

你我都不應再視而不見的真相——

《關於工作的 9 大謊言》

壹、前言

原來，職能評量是企業讓你服下通才萬能的糖衣藥錠，為的是塑造模組化框架組裝你我，以利於公司所用？

原來，公司上層離現實太遠，才創造出虛無飄渺的計畫表單、幻想一切都能在掌握之中？

原來，層層下達的企業使命是種為了激發你的鬥志而提昇敬業度的洗腦手法？

對企業而言，我們只是多組複雜數據的建構、隨時需校正以避免偏離的軌道，一切的一切，只為讓所有利害關係人深信，我們齊心協力朝向共同的目標邁進……。

在商業管理、心理勵志的書海中，似乎少有能如此思辯傳統企業法則及質疑反饋評量的專著，且本書內容並非猜測或假說，而是來自長年人力資源管理的統計數據及訪談……，此事實著實令人洩氣。鑑此，不管你被公司告知任何訊息，在慣性思維驅使下而照單全收之前，請適當地理性思考，過濾無效或經過曲解的資訊，才能看清問題的核心進而獲得正確的結論。

貳、專書回顧與詮釋

本書以「最好的我們」及「最好的我」兩大面向，精闢點出近代企業管理致力達到的境界，架構如題分為九大章節（重點歸納如後表1），先以我們長久以來奉為主臬的職場信條道來，而後運用我們周遭熟知的實例剖析，並以思科系統等人力調查驗證，帶出謊言背後令人震撼的真相…。

一、最好的我們

一流的公司的確是會吸引求職者的目光，畢竟誰不想在人人稱羨的公司工作呢，但是一旦入職後，會左右你是否甘心為公司奉獻、影響你才能進展、與你切身相關的，往往是一支三五人的小團隊。制度和福利理想的夢幻公司有不適合的團隊，壓榨的惡劣公司裡可能也有適合你的團隊，遇到磁場不合的工作環境，不是選擇離開，就是想辦法調整心態與工作方式來適應它，但不相稱的靈魂與軀體久而久之必會使身心疲乏，而最終使你駐留的是因著與你價值觀契合的企業使命。

《穿著 prada 的惡魔》電影便是相當貼切的寫照，社會新鮮人小安進入光鮮亮麗的頂尖公司，一開始無法適應時尚圈的步調，所幸挫折時有光頭總監的開導，讓他選擇改變自己融入公司文化，甚至受到老闆讚賞，但最後仍因無法接受公司的價值觀而選擇離職。因此作者建議可對團隊做以下提問：

- 我對我們公司的使命十分熱情。
- 在我的團隊裡，大家和我具有相同的價值觀。
- 我支持我的隊友。
- 我對公司前景充滿信心。

企業使命、目標、計畫被層層下達而又環環相扣（如圖 1），縝密的安排卻無法貼近現實，看似萬無一失的計畫實際執行時卻漏洞百出，而使公司績效無明顯提升、員工無所適從，原來真相是計畫只是個紀錄系統，它不過是照著過去的經驗預估下個季度的份額，限制了績效超標的可能，滾動式調整才是適合真實世界的模型。另組織必須清楚描繪企業使命與願景，該層層下達的是「意義」，否則員工只會疑惑使命與我何干？因為員工不需要被告知應該「做什麼」，而是需要知道「為什麼」？

