

久裕人文

品牌

創利

謙卑

服務

速度

中華民國 103 年 08 月份第五期 半年刊

出版發行：久裕興業科技(股)公司

地址：台中市大雅區昌平路四段 490 號

網址：<http://novatecwheel.com>

總編輯：呂世雄

編輯顧問：蔡杰原、游凱裕、林宛頻

編輯製作：人力資源部

產品快訊

/圖、文：游凱裕

公司活動介紹

/圖、文：林宛頻

國際財務報導準則

/圖、文：游凱裕

(IFRS) 相關介紹

優秀資深同仁專訪

/圖、文：謝曉萍、呂世雄

電影賞析

/圖、文：顧盈盈

文章分享

/圖、文：顧盈盈

養生資訊

/圖、文：林宛頻

徵文集錦

/圖、文：陳羿伶

江志益

呂世雄

樸實

- 產品快訊。
- 公司活動介紹。
- 國際財務報導準則 (IFRS) 相關介紹。

勤儉

- 優秀資深同仁專訪。
- 電影賞析。
- 養生資訊。
- 徵文集錦。

產品快訊

➤ 產品快訊：



[R9]

- Super-deep 90mm, wide profile, full carbon rim
- Matrisilk structural mesh & Protex enhanced braking surface
- Hypertoroid optimized cross-sectional shape
- Hand built with stainless aero spokes & DSN nipples

WEIGHT
1,770 grams / pair (tubular)
1,930 grams / pair (clincher)

A wind-cheating, 90mm deep Hypertoroid profile results in a knife edge feel that brings the finish line seconds closer. Full unidirectional carbon fiber rims are light, stiff & aerodynamic.

PROFILES

TECHNOLOGIES

[R5]

- Versatile 50mm deep, wide profile full carbon rim
- Matrisilk structural mesh & Protex enhanced braking surface
- Hypertoroid optimized cross-sectional shape
- Hand built with stainless aero spokes & DSN nipples
- Also available in Disc configuration

WEIGHT
1,460 grams / pair (tubular)
1,615 grams / pair (clincher)
1,795 grams / pair (disc)

A striking balance between straight-line aerodynamics & minimal cross sector deflection make the R5 perfect in virtually all conditions. Begin your road to victory with R5.

PROFILES

TECHNOLOGIES

- 空氣力學寬體全碳纖輪圈
- 板寬 24/25mm，高 50/90mm
- 高強度扁鋼絲搭配 DSN 鋁頭
- 全面相容 SHIMANO/CAMPY 11S

- 全手工編織校正
- 板寬 24/25mm，高 50/90mm
- 高強度扁鋼絲搭配 DSN 鋁頭
- 速度與品質兼具



[DIABLO]

26 | 27.5 | 29

Diablo lives silently in the Noratze stable somewhere between the loamy trails of misty mountain bliss & the chaos of gravity-fed alpine descents. Racking up podium after podium, Diablo is the winningest offroad wheelset in our lineup.

- Trail pounding 28.5mm width
- Tubeless Ready micropeened rim profile
- 4-in-1 front hub for compatibility with QR, 9mm, 15mm & 20mm front axle systems
- Heat cured graphics are light & can withstand hard off road abuse
- Available in 26, 27.5 & 29 rim diameters
- DSN nipples

WEIGHT

Diablo: 1805 grams / pair
 Diablo 27.5: 1870 grams / pair
 Diablo 29: 1915 grams / pair

PROFILES

TECHNOLOGIES

➤ 無內胎相容設計

➤ 花鼓 4 IN 1 相容
QR/9/15/20mm
through axle

➤ 超快速反應六爪獨力彈簧棘輪系統

➤ 兼具輕量與耐久的性能



AS61SB

ALLOY STRAIGHT PULL
WEIGHT 77G
SEALED BEARINGS 2
SPOKE HOLES 20
GAUGE 14
O.L.D. 100mm
AXLE 9x109mm
AXLE MATERIAL ALLOY
P.C.D. 31.5mm
F.T.F. 80.4mm

AS61CB

WEIGHT 72G



FS62SB-11S

ALLOY STRAIGHT PULL
SHIMANO 8, 9, 10, 11S SRAM 9, 10, 11S
WEIGHT 395G
SEALED BEARINGS 4
SPOKE HOLES 24
GAUGE 14
O.L.D. QR 130mm
AXLE 10x140mm
AXLE MATERIAL ALLOY
P.C.D. 34 / 47mm
F.T.F. 58.8mm
OFFSET 10.2mm
PAWLS 4
SUPER LIGHT CASSETTE BODY ALLOY

FS62CB-11S

WEIGHT 215G

FS72SB

FOR CAMPY 9, 10, 11S



STRAIGHT PULL HUB WITH 4 SEALED BEARINGS
SUPER LIGHT WEIGHT CASSETTE BODY
TOP QUALITY & MAXIMUM STRENGTH



- 全新直拉超輕量花鼓
- 3PCS 設計靈活搭配不同孔數
- 相容 SHIMANO/CAPY 11S
- 加大花鼓軸距提升側向剛性



D411SB D412SB DISC STRAIGHT PULL HUBS **XD611SB XD612SB** DISC J-HOOK HUBS 4SB

<p>D411SB STRAIGHT PULL HUB WEIGHT 83G SEALED BEARINGS 2 SPOKE HOLES 24 GAUGE 14 O.L.D. 100mm AXLE 9x108mm AXLE MATERIAL ALLOY P.C.D. 34mm F.T.F. 63.6 OFFSET 3.2mm</p>	<p>D411CB WEIGHT 79G</p>	<p>D412SB-11S D412CB-11S STRAIGHT PULL HUB SHIMANO 8.9.10.11S SRAM 9.10.11S WEIGHT 233G SEALED BEARINGS 4 SPOKE HOLES 24 GAUGE 14 O.L.D. 135mm AXLE 10x145mm AXLE MATERIAL ALLOY P.C.D. 34 / 47mm F.T.F. 68mm OFFSET SMN/CPNL 6.3mm PAWLS 4 SUPER LIGHT CASSETTE BODY ALLOY</p>	<p>XD611SB ALLOY DISC J-HOOK HUB WEIGHT 150G SEALED BEARINGS 2 SPOKE HOLES 20 24 28 GAUGE 14 O.L.D. 100mm AXLE 9x108mm AXLE MATERIAL ALLOY P.C.D. 58mm F.T.F. 62mm</p>	<p>XD612SB-11S XD712SB ALLOY DISC J-HOOK HUB SHIMANO 8.9.10.11S SRAM 9.10.11S FOR CAMPY 9.10.11S WEIGHT 275G SEALED BEARINGS 4 SPOKE HOLES 24 28 32 GAUGE 14 O.L.D. 135mm AXLE 10x145mm AXLE MATERIAL ALLOY P.C.D. 58mm F.T.F. 56.4mm OFFSET SMN/CPNL 8mm PAWLS 4 CASSETTE BODY ALLOY</p>
--	-------------------------------------	--	---	--

NEW
STRAIGHT PULL DISC HUB WITH 4 SEALED BEARINGS
SUPER LIGHT WEIGHT CASSETTE BODY
TOP QUALITY & MAXIMUM STRENGTH

CENTER LOCK
D411SB-CL D412SB-11S-CL

CENTER LOCK
XD611SB-CL XD612SB-11S-CL

A.B.G. ANTI BITE GUARD
TW PATENT NO. M382208
JP PATENT NO. 3159796
DE PATENT NO. 2020100001830.7
CN PATENT NO. ZL201020115939.X
USA PROCESS NO. 12/702.689



