

Die kleinen Saboteure

公司不賺錢的

真正理由



揪出員工心中的懶豬狗，
直搗公司不賺錢的問題核心！

整體經濟停滯不前，企管顧問公司卻蓬勃成長？
為什麼策略與組織再造方案成了企業熱門需求？
簡單地說，企業裡到底發生了什麼事？

時報出版

馬可·馮·穆西豪森 & 赫爾曼·薛荷◎著／吳信如◎譯
Marco von Münchhausen & Hermann Scherer

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：**13684609885 0451—88342620**
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net



公司不賺錢的真正理由

企業懶豬狗管理術



请勿用于商业用途或准商业用途，

请于下载后24小时内删除！如无法遵守此规定，则谢绝下载！！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

作者—馬可·馮·穆西豪森 & 赫爾曼·薛荷

譯者—吳信如

Die kleinen Saboteure

by Marco von Münchhausen & Hermann Scherer

A Big Book/April 2006

Copyright © 2003 Campus Verlag GmbH, Frankfurt / Main

Complex Chinese translation copyright © 2006 by China Times Publishing Company

Published by arrangement with Campus Verlag GmbH

through Jia-Xi Books Co., Ltd.

All Rights Reserved

*No part of this book may be reproduced or transmitted
in any form or by any means, electronic or mechanical,
including photocopying, recording, or by any information
storage and retrieval system, without permission in
writing from the publisher.*

For information address : China Times Publishing Company

ISBN 957-13-4456-7 Chinese Language Edition

*Big Books are published by China Times Publishing Company, an affiliate of China Times Daily.
China Times Publishing Company, 5th Fl., 240, Heping West Road Sec. 3, Taipei, Taiwan.*

PRINTED IN TAIWAN

Die kleinen Saboteure

**So managen Sie die inneren Schweinehunde
im Unternehmen**

Marco von Münchhausen & Hermann Scherer



BIG (Business, Idea & Growth) 系列希望與讀者共享的是：
●商業社會的動感●工作與生活的創意與突破●成長與成熟的借鏡

CONTENTS



推薦序 深入淺出的管理實務精華 李孟娜 008

導論 揪出公司裡的搗蛋鬼 012

第一部 企業日常實務中的搗蛋鬼 017

第一章 企業面臨的執行問題 018

數據與事實

經濟體系愈複雜，懶豬狗愈舒服

經濟危機就是轉機

第二部 搗蛋鬼的伎倆與遊戲場 027

引言 終止懶豬狗的破壞！ 028

第二章 懶豬狗最喜愛的伎倆 031

阻止決議

忘記決議

破壞執行過程

第三章 懶豬狗的遊戲場 048

企業變革的破壞者

阻止專案執行

個別員工的自我設限

第四章 懶豬狗大獲全勝之後 066

第三部 如何管理企業中的搗蛋鬼 073

第五章 懶豬狗心理學 074

員工個人的懶豬狗

團隊的懶豬狗

企業結構的懶豬狗

顧客的懶豬狗

第六章 讓懶豬狗變成企業顧問 116

解決方法：目標管理

EQ管理

溝通的藝術

第七章 五個策略性步驟 134

步驟一：明確的決定

步驟二：訂定目標

步驟三：組織與執行

步驟四：監督與信任

步驟五：結束與慶功

第八章 對企業實務的建議 170

主持有效率的會議

建立回饋機制與績效評鑑

激勵自己與別人內心的懶豬狗

第九章 與懶豬狗周旋的33招 190

結論 與懶豬狗為友 196



公司不賺錢
的真正理由

《项目经理》MBA双证班 www.mhjj.net 全国招生
1000G课件 海量管理书籍
www.mhjj.net

推薦序

深入淺出的管理實務精華

李孟娜

我們正處於一個看似前景大好、新商機不斷產生的時代。實際上，它也是一個舊有事業模型不斷毀滅、或苦於無法快速突破困境的渾沌時代。不只台灣的處境是如此，其他地區皆然。對於如何掌握不確定、不連續的未來，人類集體的智慧與經驗受到空前的挑戰。眾所周知，這些現象來自全球化和經濟環境變遷（尤其是網際網路）的雙重影響，揭示功能性的「生產導向」時代結束，感受性的「顧客導向」時代來臨！特別是全球化推動了民主、多元的文化，打破主流與非主流價值的藩籬；而網際網路則使「距離已死」，遠在天涯海角都不再受限。這個變化如同作者在文中所說的，是一個「由舊工業部門與新資訊產業結合的經濟體系，把全球化的經濟發展推到最高速。」

雖然我們置身於這股勢不可當的洪流中，親身經歷這樣的變化、親眼目睹成功與失敗，也深深體會到：事物過去的定義不一定代表它在未來也成立；過去的成功也不一定保證未來的成功！

實際的情況是：滿坑滿谷的舊商品，逐漸褪去了舊日的光華；以分秒計推陳出新的商品，在顧客還沒來得及認識之前，就匆匆下市。這樣的窘境，情何以堪！到底哪裡出了問題？

當變革、轉型、重新定位等組織管理實務與理論風潮大起，專業經理人立刻高聲擁戴，企業不惜砸下重金聘請以小時計費的企管顧問公司，引進舉世知名的大型管理方法及管理系統，例如EVA、平衡記分卡、CRM、ERP、VMI（供應商庫存管理系統）供應鏈整合等無數解決方案。他山之石可以攻錯，企業試圖以一治萬，作為變革的萬能仙丹！

然而妙的是，人們過度集中焦點在事務性的範疇，忽略了隱藏組織中的「懶豬狗」（小障礙）所扮演的角色。這些企業將「人」的因素降到最低，甚至充耳不聞、視而不見，毫無「人為萬事萬物之主」的概念。他們一廂情願地認為，只要導入系統，就能以系統化的方式解決這些問題。但是日積月累下來的小障礙變成了大障礙，儘管企業投入這些所費不貲的宏偉計畫，就如作者所說的，如果不好好管理這些公司裡的懶豬狗，這些計畫在別人的公司裡或許極為成功，在自己的公司裡執行就會大打折扣——經常一時興起，之後計畫逐漸擱置，最後無疾而終。管理者除了莫名其妙地沮喪外，只是感到百思不解。尤其在我們習以為常的「差不多文化」和模糊語言的屏障下，成敗的關鍵因素為何，真的就像瞎子摸象，管理者概略地「知其然而不知其所以然」。

許多長年馳騁商場、有豐富管理經驗的老將，不得不搖頭感歎：如果不親自督軍上陣，徹底把執行細節納入策略規畫以確保策略與執行產生最大契合，那麼從制定策略到實現之間的差距就不只是咫尺，策略執行時「變形走樣」根本是家常便飯、見怪不怪了。

將管理策略與執行細節結合的垂直型領導統御，優點在於使管理者清楚掌握一切，但這也使新生代專業經理人「勇於任事」的養成更加困難。因為不得其門而入，他們乾脆就讓懶豬狗四處出沒，使得團隊力量弱化。而這些隱形於企業遊戲場的懶豬狗，就是現今企業裡最基本、藏在人心最深處的難題，有如一隻看不見的手，時時興風作浪，這也就是公司不賺錢的真正理由。

企業裡的懶豬狗無處不在，羅馬時代的哲學家塞內加稱之為「壞習慣」——牠們不但害怕承擔責任、罹患「厭惡模稜兩可」症候群、畏懼改變、希望一切照舊——其實是因為恐懼感作祟，阻礙了組織變革。作者特別指出：「每個人心中都有一隻懶豬狗，但自己並不是懶豬狗。」

在渾沌的世界裡，我很慶幸看到這本書出版。兩位作者都是德國知名的企管顧問，長期以「動機管理、自我探索與自我管理」為中歐地區企業主揭露懶豬狗藏身處，找出對付懶豬狗的絕技。無論是哪一種懶豬狗，最重要的是：管理者必須馴服牠們，也包括自己內心的那一隻。最令人驚訝的是，作者將他們多年來的企

管顧問經驗，歸納出一個驚人的結論：「內心的懶豬狗就是好幫手！」「如果你能充分了解自己的恐懼、信念和動機，懶豬狗就不再是個阻礙，甚至能成為員工的工作助力。」

本書深入淺出、條理分明。作者的每一項立論，無論大小都列舉了實務個案，將嚴肅的話題以輕鬆、流暢的方式娓娓道來，讓艱澀的組織管理概念簡單易懂。一口氣讀下來，真是過癮！如果說這本書是職場管理的「葵花寶典」，一點都不為過。

閱讀本書後，我終於了解多年來在變革管理實務上面臨的棘手問題，也從作者的經驗中了解懶豬狗並不可怕。「水可載舟，亦可覆舟」，只要方法對，鍥而不舍地排除團隊裡的恐懼與疑慮，創造團隊合作必要的共鳴，並讓成員信服與感動，懶豬狗就能搖身成為最好的企業顧問！這樣一來，你也可以同時兼具「夢想領導人」與「執行領導人」的角色！

你的企業正在經歷變革嗎？你也正在考慮引進費用龐大的整合性管理方案來協助企業轉型嗎？建議你先從管理你公司內的懶豬狗開始吧！

信不信由你，我已經迫不及待要嘗試作者提供的「與懶豬狗周旋的33招」了！

（本文作者為南僑集團家品事業部總經理）



導論

揪出公司裡的搗蛋鬼

或許你曾經問過，為什麼公司經營成效不如預期？為什麼任務小組或經營顧問提出的各項建議總是不能落實？為什麼工作團隊總是無法避免權力鬥爭？為何顧客對服務不滿？為何內部問題總是扯整個企畫案的後腿？

每位公司主管或專案負責人多半會碰到這些問題。不過請放心，這些問題的發生一定有原因，也一定有解決辦法！或許公司裡正好有一群懶豬狗在搞破壞，讓我們來看看你的處境：

不久之前，這群懶豬狗又召開年度會議了。因為在《馴服懶豬狗》這本書出版後，書中披露了懶豬狗的伎倆與手段，使得這些懶豬狗們相當不安。先前這些懶豬狗總是順利地把牠們的男主人與女主人耍得團團轉，把他們的計畫與決心摧毀殆盡，讓他們完全偏離預定目標。然而，那本書的出版顯然造成懶豬狗的巨大困擾：人類已經意識

到懶豬狗的存在，成功地阻止牠們的破壞行動，而且人類的對抗計畫正一步步地落實。

懶豬狗們在會議中熱烈討論，如何奪回原本屬於牠們的寶座。此時懶豬狗的密探開門進入會場，宣布了令牠們難過的消息：又有一本書正在付印，出版上市已勢在必行。新書《公司不賺錢的真正理由》，主要是探討懶豬狗在職場上的活動情形，副標題「企業懶豬狗管理術」便是再次向懶豬狗們宣戰。

會中部分與會者憤怒地從椅子上跳起來，因為牠們無法繼續忍氣吞聲了！到目前為止，懶豬狗至少還能在企業界呼風喚雨，但新書一出版，勢必將使主人剝奪牠們僅剩的權力。牠們能否採取慣用的伎倆，阻礙企業的成功呢？牠們能否繼續讓主人在領導階層做的計畫無法實現？員工能否不再被冗長的會議及無聊的簡報拖延，得以順利完成分內工作？決策是否不再延宕，而能明快決定呢？工作團隊是否變得更有效率且和諧團結呢？最後，領導階層與部屬之間能否因為彼此了解而沒有溝通上的問題呢？



由於懶豬狗們還在商討反制策略，我們正好藉機提供讀者第一手情報，讓各位洞悉牠們施展的破壞伎倆。因為我安排了一名眼線



混在會場中，所以我可以掌握最快、最準的資訊。

當我們正要下定決心或貫徹計畫時，這些搗蛋鬼就會奮力撲向我們。在我們前進的路上，牠們會不斷地堆起阻礙的石頭，而我們事後才會意識到，就是這些懶豬狗在阻撓我們的計畫，或讓我們無法克服困難。我們總是當牠們造成嚴重後果時，才注意到牠們的惡行。在牠們成功阻撓我們的計畫之後，偽裝成無害的輕聲細語就會出現：「這根本不重要嘛！」「其他人也不會做啊！」「我不須為此負責，這不是我的任務！」

此外，這些搗蛋鬼也會在企業界胡作非為！除了你自己心中有一隻隱身術高超的懶豬狗之外，牠們也出現在同事、員工、甚至上司的心中。每隻懶豬狗都有不同的特性，而且擁有特殊的伎倆，這當然是個壞消息。不過值得安慰的是，這些懶豬狗的行爲模式基本上都很相似。因此，要在企業中辨識這些搗蛋鬼並不難，如此一來就可以好好地對付牠們，甚至進一步說服、鼓舞、領導這些懶傢伙，並協助同仁來馴服牠們。

就我們的經驗來說，這並不需要什麼驚天動地的改革（諸如改變整個部門結構、解僱或新聘員工、大幅裁減預算等等），必須改變的只是日常生活的小事，而這些小事卻會阻礙企業的成功。從這些小障礙（經年累月有可能成爲大障礙）中認清這些懶豬狗的習性，必要時還得和牠們攜手合作，而非一意對抗或排除牠們，才會使公司各領域的表現邁向卓越。諸如生產力提高、內部

溝通改善、員工滿意度提高且工作更起勁等等，這些最後都會反映在數字上。

透過本書，我希望讓你更了解這些公司內的搗蛋鬼，讓你輕鬆地駕馭牠們：

第一部：揭發懶豬狗在公司中搞破壞的密術，並分析牠們造成什麼損害。

第二部：我們將深入剖析懶豬狗的各種伎倆，以及牠們在上班時搞破壞的時刻與慣用方式。我們將告訴你這些搗蛋鬼最愛耍的詭計：從自我設限到代罪羔羊、從事不關己到中途而廢等手段，最後讓你的計畫胎死腹中。此外，我們將進一步指出企業內部懶豬狗出沒的地方——牠們破壞企業轉型、阻礙各項專案並自我設限。最後，我們將聆聽懶豬狗戰後凱旋歸來，最愛吟誦的受害者與失敗者輓歌。

第三部：將更仔細地探討懶豬狗的活動模式。我們將告訴你，如果這些搗蛋鬼在工作團隊裡搞鬼時，牠們會以哪些面貌出現，以及如何認清牠們的真面目。除此之外，我們將從企業結構來看懶豬狗最喜歡棲息的部門種類。我們將以馴服這些難搞的跟屁蟲為目標——透過EQ管理、公開的溝通、目標管理等祕訣。

我們已經為你準備好各種策略利器，讓你輕而易舉地將內心的懶豬狗導向正確的方向。為了讓你真正成為一位傑出的馴獸師，我們還會提供你一些日常職場的必殺技，例如應付冗長會議



公司不難錢
的真正理由

业经理》MBA双证班 www.mhgy.net 全国招生
2000G课件 海量管理书籍
www.mhgy.net

的方法以及建立回饋機制。

經歷這段冒險旅程之後，你不但會了解公司發展受阻的原因，你也將大吃一驚：這些搗蛋鬼居然會成為如影隨形的摯友，並搖身變成最好的企管顧問。（而且是免費的！）



请勿用于商业用途或准商业用途，
谢绝 3722.cn 等商业网站转载！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

企業日常實務中的 搗蛋鬼



第一章

企業面臨的執行問題



你一定很熟悉這個情境：明年你的工作團隊必須把營業額提高二〇%、必須改善客戶服務品質、必須進行市場策略的汰舊換新。於是，你為此召開會議，會中有十五雙眼睛正張大地看著你。此時你超級不爽，但還是得對部屬說些話。沒錯！因為你眼前所見的是一隻又大又肥的懶豬狗，那是員工們集合起來的懶豬狗，牠正齜牙咧嘴地瞪著你。當你要求團隊成員達成某些目標時，這隻懶豬狗就會以巨大的破壞者之姿出現，而牠是由工作團隊中個別小阻力凝聚成的。

M先生的懶豬狗想讓牠的主人向你訴苦：「這是個不可抗拒的因素，所以無法完成目標。」K小姐要求上司讓她按照職位權限做事，因為她的懶豬狗正感覺受到冷落。S先生快生病了，因為他

的懶豬狗認為主人被過分要求。D小姐想花一半的工作時間在隔壁辦公室哈拉，大嘆自己的能力不夠，因為她的懶豬狗寧可與主人一起坐在沙發上，也不願意加班。L先生「不小心」將電腦硬碟毀了，因為他的懶豬狗害怕故障問題使計畫失敗，所以出此下策。

請放心，這些情況不只發生在你們公司。年復一年，懶豬狗浪費了大量時間、精力及金錢。為什麼？許多員工懼怕改變，因而堅持既有模式：他們拒絕挑戰，因為他們認為要求過高；他們抵制新的方法，因為他們覺得深受打擊；他們貶抑同事，因為他們倍感威脅。事實上，這些都和感覺、情緒及公司文化有關，但大部分的領導階層寧可避開這些問題，躲到「事務性」領域。因此，半開的辦公室門後經常傳來這句話：「你應該就事論事！」

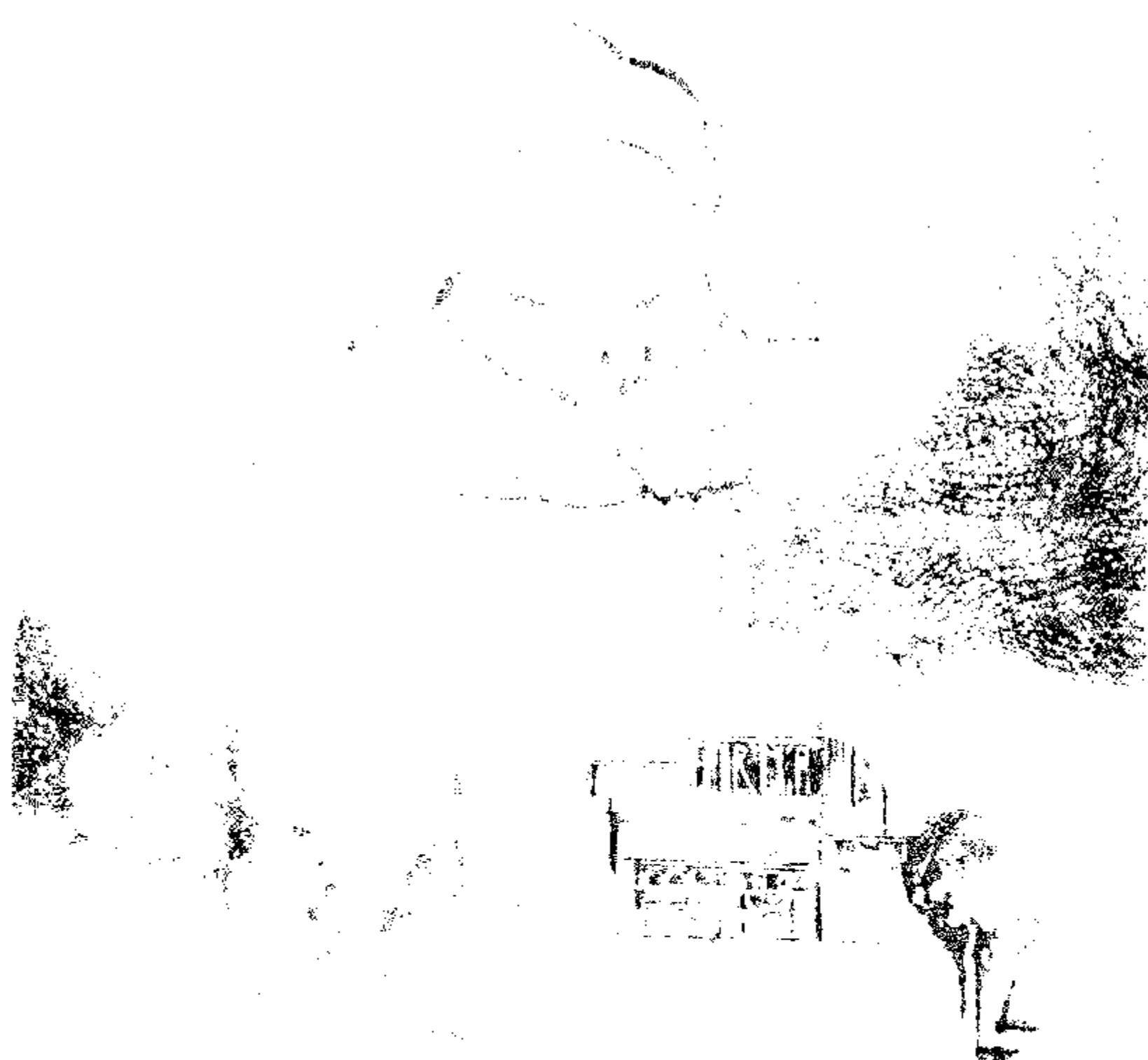
人們內心的懶豬狗根本不客觀，牠是一種機制，「保護」你或員工免於被過度要求，或做沒有興趣甚至完全不了解的事情。這隻狡詐的動物絕對具有理性思緒，不過也擁有恐懼、不安、複雜的心理情結以及隨之而來的壞習慣，例如自負及目光如豆。

羅馬時代的哲學家塞內加（Seneca）可說是最早研究懶豬狗的專家：「一個是歡樂的奴隸，另一個是貪得無厭的奴隸，第三個是吝嗇的奴隸，這些都是恐懼的奴隸。」他用「壞習慣」的說法來指稱我們現在所說的懶豬狗。在古羅馬時期，就有很多「顧問」和「教練」（從前叫做「哲學家」）教導聽眾如何馴服內心的



公司不賺錢
的真正理由

懶豬狗，但人們總是在執行時遇到阻礙。塞內加責備這些聽眾：
「你們光聽不學。」即便有人想立即實行，效果也很有限。哲學家
們經常抱怨：「如果只是一時的熱情，很少有人願意將這份感動
帶回家。」職場生活也是如此。



數據與事實

二〇〇一年，德國企業總共在企業顧問身上砸了一百二十九億歐元（總營業額），付給一萬四千五百家顧問公司、七萬個企業顧問。雖然整體經濟停滯不前，企管顧問公司卻蓬勃發展：二〇〇一年，顧問公司的營業額成長了五·五%；二〇〇二年也持續穩定成長。在這些企業顧問提供的諮詢服務中，針對公司策略與組織再造的具體方案成了熱門需求。德國顧問公司的總營業額就占了全歐洲顧問業的二八·六%，第二名是英國，第三名是法國。整體來看，「執行面」的問題就是各公司行號的問題核心。

眾所周知的原因就在於企業內懶豬狗的猖獗，牠們不只橫行在執行部門，就連決策或領導階層都是懶豬狗肆虐之處。哪個管理階層願意承認自己錯估情勢、策略制定錯誤，讓公司陷入困境？誰願意承擔責任與後果？所以，最簡單的方法就是把這些事情「外包」給顧問公司，一旦出了差錯，全推到顧問身上就對了！

這些懶豬狗不但害怕承擔責任，也反映出一種人性弱點，亦即社會心理學家所說的「厭惡模稜兩可」症候群。人們通常無法忍受矛盾的事實或情況，事情最好能明確區分A或B、好或壞、善或惡。因為在矛盾或兩難的處境中，我們很難掌握資訊的處理方式，這也是顧問業欣欣向榮的原因：許多企業委託顧問公司進行一個又一個研究專案，他們希望藉此釐清複雜的情況，做出正確



**公司不賺錢
的真正理由**

的決定。事實上，不管再怎麼深入研究，還是得在部分模糊的情況下做決策，任何專家都無法百分之百地抽絲剝繭、提供解答。

由於現代企業有愈來愈多的決策者，所以這個問題就更棘手了。一九八四年，依照國際勞工組織（International Labour Organization）的標準來看，德國約有兩百二十萬人屬於管理階層；到了一九九八年，已經增加到四百二十萬人。當然，懶豬狗的數量也隨之暴增，牠們正努力地阻礙、限制四百二十萬身為管理階層的主人，讓主人無法明快地做下決策，也無法貫徹執行。

然而，這不表示那些躲在祕書或業務員心中的懶豬狗就完全無害。相反地，根據二〇〇二年美國蓋洛普公司所做的調查：在德國，只有一五%的員工會積極投入工作，六九%的員工似乎置身事外，另外一六%的員工甚至會「積極地」反制——他們對工作採取負面態度，並用攻擊性的態度面對公司。換言之，德國只運用了六分之一的人力資源於經濟活動，這些減少的生產力相當於兩千兩百六十億歐元。因此，懶豬狗讓德國人受到雙重損失：無趣的工作以及空空的荷包。

我們並非想在此證實某些刻板的德國人形象，我們反倒認為德國的僱主和員工都很神經質、怯懦和消極。企業成員內心的懶豬狗絕不是病態行為的表現，牠們也存活在健康人的心中。今天牠們能呼風喚雨，完全是因為現代職場創造了牠們生活的最佳條件。

經濟體系愈複雜，懶豬狗愈舒服

讓我們簡短回顧一下歷史：十九世紀的西方世界，生活上相對較為單純，農業和商業是人們主要的經濟來源，農人和僕役構成了最大、最穩定的社會人口。幾乎每個人都對自己的經濟活動範圍一目了然，子承父業是最普遍的職業發展模式。就傳統的角色來看，個人沒有太大的行動空間，如果不想在冬天挨餓或失業，每個人都必須依照紀律來工作。在這樣的條件下，內心懶豬狗的作亂就等於是對抗社會限制。

進入二十世紀之後，工業人口成為社會的主要分子：他們在大工廠中操作機器，扮演生產線的螺絲釘角色，以分工的方式生產大量、相同的產品。透過對工作流程的系統性分析和研究，工廠每年的生產力可以提升三%到四%。在一個世紀之內，每個工人的產量提高五十倍以上。為了獲得這個成果，工人必須被當成機器的一部分，員工必須「去人性化」，他們再也無法了解工作的意義與關聯性。於是，懶豬狗的新遊戲場域就產生了。

一九五〇年代，工業國家中最大宗的就業人口是工業部門。但是到了一九九〇年代，這些所謂的「無產藍領階級」已逐漸退居幕後，知識工作者如雨後春筍般成長，他們不再依賴機器創造經濟價值，而是靠著資訊和網路。這些新興族群原本對「新經濟」革命抱著極大期待，最後卻大失所望。股市中充斥著「點子泡



