

知行！

肯·布蘭佳 保羅·梅爾 狄克·魯伊

Ken Blanchard • Paul J. Meyer • Dick Ruhe
Author Extraordinaire Entrepreneur Extraordinaire Speaker Extraordinaire

化知識為行動 郭菟玲譯

KNOW
CAN DO!

知能行！

國家圖書館出版品預行編目資料

知能行！/ 肯·布蘭佳(Ken Blanchard), 保羅·梅爾(Paul J. Meyer), 狄克·魯伊(Dick Ruhe)原著; 郭苑玲譯. -- 初版. -- 臺北市:

哈佛企管, 2008.03;

面; 公分 含索引

譯自: Know can do

ISBN 978-986-7449-05-4(平裝)

1. 領導理論 2. 組織管理 3. 知識管理

494.2

97005695

知能行！

發行人: 洪良浩

原著: 肯·布蘭佳、保羅·梅爾、狄克·魯伊合著

譯者: 郭苑玲

編輯: 哈佛管理叢書編纂委員會

出版者: 哈佛企業管理顧問股份有限公司

地址: 台北市南京東路三段 248 號 14 樓之一

電話: (02)8771-6622 傳真: (02)8771-9093

訂購專線: (02)8771-3250 · 8771-5350

劃撥帳號: 01001106

劃撥帳戶: 哈佛企業管理顧問股份有限公司

網路位址: <http://www.harment.com>

初版日期: 2008 年 3 月

0 9 8 7 6 5 4 3 2 1

定價: NT\$300 (平裝)

I S B N : 978-986-7449-05-4

行政院新聞局核准出版登記證: 局版北市業字第 1374 號

Know Can Do !

Copyright ©2007 by Blanchard Family Partnership, Paul J. Meyer, and Dick Ruhe

Copyright licensed by Berrett - Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

Chinese translation copyright ©2008 by Harvard Management Services, Inc.

版權所有 · 翻印必究

序

提起「知能行！」這本書的寫作過程，就讓我想起一段漫長的歷史。多年以前，有位好友曾經問我，我對自己的事業最失望的一點是什麼，這個引人深思的問題引發了一連串深刻的自我省思。

就在此時我瞭解到，我最感困擾的地方，就是自己的作品無法產生廣泛而持久的影響。雖然我的著作擁有廣大的讀者，很多人確實願意接受書中闡述的觀念，並在日常工作中持續應用，但有些主管似乎光在口頭上討論一些領導措施，就已經感到很滿意了，根本不想確實執行，這點讓我深感憂慮。

我的朋友說：「或許你的著力點不對，你光從外在就想改變人們的行為。」他接著說他過去也是如此，直到後來他了解到，行為改變一定要發自內心，由內而外，才能持

久。

我馬上就明白他的話沒錯，因為過去我所有的重點，都放在領導方法與行為上，對人們腦海所思或心中所感，並沒有太多的著墨。

有了這點新的頓悟之後，我發現自己需要找到某種方式，來消除知識與行動之間的落差——某種既能針對內在、也能針對外在解決問題的方式。

就在此時保羅·梅爾加入了這個計畫。

保羅一直是行為改變的先驅者，致力於這一行已經將近五十年，他於一九六〇年所創立的「成功激勵公司」（Success Motivation Institute, Inc.），致力目標就在於「激勵人們發揮最大的潛能」。當我向保羅說明我的困境時，他興致十足，很想嘗試解決這個問題，他這個人只要一有了挑戰目標，其全力以赴的程度，絕對讓人難以置信。

經過一番深思以後，保羅為自己擔任董事的一家大型國際企業準備了一篇主題演講，題目是：「失落的環節」——要想把讀書、聽節目、看影片、或參加研討會所取得的訊息，落實為行動，需要做些什麼。這就是「知能行！」這本書的源起。

和保羅一起合作本計畫，真是個愉悅的經驗。他是位

傑出的企業家，創立過四十幾家公司，全球營業額超過二十億美元。而我的著作已出版者，也有四十本以上，因此在某些圈子裡，也被視為傑出作家。我們這個團隊此時只欠一位發言人，能夠在各地穿梭，向大家闡述我們的想法。