- 最新主流碟煞跑車直拉花鼓
- 3PCS 設計
- CENTER LOCK & 6 BOLTS 相容
- SHIMO/CAPM 11S 相容

- 碟煞跑車 J-HOOK 花鼓
- 大耳設計提供碟煞公路需求
- CENTER LOCK & 6 BOLTS 相容
- SHIMO/CAPM 11S 相容

➤ 公司活動介紹

2014 年自強活動騎乘剪影

2014. 06. 13

Day1: 06:00公司集合，搭遊覽車至嘉義朴子

08:00開始騎乘-朴子-行經台南-夜宿高雄



2014. 06. 14

Day2: 06:00晨喚

07:45始騎乘-台1 線由萬丹/潮州 - 行經加祿 - 夜宿四重溪



2014. 06. 15

Day3: 06:00晨喚

**07:45始騎乘~四重溪 - 經海生館行濱海單車道-鵝鑾鼻
燈塔。接駁至南灣盥洗後搭巴士回公司**



6S 塗鴉比賽

2014塗鴉主題 :6S管理

“6S管理”由日本企業的5S擴展而來，是現代工廠有效的現場管理理念和方法，其作用是：提高效率，保證質量，使工作環境整潔有序，以預防為主，保證安全。

1. **整理** (SEIRI) ——將工作場所的任何物品區分為有必要和沒有必要的，除了有必要的留下來，其他的都消除掉。
2. **整頓** (SEITON) ——把留下來的必要用的物品依規定位置擺放，並放置整齊加以標示。
3. **清掃** (SEISO) ——將工作場所內看得見與看不見的地方清掃乾淨，保持工作場所乾淨、亮麗的環境。
4. **清潔** (SEIKETSU) ——維持上面 3S 成果。
5. **素養** (SHITSUKE) ——每位成員養成良好的習慣，並遵守規則做事，培養積極主動的精神（也稱習慣性）。
6. **安全** (SECURITY) ——重視全員安全教育，每時每刻都有安全第一觀念，防範於未然。

得獎作品：

第一名：品保部、資訊處



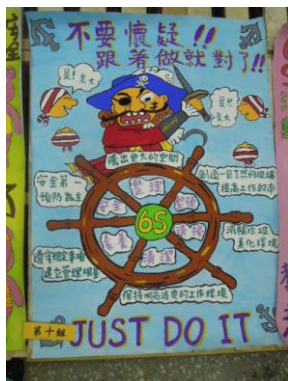
第二名：財會部、稽核室、秘書室



第三名：研開部、事務局、文管中心



參賽作品：



2014 年泰國潑水節活動

出其不意地被人潑得全身濕答答地，是中南半島潑水節給人家最直接的聯想，也正因為這樣，每年四月潑水節期間緬甸、泰國、柬埔寨等國家，便充滿無限的刺激感，再加上台灣人「遇水則發」的傳統概念，就算被潑得全身溼透也不會覺得不高興。中南半島的佛教國家，都以小乘佛教為主，而潑水節即是佛曆過年，每年的日子稍有更動，當地人大多認為，藉由潑水這項活動，有助於洗滌去年一整年的污穢，因此被人潑再多的水也不會有所抱怨。



2014 年秋季員工旅遊

2014. 05. 02

Day1: 06:30公司集合

10:00抵達國立傳統藝術中心

12:20用餐

13:30抵達武荖坑綠色博覽會

15:30抵達香格里拉休閒農場

18:00用餐

19:00晚上活動:放天燈、打陀螺、搓湯圓



2014. 05. 03

Day1: 07:00晨喚

09:00抵達北關海潮公園

10:00抵達福隆騎腳踏車

12:30用餐

14:30抵達十分老街、十分瀑布

18:30用餐

19:00賦歸



➤ 國際財務報導準則 (IFRS) 相關介紹：

什麼是 IFRS

國際財務報告準則 International Financial Reporting Standard

IFRS (International Financial Reporting Standards) 轉換，不僅僅是會計準則及財務報導方式的改變，也可能由於企業選擇不同的會計政策，導致改變公司的內部作業流程、資訊系統、人員、營運管理模式，甚至牽涉財務調度及籌資計劃等等，公司的營運、財務及稅務活動等各層面，最終皆有可能因此而受到影響。

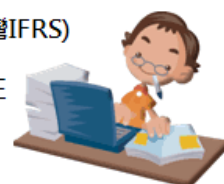
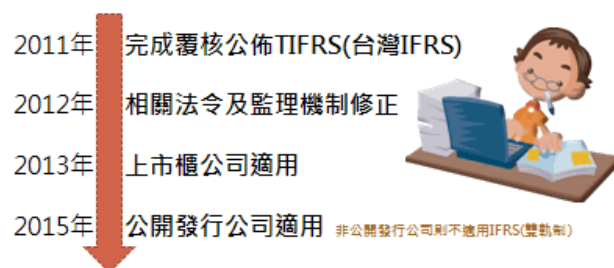
IFRS 的特點在於為原則式 (principle-based) 之會計準則，制定上不訂細部規定，僅規範經濟實質的會計處理原則，允許使用會計專業判斷。目前全世界已有 115 個國家採用，包括歐盟、香港、新加坡等。而加拿大、韓國也宣佈將於 2011 年全面改採 IFRS 國際會計準則。鑒於國內企業與國際間的商業交易日趨頻繁，採用 IFRS 國際會計準則不僅能快速與全球金融體系接軌，更能提升我國資本市場與國際企業競爭力，降低國內企業海外經營的成本。

企業可即早投入轉換 IFRS 的準備！

依金管會訂定及公佈之『我國企業採用國際會計準則之推動架構』，上市櫃公司應自 2013 年起採用 IFRS 編製財務報表，而公開發行公司則自 2015 年起適用。不過由於必須要編製前一年度的比較報表，故 IFRS 衝擊在上市櫃公司於 2012 年即必須同時編製符合 IFRS 及 ROC GAAP 規範的兩套財務報表。

雖然從現在開始到 2012 年，好像還有很多時間，但因轉換 IFRS 實際牽涉的層面既廣且深，企業若未及早準備，釐清選擇不同會計政策對財務報導的差異，甚至提前進行帳務處理、報表編製及內部作業流程的模擬，如果臨到實施，才發現有未考慮到的影響事項，牽一髮可能動全身。故企業投入轉換 IFRS 的準備，還是越早越好。

政府所公佈的IFRS推動時程表



一、IFRS 的實施對企業的影響為何？

IFRS 雖然是財務準則的變動，但由於與以往 ROC GAAP 的性質不太相同，對企業而言，需要檢視採用不同選擇下對企業相關流程，及資產、負債、收入、費用等認列的影響。也可能由於企業選擇不同的會計政策，導致改變公司的內部作業流程、資訊系統、人員、營運管理模式，甚至 IFRS 牽涉財務調度及籌資計劃等等，故公司的營運、財務及稅務活動等各層面，最終皆有可能因此而受到 IFRS 影響。

二、資訊系統的配合調整

現代企業的營運及管理，大多高度仰賴資訊系統。轉換 IFRS 的過程中可能涉及部份資訊系統需配合企業所選擇的會計政策及流程改變進行修正，並提供更多資訊的需求。目前比較廣泛討論而與資訊系統相關的企業因應項目包括：

1. 合併報表的編製

IFRS 所規範的財務報表，係以合併報表為主。所以企業應檢視資訊系統，是否能支援財會處理人員，以編製符合 IFRS 規範的合併報表。

2. 固定資產政策

為適用各地租稅規定及優惠的不同，集團內同類固定資產常依子公司所在地的不同而使用不同會計政策，或因此產生財稅差異。因應 IFRS 相同固定資產應使用一致會計政策，再加上原 ROC GAAP 並無規範的投資性不動產，及公平價值評量等。固定資產的財稅差異可能較以往更鉅，甚至難以用調節方式轉換。

3. 雙軌期間維持 IFRS 及 ROC GAAP 兩套帳務

雖然上市櫃及興櫃公司開始採用 IFRS 的時點是在 2013 年，但由於必須要編製前一年度的比較報表，故實際在 2012 年 1 月 1 日即必須進行 IFRS 的開帳，年度並須雙軌維持 IFRS 及 ROC GAAP 兩套帳務。

4. 收入認列

因應 IFRS 依交易實質認列收入之規範，可能影響企業需重新檢視，改變交易條件規範。

會計政策及收入認列方式的改變，可能會改變企業作業流程，系統是否可支援認列時點、方式，並涵括更多交易相關資訊，以供處理人員判斷交易實質，及作為會計政策依據的證據。

5. 報表格式的轉換

IFRS 的財務報表格式，與現行 ROC GAPP 格式存在差異。甚至依 IASB 討論稿，未來將依活動性質，編製主要財務報表。應考量系統是否能配合修改報表，並保留適當的彈性，因應未來的報表格式變革。

6. 功能性貨幣的處理

目前依 ROC GAAP 的規定，國內企業均使用新台幣作為記帳及報表表達的本位幣。因應 IFRS 之規範，企業可能須將功能性貨幣轉換為外幣；但同時需考量，稅務申報的報表表達貨幣仍舊為新台幣的情形下，系統前端是否能提供交易幣別的相關記錄，及協助處理人員進行幣別匯率轉換的工作。

