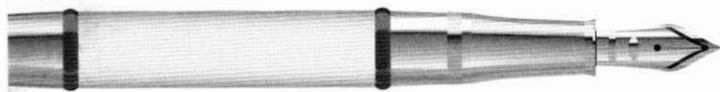


# 麥肯錫<sup>精英</sup>

## 最重視的

# 39<sup>個</sup>工作習慣

品質×速度的實戰手冊



想成功，請立刻改變習慣！

世界最強顧問公司，

麥肯錫精英們

徹底實踐的工作技巧！

◎區別該「重視效率」還是「重視創意」

◎辨別不同類型的上司，再決定互動方式

◎電郵主旨以【○○】的方式書寫

◎戰略性地運用副本和密件副本

◎把自己的主張夾帶在「問題」中

マッキンゼーのエリートが大切にしている39の仕事の習慣

大嶋祥譽 著 陳惠莉、黃紘君 譯

## 麥肯錫精英最重視的 39 個工作習慣 品質 × 速度的實戰手冊

マッキンゼーのエリートが大切にしている 39 の仕事の習慣

作 者 / 大嶋祥譽  
譯 者 / 陳惠莉、黃紘君  
責任編輯 / 劉宗德、呂美女  
校 對 / 鮑秀珍、劉珈盈、林宜佳、莊舒淇  
封面設計 / 集一堂有限公司

發 行 人 / 殷允芃  
出版二部總編輯 / 莊舒淇  
出 版 者 / 天下雜誌股份有限公司  
地 址 / 台北市 104 南京東路二段 139 號 11 樓  
讀 者 服 務 / (02) 2662-0332 傳真 / (02) 2662-6048  
天下雜誌 GROUP 網址 / <http://www.cw.com.tw>  
劃 撥 帳 號 / 0189500-1 天下雜誌股份有限公司  
法 律 顧 問 / 台英國際商務法律事務所・羅明通律師  
電 腦 排 版 / 新鑫電腦排版工作室  
印 刷 製 版 / 中華彩色印刷股份有限公司  
裝 訂 廠 / 臺興印刷裝訂股份有限公司  
總 經 銷 / 大和書報圖書股份有限公司 電話 / (02) 8990-2588  
出 版 日 期 / 2015 年 3 月第一版第一次印行  
2015 年 4 月第一版第二次印行  
定 價 / 300 元

MCKINSEY NO ELITE GA TAISETSU NI SITEIRU 39 NO SHIGOTO NO SHUKAN  
©SACHIYO OSHIMA 2014  
Originally published in Japan in 2014 by ASCOM INC.  
Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION, TOKYO.  
and Future View Technology Ltd.  
Traditional Chinese translation copyright © 2015 by Commonwealth Magazine Co., Ltd.

書號 : BCLB0053P  
ISBN : 978-986-398-024-7

天下出版二部讀者俱樂部 Facebook : <http://www.facebook.com/Japanpub>  
「天下新學院」部落格網址 : <http://newacademism.pixnet.net/blog>  
天下網路書店 : <http://www.cwbook.com.tw>  
天下讀者俱樂部 Facebook : <http://www.facebook.com/cwbookclub>

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換

推薦序

## 態度帶出行動，行動養成習慣

許書揚

筆者從事人力資源服務近三十年，面試過數以千計的優秀經理人，深知所有的成功者都具備出色的行動力及良好的工作習慣。

而這個習慣，並不是早睡早起、規律運動等一般的「好習慣」，而是在工作、解決問題的過程中運用的「思維習慣」。當得到一筆資料的時候是否抱持疑問、質疑資料的正確度，思考從這個資料中得出的結論又是否是最好的結論。如果您常常這樣刺激自我思考，恭喜您！這本書將幫助您更進一步地思考，成為優秀的人才；但如果您很少進行這樣的「頭腦運動」，也恭喜您！因為這本書將讓您大開眼界，得到與麥肯錫顧問一樣的眼光與工作習慣。

事實上，本書最特別的地方在於，作者根據自身經驗將麥肯錫實踐品質與速度的三十九個習慣整理得條理有序，並提供非常多的訣竅，讓讀者養成難以建立的「好習慣」。

慣」、擊破無能為力的「壞習慣」！不只崇尚行動的重要，也強調麥肯錫一向重視的「建立假說」與「驗證假說」這不斷循環的過程，真正幫助職場工作者面對問題，進而在每一次解決問題的過程中，逐漸養成良好的工作習慣，使「做事」、「做人」都精準到位。

在「做事到位」方面，麥肯錫思考訓練法可以幫助我們鍛鍊思考力，養成解決問題的好習慣。其中最令我印象深刻的是名為「天空、雨、傘」的思考架構。當我們要出門時，發現天空好像快要下雨的樣子，於是我們帶傘出門，後來果然下了雨，但我們有了傘就不怕被雨淋到。其中，天空便代表現實，也就是現在的狀況；雨則是解讀，也就是這個狀況有甚麼意義；想當然耳，傘就是解決方案了。簡而言之，隨時察覺現況，正確解讀事實，最後找出解決方案。時常練習此思考架構，就能快速又正確地做到這三點，使工作兼顧品質與效率。

另外，在「做人到位」方面，我們都知道在工作中絕對不能欠缺的，就是和上司的良性溝通。如果這件事情不順遂，便會產生許多問題，這也就是職場愈來愈重視的向上管理能力。在此，麥肯錫告訴我們：「最重要的就是巧妙地佔用上司的時間！」在得到



與上司商談的機會後，利用剛剛提到的「天空、雨、傘」思考架構，整理出用三十秒就可說明完畢的重點，讓老闆可以快速地決策，也提高老闆對自己的評價，這就是麥肯錫的「三十秒電梯哲學」。

由上述內容，相信大家已經發現，此書不僅內容豐富，也提供有志追求職涯發展的工作者提升自我的方法。其實就如作者所說：「持續不斷『問』自己，思考就能逐漸成熟。」而最重要的，便是這個「問」的技巧了。祝福大家讀完本書後，皆能領略「問的藝術」，進而身體力行，培養出良好的思維習慣，創造人生的高峰！

（本文作者為經緯智庫暨保聖那台灣分公司總經理）

「除非具體地改變行動，  
否則光靠決心，改變不了任何事情。」

——大前研一（經營顧問／麥肯錫日本分公司前總經理）

## 序章

兩點之間的最短路徑是直線。可是，總是筆直前行，不見得就是好事。

河川一旦遇到阻礙，水流會改變前進的方向。從高空俯視，可以看到河川是彎彎曲曲的。然而，這卻是將河水從上游運往河口的最短途徑。

爬山也是一樣。從山腳爬到山頂，通常都不是採直線攀爬，要考慮到坡度或岩石的狀況、天候等各種不同的因素，時而迂迴而行，時而緩慢地蛇行而上。這才是爬山時最不浪費體力和時間的途徑。

我們在工作時也一樣。總是從某個點起跑，以另一個點為終點，然後朝著終點目標往前飛奔。將這兩個點串連在一起，就是工作。

大部分的工作都是為了解決「某些問題」。

- 商品銷售狀況不佳↓想辦法促銷商品
- 營業績效不見成長↓想辦法提升營業績效
- 有顧客投訴↓面對客訴，進行改善以消弭客訴
- 公司經營不善↓重整經營
- 部屬的工作負擔過重↓減輕負擔

也就是說，「某些問題」是起點，而「解決」這些問題就是終點。

兼顧品質和速度，以最短途徑將兩點串連起來。這才是專業人士的工作。

## 實現「品質×速度」的三十九個習慣

我曾在被譽為世界最優秀的顧問公司——麥肯錫就職。公司裡有許多以最聰明、最有效率的方式將這兩點串連起來的專家。

這些人有時候採取正面迎擊，有時候以讓人意想不到的方法解決客戶的問題。

要將點與點串連起來，會經歷各種過程。

首先要確認有待解決的問題。

為了解決問題，就要進行調查，擬定假說。

一旦擬定假說，接著就要決定具體的行動。

採取行動時，必須和上司確認、商量。

一旦發現假說錯誤，就要擬定下一個假說。

待擬定下一個假說，就要採取具體的行動……

「習慣」。

在確認有待解決的問題時，這群精英們採用「零發想」的方法，也就是確認「這真

的是問題所在嗎？或者問題是出在別的地方？」

在進行調查時，他們會依序詳讀資料，然後一定會前往「現場」；在整理問題點時，使用「邏輯樹」。

需要佔用到上司的時間時，會率先說「現在可以佔用您一分鐘嗎？」，然後以「用三十秒的時間，分成三個要點」做說明。

這當中的每一個簡單習慣，都成了以最有效率的途徑將兩點串連起來的原動力。

希望創造比以往更好的工作成果，首先要改變行動，並且讓它成為習慣。麥肯錫的精英們把零發想和假說思考當成一種習慣，就像每天都要刷牙一樣自然。

本書是以實現「品質×速度」為主題，介紹麥肯錫內部人士最重視的「三十九個工作習慣」。想要有效率地、完美地將兩點串連起來，請一定要學會這些習慣。

大嶋祥譽

麥肯錫精英最重視的39個工作習慣  
目錄

推薦序 態度帶出行動，行動養成習慣 許書揚…………… 3

序章…………… 8

## 第1章 重視「價值」——「解決問題」的習慣

根本問題是「什麼」？…………… 22

習慣① 隨時「零發想」…………… 24

習慣② 以「俯瞰的觀點」進行分析，尋找最適當的解決方法…………… 28

習慣③ 學會「批判式思考」…………… 34

習慣④ 未雨綢繆…………… 40

習慣⑤ 前往「現場」…………… 46

習慣⑥ 從「假說」開始…………… 52

習慣⑦ 執著於「價值」…………… 58



## 第2章

## 把要點分成「三個」——「能幹的部屬」的習慣

- 習慣⑧ 區別該「重視效率」還是「重視創意」……………62
- 習慣⑨ 製作「緊急度」和「重要度」的矩陣……………66

## 總之，要確保「上司的時間」……………72

- 習慣⑩ 隨時擺出「PMA」的態勢……………75
- 習慣⑪ 辨別不同類型的上司，再決定互動方式……………80
- 習慣⑫ 請示「可以佔用一分鐘嗎？」……………86
- 習慣⑬ 用三十秒說明三個重點……………92
- 習慣⑭ 根據「事實」傳達「假說」……………98
- 習慣⑮ 觀察上司的桌面……………102
- 習慣⑯ 電郵主旨以【○○○】的方式書寫……………106

習慣 17 隨時向上司確認…………… 112

### 第3章 將「任務」視覺化——「程序高手」的習慣

即便是聲名遠播的主廚，也不會讓顧客等上三個小時…………… 120

習慣 18 確認「可委任工作的人」的目的…………… 122

習慣 19 把任務貼在矩陣上…………… 126

習慣 20 隨時保持桌面的整潔…………… 130

習慣 21 戰略性地使用副本和密件副本…………… 134

### 第4章 把自己的主張夾帶在「問題」中——掌握「顧客心理」的習慣

顧客不知道自己想要什麼…………… 140

習慣 22 區分要直接碰面，還是以電郵、電話的方式…………… 142

## 第5章

## 肯定！認同！啓發！「能幹的上司」的習慣

- 習慣 23 設計讓對方尋找彼此「共通點」的情境…………… 146
- 習慣 24 選擇令對方容易說出真心話的「場所」…………… 150
- 習慣 25 不要和對方站上同一個擂台…………… 156
- 習慣 26 把自己的主張夾帶在「問題」中…………… 160
- 提升部屬的工作效率，才能成為一流上司…………… 166
- 習慣 27 讓部屬以名字稱呼上司…………… 168
- 習慣 28 肯定！認同！啓發！…………… 171
- 習慣 29 要求部屬建立「假說」…………… 176
- 習慣 30 和部屬商量自己的迷惑…………… 180
- 習慣 31 徹底下放權責…………… 184

習慣 32 會議分成四種…………… 188

習慣 33 清楚說明會議的「目的」和「預想結果」…………… 192

習慣 34 在會議中「閒話家常」…………… 198

## 第6章 管理情緒——提高「工作動機」的習慣

關鍵在於，從「誰」、「什麼事情」上得到刺激…………… 204

習慣 35 找尋「導師」…………… 206

習慣 36 跟職業高球選手學打高爾夫球…………… 210

習慣 37 書不要整本讀完…………… 216

習慣 38 花五分鐘對自己提問…………… 220

終章…………… 224

第1章

重視「價值」

——「解決問題」的習慣

「解決問題的基本原則，就是抱持疑問。  
試著質疑這個結論是不是最適當的結論。  
如此一來，便能看到解決問題的線頭。」

——大前研一

（經營顧問／麥肯錫日本分公司前總經理）

## 根本問題是「什麼」？

麥肯錫的顧問是「解決問題的專家」。

大抵上，我們的工作就是為了「解決問題」而執行的，如果做不到，就無法往前邁進。你目前從事的工作一定也是為了以某種方法來「解決」某種「問題」而執行的。

交付你該工作的上司，還有坐在你旁邊、做著類似工作的同事，甚至是發包工作給公司的客戶，也都是為了解決發生的問題而採取行動。

- 1 掌握（設定）真正的問題
- 2 整理問題，將問題系統化
- 3 蒐集情報
- 4 擬定假說

## 5 驗證假說

## 6 思考解決方案（策略）

## 7 執行解決方案

一般都是經歷這七種程序才導出問題的答案。麥肯錫的顧問們因為熟知這些程序的重要，所以擁有極高的解決問題能力，同時提升工作的品質和速度兩方面的成效。

在解決問題的過程中，存在著兩個尤其關鍵的重點：

### 1 正確掌握、分析發生了什麼問題

### 2 儘量不花時間，快速地解決問題

首先來看第一點，我們必須掌握問題的所在。

如果誤判了問題所在，就算找到再多的解決方法也是白搭，結果什麼都沒能解決，也無法提升成果，回過神來，發現自己已經浪費了許多時間。因此，首先我們要清楚根本問題是什麼。

為此，麥肯錫的顧問們採行的思考方法就是「零發想」。至於這是什麼樣的技巧，我將從下一頁開始詳盡介紹。



---

習慣 ①

---

隨時「零發想」

---

在麥肯錫裡，解決問題的第一步就是「零發想」。

每當遇到問題時，就從零思考，回歸「根本」。

「我們公司的○○事業連續兩年都出現赤字，遲遲找不到挽救的方法。請提供我們意見，找出問題到底出在哪裡，該如何才能解決問題。」

假設麥肯錫的顧問遇到他負責的客戶提出這樣的諮詢要求。

一般解決問題的流程是先找出該事業的問題所在，掌握、分析問題，思考如何解決？

如果這時候回應「那麼，就讓我來思考該怎麼做才能讓某某事業變成黑字（盈餘）」

吧」，這樣並不能算是傑出的工作表現。

為什麼？因為你沒有進行「零發想」。你只是針對客戶的問題，根據當場所知的狀況提供意見，缺少「根本」的觀點。

採行「零發想」，就要試著從根本的觀點來思索：真正的問題是什麼？該事業今後真的值得持續下去嗎？

就算該事業已享有盛名，因為擁有歷史和傳統而鍍上一層金，如果往後的發展並不值得期待的話，立刻快刀斬亂麻或許才是最適當的解決之道。

如此一來，真正的問題就不是解決該事業的赤字問題，或許是在捨棄該事業後，該如何提升殘存事業的收益了。

### 傳單真的有需要嗎？

這種「零發想」也可以活用在日常生活中。

舉例來說，好友上門詢問意見：

「最近跟男朋友處不好，我該怎麼辦才好？」

此時，我們大可從「如何才能讓感情峰迴路轉」的觀點來商量，建議朋友：「多聽他說話，兩人應該要多溝通才對。」

可是，如果根本的問題在於對方人格有問題的話，你可能會提出這樣的建議吧：

「還是分手好了。」

在我們發現朋友完全沒有分手的打算時，我們才會猛然一驚，此時或許是切換思考觀點的大好機會。

事業體也一樣。

假設公司大量發送傳單，卻遲遲看不到客戶上門。

此時，是否要發送更多的傳單？

是否要更提高招攬顧客的音量？

是否要變更傳單的設計？

光想這些事情是不夠的。

事實上，在報紙上登廣告或許比發傳單適當；也或許，在這種地方開店本身就是失敗的做法。

當上司或客戶交付工作時，請試著思考一下，根本的問題是什麼？根本的課題是什麼？如果搞錯了真正的問題所在，之後再怎麼努力都是枉然。

養成隨時回歸「零發想」的習慣，就能開始看清真正的問題所在，掌握解決的契機。如此一來，就不用耗費無謂的精力，同時也可以快速解決問題。

Point

有效率的工作，第一步是掌握問題所在。

以「根本……」的零發想逼近問題的本質。

---

## 習慣②

---

# 以「俯瞰的觀點」進行分析， 尋找最適當的解決方法

---

那麼，要如何才能學會「零發想」呢？

建議大家養成採用「俯瞰的觀點」的習慣。

意思就是要保有從高處環視所有對象的「廣闊視野」。那種感覺就像拉遠鏡頭一樣。

什麼？就這麼簡單？！或許有人會這樣想，事實上，事情並不是這麼容易。

我們往往在不知不覺中受縛於「自我觀點」或「自己的評斷標準」。我們被自己構築起來的框架限制住。

「我在假日的早晨總是愛賴床，結果，到了晚上就睡不著覺。搞得星期一無法在平日的時間醒來，而誤了上班時間。有沒有什麼好方法可以讓我順利起床？」

如果有人問你這樣的問題，你心中會有什麼樣的反應？

（我知道！一定是假日放縱過度，就睡回籠覺了！）

（搞什麼？我在假日也總是提醒自己，要在和平日一樣的時間起床呀！）

（真是笨啊，既然如此，只要在假日設定好鬧鐘就好了呀！）

事實上，以上這些反應都是NG的，都是徹頭徹尾的「自我觀點」。

因為你根據個人的觀點評斷陳述困境「假日睡太多，結果星期一早上精神不濟」的朋友。

因為沒能站在對方的觀點來看事情，結果你終究無法掙脫自身的觀點或經驗、常識，以至於失去中立的觀點。這麼一來，將無從發現真正的問題所在。

那麼，什麼樣的反應才是「俯瞰的觀點」呢？

## 如何訓練保有「俯瞰的觀點」

在這個例子當中——

（這個人為什麼會在假日睡過頭？是星期五的生活方式出了問題嗎？還是本來就不想去上班？或者是生病，身體不舒服？此外，公司的人又是如何看待這件事？如果只有她遲到的話，會讓人覺得不公平，對團隊的士氣也會產生影響吧？）

這就是俯瞰的觀點。包括自己的觀點、對方的觀點，還有從別的角度看到的觀點在內，是立足點比較高的觀點。因為有了這樣的觀點，就知道該問對方什麼樣的問題：

「妳平常都是怎麼過星期五的？」

「工作愉快嗎？」

「身體狀況還好嗎？」

「公司的人怎麼看？」

丟出這些問題之後，如果得到的是這樣的回答：

「其實我跟上司處不來，工作覺得很鬱悶，可是又沒辦法……。」

那麼就可以知道，這不僅是星期一早上睡過頭的問題，而是因為對上司產生厭惡感，以至於到了星期一、上班的第一天，身體自然產生抗拒反應。也就是說，真正的問題不在於「睡過頭」，而是「與上司之間的人際關係」。

如果建議對方「假日也設定鬧鐘就好了」，不但解決不了任何問題，也無法消弭她公司的人心中不公平的感受。

想解決這個問題，或許在部門上做調動比較好，同時也許可以進行相關諮詢。

要防止自己一味地以自我觀點來看事情，有很好的訓練方法。



確認自己是否經常以自我觀點來思考事情，以更高層次的觀點檢視自己：「為什麼我現在會用自我觀點來思考事情呢？」隨時保有拉遠鏡頭的感覺，以廣闊的視野環視四周。

在面對「星期一早上遲到」這個事實時，如果隨隨便便就下「真是可笑」的判斷，就姑且先將自己的觀點放到一旁，試著去思考：「為什麼我現在會覺得這件事情很可笑？」

反覆做這種訓練，就能掙脫自我觀點的框架，不再隨便評斷事情，俯瞰的觀點會變成一種習慣。

### 為什麼她安排搭新幹線，而不搭飛機？

我在麥肯錫工作的時候，有一位非常優秀的秘書，她的主管——公司的合夥人（相當於日本企業的董事）非常忙碌，每天在全國各地奔波。而前往各地的交通安排，就由身為秘書的她負責。