公司不賺錢
的真正理由

沫」，許多人因此損失投資資本和工作機會。

最後剩下什麼呢？由舊工業部門與新資訊產業結合的經濟體系，把全球化的經濟發展推到最高速。於是，市場的動態與複雜性就跟著增加，個別的知識工作者根本無法洞悉整體經濟活動。創新的速度快得超乎想像，凡是不想被市場淘汰的企業都得上緊發條。同時，顧客要求企業提供愈來愈個人化的服務與產品，顧客需求的變動跟市場變化一樣劇烈。

「福特時代」的員工是精確的命令執行者，他們會把上司交代的任務「正確地」做好。但是，對今天的經濟體系來說，這類組織的反應實在太慢、太缺乏彈性，所以現代的知識工作者必須了解自己到底該進行哪些任務：重點不在於「把事情做對」，而在於「做對的事」。因此，這也造成全球企管風潮的大轉變。

爲了跟上這波新的管理風潮，許多企業都把規畫與決策的權力分散到個別權責部門，減少層級，讓組織扁平化。此外，由於顧客的要求能對企業形成價格壓力，也能提高企業的績效，所以在必要時企業之間也會採取策略性的合作。

由於分散式的企業組織與彈性合作相當複雜，無法透過指令來執行，因此必須以自我管理的方式來控管。工作與技術研究中心（Institut Arbeit und Technik）的布魯德勒（Peter Brödner）曾從事職場變遷的研究，他說：「相對於分工精細的組織結構，員工的任務不僅止於專業或技術能力的進一步要求，更重要的是員工

的社交與溝通能力，以及他們的適應力。他們必須有意願和能力來組織自己的工作，整合不同的知識領域，跟形形色色的人合作，即使身處變動的環境與不確定性當中，仍然冷靜地承擔責任與時間壓力。」而懶豬狗「最理想」的搞怪場域正是這些渾沌不明的情境，因為人們容易在此產生恐懼與不確定感。

經濟危機就是轉機

在經濟不景氣時期，再怎麼遠大的目標都很難激起員工的熱情和共鳴。當企業面臨危機之際，最需要全體員工同舟共濟地打拚，可惜通常事與願違：危機反而會對人員的參與感和績效動機造成巨大傷害。根據德國威斯巴登（Wiesbaden）休威特企管顧問公司（Hewitt Associates）的統計：二〇〇一年，在德國幾家前景看好的企業中，員工參與力高達八十一%；到了二〇〇二年，卻降到六七%，全體企業平均值也從六八%降到四八%。

員工們常抱怨，他們能支配運用的資源太少，升遷機會也明顯比去年少，經濟危機把他們心中的懶豬狗養肥了，讓牠們自怨自艾：「唉！反正時機不對嘛！我也無法改變什麼。」於是你也自暴自棄地躺在懶豬狗的籃子裡，認為未來一片黑暗……

這種惡性循環不是新鮮事了。我們傑出的「馴獸師」塞內加針對「如何對抗疼痛」提出一個智慧的答案：「疼痛來臨之前，你得盡早發現，並告訴自己未來會更好。你能贏得什麼呢？時



公司不賺錢
的真正理由

間！」若把這個解答引申到經濟景氣，就是：「不必對抗危機，只要認定未來會更好，你就能贏得時間。在這段期間內，趕緊發展新的策略，讓企業在危機時期更有競爭力，獲得意外的成功。」

或許你會問：如何讓員工不再抱怨，回歸正常的工作軌道呢？令人驚訝的答案是：內心的懶豬狗就是好幫手！如果你能充分了解自己的恐懼、信念和動機，懶豬狗就不再是個阻礙，甚至能成為員工的工作助力。

當然，這需要足夠的勇氣，因為你必須與這隻懶豬狗正面交鋒。別擔心，我們會提供你事半功倍的方法。首先，我們得前往懶豬狗的棲息地一探究竟。



请勿用于商业用途或准商业用途，
谢绝 3722.cn 等商业网站转载！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com



请勿用于商业用途或准商业用途，

请于下载后24小时内删除！如无法遵守此规定，则谢绝下载！！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

搗蛋鬼的伎倆與 遊戲場

引言

終止懶豬狗的破壞！

企業常把大筆經費砸在中看不中用的策略上。公司就快破產了，偏偏就是無法重整老舊的結構，只好眼睜睜地看著公司陷入災難。為什麼會這樣？理由很簡單：因為懶豬狗在台面下作祟，牠們最高的指導原則就是：

▶ 格言一

只要還沒被人注意，
就可以繼續興風作浪。



你一定覺得這句話稀鬆平常，但是它隱藏著馴服懶豬狗的重要關鍵！當我們發現懶豬狗的時候，通常已經太遲了。當你驚覺營業額減少、專案失敗、對手居然能讓更物美價廉的產品上市，而你們還在賣過氣的產品時，惡果已經產生了。在悲劇發生之

前，居然沒有人察覺懶豬狗的詭計。爲什麼呢？

- 我們已經習慣看到專案胎死腹中，這沒什麼大驚小怪的。
- 若你想進行任何改變，早在你下定決心之前，懶豬狗就已經舉出「反對」和「藉口」的牌子蹲著等你了。

如果你想徹底終止懶豬狗的破壞行爲，你必須先了解牠們在哪裡出沒、識破牠們的埋伏地點。如此一來，你才能在牠們造成嚴重傷害前就看穿牠們的伎倆。在複雜的企業環境中，牠們會陰險地在不同領域進行破壞：

- 阻止整個公司採行變革管理
- 阻止專案執行
- 破壞個別員工的事業發展

如果你真的想找到所有的懶豬狗，光是觀察組織各個層面是不夠的。你還必須仔細檢視專案的執行過程，因爲懶豬狗們會同時藏身在很多地方，讓目標無法達成。

- 在大家決定採取行動前，牠們就讓案子煙消雲散。
- 牠們會讓大家忘記已經制定的決策。



●如果前面兩件事失敗了，牠們就會讓專案觸礁。

●最後，牠們會找個代罪羔羊來承擔責任，讓自己逍遙法外。

我們絕不容許這些搗蛋鬼橫行。我們將在第三部提出和這些懶豬狗周旋到底的方法。在深入了解懶豬狗的詭計之前，我們再回顧一下經濟體系的變遷。懶豬狗們今天能暢行無阻，除了員工無法立即發覺牠們的蹤跡之外，還有一些結構性因素。

在十九世紀大量生產與巨型工廠的時代，公司多半採取金字塔式的組織型態，最頂端的老闆以自己獲利為思考、決策和授權的基礎；中間的管理階層則採取「由上而下」的工作方式，控管「由下而上」的工作報告；最底層的員工只要照著命令來做就行了。

這樣的結構可以解決前一個世紀的工業生產問題。到了二十一世紀，科技與經濟的樣貌完全改觀，但還有企業繼續採用這種老舊的組織型態。更糟糕的是，有些管理階層或員工的思考模式還停留在十九世紀。企管顧問多普勒（Klaus Doppler）認為：「這種情況的代價就是企業步調緩慢、組織支離破碎以及內部溝通不良，到處都是穿著專業外衣的『部門自私主義』與畫地自限的想法。每個單位都有地位爭奪與權力鬥爭。」為了縮小資源戰爭和個人戰爭的範圍，人們訂出更複雜的工作流程、設立更多相關委員會，導致更嚴重的官僚主義。這些領域界定與大小委員會提供懶豬狗們「躲貓貓」的空間，讓牠們到處胡作非為。

第二章

懶豬狗最喜愛的伎倆



接下來，我們將進一步研究對付懶豬狗的具體策略。在執行決策的過程中，懶豬狗通常都選在同一個時間點攻擊。如果你能敏銳地觀察，了解懶豬狗偏好的思考模式與表達模式，當這類情境出現時，你就能不費吹灰之力地揪出這些破壞分子，獲得一半的勝利。

阻止決議

這些搗蛋鬼最擅長搶得行動先機，採取預備姿態。牠們會竭盡全力阻撓決議，讓主人擱置變革或放棄努力，如此牠們就可以高枕無憂了。在企業中也是如此：全體員工的懶豬狗在第一次會議時就會拉起防線，避免形成任何共識或決議。

公司不賺錢
的真正理由

「不可能」戰術

懶豬狗最常使用「不可能」戰術，如果你發現員工（甚至你自己）想著或說出以下的句子時，就是這個戰術的煙幕彈：

- 這行不通！
- 這個問題無解！
- 沒有任何公司能做到！
- 我們的機器無法達成這個目標！
- 這跟市場慣例不符！
- 其他人也試過，都失敗了！

說這些話的人就是想逃避做事的義務，表示這根本沒辦法！當然他們也會想盡辦法證明，這「真的」行不通！

格言二

如果這是「不可能的任務」，
就可以逃避參與的責任。

另一個「不可能」戰術的變化形式，就是訴諸「不可抗拒」的因素。這也是懶豬狗最喜歡的藉口。

- 期限實在太趕啦！
- 資源不夠！
- 老闆不會允許的！
- 顧客絕不會接受這個價格！
- 這在今天絕對無法實行！

犧牲者戰術

更危險的是，懶豬狗們躲在體諒、盡責和道德的隱身帽下。這三種理由（三種「美德」）聽起來確實感人肺腑，但你不要被騙了。舉例來說：

某家汽車供應商的顧客服務部有三位年輕員工。一開始，他們做得很好，彼此互助合作讓這個團隊的業績格外亮眼。但日子一久，其中一個員工就常抱怨自己晦暗的童年，所以心理負擔有點沉重。因此，其他兩個員工便自願承擔較多工作，常常加班，但這個「心靈脆弱」的員工卻樂此不疲地參加各種休閒活動。於是團隊氣氛逐漸凝重，懶豬狗們就在這兩個員工耳邊埋怨工作分配不均。但爲了



公司不賺錢
的真正理由

體諒第三個「心靈脆弱」的員工，他們沒有直接說出這些不滿。一段時間後，其中一個不爽的員工就自願調職了。

這對企業是多大的損失啊！原本是擊不敗的鐵三角，現在居然分崩離析。可惜沒有人有勇氣說出問題：每個人都默默承受過重的壓力，寧可鄉愿地體貼弱者、讓團隊解體，也不願一起面對工作量失衡的問題。

格言三

由於「體諒」他人，就可不顧
自我負責的職業道德。



或許你可以用「道德」的角度來評論這個議題，讓大家擺脫責任，一起扮演「大好人」的角色。事實上，你並非犧牲者，這不過是欺騙自己而已。你的懶豬狗讓你過著自我設限的生活，而你的員工也不是烈士或殉道者。

我們常因此脫離不了「義務」的陰影。德國管理大師史布萊格爾（Reinhard K. Sprenger）曾在《打造自己的成功》（*Die Entscheidung liegt bei dir*）一書中說：「義務通常來自於某種節制，並伴隨著自我犧牲的光環。」在工作崗位上，「義務」通常只是一種做決定的藉口，舉例來說：

有一位年輕的女室內設計師，她繼承一家已經傳了好幾代的裝潢公司。基本上，她無法處理泡棉家具、二手家具、裝飾品等物件，因為她對縫紉一竅不通。由於她的關節和脊椎曾受過傷，她無法拿取重物與鋪設地毯。因為景氣不好，很少人願意花錢裝修房子，公司的生意愈來愈差。幾年之後，這家裝潢公司便奄奄一息了。因為她「覺得」對家傳事業有承擔的「義務」，所以繼續咬牙苦撐。

下列反應是「犧牲者」懶豬狗常用的伎倆：

- ❶ 犧牲我們沒關係！
- ❷ 我們只是盡義務而已！
- ❸ 我們會體諒別人，採取符合道德的作為。

我們常陷入「盡義務」的道德迷思裡，這會使我們盲目，看不到自己和別人真正的利益。



公司不賺錢
的真正理由

格言四

「義務」的呼喚聲一起，
判斷力就沉寂。



逃避責任的戰術

懶豬狗最喜歡用「假設語氣」。如果你聽到同事或員工說出下列的話，或你自己也在心裡這麼想，你必須知道這就是懶豬狗出現的警訊：

- 我們應該招攬更多顧客。
- 或許有人應該檢查一下電話帳單。
- 事實上，我們應該更仔細地擬定行銷策略。
- 如果我們的營業額能提高，那就太好了！

「如果能這樣，那就太棒了！」假如你聽到同事或員工說出這一類的話，或使用「有人」這個字眼，你絕對可以確定：什麼事都不會發生！因為沒人知道到底誰該負責這件事，或是應該怎麼做。

格言五

**用「假設語句」交付的任務，
很少會成功！**



如果你不想採取行動，「假設語氣」絕對可以派上用場。不過，若你希望工作團隊能努力打拼，就直接使用精準、明確的語句吧！

延宕戰術

延宕戰術也有一些典型的語句，例如：

- 我們應該先……（委託別人做些研究）。
- 這些我們可以後年再做。
- 等監事會同意之後再來處理還不遲。

（譯按：德國公司的董事會與監事會是分開的組織）

- 等景氣恢復之後我們再開始。
- 我們必須先參加相關研討會，才能著手進行。
- 我們必須等上面點頭後才能開始。



或許你會問：「懶豬狗到底想做什麼呀？這不就是上班常發生的事嗎？沒什麼好大驚小怪的嘛！」沒錯！這就是日常工作情境中的懶豬狗。牠們希望永遠待在池畔，不想跳進水裡游泳，因為水裡可能會冷耶！這就是常見的延宕戰術。

格言六

「拖延」是懶豬狗最喜歡的工具。



不要懷疑，員工（或你自己）的懶豬狗在明年還是跟今年一樣可惡！畢竟我們對明年的景氣仍無法準確掌握。如果你去參加一籬筐的研討會，你對世界的了解也許比現在還少。所以，直接讓團隊跳進水裡吧！對！水裡會冷，反正水裡一直都會冷，明年還是一樣啊！為什麼現在不跳下去游泳呢？

「不要緊」戰術

「不要緊」戰術聽起來會讓你覺得「沒什麼壞處」。這就是危險之處，因為會造成無法及時補救的大錯。代價可能是一大筆損失，甚至影響公司的存續。

某中型機械公司發現，某產品的銷售量逐年降低，但公司整體的營運還令人滿意，因此沒有處理產品的問題。雖然公司的現金流量慢慢減少，整體產業的發展也愈來愈糟，他們始終相信「明天會更好」，因為這個產業在過去十年的景氣一直很好。直到某日，某個主客戶撤銷訂單，機器也乏人問津，他們才了解公司面臨破產的命運。

警醒一點吧！下列句子是「無害懶豬狗」最喜歡講的話：

- ✧ 反正還有時間嘛！
- ✧ 再等一下也不會有問題！
- ✧ 還有一段時間期限才到！
- ✧ 到目前為止，我們的運氣都不錯呀！
- ✧ 反正我們已經撐過另一個不同的計畫了！

我們必須及時發現這類戰術，提醒員工警醒一點，因為：

格言七

「自我安慰」是最具麻痺效果的麻醉劑。





你自己或員工剛吞下這種麻醉劑時，會感到格外輕鬆。總有一天，你還是會大夢初醒，而且為時已晚。

「不是我的職權」戰術

以下例子就是「不是我的職權」戰術最常發生的情境：

一家暖氣安裝公司以增加顧客數量為具體目標，他們的行動計畫就是：「尋找更多機會。」於是銷售員開著車子在公司附近尋找準備大興土木的建商。看到建商的建案廣告後，他們就向做廣告的建商詢問：「新建築是否剛好需要暖氣系統？」他們的「招商」行動沒有經過詳細規畫，銷售員就像無頭蒼蠅在街頭巷尾亂竄，也沒有上網找資料或向建設局查詢，效率之低落可見一斑。公司主管對如此沒有目標的行動回應如下：「我又不是行銷人員，這讓下屬負責就行了。」銷售員則回應：「我們正等著主管的指令，擬定行動方針又不是我們的責任。」

這就是懶豬狗最典型的「不是我的職權」戰術，尤其當員工完全不了解目標、內部也未系統性地討論行動步驟時，懶豬狗就很容易把這個戰術用在主人身上。正如上述例子，公司並未訂出明確的標準來檢視目標達成率，此時懶豬狗就能為所欲為了。

格言八

不在其位，不必謀其政！



忘記決議

假如這些詭計都無法得逞，你們終於做了決議，也別高興得太早，事情還沒完呢！懶豬狗絕不會束手就擒，即使已經做出決議，牠們仍會處心積慮地阻擋，讓「健忘」把決議徹底毀滅。

含糊不清的表達方式

一旦計畫內容沒有具體表達，這些搗蛋鬼的戰術就容易成功。當以下這些句子出現時，就是「健忘懶豬狗」現身的警訊：

- 我們會試著執行這項專案！
- 我們很想盡快掌握這項方案！
- 我們會更注意成本問題。
- 我們想定期開會。



公司不賺錢
的真正理由

這樣一來，就算你們真想有一番作為，恐怕也不容易達成目標。除了缺少具體指令和工作期限之外，這類說詞根本就是「引懶豬狗進門」。

格言九

不能確定自己的任務內容，
就可以無所事事。



「大力士」戰術

要讓決議石沉大海，最好的戰術就是訂出好高騖遠的目標。

- 明年我們要成為市場的領導者。
- 我們要讓獲利加倍。
- 明年我們要將生意擴張到美洲與亞洲。

更糟糕的是，把「遠大」的目標說得更模糊：

- 明年我們會改頭換面。
- 有一天我們會整頓整個訂貨系統。

破壞執行過程

如果你的團隊成功地做下無懼於懶豬狗的決定，並且擬出執行步驟，也別掉以輕心了！在執行的過程中，你們還得對抗這些搗蛋鬼的攪局呢！

「轉移注意」戰術

某家公關公司決定改變經營策略，因為一個以前業績良好的部門營業額逐漸下滑，前景也不太看好。所以，他們必須找出新的顧客群。企管顧問建議該公司，大家必須找個時間一起擬定新發展策略。到了開會當天，負責的專案經理手上還有一件未完成的工作，於是請顧問先跟部門同事溝通。部門同事正在歡送一位即將退休的員工，便邀請顧問一起「喝一杯」。半小時之後，專案經理終於出現，但也不願直接進入正題。他先和顧問哈拉半小時，整理資料又花了半小時。最後顧問因為還有其他約會而匆匆離去，他們什麼事都沒談到。

聽起來很誇張，這類情況卻經常出現在公司裡。這些「理性的」員工們在重要任務周圍打一場混戰，徒然浪費時間與金錢，原因在於：他們害



怕失敗。他們情願多花時間在輕鬆愉快的工作上，徒讓恐懼感逐漸上升，於是他們就愈想轉移焦點。這很容易造成惡性循環，若不是放棄原來的計畫，就是在最後一秒才趕出成果，當然只能犧牲任務執行的品質了。

格言十

轉移焦點就是偷雞目標。



當你聽到下列句子，就是懶豬狗們在進行「轉移注意」戰術：

- 我必須先回信、打電話、整理辦公桌……。
- 我們還沒進入狀況。
- 我們先喝杯咖啡再說吧！
- 明天才開始做也沒關係吧！

「下不為例」戰術

有個大型部門多了許多新任務與新員工，他們對公司還不甚了解，所以部門內的溝通一時有些不良。於是有人提出一個建議：固定在週間某一天，讓每個同仁報告目前

的工作進度並交換意見。起初員工們都很支持這個建議，但日子一久，這個會議卻變成無聊的秀場，每個人都藉機在主管面前表現一番。漸漸地，愈來愈多人找理由拒絕參加，幾週之後這個會議就無疾而終了。

如果你想在公司內進行長期變革，你必須防備懶豬狗們提議的「只此一次，下不為例」。這是最危險的伎倆之一，下列句子就是先兆：

- 這個時機太重要了，先破例採取行動吧！
- 取消一次吧！應該沒什麼關係！
- 只有一次，不要緊的啦！

最有名的「懶豬狗三部曲」就是：

▶ 格言十一

拖延——取消——別做了！





公司不賺錢
的真正理由

载 www.mhgy.net

「半途而廢」戰術

當專案遇到困難或團隊處於低潮時，就是懶豬狗攻擊的好時機。牠們會說：

- ※我們無論如何就是辦不到！
- ※這麼做只是徒勞無功而已！
- ※何必過得這麼辛苦，得過且過吧！

即便你聽到這些雜音，也不要灰心，繼續努力，別讓懶豬狗稱心如意了！如果你縱容一次，以後就難管理這些部屬。如果你能咬緊牙關撐過去，往後懶豬狗就更難生存了！



请勿用于商业用途或准商业用途，

请于下载后24小时内删除！如无法遵守此规定，则谢绝下载！！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com



第三章

懶豬狗的遊戲場



我們了解懶豬狗的破壞手段後，接下來就是找出懶豬狗的遊戲場。如此一來，讀者才知道這些搗蛋鬼會在這裡潛伏，並及時在牠們興風作浪前加以馴服。牠們作怪的場域包括企業每個層級，從整體企業到個別員工都是牠們的藏身之處。

企業變革的破壞者

任何企業都無法故步自封。企業若無法彈性適應市場變化、新顧客族群的需求或現代化生產方法，又缺乏創新與改善的能力，這樣的企業絕對無法存續。

我們也必須記得，這些正是懶豬狗的罩門。牠們最怕變動和改革，因此會竭盡所能地阻止大大小小的改變。

維護既得利益

你一定聽過這句話：「以前我們都這麼做！」這也算是企業懶豬狗最常說的話，因為這對維護既有利益最有效。

某家中型媒體公司成立一個新的部門，以整合企業內所有行銷活動。藉由協調資源運用，可以替公司省下好幾百萬元的成本，讓公司朝著更專業的方向發展。但是，銷售團隊與廣告部門認為新部門嚴重侵犯職權。到目前為止，替商展設計文宣和規畫攤位一直是廣告部門的任務，他們實在不願把這些權限交由新部門統籌。因此，廣告部門與銷售團隊依然故我地進行商展業務，繞過新部門來舉辦行銷活動。對舊部門的員工來說，這或許是件有趣的工作；對整個公司而言，這卻是嚴重的問題。因為這種分工方式無法讓公司內部產生凝聚力。

很清楚的是：這和本位主義與部門私利有關。如果你打算侵犯某領域人員的既得利益，他們的懶豬狗就會起來抵





公司不賺錢
的真正理由

抗。然而，變革管理不只牽涉到個別部門或個人，它也影響企業高層。

格言十二

**千萬不要改變，
結果可能不會如你所願。**



工作與技術研究中心的最新報告顯示，即使大家都知道彈性組織的優點，這種新組織型態在歐洲多數國家仍未普及。從傳統成本導向的組織型態，劇烈改變成彈性組織，這是一個困難重重的過程，必然遇到許多阻力。結果，許多企業在人力或組織方面都缺乏必要的革新策略，也錯失改變的機會。

如果變革方案在企業底層就受到阻礙（在決策過程或執行過程），只有一個原因：恐懼！所有人都知道，當企業想提高獲利率時，最先開刀的就是人事成本。害怕因此失去工作的員工，難道不會盡力阻撓對自己產生威脅的變革措施嗎？他們不會理性到願意以自己的飯碗為代價，支持這些變革方案。這些懶豬狗不會讓你危及牠們的維生基礎。這也是一種維護既有利益的方式，符合生物求生的本能。

官僚障眼法

通常一個新計畫都是從某個很棒的點子開始，例如改善工作流程：

某家服務業公司想推行不同的顧客服務流程，以便規畫最合適的客服系統。所有人都希望公司能建立這個系統，確定標準的作業程序，這樣可以確保穩定的服務品質與作業效率。

於是公司的領導中心製作一個厚厚的資料夾，裡面訂出所有工作流程的細節。所有相關的措施與規則都必須制定新的標準，讓員工參考、查詢。原則上，這個厚資料夾包含所有員工的作業程序資訊，新員工也能在當中順利找到自己工作的說明。

起初員工和領導階層都很高興，每個人都為此盡心盡力，努力克服難題，以建立一個品質體系。但是，隨著時間過去，懶豬狗開始破壞整個系統，直到完全失去控制。

懶豬狗先躲在厚厚的資料夾後面，微笑地等著下個攻擊目標。當老鳥對著新進人員M先生說：「這件事我們以前是這麼做的。請看二〇〇三年的3HQ1資料夾，裡面有詳細說明。」M先生因而驚呼：「天啊！我得讀這部大頭

書嗎？」

M先生是個菜鳥，他不但得看五百頁密密麻麻的小字與表格，還得跟自己內心的懶豬狗對抗。關於M先生業務的標準作業程序，除了記錄在3HQ1資料夾之外，還有4HQ1、5HQ1等等。這家公司花了一整年的時間訂下這些標準化流程，目的是減輕員工的工作量。

懶豬狗小聲地問M先生：「誰會真的去讀這些資料啊？這些鬼東西又有什麼效果？」牠還鼓吹M先生回應：「對啊！別理這堆爛紙了！依照我以前在舊公司的做法就行了。反正還是行得通！」

幾乎所有的新員工都會這麼做，因為他們沒有參與建立系統的過程、沒有分享成功的喜悅。和這些占位子等退休的老鳥不同，對菜鳥來說，這個機制就是由一堆資料夾、報告和手冊組成的渾沌官僚體系，不但令人討厭，也會逐漸膨脹、擴大。之所以如此，都是懶豬狗作怪所致。因為懶豬狗的準則是：



格言十三

極致的官僚就是為了守舊不變。



基本上，懶豬狗最喜歡「一切如舊」。對牠們而言，改變或創新帶來的威脅很大，不但必須努力、展現決心，也無法保障既得利益。苟且偷安比創新更輕鬆，不是嗎？

所以，企業中的懶豬狗會阻止必要的創新與變革。企業內外的持續改變——新員工、新產品、變革中的市場、消費習慣改變、更換供應商或政治條件變化等——也會讓長年不變的工作流程或標準程序不合時宜。如果企業從不質疑這些「百年規則」，就會失去競爭力。

某大企業的內部研究小組花了三天時間，想找出阻礙公司快速解決問題的規定和程序。經過一番大規模的「搜索」後，他們發現癥結就在商務旅行的申報表格。進行一趟商務旅行，員工一共必須填七十一頁表格！難怪銷售人員發現，長久以來他們和顧客的接觸老是有問題，有些產品總是被顧客退貨，以至於銷售量持續下降。現在終於真



