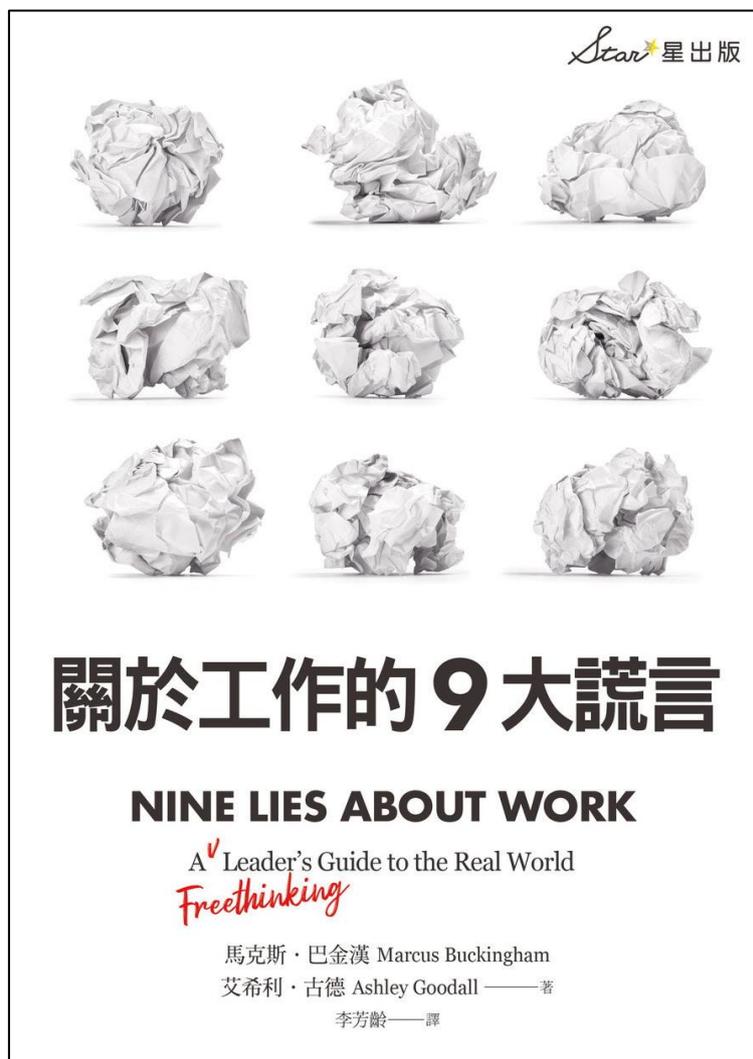




## 110 年度專書閱讀心得寫作競賽活動

### 「關於工作的 9 大謊言」

—打破職場迷思、跳脫既有框架、挖掘背後真相



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、專書重點歸納	1
參、專書評價	2
一、身為一個領導人「如何看團隊」	2
二、身為一個領導人「如何看人才」	3
三、身為一個領導人「如何看自己」	4
肆、讀後見解	5
一、如何打造高度適應環境的組織	5
二、如何培養優良的團隊領導者	6
三、如何激勵員工的內在動機	7
伍、結語	10

# 「關於工作的 9 大謊言」

## —打破職場迷思、跳脫既有框架、挖掘背後真相

### 壹、前言

本書作者「馬克斯·巴金漢」和「艾希利·古德」認為在職場上有九大謊言，是遭到曲解、不完善的錯誤假設，會導致企業職場機能受到阻礙、員工沒有足夠動力發揮潛能，進而使團隊無法達到高績效成果。

書中一開始是先讓讀者了解每個謊言是如何被視為真理，進而挖掘其背後的真相，破解我們很多習以為常的慣性誤解，只有不被這些慣性誤解綁架，打破迷思、跳脫框架，才能在職場中有更好的發展。

### 貳、專書重點歸納

筆者將書中所列出的九大謊言及其真相整理如下表：

	謊言	真相
1	人們在意他們為哪家公司工作	人們在意他們屬於哪支團隊 (團隊才是工作真實發生的地方。)
2	最佳計畫致勝	最佳情報致勝 (世界變動太快，計畫趕不上變化，無法發揮太大效果。)
3	第一流的公司把目標層層下達	一流公司把意義層層下達 (人們想知道他們一致認同的意義和目的是什麼。)
4	最優秀的人才是通	一流人才是尖子

	才	(獨特是一種特質，而不是缺點。)
5	人們需要反饋	人們需要被關注 (我們都想展現最好的一面，而不是壞的一面。)
6	人們能夠可靠評量他人	人們能夠可靠評價自身體驗 (我們唯一能可靠衡量的是「自己的體驗」。)
7	人們具有潛力	人們有動能 (每個人都能學習進步，只是進步的項目、方法和速度各有不同。)
8	工作與生活平衡最重要	工作中的喜愛最重要。 (在工作中發掘和做喜愛的事。)
9	領導力是一種東西	我們追隨尖子 (拔尖人物能帶給我們認同感。)