我腦海中立刻浮現的人是狄克·魯伊，他已經在我們公司任職將近二十年，一直是我們的王牌演講人，負責替我們把訊息傳遞到全世界。狄克本身也有一些著作出版，但身為傑出演講人，他正好是理想的合作對象，可以和我們一起致力於「知能行！」。

一加一加一的結果遠大於三。我們對「知能行！」的成果深感振奮，並希望您和您的組織能藉此獲得所需策略，把你們所傳授的知識落實為行動。我們都知道，減肥只要節食一次就夠了——你真正認真執行的那一次。同樣的，我們也認為「知能行！」能夠提供人們簡單的工具、讓人們消除知識與行動之間的落差、讓知識真正活起來，藉此推動重大的改變。願我們的夢想能成真，而您的目標也都能夠達成。

肯·布蘭佳 Ken Blanchard

2007年6月

出版序

自從1973年投入企管顧問、企管訓練界之後，悠悠已過三十五個年頭，一路走來，只是心想要替企管學術界與實業界搭起一座橋樑，將企管知識引進企業界，讓企業從業人員，能夠獲得一套實用而有效的管理技巧，運用到每日的企業營運，創造經營績效。

有鑑於企管知識浩瀚廣博，鑽研透徹已屬不易，要將之應用於企業經營，更是難上加難，於是在政治大學執教十年之後，毅然投身於企管訓練業，決心扮演學界與企業界的橋樑，將複雜而深奧難懂的管理知識，化為簡單易懂的管理技巧，透過訓練，將之灌輸於企業界的從業人員，三十五年來，樂此不疲。

因為投入訓練界，有幸認識布蘭佳博士(Ken Blanchard)，並轉介他的情境領導訓練課程於華文世界，多年來的交往，從第一次和他談及儒家思想的「因材施教」與「情境領導」的真理相呼應之後，頗有靈犀相通之

感。之後有機會談及訓練成果的落實時，引述「知易行難」與「知難行易」的矛盾，彼此都陷入訓練成效落實的思考中。

布蘭佳公司的顧問師狄克·魯伊(Dick Ruhe)是一位風趣幽默的人，在他完成「全面領導提升品質」(Total Quality Leadership) 課程之後，我與他討論課程內容時，深深感受到他的深邃智慧與機智，能夠將複雜的理論，用簡單的比喻來詮釋，而令人印象深刻。

如今「知能行！」(Know Can Do!) 一書，能在布蘭佳、魯伊、再加上梅爾三人的通力合作之下，以簡潔扼要的文字，生動有趣的故事穿插，闡述「知行合一」的理念，深感慶幸，這本「知能行！」必是從事訓練的從業人員必讀的好書。

本書強調行為訓練法，以不斷的練習、不斷的操作、不斷的使用，終而成為習慣動作的訓練法，把管理技巧落實於每日的管理實務中，將管理知識化為行動，成就企業績效，是一本值得閱讀的好書。

洪良浩 謹識 2008年3月31日

哈佛企業管理顧問公司董事長

洪良浩

目錄

序 vii

出版序 xi

看見問題 1

失落的環節 7

反覆的力量 13

原因一：資訊爆炸 15

應用「學得勤/學得少」的哲學 23

原因二：負面過濾法 31

以正面的心態傾聽 39

運用綠燈思考模式 51

原因三：缺乏持續追蹤 61

強調正面之處，協助對方勝出 75

提供更多的計畫與支持，要求更多的責任感 83

後記 93

謹申謝忱 105

作者簡介 109

服務內容 113



看見問題

從前從前，有個十分成功的作家，他的作品全都在闡述純粹的真理，並希望能透過書中所言，協助自己、也協助他人以更有效的方式，來管理與激勵員工。

所有讀過他的書的人，都很喜愛他書中的故事，以及他所傳達的訊息，他的作品銷售量達數千萬本，但還是有個問題讓他深感困擾。

每次有人對他說：「我看過你所有的作品，而且真的很喜歡。」時，他總是低頭不語。

這個作家一向都明白，真正的學習其實包含行為的改變，事實上，他認為學習就是一段從「知識」到「實踐」的旅程，因此如果有讚美他作品的讀者提到書中有某個觀念讓他印象特別深刻，他通常會跟著問：「那這個觀念讓你的行為有什麼改變？」