公司不賺錢 的真正理由

相大白了！這些表格對研發部門的工程師（以及他們的懶豬狗）來說實在太冗長了，所以這些工程師寧願留在公司打盹，也不願填七十一頁表格出差去見顧客，直接了解顧客的需求，找出產品開發的必要細節。他們寧可生產不符需求的產品，讓懶豬狗們舒服地在厚厚的資料夾與手冊中打鼾。

研究小組也發現，因為工程師不能把公司的筆記型電腦帶回家，公司因而增加許多管理成本。請你想想：公司毫不考慮把幾十萬歐元研發經費委託給他們，卻懷疑他們會偷走價值三千歐元的電腦。這不是很矛盾嗎？

資料垃圾山

現代人很盛行從網路上抓取資料，然後建立一個包羅萬象的資料庫。各個部門蒐集的資料規模都不落人後，資料愈積愈多，電腦愈買愈先進。

這種蒐集資料的偏好也是懶豬狗能利用的弱點。懶豬狗會讓身為經理的主人，在工作時間內像隻黃金鼠般「追逐」知識。經理人樂此不疲，所以也要求員工一起找資料，甚至包括電腦專家、市調中心人員與外部企管顧問。結果一堆人全都拚命地整理資料，沒有好好地服務顧客。

某家電訊公司正規畫一項新的手機通話費方案，運用大量技術成本來分析兩千萬筆顧客的資料：誰打多久電話？什麼時候打的？然而，這個研究案卻讓懶豬狗趁機暢行在資訊高速公路上，正中牠們下懷。與其執行這項事倍功半的研究案，不如請員工直接以電話進行持續性的客戶調查。這個方式比較簡單，只是「看起來」比較不科學。

成堆的資料通常沒有具體的主題，最後都淪落為鋪箱底的命運。這些資料很少能被精確分析、轉化成知識並整合至經營策略，藉以改善產品或客服品質，因為員工心中的懶豬狗依照下列法則來行動：

格言十四

蒐集資料的人就不必做決策。



解決方法是：放棄這些資料，簡化所有資訊！

這聽起來比懶豬狗的信念還簡單，但成功的企業就是如此。

歐洲最大的連鎖超市業者雅帝（Aldi）盤據市場龍頭

數十年，每年的營業額也高達三百億歐元，共有五千家分店，卻沒有一個中央控管中心，這些分店的管理工作全交由各店的經理人負責。雅帝也跟其他企業不同，他們沒有每週或每月檢視營業額，只須做每季營業額報表。新年度的預算規畫接近年底時進行就可以了，每個月做帳對雅帝來說是一種人力浪費。他們的經營哲學是：寧願少看一些數據，也不要大費周章地蒐集一堆無用的資料。此外，蒐集這些資料的成本也不容小覷：光獲得資料是沒用的，資料還必須分析、解讀與詮釋，這些都需要時間，也會剝奪員工專注店務的心力。而且，分散式的管理也能減少許多不必要的資料傳遞。

雅帝集團的員工都知道：資料無法產生決策，資料只會製造更多資料。

阻止專案執行

不只是變革管理的過程會遭到懶豬狗阻撓，個別專案也常是這些搗蛋鬼的攻擊目標，原因請聽我們慢慢道來。

內部資源與日常業務的競爭

「想參加的人都歡迎呀！」你一定常聽到這句話。不過，我們

想在後面加上一句：「夠了！別再加入了！」當主管以專案方式（而不是依一般工作職務）分配任務與資源時，競爭心態特別容易出現。老鳥會認為，自己的權限被人侵犯了；一些喜歡依照標準來行事的模範員工更無法相信，新的團隊能取代自己完成任務。

某家大型保險公司原本規定，不同的部門應該使用不同的顧客資料庫。但是，高層突然有個想法：如果這些資料能夠共用，一定可以有效增加新的顧客。於是公司召集各部門代表成立一個專案團隊，他們必須發展新的策略來解決這個問題。這個團隊的任務被視為公司當務之急，因此該團隊直屬於總經理的督導範疇。但對部門經理來說，他們失去了得力的助手，可能會導致部門內業務分配嚴重失衡。這些經理便很有默契地進行消極抵制，他們不主動提供任何資料，卻不斷提供新點子讓團隊成員疲於奔命，或故意讓部門行事日程與團隊工作衝突。最後這個專案無疾而終，公司也因此處於競爭的劣勢。

當公司內部資源和日常業務發生衝突時，這些搗蛋鬼就很容易隱身其中，為非作歹而不易被發覺。

某家雜誌社的顧客資料已經過時了，他們必須重新調



公司不賺錢 的真正理由

查。這是最容易引起高層注意的企畫案，所以各部門無不躍躍欲試。誰能提出具體建議，誰就是鎂光燈下的英雄，無疑是為下次升遷加分。但是，應該由哪個部門負責這個企畫案呢？廣告部門？行銷部門？通路部門？最後高層決定由廣告部門負責。但是，當廣告部門整理好相關檔案與文宣資料後，行銷部門卻進行無言的抵制：檔案不見了、製圖工程師沒時間，藉口一個接一個。這個專案因此延宕許久。兩年之後，文宣終於付印，但資料又已經過時了。這個時候，高層便認為企畫案應該重新進行一次！

懶豬狗當然會維護主人的既得利益，只要和資源或權力有關，牠們就會氣急敗壞。因為牠們的生命動力就是：

格言十五

犧牲大我，
完成小我。



原地打轉

在執行專案時，還有一個懶豬狗最愛活動的場所。牠們把專

案當成遊戲場，專案成員很容易因彼此互動頻繁，身陷其中而無法自拔，導致專案停滯不前。或許你常碰到這類情況：團隊內部的溝通非常良好，成員不只對工作有興趣，也對彼此的關係投入心力。有時候他們只在自己身上打轉，完全忘了專案的存在。

某所大學的新進研究人員共同決定，該校必須擴展國際網路用於學術研究的功能。這些人員來自不同的科系，他們對於網路有所期待，所以展開這項專案。結果這項專案變成一場辯論會，大家持續爭論網路的定位、網路與大學組織的關係，以及是否該為專案建立一個網頁。此外，小組內的權力關係與女性的權力分配也是關注焦點。幾個月的辯論之後，專案小組便自動解散了。

懶豬狗很懂得運用心理學原理，讓專案無疾而終。牠們的座右銘就是：

格言十六

寧可在原地打轉，
也不願達成目標。





原地打轉的懶豬狗最喜歡說：

- 我們必須先搞清楚，自己的定位在哪裡。
- 我們必須先搞清楚，團隊內的權力分配應該如何。
- 在思考層面上，我們必須取得一致的看法。
- 我們必須先了解，為什麼M先生和D小姐無法合作。

我們並非否認回答這些問題的必要性，澄清這類問題對執行任務有一定程度的幫助。不過，若整個團隊都身陷其中、無法自拔，那就沒有多大意義了。

個別員工的自我設限

懶豬狗無所不在，牠們不但會阻撓變革管理、破壞專案，更不會放過個別員工。當你要求員工承擔責任時，懶豬狗們就蠢蠢欲動了。

責任？免了吧！謝謝！

某位任職於廣告公司的人員，既聰明，又能幹，他的案子一個比一個成功。他的上司當然不會放過他，於是不斷給他更大的案子與更重的責任。出乎上司意料的是，這個超級員工一點都不高興。他覺得這些責任是沉重的負

擔，他深怕自己犯錯，甚至因此失眠。他試著和上司談這個問題，卻得不到諒解。最後他只好辭職，另外找個職務明確、責任較輕的工作。對這家廣告公司來說，他的離開是個大損失。

從這個例子來看，我們絕不能忽視員工心中懶豬狗的恐懼感。因為這種恐懼感無法透過理性勸說來消除，也跟你自己心中懶豬狗的想法不同。如果不想失去得力助手，你必須了解員工心中懶豬狗的恐懼感，對症下藥地找出整治牠們的辦法。當你聽到員工說出以下這些話時，就該提升你的警戒心：

- 這讓我的負擔加重許多！
- 我覺得別人的要求太高了！
- 我不了解這個過程！
- 我的責任範圍太廣了！

有些懶豬狗也會對在職進修暴怒不已。許多員工根本無法找出適合的課程，藉以加強自己的專業能力。他們參加在職進修的動機往往在於：「老闆說我必須學一點這方面的知識。」而且牠們認為，只要不主動提出問題，就不會有額外的工作負擔。一旦自己的能力不符合業務要求，或自己的職位被能幹的同事取代，



牠們就會發出尖叫聲。所以，懶豬狗的詭計就是：挑起員工的惰性，拒絕承擔更多責任。

某個研究的結果令人大吃一驚：當醫院的醫生罷工時，病人的死亡率就會降低。爲什麼？在這個時候，病人會馬上承擔自己求生的責任。只要醫生回到工作崗位，病人就會再度被動地把生命放在醫師手裡。

舊習難改

如果員工不願放棄舊的作業流程，雖然不會危及公司存續，卻會使公司付出高昂的成本。

有位祕書多年來習慣在信籤和信封打上收信人住址。然而，只要藉著簡單的地址管理系統，輸入一次基本資料後，就能毫無困難地把地址拷貝到任何地方。但是，這件事對她好像太複雜了，所以她情願每週花幾小時輸入這些住址。

這是很常見的例子。由此可見，名爲「習慣」的懶豬狗也很難纏。牠們最常說：「這些新東西實在太複雜了！」

雄心壯志擺錯地

這句話是針對「事業狂」懶豬狗說的。一開始人們不太注意牠們，因為牠們擁有較高的社會認同——健康的野心！為了成功，牠們不擇手段，但「事業狂」懶豬狗終究得付出昂貴的代價！

一位天賦甚高的資訊工程師在資訊產業聲譽極好，他能很快地幫顧客整頓長年出狀況的資訊系統，使其恢復穩定運作。老闆很欣賞他的才能，很快就將他擢升為部門經理，領導整個工作團隊。雖然他在複雜的電腦領域中游刃有餘，但在領導部屬執行任務時左支右絀。不管是拔擢他的主管、無所適從的部屬，甚至是工程師本身，每個人都對這項晉升案感到失望，因為以前事事輕而易舉，現在卻困難重重。

為什麼優秀工程師不能成為傑出領導者？因為兩者的任務完全不同，他也不必勉力而為。你一定聽過「彼得原理」（Peter Principal，譯按：由教育家彼得〔Laurence Peter〕所創）：員工通常都被拔擢到無法勝任的職位為止。

這種問題的背後原因就是「事業狂」懶豬狗作祟：牠們總認

爲主人的成功、財富或名聲還不夠，想獲得更多認同。就是因爲這樣的心態，驅使他們發展偏離自己專長的才能，造成嚴重的負面影響：這些事業偏執狂失去工作的樂趣，他們只想得到更多成就。更糟糕的是，他們的心理和生理健康會逐漸走下坡，甚至演變成過勞的悲劇。對公司而言，這是人才的損失，換來的卻是體弱多病、占著茅坑不拉屎的可憐蟲。



第四章

懶豬狗大獲全勝之後



當這些搗蛋鬼大獲全勝之後，他們不會溜之大吉，反而會繼續在各種場域玩弄花招。當人們開始質疑策略或專案的失敗原因時，懶豬狗們就會趕緊打起精神，安排各種代罪羔羊上場囉！

受害者之歌

誰願意把失敗或罪過攬在自己身上？沒有！所以，請把失敗的責任推給別人吧！在懶豬狗獲勝之後，牠們最愛找一些「迫不得已」的理由或「代罪羔羊」來卸責諉過，並崇敬地唱起受害者之歌。

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhgy.net
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhgy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

◎ 我的失敗理由：

- ◎ 時間：期限實在太趕了！
- ◎ 金錢：預算不太充裕！
- ◎ 組織：公司裡的呈核過程需要時間！
- ◎ 景氣：這個年頭生意不好做！
- ◎ 政策：如果政治條件有所改善，一切都會變好！
- ◎ 潮流：現在都是這麼做的啦！
- ◎ 天氣：像這樣的大熱天，沒有人能專心工作！
- ◎ 生病：我的腰好酸，根本不能好好整理東西。
- ◎ 天賦：我天生就是個數學白癡！

◎ 我的成功理由：

- ◎ 老闆：如果高層能妥善經營的話，我們就會更成功！
- ◎ 政治人物：如果這些政治人物遵守承諾，一切就沒有問題！
- ◎ 上司：他有自己的最愛，我們終究沒有機會！
- ◎ 其他部門：他們就是不喜歡我們，處處跟我們作對！
- ◎ 同事：M先生就是想捉弄我們！
- ◎ 家庭：如果我媽媽不這麼煩人，我就能更有成就！
- ◎ 技術：原來是技術問題，難怪我們老是找不到這些資料。
- ◎ 郵件：郵件總是會延誤，我們無法及時收到這件東西。
- ◎ 銀行：轉帳系統一定出了問題！



公司不賺錢
的真正理由

失敗之後，你一定還聽過其他受害者之歌。不要陷入這些魔音傳腦的歌聲裡，你也要避免讓員工受到這些歌聲的「撫慰」。唯有如此，部屬才會負起應有的責任、面對自己的錯誤，並從中學習。犯錯是正常的，但如果一直大費周章地找人抵罪，就會不斷再犯。如果你能讓部屬了解「可以犯錯，但同樣的錯誤只能犯一次」，就會節省許多推卸責任的時間、精神與金錢。

失敗者之歌

請務必小心，不要讓員工過度痛切懺悔，或在走廊上大聲自責：「我又做錯了！」「我就是什麼都做不好！」「我就是不可能做對！」你應該知道，這些失敗者之歌聽起來有多可怕，它會阻撓進一步的行動。凡是相信自己總是一事無成的人，絕不會思考失敗的原因：「唉！反正一切都沒意義了！」萬一下一次他又做錯了，同事們也不會大驚小怪，因為他早在前一次失敗時就已預告了。

懶豬狗的策略一覽表

一、戰術

阻止決議	
「不可能」戰術	<p>這行不通！</p> <p>沒有任何公司能做到！</p> <p>我們的機器無法達成這個目標！</p> <p>這跟市場慣例不符！</p> <p>期限實在太趕啦！</p> <p>老闆不會允許的！</p>
犧牲者戰術	<p>犧牲我們沒關係！</p> <p>我們只是盡義務而已！</p> <p>我們會體諒別人，採取符合道德的作為。</p>
逃避責任的戰術	<p>我們應該招攬更多顧客。</p> <p>或許有人應該檢查一下電話帳單。</p> <p>事實上，我們應該更仔細地擬定行銷策略。</p> <p>如果我們的營業額能提高，那就太好了！</p>
延宕戰術	<p>我們應該先……（委託別人做些研究）。</p> <p>這些我們可以後年再做。</p> <p>等監事會同意之後再來處理還不遲。</p> <p>等景氣恢復之後我們再開始。</p> <p>我們必須先參加相關研討會，才能著手進行。</p> <p>我們必須等上面點頭後才能開始。</p>
「不要緊」戰術	<p>反正還有時間嘛！</p> <p>再等一下也不會有問題！</p> <p>還有一段時間期限才到！</p> <p>到目前為止，我們的運氣都不錯呀！</p>
「不是我的職權」戰術	<p>這必須由上司來決定！</p> <p>這是同事的工作！</p>

忘記決議	
含糊不清的表達方式	<ul style="list-style-type: none">● 我們會試著執行這項專案！● 我們很想盡快掌握這項方案！● 我們會更注意成本問題。● 我們想定期開會。
「大力士」戰術	<ul style="list-style-type: none">● 明年我們要成為市場的領導者。● 我們要讓獲利加倍。● 明年我們會改頭換面。
破壞執行過程	
「轉移注意」戰術	<ul style="list-style-type: none">● 我必須先回信、打電話、整理辦公桌… …。● 我們還沒進入狀況。
「下不為例」戰術	<ul style="list-style-type: none">● 這個時機太重要了，先破例採取行動吧！● 取消一次吧！應該沒什麼關係！● 只有一次，不要緊的啦！
「半途而廢」戰術	<ul style="list-style-type: none">● 我們無論如何就是辦不到！● 這麼做只是徒勞無功而已！

二、遊戲場

企業變革的破壞者	
維護既得利益	以前我們都這麼做！ 這真的是屬於我們部門的！
官僚障眼法	冗長的表格 僵化的作業流程
資料垃圾山	蒐集資料，不做決策。
阻止專案執行	
內部資源與日常業務的競爭	想參加的人都歡迎呀！
原地打轉	我們必須先搞清楚，自己的定位在哪裡。
個別員工的自我設限	
責任？免了吧！ 謝謝！	這讓我的負擔加重許多！ ❖ 如果我該進修，主管會告訴我。 我的責任範圍太廣了！
舊習難改	❖ 這些新東西實在太複雜了！ 到現在為止，一切都運作得很好啊！

三、懶豬狗大獲全勝之後

受害者之歌	時間：期限實在太趕了！ ❖ 金錢：預算不太充裕！ 政策：如果政治條件有所改善，一切都會變好！ 天氣：像這樣的大熱天，沒有人能專心工作！ 部門：別的部門老愛破壞我們的計畫。
失敗者之歌	我又做錯了！ 我就是什麼都做不好！ 我就是不可能做對！

如何管理企业中的 捣蛋鬼



第五章

懶豬狗心理學



在我們仔細觀察懶豬狗們花樣百出的招式後，接下來的問題就是：如何把這一群搗蛋鬼變成傑出的企業顧問。你會很驚訝，這居然行得通！首先，我們得分析企業的日常情境，了解這些情境為什麼有利於懶豬狗行動。

雖然十九世紀的分工方式對員工是一種束縛，但它也有優點：企業中的一舉一動都經過嚴密的計畫，並能預知結果。某事在何時、何地發生，它如何發生、職權屬於誰都被準確掌控，而這樣的行動也獲得所有人的同意。但是，現代企業的各種行動有些是因為外在條件所引發，有些是基於生產流程的需要，有些還

必須考慮顧客需求。工作團隊的成員經常來自全球各地，執行任務的地點與形式必須依情況而定。若你想在條理分明的環境中工作，並認為「彈性」代表的無非是恐懼和緊張，那麼這種「無限制的（彈性）工作」必定會讓內心的懶豬狗滿腹牢騷。相反地，如果你每天都能在可能引發衝突的「起火點」將火滅掉，也十分樂於扮演和事佬的角色，「彈性工作」就能跟內心的懶豬狗相安無事。不過，後者必須有失去許多社會資源的心理準備，因為持續變動的地點和團隊很難建立信任和合作的關係。這種環境最易產生沒有安全感、懷疑和恐懼的氣氛——也就是懶豬狗的出生地，這是經濟體系的一大問題。

除此之外，懶豬狗的另一個遊戲場就是「效能」。雖然人們今天已經不再是機器的附屬品，但還是被綁在行事曆的繩結上，在部門間的分工機制下耗損，在競爭壓力下被擠壓，最後使個人的行動空間所剩無幾。這些條件讓所有活力充沛的懶豬狗能盡情搗蛋。但是，光有這些認知是沒有幫助的，除非企業能在市場中成功證明自己員工的效率一流，並把成績反映在企業盈餘上。

在新經濟的短暫榮景期間，各大公司急徵資訊專家和年輕顧問，這些企業用欺騙的手段使員工的懶豬狗平靜下來，而不是工作性質產生變革。企業的座右銘就是：樂趣！企業實施彈性的工作時間，辦公室和廠房內設置美麗的花壇、健身中心、咖啡廳、指壓中心等等，牆上貼著大大標語：「讓辦公室更舒適！」企業



公司不賺錢
的真正理由

想藉此把懶豬狗關在豬圈裡，讓員工努力工作。

然而，現在提倡的是「別再搞笑了」。工作不再是某種「事件」，而是一種「義務」，紀律、責任重新搬上台面。瑞士聖加倫大學的管理大師馬利克（Fredmund Malik）在其成名作《領導、成果與生活》（*Führen-leisten-leben*）一書中提出：「社會的領導階層不可缺少義務思維。此外，當義務觀念不普及的時候，也需要更多勇氣來鼓吹與要求。」馬利克非常不滿地說，現在的管理書籍幾乎不再提及盡義務的概念，取而代之的是「自我實現」、「趣味原則」以及無病呻吟。

一聽到這類嚴肅的觀點，我們內心的懶豬狗們免不了又要氣得呼嚕嚕地打滾了。一旦要牠們承擔義務，牠們就會馬上還擊。或許這喚起我們被權威逼著盡義務的童年回憶，所以我們就在內心或公開地反抗這些義務。（唯一的例外是第二章〈懶豬狗最喜愛的伎倆〉所提到的：把義務當成不想做決定或執行的藉口。）而且我們也能確定，當同事或員工被訓斥為「無病呻吟」（他們心中的懶豬狗也有分）時，他們就馬上鬧彆扭或把工作績效降到最低，甚至會馬上提出辭呈。

管理大師杜拉克（Peter Drucker）認為，知識工作基本上是很靈活的，你能隨時離開現在的公司，帶著知識投靠敵方。他們不願一輩子都為同一家公司賣命，也不願把自己的理想置於組織的目標與價值之下。這種人與組織之間產生距離是難免的，因為這

些知識工作者自己擁有「生產工具」，因此能自由選擇對自己成就和事業前景最有利的組織。

K小姐任職於某大集團的大專人力管理部門。她曾主修教育和法律，深具企畫天分，因此能善用教育學知識構思許多專案，並藉著法學根柢和合作對象有效談判。領導階層都了解這個領域的重要性，但認為K小姐的提案是高成本與經營問題的來源，結果K小姐的能力無法反映在營利數字上。因此，上自老闆下到主管，大家經常拒絕她的業務建議。另外，公司也要她不斷參加各地商展，寧可讓她多花時間在旅程上，也不要她待在辦公室。總之，公司不給她活動空間就是了。不久之後，K小姐終於離開這家公司，前去另一家競爭企業開展自己的事業。相形之下，她在那裡擁有更多行動與決策的空間。短短幾個月，她就提出一個完整的新進人才培訓計畫，現在已運用在跨國集團的各個人力資源部門。

根據休威特企管顧問公司做的調查——「德國最受歡迎的企業」：大多數員工比較認同自己的專業，而不是認同企業組織；企業若想贏得員工的忠誠，唯有提供他們更多專業自主的空間，也就是妥善安頓員工心中的懶豬狗。無法達到這個要求的企業，



必定容易失去傑出的專業領導人才，也無法找到能力強、效率高的新員工。該顧問公司發現，在十七家受歡迎的企業中，企業文化和經營成果之間具有很強的關聯性。愈能和懶豬狗們和平共處的企業，經營得愈成功。成功企業的特徵除了員工能充分認同自己的工作（不是認同企業本身）、工作比較具有自主性（不必靠監督）之外，他們的績效大部分也根據工作成果（不是工作過程）來評定。他們可以依實際狀況決定什麼時候做什麼事，無須特殊規範。他們的主體性受到尊重，而不是因為自身的功能性。簡而言之，他們願意積極投入，企業也允許他們全心參與。

杜拉克曾說：「在知識社會中，更多人重視成就的願景。因此，這個社會有更多的人比以前更容易失敗，或至少更沒有成就。」這就是知識工作者的陰暗面：由於可能大量裁員，人們對失業的恐懼愈來愈大，許多企業更因此陷入工作氣氛的谷底。員工的桌上擠滿了懶豬狗，牠們小聲地在主人耳邊低語：「最好把工作推到規定上頭，更厲害的就是什麼都不要做，反正不做不錯嘛！」或是：「最好盡可能地詆毀、羞辱同事，讓他們自動走人，免得輪到自己被炒魷魚。」

團隊的懶豬狗

在這種工作條件下，「可怕的」團隊工作模式更容易欣欣向榮。因為懶豬狗是一種很「合群」的動物，牠們喜歡跟同伴混在

一起，當然不一定是爲了工作，畢竟這並非牠們最熱中的活動。當這些搗蛋鬼舒服地肩並肩靠坐時，牠們彼此切磋對付男女主人的高超伎倆，這更容易讓牠們達成「無所事事」的目的。一般來說，團隊工作的定義是：兩個以上的員工共同負責一個專案。懶豬狗們會用自己發展出來的「懶豬狗數學」來對抗團隊工作。企業界對團隊工作的看法及期待效益是： $1 + 1 = 2$ ，兩個人的工作成效比一個人高。

但是懶豬狗的計算方式就不同了，牠們的算法是： $1 + 1 = -1$ 。其中一個成員早就在內心宣布停止合作關係，因爲彼此無法了解，並已造成損害。

另一種比較沒有殺傷力的算式是： $1 + 1 = 0$ 。雖然兩個人無法合作，至少還沒造成損害。

若是 $1 + 1 = 1$ ，代表團隊未達成協力效果，彼此互推責任。

有些團隊是 $1 + 1 = 2$ 的高生產力團體，甚至可能達到 $1 + 1 > 2$ ，因爲團隊成員發揮了協力效果，使整體績效提高數倍。果真如此，團隊工作就很有效率、很具生產力。

企管顧問多普勒認爲，團隊是一個活生生的社會體系，它就像社會環境中的產物，不是簡單一、兩句話就能組織起來的，必須克服諸多不確定性與差異，成員才能打成一片。簡而言之，它必須逐步發展。這是一個傷神費時的過程，直到彼此真的契合爲止。如果你相信藉著迅捷、聰明和彈性的團隊，就把管理成本降



**公司不賺錢
的真正理由**

到最低，產生最高的創造力和績效，還能維持和諧的合作氣氛，那你就錯得離譜了！多普勒批評：「這只是一種幻想、神話和迷思。」

願意花時間組織、發展和經營工作團隊的人，才能從中獲得巨大的內部動力。這決定了團隊的智慧：它能處理多複雜的問題、對顧客或外界的脈動夠不夠敏感，反應夠不夠機動、有彈性。

爲了讓讀者更了解這個觀點，我們就以燈號複雜的十字路口爲例：所有駕駛都依照「從上而來」的指示行動。但是自我組織的環狀交通系統就不同了，它不需要複雜的控管機制就能運作得更有變化、更複雜、更快速。當然，它需要一些共同認可與遵行的遊戲規則，後面的章節我們會再提到這一點。