### 參、專書評價

筆者將書中列出的九大謊言從領導者的角度出發，去探討三個層次：分別是如何看團隊、如何看人才，以及如何看自己。

#### 一、身為一個領導人「如何看團隊」

##### (一) 團隊成員及管理者很重要

根據作者研究調查發現，可以成就「最好的我們」和「最好的我」的團隊，可以幫助我們在工作上更有效的達到成功。一間企業的品牌、規模及薪資福利再好，都彌補不了糟糕領導團隊所造成的傷害。所以，每天一起共事的團隊成員和主管好壞，才是影響工作滿意度的核心因素。

##### (二) 由實踐者設定目標

傳統層層下授的目標設定方式常過於不切實際而徒勞無功。所以，最有效訂目標的方法，應該是由實踐者自發性的來設定目標。當員工了解並認同公司存在的意義，才能誠實面對自己的條件與狀態，自發性訂定符合自己的目標，並藉由自我激勵、定期追蹤評量來幫助我們持續往前，並依照回饋做出調整。

### (三) 讓團隊成員掌握情報

計畫往往趕不上變化，所以優秀的團隊不會執著於完美計畫，領導人也不需要親自指導「應該」怎麼做，而是盡可能廣泛、迅速、明確的釋出所有資訊給員工，並信任團隊成員擁有足夠的理解分析資料能力，在當下即時進行協調，找出最好的應對策略。

## 二、身為一個領導人「如何看人才」

### (一) 發掘長處

書中以世界頂尖足球員梅西為例，告訴讀者追求真正的卓越是不斷地琢磨自己的長處。「長處」不是你「最擅長的事」，而是使你樂在其中，願意下苦工、持續努力精進，最終產生卓越表現。當我們能發掘自己的長處，加以培育和發展，並在工作上有所發揮、得到樂趣時，在工作上越能有優異的表現。因此，領導者要能善用團隊力量，結合大家的獨特之處，組成有共同目標、互相信賴並互補才能的團隊，讓每個人都能充分發揮長處。

### (二) 啟動動能

沒有證據顯示「潛力」的存在，真相是人們都具有「動能」，每個人都有隨著環境變化，自我學習的能力，只是進步的項目、方法和速度各有不同。成功者不是有潛力，而是富有動能，他們充滿

熱情，即使遭遇阻礙仍不肯放棄。所以因此領導者應該要協助團隊成員啟動並管理自己的動能，才能有效率的學習成長。

### (三) 評量自己的「感受和行動意圖」

研究顯示人們在評量他人時，會帶入自己的偏好和世界觀。我們不可能持續關注他人，而且每個人對抽象的評量標準（如成長潛力、團隊合作精神等）定義和評分標準不一，很難給予可靠、客觀的評量。我們唯一能可靠衡量的是「自己的體驗」，所以調查題目應該反過來評量自己的「感受和行動意圖」。例如在調查某人的團隊合作精神時，將原本抽象的「團隊合作能力」指標，改成「你如果有個重要專案，會想和某某人合作嗎？」。因為答案是問評量者本身想法，而不是要求他對另一人做抽象的能力評估，得到的回答才能反應真實情況。

## 三、身為一個領導人「如何看自己」

### (一) 回饋「正面關注」

人們需要回饋意見，但「正面的關注」才能有效鼓勵人們展現更多傑出表現。在工作上，人們都希望領導者跟團隊成員關注自己做得好的事情，糾正員工的錯誤，只能預防錯誤行為再犯，而讓員工知道自己做的好的地方，並給予正面讚美，可使員工提升自信心和敬業度，也提高工作生產力，有更優異的表現。但是，我們不能只接受正面意見而逃避批評。所以，好的回饋作法是三到五次的讚美，包含一次的負面批評。

### (二) 追求「工作中的喜愛」

一項工作派下來，往往包含許多執行細項，因此務實做法是盡可能最大化自己偏愛的工作項目，即你的熱情所在、長處及期待去

做的事情。將這些喜愛有意識的帶到工作中，並獲得滿足和成就感。然後，對於不喜歡的項目，盡可能最小化，分派給其他更適合的人去處理。書中提到「所謂的好工作，不是一開始就在那裡，而是你努力把手上的工作變成一個較適合你的工作，讓你樂在其中」。

