

「如何培養美感」讀後心得

壹：作者簡介

漢寶德：男/1934-08-19 生/籍貫：山東省日照縣/國籍：中華民國。
學歷：國立成功大學建築工程系、美國哈佛大學建築研究所碩士、美國普林斯頓藝術研究所碩士；經歷：東海大學建築系主任、中興大學理工學院院長、國立自然科學博物館館長、國立台南藝術學院校長、世界宗教博物館館長等；著有：中國的建築與文化、漢寶德談美、談美感、建築的精神向度等二十多種專書；現職為：世界宗教博物館榮譽館長、總統府資政、文建會顧問；其著述在學術上獨樹一格，以醇厚涵養誠懇地對社會提出針砭，是位深具影響力的建築人文導師。

貳：有關本書

一、有關本書編目內容：

本書是漢寶德先生為國人美育提升，期使國人能「提前掌握美感能力」之作，全書分二輯，第一輯共八篇，分別為：「第一篇：愛美的初階，第二篇：從零開始，第三篇：秩序與美感，第四篇：比例之美，第五篇：理性的美感，第六篇：色彩世界，第七篇：談質感，第八篇：構成之美」，此部份主要在教導讀

者「如何養成體驗美感能力」。第二輯亦分八篇，分別為：第一篇：器物篇-「梅瓶與玉壺春」，第二篇：器物篇-「茶杯與茶壺」，第三篇：書法篇-「現代人看書法之道」，第四篇：家具篇-「椅子之美」，第五篇：建築篇-「留意建築的美感」，第六篇：彩瓷篇-「彩瓷的欣賞」，第七篇：室內篇-「享受室內空間」，第八篇：燈具篇-「燈具與光源」，作者利用此些世俗常見的器物引領讀者欣賞器物美學。

二、本書作者對「如何培養美感」的主要論述如下：

- (1)美感能力容易被繁複的添加物所蒙蔽，要恢復個人的審美能力
首先得秉棄外在附加物，從零開始才能體驗美感的真正內涵。
- (2)清潔是美感的真正初階，所謂：「清潔為整齊的本源，整齊為
清潔的動力，秩序是萬物取得和諧基礎」，這些都是美感的基本要件，所以保持環境清潔、整齊、有秩序是進入美感世界的首要工作。
- (3)美感是人類的天性，但需要培養才能在生活中活用，而培養的
基礎就是「美育」，「美育」目的是希望藉由美術與設計課程培養人民欣賞美感的能力，如要以自修方式養成，必須有決心與持續的意志力。
- (4)美是形式、色彩、質感、裝飾所造成的，而培養個人美感的第

一步就是：「多看美的東西」，建議讀者以「比較法」配合「觀察、分析、理解」等程序建立美學的基礎。

(5)隨著富裕生活普及化，「美」已成為生活的必需品，美感是普羅大眾的共識，但判斷方式並非一成不變，建議大家用不同角度一起來談美，建立推廣美感的工具。

(6)美是大千世界奧秘的一部分，美與簡單的幾何秩序有關，而對稱與幾何秩序等視覺是美的基本泉源，要找到美學的基準，最根本的就是從自然中去尋找、體驗。

(7)自然之美是如假包換的美、俯拾即是的美，建議讀者認真打開眼睛，用心體驗大自然美的存在。

(8)呼籲讀者「尊重文化多樣性」，以「變化中有統一、統一中有變化」為原則，在變化中建立秩序，以「認知與融合的寬容心」學習接納不同族群，以「韻律和節奏的藝術修習」提昇生活美學的深度與廣度。

(9)建議由物品的「比例」、「色彩」、「構成」為基礎，以「順眼」、「順心」、「視覺爽朗」、「感覺愉悅」為原則，學習美學與建立欣賞美學的基本功夫。

(10)漢寶德先生另利用本書第二輯八大篇幅，引用：器物、家具、書法、建築、彩瓷、室內裝修、燈具與光源等實例和照片，分

由器物的：文化背景、功能性、曲線和輪廓、質感、造形、幾何構成、彩繪、光影、裝扮與修飾、藝術創意、富麗層級、莊嚴度、和諧度、舒適感等角度解析物品各面向背後所蘊藏的美感，引導讀者張開敏銳的感官面對大自然賜予美的呼喚，開啟讀者進一步識讀美學與體驗美感的學習大門。

參：讀後心得迴響：

「培養美感」看似簡單實則不易，它首先要定義：「什麼是美？」作者在本書裡開宗明義說：「廿一世紀是美感的世紀，在全球化的大趨勢下，美感是一種競爭力……」，作者認為國人對美感培養要有深切認知與共識，並賦予積極行動和作為，利用美感提升國家競爭力，所以全書以對美感的共通經驗值為出發點，以「如何培養美感」為著墨，引導讀者從教育面及生活面著手，從美感的培養開始，祈望台灣聚焦全球再次在國際舞台上發光，以下謹以：「我對美感的見解」、「本書給我的啟示」、「結論」三段落，整理了個人閱讀本書後的心得迴響如下：

一、我對「美感」的見解：

（一）關於「美的本身」：

「美的事物無法永遠存在」，它們之所以美是因為它是唯一的、具有著無法複製的美，美是藝術的一種表徵與形式，也

是人生百態中的一種樣貌。

(二)關於「美感的表現方式」歸類如下：

1. 「自然美」與「人工美」：

有些美是自然生成的，有些是人類加工改造出來的，有些是時間洗鍊才被看見的，但不論自然美或人工美都是美的一種表現，比如：阿拉斯加夜空極光是大地律動自然形成的、人們喻為天堂花園的阿爾罕布拉宮-軒尼洛里菲花園百花綻放美景是人工塑造出來的、美國尼加拉瓜瀑布是地殼長時間變動洗鍊形成的等等，但不論是自然形成或是人類加工製造，在世俗眼裡都用「美」字來窺探它、讚賞它。

2. 「對稱美」與「不對稱美」：

有些物品因為關係或比例對稱，所以顯得圓融，讓人感覺順眼與舒服，但有些因它的不對稱而顯得特別，這種特別凸顯它的與眾不同、增強他人的注意力、強化其存在的地位與價值，所以對稱或不對稱都能呈現不同向度的美學。

3. 「數大便是美」與「小而美」

一塊積木單一看它並不覺得有什麼特別，但是如果把它集合一起堆積成一種形或物，便顯得十分優雅與壯觀；一棵朽木雖然表面看起來不怎麼起眼，但是如果您能仔細的去

瞭解它成長的背景與過程，您會發現枝幹彎曲和陽光、水份息息相關、木質部的紋路和天候及樹齡刻劃著它與眾不同的樣貌，不禁讓您我讚嘆上天創造萬物的用心與巧思，所以不論「數大便是美」與「小而美」都蘊藏著美的身影。

4. 其他——「比例」、「造型」、「色彩」與「光」：

如果說：「愛美是女人的天性」，那「比例」、「造型」、「色彩」與「光」就如同女人的化妝師，適當地透過「比例」、「造型」、「色彩」與「光」的處理，更可以凸顯女人的特色，如同編織再牢固的服飾，如果無法顯示阿挪的黃金比例和與眾不同的造型，或搭配亮麗的色彩就無法展現服飾的優容華貴，雖說：「人要衣裝，佛要金裝」，但如果沒有相對應的「比例」、「造型」、「色彩」與「光」來調和，就無法展現出她嬌艷、尊榮的特別效果。

(三)、關於「美感」：

1. 「美感」是主觀的，它隨著每一個人所在的時空與環境不同定義也不同：

「美感」隨著時空背景與環境不同而不斷變化著，所以美不美看法因人而異，由於各人對「美」的定義不同，所以縱然面對相同的人事物，只要欣賞美的角度不一樣，感受

的美也會有所不同；古代人喜歡肥胖有肉的女子，但現代人喜歡窈窕淑女，肥胖被認為是身體不健康的表徵，如果楊貴妃生活在現代，就算上了選美舞台也無法得到評審的青睞，您說是不是呢？

2. 「美感」是抽象的：

常有人讚嘆的說：「這東西好美」，但究竟有多美？沒有人能夠用一個數據當標準來回答，因為沒有辦法用標準儀器來衡量出美的尺度，所以說「美感是抽象」的，只要您喜歡，它在您心目中就是「唯一」與「最美」。

3. 「美感的體驗」在現實生活中無所不在：

綜觀天文、地理、人文，到處都可發現充滿令人驚奇與美妙的人、事、物，但不論那種美是天然的、時間堆積成的、人工創造的、或是不同物品所合成的，只要用心去觀察體驗，一切的美與驚奇就等著您我共同去及開發。

4. 風俗習慣可以影響「美感」的標準：

有一些「美」僅在某些特殊的地方獲得支持，例如：泰北清萊地區大耳族及長頸族人、早期台灣原住民的紋臉，這些人們額外賦予的妝扮，對族群而言既代表家世富有，也是權力的象徵，這種損傷身體肌膚行為，雖然無法受到普

羅大眾的認同，但這種因風俗習慣所賦予的行為與妝扮，在他們的族群中卻認定是一種美的極致表現，這樣的風俗習慣無可厚非直接影響到審美的標準。

5. 美的另一種思維：「缺陷也能創就另一種美感」。

如果每一種東西的樣貌都是一樣的，這個世界也許會顯得單調和無趣，所以當出現一個與眾不同的東西，大家反而會投以不一樣的眼光去注意他、關愛他，「缺陷」就是凸顯他與眾不同例子，例如成長「缺陷」的「奇木」，因為它與眾不同地方所以特別顯得身價不凡，所以若缺陷恰得其處，「缺陷也能創就另一種美感」。

6. 體驗美感是需要學習的：

一個器物究竟「美不美？」、「那裡美？」見仁見智，但如果能從該器物的歷史緣由、成長背景等方面多加認識，並學習欣賞的竅門，必然可以對它的美有更深刻的感受，而瞭解器物歷史緣由、成長背景及欣賞竅門等是透過不斷的學習所累積的經驗，懂得愈多體驗自然也會更加深切。

7. 「美感」需要週邊各種條件的配合，選擇對的東西加以組合就可以創造美的東西：

俗話說：「紅花要綠葉陪襯」，人如果穿著搭配得當，會顯

得更得體、更有氣質。物品也一樣，如果能適當利用週邊人事物搭配，只要搭配得當就能凸顯物品的阿娜與美感，所以說：選擇對的東西加以組合可以創造更美的東西。

8. 培養美感需先自我調適：

一件東西到底美不美見仁見智，有因個人的偏好、有因該東西對他有著特別的紀念意義，有因各國奇風異俗不同等等，對於這些不同的審美標準，我們都應瞭解後自我調適，並學習尊重與接納，不可過度強調自我看法而予排斥。

9. 心情可以影響審美的標準：

當一群小孩在一起玩耍嘻鬧，有人說：「這些小孩天真無邪，幸福極了！」但也人認為：「好吵！好煩喔！」，為什麼同樣一件事情卻有不一樣的評價？因為主觀者所處的心境不同，欣賞美感也會受到個人心情影響，所以欣賞美的事物美時，必須先整理自己的心情，這樣才不會浪費時間，也不致錯失與美麗景物接觸的機會，俗話說：「心靜自然美」正是這個道理。

