

未來的未來已來

-----談大膽授權大方給錢的領導力

主講人：沈中元教授

綽號：豆腐教授

現任：國立空中大學副校長

國立空中大學公行系教授、台中市政府性別平等委員、

經歷：花蓮縣文化局長、新北市樹林社區大學校長、空大學務長、空大公行

系主任、空大台北中心主任、國立台灣師大兼任教授、國立台灣大學

職涯中心講座、公務人力發展學院講座、國家文官學院講座、法官學

院講座、國家教育研究院講座、經濟部專技中心講座、台北、新北、

桃園、台中市府公訓處講座、友達、國泰、富邦等著名企業培訓講

座，立法院、新北市府性別平等委員、味全食品股份有限公司董事。

學歷：國立台灣大學法學碩士、上海復旦大學法學博士

證照：教育部教授證書 142662 號

前言：我認為：領導者必須有能力預見未來，提出願景，且在展開冒險的創新旅程前，必須用心傾聽，溝通說服團隊的成員，一起參與。因為沒有人可以獨創未來，你必須用故事，用儀式，鼓舞你的團隊勇敢行動，堅持纏鬥，最後才能成功。多數成員對創新的未來是不安的，或因利益糾葛，或因安於現狀，總會造成改變的阻力。這時只有同理溝通的引路，把你看到的前方美景告訴大家，才能凝聚共識，避開前行的斷崖處。纏鬥後，到達終點記得要有儀式共創榮譽感，留下回憶。當你帶領團隊完成壯闊的創新旅程，就改變了你，改變了團隊，也改變了世界。

蘇東坡說：休對故人思故國，且將新火試新茶，詩酒趁年華。我們一定可以透過領導力的學習，讓你的思維新火試新茶，找到授權範圍，找到賺錢方法，讓你的人生新浪創新高。

課程大綱：

壹、領導者的創新力：

1. 例：創新從哪裡出發？大前研一，後五十歲的選擇。新知識來了，748，781，791 號大法官解釋。
2. 例：未來已來：你不知道馬雲的五新，十年後，職涯就再見了。
3. 例：我的創新黏力學之五個接點：簡單、具體、可信、驚奇、故事。

貳、領導者的溝通力：

4. 例：溝通就是：動之以情，說之以理，誘之以厲害，束之以法律。
5. 例：組織溝通：學習同理心，你跟客戶問早安還是早上好？
6. 例：打開話匣子，我的溝通四同敲門法。
7. 例：幽默是一種生活態度，在困境中，得饒己處且饒己，自我解嘲，找到轉折的方法，找到奮起的能量。學習幽默感自我培養的十個方法。

參、領導者的故事力：

8. 組織激勵理論中，主要的理論有需求層次論、ERG 理論、XY 理論。Maslow 的需求層次論最為著名。他認為人類需求有五個層級，從下而上分別是：生理，安

全，社交，尊嚴，自我實現需求。

9. 例：領導者要學習說一個動人的故事，帶領大家，風雨也跟你前行。

10. 例：我的領導激勵五重奏：工作、家庭、朋友、健康、靈魂。

肆、領導者的願景力：

11. 領導：是一個主管發揮影響力，讓員工追求組織目標的過程。領導是一種願景的規劃，管理是一種執行任務的工作，在內容上是大大不相同的。「新領導」則強調領導者的魅力、轉換員工和組織價值觀念、鼓勵創新以及實現組織願景的重要性。

12. 例：你可以用溫柔的方式，撼動整個世界。太魯閣峽谷音樂節。

13. 例：別試著說服他人僵化的思考，試著打動她們溫柔的心。

14. 例：跟我來，我們一起創造，分享、奉獻、希望的勇敢人生。20190201，我上任空大台中主任，創新改革，組織學習與激勵。半年後，20190801，空大台中招新生 1305 人，創大學開放後，新生招生的 18 年新高。20200201，再半年後，空大台中中心招新生，創校 33 年來，首度超越台北中心，全校 13 中心第一名。

伍、領導者的恆毅力：

15. 組織的文化：是一種觀念、習慣、價值觀，長久施行後所形成的一套行為內涵，在組織裡成為組織成員所尊重遵守的行為規範，就叫組織文化。領導者要創建一套組織的文化，創造組織的氣候。