有一次，這位主管要到廣島出差。一般的秘書都會安排搭「飛機」，以便能夠盡快抵達目的地，然而她卻刻意安排了移動時間非常漫長的「新幹線」。

原因何在？

這是她對主管的一種體恤。

這位主管有很多寫作工作，因為平常沒能騰出完整時間，使得稿件遲遲沒有進展。於是，她在確認過後，安排了新幹線的車票，以便主管可以挪出寫作的時間。她的考量是，在新幹線上就可以集中精神好好寫作了。

拜此之賜，主管的寫作有了進展，就結果來說，也對公司產生了助益。

因為跳脫「出差↓盡快抵達目的地，所以搭飛機」的自我觀點，以更高層次的觀點來環視整體，自己的工作內容也跟著改變了。

#### Point

停止反射性地透過「自我觀點」來做判斷。

以俯瞰的觀點，試著找出自己和對方、公司雨露均霑的做法。

---

### 習慣③ 學會「批判式思考」

---

比起面對別人的問題，當我們面對自己的問題時，要回歸「零發想」是更加困難。如前所述，面對一個想和戀人修復關係的人，即便是站在「自我觀點」，我們還是可以淡然地建議對方，乾脆分手比較清心。

從正面的意義來說，正因為是別人的事，所以我們才能如此輕鬆地直指問題的核  
心。

然而，如果自己就是問題本身，實在很難利落地割除。

當我們自己遇到「為什麼我跟戀人總是無法順利發展？我該怎麼做才好？」的問題時，恐怕很難從零發想，一口氣說出「對了，就此分手吧！」（看到能夠如此乾脆地下決定的朋友，不禁佩服萬分）。

因為無法跳脫自我觀點，沒能做深度思考，就容易陷入猶豫不決的困境。這也不是，那也不對，繞了一大圈，還是無法解決問題。

## 自我批判吧！

在商場上也經常發生類似的事情，一樣無法做深度思考，發想局限於一定的範圍。這個時候，有效的解決方法便是麥肯錫推崇的「邏輯思考」。

所謂的邏輯思考，就是省去艱澀的說法，針對現在面對的事情或自己擬定的假說，鉅細靡遺地思考：「原因何在？會有什麼樣的結果？」

客戶的事業為什麼無法順利發展？

因為營業額沒有提升。

那麼，為什麼營業額沒有提升？

因為價格比國外的競爭企業高。

那麼，為什麼價格會比國外的競爭企業高？

因為成本高。

那麼，為什麼成本高？

因為進貨原價高。

那麼，為什麼？為什麼？……

為什麼自己和戀人老是在爭吵？

因為彼此都不讓步。

那麼，為什麼彼此都不讓步？

因為都覺得自己的想法是對的。

那麼，為什麼彼此都認為自己的想法是對的？

因為不是很了解彼此。

那麼，為什麼不是很了解彼此？

因為彼此工作都忙，時間沒有辦法配合。

那麼，為什麼？為什麼？……

針對發生在大事件當中的每一件小事情——

「一件一件思考所有的原因和結果」。

此時，「批判式思考」就是深化發想、值得嘗試的手段。

為什麼？

是真的嗎？

真正的問題是什麼？

沒有更好的解決方案嗎？

透過這種批判式的思考和持續的自問自答，就可以不斷地逼近問題的本質。

前面的例子純粹只是簡單描繪出一條可行的道路。事實上，應該從一個問題或事象分析出更詳細、更多樣化的原因和結果。

「營業額沒有提升」的理由，真的只是因為和國外競爭企業之間的價格差異嗎？

難道不是因為自家公司的商品欠缺魅力嗎？

難道不是因為人們不再需要那些商品嗎？

「因為不是很了解彼此」，真的只是因為時間上沒辦法配合嗎？

如果真心希望，一定可以擠出時間來吧。是不是彼此其實都不尊重對方，甚至無心尊重對方，彼此的交往只是虛應了事而已？

這種批判式的自問自答，可以深化我們的思考，觀點也會愈提愈高、愈拉愈廣（變成俯瞰觀點）。採行批判式思考，就可以看清楚問題的本質。

只要養成批判式思考的習慣，以批判的觀點來追究自己目前遭遇的情況，零發想就

會浮現腦海：「其實根本問題是……，」應該做的工作和不需多費周章的工作也會變得明確。

如此一來，便可以提升工作效率和速度。

Point

提出疑問：「為什麼？為什麼？」  
學會批判式思考，分析原因和結果。



---

## 習慣 ④

---

### 未雨綢繆

---

研擬問題的解決方案時，麥肯錫有一個著名的比喻。

那就是名為「天空、雨、傘」的思考方法（思考架構）。

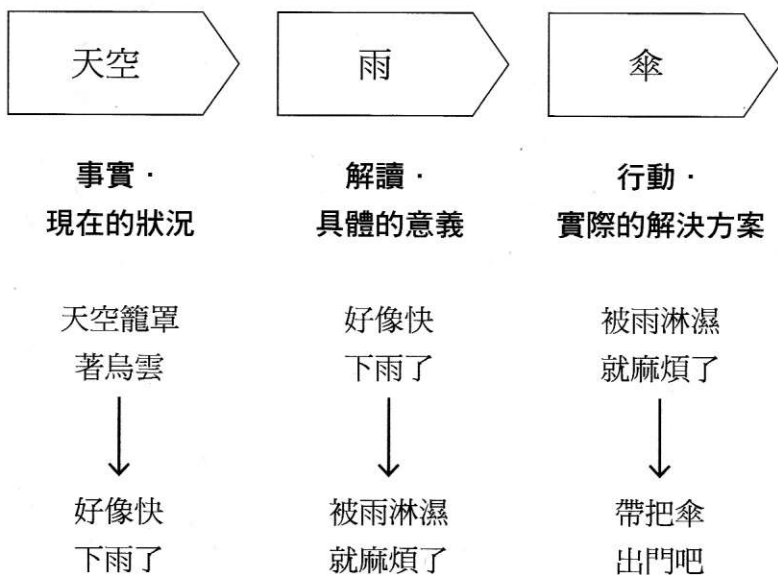
計畫出門時，抬頭看看天空，發現好像快下雨的樣子，便帶把傘出門。後來果真下雨了，此時就不怕淋到雨。

如果把這個狀況分成天空、雨、傘來思考的話，可以看出如下的關係性。

「天空」代表「事實」：現在是什麼樣的狀況？天空籠罩著烏雲，好像快下雨的樣子。

「雨」則是「解讀」：具體來說，這個狀況有什麼意義？思考事實可以導出什麼結果。看著可能就快下雨的狀況，我們可以解釋成，萬一被雨淋濕就麻煩了，會很讓人不

## ■天空、雨、傘的關係性



快。

「傘」則是根據事實和解讀，實際上應該採取的行動，也就是「解決方案」。只要帶傘，就不會被雨淋濕。

也就是說，能保有「天空、雨、傘」發想的人，就不會被雨淋濕。事實、解讀，還有解決方案，這三點必須同時存在。

問題必須解決。蒐集再多的情報或數據（事實），如果沒有進行解讀，找出解決方案，工作就沒有意義，事情也不會終結。

### 如果在第二次約會時被塞在車陣中……

在運用「天空、雨、傘」時，很重要的一點是，整體的速度感。

在下雨之前，如果能夠解讀出天候狀況，帶傘出門的話，就不會被雨淋濕。但是，如果遲遲找不出「帶傘出門」的解決方案，一直到真正下起雨來才開始找傘，下場不是

被淋成落湯雞，要不就是只能乖乖地躲在某個地方等雨停。

天空不會理會我們是否方便，總是隨時在變化，絕不會等人。

如果沒能做出「下雨之前帶傘出門」的決斷，就只能一直為雨所困，浪費許多時間。

「天空、雨、傘」是非常簡單的比喻。大家都知道雨具能有效防止被雨淋濕，所以人們會抬頭觀察天候，或是看氣象報告確認目前的狀況，如果有必要，就帶傘出門。或者也許會隨時在公事包裡放一把摺傘。

然而，現實狀況往往複雜許多。

假設我們準備和可能成為戀人的女性進行第二次約會。這一天是很重要的日子，將決定兩人今後的發展。

第一次約會時，兩人聊得挺投機，是一次成功的約會。然而，如果今天沒能順利發展，大概就到此為止了。

開車到附近兜風的這部分算是相當順利，可是，當天高速公路因為車禍的影響，意外造成大回堵，車輛一動也不能動。接下來的計畫不得被迫大幅修正，對方的興致也一直往下降。

這個時候，一個真正「有能力」的人，根據出門行駛在高速公路的可能狀況，即便只是小小的風險，也會事先擬定對策。因為高速公路的混亂狀況，不會理會是否造成不方便，任何時候都會產生變化。

此時就要將第一次約會時蒐集到的許多「資料」拿來進行解讀，準備解決方案。

事先準備許多對方喜歡的歌手的歌曲，或是利用智慧型手機或平板電腦，準備一些兩人都感興趣的內容，就能排解塞在車陣時的無聊。

也別忘了把在上一次約會中不經意打探出來的、她所偏愛的品牌禮物，偷偷放在車上。

如果在這場因塞車而變得尷尬的約會結束之後，才想到「早知道就準備一些她喜歡的歌曲就好了……」，恐怕為時已晚。

那就像是被雨水濕成落湯雞的同時，才為了買傘而四處奔走的悲慘狀況。

工作也一樣。我們周遭的環境總是無視我們的狀況好壞，隨時都在變化，就跟高速公路的塞車一樣。

儘管蒐集了大量的數據，做了幾百種解讀，如果無法在有限的時間內找到實際有效的解決方案，那只是白白花費大量的時間，根本沒能解決問題。

解決問題時，我們面對的是「活生生的生物」。

掌握必須在何時之前解決問題，然後倒推回去，進行資料的蒐集和分析、解讀，找出解決方案，這才是最重要的。

Point

事實、解讀、解決方案。

在有限的時間內備齊這三個要素，是解決問題的條件。

---

**習慣⑤**

---

**前往「現場」**

---

很多工作都是從蒐集基本情報的「調查」開始的。重要的是調查的「品質」，如果調查的品質好，工作速度和成果就會呈戲劇性地提升。在本章節，我將為大家介紹情報蒐集專家——麥肯錫流的三個步驟。

**第一步驟——釐清「情報蒐集的目的」**

即便是麥肯錫，如果要提供A公司經營方面的技術諮詢，也會以找出「對A公司而言，最重要的課題是什麼」為目的，進行調查。因為只要目的明確，就可以提出解決方案。亂無章法地搜找情報，最終也是落得白費工夫。只要情報蒐集的目的明確，調查的目標就清晰可見。

## 第二步驟——「依序」調查

一旦釐清情報蒐集的目的，就可以開始「依序」調查，以達到我們的目的。要調查的內容包羅萬象，包括該業界的市場發生什麼變化、A公司的優缺點為何、競爭對手推出什麼樣的商品等。

一開始先購買幾十本相關的書籍，大略地翻閱過，只需閱讀目錄和前面二十頁左右，留下可能有幫助的書籍。

資料也要從頭蒐集，只保留可望派上用場的部分。

透過網路搜尋情報時也一樣。不要只看搜尋結果排前幾名的網站，盡可能參考各種不同的網站。

重點是以適當的關鍵字進行搜尋。尤其是透過「複合關鍵字」的組合來搜尋，可以提高找到有用情報的可能性。

舉例來說，要調查企業的人事策略動向時，如果能把「人才動向」、「人才傾



向」、「人才 趨勢」、「人事 策略」、「人事 成功」等適當的關鍵字加以組合，這麼一來，不管是搜尋速度或找到的資訊品質也都會跟著提升。

但是，希望大家要了解一件事，那就是，絕對不能只看網路搜尋到的資料。

在網路上找到的資料不過是一般的公開資訊，而且幾乎都是二手資訊。也就是說，這些資訊往往都是經過他人加工而成的，是屬於某個人的意見。如果一味地重視效率而過度仰賴網路的話，將無法獲得最新的資訊。

我個人認為，最好把透過網路調查所得的內容定位為「藉以了解該搜尋哪些資訊的提示」，而不是以此來檢視什麼事情，或獲得什麼結論。

透過網路搜尋資料時，還有一件要注意的事，那就是，一定要找到最新的資訊。

當我們按照一定的頻率進行搜尋時，一定要使用當時可以得到的最新內容。明明有新資訊，卻刻意使用老舊的內容，將無法掌握現狀，工作也無法順利推動。

過去的資料是用來了解傾向（趨勢）。如果能藉此了解狀況是持續上揚還是週期性的現象，對日後擬定假說或檢證，應該會有很大的幫助。

一開始就擴展搜尋的範圍，是為了避免以自我觀點解讀事情。

蒐集資訊的是自己，所以難免會受限於自己的觀點。因此也要參考一些看似沒什麼關聯的資料。透過這個程序，可以發現自己之前沒發現的事，也可以保有俯瞰的觀點。

### 第三步驟——前往「現場」

透過書籍或資料、網路蒐集各種資訊，進行調查，腦海中就會浮出一些假說。為了檢證這個假說，要毫不猶豫地親自前往現場或資訊來源處。是的，蒐集資訊的第三個步驟，關鍵字就是「現場」。

麥肯錫的做法是，在調查統計數據時，都會與資料的製作人——公家機關或地方自治團體的負責人取得聯繫，針對資料的蒐集方法和資訊的定義請對方說明。

搜尋競爭對手的資料時，也是採用同樣的方法。有時候也會在不造成困擾的範圍內表明身分（當然，客戶的資訊要完全保密），針對未來的動向進行採訪。

然後前往現場蒐集第一手的情報。舉例來說，如果客戶是零售業界或餐飲業，包括店鋪的大小或地點、客層、單價、服務態度、店內的狀況、商戰的布局等，到處都是有用的提示，如果獲得許可，有時候還可以拍照儲存。

有時候只要將業績好和業績差的店家的商品配置、傳單或海報等照片做個比較，兩者之間的相異處便一目了然。當我還是零售產業的顧問專員時，會前往客戶的店鋪和競爭對手的店面，徹底調查它們分別有什麼樣的客層、和顧客的購物模式等。

## 區隔業績好壞的關鍵在於「OOO」

前往現場之後，一定可以獲得某些「伴手禮」。有時候我們可以在現場得到意想不到的啟發或提示，或者了解某些統計或數據的真正面貌及內涵。

以前，我負責某家餐飲業的專案時，曾經試著從各種觀點，分析基於同樣理念發展事業的競爭對手為什麼會成功。

可是，不管做再多的分析，都無法理解競爭對手和客戶之間的差異何在。於是，我

便前往現場。我親自到競爭對手的店面看了之後，卻被意外發現的東西嚇到——

### 廁所好吸引人！

除了打掃得乾乾淨淨，還有讓人神清氣爽的香味，是個舒適而悠閒的雅緻空間。

事後調查才了解，許多三十幾歲的女性到這家店的理由是「廁所乾淨清爽」。除非親自到現場，否則不可能知道這件事情。

我多次前往，對方都會提供「有用的資訊」。不斷地累積資訊之後，就成了意想不到的工作種子。

親自前往現場比任何方法都讓我感到快樂、喜悅。乍看之下是很麻煩，得花費很多時間。然而，就結果來說，是有助於解決問題的。

### Point

蒐集情報的第一個步驟是釐清「目的」，第二個步驟是「依序」，第三個步驟是「現場」。掌握情報就等於掌握工作。

---

## 習慣⑥

---

### 從「假說」開始

---

透過「零發想」、「俯瞰的觀點」、「天空、雨、傘」等發想方法掌握問題所在之後，接下來要做的事情就是區分「發生的事情（事象）」和「要因」，進行思考。如此一來，便能看清楚重要度不同的事物。

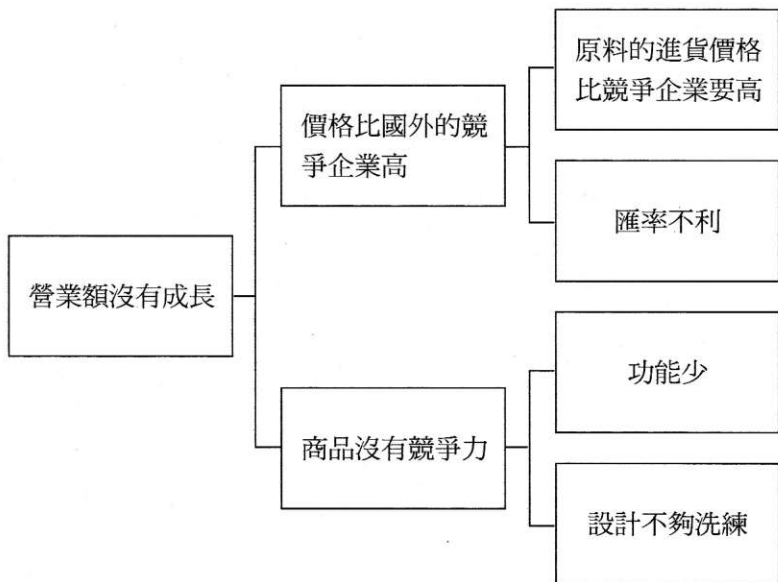
實際開始解決問題時，事象和要因會不斷地產生分歧，變得複雜，不易掌握整體樣貌。因而變得比較難以判斷應該優先解決的事情，以及哪些事情可以延後處理。

為了避免產生這樣的問題，麥肯錫的做法是採用一種名為「邏輯樹」的思考方法（工具），嘗試深度分解、分析問題。

如左圖所示，將問題從左至右細分成樹狀。以這種方式看清楚問題的整體樣貌之後，再從中決定何者是核心課題。這叫「假說（議題）」。

以圖中的例子來說，先假設「原料的進貨價格比競爭企業高」是「營業額沒有成

## ■邏輯樹的例子



長」的最大要因。於是，便想辦法進價格比較低的原料，控制商品價格。

但是，這只是解決問題的中期階段，要在執行之後，才能確認這個假說是否真的正確。如果一開始就可以見分曉的話，就不用這麼辛苦了。

如果把進貨價格壓到和競爭企業一樣的程度，成功地控制了商品的價格之後，營業額依然沒有成長，那就代表核心的問題出在其他地方。

於是，再試著擬定新的假說。問題是否出在「功能少」？然後找出消費者想要的功能，反映在商品上……以這樣的模式推動工作。

擬定假說，進行檢證，如果沒有得到結果，就再擬定下一個假說，進行檢證。

在麥肯錫，這個過程稱為「假說思考」。

## 工作效率高的人都是自發性地行動

在麥肯錫，每個人在面對被賦予的問題時，都必須自己想出解決方法。能夠快速而正確地找到答案的人，當然會得到比較高的評價。

在這裡請，各位務必要知道的一件事情是「在麥肯錫，從來不會有上司或客戶要求『請驗證一下這個假說』」。交到負責專員手中的，從頭到尾都只有「營業額沒有成長」這個最大的問題。