二、本書給我的啟示：

如何培養美感，是一個極具有深度且難以一言蔽之的問題，美感到底是什麼？為什麼美感會存在？如何界定一個人是

否具有美感的判斷力？如何判斷一件藝術品是否真的具有美感的價值，或著只是假造出來的表象？如何培養美感這種抽象的能力？這些問題顯然沒有肯定答案。我覺得美感來自於「細心體會」與「講究」，因為不同的情境會發展出不同的美學，不同的文化與生活會讓人對不同的事物有不同的體會，不同美學也會展現在不同的器物與空間營造上，這些我們都可從識讀美感、美學的根本處一步一步去理解、分析。在本書中，作者清楚地用理性、合乎常理的觀點帶領大家去瞭解一個東西為什麼美，要怎麼去觀察美的東西…等等，作者認為：美感是人類天性的一部分，但是需要培養才能廣泛的利用。並再再地告訴我們充實體驗美感方法的重要性。仿間大部分提及美學的書，都是單純的論述：「單一藝術品的價值」與「讚賞它是當今”美”的代表」，卻沒有解釋其個中原因。因此，作者在竭力提倡美學，並以漸進式的方法告訴讀者：什麼是美的東西，怎麼樣才能讓自己看到他美感的各個面向。至於「如何提升自己的美感？」作者的回答總是：「多看美的東西」，因為經常翻閱公認美的東西、學習眾人評鑑美的準則，再根據其背後的知識背景或原理分析是培養美感素養的不二法門，這種素養雖然只是培養美感的一小步，但卻是邁入「美學」領域相當重要的一步，

要達成這樣的素養有一些「美學」的基本功夫必需先自我養

成，就個人角度認為「建立與養成美感能力」有以下幾個重點：

(一)以「識讀美學的基準」做為培養美感教育的入門：

自然界就是個美育的寶庫，汲取前人的經驗、獵讀專家心得，除去商業包裝表像，對自己建立信心，是識讀美學的基準的首要步驟。例如：花朵本身就是美麗的表徵，仔細的觀察花朵，你會發現每一朵花有他獨特的地方，花朵漂亮並不因他鮮豔有香氣，而是他的造型，仔細看可以發現它充滿了美妙的幾何與對稱，這些簡單的原則都是自然界常出現的基本圖形，也就說明了：唯有自己親身去欣賞，才能體會到什麼是美的基準。此外作者也提醒大家看花要看花的本身，而不是五顏六色的花團，因為這樣並不是真正的欣賞美學。作者會這麼強調要觀察花本身是很合理的，因為現代人總是忽略了美的本質，而只是單純的被商業化過度包裝表像所蒙蔽。現今是資訊發達的時代，商人們為了在訊息氾濫的環境中求生存，於是用盡各種花俏的行銷手段，把美學視為一種商品販賣，既然是商品，對於商人來說包裝就顯得比內涵更為重要。一般凡夫俗子若不是長期接觸美學類型的教育，大都已經默默的接受這樣的行銷手法，也因此對真正漂亮的事物愈來愈

不敏感了。作者在此清楚的點出了美育教育真正的問題癥結並不是只有教育體制中的缺乏，也因為社會價值觀的改變。作者說得很好：「自然之美是如假包換的美，俯拾即是的美，所需要的只是打開眼睛，認真的看到他的存在。」作者也引用了一段哲學家康德的話：「凡是被利用的美都是有目的的美，它並不是真美。」

(二)將「極簡的質感變化體驗」做為培養美感教育的必修學分：

20世紀末「極簡」主義開始流行，極簡主義傳達出一個重要的觀念：「當我們面對一堵白牆，似乎空無所有……開始時你會覺得空洞無趣，既無美感也無醜感，學習美學你會發現即使白牆也會使你我有特別的感覺，甚至令你感動」，作者在書中特別附了幾張圖片，包含了：金門的灰白的民宅牆壁、台灣傳統的山牆、徽州的村落景觀等，這些都是很簡單的景象，但仔細看會發現這些景象有許多趣味在裡面，所以認識極簡質感組成的美感圖像是體驗美感世界極重要的一環。

(三)以探索器物成長過程與歷史緣由做為美感教育漸進式階梯：

每一件東西都有它的成長背景，當成長背景不同，日後成長與命運演變也就迥然不同，例如植物需要「陽光、空氣和水」，當自然界賦予的「陽光、空氣和水」量能不同，植物的長成

就會不一樣，所以在欣賞器物之美前先探索器物成長過程與歷史緣由，才能對他的生命蘊育與意義有更進一步的認知，這也是進駐美感教育的最佳階梯。

(四)以「學習美感」為催化劑，激發人人成為愛美之人：

法國巴黎及義大利羅馬等等歐洲著名的古都，在早期一直都是貴族控制的社會，貴族對週邊的一切都講求美感，貴族的小孩們在這種環境中長大也習慣了這些常常看到的美，當歐洲政權轉移到平民手上，這些講究的事物逐漸被一般大眾所接受，並融入變成他們生活中的一部分。相對的我們國家過去一直處於落後、貧窮狀況，生活品質沒辦法跟上先進國家水準，所以嚴重缺乏了對於美的認知，造成徒有物質享受但卻精神生活空虛，這也是作者一直極力在推行美育教育的原因，作者認為美育教育改變的絕對不是單純精神生活水準提高而已，因為精神生活的提升，代表著知識的提升，對於競爭力的提升也是很必然的。

作者希望有志進入美感世界的人要了解一件事情：「和其他的知識一樣，美感也要經過教育」，因為對外國人來說已經習以為常的藝術，在我們來說卻像是要我們長大才要學習另一種語文是一件多麼不容易的事，所以學習別人已經相當習慣的

美感，意志是最大的關鍵。作者要讀者「常看美的東西」，目的是為了養成美感能力，既然學習需要持之以恆，我們應利用「美感」為催化劑，激發人人成為愛美之人，更要人人提前掌握美感能力，才不致在國際競爭中獨顯文化貧瘠與落伍。

三、結論：

看了這本書有些暗自慚愧，因為平常也正如作者所言，忽略了欣賞美的重要，甚至不相信自己具有分辨美醜的能力。我們不是專業的藝術工作者，縱然「美學」與「美感」能力不是一蹴可幾，但我們可以從多聽、多看、多想一步步漸進著手。仔細的觀察：我們的教育確實缺乏對於「美學」與「美感」的訓練。當今中小學的教師們很少教育小朋友「認識美學」與「體驗美感」，而僅是要他們做美術作業，而國內的成年人也多無法接受太新穎的藝術，創造力常常被視為是一種叛逆，於是喜歡創作的人也不敢盡情的展現。試想想，國內的藝術展一直都不太多，陳列在公共場所的公共藝術也未被重視，著名的朱銘美術館，前些陣子也因為參觀人數太少而面臨虧損窘境。如果我們再不用心支持國內的藝術活動，教育只會對藝術愈來愈不重視，到最後我們將流失更多的藝術人才，民眾也會漸漸失去應該具備的「美學」與「美感」能力。

「美學」與「美感」能力的流失跟台灣的風氣也有關係，台灣地狹人稠，一般家裡不太會擺設有「美學」與「美感」藝術品，這容易使國人陷入精神生活空虛的狀態。此外台灣多年來盛行升學主義，國、高中美術課嚴重的被挪做數學、理化補習時間——這種現象在九年一貫施行之後並沒有太大的改善，我們應即刻反省、自覺，讓學生多一點時間在藝術教育上深耕。

美感的養成對我們的幫助不只是豐富精神生活，有了美感做基礎處事比較容易心平氣和、比較能夠接納他人，也比較能夠樂觀的面對人生，因為美感能擴展我們的思緒、豐富我們的生命色彩，彩繪我們的心靈，讓我們更懂得珍惜身邊美好的一切。作者利用這本書教導讀者：如何去觀察美？瞭解美感的要素有哪些？怎麼樣才能形成美感？……等等。作者不斷強調有很多事物背後具有很深的意涵，但我們卻一直忽略了他，作者迫切的希望我們知道：美感不是遙不可及的，只是要有正確的觀念和方法；同時也提醒我們不要好高騖遠，所謂「開心就是美」、「自然就是美」、「喜歡就是美」、「幸福就是美」、「平安就是美」、「快樂就是美」人生何不是也能套上本書的觀念，用心去品嚐、觀察，有效培養美感能力，久了您會發現：其實「美的身影隨時都伴隨在我們身邊。」

理直氣平

－《勇於改變才會進步》讀後感－

撰寫人：吳蘊蓁

中華民國 100 年 5 月 20 日

一、引言

在與大家分享這本書之前想先與大家介紹一下我所認識的作者洪蘭教授，洪蘭教授目前是中央大學認知神經學研究所所長與前教育部長現任中研院副院長曾志朗是夫婦，兩人有感於教育是國家的根本大計，而閱讀是教育的根本，所以對於各級學校閱讀教育的推廣不遺餘力，對於教授在專業領域或許不是我們一般人可以理解的，但最早認識教授是在報紙上的專欄，與大家分享教育孩子的心得，尤其是在自己身為四歲與五歲兩個孩子的母親後，洪蘭教授的著作，此時就猶如是我一盞明燈，正確的引導我如何與孩子們相處，讓我能把握當下孩子的成長過程，讓我能在此時刻，能學習到洪蘭教授的分享，而不需用錯誤的經驗，換取一輩子的遺憾，教授著作很多，就先由我從這本理直氣平一勇於改變才會進步開始這本書帶領大家領略書中的精彩之處與心得分享。

二、閱讀心得

第一篇品格力

在這篇品格力共收集了 15 篇相關的文章，開始就告訴我們，古人教育孩子時是先教應對進退的，古人是六歲進學，先學灑掃、應對、進退，學好了，才開始學識字，古人都是先從應對上來看一個人的教養，衣著整潔也是一種基本的禮儀。筆者提到：在進行碩士班甄試時竟有學生穿著T恤、短褲，夾腳拖鞋前來口試，這不僅是對老師的不尊重，也是對自己的不尊重。如果你都不尊重自己了，別人怎麼會尊重你呢？這種待人接物的禮貌，就是一個人品格及家教的展現，但反觀現在的家長，能如此要求的有幾人呢？每個家庭孩子生的少，個個都是掌中寶，家長沒有時間陪伴，只能用更多的物質去彌補孩子，只要不來吵、不來煩就好了，造成現在個個遇到長輩不會請安問好的是正常，但孩子有錯嗎？我不認為耶！是為人父母的沒要求，沒有以身作則，孩子的學習榜樣就是父母，所以要求孩子之前，父母應擔負起

教導的責任才是。也就是古人講的「童蒙養正」，孩子在啟蒙時就要先教「正知正見」，現在辛苦些，以後就不致偏離正道太遠了。其實孩子在四歲以前都是在模仿，好的壞的都學，因為他們還無法判斷是非對錯，所以父母的身教就非常重要。政府的品德教育不應淪為口號，而是要徹要求從每個家庭作起，父母帶頭有品德，孩子才會品德。