三、IFRS 適用範圍及時程

1. 第一階段：上市上櫃公司、興櫃公司及金管會主管之金融業（不含信用合作社、信用卡公司、保險經紀人及代理人）：
 - (1) 應自 2013 年開始依國際會計準則編製財務報告。
 - (2) 自願提前適用：
已發行或已向金管會申報發行海外有價證券，或總市值大於新臺幣 100 億元之公司，於報經金管會核准後，得提前自 2012 年開始依國際會計準則增加編製合併報表，依規定無須編製合併報表者，則得依國際會計準則增加編製本身之個體財務報告(individual financial statements)。
2. 第二階段：非上市上櫃及興櫃之公開發行公司、信用合作社及信用卡公司：
 - (1) 應自 2015 年開始依國際會計準則編製財務報告。
 - (2) 得自 2013 年開始提前適用。
3. 提前於財務報告附註揭露採用 IFRS 之計畫及影響 (Pre-disclosure)：公司為因應採用 IFRS 編製財務報告，應訂定採用 Taiwan -IFRS 之計畫且成立專案小組負責推動，並依下列規定於採用前 2 年度財務報告揭露相關事項：

(1) 第一階段採用者：

〈1〉應於 2011 年度、2012 年期中及年度財務報告附註揭露採用 IFRS 之計畫及影響等事項。

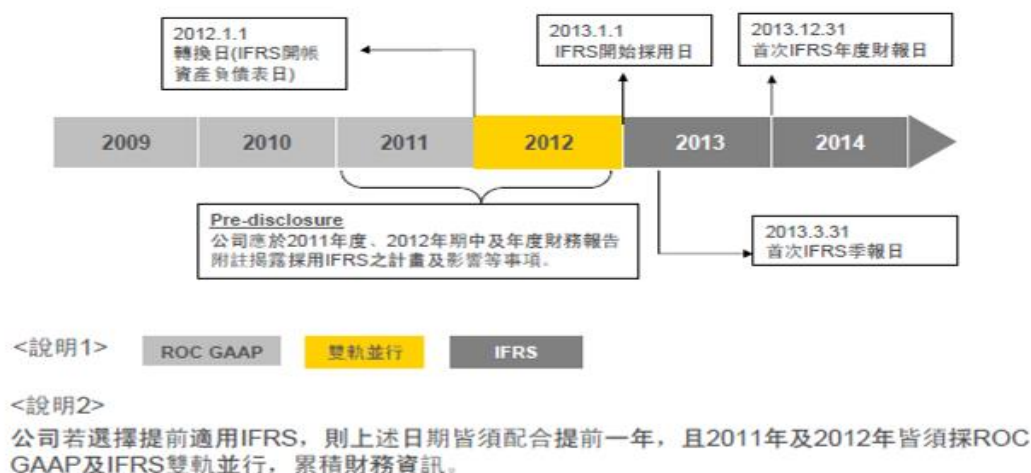
〈2〉自願提前適用者：

a. 應於 2010 年度及 2011 年期中及年度財務報告附註揭露採用 IFRS 之計畫及影響等事項。

b. 如於 2011 年以後始決定自願提前採用 IFRS 編製財務報告者，應自決定日後之 2011 年期中及年度財務報告附註揭露相關事項。

(2) 第二階段採用者：比照上開方式於採用前 2 年開始辦理。

我國轉換國際會計準則之時程表
國際會計準則(IFRS)報表編制時程表
(以102*年適用為基礎)



台灣企業採用 IFRS 之主要影響

1. 會計準則由我國 GAAP 改為 IFRS 之實務之應用
2. 企業內部組織及管理決策隨會計政策改變之調整
3. 公司須於開始採用 IFRS 之前於財報揭露未來轉換 IFRS 之影響
4. 首次採用國際會計準則之特殊規定

IFRS 雖然是財務準則的變動，但由於與以往 ROC GAAP 的性質不太相同，對企業而言，需要檢視採用不同選擇下對企業相關流程，及資產、負債、收入、費用等認列的影響。也可能由於企業選擇不同的會計政策，導致改變公司的內部作業流程、資訊系統、人員、營運管理模式，甚至 IFRS 牽涉財務調度及籌資計劃等等，故公司的營運、財務及稅務活動等各層面，最終皆有可能因此而受到 IFRS 影響。

5. IFRS 對於企業實務主要影響

主要受影響行業或經營方式	主要影響項目
銀行業	<ul style="list-style-type: none"> 利息收入認列方式和信用損失反應方式 金融商品處理與揭露 反映出真正員工福利成本
保險業	<ul style="list-style-type: none"> 保險契約所產生之負債面認列和經濟價值計算
直接提供給消費者或最終使用者之服務業或通路業	<ul style="list-style-type: none"> 收入認列方式將產生改變，如：點數使用方式 合約管理
高資產之製造業	<ul style="list-style-type: none"> 資產折舊方式是否能夠回到經濟耐用年限和實質

主要受影響行業或經營方式	主要影響項目
持有大量土地之資產股	<ul style="list-style-type: none"> 資產所採用評價方式，將會影響淨值
具備自行開發專利或軟體之企業，如：製藥、能源、技術領先性企業	<ul style="list-style-type: none"> 符合一定條件後，將自行開發成本，予以適當資本化
對於環境傷害較大之產業	<ul style="list-style-type: none"> 需要估列處理環境傷害之負債
跨業和跨地區經營之集團性企業	<ul style="list-style-type: none"> 需要評估合併範圍，並提供更貼近經營實質之營運部門資訊

➤ 優秀資深同仁專訪：

姓名：謝曉萍

年資：22 年

部門：廠務部

職稱：經理

座右銘：永遠保持新人的學習態度，珍惜

今日幫助自己的貴人，期許來日也是別人



當筆者踏進廠務經理辦公室，看到的是一個認真且忙碌不已的身影，這就是我今天要專訪的優秀資深主管-謝曉萍經理。

記得筆者在訪談前曾開玩笑地說：『經理，哪時候有時間？我們要跟您做個專訪喔！』，因為當時現場正在趕進度，每天都看著經理忙碌地穿梭在現場及辦公室間，也因為她的忙碌，所以一直無法跟經理確定到，最後敲定的時間也是曉萍經理勉強擠出來的時間，真難為她了，有人說認真的女人最美麗，想必曉萍經理應該當之無愧，接下來就帶領各位更進一步了解這位美女的服務及心路歷程...

Q：在怎麼樣的情況下，會讓您想在久裕奉獻 22 年的歲月？

A：我在久裕初期是擔任會計，從整理應付帳款學起，之後因工作輪替陸續做過財會的各项工作。到廠務部是我在公司裡的一個轉捩點，一開始到採購課，只懂會計的我每天都擔心因為自己拖累整個部門運作，導致二個月內體重掉了六公斤，那時曾經想放棄，但董事長告訴我一句話，她說：她最不想讓別人說自己做不到，愈是這樣就愈要做到！就這樣我一邊做一邊學，走到了今天，你說我為什麼待在久裕這麼久？因為這個團隊有人情味，就算工作再累再忙，這已經是我第二個家，我喜歡這個家的味道！

Q：請問您在久裕最得意的一件事情是？

A：人生的各項經歷，一定會有得到或是學到，我曾經參與一個與他公司的合作案，最後雖然沒有成功，但過程的記錄到事後的演變，能幫助公司讓傷害降至最低，我認為從中學習獲益良多，也深切的感受到：交易行為中，固然害人之心不可有，防人之心亦不可無！

Q：請問您在久裕最沮喪的一件事？如何渡過低潮期？

A：最沮喪的一件事情，是明明安排好要出的貨，在應該要出貨的時間仍無法順利出貨，但反過來的情況也是有的，就是大家明明認為，一定沒辦法出在表定時間出的貨，最後却順利完成出貨，所以要想克服沮喪的低潮，唯有堅持~ 那就是不要因為看到希望才堅持，而是因為堅持才看得到希望。

Q：剛來到久裕會不會不習慣？您是怎麼調整的？

A：已經不是新鮮人的我，當初有沒有不習慣其實已經不太記得了，只是回首來時路，在面對工作上的各種的挑戰的時候不要逃避，跨不過的門檻，未來一定仍然會絆倒自己，只要相信這一件事~相信自己，一定能跨過去！

Q：是否有座右銘，或是影響您至深的一句話？

A：座右銘：永遠保持新人的學習態度，珍惜今日幫助自己的貴人，期許來日也是別人的貴人

我上過一個課程，講師說他的職涯中，曾經擔任數個部門的主管，每到任之後就設定一個培訓接班人的三年計劃，不擔心培訓他人搶了自己的職位，只擔心沒機會吸收更多新知，這樣的態度是我想學習跟追求的。

