

# 第一章 緒論

## 1.1 研究動機

在游伯龍教授的課程中，經常提到一件很重要的事，『用出來才是真功夫』；而擴張習慣領域的三個工具箱，就是習慣領域所提出用來幫助人們增加解決問題能力和找出解決問題能力的工具，但是大多數的情況下人們就是用不出來。

高德拉特博士在限制因素的研究中，強調的是思考的過程，他利用找尋限制因素的的過程建立了一套思考的過程，藉由這個思考過程，讓人們可以比較容易的找到限制因素。

那麼這一套思考模式跟擴張習慣領域的三個工具箱有沒有相關或相似的地方呢？若是把這一套思考過程應用在習慣領域上，是否可以幫助人們容易的應用三個工具箱呢？



那在可以容易的運用三個工具箱之後？人們又可以把這些方法應用在那裏呢？

## 1.2 研究目的

本文的目的在於結合習慣領域與限制理論，找出一套結構式的思考方式，讓人們在不知該如何處理問題時，能有一個思考的方向可以依循，進而能自行思考，尋找出解決問題的方法。

## 1.3 研究流程

本研究的研究流程根據前述之研究動機及研究目的確認研究方向，再進一步

整理蒐集相關文獻進行分析，修正研究架構，並提出發展出的應用模式，最後提出結論及未來展望。本研究流程如圖 1.3.1 所示。

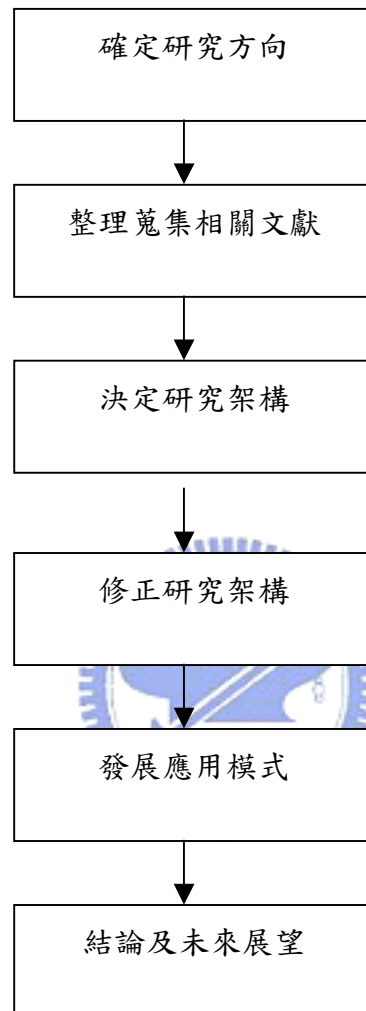


圖 1.3.1 研究流程

## 1.4 成果貢獻

根據以上的研究步驟，將會得到以下的成果：

### 1. 在學術上的成果

- 透過分析及比較習慣領域與限制理論解決問題的方式找出兩者共同及互補之處。

- 在將兩者結合之後，發展出可以將兩者同時應用的混合式問題解決思考模型。

## 2. 在實用上的成果

- 利用發展出的應用模型，提供有跡可循的思考方式。
- 利用發展出的應用模型，提供人們訓練思考的方法。



## 第二章 文獻探討：

在這篇文章中討論到的範圍包括兩個領域，一個是習慣領域-Habitual Domain - (Po-LUNG YU)，另一個是 - Theory of constraints- (Eliyahu M. Goldrat)。以下是這兩個領域的介紹。

### 2.1 習慣領域：

#### 2.1.1 概述

IQ 和 EQ 跟人的先天基因有很大的關係，但是人一生的成就卻很明顯的跟以上兩個因素沒有絕對的關係，所以才會有小時了了，大未必佳的諺語出現。既然是這樣的話，還有那些因素會影響人們的行為，讓人們的成就不同，其中一個答案是：習慣。

人們的成就是由人們的行為產生，所以必然有一些因素影響人們的行為，進而影響人們的成就。有句成語說「深思熟慮」，又有另一句成語說「謀定而後動」，為何會有這兩句成語產生呢？，因為大多數的人，在採取行動來面對問題時，都不是深思熟慮，也不是謀定而後動，都是有如單細胞生物一樣，身體比大腦先行動，因而造成不好的結果，所以才會有這兩句成語出現。而讓人們的身體比大腦先行動的其中一個因素就是「習慣」。

如果把人的身體當作是一台電腦，那麼習慣就是裝在電腦上的作業系統，例如微軟的 windows 就是所謂的作業系統。若電腦要能幫助我們工作，除了需要安裝作業系統之外，還需要裝許多的應用程式，這些應用程式真的是功能強大，可是偏偏作為載體的 windows 卻經常當機，所以空有強大的應用程式，卻常常無法發揮功效。

人的行為就像搭載的 windows 的電腦一樣，可以藉由不斷的安裝各種功能強大的應用程式來增加能力，也就是說可以不斷的藉由學習，進

而增加各種能力。可是偏偏人們的習慣對人們行為的影響比較大，使人們可能有很好的能力，卻因為受到習慣影響，沒有辦法好好的發揮出來，例如：人在緊張的時後，常常會作出一些事後自己都覺得很糟糕的決定或行為。所以可以看出習慣對成就的影響。

所以若人們可以把學習得來的成果變成良好的習慣，那麼在面對問題時，就自然可以讓這些功能強大的能力幫助人們；若不能的話，那麼再多的學習也只是白費功夫，因為根本用不出來。

習慣領域就是在探討習慣對於人們行為的影響，並分析出一些重要的行為通性，讓人們可以藉由了解習慣的產生和運作，去避開習慣帶來的壞處，享受習慣帶來的好處。

習慣領域並進一步的提出增加好習慣的工具，透過使用這些工具，使人們可以更有效的利用習慣來改善生活。

以下是關於習慣領域的一些基本介紹



## 2.1.2 Behavior Mechanism - 行為的構想

- 電網的構想 (Circuit Pattern Hypothesis)

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，進而佔有人們的注意力。

人的行為是由大腦在驅動，而大腦中有一千億個腦細胞，這些腦細胞有成千上萬個神經突觸跟其它腦細胞連繫，腦細胞在運作時，有時會亮有時會暗，這些腦細胞產生的明暗變化會在三度空間形成一個網狀的結構，稱為電網。人們的每一個行為跟思考在大腦中都有相對應的電網變化。運作得越頻繁的電網，其相應的行為跟思考被人們拿


出來使用的機率越高，這個被人們拿出使用的機率稱為「可發概率」，可發概率達一定程度一上的電網，因為太常被拿出來使用，所以會比較容易被大腦不經思考的就使用，所以把可發概率高到一定程度以上的電網稱為「習慣」。

藉由這個構想，讓人們了解什麼狀況下習慣會產生，然後人們就可以設法利用一些方法，來影響電網的可發概率，使人們希望經常出現的電網其可發概率變高，讓其可以經常出現；使人們希望不要出現的電網其可發概率變低，讓其儘量不要出現。

這個構想讓人們知道行為跟思考在大腦是如何產生的。

- 無限潛能的構想 (Unlimited Capacity Hypothesis)

正常人對想法，概念和訊息，有無限的編譯和儲存能力。



人的大腦中有一千億個腦細胞，而人們的行為跟思考就儲存在腦細胞形成的電網之中。電網的行成是經由腦細胞的明暗兩種變化組合而成，所以這麼多的腦細胞可以形成  $2$  的一千億次方個不同組合。有這麼多的組合表示人們可以儲存在大腦中的行為或思考就可以有這麼多種。而絕大多數的人一生只用到其中的一小部份，所以這個構想告訴人們，其實每個人的大腦中還有很多的腦細胞沒有被用到，如果能好好利用這些沒用到的腦細胞，那麼人們的能力就可以大大的提升，由於可提升的程度遠遠大於人們目前可以使用的程度，所以就相當於人們還有無限的潛能可以發揮。只要想要改變自己，大腦一定可以配合，問題就在於自己是否願意去使用上天給予的天賦，好好的利用大腦。

這個構想則是讓人們明白，人的能力是可以無限發展的。

- 有效重新結構的構想 (Efficient Restructuring Hypothesis)

隨著注意力的調度，大腦有效地重新結構組合我們的思想、概念跟訊息，使有關的訊息能有效的被提出使用。

若人們要好好的利用人們的大腦，來讓人們想要的好能力能經常出現，進而變成好習慣，那人們就要設法儘可能獲得較多的好行為跟好想法，並且讓它們在大腦中運作的機率提高，然後形成習慣。

那這些電網是如何變得比較容易被取出來使用的呢？這是靠電網的重新結構。

隨著注意力調度，大腦會有效的重新結構組合我們的思想、概念跟訊息，使有關的訊息能有效的被提出使用。

就像人們在處理電腦中的資料庫時，為了要能順利快速的找到所需的資料，所以在建立資料庫的時候，會設計出有效率的結構，讓資料庫的結構可以按照電腦運作的特性做最佳化，使電腦可以順利快速的取出所需的資料。

同樣的，既然大腦中有這麼多的電網存在，為了要快速取出所需的行為跟思考，所以大腦也需要把電網儲存結構做最佳化，但是與電腦不同的是，當大腦在面對新的問題或得到新的資訊時，就會作一次電網的重新結構，好讓跟問題或資訊相關的電網能比較容易取出來使用。也就是說，電網結構會隨著注意力的轉移而改變，因此當人們注意力集中在不同的事物上時，容易被取出的電網也會不同。

- 類推聯想的構想 (Analogy/Association Hypothesis)

當新事物進入大腦時，大腦會依其特徵、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新事物。

這個構想對人們學習及如何面對日常問題有非常大的意義，正如前面提到的，人們在面臨問題或接受到外來訊息時，大腦會作電網的重新結構，把跟問題相關的電網找出來，好讓大腦知道有那些相關的行為跟思考可作選擇。

若人們面對的問題在大腦中沒有相關的電網的話，那大腦會取出那個電網呢？這時人跟電腦最大的不同就發生了，電腦在這種情況下肯定會回覆找不到答案或當機，但是人的大腦就不同了，大腦會利用類推聯想，把特徵相近的電網組合連繫在一起，因此就有可能可以取出需要的電網。

舉一個有名例子來說，「讓狗聽鈴聲的例子」，這個例子就是說讓狗在吃飯前聽鈴聲，久而久之，只要狗一聽到鈴聲，就讓狗聯想到食物，使得狗即使眼前沒有食物的情況下也會自然地開始分泌唾液。

這個能力在很大的程度上決定了人們能不能找出解決問題所需要的方法。以習慣領域的角度來看就是能不能有效的擴張習慣領域。類推聯想這個構想以資料庫的觀念來看，就是作分類的工作，分類工作做得好，資料的搜尋就會變得比較容易。

- 目標建立跟情況評估 (Goal Setting and State Evaluation)

人人有理想目標的建立及隨時評估情況的能力。

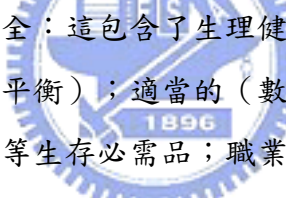
為生存或生活的目標建立一個理想值，在習慣領域中稱這個過程為目標建立。在目標執行中，大腦不斷地比較目標的感知值（也就是所謂的實際情況）與目標的理想值（也就是人們心中理想的情況）中間的偏差，這個過程稱為情況評估。



針對一些天生的目標如「體溫」、「荷爾蒙的平衡」等，其理想值常是頗為固定的，但對後天學來的目標如「財富」、「地位」等，卻是可以改變的。在每一時間點上我們皆有目標的建立，也有情況評估的功能，雖然這些工夫是在不知不覺中進行著（就像生理上的平衡也是在人們沒有察覺的情況下，由身體自行進行的）。

我們每一個人都有一組生存或生活的目標，這些目標給人美好的希望，它是人類行為最基本的推動力。沒有目標，人們就沒有嚮往、沒有動力、沒有活力、沒有靈機妙想，也沒有創造行為。

從許多心理學家的研究中，習慣領域把人類生存、生活目標整理如下：

- 
- ◆ 生存和安全：這包含了生理健康（如適當的體溫、血壓，生化狀況的平衡）；適當的（數量跟質量）衣、食、住、行、空氣和水等生存必需品；職業和環境的安全，金錢跟其它生活用品的取得。換句話說：就是要讓生存得到保障。
  - ◆ 傳宗接代：這包含了性生活；生育後代；保護後代；親密的家庭生活；健康跟幸福。
  - ◆ 自我重要感：這包含了自尊；他尊；成就；榮譽；威望；錢財的累積；權力和支配力的滿足；創造力的發揮；對別人的同情跟保護；受到別人的同情跟保護。
  - ◆ 社會讚許：這包含為社會、團體、為他人作貢獻；受到社會、團體、他人的讚揚與尊重；獲得真誠的友誼；互相關心幫助；參與自己希望參與的團體；與團體的觀念、信仰、態度及行為的一致性。
  - ◆ 感覺上的快樂或滿足：這包含了性覺；視覺；聽覺；嗅覺；味覺；觸覺。
  - ◆ 認識的一致性和好奇的滿足：這包含理想和行為的一致性；

認識和言行的一致行；對科學、藝術、真理的探求、對新奇事物的喜聞樂道。

- ◆ 自我昇華：這包含有自決、自主、自立的能力、不隨波逐流；能從別人或社會的習慣、陳規、壓力中解脫出來；勇往直前地去實現自己的目標並為人類造福。

這些目標或許人們平時不會注意到，因為它們平時是好好的，也就是說情況評估的實際值跟理想值相差不多。但是如果我們能自覺或是警覺地去注意它們，我們就可以想出很多好點子，讓我們可以更了解別人跟自己。

上面所述的七大項目標，如果人們放棄、忽略或不怕失去上述某些目標時，往往能產生意想不到的力量。如不怕死的人，因為忽略生存與安全的目標，所以在面對對手時，就少了生死的顧慮及束縛，所以可能可以發揮強大的力量。

目標如刀之兩片，有雙重的做用。一方面它給人們壓力跟動力，讓人們產生奇跡。另一方面，人們也可能受到目標束縛而不自知。

- 壓力結構和注意力的調度 (Charge Structures and Attention Allocation)

當理想跟現況有不利的偏差時，人們的內心就會產生壓力，由各事物與目標產生的壓力總體叫「壓力結構」。壓力結構是隨時隨境而變的。那件事對壓力結構的影響最大，那個事件就會取得人們注意力的調度。

人們的壓力結構是動態的、隨時隨境、而變的。舉例來說：如果平時身體健康的話，那麼通常就不會去想到身體健康的問題；如果那一天開始天天注意身體健康的話，那身體可能已經有問題了。

人們之前之所以不會注意到身體健康，那是因為身體健康沒有製造壓力，因而得不到我們的注意力。

影響壓力最大的東西或事件，將得到我們的注意。把注意力放在某事物，並將它適當的處理，則此事物給人們產生的壓力就會降低，人們的注意力就轉移到另一個造成次高壓力的事件上。

當心靜下來時，人們的想法和作法與手忙腳亂時的想法跟作法是不同的，這些不同是因為當心靜下來時，壓力較小，很多事情就會被注意到；手忙腳亂時，壓力很大，所以只有最具影響力的事會被注意到，其它事就會被忽略。

- 解除壓力的構想 (Discharge Hypothesis)

那個行動能使壓力降到最低，那個行動便被用來解除壓力，剩餘壓力是全部壓力解除的阻力，因此壓力是依據最小阻力原則來進行的。

為了使壓力能降到最低，人們在採取行為時，會採取能讓剩餘壓力最小行為，因此人的行為有好逸惡勞、趨易避難的現象。而因為人們比較喜歡採取讓壓力降到最低的行為，讓剩餘的壓力或阻力儘可能減少，所以說人們的行為是依據最小阻力原則的自然法則來進行的。

前面有提到過，壓力的產生通常都是因為情況評估後發現現實狀況跟設定的目標有一段差距，也就是說，現實跟心中的理想有落差，因而產生了壓力。

有壓力產生，就會驅使人們採取行動，解除壓力。解除壓力的方法一般有兩種：第一種稱為積極求解，就是說將理想值維持不變，然後經由努力，讓現實的狀況改變到接近理想值，這就是一般說的，經

過努力後達成目標。當人們對達成目標有信心時，通常會採用這個方法。

第二種解除壓力的方法叫作退卻合理化。既然達不到理想值，那就把理想值降低一點；也就是說認定自己無法達到原先的目標時，那就把目標定得比較容易達到一點，這樣就沒有壓力了。當人們缺乏達成目標的信心時，就通常會採用這個方法。

- 資訊輸入的構想 (Information Input Hypothesis)

為了達到人生目標，人們需要得到對達成目標有幫助的外來訊息，好幫助人們達成目標。但是當大腦接收到外來訊息時，如果沒有給外來訊息注意力的話，這些訊息就不能進入內心，也就不會被大腦注意到，當然也就對人們達到人生目標沒有幫助。

事實上，所有的人隨時隨地都在接受外來的訊息，聽到聲音是外來訊息，看到牆壁也是在接收外來訊息，因為接收了這些外來訊息，所以才能依據這些訊息，產生適當的反應，跟外界產生互動。

可以說如果不能接收外來訊息，那麼就等於跟外界完全隔離了。人們接收外來訊息的方式有很多，包括了眼、耳、鼻、舌、身、意。當這些感官接收到外來訊息時，就會有不同的電網佔有注意力，也就是會形成當時的實際領域，然後影響人們的情緒跟行為，就是說會影響人們的可達領域。

因此，如果好好的控制感官，就有可能可以控制外來的訊息，進而控制電網的變化，然後控制情緒跟行為。

## 2.1.3 行為的通性和應用 (Common Behavior Tendencies and Application)

人們的想法在經過心意的運作之後，接下來就會產生行為，而有些行為是人們共有的核心電網，這些行為在經過分類後，可分為以下幾種：

- 同類互比 (Social Comparison Theory)

所謂同類互比是：「人們為了達到自己理想的生活目標，隨時都需要了解自己的現狀，尤其需要了解自己在社會中的地位。當缺乏客觀的判斷信息或方法時，就常常透過與自認為同類的人比較，來確認自己的現狀跟社會地位，並採取相應的行動。」

人們生存在這個社會上，為了要得到更多的滿足，換句話說就是要解除更多的壓力，經常必須跟別人比較，當人們被評鑑成比其它人好時，也就是說社會地位比較高時，就可以獲的比較多的回報，進而解除比較多的壓力，獲得比較大的滿足，所以和別人互相比較，是群體生活的基本行為。

但俗話說的好「人比人氣死人」，一個人的精力和時間畢竟有限，怎麼可能樣樣都比別人好，因此不可讓惡性的同類互比變成生命的全部，而所謂的惡性互比就是不管什麼都要比贏別人，由於事事都要比，所有的精力都用在跟別人互比，反而沒有享受到生活。

但是若人們可以讓同類互比處於良性的運作，那麼就可以對人們有良好的幫助，而所謂的良性就是「見賢思齊焉，見不賢而內自省也」。

還有另一項要注意的是，拿來互比的事物是不是真的可以拿來互比，有的事物客觀的環境或條件是不同的，拿來互比只是徒增煩惱。

- 印象概推 (Halo Effect)

所謂的印象概推是指：「人們在判斷別人時有一個傾向，首先會把人分『好的』跟『不好的』兩部份。當一個人被列為『好的』時，就會認為這個人所有品性都是好的；相反的，當一個人被列為『不好的』時，就會認為這個人所有品性都是不好的。」

舉例來說，看到一個人衣衫破爛，就會認為這個人一事無成，是個遊民；看到一個人西裝筆挺，就會認為這個人事業有成。但事實上，很有可能衣衫破爛的人是因儉致富的有錢人，西裝筆挺的人可能是借錢在過日子。

印象概推在很多時候，確實可以幫人們減少很多精力的花費，例如：要看一個人是否可堪大任，但卻沒有時間可以好好觀察，所以就只好看看他目前的表現如何來推測他是否可堪大任；或是在處理問題時，會因為想求快，沒有仔細花時間了解整個問題，只根據一些特徵來判斷問題的全貌，然後就採取行動。

但現在常發生的問題是，太常使用印象概推來處理問題，卻沒有仔細的分辨是否兩個問題真的是可以用同樣的印象來看待，以致於經常把許多重要的事情作了錯誤的處理。

因此在使用印象概推時，還要在使用的過程中小心求證自己推測的狀況是否正確，才不會落入錯誤印象的陷阱。

- 投射效應 (Self Projection Effect)

所謂的投射效應是：「人們往往有一個傾向，當他們不知道別人的情況時，就會常常認為別人具有跟自己一樣的特性。或者說，當人們需要判斷別人時，就往往將自己的特性投射給別人，想像別人的特

性跟自己一樣。」

投射效應指的是認為別人應該有跟自己有一樣的想法，一樣的喜好，由於在現實中，人們不可能清楚的知道別人的看法跟喜好，所以人們會認為別人應該跟自己想像中的人是一樣的。

當人們利用這個效應時，就可以用來揣測未知的情況，讓人們在處理未知的問題時，能有一個參考的基準。但是由於是揣測所以當然就一定會有誤差，為了減少這個效應帶來的誤差，要儘量作到「揣情、摩意」，好確實的了解一個人的想法。

那如果真的還是不能很了解別人，那至少要作到「己所不欲，勿施於人。」儘量減少不經確認就以自己的想法來投射他人。

- 近而親 (Proximity Theory)

所謂的近而親是指：「人們住的近的，要比住的遠的，更有可能成為好朋友。」

這個行為指的是人們會跟自己常接觸的人比較親近，會比較願意聽從這些人的話，會比較相信這些人，會比較願意為這些人考慮。而這個行為產生的缺點，最有名的例子就是太監，因為太監是離皇帝最近的人，所以皇帝比較容易聽進太監們說的話，但是太監們通常都不會是實際處理政務的人，所以他們對皇帝的建言也就比較容易偏離事實，而使皇帝作出錯誤的決定。

在人們現實的生活中，總經理的秘書也有的類似的位子，所以若要自己的工作成果能被總經理看到，自己的提案要能被總經理通過，多多跟總經理秘書親近就是一個很好的方法。

但是為了避免只和少部份的人親近，因而造成只聽信某一邊的聲音，所以要能放開自己的心胸跟所有人都親近才能避免這樣的問題。

- 相互回報 (Reciprocation Behavior)

