

國立交通大學

高階主管管理學程碩士班 碩士論文

習慣領域擴大

---EMBA 課程對企業領導人影響之研究---

Habitual Domain Extended

---A Study of Influence of EMBA Program to Business Leaders ---

研究生：林金珠 Student: Chin-Chu Lin

指導教授：游伯龍 Advisor: Po Lung Yu

共同指導：陳榮顯 博士 Co-advisor: Joeng-Shein Chen

中華民國九十五年八月

習慣領域擴大--EMBA 課程對企業領導人影響之研究

Habitual Domain Extended-A Study of Influence of EMBA Program to
Business Leaders

研究生：林金珠

Student: Ginny Lin

指導教授：游伯龍

Advisor: Po Lung Yu

共同指導：陳榮顯 博士

Co-advisor: Joeng-Shein Chen

國立交通大學

高階主管管理學程碩士班



Submitted to Master Program of Management for Executives

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Executive Master

of

Business Administration

Aug. 2006

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

國立交通大學

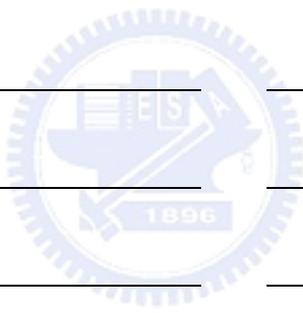
論文口試委員會審定書

本校 高階主管管理學程 碩士班 _____ 君

所提論文：

合於碩士資格水準、業經本委員會評審認可。

口試委員：



指導教授：

學程主任： _____ 教授

中華民國九十二年一月 _____ 日

習慣領域擴大

----EMBA 課程對企業領導人影響之研究----

學生:林金珠

指導教授: 游伯龍

共同指導: 陳榮顯博士

國立交通大學 高階主管管理學程碩士班

摘要

每一個人都有夢想，期望夢想成真會形成壓力；有一些人會因壓力而前進，有些人面對壓力時會退縮。“警覺是智慧的開端”，當一個人聽到自己內心的聲音，選擇進入 EMBA 就讀，堅決的朝著夢想前進，結束 EMBA 的課程後，他或她得到什麼？

人是天生的學習者，大腦有無限的潛能。對選擇離開原來舒適圈的學員，突破其原來的習慣領域，進入學校重新學習，EMBA 課程所產生的助益非常值得探討。

從筆者的研究中得知，面對中年人的焦慮與生歷的重大轉折點，EMBA 課程開啓了學員智慧之窗。最重要的是參與人員，他們本身就是好的學生，好老師，好的演講者，這是所有 EMBA 招生簡章中沒有提到的，但確是最能代表 EMBA 的成效。全球剛踏入二十一世紀，網路興起，其所帶來的生活變化是跳躍式的，企業經營環境的轉變，已超出企業經營者過去的經驗與理解範圍內。兩年內大量且多樣的訊息不斷湧入，量大而質變，每一個學員從中內化出屬於個人對環境變化的敏銳度。

EMBA 可以說是一種雞尾酒課程，同學間的相處，就像酒精催化老師課堂上所欲講解的知識。更因是同學情誼，彼此之間較無商業利害關係存在，討論時事與交換管理心得時，總是力求客觀表達所處企業與市場的狀態，以免過於主觀。

EMBA 是一個真正的熔爐，把夢想與現實間的框架消除，參與者跟據本身的特質和內化能力，重塑屬於自己的未來，進而擁有合乎夢想的贏盈人生。

Habitual Domain Extended
-A Study of Influence of EMBA Program to Business Leaders-

Student: Ginny Lin

Advisor : Dr. Po Lung Yu
Co-advisor : Dr. Joeng-Shein Chen

Master Program of Management for Executives
National Chiao Tung University

ABSTRACT

Everyone has dreams; however, pressure emerges when people expect dreams to come true. Some make progress when facing pressure, while others fall back. “Awareness is the door to wisdom.” When one hears a voice from inner self and enters an EMBA program with a firm belief that his/her doing is moving towards his or her dream. Once he/she completes the EMBA courses, What does he or she really get?

Humans are gifted to learn. Their brains consist of almost unlimited potential. For those who had chosen to leave their stable career lives behind, break through their familiar field, and go back to school again, the benefits that EMBA program really offer them are worth studying.

From writer’s analysis, EMBA program opens the door to wisdom for the participants who face mid-life crisis and anxiety. The participants of the program consist of good students, good teachers, and good speakers. These facts were not mentioned in any recruiting brochure, even they could represent the accomplishments of EMBA program mostly. The world has just entered into the 21st century. The Internet has taken off as never before with assorted impacts on our lives, including changes in operational atmosphere for business. Much transformations of business management are beyond their experience and understanding. Over last two years, a large quantity and variety of information caught people’s attention. As the quantity grew larger, the quality of information changed. With the help from EMBA program, each participant internalized their learning.

EMBA program can be viewed as a cocktail program. The friendship among participants is like alcohol that catalyzes the digestion of the materials that the instructors have discussed. And because of the companionship, there are less conflicts of personal interests over the discussion. To avoid being subjective, each classmate usually can makes effort to express as freely and objectively as possible regarding her view points on current events and thoughts on managerial issues.

EMBA is a forge where people fuse dreams and reality. Participants restructure their future according to their individuality and ability to refine, and usher their satisfying lives.



誌 謝

從小至大，讀書求學是一種責任，接受教育是國民應盡的義務，把書讀好就會有出息這類耳熟能詳的教條，常常出自關心子女未來的父母或家族中的長輩。大學畢業後不用再盡這種義務，不用承受考試壓力是我的夢想。

我做夢也未曾想過再進修這件事，一場燥鬱症的病開啟我 40 歲以後的生活視野，先生的愛讓我進入交大 EMBA 重新當學生，還記得要參加筆試時，我一路回味讀大學時愉快的學生生活，辦舞會、烤肉、郊遊……。讀書對我而言是件可以投機的事，只要和功課優的同學感情好，考前運用他們的筆記，一樣可以得高分，心想 EMBA 沒啥大不了，很篤定一定會考上，準備重新再大顯身手，讓交大的同學讚嘆我又會玩又會讀書。

當我手上抱著書，穿著短褲踩著涼鞋，大搖大擺的進入教室，看到同學一張張成熟又穩重的臉，露出有點驚訝的眼神看著我的時後，才體會到這一群同學是中年人，並非二十年前乳嗅未乾的小伙子，我的盼望落空了！更慘的是，這群同學比我還投機，一個比一個職位還高、還忙，而且比我更會運用同學關係，小組討論的結果，寫功課成為我的主要任務，因此兩年下來我最有收獲的竟是為了寫功課而做的努力，查單字、讀個案、訪談記錄、參觀工廠……。所有的經歷，轉換成一份份的作業。

選修習慣領域，好商量的游老師讓我們一邊上課，一邊喝茶吃零嘴。老師用溫柔的壓力迫使我們重新檢視自己的內心，了解自己的壓力結構，找出跳脫過去習慣領域框架的方法。這門課看似輕鬆，功課卻很重，老師有一種可以看穿個人本質的能力，跟本混不了。

習慣領域讓我的思維鮮活，也讓我體會到只有游老師能整治我過去的不良習慣，因此纏著老師做我的指導教授，老師針對我的缺失，指派留德的化工博士陳榮顯學長來指導我，要我學習嚴謹的治學態度！

這篇論文是被老師與陳學長磨出來的，我很享受發問卷、整理資料、分析現象的過程，從中體會出踏實學習的樂趣與人生的真諦。

最後這篇論文要獻給最崇拜游伯龍教授的老公，沒有他的支持，就沒有這一切。

林金珠 謹誌

目 錄

中文提要	i
英文提要	ii
誌謝	iv
目錄	v
表目錄	vii
圖目錄	viii
一、	緒論.....	1
1.1	研究動機及背景.....	3
1.2	研究目的.....	3
1.3	研究方法.....	4
二、	習慣領域理論.....	5
2.1	人腦的探討.....	5
2.2	人類行為的八大通性.....	6
2.3	擴張習慣領域的基本方法.....	7
2.4	獲取深度智慧的九個方法.....	9
三、	關於交大 EMBA.....	12
3.1	簡介.....	12
3.2	發展方向與重點.....	12
3.3	課程.....	14
3.4	未來展望.....	14
四、	[擴大習慣領域-進入交大 EMBA 就讀 VS 領導人的轉變]問卷研究	17
4.1	問卷調查設計.....	17
4.2	填卷人員背景分析.....	17
4.3	EMBA 對領導者[習慣領域擴大-能力集養成研究].....	24
4.4	上 EMBA 後的轉變.....	29
4.5	研究結論.....	37
五、	習慣領域擴大-領導人創造贏盈的人生.....	39
5.1	贏的人生.....	39
5.2	成功的管理： 心的感受[類推聯想-人生八風].....	48
5.3	獲取深度智慧 [領導高速成長的關鍵].....	49
5.4	盈的人生[領導人-利潤分享].....	49
附錄一	參考書表.....	51
附錄二	問卷.....	54



表目錄

表 1	一屆到第六屆學員入學時的職別	18
表 2	一屆到第六屆學員入學時的平均年齡	18
表 3	入學時的事業狀態	19
表 4	入學時的事業狀態分組	19
表 5	上 EMBA 的目的-能力提升	20
表 6	上 EMBA 的目的-尋求助力	21
表 7	EMBA 的效用調查-課程要件	22
表 8	能力集(1)-工作能力	24
表 9	能力集(2)-認識自己	26
表 10	能力集(3)-家庭與財富	28
表 11	工作的變動	30
表 12	工作滿意度	31
表 13	想換工作的調查	32
表 14	工作心態	33
表 15	工作目標	34
表 16	生活滿意度	35
表 17	想再工作幾年	36
表 18	想再活幾年	36



圖目錄

圖 1	上 EMBA 的目的-能力提升	20
圖 2	上 EMBA 的目的-尋求助力	21
圖 3	EMBA 的效用調查-課程要件	22
圖 4	能力集(1)-工作能力	25
圖 5	能力集(2)-認識自己	26
圖 6	能力集(3)-家庭與財富	28
圖 7	工作的變動	30
圖 8	工作滿意度	31
圖 9	想換工作的調查	32
圖 10	工作心態	33
圖 11	工作目標	34
圖 12	生活滿意度	35



第一章 緒論

人類的最大特質為：[不滿足]，我們可以統稱人類為世上最為突出的[不滿族]。不論在那一個時代，年輕的一代對上一代的成就普遍不滿意，急於證明上一代的知識是老舊的，不合乎時宜的，而這個前題也不斷的被無情的驗證。歷史重覆述說著類似卻又完全不同的故事。

年輕的一代為了證明自己比上一代優秀，稟著初生之犢不畏虎的精神，不斷的提出新的概念，勇猛的衝撞已存在的所有可及的事、物、理論…等，因此新的科技，新的經濟環境，新的年青族群，新的工作流程，新的應用軟體，新的思維與新思考邏輯，天天都在醞釀，時時刻刻累積爆發的能量，到處都有新的偶像被推出、新的主題被討論、新的產品問世。¹

相對的被年輕世代挑戰的中年企業經營者所面臨的問題，是以往的經驗無法應付的，生產模式不斷的被更新，顧客喜新厭舊，產品汰換的速度更是急速進行中，如何成為與時並進的領導者，快速的調整個人與企業的能力集，以適應大環境的驟變，持續帶領著部屬無畏向前，適時調整企業的方向創造新的附加價值，成為企業領導者急欲獲得的能力²。

除了年輕世代的挑戰以外，隨著網際網路創造出的資訊流與過去辛苦累積的金錢所產生的金流，為二十一世紀進步的超級發電廠，知識與金錢可透過綿密的網路，即時的在各處流動，國界已由實線變成虛線³。所有過去熟知的經驗與市場狀況，可以在很短的時間被有創意的新人類，在不起眼的角落引爆新的趨勢，瞬間被取代。這股由無限的不確定與無止境的創新所產生的洪流，也無情的考驗著年屆中年的創業家與專業經理人的學習與吸收的能耐，他們是否能持續將已累積的經驗與財富，營運出更大的效益，而不是在洪流中滅

¹ 葛拉威爾，引爆趨勢，齊思賢譯，時報出版社，二版，台北，民國九十四年

² 特琳達·亨特，學習如何學習，邱華創譯，世茂出版社，初版，台北，民國八十六年

³ 安德烈·科斯托蘭尼龍 (Andre Kostolany)，一個投機者的告白，：唐岫譯，喬智文化事業股份有限公司，初版，台北，民國九十一年

頂。

還有一個潛在的嚴肅隱憂，生醫科技的發展引爆了另一個新的趨勢，人類的壽命持續在延長中，何時退休與退休後的生活要如何過得有意義與有尊嚴，同時考驗著二次世界大戰後出生的這個世代，這是過去人類未曾有過的新經驗⁴。

游伯龍教授在習慣領域中提到[警覺，是智慧的開端]，有警覺的領導者無時無刻想要開啟更深層的智慧，從再受教育中獲得新的，足夠的動能，來推動自己的事業再上一層樓⁵。大前研一在他的思考的技術一書中提到[懶於求知的人，沒有生存的空間]，知識可以改變思考路徑，洞悉問題的本質，突破表面的迷思，讓領導者成為有說服力與競爭力的開拓者⁶。

富蘭克林說：[所有的教育都是自我教育]，領導者想要的自我教育不只是拿昨天的經歷，去面對未來的世界，他們想要的是學習思考的方法。從每天的生活中，訓練敏銳度，培養洞悉新世代邏輯思考的能力，擁有能互相激勵的益友，這些都是自我教育的重點目標⁷。為因應這個需求，EMBA的課程被提出並造成巨大的迴響，全世界的企業界很快的接受它，這十幾年來台灣的EMBA課程亦如火如荼的蔓延。所有的大學相繼開課，大量的中年工作者投入時間與金錢上EMBA的課程，想藉由學習來增強本身的競爭力。

經由本研究發現，EMBA對中年工作者的主要效用，在於將一群來自不同產業，且實力相當的高階經理人聚集在一起。經由經驗豐富的老師群，拋出各個領域的個案與專業議題，因同學間產業與專長互異，針對同一問題可以衍生出多面相的看法，進而得出較為客觀與契合實務的結論，每位參與者的實際領域與潛在領域，因學程的進展而逐漸擴大。

⁴ 曾野綾子，中年以後，姚巧梅譯，天下雜誌，初版，台北，民國九十一年

⁵ 游伯龍，習慣領域，時報出版，初版，台北，民國八十七年

⁶ 大前研一，思考的技術，劉錦繡 & 林育容譯，商業周刊，初版，台北，民國九十四年

⁷ Blain McCormick，富先生的12堂必修課，孟祥森譯，方智出版社，初版，台北，民國九十一年

由此可推得，這一群將學習視為理所當然的中年工作者，將會持續扮演領導者的角色，在未來創造出新的老年生活模式，對世界產生不可預知的影響力，人類的生活習慣領域不再是被年輕人主導，未來的老年人必會持續的學習，利用其所累積的財富、科技經驗與生活智慧，開拓有更高價值的生命境界，擁有贏盈的人生到最後的終點。

