



YAHOO! 原生廣告
最佳包裝 輕鬆變贏家

元榆牧場甘蔗雞，營業額成長 **7.5** 倍見證



原生廣告
 認證講師
 洪曉琪

05 經理人 MANAGER today 特刊

自我管理

Skill Upgrade系列 05

隨學·即用的工具書

經理人
 MANAGER today 月刊 特刊

正念減壓創始人
 喬·卡巴金：
 從覺察自我開始，
 找回專注力

挪威著名心智訓練師
 艾瑞克·拉森：
 將自己當對手，讓明天
 的我比今天的我更好

一生中最重要的好習慣

自我管理

習慣檢測篇

- 時間管理能力測驗：檢視工作投入度
- 拖延指數檢查表：提升工作效能
- 工作熱力評量單：均衡工作與人生

改善方法篇

- 專注力：9個練習，戒除分心
- 意志力：5個提醒，做更好的自己
- 持續力：7個技巧，不再三分鐘熱度



生涯探索篇

- 台大管理學院院長 郭瑞祥
 從工作中找尋願景，釐清真心想做的事
- 兩岸知名管理講師 謝文憲
 覺察自身不足，持續學習新事物
- 專案管理生活思維部落格版主 張國洋
 對人生長期有益的事情，要逼自己做！

經驗分享篇

- 國際知名主廚 江振誠
 比別人早兩小時上班，是最便宜、高效的學習
- 鑑識科學家 李昌鈺
 勇敢挑戰不可能，距離目標就更近一步
- 長庚生技董事長 楊定一
 改變對壓力的認知，讓身心更均衡、更專注

原價49元
 特價 **99** 元



CONTENTS

004

編輯台時間
你想要選擇什麼樣的生活型態？

自我管理



006 人生可以管理嗎？
先了解自己，才能管理自己和眾人

PART1 檢測篇

- 010 今天的你都比昨天的你更美好一點嗎？
建立好習慣，擺脫一成不變的人生
- 012 你總是埋怨時間不夠用嗎？
展現自律的不二法門：全心投入此時此刻
- 014 你有拖延的惡習嗎？
預防意志力耗盡，一次設定一個目標就好
- 016 你有多渴望完成目標？
告別「三分鐘熱度」，持之以恆達成目標

PART2 理論篇

- 018 延遲滿足
放棄眼前誘惑，追求更長遠的目標
- 020 成就動機
勇於跳出舒適圈，冒險追求更高的成就
- 021 蔡格尼效應
工作愈拖延只會愈煩，立刻動手清空是唯一解答
- 022 社會促進效應
善用群體的力量，激發好勝心與競爭感
- 023 自我設限行為
失敗一點都不可怕，害怕失敗才是成功殺手

PART3 方法篇

專注力

- 024 培養專注力7個態度
覺察自己正在分心，排除雜念干擾
- 026 提升專注力9個練習
戒除散漫與拖延，不再被工作deadline追著跑
- 028 正念減壓創始人 喬·卡巴金
珍惜每一個當下，生命不該浪費在空虛事物

意志力

- 030 鍛鍊意志力5個提醒
目標不要太多太高，避免自我耗損
- 032 增強意志力5個技巧
設想未來的理想自我，不貪圖一時的安逸享受
- 034 心智訓練師 艾瑞克·伯特蘭·拉森
不要輕易饒過自己，喊累就認輸了

PART4 生涯探索篇

- 042 明確願景：探索自己想走的路
把人生當事業經營，
有終極願景，也要有應變計畫
- 044 熱愛工作：挑戰自己真心想做的事
找到工作熱情，才能成就偉大的事業
- 047 發揮所長：搭建展現自我的舞台
定期分析自己的優缺點，補強向上攀升的關鍵能力
- 050 均衡人生：工作與生活時間配比合理
生命中有價值的事，才值得你花時間去做
- 053 壓力管理：找出動力與阻力的最適狀態
掌控壓力的詮釋權，做自己情緒的主人

PART5 經驗分享篇

- 062 國際知名主廚 江振誠
比別人早兩小時上班，
是最便宜、效益最高的學習
- 065 鑑識科學家 李昌鈺
勇敢挑戰不可能，
距離目標就更進一步
- 068 長庚生技董事長 楊定一
改變對壓力的認知，
讓身心更均衡、更專注
- 070 宇瞻科技總經理 張家驥
健康身體和樂觀精神，
是保持自律的要件
- 072 自由寫作者 黃哲斌
管住自己、規律產出，
是換取身心自由的代價
- 074 直播平台「MEME」創辦人 陶韻智
隨時保持「在狀況內」就好，
你不必什麼訊息都回覆
- 076 同場加映
自律是一生的功課：
向3位成功者學自我管理

持續力

- 036 營造持續力4個法則
對終極目標執著不懈，讓一生活得有價值
- 038 強化持續力7個練習
認真看待自己的承諾，別成為「夢想型廢人」
- 040 暢銷作家 布萊恩·崔西
成功沒有誰得天獨厚，只有嚴格的自我要求

你想要選擇 什麼樣的生活型態?

這是一個接收訊息最多，也是最「少」的一個時代。過去的早晨，你可能眼睛一睜開就起床準備出門上班，一進辦公室坐下來打開的是電腦；現在則是一醒來，隨手拿手機上網，首先映入眼簾是一連串昨晚沒回的訊息，迫不及待看著準備要回的e-mail，點入臉書「滑」入別人的生活……只要你願意接收，訊息會源源不絕的跳入。

當「世界就在你的眼前時」，反而很容易讓人處於一種分心狀態；一旦節奏沒有掌握好，可能就陷入「事情永遠做不完……」「老是被截止時間追著跑……」等等事件的壓力迴圈中。

而你想一想，當平均壽命不斷延長，人們一生中將有三分之二的時間都是在工作中度過，一般經理人將不再只會擁有一種能力度過一種職業生涯時，為了在變動中生存，不讓突如其來的壓力所擊倒，學習「經營與管理自己」每天工作節奏，到生命長河的生活型態選擇，也就成為每個人必修的一道課題。

因此，我們規畫「自我管理」特刊，從專注力、意志力到持續力方法的建立，利用心理學理論檢視你何以辦不到的動機，到工作與生活平衡理想人生5個指標的探索思考。我們提供你從工作細節上「術」的練習，到大方向「勢」的人生價值觀與目標確認，讓你一次盤點目前手上資源，早一步打造自我管理的能力，選擇最適合自己的生活型態。

一旦開始思考自己想過什麼樣型態的生活，迎接最好的自己，始終讓自己處於一種最舒服、且對世界有貢獻的生活型態時，就是自律表現的起點。讓我們從此刻開始思索自我管理的人生，迎接比昨日更美好的自我吧！

資深主筆 **黃亞琪**

經理人

創辦人 何飛鵬 Fei Peng Ho BU Head 齊立文 Liwen Chi

| | |
|-------------------------|--------------------------|
| 編輯部 | 整合行銷業務部 |
| 總編輯 齊立文 Liwen Chi | 客戶總監 溫偉伶 Wen Wen |
| 編輯統籌 王志仁 John Wang | 業務專員 宋明宗 Ming Zhong Sun |
| 主編 張玉琦 Amy Chang | 楊子權 Judy Yang |
| 資深主筆 黃亞琪 Kaya Huang | 王孟濟 Peter Wang |
| 文稿主編 邵菡宜 Pei H. Shao | 陳雅芝 Natty Chen |
| 採訪編輯 楊修 Charles H. Yang | 洪紫晴 Sally Hung |
| 陳書楷 Michelle Chen | 洪若晏 Zoe Hung |
| 高士閔 Winston Kao | 鄭雅方 Tanya Cheng |
| 林庭安 Natalie Lin | 林彥良 Bruce Lin |
| 葉冠玫 Alice Yeh | 盧嫻吟 Lavina Lu |
| 執行編輯 張良姿 Liang Zi Chang | 翁子薇 Weibao Wong |
| | 林彥岑 Tina Lin |
| 數位內容組 | 行銷企劃部 |
| 主編 吳孟純 Jocelyn Wu | 行銷企劃經理 王嘉麗 Lillian Wang |
| 採訪編輯 韋雅珊 Sarah Wei | 行銷企劃副理 張芷瑋 Tammy Chang |
| 內容編輯 林柏源 Bo Yan Lin | 資深行銷企劃 張嘉容 Cherry Chang |
| | 行銷企劃專員 蔡惠茹 Anny Tsai |
| | 黃怡菁 Jin Huang |
| | 呂昕禪 Cindy Lu |
| | 李珮綺 Leon Li |
| | 林尹浩 Evan Lin |
| | 陳欣惠 Nana Chen |
| | 孫雅慈 Shnin Sun |
| | 張瑞紋 Rebecca Chang |
| | 林心怡 Cindy Lin |
| 視覺中心 | 專案企劃部 |
| 視覺總監 黃昭文 JV. Huang | 專案企劃總監 周育瑩 Veronica Chou |
| | 專案企劃主任 陳貞吟 Flosa Chen |
| | 資深專案企劃 盧靜璇 Dabby Lu |
| | 陳佑祺 Ivy Chen |
| 美術組 | 專案企劃 黃郁涵 Iris Huang |
| 美術主任 楊淳涵 Sherry Yang | 李竹君 Demi Lee |
| 資深美術設計 鄭郁勳 Jimmy Cheng | 馮天雲 Tess Feng |
| 梁巧軒 Chiao Hsuan Liang | 專案經理 蔡肅玉 Stacy Tsai |
| 美術設計 翁羽汝 Yuju Weng | 專案專員 楊庭安 Ann Yang |
| 陳姿伶 Linda Chen | 專案行政督導 葉晴琪 Vicky Yeh |
| | 專案行政 廖靜慧 Kelly Liao |
| 網路組 | 執行長室 |
| 美術主任 蔡雅如 Ya Ru Tsai | 首席顧問 張鐵志 Tieh Chih Chang |
| 美術設計 沈炳穎 Jean Shen | 社務顧問 盧諭緯 Erica Lu |
| 吳瑋庭 Sandy Wu | 楊志偉 Brian Yang |
| | 黃亮輝 James Huang |
| 攝影組 | 創新長 王紫忻 Violet Wang |
| 攝影組召集人 蔡仁譯 Jen Yi Tsai | 專案經理 林蓓茹 Jasmine Lin |
| 攝影主編 賀大新 Newman Ho | 執行秘書 柯雙華 Shung Hua Ko |
| 資深攝影編輯 侯俊偉 Chun Wei Hou | |
| 攝影編輯 郭添玲 Han Ling Kuo | |
| 營運平台 | |
| 營運長 袁慧芬 Zoe Yuan | |
| 行政部 | |
| 財會經理 劉旭芬 Bella Liu | |
| 財會副理 王秀玉 Kelly Wang | |
| 財會專員 徐玉娟 Mei Hsu | |
| 人資經理 許廷瑜 Tanya Hsu | |
| 人資行政 謝婉柔 Milly Hsieh | |
| 行政助理 蔡小惠 Michelle Chin | |
| 技術部 | |
| 主任工程師 李信建 Alvin Lee | |
| 資深工程師 吳俊瑩 Ryan Wu | |
| 工程師 胡博傑 David Hu | |

出版所：發行所：巨思文化股份有限公司 地址：台北市大安區光復南路102號9樓 TEL: (02) 8773-9808 FAX: (02) 8773-9608 http://www.managertoday.com.tw 讀者服務專線: (02) 8771-6326 FAX: (02) 8771-5326 E-Mail: service@managertoday.com.tw 登記證：中華郵政北台字第667號執照登記為雜誌文寄 劃撥帳號：19336665 戶名：巨思文化(股)公司 印刷：科樂印刷事業股份有限公司 總經理商：高見文化行銷股份有限公司 全家OK經銷商(日理文化行銷股份有限公司) 國內訂戶總代理：名欣圖書(02)2641-7711 學生市場總代理：玉龍山(02)2736-8218 海外經銷：中國大陸 上海精育文化傳播有限公司/免付費電話：800-820-0950 定價：NT\$149 特價：NT\$99

本刊所載編輯內容之版權為本刊所有，非經本刊同意不得做任何形式之轉載或複製

攜手愛護環境，本刊採用大豆油墨印刷

流量煉金術

從成長到變現，啟動營收翻倍成長！

每個搜尋背後都是一個需求！你懂得如何有效指引需求，通往訂單成交嗎？
透過SEO(搜尋引擎優化)，穩紮績效成長的基礎工程、獲取優質流量；運用「AARRR」精準行銷模型，
提煉流量背後蘊藏的金礦，從顧客進站到顧客下單，全面提升轉換率！

| 目標學員 | 電商行銷人員 / 網站管理人員 / 數位行銷人員 / 行銷部門主管

★「AARRR」模型：透過「客戶取得」、「有效客戶培養」、「客戶回訪」、「口碑推薦」到「轉換營收」5個階段，提升訂單轉換。

Part1 搜尋=需求! 抓住流量背後的商機

連啟佑 / 將能數位行銷 創辦人

10:00-12:00

- 1-1 善用自然搜尋提升流量
 - 搜尋引擎運作原理
 - 自然搜尋所產生的交易機會
 - 自然搜尋如何轉換訂單、提升業績

13:00-15:00

- 1-2 運用關鍵字契合顧客需求
 - 關鍵字規劃流程與行銷策略
 - 內容品質強化
 - 網站排名與搜尋結果優化
 - 使用者經驗提升

Part2 需求=業績? 鎖定轉換率, 將流量變獲利

陳麗蓉 / GOMAJI 夠麻吉 行銷副總經理

15:20-17:00

- 優化轉換率啟動績效升級
 - 數位行銷人必懂的數據指標
 - 「AARRR」精準行銷模型
 - 客戶開發實戰心法
 - 引導顧客回訪(Retention)的行動
 - 提升訂單成交的實際做法

時間：2016年10月20日(四) 10:00-17:00

地點：Your Space (台北市大安區光復南路102號3樓)

費用：10/13前早鳥優惠 3,600元

一般報名 每人4,000元

三人以上團報 每人3,400元

(本課程附午餐並贈送2016年11-12月與2017年1月《數位時代》共3期)

活動洽詢：(02)8773-9808分機326 呂小姐 cindylu@bnext.com.tw

客服專線：(02)8771-6326

服務時間：週一至週五9:30-12:30; 13:30-17:00



報名網址：
edm.bnext.com.tw/20161020gh

人生可以管理嗎？

先了解自己， 才能管理自己和眾人

在快速變化的現代，期待只用單一能力在某一公司、某一職位「從一而終」，幾乎是不可能的。管理學之父彼得·杜拉克(Peter Drucker)早在十多年前便已提出，未來的世界，工作者將不再只會擁有一種職業生涯，為了在變動中生存，學習「經營與管理自己」，也就成為每個人的必修課。

退休隨壽命延長而延後， 自我管理成必備能力

隨著平均壽命不斷延長，如今知識工作者不但退休年齡延後，甚至可在正式退休後，繼續工作到75歲左右，因此必須做好準備，「在將近50年的時間裡，可能不會只有一個工作、一種任務、一種職業生涯。」這就是杜拉克認為，每個人都必須做好自我管理的主要原因。

他指出，當人們的職業生涯可能長於企業的平均壽命時，知識工作者將面臨6個全新挑戰：

1. 發現自己的長處：

杜拉克除了要求經理人「了解員工的強項」(不要只留意

「員工不會什麼」)，還希望經理人以同樣方式面對自己，將心力投注在強化優勢，而非改善缺點，「畢竟，要從『毫無能力』進步到『馬馬虎虎』所需耗費的精力，遠多過於從『一流表現』進展到『卓越出眾』。」針對如何發現自己的長處，杜拉克提出了兩個步驟：

Step1. 回饋分析法 (feedback analysis)：做出重大決策或行動前，先寫下「預期結果」，待9~12個月後，再與「實際成果」做比較。這個方法可在大約2~3年內，顯示出自己長處何在，不擅長哪些面向。

Step2. 專注於發展長處：不斷地加強自己的長處，包括吸收新知、學習新技能等。

2. 找出合適的做事方法：

持續學習，是強化自身優勢的不二法門。杜拉克認為，「根據自己擅長的學習方式來學習，正是一個人日後有所表現的關鍵，否則注定平庸。」針對如何找出適合自己的做事方法，他提出了兩個步驟：

Step1. 了解自己是「閱讀型」或「聆聽型」的人：美國前總統艾森豪(Dwight D. Eisenhower)在二次大戰期間擔任歐洲盟軍總司令時，面對記者發問，永遠

自我管理的6個挑戰

1. 發現自己的長處

運用「回饋分析法」，找出自己的強項，並且不斷地強化優點。

2. 找出合適的做事方法

了解自己是「閱讀型」或「聆聽型」的人；自己習慣過什麼方式學習；以及適合當個體戶或與人共事。

3. 做出貢獻

自問「我應該貢獻什麼？」而非「組織要我貢獻什麼？」如此才能兼具工作成效與自我實現。

4. 確立自己的價值觀

為與自己價值觀相符的組織效力。

5. 對關係負責

了解自己的上司與同事的長處、工作方法與價值觀，用適合對方的方式溝通與共事。

6. 管理下半生

可考慮開創新事業、兼職從事另一份平行工作，或是投身公益，成為社會創業家。

能用兩、三句話清楚回覆，當上總統後，在記者會上卻總是回答得文不對題或喋喋不休。

這其中的差別在於，艾森豪是「閱讀型」的人。在當聯軍總司令時，幕僚會事先將記者發問整理成書面文字供他過目，但當總統以後，面對自由發問的記者會，他就經常聽不懂記者在說什麼。杜拉克提醒，「閱讀者很難成為優秀的聆聽者；反之亦然。」

Step2. 了解自己的學習方式：學習方式沒有優劣之分，有人透過寫作或大量抄寫學習，有些人則是透過跟別人說話、實務運作、甚或自言自語學習，重點在於找出適合自己的學習方式。

Step3. 了解自己是否適合與人共事：有人適合單打獨鬥，有人則適合待在組織裡。如果是後者，則還要再追問：「我適合在什麼關係下與人共事？」究竟該擔任幕僚、部屬、團隊成員或顧問等職務，最能有

所發揮？

3. 確立自己的價值觀：

要找出自己的價值觀，可以問自己：「每天早上照鏡子時，我希望看到怎樣的一個人？」杜拉克認為，價值觀永遠是、也應該是一個人言行的最終檢驗標準，而且不論身處任何組織，都不會有太大不同。

關鍵在於，「如果個人價值觀與組織價值觀不同，個人注定要遭遇挫折與失敗。」例如，公司對於人事聘雇的立場是從外部延攬新血，但人資主管則認為應從內部基層擢升，雙方各有立場，只是價值觀不同。

4. 做出貢獻：

杜拉克認為，了解自己的長處、做事方法及價值觀，才能了解自己，知道自己歸屬於何處，也才能投入於工作或把握住機會。想要做出貢獻，首先必須自問「我想貢獻什麼？又應該貢獻什麼？」而非思考「組織

以自律提升組織效率——主管提供平台，讓員工自動自發

營造自律的環境，會提升組織效率。主管該用哪種風格管理下屬，一直是不退燒的話題。你可以當個魔鬼教練，以斥責和恫嚇，督促員工上緊發條；也可以製造競爭，激發員工的上進心。然而行銷大師賽斯·高汀（Seth Godin）認為，上述的管理方法，都不是長久之計。

高汀在部落格中提到，罵一步、走一步的員工，永遠都不會主動積極；競爭的環境容易使軍心潰散，也抹煞了創造力。真正適合長期使用的管理方法，不是蓋個天花板要求員工到達那個高度，而是提供一個平台，讓員工自由成長、自我管理。

主管可以設定期望、激勵員工達成，但不用干預員工的想法，將他們塑造成自己想要的樣子。其實，只要適時給予援助，透過自律和主管部屬互助所發揮的力量，就能使員工自動自發。

高汀指出，雖然大多數人並無法立即達成完美的自我管理，但一個願意學習自我管理的員工，所發揮出的驚人潛力，將會遠遠超越主管原本給定的目標、也將會成為在組織中解決關鍵問題的核心人物。

要我貢獻什麼？」如此才能達到自我實現。

至於在決定自己應該貢獻什麼時，則必須在3個因素之間取得平衡：「現況需要我做什麼？」「我該如何運用自己的長處、工作方式、價值觀，來完成這些必須完成的工作？」「必須達到什麼成果，才能有所不同？」而這個3個問題，又分別帶出以下行動計畫：做什麼？從何處著手？如何開始？目標是什麼？在多長時間內完成？

最重要的是，想做出的貢獻既要有挑戰性，又不能太不自量力，並且可用具體指標加以衡量。

5.對關係負責：

無論在組織工作或是自由工作者，大多數人都必須與他人合作互動，所以杜拉克強調，「提高效率的首要祕訣，就是了解與自己共事的人。」他將此分為

兩部分：

(1)了解上司或同事的長處、做事方法與價值觀，然後調整自己，順應對方的長處、做事方法與價值觀。

(2)負起溝通的責任，告知其他人：「我最擅長……我的工作方法是……我的價值觀是……我想專注的貢獻是……我所期待的結果是……」並再追問：「誰必須知道這些？誰的工作必須仰賴我？我的工作又必須依賴誰？」杜拉克認為，信任是組織的基礎，代表相互了解，彼此能夠合作做出貢獻。

6.管理下半生：

平均壽命延長了，在職場上攀上高峰或退休後，人生還有很長的路要走。於是，下半輩子要做什麼，便成為人生的重要課題。想要管理下半生，先決條件之一，就是要及早準備，許多人甚至是在原有事業尚未

個人職涯規畫——3種選擇面對人生下半場

1

開創另一個新事業：

最簡單的做法就是跳槽、完全轉換跑道、轉行。

2

發展平行工作：

在本業相當成功者，可以全職、兼職或顧問等方式，繼續留在本行，同時兼任另一份平行工作（通常是為某個非營利性組織，每周工作若干小時）。

3

成為社會創業家 (social entrepreneur)：

本業非常成功，但工作不再有挑戰性，所以投入時間愈來愈少，因此轉而再創一份公益事業或組織。

達到高峰前，就已開始在心中構思第二事業的方向。

管理自己， 要像管理企業一樣出色

如何由自我到群體再到超越，是一連串不斷的精進循環，也是職場經理人永遠的挑戰。因為「自我管理」不只是一種技能，最後是一種對自我價值觀、人際關係互動到人生型態選擇的智慧表現，是我們終身學習的一堂課。

既然，自我管理成了現代「顯學」，那麼面對討戰時，該如何做呢？無奈的是，商管書不計其數，但真正能教人如何「管理企業」的好書不多，教人如何「管理自己」的好書更少！

行銷大師賽斯·高汀（Seth Godin）在部落格中指出，「自我管理」其實不容易。因為，組織中的工作者，往往被迫讓已經設定好的目標和行程推著走；時

間一久，反而喪失目標管理、規畫自我的能力。

對此，高汀提出的解決之道是：把自己當成一個企業經營者，你的公司就是「自己」，經營人生就像在經營企業。當經理人想讓「自己」這間企業有更出色的表現，就必須管理個人的事業、時間、績效；更重要的是，經理人必須擁有「讓這間企業更好」的態度。

