**關於工作的9大謊言專書閱讀心得寫作**

<前言>

當年幸運考上公職順利踏上公職生涯，經過多年有幸承蒙長官青睞及提攜而升任單位主管之際，接踵而來的，卻是從未面對的人員管理及業務規劃。處於業務精進、同仁相處、長官要求之間保持平衡，常感心力交粹，倍感無力，時間永遠不夠，更時有「懷疑人生」的錯覺。

今年有幸拜讀馬克斯·巴金漢和艾希利·古德著作的「關於工作的九大謊言」，深覺本書內容相當適合擔任主管或是團隊的領導人，其利用科學數據支撐理論，使得根深蒂固的思維充份受到衝擊。閱讀當下觸及關鍵之處，作者獨到見解不津讓人拍案叫絕，頗有相見恨晚之憾。故就不才就讀後所感，略陳固陋，悉供參考。

<謊言#1 人們在意他們為哪家公司工作>

猶記當年考試分發選填志願時，看著羅列機關名稱之時，當下毅然決然選填目前服務的機關，原由只因該機關具有知名度，面對親友詢問總可以得到讓人羨慕的眼光。然而，當身歷其境時，面對的是從未接觸過的工作內容及業務上無形的壓力，倍感力所不及，時感挫折，加上長官時時投以「關懷的眼神」，讓人萌生逃離這個原本夢幻的工作環境。

這並非機關不好，也不是工作環境的不佳，而是工作的內容。最終沒離開的關鍵，是當時同事間良好友善的關係，願意共同面對，一起討論，分享歡樂與哀愁。這驗證了書中作者過去在思科公司進行調查的結果，發現可以成就「最好的我們」和「最好的我」的團隊，可以幫助我們工作上在工作上更有效的達到成功。人們重視自己在公司內的團隊關係，比起在哪一家公司工作更重要。

在管理學上，團隊有其特別的內涵與特質，與團體並不相同。團隊具有共同承諾和目的、績效目標、相輔相成的合作技能及共同責任承擔的特質。在當時，我和我們同事之間並非團隊的組成，也不完全具備團隊的特質，然而就其中相輔相成的合作技能中，倒是發揮的淋瀝透澈，遇到問題大家互相提供點子解決困難，讓當時來到辦公處所時，總存在著些許期待和歡欣的成份。

書上說到，與其在意在那家工作，其實更應該考慮的是辦公室裏「文化」、「領導」跟你的「工作內容」，這三項才是提供上班者更重要的選項。所謂的文化代表著辦公室的氛圍，是否和樂、互相包容與合作，並不存在機關常有的勾心鬥角情節。領導是否可以看見你的特殊專長得以重用並有效發揮，進而實現工作責任及自我抱負，促使自己在重視的領域中向前邁進，樂於接受挑戰，面對及勇於肩負責任。

面對業務量高、責任重、追求績效的現代工作者，若能營造出具有團隊工作的最佳方式時，不僅可以有效帶來亮眼的績效外，亦可迎來令人感到愉悅的人際關係、職員自主及負責的工作態度，讓每人的工作增添更多樂趣的方針。

<謊言#2 最佳計畫致勝>

每年年初的研考盡責的函文請各機關依據機關施政目標填列本年度、未來數年的施政計畫，然後依據這些施政計畫的短、中、長程計畫中延伸出對應的子計畫，預估所需經費、進度及量化績效等，做為幫助機關確認施政方向及所做工作是否偏離軌道的準則，並將資源有效的分配到最有效、最需要的位置上，依照順序及計畫內容逐一達標，即可實現整體施政目標。

看似無懈可擊的計畫，就在執行計畫的同時，時時有著「計畫趕不上變化」的感慨。事實上，在所有的計畫中，其實存在著很多臨時性的突發事件，進而打斷了原有的規劃，例如原本規劃增加外國人到國內旅遊計畫，卻因COVID-19的影響而大大的改變，不僅無法達到預期增加到國內旅遊人數的目標，甚至必需緊急因應關閉邊境所帶來不可預期的危機。

