

# 領導理論與實務

— 品德教育與倫理教育 —

楊政學◎編著



**Theory and Practice of Leadership:**  
Moral Education and Ethical Education

# 領導理論與實務

— 品德教育與倫理教育 —

楊政學◎編著



**Theory and Practice of Leadership:**  
**Moral Education and Ethical Education**

國家圖書館出版品預行編目資料

領導理論與實務：品德教育與倫理教育 / 楊政學著.

-- 初版. -- 臺北縣中和市：新文京開發，2010.05

面；公分

ISBN 978-986-236-265-5(平裝)

1. 領導理論 2. 德育 3. 倫理教育

494.2

99006846

**領導理論與實務-品德教育與倫理教育**

(書號：H179)

編著者 楊政學  
出版者 新文京開發出版股份有限公司  
地址 台北縣中和市中山路二段 362 號 8 樓 (9 樓)  
電話 (02) 2244-8188 (代表號)  
F A X (02) 2244-8189  
郵撥 1958730-2  
初版 西元 2010 年 5 月 27 日

有著作權 不准翻印

建議售價：450 元

法律顧問：蕭雄淋律師

ISBN：978-986-236-265-5





# 序言 PREFACE

本書在探討領導理論與實務上，以理念篇、學理篇、工具篇、品格篇與實務篇為撰寫架構。在理念篇部分，談論領導由管理談起、管理與領導；在學理篇部分，談論傳統領導理論、近代領導理論、新興領導學說；在工具篇部分，談論人際溝通與關係、人際影響與領導協商、激勵理論與實務；在品格篇部分，談論倫理領導與經營倫理、品德教育紮根與推行、生命教育與修煉；在實務篇部分，談論志工領導與服務學習、非營利組織領導、社會責任與公民責任。

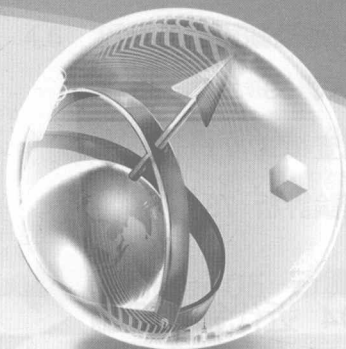
個人建議讀者在使用本書進行教學與閱讀時，可以由第一章循序往下展開，如此將可對領導理論與實務有更為系統性瞭解。每一章節在內文頁空白處，編排有重要名詞與重點摘錄的提示方框，以增加教學引導與閱讀學習的效果。各章節末尾，更是列有本章重點摘錄，以系統整理出學習重點。此外，也列有該章節的問題與討論，以期加深教師教學提問的課堂討論，以及學生讀者自行閱讀的思維整合，另附有教學解答可供授課教師參考。

本書除可供「領導理論與實務」、「領導學」課程教授外，書中部分章節並且可供「管理學」、「自我與人際」、「企業倫理」、「品德教育」、「服務學習」與「生命教育」課程之輔助教材。全書架構所呈現的份量，適合單一學期課程教材之選用，不至於讓授課的老師與學習的學生感到教材過多的壓力。

本書感謝圓桌教育基金會的課程學習（前兩章與第十一章），其他章節引用作者與譯者的成全，以及新文京開發公司的支持，使本書終能順利改版付梓。個人學有不逮，才疏學淺，倘有掛漏之處，敬請各界賢達不吝指正，有以教之！行筆至此，誠心感謝一切成全的因緣。

楊政學

卓蘭·菱園



# 目錄 CONTENTS

## PART 1

## 理念篇

### Chapter 01 領導由管理談起

#### 1.1 管理由承擔開始 4

- 1.1.1 管理要由承擔開始 4
- 1.1.2 承擔是看見一切「都是我」5
- 1.1.3 要先承擔才会有能力 6
- 1.1.4 承擔才有能力去管理 6

#### 1.2 要能對人與事承擔 7

- 1.2.1 才華是對事的磨練結果 7
- 1.2.2 要能事多且都能無漏 7
- 1.2.3 才德兼備是對人與事的承擔 8
- 1.2.4 事情容易而人員不好管理 9
- 1.2.5 德性不好無法讓人為你賣命 9