可是，實際調查之後，也許會發現「營業額沒有成長」並不是真正的問題。如果市場本來就逐漸萎縮的話，那麼持續經營事業本身，或許才是問題所在。

像這樣，透過「零發想」一邊思考，一邊描繪邏輯樹，找出最貼近本質的假說。

因此，執行工作時，如果只是確認被交代的事情，工作就不會有進展。當然或許會有人給予某種程度的提示或方向，還在當助理時更是如此。

可是，如果你一直維持這種工作態度的話，將永遠都只能擔任助理。

麥肯錫的上司們都非常清楚，想要部屬獲得成長，就要讓當事人靠自己的頭腦導出假說，付諸實行。

工作效率佳的人一定都會自發性地採取行動。上頭交付下來的事情只是問題的前提而已，如果能夠將工作做好，自然就可以培養出發現問題所在的能力。

因此，提出「怎麼做才好？」、「請告訴我接下來應該要做什麼」之類的問題，就



等於證明自己沒有找出假說的能力。

這和自己找出假說，再徵求別人的意見在層次上有著決定性的差異。在麥肯錫，一旦接獲任務，就會和上司討論自己的提案：「我想以○○為假說，您覺得如何？」

想要有效率地提升生產性，就必須利用邏輯樹，持續思考假說，從可能是最重要的問題開始依序解決。

### 深信不疑的假說，有時也會讓我們深陷泥淖

另一方面，假說有時候也會附帶一些可怕的陷阱。

擬定假說是靠自己的感覺。但是有時候，我們的意識會因為自己擬定的假說而受到掣肘，造成過度的堅持和執著。

此外，當我們對某個領域一知半解，或是自己莫名有著過度的自信的領域，這種傾向就更加顯著。

結果，有時候就會變成看似善用了假說，卻在查證的過程中過於鬆散，或者看似保

有俯瞰的觀點，實則已被先入為主的概念所束縛，失去了客觀性，因而深陷自以為是的故事當中。這就是所謂的「成見」。

所以，在查證一個假說時，保持中立非常重要。

「我想到一個很好的假說。」

「這是我擅長的領域。」

「這個工作我以前也做過，很簡單。」

在產生這些念頭的一瞬間，你就深陷泥淖當中了。查證之前的假說，純粹只是「浮現在腦海中的事情」。如果在執行之後發現這條路不通時，請立刻查證下一個假說。

Point

利用邏輯樹擬定假說，  
並徹底執行吧。

---

習慣 ⑦

---

執著於「價值」

---

在日本企業裡有一個共識，就是工作效率愈差的人愈會發牢騷，譬如「這個月工作多達○小時」，或者「今天又加班了○小時」。

出於非自身因素而導致行動受限，或者很不幸地發生了突發事件，以至於工作延遲等事情是無可避免的。

可是，在麥肯錫，發這些牢騷也不會有人關注。

「是啊，很辛苦吧？那麼，結果你創造出多少價值？」

最後幾乎都是用這句話來結束對話。

所謂的價值，是你是否為客戶提供明確的解決問題的方案，是否得到他們滿意的結

果。如果區分得更詳細一點，那就要著重在，以專案團隊的一員身分採取行動，為整體團隊提升了多少價值？

不管你花了多少時間待在辦公室，也不管你為了工作，一天只睡三個小時，如果創造不出價值，就得不到任何評價。

相反的，就算每天只工作八個小時，只要能夠明確地創造出價值，那就沒有什麼問題了。

## 一到六點就不見人影的合夥人

麥肯錫是一家非常重視價值的公司。這當中存在著一個原則：

「長時間工作未必是好事」。

琢磨工作技能，縮短工作時間還比較有利吧？

工作的價值，不是靠時間長短來衡量的。

將現在要進行的工作，做最大限度的價值提升。結果，不只是工作品質提升了，連速度也加快了。

公司一位外國合夥人每天早上八點出現在辦公室，一邊吃早餐，一邊開始開會。他可以晉升到合夥人的層級，所以他創造價值的能力當然無庸置疑。

而一過傍晚六點左右的下班時間，他就人間蒸發了。不管有再大的問題，再遲他也只在公司待到晚上八、九點。想必那是他為了創造出個人最大的價值的工作模式吧。

有人接近中午的時候來上班，然後每天晚上熬夜；也有人待在辦公室裡的時間比待在家裡還長。

從某方面來說，我個人的工作類型是，與其刻意縮短工作時間，不如集中精神，在提升個人喜歡的工作的品質，持續工作到厭倦為止，以此來提升個人的價值。

但是，沒有人會以工作的時間長短來評價自己。

只要創造出自己可以接受的價值，那麼，工作時間長短就不是問題了。這完全由自己控管，如果能擁有這樣的發想，便是從根本重新審視時間的使用方式的好機會。

重要的不是勞動時間的長短。是價值的大小。

Point

重要的是價值的大小，與勞動時間無關。  
時間是由自己控管的。

---

## 習慣 8

---

# 區別該「重視效率」還是「重視創意」

---

工作能力強的人多半擅長在「應該追求的效率」和「零發想」之間取得平衡。也就是說，他們懂得明確地區別，什麼工作應該重視效率；什麼工作又應該不計時間長短，追究本質所在。

工作能力較差的人有時候會將這兩者倒過來，甚至可能讓旁人質疑：「為什麼要花那麼多時間在某個工作上……」

所謂「應該追求的效率」，就是指花太多時間就失去意義，愈快完成，愈能提高生產力的工作。

舉例來說，在組合製品時，只要安全性和品質不變，那麼速度愈快，生產力就愈能提升。

汽車工廠就是一個最好的例子。在工廠裡，人們隨時都在思考著，如何在短時間內有效率地生產汽車。全世界的製造業現場都在競爭，如何才能縮減到不到一秒鐘的時間就可以生產商品。

辦公室裡也存在「應該追求的效率」。

舉例來說，很少有人會在寄郵件或電郵的時候，每次都寫上信末的「署名」吧？

也有人隨時準備好只要寫上對方姓名或一句話就可以寄出去的卡片，或者事先在郵件軟體中設定好署名。拜此之賜，可以成功縮減幾分鐘的時間。

**桌面上的文具或資料的配置方式，對提升工作效率而言也是非常重要的。讓自己可以順手就拿到經常要用到的文具或現在正在運作的專案資料。**

就如同製造業工廠的標準化作業一樣，把桌子四周整理整齊乾淨，以固定的動作做好文具、資料的收放等固定作業。重點就是將桌面四周的動線（自己本身的動作）標準化。

如果電話被埋在資料底下，或遺失了重要的申請書，每次都要多花時間做這些準備



工作，至少這些情況就存在著「應該追求的效率」。

因此最好在配置上做一點改善，儘量減少問題的產生。

## 該花時間的時候就花吧！

重要的是，追求效率所得到的多餘時間要用來做什麼。如果把這些時間用在「零發想」上，工作的品質就可以大幅提升。

請試著想像和上司交談時的情況。

如果只是普通的進度報告，那麼，儘可能簡潔扼要地整合要點，只要不是過於簡略，對彼此都有好處（詳情寫在下一章）。

但是，如果和上司進行腦力激盪的時候又該如何呢？

這是一段自由動腦、時而交叉檢視彼此的想法以找出嶄新創意的時間，所以，不是快速結束這項作業就是好事。

即使看在旁人眼中像是亂無章法的漫談也無妨。因為最重要的是結果「是否激發出好的創意」。

「應該追求的效率」和「零發想」，唯有讓這兩個乍看之下似顯矛盾的要素取得平衡，工作上才能同時達到「加快速度」和「提升品質」兩方面的目標。

思考現在這段時間的工作目的是什麼。

現在進行的是必須有效率地處理的作業？還是需要零發想的工作？

只要隨時保有這樣的意識，就可以妥善地控管時間。

Point

思考自己現在從事的工作是

「應該追求的效率」或「零發想」。

---

## 習慣 9

---

# 製作「緊急度」和「重要度」的矩陣

---

工作能力差的人都有一个共同的弱點。

那就是不懂得為工作的優先順序定位。

大部分的人應該都有許多不得不處理的工作。

某項工作稍事處理之後，又一頭栽進下一個工作；在別人的催促下，開始處理別的工作，卻掛心中途被拋到一旁的工作。

那個工作不做不行，這個情況不處理也不行……，就這樣，看不清楚哪一項工作應該列為最優先。一旦陷入這種狀況，就會變得手忙腳亂，沒有一個工作能確實做好，導致工作效率也跟著下降。結果，所有的工作沒有一個能收尾。

愈是忙碌的時候，愈會覺得好像每一項工作都應該列為最優先。然而，只要能掌握

分辨順序的方法，就可以順利為每一項工作定位。

此時介紹各位一種思考方法，這個方法稱為「緊急度和重要度的矩陣（定位矩陣）」。

## 如果你被宣告「只剩一年的生命」

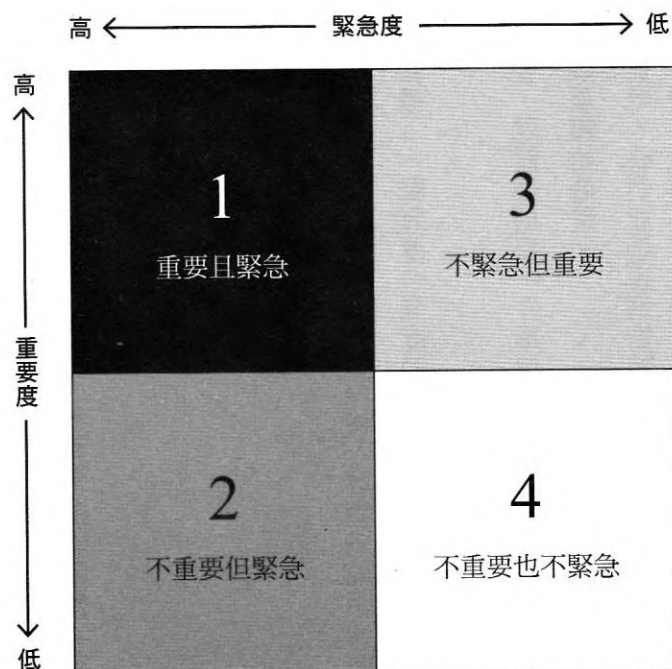
當非處理不可的事情太多，不知道該從何開始下手的時候，就劃出如下頁圖中所示，縱軸標示「重要度」高低、橫軸標示「緊急度」高度的矩陣。把手邊的工作填進矩陣中。

如果今天一定得處理的事情很多，就試著把每一件事情都填進這個矩陣中。然後先從填在左上方的「重要且緊急」的事項開始處理。

下面就介紹一下使用矩陣的訣竅吧。我們愈是感到忙碌時，往往就愈容易受制於緊急度，而不是重要度的高低。

尤其是以一天或一星期為單位，以非常短暫的時間來考量矩陣時，對身為商業人士

## ■ 緊急度和重要度的矩陣



的自己而言，今後的重點、或者從兩到三年的長時間來看非常重要的計畫，恐怕會有不斷被往後延遲之虞。

所以，請三不五時對自己提出這樣的問題：

「如果我只剩一年的生命呢？」

這麼一想，「重要度」高的事情頓時也會變成高「緊急度」吧？

愈是忙碌的時候，不管公事或私事，我們就愈不能忽略對我們的人生而言真正重要的事情。請定期問自己這個問題，重新檢視矩陣的內容。

Point

在今天應該要做的事情和自己認為重要的事情之間  
取得平衡，定下優先順序。

第2章

把要點分成「三個」

——「能幹的部屬」的習慣

「上司最中意會說積極話語的部屬。

就算沒有多少實力，

上司還是會對積極而具有成長欲望的部屬

給予較高的評價。」

——小杉俊哉（經營學者／麥肯錫出身）



## 總之，要確保「上司的時間」

閱讀本書的人當中，有許多都是年紀輕輕，將來有很大發展可能性的上班族吧。我想許多人都是隸屬於以企業為主的組織在從事工作的。

組織裡一定都有不少的工作人員。能力或資歷過人的人，或者是善於帶人的人，就會負責號稱「上司」的職位。

相信你一定也有上司吧？

那麼，你喜歡你的上司嗎？

和上司建立起良好的關係嗎？

我相信，能夠自信滿滿地回答「是！」的人，一定是工作能力強，人際關係也很圓融的人。相反地，如果回答「不……」，這個人應該在工作上沒什麼進展，職場的氣氛不佳，經常加班，會遇到各種不同的問題。

上司交付工作給部屬，部屬確認上司的意向，雙方一邊溝通，一邊完成工作。在這個過程中，絕對不能欠缺的就是和上司的良性溝通。如果這項作業不順遂，就會衍生出各種問題。

希望和上司之間的溝通圓融、通暢，最重要的就是「巧妙佔用上司的時間」。

如果能夠適當地請上司撥出時間給自己，那麼工作期間要確認上司的意向、諮商不安的事項、解決問題，都會順利取得共識。或許也可以得到上司提供的有益建言。

很多工作都必須得到上司的許可才能往前推進。有工作能力的人會在適當的時機，快速地從上司口中要到OK這個字眼。所以工作效率也非常神速。

如果老是得不到上司的首肯，有時不但工作遲遲無法有進展，個人的評價也會跟著下降。

改善的重點在於傳達訊息的方式。為了讓上司和部屬雙方有效率地、愉快地執行工作，本章將針對「能幹的部屬」的工作習慣稍做陳述。

---

習慣 10

---

隨時擺出「PMA」的態勢

---

如果你是資歷只有幾年的年輕上班族，那麼基本上，你傳達訊息給上司的方法和互動模式就是「率直地服從」。如此一來，你的工作品質和速度才可望提升。

全心尊重上司，率直地服從指示，成為一個受到另眼相看的存在，這是一件很重要的事情。

所以，不管上司說什麼話，你都要自動地回答：「YES！」

「可是……」

「咦？」

「但是……」

「有難度！」

「我做不到。」

請你從此刻這一瞬間開始，將這些話都趕出腦海。

請你隨時率直地回答「是的」，接受上司託付的工作。然後集中精神，將被託付的工作做出符合上司期望的成果。

## 「一心一意、率直而開朗的人」所向無敵！

也許有人會覺得，這樣豈不淪為奴隸？我希望這些人要了解「正面的態度才是價值所在」。

在麥肯錫是以「PMA (Positive · Mental · Attitude)」（正面·心理·態度）來教導新人的。

所謂的PMA，就是隨時「以正面態度投入工作當中」。不要去想自己做不來的理由，請站在「該怎麼做才能完成」、「我能做什麼」的觀點，集中精神去完成被託付的工作。隨時保持PMA的態勢去執行工作是很重要的事情。

在麥肯錫，全力投入被託付的工作，提升工作成果的人也會得到高度的評價。這種人會一心一意專注在眼前的工作上。企圖完成工作，沒有一絲一毫雜念的單純想法是所向披靡的——大家要記住這一點。

新人或菜鳥職員沒有任何實績。就算有著過人的天賦，除非在商場上被賦予一個可以發揮長才的場合，否則無法締造任何成果。

想要締造成果，當然要儲備實力，累積經驗，但同時也一定要有一個願意推薦自己的上司，說出：「這次就交由你來試試看吧。」

率直而努力不懈的人會獲得上司或先進的欣賞。既然如此，不妨隨時保有率直而開朗的態度，避免對他們的意見提出反駁，這樣一定會有比較多的機會發展自己的才能。

「單純、率直而開朗的人」所向無敵。

耍花招、施展權謀詐術，結果出現破綻，這實在是一件很可惜的事情。上司或先進當然都願意支援受人疼愛的部屬或後進，願意給予比較多的機會。

## 如果上司在臉書上要求加為朋友

那麼，如果出現這種情況的話，該怎麼辦？

萬一上司在臉書上要求加為朋友的話……。

明明不想在私生活上成為朋友，但是如果不予理會，恐會觸怒對方……。

這時候，打從一開始就將公開範圍設定在「朋友」，為了謹慎起見，在個人檔案中也明確標記為「朋友／生活專用」。如果還是被發現了，就率直地、開朗地道歉：「非常抱歉，這是為保持和朋友之間的連繫而設定的。很抱歉！」

絕對不能置之不理，漠視上司的邀請。

和上司溝通，或有所請求，甚至是婉拒一些事情時，請記住要保持「單純、率直而開朗」。如果老是「工於心計、尖酸刻薄、陰鬱不快」，機會是不會上門的。

Point

和上司交談時，隨時回答「YES！」  
單純、率直而開朗的人所向無敵！



## 習慣 ①

# 辨別不同類型的上司，再決定互動方式

有時候也很難避免被分派到磁場與自己不合的上司底下工作。可是，如果可能的話，最好能夠為任何類型的上司所賞識，愉快地互動，讓工作順利進行。最重要的是，要正面地展現自己的價值，如此一來，每天應該就可以過得輕鬆愉快。

能夠獲得上司賞識的部屬有一個共通點，那就是具有能夠明確分辨上司類型的能力。

工作不力的人，不管上司是誰，都企圖貫徹「自我風格」。結果，時機和磁場總是不對盤，導致工作遲遲沒有進展。

如果像大受歡迎的連續劇《半澤直樹》一樣堅持「自我風格」的話，看似非常酷帥，但是在現實世界中是行不通的。

所以，以客觀而中立的觀點來觀察上司是屬於什麼類型，然後配合上司的類型來互

動。如此一來，工作狀況應該就會戲劇性地好轉。

以下針對具代表性的上司類型，以及互動方式做一介紹。你的上司是屬於哪一種類型呢？

## 1 是感性型，還是邏輯型？

【感性型】真性情，情感表現豐富。順勢發展、重視關係、重視共鳴和共享的事物。容易受感動，不只是看工作的結果，也重視過程。會以自己的感性來解讀自己的體驗和知識。

以這種方式和感性型上司互動！

前提：在對話的一開始就先插入可以讓對方在情感上產生正面感受的話語，譬如「今天天氣好好哦。」「孩子們都好吧？」「今天我一樣會全力以赴！」等。

說話的步調：基本上讓對方主導，讓上司能夠心情愉快地進行對話。

談話的內容：時而率直地提出請求和指示。有不懂的地方就直接表示「我不懂」，

請上司明示。如果時間許可，也可以閒話家常。

情感表達：簡單明瞭地表達共鳴、情感或姿態，譬如「謝謝！」「太好了！」「沒問題！」等。

【邏輯型】習慣壓抑情感、重視理論、準備周全、沉著冷靜、不喜贅言或藉口、對符合邏輯的討論才會有所反應。

以這種方式和邏輯型上司互動！

前提：不需要。與正題無關的話題只是一種贅言。先明確提示談話的主題和結論，單刀直入進入主題，譬如「關於○○那個案件，對方有些許意見」等。

說話的步調：如果沒有特別指示，就必須由自己主導。

談話的內容：既然開口了，一切內容就由自己發展。儘量詳細、按照順序說明。就算尋求協助或建議，譬如「我該怎麼做才好？」或「請您指教」等也往往得不到回應。應該採用尋求評價或指示的方式，譬如「這樣做可以嗎？」「我有沒有遺漏的地方？」閒話家常是不被這類型的上司所接受的。

情感表達：不需要。愈是表現出個人的情感，評價就愈有被低估的危險性。

麥肯錫裡的人幾乎都是邏輯型，然而，包括客戶企業在內，日本的企業有不少都是感性型的人。先了解創業者有很多都是感性型的人也是有必要的。

## 2 是單一任務型，還是多重任務型？

「單一任務型」基本上，這種類型的人一次都只集中心力在一個任務（作業、工作）上。完成一項任務之後，才會轉向下一個任務。屬於確實地、仔細地完成每一件任務的類型。不擅長同時執行不同的案件。

以這種方式和單一任務型上司互動！

鎖定一個案件與上司溝通、報告。尤其當上司正專注於某件事情當中時，如果同時有各種報告、討論進來，往往會激怒上司，甚至使他產生混亂。這類型的上司不排斥多花時間在工作上，所以誠懇地與他溝通也是一種方法。

【多重任務型】這種類型的上司擅長同時進行多項作業，就算有新的任務，也不會感受壓力。另一方面，因為同時執行許多工作，所以也有健忘或容易半途而廢的傾向。以這種方式和多重任務型上司互動！

可以同時針對各種案件進行報告、討論。即便頻繁地討論，也多半都會心情愉悅地聆聽。保有豐富的創意，也是很理想的諮商或抒發心情的對象。

乍看之下，多重任務型上司感覺上似乎凌駕單一任務型上司，但是在我看來，不管是哪一種類型，在工作上都有其優點，有其特點，對於創造最終價值是不太有影響的，純粹只是工作類型的差異罷了。