1.1 研究動機與背景

過去的台灣在中小企業的努力下，經濟成就非凡，交出了漂亮的成績單。創造台灣經濟奇績的老一輩領導者，成功的營造出一個完整的工業平台給接手的新一代企業經營者。

企業經過一段成功的歷程之後，超越目前的事業狀態成為新一代企業領導者的目標。這些領導者在面對網路世界不斷冒出來的新應用軟體，有來不及學的無奈感；碰到年輕人用的火星語又有意會不到的落寞情懷，曾幾何時自己已從意氣風發的青年人轉變為部屬眼中的LKK一族了。依照習慣領域的原理，當現有狀態與理想的目標有無法忍受的缺失時(例如，賠錢而不是賺錢，技術落後而不是領先競爭者)會產生精神上的充電，督促更努力學習來達到其理想目標。為求突破，許多領導者選擇參加EMBA的課程進修。想藉由學習新的管理知識、擴展人脈、異業交流等外在的刺激，帶領現有的事業往另一個高峰挺進。

通過交大EMBA考試的領導者，在各自所處的事業領域中，都有一定的年資與相當的成就，這些領導者已養成屬於個人的行事風格，心中亦同時有一個判斷事理的準則，這些過去成功的工作經驗，深植在每個領導者的身上。考上EMBA再次重入校園，拿起書本，當老學生，接受學校特別為領導者設計的課程訓練，是勇於挑戰自我與無懼面對環境變化的一種宣示。但上EMBA真的能協助所有參加EMBA課程的領導者打破過去的積習，看到自己所犯的錯誤？可以很快的吸收新的資訊，衝出原有的舊思維引爆新的動能，為自己的未來創造另一個青春嗎？EMBA對領導者的真效用是什麼？

1.2 研究目的：

對交大EMBA畢業的學員做追蹤調查，以釐清一般人對EMBA的效用看法與實際的狀況做

一比對，提供想參與EMBA課程的人做一參考，以務實的態度面對自我學習的效用，打破以為上了EMBA事業就能一帆風順或升官發財的迷思。

另一方面也對交大EMBA畢業同學的狀態做一匯整與分析，希望能找出交大EMBA對學員所產生的影響的主要項目與其深度，以評核課程、老師、學員間互動後所產出的綜效。

1.3 研究方法

1.3.1 以問卷調查的方式，針對EMBA學員都“很忙”的前提下，設計簡單且題目不多的問卷，以求在十分鐘內能填完。誘導填寫者回顧當時的情境並在無壓力的情況下做答。

1.3.2 依每個學員上EMBA前自我認知的事業狀況匯總分類，將學員分成兩組，停滯撞牆組與順風精進組，依此來分析不同事業成就認知下的學員，同樣是打破原有的領域，刻意進入EMBA重當學生，修完課程後，所發生的變化，其自我認知又為何。

1.3.3. 評分方式以，將答案依非常有幫助得五分，有幫助的得三分，略有幫助的得一分，無幫助的得0分，將每題總得分除以人數得出平均分數，之後將兩組對每個議題的平均的得分，依其特性用不同的圖示，分析其趨勢與效能。

第二章 文獻探討

2. 習慣領域理論⁸

習慣領域理論特別強調人的兩個要點：一為人腦的潛能，另一為人類行為的八大通性。在了解前述兩項之後，再探討擴張習慣領域的方法，最後教導如何獲得深度智慧的方法。本章將上述各項逐一歸納解說。

2.1 人腦的探討

人類之所以自稱為萬物之靈，是因為人的大腦的儲存與運作功能，為萬物之冠，其特點宗歸如下：

- 2.1.1 **電網的構想**：想法、概念和訊息是用腦細胞明暗的電網變化來表示。使用越多，電網越多，越強，也越容易取出來使用，佔有我們的注意力。電網是可以快速變化的，如同電腦的運作。由電網的變化，大腦就可以處理訊息，每一個電網變化，就相對應我們的一個想法或行為。
- 2.1.2 **無限腦力的構造**：正常人對想法，概念和訊息，有無限編譯和儲存的能力。大腦有一千億個細胞，可以創造、編輯、和儲存幾乎是無限的念頭、思路、想法、訊息和概念。認識活用大腦的無限潛能，使我們的大腦成為最豐富的創作家，最偉大的發明家，我們的腦像永不枯竭的泉源，不斷的湧出思想的活水。
- 2.1.3 **有效重新結構的構想**：隨注意力的調度，大腦有效地重整我們的思想、概念和訊息，使有關的訊息能有效的被提出使用。當我們的生活中碰到不愉快，害怕緊張的時後，試著去想一些正面、快樂的經驗，讓大腦的電網能有效的重新結構，將實際領域轉到正面、快樂的電網，心平氣和的面對挑戰。
- 2.1.4 **類推聯想的構想**：當新事物到達時，大腦先依其特徵、屬性與既存的記憶建立關

⁸游伯龍，習慣領域，時報出版，初版，台北，民國八十七年

係；關係建立後，所有的記憶便自動地被用來解說新事物。我們的記憶存在過去對事件的主觀感受，了解大腦類推聯想的構想之後，多多了解自己的感受，建立客觀分析的電網，由複雜紛亂的情境中，看出事件的本質，避免因貪念掉入別人的陷阱中。

2.2 人類行為的八大通性

- 2.2.1 **同類互比**：人在還沒成形的時後已經有互相比較的行為，數十億的精子中，只有最強壯的一顆能與卵子結合，比較是人類的通性。人們為了達到其理想的生活目標，隨時都需要了解自己的現況，尤其都需要了解自己在社會上的位置。當缺乏判斷信息的標準和有效方法時，就常常透過與他自認為同類的人比較，來確定自己的現狀、社會位置及應採取的行動。
- 2.2.2 **印象概推**：在社會上人們喜歡用外表、教育程度、背景等來判斷人的好壞。是人以點代面、以偏概全的感認方法。只知道一點點，就把它推演到所有的個性上，這是一種過於簡單化的缺點。我們在做比較重要的事件上，要認知到印象概推可能會出現不周全的缺陷，下決定或判斷前，小心求証，不要草率下結論，以避免印象概推所造成的錯誤。
- 2.2.3 **投射效應**：人往往按照自己的想法、喜好、經驗與特性[**投射**]給別人，期望別人也有相同的想法、喜好、經驗與特性。事實上我們的行為、目標、個性、經驗、背景都大為不同，卻也存在著些許的共通性，若能以他人的立場來想，經過揣摩來印證其行為表現，才不會己所欲強加於人。
- 2.2.4 **近而親**：不論人類或動物，都有近而親的行為，與我們時常接觸的部們同事、朋友、鄰居等因距離的遠近而影響感情的深淺。兩人時常接觸，電網就會很強，需和每天見面的人保持良好關係，讓友好的電網逐漸加強，當有需要時，你會幫他，他會幫你。此外更要昇華至整個社會的人都要敦親睦鄰，國界已由實線轉變為虛線，網路

拉近了人與人之間的距離，遠端的人可以在網路上即時溝通與討論，地域限制消失了，地球上每一個人都有可能成為親密的朋友。

2.2.5 相互回報：在人際關係上，有種非常普遍的情形，假如某人知道你對他好，他也會對你好，他認為你不喜歡他，他也不會喜歡你，他知道你關心他，他也會關心你，他知道你陷害他，他也會向你報復等等。這是一種[相互回報]的行為。

2.3 擴張習慣領域的基本方法

2.3.1 [虛心的積極學習]：唯有不斷的積極學習，大腦的無限潛能才會被激發出來，多看好書，多聽好的音樂，多聽好的演講，積極的做事，只要用心，大腦皆有能力編存新知。此外要強調虛心學習，將原有的想法暫時拋開，讓新的想法、看法容易佔有我們的注意力，否則學習的效率就很低。此外若能從日常的工作中觀察其他人的做事方法，看到比自己目前處理的方式更好更有效率時，能虛心的學習，向資深的同事請教不懂的地方，看看別的部門工作內容與所處部門的不同之處，都能讓自己能力的觸角延伸，習慣領域擴大。

2.3.2 [升高察思]：面對問題或現象時，不要只停留在原來的位置觀察我們所看到的問題表象或現象，要從更高的一層的位置來觀察這些問題與現象和尋求解答。如此才能更清楚的掌握了解事情發生的真正原因，試著去了解上司，各部門主管，老闆，所需負責的工作範圍，然後才能找到真正的解決問題的方法或答案。

2.3.3 [事物的聯想]：任何事情都可以互相聯想，找出彼此的共同關係或不同之處。透過事物異同之處的歸納比較使我們對事物有更進一步的了解。甚且有不同的啟發。這些深層的體認及新的啟發，很可能就是解決問題或事情的答案，更有可能是一項新的發明。

2.3.4 [改變有關的參數]：每一件事，每一樣東西都有它的參數，把參數變大或縮小，就會有不同的看法與概念。因人、事、時、地、物的不同參數亦有不同。每個決策

也都有它的參數，換個角度思考，改變一下參數，就可達到不同的決策結果。

- 2.3.5 [改變環境]：當工作遇到困難或瓶頸時，離開現場，改變一下情境，將注意力移開停滯的主題，當你在一個新環境時，會接收到一些新的信息，外來信息的進入，你的實際領域隨著轉化，可達領域也可轉化擴大，潛在領域甚至也可得到擴展。

如何改變環境呢？搬家、讀書、旅遊、換工作都是很好的選擇，除此之外可以變換家裏的佈置、參加新的社團、讓生活圈擴大、擔任義工讓工作圈擴大、學習新的才藝讓能力範圍擴大，都可達到擴大習慣領域的效果。當你將新的信息吸收內化之後，你就可突破困境，接受新的挑戰了。

- 2.3.6 [腦力激盪]：方法是人想出來的，一個人可以獨自靠想像力與過去累積的經驗處理所面對的問題或困難，只要用心沒有解決不了的問題與困難。但若能透過一群相關的人為一個共同的目標或問題，聚集在一起，自由的發表看法，記錄下來，重新組合再收斂整合，定出目標或方法，達到共識。其中最重要的是互相尊重，對事不對人，屏除批評與打壓別人，腦力共同激盪，好的產品或策略於焉產生。

- 2.3.7 [以退為進]：我們常常會發現一個現象，有時愈想要了解的東西，愈是無法理解。等到不去想時，答案卻意外發現。其原因在我們退出原來的問題時，便可離開原來的領域，到另一個領域裏，新的實際領域與可達領域中也許就可能找到答案。當我們無法突破時，先退出僵住的問題，暫時離開，讓大腦休息，好的策略是需要時間化育的。

- 2.3.8 [靜坐禱告]：人有兩隻敏銳的眼睛，一隻觀照自己內心世界的習慣領域，另一隻觀照外在的習慣領域。前面所談都是觀照外在習慣領域，如何觀照自己的內心世界？當我們靜坐禱告時，因壓力降低，許多潛在領域中的念頭和思路便會有更多機會獲得我們的注意力，讓心靜下來，這樣才能培育心力的凝聚與放鬆，因此會有靈光一閃的頓悟或恍然大悟的體會。

2.4 獲取深度智慧的九個方法

2.4.1 [低深原理]：有兩個心念，第一個心念就是要放下慾望，降低壓力，慾望是驅動人們行動的壓力，當你放下慾望時壓力就降低，可以讓更多不同的事物和不同的思考進入腦裏，原來看不到想不到的東西就可以想到看到。第二個心念就是要有謙卑的態度，不管地位有多高，財富有多雄厚，時時都要知道，相對於這個世界的影響力，我們所擁有的是藐小的，[滿招損、謙受益]，我們要用謙卑的態度處事待人，[求知若饑，虛心若愚]，如此才能心如大海，廣納百川，生生不息。

2.4.2 [交換原理]：要把與事件相關的假設、前題、可能的後果，拿掉、換上去或合併，會產生千變萬化的假設與看法。如果把眼前的現象視為理所當然，而不探究其背後所含假設的真正意義，面對一些不合理信條時，只知道遵從，卻不思考原因。相反的使用交換原理，易位而處，了解對方的立場與喜好，明白他的習慣領域，使用得當者會固守道德，可以有效地解除自己和別人的壓力或痛苦。

2.4.3 [對立與互補原理]：大凡智者，都明白自己所知的貧乏。如果不知道或不察覺有什麼地方是我們不知道的，不是真的知道與真的明白事理；每一個特質都有相對立的特質，正與負、雄與雌、實與虛、是與非、生與死、知與不知、善與惡、苦與樂等等，都是對立與互補的，當我們考慮兩個相對立的特質它們互補互用的特質時，便可以打開我們的想法，而有新的看法或創見。

2.4.4 [循環進化原理]：天行健，君子以自強不息，萬物皆有出生成長成熟死亡，回歸自然的生命循環定律，而萬物所生存的地球亦有春夏秋冬氣候循環定律。因科技的進步與人對身體結構變化的研究與了解，人的生命長度比五十年前平均壽命延長了二十到三十年。知識與經驗的累積，使得科技不斷突破與創新，人類的活動空間擴大至更遙遠的太空，人類活動的時空同時延伸與擴展，這是[契機]。氣候因人類為滿足物質需求，製造大量垃圾，能源過度開採，海洋、雨林與大自然環境遭到破壞，平均氣溫升高，天災意外增加；又因財富分配不均，貧富不均的落差愈來愈大，國際

性的經融危機、企業的道德危險、恐怖攻擊事件層出不窮，天災與人禍同時等比提高，這是[危機]。人類因察覺到環境的惡化，轉而開始倡導保護環境、拯救雨林、垃圾回收，改變生活習慣，形成新的綠色文化；道德及文化的培養，重新受到重視與提倡，這是[轉機]。了解事事物物都需在天體運行的軌跡中行進，在宇宙中人是藐小的，生歷過程起起伏伏是必然，當面對困難或挫折時，自助人助，心胸放寬，問題自然有解決的方法，智慧開啟，平凡亦是偉大。

2.4.5 [內部聯繫原理]：將心比心是一句古老的成語，它提醒我們，在現實的生活中我們不僅要考慮自己的想法與需求，更需了解對應另一方的想法與需求。首先要建立了解自己的能力，清楚而明白的認知自己的感受與需求，內在增加自身能力集的數量，並強化能力集間聯繫的電網，找出內心最深且最重要的需求，建立起清楚而明白的生活目標與核心價值，規劃達成目標的方法與途徑，努力且專注的執行之外，針對已建立的目標，參與不同性質的群聚，發現與自己目標相關的人，了解對方的感受與需求，增加內部聯繫，找出彼此認同且可解決問題的方法，從而人網的密度增加了，同時聯繫的網絡也會強化。

2.4.6 [變與化的原理]：當事物的有關參數變到一個極端點時(Tipping Point)，它就會開始變化成另一種事物。當人類能把材料研磨到奈米單位時，每個顆粒間的縫隙就小於水分子與微塵，此時材料的物性就產生變化，本來易於氧化的材料，因水分子與微塵無法滲透，不再產生氧化與變質；可是從另一方面看來，因分子過小很容易與其它分子交換能量，所產生的新的效應與影響卻因時間太短，無法累積足夠的資訊，做準確的評估與判斷。我們深知水加熱到一百度以上會蒸發，產生蒸氣；蒸氣所含的熱能可用來蒸熟食物，亦可推動火車，再將熱能轉換為電能，家電用品的發明，改變了人類生活的方式與文化。

當人生的生歷過程所累積的經驗到達某個能量點時，在無形中會產生一個重大的變化，了解變與化的原理，在面對生歷中重大的突發變化時，能從容面對，克服難關創造新局。

2.4.7 [矛盾原理]:是一種分析判斷事物的有效方法,人類在做決策時,影響做決策要素,方案、準則、出象(out-come)、喜好,會因時間、信息、心態的不同,有所變動,一切都是在動態中進行,結果往往出乎意料之外,習慣領域中最深動的故事[鄭袖美人鼻],鄭袖愛荊王,荊王愛美人,鄭袖表面上親近美人,百般討好,內心卻對之怨恨有加,除之而後快,這是表裏不一互相矛盾的,美人應明白她與鄭袖的立場是對立的,而行為上刻意親近,這是矛盾的,美人沒有警覺到矛盾現象出現的原因,而中了鄭袖的圈套,引起荊王不悅,導致削鼻之痛。