大多數人都無法回答這個問題。他們通常只能改變話題，轉而談起另一個觀念或另一本正在讀的書。

這類互動經驗讓作家獲得一個結論：人們的知識（從書上、廣播中、錄影帶中與研討會上得來的資訊）與行為（應用與使用知識的程度）之間，有很大的落差。而且他發現，現代社會科技進步，每個人都能很容易地取得各種知識，使得這種落差更加明顯。一般人用來取得新知識的時間，往往比用來研擬策略、思考如何在日常生活中落實這些新知識的時間要多得多。

於是這個作家在研討會上，費盡一切心思，力勸所有讀者成為真正的學習者——能夠把他試圖教給他們的內容，應用於日常生活當中。為了協助讀者有所依循，他還把自己唸研究所時，從一位鑽研方法多年的教授身上學來的三件事，拿出來和讀者分享，並鼓勵讀者確切落實。

教授教他的第一件事，是學生一定要做筆記。除非你屬於萬人之中才有一個的極少數例子，擁有過耳不忘的絕佳記憶力，否則光靠耳朵聽絕對無法學會。

事實上，只要研討會或課堂結束三小時後，光靠耳朵聽的人就只能留下大約百分之五十的記憶內容，等到二十四

小時以後，這百分之五十又只能剩下一半，一個月之後，他們在研討會上所學到的新資訊，能夠留下來的不到百分之五。

這個作家每次到公司年度大會上去演講，都會再度驗證這種狀況。他每次都會問台下的聽眾：「去年是誰來演講的？」台下的聽眾每次都搔頭答不出來。

「那個演講者講了些什麼？」他再問，台下的聽眾要費盡力氣，才能想起演講的主題，至於演講的實際內容，則是一點都想不起來。因此這位作家每次都要在研討會上強調做筆記的重要性。

這個作家要聽眾做的第二件事，則是鼓勵他們在二十四小時內重讀自己的筆記，同時摘述其中他所謂「讓人眼睛一亮」的地方或重點。他建議聽眾可以把這類重點以清晰、整潔的字跡，記在一本筆記簿裡，或者把內容儲存在電腦裡。爲什麼他要建議比較習慣用筆記簿、而比較不習慣用電腦的人，以清晰、整潔的字跡，來摘述筆記內容的重點？這是因爲他常發現在研討會過後，少數幾個記筆記的人也不會把筆記拿出來看，而純粹只是把筆記內容歸檔，等隔了一段時間之後有人問：「你去參加了那場研討會——那場研討會到底在談些什麼？」他們才把筆記打開——然後赫然發現，自己寫的字連自己也看不懂，記了半

天的筆記根本就沒用。

最後一件事：這位作家要聽眾把所得的知識傳遞出去。他建議每個人上完訓練課程回家後，一週內就找個會議室，邀集所有職場上重要的相關人物，花上半天的時間，把他們在研討會上學到的「讓人眼睛一亮」的新知，傳授出去。這位作家知道，開始應用新知識的最佳方法之一，就是把這些知識教授給別人。

但作家的這些建議即使有聽眾願意嘗試，真正能貫徹的人也少之又少，大家回到工作崗位上以後，都似乎實在太忙了，這更凸顯了原來的問題：要促使人使用並應用近日學到的新知識，真的很難。

這個作家深感失望，但並未完全放棄，他持續尋找答案，希望能消除這種知識與行動之間的落差。他走訪各個大學，和教授深談；又走訪各個企業，和訓練講師深談；再走訪各大基金會，和推動學習的幹部深談；他們全都同意這是個問題，但沒有人能提出良好的解決方案。他開始懷疑，自己能否找到真正的答案。

一天晚上，吃過晚飯後，這個作家在一本過期的財星雜

誌上，看到一篇介紹傳奇企業家菲爾·莫瑞的文章，菲爾不但是好幾家公司的老闆，而且他所管理的企業都能營運獲利。這個作家從文章中的介紹瞭解到，莫瑞一直是個十分成功的企業家，但這不是這篇文章吸引他的原因，真正讓作家深受吸引的，是莫瑞長期在個人成長業界所累積的成果，尤其是那些購買過莫瑞節目錄影帶的消費者所給的評論，更讓作家覺得非常有趣，從文章中舉出一個又一個的例子看來，每個人都聲稱莫瑞在節目中教導的事物，徹底轉變了他們的人生。