高汀認為，工作者若沒有「要自己更好」的願景，寧願虛擲光陰，也不願意尋找、開發自我潛能，就像企業經理人心中沒有藍圖，只會浪費時間、甚至不願培訓員工。長久下來，無論是人或組織，都會走下坡。

每個人一天都只有24小時，有人只靠一部筆記型電腦，就能一邊環遊世界、一邊完成工作；有人利用周末完成在職進修；更有人在假日擁有另一項事業。高汀強調，當我們羨慕這些人的同時，不妨將自己視為一間企業，思考如何「管理自己」、讓自己更出色吧！

今天的你都比昨天的你更美好一點嗎？

建立好習慣， 擺脫一成不變的人生

鐵匠之子的富蘭克林 (Benjamin Franklin)，10歲即因貧困而輟學，12歲在印刷廠當學徒，努力工作之餘並勤奮自學，成就斐然，人稱「美國革命之父」「發明之父」，曾發明避雷針、兩用眼鏡和路燈；參與起草《獨立宣言》《美國憲法》，也是百元美鈔上的肖像。

22歲那年，富蘭克林就覺悟到「習慣」的重要。他希望能隨時隨地不犯任何錯誤地生活，因此將必要或可取

的行為，歸納為13項美德 (13 virtues)，並在每一項美德之後附上簡短的戒規，好讓自己的人格更臻完美。

而為了將這13項美德，徹底化為習慣，富蘭克林採取了一個很特別的執行方法：他不是全面地展開13項美德的修練，因為他認為這樣會分散注意力；而是「一次專注一項美德，等到該項美德做到通透，再進行下一項」，而且每天都會自省一天的所作所為，並將結果記在小冊子裡。

富蘭克林會利用每天晚上自省。如果在該項美德犯錯，就在相應的直欄畫一個小黑點。如果第一周能在「節制」這條線沒有黑點，就可以放心地延伸到第二項「緘默」，並把第一項「節制」也納入自省的評估。只有改掉壞習慣，培養和建立好習慣，才能讓思想與行為一致。

而一個人唯有主動積極，才能夠掌握自己人生的方向，如此自我管理的能力也才會變好；而善於自我管理，就能有更多時間從事重要的自我鍛鍊，也才会有寬裕的心態去理解他人，去尋找與對方雙贏的解決方案。

以下是習慣檢查表，請誠實回答以下問題，看看你的生活是否一成不變。

Tips

一次專注一項美德，等到該項美德做到通透，再進行到下一項。

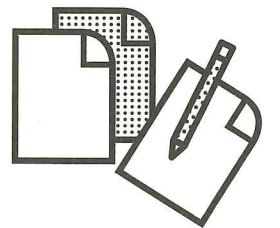
工作與生活習慣檢查表

針對下表中的每一個描述，圈選 O (承認) 或 X (否認)，檢查自己的日常習慣。

| 問題 | 回答 |
|--------------------------------|-----|
| 1 大部分的休閒時間都花在看電視？ | O X |
| 2 在家裡經常穿著同一件寬鬆衣物？ | O X |
| 3 在家裡不斷地打開冰箱，看看裡面有什麼能吃的食物？ | O X |
| 4 自己經常都像個局外人冷眼旁觀卻沒有參與其中？ | O X |
| 5 經常把自己當成電視劇中的角色並且入戲太深？ | O X |
| 6 排隊結帳時經常把購物車裡的物品反覆計算金額？ | O X |
| 7 平常閒聊的話題侷限於家庭與工作？ | O X |
| 8 經常幻想自己從未動手做的事情？ | O X |
| 9 經常懷疑那些看起來很開心的人其實都很假掰 (虛偽)？ | O X |
| 10 不管遇到什麼問題，經常說「不」？ | O X |
| 11 早晨醒來總害怕面對新的一天？ | O X |
| 12 覺得自己這輩子很難遇到新鮮事？ | O X |
| 13 很難結交新朋友？ | O X |
| 14 每天都是「過一天算一天」？ | O X |
| 15 由於不修邊幅，因此對人對己的審美標準有日益下降的趨勢？ | O X |

【總分解讀】 把「O」的數量加總，即為總分。

- 0 ≤ 總分 ≤ 5 恭喜你，你是個具有良好習慣、善於自我管理的人。
- 6 ≤ 總分 ≤ 9 你的生活一成不變，需要有一點改變。不過，唯有接受事實、意識到改變的急迫性，改變才會真的發生。
- 10 ≤ 總分 ≤ 15 你需要下定決心改頭換面。不妨跨出舒適圈，對自己負責，展開自我管理的第一步。



資料來源：改寫自《活得聰明活得好》，天下文化出版

你總是埋怨時間不夠用嗎？

展現自律的不二法門： 全心投入此時此刻

《**分**心不上癮》一書指出，心理學家米哈伊·齊克森米哈伊（Mihaly Csikszentmihalyi）以「心流」（Flow）一詞，形容當人們高度專注於一件事物時，身心全然融入當下的狀態，像是專心騎車或開車時，那輛車似乎成為身體的一部分。

他表示：「高度的專注力能讓我們不再有多餘的心思顧及與眼前無關的事物，如此一來，人們願意為了眼前的事物而全然投入，就算遇到危險或困難也

照做不誤，因為人們從中獲得莫大的滿足。」

全球著名的「正念減壓」（MBSR, mindfulness-based stress reduction）創始人喬·卡巴金（Jon Kabat-Zinn）認為，想要專注，必須先覺察到「自己正在分心」。而「正念」（Mindfulness）有助於我們將思緒拉回到手上原本進行的工作。「正念是一種實際的方式，全心全意（heartfulness）、不帶批判地體察當下」，他說。

以流程簡化見長的《拆解與

簡化》作者永田豐志認為，「一般人總把問題想複雜，因此寸步難行。菁英懂得拆解難題，把問題簡化、聚焦，因此成就非凡。」

永田強調，專注其實正是一種捨棄：捨棄其他所有的東西，而非專注在每一件事情上，才能全心投入眼前的事。

如果你本來就是容易分心的人，更需要從繁雜的工作中，選出重點事項，放棄其他雜事，讓自己的心思聚焦在一件事上。畢竟，不做什麼，比做什麼更重要！

專注能幫助有效運用時間。而你善於時間管理嗎？發揮專注力做好時間管理，是自律的表現。

Tips

人們高度專注於一件事物時，身心會全然融入當下。

時間管理能力測驗

針對下表每一個描述誠實作答，並且圈選適合的數字，看看自己的專注程度。

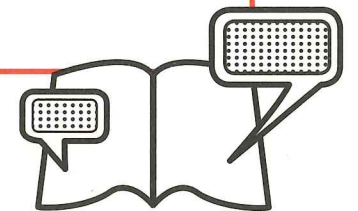
（4：幾乎完全做到 3：經常做到 2：偶爾做到 1：從未做到）

| 問題 | 回答 | | | |
|---|----|---|---|---|
| 1 我每天至少保留一點時間做計畫，並且思考與我工作有關的問題。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 我為自己制定明確目標，不但寫下來，還訂下清楚的完成時間。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 我為自己擬定「每日工作計畫表」，待辦事項都依據重要次序排列並且盡快完成重要的項目。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 我了解80/20原理，並且以此為依據工作。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 我不會把行程安排得太密，讓自己有餘餘應付突發事件。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 我會盡量把自己分內事授權他人處理，以能借力使力。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 只要有可能，我會一口氣一次把文件處理完畢。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 我會刻意控制午餐食量，以免吃太飽打瞌睡。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 我積極地設法避免常見的干擾，像是訪客、會議、電話等，以免妨礙我工作的進度。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 妨礙我達成工作進度的人，我能夠拒絕他們的請託。 | 4 | 3 | 2 | 1 |

【註】 把圈選的數字加總

- 4 ≤ 總分 ≤ 18 你不善於時間管理，最好能花時間思考一下。
- 19 ≤ 總分 ≤ 24 你的時間管理技巧還可以，還有改進的空間。
- 25 ≤ 總分 ≤ 28 不錯喔！你算是個善於時間管理的人。
- 29 ≤ 總分 ≤ 32 太厲害了，你是個時間管理的高手！
- 33 ≤ 總分 ≤ 40 你這個大騙子，少在那裡自欺欺人！

總分 把圈選的數字加總



資料來源：麥可·李柏夫（Michael Leboeuf）論文〈管理時間就是自我管理〉（Managing Times Means Managing Yourself）

你有拖延的惡習嗎？

預防意志力耗盡， 一次設定一個目標就好

《**增**強你的意志力》一書指出，由於意志力是有限的，用了一次就消耗掉一部分。而且，當你做不同的事情仰賴的意志力，其實是來自於「同一個帳戶」，像是早上出門遇到塞車、辦公室裡處理忙碌的工作、回到家裡面對哭鬧的小孩與失智的長輩，期間用到的都是來自於「同一個帳戶」的意志力。

人的意志力是有限的，但可透過設定務實的目標、監控進度等練習增強意志力。因此，設定一次設定一個目標就夠，不僅

比較能夠達成，也有助於建立自信心。

長期研究意志力、美國佛羅里達州立大學心理學教授羅伊·包密斯特 (Roy F. Baumeister) 就指出，人的意志力就像肌肉一樣，用久了會感到疲累。他認為，意志力是一項有限的資源，在不同事情上運用的意志力其實是同一種力量。

換言之，不是我們沒有意志力，而是在我們日常生活裡耗盡了。但也意味著我們可以儲備意志力、鍛鍊意志力肌肉，讓它更

強壯。像經過訓練的專業運動員可以忽略第一波的疲勞，超越體能極限，繼續挑戰自我。

他們有清楚目標與願景。像是討論非洲選手為什麼出類拔萃的研究指出，除了優質體能與將跑步融入生活外，堅強的意志力是關鍵要素。他們長時間的跑步，刻意將自己丟到痛苦且嚴苛的環境中，像是赤腳跑在崎嶇不堪的山間道路，一不小心可能就被石頭刮傷了皮膚。

受傷、流血、結痂，最後每一個厚繭成為邁向成功的驗證。因為，他們在極限中發現自己的優點、軟弱的同時，也練就抗衡壓力的肌肉與意志力。而讓他們意志力堅毅的背後正是一股渴望勝利的清晰目標。

Tips

先設定小目標，達成後有助於建立信心，一步步擺脫拖延病。

意志力檢查表

意志力可以讓你抗拒誘惑。透過下列測驗，你是否同意以下的每一個陳述，誠實回答並且圈選適合的數字，來看看自己的「拖延病」有多嚴重？

(4: 幾乎完全做到 3: 經常做到 2: 偶爾做到 1: 從未做到)

| 問題 | 回答 | | | |
|--|----|---|---|---|
| 1 面對棘手的狀況時，為了避免採取行動我會尋找藉口。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 為了執行困難的工作，對執行者施壓是必要的。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 我會採取折衷的辦法，試圖避免或延緩處理困難的工作。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 我遭遇到太多足以妨礙完成重大任務的干擾與危機。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 當被迫從事一項不愉快的決策時，我會避免直接答覆。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 我不想追蹤一件事情的進度。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 我試圖讓別人替我執行讓我不愉快的工作。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 我會將重要的工作安排在下午，或是把工作帶回家，以便在夜晚或周末處理。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 我處於過勞的狀態（或過度緊張、沮喪、過度受限），導致我無法處理我所面對的困難與任務。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 著手處理一件艱難的任務之前，我喜歡把桌上清空。 | 4 | 3 | 2 | 1 |

【註】 把圈選的數字加總

- 10 ≤ 總分 ≤ 20 偶爾有拖延的毛病，但不屬於拖延者。
- 21 ≤ 總分 ≤ 30 你有拖延的毛病，還不算太嚴重。
- 31 ≤ 總分 ≤ 40 你屬於重度的拖延者。

總分 把圈選的數字加總



資料來源：傑克·福納 (Jack D. Ferner)，《成功的時間管理》(Successful Time Management)，John Wiley & Sons, Inc.

你有多渴望完成目標？

告別「三分鐘熱度」， 持之以恆達成目標

擔任近千家企業擔任顧問、暢銷書作家布萊恩·崔西(Brian Tracy)指出，人們的智力、天賦其實差異不會太大，到頭來成就落差很大的關鍵，就在於持續力。

一般人無法持續做好一件事的問題通常出在「三分鐘熱度」，唯有捫心自問「我有多渴望達成目標」，才能從內心深掘出源源不斷的行動能量，讓自己堅持下去。

崔西在《征服自己》一書中指出，成功的關鍵就在自己，別

對自己手下留情，這樣才能對抗各種藉口，持之以恆達成設定的目標。

以日前再以擊出代打全壘打寫下紀錄的日籍球星鈴木一朗為例，他早在3歲時就立志「練習」自己成為一個棒球球員。

一朗從小學3年級起，每天下午3點放學，使用指尖夾著本壘板(為了增強握球的指力)前往球場練習。返家用餐後，晚上8點左右前往住家附近的「空港打擊中心」練習。

打擊練習場的老闆井上鍊一

曾在接受媒體採訪時表示，一朗與爸爸「一年當中大概會來300天吧！當時一局25球，一朗小學時每晚打6~7局，國中時最少10局。」

14、15歲時，一朗對練習場最快130公里的球速已經不能滿足，甚至在打擊區前方2、3公尺的處打擊。老闆更為了一朗調整機器，將原本投向打者腰帶左右的球路高度，改成投向膝蓋以下一個球左右的位置，練習偏低球路的揮擊。

這樣十年如一日的苦練，是鈴木一朗站上棒球殿堂的基礎功。正如名球評曾文誠所說：「當千分之一、萬分之一才可能出現的狀況都練習過了，比賽還有什麼可怕的！」

「三分鐘熱度」檢查表

透過以下10個問題，看看自己是否同意每一個陳述，誠實回答並且圈選適合的數字。

(4: 幾乎完全做到 3: 經常做到 2: 偶爾做到 1: 從未做到)

| 問題 | 回答 | | | |
|----------------------------------|----|---|---|---|
| 1 我很容易感到厭煩，對於設定的目標很容易放棄。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 我無法每天腳踏時地執行原定計畫，覺得持續做一件事情是苦差事。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 很多計畫尚未付諸行動之前，我只想著「這件事情很困難」。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 我總是把快樂擺在第一，凡是總想著「明天再開始吧」。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 無法對自己能夠持之以恆達成目標毫無自信。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 每次下定決心學外文，卻總是無法持續。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 我加入健身房會員，但一個月去不到一次。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 我的日記本和帳本幾乎完全空白，用不到幾頁就放棄了。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 我是「月光族」，薪水所剩不多，也很難存錢。 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 我明明在減重，卻抗拒不了誘惑，老是吃零食。 | 4 | 3 | 2 | 1 |

【註】 把圈選的數字加總

- 10 ≤ 總分 ≤ 20 偶爾有虎頭蛇尾的毛病。
- 21 ≤ 總分 ≤ 30 你有半途而廢的毛病，但不算嚴重。
- 31 ≤ 總分 ≤ 40 你根本就是「三分鐘熱度」。

總分 把圈選的數字加總



資料來源：改寫自《別笑我缺乏意志力》，新經典文化出版

Tips

挖掘內心源源不斷渴望成功的行動能量，讓自己堅持下去。

延遲滿足 (Delaying Gratification)

放棄眼前誘惑， 追求更長遠的目標

在1960年代，史丹福大學 (Stanford University) 心理學家華特·米歇爾 (Walter Mischel) 做了著名的「棉花糖實驗」(Marshmallow Experiment)。他找來一群4歲兒童，一次安排一位兒童進房間，各發給他們一顆棉花糖，並且跟他們說好，如果他們能夠在研究人員離開的15分鐘內，忍住沒吃掉的話，就可以獲得第二顆糖。

實驗開始後，有些孩子一口

就吃掉棉花糖；有些雖然努力抗拒誘惑，卻仍等不了15分鐘而功敗垂成；還有一些兒童成功忍耐了15分鐘，最後獲得第二顆棉花糖。

多年後，米歇爾發現一個現象，當年那些能抗拒棉花糖誘惑的孩子，不論是學業表現還是考試成績，都比其他等不到第二顆糖的孩子來得好，特別是大學入學測驗 (SAT, Scholastic Assessment Test) 的平均得分，兩者相差多達210分。

不僅如此，懂得克制欲望的孩子長大後，不但較受同儕與老師喜愛、薪水較高，也比較不會有藥物濫用的問題。反之，急著吃掉棉花糖的孩子，無論是於公於私，似乎都比較會惹麻煩。

美國菩及海灣大學 (University of Puget Sound) 心理學教授卡洛琳·薇絲 (Carolyn Weisz)，正是這個實驗的最佳註解。當年忍耐了15分鐘後得到第二顆棉花糖的她，四十多年來始終自豪自己是個相當自制的人，「不管訂下任何目標，我都可以排除萬難達成。」

薇絲拿下史丹福大學、普林斯頓大學 (Princeton University) 博士學位的成

改變思想框架，客觀判斷

假設你中了樂透，獎金1000萬元。如果你選擇現在領獎，只能拿到800萬；若等一段時間再領，就能拿到全額獎金，你會怎麼選？

「改變思想框架」的方法，是教你把上述的選擇題，轉換為「現在領800萬，一年後領0元 vs. 現在領0元，一年後領1000萬」，讓你更輕易發現：立刻拿錢會損失200萬，使得該選項變得沒那麼吸引人，以利做出更客觀的判斷。

參考資料：《心理學家教你的透視術》，商周出版

就，也曾獲得《紐約客》(The New Yorker) 雜誌報導，證實了米歇爾的實驗發現：一個人的成敗，與能否展現「延遲滿足」的能力有關。

轉移注意力， 以欲望消滅欲望

實驗過程中，較有耐心的孩子會用手遮住眼睛、轉身不盯著糖看，或是玩弄自己的衣服、踢桌子、大聲唱歌，努力讓自己熬過15分鐘，「他們的欲望並沒有消失，只是被暫時忘記了。」米歇爾因此認為，抵抗欲望最好的方法，就是讓自己分心，「如果你不停地想著棉花糖，想像它的美味，很有可能會迫不及待吃掉它。關鍵在於，不要去想它。」

要是這個方法太抽象，試試另一個做法：以欲望消滅欲望。

米歇爾再次對一群兒童進行實驗，這次他將孩子們分成3組，並在實驗開始前，分別請他們在心中想著白白胖胖的雲；棉花糖的軟綿口感、甜美滋味；以及鹹鹹香香的餅乾。結果顯示，把棉花糖想像成白雲的兒童，忍耐時間是心繫棉花糖口感兒童的3倍；而將念頭轉移到餅乾上的人，忍耐的時間比誰都還要久。

也就是說，「轉移注意力」(從棉花糖到餅乾) 也是抵抗誘惑的好選擇。但要注意的是，你必須確保注意力轉移後的欲望，無法在當下立即獲得滿足。

放長線釣大魚， 避免短視近利

「棉花糖實驗」後來成為喬辛·迪·波沙達 (Joachim de Posada) 的創作題材，在《先別

急著吃棉花糖》等系列暢銷書中，透過「成功企業家」和「渴望成功的司機」的對話，說明延遲滿足的重要性。

波沙達在新書《盯住最大的棉花糖》中描述了一段故事，說明了棉花糖實驗在職場上帶來的力量：

有一次喬納森·沛辛前去拜訪客戶，這位客戶想聘請他替公司舉辦一場時間管理研討會。但如果他說，「好啊，有多少人，活動是哪一天，要在哪裡舉辦？」他就等於吃下了棉花糖。

相反地，他說，「您好，我所籌辦的研討會向來口碑很好，但是我想先詢問一下，貴公司發生什麼狀況，讓您覺得需要舉辦一場時間管理研討會呢？」由於喬納森不執著眼前短利，而是著眼於未來更大商機，最後他拿到了一張總值120萬美元的訂單。

Tips

抵抗誘惑的好方法就是讓自己分心，轉移注意力。

成就動機 (Achievement Motivation)

勇於跳出舒適圈，
冒險追求更高的成就

哈佛大學 (Harvard University) 教授大衛·麥克里蘭 (David McClelland) 在1950年代做了個有趣的實驗，他找來一群小朋友玩套圈圈遊戲，並允許每個人自行決定距離遠近。

在互不干擾的情況下，小朋友的選擇大異其趣，有些人選了距離目標很近的位置，百發百中；有些則刻意挑選距離目標很遠的地方，怎麼投也投不中；另外一群人選擇一個適中的距離，成敗機率各半。

麥克里蘭發現，受試者選擇距離目標的遠近，與其成就動機高低有關。

所謂成就動機，指的是克服困難、追求高度成就、超越他人

的意願。麥克里蘭認為，選擇距離目標過近或過遠的人，成就動機都偏低，因為他們傾向於避免失敗帶來的負面情緒。套圈距離很近，失敗率很低；距離很遠，反正每個人的成功機率都不高，就算自己失敗了，也不擔心被別人嘲笑。

反之，成就動機較高者，則願意不斷在能力範圍內挑戰自我、獲得成就感、追求可能的成功。《史上最偉大的心理學實驗：人性心理全知道》指出，在兩個人聰明才智大致相同的情況下，成就動機較高的人，比成就動機低的人更有可能成功。

工作者可參考以下做法，增強自己的成就動機，以取得更大成就：

1. 負有使命感：試著讓自己對家庭、公司或社會產生責任感，有了崇高的理想，才有成功的機會。正如拿破崙 (Napoleone Buonaparte) 所言，「不想成為將軍的士兵，不是一個好士兵。」

2. 設定階段性目標：目標是行動的指南針，但是設定的目標也不能太低或太高，必須藉由達成階段性目標獲得成功的喜悅，進而提升成就動機。

3. 懂得與人比較：透過與他人比較，檢驗自己目前的成果與位置，有利激發進步的欲望。

4. 拒絕找藉口：坦然面對失敗，從中汲取教訓，才能真正認識自己的不足，朝正確的方向改進。

蔡格尼效應 (Zeigarnik Effect)

工作愈拖延只會愈煩，
立刻動手清空是唯一解答

如果你想要改善拖拖拉拉的壞毛病，不妨先了解一下著名的心理學理論「蔡格尼效應」。

1920年代後期，俄國心理學家布魯瑪·蔡格尼 (Bluma Zeigarnik) 到餐廳用餐時，觀察到一個現象：侍者在未用紙筆記錄的情況下，能夠輕易地記住一大群客人的需求，並正確送上每個人點的食物；但是，如果事後要求侍者回想剛剛的點餐內容，他卻會像失憶一般什麼也想不起來。

