

## 解決人生所有難題的關鍵思維 第3選擇

書香聊天室

張校長於本學期「新任系所主管研習會」時，將本書致贈新任系所主管，介紹本書是屬於心靈勵志。並將書中概念提出和與會者分享，校長提到：「第二章裡提到，『生命不是網球賽，只能有一方贏球』，當雙方都贏，就能夠共同創造出新局面，這是此書的主要精神。」

校長進一步介紹作者所提出的「綜效」原則：「所謂『綜效』就是1加1等於10、或100、甚至1000！這也就是我和很多主管都提到，能力是可以學習的，而身為系所主管最重要需要去發揮團隊精神，一個系可能只有20個人，但是在團隊精神下，可以發揮出10倍、20倍的力量，這就是書上寫的『綜效』，而擔任一個領導者就需要做到綜效。『綜效』和『妥協』是不一樣的，『妥協』可能1加1頂多等於1.5，因為彼此都要讓步，結果變成是雙輸。綜效是要把『我的想法』交集『你的想法』，變成『我們的想法』，之後再共同創新出新的想法。」

校長指出本書第3章是職場中的第3選擇：「組織裡雖有共同目標，但因成員充滿創意，自然產生觀點迥異的情況。也許主管會發現，有的單位規模小、成員少，但卻不易協調，而規模大的單位也有其麻煩處。然而看了這本書後，發現這些都是正常現象。擔任系所主管要扮演何種角色？就是要想辦法，把『我的想法』和『你的想法』變成『我們的想法』，再共同創造新的想法。希望以此書與大家共勉。」

本刊特邀文學院新科院長林信成與管理科學學系新科主任曹銳勤，就本書進行對談。

記者：您認為作者所指的第3選擇是什麼？您是否認同作者的觀點呢？

文學院院長林信成（以下簡稱林）：我們在碰到兩難時，往往會堅持己見、為維護自己的立場而爭執，雙方的立場就是兩種選擇，而此書中所指的第3種選擇就是雙方藉由溝通，了解彼此的立場並尋求雙贏的局面。書中提到一例，在一所學校中，學校為了要增加正課時間因此取消音樂課，但學生很想上音樂課，於是向家長反映，家長便與學校進行溝通，後來學校設計了將音樂融入其他課程的上課方式，讓學生能學習到正課的知識，也能有音樂元素相伴，成功達成共識並達到雙贏局面，這就是通過第3選擇達成雙贏的典型方案。

管理科學學系主任曹銳勤（以下簡稱曹）：在「紅海策略」經營模式之下，企業大多聚焦於壓低成本來與同業競爭，而本書提出的第3選擇，則推崇由不同的角度去看問題，類似「藍海策略」中企業拋開在成本上的競爭，去考量消費者真正的需求，進而吸引消費者。當彼此接納對方的觀點、互相合作而達到創新效果，綜效就會達成，此思維模式與區分「你是你、我是我」的紅海策略是有差異的。這樣的第3選擇，對經濟社會的成長是有所助益。

記者：身為單位主管，在職場上面臨與同仁意見相左時，都如何處理？書中提到的第3選擇會是更好的方案嗎？

林：擔任系主任期間，面臨校方要本系增班的政策，由於增班可能會讓老師負擔增加、影響教學品質，所以我在第一時間相當反彈。後來換個角度思考：增班是否真的只有缺點而無優點？發現增班後能招聘新的師資擴充專業人才，讓師資結構更完整，也藉此機會開新的課程，讓學生在選課上更多元。如今資圖系成為全國圖書資訊相關學系中，課程涵蓋領域最廣的系，形成一大特色，這些都是增班的效益。在面臨危機時，與系上老師溝通討論、積極正面思考，並尋覓更好的解決方法，最後成功將危機變轉機，這就是第3選擇。

曹：剛到本校教書時面臨了很多挑戰，以數量方法的相關課程為例，因為有許多計算的問題，學生的學習意願不高。發現原因後，我與學生們溝通，說明學會數量方法後會有什麼好處，且試著去思考，如何能讓學生更容易學會數量方法，後來就在課程中運用SPSS軟體，經過軟體分析能夠更容易的求得答案、也讓學生不必受繁複計算的困擾，進而增加成效。

擔任系主任後，因課程刪減而面臨問題，因此便將全系的課程資訊集合，並且公告，運用第3選擇，讓老師們互相溝通，甚至合作開課，在上課時數減少下也能達到預設的教學目標。在這些經驗裡，我們彼此之間設身處地互相了解、從不同角度去思考，合作完成一件事情，在「他與我」之間的分別不要太明顯、試著去了解對方的想法，讓綜效更能夠達成。