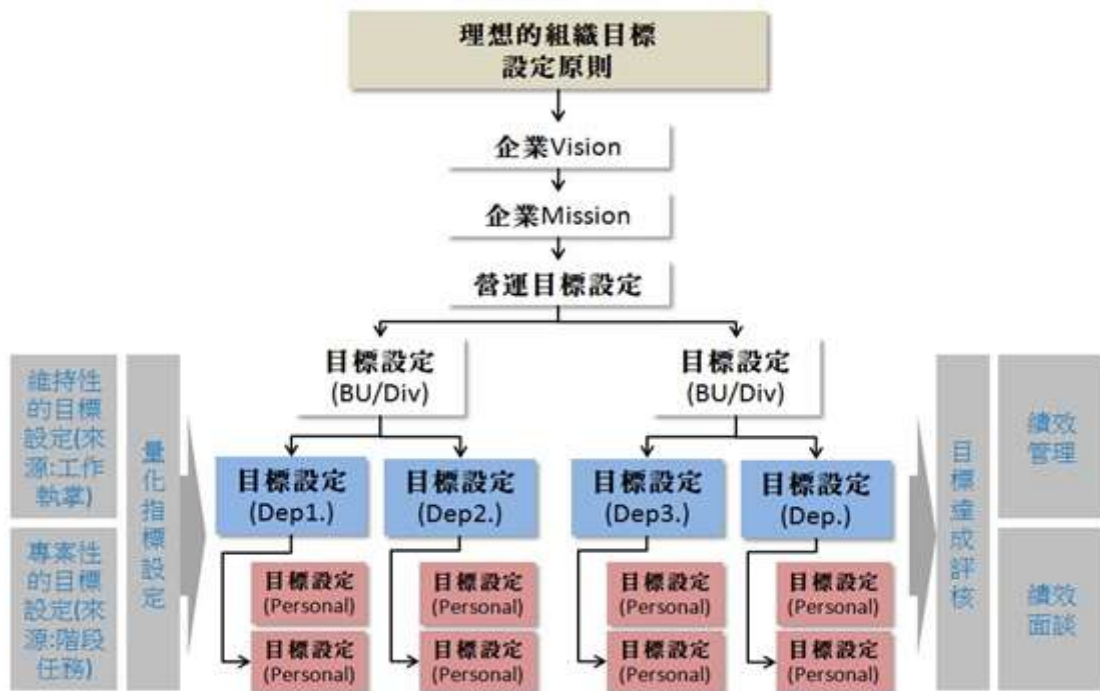


圖 1 層層下達的目標管理

（資料來源：擷取自網路）

二、最好的我

「在工作上，我清楚了解組織對我的期望。」

「我有機會在每天的工作中發揮長處。」

「我知道我的優異工作表現將會獲得賞識」。

「在我的工作中，我總是獲得挑戰持續成長」。

以上是作者對於團隊成就「最好的我」的四項敘述，但基於目前公司既有傳統體制思維，恐難以達到上述理想職場狀態，因為我們被評量的標準不一，組織不真正認識我的本質與長處，又如何期待得以發揮我們的才能呢？

不謀而同於專書，一位學統計的朋友告訴我，問卷的衡量並不可靠，起因在於回收的答案永遠都是4分，因為全距太短容易失真。「360度回饋」(360-degree feedback, 如圖2)是企業界常用的多評量者衡量人力資源的方法，評估他人特質屬系統誤差，依據誤差傳播定理是無法平差消弭的。最了解我們的是我們自己，拉近彼此關係建立默契與信任，才能感受他人的特質，除了量化績效外，增加「對人關心」的項目、提昇心靈層面，才能走出數字的迷思。

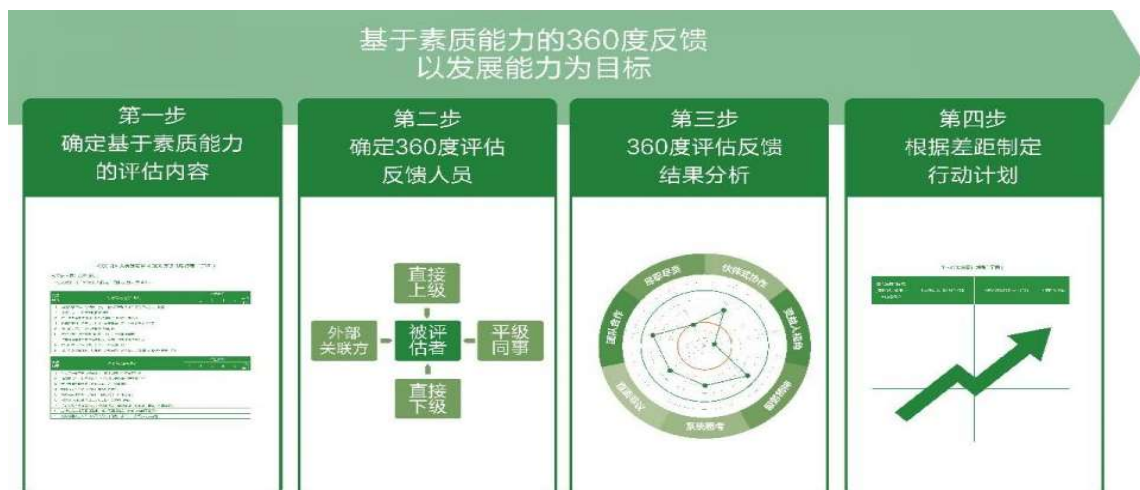


圖 2 360 度回饋流程圖

(資料來源：<https://read01.com>)

