

做人作的好，做事會更好

◆ 林文德

壹、前言

這本約翰·麥斯威爾著「人生一定要沾鍋」是一本實用、見解深刻、深具說服力的好書。全書充滿了真實生活的例證及實用有效的執行步驟。作者不以艱澀的心理學理敘述，而代之以溫暖人心的故事，提醒我們：良好的人際關係是成功的關鍵。每一章節的標題都開啟了實際問題的探討，透過生動的對話實例與觀念的闡述，提供我們最實用的人際關係原則，這些原則會調整我們看人的角度，幫助我們與人互動，是一本非常實用的指南書。

作者在書裡引用可口可樂能由區域性小規模飲料製造商，成功轉型為全球性大企業，說明人生就是一項銷售的工作，成功或失敗大部分取決於我們如何激勵身邊的人相信我們的能力，以及我們能提供什麼東西。學會如何與人共贏以及發展穩固的人際關係，才是成功人生的真諦。這本書時而嚴肅，時而幽默，在簡潔的文筆中，不知不覺的被潛移默化，陶冶出成熟的人際關係處理態度。

貳、「人生一定要沾鍋」專書摘要

一、準備就緒:在人際關係方面，我們是否已做好準備?

●透鏡原理:我們是怎樣的人決定我們如何看待別人



人們看待他人的方式其實是自我的反射。如果我信任他人，我會覺得別人都是值得信賴的。如果我吹毛求疵，我會覺得別人都是吹毛求疵的。如果我滿懷愛心，我會覺得別人都是慈悲為懷的。

如果我們要改變看待生命的方式，唯一的方法就是先改變我們的內在。

每一個人都有一套既定的參考架構，這套參考架構包含了對自己、對他人以及對生命的態度、假設與期許。這些因此決定我們是樂觀或悲觀，愉悅或憂愁，信任或猜疑，友善或內斂，勇敢或膽怯。

●鏡子原理：我們第一個要檢視的人就是自己

應付那些很難相處的人，總是一個難題，尤其是那個難相處的人恰巧就是我們自己。

最重要的人際關係就是我們和自己的關係。如果我們不能和自己自在地相處，和別人相處時也不會自在。我自己就是問題所在，我的心態、我的願景、我的期望，將成了我成功的最大阻礙，而一個人的力量不足以成就偉大事業。所以，我們必須成為自己最好的朋友。

●痛苦原理：受苦的人會傷害別人，也容易被別人所傷

痛苦原理的四個事實：

(一) 有很多人正在受苦。

(二) 那些受苦的人經常傷害別人。如果我們討厭某人，那就表示，那些令我們討厭的特質在自己身上也有。

(三) 人際關係的發展總是被較不健康的人所阻礙。所以，那些受苦的人經



常被別人所傷。

(四) 受苦的人經常傷害自己。像喬治·赫伯特(George Herbert)所說：「那些不能原諒他人的人，把前方自己要過的橋給弄斷了。」

如果想前進得又快又遠，請輕裝上路。卸下我們所有的羨慕、嫉妒、記恨、自私自利和眼淚。不要認為別人是針對我們來的，別人說什麼並不重要，重要的是要相信自己。若是一個人滿腦子只想要復仇，他的傷口永遠會像剛剛受創一樣，原本那些傷痕早就可以治癒、復原良好的。如果有人猛烈攻擊你，最好的方法就是原諒他，然後繼續前行。那些尋求快速修復的人，一旦痛苦或是壓力已經減輕，他們便不再努力去解決問題。而那些尋求身心健康的人，即使困擾已經遠離，他們仍然持續作對的事，不斷地改進自己。

● 鎚子原理：千萬不要用鐵鎚去拍打別人頭上的蒼蠅

如果我們手上僅有的工具是一支鎚子，那麼我們會傾向於將每個問題都看成是一根釘子。就讓過去留在過去當問題發生的時候，當下就解決。解決之後，不要再提起。如果一再掀起舊帳，就是把對方看成一根釘子。

當一個人的反應大過問題本身，這個反應肯定是另有根源。人際關係的基礎就在於彼此間的連結契合。關係越重要，彼此的連結就越大越堅固。用無條件的愛來對待我們所愛的人。因為不愛他們，所以我們會說他們的閒話；當我們真心愛他們，我們不會去批評他們。倘若我愛他們，他們的失敗會讓我傷心難過。我們不會到處去宣揚所愛的人的罪過，正如我們不會到處宣傳自己的罪過一樣。承認自己的錯誤並懇求別人的原諒，這樣足以彌補很多過



錯。

●**電梯原理：**人際關係中，我們可以提振他人，也可以令人沉淪

增加別人價值的人通常都是刻意用心去做的。因為，增加別人的價值需要慷慨地奉獻自己，而這點偶然發生的機率很少。成為別人的朋友是我們的目標。我只是想當個沒心眼的朋友。而友誼的要素包括樂意傾聽的耳朵、善體人意的心靈，以及伸出的援手。