人的動機與行為之間的關係非常複雜,而信息的接收與感認會因立場的不同而有很大的差異,信息是預測行為[有限]的尺標。矛盾原理可以讓我們更透徹的理解問題,辨明是非,增加獨立思考的能力,同時打開思維的習慣領域。

2.4.8 [痕與裂的原理]:裂痕是所有事物的弱點,要破壞建築物,最有效的方法就是對其裂痕施力,要破壞合作關係,就從其意見分歧處著手;相反的,維護一棟建築物的最好的方法就是,常檢查建物的結構,發現裂痕馬上修補,要維護合作關係,發現分歧,就要相互溝通,達成共識。一個企業是由許多功能性的單位所組成,各單位間都會有衝突,小衝突發生時,就要馬上處理,找出原因,採取矯正與預防的措施。

我們個人的習慣領域中,亦有各式各樣的裂痕,理想與現實、工作與健康、生理與心靈等不同層面,都常出現裂痕,我們要常去關照與了解它們出現的原因,排除消極與不良的習慣,增加積極與優質的好習慣,讓生活與心靈習慣領域充實飽滿。

2.4.9 [空無原理]:所謂空無原理就是指習慣領域之外並非空無。我們要把習慣領域放空,讓他人與宇宙萬物的習慣訊息得到心意的注意與認同,了解且尊重他們的不同,養成寬大的心胸,把自己的習慣領域放空,吸收並借用他人的智慧,他人的習慣領域,在適當的時候向適當的人尋求協助,來解決問題,擴大自己的習慣領域,體認空無原理,生活與心靈空間同時會無限擴大,處處悠遊,時時自在。

第三章 關於交大 EMBA

3.1 簡介 理念與宗旨

提供高階主管進修經營理論與實務的機會，以提昇我國未來經建發展的實力。

沿革緣起：近年來我國的產業結構已經逐漸轉向資本密集與技術密集知高科技產業發展，而企業亦改為委託專業經理人經營管理。新竹科學工業園區廠商及國內諸多產業的目前營運績效卓越固然可喜，但攸關決策品質之高階主管再進修到卻很少，於我國未來經濟發展將有負面的影響，尤其對經濟成長命脈之高科技產業尤甚。國外的高階主管管理碩士學程行之有年，成效卓越，國內許多科技界精英在取得理工領域博士回國擔任主管工作多年後，尚需出國進修管理知能以取得高階主管管理碩士學位。鑑此，遂由交通大學管理學院、電機資訊學院、工學院、理學院、人文社會學院等五學院共同規劃成立「高階主管管理碩士學程」（Executive Master of Business Administration，以下簡稱EMBA），以因應社會高階管理教育之殷切需求。

3.2. 發展方向與重點

3.2.1 課程特色——GIFT

交大各學院共同規劃之EMBA（Executive MBA）——高階主管管理碩士學程，招生對象為：大學畢業後八年（或博士後四年、碩士後六年）以上工作經驗之企業中高階主管。課程設計理念著眼「GIFT」於全球視野（Global Vision）、創新（Innovation）、彈性整合（Flexible Integration）與科技（Technology）--GIFT以期塑造具前瞻視野及創新能力之產業領袖人才。

3.2.2 學程特色

3.2.2.1 產、官、學界傑出人士擔任學程諮議委員：

為確保學程與實務需求密切結合，特聘各界卓越人士擔任諮議委員，歷任諮議委員含：行政院毛治國顧問、工研院史欽泰院長、台積電資深副總林坤禧先生、旺宏電子胡定華董事長、漢民科技許金榮總經理、財團法人台灣飛利浦品質文教基金會許祿寶董事

長、展碁公司黃鐘鋒總經理、EMBA前執行長朱博湧教授、現任執行長楊千教授、管理學院前院長韓復華教授、現任院長黎漢林教授、交通大學前副校長魏哲和教授、現任副校長蔡文祥教授和及各系所教授共同擔任。

3.2.2.2 產業傑出人士及校友擔任講座：

延聘TSMC張忠謀董事長與財團法人台灣飛利浦品質文教基金會許祿寶董事長擔任講座，另外亦延聘交大傑出校友（如：杜書伍、施振榮、虞有澄等）以及產業知名領導人才（毛治國、杜紫宸、胡定華、宣明智、徐小波、徐建國、張正等）返回校園，分享其成功的經驗和企業經營之道。

3.2.2.3 豐沛的人際網路，互動之教學環境：

EMBA的最大特色除了學程提供的課程與硬體資源之外，還有在各專業領域成就斐然的學員，透過興業家講座、企美參訪活動及課餘時間分享彼此的寶貴經驗。

(1)興業家講座：

由學員主講，主題多元化包含創業經驗談及專業領域經驗分享，如：全球運籌管理、國際國際採購實務、書店創業經驗談、創業育成中心、半導體產業發展、消費性IC產業發展、晶圓廠自動化管理、大陸創業經驗談、精裝產業創業經驗談、醫院管理實務等。

(2)企業參訪活動：

如：正新輪胎、華邦電子、喜寶白磚、凌群電腦、明水創業育成中心.....等。課後交流：利用課餘時間，共同學習語文、打太極拳、切磋球技、聯繫感情，建立更緊密的人際網路；交大雅致清幽的校園也是學員家庭聯誼的好地方，能同時兼顧課業與家庭生活，成為全方位發展的企業經理人。

(3)跨領域之資源整合：

整合五院的教師資源，以培養未來領袖人才所需的、管理、及人文素養等知能。

(4)個案教學：

以目前國內外真實的企業經營案例作為教材，在課堂上經由老師引導與學生的討論，訓練分析思考、判斷與決策的能力。目前在交大思源基金會的主持下，已完成了數家國內知名企業的個案（如台灣積體電路、宏碁電腦、聯華電子、全友、旺宏、友訊、大眾、凌陽科技、聯強國際等），加上國際知名的企業的案例（如Intel、AT&T、Microsoft、Banc One、TI、Cisco、E*Trade、Amazon.com、Nokia、Sharp、Sony等），此教學將有助於學生整合書本理論與實際的決策應用能力。

(5)國際交流：

邀請美、歐、日管理名校來台做短期演講，保持與當代最新管理資訊並駕齊驅。

3.3 課程

交大EMBA旨在塑造具有前瞻決策能力之企業領袖人才，以個案教學及國內外案例為主，強調理論與實務的結合，並兼顧產業科技新知與管理理念經驗的交流。為有效整合產業與學術之資源，除基本管理知能外，並邀請國內外產業知名企業家對於經營理念與產業動態發展、開設產學經營管理講座及專題演講。

3.4 未來展望

3.4.1 因應社會高階管理教育之需求

近年來我國的產業結構已逐漸轉向資本密集與技術密集之高科技產業發展，而企業亦改為委託專業經理人經營管理。以我國高科技產業重鎮——新竹科學工業園區為例，在全球晶圓代工、個人電腦製造、數據機、滑鼠、影像掃描器等市場佔有率均居全球重要地位，研發投入、獲利能力亦較國內其他產業為佳，某些產業如晶圓代工甚而為全球同業之翹楚。而我國的傳統性產業，如工具機、機車、鋼鐵、石化等工業全球競爭力強，世界的市場佔有率位居前茅。政府規劃中的新興產業如生物科技（含製藥）及航太產業一片欣欣向榮。整合不同產業的高鐵、物流、通訊與資訊金融服務業更是展現無限生機。新竹科學工業園區廠商及國內諸多產業的目前營運

績效卓越固然可喜，但攸關決策品質之高階主管再進修的管道卻很少，對於我國未來經建發展將有負面的影響，尤其對經濟成長命脈之高科技產業尤甚。鑑此，本校規劃高階主管管理碩士學程（Executive Master of Business Administration），社會需求殷切亦廣受各業界肯定與支持。

3.4.2 塑造高階主管終身學習之環境

組織的人力資源，如同生產設備等資本財，會歷時而折舊，而高科技公司資本投資的數字驚人，以我國最具國際競爭力的積體電路製造產業為例，常常動輒千億，方能更新生產設備與提升製造能力。而影響整個企業組織績效最關鍵的高階主管，由於國內再進修管道極少，致其再投資的途徑常常受到極大的限制。反觀國外的高階主管管理碩士學程行之有年，成效卓越，以史丹福大學的SLOAN學程為例，國內科技界菁英亦多人取得理工科技領域博士回國擔任主管工作多年後，又在此完成管理知能進修並取得高階主管管理碩士學位。交大有鑑於此，遂共同規劃成立「高階主管管理碩士學程」，由管理學院、電機資訊學院、工學院、理學院、人文社會學院五學院共同規劃招生及運作事宜。

3.4.3 發展適合高階主管管理知能之課程

交大EMBA旨在塑造具前瞻決策能力之產業領袖人才，以個案教學及國外案例為主，強調理論與實務的結合，並兼顧產業科技新知與管理理念經驗的交流。為有效整合產業與學術之資源，以收相輔相成之效，本學程之課程由管理學院、電機資訊學院、工學院、理學院、人文社會學院整合共同規劃，除基本管理知能外，並邀請國內外產業知名企業家對經營理念與產業動態發展，開設產學經營管理講座及專題演講。

3.4.4 培養高科技產業發展與國際化之經營人才

產業必須運用現代科技提昇其競爭力，為服務更大的顧客與市場，企業國際化亦是必然的趨勢。為配合高階主管學員所需，EMBA亦需國際化。EMBA學程的師資乃結合管理學院整體師資與校外傑出之企業家、海內外知名學者，藉助師資與學員的國際交流，加上學員均為社會專業菁英，在學習過程中可收得教學相長之效。此外，為

強化在本學程中的必修科目品質，計畫派出種子教授赴美國普渡大學研習其EMBA學程的運作，大量的國際合作使得課程內容得以真正符合企業國際化所需，教學品質亦可持續提昇，期藉此培育國際化的優秀經營人才。每年並與世界知名管理學府進行合作，1999年秋季赴荷蘭鹿特丹國際管理學院進行國際參訪交流。以拓展學生國際視野及強化外語溝通表達能力。



第四章

擴大習慣領域-進入交大EMBA就讀 VS 企業領導人的轉變之問卷研究

4.1 問卷調查設計

本研究調查以已畢業的交大EMBA第一屆到第六屆的學員242人為對象，針對交大EMBA學員就讀EMBA前與完成交大EMBA課程後的習慣領域轉變之探討。

由於「交大EMBA」素以台灣科技研發人員佔EMBA學員比例最高的EMBA學府，交大成為台中以北的企業高階主管與公司老闆首選的再學習場所，學員來自於「工研院」、台積電、聯電與新竹科學園區的研發人員以及傳統產業的創業家、政府機構的高階官員，企業高階領導人、外商公司的專業經理人、專業投資家、會計師、理財專員....等，學員從事的行業分布甚廣，追蹤交大EMBA學員卸下兼職的學生身份，專注於事業之後所產生的實際變化，可從問卷結果查知高階領導人經過EMBA的修練之後，對於習慣領域轉變的經驗與看法。

問卷內容如附錄一所示，問卷將對受訪者詢問其（1）上EMBA時的事業狀態，（2）上EMBA的目的地，（3）EMBA的課程對其影響的排序，（4）在上過EMBA後「個人能力集」的變化，（5）上EMBA後的動能變化等，在上EMBA前與後的差異；同時並將問卷結果交叉分析，可得知受訪者除對自己學習成果的看法外，也可得知他們對EMBA課程設計的看法，可驗證同學間「相互回報」的習性與EMBA辦公室設計課程時的「投射效用」是否顯著影響問卷結果外，也可顯示其認知是否有相同之處。

4.2 填卷人員背景分析：

本次問卷調查依據交大EMBA辦公室所提供的[一～八屆通訊錄]為基礎資料，針對已修業完成的前六屆學員發出240份問卷，回收71份，回收率 29.6%，第一屆回收13份，

第二屆回收11份，第三屆回收7份，第四屆回收4份，第五屆回收23份，第六屆回收13份。

4.2.1 根據交大EMBA辦公室所提供的資料顯示：

屆別/入學年	雇主(董事長\總經理)	專業經理人	小計
一/87	9	33	42
二/88	13	29	42
三/89	4	31	35
四/90	4	31	35
五/91	13	29	42
六/92	6	38	44
合計	49(20.4%)	191(79.6%)	240

表1. 一屆到第六屆學員入學時的職別

屆別	平均年齡
一/87	41.6
二/88	41.7
三/89	42.3
四/90	43.6
五/91	43.8
六/92	43.8

表2. 一屆到第六屆學員入學時的平均年齡

由以上統計資料顯示，平均入學年齡有逐漸升高的趨勢，可見交大EMBA受中年工作者肯定且參與的程度逐年增加。

4.2.2 入學時的事業狀態：

事業狀態：	人數	百分比
在同一職位已超過一段時間，當時有停滯的感覺	33	46.5%
剛剛完成一項重要的目標，對未來抱有無限希望.	20	28.2%
事業有成，一帆風順.	3	4.2%
撞牆了，找尋突破的助力.	9	12.7%
事業接近設定的目標，正等待豐收	4	5.6%
其他 此題沒有作答	2	2.8%

表3. 入學時的事業狀態

根據以上的資料統計，百分之四十六點五的人有停滯的感覺，百分之十二點七的人有撞牆的感覺，總合這兩個數字，共有59.2%的學員 是在突破現狀的壓力驅動之下，參加EMBA的考試，而約有40.8%的學員是在好還要更好的情境下，參加EMBA的學習。

本次論文將所有的樣本分為兩大組，停滯撞牆組與順風精進組來分析，同樣是打破舊有的習慣領域，在不同的情境下對參與EMBA的課程中，不同的變量，所產生效用上的認知差異. 這些差異又與EMBA設立的宗旨與目標之間的落差。

	順風精進組	停滯撞牆組	合計
人數	29	42	71人
百分比	40.8%	59.2%	100%
平均年齡	43.4	41.3	

表4. 入學時的事業狀態分組

引用上述的資料來印證對心態不同的順風精進組與停滯撞牆組成效比對。由平均年齡看來，順風精進組43.4歲，較停滯撞牆組41.3歲，年長兩歲，由此可推斷出，進修學習求知的精神為成功的習慣之一，年紀與事業成就不會影響其求知求變的慾望。

4.2.3 上EMBA的目的

本次列出兩組上EMBA的目的，一組目的為能力提升另一組目的為尋求助力，由調查可得知學員上EMBA的主要目的排序為：

能力提升	停滯撞牆組		順風精進組	
	平均積分	排序	平均積分	排序
拓展人脈	3.21	2	3.24	3
學習管理的技巧	3.48	1	4.03	1
拿到學位得到升遷的機會	1.14	4	1.52	4
突破現狀	3.14	3	3.83	2

