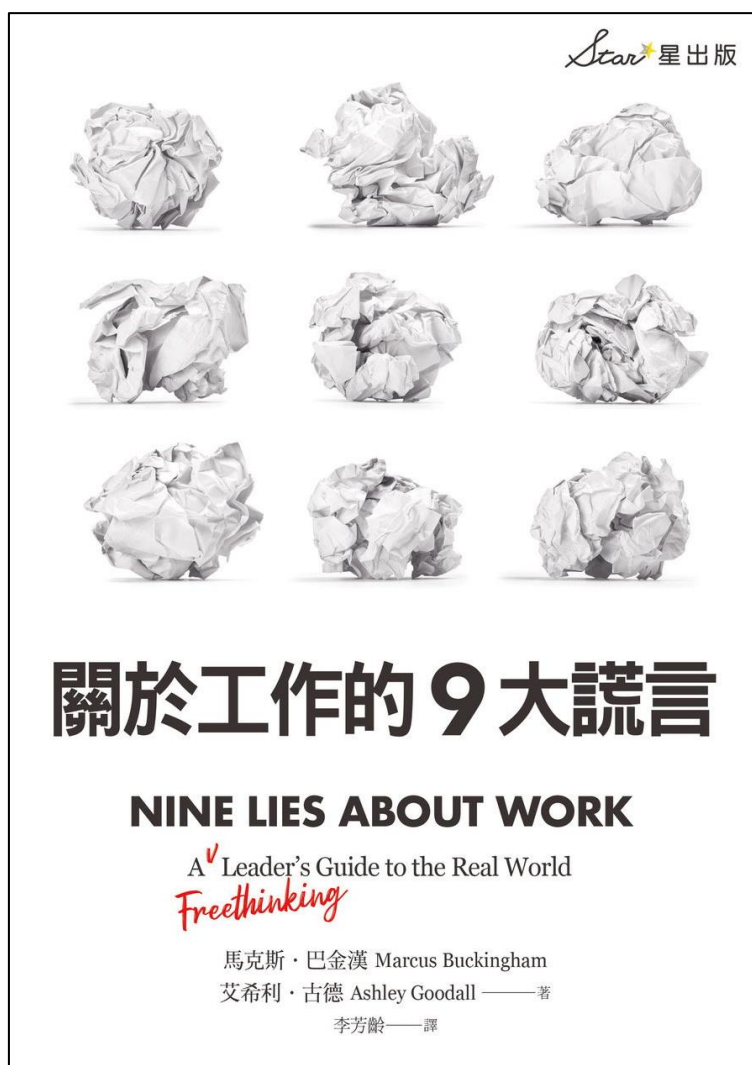




110 年度專書閱讀心得寫作競賽活動

職場 9 大必讀

— 《關於工作的 9 大謊言》 讀後感



作者：馬克斯. 巴金漢/艾希利. 古德

出版社：星出版

出版日期：2019/09/04

目錄

壹、前言.....	1
貳、專書梗概	
一、目標管理.....	2
(一)人們在意他們為哪家公司工作	
(二)謊言最佳計畫致勝.....	3
(三)第一流的公司把目標層層下達	
二、關鍵績效指標.....	4
(一)最優秀的人才通才	
(二)人們需要反饋	
(三)人們能夠可靠評量他人.....	5
(四)人們具有潛力.....	6
三、目標與關鍵成果	
(一)工作與生活平衡最重要	
(二)領導力是一種東西.....	7
參、延伸思考及心得啟示	
肆、結語.....	8

職場 9 大必讀

— 《關於工作的 9 大謊言》 讀後感

壹、前言

打破謊言，面對真實的工作世界~

使你陷入麻煩的，不是你不知道的東西，而是你確知、但其實並不正確的東西。-馬克.吐溫(Mark Twain)¹

賈伯斯名言：「創新=借用與連結」。你不可能有先見之明，只能有後見之明。進入職場多年，你我定當曾經面對過這些謊言。畢卡索所言：「創造之前，必先破壞」。你知道你很棒，我們也是。但你的職場可能不知道，所以我們一起來修正問題。聰明如你，豈能輕易被謊言擺布？如何打破職場 9 大謊言，做真正有效的事。閱讀完專書，我發現在這日新月異的世界，我們應該尋求簡明而非輕易自欺欺人，兩位作者透過本書為我指點迷津，讓我看處這些職場謊言深藏的危險，道出些許職場中領導、計畫、工作與生活平衡的迷思，期待讀完書的你我，人人都能成為更優秀的員工，進而成為更優秀的領導人。