二、連結：我們是否願意把焦點放在他人身上

●**宏觀原理：**全世界的人口，除了一個小小的例外，都是由他人所組成

拋開自己，以他人為優先考量，這是建立人際關係最基本的原則。大多數人在人生的下半場都選擇和上半場做同樣的事——還做的更多。然而，成功的中場關鍵在於，盤點我們的存貨，專注在自己的強項領域，把對別人付出當成自己的目標。

狹隘的小圈圈裡只有我們一個人。基本上，它疏離、孤獨、還是病態的個人主義。而大圈圈裡是完整的，因為它與某種超越的特質緊密相連。自我超越有長腳，它跑得遠又能跑完全程。

真正的成熟在於擁有縱覽全景的宏觀能力。負責任的領導者，他們的態度總是『別人優先』，他們運用自己的職位來服務人群、擔當責任、以身作則、把功勞歸給他人，並且改善關係。成功的領導人瞭解，為了團隊的成功，他們必須把別人擺在優先位置。

●**交換原理：**與其對異己嚴辭以對，不如站在他們的處境上設想



有時候，當我們不吐不快、嚴厲地去批判別人的時候，我們反而會失去內心的平靜。

詩人朗費羅(Henry Wadsworth Longfellow)曾說：「我們根據自認擁有的能力來評斷自己，而別人卻根據我們的所作所為來評斷我們。」

成功可以帶來很多東西：權力、特權、名聲、以及財富。事情的核心在於，是否人們渴望運用自己的力量，把他人放在他人的位置上，或是設身處地、把自己放在他人的位置上來著想。我們的生命有多成功，取決於是否溫柔對待幼者，慈悲對待長者，同情抗爭者，容忍弱者和強人。因為在我們的生命裡，都將一一經歷。

●學習原理：我們遇到的每一個人都有可能教我們某些事

希臘哲學家柏拉圖說：「當學生預備好的時候，老師就會出現。」

在最意想不到之處，向最意想不到的人學習。沒有任何人會因為自己太老、太聰明、或太成功而無法學習新知。不良的態度才是唯一的障礙，它是人們能夠學習和自我改進的最大絆腳石。

成天跟在最聰明的智者身邊，並不能保證我們會學得最多。那些學最多的人都擁有正面的受教態度。每個人都有一些事可以分享——受過的教訓、某個心得、或是人生的經歷。我們只需要擁有傾聽的意願。

●魅力原理：人們對那些對自己感興趣的人，也會產生興趣

如果我們想要和他人連結，把注意力放在他們身上，不要只注意自己。看看他們的困難，看看他們是如何成長的。

如果我們想要成為人們一看到你過來，就開始微笑的人，那麼，得先把自己放在一旁，改變自己的焦點，對別人衷心感到興趣。這些作為將會改變我們的生命。

● 滿分原理：相信人們最好的一面，通常會激發出他們最好的表現

喬治·亞當斯(George M. Adams)說：「每個人的生命中總有榮耀時刻，而大部分的榮耀時刻都來自別人的鼓勵。不管一個人可能有多偉大、多有名、或是多成功，每個人都渴求掌聲。」

所以，遠離那些想要貶低我們抱負的人。小人物通常會貶低我們，但是，真正的偉大人物會讓我們覺得自己也成能大器。倘若我們不相信他們會有所成就，他們也不會相信自己能成功。如果我們相信人們最好的一面，通常真的會激發出他們最好的表現。

我相信我遇到的每一個人都是滿分。向別人表達對他們的潛力有信心，這會鼓勵他們去發揮潛力：詩人哥德說：「如果你根據一個人現有的樣子來對待他，你會讓他變得更糟。但是，如果你待人彷彿他已是他潛在能力達到的樣子，你就會讓他變成他應有的模樣。」

● 對抗原理：關懷應該先於對抗

亞伯拉罕·林肯總統說：「當我準備勸服某人的時候，我會花三分之一的時間想想自己，想想自己將要說的話——另外三分之二的時間，我會用來想想對方，想想他將會說的話。」

說服別人最好的方法就是善用我們的耳朵——也就是傾聽他們。鼓勵對方



的回應會幫助我們更容易理解問題。

衡量是否成功解決衝突的第一個指標就是正面的改變。第二個指標就是彼此關係的持續成長。

三、信任：我們可以建立彼此的互信嗎？

信任(trust)定義為：「對某人的誠實、正直、可靠度、公平性等，有堅定的信念或信心。」

愛默生說：「友誼最可貴之處並不在於向你伸出的援手，不在於仁慈的微笑，也不在於陪伴的喜悅；當你發現有人信任你，並樂意以友誼顯示信任，這種心靈上的激勵才是友誼最可貴之處。」

●基石原理：信任是所有關係的基石

信任是所有關係的基礎。誠信這種特質是信任的基礎，與其說它是構成領導力的要素，倒不如說它是領導力的產物。誠信無法輕易取得，我們得自己努力去贏取。它是由同事和追隨者所賦予的，沒有它，領導者就無法發揮作用。

