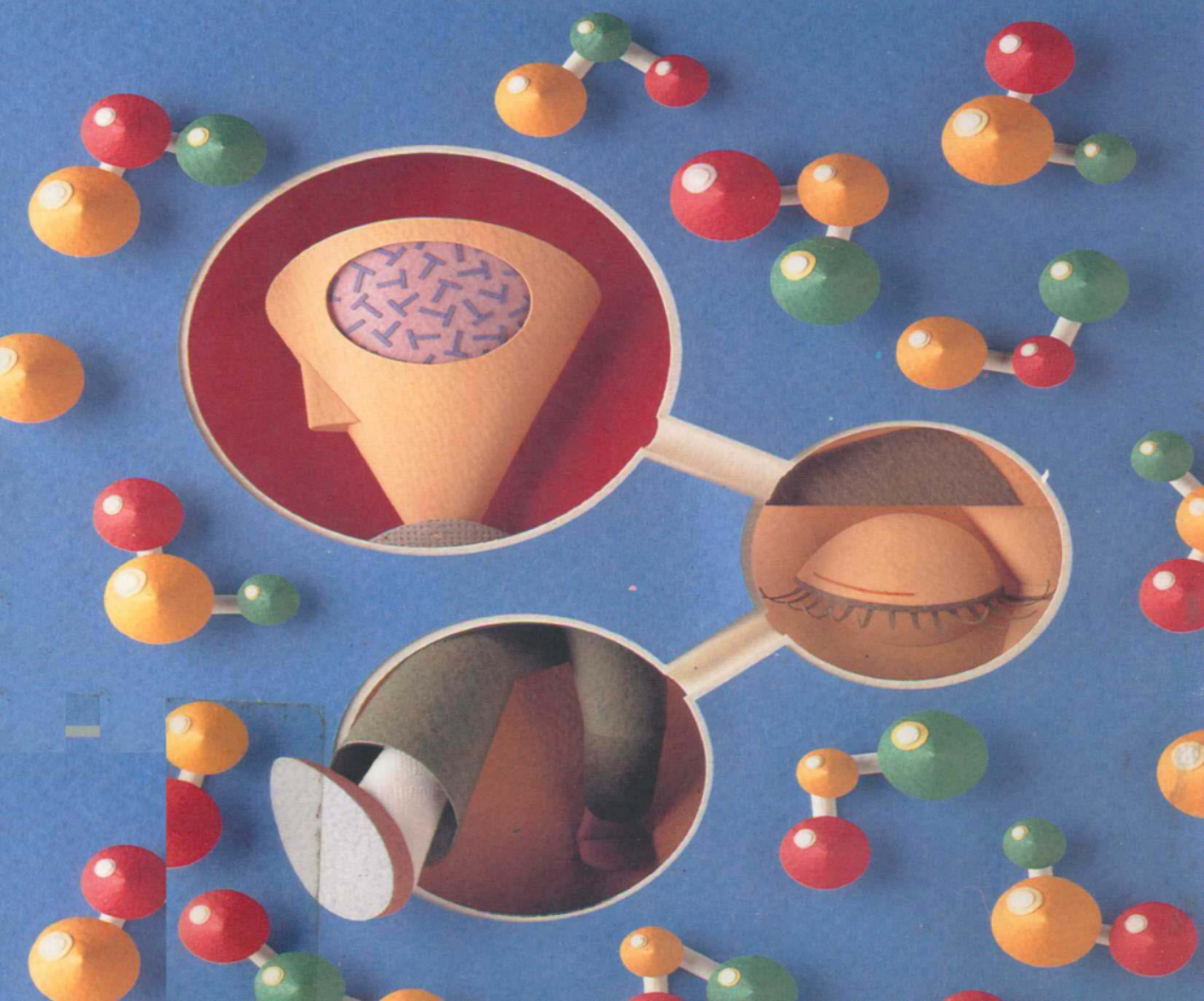


展現 果斷力

思考、感覺、行動

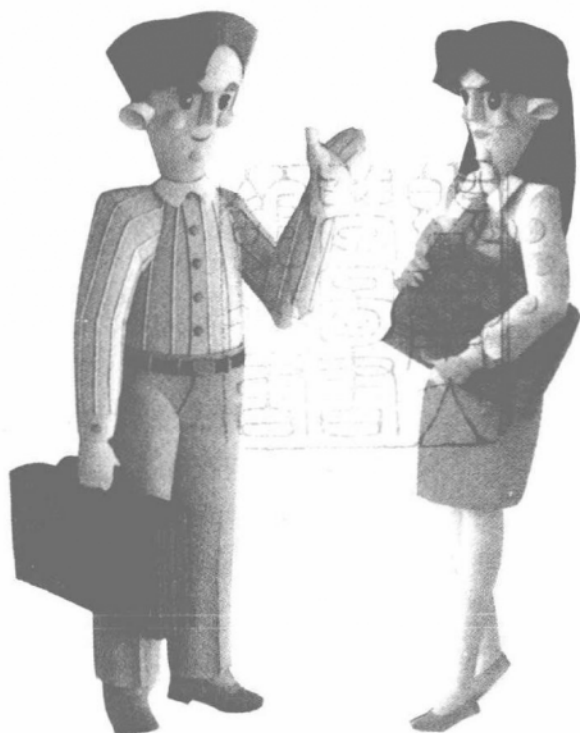
Developing Positive Assertiveness

吳思華 / 導讀◎Sam R.Lloyd / 著◎吳怡慧 / 譯



全生涯自我改善課程

Guide 新學習手冊



策畫：精策管理顧問公司

出版：麥田出版有限公司

Copyright © 1988 by Crisp Publications, Inc.
Chinese translation Copyright © 1992 by Rye Field
Publishing Company, Published by arrangement
with Crisp Publications, Inc. in association with
Bardon-Chinese Media Agency, All rights Reserved.

Guide新學習手冊◎21

展現果斷力——思考、感覺、行動

Developing Positive Assertiveness

作者 Sam R. Lloyd

譯者 吳怡慧

發行人 蘇拾平

出版 麥田出版有限公司

台北市新生南路二段 82 號 6 樓之 5

電話：(02)3965698 傳真：(02)3410054

策畫 精策管理顧問有限公司

郵撥帳號 1600884-9 麥田出版有限公司

總經銷 農學社 電話：(02)9178022

印刷 宏貴印刷文具股份有限公司

登記證 行政院新聞局局版臺業字第 5369 號

初版一刷 1993 (民 82) 1 月 1 日

版權代理 博達著作權代理有限公司

版權所有・翻印必究

售價：160 元

(本書如有缺頁、破損、倒裝請寄回更換)

展現 果斷力

