

累積養分，追求卓越

壹、 前言：危機便是轉機

分享曾耳聞的真實故事，義大利女孩 Giulia Bernardelli 是知名美術學院碩士畢業高材生，但作品被指導教授譏諷「既無技術也沒天分」，為了溫飽她在博物館當位小職員，每天過著朝九晚五的乏味生活，唯一紓壓管道是在午休時間到咖啡廳點杯咖啡，一天她起身時不慎打翻咖啡，所有負面情緒如濺溢的汙漬般一發不可收拾，原先覺得自己不可能再更糟了，轉念之下她索性在髒桌巾紙上隨手塗鴉，卻意外揮灑出一幅幅生動活潑的創作，現在她是利用食材創作的藝術家，得以脫離不適合自己的行政工作，且開了間小餐館，鼓勵家庭主婦兼職工作走進人群，店內使用公平貿易的食材原料，將人生活得更加出色，面對失敗的挫折，她選擇轉化成正面的力量，成為創作的養分。



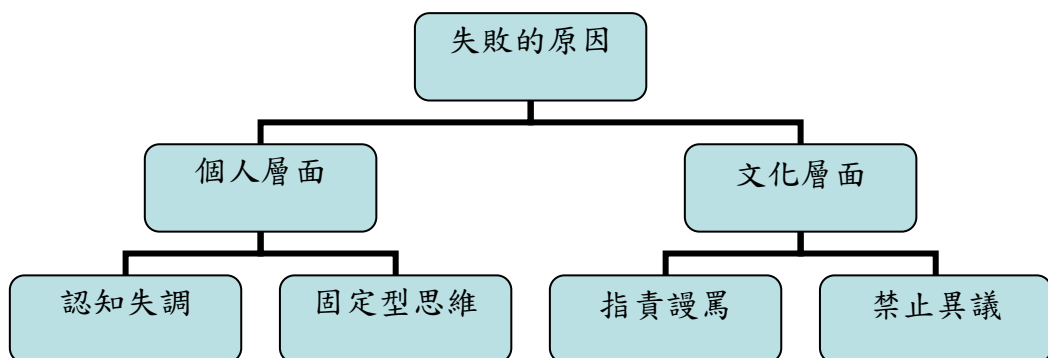
圖一：Giulia Bernardelli 的咖啡創作

貳、專書重點歸納：

名言曾謂：「失敗為成功之母」，除了堅持努力外，更要能知道為何失敗才能從領悟中嚐到成功的甜美果實。本書以醫療、航空、企業及科技等領域的失敗案例中分析，提出如何創造成功契機，顛覆人們認為只要努力必定成功的思維，事實並非如發明家愛迪生所言：「天才，是靠一分的天分及九十九分的努力」，倘若沒有檢討失敗的原因，終究是碌碌無為，阿里巴巴集團創辦人馬雲也說，世界上很多非常聰明且受過高等教育的人無法成功，究竟是什麼原因導致失敗？以下將以專書內容分述失敗的原因並整理如下：

一、為何失敗？

專書中談及數個失敗案例，例如醫療手術的失誤、聯合航空飛機起落架燈號故障迫降，所付出慘痛代價是人們喪失寶貴性命，作者抽絲剝繭逐一分析導致失敗原因，提出「認知失調」、「固定性思維」、「指責謾罵」及「禁止異議」為四大主因，筆者將前二者歸納為個人層面原因；將後二者歸納為文化層面原因，並簡要說明如下：



圖二：筆者歸納專書中失敗因素為雙層面四大主因

(一) 個人層面：

1. 人性中的傲慢與偏見：認知失調(cognitive dissonance)