信任是所有關係的骨架。信任是建立在語言和行為一致的時候。當人們覺得安全和安心的時候，信任也會滋長。

信任是所有關係的極致境界，當兩個人完全信任彼此，他們的關係就會達到友誼的最高境界，這是生命中最珍貴的寶物。

●情勢原理：千萬不要把目前的情勢看得比你的關係還重要

成功的人很早就做出正確決定，並且每天覆行那些決定。任何時候，只要



有人把局勢看得比關係還要重要，原因一定出在：缺乏洞察力。人們比起事情要重要多了。我們的財產、我們的職位或是權力、還有我們的計畫，這些都只是過眼雲煙。

●鮑伯原理：當鮑伯和每個人都處不來的時候，通常鮑伯自己就是問題所在

根據研究顯示，在一般家庭裡，小孩子每接收十個負面評語，才會接收到一個正面評語。在學校環境裡，這種情形只有稍微好一點；從老師那兒，孩子每接收七個負面評語，才會接收到一個正面評語。難怪，這麼多小孩子在成長的過程中，都覺得自己是個失敗者。父母和老師每天從和孩子說話的內容上不斷傳達這種訊息。研究還加以指出，每講出一句負面評語，需要四句正面的陳述才能抵銷它的影響。

●親近原理：如果我們能放鬆自處，會幫助別人安心自在地和我們相處

克里斯坦·柏弗所說：「仁慈是一種啞巴也能說，聾人也聽得見，大家都懂的语言。」讓別人安心自在，這是我們能給他們最好的禮物。

一個人，如果夠聰明的話，遲早會發現，人生總是交織著好與壞、勝與敗、施與受。要學會，太過敏感並不值得，應該讓某些事在腦海中船過水無痕。要學會，隨意動怒的人通常是輸家，不應該把別人的牢騷看得太過嚴重。要學會，如果自己老是易怒找碴，那麼麻煩也會最容易上身。要學會，讓自己不受歡迎的最快方法，就是到處去傳播別人的是非流言。要學會，只要任務完成，誰受到褒並不重要。要學會，大多數人都和自己一樣積極上進，別人的頭腦和自己一樣好，甚至更好。要學會，成功的祕訣並不是聰明，而是



勤奮努力。要學會，旗開得勝絕非光靠一個人的努力，只有透過同心協力，我們才能邁向更好的境界。這些就是與人和睦相處的藝術。

●戰壕原理：在做戰前準備時，要挖一個夠大的藏身洞以便容納朋友

亞理斯多德曾說：「當生命中遭逢貧困和其他不幸的時候，真正的朋友是最安全的療護所。他們讓年輕人遠離壞影響；他們給予老年人慰藉、在衰弱的時候援助扶持；他們激發壯年人高貴的情操。」

對那些我們會提出請求助我們一臂之力的朋友，我們也應該樂意為他們奮戰。這就是朋友的真諦。虛假的朋友就像我們的影子，當我們走在陽光底下，他對我們亦步亦趨，但是當我們跨入陰暗處，他立刻不見蹤影。古老諺語所說：「在順遂時，朋友知道我們是誰；在困厄時，我們知道誰才是朋友。」

四、投資：我們樂意投資他人嗎？

辛尼卡說過：「如果一個人眼中只有自己，所有的出發點都是為自己謀利益，那麼，他無法活得快樂。假使你希望為自己而活，你必須同時為他人而活才行。」

●花圃原理：所有的關係都需要細細栽培耕耘

伏爾泰寫道：「如果說友誼的第一定律是要好好地栽培耕耘，那麼，第二定律就是當第一定律被忽略時，要寵愛對方。」班哲明·富蘭克林說：「諾言或許可以讓你結交朋友，但是，你的所作所為才是維繫住友誼的關鍵。」

關係的性質和目標將決定我們培育它所需投入的時間與精力。這世上最重要的關係就是與配偶之間的關係。蘇格拉底說：「無論如何都要結婚；如果你娶到好妻子，你將過著快樂的日子。如果你娶到壞妻子，你會成為哲學家。」

對結婚的夫妻來說，堅定的承諾是最珍貴的資產之一。這也是所有深入的關係都具備的特質。政治思想家湯姆斯·佩恩主張：「太容易取得的東西，我們不會重視；只有費盡心力獲得的東西才會被加以珍惜。」

●101%原理：找出彼此認同的1%，然後投注100%的努力

做同樣工作的兩個人，如果他們老是意見一致，那麼，其中有一個人是沒有作用的；如果他們老是意見相左，那麼，這兩個人都沒有作用。無論處在何種關係，改變永遠該從彼此的共通點開始。

愛默生觀察道：「有千個朋友也不嫌多，而只要有一個敵人，到哪裡都會碰到他。」讓我們扭轉不利的情勢、創造最好的結果。最快樂的人並不見得擁有最好的東西，他們只是善加利用每個機會罷了。