所謂的相互回報就是：「人們往往有一種傾向，喜歡那些喜歡自己的人，討厭那些自認為討厭自己的人。」

相互回報這個行為，以傳統的說法就是「有恩報恩，有仇報仇」，因為這樣的行為，使人們變得更喜歡那些自認為喜歡自己的人，會變得更討厭那些自認為討厭自己的人，所以這樣的行為常會造成無止盡的循環。

也因為這樣，當別人對自己不好時，自己就會對別人更不好，當然別人也就會對自己更加不好，所以變成惡性循環，讓原本小小的磨擦，變成一發不可收拾的大戰。

為了避免這樣的問題，就必須改變自己的心態，把心態變成「不討厭那些不喜歡自己的人」，或是更近一步的去「喜歡那些討厭自己的人」，如此一來這個惡性循環就被中斷了，自己才能再更進一步的改善生活。

- 相似相親 (Similarity Effects)

所謂的相似相親是：「人們普遍認為，相似的人要比不相似的人，彼此更容易互相喜歡跟親近。」

因為這個通性，人們會比較容易跟類似自己的人相處，會比較不容易跟不類似自己的人相處，例如古代的階級制度，一個下層階級的貧窮人出現在一群上層階級的貴族之中，就會讓貴族們覺得不快。像



一般公司內部也有類似的情況。如：通常工程師之間會很談得來，但工程師和業務就經常會對立。

而這也很大程度的影響了人們如何待人處事，因為在社會上，人們會遇到各式各樣的人，會跟許多不同類型的人一同工作，例如工程師就跟業務必須經常互相配合，但是若以對方跟自己不是同一國的心態來共事的話，就會工作得很不愉快，工作成果也會不好。

所以若是能讓對方覺得自己跟對方很相似的話，那麼相處就自然容易了，要作到這一點就要儘量表現自己跟對方相似的地方，儘量不要突顯跟對方不同的地方。

- 替罪羊行為 (Scapegoating Behavior)

所謂替罪羊的行為是：「當人們惱怒時，在不知煩悶根源，或知道煩悶根源，但不敢對根源進行攻擊的情況下，就往往傾向於尋找煩悶根源的替代品，進行發洩或出氣。」

這個行為相信大家都有很豐富的經驗，而最明顯的經驗就是在對待家人身上。如：當人們出門在外受了氣受了委曲，若沒在外面發洩掉，就會回到家裏發洩在家人身上，或發洩在家裏的小貓小狗上。

所以我們應該要努力避免自己讓別人當替罪羊，也要避免自己成為別人的替罪羊，同時也要勇敢面對煩悶的根源，對症下藥。

- 人群中的責任擴散 (Responsibility Diffusion in Group Behavior)

人群中的責任擴散是：「當人們在一起作事而沒有明確的個人責任時，有的人在一定程度內會失去他個人的責任感。責任出現後，認為別

人應該而且會設法分擔他的責任，即使他當時是單獨工作，也會認為分擔與降低個人責任是理所當然的。」

這個行為在工作環境中是最常發生的！這跟同類互比有很密切的關係，因為別人這樣作，那就很容易產生自己也可以這樣作的心態，會讓自己也想少負點責任或不負責任。

同時這也跟最小阻力原理有關，在責任沒有明確的指出要誰承擔的情況下，那麼毫無疑問的，解除壓力最快的方法就是把壓力分散或是轉移給其它人。

但是這不見的是一件壞事，只不過要看運用的時機或狀況，例如：一般情況下，越重要且越困難的事情，通常就越需要利用責任擴散，集合眾人的力量，才有辦法順利完成。例如：革命。

反之若連小事也用責任擴散，那就是不負責任了。



#### 2.1.4 習慣領域的組成 (Elements of Habitual Domain)

在前面提到，人們大腦中的電網，在經過反應之後變成各種具有人類行為通性的行為，在習慣領域中，就把這些電網作一些分析，規納出以下的一些要點：

- 潛在領域 (Potential Domain)

這個指的是人們大腦中，所有電網的總合。也可以說是人們大腦中所有可能的念頭跟思路。

- 實際領域 (Actual Domain)

這個指的是此時此刻正被人們大腦注意到的電網。而實際領域佔有注意力，對人們的影響最大。

- 可發概率 (Activation Probability)

這個指的是每一個存在大腦中電網被取出的機率，也就是每一個電網佔有注意力的機率。而使用越頻繁的電網，可發概率就會變得越大。

- 可達領域 (Reachable Domain)

這個指的是當人們的實際領域運作之後，所引發或延伸的一些想法或看法。

## 2.1.5 第一個工具箱 - 光明的心態

在前面的說明中提到，要能順利的讓人們需要的資訊被大腦注意到，那就要讓大腦處於能夠警覺到這些資訊的狀態，而要做到這一點，就要利用注意力的調度，把壓力保持在合適的狀態。

在一般的情況下，當大腦不能保持在適當壓力的時候，通常都是人們處於情緒高昂或情緒不佳的時候。情緒高昂時，注意力都集中在滿足的情緒上；情緒不佳時，尤其是遇到問題不能解決時，人們的注意力都會被問題的壓力牽引住。不管是那一種，都會造成人們無法有效的改變自己的實際領域，尤其是負面的情緒，它對人們的行為影響會比較長久。

所以要能讓自己的壓力保持在適當的狀態，就要能隨時改變自己的心態。而能改變心態的第一步，就是要能排除自己負面的情緒，讓自己的壓力能夠降下來。所以在面臨困境的時候，人們需要一些方法來幫助人們減輕負面情緒的影響，甚至讓這些負面情緒轉化成對人們有幫助的正面助力，在習慣領域中，以光明的心態來幫助人們達到這個目標。以下是光明的心態這個工具箱的介紹：

- 人人都是無價之寶，你是我也是佛或上帝的化身

每個人的身體跟生命都是無法用金錢來衡量的，每個人都跟聖人一樣是佛跟上帝的孩子。

我們的身體如果有人要買的話，要用多少錢才賣呢？大多數的人一定是不管多少錢都不賣，所以可以說每個人的價值都是無價的。

人們口中的聖人，像佛陀、耶穌、穆罕默德、孔子、老子等等，他們都是佛或神的兒子或使者，他們也都跟我們一樣是人，所以我們也可以說是佛陀或神的造物或化身。

人生在世就如前面提到的，免不了就是要接受別人的評價；免不了就是要去評價別人。當別人對自己的評價傳到自己的耳朵時，若是好的，當然心情愉快；若是不好的時，當然心情不佳；而同樣的，自己對別人的評價也會產生一樣的問題。

但是不論是如何的評價，都不要忘記這個評價只是一時的，現在自己可能不是很好，可不代表永遠不好阿，人們的大腦既然有無限的潛能還沒發揮，所以那天也有可能變成佛陀或上帝一樣的偉大阿。

有的了這樣的心態，就不會為一時的失敗而看輕自己，放棄自己；也不會去看輕別人，瞧不起別人，自然的，就不會因為面對困難的問題而產生負面的情緒。

- 所有發生的事情都有原因，其中一個原因就是幫助我們成長

當這個電網很強時，我們看每件事情、每個人就會從積極的方向去想、去求成長，此時，我們的心是打開的。當我們不順利、失意或悲傷時，如果讓這個強有力的電網佔住我們的注意力，我們便不會只注意到失意的痛苦，而會問自己：「這件事到底在那個方面可以幫助我成長？」由於實際領域的轉化，我們會由失意的痛苦而轉化到積極

的尋求成長；這樣轉化讓我們失意的痛苦減少，而成功的機會大增。

當自己認為問題和困難是外面的環境造成時，人們就很容易會怨天尤人，會埋怨為何老天這麼不公平，讓自己遇到這種事情。可是若能把這些問題和困難看做是自己造成的話，那麼在面對困難和問題的心態就會不同了，最大的不同就是會把它當作是一個教訓，好好的記在心中，好好的避免它再發生。

所以成功的人，總是把問題和困難當作是成長的養份，不斷的吸收這些養份，讓自己比別人能處理和面對更多的問題，所以才能比別人成功。

- 清楚而富有挑戰性的目標是生命的泉源，信心和全力地知行是達到目標的不二法門

目標給予我們力量，讓我們充滿生命力。因為目標與現實有不利的差距時，會產生壓力，我們就會設法使目標跟實況接近。如果有信心達到目標，就會積極求解，壓力就轉化成動力，全力知行後，就會產生工作效果。

什麼樣的目標最有力量呢？清楚的、具體的、可以衡量的、可達到的、富挑戰性的目標，最有可能創造壓力和動力。

就如把困難和問題當作是成長的養份一樣，人們的生命當然不會這麼平靜，人們總是會有一些慾望一些需求，才能使人們有努力的動力，即使是講求清心寡慾的佛陀也是有慾望的，他的慾望就是普渡眾生，所以和尚尼姑們也很努力的每天為這個目標而活，否則沒有慾望的他們，活著也不過是一具行屍走肉。

那一般人也要有個生活目標，而讓生活快樂的重點就在於訂出什

麼樣的生活目標才好。在前面對電網和壓力的分析中，指出有一定的壓力才會使人們正面積極的去面對問題，所以人們在決定目標時，就不能把目標定得太小，這樣就會變成沒有努力的動機，生活就會變成嚼蠟般的無味；當然也不能訂得遠超過能力的負擔，否則就會對目標失去達成的信心，生活只會充滿無盡痛苦。有了合適的目標後，佔據大腦注意力的電網自然就會驅使人們去努力地執行和追求目標，從而創造成功的人生。

- 我是自己生命的主人，我對一切發生的事情負責

因為我們有選擇，之所以這樣作是因為我們選擇這樣作；因此，我們是自己生活、行動以及跟外面世界接觸的主人。我們既然是主人，對所發生的事便要負責。

負責的人會主動去了解事物，設法解決問題；心胸是開闊的、主動的；習慣領域也會因此更大更豐富。而不負責的人不能成大業；他的心及習慣領域也很難擴大豐富。

在心理學中有一種學說把人對問題原因的歸咎分成兩類，一類叫作外在歸因，一類叫作內在歸因。什麼是外在歸因，就是說把問題發生的原因和責任，都推給別人和環境，所以這一類的人，就比較會怨天尤人，比較會求神問卜，認為不能自己掌握自己的生命；相反的，內在歸因就是說什麼問題和責任都是自己造成的，所以相信只要自己努力就一定能克服困難。

而這個想法就是要人們要求自己，努力地去掌握自己的命運，不要把責任跟問題推給別人，這樣才會有生存的動力，才會有成功的機會。

- 我的工作是我的使命，也是樂園，我有熱情、信心去完成

維克多·法蘭克 (Viktor Frankl) 在「Men Search for meaning (追求意義的人)」一書中寫道：「每一個人活在世間都非常獨特、有意義，而意義要自己去追尋。」書中的意思是說，人活著，不管活得多麼困難，每一個人都有選擇自己要如何作的權利。

有的人很早便發現生命的意義及生存的使命，而可以找到一份適當的工作幫助他們完成使命。

享受每一件事，讓作每一件事都樂在其中，就是生命的意義之一。我們的工作是生命生活中的一部份，當我們把工作當作是人生的使命，並樂意地接受這個使命，我們就能充滿熱情跟信心的去完成它。習慣領域自然就會因此而深廣豐富起來，成就感和信心也會因此得到增強，因而更會樂在其中。

當人們看到我們能將每件事作得十全十美時，他們會把更有意義的、更有挑戰性的工作，更信任的交給我們作；如此我們的習慣領域和人生目標更會日益不斷的精進豐盛。

以另一個角度來看，在人的一生中，會面對許多的問題和困難，最大的問題和困難就是活下去，而要活下去，就需要一份能夠養活自己和家人的工作，若一份工作不行的話，那就可能要兩份三份工作。

很多人在工作的時後，都是心存不滿，不斷的埋怨老天，為何不讓自己生長在富貴之家，為什麼讓自己遇到這麼差的老闆？可是當真的那一天退休之後或不用工作就能生活無慮的過下去時，頓時生活失去重心，根本不知道要幹些什麼，每天無所事事，如同行屍走肉一般，很快就大腦退化，最後幾經折磨才發現，求生存就是上天給予人類最重要的生存目標。

而好好工作就是現在人們的求生之道，不論是為了生存而工作，或是為了公益或為了興趣。當人們把這一份工作好好的當成人生目標時，人們的生活才符合了上天給予人們的生存之道。

- 生命時光最寶貴，我要百分之百地享用，並奉獻現在到死之前的生命

時光一分一秒的溜走，完全無法挽留，不管身體如何的無價、如何的寶貴；不管一生的成就有多高，當大限來到時，我們都會塵歸塵、土歸土。

但我們卻常常會把寶貴的光陰浪費在回想以前不愉快的事，讓不愉快或後悔的事佔據我們的實際領域，導致煩惱、痛苦，不知如何解脫。

我們也常會過份憂慮未來，擔心有些可能會發生的事，而去想許多對策或浸淫在痛苦的恐懼中。

這些事無疑的浪費了我們許多寶貴的生命時光，因為憂慮只有當我們面對它、處理它時才會消失，它不可能因為我們的痛苦或害怕而消失。與其把時間花在痛苦跟憂慮上，還不如直接面對問題，處理問題，這樣還能享受處理問題的過程，這樣也才能克服憂慮跟恐懼，才能充份的享受生命。

如同前面所討論的，不論是為了生存，為了公益或是為了興趣，這些都是讓人們生存的動力，而人生之中，最缺乏的就是時間，這也是上天給予人們最大的寶藏，不論人們擁有多少的錢財，當時間一到，就要全部還給上天；不論人們有多少願望，時間一到，就沒有實現的機會，所以把握當下，珍惜的使用這份珍貴的寶藏，才能不枉此生。



- 處處存欣賞感激，也不忘回饋奉獻和佈施

這個世界充滿著美好的萬物，而只有存欣賞感激的心，我們才會感到這些美好的萬物。天空的藍，高山的綠都是上天給予我們的恩賜。而當我們抱著欣賞感激的心來看待事情時，別人的批評跟稱讚也都能變成對我們的幫助；稱讚讓我們獲得滿足跟自信，批評讓我們知道自己的缺失，而讓自己有更加進步的空間。

曾經在網路上看到一篇描述一般人有多麼幸福的文章。這篇文章說：一般人不曾經歷戰爭、海嘯、饑荒、革命等、沒有經歷生命沒有保障的痛苦歲月。還有生來有手有腳四肢健全，生來有家可以住，有衣服可以穿，有學可以上，這一切的一切都說明了，一般的人都很幸福。

但這些幸福不是憑空掉下來的，是許多人共同的努力和上天的保佑才有的，所以時時感謝這些人，時時感謝上天，並且同樣的努力創造幸福分享給別人，讓相互回報的行為成為良性的循環，如此一來，就會得到更多的幸福，也能得到更好的生活。



## 2.1.6 第二個工具箱 - 八個擴張習慣領域的方法

在能夠利用第一個工具箱（光明的心態），把壓力調整成適合的狀況後，接下來，就是要能有效的增加有用的電網，也就是擴張人們的習慣領域。以下就是習慣領域提出的八個方法：

- 虛心學習（Active Learning）

這是擴張習慣領域的最基本方法，人人都曾使用過。其中必要的條件就是要具備誠懇、謙虛的心態，才可能向別人學習。一個認為自己很厲害的人，會看不起其他人、會認為自己什麼都會，自然就很難向其他人學到東西。

其中「模仿」是最好的學習，當自己認為某人的行為很值得學習時，就儘量徹底的了解這個人的為人處事，及遇到問題時是如何面對、如何解決問題，當了解得夠徹底之後，大腦就自然建立起跟這個人相關的電網，使這些人的習慣領域也成為自己習慣領域的一部份。在未來遇到問題時，就可以回想這些模範人物解決問題的方式，使我們自己變得好像那些模範人物一樣的去思考跟解決問題。

「模仿」有四個基本步驟：

- 明確地找出目標
- 找出古今中外有那些人曾達到自己想要的境界
- 積極向這些模範人物學習
- 利用這些模範人物來幫自己做決定

其實這個方法可說是一切成長的基礎，只有認為一切都值得學習這樣的心態，才能讓大腦把外來的資訊變成電網儲存起來，若是直接學習很困難的話，就可以找偶像來學，例如：當人們崇拜的人在面臨這樣的問題時，他是如何面對這樣的問題，如何解決這樣的問題呢？當這樣的想法重覆在大腦發生後，自然就會強化積極求解的心態，自然就會把虛心學習這個電網擴張到對所有人事物來學習。

- 升高察思 (Projecting from a Higher Position)

面對問題或現象時，不要只停在原來位置來觀察我們所看到的問題表象或現象，要從更深一層的位置，來觀察這些問題與現象。如此，我們才能更清楚的掌握、瞭解問題或現象發生的真正原因，也才能找到真正解決問題的方法或答案。

升高察思以另一個角度來說，就是看事情要從全面的角度來看。舉個例子來說，一家工廠生產兩項產品，分別是 A 產品每天一個跟 B

產品每天兩個。A 產品暢銷，B 產品滯銷，但是生產部門若是以產量來評量績效，不是以整個公司的營運成果來評量績效的話，生產部門就會拼命的生產 B 產品，但 B 產品卻賣不出去，所以對整個公司而言，生產 B 產品反而傷害了整個公司。如果生產部門是以整個公司的角度來看事情，而不是光以部門績效來看，就不會發生這樣的事了！

- 事物的聯想 (Action Association)

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。而透過對這些事物異同之處的歸納、比較，常能使我們對這些事情有更進一步的了解，甚至有不同啟發。這些深層的體認、了解及啟發，很有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。

例如：學習，有時候真的是一件非常無聊的事，也有可能是很困難的事，那是不是有什麼方式可以讓人們可以在學習時，學起來不要那麼無聊，不要那麼困難呢？聯想就是一個很不錯的辦法，把曾經遇過的相關經驗拿來和正在學習的事物作聯想，若有相似之處，一種原來新學的事就跟某件已經會的事一樣的心理就產生了，自然地要學習新的事物就變得容易了！

- 改變參數 (Changing the Relevant Parameters)

每一件事、東西都有它的參數，例如身高、體重、膚色、眼睛大小、鼻子大小、嘴巴大小、視力、聲調…等等，這些都是我們身體的參數，如果我們把參數變大或縮小，就會有不同的看法跟概念。

對某一個人事物的看法是影響人們學習中一個很重要的因素，當人們把一件事看得很困難，自然作起來就覺得痛苦萬分，若把它看作是富有挑戰性的話，自然就興趣滿滿，所以練習讓自己以不同的角度，不同的標準和不同的位置來看一件事，就增加了自己接受不同人事物

的能力，當自己能接受時，自然也就容易學起來了。

- 改變環境 (Changing the Environment)

改變環境對擴展習慣領域非常有效。當處於一個新的環境時，這個新環境或多或少會提供一些新的訊息，由於有了這些外來信息的進入，習慣領域就會隨著轉化，可達領域也會轉化擴大，潛在領域甚至也得到擴展。當我們的習慣領域將新的訊息吸收內化之後，習慣領域便得到擴展，我們就能駕輕就熟的面對下一個新環境、新的挑戰。

改變環境的方法有很多種，例如搬家、旅遊、看書、換工作等等。

如很多人都覺得學游泳很難，但是若把人丟游泳池裏，讓他沒有辦法靠外力浮起來時，就有可能他很快就會想辦法讓自己浮起來並學會游泳了，所以想要改變自己一個很好的方式就是把自己丟進適合的環境。



- 腦力激盪 (Brain Storming)

透過腦力激盪，人們可能可以將許多東西從潛在領域取出。

這個過程可以分成兩個步驟：

第一個叫分離過程的想法：這是說一群相關的人為一個共同的問題，集合在一起，無約無束的自由發表、記錄不同的看法，寫下來後隨機組合。

第二個叫收斂過程的想法：我們用心力集中的方法來類推、聯想，找出共同的想法，而得到最後的共識，這就是腦力激盪的結果。

在進行腦力激盪時，最重要的就是彼此的尊重和信任。如果你是

一位帶動腦力激盪會議的人，更要格外注意，要讓參加的人覺得自己受信任、被尊重，不管他提的意見有沒有用。

腦力激盪其實就是要人們把內心的想法不管可能不可能都講出來，也許自己認為有些因素不能配合，所以不可執行，但是別人說不定有方法可以解決自己不能處理的地方，因而就會使原本不可行的方法變成可行。

- 以退為進 (Retreating)

在處理一個問題時，有時會百思不得其解，或者要回想一件事情時，卻好像得了老年癡呆症，怎樣都想不起來，可是很意外的卻在過一段時間後想出了解決的辦法，這是因為當人們在想這個問題時，實際領域已經被高張的壓力限制住了。所以在不想它之後，壓力解除，實際領域就可以作轉化，而問題的解答可能就剛好在新的實際領域或可達領域裏面。所以壓力高時，不要鑽牛角間反而會比較好就是這個原因。

- 靜心祈禱 (Praying or Meditation)

當我們靜坐、禱告時，因為壓力降低，許多潛在領域中的念頭跟思路，便會有更多的機會可以獲得我們的注意力。因此，我們會常有靈光一閃的頓悟或恍然大悟的體會。

其實這也是一個用來降低壓力的方式，由於實際領域被壓力束縛，所以靜心祈禱其實就是在轉移人們的注意力，當人們的注意力被轉移，壓力自然就變小了，實際領域也就可以比較容易的轉換了。

## 2.1.7 第三個工具箱 – 九個深智慧原理

在人們能夠有效擴張人們的習慣領域之後，接下來就是要提高這些電網的可發概率，如此人們得到的電網才會為人們所用。

### ● 低深原理 (Deep an Down Principle)

低深原理有兩個涵意：

- ◆ 放下慾望，降低壓力：當壓力很高時，只有那些強有力的電網（念頭、思路）才有可能受到我們的注意。如果能將壓力降低下來，那麼較弱的電網，包括許多不同事物和許多不同的思考，便會有可能受我們的注意。由於壓力的降低，原來看不到、想不到的東西就可能浮現出來，讓我們看得到、想得到。
- ◆ 謙卑的態度：老子說過：「海納百川。」為何大海是眾水之王？因為大海的位置比河川低，因此能讓所有河川，自由的流進它的懷裏。同樣地，不管我們的地位有多高、權力有多大、財勢有多厚，如果我們能謙虛，就能吸取更多的、更好的看法，而使習慣領域越廣大越豐富。否則，好的想法、好的看法就難流到心田，就難使我們成長。