心理學家費斯汀格(Leon Festinger)指出當個人面臨挑戰自身信念證據時，比起調整信念所面臨衝突，更容易的是重新建構對自己有利的證據，並創造新的理由來自我辯護，或直接乾脆忽略證據裝作視而不見。例如司法誤判造成無辜者錯入冤獄數十載，案發現場採集到 DNA 明顯與冤獄者不符，審判者卻選擇忽略強而有力的科學證據，堅信各種荒謬的理由將其定罪；又如美軍出兵伊拉克開啟長達數年戰役，士兵長年離鄉駐守戰區，只因美軍相信伊拉克擁有毀滅性武器 WMD，用來合理化勞國傷民出征所付出的代價。

會產生認知失調是因為個人做決策的經濟性，並保護自我價值及專業判斷，卻也錯失改進的機會，如果無法省思個人是否落入認知失調的窠臼，就無法從失敗中檢討學習，不願意正視並接受失敗，就無從汲取教訓邁向成功。

2. 追求進步的阻力：固定型思維

心理學家傑森·莫澤的研究團隊，利用問卷調查區分個體思維模式，分為「固定型思維」及「成長型思維」，前者相信能力來自天賦，後者相信可靠後天努力補足，研究發現成長型思維的人關注錯誤的腦波比固定型思維多了 3 倍，表示後天努力型願意關注錯誤，找出原因加以改善，相信天賦者認為能力是已成既定無法改變而放棄努力，倘若能了解自我屬於何種思維模式，從而提

醒自己堅持努力，修正錯誤追求成功。

(二) 文化層面：

1. 追究責任的氛圍：指責謾罵：

「當事情出了錯，我們習慣指責別人。」書中提及孩童遭虐死，社會大眾與媒體並非指責加害者，而歸咎為社工督導不周，社工反倒成為虐童事件的代罪羔羊，人們恐懼社工保護系統若不足防範相同的悲劇再度重演，害怕自己的孩童成為下一位受害者，排山倒海而來的輿論壓力卻導致社工人力短缺、案件暴增、寄養家庭及虐童案件不減反增。

另一案例是因飛行條件惡劣致未確實遵守民航機飛行規則的機長史都華，雖在緊急狀況時依據駕駛經驗適時拯救 255 名乘客性命，但因違反航空安全公約遭法庭判決有罪，在事發 3 年多後機長因有罪指責所困選擇自我了解生命。人們訂定制度規則，卻常常被自己所訂的制度限縮綑綁，過度指責與歸咎不但無法解決問題，反而使人陷於輿論批評而承受莫大的心理壓力。

在不幸事件中，人們習慣於要找出是誰的錯，似乎只要找到「肇事者」並嚴懲不法，就認為錯誤已經改正不會再重演，問題從此解決，世界就回歸太平，每個人就可以回到小確幸裡，繼續過著平靜的生活。¹

2. 封閉的一言堂：禁止異議：

¹ 毛青彪，習慣性指責「誰的錯」文化演進到「如何在系統上改進失誤」的安全管理文化。

書中提及蘇聯生物學加特羅菲姆·李森科否定學者孟德爾的基因遺傳學，主張密集種植農作物獲得領導者史達林支持，李森科利用各種政治迫害及排除異己手段摧毀俄羅斯原本蓬勃發展的生物學，後來證實他的理論失敗使農作物產量驟減造成全國饑荒。由此可知，不願意接納他人意見就無修正與進步空間，導致難以挽救的失敗結果。

由以上案件可知公正及開放性文化的重要性，另一個正向的案例是哈佛商學院教授艾美·艾蒙森對醫院藥物管理進行研究發現，低度指責的護理團隊較願意呈報過錯，且犯錯率較低，因為公正文化是紀律與權責並重，讓專業的工作者相信自己可以坦率表達意見，不會因為無心之過而受懲，而高度指責團隊損害開放性學習機會，避免指責壓力而想盡辦法掩蓋失敗事實，造成噤聲文化。

二、修正失敗邁向成功：

追求成功的路程必須具有不斷試驗的準備與決心，以認清問題的複雜及困難度，作者提出「正視複雜」、「小進步與大躍進」及「創造成長的文化」三大方法，告訴讀者如何轉化危機邁向成功：