表5. 上EMBA的目的-能力提升

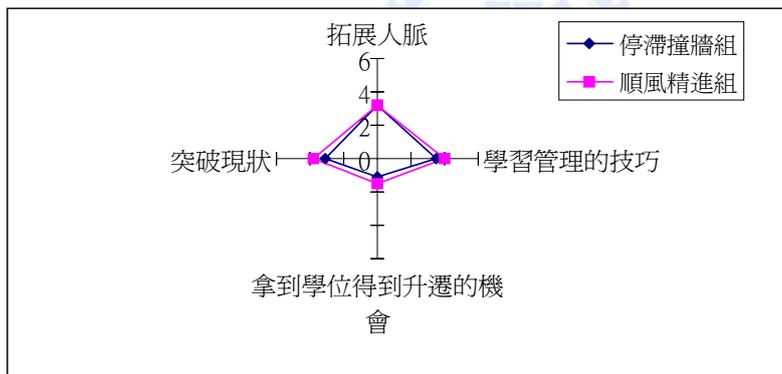


圖1. 上EMBA的目的-能力提升

根據以上資料顯示，上EMBA的目的，順風精進組與停滯撞牆組的積分相差不遠，主要目的為學習管理的技巧，突破現狀與拓展人脈在兩組中都同時列在前三大主因，與後面幾項的得分有很大的差距，我們可以得知所有上EMBA的學員不論當時的事業成就認知為何，全都是自覺的人，為了讓人生更上層樓，這些人同時採取與習慣領域中提到擴展與豐富習慣領域的八大方法中的[虛心學習-自覺不足]，[改變有關的參數-重新當學生]，[改變環境-進入學校]相符的途徑，作為實踐目標的方法。這些都是強化每個人的內在能力。

從下列項目中可看出，就讀EMBA者對於尋求外在助力之項目：找投資管道、找新的工作機會、找人才與資金加入企業與其它等目的，都沒有很高的積分，可見學員很清楚知道，讀EMBA的目的與期望。但可看出順風精進組比停滯撞牆組較為積極，企圖心較大。

尋求助力	停滯撞牆組		順風精進組	
	平均積分	排序	平均積分	排序
找投資管道	0.57	1	0.89	1
找新的工作機會	0.5	2	0.34	4
找人才與資金加入企業	0.31	4	0.52	3
其它	0.5	2	0.66	2

表6. 上EMBA的目的-尋求助力

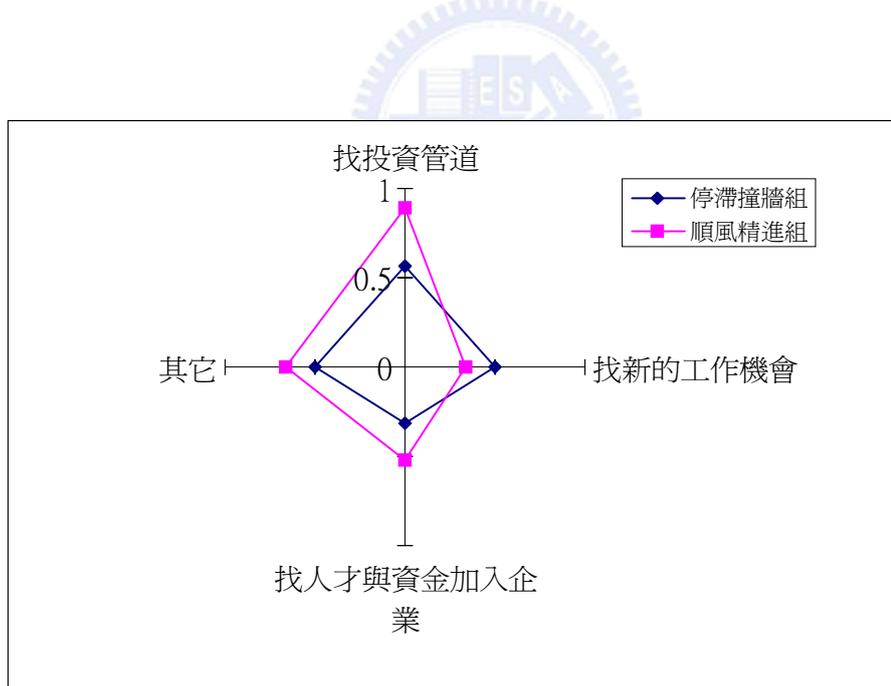


圖2. 上EMBA的目的-尋求助力

4.2.3 EMBA的效用調查

每個提供EMBA課程的大學，為了吸引企業界的人才將自己的學校，視為報考EMBA的重點學校，課程如何安排、如何進行、聘請什麼樣的老師、上課場所的設施、學校的環境、早茶與午茶的餐點…等等，各校負責單位都盡心規劃，希望學員能從中獲得最大效用。本次研究針對EMBA所提供的要件：課程安排、老師的指導、同學互動、企業參訪、選修課程等六大項目做調查與研究。

由調查得知交大EMBA課程要件對學員的成效對照排序為：

課程要件	停滯撞牆組		順風精進組	
	平均積分	排序	平均積分	排序
A課程安排	2.89	4	2.69	4
B老師的指導	2.93	3	3.55	2
C同學互動	4.07	1	4.1	1
D企業參訪	1.76	5	1.55	5
E專家演講	3	2	2.79	3
F選修課程	0.62	6	0.59	6

表7. EMBA的效用調查-課程要件

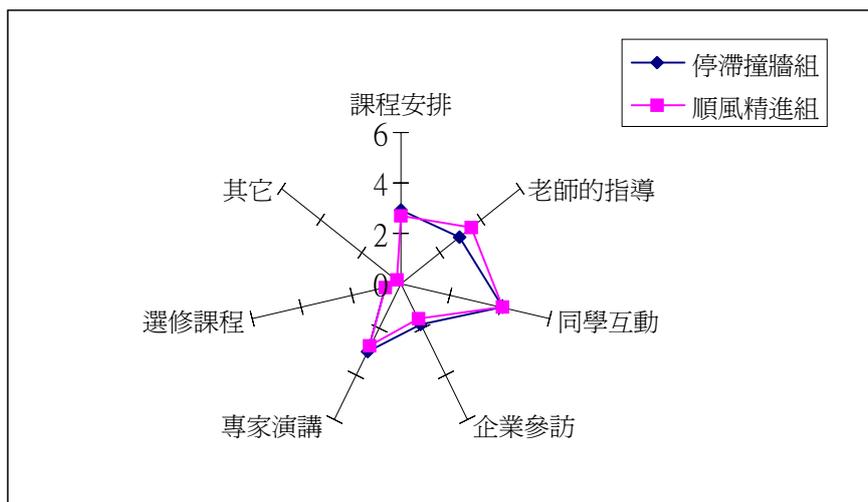


圖3. EMBA的效用調查-課程要件

[**同學互動**]在兩組都以相當的差距遙遙領先其它項次. EMBA的學員來自各行各業，在工作上也都累積了相當的成功經驗，擔任公司中的要職，為了學習管理技巧，突破現狀，擴展人脈這三個共同的主要目標上EMBA，透過老師的指導，為了要交作業，互相腦力激盪，為了共同的問題，集合在一起，無約束自由發表看法，再整合所有意見，收斂匯整，交出大家都同意的作業. 各組之間還會互相比較所得到的結論. 這種結果與擴張習慣領域八大基本方法中[**腦力激盪的方法**]完全印證。由此項統計結果得知，不論是順風精進組或是停滯撞牆組，都認為同學間互動與腦力激盪是最佳的學習方式，排序第一成效最優。

[**老師指導**]在順風精進組中排序與停滯撞牆組的次序相反，仔細的探究之，在EMBA課程中老師會為一個連續的課程排定內容，引用很多的案例與有趣的故事讓學員了解該課程所欲表達的精神，這與擴張習慣領域八大基本方法中[**事物的聯想**]所持的論點是一致的. 由圖可看出順風精進組對於老師指導下所得到的效用大於停滯撞牆組，表示順風精進組聽從指導的心態較為開放，接受度較高因此效用較佳。

[**專家演講**]的效果與擴張習慣領域八大基本方法中[**升高一層觀察和思考**]相呼應，因不同的專家在各個不同的領域中有傑出的成就，在演講中欲將其所專精的技能，濃縮在兩三個小時中，試著讓學員站在演講者的層次觀察與思考，學員會了解在不同的產業或專業領域中因層級與立場不同重心與重點會有一定程度的移動，也可同時領略到不同的演講者與企業經營者的個性與行業中特殊的聯結性。順風精進組在[**老師指導-事務聯想**]的訓練上所收的成效遠優於[**專家演講/企業參訪-升高一層觀察和思考**]，而停滯撞牆組在這兩個學習項目上，所收的成效是很相近的

[**課程的安排**]由於所有學員都完整的參與必修課程，這個項目在兩組同學的積分很接近2.89/2.69，排序都相同皆位於第四位，因此可見課程對兩組學員的效用影響屬相同。至於企業參訪與選修課程皆屬於自由參加，沒有參加的學員很難有相對的效用，因此這兩項的成效較弱，兩組人員亦都相同。

綜觀此一部份的研究，從效用排序來看，同學互動(1)、老師指導(2)、專家演講(3)為最有效的項目，這三項亦都是屬於軟體層面，人與人接觸交流而產生的，接觸與交流的時間越長越頻繁，所受影響越大。同學是上課時從早到晚相處，為時兩年；老師是課堂上的講解發問，視課程學分而定；專家演講是屬短暫且唯一。排在後面的三項，積分相對的低很多，且其性質是屬於硬體層面，必修課程、企業參訪、選修課程，這三項的內容再好，如果沒有好的老師或人員解說，本身不會有主動的效用表現。因此上EMBA最有價值指標是”人”，優秀的同學，優秀的老師，優秀的專業人士，使得EMBA展現其效用，而最重要的是學員的素質。

4.3 EMBA對領導者[習慣領域擴大-能力集養成研究]

對領導者而言，增加本身能力是上EMBA的主要目的之一，本次將能力集分成三大區塊探討之：工作能力、認識自己、家庭與財富，研究這三個區塊找出兩組人員學習成效的差異。

4-3-1能力集(1)-工作能力

證明過去的工作成就是學員參加EMBA的必要條件之一，而加強工作能力亦是學員參加EMBA的主要目的之一，因此可得知EMBA學員是非常重視本身的工作技能。本次研究將：人脈的擴展、事業的拓展、管理能力的強化、溝通能力的提昇、決策速度、決策修改頻率等六項作為探討標的。

能力集工作能力	停滯撞牆組		順風精進組	
	平均積分	排序	平均積分	排序
人脈的擴展	3.02	1	3.14	1
事業的拓展	2.07	5	1.93	5
管理能力的強化	2.71	2	3.03	2
溝通能力的提昇	2	4	2.59	3
決策速度	27	3	1.93	6
決策修改頻率	1.76	6	24	4

表8. 能力集(1)-工作能力

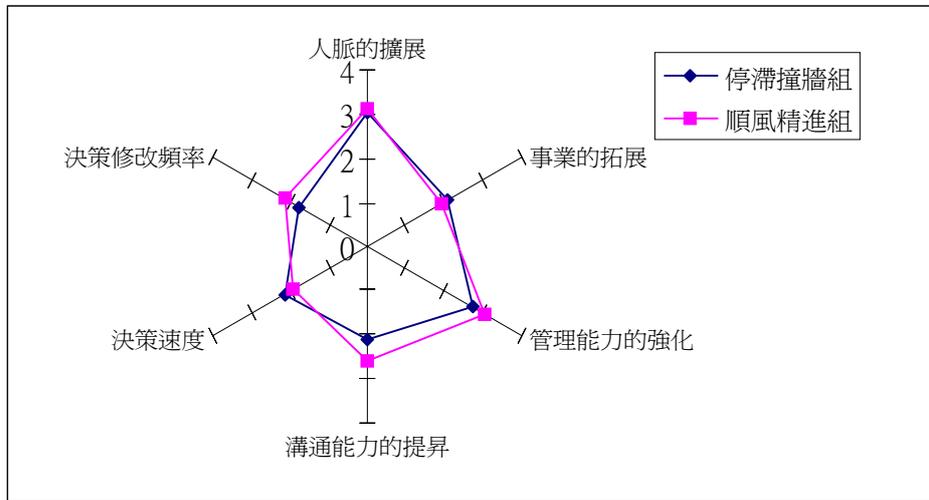


圖4. 能力集(1)-工作能力

由以上的雷達圖可明顯看出，以積分來看，順風精進組的全體效用大於停滯撞強組。就單項探討之：[人脈的擴展]與[管理能力的強化]對EMBA的學員所產生的功效是無庸置疑的，兩組學員都認為，人脈的拓展與管理能力的強化是這兩項對工作能力而言有顯著成效排名第一與第二。但兩組人在再第三到六的排序上有所差別，順風精進組依序為，溝通能力的提昇，決策修改頻率，事業的拓展，決策速度；而停滯撞強組為，決策速度，溝通能力的提昇，事業的拓展，決策修改頻率。從這幾項排名的差異，我們可以推論出順風精進組，在進EMBA後溝通能力有顯著進步，且決策修改的頻率較為下降，但對事業的拓展與決策速度上積分都較低，這兩個項目對順風精進組無顯著之幫助。而停滯撞強組在決策速度的反應的速度上加快許多，同樣的溝通能力亦是有提升。

4-3-2能力集(2)- 認識自己

[從創業家到執行長]一書中強調，對一個要有效管理的領導者而言，認識自己是一項必備的條件。霍華蕭茲 (Howard Schultz)，星巴克董事長：「認清你自己沒有的專長和特質，然後雇用這樣的人。」

本研究從，激發潛能、心靈的啟發、環境變化上的認知、自己內心感受上的認知與本身習慣領域的擴展等五個項目，探討學員上EMBA後對自己是否有更深的認識。

能力集-認識自己	停滯撞牆組		順風精進組	
	平均得分	排序	平均得分	排序
激發潛能	2.38	5	2.93	2
心靈的啟發	2.95	3	2.55	4
環境變化上的認知	3.62	1	3.17	1
自己內心感受上的認知	2.88	4	2.83	3
本身習慣領域的擴展	3.4	2	1.72	5

表9. 能力集(2)-認識自己

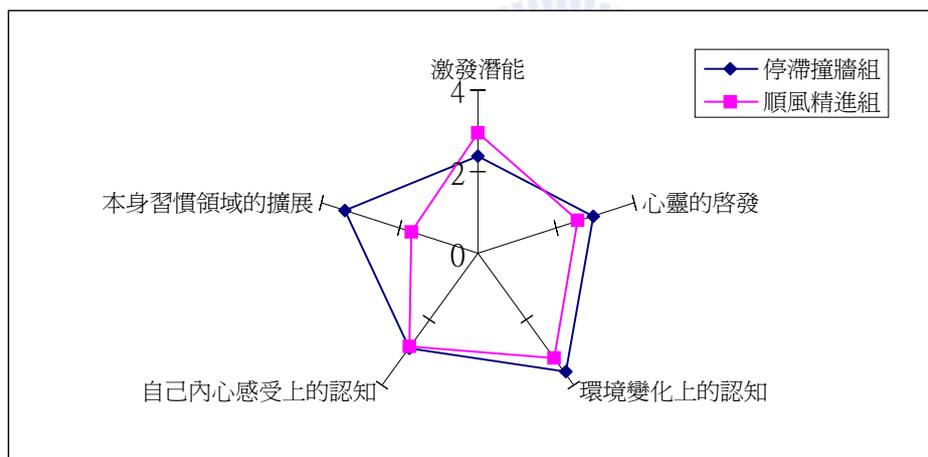


圖5. 能力集(2)-認識自己

從以上統計資料得知，以總體積分來看，讀EMBA對停滯撞牆組而言，認識自己的效用遠大於順風精進組。

對學員最有貢獻的項目為[環境變化上的認知]，兩組排名皆為第一。這表示經過一個有計畫性的課程學習之後，大多數的學員在經過，同學互動/腦力激盪的方法，老師指導/事物的聯想，專家演講/升高一層觀察和思考的交互作用後，兩組的學員對[環境變化上的

