**，学习将会又快又透彻，能力、知识的成长也就会加速。

一般而言，学习新事物有三种方法。第一种是拆解法（top-down）。当面对的是既成的、一套的知识系统，最好的方式是**先将整套知识分拆为局部（子系统），了解个别部件**

(子系统)本身的意涵、整体与子系统间的关联,以及部件与部件之间的关联性,通透了解后,进一步再针对个别部件往下拆解、分析更小的部件。充分掌握事物的结构与层次,即能透彻了解整个事物的内涵。

譬如学校的学科就是一个系统,传授时会区分为几大部分,每一部分各有数个章节,各章节还可往下细拆为几个小节,部分、章节与小节中有其关联性,这都是方便学生吸收的做法。可惜的是,部分教师在讲授过程中,易忽略提醒学生所在的章节属于整体的哪个部分,与整体的关系为何,导致学生最终只学到个别部分的知识,反而忽略学科通盘的融会贯通,沦为见树不见林,同样犯了学习不用方法的毛病。

学习的第二种方法是**并整法 (bottom-up)**。当面对的事物未经整理成套,或是资料取得有困难时,即须由搜集资料做起。搜集资料的过程犹如瞎子摸象,一开始资料不足时,仅能摸索到少数部件,随着资料的积累增加,资料搜集到六七成后,即可尝试由已整理的资料,去推断事物可能的全貌。犹如一开始虽是摸到象鼻、象脚,但有六七成把握后,可尝试跳脱部位的层次,推论其整体为何。在此过程中,要交互运用归纳、推论及系统思考的技巧,练习去推论整体的轮廓与内涵。

举例来说,联强早期切入资讯通路时,对资讯通路并不熟悉,只能通过资料的搜集了解通路。一开始先看到以消费者为销售对象的门市为主要通路,其本身包含了大型连锁卖

场、一般门市等业者，随后发觉通路业者尚包括非门市业者，其销售对象则以政府机关、教育单位、企业行号等为代表，其业者大致可区分为大型系统整合商（SI，System Integrator）及一般加值商（VAR，Value Added Reseller）。随着时间演变，又陆续加入电视购物、网络购物等业者，渐次拼凑出通路的全貌。

学习的第三种方法，则是拆解法与并整法的混合运用。在通过并整法掌握事物二分之一或三分之二的样貌后，即要跳脱个别部件的思维，往上提升到全体的层次，再通过推论，以“top-down”的方式重新拆解、架构其组成系统，对整体的掌握度即可提升到不同层次。

上述三个方法都易于了解，但三种方法运用的熟练度与火候，就决定了能力的高度。因此，将学习方法运用得愈熟练，甚至进一步将其内化成为习惯，即能提升学习能力，进而推动整体能力的层级提升。



导引思考问题

一、文中提到的学习有三个方法，对比自己从小到大的学习经验，自己比较擅长哪一种方法？不擅长哪一种方法？举例说明之。

二、自己的学习是“把知识死背下来”，还是有用到学习的方法？这两种学习，以结果来看有什么差别？

三、文中提到的三种学习方法跟五大习惯有什么关系？为什么公司在招募与培养人员时，特别重视五大习惯？（五大习惯即为思考、系统、结构、整理、分析。）

四、你可以利用公司的哪些制度或资源提升你的学习能力？



学习与应用

我一直认为，一个公司一定是**员工好，部门才会好，部门好，公司才会好**，所以重点在于每一个员工。员工要怎么才会好，当然是要不断学习，这种情形下，在联强的内部我们深入地去了解怎么学习比较好，也会观察员工学习的过程。有些人虽然很用功但是就学不会，或只是学到表面，或是告诉他的时候好像都懂，但是一转头去做的时候，又好像都忘了。

这几年我在外面演讲的经验也让我感受到，很多演讲的场合会碰到相同的一些人，表示这些人花了很多时间在到处听演讲，这样对应下来我就在思考，到底我们的学习有什么盲点？而这些盲点的缘由又是什么？对应自己学习的过程，什么样的方式会让自己觉得很有效果？什么样的情况会觉得怎么学都效果不明显？这些因素都让我去追根究底，想要找出学习的方式。

我期望我的同仁了解这些东西，而且能够无所不在地学习，而不一定要拘于课堂的学习或是演讲的学习。这样，学习的广度就能够拉大，我们也会潜移默化、不知不觉地持续学习，而不是为了学习而学习。

首先，我们来看从小学习的过程。当我们小学在学加减乘除的时候，知道了一加一等于二；学植树问题的时候，我们会想到路边的树木跟电线杆怎么算；学习鸡兔同笼时，我们会想象鸡和兔的模样，所以我们在小学所学到的东西，跟我们生活的体验是有关系的。那个时候“学”跟“用”是一体的，我们也会很有兴趣地学习。后来上了初中之后，我们学到了几何，怎么算图形的角度长度，但是基本上应用就比较少了，因为我们很少在家里量东西的角度。到了高中，学到的三角函数 \sin 、 \cos 也很少实际运用；到了大学，微积分怎么用，变得愈来愈迷糊。

“学”与“用”分开，学习效果减半

大家回想可能发现，那时有人学得很好，有人也许已经开始学不好了，因为学跟用开始分离，降低了去印证所学是什么的兴趣。有些用功的人因为要考试，只好硬着头皮念，不管它干什么用的，反正就是一股脑地钻进这个学科；当我一抬头离开这个学科的时候，我就回到另外一个世界。渐渐地世界变成两个，一个是真实世界，一个是读书的领域，两个世界是没有交流的。所以，有些人就开始僵化了，读书或

是上课时他就将身心投入，上完后就回到真实的世界，不会把课堂所学带回真实的世界。

就像我们在公司要把工作做好，就要整理自己的档案，不管整理得好坏，总是会整理；但是各位回家看看，家里有没有好好整理，有的人家里好乱，就是“忘了”利用工作中所学到的整理方法与技巧来整理家。

理论上我们在工作中学到的技能，是可以应用到任何地方的，但是你会发现这里面有很大的障碍，这是因为我们在成长过程中，不知不觉地把自己的世界切割成几块，而这几块是没有交流的。所以就容易形成学而不会用，变成“学”归“学”，“用”归“用”，两个没有办法联结的现象就出现了。因此，好学是不是真正能够学到东西，这就是我们要探讨的问题。

另一种情况是，有些公司主管学了一样东西后就很想用，却未去思索这与公司现有做法是否能搭配，以致于搞得公司天翻地覆，这也是“学”、“用”之间发生问题。所以有人说尽信书不如无书，这些情况都是因为学没有学透、拿来误用所造成的。

本来学习的过程要进到更高深的时候，学、用必然就会渐渐分离（不是那么直接）；而教导的人不是很有实务经验，教学过程中也没有很注重学与用的引导。所以现在最重要的事，是注重如何做好“学用合一”。但到底学习有什么样的障碍、盲点是要克服的？要用什么样的学习方法？如何对学跟用有一个正确又准确的认知，使我们花在学习上的时间，

能够得到最大的效用？

首先我们要谈的是，学习的第一个步骤是什么？当我们在录用年轻人或是没有经验的人时，不管是你感受到或是他们自己也这么想，就是好像他们懂很多，但给人“满天全金条，要抓没半条”的感觉。原因就在于年轻人学得很多但从未用过，以至于根本不会用。

为什么你上了大学要选科系，**科系是一个聚焦，就是某一个范畴，你必须专注地去学，学习了之后它就是你的背景，或说是一个“母”（核心）。**举例来说，汤圆是怎么做出来的？我小时候看人家做汤圆，先将一个黏黏的米粉团，放在簍子里面搓，一面撒粉一面搓，然后粉就会一直黏上去，这样粉团就会愈来愈大，到某一种程度之后再切割成一小块一小块，最后搓成汤圆。在此其中，还要注意撒米粉时的技巧，撒的速度不能太快，否则假若“母”还不够扎实，却撒了太多米粉，米粉会碎成一块一块附着不在一起。

这里就告诉我们，能力的培养要先有一个“母”当作核心，而能力的扩大就像粉团，有那个基础后，逐步地撒米粉进去才能融合于那个“母”之上。所以**一般人都是从自己的本科系所修习的核心当作敲门砖进入企业，应用自己的科系专业，逐步融入相关的知识，使得他的能力由核心的本科系逐步扩大；之后再渐次扩及其他相关事务，能力就随之逐步增长。**

有两个很好的名词来说这件事，一个叫“能力范围”，一个叫“关切范围”。能力范围是说你已经形成了一种能

力，它是聚集在一起的，是在某一个范畴，就是你自己能力基础的“母”。但是有能力范围还不够，还要有关切范围，这个关切范围跟能力范围有关，有的比较近，有的比较远，要依据相关性排定优先顺序，太远的关切顺序就要排在后面。

随着经验的积累，我们不断地在扩大自己的能力范围（亦即将关切范围逐步融入），强化能力的内涵、火候；而当能力范围在扩大的时候，关切范围也要逐渐扩大。但是关切范围不能扩得太大，因为一个人的时间是有限的，太大太远是用不到的。所以首先我们在学习的过程中，很重要的是要先从自己的能力范围开始，然后再去画出所谓的关切范围。关切范围就是要画出你要扩展的学习重点，因为学习有优先顺序，否则东学一点西学一点，就像米粉撒太多、太快一样，最后是搓不成一团的。所以学习很重要的就是要有这样的观念和结构，才会知道要朝哪个地方去学习，才能够让能力的形成产生最大的效益。

善用联结经验，整理大脑资料库

接下来的话是学习要“如何学习”。刚才谈到小学求学过程那段，我强调的是跟亲身经验在做结合，这个结合相当重要，因为我们的脑是个很大的资料库，它储存了很多的经验，所以当你听到什么，和脑袋的经验相印证的时候，它们就结合在一起了。

因此，培养自己能力相对快速有效的方法，就是要不断地整理自己的经验，使得你的资料库（脑）丰富且有条有理，不要像家里的仓库一样，有什么就丢什么，结果要找找不到。所以我们平常应该对自己经历的事物不断地整理，学到一样的东西，就把它整理进去。今天听一场演讲、看一篇文章或是看一则新闻，其中谈到的事物跟我的资料库里哪些资料有关联，当你把它关连在一起的时候，就是把新学到的东西加进脑海中，并放置在正确的位置。

什么叫作思考？**思考就是一个事情跟我脑海里的事情有什么关联。**这有很多种情况，例如说这是新的，那我就加进去（脑中）；或是听到的东西跟我的认知不太一样，但是我一听觉得很有道理，我就去寻找我错在哪里，这叫作更新；当有冲突而整理不进去的时候，这就形成问题，你有质疑但也觉得别人对的时候，这就产生了讨论。我把原来的拿掉，听进来的放进去，所以**我们在听、读的过程，你的眼睛、耳朵所接受的讯息，其实是跟脑海的资料库做交流的。**这样的一个机制，要能变成一个习惯。

刚刚所说的很多动作，大家都有在做，但是大家做了多少？频度有多高？有的人可以联结到好多事物，有的人只会联结到一个事物，这些都决定了你学习的成效。有很多人学习能力很强，不知不觉就会出现这种现象（动作），但是不知道为什么；**其实就是他喜欢思考，所以经常在做此种联结动作，愈习惯做，愈会联结更多。**所以学习效果要好，养成联结的习惯是非常重要的因素。

打个比方，1980年前后，我走在路上看到街上的招牌，就觉得有的招牌看起来很顺眼，有的看起来就很奇怪，原来是交叉的灯管在里面，好像国字后面打了一个大“×”。我就去思考为何有的招牌会这样，有些就很平顺。我就开始做联结，想到光线的亮度与距离成反比，这是在学校学过的，会形成“×”是因为灯管跟外面的压克力面板太接近了，就联想到做招牌要注意厚度，不可以太薄，不能让压克力面板跟灯管太过接近，否则亮度会不均匀。这表示你在看的时候就在脑中做联结，走在马路上就可体悟到很多东西。所以1990年联强在挂招牌的时候，我就告诉销售人员要注意哪些事项。

看到事物就跟经验不断联结的习惯，会让你在看新闻、走路或是聊天都在做联结，变成随时都在学习的状态；而不是进到教室才打开（学习的）开关，出了教室就关掉开关。人应该是随时开着学习的天线，培养出这样的习惯后，自然而然看到东西就有反应，就会学到很多东西，这是第一个要培养的习惯。

训练转换模拟，扩大学习效果

另外，是必须**学会转换跟模拟**。举个例子，我常问我的员工：我的办公桌上有什么物品？有茶杯有文件有报纸，甚至有烟、打火机等，我会要求员工简单一点地叙述，这些都是我的办公用品，也就是说，“学习”要能够扩大效果，必须要习惯不只是看东西的表象，而是看东西的本质（Key）。

在此例子中，我办公桌上的东西其共同的 Key，就是广义的办公用品。

再举个例子，我以前常到拉斯维加斯，白天看电脑展，晚上就到赌场去。我不太喜欢赌博，只是当作娱乐。我发现拉斯维加斯玩二十一点的庄家手势非常专业、优雅，拿钱跟他换筹码时他会先喊一声，然后放到旁边的钱袋里；换一百块钱时他会先把五个筹码一一摊开，再把它们堆叠起来。他在做这件事情的时候，赌客的手是不可以接近的。原先我不懂，以为发牌或是换钱都要故作样子，当时就想，如果我跟庄家认识的话，他多给我一个筹码或是帮我作弊的话，赌场要怎么管理？

后来想到看电影的一个经验，就是赌场的人经常需要监控荧幕，这么一联想，果然发现现场都有摄影机在录像。所以就知道了为什么你拿给他一百元他一定要秀一下，他一喊的时候表示他要换钱，然后领班就要过来看或是表示他知道了，其中都是存在着一个控制的概念。这个例子就是说，参观赌场跟我看电影的经验相联结了。

这也让我联想到，拉斯维加斯的赌场一个比一个大，但赌场经营是一个相当倚赖现场个人判断力的事业，那如何找到那么多有高判断力的人？我另外思考一个问题，赌场会要求庄家自己十七点以上不能补牌，十三点以下则一定要补牌，为何要如此要求呢？若要如此，不如以机器人代替庄家就好了。但是回头一想，庄家是一个需要个别、高难度判断力的工作，且要够诚实，若能通过统计分析建立起判断的模

式，再规定下属遵守这些准则，赌场即能予以管理。

那么，跟赌场管理很类似的基金经理人，背后的老板要如何管理其买卖股票的行为？股票的涨跌也需要高度的判断力，管理方法不外乎建立控管制度，譬如设立停损点之类的法则。这个例子也说明了，洞悉一个事件的本质与方法后，遇到相同性质事物即可以此类推，这是另一个联结与转换的案例。

