

104學年度全面品質管理研習會特刊：專題演講—發揮團隊影響力

104學年度全面品質管理研習會特刊

卡內基訓練執行長 黑立言

黑立言擁有美國加州大學洛杉磯分校經濟學學士、耶魯大學企管碩士學位，在領導、溝通、團隊合作和教學等方面經驗豐富。本次演講內容運用案例分享卡內基的《金科玉律》，以引導方式與560餘位教職人員互動、討論。

卡內基訓練執行長黑立言主講「發揮團隊影響力」，開場以「砍樹競賽」的故事，說明「磨斧頭」的重要性，表示參加研習會就是為了磨利斧頭，勉勵大家應隨時充實自己，讓工作更有效率，也邀同仁與身旁夥伴握手，相互鼓勵。

黑立言表示，在有限的時間與資源下，追求最大化的績效，是現實中一大挑戰，不僅要「Work hard」更要「Work smart」，才能化挑戰為機會。接著，他以「候選人在參選過程中未曾現身，竟奪得7,241票」、「油價在2013年一桶120美元，現在最低1.5美元」等案例，說明怪異現象和新問題不斷發生，唯有改變自己的心態，才不會陷入其中的窘境。

他闡述，當人面臨挑戰，最先會產生的態度就是否認，震驚、生氣、挫折與無奈則接續產生，然後會出現轉折點。若轉折成功，則會發展出半信半疑、接受、理解、期待與支持的態度，最後會有個新開始；反之，若轉折失敗，則會選擇放棄。黑立言也援引愛因斯坦「成功不是取決於起始點，成功取決於轉折點的改變」，說明轉折點的重要性。

然而，轉折成功的關鍵在於專業知識、態度及技能；技能如團隊合作、溝通和解決問題等基本能力。黑立言指出，專業知識只佔其中15%，態度與技能則涵蓋轉折成功關鍵的85%，他以李奧納多·狄卡皮歐的電影《神鬼獵人》為例，若只有子彈而沒有手槍，是無法成功狩獵的比喻，專業知識就像是子彈，若無態度和技能兩者的配合，則無法發揮作用。

接著，黑立言以圖像記憶的方式介紹5大成功特質，「想像你在海邊發現有顆大岩石，岩石上有假牙、插著十字旗，突然間十字旗著起大火，火把中衝出火箭。」其中，大岩石、假牙、十字旗、火把及火箭，分別代表自信、溝通、正向、熱忱及突破。首要的成功特質是「自信」，它是成功的基礎。黑立言直言，當遇到逆境時，自信心十分重要，不僅能讓自己挺過逆境，更能領導夥伴迎向挑戰。他舉例，1988年漢城（現首爾）奧運桌球冠軍劉南奎以擅長正手拍的優勢稱霸，說明要試著發現自己與別人的差異，並發展出潛能，有了成就感，自然會產生信心。

「溝通」，透過簡單的溝通實驗，發現確實不簡單，麥克阿瑟曾說：「溝通的首要任務是避免誤解」，因此，每個人都需加強表達能力，包括說什麼、怎麼說才能完整表達想法。「正向」，很多事情都無法控制，但可以控制自己的反應，唯有正向積極，才能解決問題。

「熱忱」，黑立言認為，這是鮮為人知的成功秘密，且有了熱忱，不論如何你的態度都會讓人認可。最後一項特質是「突破」，以美國投資者華倫·巴菲特為例，他不善言辭，但仍鼓起勇氣報名卡內基課程，自我突破。

了解成功特質後，若不能在團隊中發揮正向影響力，即便擁有再多的資源都是空談。黑立言引述《卡內基溝通與人際關係》中的9大準則，包括「不批評、不責備、不抱怨」、「給予真誠的讚賞與感謝」、「引發他人心中渴望」、「真誠關心他人」、「經常微笑」、「記得他人的姓名」、「聆聽」、「談論他人感興趣的話題」，與「衷心讓他人覺得他很重要」，盼藉此讓同仁化挑戰為機會，發揮團隊影響力，以及團結力量大的精神。

「不批評、不責備、不抱怨」，又稱「三不原則」，為卡內基最重要的原則，以鼓勵代替批評與責罵，對於團隊合作將會有更好的效果。由於三不原則在實行上有困難，因而延伸下個準則「給予真誠的讚賞與感謝」輔助，找到他人的正手拍，真心的讚賞與感謝，發揮積極正向影響力。

「引發他人心中的渴望」，是贏得別人配合的關鍵。若能將「我們想要他人幫我們做的事」，與「他想要得到的東西」相連結，那麼就很有可能成功，其中的關鍵正是誘因。但要了解他人的渴望，就得先「真誠地關心他人」，同時贏得別人的信任與認同。

「經常微笑」，別人才會體會你的好意，即便是關心別人，若你的口氣不佳，表情不友善，他人也會誤解原意。「記得他人的姓名」，姓名對任何人而言，都是最悅耳的語言。黑立言說，電影《穿著Prada的惡魔》中，女主角在片中首要的任務就是幫老闆記人名，即是說明記得他人姓名的重要性。

「聆聽」，則是要鼓勵別人多談自己的事，要聽到讓別人很想說，才是成功。接著要「談論他人感興趣的話題」，要了解他人所好，有時候與其用說的，不如用問的。最後是「衷心讓他人覺得他很重要」，現代心理學之父威廉·馮特 (Wilhelm Wundt) 指出，人都渴望擁有重要感，這使人擁有強大的驅動力。

黑立言的演講緊湊而豐富，更設計互動項目、提供「成功特質自我評估表」，讓在場的與會者透過填寫，進行個人特質的了解及自我檢視。