東方人與西方人最大的不同之處，在於能否勇於表達自己意見的能力，「沉默是金」是在我們中國家庭內普遍的情形，大人很少主動與孩子溝通，哪怕是聊聊天也很少，甚至花點時間瞭解孩子一整天在校與同學的互動或是學習的狀況，那是不對的，作父母的應該要盡量的把握和孩子在一起的時光，要盡量的將自己所知的做人處事和應對進退的道理與他分享。很多事孩子不會，是因為大人都教得不夠，原因無它，大家都忙，孩子忙補習，大人忙賺錢。加上沒有三代同堂，無從觀察父母怎麼跟他們的父母相處，所以從來不知道進門要先請安，有好東西要先給父母吃之類的。問題是，人是社會動物，與人的相處，不可不要求基本的禮儀，所以，我們為人父母的，不能再省略與孩子說話的時間了，再忙再累也要抽出點時間聊聊天，這是很重要的，如果在孩子還小在家願意聽你說話的機會都不把握，那接著而來的青春期忙著叛逆，讀大學後忙著社團交朋友，別說聊天了，見上一面恐怕都難了。就以我自己本身為例，我們夫妻倆都是上班族，一家人早出晚歸，全家人再見面都是晚上了，但從嬰兒時期至今兩個讀幼稚園了，我仍持續在睡前與孩子聊聊天，再累也一定會講一個故事，看著他們既期待又滿足的帶著笑容入眠，一整天的辛苦也有了代價。所以為人父母是要花時間跟孩子說道理，只要有任何機會都要盡量的教，現代的「文武全才」應該是讀書和做人都行的孩子，也惟有教出這種孩子，父母的責任才能完了。

接著筆者告訴我們：有了品格其他好的德行自然會出現。筆者與我們分享了她在進行學校評鑑的經驗，只要走進一所學校，先看看校園的整潔與否、學生有沒有禮貌這兩大指標，就大略可知道這所學校校長辦學的投入程度了，所謂見微知著。一個校風的建立是需要時間的，學生在校內必須每天受到薰陶，潛移默化的發揮影響力。例如，北一女校園內都是琅琅讀書聲，如不讀書，反而會讓自己鶴立雞群，筆者為了不讓自己在校園內很突兀，只好拿起書來假裝讀，久了！習慣成自然，就在那時養成了讀書的習慣了。校風是代表一個學校的精

神，也是無形的校規，一個做得好的校長，就應該要讓他持續堅持的作下去才會看到成績，但現今的制度，卻為了防弊，為了杜絕少數可能的循私舞弊案，於是不讓校長能長期經營，結果為了除弊，而犧牲了教育最根本的目的，實在令人惋惜。一個有智慧的人不一定是最聰明的人，聰明人沒有智慧反而會被聰明所誤。但是這個說法並不是在課堂上能夠得到，而是要靠有影響力的人從家庭、社會做起，樹立典範，形成風氣，藉而改變整個社會。然教育要教會學生的唯一的東西就是品格（character），學生也要學會尊重自己、尊重同學、尊重老師並尊重「學習」，有了好品格其他的德行就不會出格了。

丹麥哲學家齊克果說得好：「人生只有走過才能了解，但是必須往前看才活得下去。」沒有走過，怎知人生旅途中的酸甜苦辣；走過了、經歷過就不要怨嘆。八八風災，雖帶來了嚴重的災情，卻也讓我再次感受到人間的溫情還有民間充滿蓬勃的生命力。在第一時間，各單位的志工，協助災民，儘速的安定大家的心，安置的過程中，每天至少會安排傳統的歌謠和舞蹈表演，為的是撫慰災民們的心靈，心安定了，才能有勇氣去面對未來的各種挑戰。當一切重新開始時，也正能藉由這機會將生活教育中將品德帶動起來，一切歸零，重新開始。水災過後最怕瘟疫，好的衛生習慣是保護自己的最好方式，人不怕窮，只怕髒。同時穿得乾淨整潔也是對自己最基本的尊重，自重而後人重之，藉由別人的尊重又會更強化自己的自重，這是一個良性循環，更能為孩子樹立好榜樣。自愛自重其實是品德教育的最基本。天災所帶給災民的危機不也是他們人生的另一個轉機，趁著新房子、新教室、新書包、新鞋子，一切如新，把整潔的習慣徹底的教導孩子，「天作孽猶可違，自作孽不可活」，對天，我們無力抗拒，但是我們一定有信心可以不自作孽。這也是我們身為人的價值之所在。

第二篇學習力

接著筆者要與大家分享的是學習力，相關的文章共有十七則，我就針對特別引發我共鳴的部分，細細的來與大家分享之：

由於我的孩子在處於幼兒時期，在處人生剛起步，有幸能生在此時，這麼多充足的資訊，有成功的學者專家教導我們如何能將孩子，在黃金時期導上正軌。為人父母不外乎希望孩子能成材，將來能自食

其力，出人頭地。經常也會羨慕同事們有個既乖巧又非常會讀書的孩子，不必操心功課作了嗎？考前總能從容應對，且都能名列前茅。歸納起來，多是在幼兒時期，父母就能以身教重於言教的方式，樹立應有的生活常規與標準，讓孩子清楚明白事情的是非對錯，建立閱讀的習慣，一旦習慣建立起來，他們就能按步就班，定心學習。成功的結果，不是一蹴可躋的，就端看為人父母，是不是有過人的恆心毅力陪伴孩子在人生路上，導引到正途上。

在學習力這主題內有一篇談到「零時體能運動的啟示」，我就覺得非常好，而且值得教育部來推廣到各級學校。這個計畫叫「Zero Hour PE」(零時體育課)，這個「Zero」(零)是指還未到正式的第一節的上課之前的體育課。學生七點到校先跑操場、伸展筋骨、做運動，再開始一天的課程。讓孩子養成運動的習慣，不會動不動就發脾氣，一但習慣養成，不運動會不舒服之後，大人們就不用操心了。推廣的教授說一開始時，家長很反對，抱怨為何不讓孩子多睡點，而要提早到校，還怕運動完之後累了，孩子上課會想睡，想不到運動後，學生反而更清醒，因為運動時促進多巴安、血清張素和腎上腺素等神經傳導物質的釋出，會使情緒正向，學習力更集中。一學期後，家長感受到實施後的助益，不再反對，反而早早就把孩子送來學校運動，現在美國已有很多州都在推動這個零時體能運動。看到美國這個成功的案例，國內應該更重視體育課的節數，不應為了升學考試而犧牲了學生運動的時間，不但不應該減少還應該增加才對，希望能吸取先進國家的作法與成功經驗，運動絕對比服藥物好，只要是對我們未來的主人翁是好的事，大人們都應該果斷且堅持去作！

孩子作錯事在所難免，如何能在每一次的犯錯中學習記取教訓，才是重要的，經常孩子作錯事，最常作的就是，家法伺候，竹筍炒肉絲，搞得大家火氣都很大，無奈的是，孩子記性佳，忘性也特別高，睡了一覺起來，又全拋之腦後。文中筆者認為處罰勞役是可行的方式，因為灑掃應對本來就是古人教育孩子的方式之一，而且掃地比罰站、罰寫好，因為罰站對社會沒有貢獻，只是浪費那個孩子的時間；罰寫更會讓孩子痛恨作業。清掃的好處是在清潔的環境中情緒比較好，所以經由以上的內容告訴我，由於我的女兒今年要升小一了，現在的孩子，由於資訊來源多元且充足，思想成熟反應快，能言善道的，有時應對的話語，都讓我吃驚這個年齡怎會有如此超齡的想法，正在

苦思，面對孩子作錯事時，該如何適度的施以處罰，就在閱讀「怎麼罰，學問大」後給了我非常大的收獲與啟示，讓我知道採用是最有效的處罰方式，透過正確且適當的處罰，反而能給孩子一個反省及正確的人生觀。

由於我們夫妻倆都是上班族，平日朝八晚九的，回到家都已累得七暈八素的，所以對於家庭環境的整理，真的只能作到儘量保持清潔。隨著孩子漸漸長大，大人隨手亂丟的習慣孩子很快的有樣學樣，為能以身教重於言教的方式，夫妻倆都會互相提醒，要改變不良的習慣，因閱讀完筆者的「窗明几淨大有關係後」，環境會直接影響到情緒，更會影響學習的效果，因為人是非常容易受情境的感染，環境亂七八糟，孩子的行為怎麼會好得起來，就好像不被重視與在乎，隨便給他一個髒亂的環境，連帶的他也不看重自己，就在不知不覺中開始自暴自棄，任由其墮落。雖然人的感官有「入鮑魚之肆，久聞而不知其臭」的現象，但是環境髒亂對孩子的學習情緒是不利的。而古人說「窗明几淨」，即有明亮的乾淨的學習環境，學習心情自然好，學習的動機會強，記憶效果自然好，所以從今天起，我就趁著假日捲起子，給孩子打造一個乾淨、安靜、心靜的學習環境。這是我們身為父母能作也是必須作的。

第三篇 競爭力

在現今充滿競爭的年代，身為現今的父母其實非常擔憂下一代，未來要如何賴以為生，現在的孩子生活優沃，養尊處優的結果，造成個個都是草莓族，沒有抗壓性，所以接下來筆者要教導我們，如何培養孩子的競爭力。

這是個需要嚴肅面對的問題，筆者許多精闢的見解，真的帶給我非常大的醒思與啟示。

現今的孩子將來要競爭的對手不再只是身邊的人，而是要放眼國際隔著太平洋、印度洋等某個遙遠的國家。因為網路的發達，現在是地球村的時代，世界已無距離與隔劌，科技的進步實現了唐朝王勃說的「海內存知己，天涯若比鄰」，所以現在全世界的學校無一不在強化他們學生的國際觀。反觀我們國內相關單位也是很努力在推國際

觀，但普遍都只是以為「英文好」就是有國際觀，其實不然，因為英文只是溝通工具之一，內容才是重要。在國際場合，其中會看到英文說得很流利的，但是用詞遣字不當，說話內容空洞。因此，現在的年輕人必須要強化閱讀，增廣見聞，以充實談話的內容。很多人以為學英文就是背單字，其實不是。背單字固然重要，但是在掌握了小學三年級程度的單字量之後，接著就要開始大量閱讀。由於本身目前在中央大學修習碩士學位，所以經常會到校內的圖書館查閱資料，學校定期會針對主題推薦獲獎的好書，我們就可以從中選讀自己感興趣的書看起，循序漸進，不但可增長見聞，更可以豐富自己本身的詞彙。經常會接觸到一些出口成章，談話風趣幽默的人，想必閒暇時一定是大量的閱讀，才能如此言之有物，所以為了能與國際接軌，要鼓勵孩子們多花點時間廣泛的充實世界知識，為將來的國際競爭力奠下穩固的基礎。因為有國際觀才有競爭力！

近來新聞媒體報導，現在學生的作文能力退步情形嚴重，作文科的考試是各科缺考之冠，經統計今年又比去年多了 1500 多份白卷，這已透露出一個警訊：那就是我們的孩子已經不會思考和表達，以前英數經常是要課後加強輔導的，現在來作文都要開課補習。新加坡前總理李光耀曾經說過：「21 世紀的公民必須要有快速吸取訊息的能力和正確表達自己意思的能力」才能和別人競爭。對於後者我們的學生普遍能力都不佳，就連唸到大學生很多在回答問答題時都常詞不達意。所以現在我們政府相關單位為當務之急，是應該加強訓練孩子的表達能力，經常在電視上看到街頭訪問，訪問到國內的總是說不出深刻的感受，一兩句話就詞窮了，反觀大陸的學生，哪怕是小學生，問他一個事件的看法，都能非常有條理系統的侃侃而談，清楚明白的將自己的想法表達出來，加上字正腔圓的北京話，聽起來真令人感到舒服，探究其原因，是因為他們自小就有一門課程叫作「演說課」，學習如何清楚表達，而不會沒有系統。現在因為父母工作忙錄，常說「我知道了！不用說了」孩子都沒說完，怎會知道真正的意思，而且就算知道了，也不要急於打斷他，更應該要協助他引導他，多讓他練習說話和表達的方式，耐住性子把話聽完，因為這也是身教的一部分，不打斷別人說話是種禮貌、是尊重別人的表現。思考和邏輯是可以後天訓練的，現今的教學，應該是老師講得少，孩子講得多。多鼓勵孩子把眼睛看到的、心中所想的轉化成別人可以理解的話說出來，再進一步訓練朝「我手寫我口」，以達到透過文字表達自己意思的境界，而