### ● 交換原理 (The Alternating Principle)

一個永遠關著或永遠開著的門，將失去門的作用。同樣地，一個假設如果永遠放在那邊不變，或永遠都被拿掉，這個假設也沒有辦法發揮作用。


交換原理就是說：有時候要把有關的假設、前提或可能的後果拿掉、或換上去、或合併起來；如此，我們會產生千變萬化的假設跟看法。因為假設或前提的組合不一樣，我們得到的結論便會有差異；反

過來，因為可能的後果不一樣，我們需要重新看假設或前提及過程，因此，不同的看法會如泉湧般不斷地湧現。

這是當人們在解問題時最常利用的方法之一，把角色互換看看得到什麼結果，就有可能可以比較容易找到答案。例如：把因果互換有個很常見的應用，這個應用就是走迷宮；從起點來走真的很難走，可是若從終點來走，就會變得非常好走了。

### ● 對立互補原理 (The contrasting and Complementing Principle)

正與負、是與非、善與惡等，都是對立而且互補的。它們是對立的兩極，卻又相互為用。如同一個房子如果全部都是實體的沒有空間的話，那房子就沒有用了。所以存在跟不存在的東西合起來以後，才是有用的東西。



其實這個道理就是像是陰陽八卦一樣，都是兩兩成對，兩兩相對，而這些成對的相對就造成的天地循環的動力。最簡單的例子就是為何人活著要努力工作，因為努力工作才能過想要的生活，就能得到快樂的生活；不努力工作，就不能過想要的生活，就會過痛苦的生活。而正是因為人們分得出快樂的生活和痛苦的生活，所以才會努力追求快樂的生活。例如：一個舌頭失去味覺的人，不知道食物好吃跟不好吃的差別，自然就不會追求美味的食物；同樣地，失去聽力的人也不會喜歡音樂，因為分不出好壞。

而分辨一件事物好壞就成了人們大腦最常作的事，能夠了解正是因為對立，才造成行為的原動力，那就可以利用這樣的對立，來加強人們的行為。

而互補就是像人類群居一樣，因為一個人不可能把每件事都作得很好，所以一群人一起生活，互通有無就能夠截長補短，讓生活過得

更好。而也正是因為東西有分好吃跟不好吃，所以在了解吃不好吃的東西所帶來的痛苦之後，吃好吃的東西才會變成是值得享受的事。

- 循環進化原理 (The Revolving and Cycling Principle)

萬物皆有出生→成長→成熟→死亡→回歸的定律。所有的生物由生而成長，而成熟，而直到死亡，回歸大自然，這是生物的循環進化。

春夏秋冬，是地球天氣的循環進化。

成功→失敗→成功…，則是人們事業的循環進化。

人生有如潮起潮落，有高潮有低潮，這正是對立之下必然的結果，所以若人們能掌握萬物循環的高低潮，在高潮時施力就可輕易達成目標，避免在低潮施力，以蓄積力量等待高潮來臨，如此一來，自然事半功倍。



而若能善用高潮低潮趁勢而起的話更有可能讓事物發生改變，例如；遇到問題不斷抱怨而不思如何解決問題，使問題變得越來越嚴重，因而抱怨得更厲害最後造成惡性循環；或是對別人好，使別人也對自己好，自己因此對別人更好，形成良性循環。

- 內部連繫原理 (The Inner Connection Principle)

將我心比你心。要了解或影響一個人，我們需要知道對方或是我們自己習慣領域的核心，同時建立許多強有力的管道相互聯繫，而且要越多越好。

電視上的兒童節目中表演的人都要裝扮成小朋友或者裝扮成玩偶，這是因為小孩子對同樣是小朋友的人或是自己喜歡的玩偶接受度



比較高，所以這些人的表演才比較容易被小朋友接受並記住，這樣一來教育效果才會好。所以在與人相處時，若能讓對方感到雙方是相近的，是同一類人的話，自然而然就容易被對方接受。

所以如果想要成功，有一種方法就是先找那些人是成功所需的關鍵人物；然後，不斷地、親自地、隨時地溝通，與他們打成一片。如此一來，內部連繫的的管道越多越強，他們就會自然而然的幫助我們成功。

- 變與化的原理 (The Changing and Transforming Principle)

世上的事都不停的在一直變化，當事物的相關參數變化到極端時，就有可能會變成另一種事物，例如：由愛生恨；或像是目前社會上，小孩普遍被過度寵愛，結果反而失去了生活能力，變成是害小孩而不是愛小孩。



「變與化的原理」有幾層含意：

- ◆ 當事物的參數達到極端時，就會變化。
- ◆ 制度或理論不能解決問題時，就會變化。
- ◆ 新產品的發明、新制度、新理論、新事物的發生也會產生社會及我們自己習慣領域的變與化。

既然事情都在變化，便要注意是否事情有演變到了極端的情況，是否應該要避免這樣的變化，或是促成這樣的變化，讓這些變化為自己所用。

- 矛盾原理 (Contradiction Principle)

矛盾原理是用來分析判斷事情的有效方法。若要考察一個結論的正確性，不妨從反方向來看，是否可以找到導致矛盾的例子。如果找得到

矛盾的例子，那麼所下的結論就得修正，使它更精確。

例如公司業績很好，可是卻虧錢，這一定有一個敘述是錯誤的。在日常生活中，常常有許多行銷方法會在文字上作手腳，以誤導別人的想法，這時矛盾原理就可以幫助人們很容易的判斷事情是否為真。

- 痕與裂的原理 (The Cracking and Ripping Principle)

裂痕是所有建築物的弱點。想要破壞建築物痕最有效的方法就是針對它的裂痕施力；相反地，要維持那棟建築，就要把裂痕補好、加強。

在我們的習慣領域中，存在著各式各樣的裂痕。因為習慣領域是由許多小系統所組成，這些小系統之間難免有衝突或不一致，因而產生了裂痕。心靈上的裂常出現於對過去的恐懼、思想的僵化、強烈的妒忌心等等。我們需要隨時關照這些「裂」與「痕」，推敲這些「裂」與「痕」將因什麼事而嚴重裂開。如果不注意這些裂痕的話，有一天若意外取出兩個相衝突的電網，才會發現自己不知道要信那一個，而這些相衝突的電網若不能好好的處理，就會對人們的心靈造成不好的影響，使自己開始懷疑自己。同樣地，對別人也是一樣，若人們在和對手談判時，能讓對手懷疑自己，讓對手對自己的信念失去信心，則談判自然容易成功。

- 空無原理 (The Void Principle)

所謂空無原理就是指習慣域之外並非空無。為使習慣領域能繼續不斷、永無止境地擴展，我們要把自己的習慣領域放空，讓他人乃至於萬物的習慣領域跑進我們的心，得到心意的注意。

當習慣領域能認同並了解所有不同人及宇宙萬物的習慣領域，並

把它們吸收為我們習慣領域的一部份時，才能達到真正的空無境界。

學習把前一分鐘的煩惱放下來，心中的壓力就可以降低下來，才能有心去了解自己，以及向別人學習。

簡單的說，空無原理指的就是人們要能接納自己以外的想法，要能接受其他人的想法就像是自己完全沒有自己的想法一樣，如此一來，習慣領域就會很容易的無限擴大。

## 2.2 限制理論（限制因素）：

### 2.2.1 概述

習慣領域說明了行為的產生是如何受到習慣領域的影響，並說明產生行為是需要一個壓力來產生動力的，而這個壓力的來源，就是看人們要解決什麼樣的問題或滿足什麼樣的需求，而解決這些問題或滿足這些需求就是人們生活的目標。



在限制因素的理論中，高德拉特博士以工程人員的角度，用邏輯推理的方式，來介紹為何人們追求目標時，限制因素可能會使行為產生誤差，以及介紹如何找沒被注意的那些限制住人們思考及想法的因素，使自己能找出真正的目標。

第一個狀況是說通常人們在追求某個目標的時，人們所花費的精力或資源通常不會百分之百的用這個目標上，而會有一些浪費。例如：在人們宣佈已經達成目標的時候，通常也不會真的百分之百的達到人們預定的目的，可能會多一點，可能會少一點。例如：射箭，想要把箭射到標靶的中心，要眼到、手到、心到。意思是說眼睛要看得到目標，心要根據眼睛瞄準，手要根據心來調整力量跟方向角度。但是射不中靶心的事卻常常發生，因為至少有其中一環節可能不能很好地配合。

第二個狀況是說人們在追求目標時，想要解除壓力時的行為就跟這個狀況很像。有時候明明就是知道有問題需要解決，偏偏不知道到底要解決什麼問題就去作了；有時候就是知道要作什麼才能解決問題，偏偏作的事情跟解決問題無關；有時候知道要解決什麼問題，也知道要怎麼做，偏偏心有餘而力不足。而限制理論就提出了找出這些造成問題真正兇手的方法，讓人們可以有個可依循的方法來幫助人們找出真正的目標。

高德拉特博士針對以上問題，發展了一套方法來幫助人們找到人們到底要解決什麼問題，人們到底要如何解決問題，人們如何實行解決的方案。而最令人驚訝的是，最後人們會發現，高德拉特博士發展的方法其實就是人盡皆知的常識而已，只是一般人沒有警覺到而已。

對高德拉特博士來說，常識並不平常，常識都是經過人生經年累月經驗的累積而成的，常識之所以能稱為常識是因為經過了無數的考驗都證明可行，所以才會被人們廣範的流傳使用，也就是因為如此，人們在使用時，已經是知其然，不知其所以然了。

而高德拉特博士就是把這些常識變成常識的過程，用圖表的方式表現出來，讓人們清楚的了解整個思考過程，使人們找出思考問題的盲點，最後把這些隱性的常識，變成顯性的智慧，讓人們可以方便的把這個思考過程運用到人們面臨的各種問題。

在限制理論中，使用了許多的例子來介紹限制因素的觀念及用法，這些例子分為兩類，一類是思考過程的引導，這些例子利用介紹主角思考如何解決問題的過程，引導出整個限制因素的基本觀念，讓人們把整個限制因素的產生過程在大腦中產生了一次。並利用這樣的方法，讓同樣的思考過程在人們的大腦發揮作用，也就是說利用這樣的過程把整個隱性的智慧，變成知識變成電網存到人們的大腦中。而另一類的例子，則是實際應用這些原理。

## 2.2.2 正確的評量績效與達成目標的關係

正確的評量就像是適合的目標。

正確的評量績效，一般來說是誰的工作成果比較好，然後就是給他比較好的考績，就算是正確的評量。但是如何比較兩個人，誰的工作成績比較好呢？以下舉幾個例子來說明：

第一個例子，若有兩家公司一家一年盈餘一百萬，一家一年盈餘兩百萬，請問那一家公司績效比較好？答案是：分不出來，因為不知道兩家公司那家公的的資本額，所以無法比較。

第二個例子，有兩家公司資本額一樣，一家業績是一百萬，一家是兩百萬，請問那一家公司績效比較好？答案是：分不出來，因為不知道兩家公司的營運成本，所以無法比較。

第三個例子，有兩個工人工作的時數一樣都是八小時，一個人生產的10台車子，另一個人生產了5台一樣的車子，請問那個人對公司比較有貢獻？答案還是分不出來，因為不知到車子是否有賣出去。

前面幾個例子都表現是高德拉特博士在作績效評量的重點，前面兩個可能還容易明白，第三個例子就真正的提到高德拉特博士的思想核心，公司追求的是整體的成效還是個人的成效，在現實中的社會上，追求公司的整體效益一定是標準答案。

既然如此，為何現實中還是有很多的公司或組織，往往會作許多實際上不但不能增加公司整體效益，反而會拖累公司的營運行為呢？這都是因為評量標準訂得不好的關係。

以前面生產汽車為例，因為對生產部門而言，打考績的標準是生產多

少車，所以為了要有好的考績，生產部門拼命生產，而不管有沒有賣出去，或是用什麼樣的價錢賣出去。類似這樣的例子，其實在許多公司都層出不窮。

從上面的說明可以看出，雖然一開始大家的目標是要公司賺錢，可是當這個目標分配到各個部門之後，卻因為評量的標準訂得不夠好，所以目標產生了偏移。

因此正確的目標就是限制理論要強調的第一件事，如果目標不正確，那再多的努力都不能幫助人們解決問題。

所以高德拉特博士的第一個想法，就是要讓人們去思考到底人們現在使用的評量方式，是不是能真正表現出績效呢？換句話說，就是要人們去思考，行為背後真正的目標是什麼？現在的所作所為，真的對達到目標有幫助嗎？



### 2.2.3 衝突圖 (cloud)

衝突圖就是將兩個起衝突的事件，用圖表的方式表現出來。藉由求同存異的態度，尋找兩個衝突的共同點，作為化解衝突的起點。再仔細檢驗相異點成立的條件跟時機，進而區隔相異點使用的環境或時機，使相異點能共存且並行不悖。

在知道正確目標和正確評量績效的重要性之後，那要如何找到正確的目標和正確的評量方法呢？在限制因素的理論中，以解析衝突圖的方式來幫助人們找到正確的方向。

首先，最重要的就是要找到正確的目標。限制理論提出的方法很簡單，善於溝通的人，可能都會把這一點當作是常識，這個方法就是**求同存異**。換言之，就是要想想互相衝突的人事物，真的是完全衝突，互不相容的嗎？

如果以公司的經營來說，當有兩派人馬在為了如何讓公司更好起衝突時，通常雙方的意見看起來可能是完全相悖的，但實際上應該都是為了讓公司更好，既然都是為了讓公司更好，那表示相衝突的意見目標應該是一樣的，既然都是為了公司好，那麼這些意見至少就有了一個共同的起點。

所以經過高德拉特博士的研究發現，大部份的情況，其實雙方的想法是可以相容的，只要能找出雙方有共識的地方，再由這個共識作起點去檢視雙方的想法，會發現雙方的衝突其實應該是有可能可以利用參數或環境的變化來化解，只是大家一開始就沒先作好共識，沒有找到雙方都能接受的目標。

舉一個在決不是靠運氣這本書中的例子：

這個例子是有位父親的小女兒想去朋友家參加派對，她的小女兒希望能晚上 12 點回家，但是這位父親要求他的小女兒要 10 點回家。所以衝突就產生了。



一開始雙方僵持不下，因為父親認為小女兒年紀還小，10 點回家已經很開放了。但是，小女兒認為別人都可以晚上 12 點回家，為何她就要 10 點回家呢，這樣會讓她在她朋友面前抬不起頭，因為這樣會顯得她是異類，使她跟別人產生了差異，這樣會抵觸到社會認同的需求！

從上面的兩個要求，可以先畫出衝突圖的第一部份，兩個相衝突的條件，如下圖 2.2.3.1：

下圖明確的將兩人的要求表示出來，請注意兩個要求都有一個向左的箭頭，這表示這兩個要求的產生一定是有目的，不是憑空產生的，那這兩個要求的目的是什麼呢？

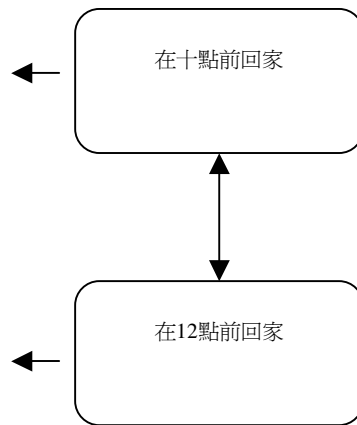


圖 2.2.3.1 衝突圖一

所以這位父親開始仔細想，小女兒的要求合不合理，結果他發現撇開晚睡對身體不好這個微弱的反對因素，讓女兒得到朋友的認同顯然是一個為人父母應該作的，因為讓兒女過良好的社會生活是他應該作的。所以他想到了一個女兒希望 12 點回家的目的。

現在把這個目的加到衝突圖上，得到下圖：

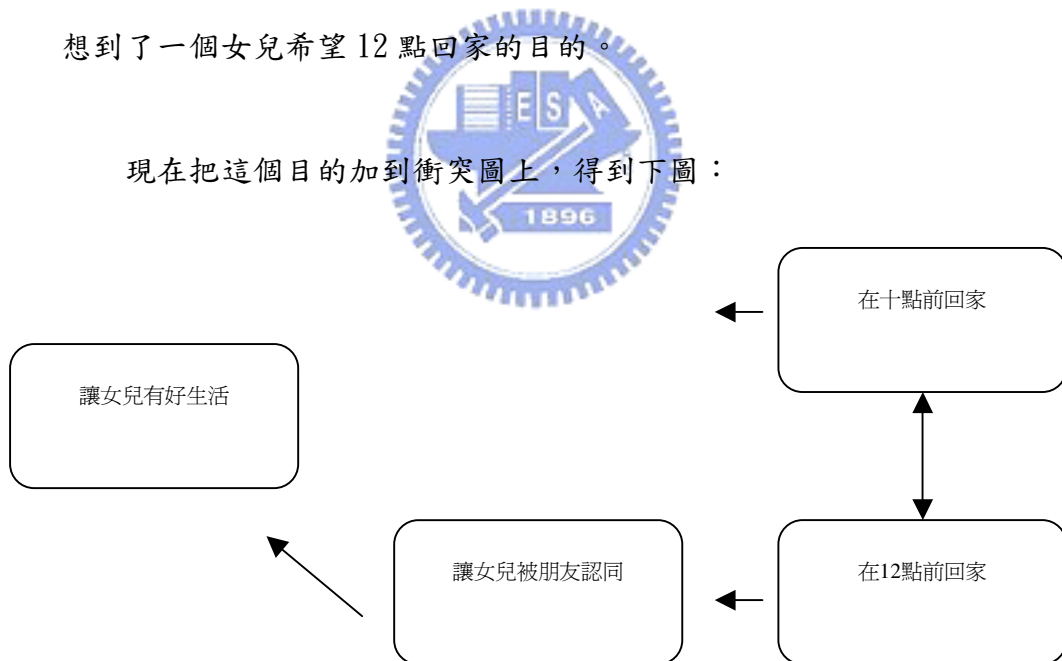


圖 2.2.3.2 衝突圖二

既然他應該要同意他女兒 12 點回家，那為何他之前會堅持要他女兒 10 點就回家呢？想到這，他竟然發現，他找不出理由為何要要求女兒 10 點回



家，為何不是 9 點，為何不是 11 點。

也就是說，如果他不能想出來為何要求女兒 10 點回家，那他的要求就是無理的，因此他跟女兒之間當然不會有共識阿！想清楚這一點的父親，又在更深入的思考，既然不知道為何會要求女兒要 10 點回家，那為什麼之前的要求，他的兒女都接受，而且他的太太也支持。利用習慣領域改變參數這個工具他想到了，如果兒女如果在白天就回家，他接不接受，他當然接受阿，因為小朋友晚上在外面比較危險阿！所以這位父親找到了真正的理由，他真正的目標是要確保女兒的安全，而確保女兒的安全，當然也是為了要給女兒有好的生活。

所以這樣一來，雙方就有共識了，接下來把以上的狀況描繪成衝突圖：

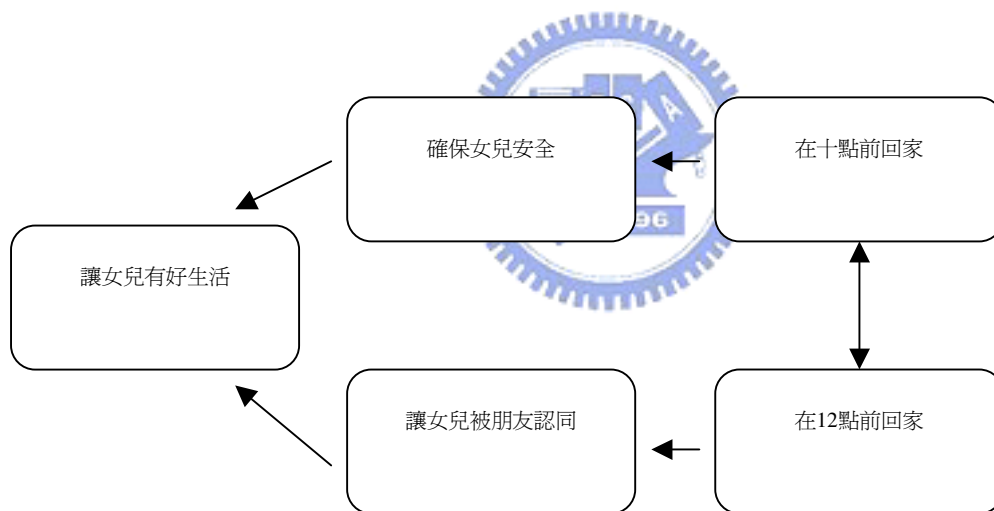


圖 2.2.3.3 衝突圖三

所以何時會用到衝突圖呢？就是當想達到一個目標，可是想到的幾個方法卻看起來確互相矛盾的時後，就可以利用衝突圖來表示這些不同方法的矛盾。

那把衝突圖劃出來有什麼好處？衝突圖並沒有解決問題阿！是的，衝

突圖並沒有解決問題，但是原本人們的注意力可能都會放在要選那一個方法來達到目標，以前面的例子來說就是要決定，是要 10 點回家還是 12 點回家。

但是衝突圖卻說，先別想要幾點回家，先想想，這兩個選擇應該是有  
一些隱藏的環境跟條件沒有被注意到，請先想清楚這兩個選擇應該用在怎樣的環境下或條件下，並寫下來。

在經過這樣的方式的時後，通常會發現原來這些選擇並不是互相矛盾的，而是這些選擇使用的時機不一樣，但是人們卻常常把這些看似矛盾的選擇使用在錯誤的環境或條件下，以至於沒有辦法正確發揮這些選擇應有的功能。

以前面的例子來說，當衝突剛產生時，雙方都固持己見，所以完全沒有共識，自然問題不能解決，但是當這位父親去思考要 10 點回家跟要 12 點回家的理由之後，他卻發現他自己要求 10 點要回家的真正理由是要確保女兒的安全，而實際上幾點回家跟安不安全之間，並沒有必然的關係。

