

《你拿什麼定義自己？》讀後心得

壹、前言：

有人說，「認識自己是最難的」。真的嗎？如果你去街上隨便找人問：「你認識自己嗎？」我想許多人會說，「當然啦！」。可是，就各種不同面相來看，你真的是你所認識的自己嗎？如果要你為自己的人生下個定義，你能真真實實的定義出自己嗎？我想，這有一點困難。不過，或許我們可以比照查爾斯·韓第(Charles Handy)的作法，為自己寫本傳記，檢討自己每一階段的人生，再為每個不同階段與面向的我們下定義。

《你拿什麼定義自己？》，這本書作者是英國的組織管理大師：韓第的自傳，在英國，他的地位相當於美國的彼得杜拉克。我們的產業一直是美、日體系的延伸，所以我們對他比較不熟悉，我們比較認識大前研一和彼得杜拉克。

首先我介紹他的職業。他是一個「企管顧問」，也就是提供腦力服務的「自由業」，（葛林斯潘也是這一行）這種工作可以很「自由」選擇生活的型態與步調，但這個行業只有頂尖人物可以存活，幾乎沒有「混口飯」的空間。能存活的，自由又多金，因此生活都會非常愜意，人人稱羨。企管顧問在台灣於1970年代開始成為新興行業，第一位本土企管大師是「林山田」，由大同公司「重金大膽起用」，開創本土企業啟用企管大師經營的先河，也開創了企管顧問在台灣的金時代。

其次，他有「國家認同」的問題。他的先祖，三百年前從英格蘭殖民到愛爾蘭，在那裡一直是「外來政權」，也和當地人講不同的語言，後來也演化成始終不被愛爾蘭認同的英格蘭的愛爾蘭人。他這一代又移民回現在的英國，雖然生活在英格蘭的英格蘭血統後裔，卻又

仍是愛爾蘭人，他要很用心才能分辨自己的「國家認同」。這和我們這一代「台灣人」的經歷與處境幾乎完全相同，他的想法非常值得我們參考省思。

貳、本書重點內容探討：

本書內容共分 18 章，概述韓第成長環境、求學、就職、轉業以及退休後的生活，韓第希望能在死前發現自己的每一個面向，這一本書記錄著韓第人生旅途的每個不同階段，是韓第尋找自己完整身分的部份過程。

一、你確定自己的身分嗎？

首章，韓第藉由與他人的對話：「我就是韓第。」「你確定嗎？」來告訴讀者，每個人都有好多個版本，在一個人死前，誰都不能斷論他是否已經實現了自我。文中韓第提到：「生命就像個八斗櫃……」每個抽屜代表生命的一個角，其中有個抽屜是鎖上的，外人見不到內容，還有一個抽屜是自己也打不開的，那就是一個人的下意識。誠如社會心理學所提到的「喬哈利之窗」，在四個分隔很厚的窗格中，沒人能看見完整的你，你也看不見完整的自己，只有將自己與他人共同知道的面積儘量擴大，才更能發揮自我。我們每個人在不同的時間、空間都各自扮演著不同的角色，也因此展現出不同的舉止、行為，這些表現出來的自我，有些來自遺傳，有些來自經驗學習。韓第認為，我們的一生其實是在尋找自己的身分，藉由生命的過程，逐漸證實、發現自己。他將生命比喻為梯子，梯子的第一階是「生存」，第二階是「表達自我」，第三階是「貢獻」。從最基本的求生、養家糊口，進一步以某種方式建立起自己獨立的身分，最後在世上留下自己的標記。

二、成長環境與求學經驗對韓第的影響

要發掘自我，自然須從一個人的根開始找起，韓第說：「我們的根源的確會塑造我們，而且，你拿它沒啥辦法。」韓第自述 20 歲以前，一直居住於南愛爾蘭，即現今的愛爾蘭共和國。說來這個國家的歷史與台灣頗有相似之處，台灣一直處於被殖民地，從最早期的荷蘭人統治、鄭氏王朝、滿清據台、日據時期乃至近代的國民政府，數百年來，台灣的居民一直接受外來政權的統治，移民者也在這個小島上生根、茁壯，愛爾蘭亦同。

這裡，我先略述一下愛爾蘭的歷史背景。愛爾蘭經歷了維京人、盎格魯-諾曼人以及之後數百年來新教徒與天主教徒等英格蘭移民的統治，直到 1921 年，愛爾蘭才成為自由邦，之後在 1948 年改為愛爾蘭共和國。韓第家族屬於英格蘭統治時期保皇派的移民，歷史背景造成這批清教徒移民群聚一起，由於是少數族群，他們讀書全上新教徒學校，往來新教徒銀行，或是出入新教徒群聚的教堂、咖啡館，無形中，造成了一種種族隔離而不自知，後來韓第來到英國唸書，從此在英國落葉生根。

