

《弟子規》建立和諧校園研習營—古聖先賢是如何經營他們的團隊
廖浚瑩老師主講 (第九集) 2022/6/7
馬來西亞 檔名：60-018-0009

尊敬的李校長，尊敬的莊校長，尊敬的各位校長、各位老師、各位同道，大家下午好！很感恩李校長還有成德老師給浚瑩這個機會，能夠在此跟大家報告「古聖先賢是如何經營他們的團隊」。

我們來看古聖先賢是如何來經營他們的團隊的。我們都知道經營團隊是非常重要的，而這裡的團隊不單單是指我們的學校，舉凡像我們的家庭，像我們在班級，也都是屬於團隊。所以不管我們現在是擔任什麼樣的職務，扮演什麼樣的角色，都應該要學習經營團隊。

講到這邊不知道大家會不會有個疑慮，就是為什麼要跟古聖先賢來學習經營團隊？他們的年代這麼久遠，對我們來講合適嗎？而且以前跟現在的時空背景相差那麼大，以前的方法還適用在現在的環境當中嗎？

首先我們來思考一個問題，請問大家有沒有曾經被人家誤會過？應該都有。請問大家有沒有曾經跟親人爭吵過？應該也有。請問大家，這個時候您是如何走出困境、走出情緒的低潮？再請問大家，您是有史以來第一個家庭關係緊張的人嗎？應該不是。同樣的道理，請問您是有史以來第一個碰到孩子不聽話的人嗎？應該也不太可能。請問您是有史以來第一個碰到婆媳關係問題的人嗎？（當然我想兒子也有責任。）您是第一個感覺工作永遠都做不完的人嗎？您是第一個工作明明很努力，卻得不到人家的認可，還常常被人家誤會的人嗎？您是第一個碰到病毒肆虐，不知道何時才會結束的人嗎？我們不妨回想一下，我們人生的道路走到現在，常常會面臨各

種困難與問題，但是我們是有史以來第一個遇到這樣的困難跟問題的人嗎？如果都不是的話，那為什麼我們不去看看前面那些有著跟我們類似問題的人，他們是如何選擇又如何來解決他們的問題？

我們都知道在過去兩年的疫情之下，人們的生活、工作都被打亂了，巨大的變化跟壓力使得整個社會紛紛擾擾，人心也惶惶不安。我們真的是需要一門學問，來提醒自己什麼才是我們生命中最重要的事情。特別是在我們經歷了各種處境之後，當我們細心的觀察，我們一定可以發現，也就是我們平常可能很熟悉的事物也能夠解釋出不同的含義，能夠發現一些我們以往可能都知道但是體會不到的細節。因為隨著我們的人生閱歷愈豐富，我們對待事情也會愈來愈成熟，對於看經典的體會也能夠變得更加深入，我們的視野也能夠更加寬闊。

如果說世界上有哪些是值得我們學習的領導者、管理者的話，浚瑩在想，唐太宗李世民一定會是在名單之中。而唐太宗就是把歷史做為借鑑的一個非常好的例子，因為他開創了我們有史以來的貞觀盛世。所以如果我們都不跟他學，那我們要跟誰學？李世民先生曾經說過：「以銅為鏡，可以正衣冠：以史為鏡，可以知興替：以人為鏡，可以明得失。」他是十分重視歷代興亡的教訓，而且還特別研究了唐朝以前，也就是隋朝為什麼會這麼快速的由非常興盛的一個狀況迅速的走向衰敗。其實隋朝在歷史上的壽命只有三十九年而已，跟漢朝四百年的歷史相差了將近十倍。因為這樣的一個原因，他發現了原來是隋朝最後一個皇帝，也就是隋煬帝妄想以一個人的智慧、聰明、才能來決定整個天下的事務，他沒有辦法能夠知人善任。

唐太宗也因此得到了啟發，也唯有選用大批賢能之士，才能夠彌補自己一己之力的不足。他很快的就把各個人才的名字、他們的

能力，還有包含他們的功績寫在他所住的那個地方寢宮的屏風之上，藉此來常常提醒自己人才的重要性。這就好像我們在學校一樣，會常常看到很多的標語，也是藉由這個標語來提醒自己。