於是，書中提出一個嶄新的觀念，「一個完美的計畫可能突然被某件突發事件打斷，這時應該放棄所謂的完美主義，隨機應變。」就如同馬拉松的理念，「一年不是一場詳盡的馬拉松，而是52場短跑，每一場短跑得根據真實世界的變化來因應」。檢視計畫的次數遠比完美計畫要來的重要很多，利用每次檢視的機會，適時的調整計畫執行方向，這和目前機關常有的「滾動式會議」有著異曲同功之妙。

處理業務的團隊，對於整體計畫設置了應變機制時，面對多元的訊息，必需讓團隊在關鍵的時間裏，共同理解及認同短期的任務及目前可運用的資源，這個重擔就完全落在團隊的領導者身上。「團隊領導者必須了解每個成員這週的首要任務是什麼及我能如何幫助我的成員」，讓每週的任務搭配現實變化而得到的成果，似乎才是執行年度計畫最有效的應對策略。

日前看過一部珊卓布拉克主演的瞞天過海的電影中，八人的團隊發揮了極致的默契及各自的專長，執行規劃長達5年多的計畫，看似行雲流水的執行過程中，在其中發生了一個臨時性的變化「即鑽石取下必需具備獨特的解鎖工具」，這讓規劃5年的計畫即將付諸流水。電影結局計畫是成功的，不可或缺的仍然是即時解決突發問題所帶來的結果，這呼應了計畫執行時必需時時檢視的重要性。

若是團隊有持續的接收新資訊來因應改變原有計畫的認知時，試著讓成員員都有參與和分享資訊的權利與機會，創造出「兼聽則明」的效應，進而達成更有效的預知計畫可能生變的可能性及因應策略。

謊言#3 第一流的公司把目標層層下達

目標的重要性，在於工作的人員知道為了什麼而工作，就如同國軍部隊裏時時掛在嘴邊的「為誰而戰，為何而戰」的口號，讓人人知道所為為何，為處又是為何。

目前政府機關，會在年初時於施政目標中訂出年度的工作計畫，並往下交由相關業務科室具體執行，以期達到整體的計畫完成。然而，目標該如何被設定，是大家常被誤導的問題。

書中提及一般人或公司常常使用的「瀑布式目標設定」，如同有人要參加馬拉松而訂定目標，其目的只為改善自己體能的目標。然而設定目標時，因為從未了解馬拉松性質，所以並不知道是否有更合適達成改善自己體能的方式且成功率還高於馬拉松，所以，參加馬拉松目標其實只是為了達成改善自己體能的其中計畫之一而已。

在設定目標時，建議由實踐者自發性的來設定，且並都應該先進行自我評估，誠實的面對自己的條件與狀態，以避免過於不切實際，形成好高鶩遠而最後徒勞無功。在經過充份考量設定目標後，可輔以激勵策略、定期有效追蹤與務實的評量，促使執行者持續向前，搭配滾動式即時修正調整計畫的觀念，這個不止在於實踐者，取得機關高層的認知共識亦是目標執行順遂的重要關鍵。

目標的訂定，源自於人性。書中舉例臉書(Facebook)設立的初衷目標，也從幫助人們找到切要內容，到幫助人們獲得更有意義的社會互動。故當機關訂定目標當時，回到施政初衷，遭遇問題時，真誠面對，正本清源的討論尋求解決之道，方可達到施政滿意度、團隊高效能運作及展現績效的重要元素。