貳、專書梗概

看完這本書讓我了解許多職場上真相後，卻也會變得十分痛苦，因為體制往往不是這麼快就能改變。換句話說，這本書只是個引子，它可以幫助你理解現實世界哪裡有坑，但還是需要你自己持續練習書中的建議，一步步走出自己的領導風格；管理學之父彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 在 1954 年首先提倡的目標管理 (MBO, Management by objectives)，並不只是企業可用，上班族也可以運用在個人職涯規畫上；而這與近年風行的另外兩種管理方法：關鍵績效目標 (KPI,

¹ 參專書 p7

Key Performance Indicators,)、目標與關鍵成果(OKR, Objectives and Key Results)有什麼不同？茲將書中案例重點歸納成9大謊言，藉以帶出作者解決之道及讀者之心得發想。但讀完整本書其實是從一個領導者的角度去探討三個層次的問題：分別是目標管理(chapter 1~3)、關鍵績效指標(chapter 4~7)以及目標與關鍵成果(chapter 8~9)。

身為一個管理者



(資料來源：讀者整理)

一、目標管理

(一)人們在意他們為哪家公司工作。

真相：人們在意的是他們隸屬哪支團隊。²因為團隊才是工作實際發生的地方。身為團隊領導人，你最迫切的問題應該是：若我要幫助團隊成員發揮最大價值、開啟潛能，在前述這些細節中，哪些最重要？讀完本書告讓我了解『比在哪家公司工作更重要的是~~當人們選

² 參專書 289

擇從「某處」離職時，這個「某處」不是指公司，而是指公司的某個團隊。英國作家暨哲學家艾德蒙·柏克在 1790 年時所言：「愛我們在社會中所屬的小群體，是公眾情感的第一個根源。」³從而得知，人們或許在意自己在哪家公司工作，一旦入職之後，他們關心的是屬於哪支團隊。ADP 研究機構最近對十九個國家進行有關工作者敬業度的調查-什麼因素左右了工作者的敬業度，工作者的敬業度又會影響什麼？近乎所有工作，實際上都是團隊合作性質。企業文化光鮮亮麗，只為了吸引你的注意力。當我們研究工作如何有卓越表現時，我們清楚看見的是一群實際通力完成工作，也就是良好的團隊合作。因此，團隊很重要，比企業文化的彩羽重要多了。而想要提高團隊效能，我們必須把你的焦點帶到工作體驗實際發生之處：你的團隊、整個團隊網路，以及團隊領導人，這才是最重要的。

（二）謊言最佳計畫致勝

真相：最佳情報致勝。因為世界變化太快，計畫趕不上變化。既然如此，如何打造一流的情報系統？盡可能釋出更多資訊、仔細觀察你的團隊人員覺得哪些資訊對他們有用、信任你的隊人員理解資料的能力。一年不是一場事先詳盡規劃的馬拉松，而是五十二場短跑，每場短跑得根據真實世界的變化狀況來因應。最終得到的結論：頻率勝過品質。領導人盡可能釋出愈多的資訊與愈大的決策權，所產生的功效遠遠大於研擬完美計畫所產生的功效。

（三）第一流的公司把目標層層下達

真相：第一流的公司把意義層層下達。在工作世界，目標無所不在，你很難找到不實行年度或半年度訂定管理制度的公司。目標設定的三大常見功用：激勵、追蹤、評量。訂定一項好目標的唯一條件

³ 參專書 32

就是：必須讓實際實踐這項目標的人，自發地訂定這項目標。第一流的公司不應把目標層層下達，而是把意義層層下達。意義與目的，才是公司應該推行的方針。簡單而言，如果員工都了解且認同公司存的意義是什麼、什麼事是最重要的，便能夠自發性的訂定自己的目標且充滿幹勁。