所以我們要經營好一個團隊，應該要效法唐太宗。效法唐太宗什麼？觀察人才，記錄人才，記錄每個人的特性，特性就包含他的長處有哪些、短處有哪些，他的個性又是怎麼樣的，因為唯有能夠知道這些，他才有辦法能夠善用人才。

我們看歷史它不是一門死學問，也不是讓我們一天到晚去背那些無關緊要的年份、地名、人名、那些歷史事件，因為大家想一下，說實在的對我們人生的幫助確實不太大。歷史應該是一門活智慧，透過歷史的這些經典，我們可以把人性的法則反覆的去咀嚼，在生活上、在職場當中我們不必要經過經一事才長一智的階段，我們不一定要經過這樣的階段。而且我們藉由歷史的這些資料的參考，我們可以學到更多元化的人際關係的應對，當中還蘊含非常多做事的方法，我們可以互相參考、互相來運用。當然我們所看到的這些故事也許不一定是最佳的範本，但是不管怎麼樣，我們一定都能夠從這些前人的經驗裡面獲得啟發，找出最好的答案出來。其實我們老祖宗留下的這些典籍，我們想想看，哪一部不是經過長時間的實驗獲得證明最後給留傳下來的？既然它會留傳下來，就代表一件事情，代表這些典籍都是有用的，因為沒有用的東西一定會被時間給淘汰。

現在很多人常常忙著在探索未來有什麼機會，或者會進行一些新的嘗試，但是卻很少有人去思考過去曾經有過哪些機會已經被驗證是不可能的。現在人只忙著去複製成功的經驗，卻沒有發現歷史其實已經濃縮了無數次的興亡得失，除了成功的案例以外，我們也可以透過汲取前人失敗的經驗來提醒自己，避免自己重蹈他們的覆

轍。

講到這裡，浚瑩突然感覺自己非常幸運，幸運在哪裡？因為我是一個華人，我看得懂華文。特別是在學習中國歷史的過程當中發現，跟其他的民族國家比較起來，我們老祖宗留給我們的這些歷史記錄竟然是如此的完整。我們想想看，歷朝歷代以至於國家整個組織的規畫，政府部門的職位以及他們工作的內容，整個社會結構，包含經濟的發展，他們的記錄是如此的詳盡。而且我們想想看，整個時間的跨度是如此之長，我們往上甚至可以追溯到距離現在四千五百年前的堯帝跟舜帝，我們可以學到他們的組織管理方式，從現在的四書五經當中我們都還可以學習得到。這種情況在其他的民族跟國家是絕無僅有的，所以浚瑩一直以身為一個華人為榮。當然昨天聽了李校長的分享，浚瑩也深深相信，這也是為什麼林連玉先生、沈慕羽先生哪怕是犧牲自己的生命，也要讓華教在馬來西亞的這塊大地生根，也要在馬來西亞能夠永遠的延續下去。

而歷史上關於團隊經營參考的案例非常多，時間很有限，很難把所有管理團隊經營的事項都一一跟大家報告。再來說實在的，如何管理好團隊自古以來本來就沒有標準答案，但是浚瑩相信，只要我們能夠從中掌握一些原理原則就可以。所以浚瑩就從中選擇幾個故事來跟大家探討，看看能不能從中獲得一些啟發。

在分享故事之前，浚瑩再請教大家，經營團隊的首要工作是什麼？我們剛剛也聽了樊老師的分享，大家覺得經營團隊的首要任務在哪裡？也就是領導與下屬之間，甚至是同事與同事之間，首先要建立什麼關係？浚瑩以為是信任關係，第一個要建立的一定是信任關係，不管您是在團隊當中一路從基層升上來也好，還是您是所謂的空降部隊。我不知道在大馬有沒有聽過所謂空降部隊，也就是從別的單位調過來的。不管你們是基層升上來，還是空降部隊，在做

任何事情之前，都需要跟您的合作夥伴建立起信任關係，因為唯有把信任關係建立了，我們的工作跟計畫才能夠得到徹底的執行，而且可能往往執行的結果會比我們的預期來得更好。

至於信任關係的建立，浚瑩大略也分成人跟事這兩個方面。在人的方面，浚瑩覺得首先應該要注意的是什麼？是講求誠信，要真誠，要有信用。我們在座的很多校長跟老師都讀過《弟子規》，《弟子規》當中也提到「凡出言，信為先，詐與妄，奚可焉」。孔老夫子也曾經說過，假使一個人沒有守住信用的話，就不知道他有什麼可以算是一個人。也就是說，要經營好，具備了很多才能跟學問，如果沒有了信，在社會上就行不通。

