HTTP://QMAG.ORG

高效率閱讀術 P.60／杜拉克的忠告：做你最擅長的事 P.134／聯邦快遞推動物流節能 P.116

經理人

月刊

MANAGER today NO.82

2011.9 定價220元 特價200元

Back to Basics

Special Report P.134

杜拉克、巴菲特的忠告：

做你最擅長的事 其他都交給別人！

了解自己的長處，才能找出自己擅長的工作方式，也才能知道自己可以在哪些領域上表現過人，做出最大貢獻。

台灣萊雅總裁陳敏慧、摩根富林明投信總經理石恬華、中華賓士超業陳瑞星現身說法：與其執著於改進自己的弱點或缺點，不如順著天賦找到正確方向，然後用知識、經驗、練習與紀律，讓自己追求卓越。

閱讀力：一流商業人的基本功、報酬率最高的自我投資

高效率閱讀術



有效解決讀書5大困擾

1 架起尋書天線，解決「不會選書？」
2 80/20法則，解決「讀不快、讀不完？」
3 畫線筆記便利貼，解決「記不久，用不上？」
4 累積零碎時段，解決「忙到沒時間讀書？」
5 打造無雜訊時空，解決「讀不久、不專心？」

精進閱讀力3方法

速讀、耳讀、朗讀

管理書櫃3原則

多買捨得丟、依關連性排列、活用網路工具



閱讀達人的讀書祕技

礁溪老爺大酒店
總經理 **沈方正**

台灣屈臣氏
董事總經理 **Krish Iyer**

台灣愛普生影像事業部
協理 **黃志彬**

博客來圖書部
部經理 **張靜如**

聯勤公關
董事總經理 **何伶華**

作家、人氣部落客
黃國華

東吳企管系兼任講師
黃嘉斌

名師一堂課 P.156 台大財務金融學系、研究所教授暨進修推廣部副主任 **廖咸興**



財務管理與企業目標

財務管理4要項 企業評價4方法

企業的目標在於為股東創造價值，經營者的任務在於透過投資實現此一目標，而許多企業的重大投資，都必須仰賴財務功能的支援與控制，審慎做好財務管理與企業評價，才能確保投資成效。

CEO管理講堂 P.122 和信治癌中心醫院院長 **黃達夫**



把病人放在第一位，願景就會實現

和信醫院以同業規模的三分之一，照護相同數量的病人、提供更高的醫療品質，同時還能獲利。黃達夫把病人擺在中間，講求效率與成果，do more with less的做法，讓和信成為台灣唯一被寫成哈佛商學院個案的醫療機構。

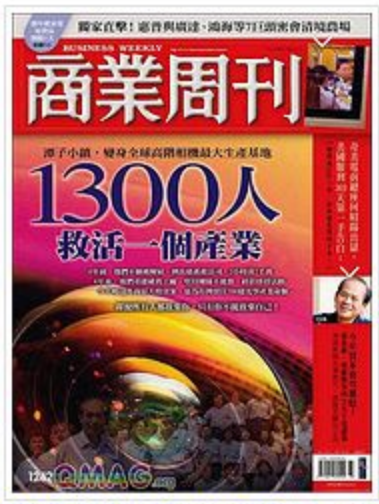
ISSN 1813-2391
www.managertoday.com.tw

QMAG.org
nextmedias by FDZone.ORG

HTTP://QMAG.ORG

http://Qmag.org - 香港、台灣中文電子雜誌、電子書免費下載

關注 : Plurk: http://www.plurk.com/qmag Twitter: http://www.twitter/qmagorg
最新雜誌:



商業周刊 第1242期 - 潭子小鎮傳奇 1300人救活一個產業



香港壹週刊 第1122期-志雲回朝大執位 六嬸引退 殼王引入王晶



TVBS周刊 第721期 - 花錢也摸不到 應援韓星價目表大公開



快樂工作人第132期 - 管理衝突的24種本事,說對話吵好架



FACE周刊 第224期~大少撇HotCha妹補鑊 法拉搬新屋不設防



Ketchup週刊 第224期 ~ Kandy糖妹 repipi amario 給力!



交易通 第1024期~M-Benz C63 AMG Coupe & SL63 AMG



數位時代 第208期-台灣電子商務50強! 2011人氣賣家100強



《先探投資週刊》 第1637期 - 狙擊半年報 1高2低出奇兵



今周刊 第767期 - 人生四階段這些保單就足夠 戒掉你的呆保單



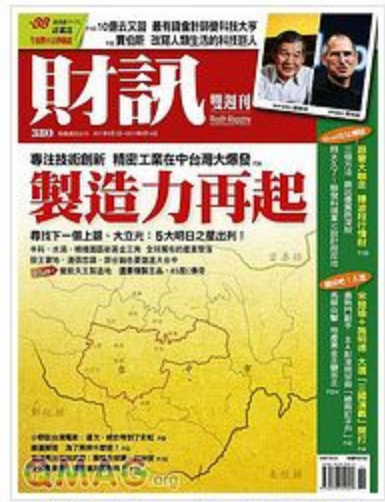
忽然1周 第840期 ~ 李丞責 港姐09' 冠軍劉倩婷 同車接阿媽



飲食男女 第840期 ~ 主題飲食 荃灣拾趣; 熱捧中東異國風情



Me! 第246期 ~ 樂基兒:我冇大肚 ;Anjaylia:想拍戲就要性感



財訊 第380期-專注創新精密工業在中台灣大爆發 製造力再起



香港壹週刊 第1121期 ~ 男友的士搞女 苦命滕麗名 3週情場騙子



商業周刊 第1241期 - 霓虹天鵝效應 誰,獵殺了台灣電子業?



TVBS周刊 第720期 - 揭女星 VS. 富豪 婚前不能說的祕密



Smart 智富 第157期 - 選股36問 第4季賺回來 要買什麼股?



FACE周刊 第223期~陳冠希老死發放 梧芝被虐片《狗仔戰俘》



Ketchup 第223期~LadyGaga造型師MUGLER注目騷足本睇

HTTP://QMAG.ORG

Contents

主題學習 BACK TO BASICS

060 **高效率閱讀術**

閱讀力：一流商業人的基本功、報酬率最高的自我投資



062 站在巨人的肩膀上，用閱讀克服對未知的恐懼

Part1解決讀書5大困擾

064 「不會選書？不知該讀哪些書？」
架構知識地圖與天線，選出有用、有品質的書

068 「讀不快、讀不完？」
80/20法則效率閱讀，勇敢抓重點、捨細節

072 「記不久，用不上？」
畫線、筆記、便利貼，把書變成個人資產

076 「沒時間讀書？」
積累無數個小空檔，凝聚龐大的知識庫存

078 「讀不久、不專心？」
在無雜訊的時空中，第一時間進入閱讀狀態

Part2精進閱讀力3方法

080 速讀法：雙眼拍攝文字，印入腦海

082 有聲書聽讀法：反覆聽，資訊植入內心

083 朗讀法：讀出聲，增進理解力

Part3管理圖書庫存3原則

084 書籍的取捨：買才會看，讀完就丟

086 實體書櫃整理：排列你的知識世界觀

088 網路書櫃好好用：為藏書建立完整履歷

Part4閱讀達人的讀書祕技

088 礁溪老爺大酒店總經理 沈方正
提出有意義的「為什麼」，找尋最本質的解答

092 台灣屈臣氏董事總經理 艾克許（Krish Iyer）
思考工作問題「怎麼解」，自問書中知識「怎麼用」

096 台灣愛普生影像科技事業群 影像事業部協理 黃志彬
如果只有時間看15頁，就要確保15頁都是重點

100 博客來圖書部部經理 張靜如
用「推薦給人」的心情閱讀，快速抓出重點、也找到賣點

104 聯勤公園董事總經理 何伶華
請產業專家指路，快速吸取最菁華的資訊

108 作家、人氣部落客 黃國華
讀看得下去的書、長知識的書，還有提升思考高度的書

112 東吳大學企管系兼任講師 黃嘉斌
一本書精讀3遍，一頁A4呈現全書精髓

經理人 月刊
MANAGER today
www.managertoday.com.tw
NO. 82
2011年9月1日出版
Since 2004.12

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

經理人
MANAGER today
www.managertoday.com.tw
NO. 82
2011年9月1日出版
Since 2004.12

Contents



背熟1500個單字，英文快速上手 034

管理在線 IDEAS UPDATE

034 日經《Associé》封面故事：工作者必讀
Globish：用英文溝通，1500個單字就夠！

《THE 21》封面故事：工作者必讀
公開問題，才能集眾人智慧解決問題

035 《Newsweek日本版》封面故事：團隊領導者必讀
團隊致勝祕訣：積小成大，贏成習慣

《Fast Company》特別報導：行銷人員必讀
「eBay救星」亞伯拉罕：電腦關機後，購物體驗才開始

036 《training + development》封面故事：會議報告人必讀
用明確的數據，增加簡報說服力

《日經Trendy》報導：行銷人必讀
持續創新：40年黃金商品的長銷術

038 《Forbes》科技報導：行銷主管必讀
憤怒鳥，向米老鼠與俄羅斯方塊學行銷

《The Economist》專欄：中小企業必讀
外包市場近飽和，小額短期勝鉅額訂單

040 馬歇爾・葛史密斯（Marshall Goldsmith）部落格：工作者必讀
「我就是這樣！」你是在做自己，還是害自己？

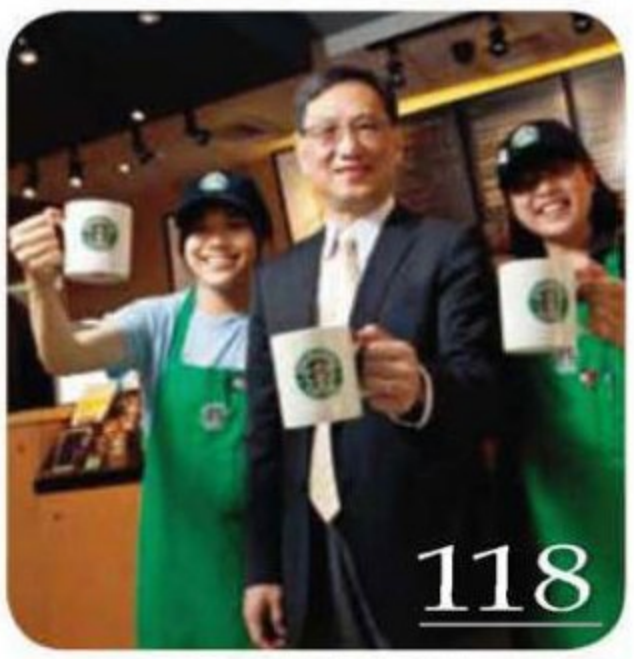
賽斯・高汀（Seth Godin）部落格：行銷人員必讀
想爭取能見度？先從「做白工」開始

管理圖解 DIAGRAM

052 查爾斯・韓第（Charles Handy）談組織文化4大類型
因應不同任務需求與目標，適時調整組織文化

054 圖解企畫學14：構思解決方法與策略
魚骨圖、金字塔、K.J.法，找出銳利的企畫角度

本期焦點 MANAGERS' FOCUS



統一星巴克總經理　徐光宇
除了降價外，有更多值得做的事

116 綠色企業 / 嘉邦快遞×物流節能
虛心溝通、耐心引導，跨越綠色變革的掙扎期

118 創新人物 / 統一星巴克總經理 徐光宇
勇於實驗、靈活運用資源，不降價也讓業績激增

120 我的管理故事 / 奧圖碼（Optoma）亞洲區總經理 郭特利
創意+執行力，沒預算也能打響品牌

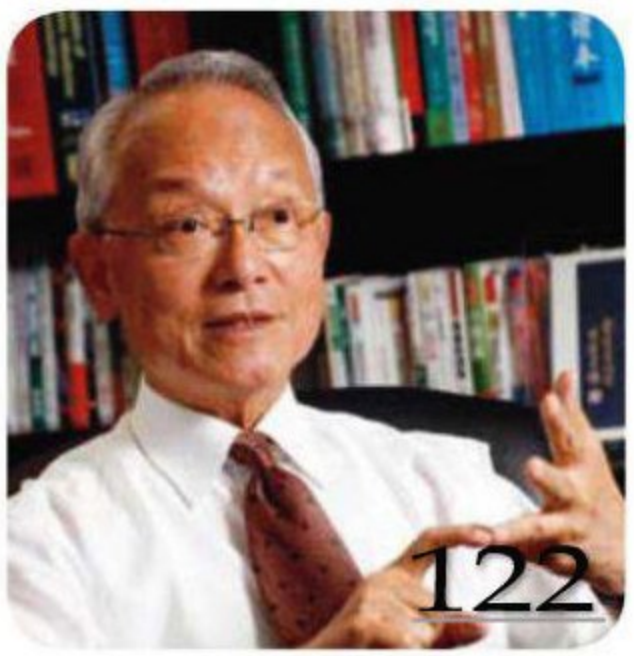
QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

經理人
MANAGER today
www.managertoday.com.tw
NO. 82
2011年9月1日出版
Since 2004.12

Contents





122

和信治癌中心醫院院長　黃達夫

「信念」是引導我的燈塔，雖然
我摸不到它，但我看得到它的光

本期焦點　MANAGERS' FOCUS

Special Report／特別企畫　杜拉克、巴菲特的忠告

成功的第一個習慣：
做你最擅長的，其他都交給別人！ 134

步驟篇 138 Step1：找出顛峰經驗，延伸你的最佳狀態
不要思考「想做什麼」，而是「該做什麼」

140 Step2：聚焦天賦，從勝算最高的任務開始
不做「任誰有空都可以完成」的工作

142 Step3：風險檢查，畫出行動地圖
盤點資源，確保日後行動達成目標

144 Step4：磨亮長處，從平庸提升至卓越
行動、目標要清楚到「明天就能實行」

番外篇 146 如何駕馭馴服你的弱點？
4種妨礙發揮長處的缺陷，非改善不可！

案例篇 148 中華賓士唯一破格晉升的黑手超業　陳瑞星
第一時間為客戶排除故障，就是專業

150 全球最大美妝集團亞洲首位女總裁　陳敏慧
做自己擅長的事，就能事半功倍！

152 台灣投信業最年輕晉升總經理　石恬華
發揮優點入複賽，改善弱點進決賽

122 CEO管理講堂 / 和信治癌中心醫院院長 黃達夫
把病人放在第一位，願景就會實現
和信醫院以同業規模的三分之一，照護相同數量的病人、提供更高的醫療品質，同時還能獲利。黃達夫「把病人擺在中間，同時講求效率與成果」，do more with less的做法，讓和信成為台灣唯一被寫成哈佛商學院個案的醫療機構。

辦公室商學院　MBA@OFFICE

156 名師一堂課 / 台大財務金融學系、研究所教授
廖咸興：財務管理與企業目標
——財務管理4要項、企業評價4方法
許多企業的重大投資，都必須仰賴財務功能的支援與控制，審慎做好財務管理與企業評價，才能確保投資成效。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

Contents

經理人
MANAGER today
www.managertoday.com.tw
NO. 82
2011年9月1日出版
Since 2004.12



格蘭菲迪威士忌品牌大使　詹昌憲
沒有人可獨自攻頂，每走一步都要團隊互助



作家　貝莉
被更多人認識、喜歡的同時，
也必須面對更多討厭你的人

專欄　COLUMN

014 編輯台時間 / 不要重新發明輪子！ 齊立文
016 社長學步集 / 誠信、專業、創新、當責 何飛鵬
018 管理的原點 / 在局限中創造遼闊 林文玲
020 全球化VS.在地化 / 教育的國際化 王志仁
022 未來發生堂 / 革新創業創新的競賽規則 溫肇東
024 講理 / 價值模式：你為什麼買這本雜誌？ 盧希鵬
028 青梅煮酒論 / 溝通是主管或部屬的責任？ 林文政
132 企業諮詢 / 有效控管風險的兩道匣門 陳晞涵

實用祕技　WORKING TIPS

044 成效祕技
4步驟做到當責管理，任務不出錯，做對又做好
046 人脈經營祕技
3個人脈經營技巧，陌生人也能變貴人
047 說服祕技
溝通不良、說服不了？4招說個好故事，更快打動人心
048 人資祕技
6階段發揮人資影響力，從庶務處理者晉升問題解決者

新書搶鮮　BOOKS

056 英文書介 /《適應：為何成功總始於失敗》（暫譯）
大膽嘗試、容許失敗，從生物演化學習企業成功之道

下班後　MANAGER'S LIFE

168 智富人生 / 上班不看股票，晚上不看美股
上班族投資術：風險第一，獲利第二
170 感官旅行 / 湛藍海景・無羈天空・在地生活
夏的原味——綠島
174 放輕鬆 / 詹昌憲×吉力馬札羅山登頂
山永遠無法被征服，心懷謙卑才能不被吞噬
178 The Moment in My Life / 作家 貝莉
公眾人物沒有穩私，只有更多的責任

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

一句話學管理

摘錄當期內容的佳句妙語，
活化思考力的好素材。

Quotes of the Month



溝通必須從接收者(即部屬)開始，而不是從發言者(即主管)開始。主管可以向下傳達的只有命令而已。(P.028〈溝通是主管或部屬的責任?〉)

工作者若拿「做自己」來自我設限，會失去提升自己的好機會。當你每說一次「我就是這樣」，就等於認同了自己會永遠維持現狀。(P.040〈「我就是這樣!」你是在做自己，還是害自己?〉)

靠經驗，你也許可以成為一個經理人；但不看書，你永遠沒辦法當一個成功的經理人。(P.096〈如果只有時間看15頁，就要確保15頁都是重點〉)

「理想」是做不到的，而「信念」是引導我的燈塔，雖然我摸不到它，但我看得到它的光。(P.122〈把病人放在第一位，願景就會實現〉)

「該做的事」最能創造績效，「想做的事」比較讓人開心。當「該做的事」與「想做的事」完全重疊時，工作者就能把能力發揮到極致。(P.138〈不要思考「想做什麼」，而是「該做什麼」〉)

如果讓客人比你更專業，下一次就不一定會找你了。(P.148〈第一時間為客戶排除故障，就是專業〉)

當企業決定投資項目與舉債多寡時，就已經決定了營運與財務風險。(P.156〈財務管理與企業目標〉)

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

管理關鍵字

管理學的重要理論與觀念，
幫你找出處、做解釋。

Key Terms of the Month

1 顧客洞察

customer insight

指的是行銷人員在推出產品或服務前，應深入觀察消費者使用情境與生活脈絡，了解他們的需求與欲望，再提出解決方案。而過去依性別、年齡、職業、教育程度等背景所做的行銷活動，只能停留在表象的分析，無法挖掘出潛藏在消費行為底下的需求與渴望。（P.022〈革新創業創新的競賽規則〉）

2 企業評價

evaluation

麻省理工學院（MIT）財務經濟學教授史蒂芬・羅斯（Stephen Ross）等人所提出，用以協助企業評估所欲投資項目的價值，共有4種方法：同類型企業評價法、同類型購併評價法、現金流量折現評價法、投資報酬率評價法。讓企業了解該項投資或己方與對方公司的價值，甚至是進行購併等商業活動。（P.156〈財務管理與企業目標〉）

3 甘特圖

Gantt Chart

由美國陸軍顧問亨利・甘特（Henry Gantt）於1917年提出，用於管理工作進度，透過安排工作項目與時間，準確達成目標。運用時，可以橫軸代表時間、縱軸代表工作項目，並在圖中以線條表示整體計畫與實際完成的進度，同時說明計畫底下各項任務在何時進行，並以此追蹤進度。（P.146〈4種妨礙發揮長處的缺陷，非改善不可！〉）

4 蕃茄工作法

Pomodoro Technique

一種時間管理工具，由弗朗切斯科·齊立羅（Francesco Cirillo）所發明。研究發現，「25分鐘」是一個人能持續專注的最長時段，因此利用計時器將事務以25分鐘劃分為一個處理單位，是效率工作的最佳方法。比如說，閱讀想要有效專注力，就可規畫「每個25分鐘時段」的閱讀分量。（P.68〈80/20法則效率閱讀，勇敢抓重點、捨細節〉）

5 價值主張

Value Proposition

指企業透過產品和服務，所能向消費者提供的價值。由於產品和服務本身並沒有經濟的價值，而是當消費者對它們產生需求時，價值才會出現。因此，這些價值是依據購買者肯為此付出多少代價（如貨幣）來計算，而人們通常都會先衡量商品的價值與貨幣的價值，覺得物超所值就會購買。（P.24〈價值模式：你為什麼買這本雜誌？〉）

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

不要重新發明輪子！

談到「讀書」，腦中響起已故歌手蔡藍欽唱的〈老師的話〉，歌詞裡說：十八般武藝，功課要排第一，用虔誠的心情來體會這戰鬥的真理。挨打受氣的日子終究會過去，藤條考卷將成為回憶……學生時期的閱讀，總被認為是痛苦、狹隘、分數導向、有標準答案的；所以，應該有不少人在拋開藤條考卷的那一刻高喊：「我再也不要讀書了！」

從前，為了進好學校、畢業後進好公司，讀了很多「教科書」。這期封面故事，談的是為了在工作上有好表現、進更好的公司，應該讀很多「商管書」。這是絕對會遭到駁斥的說法：為了把工作做好讀商管書，跟為了把考試考好讀教科書有什麼兩樣？更何況，工作者豈能只局限在商管書裡。

這是當然。多數談論閱讀的書，也都奉勸要廣泛地讀書，最好橫跨不同性質或領域，以激盪思考與創意。廣告大師楊傑美（James Webb Young）在《創意的生成》提到，「習慣去尋找事物之間的關聯性」是產生創意最重要的心理習慣，而養成這個習慣的最好方法，就是研讀「社會學著作」。如果你是創意工作者，應該會對《創意的生成》感興趣，而楊傑美推薦的《有閒階級論》《寂寞的群眾》等社會學書，你八成也會想找來看看。所以，不妨將「商管書」的界定稍做擴充，理解成「對提升工作表現有幫助的書」，那麼你會看的書，至少就有一個觸角延伸到社會學領域去了。

這種人家推薦、再去找來看的行為，不但是本能反應，也是很重要的挑書方法，因為書真的多到看不完，但如果有人已經碰過你在工作上遭遇的問題，也構思過解決之道，與其耗費心力得出一個相同的結論，何不翻翻書呢？然後再借力使力，讓這些人幫你過濾出還有哪些更好的書。日本作家本田直之有句話說得有意思，「不是沒時間讀書，而是不讀書，所以沒時間！」因為當你讀愈多書，你愈會發現，你碰過的問題，別人早就都幫你解答過了，就能不必費心去重新發明輪子了！

執行副總編輯 齊立文

巨思文化股份有限公司
Business Next Publishing Corp.

經理人
MANAGER today

董事長 詹宏志 H. T. Jan, Founder
發行人 何飛鵬 Fei-Peng Ho, Publisher
社長 陳素蘭 Katie Chen, Managing Director
總編輯長 林文玲 Wennie Lin, Editor in Chief
編輯統籌 王志仁 John Wang, Chief Editorial Coordinator

編輯部
總主筆 王盈勛 Ying-hsun Wang, Writer at Large
執行副總編輯 齊立文 Iris Chi, Executive Deputy Editor
主編 陳芳毓 Siren Chen, Managing Editor
劉揚銘 Yang-Ming Liu, Managing Editor
資深採訪編輯 謝明彧 Alex Hsieh, Senior Reporter
張玉琦 Amy Chang, Senior Reporter
採訪編輯 郭子苓 Lena Kuo , Reporter
陳立唐 Lewis Chen, Reporter
蔡芳紜 Penny Tsai, Reporter
執行副主編 陳清稱 Kevin Chen, Deputy Managing Editor
攝影主編 賀大新 Newman Ho, Director of Photographer

美術設計部
美術總監 黃昭文 JV Huang, Art Director
美術主編 賴季屏 Chiping Lai, Senior Designer
資深美術設計 陳梅慧 Faye Chen, Senior Designer
俞品聿 Eva Yu, Senior Designer
美術設計 許若愉 Alison Hsu, Designer
許宏志 Ken Hsu, Designer
江書瑾 Shujin Jiang, Designer

網路事業部
企畫總監 林麗蓉 Joy Lin, Project Director
專案經理 許凱玲 Kathryn Hsu, Project Manager
專案執行 陳若瑜 Jo-Yu Chen, Project Executive

企劃部
行銷企劃經理 李嘉琪 Nicole Lee, Marketing Manager
行銷企劃副理 蔡瓊玲 Eileen Tsai, Assistant Marketing Manager
劉冠佑 Nick Liu, Assistant Marketing Manager
行銷企劃專員 吳孟純 Jocelyn Wu, Assistant Marketing Commissioner
陳宜成 Kyle Chen, Assistant Marketing Commissioner
行銷企劃助理 吳雅馨 Mavis Wu, Marketing Assistant

整合行銷業務部
總監 劉靜茹 Anne Liu, Director
資深專案經理 陳欣宜 Linda Chen, Senior Project Manager
鄧書偷 Shu Yi Teng, Senior Project Manager
專案經理 吳憲政 David Wu, Project Manager
業務副理 卓欣蘭 Daphne Chuo, Deputy Manager
業務行政 陳欣惠 Nana Chen, Sales Administrator

專案企劃部
總監 林蓓茹 Jasmine Lin, Project Director
專案企劃經理 周育瑩 Veronica Chou, Project Manager
專案企劃主編 張小燕 Hsiao-Yen Chang, Project Managing Editor
資深專案企畫 王紫炘 Violet Wang, Senior Project Coordinator
陳雅芝 Naty Chen, Senior Project Coordinator
專案企劃 朱芳韻 Christine Chu, Project Coordinator
黃郁茹 Yuju Huang, Project Coordinator
席鈺芬 Yu Fen Shi, Project Coordinator
專案行政 李翎毓 Ling Yu Lee, Project Administrator

行政部
經理 鄭淑芬 Jennifer Cheng, Office Manager
行政主任 許雅筑 Emily Hsu, Administrative Supervisor
會計專員 王秀玉 Kelly Wang, Accounting Specialist
行政助理 胡育琪 Kiki Hu, Administrative Assistant

讀者服務
讀者服務主任 劉珍珍 Jane Liu, Senior Customer Service Supervisor
讀者服務 張雅齡 Ya-Lin Chang, Customer Service
讀者服務助理 盧彥蓁 Yen Chen Lu, Customer Service Assistant

出版所・發行所：巨思文化股份有限公司 **地址**：台北市106大安區敦化南路二段32號3樓 TEL：(02)2707-0657 FAX：(02)2706-5095 http://www.managertoday.com.tw **讀者服務專線**：(02)2708-8242 FAX：(02)2784-5162 E-Mail：service@managertoday.com.tw **登記證**：中華郵政北台字第667號執照登記為雜誌交寄 **劃撥帳號**：19336665 **戶名**：巨思文化(股)公司 **印刷**：科樂印刷事業股份有限公司 **總經銷商**：高見文化行銷股份有限公司.全家.OK經銷商(如玥文化行銷股份有限公司) **國內訂戶總代理**：名欣圖書(02)2641-7711 **學生市場總代理**：玉龍山(02)2930-3819 **海外經銷**：中國大陸 上海格育文化傳播有限公司/免付費電話：800-820-0950 **定價**：NT$220 **特價**：NT$200

本刊所載編輯內容之版權為本刊所有，非經本刊同意不得做任何形式之轉載或複製

攜手愛護環境，本刊採用大豆油墨印製

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

誠信、專業、創新、當責
21世紀新經理人核心價值

誠信，應是當代經理人最重要的核心價值。因為缺少了誠信，所以任由貪婪無限地擴張，讓專業淪為貪婪的幫凶，為了賺錢而無所不用其極，成為全球經濟問題的癥結所在。



何飛鵬

城邦出版集團副董事長、商周出版發行人。曾任《卓越》雜誌、《保險行銷》雜誌總編輯，曾被金石堂書店選為1997年出版風雲人物。何飛鵬部落格：http://blog.pixnet.net/feipengho

2004年12月，《經理人月刊》在台灣創刊，我用「專業、創新、責任、關懷」來注解我心中期待的專業經理人的核心價值，這個核心價值其實並非《經理人月刊》所獨創，而是沿用中華民國企業經理協進會（簡稱「企經會」）的定位。

這個定位是我在擔任企經會副祕書長時，承理監事會之命修改確定，而這八個字一直是我心中對終極專業經理人的描述與想像。因此當我決定創辦《經理人月刊》時，這八個字也成為創刊宗旨，是我對所有專業經理人最高的期待。

隨著《經理人月刊》預計將在中國大陸發行，讓我有機會重新思考經理人的核心價值，因為「專業、創新、責任、關懷」雖然仍是專業經理人應具備的特質，但是在21世紀，歷經了金融風暴、綠色風潮、數位世界變革與傳統產業轉型的壓力，更歷經歐美經濟衰退、中國及第三世界崛起等巨變，專業經理人的角色與定位，是否有必要重新調整？我們能否用未來世界的觀點，重新提出更具前瞻性的想法，做為專業經理人奉行不逾的新核心價值？

當我靜下心來，重新面對當前全球經濟變局時，我發覺「貪婪」是當前全球經濟最核心的病灶，因為「貪婪」所以賺錢無所不用其極、不擇手段。生產者想盡辦法窮盡地球資源的運用，甚至不惜竭澤而漁，以致自然環境崩解；金融家也運用專業智慧，發明各式各樣的金融新產品，欺騙金融體系與投資人，形成全球性的金融風暴；而社會大眾也在富裕、奢華的風氣下，人人心浮氣燥，夢想一夜致富，這些現象環環相扣，形成了全球經濟的「末日」景氣。

「貪婪」往往包裹了「效率」的外表，而「效率」又是企業經營與經濟活動必然的價值，當企業家、專業經理人用追逐效率為名，來滿足內心的貪婪時，專業知識與技能就變成魔鬼的萬能工具，演變成目前全球經濟問題的癥結所在。

想到這裡，當前經理人最重要的核心價值立即浮現，那就是「誠信」！因為缺少了誠信，所以任由貪婪無限擴張，而專業也變成貪婪的幫凶，所以「誠信」應該是當代專業經理人最重要的核心價值。

其次浮現的核心價值是「當責」（accountability），因為專業經理人的努力，經濟發展一枝獨秀，自外於社會責任、地球環保，造成當前環境的災難，所以經理人不只應為企業與經濟發展負責，還要為環境、為社會「當責」，將當責從企業內的績效、成果，延伸到全人類的層次，為地球永續、人類永存，多盡一份心力。

至於原有的專業與創新，這兩者當然仍是經理人工作上不可或缺的核心價值，因此21世紀，經理人的核心價值變成：「誠信、專業、創新、當責」，這才符合現代的需要。

經理人不只服務企業、組織，更是人類社會的砥柱棟梁，新的核心價值，將賦予經理人更高的期待及更大的責任。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

在局限中創造遼闊

華人首富李嘉誠的名言：「積極的人會在困難中看到機會，消極的人在每個機會中看到的，都是困難。」奇想創造創辦人謝榮雅就是在困難中看到機會，所以在局限中也能創造遼闊的好例子。



林文玲

《經理人月刊》《數位時代》總編輯長。因為擔任財經記者啟發對組織行為的高度興趣。先後曾任電腦家庭出版集團總經理、遠見雜誌群總經理。

Dear Wennie,

我們幾個同學一起創了一個網路事業，節衣縮食了兩年，還看不到獲利模式出現。好辛苦！台灣市場太小，實在不合適網路創業。

~Henry

Dear Henry,

我們常在台灣這個彈丸之地，發現在局限中創造遼闊的人。奇想創造的創辦人謝榮雅，就是其中一個例子。

今年台灣在國際設計大賽中大放異彩。其中，謝榮雅率領的設計團隊——奇想創造，在三大設計獎——德國的Red dot、IF和美國Idea都拿下大獎。這不是台灣團隊第一次拿下國際設計大賽「大三元」，只不過第一次的大三元，同樣是謝榮雅當時率領的設計團隊（大可意念）所創下。

這支設計大賽裡的常勝軍，有人批評他們「以得獎為目的，不是設計的正確態度」。謝榮雅很淡然，他心裡明白，所有的設計獎，都代表著主辦國企圖建立影響其他國家的產業標準，它們代表特定角度、而不是全球的視野，「得獎是一種肯定，但我們心裡很清楚，這不代表我們就是全世界最優秀的。」

謝榮雅承認，他們是台灣最認真研究如何得獎的設計公司，「因為對客戶而言，得獎，是最廉價的行銷。」

謝榮雅回憶2003年第一樁無心插柳而得獎的作品，不但為做代工的客戶建立品牌，隨後更發現得獎為客戶帶來前所未有的能見度與訂單。謝榮雅意識到，得獎對於以代工起家、一身本領卻找不到發展定位的中小企業，能夠產生由內而外的脫胎換骨。於是，團隊開始鑽研重要設計獎的精神與關注的趨勢。「得獎，是過程而不是結果，甚至，它只是品牌的開始。」

起心動念是為客戶創造價值，開始了台灣設計在世界發光之路，卻也因此將他的團隊的視野，從設計提升到品牌與行銷。

從小愛畫畫的謝榮雅，高中念的是資訊，有一天看到報上全版裕隆飛羚101誕生的廣告，熱血青年心裡非常悸動，決心要成為品牌設計師。工作之後，他才發現，在台灣這個「沒幾個品牌」的市場上，要成為品牌設計師有多困難。原本，他也許會像其他同行，再也不想什麼品牌不品牌，務實地接代工專案來維持公司營運，但謝榮雅沒有被現實困住，「既然要實現理想的障礙在於沒有品牌，那就先幫忙創造品牌吧！」

我們總會將「莫忘初衷」貼在案頭，當作人生座右銘；而謝榮雅為「初衷」設定行動方案，迂迴曲折地走出一片新境界。

華人首富李嘉誠的名言：「積極的人會在困難中看到機會，消極的人在每個機會中看到的，都是困難。」在困難中可以看到機會，所以在局限中也能創造遼闊。

~Wennie

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

教育的國際化

學生來源多元化的現象，在未來將更加普遍。學生們不僅要學習知識，也要從班上同學的不同背景和母語中學習。

周六上午，帶著小孩去香港的一所當地小學報到，成為一年級新生的一員。學校不大，一個年級只有4班，每班只有20位左右學生。這是一所由教會辦的普通學校，面向大眾招生。

一進校園，報到處的幾位工作人員已等在那裡，報上名字，打過勾後，小孩就被老師帶到旁邊去玩耍，並和其他小朋友認識。家長則被帶到禮堂接受簡報，介紹這所學校和上學要注意的事。在家長陸續就座時，校長親切地和每一位打招呼並聊上幾句。香港多數學校報名時，都含有家長面談這一道手續，校長和家長們之前都見過和談過。

家長們有香港本地的，有來自大陸和台灣的，也有來自歐美和南亞一帶，從膚色和外形可以看出。校長一上台，就向大家致歉，她的英語不算好，但會努力用英語做簡報，這已是她好多年都做的事，而且一直在改善中。她用英語做了PPT（簡報檔），中間偶爾夾雜廣東話。她很清楚告訴家長們，在學校裡上課，廣東話、英語、普通話和西班牙語都會用上。

在她談辦學理念的時候，Respect（尊重），Creative（創意）和Self Management（自我管理）這幾個字反覆出現，既表達她的想法，家長們也容易抓到重點。

接下來，由教務主任、生活管理主任、課外活動主任和家長會長依序上台，介紹他們的工作重點，每個人都準備了英語的PPT，用英語夾廣東話表達。全程大概一個半小時，把入學後會上的課程、時間安排和內容都介紹了。家長們就像是消費者一樣，被禮貌而善意地對待，校方人員就像細緻的服務業從業人員，準確而合宜地做到他們的工作。

稍做休息後，在老師帶領下，家長和小朋友們，來到各自的班級教室。各科任教老師已在教室裡等候，等家長和小朋友們就坐後，一一介紹自己和任教的科目。再來是介紹注意事項，包含請病假和事假、坐校車時間和上下車地點、是否報名參加課後才藝班、以及在學校吃飯或是自帶便當等。香港夏天也多颱風，注意事項還細到提醒熱帶氣旋來時學校的停課規定，以及家長可以詢問的各種管道。

美中不足的是，課本發下來是一整綑的，連我這個大人背起來都嫌重。還好這是一整年要用的書，而且每天上課是帶不同課本。

這所小學並不是國際學校，學生當中將近一半是香港本地。但是學生來源多元化的現象，在更多像這樣的本地學校中也發生。這些學生不僅要學習知識，也要從班上同學的不同背景和母語中學習，甚至從同學每天從家裡帶來的食物裡學習。老師們和校長也是如此。「有教無類」是他們收學生必需面對的事，「活到老，學到老」則是他們自己身體力行的事。



王志仁

《數位時代》總主筆。1994年進新聞業，從事財經、科技領域報導，曾與微軟董事長比爾·蓋茲、英特爾董事長安迪·葛洛夫等多位具全球影響力人物對話；多次受邀擔任思科、惠普和interbrand等外商企業論壇及年會主持人。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

想要避免創業創新競賽流於形式，主辦單位必須洞察這群學生顧客的變化，更改過時的競賽辦法與過程，提供更強烈的誘因，重燃學生顧客參與競賽的熱忱。

溫肇東
國立政治大學創新與創造力研究中心主任、政治大學科技管理研究所教授



革新創業創新的競賽規則

了解顧客需求有多難？「設計思考的第一步是同理心——穿上顧客的鞋子，想像他們所想的問題與需求，找出不滿足、不滿意的地方，」這是在各種比賽與提案中，老師們不斷地耳提面命，要參賽學生多考慮顧客的使用情境與生活脈絡。

但從最近參與幾次評審中，我發現顧客洞察（customer insight）似乎是很困難的事。為何這麼難教，教過還是不會用，用得不道地？

許多提案一開始，都會先提出一個「情境」，或上演一段情境劇，點出問題所在，但通常是過分地簡化，顯示不出有任何深刻的理解。以「數位看板的應用」提案為例，絕大多數人都有當顧客的經驗，但卻很少了解銷售人員的需求與困擾，因此該提案便揣摩數位看板對不同門市銷售人員，對其店內貨品的理解程度（價格、數量的掌握幅度），可以提供何種附加價值。令人失望的是，提案內容除了將平面類比的資訊數位化外，可以活用其連結與即時效果的想像極其有限（盡管國外案例很多，也不用功去查）。

再以「提供停車位的資訊服務」提案為例，同學們或許不常開車（或剛學會開車），但卻以極其有限的經驗，構想尋找停車位的需求，結果既不貼切也不深入。「車位難求」的解答有很多替代方案，不同交通工具的選擇、不同方案的代價、時間成本都不一樣，但該提案卻將「空位資訊」的提供，視為唯一解答，明顯簡化了需求與時間地點的考量。

如何在短時間內「從生手變成專家」，是各種比賽或提案中勝出的關鍵，過程中往往需要導師、師傅的磨練與牽成。很多比賽規則中，都有業師或輔導員制度，但成果似乎很有限，到底是業師本身經驗不足（或不會教），不知怎麼帶生手？還是沒有動機花心思去傳授？

想要回答這個問題，必須回頭檢視比賽單位的目的、價值主張與誘因設計。比如說，有些團隊志在取得參加的證明，沒有從過程中認真地學習，造成比賽辦得很多，但卻沒有產生太大的效果，年復一年，變成一種形式（或儀式）。

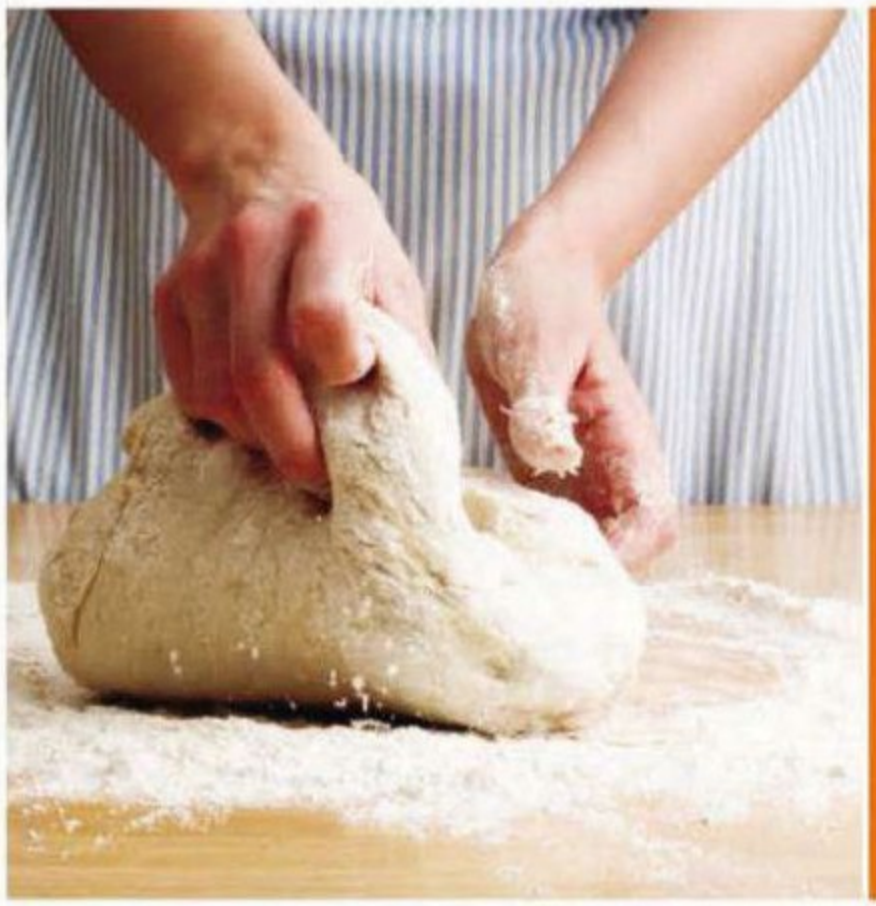
再舉一例，出版業發行量減少是結果（或稱為「落後指標」），如何了解讀者行為的改變才是重點。但很多出版業者仍抱持生產導向，企圖生產「最佳」的內容，提供給讀者，完全忽略了生產的內容，與讀者間的世代差距，但出版業似乎也很難「換個位子」，從讀者的角度來思考。

參與創業創新競賽十多年，隨著年齡的增長，生活經驗逐漸累積，和當初的我相比，對營運事業計畫書的理解完全不同。但每年參加比賽的同學依舊是大學生、研究生，他們還是必須經歷此一學習過程。加上現在的年輕學子和十年前截然不同，參與比賽的動機、學習的熱忱也都不一樣，因此主辦單位應「洞察」這個顧客的變化，更改競賽的辦法與過程，才能真的讓參與者落實「顧客洞察」的練習。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

MT Promotion



TutorABC.com
英語學習・第一品牌

媽媽的美味饅頭

英文・人生・故事
用心認識，更多和你一樣用心生活的人

陳金燕 / 退休英文老師・自閉兒社會福利基金會 理事長

一塊饅頭，一個故事

這是自稱「不專業」老闆娘，陳金燕的愛肯饅頭工場，二年前從教職退休，就全力投入自閉兒社會福利基金會的會務推廣工作，目前擔任基金會董事長，也是二十四歲自閉症孩子的媽媽。跟著她做饅頭的幾個「員工」，就是寶貝兒子鎮宇，和幾個同樣是自閉症的大男孩。

身為老師和特殊孩子的母親，過去陳金燕總是馬不停蹄往返於校園和鎮宇的教育之間，好不容易拉拔大了，陳金燕又擔憂起孩子出了校園以後的漫長人生，於是起心動念開始自閉症青年的「全生涯」照護計畫：不僅教導和陪伴，還打算讓這些特殊的孩子在走出校園後，也能夠自食其力，建立長遠的自我照護體系。陳金燕想起為了健康考量，和鎮宇常在家互動手做頗受好評的養生饅頭，於是就這麼誤打誤撞，創立了庇護工場-愛肯(I can)樂活工場。

超級媽媽的夢想

24年來，陳金燕幾乎沒有多餘的時間留給自己。對語文有濃厚興趣，是她選擇以英文為教職的主因。但直到退休，陳金燕對於英文始終都還有未滿足的遺憾：「從國中到大學，我真正開口說英文的機會微乎其微，大概只能學到讀和寫的部分；教課以後為了應付考試，上課也是以文法及句型的講解為主。」

無意中發現TutorABC，陳金燕心想這或許是忙碌的她的另一個機會，全程與遠端外籍老師直接英文對話的互動方式，完完全全擄獲了她的學習慾：「沒想到像我時間這麼少的人在家就可以跟世界各地的外籍老師直接講到話；而且即使講不流利也不會尷尬，這種快樂真的彌補了我過去的遺憾！」

「我真的很感謝TutorABC！」

一年多下來，陳金燕英文聽力與口說進步驚人，也不知不覺克服了開口說英文的緊張，除了圓夢，不久前新加坡媒體來台專訪基金會，她不靠翻譯直接對媒體解說溝通，讓基金會走出國內，邁向國際，與世界交流。

滿滿養生好料的饅頭就像她的人生，用心、紮實，用夢和愛豐富了這一方人生的風味。



學英文，樂助人！

立即撥打客服專線，預約出席免費試讀課程，即贈「愛肯養生饅頭」折價券NT$100。另報名指定課程TutorABC代捐NT$3,000助自閉兒社會福利基金會

TutorABC.com　0800-66-66-80

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

有人把市場的交易行為解釋成一種價值交換，以金錢的價值，交換商品的價值。然而企業到底在賣什麼？客戶為什麼與企業交易？這麼重要的問題，經理人常常沒有認真想。

盧希鵬
台灣科技大學管理學院
院長



價值模式：你為什麼買這本雜誌？

你為什麼願意花錢買《經理人月刊》？因為這本雜誌對你有「價值」。但是，什麼是價值？

有人把市場的交易行為解釋成一種價值交換，以金錢的價值，交換商品的價值。因此在企業經營模式中，特別強調企業價值主張（value proposition），也就是客戶與企業做生意的原因。然而，「企業到底在賣什麼？」這麼重要的問題，經理人常常沒有認真想。

了解顧客需求，才能定義商品價值

我到維基百科查了一下價值的定義：「……產品和服務本身並沒有經濟的價值，而是由於個人對它們的需求才有價值存在。這些價值是依據購買者肯為此付出多少代價（如貨幣）來計算的。」根據這個理論，我們發現價值有幾點特徵：

1.價值是種認知，而認知是主觀的。譬如，有人認為這本雜誌有價值，有人認為沒價值。既然是認知，就可以教育，所以市場區隔的概念，就是找一群背景相似的人，設法說服他們、改變他們的認知。

2.價值需要衡量，而衡量是有偏誤的。人們會先衡量商品的價值與貨幣的價值，覺得物超所值就會購買。但是，這種衡量常常有偏誤，可以被操弄。

3.價值是種需求。所以企業定義價值，應該圍繞在與需求相關的理論上。

當價值是一種需求，我們就可以找一個需求理論，來定義企業價值主張的類型。

如果我們採用了馬斯洛（Abraham Maslow）的需求層次理論，解釋人們交易的動機在於滿足不同層次的需求，如生理、安全、社交、尊重、自我實現、超自我實現等，那麼價值主張就可以是經濟的、功能的、社會的、情感的、知識的、美學的。譬如，到一家餐廳吃飯，可以是因為比較便宜、比較餓、比較好吃、比較好聊天、比較有情調。

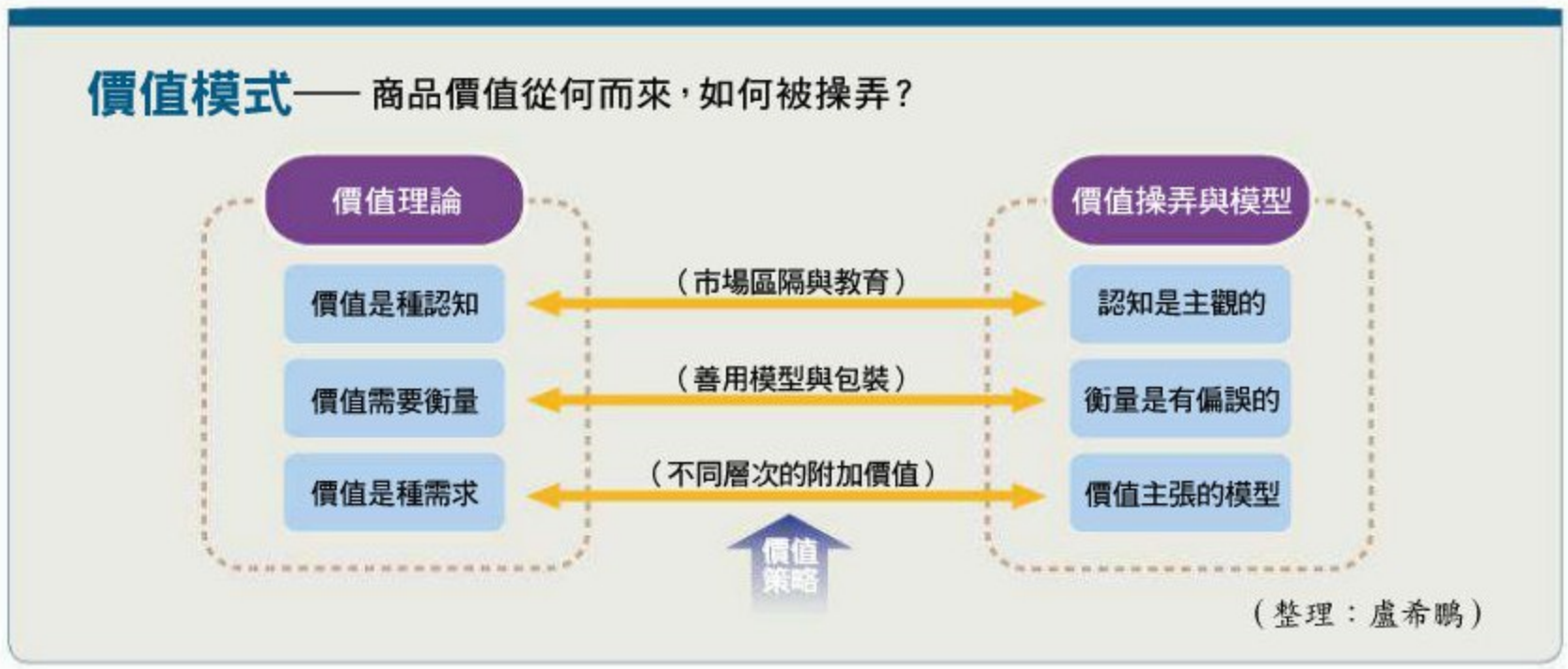
許多需求理論之間都有相似之處。例如約瑟夫·派恩（B. Joseph Pine II）與詹姆斯·吉爾摩（James H. Gilmore）提出的「體驗經濟學」，說明價值包括了商品、服務、體驗與轉變，愈後面的附加價值愈高。像是我有一次到日本京都禪寺花了新台幣3000元吃了碗清淡的豆腐湯，只是因為禪，價格大概就貴了十倍。（詳細內容可到「盧希鵬快樂管院周記實驗室」粉絲專頁搜尋「豆腐禪」與「附加價值」二文 www.facebook.com/happyfans.lu）。

知識與體驗，都能提升附加價值

人們願意為價值付費。如果增加一塊錢成本所產生的價值，高於一塊錢，就是有附加價值的事，就值得投資。通常，在富裕的社會中，看不見的感覺，比看得到的商品有價值。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



知識服務是有附加價值的。譬如有人家裡地板嘎嘎作響，找了一個木匠，木匠在地板上東敲敲西打打，最後拿了一根釘子在一個地方釘下去，木板就不響了。多少錢？要1000元！一根釘子的價值不過一元，為什麼要那麼貴？原來，看得到的釘子賣一塊錢，但是幫你找到釘釘子的地方，是一種看不到的知識服務，要收你999元。

