

目錄

一、 前言.....	2
二、 專書摘要.....	2
三、 反思與結語.....	6

「關於工作的9大謊言」閱後心得

一、前言

「使你陷入麻煩的，是你不知道的東西，而是你確知、但其實不正確的東西。」這是這本書前言的第一段話來自馬可·吐溫（Mark Twain）。在還沒看到內文前，連結了大綱並反思了這句話帶來的寓意。

本書的核心思想是：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。透過彙整出工作的9大謊言，解析並且釐清它如何變成現今社會的真理，進而擴散成適用於所有人的「謊言」。

想過為什麼你要選擇這間公司嗎？你想過你為什麼選擇這份工作嗎？這是我看到這本書的前言時打入腦中的兩個訊息，當我所認知的正確，被認知為謊言之後我要以哪個方向去檢視我的工作狀態跟情況呢？透過看完這本書，拋開職場觀念的枷鎖，讓自己更清楚自身的想法跟職場環境。在書中解釋到，前述所講來自馬可吐溫句子，其實沒人可以確定究竟出自何人，這個例子也提醒了我們錯誤認知的危險。

二、專書摘要

（一）謊言1：人們在意他們為哪家公司工作。

從小長輩的薰陶在東方文化中叫得出名字的公司才是覺得最好的，甚至是要進公家機關才能出人頭地，但當你進了人人稱羨的公司時，這真的是你最在乎的嗎？書中說到，選擇公司之前會透過所能獲取到的資訊去了解該間公司，其實就是企業文化。它將會告訴你工作上的你是誰，也會影響工作者如何解釋成功。另企業文化現已然成為企業高階領導人的職務說明，藉由灌輸影響員工行為的特質，以形塑公司的方向。企業文化不再是解釋現在，它已經變成我們對未來的

操控。透過作者在思科系統於波蘭克拉科夫市針對團隊的研究得出高效能團隊的特質。團隊左右了工作體驗並讓所有成員做出獨特貢獻，團隊的重要性大於企業文化。在選擇新的工作時，不用費心去探究這間公司的良好文化形象，而是應該去探究這家公司如何打造出優秀的團隊。

(二) 謊言2：最佳計畫致勝。

在工作時領導者總是會有一個大目標再分割成各個細小的計畫去給每個人操作。這聽起來沒有什麼問題，會做這件事情是因為員工相信計畫很重要、相信資源被妥適分配、相信了每個人被賦予的重要角色。但世界變化的很快，計畫趕不上變化，作者認為，最佳計畫致勝反而是要改成最佳情報致勝。要即時協調你的團隊並重度倚賴每個團隊成員有根據的詳細情報。盡可能的釋出更多資訊並確保每個人都能夠理解後進而內化。領導人要適當的釋出资訊與決策權，讓團隊每個人獲得相當程度的重視，透過信賴完成任務。

(三) 謊言3：第一流的公司把目標層層下達

目標層層下達看似沒有什麼問題，透過瀑布式的目標設定直到每個員工都有，讓員工認為自身是公司其中的一顆小螺絲釘，但每個員工都有其擅長的項目，通則的目標每個人都能達到嗎？這幾年來訂定目標的模式一直不斷地推陳出新，從一開始的MBO（目標管理）、SMART目標、KPI（關鍵績效指標）、BHAG（大膽的目標）、到最近的則是OKR（目標與關鍵結果），上述常見的功用為激勵、追蹤及評量員工，不斷的與現實情況做修正所得出的方式。書中講到，如何訂定一項好的目標呢？必須是由實際實踐這項目標的人，自發性的訂定，

