

## 果斷堅決，當機立斷

莎士比亞說得好：「智慮是勇敢的最大要素。」不夠果斷是成功的大敵，它會讓人失去許多成功機會。有的人就是因為優柔寡斷、患得患失，而不懂利用時機，讓機會從身邊流逝。成功的猶太人都懂得這一點，所以在事業的發展中，他們總能果敢堅決，當機立斷。

### ( 第二週研讀 )

果斷堅決是成功的必備要素，猶豫不決則是絕對的障礙，然而許多人正是在這一點犯了錯誤。成功的猶太人認為，要成就偉大的事業與人生，就應早做準備，在適當時刻準確出手。

「To be, or not to be?」這是世界上被引用最多的一句英文，可以表達許多意思。「活著，還是死去？」，「做，還是不做？」，「去，還是不去？」當人們遇事猶豫不決，或是無所適從時，就常常引用莎士比亞筆下《哈姆雷特》說過的這句話。

猶豫不決，使哈姆雷特一次又一次地放棄了復仇的絕佳時機，造成了他個人的悲劇。莎士比亞正是透過這個猶豫不決、優柔寡斷的心態描繪，讓人物形象大放光彩，使《哈姆雷特》成為世界文學史上璀璨奪目的瑰寶。

成功的猶太人教我們做事果斷的方法。

### 當機立斷，不受其亂

猶豫的時候，誰不曾有過？猶豫的時刻，正是人、事、物處於心靈聚焦的時刻；正是各種矛盾衝突在心靈掀起巨瀾的時刻。

一位猶太伐木工人在伐木時不幸被倒下的樹壓住了大腿，因而流血不止。這時他周圍四下無人，自己也沒帶緊急救助的醫療器具。他深知，若是不將壓在大腿上的大樹移走，如果繼續這樣下去，恐怕會

因為失血過多而喪命。

他想用電鋸將壓在腿上的樹鋸斷移走，但想盡辦法都達不到目的。最後，他在情急之下，當機立斷用電鋸將自己的大腿鋸斷。雖然失去了大腿，但也保住了性命。這位猶太伐木工人的決策是果斷的。若是遲疑不決、優柔寡斷的，等著他人來救援，或只是困在原地，盤算著失去生命的可能性，那是多麼痛苦的一件事啊！所以他所下的超凡決定是值得敬佩的。

「當機立斷，不受其亂。」成功的猶太人都具有決策果斷的人格特質。在現實生活中，具有如此優秀特質的人並不多。只要認真觀察周圍的人，就會發現許多人都是在關鍵時刻猶豫不決、難以取捨，因此錯過了成功的大好時機，而以失敗告終。那麼，是什麼原因使這些人不夠果斷呢？成功的猶太人告訴了我們答案。

首先，這些錯過時機的人，他們沒有果斷的意志力。當他們遇到困難的、兩難的或是緊急的情況時，往往無法立刻合理地、是非分明地採取必要措施，順利解決問題。試想如果那位猶太伐木工人遇到緊急情況下，沒有使用電鋸鋸斷自己大腿的話，肯定會因失血過多而失去性命。

其次，這些人對事物、對工作缺乏積極主動的態度。他們在選擇行動目的時，沒有深入了解其意義，也未能深入思考可能的後果，經常患得患失。假如那位猶太伐木工人沒有想到「再不行動就會是死路一條」的話，他將很難做出這樣的決斷。

第三，這些人無法全盤掌握自己所面對的狀況。我們能說這位猶太伐木工人的行為是輕舉妄動、不負責任的嗎？不，絕不能。他親手鋸掉自己的大腿，是在「鋸與不鋸」兩種選擇之間深刻權衡利弊的結果。一個總是冒冒失失、輕舉妄動、無法果斷的人絕對無法做出這麼果斷的決定。

這是因為他們考慮問題的出發點，總是缺乏自信，沒有辦法以批判性的態度出現在他人的面前；總是缺乏果斷，總是以猶豫不決的態度處理事情；凡事缺乏全方面的理解和判斷，無法抓到問題的關鍵。