感覺體驗是有附加價值的。一根蠟燭原本賣一元，加了5元的精油成本，就成了精油蠟燭，可以賣500元，增加5元的成本能多賺499元，也是附加價值。

凡是有附加價值的事，就值得投資。原來，人們願意多花499元買精油蠟燭，買的是羅曼蒂克的感覺，願意花3萬元買一個LV的包包，買的是貴婦的感覺，而且愈貴愈有價值感，這是一種情感的價值。

價值遞減與價值操弄

如果價值交換是市場交易的本質，那我們還需注意「邊際效用遞減法則」的提醒。特別是對重複性的交易來說，最好能在顧客效用最高的第一次交易後，立刻販賣未來的交易，以防止價值遞減。有一年寒流我到烏來洗溫泉，洗完之後老闆送上一碗藥膳，親切地跟我說，這次的溫泉藥膳收你600元，但如果我願意購買一年十次券，一次只要400元！我當下毫不考慮掏出4000元，因為以那次消費而言，太值得了。只是如今一年快到期，我必須頂著大太陽去泡溫泉吃藥膳。

原來，在第一次消費的效用價值最高，我願意以每次400元來交換溫泉十次券，但是忘了邊際價值（效用）是遞減的。就像許多人到健身俱樂部試用時價值很高，參加了一年會員後，只有前三個月常常去，之後因為價值遞減而少去，所以俱樂部會員也在靠邊際價值遞減法則在賺錢。

習慣製造業的台灣不了解，價值是一種感覺，不是製造出來的，而是比較與包裝出來的。我過去曾在談到直覺理論（見《經理人月刊》69期，2010年8月號專欄）時提過，看起來像（representativeness）與參考點（anchoring and adjustment）都是製造價值的方式。化妝品單靠包裝，用看的就覺得有價值。房屋仲介往往會帶你先看高價的爛房子（參考點），再看正常價格的好房子，你就會覺得後者很有價值。

當然，老闆也付薪水交換你的價值，價值決定你的薪水，你要如何表現你的價值？你對老闆的附加價值又是什麼呢？

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

MT Promotion

《遠見》雜誌業務部提案的絕佳利器

Epson EB-905投影機，提升業務力的關鍵！

6月剛歡度300期的《遠見》雜誌，以「前進的動力」自許，用財經知識為台灣企業讀者拓展前瞻視野，以人文養分積累素質品味，持續傳播進步觀念。

來到《遠見》的會議室，看見整合企劃暨業務部總監葉陶聖剛播放完一段影片，接著說明提案重點，影音加上清晰不失真的呈現效果，順利完成了簡報示範。葉陶聖和團隊同事下午將進行一場重要的合作提案，他信心十足地說：「每一次重要簡報前，團隊都透過不斷的練習，做足準備、全力以赴。除此之外，一台功能完備的投影機，更能將提案的效果完美呈現！」他口中功能齊全的商務投影機，就是Epson EB-905。



讓簡報提案成功率大幅提升

日前《遠見》搬遷到新辦公室，會議室內裝設了一台Epson EB-905投影機，「過去曾遇過場地提供的投影機投影角度不正而難以校準，或是投影色彩嚴重失真，全力準備的簡報卻毀在投影上，實在不值得！」葉陶聖說。於是當公司要挑選新投影機時，他便提出業務團隊的經驗與需求，在功能與價格的性價比上，Epson EB-905投影機正是首選。

「EB-905擁有3000流明的高品質影像畫面，內建16W喇叭，不用外接音箱，還可用麥克風連接，能讓我們準備的影片與簡報投影的畫面與聲效，呈現最佳狀態，業務同仁更有自信，提案成功率大大提升。」葉陶聖表示，公司還加購了無線網路連線模組，當一場會議必須由數個同仁接連上台簡報時，即可使用無線網路連線功能，每個人皆可使用自己的筆電連接投影機，「設定非常簡單，也不必將VGA線換接不同電腦，可直接由簡報者的筆電輪流切換，更能精確掌握時間及流程！」



Epson EB-905

- 高亮度/色彩亮度: 3000lm
- 6000小時超長效節能燈泡
- USB連線功能、內建16W喇叭
- 支援HDMI、麥克風輸入、USB隨身碟簡報
- 無線網路投影功能 (選購)

多元應用成為業務團隊絕佳幫手

葉陶聖表示，有時外出簡報，若場地不提供投影機，也會將Epson EB-905攜帶外出，他說：「當電源一開啟，只要朝向布幕，便可自動進行梯形修正，對我們這種常跑外面做簡報、或是在不同場地辦活動的業務團隊來說，能快速適應各種場地限制的投影機非常重要！」

除了簡報提案外，《遠見》也經常舉辦各種大型講座，會視場地狀況多裝設幾部投影機，布幕上可同時播放活動影片與流程介紹，過去都是用多台筆電來連接這些投影機，「現在用Epson EB-905，只要透過無線網路，一台電腦最多可連結4部投影機，可同時投影4個檔案，不需要切換畫面，真的很方便！」他也補充，Epson EB-905還能連接HDMI介面、區域網路（LAN）線路、USB隨身碟等，多元連結能力，足以適應各種使用環境。

對業務團隊來說，時間就是金錢，專業與效率才能贏得客戶的信賴。透過Epson EB-905，輕鬆讓《遠見》業務團隊的提案會議與活動效率都大提升！

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

部屬必須努力學習如何進言；主管則要盡力學習傾聽與回應，這兩者都是過去被忽視的。特別是部屬如何有效向上溝通，才是解決組織溝通問題的根本，也是人人必修的學問。

林文政
中央大學人力資源管理研究所副教授



溝通是主管或部屬的責任？

出席一個談領導議題的主管聯誼會，中場休息時，來自不同企業的與會者七嘴八舌、異口同聲地抱怨公司安排的主管溝通課程總是效果不彰。有人說：「溝通的結果只有讓部屬更加抗拒、心存懷疑。」另一位主管表示：「公司HR說，只要我們主管跟部屬做好溝通，員工離職和生產的問題就解決一大半了！」大夥附和，但又有一位主管說：「可是為什麼公司就只要求主管參加訓練？」大夥抒發挫折感後一哄而散，留下了一堆有關組織溝通的疑惑。

主管說、部屬聽，為何行不通？

管理大師彼得・杜拉克（Peter F. Drucker）曾說：「幾百年來，我們企圖嘗試『向下』溝通，然而不論我們如何努力，如何聰明地嘗試，卻還是行不通。」因為每當主管說出想要說的話後，就假設已經達成溝通，但事實上，主管只是在「表達想法」而已。杜拉克分析，向下溝通行不通的原因，主要有三：

1.通常主管總是從「我」到「你」的順序去想，但溝通如果不在「我們」之中，溝通就不存在了。

2.溝通總是帶著某種宣傳的意味，每次溝通都會令人感到懷疑，因此被拒絕、厭惡。在溝通的效果上，部屬完全沒有聽進任何事、改變任何行為，「所有宣傳的最終結果並非產生狂熱者，而是產生犬儒主義者（Cynicist，對組織與主管持懷疑與抱怨的人）。」

3.溝通總是造成要求，主管要求部屬變成某種人、做某些事，或相信某些道理。但如果溝通的目的在於「轉變」，則勢必要求部屬先放棄某些東西。一般說來，「除非訊息在部屬的價值中很重要，或有某種程度的重要性，否則溝通不會發生。」

因此，杜拉克對組織溝通下一個結論：溝通必須從接收者（即部屬）開始，而不是從發言者（即主管）開始，「向下溝通不能發生作用。只有在向上溝通已經成功建立之後，才能使用向下溝通。」因為「向下溝通只是一種反應（reaction），而不是行動（action），是一種回應（response），而不是開端（initiative）。」事實上，主管「可以向下傳達的只有命令，也就是事先安排的訊號」而已。

西方：向上溝通2原則

部屬有技巧地建立「向上溝通」管道，也有助於主管「向下溝通」所產生的效果。以下兩個原則能幫助工作者提升向上溝通的能力：

1.了解對方的期望：溝通最好從接收者所關切的地方開始，並著重他們的期望。因

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

導入叡揚資訊人資系統，凝聚內部作戰力

萬泰從心出發　靠「人」逆轉勝

效率、創新、顧客導向是金融業永續經營的三大金律，2010年萬泰銀行交出本業較去年同期成長達222%的亮眼成績單，宣示「從心出發」的全方位服務決心，期許為客戶帶來更多更好的金融服務。

「人才是關鍵！」萬泰銀行人力資源處資深副總經理陳昭如表示，在金融大環境快速變遷下，不但商品多樣化，服務多角化，還需要面臨金融法規的調整與同業挑戰，在這樣嚴峻考驗下，培育金融人才門檻不但提高，加上還要面對兩岸三地的搶人拔河戰，人資策略在企業裡就更顯重要。人力資源部門已從作業行政導向到管理諮詢，轉變成多功能服務策略部門。



萬泰銀行
人力資源處
資深副總經理
陳昭如

跳脫行政枷鎖　e化提升效率

在這樣的思維下，萬泰銀行在去年投資導入叡揚RADAR eHR人力資源管理系統，揮別紙本、高勞力的耗損，透過e化整合系統，降低行政繁雜度，增強選用育留之策略能量。

陳昭如指出，RADAR eHR人力資源管理系統從今年一月上線至今，的確讓人力資源相關行政作業的時效性、精準度往前推進一大步。舉例，以前要調查年紀30歲以下、五年年資的員工資料，需要寫一支專門程式才能因應，現在透過eHR，點指間就可輕鬆完成。而過去需花上一整天時間列印薪資單，eHR上線後，省下不少行政作業時間。

人資系統汰換 策略運籌帷幄

陳昭如說，從業務端來看，如何選用育留優秀員工，對順利推動銀行業務非常關鍵，而在人資管理系統建立後，有利人資部門能夠更迅速、精準地掌握人員的基本資料、核心職能、績效紀錄、生涯發展規畫，並提供給各部門做為重要參考，讓萬泰人才庫更加堅實。

「凝聚內部向心力，才是強化對外作戰能力的最佳能量」。過去萬泰全台員工難得相聚，現藉由RADAR eHR的「員工入口網」輪播公司活動照片，增加員工交流機會。像是今年母親節舉辦的『媽媽我最靚』活動，讓同仁的生活照有更多與別人分享的機會，踴躍程度超乎想像！

「員工入口網」 凝聚同仁心

陳昭如認為，eHR的「員工入口網」就是一個重要的內部溝通和行銷管道，RADAR eHR的系統經由HR團隊善加利用，讓公司大小的活動、重要公告、新聞稿等，透過圖像化如同臉書般的活潑方式呈現，提高員工參與感，這也是系統創造出來的附加價值。

「讓數字說話，並且讓單純的數字轉變成更有價值的資訊。」透過資料加值及系統模組的靈活運用，產生更有益於公司前瞻性策略規劃的資訊，從業務面、營運人力成本到人力發展等，讓決策者更有效地進行組織管理、發展及再造。

陳昭如表示，系統的選擇不在貴或品牌，能夠掌握經營法規環境、系統相容擴充性，及輔導團隊能否即時提供協助，才是選擇關鍵。

Radar 叡揚人力資源管理系統 http://www.gss.com.tw/hr/

在人資e化平台，RADAR人資系統能滿足企業在選、用、育、留四大管理流程上所需的自動化功能，配合企業人資策略的發展藍圖，提昇企業競爭力。

叡揚資訊聯絡專線：(02)2586-7890　轉125　高小姐

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

此，在向上溝通之前，部屬必須知道主管期望看到什麼、聽到什麼。只有那個時候，我們才知道溝通內容是否符合主管的期待，哪些部分會有用。

2.**分享共同經驗**：「大部分完美的溝通也許純粹是『分享共同的經驗』，不包含任何邏輯性。」蘇格拉底曾指出，「一個人應該根據他人擁有的經驗，與他人談話。」也就是說，與計程車司機說話，就該使用司機使用的語言，以此類推。

「對人們解釋術語沒甚麼用處，如果這些術語並不存在於他們的經驗中，他們就無法接收這些術語，因為超出他們的認知範圍。」與其對主管大談每件事的細節，不如先思索它對主管有什麼意義。

東方：向上溝通4技巧

即使杜拉克主張向上溝通的重要，但向上溝通卻極為困難。《韓非子》〈說難〉篇即在闡釋屬下往往有難言之隱。東漢的荀悅也根據這個議題，發表如下看法：

> 指責君王的過失，便有冒犯忤逆之罪；對君王勸勵教誨，則有「傲上」之譏；話說得很恰當，君王會因臣下勝過自己而感到被羞辱；言而不當，君王會因為這個「愚見」而看輕臣下；搶先將君王也認同的意見說出，則君王會怨恨臣下「奪己之明」；慢一拍講出君王也有同感的意見，君王會認為臣下不過是順從己意罷了；言而不盡，會被當作是另有隱情；竭力進言，會令人以為不知量力……。所以，臣下發言往往動則得咎，情形總不外是：利於上而不利於下；便於左則不便於右，以致臣下乾脆就不說了，下情常因此而無法上達。

儘管向上溝通或說服主管確實不易，但韓非子認為，臣下只要注意以下幾個溝通技巧，不要碰觸君王逆鱗（按：龍平時柔順易於親近，但龍的咽喉下長有約一尺的逆鱗，一旦碰觸它，龍就會暴怒殺人），便已成功一半了：

1.應著重在君王（即主管）最自豪的地方，同時還要消弭君王感到羞恥的痛處。

2.當君王產生了高貴的情操，而實際上卻做不到時，臣下（即部屬）就舉出他想做的事有何缺點、害處，不做反而好。

3.君王要誇耀自己的能力求表現時，臣下要做好幕僚的工作，對君王有所貢獻，但同時要表現出自己沒有什麼貢獻的樣子。

4.臣下進言的大意要無所拂逆，措詞用語無所摩擦冒犯，然後再盡力發揮自己的智慧與能力。

如果能掌握這些原則，就可讓君王對臣下親近不疑，臣下也才能暢所欲言。

反轉溝通的方向：部屬說、主管聽

過去組織往往過度重視向下溝通，而輕忽向上溝通。但誠如杜拉克所言，「溝通必須從接收者（部屬）開始，而不是從發言者（主管）開始」，因此傳統注重「向下」的溝通方式應該反轉。

然而，這並不表示主管不再需要說清楚、講明白；而是身為部屬，必須努力學習如何說話與進言；而身為主管，則要盡力學習如何傾聽與回應，這兩者都是過去公司在員工溝通訓練上被忽視的。特別是訓練部屬如何有效向上溝通、建言，這才是解決組織溝通問題的根本之一，也是組織中一門人人必修的學問。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



MT Promotion

來杯完美的咖啡
輕鬆閱讀，提升組織學習力

根據一項美國企業針對 CEO 的統計調查，有85%的決策，經過一段時間後都會變成是錯誤的決策，因為外在環境的變化太快！

隨著全球產業環境變化加劇，企業無不絞盡腦汁提升競爭力，以求在國際市場中佔有一席之地。美國學者彼得・聖吉（Peter M. Senge）提出了因應之道「企業應建立學習型組織，透過各種有效的途徑與具體措施，促使其成員養成終生學習的習慣，進而帶動組織的創新與進步。」

管理大師彼得・杜拉克（Peter Drucker）也強調，「未來的組織學習將取代經驗，變成組織中最重要的事，特別是系統化的學習。」在學習型組織中，共同願景是激發組織成員學習的動力源泉，而團體是最基本的學習單位，唯有促進團隊成員的交流溝通、共享知識，才能在組織內創造和發展學習氣氛。

一般常見的方式即是舉辦企業讀書會，但一個好的讀書會必須與企業價值觀、願景緊密結合。讀書會不但可以成為一個溝通的平台，也是一個教育的平台。不定期透過外部講師導讀或舉辦相關主題活動，會讓讀書會成員感受到不同的刺激，從而激發出閱讀的樂趣，對於推動讀書會將會有意想不到的效果。

讀書會必須要有「討論與分享」，討論比較偏向知識、觀念和想法上的探討；分享則是經驗的交流。尤其當企業希望以讀書會來提升某些績效，或建立共識、學習新的知識時；就不能只有純粹知識的討論，必須加入分享，才能有採取行動的動力。

專業形象，完美呈現

除了相互欣賞、彼此激勵、包容以外，要引發大家討論，還必須營造適當氣氛； *Nespresso* 商用咖啡系統（Business Coffee Solution），正是讓大家感覺輕鬆自在並能增進分享效率的優質首選。

這是一套結合簡單操作的各式專業時尚咖啡機，搭配能滿足挑剔口感的八種精選頂級咖啡膠囊，為各種商用空間個別規劃最適化專屬設備的服務，備受眾多企業用戶的推崇。來自瑞士藝術工藝所包裝的時尚外型，更凸顯每個微小細節都力求完美的企業形象。

只要三十秒，簡單一個按鈕，在十九個大氣壓力的萃取下，就能立即沖泡出一杯香氣滿溢、口感完美的義式濃縮咖啡。員工不用走出辦公室，即能享受到一杯好咖啡。無論是會議中或工作告一段落的休息片刻裡，團隊成員們一面品嚐完美咖啡，一面溝通彼此想法，自然地營造出輕鬆的溝通氣氛，讓團隊關係更緊密。

Nespresso 並推出企業用戶提案，可依據各類型和規模的企業需要，提供客製化服務。無論是中小型企業、大型跨國企業、高級飯店和餐廳、貴賓服務中心， *Nespresso* 都能滿足不同的咖啡需求。





巨唐股份有限公司

www.greatlong.com.tw/nespresso/professional

台北(02)2959-1061　新竹(03)556-5532
台中(04)2426-7388　高雄(07)732-7767

NESPRESSO®
Coffee, body and soul

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

智慧供應鏈，重塑企業獲利力

台灣引以為傲的科技製造業，在進軍全球舞台的路上，受到國際市場嚴苛的考驗：品牌大廠庫存失準時有所聞，ODM/OEM毛利持續下探，營收與獲利不成正比。過去二十年台灣靠著彈性供應鏈管理與產業群聚效益打造了科技之島的美名，但在全球化競爭中是否還能保有優勢？

近年來經濟環境變動劇烈，今年僅前三季就發生了北非與中東的茉莉花革命、日本三一大地震、歐債危機、美債危機與全球股災，影響全球消費趨勢與市場需求甚鉅。今年台股超級法說月顯示，全球法人不僅關注美債危機的衝擊，更關心電子業因日本強震後大量拉貨，大舉搶零件造成庫存水位過高，在第三季旺季不旺的預期下可能因庫存調整帶來負面影響。

「庫存管理，這些年持續困擾著台灣企業；」台灣IBM公司軟體事業處總經理蕭丁瑞觀察，「市場需求一變，整個產業鏈就像甩鞭子，越後端產業影響幅度越大，對OEM、ODM原本就不高的毛利是雪上加霜。」

蕭丁瑞於1999年率產業之先將產品生命週期管理(Product Lifecycle Management, PLM)引進台灣，對於產業供應鏈管理有獨到觀察。他分析，國內產業架構以水平整合的聚落為主，好處是彈性大、選擇多。以筆電為例，順著中山高往南走，從台北到新竹就可以買齊所有零組件。供應鏈有變動，一個小時內就可以召集相關廠商找到解決之道，這是台灣獨有的機動性。



聚落式供應鏈，無法支撐台商全球布局？

然而當國內企業開始布局全球，以往的聚落優勢將難以持續。過去產業處於成長期，供應鏈管理問題會被獲利所掩蓋。然而從2008年開始，全球消費需求降低，營收與獲利都受到嚴重考驗，供應鏈的問題也浮上檯面：

產品週期縮短：顧客喜好瞬息萬變，產品推陳出新頻率越來越高。若未能精準預測需求、掌握銷售進度，極可能會造成損失。

少量多樣生產：客製化、個性化的產品需求高，供應鏈管理的複雜度也倍增。預測失準不僅讓成本增加，也可能造成呆料損失。

產業生態改變：智慧型手機讓國際電信巨人NOKIA黯淡無光，平板電腦令小筆電風光盡失。破壞式創新的

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

產品隨時可能衝擊市場！

可視性不足：供應鏈中存在許多提升價值、降低成本的可能性，唯有提高供應鏈可視性(visibility)，才能創造優化價值。

根據統計，全球企業每年庫存損失造成的浪費高達930億美金，而因庫存管理不良、決策不佳、績效不彰所造成的損失更高達全球GPD 28%！改善供應鏈管理與庫存管理，能讓資源獲得充分運用，有效提升獲利空間。國內產業亟須提高供應鏈能見度、增加反應速度，轉型升級為「智慧供應鏈」。

提高能見度，從需求預測做起

蕭丁瑞分析，「智慧供應鏈」能見度提升不僅限於庫存與運況，還要加入「需求能見度」的管理能力。需求是整個供應鏈的源頭，若能透過滾動式的銷售預測來提升需求能見度，供應鏈運作就越有效率，許多績效不彰的問題也會迎刃而解。

以某3C品牌大廠為例，其主要銷售對象為全球各地的通路商，為了提升供應鏈效率、降低庫存，該品牌正在建立一套能夠結合市場行銷資料、歷史數據與通路商資訊的滾動銷售分析系統，與供應鏈管理平台進行整合，以精準的需求預測為起點，將整條供應鏈優化校準、提升效率。

提升反應力，為決策加值

產品快速推陳出新，造成整條供應鏈的時間都被壓縮，企業常要在有限時間內做出關鍵決定。「老闆們老是在火線上做決定，這筆單，接還是不接？各家訂單怎麼安排，對公司最有效益？」蕭丁瑞表示。

一般來說，企業接到訂單需求後，要經過內部資料計算、供應商與產能確認，關關核可後才能給客戶回覆，平均約費時五天。但許多訂單或變動需求必須在短時間內答覆，若未能仔細評估，硬著頭皮接下後才發現這筆訂單根本無法帶來利潤，反而排擠其他有利潤的訂單，豈不是徒呼負負？



台灣IBM公司
軟體事業處總經理
蕭丁瑞

在智慧供應鏈的管理平台上，這些可行性評估、多情境模擬的運算僅需數分鐘即可完成，可立即算出供應鏈變動帶來的效益與衝擊，以利決策者做出最有效益的決定。回覆客戶的時程從五天縮短到兩天內，不僅客戶滿意度提高，也增加了回應商機的速度與效率。

國內光電大廠導入智慧供應鏈解決方案後，大幅減少了供應鏈效率低落帶來浪費，其投資報酬率竟高達1000%！

智慧供應鏈，為產業加分

台灣產業要立足全球，已經無法再依賴過去引以為傲的聚落式供應鏈管理。最前端的組裝廠、品牌廠肩負著產業鏈平衡的責任，其銷售預測越精準，越能降低供應鏈庫存負擔、提升整體產業獲利能力。打造智慧供應鏈以提升獲利能力，已經是台灣製造業刻不容緩的任務。

請立即上網搜尋 智慧商務 搜尋

或上**www.ibm.com/tw**查詢，亦可撥打**0800-016-888**按**1**由專人為您服務。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



1 日經《Associé》封面故事：工作者必讀

Globish：用英文溝通，1500個單字就夠！

英語不夠好，工作上偏偏要用到，怎樣才能快速上手？不妨試試專門針對母語非英語族群所設計的簡易英語：Globish（Globe+English）。日本Globish人才開發理事長白崎善宏強調，從國際商業的角度來看，英語並非一門學問，而是一種溝通工具；與其講究用詞完美，更重要的是能正確傳達。從這個觀點出發的Globish，具有三大特點：

1.只要背1500個基本單字：只要熟習這些日常生活與工作常用的字彙及其衍生字，就可以涵蓋商業對話八成以上的內容。如果遇到較難的字，便可以換句話說；比如my nephew（我的姪子），則可以用the son of my brother（我哥的兒子）代替。

2.使用「主語（S.）＋動詞（V.）」的簡單句型：捨棄諸如被動語法、假設語法、子句等較高深的文法，盡可能使用直述句，明確說明「是誰」「做了什麼」，像是The workmen cleaned the streets in the morning.（工作人員早晨打掃了馬路），而不說The streets were cleaned in the morning.（馬路早晨被清掃過了）。

3.留心文化差異，以肢體語言強化傳達：使用Globish時，最好搭配肢體語言、不厭其煩地反覆說明，確保對方完全理解。對談時切記少用笑話（joke），避免由於文化差異造成誤會。（編譯・整理／謝明哉）



發行日 2011.08.16
出版社 日經BP社

2《The 21》封面故事：工作者必讀

公開問題，才能集眾人智慧解決問題

歷經日本東北震災、台灣塑化劑風波、挪威恐怖攻擊等公安事件，對全世界來說，今年並非平靜的一年；但正因如此，面對變局，經理人應該如何培養自己的「問題解決力」，也成為值得省思的議題。

知名管理顧問山本真司說，許多客戶找上他，都是因為公司的問題多到無法解決。「但無論成本、市占率、人事等種種問題背後，都有一個根本的核心原因，」他強調，解決問題時，一定要保持「Simple & Smart」的原則，一旦覺得問題錯綜複雜，便會因為難以下手而拖延時間，所以，「如果只能用一句話來敘述眼前的難題，你第一個說出口的，就是應該最先解決的問題。」

「有心解決問題的話，就不要隱瞞實情，」日本網路金融集團SBI Holdings執行長北尾吉孝指出，在問題發生當下，許多管理者常選擇三緘其口，以為埋頭苦幹就能解決問題，但這正是解決問題的大忌。「福島核災就是因為菅直人政府怕事、過度自信，才會錯過尋求幫助的最佳時機，」他認為，沒有人可以靠自己解決問題，讓問題公諸於世、集眾人之智合力解決，才是正確做法。（編譯・整理／郭子苓）



發行日 2011.06.10
出版社 PHP研究所

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

3《Newsweek日本版》封面故事：團隊領導者必讀

團隊致勝祕訣：積小成大，贏成習慣

日本女子足球隊爆冷門拿下2011年世界盃冠軍，振奮全日本。《Newsweek日本版》邀請前奇異（GE）執行長傑克・威爾許（Jack Welch）夫婦，解說致勝團隊的主管領導學：

1.直接給予部屬評價：缺乏回饋，明星員工會因為得不到認同而跳槽，中上人才會因為缺乏指示而迷惘，表現不佳的員工則是會繼續拖累他人。公開褒獎才能讓有潛力的員工建立自信，持續挑戰艱難任務；對不佳員工點清事實，才不會浪費對方人生。

2.作戰方案翔實：主管指示時，不能只用「增加市占率，贏過對手」等口號；唯有標明行動與前景，如「目前公司陷入困境，但若各位願意停止休假、提高效率，還是可能追過對手、重上軌道，也可獲得加薪」，才不會讓部屬無所適從。

3.坦率溝通：當團隊成員無法暢所欲言，不滿鬱積在心中，便會產生派閥，冷眼等待別人出錯，使團隊江河日下。要營造坦率溝通的環境，主管應公開力挺接下困難挑戰的部屬，讓對方即使面對失敗也不擔心，提高合作的默契。

4.慶祝成功：「每次小成功都慶祝一下，會導向巨大勝利」是許多主管不知道成功祕訣。當同仁記住勝利的歡愉滋味，為了再度體驗（或不想失去）這種快樂，將會展現最大的努力，迎向下次成功。

（編譯・整理／謝明彧）



發行日 2011.08.13
出版社 阪急コミュニケーションズ

4《Fast Company》特別報導：行銷人員必讀

「eBay救星」亞伯拉罕：電腦關機後，購物體驗才開始

2010年12月，eBay執行長約翰・多納霍（John Donahoe）宣布購併在地購物搜尋引擎Milo；這筆7500萬美元的交易，普遍被視為eBay決心重整旗鼓、迎戰強敵Amazon的關鍵戰略之一。而這一年，被多納霍視為「eBay救星」的Milo創辦人傑克・亞伯拉罕（Jack Abraham），只有24歲。

一如「典型」的矽谷發跡史，亞伯拉罕在2008年自華頓商學院休學，創立Milo；只是，和其他網路創業家不同的是，比起雲端上的消費行為，他更在乎消費者關掉電腦後的購物體驗。亞伯拉罕認為，在網路購物的世界裡，搜尋、比價也許只是幾分鐘的事情，「但是，如果你想知道附近哪家店能買到最便宜的Marc Jacobs Kitty包，則可能要花上幾百、幾千倍的時間。」因此，透過Milo的搜尋引擎與智慧型手機，亞伯拉罕讓消費者能隨時隨地掌握附近店家的庫存狀況和價格，聰明購物不費吹灰之力。

多納霍曾說：「eBay的失敗，是因為跟不上時代變化，不懂創新、也沒想過創新，」而收購Milo之舉，不但延展了eBay對購物的理解和想像，也為eBay在網路和實體購物之間搭起橋梁、帶來商機。（編譯・整理／郭子苓）



發行日 2011.07.22

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

5《training + development》封面故事：會議報告人必讀

用明確的數據，增加簡報說服力



發行日 2011.08.01

你是一名人力資源主管，正在說明由於過去半年的教育訓練課程，使得公司業績成長15%。此時，總經理問，「你確定是因為教育訓練，而不是其他因素（比方促銷活動）導致這樣的結果嗎？」你該怎麼回應呢？

一個良好的成果，通常是由許多不同的原因、做法或變數相互影響產生。假如要凸顯「教育訓練」能帶來的價值，人資主管就必須直接、且盡可能明確地指出「教育訓練」這個變數，能「賺進多少錢」或「提高收入的幾個百分比」等實效，才能說服老闆繼續以有限的資源，投資其他計畫或專案。

如何「獨立」（isolate）變數，並辨別其貢獻度，人資主管可以先從完整地、公正地蒐集各項數據資料開始。以上述例子來說，具體的做法就是先整理教育訓練「前」「中」「後」各時期的績效變化。接著，與業務員共同討論，「除了教育訓練之外，還有什麼因素使業績變好？比重大概多少？」交叉分析後，便能得到一張列有「要素與占比」的表單，比方說「教育訓練30%、新抽傭制度25%、促銷活動45%」等。

只要資料的來源可信可效，至少能獲得「此次業績成長，約有30%是來自『教育訓練』」的肯定結論，對於管理階層的經營決策將大有助益。（編譯・整理／陳立唐）

6《日經Trendy》報導：行銷人必讀

持續創新：40年黃金商品的長銷術



發行日 2011.08.04
出版社 日經BP社

你一定認得白色杯身上有紅色CUP NOODLE字樣的日清食品招牌杯麵、也認得在日本發揚光大的Mister Donut，更不會忘記綠色瓶身的碳酸飲料雪碧。今年，這些長青商品都要迎接40歲生日，它們暢銷的祕密是什麼？

1971年，日清首度推出附叉子的杯麵，定價100日圓。雖然價格比袋裝泡麵高，但日清在銀座強力促銷，並開發附熱水的自動販賣機，一舉打響名號。容器密封保持真空，運輸時不易損壞；杯口端的麵體密度較杯底低，解決麵容易泡爛的問題，都是商品推出時即引入的關鍵技術。

日清之後推出海鮮和咖哩口味，加上原有的招牌口味，形成支撐起泡麵事業的3根柱子。1980年代更推出迷你尺寸和大尺寸，因應不同消費者需求。在競爭白熱化的1990年代，商品線急速擴大，以求口味多樣化、持續提供新鮮感。2000年之後，注重健康取向的輕量杯誕生，還導入新技術，用塊狀肉全面取代碎肉。

已成為速食代名詞的麥當勞，也是1971年引進日本的品牌。它不斷推出商品增加期待感，光是2010年就推出26項新商品，讓客人每次點餐時，都有新商品可嘗鮮。2010年為止，麥當勞已改裝400家次世代店面，以具設計感、提供舒適用餐氣氛的訴求，往單店年營業額2億日圓的目標衝刺。

長銷商品的根基是品牌地位與值得信賴的品質，還要緊跟消費趨勢勇於創新，隨時給消費者驚喜。（編譯・整理／張玉琦）

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

7 《Forbes》科技報導：行銷主管必讀

憤怒鳥，向米老鼠與俄羅斯方塊學行銷



發行日 2011.07.18

由芬蘭羅威歐（Rovio）公司所開發的手機遊戲憤怒鳥（Angry Birds），從2009年12月公開發表後，全球至今已下載超過2億5000次，占據80餘國下載排行第一位，同時也推出數以萬計的周邊商品，獲得玩家的熱烈好評。

對於這個得來不易的成功，該公司行銷長彼得・維斯特貝卡（Peter Vesterbacka）表示，憤怒鳥是歷經8年的研發、51次的嘗試後才誕生。因此，在選擇行銷的策略與方法上，維斯特貝卡也顯得更加謹慎。

「我們採取『米老鼠』（Mickey Mouse）及『俄羅斯方塊』（Tetris）的行銷策略，」維斯特貝卡解釋，「米老鼠」不僅存在於螢光幕，它也跳出畫面變成衣飾、填充娃娃的主角，提高了曝光度；而「俄羅斯方塊」的特色，則橫跨許多不同主機平台，擴大產品打擊面。今年第一季，羅威歐的毛利高達2000萬美元，顯示雙重策略併用，更能創造收入。

另外，維斯特貝卡也慣用「影片」來行銷。推出後，為了配合遊戲的後續推銷活動，羅威歐在Youtube放上宣傳影片，引發不少迴響。最近他甚至打算賦予遊戲角色「個性」，聘請美國知名漫畫公司驚奇（Marvel）的前董事大衛・梅賽爾（David Maisel），協助製做第一部動畫電影，使該遊戲的形象更鮮明活潑，也更廣為人知。（編譯・整理／陳立唐）

8 《The Economist》專欄：中小企業必讀

外包市場近飽和，小額短期勝鉅額訂單



發行日 2011.07.30

「外包」無所不在，除了企業會將生產或服務交由外部廠商負責，你也能以時薪雇用專業的打掃阿姨來整理家務；令人驚訝的是，美國駐阿富汗的傭兵，甚至比正規部隊還多。但外包已近飽和，且糾紛不斷，迫使企業重新思考這項策略。

以2500萬美元以上商業外包契約為測量對象的TPI（Technology Partner International）指數，今年第2季數值較去年同期下滑18%，其中以美國萎縮50%最為嚴重。除了因為美國經濟衰退，更關鍵的原因是外包市場的飽和。

「外包」這個環節承受來自各方的壓力，其中又以製造業的狀況最明顯。當少數大車廠面對8000家嗷嗷待哺的零件廠，或OEM廠為贏得訂單割喉競爭，客戶就會向供應鏈砍價，導致供應商為降低成本不擇手段。

即使問題重重，但外包「降低成本、提高效率」的價值仍在，《經濟學人》不認為企業會立刻重新擁抱福特（Ford）車廠時代的垂直整合、一體化生產風格；但企業已開始調整外包的方式，不再把雞蛋放在少數幾個籃子裡，而是同時保有多個供應來源。實際的做法是捨棄長期固定外包，改走小額短期訂單，這也使得今年年約超過1億美元的鉅額訂單衰退了62%。（編譯・整理／張玉琦）

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

http://marshallgoldsmithlibrary.com/

馬歇爾・葛史密斯（Marshall Goldsmith）部落格：工作者必讀

「我就是這樣！」你是在做自己，還是害自己？



刊載日期 2011.07.11
原文標題 （Why You Should Change the Way You See Yourself）
馬歇爾・葛史密斯是著名顧問，著有《UP學》《經驗學習》等書，美國《商業周刊》稱他是史上最具影響力的領導力訓練家之一，曾與超過80位頂尖企業的執行長共事。

「沒辦法，我的個性就是這樣。」被迫要做自己不擅長的事情時，你曾經說過這句話嗎？小心，你如何看待自己，將會在無形中給自己設限。

葛史密斯在部落格提到，這種「自認是個什麼樣的人」的觀念，有時會成為工作者自我改善的絆腳石，即使是成功者也不例外。他觀察，成功者往往很清楚自己的優勢所在；但也因為這樣，他們更容易誤認為「有些小缺點無傷大雅」，即使嘗試去修正，還是會覺得「這不是我的作風」。

「做自己」有何不妥？葛史密斯舉例，一位CEO對員工說出的正面肯定，往往能夠激勵員工發揮更好的績效、產出更多對組織的助益。但如果這位CEO只會說：「我就是不喜歡做這種事。」就會削弱組織成長的動能。同理，工作者若拿「做自己」來自我設限，也會失去提升自己的好機會。

葛史密斯認為，當你每說一次「我就是這樣」，等於認同了自己會永遠維持現狀。因此，工作者若想邁向成功，當務之急是必須打破對「自我」認知的刻板印象。下次，當你又不自覺地說出這句話時，不妨提醒自己：你是唯一能改變看待自己方式的人；也只有你，才能決定自己未來的樣貌！（編譯・整理／蔡芳紜）

http://sethgodin.typepad.com/

賽斯・高汀（Seth Godin）部落格：行銷人員必讀

想爭取能見度？先從「做白工」開始



刊載日期 2011.07.30
原文標題 〈 "It Will Be Good Exposure" 〉
賽斯・高汀是行銷大師，著有《紫牛》《行銷人是大騙子》《低谷》等暢銷書。史丹佛大學MBA，曾任雅虎行銷副總裁、《Fast Company》專欄作家。他的部落格是全球點擊率最高的商業部落格。

如果你只是個沒沒無聞的工作者，如何讓客戶相信你能夠幫助他？答案是「先做再說」。即使費了九牛二虎之力，最後客戶卻另請高就，也不能放棄。

你心中不免質疑：「要成名，一定得做這麼多白工嗎？」對此，高汀的答案是肯定的。他解釋，「做白工」的意義在於，藉由「提供自己的專業幫助他人」的過程，逐步建立聲譽、增加曝光機會。工作者在人脈或聲譽尚未穩固前，只有透過「曝光」，才能讓更多人看到你、證明你的能力。

因此，你可能得在收到酬勞前，先做樣品、甚至全部完成。高汀舉例，如果你是個創作者，就得先在網路上寫許多文章、累積人氣，忍受作品無法立刻變現的寂寞，直到你成為靠寫書維生的專業作家為止。當然，不只是個人，許多企業也必須藉由提供免費的服務，來增加品牌的曝光量、提高能見度。

但有知名度，就一定賺得到錢嗎？並不盡然。高汀解釋，曝光要能奏效，還是必須回歸到「你的服務真的對客戶有幫助嗎？」否則就算能見度再高，也不會有人願意付費。（編譯・整理／蔡芳紜）

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

成效祕技

4步驟做到當責管理，任務不出錯，做對又做好

通常我們只在事情出錯的時候才問誰該負責：誰該為金融海嘯負責？誰該為歐元區國家債台高築負責？誰該為美國股市崩盤負責？羅傑・康納斯（Roger Connors）和湯姆・史密斯（Tom Smith）在《從負責到當責》書中指出，當責（Accountability）是在**事情出錯之前**，就讓自己和他人為成果負起責任，繼而產生力量，給成果帶來正面影響。

從「追究責任」轉換成「我能多做什麼」

書中提到，想採取當責管理、在事前解決問題的經理人，首先要避免抱持「當其他人無法執行工作時，必然表示那些人有問題」的態度（兩位作者稱此為當責謬誤（Accountability Fallacy）），而把心態調整為「在任何情況下，人們都會盡力達成我的期望」（亦即對事採取當責假設（Accountability Assumption））。因此，當管理者覺得其他人讓你失望，應該把問題轉換成「我怎麼會讓事情變成這樣？」，在問句裡加上「我」，會把檢討的重心從究責，轉移到尋找自己可以多做什麼，進而改善現況。

一旦管理者認知到「問題的發生通常跟自己有關」，接受當責真相（Accountability Truth）後，便可依循「設定期望4步驟」，將當責的觀念落實於管理流程，與團隊一起把事情做對、做好：

4步驟設定期望，確保執行不出狀況

1.形成期望：有效的期望，應陳述「你（個人或組織）**想要達成什麼事？」**可利用「FORM法則」檢視期望是否有效：可建構的（Framable）、可達成的（Obtainable）、可複述的（Repeatable）、可測量的（Measurable）。

假設我們設定期望「地區營業額成長3000萬元」，應該先檢視營業額成長是否符合公司願景與策略？期望鏈上的人有能力達成這個目標嗎？期望是否夠簡單明瞭到能清楚地傳達給別人？你能否量化目標以進行追蹤？透過FORM法則，可能會將原先的期望修正成「地區總營業額成長3000萬元，每家分店營業額要成長300萬元，以每周營業數字來測量進程。」

接著，列出能夠幫助你完成期望的相關人士，包括上司、部屬、同事、供應商等等，從期望的源起之處到幫助你完成期望的人，包含你自己在內，形成一條期望鏈。有意識地管理期望鏈，可幫助形成較佳成果。

2.溝通期望：讓人們明白期望是什麼，為何需要執行以取得成果。

舊有的管理風格偏向「命令與控制」，也就是只講出何事和何時（What-When）。但這只

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

能讓事情有做，做完而已，無法激勵人們盡心盡力地達成期望。

因此，管理者溝通期望時，應先說服對方「為何要做此事」，說明目標和完成時限如何攸關他們的個人利害。說明「為何」時，你應該為特定聽眾量身打造，遣詞用句簡單明瞭，態度誠實坦率，並且說清楚期望在公司的大方向中扮演什麼角色，也就是從「何事—何時」模式變成「為何—何事—何時」（Why-What-When）。

3.校準期望：確保期望鏈上的每一個人都對準期望。

校準的層次分成完全校準和順從。順從是當大家朝同一方向前進，不是因為他們同意前進的方向，只是他們認為順從大家對自己最有利。順從雖然可以讓「手和腳」移動，卻無法激發成功所需投入的「心靈和頭腦」。達到完全校準層次、投入心靈和頭腦的人，不會只滿足工作的基本要求，還會把事情做對、做好。

校準期望的評估標準包括，對方是否完全了解期望，對方是否認為自己可以達成期望，對方是否認為緣由有足夠的說服力，以及期望是否在策略上符合組織目標。

進行校準對話時，你需要去了解人們的疑慮，勸說人們在這項工作上投入「心靈和頭腦」。而且你需要不斷對話來診斷是否已經校準，試著在每次會議中加入校準檢查，不只是詢問對方事情的進度。

4.檢視期望：評估進展，確保持續校準。

檢視通常帶有發現缺陷的意涵，但當責管理其實是要讓人們為他們「做對」的事情當責，而不是做錯的部分。檢視期望時，你應該傾聽人們的聲音，觀察他們是否校準並投入期望。檢視也包括具體化衡量成果的工具，幫助你積極投入，了解現狀。做得好，檢視期望可以建立信任，提高士氣，成功的可能性就會提高。（本文取材自《從負責到當責》，經濟新潮社出版。整理／張玉琦）

當責管理：在出錯前就解決問題【附圖】



（資料來源：《從負責到當責》，經濟新潮社出版）

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

人脈經營祕技

3個人脈經營技巧，陌生人也能變貴人

仔細數數，從踏入職場至今，你收過多少名片？其中，真正稱得上「人脈」的，又有多少？在公關業服務超過13年的光鹽公關媒體總監吳子平指出，在職場上，交換名片的確是建立人際關係的第一步；但是，收下名片後，如何讓萍水相逢的陌生人成為你的貴人，才是職場社交最困難的起點。

在《偷窺公關女王的人脈筆記》裡，吳子平提出3點人脈經營技巧，讓你有禮地留下好印象、自然地拉進彼此距離：

1.談話時公私不分，做真正的朋友：

很多人強調在職場上必須「公私分明」，但吳子平卻認為，若你只把對方當成工作上的朋友，彼此也就會僅止於公事上的往來；而一旦某方職位異動，基於功利目的建立起的脆弱友誼，便很難持續維繫。因此她建議，彼此在聊完公事後，可以順道聊聊對方感興趣的私事（如小孩、寵物等，但要避免私密話題），藉以得知對方的喜好與個性，自然融入對方的生活圈，並在必要時，提供對方私下的協助，彼此的友誼就不會隨著合作關係結束而告終。

2.避免是非題，讓對方無從拒絕：

在彼此相識後，若想從「點頭之交」進展成「朋友」，最好能將對方約出來私下見面，才能進一步建立關係。只是，該如何才能輕鬆、自然地向對方提出邀約？

吳子平建議，在詢問時千萬不要使用「我請你吃飯好嗎？」的是非題，因為封閉式的問題容易讓對方一口回絕；相較之下，透過「你喜歡吃什麼？」「中式或西式？」「我也很喜歡吃火鍋！那你何時有空？」「下周可以嗎？星期幾比較好？」等選擇題，讓對方在引導下接續回答，便能提高邀約的成功率。

3.適當使用電子通訊，維持最剛好的距離：

除了電話和e-mail，有時我們還能利用簡訊、Facebook和MSN與對方聯繫。不過，若沒有拿捏好電子通訊的分際，非但無法達到增進情誼的目的，更可能為自己扣分。對於使用簡訊、Facebook和MSN時該如何拿捏分寸，吳子平提出【附表】中的幾項建議。（本文取材自《偷窺公關女王的人脈筆記》，三采文化出版。整理／郭子苓）

掌握溝通分際，用電子通訊增進情誼【附表】

	MSN	手機簡訊	Facebook
使用方式	長話短說，上班時以公事為主。	以公事為主。訊息內容量身訂作、具備獨特性。	留意對方的動態更新，偶爾回應或按「讚」。
注意事項	不要使用過多的表情符號，並避免使用注音文。	勿傳罐頭簡訊。	• 避免傳送遊戲或測驗邀請。 • 切勿擅自將對方的朋友加為自己的朋友。

（資料來源：《偷窺公關女王的人脈筆記》，三采文化出版）

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

說服祕技

溝通不良、說服不了？4招說個好故事，更快打動人心

你曾經害怕別人覺得你說話無聊嗎？當你試圖說服他人，曾經面臨無法使對方妥協的窘境嗎？

擔任過好萊塢電影《蝙蝠俠》製片、現任曼德勒娛樂集團CEO的彼得・古柏（Peter Guber）在著作《會說才會贏》中提到，企業人若能像電影人一樣，懂得說故事的技巧，就等於多一項說服顧客、部屬、合作夥伴的利器。因為，當你的溝通對象不肯妥協時，「故事」能夠帶他跳離現實，從不同的場景思考相同的概念，只要在故事中包裹這個概念，一旦聽眾（溝通對象）被故事打動，也會同時被這個概念說服。

如何設計一則好故事？古柏提到以下4個重點：

1.掌握基本元素：

古柏認為，**好故事必須具備3個要素：挑戰、奮鬥、解決**。先塑造一個充滿挑戰的情境，使聽眾融入、將自我投射至故事中；其次，敘述主角努力克服萬難的行為；最後，聽眾得知主角如何解決問題、受到感召，才能有效說服他改變原先的想法。

2.界定目標：

除了把故事說好，你還必須說對的故事。故事的對錯取決於目標聽眾是誰。因此，在構思故事前，要**先釐清「聽眾容易對什麼有共鳴」和「我希望聽眾聽完故事後有何啟發」**，在思考時，要盡量了解聽眾的價值觀和關心的事物，才能從最容易打破心防的角度切入，說出最有力的故事。

3.創造英雄：

故事動人與否的關鍵在於，能否讓聽眾相信故事裡的情境，並且思考：「如果這事發生在我身上，我會怎麼做？」因此，說故事者必須塑造一個英雄角色，讓他帶領聽眾一起經歷故事中「挑戰、奮鬥、解決」的過程，認同英雄角色的選擇，隨之融入故事。

選擇英雄時，必須先回歸故事想達成的目的。如果目的是要取信於聽故事的人，則英雄就是說故事者本身；如果希望聽眾聽完你說的話後能有所行動，那英雄就必須由對方擔綱；此外，英雄更可以是一群人、一家企業、一個品牌，端看你的目的而定。

4.意外的元素：

故事要吸引人，不一定要靠刺激的情節，但一定要出人意料。因為，人會下意識地就現有資訊，預期事情走向，若走向符合預期，故事就會無趣；若超乎常理，故事發展就值得期待。所以，無論設計主角特質或塑造挑戰，都必須超出常理。舉例來說，如果故事主角是一匹狼，你的聽眾就會預期狼吃肉，但是當故事中的狼決定放棄獵殺、吃草維生，觀眾自然能聚精會神，期待這隻狼接下來要經歷的挑戰、奮鬥、解決。

（本文取材自《會說才會贏》，時報出版。整理／蔡芳紜）

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

人資祕技

6階段發揮人資影響力，從庶務處理者晉升問題解決者

對許多人資人員來說，日常工作似乎就是各種行政瑣事，在組織中毫無影響力。管理大師瑞姆·夏藍（Ram Charan）與曾被評為全美最佳人資長的奇異（GE）前資深總裁比爾·康納提（Bill Conaty）在合著的《決勝人才力》一書中表示，人資人員只要能用更積極的角度看待自身角色，就能發揮影響力，晉升組織與高層不可或缺的高效能業務夥伴：

1.了解公司的業務與產業動態：人資主管除了自身專業，還必須了解執行長與業務高層日常面對的議題與挑戰，若能將時間有效分配在能夠確實影響業務成績的人事議題上，意見才會更被公司重視。

2.以公司業務為核心，擬定人資願景與策略：新措施若對業績毫無影響，就是沒有益處的作業。例如有家公司的績效考核表格長達14頁，讓每位主管和接受考核的員工頭痛不已，兩位作者以商業用語取代人資用語，將表格縮短為兩頁，讓其變得更實用而有價值，這才是人資部門真正該做的事。

3.解決問題，不只是指出問題：許多人資主管認為自己的角色是發現問題，然後將問題轉交給業務領導人去解決。但康納提強調，人資的真正價值應該是減輕高層主管的負擔，而不是讓其處理更多問題。康納提除了讓執行長知道自己正在處理哪些留才、升遷、薪酬或員工不當行為等重要問題，也會盡其所能地在自身職權範圍內解決，而不勞駕執行長介入。

4.做事認真，但做人輕鬆點：在企業中人資部常常被視為公平的最終仲裁者，負責平衡業務需求與員工權益。因此人資主管最好能保持幽默感，在脾氣暴躁的其他部門主管面前，保持冷靜、穩定局面、安撫人心。「誰都知道執行長不缺讓他煩惱的員工，你應該減輕他的負擔，」康納提強調。

5.保持獨立判斷與自信心，必要時勇敢質疑組織的做法：執行長並非永不出錯，因此人資主管必須審慎考慮什麼時候該站出來。例如1993年奇異曾在一件內部重大的誠信／法規遵循問題中懲處多名經理人，當時康納提卻力排眾議，反對一視同仁的懲罰，建議依照每人犯錯程度與過往貢獻給予不同懲處。最後，康納提的提案獲得通過，並讓組織對最終結果感到安心。

6.勿忘初衷：人資主管有義務在管理階層的要求與員工權益間維持平衡。不能被視為對執行長唯命是從，否則將在組織中失去信譽與客觀性，員工也將不再相信人資說的話。「永遠別忘了人資中的『人』，」康納提強調。（本文取材自《決勝人才力》，天下文化出版。整理／謝明彧）

QMAG.org



嵩贊油封工業董事長賴炯彰與其優秀團隊。

橡膠密封件產業－嵩贊油封工業股份有限公司

從單打獨鬥到群體合作

在企業中常常聽到「Team work」，只不過團結並不容易在競爭激烈的商場上執行。嵩贊油封與南崗工業區的油封業者，卻打破了這個規則，從不相往來到齊心協力創造商機，架構出完整的橡膠密封件供應網絡，也大幅提升台灣油封品牌鍵在國際上的能見度。

