

基層主管共通性管理訓練:讀書報告

書名：軟能力：你的職場致勝法寶



- 作者：胡曉梅
- 出版社：讀品文化
- 出版日期：2009年11月04日

心得撰寫：台北長庚藥劑組 蘇芳玉

壹、前言

今年九月剛提升代理技術組長，也是第一次在職場擔任基層主管，對主管的職位與處境有些擔心，與朋友談過之後，決定拜讀「軟能力」相關書籍。所謂「軟能力」是指創意、創新、態度、溝通、團隊合作，以及解決問題等能力。因為主管除了工作相關的專業技能，還會遇到很多來自「人」的問題，所以對於「軟能力」應該要更加的培養。

貳、內容摘要

這本書，分成了五堂課，分別整理如下：

第一課 合作：每件事都是自己獨力完成？

這個章節告訴我們除了考試之外，我們還需要學會以下幾點：

- 當到新環境或是新人時，我們需要虛心請教和親和力會讓工作完成的比較順利，也可以比較快融入工作環境
- 欣賞和讚美是有區別的，前者是由衷的感情表露，而後者是流於表面的說辭。然而，讚美是把雙刃劍，千萬不能只樂於奉獻對自己有利的人時，也千萬別對那些「無關緊要」的人吝嗇。因為辦公室裡的每個人都是「生物鏈」上不可或缺的

份子。處於金字塔頂端的主管固然有其過人之處，值得欣賞，需要讚美。但是下面的任何一個環節都是在「承重」的一部分，任何一個細微環節出了差錯，一樣可能功虧一簣。

- 命令沒有利益好用，只要關係到自己，誰都會毫不推辭。不論與下達命令的人有多深的宿怨，只要有利益關係，都會有動力去達成。傳達命令要婉轉表示上級長官意思。
- 職場如戰場，沒有好人好報，只有利益的糾葛，公司是利用員工來創造公司的整體價值；員工也是利用公司的資源來提升自己的價值，只是相互利用而已。如果你被利用了，就證明有價值。而且要懂得推銷自己，讓自己被他人利用，讓自己的利益和價值最大化的人，才是利於職場不敗地位的人。
- 開口求人也是能力，而且開口求人不會要了你的命。很多時候，在你看來是無法克服的問題，很可能對對方來說卻是個舉手之勞。不開口，你就失去了機會，誰也不會設身處地的幫你想辦法。只要找對了人，說對了話，用對了態度，你就會得到許多幫助，辦成別人辦不到的事，成就別人成就不了的事業，創造出比別人更多的價值。加薪升職，給的就是這種會求人，會辦事的人。
- 職場不是黑是黑或白是白的童話世界，這裡沒有絕對的壞人，

也沒有絕對善良的王子。職場裡到處都是灰色地帶。如果你非要用單一的價值觀和道德觀來解釋職場裡的現象，並以此為據來「懲惡揚善」，無疑是以卵擊石，受傷的只會是你自己。要唱反調，則要在不破壞集體氛圍的情況下，而且要有更好的建議，千萬不要全盤否定，更不要獨自承受。

第二課 待人：我常常不耐煩？

- 說的多，不如聽的多。不僅要聽，更要隱藏自己不耐煩的情緒。這樣你的耳朵表現了對他人的尊重，誰不是為知己上刀山，下油鍋的呢？
- 坦承不意味著有話直說，假話不見得就是錯，但真話說的太直接可能就會釀成大錯。
- 寬容，放開自己，計較就是跟自己過不去。有這時間精力，還不如在工作上做出成績，讓自己得到實際的好處。
- 大部分時候，人和人處在不同的溝通平台，如果每個人都想當然按照自己的想法，按照自己習慣的方式與人溝通，往往會產生雙方不滿意的結果。不要想當然，隨便一個想當然，都會讓人犯錯誤。
- 文字溝通的能力不可限量，面對很多職場敏感的問題，當面