16. 例：建立積極樂觀，勇於負責的組織文化。

17. 例：建立授權分層，第一線解決問題的文化。

18. 例：看到困難，你在哪裡找到勇敢？我在旅行找到勇敢，因為沒有其他的選項。

陸、領導者的學習力：

19. 在領導行為的領域當中，能力、人格和學習是三個主要變項。能力，一個人的整體能力包括健康的肢體能力和專業敏稅的心智能力兩種。人格，是我們對人、事、物的一種價值展現，外向與內向，開放與保守，友善與孤獨，積極與消極。學習，是指經由知識累積，使行為發生的改變。

20. 例：能力是會被激發的，如何激發？如海軍陸戰隊的天堂路。

21. 例：人格是可以培養的嗎？遇見困難你都告訴自己什麼話？

22. 例：學習：學習如何學習？一流領導者，讀書畫線都畫在哪裡？

柒、領導工作坊，練習與操作：

23. 例：說一個你失敗的故事，讓我們掉淚？

24. 例：說一個你最開心的事，讓我們分享？

25. 例：說一個你旅行的心得，讓我們看見世界？

蘇軾《望江南·超然台作》

春未老，風細柳斜斜。試上超然台上看，半壕春水一城花。煙雨暗千家。

寒食後，酒醒卻咨嗟。休對故人思故國，且將新火試新茶。詩酒趁年華。

譯文

春天還沒有過去，微風細細，柳枝斜斜隨之起舞。登上超然台遠遠眺望，護城河只半滿的春水微微閃動，城內則是繽紛競放的春花。更遠處，家家瓦房均在雨影之中。

寒食節過後，酒醒反而因思鄉而嘆息不已，只得自我安慰：不要在老朋友面前思念故鄉了，姑且點上新火來烹煮一杯剛采的新茶，作詩醉酒都要趁年華尚在啊。

注釋

望江南：原唐教坊曲名，後用為詞牌名。又名“憶江南”。

超然台：築在密州（今山東諸城）北城上，登台可眺望全城。

壕：護城河。

寒食：節令。舊時清明前一天（一說二天）為寒食節。

咨嗟：嘆息、慨嘆。

故國：這裡指故鄉、故園。

新火：唐宋習俗，清明前二天起，禁火三日。節後另取榆柳之火稱“新火”。

新茶：指清明前採摘的“雨前茶”。

鑑賞

公元1074年（宋神宗熙寧七年）秋，蘇軾由杭州移守密州（今山東諸城）。次年八月，他命人修葺城北舊台，並由其弟蘇轍題名“超然”，取《老子》“雖有榮觀，燕處超然”之義。公元1076年（熙寧九年）暮春，蘇軾登超然台，眺望春色煙雨，觸動鄉思，寫下了此作。這首豪邁與婉約相兼的詞，通過春日景象和作者感情、神態的複雜變化，表達了詞人豁達超脫的襟懷和“用之則行，舍之則藏”的人生態度。詞的上片寫登台時所見暮春時節的郊外景色。

首以春柳在春風中的姿態——“風細柳斜斜”，點明當時的季節特徵：春已暮而未老。“試上”二句，直說登臨遠眺，而“半壕春水一城花”，在句中設對，以春水、春花，將眼前圖景鋪排開來。然後，以“煙雨暗千家”作結，居高臨下，說煙雨籠罩著千家萬戶。於是，滿城風光，盡收眼底。作者寫景，注意色彩上的強烈對比作用，把春日裡不同時空的色彩變幻，用明暗相襯的手法傳神地傳達出來。

馬雲：這五個新將會衝擊很多行業，我現在告訴你們，不要 20 年後又說我破壞了你們

2016-10-14

創業邦

10 月 13 日，在杭州·雲棲大會上，馬雲講了五個新，並且放言：這五個新將會衝擊很多的行業，今天我們先說了，不然 20 年後，你們又說，我們又破壞了你們。我希望大家不要把它當作危言聳聽的警示，而是當作改變自己的機遇。