油封是封油用的機械元件，在與旋轉軸承相關的工業產品中佔有不可或缺的關鍵地位，廣泛應用於運輸工具、產業機械、電機、電子與航太等產業，台灣的油封產業，約可分成三個等級，一是較具規模的專業密封件製造廠，其次是以維修市場使用的油封製造為主，第三級則為員工少、模具開發能力有限的家庭式代工廠。

無論品質、創意，台灣橡膠密封件都有過人之處。只是品牌差異就決定了價格差異，也因此國外的橡膠密封件價格比台灣橡膠密封件產品高了三到五倍。尤其是近十年來面臨中國與印度廠商急起直追，更讓不少業者紛紛外移，逐漸喪失國際競爭力的危機。

整合供應鏈同步成長

成立於民國77年的嵩贊油封，台語名為「尚贊」，並直接取其音So Giant為英文公司名。嵩贊油封工業董事長賴炯彰表示，嵩贊為外銷導向的企業，外銷比率達90%以上，並致力自創品牌，藉以徹底擺脫過去油封界品牌抄襲日本的陰影。由於大環境的轉變，賴炯彰深知要在成本與價格上保持優勢，品牌與行銷絕對很重要，因此從2000年起即投入自家網站的建置，各部門各自寫網頁，推廣網路行銷，以自有品牌及ISO品質認證切入市場，在從進口商下切通路商獲取加倍利潤，來迴避廠商間競價的惡性循環等。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



透過橡膠密封件體系群聚輔導，嵩贊與油封同業化競爭為合作，架構出完整的油封供應網絡，共創台灣油封產品國際市場商機。

2008年是油封產業慘澹的一年。當年年初橡膠原物料價格飛漲、年中又遇到全球金融風暴，管理不佳的同業紛紛變相減薪甚至停工，這樣的狀況讓賴炯彰不斷思索未來要如何調整與應變。

「油封產業需有所精進，如此才能在越趨艱困的經營環境下生存。」在賴炯彰的領軍之下，以「嵩贊油封」為領頭羊，結合其供應體系的協力廠商力思突破，包括模具鑄造廠瑞星模具、鐵殼鑄造廠世竑工業、彈簧製造廠立全工業、加工廠紹琪實業、詠航、瑞峰、昇詮、祿易等企業；一齊參與政府舉辦的輔導計畫，以體系的方式創新價值，共同成長與學習。

賴炯彰說，透過這次的體系群聚合作，讓嵩贊油封得到兩大收穫：一是產業群聚的凝聚力量，二是透過第三者如輔導顧問的角度，透過專業找出自己的盲點。

經由顧問輔導後的一個重要創舉，就是替油封產業與供應鏈廠商製作共同網站。以往由於同業間彼此競爭，因此油封產業的運作封閉多於開放，沒有任何一家油封公司願意公布它的供應鏈廠商，導致協力廠商訂單多為現有客戶，很難突破接單狀況。透過專業顧問的居中協助為協力廠商架設聯合行銷網站，並進一步輔導各協力廠個別架設自有網頁，客戶可以清楚地從看到其供應鏈體系每一家廠商，增加商業的曝光度，製造多元接單機會。

架設共同行銷網站

「中心廠與協力進行垂直整合，台灣的油封產業才會更有競爭力。」賴炯彰說，以往油封業者總擔心協力廠商曝光，會遭到「挖腳」或要求競抬價格，事實上當聯合網站成立之後，客戶需要原料時，因為信賴嵩贊油封，不但沒出現直接向供應商購買原料的狀況，反而轉而委由嵩贊購買。此舉不但對協力廠商產生幫助，而客戶也會體認這是一個完整的供應鏈體系，因而產生連動效應，把業績同步反映在嵩贊的財報數字上。

此外，以往許多家庭式的協力廠商原本都沒有自家的網站，透過這次共同架設的網站，將自家工廠運作實況以文字與圖片，一一記錄下來放上網路，充分展現出協力廠商的努力與專業性。當廠商看見自己小規模的工廠也能擁有專屬的網頁，更加受到重視且產生參與感。

經過網站架設的另一個好處是，油封產品特色更為一目瞭然。賴炯彰說，在沒有網站前，嵩贊與客戶溝通時，用的是專業但生硬的2D圖做展示，客戶看了還是一頭霧水，溝通常產生歧見。賴炯彰採顧問的建議輔導，將油封剖面從2D平面圖改成3D立體圖，還能做360度的旋轉，將產品更加完整呈現，客戶一看就知道是什麼，訂單也隨之滾滾而來。

經過一年的努力與改善，嵩贊於2008 年創造佳績，不但業績逆勢成長11%，本來預期利潤會折損，卻意料之外創造EPS 3.45元之佳績。2009年，嵩贊更榮獲經濟部第12屆小巨人獎，賴炯彰把這份榮耀歸功於產業垂直群聚的整體效應，「這不單純只是一家公司自己的努力奮鬥，還包括整個供應鏈的協力廠商，以及同業的協助。」

同業間從競爭到合作

賴炯彰並稱讚參與政府輔導時，顧問團隊的策略運用；協助油封業者內外兼修，更上一層樓。舉例來說，台灣油封業者擅長實務操作，理論基礎較薄弱，輔導顧問每一兩個月就聘請與該產業相關的專家來演講、舉辦論壇或研討會；一方面吸收新知，另一方面可與國內外供應鏈廠商交流。其中不乏知名大廠的技術人員，無形中幫助台灣油封產業增加了宣傳與合作的機會。

在油封產業的上中下游業者齊心合作之下，以前各自坐在辦公室裡殺價搶訂單，現在則面對面坐下來，開始有了相互聯繫，也讓產業群聚從原先的垂直整合，拉向水平整合的方向。賴炯彰笑著說：「以前誰也不服誰，現在則不爭論誰是老大，而是以提升『台灣油封MIT品牌』為要，每一家油封廠放下身段、平起平坐，沒有誰是主角。」這樣的從垂直到水平群聚模式，為各產業聯盟豎立了一個極佳典範，也替台灣油封產業的未來，勾畫出無比美好前景！

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

查爾斯・韓第（Charles Handy）談組織文化4大類型

因應不同任務需求與目標，適時調整組織文化

為什麼有些企業能夠將重要的決策交給下屬，有些就無法做到？為什麼有些組織無須事事向上呈報，但有些就一定要？為什麼有些事在這家公司可以做，到了另外一家公司卻又不行呢？

雖然，我們可以用「這是各公司的規定」來解釋這些差異。不過，更深入的說法，是因為「組織文化」不同所造成。倫敦商學院（London Business School）組織行為學教授約翰・杭特（John Hunt）認為，組織文化是一種「可凝聚所有參與者的黏著劑，能給人們最真實的感受，賦予工作一定的意義。」

換言之，組織文化其實就代表「我們這裡做事的方法」，包括其經營理念、決策價值觀與歷史包袱，甚至是日常業務的要求和態度等，都會影響組織文化的形成與發展。而每個組織都會依據不同的「起始設定」（例如企業宗旨或目標），並在企業所能接受的條件範圍裡，盡可能地創造顧客最大的滿意度，與員工最多的成就感。

管理思想大師查爾斯・韓第（Charles Handy）針對多數企業「做事的方法」，歸納出「權力型」（power culture）、「角色型」（role culture）、「任務型」（task culture）、「個人型」（person culture）等4種組織文化性格。同時，韓第也以4位希臘神話中的人物，延伸解讀這4種不同的組織文化。

韓第強調，即使分成4種類型，不同組織文化彼此間的差異絕非壁壘分明，許多企業有時會同時融合兩種以上類型，以便因應不同的任務需求。

比如說，當「權力型」的組織規模開始擴大後，它可能就得引進「任務型」通用的績效監控系統，以掌握每個人的工作表現。此外，組織文化也非恆久不變，許多時候會因地、因時制宜，從而轉換成與以往完全不同的樣貌。

比如說，一旦「個人型」的組織面臨了市場危機（例如法律訴訟），就有可能會像「權力型」的企業一樣，選出一名強而有力的領導人出面解決。更重要的是，沒有任何一個組織文化優於另一個。韓第認為，不喜歡、不習慣、或不贊同某個組織文化，並不代表它是錯的、壞的、或沒有效率。在這種情況下，只是充分說明了該組織文化，已經不適合目前企業的發展方向和目標，所以才需要著手改正，使之再次與企業的規模、發展階段，以及內外在環境等條件相符。

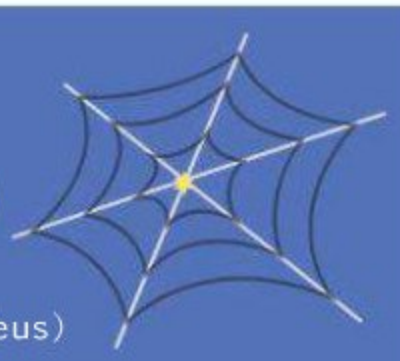
整理・撰文 / 陳立唐　編輯 / 陳清稱　審訂 / 丘宏昌（清華大學科技管理研究教授）

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

依企業「做事方法」，劃分4種組織文化

權力型文化 (power culture)



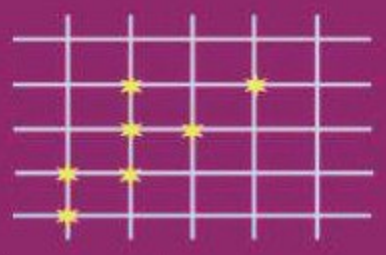
✶ **代表人物**：宙斯（Zeus）
✶ **代表圖形**：蜘蛛網
✶ **文化特色**：宙斯是眾神之王，集所有權力於一身，會不顧一切突破所有障礙。雖然有時衝動、任性，卻也因此充滿領導魅力。
擁有這類型文化的組織，其關鍵在於權力核心的「影響力」，即蜘蛛網的中心點，而離中心點愈遠，其重要性就愈弱。
✶ **優缺點**：這種文化最常出現在小型企業組織，他們擅於應付各種變動，並且能夠迅速做出決策。在這種類型文化的組織中，企業的中心人物（例如總經理、高階主管）事必躬親，徹底掌握公司或部門大小事，當問題發生之際，能夠馬上以直覺和經驗下判斷。
而最大的缺點則在於，由於凡事都需要從中央下達，對於想要試著做決策的部屬來說，會感到挫折無力。
而且，一旦缺少強力的領導人坐鎮，或無法再找到相似領導風格的接班人，組織就會瞬間陷入危機。

角色型文化 (role culture)



✶ **代表人物**：阿波羅（Apollo）
✶ **代表圖形**：神殿
✶ **文化特色**：對希臘人來說，神殿的「力」與「美」來自「梁柱」。每根梁柱均有其重要性，並突顯穩定踏實的價值。而神殿的負責人阿波羅，是「秩序」和「安全感」的守護者，只要加入神殿，幾乎可以確保一輩子的安定生活。
✶ **優缺點**：這是最常見、很傳統的一種組織文化，尤見於公家機關、或是超大型企業。神殿的每根柱子，代表組織的每一種功能，例如生產、行銷、人事、研發等。
同時，在企業中的每位員工，只要按照規定做好份內工作即可，至於協調或分配等工作，則交由結構頂端（神殿屋頂）的幹部處理。
缺點則是，企業容易將員工視為「機器的一部分」，不允許員工太有個性，以免破壞組織的整體性。另一方面，受到制式標準的束縛，此類型文化也難以面對劇烈的環境變遷。因此，當市場環境改變時，就必須設立跨部門的連絡小組，鞏固組織架構，否則神殿仍有坍塌的一天。

任務型文化 (task culture)



✶ **代表人物**：雅典娜（Athena）
✶ **代表圖形**：網
✶ **文化特色**：戰神雅典娜崇尚智慧，擁有紡織、農藝、藝術、甚至造船等專業知識，是一位善於解決問題，以及熱愛挑戰的航海先鋒。
✶ **優缺點**：反映在組織文化上，即「專家就是一切」。年齡、年資、與老闆的親密關係等，都不會抹煞才能、創意、知識的貢獻。因此，多半出現在以創新見長、或販售特殊專業的組織。
在網狀系統裡，每一個交叉點上，都代表一名工作者，橫向、縱向地互相支援，以專案團隊的作業為基礎，一同找出問題的最佳解答，適用於企業準備開拓新局時。
然而，如果公司發展趨於穩定，卻仍維持相同的文化模式，就必須支付大筆成本才能維持常態性運作，如此一來，就會拖累公司的發展。

個人型文化 (person culture)



✶ **代表人物**：戴奧尼塞斯（Dionysus）
✶ **代表圖形**：小星團
✶ **文化特色**：戴奧尼塞斯是酒神和歌神，主導存在主義的意識型態，認為只有自己才能夠為自己和這個世界負責。
✶ **優缺點**：此類型文化強調的是個人，而不是組織。
當一群具有才幹和技術的個人集結在一起，看起來就像一個個星體聚集而成的星團。即使最後有幾個星體離開，星團還是會維持原狀，原因就在於他們彼此之間並不互相依存。
這種類型的文化很少見，大致集中在專業群體，例如醫師、建築師、律師等。
雖然大家共處在同一屋簷下，但每個人都在做自己的事，也因此在管理上，必須經歷更多的協商和討論，才能達到溝通的效果。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

圖解企畫學14：構思解決方法與策略

魚骨圖、金字塔、K.J.法，找出銳利的企畫角度

在構思與製作企畫書前，盡管已經蒐集好所有的資料，但有時就是無法抓到解決問題的方法與策略，或是對某一事件停留在表層的現象分析，無法找出深入的觀點與結論。

這些問題有可能來自於企畫人員本身素質，或是目前所面臨的問題超出現有知識與技術所能處理的範圍，比如說，新商品銷售預測失準、人類盲目的投資行為與市場不可預測性等，這些因素都會增加風險發生的機率。

以金融產業為例，任何一位分析師都想要知道風險到底會不會發生？會發生在什麼時點？資金如何避險？將這些問題對應到現實環境中，所應思考的則是：在歐洲債務連環爆發與美國債信評等降級，發生二次經濟衰退危機的疑慮加深利空的大環境下，全球資金正在進行一場大挪移與重組，除了消極地尋找棲身的避風港之外，也隨時積極尋找下一個可以出擊的投資標的，只是這些投資標的與組合往往並不太容易尋得。

針對上述問題，並不是看了很多財經雜誌就可以解決，因為資訊貴在精不在多，也因此許多法人、分析師與投資大戶，都有專屬、不對外公開的資訊蒐集管道，再經過專業的分析與判斷，最後促成行動；而其中的關鍵就在於，是否能擁有健全的知識分支系統，形成一套可以論述的架構。

比如說，近期因為美國債務上限問題，導致黃金價格創下歷史新高價位，那麼你現在該

建立知識分支系統，迅速理解複雜問題

✱ 人類很多知識都以分支架構的形態存在



 製圖．撰文／王友龍 powerbase.wang@gmail.com

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

進場買黃金嗎？現在買到底是追高風險（以後會泡沫化，就像19世紀鬱金香投資熱潮與2000年網路泡沫化）或是還有逢低買進（以後還會上漲）的操作空間？想要回答這些問題，必須先行建構金融財經方面的知識系統，經由系統性的分析，要比依靠直覺判斷來得有效，更能減少誤判的機率。

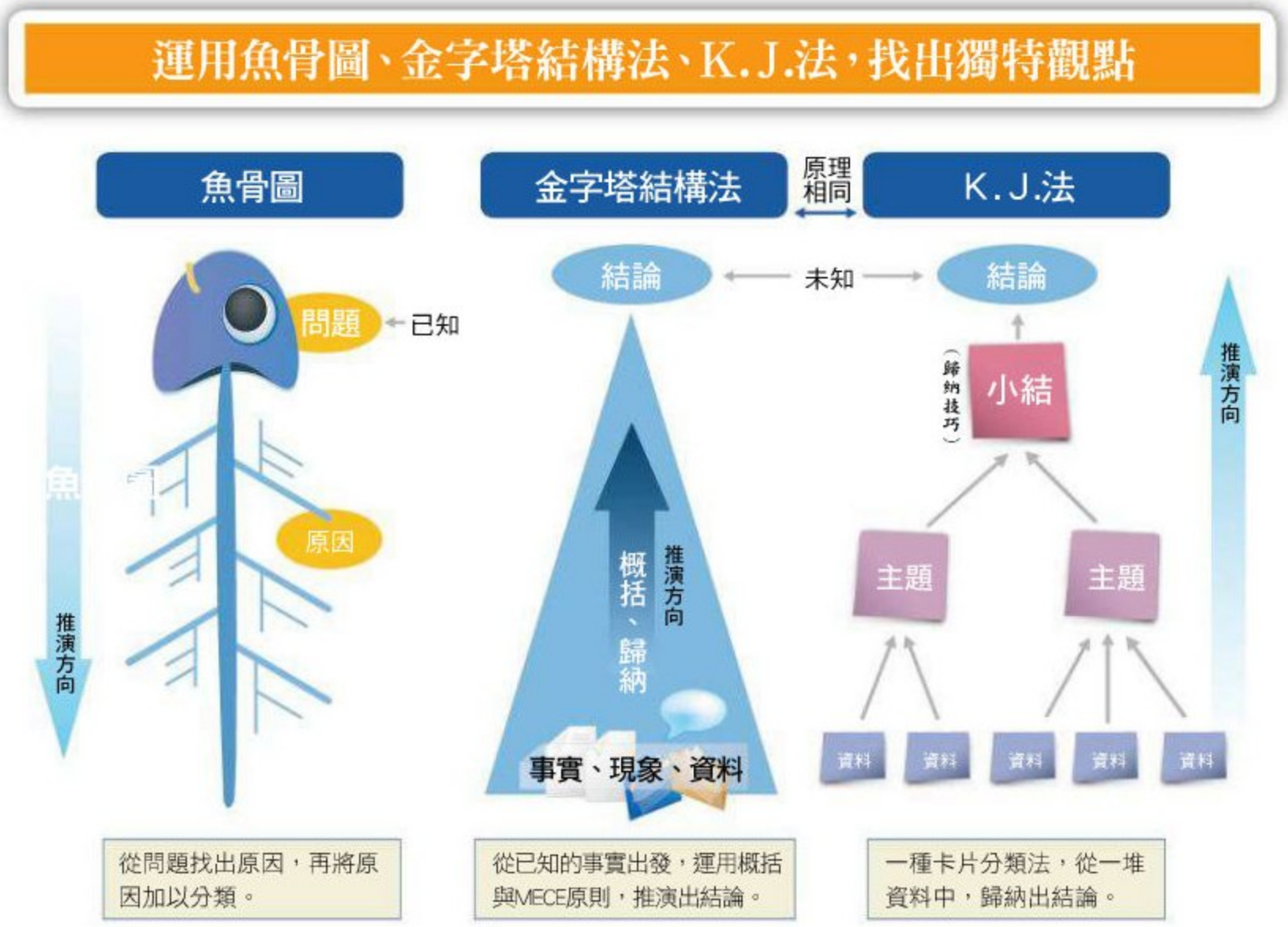
同樣地，撰寫企畫書前，也必須針對問題進行剖析，這時便可運用圖解思考的方法尋找出解答，以最常使用的「魚骨圖」「K.J.法」與「金字塔結構法」做比較，可以發現這三個工具都具有架構「分支系統」的特性。

1.K.J.法：在一大堆資料中，將同質性的資料集合起來成為群組，並分別給予不同的群組一個名稱（索引標題）與內容，接著，再將類似的群組集中，往上形成新的主題與說明內容，透過不斷地重複推演，最後歸納出結論。

2.金字塔結構法：從最底層的事實與資料出發，不斷運用概括、分類與MECE原則（彼此獨立，互無遺漏），最後形成結論與主張。

3.魚骨圖：先確定好問題或特定事件的定義，再往下尋找問題的原因，並將原因依關聯性與因果關係加以分類，再填入魚骨圖上。

進一步比較，不難發現「K.J.法」與「金字塔結構法」是針對未知的結論做推演，事前並不知道最後會得出什麼結論，因此關鍵在於「推演」的技巧（分類是其中一種技巧），難度較事前已知結論的「魚骨圖」來得高。企畫人員可依問題性質，選擇合適的方法，從事情表象中找出銳利的觀點。（作者王友能，現為專職圖解作家兼講師，e-mail:powerbase.wang@gmail.com）



QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

大膽嘗試、容許失敗，從生物演化學習企業成功之道

成功的背後，其實累積了無數的失敗，與生物學中「適者生存」的演化過程相似。失敗隨處可見，因為失敗乃成長之必須，不適應的企業被淘汰，成功者接手。

1970年代，生物學教授約翰．恩德勒（John Enlder）研究了委內瑞拉和千里達溪流中的孔雀魚。他發現以瀑布為區隔，下游的孔雀魚體色暗淡，但上游的孔雀魚則較鮮豔。恩德勒推論，因為上游沒有掠食者慈鯛，孔雀魚可以自由演化成鮮豔的求偶色，而下游的孔雀魚則適應危險的環境，演化出與環境相近的體色。

恩德勒進行一組實驗，他設置10個孔雀魚池，池底或有鵝卵石或有小礫石，有些池子放入慈鯛，有些放入較溫和的掠食者，有些完全沒有掠食者。

孔雀魚實驗證實了恩德勒的假設，危險的池子裡只有低調地模仿小石頭的孔雀魚存活；在較安全的池裡，孔雀魚則有斑斕的色彩。

不停地嘗試，順著成功經驗走

提姆．哈福特（Tim Harford）認為，孔雀魚求生指南和現代企業成功法則其實出乎意料地相近。我們可能以為自己是養魚的生物學教授，但其實個人或企業都是孔雀魚。某些企業在對的時間出現在對的地方，不用適應就活得很好，但卻有更多企業無法在第一次就掌握正確的求生策略。

在《適應：為何成功總始於失敗》（暫譯，原文書名「Adapt: Why Success Always Start with Failure」）中，哈福特指出，現代社會的複雜度已經遠超過我們想像，企業的生存難度遠比我們想像的高。調查指出，1912年全球最大的100家公司，有10家在10年內就垮了，接下來83年，一半以上消失了。在年輕、變動性高的產業，企業死亡率更高。失敗隨處可見，因為失敗乃成長之必須，不適應的企業被淘汰，成功者接手。

成功者的背後，其實累積了無數的失敗，生物學家會稱此為「適者生存」的演化。不過哈福特認為，複雜的問題其實不一定需要複雜的解法，反覆一個簡單的過程即可應付無窮的複雜問題：嘗試手邊幾種選項，刪除失敗者，複製成功者，也就是演化所談的變異（Variation）和選擇（Selection）。

雖然孔雀魚一生只有一種顏色，但企業可以視狀況隨時改變。把自己當成孔雀魚，企業可以同時嘗試池子色和復古圓點。關鍵在於，企業不該把自己當成一隻孔雀魚，而應該自視為一個孔雀魚物種：不停嘗試，然後順著成功的實驗走。

為何嘗試錯誤法（Trial and error），在沒有計畫、沒有先知，甚至在無意識的情況下，可有效產生解決方案？因為演化本來就是在不斷變動的世界裡尋找解答。生物學上的演化變異為突變和基因組合，選擇則是表現在成功繁殖的下一代。商業世界裡同樣有許多新點子在求生存，成功的點子被模仿與複製，演化的試誤法舞台隱隱然浮現。

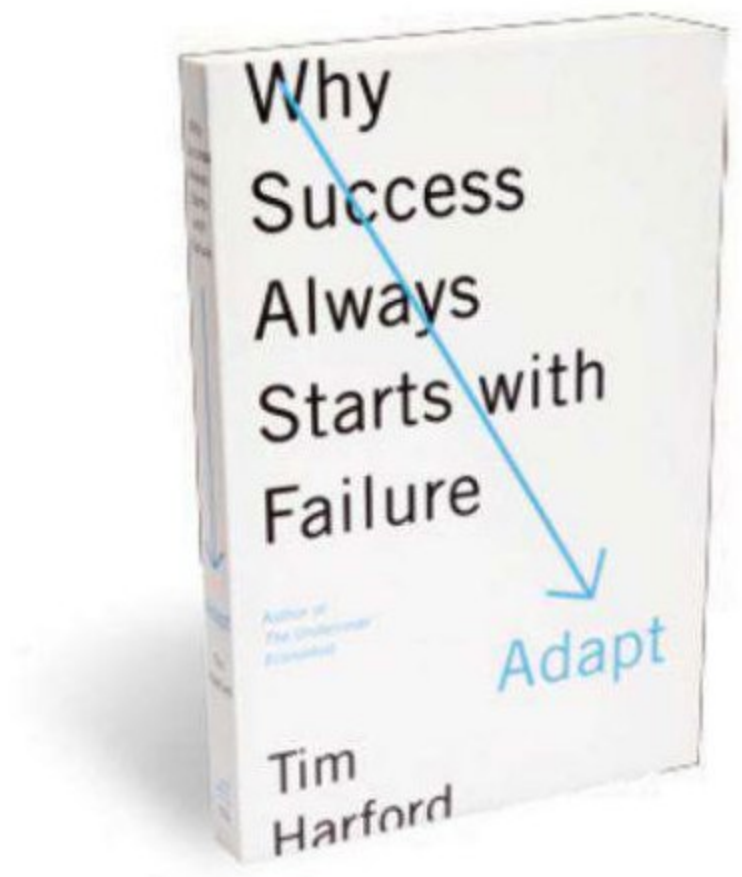
嘗試錯誤法3步驟，找出有效對策

因為我們總是假設決策者可睿智地解決問題，試誤法相當反直覺，甚至令人不快。不過哈福特認為，我們比自己想像中還要盲目。例如政府鮮少提出有效的經濟政策，競爭環境中的企業決策常沒有成

編譯．撰文 / 張玉琦 編輯 / 陳清稱 攝影 / 賀大新

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



《適應：為何成功總始於失敗》（暫譯）

英文書名：《Adapt：Why Success Always Starts with Failure》

作者：提姆・哈福特（Tim Harford）

英國《金融時報》專欄作家，闢有全球唯一經濟問題問答專欄。文章散見於《君子》（Esquire）雜誌、《富比士》（Forbes）雜誌、《連線》（Wired）雜誌、《華盛頓郵報》（Washington Post）和《紐約時報》（New York TImes）。著有《誰賺走了你的咖啡錢》（早安財經出版）和《誰賺走了你的薪水》（知識流出版）。曾獲2006年經濟新聞報導「巴斯謝特」（Bastiat Prize）獎。

出版社：Farrar, Straus and Giroux

ISBN：9780374533267

出版日期：2011年

效，甚至喊停重來。並且在企業慣性中，喜好標準化與大規模計畫的性格也常妨礙變異與實驗。

我們必須認知嘗試錯誤法，其實是極為有效的尋找對策過程，做法包括以下3個步驟：

1.變異：嘗試新做法，並預期接受失敗

許多成功的企業早已開始實行適應的原則。管理學大師蓋瑞・哈默爾（Gary Hamel）曾評論Google產品策略採行達爾文主義，推出盡可能多的產品，看哪項會活下來。Google副總裁瑪麗莎・梅爾（Marissa Mayer）亦表示，80%的Google產品會失敗，但那無關緊要，因為人們只會記得成功的產品。

換句話說，Google就是一群各自採用不同策略的孔雀魚。

2.失敗：控制在容許範圍內，創造安全失敗空間

Google的20%時間策略就是典型的安全失敗空間。每位員工可花20%工作時間從事自己有興趣的計畫。管理者提供發揮創意的平台，計畫能否開花結果端賴其他同事的加入，接著產品在Google實驗室讓使用者試用後才決定去留。

此原則不僅適用於科技公司，傳統產業（包括食品和修鞋業）其實也都選擇實行快速適應變異的原則。

高級有機超市品牌全食超市（Whole Food Market），是《財星》（Fortune）雜誌「最想在這家公司工作排行榜」的常客，公司每個營業據點都有數個自主性極高的小組，可自行決定商品特色、價格和行銷策略，不需要經過總公司同意。這使得實驗可立刻因應特定情況，而且可被控制在小範圍內。

英國的修鞋、配鑰匙連鎖品牌Timpson也同樣實行快速適應模式。董事長約翰・提姆森（John Timpson）每收購一家店面就撤掉該點的電子POS（Point-of-sale）系統，因為他認為電子POS系統雖然可讓總部向店面下指令，但卻反而會讓業務失去彈性，無法即時回應顧客需求。

3.選擇：認知失敗、得到回饋，複製成功實驗

全食超市和Timpson把遴選機制運用在人資上。全食超市的小組有成員遴選機制，每位新進成員都有4周試用期，4周後需獲得三分之二的同事投票同意，新進成員才能留下。Timpson也有效利用同儕效應，半數Timpson的員工來自員工推薦，也就是透過自己的員工來做篩選。

全食超市和Timpson的例子都指出，再好的電腦系統都無法取代現場經驗和即時反應變動。愈來愈多的企業開始去中心化，使組織扁平化，依業績表現獎賞資淺員工。這都是因為能夠快速適應環境變動的物種，較能存活。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

閱讀力：一流商業人的基本功、報酬率最高的自我投資

高效率

Part1 解決讀書5大困擾

1.架起尋書天線，解決「不會選書？」
2.80/20法則，解決「讀不快、讀不完？」
3.畫線筆記便利貼，解決「記不久，用不上？」
4.累積零碎時段，解決「忙到沒時間讀書？」
5.打造無雜訊時空，解決「讀不久、不專心？」

Part2 精進閱讀力3方法

速讀、耳讀、朗讀



QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

企畫 / 劉揚銘　採訪・撰文 / 《經理人月刊》編輯群　美術編輯 / 江書瑾　攝影 / 賀大新

閱讀術

Part3 管理書櫃3原則

多買捨得丟、依關連性排列、活用網路工具

Part4 閱讀達人的讀書祕技

礁溪老爺大酒店總經理 沈方正
台灣屈臣氏董事總經理 Krish Iyer
台灣愛普生影像事業部協理 黃志彬
博客來圖書部部經理 張靜如
聯勤公關董事總經理 何伶華
作家、人氣部落客 黃國華
東吳企管系兼任講師 黃嘉斌



「如果老是覺得『有空時再讀書』，那你就會老是抽不出時間；就是因為沒讀書，才會沒有時間。」

—《槓桿閱讀術》作者本田直之

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

兩年讀完100本，開始培養「讀書力」

站在巨人的肩膀上，用閱讀克服對未知的恐懼

工作太忙，抽不出時間讀書；想效法博學之士讀很多書，卻不知該讀什麼；好不容易挑到書，不是讀得太慢、沒效率，就是很難專心；讀完後又無法有效吸收，把內容轉換成自己的知識……在這個資訊爆炸、容易分心的網路時代，工作者都必須學會：如何讓閱讀產生效益？

「我是一個畏懼跟人接觸的人。很怕問人問題，也很怕去上課。每當碰上什麼不會的東西，我都覺得『沒關係，這世上總會有相關的書』，我習慣用讀書來解決工作裡某一技能的困難。」

「讀書能懂，這個能力使我不害怕，要是遇上什麼我不懂的，我就找書來看。」

「（我）幾乎所有的事情都是靠讀書學會的。」知名文化人、網路家庭（PChome Online）董事長詹宏志，曾經在接受大塊文化董事長郝明義訪談時說過上述的話。閱讀沒有時空限制，讀者完全可以自在掌控讀什麼、在哪裡讀；書本不會棄你不顧、更不會嘲笑你的問題淺薄；書的內容很少說錯，傳遞的知識比談話更有系統；而且，良師難尋，好書卻很多。

日本首富、Uniqlo創辦人柳井正則是這樣說道：「不讀書而能經營管理，令人難以置信。」經理人每天面臨各種難題，大至選擇經營策略的選擇、設計薪資結構；小到企畫案撰寫、辦公空間整理收納……都可以從書中自己找解答。

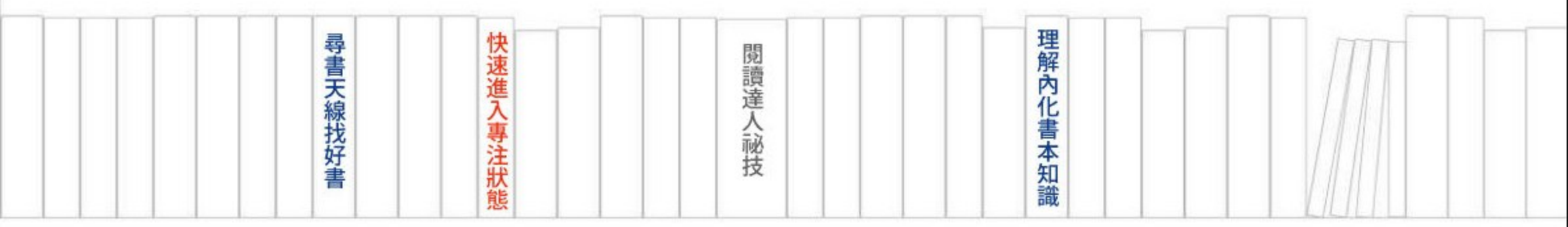
用跟一餐飯差不多的價格（台灣商業書平均定價約260元），就可以買到成功者累積多年的經驗，**閱讀可說是最划算的自我投資，購買金融商品可能會虧損，但讀書所產生的效益永遠不會是負的。**

能說明精要，才算「讀完」一本書

談到讀書，很多人大抵都能接受「開卷有益」這句老生常談，真正困擾他們的其實是：「『如何』讓閱讀產生效益？」

若排除單純為了娛樂而讀書，幾乎所有談論閱讀的書籍，都有一個共通前提：閱讀是有策略、互動的行為，不是單方面聆聽作者，而應該抱持「對話」的心情。這是提升理解力，把知識內化的訣竅。

《槓桿閱讀術》作者本田直之說，讀書就要標記號、畫線、折角……「把書用到殘破不堪為止，否則讀完後不久，知識就會再度淹沒在印刷文字中。」



整理・撰文 / 劉揚銘 編輯 / 齊立文
QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

《如何閱讀一本書》作者莫提默・艾德勒（Mortimer J. Adler）則認為，「閱讀的基礎在於，讀者要提出問題，並在閱讀過程中嘗試回答。」因此，讀者必須能夠回答以下4個問題，才算是真正「讀完」一本書：1.整體來說，這本書到底在談什麼？2.詳細的內容是什麼，它是如何表達的？3.這本書的論點有道理嗎？是全部有道理，還是部分有道理？4.這本書與你有什麼關係？

不過，要回答以上問題，不一定要把書從第一個字看到最後一個字，「只讀了兩成，卻能掌握其他八成的內容，可以說是很會讀書。」日本明治大學文學部教授、《讀書力》作者齋藤孝建議，想要提升閱讀效率，最好懂得善用80/20法則抓出重點。

練習多讀，磨利「選書眼」

或許也有人好奇，與其一味追求效率，不如仔細精讀一本書，吸收的知識更扎實。就書籍的內容屬性或難易程度而言，的確有些書需要用很慢的速度閱讀才能理解，但不可諱言地，有些書只需快速讀過即可。因此，經理人不宜把速讀與精讀一刀兩斷，只選擇其中一種，真正要追求的目的應該是「多讀、廣泛讀」。

讀書的範圍太狹隘，很容易將單一的想法視為絕對的真理，削弱自己綜合判斷的能力。齋藤孝曾說：「**因為沒有the book，所以需要books。**」如果某本書具有唯一而絕對的價值，只讀那一本也就夠了，但商業世界的本質就是變化，廣泛閱讀是與趨勢脈動同步、充實常識的好方法。

而盡可能接觸大量的書，也有助於解決「選不出好書」的困擾。「作者都是基於一個或一連串的問題開始寫作，所以每本書都是一個答案或許多答案；但作者不會告訴你問題是什麼，有賴讀者自己去發現，」莫提默・艾德勒因此主張，多讀，才能找出「作者的問題」，鍛鍊「選書眼」。

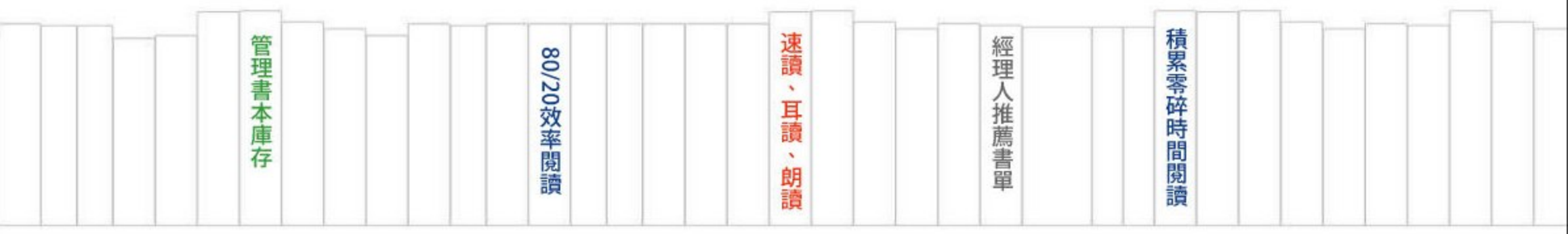
例如，許多書籍都提到的共同內容，某種程度上就可被視為真正的重點；而比對過多本作品不同、甚至是矛盾的觀點後，也才能判斷出究竟孰優孰劣，進一步確認書本的價值。

沒讀書，才會沒時間

「**如果老是覺得『有空時再讀書』，那你就會老是抽不出時間；就是因為沒讀書，才會沒有時間。**」本田直之認為，藉由閱讀，後人可以遵循成功者留下的捷徑，不用耗費時間，凡事從頭摸索。

所以，工作者別再拿工作忙當作不讀書的藉口。真正想讀書、喜歡讀書的人，隨時隨地都能利用零碎時間讀書。就像詹宏志曾經說過的，「我會一邊上樓梯一邊讀書，在街上走路、過馬路等紅燈、搭公車也拿著書。時間零零碎碎，不湊起來就一點都不值錢。」

若把商場當成運動的賽場，經理人的閱讀行為，就像運動選手的日常練習——不練習，不可能成為一流選手。所以，就從現在起，試著以「一周一本，持續兩年」為目標，選定幾個主題，規定自己讀完100本稍有難度的書，當閱讀成習慣，就能日積月累地練就一流商業人的基本功。



QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

Question 1：



架構知識地圖與天線，選出有用、有品質的書

面對陌生的知識領域，如何透過閱讀迅速掌握全貌？該不該讀暢銷書？如何培養尋書敏銳度，建立搜索雷達？如何擴大閱讀範圍，深入知識本質，在特定領域達到專精？

如何解決「不會選書？不知該讀哪些書？」

工作面臨困擾時，想買書來參考，但面對陌生的知識領域，如何挑選出應該讀、值得讀的書？網路書店一秒鐘就能搜尋出幾十本書，到實體書店一逛，又覺得好多書都應該看看，偏偏好不容易選定一本書，讀完後卻收穫不大。

東翻一點、西看一些，好像只在周圍徘徊，無法深入知識的本質，達到專精。如何選出好書，可能是許多閱讀者的共同困擾。

思索當前困境，確認閱讀目的

每年讀400本書的日本顧問本田直之在《槓桿閱讀術》中提到，商業人的讀書是自我投資，因此**「選書像是找尋『投資標的』；而投資的目的要明確，就要考慮自己的人生目標或當下面臨的問題，才能意識到現在需要什麼書**。」一旦設定好「我為什麼要讀這本書？希望從中獲得什麼？」，就能精選出該讀的書，將沒有用的部分迅速捨棄，進而讓閱讀發揮最大效用。

《閱讀力》作者奧野宣之也說，「目的意識就像

整理・撰文 / 劉揚銘　編輯 / 齊立文

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

拍照要先『對焦』一樣，相同的構圖，焦點放在前方的花、還是後方的背景，效果就完全不同。」由此可見，為了培養基礎能力、活用在工作上而讀，還是單純為了興趣，甚至是想把知識傳授給別人而讀，所選的書就會完全不同。

關於目的意識的找尋，要是你還處在目標較茫然、才剛開始想要培養閱讀習慣的階段，不妨先試著釐清眼前遭遇的問題與願望，檢視生活中是否有「重複發生的痛苦或喜悅」，將其稍微歸納整理、具體化之後，再著手尋找相關書籍。

《東大醫科高材生的滿分讀書法》作者吉永賢一建議，選書時可採取「必讀七成、各領域三成」的比例，亦即「與目的相關的書」占七成，「不刻意挑選領域的書」占三成（用於激盪出新想法）。不過，平常不讀書的人，最好要從「必讀十成」開始，等累積足夠的閱讀量後，再調整為7：3的比例。

建立知識地圖，由淺顯轉艱深

只是，書海茫茫，該如何判斷哪些書屬於「必讀」？面對陌生的知識或專業，不宜一頭栽進單本書籍中，最好先對該領域有整體性的了解，做法包括以下3個步驟：

1.**透過搜尋引擎或翻閱入門書的目錄，了解這個領域是否有理論架構，釐清自己面對的是大架構的哪個部分**。

2.**確認該領域的知識是否有時效性**，若有，最好從新書開始讀起。

3.逛圖書館。「**到圖書館，是建立『知識地圖』的方式。**」《讀書力》作者齋藤孝表示，圖書館的書都經過分類，且少有斷貨、缺書，去圖書館逛一圈，可以快速掌握書籍世界，就像沒去過法國的人，拿著地圖也能開心旅遊。

建立知識地圖後，接著就可以由淺入深地選擇適當的書。《槓桿閱讀術》書中，將商業書大致分為「經驗類」與「專業類」：前者以作者自身的經驗、實務為主，通常價格較低；後者則是學者或研究員以理論為基礎所寫的書，較厚重且難度較高，也稍貴一些。

本田直之建議，**工作者都很忙，想在短時間內理解某議題，可先從簡單的開始，沒必要一開始就勉強閱讀難懂的書**，而「難讀的書，只要有價值，想知道的人就會愈來愈多，不久後就會淺顯易懂的版本問世。」

日本「工作術女神」勝間和代則是以「能夠重現內容」做為選出好書的標準之一。她在《新・知識生產術》強調，由於作者的個人經驗談或想法「不可能符合『每個讀者』的情境」，未必能重現其中的內容，因此證據確切、理論完整的專業書，或許難度較高，但因為內容可以有效複製，選書時不能完全捨棄。

一個主題多本書，專精特定領域

幾乎每本談論閱讀的書籍都提到，**「閱讀數量」是提升「選書品質」的不二法門**，所以千萬不要貪

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

心地認為可以透過一本書就了解特定主題。相反地，唯有多讀幾本同樣主題的書籍，才能掌握各家說法，日積月累地磨練選書能力。

勝間和代表示，她在**思考某個主題時，會一次購買與該主題相關的5～10本書，徹底全面地去讀**。雖然總會讀到重複或相似的內容，但也正是因為多本書都寫到類似觀點，反而更有助於研判那是所有人都認為的重點。本田直之也認為，這就好比生病時不能只聽一個醫生的意見，還要尋求其他醫生的第二建議、第三建議，最後再以自己的狀況，判斷應該採用哪一種治療。

吉永賢一則說，大量閱讀可以**將書組成「書本團隊」，吸取各自優點。就像自己當編輯、剪裁知識一樣**：這本書只要讀這裡、那本重點在那一章……採取這種方式，選書時就不用太在意單本書籍的品質。

架設選書天線，擴大閱讀脈絡

有些人買書是看到喜歡的、感興趣的就買，但勝間和代建議，書本庫存最好有相同的脈絡，有助於讓自己漸漸深入一個知識領域的核心，直到專精的境地。她建議可以從**工作或興趣中，定好5個左右的「主題天線」，做為尋書的方向**，例如她自己的5條天線就是「股票的投資理論」「會計學最新動向」「身心健康」「與腦科學、行為分析相關」「行銷、定價、產品開發等商業基礎技能」。

《閱讀力》作者奧野宣之則是將尋書天線的架設，劃分為「主動搜尋」與「被動監測」兩階段：先「被動」從日常接觸的報紙、雜誌、書籍、網路，甚至與朋友的交談中，擷取、記錄與書籍相關的資訊（例如，在雜誌上看到「歐洲巴菲特」「○○投資策略」「△△名人推薦好書」時，就立刻記下來），再「主動」找出適合閱讀的書。這種從工作、日常生活中蒐集資料、反映自己真正需求的「尋書天線」並不難完成，還可以避免漫無目的地衝動買書，帶著目的意識來閱讀。

此外，奧野宣之還提出一種「集線器（hub）式閱讀法」，藉由延伸閱讀書中介紹的其他書（例如內文提到「某作家在《○○○○》中認為……」）或列註的參考書目，把相同主題的書不斷地連結起來，促進知識的系統化。通常，作者在「自己的作品中介紹的書」，多半是作者認為值得一看的傑作。奧野宣之說，透過這個方法，「他讀完後覺得有趣的書，以『從別的作家口中提到的書』居多，數量甚至多過廣告或書評所介紹的書。」

除了閱讀「書本推薦的書」之外，齋藤孝還建議工作者**閱讀相同作者的「全集」，也是擴展讀書脈絡的方式**。就像不同角度拍攝同一個地方的照片，能夠讓作者的想法更滲透到自己的腦中。

讀暢銷書看趨勢，讀硬理論吸取養分

對很多人來說，暢銷書榜反映出一股「潮流味」，少了「經典感」，所以在購買時，多少會心生猶豫。對此，一年讀400本商管書的本田直之的做法是，能賣的書一定有它的理由，所以只要是排行榜前三

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

選出好書的5個建議：

1. 選書目的要明確：

考慮長期工作目標或當下面臨的問題，意識到現在需要什麼書。
可採取「與目標相關七成，其他領域三成」的比例讀書。

2. 架設「主題天線」：

工作或興趣中定好5個左右的主題，做為尋書方向。例如定價理論、企畫案撰寫等。
不能只讀暢銷書。暢銷書通常以大眾口味為訴求，知識濃度、敏銳度未必最高。

3. 一次讀5～10本同類作品：

多讀同類型的書，抓出重複的內容重點、相異的觀點，反覆對照就能提升「選書眼」。
好比生病時聽一個醫生的意見，還要尋求第二、第三建議，再自己判斷應採用哪一種治療。

4. 由淺入深：

先讀「經驗類」：前人彙整經驗或案例寫成的書，容易吸收與入門。
再鑽研「專業類」：教授或研究員從理論與研究數據出發所撰寫，較困難但知識架構完整。

5. 擴展閱讀範圍（集線器式閱讀）：

讀「書中介紹的其他書」：作者引用的書籍、參考書目等。
讀「同作者的全集」：像從不同角度拍攝同景點的照片，可以深入了解作者風格。

名，且看似有趣的書，他就會無條件買下來，從「本書暢銷的原因」來察覺當下的商場趨勢。

不過，只讀暢銷書絕對不夠！勝間和代指出，暢銷書類似大眾媒體，作者的目標通常是要讓多數讀者都能理解其內容，因此**暢銷書雖然易讀，但知識濃度、敏銳度未必最高**。「只讀暢銷書，可能會變成只吃精緻的加工食品一樣，因此偶爾也要吃吃澀口的新鮮蔬菜，挑戰困難的書籍。」《讀書力》作者齋藤孝也認為，若把讀書比喻成吃東西，偶爾讀讀「艱澀、硬」的書來「鍛鍊下顎」，才能鍛鍊從資訊中吸收養分的能力，不致於營養失調。

不管選書的精準度再高，難免還是會買到「養分不夠」「這講得也太離譜了」的書。碰到這種情況，就**要有勇氣馬上捨棄，迅速拿出下一本更好的書來讀，才有投資效率**。就像登山一樣，一定要有「折返的勇氣」，否則在雪山裡迷路的損失，可能比無法登頂更大。買到不好的書雖然懊惱，但頂多損失幾百塊書錢，反倒是浪費了寶貴的時間才更可惜。 ▶

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

Question 2：



80/20法則效率閱讀，勇敢抓重點、捨細節

商管書效率閱讀的第一步，就是捨棄「從頭到尾讀完」的習慣，明確了解自己想從這本書學得什麼，毅然跳過無用的資訊，讓所讀到的每個字，都能發揮工作提升的助益。

如何解決「讀不快、讀不完？」

上司指派我以『新事業開發』為主題，做一個專題報告，為了搞懂相關知識，我買了好幾本參考書籍。報告日迫在眉睫，可是我看書的速度很慢，又怕資料沒讀完，會遺漏了重點，我該怎麼辦？

不少人都有過類似困擾，費時費力地找了一大堆資料，一心想要完整地掌握一個主題或一門知識，到頭來卻礙於時間和心力有限，無法將所有資訊徹底消化吸收，讓人既扼腕又生氣。

碰到這種狀況，有些人可能會認為問題出在閱讀的「時間」或「速度」上，假設只要讀的時間夠長、速度夠快，就能讀得完。但相信任何人都能看出這其中的矛盾：讀完，就等於讀懂了嗎？還有，在這個資訊爆炸的時代裡，資料真的有讀完的一天嗎？

比起花了多少時間讀書，或是多快就能讀完一本書，《讀書，不要用蠻力》作者莊司雅彥強調，「吸收了多少內容才是重點所在。」換句話說，閱讀追求的不是速度，而是效率。

所謂的「效率閱讀」，指的是以「系統化」方式，

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

先思考要從書籍中獲得哪些重要知識，然後再以此為出發點，設法用最快的速度找出必要的資訊，否則純然將內容生吞活剝，讀得再多，也僅是毫無用處的自我滿足而已。

至於如何做到有效率地閱讀，尤其是針對工作者為求自我成長而經常觸及的商管書籍，日本知名企業管理顧問、《槓桿閱讀術》作者本田直之提出了3個重點：目的明確、快速瀏覽、自我限時。

目的明確：捨棄細節，只讀有用部分

不像閱讀小說或文學作品，講求字句的賞析與情節的掌握，人們閱讀商管書，多半是為了提升工作技能與知識，所以關鍵在於「得到有用的資訊」，而非「一字不漏地讀完」。

「翻開每一本書之前，最好先明確地掌握閱讀的目的何在，」本田直之認為，這是達成效率閱讀「非做不可的重要工作」。因為唯有**釐清自己為什麼要讀這本書，才能建立起一道篩選機制，從書中挑出真正有用的段落，並且果斷地捨棄無關緊要的部分**。

《東大醫科高材生的滿分讀書法》作者吉永賢一也指出，開啟效率閱讀的第一步，就是學會捨棄「完美主義」的念頭，「先列出『想從這本書中知道什麼』的問題，然後『只讀』能夠回答這些問題的部分。」

關於捨棄或略讀，不少人都會擔心，「要是捨棄的部分有寫到重點，該怎麼辦？」對此，本田直之說明，這種不安誰都會有，但只要能夠把握住大重點，就不要太在意一些小遺漏。

畢竟就算將全書逐字逐句讀完，也不可能將書中所有建議或做法都徹底實踐，因此還不如專注於找出對自己有用的少數幾項資訊，並透過立即實踐來獲取回報，設法以較少的勞力，創造出最大的價值，才是商業知識的有效應用。

一本書只讀16%內容，就能掌握關鍵

本田直之指出，依據80/20法則，一本書對讀者真正有用的重點，約占全書內容的20%，因為書籍作者為了強化其論點，往往會增添許多背景資料或數據；而讀者若能掌握到全書重點（20%內容）中的80%，亦即一本書16%的內容，就算是達到一定程度的理解。

由此推算，一本200頁的書籍，在以汲取有用資訊的前提或意識之下，只需認真詳讀其中16%的內容，約32頁的分量就夠。



（資料來源：《槓桿閱讀術》，漫遊者出版）

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

快速瀏覽：綜觀大綱，建立要點座標

要達成「只讀重點」的效率閱讀，本田直之表示，在**閱讀書籍內頁文字之前，最好能先快速瀏覽全書輪廓，從扉頁、書腰、目錄、前言等處讀起，對作者背景、全書菁華預做了解**。