Q：當您壓力大的時候是如何紓壓呢？

A：壓力大的時候，最好是做自己喜歡的事，我很喜歡看食譜，以前上賣場或書店總會帶個一兩本回家，現在則是用智慧型手機，上 Youtube 去看烹飪教學影片，做著自己喜歡的事就可以暫時把不愉快的事情遺忘，事後再想透過每件煩惱的事，可以學習到什麼經驗，試著轉個彎再出發。

Q：送給剛來公司的新鮮人一句話？

A：到其他公司跟來到久裕最大的不同應該就是要到現場實習七日，實習的工作通常是到精品裝配組參與包裝作業，在這七日當中，可以接觸到公司的各項成品，同時也能感受到久裕的文化氣息，通過這個實習課程才能夠真正進入到未來要服務的職場。一般我們在自我介紹時都會說：我"服務"於 XX 公司或 XX 單位，既然講"服務"，那就要拿出身為該職務應該要有的態度，隨時把自己準備好，才能向好的未來招手！

Q：對自己在公司的期許？

A：每件事不論好壞，都有一體兩面，有些人在同一個單位待久了，難免會背負既有的成見，以過去的經驗值判斷未發生的事，認為這個不可行那個不可能，無法接受新觀念跟做法，更忘了身為新鮮人時的初衷跟熱情，結果整體想要前進的步伐停下來做等待，我只想期許自己：熱情不減、一本初衷！

專訪結束了，從採訪過程中，筆者感受到曉萍經理積極正向的價值觀，負責、盡責、當責的工作態度。也許每個優秀同仁對於自己的工作都有他的獨特的想法與做法，但是筆者採訪到的是認真、永不放棄的曉萍經理！

另一方面，曉萍經理的想法也很簡單，久裕對她好，她就以更多的好回報久裕，這是一種多麼樸實的想法，而這種樸實卻也是她閃光的地方。對她來說，首先就是要忠於自己的工作，尊重這家公司，做事要有自己的職業道德，不能做一些背叛公司、對不起公司的事。她說久裕就是她的第二個家，她把久裕當自己家一樣愛護著，她熱愛自己的工作，喜歡這樣的生活，有了久裕才有了她現在的一切。一個人如此熱情的在這個地方工作著，如此充實的活著，是我們多少人所不及的，希望我們每一位員工都能像她一樣愛著自己現有的，有愛的人才更有幸福感。

➤ 電影賞析：

【好片欣賞_魔球】

一個勇敢面對自己，逆轉勝的真實故事

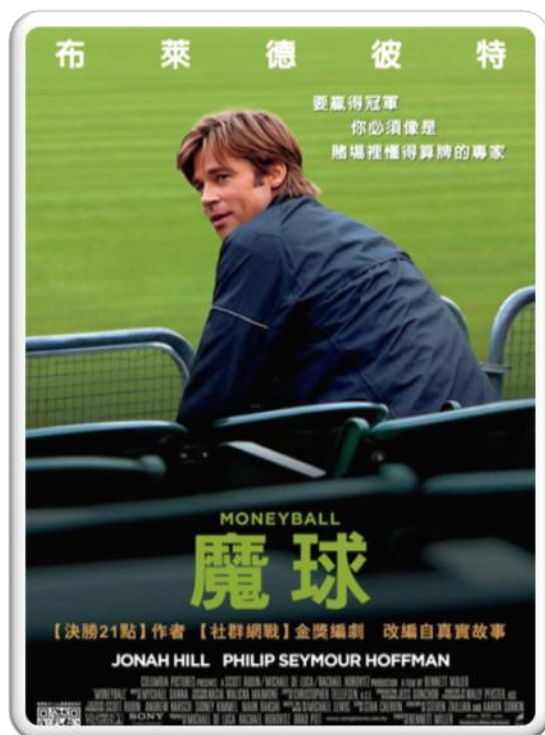
在每個職業運動項目裡，最後奪冠的球隊都是最有錢的那一隊嗎？

如果你身為一個球團的總經理，球隊薪資在聯盟裡敬陪末座，甚至只有別隊的 1/3，隊上的三位明星球員都被其他隊伍用高薪挖走；然後老闆又不願意給你多餘的錢來吸引好手投靠時，你該怎麼辦？

這是美國職棒大聯盟 Oakland 運動家隊的真實故事，總經理 Billy Beane 如何在各種不利情勢下，採用前所未有的創新方法，用最少的錢獲取最多的勝利。他們是最窮的球隊，季賽戰績竟然可以在全聯盟 30 隊裡排名第二，成功的秘密在哪呢？讓我們繼續看下去…

【劇情賞析】

奧克蘭運動家隊，是美國大聯盟 MLB 的一支球隊，球隊沒有像"邪惡帝國"紐約洋基隊一樣有大把的資金網羅明星球員到隊伍上，球隊的總管 Billy Beane (比恩，也就是布萊德彼特所演的主角) 在很小的年紀就展現出過人的棒球天賦，被球探視為全能型的天才選手，拒絕史丹佛大學的獎學金進入大聯盟之後，卻一直沒有打出眾人寄予厚望的表現，於是在 28 歲時急流勇退，改為擔任球探，後來又升任球隊總經理。Paul DePodesta (布蘭)，哈佛大學經濟系畢業，不同於一般球探主觀的選秀眼光，他認為客觀的數據分析才是王道，卻在有百



年歷史的棒球哲學裡被視為無稽之談。急欲重建球隊而苦無對策的 Billy，遇到了從耶魯大學畢業的 Paul，於是他們兩人攜手合作，拿著球隊僅有的少數經費用科學的方式去挑選球員。他們觀察球員的數據，評估哪些適合打短打、哪些適合上壘…等，捨棄挑選打擊率高、年輕、英俊的明星球員；挑選受傷、投球姿勢怪異、年齡較老等一些不受重視的球員，跟以往的球探看人的方式完全不一樣。



電影中的 Billy 跟 Paul 幾乎是將整個棒球理論翻了一翻，有些習為常的認為是最重要的，在仔細分析記錄後，卻發現反倒可能會傷害到整個球隊。主角的勇氣跟手段更是厲害到讓人佩服的境界，把整個評估方式打破並將重新省視的想法套用在工作上，以前的人是看資質跟過去的輝煌事蹟，但主角卻認為怎麼評估每個球員的市場價值。

雖然剛開始的時候，遭遇到球隊教練跟隊上的人反對，因為在其他球探的眼裡，Billy 跟 Paul 所挑出來的球員只會讓球隊的戰績更糟糕而已，因為他們甚至挑選不曾當過一壘手的捕手來當一壘手。為了求勝場他們看球員的表現數據，而不著重打擊率，評估如何運用球員的上壘率來得分，後來球員找來了，但問題卻也跟著來了，帶領球隊的教練對球隊經理的安排不認同，甚至是背道而馳，球隊的連敗也是預料中的事，Billy 不禁開始懷疑對自己所做的選擇是否正確，就像當初在高中畢業時是要選擇拿獎學金念大學，還是選擇因球探說 Billy 是不可多得的全才型球員而進入職棒？

但 Billy 是一位強勢的領導者，為達目的不擇手段，就算裁撤球探，和總教練交惡也無所謂。雖然一開始的戰績也不甚理想，但經過他的大翻改革（開除隊員、買賣球員），最後離季球賽越來越近，球隊成績日漸進步，從連敗到連勝。在要邁向連勝第 20 的那場，一開始大領先 11-0，但被對手追回 11-11。在最後擊出一支再見全壘打，成功創下了大聯盟紀錄，終於到達連勝 20 場，但 Billy 對創下紀錄卻表現出沒什麼大不了，他覺得只是一個紀錄，要拿到真正的世界大賽冠軍，才有改寫規則的資格，這也是 Billy 想要邁進的夢想。到最後，紅襪隊以史上最高的總經理薪資 1250 萬美元的合約聘請 Billy，