在孔子晚年，有一個隔壁國家的官員進獻了一塊土地，要來投奔魯國，因為投奔總要帶一些禮物，他就準備進獻一塊土地，要到魯國這邊來，希望能夠求得人身、生命財產的安全。一般人到了魯國又獻上土地，都希望魯國能夠給他們簽立一個合約，給他們一個保證，就是你把土地給我，我會保證你的人身生命安全，就好像現在的政治庇護一樣。但是這個隔壁國家的官員並不這麼想，他說：

「不用魯國給我什麼保證，我只要孔子的學生子路的一句話就夠了。」他希望子路一句話給他保證，勝過魯國整個國家給他保證，他就有足夠的安全感，因為子路的信用已經深得當時世人的敬重。我們想想看不簡單，一個人的一句話勝過一個國家的承諾。

請問各位校長、各位老師，如果您是子路的話，您答不答應？您承不承諾他？難得有人這麼看得起自己，如果是浚瑩的話，搞不好都馬上二話不說就答應了。請問大家，如果您是子路，您答不答應？我們來看，不管大家心中所想的是什麼答案，我們來看看子路怎麼做。子路他並不濫用他的信用，他不濫用，因為他覺得他的信用是非常可貴的，為什麼？他馬上就拒絕了這個官員的要求，他說

，我不給你承諾。子路說：「我可以為魯國的戰爭而犧牲自己的生命，但是我沒有辦法去答應一個背叛國家的臣子提出這樣的要求。」因為遵守信用也是要符合正義的原則，但是我們往往很多時候就把承諾丟出去了，就因為別人看得起我們，而忽略了要遵守正義、公義的重要性。

在《弟子規》上面也提到了，我們剛剛講「凡出言，信為先，詐與妄，奚可焉」，詐與妄都是存心不正，想要以不實的內容來欺騙別人，以詐妄來欺瞞別人，而失去了別人的信賴。當一個人失去了別人的信賴的時候，別人怎麼會願意跟他一起來辦事？所以說浚瑩以為，要跟人家共事，要能夠團結合作，首先要講求誠信，彼此之間互相信賴是第一要務。

就像我們剛剛在下課時間看到商鞅的動畫片一樣，當時是屬於戰國時代，國與國之間，人與人之間，哪怕是國家跟百姓之間，是互不信任。我們也可能遇到有一些政策在學校推行不力的情況，所以藉由這個動畫片我們也可以拿來做一個參考。商鞅為了整個政策能夠推行，首先他著重在哪裡？要先取信於人，要取信於老百姓。因為我們在國家能夠得到人民的信任，在學校能夠得到老師、得到同學的信任，在家庭能夠得到另一半、得到孩子的信任，很多的事情就變得很容易辦，就不難。

再來，信任關係建立之後，我們在做事的方面，浚瑩以為講求原則是非常重要的，因為我們做事有原則，跟我們配合的人他才能夠有所適從。我們在教育孩子，何嘗不也是如此？在《弟子規》當中也提到了「事非宜，勿輕諾，苟輕諾，進退錯」。我們看到有不少的家長為了能夠快速解決眼前的問題，很容易隨便就許下了承諾，之後又因為種種複雜的原因沒有辦法兌現，所以就找了一些似是而非的理由、謬論為自己來辯護，為自己來開解，為自己不守信用

去尋找合理化。我們想像一下，長此以往，這種出爾反爾的不良示範會不會撼動身為父母的威信？因為不守信用，所以言教也就失去了立足點；因為人是無信不立，所以對孩子的要求慢慢的就站不住腳，因為我們沒有立場，你沒有立場，孩子根本就不聽你的。甚至孩子還會有樣學樣，他先敷衍老師、敷衍父母，先答應你再說，之後再來反悔，依然還是我行我素，如此就造成了一種惡性的循環，浚瑩覺得這也是現在的孩子愈來愈難管教的原因之一。