吉永賢一也強調「事前翻閱」的重要性，建議先仔細看過目錄，了解大致內容；再快速翻閱，瀏覽標題與圖表，對於「我大概可從書中得到哪些收穫」有所印象。

而一旦有了這層印象做基礎，就能在正式閱讀內文的過程中，快速地吸收所需知識，就算跳著讀，一旦遇到重要的地方，也會下意識地像是被什麼牽絆住似地停下來閱讀該處。

本田直之解釋，這種做法在學理上稱為**「彩色浴」（color bath），也就是一旦在腦海中對某個主題產生意識，便能察覺許多原本會被忽視的資訊。**舉例來說，出門前想著「今天會見到幾樣紅色的東西？」走在馬路上，就會發現生活周遭原來充斥著許多紅色的事物。

同理，藉由快速瀏覽，對於全書要點產生意識，並且結合閱讀目的，就能在閱讀時發揮彩色浴的效果，一眼看出「哪裡是我所需要的部分」，快速找到16%的關鍵內容。

快速翻閱5步驟，抓出重點章節

不同於許多人一拿到書，就直接開始閱讀本文，本田直之在讀書前，必先過目**「作者簡介」**，做好要從這本書學經驗、還是學理論的準備；接著從**「書腰、封底」**了解該書主打的重點概念；並且從**「序章、前言」**確認內容方向是否和自己想的一樣；之後再翻閱**「目錄」**，選定需要閱讀的章節；等到進入內文後，則會特別注意**「標題、粗體字、摘要」**，一旦看到感興趣部分，才詳細閱讀段落。



Step1 作者介紹：
知道作者是誰，大抵就能知道內容走向。企業家多半著重於實務經驗與智慧，學者則以學術知識為主。



Step2 書腰、封底：
了解一本書最不可錯過的主打重點。



Step3 序章、前言：
多以淺顯文字濃縮內容精要，如果讀後發覺和自身需求關連性不大，就可以直接放棄此書。



Step4 目錄：
比對自身需求與目錄，選出相符的章節來閱讀。



Step5 標題、粗體字、摘要：
優先閱讀摘要、標題、粗體字，快速掌握內容。再詳細閱讀感興趣的段落。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

自我限時：設定閱讀時限，提升專注力

雖然人們很常抱怨因為時間不夠，所以書讀不完，但在很多情況下，人們卻是因為缺乏時間概念，把閱讀時間拖得太長，導致一本書讀了很久都讀不完。

日本知名管理顧問、《10倍速影像閱讀法》作者神田昌典稱這種**「沒有時限的閱讀」為「消極閱讀」，也就是在缺乏急迫感下，忘卻了閱讀的目的，導致學習效果有限、徒然虛擲時間**。

神田昌典因此主張從消極閱讀轉為**「積極閱讀」，不但要確立閱讀目的、預先安排閱讀動線，更要在時限內完成，以提升專注力，避免分心去做些與目標無關的事。**

而為了確實做到「限時讀書」，神田昌典建議不妨使用「計時器」做提醒，以免一讀到入迷，就不知不覺地連多餘、無用的部分也閱讀吸收，但一碰到覺得艱難的課題，就忍不住覺得時間過得很慢，或是邊讀邊看時鐘，無法專心。

本田直之也是「限時閱讀」的奉行者，他認為重點式閱讀法需要高度的專注力，所以限定每本書只能花1～2個小時就要大致看完，以提高自己對於「達成目的」的意識。

當然，時限的設定也必須視書籍內容的難易而定，本田直之進一步說明，「1本1～2小時」原則較適用於「成功經驗談」「強化已具備知識」或「自我潛能激發」等容易上手的書，若是挑戰全新範疇或厚重專書時，則可將書分為前後兩半部，分段讀完。 ▶

蕃茄工作法：規畫25分鐘的專心時段 （蕃茄工作法官網 http://cn.pomodorotechnique.com/）

為了避免自己一整天一事無成，都在收發e-mail、瀏覽網頁，或做些瑣碎小事的陋習，著有二十餘本效率工作術書籍的日本效率達人佐佐木正悟指出，最好的方法就是「給自己一小段專心時間」。他在官網「LifeHack心理學」中推薦一個近期在日本蔚為話題的時間管理工具：「蕃茄工作法」（Pomodoro Technique；pomodoro是蕃茄的義大利文）。

「蕃茄工作法」的發明人是弗朗切斯科・齊立羅（Francesco Cirillo），以蕃茄為名，是因為他最初在訓練自己提升專注力時，使用的工具正是一個蕃茄造型、烹飪用的「廚房計時器」。他從研究報告中發現，「25分鐘」是一個人能持續專注的最長時段，因此利用計時器將事務以25分鐘劃分為一個處理單位，是效率工作的最佳方法。

閱讀時，想要有效專注力，不妨採用蕃茄工作法的概念，安排閱讀節奏：

1.預先快速瀏覽，規畫出「每個25分鐘時段」的閱讀分量。
2.將番茄鐘設定為25分鐘，做為鬧鈴。
3.開始閱讀直到番茄計時器響起，檢查該階段完成度，並調整下階段閱讀量。
4.略作休息（約5分鐘為宜）。
5.進行4次番茄工作法後（約兩小時）可休息較長時間。



HTTP://QMAG.ORG

Question 3：



畫線、筆記、便利貼，把書變成個人資產

讀書就像投資，是會獲得報酬的。想提高投資報酬率，就不能只是「讀完就算了」，而是抱持與作者對話的心情，把書用到殘破不堪，將資訊去蕪存菁，產出成自己的知識。

如何解決「記不久，用不上？」

「看過就忘記了，讀書有什麼用！」「會念書也不一定比較會賺錢！」……相信很多人都聽過、甚至自己就說過這樣的話，但是《槓桿閱讀術》作者本田直之提醒，讀書就像投資股票、不動產一樣，是有機會獲得報酬的，只要你能夠把從書中獲得的知識，活用在商場上。他估算，讀書的槓桿效果高達100倍，一本1500日圓的書，將可以產生15萬日圓的利益。

《新・知識生產術》作者勝間和代也把讀書視為投資，她認為，在資訊洪流中，對我們有幫助的頂多只有1%，但若能匯集起來，就能成為自己的內在資產，所以「淘金技術的熟練與否，應該會對淘金的效率造成很大的差異。」

與作者對話，積極發問與思考

要嫻熟淘金的技術，也就是如何將資訊去蕪存菁，找出真正有用的1%，勝間和代建議的做法之一，就是將閱讀視為與作者的對話：在閱讀時，想像作者的背景和訴求，用積極的態度了解作者的想

整理・撰文 / 張玉琦 編輯 / 齊立文

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

法並發問。

《讀書力》作者齋藤孝則描述，每次讀書時，他都覺得好像作者正面對他，透過書本向他說明自己的心血結晶。

不過，正因為是與作者「對話」，而不是在聽作者「演講」，所以閱讀者並不需要照單全收，也可以抱著唱反調的想法，一邊讀一邊標出贊成和反對的部分；或是設身處地想，如果是我自己的話，我會怎麼做，並且迅速記下想出的點子；又或者是寫下與作者對話後的心得，才能讓書發揮對自己最大的幫助。

畫線、折角、註記，把書用到殘破不堪

一本保持乾淨的書的價值，就和它買回來的時候一樣；但是，一本經過畫線、折角、註記的書，就會變成專屬於讀者、獨一無二的書。讀別人畫過線的書很吃力，但自己留下痕跡的書讀起來卻格外親切，可能就是基於這個緣故。

本田直之主張，應該盡量把書用到殘破不堪。而且正因為每個人畫線註記的地方都不同，所以書對每個人的幫助也各異，才能成為個人的資產。

1.畫線、註記：閱讀時，可以一邊畫下「贊成和反對記號」，在贊成處用自己的話解釋一次，反對處則寫下自己的論點；也可以畫下「了解和不懂記號」，在了解的地方反覆閱讀，不懂的地方再去查其他資料。

多數時候，一本書我們只會看一次，第二次看的時候，是為了找尋自己曾經畫下重點之處，若之前沒畫下重點，過了一陣子就會像沒讀過一樣。

2.折角、便利貼：兩者功能差不多，主要是標記重要段落，所以遇到整頁都很有啟發、很有趣時，就可以在書頁上折角或貼便利貼。通常，**一本書的折角或便利貼愈多，就表示這本書對你愈有啟發，書也會因此變厚，一眼就可以認出哪本書對自己最有用**。

不過，為了不讓畫線、註記等工作擾亂了閱讀節奏，《閱讀力》作者奧野宣之提出「兩張書籤法」，建議將「閱讀」和「畫線」的工作分開來。閱讀時覺得不錯的段落，只要先折角，等讀到一個段落要休息時，夾入A書籤，標示閱讀進度。然後，趁休息的空檔，回到之前折角的地方畫線或做筆記，等到想要中斷畫線作業時，再夾入B書籤。

如此一來，想閱讀時再從A書籤開始；而等到B書籤走到結尾，就是一本書讀完、也記錄完的時候。

做筆記、寫心得，磨練原創的思考力

本田直之指出，「**光是閱讀，充其量只是被動的行為，後續的筆記才是關鍵。**」

《自由書寫術》作者馬克·李維（Mark Levy）也認為，閱讀是為了得到可行的概念，而要達成這個目的，最好的方法就是採取主動的書寫：試著將作者的觀念連結到自己的生活，就算不認同作者，也可以透過反駁，找到自己的論點。

所以，閱讀時，盡量利用書中的空白處，記下自己

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

的看法：可以是你想要問作者的問題、你讀完特定段落後的心得；也可能是你摘錄的段落大意，甚至是你想要背誦的句子。

心得和想法的特色就是，它們不會一直留在腦海裡，不記下來就稍縱即逝。雖然如此，但最好還是等到書讀完過幾天再開始整理，讓剛讀完一本好書的興奮感稍事冷靜，才能更客觀地給予評價、去蕪存菁。

1.筆記的形式：一般而言，事情做起來愈輕鬆，才愈容易持續下去。所以，在做讀書筆記時，最好簡單到只要填上日期、書名和作者，就可以開始。

你可以把想寫的東西輸入電腦檔案，或是抄寫謄錄書的內容，就算是一句話也無妨。但最好還是著重在讓你有「恍然大悟」的部分，因為若是你贊同或了解的部分，其實不是新的見地；反之，能夠顛覆自己想法的文章，才更有摘錄的價值。

針對筆記的內容，奧野宣之自創「**串燒式讀書筆記法**」，就像串燒以「蔥加肉」的排列方式，分別用記號區別「摘錄和心得」，兩者交互書寫，藉由引用書中的內容，加上自己的感想，將書中的資訊變成自己的知識。

另外，筆記也可以區分成「**理解筆記**」和「**記憶筆記**」：前者是針對某個知識體系做系統性的整理，是想要活用某方面知識的閱讀核心；後者則是想要背誦的筆記，碰到參考資料和名言錦句時，也可獨立出來，參考資料是平常業務上可能會用到的數據，佳言則要完整寫出出處和文句。

2.筆記的習慣：一旦養成了寫筆記的習慣，就會

吸收、消化書本內容，產出自己的理解



1. 抱著與作者對話的心情閱讀

- 唱反調，不全盤接受書中觀點。
- 設身處地想如果是自己會怎麼辦。
- 積極發表心得與發問。



2. 把書變成自己的

- 畫線表示贊成／反對／值得背誦的部分。
- 折角、貼標籤。一眼就知道書是否有趣。
- 盡量利用空白處註記。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

以寫筆記為前提來閱讀，在讀書的時候，思考什麼地方要記入筆記。這麼做也可以訓練自己找到重點，邊讀邊做記號、反覆閱讀直到理解內容為止。

從最基本的層次來說，光是思考要摘錄書的哪個部分，自己又有什麼新的解讀，就已經是書籍的活用。串燒式筆記法的好處是，已經區分出作者見解和讀者的感想，之後看筆記時就不會搞混。而區分他人和自己的想法，才能磨練原創的思考。

將筆記化為行動指南，連接書與現實

廣告大師詹姆斯・韋伯・楊（James Webb Young）曾說：「點子不過是既有元素的重新組合。」將過去留下的讀書筆記分門別類，需要的時候將相同主題的筆記拿出來瀏覽，將對激發創意有正面助益。

要達到這個成效，必須建立在一個前提上：就是將讀書筆記累積起來形成資料庫。最簡單的方法就是把筆記全部輸入電腦，上傳到部落格，利用部落格內建的搜尋引擎，就可以輕鬆找到之前的筆記內容。

而為了不讓書只是讀完就算了，而能確實從書中學到嶄新或有啟發性的概念和祕訣，建議可以進一步將閱讀筆記製作成「隨身攜帶的清單」，以便於反覆閱讀，將所學深入潛意識。這種做法就好像是在「書籍」與「現實」之間搭建起一座橋梁，藉由反覆閱讀能夠實踐的內容或感想，將之融會貫通。你甚至製作一張行動的檢核表，再定期檢查新的行動或做法，是否已經養成習慣。 ▶



3. **從被動的閱讀，到主動筆記**
   - 只有一句也可以，持續下去最重要。
   - 區分內容摘錄和自己的感想。
   - 獨立出參考資料和名言金句。



4. **搭起書與現實的橋樑**
   - 組合資訊形成創意產出。
   - 反覆閱讀內化成行為準則。
   - 系統性整理打敗想不起來的困擾。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

Question 4：



積累無數個小空檔，凝聚龐大的知識庫存

在上班通勤的30分鐘，飯後休息的15分鐘，甚至睡前5分鐘的零碎時間，每天只要抽出一點時間預算，運用「快速轉讀」技巧廣泛涉獵，便能一點一滴累積成龐大的知識庫存。

閱讀的能力與涵養，必須仰賴長時間、大量廣泛閱讀的累積。然而，對忙碌的工作者而言，最現實的考驗就是：一天只有24小時，工作、休息之餘，難免還會有些生活瑣事要處理，該怎麼擠出時間讀書？

時間都不夠用了，怎麼可能讀得多又讀得廣？時間都被切得很零碎了，每天讀個5分鐘、10分鐘，真的能讀到書嗎？

如何解決「沒時間讀書？」

控管「時間預算」，用零碎時段讀書

日本工作術女神勝間和代在《新・知識生產術》中指出，與其特地安排時間閱讀，**工作者更要懂得把握住生活中微小的空檔閱讀，例如搭車通勤、餐後休息、睡前、甚至上洗手間等零碎時段**。

日本東京大學名師吉永賢一也在《東大醫科高材生的滿分讀書法》說到，在進入閱讀階段之前，應先**算出自己的「時間預算」，也就是一天之中有哪些零碎時段可以拿來看書？**他提出了以下做法：

1.將每天的固定行程畫成表格，固定行程以外的

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

零碎時間「快速轉讀」，同時吸取多本書知識



Step1
同時準備2本以上的書。

Step2
先閱讀入門書，或快速瀏覽手邊的幾本書，營造想讀書的感覺。

Step3
進入快速轉讀，在「突然想知道其他的事」或「現在有點膩了」，就換其他書讀，不要勉強自己讀完同一本。將書按照難易度交替安插，在兩本易懂的書中，穿插讀艱澀的書。

（資料來源：《東大醫科高材生的滿分讀書法》，商周出版）

時間，都是能自由運用的零碎時段。

2.將行程表中的「零碎時段」與「時間長度」寫下來，例如「上下班通勤的30分鐘」「午飯後的15分鐘」「睡前的20分鐘」等等，即使只是「等待電腦開機的2分鐘」，也可以列出來。

3.明確安排每天各時段要閱讀哪些書，例如「在上班通勤的30分鐘，閱讀工具書，振奮工作士氣」「在飯後15分鐘，閱讀知識型的書籍，充實技能」「睡前，讀文學名著或名人傳記5分鐘，獲得人生啟示、加強涵養」等等。

隨時準備多本書，快速轉讀

讀得多而慢，理所當然必須花比較長的時間。但是，如果你的時間有限，又想廣泛涉獵各種知識，那就最好放棄「一定要讀完整本書」的念頭。

吉永賢一認為，由於閱讀是一種「懷著問題找答案」的過程，而問題的答案或許只在書籍的某一章節或段落裡，因此，在規畫好各個時段的閱讀方向後，**不妨在同一個讀書時段內，準備兩本以上的書，以利於「快速轉讀」**。

快速轉讀的概念，近似於切換電視頻道，閱讀者可以先大略瀏覽手上的書，或是先閱讀淺顯易懂的入門書，營造出想閱讀的感覺；再將各本書交替閱讀，遇到覺得有趣的內容，就緩下速度詳讀。

這種做法的好處是，閱讀者可以在沒有壓力的情境下，「維持住想讀書的感覺」，並在短時間內有效吸收多本書的內容。因此，**要讓快速轉讀發揮功效，務必在閱讀時，抱持著「當下想搞懂某件事情」的問題意識，因為當你在最渴望了解的那一刻找到答案，吸收的效果也最好**。

最後，無論是找時間讀書，或是同時閱讀多本書，都必須建立在一個前提之上：在自己規畫好要閱讀的場所裡，伸手所及就能拿到書。例如，隨身攜帶兩、三本書交替著看，或是在家中的電腦旁、沙發旁、枕頭邊放幾本書，隨時準備好幾本書的庫存，這樣就能養成「即使時間很短，也會想讀書」的習慣。因此，在購書的時候，即使是不打算馬上讀的書，也可以先買下來，營造多與書接觸的機會。▶

HTTP://QMAG.ORG

Question 5：



在無雜訊的時空中，第一時間進入閱讀狀態

想完全進入書本裡、順暢地與作者對話，需要「獨」（孤獨）和「專」（專心）的功夫。為自己創造一段不受外在干擾的時間與環境，讓專注閱讀成為習慣，是很好的方法。

如何解決「讀不久、不專心?」

「打開書，一頁還看不到一半，就忍不住把玩起手邊的智慧型手機、更換電視頻道……；半個鐘頭過去，書，還是停留在同一個頁面上，」這是作家馬克·包爾連（Mark Bauerlein）筆下的美國年輕人，在電視、網路時代中成長的他們無法專注、也欠缺閱讀能力，因此，包爾連大膽直言，這群人，將成為美國人當中「愚蠢的一代」（The Dumbest Generation）。

固定閱讀時段，設定合理目標

你也許不是「愚蠢世代」的一員，但閱讀時難以專注的經驗，相信你絕不陌生。美國惠登學院（Wheaton College）英文系教授亞倫·傑柯布（Alan Jacobs）說，想完全進入書本裡的世界、順暢地與作者對話，需要「獨」（孤獨）和「專」（專心）的功夫。

只是，讓自己一個人、孤獨地閱讀並不困難；如何專心，才是最大的難題。

《槓桿閱讀術》作者本田直之認為，為自己創造

整理・撰文 / 郭子苓 編輯 / 齊立文

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

用「一點集中法」提高閱讀專注力

「一點集中法」的命名來自凸透鏡對準焦點、產生熱能點燃紙張的原理，是《會唸書的狠角色才能生存》作者李時炯為韓國考生設計的讀書法；透過3個方法，培養閱讀時的高度專注力：

1.

一次只做一件事：必須讓閱讀成為唯一的焦點，才能帶來效果，所以，千萬不要邊閱讀邊聽音樂、看電視，或思考雜事，這樣的閱讀效率不僅慢、也失去意義。

2.

目標簡單明確：不能設定「更了解行銷」這類的抽象目標，而是從「弄懂行銷4P」這樣具體而確實的目標開始。

3.

綜觀整體設定讀書計畫：針對所剩的時間、要讀的份量及自己的實力做整體的判斷規畫，唸不完、也沒有能力唸的書就大膽捨棄，讓自己在做得到的範圍內安心努力。

（資料來源：《會唸書的狠角色才能生存》，如何出版）

一段不受外在人事物干擾而分心的閱讀時間，是很好的方法。他建議，與其分散時段讀書，不如自行**設定「每天的幾點到幾點」為閱讀時間，久而久之形成一種規律與習慣後，到了特定時間就能靜下心來**，在第一時間就進入閱讀狀態。

此外，由於人是受目的和目標驅使的動物，漫無目的、隨興所至地閱讀，通常會讓大腦感受不到急迫性和強制性，導致無法全心投入。因此，《會唸書的狠角色才能生存》作者李時炯建議，每次在打開書本前，先為自己設定今天的目標，例如「到2點前要唸兩個章節」「今天要背150個單字」等，利用「想達成目標」的意念，讓大腦配合意志力行動。

打造無干擾環境，只聽見自己的默讀聲

然而，即使能在固定時段坐在書桌前，有時還是難逃手機、電腦等眼見所及的誘惑帶來的干擾。因此，無論是在圖書館、咖啡館或房間裡閱讀，**「減少分心因素」、打造一個容易專心的閱讀環境，是不變的原則**。

李時炯強調，閱讀時，必須杜絕所有可能導致分心的誘惑，以免讓自己看見床舖就想睡、看見音響就聽起音樂，無法專注在閱讀的情境中。他也建議在閱讀前，先把需要的資料找好，只在書桌上留下現在要念的書，就能避免因為找資料，而在離開書桌的途中讓其他的刺激和雜念趁虛而入。

當你闢出了固定的閱讀時段，也隔絕了外務的干擾之後，剩下的就是自己跟書本之間的戰鬥。為了讓自己在閱讀過程中維持高度專注，傑柯布在《我該如何閱讀》中提出一個簡單的方法：默讀。

「只要能聽得見自己的聲音，就是絕佳的閱讀環境，」傑柯布以幼年聽父母說故事的經驗說明，對許多人而言，人生最初的閱讀經驗都是從「聽故事」開始；透過親人的語言聲音，我們學會專心與聆聽。

對人類來說，「聽」永遠比「看」更自然、更接近本能反應，也因此，在閱讀文字時，若能附加「默讀」的動作，便會讓視覺和聽覺都更集中在閱讀上，專注地與作者對話。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

Method 1：



雙眼拍攝文字，印入腦海

如何在不犧牲理解力的前題下，讀得更多、更快？速讀的第一步，就是革除「音讀」和「默讀」等習以為常的閱讀習慣，採取像照相機一般，用眼睛將文字「照」下來的「視讀」。

許多國家都做過類似的調查：許多金字塔頂層的高收入人士，都有快速且大量閱讀的習慣，藉由書本累積廣泛的知識，幫助他們做出合宜的決策、提升自身專業能力，進而獲得讓人欣羨的成就。

這套邁向成功的方法看來簡單易懂，然而實際操作卻不容易。經理人的工作繁忙，可運用的閱讀時間有限，若想提升讀書的數量和廣度，學習如何在不犧牲理解力的前題下「讀快」，是不錯的解決方式。然而，多數人都會碰上「只要刻意加快閱讀速度，字就幾乎看不清楚了，更別說要看懂其中的內容」或「面對專有名詞較多的書籍，還有辦法速讀嗎？」等問題。

避免「念」出聲，才能「看」得快和廣

許多人習以為常的閱讀方式，其實很多是阻礙閱讀速度提升的原因，像習慣唸出聲音或在心裡默念，不時回顧前一段文字，或對於該篇文章的主題知識一無所知等。而掌握**速讀技巧的第一步，就是要革除「音讀」和「默讀」的行為，並以「視讀」取而代之。**

《超強閱讀術》作者齊藤英治提到，無論是「音讀」（唸出聲音）或「默讀」，都無法在「念」出來之前，就判斷接下來的字句是否重要。相對的，採用「視讀」則使讀者能夠瞬間掌握整體文字的畫面。就像照相機一般，用眼睛將文字「照」下來，然後「印」在腦海裡。

事實上，「視讀」技巧是與生俱來的。比方說，看到「財政赤字」這個名詞組的時候，多數人都能一眼看懂，且無需將之拆解成分開的單字，才能理解詞意。不過，假使仍然無法控制「碎唸」的情況，《躍升人生勝利組的速讀法》一書建議，不妨一邊嚼口香糖，一邊閱讀，可有效避免情不自禁地張口出聲。

一旦擺脫「動嘴」的困擾後，接下來就進入「視野的寬廣程度」和「眼球的轉動速度」的訓練。

普遍而言，視野愈廣的人，愈能一次攝入更多文字，減少閱讀時間。在《讀書別靠意志力》書中就指出，加強視野的方法，可試著先從每一行的第二個字讀起，讀到倒數第二個字為止。

多數人在凝視第二個字的時候，大致不會影響「第一個字」的理解。經練習、熟悉後，就可以改從第三個字、第五個字開始閱讀，慢慢地便能提高視野廣度。

此外，其他擴大的視野練習，也可用鉛筆先在一篇文章上，畫好3條垂直線，與文字形成交叉。閱讀

整理・撰文 / 陳立唐　編輯 / 劉揚銘
QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

時，讓眼睛順著每一個「線與字」的交點前進（做法可參見【圖1】）。

如果無法了解內容，就塗掉原來的記號，改畫成4條或5條線；假使毫無理解問題，就可以改成2條線，繼續強化視野。

另一方面，眼球轉動愈快的人，愈能輕易地游走在行與行、或段與段之間（參考【圖2】）。《躍升人生勝利組的速讀法》提出了一套練習方法，每當閱讀時，請**先以自己的「最快速度」來移動視線。看了10頁後，將速度降至最快速度的80%**。此時就能發現，原本一開始乍看只像一堆符號的圖形，突然間都變成能理解的內容。進行多次這樣的訓練，最後便能兼具理解與速度，既讀得快也讀得懂。

先搞定陌生字彙，專業書也能加速閱讀

最後，除了閱讀報章雜誌等輕鬆小品，當觸及專業書籍時，裡頭寫到的專有名詞或特殊詞彙，都會影響閱讀的進行，導致許多人必須以極慢的速度閱讀，或者時不時就要停下來，翻回前一頁，確認是否搞懂作者意思。

因此，日本SP速讀學校校長橘遵表示，**想毫不費力地讀懂專業書籍，就必須先擁有相對的知識量**。先徹底掌握專業書籍使用的用語、詞義（書後通常會提供索引），接著將這些用詞影印放大，剪成一張張的小卡片，隨時複習、更新。如此，大腦資料庫就有充份的專業資訊，以解決「看不懂」或「無法理解」的困境。



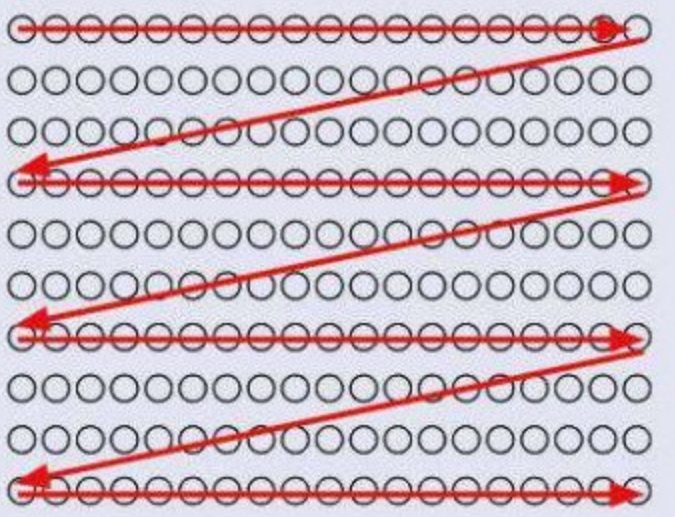
跳躍視線，擴大閱讀視野【圖1】



在一篇文章畫上3條線，線與字的交點就是視線跳躍的定點。經過練習，慢慢地就能擴增閱讀視野。此外，也可以每次閱讀都從第二個字開始，到最後第二個字停住，然後下一行也將視線停在第二個字到倒數第二個字之間。

（資料來源：《讀書別靠意志力》，究竟出版）

練習轉動眼球，閱讀速度三級跳【圖2】



視線順著粗紅線前進，練習眼球轉動的方法，反覆進行1分鐘。開始閱讀時，先以最快速度移動視線。看了10頁後，將速度降至80%，原本只像一堆符號的圖形，突然會變成能理解的內容。

（資料來源：《超強閱讀術》，木馬文化出版）

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

Method 2：



有聲書聽讀法

反覆聽，資訊植入內心

通勤、開車、運動時，即使雙手、視線無法配合紙本閱讀，也能透過有聲書，徹底運用時間「聽讀」。聽讀的好處在於，即使聽者不是很專心，也不會中斷潛意識的資訊吸收。

每個人都想把握時間看書，但在某些場合，你可能空不出手拿書，或沒辦法盯著書看，只能把時間用來「放空」。其實，只要使用對的工具，一樣能在無法讀書時讀書。

除了透過眼睛，書還有第二種讀法：就是「聆聽」有聲書。藉由播放朗誦者的聲音，將書本概念傳給聽者。正因為它的形式與紙本不同，具備以下3項獨特的優點：

1.便利性：

在雙手、視線無法配合紙本閱讀的情況（通勤、開車、運動）下，也可以隨時接收資訊。

2.印象深刻：

如果只透過文字傳遞訊息，容易產生距離感，但是當親耳聽到朗讀者充滿情感的聲音，將比文字閱讀更身歷其境。

3.容易集中注意：

即使聽者不是很專心，也不會中斷潛意識的資訊吸收，而且，當聽者聽見有趣的地方，就能立刻集中精神聆聽。

除此之外，有聲書最大特色，就是「重複使用」。一本書很有可能在讀完第一次後，就不會再看第二次，然而，朗讀者的聲音有抑揚頓挫，即使反覆聆聽也不容易厭倦，所以，即使不是在很專心聆聽的情況下，透過多次的聽讀，還是能將知識灌輸到腦中，甚至，在不同的時間點聆聽，會對同一本書的不同部分有共鳴，就能在反覆閱讀的過程中，尋找不同的價值。

雖然有聲書的閱讀情境很輕鬆、也不見得一定要專心，在無意識中聆聽，也能有一定程度的學習效果，但是，有聲書也和各種閱讀法一樣，如果在聆聽時抱持愈強的問題意識，更專心的聽有聲書，吸收的效率愈高。

因此，在按下播放鍵之前，先預想自己希望從中獲得什麼，勇於提出疑問，再透過反覆聆聽，找尋答案吧！

使用有聲書聽讀的重點：

1.**選對的題材**：先從自己最能接受、最容易理解的題材著手，不要選擇不感興趣的有聲書。

2.**問題意識**：播放有聲書之前，先釐清這本書能給你什麼、想請作者教你什麼，抱著「求助」的心態聆聽。

3.**反覆聽讀**：在不同的情境下聽讀、發現的重點也會有差別，必須反覆聆聽，尋找不同的價值。

整理・撰文 / 蔡芳紜　編輯 / 劉揚銘

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

Method 3：



朗讀法

讀出聲，增進理解力

比起只用眼睛讀書，出聲朗讀能同時以視覺、聽覺、口語3個部分同時刺激腦部活動，有助於讀者更專注，增加對文字的理解力，朗讀後也能加深印象，加強對內容的記憶。

你還記得，最後一次把書中的文字讀聲音，是多久以前的事嗎？

你或許曾在求學過程，被要求當眾朗讀一段課文。只是，隨著你不再讀教科書，面對一般的書籍時，就很自然地不會讀出聲音。

其實，比起只用眼睛讀書，出聲朗讀更有助於對文字的理解，讀過也會留下深刻的印象。根據腦科學研究結果指出，人在用眼睛讀書時，只會觸動腦內一小部分的反應，而人在聆聽音樂時，腦內反應的是另外一個部位。但在**出聲朗讀時，除了會用眼睛看，也會聽見自己的聲音傳回耳中**。換言之，朗讀是視覺、聽覺、口語3個部分同時刺激腦部活動，反應的範圍也會比目光掃過時還大，所以，朗讀絕對有助於專注、記憶、並加深印象。

此外，朗讀更有助於理解內容。閱讀艱澀的題材時，若使用眼睛快速跳讀，可能會不小心遺漏關鍵的細節，這時，要回頭尋找答案時，最好能採用朗讀，一旦經過出聲朗讀，即使書本內容艱澀，也能在身體動作下逐漸體會，也不容易忽略真正的重點。

另一方面，朗讀更是檢驗自己閱讀能力的方法。當你迅速將書中的一頁掠了一眼，乍看之下，彷彿沒有不了解的內容、也沒有不認得的字，但當你讀出聲音時，可能會發現自己不小心讀錯幾個「破音字」。

同樣一個中文字，有時會有兩種以上的讀音，讀音不同、代表的意思也不同。當你讀錯、或感到不對勁時，可能代表你搞錯它的意思了。這就是只用眼睛讀書時，不會發現的死角。

其次，朗讀的抑揚頓挫、斷句的位置，都是檢驗文章理解度的指標。如果叫一個小學生朗讀財經報紙，即使讀音從頭到尾都沒有唸錯，旁人也不見得聽得懂，這是因為對文章不了解、少了抑揚頓挫、也無法在對的地方斷句。想檢查「到底是不是真的讀懂」，只要一出聲朗讀，理解的盲點將無所遁形。

除了不再被要求，大多數人不朗讀的另一個原因，是「速度」。由於朗讀必須逐字動嘴讀，往往會拖慢閱讀速度。但是，練習朗讀其實有助於精進閱讀速度與理解。舉例來說，新聞台的主播在播報新聞時，視讀的進度絕不能停在目前播報的地方，而是要擴大視線的讀取範圍、盡可能先看到後面的文章，以免出現不正確的語調和斷句。

同理，當你**開口朗讀，一心就會想讀得流暢，無形中也會加速眼睛閱讀的速度與文意的理解能力**。誰說開口「讀」，就無法讀得快呢？

整理・撰文 / 蔡芳紜　編輯 / 劉揚銘

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

Tip 1：



書籍的取捨

買才會看，讀完就丟

當預算許可，想買的書就買。不買回來的書，讀的機率很低，反而是囤積「書山」，可以激勵自己閱讀。讀過的書，就處理掉吧，因為你大概不會再讀，不如記在腦袋裡更重要。

談到書籍的管理，很多人總在與「數量」拔河。多了，買書的開銷、收藏的空間與找尋的時間都是困擾；少了，一方面怕丟書太浪費，另一方面則是怕書到用時方恨少。

所以該不該買、該不該丟都是問題。以下3個有關買書、積書、丟書的原則，值得愛書人參考。

買書：增加觸及好書的機會

愛書的人，買起書來多半是不手軟、不心疼的，總是不知不覺地、像搬磚似地一本一本扛回家。稍稍理性或精打細算的人，可能就會在買書前，開始在心裡盤算著：家裡好像還有買了還沒看的書，等那些看完再買吧；或是如果看完一次就不會想要再看了，用借的或租的可能更划算。

如果你也經常在買與不買之間猶豫不決，只要預算還許可，不妨先買下吧！理由很簡單：首先，自己**花錢買來的書，自然會更想物盡其用，徹底得到回報；甚至就算買到不對的書，或看完之後忘了內容，也會因為自己「已經花了錢」，而設法改進閱讀的方法**，讓下次買的書對自己更有幫助。

其次，相較於「書在製造過程中所集結的心力」(由編輯、企畫、通路等專業人士小心翼翼地凝縮而成)以及「書能帶給人的啟發」，「書本的定價」相對是低廉的。

《槓桿閱讀術》作者本田直之每個月約花7～8萬日圓(約新台幣3萬元)買書，因他相信讀書可以產生100倍的槓桿效果，所以這種程度的投資十分合理。

日本工作術女神、暢銷書作家勝間和代每個月買書的金額則高達10～15萬日圓(約新台幣4萬5000元)，她認為這樣才能大大提升接觸到好書的機會。況且，買一本書最大的損失，不過是書的售價，只要當成是購買資訊的成本，就不會覺得高。

預算不足時，你可以考慮買二手書或借書。只不過，借書的缺點就是，必須愛惜書的狀態，不能自由使用書，包括折角、畫線等，難以跟書產生緊密的連結。

另一個節省預算和尋書時間的方法則是，事先做功課。先蒐集感興趣的書訊(包括在網路上搜尋相關的書評)，並列成書單，之後再去書店實際翻閱，確認是否要購買。列書單的好處是可以思考閱讀的目的，也可以了解自己的閱讀需求，知道自己到底是因為趕流行才想買書，還是真的對主題有興趣。

積書：不要斷了書的存貨

買了書沒讀，也是令很多人心虛或焦慮的事。但

整理・撰文 / 張玉琦　編輯 / 齊立文
QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

試想，你是不是更常碰到這樣的狀況：覺得感興趣的主題，或在書店裡本來想買、最後又放回架上的書，過了一段時間之後就想不起來。

與其錯失或遺漏好書，勝間和代認為，就算是現在還沒有要讀的書，只要有興趣，就可以先買起來放，因為不買回來的書，讀的機率很低，反而是囤積「書山」，可以激勵自己閱讀。

其實**「消化書山」並沒有想像中的艱鉅，做法之一是，你可以同時讀很多本書，配合當下的心情，挑選相關主題的書來讀**，不用擔心書沒讀會浪費，而是只要擺在自己的視線範圍內，就有讀的機會。

做法二是，正在讀的書，若覺得沒有讀的心情、不符合現在的需求，或有點讀不通，也應該**馬上放下換一本，不必執著在同一本書**，因為當時放著不讀的書，很可能擱幾天再拿起來看，就覺得豁然開朗，因此書山可以說是為了方便挑選所累積的庫存。

積書最主要的目的是，想讀書的時候，隨時都有書可以讀，訣竅是在家裡的每個地方都放書，在廁所、沙發旁放書，玄關旁可以堆放小開本的書，出門前隨手帶著，回來沒讀完也可以馬上放回去。

丟書：書多半只會看一次

當買書、積書到一定數量時，難免會面臨「處理」或「整理」書的問題。勝間和代認為，整理書的最佳方法就是，把書都丟了。

說到丟書，很多人直覺反應就是捨不得、很浪費。對此，勝間和代表示，**讀過的書大約只有十分之一值得留下**，所以讀完的書，或是閱讀後發現無用的書，就該處理掉，可以考慮捐給圖書館或賣給二手書店；至於喜歡的書，則可以送給別人。

許多保留下來的書，與其說是想再看一次，不如說是有紀念價值罷了。勝間和代進一步解釋，讀書的關鍵是吸收書的菁華，並且將吸收到的概念納入自己的行動，所以書本來就不是必須被妥善保存的物品，甚至在畫線、折角、將書的菁華做成筆記後，就不應該再依賴書。

就算是需要用到書中的相關概念，也應該先以關鍵字搜尋自己的資料庫，回頭去看筆記，最後才是回到書本上。

淘汰舊書，才有買新書的空間。**「真的想再讀一次的書，只要再買一本就好了，」勝間和代說，書永遠都讀不完、也買不完，騰出買書的空間遠比儲藏書有價值**。更何況，大部分時候，書讀過一次就不會再讀。

丟書、買書、積書的原則

丟書：只要掌握到書的精髓，書的本身處理掉也無妨，想看的時候再買回來即可。

買書：書不買就不會看，擁有自己的書，才能隨心所欲地畫記標註。

積書：讓自己隨時隨地都有書看，也隨時可以擱下或放棄不適合的書。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



排列你的知識世界觀

書櫃不必排得整齊，也不一定要照出版社、尺寸或類別來排列，只要書籍的陳列能夠反映出書與書之間的關聯性，想看的時候找得到，就夠了。

只要看一個人的書櫃，就可以推敲出這個人的性格和喜好，因為會保留下來的書，往往帶有珍藏的意圖。

《讀書力》作者齋藤孝認為，透過書櫃，人連結了「過去的自己」和「現在的自己」，不但可以幫助自己回想起過去的讀書時光，給自己成就感，也可以讓自己持續地接觸優秀的作品。

如果你是閱讀的新手，著手整理書櫃時，或許可以先到圖書館參考書籍的排列方式，對廣大無邊的書海，建立起基礎的地理認知。

如果已經是閱讀的老手，那麼**整理書櫃就像是排列自己的知識系譜**，因此並不需要維持外觀上的整齊，也不一定要依照出版社、尺寸或類別來排列，而是應該嘗試按照書本彼此之間內在的關係，或是書對自己的距離感來彙整。

1.依照書本彼此間的關聯性排列：這種把書和書連在一起思考、從一本書聯想到另一本書的做法，不但有助於增進讀書力，更能夠讓書櫃呈現出自己的世界觀。因此，在將書籍陳列到書櫃時，應避免將書放成前後兩層，盡可能維持一眼就看得到、想找就有的秩序。有時候，光是看到書的標題，就能夠幫助自己思考。

2.依照閱讀頻率排列：把買來但尚未整理的書集中起來，將「正在閱讀的書」或「馬上要讀的書」，放在閱讀場所的附近。「近期內可能會讀的書」或「參考用書」則放在容易拿取的地方，比如開放式書櫃。至於「暫時不打算看的書」，就可以依照主題／作者分類裝箱，方便日後找尋。

最後，如果你像《槓桿閱讀術》作者本田直之一樣，經常會處理掉大量的書，因而認為花太多時間整理書或書櫃，是很沒意義的事，那就可以試試看他提出的一個簡單的商業書整理原則：將書櫃想像成一條縱軸，有趣實用（可以摺角、標籤的數量為判斷標準）的書往上排，無聊或沒幫助的往下排，等到要丟書的時候，就直接從最下排開始丟。

整理書櫃的原則

1.**關連性排列法：**書櫃不需要依照書店的整理法來排列，與其依照出版社、作者或類別，不如以書跟自己的關係來排。

2.**閱讀頻率排列法：**書擺放的位置和閱讀頻率有關，應該集中還沒閱讀的書，正在讀的書要擺在手邊，經常需要翻查的書則擺在容易拿的地方。

3.**建立丟書判準：**書櫃空間有限，用不到的書，確定不會再看的書，就要捨得丟棄。

整理・撰文 / 張玉琦　編輯 / 齊立文
QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

Tip 3：



為藏書建立完整履歷

書再多也不怕！網路書櫃空間無限，齊備收藏、管理、追蹤與統計功能，讓你打造個人的藏書閣；分享與連結功能，可以和別人的書櫃與書評，激盪出更多知識的火花。



aNobii：
2006年建立，目前最多人使用的網路書櫃。有近50種語言版本，資料庫豐富，是愛讀外文書讀者的首選。

相似分析：
進入他人書櫃時，可看出自己與他的書櫃相似度。網站也會隨機推薦與使用者興趣相似的網友。

閱讀進度：
讓使用者知道自己看完多少本書、共多少頁；閱讀中、放棄過的冊數，並可依作者／語言／類別／閱讀進度區分。

朋友與鄰居／群組
可以關注朋友或鄰居（不認識的網友）的書櫃，得知對方更新狀態。也可加入主題讀書會或自創群組，方便討論。

讀書記錄：
包含閱讀進度、書籍來源、星等評分、開始閱讀時間、建立分類標籤等，並可調整隱私權選項。

書櫃：
閱讀過、擁有過，以及打算買來看的書，不受空間限制地一舉收納建檔。

書本資料：
了解多少人擁有這本書。且透過智慧型手機應用程式（App），只要掃描二維條碼，便可將書籍資料輸入至aNobii資料庫，或搜尋書評。

新增書籍：
可用搜尋或ISBN新增，或匯入其他書櫃網站的書單，excel檔。每新增一筆書目或書評，都能同步到臉書與推特。

評論／筆記：
寫下自己的書評語筆記，並可分享。在其他頁面可看到其他人的書評，以書會友。

交換／買賣：
勾選本書是否開放交換或買賣，列出想賣多少錢、書況如何、貨幣單位等。

整理・撰文 / 張玉琦　編輯 / 齊立文

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



礁溪老爺大酒店總經理 沈方正

提出有意義的「為什麼」，找尋最本質的解答

閱讀不必然是用來找答案，更重要是養成看著答案思索「為什麼會這樣？」的習慣。有好的問題，才有有意義的解答。每當心生懷疑，就是改變的契機、自我成長的開端。

採訪・撰文 / 謝明彧　編輯 / 齊立文　攝影 / 賀大新

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



沈方正

現職：礁溪老爺大酒店總經理

經歷：政治大學阿拉伯語學系畢業，從觀光旅館臨時性工作開始，一路歷經櫃台接待、業務、餐飲等各職務，成為全方位旅館專才。小學起便養成每天閱讀習慣，至今廣讀文史、小說、科普、商管各領域書籍，進行思考的鍛鍊。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

走進礁溪老爺大酒店的大廳，往裡望去，可以看到五座造型雅緻的書架，架上陳列著上千本中英日文書籍，涵蓋了歷史、小說、藝術、旅遊、人文、童書……等類型。

旅館的風貌，往往是旅館主人品味的展現。礁溪老爺大酒店總經理沈方正愛書、愛讀書，所以除了自己的辦公室內放滿書，他還首開業界先河地在飯店內開設一個24小時開放「小型圖書館」；書架上的1560本書，也是他和員工一起挑選出來的，希望能讓旅客在享受美食、溫泉和風光之餘，也能擁有一段私密的閱讀時光。

有意義的問題，比標準答案更重要

沈方正認為，他對於閱讀的熱愛，應該是源自於小時候因為閱讀而被激發的好奇心。

「小學時印象最深的書，是東方出版社出的套書《為什麼？》，」內容在解說自然科學原理，類似現在的「探索頻道」（Discovery），他說，「雖然我現在一點都記不得了，但那套書卻徹底改變了我的閱讀與思考習慣。」

因為書中諸如「地震是怎麼發生的呢？」等一條又一條的問句，比解說自然界現象背後的科學原理，更能抓住沈方正的目光，「我當時只是覺得好玩，世界上怎麼有這麼多問題啊？」

往後，隨著年歲經歷的增長，沈方正漸漸明白，小時候感到新鮮的那麼多的why、那麼多的問題，其實決定了答案的內容；也就是說，有問題，才有答案，「知道『問題是什麼』，遠比知道『答案是什麼』更重要！」

這個領悟，也讓沈方正自此養成了一個習慣：面對各種問題，先不找「答案在哪裡」，更不滿足於「既有的標準答案」，而是先想「為什麼這會是問題」，找出問題存在的真正理由，再檢視「這個答案真的解決了我的疑惑嗎？」

「問題不一定有標準答案，但一定要有好的問題，才能問出有意義的解答。」沈方正舉例說，像是萬里長城總共有多長、從哪個朝代開始修建、起點終點各在哪……等問題，一定都有標準答案，但知道了就算是真的了解長城嗎？

「其實未必，」沈方正說，與其知道這些，他更想知道長城蓋成這樣，真的能發揮防禦效果嗎？而如果沒有長城，中國又會變成怎樣？因為「透過提出

沈方正的閱讀祕技：

Tip1擁有固定的閱讀時間與空間：

沈方正每天都讀書，而且早晚各有一個讀書時段。早上9～11點是旅館房務最空閒的時段，沈方正通常會拿本書，坐在大廳吧台前的座位上閱讀。晚上睡前讀書，則是他從國小就養成的習慣，至今不曾間斷。

Tip2與人分享好書：

以往沈方正會為部屬訂出讀書清單，但現在為了避免給人壓力，他已經不這樣做了！不過，他還是會不時地將自己讀得有心得的書，送給覺得適合的同事或朋友，協助對方在重要課題上有所幫助與啟發。

Tip3思考宗教與哲學的基本議題：

經理人會遭遇決策困境，往往是因為從未思索過一些最基本的問題，例如「什麼是道德」「什麼是價值」「如何評斷一件事的對錯成敗」等等。沈方正說，這些問題都是宗教與哲學最基礎的辯證，所以他建議多讀哲學與宗教書籍，多思考相關問題，才能在艱難時保持不惑。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

有意義的問題，」才能讓人真正明白長城的價值。

「讀書，應該做的其實是這種思考練習，」沈方正很慶幸小時候接觸到的一套書，讓自己避開了死讀硬記的盲點，「可惜多數人從學校學到的讀書方式，就只是被答案餵飽而已。」

而這種思維一旦被延續到工作上時，就造成許多人面對工作時，只求交差了事，卻沒想過任務為何存在？哪裡可以改善？也就錯過了各種可以讓事情變得更好的機會。

「一個人不只要能達到結果，更要能看見過程中的可能性，」沈方正說。

多讀哲學宗教書，思索最根本的問題

關於自己挑書的方法，沈方正笑稱自己其實是「亂讀」。手邊的書所提及的人事物、所引述的另一本書的內容，一旦勾起他「這可能很好玩！」的興趣，便會成為下一個閱讀目標。

這種類似網頁超連結的「連連看」方式，從點到線到面，讓沈方正的閱讀領域擴展到許多看似相關、也無關的領域中，橫跨文學、哲學、史地、科普等等。

而或許也正是這種多元性，讓沈方正如此著迷於書籍的世界裡，因為與每一本書的相遇，都是一種未知的驚喜，可能是找到認同，也可能是窺見異議，「探索未知這件事，永遠都是有趣的！」

在眾多知識領域中，沈方正特別建議經理人閱讀宗教與哲學相關的書。

在他看來，許多經理人之所以會遭遇決策困境，多半是不曾思考過一些「最根本的問題」，例如「什麼是道德」「什麼是價值」「如何評斷一件事的對錯成敗」等等，而這些問題在宗教與哲學中，其實都最基礎的辯證。

「你不一定得信教或當個哲學家，但一定要想過這些問題，這樣面對艱難時刻時，才能自己找答案，並說服別人為什麼要做出這樣的取捨，而不只是接受人家給的標準答案，」他說。

「閱讀不是用來找答案，而是看著答案思索『為什麼會是這樣？』並且不斷反問自己『我為什麼會成為這樣？』」沈方正說，不論是在知識層面上，因為別人的想法而得到啟發；或是在哲學層面上，因不同的觀點而得到反思，每當心生懷疑，就是改變的契機，更是自我成長的開端。

沈方正推薦給經理人的5本書：



《如果杜拉克》
作者：岩崎夏海
出版社：新經典文化
推薦原因：不只讀內容，更要去思考作者如何應用「少女」「棒球」等年輕元素，改變了大眾對於管理知識呈現的既定認知。



《做好。王貞治》
作者：飯田繪美
出版社：夏日
推薦原因：菁英常會把自己能做到的事視為理所當然，而輕視做不到的人，王貞治能拋卻自我認知，重新學做教練，是沈方正心中最佳領導範例。



《成就的祕訣：金剛經》
作者：星雲大師
出版社：有鹿文化
推薦原因：沈方正笑說，佛經常是「每個字都看得懂、卻完全看不懂意思」，但本書將佛法闡述得平易近人，「是給想學溝通技巧的人一個最佳示範」。



《福爾摩斯探案全集》
作者：亞瑟．柯南．道爾（Arthur Conan Doyle）
出版社：臉譜
推薦原因：除了享受劇情，沈方正還會用工作觀點去了解主角「想解決問題時，有哪些資源與線索可用」，鍛鍊問題解決力。



《我是這樣想的 蔡國強》
作者：楊照、李維菁
出版社：印刻
推薦原因：本書解說了創作者的思考脈絡，沈方正表示，唯有不時地對自己思考問題的方式練習反思，日後遇到困難時，才容易找到方向。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

台灣屈臣氏董事總經理 艾克許 (Krish Iyer)

思考工作問題「怎麼解」，自問書中知識「怎麼用」

不讀書的工作者，就只會埋頭苦幹，久而久之，即使遇到了必須思考的機會，也不會停下來做深度的思考；而這樣的人，即使是優秀的經理人，也無法成為優秀的領導者。

採訪 / 蔡芳紜、張玉琦 撰文 / 蔡芳紜 編輯 / 齊立文 攝影 / 賀大新

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

艾克許（Krish Iyer）

現職：台灣屈臣氏董事總經理

經歷：曾任菲律賓屈臣氏董事總經理，參與多項跨國專案計畫。2007年開始任職台灣屈臣氏董事總經理至今。艾克許推薦給兒子的「一生必讀書單」獲得同仁好評，因此開始在公司內推廣閱讀。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