談的效果往往不及白紙黑字。其中被過濾的正是個人的情緒和態度，更讓人覺得有理有據，更理性。

- 在職場打拼，沉默不是特效藥，但是適時的選擇沉默，也是一種有效的溝通手段。

第三課 溝通：別人聽的懂我說的話嗎？

- 據心理學試驗證明，90%的人都存在在聽的過程中丟失資訊的問題，75%的人在聽的過程中又丟失了重要的資訊，更可怕的是35%的人聽到和對方說的根本就是南轅北轍。
- 變通精神，在溝通中需要，在協調中需要，在做任何工作都需要，因為變通是尋求協調解決事情的好方法。
- 眼前最重要的事情是什麼？所有的事情都有輕重緩急之分。
- 職場是不公平的，學著去接受他吧！尊重上司的權威。

第四課 自我：我覺得我是對的？

- 你非要他們認錯，這樣對你而言有什麼好處？你是願意死抱著自己的「真理」過活？還是磨平稜角換取他人愛戴和錦繡前程？
- 讓工作越變越開心的方法只有一個—增強自己的耐受力，別動不動就覺得壓抑。如果你能學會抵抗壓力，那麼這個職場就

沒有什麼讓你覺得畏懼。

- 沒人愛看你的臭臉，你的情緒是屬於你自己的。一個成熟的工作態度不應該喜怒形於色。應該拋棄過多的個人感情，這裡是工作的地方。你悲傷、你鬱悶、你煩惱、你痛苦…。這是你的問題，請回家去說。
- 會生活，才會工作，一定要從工作中找到樂趣，但一定不要讓工作成為你唯一的樂趣。

第五課 接受：為什麼一定要我去做？

- 幹嘛老找我？因為能力越大責任愈大。
- 要想他人信任你，你自己必須做出值得信任的事情來，更重要的是你也得相信對方。
- 忠於自己的職業，就是要對自己的工作有一個客觀的認識，有一個遠期的和近期的規劃。知道自己在幹什麼，能幹什麼，幹了什麼。而不是在頻繁的跳巢中迷失自己。
- 人有了退路，有了其他選擇，只會讓你更加傾向於逃避，而不是解決問題。

參、心得

這本書用一個一個的實例，淺顯易懂，許多精湛的話語，有如當頭棒喝一般，就讓我想到在過去擔任組員的歲月裡，當時無法設身處地替組長著想，有時為了爭執政策而強出頭，現在想起來就是因為當時沒有接受到「軟能力」的想法，應該要更婉轉的、集合大家的意見，不要一個人強出頭，因為就算最後政策改了，但自己和主管的摩擦感也很難修復了，雖然立意是為單位好，但是表達的方式不佳，受傷受害的就會是自己！

在書中也學習到管理的技巧，主管除了必須要有規定的制度外，主管也必須要有原則，不要因人設事，原則訂定之後，有例外時，主管必須要柔軟的放下身段，應變這些環境和人事的變動，這不是書上可以學到的，書上告訴你的只是理論，但實戰經驗的累積，同仁之間的協助，人與人之間的互動等，這些都必須要花時間和精力去迎戰的。過去在當組員的時代裡，發現最嚴重的問題，就是輪訓原則，主管遇到喜歡的、有能力的組員，就會千方百計地修改制度，希望可以延長這個組員的輪訓時間，但是遇到不喜歡、工作態度不佳的組員，就會設法調去別的部門，甚至縮短這個組員的任期，所以輪訓制度一旦遇

到這些特殊組員就會大亂，可以看到主管們之間的踢皮球遊戲，這對組原來說真的不是一件好事。單位裡其實已經有很多事情要做了，如果主管心力不放在改善單位的制度、環境等規劃上面，而耗費大多數的心力在爭奪人力、鬥爭上面，這個單位是不會進步的，會腐敗，而且長久下來是留不住人的。

這書裡面的寶貴五課，這些實戰經驗，現實生活中沒有人會教我們，職場不可能像學校一樣，有不厭其煩的老師一遍又一遍地講解，除了給予詳細的課程外，臨到考試前還會幫我們畫重點。這些東西不會考試，但是遇到實際狀況時，卻比考試更困難，考試牙一咬就忍過去，這些職場考試卻是影響深遠！稍一考不佳，後續處理的問題，相應而生！考試只是一個分數，但是職場關係的是生存！