#### 1.3 做好管理與經營 10

- 1.3.1 成為好的管理者 10
- 1.3.2 建立體制讓人可以成為 11
- 1.3.3 由生意人來到慈善家 12
- 1.3.4 將才德透過機制留在組織 12
- 1.3.5 要有精準的企業定位 13

#### 1.4 領導是造境的智慧 14

- 1.4.1 領導是一種造境的工作 14
- 1.4.2 人的有為還是要合於道 15
- 1.4.3 贏家是化做讓人成長的環境 15
- 1.4.4 承擔的終點是「環境」16

#### 1.5 成為好的領導者 17

- 1.5.1 領導者要做到信與服 17
- 1.5.2 領導者關心人的智慧 18
- 1.5.3 所有決定要以慧命為重 18
- 1.5.4 領導者要有造境的智慧 18
- 1.5.5 領導有方叫做有智慧 19

### Chapter 02 管理與領導

#### 2.1 管理的意涵 26

- 2.1.1 管理是什麼 26
- 2.1.2 管理的工作 27
- 2.1.3 管理者角色的研究 27

#### 2.2 領導的意涵 29

- 2.2.1 領導是什麼 29
- 2.2.2 領導的發展 30
- 2.2.3 領導與領導力 31
- 2.2.4 領導者與權力 32

## 2.3 管理與領導不同 33

### 2.3.1 管理與領導 33

### 2.3.2 管理者與領導者 34

### 2.3.3 成為真誠領導者 35

### 2.3.4 管理與領導的差異 35

## 2.4 領導的突破性思維 38

### 2.4.1 突破與創新 38

### 2.4.2 分析型管理 38

### 2.4.3 詮釋型管理 39

## 2.5 領導者情緒智商 40

### 2.5.1 情緒智商的意涵 40

### 2.5.2 要有高的情緒智商 42

### 2.5.3 如何改造情緒智商 42

## 2.6 領導角色與理論發展 44

### 2.6.1 領導的功能 44

### 2.6.2 領導的角色 45

### 2.6.3 領導發展概況 47



## Chapter 03 傳統領導理論

### 3.1 特質途徑 56

#### 3.1.1 特質途徑的研究 56

#### 3.1.2 領導者特質 57

#### 3.1.3 領導特徵理論 58

#### 3.1.4 成功領導者特質 60

### 3.2 領導行為理論 61

#### 3.2.1 領導行為 61

#### 3.2.2 單構面的領導風格 62

#### 3.2.3 雙構面的領導風格 64

### 3.3 費德勒權變模式 68

### 3.4 路徑目標模式 69

### 3.5 荷費與布蘭查模式 71

### 3.6 情境權變理論評析 73



## Chapter 04 近代領導理論

### 4.1 魅力式領導 78

#### 4.1.1 理論主要論述 78

#### 4.1.2 相關研究及論點 79

#### 4.1.3 魅力式領導特質 81

#### 4.1.4 魅力式領導缺點 82

### 4.2 轉型式領導 83

#### 4.2.1 理論主要論述 83

#### 4.2.2 相關研究及要點 83

#### 4.2.3 轉型式領導特質 84

#### 4.2.4 轉型領導異於魅力領導 85

### 4.3 交易式領導 86

#### 4.3.1 理論主要論述 86

#### 4.3.2 相關研究及要點 86

#### 4.3.3 交易式領導特質 87

### 4.4 服務式領導 87

#### 4.4.1 理論主要論述 87

#### 4.4.2 服務式領導的原則 88

#### 4.4.3 服務式領導的技巧 90

#### 4.4.4 服務式領導的特質 91

### 4.5 願景式領導 91

#### 4.5.1 理論主要論述 91

#### 4.5.2 相關研究及要點 92

#### 4.5.3 願景式領導特質 93

## 4.6 近代領導理論評析 93

4.6.1 近代領導理論的比較 93

4.6.2 近代領導理論特質 95

4.6.3 組織文化與領導類型 96



## Chapter 05 新興領導學說

### 5.1 如何成功領導 102

5.1.1 成功領導者特質 102