經理人有兩種，一種靠著長年累積的實務經驗闖蕩江湖；另外一種，透過閱讀吸收知識，並將知識套用在自己管理經驗中、推動組織成長。

台灣屈臣氏董事總經理艾克許（Krish Iyer）便是屬於後者。在2011年初剛成立的屈臣氏「知識中心」裡，圖書架上擺放的許多管理大師彼得・杜拉克（Peter F. Drucker）、史蒂芬・柯維（Stephen Covey）等代表性經典，都是出自艾克許列出的一份「一生必讀的21本書」清單。愛讀管理書的他，不但樂於推薦好書給同事，也不吝將自己從書本中獲得、甚至套用在企業管理的經驗分享給組織。

有思考力的經理人，才能成為領導者

艾克許坦言，自己年輕時很喜歡讀小說，但踏入職場後，他開始意識到「讀愈多管理書，愈能讓工作表現更好」，從此就專注於閱讀商管書籍。

第一份工作是內部審計人員的艾克許回憶說，由於當時的工作方法、組織流程並不健全，甚至有礙組織達成目標，於是他藉由閱讀管理經典，思考如何調整改變，最後重新設計了整個團隊的工作機制，讓主管大感驚艷。

「如果你只做老闆要求你做的事，當然也能成長，只是沒那麼快，」艾克許指出，「但是如果你平常就有閱讀的習慣，自然就會有能力去思考或判斷組織採行的方法是好是壞，甚至還能提出更好的做法與建議，供老闆參考。」

對艾克許而言，養成思考習慣是從「經理人」（manager）邁向「領導者」（leader）的重要關鍵；而思考的習慣與能力，則有賴長期閱讀的積累。他進一步解釋，一個經理人可以從「做」中習得許多管理技巧，但是領導者必備的技能，除了從做中學之外，還必須借助於閱讀，以汲取更廣泛深入的知識。

因此，艾克許認為，不讀書的工作者，就只會埋頭苦幹，久而久之，即使遇到了必須思考的機會，也不會停下來做深度的思考；而這樣的人，即使是優秀的經理人，也無法成為優秀的領導者。

兼顧效率與效能，讀得快又讀得廣

談到自己的讀書方法，艾克許強調，聰明的閱讀者必須懂得兼顧「效率」（efficiency）和「效能」（effectiveness）。

艾克許的閱讀祕技：

Tip1別急著做筆記，多想「怎麼用」：

艾克許認為，閱讀管理書籍的目的，通常是為了理解一本書的內容與「可以怎麼用」，所以他建議讀書時，先別急著抄筆記，而要多思考如何將書中的概念套用在自己目前的工作情境中。如果真的要做筆記，不妨直接寫下「你想怎麼做」，而非別人怎麼做。

Tip2閱讀的效率與效能：

1.效率讀書法：檢視工作時遇到的問題，鎖定這個主題，透過書籍目錄尋找關於該主題的章節，並只閱讀這些部分。
2.效能讀書法：尋找三、四本相關主題的書，從不同作者書寫的觀點中，找到真正對自己工作有幫助的知識。

Tip3掌握基本概念，對照現實思考：

有實務經驗的工作者閱讀商管書時，不妨先掌握書中基本概念，檢視自己日常工作是否曾遭遇相似問題。接著再思考現在的做法與書中概念是否相符？如果兩者有所不同，再進一步修正工作的方法，為自己的工作創造更多價值。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

效率，指的是「用對的方法讀書」，在最短的時間內找到自己需要的知識，就像是工作上所謂的「把事做對」（do things right）。因此，在閱讀前，必須先辨識出「工作上遇到的問題」，抱著目的意識，再從閱讀中找答案。效能，則意味著「吸收到真正有用的知識」，就像是工作上所說的「做正確的事」（do the right things）。由於不同的作者對於相同的議題，可能會有不同的觀點，所以資訊來源絕對不能只來自一本書，唯有透過廣泛、周延的閱讀，才能避免思考角度受到局限。

進一步將效率與效能的差異套用在閱讀上，當你在工作時發現自己需要「策略思考」的知識，於是打開一本管理書，閱讀其中談論策略思考的章節，就是做到了「有效率」的閱讀；然而，只有當你又找來其他三、四本相關書籍、從幾種不同的角度，思考相同的議題，才算是做到了「有效能」的閱讀。

結合理論與實務，化知識為行動

在顧及了閱讀的效率與效能之後，艾克許強調，閱讀時還必須將書中的知識與實務工作結合，深入思考「怎麼用」，才能讓閱讀發揮最大的效用。

這就好像沒有工作經驗的學生在吸收管理知識時，因為不知道怎麼用，所以常覺得抽象難解。但是，工作者在閱讀商管書時，只要試著思考如何將書中提到的理論或概念，轉換到自己目前的工作問題上，就能分辨哪些知識有助於改善工作現況、哪些知識與工作無關。

艾克許以自己的閱讀經驗為例，由於他希望強化團隊成員的創新動力，便懷抱「我該做什麼，才能為組織帶來創新的能力？」這個問題，試圖從《揭密：透視賈伯斯驚奇的創新祕訣》一書中找尋答案。

「除了了解賈伯斯（Steve Jobs）做了什麼之外，我更關注的其實是『為什麼賈伯斯做了這件事，會使消費者為之風靡？』」艾克許說，從iPad這款簡單好操作的產品，他找到了答案：「消費者喜歡簡約單純。」

然而，在掌握了「簡約是創新的動能之一」這個概念以後，艾克許提醒，他要做的當然不是生產一台iPad，而是繼續思考「對屈臣氏的顧客而言，簡約是什麼？」「我該如何將簡約帶給顧客？」才算是做到學以致用。

艾克許推薦給經理人的5本書：



《The Strategic Drucker》
作者：Robert Swain
出版社：John Wiley & Sons Inc
推薦原因：管理學之父彼得．杜拉克的相關書籍中，最適合新手學習組織策略、行銷心法的必備入門書。



《啟動革命》
作者：蓋瑞．哈默爾（Gary Hamel）
出版社：天下文化
推薦原因：對組織內發動變革的企業家，這是一本最詳盡的「變革操作手冊」，一步步詳述如何尋找機會、有效推動變革。



《世界是平的》
作者：湯瑪斯．佛里曼（Thomas Friedman）
出版社：雅言
推薦原因：由於資訊流通，使原本疏離的世界各地，成了生命共同體的地球村，本書訴說未來企業在新世界中成功的法則。



《創新者的致勝法則》
作者：雷富禮（A.G. Lafley）、夏藍（Ram Charan）
出版社：天下文化
推薦原因：寶鹼（P&G）董事長暨執行長，於本書揭露他如何讓寶鹼在短短7年內有驚人成長的祕密！



《揭密：透視賈伯斯驚奇的創新祕訣》
作者：卡曼．蓋洛（Carmine Gallo）
出版社：麥格羅．希爾
推薦原因：拆解全球公認最有創新力的蘋果（Apple），能使產品風靡全球的創新祕訣。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



台灣愛普生影像科技事業群 影像事業部協理 黃志彬

如果只有時間看15頁，就要確保15頁都是重點

即使必須兼顧工作、課業與家庭，一天還是只有24小時。書不能再用「看」的，而是必須用「找」的！如果只有看15頁的時間，就必須確保這15頁都是重點、都會考、都用得到。

採訪・撰文/ 郭子苓 編輯 / 齊立文 攝影 / 賀大新

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



黃志彬

現職：台灣愛普生影像科技事業群 影像事業部協理

經歷：聯合工專電子工程系畢業、台灣科技大學EMBA。1991年加入愛普生，於2006～2010年間，派任捷修網總經理一職。2007年進入台科大EMBA就讀，曾在工作之餘一周讀完8本讀物，2009年順利完成學業。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

在工作之餘，一星期還要上3堂課、看8本厚重的原文書、應付無數個隨堂考和報告的日子……對台灣愛普生影像科技事業群影像事業部協理黃志彬來說，當學業與工作、家庭毫不留情地擦撞時，求學已經變成一場和自己的競賽，要贏得好、贏得快，還要贏得踏實、合理，一切以策略取勝。

2007年，黃志彬進入台灣科技大學EMBA班就讀。「每個念EMBA的人，不外乎是為了人脈、學問或學位。我很清楚，我是為了學問而來，」學電子出身的黃志彬，即使升任管理職多年，始終是憑經驗在管人、理事，對於管理、商學理論，始終是一知半解、似懂非懂。所以，他決定給自己兩年的時間重新當一次學生、重新學習管理，不能延遲，也不能鬼混。

抱著問題找解答，當下就要搞懂

重返校園後，黃志彬最多曾在一個學期同時選修3堂課；當時的他，非但白天的工作不能偏廢，下了班後還有3天晚上必須上課、其他4天用來複習、預習、準備考試報告，以及和同學進行讀書會。

但是，即使鬥志堅決，一天還是只有24小時。面對動輒幾百頁、中英文夾雜的書籍文章，「看書，已經不是用『讀』的了，而是用『找』的！」黃志彬解釋，如果你只有看15頁的時間，就必須確保這15頁通通都是重點、都是明天會考出來的題目、都是報告時會用到的概念！

於是，在時間緊迫的壓力下，黃志彬採取「從結果反推」的逆向做法，先確認自己打開書的「目的」為何、懷抱著「我想了解〇〇〇」的問題意識，再著手翻書尋找Keyword（關鍵字）。例如，「如果明天要考領導學，就只看出現這些字眼的頁面。」

黃志彬說明，他通常會先大略掃過整本書，把含有Keywords的地方用螢光筆畫起來，接著只挑這些畫上重點的地方讀。「只讀概念，懂了就立刻翻頁，」讀書重理解的他，一旦讀通了某個概念或理論，還會和自己的管理、工作經驗相互連結與印證，「多了這個習慣，就能省去許多讀Case Study（個案研究）的時間。」

遇到不懂、存疑之處時，即使許多閱讀專家建議先作記號、暫時略過以維持閱讀速度，黃志彬仍堅持反其道而行，只要有不懂的地方，就立刻Google或寫信詢問老師，「當下就要弄懂，因為我知道我

黃志彬的閱讀祕技：

Tip1快速閱讀的方法：

碰到必須在極短時間內抓住書中重點的情況時，黃志彬習慣從結果反推，確認看書的目的，並懷抱著「我想了解〇〇〇」的問題意識，先將整本書快速掃過，再將含有Keyword（關鍵字）的地方畫上標記。
接著，他只讀標有記號的地方，一但讀懂概念就立刻往下翻，略過實例與case study（個案研究）的長篇敘述。

Tip2面對難懂、存疑處的處理方法：

難懂的內容，一定要立刻Google或寫信詢問學校老師，並利用網路，搜尋別人消化後的白話解釋，當下就要弄懂書中概念。他認為，試圖思索、自行理解，都是一種時間上的浪費，所以，一定要用最省時省力的方式，提高閱讀效率。

Tip3重新詮釋書本內容，成為自己的知識：

黃志彬習慣將抽象理論套用在自己熟悉的領域中，並用圖像重新表述。他舉例，在閱讀《當責》時，他用自己熟悉的電路圖，重新詮釋「當責」的概念，確保自己真的讀懂了，也確保理論得以被應用在管理實務中。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

沒有回頭回顧的時間。」

「面對一些太抽象、專業的理論與名詞時，正面對決是沒有用的，」黃志彬笑說，因為每花上一秒試圖自行思索理解，都可能是種時間上的浪費。所以，他寧願利用網路搜尋別人消化過後的白話解釋，用最省時省力的方式，讓大家「幫他」讀書。

不死記硬背，讀通了就要立刻用

在職場上奮戰多年後再重拾教科書，對黃志彬來說，閱讀不再只是純粹的知識探求。「書中的知識必須被不斷驗證、加以應用，才是有用的資訊，」他說，每當他覺得自己讀通了一個概念，便會學著套用在最熟悉的領域中，並用自己能夠理解的方式重新表述。

閱讀《當責》一書時，因為對書中提及「負責」（responsibility）與「當責」（accountability）的差別頗有感觸，黃志彬就隨手用自己最熟悉的電路圖，試著用圖解的方式，重新詮釋「當責」的概念。

指著自己畫在書上的電路圖，黃志彬說明，圖上的每個電池就像是隊中的成員，如果每個人都只用上99%的力氣，每個環節就會因此產生一些空隙。雖然只是1%的空隙，卻足以讓電流無法順暢通行，燈泡無法發亮，而「燈泡不亮，就象徵這是個失敗的團隊。」

反之，假若每個人都出到105%的力氣，則雖然有些氣力會被浪費掉，但電路卻得以緊密地相互覆蓋，讓燈泡持續發光。黃志彬說，這種轉換、重新詮釋的技巧，為他在EMBA的那兩年裡省下不少死記硬背的力氣，也讓理論變成他一生的知識。

回想起1998年，第一次當主管時的樣子，黃志彬感嘆萬千地說，當時根本不知道該怎麼當主管，總是因為怕部屬的負擔太重而自己扛下所有工作，直到有一天，部門裡和他感情最好的同事因為「工作缺乏成就感」而辭職，他才驚覺自己是個不及格的主管。

「直到我開始翻彼得・杜拉克（Peter Drucker）的書，才終於了解書對經理人的重要性，」黃志彬說，即使時空不同，但杜拉克書裡談的用人、授權，每一頁、每一句都像是在對他說話、為他解惑、都讓他感嘆相見恨晚。「靠經驗，你也許可以成為一個經理人；但不看書，你永遠沒辦法當一個成功的經理人，」黃志彬說。

黃志彬推薦給經理人的4本書：



《這是你的船》
作者：麥可・艾伯拉蕭夫（Michael Abrashoff）
出版社：久石文化
推薦原因：尖銳地指出「管理者」與「領導者」的不同，讓你帶出成功的團隊。



《當責》
作者：張文隆
出版社：中國生產力中心
推薦原因：「不管刮風下雨，都是我的責任」這句話非常發人深省。



《杜拉克：管理的實務》
作者：彼得・杜拉克（Peter Drucker）
出版社：天下雜誌
推薦原因：管理是亙久不變的課題，所有經理人必看的一本書。



《態度決定一切》
作者：阿爾伯特・哈伯德（Elbert Hubbard）
出版社：喬木書房
推薦原因：強調個人修練的一本書，先做好自己，才能帶人。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

博客來圖書部部經理 張靜如

用「推薦給人」的心情閱讀，快速抓出重點、也找到賣點

困擾於讀書不夠快、不夠多或「明明看過這本書，卻說不清楚自己讀了什麼」的工作者，不妨也試著抱持「如何把這本書推薦給人」的心情來讀書，讓自己閱讀效率更高。

採訪 / 郭子苓、劉揚銘 撰文 / 劉揚銘 編輯 / 齊立文 攝影 / 賀大新

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



張靜如

現職：博客來圖書部部經理

經歷：淡江大學德文系畢業，曾任誠品書店店長、區督導等職。學生時代起便熱愛閱讀，連搬書、整理書架都覺得有趣。帶領博客來圖書部團隊，透過定期討論與過濾，為400萬會員提供最有趣、最實用的閱讀情報。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

面對台灣每年出版超過4萬種新書，每個月至少有3000本新書在市面流通，再加上外文書以及雜誌，博客來圖書部部經理張靜如肩負的任務，就是帶領團隊成員透過定期討論與過濾，為400萬會員提供最有趣、實用的閱讀情報。

出於工作與興趣，張靜如每月看的書多達數十本，若再加上與同仁討論時經手的書籍，數量更為可觀。也使得她對於書市動態瞭若指掌，舉凡商管、文學、旅遊、甚至偶像書，她都能用兩、三句話就清楚剖析每本書的重點、知識背景與相關題材。

雖然相較於一般讀者，張靜如的閱讀動機還多了一層「推薦給顧客，讓書銷售」的因素，但也正因為時刻抱持著一份「如何把這本書推薦給讀者（顧客）」的心情來讀書，讓她練就了一套有系統的閱讀方式，短時間就掌握書本結構、抓出重點。

閱讀3步驟：分類、拆解、找亮點

拿到一本新書時，張靜如的第一步是「歸納分類」，藉由比較它與過往的題材有哪些異同，練習解構一本書。

例如，在初步研判一本書是落在「商管類」談「成本管理」的範疇時，她接著會思索內容是偏抽象的理論、實際的企業案例，還是個人實作心得？作者提出的理論、案例或經驗，有哪些獨到之處？之後再瀏覽作者的背景，觀察他是從哪個角度切入這個議題。

「分類是一種快速歸納的方式，目的是找出每本書『最不一樣的元素』，」張靜如說，這麼做的技巧在於時時自問「為什麼」：作者為什麼這樣寫？其他背景類似、年齡相仿的作者都怎麼寫？這本書為什麼和他們不一樣？是為了和誰溝通，或想感動誰？如此層層追問，就可以進一步了解書的目標讀者是誰，適不適合自己閱讀。

第二步是「拆解書的篇章編排」，包括封面、封底、目次。「封面」可以看出書的主要訴求；「封底」會由編輯說明議題的切入角度；「目次」則可以看

張靜如的閱讀祕技：

Tip1快速搞懂「陌生領域」：

碰到不甚了解的議題，張靜如會透過以下3種管道，找到適合閱讀的參考書籍。

1.先用網路搜尋該議題是否有理論架構，確認想了解的問題屬於哪個子分類，然後搜尋書店是否有相關書種。除了網路之外，實際參考一本入門書的目錄，也有助於確認理論架構。
2.研判該議題有沒有時間性；若有，就從最新的書開始搜尋。
3.參考網路上的書評（許多專業論壇都會有）。最後才是從封面、封底、目錄看出主題訴求，若符合需求，先試讀作者的敍述口吻，適合的話就可以買。

Tip2用行動裝置閱讀書訊：

張靜如習慣用智慧型手機追蹤幾個書訊來源：《紐約時報》書評（New York Times-Books）、亞馬遜（Amazon）、以及Publishers Weekly Online。張靜如覺得，推特（Twitter）的介面最友善，幾乎每天都會有100字以內的簡短書訊，有興趣的書可以馬上點入連結，看更深入的報導與分析。

Tip3找出適合的閱讀環境：

工作愈來愈忙碌，回家還要收e-mail，愈來愈少完整的時間可以看書，但張靜如發現，自己在搭公車、高鐵的時候最能專注。「外面一切都在動，自己反而可以安靜下來，」通勤變成她最寶貴的紙本閱讀時間，即使10分鐘也能專注，「這些時間雖然零碎，但很飽滿。」她說。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

出作者從哪幾個面向探討該議題。通常，在大致瀏覽這3個區塊後，讀者就可以研判內容是否切中個人需要。

張靜如說，掌握章節架構是想了解書的骨幹「是像椰子樹直挺挺一根到底，還是像榕樹分支繁雜，」以便於進入第三個步驟「幫樹掛上葉子」，也就是「幫每個篇章找出亮點」。

閱讀實用性或理論性書籍時，張靜如會抱著「與作者對話」的心情，在內容吸引自己、讓自己感同身受或覺得最受用的地方折角做記號，「但不是心有戚戚之後就算了，重要的是暫停一下，思考是不是真的在工作上可用，該怎麼實踐？」

而在碰到「整個段落每個字都看得懂，卻無法理解作者想對我說什麼」的內容時，張靜如則會提高警覺、打上問號，提醒自己重讀的時候要特別注意，或者一有機會就請教別人的意見。

為分享而讀，比為自己而讀思考更多

除了會在閱讀過程中，不斷與作者對話、向作者發問之外，張靜如還有個有趣的習慣：每當感覺自己與作者達成溝通後，就馬上找一個「真人」來溝通，練習對別人說：「我覺得這本書的〇〇內容很棒。」「對於這本書說的△△，你有什麼看法？」「你是不是也覺得這個地方很感動？」

對別人說，聽對方的意見回饋，其實是整理自己思緒的好方法。「透過練習與別人分享，久而久之就能很快抓出自己在意、也可以感動別人的內容菁華，」張靜如解釋，有時候即使在讀完一本書後發現內容並未與自己切身相關，但藉由從「販售、推薦」的角度來閱讀，嘗試判斷這本書的目標客群是誰，練習提出可以吸引目標讀者的亮點，並試著只用200個字說清楚這本書好在哪裡、實用在哪裡、為什麼值得買，反而會比純粹為了自己閱讀而思考更多。

德文系畢業的張靜如，從學生時代就是個愛書人，笑說自己以前在實體書店工作時，每天光是摸書、搬書、整理書架，就覺得「實在好有趣」。她曾經只讀自己喜歡作家的書、為了娛樂而讀；但為了工作需要，她不但訓練自己結構性地拆解書本內容；如今她更擴大閱讀範圍，透過觀察「書市趨勢」「別人都在讀什麼書」，來閱讀這個社會，好將最適合的書，賣給最適合的人。

張靜如推薦給經理人的5本書：



《經理人的一天》
作者：亨利·明茲伯格（Henry Mintzberg）
出版社：天下雜誌
推薦原因：除了運用工具及技術，管理還需融入群體精神，從日常工作裡不斷實踐，而得以游刃有餘。



《創意CEO》
作者：馬里奧·普瑞肯（Mario Pricken）
出版社：繆思
推薦原因：20年的創意管理經驗加上全球200多件頂尖案例，從文化背景、領導、團隊到提案簡報，創意管理如何實踐。



《別讓科技統治你》
作者：傑容·藍尼爾（Jaron Lanier）
出版社：天下文化
推薦原因：從文化、社會層面反思人與科技的關係，科技應以人為出發，而非捍衛難用的科技、數位相關服務。



《哪啊哪啊～神去村》
作者：三浦紫苑
出版社：新經典文化
推薦原因：誤打誤撞栽進個行業，從簡單的技藝磨練起。我們每天相處的工作也能讓我們如誤入神去村的少年獲得至寶嗎？



《尋百工》
作者：祁台穎、林品儀、紀岱昀、廖祿禎
出版社：遠流
推薦原因：4位大學學生的畢業專題製作，以影像及文字記錄市井生活裡職人的堅持，也看見新世代的熱情。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

聯勤公關董事總經理 何伶華

請產業專家指路，快速吸取最菁華的資訊

必須短時間內理解某個產業的相關知識與現況時，絕不能只仰賴片段的網路資訊，更沒有時間空耗在盲目摸索上，學習有方法地吸收必要的知識，才能快速應用。

採訪・撰文 / 謝明彧 編輯 / 齊立文 攝影 / 賀大新

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



何伶華

現職：聯勤公關董事總經理

經歷：政治大學企業管理學碩士，歷任奧美公關業務總監、優識公關總經理，目前亦擔任公關業經營人協會（PRA）常務理事。累積近20年公關與行銷傳播經驗，工作上擅長精準學習，快速掌握各產業知識；私下每逢休假必安排讀書清單，享受「悅」讀。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

上午，與公部門共同舉辦大型博覽會記者會，會中不僅對各個展館的特色如數家珍，還不時旁徵博引國外同類型展覽內容，為各家媒體比較說明；下午，向速食業廠商提案，一面分析消費者偏好，一面解說競爭對手動態，提出最適切的新產品定位……

一整天，面對產業迥然不同的客戶，就不同議題進行專業的分析解說，這種專家角色的快速轉換，是聯勤公關團隊每天的例行公事。

「一般企業經理人愈是資深，愈是『to know everything about something』(知道一個領域的每件事)，但愈專業的公關，卻必須『to know something about everything』(知道每個領域的一些事)，」聯勤公關董事總經理何伶華如此形容公關業態的本質。

「我們在台上似乎什麼都能侃侃而談，但比起浸淫在自身產業裡十幾二十年的客戶，我們的深度大概只有兩公分而已！」何伶華一陣大笑。

然而在笑聲之後，她接著立即正色地說，「可是，相對於專業工作者必須在所處領域裡追求『縱深』，公關人員則必須培養熟悉各產業生態的『廣度』，才能為不同領域的客戶提供切身的一流服務。」

而要做到這一點，仰賴的正是系統化的閱讀。

3位達人×3本書，快速了解產業眉角

當工作的常態就是必須在短時間內，快速理解某個產業的相關知識與現況，何伶華表示，資訊的吸收與理解，絕不能只仰賴片段的網路資訊，更沒有時間空耗在盲目摸索上，而是必須「學習如何有方法、有效率地吸收必要的知識與資訊」，以快速應用到工作上。

因此，何伶華的做法是，「先找出熟知該產業的3位達人朋友，請他們各自推薦3本書」。由於專家對於產業已經有一定程度的涉獵與理解，自然能過濾出涵蓋面夠廣、又適合新手閱讀的書籍。等於是直接拿到該領域的敲門磚。

雖然有了專家推薦的9本書(3個專家各推薦3本)做為基礎，至少就能確保自己是在正確的學習軌道上，快速掌握一個產業的基本概念，但何伶華在拿到書單時，還會再趁機藉由向專家提出「為什麼推薦這本書？」「這本書好在哪裡？」等問題，找到更

何伶華的閱讀祕技：

Tip1找出閱讀的黃金時段：

公關工作充滿了開不完的會議與做不完的行政事務，何伶華通常是利用一大早的時間吸收資訊。在早晨閱讀，對於內容的記憶會特別清晰深刻，平常下午一小時能吸收的東西，還不如早上讀個15分鐘來得收穫多。

Tip2不能先睹為快，也要先買為快：

很多人都會在買書當下，以沒時間看為由，想說等以後有空時再買。「但不會有下次了！之後一定就忘了！」何伶華笑說，自己遇到好書時，絕對是先下手為強，才不會因為遺忘而錯過。

Tip3尋求每一個應用的機會：

吸取到好的觀點，除了要謹記在心之外，更重要的是盡可能找機會應用。何伶華常鼓勵部屬，「如果有天你和一位CEO單獨相處15分鐘，你能不能趁機和對方好好對話？」從閱讀中獲取的知識，唯有能夠與人討論分享、甚至實際應用時，才會為自己帶來真正的成長。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

精準的閱讀切入點。

「只要丟出兩、三個這樣子的問題，就等於當場請專家為每本書做出內容摘要，聆聽到菁華中的菁華」，何伶華表示，透過專家的推薦與解說這兩道關卡，就能讓她「借力使力」地在最短時間內找到理解一門知識的起點，並快速理出相關重點與脈絡。

莫忘受眾需求，做最有效的溝通

然而，專業知識的積累，固然有捷徑可循，但是對於某些較為艱深的學科或領域，就算只是想取得一般程度的理解，也不是簡單的事。

何伶華以近期接觸到的某個案子為例說明，由於內容與民國初年的財稅制度有關，不僅得查閱財稅法條，還得設法掌握當時的歷史背景，以及相關的財經與政界人物，才能稍稍了解那些典章制度當初被制定時的時空環境與緣起。

碰到這種涉及多方全然不熟的知識領域時，除了請教專家解說提點之外，「更重要的是謹記自己閱讀的目的，」何伶華解釋，儘管產業知識隔行如隔山，但公關工作的核心卻是殊途同歸——就是做好客戶與受眾之間的「溝通」。

因此，只要釐清「受眾是誰？」「我們要賣的是什麼？」「我們要說的是什麼？」，自然就能對於訊息傳遞的範圍與深淺度，做出明確的取捨，也能對所獲得知識，做出有系統的分類。

「我們不必成為超級專家，但一定要知道對外與受眾進行溝通時，所要傳達的重點是什麼，」何伶華強調。

工作上的閱讀，最重要的不是把原始資料全盤輸入，而是要汲取核心概念，然後做出有價值的輸出。而能夠在客戶端與受眾端之間做到清楚正確的溝通，才是公關真正的存在目的。

為工作而閱讀，比起為興趣或樂趣而閱讀，動機不同，期待的效用也不同。對何伶華來說，要做到「知道每個領域的一些事」，絕對不輕鬆，有時候甚至有些吃力。

但是「因為我在閱讀的過程中，始終很清楚我的初衷（了解受眾需求），所以就能抱持著這份明確的目的意識，去架構出我所需要的知識體系，也讓我為了把工作做好所汲取的資訊，都能發揮出最大的成效，」何伶華也肯定地說。

何伶華推薦給經理人的4本書：



《有效的經營者》
作者：彼得·杜拉克（Peter Drucker）
出版社：協志工業叢書
推薦理由：何伶華必定會送給公司新手主管的一本管理原典。內容可印證各種管理難題的解答，給予工作者決策判斷時正確的指引。



《思考的技術》
作者：大前研一
出版社：商周出版
推薦理由：以大前在通勤時研究廣告看板為例，學習原來「思考」應該如何被進行，在尋求問題解答時，可做出有條理的分析判斷。



《總裁獅子心》
作者：嚴長壽
出版社：平安文化
推薦理由：何伶華曾在嚴長壽所帶領的亞都麗緻飯店任職，親身感受其待人、領導與自律的管理哲學，並深深折服。因此推薦這本自傳給每位工作者。



《一顆價值十億的藥丸》
作者：傑佛瑞·羅賓森（Jeffrey Robinson）
出版社：時報出版
推薦理由：何伶華接觸製藥業時獲得的專家推薦書，除了描寫製藥產業的運作，更重要的是可以引領你去思考，企業在獲利與道德間怎麼取捨？

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

作家、人氣部落客 黃國華

讀看得下的書、長知識的書，還有提升思考高度的書

讀書最要緊的是「看得下去」，不要當做考試用功，看不懂的地方可以跳過。要找書看，最好的入門法就是到書店去，把書架上的書都拿下來看一看，從看得下去的那本開始。

整理・撰文 / 張玉琦　編輯 / 齊立文　攝影 / 賀大新

HTTP://QMAG.ORG



「總幹事」黃國華

現職：作家

經歷：畢業於台大經濟系，於2006年建立部落格『總幹事投資筆記——耕讀生活』（現為黃國華耕讀筆記）後人氣扶搖直上，著有小說《金色巨塔》《台北金融物語》二部曲（後被改編為漫畫）、財經書《總幹事的投資筆記》《交易員的靈魂》等。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

走進作家黃國華的工作室，儼然是間小型圖書館，不但書籍數量龐大、每周持續進書，而且還免費開放他在網路上的好友借書。

「每位愛書人的終極目標就是開自己的圖書館，」家中藏書已近萬冊的黃國華，如今仍以每月花費3萬元買書，持續擴大他的藏書量。

為了管理他的書，黃國華聽從讀者的建議，開始使用「租書管理系統」，書一買來就先鍵入資料庫，登記書的上架位置（H2表示H櫃的第2層），然後列印出條碼貼在書上。

有了條碼之後，總算是方便控管書的流向，朋友來借書的時候，只要掃過條碼就留下紀錄。「不是因為怕人不還書，而是有時找不到書，就以為自己弄丟了又買一本，」黃國華笑說：「不過，不還我也好，表示有人很喜歡那本書。」

挑看得下去的書、客觀務實的書

除了作家身分，黃國華也可以說是一個專職讀者。他每天花八、九個小時讀書，另外八、九個小時寫作，每周「精讀」的書約15本，「略讀」的書近10本。

「讀書最要緊的是『看得下去』，」所以黃國華不建議為了考試而用功念書的閱讀法，不贊同讀書就要讀經典名著，更主張看不懂的地方應該跳過，「一本書看不下去，就是跟你沒有緣分。」他以財經書為例說明，最好的入門方法就是到書店去，把架上的書都拿下來看，從看得下去的那本開始。

就算是同一套知識體系，在黃國華眼中，還是有不同的切入角度，「就像有些人想學投資、學財務分析，結果去唸大學的會計教科書。教科書教的是以後怎麼到公司當會計，投資人學財務分析是想選股，怎麼可能讀得下去。」

除了要挑看得下去的書之外，黃國華建議，選財經書的另一個原則是客觀。「理財投資的書，只要太過聳動、引起貪念，不夠務實的書，都不是好書，」他認為作者背景尤其重要，假如作者出書的時候還在金融圈，那本書就可能只是宣傳的工具。

用零碎時間、組讀書會，擴大閱讀量

要做到「讀得多又快」，黃國華的訣竅是善用零碎時間，加快閱讀節奏。方法之一是同時看多本書。他在家裡四處堆放書籍，床頭、客廳、洗手間都放書，這樣就不容易因為一本書被卡住了，就無

黃國華的閱讀秘技：

Tip1系統管理大量圖書：

利用免費下載的「租書管理系統」掌握及追蹤萬本藏書，書一買來就先鍵入資料庫，登記書的上架位置，然後列印出條碼貼在書上。 每本書都有專屬條碼，輕鬆解決收書找書、借書問題。

Tip2如何選出好書？

讀到喜歡的書，就接著看同一個作者的其他書，或是書中有提到的相關書籍。此外，讀書會和朋友推薦也是好書來源，網路書櫃aNobii上加入「書虫黃國華的閱讀密碼」讀書俱樂部近8000位網友，都是他拓展閱讀地圖的好幫手。

Tip3提升閱讀量的訣竅：

黃國華在家裡床頭、客廳、洗手間都放書，同時看多本，看不下去的書就放棄，馬上轉看其他書。為了善用零碎時間閱讀，他從開車上班改坐捷運，用通勤時間看書。此外，黃國華組織了兩個讀書會，每次聚會定一個主題，每次由一位成員報告符合該主題的書，走完一輪之後，等於又多讀了十幾本書。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

法繼續看其他書。後來他甚至不開車上班，改坐捷運，因為可以利用坐車的時間看書。

組讀書會也是大量讀書的方法。黃國華組織了兩個讀書會，每次聚會定一個主題，每次由一位成員報告符合該主題的書，走完一輪之後，等於又多讀了十幾本書。

建立起閱讀的習慣後，黃國華建議可以開始拓展個人的知識地圖。讀到喜歡的書，就接著看同一個作者的其他書，或是書中有提到的相關書籍。

讀書會和朋友推薦也是好書來源。黃國華在網路書櫃網站aNobii上建立了「書虫黃國華的閱讀密碼」群組，目前會員人數超過7000人。若遇到喜好和自己相近的會員，就可以參考對方的書櫃。

廣泛閱讀，提升思考高度

曾經，黃國華是人氣破千萬的財經部落格作家，接連出版多本財經書籍，兼寫報章雜誌專欄，還坐過主播台。但2009年3月，他卻在部落格上宣布離開這個市場，不再寫財經類文章。

回想當時的情景，黃國華說自己明知道投資需要一套自己的信仰，卻仍為市場上的雜音心浮氣躁，所幸後來在閱讀中了解到，創作才是自己一生的志業，因此轉而寫小說、散文、遊記，閱讀觸角也從財經領域，延伸到文學、小說、歷史的範疇。

「中年以前，看書是為了累積知識；中年以後，看書是為了提升思考高度，」黃國華說，「大量閱讀專業書，可以內化成自己的觀點；廣泛地閱讀則是可以回饋到專業領域。就像推理小說的邏輯，與投資布局其實是相呼應的。」閱讀也讓他更冷靜理智，不盡信資訊，對於權威背後的企圖抱持懷疑。

終究黃國華還是愛寫，他已在部落格上發表超過600篇書評。雖然評書的起心動念只是想鍛鍊文筆，同時幫助自己整理思緒，但是透過加入博客來網路書店「AP策略聯盟」（只要有網友透過他的部落格連結到博客來網站，並完成交易，博客來就會將該筆金額中的固定比例，回饋給黃國華），如今黃國華每月得到的回饋金，就足以負擔一位助理的薪水。

黃國華在《收盤後的人生》這樣寫道：「如果我中樂透，我要回家鄉金山，請安藤忠雄蓋一間隨他高興的圖書館，我就當這座人生圖書館的管理員。」樂透與安藤忠雄都不是操之在己的事，但目前看來，開圖書館的夢想應該是愈來愈接近了。

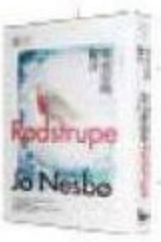
黃國華推薦給經理人的5本書：



《罪行》
作者：費迪南·馮·席拉赫（Ferdinand von Schirach）
出版社：先覺
推薦理由：作者不用法匠的角度去講故事，而是讓故事自己去講故事。



《美元圈套》
作者：王伯達
出版社：先覺
推薦理由：繁體中文界近年來堪稱最有高度的財經書籍。



《知更鳥的賭注》
作者：尤·奈斯博（Jo Nesbo）
出版社：漫遊者文化
推薦理由：讀者可建立起不同角度的二戰與北歐史觀。



《歷史：喻大華說咸豐》
作者：喻大華
出版社：知本家出版
推薦理由：作者用咸豐皇帝在位的11年間足以改變中國命運的人事物來串起咸豐皇帝的歷史功過與地位。



《築地魚河岸三代目》
作者：橋本光男
出版社：東立出版
推薦理由：門外漢一夕成為築地中盤魚商魚辰的小老闆，畫者以寫實畫風帶領讀者認識魚食材知識，兼談商場人情世理。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



財經作家、東吳大學企管系兼任講師 黃嘉斌

一本書精讀3遍，一頁A4呈現全書精髓

讀到不好的書、錯誤的資訊，比不讀書還糟糕。比起暢銷書，長銷書多半是通過時間考驗的經典，更有閱讀和思考價值。

採訪・撰文 / 陳立唐 編輯 / 齊立文 攝影 / 賀大新

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



黃嘉斌

現職：財經作家及東吳大學企管系兼任講師，目前也任職於國內金融機構

經歷：中興大學法商學院統計系畢業後，曾於本土銀行、外資券商擔任協理、基金經理、研究員等職位。著有《操盤人教你台股大循環操作術》《基本面選股》等書。

HTTP://QMAG.ORG

「讀到不好的書，比起那些不讀書的，搞不好結果更糟糕。」財經作家和東吳大學企管系兼任講師的黃嘉斌開宗明義便強調，生活在只要網路接上、螢幕打開，就能隨時接軌國內外訊息來源的環境裡，人們很容易就在缺乏充分扎實的背景知識下，接收到錯誤資訊而不自知，並且因此建立起似是而非的知識架構。

因此，在時間、金錢、心力都有限的前提下，「應該盡可能閱讀『長銷書』，而非『暢銷書』。」黃嘉斌解釋，長銷書多半是通過時間考驗的經典，在真實性和可讀性上，都比新近冒出的理論或網路隨意找來的資訊，更有閱讀和思考價值。

而看似嶄新的觀念或想法，有許多其實是取材自過去的典籍，只是視當前的市場氛圍，重新包裝販售而已。「歷史都會重演，所以只要讀懂、讀通幾本好書，就能因應變化，」黃嘉斌說。

做筆記彙整要點，建立個人知識庫

想要透過閱讀提升工作的品質和成果，黃嘉斌建議，應優先加強自己的「核心專業」，再輻射狀地向外觸及其他科目，以收相輔相成的綜效。他舉例說，由於任職於金融機構，核心專業是投資，所以發展出一套專屬於自己的、並且能創造收益的投資策略，便是他必須時時精進的能力。

已故的德國投資大師安德烈・科斯托蘭尼（Andre Kostolany）撰寫的《一個投機者的告白》（Die Kunst uber Geld nachzudenken），是黃嘉斌心目中的投資經典，在他看來，相較於「股神」華倫・巴菲特（Warren Buffet）擁有龐大資源可運用於投資，科斯托蘭尼則是從個人投資起家，其成功經驗更值得投資大眾深究。

為了搞懂科斯托蘭尼的思想，黃嘉斌遍覽其著作，並要求自己每本書都要讀3遍：

第一遍：以輕鬆的心情，在三天內看完，並用螢光筆畫下重點，目的在於了解全書的內容走向和架構；

第二遍：集中精神花兩、三天讀完，並用原子筆仔細標記和註解；

第三遍：專心彙整先前留下的註記、整合書中跨章節的觀念，著手輸入電腦，並列印複本隨身攜帶。

經由完整的閱讀過程，一本書從開始畫重點，到

黃嘉斌的閱讀祕技：

Tip1接受朋友和專家的推薦：

除了長銷書之外，黃嘉斌另一個選書的方式是「推薦」，尤其是來自朋友或專家的建議。他指出，愈是專業的人士，愈不輕易為一本書寫推薦序。因此，只要有欣賞的專家出面保證，基本上就不會選錯書。

Tip2先選自己「看得下去」的書：

如果有一本大家都說「好」的書，但不管怎麼看，就是看不下去，不妨就先放下吧！黃嘉斌認為，每年都有數以萬計的好書出版，假使一本書看了10分鐘還看不習慣，就直接換另一本。畢竟看完後有所獲得，讀書才有意義。

Tip3閱讀、做筆記，都要旁徵博引：

一本書的內容未必都是作者的原創，或多或少都有來自其他人的觀點。黃嘉斌建議，讀書時不要偷懶，隨時翻查一下原始資料、註解或上網了解大概。或許不是每筆資料都和主題有關，但都能加深認知，建立起更完整的知識地圖。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

最後將筆記心得電子化，少則必須花上一個星期，多則一個月左右的下班時間。「我每次都以『學生時代準備期末考』的心態來閱讀每一本書，」黃嘉斌進一步說明，他在讀第三遍、製作電腦筆記的程序當中，還會嘗試將全書重點，以圖表或圖解的形式，濃縮在一張A4裡。他分析，「如果能夠在一頁中講完作者的重點，就代表已經了解這本書的精髓。」

而自製電腦筆記的另一個好處就是方便「檢索」。前陣子，黃嘉斌想要研究「景氣循環」這個主題時，便先從過去讀過的書、做過的電腦筆記中，搜尋出類似的主題章節，展開「橫向」閱讀，一口氣複習了好幾本書的相關議題，並整合這些資料再製做另一份心得筆記供日後參考。

除了在加強自己的投資專業上是用這套方法之外，在閱讀管理類或時事議題分析類等其他書籍，「我一樣都會讀三次。」而且，黃嘉斌補充說，閱讀「非核心能力」的書籍很多時候都能進一步完備原本的專業。

比方說，許多投資人時常會抱怨「不知道什麼時候該買進或賣出」，其原因多半是因為沒先想好，未來有可能會發生什麼事，而且一旦發生了，應該採取什麼應對方式。因此，源自管理學的情境分析（scenario analysis）概念，其理論的本質也可以套用在投資領域上，使黃嘉斌更能處變不驚地面對市場波動。

隨時都能讀書，活化思考力

「工作得愈久，雖然經驗會增加，知識卻會減少，」黃嘉斌認為，大多數人在求學階段搭建起的知識架構，在進入職場一陣子後，就會被固定的操做方法或零碎的產業經驗所磨損，久而久之喪失了思考的習慣。

因此，儘管礙於工作性質，很難得能有完整舒適的閱讀時間，但無論是在中午休息、通勤時間，或在辦公桌前、咖啡廳裡，黃嘉斌說，「只要準備好一枝筆，我隨時隨地都能讀書。」。

「透過閱讀，就像站在巨人的肩膀上，可以讓我們愈來愈好，」黃嘉斌表示，閱讀不僅能協助自己有系統地彙整工作中學到的片段，也能從中觀察到其他人不同的做事方法，進而體會、學習別人成功或失敗的地方。

黃嘉斌推薦給經理人的5本書：



《世界是平的》
作者：湯瑪士·佛里曼（Thomas Friedman）
出版社：雅言



《M型社會》
作者：大前研一
出版社：商周出版



《80/20法則》
作者：李察·柯克（Richard Koch）
出版社：大塊文化



《一個投機者的告白》
作者：安德烈·科斯托蘭尼（Andre Kostolany）
出版社：商業周刊
推薦理由：雖然是一本教人投資的書，但無論投資與否，都可在書中學到「耐心」「正直」「責任感」等美德。養成好習慣，是讓人生更加美好的關鍵。



《正義：一場思辨之旅》
作者：邁可·桑德爾（Michael Sandel）
出版社：雅言
推薦理由：我們時常會陷入思考慣性，因此本書提供了更大的視野與角度，避免流於表面，能夠更深入掌握問題本質，以做出最適選擇。

推薦理由：全球化愈發明顯的今日，每個人都能向世界另一端交換訊息、人才、或工作模式。工作者必須和各地優秀人士同台競技，如果無法脫穎而出，就會不斷跌入底層。因此必須思考、投資在自己最能產生貢獻的部分，方能在全球戰場立足，向上提升。因為「平的世界」，才有「M型」出現，和「80/20」的工作模式。因此，三本書應該要一起閱讀，更能有所獲得。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



採購波音777F新型貨機

聯邦快遞目前已有12架最新型波音777F客機，相對過往機種，不僅每架可多承載1萬5500磅貨物，燃油消耗也減少了18%，減少每噸貨物18%的溫室氣體排放量。



除了採用油電混合貨運車外，聯邦快遞透過重新訓練駕駛習慣，從個人行為上根本落實節能。

聯邦快遞×物流節能

虛心溝通、耐心引導，跨越綠色變革的掙扎期

推展綠色行動的關鍵在於透過開放的溝通，引導所有員工接受改變。只要經歷了、驗證了、相信了，新觀念就能日漸成為習慣。

1971年，標榜「隔夜送達」的美國聯邦快遞（Fedex）正式成立，從此改變了全球貿易的運作模式，也讓聯邦快遞站上物流產業的翹楚。每日完善處理多達350萬份貨物，是聯邦快遞全球668架貨機、4萬2000輛貨運車，以及對應廠站設施完美合作的成果。

但龐大的交通運輸，不只耗能，也會產生污染，如何兼顧運輸提升與環保節能，也就成為全球物流業最重要的營運思考之一。

聯邦快遞台灣區總經理朱興榮表示，在綠能政策和執行方向上，聯邦快遞一直努力於突破產業的先天限制，並為自身訂出明確願景：到2020年底前，減少20%的飛機排放量和增加20%的車輛效率。

要達成此一目標，聯邦快遞首先進行「工具改善」。飛機部分，聯邦快遞已逐年投入使用貨物承載量更大、耗油率更低的新型波音777F貨機；車輛方面，聯邦快遞則已是業界最大電動車與油電混合運輸車採用企業，「且隨著科技進步，未來我們還將採用更多綠能工具，」朱興榮強調。

修正駕駛習慣，一年節省6%油耗

有了好的機具，更要有好的執行。聯邦快遞三年前開始在亞太區推行「節能駕駛計畫」（Eco-Driving），透過駕駛行為的改變，減低車輛對環境

採訪・撰文 / 謝明彧　編輯 / 陳清稱　攝影 / 侯俊偉　圖片提供 / 聯邦快遞

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



舉辦綠遞小學堂活動

聯邦快遞透過課堂教學、互動遊戲以及團體討論形式，讓學童認識如何降低物品運輸過程所產生之碳排放量，培養具全球化視野的環保觀念。這種做法同時讓員工接受外界刺激，明白綠色行動對下一代的重要性。



推行「節能駕駛計畫」

藉助日本五十鈴汽車的研究，重新訓練駕駛員落實最基本的良好開車習慣，透過諸如等「保持行車距離」「行車保持定度」「冷氣維持25度」等數十種駕駛小細節，達成節能的效果。



的影響。聯邦快遞標示出20種減低車輛排放的方法，分屬五大要領：「緩和加速」「平穩速度」「提早加速」「謹慎使用空調」和「減少閒置時間」。

朱興榮指出，這些方法其實都很基本，例如「避免急停煞車」「保持一定車速」等，其實是每個人在學開車時都曾被教練告誡過的事，「但就像我自己車開久了，這些再正確不過的基本動作，很多都漸漸忘了。」

為了找回這些有效節省油耗的好習慣，聯邦快遞將員工分成小組，並選出種子教官，透過一連串授課與實做進行培訓，讓種子教官回到團隊中教導大家。此外，聯邦快遞還在各場站張貼相關海報、派發附有提示節能駕駛的鑰匙圈，並將相關油耗率納入績效考核。隨著駕駛行為的修正，台灣聯邦快遞因此一年節省6%的油耗，成績更勝此計畫發源地日本（節省油耗5%）。

> 聯邦快遞台灣區總經理朱興榮表示，溝通無礙的企業文化，才能讓讓綠色做法徹底做到，發揮100%的效力。



聯邦快遞物流節能事蹟

2004年 訂立節能減碳目標，在2020年前要減低20%碳排放量。
2008年 啟用電動車與油電混合運輸車。
2009年 啟用載貨量更大、耗油率更省得新型波音777F貨機，降低每噸貨物溫室氣體排放量。
2009年 將節能駕駛計畫從日本推廣至全亞太地區，重新訓練駕駛員良好駕車習慣。
2010年 推動綠遞小學堂，將物流概念與環保思維結合，提升學童認知意識。

組織開放溝通，用成效說服員工改變

訓練內容看似簡單，但過程其實困難重重。對許多駕駛來說，開車是每天的工作，也是引以為傲的專業，根本不認為自己有需要被教導怎麼做才對。朱興榮就曾遇過駕駛直接挑戰他，「總經理，你開車多久了？」「有駕照30年了。」「呵！那你一天開車幾小時啊？」

面對這種情況，朱興榮選擇不強迫命令，而是透過「開放溝通」的方式，一面聆聽第一線聲音，一面帶領主管用身體力行，去證明改變的正確。例如某位一級主管最初對課程內容充滿懷疑，但當他在平日開車時照做了一個月，發現「果然差很大！」，從此成為節能駕駛計畫的忠誠推廣者；許多種子教官也一樣，從最初的狐疑嘗試，到後來變成每天苦口婆心地勸大家照做。隨著經驗分享，當各場站愈來愈多人加入，也就形成一種正面的滾動力量，大家彼此提醒，政策也就逐步落實為日常的一部分。

「不管是節能機具、教育訓練還是文宣，其實都只是一個起步，推動綠色行動真正重要的，在於透過組織開放性的溝通，讓所有人在日常工作中不斷彼此提醒，」朱興榮強調，在一項概念深植為個人行動價值觀前，必定有一段掙扎期，主管面對員工挑戰，必須虛心去應對、不斷去引導，讓對方自己找到答案。畢竟改變要發生，關鍵在於當事人願不願意去嘗試，只要經歷後、相信了，一輩子就將都成為習慣。所有變革都是如此，綠色行動，當然也不例外。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

統一星巴克總經理 徐光宇

勇於實驗、靈活運用資源，不降價也讓業績激增

徐光宇不隨波逐流降價，改從全面性的創新著手，推出買一送一行銷活動、主打咖啡水準的升級、打造個性化的空間等做法，拓展出更多商機，在2010年為統一星巴克寫下史上最高營業額與淨利。

今年春天，一位統一星巴克的熟客，因為腦部缺氧失去記憶，醫生建議家屬多帶他到以前常去的地方走走。於是，家屬帶他到曾經熟悉的星巴克重慶門市，熟識他的夥伴熱情地上前招呼，訴說他在這裡曾有過的回憶，後來，這名病患竟因此恢復了記憶……

諸如此類的奇蹟早已不足為奇，統一星巴克總經理徐光宇總能如數家珍地拿出顧客的感謝卡、侃侃舉出星巴克為顧客創造的感動事蹟。

星巴克雖然是連鎖咖啡店，但來店顧客花錢買到的，也許不只是一杯咖啡，還包括一個朋友般的關切、沉澱心情的空間，或更個人化的意義，它更有可能是消費者打算休息、工作、交誼時，會直覺想到的去處。

用1億業績，讓總部對折扣讓步

13年前，統一超商指派徐光宇赴美國星巴克談代理，一年後就在台灣開了第一間門市，短短3年，星巴克不管在品牌形象、財務數字的表現，都交了張漂亮的成績單。但是，現實的考驗才要開始。

2006年卡債風暴、2007年通貨膨脹，薄了消費者的荷包，所以，每天一杯星巴克變成久久一次的奢侈，徐光宇明顯感受到，消費正在緊縮！不過，消費者喝咖啡的習慣已經養成，短時間內還戒不掉，許多競爭者紛紛冒出頭來，打著價格低廉、取得便利的口號，以星巴克一半不到的售價，搶攻這塊覬覦已久的市場。