●耐心原理：和別人同行的旅程總是比一人獨行來得慢，兩個人的友誼，至少需要其中一方的耐心。

如果想要建立良好的關係，這是兩個關鍵步驟：只有耐心沒有連結—關係缺乏活力；只有連結沒有耐心—關係缺乏潛力；有連結又有耐心—關係既有活力又有潛力。

面對他們所有人，作者都設法這樣做：



1. 服務他們。讓他們領導，並且照他們的方式行事，在適當時候給予協助。
2. 當他們的良師益友。回答他們的問題，立下榜樣，只有在能夠有所影響的時候，才引導或糾正他們。
3. 重視他們。傾聽他們的想法，尊重他們的立場，絕對不去損害他們的權威。
4. 回報他們。好好地照顧那些照顧我們的人。

●慶祝原理：真正考驗友誼的，並不僅是當朋友失敗時，我們有多忠誠，而是當他們成功時，我們有多興奮。平庸之輩不希望別人有超凡的表現

劇作家奧斯卡·王爾德說的對：「任何人都能同情朋友的痛苦，然而，要能夠為朋友的成功同感歡欣喜悅，則需要非常高貴的品性。」

情緒上的不安全感、缺乏健全的競爭心態、氣量狹隘的嫉妒等——也同樣妨礙他們慶祝別人的成功。這是阻礙人們成功的特質。

只有和別人共同努力，我們才能夠成功。只有從別人那兒，我們才能夠學習成長、獲取教訓。只有藉由別人的幫助，我們的弱點才得以矯正。只有透過別人的領導，我們才能夠試煉自己的服事之心。只有專注在別人身上，我們的領導力才能有成效。只有透過別人，我們最好的一面才能施展。我們的功績只能經由別人遺留下來。所以，我們應該下定決心幫助他人，並且與他們共同慶祝。成功最糟糕的部分就是，我們很難找到真正為自己高興的人。

丹·瑞蘭德說：「真誠的朋友會鼓勵和鞭策我們去活出自己最棒的想法，實踐自己最單純的動機，以及完成我們最重要的夢想。」

●高層次原理：待別人比他們待我們還要好時，我們的層次已經提升至更高



境界。

與人相處只有三條路可走：

(一) 低層次道路——我們對待別人比他們對待我們還要糟。

(二) 中間道路——我們對待別人和他們對待我們一樣。

(三) 高層次道路——我們對待別人比他們對待我們還要好。

「低層次道路」會損害關係，也會讓別人和我們產生疏離。「中間道路」或許不會把朋友趕走，不過，它也無法讓我們吸引別人；「高層次道路」能夠幫助我們建立正面的關係，吸引別人靠近我們。成功的人是當別人向他投擲磚塊的時候，他可以運用這些磚塊來建立穩固的根基。

雖然別人認為不明智，還是付出更多關懷。雖然別人認為不安全，還是承擔更多的風險。雖然別人認為不實際，還是懷抱有夢想。雖然別人認為不可能，還是期盼更多。雖然別人認為不需要，還是更加努力。

四、互惠：我們可以創造雙贏的人際關係嗎？

史蒂芬·柯維說：「雙贏思維是一種心智架構，在所有人類的互動中，它不斷地尋求雙方的互惠……雙贏是基於這種模式來運作：每個人都享有充裕的資源，一個人的成功並不會犧牲或是排擠別人的成功。」

●回力棒原理：當我們幫助別人，我們也幫助了自己

安德魯·卡內基說：「任何人都無法變得富有，除非他能豐盛別人的生命。」
只有在我們樂意去投資人們的時候，他們才可能變成可貴的資產。

投資家型的人知道，幫助自己的最佳方法就是去幫助他人。友誼是各種型

式的愛的跳板。友誼會滿溢出去擴及生命中其他重要的關係。沒有朋友的人，他們的能量會愈來愈薄弱，終至無法維繫任何型態的愛。

美國文壇巨擘愛默生建議：「生命中最美妙的報酬就在於，真誠去幫助他人的人也會幫助自己。幫助那些年輕的靈魂、增添活力、激發希望、為有益的火焰增添煤炭；用新的思維和堅定的行動轉敗為勝：這樣做，雖然不容易，卻是超凡人類的作為。」

威爾遜總統所言：「你來人世這一遭並非只是為了謀生而已。你來是為了讓這世界更加豐盛，擁有更遠大的願景，擁有更美好的心靈、充滿希望與成就。你來是為了要讓這世界豐盛富足，如果你忘記這趟差事，你將會讓自己陷入貧窮境地。」

●友誼原理：我能為朋友做的最好的事就是當他的朋友。

友誼的價值：

(一) 所羅門寫道：「泛泛之交來來去去；真正的朋友卻像家人一樣永遠與你同在。」真正的朋友非常罕見。

(二) 真正的朋友振奮人心。正如香膏和芬芳香氣讓人愉悅，甜美的友誼振奮心靈。

(三) 真正的朋友讓我們變得更好。在最理想的友誼關係之中，只要彼此在一起，就會讓對方變得更好。

(四) 真正的朋友始終忠誠如一。當我們分享內心最深沈的情感時，真正的朋友會傾聽與理解。當我們掙扎時，他會支持我們；當我們犯錯時，



他會用愛溫柔地指正我們；當我們失足時，他會寬恕我們。真正的朋友會激勵我們的個人成長，傾全力讓我們把最大的潛能發揮出來。最令人驚奇的是，當我們成功的時候，他會像自己成功般為我們歡慶。