蔡格尼因此受到啟發，想了解能否衍生出更一般性的原則。她著手一項實驗，觀察人們在拼圖時被打斷的情形，發現中途被打擾的受試者，比起其他

一鼓作氣完成任務的人，在回憶起拼圖內容時，竟然更加印象深刻。

這項實驗與其他研究者後續的研究，都證明了「蔡格尼效應」的存在：未完成的工作和未達成的目標會盤旋在心中，唯有等到工作完成、目標達成，不斷提醒的狀況才會停止。

類似的生活經驗並不少見，像是你在聽音樂時，如果突然關掉，片段旋律便會不停在心中環繞，因為大腦將其視為未竟的任務，不斷提醒你去完成它，直到你聽完一整首歌，腦袋才會將這個「待辦事項」槓掉。

因此，如果你有惱人的拖延病，不妨善用「蔡格尼效應」的心理驅力，因為只要你願意動

手開始做，大腦便會不斷趨使你繼續做下去，直到完成任務。即使面對的是無法一次性完成的棘手項目，也可以先將其分割成數個小任務，選擇最容易完成的部分下手，降低進入的門檻。

時間管理工具「Sandglaz」的部落格文章指出，如果你在執行A任務到一半時，突然改去做B任務，大腦會對未完成的A項目產生懸念與焦慮，進而剝奪你的注意力，使你無法專注在B任務上。

因此，文章建議，工作者應該對手邊的任務「保持專情」，一次只做一件事，才能有效提升效率，避免一心多用，最終落得兩頭空。

社會促進效應 (Social Facilitation Effect)

善用群體的力量，
激發好勝心與競爭感

生活中，你是否曾遇過以下這些情況？

在路上散步時，突然被走在後面的人超越，你因此不自覺地加快步伐；求學時，被老師點名到黑板前解題，原本在台下時還搞不太清楚，沒想到一站上台竟然靈光一閃，順利解出答案來……這些，都是所謂的「社會促進效應」。

1890年代末期，心理學家諾曼·特里普利 (Norman Triplett) 觀察到一個類似上述例子的現象：自行車選手在團體競賽時，表現得比單獨計時要來得好。他認為，這不僅是競賽車手之間牽引氣流所產生的加速現象，也可能跟眾多車手同場競技的心理因素有關。

為了驗證此一假設，特里普利找來40位兒童做實驗，分成兩組，要求他們捲釣魚線，愈快愈好，其中一組是多人一起捲線，另一組則是單獨作業。結果顯示，前者的速度比後者還要快，顯示團體的力量 (不論是觀看者或比賽夥伴) 促進了個人行為的效率。

日後心理學家高登·歐波特 (Gordon Allport) 和羅伯特·札永克 (Robert Zajonc) 又做了相關實驗，得出了不盡相同的結果：社會促進的現象「並非」在任何情況下都會發生。

從事簡單工作時，旁人在場確實會激發競爭意識，有利於提升個人表現；反之，當接觸新工作或困難任務時，旁人的

存在只會讓人緊張焦慮，反而降低效率。

社會促進效應之所以能提高個人效率，主要有以下幾個原因：減少單調感、增加模仿機會、提高競爭傾向和提高動機水準。了解了社會促進的概念與成因後，我們可以試著利用它來提高工作時的效率。

《史上最偉大的心理學實驗：人性心理全知道》指出，當我們對於某些任務開始上手時，不妨試著大膽在人前展現一番，不但有助進一步提高水準，同時也能加強我們的信心。反之，如果對任務還不太熟練，或是難度很高，則應且慢「獻醜」，先獨自苦練，避免造成反效果。

自我設限行為 (Self Handicapping Behavior)

失敗一點都不可怕，
害怕失敗才是成功殺手

曾拿下18座大滿貫單打桂冠的女網傳奇瑪蒂娜·娜拉提洛娃 (Martina Navratilova)，在某一次比賽敗給年輕對手後，坦承自己比賽時不敢盡全力，「因為害怕發現自己盡力了，卻還是被擊敗，一旦這樣，就證明我完了。」

這是人類典型的自我保護機制，也是心理學上所謂的「自我設限行為」。

學者愛德華·瓊斯 (Edward Jones) 和史蒂芬·柏格拉斯 (Steven Berglas) 在1978年找來一群杜克大學 (Duke University) 的學生，讓他們做一些有難度的測驗題，並在結束測驗後告訴學生，「你是目前得分最高的人」。

接著，在進行第二階段測驗前，瓊斯和柏格拉斯請學生先服用一些藥物，其中一種有助智力活動，另一種會有礙表現 (兩種藥其實一模一樣，都是無害的安慰劑)，結果大多數人都選擇後者。

瓊斯和柏格拉斯由此提出「自我設限」的概念：人們會為了保護自尊與信心，事先為自己製造障礙或藉口，以避免失敗帶來的痛苦；相反地，如果因此而獲得成功，則會強化自信。

這種心態雖然是出於自我保護，事實上卻弊大於利，因為如果凡事都不全力以赴，便很難發揮自己的最大潛能，反而更容易失敗，從長遠來看，還會損害自信。

史丹福大學 (Stanford

University) 教授傑佛瑞·菲佛 (Jeffrey Pfeffer) 更把自我設限行為，列為有害建立專業能力的三大原因之一。

如果你也深受自我設限行為所害，可試試以下幾個改善方法：

1. 察覺自己的設限行為：如果你發現在開始工作前，總愛找藉口拖延，或是分心去做其他事情，就要注意是否是自我設限的徵兆。

2. 為自己的努力喝采：試著將重點放在努力的過程，適度地分散成敗帶給你的影響力。

3. 勝敗乃兵家常事：「人有失手，馬有亂蹄」，接受失敗是人之常情，幾次的挫敗並不會削減你的成就或形象。

培養專注力7個態度

覺察自己正在分心，
排除雜念干擾

專注力指的是能夠針對一個目標，持續性地與之互動，像是在開會時，心無旁騖地聆聽發言者說的話，妥善處理這些資訊，並且做出意見反饋。然而，日常生活的外在誘惑太多，難以專注在一件事情上的人們比比皆是，有時更因此而焦慮不堪。

要將精神專注在眼前，必須先覺察到自己正在分心。「正念」(Mindfulness)即是修練覺察能力的一門學問。藉由意識到自己分心，再將思緒拉回

到原本進行的工作，將能獲得愈來愈高的專注力。

「正念減壓法」(MBSR, mindfulness-based stress reduction)的創始人喬·卡巴金(Jon Kabat-Zinn)博士，在《正念療癒力》(Full Catastrophe Living)一書中，提出培養專注力的7個態度：

**1.非評價 (Non-Judging) :
擺脫好惡雜念**

如果把專注比喻成指南針裡的磁針，雜念就是散落在周圍，

不斷吸引磁針偏離的小磁鐵。雜念的產生，來自於我們不斷去評價身邊的事物所致。

每一天，我們都會以自己的價值和偏好為基準，對周遭人事物冒出相應的評價和分類，導致心上經常盤據著紛雜的評論，無法敏銳洞察正在發生的事。

因此，集中注意力的第一要務，就是覺察這種自動評價的習慣。當心中升起對事物的好惡，立刻要意識到這就是評價，提醒自己先擱置這些評論，保持不偏不倚的觀察。

**2.耐心 (Patience) :
欲速則不達**

每當工作多到做不完，內心緊張、焦慮、害怕時，都會讓人

失去耐性，無法專注。卡巴金舉例，如果為了讓蝴蝶早些從蛹裡飛出，便動手把蛹打開，只會揠苗助長，造成毀壞。因此，我們對待自己應猶如對待蝴蝶的蛹，不要為了某些所謂「更好的」未來，而催促現在。

**3.初心 (Beginner's Mind) :
擺脫自以為是**

初心，指的是面對任何人事物時，都像是第一次接觸的態度。這能使我們不被過去經驗所衍生的期待或恐懼影響，集中心神於正在進行的事物上，容納各種可能性。

初心在日常生活就能培養。看到熟人時，問自己：你是客觀看待這個人，還是只看到你心中所認定的他。

**4.信任 (Trust) :
做最好的自己**

卡巴金認為，人生到頭來還是得自己過生活，我們永遠不可能成為另一個人，只能期待

未來成為更好的人。想從擺盪中穩定下來，試著練習負起做自己的責任，學習傾聽與信任自己內在的聲音。愈培養自己的自信心，愈能信任別人，避免無謂的紛擾分心。

**5.非用力追求 (Non-Striving) :
擺脫得失心**

一般來說，我們所做的每一件事都有目的。然而，過於重視目標，會導致得失心太重，無法專注當下發生的事。

為了不讓患得患失的心態侵蝕專注力，你只要關注當下發生的一切就行了。如果你正在批判自己，就觀察你的心是怎麼在進行判斷。你很快會發現，達到目標最好的方式，就是別用力追求你所渴望的結果。

**6.接納 (Acceptance) :
順應既定現實**

面對不如意，我們常常急於否認、掙扎，消耗很多力氣來抗拒已經發生的事實。卡巴金指

出，這只會製造更多的緊張與壓力，不如順應既定事實。

接納，代表你願意看到人事物的真實樣貌，不受自己的評價、欲望、恐懼或偏見所障蔽，提醒自己對於感受到、想到與看到的一切，都抱持開放的態度，如此才能採取更適切的行動。

**7.放下 (Letting Go) :
順其自然**

你一定有過被某些事情盤據心頭，吃不好也睡不著的經驗。這些困擾，正是讓我們分心的來源。我們對放下並不陌生，每晚睡覺時，我們都是在一個安靜的地方躺下，把燈熄掉，放下身心入眠，如果無法放下，就睡不著了。當發現自己正在評價事物時，切記不要隨之起舞，任由評價升起、存在與消逝，來練習放下評價。

如果你還能入睡，就表示你能夠放下自己的身心，接下來，你要做的就是將這種能力延伸到醒來之後。

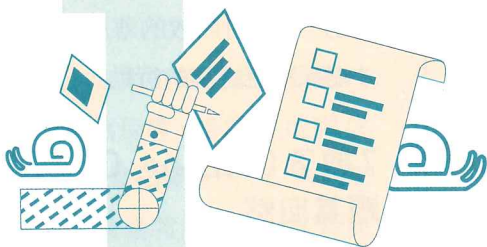
Tips

不讓患得患失的心態侵蝕專注力，你只要關注當下發生的一切就行了。

提升專注力9個練習

戒除散漫與拖延， 不再被工作 deadline 追著跑

散漫



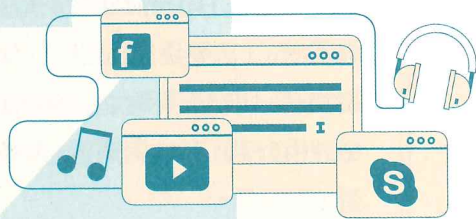
向公關確認活動細節、整理陳經理要的報表……算下來，今天得完成七、八項快要到期的工作，但是你卻一點也提不起勁處理時，傳來陳經理的聲音，「我要的報表做好了沒？」慘！一個字都還沒動！拖延癱身，怎麼是好？

1. 把大型工作切成小任務：工作量很大、內容很複雜時，一想到就覺得壓力很大，忍不住逃避。其實，只要設法降低心理負擔，想拖延的心情就不會這麼強烈。

以做演講簡報來說，把工作細分成找資料、整理資料、寫進PowerPoint 投影片，調整動畫和版面等項目。如果還是有些懶得動手，就再把每項工作切分得更細，好比把整理資料分成整理前言、數據、分析報告、市場現況等。

2. 為所有任務設定期限：沒有被要求期限的任務，很容易就被歸為「待會再做」的名單裡。為工作設定死線，激發非準時不可的動力。

分心



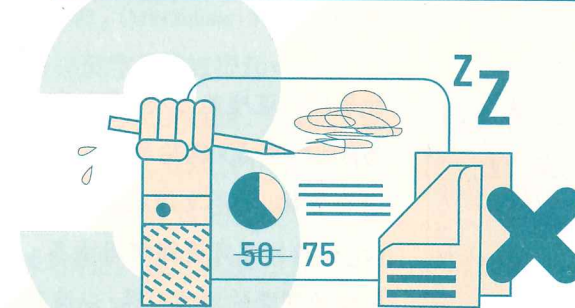
手上正忙著輸入客戶的名片資料，突然想到還沒和朋友確定晚餐的時間，於是花了5分鐘和朋友小聊幾句。回頭正要繼續工作時，又覺得音樂不好聽，打開YouTube搜尋音樂，不知不覺就找了30分鐘。容易分心，搞得工作都沒做，該怎麼辦？

3. 複誦文章段落：複誦能使心情平靜下來，以便投入工作。心裡不斷冒出雜念，無法專心時，反覆背誦像是唐詩、古文等文章的簡單段落。就算不知道文章意思也沒關係，如果知道意思，就要選擇有正面意涵的內容。

4. 專心呼吸：外界誘惑這麼多，容易分心是人之常情。透過簡單的呼吸練習來養成專注吧！每天花2分鐘，在位子上坐直，閉上雙眼，將注意力放在自己的呼吸上，感覺空氣從鼻孔進出，不斷重複。

只要一發現自己的注意力開始飄到別的事情上，就重新拉回到呼吸上。長期練習，會強化腦部把注意力拉回來的連結。

不用心



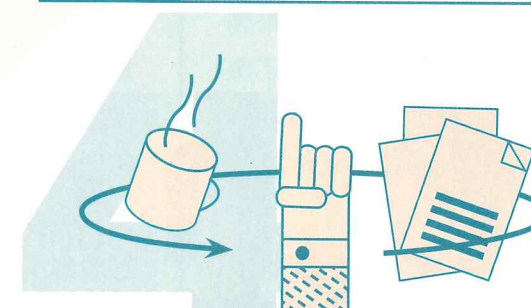
要處理的工作好多，期限很緊。每天睡不到6小時，壓力又很大，常常工作時都感覺頭腦不清楚，反應也遲鈍。交出去的報告和報表也錯誤連連，不是日期打錯，就是數字整欄輸入到另一行。做事容易出錯，該怎麼克服？

5. 默數數字：盡量快速地在3分鐘內，從1數到100，重複6次，可以默念，也可以小聲地數。注意不要跳過數字，要清楚地數。藉由專心默數數字，可以讓腦袋快速運轉，找回散失的專注力。

6. 快速寫字：覺得注意力無法集中的時候，放下手邊工作，挑選自己喜歡的文章，用最快速度仔細抄寫，不要思考文章的意義與內容，一直往下寫，幫助自己集中精神。

7. 快走：上班途中、中午休息時間或是外出洽公時，只要有機會走路，就盡量快步走，速度要快到幾乎無法思考其他事物，不只讓人感覺通體舒暢，也能找回注意力。

過動



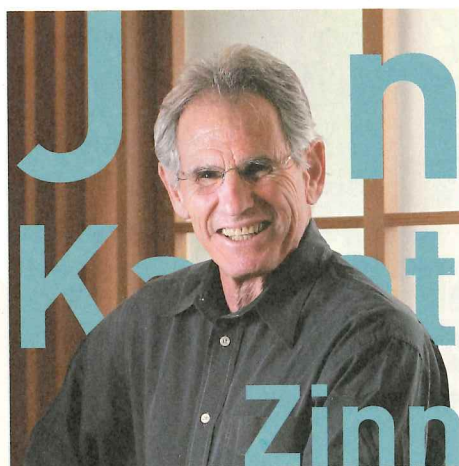
要處理的文件堆得像一座小山，但是不知道為什麼就是坐不住，一下子倒水，一下調文件，坐下來打不到幾行字，就煩得打不下去。「啊，大家想買飲料嗎？我可以幫大家去跑腿喔。」怎麼樣就是無法安安靜靜把一件事情做完，心裡非常浮躁不已，該怎麼辦？

8. 數息：覺得躁動坐不住時，試著挺腰坐在椅子上或躺下來，閉起眼睛，雙手手掌交疊在下腹部。小腹突起時，算一次呼吸，從1數到10，再回到1繼續數。注意，數息時要放鬆肩膀，兩眉和眼睛都要放鬆進而舒緩緊張的全身肌肉。以這個方式數著數著，就能平靜下來。

9. 用腳呼吸：坐著或站著都可以，把注意力放在腳底。吸氣時，想像氣從腳底進入身體，經過兩腳到達下腹部；吐氣時，想像下腹部的氣通過兩腳和腳掌，從腳趾離開身體。也可以想像自己的下半身是透明的瓶子，氣像是海水，在瓶中進進出出，像是潮汐一般的規律節奏。

正念減壓 (MBSR) 創始人 喬·卡巴金 (Jon Kabat-Zinn)

珍惜每一個當下， 生命不該浪費在空虛事物



喬·卡巴金
(Jon Kabat-Zinn)

1944年生，美國麻省理工學院 (MIT) 分子生物學博士、麻塞諸賽州醫學院的榮譽醫學博士，也是禪修指導師、作家。著有《正念療癒力》《正念的感官覺醒》《當下，繁花盛開》等書。

「每個時刻、整個城市都是我的辦公室。」這是許多工作者面對科技進步、網路發達的困擾與痛苦。每個人都想問：「為什麼很難專注？」

人們很容易分心，不是什麼新鮮事。早在1890年，

美國心理學家威廉·詹姆斯 (William James) 就在哈佛大學 (Harvard University) 的辦公室，寫下這段話：

「可以主動地一次次把自己分散的注意力拉回來的能力，是判斷力、品格和意志的根源所在。」

如果缺乏這項能力，沒有人能成為自己的主人。能夠改善這種能力的學習，才是卓越的學習。然而，相較於界定這個理想境界，要給予實際的操作引導，以達到這個理想，卻難多了。」

別忘了，在19世紀末，當時尚未出現網路這個「造成分心的萬惡亂源」。

覺察自己與手機的關係， 避免科技上癮

無所不在的無線網路與智慧型裝置，幾乎每個人都陷入了「持續的部分注意」(continual partial attention) 狀態，總是一邊聊天、一邊滑手機，隨時都在檢查有沒有新訊息、e-mail 或社群網站的貼文。

身處在這個容易受到各種外力干擾、導致分心的年代，使得「正念」(Mindfulness; 又稱為內觀、靜觀) 這個字更常被提起。「正念並不是概念 (concept)，它是一種活著的方式，讓我們可以看見、聽見、了解與覺知的途徑。」全球著名的「正念減壓」(MBSR, mindfulness-based stress reduction) 創始人喬·卡巴金 (Jon Kabat-Zinn) 認為，善用覺察 (awareness) 了解自己當下此刻的起心動念，這就是正念。

卡巴金表示，網路科技、3C 產品讓人又愛又恨，想要改善「科技上癮」的問題並不容易，就連他自己也沒有答案。不過，他指出，即使是科技公司的創辦人，也不會花太多時間在網路上，像是史蒂夫·賈伯斯 (Steve Jobs) 就刻意讓孩子避免接觸數位產品；eBay 創辦人皮耶·歐米迪亞 (Pierre Omidyar) 一周

只檢查2次e-mail。這些人都知道，當一個人太忙時，就無法讓自己保持在具有創意的狀態。

「你會想把iPhone帶進墳墓裡嗎？進到了墳墓裡，你再也不會介意e-mail、訊息，卻會很遺憾因此而錯失生命中很多重要的事情。」卡巴金說，不妨把隨身攜帶的手機當成練習正念的工具，觀察自己一天花多少時間「滑」手機，覺察你和科技產品、社群媒體之間的關係，有助於自我提醒，生命實在不該浪費在這些空虛的事情上。

活在這一刻， 找到心靈安歇之處

其實，專心坐著 (警覺而有清醒地坐著，不能打瞌睡)，就是最基礎的正念練習。不過，卡巴金也提醒，「真正的練習，並非指著坐著的表象，而是覺察自己當下的起心動念，每一刻都活在這一

May your mindfulness practice grow and flower and nourish your life and work from moment to moment and from day to day.