徐光宇深知，消費者還是喜歡星巴克的咖啡和服務，只是口袋裡沒有錢，市面上又出現好多便宜的咖啡，他該怎麼留住消費者？

其實，能最快解決問題的方法，就是「價格」。然而，美國星巴克為堅守品牌形象，連節慶都不做折扣，統一身為星巴克的代理商，更不能擅自調價。

但價格畢竟還是問題所在，徐光宇想，既然價目表上的數字不能動，那就換個方式解決。2007年，他向美國總公司提議，希望能在台灣星巴克導入BAF（Bring A Friend），想推出買一送一刺激消費，卻被總公司以「有違品牌形象」為由否決。

不過，徐光宇並沒有放棄，他反而在2007年耶誕節做了一個小實驗，讓統一星巴克的顧客，憑當日消費的發票就能享有買一送一優惠，結果銷售成績馬上增加1億，驚艷了美國總公司。有了數字，徐光宇更是積極爭取：「2008年是星巴克在台灣10周年，我一定要打折回饋顧客！」終於領到價格優惠的許可證。

有了總公司的首肯，徐光宇的心裡更踏實，他知道這波改革一定會成功，因此，他更靈活運用了統一超商的廣大資源，結合ibon訂票或7-ELEVEn集

採訪 / 蔡芳紜、謝明彧 撰文 / 蔡芳紜 編輯 / 陳清稱 攝影 / 林衍憶

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



徐光宇
統一星巴克總經理。1957年生，文化大學新聞系畢業。曾任職於清華廣告、統一超商行銷服務部主管。

點活動，讓星巴克買一送一的優惠內容拓展出更多的商機。

個性化門市，顛覆連鎖店制式樣貌

在星巴克進入台灣之前，「咖啡」還不在主流的飲食習慣中，但就在星巴克進入台灣、平價咖啡品牌競爭白熱化的這幾年，整個台灣的咖啡產業，每年都有數十個百分點的成長。

縱使餅做大了，景氣也在回溫，徐光宇卻深知，「市場是非常Dynamic（動態）的，會不斷有競爭者進來。」因此，他加強行銷之餘，還是不忘提升商品和服務水準！2008年上半年，統一星巴克啟用了新的咖啡機、將牛奶從原本的統一鮮乳改為瑞穗鮮乳，主打咖啡水準的升級。

除了製程，徐光宇還想做些更浪漫的革新，比如說，喝咖啡的地方。

2009年開始，星巴克陸續落成了好幾間個性化門市，例如將高雄美術館荒蕪的廢棄工地，打造成現在以「心靈花園」著稱的明倫門市；將台北師大附近的政大書城舊址，改造成全新的雲和門市，承襲「書」的概念，經營閱讀主題門市；在今年，內湖民權門市更成為台灣首家綠建築餐飲店家。

「雖然（內湖民權門市）15個月沒做生意，但一踏進去、呼吸到跟外面完全不同的空氣，我就知道，這值得我們慢慢做，」徐光宇表示，這不會是星巴克唯一的綠色門市，未來他也將會在空間上持續創新，「誰說連鎖咖啡館的店面都得一模一樣呢？」

另外，真正讓統一星巴克從咖啡業者脫穎而出的原因，是第一線零售端的服務人力。徐光宇驕傲地說：「每個夥伴都是我們的品牌大使！」服務一直是星巴克努力的重點，服務品質的稽核自然也不容馬虎。過去星巴克採用「神祕客」評估門市的服務，也的確塑造了優良服務的形象。

不過，徐光宇沒有就此鬆懈，他還想再讓顧客「從滿意到極度滿意」。2010年7月，統一星巴克導入了「顧客心意調查」（Customer Voice）系統，讓收銀台隨機選中的顧客，憑發票號碼上網填寫滿意度調查問卷，清楚聆聽顧客的聲音，也能透過每周的調查報表，做更即時的稽查與調整。

從定價、商品、服務品質、到店面陳列，徐光宇都為統一星巴克做了全面性的創新。2010年，統一星巴克來客數較往年提升200多萬人、更創造了有史以來營業額與淨利的高峰，但相信徐光宇的創新服務，絕不會因此停止。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

奧圖碼（Optoma）亞洲區總經理　郭特利

創意+執行力，沒預算也能打響品牌

創意是剛開始引人注目的一個引爆點，品牌的建立還是必須仰賴誠意和執行力。即使資源有限，小品牌只要有創意、加上誠意和執行力，也能打開知名度。

即使資源有限，小品牌有創意、加上誠意和執行力，也能達到無預算行銷。

今年3月，接受香港一家攝影雜誌採訪時，我提到現在幫幾家媒體寫專欄，台灣、中國都有，就差香港沒有。對方馬上回說，那不如由他們家雜誌幫我開個專欄。我說，你們家的內容偏重技術面，談規格比較適合產品經理。他接著說，沒關係，可以一起想個方向來寫。因為我在其他雜誌上，大多是以跟讀者分享管理實例為主，雙方最後決定開一個比較軟性的影評專欄。我一回台灣立刻著手，雜誌在4月份就開始登出。

在攝影類雜誌上開專欄是創意，寫作是誠意，馬上著手就是執行力。

我認為，專欄是奧圖碼品牌在現階段最合適的選擇。一方面，這不是一個小品牌一開始就能做到的事，必須要具有相當的品牌知名度，寫專欄才有效果；另一方面，早期尚未打開知名度時，就必須想出好點子吸引媒體目光，現在知名度提高後，透過專欄和消費者接觸，反而是更有效益的行銷。

因為是從小品牌開始做起，所以奧圖碼（Optoma）的行銷策略一直都是以發揮最大效益為原則，花1塊錢要有5塊錢的成果。而即使現在已經是業界公認的領導品牌，行銷資源也比以前多，我仍會持續花時間寫專欄，因為寫專欄的成本效益比，非常划算。

開拓新通路、異業結盟，打響知名度

回想2003年，剛接下奧圖碼時，我們全亞洲每個月只賣出一百多台投影機，而這樣的營收，不但連一家公司都養不起，可能還比不上對手的行銷預算。我們常笑說自己的市調市占排名是第16，因為第16名是「其他」，一般只排到15名。沒有營業額就沒有錢，所以一定要想辦法讓預算發揮出最大的效益。

投影機和手機、電腦相比，本來就是一個小產業，當時奧圖碼又是小產業中，最小又最新的品牌，而且又只有投影機一條產品線。我們同時面臨既要衝業績，也要打品牌的挑戰。此時，舊通路早已被日系老品牌（日立和愛普生）所占領，我們只好搶先進入對手尚未開發的新通路，到所有可能做生意的地方去做生意，甚至跑到大潤發、百視達、線上購物網站和電視購物頻道上賣投影機，想盡辦法讓消費者看到奧圖碼。

雖然建置通路成本很高，但商品曝光卻可以回饋到品牌知名度上，而且我們在這些通路搶先卡位，直接接觸消費者，也讓我們在電視購物通路上，成為同業中表現最佳的品牌。

另外一個兼顧業務和品牌的方式，是異業結盟。從品牌的角度來看，同樣也可達到低預算高曝光的效果。一開始，是因為有一些藝術工作者沒有預算買投影機，找上我們贊助。從公司的角度來說，出借投影機成本很低，而且還可以冠名贊助商、拉高品牌形象，同時也利用這個機會，讓民眾看到使用投影機的好處。

未來藝術領域與投影機異業結盟的機會，也只會愈來愈多。比如說，北京奧運閉幕式張藝謀就曾

口述 / 郭特利　採訪、撰文 / 張玉琦　編輯 / 陳清稱　攝影 / 賀大新

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



郭特利

1967年生，美國聖若望大學（St. John's University）企業管理碩士。曾任揚明光學協理、飛利浦台灣分公司業務副總、現任奧圖碼亞洲區總經理，以無預算行銷帶領奧圖碼，從最新最小的品牌，成長到全球DLP投影機領導品牌。

運用多台數位投影機，投射出令人驚豔的效果。此外，奧圖碼也陸續和上海琉璃博物館、金馬影展、台北電影節，有過合作經驗。而最近一次和花博夢想館合作，則是雙方主動洽談後的結果。

踢木板、舉啞鈴，爭取媒體曝光量

創意可以突破行銷預算的限制。就像以前我們沒錢買廣告決定辦記者會，由我表演跆拳道，擊破寫有競爭對手名號的木板，這讓媒體給我「黑帶總經理」「跆拳道總經理」的稱號。

後來很多媒體稱這是奧圖碼的第一場記者會，但其實這是我們第二場記者會，因為第一場沒人來。是在第二次記者會前，一位新來的同事提議：「老闆，你不是在交大練過跆拳道嗎？不然你在台上表演跆拳道好了。」

雖然我是老闆，而且當時提議的同事是新人，但發想創意的時候，我很尊重員工的意見，一起腦力激盪尋找資源，如果資源剛好在我身上，就把我拿出來用也沒關係。

創意就是不要受到過去的限制，不要認為產品發表會就應該要遵守過去的慣例，總經理不一定要西裝筆挺，總經理也可以表演跆拳道。

在之後的下一場記者會，我們改用舉啞鈴表示產品比對手好。記者會場地費加上啞鈴大約三萬多元，就讓我們獲得連續16天的媒體曝光，而當時我們為了省錢，甚至沒有聘請專用攝影師。

省下攝影師的結果就是，為了讓晚到的記者拍到舉啞鈴的照片，我那天共舉了3次60公斤重的啞鈴。隔天要搭飛機往韓國，連杯水都要兩隻手一起才捧得住，整條手臂都在抖。

雖然沒料到記者會遲到，也沒想到啞鈴要舉這麼久，可以說是缺乏經驗的失算，但現在回頭看，這正好傳達了小品牌行銷需要全力以赴的精神！

創意是剛開始引人注目的一個引爆點，品牌後面靠的還是誠意和執行力。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

去年4月，策略大師麥可·波特（Michael Porter）來台。但他造訪對象不是科技股王或傳產霸主，而是和信治癌中心醫院。這家成立剛滿20年的癌症專科醫院，究竟有多獨特？

看規模，醫學中心動輒數千個病床，醫生每次門診看超過100位病人，和信醫院只有325床，醫師每診只看30位病人；看效率，許多醫學中心病人平均住院天數高達12天，和信卻只要4天；看成果，台灣人常見的鼻咽癌，和信醫院的病人5年存活為全球最佳紀錄，乳癌病人5年存活率更與美國著名癌症中心相當。

規模只是同業的三分之一，卻能照護同樣數量的病人、提供更高的醫療品質，同時還能獲利。和信醫院，如何做到？「把病人擺在中間，同時講求效率與成果，醫院絕對不會倒！」黃達夫認為，醫療業不是製造業，一味拚「大量」，要醫師看更多病人、要病人做更多檢驗，只會增加出錯機率、降低醫療品質。因此，和信追求的是「病人的痊癒」，他在美國行醫的經驗證明：讓病人早日康復，就能空下門診與病床，照顧更多新病人；去除重複的流程，就能降低成本。

因此，和信的醫師問診有標準作業程序（SOP），初診至少30分鐘，把病人的問題一次解決。若藥效相當，寧選「1天給1次」而非「1天給3次」的藥，即使價格稍貴，卻能減少護理人力。

為了全面掌握病情，和信在傳統醫療分科外，加上以病症為中心的跨科別專案團隊。規模最大的乳癌團隊，就有30位專精乳癌的內科、外科、放射治療科等醫師互相合作，提供「無縫隙」的照護。為了使病人盡快康復，化學治療後抵抗力偏低的病人，會以事先服藥、住單人房來降低感染率，以縮短住院天數。無法負擔的病人，就由院方的清寒基金支付。

和信醫院「do more with less」的故事，成為波特提倡醫療服務應「以質付費」的成功案例，也是台灣唯一被寫成哈佛商學院（Harvard Business School）個案的醫療機構。

原來，最能左右經營績效的並非眼下的環境，而是追求的願景；決定願景的那一刻，也決定了踏出每一步的方式。

和信治癌中心醫院院長黃達夫　願景領導3堂課

把病人放在第一位，願景就會實現

信念：「病人第一」哲學，藏身每個執行細節

Q：你強調把「病人放在第一位」，但又要在經營績效上取得讓人信服的結果。怎麼做到的？

A：「替病人解決問題」，是我設立醫院、領導同事最強固的信念。我同時也讓同事明白，當醫師的目的，不是賺錢。在堅持信念的過程中，有很多困難必須克服，這些困難跟大環境和同事有直接關係。**我事前沒有一套完美的劇本，只是不斷地改善。在醫界不能有revolution（革命），只能有evolution（演進）。**

跟企業相比，我們的「營業額」雖然很小，但我們真正的「營業額」是「病人的康復」，很難換算成金錢；而且我們的「投資」是拿不回來的，是病人拿去了，這跟一般企業經營很不一樣。

剛開始，當我表達把「病人放在第一位」想法時，我的朋友說「這在台灣不可能存在！」他們覺得那是我的「理想」。但我認為「理想」和「信念」不一樣，**「理想」是做不到的，而「信念」是引導我的燈塔，**

採訪 / 林文玲、陳芳毓　撰文 / 陳芳毓　編輯 / 陳清稱　攝影 / 賀大新

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



黃達夫

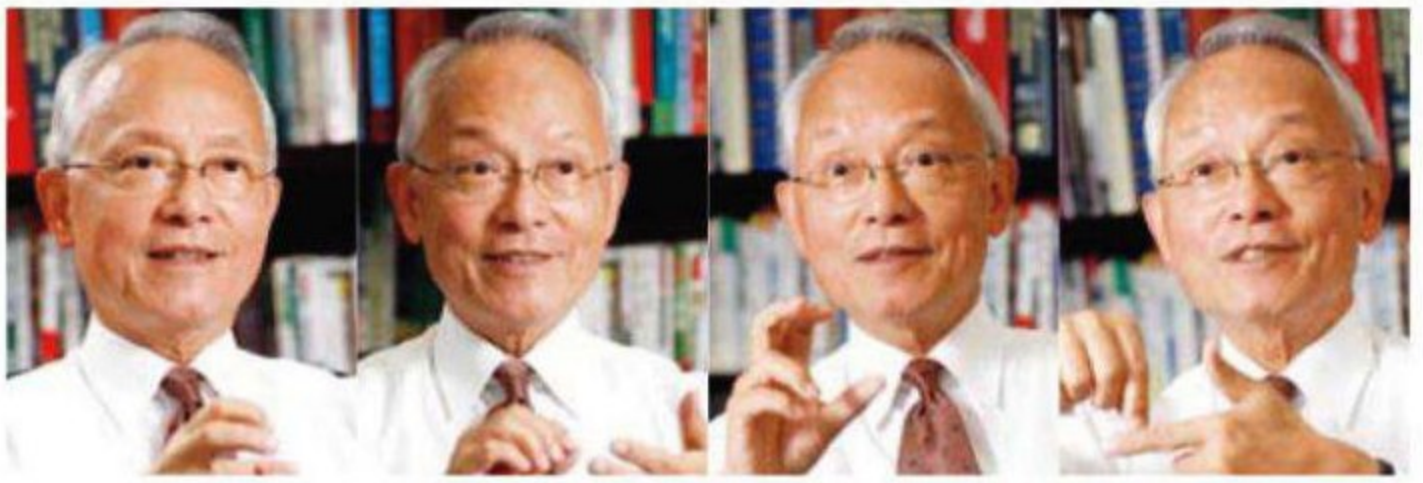
和信治癌中心醫院院長。台灣大學醫學院畢業後，赴美國賓州大學（University of Pennsylvania）醫學院教學醫院完成內科住院醫師訓練，後轉往美國杜克大學（Duke University）醫院接受內科及血液、腫瘤科專科訓練，逐步晉升為內科教授，並任該校癌症中心臨床主任。1989年回國成立和信治癌中心醫院。

和信治癌中心醫院

成立於1989年。初期租借仁愛醫院兩個樓層做為臨時中心，1997年遷入關渡現址。有325個病床、1075位醫護人員，為國內唯一的癌症專科醫院。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



> 「信念」是引導我的燈塔，雖然我摸不到它，但我看得到它的光。

雖然我摸不到它，但我看得到它的光；而且除了我，我在美國醫學院都這麼教、大家都能接受甚至做到了。所以我一直相信，在台灣也是做得到的。

把「信念」化成目標，要靠具體的步驟。「以病人為中心」的信念，藏在每一個細節裡。病人一進醫院，護士會在隱密的地方詢問病人需求，並且用中文記錄；志工或同仁也會親自帶病人去門診，以後就不容易迷路。

我也要求醫護人員要在最短時間，回覆癌症診斷結果，不要讓病人等得很焦慮。開始治療後，每位病人都有一位「照護經理或管理師」（Care Manager），幫他安排、追蹤看診流程、身心輔導，順暢地走過每一個療程。

以前醫療不發達的時候，有句古諺說，「to cure sometimes, to relieve often, to comfort always.」（偶爾治癒，時常舒解，始終安慰）即使病人無法被治癒，但醫師常能減少他的痛苦，永遠都可能讓他日子好過一點，我們就應該做到。

現代醫學發達，「治癒」已不再稀有；但跟一個癌症第四期的病人談話，問他身體上最痛苦的是什麼，然後把他的痛苦從10分減輕到6分，就是「時常舒解」，是醫師做得到的。所以我把這句話倒著看，要「to comfort always, to relieve often, to cure sometimes」（始終安慰，時常舒解，偶爾治癒）。

Q：要執行這些理念，最重要的是什麼？

A：是我要以身作則。1990年4月1日，和信醫院在仁愛醫院成立臨時中心；從那天起，每天下午我會跟不同科別的主治醫師、住院醫師、護士，甚至病理科、放射科醫師，一起「聚眾」迴診。大家一齊討論病情，確定在照顧方面沒有遺漏。

我告訴病理科醫師，醫師應該是problem solver（問題解決者），所以「不能躲在顯微鏡後面，要在顯微鏡前面」，因為，病理判斷最危險的就是靠「想像」，如果能聽病人跟你講述症狀，診斷會精確很多。所以他們也一起迴診。

這個臨時中心是我們練習「以病人為中心」概念的「prototype」（雛形），大家花了7年的時間在這裡學習「協同照護」。1997年搬到關渡後，就把網狀團隊整合起來：垂直的是傳統的科別（例如放射科、內科、外科等），水平的是疾病別（例如乳癌、直腸癌、淋巴癌等）。

比如說，照顧一位肺癌病人，會由胸腔內科、胸腔外科、胸腔放射科醫師、放射腫瘤科醫師、對肺癌有研究的病理科醫師、呼吸治療師等，一起擬定治療計畫，通力合作，完成治療。但台灣除本院外，還沒有一家醫院真正這樣的做。

Q：你選擇這個經營模式，跟過去職涯中的哪一段經驗有關？

A：我第一次對這件事有意識，是在杜克大學醫院（The Duke University Medical Center）的時候。當時，我跟另一位同事負責照顧淋巴癌病人，我給自己定了一個照顧淋巴癌病人的SOP，發現治癒率很高，只有一個病人需要住院，其他的病人都在門診治療中

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

痊癒。後來，我去查這些病人的平均治療費用，只要花大約1萬美元，但別人照顧的卻要花5萬美元。

另一個經驗是，1976到1989年，我在杜克大學負責癌症中心的化學治療協調，參與頭頸癌團隊。於是，我去拜訪各科醫師，把耳鼻喉科、整型醫師、發音學習的老師（幫助復健）、營養、護理人員，召集在一齊。13年間，我們的病人存活率從30%提升到70%。

但這中間的化學治療藥物或放射線治療方法，並沒有很大的不同。差別只在於，**我們是一群人一起看病，每個人都貢獻他的專長，有好幾雙眼睛、好幾個頭腦、想法是多元的**。這種無縫隙的照顧，合起來，比發明一個新的治療儀器，一個新的開刀法更有效！

這些都是我在美國重複試驗十多年，確定行得通才帶回來台灣的方法。**我愛挑戰自己，提供病人最經濟、最有效的醫療，如果找不到一個最佳化的治療方式，我會很痛苦！**

經營：重頭建立新制度，不求大量只求效能

Q：和信能兼顧「經營效益」和「以病人為中心」的信念，為什麼其他醫院做不到？

A：用例子來解釋比較容易。國內要成立醫院時，通常是決定地點、病床數目後，就開始興建；接著再找一個院長，由他來找主任醫師，主任醫師再找主治醫師。很短的時間之內，就要找到數百人進駐。

但這麼做會有兩個問題：第一、在短時間內找到數百名醫師，可能有數百條心、數百種作風，對於服務的觀念就不會一致了。第二、決定病床數時，通常並沒有宏觀地評估整個社會真正的需求量。台灣醫院經營的觀念想的是經濟規模、市場占有率，而不是病人的需求。常有人告訴我，「醫院要經營得好，至少要1000床」。但是，1000床其實多得不得了！美國的一個社區醫院大約只有100床，就能把那個社區的病人照顧得很好，且很少發生一床難求的現象。

結果，設立1000床後，就會想盡辦法「讓它住滿」——因為這樣醫院才能回收投資成本，進而增加收入，變成醫學中心。有些醫院急診處的床位甚至到200床，連走廊都躺著人；那裡男女雜處、沒有供應氧氣、清理嘔吐物的設備，病人就地吃飯、大小便。如果把這視為常態，就不會認為「醫院是為病人而設的，我要為他的方便及安全性設想」。

Q：你的意思是，願景會影響醫院經營的方式？

A：沒錯。如果你不把病人當一回事，只把門診、開刀、檢驗和開藥當成賺錢的手段，有一天病人就會唾棄你；**當你把病人擺在中間、所有醫護人員都為了他工作，處心積慮地讓他康復，同時講求效率與結果，這家醫院絕對不會倒！**

很多人質疑，我非常講究品質，要醫師慢慢看診，怎麼經營得下去？的確，如果只把病人擺中間，卻不講究效率，醫院就會倒。所以，我們的KPI（Key Performance Indicators；關鍵績效指標）重心不是滿床率或拿到多少健保給付，而是病人的康復速度、感染率的降低、環境的清潔、同仁對病人是否貼心等。

「貼心」要怎麼變成KPI呢？我們有「360度績效評估」，醫師的下屬、同儕、上司和護士，都會給他打分數。假設這個醫師很會開刀，但是容易生氣罵人，或是對病人不關心、不尊重同事，評量一定不會很好。

Q：假如有醫院要學你的做法，最難的是什麼？

A：是觀念。「做多賺多」的觀念，會害了所有醫院。醫院以為門診多、檢驗多、開刀多，就會多賺錢；做檢驗醫師還可以分紅，所以病人被害得團團轉。但是在和信，要盡量在一次門診把事情做完，不必要的檢查不做，因為多次門診只會讓病人受苦及醫護人員更忙。

所以，醫護人員的薪資絕對不能以「數量」來決定。否則醫師就得看很多病人，看得多就容易出亂子，檢體遺失、病人搞錯了也不知道。這就是「衝大量」和「高價值」不同導向的差別。

我常說，要判斷一個醫師是否是好醫師，就要問他是否能記得20個病人的名字和他們的病。但如果

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

黃達夫如何堅守「病人第一」信念？

不以衝量拚獲利，和信醫院成醫界的「蘋果」

策略大師麥可·波特（Michael Porter）發現，經過市場競爭，企業會提高品質、降低成本，但醫療機構除外。他發現，「論件計酬」的支付模式鼓勵「做多」而非「做好」，因此當病人因無法痊癒而不斷回診時，反而為醫院帶來更多「商機」。

他認為，醫療機構的經營績效不該看營收總量，而該看治療成果：他提出「醫療價值＝醫療結果 / 醫療成本」的公式，認為只要提升分子（醫療結果），降低分母（醫療成本），就能創造價值最大化，形成醫院與病人的雙贏。

在和信醫院，波特的理論找到了實現可能。這家成立不到20年的醫院，與傳統醫療的做法有何不同？

提升醫療結果：追求成效，靠效率提升盈餘

「大型醫院的營收一定比我們高，但盈餘比例就不一定了。就像iPhone的市占率只有4%，但毛利卻高達40%是一樣的道理。」黃達夫認為，健保的給付實在太低，看一位病人只有180元。因此，傳統醫院的目標是「衝量」：衝病床數、衝門診量，甚至為得到健保給付，讓病人接受不必要的檢驗與藥物治療。

但和信醫院的做法，是「在維護品質的前提下，把『效率』做到恰到好處，」黃達夫解釋，由於病人首次治療的健保給付最高，達成效率的方法，就是透過標準作業程序，讓醫師在恰當的時間內看完一個病人，並且給與適當的照顧，來減少門診的次數，同時讓住院病人早日康復，有門診與住院空間照顧更多的病人。如此，就能兼顧「以病人為中心」的信念，並把事情「一次做完、一次做對」。

降低醫療成本：事前預防，病床周轉率快3倍

和信醫院的平均病床周轉天數是4天，但許多醫學中心卻高達12天；這12天內，一張病床只能供1人使用，和信卻能供3人使用，每張病床的收入是對方的兩倍（醫學中心給付較高）。

「院內感染」是降低病床周轉率的主因。病人一旦發生感染，就得住院10～14天接受治療，不但受苦，還會「占床」。為減少這種情形，和信醫院會採取預防措施。比如說，強度高的化學治療會使病人在治療後，因白血球數目降低而容易受到感染。於是，和信醫院會在治療後讓病人使用顆粒性白血球生長激素，以降低感染率。但由於初次治療健保不給付，無法負擔的病人，就由院方的清寒基金支付。

以乳癌為例，在以上狀況中會發生感染的病人是23%，但用藥後即降低到2.3%。亦即，原本有23位病人可能發生感染，但用藥後卻不到3位，少占了20張病床。以每人住院10天計，再除以平均住院天數4天，空出的病床，就能多讓50人次住院。所以，和信醫院只用200床，但所照顧的癌症病人數，卻相當於規模六、七百床的醫學中心。

醫師一天要看100位病人，就不可能細心，更不可能記得病人的名字。病人看得太多，就是因為薪水。假如能創造一個環境，讓醫生能好好地看20個病人，可以得到同樣的薪水，每個醫師一定都願意這麼做。因為，人的行為是可以被引導的，和信就是一個例子。

我們講究成果導向、過程監測與流程結構。醫院雖然不是製造業，但也一定要很有效率（efficient）和效能（effective）；監視的方法，就是看成果。我們會有計畫地蒐集資料，例如不同醫師開刀後的感染率、癌症病人1年、5年、10年存活率等。和信醫院從初期到末期所有乳癌病人的平均5年存活率高達88%，與全球最好的成果同步。

Q：你要求醫師每個門診不超過30位病人，「30」就是最佳化的數字了嗎？

A：最佳化是不超過15位。許多醫院的醫師要在3～4小時內，看一百多個病人，我覺得那是不可能的事。

我做過實驗，用最快的速度問診、檢查，發現回診的病人大約要10～15分鐘，新病人大約45分鐘～1個小時。尤其是癌症病人，一定要全身檢查；糖尿病人也不是量血糖就夠了，還要定期檢查視網膜、齒齦、心臟、腎臟、末稍神經、皮膚等。所以，要為病人訂一個檢查表，每年給病人拍一張視網膜照片、監測每3個月的糖化血糖數值變化等。

檢查每一種疾病都有不同的SOP，如果SOP很有系統，醫師也很有經驗，看診速度就會快一點。我們會確保醫師遵守SOP，否則別人就會提醒他，這叫「同儕監督」。為了維護病人的權益，每個人都有責

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

任指出，誰做得不夠好，還要改善。

但是，落實這件事很難，沒有人喜歡監督或被監督，所以要靠團隊的力量、持續地做。我們有各種全院與團隊會議，還有隔周一次的「M&M會議」（Mortality and Morbidity Conference，死亡與併發症檢討會），由我親自主持，只討論病人死亡或因嚴重併發症延長住院的個案。最初，很多人都說這是「馬後砲」或「事後諸葛」，但我認為，事後檢討是一個避免再犯的改進機制，能事先預防最好。

比如說，住在醫院裡很容易發生院內感染，所以要讓病人康復得很快，盡量不要住院。為了降低院內感染率，我就設很多酒精洗手器和洗手台。全院有一千多部酒精洗手器，每間病房就有兩個，門的旁邊、電梯前面也都有。醫護人員看完病人後必須先洗手，再看下一位。

還有，讓骨髓移植的病人住單人房，有經濟困難的病人就由社服基金支付病房差額；全院的空氣引進後，先經過可以除菌的含氯化鈣的水池清理，再送院內各處過濾。這些都是預防感染的措施。

團隊：謙虛、合群、反省，先學做人再當醫師

Q：現在這一群工作夥伴是如何聚集起來的？

A：台灣的醫院醫師聘任通常是一次挖一群，所以會有派系；但我是一個一個找的，**我必須找到志同道合的人，再把組織運作的每一個細節，都設計到可以執行「以病人為中心」的理念。**

我們要找的是謙虛、能夠自我反省的醫護人員。所以面談團隊中有一位身心科醫師，他先談，覺得沒問題，我們再談，不合群的人就不考慮。即使是兼職醫師，也要能團隊合作。先前我們面試了一位開業醫師，能言善道，比較像是個生意人；另一位醫師則是一邊行醫、一邊在修與醫學無關的學位，同時做好幾份兼職，不太可能在照顧病人方面專心學習求進步，所以兩人都沒有錄取。

有一本書比喻，當火車開過時，慢的時候，你可以看到叔叔坐在窗邊；速度加快後，你會覺得「那個人好像是我的叔叔」；再快一點，就什麼看不清楚了。醫師的工作是很制式的，習慣了，一不小心就容易出錯，所以需要互相監督的機制。《異數》（Outliers）那本書說過，「真正的專精必須經過一萬小時的錘鍊」，這絕對是真的。

以病理科來講，我們建立了一個機制。我們買了一個有10個接目鏡的顯微鏡，每天早上，所有醫師都會圍著討論有爭議的或罕見的病理切片，得出共識後寫成報告，降低出錯機率，這也是以病人為中心的做法。

每周，我都會親自帶著年輕的主治醫師做教學，教他們學著跟病人打招呼，培養與病人平等互動的觀念。畢竟他是在別的醫院受訓，有不同於本院的背景和訓練。台灣的醫師見到病人時會說，「我是黃醫師」；但我都說，「我是黃達夫。」

許多關於病人的事，我都是站在第一線，我主張跟同事和病人的關係都應該非常親密（intimate）。所謂的「親密」，其實就是「關心」「盡全力」：如果與病人建立親密的關係，就會願意為他做任何事。假如沒有全心全意照顧病人，當他走了，你就會愧疚；假如你能做的都做了，就會覺得心安理得。



黃達夫的管理講義

DOs

1.要講求效率與效能，不要只追求大量。
2.要執行理念，領導者一定要以身作則。
3.讓團隊成員貢獻各自專長，正確度就能提高。
4.找到志同道合的團隊成員，才能落實理念。

DON'Ts

1.不要一次挖角一群人，容易產生派系。
2.不要與病人保持距離。關係親密，就會願意全心照顧他。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



有效控管風險的兩道匣門

面對災害風險時，企業首先必識別風險類型，評估災害的衝擊與影響，再對症下藥；同時建立專責風險管理單位，並由管理高層統合協調，才能通過災害的無情考驗。

陳晞涵

台灣IBM 全球科技服務事業群 顧問經理

波士頓大學企業管理、資訊管理碩士。專長領域為IT策略規畫暨架構優化、營運持續管理規畫、資安流程規畫、資訊風險評估，擁有14年相關工作經歷。

英國政經風險評估業者Maplecroft估計，台灣經濟受天災威脅程度名列全球第4，是「極度危險」的國家之一，與美國、日本、中國同等級。

過去，企業在面對各項災害事件（例如地震、颱風、火災）時，傳統上的做法不外乎為預先準備好「18套劇本」，對應各種可能情境。這種以事件應變為主的風險管理思維，在過去幾年來陸續遭受重大挑戰。

更糟糕的是，在災害發生後，常發現計畫趕不上變化，可能的原因包括計畫流於紙上談兵、經驗不足無法整合，以及戰情指揮系統在緊要關頭無法取得必要資訊，以致決策落後等。

1.識別風險類型，評估影響衝擊層面

為協助企業更有效地對抗災害，可從以下兩個步驟規畫企業永續營運藍圖。首先依風險發生的頻率及影響層面，歸納出三大風險因子以利對症下藥（詳見【圖1】）。

（1）資料驅動型（Data-Driven）風險：比如說，磁碟毀損、系統失效等突發狀況。面對資料驅動型風險，企業檢視重點在於資訊基礎建設連結關鍵服務的復原，同時體檢所有資訊相關元件是否遭受「單一失敗點」（Single Point of Failure）的威脅（例如駭客突破第一道關卡後，就如入無人之境）。

（2）業務驅動型（Business-Driven）風險：比如說，違反法令遵循、供應鏈服務中斷等。這類的風險通常偏重策略導向，任何風險處理策略應以企業總部層級統合，以免落入部門各行其事，缺乏整合一致的風險對應策略與方案，浪費可貴的組織資源。面臨業務驅動型風險，企業應強化營運、持續管理與治理，確保企業各部門營運符合法令以及合約的最低服務要求。

（3）事件驅動型（Event-Driven）風險：比如說火災、地震等，傳統上企業風險管理多半只考慮到這一類災害，一旦面臨複合性災害事件時，就很難使用一套預先準備好的腳本來應變，例如伴隨日本311地震而來的停電與火災，甚至可怕的核災等。

也因此企業在緊急時刻，應建立明確指揮系統，並在最短時間內提供指揮官必要情資，協助指揮中心下達明快的緊急應變措施，已成為能否復原的重要關鍵。

其次，企業風險衝擊層面可分成3個層級：大樓層級、城市層級及國家層級。

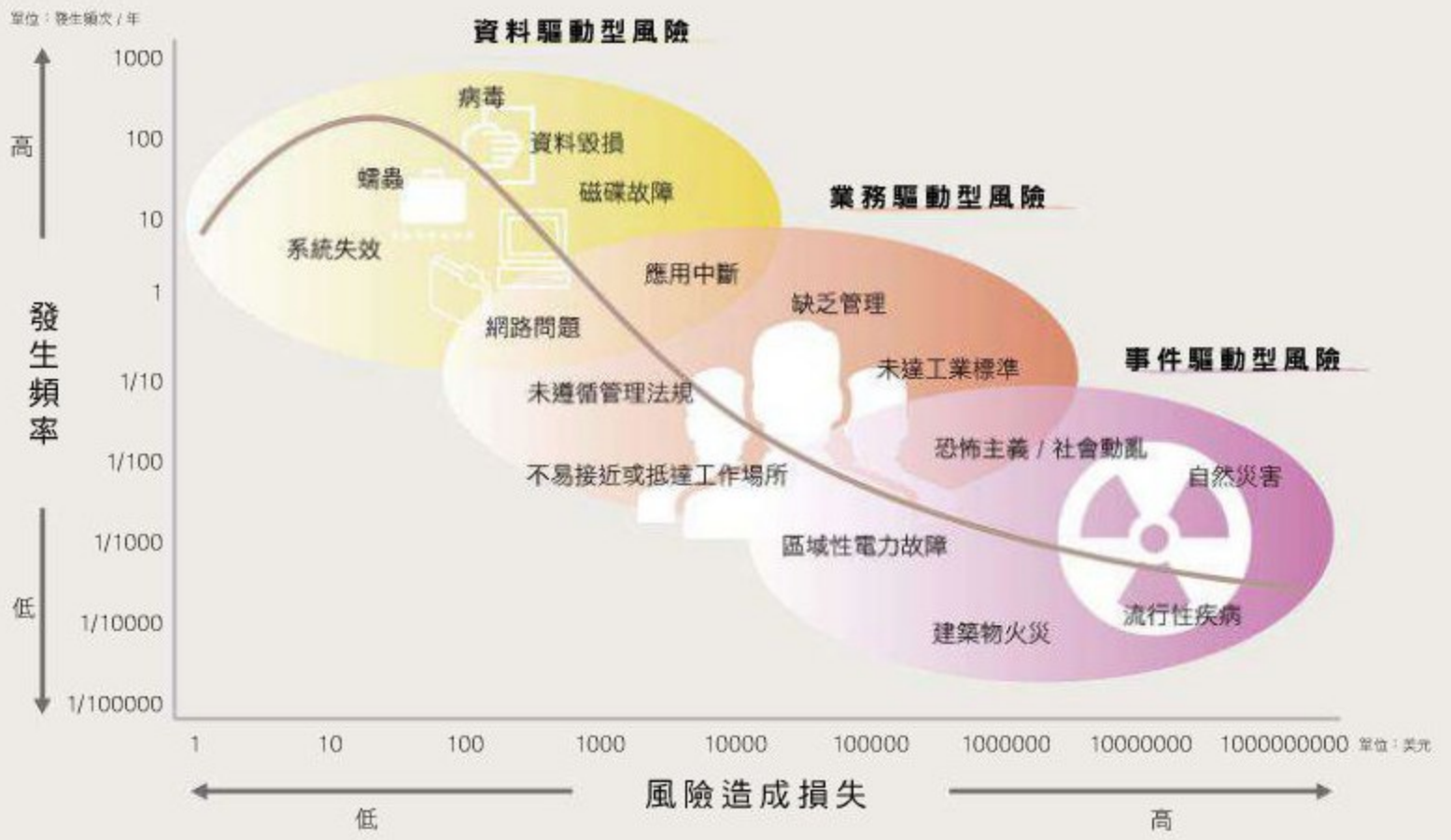
比如說，台灣企業擔心的颱風和地震，其影響範圍屬於「城市層級」，只要在30公里以外成立異地備援中心，就可以提供企業良好的保障；但若影響範圍為「國家層級」（例如戰爭、核災），就有可能需要投入大筆資源，在其他國家建立災害備援中心。

而當企業營運據點遍及全球各地（例如國際型的金融機構），並以提供全球服務為主要營運項目時，單一國家或區域可能產生的風險事件，自然也會影響企業運作，這時候就

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

區別3大風險類型，對症下藥【圖1】



應規畫兩地三中心（甚至是兩國三中心）的備援機制。比如說，日本此次重大核災發生時，美國核能管制委員會就曾建議，福島核電廠疏散半徑應超過80公里（台灣東西寬度最寬約為144公里）。

2.提高風險管理層級，成立專責單位

相對於風險衝擊層面所代表廣度，另一個常被企業忽略的則是組織內垂直整合的深度，也就是包含6個面向（策略、組織、流程、應用系統與資料、科技基礎建設、設施與維運）的整體性規畫（詳見【圖2】）。

過去企業組織內部的風險規畫，通常都是由資訊單位擁有預算源，主導應用系統、基礎建設及機房設施（【圖2】底下三層）的備援規畫，但缺乏跨部門策略、流程統合與整體營運藍圖，也沒有層級夠高的治理單位來統合決策方向。一旦遭受營運中斷風險，受到最大影響的業務單位，也沒有通暢的管道與方法，來表達他們對於復原目標的要求，以致企業的重大決策，變成資訊部門中階主管和廠商依當年度預算自行喊價決定，自然無法通過現實災害的無情考驗。

雖然有部分企業開始成立專責風險管理單位，並由管理高層統合協調前線業務單位與後勤部門，但仍須切記不可將寶貴的時間與資源，浪費在紙上作業，而忽略了系統服務及科技基礎建設的基本功。

從上到下，建立風險管理【圖2】



資料來源：IBM提供

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

Special Report／特別企畫　杜拉克、巴菲特的忠告

成功的第一個習慣：做你最擅長的，其他都

企畫 / 陳芳毓　整理·撰文 / 陳芳毓　美術編輯 / Alison Hsu　攝影 / 賀大新



QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

交給別人！

唯有了解自己的長處，才知道自己適合什麼樣的組織和工作，才知道自己能在什麼情況下做出貢獻，也才懂得選擇走來最輕鬆、優雅的那一條路。



看過電影《美國隊長》（Captain America）的人，應該對這一幕印象深刻：

為了測試士兵們的勇氣，切斯特・菲利普斯將軍（General Chester Phillips）把一顆假手榴彈扔進了操練中的隊伍。所有人立刻嚇得四散彈開，唯獨體格最瘦小的史提芬・羅傑斯（Steve Rogers）撲上前抱住手榴彈，試圖保護同袍。這個舉動，透露了他「專注」（目標明確）、「信仰」（堅持核心價值）與「責任」（說到做到、值得信賴）的特質，強烈到足以彌補身材的缺陷，成為他被選為「美國隊長」的關鍵。

在穿上美軍制服前，羅傑斯曾因身材缺陷被驗退5次，但他沒有放棄夢想——因為每一個人，都有獨特之處。成功，**不是去搶最炫、最出風頭的事；而是要用適合自己的方式，做自己最擅長的事。**

巴菲特：「我有機會做自己想做的事。如果想從我身上學到什麼，這就是我最中肯的建議。」

哈佛大學（Harvard University）教授霍華德・嘉納（Howard Gardner）主張，人有語文、邏輯、人際等8種智能範疇；《發現你的天才》（Now, Discover Your Strength）作者馬克斯・巴金漢（Marcus Buckingham）則指出，人有成就、自信等34種特質。這些特質不分高下，也沒有所謂「成功者的特質」。

投資大師華倫・巴菲特（Warren Buffett）是個典型的例子。一般人對投資者的印象是激進、大膽、懷疑，但巴菲特仔細、務實、有耐心。他沒有急著改變自己去符合社會期待，而是把性格的

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

優點反映在投資風格上：精讀財務報表，只投資業務簡單、變動不劇烈的企業，如可口可樂（Coke Cola）、《華盛頓郵報》（Washington Post），幾乎不碰變動快速的網路和科技股。

他自認和一般人最大的差別，只在於「我每天起床後，有機會做自己想做的事。如果你們想從我身上學到什麼，這就是我最中肯的建議。」

《發現你的天才》歸納，善用自己的長處，佐以教育和經驗，才成就了今日的投資大師。杜拉克也同意這個結論，「知道自己的長處，就能找出自己擅長的工作方式。如果一直以自己不擅長的方式工作，就會落入成效不彰的情況。」這也解釋了，為什麼即使看似付出了同等努力，有些人在某些領域似乎就是能輕鬆地贏過對手，而被稱為「天才」。

杜拉克：「要把弱點加強到一般水準，比把一流的能力加強到超越一流更耗精力。」

電影《阿瑪迪斯》（Amadeus）中，深刻描寫了「平凡」與「天才」的差異。宮廷樂師薩里耶利（Antonio Salieri）嘔心瀝血的作品，莫札特（Wolfgang Amadeus Mozart）卻只要更動幾個音符，就能畫龍點睛。最後，被嫉妒啃食的薩里耶利，設計逼死了莫札特。

300年前的悲劇，現在有了解答：管理大師彼得・杜拉克（Peter Drucker）的忠告是，與其被「不能做什麼」的執念困住，你更該花時間思考「自己能做什麼」。在古代，做什麼工作幾乎是天生命定；但在能自由選擇職業的現代社會，「勤能補拙」不再是顛撲不破的真理。

畢竟，工作有千百種，但人無法萬能。組織賦予每個人定位及職責，個人當然也該透過組織，找到實現自我和成長的機會。

因此，杜拉克認為工作者「**不要花時間提升自己表現平平的領域的能力，應該集中加強自己的長處**，」因為「要把弱點加強到一般水準，比把一流的能力加強到超越一流更耗精力。」

小學四年級時，杜拉克第一次體會到這個道理。他最喜愛的導師愛爾莎，建議杜拉克的父親讓他跳級，因為「杜拉克寫字潦草，已經不可能改善了……既然已經無法改善，繼續在這兒上一年課，也只是浪費時間。」

《如果上班族讀了杜拉克，思考就會不一樣》作者佐藤等進一步解釋，生產的原則是「利用最少的輸入創造最多輸出」，自我開發也是如此。個人最大的資源是「時間」與「精力」，把資源投注於擅長的領域，才能得到最高投資效益。

前亞都麗緻總裁嚴長壽在《教育應該不一樣》中舉例，剛創辦雲門舞集時，舞蹈家林懷民發現，由於身材限制，東方人跳得不如西方人高；因此在編舞時，他讓舞者放下重心，強調「扎馬步」的動作，結果開創出東方的舞蹈風格，也使「雲門舞集」成為「東方人的舞蹈」的代名詞。

杜拉克：「了解長處只有一種方法，就是反饋分析。」

偶爾，我們身邊也有苦學成功的例子。但《發現你的天才》警告，缺乏潛在天賦卻進行反覆練

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

習的危險在於，在獲得改善之前，你就已經筋疲力竭，導致徒勞無功。「修補缺點」或許能避免失敗，但無法使你更優秀。

然而，台灣的工作者從小就被教育，「成功，是99分的努力加上1分的天才」。就算討厭某個科目，還是努力靠補習來修補；開始工作後，更無法肯定自己的「長處」，卻很明白自己的「弱點」，結果做出「就算個性沉默內向，還是逼自己陪客戶交際應酬」之類違反本性的事。長期下來，很難不被挫折感吞沒，甚至開始懷疑自己的能力。

不幸的是，你的懷疑可能是對的。

根據蓋洛普調查，只有20%的工作者覺得自己每天都有機會發揮所長。因為「大多數的組織（或員工）猶如在暗室裡拼湊起來的拼圖，每塊拼圖都是邊緣被磨掉、勉強拼湊上去的。但是，讓一點兒光線進入室內之後才發現，十之八、九的圖塊都擺錯了地方，」《發現你的天才》形容。

無法發揮所長，組織固然要為將員工擺錯位置負責；但是，如果從小到大你總是只聽父母、老師和上司的指示，認為「讀第一志願最好」「當公務員最穩當」，卻忽略了心底的聲音，可能就更難發現自己天賦的歸屬。

嚴長壽：「任何天賦都要回到『紀律』的堅持上。」

那麼，如何發覺自己的天賦和長處呢？《發現你的天才》指出，「天賦會體現在自己喜歡的事情上」；《讓工作自由》形容，發揮長處時，「會覺得彷彿處在時間靜止的『順境』中，毫不費力就表現出自己最好的一面」。這種感受，和苦練卻無法進步的挫折感截然不同。

該書分析，「能力」是「長處」（該書稱為「天賦」）、「知識」和「技巧」的總和。比如說，要說服客戶購買，必須結合產品知識、銷售技巧、還有「讓客戶點頭」的特質。

前者可以透過學習、練習獲得，但後者則是一種天生獨特的能力。換句話說，**透過辛勤的練習和學習，只能把一件事做到80分；唯有加上天賦與長處，才可能接近完美**。

選定要做的事之後，再進行「反饋分析」：立刻寫下期待得到的成果，一年之後，再把實際結果與期待做比較。杜拉克就是靠這個方法，了解「自己有什麼長處」「如何加強自己的長處」和「自己做不到的是什麼」。

杜拉克強調，他並非要工作者忽視弱點，而是要「透過加強長處來克服弱點」。他認為，現代人工作的時間長達近50年，「唯有了解自己長處的人，才能一直享受工作」。

因此，建立真正能力的關鍵，應該是「順著天賦做事」——先找出最主要的天賦，再用知識、經驗與練習把它磨亮。「任何天賦都要回到『紀律』的堅持上，」嚴長壽在《教育應該不一樣》中，附和了這個觀點。

成功，有很多途徑。逆著長處硬拚，是work hard；順著天賦選擇有利位置，才算是work smart。唯有了解自己的長處，才知道自己適合什麼樣的組織和工作，才知道自己能在什麼情況下做出貢獻，也才懂得選擇走來最輕鬆、優雅的那一條路，並且周而復始地、自信發光。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

Step1 | 找出顛峰經驗，延伸你的最佳狀態

不要思考「想做什麼」，而是「該做什麼」

什麼是組織中的工作者該有的第一個習慣？杜拉克（Peter Drucker）開宗明義地說，不是思考自己「想做什麼」，而是「該做什麼」（如果你只想做「想做的事」，就自己創業吧）。

《如果上班族讀了杜拉克，思考就會不一樣》作者佐藤等解釋，做「該做的事」最能創造績效，做「想做的事」比較開心；而當「該做的事」和「想做的事」完全重疊時，工作者就能把能力發揮到極致。但這種狀況，唯有在工作與個人的長處、價值觀及工作方法都相符的條件下才會發生。

所以，善用長處的第一步，就是從每天龐雜的工作中，找出你重視的價值與擅長的能力，調整時間及精力的分配比重。《讓工作自由》（Do More Great Work）指出，這麼做有兩個好處：一，找出可能的機會點；二，弄清楚你在發揮天賦時會有哪些行為，然後盡量做那樣的事。

假設，和一個人埋頭工作相比，你較擅長凝聚團隊的共識，能夠讓背景、見解不同的人一起合作，那麼「協調溝通」可能就是你的天賦之一。不斷累積經驗之後，同事就會認為「啊，要做跨部門專案就找他！」杜拉克認為，人的一生，只能在單一或少數幾個領域達到卓越；但只要找出自己的「賣點」，就能從只是「有能力」，晉升成卓越的工作者！



從每天龐雜的工作中，找出你重視的價值與擅長的能力，調整時間及精力的分配比重

整理・撰文 / 陳芳毓　編輯 / 陳清稱

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

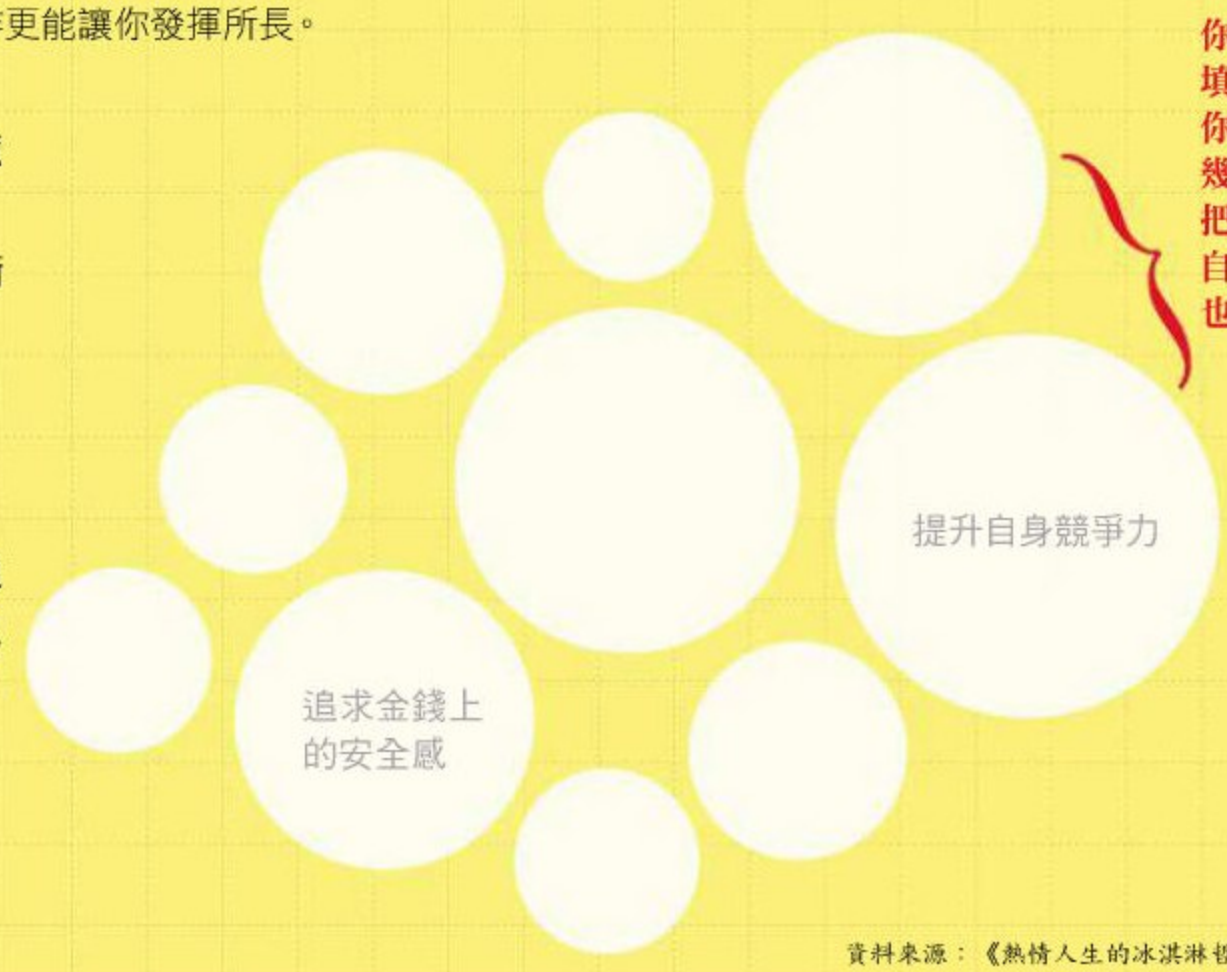
▌找出最佳狀態的 工具1：

用「10個圈圈」，排定事物重要性

《熱情人生的冰淇淋哲學》列出10項一般人最重要的生活領域，你可以依重要性，分別把它們填進大小不一的圈圈中。

做這個練習，可能會讓你獲得意想不到的驚喜。比如說，如果你把「提升自身競爭力」放在比「追求金錢上的安全感」更大的圈圈中，那麼在一個鼓勵學習的民營企業上班，可能會比在公家機構工作更能讓你發揮所長。