「他們確確實實運用了所學到的新知識！」作家高聲脫口而出。

第二天上午，這個作家找出了莫瑞的網站，然後撥打了莫瑞的辦公室聯絡電話，幸運的是，莫瑞的營運總部距離作家所在的位置只有一個小時的車程。有個名叫伊芙琳的行政助理告訴作家，莫瑞目前不在辦公室，他跟太太一起去了他們位於北卡羅萊納州的小屋，當伊芙琳發現作家的真正身份時，她堅持要作家直接打電話到小屋給莫瑞。

「我不想拿跟工作相關的事情，打擾了他的假期。」作家說。

「別擔心。」伊芙琳笑著說，「莫瑞早就搞不清楚工作跟遊戲的差別了，他的人生已經到了能夠純粹享受協助他人的樂趣的時候了，我確定他會很高興接到你的電話。」

失落的環節

作家打電話到企業家的小屋時，迎接他的是一聲溫暖而誠懇的招呼聲。

作家先自我介紹，然後說：「莫瑞先生，我很抱歉打電話到小屋來打擾你，可是你的助理伊芙琳告訴我，說你不會介意回答我幾個問題。」

「請你叫我的名字菲爾就好了。」企業家說。「還有，我可是你的頭號書迷。」

才不過隔了幾分鐘，作家就覺得自己像在和一個老朋友聊天。而當他說明自己為什麼打電話時，他可以感覺到，菲爾興奮異常。

「我已經有好長一段時間，都對這個『失落的環節』深感興趣。」企業家說。

「這個什麼？」作家問。

「失落的環節。」菲爾又說了一次，「這是我們只看書、只聽光碟、或只去參加研討會時，學習過程中所缺乏

的東西。」

「失落的環節——這就是我想找到的東西。」作家說，「大家似乎都很喜歡我寫的書、我們製作的光碟和錄影帶、以及我所主持的研討會等，但我看真正會運用所學的人似乎沒幾個，這種知識與行動之間的落差，實在是讓我快要發瘋了！」

「怎麼回事，你說說看！」企業家爽朗的笑聲透過電話傳來，宏亮而清晰。「人們要實際運用所學的知識需要改變，但改變實在不容易。」

「通常都很不容易。」作家說。

「一般人學到東西後，無法馬上落實，有三個原因。第一個原因是：**資訊爆炸**，所學到的知識實在太多了，讓他們招架不住，這個陷阱很容易讓人掉進去，因為要讀一本新書、要聽一張新的光碟、或者要去參加一場新的研討會很容易，知識來得很容易，但光是如此，行為並不會產生變化。」

作家點點頭。「我想你說的對。我猜去探索一些新的事物，總比掙扎著運用本來已知的事物要有趣得多，可能就是因為這樣，我們才會變成知識垃圾桶吧！」

「取得知識是比應用知識要有趣得多，但這不是人們無

法落實所知的唯一原因。

第二個原因可能會讓你感到訝異，但第二個原因是：**負面過濾法**。一般人有一套功能失調的處理系統，或者以另一種說法來說，他們大都患有「思想晦暗症」，只要他們學到一點正面的東西，即使那些正面的因素是關於他們自己，他們也會置之不理或大打折扣，這種負面態度持續阻礙他們向前，於是，正如你已親眼見證的，態度就很難改變。少了正面積極的開放態度，特別是無法對學習保持這種態度，就永遠無法消除知識與行動之間的落差。」

「所以你的意思是，」作家說，「我們經常以不斷累積的知識來代替改變，因為要取得知識很容易，而我們的負面想法又老是愛作怪，不斷削減我們運用所學知識的動機。」

「你學得很快！」企業家說，「我們無法運用所學的第三個、也是最後一個原因是：**缺乏持續追蹤**。舉例而言，有多少老菸槍不知道吸菸對身體有害？」

「或許沒有吧！」作家說。

「你認識的大部分老菸槍應該都對戒菸抱持著正面的看法吧？」企業家問。