### 智慮是勇敢的最大要素

莎士比亞說得好：「智慮是勇敢的最大要素。」的確，不夠果斷是成功的大敵，它會讓人失去許多成功機會。「機不可失，時不再來。」有的人就是因為優柔寡斷、患得患失，而不懂利用時機，讓機會從身邊流逝。有些人永遠只能漂流在狂風暴雨的汪洋大海，永遠到不了成功的目的地，原因就在於太過優柔寡斷。

成功的猶太人都懂得這一點，所以在事業的發展中，他們總能果敢堅決，當機立斷。

本文節錄自：陳大為編著《傑出猶太人枕邊書》，晶冠出版有限公司，2018年9月，頁60-62。

## 想改變組織文化？其實很簡單

當你試圖改變員工行為時，基本上有兩種方法可供選擇：先改變思維，接著期望新思維引導出新行為；或者先改變行為，進而形成新思維。我們決定採取後者。

### ( 第三週研讀 )

不喜歡組織中的「文化」而想改變它嗎？我們採用的方式很簡單。

1999年1月11日：夏威夷珍珠港

星期一早晨，空氣瀰漫著興奮的氣息，在聖塔菲號上的士官長開始談論他們被賦予的新權力。士兵們接獲這項通知後，整天的工作腳步也顯得輕盈。看得出來，士官長和進行保養作業及操作任務的士兵之間有相當的默契，就像軍隊與將領般合作無間。

軍紀也同樣有所改善，過去有些資淺士兵會對士官長交代的命令回嘴，因為士官長對士兵的言行紀律之約束權力有限，造成士兵不怕士官長。現在，士官長有較多的權力，士兵們不得不拋棄過去的態度反而能專注於把每天工作做好。

大致上來說，這相當振奮人心，但迫在眉睫的是，部署前有一連串更複雜、難度更高的檢測要執行。8天後將啟航進行第一次的檢測：我的直屬上司馬克·肯尼戰隊長會驗收成果，他和潛艦戰隊部的人員會與我們同行4天，觀察聖塔菲號的多項操作。

這次不僅要向戰隊部人員證明我們能勝任，還得好好表現以支持我進行變革的領導模式，因為不是每個人都了解這新方案可達到什麼效果，甚至有些人已開始懷疑。

首先，許多士官長都曾在兩到四艘不同潛艦上服役過，從沒看過有人准許士兵假單最後只要由潛艦水手長簽准即可。真是見鬼了，從沒聽說過的方式怎麼可能會比海軍已運行超過百年的還好？其次，採用不同模式會帶來恐懼和成本，若干人直接了當問我，是否願意冒軍旅生涯的風險這麼做，他們甚至建議，你為何不採行跟其他人一樣的做法，組織團隊，落實標準，加強訓練？如果你成功了，那很好；但若失敗，許多人會說「他就是喜歡標新立異，跟大家不一樣。」

無論對與錯，我決心先不去擔心後果，做我認為對聖塔菲號、海軍、國家最好的事。我們平均投資5萬美元招募1個水兵，又花10萬美元訓練1名水兵，在聖塔菲號，幾乎沒有招募水兵於第一個役期滿了後會留下來服役，而艦上135名官兵在去年也只有3名水兵志願留營，投入更多成本的2名軍官也已遞交辭呈。

如何快速提高士氣？這引發激烈討論，首先，得塑造一個讓他們感受到受尊重和尊嚴的工作環境，一個他們每天樂意去的地方，他們的行為自然會跟著改變，士氣也自然會提升。另一些人認為，我們可以說服自己這樣做，就算是裝出來的。

我決定採用說服自己的方式進入這種新思維，我稱它為「三名稱規則」，當任何人在潛艦上看到訪客，必須說三個名稱－訪客名稱、自己名字和我們艦名，例如「早安！肯尼戰隊長，我是瓊斯班長，歡迎蒞臨聖塔菲號！」