這也就是作文能力的養成。

現在全世界的學校都在搶人才，因為十九世紀的財富在土地，二十世紀的財富在勞力，而二十一世紀的財富在腦力。因此各大學祭出各種優惠條件，以網羅一流人才，在國際競爭如此激烈的現在，反觀我們的大學生似乎毫無感受到這股壓力，實在令人擔憂。現在的上課秩序，不同於過去的嚴格要求，遲到的、上課中睡覺、打電動、傳簡訊、吃東西的各種情形五花八門，假如如此才是現在上課的常態，而學生的態度已經養成如此，我們將拿什麼和別人競爭呢？很重要的關鍵就在「敬業」，因為那是一種對自己負責任的態度，是一種做最基本的做事態度、是種操守，一個不敬業的人，能力再好也不會成功，學生敬業就是作好學生的本份，父母出錢讓我讀書、國家出錢蓋了教室、這不是口號也不八股，這是身為學生基本的要求。作者深刻感受到現在大部分的學生都在浪費生命，也同時在浪費國家的資源，對於未來完全沒有既定的目標，令人覺得憂心與難過。常聽到有人擔心我們的下一代會到別的國家去作台傭，假如我們再不奮發努力，再不覺醒，相信這個擔憂恐怕就不是杞人憂天！

第四篇神奇的腦

自 1970 年代中期開始，對於人類心靈(Human Mind)及其運作的研究進入了一個嶄新的紀元。來自認知心理學、神經心理學、生理學、神經科學、語言學、資訊科學等不同領域的研究人員，基於對“腦—行為”(brain-behavior)關係的共同興趣，開始了彼此之間的對話。到了 1980 年代中期，腦造影〈brain imaging〉技術的突破性發展更提供了不同領域研究人員之間的合作橋樑。這個新興的跨領域人類心靈研究學科即是認知神經科學(Cognitive Neuroscience)。而筆者目前擔任國立中央大學神經科學研究所教授及認知神經科學實驗室負責人，台灣在認知神經科學方面的研究，可以說還在起步階段，但筆者是這領域的翹楚，也是目前臺灣有名的女科學家之一，研究的領域廣泛的包含認知心理、語言心理學及神經心理學等。接下來的內容就是筆者要與大家分享在她投入多年研究的成果，係有關於大腦也會隨著外界的刺激影響而有所改變，強烈影像對於心靈的影響及長期受虐也會改變大腦結構等等有趣的對話與探討。對於在學習及情緒上有著如

何的影響與反應，透過淺顯易懂的語言，讓我們也能一窺「神奇的腦」的神秘面紗。

過去，我們一直認為大腦自出生後即以已定型了無法改變，但是現在有許多實驗都在在的顯示，大腦其實會一直不停的因為外界的刺激，而改變內在神經迴路的連接，而且是持續不停的在變。既然大腦會因為環境而改變，經研究報告顯示減低大腦的耗損，最好的方法就是運動，因為大量運動後所產生的多巴安、血清張素可以紓解壓力，減少焦慮，在臨床上看到運動可以替代百憂解和利他能等治療憂鬱症的藥效。筆者告訴我們，運動跟學習也有直接的關係，還告訴我們在運動時大腦自己會產生神經滋長因子 BDNF，它就像是營養劑，增加學習所需的神經連結，另外還會分泌另一種血管內皮生長因子 VEGF，可幫助建造新的微血管，所以運動對健康的幫助真的很大。此說法讓我們不禁想起，八八水災受災的災民同胞們，因大自然的反撲，讓民眾的生命、財產遭受到莫大的損失與威脅，災民在生理上心理上飽受非常大的創傷，其受傷程度是一般人無法體會的，此時，政府除了儘速協助家園的重建外，尤其在硬體的重建上，應思考增建運動場所，以鼓勵災民多運動，以儘可能的避免災後的憂鬱症或創傷症候群的發生。

很多人一到「學習」就皺起眉頭，臉上顯示出厭惡不耐的表情，其實大家都誤解了學習的意義，人從出生起就開始在學習，不管你願不願意，除非睡著了，不然每個人都是無時無刻都在學習。嬰兒一張開眼，大腦皮質就開始活動，不斷的吸收外界資訊，將它內化成自己的知識，假設一個人沒有背景知識，眼睛其實是有看沒有到的，因為它還需要過去累積的背景知識的協助才能辨識。

我們從來不知道自己什麼時候學會生活的一切，但是因為眼睛、耳朵一張開，學習就在進行，所以我們不知不覺就會了。這種內隱的學習是我們學習的第一種方式，是最原始的學習。不要以為學習是無趣的，我們不喜歡學習是因為它會帶給我們壓力、恐懼。事實上，我們只要瞭解學習神經的運轉機制，學習真的不是一件無趣的事。

從大腦來說，學習是神經迴路的活化，是透過眼耳鼻舌進入大腦時，它就會啟動一連串的神經迴路，而我們的記憶就是神經迴路的連接，學習的次數越多，大腦的迴路連接就越強，下次要用時，活化的速度就越快，當下即能脫口而出。就好像走在大馬路時可以走得很

快，一但要轉換成小馬路時，偏離了主道，就需要有一陣子的摸索，待小馬路連接回大馬路之後，速度又可以快了起來。所以就心理學而言，記憶是神經迴路的活化，而為什麼會遺忘呢？是因為大腦遺失了提取線索的關鍵。坊間有許多增強記憶的補習班，所教授的不過就是增加提取線索的強度而已。在這麼多增強記憶的線索中，最有效的就是情緒，有了正面的學習情緒，它可以增強記憶，也因為大部分的學習都需要記憶，所以學習的三大條件就是情緒與動機。自神經學上要讓學習有效，就必須先激發學生的動機，主動的學習才會使神經連接。

學習最後會改變一個人的行為模式，從大腦的研究中知道，要改變行為應該要從觀念改變起，為什麼我們現今的學習會比過去的時代來得更有效率，那是因為我們知道了大腦學習的神經機制後，就能夠更針對自己的長處去學習，如此一來就能事半功倍了。

第五篇 溝通力

知識社會來臨，如何讓人與人之間的知識有效的傳播，如何讓其他人接收最正確的訊息，減少誤解，增加效率，取決於個人的溝通能力。在知識社會裡，「溝通力」的影響可以說是無遠弗屆。在家庭中，家長具備良好的溝通能力，有助於親子關係的建立。夫妻如果提升溝通能力，家庭更和諧，情感更融洽。在工作上，良好口才與溝通能力可增加職場上的競爭力。如此說來溝通力對於我們日常來說是不可或缺的能力之一。

筆者教我們先從「孩子說謊時要感化他」作起。就從大腦的實驗中講起，孩子在說謊的時候，經大腦活化的地方跟我們給受試者聞阿摩尼亞（氨水）時是同樣的地方，而那個地方正是大腦的厭惡的地方。所以透過實驗我們瞭解，雖然嘴上不承認，心中還是不恥這行為的。從某方面來講，是我們大人逼得孩子們說謊的，那是因為我們沒有善盡溝通的責任，為什麼他想要而我們不准，必有其原因及道理的，當下我們就應該好好解釋給孩子明白，同時還要長期的監督，讓壞的行為沒有機會出現。孩子是非常聰明精靈的，會馬上知道如何操弄父母之間的矛盾，所以身為父母管教方式要一致，不然管教很容易就破功啦！雖然說跟孩子講道理，讓他知道父母不認同他的後果，是要耗費相當大的心力，但是筆者告訴我們，這個投資是絕對划得來的，不是

只有大人，孩子的管教也只有讓他心悅誠服，自己決定要配合，不然一味的讓他們陽奉陰違也是徒然。當父母肯願意耐住性子傾聽孩子的想法，徹底溝通彼此的觀念，孩子會感受到父母的愛心與用心，內心就會湧出一股力量驅使他向善。很多人不作壞事，那是因為他不忍讓他的父母傷心，如此，教養就成功一大半了。

西方諺語有一句話「教養孩子是藝術，不是科學」我心有同感，因為每個孩子都擁有不同的先天特質，還有後天家庭的教養，所以教育孩子沒有公式可循，同樣的方法，或許別人家的孩子照作成功了，如果硬是套在不合適的孩子身上，可能就有不同的結果。所以這篇文章要教我們要「用欣賞的眼光看妳的孩子」。在教養的過程中，最重要的仍然是親子間的溝通，雙方溝通無障礙，願意有良好的互動關係，就能夠陪伴孩子安然的渡過青春風暴。要讓孩子知道，不論發生什麼事，告訴父母時，會先取得支持與諒解，父母會與他一起面對與解決，如此一來他就敢講。而且這種有人可以依靠是一種非常好的安全感，千萬別小覷這份安全感，他會讓孩子有勇氣去探索未來新奇與陌生的環境。要讓孩子什麼事都敢跟你講其實不難，只要不要一直潑孩子冷水就可以了，當下如果孩子說得不對，也要先耐住性子聽他把話講完再糾正他，因為等人把話講完再回應也是一種禮貌。所以儘量不要讓孩子有機會欺瞞父母，這個關鍵在父母，拒絕他的同時，除了講理由之外，也要協助他找其他可行的替代方案。

像我自己本身是個職業婦女，與孩子的相處時間真的很有限，所以我總是趁著在接送的路程中，在車上與他們聊聊一整天在學校發生了哪些有趣的點點滴滴，雖然還是幼稚園的孩子，但說起話來十足的小大人，彼此間的對話可都非常成熟呢！還可藉機聊聊自己的價值觀，或許當下他們能理解的有限，但我相信長時間下來的潛移默化，我的苦心肯定不會白費。如此的作法書中也如是說，讓我更堅定我的方法是正確的，我也將堅持持續作下去。每個孩子都是我們的寶貝，既然是寶貝，哪有人見了金銀珠寶不眉開眼笑的呢？用欣賞的眼光去看我們的孩子，他將會以更高的成就來報答你、來取悅你、並感恩你。

在溝通力的這個主題裏發現，筆者就花了三個篇章要告訴我們良好的作文能力是奠定溝通力的重要基礎。所以如何訓練好的作文能力，筆者告訴我們其中一個好方法就是講故事，因為當我們要講一個事件給別人聽時，重點首要是要讓別人聽得懂，還要聽得津津有味、