我們一起來看看三國時代諸葛亮先生的故事。不知道大家有沒有聽過諸葛亮七出祁山，就是七次出兵到祁山這個地方。這一次也不例外，諸葛亮又準備出兵要到祁山去，這已經是他第四次要攻打魏國了。魏國的皇帝在當時是親自負責指揮戰鬥，命令司馬懿統帥各路人馬，帶領三十萬大軍要直撲祁山而來。面對兵多將廣、來勢洶洶的魏軍，諸葛亮當然不敢輕敵，馬上要求士兵佔據各個要點，嚴陣以待。這時候有一個蜀國的軍事參謀就說道：「前面幾次我們發兵，這些士兵將領都很疲勞，後勤補給顯得有點困難。建議我們分成兩個班，以三個月為一期。也就是我們有二十萬的兵，分成十萬、十萬，其中的十萬先據守在祁山這個據點，另外十萬就在自己的故鄉，等到三個月（一百天左右）時間一到我們就換班。這樣來講大家也可以一解相思之苦，如此循環，如此換班，兵力就不會匱乏，總有一天你可以進一步取得中原。」諸葛亮聽了也覺得很有道理，這是一個長久用兵之計，所以就兵分兩路，以一百天為期，循環替換。

轉眼之間一百天的期限就到了，軍事參謀就跟諸葛亮報告，他說：「報告丞相，原本要令士兵一百天換一次，現在期限已經到了，應該要準備換班了吧？」諸葛亮就說了：「既然之前已經軍令在前，就即刻執行換班的措施。」馬上傳令下去，大家駐守祁山的就

準備要回家了。誰知道當他們正準備打包行李要回家的時候，風雲變色，在這個時候負責偵查的士兵忽然稟報，稟報什麼？魏國的軍隊已經招來了大批人馬，要來襲擊祁山這個據點。這下整個蜀兵都很驚慌失措，正要換班的時候，哪時候不來，要換班的時候他領著大批人馬要打過來。

請問大家，如果您是諸葛亮，怎麼辦？有時候我們學習歷史，浚瑩也跟大家分享過，不能夠只是把它當成故事在看，我們要學習歷史當中這些人物他們思考事情的方法，他們待人的態度、處事的方法，把自己想像成是當事人，因為有句話叫「慕賢當慕其心」。請問各位諸葛亮，這時候魏國軍隊已經打來了，要不要換班？還是全部留下來？我們看看諸葛亮怎麼做，好嗎？OK。

這時候很多蜀國的將領都跟諸葛亮先生報告，「魏兵來得很急，是不是丞相先把要換班的這些軍隊不要讓他們回家了，先留下來退敵，先把緊急的狀況解除，等到這個狀況解除之後再讓他們回家。」浚瑩相信這可能是很多人會處理的一個方式。但是這時候諸葛亮先生說：「不行，No，既然有令在先，哪裡可以失信？而且這些蜀兵士兵們都已經準備要回家了，行李都已經準備打包好了，而且你想想看，他們在蜀地的這些父母、太太、孩子們都在盼望他們回家，希望他們可以早日踏進家門。所以今天即使遭遇了大難，也絕對不能夠硬留他們下來。立刻傳令下去，讓這些換防的士兵馬上回家，當天就走。」

大家想想看，當諸葛亮先生這個命令一下，士兵們聽了有什麼感覺？萬分感動，所以原本打算要回家的士兵們紛紛要求要留下來參戰，紛紛表示要以死來效忠、來殺敵。諸葛亮先生說了，「你們本來就應該要回家去的，哪裡還可以留在這邊？趕快回家去」。但是這些軍士將領都一再的堅持，希望能夠跟諸葛亮一同來抵禦魏軍

的侵犯，都不願意回家。

我們看看，一個人的誠信可以感動天地。諸葛亮在緊要關頭的時候，他依然能夠信守承諾，使得士兵們個個都能夠奮勇作戰，個個爭先，我們想想看那個士氣是有多麼的高昂。反觀魏國的軍隊遠道而來，大家都是累得人仰馬翻，每個都想趕快能夠休息一下。諸葛亮一看，馬上一聲令下，蜀兵一擁而出，魏國的軍隊抵擋不住，往後敗退，結果就吃了個大敗仗。諸葛亮馬上就犒賞三軍，褒獎了那些原本要回家的士兵，主動參戰的士兵。

