

面對工作的迷思

—我讀《關於工作的9大謊言》

一、前言

500年前在那宗教凌駕於一切的年代，聖經即是真理，世人從聖經認為地球是宇宙的中心，但是哥白尼卻勇於質疑而提出日心說，認為太陽是宇宙的中心，後繼者科學家伽利略更為此與教會辯證。而到了現代，宇宙爆炸論成為主流，則是認為宇宙沒有中心，邊界仍在持續擴大中。任何理論都是不斷經後人的檢視、挑戰，而慢慢地去修正、去調整，去追求真理。

而行政學理論也是這樣的脈絡，不停地修正。早期的主流是傳統時期（1900—1930）以科學管理、科層體制為主，強調效率、理性；到了修正時期（1930~1960），以行為科學、霍桑學派為主，以人際關係為導向；現代則是系統整合時期（1960~），以權變理論為典範。試想當我們回到各自那年代時，是否會把當時的理論視為真理呢？是否不會去質疑當時學習的知識呢？

而這本書就是將我們平常所認知對工作的九個基本事實，以提出實驗數據、案例等方式，反駁這些觀點不一定是對的，而是阻礙我們去了解真正的事實，以致於無法做出正確的決策或是管理方式。

二、 本書重點規納

作者提到本書核心思想是「現今職場充滿了深刻錯誤的制度、流程、工具與假設，抑制了我們每個人在工作中展現自我獨特性的能力」（頁 9），這些將影響工作團隊的組織文化、工作氣氛及員工心理，導致工作團隊績效落後。反方面講，若破除這樣的謊言，就可以提高工作團隊的績效。筆者將本書提出之 9 大謊言及真相整理如下：

表 1 本書謊言及真相之對照

項次	謊言	真相
1	人們在意他們為那家公司工作	人們在意的是他們隸屬那支團隊
2	最佳計畫致勝	最佳情報致勝
3	第一流的公司把目標層層下達	第一流的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	人們能夠可靠評量他人	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	工作中的喜愛最重要
9	領導力是一種東西	我們追隨尖子

（個人整理本書 P. 7 及 P. 289）

張潤書（2020）¹提到組織發展策略：「乃是指提高組織效率，達成組織目標之整體計畫而言」，將這目標套用前面的論點，本書其實正是一種組織發展策略及方法。此外張潤書亦認為組織發展的策略與方

¹ 張潤書（2020）。行政學（5版）。臺北：三民。

法分為：發展個人、發展團體、發展組織，筆者再以此方法可將這九

大謊言分類如下：

表 2 組織發展策略與本書謊言及真相分類

發展類別	項次	謊言	真相
組織	1	人們在意他們為那家公司工作	人們在意的是他們隸屬那支團隊
	2	最佳計畫致勝	最佳情報致勝
	3	第一流的公司把目標層層下達	第一流的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
團隊	5	人們需要反饋	人們需要關注
	6	人們能夠可靠評量他人	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
個人	8	工作與生活平衡最重要	工作中的喜愛最重要
	9	領導力是一種東西	我們追隨尖子

(個人整理 P. 7 及 P. 289)

這三類組織發展的策略正是給予領導者自我修練的方法，如何避免這 9 大謊言影響了領導者的決策，進而去影響組織執行效率，而無法達成組織目標。

三、 反思與論述

大眾流傳「五猴實驗」，實驗設計是在籠子裡有一支梯子與五隻猴子，在梯子的上方掛著香蕉，每當有猴子想要上去取香蕉時，就會有大量的水柱沖濕全部五隻猴子，久而久之，猴子就知道去拿香蕉會被

水柱沖濕；之後將一隻舊猴子換成一隻新猴子，新猴子看到香蕉，要上梯子去拿時，就會被其他 4 隻舊猴子打，新猴子被打後也就不敢去拿香蕉。再將一隻隻猴子換掉，最後整籠都是新猴子，新猴子即使沒被水噴過，卻也都不再去試著拿香蕉了。