二、關鍵績效指標

（一）最優秀的人才是通才

真相：第一流的人才是尖子。卓越，其實是個人獨特性使然。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力。績效卓越者並未具備所有相同的能力，而是各自擁有獨特的不同能力組合。在真實世界裡，每一種職業所出現的卓越，都具有個人獨特性。第一流的人才不是多才多藝的通才，正確而言，第一流的人才是尖子，在他們的尖子領域發揮最大貢獻、獲得最快速的成長，也獲得最大的樂趣。但對團隊來說，多方發展卻是絕對必要的。團隊成員愈形形色色、怪異、各有所長、愈具個人獨特性，團隊就愈多才多藝。因此，領導人不需要尋尋覓覓通才，可以善用團隊的力量，結合每個人獨特之處，組成一支具有共同目標、充滿信賴、互相合作的團隊，讓每個人都能充分發揮長處。

（二）人們需要反饋

真相：人們需要「正面的關注」。千禧世代工作者必定需要反饋，這是一個被公認的真理。真相是，人們需要的是「關注」。而且是關注他們做得最好的事情。當我們對他們作出這種關注時，他們會變得更敬業，因此生產力更高。若你想要你的部屬學習更多，請關注他們現在擅長的東西，並且讓他們在這些事物和技能上更進一步發展。對

團隊成員來說，最有效且強而有力的，莫過於你分享你看到成員的表現，以及你的感覺，或是這樣的表現帶給你什麼樣的感想，且以後將會仰賴對方什麼？為了使你的團隊有優異表現，你的關注需要聚焦在不同事物上。看看約翰·高特曼教授對幸福婚姻的研究，或是芭芭拉·佛列德里克森教授對快樂和創造力的研究，你會發現，正面：負面的比率大約介於 3:1 至 5:1，亦即平均每作出一個負面反饋，就作出三到五個賞識性質的關注。⁴雖然我們無須執著於這個比率的數學精準，但科學研究顯示，若你致力於做到這個刻意的不均衡比率，將對你和你的團隊大有助益。因此，工作者渴求的，不是更明亮、更整潔的工作場所，而是『關注』。

（三）人們能夠可靠評量他人

真相：人們能夠可靠評量自己的體驗。好資料有三項特性：可靠、有變化、有效。所有從資料中挖掘的發現，都必須以可靠性為基礎。沒有可靠性，就代表沒有效度，任何東西都是如此。一般來說，若你想要獲得好資料，調查題目應該只要求答題者評量自己的體驗或意圖行動。說到評量，追求客觀才是問題，我們應該追求的是：可靠的主觀。因為我們有充分的體驗，且十分清楚自己的感覺。日常生活中，我們將大部分的時間和心力投入在工作中，根本不可能持續密切的關注他人，更遑論足以對員工鄉各個抽象的評量標準（如成長潛力、商業嗅覺、團隊合作精神等）精準評分的程度，而且每個人對於這些他人標準不一，很難可靠的給予評分。我們唯一能可靠衡量的是「自己的體驗」，調查題目應該反過來評量自己的「感受和行動意圖」，我們以為評量工具，是讓我們觀看他人的窗口；但實際上，它們只是鏡子，

⁴ 參專書 157

反映我們本身。雖然人們無法評量他人，但能夠可靠評量自己的體驗，並且十分清楚自己的感覺。

（四）人們具有潛力

真相：人們都有「動能」。潛力評量，茲事體大。潛力是什麼？高潛力者一貫且顯著地在各種場合與境況下表現優於同儕，在做到這些優異表現的同時，他們也以模範姿態，展現反映所多公司文化與價值觀的行為⁵。「動能」即是他們在組織中的整個職涯歷程，展現了優異的成長與成功能力，比同儕群體成長與成功得更速更有效度、更有成效。