好的公司應是把意義層層下達，而不是目標層層下達。

(四) 謊言4：最優秀的人才**是通才**。

通才這個詞以東方文化來講就是十項全能的能力者，但能者多勞這句俗語卻深植在主管的心中，累的總是什麼都會的那位。而書中認為必須重新定義長處：長處並不是指擅長的事情而是憑藉著理解力、責任感等等，使你感覺做起來很有活力的活動。而要擁有一個高效能的團隊必須工作與長處相互適配，讓團隊成員擁有足夠的動能完成任務。一個什麼都會的人等於最優秀的人嗎？在現今社會，每一種職業界中的翹楚，都具有個人的獨特性。藉由對該事物的喜愛，產生動力進而達到卓越。

(五) 謊言5：人們需要**反饋**。

透過他人的建議，才能正視自身問題並加以改正提升效能。這感覺很像沒有甚麼不對，但如果是以不屑的口氣給予反饋，那受建議者還有辦法有信心的調整嗎？透過作者的研究，現今社會的人們需要的是「關注」。而且必須為正面的關注，才能有效的提升員工敬業度進而提升生產力。那要如何提供正面的回饋呢？書中說到，可透過養成一個有意識的習慣，去發現自身可以做到很好的事情。並且適當給予正面評價，使得員工可以獲得自信進而再去精進。

(六) 謊言6：人們能夠**可靠評量他人**。

我們真的能透過分數去評量一個人嗎？這些數字真的有意義嗎？書中指出過去的四十年裡，研究人員一再的測試人們評量他人的能力，種種研究文獻全都得出一個結論：人是無法可靠評量其他人的任何特性。我們常靠分數去評斷這個

人是否適合，但在工作場域中，人們主要的心力都放在於自身工作處理上，根本不可能持續密切注意同事，到足夠對這些抽象特質做出評量。一個好的資料獲得必須具有可靠、有變化及有效的三種特性。作者認為我們無法評量他人但可以評價自身經驗，所有的問題都從自身出發，追求可靠的主觀。

(七) 謊言7：人們具有潛力。

潛力到底是什麼？是一種可以被量測出來的指標嗎？因為公司往往都喜歡把員工打了分數後利用二分法歸類成，潛力高級潛力低。對於潛力低的員工做資遣想辦法節省人事成本是個常用的方法。換個角度想，當你認為這個人很有潛力的時候，是否是因為看到了他對某一項的事物產生的興趣進而覺得他會更上一層樓？作者解釋，人們是具有動能而非潛力。領導者透過幫助員工，鼓勵他們思考，使他們感覺被了解，

(八) 謊言8：工作與生活平衡最重要。

這應該是現在年輕人求職後最注重的一種生活方式，為什麼這樣是一種謊言呢？職場上普遍抱持的假設是工作有害、生活有益。事實上，若你對工作失去了熱情，就算一天只做4小時，你依舊會認為生活並沒有平衡。最重要的是找到工作所愛，公司不會幫你發覺你喜愛的部分，要靠自己去發現因為只有自己最貼近自己。

(九) 謊言9：領導力是一種東西。

作者認為，領導力是一種東西為謊言，是因為沒有兩個領導者在創造追隨者的方法是一樣的。領導者未必是好或壞，只是懂得如何在世界上成為他們定義上的自己。追隨者透過

領導者所表現出的自信與能力，而選擇追隨。書中講述到馬丁路德金恩的故事做為解釋，因為他的能力獨特有力，使得人們願意追隨信奉他的理想，並致力實現。

三、反思與結語

這本書不論是對於公司主管亦或是員工甚至是剛要求值得都相當值得一讀。每個不同階段不同身分的時期去細品此本書都會有不一樣的想法及應對方式。我很喜歡標題的設立及前言，前言一開始引用了馬可吐溫的句子作為開場，但馬上就講說其實沒有人知道這句話到底是不是出自他本人。證實了，我們所相信的不一定是正確的或是真實的。書中的最後寫到作者所認為的謊言及真相去做個對照，促使我們再度地去反思，何謂謊言及真相。