回顧整個情形，韓第體認到，長期存在的族群差異會把不和諧帶入社區，並且藉由一個人早年的成長環境，讓人從小相信只有一種看世界的方式，韓第慶幸自己的跨國身分終於使自己的眼光脫離刻板印象的侷限，他也體認到跨國族的世界公民將越來越多，因為有越來越多人遠去異國他鄉，和各種人一起生活和工作，而這些人到了一個新地方，就會緊緊攀住自己的根，如同韓第發現自己既擁有愛爾蘭的心，又擁有屬於英國的身體和感情。

由於因緣際會的關係，韓第成為古希臘羅馬與文學的學生，從而進入牛津大學研讀古希臘羅馬文史，然而畢業後的韓第，卻一直在商業領域中打轉。從蘇格拉底、柏拉圖以及亞里斯多德等文史哲學家

中，韓第被教導對傳統智慧抱持懷疑的態度，要質疑大家都接受的意見，尋求另類途徑來解答問題。柏拉圖讓韓第了解到，很多事情不能只依賴個人感官，如果一個人想成功，甚至求生存，就不能只抱持著自己主觀的看法，應該去看看別人經驗中的世界如何；從蘇格拉底這位偉大的質問者中，韓第則學到了如何探測別人沒意識到的深層動機，那就是盡可能的問「為什麼」，愈是追根究底，愈能幫助人澄清思緒；亞里斯多德的黃金中道觀：「足夠」，更是影響了韓第49歲以後的生活，讓韓第脫離了組織，展開個人的跳蚤式生活方式。研讀這些希臘哲學家，讓韓第學到獨立思考，以清晰順暢、邏輯連貫的方式表達自己的想法，並應用在自己的人生中。我們在求學階段，很少能真正體會到這些人生哲學，相信每位學子大部分都與我相同，在學校時盡情享受學生青春美好的各項活動，課堂上教給我們的，只應用在考試上，一直到畢業後進入社會工作，理論與實際經驗相互驗證，你才能發現，學校真正教給了你什麼。

以我個人為例，中文系畢業的我，想在職場上闖出一片天，似乎除了往文藝界或廣播媒體業發展外，出路甚少，最後我選擇踏進了公職。就如同韓第早忘了以前學會的拉丁文和希臘文以及忘卻希臘羅馬歷史哲學弟的細節，我也早將孔孟學說、文字學、聲韻學……等拋諸腦後，但是我在學校中所學到的一些邏輯思考方式，卻有助於我在處理公務時維持一顆清晰的頭腦。教育的果實往往必須等到很後來才能嘗到，重要的不是你在哪裡學的或是怎麼學的，而是你學到了什麼，以及你如何應用在你的人生當中。

三、從工作經驗中學習成長

牛津大學畢業後的韓第，進入了人人稱羨的殼牌公司上班，該公司用沉浸理論來培訓經理人：把人丟下水，讓他們自己學游泳。在沒

有任何專業訓練下，殼牌公司讓僅學過古典文學的韓第，獨立至遼闊的英屬婆羅洲，管理兩百多人的大型組織，儘管韓第提出他不懂經濟學，但殼牌公司似乎認為：只要是著名的牛津大學畢業，一切就應付得來。從這一點讓韓第發現：「文憑只是繼續學習的一個資格，是教育的起點，不是終點。」我有位朋友取得博士資格後，無論主管或其他同事都對他寄予厚望，任何問題都會來請教他，這反而讓我這位博士朋友必須天天帶著一大堆專業書籍上班，因為大家似乎認為博士應該博學古今，上知天文，下知地理，不管是技術面或策略面，全都比別人了解，造成我的朋友無時無刻不得不進修，看來文憑真的只是學習殿堂的入場券，不同的只是在於你入座的是貴賓席還是普通座位，而學歷愈高，愈得進入大間的研究室。

沒有任何經驗的韓第，只得自修經濟學，並且在陌生的環境下，於跌跌撞撞中學習成長，幸好殼牌公司允許員工在犯錯後悄悄更正錯誤，婆羅洲的經驗讓韓第深刻的體會到：人是最大的關鍵。主導事情的往往是低階員工，他們擁有強大的「負面力量」，如果韓第一開始到婆羅洲，能與這些基層員工建立良好關係，彼此開誠布公，或許在韓第一開始規劃出錯時，他的部屬就能及時提醒韓第更正。這次的經驗也讓韓第了解到：只有經驗加上學習，才是不會消失的學問，否則庫存的知識往往會隨著時間蒸發。試想，從學校畢業至今，若我們所學與我們所從事的工作不相符，或與我們的生活經驗無法結合，你還能記得學校教給了你什麼嗎？隨著時代的變遷、科技的蓬勃發展，除了一些基本原理外，課本是否依然能提供給我們標準答案？