三、目標與關鍵成果

（一）工作與生活平衡最重要

真相：工作中的喜愛最重要。工作很辛苦，你天天都覺得承受著壓力。有些人成功在他們的工作中找到很大的滿足感，也有人在工作外的生活中承受著巨大的壓力。工作中的喜愛，找到你的熱情所在，只有你自己能夠發掘你的喜愛。我們應該認知的事實是，我們的組織永不會為我們發掘我們的喜愛。花一周時間和工作談戀愛，調查資料顯示，對大多數的人而言，對工作無愛，問題主要不是出在工作太受限，而是出在我們不知道如何把喜愛織入自己的工作裡。在真實世界裡，我們天天辛苦對付的，主要不是工作與生活，而是喜愛與厭惡。因為工作其實是為了發掘和做喜愛的事在真實世界裡，我們天天辛苦對付的，不是追求「工作與生活的平衡」，而是「工作中的喜愛與厭惡」。因為工作其實是為了發掘和做喜歡的事，並不會有一個完整而理工作等著你去找到它，因此務實的做法是找到工作中的喜愛，包含你的熱情所在、你的長處，你的期待去做的事，將這些喜愛有意識地

⁵ 參專書 205

帶入到工作之中，並獲得滿足。只有你自己能夠發掘你的喜愛。愛使你綻放、蓬勃煥發，你期待你即將做的事；在做這件事情時，時光飛逝；做完之後，你渴望再來一次。調查資料顯示，對大多數的人而言，對工作無愛，問題主要不是出在工作太受限，而是出自我們不知道如何把喜愛織入自己的工作裡。

（二）領導力是一種東西

真相：我們追隨尖子。看看這個世界，我們看到的是下述事實。第一，領導能力很稀有。第二，領導者有缺點。領導者是有追隨者的人。一個人是否為領導者，唯一的決定因子是有沒有人追隨。確切的說，這些領導人的共通點是：他們分別非常擅長某事，個個都是某種形式的偏激者。磨利你的特長，讓世界看到你，自然就有有人追隨你。領導與追隨，不是抽象的過程，它們是人際互動與人際關係，你將會發現自己本質上是怎樣的一個人並且把這樣的了解磨利成幾項特長，每一項都折射並放大你的意圖、你的精華和你的人性，那麼在真實世界裡，我們將會看到你，我們將會追隨你⁶。

參、延伸思考及心得啟示

唐·顧況《行路難》詩：“豈知灌頂有醍醐，能使清涼頭不熱。”看完此本書，使我深知顧況的心情。本書中的謊言，書中第1、2、5、8謊言，走跳職場多年，有些看似「言之有理」的工作觀念，其實是遭到曲解、不完善的假設，許多職場信以為真的內容，最終卻令人深感挫折而厭惡，導致職場無法正常運作。大部分人離職的原因，『團隊』可以說佔有不少的份量。世界變化太快，計畫趕不上變化也是常有的事，應該確切瞭解周遭的『情報』，方能致勝。並不是人人都能接受反饋，『正面的關注』才能讓同仁自發性的展現最好的自己，然

⁶ 參專書 288

而三到五次賞識應有一次負面的糾正，科學研究顯示，若你致力於做到這個刻意的不均衡比率，將對你和你的團隊大有助益。「工作與生活平衡最重要」，我真心覺得『工作中的喜愛最重要』。做你喜愛的事情，你的人生就再也不會覺得自己在工作。我在單位負責的工作其中有項就是『外國駕照換本國駕照』，自小我的興趣就是學習語言，英文更是我與外國人溝通的不二工具。外國人在台灣生存本就不易，所以生活上或工作在外，只要看到國人與外國人有溝通上問題，我都會主動向前做翻譯的橋樑。不僅可以結交外國朋友，又可以加強自己的英文對話。助人為快樂之本，工作與興趣能相輔相成，豈不是美事一樁。現在你喜愛工作中的哪些活動、項目，只有你自己能夠知道，因為只有你最貼近自己。

以上關於工作的九大真相，希望提供給各位，不論你現在位於工作的哪個位置，能夠替大家打破迷思或是跳脫既有框架，做真正有效、有意義的事，能夠在工作中找到自己的喜愛、獨特之處，並從中發揮最大的價值。

肆、結語

今天大家介紹完「關於工作的 9 大謊言」，衷心希望你們能正視嚴酷的事實，不再自欺欺人。看清問題的本質、分辨真假，能了解機制才能預測，能預測才有機會控制與改變。世界上任何的書籍都是不能帶給你好運，但它們確能將你成就更好的自己。雖然行動不一定能帶來令人滿意的結果，但不採取行動就絕無滿意的結果而言。人生苦短，不要浪費時間活在別人的謊言裡，讓我們振作起來，創造一個新的明天。