### (三) 有「追隨者」的人具有領導力

作者認為領導力不是一種東西，因為它無法被可靠衡量，領導力的概念很簡單：即有「追隨者」的人，就具有「領導力」。歷史上著名的領導者也都擁有許多缺點，沒有十全十美，但他們都是「有追隨者的人」，非常擅長某些事，或是某種形式的偏激者。所以要成為卓越的領導人，重點是要發掘並精進自己的獨特之處，努力將你所重視的事物以及核心目標發揚光大，創造出自己的影響力，自然會吸引到認同你、願意跟隨你的人。

## 肆、讀後見解

### 一、如何打造高度適應環境的組織

#### (一) 使用目標管理 (Management by Objectives, MBO)

由管理學者彼得·杜拉克(Peter Drucker)首先提出，是以目標為基礎的管理工具，強調目標建立是雙向溝通的參與模式。由管理者與員工共同設定清楚明確的績效目標，再由員工定期自我評估檢討，主管再根據目標的達成來進行考核。包含四要素：

- 1、清楚目標：目標應具體明確、可量化，並簡明扼要說明所期望成果，例如提高銷售額 6%。
- 2、員工參與決策：取代單向上對下制定目標方式，透過主管與部屬高度溝通過程，共同制定目標及決定績效衡量方式。

- 3、明確期限：目標應有明確的完成期限，以作為考核依據，例如6個月、1年等。
- 4、績效回饋：朝向目標過程中，員工須不斷尋求回饋、定期自我評估，以便調整行動方案並改正錯誤。

## (二) 發展為學習型組織 (Learning Organization)

由美國學者彼得·聖吉 (Peter Senge) 提出，強調組織成員不斷擴展能力以創造其堅信的結果，及培養新思維、凝聚大家共識，讓成員可以持續學習的創新組織。焦點在每位員工都積極參與工作相關問題的發現與解決，藉由這些知識不斷分享並應用在工作和決策上，讓員工與組織發展出高度適應力和變革的能力。要將傳統組織轉化成學習型組織必須達成五項修練：

- 1、自我超越：個體強化其願景並持續學習，追求突破、邁向卓越的過程，是學習型組織的精神基礎。
- 2、改善心智模式：深植於人心的一種思維、價值觀，會影響個體如何看待世界和行動。要隨時審視自己的思維，開放心胸，接納異議。
- 3、建立共同願景：領導者要與成員共享願景，而不是命令他們接受，使成員的價值觀及對組織的期望有表達的機會，進而凝聚共識，努力追求共同目標。
- 4、團隊學習：奠基於共享願景之上，全體成員共同思考、共同學習，凝聚團隊智慧，朝組織目標邁進。為最基本的運作單位。
- 5、系統思考：是整合性而非片段的思考方式，強調理解並檢視組織各部分之間的關係。是最重要的修練，學習型組織的核心。

## 二、如何培養優良的團隊領導者

### (一) 學習成為「轉換型領導」

領導是影響他人達成領導者希望目標的一種人際關係互動程序。而轉換型領導是領導者會讓部屬以組織利益為重，協助員工以新觀點看待既有問題，可針對領導者既有觀點批判，提昇部屬能力及責任感，並與部屬共同分享願景，透過領導作用建立成員對組織目標共識與承諾。是以崇高的理想和道德基礎來激發部屬的努力和績效，鼓勵部屬達成較大且顯著的成就。主要特徵說明如下：

- 1、理想化的影響：提供遠景和使命感，成為部屬行為的典範，得到認同、尊重和信任。
- 2、鼓舞激勵：重視動機啟發與精神感召，領導者激勵部屬加入團隊並與員工高度溝通。
- 3、智能激發：提高成員智慧及對問題的認知和解決的能力，鼓勵部屬用新方法解決工作遇到的問題。
- 4、個別關懷：對員工給予個別注意，重視個人需求、能力和願望。

### (二) 遵循有效領導原則

Peter Drucker 認為管理者要能有效領導團隊成員，必須做到以下原則。

- 1、管理時間：找出時間實際用在哪裡，取消浪費時間的活動。
- 2、有效貢獻：重視成就，要求自己。
- 3、用人所長：適才適所。
- 4、專注焦點：專一於眼前任務。
- 5、有效決策：從正反不同意見中獲得。
- 6、對團隊績效負責：對企業負有效責任。

## 三、如何激勵員工的內在動機

激勵是指任何會影響個體持續表現特定行為的驅動因子，也能施加在個體身上，以引導或趨使其行為的過程。激勵的三要素為：強度（個體努力強弱程度）、方向（是否可以跟組織目標一致）、持久度（個體能維持努力多久的程度）。以下筆者提出幾種激勵理論，幫助管理者運用在工作上，激勵團隊成員達到更高的內在需求動機。