重要的是要辨識自己和上司的類型，活用自己類型的優點，同時採取配合上司類型的工作方法。

我認為，「我和那個人在工作方法上不搭調」所產生的摩擦，正是因為這種類型上的差異。

面對感性型上司，若部屬壓抑情感，純粹以理論事，會被認為「沒有情感的人」。

相反地，如上司明明是屬於邏輯型，身為部屬的人卻只想展現自己的「幹勁」，恐怕也難獲得上司的青睞。

上司屬於單一任務型，在他集中心力於某件事情的時候，如果拿其他任務來請示他，也只會得到心不在焉的回應。如果部屬按照這個答覆去執行工作，日後恐會招來一頓叱責：「為什麼這樣做！」

站在部屬的立場可能會大感不平，「我只是按照你的指示去做而已……」但結果你還是得遵照上司的命令，重來一次。於是工作的進度便一再延遲。

辨識對方的類型，不論於公於私，對每一種人際關係都很有幫助。首先要掌握自己屬於哪一種類型，如果必須和不同類型的對象互動時，就記住儘量配合對方的步調，如此一來，雙方應該就可以順利地互動了。

Point

上司也是人，有不同的性格和類型。

只要配合對方的類型來互動，應該就可以構築起良好的關係！

---

習慣 12

---

請示「可以佔用一分鐘嗎？」

---

上司和部屬的關係當中最容易產生摩擦的時候，就是「報·聯·商」，也就是在報告、聯絡、商談的時候。

要說這個時候的溝通方式將決定之後工作的順暢度也不為過。

以組織或團隊的模式執行工作時，「報·聯·商」是不可或缺的，但是，若沒有在請示的方法或「報·聯·商」的內容上多下一點工夫，雙方的時間就會立刻白白浪費掉。

首先，我們來思考一下正確請示的重點。

你的上司部長手上有許多專案待處理，每天忙得暈頭轉向，經常不在位子上，就算回到座位上，也是立刻集中精神處理電話留言，或者開始用電腦進行作業。

現在，你的狀況是無論如何都一定要上司撥出一段完整的時間給你，以提供明確的判斷，否則你的工作就無法進行下去。就結果而言，這對部長也會造成困擾。

於是，等部長一回到座位上喘口氣時，你就抓住這個大好時機，快速上前這樣說：

「部長！明天下午兩點有空嗎？」

目前的完美狀態可以維持到明天下午兩點之前。如果有三十分鐘的時間，他應該可以將所有「報·聯·商」的內容都消化完吧？這是你內心的盤算。

但是，部長的回應不但有違你的期待，甚至冷漠到讓你大吃一驚。

「我很忙，下次再說吧！」



## 上司表現冷漠的三個原因？

部長為什麼會擺出那麼冷漠的態度？

最決定性的不利點在於，部屬是根據自己方便與否來決定時間的。如果上司直截了當地指責：「我連一分一秒都很珍貴，你有沒有搞錯啊？」倒也還好。但如果是「感性而單一任務」型（參考第八〇頁）上司的話，一定會瞬間被激怒：

「為什麼是你來決定?!」

第二個問題是，不知道需要花多少時間。以這樣的詢問方式，部長無法判斷事情是五分鐘就可以解決的，還是得花上三十分鐘才能有結論。

再來是第三個問題，部屬並沒有清楚傳達是什麼事情。

站在上司的立場來看，如果部屬突然提出要求：「明天有沒有時間？」上司可能會瞬間產生心理防衛：「難道你想提出辭呈？」「是有什麼解決不了的事情嗎……」

此時，上司為了佯裝平靜，只好擺出冷漠的態度。

**那麼，該怎麼問才好？**

在這個案例中，模範解答是：

「部長，關於○○一事，現在可以佔用您一分鐘嗎？」

同時清楚表達——

· 什麼事情

· 需要多少時間

因為這件事情本來就是部長下令執行的業務，如此一來，部長就可以自行判斷，是

否該在百忙中撥出時間接受諮詢。

最重要的是，如果是必須優先處理的任務，部長就算再忙碌，一定也會提出替代方案，「抱歉，十分鐘之後再來」或「傍晚再處理可以嗎？」、「發電郵給我。」

表示「只要一分鐘」純粹是為了給上司「事情立刻就可以解決」的安心感。

儘量快速而簡潔地執行「報・聯・商」也是部屬的任務，但是，一旦上司問起，就會讓部屬持續說明，直到自己可以理解、接受為止。就算事實上不只花一分鐘也沒關係。

也就是說，一旦開始說明，時間就是我們的，花再多時間都沒關係，直到上司制止為止。以「一分鐘」來開頭，可以塑造出上司再怎麼忙碌都難以拒絕的情境。

有時候，真的只要一分鐘就解決了，不過大致上說來，對話大概都會持續五分鐘或十分鐘吧。在這個過程當中，上司也會針對部屬擔心的事情、需要諮商的事情提供有益的建議，可望提高工作的品質和自己的評價。

一個得宜的開頭，上司和部屬都可望順暢地推動工作。因為沒能跟上司要到時間，

有時候會使工作進度延遲一個星期，甚至一個月之久。為了避免發生這樣的狀況，請記住，要有技巧地、確實地請上司撥出一些時間來。

Point

告訴上司：「關於○○一事，現在可以佔用您一分鐘嗎？」  
如此一來，就比較容易要到時間。

## 習慣 13

# 用三十秒說明三個重點

「現在可以佔用您一分鐘的時間嗎？」以這種方式順利地要到上司的時間之後，接下來就必須實際而簡潔地進行「報告・聯絡・商談」。

在美國矽谷有一個「電梯簡報」的傳奇，一個年輕的經營者在電梯前逮到有力的投資家，便跟投資家一起進了電梯，利用三十秒的時間，說明自己的商務計畫多有魅力，成功地募到巨額的資金。

姑且不說這種如傳奇般的成功故事是否為真，這個題材的原創正是來自麥肯錫的「電梯測驗」。

當客戶要求我們針對現狀的問題點或改善點進行說明時，我們必須對自己的方案精通到可以在電梯移動的短短三十秒之內說明給客戶了解。

也就是說，在麥肯錫工作的員工都要接受訓練，請示上司：「現在可以佔用您一分

鐘的時間嗎？」獲得許可之後，實際上就要用三十秒左右的時間說明重點，剩下的三十秒則要求上司做判斷。

也許你會感到驚訝——就只有三十秒？其實只要習慣了，這樣的時間便綽綽有餘。請你仔細想想，三十秒的時間等於是兩則電視廣告的時間！

我們觀看短短十五秒的電視廣告就會動心，廣告內容提示了具體的解決方案和告知事項，在觀眾腦海中留下強烈的印象。我們當然沒辦法像電視廣告一樣提供視覺的素材或音樂，但是相對的，我們卻有兩倍的時間。

為了在三十秒之內簡潔地傳達訊息給對方，麥肯錫的優秀顧問們所使用的技巧便是「整理出三個重點」。就心理層面而言，兩個重點似乎太少，四個又給人過多的印象，所以，三個重點最能給人安心感。

他們平常就養成了在思考事情之際，將重點分為三個的習慣。所以，愈是能夠在三十秒之內整合要說明的內容，就愈能明確地掌握本質。

相反地，如果時間超過三十秒的話，那麼，最想傳達的事情就變得不那麼明確了。那麼，要如何整理出三個重點呢？

## 如何整理出三個重點？

不管是簡報，還是「報・聯・商」，原則上，請將要傳達的內容分成以下三個要素：

- 1 掌握現狀
- 2 解讀現狀，並抽取出意義
- 3 提出結論或解決方案

最容易理解的例子就是在第一章陳述的「天空、雨、傘」（參考第四〇頁）。假設有個人正要外出，你想在三十秒之內說服他帶傘出門的話，簡報的內容應該如下。

### 【例1】建議對方帶傘出門

### 1. 掌握現狀

「○○先生，等一下！請你看看天空，有一大片烏雲呢。」

### 2. 解讀現狀，並抽取出意義

「看樣子可能會突然下起豪雨，你可能會被淋成落湯雞哦。」

### 3. 提出結論或解決方案

「請帶這把傘出門。」

實際在傳達上述三個重點時，就將說明的順序轉換為「結論↓理由」。尤其是在商場上，先傳達結論，然後再解釋理由，這是基本的做法。

「請帶傘出門。請你看看天空，有一大片烏雲呢，可能會突然下起豪雨。」  
像這樣先說出結論，之後再補上理由。

### 【例2】與上司商討客訴



接下來，試著想像，客戶那邊的負責人提出客訴，必須立刻向上司（部長）報告。

### 1. 掌握現狀

「關於○○公司，負責業務的△△先生表示，我們執行速度太慢了。」

### 2. 解讀現狀，並抽取出意義

「就我們看來是按照當初的預定計畫在進行，我想可能是在哪個階段產生了誤會。再這樣下去，可能會對整體的作業進行產生不良的影響。」

### 3. 提出結論或解決方案

「我個人認為，有必要跟對方的部長針對整體的流程再做一次確認。所以，近日可否請您撥出時間拜訪對方進行交涉。」

實際上，這個案例與例一相同，傳達訊息的順序要更換為「結論→理由」。

「部長，近日可否請您撥出時間拜訪○○公司進行交涉。關於○○公司，就我們看來是按照當初的預定計畫在進行，但是，可能是在哪個階段產生了誤會，對方負責業務

的△△先生表示，我們執行速度太慢了。再這樣下去，可能會對整體的作業進行產生不良的影響。」

這樣的內容，如果慢慢說，大約需要三十秒的時間。三十秒其實只是一個標準。話題的本質只要鎖定在真正重要的事項上，分解成三個部分來說明，對方就很容易明瞭。請你抱著練習的心態，立刻在明天早上對著在電梯遇見的人練習。

Point

進行在三十秒之內  
分成三個重點做說明的訓練！

---

習慣⑭

---

根據「事實」傳達「假說」

---

在麥肯錫，有一種說話方式是每個人都要記住的。

那就是要明確說話內容的類型。也就是說，要明確提示陳述的是客觀的「事實」，還是說話者的「意見」。

假設A和B兩個部屬在同一時間，以同樣的方式調查一家餐飲連鎖企業客戶的競爭對手，同時向上司報告。

A：「平日沒什麼客人，假日卻人潮擁擠。顧客的單價也以假日為高。咖啡相當香醇可口。」

B：「以各店的平均數來說，平日的顧客人數是兩百人左右，相對地，假日則增加

到一·六倍，約三百二十人左右，顧客單價也提高到一·三倍。經過分析的結果，假日開車前來的家庭客層有增多的趨勢，所以顧客人數才會增加。」

不用我多做說明就知道何者是優秀的調查和報告了。雖然花了相當多的時間做調查，但A的內容幾乎不具任何價值。

重點在於，就算蒐集同樣的資訊，同樣親自到現場去，如何解讀當場發生的事情？能否排除自身的觀點，站在中立的立場來報告？將大力左右調查或假說的檢證，以及解決方案的品質。

### 先說「事實」，傳達從中導出的「假說」

我們沒有必要壓抑自己內心的感受。

但是，了解那純粹只是自己的觀點，以客觀的事實加以佐證是很重要的。如果沒能了解到這一點，就可能變成只是一次沒完沒了的「意見」報告。

如果養成了習慣，漸漸地，我們就會被自己的意見給絆住，導致自己還有所屬的組織、團隊都會被扯住後腿。

調查或報告，最重要的就是「事實」。

上司要求的不是空洞、混雜、咖啡可口之類的「意見」，而是根基於數字所得的「事實」。否則，上司無從判斷正確的狀況。

只要根據「事實」，再加上自己的「意見」即可。

報告過「事實」之後，大部分的上司都會反問「那麼，你有什麼意見？」這時候再說「意見」即可。

此外，如果在這個時候能說出根基於事實、屬於自己的「假說」，就很可能獲得上司的信賴。

舉例來說，前面提到的B。

「競爭對手平日的顧客人數，以各店的平均數來說是兩百人，相對地，假日則增加

## Point

必須先報告「事實」。

如果上司有要求，再說出「意見」或「假說」。

到一·六倍，相當於三百二十人，顧客單價也提高到一·三倍。分析的結果，顧客人數增加是因為假日開車前來的家庭客層增加的緣故。所以我想，我們是否也在假日針對家庭客層舉辦活動，藉以拉攏家族客層？」

粗體字的部分便是基於事實、屬於自己的「假說」。

或許也可以傳達這樣的假說：

「所以，我們就打出拉攏單身族群的年輕客層的活動，透過拉攏年輕客層，可以避開和競爭對手分食市場。您認為如何？」

現在，對方要求的是「事實」，還是「意見」？

明確掌握這個要項之後再開口，和上司之間的溝通就可以暢行無阻了吧。

---

## 習慣 15

---

### 觀察上司的桌面

---

上司的責任不只是管理、監督你一個人。他還得面對其他部屬、其他部門或自己的上司，同時也得應付客戶，他要完成的工作應該遠比你的複雜得多。

在這種狀況下，如何讓上司以你的事情為優先考量就是重點所在了。

前面已經說明過對上司說話的方式，但有時候必須在上司離席時以備忘或電郵的方式進行「報告、聯絡、商談」。

當上司不在座位上時，留下訊息的方式因狀況而異，如果是比較複雜的業務聯絡，多半是以電郵的方式留言；至於如果有外來的電話，大部分都是留下手寫的備忘。

可是，上司不見得會因為你傳送了郵件就立刻回信。上司回信的速度愈慢，你的工作就愈會陷入遲遲無法推進的狀況。

所以，我要在這裡介紹「活用備忘的技巧」。

站在上司的立場，往往會只看一眼部屬傳送過來的郵件主旨就暫時擱置。但是，如果在他回到座位時，發現眼前貼有備忘的話，「這是什麼？」注意力就會立刻被吸引。可是，不是只要貼上備忘就可以了。你必須塑造出留下的備忘能夠攫住上司的目光，讓他仔細地看過，而且立刻得到回覆的狀態。重點就在「桌子」。

### 【備忘技巧1】貼在哪裡？

黏貼備忘時，最重要的事情就是觀察上司的桌面。如果上司是屬於不擅長整理桌面，物品到處亂放的類型，那麼，黏貼備忘的適當地方有兩個。

電腦螢幕的兩旁，或電話的話筒。這兩個地方應該很容易吸引上司的目光。

### 【備忘技巧2】貼哪一種顏色的備忘？

那麼，如果上司的桌面井然有序，備忘是否就可以隨意貼了呢？其實也不然。大致上說來，這種類型的上司已經整理過桌面，而且為了做好自己的工作管理，桌面上應該



已經貼有很多備忘了。所以，如果隨手亂貼備忘，也許會被眾多的備忘給埋沒，沒能引起上司的注意。

有個介紹技巧給大家，準備和上司所使用的備忘不同顏色的備忘紙。什麼嘛，這哪叫技巧？也許你會這麼覺得。事實上，如果在滿是藍色備忘紙的地方，貼上一張粉紅色的備忘紙，任誰都會感到奇怪而發現它的存在。方法雖然簡單，卻非常有效。

這種技巧不只適用於上司，對部屬或後進、同事也有同樣的效果。不妨事先準備幾種不同顏色的備忘紙，按對方的桌面狀態區隔使用。

有時候只因為備忘沒被注意到，導致工作延誤。所以，先做好引起對方注意的工夫是很重要的。

### 【備忘技巧3】寫些什麼？

最後要提到，備忘上要寫些什麼？只要簡要地傳達我在第九四頁所介紹的「三個重點」（1.掌握現狀，2.解讀現狀，並抽取出意義，3.提出結論或解決方案）就可以了。

小小一張備忘紙也可以像在電梯裡花三十秒的時間簡潔地傳達訊息一樣，將要點傳達給

對方。

我記得在麥肯錫有一種聯絡用的備忘紙，上面有填寫「From（發訊者）／To（收訊者）」的欄位。只要把三個重點寫在這種備忘紙上，貼在上司的桌上即可。

順道一提，觀察上司的桌面，不只在黏貼備忘時可以發揮效果。根據放在桌面上的書籍也可以了解上司的喜好，如果桌面難得地顯得雜亂無章時，就不難想像上司現在一定忙得不可開交。不管是直接找上司溝通，或是黏貼備忘，請務必先觀察桌面之後再進行。

Point

看桌面的狀況，就知道上司忙碌與否和個人喜好。  
交談或貼備忘時，一定要仔細觀察。

---

習慣 16

---

電郵主旨以【○○】的方式書寫

---

繼「備忘」之後，我們來談談「電子郵件」吧。

理所當然的，會有堆積如山的電郵送到忙碌的上司信箱裡。那麼，他們是如何區別應該優先讀取的郵件呢？

首先是「發信者的姓名」。

不管內容為何，照道理說，應該列為最優先讀取的人傳送過來的郵件一定會先過目。總不會有人把社長傳送過來的郵件擺到之後再讀吧。有時候還會事先以信件匣來區隔重要的人。

那麼，對於部屬傳來的郵件又如何決定先後順序呢？和上司或客戶相較之下，部屬的優先順序當然要低得多……，這應該是很多上司的內心話吧。

也就是說，傳送郵件給上司時，最好抱持一種心態，以「發信者的姓名」來說，自己是不會被排在優先順位的。

那麼，要如何才能讓上司優先讀取身為部屬的你所傳送的郵件呢？  
答案只有一個。

巧妙地利用「主旨」。

有時候，發信者的身分並不符合「應該立即讀取的郵件」，但因為內容特殊，必須盡快讀取。此時就要靠「主旨」來吸引對方的注意力。

### 「讓人想讀取的主旨」和「不想讀取的主旨」有何差異？

那麼，現在試著想像你要傳送一封希望忙碌的上司能盡快讀取的郵件。

沒能讓上司讀取、確認你的郵件，將會使你的工作進度延遲，時間被大幅剝奪。

可是，你的名字並不在上司會立刻讀取的發信者名單當中。

所以，為了靠主旨來吸引上司的注意，不妨試著加上以下的文字。你認為哪一種會博得關注？

A. 【商談】A公司的進展狀況……

B. 【重要！】A公司的進展狀況……

你覺得如何？

答案是A。

因為加入「商談」這個字眼，讓他人的目光停駐，讀取內文的可能性就提高了。上司會產生「究竟發生了什麼問題？」「看來像是不能輕忽的問題」的印象。

但是，這個方法請只使用在真正需要和上司商談的重要時刻。如果隨便使用，上司

恐怕只會一眼掃過，覺得「又來了……」。

那麼，B的「重要！」為什麼行不通？

決定郵件究竟是否「重要」的人是看信的人。更何況，看信的人是職級和經驗、立場都比你高的上司。

如果看到主旨註明「重要！」，就好像是被經驗比自己淺的人催促著：「這是重要文件，趕快看！」心裡難免會覺得不太舒服。

「緊急！」、「最緊急」、「請於今日之內過目」等用語同樣也要避免使用。時間上是否緊急一樣是由上司決定的。說起來，如果是緊急或重要的事情，就該用口頭傳達。

如果能讓對方盡快讀取信件，自己的工作也會加速推動。既然如此，就想辦法讓對方產生想盡快讀取內容的衝動，比催促對方盡早讀取還要有效果。

只寫著「【商談】關於○○一事」，上司就會放在心上，打開信件。

## 麥肯錫的郵件基本規則

在麥肯錫有個不變的規定，那就是郵件要儘量簡短。

讓對方不用轉動畫面，內容就可以一目了然，以期對方能在最短的時間之內掌握要點。舉例來說，就像以下的形式：

**文件名稱：**【商談】關於○○一事

**內文：**現狀有以下三個重點：

1 ○○○○

2 ○○○○○○

3 ○○○○○○

根據上述三點，預定朝著△△的方向發展，是否有問題？

此外，回覆信件要儘量快速。如果需要時間來考慮回覆的內容，可能延遲回覆時，

就先回覆對方「先容我考慮一下，明天中午左右再回覆」，通知對方回信的期限。

麥肯錫日本分公司前總經理大前研一先生這樣說：

「委託他人工作時，事前一定要了解這個人的工作效率。如果想知道對方的反應時間，只要傳送一封郵件就知道了。根據我個人的經驗，回信愈快的人，工作速度也愈快」。

也就是說，透過回信的速度就可以衡量一個人的工作速度。

Point

判斷是否「重要」的人是上司。

如果主旨寫著「商談」，上司也會放在心上。



---

習慣 17

---

## 隨時向上司確認

---

身為部屬的你所要做的事情就是，在規定的時間內，在確保該有品質的情況下，完成上司交付的工作。

因此，首先你必須向上司確認的事情有以下三點：

1. 工作需要什麼時候完成
2. 工作的目標、方向
3. 必須達到的品質

商場上，有不少人怠忽於第一點的期限確認。

本來，只要上司明確地告知部屬工作的期限就可以了。但是，愈是忙碌的上司，愈

是寧願把時間用在內容的說明上，而不是時間期限上。因此，部屬就衝著「上司沒有規定期限」這一點而擅自解讀「這項工作只要我有空的時候再做就可以了」，便將工作往後延，甚至就直接擱置一旁。

