

遊於生活，樂在工作

壹、前言：該如何看待工作？

現今人生約略可分為三大階段，上半場求學、中場就業，下半場退休，早先歷經二十多年求學歷程，為的是充實自我技能，謀得職位爭取報酬，成為一位自主自立貢獻社會公民。對於職場，人們存在著期待及既定印象，但作者娓娓道出工作 9 大謊言，並澄清職場應有的 9 大真相，先以下表呈現給讀者，著實當頭棒喝：

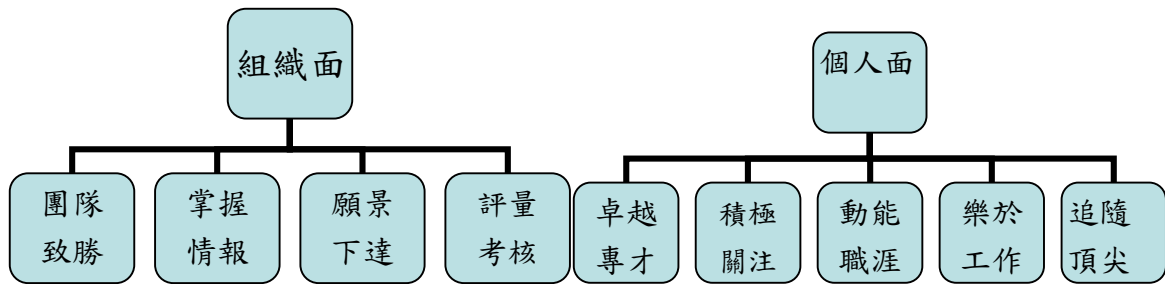
序號	關於工作的謊言	關於工作的真相
1	人們在意為哪家公司工作	人們在意的是隸屬哪支團隊
2	最佳計畫致勝	最佳情報致勝
3	第一流公司把目標層層下達	第一流公司把意義層層下達
4	最優秀的人才是通才	第一流的人才是尖子
5	人們需要反饋	人們需要關注
6	人們能透可靠評量他人	人們能夠可靠評量自己的體驗
7	人們具有潛力	人們有動能
8	工作與生活平衡最重要	工作的喜愛最重要
9	領導力是一種東西	我們追隨尖子

看完以上對照表，顛覆企業管理、行政學、組織學等學門傳統理論，而多數人都必經數十年的職涯，對於工作，我們應該如何重新定義？本書作者又是如何分析驗證讓讀者信服？下面就順從脈絡分述之：

貳、專書重點歸納：

本書可歸納「組織面」及「個人面」來探討工作的真實樣貌，筆

者歸納如下圖：



圖一：筆者歸納 9 大真相為 2 大類別

一、組織面的真相：

(一) 團隊影響力致勝：

1. 人們進入組織後，在團隊的感受才最真切：

每到畢業時節是企業攬才的旺季，社會新鮮人不免引頸期盼進入知名企業工作，響亮公司招牌等同親朋好友稱羨的金飯碗。但進入公司後，經由專業分工、分化部門及階層節制，員工僅隸屬於該公司的小螺絲釘，對於虛無飄渺企業文化無法產生共鳴，而是對於自己隸屬於哪支團隊感受最深。

領導人要知道在團隊裡可以同時成就「最好的我」及「最好的我們」，透過團體集體意義建構所產生的認同感遠比企業文化具有影響力，由優秀的個人集結成處事流暢的團隊合作，是企業組織茁壯的基石，身為領導人要讓個人能團隊中發揮最大價值貢獻，打造出致勝團隊，善用伍登效應¹，讓隊員發揮加乘作用，好上更好。

¹ 伍登，詹明信(2015)，團隊，從傳球開始

2. 省思：中階主管的重要性

員工隸屬團隊的中階主管是極為重要角色，因為首長無法與眾多員工共事，必須透過單位主管掌握工作進度，而每個團隊的中階主管要能重視員工個人獨特性，同時達成組織價值，自然能提升工作績效，降低離職率。我國管理大師司徒達賢接任商研院董事長時，集中火力培育中階主管，他把肩負「承上啟下」功能的中堅人才喻為「組織的腰力」，若腰力不繼，將會造成「三軍無能，累死將帥」。²中階主管亦是團隊中的靈魂人物。

