

 [首頁](#) / [雜誌](#) / 莫忘初衷·但初衷要明確

自我管理

# 莫忘初衷，但初衷要明確

李瑞華

2019年7月號(你的公司 夠AI嗎?) | 2019/6/27

瀏覽人數：6895



你的公司 夠AI嗎？

2019年7月號

[看更多雜誌文章](#)

古

人說：「不忘初心，方得始終。」我們都知道要「莫忘初衷」，但往往在事後才感嘆：「早知道……」「沒想到……」「我以為……」我發現，其實很少人在做抉擇時仔細釐清明確的初衷。很多人連什麼是初衷，都沒認真思考過。沒有清楚明確的初衷，就沒有不忘的價值，也自然容易忘記。

**明確的初衷要能回答「初衷三問」：為什麼？要什麼？不要什麼？**

## **1.為什麼：要達到什麼目的？**

我們在做決策時往往只是聚焦於「要什麼」，只重目標管理，而忽略了目標背後的目的，甚至以為目標等於目的，沒搞清楚目標只是達成目的的手段，結果只知其然而不知或不在乎其所以然。比如只追求減重的量化指標，即使瘦下來卻沒達到更健康的目的。又比如大學只追求論文發表指標和排名，而偏離了有效為社會教育人才的根本目的。

## **2.要什麼：要得到哪些具體的結果？**

因為迷信目標管理，我們往往花大量時間和資源在設定指標，結果變成討價還價的談判和操作手段的攻防，而忽略了深入檢驗想要還是需要？能不能要？該不該要？值不值得要？比如常見的設定低標以取得虛假的高完成率，或完成甚至超越量化指標但犧牲了隱藏的質。這往往造成善於操作數據資訊和心理攻防的人占了便宜，甚至造成大家聚焦於學習操作技巧和損人利己的行為，而破壞了組織文化，形成劣幣逐良幣的相反結果。

## **3.不要什麼：要避免或減少哪些副作用及後遺症？**

因為聚焦於達成最有利的量化指標，加上人性常會鄉愿地想自己要的，而不願去面對不要的，往往造成不重視，或因資訊不對稱，而無意或故意錯估可能的副作用及後遺症。比如追求高績效文化搭配嚴格考核及差異放大的獎懲，會激化作弊和內鬥的行為。比如運動本來是為了健康快樂，結果反而傷了身體又誤了家庭。又比如追求民主本來是為了國泰民安，卻變成了民粹而導致社會動亂。莫非定律說，「會出錯的就一定會出錯」，不去想不期望的情況，不等於不會發生。想清楚、面對它，才能處理。只有冷靜預測不期望的結果，才能防患於未然，或有意識做好面對風險的準備。

有一個方法叫「QBQ」(Questions Behind the Question)，要不斷反覆地問，才能挖掘出深層的真知灼見。經過有效的「初衷三問」，清楚知道為什麼？要什麼？不要什麼？有了明確的初衷，才能有所依據做出有意識的抉擇，然後它又成為執行過程中的羅盤，面對各種錯綜複雜、沒預料或不可能預料到的狀況時，做為靈活應變的判斷依據。它也是形成共識的潤滑劑，有助於幫別人理解你的抉擇。事後檢驗實際成果時，它又是檢驗的量尺，用來判斷所做的決策和執行的過程對不對、好不好。

莫忘初衷一定要以明確的初衷為前提，而關鍵就在「初衷三問」！

---

李瑞華

國立政治大學商學院教授

---

本篇文章主題 自我管理

⊕ 追蹤主題

---

## 延伸閱讀



駕馭三大挑戰，雙職涯伴侶成功之道

---



有時候，你就是無法面面俱到

---



為新職務做好準備

---