願你每一天、每一刻，都能藉由正念練習，讓你的生活與工作有所成長、多彩與豐富。

——喬·卡巴金

刻，而不是過去或未來。」

「尚未接觸正念前，我們不曉得自己的大腦如何地失控。這不是你的錯，而是大腦運作的機制使然。」就像海浪時高時低，正念並非止息心中的暗流，而是願意潛入波浪底下，即使只有50公尺都好，你會發現，波浪底下其實是很平靜的。

「學習如何安住於波浪或暗流中，雖然需要時間，卻可以讓我們找到可以安歇的地方，那個地方，就是正念所在。」卡巴金強調，正念，可以讓人即使身處最艱難的時刻，也讓自己放鬆。

當被問起一天的作息時，卡巴金坦承，以前的他會以流水帳的方式回答，像是起床後做了瑜伽，接著又做了哪些正念的練習。不過，現在他會這樣回答：「清楚覺察自己當下每個起心動念，這才是真正重要的事情。」

鍛鍊意志力5個提醒

目標不要太多太高，
避免自我耗損

你知道臉書創辦人馬克·佐克伯（Mark Zuckerberg）為何天天都穿同一件灰色T恤嗎？同樣「一衣到底」的蘋果公司（Apple）創辦人史蒂夫·賈伯斯（Steve Jobs）為什麼希望員工每天都穿一樣的背心上班？日本棒球名將鈴木一朗，又為何多年如一日只吃自己太太做的便當呢？

答案，就藏在意志力裡。

專門研究意志力的佛羅里達州立大學教授羅伊·鮑梅斯特（Roy Baumeister）指出，人的

意志力是有限的，用一次就會消耗掉一部分，而「做決定」正是耗損意志力的原因之一。

1. 意志力限量供應，用完就沒了！

因此，你每天一睜開眼，從決定要穿什麼、早餐要吃什麼、到先聯絡哪個客戶……每件事情都在不知不覺中消耗掉你的意志力，等到你終於準備開工時，意志力帳戶早已被提領一空。而這也是佐克伯、賈伯斯和鈴木一朗拒絕天天決定穿搭或飲

食的原因。

除了限量供應外，應付各種事情所用的意志力，也全都來自同一個帳戶。所以，如果你正在戒菸，就別想著還要減肥，因為這只會讓意志力消耗更快，最終兩件事情都失敗。

2. 吃、暴怒……，當心自我耗損的徵兆

雖然掌控意志力額度如此重要，卻很少有人能察覺到它正在消耗殆盡。鮑梅斯特把意志力流失，也就是人類約束自我思想、感受和行為的能力衰退，稱為「自我耗損」（ego depletion）。

他與團隊透過實驗找出自我耗損的徵兆，發現處於耗損狀

態的人，雖然並未展現明顯的情緒變化，但是反應會變得比較強烈。例如，突然感覺嘮叨的上司變得更難忍受，或是不順心的事變得更加煩心，其實都是身體在發出警訊：「你的意志力電池快沒電了！」

除了感受變強烈外，耗損者對於欲望跟誘惑，也會變得更渴望，導致吃得比平常多，或是更容易生氣。因此，若能多加留意這些小訊號，將有助於你避免掉入耗損狀態的危險裡。

3. 目標不要定太多，根本做不完

避免為了不重要的事物不斷自我耗損，善用意志力的第一步，是擬定清楚的目標。不過，鮑梅斯特指出，大多數人的問題並不在於缺乏目標，而是「目標太多」了！就算在完全不受干擾的情況下執行，也難以完成所有任務，反而讓心情受到打擊。

他建議，不妨反過來思考，列出「不做事項清單」，只要清單

上的項目愈多，就代表「待辦事項」愈少，更能集中火力在要事上。

這和推理小說家雷蒙·錢德勒（Raymond Chandler）的「禁做他事法」頗有異曲同工之妙。他規定自己每天必須工作4小時，這段時間只能寫作，不能做其他事情。這個方法有效強迫自己處理最優先的事情。

4. 當心規畫謬誤，給計畫更多彈性

擬定目標時，除了要當心太過貪心之外，也要留意過於樂觀的心理現象——規畫謬誤（planning fallacy），不小心低估了完成任務所需的時間。

例如，你原本打算花一整天的時間完成企畫書，沒想到都已經快下班了，連進度的一半都沒達到。這不僅讓人沒有足夠的時間把工作做好，還讓人洩氣。

避免規畫謬誤的方法之一，是強迫自己回想過去經驗。如果你上一回寫企畫書時，足足

花了3天才大功告成，那你在下一次規畫進度時，就該多預留一些時間，不會只規畫一個工作天。

記得給計畫一些彈性的空間，才不會讓人覺得被時間掐著脖子走，就算進度不小心落後了，整個計畫依舊可行。

5. 持續追蹤，有效提供即時鼓勵

訂完計畫後，別忘了還要持續追蹤——像是每天抽了幾根菸、早上幾點起床、這個月花費多少錢等，記錄得愈仔細，追蹤效果愈好。一旦持續追蹤，就可以藉由紀錄，了解自己一路來的進步狀況，未來在訂定目標時，便能更切合實際，不再掉入規畫謬誤的陷阱裡。

此外，監督也能提供鼓勵。假如你正在戒菸，有一天破戒抽了5根菸，讓你很想放棄，這時就可以回頭查看過去的紀錄，告訴自己已經改善很多，為自己打氣。

Tips

記得給計畫一些彈性的空間，才不會讓人覺得被時間掐著脖子走。

增強意志力5個技巧

設想未來的理想自我， 不貪圖一時的安逸享受

賴床



「鈴~鈴~鈴~」早上6點半，鬧鐘響了。嚴冬正寒，被窩正暖，你揉了揉眼皮，隨手拍掉惱人的鬧鈴，轉頭繼續和周公下棋，心想「再睡5分鐘就好」，結果不難想像，再睜開眼時，已是30分鐘之後。而你，上班又遲到了。

1. 增加改變心意的難度：試著把鬧鐘放在距離被窩有段距離的房間另一頭，逼自己非得下床，才能關掉鬧鈴。這個舉動大幅增加繼續夢周公的難度，有利你下一步發揮意志力。

2. 增加即時滿足的痛苦：被窩很暖、很舒服，但是如果上班再遲到就要被罰一大筆錢，繼續躺在裡面可能就會多了幾分壓力。無論是跟同事打賭「再遲到就要請全辦公室吃下午茶」，或是跟爸媽約定「沒準時起床一次罰1000元」，都會讓眼前賴床的享受，多付出一分代價。儘管誘惑程度不變，但是只要代價提高了，便能降低被窩對你的吸引力。

猶豫不決



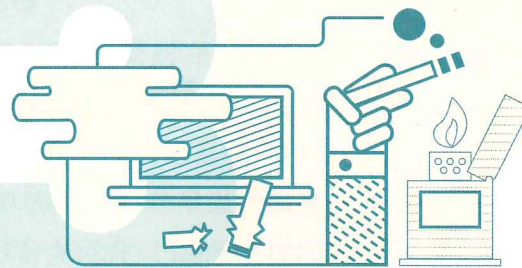
過年快到了，該出國到哪裡才好呢？你想起同事剛從北海道回來，覺得去日本滑雪還不賴，但突然又有點想去澳洲避寒或是歐洲血拼...猶豫了大半個月之後，你終於決定還是去北海道，但是機票跟飯店早就被搶光了，最後哪裡也沒去成。什麼都想要，結果一場空.....

3. 為自己每一個決定設定期限：經常做不了決定的人，往往習慣告訴自己：「我再想想」，但大多時候，這句話只不過是一種拖延戰術，逃避眼前應該立刻面對的事，實際上根本沒有在思考。美國前總統小羅斯福（Franklin Roosevelt）說過：「針對一個問題認真思考3小時，跟花3年思考後做出的決定，永遠是相同的。」

例如，「小事5分鐘、大事3天」等，如果時間到了還是無法做出決定，就優先採用你當下心浮現的那個答案。

也許你覺得這樣做風險太高，但是花那麼長時間思考都沒有答案的問題，不論你思考再久，它的風險都是一樣的。

成癮



抽菸抽了十幾年的你，最近考慮到老婆剛懷孕，加上現在走到哪裡吸菸都被白眼，想想還是戒菸好了。前兩天，你勉強熬過；但是到了第三天，你發覺自己無時無刻都想吸菸，忍不住欲望，心想偷偷吸一口就好，結果一口變一根，瞬間破戒。

4. 先練習從短時間開始：想要克服抽菸、喝酒、上網等成癮症，首先要學會察覺這些衝動，因為很多成癮行為都是在無意識下進行的（隨手點菸、一開電腦就上網）。

一旦當你發現這些衝動，為了讓大腦保持冷靜，你必須遵守「等待10分鐘」的規定，因為如果必須等10分鐘才能享受，大腦就會將其視為「未來的報酬」，不再受到立即滿足欲望的「立即」特性所吸引。

這個練習也許不會每次都見效，但是將有助於增強你戒癮的決心，並可減輕直接抗拒衝動造成的恐慌和壓力，讓等待變得更容易。而且，有時候你在10分鐘內先分心去做別的事，一回神才發現自己早已忘了那股衝動。

貪圖享受



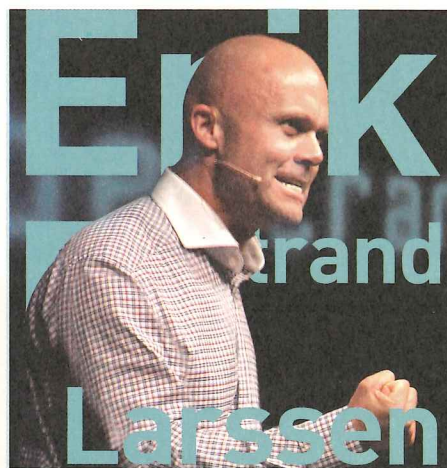
距離下次發薪水還有兩個禮拜，但是周年慶看得你心癢癢，特別是那個你已經覬覦了一個月的包包，竟然下殺7折！於是你狠下心、刷了卡，假裝不在意一個包包等於兩個月的薪水，以及下個月可能付不出卡費的窘境，「反正新包拎了再說。」

5. 創造未來記憶或想像未來的自己：為何我們明知銀行借貸的利息高得驚人，卻還是不停刷卡？明知吃下這桶炸雞有害健康，卻還是不斷將食物送入嘴裡？那是因為大腦習慣將未來那個必須承擔卡債及病痛的自己視為陌生人，讓我們對「他」無感且默不關心，遑論要為「他」犧牲眼前的享受。

想要改善這個情況，你可以透過創造未來記憶或想像未來的自己，設法認識那個「他」，把「他」當成現在的你，實際感受未來，然後在每一次快要屈服於誘惑（購買當季新包）時，想想你是否願意付出代價（卡債纏身），這項交易又是否公平？你的答案很有可能會變得不一樣。

心智訓練師 艾瑞克·伯特蘭·拉森 (Erik Bertrand Larssen)

不要輕易饒過自己， 喊累就認輸了



艾瑞克·伯特蘭·拉森
(Erik Bertrand Larssen)

挪威最受歡迎的心智訓練師，曾是挪威特種部隊傘兵。退伍後進入挪威經濟與商業管理學院(NHH)就讀。經常受邀到企業組織授課，是許多企業領導人與頂尖運動員的心智訓練師；著有《我，跟自己拚了！》。

「你背後看起來好像一張方桌喔！」減重總是失敗的你，虎背熊腰、鮪魚肚、粗腿肥臀外加翹翹袖（手臂下緣垂墜的贅肉，揮手時會抖動，又稱為蝴蝶袖），總是遭到精瘦同事取笑。

你，為什麼總是瘦不下來？

你，明明知道早上不該貪吃油滋滋的雙層起司漢堡，中午不該和同事吃燒肉，晚上不該吃麻辣火鍋。你，明知故犯，放任自己飲食無度，造成鈕扣繃開、腰圍失守的下場。

挪威著名的心智訓練師

艾瑞克·伯特蘭·拉森 (Erik Bertrand Larssen) 在暢銷書《我，跟自己拚了》提到，所有挑戰都是意志力的挑戰，唯一的對手是自己。你可能待在舒適圈裡太久，不肯跳出來。

對自己毫不留情， 勇於改變

他認為，我們都知道該做什麼，往往卻做不到，像是頂尖運動員知道自己應該攝取更健康的飲食、挑戰更艱難的練習，而不是把時間浪費在玩樂、上網；或者經理人了解自己工作時，應該更有組織、規畫更有效率、說話時要更簡潔有力，卻經常事與願違。

然而，如果你想讓自己更上

一層樓，就該勇於跳出舒適圈。而「當你對自己毫不留情時，就表示你已經下定決心、勇於改變。」拉森強調，做好準備與沒有做好準備的人之間，差別就在於「持之以恆地微調生活習慣」。

以意志力培養耐心， 從小細節開始

有時候，人們之所以無法發揮潛能，原因是缺乏耐心。

英國足球明星大衛·貝克漢 (David Beckham) 童年時期，在倫敦東區的某個公園裡度過大部分時間，一天花上幾個小時，從同一個定點踢球，他專心到連祖父都受到驚嚇，覺得他簡直要住在公園裡了。

「我始終堅信，假如你真想在生命中完成一件非凡的任務，你就必須練習、練習、練習、再練習。」14歲那年，貝克漢就獲得英格蘭超級聯賽四大豪門 (The Big Four) 之一的曼徹斯特聯盟 (Manchester United F.C.，簡稱曼聯) 的

我熱愛痛苦、享受痛苦、無懼痛苦；我咆哮著、呻吟著、詛咒著、嘀咕著，痛苦，不就證明我還存在著嗎？

痛苦，是短暫的，一旦我衝過終點線，我才准自己休息。

——艾瑞克·伯特蘭·拉森

合約。

拉森建議，培養意志力，可從生活的小細節開始：

1. 檢視生命本質，了解你自己：自問「我是誰？我的目標是什麼？目前距離目標還有多遠？」。如此一來，才能激發達成目標的意志力。

2. 征服恐懼感：問問自己，最壞的狀況是什麼？想成功，必須做到「什麼都不要怕！」

3. 設定目標，讓抉擇變容易：如果無法觸動你內心感覺的目標，請馬上放棄。

4. 激發改變的渴望，逼自己下定決心：時時自問「這真是我想要的嗎？」如果是，請你竭盡所能豁出去！

5. 貫徹意志，踏上實現的旅程：在床前貼張紙條、換不同顏色的鞋帶，隨時提醒自己告別散漫的過去，貫徹達成目標的意志力。

6. 成功無關天賦，關鍵在於堅持下去的意志力：優異其實是一種習慣，必須不斷地訓練、訓

練、再訓練！

7. 與自己對話，自我提醒以下3件事：(1) 情緒影響行為：千萬別喊累，否則你會兵敗如山倒，整個人鬆懈下來。(2) 問自己的問題：起床第一件事，先問自己，「今天期待什麼？」(3) 形容自己的措辭：說出自己的弱點，你就輸了。要跟自己說：「我辦得到！」

此外，拉森還提供3項強化心理素質的工具，可以保有堅強的意志力：(1) 運用想像，預見成功畫面：以減重為例，想像你達成目標的畫面，像是穿得下比現在小兩號尺寸牛仔褲的自己，就能更有動機減重。

(2) 你的行為，決定你的思考方式：當你感到沮喪時，請將背脊挺直，你就會更有自信。

(3) 強化心理素質，讓你零極限：你得先了解自己在達到巔峰狀態時，是什麼樣的人。請用兩、三個字形容，並試著回想一下自己的最佳表現。那時，你是誰？

營造持續力4個法則

對終極目標執著不懈，
讓一生活得有價值

這樣的心情或許你不陌生：這滿懷壯志地期許自己學好語文，順利外派，或者規律運動，維持健康，一開始總是鬥志高昂，然而，隨著時間流逝，變得斷斷續續，最終不了了之。

「為什麼有些人就是能比其他人更有毅力，可以實現夢想呢？」暢銷書作家、激勵大師布萊恩·崔西(Brian Tracy)深入調查了各領域成功人士的習慣與行為，發現這些人都有個共通點，就是非常清楚自己「這一生到底希望做些什麼」。

如同導演李安，他曾經整整失業6年，那段期間，他除了在家打掃、帶孩子之外，每天一定會閱讀和看片，一邊研究好萊塢電影的敘事結構和製作模式，一邊構思自己的劇本。後來，瑣碎的家務被他寫進了劇本，深入研究的習慣則幫助他一次次突破自我。

你也經常做事虎頭蛇尾，然後怪罪自己生性懶散或用錯方法嗎？

崔西認為，成功與平凡之間的決定性差異，其實是「對於終

點的執著程度」。他將這套指引成功的思考方法，稱之為「焦點法則」(Focal Point)，並且歸納成4項最核心的法則：

1. 確認價值觀，
少做虛擲生命的事

崔西在《成功人生的焦點法則》書中提到，半途而廢的原因有80%源於自己，但是這並不意味人們只能束手無策，反而應該回歸初衷，開始想像：「如果不會失敗，我最嚮往的事情是什麼？」

一旦確認方向，前方的道路自然會浮現。日本職棒名將鈴木一朗說過，「只要有值得持續努力的目標，我就不會失去動力，也不會產生迷惘；會迷惘的人，

都是因為失去自己的主軸。」

從現在起，隨時評估、審視手邊此時此刻最有價值的工作，同時保持警覺：只有真正的目標才會帶來實際利益。熬夜瀏覽網路、大吃特吃這些行為的效果不是讓你獲得解脫，而是一種阻礙與傷害，應該慢慢降低付出心力的程度。

2. 每天提升0.1%，
創造複利效果

「只要專注進行最有價值的活動，任何人都可以在24小時之內，增加0.1%的生產力。以此類推，每周只需保持5天，生產力就增加0.5%；52周，也就是一年之後，生產力就會比去年增加26%。」

崔西認為，持續做對的事情，不但會產生報酬遞增的效果，甚至在特定領域的努力，還能同時改善其他領域的表現，而且愈是勤快練習，愈能迅速創造成果。

《再見拖延病》一書中形容，夢想蓋一間美侖美奐的教堂，必須從最不起眼的疊磚塊開始做起。不想被夢想和現實之間的落差打敗，就得先承認執行計畫的過程其實單調平凡，只能從小事開始改變，逐步把自己推向習慣的循環。就算每天只讀一頁英文，時間久了也會滾出可觀的複利效果。

3. 靈活運用多重管道，
實踐遠程目標

社會心理學家海蒂·瑞德(Heidi Reeder)在《因為堅持，所以贏》書中提到，想要實現遠程目標，不必光靠意志力，設法增加過程中的「甜頭」也很有幫助。她發現，健身中心裡有些會員之所以堅持度比其他高，樂於天天報到，原因在於他們很享受跟教練、服務人員之間的互動，還能不時地認識新朋友，這些「甜頭」讓他們樂此不疲。

經常運用新方法、新思維增加動力，等於幫助人們一再「正視」目標，比起因為懈怠變得愈來愈不在意，不如多多從事跟目標相關的活動，還能產生更多正向回饋。

4. 後退一步，
從全新的角度評估人生

除了專注望向前方，崔西更建議，我們偶爾也應該「後退一步」回顧人生，思考「哪些重要的事，你很後悔當時沒做？」「有哪些時間、情感、心力上的投資，其實與理想背道而馳，如果一切能夠重來，現在不會想再做的？」

崔西相信，人們的智力、天賦其實差異不會太大，到頭來成就落差很大的關鍵，就在於持續力。唯有捫心自問「我有多渴望達成目標」，才能從內心深掘出源源不斷的行動能量，讓自己堅持下去。

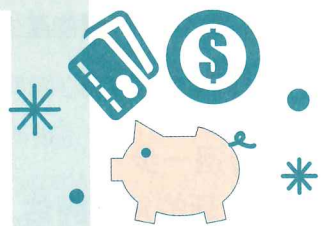
Tips

平凡與成功之間的差異，只在於對終點的執著程度。

強化持續力7個練習

認真看待自己的承諾，別成為「夢想型廢人」

存不了錢

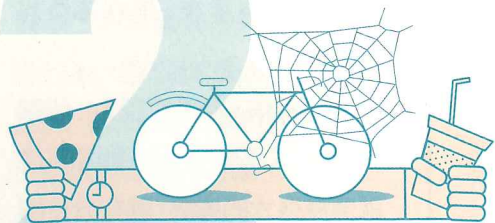


還不到月底，你的荷包就快見底，你非常疑惑錢的流向，決定每天用手機記帳，幾個月下來，確實達到控制消費的效果，但是手頭寬裕之後，有些錢你就懶得再記錄，再過幾個月，你又成了月光族……。

1. 檢視買的東西是真的需要，還是可有可無：常常抱怨存不了錢，其實是因為人們對於不希望發生的事，往往過度樂觀，覺得之後一定有辦法解決問題。這種心態不只會反映在儲蓄上，也是做事習慣拖拉的原因之一。因此，**必須透過具體的資訊，讓自己「掌握現況」，才能「預見未來」**，下一次，能夠有意識地做當下該做的選擇。

如果總是記不了帳，可以改成撰寫「失敗紀錄」，回顧自己曾經因為錢不夠，吃過哪些虧；或者，把所有買過的東西擺在眼前一一檢視，「如果是現在的我，還會想要買嗎？」「哪些是現在看起來根本沒有必要的。」經常練習，讓自己習慣「面對現實」。

虎頭蛇尾



你摸了摸腰間的「鮭魚肚」，抖了抖鬆垮大腿，感嘆最喜歡的褲子已經穿不下，你心想，「是時候改善體態了！」於是報名健身房，然而，幾個月下來，你不僅變成健身房的幽靈會員，體重還持續增加。

2. 別成為「夢想型廢人」：常有人說，把夢想寫下來就能實現。不過，許多人往往眼高手低，因為目標與現實落差太大，而逐漸失去動力。與其耗費精力空想美夢，不如先思考「我可以如何展開行動」。

3. 多做有價值的事、少做阻礙目標的事：在你的計畫中，哪些行為可以為你的目標創造價值？把它們找出來，不需要花費太多力氣，只要有空就去做，將目標化整為零。像是爬樓梯到辦公室；把飲料換成枸杞水；不熬夜以免自己吃消夜等等，如此一來，就算沒辦法天天去健身房，也能讓身心健康、清爽。

凌亂不堪



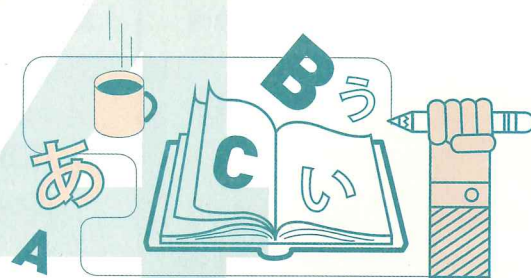
朋友提議周末到你家中聚會，但是你想起家裡的凌亂程度就像颱風掃過一樣，只好滿懷歉意地婉拒。不只是家裡，堆積如山的辦公桌，也讓你臨時想找資料時，遍尋不著。雖然你訂了打掃計畫，卻很容易半途而廢。

4. 設計「整理」闖關遊戲，讓打掃變好玩：急性子又喜歡變化的人，往往很難對枯燥乏味的任務持之以恆；即使有時間，也會挪去做其他更有趣的事，而不是打掃。其實，你可以用**全新思維、創意方法解決問題**。

不妨丟掉你的家務待辦清單，開始玩起大地遊戲：先解決一件需要移動腳步的雜事，例如把摺好的衣服放入衣櫃，讓它像闖關指引，領你到衣櫃前開始整理；接著，拿起要歸位的東西移動到書房，開始整理書桌……。

除此之外，也可以和好友相約幫忙。像是本月到A友家整理儲藏室、下月去B友家洗棉被，既能增加人手協助費力工作，又能趁機分享生活。

三分鐘熱度



會議上，同事正用英文流利地簡報，還不時穿插笑話，與國外客戶互動融洽。你暗自下定決心，從今天起，每天都要讀英文，還報名了考試以增加動力，但是，下班之後、周末時，你總是覺得疲憊，讀起書來力不從心。

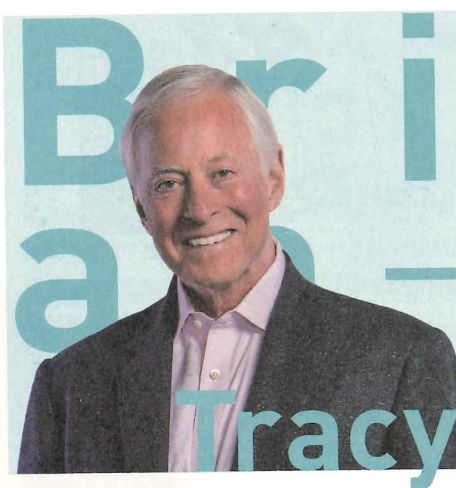
5. 思考根本動機：問自己到底為什麼要學英文？是因為別人都說重要，還是自己想克服有口難言的痛苦？一面尋求動機，一面展開行動，才是能成功突破阻礙的祕訣。

6. 認清事實：只要學習像旅行一樣快樂，你一定會很主動地去做。你可以把學英語的一小時，想像成一趟真實的商務旅行：第一天拉起行李箱，模擬機場對話；第二天穿上宴會服，練習派對閒聊；第三天……，藉由變化，延續動力。

7. 「滲」入生活節奏裡：每天只讀一頁英文，並且重複30天，讓身體養成習慣，就像每天刷牙般自然，不做還會渾身不對勁。

暢銷作家 布萊恩·崔西 (Brian Tracy)

成功沒有誰得天獨厚， 只有嚴格的自我要求



布萊恩·崔西
(Brian Tracy)

全球知名的成功策略、業務行銷大師，精通4國語言，工作地點遍及90多個國家。他也是一位暢銷作家，著作包括《超級業務都是這樣想的》《征服自己》《成功人生的焦點法則》等。