(二) 掌握最佳情報致勝：

1. 計畫失靈趕不上變化：

傳統思維是組織先制定一套完美計畫，並由上而下確實執行，但計畫總是趕不上變化，書中以英國戰爭地堡及空軍戰鬥機道丁系統(Hugh Dowding)為例，領導人要充分釋出资訊與決策權，並從眾多資訊中掌握有用訊息，並相信團隊能正確判讀資訊，做出正確決策，且強調頻率勝於品質，藉由不斷修正錯誤，培養出更優秀的團隊。

2. 省思：中央流行疫情指揮中心(CDC)記者會的角色

全球自 2020 年受新型冠狀病毒肆虐，造成數百萬人喪命，我國防疫有成其中一項關鍵是指揮中心每日下午 2 點鐘準時發布記者會，透過即時透明的數據以及專家學者團隊的建議，與媒體

² 馬岳林(2010)，中階主管必備五大能力 — 企業腰力

記者 Q&A 交流，不斷修正防疫等級及作為，提供國人正確防疫知識及指引，掌控防疫破口危機，並急起直追疫苗接種人數，讓國人生命健康有保障，對於詭譎多變的病毒無法以最佳計畫對付，唯有蒐集充分情報，隨機應變才能趕得上病毒變異的狡詐腳步。

(三) 願景下達比目標下達更有感：

1. 意義、使命與貢獻才是公司應推行的方針

以往行政管理專家都將目標管理奉為圭臬，然而專書告訴我們領導人應該清楚表達價值觀、透過慣例及說故事讓願景下達。例如臉書創辦人馬克·祖克伯及蘋果公司前領導人史蒂夫·賈伯斯，利用非正式會議下達願景，臉書重視透明化及坦誠，而蘋果重視美學設計，證明許多領導人都是說故事高手，藉由講述故事傳達了他們重視的東西。

2. 啟示：讓成員發揮洞察力及創造力：

領導人闡述願景後，需要團隊成員消化吸收，了解組織願景圖像為何？並思考如何做出貢獻來達成，而成員能認同願景自然會做出更好、更務實的決策來取代別人訂定的目標，讓意義永流傳，例如：中華電信在 2015 年推出的「世界越快，心則慢」廣告，所傳達的意義是希望能創造消費者新價值，結合「通訊享快」與「生活嚮慢」的意涵，拾回生活的厚度和質感³。

(四) 組織無法有效評量考核員工：

³ 賴若函(2014)，金城武獨特的「慢」哲學解碼

1. 由追求客觀轉變成為主觀判斷：

關於績效評核管理學有多方學者提出理論供組織參考，例如 360 度評量，透過多元角度的意見反饋得到綜合性評價，但作者認為此種方式容易陷入「評量者特質效應」及「資料不充分」缺失，前者是以為群體智慧必定優於個人，後者則是取決資料必須是可靠(reliable)、有變化(variable)、有效(valid)，才能夠確保績效關聯評估公正客觀性，綜結上述，雖然人們無法可靠評量他人，但能夠可靠評量自己的體驗，因此該追求「可靠的主觀」。

2. 啟示：反轉問題，先談與員工談談自己的看法：

傳統考核評量的看法都是由他人(主管、同儕等)來評斷，應試著將評量者回歸員工自己，領導者將問題拋給員工，並與員工談談自己的期望、長處、賞識和成長，藉此讓員工自省、成長並逐漸與組織追求的願景靠攏。

以上 4 點是組織面須重視的課題，領導者致力於營造團隊隸屬感、掌握即時情報快速修正應變、透過非正式場合下達願景，並由員工談論自我期望、長處以及表達賞識及成長可能性。