謊言#4 最優秀的人才是通才

完美且萬能的員工，是公司及機關團體人人夢昧以求的人才。然而具有工具人的職員，大多並非團隊的主力人員。書中提及足球員梅西，他可稱得上是世界上最了不起的足球員之一，但梅西仍有欠缺或異於其他球員的天生優勢，因天生就患有生長激素缺乏症，讓他必須施打生長激素身高才能長到170公分。而梅西慣用左腳也與一般球員靈活運用雙腳有所不同，看似會影響梅西的足球生涯。然而事實卻是相反。他了解自己慣用左腳的習慣，把他的左腳練習到極致，且發揮到了極限，比賽中明白認知自己在球隊中的地位和球在他的腳下的任務，一步一步的把球盤到距離球門最有利的位置，快速判斷當下的情勢起腳射門或傳球給比他更有利進球的夥伴達成得分進而贏球的目標，這個認知讓他在足球歷史上佔有了一席之地。

在機關服務，從事任何的事務，就如同在各種競賽的領域中一樣，只有符合我們的長處，擁有讓目標持續執行的動力，其實來自於對於事件的熱情。有了熱情，自然對於自身工作會感到無窮的樂趣，這不源自於他人的認知，而是自己心中的感受。如同書中提及盲人歌手史提夫·汪達曾說：「若你無法在你的工作中找到半點樂趣，你就永遠不會以你的工作為傲。你的最佳工作，永遠是你感到充滿樂趣的工作。」

常聽人說，你所欠缺的，就是你要學習的。或是這個觀點應該限縮於學生時期的莘莘學子。當完成了學業，跟入大眾社會的環境，所需貢獻的大多是你的專長，「行行出狀元」耳熟能詳，然而所謂的狀元，皆屬專精於特定事務，並非樣樣皆通。

還在為了符合人們所希望的「通才」標準，期待成為工具人而庸庸碌碌、無所適從之際，必需認知還有更重要的事：「成長，其實不是尋求如何取得我們欠缺的能力，而是尋求如何用我們已有的能力去增加影響，創造自己的最大優勢。」

謊言#5 人們需要反饋

當初任單位主管時，期許自己成為一位受人人歡迎的主管，大家口中稱頌的人員。於是捨本逐末，將就及默視同事間不合理的行為，目的只為了回饋出良好的評價。然而事實證明，如此並不會帶來自身預期成為良好評價的結果，反而造成命令交付難以執行、或自身畏惧、不接受或逃避不同意見而產生的負面批評，導致懷疑起自己所處的環境，而有「我不該是我」的處境。

書中提及橋水基金的創辦人達利歐在《原則》一書所提出的絕對透明法則，歡迎每個人提出批評性質的反饋意見，就我而言，並沒辦法全數認同。因為自身存在著其他人對你提出反對意見，或是你對其他人的看法提出質疑時，得到的通常不是包容與溝通，反而造成不愉快。

情緒並非每個人都可以控制得宜的。而情緒失控所帶來的災害，也不是自身可以想像的。於是比起反饋，其實我們更需要的是對於事情的注意力。

現今資訊發達，人人都可以成為公民記者的年代裏，網路上的言論，不單單只是為了表達自我的意識，有更多的成分來自於「我的論述是否得到社會大眾的「關注」，只要關注的事項是美好的，就可以讓我們的環境變的更和諧和融洽。運用在職場上也有相同的成效。機關團體本身存在著階級地位，每位同仁的表現或多或少都期待著機關長官或團隊領導人可以成功的「關注」自己為目標所做的努力和付出，得到長官正向的肯定時，可以大大的提昇自我信心、對於工作上的熱忱，進而促進工作計畫執行的績效。

然而，關注包含了「正向」和「負向」。書中以科學數據證明了正面的關注所產生的執行力量往往高於負面的關注。負面的言論及關注並不會促成學習，反而適得其反而形成學習障礙。這和上一段主題中提及「不是永無止境的尋求我們欠缺的能力，而是我把我們的專長發揮到極致」的論點不謀而合。我們該關注的，是我們團隊成員各別的長處，才有辦法持續學習，並且將它發展成成員本身的最大優勢。