不忍離去時，那就成功了。筆者小時候因家庭因素，沒有太多物質的提供，所以經常就是透過編故事講給弟妹聽，來打發時間，講故事的當中，想像力無限發揮，化成語言，帶給大家歡樂。沒有講故事時，筆者也透過文字接龍的方式，加強字彙的運用，也因為透過如此的訓練，當筆者在寫作時，很少會搜索枯腸。從這裏我們也看到了熟能生巧的神經機制，經常反覆練習就是要把本來不在一起的神經網絡緊緊的连接在一起，連接緊密了，在下次要運用時就能很快的被提取出來，所以作文要有條理其實是不難的，多練習就是了。另外筆者告訴我們，藉由寫日記可以訓練觀察力和表達能力。很多事件發生過了，若沒有透過仔細的觀察與描述，很快的，這事件很快就從記憶消失，甚至不記得有發生過。也因為要描述它，所以會看得更仔細，此時就是在訓練觀察力，日積月累下來，我們將會發現我們所看到的東西又比過去多了許多。

歸納學生害怕作文有兩個原因：一是無話可說；二是詞不達意，心中有話說，但無法有系統表達出來，平常閱讀不夠，找不到適當的詞句。看到這裏，身為兩個孩子的母親我開始焦慮起來，接著看下去，筆者告訴我們別擔心，問題是有方法解決的，讓我鬆了一口氣。

首先，無話可說的毛病，最好解決的方式就是：讓孩子先靜下心來，放慢腳步，教他們對每一件事仔細觀察細細體會。至於第二點：詞不達意，訓練它最好的方法就是說故事，讓他練習把一件事從頭到尾能說得清楚，只要能說的明白，相信寫出來的就能通順是篇能讓人理解的好文章。而練習說話的同時其實就在訓練邏輯思考與組織能力，而這兩種能力其實就是作文的基本能力了。

口語的表達溝通能力在的 21 世紀社會中是很重要的，因為現在是一個講求服務化的社會，更講求效率，對人、事、物的應對回答都要有條有理、層次分明，讓別人能再最短的時間內聽得懂。所以現在全世界的教育都非常重視，時勢所趨，為人父母的我們應該也要與時俱進，按照筆者所引導我們的方法循序漸進，強化孩子們口說與書寫的表達能力。另外筆者也告訴我們，對於害怕作文的孩子，不防可以從寫日記開始練習，每天挑一件事來寫。久而久之，將會驚訝的發現孩子的字彙量增加，想說的話也能自然的從肚子裏蹦出來。而能透過手將這些話寫出來時，也就能成就一篇好文章了。

第六篇 生命力

根據聯合國教科文組織統計資料指出，我國在 1999 年每 10 萬人就有 10.36 人自殺，名列全球第 15 位，去年自殺已成為台灣 10 大死因的第 9 位，現代年輕人自殺及欺凌行為已成全球問題。為什麼要自殺？一般認為：自我認知的偏差、學業壓力和工作競爭的增加、社會人際關係的疏離、生活適應技巧不足、家庭及社會的支持缺乏及各種酒精及藥物濫用等因素都是原因。這種過度物化自己，貪圖享受，只求短暫及膚淺的快樂，忽略心靈層面，稍有不如意即感不幸福，沒學到對自我負責，稍遇壓力、挫折即無法忍受，容易有空虛、焦慮感。探究其根本的原因是：對生命認識過於膚淺，不認識生命的真相，未學到如何以積極的態度，面對生命中的生、老、病、死的自然歷程，不易深思生命從何方來，該往哪裡去？輕視難得的生命，沒有高遠的生命目標，僅著眼於前個人快樂的追求，不懂得生命尊貴莊嚴的意義。綜合以上內容，筆者也特別將生命力納入本書中，為的就是希望能鼓勵青少年朋友能認識生命進而珍惜生命。

在「給年輕人生命的理想」一文中，筆者告訴我們：人生最悲哀的事莫過於壯志未酬身先死，自古英雄只怕病來磨，人一病，再大的壯志也得付諸東流，然而，毅力與體力是一體兩面，毅力是成功的首要條件，成功的人不一定聰明，但一定是契而不捨有毅力的人。但現在的孩子四體不勤，體力也不行，不能吃苦，哪來的毅力？在物質充裕時，人們不再愛物惜物，也不敬業，壞習慣養成後，整個人對生命的價值也隨之改變，輕易的放棄生命，一切都不珍惜。所以現在生命教育最迫切的就是再次付與年輕人生命的理想。要實踐生命教育就必須從日常生活實作中求體驗，沒有體驗就沒有感動，沒有感動就不會想去學習，不學習就沒了理想。很多人都對「人生以服務為目的」嗤之以鼻，其實這句話就是生命教育的外顯。當有一天我們有能力可以服務別人，表示我們還有餘力比別人強，這讓我們有信心，更帶給我們人生另一種境界的幸福與滿足。一個人如果能對自己有信心，很滿意，就能深刻的感受到古人所說的「施比受有福」。

現在已有研究證實快樂不記仇的人活得比較長，他們自我調整情緒及應變的能力比較強，較有創意也較能成功！因為現代的社會不

再是那種單打獨鬥、獨立創業的時代了。尤其是快樂的人容易交到朋友，懂得感恩的人能豐富自己的生活，因感恩而變得謙遜。西諺說「智者不因匱乏而生悲，而能知足喜樂」，快樂是不必刻意追求的，它就在你我的一念之間，只要心存感恩、知足出現，快樂就垂手可得了。

三、結語

看完了這本書，有一種意猶未盡的感覺，每一篇文章都是那麼的引人入勝、發人深省，筆者透過簡單洗練的文字，告訴我們如何培養我們的下一代，其中一再的強調閱讀的重要性，惟有透過大量的閱讀，才能體會生命的多樣與無盡的可能性，其實現今的孩子是幸福亦是辛苦的，他們可恣意的漫遊在無遠弗屆的網路世界，輕易的用手一點就可探求學習到任何想知道的知識，但因為如此，日後的謀生困難度也日益艱辛。然而數位知識是片面的，很容易讓孩子只學習到片段的知識，所以讀完這本書我最大的收穫，就是日後我將要重新規劃與孩子一起閱讀的時間，工作雖忙，但我深信，如果自小即培養閱讀好習慣，能夠自發主動的學習，我想那比什麼都還珍貴。

因為工作的關係，忙碌了一天回到家，經常沒耐心把孩子的話聽完，但看完這本書後，我知道如此對孩子是不對的，所以當孩子想利用他有限詞彙努力的想表達一件事情，我漸漸的告訴自己要能耐心的把他的話聽完，並適時和他討論與對話，孩子變得愛與我聊天，親子互動關係也因此而更加親近了！

闖上書本，細細的回味筆者帶給我：不論在孩子的教育上或人生處事上，都讓我有更深一層的體認。閱讀完的收穫，令我感到心靈上的滿足，更感恩筆者的分享，這本作品只是作者眾多作品之一，除了向大家鄭重推薦閱讀這本書，希望可以一同享受筆者帶給我們豐富且精闢的內容。礙於閱讀心得報告篇幅限制，無法將書中的內容逐一分享，謹針對部分深刻打動我心的內容摘錄與大家分享，如果我的報告內容已打動您，心動不如請付諸行動去閱讀這本書，相信您也會跟我一樣有意想不到的收穫！

身為公務員的我們應與時俱進，學習適應改變，接受新知，接受挑戰，每天除了上班、下班日復一日，有多久沒鑽進書中的世界，讓

自己的心沉澱一下？最後，要再與大家分享一段話就是：「人在這個世界上生存只有一個目的：就是要有智慧的成長，學會愛人。我們可以從生命中必然有的輸和贏」、成功和失敗、有和無中去學習智慧和愛人。我們所需做的不過就是出席、參與，打開胸襟去接納別人。所以要完成生命的目的就在於我們如何主動去扮演角色而不是被動的被分配。你一定要在場才會贏。」

與大家共勉之，加油！

當責式管理的延伸實踐---賦權

壹、前言

主管交辦任務，部屬總是事前推託、事後又說「這不是我的責任」嗎？管理大師吉姆·柯林斯（Jim Collins）在《從 A 到 A+》（Good to Great）書中有這麼一個段落：當一個人做了件成功的事情後，他每次看到的就是一面鏡子，心想：「這是我的功勞，看看鏡子裏的那個我多偉大啊！」當他失敗時，看到的卻是窗戶，他會穿過玻璃，尋找到底是哪個傢伙闖的好禍。

史塔維齊博士曾說：「因循怠惰員工」心態上東西方、國內外皆然。當中有官僚體系、有工作保障、希望保持現狀。有許多教條例規、總是由上而下指揮，講究單一技能，工作績效卻不是很重要。每個人進了組織、定了位置就享有固有權利，順理成章、自自然然。於是，大家進入循環，依樣畫葫蘆，像在一個軌道上運轉，各安其位、各司其職。緊抓著權力與權利，表面上也努力工作，因循組織體制與運勢，也總有些成果；但沒有成果時，也沒有多大關係。他們卻忘了「責任」的重要，應是對所處的狀況，能同時完整擁有因與果，因為「世界上唯一不變的真理，就是，事情一定會變。」至於變得更好還是變得更

壞將會因為你的應對態度而產生神奇的化學變化。

「人」是變革成敗最重要的關鍵，「要轉型必須先轉念，要讓組織動起來，必須先轉變人的念頭，也就是改變思維。」「念頭不轉，過去所擁有的，會變成包袱；念頭轉過來了，就會變成改革的資產與動力。」可見「態度」決定勝負的重要性。而心理學家認為，人超過一定年齡後，改變行為是很困難的，必須藉助訓練、教育、輔導…等方式，再加上企業文化長期薰陶，才有可能重塑員工行為。

所謂當責，應是當事前之責，而不是收拾善後的當事後之責。當責是訓練自己有更大能力的最佳時機，而不是在找待罪羔羊；當責是做對的事，並對相關的人負責、精益求精，不斷地改進以追求最好的結果。它也代表做人要有品格、操守、做事能力、完成使命的素養。當責運作有三種重要模式—「水平線模式」、「企圖心模式」、「同心圓模式」，都在避免陷入受害者循環而導致自我挫敗。我們常說「沒有功勞，也有苦勞」、「只問耕耘，不問收穫」、「志在參加，不在得獎」，「雖敗猶榮」…等自我安慰式的語句，已無法順應時代潮流，相對的責任推託，到此為止（The buck stops.），確實負起責任，交出成果，才是正道。

當責學者康諾斯與史密斯對它下的新定義是：「一種人格特質；

不斷在探討：我還能多做些什麼？以提升或超越我目前的處境，而贏取我所追求的成果？它需要一個程度的擁有感；包含做出、守住，並積極回應個人承諾。它眺望未來，故能擁抱現在與未來的努力，而非只是被動的與過去式的解釋」。這樣的信念相當適合現在的工作者，現在的工作已經不是老闆說一句，屬下只要做一件，這樣就可以，而是要做超出老闆的期待，不將責任推卸給別人，做一個可憐的受害者，而是要求自己在能力範圍能多做多少事才可以交出上司要的成果。

貳、本書摘要

第 1 篇 賦權的基礎

成功賦權的核心深處正是「當責」，「當責」常以 ARCI 法則為模式而成為團隊經營的工具。所以當責是在激發內心動力、確立承諾、鼓勵授權授責，是經營自己、領導團隊，並加值社會以「交出成果」的管理靈魂。