那為何他會在一開始時這樣要求，因為從以前開始就是這樣阿，很久以前就知道，白天比較安全，晚上比較危險，這是常識阿。所以才會要求小孩儘早回家，但是時間久了之後，這樣的常識變成了習慣，所以就忘了為何要叫小孩早回家。但是利用衝突圖，他找到了自己思考的盲點，找到了被習慣矇蔽的地方。

這就是衝突圖要提醒人們的事情，不要被可能的選擇所迷惑，要去看這些選擇何時適用。因為衝突圖有這樣的作用，使得人們的注意力得以被轉移，而不會陷在到底該選那個選擇才對的牛角尖中，並且會找到自己被常識或習慣欺騙的地方，以習慣領域的術語來說，就是可以幫助人們打破習慣領域的邊界，使人們可以順利的作習慣領域的轉化。

接下來，既然用衝突圖找到了雙方的共同點及雙方要求所持的理由，

接下來就是要找出問題的解法。

以圖 2.2.3.3 來看，就是要滿足確保女兒的安全，又要讓女兒能讓朋友認同這兩個條件。

不過前面有提到，要讓女兒安全跟幾點回家是沒有必然的關係；同樣地，讓女兒玩到 12 點回家跟讓女兒被認同也是沒有必然的關係。所以，只要能突破這兩個條件中的任何一個，問題就解決了！

高德拉特博士選擇的作法是突破第一個條件，既然要讓女兒安全跟女兒幾點回家沒有絕對的關係的話，那有沒有其它方法可以保障女兒的安全，利用習慣領域類推聯想的工具來想，答案很簡單，當女兒跟自己在一起時，父母覺得女兒最安全，所以要求女兒不可以離開朋友家，然後他 12 點去接女兒，不要讓女兒自己回家就行了！

同理，如果可以讓女兒在派對上用其它方式得到認同，那女兒也可以 10 點回家。



所以這裏看出衝突圖一個強大的功能，它指出如果要解決問題，應該要在能使達成雙方共識的條件上下功夫，這樣一來，衝突圖指出了一個很明確的目標，讓人們知道到底要作什麼事，應該把力氣花在那裏。

所以衝突圖還有一個很重要的作用，提醒人們真正的目標是什麼，不要讓自己迷失了真正要追求的目標。

## 2.2.4 限制因素（constraints）現況圖

現況圖就是衝突圖的擴大應用，把原來只用來找兩個衝突間共同目標的方法，應用在起衝突的原因不是那麼直接，以及狀況比較複雜的問題上。

由前一節可以看出衝突圖在情況單純的時後很好用，但是在情況複雜時可能就不是很好用，所以高德拉特博士將衝突圖作延伸，因而產生了現況圖。

在人們進行一件工作時，通常都需要許多條件來互相配合，才能順利的達成，所以人們需要花時間精力在每個因素上。但是在限制理論中，卻提出不同的看法，在限制因素中指出，雖然影響一件事情是否成功的因素有千千萬萬，在但是真正限制整個事情的因素卻可以歸納到少數幾個關鍵的因素，在這裏就叫作限制因素。限制理論指出，當人們在處理一件事情時，不論大小或複雜度，只要專心把這些限制因素控制好，剩下的問題自然會受到限制因素控制。

以上的說法就是說，本來用衝突圖來看問題的話，當我們在處理複雜的問題時，應該會覺得有許多因素都是互相影響的，所以會不知該從何下手，即使用前一節提到的衝突圖來處理問題，也會發現有好多地方要用到衝突圖，而且還是不知道到底應該先從那個因素開始分析起。

但是高德拉特博士認為，不管問題多麼複雜，其實造成問題的根源就是那麼少數幾個而已，所以只要把衝突圖應用在這少數幾個根本原因，或是高德拉特博士稱為「限制因素」的地方，就可以解決看來很複雜的問題了。

那既然有了這樣的想法，接下來要如何找出這些少數的限制因素呢？在這裏高德拉特博士發產了限制因素的現況圖，來幫助人們找出這些少數的限制因素，這個方法包括以下的幾個步驟：

- 先把所有目前發生的問題現況列出
- 再把這些狀況中有關係的部份用線聯結起來
- 找出這些原因的因果關係並以箭頭表明因果產生的方向
- 為這些聯結加註聯結的原因

- 最後檢查是否大部份的狀況或聯結原因，都是直接或間接的由少數幾個原因衍生出來
- 若沒有的話，則必定有些狀況的聯結或聯結原因是不正確的，要再把整個過程再重頭來一遍，找出正確的聯結及加註在聯結上的原因。

而這個理論的重點就在於，其實人們的工作或行為不能得到預期的成果，除了目標不正確之外，有很多是因為人們的行為跟想法常被習慣所束縛，以致於陷入習慣所造成的陷阱中，所以才達不到預期的目標。

以書中一個很不錯的例子做說明，有一條鐵鍊拿來吊東西，而這條鐵鍊是有許多鐵環組成，那人們如何決定這條鐵鍊可以吊多重的東西呢？若今天要把鐵鍊可以承受的重量加大的話，要怎麼作呢？

有人的答案會是，把每一個鐵環都強化，讓每一個鐵環都可以承受更大的重量，當然這個答案是正確的，但是這樣作的話無疑會消耗較多的時間及資源，在現在時間及資源都很寶貴的社會中，這麼作是似乎不是很合適。

如果由限制因素的角度來看這個問題，就會發現，其實有更簡單的方法可以來解決這個問題，其實就是把最容易斷掉的那一個環強化就好了。以下圖 2.2.4.1 來看，就是只要強化右邊算來第二個環就好了。這樣作的話，跟四個環都強化比起來，只要花費四分之一的資源跟時間，無疑是一種較好的作法。

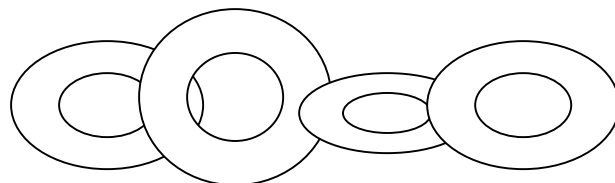


圖 2.2.4.1 限制因素示意圖

所以從以上的說明發現，使用限制因素有兩個很大的優點，第一個是

可以幫助人們找到真正需要關注的焦點；第二個就是可以減少解決問題所需的成本。

而事實上在過去，許多企業的經營模式都是要求全公司的每一個人，每一個部門都要做到盡善盡美，每一分投入都要產生一份產出。這要的要求結果證明兩件事；第一件事，這樣完美的企業是不存在的，因為這要求全公司的每一個人都要能完美的互相配合，然而在光是要要求自己達到自己的目標都通常會有些落差的情況下，要讓一群人都能互相達到別人的要求，實在是有很大的困難。

第二件事就是，高德拉特博士特別強調的一件事，那就是這種完美的組織運作，其實是最沒有效率的組織，因為這樣的組織追求的是讓每個成員的產出都達到極大值，按照前面鐵鍊的例子，就會發現公司可能投入了許多不必要的資源。

而且即使組織真的都很完美的達到這樣的要求，但是市場卻不一定有這樣的需求阿！因為現實的社會並不是如同想像中的完美阿！所以在文章中特別強調，一個工廠中若每一個人都有忙不完的事，這樣的工廠一定是有問題的。因為現實中必然會有一些不能預期的因素，會使某個部門無法全力運作或不該全力運作，因而連帶的會使相關的人員不需要一直工作，而這時若這些人還有作不完的事，那他們作的事必定是在浪費公司的資源，增加公司的成本。

以工廠生產的例子來看，因為大家都很自然的認為產量大就是對公司好，所以當公司出現營運的問題時，因為長時間下來都習慣產量大就是好的這件事，所以就不會有人注意到其實產量大對公司不一定是好事。

即使大家注意到庫存增加，大家會說庫存增加是業務部門的問題，或是公司別的地方有問題。至於成品是不是市場需求的成品，卻不在生產部門的考慮範圍內，也不一定會被公司的管理階層理解，因為工廠就是要產

能滿載，爭取最大的產量，才能有最好的效率跟最低的成本，卻沒發現這樣的想法只適用在不考慮整個公司營運的狀況下。

而公司在沒注意到這種狀況之下，可能就會要求業務提高銷售量，或是採取各式各樣的銷售計劃及教育訓練等等措施，以結果造成更多的問題，形成更多的成本浪費。

以上的例子，是用在比較單純的情況下。

現在換用現況圖的方式來表現虧損變大，東西賣不出去的狀況，然後看看，現況圖是如何找出問題根源（限制因素）的。

首先先把所有已知的狀況例出來：

- 公司虧損變大
- 用儘各種行銷方法，東西還是賣不出去
- 庫存不斷增加



第二步，把有關聯的狀況聯結起來，並用箭頭註明因果關係。

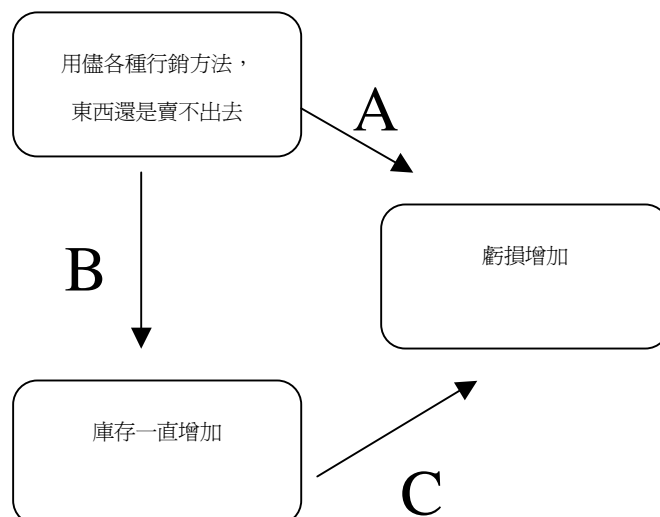


圖 2.2.4.2 現況圖一

第三步為每一個箭頭加註這些因果關係之所以成立的原因跟條件。

首先來看箭頭 A，為何東西賣不出去會造成虧損增加？

因為東西賣不出去的話，還是要付薪水給銷售的人員，所以這部份的成本在東西沒賣出去的狀況下無法抵消。

接下來看箭頭 C，庫存管理是產品生產出來後主要的成本，所以如果庫存越多，這樣的成本就會越高。

最後看箭頭 B，為何東西賣不出去庫存會增加呢？因為工廠還在生產阿！當作到這一步後就會發現，這裏好像出現了一個過去沒有注意到的事，東西沒賣出去，庫存應該一樣才對阿，怎麼竟然會增加呢！而且庫存增加的話，不只庫存管理的成本增加，還有生產的成本，因為工廠有開工，才會有多餘的庫存產生阿，而且這樣還造成了另一個副作用，這個副作用就是因為市場上的產品供應變得更多，使得產品更賣不出去。

把上面發現的狀況在加入現況圖，得到下圖 2.2.4.2

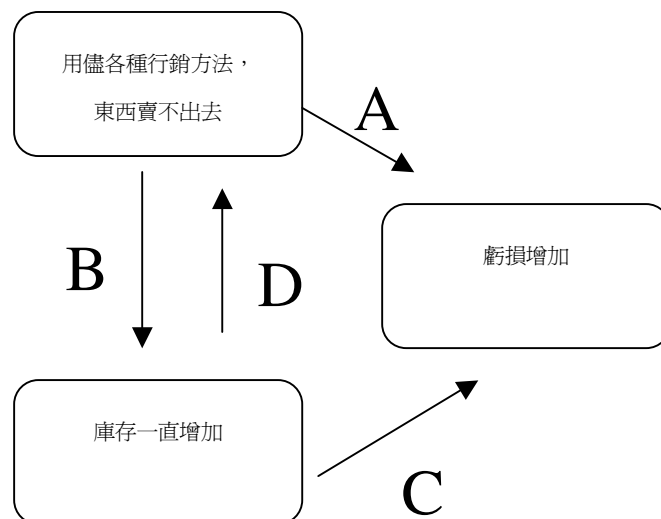


圖 2.2.4.2 現況圖二



上圖的箭頭 D 代表了因庫存增加，造成供過於求，讓產品更賣不出去。

而之所以很少人能一開始就發現這個問題，是因為整個公司的每個部門都只看自己部門的事，當利用現況圖，把問題的整體狀況聯結在一起之後，就可以發現許多原本沒注意到的事。

把箭頭 A，B，C，D 代表的意義也加進現況圖，得到下圖 2.2.4.3

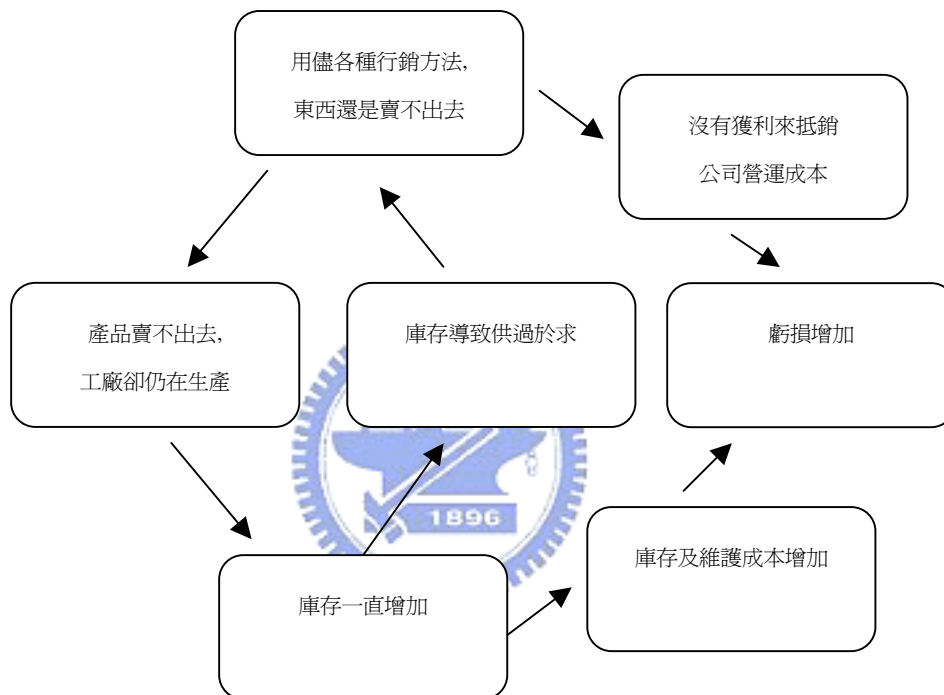


圖 2.2.4.3 現況圖三

現況圖的最後兩個步驟，就是確認是否最後所有的箭頭都是從少數一兩個原因衍生出來的。

從上圖 2.2.4.3 來看，確實所有的箭頭都是從「庫存一直增加」及「用儘各種行銷方式，東西還是賣不出去」。所以問題必然是這兩個原因之一，但是因為在賣東西這一個部份，已經強調不是業務不努力，是真的用儘手

段都沒人要買，所以最後要減少虧損，就要從減少庫存著手。

看完上面的例子，可以看出現況圖提供了四個很有力的功能：

- 一個是升高察思，讓人可以用較全面的角度來看問題。
- 另一個是警覺，可以讓人察覺到沒察覺的事。
- 最後一個是打破了原本習慣領域的限制，讓人可以比較容易作習慣領域的轉化。
- 找出真正應該要解決的問題，並使問題具體化，使人能有明確的努力目標。

而在作好正確的現況圖之後，就可以找到被自己忽略掉，以致於限制自己習慣領域的盲點，從上面的例子來說，就是發現可以讓工廠不要生產，來減少生產及庫存的成本，或著生產其它賣得出去的產品，這樣就可以降低虧損。



而由現況圖的幫助，找出了這個問題的限制因素就是如何降低賣不出去出的庫存。

可是只是把限制因素找出來後，問題並沒有解決，如何想出問題的解決方法在限制理論中是利用未來圖來處理，這個未來圖的構想跟習慣領域的一個方法是一樣的，這個方法就是習慣領域中如何達成目標的方法。

簡言之，就是先把目標定好，然後把需要的能力集一一例出，然後看看自己有那些能力，接下來設法把沒有的能力集一一想辦法擁有，這個方法在習慣領域跟限制理論中是一樣的。

但是有一個很重要的問題是，人們如何知道需要那些能力集才能解決問題呢？一定要先找出一個解決問題的方法或達成目標的方法之後，那麼才根據相應的問題解方法，找出到底需要那些能力集。

因此發現一件重要的問題，有了目標，可是解決問題的方法要如何產生呢？在這個部份限制理論沒有太多的著墨，但是習慣領域在解決這個問題是很適用的。

以上面要如何減低庫存為例，最直接的想法是停工。但是這樣太消極了，而且即使停工，還是有工廠的維護費跟工人的薪水要付。這時利用習慣領域工具箱中的改變參數可以產生以下的想法：既然生產這個產品賣不出去，那就生產別的產品阿。這樣是不是就多了一個問題解決方法了，而且停工跟生產別種產品所需的能力集是不一樣的。

從上面看出問題解決態度的轉變，由消極的停工，轉變成對立的開工並設法發揮產能，也就是說把問題作轉化，不要想辦法減少庫存，要想辦法讓工廠的產能發揮出來！

可是這樣的解答好像不是很完善，如果這家公司的產品就是都賣不好，那怎麼辦？



這時再利用習慣領域工具箱中的對立與互補可以產生以下的想法：既然公司的產品賣不好，那就表示市面上其它廠商或其它領域的產品有賣得好的！因此想發揮工廠產能的話，有以下的選擇：

- 是不是有的公司剛好就欠缺產能，或是根本不想自己生產呢？
- 是不是有的公司產品自己生產成本太高，可是在這邊的工廠可能生產成本會比較低呢？
- 是不是有的產品要接近消費市場生產比較好？
- 是不是有的產品要靠近原料市場比較好？
- 是不是有的產品要靠近運輸要點比較好？

結果發現竟然有這麼多的方式可以讓工廠開工產生利潤，既然工廠能

開工生產出可以賣的出去的產品，不但庫存的問題可以解決，虧損的問題可能也可以一併解決。

在習慣領域的工具箱中對立與互補是最容易產生創意解法的一個工具，也就是說把能變成不能、把不行變成行。如果能作到，就會變成超出原本習慣領域以外的創意解答。

從上面可以看出習慣領域可以彌補限制理論在這個部份的不足。

## 2.2.5 人性

不論有多好的方法，如果不能為人接受，這樣的方法都是鏡中水月，好好了解人性，把想出來的問題解決方法，轉化到可以讓人接受，是解決問題中一個很重要的關鍵。

在發展出這些方法之後，是不是就能保證問題一定可以被解決呢？答案是否定的，因為人的習慣會使人們抗拒改變，因此在實行變革時，常常會受到很大的抗拒，尤其來自管理階層的抗拒，因為過去的成功已使管理階層習慣性地相信過去作法是正確的。實行變革會迫使他們不得不改變現有的習慣並且面對公司經營上的困難，而不能像之前一樣把問題推到一些與目標無關的問題上，因此如何引導這些管理人改變心態，將會成為使用限制因素來管理的重點。

因此在「仍然不足夠」這本書中提到一個很傳神的例子，這個例子經常發生在工程人員身上，這個例子是說，一位研究人員設計出了一個可以安排生產順序的程式，這個程式還能很神奇的把生產排程安排到讓工廠以最有效率且最省成本的排程生產，並且宣稱經過測試成果良好。但是實際用在工廠上時，卻因為工廠有許多小細節跟程式無法配合，使得整個生產效率不佳。

而這位工程人員的解答竟然是將工廠修改到可以配合程式，雖然這確實是一個解決辦法，但是修改程式跟修改工廠兩者相比之下，相信比較好的方式應該是修改程式才對！但是如果要修改程式，那無疑的就是要工程人員承認自己設計的程式並沒有解決問題，而且修改程式表示這個工程人員將必須把未來的時間消耗在不能表現績效的工作上，但現實中修改工廠要投入的成本比一定較高昂，所以這位工程師給了很可笑的建議。那既然有許多人都有這樣的心態，要如何平順溫和的將這些人的行為作轉變，就要看管理者的管理能力了。

而如何幫助人們改變習慣跟轉化心態，這在限制理論中並沒有提到，書中只提到這需要很好的管理能力，但是這個管理能力的產生才是最大的問題，而習慣領域正好可以彌補這方面的不足，習慣領域的三個工具箱正是幫助人們轉化心態，幫助人們改變習慣的好方法。



## 第三章 限制理論對習慣領域的助益

由前面的文獻探討中可以知道，限制理論傾向將思考的過程結構化。如此一來當面對未知的問題時，就不會不知所措，因為只要照著標準的思考流程來作，就可以找到解決問題的方法。因此當人們在面臨問題並且欠缺相關的經驗跟能力時，人們也可以藉由限制理論提供的結構性思考方法來找出問題的根源，然後運用習慣領域提供的工具箱把問題解決方案找出來。

下面要介紹限制理論的觀念應用在習慣領域上時，會產生什麼效果，以及習慣領域與限制理論如何互補。

### 3.1 限制跟習慣的關係

限制是形成習慣的原因之一；習慣也是形成限制的原因之一。

在這裏的限制指的是一些外在或內在的條件，使人們在採取行動時，會因為限制的存在而使可供選擇的行為方式變少，或使人們比較容易採取固定的行為。

習慣就是電網的強度達到一定以上強度的電網。當發生特定情況時，即使大腦中可能有其它更適合的電網存在，這個電網仍然會無意識的被優先使用。亦即「身體比頭腦先行動」。

以下是限制跟習慣兩者之間關係的說明：

#### 3.1.1 限制是形成習慣的原因之一

限制是靠著讓人們一定要採取或避免特定的行為，來強化特定電網的強度，進而讓人們形成習慣。例如：像是綁住大象的繩子，持續不斷地給予大象大腦刺激，使大象以為只要被繩子綁住，就不能掙脫。一旦這樣的電網形成，大象在有繩子綁住時，即使綁住它的繩子可以被輕易拉斷，大象也不會嘗試拉斷繩子。

基本上，這種不斷刺激大腦的方式，就是一種訓練或教育的方式。藉由不斷重覆同樣的刺激，使大腦在遇到相同情況時，會不經思考的直接反應，觸發已經被訓練成型的電網。例如：打字、開車等等，就是藉由不斷的訓練，使同樣的行為，可以快速得不需經大腦思考，自然而然的完成；同樣的，偷竊、賭博等等，也可以透過同樣的過程，使得電網的強度可以被加強或減弱，因此人們會比較容易的採取這些被強化的行為，或不採取這些被禁止的行為。