當你試圖改變員工行為時，基本上有兩種方法可供選擇：先改變思維，接著期望新思維引導出新行為；或者先改變行為，進而形成新思維。我們決定採取後者。

一些觀察人員把聖塔菲號的士氣低落，歸因於工作時間過長，但我不這麼認為。我倒覺得是因為艦上官兵把減少錯誤奉為每日工作目

標，而不是致力於表現出成績來，這種不求效率的心態滲透了整艘潛艦。

艦上瀰漫著大家都自認不是積極行動派，而是對外在變化被動反應的心態。例如，抱怨航程表排得不如己意、料件未能準時送達、水兵沒派到想要的職缺、魚雷未能命中等，都是因為運氣不好等等。怨天尤人說明了艦上袍澤缺乏責任感，這種「運氣差」的受害者心態與士氣低落緊密結合。

所以，「三名稱規則」希望達到的其中一個目的是，讓水兵擺脫成為「外在受害者」的感覺。就算是非常小的行為改變，聖塔菲號上的每個水兵在此刻正開始主宰著自己的命運。

本文節錄自：大衛·馬凱特著，周素如譯《當責領導力—不只要授權，更要賦權，養成部屬學會當責》，久石文化事業有限公司，2019年7月，頁123-131。

## 積極思想可使你充滿信心、熱情與動力

如果你的思想是消極、破壞性的，你正在為自己設定失敗，並且這個失敗會在不遠的未來成為現實。如果它們是積極而健康的，你可以預測你的成功。

### ( 第四週研讀 )

積極思想的基本原則是，你對自己的生活充滿信心與熱情，做起事來充滿了動力。

現在，我們須對所說的「成功」一詞加以界定。當然，我們並不僅指純粹的結果，而是指比這更難做到的功業，即如何使你的生活過得更有意義，更有效率。它指的是：作為一個人，你成功了；面對困難你能自我控制，有條不紊，不成為難題的一部分，而是能提出解決之道。我們為自己定下的目標是：過成功的生活，成為有創造力的人。

關於成功的生活，我在一次旅行中，從管理臥車的服務生身上獲得了寶貴的啟示。那次我應邀到紐約去演講，依照行程，當天晚上在火車上過夜。我一踏進那列火車，便認為那將是一趟愉快的旅程。門口一位服務員已經帶著微笑在歡迎我，他身材高大，十分友善。

「晚上好，先生！」他說，「你是否準備好馬上睡個好覺？」

「當然是」我說，「我恨不得馬上上床睡覺。」當他帶我走進臥車廂時，床已鋪好，床單和床罩鋪得很整齊了。臥車很乾淨，配有各式各樣的毛巾，車廂裡的溫度調得正好。「你真會管理臥車。」我讚揚道。

於是，我就上床。翻開《聖經》讀了幾節後，倒床便睡，睡得很沉，我睡到九點才起床，平常我都是七點準時起床。

「早安，先生！」當我進入餐車時，服務員看到我便愉悅地說，「睡得如何？」

「棒極了！」我說。

「我一點也不感到意外，我知道你會睡得很好。可是，要是你看在你後面上車的那個人，對比就大了。一開始，他就說：『我想我今晚一定會睡不好。』然後，沒有一件事讓他滿意。他先是要把床移到車廂中間。他不喜歡床的方位。一會兒嫌房間太冷，一會兒又嫌太熱。你現在知道你們兩個之間的差別了嗎？你知道為什麼你睡得很好而他不能嗎？」

「不知道。不過，對這問題我很感興趣。」我說。

「你能睡得好，是因為你已下決心要睡個好覺。另一位客人，則是決心睡不好。很久以前，我便發現，乘客中只有決心想睡好覺的人才能睡得好。因為他們已預先準備睡好覺了。」

多麼富有洞察力的話語，光得知這句話這趟旅程也已經很值得了。你可以預設你大腦的狀態。你可以決定睡好覺或失眠，當然，你也可以預先決定成功或失敗。換句話說，如果你一直希望這件事發生，它就會發生。此時此刻，也就是你正在讀這本書的時刻，你的樣子就是你大腦中的思想長期塑造的產物。如果將你現在的思想仔細分析，則幾乎可以科學地判斷十年後的你會是什麼樣子。如果你的思想是消極破壞性的，你正在為自己設定失敗。如果它們是積極而健康的，你可以預測你的成功。