記者：未來在與學生難有交集時，會嘗試運用第3選擇進一步取得共識嗎？

林：當學生遭遇問題時，要發揮同理心去聆聽他的困難處。以前授課班級中有位外籍生在學習上遭逢瓶頸，但他必須取得這門課的學分。我當然不會直接放水讓他過，而是與學生詳談，了解到他並非倦怠學習，是因語言問題在大班課中無法有效吸收，但他有明確的目標，就是學好圖書館自動化系統後，待他回祖國應用。因此我就為他額

外一對一教學，設計客製化課程內容與他的目標契合，而後每到上課時他總是很開心，也順利通過這門課，彼此都達到了教學、學習的目的，皆大歡喜。當學生遇到問題時，老師不應放水讓他輕易過關，而是要細心聆聽，尋求更好的解決方法。

曹：最近院辦反映一個問題，學校對需要預警的學生投入資源實施輔導，但學生卻沒有感受到。當時我正在讀這本書，書中提到以「正面獎勵」方式來建立互信局面的概念。這提醒我可將此運用在輔導學生的機制中。首先制定接受輔導可得獎勵的規則，獎勵次數到一定程度，便可建議讓授課老師對於學生的認真程度，給予正面獎勵，如在平時成績上斟酌加分，學生得到正面獎勵後，就會覺得老師、學生並不是不相關的個體，老師理解學生用功努力的態度，並給予實質的獎勵，以達到雙贏的局面。在本書，有很多案例都可以去思考。

記者：您會建議現今大學生，在面臨困難時以第3選擇來解決問題嗎？或是有更好的解決方法？

林：人生碰到問題，不要只有「對抗」與「妥協」兩種選擇，例如在山路上遇到一顆大石頭阻擋了去路，一般來說可能只會有兩種想法，第一種是「對抗」想極力清除掉那顆石頭，但一時之間是很難擊碎它的；另一種是「妥協」原路退回、無功而返。此時如果發揮觀察力與創造性思維，可能突然就發現，爬上一旁的大樹、便能翻越這顆大石頭，這就有別於前面兩者的第3選擇。在面臨困境時不要立刻對抗或是馬上妥協，山不轉路轉、路不轉人轉，應仔細觀察能運用的資源以解決問題，創造雙贏，這就是這本書想傳達的概念。

曹：在教學時，都希望學生能學會解決問題的能力，畢業後無論在職場或是情場上，都可能遇到從來沒有遇過的問題，第1次遇到問題時總是非常徬徨。舉個企業遇到問題的實例，在2003年掀蓋式手機的風潮興起，而Nokia卻沒有跟進，市占率有某種程度的低落；在近年智慧型手機開始發展時，它一開始也謹守自己的系統、沒有和其他系統合作，讓它的原本堪稱手機王國，突破3成的市占率爆跌到現在寥寥可數，可見在首次面臨問題時是難有方向的。

這本書指出面臨問題時，要先理解對方的想法，進而討論以解決問題。在感情糾紛的案例中，常發現有些人是拒絕溝通的，把很多心思藏在心裡，沒辦法開誠布公去討論，自然就無法出現綜合效益。在前面的案例中，Nokia認為自己已經有作業系統，所以拒絕合作、無法應付未來的需求，經營便逐漸走下坡了。因此無論是人際溝通，或是企業經營，都要有個互相溝通的平台，這就是綜效發生的地方。

記者：生命中有那些運用第3選擇，邁向成功的實例嗎？請與我們分享

林：15年前我半工半讀完成博士學位，所學為電機所的控制組，是相當傳統的一個類組，當時我想進入大學教書，但與所學同樣領域的系所幾乎都沒有缺額。如果放棄進入大學教書，就只能回原本的公司工作。當時本校資圖系正需要資訊領域的師資，而且資訊和我所學的領域還有點關係，因此便來到文學院擔任教職，這也是種第3選擇。進入學校後，卻發現我教的學生都聽不太懂，當時我面臨兩種選擇，一種是維持原樣硬要學生吸收、一種是放任學生自生自滅，但我選擇第3種：把自己砍掉重練、以學生的需求為出發點，選擇做數位典藏來精進所學，等於幫學生也幫自己開闢了一條路，攜手合作以創造綜合效益。

當時棒球很盛行，但沒有任何數位棒球資料庫讓大家查詢資料，所以我們便著手成立臺灣棒球維基館，在運作時我們從使用者的需求，提供一個能自由編輯內容的平臺、而棒球界人士、球團、球迷也能來撰寫頁面豐富資料內容，就像魚幫水、水幫魚，完全發揮了綜合效益，目前造訪臺灣棒球維基館的總次數已經突破3億，還占了本校網站流覽量的3分之1！

曹：我大學是就讀數學相關系所，當時認為內容艱深難以理解，畢業時便暗自決定以後不要再碰數學了。因此讀研究所時便專攻品質管理，研究日本式的品管；然而繼續念博士時，因為純管理類的文憑不易取得，所以又轉往研究數量方法，又再度遇上了數學。當時與數學的關係，便像是「你」與「我」一樣，原本堅持自己的立場把它摒除在外，但當覺得我需要他時，我又與他接觸，並且更了解他對於我的效益。