截長補短

杜拉克說：「管理是一種社會功能。就實務面來說，管理更是一種自由的藝術。」例如一個「純人聲」的六重唱團體：有些成員天生就是高音，有些則是低音；有些人的節奏感特別好，任何拍子都難不倒他；有些人能很快記住艱難的歌詞，另外一些成員則具有表演天分，很會說些幽默故事吸引聽眾的注意力。指揮如何分配任務給這六位團員呢？很簡單！依照截長補短的原則，讓團員發揮自己長處，互相彌補自己的短處。



他們可以先讓節奏專家獨唱一段，以確定整首曲子的速度，同時安排一位聲音美妙、但節奏不準的團員站在他旁邊。遇上歌詞複雜、困難的段落，就讓記憶超強的團員上場，其他人就唱和聲。至於幽默感超優的團員，就是最佳的主持人。截長補短的效果愈好，六重唱的成績就愈傑出。

企業裡的情況也是如此。有的員工擅長預算規畫，有的員工卻可能養著一隻「數字白癡」懶豬狗，連自己的支出都搞不清楚。每位成員都有自己的優缺點，當人們單打獨鬥時，他們的懶豬狗就能高枕無憂了。但事實是，每個人都具備創造企業財富的長處與能力。

如果你只想特別對付某個人的懶豬狗，就會讓所有成員感到不悅。相反地，你應該讓某一隻懶豬狗成為另一隻的互補。這樣一來，你不但不會被懶豬狗氣個半死，還能獲得更好的成果！

V先生最喜歡建構願景。他是一位開放、感性、理解力很高的員工。但是，當他想落實願景的時候，往往不知所措。相反地，U先生是個腳踏實地的務實主義者。當V先生和U先生仔細討論具體問題之後，模糊的想法就能變成可行的方案。如果只有V先生一人，願景就永遠無法實現；U先生也因為想法過於實際，無法構思具有遠見的想法。兩個人在一起剛好可以相得益彰。

每個員工都應該獲得表現自己的機會。巴金漢（Marcus Buckingham）和科夫曼（Curt Coffman）在他們合著的書《首先，打破成規：八萬名傑出經理人的共通特質》（*First, Break All the Rules*）中提及：「一般的看法是，個人的專業化會與團隊工作產生衝突，它卻是好經理人的基本條件。」

工作團隊需要每個成員的聰明腦袋、個別領域的龍頭、天才、協調者、搗亂者與勤勉者。換句話說，團隊需要各式各樣的懶豬狗。

什麼人養什麼狗 ——淺談懶豬狗分類學

每個人心中都有自己的懶豬狗，這不是什麼疾病，卻是我們討論企業懶豬狗分類學的前提。了解這個分類學有助於凸顯個別員工的行為模式與角色。不過，你千萬別因此困擾，也不必急著把員工分門別類。我們歸納出十一種典型的團隊懶豬狗，或許你還能發現其他類型的懶豬狗！

◎ 教條主義者

教條主義者的懶豬狗會要求他人達到工作品質的高標準，就像牠們對主人要求的那樣。基本上，如果牠們不認為主人的工作品質勝過其他人，或其他人的工作品質尚可接受時，這種「龜毛



要求」就沒什麼好在意的。問題在於，牠們往往只依照外部指標來評斷品質，例如是否遵守工作流程或相關規章。所以，其他團隊成員就會把牠們視為教條主義的懶豬狗。

牠們經常把主人的工作限制在自己有興趣的範疇內，但這通常只是職責的一部分而已。當團隊進行工作時，這些懶豬狗也不會閒著。牠們會驅使主人提出自己有興趣的議題，一旦這些議題不被採納，懶豬狗便會大聲訓斥。這麼一來，其他成員當然無法諒解。所以，懶豬狗就在主人心裡製造「殉道者」的感受，讓他認為他是唯一高舉旗幟贊成這個「重要」議題的人。藉著這個方法，牠們就能成功地把主人隔離在團隊之外，讓主人扮演受害者角色，用悲觀的態度來看待其他瑣事。和其他樂天派的人相反，教條主義者的懶豬狗會把蚊子變成大象。有人違反規定時，牠們鐵定暴跳如雷。目光如豆的牠們是見樹不見林的。

因為教條主義者的懶豬狗很難接受批評，一旦有人批評牠們尊崇的原則，必定造成強力反彈。如果想讓牠們更融入團隊工作，最好把牠們有興趣的工作分配給牠們，切忌忽略這些議題甚至加以取笑。如果要讓這類懶豬狗有反省的機會，就讓牠們自己說明這些原則的意義與效用，但必須讓牠們具體了解這些原則在個別情況下的限制。

M先生在一家汽車公司的研發部門工作，他的專長是引擎設計。他經常利用週末一個人加班，因為他希望在沒有人打擾的情況下，為引擎做最佳的設計，同時改良設計圖並儲存在電腦中。他不願讓同事參與設計，所以同事十分不滿。他的座右銘就是：「我一個人會做得更好。」因此大家只能看到最後的成品，搞不清楚來龍去脈。一旦有問題，同事們只好大小事都問他。由於具備這項才能，讓M先生覺得他在這個職位上大材小用了。

獨行俠通常喜歡自己完成任務，授權對他們而言是個大問題。他們會忘我地投入工作，無視外界的存在，並用各種工作義務來逃避團隊會議。即便他們參加會議，還是表現出心不在焉的態度。他們和同事的關係淺薄、冷漠，希望從事沒有煩人同事在旁的工作。這類懶豬狗會用極端的「安全考量」來迷惑主人：所有的事都必須自己做，才能達到理想的成果，也才能避免錯誤與偏差。而且牠們也會胡思亂想：「別人會不會欺騙我呢？」

當然，像M先生這類人物必定會讓同事和上司火冒三丈。但身為主管的你，千萬別因此就把人才掃地出門。如果你真的擁有這類天才部屬，就必須讓他們專心發揮自己的天賦。公司付薪水給他不是要他成為萬人迷，而是希望他能締造佳績。



然而，獨行俠也必須具備最基本的溝通能力，否則他無法完全為團體所用。想把他們的懶豬狗放進團隊並不難，只要你多多請益，並讓他們的能力大放異彩。此外，他們負責的工作必須是明確的項目。一旦他們忘記自己與同事間的合作關係，你得耐心地對這類懶豬狗說明團隊齒輪的運轉關聯。

● 不合群者

不合群者的懶豬狗只照自己需求來規畫任務。不合群者的懶豬狗使他們盲目，無視周遭的情況。所以，他們沒有和別人同舟共濟、互相協調的能力。雖然他們無意傷人，還是會造成許多衝突。

和這些不合群者相處，祕訣只有一個：耐心。表達出你對他們的尊重，但你也得明白指出「孤鳥行爲」對團體的影響：「你能重新整頓存貨系統，實在是太棒了！不過，如果你能跟別人合力完成，其他同事就不用花這麼多時間來研究了。」

若你能將範圍明確的工作分配給牠們的主人，你就很容易馴服這群懶豬狗。如果你能善用這些懶豬狗的優點，牠們就會停止抵制行爲。例如蒐集資料或整理數據，就是不錯的選擇。

● 好逸惡勞者

L小姐在某家汽車保險公司負責業務工作，她和好幾位同事一起負責損害賠償的申請業務。其他同事都非常熱

心地服務客戶，L小姐卻經常對客戶表現漠不關心的態度。下班前幾分鐘她就收拾好桌面準備回家。如果遇到複雜的案件或顧客的緊急電話，其他同事都會多留半個小時把事情處理完，有時還得幫已經回家躺在沙發上的L小姐處理業務。某份顧客滿意度調查顯示，顧客對損害賠償的業務效率不甚滿意，因此想更換保險公司。L小姐還是一副吊兒郎當的樣子：「我只負責做好分內的工作，別想要求我做其他事。」

好逸惡勞者的懶豬狗盤據在主人心中，所以這些主人在公司裡絕對只做「必要」的事，保持自己的能見度就行了。這一類懶豬狗完全沉溺於舒適的環境，因此牠們的主人通常沒有工作的熱情與樂趣，只把工作當成賺錢的手段而已。他們也很討厭團隊工作，因為他們認為團隊就代表協調、配合和責任。

無論如何，你還是得接納這種懶豬狗。我們無法期待每個人都把工作當成第一順位。對工作沒有熱誠的人，當然不會有轟轟烈烈的事業。所以，把這類懶豬狗集中起來，給牠們基本任務就行了：倉儲、收發或服務台等事務。把需要工作熱情與積極參與的職務留給其他人，例如下面這一種。



任勞任怨者的懶豬狗跟好逸惡勞者的懶豬狗完全相反：牠們的主人會自願承擔團隊裡的大小工作，甚至犧牲下班時間也無所謂。就連沒有人要做的事，他們都願意扛下來，所以他們是非常受歡迎的成員。對那些想逃避工作的人，他們也是最佳「犧牲者」。但他們自己不會因此感到快樂或滿足，因為他們內心的懶豬狗渴望一種「被需要」的感覺，結果讓主人承受過重的負擔。

請不要直接告訴團隊中的勞碌命者：你們應該暫時鬆手了。他們內心的懶豬狗會群情激憤，因為你剝奪了牠們賴以為生的認同感。失去這種「被需要」的認同感就會傷害主人的自尊心，沒有了工作，他們的生活還有什麼意義呢？

請務必重視這類懶豬狗的思考模式，給牠們一些替代乾糧：告訴牠們，同事對牠們的尊重不是依照工作投入程度而定，同時給牠們一些其他的肯定與讚賞，增強自信心。

● 大頭病狗

這種人每件事都喜歡插上一腳，即使沒人請教他們，他們還是很雞婆。當然，他們會參加每一場會議，積極參與討論，他們的特徵就是隨身帶著一支響個不停的手機。和「不是我的職權」這類懶豬狗不同，大頭病懶豬狗覺得每件事都在牠的職權範圍內。

事實上，大頭病者的懶豬狗無時無刻地處於「不夠受重視」

的恐懼中。牠們外表看來好像
自信滿滿，骨子裡卻十分自
卑，所以必須靠外在事
務來證明自己的能力。

請你善加利用這種
心態：經常向這些大頭病者「請益」，他們的懶豬狗馬上就會打起
精神、全力以赴。給他們一些別人不願承擔的代表性任務，讓他們
進行簡報、代表頒獎，當然以不能搞砸為前提。當他們想插手
自己工作領域外的任務時，你得限制他們的雞婆行為，並明白表
示這屬於其他專責同事的職權。把他們帶回現實（他們的職務、
職權範圍、預算範圍），不要讓他們衝過頭了。

深思熟慮的人最怕新點子和新方法。有時候，當同事高興地
構思新產品時，他們會成為創造力的煞車。他們會提醒自己不要
犯錯或做出匆忙的決定。所以，他們可說是任何新事物的敵人。

他們內心的懶豬狗非常重視安全感和傳統：「不必進行實
驗！」「我們從來沒有這麼做過！」都是他們的口頭禪。

要馴服這類懶豬狗，一方面得尊重他們的考量，另一方面也
必須耐心指出新方法帶來的獲利機會。下一次，他們嘮叨的聲音
就會小很多了。



公司不賺錢
的真正理由

M先生負責幫四位團隊成員安排新的辦公座位。其中有兩個座位是照不到陽光的，必須採用人工照明。在分配之前，M先生分別跟四位員工私下談過，而這四人都認為陽光和窗戶對自己的工作是不可或缺的。M先生不想在會談時發生爭執，所以允諾每個人都有陽光普照的位置。結果引發員工「大風吹」的搶位衝突，其中兩個無法獲得靠窗位置的員工十分生氣，甚至不願繼續跟M先生合作。

M先生心中藏著一群害怕衝突的懶豬狗，牠們逃避各種對立衝突和困難的會談，因為牠們不喜歡反駁別人或提出異議。對牠們來說，稍微熱烈的討論可能就是爭吵了。牠們認為，維持和諧的同事關係是最重要的事，因此這類懶豬狗會讓主人抱持「不要緊」的心態。牠們不喜歡衝突，所以常會做出「不得已」的承諾。當牠們不想遵守約定時，就會自圓其說：「我不是這個意思！」或是：「這也不怎麼重要嘛！」其實牠們內心是充滿懷疑的。難怪牠們的主人怎麼也搞不懂別人為何生氣，牠們的想法是：「其實我也是好意嘛！」

對這些害怕衝突的懶豬狗來說，牠們最需要的是：鼓勵。當牠們想自我設限時，請你對牠們說「不」，這是一種有力的協助。如果只是兩個人之間的承諾，牠們很容易「翻臉不認帳」，所以請

把牠們放在大團體中。跟牠們商量事情的時候，千萬不要關起門來，最好在眾目睽睽之下進行，這樣牠們就會意識到：「如果我現在不拒絕，就非得遵守承諾不可！」你可以賦予牠們一些特別的任務：讓這些害怕衝突的懶豬狗擔任員工衝突的調解人。或許因為性格的互補性，牠們會是這方面的專家！

機會主義者也是一群麻煩的傢伙！因為他們的懶豬狗一樣會逃避衝突，容易見風轉舵、「西瓜倚大邊」，或懂得迎合上司的意見。和害怕衝突者不同的是，機會主義者是為了自己的前途而尋求和諧。他們心中的懶豬狗會使主人傾向好逸惡勞，選擇苟且偷安：比起獨立思考或陳述自己的觀點，迎合上司的意見更簡單、更容易、更有利。或許有些部屬心中的懶豬狗特別渴望獲得肯定，因為他們內心充滿不安與自卑。而獲得肯定的最快方法，就是圓滑地適應環境。

如果團隊中有機會主義者，最好試著依循懶豬狗的足跡與偏好來管理他們。假如他們的動機是快速升遷，你就鼓勵他們做出最好的成績。假如他們產生自卑感，你就鼓勵他們自主思考與行動，甚至違背你的指示也無所謂。



公司不賺錢
的真正理由

● 機會主義者

跟機會主義者一樣，跟屁蟲也沒有自己的主張，因為他們的懶豬狗會讓主人產生比較性的想法，帶著主人跟著群眾跑，照著做就對了。不過，他們不是為了自己的前途，而是為了安全感。

機會主義者和跟屁蟲都不會拒絕團隊工作，但為了有效達成團隊目標，你必須先想辦法把他們從安逸的窩裡挖出來。如果你不想要個應聲蟲，就必須鼓勵他們勇於說出自己的意見。這在兩個人的談話中比較容易做到。如果他們沒聽到大多數人的意見，或先得知上司的意願時，他們才可能說出自己的看法。

● 陰險小人

最難纏的團隊成員就是陰險小人的懶豬狗。牠們會以無法預期的惡意將同伴絆倒，並製造毀謗、不實指控或謊言。牠們能在辦公室製造恐怖的欺壓氣氛，阻礙所有的合作關係，讓公司無法推展業務。這些陰險懶豬狗的動機不明：有時候只是出於嫉妒，因為自己永遠達不到同事的成就；有時候只是想傷害競爭對手，好讓自己取而代之。陰險小人的懶豬狗真像一隻大怪獸，沒人知道牠為什麼這麼恐怖。總之，你小心點就沒錯！一旦讓牠們嘗到甜頭，發現用詭計可以讓自己爬得更高，牠們必定會故計重施，一再傷害你。

一般來說，你在團隊中無法一眼認出這種陰險小人，通常是

在幾個月或幾年的合作後才發覺苗頭不對。幸運的話，你能讓這些陰險懶豬狗在眾目睽睽下無所遁形，當眾拆穿牠們的謊言，或解救陷於欺壓中的不幸同事。當然，最好的情況是你能把這些陰險懶豬狗趕出團隊。

接下來，我們將整理出各種懶豬狗的類型與口頭禪。說不定你已經被某些同事貼上「跟屁蟲」或「不合群」的標籤了。

請你小心！這只是用「懶豬狗」的負面角度來觀察，我們還必須仔細分析團隊內部的互動情況，這些觀察才不會過於片面，否則對員工和團隊都沒有好處。

其實，不管用什麼詭計或對團隊採取哪一種敵對態度，這些懶豬狗的眼界是很有限的。牠們就像嬰兒一樣，活在以自我為中心的世界裡。對牠們而言，其他同事都只是擺設的人偶。牠們還常誤以為自己都是對的，別人都是錯的，這種狹隘的觀點就是團隊工作潛藏的問題。

牠們戴上了「自我中心」的眼鏡，牠們所看到的視野很狹窄，這使牠們不願對其他同事伸出援手，甚至還會用些似是而非的藉口來抵制：只要某人沒有幫我（沒有先動手做），我就不要幫他（不要行動）。這樣一來，每個人都在等別人先行動，最後什麼動靜都沒有。於是，傑出的方案、可能性和機會都會白白流失，有創意的建議也會窒礙難行，因為大家都在等待別人先改變，或



等待局勢變得更有利。

等著別人改變是沒有意義的。每個人只能改變自己而不能改變別人。與其對他人生氣、刺激他人、羞辱他人或報復他人，對企業更好的做法應該是冷靜地觀察同事、部屬和上司，而不要妄加評論。

此外，戴著「自我中心」眼鏡的懶豬狗會讓主人用自己的標準來衡量他人，並充滿敵意。他們相信，如果別人的行為不符合他們的期待，這些人一定是故意跟他們作對或想傷害他們。這類懶豬狗會讓主人覺得自己是團隊的犧牲者，他們忘了自己也是凶手之一，扮演受害者只是因為不想承擔責任而已。

爲了合作的效率，你絕對必須跳脫這種自我中心的觀點。你這麼做，別人就會跟著這麼做。人們（除了陰險小人之外）通常不會故意傷害別人。團隊成員各有不同的想法、不同的優先順位。正因為這種多樣性，才讓團隊合作更有趣、更變化多端。如果每個人都像一個模子刻出來的，日子會多麼無聊啊！

若想建立合作無間的團隊關係，你必須鼓勵成員毫無保留地幫助別人，不管別人的態度或看法如何，都必須維持緊密、真誠的互助關係。如果企業所有員工都能這麼想，成爲創造利益而不是享受利益的人，企業才能繼續壯大。

接著讓我們從資源和能力的角度，來觀察團隊中的不同角色。

團隊中的懶豬狗一覽表

症狀	口頭禪	主人在團隊中的角色
自我中心	我自己做比較好！	教條主義者、獨行俠、不合群者、大頭病者，還有：孤獨的天才。
受害者角色	這些我都不會做！	教條主義者、不合群者、任勞任怨者，還有：可以承受負擔的員工。
安全至上	寧願不要冒險！	機會主義者、跟屁蟲、深思熟慮者，還有：現實主義者。
追求舒適	不要做（想）太多！	好逸惡勞者、機會主義者、跟屁蟲，還有：精確的業務承辦員。
越權	這裡少不了我！	大頭病者、任勞任怨者，還有：可以承受負擔的員工。
傳統思想	我們都是這麼做的！	深思熟慮者、教條主義者，還有：團隊中的穩定者。
無約束力	不要固定下來！	害怕衝突者，還有：好的調解人。
不要緊	不會糟到哪裡去！	不合群者、避免衝突者，還有：在動彈不得的情況下鼓舞人心者。
比較性的想法	先看別人怎麼做！	跟屁蟲、機會主義者、陰險小人、還有：有雄心壯志的員工。
隱身遊戲	不要讓別人注意到我在做什麼。	陰險小人、避免衝突者，還有：沉浸於專業領域的員工。

團隊中的角色：英雄、母親與丑角

電影和戲劇中都有各種不同的角色：英雄、壞蛋、警察、美女、野獸、母親、丑角等等。沒有這些性格互異的角色，就不會有精彩的故事。在工作與管理的領域中也有許多角色，他們彼此相輔相成。

「丑角」也許是由部門內最資深的員工所扮演，他們經歷過三個以上總經理的管理，由於他們的能力與人格特質，使他們成為唯一能在團隊會議中模仿董事長聲音的人。「母親」或許是部門裡最有同情心、最會關懷別人的人，他們是團隊的心臟，成員遇到疑難雜症時都可以向他們吐苦水。「野獸」可能是部門裡新進的年輕美女，一天到晚忙著挑撥成員的感情。而「警察」就是專門負責控制部門預算的員工。

個人角色的形塑會受限於多數人的期待：「P先生就是專門注意預算的。」或是：「如果有什麼難言之隱，就去找M女士。」我們就能藉此知道可以依循哪些規則。企管顧問多普勒認為，「角色期待」可以透過「非正式」的方式傳達，亦即私下的肯定；也可以透過「正式」的職位任命或合約簽訂來進行。懶豬狗會想辦法讓主人執著地扮演這些角色：「警察」心中的懶豬狗或許天生就極度喜歡控制別人，或是打擊罪惡；「母親」心中的懶豬狗會讓主人扮演自我犧牲、富有同情心與「施多於受」的角色。

馬覺利森（Charles Margerison）和麥克肯（Dick McCann）歸納出團隊中的八個主要角色，以及他們的特質與行為特徵。

1. 發明家

- ◎ 發明無數，但也會出差錯
- ◎ 具未來性、前瞻性
- ◎ 不喜歡做類似的事情
- ◎ 喜歡複雜的問題，有時候還會化簡為繁
- ◎ 喜歡投入於研究領域

2. 客觀者

- ◎ 客觀分析
- ◎ 發展新想法
- ◎ 喜歡專案任務
- ◎ 實驗者

3. 銷售員

- ◎ 令人信服的銷售員
- ◎ 喜歡多面向、有趣、刺激的任務
- ◎ 沒耐心，很容易無聊
- ◎ 影響力大、有權力意識、喜愛追逐名聲

公司不賺錢
的真正理由

◎ 開放、直接、有時候會受傷

◎ 喜歡掌握並組織一切

◎ 依據成果來決定，決斷力強

◎ 擅長設計系統

◎ 訂出各種約定，要自己和別人盡責

◎ 實際、生產導向

◎ 喜歡將事物具體化、事前計畫並遵照執行

◎ 努力讓事情完成

◎ 注重效率與成果

◎ 喜歡明確的工作項目，善於控管

◎ 經常檢視規範與流程

◎ 鉅細靡遺，有時候會吹毛求疵

◎ 不喜歡社交與人際應對

特點如下：

- 保守、多愁善感
- 忠誠
- 善惡分明，講求正義
- 強調某些價值、信念和原則（例如團結、忠誠、真誠、可信賴）

缺點：

- 忍受他人的缺點
- 蒐集資訊，很快找出漏洞
- 不喜歡被人趕著走
- 知識豐富，不喜歡炫耀自己，喜歡幫助與支持別人

團隊中的「家庭模式」

我們常不經意地將家庭結構投射在團隊互動中，例如成員間發生像父子或母女般的衝突、兄弟姊妹的對立，或是男女間的愛情。有時候，這是童年時期未解決的衝突繼續在工作場域延燒。寄居在這些非理性性格中的懶豬狗，當牠們回憶過往的童年生活時，偶爾也會因為某些情況而氣惱不已，這時外人就會覺得牠們不可理喻、缺乏理性。

某間家族企業的創辦人將卸下經營實務，打算把事業交給兩個兒子。幾個月之後，他發現兩個兒子在處理公司事務時常互唱反調：如果一個比較積極，另一個就會變得退縮；如果一個用民主方式管理，另一個就會表現出權威獨斷。因此這個企業馬上亂成一團，員工昏頭轉向，身心俱疲。員工有時候喜歡這個主管，有時候又喜歡另一個主管。這兩人常做出南轅北轍的決定，員工根本不清楚公司的走向，使公司的經營政策搖擺不定。事實上，這兩個兒子都想藉機向父親證明，自己才是最好的領導者，可以讓公司更上一層樓。兩兄弟的對立從童年就開始了，兄弟倆從來沒有正視過這個問題，因此讓戰火延燒到事業經營中。

一般來說，人們很難改變這種惡性循環的行為模式。因此，千萬不要讓你的團隊陷入這種潛意識的爭鬥裡。當你發現團隊中有這類對抗關係時，你必須主動干預，例如訂定一些互動規則。唯有敏銳地察覺和釐清彼此的感受，才能制止這類自發性的反應。回答以下問題將有助於處理這種困境：

- ❖ 你面對這個情況時有什麼感覺？你面對X同事的感受如何？
- ❖ 你曾在哪裡有過類似的感覺？

你當時的反應如何？你和他人的行為模式為何？

你能在工作場域中用其他方式來看待X嗎？

你有哪些更好的方法和態度來處理這個情況？

一旦關係到兄弟姊妹的舊衝突時，幼稚的懶豬狗也會問：

· 我受不受重視？

· 我有沒有得到足夠的肯定和讚賞？

其他兄弟姊妹會不會威脅到我的地位？

跨文化團隊中的誤會

現在我們要進一步談談文化差異的問題。經理人之間的衝突經常起因於文化背景的差異，使得各種懶豬狗之間發生誤會。

德國多蒙特（Dortmund）一家研究機構的負責人威斯巴赫（Barbara Weißbach）做過「歐洲人力資源發展趨勢和策略」的研究，該研究指出，不同國家對個人主義的容忍度、權力分配、決議方式和準時觀念的認知都不同。

英國、荷蘭、義大利、比利時、北歐國家和法國都是個人主義興盛的國家。荷蘭管理大師荷夫斯泰德（Geert Hofstede）發表的一項全球調查也顯示，美國、澳洲和加拿大同樣名列個人主義興盛的國家。在這些國家，人們的人際關係與維繫力都很薄弱，



個人的行動空間受到很大保障。至於在團體導向的國家，個人和組織之間的關聯性就很重要，例如希臘、葡萄牙、厄瓜多、台灣、南韓和西非等等。如果某個葡萄牙主管「覺得」被英國部屬「責備」，這可能就是因為文化誤解所造成的。在團體主義影響的文化中，員工之間或部屬和長官之間傾向保持較大的階層距離。即使在個人主義盛行的國家，例如法國、比利時和義大利，人們也會刻意保持較遠的權力距離。相反地，德國、荷蘭或英國的員工則覺得自己和主管的距離較近，不怕在主管面前堅持己見。這就是懶豬狗之間誤會的開始。

此外，如果是在談判桌上，從開場到簽訂契約的進展速度，也會因為文化不同而有所差異。發生誤會的原因可能在於：如果員工來自著重人際關係的文化，他們會覺得明確且直接的談判是一種侮辱、傲慢或不禮貌；若員工來自重視決議的文化，他們則會認為攀關係、拐彎抹角或忽視時間是一種拖延戰術。