四、 第二段人生：黃金種子的萌芽——從事教職

引述佛洛伊德的話，韓第將他人在適當的時機所給予恰當的引介與推薦稱為「黃金種子」，或許是一句話，或許是一項動作，都是任

何人能為另一個人所做最重要的一件事。韓第在殼牌公司的經驗，讓他明白自己不適合在大型組織下工作，而在恰當的時機下他終於找到自己最想做的職業，這得感謝幫他播下黃金種子的同事派翠坎達爾（Pat Kendall），她在韓第生命的關鍵時刻，適時的推了韓第一把，將韓第從工作瓶頸中搭救出來，當時的韓第因為不滿意他職責過少的工作內容，正在機關中發揮他的負面力量，多虧了派翠絲，讓韓第在諸多時機與關係網的混合作用下，離開殼牌公司，甚至成為一名與彼得杜拉克齊名的當代管理大師。

剛離開大公司庇蔭的韓第，進入美國麻省理工的史隆管理學院進修，也在美國展開新生活的序曲，在這個移民世界中，他感染了美國人熱情洋溢的精神力，並且改變了他對生命的態度，讓韓第自保守封閉的英國傳統制度下解放出來，美國經驗讓韓第發現：「未來靠我們創造，只要夠認真，沒有做不到的事；主動創新的精神應該得到容許、得到提倡。」

韓第在整個學習過程中發現，很多重要的東西其實他早就已經透過一些個人的學習經驗曉得，然而在還沒到史隆管理學院前，他並不知道自己擁有什麼，很多東西卡在下意識裡，必須將它們拽進意識層面，才能隨意發揮應用，史隆管理學院幫他做到了這一點。這個發現替韓第的自信打了一劑強心針，原來管理並神秘，觀念也不難懂，難是難在觀念的應用，而這必須靠經驗與知識的共同累積才能達到。這項重大的發現，影響了韓第的教育理念，回到英國後的韓第，與英國的商業界領袖創辦了英國第一所商學院：倫敦商學院，並且後續在英國空中大學擔任學術顧問，撰寫課程名為「有效的經理人」教材，他將課程內容結合理論與實際的方法，以此證明了這項觀念的正確。

五、安蒂岡妮的挑戰

身處競爭激烈的商場，韓第非常明白企業界為達目的而不擇手段的文化，並且深深對此感到不安，於是在設計課程時，韓第除了安排商業技術的課程，也安排了一些古典文學書籍，希望藉由「經典閱讀」的方式，讓他的學生都能成為會思考的生意人，建立起正確的道德觀，找出自己生命和工作中的首要目標，做自己的主人而非老闆的奴隸。

韓第讓他的學生所研讀的第一本書籍，就是《安蒂岡妮的挑戰》，書中敘述安蒂岡妮在自己的宗教信仰與道德良知下，違反了上位者的命令，最後付出了自己寶貴的生命。韓第要他的學生去想想，如果他們和安蒂岡妮易地而處，是否會做同樣的選擇？這是韓第認為企業界最常忽略的問題，是否一切以企業利益為優先，置道德良知於不顧？其實這個問題在政府公務部門也經常可見，明明知道上司的命令可能違法，可是因考量個人的升遷與考績問題，基層公務員是否會睜一隻眼閉一隻眼？或是單純的認為依長官的學識與學歷，絕對不會出錯，而不敢提出任何質疑？又或者當我們發現某些弊端時，是否敢舉手揭發？而那揭弊後的後果，可是我們小小公務員所承擔得起？

韓第說得對：「很多時候，我們多數人在道德上都很懶惰。」尤其在群體情緒激昂的時候，道德終會被慾望所淹沒，所以惡法可以被下屬執行，錯誤的決策可能被接受，是非定義也可被重新定義。雖然韓第希望透過這類的思考，能讓經理人多付出一些社會道德責任，可惜受限於市場壓力，這類課程受到縮減，儘管韓第仍然堅持自己的信念，也不得不屈服從眾。

六、生命的第2條曲線

韓第的父親是愛爾蘭鄉間教會的牧師，對韓第來說，他一直認為父親一輩子待在鄉間教區似乎是不求上進的行為，然而在他父親過世

後 2 天的葬禮上，藉由大批從四面八方趕來參加葬禮的人身上，他才發現自己評斷父親的方法一直是錯的，他的父親雖然只是小小教會的牧師，儘管收入並不豐厚，也沒有響譽國際的名聲，但是卻影響了許許多多人的生命，在他死後仍有許多人會記得他。在參加完父親的葬禮之後，韓第決定改變自己的人生，他想追隨父親通往神職之路，於是韓第放棄了他那舒適的終身教授職，轉而到溫莎城堡內擔任聖喬治堂的學監，開始了他生命的第 2 條曲線，而韓第認為：「那個選擇成為我當時能做的最好的決定，它推送我進入另一個更寬闊的天地。」