你也覺得有些人就是比較容易成功嗎？其實，很少人一開始就擁有得天獨厚的條件，成功，憑藉的完全是自律。

曾在近千家企業擔任顧問、暢銷書作家布萊恩·崔西 (Brian Tracy)，在《征服自己》一書中

指出，一般人經常為自己的處境找藉口，像是運氣不好、景氣很差、老闆難相處等。

他列舉出每天都能做的7種自我實現練習，針對愛找藉口、拖延、懶散等弱點突破極限、尋求邁向自律之道。

1. 畫下理想人生的藍圖

想要邁向成功，必須先為成功下定義。只要心中有了準則，無論遇到什麼情形，都能清楚自己應該做什麼事情。崔西建議，不妨自問以下問題：「我心目中理想的生活與工作環境？我如何建立幸福美滿的家庭？什麼樣的活動能促進身心健康？哪些方式可以改善目前的經濟狀況？至今尚未實現理想的原因是什麼？學習哪一項技能有助於自我實現？什麼樣的生活方式才能讓我得到快樂？」如此一來，才能校準自己的努力是否符合目標。

2. 培養成功者的人格

崔西認為，想擁有自律的人格

特質，可以寫下自己最景仰的人物，描述他們最值得欽佩的人格特質，然後回答以下問題：「你覺得這位人物最重要並且值得學習的美德是什麼？在什麼情況之下你最有自信？什麼狀況下你的感覺最良好？如果你在各方面都很傑出，還可以改變什麼？你期望別人對自己有什麼樣的觀感？要怎麼做才能建立這樣的形象？你在哪些方面需要表現得較為真誠？」將有助於人們培養成功者的人格。

3. 為自己的人生負責

對於愛找藉口、拖延與懶散者，崔西認為，唯一解藥就是「現在立刻付諸行動」。

他建議，從今天起，完全承擔自己行為的責任，不再抱怨或找藉口。如果生命中仍然有「過不去」的事，像是與人衝突、對家人關係不好、經濟狀況欠佳，都要思考自己是否也要為這件耿耿於懷的往事承擔責任。

4. 訂下明確的人生目標

有明確的目標與實行計畫，就不會輕易受到其他事物影響而分心。崔西建議實踐目標7步驟包括：(1)釐清自己到底要什麼，最好有明確數字；(2)白紙黑字寫下目標；(3)訂定完成目標的日期；(4)列下為了達成目標必須做的事，像是學習新知、尋求協助等；(5)列出各項行動的先後順序與輕重緩急；(6)「立刻」採取行動；(7)每天確實地、持續地付出，成為習慣之後就會愈來愈得心應手。

5. 發揮全部的潛能

表現傑出並非靠著單一行動，而是靠習慣養成。崔西建議，善用提升工作能力的7步驟，一個月之後，就能養成自發行動的習慣：(1)上班前兩小時起床，每天重寫自己的目標；(2)每天晨讀一小時，閱讀勵志文章或書籍；(3)工作之前，將當日待辦事項排出優先順序；(4)每天決定一項當天最重要

的任務，行動直到百分之百完成為止；(5)通勤時聆聽有聲教材；(6)每天自省，寫下改進之道；(7)待人以禮，把握任何一個善待他人、贏得友誼的機會，特別是家人，要讓他們感受到你對他們的關懷。

6. 得到戰勝恐懼的勇氣

每當覺得緊張憂慮，不妨針對當下情況寫下一份「災難預估報告」，內容包括：(1)描述真正擔心的狀況(2)沙盤推演最糟狀況；(3)勇敢接受最壞的結果；(4)立刻採取行動，不浪費時間煩憂操心。

7. 堅持到底

成功者與失敗者的分界，在於前者凡事持之以恆、後者半途而廢。崔西建議，可以先從自我激勵做起培養毅力，像是開始一天工作之前，對自己說：「我一定辦得到！」做好心理建設，不達目的絕對不放手，堅持這種態度，直到成為習慣。 ●

開始一天工作之前，對自己說：「我一定辦得到！」
先做好心理建設，不達目的絕對不放手。

——布萊恩·崔西

明確願景：探索自己想走的路

把人生當事業經營， 有終極願景，也要有應變計畫

高 中畢業10年的同學會上，大夥兒開心地交換近況：有人出國念完研究所後，留在當地找了份好工作；有人大學一畢業就考上公務人員；還有人創業開了間咖啡廳，自己當起老闆……稍早出發前往同學會時，你一直提醒自己要平常心，但還是忍不住羨慕起同學們的境遇與成就，「我不知道自己是不是錯過了什麼，總覺得人生不該只是如此？」

在童話名著《愛麗絲夢遊仙境》中，愛麗絲在森林裡迷路時，巧遇了笑臉貓。

愛麗絲問，「你可以告訴我，我該走哪一條路嗎？」

「這要看妳想往哪裡去？」笑臉貓回答。

愛麗絲接著說，「我不在乎，去哪兒都無所謂。」

「這樣的話，妳選哪條路也不重要了。」笑臉貓說。

在人生這趟旅途上，你是否也和愛麗絲一樣，不知道自己想去哪裡呢？

前哈佛商學院資深副院長霍華·史蒂文森(Howard Stevenson)指出，很多人以為

人生內建了一套GPS(全球定位系統)，只要一按按鈕，就能點出哪條交流道車最少、最好走。事實上，就算GPS功能再強大，只要事先沒設好目的地，也沒辦法帶領你去想去的地方。

「應該把人生當事業經營。」史蒂文森指出，成功的企業在做出決策之前，都會先規畫好策略，並據此勾勒出營運願景，帶領企業立足現在、放眼未來。假使缺乏全面性的大方針，就算一開始能仗恃優異的產品或行銷手法一鳴驚人，也可能在產品與行銷鋒頭過後無以為繼，最終一敗塗地。

史蒂文森認為，每個人都該學習成功企業的經營術，投注時間與心力培養終身或營運願

專家解讀



台大管理學院院長
郭瑞祥

從工作中找尋願景，慢慢釐清真心想做的事

釐清人生願景是很重要、也很困難的任務。新鮮人通常要等到進入職場一兩年，有了實戰經驗後，才會漸漸對自己喜歡哪種工作有更多想法，形塑起自己的價值觀。我建議，工作者可從「DATA」這4個面向檢視自我，慢慢釐清真心想做的事情：

- 1.動機(desire)：你做哪些事情最有動力？
- 2.能力(ability)：你有哪些強項能夠滿足工作和組織的需求，達成任務。
- 3.個性(temperament)：你有哪些人格特質？
- 4.經驗(asset)：你累積了哪些經歷、知識和人脈？

在人的的一生當中，大多是先找一個薪水不錯、有學習機會的「工作」；到了30~40歲時，才開始思索要不要固定「職涯」方向；等到40~50歲，則是尋找人生「志業」的階段，只願意為那些對自己有意義和價值的事情而工作。

能夠愈早思考到人生的「志業」愈好，但是無論是在哪時候釐清願景，都一定要把現有的工作做好、站穩腳步，先累積經濟基礎和績效，才能抓住下一個和心中志業相關的機會。(整理/李惟珊)

景，「從策略著手，為最終目標勾勒出整體畫面。」

願景也可以調整， 跟隨機運保持彈性

不過，如同成功企業經常會伴隨著對事業、對市場的認識日漸加深，而與時俱進調整營運目標，史蒂文森提醒，人生策略也應該是靈活變通的。

哈佛大學商學院教授克雷頓·克里斯汀生(Clayton Christensen)在《你要如何衡量你的人生》一書中，引用管理大師亨利·明茲伯格(Henry Mintzberg)的理論指出，策略來自於兩個源頭：

1.審慎策略：針對預期之中的機會所研擬的策略，把焦點放

在看得到的目標上，然後詳細擬定策略；

2.應急策略：針對無可預期的機會所形成的策略。

克里斯汀生認為，不論是企業或個人，總是一面照著審慎策略往前，另一方面又必須面對無可預期的應急策略，不斷在兩者間求取平衡。

大學時，克里斯汀生一心想進《華爾街日報》(The Wall Street Journal)當編輯，於是採取審慎策略，一路取得經濟學學士、碩士，希望憑著經濟學專業，在數千名應徵者中脫穎而出。

無奈事與願違，求職信無人回覆。於此同時，有家顧問公司願意給他工作機會，還允許他繼

續進修，所以他便轉念採取應急策略，決定先累積商業實務經驗，未來再戰《華爾街日報》。

5年過去，當克里斯汀生重新嘗試加入新聞工作時，意外機會又領他踏上創業之路；之後，他又因為股市崩盤被迫離職，因緣際會地重返校園攻讀博士，擔任教職。人生至此，他恍然大悟了解自己的終身願景，於是兢兢業業地經營學術之路，如今已是全球知名管理大師。

歷經多次生涯轉折，克里斯汀生建議，在思量生涯之路怎麼走時，應該要時時展開視野，懂得不斷調整策略。等到你終於和終身願景相遇，再採取審慎策略，研擬對策，而「如果你做對了，你自然會知道。」

Tips

人生跟事業一樣，需要策略指向方向。把人生當事業經營，做決策前要先規畫好策略，並據此勾勒出願景。

熱愛工作：挑戰自己真心想做的事

找到工作熱情， 才能成就偉大的事業

我 每天都好累！當初滿懷雄心壯志地進到這個行業，看似有前景、薪水不錯，和同學朋友聊起天來也備受認同，因此打算趁年輕好好努力，累積經驗和經濟基礎，最好還能升上組織高位。

幾年下來，我發現自己愈來愈討厭眼前的工作，突然之間一切都變得無法忍受。即使是未來有可能會賺大錢、坐大位的誘因，好像都很難讓自己堅持下去了。

蘋果電腦（Apple）創辦人之一史蒂夫·賈伯斯（Steve

Jobs）說過，「只有相信你做的是偉大的工作，你才能獲得真正的滿足。只有熱愛你的工作，你才能做出偉大的工作。」但是現在工作穩定的你，可能根本不太敢問自己這個問題：「是不是真心喜歡現在的工作？」因為擔心思考過後，卻沒有勇氣直視「我不喜歡」的答案。

時時回想初衷， 重新引燃工作動能

當然，你也可能在檢視後發現，你很幸運，正在做著自己熱愛的工作。所以，不要害怕停下腳步，審視自己是不是還對所做的工作充滿熱情。即使答案是否定的，也是好事，這不是要你立刻拋棄眼前擁有的一

切，而是給自己一個機會，看能不能在現有的工作狀態中，找出重燃熱情的能量。

《領導最好的自己》作者羅伯·柯普朗（Robert Kaplan）分享了一位醫生的故事。

他從小就立志要行醫，長大後如願以償，取得醫師資格後，和3位前輩合開了一間私人診所，事業發展平穩；閒暇時，他加入當地的俱樂部、打打高爾夫球，也積極參與教會，成為活躍的組織領導人。

幾年後，小診所擴張成一個醫療集團，獲利頗豐，但是隨著組織擴大，他不得不花更多時間指導員工、處理繁瑣業務，大量縮減和病患問診的機會，不但脾氣變得暴躁，還興起辭

專家解讀



台大管理學院院長
郭瑞祥

設定執行年限，放膽闖蕩非主流道路

如果你認為，心裡想做的工作和社會眼裡的「成功者」及「熱門產業」不同，害怕做出異於常人的選擇，不妨為自己設定闖蕩的年限。比方說，你可以和長輩約定好，先試著在A產業做個兩年，如果沒有做出成績，到時候就會另做打算。

親友和前輩的意見可以參考，但是人生要往哪裡前進，該做什麼樣的工作，還是只有你自己能決定，並且負起全責。

設定年限的方法不只是年輕人的專利。假設你到了40歲才想要跨出原有的領域，創業當老闆，一樣可以設定幾年時間來努力，廣泛蒐集產業資訊、了解老闆所需要注意的事情，或許會發現自己不是創業的料，再重回組織上班。

設定年限的好處是，這會讓你有勇氣先去努力做做看，並且在執行的過程中汲取更多的新想法，這有可能讓你更加堅持熱愛，或是調整你所愛的職業，找到更適合的路。（整理 / 韋惟珊）

職的念頭。此時，正巧某大型製藥公司來挖角，想借重他的醫療專業去推廣產品。相較於繁忙的自營診所，銷售工作突然成了醫師的一個逃離選項。

聽完醫師的描述，柯普朗只說，「如果你要改行去做熱愛的工作，還可能理解。如果不是，我不懂為什麼要換跑道，你最熱愛的工作到底是什麼？」

醫師這才驚覺，自己已經好久沒有想到這個問題。多年來，他只知道自己痛恨行政，卻漸漸遺忘了想要救人的初衷。他對柯普朗說，「我還是喜歡跟病人接觸；醫生，還是最喜歡的工作。」於是，他著手調整了工作內容，找專人來從事行政事務，讓自己回歸

最喜歡做的事情——為病人看診。

比薪水更誘人的事： 挑戰、認可、創造價值

哈佛商學院教授克雷頓·克里斯汀生（Clayton Christensen）在《你要如何衡量你的人生》裡也提到，所謂「熱情」，是為你的工作找一個動機。它會讓你甘心在清早離開柔軟的床鋪，外出上班。

他以心理學家弗德瑞克·赫茲伯格（Frederick Herzberg）提出的工作滿意度「雙因子理論」（two-factor theory）來說明：

1. 保健因子（hygiene factor）：泛指那些一出狀況、

Tips 3個方式找到你的熱情

事業成功的人，幾乎都熱愛自己的工作，透過以下3個方法，找到你的工作熱情。

方法1.釐清你的熱情所在

從專業技能、特定人群、特定產品、特定行業這4個角度來思考，你究竟對現有工作的哪部分特別有熱情？

方法2.調整熱情和瑣事比例

工作中難免會遇到不喜歡的瑣事，當它們要花費你超過20%的精力來處理，就該重新調整分配了。

方法3.從測試中確認熱情

一發現想做的事，不妨直接做做看。從實戰經驗裡體會自己是否真心喜歡，願不願意全力投入。

就會讓你討厭手頭工作的項目，比方說工作環境不安全、時常放無薪假、工時不穩定。

不過，即使這些項目都改善了，也只會讓你「不再討厭」工作，而不是讓你變得「熱愛」工作。

2. 激勵因子 (motivator)：這才是讓你愛上工作的原因，你會沉浸在喜歡的領域裡學習成長，也會從工作中得到認可，在工作過程中享受刺激和有趣，會激勵你挑戰更高的責任，以獲得內心的滿足感，最終產生「熱愛」。

為了營造更快樂的人生，別再只用薪水和穩定性來選工作，勇敢去做那些真正喜歡的事情，並永遠不停止學習、肩負更多責任，為熱情增添燃料。 ●

1分鐘測驗：你對工作有熱情嗎？

以下敘述，對你來說「是」的程度多過於「否」，請打勾。

- 1. 工作對我來說不只是薪水。
- 2. 我在工作中常提出想法和建議。
- 3. 我自願負責專案和任務。
- 4. 我的知識和技能持續在進步。
- 5. 上班時間過得很快。
- 6. 大家會找我幫忙和徵詢意見。
- 7. 我多做一點工作，是因為我想做。
- 8. 工作有趣又好玩，像是一種嗜好。
- 9. 我喜歡在工作上學新的事。
- 10. 一說到我做的事，就覺得興奮。
- 11. 我為自己做的事情感到自豪。
- 12. 大多數的朋友都知道，我愛我的工作。

如果勾選的題數超過 10 題，表示你對工作很有熱情，假如低於 10 題，請參考本文的建議，重新聚焦在自己喜歡的事。

資料來源：《大膽起步》，遠流出版

發揮所長：搭建展現自我的舞台

定期分析自己的優缺點， 補強向上攀升的關鍵能力

業 務員Catrina進公司服務7年，這是她第五次拿到優等考績，上下游客戶對她的業務能力一致認同，同事們也一直很看好她的前途，但是不知道為什麼，升遷的總是別人。

Catrina把原因歸咎於主管不喜歡她，甚至揣測主管可能忌憚她的能力功高震主，所以刻意打壓她。每當想到這件事，Catrina就愈來愈提不起勁投入工作。

工作者累積了一定的資歷之後，如果遲遲沒能升遷到自己職涯規畫中的那個理想職位，難免會多所怨懟，怪罪時不我與、主管識人不明。

「其實最大的問題，可能出在你自己身上。」羅伯·柯普朗 (Robert Kaplan) 在《領導最好的自己》書中，發出了這樣的警訊。

柯普朗指出，許多人在職涯一

開始就發展得非常順利，卻往往很容易因此而喪失警覺，沒有養成「分析自我能力」的習慣，遑論培養更高階工作所需要的技能，最後落得在位置上動彈不得的窘境。

停止自我欺騙， 別把自己想得太好

杜克大學 (Duke University) 心理學與神經科學系教授馬克·瑞利 (Mark Leary) 認為，這種情況和許多人對自我的認識不明、甚至會過分高估自己的能力有關。他在《The Curse of the Self》一書中提到，高達86%的工作者認為自己的工作績效「優於平均」，但事實往往相反。

Tips 3技巧盤點自身核心能力

透過下面3技巧盤點自身的工作核心能力，一方面發揮所長，一方面補強不足。

技巧1. 定期檢視自己在工作領域中的核心能力。

技巧2. 想要升遷、轉職，自己的核心能力是否具有競爭優勢？有沒有不足的地方？

技巧3. 填寫核心技能檢核表，誠實面對自己在因應關鍵任務時，缺乏或有待加強之處。

專家解讀



兩岸知名管理講師
謝文憲

持續覺察不足，學習新的事物

有些人初入社會時，看似職場勝利組，不僅學歷好，又進入知名企業工作，但接下來卻不好好經營自己，滿手好牌還是會被打成壞的局面，把眼前的舞台拱手讓人。反觀那些在組織裡翻身的人，我發現他們都是靠著以下3件事，持續自覺不足、累積實力，最終取得成功機會，值得工作者參考和學習：

1. 大量經歷：

無論在哪裡，都選擇最困難、沒人管、特辛苦的工作來做。除了藉此展現挑戰的勇氣，還能磨練自己的能耐，確認需要補強的地方。

2. 持續學習：

從經歷中發現的不足，就是學習的起源。這會提醒你應該吸收哪些知識、訓練某些技能，才能為下一個機會做好準備。

3. 團隊合作：

這是工作者必備的共通能力。單打獨鬥的時代已經過去，必須學會怎麼打群架，集合眾人之力來完成任務。(整理 / 韋雅珊)

藉助旁人提醒，
你可能選錯了領域

《大膽起步》作者南·羅素(Nan Russell)更直言，「自認是一軍的料，卻只有二軍實力，」就是普遍存在的自我欺騙(self-cheating)現象。而這種看不清自身實力的現象，很可能正是造成自己無法順利升遷的主因。在找到與自己獨到的能力相符的領域後，羅素現在是全球知名的領導學講者及企管顧問。

回到文章開頭提到了Catrina的例子，她的業務能力可能很

好，但是在主管眼中，卻缺乏處理行政庶務的耐心、人際關係也有問題。換句話說，A工作只需你的A技巧，但是要做好B工作，光有A技巧還不夠，你還要加強你所欠缺的B跟C技能，但是你始終不自知，一味地責怪旁人和外在環境。

為了避免自己自欺欺人，你可以藉助外部人士的指導，透過他人的幫助，釐清自己的職涯規畫與核心能力在哪裡。

高中時成績優異的羅素，生物科成績是A。一進入史丹佛大學(Stanford

University)後，就讓他信心盡失，第一學期的生物總成績，只得到慘不忍睹的D。更令他受打擊的是，他的成績排名在全校幾乎墊底，以致於他有一陣子總是用「史丹佛的D相當於許多大學的A或B」的想法，來安慰自己。

把挫折當自我察覺鏡子，
才會進一步知道自我管理

師長的嚴厲批評，曾經讓羅素挫折不已，不過當他懂得誠實面對自己的時候，他知道他們其實說得沒錯。而這些師長

核心技能檢核表：評量自己的優缺點

想知道自己是否具備在職場上勝出的關鍵能力，可以運用以下這個技能檢核表，盤點自己的優缺點。

Step1: 參考清單上的各項技能，以「現有工作的關鍵任務」或「預期職位的關鍵任務」為目標，勾選關鍵任務所需的能力。

Step2: 如果要執行這項關鍵任務，你評估自己能拿到多少分數？從1~10分不等(10分等於在世界級的頂尖水準)。

Step3: 分析自己的分數是否低於關鍵任務的需求。如果是，有哪些待改進之處？

| 能力 | 關鍵任務所需的能力 | 自我評分 | 待改進之處 |
|------|-----------|------|-----------------------------|
| 文字溝通 | v | 6 | 利用 e-mail 交辦事項的語意不清、時常造成誤會。 |
| 口語表達 | | | |
| 人際互動 | v | 7 | 時常逞口舌之快，使得討論淪為爭執，難聚焦。 |

(除上述3項，可再加入傾聽能力、分析能力、組織能力、授權能力、業務能力、談判技巧、積極面對他人、教練指導、數理分析、綜觀全局的視野、身體狀況、外語能力、特定技術知識與專業能力)

資料來源：《領導最好的自己》，天下文化出版

日後也在他人生遭逢困境時，全都對他伸出過援手，成為指引他改善自我或改變人生方向的明燈。

羅素說，學生時期的經驗也可以運用在職涯當中，經常評估自己的核心能力、適時尋求

導師或教練給予意見，透過各種不同的方式，釐清自己在工作無法隨心所欲、更上層樓的主要原因。

哈佛商學院(Harvard Business School)教授南西·孔安(Nancy Koehn)在《記得

你是誰》中也提醒，在職涯中有一個重要課題，就是我們得「弄清楚自己的形狀」。

她以木製玩具比喻，「每個人都是一塊積木，被塞進形狀不合的洞裡時，應該要盡快察覺到。」

均衡人生：工作與生活時間配比合理

生命中有價值的事，才值得你花時間去做

出 社會多年，工作量似乎也隨著職位的升遷，而直線增加。你經常忙到沒時間運動，年輕時的人魚線、馬甲線通通變成了鮪魚線。每天出門時，小孩還沒醒，回到家小孩又睡了，心肝寶貝居然和保母比自己還親。

難得假日不必加班，帶著小孩出門一起親子午餐，期間手機卻不時響起e-mail、簡訊還有Line的訊息聲，弄得全家人吃頓飯都有點心神不寧。

面對「人生被工作綁架」的困局，消極的人一邊抱怨、一邊繼續工作，感嘆自己「為五

斗米折腰」；積極一點的人則是檢討自己的工作方式，設法「提高效率」，心想要是工作規畫得再縝密一點、時間再安排得緊湊一點，或許就會有多餘的時間，去做自己想做的事了。

後者的思維主要是把達到工作與生活平衡的目標，寄望於一張「完美的時間分配表」：A時段給工作、B時段給運動、C時段給家人……只要每天照表操課，精準把握時間，人生的每個面向就都能圓滿顧及、沒有缺漏。

每件事分配相同時間，不是真的平衡

對此，前哈佛商學院資

深副院長霍華·史蒂文森(Howard Stevenson)在《做自己生命的主人》中做了這樣的提醒：一個人如果不懂「時間管理」，確實不可能成功；但是如果只把時間管理視為「提高效率」，其實是一種誤解。

