

原本是在幫家人，但家庭是一體的，當家庭和樂，你自己的生活品質、幸福感也隨之提升。為公司也一樣，你為公司的共同目標奮鬥，公司的業績出色，紅利也回饋到你自己身上。老闆為社會付出，有助於公司的形象，在徵才、營運上都有益處。推動環保，也是幫助包括自己在內的每個人，擁有乾淨的空氣與水源。許多行動表面上是利他，其實在利他的過程中，往往也是利己。

結論：從利己出發，人與我都得益處

- 對於一項工作、挑戰，或是助人的行動，只要感到高興去做，你就快樂，完全在自己的一念之間。
- 為自己的快樂而快樂，成就感不是為了老闆或任何人，而是你自己的！
- 為了家庭，工作會更努力。即使受了委屈，也能調適情緒，設法解決。
- 在公司或團體當中，眾人為了一致的目標，也會非常地拚。
- 許多行動表面上是利他，其實在利他的過程中，往往也是利己。

33

問路比找路快，善用專家顧問，要敢問、敢講才有機會

問路比找路快，問行家可快速找到答案

友尚加入大聯大控股比較晚，當時已經有幾家公司合併，營運了五年。我加入以後擔任策略長，發現有個問題懸而未決，大聯大當中的七家公司，需要重新整併成幾個子集團比較好？

這個問題在內部討論了好幾年，到底是四個子集團，還是兩個子集團？該怎麼做？先前提出一些方案都不是很成功，缺乏共識。而且我認為，各公司現在還是第一代負責，談整合要趁早，不然等到二代陸續接班，問題會更複雜。

我建議，既然內部的方案都不成功，可以請外部的顧問公司協助，引導討論，如何整合

效益才會最高，彼此間業務的衝突性最小？

當我提出這項主張，大部分的董事都不認同，只有兩位用過顧問的董事同意，因為董事們都是我們業界的專家，在業內很有經驗，做了二十年以上，反而顧問公司的背景並不是做這一行的。許多董事認為，以他們的經驗，許多問題早就談過，幾年下來還是沒有結果，引進新的顧問公司也幫不上忙。但我建議試試看，反正只是花一筆費用，不是很高，即使不成，我們也花得起，就試試看吧，最後終於說服董事會。

顧問公司的人來了，的確對我們的行業不如董事們了解，但他們卻有一套方法，用一系列問題導引董事們「自己」討論。例如經過討論，董事們確認，各公司未來的營業費用一定會遞增，毛利卻會遞減，解決的方式就是要整合，於是漸漸對整合有了共識。

根據董事們自行討論出的結果，顧問公司再加以整理，列出不同整合方式的優劣，終於讓我們看出，整合為四個子集團是最好的！換句話說，顧問公司不具備我們這一行的專業，也不給我們答案，但他們對整併內行，就能引導我們自己找出答案。這個顧問團的母公司你一定聽過，它就是IBM。

啟發與迷思

我們的迷思是，碰到問題往往習慣自己摸索，浪費許多時間，其實請教專家，甚至上網查詢一下，找一些資源幫助，說不定兩秒鐘就解決了！

主管為了面子不敢問年輕同仁，不懂裝懂，或自以為很有經驗而抗拒徵詢外部顧問，都是迷思。放下身段、敢問，才是最有效率的方法。

善用專家顧問，局外者清，立場中立，協助解決問題

有時候我們閉門造車，在公司裡悶著頭研發技術、研究專利或進行某項專案，統統自己來。這樣做往往看得不夠全面，問題分析得不是很清楚，進度緩慢，也不知道外面其他公司是怎麼做的？業界的技術發展到了何等程度？

此時，如果請外界的專家顧問來診斷，提供建議，因為他們在外界已經看過不少類似的問題，很容易發現矛盾或問題關鍵之所在。而且他們從外部人士的眼光，局外者清，只要一句話，或許就能幫你迅速突破難關。

從局外者角度看問題，還有一個好處，就是局外人立場中立，相對公司內部的人，沒有利益衝突問題，其建議較為客觀。

不懂就問，不要裝懂

無論是聽一堂課、一場演講，或主管交代事情，或在其他場合，都經常看到有人聽不懂，不好意思問，甚至假裝自己懂，其實是自己吃虧。

不懂不要怕丟人，說不定你問出來，才發現其他人也不懂，只是沒說出來。經常看到的情境是，下課或中午吃飯的時候，碰到熟人，學員才敢跟對方說，剛剛那堂課有很多專有名詞，我實在聽不懂，你懂嗎？對方往往回答，我也不懂。

可是，當講師問他們有沒有問題，他們都沒人舉手，講完照樣鼓掌。不懂又不問，就永遠不懂，而且聽課的時間等於浪費掉了。希望大家養成習慣，不懂就問。

問路比找路快，吸取別人智慧更快！

記得我開視訊會議的時候，家裡的背景比較亂，不好看，希望把背景去掉，套上一個虛擬的背景。然而，我的頭和手只要稍微動一下，畫面就會產生鬼影，十分困擾，我跟助理花了很多時間都弄不成。但請了專家，在我身後安裝一塊綠幕，再教我一些小技巧，很快就改善了。