這個實驗有人去求證，學者沒有做過這實驗²。但就算沒有這實驗，應用心理學的制約理論及社會學習理論，也可以推論出這樣「五猴實驗」之結果。這實驗主要是在說明，人們不能一直因循舊規、不思革新，要隨時可以反思各項規定、事情的始末，才能獨立思考，不被旁人所控制。

（一） 形成謊言

組織或公司內常存在特定的假設，就如本書提出這 9 大謊言，而這些假設常常是互相影響，或是有因果關係。像是第 3 項「第一流的公司把目標層層下達」，是因為第 6 項「人們認為能夠可靠評量他人」，而認為可靠評量他人方式需有具體可量化的標準，所以假設某家公司想成為全國最頂尖的公司，那市佔率就認為需全國第一，而依照這樣的標準去訂出公司內各團隊可行的營運業績，進而可以去評量個人的營業績效。有了目標就需有計畫去執行達成，而規劃出最佳計畫，正是為了達成目標，「最佳計畫致勝」就又造就第 2 項謊言的產生。

² <https://www.thenewslens.com/article/87723>

學者 Richard L. Daft 將組織文化定義：「價值觀、信仰、意識、思想之集合，它是群體成員所認同的，並教導給新成員，代表組織內抽象或具體的規定」，而這些謊言正是屬於「組織文化」，組織新進成員又學習到這些組織文化，把這些謊言持續傳承下去。

2020 年 COVID-19 疫情爆發，台灣因積極在邊界防堵，防疫表現排在全球前段班；然而 2021 年 5 月中台灣疫情大爆發，確診數不斷增加，中央疫情指揮中心因應疫情，陸續發佈全國三級警戒、全國中小學停課、餐飲禁止內用、廣設「篩檢站」等措施，才使得疫情趨緩。這正應證了沒有「最佳計畫致勝」，而是依照各項因素、情報而來整調決策。在這瞬息萬變的時代，本就是沒有最佳計畫可以從頭執行到尾，需要因應時代而不斷修正，就像是 20 年前手機大廠是 NOKIA、MOTOROLA，10 年前是 Samsung、HTC 稱霸，現在則是 APPLE、小米市佔率最高，所以一個組織或公司要像是個有機體，需要不斷修正自己的計畫才能在這社會生存下去。

（二） 打破謊言

本書中文書名為《關於工作的 9 大謊言》，英文是《NINE LIES ABOUT WORD》，然而副標題的英文為「A Freethinking Leader's Guide to the Real World」，譯者沒翻譯副標題，但筆者認為副標題其實是比主標題更重要。由原作者強調「Freethinking」這個字，英

文解釋為：「forming your own ideas and opinions rather than accepting those of other people, especially in religious teaching」³，翻成中文即是「接受他人的教學外，也可以創造屬於你個人的意見及想法」，也就是說原作者其實在傳達希望讀者可以自由思考，對於長久以來的概念，或是前人留下的想法，也能去質疑其內容，進而創造屬於個人的意見。而筆者認為這才是本書作者所要去傳達的最重要的概念。

（三） 真相的再打破

但如果照著原作者的概念，應用在這本書上的話，我們是否要質疑本書所提出的 9 大真相，又是否真的是「真相」呢？當有別的理论或研究時，去推翻這些「真相」，是否這些「真相」又變成謊言呢？又或者說這些「謊言」，有一天又變回了「真相」呢？真相的英文解釋為「a fact or principle that is thought to be true by most people」⁴，意指絕大多數的人所認為的事實或原則，然而大多數人認為就一定是真相嗎？

以第 4 個謊言「第一流的公司把目標層層下達」來說，最上層的公司高層是提出意義或理念，中層的領導階層把意義轉為可執行之目

³

<https://dictionary.cambridge.org/zht/%E8%A9%9E%E5%85%B8/%E8%8B%B1%E8%AA%9E/freethinking>

⁴ <https://dictionary.cambridge.org/zht/%E8%A9%9E%E5%85%B8/%E8%8B%B1%E8%AA%9E/truth>