5.1.2 成功領導者行為 103

5.1.3 成功領導者情緒韌性 104

5.1.4 成功領導原則與重點 104

### 5.2 領導方式與黃金法則 105

5.2.1 領導方式與特性 105

5.2.2 好領導者特質 107

5.2.3 優秀領導者特質 107

5.2.4 領導黃金法則 108

### 5.3 領導風格的演進 109

5.3.1 領導者的困境 109

5.3.2 領導風格與權力 110

5.3.3 新的領導風格 111

5.3.4 領導者的省思 112

### 5.4 第五級領導與領導法則 112

5.4.1 第五級領導人特質 112

5.4.2 第五級領導特性 112

5.4.3 領導者的執行參與 113

5.4.4 領導 21 法則 114

### 5.5 不同文化下的領導 115

5.5.1 文化與組織溝通 115

5.5.2 文化與領導者 115

5.5.3 文化與員工 116

5.5.4 文化與領導職能 117

5.5.5 文化與組織 118

### 5.6 知識經濟下的領導 119

5.6.1 非正統的領導 119

5.6.2 企業型領導 120

5.6.3 催化領導 121

5.6.4 分配領導 121

5.6.5 女性領導 122

5.6.6 倫理領導與道德領導 123



## PART 3

## 工具篇



## Chapter 06 人際溝通與關係

### 6.1 人際溝通的意涵 130

6.1.1 什麼是人際溝通 130

6.1.2 人際溝通的概念 130

6.1.3 人際溝通的瞭解 131

### 6.2 溝通運作與傾聽 132

6.2.1 溝通的模式 132

6.2.2 如何有效的傾聽 133

6.2.3 如何真誠傾聽 135

6.2.4 確切表達自我 137

### 6.3 溝通特質與技巧 138

6.3.1 人際溝通的特質 138

6.3.2 人際溝通的技巧 139

6.3.3 與人連結的特質 140

### 6.4 人際關係的意涵 140

6.4.1 什麼是人際關係 140

6.4.2 人際關係的概念 141

6.4.3 人際關係的瞭解 142

## 6.5 人際關係的運作 143

- 6.5.1 關係的生命週期 143
- 6.5.2 關係形成分析模式 143
- 6.5.3 關係讓人可以完成 144
- 6.5.4 感謝讓人際更圓融 145

## 6.6 人際關係的本質 146

- 6.6.1 親密程度與自我表露 146
- 6.6.2 親密程度與自我開放 146
- 6.6.3 親密程度與社會滲透 147



## Chapter 07 人際影響與領導 協商

### 7.1 影響圈與關切圈 152

### 7.2 人際影響的類型 154

- 7.2.1 主導式：型 A 154
- 7.2.2 合夥式：型 B 155
- 7.2.3 尊重式：型 C 157
- 7.2.4 協商式：型 D 158
- 7.2.5 退讓式：型 E 160

### 7.3 有效回應與寬廣視野 161

- 7.3.1 回應的念頭與情境 161
- 7.3.2 要回應而不批評 162
- 7.3.3 如何進行有效回應 162
- 7.3.4 要有寬廣的視野 163

### 7.4 有效協商與類型檢視 164

- 7.4.1 有效的協商者 164
- 7.4.2 新式的現代協商 165
- 7.4.3 協商類型的自我檢視 165

### 7.5 領導協商的類型 167

- 7.5.1 A 類型協商者 167
- 7.5.2 B 類型協商者 168

7.5.3 C 類型協商者 168

7.5.4 D 類型協商者 169

## 7.6 協商語言與衝突應對 170

- 7.6.1 語言問題與調整 170
- 7.6.2 衝突型態與應對 170



## Chapter 08 激勵理論與實務

### 8.1 激勵系統與理論 176

- 8.1.1 激勵系統三個要素 176
- 8.1.2 激勵理論三種模式 177

### 8.2 內容模式 178

- 8.2.1 需求層級理論 178
- 8.2.2 X 理論與 Y 理論 180
- 8.2.3 兩因素理論 180
- 8.2.4 ERG 需求理論 182
- 8.2.5 目標設定理論 182