思考、感覺、行動

Developing Positive
Assertiveness

Sam R. Lloyd／著 吳怡慧／譯

出版緣起

新學習的時代來了！

過去，學習的途徑經由學校教育；學習的年齡多在未成年；學習的時期及於就業前；學習的科目及型態則由政府部門統一設計而體制化……。

這樣的傳統學習體制，已逐漸無法滿足新學習需求。學校教育所提供從專業到一般的技能，愈來愈不足以應付變遷的社會，人們在現實處境中開始體認就業不再表示學習的終止，學習甚且將成為一輩子的事。

是的，新學習的時代來了，成人學習形成另一波再教育的重心。而為了因應這樣的浪潮，不止學習途徑多元化，學習的項目與方式都更充滿了選擇與彈性。

在學習項目上，無疑的，各種更能掌握或改變一生的生涯技能（Career Skill），從生涯規劃、人際溝通到決策領導等，已成最迫切也最受歡迎的學習課程。

在學習方式上，一方面，能打破時空限制配合學習者方便的自我學習（Self - Study）大為盛行；另方面，能克服學習障礙，有效、實用甚或有趣的學習方法

也最被期待。

美國著名的教育訓練出版機構 Crisp Publications，多年來集結了百位以上各領域的博士，藉由「邊讀邊寫」(Read with a pencil)的新學習法，編輯出版了生涯自我學習的一系列教材。

這套新學習法，安排了各種練習、測驗、評量，讓讀者可以輕鬆自在地自我學習；而這系列教材，也由於簡明、有效，推出幾年內，在全世界已有超過二十種語文的版本，單只英文版，銷行即超過五百萬冊。

麥田出版公司取得了這系列教材中文版的獨家授權，精選其中四十八種，編輯成《Guide 新學習手冊》，分為十二單元，分別為：「生涯之路」「個人成長」「自我學習」「溝通藝術」「人際關係」「決策智慧」「領導激勵」「工作動力」「應變挑戰」「理財規劃」「身心調適」「管理技能」，每單元出書四冊，並特別邀請一位國內專家學者導讀指引。