幾天之後，上司一回神，提出質問：「那個工作做得怎麼樣了？」這時，工作幾乎完全沒有進展的事實便曝光了，上司肯定會大發雷霆。自己的團隊創造不出價值，上司一定感到非常困擾。該部屬的評價當然也會跟著下降吧？

## 努力有回報嗎？

此外，在執行工作的過程當中，還必須針對工作的目標或方向、要求的品質是否有差距等逐一向上司確認。

當初接到指示時，部屬深信雙方已經取得共識，於是在執行工作的過程中沒有再度確認，自信滿滿地參加了兩個星期之後召開的會議。

然而，當部屬開始進行報告時，上司的表情卻沉了下來。

「上次說的話你有沒有聽進去？我可不是這樣講的！」

這就是上司的指示和部屬的解讀產生了落差，花了好大的工夫做好的報告，沒想到卻與上司指示的內容背道而馳。

為了避免這樣的事態發生，愈是複雜且期限較長的工作，就愈需要在中途階段再度向上司確認。而且，在早期的階段向上司確認，更能決定工作品質的好壞。

在處理龐大的資料，或執行費工的調查之前，請務必獲得上司的首肯，可以的話，可以請求上司提供建議或修正。

我在麥肯錫工作期間，上司曾經交代一項工作：「幫我查一下金融機構的現狀和動向」。

我先確認了這項工作的目的何在？什麼時候完成？

隔天，我針對該就什麼方向進行調查擬定了計畫，向上司確認：

「關於這項工作，主旨在於根據各金融機構的經營策略和收益的好壞，明確掌握金融機關的成功關鍵。我將針對各銀行的規模、收益構造、經營戰略、財務狀況進行分析，這樣可以嗎？」

上司回答「可以」，於是我就朝著這個方向進行。

在決定自己執行的方針時，像這樣盡早向上司確認有無問題是非常重要的。如果有誤，就可以在這個階段立刻修正軌道。

總而言之，就是盡早溝通。可能的話，在接獲指示之後半天以內進行確認。如果是早上接到指示，就把確認工作一事列為下午的首要之務。如果是下午接到指示，那就在傍晚或隔天早上進行確認。如此一來，上司也還沒有忘記這個案子的詳情，會比較容易做判斷。

如果和其他公司之間有郵件內容方面的問題時，就以「副本」的型式CC給上司。我們可以說，正確的說話、備忘或郵件的使用方式，都是為了這個目的而存在的。如果能夠盡快獲得確認，當然就不會產生方向上的差池。如此一來，就可以在沒有疏失的情況下快速而正確地完成工作了。

Point

如果能夠盡快修正軌道，就可以減少時間和心力的浪費。  
不要自行解讀，若能在中途階段進行溝通，心情會比較輕鬆！

第3章

將「任務」視覺化  
——「程序高手」的習慣

「重要的是實際去感受。

光是在腦海中思考程序，往往無法反映實態，會有所落差。

站在工作現場的人的角度來看，

當他們產生『那個人真是什麼都不懂啊』的感覺時，大致上就是這樣的問題。

另一方面，感覺敏銳的人會透過自身的經驗，學習體會現場的真實感覺，

繼而以邏輯思考，決定應該要做的事情。」

——小暮真久（社會創業家／麥肯錫出身）

## 即便是聲名遠播的主廚，也不會讓顧客等上三個小時

不管是什麼樣的工作，都無法從時間的束縛中掙脫。除非是名氣過人的藝術工作者，否則都無法只利用自己喜歡的時間來工作。

即便是知名料理店的主廚，從開始做料理，也不會讓客人等上三個小時吧。沒有主廚會說：「成品我不滿意，重新來過。讓客人再多等一陣子！」

足球選手也一樣，他們必須在上下半場合計九十分鐘的賽程中，做最高水準的演出。沒有人能說：「我的狀況終於上軌道了，比賽再延長十分鐘！」

幾乎所有的工作都是為了某人而做的。下指令的一方會提示截止時間、期限。能夠在有限的時間之內做最完美的表演，這才是專業人士的絕對條件。

期限、截止時間、出貨日期、交付日或發表日，一旦知道了這些以不同用語設定時間上的制約之後，接下來應該要思考的事情就是：計畫、安排從當下的時間點到那一天



為止所應該做的事情。

如何有效率地活用有限的時間？我們應該想到的是「程序」。

「程序」還有另一個面向。

我們在同一時期並不只是做一件工作而已。我們有各種的工作，錯綜複雜的任務，而每一項工作又都有不同的階段。

在一天當中，我們該如何處理性質不同的工作呢？又該如何管理錯綜複雜的任務，在減少錯誤的同時，加速執行速度呢？因應這些大大小小的問題，也都是程序的重要機能。

只要能妥善安排程序，在時間上就可以有餘裕。以三十分鐘的時間結束本來要花費一個小時的事情；以三天的時間就解決本來預定要一個星期才能做完的事。如此一來，多出來的時間就可以拿來休息，或用在提升工作的品質，全是個人自由。於是，工作的自由度就大幅提升了。

即便置身組織當中，自己一個人也可以大幅地改善程序。在麥肯錫裡面，有許多很懂得安排程序的人。以下為各位介紹成為程序高手的習慣。

---

習慣 18

---

確認「可委任工作的人」的目的

---

說到工作的程序，其實沒有那麼難。

請試著想想當考生時的狀況。

升學考試就是讓我們不得不犧牲娛樂的時間或學真正想學的技藝的時間，只為了考進志願的學校而全心投入考試。

那麼，如果能在最短的時間之內，勉強超越合格底線的話，那就算是很有效率了。補習班的課程、應該使用的參考書、讀書的方法等都是人們為了在「最短的時間之內」得到合格而想出來的東西。

首先，如果不知道「考試日期」，就無法擬定讀書計畫。

然後，應該要確認「志願學校的考試科目」有哪些？

接著應該要想辦法拿到考古試題，從網路上或補習班蒐集情報，尋找「出題趨勢」。英語的加權分數是國文的倍數，如果只埋頭苦讀國文，那就是很沒有效率的事情了。漢字完全不會出現在考題當中，卻一味地苦學漢字，那就已經不只是沒有效率，而是達到浪費時間的層級了。

### 考試不考的內容就不用看了

如果把背景轉換成工作，就變成如下狀況：

「考試日期」是「工作截止日」。

「志願學校的考試科目」就是「為了什麼而工作」。

「出題趨勢」就相當於「有什麼樣的背景和意圖」。

重要的是，決定這些問題答案的人不是你，而是交付工作給你的上司或客戶。

所以，必須明確地跟對方確認。

假設上司交付工作給你，內容是去調查客戶的競爭對手餐飲企業的現狀。

如果沒有先確認日期或意圖、目的、背景的話，恐怕就會像一顆飛出去的子彈一樣，飛往現場，漫無目的地調查吧。

然而，上司想要知道的，或許是店鋪的概念或待客方式。

也或許是原物料的調度對象或調理方法、獨特的進貨管道、成立店鋪的戰略或人才教育等。

在沒有向上司進行確認的情況之下，就漫無目標地選擇自己在意的的事情，每天夜以繼日地工作，提交了一份內容充實的報告。

「不對，我想知道的是競爭對手的價格策略，想了解他們是如何決定價格的。」

萬一得到這樣的回應，那麼調查工作就得全部重來。這期間所花費的時間都白費

了。所以，在投入工作之前，一定要確認日期、委託這項工作的目的、有什麼樣的背景和意圖？

此外，如果考量到時間的使用方式，那麼，不管是在效率方面或品質方面，也都會大大地加分。

在調查期間，若能多次與上司確認方向有無錯誤，那麼就程序上說來，就是完美無缺了。

Point

首先要確定委託工作的人的意圖和背景。  
接著要思考完成作業最快速的程序。

## 習慣 19

# 把任務貼在矩陣上

我們也可以說，程序高手就是善於管理任務（事情）的人吧？也就是說，這些人就懂得安排應該要做的事情的優先順序。

忙碌的人幾乎都是同時身負各種任務。要在「那個非做不可、這個也不能忘」的狀況下，按照自己的方式擬定優先順序來處理。

這裡就傳授各位一個基本的任務管理方法吧。

關鍵字是「視覺化」。

最簡單的方法就是將每一個任務寫成備忘、筆記，或是寫在影印紙上，當成「待辦事項清單」。

可是，光是這樣並沒有辦法將任務視覺化。為什麼？

因為從中無法得知何者緊急？何者重要？

所以，建議活用第六七頁也介紹過的「緊急度和重要度的矩陣」。

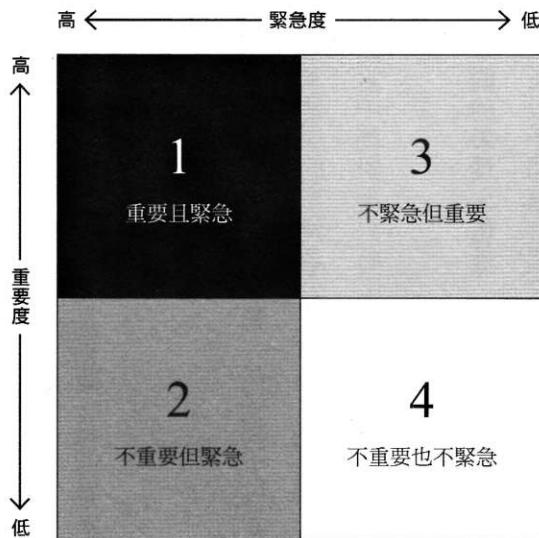
做法就是利用一張筆記用紙，上頭大地畫出一個矩陣，將寫有任務的標籤貼在符合的框框內。

然後按照「重要且緊急」↓「不重要但緊急」↓「不重要也不緊急」的順序處理即可。

處理過後，就將標籤撕下來丟棄，或劃線清除。

利用一天的尾聲時做確認吧。隨時檢視這個矩陣，重新管理新標籤的黏貼和清除。

## ■ 緊急度和重要度的矩陣



## 公務和私事一併視覺化

將這種做法擴大運用，畫出一個星期、一個月、一年的矩陣，貼上任務，如此一來，中長期的任務就可以清楚地視覺化了。如果也把私人方面的任務加進去，就可以將自己的生活完整地視覺化。

舉例來說，可以加上讀研究所的專題截止日或發表時間、社團活動、孩子的生日或結婚紀念日，還有搬家、汰換汽車執照、社區為孩子舉辦的聖誕老公公的表演活動等。這些任務跟工作沒有關係，但是，我們的生活當中絕對不只有工作。個人生活當中也是有不少任務要完成。

工作上的任務和私事方面的任務是性質截然不同的事情，但是，負責完成這些任務的人終歸是你自己。因為每個任務都必須要完成，所以不妨整合起來，讓這些任務都視覺化吧。

任務愈是複雜多樣，視覺化的效果就愈好。如此一來，便能夠避免因為專注於短期



的任務當中，失去中期的時間感，待回過神來時發現，自己竟然完全忘了結婚紀念日的準備工作之類的「事故」。

Point

將所有的任務都視覺化，  
成為在工作和私事方面都游刃有餘的「高手」！

---

## 習慣 20

---

### 隨時保持桌面的整潔

---

能夠創造出重大價值的人都有一個共通點，那就是「即便再忙碌，桌面依然保持整齊清潔」。這是很簡單的事情，但是，我覺得這非常重要。

在麥肯錫，能幹的先進們也都把桌面保持得整整齐齊。在我的記憶中，我沒有見過桌面髒亂的人，或者不懂得整理、整頓的人。因此，如果桌面出現髒亂的情況，可以想像一定是遇到了非常緊急的事態。

在麥肯錫工作的時代，有一次我經過某位先進（曾經擔任知名企業的經營者！）的辦公桌前時，因為桌面非常地井然有序而大感佩服，這件事至今仍深深烙印在我的腦海中。他總是專心而安靜地坐在那張乾淨整齊的桌子前工作，那樣子讓我印象深刻。

為了創造出最高的工作效率，工作場所隨時保持乾淨整齊是很重要的事情。桌子的狀態，就等於使用者腦袋裡的狀態。

麥肯錫並沒有苦口婆心地要新進人員整理桌面。

但是，既然深度思考、擬定、檢視假設是工作所需，那麼，如果沒能整理好自己的周遭環境，自己的發想和思考也會跟著一團混亂。有時候，光是有不必要的東西進入視野就會影響到我們的專注力。離開公司時，把所有的東西都收進抽屜，桌上只留下電腦，這是基本要項。

此外，為了縮短時間，讓時間獲得更大的效率，每個人都應該做好整理、整頓的工作。如果沒辦法立刻拿到要使用的資料、處理一半的資料、參考資料或書籍等，真的就會浪費掉不少時間。

不管是就品質方面或者就時間上來說，在經過整理的桌子前面工作比較能夠提升集中力，創造出巨大的價值。

## 毅然決然丟棄老舊的東西

整理東西時的基本要項當然是「斷捨離」。總之，就是徹底地拋棄不必要的東西。

儘管現在大部分的事情都無紙化了，但是，至今依然有許多工作需要仰賴各式各樣的紙本資料。

所以，結束的工作、完結的專案資料，除了最後的報告書（成果）之外，就將所有的東西全部處理掉吧。

從客戶那邊得到的資料都要確實地歸還。其他的資料則一定要用碎紙機加以處理。在假設或檢視的過程中所產生的「副產物」有許多秘密的資料，所以，這樣做也具有提高隱匿性的意義在。總之，只要確實丟棄，就不會有機密外流或被竊取的疑慮。

同時，也會自動地從桌面上消失。

這個時候經常會出現一個陷阱，那就是產生「好不容易辛辛苦苦才完成工作，好想把這些資料留下來」，或者「這些資料或許日後派得上用場」等的想法。

根據我個人的經驗，這種資料日後派上用場的機率幾乎是等於零。

當下的資料或搜尋結果在經過一兩年之後，往往就會變得一點價值都沒有，也不能挪作他用。當然也可能成了「零發想」的絆腳石。

如果以更高的角度來俯瞰的話，隨著時間的經過，商場的環境，還有整個世態的狀況，變化都比數據還要劇烈。以我個人來說，我不會把自己在兩三年前想到的事情再拿來做參考。

不只限於紙本的資料，保存於電腦中的資料也一樣。

建議大家在規模比較大的工作結束之後的幾個月，進行一次徹底地整理整頓工作。也可以每個星期進行一次。

我認為，把利用星期五的傍晚處理不必要的文件和資料等的作業列為固定計畫也是不錯的做法。如此一來，從星期一就可以開始神清氣爽地工作了。也可望在心情上發揮重新設定的效果。

Point

桌面的狀態相當於你的腦袋當中的狀態。  
程序高手的桌面都是井然有序的。

---

## 習慣②

---

# 戰略性地使用副本和密件副本

---

有時候就算程序安排得再完美，如果上司或先進不願採取行動的話，計畫也會化成泡沫。為了避免因為這種理由而導致工作停滯，以下是必須學會的技巧。

也就是戰略性地使用郵件的副本（CC）和密件副本（BCC）。

先讓我們來確認一下吧，一般的郵件收件人有三種類型：

收件人（TO）：郵件的主要收件人。

副本：雖然不是主要收件人，但是基於「希望這個人也知道信件的内容」的理由，所以傳送附本給他。收件人看得到這個附本收件人。

密件副本：功能與副本一樣，但是除了發信者和密件副本的收件人之外，其他人都看不到。

這三種類型都有明確的定位和使用方法。看似是小事，但是因為大家都頻繁地使用電郵，所以如果能夠完美地區分使用，在周遭的人眼中就是「能幹的人」，可以獲得大家的信任。

副本的基本使用方法就是對收件人宣稱「這個人也知道這封信的內容」。

以工作負責人的身分傳送郵件給客戶時，如果也透過副本的功能傳送給自己的上司，有讓收件的客户產生信賴和安心感的效果，「這個負責人的上司也了解狀況」。

另一方面，我們不能以副本的方式，傳送郵件給本來應該接收該郵件的客户負責人。在回覆信件時，尤其容易發生這種狀況。

也許有人認為這是小事，並不放在心上，但是，姑且不論對方是否會生氣，卻可能讓對方評斷發信者是「思慮不周的人」。

## 善用電郵技巧，引導不懂工作程序的先進

為了讓工作順暢推進，區分使用CC和BCC來傳送公司內部的郵件，是非常有效的做法。

舉例來說，應該有「介於上司和自己之間的先進，因為動作比較緩慢，導致某項任務似乎有延遲的可能，日後這筆帳可能會算到自己頭上……。」這樣的狀況吧。

當你傳送郵件給先進，表達對進度的不安和疑問時，如果也CC給上司的話，可能會引發事端。你的作為就會變成告發先進，落人於罪，一定會讓人不悅。

儘管如此，如果現狀可能會對專案造成負面影響的話，為了客戶，還是要趁火勢還沒有蔓延開來之際向上司報告。此時，先和上司溝通，以BCC的方式把傳給先進的郵件也傳給上司，避免讓先進發覺。

然後請上司以因為參考了你提出的報告而「主動」發現問題，對先進進行工作上的指導。

如果能夠讓上司對你說：「日後傳送報告郵件時，也CC給我。」那就更完美了。



之後你就可以光明正大地把上司列入CC的名單當中，充分發揮郵件的功能，以達到對先進的進度確認。

讓我們來複習一下：

- 傳送郵件給先進時，也以BCC的模式傳送給上司。
  - 要求上司佯裝主動察覺，對先進進行指導。
  - 之後就可以用CC的模式，將郵件也傳送給上司。
- 最好先學會這些技巧，以免引發事端，同時也能避免工作進度遭到延遲。