表 1 《關於工作的 9 大謊言》重點歸納

謊 言	真 相
<p>前 言： 打破謊言，面對真實的世界。</p>	<p>✓ 職場錯誤的制度與假設，抑制了在工作中展現自我獨特性的能力。打破職場謊言，做真正有效的事，透過工作展現獨特性。</p>
<p>謊言 1： 人們在意他們為哪家公司工作。</p>	<p>✓ 入職後，人們關心的是屬於哪支團隊，而團隊會左右工作體驗，即「最好的我們」與「最好的我」。</p>
<p>謊言 2： 最佳計畫致勝。</p>	<p>✓ 真實世界變化不斷，最佳情報致勝。 ✓ 釋出更多成員需要的資訊，相信他們有臨場解讀資訊的能力且能主動決策。 ✓ 會議旨在協助成員釐清要務、提出解方、關注他們的工作現實，且頻率勝過品質。</p>
<p>謊言 3： 第一流的公司把目標層層下達。</p>	<p>✓ 意義與目的才是公司推行方針。 ✓ 目標只是預估績效，且只會限制而不會創造額外的績效。 ✓ 目標只是紀錄系統，且並非呈線性進展。 ✓ 有效設定目標—由實踐者自發性設定。 ✓ 透過象徵物、慣例、說故事，傳達意義、價值觀及使命。</p>
<p>謊言 4： 最優秀的人才是通才。</p>	<p>✓ 長處是能樂在其中的活動，工作與長處適配是高效能團隊的動力。 ✓ 無法證明通才是更好的人才，但卓越是個人獨特性使然。 ✓ 優異團隊策略：聚焦想達到的成果、調整為適合成員達到的目標、善用團隊多樣化而互相合作的能力。</p>
<p>謊言 5： 人們需要反饋。</p>	<p>✓ 人們需要正面關注而不是反饋，被關注將提高敬業度及生產力。 ✓ 高優先中斷—注意團員出色表現，並設法告訴他人。</p>

<p>謊言 6： 人們能夠可靠評量他人。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 評量者標準不一，且評語會互相影響。 ✓ 評量填寫時可偽真，且是一種狀態而非個人特質，評量者並不知你抽象的「特質」。 ✓ 好資料須可靠、有變化、有效。 ✓ 人們能可靠衡量自己的體驗。
<p>謊言 7： 人們具有潛力。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 評量者的潛力評價將會影響他人的前途。 ✓ 非評估潛力，應關注並管理人們的動能。
<p>謊言 8： 工作與生活平衡最重要。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 平衡是理想，對工作與生活的新思維才是解方。 ✓ 在真實世界裡，天天辛苦對付的主要不是工作與生活，而是喜愛與厭惡。 ✓ 須靠自己透過長處，找到工作中的喜愛與熱情所在。
<p>謊言 9： 領導力是一種東西。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 領導能力很稀有，並不是一組固定特質，而是追隨者的感覺或體驗。 ✓ 領導者是有追隨者的人，其共通點是非常擅長追隨者所重視的某事或某種能力。 ✓ 不是人人都該成為領導者，領導者未必好或壞，也沒有絕對優秀。 ✓ 領導與追隨是人際互動—情感、信任與愛的通貨。

(資料來源：筆者參考專書彙整)

參、心得分享與啟發

當本書作者利用各種統計數據為我們揭密職場謊言背後的真相時，我試圖去思考真相背後隱藏的故事，探究包絡自變數「我」與應變數「我們」的迴歸模型，希望能分析出其中的因數和偏差，嘗試有條理地陳列、敘述、發想，進而透過權衡方式尋找可能的雙贏解方，如以下啟思：

一、臨機應變以應萬變

「人算不如天算」的老生常談無奈道盡世事難料的真理，在多元宇宙下所做的任何細微抉擇都將無限分裂另個平行世界，事件彼此纏繞演繹出萬千種可能，而我們花費精力在過去時間軸所製定的完美計畫是否真能迎刃冰解這些變化呢？抑或是在尋求踏上未知的慰藉——愈完美、愈心安？我們...似乎被信奉的計畫制約了...。

當然，基於「安全」上的考量，我們需要計畫，儘管計畫立於未來將遵循過去軌跡呈線性發展的奇怪假設，但不可否認的，我們仍需模擬能達到目標的最理想情境，如同工程管理中作業網圖的要徑(C.P, Critical Path)，沒有浮時地完竣如質、如期、如度的任務。