《Guide 新學習手冊》就以這樣新面貌來到台灣，我們希望它能夠與這個新學習的時代同步，滿足您的新學習需求。

導讀：吳思華

展現決策的智慧

在現代社會中，由於週遭環境多變，使得吾人經常面臨新的情境，需要做新的決策。事實上，困擾吾人的決策範疇非常寬廣，大至於影響國家基本生存的統獨意識形態，小至於出門時的穿衣配件都足以讓大家煩惱一陣子。

無論是自己做決策，或是看別人做決策，我們都常有這樣的經驗：有時候欣羨讚嘆決策的巧思，有時候則懊惱於機會的喪失。這種思潮與情緒的起伏顯示吾人常常面臨決策的困境。

到現在為止，大概還沒有一位賢者能夠肯定指出良好決策的基本原則，但是歸納來說，有智慧的決策應具有理性、創意、宏觀與果斷四項特性，以下分別加以說明之。

一、理性：表現決策智慧的第一個基本要件就是對所面臨的決策情境能用理性的態度去對待與思考。

理性的決策方式首先表現在對問題的清楚認知，在吾人的經驗中常會發現錯誤的決策總是源起於對問題錯誤的界定。

要能夠清楚了解問題的本質，需要依賴豐富而完整的資訊。因此如何系統的搜尋資訊，是一項重大的工程，而邀請利益相關人員參與共同討論，以發揮集思廣益的效果，則是搜尋資訊時另一項重要的工作。

有了豐富的資訊並不能保證尋求最佳的答案。在更多的時候我們還常為過度泛濫的資訊而煩惱，因此尋找一個問題的架構以歸納彙總所有相關的資訊是提高決策品質的重要作法。系統分析問題的架構有很多種，本套書所介紹的都非常符合實際操作的需要。

理性決策除了表現在系統搜尋資訊與分析問題的程序以外，能否清楚認知問題中各個事件的因果關係是另一個重要的關鍵。本單元四本書中所介紹的各種方法如圖解未知因素、圖解因／果關係、魚骨圖等各種方式均是探討問題因果關係之重要工具，如果我們能夠熟練應用，對問題的探討與掌握必有很大的助益。

豐富的資訊、理想的問題分析工具，以及清楚認知

問題的本質與因果關係可以說是理性的具體表徵，亦是展現決策智慧的第一個基本要件。

二、創意：理性的問題分析能夠幫助吾人掌握決策的關鍵處，但不一定能找到最佳的答案，因為較佳的決策常需依賴決策者的創意。我們讀三國誌時，對於諸葛孔明霧中借箭的故事總會讚嘆他的巧思，但是這類充滿智慧的決策並不是系統思考所能得到的，而全需依賴決策者的聰明與創意。

從理性的觀點來分析，創意往往沒有一定的規矩可循，而是直覺思考得到的。在現代醫學的研究中，吾人已清楚知道人的大腦可以分成左腦與右腦兩部分，左腦掌控理性，右腦掌控直覺，唯有左右兩腦並用，方能做出最好的決策。

從某個角度來看，直覺其實是對肯定答案的挑戰；在設定目標時專心經營但隨時彈性調整；在追求目標的過程中落實執行但尋找並達成新目標。如此直覺與理性的交互運用，必能激盪出有創意的構思。愛默生曾說：「成功的人不單知道他的目標，並且利用目標未達成前的過渡時期，創造新目標。」這句話常可道

出創意決策的本質。

另一方面，隨著吾人對相關知識的了解與累積，常常可以感受到創意很多時候是來自對決策情境的深刻認識，因此創意和博學實有相近之處，而愚笨的決策則必然是因無知所造成的。

三、宏觀：真正有智慧的決策除了理性和創意，尚應揉合超越時空的人文關懷，並能摒棄個人私利。汲汲於個人私利者，他們的決策常會讓人覺得有小聰明但無大智慧。在現代社會中，我們稱那些能考量群體利益的人為政治家、企業家，而追求個人私利的則是政客、商人。

最近社會紛擾多亂，實導源於各角落充斥著政客與商人，這些人以自私為出發點，置國家、社會利益於不顧。佛家講究輪迴，強調善惡終將有報。現代管理理論則強調個人私利和群體的長期利益根本上是一致的。無論從那一個觀點來看，那些追求私利的政客或商人，終將要嘗到群體衰微所帶來的苦果。他們的決策當然顯不出智慧了。