由此看來，其實你的人生完全掌握在自己手裡，別人也好，環境也好，都無法阻止你的成功。

本文節錄自：秦明君著《態度對了，人生道路才會正確——一切學問中的學問，就是怎樣去肅清我們心中的敵人》，大智文化有限公司，2017年2月，頁311-314。

## 絕對責任

領導者得為團隊中的每一件事情真心與澈底負責。那就是我們所講的「絕對責任」，是海豹部隊中被認為有效率的領導者，或任何想要達成真正領導力的基礎核心。

### ( 第五週研讀 )

空氣中瀰漫著戰爭迷霧，讓晨曦顯得格外朦朧。反政府軍在大街上燃燒輪胎製造的濃煙，夾雜著美軍坦克與悍馬車呼嘯而過的喧囂，以及建築物遭受砲火摧毀後斷垣殘壁的塵土。為了此次行動，我們在伊拉克拉馬迪市這個遭受戰火蹂躪的暴戾之都，從不同區域徵集海豹部隊人員，整體來說，大約三百名美軍和伊拉克部隊在拉馬迪東郊，這塊既危險又爭奪激烈的馬拉巴區執行任務。這個區域裡到處都是反政府軍聖戰士，多年以來，馬拉巴一直在聖戰士手中固若金湯。

我們的行動在拂曉前就已經展開，隨著太陽自地平線緩緩升起，每個人都忙著開火射擊。美軍地面及空中部隊所使用的無線電網路裡充斥著此起彼落的報告訊息，我的兩組海豹部隊狙擊組員都遭受到攻擊，遭遇強大阻力，數十名反政府軍以俄製 PKC 彈鏈式重機槍，配合極具破壞力的 RPG-7 型火箭筒，還有 AK-47 自動步槍等發動猛烈攻擊。我們請求重裝快速反應部隊支援，我要求陸軍連長答應讓人員跟在美製 M1A2 艾布蘭坦克後面行動，他同意了。

我們悍馬車就在一輛艾布蘭坦克後停下來，它的巨砲直挺挺地對著一棟建築物準備發射。一名陸戰隊士官長興奮地喊「那棟建築物裡面有一些聖戰士仍奮力抵抗。」但有些事情沒考慮進去，我們有一組海豹部隊的狙擊手，位置應該就在附近。更沒料想到的是，伊軍士兵早在幾個小時前就抵達這個不該進入的區域。

「士官長，你先等一下，我去確認一下狀況。」在士官長眼中，我

竟然還想接近那裡，簡直是不要命了。我們便穿過街道朝敵人出沒的建築物前進，此時真相大白，一名脫隊的伊軍士兵試圖進入海豹部隊佔領的建築物內，我們的狙擊手只看到隱約人影，拿著 AK-47 躡手躡腳進到裡面，當屋內槍聲大作，院子外的伊拉克士兵立即回擊，接著美軍陸戰隊和陸軍部隊便對著他們認為是好戰分子佔據的屋內猛烈射擊。此時，我們在屋內的海豹部隊進退兩難，無法判斷射的向他們的是不是友軍的火力支援，他們唯一能做的就是盡可能回擊並持續作戰。這是我抵達當時的現場狀況。

院子裡，海豹成員盯著我，在想我是如何通過敵軍無情的火網。「剛剛是誤擊友軍！」我告訴他。「什麼！」海豹隊員不想相信。「不用懷疑，就是誤擊友軍！」我稍微平靜地重複這事實，當下沒有時間爭辯或討論，敵軍明明在那兒，在我們交談的同時，零星的槍聲也一直傳來，因為其他人仍在附近與反政府軍交戰。