- 合夥原理：德蕾莎修女曾說：「和別人一起努力將增加共贏的機率。你可以做我不能做的事，我可以做你做不到的事。我們一起可以成就很多大事。」

只有一個人的力量太小，不足以成就大事業。我們身邊最親近的人會決定我們成功的層次。我從和善良、有能力的人共事，轉向和「有所影響」的人合夥。人生的目的並不是去贏，人生的目的是成長與分享。當我們回顧自己的生命，對於那些勝過及打敗別人的時刻，我們並不會有多喜樂；相對地，若是我們為別人的生命帶來愉悅，這種回憶才會讓我們更加滿足。

小說家馬克吐溫說：「為自己加油打氣的最好方法就是為每個人加油打氣。」

- 滿足原理：在最美好的關係當中，只要雙方能夠在一起，這種喜樂就已足夠。快樂與人分享，快樂加倍。

關係的開始，讓人有一起開創的興奮感。關係的繼續，要靠彼此團結在一起的堅定承諾。關係的恆久維繫，一定要有我們同在一起的喜樂感受。共同成長的伙伴會對彼此有更堅定的承諾。

在一段關係中，彼此的尊敬會創造出健康的環境，因為尊敬會創造出兩種東西。首先，它會產生信任，信任是所有關係的基石。其次，它會誘發服事之心。對那些自己深深敬重的人，我們總是無法克制自己不去幫助他們或



是服事他們。正如愛因斯坦所說：「只有為他人而活，生命才有價值。」

當某人愛我們，沒有附帶任何條件，也沒有任何私心，這會是世界上最自在的感覺。

參、心得與評析

仔細讀完本書之後，與自己過去經歷的人生經驗及多年來閱讀的人際關係書籍相互印證，有很多的感觸與心得，在此與大家分享：

一、找到對的人才，仗就贏了一半

在美國銀行體系開放自由化前夕，昆里（Richard P. Cooley）接任富國銀行（Wells Fargo）執行長。

昆里在業界打造出最好的經營團隊。昆里帶領下的富國銀行表現，超出股市平均的三倍以上；而在同時，銀行業的表現卻低於市場平均百分之五十九。

昆里說：「這就是建構未來的方式。如果我不夠聰明，沒有察覺即將發生的改變，我的團隊會幫我注意，也有足夠的彈性面對這些問題。」靠著「為企業不斷注入人才」。昆里的例子說明讓一流企業崛起的重要原則：「先找對人」。

誰才是對的人？商業作家柯林斯（Jim Collins）建議用五項標準來判斷：

- （一）對的人符合企業的核心價值：偉大的企業通常培養出緊密、甚至有如密教般的企業文化。人們常問要怎樣讓員工認同企業價值？答案是只雇用那些認同企業價值的人，然後把他們放到崗位上。

- (二) 對的人讓主管不必緊迫釘人：對的人才不必主管釘，他們需要的是引領、教導和領導，不是緊迫釘人的管理。找到對的人就不必花很多時間「鼓舞」或「管理」他們。他們自然會注意生產力、自我督促並且自律，力求最佳表現。
- (三) 對的人了解他們不是在「應付差事」，而是在「承擔責任」：對的人懂得分辨什麼是手冊上的例行公事，什麼是他們真正的責任。偉大的企業會造就有紀律的文化，只由思想、行動有紀律的人才組成。紀律文化的基石就是：對責任懷抱著有如宗教般的信仰，然後自由地行動。
- (四) 對的人展現「窗與鏡」的成熟態度：當一切順遂，對的人會謙虛地把榮耀歸功於別人，像是一扇窗戶，把榮耀傳到外面。而當出問題時，對的人才就像站在鏡子前面，指著鏡中的自己說：「我該為此負責」。
- (五) 對的人對公司和工作懷有熱情：沒有熱情，就不可能發生偉大的事。對的人對公司、對企業目標會表現出強烈的熱情。

惠普公司（HP）創辦人派卡德（David Packard）曾說：「偉大的企業通常是被太多的機會撐死，而不是被太少的機會餓死。」偉大企業要獲得成長與成功，最缺的不是市場、科技、機會或資本，而是吸引對的人才，然後把他們放在正確的關鍵位置。



二、管理自己領導別人

中國傳統管理思想的核心是「人本觀」。把人作為管理活動的出發點和歸宿，是處於管理系統的中心地位。也就是說，管理是一個「修己安人」的過程，一切管理都以「修己」作為起點，達到「安人」的目標。所謂「道之以政，齊之以刑，民免而無恥；道之以德，齊之以禮，有恥且格」，是儒家管理思想的最高綱領，也是人本觀的理論基礎。

