

# 關於工作的 9 大謊言

## 一、 前言

本書由馬克斯·巴金漢和艾希利·古德在這本著作中告訴我們，職場上有九大謊言，它們是遭到曲解、不完善的假設，是錯誤的思想，很容易導致職場機能障礙，最終使團隊無法達到高績效。這些謊言包括：最優秀的人才是通才、最佳計畫致勝、人們在意他們為哪家公司工作...等等。打破 9 大謊言，妥善掌握團隊能力和凝聚力，聚焦為人員提供即時、可靠的情報，致力於協助夥伴找到工作的目的與意義感，並且適切關注同事，這些才能夠有效幫助工作與人員的運作。

這本書針對一般人對於企業管理或是專案管理上常見的信念，用科學的方式打破這些我們習以為常的信條。這些常見的信條像是「人們需要反饋」、「人們在意他們在哪家公司工作」、「最佳計畫致勝」等等。從不同的角度來思考這些我們奉為圭臬的信條，除了能夠讓管理階層能夠更有效地做出管理措施、也能夠讓非管理階層的員工了解到企業管理背後的原理、在個人職涯上做出更好的決策。

## 二、 作者介紹

作者為馬克斯·巴金漢（Marcus Buckingham）與艾希利·古德（Ashley Goodall）。馬克斯是《發現我的天才》暢銷書合著者，人力資源與績效著名研究人員暨思想領袖。畢業於英國劍橋大學，獲得社會學與政治學碩士學位，現任人力資源管理公司 ADP 研究機構人員與績效管理研究部主管。艾希利是現任思科系統（Cisco Systems）領導力與團隊智慧資深副總，之前任職於德勤企管諮詢公司（Deloitte）十四年，最高職務為學習長。

## 三、 內容摘要

《關於工作的九大謊言》這本書的副標題是現實世界的領導者指南，為什麼書名會取為「九大謊言」呢？原因是因為作者馬克斯·巴金漢和艾希利·古德認為充斥在我們生活中的心靈雞湯，無法適用於真實社會。人們普遍以為的職場法則，並沒有為我們帶來更順遂的工作流程，也沒有營造出更快樂的職場關係，反而把這一切搞得更緊張。在這本書中，作者提出我們原本以為正確，但實際上卻讓我們受挫的「九大謊言」來進行討論。讀完這本書，相信你可以拋開許多無謂的枷鎖，將我們的心力放在真正重要的事情上，唯有追求所愛，才有辦法在成功的路上得到更多的幫助，也才能讓我們更快的獲得成功。

有些聽起來像是工作生活的基本事實，其實全部都是謊言。作者在這本書中告訴我們，職場上有 9 大謊言，它們是遭到曲解、不完善的假設，是錯誤的思想，很容易導致職場機能障礙、員工氣餒，最終導致工作場所黯淡，團隊無法達到高績效。這些謊言包括：「人們在意他們為哪家公司工作、第一流的公司把目標層層下達、最優秀的人才是通才、人們需要反饋、人們具有潛力、工作與生活平衡最重要……」。

打破謊言，妥善掌握團隊能力和凝聚力，聚焦為人員提供即時、可靠的情報，致力於協助夥伴找到工作的目的與意義感，並且適切關注同事，這些才能夠有效幫助工作與人員的運作。

#### (一) 謊言#1 人們在意他們為哪家公司工作

這是一個有趣的問題，以前我還沒出社會的時候，我總想著我未來要找到一間知名的大公司，穿著美美的套裝，在閃亮亮的大樓裡面上班。當親戚朋友問我在哪裡高就時，我可以驕傲的說出公司的名稱，讓大家都用羨慕又嫉妒的眼光看我。後來，我也真的一度進入想像中的企業上班，身處於精華地段，許多客戶都是知名人士，只不過，真的進入職場後，我才發現過去想像中的工作並沒有想像中的美好。並不是公司不好，也不是工作環境，而是工作的內容。根據作者過去