先有主题再找知识，切忌本末倒置

回过头来说“用”。“学”是取得后储存在你的脑海里面，“用”是从你的资料库中去找到你要的知识，去判断、解决所面临的问题（或事物）。所以主体应是问题，而并非所学到的知识。倘使陷入学到知识就要去用，但找不到主题，就会变成本末倒置。

另外还有一个认知，所有东西都需要配套。我们学习往往都是学单面，但大家仔细想一想，我们上过的管理课或是读过的管理书籍，往往都是单一的主题，而且有很多假设条件；但是一个企业有很多面向，所以很多人学了单一面向的观点就要拿来用，是不适合的。因为没有任何一个管理的观点在一家公司能百分之百适用，因为它是在很多假设条件情况下才成立的。

事实上**管理就是配套**，柴米油盐酱醋茶都要放在一起，而且放在一起不能冲突。譬如人事方面，我说要激励员工、

给员工更好的福利，但是另外一方面你的获利在哪里？如果没有获利怎么有能力做这件事？好东西凑在一起的时候其实会产生冲突。当我们遇到冲突时该怎么做？管理就像艺术家一样，怎么样把所有东西凑在一起又能够和谐，要懂得成分怎么配，就像药剂一样，某一种药材放多少，另一种药材放多少，搭配起来就可以治这个病，就是好的处方。所以管理不是一个全套的应用，而是一门如何选取材料、分量的学问。

刚刚说的还只是人事方面，**真正经营公司是七八个球一起使**，在这种情形之下要怎么样调配，这就更是艺术了。所以管理讲求的是完全地融会贯通，**融会贯通是什么？就是整理**，不是只把东西丢进去（资料库），想要的时候却不知道从哪儿找起。所以这种调配在应用上是要特别注意的，这样子“学”“用”才能产生效果。



导引思考问题

一、“学用分离”是导致学很多却产生不了价值的根源问题，第一种是理论无法应用到实务，或是工作所学用不到生活；第二种是学了就想“硬用”到实务中，未思考其适用条件。这两种学用分离的现象，本质有何异同？

二、学习时为何要连结思考到大脑既有的知识库才能学用合一？（试以大脑运作方式解释）

三、以本文的观点而言，应是“学以致用”还是“用以致学”？两者差别何在？哪一种产生的效果较好？

四、检视一下个人的学习经验，是学用分离还是学用合一？如何调整学习方法以使学习能产生的价值倍增？



系统习惯的养成

长久以来，联强借由月报制度要求同仁养成整理、分析的习惯，某种程度已普遍性地引导同仁“数字表达”的习惯，并已达到一个好的成果。基于进一步强化同仁养成“系统习惯”的目的，我们希望鼓励同仁借由演练三项强化系统表达的方法，来建立系统表达的习惯；期望在耳濡目染中，提升个人系统思考的能力。

系统思考就是面对一项事物时，能先掌握整体，再进入分析组成部件及其关联性，再由个别部件往下拆解、分析更小的部件，整个掌握事物的结构与层次，才能透彻了解整个事物的内涵。相对而言，单点思考者就是直接由某一部位思考，以致于看不到整体，也考虑不到与其他部件的相互影响关系，所以判断易有盲点，也易挂一漏万，此即最大的差异。

因此，系统习惯就是养成“先掌握全部、再拆解成部

件”的习惯。假如我们在日常的表达、描述、解说报表之际，能先说明整体、再说明部件，即是系统表达的习惯。由于系统表达的背后，必然是一个先思考整体、再思考部件的思考习惯，而听者顺着表达的顺序，接收时也会先接收到整体、再接收到部件，如此一来就会形成讲者、听者都在演练“先掌握整体，再掌握部件”的情形；而这一系统表达的习惯，将有助于延伸出个人建立系统思考、系统分析的习惯。

为了营造系统习惯的环境，我们希望所有工作月报的准备资料中，个人都可强化下列三种表达方式。

第一，是 top-down 的结构方式。未来整个工作月报的结构，先整体再细部，呈现有结构、层次的表达；遇有统计报表时，特别注意将“合计”的项目放在统计报表的最上方（过去会习惯性放在最下面）。

第二，就是养成绘制结构图或流程图的习惯。因为图本身即代表一个整体，里面的每一个方块即是其部件，部件与部件间的连接线即是彼此间的关联，此法将有助于了解各部件之间的因果关系与先后顺序。尤其人们是倾向于图像式的记忆与思考，图像的表达十分有助于讲者的系统思考，以及听者有系统的理解与记忆。

第三，是建立个人的工作控管表（control sheet）。将所负责之工作，有结构地表达于一张工作表上，用于定期追踪控管；此举将有助于建立工作关照的完整度，并提高工作的精致程度。

“系统能力”是所有能力的根源。经由月报体系推动“系统表达”的习惯，在耳濡目染、潜移默化中，公司内部形成一个具有系统习惯的环境；自然而然地，对养成每位同仁系统思考、系统分析、结构分析等等的系统能力，将更有裨益。

导引思考问题

一、请举出一个工作范畴内的案例，说明“系统习惯”的涵义为何（需有“先掌握整体、拆解组成部件、了解其关联性”的过程）。

二、承上，上述过程是以“top-down”的方式，有系统了解事物的方法，当我们尚未能了解事物全貌时，多半采用瞎子摸象的方式，亦即“bottom-up”的方法试着搜集与归纳资讯，以了解事物全貌。试举例说明你如何用“bottom-up”的方式了解工作范畴的事物？

三、回想有互动关系的主管、同仁或部属，哪些人经常运用“top-down”的方式在沟通与表达？有系统习惯者跟没有系统习惯者，沟通与表达的效果差异有多大？

四、自我检视一下，自己的系统习惯约略在什么等级？文中提到了多种从日常运作中培养系统习惯的方法，哪些是立即可用来演练以提升系统习惯的？



连结阅读才能学以致用

在全球都无法幸免于金融海啸的冲击下，“活到老学到老”是能够在一波强似一波的风暴中屹立不摇的唯一法门；认知到这一趋势，学习成为共识度最高的全民运动。

然而，我们看到很多人勤于上课听讲、积极报考各种证照，稍有空闲便孜孜不倦地读，但是读了很多却是用不出来、产生不了效果。所以，有些人便以为读得还不够多，更加发愤地读，反而陷于囫囵吞枣，落入“资讯过多、让人肤浅”的境地；也有一些人则因为备感挫折，慨叹“读书无用论”而放弃阅读。上述现象，都是导因于读书不得法，产生“阅读消化不良症”的缘故。

我们从小到大都在看书，不是应该很会阅读吗？但是当大家再深入思考一下，读了那么多书，有多少比例的知识真正被用出来？好比吃同样分量的食物，胃肠消化吸收能力好的人，转化成为养分的程度就愈高，反之就愈差。所以，自

我检视“知识的消化吸收机制”，非常重要。

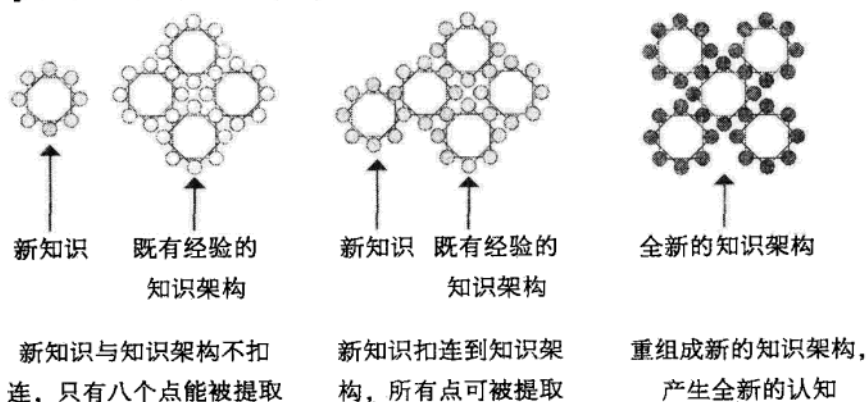
知识的消化吸收机制，就是在大脑建立神经网络的过程。当一个新知识被充分理解后，是做到第一个层次的阅读，也就是读进去的知识只在脑神经元间形成一组单独的细胞集团，它并没有与大脑既有的细胞集团扣连在一起（下页图一），未来需要使用时，很难被提取出来。仿佛茫茫脑海中充斥着许多孤零零、无家可归的细胞集团，很难被连结到，最后就消失得无声无息。

知识消化吸收的第二个层次，就是**新知识确实扣连到大脑既有的细胞集团**，未来被提取的几率变高，知识就能被用出价值。两者要能扣连，就需要**一边读一边思考“这跟职场有什么关系？”**而且要深入思考“连结的逻辑是什么”；当原来的认知出现扩大、深化的感觉时，就是新知识与既有认知产生扣连，新知识找到了归依，被提取的机会也会扩增（下页图二），这个动作称之为连结阅读。

其实大家从小就会连结阅读，譬如小学数学课讲到加减乘除时，马上能应用于物件的计算与买卖；社会课介绍亲属关系，自然而然便能套用于家族成员的称谓等等。只不过当我们愈学愈多，名词、观念愈趋抽象化，连结到生活经验的动作愈来愈难做，渐渐地习惯于只背诵不连结，最终便忘记如何连结了。所以，只要加强演练，改变习惯，相信大家很快能找回连结阅读的感觉。

然而，连结阅读只是知识要用出价值的最低门槛，若要让阅读的效益最大化，还要提升到阅读的第三个层次。好比

【图一：第一个层次的阅读】 【图二：第二个层次的阅读】 【图三：第三个层次的阅读】



仓库快要“爆仓”时，只要重新规划储位使其井然有序，便能装入更多物品一样；当你针对某个主题连结了好多的讯息，感到原来的知识框架不够使用，你会想办法**重组（re-structure）**出一个条理更为分明的思考架构来涵盖所有相关的**讯息**，此即第三个层次的阅读（图三）。若能做到这个境界，你对该主题会产生全新的认知，而有通透与顿悟的满足感，火候炼到很高时，甚至会产生价值很高的智慧。

了解到连结阅读的重要性，最后我希望大家检视一下自己的“连结标的”；很多人连结阅读的标的非常发散，看似博学多闻，却没有一项产生显著的价值，殊为可惜。**建议大家干脆锁定与职场相关为唯一的连结标的**，因为职场占据大家最多的时间，也是获得经济报偿的主要来源；当你将所有阅读的讯息都连结到与职场相关，一则增加知识被利用的机会，二则加速你对职场工作的透彻了解，因而也让自己愈快获得丰厚的经济报偿。这是个一石三鸟的做法，也会引领你最快进入“学以致用”的良性循环。

导引思考问题

一、本文指出，阅读有三个层次的方法，效果完全不同，请对应自己或周围同仁的案例，哪些人分属不同层次的学习方法？其学习的效果有何不同？

二、知识消化吸收的第二个层次，要做到一边读一边思考，当原来的认知出现扩大、深化的感觉时，知识才能产生效果。自己的学习方法是否已达第二个层次？能否以自身经验，说明自己阅读层次的提升历程？

三、阅读的第三个层次，是要能够“重组”知识架构，自己是否有过这种经验？

四、为什么锁定与职场相关为唯一连结标的最能学以致用？回想自己在读到一则讯息时，究竟先连结到生活还是工作？产生的效果有什么差别？

五、学习能力是我们在辨识人才时最重要的能力之一，

身为主管，能否辨识你的部属属于学习的哪一层次？如果学习的方法不对，你该用什么方式辅导他？改善提升的机会大吗？



整合阅读才能提升整合能力

针对很多欲学习的新领域，或是似懂非懂火候尚浅的范畴，我们会搜集、阅读文章，期望学习而后能知。大部分人的阅读习惯是“单篇阅读”，但因文章篇幅有限，多半只能管窥一隅而无法尽览全貌；也因为阐述主轴不同，作者取材多少有其偏重而易顾此失彼；更因为观点有异，看法有冲突、矛盾之处也是在所难免的。

对于有思考习惯的人而言，或许会发现单篇阅读有其不完整度，或是不同文章的说法有所矛盾，而会主动搜集文章集合起来一起读，以求全盘了解、理清冲突矛盾之处；但**多数人不求甚解、囫圇吞枣、被动地全盘接收，导致读得再多却都是单点、片段的杂学而已**；有朝一日临到用时，便显得东拉西扯、令人一头雾水。

这样被动式的读书方式，其实是一种长期养成的习惯。回想我们从小到大的学习方法离不开“老师教、学生听”，老

师一课一课鱼贯讲过，而后以是非题、选择题、填空题等方式检视单点记忆的牢固度，长期以往便固化成“单篇阅读、单点提取”的惯性。以至大学、研究所虽有类似“整合阅读”的专题报告，却因习惯不够牢固，当进入职场不再需要提交报告时，学习便又重回“单篇阅读、单点提取”的状态，书到用时自然支离破碎无法成套。

所以，要完整地了解一个主题的知识，必须要改为主动式的整合阅读，即“一次读多篇文章”，并且要修枝剪叶理顺其关系，重新以一个逻辑组织起来，形成有结构、有层次、有轻重缓急的成套知识。未来运用时，相关讯息便能提纲挈领、井然有序地被提取出来。

这个动作需要搭配思考、系统、结构、整理、分析五大习惯中“整理”与“结构”的动作，大致包括下列步骤：

一、提列重点，归纳分类。两篇以上的文章一起阅读时，彼此间会有一些论述（或元素）是共同的，有一些是互补的，有一些则是截然不同的，更有许多是属于枝枝节节的描述性文字。这一阶段就是去除枝枝节节的描述后进行归纳与分类（grouping），提列出重要的论点（key element），以利于下一步的汇整工作。

二、找出矛盾，充分理清。在咀嚼、理解文章内涵的过程中，可能会出现不甚理解或矛盾之处，其实多半是自己略读而未能深度理解的缘故；只要加深思考与理解的深度与频度，便能发觉盲点而更正错误。倘使深度思考后矛盾仍旧存在，这便是要进一步钻研之处，也是产生新知识或提升认知

层次的机会。

三、找出各分类的概括名词。每一个分类都有物以类聚的共通特质，依这个共通特质用一个“概括名词”来描述之，才能便于论述或是推论。概括名词就是“总结”的意思，所以多属集合名词（如苹果、香蕉、葡萄的集合名词就是水果）或抽象名词；这是最为关键但易于忽略的动作，倘使未能做好，无法进入最后的理顺逻辑的动作。