認知]之提升有很顯著的幫助。接收外來信息的電網在兩年內，不間斷的被刺激、被強化，以往只對本身所處的行業有深刻的了解的學員，因同學來自各種不同行業，透過彼此之間的對談與刻意安排的產業介紹中，可較為完整的得知另一個產業的特性與重點，能較深入的解讀其它的產業，因此將自己的產業電網與新建置的異業電網開始連線，兩年之間學員的電網密度與強度增加了許多，原本與自己無關的信息，因某某同學從該產業，或在上課時的產業報告中有討論過，大腦在處理該訊息時，會在潛意識中解讀，分析訊息。此外，學員之間或學員與老師之間，亦因有同學情誼與師生情誼，彼此在交談中分享成功與失敗的各種經驗，外來信息大量湧入學員的大腦，學員的大腦在兩年中持續接受不同的訊息並運作處理，因此無論是停滯撞牆組或順風精進組，EMBA對環境變化上認知能力的增強是有極大幫助的。

在[本身習慣領域擴大]上停滯撞牆組有強烈的成效感知，可是在順風精進組卻很顯著的對照出沒有強烈的感知，由此可推測出，停滯撞牆組本身的習慣領域較為僵化，一旦突破現狀，煞時覺得視野擴張與想法改變，本身的習慣領域整個拓展出來。讀EMBA接觸到新的人、事、物所產生的衝擊與震撼相當強烈。相對於順風精進組 [本身習慣領域擴大] 的成效就顯得強度較弱。因此可推測出，順風精進組本身的習慣領域較為廣擴，他們的視野與想法總是處於不斷的拓展與改變中，接觸新的人、事、物對他們而言是一種常態的習慣，即使不上EMBA，其習慣領域亦是不斷的擴張。

[自己內心感受上的認知]，在這兩組的回答中，兩組積分幾乎相同2.88/2.83，EMBA的課程對同學自己觀察內心感受的能力上成效是一樣的，這是學員在自我反省與自我認識的綜合表現，同學在固定且密集的相處溝通下，藉由同儕間的觀察與對話中，可以讓自己更清楚的認知到自己的內心，富蘭克林說:[讀書使人充實，沉思使人深刻，對話使人清楚]，EMBA的同學在兩年的讀書過程中，重覆的演練讀書、沉思、對話，這對每一個人都產生極大的影響。停滯撞牆組對自己[心靈的成長]上有較多的體認，了解自己的能力增強了，習慣領域開拓了；對順風精進組而言，其習慣領域原本就較為廣擴，這一組人的心靈活動已具足，EMBA的課程對其的功效，展現在[潛在的能力激發]上，這組學員將所學的知識內化為屬於自己的管理能力，運用在日常的工作中。

4-3-3 能力集(3)- 家庭與財富

在個人的私領域內，工作是為了什麼？圍繞在大多數EMBA學員的自我之外，家庭是比工作更重要的，工作應是獲得財富支付家庭開銷的方法。本次研究以財富的增加、家庭生活的影響、子女的教育、投資管道的增加等四項與生活悠關的項目做分析。

能力集家庭與財富	停滯撞牆組		順風精進組	
	平均得分	排序	平均得分	排序
財富的增加	1.14	3	1.03	4
家庭生活的影響	1.12	4	1.28	2
子女的教育	1.62	1	1.24	3
投資管道的增加	1.48	2	1.31	1

表10. 能力集(3)-家庭與財富

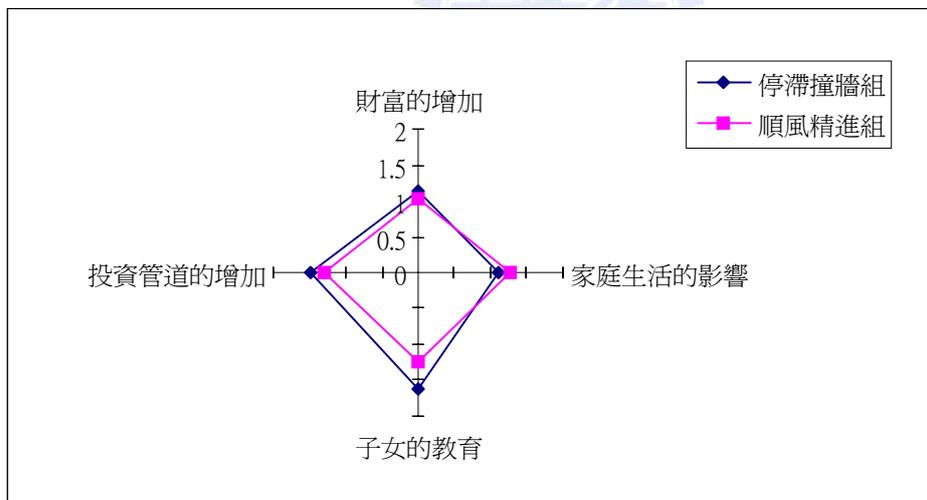


圖6. 能力集(3)-家庭與財富

綜觀EMBA能力集研究，導出了一個非常有趣且耐人尋味的現象。EMBA課程對投資與財富的效用是極微弱的，對學員家庭與子女的教育上亦乏顯著貢獻，兩組的回答都是一致的，”無啥路用”。這反映了上EMBA的功用不是在創造財富或是促進生活幸福，而是在於工作能

力的提升。對停滯撞牆的人而言，EMBA有助於建立與異業的聯繫管道，進而啟發心靈，增進對自我的了解，最後強化其對環境的認知；而對處於順風精進的人，其效用發生在更深層的潛能開發，管理能力的增強上。

4.4 上EMBA後的轉變.

充電後的EMBA學員，離開學校之後，工作的變化如何？EMBA的學員的生命中“工作”是生活的重心之一，通常也是以工作成就做為自我判定是否成功的標竿，光明的工作心態是有智慧的中年人必備的條件之一，以下是針對交大EMBA學員結束EMBA課程後的工作情況、心態、退休、未來規劃的研究與探討：



4.4.1 工作的變動

	換工作(在預期中)	換工作(不在預期中)	沒有換工作
停滯撞牆組	45.24%	19.05%	35.71%
順風精進組	41.38%	17.24%	41.38%

表11. 工作的變動

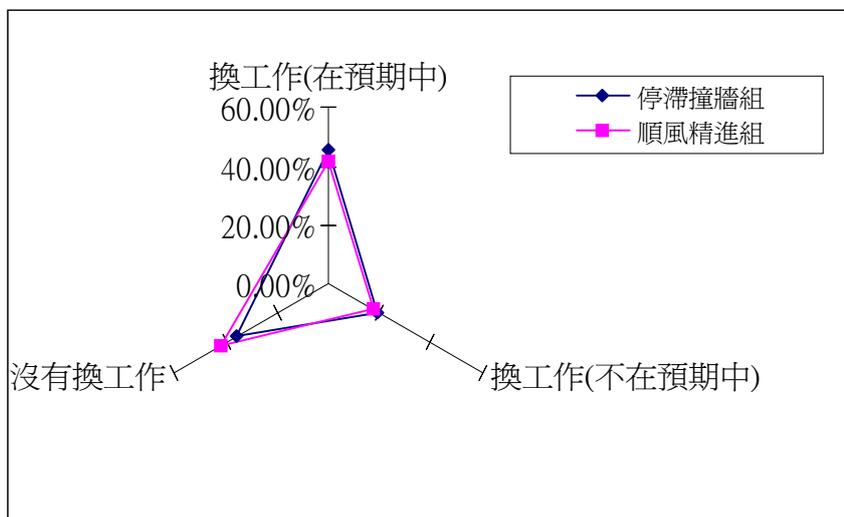


圖7. 工作的變動

由問卷資料統計得知，不論是停滯撞牆組或是順風精進組，兩組的工作變化都超過五成，停滯撞牆組64%，順風精進組59%，依據此資料驗證讀EMBA所產生的動能相當大，一半以上的學員都換工作了，本問卷又特別將預期換工作者與沒有預期要換工作的學員分別列出，預期要換工作者共有31人，佔總回答問卷者（71人）的44%，沒有預期換工作者共有13人佔總換工作人數44人的30%。中年轉換工作是需要勇氣與決心的，選擇參加EMBA課程的中年人完全展現這些特質。

4.4.2 工作滿意度的調查

上EMBA的這群不滿族，工作對他們而言是重要的，在生活中工作的時間佔了絕大部份，他

們對這些時間的成果滿意嗎？

由以下資料統計發現，停滯撞牆組對目前的工作滿意度較高，有38%的人非常滿意，45.2%的人略滿意，只有16.6%的人回答差強人意。順風精進組對目前的工作滿意度較低，有20.7%的人非常滿意，44.8%的人略滿意，卻有34.5%的人回答差強人意。

兩組相對照下，可看出順風精進組對工作的要求較高，是很挑剔的不滿族，而停滯撞牆組是較易於滿足現況者。同時亦可看出進EMBA的學員沒有任何人對目前工作不滿意

5.3 工作滿意度	非常滿意	略滿意	差強人意	不滿意
停滯撞牆組(42人)	38.00%	45.20%	16.60%	0
順風精進組(29人)	20.70%	44.80%	34.50%	0

圖12. 工作滿意度

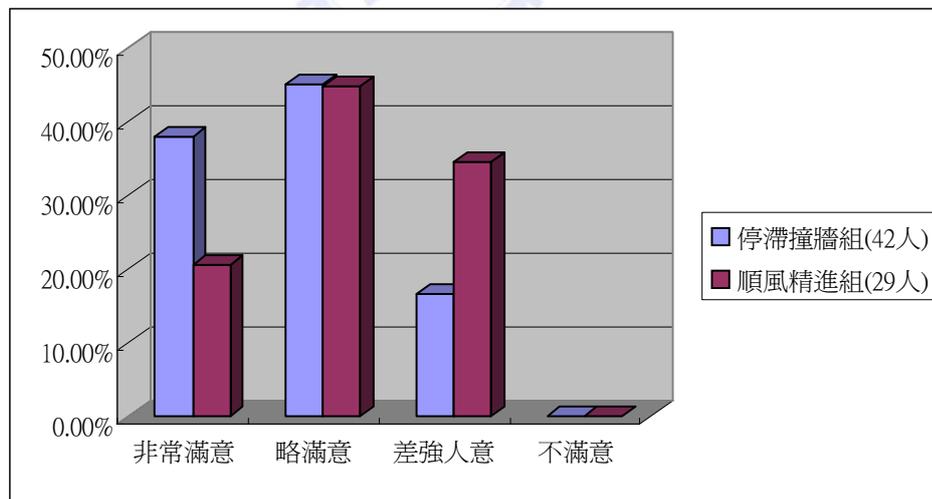


圖8. 工作滿意度

4.4.3 想換工作的調查

中年轉業是需要勇氣的，尤其是當在工作上有一段時間，且有一定職階者，在面對事業停滯與歲月留失的驚嘆中，再次重新審查其各方面過往成就與失敗，考慮是否轉換其生活形態，但改變雖為人們帶來希望，卻也讓人對不可知的未來感到焦慮。以下資料展現出就讀EMBA的學員挑戰未知未來的狀況。

換工作的打算	停滯撞牆組	順風精進組
非常想一年內(4)	11.90%	17.20%
想三年內(3)	26.20%	31.00%
略想五年內(2)	19.00%	18.30%
五年內不想(1)	42.90%	39.40%

表13. 想換工作的調查

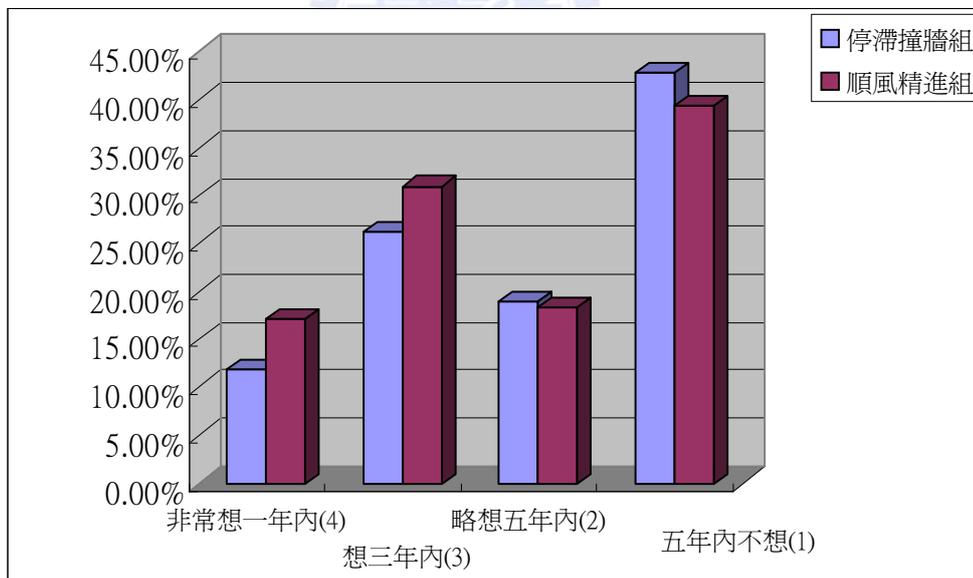


圖9. 想換工作的調查

從上圖可看出回答問卷的71人中有10人佔全部的14.1%想在一年內換工作，若加上想在三

年內換工作的20人，就有42.3%的交大EMBA學員想在未來的三年內換工作，這些人完全無懼新經濟時代，中高階主管換工作年齡已是負債的論調，勇於挑戰自我的特質。成功不易，守成更難，EMBA的學員不斷學習，也將之運用內化成自己的動力，時間花在哪，成功也就在哪，只要時時有心理準備，中年轉業並非難事。

4.4.4 工作心態

	責任	使命	休閒	不得已
工作的意義	36	29	4	2

表14. 工作心態

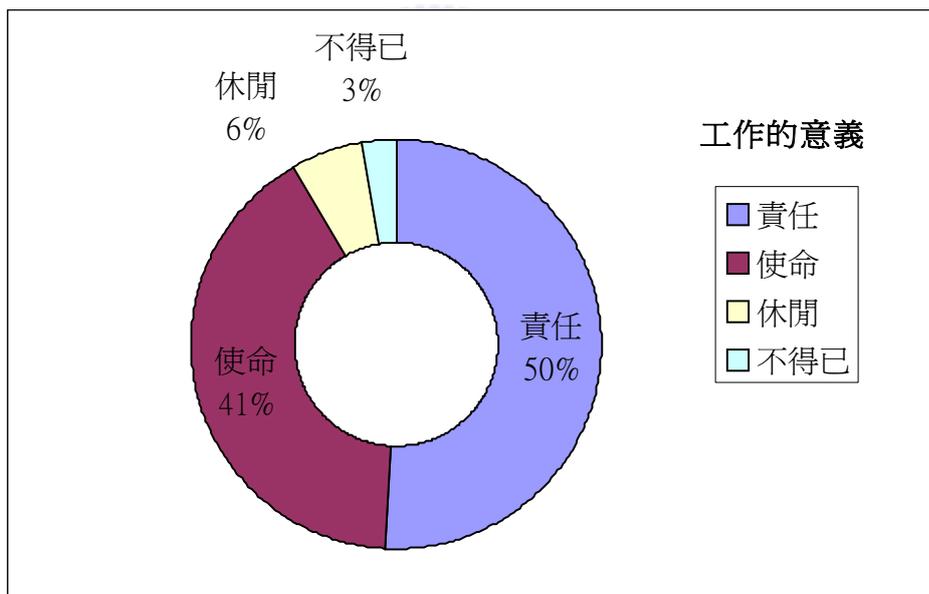


圖10. 工作心態

從上述的資料可看出EMBA學員有50%的人把工作當作責任，41%的人當作使命，6%的人已把工作當作休閒，工作是樂園，只有很少數的3%認為是不得已。有53%的學員對把工作視為不得已或是一種責任時，工作的壓力較大。而另一群將工作視為使命與休閒的學員共有