北歐人覺得時間是由緊接的「個別情況」所組成，南歐人卻認為時間是多元的：每個人都有自己的時間。特別是南歐人主管，什麼時候來，什麼時候走，全憑自己高興，也有權力主導會議的進行。德國經理人的懶豬狗一定會議論紛紛：「這麼會蹺班，真是個不要臉的傢伙！」

在羅馬人後裔的國家，企業成員扮演的角色仍近似家庭模式。老闆就像占據支配地位的父親，高層管理者就像兒子。在這

些南歐國家，員工和企業的關係通常不必靠物質誘因來維繫，而是藉由尊重並滿足員工的象徵性需求。

同樣地，不同文化的懶豬狗對組織扁平化的反應也不一：西歐和北歐的員工非常能接受；反之，如果老闆無法扮演父親的角色，南歐員工就會失去安全感。

探測冰山

一般來說，很少人能在公司裡開誠布公地談文化衝突的問題。每個員工都會顧慮自己的面子，這是必然的事，否則他們心中的懶豬狗就會群起反抗。若要徹底改變他們沒有效率的行為模式，你必須循序漸進，但你每次都有進步的機會。關鍵在於你必須戰勝懶豬狗的蒙蔽伎倆，勇於承擔自己的責任。最有用的方法是：當你心中突然對某人升起一股負面情緒時，最好跟他保持距離並告訴自己：「我有這種感覺，但我不必表現出這種情緒。」

這種距離可以讓我們保持冷靜、重新思考自己的行為，而不會毫不考慮地直覺反應。

如果我們不去思索事件背後的意義，會發生什麼結果？看看鐵達尼號就知道了。當隱藏的衝突與干擾沒有被察覺或排除時，團隊可能會不知不覺地解體。露出水面的冰山只有一角，這是事物的表象，例如事件、計畫行程、技術問題、任務內容等等。無法一眼看穿的是成員之間的互動關係，例如某些不可理喻的情

公司不賺錢
的真正理由

緒、憤怒、恐懼、不安等。

通常這種人際關係的緊張很難處理，因為當事人根本不了解原因在哪裡。他們會局限於事務性層面，以表象來解釋人與人之間的緊張關係，而且要求「客觀」、「就事論事」！於是懶豬狗就



请勿用于商业用途或准商业用途，

请于下载后24小时内删除！如无法遵守此规定，则谢绝下载！！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

被這種表面功夫搞得火冒三丈，因此繼續抵制某個「看不順眼」的成員，讓團隊癱瘓。

某汽車製造商把生產模式轉變為團隊運作的方式。這樣一來，許多人員就必須在必要時刻暫時加入某個陌生的團隊，並在短時間內承接新的業務。這造成許多磨合問題：這些「外來者」不了解自己該做什麼，也不知道做對了沒，更遑論工作默契了。

由著名企管顧問理梭帕（Ingrid Lisop）領導的顧問團發現了問題：一些沒有受過專業訓練的員工，會特別重視自己的經驗。他們甚至懷疑，即使是自己的業務，也根本沒有所謂的「明確而有系統的專業知識」。他們認為，自己累積的資料與經驗是很特殊的，不是普遍適用的知識。於是他們創造出「無可取代的專業工作」，經驗讓他們獲得聲譽和高薪。

若將這個現象轉化成懶豬狗模式：員工心中的懶豬狗會把一切弄得更複雜，讓自己成為箇中專家。事實上，專業訓練可以擴展業務視野，也能獲得相關知識、關聯性思考及自主性認知。以前沒有這些訓練，所以這些員工根本不了解他們造成新學習者多大的困擾。這些員工必須學著把工作系統化，從學習者的角度來思考。所以顧問團提



公司不賺錢 的真正理由

醒這些應該教導後進的員工們，必須改變思考的角度。這一下子馬上引起懶豬狗的反抗，因為牠們害怕改變觀點。穩定的認知是牠們認同感的來源。所以，顧問團訂定一個學習目標：「改變觀點」，不但成立工作小組，也沒有否認這些員工的經驗價值。此外，他們也聽到整體員工的共同心聲，這主要受到恐懼感的影響：生產模式的轉變、放棄熟悉的組織結構，使員工的工作增加很多。

顧問團最後成功達成任務。他們同時考量員工的恐懼、聲譽、收入和心理，所以穩定了懶豬狗們的不安情緒。員工也發現，顧問團真的有助於擴展工作能力、協助了解生產流程，所以他們也樂於進行改變。於是，這套變革方案就成了創造力的來源：工作小組成員提出許多業務改善建議，包括改進生產流程和創造新獲利機會。

因為「感覺」是個很複雜的問題，所以我們再舉一個實例：

N先生是新上任的部門經理，任務是重新整頓這個要死不活的部門業務。於是他開始大刀闊斧地改革，並支持某些跟他一樣態度強硬的幹部。不合作或提出異議的同事就會被他們大加撻伐。因此，N先生根本無法讓部門提高工作士氣與營業額。兩年後，情況不但沒有改善，個別同

仁的工作效率還不斷下降。最後公司高層決定裁撤這個業務部門，並遣散該部門的所有員工。公司對外的理由當然就是：節省成本或競爭激烈囉！

N先生原本想轟轟烈烈地改革，但他把所有精力集中在事務層面，不重視員工的感受。他不了解，這些部屬經過多年的合作後，早就培養出特定的工作模式與價值觀，但他就像一頭大象粗暴地走進瓷器店，把一切破壞殆盡。N先生應該先聽聽部屬的意見，不要採取「從上而下」的威權領導。部屬們曾共同經歷艱困的環境，從中產生了引以為傲的忠誠感與合作關係。此外，他們也有一套不會傷及無辜的衝突解決辦法。

在N先生上任之前，這些部屬一定也嘗試過提高營業額的方法，最後成效不彰必然有其他原因：他們為顧及彼此的和諧、協調出一致的意見，花了太多時間討論這些事，因此很難做出決議。就算做了決議，一旦遇到困難，他們就會希望一併採取其他方法，所以一直無法突破某些策略關鍵點。

強硬派作風可用在一些地方，但不適用於解決人際關係問題。當團隊遇到阻礙時，回答以下幾個問題有助於你們挖出冰山下半部：

到底發生了什麼事？

● 有哪些問題沒有被大家拿出來公開討論？

● 眼前的事件對事務層面有何影響？

這些問題好像很簡單，是嗎？但是大多數的經理人都不習慣面對「感受面」的問題，最好把所有問題都推到事務層面：事情看起來都很井井有條、一目了然嘛！逃避面對這個「黑暗面」必得付出昂貴的代價：將來你必須花更多時間、金錢和精神，來馴服這些潛伏在冰山下的懶豬狗，導正這些不可理喻的感受問題。

當你閱讀這些建議時，你心中的懶豬狗一定會怨聲載道：「喔！聽起來不錯啊！不過最好還是不要做吧！」或是：「沒有處理感受的問題還不是照樣過日子。處理之後或許更糟糕：F小姐會嚎啕大哭；承受不住的B先生或許會想自殺；你自己呢，就等著丟臉吧！」事實上，你是自己嚇自己。如果能釐清團隊中的感受問題，安撫懶豬狗們的情緒，並強化彼此的信任基礎，員工的工作效率就會提高，工作氣氛會更和諧。此外，解決了背後的感受問題後，許多事務層面的問題說不定也會迎刃而解。

● 討論時間

● 目標

● 專案

● 議題

◎ 事實

◎ 流程

◎ 溝通與合作

◎ 權力關係所產生的誤解

◎ 特權

◎ 信任與不信任

◎ 肯定與歧視

◎ 令人喜愛或討厭

◎ 凝聚感或彼此劃清界限

◎ 期待或失望

◎ 整合或排擠

◎ 開放或退縮

◎ 守成與創新

「守成」似乎已經成了現代社會的常見情況。當企業發生危及自身生存的問題時，這會造成多嚴重的後果？第一個反應就是：所有員工會緊抓舊的結構、信念、習慣與方法不放。外界的威脅讓員工對所有新或陌生事物產生強烈的不安，讓學習過程更困難。加州大學企管系教授史托（Barry Staw）將這個反應稱之為「恐懼偏執症」。Atari企業的破產就可以歸咎到這個因素：

一九八〇年代初期，Atari 公司就察覺到顧客需求下滑、競爭對手愈來愈多，於是他們致力於產品創新及發展電視遊樂器的軟硬體系統。早在一九八二年，該公司就開發出成本低廉的個人電腦，他們卻決定終止這個計畫，把個人電腦市場拱手讓給對手蘋果電腦。同年蘋果就推出第一台麥金塔電腦，並獲得很大的成功。

正面地看，這個機制叫做「千萬別改變一個獲勝的團隊」。上述例子卻顯示：當恐懼存在的時候，這種態度會帶來非常大的危機。老舊、死板的結構絕對無法適用於各種情況。

但是，採用新結構也不能保證變革過程順利進行。最容易引起懶豬狗覬覦的就是兩種聽起來很「先進」的模式：專案小組和矩陣式組織（matrix organization）。

專案小組的問題

專案小組的弔詭之處，就在於它的策略定位有問題：公司裡同時存在專案小組與傳統的直線組織，於是小組成員被迫處理他們對專案負責人與部門主管間的忠誠衝突。如果部門的影響力比較大，專案小組成員就只能扮演「受派員」或代表主管的遊說者。專案任務會被分散到各部門，以確保舊有的權力結構繼續維持。而且，部門和專案小組也會互相競爭資源，例如爭用員工的

寶貴時間。此外，一般員工也不習慣越過部門主管直接跟另一部門的員工溝通，如果太過積極，就會引起他人的阻擋與恐懼感。如果因為策略性因素，小組成員不得向部門主管報告專案進程，更容易導致權力衝突。多普勒自專案小組與直線組織觀察到幾種懶豬狗的反應：

： ：

為什麼是他們不是我們？

這本來是我們想出來的議題！

這本來是屬於我們的資源！

公司不賺錢
的真正理由

◎他們絕對辦不到的！

◎讓他們自尋死路吧！

◎讓我們在這個流程拖一下！

◎不要提供我們的資料！

◎不要提供我們業務往來的接觸窗口！

◎恭喜！你把全公司的職權都攬在專案裡了！

◎我們每天為公司做牛做馬，現在你卻搶走我們的任務！

這類專案計畫會成功嗎？如果組織有這些搗蛋、扯後腿的人，專案小組就等著吃敗仗吧！

矩陣式組織的困境

建立矩陣式組織的目的在於：把兩種不同的組織整合成一個架構，例如縱向有依功能區分的採購部門（設有採購主管、專業採購人員等等），橫向是區域性的銷售部門。因為涉及不同的利益，所以經理們必須協商出合作方案。如果這有助於迅速獲得成

果，當然就是很棒的組織架構。但是，即便在矩陣式組織中的權力能維持平衡，彼此的權力鬥爭還是會持續存在。如此一來，這就順了懶豬狗的心意了。如果矩陣式組織渾沌不明，內部的問題也很複雜，就會形成「裙帶體系」，因為大部分員工寧願四處打好關係，也不願費神進行多方協商。平心而論，哪一隻懶豬狗受得了冗長的協商呢？

2. 顧客是頭痛的原因

有一些人偷走你的時間、占據電話線、很難溝通、態度惡劣——猜對了，就是顧客！許多員工都認為顧客是頭痛的來源，而不是業務的金主。尤其在德國，「服務」通常隱約地和「幫傭」的意思扯在一起。不像在美國，好的服務品質就是一項榮譽。

改變想法可沒那麼容易，所以爭取顧客的「藝術」也不太被重視。中產階級並不習慣採取系統性的方式跟新顧客攀談。對那些代代相傳的企業或區域性的知名公司，街坊鄰居的口耳相傳已經足夠，根本不需要招攬新顧客或努力服務。他們認為，只要固定接電話、收訂單、出貨就可以了。至於有多少客戶、私人客戶和公司客戶的比例、哪些顧客需要哪些服務、有多少潛在的顧客等待開發，這些對他們都不重要。只要壓力不增、薪水照領，離客戶愈遠愈好。

因為顧客是陌生的一群人。還記得「不是我的職權」戰術提



及的暖氣安裝公司嗎？他們在工地附近開車兜圈子來找尋客戶，主管和部屬就像在尋寶。如果銷售員能了解建商的懶豬狗心理，雙方才會輕鬆愉快：建商在什麼時候下訂單？建商的懶豬狗是否讓主人難以決定向誰買暖氣設備？當建商搖擺不定時，如果主動上前攀談、提供詳細的建議，是不是最事半功倍的做法？能否結合門窗工程公司，提供「套裝服務」，從暖氣到門窗一氣呵成？

如果能努力了解顧客的懶豬狗心理，就能推測顧客的需求，提供最適當的產品，把顧客從懶豬狗搗蛋的死胡同中拉出來。唯有如此，這樣的服務才能被視為是幫顧客「解決問題」。

此外，暖氣安裝公司的例子更指出：我們不只缺乏明確的顧客導向計畫與增加顧客方案，更缺乏具體的目標。懶豬狗不屑一顧地說：「不就是多接點訂單而已嘛！」然後牠找到了最佳攻擊點：延宕戰術（第四季再爭取顧客就可以了）；「不要緊」戰術（用老方法說不定就行得通了）；「不是我的職權」戰術（老闆應該幫我們找顧客，反正他賺最多錢）。最後，顧客就會不見啦！

第六章

讓懶豬狗變成企業顧問



我們真的能馴服前面幾章所提的各種懶豬狗，使牠們不再胡亂搗蛋，讓企業可以順利達成目標嗎？

放心！絕對可以！本章就要討論各種成功管理懶豬狗的方法，你們可要專心聽喔！

解決方法：目標管理

目標管理是馴服懶豬狗的唯一方法，亦即使用目標協定的管理方式。這是目前最重要的管理方法之一，也發展出各種不同方案，但很少企業能徹底執行，原因在於：權威式的「掌控管理」依然盛行。

正如杜拉克所言，我們必須用「自我管理」來取代「掌控管

理」。經理人和部屬必須依照事先約定的目標，來衡量自己應達到的績效。爲了達到目標，該做哪些事，完全掌控在當事人手上，他們自己就能主導工作進度和成果。杜拉克提出這種管理概念的理由是：「自我控管可以激發最大的工作動機，因爲它能激勵員工盡最大的努力完成目標，不只是守成而已。」

這聽起來滿有說服力的！不過，懶豬狗們一聽到這些建議就會展開反擊。主管的懶豬狗會警告主人，這麼做的話，部屬就會爬到主管頭上；如果不嚴格控管部屬行動，他們就會無視制度與規定的存在，這時候主管就有得受了。而部屬的懶豬狗則害怕自我負責：「什麼？我得監督自己？還必須自己計畫？我又不是主管！最好讓主管來做這些事，我只要聽命行事就行了！」其實，大部分員工的懶豬狗才不喜歡目標管理呢！

另一方面，有些懶豬狗則很高興擁有自由，並讓主人更有效率地工作：「終於沒有上面的指示了，這些命令在實務上根本行不通！我可以依照自己的方式來工作，盡情發揮自己的能力，並用最快的方法達成目標。」這類懶豬狗的主人就很喜歡目標管理，但公司必須能先訂下前進的大方向。缺少這一環，員工將漫無目的，也會給懶豬狗更多破壞、搗蛋的機會。當所有員工能有共同的目標和價值觀時，企業才能順利運作，否則就只是一群烏合之眾！企業需要明確、簡單和能團結員工的目標，並給員工清楚的發展願景，他們才能依照目標努力完成任務。

企業目標是從企業使命產生的，這通常是依照外界環境所訂定，例如市場或顧客。企業不會依內部需求來訂定目標，例如組織或經理人的需求，因而這一點經常被忽略。事實上，企業不應該問：



「目標是什麼？」而應該問：「任務在哪裡？」就員工的角度來說，他們不應該問：「我是誰？」而應該問：「我的任務是什麼？」這時候，重視名聲、利益的懶豬狗就會躲在「效率」或「服務」的背後說話了：「這很難喔！」對牠們來說，「升遷」與「行頭」比較有吸引力。讓我們看看以下這個例子：

工地裡有三個泥水師傅忙進忙出。路人問他們在做什麼。第一個工人忙著堆磚頭，一邊說：「我在賺錢過日子啊！」第二個工人也忙個不停，他說：「我在砌一道完美的牆。」第三個工人眼中閃爍著光芒，驕傲地說：「我在建造一座聞名世界的大教堂。」

你認為，哪個工人把懶豬狗馴服得最好呢？哪個工人比較不被無趣的工作、競爭的想法和懷疑的心態而影響呢？當然是那個最能認同任務並掌握目標的人：建造一座舉世無雙的大教堂！

企業如何建立這種目標呢？唯有當所有成員都了解和接受這

個終極目標時，目標才能發揮功效。舉例來說，在一個管弦樂團裡，每個音樂家都是個別樂器的頂尖好手，指揮不可能撈過界去教小提琴首席如何拉琴。如果他自不量力地這麼做，一定會被音樂家們取笑。指揮的任務是讓所有音樂家了解如何詮釋樂曲，並引導他們表現出指揮想要的演出效果。這些音樂家並不是指揮的命令執行者，而是演出的夥伴。如果指揮認為自己的位階高於團員，就等著讓團員的懶豬狗搗亂吧！

所以，請你把部屬視為夥伴。他們每天自願到公司上班，完成公司的公務，公司則為他們付出的心力支付薪水。公司需要團隊的創造力與智慧，因為 $1 + 1$ 可能會大於2。

如何增強團隊的能量？關鍵就在於EQ（Emotional Quotient），也就是情緒商數。這就是我們接下來要談的重點。

EQ管理

根據高曼（Daniel Goleman）的研究，團隊的EQ也和個人的EQ一樣包含四個元素：自我認識、自我管理、同理心和人際關係管理。身為主管的你，可以在團隊中影響並塑造出這四項有利的EQ元素。

自我認識就是了解自己的情緒、優缺點、價值觀和行為動機。能充分自我認識的人會為自己的錯誤負責，並用幽默的方式看待自己的弱點。換句話說，懶豬狗在這種人身上玩不出什麼花

招，因為他們不會成為懶豬狗的受害者。他們知道：

每個人心中都有一隻懶豬狗，但自己並不是懶豬狗

所以，當這些懶豬狗反覆採取行動、攻擊主人的弱點時，主人還是能沉著以對。如果團隊成員都有一定的自我認知、了解自己和別人的弱點，他們才能展現出團體意識且彼此諒解。一旦有人不幸做錯事，也才不會被其他人排擠、孤立或報復。如果領導者能注意並引導部屬的工作情緒、促進彼此了解，才能增進團隊成員的自我認識。

自我管理就是在努力達成目標的同時，也能重視情緒反應。我們唯有真正了解自己的感受，才能管理自己。否則我們就會被情緒控制，而不能控制情緒。想獲得成功的人，絕不能讓懶豬狗耀武揚威，或被負面情緒（例如沮喪、恐懼、憤怒、生氣和驚慌）所操控。根據高曼的看法，自我管理就是EQ的一部分，確保我們的情緒能獲得正面宣洩。負責任的自我管理也讓我們能「頭腦清晰」和「集中精力」，這是優秀管理者不可或缺的條件。若能跟部屬一起制定合作的遊戲規則，就能促進團隊的自我管理能力。

團隊可以制定下列的遊戲規則：假如有人提出具創意的想法，其他人應該扮演支持者角色，以正面的表達方式來補充或修正這個新點子，避免創意被一些扯後腿的語言窒息而死，例如：「我們從來沒這麼做過！」我們必須先

降低批評壓力，才能提供創意和創新更多空間。此外，也可制定一些有效溝通的原則、多採取開放討論的方式，或隨時詢問部屬的意見。

這類規則看起來再尋常不過了！最重要的意義在於：跟每個部屬公開、明確地訂定這些行為規範，並隨時提醒。一旦這些原則能形成團隊的行為規範，即使主管不在或授權他人管理時，部屬都能自動遵循。

同理心就是：透過別人的表達和聲音，來了解對方情緒的能力。一般來說，這是人們的直覺。然而，如果我們沒有刻意觀察別人的情緒或學著善解人意，常會忽略別人的感受，做出不適當的反應。當兩個人之間建立關係後，這種「體諒」應該就會存在，進而產生默契，雙方也會顧及彼此的感受。在團隊中，同理心就是考量並找出他人的需求，使成員獲得最大的利益。

維修小組把修護生產團隊的機器當成第一要務，而這是生產團隊能否成功的主要關鍵。但是，這很難做好。因為維修小組通常還有其他任務，工作負擔實在太大了。於是，生產團隊就提名維修小組為「每季最佳工作團隊」。維修小組得獎後，兩個團隊間的關係就更密切了，生產團隊總是能及時獲得最佳的服務，生產出最頂級的產品。



公司不賺錢 的真正理由

如果主管能喚起團隊成員的同理心，就能創造出團隊合作必要的共鳴。此外，你也必須傳達團隊的目標和願景，而且不是動動嘴皮子就行，你還必須讓成員信服、興奮與感動。最好的做法就是：用自信、真誠的態度表達自己的感受。

下表列出一些正面、負面、語言與非語言的信號與感受，請注意部屬表達這些信號的背後意義，你才能更適切地反應。

正面信號		負面信號	
非語言	語言	非語言	語言
點頭	同意	搖頭	責備、拒絕
微笑	抱歉	拒絕的態度	非建設性的批評
好感	讚美	有點忽略	威脅
感動	肯定、認同	以食指指著對方	警告、威脅
拍拍肩膀	鼓勵	冷漠、懷疑的眼光	不滿意
開放的肢體語言	同意	封閉的肢體語言 (例如雙臂或雙腿交叉)	發牢騷、發怨言、 挑剔、拒絕
眼神接觸	有興趣	缺少眼神接觸	沒興趣、忽視

所謂的人際關係管理，就是正確地看待對方的感受，並將負面感受引開，不但不讓它破壞氣氛，甚至還能產生正面功效。這個做法的前提是：主管必須能了解自己的情緒，而且能用真實的感受來回應。有效的人際關係管理並不是對人友善就好，還必須「正確地」表現友善的態度。

好的人際關係管理也必須讓負面情緒宣洩出來，而不是壓抑

或忽視它。所以，團體討論或許是個「發牢騷」的好機會。公司可以定期舉辦類似的員工論壇，讓大家在開誠布公的機會，談談業務或合作問題。與其讓這些負面言論變成流言蜚語，引起內部紛亂不安，還不如讓它成為公開討論的議題。如果能讓所有相關者參與討論，就能把負面的怨言、不滿轉化成正面的解決方法。或者也可以採用留言版系統，讓員工及時反應怨言，不必苦等下次會議。不過，如果留言版的內容未經過進一步公開討論，還是無法找出積極的解決方案。

身為中級主管，你就是部屬和高層之間的聯繫，所以你必須管理部門內的關係及公司內部各團隊間的關係。即使你不同意高層的決定，也不該在自己團隊內做出情緒性評論：「上面的豬頭們做了下列決定……」這樣做或許帶來一時快感，卻容易失去領導者的信譽，因為你失去立場，並讓團隊跟全公司對立，如此會帶來負面的結果。

溝通的藝術

今天企業盛行的溝通方式已經愈來愈疏離，而且也無視於員工與領導者的需求。就我們的觀察，主要的問題是因為他們把溝通局限在事務性範疇，忽略了情緒層面。人的行為動機通常是從人際關係的情緒需求開始的。熟悉廣告設計的人都知道，客觀陳述事實的廣告是沒有用的，好的廣告必須考量顧客的情緒，才能

引發顧客的興趣，提升購買慾。在企業裡也一樣，你必須先說服那些在情緒領域遊走的懶豬狗，才能讓牠們有正面行動。



開誠布公地溝通

由我們文化所發展出的語言模式，都傾向隱藏個人情緒。這會導致我們察覺不到情緒，也無法表達情緒，使「人際關係帳戶」（情感帳戶）的存款變少。人際關係帳戶的概念來自管理大師柯維（Stephen R. Covey）：當雙方建立關係時，就自動開啓一個人際關係帳戶，例如主管和部屬的關係、同事之間的關係。此外，人際關係帳戶也有收入和支出。在工作場域中，你一定很熟悉以下幾種談話模式：

經常使用「有人」或「人家」這個詞 例如：「人家不會讓你這麼做的！」這種說法意味著，這個看法不是「我」的，而是來自另一個「匿名者」。

只提出和他人行動有關的看法 我們都喜歡「牽拖」給別人，認為自己的感受乃肇因於別人的行動，而和自己的決策無關。所以我們常這麼說：「都是因為你堅持這麼做，才會把事情搞砸！我實在很生氣！」這時候，內心的懶豬狗正為你的「牽拖」而竊喜呢！嘿嘿！又是別人的錯，牠就可以繼續耍賴了！

若想開誠布公地溝通，你必須先把造成溝通惡習的懶豬狗踢走，承擔自己的情緒責任。事實上，人們的感覺乃源於自己對當時情況的需求和期待。如果能讓部屬充分理解這個事實，他們才能釐清他人行為和自己情緒之間的關聯，不會一味地牽托。

開放而有效的溝通就是：

- 說和聽的人能站在同樣的地位
- 彼此能深入了解
- 不會限制資訊流通與客觀批評
- 溝通沒有恐懼感，不必擔心對方產生無法控制的情緒反應。

你可以依照下列四個步驟來創造開放的溝通團隊：

把觀察與評論分開：如果能成功做到這一點，就已經把懶豬狗的行為壓制一部分了。

把觀察和評論分開可以避免對他人產生成見，也能避免情緒性的不當言論與批評。這能讓我們成為好聽眾，懂得把某些破壞對話氣氛的言談刻意當成「耳邊風」。

把感覺和觀察對象連結起來：如此我們就不會對他人妄下評斷，而能跟彼此的感受進行深度接觸。我們能選擇讓身體充滿活力能量，就不會在某些情況下或面對某些人時一味地鑽牛角尖。



搗蛋的懶豬狗以此評論別人……	溫馴的懶豬狗觀察他人， 並尊重他人的特點……
分析：「如果你這麼做，可能導致這些嚴重的後果……」	先看對方怎麼做
批評：「你做錯了。」	仔細看別人怎麼做
以處罰或制裁來威脅：「如果你不這麼做，就會……」	問別人為什麼這麼做，進一步了解背後原因。
只想到問題	想到機會
做出封閉式的判斷	做出暫時性的結論