(一)正視複雜：

1. 啟發(經驗)法則：由於問題過於複雜，無法靠理論、藍圖或研討會處理，而是透過失敗、學習和再次失敗的啟發式經驗來解決，不必妄想一步到位的完美成品。

2. **創造「最低可行性產品」**(minimun viable product) 尋找改善的方法並找出缺陷予以調整。書中提及行銷全球薩波斯(zappos)網路鞋店及蘋果電腦公司皆由設計原型為基礎，不斷修正成更好的產品。
3. **大膽假設，小心求證**：美國受刑者提出青少年監獄參訪計畫，希望透過震撼教育藉以恐嚇從善(Scared Straight)，並拍成紀錄片鼓吹計畫實施成效良好，但社會學家持反對看法，認為此計畫只會「恐嚇從壞」，並以實驗對照組法小心求證，法學院教授詹姆士·芬肯納實驗證實，參訪過監獄的青少年比未參訪的多了 25%犯罪率，解析這些曾「身歷險境」的人為了向同儕證明自己無所畏懼，或是在監獄莫名承受極大心理恐懼及負面壓力，悄悄埋下往後犯罪行為的種子。

(二)小進步與大躍進：

1. **邊際效益**：作者指出將遠大目標拆成好幾個細小項目，逐一修正改進在全部加回一起，就會獲得巨大成果。例如：英國自行車隊打敗法國車隊長勝軍、F1 賽車團隊的工作模組、最佳化迴圈、谷哥的網頁按鈕顏色按鈕隨機試驗、美國第一資本金融公司的廣告信字體顏色測試、小林尊參加大胃王比賽……等等，都是兼顧細節(關鍵點)與全局(綜觀全貌)的成功案例。
2. **腦力激盪與規範建立**：行銷全球的知名戴森吸塵器，是從胡佛牌傳統的真空馬達為基礎，加以改良成氣旋機，其靈感來自木

材工廠吸塵設備，將兩種科技的結合創造卓越新技術，又如約翰尼斯·古騰堡發明印刷技術源自葡萄酒的壓榨技術，並將之應用在紙張印刷。腦力激盪除了天馬行空的發想，加入批判與質問，提高創意的質量，而後建立規範，確保完美的生產流程並能穩定品質，追求卓效。

(三) 創造成長的文化

1. **與失敗共存**：運動員貝克漢、麥可·喬丹歷經勤奮練習，從失敗中進步，才能在球場上展現驚人表現，美國企業家亨利·福特面臨2次公司倒閉，而在失敗基礎上獲得第3次成功的養份；又如國外學校提出「失敗週」的新概念，提倡帶高成就學生離開溫室，面臨挫折失敗以幫助他們發展在現實世界中重要的心理工具。
2. **開放性文化**：當某一個文化對錯誤抱持有害的看法時，指責行為就會隨之而起，掩蓋事實避免認知失調，造成封閉、放棄合理冒險的改變行動；而開放性的文化，先發制人的指責減少，更能看清失敗原因的樣貌，並加以修正錯誤邁向成功。

參、專書評價：

一、專書啟示：

(一) 正視失敗，勇於承擔：

UNIQLO 服飾現今已行銷全球各地，創辦人柳井正認為：「如果假裝視而不見，一定會一再重複同樣的失敗。失敗不只是傷

害，失敗當中也潛藏通往成功的苗芽」，因此他提出以一百萬日圓募集消費者對品牌的不滿意見，隨即成千上萬的批評如雪片般飛來，面對客人將自家產品定位為平價成衣且品質低落，柳井正雖沮喪但決心提升品質，改變以往「出差式」到工廠抽查品質的方式，派遣日本資深技師駐廠到中國成衣工廠監督及技術指導，使得產品品質有了顯著提升及改善。

另一個逆轉為勝的案例是 UNIQLO 旗下副品牌 GU 服飾，社長柚木治原先經營蔬果生鮮事業虧損 26 億日圓，他向柳井正遞出辭呈，柳井正希望他活用失敗經驗繼續待在集團奮鬥，現在 GU 年營收突破一仟億日圓，累積的營業利潤早已超過虧損。²