當你碰到工作上的技術問題、經營問題，甚至生活中的種種疑難雜症，應該積極發問。對你來說，可能因為第一次碰到，不知道怎麼處理；但對別人來說，或許他已經處理過好幾遍，經驗豐富，一下子就告訴你如何解決，相對來說快得多。

明顯的例子就是找路，以前要看地圖，找老半天，如果敢問路，又問對了熟悉路線的當地人，很快就能找到。即使現在有導航，到了某些地區也可能卡關，問路也會有幫助。這個觀念，應用到許多事情都是一樣的。

敢建議才有機會，權力來自於雞婆

公司內常有一種情況，某個同仁發現了問題，例如某項流程需要改善，他建議主管可以如何做。如果主管認同，大概有六〇%、七〇%的機會，他會說：「這個想法不錯，可是目前公司也沒有專人處理，是否就請你負責？」

有些同仁會想，真是自找麻煩，提出了好建議，最後是增加自己的工作，累死了！卻沒有想到，你被指派的任務愈多，負責的範圍擴大，更有機會表現，受到主管信任，權力與影響力自然提升，升遷機會也大。

即使主管最後派別人去做，你提出好建議幫助了公司，也有功勞，未來的發言權會提高。因此，當你既做好份內的工作，又關心公司的事務，提出建議，你的機會就比別人多。權力往往來自於雞婆，就是這個道理。

不要害怕或過於自信，即時講才有挽救機會

有時某些員工因為害怕挨罵，沒有聽懂主管的指令，卻膽怯不敢發問，一味自行摸索。

或者執行任務時遇到困難，擔心跟人求助時，會被認為能力不足，都靠自己想辦法，結果要是任務失敗，不但自己要承擔責任，公司也蒙受損失。

另一種情況是員工過於自信，認為自己的能力可以解決，或是太愛面子等，都可能讓他們不發問、不求助。

無論是哪種原因，當任務遇到阻礙，隨著截止日一天天逼近，員工都可能陷入焦慮，甚至更不敢發問。直到截止日當天或前一天，情況已經很糟糕，員工迫不得已去跟主管求救，事情卻往往已經難以挽回，鑄下大錯。如果提早幾天如實反映，或許主管還有辦法協助，讓任務過關。

鼓勵大家，當任務遇到困難，要找主管或同仁談，而且要提早求助，才有機會挽救。

做好團建，塑造敢言的工作環境

一般而言，主管都很希望員工在會議上提出建言，心裡有話要說出來。甚至主管還會主動問大家，有沒有什麼建議？但常見的狀況是，敢講的人就那幾個，其他人總是悶不吭聲，原因是什麼？

其中一個原因，可能是平日團隊建立沒有做好，主管給人的印象就是很嚴肅，沒有跟幹部、員工打成一片，導致屬下有話不敢跟主管講。但他們有意見或抱怨，會不會講？通常會，而且是跟自己熟悉的同事講，這種非正式的傳言，往往對公司是不利的。

老闆或主管要營造讓屬下「敢言」的環境，平常就要一起腦力激盪，一同聚餐、唱歌、旅遊，一起歡笑；或是經常跟員工心談、聊天，讓他們卸下心防，覺得老闆不是那麼高不可攀，而是樂於傾聽、分享，如此才能讓屬下敢於提出建言。

結論：遇事要敢問、敢講，善用專家

- 積極發問，請外部專家顧問來提供建議，都是解決工作與經營問題的好方法。
- 不懂又不問，就永遠不懂。裝懂對自己不利，勇敢發問才是正確心態。
- 我們也要成為建議者，不要怕因此而承擔新的任務。別忘了權力來自於雞婆。
- 當任務遇到困難，要找主管或同仁談，而且要提早求助，才有機會挽救。
- 想塑造敢言的環境，主管要做好團隊建立，常常與屬下心談，氣氛輕鬆，不打斷，引導同仁說出心裡的話。

34

成功者善用正面思考力量， 不找藉口，只找方法

運動比賽的正面思考力

打高爾夫球的球友可能知道，當我們的成績到了某個程度，例如打完十八洞花九十桿左右，總想更上層樓，破八十桿。可惜，往往前十洞打得不錯，覺得有希望，後面就開始把球打進水塘、沙坑、OB界外，發生各種狀況。

通常開球的時候，桿弟會提醒你，左邊容易OB打出界，右邊有水塘，前面兩百碼有沙坑等，叫你小心一點。可是對於我們這種業餘球友，他不講還好，一講我們就特別緊張，心裡毛毛的，害怕往右邊掉進水塘，一個失手就打到左邊OB了。

後來我讀到一本很棒的書《心念的賽局》(Zen Golf)，提到高爾夫球的心理學，告訴我