47%，對工作充滿了熱情與信心，幹勁十足。

4.4.5 工作目標

EMBA的學員為何工作？年屆中年的老小子是否很清的瞭解這點，是本研究的重點之一。

	養家活口	挑戰自我	造福他人	打發時間
工作的目的	16人	42人	11人	2人

表15. 工作目標

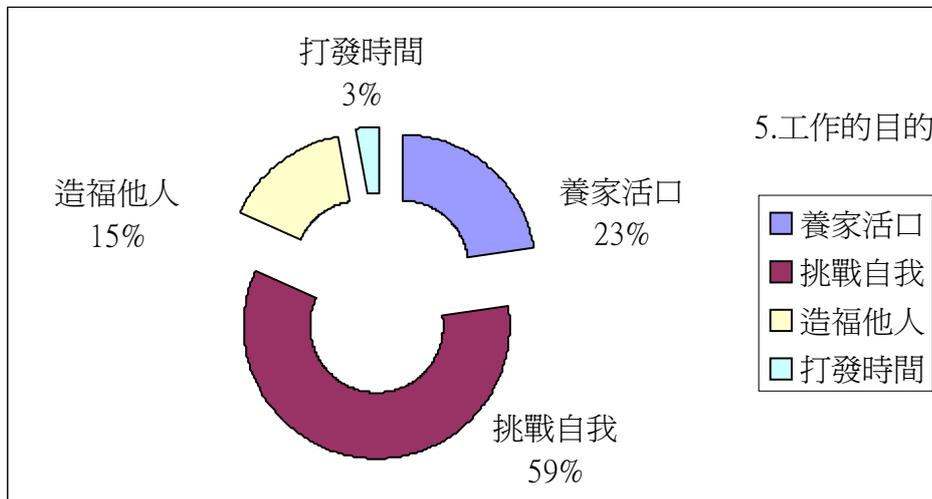


圖11. 工作目標

由統計資料看出EMBA學員工作是為養家活口的比率有23%，挑戰自我者有59%，造福他人15%，打發時間者3%。從此題的分析中，得知較多數人的工作目地在挑戰自我。總體上的數字表現出，23%的學員是因現實生活的壓力而工作，有77%的學員工作的壓力源自於對自我的期許，並對自己的生命世界負責，達到持續成長的願望。

4.4.6. 生活的滿意度

「你滿意自己的生活嗎？」這真是個千古不絕的大哉問。「滿意」或「不滿意」本無客觀

量化的衡量標準，甲的不滿意可能是乙的滿意，你的不足也許是我的知足。滿意與否是一種主觀感受，表面上問對生活是否滿意，事實上問得更多的是對自己是否滿意。

2005年台灣「心靈白皮書」調查結果，對台灣人的心靈狀況大普查。

問題：你對於現在自己的生活滿意嗎？

民調結果：非常滿意10.3% 滿意49.6% 普通12.4% 不滿意19.4% 非常不滿意7.0%。

交大EMBA調查結果：非常滿意28% 滿意58% 差強人意11% 不滿意3%。

	非常滿意	略滿意	差強人意	不滿意
生活滿意度	20人	41人	8人	2人

表16. 生活滿意度

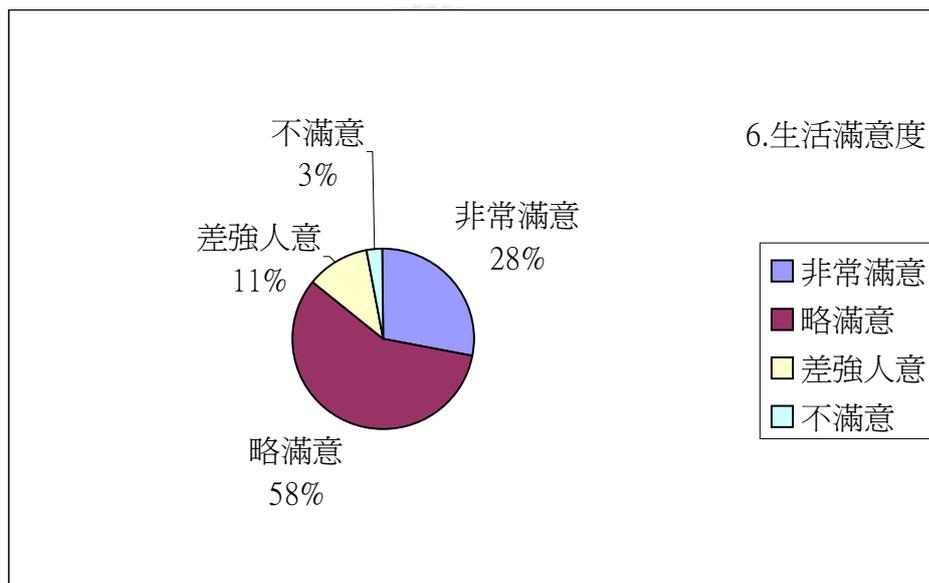


圖12. 生活滿意度

從這一題EMBA學員的回答結果來看，大多數學員(86%)對生活是肯定、滿意的，似乎也可以說明EMBA學員，對自我的評價高出平均台灣人的滿意度60%(非常滿意10.3%+滿意49.6%)。

4.4.7. 對未來的規劃

中年是個送往迎來的中繼點，經過生活的歷練，這些社會上所謂的成功人士，如何看待與享用未來？

1. 行政院統計處，93年12月14日公佈的中華民國人民平均壽命為七十六歲。
2. 行政院主計處發佈調查報告，二〇〇四年平均退休年齡已經跌破五十五歲（達五十四·九歲）。平均國人退休後的生活為21.1年。

EMBA學員問卷統計結果發現，對未來，大部分的人約72%，只想再工作10年，20年的有25%，想工作30年與40年的各只有一人，全都落在順風精進組裏。順風精進組的人，對繼續工作的期望較停滯撞牆組的高一點點，兩組人的差異不大。大體上看來，平均只想再工作14.24年，而想再活32.82年，退休後的生活平均約為18.6年。EMBA的學員花了精神、時間與金錢、進入交大從新學習，為求打破過去的習慣領域，想要重新打造出人生的第二個青春期，但終究是要面對未來退休生涯規劃。

5.5想再工作幾年	10年	20年	30年	40年	50年	平均/年
停滯撞牆組(42人)	30	12	0	0	0	12.86
順風精進組(29人)	21	6	1	1	0	14.79
合計	51	18	1	1	0	14.24

表17. 想再工作幾年

5.6 想再活幾年	10年	20年	30年	40年	50年	平均/年
停滯撞牆組(42人)	1	6	23	9	3	31.66
順風精進組(29人)	0	3	15	6	5	34.48
合計	1	9	38	15	8	32.82

表18. 想再活幾年

4.5. 研究結論

4.5.1 從本研究中可歸納出幾個EMBA的特點：

- (一)軟體重於硬體，人的本質會影響認何形式學習成果，好的學生 > 好的老師 > 專家，以上學生、老師、專家，比好的課程、好的活動重要。
- (二)不同特質的學員收穫不同。事業順風者進入EMBA學習之後對工作能力，與潛能開發有較強的感認，而困於現狀者在認識自己因與同儕相處，進而更了解自己。
- (三)工作重於家庭，EMBA的整體設計與目標，只針對強化個人的工作能力上，對社會基本單位家庭而言，沒有顯著影響。

4.5.2 EMBA與習慣領域的關連性：

1. 所有參與EMBA的同學，走出過去的舒適圈，改變現有的參數，在公司的高階經理人的頭銜外，多了一個學生的身份；假日離開原有的生活模式，進入教室，同學老師討論，參訪成功的大企業，聆聽專家演講，學習新知。這與習慣領域所提到擴張習慣領的基本方法中，[虛心的積極學習]、[改變有關參數]、[改變環境]、[升高思察]、[事物的聯想]、[腦力激盪]完全不謀而合。
2. 因EMBA的同學須在兩年內不間斷的來學校上課，學習的電網不斷的被刺激，不同的知識與技能被強化了，新的能力集在無形中形成。
3. 能力集與被長期不間斷的使用，可以激發更多能力集，同時強化能力集間溝通的網路，進而獲得較為深遠的智慧！

4.5.3 對交大EMBA課程的建議

1. 增強師資：能考上交大EMBA的同學，素質都有一定的程度，對老師的要求相對較高。老師必須比學生更加用心學習，實力不足的老師會受到學生無情的質疑。如何培養與發掘出優秀且受歡迎的老師是學校應努力的方向。
2. 強化正確的價值觀：做一位老實的聰明人是高階管理者的基本條件。成功為失敗之

母，EMBA的課程應增加企業成功後又失敗的個案探討，按20/80法則統計現實的產業中成功的企業只佔20%，失敗的有80%。EMBA的課程大多數著重於看到企業的風光面，而忽略企業若無建立正確的文化與價值觀，在逆境中會很快的被摧毀。

3. 論文寫作不可輕言廢除：雖有學校取消EMBA課程中的論文寫作，以吸引較多的學生。筆者與大多數同學都認為，論文寫起來很痛苦，可是完成後卻發現十分值得。綜觀素質好的高階經理人不會因要寫論文而不選擇交大，交大EMBA的聲名全繫於本質優的學生，而論文寫作的過程會激發他們的潛能，有壓力才會有進步。

4.5.3 對有心進入交大EMBA課程的高階經理人之建議

1. 勇於挑戰自己：EMBA是一個煉丹爐，有勇氣突破自己的人才會得到成效。唯有真正想要改變的人才會內化屬於個人真正的管理哲學與從容的生活智慧。
2. 真正的人脈是備而不用的，太在乎運用關係去解決問題，會有反面效應。
4. 同學間的互動，以真誠為首要條件，無欲無求，合於理法才會得到真情誼。
5. 投資風險依然存在，仔細觀察，天下沒有白吃的午餐。

5. 習慣領域擴大——領導人創造贏盈的人生

5.1 贏的人生

人在不同的生活階段，對自己表現的要求是不一樣的，但是無論在那一個階段都會想要贏得當下認為最佳的人生，這個現象在EMBA的同學身上，更展現無遺。想要贏就要了解贏的定義與如何形成贏的習慣。習慣領域的金律：[有好習慣要失敗很難]成功也是一種習慣。

從電腦Dr. eye之[國語辭典]中可查到贏與其分解的[亡]，[口]，[月]，[貝]，[凡]之定義如下：

贏的定義，[贏]字可作為名詞，動詞，形容辭三個詞態：

贏為名詞時解釋為：經商收支相抵後所得的利益。

贏為動詞時解釋為：獲勝。

贏為形容詞時解釋為：多餘的，剩下的。

中國人造字[贏]由五個單字所組成[亡]，[口]，[月]，[貝]，[凡]。每一個單字有個別的涵義。以亡的意念為首，口的傳達為頸，貝的價值為軀幹，月的持續執行為左護法，凡的心態為右護法。贏的思考哲理必須先解析再結構。

5.1.1 亡-危機意識

亡發音為[王]時分為動詞與名詞，(1)它為動詞時解釋為：破滅，敗壞，逃跑，死，失去。(2)它為形容詞時解釋為：死去的，發音為[無]時為動詞解釋為：沒有。

在習慣領域中清楚的指出"警覺是智慧的開端"，人要有隨時面對不可測的破滅，時局的敗壞，為保護生命而逃跑的心理準備，世上沒有任何的預言家或探測儀器能準確的對未來的任何危機發出預警，當不幸發生時不論你願不願意都需面對。

[適應改變的能力]

適應改變可以說是EMBA學員學習的主要課題之一，變與不變之間存在於一念之間，沒有變化可能會導致危機的壓力的思維強度，可以決定變與不變的行動力，面對變化，注意力集中，我們的領域才能打開，虛心學習，心靈開啟，電網才會強化，解決問題的能力也跟著加強，就可在所處的環境與領域中越來越突出，居於領先的地位。此時亡與王同音，王者乃指有危機意識且善於應變者。

相反的若面對外在的變動壓力，選擇退卻並將之合理化，昧於自大，不願虛心學習或將困難極大化，不斷退縮，電網弱化，注意力潰散，能力消失，逐漸邁向死寂，此時亡與無同音，無者乃指無危機意識且不求應變者。

人一旦面臨意外，是否有危機處理能力，或是一味的窮緊張，不知所措，都是靠大腦運作而來。為了要培養應變能力，所以要了解人的大腦運作，對大腦要有所認識與期待。

[電網的構想]:想法、概念和訊息是用腦細胞明暗的電網變化來表示。使用越多越強，也越容易取出來使用，而占有我們的注意力。

[無限網路的構造]:正常人對想法，概念和訊息，有無限的編譯和儲存的能力。經常使用者，網路越密，解決問題的方法越多。

[有效重新結構的構想]:隨著注意力的調度，腦有效地重新結構，整合我們的思想，概念和訊息，使相關的訊息能有效的被提出使用。

[類推聯想的構想]:當新事物到達時，大腦先依其特徵屬性與既存的記憶建立關係;關係建立後，所有舊的記憶便自動地被用來解說斯事物。

危機可分為內部與外部，所謂的內部危機是經營者面對生活、工作時，所出現的難題，經營者本身的能力是否足以應付。例如工作上的需要，必需學習使用新的軟體，如何讓自己

在最短的時間內，讀懂使用手冊的能力，是經營者必需要求自己且可以達到的，若無法做到，工作不保的危機，是因自己的能力不足而存在的⁹。

外部的危機所指的則是一些不可預測的意外，921大地震，颱風過後房屋被摧毀，生命與財產的損失的危機，不是因自己的能力不足而存在的。不論面對內部或外部危機，經營者不會靜待問題自然消失，他會主動思考解決方案，動手去做。我們的大腦具備有無限能力，面對危機時，都得依靠它去解決問題，它的能力不會因使用而耗竭，反而是越用能力越強。

5.1.2. 口-溝通能力

人類是群居的動物，人與人相處的最基本的溝通方式是以語言，行動傳達訊息，大腦會收集人所處的環境與對應的人事物所發出的訊息，將之過濾篩選儲存，並會依個人的喜好調整其注意力。有系統的重新編輯所儲存的資料，並將重新整理過的資訊轉化成語言及行動傳遞給特定的人，其目的在讓特定對象接受他的想法而受影響¹⁰。

要有良好溝通能力的人要知己知彼才能有效達到溝通的目的，唯有知己之後才能知彼。知己是需要學習的，人的內心感受在幼年時期可以很直接的表達它，可是在成長的過程中，因教育，宗教，道德的約束使人壓抑其感受，因此無法清處了解自己真正的感受更何況是其他人。

在從創業家到執行長中，提到，想要成為成功的管理者的重要能力之一為[了解自己]。了解自己好像理所當然，其實不然，若要讓人生活的精彩無憾，就一定要學習了解自己¹¹。

面對自我內心的動機，可從人類行為的八大通性上去解讀自己的心態。學習觀照自己的動

⁹ 游伯龍，行為的新境界，聯經出版事業公司，初版，台北，民國七十六年

¹⁰ 游伯龍，智慧新境，出版社：財團法人洪建全教育文化基金會，台北，民國八十一年

¹¹ 凱瑟琳·卡特林 & 珍娜·馬修斯 (Katherrine Catlin & Jana Mathews)，從創業家到執行長，齊立文譯，商業周刊，初版，台北，民國九十一年