四、理顺逻辑。理顺各分类之间的因果或逻辑关系，使其整合成一组完整的论点（形成“成套知识”），串联分类之间的逻辑，就是概括名词之间的逻辑关系。逻辑关系有很多种，不论是依据重要性、因果关系、推论（演绎）、结构都是逻辑，都可以作为重新串联的“连接线”。

整合阅读是要能做到全盘了解、系统思考的基础，火候愈高，愈有助于更高层次的思考与规划工作。所以，**演练整合阅读，就在培养整合能力；拥有整合能力，便能运用于整合各种范畴的事物**，这也是要能晋升到管理阶层，甚至高阶领导人最重要的一项能力。

从上所述可知，整合阅读是提升整合能力最简单可行的演练方法。尚未建立整合方法的同仁，为了避免选题过于发散、取材不善导致成效不彰，在联强，初期是先通过公司内部“主管能力整合阅读”的主题与指定文章，搭配“引导思考问题”，以“依题目找答案”的方式来演练。随着方法的熟练与火候的提升，工作本身就会产生源源不绝需要整合的题材，材料筛选也将更精准，成效愈发显著。

导引思考问题

一、若以大脑理论来解释单篇阅读与整合阅读在效果上的不同，为什么未经过整合阅读的步骤，容易形成单点、片段的杂学？为何我们要鼓励同仁进行整合阅读？

二、观察周遭是否有属于“饱学多闻”但“单点思考”者？其学习方法出了什么问题？

三、回顾自己从小到大的读书方法，整合的习惯如何？

四、为什么演练整合阅读就是在培养整合能力？公司内的哪些主管属于整合能力较高者？观察其学习方法或表达方式，是否用到整合阅读的四个步骤？



制度是专业的模式，还是束缚？

专业模式是无数前人依其长期积累的经验，
整理成一套最有效的工作方法。

新手学习时，若能先照本宣科从制度、
流程与运作模式学起，就能缩短学习曲线，
少走前人自我摸索的冤枉路，
至少达到六十分这个起码的专业水准。



无能者的借口

偶尔，在公司内部，我们会发现某些人很习惯用“公司规定”这句话来回答别人的问题，甚至直接回答客户的问题。

得到这个答复后，有的人并不善罢干休，会继续追问“为什么”。但是这类人依然以“就是公司规定”回答。个别追根究底者，会主动另寻渠道找答案；但是，个性较不积极者，经常就默默接受了。然后，当被他人问及同一问题时，也就不知不觉以“公司规定”答复其他人。渐渐地，我们会发现，有一部分人，经常习惯性地把“公司规定”当作回答问题的标准模式。

所有公司的制度、办法、规定，背后都有其政策目的、精神以及经验的道理。一个积极、追根究底者，在理解制度、办法及规定时，必会先理解其背后的政策精神以及前人经验的道理。这样不但理解、学习到这些宝贵道理，实际执行时，更因已抓住精神，而能很快运用自如。久而久之，做事的成

效自然又快又好。其后，当其他人问及这一问题时，他肯定也能详加解释，协助别人充分理解、快速上手。

然而，只能回答说“公司规定”者，假若不是官僚心态、明知而不答，肯定是自己根本不了解，只能用“公司规定”来搪塞。这一现象，反映了这类人“不求甚解”的处事态度：凡事不去推敲背后的缘由，只会“背制度”，而不是“理解制度”；同时，主管交代事情时，只会照着做，不知为什么要这样做，也从不问“为什么要这么做”。长期以往，自然学不到东西，也不长进，能力自然无法提升。

因此，在一个组织中，经常以“公司规定”、“主管交代”简答问题而不详加说明者，仔细考核他的能力，必然乏善可陈，顶多只是资深而已。

组织中若是普遍存在这种现象，很容易造成“组织气候”的恶化。因为对于积极者而言，他在做事时，势必无法忍受在不求甚解的情况下做事；倘使主管又让这种习惯长期存在于组织中，个性积极者必然会对其主管的管理原则、管理能力，产生不信任感。另一方面，对于不积极者以及中性者而言，因为习惯于这种“公司规定”的简答，久而久之，会不习惯深入追究事物背后的缘由，自己也会逐渐被带入以“公司规定”、“主管交代”来回答问题的错误境地。如此一来，整个组织将趋于死气沉沉，产生劣币驱良币的反淘汰效应。

看似不起眼的小习惯，其实背后隐含了不追根究底的处事态度，甚至无形中会导出负向的组织气氛，不可小觑。因此，主管必须细心观察这一现象，组织中若出现以“公司

规定”、“主管交代”简答问题者，或是发现类似“他告诉我的”、“主管说的”之类的口语，应适时纠正。从小处着手，即能逐步导引出主动、积极的组织气氛。

导引思考问题

一、简答“公司规定”是一个看似不起眼的习惯或口头禅，为何需要特别留意？它会引发怎样的组织行为与组织气氛？

二、经常不自觉回答“公司规定”的人，具有怎样的人格特质？

三、部门内是否有这类习惯的人？自己是否偶尔有此习惯？通常在怎样的情况下，容易出现这一习惯？有没有改善的方法？改正这个习惯的关键为何？



横柴入灶？

“横柴入灶”是一句闽南谚语。早年尚未发明瓦斯炉前，人们烹调需在灶中生火，燃料则为木柴，因为灶门小、内炉大，放柴入灶必须直入，横放肯定进不了灶。因此，用来形容“明知行不通却蛮干”，或是引申为“强词夺理”。

“灶”跟“柴”都是具体可见的事物，再怎么不知变通的人，也不会一而再、再而三地将横柴硬挤入灶。然而，在工作中，面临的问题（“灶”）有时较为复杂，不易一次就用对方法（“柴”）。**如果持续用错的方法，却未能意识到要及时改变，不就是不知不觉中陷入“横柴入灶”的状况而不自知吗？**

比方有一类人，做事方法数十年如一日，成效不彰却无动于衷。他们做事的过程，**很少思考怎么做效果最好，只要“在做”就好了。**这类人在不知不觉中，误把手段（在做）当

目的，倘使不改变心态，至多只能成为组织内的“万年科员”，甚至很快会被组织淘汰。

第二种类型的人，做事很认真、负责，也有做好事情的愿望。然而，面对难题时，一个方法试了很多次毫无成效，还是很有“耐心”地再来一遍。对于成效不彰虽不免心急，却因不知该变通或如何变通，只能干着急，或是期待有一天奇迹会出现。虽然有心把事做好，事情的进展却甚为缓慢，殊为可惜。

检视自己的工作方法，是否有时确实会不自觉落入第二类“横柴入灶”的窘境？事实上，这一现象的根源，就在于缺乏“时间也是一种成本”的意识，无法及时、自动地提醒自己，应该另寻他法了。

要改变上述状况，不妨尝试养成“方法最多试三次”的习惯与机制。一个方法连试三次仍无成效时，表示方法可能想得不够周全，要强迫自己退回原点重新思考、另辟蹊径。同样地，若情况仍毫无起色时，可能代表自己的能力、火候还不够，不足以想出够好的点子，因此，即要当机立断，转向主管求援（call help）。否则，一再地拖延时间，反而会“断柴损灶”，赔上自己的时间与公司的资源。

此外，在工作中，有一些事情执行了一段时间，执行过程也没有大问题，但对于这类的工作，事实上，也可建立“半年后重新检视”的机制。因为，在稳定运作一段时间后，个人能力火候会更为精进，判断力也有所提升；回头

检视昔日做法，经常能看出许多可进一步改善的空间。更何况，外在环境的变动相当迅速，养成定期检视的习惯，也是避免方法过时的自我提醒机制。

不论是“方法最多试三次”，或是“半年后重新检视”，都是一种自我提醒的习惯与机制，应提醒自己经常注意方法的有效性。倘使能确实执行这两个机制，长期以往，纵使外界环境难以捉摸，个人却因培养了高度的敏锐度，比别人更快用对方法，绩效提升的速度自然就更快了。



导引思考问题

一、工作过程中发生“横柴入灶”的现象，可说是在所难免的。文中提到几种不同的情境？自己或周围同仁是否曾经历这一情境？

二、文中提到的第一类人，亦即“在做”就好而不论成效，组织中是否的确有这类人存在？其人格特质有没有什么共通性？

三、发生“横柴入灶”的现象，在于忽略时间也是成本的观念。实际上，尝试的过程中，投入的资源也是一项机会成本。尝试方法与考量无形与机会成本之间，两者如何把握？

四、文中提到的解决机制为何？自己曾经试着用过哪一个机制吗？曾辅导部属建立类似机制吗？效果如何？有什么体悟？

本能叛逆与理性叛逆

叛逆是一般人认知的负面名词，但是，很多人都忽略掉，它却是人类进步的重要因子。

观察孩童的成长过程，十岁以后都会出现叛逆行为，相当令父母及师长头痛。然而，叛逆却是促使孩童突破家庭单一环境养成的认知与观念，而能吸纳外界不同观念与价值的关键因素；甚至，他成年后会勇于突破现状，主动追求改善、改变，这些也是因为叛逆因子的启动。所以，性格中若缺乏叛逆因子，人们将只会墨守成规，依样画葫芦，而不可能自发地改善、求变。

但是，仔细分析人的叛逆，可以发现其有“本能叛逆”与“理性叛逆”的区别。本能叛逆是依据自己的感觉、好恶来作判断，只要“我不喜欢”，我就反对，我就不要；相对地，理性叛逆就是依据理智思考、分析，作出理性判断，这是“为了做得更好而叛逆”，因而能改变现状、提升

到更佳境界。

青少年时期的叛逆现象，就是一种本能叛逆。因青少年仍处于“感性主导”的阶段，理性思考习惯尚在培养初期；但同时，却也开始对家庭、学校加诸的种种约束感到厌恶、反感，因而不问是非对错，一律排斥之。叛逆过了头，严重者会行为偏离，甚至误入歧途，做出让人惋惜的事情。

观察人的成长过程，原来是百分之百由感性主导；通过学习，注入理性思维，逐步提高理性主导的比重。所以，个人在历经青少年时期的本能叛逆，随着不断地学习、理解、体悟、汲取教训，理应会随着理性思维的增长，逐步转换到成年后的“理性叛逆”。

然而，我们发现并非人人都能顺利转换，有些人甚至会将青春期养成的本能叛逆习惯延续到职场。比方说，进入职场接触到公司的制度、流程时，有些人会“选择性”地接受，不喜欢的就排斥，对于事物便容易单点思考、挂一漏万。与人共事时，排斥与不喜欢的人合作，导致人际关系不佳，团队合作能力低下。对于分内的工作，反射性地挑喜欢的做，不喜欢的便非常被动，主管往往得紧盯在后，甚至收拾烂摊子。

而主管在辅导这类人时，往往也特别吃力。因为习惯于本能叛逆，说理他们往往听不进去；只有在本能叛逆闯了大祸、遍体鳞伤后，或许才会开始检讨、反省。因此，一个本能叛逆成分明显者，随时会因行事七零八落而闯出大祸，用

起来风险很高。如此，再聪明、再有能力的人，都没有用，主管也不应录用。

由此可知，身为一个主管，必须非常注意去检测部属本能叛逆的严重程度。然而，有些粗心的主管，只看表象，容易只看到部属“有做”而有做好的部分，未去检视“未做”的部分；甚至会容忍其将分内工作丢给其他同仁去做的行为，却还误认为其表现不错，实在荒谬之至。

因此，主管应静下心来，想一想部属之中的哪些人本能叛逆倾向明显，必须要加以辅导；若成效仍然不彰，即应放弃。对个人来说，也该想想，自己本能叛逆的成分有多高？如何将自己的本能叛逆转换为理性叛逆？从而能从根源去发掘阻碍自己成长的牵绊。



导引思考问题

一、回想个人成长过程中，曾在哪个阶段产生显著的叛逆行为。对比本能叛逆与理性叛逆的概念，当时的行为属于哪一类？

二、承上，自己过去的叛逆行为，后来演变成什么？现况为何？其中历经哪些认知的改变？这些认知是从何而来？其中“理性认知”的比例或成分如何？

三、并非人人都会出现理性叛逆，这跟性格与理性认知程度有关。检视自我是否有理性叛逆的经验？结果是否真正改变了环境？若没有出现过理性叛逆，你认为原因何在？

四、以现况而言，自己是否在某些方面仍存在本能叛逆？在什么情境下，容易不自觉流露本能叛逆？有何不良后果？是否意识到这种状况，设定自我提醒机制，要求自己改善？

要理解才去做，但无法理解也要去做

我们经常提倡，做事之前要充分理解事物的精神、内涵，执行时才会做得又快又好，且能够真正有所体悟、收获。这是针对顺从性高、不喜欢动脑筋或习惯于不假思索“拿来就做”的人，提醒其切莫陷入不动脑筋的习惯而不自知。

然而我们也发现，习惯“要理解才去做”的人，有时也会陷入另一种形态的僵化：“只做理解的事情。”这类人非常坚持“要理解才去做”的原则，甚至当他无法理解时，还会理直气壮地要求对方必须说服他，否则就没办法做。其逻辑乍听之下不无道理，实则令人哭笑不得。

实践经验告诉我们，理解能力与个人阅历的多寡及悟性的高低有关。年轻、资浅者阅历有限，对于未曾经历的新事物，本来就未必能很快了解、认知；而即便是资深人员，其阅历亦有其偏向。更何况世界之大，无奇不有，无人能百分之百地了解万事万物的道理。所以“不听老人言，吃亏在眼

前”这句俗语，并不是陈词滥调，它其实指出了任何人必有局限的自然律，以及前辈智慧的价值。

所以，看待无法理解事物的正确观念，应是**先接受，通过“做中学”，一边做一边理解**。当别人要求你做某件事或该去注意某件事时，应尽力去理解其说明；假使未能通透理解，也应该先“照着去做”，一面做一面去体悟其道理，一面体悟再一面比对、提问。只要用心，必能在做的过程中，悟透大部分的道理。否则，因为大部分的事物都未经历过，岂不是好多事情都不能做、不必做；如此一来，个人将无法扩增历练范畴，组织的政策也就无法推动。

更何况，以我阅人的经验，多数将“要理解才去做”当作排拒事物理由的人，骨子里他是不认同的，他是反对的。因为，当被问到哪里不理解时，他们往往说不上来，经不起旁人一再催促、追问，只好以此为借口，含糊带过。究其根源，他们是反射性地排斥他不认同的事物，也就是犯了“本能叛逆”的毛病而不自知。

否则，真正掌握“要理解才去做”的真谛者，对于无法理解的事物，他仍会尝试去理解、认知、深度理解。认真思考后，他必能发现有些地方是不对的，是不可行的，是有瑕疵的；而能提出为何不对、不可行或有瑕疵的理由，并请求主管或旁人解惑，绝对不会单以“不理解”这个说法，简单回应。