再請問大家，為什麼諸葛亮這麼敢？難道他不怕打敗仗嗎？如果說他料到這些士兵一定會要求留下來，那他心機也未免太重了，這不太可能是諸葛亮先生的作風。既然不是心機這麼重，他為什麼這麼敢？難道他不怕把祁山丟掉了嗎？其實我們冷靜想想，失掉祁山事小，以後再拿回來不就好了嗎？但是失信影響可就大了，因為我們以後還要再花多少力氣才能夠取得大家的信任。再說，如果沒有大家的信任，我們的各項計畫推得起來嗎？這個帳我們要會算。諸葛亮先生也說過，「人無信不立，國無信則失盡民心」，也就是一個國家如果不守信用，就會失去了民心。「己能守信，人始信之；如其無信，人必不信之」，就是我們自己守信用，別人才會相信我們；如果我們不守信用，那如何讓人家能夠相信我們？所以諸葛亮先生一生都是以誠信為本，他的品行也一直為後人所景仰。

從這個故事我們可以知道，對於一個國家，哪怕是對一個企業或學校來說，哪怕在家庭，要推行一項政策，要實施一項計畫，都需要大家互相信任、互相配合，這樣才能夠把事情做得圓滿。

在這邊浚瑩就想到了意見箱。不知道各位校長、各位老師在學校當中有沒有設有意見箱，或者說有校長信箱、主任信箱、輔導老師信箱。可能很多的學校、政府單位都有意見箱，請問大家，設立

了之後有沒有發揮我們預期的效果？還是它已經變成了是一種形式而已？為什麼在有的學校裡面可能已經變成了一種形式？我們想想看，如果意見箱不重要，那麼每個國家、每個單位為什麼都要有這樣的設計？如果這麼重要，為什麼現在發揮不了意見箱的作用？這件事情我們要認真思考，有沒有可能原因還是出在大家對意見箱的信心不夠所導致的？包括我們校長、我們老師在內，如果希望我們能夠重新讓這個意見箱發揮它的作用，我們是不是可以參考諸葛亮先生的故事、參考商鞅先生徙木立信的故事？再困難我們都要信守承諾、要堅守原則，不要用道德來綁架別人，不找藉口來要求別人，不推諉責任，勇於承擔，相信一定都能夠把大家的信任找回來。

我們現在如果希望把意見箱發揮它的作用，就要重新建立起大家對意見箱的信任。我們一開始可以先獎勵幾個願意投意見箱的人，我們可以表揚他，讓大家可以效法，這樣我們慢慢的意見箱就能夠得到比較有效的推行。

再來，當我們團隊信任的機制建立之後，接下來就要凝聚核心團隊的共識，這剛剛樊老師也有提到，要化阻力為助力。在北宋中期的時候，有一位皇帝叫宋神宗。當他即位之後，那時候從宋朝初年傳下來的很多制度都已經產生了很多的問題，而且當時政府還養了很多派不上作用的軍隊，浪費了整個國家的糧食，人民的生活壓力愈來愈大。這時候力圖振作的宋神宗就找來了一位大名鼎鼎的人物要來改革，這個人叫做王安石。

王安石在改革的時候就說道：「既然要改革就要徹底執行，各方的批評，包含老祖宗的規矩都不要放在心上，甚至連天命都不足以畏懼。」也因為這樣的一個想法跟思惟，引來了很多朝中老臣的反彈。我不知道大家在學校裡面會不會遇到類似的情況。這個時候宋神宗有一天就召集了王安石，還有很多重要的大臣在討論。在堂

上有一個人始終對於改革持一個保留的態度，他的名字叫做文彥博。

文彥博也是在宋朝很知名的一個宰相，他曾經歷任過四個皇帝，出將入相有長達五十年之久。我不知道各位校長老師有沒有聽過一個故事，就是有一個人玩球，球不小心跑到了樹洞裡面去，那個球一直找不出來，結果他就往樹洞灌水，慢慢球就浮起來了，他就把球拿出來。當時想到這個辦法的就是文彥博文先生，他的聰明才智也是一流的。