當然限制不一定能很成功的增加或減弱電網的強度。例如：限制有可能會抵觸到一些強而有力的需求，而使限制的效果不顯著，或甚至造成反效果。

因限制而形成習慣的過程可分為以下兩類：

- 限制人們不要採取某種行為
- 限制人們要採取某種行為，

### 3.1.2 習慣也是形成限制的原因之一

習慣雖然不像限制那樣有強制性，但卻可能有著比限制更可怕的影響力。例如：當同樣的習慣普及到社會中而形成文化時，這樣的力量無法輕易的消除。所以當習慣一件事或環境後會使人們不願意改變，會使人們認為這樣的作法是理所當然的，因而限制了人們接受新事物的能力，所以習慣也是形成限制原因之一。

習慣形成限制的方式有以下三種

- 習慣使人們總是採取某種行為
- 習慣使人們總是不採取某種行為
- 不習慣使人們可能會採取抵抗或不配合的行為

其中不習慣是指，當人們不習慣某件事物時，可能會採取抵抗或不配合的行為。這個意思是說：若人們因為不習慣而採取抵抗或不配合的行為，長久下來就會使人們產生一個不接受外來新事物的心態，一旦這樣的心態變成習慣，慢慢地

就會限制人們，使人們完全不想接受新的事物。

舉一個因為習慣而形成限制的例子，例如：在公司中，若主管頒佈一項新政策，但在執行時卻出爾反爾，或言而無信的話，以後有新的政策時，員工就可能採取抵制或不配合的行為。長期下來，員工對公司的政策產生抵制或不配合的行為就會變成習慣，而這樣的習慣慢慢就會演變成限制，使人們排斥公司的新政策，使公司有政策時，人們會習慣性的不配合，進而限制人們接受新政策。像這一類因為習慣而演變成的限制，需要花很大的代價才能打破。

### 3.2 現實的情況

人們在遇到問題時，有時會發生實際領域無法轉化的情況，即人們可能具有解決問題所需的電網，但是無法順利取出。亦即沒辦法從現有實際領域或可達領域中，找到需要的電網。

如下圖 3.2.1 所示：由 AD(實際領域)衍生出了四個可發概率達 0.8 的可達領域  $RD_0$ 、 $RD_1$ 、 $RD_2$ 、 $RD_3$ ，但是可以解決問題的所需的電網卻是  $CP_0$ ，由於  $CP_0$  沒有被大腦注意到，所以人們就無法順利的解除痛苦跟壓力。

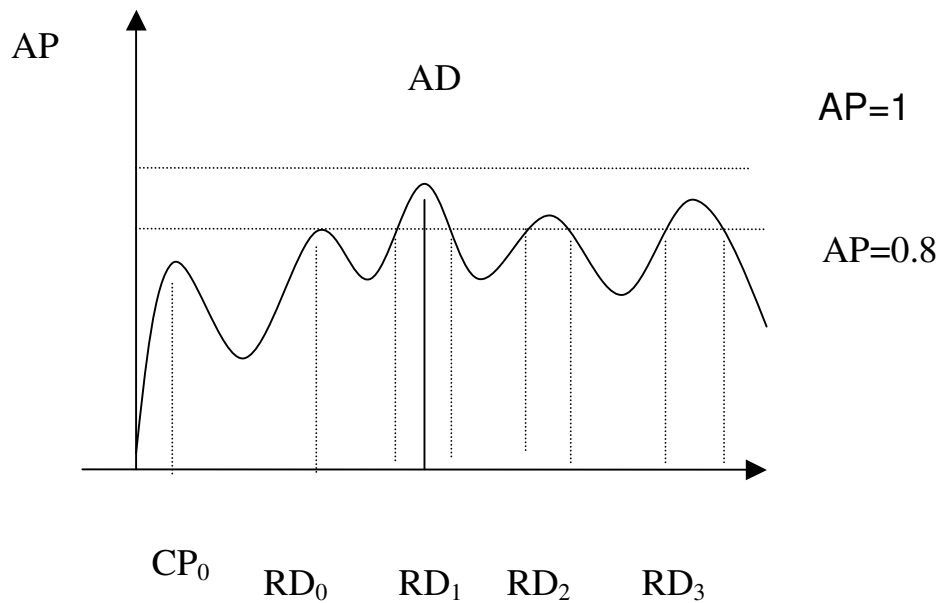


圖 3.2.1 可發概率示意圖



要讓  $CP_0$  能夠被大腦注意到，就要提升  $CP_0$  可發概率，在這個例子中，就是要讓  $CP_0$  的可發概率達 0.8 以上。

在進行實際領域的轉化時，有可能可以直接讓  $CP_0$  的可發概率達 0.8 以上，使大腦注意到  $CP_0$ ，或是間接的讓跟  $CP_0$  相關的電網先被大腦注意到，然後讓相關電網經過重新結構或類推聯想後使  $CP_0$  可發概率達到 0.8 以上。

不管是  $CP_0$  還是跟  $CP_0$  相關的電網都跟發生問題的原因，也就是問題的根源最有關係，所以如果找到問題的根源之後，就可能可以藉由電網的類推聯想或重新結構讓大腦注意到  $CP_0$ 。所以如果能找到問題根源，就可以比較容易的找到解決問題所需的電網，因此如果有方法能幫助人們找到問題的根源，實際領域要轉化就會比較容易，然後要取出解決問題所需的電網也就會比較容易。

高德拉特博士(Elivahu M. Goldrat)提出的限制理論 (Theory of constraints)，對於尋找問題的根源很有幫助，所以在這裏利用 Theory of constraints 幫助人們作實際領域的轉化。



### 3.3 衝突圖跟現況圖在習慣領域中的利用

衝突圖與現況圖的建立有以下幾個重大的功用：

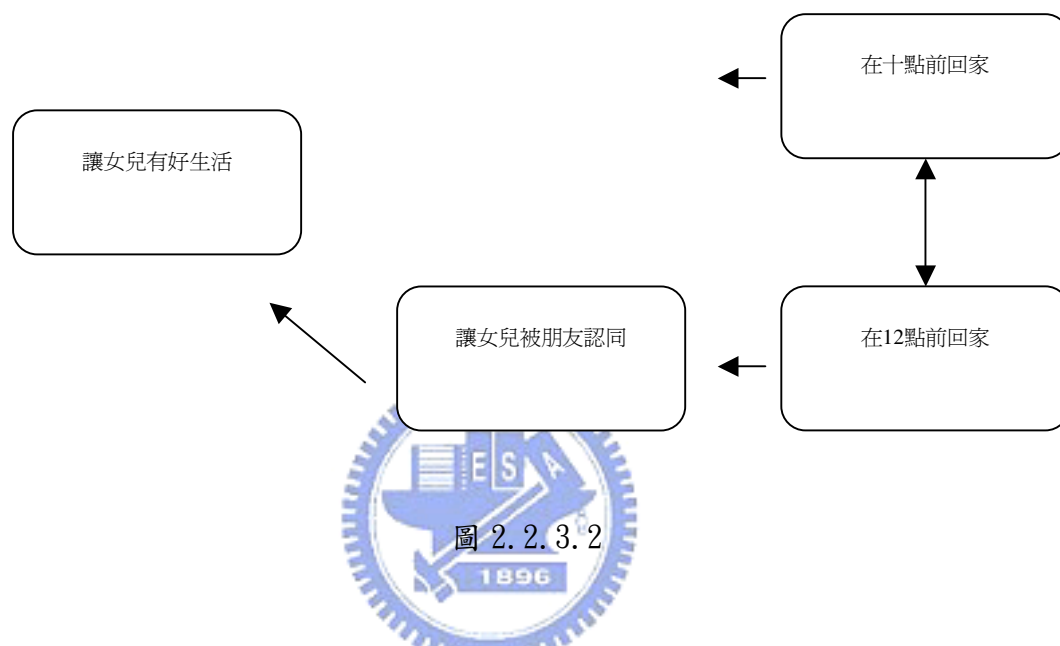
- 提高警覺發生的機率
- 幫助人們找到造成習慣領域不能轉化的限制，並打破該限制
- 藉由打破限制進而重整實際領域，擴大可達領域。

在建立了聚焦五步驟之後，就有了尋找限制因素的中心想法，但是在面臨很複雜的問題時，如果把問題中的每一個條件都用聚焦五步驟去驗證，這樣做很麻煩，所以限制理論發展了另外兩個方法，叫衝突圖與現況圖。

### 3.3.1 衝突圖的建立幫助警覺的提高

在這裏利用前面提到的例子，一位爸爸跟一位女兒為了去朋友家參加派對，幾點才能回家的故事當例子來說明。

先從圖 2.2.3.2 來說明：



從圖 2.2.3.2 來看，當這個父親在想女兒為何要希望 12 點回家時，發現女兒的要求理由很充份，但是這位父親卻說不出來，為何自己要求女兒 10 點回家，也就是在 10 點前回家的目標或理由不明確，所以這位父親警覺到自己可能在作不合理的要求。

從這個地方可以看出限制理論對習慣領域的應用有個很大的幫助。習慣領域應用的最大問題，在於如何產生警覺，如果不能產生警覺，那麼再好的能力都沒有用，而限制理論可以很有效的作到這一點。

### 3.3.2 衝突圖幫助人們找到習慣領域中隱藏的限制跟習慣

從前一節可以看出，限制理論的衝突圖不僅有效的幫這位父親警覺到，自己搞不清楚自己所提出要求的真正目標，更明確的指出在自己的要求上，有一個自

己已經習慣而不自知的限制在影響自己。

也就是說，透過限制理論衝突圖的幫助，找到了限制這位父親想法，使這位父親無法轉化實際領域的習慣。所以這位父親可以很清楚地知道，只要能找出這個習慣形成的原因，就可以知道應該要打破什麼樣的條件，才能滿足父女雙方的要求。

從上面看出限制理論的衝突圖，能有效地找到使實際領域不能轉化的習慣，藉由這一點，使人們要作實際領域的轉化時，有很清楚而且具體的目標，所以能比較容易的應用習慣領域的工具來打破習慣領域的限制，找出實際領域不能轉化的真正原因。

### 3.3.3 衝突圖幫助人們找到真正要處理的問題

由於衝突圖找出了限制習慣領域的習慣，所以可以應用習慣領域的工具箱找出習慣形成的原因，進而發現，原來要處理的問題就是習慣形成的原因，所以只要能解決或滿足習慣形成的原因，那麼問題就自然解決了。

以這個女兒跟父親的例子來說，藉由限制理論跟習慣領域的共同作用，這位父親發現，原來要求女兒要 10 點回家的原因是要確保女兒的安全，所以他要處理的問題應該是要保證女兒的安全，而不是跟女兒爭執，女兒應該幾點回家。

### 3.3.4 衝突圖讓人們有明確的目標可以應用三個工具箱

習慣領域提供了很多工具，幫助人們解決問題，排除困難。但是，如果沒有明確的目標，大海撈針般的胡亂應用很難會有結果。而限制理論可以幫助人們找出明確的目標。

在父親處理女兒應該幾點回家這個例子中，如果這個父親在還沒用限制理論

之前就把工具箱拿出來套用，那這個父親利用工具箱的方式，可能只會用在判斷要讓女兒 10 點回家還是 12 點回家，所以工具箱變成要用來讓這個父親決定，到底是要讓女兒 10 點回家好，還是要 12 點回家好。

而在這樣的狀況下，即使用了習慣領域的工具箱，也很難知道，到底應該如何比較兩個狀況，因為沒有分析兩個選擇的條件之前，真的很難用工具箱來作判斷。可是用限制理論找出問題點在那之後，就很清楚的知道，原來應該要在確保女兒安全這個地方用工具箱，應該要朝這個方向用工具箱。

### 3.3.5 現況圖的建立跟警覺的提高

前幾節介紹了衝突圖的作用，但是，如果遇到很複雜的問題時，也使用衝突圖，那就太不方便了，因為有太多可能的關係要去檢查，所以限制理論提出一個進階的方法：現況圖。

現況圖：顧名思義就是把現在的狀況，透過下面要介紹的現況圖建立原則，用圖的方式描繪出來，然後經由被描繪出來的圖，讓人們一眼就看出限制因素是什麼。



以下是現況圖建立的步驟：

- 先把所有目前發生的狀況列出。
- 再把這些狀況中有關係的部份用線聯結起來。
- 找出這些不良效應的因果關係，並以箭頭方向表示那個是因、那個是果。
- 為這些聯結加註聯結的原因。在這篇文章中把這些被加入用來說明不良效應間因果關係的註解稱為「關係橋樑」。
- 最後檢查是否大部份的狀況或原因，其註解箭頭的來源都可以直接或間接的歸納到少數幾個原因。
- 若沒有的話，則必定有幾個狀況的連結或關係橋樑是不正確的，那就需要重新去檢查每一個聯結或因果關係的建立是否要修改。但是利用習慣領域，可以減少現況圖建立錯誤的機會，並且建立更完整，更清楚的現

況圖。

- 當完成前面六個步驟之後，可以發現所有的不良效應該都直接或間接的跟現況圖中的某一個或少數幾個不良效應或者關係橋樑有關係。而被找出來不良效應或關係橋樑就是人們要找的限制因素。然後再用習慣領域的工具箱，找出問題的解決方案。

下面舉一個關於公司經營不良的實例：

首先把公司目前的遇到的各種不良效應列出來

1. 競爭比以往都激烈。
2. 市場要求降價的壓力越來越大。
3. 經理人以達成自己部門內的目標作為經營公司的目標。
4. 公司內部的不同部門互相指責對方工作不力。
5. 面臨前所未有的壓力，要求採取行動以提高銷售量。
6. 需要以前所未有的速度推出新產品。
7. 持續推出新產品反而混淆並寵壞了市場。
8. 銷售人員的工作量太重。
9. 生產和配銷改進得不夠快或不夠有效。
10. 工程部門無法快速的發展出又新又可靠的產品。
11. 公司缺乏新穎的行銷點子。

接下來要把以上的問題用箭頭連接起來，並描述兩個問題之間的關係，首先把不良效應5跟不良效應6拿出來作聯接，因為這兩個看起來最有直接關係，然後得到下面的圖 3.3.4.1。

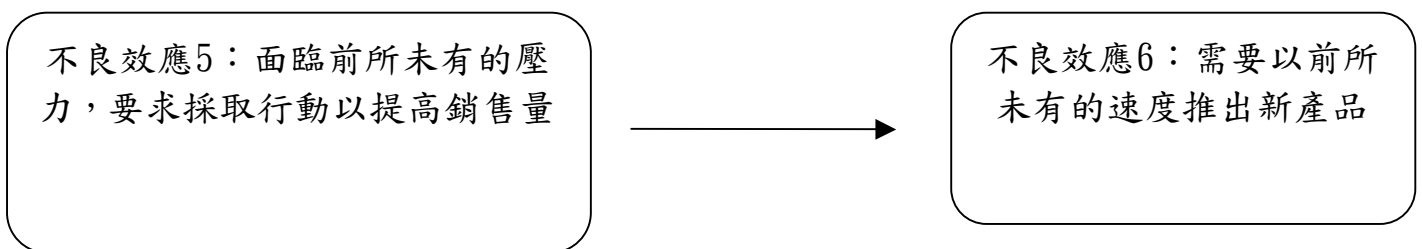


圖 3.3.4.1 現況圖一

從圖 3.3.4.1 來看，很多人會直覺的認為這兩個不良效應的關係是很明顯的。因為有銷售上的壓力，所以需要快速推出新產品。

但是限制理論認為這樣是不對的，銷售上的壓力是在業務員身上，快速推出新產品是工程的問題，兩者確實是有關係沒錯，但是關係是怎樣形成的呢？為何人們看到這樣的聯結會覺得是對的呢？這中間一定有一些是被人們認為是理所當然的事，在作兩者之間的橋樑，這樣才能把兩個關係聯結起來。而可怕的是，人們已經把這樣的關係當作是習慣了，已經很自然而然的進行反應，反而已經忘了，到底為何這兩個不良效應是有直接關係的；還有應該要在怎樣的情況下，才會有直接的關係。在這裏把用來描述兩個不良效應間的關係稱為「關係橋樑」。

限制理論要求，當人們把兩個不良效應聯接在一起時，一定要說明為何兩個不良效應可以聯在一起，需不需要在特定的環境或條件下才能聯接在一起，而大多數的情況，兩個不良效應聯在一起，都是需要特定的條件才可以成立的。

而正是因為忽略了這些特定的條件，所以才會使人們無法順利的認清問題，也就是說這些被人們習慣以致於沒被察覺到的特定條件，正是限制大腦運作的元兇。

以上的要求就是讓人們利用目標轉移，做注意力調度的動作，藉由把注意力集中的目標，從問題要如何解決，轉換到兩個不良效應之間有什麼關係，而使人們可能會注意到被習慣所忽略的條件或參數。

當人們注意到這些被人們忽略掉的參數或條件時，就可能觸發警覺這個動作，進而找到限制住人們習慣領域的原因。所以這樣的動作，使警覺發生的機率提升，也會使人們打破現有習慣領域的機會增加。

那接下來就是要描述兩個不良效應之間的關係到底是什麼。

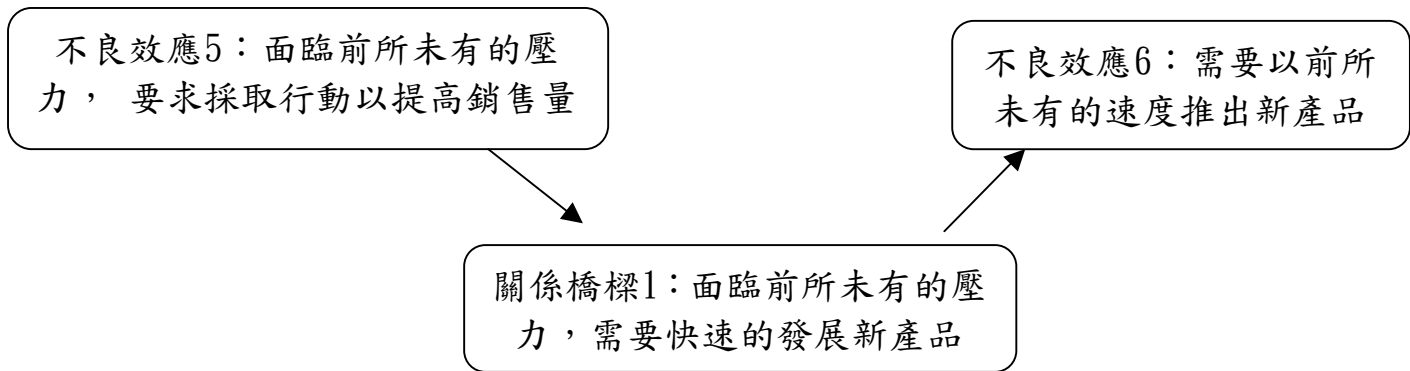


圖 3.3.4.2 現況圖二

如圖 3.3.4.2 所示：這個圖描述業務受到銷售上的壓力，所以要求工程快速的推出新產品。這樣的關係，看起來好像比較直接了，可是好像還是不夠清楚，為何業務銷售上有壓力就要要求工程快速推出新產品呢？除非推出新產品對提高銷售量有幫助，這才有用。



所以得到另一個關係橋樑「關係橋樑 2：提高銷售量有效的方法之一是快速發展新產品」，把它加入之後得到下圖 3.3.4.3：

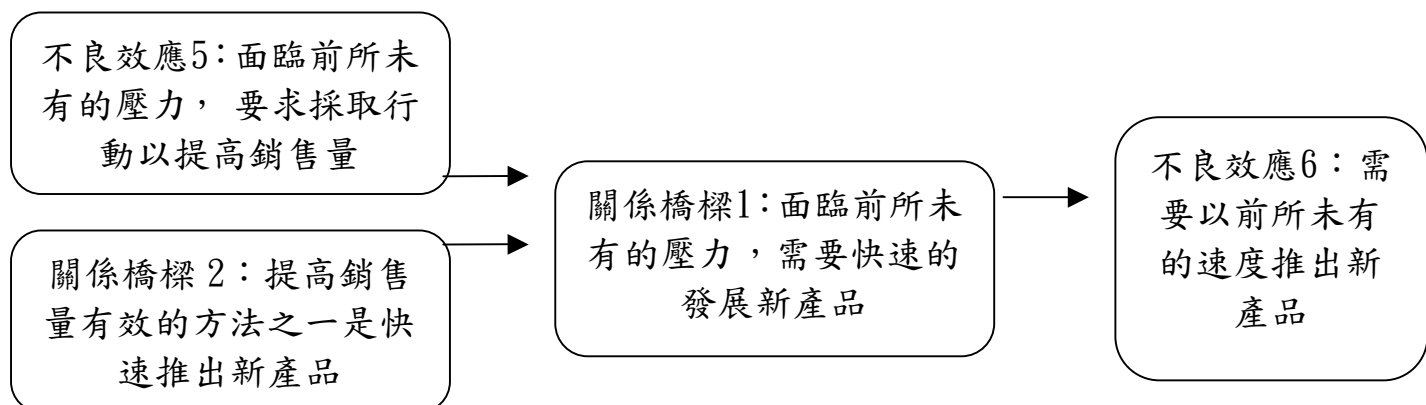


圖 3.3.4.3 現況圖三

從圖 3.3.4.3 來看：業務之所以要求工程快速推出新產品的真正理由是，新產品是提高銷售量的有效方法之一。而這也說明了一件事，提高銷售量的方法有很多，這只是一個可能的有效方法之一而已，這並不一定能提高銷售量，但是人們常忘了這件事。所以從這裏找到了一個被習慣忽略掉的特定條件。

依據最小阻力原理及壓力解除的原理，業務要快速的消除本身的壓力，最快的方法就是把壓力交給別人，也就是利用責任擴散或替罪羊，把責任分給或交給別人，所以這個關係就有很大的可能會成立，這也就是為何人們一看到這兩個不良效應，就會認為把這兩個不良效應聯結在一起是合理的。