首先，省時的做法效果終究有限，因為許多事情想做到好，就勢必得花時間投入；而且有些事情唯有自己動手做，才能累積成就感。

其次，每個人除了都擁有一樣多的時間之外，體力、精力和財力也都有限。工作之餘，如果你還想慢跑、教小孩功課、熬夜看比賽、準備證照考試、落實減肥計畫，這些多半

專家解讀



專案管理生活思維
部落格版主
張國洋

長期有益的事情，要逼自己做！

如果你每天被工作瑣事壓得喘不過氣，可能就是時間安排出了問題：只注重眼前重要又緊急的事，忽略了那些很重要，卻不需要當下處理的任務。不難想見，這些重要的任務就算原本不急，放著不做也會逐漸變得緊急，一件一件逼著你匆忙面對，讓人喘不過氣。

每天的工作安排，一定要在這些緊急救火的工作之外，逼自己正視那些已經隱隱在悶燒的事務。這就像是你能等到牙痛才找醫生看病，也要定期去洗牙，才能有效預防牙齒毛病。

人生裡有許多「現在不做，也不會有影響」的事情，例如陪伴家人、進修閱讀、和朋友交流、定期運動等等。如果你不有意識地安排自己去做，有一天就會嚐到苦果。

從今天起，別再隨便轉電視、滑手機虛耗光陰，用來做一些長期有助益的事情吧！（整理/韋雅珊）

與效率無關，但是都需要消耗精神。

以「價值」為依歸，隨時調整投入的資源

因此，想要在工作與生活中取得平衡，史蒂文森指出，第一件事就是釐清：「平衡到底是什麼？」

「『平衡』其實是一個動詞，而不是一成不變的名詞。」史蒂文森解釋，人生每天面對的挑戰有大有小、重要性有高有低，後續影響也不一樣，因此每一個目標與重要事項的相對分量，也會一直改變。

換句話說，真正的平衡不是一種固定狀態，而是在每一次決定如何投入時間與個人資源

時，都能做出比較妥善的安排，盡可能確保每一個生活目標不受到偏廢，從而得到「一般程度的幸福感」。

之所以說是「一般程度」，是因為人生不可能每分每秒都符合預期，但是只要知道自己始終朝著目標前進，就能讓你在體力、情緒、心思、財務上，都維持在安心狀態，「你就會感覺生活平衡」。

由此可見，生活平衡的關鍵，不在於時間的完美切割，而是思考你投入時間與精力的原因，以及希望達成什麼目標？「一旦深入思考，在決定時間分配時，就能做出比較好的安排。」

其中的關鍵，就在於「價

Tips 改變自我3步驟

記錄實際生活與理想狀態的落差，找出改變的起點。

步驟1 確立人生的終極目標

找出自己最看重的價值觀是什麼。

步驟2 對比分析

對比理想與現實的差距，正確掌握自己時間分配的缺失。

步驟3 結合多個目標

透過工作、家庭、社交和個人4個圓圈，發想有哪些方法可以一次達成人生多個目標。

人生4領域投入度與重要性評分表

想要更完整地檢視自己對於人生各個領域的目標與重視程度，可以參照《全面領導力》作者斯圖爾特·弗里德曼（Stewart Friedman）所提供的表格評分法。

他認為，一般而言，人生可以拆解為4個重要領域：工作（你在工作、職業、學校的表現）、家庭（你的家庭狀況與家人關係）、社交（你對友情、社區、社會的經營）與個人（你對自己身體、心靈、思想上的鍛鍊）。

你可以按照以下3個步驟，填入自己這4個領域的重視程度和目前所投入的時間，進行分析和比較，然後，找出改變自我的起點。

| 領域 | 理想的重要性配比 | 實際投入時間與精力 |
|----|----------|-----------|
| 工作 | 30% | 60% |
| 家庭 | 40% | 20% |
| 社交 | 15% | 15% |
| 個人 | 15% | 5% |
| 合計 | 100% | 100% |

資料來源：《全面領導力》，商務印書館出版

值」。畢竟，人生每一個選擇都伴隨著成本，同一個時間裡，你選擇了A，就只能捨棄B。想要確實評估每個選擇值不值得，只有一個方法：比較這個選項與另一個選項，哪一個對你的價值更高？

反覆追問每個選擇，決定自己未來的樣子

你可以試著從「事過境遷」的

角度來回顧，避免在短時間內自以為地做出取捨，長期下來代價反而更高。

以追求事業發展為例，你可能要這樣問自己，「35歲成為總經理的成本是什麼？如果這個目標延到45歲，成本又會如何變化？追求這個目標的好處在哪裡？如果在35~45歲達成目標，滿足感又有多大差別？」透過對未來的提問，找到眼前的

每一步。

簡單說，在看待人生的任何一個選擇時，都必須同時考量「獲得」與「成本」兩方面，交互比對你在事業、家庭、財務上所付出的代價，是否與你現在與未來得到的滿足感相符？「不要怕問這些問題，也不要怕知道真實答案。找地方坐下來與自己對話，這些問題絕對值得你花精神！」史蒂文森強調。

壓力管理：找出動力與阻力的最適狀態

掌控壓力的詮釋權，做自己情緒的主人

業 務部門主管采宜正在向老闆報告明年度的部門業績目標規畫。她一一說明每項業務的狀況、現有客戶的未來發展，以及日後要開發的新客戶數，最後訂出了比去年足足高出1000萬的年度目標。

老闆聽完後很欣慰，但是也貼心地拍拍她的肩膀說，「這目標很具挑戰性喔！有什麼需要我出馬的，都可以說，壓力不要太大。」采宜立刻回應：「請您放心，壓力正是我前進的動力！」。

許多經理人會出於自我要求，或是想要博得老闆好印象的心理，下意識地為自己設定愈來愈高的目標，無形中，在自己身上、也間接在部屬身上，加諸了更多的壓力。

美國電視脫口秀主持人歐普拉·溫芙蕾（Oprah Winfrey）在《關於人生，我確實知道……》寫到，「如果我再多接到一通編輯來電或e-mail，詢問這個月連載的稿子在哪裡，那我肯定會改名換姓，搬到西非的廷巴克圖（Timbuktu）去！」

到底「壓力」是何方神聖，令人感到窒息，讓人害怕到想要拋開一切，隱姓埋名躲起來？

好處大於壞處時，就是最適度的壓力

《顛覆壓力》作者羅伯特·夏普（Robert Sharpe）解釋，壓力是你個人對外在環境的主觀感受與評估，並不是被動的感受。換句話說，只要是你內心感

受到壓力，無論你是在車水馬龍的台北開車，還是在墾丁度假，你的心情都無法放鬆。

不過，每個人對周遭環境都有一套獨特的解讀和適應方式，即使面對同一件事，同一個處境，也能在每個人心中衍生出不同的壓力。壓力是每個人面對客觀環境的一種反應。

然而，這並不意味所有壓力都是自身造成的過錯，只是表示每個人必須自己負責。而誰能清楚分辨過錯和責任，誰就占了優勢。也就是說，過錯會導向消極被動，責任會激發積極主動。

夏普提醒，每個人還是需要某種程度的壓力，才能將潛能激發出來。而最好的壓力因人、

專家解讀



兩岸知名管理講師
謝文憲

適時「放氣」，避免壓力氣球脹破

現代生活充滿壓力，早就是難以避免的事實，所以重點不該放在「逃離壓力」，而是工作者能不能與壓力共存，「管理好壓力帶來的情緒」。

假設情緒管理能力是W，工作技能包括A、B、C三種，我認為「工作績效 = (A + B + C) × W」。

這表示，即使你累積了再多種技能，每一項能力也十分專精，只要情緒管理能力是0分，相乘之下，一樣繳不出任何工作成果。

想管好情緒，要懂得紓解壓力。你可以把壓力想像成一顆氣球，會被慢慢地吹氣膨脹，為了避免脹破，你必須放掉過多的氣體，適時尋求同事支持，或是和老闆協商調整工作。

另一個絕招，是累積快樂。青年守則說，「助人為快樂之本。」從今天起，想想你的工作和生活中能幫助哪些人，讓自己發自內心的快樂。只要心靈富足了，面對再大的壓力也不會害怕。(整理/章惟瑋)

因時而異，過與不及都要調整，只要你覺得目前承受的壓力利多於弊，那就是最佳壓力。

適度的壓力固然可以給人奮鬥的動力，但是《寫自己的壓力處方》提及，持續處於壓力狀態下，將會引發一些生理或心理上的症狀，像是易怒、煩躁及憂鬱，都會影響人的睡眠品質，久而久之導致身體免疫系統受損，危及健康。

認識6大壓力源，別被負面情緒牽著走

為了不讓壓力危害到身心，了解壓力的源頭，有助於我們面對壓力時，能冷靜分析壓力產生的前因後果。

《顛覆壓力》將壓力來源分成6大類：

1.患得患失型：指急功心切，把某件心智或體能活動的成績看得很嚴重。

2.生死關頭型：面臨性命攸關課題時所產生的壓力，像是車禍、暴亂、戰爭，或是遇劫等緊急狀況。

3.索然乏味型：「日子太好過」，除了覺得無聊之外，談不上什麼成就感。生活一成不變的工作者面對，日復一日的瑣碎業務或機械化的制式動作，讓他們有窒息感，覺得自己的才能完全被淹沒了。

4.憤世嫉俗型：這種人挫折感更大，嚴重到覺得自己簡直裡

外不是人，不管最後結局如何都很不爽。情場上的「常敗將軍」就可能衍生出這種情節。

5.錐心之痛型：某人覺得自己擁有的珍貴資產無端被剝奪，像是失業、被詐財，以及親人過世等等。

6.身體微恙型：指有形的肢體傷害。像是不甚摔斷腿、生了一場大病。


美國地產大亨唐納·川普(Donald Trump)說過，「贏家和輸家的差別，端看一個人在面對命運轉折時，所做出的反應。」既然壓力不處理不會自動消失，不如就學習和它好好相處，讓它成為你人生的助力。

Tips 8步驟踢出壓力法

大多數人面對壓力時，直覺就是想要「逃避」，而不是學習與壓力相處，或是用正面的方式排解壓力。這種讓壓力「眼不見為淨」的結果可想而知，當你看了一整晚的電視，回到現實後，還是一臉苦瓜臉，因為問題還是沒有真正被解決。

所以，當感到壓力來臨，別再閃躲了，你可以試著按照《寫自己的壓力處方》提出的8個步驟，從了解、改變你對壓力的思維做起：





數位經理人 提升工作效能 自我管理術

每個人都希望自己是一個工作有效率，能把時間極大化的經理人，無論企業或個人，如何發揮效能是自我管理重要的一環。「管理學之父」杜拉克就以身作則：做好職涯的上、下半場「自我管理」，才能從平凡走向卓越。

根據Yahoo奇摩與中華民國全國中小企業總會最新發表的紫皮書調查，顯示中小企業要永續經營，需因應市場趨勢成長與學習。數位浪潮已然興起，中小企業更需提升數位化的行銷經營。

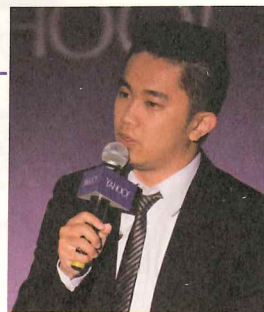
而中小企業在數位行銷的應用面臨了極大的挑戰，原因之一即是缺乏專業團隊諮詢。為協助解決中小企業困境，Yahoo奇摩培育專業的數位行銷認證講師，給予中小企業更多專業建議，案例中專訪五位認證講師，透過他們的自我管理術，協助企業達成極大化的行銷目標，獲得中小企業主的信任與認同。

整合行銷部企畫製作

第六屆Yahoo奇摩認證講師

專訪：生洋網路行銷顧問 陳宏璋

用正向思維 激發工作潛力



優秀的行銷人需要具備什麼條件？這個問題讓陳宏璋想起曾在書上看過的一段話：「人是可以透過一些微小的轉念，慢慢脫離負面情緒，而只要心變得安定，工作起來就能心無旁騖。」步入社會後陳宏璋一直謹記這段話，每當工作上遇到棘手的事，他都會提醒自己用正向的心態去面對，把客戶交代的事視為挑戰和機會，投入心思去換取成績。

自我管理首重時間管理

很有自己想法的陳宏璋，重視生活品質，非必要不太喜歡加班，他很早就摸索出一套有效讓目標達陣的自我管理術。他認為自我管理要做得好，先決條件是要懂得「善用時間」，比方早上精神狀態最好，最適合動腦，所以他通常會利用上午的時間思考策略、協助客戶創造效益，到了下午再去進行客戶聯繫或是開發新案等事項。

雖然網路行銷的工作充滿壓力，但陳宏璋很懂得自我調適，他深

知，一個好的行銷顧問必須處處為客戶著想，學習主動獻策、隨時溝通，也因為保有這樣積極的態度，他總是能順利協助企業主尋得最佳的行銷方案。陳宏璋笑著說：「客戶肯定的眼神與讚賞，就是我繼續奮戰下去的動力。」

用熱情帶動學習與績效

和許多有理想、有抱負的人一樣，陳宏璋一進入職場，就為自己設定了各式各樣的學習和績效。他十分熱愛網路行銷業，雖然入行才一年多，憑藉強烈的學習熱忱與嚴謹的自我管理，一年內便考上雅虎原生廣告的認證講師證照。現在陳宏璋上班最期待的一件事就是雅虎為認證講師安排的訓練課程。他說：「課堂上老師不但每周會提供市場最新資訊與數據，也會分享成功案例，雖然時間密集，但非常值得！」

陳宏璋說，專業認證講師不僅要瞭解客戶在市場的定位，也要懂得體會消費者的心，游刃兩者之間才能創造雙贏，「我覺得自己很幸

運，因為獲得雅虎的栽培，我更懂得換位思考、隨時應變，這些能力幫助我在競爭激烈的網路業走出一條屬於自己的路。」

永遠要比客戶早一步想到

因為熟稔媒體特性，陳宏璋深得中小企業主的信任，而有了零售業達人的封號。他曾運用創意的廣告文案，讓一家生產運動機能襪的公司，訂單在兩個月內暴增十倍。抓寶遊戲的興起，讓他靈機一動：「其實這都要歸功於精靈寶可夢，因為民眾勤跑戶外抓寶，我想到剛好能結合機能襪的特性，於是建議客戶追隨時事潮流，推出運動襪不起水泡的吸睛文案，吸引網友點擊，沒想到結果出奇地好，用小預算創造出大的商機，讓客戶十分高興，業主甚至加碼其他產品做原生廣告。」當初因興趣而投入網路行銷領域，落實自我管理的關鍵學習，現在擁有了雅虎認證講師這張「文憑」，28歲的陳宏璋著實交出一張漂亮的成績單。

第六屆Yahoo奇摩認證講師

專訪：生洋網路數位媒體行銷主任 錢婉靜



每天以 超越自己為目標

職場中，時間是極重要的成本，錢婉靜業績屢屢達陣的秘訣，就是努力把自己變成一個手腳俐落的人。錢婉靜認為，除了要有追逐以最快速度完成事情的決心，善用網路工具也很重要。從事網路行銷的她，習慣透過雲端處理大小事，無論是客戶溝通、簡報製作、進度掌握……，只要有手機或是平板在手，她隨時隨地都能工作。

時間管理、專注力是基本功

錢婉靜手上有近百個客戶，每天面對的繁雜工作可想而知，為了提升效率，她會在睡前將明天要做的事在腦海裡排練一遍，並依事情的輕重緩急分類，作為處理順序的依據。她笑著說：「一旦完成我馬上就會將它從待辦事項中刪除，每刪一件就得一分，有點像是在打遊戲機，以得分累積成就感。」

不過，錢婉靜也感受到，有再好的時間管理能力，若是專注力不夠也是徒勞，她自我管理的方法是先

確立明確的目標。以她自己為例，每天的目標就是超過昨天的自己，每年的目標則是完成三至五個大計畫。抱持「去做就對了」的態度，錢婉靜總是不斷提醒自己：過程中挫折難免，但是，堅持下來的人，才有資格享受成功的果實。

磨練的舞台夠大成長更快

錢婉靜說：「網路及行動科技日新月异，在網路的浩瀚裡謀生固然挑戰，不過，能在雅虎的栽培訓練之下，她覺得自己比其他行銷人幸運百倍，因為雅虎的專業培訓增廣眼界，紮深行銷功夫底子。」

她進一步說明，雅虎的教育培訓老師，會以個案研究方式，提供最實用的案例經驗，給予最新的數位行銷知識，並提升簡報能力，每位認證講師對外演講前，還須經過嚴格的內容考核，藉由一次又一次的經驗積累，她的思考能力與溝通能力與日俱增，最大的收穫就是加深客戶對她的信任、不容易錯失機會。

用專業能力取得客戶信任

「協助中小企業善用網路新顯學，是身為雅虎認證講師的我可以著力的地方，客戶有時候需要的不是單一的商品，與企業主溝通時，我會覺察到客戶沒說出口的需求，因此不只和客戶討論下廣告的策略，我也會主動針對公司的網站甚至營運提出建議，」錢婉靜說。

錢婉靜舉例，有一家機能襪業者，首次嚐試網路銷售，一開始以小預算進行被動式搜尋關鍵字廣告，始終不見起色，她於是建議客戶調整網站內容，利用原生廣告搜尋再行銷，購買競品字與特殊字，不放棄每一位搜尋過的消費者，三個月後，官網便創下單月25萬名訪客、2400筆訂單的佳績。

協助客戶「更好」是錢婉靜服務客戶的終極精神，而給予她「能力」的是雅虎。她有感而發地說：「讓我敢於千變萬化的數位世界中冒險，願意大方提供資源與舞台的雅虎無疑是背後最重要的推手。」

第六屆Yahoo奇摩認證講師

專訪：威旭數位媒體廣告業務 朱彥榮



因為熱愛 所以全心投入

對工作的熱愛，幾乎是成功者必備的條件。蘋果創辦人史帝夫·賈伯斯說過，「只有熱愛你的工作，你才能做出偉大的工作。」改行做行銷一年多的朱彥榮，他不諱言行銷工作非常累、壓力也很大，為了趕快做上手，他把每一次陌生客戶拜訪視為重要的學習養分，雖然難免會遇到挫折，但是他沒有被擊倒，反而越挫越勇，漸漸地他發現行銷是他喜歡的行業，因為熱愛行銷工作，驅動他全心投入、要求完美，做出與眾不同的成果。

做時間的主人

朱彥榮覺得生命中有價值的事，才值得花時間去做，所以他一直把工作與生活平衡的目標，寄望在一張「時間分配表」，A時段給工作，B時段給運動，C時段給家人……，他笑著說：「只要每天按表操課，精準把握時間，人生每個面向就都能圓滿顧及，不過，說起來簡單做起

來難，他也是靠意志力撐過來的，他的方法是從短期的小成果逐漸累積信心，最後慢慢養成習慣。」

身為廣告業務，一人兼負開發與服務客戶的重任，如何利用9小時的工作時間完美達陣？朱彥榮有一套自己的「時間切割術」。上午是處理重要事情的黃金時間，他習慣壓縮出一半的時間進行陌生拜訪，其餘留做突發性事件處理，下午再進行日常的文書工作。下班後，他會藉由運動來紓壓，騎單車或是跑步，朱彥榮說：「工作是我快樂的泉源，我維持運動的習慣，不僅是為了健康，更希望換取好體力，如此才能帶著滿滿的元氣，迎接新的一天，全力衝刺業績。」

專業才是王道

朱彥榮指出，以前廣告業績多半仰賴人脈之間相互介紹，成為雅虎的認證講師後，他在行銷方面的專業技能提升不少，「雅虎每周會幫講師群上課，除了介紹最新的數位

技術、提供市場分析的數據，指導我們製作簡報，甚至是中小企業的溝通話術也包含在課程裡。」朱彥榮說，由於雅虎提供的資訊又快又精準，有助於他在第一時間內與業主分享相關資訊，雙方可以聊得既深且廣，客戶因此十分仰賴他的專業，對他提出的行銷方案通常都願意撥預算試水溫。

朱彥榮有個從日本登陸來台的眼鏡品牌商，透過市調發現自己的品牌在網路的知名度在剛來台灣時於第五名，他接手後首先以品牌代言人進行議題操作，並調整網站內頁設定，吸引網友好奇目光、增加點擊數，接著製作感人的微電影，透過Yahoo奇摩原生廣告強力放送，同時更大方公開產品製程、訴求產品差異，三個月後，該品牌的網路知名度排名衝到第一。朱彥榮獨到的判斷力與精準的行銷策略深獲客戶肯定。也因為具備專業價值，合作的對象源源不絕，他說：「專業就是數位行銷人最重要的資本。」

第六屆Yahoo奇摩認證講師

專訪：生洋網路數位媒體行銷顧問 洪曉琪



確立願景 邁向均衡人生

面對人生被工作綁架的困局，消極的人感嘆自己為五斗米折腰，積極的人則是檢討自己的工作方法，行銷人洪曉琪屬於後者，她總是這麼想：「如果我把工作規畫得再縝密一點，時間再安排得緊湊一點，應該就會有多餘的時間，去做自己想做的事。」

讓工作與生活同時達標

洪曉琪理想中的生活是工作與生活同時達標。她認為很多事情要做得好，勢必得花時間投入，所以她每天提早一小時進公司。「我比別人早上班是想利用早晨的餘裕替客戶縝密規劃行銷內容，因為等到同事們都就定位，公司氛圍就會變得比較吵雜、緊張，需要當下處理的任務也會變多，這時候我因為提案已經完成，心情輕鬆，處理繁瑣的事情也就不會手忙腳亂。」洪曉琪笑著說：「如果你每天都被工作壓得喘不過氣，可能就是時間安排出了問題，這是我工作多年累

積的心得。」工作達標了，那麼生活呢？洪曉琪每年出國旅遊三次，這是她犒賞自己的方式：「目標達陣，就可以去更遠的地方旅行。」

洪曉琪追求工作效率、力求準時下班有兩個原因，一是為了充電，洪曉琪是覺察型的人，她發現成功的前輩都保有學習新事物的熱情，所以她會利用晚上的時間進修語言和行銷課程，為下一個機會做準備；二是為了紓壓，她每周運動四天，她覺得運動有助於轉換心境、解除焦慮，身體健康才有辦法面對工作和生活裡的各種挑戰。

創意源泉來自不間斷學習

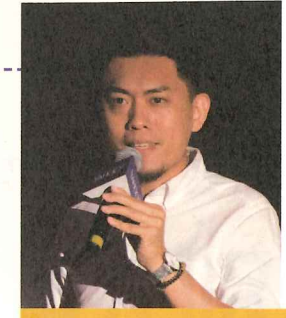
洪曉琪覺得在事業上之所以有源源不絕的創意，要歸功於雅虎不吝惜釋出資源培訓講師群。「自從成為雅虎的認證講師之後，透過密集的上課，除了學會更懂得以數據包裝提案，還學到過去欠缺的溝通話術。」洪曉琪說，我的客戶以中小企業為主，傳統產業的業主