在目標與計畫函數聯立的二元一次方程式，目標與既定計畫的兩直線相交時只有一組解，兩無關的直線平行則無解，而兩直線重疊卻有無限多組解；如《為什麼練習 100 分，結果 50 分？》作者所言：「當計畫被打亂時，我們不該被動膠著在達成目標的原定手段，才能避免情緒化地自亂陣腳。」。登頂方式不只一種，或許，比制定「萬無一失」計畫更重要的是應勢制宜的變通策略，培養臨機應變的能力，並發揮想像力以高維觀點、多面向思考求解，勿似低維生物當局者迷而見樹不見林。

再者，有時臨危卻裹足不前是完美主義作祟，無法包容看似不夠安全的瑕疵方案，我們應學習亞馬遜企業 (Amazon.com, Inc.) 創始人貝佐斯 (Jeff Bezos) 試誤冒險的勇氣，放下對完美的執著才能果敢執行；很喜歡《原來，寬鬆一點也無妨》書中的一段話：「放下無謂的執念，歡迎人生的岔路，感受自己的前進，也接納自己的脆弱，當心變得游刃有餘，才會看見更多契機、獲得新的自信。」。

二、企業使命與個人天命

「全世界找不到兩個完全一樣的 Google 辦公室。但當看到他的照片時，人們總是會下意識的想到這是 Google 辦公室。」(摘自：FUTUREWORK，如圖 3)，Google 的辦公室設計透逸著創意有趣、以人為本的企業文化，清楚傳達「匯整全球資訊以供大眾使用」的使命，如同基因編碼無法刻意營造出來，強烈的氛圍語彙形成重力場吸引相同價值觀的成員，磁場不合者自會被離心力甩離。

找到我們的天職，並在企業使命與自我三觀（世界觀、人生觀、價值觀）契合的公司工作（如圖 4），除了能使企業在與個人諧合的軌道上更有成效運作，心態上亦更將自在的如魚得水，工作並非只為了得到酬賞，而是能展現我們的價值及激發潛能，逐漸發展出自我的職涯星系，是故，企業使命與個人賦能乃相輔相成。

每人身上皆蘊涵與天俱來豐厚的潛能，這往往亦是我們的天命所在，但多數人卻枉費才能而虛度光陰，猶如薛丁格那處於疊加態的貓，當有人觀察時才會塌縮表態，「你過的，是你的人生嗎？」—《發現我的天才》之書中提問正是暗喻：真正的懊悔不是失敗，而是能為卻不為，故我們應了解賦能所在並予以運用，如詠春拳「聽橋」心法般感受力道所在進而演練出專屬自我的招式，加強與公司使命一以貫之方能樂在工作，享受成就感及幸福感。如同《使命感，就是超能力》書中說的：「找到天命以後，就再也忘不了，擋不了，學到了也就還回去了。」。



圖 3 Google 辦公室設計
 (資料來源：<https://kknews.cc/finance>)

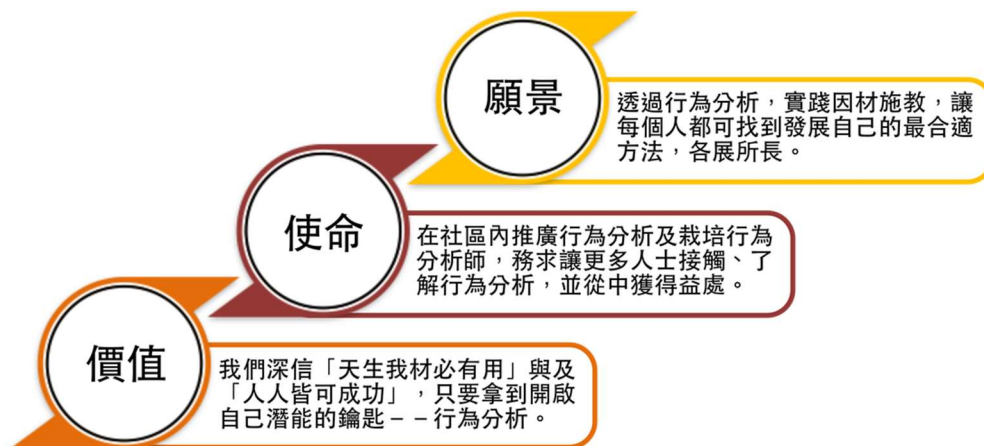


圖 4 企業使命與個人願景契合
 (資料來源：<https://www.flavor.com.tw>)