Point

熟練使用CC和BCC，  
就可以在不破壞情面的情況下，順利推展工作。

第4章

把自己的主張夾帶在「問題」中  
——掌握「顧客心理」的習慣

「Osix的經營出發點完全在於  
『如何取悅顧客』。

為了讓員工也都牢牢地記住這個觀念，  
每天都要下工夫。」

——高島宏平（Osix創辦人／麥肯錫出身）

## 顧客不知道自己想要什麼

工作多半都是為了某個人而執行的。

也就是說，有「委託者」或「下單者」存在。

在麥肯錫，所謂的「下單者」就是客戶。而以一般的企業來說，不是客戶的負責人，就是一般的消費者。

許多工作都是採專業分工的模式，因此很多時候都是上司或其他部門的負責人將工作分派給你的吧？

如果沒能明確地解讀下單或委託者的真正心思，那麼就算再怎麼努力，也得不到好結果。只有了解了對方的真正想法之後，才能提出符合對方或超越對方需求的提案。

不管什麼時候，判斷你的工作成果好壞的並不是你個人，而是對方。判斷成果是否

提升、價值是否增加的人是下單者，是顧客。

如果客戶說「不行」，那就得重新來過。如此一來，勢必要花上更多時間。為了有效率地推動工作，就應該訓練自己能夠明確解讀客戶的真正心思。

要探尋對方的真正心思，絕對不是一件簡單的事情。

客戶有許多種，有人無法明確地說出自己真正的想法；有人無法表現出個人實際的好惡，也有人根本就不懂得如何說明。

有許多客戶並不知道自己到底想要什麼。遇到這種客戶，我們必須汲取他們的真正想法，透過工作具體成形，然後提出方案。說起來確實不容易。

可是，也正因為如此，當客戶讚賞「這正是我想要的！」的時候，那種喜悅是筆墨難以形容的。

想要激發出對方的真正心思或聲音，有幾個習慣要養成，譬如郵件的寫法、自我介紹的方法、商談的場所選擇等。以下就來談談掌握對方心思的秘訣吧。

## 習慣 22

# 區分要直接碰面，還是以電郵、電話的方式

在商場上，有消息要傳達給對方時，主要有三種方法。那就是直接碰面、電郵、電話。只要適當地區分使用這三種方法，就可以提升工作的品質和速度。

第一要務就是，負面訊息不要以電話或郵件來解決，一定要當面說清楚。至於緊急的事情也最好當面（有時候是透過電話）溝通清楚。郵件無法如實地傳達緊迫感或迫切感。

我個人覺得，愈年輕的人愈依賴郵件，愈是資深者愈是呈現過度依賴電話的傾向。不管是資歷淺的人，或是一定程度的資深人員，對「電話」的使用毫不以為意的人不在少數。

目前人與人之間最主要的連結方式是郵件，Line或臉書等社群平台也開始取而代之了。

在這種狀況下，彼此刻意撥出時間進行即時性的「電話」，就目前的商場現況而言，是非常浪費時間的。

有時候還會讓對方大感訝異：「特地打電話過來，究竟是什麼大事呢？」

資歷淺的人幾乎都是以郵件來執行所有的聯絡吧。但是，郵件多半無法傳達真正的想法，還會對自己是否明確解讀對方的真正心思感到不安。

所以，遇有真正重要的事情時，請直接打電話給對方，一邊感受對方的音調變化，一邊進行對話。如果可以實際面對面交談，那當然是再好不過。

透過電話，以稍微緩慢的速度慢慢條斯理地說話，等待對方反應，一邊確認對方的心思，一邊交談，如此一來，便可以傳達彼此真正的想法。

### **萬一失火，是打電話給消防隊？還是發送郵件？**

另一方面，愈是具有資歷的人，愈會因為非緊急事件就二話不說、打電話給對方。

我想大家都有以下這樣的經驗，當我們在思考某件事情，或者集中精神時，一旦有人打電話來，步調確實會被打亂，思緒就此中斷。

打電話的一方可以立刻達到他所要的目的，或許覺得這麼做很方便，然而卻在無意當中，造成對方的困擾。所以，打電話之前必須仔細地思考「是否真的有打電話的必要」。

鮮少打電話的新人和動不動就撥電話的老鳥，事實上，我們可以在兩者之間取得一個平衡，不是嗎？

首先，只有任何人都覺得是緊急事件的時候才打電話。明明發生了麻煩事，卻還悠悠哉哉地發冗長的郵件，這可不是適當的做法。失火的時候，我想應該沒有人會發郵件給消防隊吧？

另一方面，判斷不出該打電話還是發郵件時，或者雖非緊急事件，但是以自己的狀況來說，打電話是首選的時候，可以先發郵件詢問對方：「可以打電話給你嗎？」

如果能在郵件當中附上事件和想詢問的事情，還有打電話可能要花費的時間，不但



可以整理自己的思緒，對方也能做好準備。

舉例來說，可以透過郵件確認「關於○○一事，想佔用五分鐘的時間在電話中跟您討論，不知方便與否？」

如此一來，對話就可以順利進行，也不容易發生遺漏確認的情況。如果我們冒冒失失地打電話過去，對方可能會大吃一驚，無法做好萬全的準備，有時候甚至因而不願跟我們敞開心房說真話。想要勾出對方的真正心思，就要同時活用郵件和電話。

Point

注意勿過度仰賴電話或忽略電話的用處。

同時善用郵件和電話，讀取對方的真正心思吧。

---

## 習慣 23

---

# 設計讓對方尋找彼此「共通點」的情境

---

工作速度緩慢的人很難打進對方的心房。因為遲遲無法縮短和對方的距離，要花一段時間才能建立起互動。導致無從得知對方的真正心思，工作的內容與對方要求的背道而馳。結果造成對方大感不滿：「你是哪裡搞錯了吧……」卻又一直搞不懂自己哪裡出了錯，陷入工作遲遲沒有結果的狀態。

相反地，工作有效率的人打動對方心房的速度也很快。

重點是盡快打探出對方的好惡和興趣，並融入工作當中，讓對方感到滿足。

那麼，要怎麼做才能盡快打動對方的心房呢？很重要的一點便是一開始的「自我介紹」。在商場上，第一次見面時互相交換名片，彼此簡單地做自我介紹的機會很多。

打動對方心房的訣竅就是在做自我介紹時，尋找和對方的「共通點」。

## 尋找共通點的寶貴方法

說到「尋找共通點」，大家往往會想到的是，打探對方的個人資料，從中找出和自己的共通點。事實上，塑造出雙方同時尋找彼此共通點的情境也很重要。

首先要公開自己的個人檔案資料，提供對方從中找出彼此共通點的機會。說到共通點，其實也不是什麼特別的事情，舉凡年齡、世代、故鄉、畢業學校、興趣、喜歡的食物、電視節目、音樂或運動都可以。

從各個不同的角度來做自我介紹，以利對方尋找共通點，這是很重要的事情。但是，自我介紹時請儘量簡短。基本上要仔細聽對方說話。

只要是「同鄉」，人與人之間就會產生親切感。只要能夠順利傳達你的個人資料，對方也會感到欣喜，「啊，我也是耶！」

話雖如此，但是若在交換名片時，就滔滔不絕地說出一長串你的興趣和經歷的話，對方難免會感到困擾。可能會讓對方蹙眉不解：「這個人到底想幹什麼?！」

所以，我建議的做法是給對方一張把自我介紹或職務經歷、興趣等整合在一起的

「個人檔案」。也可以寫在名片的背面。

## 個人檔案的寫法、提交方法

個人檔案的寫法完全是個人自由。總之，要簡單明瞭地整合於一張紙上，以便對方參考。大小可以如A4紙張，或者像明信片般大小。對方也可能是高齡人士，所以字體宜放大。

個人檔案不用像履歷表那樣艱澀而死板。除了提示故鄉和興趣等共通點之外，也可以在不造成困擾的範圍內，寫上個人負責過的客戶或職務上的經歷，以及座右銘、或尊敬的人等，讓對方更加認識你。

請在剛見面、互相寒暄的時候，很自然地交給對方，並且說：「我準備了個人檔案，有時間時請過目。」

因為是第一次見面，對方也可能覺得有點尷尬，所以應該都會當場過目，記住當中的某些部分。

## Point

「你也打高爾夫球啊！我每個月都會上球場打一次呢。」

「你是A B型啊！算來我們是少數的A B型同志，來當好哥兒們吧。」

「上面提到你有養狗，是什麼品種？我們家也養了兩隻吉娃娃呢……」

在這種情況下，對方往往會找出彼此之間的共通點。所以，下次再碰面時，就可以準備高爾夫球方面的小禮物，或者帶著A B型的性格診斷書當話題，或者準備吉娃娃的可愛衣服當禮物，如此一來，雙方之間的距離就會一下子縮短許多。

我認識的一位顧問把名片做成「對開型」，上頭有座右銘、喜歡的書籍、出身地、興趣和自己的相片。

我很推崇這種對開型的名片。簡單小巧，還可以讓對方知道關於我們的情報。

「共通點」可以破除彼此之間的障壁。

給對方提示，激發對方尋找共通點的動機。

## 習慣 24

# 選擇令對方容易說出真心話的「場所」

麥肯錫的顧問為了解客戶的真正想法和需求，非常重視「聆聽對方說話」。所謂的「聆聽」，就是先把自己的主張和方便與否擱置一旁，以率直的態度聽對方說話。

結束自我介紹，對方了解了你的經歷和興趣，開始打開話匣子之後，就要「單方面全神貫注」地聆聽對方說話，探尋對方的需求。意識著「這個人的真正需求是什麼？」徹頭徹尾當一個好聽眾。

專注地聽完對方說話之後，再輪到自己開口說話。

一般而言，我們的對話是建立在彼此互相說話、聆聽。因此，要單方面集中精神聆聽其實並不容易。

在還沒有習慣之前，只要保有「如果對方提問，就做某種程度的回答；要是對方不

主動提問，就不表述自己的意見」的心態即可。

聆聽時的重點在於看著對方的眼睛，仔細地聆聽，時而點頭回應。

此外，複誦對方所說的話也很重要。

客人：「這支手錶是我十年前在倫敦買的。」

你：「是十年前在倫敦買的啊，品質真好呢！」

如此一來，對方就會產生「這個人確實很認真在聽我說話」的感覺，交談的意願也就更明確了。

我相信你也遇過明明沒有詢問，只因為想賣出商品就發動猛烈推銷的業務員，可是，你不會因為這樣就想買吧？

為什麼？因為這個業務員並沒有想要回應你的需求和好惡。

你會產生反感：「他只是想推銷自己想賣的東西罷了……。」

帶著甜食送給喜歡吃鹹的人，不會獲得衷心的喜悅。

優秀的業務員會先從顧客身上尋找跟自己一樣的共通點，同時聆聽對方說話，蒐集情報。在知道對方偏好鹹食之後，就可以從自家公司的商品當中推薦產品給顧客。

如果自己公司的商品當中沒有鹹食的話，就推薦別家公司的商品。此舉雖然沒能立刻創造營業額，但是顧客會覺得很窩心，「他很為我著想」，總有一天一定會跟這個業務員購買商品。這就是所謂的欲速則不達。

## 抱著記者的心態進行採訪

聆聽顧客或客戶說話時，事先準備好採訪單會很有效果。

所謂的採訪單就是事先將想詢問對方或向對方確認的事情列成單子。

對方有某些問題，你為了解決那些問題，首先就要打聽出各種情報。

所以，為了能夠根據現下有的假說，找出問題的核心所在，在事前將想詢問的事情做個整理。內容愈洗練，愈可能完成一次能讓對方說出深度內容的優質對談。



舉例來說，客戶提出委託：「公司員工的工作動機很低，造成很大的困擾，所以希望能想出一個提高動機的策略。」

此時，我們就要提問，找出真正的問題所在——

動機低落的原因是什麼？

哪個團隊有問題？

上司和部屬相處融洽嗎？

工作的內容是什麼？

等等，從各種不同的觀點，鉅細靡遺地提問。

於是就會發現，事實上問題出在「上司對部屬的溝通能力」，這就是年輕員工工作動機低落的原因。

這麼一來，我們就會了解到，當初客戶所說「員工的工作動機低落」並不是真正的

問題所在，真正的問題是「上司的溝通能力」。

在麥肯錫，為了進行有效的對話，在對話前一定會製作採訪單。這是提升作品質和速度的關鍵。

優秀的商場人士為了找出對方真正的需求，需要高超的對話技巧，就像記者挖掘受訪對象的秘辛一樣。

採訪單可以是為自己準備，但是若能事前送交給對方過目，對方就可以準備好答案，當場會提供比較完整的資訊，是很方便的一項工具。

### **對方容易說出真心話的「場所」是什麼地方？**

想要對方說出真心話，塑造一個讓對方容易說話的「場所」也是很重要的事情。

一般都是前往對方的辦公室或住家去討論事情，最重要的是準備一個讓對方可以放鬆，能說出真心話的場所。

## Point

準備一個舒適的「場所」，  
傾聽對方說話。

有人在意上司的目光而有口難言，就算在住家，也有人會在乎太太的視線而無所適從。如果對方是這樣的人，可以提議到第三場所碰面，不一定非得在公司或住家不可。我經常刻意變換對談的場所，而不是選擇對方的公司。也就是找一個對方感覺舒服的「舒適區」來嘗試進行對話。建議的地點是選在飯店的休息室或餐廳進行晚餐會談。

但是，如果想了解對方本身的話，請務必造訪對方的公司或住家一次。因為感受公司的氣氛、員工的工作狀況，有助於掌握對方的需求。

有時候也可以請對方移駕到自己的公司來。總之就是準備一個可以好好聆聽對方的希望，同時又容易讓對方說出真心話的舒適空間。

---

習慣 25

---

## 不要和對方站上同一個擂台

---

「日本有多少個郵筒？」

這是某家顧問公司在招募新人的面試活動上非常有名的問題。

在轉換工作接受面試時，如果冷不防地被問到這種問題，你怎麼回答？

立刻拿出智慧型手機，確認日本郵政的官網，回答「大約有十八萬個！」這樣就可以通過考試了嗎？

主考官當然不是真的想知道郵筒的數量。如果有需要的話，他自己就可以打電話到日本郵政的相關部門詢問。照字面上看到的意思回答問題是無法通過面試的。

主考官要觀察的是，當應試者被問到這種乍看之下很詭異的問題時，是否能夠站在比較高的觀點思考：「主考官為什麼要在面試的場合，刻意問這種只要上網查就可以立

刻知道答案的問題呢？」準備好自己的假說，然後繼續對話。

因為顧問公司非常重視「站在比較高的觀點聆聽對方說話，成立假說並回答問題」的能力。

觀點有以下三種；

1. 自己的觀點
2. 對方的觀點
3. 俯瞰這些觀點的觀點

抱持假說聆聽顧客或客戶說話時，適度地交叉使用這三種觀點來聆聽是最理想的。舉例來說，像這樣的狀況：

對方：白色的杯子賣不出去，怎麼辦才好？

自己的觀點：「白色的賣不出去。粉紅色的比較可愛，應該會賣得比較好。」

對方的觀點：「什麼方法能有效地宣傳白色的杯子呢？」

俯瞰的觀點：「在杯子的市場縮小之前，是否應該放棄事業？」

## 現在以哪一種觀點在聆聽？

如前所述，除非我們刻意抱持意識，否則有八到九成的機率，都是以自己的觀點在聽別人說話。當然，有時候根據自己的觀點所成立的假設是正確的，但是，交叉使用不同的觀點來檢視假說，會比較容易成立一個接近本質的假說。

在這個案例中，就算自己的觀點「粉紅色比白色好賣」是正確的，但對方或許已經製造了數量不少的白色杯子了。

如果同時也針對更長期的計畫來思考的話，「放棄事業」這個俯瞰的觀點似乎比較實際。

只要有「現在自己是以哪一種觀點在聆聽？」的自覺，就可以站在和對方不同的播

台上尋找答案。

尤其當對方處於極度焦慮和憤怒的狀態時，站在同一個擂台上是非常危險的事情。面對擁有大量賣不出去的白色杯子的客戶負責人，如果自己受到影響，也同樣感到焦躁的話，假說就會大幅地受限。即便站在對方的立場來聆聽，也不可以和對方唱同調。

此時若能保有「這個人為什麼會如此焦躁呢？」的觀點，或許就可以找到意想不到的方法，推銷白色杯子了。

聆聽對方說話時，站在和對方不同的擂台上，以不同的觀點思考，這樣一來，解決對方的問題可能性會比較高。

Point

一旦和對方站在同一個擂台上，對對方不會有助益。  
以其他的觀點來思考解決對策吧。

---

**習慣 26**

---

**把自己的主張夾帶在「問題」中**

---

我們以前面的「白色杯子」為例，從另一個角度來思考聽話的方式吧。

當客戶滔滔不絕地陳述著白色杯子的魅力，譬如，為什麼要做成白色的？如何呈現出這種白色？其中隱含著企業什麼樣的想法？

聽他陳述這些內容的你，腦海中卻浮起「在目前的市場當中，白色沒有競爭力，應該製造出更多不同顏色的商品，同時累積資訊，把焦點放在其他商品的銷售上」的假說。這些假說都是有根據的，命中的機率很高。

既然如此，再這樣執著於白色的杯子，根本就是在浪費時間。於是，你試著直接對客戶說：

「很遺憾，我覺得，貴公司的白色杯子不符合市場的需求。這些資料就是根



據……。」

客戶的表情此時整個漲紅了。因為他的工作被你徹頭徹尾地否定，也難怪他會有這種反應。

### 思索答案的人不是你，是對方

這樣的狀況下，在麥肯錫重視的是「想辦法讓對方主動發現事實」。雖然自己腦海中否定的想法，但是不會直截了當地就給對方意見。

理由很簡單，因為惹對方生氣並不是好事。面對上司時也一樣。

就算小心翼翼地配合對方的步調，就算花一天的時間來開會也行。如果想勉強對方接受你的說法，不但會傷害到對方的情感，就結果來說，既不能縮短時間，反而還會製造出問題，拉長了解決的時間。

那麼，該怎麼做才好呢？如果是麥肯錫的顧問，應該會這樣問吧：

法？」

「貴公司對白色的堅持真是太令人佩服了。不知道市場對這樣的堅持有什麼樣的看

法？」

「不知道顧客都喜歡什麼樣的杯子？」

「目前最暢銷的杯子是哪一種？」

「如果您自己是客人的話，會想要什麼樣的杯子？」

「您在什麼時候會用到杯子？」

「吃飯的時候，您最常配什麼飲品？用的是什麼樣的杯子？」

自己的意見或假說，可以以這種方式夾帶在問題當中。這就是善用提問的技巧。

在充分地勾出對方的話題之後，只要丟出這樣的問題當下一回合的課題，就可以幫助對方自己找出答案。只要問得有技巧，對方自然會產生興趣，側耳傾聽。

這種方法還可以用在其他不同的場合。

保險業務員在推薦商品給客人的時候、汽車業務員在打探顧客偏好的車款時也一

樣。很少有客人會很明確地知道自己想要什麼。請巧妙地提問，幫助客人整理思緒，自主性地選擇商品。

Point

巧妙地「提問」，  
讓對方自主性地發現答案。

第5章

**肯定！認同！啟發！**  
——「能幹的上司」的習慣

「身為領導者有三個責任：

- 第一，讓部屬產生自信，保有自己的驕傲；
  - 第二，對部屬彰顯倫理規範，提升道德標準；
  - 第三，讓部屬懷抱使命感，成長為成熟的人。
- 另外，就是在後面推他們一把。」

——馬文·鮑兒 (Marvin Bower，麥肯錫創辦人)

## 提升部屬的工作效率，才能成為一流上司

在第二章中，我們已經提到過「與上司的互動方式」，本章則以「與部屬或後進的互動方式」為主題。就把這當成是讓你的部屬或後進成長的方法吧。

一旦成為上司，就會被要求除了做好自己的工作之外，還要整合部屬的工作績效，創造出組織的價值。有效地管理部屬是最大的課題之一。

也就是說，負責的範圍比以前更廣。不是光是思考著加速自己的工作速度或提升品質就足夠了。

身為上司，必須加快部屬的工作速度，提升工作的品質。

這些做法最終都會加快自己（團隊）的工作速度，更代表身為上司的自己的實力。也就是說，能否有效管理部屬，與工作能否成就是息息相關的。

部屬的工作速度和品質，與自己今後是否能夠往上更躍進一步有著密切的關係。

如果你認為自己還不是上司，就跳過本章的內容，那我要請你三思一下。

在非正式雇員不斷增加的現在，特別是外食產業和零售業，很可能一個人人事異動，就會被調往只有你一個人是正式員工的現場去。

就算狀況還沒這麼嚴重，在整合外包業者和發包企業之際，就算你是公司內部的菜鳥，也很可能被迫站上統合現場一切事宜的位子。

打造優秀的成績，創下高度價值的人很可能立刻就被拔擢為上司。

也許在自己想都沒想到的時候，很快地就晉升到眾人之上的地位。

所以，就算你還不是上司，本章的內容還是能派上用場，請務必一讀。

## 習慣 27

# 讓部屬以名字稱呼上司

首先針對「職稱」一事來做個討論。

我任職於麥肯錫期間，在麥肯錫工作的人職稱從上到下大致區分為合夥人、經理、協理、分析師四個階段。

合夥人相當於董事的地位（共同經營者）。他們的主要工作是經營日本分公司，同時開發大型客戶，保有良好的關係。

經理則是負責個別的客户，統籌整個專案，類似中階主管的職位。

大學剛畢業的新員工先以分析師的職稱，在個別的專案中，負責執行最根本的調查或蒐集資料的工作，時而被賦予做簡報的任務。在這些歷練的過程當中累積資歷，創下好業績的人將晉升為協理、經理。