若是面對負面回饋意見時，當然不能一味的逃避與不接受。經驗中告訴我們，當我們提出反向意見時，應該先了解說話的藝術，如何更好的進行溝通。所謂面對負面意見的說話藝術，建議可分為三個步驟，第一是於對方提出的意見中，避免直接反對，建議針對部分內容先行給予肯定。第二就自身認為不可行的部分提出看法，第三步驟提出建議方案，或許可以得到令人意想不到的內容。或是採取書中提供的「顏料盒方法」，其步驟首先談「現在」：目前做得很順利的三件事是什麼？其次談「過去」：過去碰上這樣的問題時，是怎麼解決的？最後談「未來」：你知道自己必須做什麼嗎？在這種情況下，什麼東西行得通？以引導的方式幫助當事者認清目標，以及現在(包含未來)的事項，而不是強制性的建議、命令或反對，幫助團隊中的成員進行更好的了解、溝通與達成共識。

謊言#6 人們能夠可靠評量他人

「上級長官交辦，我們要訂定年度kpi，做為這個機關團隊執行的績效。」這樣的情境每年都會發生。但是種種的績效指標，由非執行者據以評量，看似公正的做法，其實內部存在著相當的認知誤差。常聽到「不食人間煙火」的用語一再出現在督導、考評之後的私下言論流動著。

評量他人者，大多並非實際執行工作當事人。而評量者「就字論字」的評量標準，往往忽略了實務上執行者面對計畫改變、突發事件、他機關本位主意導致的窒礙難行狀態、以及評量者未設身處地的體會執行者難處的衝突。面對制式的評量標準時，書中提及常會遇到兩種主要障礙：「評量者特質效應」和「資料不充分」，使得評量無法保持保持客觀與得到可靠的資訊，進而做出錯誤及令人失望的決斷。

如果理解同仁或團隊成員工作內容，不如就讓成員自己來評量並且主動表達自己的想法，「如人飲水，冷暖自知」，他人往往無法可靠的評量他人，但是對於自己的體驗與感受，通常可以提供可靠的資訊，得到更準確實際的評量。

謊言#7 人們具有潛力

我們常常面對新進同仁初到辦公室任職期間，有良好表現時，常以肯定及鼓勵的說「你很有潛力」，而對方往往因為受到主管的肯定而愉悅。然而同樣的一個人，在經過時間的歷練後，時時存在著處理事務態度上的不經心或是逃避情形，當年「很有潛力」的同仁，彷彿消失在這個時空中。

大多數都認同「人們的潛力是被激發出來的」這樣的論述，將人們的成功歸功於具有成功的潛力，才有能力面對及解決各式各樣的難題。但是，書中顛復了人們既有的思考邏輯。認為成功者往往是具備處理該事務的動能，換言之即是對於該項工作的熱忱，並非源自於自身的潛力。

具有明確目標和熱忱，使得團隊成員們面對工作內容充滿熱情，即便是遭遇困難、不合理的阻礙仍然打從心中不肯放棄。固執甚至有時候會被視為是一種偏執。事實中，也就因為有這樣的偏執理念，成就了世俗人評斷難以成功的事件。

身為單位領導者，必須了解你的團隊成員每個人都具有不能的特質、不同的潛力，他們也都具備著某種動能等待被啟動。領導人的職則是幫助團隊成員了解該如何管理自己的動能，給予適當的環境、適當的投入、適當的客戶，不管是什麼必要的適當條件，領導者應該不斷的找方法促使他們發揮能量。有部影片名叫「永不放棄」看過總令人震憾不己。片中美式足球教練在訓練的過程中，用鼓舞的方式，不斷的以「持續、永不放棄、鼓勵」，讓隊員完成了不可能的任務背負72公斤的同伴走完足球場100公尺的過程。當這位球員走完100公尺的長度時，並非因為他具備這個完成的潛力，而是他的教練認同了他的能力，進而點燃他不放棄的熱忱。