對網路較陌生，以前我沒經驗只會「照書講」，客戶越聽越迷惘，自從上了溝通課程，我開始懂得用客戶聽得懂的話進行溝通，客戶覺得被了解，才有可能進一步採納我提出的行銷建議。

雅虎課堂上的收穫，幫助洪曉琪贏得客戶的信任。她舉例：有一家雞肉商，曾經透過網路行銷宣傳商品，但始終不見人氣，她無償花時間幫業者檢視網站流量、調整網站內容，四個月之後她拿出數據分析鼓勵業者先以小預算試水溫，果然帶來不少點閱數，後來業主主動加碼三倍預算，她並不以此為滿足，反而更謹慎幫客戶規劃，她建議客戶分眾行銷，依客群特性推出多元品項，接著再透過「故事力」幫客戶累積品牌聲望，最後成果不負眾望，創下單月300%的銷售成長率。這個經歷讓洪曉琪看見自己的價值。她說，當業者傳來捷報、找她討論下一個合作案，那種成就感，真的不是金錢可以衡量。

第六屆Yahoo奇摩認證講師

專訪：知識科技業務經理 林煥恩



自我管理 提升效率的關鍵

上班族往往以太忙、太累為理由，忽略了工作計畫的重要性，殊不知計畫做得好，更能有效提高個人的工作效率。林煥恩成功的秘訣就是懂得自我管理，他把自己的獨門絕招稱作：追日計畫，「有人習慣以短、中、長期來訂定目標，我不是，我的單位是：日、週、月，尤其重視當天的進度，譬如我會訂下每天客戶的拜訪量，力求達標，久了也就不必檢視週目標和月目標，」林煥恩認為，做計畫最大的好處是可以激勵自己，提高成就感，讓工作更加充滿活力。

相信自己，成敗輕鬆看待

林煥恩「追日計畫」的成果效率是高，不過代價卻是高壓力，所以「工作之餘，多花一點時間運動，是我不累的原因。」林煥恩說，他定期會上健身房，他覺得做重量訓練就像是在燃燒壓力，有助於穩定情緒，而且還能維持健康體態，讓自己看起來更有自信，客戶對你的

好感度也會增加，一舉多得。

林煥恩說，做行銷，DNA裡一定要有自信，提案有時成功，有時失敗，原因很多，可能是預算，可能是時間。不管成敗，林煥恩認為最好的方式，反而是放輕鬆，「當我願意相信自己、輕鬆看待成敗，我就能靠意志力繼續奮戰下去，」他以自己經歷三次徵選才考上雅虎認證講師為例，笑著說：「徵選過程每個人都要上台演講，一次十分鐘，為了鍛鍊口才，我花很多時間準備，連洗澡、騎機車的時候嘴裡都會念念有詞，雖然經歷三次才考上，但走過的路沒有白費，如果我今天說話能夠打動人，我相信上台演講的磨練絕對是成就這件事背後最重要的因素。」

比別人花更多時間學習

即便工作再怎麼忙碌，林煥恩仍維持每天閱讀的習慣，「想要走得比別人前面，要比別人下更多功夫充實自己，」講到此，他特別感謝

雅虎的培訓，「數位行銷手法日新月異，稍不留神就會跟不上時代的腳步，雅虎每周都會幫認證講師群上課，老師們不吝分享新觀念、新技術、新趨勢...對我的幫助實在是太大了。」

他以一家賣生魚片的業者為例，林煥恩說，這家業者過去做批發，一直想改做零售，受限於產品有保鮮、配送等問題遲遲沒有行動，他於是協助業主蒐集情資，確認生魚片值得打零售戰，便極力說服業主，建議以小包裝吸引消費者加購其他商品，同時教導消費者如何解凍、保存，並藉由售後滿意度調查逐步調整策略，果然交出漂亮的成績單，成功協助客戶轉型。後來業主甚至主動找林煥恩討論追加廣告預算，讓他非常有成就感。

一路走來，面對各個不同的產業，林煥恩說，「任何能讓我有所學習，得以發揮的機會，我都很珍惜，不會放棄。」因為要讓人生有意義，唯有不斷地挑戰自己。

國際知名主廚 江振誠

比別人早兩小時上班， 是最便宜、效益最高的學習

談 到足以改變一個國家或城市的人物時，你的腦海會浮現什麼樣的面孔？

2012年，Restaurant ANDRÉ 在新加坡開設，獲選當地最佳餐廳與世界50大餐廳。兩年過後，該餐廳主廚Chef André，來自台灣的江振誠，獲選為生活風格雜誌《巔峰》(Peak)「30年來改變新加坡的30位人士」之一。

沒有顯赫家世背景的江振誠，在就讀淡水商工餐飲科時，即已投入職場。堅信「勤能補拙」的他，經常是第一位抵達餐廳廚房開始工作的員工。憑著「願意花多少時間，就能培養多少能力」的信念，在20歲那年，成為台灣最年輕的法國餐廳(西

華飯店)主廚。

儘管達到人生的第一個巔峰，他並不以此自滿，深感自己身為法國餐廳主廚，卻從未到過當地、學習道地廚藝精髓的不足，因此在23歲那年，一句法語也不會說的情況下，結清新台幣25萬(機票錢就占了7萬)的存款，毅然前往法國，向米其林三星主廚雅克·普塞爾(Jacques Pourcel)與羅朗·普塞爾(Laurent Pourcel)學生兄弟拜師學習廚藝，從擦餐盤從頭做起。

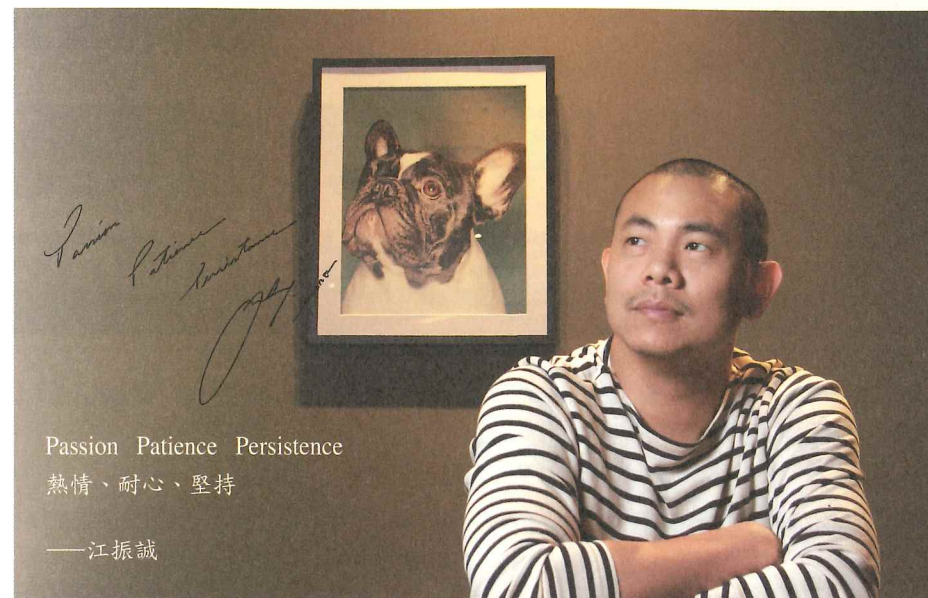
「我是一個對於很多事情都不確定的人，所以我唯一能做的事情，就是做好萬全的準備。」江振誠說，技藝可以向大師學習，但是熱情(passion)卻

必須發自內心從內而外，以堅持(persistence)和耐心(patience)，花時間培養的基本功。

一年當兩年用， 淬鍊基本功

始終把一天當成兩天用的他，在亞都飯店(現為亞都麗緻飯店)工作一年期間，為了能在短時間內累積更多的經驗，儘管正職是下午到晚上在巴黎廳工作，他還利用早上的時間到點心房見習，形同「把一年當成兩年用」。

前往南法蒙佩里耶(Montpellier)第六感花園(Le Jardin des Sens)餐廳，向普塞爾兄弟學習時，他也是每天



江振誠 (Andre Chiang)

1976年生，淡水商工餐飲科畢業，國立臺灣科技大學名譽碩士(管理學)。2007年，獲《時代》(Time)雜誌選為「印度洋上最佳150位名廚」；2013年，獲國際權威旅遊雜誌《精英旅遊》(Elite Traveler)選為「下個10年全球最具影響力的15位主廚」。

工作近20小時(清晨6點到凌晨1點)，並且在25歲那年，以很短的時間，就成為該餐廳的執行主廚。

「有一件事情是不要錢的，而且可以得到馬上的功效，那就是比別人早一點上班，然後練習、練習再練習。」江振誠謙虛地說，「我有自知之明，如果依照我原本的速度學習廚藝，根本無法跟其他人並駕齊驅、甚至超越他們。因此，我必須偷跑。」

偷跑的做法很簡單，卻很考驗人的意志力：如果別人8點到廚房，你就6點到；別人6點到，你就4點到，把基本功練到熟到不能再熟。

「當你對一件事情已經熟到

不能再熟，遇到狀況才能想到解決方法。如果你只做一次，就會不知道該如何反應。」江振誠說，削一天、削一個月或一年的馬鈴薯截然不同；做一盤菜，跟做一百盤、一千盤菜需要的策略和經驗也截然不同。說穿了，沒什麼祕訣，「勤能補拙、熟能生巧」而已。

就讀淡水商工餐飲科時期，高大挺拔的江振誠，曾經擔任兼職的時裝模特兒，打工賺取零用錢。不過，最後他並沒有走上這條看似光鮮亮眼的路。

「當時我想，有沒有哪一件事情，我可以比別人做得更好？如果有，我就專攻那件事情，這樣一來，就能拉開我跟其他人的距離。」江振誠謙稱，自己能

做的事情並不多，因此，重點在於「如何在有限的條件下，聚焦於一個點(意指自己的強項)」。

這就好比你的手邊是有十顆子彈，你是要全部打擊同一個目標，還是要亂槍打鳥？更極端地說，如果你只有一顆子彈，你要把這顆子彈放在哪裡？

認識自己， 專注做好一件事情

江振誠說，「認識自己」很重要，這個年代講的是專精，其他地方弱一點沒關係，重點是找到自己的專長，知道自己「能做到什麼境界？我現在到底可以做什麼？我是否有能力可以做這些事情？」

這點說穿了，就是自知之明。

江振誠談管理：自律，才能律人

20歲成為台北西華飯店法國餐廳主廚、25歲成為法國第六感花園(Le Jardin des Sens)執行主廚，到自己開餐廳。從專業人士(主廚)轉換到經理人，江振誠如何轉換角色？以下是他的管理經驗談。

1. 公平

在一個團隊裡面，無論是對事或對人，都要做到公平。讓大家在同一個時間，看著同一個方向，這個團隊才會知道現在到底要怎麼做。

2. 以身作則

身為主管，沒有比「以身作則」更簡單的管理方法了。所有事情我一定親自做，如果我做不到，我也不會要求員工一定要做到。

不論任何時候，我跟我的團隊永遠都是同進同出。他們什麼時候上班(或下班)，我就什麼時候到(或下班)。你也可以換個角度說，我什麼時候來，他們就什麼時候來。因為我都和他們同進退，所以從來沒有人會覺得「為什麼我多做，他卻少做？」

3. 找對人

人對了，事情就對了。我在新加坡開設的 Restaurant ANDRÉ 餐廳裡，10多位廚師超過10個以上國籍，當我有一個想法丟進這個團隊，我希望每一個人都有自己的想法，像是一道馬鈴薯沙拉，大家就會拋出日本的、捷克的、斯洛伐克的做法，其中有很多可能性。因此，我很注重徵人，我一定親自做，因為徵人就像是蓋房子的骨架，只要骨架是穩定的(找對人)，你要把牆面漆成什麼顏色都可以。我想要的人才，必須具備明顯的缺點和優點。

有明顯的優點，可以讓團隊其他人學習；有明顯的缺點，則可請其他人教他；什麼都可以、卻又什麼都不確定的人，反倒不容易讓團隊彼此學習或互補，也很難幫團隊找到方向。

「當我自知能夠做到的其實非常有限，就必須做好準備。如果沒有把握，就要做好功課。」

不管是對自己、對事業，江振誠都是一樣的態度。了解自己的本事到哪裡，知道自己在「產業裡的位置是什麼」，就會知道，要用什麼樣的方式應對：不足，就更努力；不夠，就拚命學，如此一來，就能做得比別人(或同

業)還要更好。

自律態度影響團隊，每位成員都知道該做什麼

2014年11月，江振誠在台灣的第一家餐廳RAW正式開幕，從餐廳的空間設計階段，江振誠即已積極投入。促成合作的赫士盟(Hasmore)集團，為了策畫這家以台灣季節食材為訴求的餐

廳，前後耗時長達3年。赫士盟行銷企劃部副總經理李姝慧表示，江振誠身邊沒有唯唯諾諾的人，團隊中的每一位成員都有自己的想法。

她說：「每個人都知道自己要做什么，對於自己想要做什么都很堅定。如果他希望做到100分，你就會希望自己做到120分。」從中可以看出江振誠的自律對於周遭帶來的正面影響。

鑑識科學家 李昌鈺

勇敢挑戰不可能，
距離目標就更近一步

電影《當幸福來敲門》(The Pursuit of Happyness)中，有一句台詞是：「如果你有夢想，就要小心地呵護它；因為，當人們做不到一些事情，他們就會說『你也做不到』。」同樣的情形，也發生在鑑識科學之父李昌鈺(Dr. Henry C. Lee)身上。

留美、拿博士、大學教書，做到別人眼中的「不可能」

1938年，李昌鈺出生於中國江蘇的富商之家，1944年全家遷到台灣。原本完整的家庭，卻在1949年1月27日農曆除夕前一天徹底摧毀。從上海開往基隆的太平輪在航行途中沉沒，逾千人罹難，李昌鈺的父親李

浩民就在其中。

年少失怙的李昌鈺，體恤母親必須獨力撫養13個孩子的辛勞，為了減輕家計與就業保障，放棄海洋學院(現今為海洋大學)而進入中央警官學校就讀，並承諾母親，雖然他沒能就讀一般大專院校，有朝一日必定會出國留學。

在警校入學的自傳上，李昌鈺就寫下「出國留學」的目標，直到成為台北市警察局的外事警察之後，依然不改其志。只是，大家都笑他，「警察怎麼可能出國留學？」

27歲那年，李昌鈺買下兩張機票，與太太宋妙娟前往美國紐約，身上只剩50美元。為了維持家計，他白天在紐約大學

實驗室洗試管，課後到中國餐館端盤子，假日到武術館教中國功夫。存了5年的錢之後，於在32歲那年，成為紐約市立大學約翰傑刑事司法學院(John Jay College of Criminal Justice)鑑識科學系新鮮人。

起步晚、加上學費昂貴，相較於一般大學生每學期平均修十幾個學分，李昌鈺在大一上學期就註冊了26個學分，還引來校方註冊組職員的勸戒：「我在這個學校工作以來，沒有學生在一個學期之中修這麼多學分。這是不可能的事情，你會被當掉！」

「我都還沒試，你怎麼知道我無法達成？」學期結束時，李昌鈺所有科目都拿A，且只用兩



李昌鈺

1938年生，中央警官學校24期畢業，紐約大學（New York University）生物化學博士；曾任紐海文大學（University of New Haven）刑事科學系系主任與終身教授、康乃迪克州警政廳廳長，首位出任美國州級警政首長的華裔人士。

年就讀完需花四年念的大學學位。之後再用兩年半的時間，完成碩士與博士課程，在37歲獲得紐約市立大學生物化學博士學位。

當時，他得知康乃迪克州紐海文大學（University of New Haven）在徵求刑事科學系助理教授，因此提出申請。儘管校方認為他的學歷最好，卻懷疑他身為華人的語言表達和授課能力，決定以投票表決優先順位。

結果，另一位白人應徵者排被在第一順位（雖然學歷與研究經驗都不如第二順位的李昌鈺）。所幸校方安排應徵者試教讓學生參與評審，李昌鈺以豐富的案例做成投影片備課，贏得所有學生的支持，破除校方的偏見，成

功爭取到這份教職。

把思考分類， 關掉腦中不相干的事

至今已參與過全球8000多件刑案的李昌鈺，回想第一次見到分屍案時，足足有3個月不敢吃肉。歷經幾十年後，每當看過鑑識現場的情形，心情還是不免會受到影響，但是為了讓自己保持冷靜和專注。

「你要把這件事從腦中切割開來，把思考分類、隔間（compartmentalize），當下專心做眼前的事情，避免分心去想別的事情。就像開關一樣，關掉不相干的事，腦中只留下現在眼前的事。」

另外，要維持銳利的鑑識眼

光，適時地放鬆也很重要。在工作一天回到家之後，最好能完全放空，像擦黑板一樣，把工作的辛苦擦得乾乾淨淨，「如此一來，腦筋就會輕鬆很多，也能避免像橡皮筋一樣繃得太緊。」

退休後，李昌鈺依然奔走各國，協助處理棘手的鑑識案件，每天行程排滿滿，工作14個小時、睡眠時間只有4小時，演講邀約更是排到好幾年之後。

「不斷學習，才能讓腦筋持續活化。」76歲的李昌鈺說，人一旦不用腦，就會開始退化，他很多朋友退休後都以打麻將消磨時間，幾年不見，臉上的神采早已不若以往。

「而且一出生就那麼多腦細胞，不會再增生，所以一定要設

李昌鈺教我的事：職位是別人給的，學位是自己掙來的

2003～2005年期間，臺灣警察專科學校刑事警察科助理教授李承龍前往紐海文大學「李昌鈺鑑識科學研究院」進修鑑識科學，也在當地（美國康乃迪克州）警政廳刑事科學實驗室擔任訪問科學家，他的博士論文指導者之一正是李昌鈺。他談到恩師令他印象深刻的幾件事：

1. 善用深夜與清晨

李承龍回憶，在美國期間，每天都有很多人等在李昌鈺的辦公室外面，希望請他提點鑑識訣竅。因此，他能夠接受指導的時間，通常是深夜11點以後，或是清晨前往趕第一班飛機的路上。

2. 五分鐘午餐

李昌鈺一天只睡4小時，忙碌的行程讓他不得不充分善用每一分鐘。有時候，李承龍會利用午餐時間，前往李昌鈺的辦公室請益，發現他只用5分鐘就解決午餐，而且只有2個包子、1杯咖啡加上幾顆水餃。

3. 一輩子的抉擇

當李承龍面臨是否應該留在台灣接受鑑識組長一職，還是出國留學時，李昌鈺提醒他：「不要當大官，但要做大事。官位會隨著當權者更迭或年代而變，但是學位會一輩子跟著自己。」

法動腦。我很多跟我差不多年紀的朋友，不會用PowerPoint，兩、三年前我學PowerPoint，現在就可以用得上手。」

在《化不可能為可能》一書中，李昌鈺回想初抵美國時，獨自一人走在回家的路上，常有「漫漫長路不知何處是盡頭」的感嘆。然而，他始終自我提醒，夢想之路雖然很長、很難走，但是絕不能退縮或停在原地自怨自艾。

「只要踏出一步，離目標就更近一步。」憑著貫徹到底與終生學習的意志，一位台灣小警

察，成為全世界最具權威的鑑識專家，更在美國一所大學裡，擁有了以他為名的學院——李昌鈺鑑識科學研究院（Henry C. Lee Institute of Forensic Science）。

每天前進一小步， 朝著目標邁進

「站在什麼起點不重要，但在人生的抉擇點做出什麼選擇很重要！」出生於中國、成長於台灣、在美國進修的他，透過自己一步步努力，最後成為首位出任美國州級警政首長的華裔

人士。

李昌鈺以自己的故事鼓勵年輕人，出發點並不重要，就像他初到美國時，身上只有50美元，只要有目標、有勇氣、有堅持，每天朝著目標慢慢走去，就能讓不可能化為可能。

很多人以為李昌鈺是鑑識天才，其實他為了每一個案子都仔細研讀相關資料，最後靠著經驗和知識的累積成功破案。他認為，努力是一個人成功與否的關鍵，成就是一步步累積起來的。一天走一小步，持續不懈地前進，就能完成許多夢想。●

長庚生技董事長 楊定一

改變對壓力的認知， 讓身心更均衡、更專注

工作忙碌又繁重，逼得你動不動就生氣。壓力大會使人們陷入無法專注、工作進度延遲、導致壓力又更大的身心靈惡性循環。一個善於自我管理的經理人，究竟如何面對壓力？

安、定、靜， 找到身心靈均衡點

在台灣和美國身兼多家企業董事長的楊定一，在著作《靜坐的科學、醫學與心靈之旅》指出，愈是忙碌的人愈應該靜坐（meditation，亦稱為冥想），每次靜坐只需要幾分鐘就夠，甚至不用拘泥於形式，可以從「數呼吸」開始做起。

靜坐，有助於改善人們對於

壓力的反應，可以讓我們的心情好起來，本來眉頭深鎖，也能因此打開。靜坐可以讓心靈更專注，也能改善面對壓力的身心反應，有助於我們找到身心靈的均衡點（balance point）。

但是，楊定一提醒，靜坐時不要一直想著「到達點在哪裡」，而是要設法體會當下，讓心情沉澱下來。他進一步說明靜坐的方法、過程和成果：

靜坐的方法：從專注在「數呼吸」開始嘗試，體驗平衡而自在的自己。這是一趟自我發現的旅程，用開放的心態，全然的放下與領悟，從而找到均衡點。

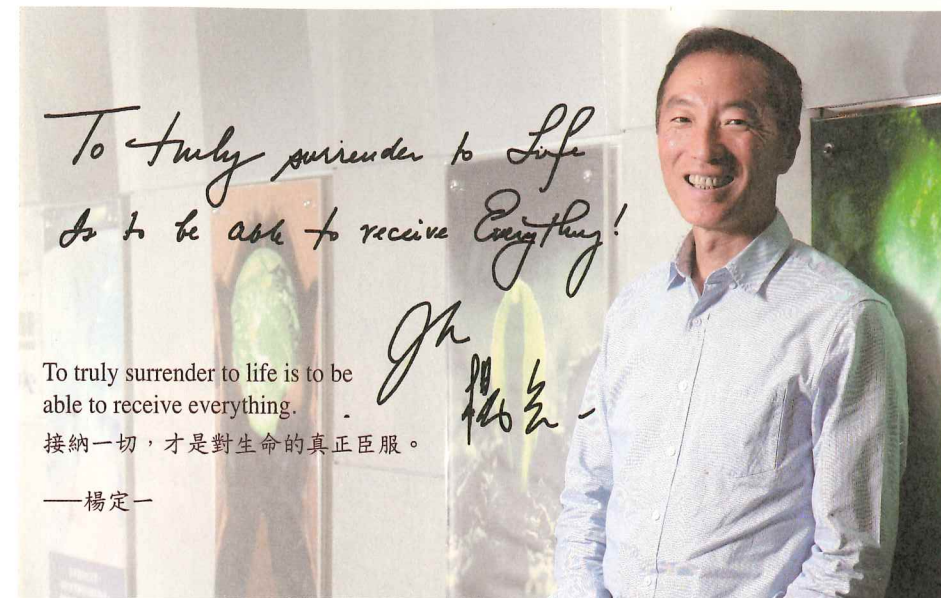
靜坐的過程：平時只要把注意力集中，把身體的意識（眼睛

看、耳朵聽、鼻子聞、皮膚感受等）毫無雜念地串連，專心在某件事情上（像是透過朗誦達到專心，或腹式呼吸法），讓自己平靜，這就是靜坐的過程。

靜坐的成果：整頓心靈，釐清思緒，看事情的面向就會更寬廣、更愉悅光明且更正向。

如果受限於場地而無法靜坐，楊定一建議有個更簡單的方法：默念「謝謝」。在心中帶著感恩的心情默念「謝謝」，是最便捷而且不拘形式的靜坐。

從早到晚，幾乎每一個人，都處於高壓情境之下。楊定一認為，想要克服壓力最主要的方法，並不是減少造成壓力的事務，而是如何改變自己對於壓力來源的認知。



To truly surrender to life is to be able to receive everything.
接納一切，才是對生命的真正臣服。

——楊定一

楊定一

長庚生物科技、長庚大學、明志科技大學、長庚科技大學與美國 Inteplast Group 董事長，洛克菲勒大學——康乃爾大學醫學院生化、醫學雙博士。美國國家衛生研究院（NIH）癌症研究所諮詢委員。著有《真原醫》《靜坐的科學、醫學與心靈之旅》等書。