ARCI法則的定義

A	Accountable 當責者	負起最終責任者。 是經理人。有說「是／否」的權柄與否決權；每一個活動只能有一個「A」。
R	Responsible 負責者	實際完成任務者。 是專業人，是執行者。負責行動與執行，可有多人分工，其程度由「A」決定。
C	Consulted 事先諮詢者	在「最終決定」或「行動」前必須諮詢者。 可能是上司或外人。為雙向溝通之模式，需提供「A」充分與必要資訊。在此位置上有三種人： C1→「A」之直屬上司 C2→其他部門的高階／資深主管 C3→外聘管理或技術顧問（公司外部顧問）
I	Informed 事後告知者	在「決策」之後或「行動」完成後必須告知者。 是利害關係有關人員，在各層級、各部門。為單向溝通之模式，是執行的一部分。

我們把授權或賦權看成是一個流程、一套系統、一幅架構、一種方法論，這樣我們就有了討論、試驗與改進的空間與方向了，ARCI正可以為我們達成這種需求，是實質的賦權方法論，而不是停留在「藝術」的層次上，自誤誤人。

賦權的定義

政治學	天賦人權，把權利或權力加給那些較貧乏的弱勢團體，如：女性、原住民、殘障人士…。 賦加權利，以增加其所不能，讓被賦權的個人、團體、社團等重建平等。
社會學	人們應該被賦予「權柄」與「責任」，以便有能力做出決策。
綜合以上政治與社會學，賦權的主要意義是權力的回歸、分享與重新分配。	
企業界	賦權是「授權」的進階，是一種流程，要釋放員工潛能以承接更大的責任與權柄做決策。在這流程中提供員工所需資源，讓事情得以完成。如此，賦權則又包含了賦予權力、提供空間，也要求成果。
管理學	賦權意指你有採取行動的自由，也意指你對成果負有當責。是一種「有效的授權」或「成功的授權」。
教育界	教師的職責是幫助學生「學習思考」，不是教學生標準答案。

領導學	「賦權組織」是在該組織中的成員具備有知識、技術、慾望與機會去達成個人的成功，這些個人成功還要能導向集體的組織成功。
英國牛津字典	賦權的定義為：第一步是，投注法條上的或正式上的權力或權柄，亦即授權、特許；第二步是，賦予額外權力以完成成果或一個目標，亦即賦能、許可、賦加權力以便更有執行能力。
Evelyn K. Sommers 博士	賦權是提供工具、方法與機會，讓員工能做決定並採行動，以直接影響我們的顧客。

授權與賦權

以權力與權柄的精準角度來看，授權指的是授出「權柄」，亦即可以做決策的「權柄」—雖然實際上也不盡然真的可以獨立做決策。〈權柄是黏著官位的，丟了官就是丟了這種權柄或權杖〉；賦權指的是賦予「權力」，這些「權力」中有些確是可以被賦加的，但是有更多的是要自己進一步去發展、去爭取、去賺取的。這型權力獲取後，是不容易被取走的。

權柄，也是權限，是有限制的、是定量的，授權是在「分配」權柄，分給了屬下後，自己就少了一些。權力則是無限的，有許多自行

發展的空間，是會相加相乘、廣布開來，而成為一種影響力的擴散。

—這是「授權」與「賦權」分別植基於「權柄」與「權力」上基本的不同。

此時大家可以仔細思考：

●如果不是你做成決策的，你願意為這個案子負起全責嗎？

●如果是你要負起全責的，你會去爭取決策權嗎？

瑪莉·傅麗德（Mary Parker Follett）說「責任，是一個人成長的最大培養者」。

負責任讓一個人成長，負責任讓一個人思考—甚至學會全盤分析，學會做風險分析、情境分析、最壞狀況分析，如果是他做決策的，他當然負起最終成敗當責。而所有 C 該做的工作—選才、訓練、授權授責、信任、輔導—會讓最終失敗的機會大大地降低了，也可能更快地成長了，也讓 C 有更多的時間與精力去做更重要的事。

授權與賦權的差別

授權	賦權
是上司把「負責」〈及工作的責任〉往下授給部屬；但	是部屬同時擁有「負責」與「當責」，要把成果交出來。

是，確認工作確可完成的 「當責」仍然握在上司手中。	
是指主管或決策者將其決策權力授予其部屬或同事的「行為」或「過程」。	是指主管或決策者在授予部屬或同事特定的決策權力時，應同時考慮其能力與意願，再讓其承擔決策的壓力。另外，在其進行決策時也該提供充分的資訊，在任務完成後，也必需依照其結果給予適當的獎勵。
分身分勞，甚至只是代勞，任務本身的意義沒有很重要。被授權者聚焦的是老闆〈即「授權者」〉，故授權是管理導向的，或老闆導向的。	是全權處理，負有當責，最後目標明確，被賦權者常聚焦在成果或「顧客」上，為「顧客」成事，有權有能，充滿創意；「被賦權者」常是顧客導向，成就了客戶，成就了老闆，也成就了個人。

基於以上，威廉·拜漢（W. C. Byham）說：賦權是一種擁有感與承諾，這種擁有感與解決承諾是因緣於「被賦權者」有能力去一做決策、負起當責、用成果做計量、被肯定為一個能深思、有貢獻的人類，而不是徒有一雙手的聽命做事者。

羅莎·坎特·哈佛教授（Rosabeth M. Kanter）說：參與式管理是通向更大賦權的工具。

在 1990 年代，奇異的領導人威爾許曾說：推動自由化與賦權的構想，並不只是一種啟蒙運動，而是有其提升競爭力上的必然性。如果你想得到員工所具有的各項本領的好處，你就必須要讓他們每個人都成為參與者，每位員工都必須知道每一件事，然後，他們才能自己做出正確的決定。

中國阿里巴巴集團董事長在臺灣的天下經濟論壇上說：「不要以為創新能力比年輕人、比員工強，永遠要相信別人比我們聰明；在你最身強力壯時，把機會留給年輕人，你的公司才有機會。我堅信，你解決年輕人的問題，年輕人會解決，你的問題。」

這種參與式管理的過程也說明了授權的各種不同程度與層次，這種不同層次，也可稱他為賦權層級，這個層級的最高處，當然就是賦權了。

從三國時代看ARCI法則

你喜歡中國漢朝末年三國時代的故事嗎？三國史中最令人震撼，也是震古鑠今的一戰，當屬赤壁之戰。

赤壁之戰後的結果是三國鼎立，大戰之時卻是兩方爭雄。兩軍對峙，一方的 A 是曹操，非常明確；另一方的 A 則是吳國大都督周瑜。孫權是東吳之主，他在決定「面水一戰」後，即任令周瑜為大都督，負全責要打贏這一戰。以 ARCI 的角度來說明，孫權隨後已退至 C 的角色，故真正運籌帷幄也決戰沙場的是周瑜。當時，周瑜審視情勢後，向孫權要了五萬東吳精兵〈後來只得三萬，又加上劉備的兩萬殘兵敗將〉，誓言要打敗他認為只有約二十萬的曹操水陸大軍—想想看，周瑜盱衡情勢，明定目標；並事先許下承諾，誓言交出成果，這是何等氣魄！

周瑜是個不折不扣的 A，權責清楚，軍令如山。孫權是大老闆，授權完後退為 C—C1、C—C2 就是一直主戰也是足智多謀的一代名臣魯肅、C—C3 才能算到外來的「名顧問」諸葛亮了。這些 C 們構成了有力的軍師團或顧問團，幫忙周瑜打贏了這千古一戰。當然，周瑜也帶領了許多名將如程普、甘寧、黃蓋、呂蒙等—這些人也就是 ARCI 中 R1、R2、R3 與 R4 等，外加 R5 的劉備軍團，在這些軍團中，劉備只能算小 A，他也還有他更小的 R 們如關羽、張飛、趙雲等名將，外加諸葛亮兼他的小 C。

我們也可從不同的角度—年齡切入。赤壁之戰時曹操 53 歲，他

宛如現代企業中一位雄才大略、學驗俱豐的大公司大總裁，他戰略正確，攻城掠地，無堅不摧，戰績彪炳。對陣的周瑜時年 33 歲，才像是一位精進不已也文韜武略的中型企業總經理，他的董事長孫權比他更年輕，才 26 歲，是含金湯匙出生的，但並非紈袴子弟，也是個英雄人物——在 19 歲時父兄俱亡，在政敵環伺下就坐穩了東吳總公司裡的大 A 角色了。

諸葛亮時年 27 歲，在赤壁之戰的正確定位是一位軍師或軍師團中的一員。離他被劉備挖角下山也才一年而已。劉備當時以 46 歲高齡與「皇叔」之尊親訪鄉下三次，這種求才若渴、禮賢下士、不計尊卑的雅量與胸襟，至今仍令人讚嘆不已！

以三國為師，要看出管理與領導有道，是有一條清晰脈絡可尋，當責之道及其 ARCI 模式，即是其中之一，值得我們再深思：

- 大 A 終要退為 C，退不及時就會後繼無人、誤人誤己。
- 不要太擔心年輕的 A「少小不更事」；做好 C 的工作，如顧問、如教練，甚至如師傅或老友才更重要。
- 老闆對 A 一定要授權，乃至授權授責至賦權。「將在外，君命有所不受」，孫子兵法上也說：「將能而君不御者勝」。
- A 與 C1 的最精準關係應該是「互信互賴」，A 是在能「獨立自主」

● 這個 A 在未來發展中甚至會消失不見，團隊成為「自主團隊」的經營。

世有伯樂，然後有千里馬。千里馬常有，而伯樂不常有，千里馬就成了十里馬。企業裡的伯樂要在 C 才能讓千里馬在 A 馳騁千里。

ARCI 中，如何做好 C 的工作？

充分授權後的「賦權」是 A〈當責〉、R〈資源〉、I〈資訊〉、A〈權柄〉的函數，少了 ARIA，賦權就不完全，甚至失敗歸零了。但是除了 ARIA 外，充分授權還是有一些「軟體」待辦，如：再訓練，確實培育、放手與管控、創新與紀律，但不要忘了 3 個 F：Feedback〈給出建設性、即時性的回饋〉；Feed forward〈伺機引導前饋〉；Follow through〈事後必要性追蹤〉。

還有下列四要項，是偏向心理上的：信任、尊重、肯定與獎勵及容錯空間。所以，賦權不是一個動作、一道命令，賦權是一套流程。

ARCI 中，如何做好 A 的工作？

要做個好 A，標準很單純，就是明訂目標、許下承諾、運用資源

交出成果。

要確定能有效執行以交出成果，一定要先有完整規劃，明定並溝通清楚目標，取得團員們的承諾與支持。因此，在「最後成果」確定後即進入「行動方案」，你將要採取什麼樣的活動、方案、方法及流程，把要成事時必備的水準與現在具有的水準做比較，並做確切的評估分析。

最後，就是規劃「執行能力」。資源與訓練是兩大主題，取得該有的資源是執行成功的最大因素，資源取得並不容易，資源的來源通常也代表權力之源，與「最後成功」之間有直接關連。

訓練呢？通常一個成功團隊的 10%~15% 時間是用在技術上與非技術上的訓練的卻不自知或不以為然。若成員們都能知道並運用各種「當責」，這些戰鬥成功最關鍵的「心戰」組成份，它們能讓成員們不會在相互猜忌、相互破壞、相互衝突中把戰力消耗殆盡，正是當責領導人在規劃時要先做的部分。