如果能察覺自己的真實感受，就能察覺出別人的感受。我們不會立刻把對方貼上「沒能力」的標籤，而能體諒對方在某些情況下的不確定性或不滿情緒。當我們能去除成見時，才能產生這樣的同理心。如果能把自己的感覺跟觀察對象連結，才能將心比心，不會自以為是。

了解自己和他人的需求：職場中的需求大概包括下列幾項——

- 和他人的聯繫（關係）：親近、體諒、真誠、肯定、同意。
- 自主性：自主的行為，可以說出自己的價值。
- 整合性：可以表現出真實與創造力。

表達出「請求」而不是「要求」：所謂的「請求」，就是留給

對方決定接受與否的空間。除非對方有其他急迫的理由，否則他就會照做。請求可說是一種正面的行為要求。假設主管說：「我希望你們現在給我一些回應。」這種說法既非客氣的請求，也不是具體的要求。他應該說：「我很希望你們能告訴我，我應該怎麼做才會把這件事做得更好。」另一個負面例子是：

C先生：請你在後天之前完成這項工作。（要求）

D小姐：我沒時間耶！

C先生：如果你想讓團隊績效更好，你就會有時間！（責備、
下評語）

溝通結束！

比較理想的溝通過程應該是這樣：

C先生：我希望你能幫我在後天前完成這項工作。（請求）

D小姐：我恐怕沒時間。

C先生：你覺得壓力很大嗎？需要多點時間嗎？（以同理心的
方式來詢問對方的感受和需求）

D小姐：因為我手邊還有兩件重要的事必須趕完。

C先生：不過，這件事對我真的很重要。你是否能告訴我，我
該怎麼配合，才能讓你在後天之前幫我完成這件工



作？（用另一種表達方式說出具體要求，但依然表現出將心比心的態度。）

D小姐：若你能讓我把手邊這兩件事的期限延長一點，我應該就能先幫你在後天之前處理這件事。

在公開的溝通場合，不需要把情緒和需求擺在「台面下」，應該開誠布公地表達出來

面對爭議性的情況也是如此。當你聽見攻擊性的指責時，還是應該保持開放的溝通態度。不要讓自己覺得腹背受敵，也不要讓懶豬狗掌權猖獗。你還是應該以同理心出發，了解對方的感受和需求，盡可能滿足他們。

E先生：明天起我又得出差兩個星期了。

如果E先生的上司F先生聽到這個抱怨，可能會在心裡猜想：「E先生想要更多出差補助。」或是：「E先生認為長期出差的負擔太重。」與其相互猜忌，不如用開放的溝通方式，了解彼此的感受：

F先生：經常出差會不會讓你覺得很疲倦？

E先生：會啊！

F先生：出差時間短一點會不會比較好？（問對方的需求）

E先生：因為我需要較長的準備時間。

這時候，E先生的需求終於出現了，可以有很多詮釋，例如E先生想少出差，或減少一些例行任務。

F先生：我應該怎麼做才能減輕你的出差壓力？（用具體行動來提出請求）

E先生：如果出差日程太趕，我幾乎沒辦法準備。

F先生：也就是說，你需要比較長的行前準備，是嗎？大概需要多久時間呢？

E先生：最好是一個月之前就能通知我。

如果我們能顧及對方的需求，就能達到施與受之間的平衡，你的人際關係帳戶就多了一筆收入。

請不要誤解，我們不是要你立刻改頭換面，以馴服內心的懶豬狗。如果你只是在員工面前演戲，就得不到他們的信任。而且，如果你無法找出企業和團隊內的核心問題，開誠布公地溝通也沒有多大助益。任何一個團隊都不該把心力投注在沒有市場機會的產品上，否則任何「溝通藝術」都沒有用。如果你的策略很棒，你也對自己的產品與眼光有信心，就讓團隊放手去做吧！即使忽略一些溝通藝術也無傷大雅。

此外，我們也不要熱過頭了：絕對不要不計代價地經營深層



的

人際關係，或想盡辦法討好內心的懶豬狗。不必每次溝通都談到心理或情緒層面的事，偶爾先讓懶豬狗現形，看牠們能搞出什麼花樣，你再採取應變策略。當然，你必須以不傷害團隊或公司業務為前提。傑出的領導者懂得分辨，何時該進行情緒層面的觀察，何時該將心比心，何時又該一針見血地提出看法。

開放溝通的四個步驟	
步驟一	把觀察和評論分開：給觀察對象說話的機會，詢問其行動理由。
步驟二	察覺感受：在這個情況下，我覺得怎麼樣？別人覺得怎麼樣？
步驟三	藉由詢問來了解需求
步驟四	把「請求」和「要求」連結起來，達到彼此的需求。

專心的藝術

成功的溝通還取決於一項最重要的關鍵：專注聆聽對方說話的能力。語言專家霍加西博士（Thomas Spranz-Fogasy）認為：「德國前總理柯爾（Helmut Kohl）就有這個本事，能在短短幾秒之內跟談話對象建立密切的關係，這是他在政壇上成功的重要因素之一。」柯爾常陪同一些政治界、企業界和科技界的領袖，並樂於專心當個聽眾。霍加西博士領導德國曼海姆（Mannheim）的一個語言研究中心，他正在進行一個研究計畫：「社會領袖的溝通行為」。根據目前得到的觀察結果，霍加西博士表示：「傑出的領導者總是能直接走近聽眾，並讓對方覺得，在溝通的當下，自己

在領導者眼中是全世界最重要的人。」

如此一來，才能成功地馴服對方心裡的懶豬狗。這些搗蛋鬼會覺得：「他真的很認真地看待我們！」然後在主人耳邊悄悄地說：「他很重視我們的能力！」這就是讓部屬心甘情願賣命的先決條件。所以，不要浪費時間跟部屬講些言不及義的八卦，應該多用心在「交心」的溝通上：他是哪一種人？他有哪些績效？他負責什麼？他有何優缺點？

這樣就能一舉兩得：一方面，部屬會感激你的尊重，並付出更多努力，獲得更好的成績；另一方面，你也可藉此更了解對方，讓他充分發揮優點。這就是典型的雙贏策略。

語言的力量

在企業裡，溝通會造成哪些影響，依說話的內容和方式而定。常講「好話」的企業，就能產生「引導行動的語言」。這類語言有何特徵呢？

- 具體、明確
- 能描述一個吸引人的願景
- 能實際描述現況
- 能用各種描述方式，表達過去與未來間的對照關係。

但是，懶豬狗會說：

- 問題是……
- 這不可能，因為……
- 這裡有阻礙，因為……
- 這樣做有危險，因為……

這些懶豬狗不想改變。想馴服牠們很簡單，只要能正視牠們的抗議，同時幫助牠們改變觀點：不要死盯著問題，必須四處瞧瞧，找出其他的解決方法。

至於成效如何，就得看你的行動力了。即使有犯錯的可能性，你還是得起身去做。當懶豬狗只看到陷阱、阻礙和威脅時，牠們就會想讓主人不要放手。



第七章

五個策略性步驟



現在讓我們談談馴服懶豬狗的五個具體步驟，藉此把這些搗蛋鬼變成好朋友！首先，你必須做出明確的決定；第二，擬定具體的目標與計畫；第三，徹底執行；第四，掌控階段性成果；第五則是最後一個步驟：獎勵自己的成功！

你可能會這麼想：我覺得對的事，部屬應該也不會覺得有錯！原則上，這個想法或許沒錯。但是，在平日上班時間，你見到的並不是一隻「部門」的懶豬狗，而是一群你必須各個擊破的懶豬狗。

步驟一：明確的決定

工作團隊執行的專案能否成功，取決於明確的決定。想讓團

隊的合作一帆風順，你必須以明確的決定來說服自己的懶豬狗，還必須藉此馴服所有成員內心的懶豬狗。當成員都能了解、接納和執行這個決策時，他們才能認同公司或專案的目標，並進一步激勵他們達成。

分析核心問題

如何形成這樣的決策共識呢？在進行決策之前，首先你必須問：「真的必須這麼決定嗎？」雖然經理人通常都被視為「決策者」，不表示好的經理人必定是高效率的決策機器，在半小時之內就能判定某個專案的生死。其實，傑出經理人的心裡還是有一隻懶豬狗，牠會考慮：「如果我現在什麼都不做會怎麼樣？情況會失去控制嗎？會錯失重要機會嗎？」經過一番深思熟慮後，若發現採取行動的利大於弊，才能說服懶豬狗退回狗窩，經理人也才會捲起袖子準備行動。

不過，事情還沒完呢！在幹活之前，你必須檢視自己是否真正了解問題核心。就問題的類型而言，杜拉克將之分成四大類：

- 典型的問題：它的出現符合預期發展（例如公司庫存會隨著新生產流程改變）。
- 個別組織的單次問題（但對整個產業或經濟體系卻是典型的問題，例如併購案）。

- 不尋常、特殊的問題。
- 第一次發生的問題，但在未來可能成為公司的典型問題。

你必須先分清楚問題的種類，才能適當地解決問題（或馴服懶豬狗）。依照問題的不同性質，你必須考慮採取單一行動還是持續的行為改變。例如：

某家中小企業的老闆想提高營收，所以他報名參加一個「如何促進銷售」的課程。在進行課前討論之後，他發現自己根本不瞭解公司的客戶結構。他到底有多少客戶？哪些是個別客戶？哪些是企業顧客？經過一番統計，他才瞭解自己有十六個企業客戶、三百二十位個人客戶，於是他決定先把焦點集中在個人客戶上。但精算之後又發現，這十六個企業客戶占了八〇%的營業額！銷售部門的主管卻從未親自拜訪這些大客戶，訂單完全是自動上門的。

針對個別客戶擬定行銷策略，或進行銷售主管的溝通訓練，都不是對症下藥的好方法。因此，這位老闆決定解決核心問題：他先親自拜訪這十六個企業客戶，把銷售焦點集中在他們身上。接下來，他要求銷售主管每個月至少拜訪五個企業客戶，能爭取更多訂單當然最好，若爭取不到至少也要維持現狀。

爲什麼不給銷售主管績效壓力呢？因爲一旦讓銷售主管感到壓力，他內心的懶豬狗馬上就跳起來，引導主人「編造」績效。所以，老闆必須明白這個現實法則：第一次跟這五個客戶見面，不要期待成果馬上能反映在訂單上。

藉著規定拜訪的客戶數（五個客戶）和時間（一個月之內），就能讓懶豬狗的如意算盤落空。而且當你解決核心問題時，也就將了懶豬狗一軍：讓牠進行在職訓練。在工作時間之外，公司若要求銷售主管參加一些「溝通訓練」等狗屁倒灶的課程，他的懶豬狗就會起身抗議：「參加這些課程根本就是浪費時間和金錢！」沒錯！如果連最基本的客訪都沒做，再高深的溝通技巧也沒用。

這告訴我們：懶豬狗是很機靈的同伴。如果我們偶爾聽聽懶豬狗的意見，或許會比跟牠們敵對更有利，能讓我們做出更明智的決策。

共同決策

所謂的「參與」決策過程，意味著你讓部屬有機會討論、思考決策議題。乍聽之下這好像十分麻煩、瑣碎，其實這只是提供部屬參與對話的機會，讓你聽聽團隊中的異議或其他意見。這的確是件費力的事，但會帶來超乎想像的好處：獲得部屬的信服，並馴服這些難搞的懶豬狗們。

此外，你也能從員工的經驗和創造力當中獲益不少。或許你

會發現，團隊的既定目標對部屬是過重的負擔，這將給懶豬狗們搗蛋的機會；或者你也會突然發現許多遺漏的決策因素。

曾擔任通用汽車總裁的史隆（Alfred P. Sloan）說過，他不但允許部屬參與決策，更鼓勵他們表達不同的意見。在會議中，如果大家無異議通過某個議案，他就會說：「我建議把這個議案留待下次會議討論，讓大家有多點時間提出異議，並思考這個決策的意涵。」

這種做法的背後動機就是：異議可以反映問題。許多管理經驗顯示，一致性的決定通常掩蓋住個人的保留意見，一旦這類保留意見累積到某個程度，就會誘發懶豬狗們群起唆使主人採取搗亂行動。當然，這些破壞行動會穿著「迫不得已」、「技術問題」或「代罪羔羊」的外衣來掩飾。管理大師馬利克主張：「人們共同參與的機會太少，通常就導致他們缺乏責任感。」不過，懶豬狗們可能會唱反調：「參與太多就會降低工作效率呀！」於是，大夥兒開始為此激辯，懶豬狗們就趴在桌子底下看好戲呢！大家都知道，懶豬狗的終極目標就是：不要改變，不要費力。

整合執行與決策

懶豬狗們會盡一切可能讓決策石沉大海。為了避免悲劇發

生，你必須採取以下策略：盡早把執行和決策整合在一起。也就是說，在決策的過程中，一併把「誰應該在什麼時候完成哪些事」考慮進去：

- 我們應該在何時之前，告訴哪些人這個決定？
- 誰應該在何時完成這項任務？
- 爲了執行這個決策，需要哪些資訊、工具、資源？需要多少時間？
- 如何監控和引導執行過程？

你也許得常常做出令部屬不悅的決策，例如要求他們加班。這可能是有期限的決策，也會給懶豬狗插手的機會。更困難的是涉及長期改變的事務，例如解僱部分員工、遷移某些部門等等。當然，懶豬狗的抗議是預期中的事。

讓部屬了解行動與否的後果

在這種情況下，你更不該聽這些懶豬狗們呻吟，讓牠們阻礙你達成目標。你應該自己弄清楚，爲什麼這個決策是不可避免的。爲了說服自己，你可以先評估：

如果我們執行這個決策，會發生什麼事：

- 有什麼好處？
- 在一個月內有多少好處？
- 一年內呢？
- 十年內呢？

如果我們不執行這個決策，會發生什麼事：

- 有什麼壞處？
- 在一個月內有多少壞處？
- 一年內呢？
- 十年內呢？
- 二十、三十、四十年內呢？

如果評估的結果是：公司可能在幾年內破產、公司必須遷移或失去產品利基，那麼再桀敖不馴的懶豬狗都會接受這個決策。畢竟牠還是會為主人著想呀！所以，你務必讓部屬及那些「小跟班」深入了解決策的利弊得失。一旦他們知道根本原因，才會樂於配合，甚至願意犧牲一點個人的短期利益。

懶豬狗們在這裡也使得上一點力：當牠們能掌握真實情況時，牠們才會被馴服，如此一來牠們也不得不努力解決問題囉！埋首蒐集資料、詢問專家，直到找出最簡單、最有力的解決方

案。畢竟這些懶豬狗也不想採取事倍功半的解決方法，結果增加自己的麻煩。

做決策的勇氣

無論如何，你終究必須停止蒐集資料、解釋情況等作為，最後在諸多方案中做下決定，否則懶豬狗們就有機會玩弄延宕或轉移注意的伎倆。以下幾項必備工具有助於讀者做出明智的決定：

判斷力：有了明確的判斷力，才能針對個別情況做出正確的反應，並釐清複雜的思緒。你必須找出判斷重要性的指標，那麼你蒐集到的資料才有意義。

切入能力：你必須能在問題的千頭萬緒中找出切入點，做出分類與正確反應。你必須多聽內心的聲音，但不是盲從第六感。

經驗：在職業生涯裡，你必定累積了許多有價值的經驗，對你目前的決策有很大幫助。今天的決定也將是未來的經驗之一。

相關知識：這是你的專業技能，即便畢業很久或從事完全不同的職業，你還是能從工作中學習新知。

德國濾水器材龍頭布利塔（Brita）公司，是「規畫、決策、行動」最有效率的企業典範，他們並沒有迷失在排山倒海的資訊裡。當初布利塔決定，他們要在美國開展他們的濾水器事業版圖。但是怎麼進行呢？委託市調公司評



估美國市場大小與各公司的市占率嗎？要員工自行蒐集相關資料嗎？還是向美國的工會或商會索取資料呢？派「間諜」到對手公司嗎？聘請企管顧問來協助建立美國的經營點？這些企業的常見問題有很多解決方法，但沒有人知道哪個才是最理想的方案——因為根本沒有最佳方案！

傳統做法可能是先委託市調公司做研究，再聘請企管顧問來檢視研究結果，這樣就得白白浪費兩年的時間和金錢。布利塔的總裁決定走完全不同的路：他親自詢問鹽湖城某家藥妝店的老闆，是否能在門口擺個小攤子，販賣濾水器過濾水沖泡的紅茶，並詢問每個路人的意見。三天之後，他就知道該在美國採取何種行銷策略。此次破天荒的「總裁路訪」，讓布利塔在美國擴展成功。

布利塔的總裁採用了最簡單、最省錢的路訪方案，他結合了市場判斷力、切入買家的能力、銷售經驗以及公司經營的專業知識，最後找到最適合的方案。

當然，懶豬狗只能在一邊納涼囉！

步驟二：訂定目標

光是做出決定還不夠，此時團隊還處於「準備行動」的靜止狀態。朝向什麼目標？用什麼方法？你必須進一步向部屬解釋。

整合南轅北轍的個人利益

與訂定個人目標不同，團隊目標涉及每個成員的不同目標和利益，甚至也和各種懶豬狗有關。有人希望工作成績受到肯定，所以願意不眠不休地工作；有人希望多留點時間給家人和個人興趣；有人希望承擔有挑戰性的新任務。這些大相逕庭的個人目標都很合理，領導者的任務就在於：將整個團隊帶向同一個目標，並使個人目標和團隊目標一致，就如俗話說的：「三人同心，其利斷金。」

爲了整合團隊成員各自不同的利益，你只需要一件工具：時間！只要部屬覺得利益受侵犯或受壓制，他們內心的懶豬狗就會群起反抗。或許團隊中有些「默默承受」的部屬，他們不會公開反對，願意忍氣吞聲地接受任務、資源和角色的重新分配。但請小心：這些克制自我的員工，他們心中的懶豬狗並不像主人一樣溫馴，牠們會想盡辦法報復。所以，身爲領導者的你，必須利用靈敏的嗅覺，揪出隱身於黑暗的懶豬狗，並加以安撫。

依照全公司的目標行事

如何設定讓懶豬狗也能安心遵循的目標呢？請先退後一步，觀察整體企業：企業的目標是什麼？請重新以務實的角度回想企業目標，再進一步觀察自己的團隊：部門目標是什麼？你就能藉此推演個別專案的目標，並訂出每個成員的目標。



請思考一下：企業目標是由各個不同面向所構成的，也可以用不同的方法來達成。一方面來看，它是具體的目標，例如：「讓X產品成為全球市場的領導者。」另一方面，這又跟企業哲學和企業文化有關，例如：「為了達成這個使命，我們需要符合企業價值的特質——誠信、真誠和尊重。」

由此便產生了短期目標：研發新產品；以及另一個長期目標：囊括新的市場區塊。

經理人必須釐清這個目標體系與執行層面的問題，並鉅細靡遺地傳達給部屬。這樣才不會造成各自為政的自私心態，讓他們把自己當成全體的一部分。或許這也有助於認同自己的任務，為自己的貢獻感到驕傲。

讓懶豬狗安心的目標

接下來就是目標的傳達方式。你最好以書面寫下具體的目標。懶豬狗們可能會哇哇大叫：「這太麻煩了吧？」沒錯！所以呢：

讓部屬各自寫下自己的目標

你心裡的懶豬狗可能會大吃一驚：「什麼！這麼做部屬很快就會不把我們放在眼裡！」放心！如果部屬徹底了解企業、部門和專案的目標，也願意負責到底，他們就會盡力達成。此外，針對部屬訂定的目標，你也必須預留一些討論空間，這會帶給你下列好處：

- 你可以清楚了解每個部屬能做到什麼地步。
- 部屬也了解自己應該怎麼做。
- 錯誤的認知、無稽之談或誤解都可以攤在陽光下檢視。

在某個公立的社福機構中，有許多醫生、心理專家和諮詢服務員。諮詢服務員的任務就是接待來訪者，並記錄他們的基本資料與需求。一年後該機構發現，這些基本談話逐漸發展成正式的諮商，諮詢服務員甚至跟病患約定下次諮詢時間，而沒有經過醫生診斷。這種情況並非惡意所致：服務員本著對這份工作的熱情，希望盡力協助患者。最後，在企管顧問的協助下，這個機構的每個成員都具體寫下自己的目標，這些職務的混淆才得以澄清。

職務混淆不只出現在基層，就連中、高管理階層都有這種現



象。讓相關人員以書面寫下自己認定的目標，將資源和任務安排的歧見拿出來公開討論，對於整體的團結合作很有幫助。這樣才能安撫大家內心的懶豬狗，有利於達成共同的目標。

部屬應該注意的是：擬定的目標必須盡可能地具體、實際和精確，並訂下每個步驟的執行期限。目標圖像愈清晰，懶豬狗就愈沒有搞怪的空間。

讓懶豬狗安心的目標

- 實際可行的
 - 精確、正面傳達的
 - 可具體衡量的
 - 有期限的
 - 有清晰的目標圖像
-
- 實際可行的目標

如果能成功地排除恐懼與疑慮，才能徹底執行目標，這對懶豬狗來說就是一種「可行」的感覺，團隊中的懶豬狗才會聽你內心懶豬狗的話。關鍵在於：

在準備階段，團隊就需要一種「可行感」

內心的懶豬狗其實是很聰明的顧問，如果目標訂得太高，牠們馬上就阻礙執行。因為牠們知道：「這根本行不通！」然後就

讓主人處於「省力待機」的消極狀態。

- 階段性目標

登山者都知道，「一次攻頂」是不可能的，所以訂定階段性目標就非常重要：出發後三小時走到這個小木屋，接下來兩小時爬到那個小山峰，再一小時爬上最高峰，然後用兩小時下山。於是懶豬狗們就放心了：「這可以輕鬆完成！」牠們會迫不及待地出發，期待在小木屋小憩一番，享受山林美景。

團隊工作也是如此。如果能把大型任務分為幾個階段性目標，那麼整個工作就不會看起來如此艱難，懶豬狗也不會頻頻抱怨，讓主人恐懼不已。

- 精確、正面地傳達目標

在動手之前，你必須精確、正面地傳達目標。舉例來說：

主管：M先生！我們必須談談明年度的計畫。新機器的品質有問題，競爭對手的機器比較精良，每年的銷售量比我們多五萬台。簡單地說，我們必須改善品質、提高銷售量。

部屬：你覺得我們該怎麼做呢？

主管：我們應該讓機器效能提高。



部屬：這樣就會增加成本，也必須反映在價格上。如此一來，我們就不能用現在的低價位出售機器。

主管：價格可以稍微調漲，但幅度必須盡可能地小。

部屬：能兩者兼顧嗎？

主管：一定辦得到啦！M先生！

部屬：如果想提高銷售量，我們必須多做些廣告，這也需要成本。

主管：對！對！不過我們現在的資金很緊，你得自尋財源！（哈哈！）

部屬：你具體希望我怎麼做呢？

主管：你必須改善機器品質，並讓新機器占有最大的市場。

部屬：在多長的期限內？

主管：漢諾威商展時一定得讓新機器上市。

部屬：太趕了，這是不可能的。再五個月就開展了，其他同事現在都忙著其他專案呢！

主管：如果必要的話，就加班吧！

部屬：我們必須先問問工廠的意見，我想他們不會太有興趣。

主管：可能吧！不過問題總要解決的，他們還是會做的。

部屬：你認為新機器的價格應該訂多高？

主管：不能比對手高。

部屬：但對手有五種不同的機器，價格在一萬到二十萬歐元之間。

主管：嗯，反正你知道，獲利是最高目標啦！（哈哈！）目標很清楚了，現在就動手吧！順便提醒你一下，其他的機器也可能面對類似問題，你必須多加預防。

這種傳達方式是不行的！部屬無法處理這類「負面」又「不精確」的目標：

- 減少品質問題
- 價格不能比對手高

你的腦子了解什麼叫「品質問題」和「競爭對手」嗎？這會讓懶豬狗們勃然大怒。

不過，「正面」但「不精確」的目標也會帶來困擾：

- 我們需要較快的機器
- 我們想擁有最高的市場占有率



● 可具體衡量的目標

機器要多快呢？市場占有率要多高呢？如果連這些基本資訊都沒有，懶豬狗們就會想：「這根本不重要。」於是展開每天例行的搗蛋行動。

智取懶豬狗的唯一機噐，就是正面且具體的目標

例如：「我們要讓機器速度提高二〇%，我們可以利用的資源就是ABC。我們要採取XYZ策略，在商展之前完成改善計畫。機器的價格是X，賣給以下的客戶……。」

回想一下登山者的例子。在小木屋眺望迷人的山景，這種陶醉的感覺對團隊也很有用。所以，在達成各個階段性目標時，你最好犒賞一下部屬。

● 訂下期限

爲目標訂出期限是很重要的，否則計畫就會不斷延宕，讓懶豬狗的詭計得逞。每個階段性目標需要多少時間，端視任務的難易度而定。你可以爲部屬訂定專案目標或年度計畫的期限，當然你也可以訂出每天的工作目標。

公司面臨的情況愈複雜、問題愈困難，目標的期限就必須愈短。如果目標愈大，階段性目標就必須愈多。

你必須給部屬足夠的時間，也必須在計畫中加入緩衝時間：當情況十萬火急的時候，網路和電腦偏偏常當掉；當你在遲到邊

緣時，往往又會遇上塞車。留下一些緩衝時間，不但可以避免緊張，還能節省時間和金錢。

用耀眼的目標圖像來說服部屬

頂尖運動員都會在腦中置入一幅精神圖像，讓自己專注於個人目標：他們想像獲得獎盃的那一刻，用內心的眼睛看著自己完美的競賽過程，直到取得冠軍。這種技巧稱之為「精神訓練」，是運動員最常用的心理訓練之一。同樣地，你也可以想像專案獲得成功、團隊贏得肯定的情境；或是新產品占有市場，獲利節節上升的欣喜畫面。在此告訴你一個懶豬狗的祕密：

光彩奪目的圖像比理性論述更容易說服懶豬狗

你可以逐步實現目標，這就是所謂的「短打」——小小的成就感，讓團隊增加自信，藉此加強前進動力。懶豬狗們看到這些小部分的成功就會興奮地大叫：「這真的行得通耶！我們能親眼證實！」於是牠們就會心甘情願地打消搗蛋的念頭。