放棄教職接下學監職位的韓第，任職後才發現接手的是一間瀕臨破產的組織，在他設法解決了財務問題之後，韓地面臨了「營運盈餘」應該多少才算符合所需而非超過的難題，因為聖喬治堂的性質屬慈善團體，如果盈餘過多，雖然可以改善他們的薪水，但那會影響別人對聖喬治堂的看法，別人可以指控他們經營聖喬治堂是為了自己的利益而非服務群眾。但是慈善團體在營運上也需自食其力、自給自足，因此發展商業性的行為成為他們在慈善工作外的另一個工作，但必須確保該商業行為不會污染機構存在的真正目的。

這個問題彰顯了企業界普遍存在的隱憂：慈善機構必須有清楚陳述的社會目的，企業則否。然而企業界就無須負任何社會道義責任嗎？這個議題成為韓第每週主辦溫莎聚會討論的社會、倫理問題之一。聖喬治堂是個小型的會議和研究中心，除了負責培養教會高階神職人員之外，對社會上某些倫理與道德的議題提供諮商是它的另一個任務。他們先定義需討論的議題，再邀請能對討論做出最大貢獻、具有影響力的思想家，以及可能得到啟發而重新看待自身責任領域的人或各界機關領袖參加討論，討論內容不對外公開。透過這樣的議題討論，韓第希望能引起與會者的省思，讓參與討論的各界機關領袖，不

僅以追求利潤為主要目標，更能因此受啟發而對社會做出一些貢獻。

在各項議題討論中，另一個讓韓第深感興趣的議題是「工作的未來」這個題目。經過了一系列長期的諮詢、討論，韓第提出了「家庭主夫」(house husband) 與「組合式生活」(portfolio life) 的觀念。「家庭主夫」很容易理解，「組合式生活」則是指一個自由工作者組合了不同的職業、客戶和工作內容於一爐，它包括了「薪資工作」或「計酬工作」，以及「志願工作」、「學習工作」與「家庭工作」，合理的組合將包含上述所有 4 種工作類型，只是所占比例各有不同而已。

在溫莎城堡的 4 年任期中，韓第持續以著他慣有的懷疑態度去看宗教組織，而他也逐漸認清自己無法接受那些在禮拜堂裏宣揚的絕大部分教會信條，他自認是個基督教的人文主義者，主張以日常語言來傳達善的信息，在生活過程中找到善的本質，而不是用宗教語言來教人守規矩，他相信『教會的新角色會是承擔起哲學的教育，叫我們如何思考，而非如何守規矩。』認清自己的本質之後，韓第在未完全準備好之下，決定離開溫莎城堡，實踐他當初所提倡的「組合式生活」。

七、 追尋人生目標：自由的跳蚤

49 歲的韓第離開了大象世界溫莎古堡，當時韓第的人生歷練並未準備好當個自謀生路的跳蚤，但是他依然選擇去實踐他當初所主張自由的組合式生活。問題來了，理論與實際確實有一大段落差，剛成為獨立工作者的韓第，發現自己的行事曆突然間一片空白，更讓人不安的是他失去了明確的身分，沒有任何標籤可以告訴他人，自己屬於什麼組織，有資格做什麼，以致於不知如何描述自己。韓第藉此機會探索自己的其他面向，並視自己為社會哲學家，而非任何一類管理專家。剛開始的那 7 年組合式生活並不輕鬆，縱使有崇高的哲學理念，

生活中最基本的元素還是「財務」最重要，幸好，韓第的妻子接替了他的經紀人的位子，不僅真心支持韓第的理論，更樂於推銷韓第，使韓第終於可以適當的安排生活上的時間與空間，並弄清楚自己的定位，以及該於何時、何地去做這些生命中他所認為最要緊的事，現在，韓第身兼教授、作家、企管顧問、廣播主持人等多職，身體力行他提倡的「組合式生活」。

參、專書評論與心得

我認為這是我所讀過最不像傳記的傳記。韓第的這本個人傳記，與一般個人傳記除了型式上不同外，每一章節一再透漏著他對整個人文社會的關懷，如同原書名所載《Myself and Other More Important Matters》，作者是在談「我自己還有其他更重要的事」。他以非常優雅的哲思，談到自己一輩子汲汲營營謀生過程中，對生活俗務與生命意義的獨特看法。的確，我在這本書中，看到了韓第許多重要的觀念，也學得許多重要的事情，我覺得非常值得推薦給所有剛從學校畢業，正想要有一番打拼而不知如何打拼的年輕人，和 50 歲正是事業高峰期的壯年人，以及 70 歲美好一戰已經打過的銀髮族。