在思科公司進行的研究調查，發現可以成就「最好的我們」和「最好的我」的團隊，可以幫助我們在工作上更有效的達到成功。人們重視自己在公司內的團隊關係，比起在哪一家公司工作更重要。你應該考量的是：文化、領導跟你的工作內容，這三點才是比在哪家公司上班更重要的事情。文化代表的是這家公司的氛圍，是否和一個大家庭一般，每個成員互相包容與合作，讓你在做每個決策時感受到尊重與支持。領導是否可以讓你發揮所長，盡可能展現自己的抱負與價值，讓你在自己重視的領域奮力向前邁進，樂於接受挑戰，而不是逃避責任。如果你想找到一份自己熱愛的工作，你就應該去尋找可以發揮個人才能，也可以與團隊合作的最佳方式，因為這才是為你的工作內容增添更多樂趣的地方。

## (二) 謊言#2 最佳計畫致勝

計畫很重要！一般人認為，只要有計畫，我們便能把資源配置到最有效率的位置，依照順序執行計畫來達到成功。

就像一個俄羅斯娃娃一樣，一層包覆著一層，彼此之間互相關連。我認為好的計畫包含長程計畫、中程計畫與短程計畫，長程計畫幫助你

確認方向，中程與短程計畫則幫助你檢視自己是否還奔馳在軌道上，判斷是否需要進行調整。不過，在計畫的同時，你是否有想過如果實際結果沒有按照預設的計畫發生時該怎麼辦？

一個完美的計畫可能突然被某件突發事件打斷，這時應該放棄所謂的完美主義，隨機應變。優秀的團隊知道，一年不是一場是先詳盡規劃的馬拉松，而是五十二場短跑，每場短跑得根據真實世界的變化來因應。團隊必須能回答兩個簡單的問題，不僅是將複雜的計畫簡化，也可以讓你更專注在目標上：

1. 領導者必須了解：每個成員這週的首要任務是什麼？
2. 領導者必須了解：我能如何幫助你？

優秀的團隊不會執著於完美計畫，而是擁有足夠的能力，在當下即時進行協調，找出最好的應對策略。更好的辦法是，團隊會持續的接收新資訊來改變原有的認知，在團隊中，讓每個人都有參與與分享資訊的權利，當資訊流通的數量愈大，便可以更有效的預知計畫可能生變，做出應對準備。

(三) 謊言#3 第一流的公司把目標層層下達

目標很重要！沒有目標，就好像空轉的陀螺，你不知道你要去到何處，又在何時需要停下來。只不過，目標該如何設定是大家常常會被誤導的問題，一般人或公司的團隊，通常是使用「瀑布式目標設定」，例如在未來的六個月需達到某個業績標準等目標設定。舉例來說，有位朋友說她在七個月後要去參加一場馬拉松競賽，因為她想要改善自己的體能狀況。事實上，這個朋友從來沒參加過馬拉松，也不知道自己是否真的可以喜歡，或是征服這項運動。一切事物的根源是想要改善體能，改善體能是一個目標，而馬拉松不過是達成目標的計畫之一罷了。但是，當設定這個目標時，她是否想過其他的計畫方案呢？是否有更好、更合適的方式可以達成一樣的目標，而且成功率還可以大幅提升？在設定目標時，每個人都應該先進行自我評估，誠實的面對自己的條件與狀態，以避免過於不切實際，到最後徒勞無功。最有效訂目標的方法是，由實踐者，也就是自發性的來設定目標。設定好目標後，在藉由激勵、追蹤與評量來幫助我們持續往前，在過程中持續提醒自己的初衷，並且持續的依照反饋來做出調整，這點不管在個人或是企業都相當重要。臉書(Facebook)設立的初衷是什麼？十年前，臉書創辦人馬克·祖克柏提到臉書的目的是要讓世界變得更開放與連結，在這十年中，歷經社會變遷，祖克柏每年都會提出他對公司營運計畫與期許，臉書如今已經變成使用者獲取資訊的重要來源之一，而