從上面看出，當找出關係橋樑時，可以檢驗一下所找出的關係橋樑是否符合行為的通性，這樣就可以避免找出錯誤的關係橋樑。。

其實關係橋樑 2 要成立，需要一個先決條件成立才合理，就是用新產品能提高銷售量。如果有的市場，用新產品並不能提高銷售量時，那這樣的關係就不應該成立。



但是通常人們沒有警覺到這個先決條件，所以大部份的狀況下，公司都會不斷的要求工程師快速推出新產品，結果造成了「不良效應 7：持續推出新產品反而混淆並寵壞了市場」，反而使公司營運更困難。

由以上的例子，找到了兩個平常沒有注意到的兩個隱藏條件，「關係橋樑 1」跟「關係橋樑 2」，也可以看出這樣的方法對觸發警覺很有幫助。

以上幾種想法，都會讓人覺得兩個不良效應有關係是合理的，但是並沒有明確的說明到底是什麼因素，會把業務銷售的壓力，變成工程研發新產品的壓力。所以還必需清楚找到為何業務銷售的壓力變成工程研發的壓力是合理的，如果不是合理的話，工程師一定會反彈，並且直接反應銷售不佳是業務的問題。

限制理論建立關係橋樑的規則在這個地方，又使人們警覺一個沒被注意到的



地方，為何業務的壓力可以合理的變成工程的壓力，這中間必定有一個輔助的條件或參數存在，而這個條件或參數是被人們的習慣忽略掉的，以致於限制了人們的想法，使人們把這個關係當作是理所當然。

從前面的討論可以看出，建立現況圖，可以讓人們警覺到許多原本忽略掉的事，藉由這些警覺的產生，讓人們可以更清楚的了解整個問題。

### 3.3.6 藉由建立關係橋樑找到隱藏的限制

所謂的關係橋樑，就是用來描述兩個不兩效應間的因果關係，是否需要特定的條件才能成立。如果真的有需要特定的條件才能成立的話，那表示人們乎略了這些條件。

限狀圖藉由要求一定要註明關係橋樑的方式，來讓人們警覺到，自己是否忽略了一些事，使自己被隱藏的習慣或想法限制了實際領域。

現況圖讓人可以輕易的找到那些地方可能有這些隱藏的條件，或是指出那些事情的成立必需要包含特定條件，而這些特定條件，或是這些特殊條件形成的原因，就很有可能是問題所在。

但是限制理論也強調如果找到錯誤的關係橋樑，那後面就可能找出錯誤的限制因素，所以需要一個好的方法來作這件事，習慣領域的工具箱就是一個很好的方法。所以下面的說明會應用到習慣領域的方法，但是在這裏，先著重在建立關係橋樑所帶來的好處。

用前面的例子來說明，可以利用升高察思、類推聯想、改變環境、改變參數、對立互補、交換原理及內繫原理來找出正確的關係橋樑。

用類推聯想的話，會產生以下的想法，業務因為銷售不佳而有壓力。銷售不佳是因為客戶不願意買公司的產品，可能的理由有以下幾個：可能有服務不好、

產品不佳、或價格太高。

服務不好是業務的問題，產品不佳是工程的問題，價格太高是公司訂價的問題，從這裏就發現，業務銷售不佳跟工程有關係的地方是產品不佳。

如果是站在業務的角色，一定不會把服務不好當作是主要的原因，因為這樣壓力還是在業務身上。

根據替罪羊及責任擴散的行為通性以及最小阻力原理，要消除業務本身的壓力，最快的方法就是把責任丟給別人，既然產品不佳可能是原因之一，那把責任都推到這個原因上，這樣的作法符合人類行為的通性，所以業務把壓力轉嫁給工程的關係橋樑是沒有錯的。

所以結果就會變成要給工程壓力，讓工程推出好的產品，而通常人們會認為新的產品會比舊的產品好，所以工程師快速推出新產品的壓力，更顯得是應該的。

通過上面的方法，可以看出前面圖 3.3.4.3 的關係橋樑是很有可能成立的，但是，其中快速推出新產品是增加銷售量有效的方法之一這個關係橋樑，看起來似乎還不是很完整，為什麼新產品有增加銷售量的可能呢？

從這裏警覺到一個被隱藏的習慣性想法「通常新產品比舊產品好」，因為這樣關係橋樑二才有可立的可能，但這種狀況並不是一直都成立的，只是人們已經很習慣這樣的想法了，所以會給工程師壓力，要求工程師快速推出新產品。

從上面的說明可以看出，現況圖可以很容易的藉由將注意力轉移到兩個不良效應間的因果關係上，使人們發現因果關係成立的條件，而因為這些條件常常被人們的習慣理所當然的忽略了，所以如果人們沒有注意到這些條件，就利用工具箱才找出問題解決方案，有可能就會事情越作越忙，問題越不能解決。

例如：快速推出新產品是增加銷售量的有效方法之一這一點，如果沒有注意

到，並不是所有市場都適用以新產品來衝刺銷售量的話，而且要是目前要努力的市場就剛好不適合的話，那麼要求工程師快速推出新產品，只會讓市場更混亂，業績更不好。

所以，當遇到複雜的問題時，應用現況圖，可以很有效的幫助人們警覺到許多隱藏的習慣或想法，發現許多自己不應該採取的行為。那既然發現了自己不應該採取的行為，也要能找到自己應該採取的行為，這才對解決問題有幫助阿！下一節就來進行這個討論。

### 3.3.7 用限制理論現況圖找到真正的問題根源

前面所提的找出所有不良效應間的關係橋樑真正的目的，並不是要解決這些隱藏的條件，最重要的是要建立正確的因果關係，如此才能建立正確的現況圖，找到問題的根源。

找到問題根源時，無疑的，就建立了一個很明確的目標，可以讓人們去應用工具箱了。所以現況圖最重要的功能就是找出一個明確的目標，讓習慣領域的方法，可以有明確的施力點，如此一來，就會比較容易的讓人可以應用習慣領域的工具。

在找出兩個不良效應之間的關係後，接下來把剩下其它的不良效應也用同樣的方法連結起來，完成後可以得到一個現況圖，在這裏將它分割成以下的三個圖（圖 3.3.4.4、圖 3.3.4.5、圖 3.4.4.6）而從以下三個圖，可以發現每個圖都可以把問題的來源歸結到一個不良效應上。

如圖 3.3.4.4 歸結出來的不良效應是「不良效應 5：面對前所未有的壓力，要求採取行動，提高銷售量」，而這個原因正是衍生出圖 3.3.4.4 上面其它不良效應的原因，亦即如果公司不要求提高銷售量的話，圖 3.3.4.4 上的其它不良效應自然就不會存在。

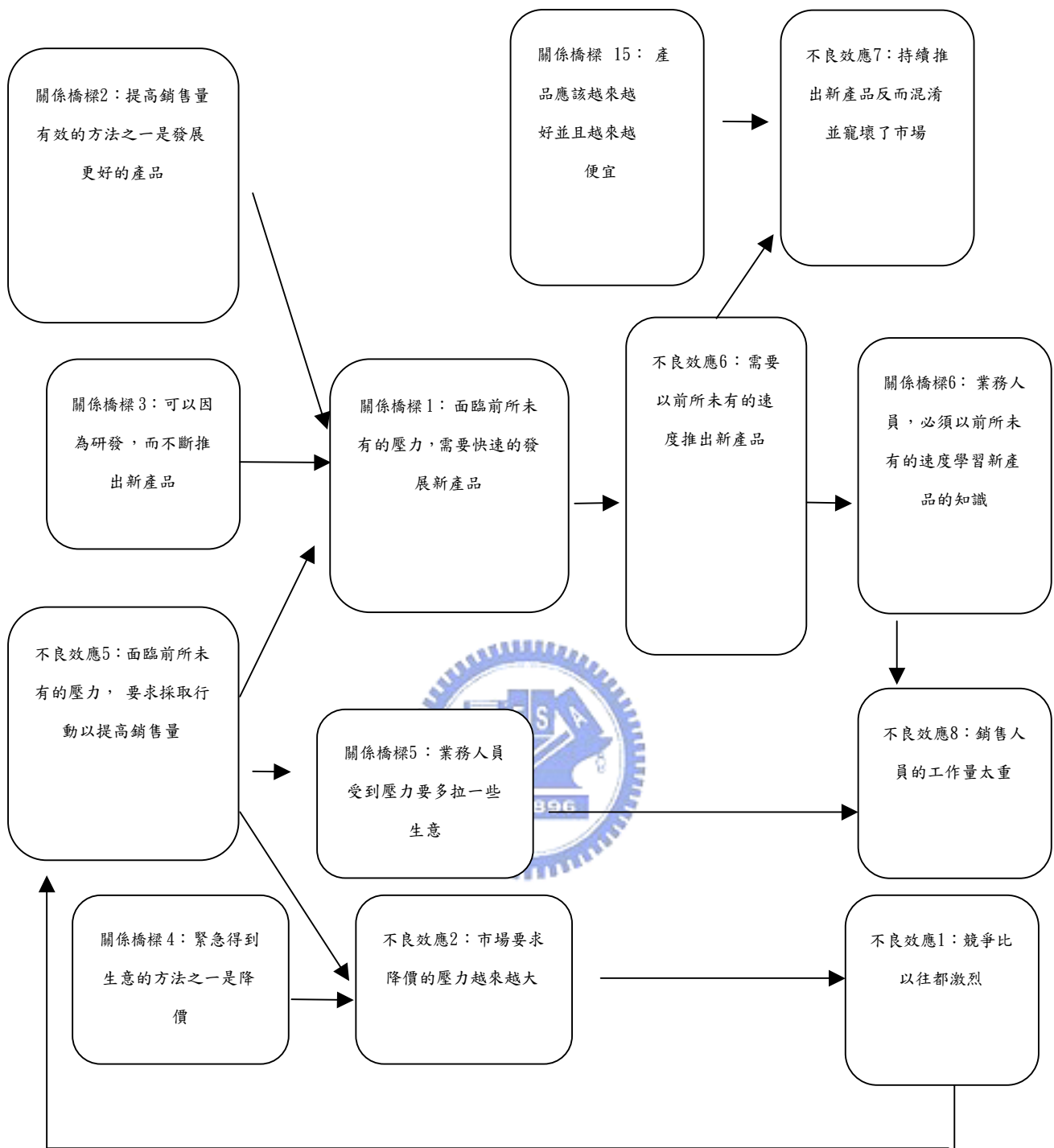


圖 3.3.4.4 現況圖四

圖 3.3.4.4 是從不良效應 5 衍生出的結果。圖 3.3.4.5 則說明了導致「不良效應 5：面對前所未有的壓力，要求採取行動，提高銷售量」的原因是「關係橋樑 9：公司進步的不夠快」，亦即如果公司進步的夠快的話，自然就可以達到財

務目標，自然也就不會有太多的壓力，要求提高銷售量了。

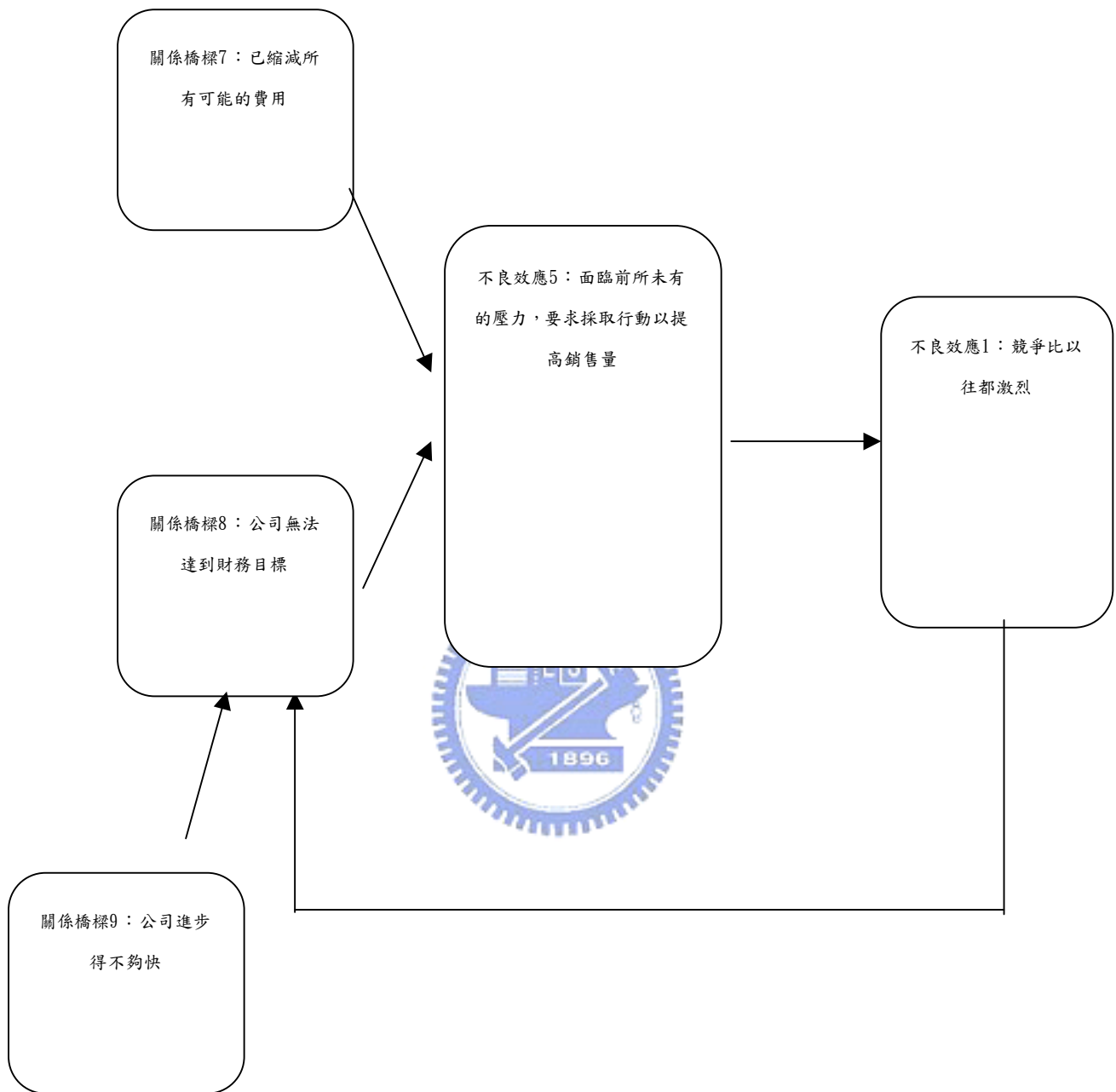


圖 3.3.4.5 現況圖五

由上圖 3.3.4.5 把 3.3.4.4 上所有不良效發生的原因，更進一步的進行探討，找出前面提到的不良效應都是因為公司進步不夠快而產生的。而下面圖 3.3.4.6 則是根據圖 3.3.4.5 所找出的結論「關係橋樑 9：公司進步得不夠快」，去進行推衍，將剩下還未加入現況圖的不良效應做聯結，然後找出最終的問題根源。

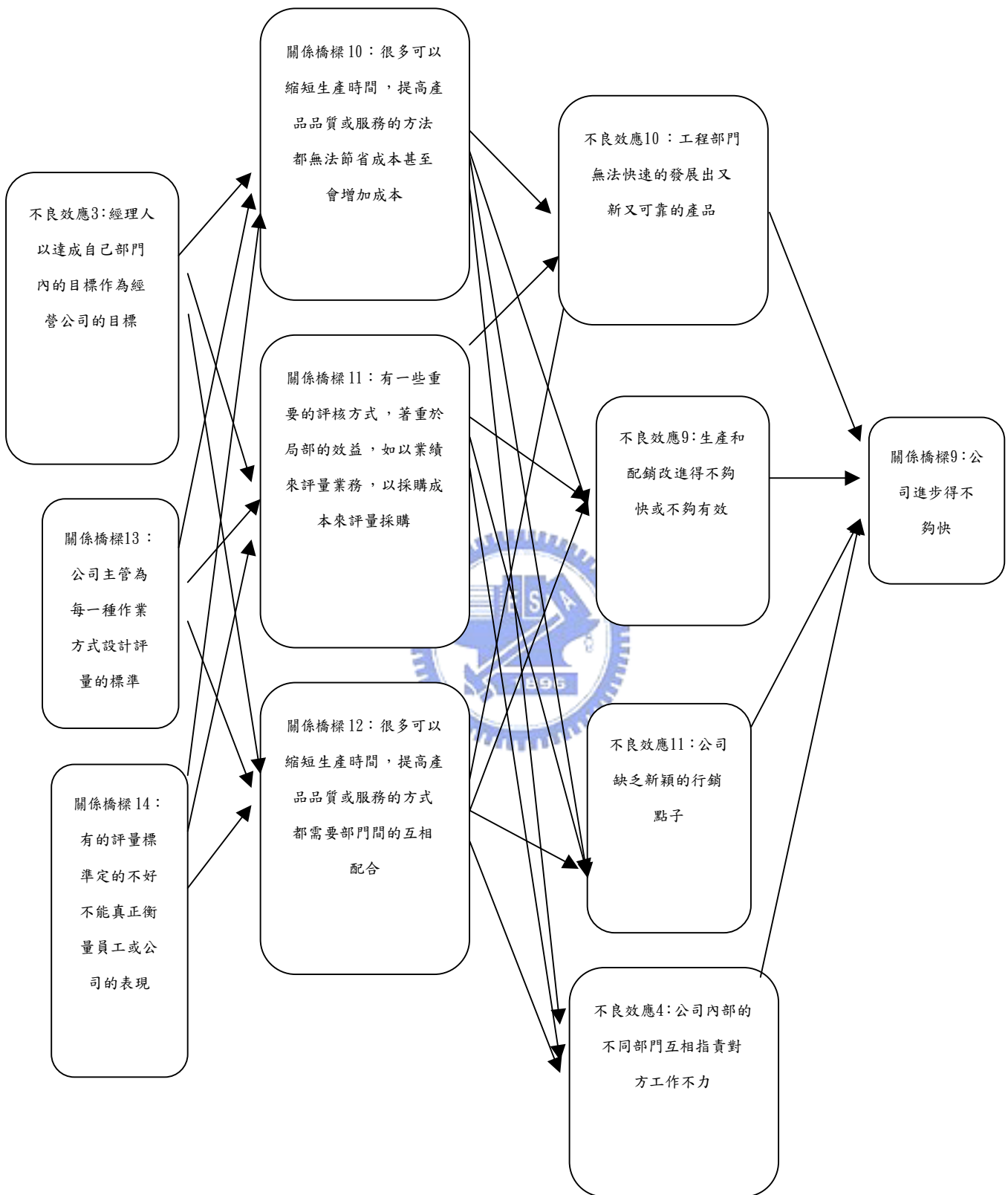


圖 3.3.4.6 現況圖六

在完成圖 3.3.4.6 後，終於發現，所有的箭頭其來源都是從左側一個不良效應跟兩個關係橋樑來的，所以找到了問題的根源是公司的評量設計的不好，讓許多人都以達成局部的目標為工作的方向，而不是以整個公司的營運目標為工作的方向，造成每個人都有一些工作方向會跟公司其它人抵觸，進而造成內部爭執，導致人人各自為政，使公司的營運績效不彰。

如圖 3.3.4.6 所示：在完成現況圖之後，可以發現每任意兩個不良效應之間，大部份都有加入原本人們沒想到的、原本被人們當作理所當然、原本被忽略掉的條件。由於限制理論現況圖的建立，要求兩個不良效應之間，一定要註明兩個不良效應之所有相關的關係。

這促使人們去發掘這些被忽略的隱藏條件，並藉由對整個問題的深入瞭解，使得被人們忽略的隱藏條件，有可能被放到實際領域，進而使整個實際領域進行重整，然後擴展可達領域。

以上的例子說明，在經過警覺及習慣領域重整的動作後，發現到原來問題的根源確實可以歸結到少數幾個原因。在這個例子中，問題的根源就是「公司沒有訂出好的評量標準，很多標準都只針對公司局部的表現作評量」，使公司許多的資源被投入到沒有效益的地方，當然公司的表現就不好；這也就是說，其實公司中許多人的行為目標，偏離了公司真正需要的目標，而這正是限制理論最強調的，如果目標不正確，那採取的行為大概就會不正確，自然也不能得到想要的結果。

### 3.4 限制理論對習慣領域的幫助

從上面的例子，可以看出限制理論對習慣領域的幾個幫助。

- 提高警覺發生的機率：對習慣領域的應用來說，最重要的就是要能作到「警覺」，如果不能警覺到問題的存在，那有再好的能力都對解除痛苦沒有用處。因為根本不覺得有使用能力來解決問題的需要，自然就不會

想要使用這些能力。而限制理論藉由強迫一定要描述不良效應之間的關係，使得警覺到問題的機率增加。

- 找出限制因素，讓人們知道真正要解決的問題是什麼，建立真正的目標：在習慣領域行為的構想中，目標的建立是行為產生的重要動力。通常在遇到複雜問題時，常常都會有千頭萬緒，搞不清楚問題，不知該如何下手的痛苦。但是限制理論利用現況圖的建立，讓人們釐清已知不良效應產生的先後順序，以及所有不良效應的輕重緩急，進而找到核心的問題。這使人們清楚的知道，到底要解決那個問題才對，其它的只是核心問題的衍生不良副產品，只要核心問題解決，其它不良效應自然會消失或減弱。
- 打破原有習慣領域邊界，幫助人們作習慣領域的轉化：在找出限制因素之後，通常會發現跟限制因素相關的關係橋樑，這些關係橋樑指出了限制住人們習慣領域的原因，使人們知道應該打破什麼樣的習慣或想法，好進行習慣領域的轉化。
- 注意力的調度：當人們面臨問題時，常會有注意力太過集中在實際領域的情況，限制理論讓注意力轉移到兩個不良效應間，而不是整個問題上，所以讓注意力能夠比較容易跳出實際領域。
- 有層次地建立階段性目標：當人們面臨問題時，之所以會不知所措的原因之一是不知該怎麼解決問題，限制理論讓人們把目標放在想兩個不良效應之間的關係，使人們有行動的目標，而且在所有不良效應間的關係橋樑都找到後，又會找到真正需要解決的問題，因而產生了最後的目標，使人們在解決問題的整個過程中都有明確的目的。