機、感認與行動，常常自我反省，反覆練習久了，養成良好自我認知的好習慣，了解自己更能體諒別人，待人處事就能自在安和，面臨困難就能迎刃而解。就如刨丁解牛，用心宰殺了三年的牛之後，能看到牛的筋骨結構，普通廚子殺牛，拿刀亂砍，一個月得換一把刀，好的廚子只切不砍，一年才換一把刀，刨丁的刀用了十九年，因為他不切也不砍，刀鋒在牛的筋骨縫隙間來去，牛不覺痛苦，更不知牠已死去¹²。

行為是動機的函數，錯縱複雜，而信息的接收及感認則是預測行為的有限尺標，人的動態複雜難測，行為只是人外在的一小部份，當澈底理解人類行為的八大通性之後，你對人的行為解讀自然會見有所見，不會只見片面而不見全貌，也不會因個人的喜好只見到自己喜歡的，將不喜歡的視而不見，此為[定見]；除了看到行為表現之外更會對其它相關信息加以收集，整理，過濾，而有自己的論斷，此為[定論]；有了定見與定論後就不會被扭曲的訊息，討好的行為而左右判斷力，此為[定力]；此外更有勇氣決定那些是循私苟且不應該做，而加以否決。決策雖損及個人的利益，但可維護公益，此為[定奪]。

持續自我溝通將人類行為的八大通性內化，明白人的通性之後，[眼，耳，鼻，舌，身意]五覺敏銳，體會自己心裏真正感受，就會清楚明白的定出生活目標，與他人溝通時就會感認到對方的心意，能以有效的言語與行動，讓對方了解你的用意，而產生良好的互動。雖然有時會損及對方的利益，但因必須維持公益，對方雖不滿意但亦可接受，此為最有效的溝通。

由本次調查中發現，[對自己內心感受的認知]為就讀EMBA的顯著效用之一，這是了解自己最直接的方法。在生活與工作的過程當中，每個人都可能會犯下一些人類八大行為通性中的一些錯誤，真正了解自己的人不會隱瞞錯誤，一旦錯誤發生，他會主動面對並加以彌補。他對於錯誤與失敗的處理方式都會在相關人員的心中留下一個改善印象，因此錯誤與失敗都會形成一個機會，讓經營者不斷的自省並增強溝通訊息的力道，贏得正面的評價。

¹² 游伯龍，智慧乾坤袋，出版社：財團法人洪建全教育文化基金會，台北，民國八十三年

5.1.3. 月-持續執行

中國造字非常奧妙，[月]字典上的註解有三：

1. 地球的衛星不發光，但會反射太陽的光。
2. 計算時間:陰歷大月三十日，小月二十九日。
3. 字的部部首:為肉，代表皮下的筋肉。引申為人類從事各種活動力量的來源。

人的行為是大腦調度思想，觀念，記憶，與情境壓力下所產生的行動，人在經過自我溝通後所定訂的目標都有一個理想值，會經由注意力的調適與精力，時間的分配，從事各種活動，以求目標理想值得實現，從而舒解壓力。活動包括尋求外來訊息，採取各種行動與自我提示。

就讀EMBA會因同學間的互動，在不知不覺中達成目標的想法被強化了，概念與信息不斷的被注意而重複出現時，腦內相應的電網越多，相對應的達成目標理想值的意念愈強，學習新事物的壓力便會擴增。

人對陌生的技能會將之分步驟達成，第一次所花費的時間最長且歷程最痛苦，從第一個步驟到最後一個步驟被完成後，需[不間斷的反覆的練習]，等到技巧成熟，許多步驟就被合成為一個連續的過程。此時電網被強化了，雖經過很長的時間沒用，一旦出現狀況還是會很自然的使用它。相反的一項技能雖學習的很早，卻沒有持續的練習，一天打漁三天曬網，雖長期間斷的使用，技巧仍不純熟，臨時要用還是手忙腳亂，生疏的很。

以作者為例，小學一年級就和家人到游泳池學游泳，基本動作會了之後沒有持續用心學習，雖每年夏天都會游個幾回，始終是二十五公尺沒法一次游完，游一趟就很累。42歲時聽一個朋友描述他泳渡日月潭的經歷時，羨慕不已，時值六月底剛考上EMBA，當下激起鬥志立下目標參加當年九月泳渡日月潭的活動，並將想法告訴一位不是很熟的朋友，沒想到第二天她就介紹一位教練給我，第三天開始練習，教練要求從基本動作學起且要每日游一小時沒有間斷，兩個月後，以一個小時四十分鐘游完3300公尺，完成目標。有了這個經驗

後，信心大增，一個月後亦攻上玉山山頂。

體育技巧是如此，行為與決策也是一樣。一個好的決策要徹底執行，執行後再回過頭來全面檢查，總會發現有些地方，某些環節需要補充，修改，技巧可以再純熟，之後將經驗帶到下一個決策。

我們都覺得目前的生活還未達到理想的境界，深知外在的經濟環境與科技持續加速變化中，需要持續的學習，強化內在的能力與體魄，以因應所有的變化，得以持續過著與理想值最接近的生活。可是人生境過是有高低起伏的，理想值與現實往往有很大的差距，理論上人都應該會選擇積極求解，迎接挑戰，突破困難。實際上在執行時，卻會因循[阻力最小原則]進行，說到卻做不到，只知坐而言而不起而行，或虎頭蛇尾不了了之，如何強化我們的電網，維持續航力，時時刻刻永不間斷。

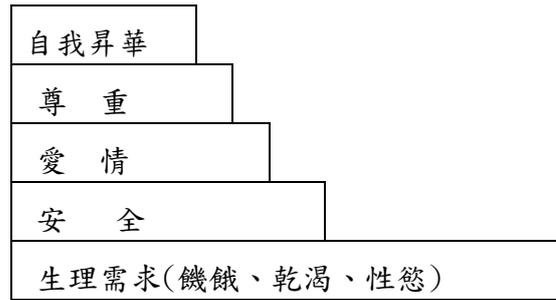
一個有強健[體魄]的人，體力的來源是要經過長時間有效的訓練肌肉的強度，學習正確的運動方式是基本的要件，不正確運動方式是會傷了肌肉筋骨，長期下來會造成嚴重的身體傷害。魄力的來源更是要開展心智、累積經驗、增長見識，更有紀律的不斷練習，在這裡最重要的一點是"正向"的心智、"正向"的經驗、"正向"的見識、"正向"的紀律，唯有如此才能產生強大的正向能量，這種正向的累積要不斷的進行，若中間一但有負向出現，而個人將負向合理化，且視為理所當然，不知矯正，不論是在哪個年紀開始發生且持續進行，遑論過去所累積的正向能量有多大，全部都會被消耗殆盡，而產生極大的毀壞性力量，後果往往非當事者能想像。

因此80/20法則中就很清楚且有系統的分析出大部分人選擇的方向了，只有20%的人選擇了對的方向且持續執行之¹³。在EMBA的課程中，證明參與者是屬於法則中20%的一方。他們除了擁有解決任何問題的意志力外，還擁有正面思考的能力。持續學習、抗拒誘惑與確保光明的心態，都在他們的習慣領域中。

¹³ Richard Koch, 80/20 法則，謝綺容譯，大塊文化，初版，台北，民國八十七年

5.1.4. 貝-創造價值：

人類蘊藏著可創造無限價值的能力，人生價值的定義因人而異，但都想創造出個人的價值，而就讀交大EMBA的同學都有創造更高價值的強烈意圖¹⁴。



需要的層次

根據馬斯洛的觀點，只有較低水平的一層得到基本滿足後，較高的一層才會發生。現代人因經濟發展與教育普及，[自我昇華]是一般人的生活理想值，對大多數人來說僅僅是一種希望。如何能強化自己的能力，創造滿足基本生理需求與安全需求的財富，穩固精神需求的信心，達到自我昇華的境界呢？

古代人以貝為貨幣，作為流通的基準，目前流通的名詞為[金錢]。在贏的層面上來看，應將它定義在指[一切珍貴的物品]，它可以用[金錢]來評價，人願意用金錢去交換而得到的有形與無形的標的。人類完全投入金錢的交易行為，追求[金錢]的一個很重要的動機就是希望[未來與現在不同]，因此金錢被用來衡量物品珍貴程度的基本單位，又因地域與國別的區隔，發展出不同的貨幣，為使不同的貨幣能流通，人們就定出兌換的比率，稱之為[匯率]，因此跨越人種、國家的交易越來越頻繁且重要。

人為了生存而工作，作者將工作定義為：人為特定對象從事各種活動，以換取金錢。這個活動是可以用金錢來計價的，換言之可以換錢的活動就是工作。另一方面人為了生存而消

¹⁴ 楊永妙、楊基民，EMBA私週記，天下遠見出版股份有限公司，初版，台北，民國九十四年

費。作者將消費的定義為：人在生存過程中所從事的個各種活動，這些活動必須支付金錢後才可取得。換言之用金錢換來的活動就是消費。

可是每個人的時間有限，卻是慾望無窮，常希望獲得更多的金錢來取得慾望的滿足，所以時間必需被有效的分配與應用。因人的不同，相同的時間所從事的活動所交換的金錢數量便大大不同。人人都想學得有效的[煉金術]，讓自己所從事的活動價值力為最大。價值力是什麼？它的具象化為：以活動換取有形珍貴物品的能力。這個能力會因經驗的累積而成正向增強，這個珍貴物品的定義是因人而異的。作者將之分為三大類型

工作者：從事勞力與腦力活動換取支付生活所需的金錢，來滿足物質上，精神上的需求，工作者就是想維持生存的人。

經營者：分配自己所能支配的資源，讓它產生附加價值，再利用交易行為，換取更大的資源，務使資源正回流，與贏的定義相同，所以經營者就是想贏的人。

信仰活動者：政治家或宗教家，他們所從事的活動就是使別人相信他所提出的主題，善用溝通的工具，鞏固他們的信仰主軸，讓相信他的人願意將所擁有的珍貴物品交給信仰活動者使用。信仰活動者就是有能力主導工作者與經營者的思維的人。

金錢對人類是如此的重要，對金錢取得的方式就必需加以規範⁽¹⁵⁾，人類因會使用語言與文字而產生文化，為了傳承文化而發展出一套有效的教育系統，循此一系統累積了強而有力的經驗，衍生成道德規範與法律規範。

道德觀與價值觀為文化的主軸，使得人類在追逐"金錢"的活動中建立起一道無形的圍牆，這個界限已深植在絕大部份的人類族群都會清楚的辨識自己追求金錢的技能與方法是否合乎這個規範。

人類亦很清楚的知道，道德規範只適用於部份自我約束力強的人，這與教育程度無關，教育程度越高的人一但違反道德規範，對社會族群所造成的傷害越大，因此為了遏止不遵守道德規範的行徑，制定法律條文，一旦違反便要接受制裁，形成一種壓力，迫使人們壓抑貪念，服從於權威之下，遵循法律規範，以免受罰。

道德規範與法律規範是否足以使人確實遵守呢？ 答案是:NO!

人類有一個選擇的能力，因為想得到的壓力大到讓他合理化自己不道德行為，挑戰法律規範。一個經營者在肇始之初，通常會努力維持自身的生存，將生活的重心放於追求維持生存的能力，能力大了才會有質的改變。完成小我的願望之後，才有機會對整個社會族群有所貢獻，尋求更高層次之自我實現。道德能力是成功的經營者永續保有財富之必要條件，成功的經營者會竭盡所能的讓道德能力壯大¹⁵。

就讀EMBA的同學期望將自己改造為成功的經營者，在認知外在環境變化快速與不可測的前題下，了解自己，定出清楚而富挑戰性的目標後，經由持續解決問題，抗拒誘惑，並不斷的擴展習慣領域，讓智能愈來愈多，愈來愈豐富，而且能將之靈活的取出並有效的運用，創造出內心所期望的能力與財富，以求到達自我昇華的境界。

5.1.5. 凡-智者風範

當我們仰望天際，我們知道宇宙浩瀚無窮，人的渺小；當我們縱觀古今歷史，我們知道無強而不墜的國家或富而不匱的家族；當我們細觀人生，亦知人有無止境的慾望；可是當我們接觸科技時，卻知道人會突破舊的科技，創新不止，人的腦力無窮。

新的人、事、物，不斷的取代舊的人、事、物。因為每一個人都想贏得財富、贏得尊敬、贏得人生，所以不斷創造。人的一生都在追逐夢想的實現，滿足慾望，得到快樂與自在的生活，可是，當登上一個山頂時，卻又眺望另一個山頭，挑戰的意念永無止境，也正因如

¹⁵ 諾爾·提區 & 史催佛·薛曼(Noel M. Tichy、& Stratford Sherman)，奇異傳奇，智庫股份有限公司，初版，台北，民國八十二年

此世界才會不斷進步，人生才會多彩多姿¹⁶。

贏的最後一塊基石是[凡]，人會因為能力的不同，所創造出來的價值不同。這個價值可以是金錢、名聲、地位、權力與勢力。錢與權是現代人們用評定一個人是否成功的重要指標。

一個成功的人，會受到他人的羨慕與肯定，當擁有的財富與權力愈多所受的肯定愈高，週遭的誘惑也愈多樣。成功的果實會散發出香氣與甜味，而招致更多的追隨者，每個追隨者的目的地也都不同。在成功的氛圍下，人往往會驕傲自大，且因消費能力增強物質的慾望也越高，因而墮落的力量也會更大¹⁷。

成功為失敗之父，所有成功都帶著失敗的種子，如何保有成功的果實，阻擋誘惑的滲透，有深度智慧的人，會深入思考判斷，不因眼前的成功而驕傲自大，認清自己是平凡人。EMBA的課程中提出很多失敗的案例讓同學討論，期望同學從中獲得深度智慧，可以穩固並強化贏的基石。

5.2 成功的管理：心的感受[類推聯想-人生八風]

人心的感受在佛經中將它歸為八類，就是我們日常生活中經常所遭遇到的八種境界，它們的名稱是：稱、譏、毀、譽、利、衰、苦、樂。

這些無形的風對我們精神世界的震撼力非常強大，我們必須要加以了解：

- 一、稱 - 每逢人家「當面稱讚」我們的時候，總不免感到滿懷的歡喜！
- 二、譏 - 每當人家「當面責罵」我們的時候，總令我們感到無限的羞辱。
- 三、毀 - 有些人總愛「背後說人家的壞話」，一旦讓我們知道了，總感到忍受不了，甚至心存報復。
- 四、譽 - 當人家「背後褒獎」我們，認為是一種榮譽，而不覺沾沾自喜。
- 五、利 - 當我們的事業成功，「順利通達」的感受，自然令我們感到滿足。

¹⁶ 戴西·魏德曼 (Daisy Wademan)，記得你是誰，譚家瑜譯，天下雜誌股份有限公司初版，台北，民國九十三年

¹⁷ 刁曼蓬，經理人生，天下雜誌，初版，台北，民國九十年

- 六、衰 - 當我們的事業衰敗，所有的打擊，難免不使我們感到萬分的頹喪。
- 七、苦 - 當種種的煩惱逼迫得我們的身心難以承受，深感人生確為一大苦聚。
- 八、樂 - 當我們的身心獲得非常適意時，總認為那是人生快樂的享受。¹⁸