因此，大家应该认知到，广义的“要理解才去做”，应是“要理解才去做，但无法理解也要去做”；更重要的是，

个人切莫以“要理解才能做”来掩饰自己的本能叛逆的习惯。而主管也应能洞悉这类以此为借口者的人格特质，而能真正导正部属的习惯，有效辅导改正。

导引思考问题

一、理解能力为何与“个人阅历的多寡”有关？

二、自己或组织中，是否有坚持“只做理解的事情”者？他的不理解是因为其悟性太低、阅历不足还是“本能叛逆”？

三、自己是否有“无法理解也去做”的经验？比对这个经验，自我检视从中学习或体悟到哪些全新的事物？



不是制度僵硬，而是人僵硬

制度、办法的由来，是由有经验的人，针对某项作业可能发生的不同状况，加以整理、分类后，找出最好的处理方法。而后，要求每个人都依照这一方法来执行，让作业的效率品质得以提升。

然而，经验告诉我们，作业可能出现的种种状况，其发生的频度，往往有很大的落差。例如全部可能发生的状况有五十种，最常出现的三种状况，就涵盖了 90% 的发生率；最常出现的五种状况，可能涵盖了 98% 的发生率；而其余的四十五种状况，合计可能仅有 2% 的发生率。也由于这四十五种状况发生率极低，一般称为“特例”或“异常”。

由于制度、办法是设计来让人运用的，不能太复杂；倘使五十种情况都要加以规范，制度办法将变得非常庞杂，花

费的心力与时间成本将会相当高。更何况制度一旦庞杂，不仅个人很难一一记得，还会提高落实执行的难度。所以，一般只会选择达 98% 发生率的五种状况作规范，而其他四十五种发生率只有 2% 的状况，就不作规范。

虽然如此，并不代表发生率较低的这四十五种状况，就不在制度规范内。一个条文完备的制度（法律、合约），往往最后都有类似“如有未尽事宜，由主管单位裁决”、“以上情况如经主管单位裁决，不在此限”等条件，其用意即在说明，这其他四十五种或更多的可能状况，应经由功能主管来裁定。这一做法，让制度不必庞杂，却能顺应例外状况灵活变化；也可以说，加了这一条文，就可以应对所有的状况。因此，制度是可以涵盖所有的状况的，也可以说制度是活的。

然而，为何组织内经常有人把制度执行得很僵硬？同时也有很多人误认为，只要有规范，就是限制，就是僵硬。其问题是出在人。

一、大部分的人，不了解最后条文的存在及其用意，以为只有“被明确规范”的五种状况才是“被允许的”，其余状况都不行。因此，**当发生其他状况时，就直接排拒之，而不知应呈报主管让主管来裁决**，当然就会发生“可行”而不行的状况。

二、当功能性的主管在理解、判断不在“明确规范中”的情况时，经常会因为成本、风险等专业考量，而裁示“不准”，容易让执行者产生“特殊申请也没有用”的印象。更

何况功能主管偶尔也会裁示失误，这样更加深了执行者的这个错误认知。

三、具有强烈本能叛逆者，他习惯畅行无阻，任何使其不顺者都会被排斥，都会认为有问题，甚至会强烈批判；而不习惯平心静气地去了解、请教，以真正掌握制度的精神及其特质。所以长期以来，这类人会认为只要是制度就是限制，就是僵化，就是不对，而经常停留在制度的排拒者、批判者的情况；不知不觉中，形成组织的边缘人，自然也很难成为称职的管理者（因为管理的要诀就是要能善用制度化**管理**）。

所以，大家应该理解设计制度的观念及方法，并应改变观念——“制度是活的”。当出现例外、异常时，应报请主管来判断、裁示，从中学习主管对特例、异常事物的判断思考逻辑，提升自己的判断力。

同时必须切记，不要因为特定“案例”主管已经判定过了，就以为可以自行决断（不管是“核可”案例或“否决”案例）。因为特例、异常会因为时空的不同，或是策略思考的改变，而出现相同状况裁决不同的结果。而且，有时候为了让制度办法被落实遵守，主管会要求特例、异常必须经由裁决才可以执行。若非如此，制度办法的基本精神将会逐步丧失，又将逐渐沦为混乱的局面。毕竟特例、异常会出现的比例很小，每次呈报并不花费太多时间；假如特例、异常的比例有攀升的迹象，应修改制度将其增列到涵盖范围当中。

最后，再次提醒大家——制度是活的，是完整的，只是特例、异常一定要经由主管来裁示而已。制度是人订的，也会产生盲点，随着时空的变化及经验的积累，要靠人不断地修改、提升。而提出建议修改的，就是使用制度的所有的人。

导引思考问题

一、为什么制度办法的制定，需考虑“频度”问题？举一个制度说明，哪些属于最常出现的状况，所以明文规范？哪些状况属于特例、异常，虽未规范，但通常如何处理？

二、回想一下自己面对制度办法的心态与认知是什么？特别是遇到特例与异常时，用什么态度与方法处理？

三、文中提到“硬用”制度办法的三种常见情境，组织中是否曾出现？

四、负责某一功能执行者，面对“灰色地带”应如何裁决与判断？是否落入“未被明确规范”一律不准，还是久而

久之习于自行裁决，而未呈报主管的状况？

五、对于具有强烈本能叛逆者，倘使长期漠视制度规范，如何要求其改善？这类人格特质，有没有改善的可能？



形期无形

大家小时候都看过小流氓打架，乍看之下神勇无比，但仔细观察，小流氓的打架方式是手脚有空隙就出击，胡乱挥舞一通，不一会儿就筋疲力竭，几乎没有任何一招能痛击对手要害。

受过武术训练的人则不同。武功就是无数前人经过整理而得出的“一套”最有效的打架方法，每一个招式本身，是化繁为简最精省有力的打法；而且招式与招式之间彼此连贯，一气呵成。因此，即便是刚入门的习武人士，都能轻易取胜小流氓。

然而，上乘的武功还不仅止于此。因为武功招式有一定的打法（模式），习武之人若未能融会贯通，敌人招式稍有变化，就难以招架。但是，真正的武林高手，则会将所有的招式深度理解并内化，如此一来，便能在架构、精神不走样、不变形的前提下，活用武功，以应对对手千

奇百怪的变化。

《倚天屠龙记》的主角张无忌在大敌当前修习太极剑法的一幕，是最经典的例证。当武当开山祖师张三丰传授张无忌太极剑法时，他先强记所有招式，反复演练后，张三丰问他“还记得几分？”“还记得三分”，便继续练；直到“全忘光了”，才上阵对敌。剑法经他不断演练与体悟后，早已熟练、内化于心中。因此，张无忌一出手不仅招式无比精准，而且不会被“有形”的招式束缚住；反而能转换出无穷变化，抵御强敌。

从小流氓、习武人士到张无忌，三个层次的打架方法，具体而微地说明了学习的历程。新手就像小流氓一样，打架不懂得章法（无形），需要先入门，从基本动作（具形）如何做得像、做得好练起。初具其“形”后，则要用心揣摩每个动作背后的精神。一直到融会贯通达到“随心所欲而不逾矩”的境界（无形），才算真正出师。它是一个从“无形”被形塑到“具形”，最后再升华为“无形”的过程，我们可将之形容为“形期无形”^{（注）}。

就像拜师学艺是为了学习打架的“专业模式”一样，进入一家制度规范的大企业，目的就在于学习这家企业的

（注）：“形期无形”是从“刑期无刑”这个法律名词演化而来。“刑期无刑”是指制定刑罚的目的，在于期望教育人民自发地遵守法律，从而达到不用刑罚的最高境界。用在此处，则是指学习、演练有形的专业模式（招式）的目的，在于期望能够融会贯通、掌握其背后精神，能够随事物变化灵活应用，而达到“无形化”的境界。

专业模式。然而，企业的专业模式是什么？为何有些人进了企业之门，却无法出师，甚至连最基本的专业架势都学不会？

事实上，**专业模式就是无数前人依其长期积累的经验，整理成一套最有效的工作方法。**以武功而言，它是一套一套的功夫招式；以企业营运而言，则是让企业组织能有效运作的制度、流程与运作模式。新手学习时，若能先照本宣科从制度、流程与运作模式学起，就能缩短学习曲线，少走前人自我摸索的冤枉路，至少达到六十分这个起码的专业水准。

然而，有些人还是学不好，论其缘由，实与其学习的心态与悟性有关。

有一类人是叛逆性格，**看到要学习的是制度、流程或运作模式，就刻板地认为是过时、陈腐的“公司规定”，因而“自作聪明”地采用“自以为创新”的做法；**即便被要求要先依样画葫芦，也因为并不真心接受，不愿用心学习，不知不觉便陷入“小流氓式”见招拆招的工作方式。这类人的问题，在于对流程、制度与运作模式的价值缺乏正确的认知，导致连专业的门槛都难以跨进，更谈不上积累、提升专业能力。

也有一些人，因为较顺从，一开始确实按制度、流程与运作模式的程序、步骤一步步学起，却因一味地重视学得像、学得快，未用心体悟制度、流程与运作模式背后的精神，只学到其表象而不自知。回过头来，执行时便显得僵

化、不知变通，无法随环境变动灵活运用这些制度、流程或运作模式，更不可能进一步改善之。不知不觉中，这类人便沦为同仁眼中“僵化”、“官僚”之人，**最终就是经常拿“公司规定”作为无法应变的挡箭牌。**

为了避免上述两种状况，进入企业学习的个人，必须拥有两个正确的认知：亦即先要认知到“制度”、“流程”与“运作模式”的价值，了解其为企业专业模式之所在；其次，则要注意是否确实抓准每个制度、流程与运作模式背后的精神。一旦拥有正确的认知，只要具备足够的企图心，就要用心演练、体悟每一项制度、流程与运作模式的细致内涵，相信很快都能具备基本的专业架势，扎实而稳健地提升个人专业能力，最终达到“随心所欲而不逾矩”的境界。



导引思考问题

一、文中提到的小流氓（无形）、习武人士（有形）、高手（内化后的无形）这三种人，对应学习的三阶段，检视自己目前在组织的工作中是在哪一阶段？

二、小流氓要从无形走向有形时，靠的是武功秘笈，亦即专业模式，你的工作职掌有哪些专业模式？学习前后的差别如何？若缺乏这些专业模式，你估计自己需摸索多久才能学到？

三、专业模式内化速度的快慢，与学习者的心态及悟性有关，你自己学得多快？对比这两个因素，哪个影响你的学习速度较多？自己是属于“无法成形者”，死守制度而僵化者，还是内化者？

四、形期无形的最高境界是“内化”，内化的关键习惯为何？

五、内化后即有机会创新，使既有的专业模式更加精致化。组织中是否有人能达到这一境界？其是否有让你学习之处？



生活中训练井水、河水分清楚

当今市场环境最大的特点，在于通讯工具发达，使得讯息的通透度极高，对外界讯息的反应时间大为缩短。这一趋势在未来会更加显著，并导引产业加速走向低毛利的时代。在这样的竞争环境下，**企业若要维持生存，在经营管理上势必要讲求精致化，才能让营运成本下降的速度赶上毛利下滑的速度。**

过去，通常一家公司只要具备某一领域的核心知识，就有办法赚到钱，又因为讯息的通透性不佳，延缓竞争对手投入或追赶的速度，因此得以轻易地享有超额毛利。但是在未来，企业的经营管理对于效率品质的要求将会相当高，除了极少数拥有别人无法掌握的独特技术的公司之外，其他所有企业的经营都必须走向精致化。

精致与粗糙最大的不同，在于能否精确地分辨出不同事物之间的细微差异，并借由这些差异而采取不同的应对方法，

以产生不同的效果。事实上，因为精致程度的不同而产生效益的差别，在生活与工作中有许多相通之处。在生活中因为讲究精致而培养出来对事物的鉴赏能力，对工作能力的提升有很大的帮助。

举例来说，在国内常见的海鲜店，无论点什么样的菜，其使用的作料均不出葱、姜、蒜、辣椒这几样，每道菜炒出来的味道几无二致，这就是粗糙。但同样的材料在好的餐厅里，经过厨师的精心料理，却能让人品尝出每一种食物的独特风味。同样的材料，最后料理出来的结果竟有如此大的差异，这便是精致与粗糙的区别。

再拿吃西式自助餐来说，吃法的不同也会产生极大的差别。一般人的吃法，往往是在一个大盘子当中，堆满各式各样的食物，不仅不同食物之间的味道混杂在一起，有时甚至连冷盘与热食都未加以区分，这样的吃法可说非常粗糙，完全吃不出每道菜的独特风味。

那么，该如何正确地享用西式自助餐呢？西式自助餐相当于西餐的延伸，而西餐会分为前菜、汤、主菜与餐后的甜点、咖啡等，进餐时依序上菜，前后之间不会重叠。此外，西餐厅一定会为每位客人准备一杯水，这杯水的用途是漱口，目的是为了将前后菜的味道区分开来，让用餐者享用每一道菜之前，先将前一道菜残留在口中的味道去除，让味觉保持在一种新鲜纯净的状态，以便充分地感受每一道菜真正的风味，这是吃西餐一项重要的规矩。

西式自助餐的内涵与吃西餐是一样的。正确的吃法应该

是在取用之前，先行将所有菜色整体浏览一遍，心中依照前菜、汤、主菜、甜点等顺序，先行规划好每个阶段要选取哪几样菜，就像是点菜一般。通过这样的动作，可以对该次用餐用宏观的视野（global view）先规划好。在这种情形下，尽管菜色种类非常丰富，但每一个人依照各自喜好的不同，通常实际挑选的菜色大约只占所有种类的三分之一左右，并非要一次吃遍每一道菜。

在取用过程中，则必须清楚区分冷盘（前菜）、热食（主菜）与其他副餐，依序取用。取用热食的时候，每一盘食物的量不能太多，且避免不同菜混杂在一起，因此可能得多次取菜，而非一次取完。这样的吃法，才能精细地区分每一道菜的味道，真正品尝到食物的美味之处，并且尽情地享用自己真正喜爱的食物，不会让不喜欢的食物占据了胃的空间，而显得相当“不划算”。同样是吃自助餐，但是否深刻地体会其内涵，并且采取正确的吃法，虽然付出的成本完全一样，但产生的效果却有如此大的差异，精致与粗糙之间，可谓“失之毫厘，差之千里”。

再就穿着来看，有些人的穿着会被认为不得体，往往不是衣服本身品质不佳，而是因为穿着的人未清楚辨别每一种服装该有的定位，造成穿着与出席的场合格格不入，而甚至因此失去应有的礼节。