因此，做好當責領導人的 A，至少要具備或培養下述幾種能耐：

- 能清楚表達團隊的短、中、長程目標與願景。
- 交出成果的事先承諾、事中堅持，與事後檢討。

- 當責領導人還是個「催化劑」，可以降低「反應」時所需的偏高的「活化能」。
- 是個充滿活力的輔導師，提供成員們所需求的資訊、資源，促成團隊合作。
- 有時，從輔導師轉成教練，更積極地開發成員的潛力與信心，把各種必要的努力導向客戶的真正需求上。
- 確認並溝通組織與客戶的需求。
- 最後，當責領導人要成為活典範，有許多人可能因為你的領導而成為組織未來很重要的 A，讓各階層都有「當責領導人」。

第2篇 賦權的執行

賦權要完整，就必須同時兼具「結構型賦權」（以組織為中心）與「心理型賦權」（以員工為中心）。

「結構型賦權」的四大要素：ARIA

如何建立一個能賦權的運作體系、政策、策略及執行要務，這個架構稱為「結構型賦權」。其四大要素為：A（Accountability）、R（Resources）、I（Information）、A（Authority）

- A（當責）

● R（資源）：足夠的資源－人員、金錢、時間、設備、技能訓練、
管理系統

● I（資訊）：充分的資訊－市場評估分析、成本產能、市佔率、財務績效、策略角色責任、價值、企業遠景

● A（權柄）：決策的權利－擁有說 YES/NO 的最後否定權

被賦權者為了要達成預定的目標，一定要爭取到位該有的資源，賦權者站在塑造賦權大環境的角度上，更應該主動提供該有的資源。質言之，所求成果與所供資源之間是有對價關係的。

這個關係式有如 QQT/R【Q（Quality 品質）、Q（Quantity 數量）、T（Time 時間）、R（Resources 被賦權者所要求的資源）】。QQT 是賦權者所要求的最後成果實例，亦即：在一定的時間期限內，必須完成一定品質、一定數量的任務；如果資源不足時，則應在 QQT 上做出對應的、適當的調整，如此雙方共同商議後，才完成了對目標成果的決議。

互信的環境是賦權成功運作的重要基礎平台，在決定要不要放出信任時，有三個基本因素自我剖析：風險承受度、自我調適力、相對的權力。（這是知己功夫）然後，有六個有關環境與互動的因素要考慮：更多的共同點、讓利益一致化、能力、溝通、安全感的建立、可

預期性與誠信正直度。(這又加上知彼與互動的功夫)

另一個架構是為「心理型賦權」，聚焦在心理層面，亦即，被賦權者實際上對上述的「結構型賦權」所提供的條件與環境的個人反應。所以，偏向心理的細緻世界與心理學經驗。

在賦權管理中，綜合來說，「ARCI 法則」是方法論、是大架構；ARIA 是硬體部分，充實了它的架構部分；MICS 是軟體，豐富了它的整個內涵。

「心理型賦權」的四大要素：MICS

「心理型賦權」的 MICS 手法如果再進一步分析，共有三個層面，亦即：

- MICS-1：是工作上的 MICS；是賦權者要盡其所知，與 ARIA 一起說明、輔導與提供的；也是被賦權者要以「當責精神」主動聯接的。
- MICS-2：是生活上的 MICS；是被賦權者需要自我配合的部分，指向與自己生活上應有的很好連線或銜的部分。
- MICS-3：是生命上或人生上的 MICS；被賦權者在生命意義與人生價值上的自我追尋、探討與可能連線。

層 面 要 素	MICS-1 (工作上的)	MICS-2 (生活上的)	MICS-3 (生命上的)
M 意義	一個人在工作上對角色的希求，及該角色在信念、價值觀、行為之間的契合度。	要求或被要求：無匱乏、無恐懼、衣食足、平安、健康與幸福。	我是誰？如何定義自己？ 我的人生下半場是怎樣？ 我的墓誌銘要寫什麼？我想留給這世界什麼？值得思考。
I 影響	指可以影響到公司決策、工作流程，或作業成果的程 度。	在社區、社團、親友間、家庭裡有正面影響，能助人、被需要、被認同、受尊敬。	我想留給這世界什麼典範？我在臨終臥榻上要別人怎樣看待我？我對這個社會的貢獻何在？
C 能耐	即工作上能有所成就的能力	能安排平衡的生活，有能力做好休	我有多少的使命感？實踐力？主控力？我充分瞭解

	或一種信心， 相信自己擁有 技能，有完成 工作所需的能 耐。	閒度假與公益活 動，熟悉或學習各 種生活技巧。	與善用了我的天賦能力 嗎？我的天賦在那裡？我 是不是該歸零後再啟動 了？
S 自決	一種能啟動與 調整自己行動 與工作流程的 自主感。	愉快決定生活的 方式，自立立人、 自達達人、鍾鼎山 林，依據天性或目 標，不被世俗脅 迫。	我人生的邊界條件是什 麼？我的價值觀與標竿何 在？我自覺也很有自決力 地往人生標竿直跑了嗎？ 我立下當責以當仁不讓了 嗎？

第3篇 賦權的趨勢

理想的賦權，用簡單公式來寫，就是：ARCI + ARIA + MICS-1、2、3，亦即，使用了授權的基本模式（ARCI），輔以外在的運作環境與條件（ARIA），再加上內在的三層運作環境（MICS-1、2、3），如此一來，賦權就一定可以成功圓滿地執行了。但有多少實質可落實？

錢伯斯說，很多成功的 CEO 都是屬於管控型的。但是，企業未來是屬於協同合作型的，經由協同合作，才能做出更好的決策。一般在

高階主管這層的運作，是比較沒問題的，由此而下到了中階主管就截然不同了。中階主管常自認面臨上有鍋蓋下有鐵板，必須貫徹政策又交出成果的壓力，他們必須得到充分的賦權，隨後才能再賦權到第一線的主管與員工。但事實卻是中階主管成了賦權運作中最弱的一環，也成了一段最嚴峻的挑戰；企業唯有在這一階上挑戰成功，賦權運作才能在全公司真正成功。中階經理人做為一個工作群體，對於一個組織的成功是一個中心點，一個著實的關鍵點。因為，他們負責團隊管理、階層溝通、成就核心工作、提升品質與產率、讓工作更具多樣性與自主性及追求工作與生活之間的平衡。

因此，賦權的最大障礙在「經理害怕放手」上，以 ARCI 法則來說，就是老闆賦權後仍不敢退到 C，自以為仍是決策老闆，有了權力的傲慢，還游走在 A、R、C、I 之間，也模糊了責任感，讓賦權運作與當責精神難以貫徹。

賦權的效益

賦權一方面由「權柄」提升至權力，除了官方「授出」外，也引動了被賦權者內在的「啟發」，因此在最基本面上，賦權是在授權之上更有：

● 能耐的成長—含有軟硬體的成事能耐，並且還會不斷良性循環提

- 組織自動及被動給予的權力。
- 自己主動爭取的組織上權力。
- 自我認知、自我精進的「啟發」力量。
- 當責的價值觀、行為與行動上的利基。

由應用面來看，賦權流程中應用了許多具體的管理工具，如：

- 澄清責任概念的當責。
- 澄清角色與責任關係的 ARCI 法則。
- 合理化目標訂定與資源運用的 QQT/R。
- 訂定平衡目標的 BSC（平衡計分卡）。
- 訂定目標的 SMARTER/SMART。
- 落實授權工作環境的 ARIA。
- 激勵內在心理授權的 MICS。

因此，賦權可造成的效益，包括：行為上的改進、決策上的改良、執行力的提升及在員工、團隊與組織三層做好改善。

賦權的挑戰

未來，賦權也要走出企業之外，是個更大的挑戰，那就是：賦權顧客。

「超級管理大師」湯姆·彼得斯 (Tom Peters) 曾在《Tom Peters 談創新》一書中說，未來主要的策略戰爭戰場會是：誰在賦權顧客這條路上走得最深入。而且，基本上對任何行業都會是如此。其心目中的「賦權顧客」有下述六個含意：

1. 提供給顧客大量的信息。
2. 提供給顧客親近的、直接的、全時的途徑，以進入你的內部。
3. 允許顧客可以決定如何使用你的資源。
4. 給予顧客更多樣的選擇權。
5. 允許顧客來客製化你的產品與服務，以迎合他們的特定需求，然後由你來提供給他們。
6. 讓顧客感到，他們對你有控制與擁有感。

因此，Tom Peters 賦權顧客的公式為：

賦權顧客＝給予大量資訊＋給予親切/直接/全時的進入門路＋
給予決定權＋給予多重選擇＋給予客製化能力＋給予控制感/所有權
感

階層制度只要不走入科層的僵化官僚裡，只要進行些許的改善，它仍將是人類所發明管理中，尤其用以經營管理大型而複雜的任務時，最有效、最有用的架構。企業要改善階層組織，至少需做到：扁

平化（減少層級）、平行化（增加功能）、團隊化（減少層級，增加功能）及管幅寬化（減少層級，加強管理）。

參、讀後心得

賦權實際上是對管理風格的一種描述，主要是指讓下屬獲得決策權和行動權，也是以成果為導向的中心思想，它意味著被賦權的人有很大程度的自主權和獨立性。這正是職場最需要的一種態度，在自己的工作中注入一股新的思維，隨時提醒自己要「當責不讓」而不要陷入「受害者循環」之中無法自拔導致挫敗。作者認為「沒有當責，成果只是運氣。」因為當責聚焦「成果」，激發心力、挹注承諾、授權授責，是經營自己、領導團隊，以「交出成果」的責任靈魂。一個有當責的人對於自己份內的事必然會全力以赴，非屬份內的事也願意多承擔一些，以達成目標。並且於達成目標的過程中，不需被鞭策，就能發揮 100% 的責任心、105% 的自動自發以及 110% 的專業精神，凡事願意做到最高標準、零失誤的工作態度。

在 ARCI 法則中，團隊成員的溝通協調非常重要，A 想成功，一定要對 R 授權、授責，並想辦法讓團隊成員 ONE MORE OUNCE，每個人都樂意多做一點，只有具有當責觀念並力行的團隊，才能成為成功的團隊，整個團隊才能揮別「受害者循環」向下沈淪的氛圍中，聖嚴

法師曾提出處事的四態度：「面對它」、「接受它」、「處理它」、「放下它」，這和當責不讓的正視問題、擁有問題、解決問題、著手完成實有異曲同工之妙。

賦權管理要求管理者充分信任下屬，相信其能在沒有自己干預的情況下取得結果。剛開始時，賦權管理可能會耗費管理者不少時間，但以後就可以大大節約時間。通過賦權，領導者手中的權力不僅不會減少，反而會有所增加，特別是當整個組織發揮更大效力時，這種感覺會更加明顯。儘管如此，良好的賦權管理卻也是一項艱難的工作，不少管理者將賦權管理當作不得已而為之的最後選擇，這主要是源於他們對賦權管理的認識不足以及對己對人的信任不足。運用ARCI法則可檢視人員分配是否適才適所？是否角色明確？又是否權責分明？我們經常經歷管理者於挑選A時（當責者），常陷入選擇能力最強者來擔任的一個迷思（能者多勞）當中，致使「勞者愈勞（過勞死）、閒者愈閒（冗員）」不公平的情事顯現。ARCI法則認為應派任具能力中等且充滿熱情、拼勁、積極進取的人擔任A，因為「人的潛能是無限的，只要有心開發，都將有不同的發現」；另外熟稔該領域的資深老前輩，可聘任擔任C（顧問），藉由渠等豐富的學識經驗，必能提供最佳的諮詢服務。每個人的角色定位後，除了自己之外、更須讓別人都能清清楚楚了解自身所扮演的角色，這可是專案成功與否的重要