- 追求個人成長與療癒
- 贏得同業敬重
- 追尋精神性靈的平衡
- 提升自身競爭力
- 維持身體健康
- 對社會做出貢獻
- 把事業推向新階段
- 保持對人的開放溝通
- 追求金錢上的安全感
- 維繫人際關係



你可以把10項都填入，或只填入對你來說最重要的幾項；如果你想把其中幾項換成自己加上的項目，也沒問題。

資料來源：《熱情人生的冰淇淋哲學》，大塊文化出版

▌找出最佳狀態的 工具2：

寫下「顛峰經驗感受」，找回屬於你的天賦

《讓工作自由》將工作內容分成小事、正事與大事。只有「大事」才是你真正喜歡、擅長的工作內容；但是由於多數人的「大事」只占工作內容的0～25%，可能是造成對工作不滿的主因。其實，喜歡的工作內容，是可以創造的——你一定有類似的經驗：進行某個工作時，順利到彷彿天下無敵——這時候，你可能正在使用自己的天賦！

現在就拿起筆畫一個表格，在左欄中，寫出10個可以形容你處於順境時的形容詞；右欄則填上10個在低潮時的感受。藉由記錄、分析自己的感受，你將更了解何種工作能讓你發揮長處。

當你覺得自己不在最佳狀態時，可以去檢視右欄，看看被說中了哪些感受；這將有助你產生自覺、改變行為，開始做會產生左欄正面感受的事。

顛峰經驗1：在台上對客戶做簡報的時候

我是這樣……	不是這樣……
自信、充滿**勇氣**	**畏懼**、**焦慮**、**擔心**
充滿**幽默感**和說服力	**張皇失措**、腦袋一片空白
因為「能吸引所有的人注意」而感到**興奮**	因為「對方只顧做自己的事」而覺得**沮喪**
非常有**創意**，妙語如珠	邏輯**混亂**，只能說出陳腔濫調

資料來源：《讓工作自由》，方智出版

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

Step2｜聚焦天賦，從勝算最高的任務開始

不做「任誰有空都可以完成」的工作

歷經第一個步驟後，你可能會對圈圈中的前7項事物（詳見〈用「10個圈圈」，排定事物重要性〉P.139），都躍躍欲試；加上能力出眾，列出的顛峰經驗更高達10項。但杜拉克（Peter Drucker）認為，只有「將精力集中在一件事才能創造成果」，才不會流於「三分鐘熱度」。

但是，無論你決定將精力集中在哪件事，都要在「組織要你做的事」和「你想做的事」之間求得平衡；因此杜拉克認為，有效的工作者會在決定前，先詢問主管及同事，「我做什麼才能對組織產生貢獻？」以求事半功倍。

許多有「受害者」情結的工作者常會抱怨，「我沒有機會做想做的事」。杜拉克認為，常把這種話掛在嘴邊的工作者應當懷疑，自己是否只是為偷懶找藉口。即使面對環境的限制，一定還是有事情可以達成自己的成就感、又讓主管滿意。

然而，即使做出了選擇，還是可能產生另一種麻煩：你已經被貼上「濫好人」標籤，總被喚去做雜事，搞得筋疲力竭又沒成就感。

日本工作術女神勝間和代在《25歲前一定要學會的拒絕力》中提到，她從不參加「任誰有空都可以完成的活動」。因為拒絕九成要求，才能對自己選擇的工作全力以赴；而專注長處累積出來的專業實力，正是說「不」的籌碼！ ▶

有效的工作者會在決定前先詢問主管及同事，「我做什麼才能對組織產生貢獻？」

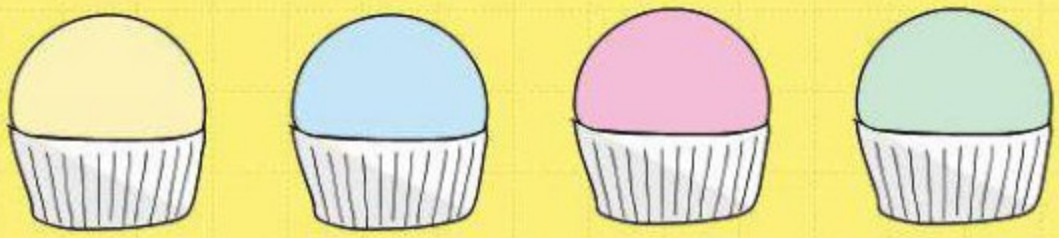
整理・撰文 / 陳芳毓　編輯 / 陳清稱

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

▌聚焦最有勝算的天賦 工具1：
「四色冰淇淋」組合，先選擇再行動

這個方法原用於選擇興趣，但同樣也能用來選擇工作內容。《熱情人生的冰淇淋哲學》強調，「選擇」並不意味著「放棄」——想像你走進一家有多種口味的冰淇淋店，吃太多會把自己撐壞，只吃一種又覺得可惜——那麼就選個「四色口味組合」吧！萬一不好吃，下次再換就行了。至少你已經「採取了行動」，脫離了「選擇」的泥淖。



1.學習簡報技巧　2.準備MBA入學考試　3.考上PMP執照　4.coach團隊裡的新進同仁

不一定同時都要全力做這四樣工作，你可以同時投入其中兩樣，或依照公司計畫輪流執行。隨著時間過去，這四項活動可能會改變，也可能達成長期的平衡。

資料來源：《熱情人生的冰淇淋哲學》，大塊文化出版

▌聚焦最有勝算的天賦 工具2：
「我vs.公司在乎四象限」，平衡組織與個人興趣

在主管的要求下，工作者每天都有各式各樣的事要做。把這些事依照以下4個象限分類後，你會比較清楚自己每天在忙些什麼，也比較能從「自己」和「主管」的觀點，重新調整工作的優先順序。

如果你不確定主管對你的期待，可以試著詢問：「什麼對你來說是最重要的？」從能夠展現績效、又能讓自己開心的工作下手。

你在乎，但公司不在乎：你可以先開始進行，看看有初步成果後，能不能引起組織的興趣，這樣就能把它移進「你在乎，公司也在乎的」象限。

你不在乎，公司也不在乎：別做了吧。如果你非做不可，就把它做到可接受的程度就好，不必盡善盡美。



你在乎，公司也在乎：最能產生成效。你也可以多花一點時間規畫，把普通的事變成大事。

你不在乎，但公司在乎：一定得有人做，但不見得要是你。你可以把事情全部或部分發包出去，或是用最有效率的方式處理。

資料來源：《讓工作自由》，方智出版

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

Step3｜風險檢查，畫出行動地圖

盤點資源，確保日後行動達成目標

在開始磨練你的長處之前，還有一個很重要的檢查：用打分數或流程圖等較「科學」的方式，再做一次驗證，確保你將要採取的行動是低風險、經過深思熟慮、而且有足夠資源支持的，而不只是一時衝動或個人偏見。

《熱情人生的冰淇淋哲學》（The Renaissance Soul）建議，確定你將採取的行動後，要確認它們是否符合PRISM五項要素：

1.達成目標需要付出多少**代價**（Price）？

2.假如開始從事這件事，什麼是之後每天**現實**生活中都要做的（Reality）？

3.做這件事是否會提升我人格的**完整性**（Integrity）？

4.我能用**明確**的字眼定義我將要做的事嗎（Specificity）？

5.我如何**測量**行動的成功和效果（Measurability）？

比如說，你一直認為自己有當成功業務員的潛力；但在申請調部門前，你可能要先自問：「我能每天工作12小時嗎？」「願意每天在外面跑客戶、不在辦公室吹冷氣嗎？」「能承受每天被陌生人拒絕10次以上嗎？」

透過這些問題的檢驗，可以讓你的行動更務實，提高成功的機率。



確保你將要採取的行動是低風險、經過深思熟慮、而且有足夠資源支持的，而不只是一時衝動或個人偏見

整理・撰文 / 陳芳毓　編輯 / 陳清稱

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

▌執行前的風險檢查 工具1：

運用「最佳選擇評分表」，決定哪件事情先做

在第二步驟中，你已經找出了幾項「你在乎，公司也在乎」「你在乎，但公司不在乎」的事；接下來，就要決定先從哪件事開始著手。你可以從中挑選3～5項關鍵考量點（例如「影響性」「容易做」「讓我開心」「老闆喜歡」等），再依照重要性給與相對的分數。

如果認為「影響性」最重要，就加重該項的比分。

	標準1 有重大影響 (滿分20)	標準2 容易做 (滿分10)	標準3 很快完成 (滿分10)	總分 (滿分40)
想法1 發展新產品	11/20	5/10	5/10	21/40
想法2 發展新利基客戶	15/20	6/10	4/10	25/40
想法3 改善舊客戶關係	15/20	4/10	7/10	26/40
想法4 離職找新工作	18/20	1/10	2/10	21/40

「發展利基客戶」「改善舊客戶關係」是當下最需要做的事。做完後再用直覺感受一下，這個結果是你想要的嗎？

資料來源：《讓工作自由》，方智出版

▌執行前的風險檢查 工具2：

畫出「反向流程圖」，清點工作內容

決定要採取的行動之後，反向流程圖可以讓你盤點已經具備、或缺少的資源和能力。第一步是「設定目標」；接下來要自問兩個問題，「為了達成這個目標，需要做哪3件事」及「為了完成先前那3件事，該採取哪些行動」。

比如說，你很擅於管理進度，也擅長讓同事們合作完成目標，或許就可以考慮成為一名專案經理。



可以找朋友或同事一起集思廣益，填入某些知識或設備。

資料來源：《熱情人生的冰淇琳哲學》，大塊文化出版

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

Step4｜磨亮長處，從平庸提升至卓越

行動、目標要清楚到「明天就能實行」

開始動手做之前，先來看看以下數據：當你只聽到一個點子，達成目標的機率是10%；當你決定要去做，成功機率是25%；當你決定要如何做，機率升至50%；如果你告訴別人你要去做，機率是65%；當你設訂時間、向那個知道你要去做的人回報進度，成功機率就飆高到95%。

《讓工作自由》（Do More Great Work） 指出，這是因為執行的過程中會有很多誘惑，使你膽怯、放棄。如果能建立目標、步驟，甚至讓別人參與，將使你比較容易克服障礙。

認為「發揮長處就是採取行動」的彼得・杜拉克（Peter Drucker），也奉行這套原則。他19歲開始當記者，負責金融和國際關係領域，並下定決心要「知道優秀記者應該知道的一切。」於是，杜拉克利用下班時間學習國際關係、國際法、歷史和金融，小領域花3個月，大領域則花兩到3年。就這樣，他一生中總共學習了60多種主題。

杜拉克強調，決定要採取的行動時，必須擬訂具體的行動計畫與目標期限。《如果上班族讀了杜拉克，思考就會不一樣》提醒，這個行動計畫必須清楚到「隔天早上就能開始實行」，而執行期限最長不能超過一年半，否則太短做不了大事，太長又容易半途而廢。



行動計畫必須清楚到「隔天早上就能開始實行」，而執行期限最長不能超過一年半，否則太短做不了大事，太長又容易半途而廢

整理・撰文 / 陳芳毓　編輯 / 陳清稱

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

▌確保行動持續的 工具1：
厲行「杜拉克行動檢核表」，檢視工作進度

《如果上班族讀了杜拉克，思考就會不一樣》提到，杜拉克22歲時發生一件改變人生的經驗：報社的主編告訴他，要每周末回顧一周的工作情況，每半年用一個周六下午和周日回顧工作情況。後來，杜拉克會在每年8月，利用兩周回顧一年來的工作，並決定接下來一年該做的事的先後順序。

回顧時，他會自問以下7個問題：

1.□我哪些工作做得好？
2.□我沒有盡全力做哪些工作？
3.□應該集中心力做什麼？
4.□應該學習什麼？
5.□我盡全力做了什麼工作？
6.□隨便做的和失敗的工作是什麼？
7.□應該改進什麼？

可以看著筆記本回顧，或是和別人一起回顧。

資料來源：《如果上班族讀了杜拉克，思考就會不一樣》，先覺出版

▌確保行動持續的 工具2：
建立「責任機制」，藉助工作夥伴的鼓勵與催促

《讓工作自由》提到一個重要的觀點：龐大的計畫會讓你不知所措，所以你「無法做一項計畫，你能做的只是下一步。」以下這個圖中最重要的，就是找個夥伴鼓勵你、監督你為自己負起責任——因為改變的過程中會有許多誘惑和困難，使你無法持續。一小步、一小步往目標推進，才能不斷走下去。

1.你會做哪件事？
→ 行動要明確，不能是「想一想」「試試看」

2.什麼時候要做？
→ 寫下具體和所需要的時間。

3.第一步是什麼？
→ 可以是件「弄到某個人的電話」之類的小事，但一定要具體。

4.你需要什麼樣的責任機制？
→ 夥伴要問5個問題：「你會做那件事？」「何時要做？」「完成後會是什麼樣子？」「如何讓夥伴知道已經完成？」「不做的後果是什麼？」

資料來源：《讓工作自由》，方智出版

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



如何駕馭自己的弱點？

4種妨礙發揮長處的缺陷，非改善不可！

你覺得自己有很多缺點嗎？杜拉克認為，只有「妨害你發揮長處的弱點」才需要處理——尤其是工作者沒做好溝通、體諒、紀律與責任等基本特質時。

其實，長處和弱點是一體的兩面。如果你非常善於應變，可能就會因為不喜歡照標準程序做事，而經常丟三落四；如果你很能體諒別人的困難，可能就會因為害怕衝突，而無法公平裁決。

《發現你的天才》（Now, Discover Your Strength）建議，當你自認有「嚴重」的弱點時，首先得分辨這個弱點是在技巧上、知識上還是天賦上。比如說，你老覺得自己推銷產品很吃力，除了可能因為你天生不擅言詞，也可能是由於決策者是財務主管，但你卻白費力氣在說服研發副總（技巧弱點）；也或許是因為你不熟悉產品功能，三兩下就被客戶問倒（知識弱點）。如果在充實工作必備的知識與技巧後，表現依然不如人意，那你缺乏的可能就是天賦了。這時候，你就要考慮將注意力轉移到「提升長處」上。

彼得・杜拉克（Peter Drucker）認為，「有長處的人幾乎都有很大的弱點」。但只有「妨害你發揮長處的弱點」才需要處理；你甚至不需要完全克服它，只要改善到一定程度就行。

但《如果上班族讀了杜拉克，思考就會不一樣》強調，「弱點」不同於「不喜歡」「不想做」和「不想遵守」，如果是在禮儀或社會規範上的基本議題，應該立刻解決。

不懂溝通、體諒、紀律與責任，是工作者致命弱點

什麼樣的缺點，會影響你發揮長處呢？《發現你的天才》認為沒做好「溝通」「體諒」「紀律」與「責任」這4個面向，將成為致命的缺點。因為，它們是所有工作的基本要求：「溝通」是工作者的基本能力，「體諒」是人際關係的基礎，而「紀律」與「責任」則是關鍵的工作態度。

「**不能溝通**」會使你無法打動人心、影響力受限；「**不懂體諒**」會使你自以為是、一意孤行；「**沒有紀律**」會使你的行動失誤連連，「**缺乏責任**」則可能為你招來「無法信任」的惡評。

但好消息是，除了以上4項弱點非得想辦法改善不可之外，其他的弱點都能被駕馭。《發現你的天才》提出了4種方法：

1.設計一個「支援方法」

聯強總裁杜書伍在某次採訪中提到，他發現自己的溝通風格很強勢，聽部屬報告時容

整理・撰文 / 陳芳毓　編輯 / 陳清稱　攝影 / 賀大新

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

易沒耐心。於是，他在左手無名指戴上一個戒指，每當急起來要發怒時，便把戒指不規則的那面轉入掌心，用力握住，提醒自己要給部屬空間。這個戒指，就是杜書伍為自己設計的「支援方法」。

其實，許多常用的工作或行程表單，也都是為了幫工作者駕馭弱點而設計。比如說，如果你不善於做計畫，甘特圖（Gantt Chart）和筆記本就是很好的時間管理工具；如果你個性不太嚴謹，老是把電腦檔案搞丟，或許可以試著把所有資料存在雲端筆記本Evernote或雲端資料庫Dropbox上。別小看這些不起眼的小道具，它可以為你爭取更多時間去強化長處。

2.用主要長處掩護弱點

台灣第一位進入美國頂尖百萬圓桌協會（TOT）的男性壽險業務員、保德信首席顧問黃志明，在決心投入壽險業前，對自己做了一套分析。他發現，自己口條好、邏輯強，但卻不善於「博感情」。因此，他將目標鎖定在科技背景的高階客戶，因為他們沒空閒聊，喜歡直接清晰的分析。這個策略，使他穩坐超級業務員的寶座。

「用主要長處掩護弱點」的案例，生活中很常見。比如說，我們常說某人是「人來瘋」——私底下沉默害羞，上了台卻能妙語如珠。《發現你的天才》分析，這種看似矛盾的表現，或許正是「溝通」（能言善道）與「追求」（有強烈榮譽感，希望受注目、被肯定）兩種特質結合的成果。許多人在公眾面前會因為緊張而說不出話，但有「追求」特質的人反而能夠放鬆，進而盡情地表達自己。

如果你也有這種特質，以後跟別人說話時，可以幻想自己其實是「站在舞台上，在對200人說話」，或許表達就能比較順利了。另一種可能是，你雖然經常詞不達意，但卻具有「分析」（喜歡數據、善於抽絲剝繭找出事物之間的關係）的特質，或許就可以訓練自己用「圖解」的方式來陳述意見，以彌補溝通上的弱點。



3.找個互補的最佳拍檔

許多成功的創業拍檔身上，都可以看到「互補」的痕跡。曾蟬聯多年《財星》（Fortune）雜誌的「最佳雇主」（best company to work for）金士頓（Kingston Technology）的兩位華裔老闆孫大衛與杜紀川，就是一例。孫大衛曾告訴媒體，「合夥創業是要互補」。負責管生產的他個性急，要是出狀況把事情搞砸，年紀長他10歲的杜紀川，就成為他傾訴、幫忙處理善後的人。

又或是，如果你是個非常喜歡與眾人建立關係、卻不愛閱讀的主管，或許也可以找一位樂於整天鑽研資料的副手，兩人聯手交出好成績。重點是，每個人都有各自的優缺點，但相加起來一定會超過滿分！

4.放棄掩飾、坦承以對

這是最後一招了：當你怎麼改善都學不來時，就乾脆承認自己的缺點吧。比如說，許多聰明且升遷順遂的主管，都有「缺乏同理心」的毛病。《發現你的天才》中提到一位主管，在多方嘗試了解每位下屬的情緒、卻依然失敗後，她索性向員工坦承自己就是學不來「體諒」，她並告訴員工，「如果想讓我了解你們的感受，最好直接告訴我。不要以為在年初告訴我一次就夠了，我沒辦法很快記住你們的感受，你們得不斷提醒我，否則我會忘了。」

這番告白，反而使員工得以釋懷，願意信任這位坦然面對自己弱點的主管。

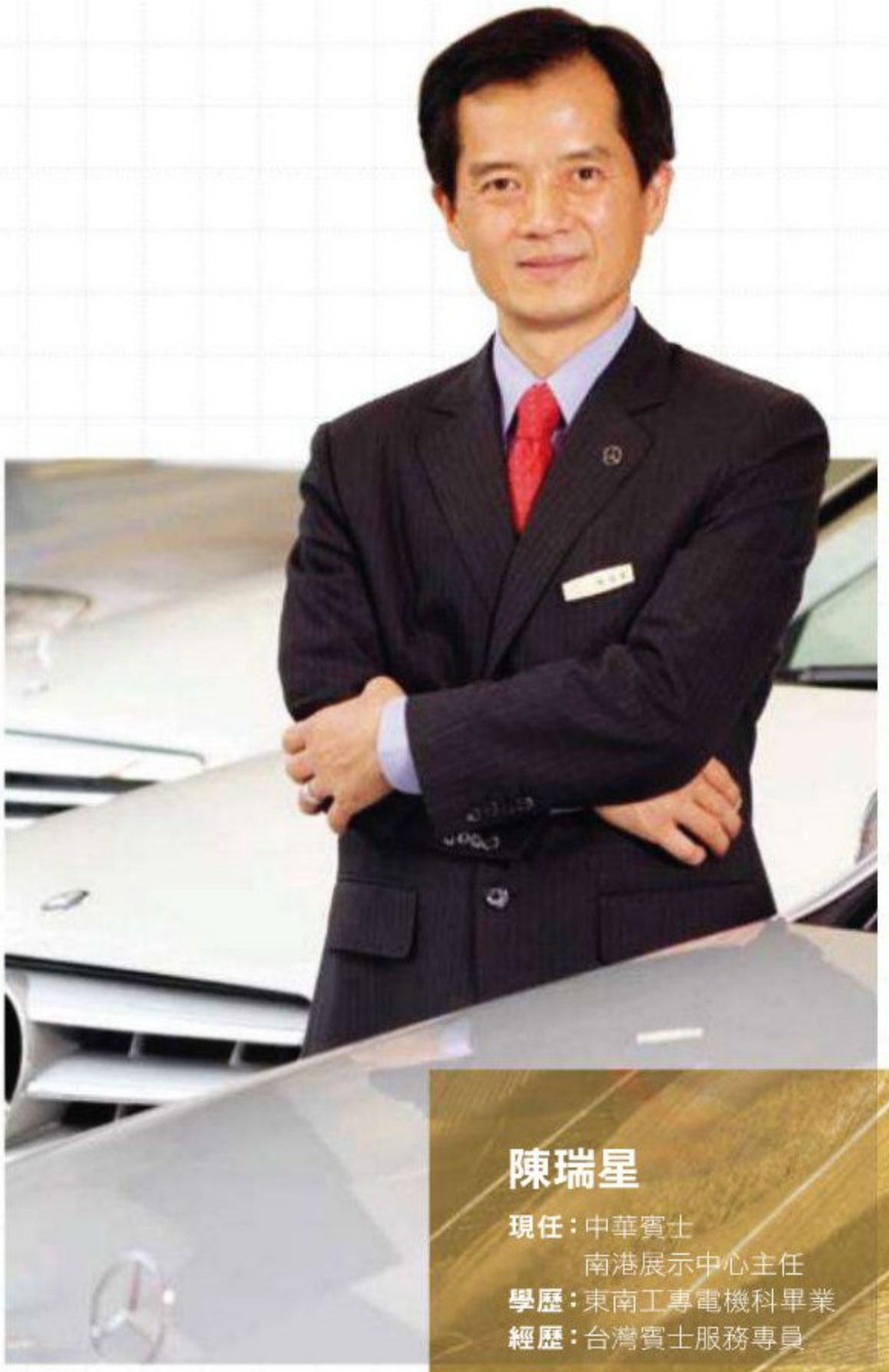
QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

案例1 中華賓士唯一破格晉升的黑手超業 陳瑞星

第一時間為客戶排除故障，就是專業

不擅言詞、不愛應酬，也沒賣過車，修護技師出身的陳瑞星，為何能連續15年名列銷售前三名？答案是手機不關機，永遠在第一時間幫客戶排除問題，贏得信任。



陳瑞星

現任：中華賓士
南港展示中心主任
學歷：東南工專電機科畢業
經歷：台灣賓士服務專員

今年初，入行19年的中華賓士南港展示中心主任陳瑞星，賣出了業務生涯中第1000台車。在奢侈稅陰影下，他依然平均每周賣出兩輛，今年預計將交車超過百部，打破自己的紀錄。

20年前，汽車業務員的生態是從國產車開始入行，接著賣進口車；如果表現傑出，才可能銷售「雙B」等頂級汽車品牌。但陳瑞星卻完全不同：專校電子科畢業，從賓士車的修護技師開始做起；由於喜歡有挑戰性的工作，於是在主管推薦下，破格從修護部門轉調銷售部門。

駕馭弱點：

不愛應酬，也能創造5成成交率

黑手轉業務其實有利也有弊。為了拓展人脈，許多業務員都會加入青商會與扶輪社；陳瑞星分析，自己固然擁有機械專業，但卻不擅言詞、不喜交際。於是，他決定**不靠應酬喝酒去**

採訪・撰文 / 陳芳毓 編輯 / 陳清稱 攝影 / 賀大新

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

拉業務，改用自己的機械專業，以「服務」吸引客人上門。

第一個月在展示中心值班時，只要有客人上門，陳瑞星就立刻上前接待。他提醒自己「不用講太多，但要聽仔細」，再針對客人的問題，從車子的功能開始介紹。頭幾個月還因為太專注聽客人說話，「下班後頭都會痛」。

陳瑞星每接觸兩位客人，至少會成交一位。「如果新人專業又熱情，比起吊兒郎當的老業務，客人一定會跟新人買！」他揣測客戶的心情。於是，這位沒經驗但熱愛機械的「黑手業務」，第一年就超越目標，賣出36台車；第四年後，年年業績都是全省前三名，連台灣賓士的主管都介紹親友跟他買車。

強化優勢：

緊盯維修環節，客戶轉介率達98%

陳瑞星相信「把原來的客戶服務好，比開發新客人容易」。他的兩支手機24小時不關機，但這麼做不是怕錯過商機，而是要在客人的車子發生狀況時，第一時間解決問題。因此，他**幾乎整天都在展示中心幫客戶處理保養檢修；甚至自掏腰包，雇用前賓士資深技術服務專員當助理，掌握每一個維修環節**。當客人到保養場維修，一般業務員會找服務專員接車，自己則陪客人聊天。但性急的陳瑞星會請助理向技師追蹤修理狀況，立刻回報問題及所需維修時間；必要時，他甚至直接把手伸進引擎室，跟技師一起找問題。

「保養是小事，但處理不好就會變大事，」原來，車輛老舊後很容易發生「A零件修好沒多久，B零件又壞」的「併發症」狀況。陳瑞星在通盤了解車況後，會告訴客戶，「這次先換A零件，需要5000元；但B零件可能也會在幾個月後出狀況，那需要兩萬元。」幫客戶防患未然，確保錢花在刀口上，就容易贏得信任。許多客人維修時都是直接告訴陳瑞星，「要換什麼，陳主任你決定就好！」

不久前，客戶在高速公路上爆胎，打電話向陳瑞星求救。他判斷，車上有3個大男人，應該能自行換輪胎。「先把故障三角架放好！」他指示對方，「三角架在哪裡？」不料該車是掀背式，三角架不放在後車廂。陳瑞星想了一下，指示對方去前引擎旁找，果真找到了三角架，迅速排除問題。

台灣賓士公關主任陳冠宇解釋，遇上這種狀況，一般業務可能要先問服務專員，但熱愛機械的陳瑞星，卻把50多款車的三角架、備胎及工具包擺放位置，背得一清二楚。因此能在客戶發生問題、最慌亂的當下，立刻提供幫助。多了這一層信任，他有98%的客戶，都是來自老客戶轉介。

性格龜毛：

交車要花兩小時，新車大牌親自鎖

交車，更是陳瑞星展現機械專業的時機。別的業務交車只要1小時，他卻要花兩個小時，用「說故事」的方式讓車主明白，自己究竟買到那些功能與價值。他認為，自己的客戶多是會計師、中小企業主等專業人士，買車前都會先做功課，「**如果讓客人比你更專業，下次就不一定會找你了**。」

以賓士車的緊急煞車輔助系統（EBS）的功能為例，多數業務只會用「下雨天車子打滑時可以自動控制」一句話帶過，但陳瑞星卻會用白話說明原理，「就像在下雨天跑步，快滑倒時，要先停止動作，再把身體壓低；這個系統也是，第一步先讓車子停止，第二步再把輪胎鎖住，穩定車身」。

交車最後一步，陳瑞星會蹲在地上，幫客人把新車大牌鎖上。別小看這個動作，有些車型的大牌有弧度，力道沒抓好，牌照就會鎖歪、損傷螺帽；但強調「**要在小地方讓客人看到用心**」的他，總能秀出當年的手藝，用螺絲起子端正、精準地鎖上大牌。

「有計畫就有目標，有目標就會做準備，」19年來，陳瑞星每周、每月、每年給自己訂業務目標。原本只是因為愛蒐集賓士車模型，而成為賓士修護技師的陳瑞星，靠著專注、善用長處，也把自己打造成「名牌」。▶

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

案例2 全球最大美妝集團亞洲首位女總裁　陳敏慧

做自己擅長的事，就能事半功倍

13年從品牌經理升任區域總裁，陳敏慧以強烈的企圖心做為羅盤，確保自己總是在最適合自己的戰場、做最適合的事，戰功就能被看到、被肯定！



陳敏慧

現任：台灣萊雅（L'OREAL）總裁

學歷：雷鳥商學院MBA（Thunderbird, The American Graduate School of International Management）

經歷：萊雅總公司亞洲品牌專案經理、台灣萊雅集團化妝品香水事業部總經理

去年，陳敏慧接下全球最大的彩妝保養集團萊雅（L'OREAL）台灣分公司時，創下兩個紀錄：她是台灣萊雅首位本土出身的總裁，也是集團亞洲區第一位女性總裁。工作不到20年，為何能達到多數人望塵莫及的成就？「一定要找一個你有極度熱情的工作，」陳敏慧不假思索地回答，「知道自己的優勢，就會選擇做擅長的事而事半功倍；加上強烈的企圖心，這會讓我積極去尋找下一步。」

發現專長：

熱愛挑戰與數字，把業務當戰場

攤開她的履歷，從當老師、進廣告公司、念MBA、當業務、做品牌……**每一個抉擇背後，都有清楚的動機與邏輯，指引她循著與目標之間的最短途徑前進**；即使連乍看之下無關的「當老師」，也是了解自己必經過程。

原本，「老師」是陳敏慧的人生

採訪・撰文 / 陳芳毓　編輯 / 陳清稱　照片提供 / 台灣萊雅（L'OREAL）

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

第一志願，也理所當然地成為她的第一份工作。但她很快就明白，自己其實不是這塊料：她性子急，但教書的步調慢；她喜歡嘗鮮，但當老師卻要重複講述同樣的內容；她很理性，但輔導學生卻需要豐富的愛心與耐心。

於是，她請朋友幫忙介紹「有變化」與「有挑戰」的工作，成為奧美廣告的廣告AE。她發現，出色的邏輯分析與數字能力，以及高度的自我要求，使她在商業環境中如魚得水；達成目標的強烈成就感，也讓她篤定地愛上了「業務」這個戰場。

然而，即使身處廣告人心目中的最高殿堂，陳敏慧還是覺得不對勁。她分析：第一，「業務」並非廣告公司的核心，「創意」才是，但那並非她的強項；第二，廣告公司負責執行客戶的要求，屬於策略規畫的末端，但她更想參與前端的布局，尤其是「打造品牌」。

決定方向後，外文系畢業的陳敏慧決定先補強商業知識。她飛往美國就讀MBA，主修行銷；但她認為「業務」是「行銷」的前哨戰，於是畢業後的第一份工作，是在以行銷見長的寶僑（P&G）擔任業務。

選擇舞台：

在「有創業家文化」的企業創品牌

回台灣後，陳敏慧完整的工作經歷，使計畫在台灣推出新品牌的萊雅集團很快找上了她。「我們希望妳能上市一個新品牌。」「多久之內？」「半年！」即使事隔14年，陳敏慧談起往事仍難掩興奮。她解釋，行銷人經常要上市新產品、新活動，但卻很少有機會能打造一個新品牌，「這是一個太難得的機會！」

執行力很強的她，立刻飛往總部，在三周內見了相關主管、蒐集資源，接著回台招兵買馬、洽談通路。6個月後，HR（赫蓮娜）這個品牌便誕生了。「我在職場上追求兩件事，一個是『學習成長』，另一個是『成就感』，」陳敏慧認為，由於法國總部的充分授權與支持，她的兩項需求，都在這次的「品牌初體驗」中得到前所未有的滿足。由於表現出色，很快地，集團的主力品牌蘭蔻（LANCOME）也交由她負責。

一度想自行創業的陳敏慧，就此決定要在這家鼓勵「創業家精神」的企業扎根。「我是台灣人，我一定要做到台灣區的總裁！」她同時在自己的職涯羅盤上，定下明確的目的地。她相信，唯有定下目標，才能擬訂執行計畫，做為邁向下一個階段的指引。

《發現我的天才》（Now, Discover Your Strength）提到，有「專注」特質的工作者，每天都在自問：「我要往哪走？」因此，他們每年、每月、每周都會設定目標；他們甚至會「本能地」評估某個行動是否有助於接近目標，並且放棄沒有幫助的行動，因此更有效率。

「一個小成就，是我追求更大成就的動機；接著成就就會像滾雪球一樣，愈滾愈大、速度愈來愈快！」陳敏慧總結了這個良性循環的關鍵，並把它運用到管理上，「同理，如果讓員工嘗到『成功的滋味』，不用強迫他，他自己就會追求更好的表現。」

領導團隊：

明白自己的弱點，用周邊資源補足

儘管是高階主管，陳敏慧依然明白自己並非事事擅長，但她並不覺得挫折。**「自己不擅長的事，就交給擅長的人做啊！」**她舉例，要舉辦非常有創意的活動，就把最有創意的同事組成任務團隊來發想；要做縝密的分析報告，就由數字分析能力最強的員工來做初步研究。**「當你知道自己的弱點，就知道如何利用周邊的資源來補足。」**

她深信，能進萊雅的工作者一定都非常優秀；如果暫時表現不佳，極可能是因為在現職無法發揮，或與直屬主管「不對盤」。因此，她一定會把員工調到別的團隊，通常員工就會恢復生產力。儘管如此，每個工作者仍有把「不喜歡做的事」拖到最後再做的習慣；所以主管必須定期提醒同仁，以免造成大麻煩。

「位置愈高，愈要明白『人』最重要」陳敏慧認為，如果從高階、中階主管到基層員工，都能把對的人放在對的位置，自然就能打造一個強大的常勝團隊！▶

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

案例3 台灣投信業最年輕晉升總經理 石恬華

發揮優點入複賽，改善弱點進決賽

興趣很明顯，真的是好事嗎？石恬華一直都以為自己討厭數學、喜歡溝通，但一次次工作與訓練讓她發現，「優點」不見得能確保常勝，「弱點」更可能只是因為不了解！



石恬華

現任：摩根富林明（JP Morgan Asset Management）證券投信總經理

學歷：台灣大學財金系、芝加哥大學（The University of Chicago）EMBA

經歷：摩根富林明行銷企劃部協理、摩根富林明投信行銷企劃事業部副總經理

「直到這兩年，我才知道如何讓『專長』與『工作』結合！」

你或許很難想像，說這話的，是打破「投信業最年輕晉升總經理」紀錄的摩根富林明（JP Morgan Asset Management）投信總經理石恬華。

38歲的她，升遷速度像乘噴射機；但尋找專長的過程，卻是迂迴曲折。

從台灣大學財金系到財經記者，然後進入全球數一數二的金融集團，石恬華18歲後就與「數字」為伍。順遂的發展，別人看來理所當然，但石恬華卻深感不安——因為，她其實不喜歡數字，「高一結束那天，是我最高興的一天，因為再也不用讀艱深的物理與數學！」

發現弔詭：

是真喜歡行銷，還是局外人的想像？

由於在學校時就經常辦活

採訪・撰文 / 陳芳毓　編輯 / 陳清稱　攝影 / 賀大新

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

動、做公關，石恬華一直「以為」自己想做的就是行銷。加上剛開始在集團中也負責行銷，讓她順利「躲過」數字的轟炸；但隨著職位晉升，數字占工作的比重卻愈來愈大，她不得不逼自己面對這個弔詭：「這是一個金融集團，就算我只做行銷，但工作的核心價值還是『投資』。」

不確定自己是否適合金融業的石恬華，決定申請國外的整合行銷課程，準備投入一個純行銷導向的企業。但出國前與未來同學們的一場聚會，卻讓她的人生從此大翻盤。

「直覺告訴我，有個地方有點不對勁，」石恬華聽著眼前這群人的討論內容，忍不住開始懷疑，「愛行銷」或許只是自己身為「局外人」的想像。

這也使她開始深思，「我想做的是執行活動，還是資源整合？如果我要是資源整合，在哪一個產業比較有優勢？」

當時，她已在金融業工作5年，由於公司架構扁平，年輕的她仍能與產業深度互動，覺得「很刺激」。

相對地，換到行銷或許有趣，但得從視野較局限的基層工作做起。

「在什麼位置，會決定你看到什麼事；看到什麼事，會決定你做什麼；做什麼，會決定你是否有成就感，」最後，石恬華非常迅速、明快地導出結論：暫緩出國一年。

面對弱點：

讀國外EMBA，打破對數字的恐懼

這一年間，公司送石恬華上一個月的財務課程，讓她更加確定：要不就完全轉行，要不就把金融當成終身行業，認真地思考自己缺少什麼、該補足什麼。最後，她仍決定要進修，只不過就讀的課程，卻從整合行銷傳播，大逆轉成財務導向的芝加哥大學（University of Chicago）EMBA。這一年，她30歲。

國外EMBA課程的上課方式與同學互動，對受台灣教育長大的石恬華是個大震撼。

她回憶，當年就是因為不喜歡數學，才把大學時期生活的重心放在辦活動。但重回校園的第一堂會計課，老師領著全班同學們逐條閱讀奇異（GE）的財務報表，邊討論、邊提問、邊對照理論，毫無背誦與強記。連沒有商業背景的醫師、律師同學們，也讀得津津有味。

「西方的教育不會讓學生覺得『這件事我以前沒碰過，所以永遠不要嘗試』，」石恬華恍然大悟，**過去「討厭數學」的執著，可能只是因為「不了解數字本質」而產生的膚淺表象。心態改變後，她對數字的恐懼頓時一掃而空。**

心態歸零：

人不能被控制，卻是成事關鍵

在升遷過程中，石恬華也意識到自己一個明顯的特質：事務導向。這使她無法忍受「不確定」，所以計畫、執行力超強，主管要她做80分，她就拚到100分，永遠都進度超前。「我以前都覺得，只要做了一個計畫，每個人、每個資源都應該自動套進來。否則就是它們的問題，不是我的問題！」

因為自己衝得很快，對別人就沒耐心。石恬華笑著回顧，即使所有主管、同儕與下屬都認為「缺乏耐心」是她最大的缺點，自己還是不認錯，「我當時覺得，『這哪有辦法改變？妳們就是挑不到我的缺點才說這個！』

當事務運作範圍小時，可以靠計畫來掌控；但當升上高階主管，任務運作範圍變大、牽涉人數變多時，這種「重事不重人」工作方式就會出問題。有一天，當計畫依然完美，但組織就是拉不動時，石恬華終於發現，不能被「控制」、只能被「影響」的人，才是成事的關鍵。

這個發現有如當頭棒喝。升上總經理後，她啟動自己的「歸零」機制，「我告訴自己：『什麼都可以接

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

職涯發展3階段

石恬華：整合優缺點，才能變職場天王



石恬華強調，她不鼓勵工作者「勉強自己做不喜歡做的事」；但若是這件事已關係到職涯曲線，就必須重新判斷。若把職涯分成3階段，工作者的優缺點其實扮演不同的角色：

第一階段：靠優點進入初賽 突出的優點，能讓工作者在這個階段表現非常出色。

第二階段：不補缺點就被淘汰 進入這個階段後，就要盡快補足缺點，至少讓它「及格」，否則很快就會陣亡。

第三階段：發展整合能力 在這個階段，資深工作者要用優點帶動弱點，發展成高整合性的能力。

石恬華舉例，業務員通常會分為兩種，有一種能言善道，善於建立關係，聊天3小時就能拿到一張訂單；另一種喜歡做研究、讀報告，卻不擅言詞，可能經營3個月都不得客戶青睞。

「其實，這兩種業務都只要在自己欠缺的能力上『加一點』就好，」石恬華認為，雖然邊際效益不會立即顯現，但報酬會非常高。因為要成為「天王級」的業務，除了要靠原本的強項，也不能有會「扯後腿」的弱點。

在第一階段，能言善道的業務很快就能嶄露頭角；但由於成功得來太容易，他們就會覺得「太累」而不想花時間加強專業。這種「無法歸零」的心態，將會成為進入第二階段的障礙。「因為所有進入複賽的人都很優秀，『我是成功的初賽入圍者』這個事實已經不重要了！」石恬華提醒。

受、什麼狀況都要等發生了，再決定要如何處理，』」在金融業尋覓數十年，現在的石恬華終於確定，自己喜歡的是「建立一個精密的工作平台，讓事物在裡面順暢運作，也讓參與其中的同事獲得成就」。她依舊用自己的溝通專長，盡全力找資源、解決問題，但已不再對過程有太多預設立場。

「勉強自己做不愛做的事，只能撐一時，不能永久，」喜歡看網球賽的石恬華觀察，有些球員一落後就兵敗如山倒，有些人卻常能在劣勢中逆轉勝，兩種球員之間的差別，就在是否擁有「熱情」。

她解釋，名利是「結果」，而非「動機」。如果為名利而工作，遇到挫折時就會因失去名利，而喪失堅持的動力；但**如果有「這樣做下去，總有一天會成」的熱情，它就能幫你撐過低潮，迎接成功後隨之而來的名利。**

熱情，讓一個自以為討厭數字的女生，從一次次經驗中給自己反饋、修正，成為傑出的金融業主管。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



MASTER SPEAKS

財務管理與企業目標

——財務管理4要項、企業評價4方法

企業的目標在於為股東創造價值，企業經營者的任務在於透過投資實現此一目標，而財務則扮演支援與控制的功能，協助創造更多的價值。不論是購併、重組、融資、營運資金決策、支付政策，以及投資計畫的評估等，都必須理解並善用財務分析方法，為企業創造更多價值。

1 企業經營者的任務 **掌握財務管理4要項，創造最大價值**

2 槓桿與風險的關連性 **謹慎操作營運與財務槓桿、控管風險**

3 如何進行投資評價 **企業評價4方法，知己知彼、確保投資效益**

4 如何進行財務分析 **考量內外環境，評估企業未來成長空間**

5 企業經營者的抉擇 **審視財務與營運，再決定繼續經營、上市或出售**

6 結論 **價錢不是唯一考量，必須兼顧管理風格與文化**

Professor Profile 教授簡介

廖咸興

台大財務金融學系、研究所教授暨進修推廣部副主任，美國紐澤西州立大學博士。曾任財政部推動金融資產證券化小組委員、勞工保險基金管理及運用諮詢委員會委員，與公務人員退休撫卹基金管理委員會顧問等。負責教授「信用風險研討」「結構型融資研討」「資產證券化概論」「財務管理」「財務報表分析」，以及「進階管理研討」等課程。並多次獲得台大「教學優良獎」與「學術研究獎」。

主講 / 廖咸興 企畫 / 盧懿娟 整理・編輯 / 陳清稱 攝影 / 林衍億

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

從財務的角度來看，企業經營的主要目標在於透過管理來極大化股東財富（或是極大化股票價格）與增加公司價值。而有別於行銷、人力資源、生產、研發等企業功能，財務主要扮演後勤支援與控制的角色，與企業策略發展緊密結合，其中還包含了購併（merger and acquisition）與重組（reorganize）。

在企業眾多的功能中，若缺乏財務的支援，行銷、生產與研發便無法付諸實行；甚至是許多企業的重大投資計畫，也都必須仰賴財務功能來進行控制。比如說，生產部門第四季的預算（budget）、產能與產品良率，都必須依靠財務管理系統進行監控，確保準確達成企業的目標。也因此，在企業經營整體架構中，財務扮演著非常重要的角色。

企業經營者的任務

掌握財務管理4要項，創造最大價值



透過經營管理創造價值，是企業經營者的主要任務之一。而想要創價值的首要之務在於「投資」——藉由投資創造比股東自行投資（在相同產業的股票）更多的利潤。

比如說，股東將100億元交給企業經營者，而你卻選擇將這100億元定存在銀行（或購買股票），便沒有為股東創造價值，因為只要是股東自己就能做到的事，企業經營者卻只做到跟股東一樣好的時候，對股東而言，經營者就沒有任何價值（valueless）可言。

因此，企業經營者必須透過投資（例如購併另一家公司、開設新生產線）創造更多財富，才能稱為創造價值。為確保企業經營者能創造更多價值，企業進行財務管理時，必須思考以下4個要項：

1.應該投資何種長期資產：企業投資決策的擬定，除了一般常見的投資外（例如購買機器設備、開設新生產線、成立新據點或購買工廠），還包含購併與重組（或切割）。購併指的是企業為追求快速成長，直接購買另一家公司；重組則是當企業發展到一定規模後，透過重新分割的方式，讓潛藏的價值釋放出來，比如說，宏碁將品牌與代工進行切割，分成宏



當企業決定投資項目與舉債多寡時，就已經決定了營運與財務風險。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

碁與緯創兩家公司。

此外，投資策略的擬定並不全然只有「買進來」(例如購併)，有時候「賣出去」(例如切割)也是一種策略，比如說，企業選擇將某一部分的資產出售瘦身，也是一種很重要的投資策略。

2.如何籌集資金滿足所選擇的投資計畫需求：指的是企業的融資決策。企業想要進行投資，必須取得相關資源，除了股東所提供的資源外，也可以透過舉債、發新股等方式籌集資金。

3.如何籌集和管理「短期營運資金」：企業經營者必須管理好「短期營運資金」，讓可以立即變現的「短期資產」(指現金，或約當現金的存貨)，大於必須立即支付的「短期債務」(指一年內必須支付的債務)，維持企業正常運作。若是「短期資產」大於「短期債務」但很接近時，代表現有以及營收產生的現金，絕大部分必須用於支付短期負債，萬一現金收入不如預期，就會發生「支付不能」(無法支付短期負債)狀況，企業的營運馬上就會發生嚴重的後果，甚至於倒閉。

比如說，許多企業常因「短期營運資金」管理不當，發生周轉不靈導致失敗，而當一個企業發生短期支付困難時，就會影響生產與銷售業務的正常運作，造成消費者因為顧忌無法取得後續服務，而不願意購買一家即將倒閉的公司所生產的產品，甚至連原本合作的供應商，也因害怕收不到款項，而開始要求採取現金交易，為企業帶來龐大的營運壓力。

4.獲利後，如何支付股東(或發放股利)：指的是支付政策(或稱為股利政策)的選擇，主要可分成「發放現金股利」或「保留盈餘」兩種方式。

發放現金股利代表企業本身對未來發展持保留態度，有可能是因為市場沒有太多發展機會，或是未來成長受限，因此才會選擇大量發放現金股利；而保留盈餘則表示將錢留在公司，等待機會做更多的投資，獲取更高的成長。無論是選擇那一種方式，都代表了企業經營者對未來發展的看法。

比如說，台灣電子產業在2000年以前，很少發放現金股利，2000年後，因為整體產業遭受到不景氣影響，投資機會變少，造成很多企業便開始大量發放現金股利，將錢還給股東。

從上述財務管理4要項中不難發現，企業在營運過程中，營運資金的寬鬆拿捏，將決定企業未來的發展與穩定性。比如說，景氣好的時候，將「應收帳款」期限拉長，景氣差時，則將期限縮短；或是市場中有很多競爭者，企業為了打擊對手，而將「應收帳款」期限比競爭者拉得更長，以爭取更多的機會。



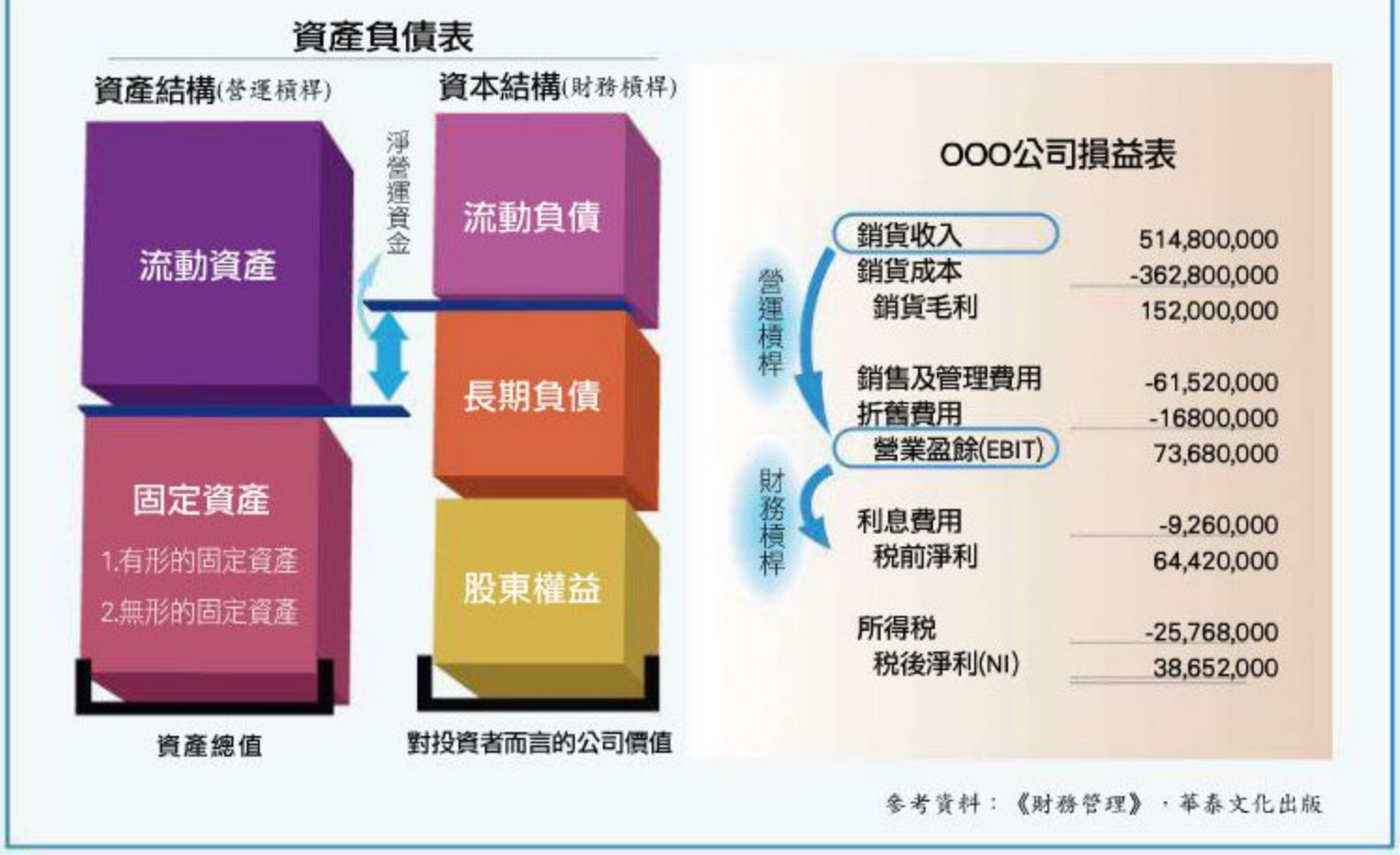
只只要是股東自己就能做到的事，企業經營者卻只做到跟股東一樣好的時候，對股東而言，經營者就沒有任何價值（valueless）可言。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