綜觀全書，我發現韓第許多地方受到其出生背景及古羅馬文學史的深刻影響。比方說：韓第來自一個牧師家庭，這個家庭環境其實不算富裕，受其宗教信仰影響，過多的錢在這個家庭中甚至可說是罪惡，雖然韓地自小立下志願，要擺脫「窮人」的包袱，可是他的收入卻是依他的每次換職而逐次遞減，最後甚至無固定收入來源。然而受到亞里斯多德「黃金中道觀」的影響，以及其

太太伊麗莎白的鼓勵，韓第跳脫了生意人對金錢的迷失，逐步找到最適合自己的生活模式。

很多時候，我們為了求得更好的物質生活，使自己成了金錢上的奴隸，又為了追逐更多金錢，讓自己成為終日不停工作的螞蟻，最後失去了自由，失去了自己的人生目標。韓第的「足夠」金錢觀頗值得我們參考，尤其在現今因人類的各種慾望增加，為了尋求滿足，造成對地球環境無法回複的破壞，其影響可說是深長久遠。如果我們都能將韓第的「足夠」觀，融入自己的生活中，不僅可以降低對物欲的需求，減少對金錢的依賴，更有充足的時間可供我們自由支配，也可以因物欲降低，使地球環境更美好。

雖然透過這本書，我們可以了解到查爾斯·韓第許多關於組織理論從何而來，但是我覺得此書對韓第的成長背景描述不夠，有很多細節，我是從別的書籍查得的資料，然而那些成長背景卻對韓第影響深遠。比方說在第二章「愛爾蘭的根」裏，韓第對愛爾蘭的歷史並未稍加描述，因為不了解其歷史背景，所以無法得知為什麼他會是少數民族，為什麼他們這群人會獨立隔絕於其他人群之外，使他們養成只有一種看世界的方式。如果不去看其他書籍，我們不會知道原來韓第的成長環境與我們台灣類似，關於他對「國家認同」的看法，我們才能深刻體會。

儘管如此，這本傳記依然可讀性高、啟發性多、文字親切、內容坦率。他敘述了人生體驗，表達了對企業與社會很多的想法與信念。在整篇文章中，浮現出來的是一位溫和、理性、熱情的愛爾蘭理想主義者，而非冷漠自負的倫敦紳士，以下針對他所提出的各種觀點，提出我的個人心得感想。

一、生命的契機

在〈父親的離世〉這一章中，韓第提到「生命的第二條曲線」：我們有的不再是幾個不同的事業，而是幾段不同的人生，解釋公司如何成長的S曲線理論，運用到個人生命也同樣適合。你應該在第一條曲線走下坡之前，畫出另一條曲線，展開第二生命。許多時候，我們在生命過程中難免遇到瓶頸，或許是考試失利，或許是失去工作，或許婚姻生活不美滿，我們可以選擇希望或放棄，也可以選擇包容或憤怒，可是如果我們將那些負面的情緒，轉化為另一種動力，人生就會完全改觀。

還記得《超人》這部電影嗎？飾演「超人」的男主角從馬上摔落後，脖子斷裂、終身殘障，但他熱愛生命、不向命運低頭的精神甚至感動其他殘障者，在他所寫的著作《依然是我》這本書中，李維剖析自己、面對自己，進而重新認識自己；藉由寫書，他提醒自己，也告訴所有關心他的人：自己依然是那個熱愛生活、奮鬥不懈的李維，不僅堅強勇敢的活下來，更為自己找到生命的出口。

有時候，在生命的角落轉彎並不容易，你得有足夠的勇氣與毅力，去面對你另一階段的人生。尤其是在你正站在高峰點時，你很難看到自己走下坡的情形。我是個容易杞人憂天的類型，很多事情容易往壞的方向去想，然而，只要態度不過於消極，防患未然又何嘗不是一件好事？為了能讓自己隨時可以走向生命的第二條曲線，我建議每個人平常就應累積自己的能量，除了可培養第二專長外，還要建立積極、樂觀的人生觀，才能隨時應付各種可能發生的變化。

二、公務員的風範

韓第說：「這個世界或許佩服說真話的人，可是沒有幾個人會僱用他。」的確，在同一個組織中，身為團體的一份子，你很難在道德良知與組織利益中做抉擇，同樣的道理適用在公務機構上。平實而

論，政府公務員的素質並不差，平均學歷較民間企業的工作者猶佳，當初都經過高普考等激烈競爭進入公務部門，又不斷接受訓練。但整體的工作表現，讓人民甚至也讓他們自己失望。為何如此呢？做一個公務員如果你很努力，但你的主管卻不認同你的工作績效，你會快快樂樂地認真工作嗎？又假定你常常研擬的方案會被上司以政治因素來評量，你執行到一半的事情會在沒有預警的情形下突然中止，你會長期保持熱情嗎？種種因素皆會消耗一個人的鬥志，此時若一個人勇於對機關內許多不合宜的政策，大聲疾呼改革，只怕他將被長期習慣於此種文化的團體隔絕於外。