以下就專書再提出 5 點關於工作真相，筆者歸納為個人面：「重視卓越專才」、「積極關注員工」、「培養發展動能」、「樂於工作」、「追隨頂尖領袖」分述之。

二、 個人面的真相：

(一)最優秀的人才專才非通才：

1. 工作與長處適配，產生高效能動力：

專書中提到長處(strength)並非是所擅長的事，因為擅長後容易感到乏味，甚至消耗心力，並重新定義長處是去做感到有活力的事，並由 3 種感覺結合一事前的熱切期待、執行時的行雲流水、事後的滿足感。但往往工作被切割成不同職能，是屬抽象的混合狀態與特質，難以評量，更無法證明通才是更好的人才；而卓越專才具有獨特性(idiosyncrasy)能力組合，每一種職業所出現的卓越都具獨特性，因此領導者不能只控管，更要掌握以下 3 策略：著眼於成果、可調整以更符合個人獨特性，並善用團隊能力，結合各種專才，打造出高效能團隊。

2. 啟示：重視專才但注意穀倉效益

組織運用專才並讓專長適得其所發揮才能，固然能增進效益，但更須留意穀倉效應(Silo Effect)，避免各部門之間因專業分工後只躲在自己的穀倉，改運用扁平化、開放性形式破除狹隘視野，增進跨部門合作，整合各方專家，是領導者必修課程。⁴

(二)員工需要積極關注而非反饋：

1. 哲學家尼采說：人類是「有著紅臉頰的野獸」

⁴ Gillian Tett (2016)，穀倉效應—為什麼分工反而造成個人失去競爭力、企業崩壞、政府無能、經濟失控？

人們需要的是非批判性的關注，心理學家哈利·哈洛(Harry Harlow)以鐵絲及布偶做成母猴測試幼猴依附反應，結果顯示幼猴肚子餓才到鐵絲母猴吸奶瓶，其餘大部分都是依附在溫暖柔軟的布偶母猴上。知名的霍桑實驗也證實員工渴望的正面關注，領導者可以用以下 3 個技巧來表達關注：

- (1) 賞識員工的優異表現，讚美與批評的比率約 3:1 至 5:1。
- (2) 顏料盒方法：透過洞察(insight)，為員工注入催產素(oxytocin)，激發創造力，揮灑美麗的畫布。
- (3) 引導技巧：先讚賞員工「現在」表現好的 3 件事，再從談「過去」遇到問題如何解決，引發思考，最後提到「未來」，分享成功經驗指引員工找到答案。

2. 啟示：善用走動式管理，關注員工

皮德思和華特曼認為領導者在實施走動式管理，所採取的活動主要有傾聽、教導和協助。透過「傾聽」，可從員工得到第一手資訊以及未經扭曲意見；透過「教導」，可用直接、明確的方式告知員工什麼是重要的，但是允許員工自行決定做什麼和如何做；透過「協助」，能為員工解決疑難雜症⁵，因此，領導者善用走動式管理，可發揮積極關注員工之效，聆聽真切的反應並直接給予協助，處事更有效率。

