



效度與溫度：感謝恩師啟發
文·黃河明



黃河明學長與同班同學合照。（黃河明學長提供）

近幾年報章電視等媒體上常見到或聽到用「溫度」形容一個執政官員是不是給人民百姓溫暖的感覺，「溫度」漸漸地也成為上班族評論主管、特別是高階主管的指標。有些能幹的高階主管雖然工作表現一流，但是很少關心體恤屬下。他們在意的是老闆交代的使命任務有沒有達成，甚至關心老闆喜怒的程度遠超過關心屬下的死活。因為老闆要求工作必須注意有效性或效度，於是他們總是使命必達，他們是偉大的執行者。

但是他們是不是成功的領導者呢? 全心注意績效而不注意屬下的領導者常常在屬下的認知中是缺少溫暖，甚至是缺少人性的。讓我講自己深刻體驗的一件故事：在交大求學四年中，我很得意的一件事是當了足球校隊的後衛，四年之間都有機會用我最熱愛的運動代表交大出賽。有了梅竹賽後，我幾乎每場都上場，而且都是先發，大部分也踢完全場，唯獨有一次校慶日，許多校友家長都來參加，我也邀了我甜美的女朋友來，而且滿心希望在球場上有傑出表現，讓她以我為榮，沒想到事與願違……。

那天我如往常提早到球場練習，準備上場，那曉得快開賽時，一位學長居然出現，而且也換了球衣來練習。這位學長在校時也踢後衛，我走過去跟他打招呼。他大學已經畢業，正在當兵服役，考上交大研究所，嚴格講那段時間並不是在校生，但他居然也來參加。不知教練是否因為他熱心回校，竟讓他先上場，我反而不在先發名單上。當時梅竹賽還沒嚴格檢查球員資格，否則清華一定會抗議。

那是場勢均力敵的球賽，清華足球隊過去不堪一擊，那年新血表現十分優異，到了半場結束時，零比零不分勝負，氣氛十分緊張。坐了半場冷板凳，我在休息時間趕快熱身，一直在旁加油，我的班級導師居然去跟教練說：「黃河明的女朋友今天來了，你能不能讓他上場？」教練沒講話，但是也沒派我上場，原因可能是這場眾人矚目的比賽絕對不能輸，或者是認為導師沒有資格要求教練調度，或者還有其他原因...總之我坐了整場的板凳，心情沮喪到極點……。

這位讓我滿心感激的導師雖然沒有關說成功，但是他的用心和關心讓我覺得無比溫暖、終生難忘。我那時年輕，沒有膽量去質問教練為什麼不讓我上場，賽後他如果能找我解釋一下，我也許會好過一些，但是他沒有。那場球我們雖然贏了，我一點喜悅都沒有，勉強陪女朋友逛了校園就送她去車站搭車。

當晚我輾轉難眠，從床上起來寫下我的三個原則：

1. 我要終生尊敬和關心我這位班級導師
2. 如果我有能力本事更上一層樓，絕不要回頭強佔了後進者的位置，要給他們機會。
3. 自己要做一位能體恤別人的領導者

四十多年了，常記起這件事，覺得自己年輕時未免太容易衝動和情緒化了，但是仔細回想起來，當時立下的誓言，到現在為止幾乎沒有違犯過，這件事也無形中幫助我後來做人做事的順利成功，老師教我的人情與關懷幫了我一生。

您一定很想知道這位好導師是誰呢？他就是後來當上交大校長的**郭南宏老師**，他當校長時我在惠普升上經理，第一次我有權向公司建議設備捐贈時，做到的就是捐一部很貴重的電子儀器給母校，讓他非常開心。由於他在校慶日都舉辦校友網球聯誼比賽，我和同班愛打網球的同學那些年每年都組隊返校，當然大家也都知道，好勝心強的郭校長也會下場跟我們較量，而且是很不容易認輸的...

至於教練和學長的名字，不好意思提了。畢業後我再也沒主動去看我的教練，我也絕沒有怨恨我的足球教練。這篇文章的重點絕不是要評斷他的對錯，大多數人不就是這樣，以勝負或績效掛帥嗎？這篇文章重點在感謝我心目中偉大的郭老師，也同樣感謝我在交大求學時好幾位讓我一生難忘的好老師，他們不只**充實了我的知識，也豐富了我生命的內涵！**

他們以身教讓我學到：**效度只是成事的必要條件，缺少了溫度則很難成為偉大的人物。**

黃河明學長小檔案

30年以上資訊與高科技領域跨國企業管理實務、15年以上政府重要經濟科技發展委員會委員

現職：悅智全球顧問董事長、財團法人臺北市脊髓損傷社會福利基金會執行董事

學歷：臺灣大學商學研究所博士、交通大學電子工程學系學士

經歷：財團法人資訊工業策進會董事長

惠普科技（HP）臺灣區營運總部董事長暨總經理

惠普科技（HP）泰國分公司總經理

惠普科技（HP）執行副總經理

惠普科技（HP）行銷與服務副總經理

專長領域：跨國企業經營與管理/數位行銷通路策略管理/組織佈局與策略規劃