謊言#8 工作與生活平衡最重要

工作很繁重，生活更重要。要找到工作和生活中的平衡，這樣生活才會有意義。這一直都是我存在心中多年的想法。

我們之所以需要工作，因為我們付出時間，心力處理事務，機關則提供價值回報，讓我們可以過著我們想要的生活方式，看起來工作就是為了讓我們生活而存在的一種廣意的交易行為。

然而，並非全數的人們都是如此。書中列舉Amazon創辦人Jeff Bezos接受專訪時回答：「如何去平衡生活與工作這個問題是沒什麼意義的，因為生活與工作應該是一個良好的循環。如果我在工作中快樂，我也會將快樂帶回家；如果我在家裡很快樂，我一樣會樂在工作。」

這是個理想的境界，也是很多人想要達成的目標。良好正向的工作與家庭的循環，不僅僅讓工作充滿歡樂，也為家庭生活帶來無比的樂趣。書中的論點，對於工作與生活的關係其實存在於一種協調，而不是平衡。在真實世界裡，我們天天辛苦對付的，主要不是工作與生活，而是喜歡與討厭。「樂於工作、快樂享受」則是營造工作職場上最高的環境，當正面的觀念持續存在我們的生命中時，它就會源源不絕的帶給我們工作和生活的力量，幫助團隊成員持續不斷的成長，並且在遭遇困境時，引導團隊走出陰霾。

謊言#9 領導力是一種東西

書中所提到最後一個謊言，是社會中對領導力的重視與誤解。多數人認為領導力是一種東西，就好比一個可量化的實體，於是探究著如何培養自己成為一位有領導力的領導者。但是，所謂領導力的真面目，其實只是一個很簡單的概念：有追隨者的人，有具有領導力。

領導者要具有領導力，必需存在著可靠的追隨者。追隨者的產生，並非透過物質的收買或是權勢的壓迫，而是領導者必需用心的經營人與人之間互動的過程和關係的培養，這其中包含了「溝通」、「互信」、「互助」、「暸解」。

<論語·里仁第四>子曰：「德不孤，必有鄰」。只要是有道德的人，將來一定會吸引有同樣性情、同樣理念和志向的人一起共事。「海內存知己，天涯若比鄰」亦是相同的道理。回想起初任單位主管之際，採取迎合而事與願違的經驗，自身堅信論語的論述，同時認清自我重視的事務及自身背負機關核心目標，並且努力發揚光大，創造出屬於自己的影響力，自然而然就會吸引志同道合之人共事，屆時，成為領導者也是水到渠成之效了。

結論

身為單位主管，拜讀本書，心中百感交集。在每日追求績效、在乎他人評價、努力尋找工作和生活的平衡點、擔心自己不適任、尋找如何激發同仁潛力之際，其實回歸到根本，有成為一位領導者，除了自身必需具備教練等級的觀察力，對於同仁的專長適時做好任務編組、明確的傳達機關目標及執行計畫，建立共識，組成高績效團隊，創造共同目標及績效。

然而，一個高績效的團隊組成有其形成、動盪、規範、執行及解散過程，團隊領導者在帶領團隊時，必需於團隊建立初期成員對領導的信賴、於動盪期掌握衝突有效化解、規範期勇於承諾，並訂定檢核點、掌罰標準、明確的績效及時程，團隊執行過程中型塑當責文化，突破成員規避責任的障礙以及重視團隊集體的成果，有效的獎勵作為可讓團隊成員將注意力集中於成果上。

任務繁重，追求高績效已是現今各行各業工作的常態。培養成員認同目標及養成工作熱忱，激勵成員及部屬培力增加處理事務專長，應用同仁個別差異有效任務編組，加上機關首長及長官們觀念上的支持，以建立高績效團隊，持續定期滾動檢討執行計畫，方能因應現今多變的社會，有效且具體實現機關對於人民的施政目標。