### 8.3 過程模式 183

- 8.3.1 期望理論 183
- 8.3.2 公平理論 185

### 8.4 強化模式 186

### 8.5 基本模式與整合 187

- 8.5.1 基本模式 187
- 8.5.2 整合模式 187

### 8.6 激勵實務與應用 188

- 8.6.1 領導者如何進行激勵 188
- 8.6.2 實務作法與措施 189

### 8.7 激勵語言與表達類型 190

- 8.7.1 領導者激勵語言 190
- 8.7.2 激勵語言的表達 190



- 8.7.3 前提假設與類型 191
- 8.7.4 激勵語言應用範例 192
- 8.7.5 言語激勵的迷思 193



## PART 4 品格篇



### Chapter 09 倫理領導與經營 倫理

- 9.1 倫理領導意涵 202
  - 9.1.1 什麼是倫理領導 202
  - 9.1.2 倫理領導的內容 202
  - 9.1.3 倫理領導的組織 203
- 9.2 領導權力與倫理守則 204
  - 9.2.1 領導的權利 204
  - 9.2.2 領導原則與技能 205
  - 9.2.3 制定倫理守則 206
  - 9.2.4 善用政府法規 207
- 9.3 建立經營倫理 208
  - 9.3.1 經營倫理的重視 208
  - 9.3.2 經營倫理的重建 209
- 9.4 公司治理與倫理 211
  - 9.4.1 公司治理的概念 211
  - 9.4.2 如何強化公司治理 213
  - 9.4.3 公司治理的落實 215
  - 9.4.4 企業社會信任度低 216
- 9.5 倫理領導相關議題 217
  - 9.5.1 個人價值與企業倫理 217
  - 9.5.2 倫理領導議題 218
  - 9.5.3 企業的勞雇倫理 219



### Chapter 10 品德教育紮根與 推行

- 10.1 品德教育意涵 226
  - 10.1.1 品德教育的省思 226
  - 10.1.2 品德教育的內涵 227
  - 10.1.3 品德教育的定位 228
  - 10.1.4 學生缺乏倫理解困能力 228
- 10.2 企業倫理意涵 230
  - 10.2.1 什麼是企業倫理 230
  - 10.2.2 企業倫理的界定 231
  - 10.2.3 企業倫理的範圍 232
- 10.3 企業倫理教育的推行 234
  - 10.3.1 企業倫理教育的目標 234
  - 10.3.2 企業倫理教育的紮根 234
  - 10.3.3 企業倫理教育的施行 235
  - 10.3.4 企業倫理教育的教學 237
- 10.4 倫理判斷的案例操演 238
  - 10.4.1 亞瑟·安德森倫理判斷模式 238
  - 10.4.2 教學案例演示與操作 241
- 10.5 品德教育紮根與推行 245
  - 10.5.1 品德教育的紮根 245
  - 10.5.2 品德教育的推行 246



### Chapter 11 生命教育與修煉

- 11.1 生命的修煉之旅 250
  - 11.1.1 活得更好的修煉 250
  - 11.1.2 修煉內涵的重點 251
  - 11.1.3 人生五部曲修煉 253
  - 11.1.4 修煉內涵的論述 253

## 11.2 成為別人的需要 255

- 11.2.1 看見別人需要 255
- 11.2.2 學習與改變 255
- 11.2.3 覺察與情感 255
- 11.2.4 效率與自我 256
- 11.2.5 修正與動機 256
- 11.2.6 影響與教育 257

## 11.3 成為更好的自己 257

- 11.3.1 要讓自己更好 257
- 11.3.2 接受與付出 257
- 11.3.3 父母與子女 258
- 11.3.4 對待與金錢 258
- 11.3.5 財富與智慧 258
- 11.3.6 跟隨與成功 259

## 11.4 成為無為的環境 259

- 11.4.1 英雄來到贏家 259
- 11.4.2 人際與溝通 260
- 11.4.3 關係與交換 260
- 11.4.4 捨得與團隊 260
- 11.4.5 組織與效能 261
- 11.4.6 管理與領導 261

## 11.5 成為老天的工具 262

- 11.5.1 願意助人成為 262
- 11.5.2 思想與觀照 262
- 11.5.3 念頭與身體 262
- 11.5.4 疾病與轉念 263
- 11.5.5 健康與快樂 263
- 11.5.6 願意與助人 264