他的心動搖了，但在聽了女兒演唱的歌曲 The Show，旋律輕快卻帶出人生的茫然和失落，他回絕了紅襪隊高薪的合約，繼續留在運動家隊工作。

【Billy Beane 的管理哲學】

- 一、對於棒球的熱情和執著：因為他熱愛棒球，所以願意付出比別人更多的心力在這份工作上。另外，他對於自己的信念有破釜沉舟的決心，即使他知道第一位帶頭變革者總是最吃力不討好，也必須忍受週遭人們和媒體的冷嘲熱諷，但是他依然堅持到底。
- 二、理性與感性的平衡：當一名外科醫生，必須冷靜地執行精確的手術，在手術台上不把病人當作人看，才能劃下那一刀；而出了手術室，要有視病如親的同理心，去關心病人和做出最符合病患利益的建議。身為專業經理人也是一樣，球隊和公司都是以營利為目的，再來才是追求戰績和總冠軍，並不是收容所或養老院，所以遇上有增強戰力的交易機會，或者碰到有帶頭做亂影響士氣的球員，顧不得他們的過去貢獻，必須明快地做出決策。而在和球員互動上，則要花時間和大家搏感情，例如：Billy 會在比賽之前去球員休息室，稱讚球員的表現或者叮嚀他想要球員做到的事情，甚至會跟投手打賭，每投一個他交代的球種，他就給投手 50 元，反之投手就必須付他 50 元。
- 三、塑造一個有向心力和團隊合作的環境：運動家隊的球員 Hatty 曾說過：在運動家隊裡，時時刻刻你都可以感受到隊友在球場的其他地方支持著你。他們沒有大牌明星，不倡導個人英雄主義，重視的是如何讓每個人都善盡職責，發揮潛力。因此，紀律的建立是其一，另外就是可以先贏得隊中老將的信任，再藉由他的個人影響力，達到母雞帶小雞的效果。
- 四、確定球員了解決策背後的原因：與其利用職權直接要求，不如透過溝通讓球員明白球隊的改革理念和決策原因，例如透過球賽錄影帶重播或者數據分析結果去說服他們改變比賽方式，較容易讓其信服和達到預期效果。
- 五、過來人的經驗：比起其他沒有打過棒球的總經理，Billy 的優勢在於本身也曾經是球員和球探，所以更容易拉近和球員的距離，也知道球員或球探搞鬼的伎倆。
- 六、勇於改變：37 歲的 Billy 沒有因為在這一行打滾多年就因循守舊，相反地，他願



意嘗試任何會讓他的球隊更好的方法，即使是沒有其他人嘗試過的大膽決定。為什麼 Billy 寧願採用科學分析的方法而非相信球探的眼光去挑選球員？一個原因是情勢所逼，他們沒有足夠的錢去簽下或者留住已經打出身價的明星球員，甚至連聯盟的平均薪資都付不起。另一個原因就是他要找和自己不一樣的球員，Billy 本身就是被球探視為明日之星卻日後表現不佳的例子。與其相信球探手上都有一顆水晶球，可以正確預測球員未來的表現，還不如當個牌桌上賭 21 點的算牌者，**靠客觀數據做為決策的參考**。人難免會有先入為主的主觀意識，受到球員的俊俏外貌或壯碩身材所影響，但是在球員表現的統計數據表上，就去除了這些偏見，純粹是就事論事，由他們的過去成就來預測和判斷未來發展。另外，某些球隊或球探迷信於全壘打或者盜壘能力，運動家隊則是把「上壘率」擺在第一優先順位。球迷想看全壘打，球員想當英雄，但事實是並非每個球員都能經常揮出全壘打，或者擁有很高的盜壘成功率。對運動家隊來說，比起一兩個意外的小高潮或者激進的搶分策略，他們寧可選擇穩定的上壘率和穩紮穩打的戰術，**把風險和失誤降到最低**，不管是安打或者四壞球保送，能夠上壘就好。不管是霸氣十足或者詭異的投球方式，能夠讓打者出局就好。

此外，他們**不追求每一場都要贏，但是很清楚要贏多少場才能穩穩地打進季後賽，還有必須有意義的贏**，不是賭會有好運氣，或者期待對手會失常或失誤，而是經過**系統化的評估**，在比賽中**做好每一個環節**，增加贏球的機率。還有就是正因為這種數據派的科學分析一直不是主流的方法，所以運動家隊經常可以獨具慧眼挖到寶，把別隊不要的球員拿來資源回收，甚至在訓練之後變成球隊主將。在影片中有提到：雖然球員的生涯攻守數據每一個球隊總經理都可以查到，但是**能夠把琳瑯滿目的「資料」轉換成具有價值的「資訊」，就能幫助你做出和別人不同的決策。**

很多人挑選球員，都是看他會不會打球，卻沒有人看這個球員會不會贏球。的確，我們一般人的確看一個球員，看一場比賽，只會看球員球打得好不好？球投得好不好？卻很少去關心這個球員的技術對球隊是否有幫助？贏球機率如何？不止棒球如此，籃球、桌球、任何運動我們是否也要改變一下看法。除了運動講求效率觀，我們對一些事物是不是也可以複製這種方式？**我們常著重一件事物的表面，卻忽略我們對事物本質的瞭解，以及我們想要達成的目**



標，所以常常造成結果不如預期，就像我們只著迷於一個球員的高超技術，就沒有想過這個球員對球隊贏球的可能性。

在棒球的世界裡有人說過兩好三壞或者兩出局之後才是好戲上演。棒球的迷人之處就是在三人出局之前，你永遠有機會反敗為勝。人生也是如此，撐到最後的人就可能扭轉戰局，九局下還可以反攻，甚至一路纏鬥到延長賽。這是當大刀闊斧改革之後的運動家隊戰績未有起色，老闆對 Billy 提出質疑之時，他回答的一句話：「有的時候，明明是往正確的方向前進，但是觀察的時間不夠長，樣本數不夠大，你就認為徒勞無功，事實上些微的改變已經在潛移默化中發生，只是沒人察覺。現實生活裡，多一點耐心，多一些堅持，日復一日的努力終將發揮滴水穿石的成果。」

人的一生之中，很多事情的結果不如預期，就像棒球賽一樣，每年只有一隊會成為最後的贏家，我們所能做的，就是去找到支持自己拼下去的理由，享受奮鬥的過程。「適者生存」的道理大家都知道，但未必都做得到。在一個產業或公司裡做久了，也要時時保有危機意識。隨著經濟變遷過程，改變以及創新已是企業為因應大環境所需具備之能力，而身為企業的一份子，需時時檢視自己的專業能力，是否有能力可追隨公司一同成長，創造自己無可取代的價值。你的身價由你自己決定，不是新公司提供的起薪或者將來薪資明細上的那個數字而已。不要因為低薪而放棄努力，與其怪罪老闆不賞賜，羨慕別人升得快，不如把怨天尤人的時間拿來充實自己，將他人的漠視變成鬥志的助燃劑，拼出讓人信服的好成績。同樣地，也不要因為高薪而停止努力，至少要拿出符合身價的表現，而且如果因為卡到位子，就忘記持續吸收新知和成長的話，難保這個位子坐得長久，更何況新公司的面試也不見得會因為你目前的薪水領多少就比照辦理，到頭來還是得靠你重新證明自己的能力和價值。總而言之，不是拿多少錢做多少事情，有本事的人要拿出超越身價的表現，才有理由去要求加薪。

【Moneyball】從一個男人的角度來「Moneyball」，可以看到原來男人到了 48 歲還是可以保持良好的體態，取決於自己的毅力和紀律。從一個球迷的角度來看

【Moneyball】，就比較能站在專業經理人的立場去思考他們做的決定，而不是知道自己喜愛的明星球員被交易就難過不已，畢竟在商言商，到頭來這些都是商業競爭的手法而已。從一個影迷的角度來看【Moneyball】，對照採取銀彈攻勢的洋基王朝，這種小蝦米對抗大鯨魚的戲碼永遠讓人熱血沸騰。當你居於劣勢，就不能採取和別人一樣的方法，就是創新和改變的契機。

➤ 文章分享：

你會說話嗎？展現領導魅力、感染力及影響力的技術

~用溝通創造個人魅力，「你」就是品牌!~

如果你是一位三十多歲的年輕業務主管，剛到一個歷史悠久的龍頭企業準備大展身手，卻發現接手的是一個安逸散漫的團隊：每個人在公司的資歷都比你深，對業績目標一概推託敷衍。你要如何讓這一群懶洋洋的睡獅學會新把戲？是用鞭子打罵，還是用掌聲鼓勵？

用職位權力指揮，管理力不從心

時間回到 22 年前。36 歲的劉昭榮，剛升任永誠食品台灣業務主管，團隊有十多人，負責全台灣超過 60 個經銷商。1951 年成立的永誠，是台灣烘焙原料的龍頭，市占率高達 7 成。由於歷史悠久、獲利穩定，業務團隊逐漸失去雄心鬥志。當劉昭榮訂出新的工作方法，同仁的反應卻是「照原來方法做就好了」；檢討下個月業績目標，則是推託「太累了，3 個月能做到就不錯了」。