標，再交由底層的部門去執行。若是一昧只講意義，不講目標，反正最底層的部門是無法去執行，也無法用其他方式去評量執行是否成功，有辦法達到公司所訂的「意義」嗎？應用到政府機關上，政府高層提出「施政理念」（意義），中層提出可實現理念的政策（目標），底層提出政策工具來具體實施，進而可以去實現施政理念。總之，公司傳達「意義」是美好的，但在具體實踐上，反而不如「目標」的具體可評量之。

因此這又影響第 6 個謊言「人們能夠可靠評量他人」，筆者認為這不算是謊言，因為如果不能可靠評量他人，那各項的評量方法不就沒有存在的必要？而應該是說對於各種想評量的類別或是感受，去選擇最適宜的評量方式，就像是採購法決標方式有最有利標、最低標及評分及格最低標，在不同的需求、預算、時間等因素考量之下，而去選擇最適合的決標方式，去選擇出最適合之廠商。另外真相是「人們能夠可靠評量自己的體驗」，但如果要把對每個人表現之體驗表達出來，把抽象的感受化為具體的分數，就像是測量統計學把「敘述性定義」轉化為「可操化性定義」，也就可以去可靠評量他人了。像是體操比賽，每個評審對每位選手表現的體驗都不一樣，但為了排名，就需要評審把感受化為分數，這時可以用一些方式去減少誤差，最常見就是把最高份及最低份剔除，再來平均每位評審的分數。

再者本書提到第 5 個真相說明：「人們需要關注而不是反饋」，但反饋不也是一種關注嗎？此外「關注」員工難道就可以讓員工表現優異或對工作滿意嗎？學者 Herzberg 提出「激勵保健理論」，導致工作滿意不滿意的因素各有其規則，這兩者是互不相干。讓工作滿意的是成就感、受賞識感、工作本身、責任感、事業成長和升遷發展，稱為「激勵因素」；而影響工作不滿意的因素，稱為保健因素，包括組織管理、視導技巧、薪資、人際關係、工作環境等。以這理論來講「關注」只是讓員工沒有不滿意，但「沒有不滿意」不代表「滿意」，更甚者是「沒有不滿意」不一定會表現優異。所以，「關注」個人是會影響工作表現，工作表現要能朝著正向發展的話，除了「關注」之外，也要能提供改進的意見或建議，才能增進工作表現。

四、 結語

雖然本書介紹是從組織、團隊至個人，由上而下的 9 大謊言；但其實領導卻是需由個人、團隊到公司，由下而上去學習真相，就像「修身、齊家、治國、平天下」，由個人修練開始，專注學習發揮個人專才，並投身喜愛在工作中。再來學習如何去領導團隊，能了解自己的隊員，發揮隊員的專才，關注其表現，學習統轄不同隊員間的能力。最後領導整個組織、公司，把團隊放在適合的位置上，決定組織意義或目的，下放決策權予各個團隊，隨時因應各種情況調整計畫及策略，

進而達成組織目標。

科學家牛頓說過：「If I have seen further it is by standing on the shoulders of giants」，若我能看得比較遠是因為我站在巨人的肩膀上，讀了許多書就像是站在巨人的肩膀上，但站在巨人的肩膀上，如果因害怕無法往前看時，提出自己的新觀點，還會看得比較遠嗎？又如子曰：「學而不思則罔，思而不學則殆」，在學習的過程中，如果不加思考，很難真正明白所學，甚至吸收了錯誤的知識或是被欺蒙而不自知；但有時千思萬想也解決不了自己的疑惑，這時則透過學習，如看書或者向他人請教，就能茅塞頓開。

讀完這本書，雖然了解這9大謊言及真相，但筆者認為最重要還是要能依據各種情況、因素，隨時因外在的因素，去調整個人的領導方式。沒有最好的決策，只有最適合的決策；沒有最好的領導方式，只有最適當的領導方式。當個「Freethinking」的人，不斷去吸收新知，去調整自己，當我們站在巨人的肩膀上，也要向前看，看完之後，再跳去另外一個巨人的肩膀上。