仔细来看，各种服装依其用途的不同，大致可分为礼服、正式服装（上班服装）、smart casual（介于正式服装与休闲服之间）、casual（休闲服）、运动服、居家服、睡衣与内衣

裤等，每一种服装都有它的用途与定位。例如，礼服是极为正式的服装，只有在正式的宴会场合才穿；平常上班所穿的服装，则以端庄为原则，如果将礼服穿来上班，便显得相当突兀。又好比 smart casual 相当接近正式服装，与西装之间可能只是花色上的不同，以往周六必须上班时，就适合穿 smart casual。至于休闲服则适合一般的户外休闲活动，运动服用在运动的时候穿，表面上颇为近似，但其间仍有差别，甚至从事的休闲活动或运动性质不同，适合的服装都会有差异。仔细分辨服装定位、场合性质的不同，这项能力与习惯便是一种精致的表现，其效果是让自己的穿着更得体，并且显现出应有的礼仪。

或许会有人认为，要根据各种不同的场合而穿着合适的服装，势必要花费更多的费用购置更多的衣服。但很多时候，我们其实是在用途相近的服装上投注了大笔的费用，衣服数量看似不少，但用途的广度却受到极大限制。懂得穿着的人，其花费不见得有多高，衣服的总数量也不见得有很多，只不过将同样的花费经过仔细规划，依照不同场合的需求，而购买不同用途的衣服罢了。

不同用途的服装之间，有时界限并不是很明确，过去对穿着较不注重者，很难一下子就分辨得清楚，因此，学习如何拿捏穿着服装的技巧，必须花一番工夫。如果在每一次出门之前，能够先想清楚当天的场合为何，准确地定位之后，选择适当的服装。假以时日，将能训练自己在面临每一件事情的时候，都能够习惯性地先判断其定位，准确地掌握

其特质与其他事情的差异，而用最适当的方法去处理（穿最适当的衣服）。磨炼得愈久，火候愈深，掌握事情的精准度也愈高。

生活上的练习反映在工作上的效果，则是对于每一项事务，都能精确地判断出差异来，并采取最适合的方法去处理。虽然方法上可能只是细微的不同，但效果却更加显著（好比高级餐厅）；而不会对于类似的事务，都用同一套方法去处理，使得效果大打折扣（犹如海鲜店）。主管本身也应该要能够精确地分辨，这样才能辅导资浅的员工，协助其判断。

生活当中，无论是穿着还是餐饮，养成把井水、河水分清楚的习惯与能力，在工作上，对事物的判断将更精确，眼光也更为锐利。在穿着上下工夫，不但能穿出自己的品位与气质，也能练就出精确处理事务的能力与习惯，在工作上得到精致化的效益。



导引思考问题

一、培养观察细腻的“鉴赏能力”，是从粗糙走向精致的前提条件。回想自己在哪个方面的鉴赏力特别好？如何培养出来的？

二、细腻与宏观没有必然冲突，本文提出了多个案例可作为例证。以自己生活或工作为例，自己能否做到？用什么方法做到？

三、为何培养差异分析需由日常生活（衣、食、住、行）做起？延伸思考，公司的各项报告为何都强调要先做“差异分析”？自己有没有做过“差异分析”？有什么效果？



到隔壁便利商店买东西，不要开车！

汽车是一种非常便利好用的代步工具，现代人几乎不可能不用到它。但假使有人开着车子出门，却只是为了到隔壁的便利商店买东西，听起来恐怕会让人觉得这是一件相当荒谬可笑的事。但是，在我们日常工作、生活当中，类似的情形不是经常发生吗？

举个例子来说，通过电子邮件可以把一个讯息同时发送给许多不同的对象，传送速度极快，费用也相当便宜，的确非常好用。但一家公司中的两个人，通过内线电话谈五分钟便可以解决的事情，如果还要通过 E-mail，打字写 mail、回复、回答不清楚再问一次……来来回回花的时间可能是打电话的十倍以上，沟通的效果却不见得好。

又好比说，以前开会做简报，可能是一边报告一边在白板上写字画图，相当费事；如今，绝大部分公司开会，都是利用微软的 PowerPoint 软件制作幻灯片，精美、方便又省

钱，而且通过动画功能可以让不同内容分批出现，借以导引听者的思路。可是，如果漫无节制地在幻灯片上加入复杂却无太大意义的动画、音效，乃至各式各样花哨的图案，反而浪费时间，听报告的人也很可能被弄得一头雾水。

这些情形跟开着车子出门，却只是为了到隔壁的便利商店买东西，岂非有着异曲同工之“妙”？

近来在网络应用方面相当流行 E-learning。这对于员工人数众多、分散各地的公司而言，如果需要持续、高频度地对不同员工进行教育训练，的确是一种非常好的解决方案。然而，是否所有的教育训练都应该完全搬到网络上进行？对于一家只有十多位员工且集中在一间办公室里的公司，是否应该那么迫切地马上采用？如果课程内容的应用时效不长，或是使用的频度不高、人数不多，利用开会、书面化等既有的方式，可能比 E-learning 还要方便且有效。

事实上，效能强大的工具，其优势通常来自于速度快、可重复使用等特点；但相对地，这类工具的初期建置成本通常较高，或是使用前需要较长的准备时间。因此，效能强大的工具，比较适合用在处理“大量”的事务上，例如长距离、使用人数多、频度高、资料庞杂等等，通过“大量”，使得初期投入的各种成本经过平均之后显得相对低廉、有效率。如此一来，效能强大的工具才能产生其应有的效益。而不是拥有一项好的工具之后，便无处不用；有些时候，最原始的方法反而是最好的解决方案。

因此，当我们考虑是否要采用一项新的工具时，应该先

要冷静地思考这项工具的用途与用法。一味地排斥，固然得不到运用工具所带来的好处；但如果过于迷信，同样产生不了太大的效果。因为一项好的工具，其应用的重点并不是“多用”，而是要“善用”！

导引思考问题

一、本文旨在提醒大家，导入任何有效的工具时，要思考工具的特质，亦即其成本、效益、适用范围及可能的局限。试以文中提到的诸多案例，思考该工具的特质是什么？何种情况下反而导致无效率？

二、为何“效能强大的工具，比较适合用在处理‘大量’的事务上”？这与工具的特质与成本效益有何关系？

三、检视自己属于“排斥工具”还是“追求新工具”的特质？应该如何修正，使能适当运用工具发挥最大效能？试举一例说明。



懒而美的文明

对于很多名词，人往往都存有根深蒂固的观念，不自觉地用二分法来界定。事实上，**任何一个名词，都是中性的，决定点在于它用在什么地方、在什么事情上、和什么搭配。**每种个性也都有好的一面和它坏的一面，重点是看它和其他什么个性配合。有太多人相信勤快是好的，相信勤能补拙，用这些字眼把自己绑住，我想破除这样的传统观念。当勤快不能带来改善和效率，勤快不见得是好的；懒惰如果能激发改善变革的心，反而有时候是好的。

一般人都对懒惰的个性持负面看法，其实如果懒惰能够加上企图心、责任感和毅力，可以造就出摩登现代人的风格。

社会的进步都因为人想要偷懒、想要改善，才会引发动脑，思考如何用有效的方法或发明有用的工具来减轻人的负担。一个人如果太过勤劳，遇到事情努力投入，对于繁琐的事务也不惜花大笔时间勉力完成，**用勤劳来克服所有事情的进**

度问题，就很可能在做事的章法上原地踏步，忽略了思考在方法或流程上寻求改善的空间。

懒人因为不愿意动，反而会想出很多必须改善的项目，但是懒人必须要有企图心，想要成功；他必须有责任感，想要成事；由于很多事情的改善不易，他还必须有毅力，能够花长时间研究思考，想出改善的方法，并且在建立新方法的过程中贯彻执行。经由想要偷懒而对任何事物引发改善的念头，达到偷懒的目的，也促成事务的作业流畅，以及组织或社会的效率提升，从这个角度而言，懒惰胜过了勤快。

举个例子，职业妇女在职场奔忙之后，如何管理家务，把家事效率化，我有几个懒人哲学衍生的基本方法。拿整理衣物来说，最好买洗衣、脱水双槽合一的洗衣机和烘干机，省下洗衣服换水槽和晾衣服的时间。最好让先生买一样的黑袜子和白衬衫，解决了叠衣服时最头痛的袜子配对问题，以及衬衫和西装的搭配问题。要多准备衣架的夹子，回家换衣服后，一夹立即归定位。为避免脏乱，家中到处都要放置垃圾桶，一次放数个垃圾袋，垃圾可以随手丢进桶里，垃圾袋可以隔数天再更换。省下来的时间，就可以安排休闲或阅读。

在企业组织里，也是一样。勤劳的主管在应该授权的时候，要充分授权；勤劳的员工，要停下来思考如何有效率地简化工作。当你持续感觉自己很忙的时候，这就是需要改善效率的征兆。不要以“勤快”为借口逆来顺受，要回过头来检视自己的工作内容，你会发现有些事情可以简化，有些事情可以整合而效率化，有些事情则是被重复操作，应该删减。

另一种情形是，当你做一件事情的方法超过半年是一样的，也要主动寻求变通，不要十年如一日，依样画葫芦。这样的思维，看似微不足道，但是当社会竞争日趋激烈，一般人只看到醒目的事情，对于不醒目的地方，不求改善，效率就只能达到一半。这时如果能**注意到细微的事情，提升效率，就是保持竞争优势的重要关键**，也是顶尖企业精致化管理的一环。



导引思考问题

一、“懒惰”与“懒而美”的最大差别是什么？反之，“勤劳”为何容易不自觉落入逆来顺受而被时代淘汰？

二、周遭的哪些人可以做到“懒而美”，你认为其关键为何？自己的做事习惯，属于“懒惰”、“懒而美”还是“逆来顺受型”？应往哪个方向调整？应该如何调整？

三、“懒惰”或“逆来顺受”都是无法与时俱进的习惯，有什么好的机制，可自我提醒保持经常思考改善的习惯？



将才的条件

第四部

思考习惯与任事心态，
是成为大将的先决条件，
可称之为“将心”，
它是我们观察人才是否为“将才”的重要指标。

每个人都是管理者

公司的组成成员当中，有主管与非主管之分，从表面上来看，其扮演的角色是管理者与非管理者的差别。然而，是否非主管就不须从事管理、不必培养管理能力？恐怕事实并非如此。

有些人认为自己并未担任主管职务，因此不必学习管理的观念与方法；反过来说，也有人认为自己不喜欢管理的工作，因此不希望担任主管。但是，一个人不管是不是主管，是否都需要管理自己？是否都需要安排每天的行程与工作计划？结了婚之后，是否需要与另一半相处？是否也需要管理自己的家庭、小孩？如此说来，**工作、生活中随时随地都需要应用到管理的功夫。认为自己不是主管，便不须学习管理、重视管理，着实是一大误解！**

管理分为对人的管理与对事务的管理。在管理事务方面，无论在组织中扮演的角色为何，每个人从本身工作的规划、

安排与执行开始，都是在从事管理事务的工作。因此，即使是幕僚人员乃至基层员工，虽然在公司中并非担任主管的职位，但至少在管理自己，管理安排自己的工作，这就是在从事管理的工作。

相对地，在日常生活当中不也需要管理家务？例如，整理卧室、客厅，如果稍加用心规划，运用一些巧思，不仅处理起来较为轻松、有效率，且居家环境也更为舒适；每日料理三餐，菜色搭配、烹饪方式等，同样需要规划管理，才能吃得既营养又美味。因此，家务的处理本身就是一种管理工作，必须运用到管理的观念，采取管理的技巧。不仅如此，休闲生活的安排，同样必须通过规划管理，才能有效达到休闲的目的。

至于工作上对人的管理，从表面上看来，是把一群人妥善地组织起来，以达成部门的工作目标，一般人却往往因此就认定管理是主管才须具备的能力。但如果深究其内涵，**人的管理是一连串沟通、协调与说服的过程**。例如，主管要推动一项事务，必须向部属详细地说明整个背景、推动的理由、方法与其重要性等，才能顺利地推动；**即使是下一道命令，主管也必须通过说服部属的过程，取得部门内的共识，才能有效地贯彻落实，达到想要的执行效果。**

既然管理人的精髓包含了沟通、说服的功夫，那么，其范围就不会只局限于由上对下的管理。平行单位之间的协同运作，不也必须充分地沟通、说服，这不也是一种管理？甚至有人提出“向上管理”的说法，意思也是与主管沟通、说

服主管，希望主管能够采纳自己的意见，或是协助推动某项工作。既然如此，在工作上对于人的管理，就绝非只是主管的差事，而是每一个人都要具备的基本功夫。

工作中如此，在生活上亦然。例如，夫妻之间不也需要充分地沟通？由于双方的背景不同，对事物的认知与看法难免有所差异，因此经常都要互相沟通、说服，以取得共识，而不是用指使对方的态度。又例如对小孩的教育，现代父母已经很少再用打骂的方式了，而是必须通过说理、沟通的过程设法说服小孩。当沟通的方式行不通时，则要运用一些方法与技巧，这与工作上，主管推动一项事务的过程，不也有着异曲同工之妙？

由此可见，管理是一项至为重要的技能，任何人无论是在工作、生活当中，到处都在从事管理，且一辈子都脱离不开。要把工作、生活中的各种事务、各种人际关系处理好，就必须运用管理的思维，采用正确的管理方法。缺乏管理能力者，不仅难有好的工作表现，很可能连个人的生活都缺乏规划、处理家务没有效率、夫妻之间感情不和睦、人际关系不和谐，甚至小孩的教育也出问题。

管理的知识与经验，可以从工作中学习、积累而来。因此，虽然并非人人在工作上都是主管，但是任何人都不该排斥管理，反而应该更加注意管理，重视管理的价值。通过对管理的重视，将更容易培养出管理的能力来，不仅在工作上有更高的几率担任主管职位，生活中也能更加顺畅，并有更好的生活品质。

导引思考问题

一、管理的观念与方法，有哪些被你用来管理生活范畴的事务？从衣、食、住、行到娱乐，有管理跟没管理的结果差异多大？

二、对人的管理能力，可以从人际关系（含公领域与私领域）看出成果，自己的人际关系如何？是任其自然发展，还是用心管理？

三、为何“管理的知识与经验，可以从工作中学习、积累而来”？倘若缺乏工作经验，能否管好私领域的人、事、物？有人说“下班后把工作抛在脑后，才能维持生活品质”，这是有道理的吗？