## 11.6 生命圓滿的到來 264

- 11.6.1 就看要不要：放下選擇、圓滿想要 264
- 11.6.2 究竟會不會：讓它發生、親身體會 265

- 11.6.3 認為是不是：一切認為、是不瞭解 265
- 11.6.4 到底有沒有：不是到底、是不願意 266
- 11.6.5 最後在不在：付出關心、永遠都在 266



## Chapter 12 志工領導與服務學習

### 12.1 志工服務與參與動機 274

- 12.1.1 志工領導的緣起 274
- 12.1.2 志工的特性 275
- 12.1.3 志工參與動機 275

### 12.2 志工類型與志工領導 276

- 12.2.1 志工作類型 276
- 12.2.2 組織領導行為 277
- 12.2.3 志工的領導 279
- 12.2.4 領導志工團隊策略 279

### 12.3 服務學習意涵與特質 280

- 12.3.1 服務學習的發展 280
- 12.3.2 服務學習的定義 281
- 12.3.3 服務學習的精神 282
- 12.3.4 服務學習的特質 282
- 12.3.5 服務學習的定位 283

### 12.4 課程的服務學習 284

- 12.4.1 學生缺乏倫理解困能力 284
- 12.4.2 課程的服務學習內涵 285
- 12.4.3 服務學習的課程特性 286

## 12.5 服務學習的教與學 288

- 12.5.1 為何要教企業倫理 288
- 12.5.2 企業倫理的教學概念 289
- 12.5.3 企業倫理的教學設計 290
- 12.5.4 課程服務學習心得 291

## Chapter 13 非營利組織領導

### 13.1 領導的研究設計 296

- 13.1.1 研究背景 296
- 13.1.2 研究目的 297
- 13.1.3 研究方法 297
- 13.1.4 研究步驟 298
- 13.1.5 研究範圍及對象 298

### 13.2 研究議題與文獻 299

- 13.2.1 研究議題 299
- 13.2.2 領導的意涵 299
- 13.2.3 相關研究文獻 300

### 13.3 領導實務模式建構 301

- 13.3.1 命題建立 301
- 13.3.2 問卷設計 303
- 13.3.3 實務模式架構 304

### 13.4 問卷調查分析 305

- 13.4.1 次數分配分析 306
- 13.4.2 滿意度分析 307
- 13.4.3 關連性分析 310
- 13.4.4 卡方檢定 310

### 13.5 命題驗證與個案分析 313

- 13.5.1 實務命題驗證 313
- 13.5.2 陽光基金會領導實務分析 314
- 13.5.3 伊甸基金會領導實務分析 315
- 13.5.4 個案比較分析 317

## 13.6 研究結論與建議 319

- 13.6.1 研究結論 319
- 13.6.2 研究建議 320

## Chapter 14 社會責任與公民責任

### 14.1 企業社會責任學理 324

- 14.1.1 概念發展發展背景 324
- 14.1.2 企業社會責任的定義 325
- 14.1.3 企業社會責任金字塔論 325
- 14.1.4 企業社會表現模式 328

### 14.2 企業社會責任推行 329

- 14.2.1 企業社會責任的類型 329
- 14.2.2 為何推動企業社會責任 331

### 14.3 三重基線與永續經營 333

- 14.3.1 三重基線與企業社會責任 333
- 14.3.2 三重基線企業內涵 334
- 14.3.3 永續經營新理念 336

### 14.4 企業公民價值 339

- 14.4.1 企業應承擔社會責任 339
- 14.4.2 企業的公民價值 340
- 14.4.3 公民價值與商業利益 340
- 14.4.4 全新典範的到來 341

### 14.5 企業公民責任 342

- 14.5.1 另一種企業領導方式 342
- 14.5.2 邁向世界標準 342
- 14.5.3 企業公益內部化 343
- 14.5.4 企業公益與商機 344
- 14.5.5 企業公益也須國際化 344