在公部門工作是否就是人生勝利組？依照考核指標工作達到一定的分數是否就證實了自己在工作上是個有潛力的人呢？我在此篇閱後心得用了相當多的問號，主要係因除了要促使自身反思還要讓閱讀者不斷的去確認想法。這本書給了我們很多現今社會奉行的真理，透過研究和例子的提供，再一一的打破，讓我們知道我們其實不應該在意公司的外在的企業形象，而是去探究這家公司如何打造出優秀的團隊；世界變化的太快，最佳的情報才是最好的；不是目標層層下達而是將意義下達等等……

「人們喜歡的從來不是回饋而是被認同」我對此句話深深有感，當我們在做了某些事情後詢問他人的意見，自己是否有改進之處時。套用到現實職場中，我們心中真的有想要知道同事認為我哪裡做得不好嗎？還是我只是想要透過詢問去看看我的努力有沒有被他人認同？一個人的進步不是因為別人的回饋而是它自身想要進步，能夠自我覺察相當重要。

在現今社會中，人們總被數字給綁架。什麼事情都要用分數來評量，就算是職場性向測驗雖已經都以特質為出發點了，但還是會用分數幫你做綜合評估，再幫你歸類為適合哪一種職業。今天如果要在公司中升職，除了自評自身表現分數外，剩下主管的評分，如同書中所述，大家都忙於工作如何才能提供同事的可靠及有效的資訊？性格特質及發展方向究竟適合不適合？主管有沒有發現到你針對哪幾種任務有特別的熱忱，就把你調去適合的職缺？而我們真正能評價的只有自身的經驗，應該變成「如果是我，我會想要跟你是同專案的工作夥伴嗎？」。從自身的出發點這樣的回答才是有效並且可信的。

在職場上如果自身無法認清現處的現實，很容易被職場文化帶著走，進而沉默在這樣就好的文化洪流中。當團隊的領導者，沒有共享資訊，沒有有效的開會討論，僅給予了大目標要同仁達成。不管同仁再怎麼優秀也會被沒有獲得認同感而喪失自信進而錯過個這個人才發光發熱的時機，故團隊合作的能力、領導者的帶領缺一不可。

我個人認為，此書帶給我最大的重點為「你自己是否足夠了解自己」。有沒有發現在自己在哪些任務中做得特別有效率、有成就感並希望繼續精進。那此本書的許多謊言其實很輕易的就可以看清，並且改變自己的想法。自我認知跟對於自己究竟適不適任等等的長遠計畫方向抉擇。在2019年的暢銷書籍《框架效應：打破自己的認知侷限，看見問題本質，告別慣性偏誤的心理學智慧》中，作者說到要做選擇、下決定的瞬間，一定要問自己的問題是：「我所做的選擇或決定，真的是最好的嗎？」現在的社會充滿了太多的選擇，加上自身的迷惘，過得太匆促總是沒有辦法好好沉靜下來詢問自己。像是總有許多讓網路紅人給自己不管是愛情或是事業的方向。不清楚事情的全貌，僅靠幾個敘述怎麼給予相當程度的建議呢？

我覺得可以先利用書中所建議的 SWOT 分析來幫助，該分析主要是由「外部、內部」與「正面、負面」作為兩軸交錯後，分別可以得出優勢 (strength)、劣勢 (weakness)、機會 (opportunity) 與威脅 (threat)，並且延伸到 SO (優勢+機會)、ST (優勢+威脅)、WO (劣勢+機會)、WT (劣勢+威脅)：思考如何降當劣勢避免威脅，簡述如下，優勢為自己最擅長或適合做什麼？可以成為自己的特點的有那些？劣勢則相反為自己不擅長、或是相較於對方做什麼會讓自己處於劣勢的情況？機會為自己發展具有競爭力狀態等；威脅則可視為自己是否會被取代？或不利於你發展的負面因素。透過收集資料深入了解自己並依據現實狀態分析去擬定往後策略。在做求職或決定人生方向時可使用此方法並加權比重，加上閱讀此書後的觀點，相信能讓自身做到當下認為最適合自己的決定。