這些暫時性成果或許會引起成員爭議：「看起來怎麼會這樣？跟我想像的完全不同！」你應該為這些「雜音」而高興，現在充分討論總比後來成為懶豬狗的「盤中飧」好得多！

步驟三：組織與執行

你們團隊已經完成前面三個步驟。恭喜了！不過，好戲才正



要開始呢！如果你們還無法有信心地鳴槍出發，最好直接把這些鉅細靡遺的計畫目標排進「待辦事項」吧！令人驚訝的是，最好的開始並非源自於漫長的準備。當你用心靈之眼檢視未來的挑戰後，就是最佳的開始時機，在傑出運動員身上就可看出這一點。

直接跳進冷水裡吧！

在團隊的專案進行時，有一群為數眾多的懶豬狗正蜷曲著打呼呢！不要吵醒牠們。只要你們馬上跳進水裡，開始往前游，就能破壞懶豬狗的搗蛋行動。或許有人會反對：「這樣容易心肌梗塞！」懶豬狗也會群起附和！別理牠們，跳進水裡，開始游吧！即使情況不如預期順利，那更好！因為你馬上知道該如何改進。

可惜的是，計畫執行無法依循「按鈕原則」：一開燈，房間就亮；或依照「電梯原則」：在固定時間內，就能一層樓一層樓地抵達目的地。計畫執行通常是錯綜複雜的過程。

接受錯誤

在努力達成目標的過程中，學習機制也會被啟動，這可以使你們獲得新知，找到新方法。不要停留在思考或討論問題的階段，積極行動才能獲得經驗，行動就是最好的老師。

然而，所謂的「不要恐懼」，並不是要團隊像莽夫一樣橫衝直撞，這樣反而永遠無法達成目標。相反地，團隊應該培養「即使

犯錯也沒關係」的態度，這就是領導者的挑戰了。身為主管，你可能想說：「停！別做了！」「這樣行不通！」「誰要付出代價？」小心！這就是你心裡的懶豬狗在搗蛋，你必須安撫牠們。學習過程必定包含了犯錯，當你讓部屬專注於實現目標，而不是專注於「不要犯錯」時，才能激發他們的創造力。

揭開序幕！

怎麼讓部屬確實了解新戲要上演了？看看舞台劇的開演吧：管弦樂團奏出序曲，或讓演員先講一段開場白，引起觀眾的興趣，過程就像事前說明一樣。這就是揭開序幕！你可以辦個簡單的儀式，例如開香檳、揭開一個象徵圖騰、鳴放起跑訊號或把舊東西送進焚化爐等等。

當O先生接管企業之初，部屬還沿襲著前人留下的官僚之風。他看到了一大堆規定和守則，卻根本看不到願景。O先生開始跟部屬個別談話，了解公司的運作情況及員工的價值觀。許多部屬都鬆了一口氣，他們終於等到抒發己見的時刻，可以脫離長期的沮喪。經過一番評估，O先生取消許多不必要的規定，並和部屬一起把這些紙張送進碎紙機。這是向舊體制「說再見」的儀式，象徵一個全新的開始。在他與員工個別談話時，O先生也提出許多公



司願景。他赫然發現，這些願景早已存在員工心中，只是掩埋在官僚體系下。因此他們很快就取得共識，員工士氣大振，工作氣氛融洽，這就是一個充滿希望的起跑。



撐下去！

現在，你跟員工都已在愉快的氣氛下游出起點。但隨著距離增加，你們的手腳開始感到疲累，速度變慢，興致愈來愈低。大家都進入士氣低潮期，怎麼辦呢？

先別做任何評論！員工心中的懶豬狗馬上會開始抱怨：「如果老闆都沒興致了，為什麼我們還要繼續做？」先別管這些怨言，如果你運用頂尖運動員常用的策略——自我激勵，你內心的懶豬狗就沒有搗蛋的機會了！請告訴自己：

- 我的士氣高昂！
- 我很傑出！
- 我做得很好！
- 我們團隊是最優秀的！
- 我們一定會達成目標！

心情不好的時候，還得這麼自言自語，實在有點可笑！不過，這真的有用！你會發現，心裡的死結打開了，重新鎮定下來，臉上也重現燦爛的笑容與自信！另外，告訴自己「抬頭挺胸」，這也很有幫助！如果主管垂頭喪氣，只會讓團隊的情緒更陷入低潮。總之，讓自己保持樂觀就對了！



動手做吧！但不要局限在日常事務中！

只有自信的表情是不夠的，最有說服力的方法是主管自己捲起袖子，帶頭動手做吧！

SAS是一家成功的軟體公司。他們的成功絕大部分是因為公司能招募、留住傑出專業人才，並讓他們竭力發揮所長，因此他們的人員流動率低於三%。SAS期待他們的經理人不只是領導，還能「帶頭衝」，親自參與軟體編寫與產品開發。只會耍嘴皮子、寫計畫、做簡報的主管，無法符合SAS的要求。讓經理人和實際業務流程緊密連結，可以使他們了解基層、了解實務，他們才不至於做出天馬行空的計畫和推論。

我們也可在其他成功的公司中看到類似策略。除了動手做之外，若想維持公司的創新，願景也很重要。只沉浸在日常事務中，就會忽略公司的前景與機會，而這些才是保障長遠成功的關鍵。因此，成功的企業都會建立一套這樣的系統：同時聘用「夢想經理人」與「執行經理人」。後者負責日常經營與領導部屬的事務，前者則負責規畫公司未來發展的藍圖。明確地將兩者的任務分開，遠比將兩者混為一談要有效率得多。

SIXT租車公司根據此原則做了一項創舉。他們的「夢想經理人」提出一個問題：理想的租車制度是什麼樣子？爲了回答這個問題，SIXT一步步考量顧客的需求，最後也提高了市場占有率。

同時聘用「夢想經理人」與「執行經理人」，一方面能提高日常業務效率，另一方面也能發展出公司未來的願景

支持部屬

再回到實際的業務面。最有效的領導方法莫過於在執行過程中支持部屬，提供必要的資源和資訊，協助他們完成任務。你可以提出下列問題：

- 爲了達成目標，你需要什麼？
- 你什麼時候需要？
- 用什麼方式提供？

這樣做可以減低部屬間的利益衝突，讓他們都獲得必要的資源，以貢獻自己的心力。

利用節奏的力量

長期的變革管理比短期的單次任務更艱難。因爲這涉及行爲模式和內心觀點的改變，會引發懶豬狗們更頑強抵抗。當然，人



們也會想出各種方法清除懶豬狗造成的障礙。

哲學家康德曾說，他嚴格要求自己，必須訂下每天的工作進度，而且遵行不悖。即使工作出了狀況，也不會讓懶豬狗有機可乘。請你觀察神父們的每日生活：他們都在同樣的節奏下吟詩、禱告和工作，不管日夜或冷暖，不管疲倦與否或有無興致，從不改變。這樣一來，他們就不會輕易地離棄信仰。

你不必要求部門員工每兩小時唱一次詩歌，但你可以規定一個時間，讓部屬坐下來談談各項計畫進度。你也可以開闢一段談心時間，跟每個部屬私下談談個人的問題。甚至可以舉辦簡單的月底派對，維持部門的好氣氛。專案結束後，舉辦慶功宴更是理所當然的了。

最後，提醒各位一句話：

你自己和團隊都得防備「完美主義的懶豬狗」

這些懶豬狗常不屑一顧地說：「這還可以更好嘛！」「還不夠完美！」「還得再監控一下！」這常導致計畫延宕、顧客失望或專案石沉大海，因為牠們眼裡容不下一粒沙子。

寧願達到八〇%的成績就好，也不要一〇〇%沒做到。

你會發現，這個原則可以替你省下許多時間！

用「八〇%原則」來鼓勵部屬吧！特別是當公司準備內部報告或公開簡報時，與其把時間花在完美的PowerPoint簡報上，不如多用點時間訂出業務目標與執行策略。

步驟四：監督與信任

如果你已經可以訂出精確、具體和可衡量的目標（或階段性目標），你就可以確定這個目標是否能執行。這有雙重好處：你和部屬都能掌握計畫進度，這些階段性成果也會帶來快樂和激勵。

一天到晚等著扯後腿或抱怨任務艱難的懶豬狗們，其實很容易被馴服：將計畫的發展進程隨時呈現在牠們眼前。讓牠們知道：「我們已經完成這些事！」「我們已經獲得這些成果，克服這些困難！」

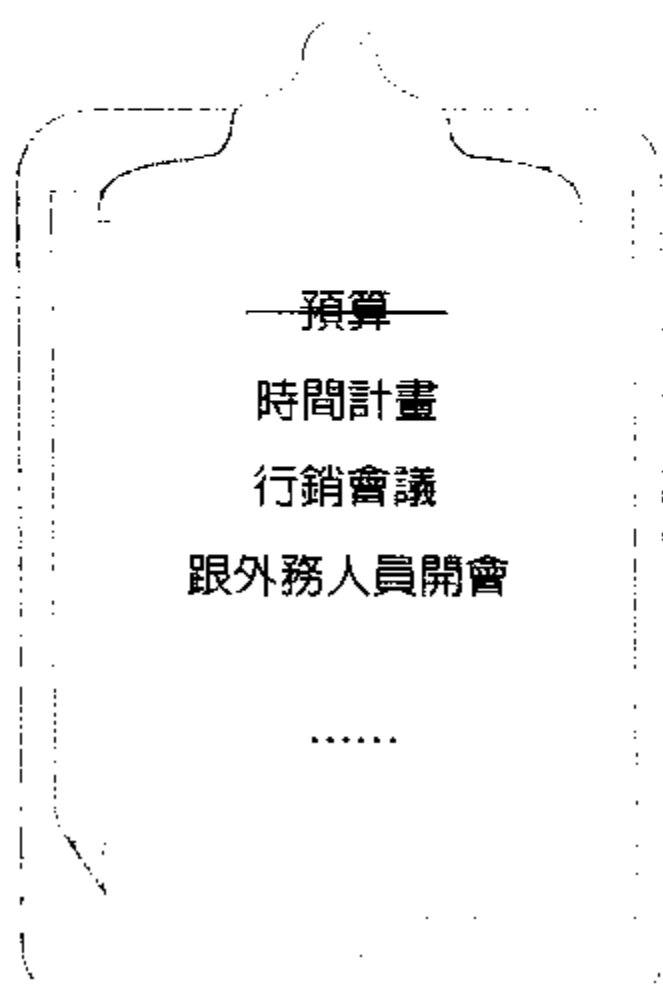
可行的做法是：在牆上掛一張大海報，上面寫著預定的工作項目和執行步驟，每完成一件事，就劃掉一項；或在牆上貼著營業額成長紀錄。這樣一來，懶豬狗就得屈服在實際數據之下了。

問題是：要用什麼方法控管呢？像警察一樣在辦公室到處監視也不好吧？沒錯！這只會引起員工內心懶豬狗的反彈。這種粗暴的監控方式是最沒有效的。

有一個更簡單的方法，它也適用在你內心的懶豬狗身上：

讓員工自我監控

意思就是：員工知道目標在哪裡，並依照目標來評量自己的



績效。我們必須針對目標訂出明確的評量標準，約定的時間一到，員工就必須交出預定的成果。至於任務如何完成，這就是員工個人的事了。

不要吹毛求疵

我們常不知不覺這麼做：當部屬擬好一份專案草稿，正等著我們的肯定與讚賞時，我們卻糾正他的標點用法；或部屬對客戶

做完一場精彩的簡報後，我們嫌他的領帶不好看，或拍掉他肩上的頭皮屑。這就是我們當學生時常遇上的「吹毛求疵」情節——家裡或學校沒有人鼓勵你：「你幾乎都做對了耶！」他們反而語出責備地說：「你怎麼錯了兩題！」你千萬不要把這種爛戲拿到公司裡演出。

但是，別瞎眼了！

你一定聽過這句話：「信任很好，監控更好！」我們要提醒你：最好別這麼做！你用監控的方法只會激起員工反抗，員工的自我監控會比外部控制的效果更好。

然而，這不代表讓員工自生自滅，而主管完全不加理會。你一定記得這個震驚世人的案件：

一九九〇年代中期，一名二十八歲的期貨交易員因超額交易，投機失敗，讓霸菱銀行遭受高達十三億美元的慘重損失。由於該部門沒有會計或財務稽核人員，主管在災難爆發時還渾然不知。最後，霸菱銀行只好宣告破產。

相信部屬的能力和創造力是必要的，但必須確保他們在規定範圍內行事。

在適當的時刻相信部屬

當你給部屬一定的空間、不會時常監控他們，他們通常會做得更好。所以，你最好能相信部屬的能力，並告訴你心裡的懶豬狗：「我不必事必躬親。」這樣才能讓部屬充分發揮。

德國美髮用品業的企業主史瓦茲可夫（H. Norman Schwarzkopf）曾說：「管理就是正確地結合策略與信任，如果兩者無法兼顧，寧可選擇信任。」由於市場變化加速，彈性化和虛擬化當道，「信任」將在未來扮演更重要的角色。舉例來說，現在就有很多企業把專案交給從未謀面、只聽過聲音或通過審核的外部工作室。

共同體可以創造信任

身為主管，你不必強求部屬喜歡你，而部屬也不必完全贊同你的意見、依循你的行事風格或了解你的幽默。關鍵在於：他們信任你。怎麼做到呢？首先就是建立共同體！塞內加曾解釋「整合」的意義：「這是智慧的首要任務和表現，讓行為和語言一致，讓人們表裡如一。人們必須依照相同的規範來生活，並以此讓生活各層面取得和諧。」

對應於現代社會：如果你的生意變差了、員工抱怨工作沉重，你就不該在這個時候去度假、花錢買輛豪華大車或購買新的辦公家具。這時候，最好的做法莫過於自己投入更多努力、取得更多資源、對抗冷酷危機、保持絕對冷靜。如此一來，部屬才會由衷地尊敬你。杜拉克說：「有效的領導和聰明才智無關，而是取決於堅忍不拔的意志。」

管理大師史布萊格爾曾在《信任》（*Vertrauen führt*）一書中提醒讀者，不要把真誠和「藍波式」的赤膽交心搞混了。經理人不可能憑著一股真誠，就毫無保留地對部屬提出意見。他認為，在層級分明的權力體系下要求「真實」，只是一種肥皂劇的手法。權力是溝通的原罪！在公司裡，經理人總是有意識地扮演自己的角色，他必須把層級關係考慮進去，這不允許「毫無保留的真實」！

步驟五：結束與慶功

成果出現的時候，千萬不要吝於慶祝。設定明確的終點，宣示「我們成功了」，然後大方地犒賞自己和部屬。為新產品或新雜誌辦個「發表會」，開香檳慶祝，並在公司月刊或網路上披露成果。這不但是為了自己和部屬，這對部門裡的懶豬狗更重要。獎賞愈好，休息愈長，牠們就更不會在下個專案裡搗蛋。

在此，身為主管的你，必須特別注意自己的懶豬狗，別讓牠掠人之美或爭功諉過。這會打擊部屬對你的信任。所以，你必須嚴厲告誡自己的懶豬狗：

- 部屬的成功僅屬於部屬自己
- 你的成功屬於整個團隊
- 你的錯誤僅僅是你的錯誤
- 部屬的錯誤也是你的錯誤

你心裡的懶豬狗一定不喜歡聽這些話。但你得提醒牠：如果牠想成為一隻領有榮譽的懶豬狗，就得忍受這一切。

獎金問題

你一定對以下情形不陌生：由於某個員工貢獻良多，於是你

給他一份豐厚的獎金作為獎勵。這個幸運兒到處跟同事炫耀，結果這些同事的懶豬狗覺得超不爽：「什麼？他得到獎金，我們卻沒有！我們也很努力呀！」如果你為避免這類「不公平待遇」的抱怨，發給每個部屬同樣的獎金，可能會發生下列後果：

U先生和W先生都是財務顧問，他們共用一間辦公室。一年內，U先生的業績一飛沖天，他也為此興奮不已。W先生的年度業績卻不怎麼好，於是W先生的懶豬狗開始唆使主人每天遲到早退，在辦公室不是看報紙就是打私人電話，原因是：「少做少錯！」U先生則期待自己年終能獲得一份優渥的獎金。年終時，他怎麼也沒想到，沒達成目標的W先生跟他獲得同樣的紅利。公司不管績效差異，只按照規定來分紅。U先生沮喪極了，一年內他就離開了這家公司，前往另一家重視他工作能力的事務所。為了找一個能力相當的新員工，舊公司可能得損失一年以上的薪水，而且新人不見得會跟U先生同樣優秀呢！

維持人際關係帳戶的平衡

建立一段新關係後，人們就會自動設立一個新的人際關係帳戶，例如上司與部屬的關係。人際關係帳戶也有收入和支出。如果主管認為，部屬的不滿和惱怒代表他要求加薪，這就是把人際

關係帳戶和薪資搞混了。

任何的工作成果或情緒支持都是這個帳戶的收入。如果一方持續匯入，另一方卻不斷提款，這個帳戶的餘額可能永遠是零。心存不滿的員工也會有這種想法：他們為公司工作，不斷為人際關係帳戶匯入工作成果，主管卻只會持續提款，沒有存款。他們只希望主管能為這個帳戶存點錢進去，或許只是口頭上的感謝、肯定或尊重。

在人際關係帳戶存款不一定得用錢，有時候甚至不用任何花費。一個感謝的手勢、表情或幾句話就足夠，不要把部屬的付出當成「理所當然」，因為他們大可把這些績效貢獻給其他公司，不是嗎？我們可以買到員工的雙手，但買不到員工的心，內心才有熱情和忠誠；我們可以買到員工的頭，但買不到員工的腦，腦子裡才有創意思考。

在人際關係帳戶存款可以提高彼此的信任，反之就會導致士氣低迷，給懶豬狗可乘之機。如何用充滿想像力和創意的的方法表達謝意與尊重？請看下面的例子：

某家雜誌社設計一套充滿創意的表揚機制，公司裡每個人都能利用這個機制來表揚他人，這個機制叫做：「接住！」公司發給主管和員工同樣數量的五歐元禮券，如果有人發現某個同仁有很好的工作表現或績效，就可以公開



大喊：「接住！」然後當眾給他一張禮券。這五歐元禮券變成一種象徵，重點在於這個公開表揚的動作。

另一家公司則用飛機模型來進行表揚。每個主管每週都必須頒給一位部屬飛機模型，以作為獎勵，並附上一張「機票」，上面說明員工的受獎原因，加上一千公里的里程累積。

當然還有其他的方法，愈具有獨創性、愈令人記憶猶新，就愈容易令人欣喜。

在人際關係帳戶存款能防止員工跳槽，也能提高員工的生產力和工作士氣。

建立公平的核薪制度

對那些受歡迎的雇主來說，他們通常不會以超過行情的水準來支付員工薪水。根據休威特企管顧問公司所做的調查——「德國最受歡迎的企業」，關鍵在於：核薪時他們採用較大的績效差異為標準。這會建立有效的回饋系統，同時會帶來更有利的事業前景。這也是在人際關係帳戶存款的方式。

當員工失敗時，該怎麼辦？

專案失敗、營收落底、市場無法接受新的服務或產品，這些

都是司空見慣的事。怎麼辦呢？建議你還是依照上述的方法來做，沒必要改變方針。以「安慰宴」取代「慶功宴」，大家在聚餐時可以檢討問題，避免重蹈覆轍。用不著尋找代罪羔羊，更不要陷入自怨自艾的情境。

給部屬一些時間和空間，讓他們抒發自己的失望和沮喪，不過你得限制他們「哀怨」的時間。甚至可以進行一個「埋葬失敗」的儀式，向懶豬狗們宣告：到此為止！夠了！趕快為下一幕清場吧！

第八章

對企業實務的建議



若你採用前面章節提及的策略，你應該能把懶豬狗變成有用的工具。我們從實務經驗得知，懶豬狗特別容易在其他兩種情境下作亂，因此我們想在本章討論這些情境——開會與回饋面談。首先我們必須回到中心主題，也就是動機。你必須知道如何維持自己和部屬內心懶豬狗的好心情。

主持有效率的會議

爲什麼會議沒有效率？爲什麼那些工作沒有效率、老說廢話的經理或員工，會比沉默寡言的勤奮同事更容易成功？通常我們都直覺地認爲，那些辯才無礙、口若懸河的人具有領導者的人格特質。麥克萊（George Maclay）和克萊伯（Humphrey Knipe）曾

做過一個調查，結果顯示：「在一個團體中，如果地位排序沒有限制的話，通常能依照說話時間來判斷個人地位的高低。最有影響力的人，通常可以說最多話。在某些緊急情況下，最基層的人幾乎沒有插話的餘地。」

舉例來說，明年你的團隊必須提高三〇%營業額、改善顧客服務品質、發展新的市場策略。於是你召開會議，十五雙眼睛緊盯著你，而你必須向部屬說明。但你覺得很不舒服，因為你發現懶豬狗出現了。

讓我告訴你懶豬狗躲在哪裡——桌子底下。

以下是懶豬狗從部門丟出的東西：

· 偏見、自負和虛榮心

· 利益導向、關注升遷

· 破壞與忽視

· 多話和耳聾

你可以踢牠們一腳或要牠們好看。但是，唯一可行的方法就是把能量轉移到有用的地方，而且必須在開會之前就這麼做。建議你注意下列幾點，以防止懶豬狗在會議中搗亂：

· 開會的次數



- 準備議程
- 會議進行的時間管理
- 會議中的議題管理
- 事後整理會議紀錄

減少開會次數

會議的效率顯示在開會時間的長短。如果任務分配很清楚、資訊傳達管道暢通，就不需要每天花一個小時枯坐開會。在召開下次會議之前請先考慮：這次會議是必要的嗎？

或者是：你希望藉由開會讓部屬聚在一起，提升團結感，並讓心裡的懶豬狗過過主管的癮？這的確很重要，但不是透過開會來達成。如果你想維繫人際關係，最好是在專案結束後辦個熱鬧的慶功宴，大夥兒好好狂歡一下，這不是更有效嗎？

準備議程

如果一定得開會，你就必須要求與會者有充分的準備。否則一群烏合之眾開會是沒有用的——有的人沒帶參考資料，有的人忘了帶計畫草稿——這要怎麼討論呢？

所以，你必須在會議前就把議程交給每個與會者。如果是例行性會議，主管必須請部屬回報應提出討論的工作事項，再選出重要的議題。

爲了不讓多數人覺得無聊或浪費時間，只要請那些與議程直接相關的人來參加就行了，之後再把會議結論傳送給其他人。如此一來，你就會發現開會的效率提高了。

會議中的時間管理

大部分的會議都拖得又臭又長，沒有效率。爲什麼？因爲大家都想發言，這是權力和能力的象徵。怎麼辦呢？我的建議是：

你可以從與會者中選出一個控制發言時間的人，會議開始前就規定每次發言不得超過四分鐘（試試看，一分半可能也夠），這樣才能達成會議目標，不讓懶豬狗「暢所欲言」！

爲了更嚴格地控制時間，你甚至還可以演出一些誇張的戲碼，例如在桌上擺個紅色碼錶，以「剩下幾分鐘」的方式來提醒發言的人；或舉個牌子告訴大家，這些搗蛋鬼會拖延大家的時間，請加快發言速度。

會議中的議題管理

開會的人不但容易多話，更容易離題。因爲這些懶豬狗們都喜歡誇耀主人的「當年勇」，所以你可以從與會者中選出一個議題監控者，及時制止他們繼續高談闊論。舉個「停止」的牌子也是可行的方法。



你還可藉此改掉一些陋習。很多人喜歡把爭議性議題草草帶過，議題監控者必須阻止這種草率的做法。重要的議題必須獲得所有人的關注。

當然，會議也不能一直繞著某個議題轉圈子，卻討論不出結果。你必須找出問題的核心，幫大家理出頭緒，才不會阻礙會議進行。

終止會議記錄者的把戲

對某些人來說，整理會議紀錄是避之唯恐不及的「爛差事」；對另一些人來說，它卻是權力的工具。在某些企業可以看到這種情況：整理會議紀錄的人也能掌握權力。他可以決定議題的輕重，甚至刻意「忘記」某些議案；也可以尋找代罪羔羊，或把「疑似」當成「就是」。

你必須阻止會議記錄者的懶豬狗玩把戲

兩個方法可以加速會議的後續處理：

- ④ 讓某個與會者在會議中完成紀錄，會後立刻印給每個人。
- ④ 在會議中即時寫下重要的討論結果，會後馬上將草稿印給與會者。

爲了安撫懶豬狗們，會議紀錄不能只寫決議，還應該包括執

行細節：誰必須在何時之前完成這項工作。

當期限來臨時，請大家一起檢視成果，看看哪些項目未完成。如果情況有所改變，也可順勢修正決議。

總之，你必須在會議結束後馬上印出會議紀錄，不要拖到兩星期後。這樣的話，事情會變得很有效率，懶豬狗們也無處可發揮。

2. 回顧過去與展望未來

不光是個人得在年終時來個「新年新希望」：明年要戒煙；明年要多做運動……；請你也幫懶豬狗們辦個熱鬧的跨年慶祝會，好好地「回顧過去與展望未來」。與部屬面談就是個不錯的方式。

如何把這種形式上的談話變成對雙方都有利的「交心」，便是懶豬狗管理學的核心。以下我們將提出幾點實用的建議。

讚美的藝術

「什麼！我們還要讚美別人？」你心中的懶豬狗或許會大聲驚呼！「這些人豈不樂翻天了，自以爲了不起，就不需要再努力？」沒錯！企業界對於「讚美」的看法至今仍眾說紛紜。

管理大師馬利克就認爲：「想讓某人持續成長，就要少用讚美。」他的理由是：不可基於錯誤的理由而濫用讚美，例如針對一些理所當然的事，因爲這樣會把「有成果」和「沒成果」之間的界線搞混。但有兩個例外：當經驗不足的年輕部屬願意承擔重

任時，就該多加讚美；處於危機時刻也應該多用讚美，免得自己必須屈服於困境。

基本上，我們贊同多一些讚美，但請針對員工個人懶豬狗的作為來給予：

- ✱ A先生遇到困難，似乎無法準時完成任務，卻能藉著意志力順利馴服延宕、完美主義和不專心的懶豬狗，就該讚美他。
- ✱ 本來在會議中一言不發的B小姐，能鼓起勇氣馴服害羞的懶豬狗，發表自己的意見，也要多加讚美。
- ✱ 處處想出風頭的C先生，能克服大頭病的懶豬狗、學著謙虛及退讓時，也別吝於讚美。