每个人都要有会计观念

一听到“会计”，很多人可能直接想到“那是会计单位的事”，而自己并非学会计出身，也不是在财务部门工作，因此会计的常识、观念与自己丝毫没有关系。然而，在我们日常的生活与工作当中，必然经常要去考虑，“这笔钱该不该花？”“花这笔钱划不划算？”这些时候都会应用到会计的观念。因此，每一个人都应该要有基本的会计观念。

在日常的运作当中，一般人经常混淆的会计观念是“费用支出”与“资本支出”之间的差异。比方说，公司花五十万元支付水电费用，与花五十万元买设备，表面上看起来，似乎都是花了五十万元，但是从会计的角度来看，两者是不一样的。水电费用是在一瞬间就支付掉了，但买设备所花的钱却是用折旧摊提的方式来计算，如果分十年摊提，那么每个月大约要摊四千两百元左右，而非一下子“花了”五十万元。

反过来说，虽然建厂房、买设备所支出的经费，是花十年、二十年来慢慢摊提，但是很多人容易因此忽视了，这实际上是代表着，在这十年、二十年之间，公司每个月都要为此“增加”一笔固定的摊提费用。

还有一种情形也经常发生，就是在决定一件工作是要采取外包、还是自己做的时候，由于外包的话势必要另外付出一笔费用，因此一般人很容易反射性地认为外包就一定比较贵，而公司自己做就一定比较便宜。但是，难道公司不必付薪水给同仁吗？不需要用人的成本吗？**正确的成本观念应该是，比较公司自己做所需投入的人力、物力成本，以及采取外包所需支付的费用之间，何者比较划算。**外包与自己做之间，并没有何者一定贵、何者一定便宜，必须视每一次的具体情况来分别衡量。

除了在工作的领域之外，日常生活当中许多事物，也都会牵涉、应用到会计的观念。例如，吃一顿饭花五千元，跟买一件衣服花五千元就不一样——以折旧的角度看，一件衣服可能穿三年，是三年消耗了五千元，但吃饭却是立即就花掉了。又例如，花五十万买车子，跟花五百万买房子也不一样——一部车子可能开五年之后就报销了，所以平均一年花掉十万元，而且这是消耗；但房子却是一个可以长期使用的资产。**从会计的角度来看，消耗与资产是不一样的。**一个人如果缺乏这样的观念，便很容易因为车子的价钱较低，而存了一些钱之后，就先去买车子，结果可能因此一辈子买不起房子。

由此可知，生活、工作当中，会计观念所能应用的范围极其广泛。而每个人都要有会计观念，并非要每一个人都去学会计的专业运作技能，更不是要每个人去念会计学教科书，而是要具备会计的基本观念，懂得用会计的角度来帮助自己作出正确的评估，减少判断错误的几率。作为一个现代人，无论在工作或是生活上，会计的观念都是不可或缺的。

导引思考问题

一、请简单扼要说明“费用支出”与“资本支出”有何不同。

二、自己日常生活中哪些支出属于“消耗”？哪些为“资产”？工作范畴中，是否也有要用到这两个概念之处？

三、具备会计观念，是让人养成每一笔支出“花得更值得”的好习惯。自己是否用心理解各种 P&L（损益）报表？其中有哪些好的观念，是可以延伸运用于管理工作或生活的？

主管格局的自我培养

从长远的角度来看，一个人在职业生涯中若要不断地往更高的境界提升、突破，具备足以担当大任的条件，就必须培养自己成为一位“大将之才”，亦即格局要大。**要有大格局、要成为大将之才，并非一蹴而就，必须从基层开始就要有正确的观念、思维，长久下来，才能具备充分的条件而足以成其大。**

大将之才具有几项基本条件。首先，要能客观地看待所有事物，唯有客观，才能够做到无私。一个人在判断、决定一件事情的时候，若把私人利益掺杂在其中的话，判断的方向势必会朝向其私人的利益偏斜，而无法作出正确的判断与决定。所以，**客观、无私是非常重要的基本条件**；主观、存有私心就会有所局限，格局便无法扩大。

其次，则是思考、判断事物时的平衡感。主管在作决策的时候，必须要能综观全局，全盘考量各个牵涉到的层面，

而非单点思考。平衡的思维代表不偏废任何一个方面，而能够平衡地看待各种事物。除了看的面要广之外，还要看得远，如此一来，决策的品质才能提升。

举个例子来说，公司福利政策的制定，必须全盘考量所有员工的需求，将有限的资源做最有效的分配与运用，以求照顾到绝大多数的员工，并产生持续性的实质效果；而不是将所有资源全部投注在少数人身上。要对众人付出“大爱”，而非对个人施以“妇人之仁”，其差别便在于前者能够平衡地考量，而后者是单点思考。

再就公司的经营来看，经营者必须均衡且长远地考量员工、公司与股东三方面，不能偏厚任何一方。例如，不能为了提高公司的竞争力而给员工过低的薪资，但也不能为了满足员工高收入的期望而给予过高的薪资，虽然员工短期内很高兴，但是让公司在市场上处于竞争劣势，长久下来，可能无法持续经营下去，员工的工作都可能不保。同样地，股东投资一家公司自然希望有好的投资回报率，但公司除了将获利分配给股东之外，如果也抽出一部分利润与员工分享，则员工将因此更加努力地投入工作，创造更好的绩效，相对使得公司的获利更佳，股东与员工均得到更大的利益。反过来说，公司也不能为了照顾员工而忽视股东的权益；否则，股东不愿意投资，公司资金筹募困难，营运发展便受到限制。因此，一个经营者要能够均衡、长远地思考，才能作出正确、高品质的决策来。

客观、无私地判断，均衡、长远的思维，都是培养自己

具备大格局，成为“大将之才”的基本条件，而这些观念必须从身为基层成员的时候，便开始练习、自我培养。当这些观念逐渐内化而成为习惯之后，对事物将会愈看愈清楚，逐渐强化认知力与洞察力，格局也随之逐步放大，渐具大将之风。

然而，这样的观念与养成过程只是一种理想，在现实中不见得可以非常轻易地做到。例如，公司为了长远发展的考量而扩大投资规模，但是员工的短期福利势必受到影响，可能会导致员工的抱怨、疑虑，甚至因心情不佳而士气低落。面对这种情形，如果碍于眼前一时的影响而退缩，则长远考量下的目标便无法达成。所以，主管要有为了坚持长远正确的目标，而承受眼前困难的毅力，并且耐心、妥善地处理，而非退缩。又例如，要做到无私，很可能使自己眼前的个人利益看似遭受“损失”，但是从长远的角度来看，放弃眼前一时的小利，却往往能够在往后得到更大的回报。

因此，要培养自己成为大将之才，必须要面对问题，不畏困难的存在，进而苦思解决问题的方案。也由于问题往往不是一次就能全面解决，每想出一个解决方案只是减少一部分阻碍，因此，面对问题的同时，还必须能够忍受解决问题时的艰辛，持之以恒地克服一关又一关的挑战。能够如此，不仅能够真正把问题解决，更能在此过程中练就一身解决问题的能力与毅力。要培养出大格局，必须要有去克服、去执行的积极态度，而不是消极地逃避，或便宜行事、

得过且过。

除了具备正确的观念与态度之外，还必须提升思考事情的深度与广度，因此，**用于思考的时间必须不断加长**。思考是最不受时间、空间限制的行为，思考时间加长并非要特地规划一个时段来进行思考，真正的重点在于养成思考的习惯，能够随时随地思考，走路、搭车、排队等以及所有的零碎时间都可以思考。认识到思考的重要性，并且养成思考的习惯，思考的时间自然可以不断加长。

另一方面，则是要培养阅读的习惯与正确的阅读方法，以使知识的吸收能不断持续。除了从工作的执行本身积累经验与知识之外，通过阅读而增加知识来源的渠道，加上正确的阅读方法，将使得知识的吸收更有效率。

掌握上述要点，复以持之以恒地不断自我淬炼，则成为大将之才指日可待。



导引思考问题

一、成为大将之才需具备哪些条件？为何需要从基层开始培养起？省思个人是否具备大将之才的条件。

二、无私的真谛是什么？公司利益、个人利益与部属利益矛盾时，该如何权衡？个人的经验是否遇过个人利益与团队或公司利益冲突之处？你当时是如何做的？是否得到团队及公司的认同？

三、无私与思考判断的深度与平衡感有什么关系？



独立人格的行为特质

在人的行为当中，普遍都会存在着倚赖的特质。回顾每一个人的成长过程，在人格上大致是从倚赖走向独立的。

就拿不同层级的学校来说，老师办公室与教室之间距离的不同，便反映出这样的过程。小学老师的办公室就在教室当中，以便就近照料学童；到了初中、高中，老师的办公室离教室愈来愈远，到了大学，甚至除了课堂之外，学生不见得可以轻易地找到老师。随着所受教育的层级逐渐提高，反映出学生对老师的倚赖程度逐次降低，而独立性渐增。

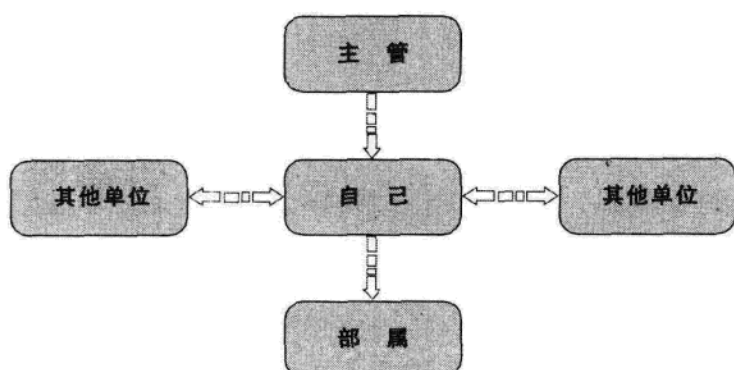
在国内的教育制度下，很容易会产生对学生过于呵护的情形，使其倚赖程度相对较高。举例来说，学生到学校上课，每一堂课老师的第一句话往往是“翻开书本第几页”，学生依照老师的指示翻开书本才知道当天要上的课程进度为何。其背后象征的是，学生并没有主动预习的习惯。紧接着，老师一点一滴地将知识传授给学生，学生则被动地接受

讲授的知识，换句话说，求知的过程本身就是一种倚赖。此外，在升学制度下，一般父母亲往往只要求儿女把书读好即可，其他一切都是次要，这使得倚赖性在学生的成长过程中，被进一步地内化成为一种潜意识下的习惯而很难自我察觉出来。

学生在求学、成长过程中被深入内化的倚赖性，于进入社会工作之后，也依旧被带到工作的环境中。例如进了一家公司，便会很自然地认为“公司应该如何如何”、“主管应该如何如何”、“其他单位应该如何如何”等等，这样的想法代表着“别人应该把一切准备就绪，等着他去上班”。这就是一种明显的倚赖性，同时也容易延伸而成推卸责任的习惯，把一切的麻烦、不如意归咎到公司、主管、其他单位。

事实上，即使是在一家制度不够健全、管理不完善的公司当中，有独立人格特质者仍旧可以有不错的表现，并不会因为公司的制度差、障碍多而完全无法工作，反而会积极地设法解决问题、排除障碍。至于没有独立人格者，则是把自己的命运交由其他人来掌握，遇到好的环境、好的主管，或许还可以勉强胜任，但只能说是运气好。一旦运气平平，很可能就一事无成。

人格的独立或倚赖，反映在工作态度上有着极大的差异。个人在组织当中与其他成员的相对关系，可分为对主管、对部属、对其他单位三个方面（如下页图）。在与其他单位的互动方面，缺乏独立人格特质者，遇到问题很容易怪罪其他单位；把事情交给其他单位之后，随即撒手不管。如



果是具有独立人格特质的人，则会考量其他配合单位的工作状况，甚至是该单位的特质、习惯，并且随时思考、注意周遭的相关事物，以预先防范问题的发生。

再就对主管的关系来讲，缺乏独立人格者一旦一件事情未做好，很可能怪罪主管未交代清楚；或是自己的看法与主管相左，却不愿积极地寻求讨论，等到错误的结果产生之后，将责任归咎到主管身上。事实上，在组织中永远无法找到完美的主管，加上人与人之间的言语沟通也无法达到百分之百的传达效果。因此，具有独立人格特质者，会主动地把主管所交代的事项了解透彻，不清楚时也会主动再询问主管。意见与主管不同时，则设法沟通，甚至掌握主管的优点与弱点来调整自己，来与主管做更充分的配合。

至于对待部属方面，一名缺乏独立人格的主管，会倾向于把责任往外推卸，怪罪部属办事不力，或是其他单位配合不佳等等；具有独立人格的主管，则会依照部属的能力与特质，而针对同样的交办事项采取不同的说明方式，以求部属充分了解；遇到较为资浅的部属，有时候甚至在执行的初始

阶段会亲自带领部属去做，而在执行过程中，监督进度与状况的频度也会跟着提高。

具有独立人格的主管，会以经营一个部门的态度来带领、辅导部属，力求部属能力的提升。但假使经过努力之后，还是有部分的部属无法进入角色，也会不惜考虑撤换人员，而不会因循苟且。因此，具有独立人格的主管，在责任感的驱使下，即使部属素质较差、资历较浅，在管理部门时会较为辛苦，但工作绩效仍不会太差。

相反地，缺乏独立人格的主管就像倚赖性太强的学生一般，认为公司理应将完成工作所需的一切必要条件准备好，把人员训练好交到他手上，他本身则只负责将工作传达给部属去执行。至于执行的成效如何，却不会主动追踪、关切。一旦工作绩效不彰，又往往以部属素质太差作为搪塞之词。

组织的结构本身并不完美，每个成员都处在不断学习的过程中，且每个人的性格特点不同，也多少都存有些许不足之处。基层主管在带领基层人员时，通常会将工作内容与方法详细地说明，并且时时在一旁指导。但愈到组织的高层，主管指示工作的方式就愈简单，经常只是提示方向与重点。此时，如果个人在基层阶段养成的倚赖习惯不改，将因缺乏独立运作的 ability 而很难把工作做好。

缺乏独立人格特质的人，不仅难成气候，而且在工作上也不容易带领其成长，当工作不力时，往往怪罪他人、自认无辜。因此，主管在用人时，应特别注重其是否具备一定程度的独立人格特质；在识人方面，也可以从看待责任的归属