(三) 人們具有動力而非潛力：

⁵ 黃昆輝、張德銳(2000)，走動式管理

1. 兼具質量與速率，打造工作動能：

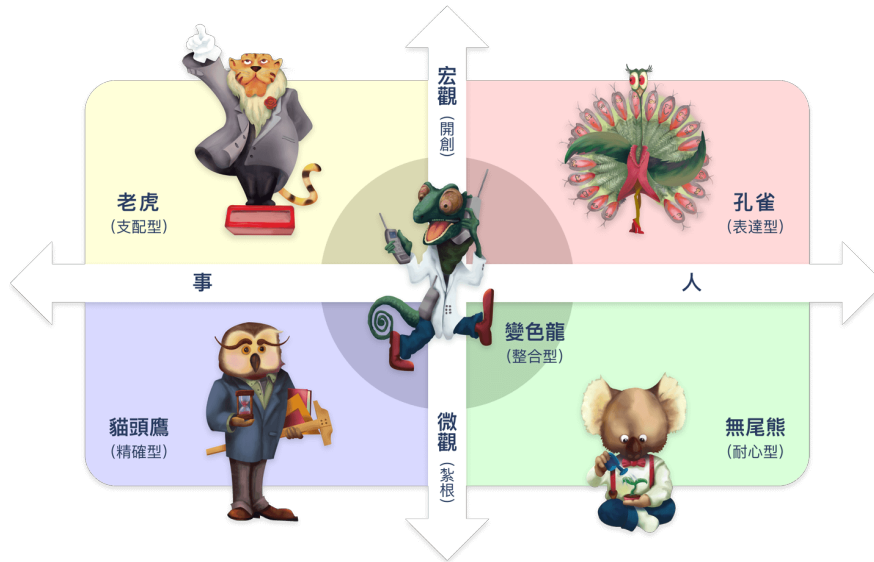
管理學將人力視為資本，倡導組織應著重發展人才潛能，但專書認為「潛力」是組織控制個人欲望及忽視個人差異性，並提出將員工區分潛力高低的標籤化行為是弊多於利。相反的組織應發掘員工特質(質量)並結合速率產生出不連續、可量測、可定義的「動能」，因此領導者應與部屬討論職涯發展，了解員工想要取得什麼技能與經驗，幫助員工管理自己的動態，並給予適當的環境與條件，促使員工發揮能量。

2. 啟示：選才評估特質，育才給予支持

蘋果公司創辦人賈伯斯曾說：「創新的關鍵不在金錢，而在你有什麼樣的人才，你如何領導，你要求什麼樣的成果」，⁶因此，企業選才分工時可參酌 DISC 種人格測驗分析，評估員工特質並給予相對的支持，達到更好的適配性，DISC 理論是由美國心理學家 William Marston 於 1928 年所提出⁷。將 DISC 四大人格特質，以不同種類的動物做為代表，並延伸出了五種型態的人格如下圖：

⁶ 卡曼·蓋洛(Carmine Gallo) (2009)揭密：透視賈伯斯驚奇的創新祕訣

⁷ Kevin Wu(2021)，老虎型特質適合當領導者？DISC 5 種人格分析讓你招募員工「適配性」可達 80 % 以上！



圖二：PDP 定義的 DISC 人格分析 (圖取自 PDP 官網)

- (1) 老虎型：能夠綜觀大局、做事情非常果斷，且可以擔起重任，適合承擔「具有開創性、發展性」的專案。
- (2) 孔雀型：個性活潑玲瓏，能夠作為同事間順暢溝通媒介，適合作為「潤滑劑」角色，是「橫向溝通」的行家。
- (3) 無尾熊型：穩重、行事拘謹，做事中規中矩，適合做副手，能夠代替強勢的老虎型及講究團隊的孔雀型，作為團隊內部「垂直溝通」的橋樑。
- (4) 貓頭鷹型：分析能力極強，對於各種數據上的掌握度高且精準，適合銷售、財務、管理工作，能即時提出合理分析。
- (5) 變色龍型：屬於綜合型特質，講究「中庸之道」，對於任何事情都抱持著可接受的態度，適應性及抗壓性非常高，適合交付有高度應變能力的任務。