請仔細了解部屬的需求，認識他們心中的懶豬狗，並學著馴服牠。

給予回饋，促進參與

巴金漢與科夫曼便大力提倡，主管應藉著員工面談，讓部屬個人的懶豬狗覺得受到重視。成功的主管會以「回顧過去一個月的成果，展望未來的願景」作為會談一開始的話題。面談的目的在於：了解員工的工作狀況，在會談中發現員工隱藏的才能，順便也可了解員工懶豬狗的真實想法。因為，員工的才能和懶豬狗

的行為通常會反向發展：

- 愈有才能，懶豬狗就愈小。
- 愈沒有才能，懶豬狗就愈猖獗。

他們兩人認為，領導者應該把焦點放在善用員工的才能。也就是說，讓員工用最有生產力的方式來發揮所長。他們會一起找出阻力最小的方法，讓員工彼此截長補短，獲得企業整體的最大利益。

如此一來，就能讓懶豬狗動彈不得，沒機會搗蛋。

泰克瑞（John Thackray）在「透過回饋，促進參與」的蓋洛普調查中，針對回饋機制的有效性，評估一百三十一個相關研究，他提出一個結論：建立回饋機制並不容易。高達三分之一的案例顯示，回饋機制對員工未來的績效有負面影響。主要原因在於：調查工具不佳、參與員工太少，而且員工的意見並沒有被完全採納。

因此，蓋洛普公司便致力於發展有效的回饋機制與主題，以促進員工參與。講得白一點，就是「馴服」員工的懶豬狗！他們訪問了上百個員工和經理人，歸納出下列十二個評比問題，稱之為「Q12」：

1. 我知道別人對我的工作期待是什麼。



公司不賺錢
的真正理由



请勿用于商业用途或准商业用途，

请于下载后24小时内删除！如无法遵守此规定，则谢绝下载！！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

2. 我有完成任務必備的工具與資料。
3. 在工作上，我每天都有機會發揮自己專長。
4. 過去一週內，我的工作表現受到肯定和讚美。
5. 在工作上，主管和同事非常尊重我。
6. 有人能在工作方面幫助我成長。
7. 在工作上，我的意見受到大家的重視。
8. 公司目標和經營哲學讓我覺得自己的工作很重要。
9. 同事都有一股內部動力，驅使他們達成最好的工作品質。
10. 我在公司裡有很好的朋友。
11. 過去半年裡，公司裡有人和我談到我的工作發展與進步。
12. 過去幾年來，我有機會在工作上學到新事物，讓自己不斷成長。

受訪員工必須用一到五的評比數字，回答這十二個問題。主管就用這個評比結果進行員工面談，藉以改變部屬的想法、行為模式和工作程序。

此外，蓋洛普公司找出Q12評比和員工績效之間的關係。和其他傳統問卷相較，這個方法最大的不同是：Q12可以找出「弱勢要素」，例如工作倫理、參與感、肯定與讚美的需求等等；以及「強勢要素」，例如員工與可衡量的工作績效之間有何關聯。



雪佛勒（John Sheffler）是瑞士史丹佛飯店的安全主管，他以「軍隊式」管理來領導該部門。他的部屬提出一項彈性工時方案，使他們有更多時間伴陪家人和參與子女學校活動，但雪佛勒斬釘截鐵地拒絕。當顧問小組公布該部門的Q12評分結果，顯示他們在公司一百多個部門中位居最末，雪佛勒不得不面對嚴厲的批評：部屬批判雪佛勒事必躬親、完全掌控的軍事化處理方式，還特別對雪佛勒拒絕工時調整計畫大表不滿。雪佛勒申辯，如果採用彈性工時計畫，讓員工擁有彈性上班的自由，就沒有人願意上夜班。事實上並非如此：部屬承諾，他們願意承擔所有應負的值班責任。於是雪佛勒坐下來跟員工詳談細節。剛開始的時候，這的確令他很不舒服。但在溝通過程中，他逐漸改變自己的領導模式。結果，隔年該部門就獲得非常傑出的評分。

正確地提出批評

批評的目的不是為了懲罰某個錯誤的行為，而是為了改善工作績效。有效的批評必須以心理與情緒平衡為前提，表達方式也不能引起對方自我防衛或不理性的反應，更不能導致人際關係帳戶負債。

基本上，主管必須用冷靜的態度來檢視部屬的績效。如果主

管反映出暴怒的情緒，或覺得自己被人攻擊，都是因為他戴著自私的眼鏡來看事情。部屬通常不會故意激怒上司，除非他們覺得當下沒有別的方法可用，才會採取激烈的行動。你應該了解，部屬的能力高低也符合常態分布原則：特別傑出或特別差勁的部屬只占少數，大部分員工的能力都在平均值上下。因此，錯誤和錯誤行為的出現是很正常的，不必特別為此生氣。

A先生：謝謝你啊！B小姐，在你拜訪客戶前，又忘了檢視Q部門的流程，所以我們得去擺平四個抱怨的客戶。（諷刺地）

B小姐：啊……我只是……覺得客戶的事情比較急，Q部門的事我本來想回頭再處理……（緊張失措）

A先生：真不知道你的腦袋在哪裡。下次再出錯，就等著被上面痛罵吧！（傲慢、諷刺地）

B小姐：如果我老是得緊盯每個流程，根本沒時間去檢視Q部門的流程，這會拖延顧客的時間，最後還不是得挨罵。（自我防衛）

A先生：這是你自己的事，你必須安排你負責的工作，準時交出成果就對了。你的動作必須更快一點。（傲慢地、不顧部屬的抗議）

A先生的批評很沒有建設性。部屬的需求是重新安排工作流程、突破時間瓶頸，A先生的批評完全無助於改善這些問題。他把錯誤完全歸咎於B小姐個人的失誤與不夠努力，但這可能是整個部門的工作效率問題，而不是個人問題。

與其一開始就責怪B小姐，還不如先跟她討論工作問題，找出錯誤，以尋求更有效率的解決方式。

接受批評者的態度是「批評效果」的重要關鍵。通常批評都會不理性地「對人不對事」，就像A先生對B小姐的人身攻擊，這當然是人際關係帳戶的慘重支出。因為主管認為部屬懶惰、健忘、能力差，才會耽誤業務。

這是錯誤的看法，根本沒有釐清問題的原因。A先生和B小姐最好先認識彼此的懶豬狗：

❖ 是什麼原因讓B小姐的懶豬狗延遲任務？

❖ 為什麼B小姐的懶豬狗讓她盲目？

弄清楚這些問題之後，A先生就能把「可能是B小姐沒能力」的狹隘眼光打開，多注意公司整體的問題。

是什麼原因讓A先生的懶豬狗總是想「糾正」所有事？

為什麼他威脅我「被上面痛罵」呢？

討論這些問題之後，或許B小姐就會了解，其實A先生有一隻膽小的懶豬狗，牠怕主人做錯事被上面的主管責備。又或許A先生還有一隻「負擔沉重」的懶豬狗，老是想把事情攬在自己身上，不讓這些事依循正常方式運作。

我們經常在負面的語言表達中成長，認為比較、評斷別人是具有正當性的，不會設身處地為別人著想。建設性的批評必須避免個人層面的道德評斷：「誰怎樣？誰干擾我？」或是：「你是……」應該用「對事不對人」的態度來批評：「如果你這麼做……就會比較好。」在評論之前先了解背後因素，這樣才能維持中立客觀的立場。

我們歸納出以下幾項建設性批評的做法：

經常讚美部屬，他就比較容易接受你的批評。先在人際關係帳戶存款，為帳戶以後的支出預做準備。

把讚美放在批評之前。

批評之前請再三考慮，部屬是否真的做錯了，或只是沒有照著你的意思做。每個人都有自己的行事風格，不一樣的做法



的 理由

不代表「錯誤」。真正沒有生產力、阻礙進步、有害的行為才應該被批評指責。留給部屬工作空間。你應該看結果，不看過程。

- ◎ 及時提出批評，不要等到事過境遷或積怒一段時間才爆發。
- ◎ 批評的時候，自己必須保持冷靜。
- ◎ 避免直接使用「批評」或「建設性批評」等字眼，這聽起來很像直接打對方一拳。你可以用「回應」等溫和的字眼，並加上一些讚美與肯定。
- ◎ 應該同時提出批評和建議，協助對方改善目前的缺失。
- ◎ 你必須清楚表達你的批評觀點，免得對方誤會，並避免含糊、模稜兩可或暗示性的說法。假設性的建議如：「我可能會這麼做……」也不是有效的批評。
- ◎ 建立可以「公開錯誤」的企業文化，最好能用幽默的方式來公開。
- ◎ 避免道德評斷，對事不對人。

激勵與改變人行為的機智

就像史布萊格爾說的：「激勵是一種迷思」。他提出幾個主張，這些主張也可應用在防止懶豬狗的搗蛋行為上：

- ◎ 集中精力在重要的目標，並協助部屬也這麼做。

- 定期清理部門裡懶豬狗的垃圾！
- 有時候和懶豬狗乖乖留在家，也允許部屬可以這麼做。

集中精力在重要的目標

爲了提高效率，你必須避免不重要的事情纏身，並把空間和時間留給真正重要的事。我們常常本末倒置，浪費太多精力在次要的事情上。結果就稱了「轉移注意」和「半途而廢」懶豬狗的意了！牠們會盡一切努力讓你的部門忙著處理小事，結果把重要的業務擺在一旁。

因爲沒有完成重要任務，所以重要的問題就被忽略了。你一天到晚把力氣花在撲滅新的火苗，懶豬狗就在旁邊等著拍手叫好！不要給這些傢伙幸災樂禍的機會，專注地完成重要的事，才能讓自己開心。

泰勒主義式

如果你能把次要的事放在一邊或充分授權，那就是你的幸福。如果你自己做不到，至少鼓勵部屬這麼做。

你最好每天都能讓部屬清楚了解，什麼才是真正的「工作」。泰勒主義式（Taylorism）的管理制度已經過時了，今天的員工必須思考自己的工作是什麼。所以，請把下兩頁的表格列印出來，貼在布告欄上。



企業家	放棄者
他們會採取行動，所以稱之為企業家。	他們常放棄或半途而廢。
有很棒的想像力。	沒有想像力。
很容易集中注意力，不會分心。	常喜歡左顧右盼。
有明確的目標。	常三心兩意。
有很多點子。	猶豫不決。
會把點子變成事實。	常說：「這是好點子，但我們還是不要嘗試吧！」
貫徹思考。	只想到限制。
察覺並利用各種機會。	常為了忽略的事或錯過的機會而生氣。
不只為自己做的事負責，也會為自己放棄的事負責。	告訴自己：「少做少錯，不做不錯。」
善於分辨事情的輕重緩急。	常說些枝微末節的事。
不只說得對，也做得對。	雖然知道怎麼做才對，但根本就不做。
清楚知道：「今天沒願景，明天就沒工作，也沒事業。」	一切留待明天再想。
現有資源耗盡時，懂得找尋新的方法和可能性。	先表現出不滿情緒。
他們知道績效動機、自動自發和參與感是很重要的。必須先了解要求和需求，利用各種行動和決策，找尋改善機會，並自主規畫未來的事業與在職訓練方向。	等待別人的刺激，還猶豫不決。陷在過去的陰影裡，經常想著：「如果以前不要……」或是：「如果怎麼做……就會很成功。」
了解行動與影響之間的關聯。	總是找原因，而不試著改變現狀。
不會「見樹不見林」。	從不提出整體性的問題。
把時間花在行動上。	經常自怨自艾，所以沒時間做事。
他們很清楚，偉大的想法只有一%來自靈感，九九%來自努力。	總是等著靈感從天上掉下來。

企業家	放棄者
沮喪承受力很高，善於處理抵抗、失敗和沮喪。在這種困境中，不會失去工作動機，也不會退縮和放棄，反而會試著努力執行原來的決策和計畫。	容易處於沮喪的情緒。
不問：「公司能為我做什麼？」 而是問：「我能為公司做什麼？」	提出相反的問題。
負責任。	找藉口。
解決問題而不是描述問題。	與前者相反。
提出正確的問題：「我該怎麼做，才不會把事情搞砸。」	提出錯誤的問題：「萬一搞砸了，我該怎麼辦？」
總是考慮：「我這麼做，會不會離目標近一點？」	總是考慮：「誰會讓我更接近目標？」
馴服內心的懶豬狗，接納牠們，和牠們成為朋友。	被懶豬狗麻痺了。

清理懶豬狗的垃圾

懶豬狗會在部門裡留下許多垃圾：

- 陳舊的資料夾
- 堆積如山的舊資料、數據表、光碟片
- 過時的流程
- 古董級的機械與技術（電腦、錄影機或投影機等等）
- 離職同事過去建立的檔案系統，現在早就沒人了解。



公司不賺錢
的真正理由

上個世紀的參考書與工具書

懶豬狗會處處阻止你清除這些垃圾，所以我們必須提醒你：

1. 定期清理垃圾。

最好固定某一天進行清理工作，清理之後大夥兒可以一起歡樂慶祝。這樣才能建立外部秩序，懶豬狗也找不到機會搗蛋。此外，我們也建議大家：

2. 定期清理人際關係。

有很多方法能協助你找出「台面下」的人際關係難題。爲了解決這類棘手問題，你最好聘請企業外部的專家。這有兩種好處：其一，這些專家可以引發團隊的動力，也容易深入渾沌不明的區域，避免「當局者迷」的情況發生。人際關係的敏感問題光靠澄清或說明仍然不夠，有時候也必須破壞。當然這會造成一些負面效果，例如感覺受傷害、員工產生退縮行爲甚至辭職等，而專業顧問比較會注意這些現象。其二，員工比較容易接受外部顧問的指導，相信「外來的和尚會念經」。

讓懶豬狗留在家裡

有時候，你也必須和管理工作或企業保持一段距離，讓腦袋放空。你需要完全安靜的時間，沒有電話、訪客或郵件，這樣才能構思新的想法，或是找出問題的癥結。

你最好每週有一天能留在家裡，把懶豬狗丟到籃子裡睡大頭覺，讓你能專心工作（只有你自己單獨一人）。你會發現，沒有外界的打擾，工作效率會變高。遇到困難時，你可以先停下手邊的工作，散步半小時，之後事情就會變得更簡單。

許多企業已經試辦「在家工作日」的制度。很多人喜歡藉此到山上或海邊靜休，好好放鬆一下。讓自己遠離工作場所一段時間，頭腦就會永遠保持靈光。



请勿用于商业用途或准商业用途，

请于下载后24小时内删除！如无法遵守此规定，则谢绝下载！！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

第九章

與懶豬狗周旋的33招



1. 接受同事、部屬和自己內心的懶豬狗：每個人心裡都有一隻懶豬狗，你愈了解牠，你就愈容易跟牠合作，更容易管理工作團隊。
2. 利用團隊中的懶豬狗：讓團隊盡可能出現更多懶豬狗。不要和牠們作戰或責備牠們，而是了解牠們的特質，讓牠們截長補短，並幫你內心的懶豬狗找到最佳拍檔。
3. 時時盯著團隊中的懶豬狗：仔細觀察團隊中的懶豬狗，只要一發現懶豬狗在耍花招，就趕緊舉起「停止行動」的牌子。
4. 避免讓組織成為懶豬狗的遊戲場：矩陣式組織最容易變成懶豬狗的遊戲場，所以你必須注意資源與權限的分配，並公開、公平地處理這類衝突。

7. 利用懶豬狗：(第33招) 如果你知道顧客內心的懶豬狗何時採取行動、何時延遲顧客做決定，你就能利用這些懶豬狗來擄獲顧客的心。此外，你也能幫助顧客馴服個人的懶豬狗。
8. 認識懶豬狗：(第34招) 自我了解的程度愈高，懶豬狗就愈沒有機會破壞。用幽默的態度看待自己的缺點，雖然每個人都有自己的懶豬狗，但自己並不同於懶豬狗。
9. 馴服懶豬狗：(第35招) 和團隊成員協定好，找出彼此相處的方式。愈能成功地訂出原則、重視個人的感受並保護部屬不受傷害，就愈容易馴服團隊的懶豬狗。
10. 空出時間：(第36招) 在團隊召開會議時，空出一段發牢騷的時間，不要讓員工到處耳語。利用這段時間找出正面解決辦法，並畫出明確界線。
11. 什麼都不做：(第37招) 即使懶豬狗在團隊裡搗蛋，你也不要用懲罰來威脅牠們，或任意批評牠們。你必須保持冷靜，仔細觀察牠們的動機，了解牠們的想法。牠們可能就是整個團隊或個別部屬的問題核心。
12. 了解懶豬狗：(第38招) 為了解同事或員工的懶豬狗類型與特質，你必須先仔細聆聽牠們說了什麼。牠們對什麼事有反應？這有助於分析牠們的行為，並找出對策。
13. 找個懶豬狗當朋友：(第39招) 懶豬狗會盡一切可能為主人爭取更多行動空間、協助主人轉換職位，或者幫主人獲得安靜休養的機會。



你愈無法滿足牠們的需求，牠們就會發起更多的搗蛋行動。所以，你必須察覺和接納牠們的需要，並用建設性的方式來滿足牠們。

12. 「請求」取代「要求」：「請求」就是給對方決定接受與否的空間，這是一種正面的行動。對方擁有決定權，他們的懶豬狗也會覺得備受重視。如果你用「要求」的命令式口吻，懶豬狗就會覺得沒有尊嚴，準備反抗。
13. 避免八卦聊天：與同事或員工進行輕鬆對話當然很重要，但要盡量減少八卦的數量。多選擇一些能引起共鳴的正面性話題，你才能更了解他們心中的懶豬狗。
14. 明確表達：表達盡量具體、明確，以實際、有力的方式談論當前的情況，並具體界定過去和未來之間的關聯性。
15. 把焦點集中在解決方案：不要常說「問題在於……」或「這不可能，因為……」，你必須提出具體的解決辦法。
16. 解決「真正」的問題：分析核心問題，和團隊成員一起想出解決方案。努力找出異議，聆聽反對意見，並從中找出問題核心，做出一致的決定。
17. 把「決定」和「執行」結合：在決策過程中，就把執行方法考慮進去。誰負責？在什麼時候完成什麼事？務必讓大家遵守。
18. 真正地了解原因：你和團隊成員都必須確實了解問題的內涵，並仔細評估行動或不行動的長期後果——五年、十年、三十年

後會怎麼樣？你必須徹底討論所有面向，如果能找出事半功倍的方法，懶豬狗才樂於盡力配合。

19. 有決策的勇氣：經過仔細分析和討論後，你總是必須面臨做決定的時刻。你必須讓懶豬狗知道，牠們可以信賴你的判斷力、分析力、經驗和知識，讓他們放棄破壞行爲。
20. 整合各種利益：團隊中的懶豬狗都有各自的偏好和利益，愈能讓牠們的利益與團體協調，就愈容易執行決策。
21. 依循全公司的整體目標：如果團隊目標是由公司整體目標所產生的，團隊成員就比較容易有參與感，因為他們覺得自己正爲某個遠大的目標而努力，甚至爲此感到驕傲。
22. 讓成員描述自己的目標：大型計畫只能透過許多人共同完成。因此，每個人都必須明白自己的任務和期限。讓部屬自己訂出個人目標，你只要跟他們一起討論、確保方向正確就行了。這樣他們才能讓「要求」與「能力」做最適當的配合。
23. 實際、可行的目標協定：客觀、實際的目標才能讓部屬產生主觀的「可行」感受——「這我們可以辦得到！」
24. 階段性目標與中途休息：大型計畫的目標無法一蹴可幾。把這個大計畫分成幾個階段性目標，讓成員覺得可行。
25. 訂出明確、正面的目標：別讓大腦理不出頭緒，所以你必須讓目標更精確，包括每個實行方法。
26. 訂定具體可測量的標準：「更多」、「更好」、「更快」是無法



**公司不賺錢
的真正理由**

具體測量的，因為欠缺明確的標準。你應該設定比較的基準，訂出目標進度與預期數字。

27. 訂出完成期限 如果沒有完成期限，懶豬狗們就會高興地準備讓專案石沉大海或半途而廢。不管是最終目標或階段性目標，都必須有執行期限。
28. 徹底規畫與執行 一旦深思熟慮後訂出計畫，你就必須準備跳進水裡開始往前游。當然，在這之前你應該妥善規畫、理出秩序，之後堅持到底。
29. 定期監控 你必須確實監控每個專案步驟。完成哪些項目？哪些遇到阻礙？以正面建議和實際行動給予員工支持，允許他們有犯錯的機會，並讓部屬學會控管自己的進度。
30. 終止成功！ 別忘了舉辦慶功宴！好好犒賞一下懶豬狗，這是下次成功的保證。
31. 禁止多話的懶豬狗 只讓那些和議題確實相關的人參與討論，並在會議中阻止多話的懶豬狗離題或浪費時間。
32. 用回饋機制來馴服懶豬狗 定期給部屬一些回饋，但不要口惠而不實的讚美，必須針對部屬實際的績效予以回應，才能馴服他們心中的懶豬狗，讓牠們彼此截長補短。
33. 讓懶豬狗們停止打轉 集中精力在真正重要的目標，不要浪費太多精神在次要的計畫。重要的事優先處理！定期清掉老舊過時的文件資料，讓工作場所乾淨、清爽、有秩序。此外，也

記得處理團隊中的人際關係問題。最後，別忘了定期讓自己和員工擁有「在家工作」的時間，讓懶豬狗在家休息。



結論

與懶豬狗爲友

每個員工都有個人的懶豬狗。對團隊而言，合作產生的加效果遠比個人績效加總起來還大，但這也使懶豬狗問題在團體中更具威脅性。

個別員工的懶豬狗也會「互助合作」，在主人的工作場域到處搗蛋。牠們會利用小小的誤解，在主人之間製造衝突：基於不同的文化背景或個性，每個員工都擁有不同的懶豬狗，也擁有各式各樣的行爲特質。雖然有些同事常得罪你，但他們並非因爲任何惡劣的動機而對你這麼做。如果團隊績效和氣氛因此跌落谷底，懶豬狗們就會拍手叫好。

請你別讓這種悲劇發生！試著了解員工的懶豬狗，並加以諒解，這將是很大的支持與鼓勵。事實上，懶豬狗是很聰明的夥伴，牠們會警告我們避免負擔過重，也會阻止我們爲了獲得肯定與讚賞去做不喜歡或辦不到的事。

如果你和部屬都能學著接納團隊裡的懶豬狗，聽聽牠們的真

心話，給牠們一點活動空間，你就很容易馴服牠們。

當然，這需要你的耐心，也必須謹慎而行。一旦變革過程太快，或是太晚詢問這些懶豬狗的意見，牠們就會開始搗蛋，於是企業和專案計畫就成了犧牲品。這是可以避免的：多給部屬一點時間，以階段性的方式來進行變革，並讓部門的懶豬狗彼此截長補短。你將發現成果令人驚訝，你甚至還可從中獲得許多樂趣！



请勿用于商业用途或准商业用途，

请于下载后24小时内删除！如无法遵守此规定，则谢绝下载！！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

◎ 第 一 次

公司不賺錢的真正理由

作 者—馬可·馮·穆西豪森&赫爾曼·薛荷

譯 者—吳信如

主 編—陳旭華

編 輯—苗之珊

美術編輯—林麗華

活動企畫—林毓瑜

董 事 長—孫思照

發 行 人

總 經 理—莫昭平

總 編 輯—林馨琴

出 版 者—時報文化出版企業股份有限公司

10803台北市和平西路三段二四〇號三樓

發行專線—(〇二)二三〇六一六八四二

讀者服務專線—〇八〇〇—二三一·七〇五·(〇二)二三〇四—七一〇三

讀者服務傳真—(〇二)二三〇四—六八五八

郵撥—一九三四四七二四時報文化出版公司

信箱—台北郵政 七九~九九信箱

時報悅讀網—<http://www.readingtimes.com.tw>

印 刷—凌晨印刷有限公司

初版一刷—二〇〇六年四月十日

初版二刷—二〇〇六年八月二十九日

定 價—新台幣二三〇元



◎行政院新聞局局版北市業字第八〇號

版權所有 翻印必究

(缺頁或破損的書，請寄回更換)

ISBN 957-13-4456-7

Printed in Taiwan

國家圖書館出版品預行編目資料

公司不賺錢的真正理由 / 馬可.馮.穆西豪森(
Marco von Münchhausen), 赫爾曼.薛荷(
Hermann Scherer)著 ; 吳信如譯. -- 初版.
-- 臺北市:時報文化, 2006 [民95]
面: 公分. -- (Big叢書; 161)
譯自: Die kleinen Saboteure
ISBN 957-13-4456-7 (平裝)

1. 領導論 2. 組織 (管理)

494.2

95003961

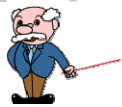


请勿用于商业用途或准商业用途，

请于下载后24小时内删除！如无法遵守此规定，则谢绝下载！！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

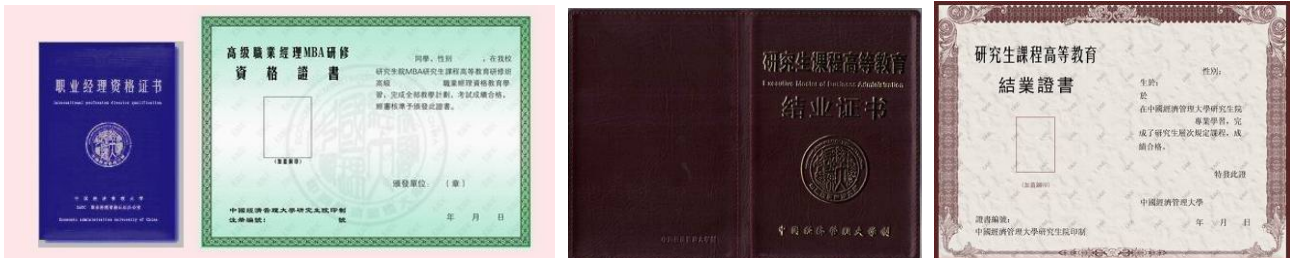
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户（存折）： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户（卡号）： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户（卡号）： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。