雖說公務員是人民的公僕，可是公務員確實掌有許多公權力，這些公權力與百姓日常生活息息相關，然而「絕對的權力帶來絕對的腐化」，這一點可以從許多政治人物中印證，儘管如此，我仍然對公務生態抱持著希望。公務生涯 10 幾年來，我看到有許多默默辛勤工作的公務人員，自始自終秉持著公務員應有的風範，謹守本分，認清自己的人生目標，不以升遷為要，不以自身利益為第一優先，對不合理的制度敢於提出建言。也因此，在講究行政倫理的政府部門，愈來愈能接受外在的挑戰，以前公務員有「米蟲」之稱，如今的公務員，應該成為社會的中流砥柱，與共同居住在這塊土地上的人民，共同創造美好未來！

三、終身學習

如果把時光拉回三、五年前，我們對自己是不是企業或組織的「必要人才」，泰半了然於胸；但今天，每個人都會懷疑自己是否有因應時代需求的技能，中年進修的人愈來愈多、職務輪調的際遇也愈來愈頻繁。這種對自己能力的不確定感，來自企業和組織運作的不確定；而這種「不確定」既是必然、也無可躲避，因為我們身處變動的年代！

沒有人知道，美伊戰爭是不是真的結束，更沒有人知道，我們何時能擺脫 SARS 病毒的威脅，昨日的成功經驗，對於解決明天的問題，都沒有太大的幫助，甚至可能構成危害。

那麼，工作者如何調適自己，活在這變動的世界？對於現代的工作者而言：個人的飄泊之旅正在眼前展開。先問自己一個問題：有沒有時間提高自己的水準？韓第認為，關鍵在於如何設定水準的標準，「不以追求『夠好』為滿足，而以『儘量最好』為目標。」他建議，把眼光放到自身以外，並多與非同類型的人交談，如此才可以避免自滿與虛假的安適感。而在變動的年代裡，每一個人都必須認真以對的課題是，要能夠從真實世界中學習，求學時期所學的東西，現在多半已經不記得了，該學習的不是「答案」本身，而是「找出答案」的過程與方法。

變動年代所衝擊的不只是個人面對自我定位的挑戰，工作世界的面貌正在眼前產生大幅的變化，顯而易見的是失業人口數量的不斷上升，然而，經濟不景氣不是罪魁禍首，這只是企業長期發展過成中短暫現象，「全球市場競爭加劇，才是促成這股趨勢的主因。」也因此，每個人都要把自己變成「自我經理人」，管理個人資源的配置。在以往，「學習」、「工作」與「生活」，被區分成三個階段，但現在，三件事是同時並存。因此，比較有意義的思考方式應該是「向前移動」，而非「向上移動」，藉著變換對象的合作，增長經驗，組織對個人的意義也轉變為「個人創新、公司支持」。當然這樣變化不是每個人都能適應，當老板、從屬關係、例行公事消失之後，的確會讓許多人陷入茫然的狀態，然而，如果不這麼做，就很可能成被這個時代所淘汰。

一畢業就進入殼牌的韓第，給了年輕人建議：『年輕人應該進大組織去學商業技能，像是學做工作規劃、行銷法務等等，然後去小

一點的公司測試自己的能力，不管是在大公司或大學裡面學，年輕人一定要累積自己的專業技術，擁有對某件事的專長，當你四十歲想離開時，你可以把你的技術帶走，這樣你就不會只是一名員工。』我認為現在是終身學習的時代，我們每個人應該經常到不同的工作領域，散步、觀察、傾聽、詢問，再用新的觀點來看原來的世界，透過實踐來落實新觀念，以穩定的心來應變瞬息萬變的時代，不斷的學習。

四、組合式工作者

我很喜歡韓第的太太所說的話：『婦女向來就是組合式工作者，這不是什麼新鮮事，只不過是你們男人終於清醒過來，看到生活本來的面目。』的確，在我小時候，農村社會裡的婦人，除了須操持家務、照顧幼兒外，尚得下田幫忙耕種，農餘時還得做些家庭代工，可是當時的身份證職業欄填的是『家管』，這就是我的母親。在以前，這類婦女被視為無工作能力、經濟無法獨立的一群，然而現今，「家庭工作」已經出現了專門職業，誰還能說不領薪的家庭婦女沒有經濟能力？