藉由以上 5 點，使人們可以比較容易的進行實際領域的轉化。



## 第四章 習慣領域對限制理論的助益

限制理論對於幫助人們看清現況以及找出限制因素有很大的幫助，但是限制理論卻沒有提到以下幾件事，而習慣領域補足了這個部份。

- 如何找出兩個問題之間的正確關係。
- 如何找出問題解決方案。
- 幫助人們用正面的心態看問題，使人們能面對限制理論找出的限制因素，尤其是自己不肯承認或不敢面對的因素。

習慣領域的工具箱就是解決以上三個問題最好的方法，首先人們可以先利用深智慧原理，從人們現有的習慣領域中去尋找，去組合出合適的問題解決方案。如果在人們現有的習慣領域中找不出好的方案，那麼人們還可以利用工具箱中擴展習慣領域的方法，去獲取人們原本不具備的電網來解決問題。並且在面臨困境時，可以用光明的心態來轉化自己的心態，幫助自己跳出不好的情緒或態度。

### 4.1 應用習慣領域工具箱找出問題之間的正確關係

前面的章節有提到過，在限制理論現況圖的建立上，由於錯誤的關係橋樑會導致錯誤的結果，因此需要有相當深且廣的習慣領域，才能儘可能減少這些問題的發生。所以在上一章的例子中，有稍微提到如何利用升高察思、類推聯想、對立與互補、改變參數、改變環境、內繫原理跟交換原理這幾種工具，來找出正確的關係橋樑。這裏舉一些例子作詳細說明。

下面要利用前面第3章現況圖的例子說明，如何利用工具箱找到關係橋樑。

#### 4.1.1 應用習慣領域工具箱找出關係橋樑

前面第3章中，為何人們可以找出正確的關係橋樑，這是因為人們有足夠深且廣的習慣領域。關於這個部份限制理論並沒有提出要如何找出正確關係橋樑，

但是卻又強調如果關係橋樑找錯，那麼最後就不能得到正確的現況圖，自然也不能找到真正的限制因素。

而習慣領域的工具箱就正好提供的這樣的功能，讓人們可以從各個角度去檢視兩者間的關係，好找出兩個不良效應之間正確的關係橋樑。

以第 3 章的狀況為例，示範要如何應用習慣領域的工具箱。

首先看圖 3.3.4.1「不良效應 5：業務面臨壓力要求提高銷售量」，跟「不良效應 6：工程需要快速推出新產品」，這兩個不良效應是否有什麼條件或是參數是有關係的，答案是「沒有」。因為不良效應 5 的主角是業務，業務有提高銷售的壓力，但公司不可能叫業務去研發新產品。同樣的，不良效應 6 的主角是工程師，工程師有快速推出新產品的壓力，公司當然也不會要求工程師要提高銷售量。



在這種狀況下，限制理論並沒有提到，人們如何去判斷兩個不良效應之間是有關係的。但是利用習慣領域工具箱中的類推聯想，可以在這個狀況補充限制理論的不足。用類推聯想的方式來看的話，就產生這樣的想法：一個公司如果業務有壓力，那表示公司營收不好，那應該全公司都有壓力，那工程師一定也有壓力，業務壓力越大，工程師的壓力也會越大。所以可以得到圖 3.3.4.2 的結果。

經由這樣的類推聯想，就會覺得把不良效應 5 跟不良效應 6 聯結在一起是合理的。

用內繫原理來想的話，是站在業務的角度，由於受到公司的要求要增加業績，公司自然會同時要求其它人員給業務支援，幫助業務提高業績。用這樣的想法來想，就不是業務把壓力轉嫁給工程，而是工程直接受到公司的壓力，這個方法也能推論出兩個不良效應是有關係的，但意義卻跟前一個類推聯想產生的意義大不相同。

用升高察思時，是站在公司高層的角度，用印像概推的方法在想，認為公司業績不好，是全體員工的責任，只要每個人都把自己責任範圍內的工作再加強，業績應該就會變好，所以工程也會跟著受到壓力。

用類推聯想時，是由於業務採取了行為八大通性中的責任過擴散及替罪羊把責任跟過失擴散到工程身上；一旦業績不好，工程也有責任，因為工程研發的產品不夠好推出產品的速度不夠快。

而用內繫原理推論時，再採取的行為八大通性中的投射效應，則是認為業務遭到公司給的壓力，工程師也會遭到公司給的壓力。

以改變參數來想時，可以把狀況換成什麼樣的情況才不會有壓力，然後再看看那些沒有壓力的狀況要如何產生。例如：業務銷售不佳所以有壓力，狀況交換或環境改變後，就是如果公司產品銷售狀況良好，那業務就沒壓力了。

那什麼樣的狀況下，公司產品銷售會好呢？有一種狀況是當公司產品提供給客戶的價值一直大於其他產品，使客戶傾向買公司的產品時，這樣才能讓業務沒有銷售的壓力。所以公司的產品必須一直比別家公司的產品好，要達到這個目標，就要靠製造產品跟研發產品的工程師了。能產生這樣的想法，除了利用這幾個工具之外，還使用了行為八大通性中的印像概推，把之前在市場上遇到的經驗，拿來當作發展出這個想法的根據。

所以利用習慣領域工具箱所提供的工具，產生了幾種不同方向的想法，都得到圖 3.3.4.3 的結果，「提高銷售有效的方法之一，就是要快速推出新產品」，因此，業務的壓力轉變成工程的壓力，自然就是合理的了。

接下來，還是從「不良效應 5：面臨前所未有的壓力，要求採取行動，提高銷售量」來看。前面提到不良效應 5 會推導出，「不良效應 6：工程人員需要快速的研發出新產品」，但是還有一個「不良效應 8：業務人員的壓力太重」看起來也跟不良效應 5 有關係。

以升高察思的想法來看，公司的營運不好，不會是單純只有工程或只有業務有問題，一定是大家都有問題，只是誰的問題比較嚴重而已。限制理論建立的現況圖，就是要把這些問題清楚的顯示出來，然後分辨出輕重緩急之後，才好對症下藥。

要提高銷售量，用類推聯想的想法來想，再輔以印像概推這個工具來推測，就得到這樣的想法，「因為銷售量跟業務最有關係，要求業務多拉一些生意，銷售自然就好了」，所以「不良效應 5：面臨前所未有的壓力，要求採取行動，提高銷售量」跟「不良效應 8：業務人員的壓力太重」，就得到了一個直接的關係橋樑。

從「不良效應 6：工程人員需要快速的研發出新產品」進行類推聯想，並以印像概推來推測，則發現產品越多，則業務需要學習的相關知識就越多，自然業務的壓力就會越重。所以不良效應 5 跟不良效應 8 之間有兩個關係橋樑，一個是直接的，一個是間接的，而有趣的是間接的關係橋樑，其產生的壓力本來是作用在工程上，但最後還是有一部份又回到了業務身上。

所以也說明一個替罪羊跟責任擴散的特性，一旦採取的責任擴散跟替罪羊的行為，那麼最後責任有可能會因為循環進化原理，回到自己身上。而且在經過循環進化以及變與化的過程後，業務除了要負擔銷售上的壓力之外，還要多負擔新的壓力，這個壓力是大量學習原來不熟悉的知識。

而這也印證習慣領域中一個很重要的觀念，如果不去改變，不能用光明的心態來面對問題，那麼問題發生後，結果將會重覆發生。甚至可以說，當問題一發生，就已經知道最後的結果了，因為既然之前也是用同樣的態度跟方法來面對問題，那如果之前得到的結果是壞的，可以肯定這一次的結果也是不好的。

接下來，再來看看「不良效應 6：工程人員需要快速的研發出新產品」，不良效應 6 除了使得業務得到不同的壓力之外，也使得市場快速充滿類似的產品。因而使得市場混淆，讓市場對產品產生應該要越來越好，越來越便宜的期待，所

以不良效應 6 又可以跟「不良效應 7: 持續推出新產品反而混淆並寵壞了市場。」作聯結，並且得到新的關係橋樑「關係橋樑 15: 新產品要比舊產品好，產品要越來越便宜」。

緊接著，再看看其它還未加進現況圖的不良效應，要如何加進來，以「不良效應 2: 市場要求降價的壓力越來越大」這一點來看。為何市場要求要降價，公司有那些理由要配合降價。首先先用升高察思這個工具，把整個環境看清楚。

當人們用升高察思來看整個市場環境時，市場包含了公司本身、競爭對手、客戶以及可替代的產品。接下來再看市場要求公司降價這樣的狀況，用改變參數來想的話，會發生什麼情況。這時發現如果對手或替代性產品降價，而公司不降價，那公司銷售量就會下降；如果公司緊急降價，在對手跟替代性產品沒降價前，公司就可以在這段時間獲得額外的銷售量，所以不良效應 2 可以跟「不良效應 5: 面臨前所未有的壓力，要求採取行動以提高銷售量。」連結起來。因為不降價客戶就會買別人的，所以降價壓力越來越大，為了維持銷售量或提高銷售量就不得不降價。

當把不良效應 5 跟不良效應 2 聯結起來之後，發現為了保持銷售量，公司跟競爭對手的產品價格必需保持在同一水準，否則客戶會因為同類互比的行為選擇價格較低的產品，公司就會失去市場佔有率，因此這又可以跟「不良效應 1: 競爭比以往都激烈。」產生聯結。

一旦產品開始進行降價，對手跟進後，銷售量又會下跌，提高銷售量的壓力又會跑出來，所以只好再次降價。銷售上的壓力經過這樣變與化的過程之後，變成了一個惡性循環，整個壓力會經過循環進化，而越變越大，這也使整個銷售系統變成一個矛盾的系統。不降價就失去市場，公司就關門，降價公司就賺不到錢，如果長期賺不到錢，公司還是要關門！

在這裏用圖 3.3.4.4 作個小結：

- 在經過關係橋樑的建立之後發現圖 3.3.4.4 中所有的不良效應，都是由

「不良效應 5：面臨前所未有的壓力，要求採取行動以提高銷售量。」衍生出來的，也就是說如果沒有受到壓力需要提高銷售量的話，就不會有這麼多不良效應產生。而圖 3.3.4.5 及圖 3.3.4.6 同樣也都可以把整個圖產生的原因歸結到一個不良效應或關係橋樑上。

- 在建立關係橋樑時，用了許多習慣領域的工具，在圖 3.3.4.4 中就用了升高察思、事物聯想、改變參數、改變環境、交換原理、對立互補、循環進化、內部聯繫、變與化及矛盾原理。而只用這些工具還不夠，因為不同的不良效應是因為人有各式各樣的行為才產生，所以還要把行為的通性拿來當作判斷關係橋樑是否合理的依據。

亦即當利用習慣領域工具箱推測出各式各樣的關係橋樑時，需要去檢驗這些關係橋樑是否符合行為的通性；如果不符合的話，表示人們不太可能採取這樣的行為，那這種關係橋樑正確的可能性就不高，應該要再用其它的工具去找出其它可能的關係橋樑。下面舉一些例子作說明：

#### 4.1.2 應用習慣領域行為通性來驗證關係橋樑的可能性

使用現況圖最重要的問題就在於找出不良效應間正確的關係，用習慣領域的工具箱固然可以找出許多可能的關係橋樑，但是這些關係橋樑是否有成立的可能性才是重點，行為通性正好可以用來作驗證，現在以圖 3.3.4.6 來說明，為何這樣的現況圖正確的可能性比較高。

要檢視現況圖是否正確，需要檢視所找出的關係橋樑，其成立的可能性高不高，而這可以用行為的通性來作驗證。以圖 3.3.4.6 中關係橋樑 10「很多可以縮短生產時間，提高產品品質或服務的方法都無法節省成本，甚至會增加成本」、關係橋樑 11「有一些重要的評量方式著重於局部的效益：如以業績評量業務；以採購成本評量採購」及關係橋樑 12「很多可以縮短生產時間，提高產品品質或服務的方式，都需要部門間的互相配合」來說明；這個關係橋樑產生的原因是從不良效應 3「經理人以達成自己部門內的目標作為經營公司的目標」、關係橋

樑 13「公司主管為每一種作業方式，設計評量的標準」及關係橋樑 14「有的評量標準定得不好，不能真正衡量員工或公司的表現」衍生出來的。

首先看一下關係橋樑 13 是否成立；這時可以用同類互比來解釋，同類互比的行為主要是為了讓人們知道自己在公司中的地位，好去爭取利益來滿足自己的需求，所以公司主管必需要訂出評量標準，才能讓下屬有比較客觀的比較依據。從這來看，這個關係橋樑符合同類互比，所以成立的可能性很高，因此放進現況圖中正確的可能性比較高。

接下來看一下關係橋樑 14；這個關係橋樑可以用投射效應來解釋，投射效應主要是把自己的觀點投射給別人，認為別人也應該這麼想。以採購來說，因為採購人員不懂工程面，所以只要廠商提出的規格，有符合工程人員提出的要求，那採購人員就會想近辦法殺價，好買到最便宜的東西，因為採購人員會的就是比價殺價，所以自然會用自己最拿手的本事來處理事情，因此自然會認為，買到最便宜的東西就是最好的。但是買進來的東西是否真的能符合工程人員的要求，其實都是要上了生產線，東西用過了之後才會知道，所以如過遇到不肖的廠商，只想作這一筆，想儘辦法節省各種成本低價搶標，因為採購人不懂那些地方可能被廠商故意省略，所以雖然買到的東西便宜，但卻可能給公司帶來更多隱藏的成本。因為用自己擅長的能力來看事情，是近而親的現象。所以從這可看出，關係橋樑 14 成立的可能性也很高。

接著來看關係橋樑 10；這個關係橋樑可以從印像概推來解釋，印像概推主要是說人們會照自己過去的經驗來判斷事情。想把產品或服務的品質提升，從過去的經驗來說，雖然也有不需要成本就能提升的狀況，但大多數的情況確實經常需要投入成本，所以這一個關係橋樑也很有可能成立。

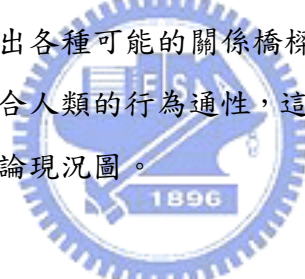
然後是關係橋樑 11；這個關係橋樑也是可以用投射效應來解釋。業務擅長的就是把東西賣出去，至於怎麼賣，賣怎樣的價錢，才會讓滿足長遠的利益，對大多數的業務人員來說，就是另一個不熟悉的領域，所以業務人員不會想到這些事的可能就很高，自然就會很單純的用業績來看績效了，這也是近而親的現象，

所以這也很有可能成立。

最後來看關係橋樑 12：這個關係橋樑可以用印像概推、替罪羊及人群中的責任擴散來解釋，因為一件工作通常要經過許多不同部門或不同人員才能完成，所以有很多地方的責任劃分就會比較模糊，因此為了減低壓力，就很容易發生用印像概推來說之前沒作過這樣的工作，所以這個工作應該是別人負責，產生責任擴散的現象，或是把過錯推到別人頭上替罪羊的現象，所以這也很符合行為的通性，而且還符合三個，所以成立的可能性非常高。

從上面可以發現，利用行為來檢驗關係橋樑是很好的方法，可以幫助人們建立正確性比較高的現況圖。

如此一來，當人們把習慣領域應用在限制理論中時，對限制理論的顯著功用就是先用習慣領域工具箱找出各種可能的關係橋樑，然後用習慣領域的行為通性來驗證這些關係橋樑是否符合人類的行為通性，這樣一來，就可以比較容易且比較正確的建立正確的限制理論現況圖。



## 4.2 應用習慣領域的工具箱找出解決問題的方案

建立現況圖最大的好處就是讓人們重整實際領域，把被人們忽略但是跟問題有關的電網，從潛在領域提升到實際領域，使人們能夠清楚的認識實際領域，並擴展可達領域，進而找到阻礙人們解決問題的限制因素。但是找到限制因素之後，限制理論並沒有提出如何解決問題。這些都可以用習慣領域的工具箱來彌補限制理論在這方面的不足。

以前面圖 3.3.4.6 為例，在建立好現況圖之後，人們對整個問題有了完整的認識，知道公司的表現不好，主要的因素是因為公司的評量標準訂得不好，以習慣領域的說法來說就是目標訂得不好。以習慣領域的理論來說，目標的建立是心意運作中的一部份，目標定的不好，大腦的念頭跟思路就會被導引到錯誤的方向，所以人們採取的行為對公司來說就可能不適合，如此一來，公司的營運當然



就會不好。

那既然知道了問題的核心是因為公司的評量標準不恰當，或是目標訂的不恰當，解決的可能方法之一就是要訂出好的評量標準，但是要朝什麼方向改、要如何改，這就是習慣領域工具箱發揮的地方了。

接下來，要先清楚的了解，造成評量不恰當的原因是什麼，人總是會犯錯的，所以有時出錯是難免的，但是整個公司如果出錯的機率都很高，高到公司不能正常運作，這就值得仔細思考了。限制理論的建議是從有矛盾的地方開始想，從大家平常抱怨最多的地方開始想。

舉前面例子中，圖 3.3.4.6 的「關係橋樑 11：有一些重要的評核方式，著重於局部的效益，如以業績來評量業務，以採購成本來評量採購。」，這個評量方法是不恰當的，因為業績好不代表有賺錢，有可能是每一筆生意都是賠錢在賣；在這種情況下，業績越好公司越快關門，所以如果可以找到有矛盾的地方，這些有矛盾的地方，就是解決問題的關鍵。

所以現在要想的是，既然用業績評量業務不能很正確的顯示公司是否賺錢，那為何公司要用這種方式來評量業務呢？有沒有更好的方式呢？利用改變參數跟改變環境這兩個工具，把評量公司是否賺錢的方式，拿來評量業務。一個公司營運的好不好是看有沒有盈餘，拿來套在業務上，就是看業務作的生意實際上賺多少錢，如果這樣想的話，用每個業務實際上為公司賺進多少錢，來作為業務績效的評量，就應該比較合適。

但是假如要採用這個方法，那麼就要能清楚的計算出，每一筆生意的成本是多少，這些成本分別是那些原因造成的，或者說是因為那些人或那些部門的貢獻才使得業務能夠作成這筆生意。亦即某個部門或某個人佔的成本越重，那他的貢獻就越多，則他的績效就應該被評的更好，這時人類行為通性就會經常的出現在計算成本的過程中，使得計算成本變成公司營運的負擔，或因為計算出錯誤的成本，會使公司不能正確的評量員工。

例如：利用同類互比，想儘辦法要讓評比出來的結果比別人好；或是利用印象概推，平常讓主管有好印象，讓主管覺得自己或部門作事認真，貢獻很多，那評比的時候，主管就容易給自己或部門好的成績；或是利用近而親，常常親近主管，讓主管熟悉自己，不熟悉別人，所以會比較偏袒自己；或是利用相互回報，經常給主管一些私下的幫助，讓主管在公事上對自己好一點；或是利用相似相親，讓主管覺得自己跟主管是有關係的，所以要照顧一下；或是利用替罪羊行為，讓主管覺得錯誤是別人造成的；或是利用責任擴散，讓主管覺得大家都有犯錯。利用這些方法讓主管認為好事都是自己的功勞，壞事都是別人作的，所以自己的考績就會比較好，別人的考績就會比較差。

當這樣的情況經常出現時，必然會影響到評量的公平性，漸漸的，只針對本身優點來作評量的評量方式就會出現。因為每個人都需要解除自己的痛苦跟煩惱，每個人都要為自己爭取最大的利益，來解除自己的痛苦跟煩惱，所以在有人利用了不公平的方式來使自己獲得更多的利益之後，評量就會變得不公平，並且會因為循環進化變得越來越不公平。這樣的過程，使得痛苦跟煩惱越來越多。在這種狀況下，很少有人想到要創造贏贏來同時除大家的痛苦跟煩惱。

由以上的說明可以看出訂出不好評量標準的原因，是因為個人為了在短期內追求自己的最大利益，而在追求個人利益的最大化的過程中，沒有考慮到公司跟個人的長遠利益，所以評量標準就有可能會不公正不公平。

由於每個人都專注在自己的痛苦和煩惱，所以公司營運的好壞，在個人心中的優先順序就不是那麼高，所以每個人都會設法先解除自己的痛苦和煩惱，才會想到公司。在這種狀況發生時，限制理論提出的解決辦法是，讓評量公司賺不賺錢的評量方式，套到每一個人身上，那麼自然大家都會有同樣的目標，自然就會都往同一個方向走，就比較不會發生個人目標跟公司目標不符的情況。

在這裏限制理論沒說是如何想出這個方法的，但是用習慣領域變與化的原理來想，把行為的標準變為行為的目標，把訂出公平的評量標準轉變成讓員工有一樣的行為目標「讓公司賺更多錢，那麼自然大家就分得多」，因為評量標準是為

了確認員工是否有按照公司的規定做事，而公司的規定就是為了讓公司賺錢，如果能讓員工都清楚的分辨自己的行為是不是在幫公司賺錢，讓大家知道把資源消耗在公司內部上只會讓公司不賺錢，評量標準的重要性就會降低，員工就不會花時間在使評量標準對自己有利上。

但是，要作到讓全體員工都有同樣的行動目標並不容易，許多能夠成功作到這一點的案例，都是因為企業到了生存危急的關頭，才使全體員工願意把精神心力優先放在讓公司存活上。因為這個時候，所有員工都會清楚的知道，不努力讓公司存活，一旦公司關門，自己會承受更大的痛苦跟壓力。所以在公司還不到存亡關頭時，通常不太能夠讓全體員工也能有相同的行為目標。

這時可以用習慣領域壓力結構的構想加上變與化這個工具，來產生贏贏的解決辦法。正常狀況下，因為自己的壓力比較緊急，佔住了自己的注意力，所以會專注在解除自己的痛苦跟壓力，公司的痛苦當然是先放在後面，在這種狀況下，不太可能產生贏贏。



在這邊可以利用工具箱中的幾個工具來想，如升高察思、事物聯想、改變參數、改變環境還有交換原理，來設法讓自己跟公司的壓力變成同樣緊急，如此一來，就比較容易讓個人不會為了追求自己的利益，而使用不公平的手段，自然也就不會傷害到公司的利益，而且隨著公司利益的增加，個人的痛苦也可以解除更多。