文彥博先生就說道：「陛下即位以來雖然要勵精圖治，但是人心惶惶不安，其實原因都是因為改革的手段太過激烈所導致的。」有時候我們在推行一個制度的時候太過於激烈、太過於快速的話，可能也會導致底下人的反彈。所以文彥博的這句話也在提醒我們什麼？循序漸進的重要性。文彥博先生說，朝廷施政一定要合乎人心，如果民心動盪，政策這個時候就應該要求穩而不是求變。

宋神宗聽了之後也表示，雖然這個變法會引起士大夫們的不滿，但是我們以長久的眼光來看，對於百姓也是很有利益的。我們看看宋神宗這時候就開始在合理化自己，他說現在可能很有問題，但是長久可能很有幫助的。文彥博接著說：「話雖如此，但是實際上皇帝您是要跟士大夫一起來管理這個國家的，不是您一個人來管理這個國家的，您改革的想法雖然好，但是您也需要這些大臣們跟你一起來推行，所以實在沒有必要為了硬要改革或這麼快速的改革而失去了士大夫擁護的心。」

在現代有一個變革大師叫做約翰·科特，他也指出了，要推動改革，所需要的時間、技巧跟領導能力不是一個人的力量所能夠負荷的。除非他們的規模非常小，否則一個領導者、一個管理者即使再有才能，他也很難能夠推動改革，還是要必須集結眾人的力量。

我們看看很多學校的老師、很多企業的員工，之所以他會抗拒改革、抗拒改變，為什麼？因為它象徵對日常生活、對他們習慣的工作模式失去了控制，所以他們感到惶惶不安。這時候怎麼辦？如果這些變革還是需要進行的話，那領導者、管理者不妨讓這些人也能夠成為整個計畫當中的參與者，讓他們也join（加入）進來，讓他們能夠體會到改革帶給他們的好處，這就能夠化阻力為助力。

從這裡我們可以看得出來，一個政策或者一個計畫的執行，不是單靠一個人的力量，也不能夠單靠少數幾個人的力量可以完成的。雖然我們不能夠要求每個人都能夠跟我們配合，但是至少我們的核心團隊要能夠建立共識，大家能夠有共同的理念、共同的目標。我們都聽過「二人同心，其利斷金」，只要大家能夠同心，再困難的事情也都能夠迎刃而解。所以不妨我們再回想看看，以往我們很多事情做得不夠好，甚至到最後功敗垂成，可能原因都還是出在不夠團結、沒有共識上面。

另外我們身邊也需要有像文彥博這樣的人，大家說對不對？當我們很多時候在衝過頭的時候，還有人可以幫忙我們稍微踩一下剎車，讓我們稍微冷靜一下，因為這樣我們才不會全軍覆沒，才不會白忙一場。

在《論語》當中，曾經有一個知書達禮的高人對孔子的弟子說道：「天下之無道也久矣，天將以夫子為木鐸」，也就是說孔子以先王之道來施教於天下。因此在台灣，像我們的教育當局曾經為了表揚一些優良的教師，設有一個獎叫做師鐸獎，不知道在座的老師有沒有聽過，為了表揚優良的教師。「鐸」是指古代一個類似鈴的禮器，成德老師在第一天應該有提到鐸的作用，也是一種樂器。鐸外表是銅製的，但是它裡面有舌頭，舌頭有分為銅跟木兩種，銅舌的就叫做金鐸，木舌的叫做木鐸。金鐸一般都是用在軍事的部分，

木鐸多半用在政治上面的宣傳，也就是古代帝王或者君主在頒布政令的時候會用木鐸來宣傳。

講到這裡，大家會不會覺得有點疑惑？這跟團隊管理有什麼關係？可能會有，對吧？請問大家，古代的帝王為什麼要宣揚政令？是不是希望政令能夠得到徹底的執行？既然希望政令能夠得到徹底的執行，多次的宣導、再次的跟大家來解釋政令的意義跟執行的方式是不是就很重要？否則如果民眾對於整個政策都不清楚，沒有跟政府達成共識，每個人都按自己的方式來操作，最後的結果一定是一團亂。我們在學校裡面何嘗不也是如此？

所以當他們在推行一項政策之前，都會先廣泛的蒐集大家的意見，一個政策要推行之前先廣泛的蒐集意見，因為這樣可以幫助我們站在不同的角度，立法者、執法者、監督者、被監督者，各種不同的角度來思考問題、來解決問題。這種方式所建立出來的法或制度大家也比較服氣，因為你已經徵求過大家意見了，不是你們少數幾個人在那邊想的。既然大家比較服氣，相對的可執行度也就會比較高。所以在推動整個組織變革所需要的條件不是一個人可以負荷的，是要靠大家來通力合作的。