面對壓力， 把自己抽離情境之外

在《真原醫》一書中，楊定一提到，壓力是身心對於任何擾亂平衡的改變所產生的自然反應，當我們的認知與期望不符，或無法完全掌控我們的失望感時，就會出現壓力。

他建議從以下4個角度了解、面對壓力：

1. 壓力源於我們對於事情的觀感，並非事情本身。
2. 壓力往往來自於尚未妥善處理的小事累積，而不是來自生命中的重大問題。
3. 負面情緒（憤怒、沮喪、怨恨、失望）一旦產生，就會在心、腦、甚至全身通行無阻。
4. 以更寬廣、體諒的心，觀

看各種事物，可以幫助我們找到身體重回平衡與協調的狀態。這種心靈的轉換可以改變壓力，引領我們進入嶄新快樂的生命世界。

想要暫時緩解壓力，其實只要做一個簡單的動作：將舌頭輕輕地（或微捲）頂住上顎，就能觸發微妙的放鬆反應，讓呼吸更為順暢而深入，不僅減緩新陳代謝與心跳，也能澄淨心靈，讓注意力更容易集中。

不過，長期且有效的紓壓法，還是要靠徹底改變心念，從一個更廣闊的角度看待生命中的每件事物。

楊定一說，有時候，不妨把自己交給「上天」（有神論者指神，無神論者指宇宙、萬物），打開雙臂、

敞開胸懷、微仰著頭，對自己說「I am yours, I am ready for everything」（我是你的，我把自己交給你，我願接受一切上天給我的功課）。「相信宇宙的力量，會把你帶到一個更理想的境界。」

觀察身邊許多人壓力大的人，都為了失眠與憂鬱症所苦，楊定一深究真正的原因，發現多數是無法放過自己、原諒別人所致。

因此，他開發了靜坐音樂CD《等著你》，並提出「超原諒」（beyond forgiveness）的概念，希望透過音樂導引他們進入靜坐的世界，遠離「自己是受害者、別人是加害者」的負面思考，讓大家拋開舊的束縛，擁抱新的思維。

宇瞻科技總經理 張家駢

健康身體和樂觀精神， 是保持自律的要件

每天早上九點半，宇瞻科技 (Apacer) 總經理張家駢進到辦公室之後的第一件工作，就是看庫存報表，接著再看獲利報表，並且將大約100筆的數字資料，密密麻麻地親手謄寫到3張A4紙上。

「當你的腦中有存貨、獲利或成本的數字，你才能掌握這些指標，正確判斷情勢，做出對的決策。」即使出差，無法一早處理，張家駢也會利用回到旅館的時間補回來，「這已經成為如同生物時鐘一般的慣性。」

有人曾問他，總經理為什麼還要親自做這些dirty work (累活)呢？

他的答案很簡單：「管理沒有二法，最基本、最重要的事情，

每天都要做。這些基本工作無關職位高低，把它當成早上刷牙洗臉一樣，用最快的速度做完最基本的事情。」

無論人在哪裡， 都要維持好習慣

張家駢認為，自律需要健康的身体與樂觀的精神，缺一不可。他有5個工作與生活的習慣保持自律，分別是：

第1步：作息一致。按照生理時鐘的狀況，盡可能保持正常作息。同理，也可以像是根據工作性質，分配上班時間：需要決策的動腦、預算決議、產品討論等工作，就安排在頭腦較清醒的時間。

像是即使出國，他也會盡量

維持作息程序，無論人在天涯海角，都能盡量完成在台灣時的作息內容。像是一定要吃早餐，這是他無論身在哪一個城市必定做到的習慣。

第2步：重視時間觀念。雲端同步每日行程，精確掌握會議、簡報等時間，以利在固定的時間完成必要的工作。此外，有效利用會議之間的零碎時間，以站立會議的方式和同事重點討論，從而決策與溝通，讓團隊執行力更敏捷。

第3步：適度放空。放假主要是用來累積創新的能量，像是透過運動、閱讀、親友聚會或旅行活化思維，都能有效增加續航力。

第4步：以運動培養持續力。



張家駢

現任宇瞻科技總經理。紐約大學理工學院 (Polytechnic University) 電機工程碩士、紐約市立大學柏魯克分校 (Baruch College) 企管碩士。

適度運動有助於培養持續力，他會利用公司的高爾夫社團，每周固定練球、每月至少去一次高爾夫球場打18洞。「盡量讓自己用走的，不搭球車，18洞打下來加上在果嶺走路，可以保持4至5小時的運動。」

第5步：閱讀加強專注力。重覆閱讀讓他可以運用零碎時間進修，像是把需要短期記憶的資料整理放在隨手可觸的地方 (像是手機)，以便隨時閱讀、加深記憶，也能藉此提升專注力。

掌握時間有效溝通， 保持工作產能

身為高階經理人，待在辦公室的時間多數必須分給員工，很可能因此影響原定的工作計

畫，而打亂自律的節奏。

每當張家駢待在辦公室時，從早到晚都有人來來去去、進進出出商量事情。「身為高階經理人，為部屬找對問題、解決問題是常態，角色其實很像是醫師。」他表示。

不因為部屬的「打擾」而影響原有的工作產能，是張家駢的管理訣竅：「一天工時8小時，其實只有5小時是有效率的工作時間，如果有員工希望你聊一聊，一個人大約需要30~40分鐘，才能真正能夠專注地有效溝通。」

張家駢說明，在一天有效率的5個小時工時之中，只能把一半時間分給員工 (頂多5人)。此外，也要留下一半時間給自己

保持工作產能。畢竟身為高階主管，產能也包括留給自己「思考」的時間。

「我常開玩笑對進來辦公室找我商量事情的員工說，你是今天第100號。」張家駢認為，專心聽員工說，聽他們真實的心聲，是身為高階經理人必備的自我修練之一。

「部屬陳述的問題是錯誤的，但是如果你不專心聽他們說，很可能給他們錯誤的答案。」由於每個人提問的背景與情節都不同，必須仔細聽，才能發覺對方可能問了一個錯誤的問題，重新定義問題之後，才可能給對方正確的答案，不僅能達到有效溝通，也能保有自己原本的工作效率。

自由寫作者 黃哲斌

管住自己、規律產出， 是換取身心自由的代價

你是否早已厭倦每天打卡、受到老闆嚴格監控的生活？甚至幻想著如果辭職之後，做個自由工作者（freelancer），每天可以「睡到自然醒」，該有多好？

其實，「睡到自然醒」是一般人對於自由工作者常見的迷思之一。《父親這回事》作者、獨立媒體人黃哲斌的親身體會是，「自由工作者必須比上班族更自律，才能換取自由。」

每天規律產出， 限制寫作時間與字數

2010年12月，黃哲斌在部落格「【圖解】第一次買新聞就上手」發表〈乘著噴射機，我離開《中國時報》〉一文，展開

自由寫作生涯。後續又以臉書（facebook）粉絲專頁「【懶人時報】」與「黃大寶便當：愛的家庭料理」等自媒體（We Media），成為獨立媒體人。

「當座位後方不再坐著緊迫盯人的老闆或主管，也不需要到公司上班打卡，不屬於任何組織的自由工作者，必須為自己負責。」黃哲斌表示。

畢竟，從脫離企業與組織的庇蔭的那一刻起，一定要找到讓人願意埋單的長處或優點，才能找到謀生之道。

為了有固定產出，黃哲斌表示：「一天工作7小時，我知道自己最佳產能大約是4000字，超過了，就會提醒自己該停下來了。」即使文思泉湧，過了4000

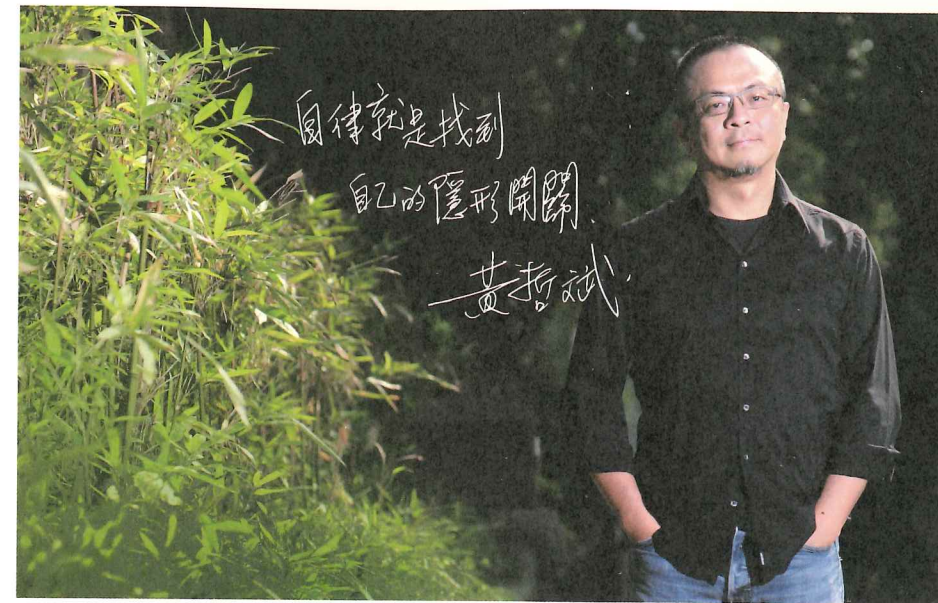
字上限就停止，一方面確保品質，同時也讓自己保持餘裕，不至於精神過度緊繃。

他認為，身為自由工作者必須找到自己的隱形開關，啟動之後有效率地工作，這是他心目中的自律。

作息正常， 準時的「爸爸牌鬧鐘」

離開了組織，黃哲斌原本的父親角色，多了兩個字：「全職」父親。顛覆刻板的男主外、女主內的印象，41歲得子的他，為了讓兩個孩子從起床到睡覺都能見到他，選擇成為妻子與兒子們眼中準時的「爸爸牌鬧鐘」。

因此，自稱「相妻教子」的黃哲斌，沒有過著「睡到自然醒」



黃哲斌

政治大學新聞研究所碩士、輔仁大學大眾傳播系學士。曾任電影雜誌《影響》總編輯、《中國時報》記者與編輯、《中時電子報》副總編輯。現為自由寫作者、兩個男孩的父親，著有《父親這回事》（國神出版）。

的生活，而是每天早上6點半就起床，叫醒大兒子，梳洗用餐之後，帶他到小學上學。到了7點半，再把妻子和次子喚醒。

等他們都上班上學之後，早上9點到下午4點的7個小時，就是他的工作時間。他會找一間適合的咖啡館，選擇一個能夠啟動工作模式的位子坐下，讓自己專注地完成一件件工作。

他不被網路綁架，浪費時間，嚴謹地要求自己一天中每隔兩個鐘頭才讓自己上網10分鐘，其他時間則專心致力於寫作上。

黃哲斌提醒，面對許多人對於自由工作者的迷思（或幻想），並不是每一個人都適合成為自由工作者。在做決定之前，可能要先了解自己的性格特質，或是

盤點自己的經濟狀況，自問能否受得起收入減半、甚或有斷炊之虞的情況。

因為，在「沒人管」的狀況下，要管住自己，還要能維持生計，顯然需要更嚴謹的紀律。

不過，就像小說家村上龍的

口頭禪，「我不大喜歡工作，所以都趕快寫好才能出去玩。」對黃哲斌來說，高度自律、規律產出，配合適度地調節放鬆（每完成一個專案，就去看兩場電影），是為了換得真正的心靈自由和經濟自由。

黃哲斌的自律訣竅

周一至周五，黃哲斌都從早上9點工作到下午4點，沒有午休，合計7小時。周末則不排工作，全心全意陪伴家人。以下是他的工作訣竅：

1. 意志力

每隔2小時允許自己可以上網10分鐘，其他時間嚴禁，以免耽誤寫稿進度。

2. 專注力

攝取充足的水分，有助於提高專注力。不要等到口渴才喝水，因為只要人體稍微脫水，就會疲倦、降低專注力。

3. 持續力

自我管理以維持產能，最好能有一張時間表，訂出具體的作息時間按表操課。

直播平台「MEME」創辦人 陶韻智

隨時保持「在狀況內」就好， 你不必什麼訊息都回覆

辦 辦公室的同事哀怨地說：「主管沒進辦公室，LINE給主管請教公事，全都已讀不回。」眼見工作進度落後，主管卻相應不理，同事只能感嘆「真心換絕情」。

通訊軟體的盛行，出現許多原本我們沒有遇到的溝通情境。有人重度使用、也有人刻意保持距離。前韓商連加（LINE）台灣分公司總經理、現為直播平台「MEME」創辦人的陶韻智指出，通訊軟體的問世，不只代表了資訊隨時更新和即時參與，也促使我們必須面臨嶄新的溝通工具與應用情境。

「用戶和競爭對手都在改變，因此，很多事情『等一下』就沒用了，因為早就來不及了。」身

處瞬息萬變的通訊軟體業界，速度是決勝關鍵。

不要把舊觀念， 套到新通訊工具上

對陶韻智來說，即時參與和隨時保持「在狀況內」，是掌握使用者行為與競爭態勢的關鍵。

不過，這種互動方式也很容易被解讀為「工作滲透生活」、「私人時間受到打擾」，甚至是造成分心的罪魁禍首。對此，陶韻智建議，還不熟悉即時通訊這類嶄新溝通工具的使用者，最好能先拋掉先入為主的印象，以新的角度理解和學習新世代的溝通工具和技巧。

工具是中性的，就看如何使用，會帶給人不同的感受。像是

一般工作者可以透過群組，一次將訊息傳遞給所有需要知道的人，有助於做好時間管理，讓人可以把時間留給更重要的事情。

把事情做好， 比「已讀不回」更重要

同理，即時通訊的主權，其實是掌握在「收訊者」手中，人們可以決定自己要不要受到干擾。「收訊者可以選擇自己要不要（馬上）看？看了要不要（馬上）回？而不是發訊者說了，我就必須馬上聽到。」

陶韻智提醒，既然是雙向溝通，內容就需要仔細琢磨，不只是「透過訊息，我要對你講什麼」，而是「我這則訊息我要怎麼寫，才能吸引你來看」。



陶韻智

台大環境工程學研究所碩士、物理學系學士。曾為韓商連加（LINE）台灣分公司總經理、現為直播平台「MEME」創辦人。

雖然即時通訊的主權掌握在「收訊者」這一方，但是萬一老是被詢問怎麼「已讀不回」、甚至「沒讀沒回」呢？

「我都會直接跟對方說，有急事可以打給我，或是到我的座位上找我，我都在。」陶韻智認為，過於在意「已讀不回」的人，通常是沒有感受到通訊軟體帶來的正向幫助。

「未讀或未回，和未接來電的道理是一樣的，這是人與人之間相處的問題，並不是工作本身的問題。」送出訊息並不等於把事情做好，重點是「有沒有完成事情」。

陶韻智表示，組織的氛圍也會決定通訊軟體的使用方式。如果組織沒有訂定相關獎懲機

制，就不需要有焦慮感，「像我就有過5天沒讀主管的訊息，主管也沒有對我『怎麼樣』。同樣地，就算我的同事5天後才回覆我的訊息，我也不會質問對方。」關鍵在於訊息傳遞了沒、問題被解決了沒，「已讀不回」，並不是重點。

開會、溝通、協調是本分， 不該視為被打擾

以前，工作者追求生活與工作的平衡，下班後就能清楚劃開工作與生活的界限。如今，隨著科技快速發展，生活與工作愈趨於「整合」，人們其實很難一刀兩斷切開生活與工作。

不過，無時無刻都在工作，和隨時隨地都可以工作，似乎還

是有些本質上的差異。對陶韻智來說，「透過LINE，等於我隨時隨地都在開會，然後把要實地坐在會議室裡的時間，運用在更重要的事情上。」新的工具，需要新的理解，發掘它的正向幫助。

「身為經理人，心態上必須調整，了解開會、溝通、協調都是『本分』。部屬透過LINE提供最新狀況給主管，是讓主管保持在狀況內，不應該當成受人打擾。」

陶韻智直言，不喜歡以「打擾」形容訊息的溝通，因為「習慣這樣的溝通方式，你才能保持最新訊息有被update到，隨時保持『在狀況內』，才有競爭力。」

同場加映

自律是一生的功課：
向3位成功者學自我管理

你一定聽過這樣的故事：有些人聰明能幹，專業能力超強，升遷到管理職之後卻無法勝任；而有些才智與專業相比之下都未見出色突出的人，卻能不斷往上晉升。為什麼比較優秀的人，反而輸給了比他平凡的對手？

答案就在四個字中：自我管理。

要做好自我管理，前提是要有自我意識 (Self-Awareness)。美國心理學家丹尼爾·高曼 (Daniel Goleman) 強調要先覺察到自己的優缺點，有強烈自我意識的人，才知道自身能力的極限在哪裡，才能意識到需要自我管理 (Self-Management)，當

中最常被提起的能力，就是「自律」。

另外，「積極」也是自我管理的一大課題。高曼指出，幾乎所有高績效領導者都具備積極的特質。積極的人通常對工作抱有熱情，會尋找有創意的挑戰，熱愛學習，對於工作表現良好引以為傲。

他們有看似用不完的能量，只為了把事情做得更好。有這種能量的人，大多看來不安現狀，時常會困惑於為什麼要用某種方式、而不用另一種方法做事，因而喜歡探索新的做事方法。

以下3個中外成功者的自我管理方法中都顯現這樣的特質。向他們取經，讓自己早一步透

過自我覺察進入自律模式吧！



**香港巨富李嘉誠：
再忙，都要「偷學」**

曾是亞洲首富、香港紅頂商人李嘉誠在2005年出席長江商學院舉辦的講座時，提及「想當一個好的管理者，最重要的是得先做好自我管理。」年少時，因為父親早逝的他被迫輟學工作，為彌補無法上學的缺憾，即養成自學的好習慣，絲毫不浪費人生任何一分一秒。

當時，下班後，別的同事不是圍在一起打麻將就是相約出遊，李嘉誠卻捧著一本舊《辭海》讀著，盡可能擴展自己的語文造詣。

此外，他也把英文單字抄在

小卡片上，利用工作空檔背誦。14、15歲的他，自己開始自學旅程。

從創業至今，他始終孜孜不倦地學習。不管工作多忙，仍然保持睡前閱讀半個小時以上的習慣。除了小說外，哲學、歷史、科技、經濟皆有涉獵。與專業無關的，他依目錄挑選重點來讀，要是與專業相關，他就整本讀透。

他不是沒有目標的讀書，會在一季裡面選定一個主題，例如這一季攻讀歷史，下一季專讀資訊科技等等，保證閱讀的深度。

另外，李嘉誠接受香港電視台訪問時，也談到他不管多晚入睡，每天早上一定在6點前起床，因為他要聽英文新聞，了解世界上發生了什麼事。



**德國名模海蒂·克隆：
自律，追求好的自己**

走下伸展台，42歲的德國名模海蒂·克隆 (Heidi Klum) 不僅跨足電視界，擔任《決戰時裝伸展台》《德國超級名模生死鬥》等熱門節目的執行製作人、《美國達人秀》評審，還身兼主持人、設計師、創業家、慈

善家等多個身分。

而讓她從為別人的品牌作嫁，到成功打造起個人品牌的成功關鍵，只有兩個字：自律。

還在當模特兒的時候，有別於許多同業時常遲到、宿醉、精神不濟地抵達工作現場，克隆總是將自己準備到完美狀態，準時上工，甚至為了趕場而脫下高跟鞋在車陣中狂奔，靠著敬業精神為自己一次次爭取到工作機會。當她跨界挑戰主持現場直播秀時，更是比工作人員早到4小時彩排，苦練自己不擅長的口語表達。

自律也讓克隆練就好EQ，儘管已是超級名模，她從不要大牌或發牢騷，專注工作也尊重他人，為自己累積出好人緣及好口碑。



**美國職棒傳奇投手
羅傑·克萊門斯：
勤練保持最佳狀態**

火箭人 (Rocket) —— 羅傑·克萊門斯 (Roger Clemens) 的生涯防禦率在美國職棒大聯盟有3.12，帶著大聯盟排行前10名光芒的354場勝投，以及少數三振超過4000的投手，其豐功偉業讓他輕鬆踏進棒球名人

堂。美國職棒大聯盟投手進入名人堂的基本條件是300勝，自1871年以來僅有24位投手達成，顯現克萊門斯是世界最偉大投手之一的地位。

2004年以42歲之齡拿下生涯第7座「賽揚獎」(Cy Young Award，指的是美國職棒大聯盟每年頒給投手的一項榮耀；這個獎項最初是1956年由會長福特·弗立克 (Ford Frick) 所提議，用來紀念1955年過世的棒球名人堂投手賽·揚)，是史上贏得該獎項最多的大聯盟投手，2005年不顯半分老態拿下防禦率王的頭銜，卻在季末宣布退休，結束22年的職業生涯，目前是休士頓太空人隊技術顧問。

老火箭不墜的原因沒有祕密，就只是持續不斷地保持體能狀況。正如他的名言「我唯一休息的日子，就是投球的那一天」。克萊門斯為了維持全年球季都在良好狀態，非比賽日時以大量的重量訓練保持體能。

「他對自己的要求很嚴格，隨時把自己的體能調整在最佳狀態，你根本看不出年齡對他造成的影響。」曾擔任洋基教頭喬·托瑞 (Joe Torre) 稱讚他是永遠不墜的「火箭人」。