臉書的目標，也從幫助人們找到切要內容，到幫助人們獲得更有意義的社會互動。

#### (四) 謊言#4 最優秀的人才是通才

足球員梅西可以稱得上是世界上最了不起的足球員之一了，但是，梅西不同於許多偉大的球員天生負有優勢，生來就是運動健將的料，而是天生就患有生長激素缺乏症，這個症狀讓他必須施打生長激素，才能長到 170 公分的身高。如果你也看過足球比賽，你就會知道厲害的足球員通常會靈活的運用雙腳，讓防守球員無法把球抄走，眼睜睜看著他繞過重重阻礙射門成功。梅西也是如此，但不同於一般球員的是，他慣用左腳，使用左腳傳球、盤球跟射門的比例的 10:1，而另一位慣用右腳的明星球員西羅，使用右腳的比率約在 4.5:1。既然大家都知道梅西慣用左腳，應該很容易找到他的弱點，從他身上把球抄走才對，但是現實往往相反。梅西把它的左腳技巧練習到極致，發揮的活靈活現，反而給他帶來「專才」的巨大優勢。事實告訴我們，即便是在賽場上這個小小的領域，都可以讓你發揮你的長才，只要你願意找到幫助你在該領域成功的最佳助力—熱情。盲人歌手史提夫·汪達曾說：「若你無法在你的工作中找到半點樂趣，你就永遠不會以你

的工作為傲。你的最佳工作，永遠是你感到充滿樂趣的工作。」如果你還在為了符合「通才」的標準而庸庸碌碌、無所適從，你應該要知道一件重要的事：「成長，其實不是尋求如何取得我們欠缺的能力，而是尋求如何用我們已有的能力去增加影響，創造自己的最大優勢。」

#### (五) 謊言#5 人們需要反饋

橋水基金的創辦人達利歐在《原則》一書所提出的絕對透明法則，歡迎每個人提出批評性質的反饋意見，作者就不是百分百的認同。你是否也有相同的感覺，當其他人對你提出反對意見，或是你對其他人的看法提出質疑時，得到的通常不是包容與溝通，反而造成不愉快。

比起反饋，我們更需要的是注意力，包括社群媒體的興起，你在FB上的PO文並不是在尋求反饋，而是尋求「關注」，關注自身的美好事物，讓我們的生活變得更幸福。套用在工作上，人們希望領導者跟團隊中的成員關注到自己做得好的事情，提升了自身自信心與敬業程度，也提高了工作的生產力。為什麼會有這樣的情況發生，因為正面激勵的力量往往大過於負面反饋的力量。負面反饋並不會促成學習，反而在系統上抑制學習；從神經學上來說，就是形成學習障礙。我們



在前面也曾提到過，該關注的是我們的長處，才有辦法持續學習，並且將它發展成本身的最大優勢。當然，我們不是一味的只能接受正面意見，而逃避相反意見。當你想要提出反饋時，你應該先了解說話的藝術，如何更好的進行溝通。或是採取書中所提的：「顏料盒方法」

1. 首先談「現在」：目前做得很順利的三件事是什麼？
2. 其次談「過去」：過去碰上這樣的問題時，是怎麼解決的？
3. 最後談「未來」：你知道自己必須做什麼嗎？在這種情況下，什麼東西行得通？顏料盒方法用引導的方式幫助對方自己去釐清核心目標，以及現在最重要的事是什麼，而不是強制性的建議、命令或反對，幫助團隊中的成員進行更好的了解、溝通與達成共識。

#### (六) 謊言#6 人們能夠可靠評量他人

過去四十年，研究人員一再測試人們評量他人的能力，種種研究顯示：人類無法可靠評量其他人的任何特性我們以為評量工具，是讓我們觀看他人的窗口；但實際上，它們只是鏡子，反映我們本身的主觀信念。

在面對制式的評量標準時，常會遇到兩種主要障礙：「評量者特質效應」和「資料不充分」，讓我們沒辦法保持客觀與得到可靠的資訊，

做出錯誤的判斷。如果你想要更好的理解對方，不如讓對方自己來評量並且主動表達自己的想法，因為人們往往不能可靠的評量他人，但是對於自己的體驗與感受，通常可以提供可靠的資訊，以便於更準確的進行評量。