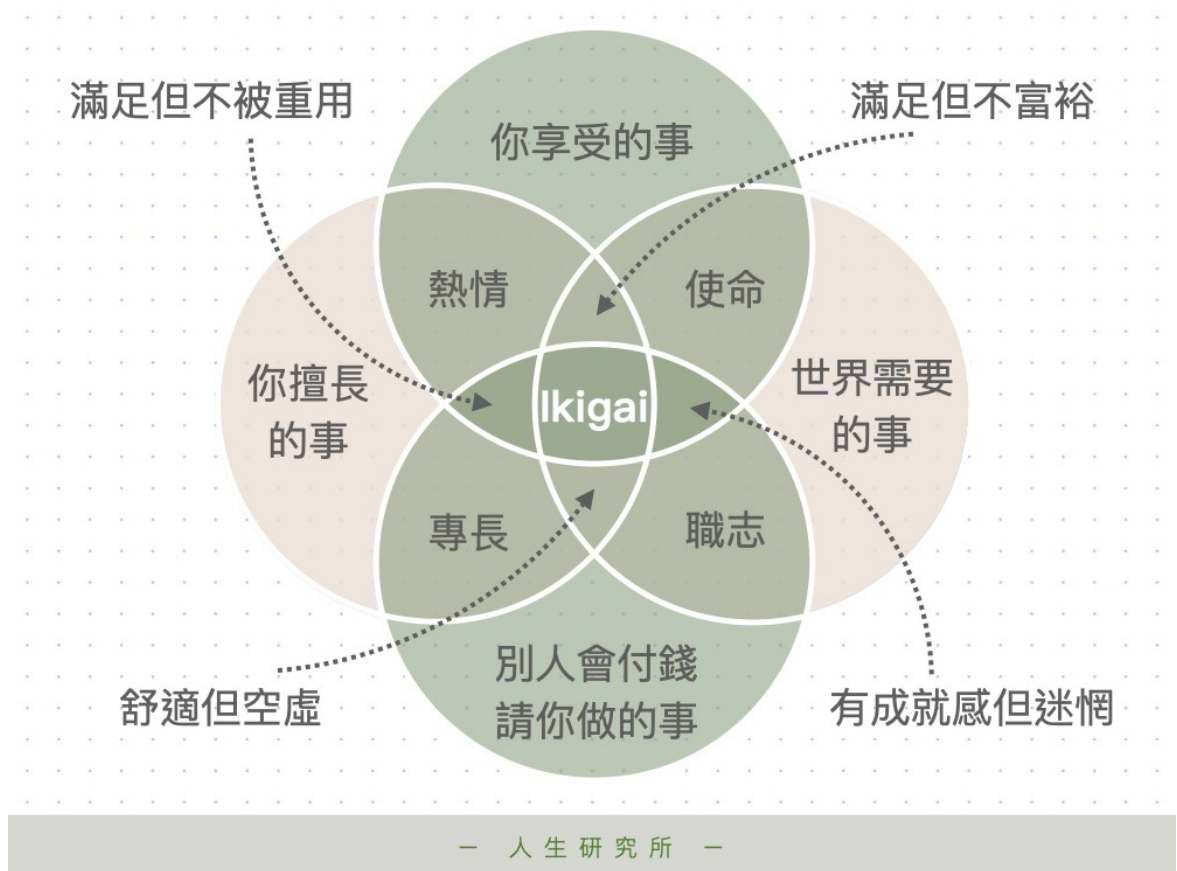
(四) 樂於工作，而非追求工作於生活平衡：

1. 擇你所愛，愛你所擇：

常聞最好的工作是能保持與生活平衡，兩者如同天秤，才能兼顧工作與家庭生活，但專書認為，只有找到工作中的喜愛，才有源源不絕的熱情支持，真實世界中，天天對付的不是工作與生活，而是喜愛與厭惡，因此，工作倦怠不是因為缺乏平衡，而是缺乏喜愛。

2. 啟示：在工作中找到熱情，創造無限價值可能：

移居日本的西班牙人埃克特·賈西亞發現日本人生活壓力大，卻是最長壽的國家，於是深入沖繩當地研究，歸納並提出這套日本生活哲學：Ikigai。以下由四個圓圈交疊出來的區域，就是 Ikigai(生存價值)，也是能帶來幸福的工作⁸。



圖三：Ikigai 四大內涵圖(取自人生研究所)

⁸ 埃克特·賈西亞，法蘭塞斯克·米拉萊斯(2020)，富足樂齡：IKIGAI 日本生活美學的長壽秘訣

從事喜歡的工作卻沒有收入，只有滿足而不富裕；做自己擅長又熱愛的事，卻不被世界需要，有成就感但迷惘；做擅長、有工作收入且世界也需要的事，雖然舒適但空虛，也是大部分上班族的心聲，惟有找到 4 個圓圈重疊處就是 Ikigai，找到工作熱情並持續工作能帶來幸福，獲得成就感。⁹

(五) 領導者是要有追隨者：

1. 領導力不是特質而是人際互動、情感連結：

關於領導，作者首先提出 3 大澄清：第 1 是認為領導能力是稀有的，並非普遍存在首長或容易培養；第 2 是領導者並非人格完美；第 3 點是領導者並非無所不能。領導者的共通特點具有標誌性的傑出能力，且善於向世界展現，吸引眾人矚目，讓人追隨。