在畢業前老師曾對我說，他觀察到有一類學生會將在期刊上閱讀到的內容奉為圭臬，繼續努力鑽研；又有一類學生會去批評，改善掉不認同的部分後繼續努力。但他觀察到我同時具有兩邊的特質，我接受別人的看法、但也提出我的看法，以求更好的效益，這就類似此書中說的第3選擇。

很多時候我們都會習慣在自己立場去看事情，而這本書強調的就是要跳脫出原有的習慣，如Nokia當時便是，無法跳脫既有的立場，便容易導致滅亡，若當時能接受並發展，則不會是個落後者。

記者：第3選擇容易達成嗎？在人與人相處之間要如何使綜效發生呢？

林：在本書的理想狀態中，大家當然是設身處地為對方著想，但若在現實社會是會碰到困難的，畢竟每個人都各自的立場，若實務中大家真的能如此對待對方，這世界便

成了大同世界，也不會有許多紛爭。

在遇到立場對立時，如何弭平鴻溝、拆解高牆，這就要靠經驗跟智慧了，而且其中必需至少先有一方有意願溝通、願意先去了解對方的想法，進而說服對方同心協力尋求解決之道，更重要的是不要太注重表面上的輸贏，才能了解對方，創造雙贏的局面，若雙方都不願溝通導致談判破局，那就是最糟的狀況了。因此與人意見相左時，不妨努力主動溝通，讓對方跟你一起努力，或許就能發揮綜效。

曹：這本書提出第3選擇這個觀點，讓讀者遇到問題時，可以參考這些方式來解決，但人是一個非常複雜的動物、相處模式也相當複雜，此時真誠就非常重要了，要能真誠地嘗試與對方溝通、釋放出訊息讓對方知道，才能有綜效發揮的空間。

舉火影忍者的故事為例，故事中忍者間各有立場，也因此挑起很多戰爭，後來就有個組織運用高壓手段，使世界進入催眠休戰的狀態，讓大家進入一個表面上和平，但許多紛爭並沒有解決。這本書提到，提出問題並進行溝通才是更好的解決之道。

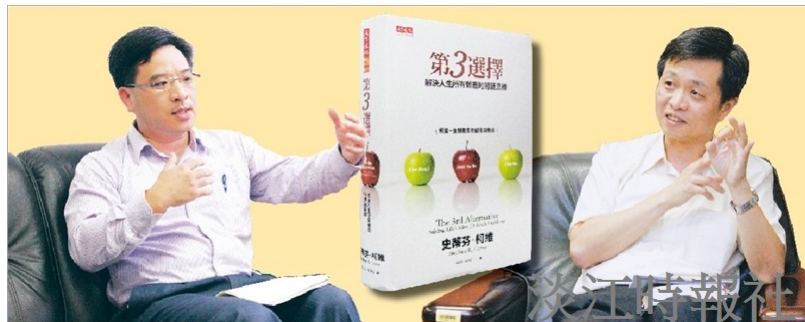
我認為這本勵志書籍建議的第3選擇，提供我們在面臨困境時的另一個思考邏輯，讓思維跳脫到另一個角度、嘗試以第3選擇解決問題。

2013/10/28

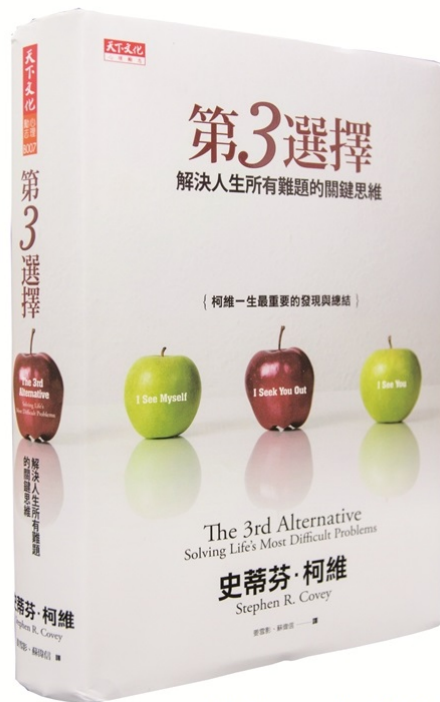


張校長於「新任系所主管研習會」介紹《第3選擇》。

「新任系所主管研習會」會後合影。（圖／職能福利組 提供）



解決人生所有難題的關鍵思維 第3選擇曹銳勤（左）VS. 林信成（右）（攝影／鄧翔）



淡江時報社

書名：第3選擇  
作者：史蒂芬·柯維（Stephen R. Covey）  
譯者：姜雪影

出版社：遠見天下出版公司

索書號：177.2 /856.2-7

(攝影／鄧翔)