這麼看來，也許你會覺得麥肯錫的組織跟日本常見的公司結構並沒有多大的差異。



但是，在文化上跟所謂的日本企業其實有相當大的不同。

對在麥肯錫工作的人們來說，職稱純粹只是「任務」不一樣而已。職稱不同，就代表任務不同，與「偉不偉大」沒有關係。

即便是新進的分析師，稱呼身為經營者的合夥人，也都是在名字後面加上「先生／小姐」。

## 麥肯錫沒有上下關係

麥肯錫的上司們絕對不會以自己的職稱而自傲，或者站在自己的立場說東說西，強迫部屬按照自己的意思做事。你甚至可以說，在麥肯錫根本就沒有「上下關係」存在。

身負上司職務的人因為可以創造出比較多的價值，所以能坐上那個位置，自然就可以獲得部屬的尊敬。他們最優先的考量就是讓自己的團隊或專案，甚至是麥肯錫日本分公司的價值最大化，因此要傾全力鼓勵、刺激部屬，激發他們的能力。

同事之間互相評價的就只有創造出來的價值。

能夠創造出價值的人會受到他人另眼相看，獲得尊重。

沒有人會講出任何跟價值無關的話。

這就是麥肯錫的作風。

麥肯錫雖然分成不同的部門和專案團隊，但是並沒有派系的存在。大家不是根據情感來做事，老大、小弟的關係也不獲重視。所有的人都只為創造價值而工作。

當然有時候即便沒有直接創造出價值，卻間接地提高他人價值的人也會獲得重用，結果還是一樣的。

麥肯錫裡並沒有「勢利眼的人」。在從事本質性工作的組織當中，職稱只不過是任務的代名稱。

Point

職稱就是「任務」。

一切都只為了創造價值！

---

習慣 28

---

肯定！認同！啟發！

---

對上司而言，一個重要的工作就是激發部屬的能力。

在麥肯錫，管理、監督自己被賦予的專案，為客戶創造最大的整體價值，是身為上司的任務。

讓在現場負責各種不同工作的部屬充分發揮能力，就結果而論，也可以同時提升身為管理、監督者的價值。

那麼，麥肯錫的「能幹的上司」都具有什麼樣的特徵呢？  
我覺得，這些人有三個共通點：

1. 肯定部屬

## 2. 認同部屬

## 3. 啟發（激發）部屬

如果團隊表現出開朗、愉快的特質，工作時充滿活力，就可以創造出巨大的價值。身為上司的人只要認真思考自己該做什麼來達到這個目標就可以了。

## 能幹的上司知道認同的重要性

為了激發部屬最大的能力，「認同」部屬是最重要的一件事。「認同」看似與「誇讚」相同，事實上有很大的差異。

所謂的「認同」，是認同這個人的存在價值，了解這個人的優點所在。

而「誇讚」是在部屬達成我們期待他的工作表現時的動作。說穿了，是有附帶條件的。

人在感覺自己的存在獲得認可時，會比在附帶條件下受到誇讚更能流暢地啟動活力

的開關。而且也會不斷地成長。

能夠讓部屬成長的上司，正是「認同」部屬的上司。

有一個很簡單的方法可以讓身為上司的人在肯定部屬、認同部屬的同時，啟發部屬的能力。

那就是認同、認同、再認同。

找出「部屬的優點是什麼」。不管是什麼資質的部屬，一定都有與生俱來的美好特質。

請試著將每個部屬的優點至少列出十個。

然後拿給部屬看。

「○○很有活力，能讓周遭的人都感到愉快，真不簡單。這正是你天賦的才能。」

聽到這種話，部屬會覺得被肯定、受到認同，心情變得很愉快，能力也就被激發出

來了。對認同他的上司也就倍加地信任。

重要的不是因為部屬創造出某些成果而認同他，而是認同他原本的樣子，告訴他：「我知道你的優點哦，我很感謝你。」

建議動不動就發飆的上司，不管對象是誰，試著以近乎「過度認同」的態度與部屬互動。

即便部屬在當下無法創造出任何價值，也一定會有一、兩項他個人擅長或努力不懈的事情。

回應明快、笑容可掬、穿著或待人接物得體等各種面向都好，只要找到優點就先大力認同。如果要指出問題，之後再說也不遲。獲得認同的部屬會鬥志高昂，企圖獲得更多的認同，這麼一來，整體的價值就可望提升。

有些上司只知道對部屬發怒，這樣是造就不出任何成果的。

先肯定身為團隊隊友的部屬。

這是邁向能幹上司的第一步。

Point

能幹的上司懂得肯定、認同、啓發部屬！  
透過認同，激發出部屬的幹勁吧！

## 習慣 29

# 要求部屬建立「假說」

前面提到，一個能幹的上司必須懂得認同、認同、再認同部屬。

然而，光是一味地認同，部屬也會面臨撞牆期。有時候，「叱責」還是有其必要。該如何「叱責」部屬，出乎我們意料地，為此感到苦惱的上司多不勝數。

以下介紹主要的兩種苦惱：

第一種是不善於叱責他人，即便是真的需要提醒部屬注意時，也想盡可能避免。

另一種則是，自己也發現到了，卻還是會為了一點小事就感到焦躁，在叱責部屬的當下，不知不覺中怒氣愈來愈強烈，甚至變得激動。

這種人經常後悔，「我做得太過了……」可是，一旦生起氣來，就無法踩煞車。



然而，「生氣」和「叱責」是截然不同的行為。「生氣」純粹是在發洩自己的情緒；相對地，「叱責」則是在傳達希望對方改善的訊息。

## 叱責時的三個不變法則

事實上，這兩種狀況的解決方案類似。我想到的解決方案有以下三點：

### 1. 不要感情用事

不能感情用事的理由在於，最終不管是發怒的一方，還是遭到飆罵的一方，都難以創造價值。

想要加速部屬的工作效率時，怒罵：「動作太慢！你這個笨蛋！」並不能解決任何問題。這樣會使部屬灰心喪志，有時候甚至會懷恨在心。不但無法加快速度，反而會降低工作的品質。

## 2. 不能在他人面前叱責

應該避免在他人面前叱責部屬。受到叱責的一方對於暴露在他人的視線當中是很敏感的，因為等於被其他人看到自己的評價瞬間往下跌落。就算上司是很冷靜地叱責，如果部屬仍然覺得因此而蒙羞的話，勢必會留有餘恨。

相反地，如果選在可以避開其他人目光的場所，受叱責的一方就會感受到「他有顧慮到我，他正在幫我善後」。叱責部屬的時候，更要細心體貼。有效地叱責，才能促成工作成果，也才能培育部屬成長。

## 3. 要求部屬成立假說，思考具體的行動

麥肯錫的上司在叱責部屬時，從來不會情緒性地發怒。他們的做法是讓部屬自己思考，問題是什麼？該怎麼做才好？從今後應該要改善的地方？為了更加成長，自己可以怎麼做？以這樣的觀點切入，促使部屬加速成長。

「什麼原因使你做不到？」

## Point

叱責時體恤部屬的立場，部屬才能發揮實力。  
敦促部屬成立假說，採取具體的行動。

「你認為哪方面值得改善、可以更加成長？」

「如果你是上司，你認為自己為什麼會想要用你這個人？」

「今後要採取什麼樣的行動？如何往前推進？」

利用這些問題促使部屬自己思考、行動。

就像顧問針對客戶的問題不會提示抽象的解決策略一樣，上司也是為了解決部屬的問題才會加以提醒，因此，內容必須絕對地「具體」。如果無法有具體的提示，就是叱責的人的能力問題。

敦促部屬整理問題，成立假說，然後根據這些資料，思考具體的行動方案。指導部屬運用我們在第一章中所介紹的零發現、俯瞰觀點、假說思考等方式，然後採取具體的行動，這正是上司的「任務」。

---

## 習慣 30

---

# 和部屬商量自己的迷惑

---

獲得晉升成為上司，就代表公司認同你某些成果。如果你晉升的速度比同期的同事還快的話，那你一定是一個工作能力過人的優秀人才。

可是，當這樣優秀的人變成上司時，往往會罹患一種病。

那就是「無法與人商討的病」。

愈是責任感強、工作能力佳、勤奮不懈的人，愈是自視甚高。當部屬遇到麻煩時，總會伸出援手，試著自己解決。這樣的上司當然會獲得大家的尊敬和仰慕。

可是，因為有責任，又自視甚高，遇到不懂或苦惱的事情的時候，往往找不到人可以商量，因而兀自苦惱。

結果，團隊的工作進度就因此遭到延遲。本來應該是一個「工作又快又好的人」，卻在成為上司，負責率領團隊衝刺之後，反而帶出了一支「工作緩慢，品質欠佳的團隊」。

這是一定要避免的事情。

在麥肯錫，團隊討論課題是理所當然的事情。專案經理會實質分派專案的各項工作，再由團隊的成員分擔。

此時，身為上司的經理要與團隊成員做各種討論，激發部屬，也就是團隊成員的智慧和創意。

假設你在難以判斷該往左、還是該往右的時候，召集部屬開會討論。這時你是用什麼方式與部屬溝通？此外，就結果而言，哪一種方式可以提升工作的速度，使價值達到最大？

A. 感到迷惑時完全不形於色，只相信自己的直覺，往前衝刺。

B. 把自己內心的迷惑告訴部屬，利用適當的提問，激發部屬的創意和智慧。

在現實中，許多上司恐怕都會選擇 A 吧？

這個做法看似效率比較好，而且就算想吐露出內心的聲音，自尊和職稱也會在此時壞事，而選擇隱忍不語。這當中應該也潛藏有「居於上位者必須和孤獨作戰」的成見。

可是，我建議大家選擇 B。

## 上司的坦率和誠實可以有效整合團隊

試著對部屬丟出以下的問題：

「我是這樣想的，但老實說，這仍然跳脫不出直覺。能不能讓我聽聽各位的意見，包括負面的聲音也無妨？」

重點在於坦率，也可以說是誠實、老實。這麼一來，可以提高與部屬之間的一體

感。

其實部屬都知道，上司畢竟也是人，經常要做高難度的判斷。商場上並沒有所謂的絕對正確的解答，所以會感到「迷惑」是理所當然的。

看到上司主動將這脆弱的一面表現出來，部屬便會湧起親切感，而自發性產生「我們也得幫著一起思考」的想法。最重要的是，部屬會對上司產生信賴感。

事實上，像這樣丟出適當的問題來激發眾人意見，有時候會帶出自己原本忽略的重點或新的創意。

為了活化團隊，不妨試著把你心中的迷惑告訴大家吧。透過適當的提問，提供團隊成員們思考的機會，也能夠活化團隊。如此一來，團隊的品質和速度應該就可以同時獲得提升。

Point

時而把自己心中的迷惑告知部屬，與部屬商討。  
把問題丟給他們，藉此活化團隊。

---

習慣 31

---

徹底下放權責

---

除了「無法與人商討的病」之外，還有一種病是能幹的人很容易罹患的。

那就是「無法下放權責的病」。

身為上司的人自然有他獲得該職位的理由。

以麥肯錫的標準來說，便是在之前的經歷當中，創造出高度價值，而且現在也有條不紊地整合成員，同時持續保有麥肯錫的「核心價值」——「以顧客的利益為最優先考量」。

公司的意思是，因為你有這麼優秀的能力，所以希望你務必坐上背負起某些責任的位子，當然公司方面會給予相對的報酬。



日本的企業也一樣，基本上，能力高、具有相當資歷的人理應坐上上司的位子。正因為如此，這些人才會染上無法下放權責的毛病。

只因為抱著「自己動手做還比較快」的想法，不是將工作都攬在自己身上，就是手忙腳亂地對部屬下了過多的指示，背負了超乎想像的負荷，工作也大幅地被延遲了。

有資歷和經驗的自己比部屬更能在短時間之內快速地完成高品質的工作。

這是事實。但是身為上司的人，絕對不能沉溺於其中。

## 下放權責可提高部屬的實力，強化信任關係

麥肯錫的上司們都很懂得下放權責給部屬。做法是明確地分擔責任，徹底說明期限和目標，藉以激發各個成員的幹勁。

上司有一項很重要的工作，那就是把權責交給部屬。

自己親自處理當然可以快速完成，品質也比較高。但身為上司的人得稍微忍耐一下衝動，要在明瞭這個事實的情況下，大膽地將權責下放給部屬。

而且不會鉅細靡遺地下指示，而是配合部屬的資歷和能力，提供讓部屬自己思考、發揮力量的空間。

此時若能鼓勵部屬「不妨也加入一些自己的想法吧」，或者提供點子或提示給部屬的話就更完美了。彼此之間的信任關係會更加強化。

一開始，幾乎肯定是要花上更多的時間，而且工作的品質或進度的管理也很費時耗力。

可是，如果沒有經歷這個過程，就永遠無法成為真正的上司。

同時，被分配到你的團隊的部屬將失去成長的能力，也無法提升團隊的價值，就中長期來說，可能會耗費更多的時間，而身為上司的你的評價也會跟著變成負評。

置身於一個優秀組織當中的年輕人，事實上很可能具備尚未被看見的才能或特質、特徵、擅長的領域。面對被交付的課題，有時候也只做到八十、九十分吧。儘管如此，就工作而言，確實已經很足夠了。

然而，只有發揮超越一百分、超越正確解答的價值的能力，他們才能往下個階段前

進。為了達到這個目標，不只是你一個人，讓整個團隊成長這也是不可或缺的條件。

唯有能夠激發出想都沒想過的、超乎想像的力量，才是真正的上司。

Point

在你成為某個人的上司時，  
請拋棄「自己做還比較快」的想法吧！

---

## 習慣 32

---

# 會議分成四種

---

工作時，總有一些無可避免的事情要做。

會議、商談、面談……。

這些都是有主持人，有參與者，針對某件事情進行討論的情況。

尤其是坐在上司位子的人，勢必得主持各種會議和商談。如果能有效率地計畫並執行，工作的品質和速度將會飛躍地成長。

所以，「設計」會議是很重要的事情。所謂的設計，就是在適當的時機，計畫、執行必要的會議。

我們就把議會分成四種，按照其目的或必要性加以設計吧。

### 1. 報告

2. 檢視（確認工作進度、回顧、檢討、人事考核等）、解決問題
3. 腦力激盪、激發創意等
4. 整合團隊，提高團隊的認同感和向心力

請明確地辨別要召開的會議是這四種會議中的哪一種？

其中最不需要的是第一種。報告要儘量簡潔，如果可以用郵件就用郵件解決，把時間挪給第二和第三種會議。

## 為了整合團隊而召開會議

然後依需要舉行第四種會議。日本的企業鮮少為提高團隊的認同感和向心力而召開會議，其實這是非常有效的一種方式。

在麥肯錫，團隊內部會舉辦晚餐會，經理也會主辦家庭派對，還有邀請客戶同樂的餐會或酒會。利用這樣的機會來整合團隊。

舉例來說，在組成新團隊時，或者大家士氣低落時，正是提示彼此的優點和強項，認同彼此，共享今後團隊前進方向的時候。

當感覺到團隊成員士氣低落、像是一盤散沙時，就應該安排一個整合團隊的會議來提升向心力。一項新的專案開始啟動時，就要先準備一個與團隊共享的目標，讓他們接受工作目標的場合。

一般都是在公司內部舉行，但想讓團隊氣氛煥然一新時，我也很推薦利用一些可遠眺景色的場所，或是燈光美、氣氛佳的咖啡廳或飯店。

會議有兩個組成因子，「流程」與「內容」。

所謂流程，也就是指會議內容以外的部分，包括場所、氣氛、參加者的積極度與態度、進行方式等。

內容指的就是會議本身，也就是要討論的事項。

流程與內容是會議的前後輪，想要會議順利達到效果，就必須好好掌握這兩個因子。流程的管理尤其關鍵，因為如果能在舒適的場所舉辦會議，營造出讓參加者暢所欲言

言的氣氛的話，就更可能出現有效的討論。

因此，不論是會議的主持人或成員都應該重視流程。『FRISK』餅乾的廣告中，有人問：「好的點子是在哪裡想出來的呢？」答案是「床上22%、公園17%、廁所32%、會議室0%」，這是相當諷刺的形容，表示一般會議上無趣至極的氣氛是不可能創造出好點子的。反過來說，這也代表著要讓成員更容易想出好點子，就應該要在適當的氣氛與場所開會。

我最推薦的是圓桌型的配置，尤其是前面第二、三、四種會議最適合，原因是圍成一圈的坐法讓所有參加者處於平等的位置，也更容易尊重其他參加者的意見。

第四種會議可以選擇不放桌子，只把椅子排成圓形，如此更容易讓成員心中產生認同感和向心力的心理。

Point

好的會議來自於主持人的設計力。  
省去不必要的浪費，注意成員的認同感和向心力。

---

習慣 33

---

## 清楚說明會議的「目的」和「預想結果」

---

各位對會議的印象是什麼呢？

開始時間很明確，但結束時間經常未可知……。

過程拖拖拉拉，無法安排後續的行程……。

已經很忙了，還要被會議佔用時間……。

好像是為了要決定事情才開會，但實際上什麼都沒決定……。

都是一些用電郵就能解決的報告事項……。

這種會議根本不需要特地定期召開，我想很多人對會議都是這種印象。

尤其當不滿已經達到「頂點」時，那更是一個大問題。

不過，即使一般的人大多只對其中的一、兩點感到不滿，但大家普遍的想法就是



「會議不就是這樣嗎？」、「會議就是每個禮拜都要開啊！」，所以不會想趕快改變，什麼也沒多想就持續地召開會議。

如此一來，這些會議就只流於形式，無法產出價值的會議，一場、一場地召開，大家對會議的感覺就像「例行公事」一樣，已經麻痺了。

## 讓會議有意義的三個重點

會議的主持人必須清楚自己召開的會議是屬於第一八八頁介紹的四種當中的哪一種，並且在會議前、會議中都做到「清楚說明目的與預期目標」。

為了召開一場有意義的會議，必須讓參加者都做好事前準備，主持人應該在事前向參加者說明以下三點：

### 1. 會議的目的

### 2. 預期目標（會議中想達成的事項或狀態）

### 3. 要求成員參加的理由

討論和面談也是同樣的道理。

如果參加者大都是資深成員的話，只要說明目的和預期目標就可以了。但如果有工作資歷尚淺或很少一起工作的人，就應該事先說明第三點，要大家出席的理由。

預先向參加者說明主持人所期望的事項，能夠提升大家參與的動機。

反之，最常見的差勁會議，就是幕後就早已經決定好結果，完全不打算從參加者的討論中獲得結果。

當會議正式開始後，主持人是否能夠持續掌握會議走向，避免偏離目的也很重要。如果所有參加者都有很明確的目標意識，那當然沒問題，但常見的狀況是，大家討論得很熱烈，明明偏離主題卻沒人發現，導致最後無法獲得結論。