### （一）雙因子理論（Two-Factor Theory）

傳統的二分法認為滿足的反面是不滿足，但赫茲伯格（F. Herzberg）提出滿足的反面應該是無滿足，介於滿足和無滿足之間的因子稱為「激勵因子」，與工作滿足及工作激勵有關；而不滿足的反面則是無不滿足，介於無不滿足和不滿足之間的因子稱為「保健因子」，與工作不滿足有關。兩個因子說明如下：

- 1、激勵因子：存在時可以激勵員工，提高員工對工作的滿足感，但不存在時只是沒有滿足並不會不滿。例如責任感、成就感、認同感等。
- 2、保健因子：存在時可以讓員工不會不滿足，但不存在卻會讓員工感到不滿。例如工作環境、薪水、福利、勞健保等。

由於讓員工工作滿足的因子與工作不滿足的因子是分開的，所以管理者提供保健因子只能使工作場合和諧但不能激勵員工，應該將重點放在激勵因子，利用工作設計增加員工工作豐富化、參與管理等，增加員工的認同感、成就感及責任感，讓員工感到滿足，提升工作表現。

### （二）期望理論（Expectancy Theory）

由維克托·弗洛姆（Victor Vroom）提出，結合了目標設定論和增強理論，主張個人會根據行為所產生某種結果的期望，及結果

吸引力大小產生某種行為傾向。個體之所以努力工作，是因為他們認為可以得到一定的成果，並獲得符合期望的報酬。

1、圖形表示及連結說明如下：



- (1) 努力與績效的連結（又稱期望）：個體認知努力能達到績效的可能性。
- (2) 績效與獎賞的連結（又稱工具）：個體對高績效能獲得獎賞的相信度。
- (3) 吸引程度（又稱效用值）：個體獲得的結果是否滿足自己的預期。

當員工認為努力可以獲得高績效，而高績效會帶來高報酬，且報酬符合個人的期望，則員工就會表現出有助於目標達成的行為。中間有任何連結斷掉，都會影響激勵的效果。

2、管理運用方式如下：

- (1) 管理者要幫助員工提升努力以達成績效。
- (2) 加強員工個人績效可獲得組織獎賞的期望。
- (3) 強調獎賞的重要性，且獎賞要符合員工個人需求。

(三) 增強理論(Reinforcement Theory)

由史金納 (B. F. Skinner) 提出，又稱行為修正理論或操作制約理論，認為激勵可以透過外在機制影響員工行為，強調行為是結果（增強物）的函數，個人會採取某種行為，是因為他預期會產生某種結果。管理者可以運用四種強化方式塑造員工行為，說明如下：

1、正增強：當個體表現出某行為可獲得獎勵，則行為會持續出現。

例如達到銷售業績獲得績效獎金。

- 2、負增強：當個體表現出某行為可免除不想見的結果。例如上班準時就不會取消全勤獎金。
- 3、懲罰：當個體表現出某行為而出現不想見的結果。例如沒有達到銷售目標被扣薪水。
- 4、廢除：當個體表現出某行為而使想要的結果被取消。例如上班遲到被取消全勤獎金。

正增強和負增強的目的在於希望該行為頻率增加，而懲罰和廢除的目的是希望該行為不要繼續出現。所以管理者可以交叉使用四種強化方式，激勵並塑造員工行為。

#### (四) 有效激勵原則

- 1、辨認個體之間的差異：個人都是不同個體，有不同需求、態度、人格。
- 2、適才適所：讓人才能適得其所，有很大激勵效果。
- 3、個人化獎酬：因為個體之間的差異，所以激勵報酬也應不同。
- 4、確認員工可達成目標：管理者必須讓員工相信努力可以達成目標。
- 5、強化報酬與績效連結：獎酬給予取決於員工績效表現。
- 6、確保績效評估、獎懲系統公平：確保一致、公平、客觀。
- 7、不要忽略金錢和物質的重要性：大多數人工作仍然是有經濟上的需求。

#### 伍、結語

書中提出的九大謊言根本不是現實世界的真相，只是企業為了易於控管，使用這些錯誤假定去集體規範、約束員工，滿足組織對控制的要求。

領導者的工作，應該是要幫助團隊的每個成員發揮潛能、並公正評估成員績效，團隊成員能互補才能，帶領團隊達成組織目標。只要領導者能妥善掌握團隊成員能力、凝聚大家共識，專注為夥伴提供即時、廣泛、可靠的情報，並協助成員找到工作的目的與意義，就能夠有效幫助團隊提升，達到高滿意度及高績效表現。

讀完這本書，如果你是一位領導者，可以檢視自己是否身陷書中所說的謊言之中，幫助你的團隊突破現況，凝聚向心力與增加工作效率。如果你是團隊的一份子，也可以藉由本書檢視你的生活，聆聽你內心真實的聲音，打破迷思、跳脫框架，做對自己真正有效、有意義的事，並在工作中找到自己的喜愛、獨特之處，發揮最大的價值！