「工作就是要衝啊！你們都比我資深，怎麼可能做不到？一定是不想做！」每當心裡出現這種念頭，劉昭榮的表情就會垮下來；同仁發覺主管生氣了，便從推託轉為應付，「我都有找客戶啊，但他們都不在啊！」要不就是刻意避開不回應。長久下來，團隊關係漸行漸遠。面對一個號令不行的團隊，沮喪的劉昭榮只好去找主管懇談；主管卻笑著反問，「職位是公司給的，但職位只能帶來一半的權力，另一半要靠自己。你覺得哪一半比較有用？」這句話給了劉昭榮一個醒思。

「原來，不是每個人都得跟我一樣！」劉昭榮發覺，如果同仁感覺不受肯定，就會對工作意興闌珊，甚至覺得主管在找麻煩，「『訂目標』固然重要，但是讓同仁認同目標更重要！」接著，他念頭一轉：既然如此，「真誠的讚賞、感謝與關懷他人」「了解他人的想法與願望」是否也能用來激勵同仁？



學習溝通技巧，化解部屬消極反抗

隔天，他便開始一一找出同仁的優點，與工作重點進行配對。當時，劉昭榮的首要任務是攻下台南最大的經銷商。雖然他每次總和少東談得非常盡興，幾個月過去，訂單卻始終敲不下來。原來，第一代老頭家喜歡簽六合彩，但劉昭榮對此一竅不通，兩人見面總是相對無言；偏偏少東很孝順，見父親不點頭，他也不便表示意見。剛好，業務團隊裡有個「只說不聽」的老業務，他不賭博，但最大的興趣就是從易經推算六合彩開獎號碼，筆記本裡寫的不是客戶資料，而是一頁一頁、密密麻麻的「明牌」。「走，我帶你去『講』六合彩！」老業務原本不情不願，但一聽到可以發揮專長，興致立刻就來了。兩人一見到經銷商，便開始「捉對廝殺」——劉昭榮跟少東談市場，業務跟老頭家講六合彩，一聊就是兩小時。三個月後，台南市場全面翻盤，納入永誠的勢力範圍。消息很快在公司裡傳開，每當有人提起這件事，劉昭榮就把戰功歸給那位老業務，「如果不是他，到現在都攻不下來！」老業務在公司裡的地位，很快就從問題人物變為頭號功臣。其他同事在察覺到「原來聽主管的話這麼有用」之後，態度也慢慢從消極抵抗，轉為主動配合。一位資深同事甚至向他吐露心聲，「以前怎麼看你就是不順眼，現在才覺得你有點本事！」

接連而來的轉變與鼓舞，促使劉昭榮把在溝通技巧上愈加琢磨。比如說，在訂業績目標前，他會先詢問同仁，「對於這個客戶，你覺得怎麼做最好？」以確保 80% 的目標都來自同仁建議，剩餘 20% 才是主管的想法。過去，業務員認為「要從零開始，很累」，現在卻覺得「只要做 20% 就好！」劉昭榮笑著點出其中的差別，**「讓同仁覺得『這主意是他想到的』，就會更樂意去做！」**

對於溝通，和碩聯合科技總經理鄭光志認為是培養部屬的必要過程，主管要有耐心與肩膀，去等待部屬跟上主管的期待。「一個口令一個動作，能解決短期問題，長期來說，卻不是最好的方式。」鄭光志指出：**「主管什麼事情都不放心，都要管，最後就是大家都不敢做決定，沒有成長機會。」**

身處競爭激烈的科技產業，速度是關鍵，溝通卻往往要耗費大量時間。除了研發中心，鄭光志同時身兼和碩筆記型電腦、平板電腦事業部總



經理，帶領超過千名研發、生產、設計、業務工程師，每天被一個接著一個會議追著跑。能同時掌管和碩內部3個重要部門，又不會分身乏術，在溝通與速度的拿捏上，有他自己的原則。

要「回饋」：最糟的主管就是直接自己做

「溝通前，要先了解對方想要什麼？」鄭光志指出。每個人狀況不同，溝通方式也不同，主管適時的回饋，有助於溝通順暢。他舉例，通常資淺的員工想學經驗，資深的員工想尋求認同。開會時面對部屬提出的問題，他往往不直接給答案，而是誘導資深員工分享經驗，一方面讓資淺員工學到執行面的處理方法，另一方面則等於肯定資深員工，讓老鳥發揮帶菜鳥的功能，每個人都能從溝通中獲得回饋。如果結論是他想要的，他就不再出意見，表達支持就好；若結論他不認同，再適時提醒或建議，逐步引導到自己認同的結論，而不是馬上推翻，以顧及資深員工的感受。透過引導，讓部屬逐步朝自己心中的想法去思考，不要急著給答案，也不要完全放手不管，讓他從中學習。這樣的溝通，反映出他的帶人風格。在他任內，鄭光志不斷拔擢主管晉升。他認為，**「最糟糕的主管，就是放棄溝通，自己跳下來和工程師搶工作。」**主管的任務，是整合團隊發揮1加1大於2的「成效」，而不是去扮演那個「1」。對於重視溝通、團隊績效好的主管，他會以升職來肯定。例如，他曾將直屬於他的一線主管人數，擴增一倍，從二線主管中晉升，原來的部屬變同儕，他卻不擔心遭遇反彈，因為他常在各種正式與非正式場合，與大家溝通：**「產業與公司都在成長，大家不是在固定的餅上競爭，而是一起努力把餅做大。」**原本的一線主管面對更多競爭後，若有更好表現，這時再晉升為事業群主管，藉此放大團隊的管理能量。

要「傾聽」：讓部屬說內心話，再一起解決

鄭光志認為，「主管要讓部屬說出內心話」，才是跨出溝通的第一步。「平常就要讓人講，**讓部屬陳述困難**」，他指出：**「用同理心去傾聽，提供建議。」**平常在每次專案會議中，他會不斷提醒進度與目標，只要在不影響最終成敗的前提下，他會容許部屬犯錯，先讓部屬嘗試，再適時檢討與修正，讓團隊成員都能感受到，他不介意聽到壞消息，但是專案要有進度，有問題大家一起想辦法解決。如此才是站在同個基礎上的有效溝通。

對人要信任，對事要再三確認，以數字或時間作為依據

相信一個人工作認不認真、努不努力，與這件工作有沒有確實做到好、做到位無關。不論對部屬多信任、交情有多好，都要檢驗進度與內容。另外，避免用形容詞當成雙方結論。因為每個人對「業績成長」、「盡快處理」的理解都不同，改以具體的數字與時間，可避免彼此認知差異。

主管重要工作之一就是對外管理

主管除了對內管理的能力之外，對外管理也是主管必須擔負的重要責任之一。管理大師亨利·明茲柏格（Henry Mintzberg）認為，在對外管理方面，主管的角色包含了以下兩種性質。



1. 對外交涉：一方面，主管扮演了發言人的角色。你不僅要管理好自己的團隊，更要帶領著自己的團隊，透過有效的溝通與協商，爭取自己團隊的權益與其他部門的支持、建立良好的合作機制，達成預定的工作目標。另一方面，你就像是團隊的公關代表，協助團隊與組織內其他部門或是相關人士，建立與維持良好的關係。

2. 訊息傳遞：主管總是比自己的團隊成員更了解組織整體以及其他部門的運作模式。不過，你是否讓團隊成員了解這些相關的訊息？你的團隊成員是否熟悉組織內其他部門的作業模式？是否清楚自己的團隊與其他部門之間的權利義務關係？

跨部門溝通到底為什麼會出問題？

事實上，主管應該讓自己的成員多了解團隊之外的重要資訊，幫助他們擴大視野，學習以組織整體的觀點去思考問題，不要將眼光侷限於自己的團隊之內。如此一來，在與其他部門溝通時，比較不會過於本位主義，能有效減少部門之間的衝突。對於主管來說，跨部門溝通確實是一件重要的工作，但也是一件令人頭痛的麻煩事。儘管小心再小心，不斷的聯繫、再確認，各種大大小小的問題卻是一波未平、一波又起，讓人疲於奔命。

溝通不良的原因到底出在哪裡？



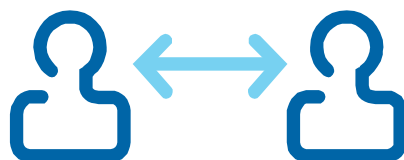
一. 對於結果的預期不同：不同部門，對於事情的認知難免會有落差，最常發生的情況是對於結果或是目的的預期，彼此有不同的看法。舉例來說，業務部門希望行銷部門針對新產品量身定做特別的行銷方案，想要藉此吸引年輕的消費族群，行銷部門也同意這樣的想法。但是，「吸引年輕族群」的定義是什麼？到底要達到什麼樣的結果才算是成功達成目標？如果沒有事先溝通清楚，只會引來不必要的誤會與摩擦。因此，一定要具體而明確的說明你要的是什麼、你希望的結果是什麼、你的目的是什麼？才不至於到了最後，發現結果不如預期，要修正已不可能。