馬爸爸說，真正真正衝擊傳統商業、衝擊就業、衝擊傳統思想、衝擊傳統行業的，不是電子商務，而是我們昨天的思想，是對未來的無知和不接受。

以下為馬雲發言全文整理

今天全世界互聯網的人口已經超過了 20 億人，就像十幾年前，有次跟朋友聊天，我說將來會有一個新的世界誕生，這個世界是一個被人稱為虛擬的世界，這個世界所有人都在網絡上形成，而今天我們真正誕生了一個新的世界、新的經濟，形成了強大的經濟的基礎，給每個人帶來了巨大的空間。

第三次技術革命將會依靠人的大腦，前 20 年，基本是純技術公司的競爭，而未來 30 年，技術會應用到各行各業。

真正衝擊傳統商業的是我們昨天的思想

各國應該為年輕人制定政策

未來新的商業模式將會改變商業的形態

未來有 5 大新將會深刻地影響到中國和世界。未來新的商業模式將會改變商業的形態：

這五個新分別是：

1. **新零售**：未來沒有電子商務這一說，只有新零售這一說，也就是線上、線下和物流結合在一起，只有這樣才能誕生真正的新零售；
2. **新製造**：過去製造講究規模化、標準化，但未來 30 年製造講究的是智慧化、個性化、定制化；
3. **新金融**：未來的新金融必須支持新的八二理論，也就是支持 80% 的中小企業、個性化企業；
4. **新技術**：原來的機器吃的是電，以後的吃的會是數據；
5. **新資源**：數據是人類第一次自己創造了能源，而且數據越用越值錢。

這五個新將會衝擊很多的行業，今天我們先提了，不然 20 年後，你們又說，你又破壞了我們。我希望大家不要把它當作危言聳聽的警示，而是當作改變自己的際遇。包括政府，我們希望未來政府招商，將傳統的「五通一平」（通水、通電、通路、通氣、通訊、平整土地）變成「新的五通一平」，是否通新零售、新製造、新金融、新技術、新能源，一平是能否能提供一個公平創業的環境。

未來的變革遠遠超過我們的想像，以前十知識驅動的科技革命，未來的趨勢是智慧驅動、數據驅動，過去的 100 年，技術的發展，人類眼睛是向外看的，但未來是向內看的，只有向內看，才能明白什麼是我不要的東西。

創業者只有知道什麼是不要的，才懂得什麼是必須堅持的。

激勵理論的學派-內容理論學派之阿特福的 ERG 理論

阿特福 (Clayton Alderfer) 將人的需求由低至高分成以下三個核心層次，若高層次的需求無法滿足，則人們會以滿足低一層次的需求來替代（挫折 - 退化），同時間可有多種需求對人們發生激勵的效果：

1. 生存 (Existence)：維持生存的物質條件。
2. 關係 (Relatedness)：對於人際關係的慾望。
3. 成長 (Growth)：自我成長的慾望。

奧爾德弗 ERG 需要理論簡介

美國耶魯大學的克雷頓·奧爾德弗 (Clayton Alderfer) 在馬斯洛提出的需要層次理論的基礎上，進行了更接近實際經驗的研究，提出了一種新的人本主義需要理論。奧爾德弗認為，人們共存在 3 種核心的需要，即生存 (Existence) 的需要、相互關係 (Relatedness) 的需要和成長髮展 (Growth) 的需要，因而這一理論被稱為“ERG”理論。生存的需要與人們基本的物質生存需要有關，它包括馬斯洛提出的生理和安全需要。第二種需要是相互關係的需要，即指人們對於保持重要的人際關係的要求。這種社會和地位的需要的滿足是在與其他需要相互作用中達成的，它們與馬斯洛的社會需要和自尊需要分類中的外在部分是相對應的。最後，奧爾德弗把成長髮展的需要獨立出來，它表示個人謀求發展的內在願望，包括馬斯洛的自尊需要分類中的內在部分和自我實現層次中所包含的特征。

除了用 3 種需要替代了 5 種需要以外，與馬斯洛的需要層次理論不同的是，奧爾德弗的“ERG”理論還表明瞭：*人在同一時間可能有不止一種需要起作用；如果較高層次需要的滿足受到抑制的話，那麼人們對較低層次的需要的渴望會變得更加強烈。*