(二) 試誤學習，失敗管理學：

美國著名的教育心理學家桑代克從動物學習研究中找出普遍適用於動物和人類學習定律。根據實驗的結果，桑代克認為試誤學習成功的條件主要有三個：練習律、準備律、效果律，將之運用在個人學習或組織成長，鼓勵多次練習從失敗中修正，以適應現今腳步快速變化的社會。

我們常常看見成功企業的領導者分享創業歷程，卻很少談及失敗個案，因為失敗的個案從此退出市場或銷聲匿跡，導致失敗經驗較難系統化傳承，如果能「管理失敗」進而確保組織永續發展，如同吳思華在《策略九說》一書中提到：「對抗失敗

²孫彬盛，馬雲最佩服的企業家：一勝九敗 Uniqlo 柳井正。

的風險雖不能致富，卻能延續生存，保有再發展的機會。」³

(三) 鼓勵犯錯，開放接納：

3M 公司生產口罩設計原型是來自失敗的發明一次性胸罩，經過幾次改良成大量生產防塵口罩，已幫助上千萬採礦和爐窯工人克服粉塵環境使用，保護工人的健康。另一個原先想發明強力黏膠的 3M 工程師史賓塞·席佛，始終無法成功找到合適的配方，後來亞瑟·傅萊將配方中的微球劑黏膠與紙條結合，用來黏貼在紙上，同時擁有可撕下來再重複黏貼的特性，意外創造出現今每年可以生產 500 億張的便利貼。

成功暢銷的商品是從最初的原型為基礎，進而發想創造出更好的產品，如果公司文化不鼓勵創新開放，這些改變人類生活的產品永遠不會被創造出來。對於創新者來說錯誤根本是不存在的。每一項失敗的努力都是向前踏進一步，因為它明確指出不可行之處，所有的這些努力都象徵著進步。⁴

二、專書反思：

(一) 如何定義成功？

看完本書筆者有所沉思，人們即使以開放性的態度接納失敗，並努力修正錯誤是否必定會創造成功？失敗與成功是否能用二分法清楚劃分？若非成功必定是失敗？如果一旦成功了，

³吳思華(2000)。策略九說。臉譜出版社。

⁴理查·法森 (Richard Farson)，雷夫·凱斯 (Ralph Keyes)。失敗成功學。

是否如國貞文隆在著作中所說：「成功會讓人變得保守。會讓人覺得保持現狀就可以了，覺得自己成功了，那等於是製造僵化和保守化、形式化、驕傲的來源」⁵，因此筆者認為不應只有害怕失敗，更應懼怕成功所帶來的負面效果，而非一味設定成功為最終目標，如果想要精益求精，則永遠不會成功的一天，而是在改善的過程中蛻變成更美好的結果。

（二）公部門如何衡量成敗？

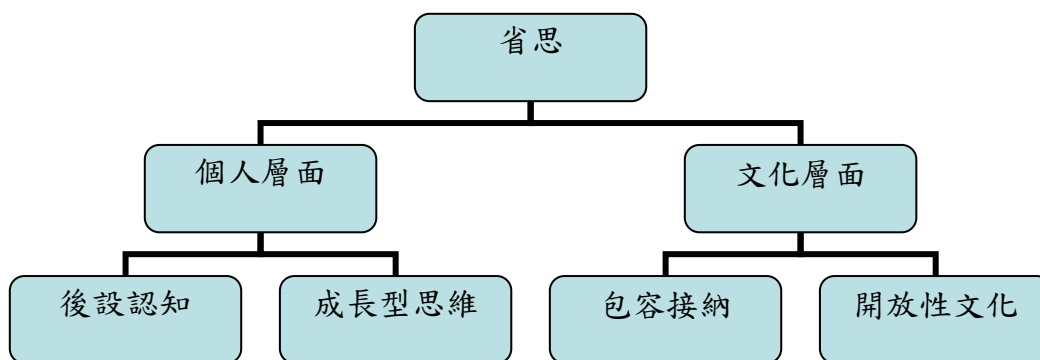
另外，筆者服務於公部門時常有感而發，因政府機關不像私部門可用盈餘獲利作為經營績效，那政府應如何衡量政策推動是否成功？就此眾多管理學者提出各項工具及理論，例如：平衡計分卡（TheBalanced ScoreCard，簡稱BSC）、關鍵績效指標（Key Performance Indicator，簡稱KPI）……等等，但這些量化指標又無法明確指出政府施政成效，在複雜的公部門課責系統中，對不同的課責者而言所關心的會有不同面向，例如司法監督機關所關心的是守法表現；財政審計機關所關心的是財務表現；民選首長所關心的是能爭取到連任……所涉及層面廣泛而複雜⁶，然而，在民主國家中，政府最終的負責對象並非行政首長而是公民大眾，應以公共利益為最終考量指標，才能時時提醒執政者、行政者以公益檢視政策成效，做好國家各項軟硬體建設，讓人民安居樂業。

