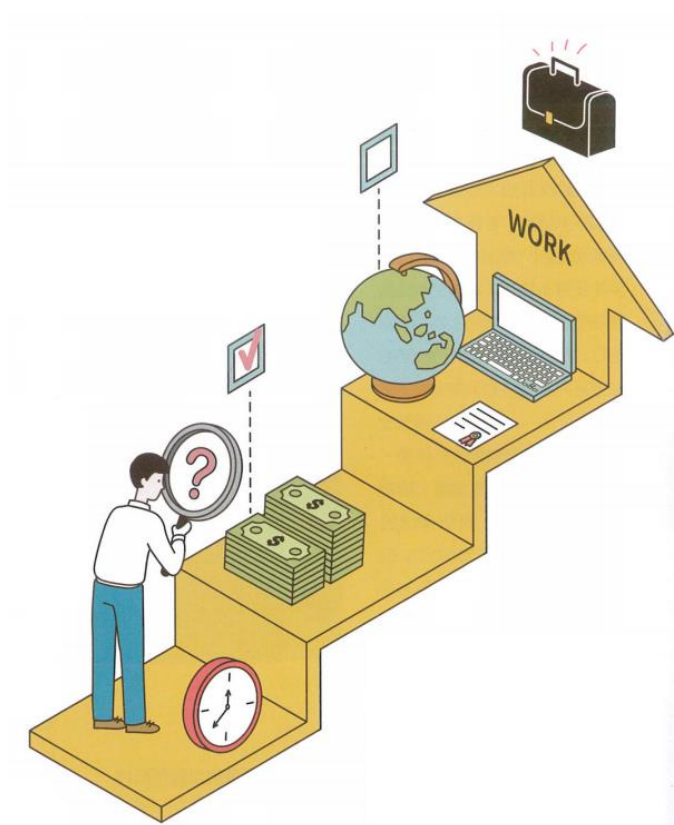


# 5 個行動許自己一個無悔人生

文 | 廖婉書 插畫 | ChO Illustration 圖片提供 | Getty Images



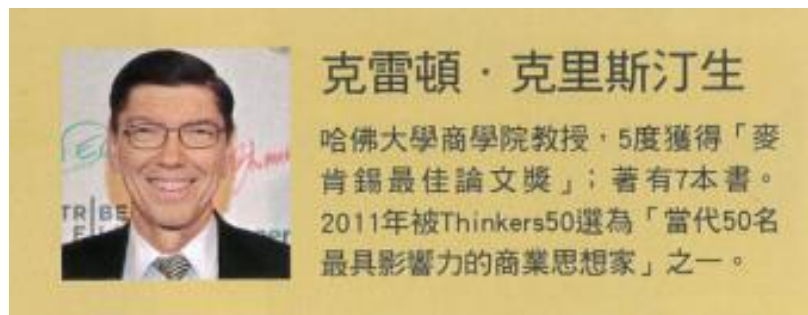
對你而言，學業、工作、家庭、友情，哪一項最重要？許多人可能選擇工作，因為能帶來成就感或財富。但《你要如何衡量你的人生》作者、以提出「破壞式創新」理論聞名的哈佛大學商學院教授克雷頓·克里斯汀生 (Clayton M. Christensen) 認為：每一項都同樣重要。

出生在富裕人家、帶著光鮮亮麗的學歷和背景，就能擁有不後悔的人生嗎？不，剛好相反，在哈佛任教，他看到許多畢業生最後向現實妥協：屈就在不喜歡的工作上，犧牲親情與家庭、甚至失去原則做出違背誠信的決定。這促使他開始思考這個問題：到底是哪裡出了錯？