三、愛

世界頂尖足球員梅西（Lionel Messi）除了專書提及雖患有生長激素缺乏症仍努力將其轉為優勢外，能成為無懈可擊的世界頂尖足球員原因之一，是因為梅西重視團隊合作並且了解隊友們的需要。團隊氛圍是成員向心力之直接影響因子，真正能發揮效能的團隊特點是能共分享也能共患難，不分彼此、同心協力互助合作，豐收共惠、共好、共榮的果效。

但你真的了解同仁嗎？你關心辦公室發生的事嗎？或者總是漠然以對、習慣批判他人呢？一個優秀的團隊不是一盤散沙，而是需要彼此有「愛」的黏著才能成為堅固的堡壘，「愛」並非只是真善美的理想，更是成為標竿的要訣，因為「愛」是生命的本質且貫乎於萬有之中。

追求愛，幫助他人變得更好，同時也是使自己變得更好；花時間與你的同仁們聊天、觀察他們的喜好及長處、了解他們的個性情緒、協助找出困擾他們的難題至關重要，反而更能使你與工作共存並發揮自身價值。沒有愛，就無法留意到細節微妙之處、掌握到能使團隊關係潰堤的裂隙。

工作與生活不是兩個獨立切換的時段及場域，而是相依相生的一體兩面，理想工作與美滿生活帶來心靈上的富足，形成持續向上的正向循環，柏克萊加州大學近年來倡導「生活與工作的融合」(Work-Life Integration) 的新概念，提出將我們的多重角色及待辦事項和諧整合的解方，而串聯這一切的關鍵即是「愛」。

肆、結語

自 19 世紀末古典科學管理理論（Scientific management）興起至近代新公共管理（New Public Management, NPM）風潮影響，企業致力以最經濟的方式達成最高產出，打造精簡人事、小而美的組織，但精簡率是否真能和效率成正比？抑或導致員工因應付不暇而只好應付了事？「最好的我們」與「最好的我」在不知不覺中衍生成此消彼長的對立關係，與組織起初企圖達成的最優化目標漸行漸遠…。

世人終有自己的思維慣性，或隨波逐流，配合環境和他人謊言而生活地波瀾不驚，亦或奮力一搏，勇敢地扭轉不正確的現實。通盤思量全書九大謊言的成因歸咎，乃在於公司團隊對成員及其工作的瞭解不足，導致目標與實際的落差，而此是需要花費時間關懷周遭人事物才能深刻體認的，卓別林曾說：「時間是偉大的作者，為每個人譜寫完美的結局。」，時間花在哪裡，便造就什麼樣的獲得，用心關注並協助他人，同時釐清自己工作與生活的意義與目的，才能更自在而游刃有餘地樂在工作，依循巨人的腳步向著標竿直跑，才能得到想要的獲得，造就成功美滿的人生。

參考文獻

1. 《發現我的天才—打開 34 個天賦的禮物》
Marcus Buckingham, & Donald O. Clifton, 2002 蔡文英譯，商業週刊
2. 《使命感，就是超能力：發掘自己的天賦特質，順從天命發揮所長，人生步上正軌，個人成就邁向巔峰》
Nick Craig, 2018 姚怡平譯，采實文化
3. 《喚醒心中的巨人》
Anthony Robbins, 1994 李成嶽譯，中國生產力中心
4. 《貝佐斯寫給股東的信：亞馬遜 14 條成長法則帶你事業、人生一起飛》
Steve Anderson, & Karen Anderson, 2019 李芳齡譯，大塊文化
5. 《原來，寬鬆一點也無妨：放下完美、保留彈性，接納「不夠努力也可以」的自己》
和田秀樹，2019 郭子菱譯 仲間出版
6. 《目標：簡單有效的常識管理》
Eliyahu M. Goldratt, & Jeff Cox, 2006 齊若蘭譯，天下文化
7. 《為什麼練習 100 分，結果 50 分？你需要壓力愈大表現愈棒的心理素質》
Paul Sullivan, 2011 林奕伶譯，大是文化
8. Google 辦公環境設計的背後思路
<https://kknews.cc/finance/68vmvov.html>
9. 在 360° 評價之前，需要知道這些優缺點
<https://kknews.cc/tech/924q6vj.html>
10. 不再追求工作與生活的平衡，用「整合」的態度享受吧！
<https://careher.net/no-work-life-balance-enjoy-work-life-integration/>