前西點軍校校長 Larry R. Donnithorne 在著作《西點軍校領導魂》中提及：「許多人幼稚地認為，領導力就是管理者用來施之於他人身上的一套技巧，也就是『怎樣影響別人』，但是以我們的經驗來看，陸軍的領導力並非始於以他人為中心，而是以自己為出發點。只有一個人率真本色，有一套強烈的價值觀，所作所為都與這個價值觀保持一致，並表現出自律精神，這個人才開始領導別人。」

好的管理者必須有正確的心態，應無時無刻有達成目標的強烈意願，把自己當做是火車頭，部屬才會跟進；並且應有「維持現狀就是退步」的概念，力求適應變化的環境，改善組織的體質，來鞏固經營的基礎。且不斷用「效率觀念」來進行管理，以健全的判斷來建立堅定的經營理念；對於事情處理的原則，應講求科學化的步驟（觀察、分析、綜合、實證），如此才能公平、公正地管理。

一位良好的領導者必須具備以下的條件：

(一) 吸引力：吸引別人來加入他的行列，有目標、有願景，而非只有個人的魅力。

(二) 溝通能力：要把自己的理想傳達屬下，必須有卓越的溝通能力；尤其組織愈大，溝通也愈複雜。

(三) 贏得屬下的信心：信心對管理至為重要。唯有使屬下產生信心，才得以領導。

(四) 自我的管理：了解自己的能力和充分運用發揮，才是優越的領導者。

自我成長也是現代管理者必備要件，並藉此作為部屬的表率。自我成長須兼顧四個層面：

(一) 長程面：首先，須掌握自己現有的優缺點，找出對自己最合適且有興趣的人事物。包括學識、家庭背景及個性，最重要的是特長；再者，選定未來可能走的方向做分析、比較。最後，配合年齡一定分段目標，並考慮每個階段可能遭遇的困境與阻力。

(二) 短程面：須勤作時間管理並加以落實，適當地將每日的工作分為輕、重、緩、急四程度處理藉此訓練自己能彈性地處理問題。

(三) 人性面：改變自己對人及事務處理的態度，學習接受人性的弱點，不僅可以增進人際關係，亦可從傾聽中得到新的觀點。

(四) 知識面：每日抽空閱讀書籍，書籍類別不拘，但整體而言還是以符合自我所定的長程目標為主。

有云：「一位成功人士會將他的成功當成是一種習慣。」當自我能一步步地成長，領導風格亦隨之強而有力的建立；若能長期如此，人際關係與知識技巧定能靈活交互運用，領導能力與魅力必能有所精進。

三、從對方角度思考

我們常常都會有一個「盲點」，就是用自己的喜好，去揣度別人的喜好；用自己的價值觀，去揣度別人的價值觀。這就很容易造成誤判。

要經營良好的人際關係，其中一個要訣，就要試著去打破自己的喜好盲點與價值盲點，試著了解別人的不同喜好，理解別人不同的價值觀。例如，當我們想讚美別人時，要說的不是「自己喜歡聽的話」，而是「對方喜歡聽的話」。

我曾經犯過這樣的「喜好盲點」錯誤。有一次妻子生日快到了，我逛書店時，發現幾本談攝影的書。我略為翻閱後，心想，嗜好攝影的妻應該也會喜歡，就挑了三本當作送給妻子的禮物。

生日到了，我拆開這份禮物時，看到她眼中閃過淡淡的悵然。她有點失望地說：「我很喜歡！可是這三本書，我都看過了！」雖然她馬上故作開心地補上：「老公記得送禮物給我，我還是很開心！」但終究留下了一些不完美。我只從自己的角度去想，我很喜歡這些書，所以妻也會喜歡，卻沒有站在她



的角度去想一個最基本的問題，那就是，既然這些攝影書寫的這麼好，妻是攝影的專業老師，看過這些書的可能性非常大。

與人相處，要儘可能站在對方的立場，去思考對方的情況與喜好，這樣才能成功地取悅、讚美或肯定別人。

五、先做好人際關係

先學做人是非常重要的。該如何做人呢？就是要小心謹慎、誠懇謙虛、踏實忠厚、寬宏大量，這樣一定可以把人做好。我們學習做人的目的，就是為了做事；只要努力把人做好，事情也會愈做愈好。

做人一定要常常為人設想，站在別人立場考慮問題。

做事之前先把人際關係做好，也就是多尊重人、多適應人、多配合人，想做的事會更順。如果別人找我們麻煩，千萬不要自己懊惱，這會是雙重傷害：別人傷我們，我們又傷自己一次，沒有必要。如果反省自己沒有錯，就把被冤枉的心情放下吧！

六、激發潛能，對事不對人

教練 (Coaching) 是本世紀最具革命性的管理觀念，已是當今歐美企業界最新、最有效的管理方法之一。「教練」原本是運動界的用語，近年來被廣



泛運用到企業、人際關係、生涯規劃上，幫助人們良性溝通、發揮能力、調整觀點、提升表現。

在我們的生活中，經常聽到這樣的說法：對事不對人。這個說法要表達的意思很明顯，就是我們關心的是問題發生的原因，以及相對應的解決方法；我們只關注問題，在處理問題過程中所提到的觀點和意見不是針對某個人，而是針對問題本身。