於是，克里斯汀生在學期最後，安排他認為最重要的一堂課，用企業理論討論三個問題：

- ❶ 何樂在工作？
- ❷ 如何擁有圓滿人生？
- ❸ 抉擇時，如何秉持誠正的原則？

關於如何活得無悔無憾，透過管理大師的系統性思惟，可以有效突破個人的視野死角。



# Action1

## 找出能激發工作熱情的動機

你是否覺得從工作中得不到快樂？原因可能來自對目標的動機不足。

工作的動機是什麼？經濟學家簡森 (Michael Jensen) 和梅克林 (William Meckling) 提出「誘因理論」，認為企業多以金錢作為誘因，員工才願意做事。不過，非營利組織的工作者，任務辛苦，所得不多，卻往往比一般企業員工更投入。克里斯汀生以「雙因素理論」，又稱動機理論來解釋這個現象。

動機理論意指：一個人是否能發自內心去做一件事。心理學家赫茲伯格(Frederick Herzberg)研究發現，能促發一個人動機的因素包括兩種：保健因子和激勵因子。保健因子指的是薪水、福利、物質工作條件、公司政策等。當這些因素惡化到可接受的水平以下，就會產生不滿；即使這些因素很好，也只能消除不滿，並無法導致積極的態度。

激勵因子則包括具挑戰性的工作、得到認可、被賦予責任、個人成長等，而且能從中感受到付出有意義，進而在專業領域中發光發熱。

既然大家都明白動機的重要性，為什麼仍無法從工作中獲得快樂？這得回到選擇的源頭。若最初抉擇時便以保健因素中的薪水為優先，時間一久，自然容易疲乏。如何在保健和激勵因子中取得平衡，是相當重要的課題。有足夠的動機，即使碰到困難，也有動力克服，那股自我實現的成就感，會激發你更上一層樓。

現在，回頭再問自己一次，你是單純為了金錢，還是帶著理想工作？



# Action2

## 學習正確分配資源

有些企業在策略擬定時，容易將資源投入在短期、立即的回饋，忽略長遠目標。但別認為只有企業會犯這種錯，克里斯汀生提醒，很多人在規劃自我生涯時，也容易將目光放在短期內可達成的目標上。

策略是由好幾百個決定所堆砌出來的結果，策略是否成功，牽涉到資源是否正確分配資源分配是個持續的過程，必須先透過排列優先順序，檢視哪些是最重要的選項。

人生的各種資源包含時間、精力、財富、才能，然而資源有限，要做的事卻非常多，除非有意識地管理，否則絕大多數人都「習慣出於自己預設的條件來分配。例如，為了給家人更好的生活，因此勤奮工作，好透過升遷、加薪來買更大的房子，或帶全家出國旅遊。看起來為家人付出了很多，但這些其實都僅止於短期回饋。

別忘了，教養兒女、經營和另一半的關係，都必須透過長期付出和努力，才能獲得收穫。偏偏許多人因為忙於工作，疏於照顧或陪伴家人，最後與家人形同陌路。

人生最後的結果，都是由每天的各種小小決定所組成，從所做的決定中，也能看出你究竟重視哪些事物。別為了短期的回饋，忽略了十年，二十年後的未來。如何學會正確分配資源，才能獲得對自己真正重要的東西，是每個人隨時都在面臨的考驗。

# Action3

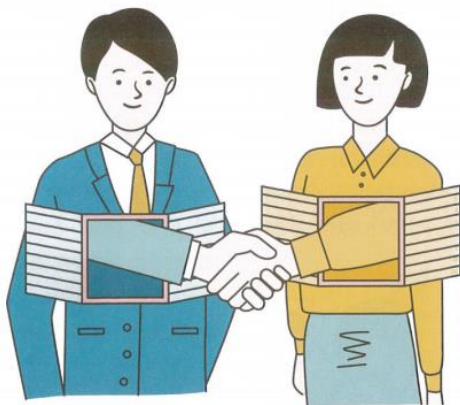
## 用同理心看待工作與人生

為什麼有些企業推出的產品會成功，而有些產品則走向失敗？關鍵在於，公司想的是「賣什麼給顧客」，還是考量「顧客需要什麼」、「他們想要完成什麼事」？

舉例來說，為什麼裝修新家時，多數人會去 IKEA 買家具？因為 IKEA 深知顧客搬家時，希望快速完成，因此設計出能讓人快速找到家具的動線；同時在賣場布置各種實境樣品空間，讓顧客能現場感受，甚至照本宣科設計自己的房間，省下不少時間。