二. 被動等待訊息：「事情怎麼會這樣，為什麼不早說？」很多人都有過這樣的經驗，對方事前都沒有主動聯繫，任由問題擴大，等到無法解決了，才緊急跑來求救。你的氣憤情有可原，但是如果別人不告訴你，為何不主動去問對方？跨部門溝通的一個重要原則就是：永遠不要嫌麻煩。不要以為開完會就沒事了，事後應該隨時保持聯繫，主動了解其他部門的工作進度，掌握最新的情況。不要被動等對方告訴你問題發生了，而是要主動而持續的溝通，預防問題的發生。而且，主管所表現出的積極態度，更可以讓其他部門感受到你對這件事情的重視，間接的帶給他們壓力，讓他們清楚知道必定要盡力完成工作、達到目標。不過，也不要忘了關照自己部門員工的狀況，或許他們在與其他部門溝通時遇到了某些困難，你可以主動詢問員工，是否需要你出面聯繫，解決問題。



三. 相互排擠的工作要求：其他部門都有原本既定的工作，每一位員工手中都同時有好幾項專案要完成，因此不可能將百分之百的心力投注在你部門的專案上。但是，這項專案是你部門重要的年度計劃，你覺得這名員工應該要花更多的心思與時間執行你的專案。你是否應該要直接向這名員工提出要求？提出要求當然是正確的做法，但是你的對象錯了。「工作協調的問題是主管的責任，而非員工。」主管領導顧問公司（Executive Leadership Group）總裁威廉·凱斯（William W. Casey）說道。你應該與其他部門的主管相互協調，彼此達成共識，確定應該如何適當的分配人力與資源，才能真正解決問題。

四. 上情無法下達，下情無法上達：有時候原因不在於跨部門溝通不良，而是自己團隊內部的溝通出了問題。有時是部門主管之間約定的事情，屬下卻完全不知情。或許你與其他部門的主管早已對於原本爭執不休的問題，妥協出解決的方法。但是屬下完全不知道有這麼一回事，彼此還在為該如何解決問題而僵持不下、反覆來回的溝通，徒然浪費許多時間。有時則是屬下之間彼此協調好的事情，卻沒有事先告知主管就去做。主管事後知道卻大感不妥，推翻之前的決定，一切又得重新來過。所以，除了要建立部門之間的溝通機制之外，更要協調自己團隊內部的溝通機制，確認你與屬下之間的訊息是完全流通的。



如何有效的進行跨部門溝通？

釐清了溝通不良的真正原因之後，接下來的問題是：要能有效的進行跨部門溝通，應該掌握哪些關鍵？

一. 選擇適當的溝通方式：我們總以為口說無憑，白紙黑字才算數。但是，這也不是絕對正確的做法。我們都認為電子郵件是最有效的方式，不僅說明清楚，更可以保有文字的紀錄，避免日後的爭執。但是，並非是所有的情況都適合透過文字溝通。多數時候，最好是口說與文字並用，像是關於工作的目標、執行進度、完成期限等事項的溝通，應該當面討論清楚、共同決議之後，再以文字的方式作為最後的確認。在某些特定情況下，口說比起文字溝通更為有效，例如化解彼此之間的衝突或是誤會。《專案經理的人力管理技巧》的作者維傑·威爾瑪 (Vijay K. Verma) 特別針對不同的情境，分別列出了口說與文字溝通的有效性高低。

二. 運用對方的思考邏輯：要爭取其他部門的支持，就得學會運用他們的思考邏輯來溝通。每個部門都有自己的業績壓力，在思考任何問題時，難免會從自己部門的角度出發。要求別人改變很難，但是你可以改變自己。不妨轉換自己的立場，從對方的角度來思考：這項專案對於其他部門的意義是什麼？這對於他們的業績又有什麼幫助？如果換作我是對方，我會怎麼想？不要一直強調自己部門的目標，試著站在對方的立場、運用對方的語言，強化這項專案與其他部門之間的關聯性。

三. 尊重他人的主導權：主管時常以面對自己屬下的態度，與其他部門的員工溝通，因此很習慣的就直接告訴對方要怎麼做。你是好心想要提供意見，但是對方似乎不怎麼領情，有著成堆的理由，認為這也不可行、那也不可行。「為什麼他們就是無法接受別人的建議？」你或許會有這樣的反應。然而，問題的原因根本不在於此。《把事情做好》（Getting It Done）的作者羅傑·費雪（Roger Fisher）指出，「除非是自己的直屬主管，通常人們不願意被人指示該做哪些事情。」當你面對其他部門的員工時，要記得這不是主管對屬下的層級關係，而是部門對部門的平行關係，你要尊重其他部門的主導權。就好比說，你必須和業務人員商討某項產品的年終促銷計劃。這項工作本就是業務部門的執掌範圍，理應由業務人員主導。而你是代表產品部門，藉由你對產品的了解，提供業務團隊一些意見。所以，應該以業務團隊的想法為主，然後提供你的想法，經過相互的討論溝通之後，做出適度的調整。而不是急著提出你的看法，要求業務團隊執行。當二個部門針對某項專案想法不一致時，應理性思考為什麼要執行此專案？執行的效益在哪？再與對方進一步溝通，請不要加入情緒性的反應或字眼，由其在自己部屬面前，因為主管對外的發言方式很容易變成下屬學習的對象，進而影響整個團隊的思考。

四. 平時如何建立關係，幫助溝通：不要只有在需要的時候，才想到其他部門的重要性。平時就應該多與自己團隊之外的人接觸，建立廣泛的人際關係。身為主管，不僅是管理好自己的團隊而已，未來部門之間的合作只會更趨頻繁、更為複雜，沒有任何事是單一的團隊能夠完成的。因此，如何對外溝通與協調，是所有主管都必須具備的關鍵能力之一。



避免使用四句話，改善你的職場溝通力

撰寫溝通類暢銷書的作者達琳·普萊斯（Darlene Price）認為，語言是構成說服力和溝通的關鍵，無論是主管或工作者，在工作場域中都必須謹慎運用詞彙，一點措詞的變化都可能影響你的溝通成效與觀感。富比世（Forbes）專欄作家賈桂琳·史密斯（Jacquelyn Smith）整理她的意見，提出 4 句盡量避免在辦公場合使用的話語。

1. 「這並不公平。」

他獲得老闆賞識，你沒有；他獲得加薪，你沒有。不公平的事情每天都在每個角落發生，請避免說出這句話透露了你的不滿，應該更積極面對問題，例如記下事實、強化自己、向周圍的人尋求協助，為組織帶來更實質的幫助。

2. 「這不在我負責的範圍內。」

無論對方提出的要求有多不妥與不便，這個要求對他而言一定很重要，請先退一步，以對方的立場思考，關心他人的需要。即使是拒絕，也應使用更完備的措詞，如：「我很樂意幫忙，但現在我有甲、乙、丙3件工作，我應該先停下哪個來完成這件新任務？」

3. 「我們以前都……」

請避免說這句話，這句話給他人墨守成規的感受。開放的領導者重視員工的創新思維與靈活彈性，因此，你應該懷抱更開明的態度面對新方法，除了給予肯定之外，也提供利弊得失供大家討論，顯示你並不是保守，而是謹慎周全。

4. 「你應該……」

「你應該早點告訴我！」「你應該想得更周到！」請拿掉這些批判性較強的語句，避免指責、轉移責任或給別人愧疚感，應採取更有效的說詞，例如：「下一次請先告訴我」或「下次，我建議可以這樣做……」。

想建立最佳個人形象，給人第一印象的外在條件固然重要，但除非你只想做個不說話的人，否則就必需強化各項個人內在管理，尤其人際溝通最重要，加強表達能力，為溝通能力加分，可說是形象管理最重要關鍵。中國人造字很有意思，想想「我」這個字，是哪兩個字的組合呢？是「手」和「戈」！「我」字，竟然就是「每個人手上都拿著刀劍、武器」，所以每個人都常做「自我防衛」來保護自己。但是，在溝通時，人除了防衛自己之外，也要站在別人的立場來想，善用「同理心」，也學習控制自己的「舌頭」，「在適當的時候，說出一句漂亮的話；也在必要的時候，及時打住一句不該說的話！」因此，我們必須學習——「不要急著說、不要搶著說，而是要想著說」，絕對不要「逞