人們常說做事情要追根究柢，處理問題要正本溯源，這個根柢和本源，就是「人」。正如唐朝劉禹錫在《天論》中所說：「人之所能者，治萬物也。」基於這些理由，企業教練的出發點是人本概念。人本概念是相對於物本概念而言的，就是把焦點從「物」轉移到「人」，從「外部空間」的開拓轉向「內部空間」的探索，把人作為主要的對象和真正的核心。

與「對事不對人」不同的是，教練會經常說：對人不對事。這並不是否定「對事」的重要性，也不是把事情給忽略掉，而是強調只有先把「人」的問題解決了，才能夠從根本上解決「事」。

不少企業在選擇人才的時候，會同時考察內外：能力是基礎，心態是關鍵。有位企業家用人的標準是德為先，所謂「德」，就是對人才內在的感覺和評價。他用一個比喻來解釋這個標準：一輛在路上飛奔的汽車，如果方向跑偏，速度越快，毀滅性就越大。

一個完整的人，必定是內外兼修，由裡及表，和諧統一。這就像練武功，知識和技能猶如各種外功，攻讀 MBA，取得專業資格，掌握了一門技術，都不過是學會了其中的一種外功，如果缺乏內在素質，這些功夫就會成為花拳繡腿，讓人難以心服口服；心態和素質就像是內功，內功練好了，外功才會發揮強大的威力。武術上講練劍的最高境界是手中無劍，心中也無劍，卻能令對手感到劍劍威風，震懾心魄。在企業界，手中無劍心中無劍的當屬那些才能卓越的領袖，他們不一定熟悉企業每個環節的專業知識，卻能憑藉個人魅力和領導才能贏得眾人之心，成為領導眾多專家的專家。在市場行銷中，對產品不提隻言片語，卻能夠讓別人心甘情願購買產品的人，一定是超越了產品、靠內在素質致勝的行銷高手。

肆、結語

卡內基的三十條人際關係原則的第一條就是：不批評、不責備、不抱怨。從人際關係的角度來看，別人喜歡我們或厭惡我們、願意繼續幫助我們或逐漸遠離我們，常常取決於我們是否心懷感恩之情。戴爾·卡內基曾說：「不要忘記，快樂並非取決於你是什麼人，或你擁有什麼，他完全來自於你的思想。因此，每天早上，先想想你應該感恩的事。你的未來泰半由你今天的思想所決定。所以，讓你的心中注滿希望、信心、真愛和成功的想法。」懂得感恩的人，通常比較謙虛，也比較不狂妄、不驕縱。所以，感恩的人備受歡迎。但是如果總是把別人的好意或幫助視為理所當然，不知感恩，別人以後就不

想跟我們在一起了。即時表達心中的開心與感謝，別人會由衷地與我們有善意的互動。感恩不只是一種對他人的回饋。因為感恩，我們會經驗到更豐富的感情交流。

有沒有幽默感，決定一個人受歡迎的程度。在工作和生活上，多一點幽默感吧！因為，幽默感所帶來的快樂，勝過所有的物質享受。幽默感可以反映出，一個人是不是能夠從容面對困境、自我解嘲，用不同的角度看事情，而這樣的人生態度，是很吸引人的。身為父母或主管，「幽默」是最好的領導方式。

成功人生必定包括美滿家庭。家庭生活是否美滿，也漸漸成為評估一個人成功與否的重要面向。紐頓(Edward Newton)說：「世上若真有幸福，只有在家庭中可以找到，因為家庭是真愛與自信增長的地方，也是輕鬆地補充生命基本需求的地方，更是經過評估才享受奢侈的地方。」

法國哲學家蒙田(Michel Eyquem De Montaigne)說過：「『瞭解自己』誠然是有份量的忠告。不過，就像所有的科學一樣，只有動手研究的人，才會發現真正的困難。我們一定得伸手推門，才能確定門是否鎖上了。」個人的想法，其實比輿論的威力還來得大。一個人對自己的想法，不但指引他未來的方向，甚至可以決定他的命運。對於改變，應該常保持開放的心態，歡迎它、禮遇它。只有不斷省察自己的想法與意見，才能保持進步。「自信」，其實只是「別跟自己過不去」。缺乏自信的影響力更大，他可能因此用不到最好的人才。要增強自信，一定要克服恐懼。辜濂松曾說：「領導人不見得比別人聰明，



可是他會用比他聰明的人。」自信很強的人，有四種特質：第一，了解自己。第二，有自信的人比較喜歡自己。第三個特質，就是尊重自己。第四，就是為自己做主。

才思敏捷之士總是能反敗為勝，我常在想，即使所有的條件都平等，成功與否其實操之在自己手裡。多一點點想像力，不費力也不費錢，就能提出不再墨守成規的新點子。而如果我們想培養創意，最好的方法是「接近美的事物」。