克里斯汀生反問：既然企業會考慮消費者的需求來推產品，與人相處是否也能比照同樣的道理，設身處地為人著想？

與所愛的人相處時，一定希望他開心，甚至想做出一些舉動來感動對方，比如先生看到太太照顧小孩很辛苦，所以想協助分擔家事。只是，有時候心意雖美，卻可能讀錯需求。當先生以為做了家事會讓太太高興，太太想的其實是她需要跟一個關心她的人聊聊。克里斯汀生認為，即使出發點良善，行為本身也發揮了愛，但還是可能發生誤解。



因此，我們要學習從別人的角度看事情，發揮同理心。假使你不知道自己在親情和友情中該扮演什麼角色，試著以工作的觀點來思考：「對方需要我為他做什麼？」就像推出產品時，要先設想顧客的需求，是一樣的道理。

同時，你必須實際付出行動，「即使過程中可能犧牲自我，但如果對方是自己重視，而且是願意付出努力讓他開心的人，這份犧牲反而能使你更投入，為雙方形成更深的連結，並建立更穩固的關係。

# Action4

## 建立和諧的家庭

組織的文化是由一群人不斷以同樣方式解決問題而形成，文化像是一種自動導航裝置，讓周圍的人自然遵循。

當員工碰到問題時，要先了解公司的優先順序，從解決過程中掌握什麼是重要的考量，因為每種組織文化都是流程與優先順序的組合。如果想判斷一家公司的文化是否健康，不妨問問：「決策前，員工是否依照公司的希望來做決定？所得結果是否與公司的優先順序一致？」若員工做決定時無所適從，就表示好的公司文化尚未建立。

建立家庭文化的過程，也和建立企業文化類似，父母會希望為家庭塑造一定的優先順序，讓孩子不用猜測父母會怎麼做，而是自然而然地知道該如何做。每個家庭都有專屬的文化，家長可依照全家需求，建立適合的制度。但文化並不是制定後，大家就會跟著走，也不是溝通後就會產生效果，而是要親自執行。

克里斯汀生以自己的家庭舉例，他會選擇家裡有人可以幫忙時，進行除草。就算他知道孩子的個頭還小，操作除草機很吃力，但他主要的目的，是要讓孩子知道他們會是父母的好幫手，因此他會告訴孩子為什麼要這麼做，並堅持請他們一起幫忙，最後再感謝孩子。

慢慢地，孩子為自己能幫上父母的忙而感到驕傲，也體認到全家一起完成工作是多麼好玩；漸漸地，他們喜歡一起工作，而克里斯汀生也成功建立起自己的家庭文化。

好的家庭文化是一個家的快樂源頭。而文化必須透過一次次的互動建立。如果有人沒照著家庭文化走，必須導正他們的行為和態度，而當大家遵守時，也別忘了給予鼓勵。

# Action5

選擇時，懂得掌握原則

百視達在 90 年代末期是美國影音出租業的龍頭，當 Netflix 出現時，百視達還認為 Netflix 不足以造成威脅。事實證明，Netflix 如今是線上影音串流巨頭，百視達卻在 2010 年宣告破產。

這說明大企業容易偏好過去的成功模式，以既有的財務數字評估，並以邊際成本和邊際收益（新增的支出和收入），作為是否投入新創事業的基準。反觀新創企業因為直視前方，只專心做想做的事，往往能殺出一條康莊大道。

對邊際成本和收益的思考，也可運用在個人選擇上。

克里斯汀生認為，當你為了短期利益，暫時放下原則，認為破例一次不要緊，之後再堅守原則就好時，往往就此導向最終錯誤的結果。別告訴自己「下不為例」，或認為一個錯誤的決定沒什麼，除了結局大多不會如你預期，而且經常得付出比想像中更大的代價。

不歸路的起點往往由一個小決定開始，如果你意識到踏出的第一步就有違原則，不要猶豫，立即回頭。



（文章摘自 Careers 快樂工作人雜誌 214 期）