哪怕是現在，世界上大部分的國家在執行一個政策之前，我們回想一下，哪怕是馬來西亞都一樣，都一定會有個說明期，就是當你要頒布的時候，要先跟大家說明，讓大家了解整個政策計畫的意義跟執行方式。然後會進入宣導期，為什麼？因為新的政策頒布之後大家對它還不熟悉，要大力的宣導，讓彼此之間能夠逐漸的適應。有時候有些民眾往往不是故意犯錯的，學校裡面老師、同學也是一樣，他不是故意的，因為他對這個制度、對這個政策還不熟悉，所以中間是不是需要有一段緩衝的時間？

就像我們在台灣，在台灣以前騎摩托是不用戴安全帽的，我相

信馬來西亞也是一樣。浚瑩以前也不喜歡戴安全帽，為什麼？因為這樣騎摩托車會很帥，頭髮被風一吹，那個髮型就會很自然的style d，還會自動幫你分邊，所以以前很不喜歡戴安全帽。後來新的政策頒布了，馬來西亞應該有規定的，因為沒有戴安全帽車禍死亡的機率特別特別的高，所以開始慢慢就要求大家要戴安全帽。但是即使要求之後我們還是會忘記，像最近浚瑩有時候也會忘記，就像買東西的時候把安全帽拿下來，結果後來騎車騎到一半怎麼覺得頭涼涼的，原來又忘了戴安全帽。所以有時候騎騎還是會忘記。後來被警察看到之後他就會開單，但他開單的目的不是要懲罰你，是要提醒你，就是它要有一個緩衝期，讓大家能夠去慢慢適應新的規定跟制度。

我們在校園裡面何嘗不也是如此，在頒布各項政策規定之前，最好都能夠跟老師、跟同學、跟相關的人員溝通說明，我們要建立共識，這樣計畫就能夠得到比較有力的執行。所以很多時候不是我們不願意遵守，也不是為了反對而反對，其實還是因為不清楚，或還沒有習慣的關係。

對於一個團隊的管理來說，我們也都知道，剛剛浚瑩跟大家分享的這些，其實還有很多管理團隊要注意的事情，不是三言兩語可以說得完的，可能我們都遇過這些問題：譬如說，為何明明我的付出最多，大家在團隊裡面，但是為什麼卻沒有得到賞識？我不知道大家有沒有遇過這種情況。譬如說，為何我做每件事情好像都提不起勁，好像都沒有成就感？又或者說，事情好像常常多到做不完，每次上班我就覺得很焦慮，我應該要怎麼辦？譬如說，可能有些團隊內部的鬥爭非常激烈，可能還分派系，那我應不應該要選邊站？還是不要選邊站？又譬如說，對於能力差的人，但是他很有背景，他是靠關係進來的，那我應該怎麼跟他相處？我怎麼能夠跟他相處

好？又譬如說，同事叫不動，他挑戰你的權威，你怎麼辦？譬如說，我們年紀愈來愈長了，但是工作還是不上不下，好像又沒有什麼成就一樣，怎麼辦？還有身為一個管理者，要如何激勵大家能夠投入工作？身為一個領導，譬如有兩個下屬都不錯，我應該要升遷誰？譬如說有個主任有缺的，我應該要升誰做主任？應該怎麼來判斷？

以上種種的這些問題，明天張霞老師的課程有行政管理，只要我們用心聆聽，我們都一定能夠從中獲得啟發。當然在歷史上還是有很多的故事值得我們參考，也同樣能夠幫助我們解決以上的問題。如果大家有興趣的話，不妨我們重新以一個解決問題的角度，再來重新看看這些歷史故事，浚瑩絕對相信，大家都一定能夠得到更深的體會。

以上是浚瑩今天跟大家報告的內容。剛剛看到大家本來很緊張，但是看到大家都能夠露出笑容，可能講著講著也就不緊張了，但是難免還是會有一些不到位之處，有請各位校長、各位老師能夠多多批評指正。有機會我們再敘，謝謝大家。