一個人成不成功，取決於我們是否能保持學習的心態，而不是我們的學歷。如果離開學校以後不再持續學習，這個人一定會被淘汰，因為未來的新東西他全都不會。一個對什麼事都感興趣的人，常常注意人生旅程中的各種時機，很少會錯過什麼，即使在短暫的人生中，也能掌握豐富的探索成果。向生活學習也很重要，而好奇心是最大的動力。美國發明家愛迪生(Thomas A. Edison)曾說：「我一生從未真正工作過一天，一切都太有趣了。」好奇心能讓人甘冒生命危險探求未知事物，能夠成就個人的事業、推動世界進步，一個人如果有好奇心，他多麼容易時時學習、處處學習。

不管是公事或個人，許多好點子、好的做事方法、好的觀念，都是透過真誠分享才能獲得，光靠一個人絞盡腦汁，不是那麼容易突破。透過分享，人的發展也會比較平衡而完整。哥德就說過：「能分享他人的痛苦的，是人；能分享他們的快樂的，是神。」如何培養分享的能力？首先，要能夠看到別人的優點和成就，了解他為什麼做得到。接下來，練習表達的能力，要相信自



己也是一個有優點、有成就的人，不要怕別人嫌我們不好。第三則是傾聽，很多人做不到這一點，不喜歡聽別人講話。最後一點，要會問問題，有了彼此激盪的機會，想法就會更精采充實。

選擇合諧，就是選擇活在天堂。選擇對立、抗爭，等於天天活在地獄裡。「合諧」基本上就是「尊重每個人的不同之處」。關於合諧，首先要注意的是，開會或討論問題時，應該先聆聽別人講話。記得肯定對方有道理的部份。表達不同的意見前，先稱讚對方的優點和好意見。戴爾·卡內基說：「我們生活在快速的時代，你想說什麼，趕快說出重點即可，也好給別人有說話的機會。」多一點體諒，就多一點合諧。

先尊敬別人，才能得到別人的尊重。每個人都希望，有人覺得自己是個重要、有價值的人。因此，對於需要被肯定的人，如果能滿足他們這種心情，他們也會以愛、尊重、和關心來回報我們。關懷他人，通常反應了自信和信人的氣度胸襟。信任常常比擔心更有幫助、感染力更強。人們生來就該互助合作，正如唇齒相依、手足共處。每個人都需要別人來補足自己不足之處。

讚美的確是一種魔術，只要給別人一個真誠的肯定，對方馬上會變得更好。

要想讓這個世界更快樂，其實輕而易舉。為什麼？只要給寂寞者幾句真誠的讚賞就可以了，雖然我們明天可能就忘了今天要說的話，但接收者可能珍視一生。

好好善用作者提供的二十五項關鍵的人際原則，讓我們在立刻改善目前關



係的同時，也培育穩固、愉悅、嶄新的人際關係。誠如作者所說：「良好的關係更勝過蛋糕上的糖霜：它們就是生命中的蛋糕—讓我們活出成功和充實的人生。」建立良好的人際關係，是我們邁向成功人生最重要的基石。

（本文作者為行政院公共工程委員會技士）





參考書目

1. 黑幼龍，2003 年 03 月 31 日，「贏在影響力：卡內基人際溝通九大法則」，
天下文化
2. 李家同，2004 年 4 月，「一切從基本做起」，圓神出版社
3. 艾丹絲·蘭茲，1996 年 6 月，「人際雙贏」，生命潛能文化事業有限公司
4. 蕭武桐，1999 年 1 月，「人生雙贏的磐石」，佛光文化事業有限公司
5. 吳蜀魏，2006 年 05 月 15 日，「教你學會 101 招待人接物」，高談出版社
6. 齊藤勇，2006 年 06 月 05 日，「輕鬆做好人際關係的方法」，新雨出版社
7. 約翰·麥斯威爾，2006 年 06 月 14 日，「人際關係 101」，智庫公司
8. 王峰，2006 年 05 月 09 日，「贏在人脈—最經典的人脈關係學」，正展出
版社
9. 艾瑞克·布魯曼托，1997 年 07 月 15 日，「了解與被了解」，新苗文化
10. 守屋洋，1994 年 03 月 02 日，「中國歷代人際謀略學寶典」，世潮出版
有限公司
11. 莫莉雅，2005 年 06 月 01 日，「成功者的 50 個好習慣」，大利出版社
12. 黃惠惠，1996 年 09 月 01 日，「自我與人際溝通」，張老師文化
13. 葛倫·凡·艾克瑞，2001 年 04 月 12 日，「快樂的 12 個魔法瓶」，天下
文化



14. 傑瑞·理查森，1998 年 05 月 03 日，「神奇的人際關係」，世茂出版社
15. 岩月謙司，2001 年 06 月 22 日，「與人圓融相處的 88 法則」，雅書堂
16. 永崎一則，2000 年 03 月 15 日，「不敗的人際關係 100 守則」，小知堂
文化
17. 揚·阿·盧皮揚，1999 年 09 月 15 日，「走出自己的弱點」，智慧大
學