### 參考文獻 349

# 1

PART >>

## 理念篇

第一章 領導由管理談起

第二章 管理與領導

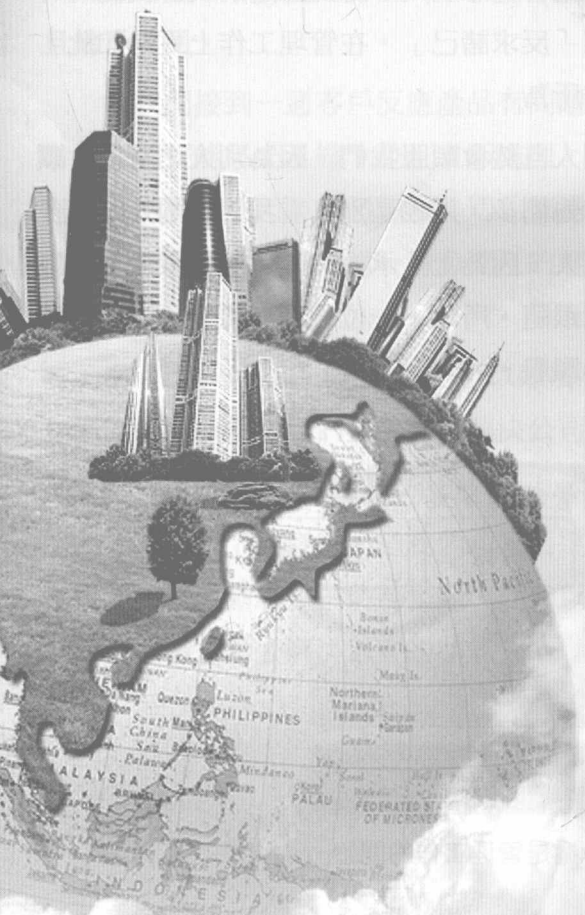






## 領導由管理談起

### 摘要—Summary

- 
- 1.1 管理由承擔開始
  - 1.2 要能對人與事承擔
  - 1.3 做好管理與經營
  - 1.4 領導是造境的智慧
  - 1.5 成為好的領導者



本章節說明領導能力的養成與發展，要由管理工作開始談起，討論的議題有：管理由承擔開始、要能對人與事承擔、做好管理與經營、領導是造境的智慧，以及成為好的領導者等五個部分。



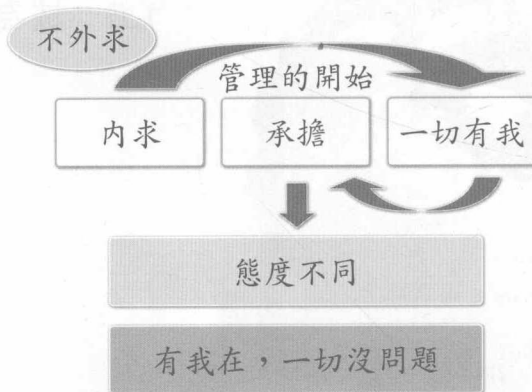
## 1.1 管理由承擔開始



### 1.1.1 管理要由承擔開始

如果想要成為一個好的管理者，以致於成為一個好的領導者，最重要的是：能否有「承擔」的瞭解（楊政學，2008c），如【圖1-1】所示。一個不想承擔的人，不可能成為好的管理者。首先，我們要承擔的第一個人，其實是我們自己，這是對自己生命的負責任，是一種向內求的理想，而不是往外求的找尋。不要還只是會抱怨別人，認為都是別人害我們的，而是要能學習到：凡事能夠做到「反求諸己」。在管理工作上更是如此，要能隨時檢討並反省自己的所作所為。

當我們願意承擔的時候，別人自然會順服我們，因為別人之所以會順服我們，就是因為我們承擔得比他們多，這也是別人看我們這個人有「多重」的地方。誠如慈濟的證嚴上人，因為上人承擔的是眾生的慧命，所以社會大眾自然會順服上人而願意跟隨。所以，一位管理者要能願意承擔負責，如此就能讓下屬願意跟隨與順服。



▲ 圖1-1 承擔是管理工作的開始

一個不想承擔的人，不可能成為好的管理者。

一位管理者要能願意承擔負責，如此就能讓下屬願意跟隨與順服。



往往一個人的自我愈是強烈，其表現出來的承擔反而會愈來愈少，而生命中的「大我」，是一個值得追求的目標與方向，但也不要太勉強自己，否則也是做不來。反求諸己的內求，看似在為別人而修正，其實還是為自己好，如果你要想能做到修身、齊家、治國、平天下，就要發現「承擔」背後的意涵，原來就是「都是我」的意境與瞭解。