當一個人天天被困於固定的工作時間，或乏味的工作性質上，或做不完的工作壓力下，看到跳蚤生活方式的彈性及自由自在，不免為之心動，也會想到自己是否也應當換一個工作方式，不再做組織中的一份子，而變成獨立世界中的一個跳蚤。尤其不必每天打卡上班，自訂作息時間及行事曆。如果有固定的收入，加上按件計酬的工作混合著做，就會產生一種自己當家作主的權威。問題是，去哪裡尋找固定收入及按件計酬的工作？自謀生路的初期，韓第先生依賴他的夫人，解決了如何推銷自己、如何收費、如何簽約、如何婉拒等的繁瑣工作。就如大音樂家、運動巨星之有經紀人，韓第之經紀人是他能幹的夫人伊莉莎白。她是一位知名的人體攝影家，所有韓第的照片必須由她拍

攝，經過她授權才能刊登。這對有才情的夫婦，事實上，已經變成了一對名符其實的「跨國小企業」或「無國界的跳蚤」。對一直在機構中工作的人來看，這種組合式的獨立生活似乎新鮮有趣，事實上，很多專業人士本來就過著這樣的生活方式，如音樂家、設計師、攝影師、藝術家、工匠，他們都知道要做一位成功的組合式生活者，所面對的挑戰：

- 收入不穩定，因此要知足常樂。
- 競爭很劇烈，因此要擁有良好聲譽及人際關係。
- 自己當家作主，因此要有很好的時間管理。
- 要靠真本領，因此自己要終身學習。

「組合工作者」是當前許多工作型態的發展趨勢，也是許多從組織工作崗位上退休後人員的生活選擇。但是，我認為在成為組合工作者之前，你必須已經有一筆存款，才能應付可能出現的工作空窗期，也才能真正規劃自己想要的生活。如同韓第所說：「現在人的壽命可能長達八十五年，如果一個人在組織中工作了三十五年，退休時還很年輕，他們應該做點別的事。我們必須為這一天做準備。」

五、綜合觀點

韓第大師以個人的人生經歷，採用個案分式闡述組織管理，藉由個人所學的哲學觀念融入，使組織得以產生不同的改變，如蘇格拉底以不斷提問的分式去探討組織中深層的意識；柏拉圖認為真相永遠沒有人知道，我們所知只是事物的影像；亞里斯多德強調的是盡全力做你做的最好的事……等，哲學與管理技術的結合，使管理者與個人產生不同的思考方式，並於離開組織後成為自由工作者，去提出不同思考觀念與省思。閱讀此書除產生上述各種心得外，茲就其他綜合觀點整理如下：

(一) 組織面

1. 容許錯誤：組織容許不同的錯誤產生，從中得到經驗，去改進組織中不足，並進而使組織產生改變。
2. 組織界線：組織界線會妨礙組織的進步，唯有打破組織間的界線，相互影響，才能使組織成長，如現今的全球化正逐步打破各國間的國家界線。
3. 持續改變：組織要成長必須持續求新求變，不斷挑戰自我，以適應環境的變遷。
4. 環境理論：制度的移植必須考慮各個組織的內部環境，適時做必要的修正，就如同「橘逾淮為枳」的自然現象。
5. 執行與評估：一項工作中執行是最重要的變數，包含事前問題的認定、規劃和評估，經由不斷的討論去執行，並於事後的評估與討論，形成下一次規劃的重要經驗。
6. 減少繁文縟節：組織中太多的作業規定，常會使成員浪費太多於不相關的流程上，減少作業規定，將使組織更有效率。

(二) 管理面

1. 權變理論：不同個案都有不同的管理方式，沒有一個放諸四海而皆準的準則，惟有適應不同時空下的不同管理方式，才是組織所需要。
2. 員工管理：每個員工必須給予適當的工作，不斷的改變，如量的增加或職位調整，使員工產生工作的動力，才不會因枯燥無味及不變的工作方式，使員工產生工作倦怠，而降低工作的進度。
3. 權威接受論：管理者的權威是來自接受者能接受多少而定。
4. 授權：顧客與第一線工作人員間互動是最密切的，管理者充

分足夠的授權，將使效率增加，並使顧客滿意得到提升。

(三) 教育面

1. 新知識的教育：不斷的新知產生，組織中人員必須不斷吸收新知，才能適應環境的變化，而不致產生受過訓練的無能。
2. 倫理的強化：企業的文化常強調為求目的而不擇手段，因而造成許多企業的弊端產生，嚴重影響國家經濟。需建立道德的標準，使每個人心中都有一把尺，以減少弊端產生。

(四) 事物面

1. 財政的重視：組織事物的推動必須靠財政的支持，沒有財政的支援，一切美麗的規劃只是理想而無法付諸實行，更可能使組織因財政赤字而破產，因此開拓財源與適當財務規劃，將使組織有源源不絕的動力。
2. 企業資產再活化：企業的資金不要太著重於不動產，減少不動產方式的資金，而去投入企業的投資，將會產生更多的企業產出。
3. 空間的規劃：現今的企業中，員工空間的建構，逐漸打破固定位置的規劃，改採變化的空間管理，讓空間去適應組織，如熱桌系統。