⁵ 國貞文隆(2015)。這些失敗改變了我：贏在不放棄。大田出版社。

⁶ 蘇偉業(2009) 什麼是公部門的良好表現？

肆、 結語：

本書以眾多案例梳理失敗案例枝節，讓讀者透澈失敗的導因，並點出邁向成功到道路上可能會遭遇的各種絆腳石，如同美國總統夫人愛蓮娜·羅斯福所說：「要從他人的錯誤中學習，因為你不可能活到犯下所有錯誤。」筆者在前文已將之歸納為雙層面四大主因，最後也將本書讀後省思歸納成功的墊腳石如下圖，



圖三：筆者歸納本書省思—成功的墊腳石

在個人層面，希冀能藉由後設認知來破除認知失調，也就是個人對自己的認知歷程能夠掌握、控制、支配、監督與評鑑的一種技能，因此個人能自我覺察、自我調適到自我接納，承認自我的不完美，才有改進及合作的空間。建立後天努力可彌補先天不足的成長型思維，廣泛閱讀各職域成功人士的案例來激勵自我，並學著與失敗共存，藉此修正錯誤成就更美好的事物。

在文化方面，建立包容接納的社會氛圍，以良善的互動鼓勵異見並正視失敗，除了訂定標準作業流程外，也應蒐集錯誤案例和經驗，以系統化方式傳承交代，讓錯誤不再重蹈覆轍。鼓勵開放性文化，破除傳統組織層級節制及過度分工的本位主義，並充分授權給職員，落實權責並

重的開放性文化，打造融洽和諧的工作團隊。

愛迪生曾言：「如果你希望成功，當以恆心為良友；以經驗為參謀；以謹慎為兄弟；以希望為哨兵。」小至個人，大至團體組織，除了恆心；經驗、謹慎、希望外，以後設認知為省思工具；以成長型思維為求知基礎、以包容接納為工作氛圍；開放性文化為組織氣候，在各自領域上精益求精，更臻完美。

伍、 參考文獻：

- 一、毛青彪，習慣性指責「誰的錯」文化演進到「如何在系統上改進失誤」的安全管理文化，中時電子報，
<https://zh-tw.facebook.com/CTfans/posts/10152293123477479>
- 二、孫彬盛，馬雲最佩服的企業家：一勝九敗 Uniqlo 柳井正，
<http://bensonsystem.co/2015/12/uniqlo-yanai-tadashi/>
- 三、吳思華(2000)。策略九說。臉譜出版社。
- 四、理查·法森 (Richard Farson)，雷夫·凱斯 (Ralph Keyes)。(2016)。失敗成功學。輕鬆讀文化出版社。
- 五、國貞文隆(2015)。這些失敗改變了我：贏在不放棄。大田出版社。
- 六、蘇偉業(2009) 什麼是公部門的良好表現？公部門績效管理之回顧與再定位，T&D 飛訊第 88 期。