我的一個隊員掛彩，一名伊拉克士兵陣亡，好幾位受了傷，我心裡感到不舒服，因為這是我們自己造成的，而且是在我的指揮下發生。

當我完成任務，到戰術作業中心接收上級單位來的電子郵件，心裡很擔心回覆那些詢問狀況的信件。我真希望戰死沙場，也感到罪有應得。我的電子郵件塞爆了，我們誤擊友軍的消息更是迅速蔓延。

身為海豹部隊，我先前在軍旅生涯立下的汗馬功勞，以及苦心建立的良好聲譽，在這一刻彷彿沒有任何意義，我現在只是一隻犯下嚴重錯誤的海豹小組領導者。於是我開始收集資料，很明顯地不論是在計畫階段，還是戰場上的執行過程，不同單位都犯了一些嚴重錯誤，儘管個人有錯、各小組有錯，但此次行動一敗塗地，只有一個人要負全責：那就是我。這就是一名領導者該有的擔當，即使會因為這樣丟了烏紗帽。

領導者得為團隊中的每一件事情真心與澈底負責。那就是我們所

講的「絕對責任」，是海豹部隊中被認為有效率的領導者，或任何想要達成真正領導力的基礎核心。當部屬沒有盡到本分，肩負「絕對責任」的領導者不該責怪他們，而是應先自我反省。假如成員的表現不符合團隊達成目標所要求的水準，領導者必須訓練及開導那些未達標準的人員。假使這些人仍未達標準，這時領導者得做出決定要他們離開，或是另覓可以完成任務的成員。

本文節錄自：喬可·威林克、萊夫·巴賓著，徐源懋譯《主管這樣帶人就對了一向海豹部隊學習管理之道，讓部屬願意跟著團隊方

向前進》，久石文化事業有限公司，2018年3月，頁55-70。

國防部「奮鬥月刊」109年4月號嘉言選讀選篇內容意旨分析表

篇目	選篇來源	選篇題目	選篇概要內容
一	<p>本文節錄自：陳大為編著《傑出猶太人枕邊書》，晶冠出版有限公司，2018年9月，頁60-62。</p>	<p>果斷堅決，當機立斷</p>	<p>莎士比亞說得好：「智慮是勇敢的最大要素。」不夠果斷是成功的大敵，它會讓人失去許多成功機會。有的人就是因為優柔寡斷、患得患失，而不懂利用時機，讓機會從身邊流逝。成功的猶太人都懂得這一點，所以在事業的發展中，他們總能果敢堅決，當機立斷。</p>
二	<p>本文節錄自：大衛·馬凱特著，周素如譯《當責領導力—不只要授權，更要賦權，養成部屬學會當責》，久石文化事業有限公司，2019年7月，頁123-131。</p>	<p>想改變組織文化？其實很簡單</p>	<p>當你試圖改變員工行為時，基本上有兩種方法可供選擇：先改變思維，接著期望新思維引導出新行為；或者先改變行為，進而形成新思維。我們決定採取後者。</p>

<p>三</p>	<p>本文節錄自：秦明君著《態度對了，人生道路才會正確——一切學問中的學問，就是怎樣去肅清我們心中的敵人》，大智文化有限公司，2017年2月，頁311-314。</p>	<p>健康的思想是獲得成功的前提</p>	<p>如果你的思想是消極、破壞性的，你正在為自己設定失敗，並且這個失敗會在不遠的未來成為現實。如果它們是積極而健康的，你可以預測你的成功。</p>
<p>四</p>	<p>本文節錄自：喬可·威林克、萊夫·巴賓著，徐源懋譯《主管這樣帶人就對了一向海豹部隊學習管理之道，讓部屬願意跟著團隊方向前進》，久石文化事業有限公司，2018年3月，頁55-70。</p>	<p>絕對責任</p>	<p>領導者得為團隊中的每一件事情真心與澈底負責。那就是我們所講的「絕對責任」，是海豹部隊中被認為有效率的領導者，或任何想要達成真正領導力的基礎核心。</p>