### 1.1.2 承擔是看見一切「都是我」

當我們看到家裡的人不好時，要能看見「都是我」的問題。如果你是一位真正的管理者時，會自然看見一切「都是我」，所以你會承擔自己的事，因為這一切都是我的事。從今以後都是我，眼睛所看見的都是我，如此公司如果有事，你會趕快處理，因為都是我。在公司組織裡面，一位可以提昇上來當主管的人才，是不會被埋沒的，因為這個人看到的都是我，所以公司的事，就是他自己的事，所以這樣的人才一定會被公司發掘，並且給予重用。

當我們接到一通客戶反應產品有問題，或是公司人員服務不好的電話時，我們要能馬上承擔，並且立即處理，而不是推諉該問題，表明不是自己的業務範圍，因為我們知道一切「都是我」的內涵。即使這問題不是我們能處理的，也要能夠用一種負責任的態度來應對，讓客戶留下良好的印象。

由【圖1-1】可知，當我們可以瞭解「都是我」的時候，在公司的工作態度會不一樣，我們會主動去解決公司發生的問題。因為我們知道一切都是我，這已經不是一般管理技巧或方法，所以可以涵蓋與教導的範疇了。

「都是我」的意思，是我們願意為這個結果付出。所以，當我們願意承擔時，會自動看見一切都是我，從今以後，我們的工作態度轉變了，我們會更積極主動去解決遇到的問題。

如果你是一位真正的管理者時，會自然看見一切「都是我」，所以你會承擔自己的事，因為這一切都是我的事。

當我們可以瞭解「都是我」的時候，在公司的工作態度會不一樣，我們會主動去解決公司發生的問題。



### 1.1.3 要先承擔才会有能力

所有管理技能的傳授，以及專業經理人的養成，一切都是由「承擔」開始做起，沒有其他速成的辦法。在我們身上，承擔有多大，能力就會有多大，要先能願意承擔，爾後在身上才会有能力。如果沒有承擔的意願，其他的能力也都是假的。所以，一個好的管理者，要由承擔開始做起，管理者時常會犯態度上的錯誤，而不是處置方式的論點不對。

例如，有時不是處理這件事情不對，而是我們的「態度」有問題，因為部屬的過錯，我們還沒有先幫他承擔。所以，當我們講他的時候，他會不高興。相反的，當我們先幫部屬承擔他的過錯時，再講他的時候，他反而會很不好意思，自然會聽進我們的話。

有些時候，管理者不管沒事，愈管反而問題愈嚴重，這是因為這時候的管理，只是製造更多的對立而已，我們並沒有從承擔的角度來思考管理的問題，並沒有真正去解決發生的根本問題。



### 1.1.4 承擔才有能力去管理

學者戴明曾說：「管理，必須要被管理。」是因為人要先有承擔，才有能力可以管理。一個管理者的身上，要能有「都是我」的承擔，要自己負百分之一百的責任。當你願意對事與對人完全承擔時，就不會再有別人的問題了；只因為你終於知道：「只要有我在，其他沒有問題了。」管理者一定會被事情磨練過，這叫做對事的承擔。

有時候當我們被賦予擔負的角色時，會頓然發現要什麼沒什麼的窘境，其實這樣的情況，是我們的大好機會，這反倒可以真正培養出身上的能力。誠如，我自己在學校教書時，不同班級的學生，會有不同的學習氣氛，每當我遇到學習氣氛特別低迷的班級時，如同一腳踏進爛泥巴裡面，有一股無力感隨即而生。

這時候的我，反而會跟自己說「楊政學，你的機會來了！」，真是千載難逢的大好機會。因為這是一個真正讓我可以自我挑戰、自我超越的機會，讓我可以在教學工作上，更為精進的大好磨練機會。

管理者時常會犯態度上的錯誤，而不是處置方式的論點不對。

當你願意對事與對人完全承擔時，就不會再有別人的問題了；只因為你終於知道：「只要有我在，其他沒有問題了。」