情形着手，一味推卸责任，或是完全揽在己身都不好。此外，主管本身也应时时自我检讨，了解本身的独立人格特质有几分，检视是否有障碍留存在脑海中。

导引思考问题

一、缺乏独立人格的人，在对待上层主管、下层部属、平行单位时，各有哪些认知、态度与行为？

二、组织上较常出现的是自我意识强但缺乏独立人格者，这类人在工作上往往表现出哪些现象？身为主管者如何辅导其改善？改善的机会大吗？若难以改善，该如何处理？

三、对比自己与管理的部属，哪些人显现显著的倚赖人格？根据你对其成长历程的了解，其可能的型塑因素为何？

四、主管如何从招募的源头就能辨识出人员是否具备独立人格？筛选履历阶段、口试、试用期，各有哪些观察要项？

善用旁人提醒，减少个人盲点

盲点的存在，大家都知道。“盲点”就是指无法“自我感知”的，必须借助旁人的提醒，才有办法得知，就如“当局者迷，旁观者清”的道理一样。因此，**建立外在（旁人）的“提醒机制”，是减少个人盲点非常重要且是唯一的方法。**

组织当中因为人员互动频繁，不论是主管、部属或是跨部门的同事间，因彼此的接触频繁较易察觉盲点，原是一个最佳的互相提醒来源；然而，组织中却常常见到少有人愿意主动点醒“当局者”的现象，原因何在？

事实上，大部分的人并不排斥旁人提醒，事后也接受、承认盲点的存在，只是人易在被提醒的过程中，会不经意地浇熄旁人的热情。比方说，有些人被提醒时神情僵硬，说不出话；有些人则是懊恼不已，表情沮丧；有些人甚至当场面露不悦，并尝试辩解。听者虽无排斥之意，却因种种瞬间表情，让提醒者以为对方不悦，从而减少主动提醒的意

愿，无形中导致提醒机制无从发挥，而这些都是因为“不习惯被提醒”。

人从出生到成年，原本已养成“被人提醒”的习惯。婴儿自呱呱落地开始，不论是走路、吃穿、明辨是非，到进入学校，都需父母与师长的教导以及随时的提醒，各种生活习惯与规范才会逐渐成形。经常地接受提醒，小孩无形中养成“被提醒的习惯”，被提醒时只会有“对喔，我怎么忘记了”的反应，改正时也极为自然。

“被提醒的习惯”却在叛逆期时出现逆转。叛逆性格较显著的孩子，认为自己应独立自主，面对大人提醒较易排斥；而长辈感受到小孩排拒的态度，为维持良好互动，逐渐减少提醒。进入大学后，大学师长则专注专业知识的教授，更少主动指正学生。换言之，从中学到进入职场这一漫长时间，人已逐渐不习惯外人的提醒。因此，若在别人提醒时能以微笑或“怎么没想到”的态度面对，并持续注意一段时间，恢复“被提醒的习惯”，即能破除提醒者的戒心，表情也会恢复自然，提醒机制也就能恢复。

除了习惯问题之外，另一种造成提醒机制无法发挥的因素，则是因为太重面子。特别是事事追求完美者，因较他人投注更多的心力于提升完美度，一旦经人指正盲点，在加倍努力反遭质疑的情况下，其当下的情绪反应将更为激烈，更易令提醒者退却，进而减少主动的提醒。

不论是习惯或是面子问题，要能启动个人的提醒机制，**根源都在于要先有“人不可能完美”这个认知，当他人指**

正，心态上预留“可能没想到”的空间，自然而然就能启动旁人持续提醒“盲点→盲点愈少→完美度愈高”这一良性循环。

导引思考问题

一、盲点就是自己看不见旁人却“旁观者清”的问题，为何“旁观者”不愿提醒迷惑中的“当局者”呢？这与人际互动中的什么习惯有关？

二、对比自己，有哪些人曾经指正过自己的盲点？当时是如何回应的？回想自己在接受他人“指教”时，最常发生的情绪反应为何？

三、个人如何建立好的“外在提醒机制”？建立提醒机制的困难点何在？身为主管者，又如何指导部属与人互动的情绪反应，而能有效调整以改善盲点？



沟通能力的基础

“不善沟通”，是很多人亟待改善、提升的能力要项之一。然而，自认拙于沟通者在自我检视的过程中，容易反射性地推论问题出在自己口才不佳、缺乏自信、容易紧张、个性内向，从而，便自我要求要增加自信、练习多说话、走进人群，甚至去上课演练沟通技巧。种种“解法”，虽多少有所裨益，却是事倍功半，甚至徒劳无功。有些主管碰到这类同仁时，竟也仅反射性地指导“你要多沟通”，令人啼笑皆非。

回过头来，每一个人都是别人沟通的对象，相信大家也都有过这样的经验：有一类人看似长于沟通，听起来却觉得其逻辑跳跃，说话天马行空不切入重点，甚至语无伦次而不自知。更有一类人说起话来头头是道，却让人感觉从头到尾在“自说自话”，甚至有强词夺理的感觉。结果同样是“有沟没有通”。

事实上，深入拆解“沟通”这个能力要项，可以发现，不善沟通的根源有二：

其一，是对欲传达的“事”，缺乏系统性、结构性的了解与掌握。因而，当欲传达给别人时，说起来零零落落，逻辑不清，甚至自相矛盾。对方接收时非常吃力，自然沟通效果就不好。

其二，把话说清楚只是沟通的基础，要让人“听进去”，进而“认同”、“接受”，“人”的因素更为关键。大家都知道，与孩童对话，一定要考量其年龄与心智程度，并用其可理解的用语表达，才能与之沟通；更何况不论是主管对部属、部门对部门或者是跟客户沟通，其立场经常互异，甚至是对立。若未能认知到“人”的不同，只一味想把“事”说清楚，结果不仅自己气馁不已，对方也必然以“你根本不了解”或“根本不可行”来回应，完全达不到沟通的目的。

因此，提升沟通能力的第一个要诀，在于对于欲表达的“事”，自我检视是否的确有系统性、结构性的了解与掌握；若否，则预先思索、结构之。深一层思考，若在工作甚至生活中，即已养成良好的“系统习惯”与“结构习惯”，那么即便口才并不突出，却也能因论述有条有理逻辑分明，而让对方轻松理解。

掌握好“事”的要诀后，则应思考“人”的因素。如何从对方的背景、环境、思维模式与所处立场，模拟对方对这件事可能的态度与反应，以及自己该如何述说对方才听得进

去，进而逐步、顺势导引到能认同你的想法。事实上，多数事物的推动与执行，必然都牵涉到与不同人的沟通与协调，若能建立“多了解别人、站在对方角度想”的习惯，事事想到“人”的因素，无形中建立“了解人的习惯”，行事就能自然而然施展出这一要诀。

由此可知，提升沟通力的根源并非在于口才或演说技巧，而在于能力根源的“系统习惯”与“结构习惯”（事的了解），以及“对人深入了解的习惯”（人的了解）。同仁应更加注重在平日不断地练习，养成“系统习惯”、“结构习惯”，以及“对人的了解”，就能够提高沟通的能力。



导引思考问题

一、本文前两段在描述种种“不善沟通”的现象，比对自己或周遭同仁，有哪些人是这样的？

二、不善沟通有哪两个根源？自我检视一下自己的沟通方式，常出现哪一个问题？

三、自认对欲表达的事缺乏系统结构感者，有什么自我提升的方法？

四、大家都同意沟通时“同理心”、“换位思考”很重要，对应到本文，就是要增加对沟通对象的了解。以你实务运作的经验为例，这个问题的难度在哪里？同侪或主管中有没有做得较好的？哪些是值得自己学习的方法？



衡量个人成熟度的四个指标

我们经常会说一个人“够不够成熟”、“火候深不深”，但到底怎样才算是“够成熟”、“有火候”呢？这是一个相当难以评量的问题，因为成熟、火候只能意会，没有数字化的指标可以衡量，不像身高、体重一量便知。但是，**一个人从最基本的人际关系好不好、处事态度健康不健康，到能否正确地决断事物等等，都与其成熟度有关。**因此，如何衡量一个人（包括自己）的成熟度，是一件重要的事。对此，我认为至少可以从四个方面来评量。

一、单面向与多面向

一个人在成长过程中，对于周遭事物的考量，最先大多只能专注于一件事情，然后逐渐进展到能够同时兼顾多件事情。大部分人都曾看过这样的现象，一个小孩子在餐桌上伸

手要夹较远处的菜时，经常会不经意地碰翻了靠近自己身前的杯子。之所以如此，是因为当小孩子想要伸手穿过杯子去夹菜时，脑海中便只专注于要去夹的这盘菜，而无视杯子的存在，因此很容易就把杯子碰翻了。随着年龄渐长，小孩逐渐学会同时注意到两件、三件不同的事物之后，这种现象发生的机会也跟着降低。

在工作能力的培养上，也常见类似的情况。有些人总是习惯于单点思考，在考量一事情时，往往只能注意到其中的一个单点，而无法同时顾及周遭相关的事物，使得思考、决断的品质相当低，挂一漏万。而一个成熟、有火候的人，则会把各种相关的事物一起来做整体的考量。例如，思考这件事情如果这样做，其他相关的事物会产生什么连带的变化；或是如果在另一个部分做出哪些配合，可以使整体效果更好等等，如此同时考量多重不同的方面，所做出判断决策的品质也会较佳。如果一个人能同时兼顾到更多相关的面向，则我们可以说这个人愈成熟、火候愈深。

二、有形与无形

人在判断外界事物的价值时，只有先意识到事物的存在，才有可能进一步体认到它的价值。有些事物是有形的，只要看到、听到，就能意识到它的存在；但无形的事物看不到、听不到，只能靠着“想象”来感知它的存在。一个人如果只能用眼睛、耳朵来意识事物的存在，而无法用想象、体

会的方式来感知事物，便无法认识到无形事物所具有的价值。然而，无形事物所能产生的价值，却永远大于有形的事物，因此，一个人从只能看到有形价值，进一步到能够认识无形价值的存在，便反映出这个人的成熟度与火候。

举个例子来说，一般人就业时，所获得的薪资是有形的，工作的学习成长环境却是无形的，而一个好的学习环境能带给个人能力更大的成长与更好的发挥，个人得到的成就也因此更高，所以其价值远高于有形的薪资。但许多人在选择工作时，却看不到这些无形的价值，于是往往只单凭眼前薪资的些微差距就作出决定；愈是成熟的人，则愈能够认知到学习环境的重要性，而会选择好的环境以谋求更大的无形价值。

三、短期与长期

耕耘与收获之间，通常会牵涉到时间长短的问题。有些事物在投入之后，很快就能得到回收，不过，其效益持续的时间也比较短暂，效益反应结束之后，必须再次投入才能再产生效益。另外也有一些事物需要长期耕耘，而且在短期内不见得可以看到明显的效果，但是，其效益却是源远流长地延续发酵，且时间愈久，产生效益的放大倍数愈大，所能得到的整体成效也会因此百倍于短期效益。

但投入之后可以马上收回，表面上看起来是一件相当诱人的事情，许多人都会被此吸引，因此在思考与决策上便容易倾向于注重眼前的效益，却未能重视或没有耐性从事长期

的耕耘，形成所谓的“短视”。而一个成熟的人，则能够忍受短期效益不明显的现象，而选择长期耕耘，追求长远的效益，我们说一个人“有远见”，意思便在于此。因此，我们从一个人对于事物的判断与决策上，是偏向于只求短期效益，或是懂得追求长期效益，便可以衡量出这个人的成熟度如何。

四、相对与绝对

世界上所有事物几乎都是相对的，而非绝对。比方说，好与坏便是比较之后所得到的结果，当我们说一事物是“好的”，指的是“与另一事物比较之后，相对的好”，而非“绝对的好”。换句话说，**好与坏之间，并非一百分与零分的截然二分**。“好”有可能是七十分的好，也可能是九十分的好；“坏”则可能是五十九分的坏，或二十分的坏。

但一个不成熟的人，会习惯于用绝对性的角度来判断事物，只有“好”与“坏”的绝对二分法。在这种情形下，由于缺乏相对比较的判别标准，因此无法分辨出真正的好与坏，也不知道好有多好，坏有多坏。而一个成熟的人，对于事物则懂得用相对的逻辑来看待，而拥有较精准的判断力。

综合上述四个指标，当我们在判断一个人的成熟度时，可以从他的行事作风来观察其思考、决断一事物时，是否能经常兼顾到多个方面、是否能看到无形的价值、是否注重长远的效益，以及对事物的判断是否能用相对的逻辑，借此

来衡量。因此，一个人的成熟度够不够、火候深不深，就看他对于上述事物养成多深的认知，以及多牢固的习惯。

导引思考问题

一、本文提到的四个指标，能否分别从自己工作中举出案例，并说明思考判断时要思考到哪些方面才算具备成熟的思维。

二、你周遭的主管或同仁中，哪些人是较具备成熟思维者？据你观察，其思维与决断事情的模式与行为，有什么特殊之处？你可以从他们身上学到哪些提升成熟度的方法与态度？

三、思考成熟往往是顾及到本文提到的四个方面，亦即“很周全”，但有时想的层面愈广、考虑因素更多，反而更难“判断”。有的人认为这是“钻牛角尖”，就不愿再想，这是对的吗？

四、想得很周全后，如何能够进一步提高判断力？

观念改变是突破现状的关键

在一般人的认知中，改变，往往必须是显而易见的，是具象的。大多数人习惯以视觉作为观察外界事物的凭借，在看到有形的改变之后，才能清楚感知变化的发生。但是，**真正会造成重大影响的改变，往往是无形的**。所谓新经济时代、知识经济时代，其带来的冲击力之所以巨大，便在于它代表一种知识、观念上的改变，而这种改变从表面上是不易察觉的。

无形的改变会有多大效果呢？联强从事的维修连锁业务，便隐藏着观念上的重大改变。

从事维修工作，自然要具备维修技术，培养优秀的工程师。联强设立维修站，从表面上来看，不过是将维修总部的功能延伸到前线，顶多是备料管理的复杂度增加，其余似乎并无二致。但实际上，**门市维修与总部维修在运作与经营观念方面，却存在相当大的差异，若不能体会其中的改变之**

处，**门市维修绝对无法经营成功。**

总部维修只需面对经销商，而经销商大多具备一定的业内知识，联强容易与其沟通，培养出运作上的默契。门市维修却必须面对广大的消费者，上述的有利因素并不存在，加上手机出现故障的消费者，其心情通常不佳，甚至不乏激烈暴怒者，如何服务心情不好的消费者，便是一门相当大的学问，其难度远甚于训练出专业的工程师，或是完善的备料管理。另一方面，数十个维修站分散各处，对于维修站的员工，主管无从亲眼看到，管理上的困难度也增加许多。

因此，从总部维修过渡到门市维修，其实是**维修技术导向到门市服务与运作管理技术导向**之间的改变，表面上看不出太大差异，但公司内部必须着重、强化的部分已经完全不同，维修技术的重要性固然还在，但是要加入更困难、更重要的因子。如果经营观念不改变，还是用总部维修的思维来看待，那么，维修连锁的经营将无法成功！