#### (七) 謊言#7 人們具有潛力

潛力是被激發出來的，人們往往將成功歸功於成功的獨具潛力，以至於在某個方面特別得心應手。但是，事實上成功者往往是富有動能，不是有潛力，他們充滿熱情，即便遭遇阻礙仍不肯放棄。甚至有時候會被視為是一種偏執，也難怪只有偏執狂才能生存，因為他們創造出許多被視為不可能的成功方式。如果你是一位領導者，你必須了解你的團隊成員每個人都具有不同的特質、不同的潛力，他們也都具備著某種動能等待被啟動。領導人的職責是幫助團隊成員了解該如何管理自己的動能，給予適當的環境、適當的投入、適當的客戶，不管是什麼必要的適當條件，領導者應該不斷的找方法促使他們發揮能量。

#### (八) 謊言#8 工作與生活平衡最重要

我們的經驗值告訴我們，工作是一種交易，我們出賣我們的時間與才能，以賺取足夠的錢，購買我們喜愛的東西，供養我們所愛的事

物。但有些人成功在他們的工作中找到很大的滿足感，也有人在工作外的生活承受著巨大的壓力，追求平衡就像西西弗斯推石上山，是一件永無盡頭而又徒勞無功的任務。

Amazon 創辦人 Jeff Bezos 曾在專訪時被問到這個問題，他回答：「如何去平衡生活與工作這個問題是沒什麼意義的，因為生活與工作應該是一個良好的循環。如果我在工作中快樂，我也會將快樂帶回家；如果我在家裡很快樂，我一樣會樂在工作。」

#### (九) 謊言#9 領導力是一種東西

最後一個謊言，是社會中對領導力的重視與誤解。很多人認為領導力是一種東西，就好比一個可量化的實體，但是，真實世界的領導力其實就是一個很簡單的概念：有追隨者的人，具有領導力。領導力不是一種東西，因為它無法被可靠評量；追隨者是一種東西，因為它能夠被可靠衡量。領導與追隨，不是抽象的過程，是人際互動的過程與人際關係的培養，包括瞭解、溝通、互信與互助。當你了解你是一個怎麼樣的人，你所重視的事物以及核心目標，並且努力將之發揚光大，創造出自己的影響力，自然會吸引到認同你的人，這時，你就變成了一個領導者。讀完這本書，如果你是一位領導者，或者是你發現其實你是一位領導者，那你一定可以運用本書的內容檢視自己是否身

陷書中所稱的謊言之中，幫助你的團隊可以突破現況，凝聚向心力與增加工作效率。如果你是團隊的一份子，你也可以藉由這本書的內容檢視你的生活，聆聽你內心真實的聲音，來幫助自己找到歸屬感。

#### 四、 心得感想

這本書所講的九大謊言，所延伸而出的觀點和說法，令我非常的驚豔。因此在心得整理上，花了更多的時間消化反芻。透過對這九大謊言的釐清、反思，讓我對職場上遭遇的一些疑點和不適感，瞬間豁然開朗。我相信書裡面隻字片語，對於身處在職海中沉浮的你我，肯定有所助益。無論是創業者、自營者或者是受雇者，我們的生活離不開工作，而工作更廣義的來說牽涉到非常多人際關係的互動。我們遲早都會提升至管理階層，負責團隊的經營與執行方針。本書提出 9 個謊言雖然主要定義在工作的層面，但其內容無論是在企業、人力資源乃至於人生的管理與規劃上都有許多可以借鑑之處。

#### 五、 參考資料

1. 「吉翁書櫃」

<http://linsingle.blogspot.com/2020/06/9.html?m=1>

2. 博客來網頁介紹

<https://www.books.com.tw/products/0010832091>

3. 主題看板

<https://www.master60.com.tw/index-bookmeta.php?v=746>

4. 國 家 文 官 學 院

[https://www.nacs.gov.tw/News\\_RecommendBook\\_Page.aspx?n=505&s=35681](https://www.nacs.gov.tw/News_RecommendBook_Page.aspx?n=505&s=35681)