企業資產負債表基本模型【圖1】

資產愈多折舊攤提愈多，營運槓桿愈高；負債愈多利息就愈多，財務槓桿愈高。



參考資料：《財務管理》，華泰文化出版

槓桿與風險的關連性

謹慎操作營運與財務槓桿、控管風險

企業經營者的各項經營決策，同時影響企業的槓桿與風險。經營決策中與「資產結構」相關的項目，將會影響「營運槓桿」；而與「資本結構」相關的項目，則會衝擊「財務槓桿」(詳見【圖1】)。營運槓桿指的是，企業長期資產愈多，折舊、攤提就愈多(不論營收多寡，折舊、攤提費用並不會跟著改變)，營運槓桿愈高；財務槓桿則是企業負債愈多，利息就愈多(不論有沒有賺錢，都一定要支付利息)，財務槓桿也就愈高。

槓桿的好處在於以小博大，協助企業賺取更高的利潤或成長，但隨著槓桿愈高，企業所承擔的風險也愈高，財務績效的波動愈大，比如說，以融資方式買進一張100元的股票，可能只須花50元購買(另外50元是借來的)，3天後，若是上漲至110元的話，報酬率便是20%，但若是以一張100元的代價買進的話(意即不採用融資方式買股票)，報酬率便是10%。同樣道理，當股價下跌至90元時，便損失了20%。

由此可見，在槓桿效果操作下，財務表現波動的幅度也會跟著變大，提高了財務風險(不確定性)。

當企業的營收不確定性愈高時，如何控管評估風險便成為重要的關鍵。在企業決定投資項目與舉債多寡時，就已經決定了營運與財務風險(將財務與營運風險合併後，稱為「總

HTTP://QMAG.ORG

風險」)。

比如說,某一家公司的總槓桿(營運槓桿加上財務槓桿)是4倍的話,當這家公司的業務增加10%時,股東所獲得淨利就會增加40%,槓桿效果協助股東獲得高於企業經營的報酬率;同樣地,當業務降低10%時,股東所獲得淨利也會跟著降低40%。也因此,企業經營者必須在一開始時,就審慎地決定投資項目與舉債額度。

然而,對於槓桿操作的幅度高低,取決於企業經營者對未來發展的看法,對未來抱持樂觀態度時,自然會將槓桿操作幅度加大,以獲取更多利潤;對未來抱持悲觀態度時,則採取保守的槓桿操作。而當不同企業的財務槓桿,再加上市場需求波動的不確定性,於是就造成不同企業間營運成果的差異,比如說,金融海嘯來襲時,市場需求大幅波動,採取高槓桿運作的企業,此時受到的(淨利)損失就比採取低槓桿運作的企業來得大。

3

如何進行投資評價

企業評價4方法,知己知彼、確保投資效益

當企業經營者評估投資計畫,面臨的不確定性因素愈來愈多,這時可透過「企業評價」(evaluation),了解該項投資或己方與對方公司的價值。麻省理工學院(MIT)財務經濟學教授史蒂芬・羅斯(Stephen Ross)等人,在《財務管理》書中,提出企業評價的4種方法(詳見【圖2】):

透過企業評價,衡量投資報酬與權益【圖2】

以市場中相類似規模公司或購併案進行比較,進而推算出價值。



同類型企業評價法 (Comparable Companies Analysis)	同類型購併評價法 (Comparable Acquisitions Analysis)	現金流量折現評價法 (Discounted Cash Flow Analysis)	投資報酬率評價法 (IRR Analysis)
以類似公司的市場價格,進行評價。常用的方法有本益比、股價淨值比、市價銷售額比與市價現金流量比。	以類似公司的購併交易價格,進行評價。比如說,參考國內外相類似產業的購併案。	企業價值來自於,未來所能創造的現金流量現值總合,因此透過預估未來現金流量,來推算出該企業的價值。	計算投資報酬率與一般的投資報酬率是否吻合。比如說,對方公司的投資報酬率與一般企業的平均投資報酬率各是多少。

參考資料:《財務管理》,華泰文化出版

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



投資策略的擬定並不全然只有「買進來」（例如購併），有時候「賣出去」（例如切割）也是一種策略。

1.同類型企業評價法（Comparable Companies Analysis）：與市場中具有類似營業項目、成長率、財務特性與規模的公司比較，從類似公司的價值估算進行評價。常用的方法有本益比（每股價格/每股盈餘）、股價淨值比（每股價格/每股帳面價值）、市價銷售額比（每股價格/每股營收）與市價現金流量比（每股價格/每股營運現金流量）。

比如說，以本益比進行評價時，若兩家公司規模差不多，對方公司的本益比為20的話，我方也應為20，在相同條件下，若我方的盈餘為兩元的話，即可推論出我方股價應為40元。

2.同類型購併評價法（Comparable Acquisitions Analysis）：當企業所評價的項目，市場上沒有市價或是本地市場找不到類似公司時，可透過類似產業購併案的價格，推論出價值。

比如說，當年有線電視台進行整併時，就是參考國外有線電視購併案，進而推算出每一個收視戶值多少錢，最後才順利整併手上握有幾十到幾百收視戶的眾多地方有線電視台。

3.現金流量折現評價法（Discounted Cash Flow Analysis）：企業的價值主要來自於，未來所能創造的現金流量現值的總合，因此只要透過預估未來現金流量，即可推算出該企業的價值。

比如說，購併某公司時，即可以未來現金流量為基準，但要特別注意的是，未來現金流量常因主觀判斷（例如賣方樂觀高估），而不易準確估計。

4.投資報酬率評價法（IRR Analysis）：計算投資報酬率與一般類似投資的投資報酬率是否吻合。比如說，購併時若是對方公司的投資報酬率，比一般相似企業的投資報酬率來得低的話，就有可能不具備購併的價值。

如何進行財務分析
考量內外環境，評估企業未來成長空間

從財務的角度來看，當企業營運面臨重大轉折時，不論是選擇「繼續經營」「上市」或「出售」，都必須面對不同的利弊得失與挑戰。接下來，就以飲料公司Nantucket Nectars為例，說明企業在面臨重大抉擇時的財務決策考量。

1996年，有多家業者對購併以生產果汁為主的Nantucket Nectars公司，表示高度的興趣，也讓一手創立該公司的兩位創辦人開始陷入深思——是否要繼續經營、上市或出售公司（詳見【圖3】）。以下便從該公司的財務與營運狀況進行分析：

1.財務分析：營運狀況不理想，直到1996年才首度出現盈餘。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



槓桿的好處在於以小博大，協助企業賺取更高的利潤或成長，但隨著槓桿愈高，企業所承擔的風險也愈高，財務績效的波動愈大。

繼續經營、上市、出售，哪一個最好？【圖3】

針對企業面臨「繼續經營」「上市」或「出售」，進行優缺點分析。

項目	繼續經營	上市	出售
優點	1.可保有經營權，控制公司的所有資源分配，想做什麼就做什麼。 2.若公司未來經營成功的話，可享有所有的經營成果，不必與他人分享。	1.可從資本市場上取得充沛的資金，若要進行擴充的話，也比較容易。 2.藉由上市提高市場能見度。	1.經營者若想要離開公司的話，可馬上取得收益。 2.購買者若是同性質的公司，可能會有綜效產生，變得更好。
缺點	1.未來發展有限，雖然銷售預估很好，但現實並不一定會這麼好。 2.規模太小，成本很難降低，供應商無法配合供應原料。 3.若是繼續經營有可能會面臨倒閉的風險	1.上市成本非常高，過程漫長又痛苦。 2.某些重要的經營資訊、技巧，因上市被迫公開。 3.有心人士可透過股權收購，威脅原有經營權。上市後，若股價表現太差，也得面對股東的抱怨。	1.出售過程中，雙邊談判過程冗長，令人心生厭煩。 2.購買者不是給現金，而是股票，形成被購買者的財富必須仰賴別人的公司，喪失價值的操控權。

參考資料：《財務管理》，華泰文化出版

在流動資產部分，當時僅餘少數資金，若是營收有任何短缺的話，就有可能會出現支付不能；營運現金流量（working capital）長期處於負數，從營運而來的現金流量不足，不利於長期發展；舉債部分，總負債高於自有資金，負債比率偏高。

2.成本考量：飲料產業的成本主要來自於原料與裝瓶。

該公司的原料來源掌握在上游供應商手中，加上本身規模不大，無法與市場上已有的大買家相比，原料取得較為困難。類似的情況，在競爭激烈的3C市場也常發生，比如說，某3C品牌大廠將市場上所有製造機殼用的材料全部搜刮，小買家便很難存活。

至於裝瓶，當時則控制在幾個主要大品牌手中，難以取得裝瓶合作廠商的生產量；再加上該公司強調高品質，果汁濃度遠超過競爭者，成本自然高出許多。

3.未來預估：過度樂觀預估營收、利息與毛利，出現高估未來營業額與毛利，低估利息支出的現象。1996年時預估，營收、盈餘與毛利每年成長；利息費用則預估小幅度增加（在該年度舉新債），低估了利息費用。

除了上述挑戰外，該公司的顧客集中在學校、熟食店等區域，無法進入大賣場，也是一大隱憂；加上年輕人口味變化迅速，若無法持續開發出新口味的飲料，很容易就會流失年輕族群的支持；同時還必須面臨競爭者發動的低價行銷。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

5

企業經營者的抉擇

審視財務與營運，再決定繼續經營、上市或出售

針對上述營運與財務狀況，與繼續經營、上市或出售進行交叉分析，即可進一步了解該公司在面臨3種不同選擇間，所應採取的相應措施。而這也是許多企業在營運過程中，都有可能會遇上的問題。

1.繼續經營：必須進行擴大通路、降低成本與保留既有優勢；其中又以打開通路與降低供應鏈成本最為關鍵，若是通路無法打開，後續的銷售成長預估就會難以實現。此外，如何維持既有的管理風格與企業文化，也是重要的考量因素之一。

2.上市：上市過程中有很多關卡要克服，必須找券商輔導，成本非常高昂。

比如說，上市成果7%要付給券商，會計師規費加總約為5%，若上市價為100元的話，最後實際只能拿到88元。此外，還必須被迫公開營運資訊與面對小股東的責難（股價低迷時）。

3.出售：如何從眾多買家中，挑選合適的對象。關於這點，可從不同買家（企業）的配銷系統與企業文化層面進行考量，找出與具有互補功能，同時在企業文化上又能相互契合的公司，以提高合併後的整體效益。

比如說，為達成節省成本效益，就可選擇與自身產品屬性相近的公司；或是考量未來擴張銷售範圍時，就可選擇具有完善配銷系統的公司；甚至是選擇企業文化與本身相近的公司，以降低兩家企業合併後的磨擦。

最後，Nantucket Nectars兩位創辦人，選擇將公司大部分股權賣給產品屬性相近，又具有完善配銷系統的另一家飲料公司（1997年），並繼續推行「新世紀水果飲料」（指1992～1995年間興起的茶飲料、礦泉水與果汁），兩位創辦人仍然持有相當比率的股份。

6

結論

價錢不是唯一考量，必須兼顧管理風格與文化

除了營運與財務上的考量外，衡量一家公司的價值時，組織文化與管理風格也必須納入考量，比如說，群創光電購併奇美電時，奇美創辦人許文龍就曾表示，價格不是主要考量，能否維持既有組織文化、確保員工權益，才是促成購併案的關鍵。

從上述飲料公司購併來看，對買方而言，最有價值的無形資產來自於兩位創辦人與該公司自由開放的組織文化等，而這些因素正是無法使用資產負責表（或其他財務工具）加以評估的項目，也因此，在許多購併案中通常會保留原有的經營團隊，同時透過股權的控制（例如，握有一定比率的股份），讓創辦人繼續經營公司。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

Manager's Life

旅行、理財、健康管理、休閒嗜好……，
是工作忙碌之餘不可或缺的重要調劑，
也是工作與生活間一道隱形的平衡閥。
旅行可讓人暫時遠離繁鎖的工作，沉澱思緒、重新出發；
透過理財做好人生規畫，則可讓生活更充實、有餘裕，
而管理個人健康、培養休閒嗜好，更是過好生活的動力來源。
除了做好工作管理，下班後的生活，也得好好地規畫。



174 *Easy Time* 放輕鬆
詹昌憲×吉力馬札羅山登頂
＊山永遠無法被征服，心懷謙卑才能不被吞噬



168 *Wealth* 智富人生
上班不看股票，晚上不看美股
＊上班族投資術：風險第一，獲利第二



170 *Travel* 感官旅行
湛藍海景・無羈天空・在地生活
＊夏的原味——綠島



178 *The Moment in My Life*
作家 貝莉
＊公眾人物沒有穩私，只有更多的責任

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

上班不看股票，晚上不看美股

上班族投資術：風險第一，獲利第二

投資要建立一套自己的投資方法和系統，考量在什麼工具上投資多少錢，賺錢時要不要加碼，賠錢時要不要停損；同時不應為了投資影響工作表現。

30歲不到的艾克斯（Mr.X），就已經和朋友合組「法意」（PHIGROUP）投資團隊，成為全職投資人。你可能以為他會在部落格上，大談賺了多少錢，看得有多準，但其實不然，他和經過大起大落的投資前輩一樣，永遠把風險放在獲利之前。

就在3年前，剛經過2003～2007年的全球大多頭，注意到風險的人少，搶進的人多。2008年6月開始，艾克斯就注意到美國債券情況嚴重、金融股慘跌，在部落格上呼籲大家小心；同年9月，雷曼兄弟（Lehman Brothers Holdings）宣布破產，金融海嘯席捲全球。很多人摔得很慘，逃過一劫的艾克斯說：「我不喜歡起落太大，我喜歡穩定向上，所以我很重視風險。」

認識風險，才是投資的第一步

索羅斯量子基金合夥人吉姆．羅傑斯（Jim Rogers）曾說：「我最基本的建議就是不要賠錢。」而艾克斯學會把風險放在獲利之前的投資態度，是因為他的第一堂投資課早在大一時就開始——跟母親要了20萬元玩股票。在讀了一點書，上網看了投資討論區，很多藏鏡人炫耀買哪支股票賺了多少錢後，就興沖沖地跟著買，結果很快就賠了一大半。

另一個慘痛的教訓是**全額交割股**，只因為價格極低，「感覺漲幅也會比較大」。他渾然不知列入全額交割股的股票，多半是體質不佳、經營困難的公司。當時艾克斯買的紡織股東雲，就是因為每股淨值低於5元才列入全額交割，最後東雲以下市收場。以為撿到便宜，最後卻變成壁紙。

一般人在股市賠錢後，經常會選擇視而不見或更換投資標的。艾克斯在股市跌跤後，也愈玩愈大，改操作期貨。因為期貨槓桿高，賺得多、風險也高，當時他一個月就賠了四、五萬。

經歷一連串投資失利後，艾克斯終於意識到獲利和風險是一體兩面。與此同時，在保險業工作的學長，恰巧向他推薦投資型保單，聽起來在投資獲利的同時還享有保單保障，他沒想太多就買了。

財經字典
全額交割股

列入全額交割股的股票，必須以現款、現股交割。買進時，經紀商收到全額股款後才接受委託，賣出時亦需先繳交股票，不接受信用交易。
證交所將公司列入全額交割股的目的在於限制股票流通，抑制財務發生困難或營運不佳的公司股票過分流通。

採訪．撰文 / 張玉琦 編輯 / 陳清稱 攝影 / 賀大新
QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

艾克斯給新手的3個建議

1.投資不應影響本業，上班不看盤，不熬夜看盤。
2.投資是一門功課，有耕耘才有收穫。
3.風險與獲利一體兩面，要將風險放在獲利之前。

先建立專業知識，再選擇投資工具

投資型保單雖說結合了投資和保險，實際上還是保險商品，前幾年繳的金額大部分都會成為保費支出，後面幾年才會投資到基金商品。此外，每個月還要扣除保費成本，以及依照保額計算的保險費用。

當時艾克斯月繳6000元，繳了幾個月看到黃金大漲的消息，充滿期待地查詢基金績效，這才發現雖然投資報酬率很高，但實際換算出來只賺了幾百元。因為投資型保單的前期投資比重太低，難以達到複利效果，艾克斯忍痛贖回，只拿回一成本金。

賠錢之後，他看更多書，做更多研究。同時也漸漸了解到網路上的明牌，或是親朋好友的推薦，都不能幫自己選到適合的理財投資工具。後來他和一群志同道合的朋友共組讀書會（也就是後來「法意」投資團隊成員），把投資心得寫在部落格上分享。

彼得·林區（Peter Lynch）曾說：「不進行研究的投資，就像玩撲克牌不看牌一樣。」因此，艾克斯要求自己每天寫一篇國際經濟局勢的文章，藉此消化資訊，鍛鍊思考邏輯。艾克斯說：「最好能建立一套自己的投資方法和系統，考量在什麼工具上投資多少錢，賺錢時要不要加碼，賠錢時要不要停損。」缺乏專業知識，憑感覺、聽朋友推薦，看電視分析，覺得別人講的有道理就投資，很容易造成重大損失。

力求穩定長期獲利，不追求高報酬

當耕耘開始有收穫，艾克斯初嘗甜頭，又給自己定了一個高目標，「一開始目標一年要賺30%，但連巴菲特（Warren Buffett）都做不到，我們怎麼做得到，」他苦笑，「現在我覺得最重要的是穩定，穩定獲利才會有複利的效果。」

要達到長期穩定的獲利，就需要控制風險。艾克斯的公司定了遊戲規則，只要交易員賠錢到一定比例，就強制他把全部部位砍掉，停止交易。

另一方面，追求高報酬就需要承擔高風險，而資金波動太大就會影響到生活。新手投資人，常常整天盯著股市漲跌，上班的時候也在看股票。艾克斯給業餘投資人的建議是：「上班不要看股票，晚上不要看美股。」（美股約台灣時間晚上9點半開盤，凌晨4點半收盤）。他分析，看不看股票跟股票賺不賺錢無關，況且做太短也賺不了錢，很多獲利都需要耐心等待，在股票盤整的期間坐不住賣掉了，就賺不到錢。

艾克斯認為，工作者不應該為了投資影響工作表現，若是天天看盤，股票漲心情就好，股票跌心情差，反而影響工作表現。事實上，薪資所得才是大部分人的主要收入。投資不應該影響工作者的主要收入，因為穩定的現金流量（指薪資）可幫助投資人的投資更為理性，因此累積資本之後，再談投資也不遲。

艾克斯表示，他現在不追求高報酬率，只想用投資讓生活變得更好。



艾克斯（Mr.X）

本名謝銘元，1982年生。政大企管系畢業，現任「法意」投資團隊發言人。著有《多空正宗》《籌碼分析不傳之祕》

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

湛藍海景・無羈天空・在地生活

夏的原味——綠島

綠島每年都在改變，並朝著更舒適悠閒的度假風前進，
海陸皆美的景緻，在地人推薦的私房景點，加上與眾不同的美食，
不必出國，就能享有自在輕鬆的海島度假。

搭著渡船晃啊晃地前進綠島，在身體還沒完全適應海浪威力之時，前方亮眼的湛藍海水烘托出青綠山頭、白潔乾淨的綠島燈塔，在前方親切招手。

位於台東市東方太平洋海面上33公里處的綠島，面積雖然僅有16.2平方公里、人口不過3300人左右，以前是角頭老大們聞之喪膽的「火燒島」，現在卻成為洋溢歡聲笑語的度假天堂。潛水客在這裡探訪海底世界、遊客們在島上祕境探險、梅花鹿在綠地間縱跳而過，處處都有拋卻俗世的自然景緻，非常適合來此放空。

環島公路，連結島上視覺焦點

長度22公里左右的綠島環島公路，沿海岸建築，沒有迷路的焦慮，騎著摩托車大約40分鐘就可繞上一圈，等於蒐集了海岸線上的所有景致。

由最熱鬧的「南寮村」出發，首先遇見的是島上地標——綠島燈塔。純白塔身高33.3公尺，由美國政府在1937年時所贈，紀念當時在附近沉沒的「胡佛總統號」郵輪，即使這座富含著歷史意義的燈塔年歲不小，但卻依然堅守崗位，且非常受到年輕情侶們的歡迎，是適合邊吹海風邊聊心情的悠閒場景。

繞過燈塔之後，不遠處便是將軍岩與人權紀念公園，平緩的「海蔘坪」附近是綠島海岸海蝕地形的奇岩收集博物館，火雞岩、犀牛岩等各種奇岩，只要用心找尋就會發現維妙維肖得讓人會心一笑，前端還有一處「孔子面壁岩」，栩栩如生地站在崖邊，山海交接的遼闊之美，連孔老夫子都欣然駐守。

接著，「睡美人」與「哈巴狗」則是遊客拍照必殺景點，這兩座因地質經過火山爆發與海蝕作用後的石像，是大自然的巧手創作，完美成形的「睡美人」與忠實守候的「哈巴狗」，如童話故事書般的討喜畫面，生動得讓人欽佩起造物者的神奇。登上一旁山坡上的「小長城」涼亭，則可以到達欣賞景觀的最佳位置，順帶地飽覽附近美麗的潮間帶地形。

沿著海邊的公路一路暢遊，很難不與海水親近。綠島的海底景觀舉世聞名，處處可見豐富的海底珊瑚與生物，是潛水客眼中的天堂；只要一到夏天，總會看見許多身穿潛水衣、帶著氣瓶的潛水客，來這裡感受海洋魅力；東管處在綠島規畫了3處適合潛水的地點，包含柴口、石朗與大白沙等，每天一早，就可以看見來這裡浮潛的遊客，準備下海一探神祕的海底世界。

不會深潛的遊客也別擔心，不論是浮潛或走走浮潛步道，照樣可以親近海洋；浮潛步道是綠島上延伸至潮間帶的走道，漲潮時步道與海面同



撰文・攝影 / 戴卓玫　編輯 / 陳清稱

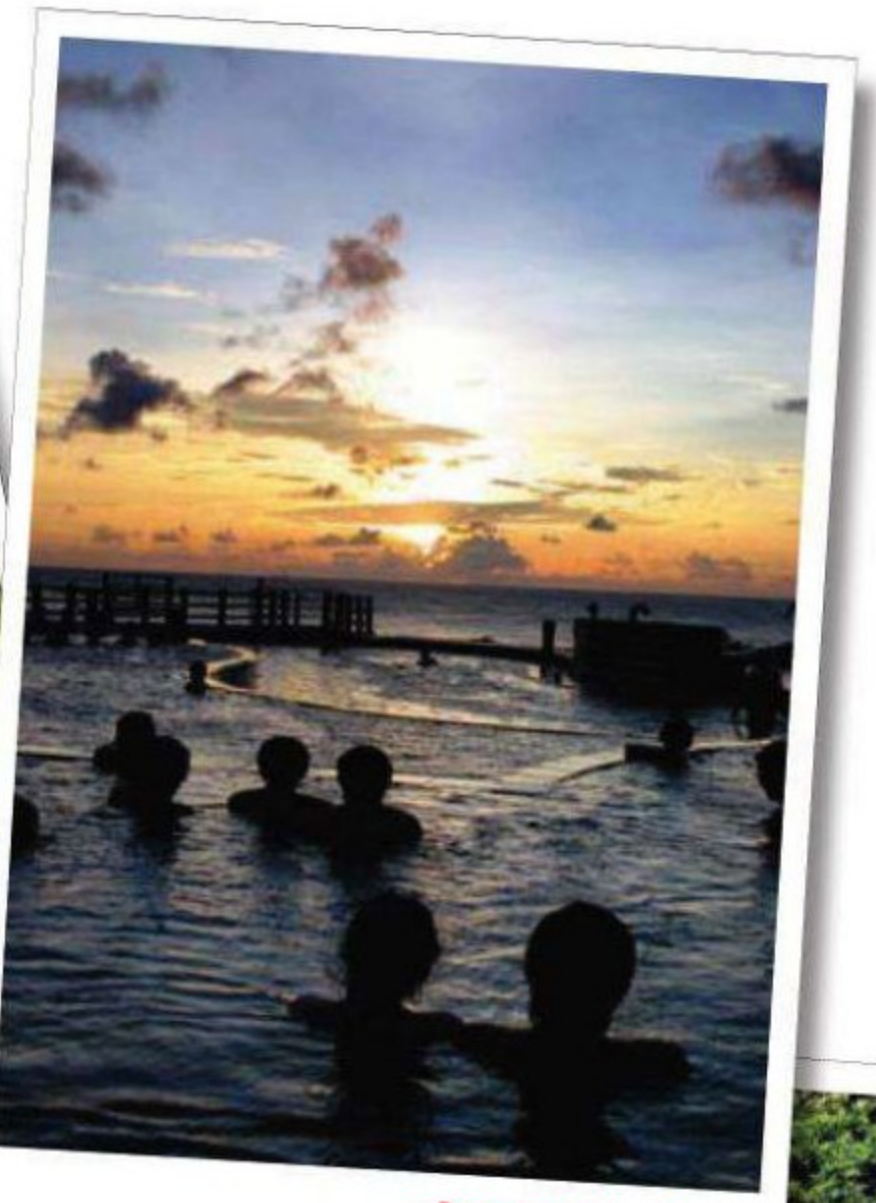
QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



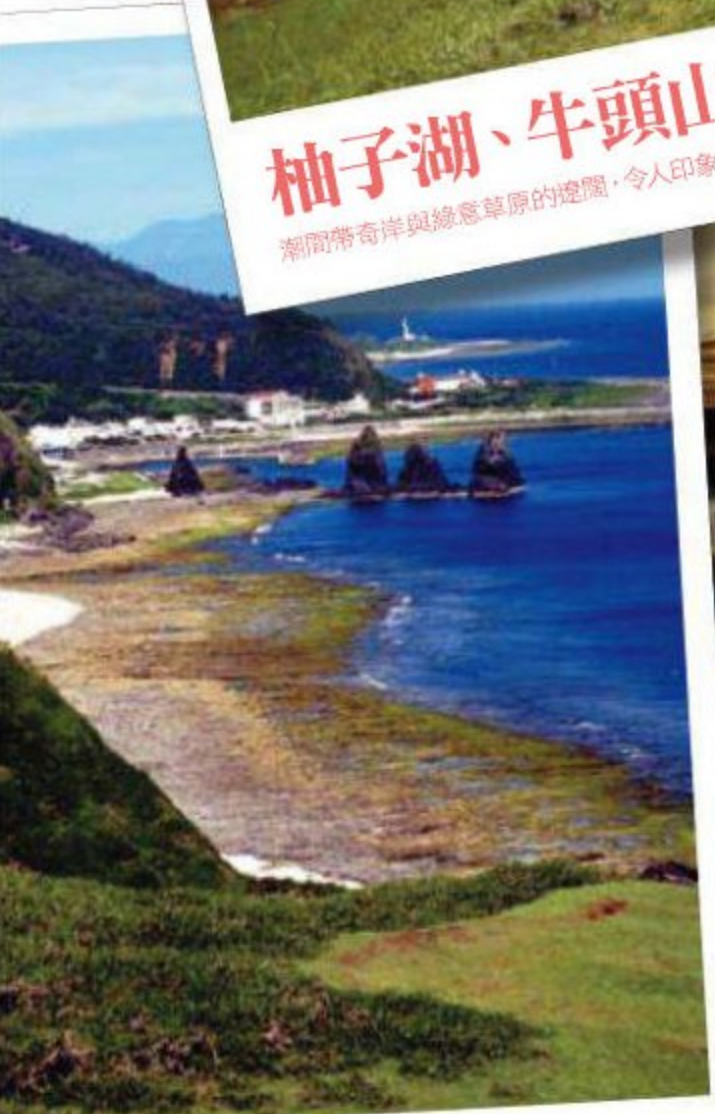
柚子湖、牛頭山

潮間帶奇岸與綠意草原的搶鬮，令人印象深刻。



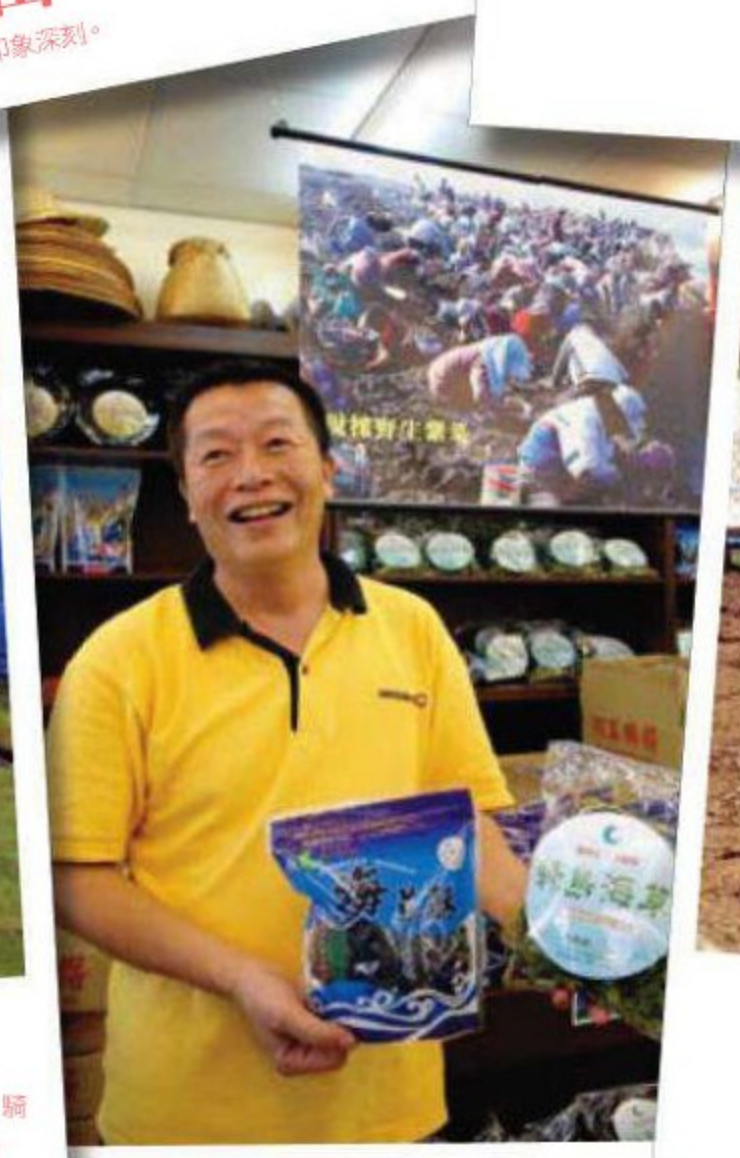
朝日溫泉

全球3處海底溫泉之一，原始野味的溫泉就坐落在海岸邊。



環島公路

線島環島公路長度22公里，騎摩托車40分鐘可繞上一圈。



南寮村

由商家開發出的海草相關產品，成為絕佳的伴手禮。

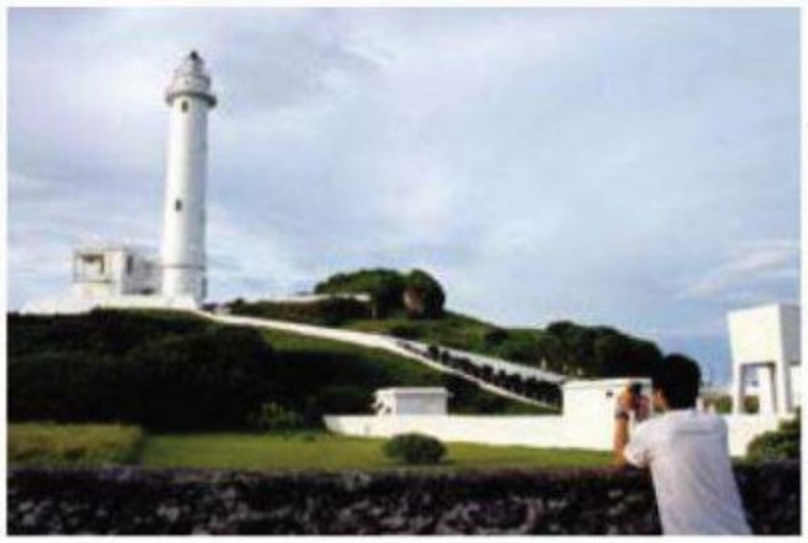


梅花鹿園區

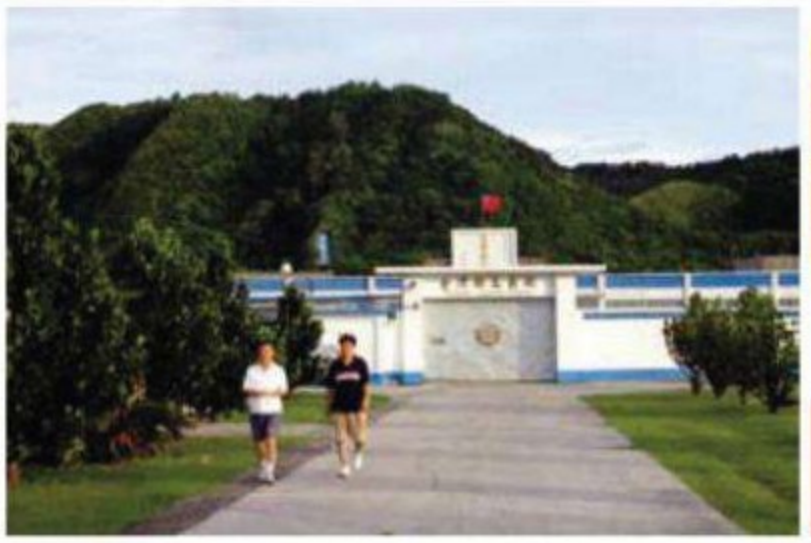
23公頃的「梅花鹿生態區」，重現「鹿島」盛名。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG



綠島燈塔由美國政府在1937年時所贈，紀念當時在附近沉沒的「胡佛總統號」郵輪，成為島上重要地標。



綠島監獄曾是收容黑道大哥的場所，如今成為綠島上重要的觀光景點。



「綠島�odyssey」是綠島的道地家鄉味，口感比蔥油餅來得扎實。

高，來此踏浪，頗有武俠小說裡，在海上凌波微步的曼妙滋味。

梅花鹿園區，草原上與鹿共舞

4年前開幕的「梅花鹿生態園區」，目前是綠島上很具人氣的景點。原來，30多年前綠島就開始發展梅花鹿蓄養產業，全盛時期島上有2000多頭鹿奔跑著，被大家稱為「鹿島」，後來觀光發展、產業沒落，鹿群減少，在山上看見野放鹿群成為驚奇。為了重現「鹿島」盛名，鄉公所特別開闢23公頃的「梅花鹿生態區」，讓鹿群有快樂的生存空間。

生態園區裡占地很大，如果要全數逛完，可以搭乘園區提供的遊園專車；緩緩的綠波由平原延伸，廣闊的草原上可以聽見小孩快樂的笑聲。梅花鹿的習性敏感，來訪的遊客千萬不要太大聲，嚇壞了這些嬌客。在這裡除了可以與鹿群交朋友，散步前往四周涼亭觀景也是很不錯的選擇，遠眺海、近看山、吹吹薰人南風，感受緩慢的綠島生活態度，是最樂活的玩樂點。

朝日溫泉，泡湯、看星空、迎曙光

「朝日溫泉」是全球3處海底溫泉之一，是一座國際級的泡湯景點。先前的三池溫泉就坐落在海岸邊，不過因為溫度過高，遊客多半只能夜泡或泡腳；幾年前，溫泉做了大翻修，除保留原始野味的海岸溫泉池外，增加游泳池與水療設備，新穎又不失天然，24小時開放，難怪泡湯客更踴躍上門了。

綠島的夏天很熱，一般人多半不會選擇白天來這裡當被煮的「蝦子」，因此最適合泡湯的時機，就是傍晚後與黎明前了。夜晚泡湯頗具情調，可以享受與星月海濤一起擁抱的感動；也可選擇在黎明前來到這裡，迎接從太平洋上升起的第一道曙光，凌晨4點多，溫泉池裡就會開始聚集人潮，大家噤聲等待天空的色溫變化，從暗黑、靛藍、浮雲天光，到輕抹胭脂、白潔清亮，在光線由海平面噴出的那一刻，與大自然無條件的交心。

柚子湖、牛頭山，探險者的新天堂

只走環島公路顯然不過癮，由岔路前往探險，探訪當地人才知曉的祕境。

「柚子湖」是一個以珊瑚礁石為建築材料的荒廢村落，純淨的灘頭、火山熔岩與海蝕現象交錯的各樣海岸景觀，加上潮間帶奇岸與綠意草原的遼闊，黃昏時迷濛的月光間，猶如桂林山水般的潑墨畫式的迷幻，令人印象深刻。

另一個景點則是「牛頭山」。由觀音洞往將軍岩方向約數十公尺處的環島公路旁，有一處綠草密布的小徑，必須提起膽子上山，才可以看見美景。步行約

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG





「南寮村」的街道上，特色商家林立。

10來分鐘，沿路留有舊時的衛兵哨站與5000公尺訓練障礙牆，但一旁綿延至天際線上的草原更吸引人，盡頭處有兩座黑巨岩指的就是「牛頭山」的牛角。

從山頭上可以看見樓門岩、將軍岩與公館村的晨昏美景，餘暉時，晚霞映紅的村落召喚海面上飄搖的漁火，恬靜氛圍令人感動。「牛頭山」腳下還有一處「燕子洞」，洞前潔白沙灘是綠島著名的海中生物——「星砂」出沒的地點。「星砂」因留下的遺骸類似星星而得名，不過此處據說是以前日軍舉行水葬的刑場，恐怖故事不少，想訓練膽子的遊客不妨前往一探究竟。

南寮村，品嘗在地的海味料理

以前綠島的餐廳、飯店不多，遊客來訪時總擔心五臟廟的問題；近年來綠島發展快速，超商、餐廳、特色小店、伴手禮商家等增加不少，主要集中在「南寮村」的主街上，感覺頗似墾丁大街的迷你版。

在這裡可以品嘗到最道地的綠島家常美食，像是酥炸飛魚，每年5～7月是綠島收穫飛魚的季節，將飛魚沾上蕃薯粉，下鍋大火油炸，就完成了這道海洋原味的新鮮料理；「綠島芡粿」則是綠島的道地家鄉味，將在來米粉、花生粉、糯米粉調和後，再加上九層塔、蔥、鹽提味，製成麵糊，下鍋油煎，口感比麵粉做的蔥油餅來得扎實，還帶點Q勁；「綠島花生」則是重要的副食品，果實扎實細小、香味濃郁，利用當地的花生所做成豆腐，因而成為特色菜，濃濃的香氣與綿密的口感非常特殊。

海草則是綠島的另一項特產，特別是經由手工製作的海草冰，不僅口感特殊，經過處理的海草沒有腥味，搭配上海草豆腐與海草愛玉，不但清涼有勁，也順便將整個綠島夏天的滋味吃進肚子裡。近年來商家開發出許多相關的海草產品，像是海草麻糬、海草乾、海草湯等，做成可以攜帶的伴手禮禮盒，讓綠島海的原味，也可以出現在你家的餐桌上。

綠島特有生物

津田式大頭竹節蟲



屬於保育類的津田式大頭竹節蟲，是台灣特有的昆蟲，其最大的兩個特徵，為雌雄同體與夜行食用林投葉，目前僅剩墾丁、綠島能發現牠蹤跡。想要觀賞牠們，可以在晚上前往鹿園對面的林投樹林尋找，體長約25公分的竹節蟲其實很脆弱，遇見敵人時，還會吐出薄荷味道的煙，隨後同歸於盡。

椰子蟹



椰子蟹是熱帶西太平洋海濱最特別的甲殼類寄居蟹，白天躲在海岸礁岩裡，晚上則出沒於林投葉與椰子樹下，因為人類的補抓，目前只在綠島、蘭嶼偶爾還能看到，屬於保育類生物。6～9月是椰子蟹的繁殖季節，這個時候前往綠島，較容易看到牠們的蹤跡。

旅遊資訊

梅花鹿生態園區
地址：綠島鄉公館村草山201號 / 電話：(089) 671-017

朝日溫泉
地址：滾水坪珊瑚礁岩區帆船鼻左側 / 電話：(089) 672-900

東管處綠島遊客服務中心
聯絡電話：(089) 672-026 /
綠島資訊服務網：http://green.taitung.gov.tw

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

詹昌憲×吉力馬札羅山登頂



格蘭菲迪威士忌品牌大使
詹昌憲

山永遠無法被征服，心懷謙卑才能不被吞噬



「人定勝天」「成事在人」這些話都是騙人的，一旦大自然決定要摧毀你、淹沒你，人絕對沒有任何抵抗的能力

採訪・撰文 / 郭子苓 編輯 / 陳清稱 照片提供 / 詹昌憲

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

「在馬賽語稱之為『Ngaij Ngai』(上帝的居所)的西峰上,白雪皚皚。接近西峰處,埋著一隻凍僵的花豹屍體;沒有人能解釋,這隻花豹跑到這麼高的地方來,是為了尋找什麼。」這是大文豪海明威(Ernest Hemingway)筆下的吉力馬札羅山(Mt. Kilimanjaro)。在《雪山盟》裡、在海明威的眼裡,這座非洲第一高峰上的白雪「廣闊如世界」,浪漫、壯麗,在陽光下閃耀著無可置信的白。而我,在海拔5896公尺的頂峰上,不見得看盡全世界的雪,也沒遇上同一隻花豹;但慶幸的是,我在這麼高的地方,學會一門珍貴的學問。



在恐懼中前行,祈求大自然仁慈

那是我一輩子都忘不掉的一天。

半夜1點,我們在4500公尺上的營地裡,被領隊催促著起床準備。那時天很黑、氣溫冷冽;根據當地人的預測,一場暴風雪正在前方等待。這種種的一切,對罹患輕微高山症而頭痛終夜的我來說,當然稱不上絕佳的登山狀態;但是,我必須要出發,因為這一天,是我們決心攻頂的一天。

這是最接近終點的一段路,也是最困難的一段路。在台北出發的那一天,我沒有對這段旅行多作想像,我只知道,這是一場難得的挑戰與探險;而旅程,就是享受與實踐的過程。但是,當體型壯碩,被我暱稱為「達摩祖師」的美國隊友,在3500公尺處突然倒下時,我看著嚴重缺氧、嘴唇發白的他,看著急忙搶救、四處奔跑的醫療團隊,想起多年前,玉山上的那個夜晚,那個我正面面對死亡的夜晚。

那一年,我和一群就讀醫學院的朋友相約挑戰玉山五峰。在山上的某天晚上,帳棚外傳來急促的呼叫聲,一名高山症患者被緊急抬了進來,請有醫學背景的朋友協助搶救。這名患者的狀況非常嚴重,瞳孔放大、沒有呼吸,我聽不懂太多醫學術語、也不知道能幫上什麼忙,只是隱約知道還有最後的一點希望,而每個人,都用盡了全力。但是,不幸地,我還是眼睜睜地看著這名患者在我面前慢慢死去。

那天天色已晚,沒有直昇機能夠上山載運;於是,我只能和一具冷冰冰的大體,在同個帳棚裡度過一夜。我看著他,看著他從還有些許的求生意識和生命跡象,到完全地靜止、沉睡,突然有股無法壓抑、難以承受的恐懼和震撼;突然覺得,「人定勝天」「成事在人」這些話都是騙人的,一旦大自然決定要摧毀你、淹沒你,人絕對沒有任何抵抗的能力。而達摩祖師突如其來的倒下,喚醒了我這份遺忘多年的懼怕。

幸好,達摩祖師在治療之下恢復正常,但他卻也同時成為隊上第3名放棄攻頂的隊友,必須在營地休息、等待。在我們繼續啟程前行時,達摩祖師要我代替他好好觀賞山頂上的景色;當時,我擠出笑容答應了他,心底卻是滿溢的恐懼。

但是,最艱難的挑戰,還是來了。在攻頂那天,我們必須一舉從4500公尺直攻5895公尺的頂點,垂直高度近1400公尺,是前幾天路程的兩倍;更糟的是,一如預測,我們在半路上遇上強大的暴風雪,連熟悉當地環境的領隊都被風雪打得失去方向、舉

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

詹昌憲的管理體悟

沒有人可獨自攻頂，每走一步都要團隊互助

在學會登山之前，「運動」之於身為游泳選手的我來說，只有「快」和「慢」的差別，沿路的風景與夥伴並不重要，終點，才是唯一。直到開始爬山，我必須學會等待、學會適應團體，學會聆聽別人、欣賞風景，我才終於理解，順著山路而上的每分每秒，比直線衝刺來得更珍貴、豐富。

現在，我用同一個道理整隊，注意落後的隊友，同時避免超前的明星隊員打亂團隊士氣。因為，沒有人可以獨自攻頂，所以我堅持，每一步，都要一起走，每段難得的景色，都要一起分享。

步維艱。

我們在半夜1點啟程，從天黑走到天亮，雪地反射的白光讓我們幾乎看不見前方。但是，在幾近60度傾斜的山壁上，風雪卻絲毫不曾停歇；在-15度的氣溫裡，全身溼透的我們，每一步都要花上更大的力氣抵抗風阻、每一步都要喘上15口氣，才能繼續前進。就這樣，我連滾帶爬，一直到因為反覆跌跤而失去痛感時，我忍不住往下望；看著陡峭的山崖，我知道，只要稍有不慎，我就可能死在這裡。

親近山脈，而非征服山脈

我不是一個偉大的人，當死亡的念頭閃過腦海時，我開始埋怨自己「為什麼要來這裡？」「為什麼不多陪家人一點？」好幾次，看著沒有邊界的雪地、看著眼前近在咫尺，卻又是千里之遙的終點，我都想要放棄。但是，說也奇怪，即使每個人都苦不堪言、體力耗盡，只要沒有人喊苦、沒有人停下，大家也就識相地低頭持續前進。

一直到我已經搞不清楚高度、數不清自己的疲累，分不清雨水、汗水與雪水時，雲霧終於散開；我終於看清眼前的路，終於看見，前面已經沒有路了。我知道，我們到了。

我坐下來，向下看著凍結千年的冰原、看著雲海，在非洲的頂點，忍不住嚎啕大哭。也許是真的累了，也許是開心終於結束了，也許是感動自己終於做到了，我說不清自己當下的心境，我只知道，我止不住自己的眼淚。

沒想到，過了10分鐘，領隊拍拍我的肩，面帶難色地對我說：「James（詹昌憲英文名），我們還沒到頂點，該出發了！」哭笑不得的我，此時才搞清楚吉力馬札羅山的山頂原來是片平原，真正的頂點還需再繞道而行。我羞愧地立刻收起眼淚，跟上隊伍，約莫又走上1個多小時，才「真的」攻頂。

在標高5895公尺的立牌前，我奮力拉開國旗，留下此生也許就只有這麼一張的照片。在按下快門的瞬間，我想起教我登山的研究所老師，第一天和我說的話：「絕對不要把登山，看作是『征服』山脈，而是親近山脈，」他說，「因為山脈永遠沒有辦法被征服；它選擇不吞噬你，只是代表你能夠更認識它一些，永遠要心存感激、心懷謙虛。」那一刻，我相信我已經學會這個道理。



詹昌憲給新手的建議

主動吸收登山知識，平日加強練習

要挑戰高難度的登山行程，心理和身體都要做好準備。

1.**知識補給**：米亞桑戶外中心http://www.miasan.com/。登山的觀念、知識、裝備須知、實用技巧一應俱全，幫助你做好心理準備。

2.**實戰練習**：九山登山健行俱樂部。由山友集結而成，常舉辦登山健行活動，可依個人程度選擇合適行程。若時間無法配合，推薦台北近郊的象山、七星山、北插天山做為練習起點。

QMAG.org

HTTP://QMAG.ORG

The Moment in My Life

作家　貝莉

公眾人物沒有穩私，只有更多的責任

現任「姊妹淘網站」編輯，兼任「姊妹淘」與「MSN女性時尚頻道」專欄作家，同時也是第一個被陶晶瑩簽約的文學創作者，著有《真愛是種信仰》（圓神出版）等4本書。



25歲前，我出了兩本書，可惜的是，在當時並沒有讓讀者好好地認識我，之後有四、五年的時間，沒有出版社願意再幫我出書，這段期間，我唯一的寫作收入，只有「MSN女性時尚頻道」專欄稿費。我雖然繼續寫作，卻已經放棄出版。

這樣的低潮持續到30歲，直到陶子姐（陶晶瑩）簽下了我，知名度很快地被炒起來，以前被不屑一顧的作品，現在找了金獎唱片設計師操刀封面，讓第三本書風風光光地問世。之後，我成為半個公眾人物，偶爾上電視，甚至在路上還會被認出來，在網路上也有更多人告訴我，他們喜歡我。

我很欣慰，熬了這麼久，一切終於否極泰來。而這也是我工作、生活最順遂的一年，甚至還有許多人認為，我是「只要努力就會成功」的典範。但是，這一切也悄悄地改變了我。

一個人得意的時候，總會認為自己做的事都是對的。

舉例來說，兩性作家的留言板上，最常出現的讀者問題就是：「我和另一半發生了某某事件，現在不知道該怎麼辦，妳可以給我一點方向嗎？」其實感情沒有絕對的是非，只是我總將自己的作家角色定位為一個辛辣、直言的好姐妹，因此在網路上發聲前，並不會考慮太多後果，甚至認為，我這是在「做自己」。

只是，人一紅了，往往容易招來是非。一般公眾人物遇到有人批評他，往往會選擇忽略，但某天，一位我完全不認識的網友，在我的留言板上公開揭露我的私事與過去，事情已經嚴重到我再也無法默不吭聲。

我很沮喪，公眾人物也是人，難道人紅了就活該不能擁有隱私，非得要搞得雞飛狗跳不可嗎？就在我提出這個疑問的當下，突然有了不同的領悟。

正因為公眾人物也是人，也會經歷人生中的潮起潮落，寫作時的情緒和觀點，多少也會被真實人生所影響。當我顛沛流離時，可能會變得憤世嫉俗，然後透過文字把負面的想法傳達給讀者；但過了一陣子，當現實情況柳暗花明，也可能使我變得正向又樂觀。然而，我卻沒有機會再去告訴他們。

正因為公眾人物也是人，當你被更多人認識、喜歡的同時，也必須面對更多討厭你的人；而當有更多人認同你、相信你的時候，你也必須認清，讀者可能在他們人生最沮喪、最無助的時刻，讀你的文章，甚至鼓起勇氣留言向你求救。也因此，當你的一言一行被攤在陽光下檢視時，怎麼還能不負責任地說，「你是人、你也會犯錯」呢？

口述 / 貝莉　採訪・撰文 / 蔡芳紜　編輯 / 陳清稱　攝影 / 賀大新

QMAG.org