把升高察思、事物聯想、改變參數、改變環境同時拿來使用，可以想出這個看法：為什麼要分個人的痛苦和公司的痛苦（利用升高察思），個人的痛苦跟公司的痛苦是不是能一起處理，一起解除（利用事物聯想、改變參數、改變環境）。如果把兩邊的痛苦一起處理，一起解除，那情況就變成：解除公司的壓力就等於解除自己的壓力，所以每個人都會努力解除公司的痛苦；同樣的，因為解除個人的痛苦，就等於解除公司的痛苦，公司自然也會盡力去照顧員工。這種狀況，就可以達到公司目標跟個人目標相同的目的了。

同樣的，用交換原理來想的話，可以得到這個想法：如果公司把個人的痛苦當作是公司的痛苦，個人把公司的痛苦當作是個人的痛苦，那公司在解除個人的痛苦，就等於在解除公司的痛苦；個人在解除公司的痛苦，就等於在解除自己的痛苦，所以也達到讓公司目標和個人目標相同的目的。

前面兩種方式都利用了變與化原理，把「大家都做讓公司賺錢的事」更進一步地變化成「大家的痛苦跟壓力是一樣的」，當這個狀況實現之後，自然全公司的評量方法就會一樣，公司的營運自然就會變好。

經由前面習慣領域尋找問題解決方案的過程，可以看到習慣領域在解決問題的威力，這一點彌補了限制理論的不足。所以經由利用習慣領域來尋找解決問題的方法，可以讓限制理論發揮更大的作用。

### 4.3 應用習慣領域的工具箱使人們願面對問題

前一節提到，要解決公司經營不善的問題，需要公司主管承認自己訂下的評量標準是不恰當的，對於地位越高的人來說，這種事情是很傷自尊的，如果可以先用習慣領域的工具來改變主管的心態，那就能比較順利的推動改革，讓問題結決。而在面對一般的問題時，有時也會有類似的狀況，這些都可以用習慣領域的工具箱來幫助人們調整心態。

前面第 2 章有提到一個故事，是關於一個工程師設計了一套最佳化程式，但是應用在工廠時，卻不能有效運作，以致於提出要改建工廠的這種不合適的建議。

類似這一類的事情，明明問題在自己身上，但是卻要別人負責的狀況，在現實中其實還蠻常發生的，發生這種狀況的原因有很多，其中可能有害怕自尊受到傷害、有害怕會失去工作、有害怕人身安全受到威脅、有害怕失去實現夢想的機會等等原因。這些原因都跟人們生存或生活的目標有關，所以對於會威脅到這些事的狀況，人們都會極力去避免，因而會產生害怕面對問題的情況。

所以，在發生類似以上提到的狀況時，雖然可能已經用限制理論找出真正的問題根源，或是問題解決方案，但是，常常會因為這些方案會抵觸到這些生存或生活的目標，以致於無法讓人們願意全心解決問題，因此，整個方案實施的很不成功，問題也很難好好解決。

但是，如果利用習慣領域中，光明的心態來開導人們的心，那麼就可以比較有可能讓人們願意承認自己的缺失，如此，才有比較可能可以面對限制理論所找出的問題根源，並願意解決這些問題。

舉個例子來說：如果要讓一個人承認自己的錯誤，無疑的會馬上威脅到自尊這個目標，那要如何應用光明的心態來幫助人們解決這個問題呢？

在這種情況下，可以利用「所有發生的事情都有原因，其中一個原因就是幫助我們成長。」這個想法；在還沒明白指出問題是在某人身上之前，也就是還沒威脅到其目標之前，先灌輸這個想法給他，並且舉出他過去因為改正自己的錯誤所得到的好處，利用這樣的方法取得對方的認同，產生近而親及相似相親的效果，此時才指出對方有些地方需要改正，如此一來，就能比較容易的讓對方接受，而不至於讓對方覺得自尊受到威脅，拉不下面子。

舉另一個例子：如果要讓一個人，願意為別人的錯誤付出，這同樣也會威脅到個人生存的目標，因為這樣看起來，像是別人不付出而獲得好處，自己多付出卻讓別人白白獲得好處，無疑的像是減少自己的生存優勢。

這時可以利用「我是自己生命的主人，我對一切發生的事情負責。」這個想法來開導對方；使用這個想法，重點不在於說服多的付出是應該的，而在於讓對方能夠接受，不管問題是出在誰的身上，如果讓問題放著不解決，最後大家都會受害，而自己也會受害，所以用這樣的想法，將會讓自己先放棄對別人不負責的念頭，讓自己的注意力轉移到對自己有利的地方，這包含了如何公正公平的處理該負責的人，這樣才不會讓自己執著在有人不負責，而使自己可能可以作得更好的地方沒作好。換句話，這會幫助人們開放自己的心胸，不會拘泥於是非對錯的

糾葛。

以上這兩個例子，都還蠻常發生在現實的環境中，而人們常用的方法，有直接指責別人，或是直接命令別人，這兩種方法對人們的自尊都有些打擊，所以比較不容易被接受，而光明的心態正好可以化解人們對這類問題的困擾，所以在用限制理論找出問題所在時，如果能先用光明的心態，讓相關人的心胸先放寬一點，對於問題的解決將會有很大的幫助。



## 第五章 習慣領域及限制理論的互補

在經過前面兩章的介紹之後，可以看出，習慣領域及限制理論對人們的行為都有很深遠的影響，習慣領域比較專注在習慣的養成，利用三個工具箱獲取更多的好習慣，使人們更容易產生好的行為；限制理論則比較專注習慣的破壞，利用衝突圖及現況圖，找出阻礙思考的隱藏習慣，減少人們受習慣束縛的機會。

從另一個角度來看，習慣領域是比較偏重廣泛性的能力養成及如何使用這些能力，而限制理論則偏重在找出使用能力的目標及方向。

因此同時利用這兩種理論，可以讓人們更容易採取正確的行為，就像是人的兩隻腳一樣，同時支撐著人們的行為，使人們採取的行為能更適合，更有效。所以看起來就像是這兩個理論互相扶持著人們的行為，互相彌補雙方所欠缺的地方。

以下將兩個理論互補的情況列出說明：



### 5.1 目標建立與狀況評估

從習慣領域的理論來看，目標建立與狀況評估，是人們行為機制中很重要的一環，因為這會決定行為的方向及態度，例如：是積極求解，或是退卻合理化。因此目標建立得是否合適及狀況評估是否正確，會嚴重影響人們採取什麼行為。就一般的情況下，人們在解決問題時，是如何決定要把目標放在那裏呢？通常這會受到習慣很大的影響，每個人在處理相同問題時，可能採取的步驟，方法都會不同，因為每個人的習慣領域都不太一樣。

通常人們在處理常重覆的情況時，會因為習慣已經先建立好一個目標，這個目標是過去遇到類似情況時建立的，也作好狀況評估，這個評估也是過去遇到類似情況時作的，所以大腦通常都會直接把已建立好的目標跟狀況評估拿出來用，不再進行目標建立及狀況評估的工作，這容易造成人們身體比頭腦先行動的情

況，也就是說沒想清楚就先作了。例如前面的例子中：爸爸一開始就要求女兒十點回家，卻不清楚為何要這樣要求，就是這種狀況。

為了解決這樣的問題，習慣領域使用多學好習慣及了解自己習慣的方式，讓好習慣來取代壞習慣，用這個方法，來使採取正確行為的機會提高。也就是說，如果遇到適合習慣，那就比較容易採取正確的行為。這樣一來，遇到需要用到這個習慣的情況時，身體也可以不經思考就採取正確的行為。所以這樣的方法，不僅可以採取正確的行為，也讓行為採取的很快，很有效率。例如前面例子中：爸爸可能很早以前就有想過，女兒越早回家越安全，所以就定了十點要她回家，並且一直延用下來。只不過，他沒注意到，有時這樣的習慣可能不適用。

但是一個潛在的問題是，是否這個好習慣會一直都適用，是否有時這樣的好習慣是不適用的，人們能警覺到這個好習慣已經不適用了嗎？通常，在現實的情況中，一件事情，如果養成習慣的話，是很難注意到這個問題的。

還有一個問題是，是否所需要的習慣都剛好都是好習慣呢？這個意思是說，如果解決一個問題需要採取十個行為，那影響這十個行為的習慣會都已經是好習慣了嗎？相信在大部份的情況下，這是不太可能的！

所以使用習慣領域的方式來產生正確的行為的話，好處是可以讓正確的行為很快，很有效率的被採取，缺點是，比較難警覺到面對現有問題，所使用的習慣適不適合，目標正不正確。還有，必需在事前要儘可能的增加好習慣，為還沒遇到的問題或還作不好的問題作準備。

那再來看看限制理論在目標建立上的優點及缺點。

從前面的討論中，可以發現到，限制理論非常著重在目標的建立，所以不論是衝突圖或是現況圖都很著重找到真正目標的功能。而在找真正目標的過程中，還附帶產生一個很重要的作用，這個作用是警覺到限制人們思考的隱藏習慣。



所以使用限制理論的方式時，比較能保證，每次建立的目標都是真正需要處理的目標，因此，比較容易脫離不適當習慣的束縛。而已找到的新目標跟處理問題的新方法就可以變成新的習慣。

至於狀況評估的部份，限制理論則沒考慮到這個因素，限制理論認為，如果能找到真正的目標的話，那就沒有提高目標水準或降低目標水準的問題了，因為目標就是找出來的那一個，那就是要解決，不解決只會重覆產生問題。

但是缺點就是，如果人們每件事，都用衝突圖跟現況圖去解析一次的話，那真是太沒效率了，很多事情可能等解析完就已經結束，來不及處理了。就像是這爸爸跟女兒的問題這個例子：如果這個問題，這個爸爸想得慢一點，那可能根本就來不及在派對前解這個問題，而且如果不能變成一個習慣的話，每次派對前都要這樣想一次，那真是太浪費時間了。

綜觀這兩個理論在目標建立上的應用，是很有互補性的，習慣領域提供了快速有效的問題解決方式，但不能卻保證每次的目標跟方法都正確；限制理論則提供正確的目標，進而找到正確的方法，但是卻太沒效率。在這裏用下面的狀況來說明其互補的方式。

當人們發現採取的行為效果很好，能很有效的解除痛苦跟壓力時，那表示目前所用來解決問題的習慣是合適的，而這些習慣所建立的目標跟所作的狀況評估也是恰當的，所以這時不需要用到限制理論的方法。

當人們發現採取的行為效果不好，不能有效的解除痛苦跟壓力時，那表示目前用來解決問題的習慣是不合適的，當然這些習慣所建立的目標跟所作的狀況評估可能就不恰當，所以這時就可以利用限制理論來找出真正的目標，進而找出新的問題解決方法。解決問題之後，再利用習慣領域的方法，把新的目標跟問題解決方式變成新的習慣，如此一來，下次就不用再用限制理論的方法重頭解析一次，因而提高了效率。

從這樣的應用可以看出，如此一來，既可以保證問題處理的效率，又可以確保採取的行為會因應狀況的改變而修正，所以同時使用這兩個理論的方法，對找出正確的目標是很有幫助的。

## 5.2 壓力結構與注意力調度

從習慣領域的角度來看，注意力是否能正確的調度，是將壓力調整到適當狀態的一個關鍵，所以習慣領域特別提出了光明的心態，來幫助人們作廣泛的壓力調整，把注意力一部份先從目標上移走，移到跟問題不見得有關係的光明心態上，進而加強人們對其它事物的接受度，而讓可能解決問題的電網能被大腦注意到。

舉前面限制理論不能解決的問題來說明：如果遇到自尊心強的人，運用限制理論的方法，直接指責對方的錯誤跟對方講道理，效果通常不會很好，但是利用光明的心態中人人都是上帝或佛的化身，把注意力轉到應該要尊重別人上，來讓自己平靜下來，讓自己能敬重對方，然後用行為的通性中相似相親的原理，以站在對方角度的方式來跟對方談，讓對方認為自己是跟對方同一國的，就能比較容易地讓壓力降下來。

這樣的方法，促使人們用更寬廣的心胸來看事情，使人們能比較不在乎一時的得失，因此除了可以降低問題造成的壓力之外，還能讓人比較能接受傷害或失去。對於心理上的問題，如心中的創傷需要撫平等狀況，習慣領域的方法因為注意力分散的很廣，強調從各種不同的方向來看事情，比較沒針對性，不是針對特定的目標及狀況作注意力調度，例如：不是一味強調，遇到什麼傷心事，所以應該作那些事，而是用事情既然已經發生，那是不是試著從其它方向來看事情，那麼可能剛好就有個方向是自己能接受的，這樣反而能讓人更容易放下，而不去鑽牛角尖。

限制理論的方法則比較適合用在解決實際的問題上，把注意力從如何解決問題上，調度到什麼是真正的目標，是不是有沒注意到的習慣在限制思考上，所以

注意力有轉移，壓力也降低了，而且注意力還是轉移到跟解決問題最相關的事物上，這樣的方法，不僅降低了壓力，也因為目標變得更明確，使大腦的運作有具體的方向，因而更能提高問題解決的機會。

但是遇到心理上的問題時，限制理論的方法，反而會增加壓力，因為心理上的問題，最好的解決方式是放下，而限制理論卻會讓注意力一直放在跟問題相關的事物上，而此時人們正處於因問題而產生的不好情緒中，把注意力集中在問題上，也等於把注意力集中在不好的情緒上，如要指正某人的錯誤時，如果不先讓對方的心放下，只是一味的繞著問題解決方法轉，那對方一定會很不高興，最後甚至更不願意去解決問題。

所以不管是習慣領域或是限制理論，對如何降低壓力作注意力調度都有一套自己的方法，並且兩種方法剛好包含了心理上的及實際上的，而人們的行為也都在這兩個範圍中，因此這兩個理論合在一起剛好能對大部份的狀況，都能有注意力調度及降低壓力的效果。

從上面可以得到一個結論，在心情不平靜導致壓力過高時，可以用習慣領域提供的方法來降低壓力，在遇到實際事務上的問題，如果因為不知該如何處理問題，而造成壓力過高時，就可以利用限制理論的方法。

### 5.3 外來訊息

習慣領域中，對外來訊息的處理有幾個重點，一是要能警覺到有這個訊息進來，接下來在大腦作好資訊分類後，再進行類推聯想及有效的重新結構。而這些動作是時時刻刻在進行的，而為了要能儘可能的把所需要的訊息保留，把不要的訊息刪除，所以要建立一些好的習慣，讓這些好習慣能幫助人們，容易的取得有用的訊息。

當要解決問題時，使用這樣的方式來收集訊息，由於可能的範圍太大跟可使用的的方法太多，會讓收集訊息的範圍比較廣泛，而且目標很不明確，收集到的訊

息也會比較雜亂，要用的時候，比較難找出訊息間的相關性，但是收集到的訊息就會比較多樣化，比較能讓大腦有不一樣的想法，比較有創新的可能。

限制理論使用的方法，則很有針對性，不會針對整個問題作訊息收集，而是將問題作分解，分解成許多不良效應，針對不良效應間的關係作推敲，所以收集訊息的目標非常明確，因此比較能取出真正需調關心的訊息，也比較能取出被忽略的訊息，但也因此太過專注在特定的目標上，會比較不能想出特別的想法。

利用習慣領域的工具箱，可以把外來的訊息產生的結果變得很多樣化，很能有不同的看法，但是太多的想法會讓人反而不知該選那個，而使用限制理論則會專注在一小部份，比較不會有意外之舉，但會比較有效率。

從前面的討論中，可以看出，尋找關係橋樑時，其實就是在針對特定的目標作資訊的取出，所以可以讓大腦有有明確的運作方向，讓注意力能調度到需要的地方，但是要找出需要的訊息，也要大腦中有這些訊息，那這個方法才有用。

習慣領域的想法就是要讓習慣領域又深又廣，所以使用習慣領域的方法，人們會謙卑的學習各種事物，但是有時會因為有太多選擇，反而容易不知所措。限制理論比較強調針對特定目標作訊息整理的工作，所以比較能找出有關係不清楚的地方，但是如果自己本身沒有豐富的相關訊息，會變成只知道自己忽略了某些事，但卻不知忽略了什麼事，所以習慣領域就像是給行為提供了一個又深又廣的資料庫，而限制理論則提供明確的查詢條件，讓人們可以比較有效的取出所需的資訊。

## 5.4 問題解決

從前面的討論可以看出，三個工具箱的作用是儘可能的把習慣領域變得又深又廣，所以各種可能的問題解決方法都可能已經存在腦海中了，但是卻不知要如何有效取出所需的電網。也就是說如何找出一個明確的目標來作查詢電網的關鍵，卻還是要靠個人的智慧修行。換句話說，就是說智慧還不到的話，那就像

空有千萬財富，卻不知該如何使用一樣。

所以人們不能順利解決問題，不能順利取出解決問題所需的電網，是因為注意力沒能調度在跟解決問題相關的電網上。

限制理論是透過現況圖跟衝突圖來幫人找真正需要關注的目標，所以無疑就有了一個很好的方法，可以讓人們有一個明確的行動目標，但是有目標，不見的自己剛好就有能力或有方法可以解決。

從前面的討論中，可以看出，人們可以先用限制理論找出真正需要解決的問題，如爸爸跟女兒的例子：先找出到底要求女兒早回家的目的是什麼，再用習慣領域的三個工具箱，來提供無數可能的問題解決方案。這樣的應用，使這個父親有效的採取正確的方法來解決問題。

利用習慣領域來增加自己的能力，然用再用限制理論來使自己能更有效的利用自己的能力，最後又利用習慣領域增加自己利用好能力的機率，無疑的可以讓自己更容易採取有效的問題解決方法。



## 5.5 習慣領域及限制理論搭配使用的時機

因為新的問題解決思考方式有以上的特徵，所以可以用在以下的狀況：

- 當面對不曾處理過的問題，需要一個可依循的方法時。
- 當面對很複雜的問題，需要釐清行動的步驟時。
- 當面臨矛盾的問題，需要找出矛盾的地方時。
- 當雙方產生衝突，需要找出造成衝突的真正原因時。
- 當需要調整心態，好促使人們願意解決問題時。

### 5.5.1 當面對不曾面對的問題時

人們在遇到不曾處理過的問題時，比較容易會不知所措，常常會先拿可發概

率高的電網先試看看，再依據結果來調整處理問題的方式，這樣常常會造成許多資源及時機的浪費。使用習慣領域與限制理論互相搭配的方法之後，就有了具體且明確可行的思考方向，讓人們可以有一個可依循的方法且系統化的方法去尋找答案，使人們可以比較容易的在採取行動前，就先找到成功機率比較大的問題解決方案。

### 5.5.2 當面對很複雜的問題時

人們在遇到很複雜的問題時，通常會發現整個問題是由許多單獨的小問題組成，此時雖然知道每個單獨的問題要如何處理，卻常常會因為問題太過複雜而不知道該先解那個問題，所以會先拿最容易解的問題，先解除一些壓力，但是這樣的順序不見得恰當，有時有的問題可能會因為處理順序排在很後面，沒有及時解決，以致於最後變成很嚴重的問題。使用習慣領域與限制理論互相搭配的方法之後，人們會比較容易分清楚所有問題的輕重緩急，就可以安排比較合適的問題處理順序。



### 5.5.3 當面臨矛盾的問題時

人們在遇到矛盾的問題時，常常會認為這是沒辦法的事，但是使用習慣領域與限制理論互相搭配的方法之後，就會嘗試去找出矛盾產生的原因跟背景條件，而在找到後就有可能找到使矛盾消除的辦法。

### 5.5.4 當雙方產生衝突時

人在跟別人起衝突時，會因為壓力升高，而越來越執著在自己的立場，情況激烈的話，甚至會忘記自己原本真正關注的問題重點，這時候如果使用習慣領域與限制理論互相搭配的方法，就會比較容易把自己拉回真正的主題上，並且比較容易發現雙方各執一詞的真正原因，然後找到雙方論點中所預設的立場。而在發現雙方立場是不同的之後，就有可能會了解為何對方要站在那樣的立場，就會比較容易接受對方的想法，進而找出雙方都可以接受的立場而化解衝突。

### 5.5.5 當需要調整心態時

承認錯誤會傷到自己的自尊，而自尊是人們的基本需求之一，所以保護自己不要讓自尊受傷的電網會很強烈，限制理論在找到會傷及自尊的原因後，能不能很好的調適心態，會成為問題能不能解決的關鍵。利用限制理論找出的限制因素提供可信無法逃避的理由，使人們無法推脫，再用光明的心態來調適人們的心態，就可以讓人們比較容易面對讓自己難堪的狀況。



## 第六章 結論與研究建議

使用習慣領域最後的目標就是要能用出來，能用出來才是真功夫，但是要怎樣才能用出來，就要看各人的智慧了，換句話說，就是怎麼知道現在應該用什麼能力，怎麼警覺現在應該用什麼能力，這需要經磨練才能有這樣的智慧。限制理論非常擅於找出真正的目標，讓人們知道應該用跟什麼相關的能力才解問題，也就是說，限制理論提供一套思考的方式，來幫助人們找到該用跟什麼相關的能力，但是找到後，也要人們有相應的能力才能解決問題，這就要靠習慣領域來幫忙。

當兩者合而為一時，剛好就互相彌補了雙方所欠缺的一環。下面將前面的研究作個摘要。

### 6.1 結論

從前面的討論，得到了幾個結論，首先是限制理論跟習慣領域在以下幾個方面是可以互補的。



- 目標的建立及狀況評估
- 壓力結構及注意力調度
- 外來訊息
- 問題解決

由於在這四個地方的互補，使人們若應用這兩個理論來採取行為時，能比較容易且有效的採取正確的行為。

而由於同時使用這兩個理論的方法有以上的互補效用，所以可以應用在以下的狀況。

- 當面對不曾處理過的問題，需要一個可依循的方法時。



- 當面對很複雜的問題，需要釐清行動的步驟時。
- 當面臨矛盾的問題，需要找出矛盾的地方時。
- 當雙方產生衝突，需要找出造成衝突的真正原因時。
- 當需要需要調整心態，好促使人們願意解決問題時。

由此可以看出，將兩個理論合併使用，對人們採取適當的行為，有很大的幫助。

## 6.2 未來研究建議

這篇文章並沒有對限制理論中關鍵鍊及繩-鼓-緩衝和習慣領域間的關係作研究，未來有興趣的人，可以看看，是否能將這兩個地方，也應用在習慣領域中。