经营观念的改变是抽象的，但不同的观念推演之后，产生的差异却很大。**对一家公司的基本定位而言，有时也必须跟随时空环境的变迁而调整。**这其中的改变从表面上同样很难立即察觉，但对公司的营运发展有深远的影响，铁路大亨的兴衰故事便是相当好的例子。当速度更快的航空运输以及灵活度更高的公路运输兴起之后，铁路大亨依旧自我定位在铁路业，并未随竞争情势的改变而重新定位跨向新领域，终致没落。如果铁路大亨调整定位为“运输业”，并跟着改变经营观念，其结局可能会较为乐观。

过去多年来，联强一直定位在资讯、通讯、电子元件的通路商，从几年前开始，已经向“**通路经营运作的服务提供者**”调整，表面上却很难看出来。这两种定位之间，存在观念上的根本差异，并影响联强未来的发展空间大小。

联强若还是定位在资讯、通讯、电子元件通路商，在这一领域持续拓展的方式，不外乎继续提升在国内市场的占有率，并且向海外市场发展，寻找更大的空间。即便如此，发展空间依旧有其局限。

联强过去为了发展资讯通路，建立起高效率的通路运作机制，包括区域管理的方法、物流运作管理的能力与制度、快速维修体系等等，这些机制也都有相关的电脑系统搭配运作。应对大量的客户数量与产品类别，联强也领悟出库存管理、账款管理、征信作业等各种专业知识。

这些知识与制度，以及运作上的 Know-how，对于各行各业的通路，无论是邮购、便利商店、超市、大卖场等等，都是管用的。

由于所有通路的核心要素是相通的，那么，联强可以凭借过去建立起来的通路机制跨向其他领域。相对地，许多行业都有了解该领域的专家，但普遍缺乏通路运作机制，而这恰好是联强最擅长的部分。

因此，今天的联强不再只是资讯、通讯、电子元件的通路商，而是通路管理运作的服务提供者，许多领域联强都能够涉足，发展空间因此扩大。而这一切都是导因于观念上的改变。

经营上的观念转变，会影响一家公司的发展空间；而个

人看待主管态度的不同，则关系到个人的工作绩效与自我成长。在传统的观念里，大部分的员工都将主管视为管理者，关系到本身的考核、升迁与薪资。从这一观念延伸而出的心态，便是认为在主管眼前，凡事都得多注意一些，并且尽可能隐藏本身的缺点与不足。

其实，每个人都并非完美，都有需要改善的缺点；每个人也都是处在不断成长的过程中，在能力上自然也有不足之处。因此，个人存在缺点与不足，是一件正常的事。一味地掩盖本身的缺点，不让主管清楚地看到问题所在，反而使得自己失去获得帮助的机会，进而影响工作绩效。

如果在观念上略做改变，将主管视为自己工作、成长上的顾问，则将对本身的工作与成长带来相当大的帮助。主管的工作经验通常比较丰富，加上负责的业务领域范围较大，相对地看待事情的眼光也比较宽广。

部属若能敞开自己的心扉，不避讳把自己工作上遭遇的困难、成长上碰到的瓶颈，坦然告诉主管，定能获得一定程度的帮助。

在组织当中，每个层级的成员都有更高层的主管可供咨询，当作自己的顾问。即使是总经理，同样也有主管，亦即董事会。董事会的成员各自背景不同，都拥有丰富的经验与国际观，总经理提案到董事会的同时，也能将其视为咨询对象，以获取宝贵的建议。由此可知，看待主管扮演之角色的观念的改变，对个人在工作与成长带来的帮助，竟有如此之大！

导引思考问题

养成分析内涵的习惯，看待事物的观念便不会陷于单点、固执，行为也会随之改变，就如本文提到“主管”的意涵的案例一样。换言之，观念的获得未必是来自于拼命地读书看报汲取新知，而是源于自己对事物的深度思考、拆解内涵而得到的“体悟”。能否举出自己因了解内涵，而对表象名词有不同解读的经验？这一体悟，能否让你改变行为或养成新的习惯？



压力管理

科技产业由于变化快速、竞争激烈，工作也因而充满高度压力。由于压力通常让人感到不舒服，因而使得人们遇到压力时，很容易就产生抗拒甚至逃避的心理。**抗拒、逃避并不能真正解除压力，唯有思索压力产生的原因，从压力产生的根源着手，才能有效地缓解压力，不受压力所摆布。**

在每个人的日常生活或工作中，压力可说无所不在。刚换一个新的工作，对新的环境与工作内容不熟悉而感受到压力；学生考试前，因为无法预知会遇到何种形式的考题，即使准备再充分还是多少会感受到压力；有些人第一次出国，会担心赶不上飞机而提早许多时间到机场等候，这也是压力。另一方面，业绩目标无法达成、担心实力不如对手、家人有问题无法解决、经济状况不佳等等，免不了也会产生压力。无论是哪一种情况下产生的压力，其实都有一个相同的特质，就是当一个人碰到一件事而感觉到“我不会”、“我

不熟悉”或是“我不确定”时，就会感受到压力。

既然压力的来源是本身对事物的不熟悉、不确定感，或是对于目标的达成感到力不从心所致，那么，缓解压力最直接有效的方法，便是去了解、掌握状况，并且设法提升本身的能力。一旦“会了”、“熟了”、“清楚了”，压力自然就会减低、消除，可见压力并不是一件可怕的事。逃避之所以不能缓解压力，则是因为本身的能力并未提升，使得既有的压力依旧存在，强度也未减弱。

由此观之，压力也可视为一种侦测器，用以测试一个人的能力。同样一件事情，对不同的人产生的压力大小也不同，能力较强者，感受到的压力便较弱。一个人能够负荷的压力强度，也因此反映出他的能力高低或对事物的熟悉度。压力的存在，代表欲达到的标准高于实际情况；而压力的消除，代表能力较先前提升。

反过来说，一个人一旦感受不到压力的存在，不但并不可喜，反而要特别小心。因为这表示在能力提升与个人成长上，少了一股相当重要的动力来源，这样的环境虽然安逸，却无助于成长。就此而言，压力的存在有其正面意义，人不应该害怕、排斥压力。

从组织的角度来看，既然个人感受到的压力强度与能力、熟悉度有关，那么，在工作场合当中产生的压力就不至于真的把一个人压垮。即使压力大到个人无法承受，也还有能力较强的主管可提供协助，此压力对他而言相对较轻。如此“拾级而上”，倘若到了总经理、董事长处仍无法解决，

便只能克服多少困难算多少。

事实上，压力的产生与缓解并非全有与全无，而是渐进式地增加或减轻。在寻找解决方法的同时，个人的能力也随之提升。相对地，压力便减轻了，这代表一种改善与进步。了解压力的本质之后，在面临压力时，就不致乱了方寸、慌了手脚，也只有想不开的人才会被压力压垮。

个人缓解压力的方法可以从两方面着手，在心理层面上，应该以平常心来看待压力，如前文所述，压力的存在是正常现象，并非一种负面的状况，而且生活、工作之中，压力无所不在。

对于一个积极进取的人而言，面对压力时可以自问：“如果没做成又如何？”这样的想法并非找借口，而是一种有效缓解压力的方式。但如果本身个性较容易趋向于逃避，则应该要求自己以较积极的态度面对压力，告诉自己，适度的压力能够帮助自我成长。另一方面，也要随时切记，压力过大时要寻求主管的协助，不要意图一个人就把所有压力承担下来。

主管除了要了解压力的成因，借以帮助员工调适之外，同时也应该了解个别员工的性格，以及压力同时也兼具帮助个人成长的作用。遇到员工前来寻求支援时，能够适度地掌握协助员工的方式与程度，借以避免部分较消极的员工养成只要一遇到压力，便将之转移给主管解决的习惯。

年轻的员工由于工作经验少、社会阅历浅，因此更容易产生压力，此时应该积极地练习如何克服压力，在此过程

中，也加速了个人的成长，胜任既有的工作职务之后，随之而来的便是职位上的提升。从另一个角度来看，有时候也可以适时地给予自己适当的压力来帮助自己成长。此时必须切记的是，**帮助成长才是真正的目的，以避免自己一味地设定过于高远的目标，陷入过大的压力而得到相反结果。**

联强也有两项重要的制度有助于个人的压力管理，即“月报制度”与“职能衡量制度”。通过月报的过程，让员工学习整理分析的方法，培养规划分析的能力，并借此从工作中寻找可改善之处，以提升其专业程度。只要能力不断提升，既有的压力便会不断减轻。尽管还是会有新的压力产生，但因为员工的能力不断提升，新的压力同样可以被逐步减轻。

至于职能衡量制度，则是让员工定期客观地评估自己，感知自己在不同能力面向的火候成长，以及相对于过去是否能处理更大范畴、更高难度的任务。通过定期地比较现在的自己与过去的自己，感知到过去曾经带来压力的事情，如今已经可以应付自如了，而从中感受到成长的收获与喜悦。



导引思考问题

一、简单说明产生压力的原因是什么？有什么共同特质？
缓解压力最直接有效的方式又是什么？

二、每个人能负荷压力的强度不同，强度愈高往往代表能力愈强。压力出现代表目标高于能力，压力解除则显示能力成长而能达到目标。试着回想自己历次压力产生→追求突破→压力解除的历程，能力是否随之成长？积累了哪些能力？

三、承上，自己是否有逃避压力的经验？其后果如何？
是否有在毫无压力下工作的经验？若比较有压力下的心境及能力成长，哪一种环境较能让人成长？

四、最佳的减压方式并非逃避，而是理性思考“若是没做成又如何”，亦即推估“最坏状况”自己能否承受得了。
自己是否尝试过这种方法？效果如何？

到底是“将”，还是“士”？

“大将”的养成，通常需要从基层开始，长时间的淬炼，才能培养扎实的能力与丰富的经验。待其成大器之后，始能独当一面、担负更重大的责任。然而，我们却经常发现，将一个优秀的基层主管升上中阶主管（将）后，才发现其无法胜任中阶主管的工作，有些甚至还需要高阶主管协助“善后”，原因何在？

一个基层员工（兵）若是拥有好的能力、努力完成主管交付的任务，甚至时有创意，就容易被拔擢为基层主管（士）；而基层主管的职责，就是能有效带领部属完成任务。若能如此，便容易受主管青睐，升任为中阶主管。

中阶主管是公司承上启下的核心骨干，担负部门营运的责任。所以，除了执行能力、专业知识与部门管理都要具备一定水准之外，还必须具有“独立积极、主动思考”的特质才能有效思考调整部门定位，进而不断提升该部门的价值，

增加对公司的贡献度。否则，升上中阶主管后若仅能忠实地把关部门营运，任何需要突破现状有所改变时，还需高阶主管“下指导棋”，才能亦步亦趋；那么，名义上虽是独当一面的“大将”，实质上仍是被动接受指示才能带兵打仗的“士官长”。

一名极优秀的“士”，何以未必能提升为“将”？究其根源，关键在于“思考习惯”与“任事心态”。

思考习惯，指的是习惯思考范畴的大小。一名基层人员的思考范畴，大体就是所属部门及自己的职务范畴；升上基层主管后，顶多扩及所属部门及所带领的小单位。但这样的思考范畴都是有局限性的，必然无法提高对事情的判断力，更不可能产生突破性的思维。**真正能提高判断力与突破思维，须有更广阔的思维习惯，能够跨越自己所属部门，而这便是“将”的思考范畴，甚至更高层次的大将，其习惯思考的范畴能及于整个公司与产业。**因此，思考范畴的大小，是分辨能否成“将”的重要关键。

至于任事心态，关键在于“被动”或“主动”。优秀的基层员工或基层主管，往往有强烈的意识想把主管交付的任务做好，因此，他会倾注百分之百的心力，全力达成任务。久而久之，他会形成“主管交付、努力达成”的标准动作，不自觉落入“习惯性等待主管交付”的惯性，进而形成一种“被动的积极”。因为是“被动的积极”，便丧失“主动的积极”思考如何提升职务价值、自我丰富工作内涵的能力，也就是缺乏大将“独立积极主动思考”的特质。

所以要成为名将，必须习惯扩大思考的范畴，而且能够独立积极主动提升职务价值，才能产生突破性的思维，改善部门营运，进而提升部门的功能定位，甚至能转变成为公司的核心竞争力。因此，思考习惯与任事心态就是成为大将的先决条件，可称之为“将心”；而“将心”便是我们观察人才是否为“将才”或是潜力人才的重要指标。

若将各层人员“职”与“心”是否匹配作为一个检视的角度，约略可得到如下表。一个“心大于职”的人员，必然会成为组织中的“潜力人才”；当公司想要刻意栽培时，便能得到相应的成效，使公司与人才两相得利。若是“心等于职”的人员，虽能够将现有职务做好，却无法再向上提升，最终仅能扮演“万年科员”或“万年基层主管”的角色，殊为可惜。若是“心小于职”，特别是中高阶主管出现“将职士心”甚至“将职兵心”现象时，则不仅无法发挥出“将”应有的功能，甚至会拖累部门绩效，其造成的影响程度很大，必须特别留意。

		心（“思考习惯”与“任事心态”）		
职 （ 职位， 职务）		将 心	士 心	兵 心
	中高阶主管	将 职 将之才	不合格	不合格
	基层主管	士 职 潜力高阶主管	万年基层主管	不合格
	基层人员	兵 职 潜力中阶主管	潜力基层主管	万年科员

因此，主管在读人识人时，必须留意其是否具备“将心”，期能真正拔擢出能力与格局都能与时俱进的潜力人才，也不至于出现“恨铁不成钢”之憾；对于已担任“将职”、“士职”但“心小于职”者，则要特别留意其适任状况。对个人来说，则可自我检视是否具备“将心”，从而不断刻意扩大思考范畴、提升主动的任事心态，通过逐渐培养“将心”，走向将才，最后走向将职。

导引思考问题

一、自己的职务与定位，属于组织中的“兵”、“士”还是“将”？

二、衡量“将心”的两个重点在于思考习惯与任事心态，比对自己的状况，自己在主管心目中是有“将心”的人吗？用自己的案例说明，做到什么程度才能称得上是有将心？

三、以自己或周遭案例说明被动积极与主动积极的差别。

四、针对缺乏思考习惯或主动积极任事心态者，以联强的人资理论而言，这两类人是可以经由辅导而改善的吗？

五、盘点部门“潜力人才”、“将职士心”与“将职兵心”者，并思考应如何处置“将职士心”及“将职兵心”者。