馬斯洛的需要層次是一種剛性的階梯式上升結構，即認為較低層次的需要必須在較高層次的需要滿足之前得到充分的滿足，二者具有不可逆性。而相反的是，“ERG”理論並不認為各類需要層次是剛性結構，比如說，即使一個人的生存和相互關係需要尚未得到完全滿足，他仍然可以為成長髮展的需要工作，而且這 3 種需要可以同時起作用。

此外，“ERG”理論還提出了一種叫做“受挫——回歸”的思想。馬斯洛認為當一個人的某一層次需要尚未得到滿足時，他可能會停留在這一需要層次上，直到獲得滿足為止。相反地，“ERG”理論則認為，當一個人在某一更高等級的需要層次受挫時，那麼作為替代，他的某一較低層次的需要可能會有所增加。*例如，如果一個人社會交往需要得不到滿足，可能會增強他對得到更多金錢或更好的工作條件的願望。*與馬斯洛需要層次理論相類似的是，“ERG”理論認為較低層次的需要滿足之後，會引發出對更高層次需要的願望。不同於需要層次理論的是，“ERG”理論認為多種需要可以同時作為激勵因素而起作用，並且當滿足較高層次需要的企圖受挫時，會導致人們向較低層次需要的回歸。因此，管理措施應該隨著人的需要結構的變化而做出相應的改變，並根據每個人不同的需要制定出相應的管理策略。

ERG 理論的三個概念^[1]

1. **需要滿足**。即在同一層次的需要中，當某個需要只得到少量滿足時，會強烈地希望得到更多的滿足。這裡，消費需要不會指向更高層次，而是停留在原有的層次，向量和質的方面發展。
2. **需要加強**。即低層次需要滿足得越充分，高層次的需要就越強烈，消費需要將指向更高層次。
3. **需要受挫**。高層次的需要滿足得越少，越會導致低層次需要的膨脹，消費支出會更多地用於滿足低層次需要。

X 理論和 Y 理論(Theory X and Theory Y)

X 理論和 Y 理論(Theory X and Theory Y)，管理學中關於人們工作源動力的理論，由美國心理學家道格拉斯·麥格雷戈（Douglas McGregor）1960 年在其所著《企業中人的方面》一書中提出來的。這是一對完全基於兩種完全相反假設的理論，X 理論認為人們有消極的工作源動力，而 Y 理論則認為人們有積極的工作源動力。即：麥格雷戈的人性假設與管理方式理論

X 理論和 Y 理論簡介^[1]

X 理論是麥格雷戈對把人的工作動機視為獲得經濟報酬的“實利人”的人性假設理論的命名。主要觀點是：

- 人類本性懶惰，厭惡工作，儘可能逃避；絕大多數人沒有雄心壯志，怕負責任，寧可被領導罵；
- 多數人必須用強制辦法乃至懲罰、威脅，使他們為達到組織目標而努力；
- 激勵只在生理和安全需要層次上起作用；
- 絕大多數人只有極少的創造力。

因此企業管理的唯一激勵辦法，就是以經濟報酬來激勵生產，只要增加金錢獎勵，便能取得更高的產量。所以這種理論特別重視滿足職工生理及安全的需要，同時也很重視懲罰，認為懲罰是最有效的管理工具。麥格雷戈是以批評的態度對待 X 理論的，指出：傳統的 management theory 脫離現代化的政治、社會與經濟來看人，是極為片面的。這種軟硬兼施的管理辦法，其後果是導致職工的敵視與反抗。

他針對 X 理論的錯誤假設，提出了相反的 Y 理論。Y 理論指將個人目標與組織目標融合的觀點，與 X 理論相對立。Y 理論的主要觀點是：

- 一般人本性不是厭惡工作，如果給予適當機會，人們喜歡工作，並渴望發揮其才能；
- 多數人願意對工作負責，尋求發揮能力的機會；
- 能力的限制和懲罰不是使人去為組織目標而努力的唯一辦法；
- 激勵在需要的各個層次上都起作用；
- 想象力和創造力是人類廣泛具有的。

因此，人是“自動人”。激勵的辦法是：擴大工作範圍；儘可能把職工工作安排得富有意義，並具挑戰性；工作之後引起自豪，滿足其自尊和自我實現的需要；使職工達到自己激勵。只要啟發內因，實行自我控制和自我指導，在條件適合的情況下就能實現組織目標與個人需要統一起來的最理想狀態。