經由EMBA課程的訓練，一個成功的領導者，深刻的體會到自己心的感受，明白當下是何種風正迎面吹來，穩住自己正確的核心價值，不為八風所動，不會迷失方向走向失敗。領導者了解自己後始能類推聯想到客戶的心態，了解客戶所遭遇的問題，提供合適的服務與產品；同時才有能力認識員工的本質，審慎的為企業挑選合適的人，培養他們成為企業成長所需的動力¹⁹。

5.3 獲取深度智慧 [領導高速成長的關鍵]

同學參加EMBA拓展習慣領域最終的目的地是期盼能獲取深度智慧，用智慧將企業帶往新的境界，用智慧選定企業的價值。為了因應大環境持續改變的潮流，領導者必須主動的設定目標，找到企業持續成長的最佳方式。一個有深度智慧的領導者，會不斷的自我學習，自我反省，自我挑戰，自我突破習慣的束縛，自我蛻變，且能盡情的享受蛻變的歷程²⁰。

5.4 盈的人生 [領導人-利潤分享]

成功的領導者了解，企業的生命從開始的那一刻，啟動計時器，時間的長短會因每一個企業個體的不同而有所差異，但大都依循著一定的模式前進。這是最基本的信息，另一個不變的信息就是：企業亦因時序的前進而蛻變，我們稱之為進化；企業有些功能亦會因時空變遷，長期用不到而消失了²¹。

雖然科技不斷的進步，但人工智慧永遠無法趕上人類心智，贏的領導者通常身心靈是滿溢，在企業生命的過程中歡樂多，嘆息聲少，一個人獨處時不寂寞，處在人群中不迷惘。

¹⁸ 本段資料摘錄自：財政部臺灣省北區國稅局微風園地(八風吹不動-何謂八風)2004/11/26

¹⁹ 特琳達·亨特，學習如何學習，邱華創譯，世茂出版社，初版，台北，民國八十六年

²⁰ 黛柏拉·班頓 (D·A·Benton)著，領袖魅力，洪懿妍譯，美商麥格羅·希爾國際股份有限公司，台北，民國九十三年

²¹ 路·葛斯納(Louis V. Cerstner, Jr.)，誰說大象不會跳舞，羅耀宗譯，時報出版社，初版，台北，民國九十二年

在心力上；勇於自我實現，永不懈殆。在生活上；行有餘力樂於助人，處處留心觀賞，心存感激，在工作上；發揮所長，時時吸取新知，公私分明，創造盈餘。在待人上，合理合情，熱誠自在²²。

通常我們會以一個企業生命歷程跟著企業年齡成長，但事實並非如此。一般會對照企業的營運範圍與所擁有的領域，來論斷這是個成功的企業或失敗的企業；更進一步的會用企業的成敗來論斷領導者是否成功。領導者是智者或愚者、贏家或輸家。這些是相對而不是絕對的，它可以由外人來評斷，亦可以由領導者自己來界訂。台塑企業王永慶董事長，正是臺灣擁有深度智慧的經營者之例證，他以九十高齡持續展現出創業家的精神，年齡沒有影響他敏銳的體認外在環境變化的潮流，財富沒有使他驕傲自滿，也不影響他不斷改變與蛻變的決心，仍然保有年輕小伙子的幹勁。他是一位值得尊敬的[老小子]。

經過交大EMBA的洗禮之後，作者期許自己成為贏盈的領導者，踏實而不虛華，體會人生是充滿希望與幸福。所領導的企業持續成長茁壯，股東與員工同時分享到企業所創造的盈餘，客戶亦同時因企業所提供的服務或產品而獲利。作者亦深刻的體認到，當一個企業的股東、員工與客戶都能從互信中獲得合理利潤時，領導者就是最大的贏家。

²²刁曼蓬，經理人生，天下雜誌，初版，台北，民國九十年

附件：

- 一. 參考書表：
- 二. 問卷
- 三. 自傳

附件一. 參考書表：

1. 游伯龍，智慧新境，出版社：財團法人洪建全教育文化基金會，台北，民國八十一年
2. 游伯龍，智慧乾坤袋，出版社：財團法人洪建全教育文化基金會，台北，民國八十二年
3. 游伯龍，行為的新境界，聯經出版事業公司，初版，台北，民國七十六年
4. 游伯龍，習慣領域，時報出版，初版，台北，民國八十七年
5. 楊千，領導初探，商業周刊，初版，台北，民國八十八年
6. 黛柏拉·班頓 (D·A·Benton)著、領袖魅力，洪懿妍譯，美商麥格羅·希爾國際股份有限公司，台北，民國九十三年
7. 凱瑟琳·卡特林 & 珍娜·馬修斯 (Katherrine Catlin & Jana Mathews)，從創業家到執行長，齊立文譯，商業周刊，初版，台北，民國九十一年
8. 楊永妙、楊基民，EMBA 私週記，天下遠見出版股份有限公司，初版，台北，民國九十四年
9. 陳建雄、陳高山，優勢策略，華宇企業管理顧問股份有限公司，初版，台北，民國九十一年
10. 高德拉特 (Eliyahu M. Goldratt)，關鍵鏈，羅嘉穎譯，天下遠見出版股份有限公司，初版，台北，民國九十一年
11. 曾野綾子，中年以後，姚巧梅譯，天下雜誌，初版，台北，民國九十一年
12. T. Harv Eker，有錢人想的和你不一樣，陳佳伶譯，大塊文化，初版，台北，民國九十四年
13. 大前研一，思考的技術，劉錦繡 & 林育容譯，商業周刊，初版，台北，民國九十四年
14. 詹偉雄，美學的經濟，風格者，初版，台北，民國九十四年
15. 藍斯·博格 & 桃樂絲·博格，洋基王朝，林俊仁 & 許銘聰 譯，久石文化出版，初版，台北，民國九十四年

16. Michael J. Gelb, 七個秘密, 黃聿君譯, 大塊文化, 初版, 台北, 民國九十四年
17. James Hillman, 靈魂符碼, 薛綉譯, 天下文化出版股份有限公司, 初版, 台北, 民國八十六年
18. 葛拉威爾, 引爆趨勢, 齊思賢譯, 時報出版社, 二版, 台北, 民國九十四年
19. Charles Hampden-Turner & Alfons Trompenaars, 全球七大富邦, 徐聯恩譯, 智庫文化, 初版, 台北, 民國九十三年
20. 萊納德·史布萊格爾 (Reinhard K. Sprenger), 信任, 吳信如譯, 時報文化, 初版, 台北, 民國九十四年
21. 張殿文, 虎與狐, 天下遠見出版股份有限公司, 初版, 台北, 民國九十四年
22. Blain McCormick, 富先生的 12 堂必修課, 孟祥森譯, 方智出版社, 初版, 台北, 民國九十一年
23. Rober Slater, 企業強權, 袁世珮譯, 美裔麥格羅·希爾國際股份有限公司, 初版, 台北, 民國八十八年
24. 刁曼蓬, 經理人生, 天下雜誌, 初版, 台北, 民國九十年
25. 路·葛斯納(Louis V. Cerstner, Jr.), 誰說大象不會跳舞, 羅耀宗譯, 時報出版社, 初版, 台北, 民國九十二年
26. Andrew S. Grove, 10 倍數時代, 王平原譯, 大塊文化, 初版, 台北, 民國八十五年
27. 安德烈·科斯托蘭尼龍 (Andre Kostolany), 一個投機者的告白, 唐岫譯, 商智文化事業股份有限公司, 初版, 台北, 民國九十一年
28. 西莉亞·桑地斯 & 強納森·李特曼(Celia Sandys & Jonathan Littnum), 邱吉爾的領導智慧, 張慧英譯, 天下遠見出版股份有限公司, 初版, 台北, 民國九十三年
29. 伊蒙·凱利 & 彼德·雷登 (Eamonn Kelly & Peter Letdeb), 關鍵十年, 天下遠見出版股份有限公司, 初版, 台北, 民國九十三年
30. 包熙迪 & 夏藍 (Larry Bossidy & Ram Charan), 應變, 齊思賢 & 楊幼蘭譯, 天下遠見出版股份有限公司, 初版, 台北, 民國九十三年
31. 特琳達·亨特, 學習如何學習, 邱華創譯, 世茂出版社, 初版, 台北, 民國八十六年
32. 高猛塚, 我把-42 億變+33 億, 楊明珠譯, 民視文化事業股份有限公司, 初版, 台北, 民國九十三年

33. 諾爾·提區 & 史催佛·薛曼(Noel M. Tichy、& Stratford Sherman)，奇異傳奇，智庫股份有限公司，初版，台北，民國八十二年
34. Geoffrey A. Moore，龍捲風暴，陳正平譯，麥田出版，初版，台北，民國八十八年
35. 包熙迪 & 夏藍 (Larry Bossidy & Ram Charan)，執行力，李明譯，天下遠見出版股份有限公司，初版，台北，民國九十二年
36. Richard Koch，80/20 法則，謝綺容譯，大塊文化，初版，台北，民國八十七年
37. 戴西·魏德蔓 (Daisy Wademan)，記得你是誰，譚家瑜譯，天下雜誌股份有限公司初版，台北，民國九十三年

參考資料:

1. 國情統計通報，近十年人類平均壽命概況，行政院統計處，93年12月14日
2. 錢雜誌，第232期，退休年齡逐年下降 大退休潮來臨 退休危機重重，文／紀麗君 2006-02-06
3. 財政部臺灣省北區國稅局微風園地(八風吹不動-何謂八風)2004/11/26

親愛的交大EMBA學長：

考上交大EMBA證明了各位過去的努力與能力，也顯示各位對未來的企圖心，本份問卷要研究一群經過考試篩選的社會菁英在經過[EMBA課程]訓練之後，所創造出來的價值與當初您的預期之間的異同與落差。

上「交大EMBA」之後的習慣領域擴張與能力集的增加，對個人改變力量之強弱情況為本碩士論文想探討的主題。希望透過資料的整理統計能給有[警覺]的人做參考！

本問卷結果將僅使用於學術研究，保證不作其他用途，對個別問卷結果將代為保密。

感激您允許我分享您的寶貴意見與看法！

交大EMBA第五屆林金珠敬上

CellPhone:0919-578-060Tel

03-462-6569 Fax : 03-462-5586

1. 請你回顧當年決定報考EMBA時的事業狀態。

___A. 在同一職位已超過一段時間，當時有停滯的感覺。

___B. 剛剛完成一項重要的目標，對未來抱有無限希望。

___C. 事業有成，一帆風順。

___D. 撞牆了，找尋突破的助力。

___E. 事業接近設定的目標，正等待豐收。

2. 您上EMBA的目的為何？請用 1-5 依序標出排序.

- _____ A拓展人脈
- _____ B學習管理的技巧
- _____ C拿到學位得到升遷的機會
- _____ D突破現狀
- _____ E找投資管道
- _____ F找新的工作機會
- _____ G找人才與資金加入企業
- _____ H其它(請簡述)_____

3. EMBA的課程中，那一種的學習方式，對你的幫助最大？
請用 1-5 依序標出排序.

- _____ A課程安排
- _____ B老師的指導
- _____ C同學互動
- _____ D企業參訪
- _____ E專家演講
- _____ F選修課程
- _____ G其它(請簡述)_____

T

4. 上EMBA之後對其效力

4-1人脈的擴展：

非常有幫助的，有幫助的，略有幫助的，無幫助的。

4-2對激發了潛能:

非常有幫助的，有幫助的，略有幫助的，無幫助的。

4-3對事業的拓展:

非常有幫助的，有幫助的，略有幫助的，無幫助的。

4-4對管理能力的強化:

非常有幫助的，有幫助的，略有幫助的，無幫助的。

4-5對投資管道的增加:

非常有幫助的，有幫助的，略有幫助的，無幫助的。

4-6對財富的增加:

非常有幫助的，有幫助的，略有幫助的，無幫助的。

4-7對家庭生活的影響:

非常有幫助的，有幫助的，略有幫助的，無幫助的。

4-8對子女的教育:

非常有幫助的，有幫助的，略有幫助的，無幫助的。

4-9對心靈的啟發:

非常有幫助的，有幫助的，略有幫助的，無幫助的。

4-10對環境變化上的認知:

非常有幫助的，有幫助的，略有幫助的，無幫助的。

4-11對溝通能力的提昇:

非常有幫助的，有幫助的，略有幫助的，無幫助的。

4-12對您在作決策時比未上EMBA前：

快很多，較快，略快，沒有差異。

4-13對您在作決策後修改的頻率：

非常低<10%，很低<30%，略低<50，沒有差異。

4-14對自己內心感受上的認知：

非常有幫助的，有幫助的，略有幫助的，無幫助的。

4-15對本身習慣領域的擴展：

非常有幫助的，有幫助的，略有幫助的，無幫助的。

5. 上EMBA後對其動力的探討

5-1您認為班上同學上EMBA後有多少比率換了工作：

非常高>70%，略高>50%，普通>40%，低<30%。

5-2上EMBA後您換了工作(職位變動亦算在內)嗎？

是(在預期中，不在預期中)，否。

5-3您對目前工作的滿意度：

非常滿意，略滿意，差強人意不滿意。

5-4您未來是否有換工作的打算：

非常想1年內想3年內略想5年內5年內不想。

5-5您想再工作幾年：

10年，20年，30年，40年，50年。

5-6您想再活幾年：

10年，20年，30年，40年，50年。

5-7您想創業嗎？

非常渴望，渴望，略為渴望，不渴望，已創業

6. 上EMBA後工作心態的探討

6-1您目前的工作：

非常具有挑戰性具有挑戰性略有挑戰性不具挑戰性。

6-2您目前在工作上：

非常具有主導權具有主導權略有主導權不具主導權

6-3您目前對權力的獲得：

非常渴望渴望略為渴望不渴望。

6-4您目前認為工作是：休閒責任使命不得已。

6-5您目前工作的目的地是：

養家活口挑戰自我造福他人打發時間。

6-6您對現在的生活滿意嗎？

非常滿意，略滿意，差強人意不滿意。

7. 上完EMBA課程後，目前的狀況

7-1您在目前職位的年資：

1年以下， 1~3年， 3~5年， 5~10年， 10年以上。

7-2-您在目前公司或單位的總年資：

1年以下， 1~3年， 3~5年， 5~10年， 10年以上。

7-3您是目前公司或單位的：

創辦人之一， 員工， 董事會成員， 顧問。

7-4您有創業的經驗嗎？ 有， 無。

7-5到目前為止您服務過幾家公司或單位：

1-3家， 4-5家， 5-8家， 8家以上。

7-6您目前就職單位之產業別：

專職研發機構， 電腦、IC與週邊產業， 通信業，
 光電業， 機械業， 生物技術業， 其他

7-7您目前就職單位之規模：

20人以下， 20~50人， 50~100人， 100~200人，
 200~300人， 300~500人， 500人以上。

7-8您認為貴單位過去三年的表現：

非常優異， 優異， 尚可， 需再努力。

再次謝您的耐心與幫忙！並祝您有美好的每一天!!!

附件三

自 傳

出生： Oct. 18, 1960於 台北市

現 職： 宏惠光電股份有限公司 副總經理

Tel: 03-462-6569 轉 169

Fax: 03-462-5586

Email: ginnyL@email.unice.com.tw

語 言： 英文 、 台語 、 中文

教育程度： 學士 中興大學企管系

工作經歷：

1983 ~ 1989 惠運有限公司 主任

1990 ~ 現在 宏惠光電股份有限公司副總經理(老板娘)

個人願景： 成為自我實現的人生經營者