如果知識的累積能培養吾人的創意，那麼豐富的閱

歷與常識便常能孕育吾人具有人文情懷的宏觀視野，而宗教修養更能讓人摒棄私利而展現大智慧，是吾人追求提昇決策能力過程中不可忽視的根本課題。

四、果斷力：很多人在面對決策時，常因決策風險很難清楚的預估而會顯得猶豫不決，結果很多好的機會就在轉眼間消失了。事實上，任何一項有關未來的決定都有相當程度的未知，有智慧的決策者應在適當時機展現果斷力，做一個勇敢的決定。

果斷係面對未知情境做的勇敢決定，但有時候我們常將自負與攻擊他人的行為誤解為果斷。事實上，果斷除了表現在明確的決定外，還包括冷靜的思考、自信的感受和積極的企圖心，表現在外的則是直接、誠懇，與人相處不但自重也尊重別人的翩翩君子風度。換句話說，真正果斷的人不僅自信、有力量、有效率，在一個群體中也是一位受到支持與敬重的人。

果斷的決策常能激發吾人對成功的想像，讓我們在潛意識裡具有追求成功目標的肯定自信，結果最後真的成功了，這種「預言自現」的結果經常是果斷力所帶來的。在實務經驗中，我們常會發現，決策時的方

案選擇有時並不是最重要的，而能堅持最初的選擇持續到最後的人都一定會成功！

總之，理性、創意、宏觀與果斷是有智慧決策者需具備的四項基本條件，但是這些能力並非與生俱來的，知識的累積、閱歷的增長、智者的觀摩和分析工具的熟練都能幫助我們成為一位有智慧的決策者，而信心和勇氣則是其中最重要之原動力。讓我們一同學習，以便隨時隨地都能展現有智慧的決策！

（作者吳思華為國立政治大學企業管理學系教授）

出版緣起

展現決策的智慧

序

關於這本書

PART I 果斷力評估

- | | |
|-----------|----|
| 1. 果斷的重要性 | 25 |
| 2. 果斷力測驗 | 28 |

PART II 培養果斷力

- | | |
|--------------|----|
| 1. 三種行為模式 | 35 |
| 2. 行為模式測驗 | 38 |
| 3. 我能改變自己嗎？ | 42 |
| 4. 性格測驗 | 44 |
| 5. 案例一：社交衆生相 | 49 |

PART III 改造自己

- | | |
|-------------|----|
| 1. 改變的五大原則 | 55 |
| 2. 你的態度正確嗎？ | 60 |

目 錄

3. 自動實現的預言	63
4. 想像成功	69
5. 塑造成功	71
6. 寫下你的目標	76

PART IV 果斷的感性要件

1. 情緒可以選擇	81
2. 選擇「雙贏」的人際關係	86
3. 表達你的情緒	90

PART VI 改變行爲

1. 小心使用果斷字眼	97
2. 該與不該說的話	103
3. 肢體語言的象徵	107
4. 解析肢體語言	111
5. 肢體語言的影響力	115
6. 果斷行爲訊號	117

PART VII 增強果斷力

1. 四種果斷力模式	123
2. 果斷力模式測驗	125
3. 調整你的頻道	128
4. 發送果斷的訊號	131
5. 案例二：三個商人	136
6. 表達要領	138
7. 設定目標	140
8. 最後叮嚀	145
9. 摘要與溫習	147

序

謹將此書獻給每一個願意好好過日子的人。積極肯定的態度，可使一些平常我們認為不可能發生的事都一一實現了，一改以往沉悶作風，幫助個人生活事業皆達到顛峰。

但讀了這本書就會讓我們變得果斷嗎？並不盡然，你不只要讀，還必須用功作完裡面的習題，然後還要反覆練習書裡頭所建議的技巧，才有可能達到果斷的層次。同時，你必須了解，這本書不能使你變得果斷，只有你自己才可以！

果斷力的培養不單單只是學習不同的說話方式而已，甚至還包括篤定的思考、自信的感受、和積極的行為。這本書就涵蓋了前面講過的各種觀念，希望透過心理學專業的觀點，來針對不同類型的人做深入的了解，使你能欣然接受個體之間的差異性，還能愉快地與人相處，我希望教導大家藉著正確的談吐舉止，學