解決這種問題的方法很簡單，就是在會議室的白板上大大寫下會議的目的、與預期目標，重點是，要用一句話就說明完。

主持人自己也可能會被參加者的熱烈討論牽著鼻子走，所以要經常確認會議的話題是否偏離目的，也要要求參加者確認自己的發言。

萬一討論偏離正題時，主持人應該要再一次利用白板上的文字，詢問參加者：「這

### 【例】

目的：解決○○的問題

預期目標：決定解決○○問題的具體方法，以及由誰、在什麼時間執行。

次會議的目的是什麼？」

透過這樣的方式，讓參加者的意識回歸到「目的」上。

## 對會議有貢獻的方式也有很多種

會議的主持人在評價參加者時，尤其是針對年輕的參加者，最好先撇開他們是否對會議中的討論有實際幫助，對於讓會議進行更順暢，或讓會議氣氛更好的人都應該給予正面評價。

幫忙收拾垃圾。

擦桌子。

把白板擦得很乾淨。

確認白板筆是否都還有墨水……。

這些細心的小動作都對會議有很大的貢獻。場面營造則是讓參加者能夠充分討論的重要因素，尤其是有外部的參加者在場的會議，絕對不可以因為一些小事情而破壞氣氛。

或延遲會議的流程。

所以，事前準備茶水、提前五分鐘或十分鐘進入會議室確認所有用品是否齊全，這些都間接地提升了會議的價值。

對於參加者「思考什麼事情是自己可以做的，並確實做好準備的行為」，我會給予很高的評價，即使這些行為並沒有在那次會議帶來直接的幫助。

隨著員工的技術、能力更為純熟，總有一天，一定能夠為會議帶來更大的貢獻，因此，盡己所能提升整體的表現的人，我們都應該給予肯定。

Point

一場好的會議不可或缺的是

主持人要「公開目的」、參加者要「營造場面」。

---

 習慣 34
 

---

 在會議中「閒話家常」
 

---

開會最好是品質佳、時間短，這並沒有錯，但是，我覺得似乎不應該只追求這些。例如，扮演主持人的主管在會議一開始用十分鐘的時間問候大家：「最近狀況如何啊？」保留一段讓每個人能夠報告近況的時間，這麼做看似浪費時間，但其實反而能夠提升整體的品質與士氣。營造出參加者覺得舒適的場面，一定能使會議更順利。

我現在的業務內容之一，就是擔任經營者教練，在每一堂課上，我一定會進入正題前詢問在座的人：「最近怎麼樣呢？」教練們在聚會的場合也一定會互相詢問彼此的狀況。

這在專業用語上稱為「Check in」。

我們透過Check in想要達到以下兩個效果：

1. 在討論開始前先提出「個人的事務」，將有助於後續討論更集中在議題上，也能更快獲得有效的結論。

2. 大家互相分享心事能夠營造出「安全的場域」，讓人更願意開口表示意見。

聊的內容很簡單，就是讓大家發表「現在覺得在意的事」、「最近身邊發生的事」之類的內容，不限於工作，私人的事情也可以。

只要大家互相詢問現在這一刻覺得在意的事情，並說出來就可以。

「天氣稍微轉涼，最近我也開始慢跑了。」

「我好像有點感冒了……。」

「罵小孩罵得太過分，我都搞不清楚自己了……。」

聽話者不需要針對這些內容尋找解決方法或給予建議，只要回答「這樣啊」，表示

聽到了就可以。光是這麼做大家的心情就會很不可思議地串連在一起。在會議開始前，先將大家的「心情整理好」是很重要的。

在完成了「Check in」之後，主持人再與參加者確認會議的「目的與預期目標」，「那麼，開始討論吧！」就可以切入正題了。

即使不知道「Check in」這個名詞，許多也會很自然地在會議上進行類似的談話。

萬一在詢問大家近況時，有人說：「昨天我太太遇到車禍，現在還在醫院……。」而成為討論的話題時，最好重新切換一下話題，否則後續的會議可能無法有建設性的討論。

與Check in相反，也有「Check out」。

在討論結束前，用簡短的話語各自發表對這次會議或討論的評價、課題、需反省之處等，如此能提升參加者下一次與會時的動機，也能讓彼此的關係更緊密。



## 會議主持人要儘量肯定參加者

公司內部的會議或討論，我希望身為主管的人要盡力做到「肯定」參加者這件事，給予肯定的重要性我之前已經說過了。不僅如此，還要更進一步地讓參加者相互給予肯定。

我覺得偶爾可以舉辦以相互肯定為目的的討論。做法是讓每一個參加者輪流用三分鐘左右的時間說出其他參加者的優點或對他們的感謝之意。

從會議的角度出發，或許會認為這些事情都只是浪費時間，但不可否認的是，這麼做確實能夠打造出相當堅強的團隊，就結果而言，不僅對之後的會議或討論有幫助，也能夠提升團隊整體的工作表現與生產力。

### Point

豐富而無關緊要的話題能夠提升會議的品質，  
在會議上，要抱持「互相肯定」的想法。

第6章

管理情緒

——提高「工作動機」的習慣

「當我看到那些想法超乎常理卻有質感的人  
正專心解決一項課題，而不是為了批評誰，  
就感覺心情暢快。」

當團隊中至少有一個人具備這樣的態度時，  
就能夠營造出  
一定要達成目的的高昂氣氛。」

——南場智子（DNA創辦人／麥肯錫出身）

## 關鍵在於，從「誰」、「什麼事情」上得到刺激

想要快速、有效地處理好工作，最高境界是沒有任何煩惱或猶豫，靠著自己的「幹勁」就能做到。然而，一旦缺乏「幹勁」，什麼事情都做不好。

幹勁這種東西很難從他人獲得建議，因為產生幹勁的理由因人而異。

如果是自律甚嚴、能夠管理好自己的人的話，或許隨時都能有高昂的工作動機。

但是，對一般人來說，這絕非易事，常常覺得要振作了，過不久就又變得消極。

工作動機低落的原因五花八門，對上司不滿、對考績結果不服、對客戶無理的要求感到筋疲力盡等都是，或者煩惱家務事也是原因之一。

在這種情況下，為了達到良好的工作成果，必須要能管理自己的情緒，提高工作動機。

想要打從心裡產生幹勁，就需要根本且徹底的解決方法。

認真思考如何建構提升工作動機的機制，不僅對眼前的工作與現在所屬的組織有幫助，就長期而言，同時也是思考自己未來人生走向的重要依據。

在最後一章，我們來思考提升並延續工作動機的方法。

**關鍵在於，你是從「誰」、「什麼事情」上得到刺激。**

接受愈多好的刺激，人就愈能成長，工作動機也會提升，工作上的技能也能更加精進。

那麼，首先就由「誰」開始說明吧。

---

習慣 35

---

找尋「導師」

---

企業為什麼要將顧問案委託給麥肯錫呢？

因為他們正為某些「問題」煩惱。

為了解決那些問題，他們認為借助專家的力量更有可能找到有效的解決方案。

那麼，將同樣的情況替換到個人身上。

首先，以我為例。

我是一個有很多問題的人，即使在寫這本書的同時，我仍然會時而動搖、時而困惑、時而感到自己的能力與努力不足，進而反躬自省、奮發向上，不斷反覆這些過程。

那麼你呢？

當然，我無法得知你的問題是什麼，但是一路將這本書讀到最後一章的人，想必心

中一定有一「想要設法解決的煩惱」吧。

該怎麼做才能快點完成工作？

該怎麼做才能提升工作上的生產力？

該怎麼做才能改善工作的品質？

該怎麼做才能對自己決定的路線有十足的把握？

如果是這樣，要不要考慮把找到問題與解決方法這件事委託給他人，可以的話委託給專家呢？

我指的是導師（好的指導者、建議者），也就是會給予對自己有助的建言，時而教導、引導自己的人。

想要提升工作動機，你是從「誰」身上獲得刺激？是的，那個人就是你的導師。

## 你有導師嗎？

如果你覺得自己有一些問題，我強烈建議你不要想東想西，最好直接找一位導師。

雖然找到導師也不會立刻解決你的問題，但是他可以幫助你釐清一直以來每天都困擾你的事情，就中長期而言，能夠大幅度地提升你的工作品質。

不只如此，導師還能發現連你自己都不知道的素質與能力，幫助你發揮潛力，對於那些你一個人可能要煩惱好幾年才能解決的事情，他或許也能很輕鬆地就給你一些解決方法的提示也不一定。

想要提升工作的品質與速度，不可或缺的是自問自答的能力、自己蒐集知識與情報，並加以整合的能力。

除此之外，如果同時還能透過他人的眼光發現問題、思考解決方法的話，便極有可能接近問題的核心。

願意聽自己說話的人。



能夠從更高的角度看自己的人。

能夠讓自己有所啟發的人。

願意積極地與自己來往的人。

能夠給予自己靈感（刺激）的人。

能夠點出自己的成見、窠臼的人。

能夠認真地與自己一起思考假說與解決方案的人。

這就是我所說的導師，希望你也能夠找到自己的導師，並且盡可能地讓彼此之間的關係長長久久，如此你的人生必然會更豐富。

那麼，該怎麼找到導師呢？下一段就為各位說明。

Point

自己思考，並讓他人為自己做相對思考。  
有導師在就能解決煩惱。

---

**習慣 36**

---

**跟職業高球選手學打高爾夫球**

---

我自己一直都很注意要有導師。提到導師，馬上就能夠浮現超過五個人的臉孔。他們每一個人都是我在不同機緣下認識的，性別、居住地，甚至國籍都各不相同，有賴於通訊方式日新月異，現在只要透過電子郵件、Skype就能隨時與他們商量事情。

其中甚至有一位導師已經與我維持了十年以上的關係。

也有最近才比較親近，建立起能夠找他商量事情的關係的人。

有些人是在工作上認識的，也有些人是因為嗜好而認識的。

有些人是一開始在工作上有短暫合作，後來便一直以導師的角色維持著關係。

其中也有專業的教練與諮商師。

也就是說，相識的契機是隨處都可能發生的。

他們當然是我非常重要的朋友，除此之外也是我的智庫、參謀。

重要的是，要從偶然相遇的人當中找出真誠、有能力、感覺可以找他商量許多事情的人，並且具體地確認你的直覺是否正確。

## 導師的三項條件

假如你現在正在思考解決問題需要的假說，可以輕易地找到你的導師。

只要幾個感覺能夠信任的人，找他們商量你現在的煩惱即可。然後在商量的過程中，再找出符合以下三項條件的人：

### 1. 不會用普遍論述來回答的人

不說冠冕堂皇的話，擁有超越社會框架與常識的想法的人才是導師的候補人選。開口就是「正常來說，如果是這樣的話……」、「一般而言……」很遺憾地，這種人一開始就應該剔除。

## 2. 直覺敏銳的人

直覺敏銳、感性、沒有雜念、沒有隔閡、沒有先入為主的觀念，還能夠不著痕跡地、很不可思議地嗅到你的問題的人。明明都還沒仔細說明，他的回答卻讓你感到：「怎麼能如此直搗核心？」這樣的對象就很有希望是導師的候補人選。

## 3. 有高度專業的人

想要尋求工作上的解決方法或提示，有時候必須找專家商量才有用。

法律問題找法律專家以外的人商量是白費工夫，健康上的煩惱也只能找醫師商量。

然而，許多人都反而向非專家尋求建議，就像想學好高爾夫球，卻去找連一百桿都破不了的人來教你一樣徒勞無功。如果你的煩惱需要專業知識才能解決的話，請務必要找該領域的專家為導師。

## 商量時的技巧

導師並不限於一人，不同的煩惱或問題可以和不同的導師商量。

如果你隸屬於某個企業或組織的話，我的建議是在公司內部找到一位導師，這樣不僅距離相近，而且也不用再花工夫從頭說明你所在企業的特殊文化。

我在麥肯錫時，找到一位讓我覺得「好想成為這樣的人！」的模範前輩當我的導師。那時候我們經常一起吃午餐，我會與他商量工作應如何進行，以及職涯該如何規劃等各式各樣的問題。

此外，因為公司裡有許多從不同業界與職務轉職來的人，所以我也找了不同工作領域的內行人當我的導師，例如遇到行銷方面問題時，就找從行銷領域來的○○先生當導師；遇到金融方面的問題時，就找待過金融機構的○○小姐商量。

可以的話，儘量找直屬的前輩或主管以外的人當導師。以前的主管或是前輩，當中如果有謙虛且值得信賴的人，就是導師的適當人選。與這些人不用刻意保持距離。

此外，在公司內部所屬部門或工作內容截然不同，卻是那個領域的專家，值得尊敬的話，那也是導師的熱門人選。若能與其他部門值得信賴的技師們建立導師關係，應該是好事一樁。

各位務必要知道，還年輕、資歷尚淺的時候才有「被疼愛」的特權。

所以要懷著敬意，直率地找對方商量。事實上對前輩們而言，你這樣的行為就像禮物般受歡迎，也是他們心靈上的支柱。

找導師商量時，記得要刻意地示弱，敞開心胸尋求他人的幫助。

找人傾訴或商量時，自己表現得愈誠實、愈直率，對方也會更願意設身處地為自己著想。若能因此獲得自己能接受的答案或值得參考的提示，將會大大地提升之後工作時的幹勁。

萬一無論如何都找不到好的導師時，請務必評估尋求商業教練等「專家」的意見。雖然必須付出某種程度的花費，但至少能獲得一定的品質。

一個好的導師，最重要的是能夠給你解決煩惱的提示，為你開啟「幹勁的開關」，

請務必認真地尋找。

Point

不談普遍論述，直覺敏銳、專業能力強，  
找到這樣的導師，就能提升工作動機！

---

習慣 37

---

書不要整本讀完

---

能幫助我們提升工作動機的不只「人」。

「書」也扮演很重要的角色。尤其是還年輕時，要累積許多年的時間大量閱讀所謂的好書、名著。

讀書有兩種方法。

一種是仔細閱讀的方法。

讀好書或名著時要仔細閱讀、深入思考、細細品味。閱讀時一邊思考，如果我是書中主角的話會怎麼做？從書中的思想能學到什麼？讓自己的想法更深入。



另一種是為了蒐集資訊而大量、快速閱讀的方法。

如前所述，顧問這份職業，當需要進行某項調查時，為了建立更好的假說，我們會把找得到的書籍一本接著一本本地閱讀，覺得沒幫助的部分就先略過。

我們大多會到大型書店找書，每次花兩到三個小時，一次購買十幾本的情況也所在多有。

在網路書店購買也可以，不過我偏好到實體書店買書。到書店的專區之後，看到主題符合的就全部取下，確認書中的目錄和作者簡歷，目錄當中如果有符合需求的章節標題的話，就稍微閱讀一下內容後再決定是否購買。

此外，到與主題無關的專區看看也很重要，有時候會在完全不同領域的書中找到觸發新的想法或點子的契機。

重點是你必須是為了找書而「特地」安排行程前往書店，而不是順便去一趟，也就是要把這個行程寫在行事曆上。這麼做的話，一定要找到書的決心也會有所不同。

## 同時讀好幾本書，一邊劃線一邊閱讀

我自己還在麥肯錫工作時，從書本上學到了策略理論、財務、行銷等顧問必備的知識。之後進入研究所，也學習了管理學、人文學等知識。簡單說就是讀了許許多多的書。

此外，我也了解到深度學習的重要性。如果能夠使用知識這項材料，思考得更深入、更廣泛的話，就能建立更好的假說，創造更有趣的點子。知識上的差異，將造成結果上的巨大差異。

經常有人問我是不是讀原文書，用原文理解比較好？我認為，若平時就是以母語思考的話，閱讀母語譯本將更有助於深入理解書中的原意。

當然，若具備閱讀原文的能力，就閱讀原文書。但即便能夠閱讀原文書，如果還是以母語思考的話，我建議同時閱讀原文書與母語譯本，將更有助於理解的深度。

當決定好要閱讀的書籍種類後，請同時閱讀好幾本書。不需要太過在意銷售排行榜

或讀者評語等資訊，珍惜自己覺得「這本書好像不錯」的感覺，以此做為選書的依據吧。

我建議大家在書上儘量劃線。

記得在劃了線的頁面貼上標籤，讓自己之後再重讀時更方便。

劃線的基準可以是馬上就能派上用場的內容，或是有所啟發的字句。我也建議依據不同目的，劃不同顏色的線。之後再閱讀時，就算只讀劃線的部分，也能在短時間內獲得刺激或新的發現。

讀到一半覺得不需要了的書，不要猶豫立刻停止閱讀，沒有必要勉強讀完。因為心存都買了不讀完很浪費的念頭，就是在浪費時間。

Point

書是提升工作動機的重要工具。

一本接著一本閱讀。不斷劃線，之後再重讀。

---

習慣 38

---

## 花五分鐘對自己提問

---

在電車上或醫院的候診室，或是太早到集合地點、對方遲到時，空出五分鐘左右的時間，你會做什麼呢？

我想幾乎所有的人都會打開智慧型手機收信或閱讀新聞吧。如果對工作效率有幫助的話，我也會這麼做。

但是，如果不是特別有急事要處理時，我建議大家不要花時間使用智慧型手機。

當你有五分鐘的時間，請先將智慧型手機放在一旁，閉上眼睛深呼吸。

然後開始「對自己提問」：

「我現在最關注的事情是什麼？」

「最近給自己最大刺激的是哪件事？」

「為什麼最近會覺得好像哪裡不對勁呢？」

「為什麼那個時候會生氣呢？」

或許各位會覺得，只有短短的五分鐘還要動腦會不會很浪費精力？會不會好不容易想出了好點子，卻沒時間繼續擴展或記錄下來？

但是，其實這就是精髓所在。

尤其是覺得「最近好像哪裡不對勁」的人，這就是讓你豁然開朗的機會。

## 把自己當紅酒般熟成

從導師那裡獲得提示、尋求教導。

閱讀好書、名著，學習古老的新知識。

不斷重複累積這些行動的結果，會在腦中留下許多思考的提示，也就是現階段還無

法確切掌握它的意思，有如「**思考的糾結**」一般的東西。

不考慮脈絡，一股腦地將感興趣的東西輸入腦中的行為稱作「**擴散性思考**」。

反之，將輸入腦中的知識轉化為對自己的問題，並對應到自己的課題或日常生活，腦中就會產生意料之外的連結。原以為是完全不相關領域的想法竟然銜接在一起，因此建立起新的假說或觀點，這就是所謂的「**聚斂性思考**」。

有五分鐘左右的空檔時，最適合做這種聚斂性思考的練習。

五分鐘或三分鐘後，等候的對象出現了，即使還沒獲得結論，思考也必須就此中斷。乍看之下是很可惜，但其實已有了意外的收穫。

三天後或一週後，再試著問自己同樣的問題。

然後你會發現，一開始是照著上次的思路走，但是突然間思考的高度會拉到更高的層次，深度也比之前更深入。

這是花時間不斷地自問自答，最後才會發生的熟成現象。

想釀出好喝的紅酒一定要花時間，思考亦然。花愈多時間，自然能想得愈深入，幹勁也會截然不同。請各位務必有效利用五分鐘的時間。

Point

持續不斷地「問」自己，  
思考就能逐漸成熟！

## 終章

還在麥肯錫工作時，每當與美國的合夥人一起做事，經常要在早上八點開早餐會。他們非常重視「早上」的時間，也經常告訴我早起工作可以「事半功倍」。

當時日本分公司總經理也說：「早上最容易集中精神，工作也能事半功倍，一定要珍惜早上的時間」。

工作能力強的人，換個角度說就是「能確實做好自我管理的人」。

早睡早起。

不飲酒過量。

固定慢跑、上健身房，維持體格。



面對工作上的挑戰之前，就要將自己的身心狀態調整到最好，絕不會發生因為前一天晚上喝太多而影響隔天工作的情形。

我在麥肯錫時也是固定每週去游泳池報到兩至三次，調整身體的狀態。

「該休息時就好好休息」，這也是維持最佳身心狀態很重要的一點。

麥肯錫的優秀員工們也都非常重視休假，當完成一項專案後就會申請休假，出國旅行、爬山、攝影等，做自己喜歡的事。

當大家在做自己喜歡的事時，露出天真無邪的笑容，那樣子我都還有印象。

如此一來，當回到職場後，便能毫不戀棧地收心，再繼續發揮超人的專注力了。

在這本書的最後，我想告訴大家的重要習慣就是「調整好身心狀態」，這就是第三十九個習慣。

身心狀態調整好了，才能把工作做好。當工作過度，心情煩躁，便無法發揮自己的最佳實力；被人際關係弄得筋疲力盡，便無法產生正面積極的思考。

每天都在同樣的時間就寢，同樣的時間起床。

確實休假，消除疲勞。

鍛鍊身體，做好保養。

隨時都將身心維持在平衡的狀態，就能在工作上達成「高品質×高速度」的成果。

你現在的心理狀態是良好的嗎？

你現在的身體狀態是良好的嗎？

如果不是的話，請深呼吸讓自己冷靜下來，然後以新的心情，重新面對人生。這麼一來，一定、一定會順利的。

我衷心祈禱各位都擁有非常美好的人生。

那麼，有緣再會了。

大嶋祥譽