口舌之快」而後悔，因為說話是沒有「橡皮擦」、沒有「立可白」的，不能再把話擦掉呀！

職場溝通中，我們必須學習「情緒忍耐力」和「挫折容忍力」，因為，「脾氣來了，福氣就沒有了」！在我們碰到棘手的問題時，必須先靜下來、勿衝動行事，也學習「先處理心情、再處理事情」，免得事情愈弄愈糟糕。溝通專家庫比恩提醒說者掌握三個重點：

- 1、具體、有組織地說出來。儘量以討論問題，而不要用指責的方式提出想法。
- 2、對主管說話要簡明扼要，丟問題前先擬好解決腹案，主管會較願意溝通。
- 3、讓對方覺得與你溝通有收穫，下次傾聽的耐性會提高。溝通考驗說者，更考驗領導者。包容不同立場，多肯定同事對公司的不同貢獻，是建立職場良好關係的起點。



參考資料：鄭光志談溝通-盤點籌碼，軟硬兼施 2011-08 Cheers 雜誌 131
《經理人月刊》2012年9月號

➤ 養生資訊：

單車運動好處 騎乘姿勢要掌握

社會的進步，現代人越來越忙，很多人都沒多餘的時間可以運動，但是騎單車也許就可以幫助你運動，有很多時候可以利用，假如上班地點很近，騎單車去上班也是個不錯的選擇，以下我們一起來關心騎單車吧！

一、騎自行車的各種好處

1、騎單車好塑身

自行車鍛煉的好處是不限時間、不限速度。騎自行車不但可以減肥，而且還可使身材勻稱，保持完美體態。

2、單車有氧運動

由於單車運動是需要大量氧氣的運動，所以可以強化心臟功能，同時還能防止高血壓，有時比藥物更有效。使得血液循環加速，大腦攝入更多的氧氣。

注意事項：吸入大量新鮮空氣，會覺得腦筋更清楚，你會感覺暢快無比。

3、左右大腦開發

能預防大腦老化，提高神經系統的敏捷性。研究結果表明，騎自行車是異側支配運動，兩腿交替蹬踏可使左、右側大腦功能同時得以開發，防止其早衰及偏廢。



4、鍛練肌力耐力

鍛練下肢肌力和增強全身耐力，騎自行車運動對內臟器官的耐力鍛練效果與游泳和跑步相同。此項運動不僅是只有鍛練到下半身，而是全身的訓練。

二、騎單車的正确姿勢

1、注意正确姿勢

對於苦無運動休閒機會的現代人來說，騎自行車是一項非常好的健身運動，然而不要光只是用力地騎，還要注意正確的騎乘姿勢，才不會造成運動傷害。

2、保持穩定動作

一定要保持穩定的騎乘動作，有些人會作出突如其來的舉動，使旁邊的行人或車友更危險的是車子造成意外，穩定的姿勢也會讓自己的體力耗損的較慢。

3、禁止放開握把

不要放開雙手騎車，一定要保持將手掌置於握把上，手指隨時可以煞車的狀態，不然若遇上緊急事件，由於你的雙手離剎車握把過遠，真的很容易發生意外。

4、過彎重心掌握

轉彎時，內側踏板不要在下面，一定要將重心置於外側踏板。最令人捏把汗的莫過於見到車手在過彎時，將內側的踏板向下，再幾公分就觸地了，非常危險。

注意事項：一旦踏板撞及地面，後輪就會碰到路面，發生不折不扣的摔車事件。

5、不要繃緊上身

放輕鬆，試著將你的上半身當作車上的另一個避震器，放鬆肩部及手臂來吸收路面傳來的震動，如果你在緊繃中的車把上作輕觸的動作，可能會造成剎車握把咬死。

三、騎單車的其餘注意事項

1、換檔拿捏得宜

不要在爬坡時變換太高檔齒位，一定要選擇可以讓你順利通過坡段的適當檔位，便可遊刃有餘的撐過障礙，而不至於拖著沉重的腳步過不去。

2、善用齒位變換

不要到上坡就死命的踩動踏板，一定要善用齒位變換，使你在上坡時施力情況維持穩定。

注意事項：每遇到上坡就猛力衝刺，並將臀部挪離車座，拼命猛踩，是完全的錯誤示範。

3、不要雨中硬騎

一定要學習一些在潮濕路面過彎的簡單技巧，在過彎前先帶剎車，緩慢通過彎道後先將車身擺正再加速，當車身過於傾斜有滑倒之虞時，得一次將前剎握死。

注意事項：如果可以的話，盡量在快要下雨的時候換上雨天防滑專用輪胎。

4、適當坐墊高度

原則是當騎自行車時，腳踏板踩到最低處時，膝蓋應是微曲的狀態，所謂的微曲，是指程度為幾乎可以伸直的狀況。

徵文活動集

主題-難忘的合作經驗



團結就是力量，

三個臭皮匠勝過一個諸葛亮，

大家是否有和夥伴為了共同瘋狂或有趣的

目標相互合作的難忘經驗呢？，

那種跟夥伴共患難的體驗真的很棒！

我想只有嘗試過的人才能感受到吧！

在此感謝願意跟大家分享經驗的同仁們~

大學時期已經很少像國高中生一樣，和同學一起拚課業和參加活動，所以選擇加入系籃球隊，大家利用課餘時間一起練球，培養默契，每次的辛苦練習為的是在球場上一次又一次的傳出去，若失敗了沒關係再來一次！場上靠一個人單打獨鬥是無法贏得比賽的，雖然最後我們的七連霸被終結了，但我們得到的是彼此互助合作的精神，和平時一起練球時的歡樂時光，刻在大學四年的回憶裡！

電機事業部
陳羿伶

記得民國 98 年 8 月 6 日那天，那時我還在當兵，我正要从基隆放假回家，坐在客運上車窗風雨交加，正是莫拉克強颱要進來的那一天，心想這次放假應該會召返吧？果真沒有錯，在民國 98 年 8 月 7 日莫拉克颱風侵襲了中南部及東南部造成嚴重水災，8 月 7 日的凌晨接到消息召返救災，8 月 7 日早上七點準時坐車南下，記得我被分配到了林邊鄉，後來到了林邊鄉馬上就被他們瓜分我的班兵，每一個鄉民都希望自己能多一點人手幫助，後來我也跟著一位鄉民及幾位我的弟兄來到一個大型魚塢，景象只能用一個慘字來形容，但是大家並沒有覺得絕望，反而更加開心！因為大家第一次覺得自己這麼有用處，將近一個月的時間每天在林邊國小及林邊鎮上來來回回與當地的鄉民共同恢復他們的家園。

另外更讓我難忘的經驗就是與輔仁大學的志工合作清理街道，當每一個人都沒有放棄這一片土地的時候，大家都團結沒有要求任何回報，一起合作完成一個一個不可能的任務，我想這就是我最難忘的合作經驗。

鍛造技術組
江志益

從小到大經歷過很多與同儕團體的合作經驗，其中最難忘的是高中時代的一場拔河比賽，每個同學早就盼望這一天的到來。那時隨著音樂的鈴聲，同學們紛紛跑出教室，排好隊，由班長帶領大家來到了操場。參賽的同學迅速排好隊，個個精神抖擻。另外由副班長帶領的啦啦隊則已經在兩旁站著，準備為大家呼喊口號。

選手們個個緊握繩索，跨開雙腳，身子後傾，憋足了勁。“嗶——”裁判的一聲哨響，一場激烈的比賽開始了。“加油！加油！加油……”操場上頓時沸騰起來。只見我們班的同學個個咬緊牙關，屏住氣，使勁往後拉。繩索上的紅綢一會兒往左移，一會兒往右移，看得同學們眼花繚亂。比賽一分一秒地進行著。班長和副班長指揮著啦啦隊一起喊：

“加油！加油！……”我們對手的啦啦隊也不甘示弱，用猙獰的眼神來注視著我們，好像在幫他們班助威。我們班的啦啦隊喊得更響了。同學們聽到後，不知哪來的一股勁，使盡全身的力氣往後一拉，紅綢移到了我們班這邊。“我們班贏了！我們班贏了！……”同學們和幾位老師一起歡呼著。比賽結束了，同學們的歡呼聲在校園裡回盪著，也時常在我的腦海裡回盪著……

人資部
呂世雄