(五) 人生觀及家庭觀

1. 生活規劃：成員於離職或退休後，應該重視生活規劃，才不會對生活產生無所適從。
2. 重視家庭：子女受影響最多的時間來自家庭，加強父母與子女的互動，可以減少代溝，並於夫妻間生活的互動配合，減少生活上差距，而產生裂痕。
3. 盡全力做你做最行的事：在人生的不同時期，依照所處的環

境，將事情做到最好。

肆、結語

對本書印象最深刻的是：「誠實面對自己，不要裝作一個不是自己的人。」人往往在被安排好的環境下長大，汲汲於追求自我成長中，忘了停下腳步好好想想，「我是誰？我能什麼？我想什麼？」每個人都有自己用生命寫成的故事。我的前半生，都是以努力的工作來填滿故事的版面，不停地工作、不斷的學習。對於周遭發生的一切，不在乎，對於一個一個離開的夥伴，從來也沒有過多的關心。你可記得曾經坐在身邊一同工作的所有夥伴，他的生日何時？他家住哪裏？他有幾個小孩？小朋友是唸那裏的，他最大的煩惱是什麼？不會的，你不會記得的。因為你跟他的關係只是建立在工作上，下了班後，你有自己的生活圈，他有他的生活圈。即使你與他相處的時間超過與自己家人相處的時間（睡覺不算的話）。一個人，除了名片上掛著也許能讓人尊敬的頭銜外，還剩什麼？脫下了辦公室的西裝與套裝後，你又是怎麼樣的一個人，對你周遭的人，又有怎樣的意義？反過來說，我也不是如此嗎？人，應該要思考。我在這個曾經待過的組織中，我留下了什麼？在曾與我共事的夥伴中，我又有怎樣的意義？現在的我，一直在修正自己面對工作、面對同事、面對朋友、面對家人的態度。就像韓第教授寫的，當你的靈魂離開你的軀體時，希望看到自己的墓誌銘上，寫的是什麼？

最近幾個月我才漸漸悟出自己未來的目標，現在又該做些什麼。人若無法誠實面對自己，不斷地自省與檢視目標，充其量只是個隨波逐流，在可預見未來裡必定活得不快樂的人。回想過去，我一直生活在沒有自信的日子裏，害怕別人的目光，擔心做錯事情，遇事不敢發

表自己的看法，總是依賴他人因而令旁人感到壓力，拙劣的溝通能力又常使自己陷入困境。但那又如何，現在知道不算遲，也不代表未來就與此絕緣。如同吳若權說：「人生，是一次漫長的自助旅行。自己，是唯一適任的最佳導遊。尋覓自己，是一生都在學習的功課。求學、就業、戀愛、婚姻……都只是階段性的狀態，人的一生從搖籃到墳墓的過程，最重要的是建立一套價值系統，讓自己在踏出每一步時，都能擁有自信與喜樂。」如今我學著接受這樣的自己，努力朝成為「一個有自信、快樂積極、樂觀豁達且值得他人信賴的好夥伴」邁進，同一片天空下，有著不同的視野，肯定自己存在的價值，遠甚於盲目跟著流行走，只因你不是他，而他也永遠不可能變成你。

伍、參考書目

- 一、《你拿什麼定義自己？》；作者：查爾斯·韓第；譯者：唐勤；天下遠見出版；2007年7月25日。
- 二、《大象與跳蚤》；作者：查爾斯·韓第；譯者：潘東傑；時報文化出版公司；2002年9月15日。
- 三、《變動的年代》；作者：查爾斯·韓第；譯者：周旭華；天下文化出版；1997年6月15日。
- 四、《尋尋 Me Me，贏得自己 ——栽培自己的生涯企劃書》；吳若權；方智出版社；2006年2月27日。
- 五、《超越自己》；劉墉；水雲齋出版社；2000年8月15日
- 六、〈公務員的苦，是國家的危機〉；彭懷真；2002年7月13日；聯合報第15版
- 七、〈預見組織與個人的未來〉；高希均；2006年6月15日
<http://blog.yam.com/readclub/article>

- 八、 <不要急著找工作>；盧諭緯；2003年6月1日
http://www.bnext.com.tw/LocalityView_3890
- 九、 <圖騰>；fabien88；2007年10月25日
<http://www.wretch.cc/blog/fabien88>
- 十、 <讀書偶得—開卷有益>；阿文；2006年10月31日
<http://tw.myblog.yahoo.com/arvinchentw>
- 十一、銘傳大學，書香人間社團、班級讀書會第4次讀書活動；2006年12月19日；<http://www1.mcu.edu.tw/Apps/SB/data/60/>