2. 磨利自我專長，吸引追隨者：

專書以金恩博士倡導種族平權的演講為例，指出他善於抓住時機製造試煉，並認知、重視、減輕追隨者感受到的不確定性，而金恩博士與追隨者間的互動，涵蓋了情感、連結、信任與愛，因此，找到自己的特長並磨利發光，自有鎂光燈追隨。

例如：慈濟功德會創辦人證嚴法師，提倡「誠」、「正」、「信」、「實」理念，並身體力行，感召了無數信徒追隨，堅信真正的憐憫不僅僅是對另一個人的困境的被動同情：憐憫應

⁹ 王木木(2021)，如何找到熱愛的工作？三個練習，幫你擺脫工作迷惘

是直接減輕痛苦的具體行動¹⁰，將善舉遍布各國，滿地開花，盡是受助人民感念在心的芬芳。

參、結語：

本書以 9 大章節重新剖析人們的工作內涵，筆者歸納個人面及組織面 2 大面向，可作為領導者治理公司之方針，在組織面，領導者打造團隊隸屬感、掌握即時情報、透過非正式場合下達願景，並讓員工自我考評；在個人面：培養卓越專才、聚焦關注員工、發展職涯動能、協助員工找到喜愛工作、成為讓員工願意追隨的領導者，讓員工在工作中找到價值，並貢獻所長，讓世界變得更美好。

岸見一郎提出「人究竟是為了什麼而工作？工作可以讓一個人應用自己的能力，對他人有所貢獻。只要對他人有所貢獻，我們內心就會產生成就感，並從中發掘自己的價值，所以工作也是一種成就自己的行為。」因此，不論是外出工作、做家事還是育兒，覺得自己對別人有益的行動，都是能夠感受自我價值的行動。¹¹

在公部門服務有感的是，工作價值在於能貢獻己力，為民眾及社會服務，每個人只要找到安身立命之處，在自己的職位上發揮影響力，就能創造無限的真善美，讓共同生活的社會更加美好，享受「遊於生活，樂在工作」的遊樂人生。

¹⁰ 證嚴法師與慈濟世界

¹¹ 岸見一郎(2017)，向阿德勒學習：為活得更好而工作

參考文獻：

- 一、伍登、詹明信 (John Wooden, Steve Jamison)(2015)，團隊，從傳球開始，木馬文化。
- 二、馬岳琳，中階主管必備五大能力 — 企業腰力，天下雜誌 452 期。
<https://www.cw.com.tw/article/5111213>
- 三、賴若函，金城武獨特的「慢」哲學解碼，今周刊 917 期。
<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/80392/post/201407170016>
- 四、Gillian Tett (2016)，穀倉效應—為什麼分工反而造成個人失去競爭力、企業崩壞、政府無能、經濟失控？三采出版社。
- 五、黃昆輝、張德銳(2000)，走動式管理，國家教育研究院，
<http://terms.naer.edu.tw/detail/1305978/>
- 六、卡曼·蓋洛(Carmine Gallo) (2009) 揭密：透視賈伯斯驚奇的創新祕訣，美商麥格羅·希爾出版。
- 七、Kevin Wu(2021)，老虎型特質適合當領導者？DISC 5 種人格分析讓你招募員工「適配性」可達 80 % 以上！
<https://stories.shopline.tw/disc-hire-employee/>
- 八、埃克特·賈西亞，法蘭塞斯克·米拉萊斯(2020)，富足樂齡：IKIGAI，日本生活美學的長壽祕訣，文經社出版。
- 九、王木木(2021)，如何找到熱愛的工作？三個練習，幫你擺脫工作迷惘，<https://smarter01.com/find-your-suitable-job/>

十、證嚴法師與慈濟世界，慈濟全球資訊網，

<https://www.tzuchi.org.nz/our-founder-zh-tw.html>

十一、岸見一郎(2017)，向阿德勒學習：為活得更好而工作，楓書

坊出版。