關鍵，角色一旦混亂，將嚴重侵蝕組織的領導力與執行力。

在實務工作中，如果大家都有當責的觀念，就不會衍生無謂的爭端與抱怨，也會清楚彼此的想法，更不會有人閒著沒事做，或是因誤解而產生猜忌，如果能善用 ARCI 法則，它可以幫助每一個人釐清自己的責任及身分，只有每個人都能認清自己該扮演好的角色，才能發揮最大的力量。時代在變，工作方式不得不跟著變，過去總以為做人處事只要做到「負責」就夠了，但為了使個人和組織不斷進步，我們更應該往正確的方向多做一些，也就是從「人人當責」做起！若還是墨守成規，原地踏步不進則退，最後恐會淪為只會做事，甚至敷衍了事！現在是講求創意的時代，努力工作的同時，更需要隨時自我檢視修正，將「當責」觀念深化到工作上，將有助於在工作上交出成果。

當責的觀念讓我們能擁有更好的競爭力及更強的執行力。在工作上設身處地多替顧客設想：顧客可能需要如何的協助？而我能提供給他的訊息有哪些？能從何處蒐集相關資訊？不僅讓自己在工作中學習及成長，更能夠獲得服務對象的滿意。而我們常說的「責任感」，究竟是已具備當責不讓工作態度的人，才會有的感覺或觀念，還是有什麼方法或工具，能夠有效地分配工作，讓任務滴水不漏並執行成功？

假如員工不夠積極負責，主管也要先自省：「是不是自己沒有把責任說明清楚？期許員工要達成什麼樣的結果？團隊的目標在哪裡？所負的責任是在哪一個範圍？」比方說，當身兼當責者（A）的主管，遇上了不管事、屢勸不聽的負責者（R），如果未能向對方再次釐清其角色及責任，便貿然擔起「R」的工作，但心中卻充滿怨氣，如此當出現問題時，很容易就會陷入「受害者循環」。主管一旦萌生了「受害者」心態，就會造就軟弱和逃避的部屬，不僅任務無法如期完成，工作氣氛也會長期處在低氣壓中，整個團隊成員不是交相指責，就是選擇逃避推託。

職場上，主管除了要授權，也要懂得把責任分配出去，讓部屬多扛起責任，這樣部屬才能依照他的意志去做決定。主管要適時地站在旁邊，以顧問（C）的角色輔導當責者，有些主管會說：「我很願意授權，但是我又怕員工沒有經驗，會犯了我以前付出的代價。」只是，一旦主管忍不住跳下去幫部屬做決定，責任又會回到自己身上。因此，賦權管理要求管理者不僅要為下屬制定工作目標，而且還要讓其明確學習目標。管理者不僅要指明被賦權者的權力，而且還要學會指導其掌握必要的技術，使其有信心去完成工作。許多管理者認為，學習培訓、工作成就感和賦予權力三者的結合是必不可少的，管理者必須尋求更具創新的管理方式。

企業組織結構扁平化是社會主義市場經濟體制下競爭的必然產物，其作用主要是精簡企業內部機構，提高企業工作效率，加快信息傳遞速度，增強企業適應市場變化的能力。實施賦權管理，要求企業進一步簡化組織結構、整合業務流程，員工個體的職責和分工界限也因此變得越來越模糊。為更容易適應這種變化，企業可分四個步驟開展工作：

一、制定人才複合化戰略，培養一專多能的人才。

二、做到正確賦權，力求做到許可權清晰、權責完整。

三、儘量保證賦權過程的穩定。因過於頻繁的人員變動會導致工作

重覆、效率降低、資源浪費；其最終結果往往就是賦權失敗。

四、及時進行糾偏處理。任何工作在執行過程中都有偏離原來軌道

的可能性，管理者應該果斷採取相應的糾偏措施。

「賦權」及其核心「當責」觀念不但是值得所有領導與管理階層都需要學習的，身為基層的我們也應該有所瞭解才是。從小我們就曾多次聽父母與師長們諄諄教誨：「要做好自己的本分」、「要負責任」……，但現在才驚覺所謂的「做好本分」、「負責」是不夠的，唯有學習了「當責不讓」的「當責」，才能使得團體與個人都獲得最完整的發展與進步。書中提到了一個好例子：一個真正「負責」的人，他的責任感是100%；一個負起「當責」的人，他為人處事總是「多

加一盎司」，因此他的責任感是105%，那麼經過人生無數次運作後，他的人生數學模式是： $1.05 \times 1.05 \times 1.05 \times 1.05 \times \cdots \rightarrow \infty$ （無限大）；一個陷入「受害者循環」的人，他總在推諉卸責、怨天尤人，他的責任感只剩下60%，因此他的人生數學模式是： $0.6 \times 0.6 \times 0.6 \times 0.6 \times \cdots \rightarrow 0$ （歸零），這是多麼棒的比喻！我想「當責」不僅是「我已盡了本分」，然後就以「全力以赴」、「對得起良心」來安慰自己，或作為藉口，真正的「當責」是一種允諾、是一種義務，不只是對自己，還要對周遭其他人，交出一個特定的、已約定的成果。誠如書上所說：如果你不敢往外、往上再跨出一步，卻回縮了一步，就很容易掉入了所謂的「受害者循環」，往外跨一步與往內縮一步，來回之間不是差兩步，而是一個逐漸導向無限大與一個逐漸導向歸零的最終人生。

當責是提升執行力的一個「關鍵性成功因素」，也是跨部門團隊成功的靈魂，而多數人對執行力的解讀與執行亦有不同的看法與認知，包熙迪與藍夏在其〈執行力〉一書中對「執行力」下的定義：就是把事情做成紀律，一種「成事」、「交出成果」的紀律，雖然聽起來好像很簡單，但實際做起來，似乎並不是這麼容易，或許大家都有過類似以下的二種經驗，當碰到挫折或困難時，會告訴自己，啊！沒關係啦！不用這麼拼、這麼累，對自己也沒什麼好處，好像做與不做都沒什麼關係吧，那執行力就自然萎縮不前了，想想看，沒有執行力，

哪來的成果呢？尤要記得蝴蝶效應，當下(這處)沒事不代表以後(那處)就沒事喔！相同的事對不同的人會有不同的解讀及處理方式，所以另一種情形就是面對問題及挫折，從而思索如何處理解決或改善，首先在心理上是必須說服自己並克服不懼艱難險阻，建立良好的執行紀律。任何成功的過程，都是知識經驗及汗水的累積，而不是憑空等待而來的，除適用個人外，另組織團隊在實施的過程中，尚需加入相互扶持互助與激勵，莫再使用「棒子與胡蘿蔔」動物式的激勵方式，激勵每位成員在各自的角色中承擔當責，將團隊帶為 $1+1>2$ 的高績效團隊。

從最基礎、最核心的個人當責開始拾級而上，到個體當責、團隊當責、組織當責、企業/社會當責這是一條漫長艱辛的不歸路，但了解當責的種種殊勝，誰還會願意走回頭路呢？雖然「破繭而出」是痛苦的歷程，但少了這段奮力掙扎的過程，就少了一隻翩翩飛舞的蝴蝶。如何有效的善用法則，配合得宜的授權概念讓優秀的領導不需墮入悲劇式英雄領導的泥淖或是相互推諉卸責的深淵，並且讓組織得以永續經營才是其真正的精神意旨所在。當責不只為成果負責，也為行動負責，為行為負責、為思想負責，讓組織有更大的競爭力及更強的「執行力」，達到顧客滿意的超感動服務，建立成功的跨部門團隊才是最重要的。

肆、結語

賦權是企業創新、成事與成長的「要徑」，在賦權的要徑上有許多重要的活動或流程，如 A（當責）、ARCI（阿喜法則）、SIMPLE（當責應用流程）、QQT/R（當責目標議定法）、SMARTER（目標訂定法）、ARIA（賦權外在條件）、MICS-1（賦權內在條件：主管工作端與個人工作端）、MICS-2（賦權內在條件：個人生活端）、MICS-3（賦權內在條件：個人人生端），這是一整條的賦權要徑，現在發現的人與上路的人已越來越多，小徑也逐漸變成四通八達的康莊大道了。

「當責」及更進一步的「賦權」，一個全新的觀念，使我學習到唯有「分層負責，充分授權」導向「分層當責，充分賦權」，並進而對所屬「灌能」，以執行任務，才能交出成果。「賦權」的目標是：不只授權去工作，工作要交出成果，不只要交出成果，工作者要從中有學習、有成長。不只自己有學習、有成長，部屬也要有學習、有成長。環顧國內外成功的企業體，鮮少是由創辦人一人獨力領導而能永續經營，舉如台塑企業創辦人王永慶的能力固然無庸置疑，但是其明白個人能力、體力終究有限，因此設計了七人核心小組，針對企業體做出決策以及執行管理，授權、賦權並灌能，因此即便沒有他，集團也能正常運作；反之，歷史上三國時代著名的諸葛亮即因未充分賦

權，培養足夠的 A 級人才，最後「鞠躬盡瘁，死而後已」，並造成諸葛亮死後的蜀國「後繼無人」的窘境。綜上，唯有用當責的概念與工具栽培人才，讓各級人才具備當責的人格特質，讓人才成為將才。領導人發揮了個人當責影響了周遭人，建立了團隊當責，形成了具有文化與典範的當責組織，終而發揚了「社會當責」，加值了自己、自己的組織，與自己組織所存在的「社會」，充分領悟並運作了這個真實的生態系統，如此一來，組織及社會才能永續發展。

提升行政效率是國家競爭力最直接的表徵，依法行政是每一位公務人員執行公務的準繩，但這只是反映了「負責」的行政態度而已，如今，這般消極作為已無法符合民眾對政府及公務人員行政效率的期待，因此，為建立現代化的政府效能，每一位公務人員應秉持從自己做起、從「當責」的觀念中讓工作不再只是虛應了事，而是能夠將自己的工作價值充份發揮，不要忽略了職場上的一個重要觀念：什麼是我可以貢獻的？無論自己的能力有幾分，先用心改變自己態度，自動自發是當責的首要，工作的心態不同了，不僅能獲得成果，更可以使自己樂在工作，激發組織成員的工作熱忱，正是當責所強調的觀念。當責運用在公部門，有更深層的重要性，因公部門的決策往往影響到眾多民眾的福祉，更不容小覷。這樣的改變或許沒那麼容易，但『毋需揚鞭自奮蹄』就有可能成為一匹千里馬。

總之，「當責」是要建立起正向的成功心態，讓畏縮不前、安逸怠惰的人轉換心態，積極為當下所身處的角色貢獻心力，讓潛能在無限可能中創造驚奇；而「賦權」雖因不可控因素加大，有一定的安全風險，但只要管理者能深入思考賦權的級別和自由度及做好選擇創新的方向，將讓業務處理更專業，創新的空間較大，同時發揮下屬的工作積極性，而使企業的發展更靈活更多元。

我想在組織中的每位成員，如果大家都能學習「當責」的做事態度、「賦權」的管理、激勵模式，無論在工作、學習或生活中，不卸責，不敷衍，勇於賦予權力、接受挑戰，開發潛在的天賦權力，結合既有的人賦權力，必能提升工作的價值，創造更大的成就，進而達到作者所說的「在組織內：創新、成事、成長並自達達人」的境界。