

管理

從個人到團隊——知識與實務分享

林寶興博士 著



目

C
O
N
T
E
N
T
S

錄

序 一	008	序 四	015
序 二	010	序 五	017
序 三	013	作者序言	020

第一章 自我認知和自我意識

· 甚麼是自我認知？	026
· 自我意識的維度	034
· 提高自我意識	052
· 分享篇：共同價值觀	053

第二章 個人復原力

· 壓力與復原力	058
· 身體與復原力	064
· 壓力窒息與復原力	067
· 壓力下的失眠與復原力	069
· 職場壓力與復原力	071
· 分享篇：擁抱喜樂的人生	078

第三章 個人思維與解決問題

· 產生問題的原由——目標驅動	084
· 建立思維能力	087
· 創造力、想像力與解決問題	093
· 解決問題的一些工具	101
· 建立組織的能力	103
· 分享篇：思維	107

第四章 社交技巧與人際關係

- 運動技能與社交技能 | 112
- 人際關係與溝通障礙 | 117
- 建立人際關係的社交技能 | 123
- 改善社交的溝通能力 | 127
- 分享篇：在工作上不同場合的溝通 | 137

第五章 激勵他人

- 激勵 | 142
- 興趣與激勵 | 159
- 改善與激勵 | 161
- 激勵他人的真人真事 | 163
- 分享篇：激勵與價值 | 165

第六章 賦權和權力

- 賦權 | 170
- 權力 | 177
- 更新而變化的領導力 | 184
- 增強職場賦權和領導力 | 187
- 分享篇：故事與管家 | 193

第七章 分歧和衝突

- 分歧與衝突 | 198
- 衝突的類型 | 204
- 衝突與差異 | 208
- 衝突與壓力 | 211
- 衝突形成的過程 | 213
- 分享篇：我的良朋知己——暢所欲言 | 221

第八章 領導力和團隊

- 團隊 | 226
- 領導力 | 230
- 領導團隊 | 236
- 建立團隊 | 238
- 發展團隊 | 241
- 團隊與目標 | 245
- 分享篇：建立團隊 | 251

第九章 迎向未來成功之路

- 改變的步伐 | 256
- 改變的歷程 | 264
- 分享篇：需要改變嗎？ | 275

第十章 結語篇

參考資料

- | 280
- | 292

作
者
序
言



對有心了解更多管理知識的管理者，或者對管理抱有好奇、幻想、或將會晉升成為一名管理人員的人來說，他們或許都有一些共同的困惑：在與下屬相處時，遇到困難，或者在草擬發展戰略報告時感到迷茫或缺乏頭緒，甚或上司對其內容有所欠缺而要求修改，又或者不知道如何激勵下屬，如何下放權力，以及如何帶領團隊實現遠大且困難的目標。

管理書籍多如繁星，但是以中文撰寫的，在香港卻為數不多。這本書是為那些希望以中文閱讀的人士編寫的管理書籍，通過分享一些有關管理的知識和經驗，幫助那些將要晉升和正在執行管理工作的人士。管理雖然充滿挑戰，但也是有跡可循，成為一位稱職的管理人員並不困難。對於已經身處管理崗位上，

且擁有經驗的人士來說，這本書或許是一個交流的平台，通過分享知識和經驗，可能會幫助他們迸發出更多管理的新思維。

這本書共有十章，由第一章的「自我認知和自我意識」至第九章的「迎向未來成功之路」，涵蓋了從個人層面以至團隊發展所面對的管理課題。第十章是個人的經驗分享。這本書以研究為基礎，結合經驗分享，把管理的基本知識逐一介紹。閱讀本書時，可以用循序漸進的方式由第一章閱讀至第十章，亦可以對某一章節、或對某一個有興趣的管理課題先進行閱讀。這本書的寫作內容儘量以淺白的中文表達，同時使用英文的文獻作為知識基礎，內文加入了外國研究的人名和學術上的英文專有名詞，人名以中文音譯的方式譯出，學術上的英文專有名詞，則以其意義（需要時會使用中英字典）譯出，並在中文名後用括弧標出英文名和名詞，希望能更準確地把中文的翻譯與原文連結，避免詞彙誤解。當中許多專有名詞，只會在第一次出現或有需要時才加上引號，讓讀者閱讀時更為清晰。此外，本書採用了許多檔案材料，儘管經過多次校閱，但可能仍有疏漏之處，請讀者體諒。

最後，我想談談個人的感受。在香港品質保證局工作了三十年，擔任總裁一職也踏入第二十年，有兩個字代表了我多年來的心聲——「感恩」。感恩讓我有一個支持和帶領香港品質保證局

的董事局與歷屆董事成員，以及創會主席羅肇強博士、名譽主席伍達倫博士、莫國和工程師、盧偉國議員博士工程師、主席何志誠工程師、副主席黃家和先生及林健榮測量師，感恩有肩負不同功能的高效能團隊一起共事，感恩我有很多好的同事，彼此間已經成為好朋友。感恩讓我堅持和承擔，感恩讓我喜樂地工作。組織企業的利潤多寡，通常成為 CEO 的成績表，或許對許多的組織企業來說，這是對的。但對香港品質保證局來說，成績表上或許要加上「社會責任」——讓員工及其家人、社區的生活和環境、組織企業的發展和傳承得到保障，這些都是與多年累積的管理經驗密不可分。管理成為了我人生的一部分，也讓同事在工作上、人生上遇到困難時，可以向我尋求建議和幫助。我的使命是協助同事，成為一個流通的管子，幫助香港和內地有需要的企業，為他們提供解決方案，解決他們面對的問題。所以，我希望這本書也能夠異曲同工地幫助在管理工作上需要的人士。

在此，我要感謝家人，支持我在局內任職三十年的工作。在我的學業上，我要感謝趙之琨教授，是他孕育我對領導和管理學問的嚮往和熱誠。也特別感謝鄭宇芬女士、麥家彥先生、翁夢藝女士、歐美蓮女士在此書撰寫期間，認真嚴謹地處理文字和作出校對的工作，令本書得以圓滿出版。最後，讓我帶著感恩

的心多謝天父，三十年來祂帶領和保護我向著標竿跑去，完成這段有意義和難忘的旅程。

林寶興博士

香港品質保證局總裁

沉澱會讓人做出更好的決定。

耶和華不像人看人：
人是看外貌，耶和華是看內心。
(撒母耳記上十六章 7 節下)



第一章

自我認知和自我意識

力克·胡哲 (Nick Vujicic) 在出生時就已經沒有了四肢，當護士將他交給母親時，她甚至拒絕抱他，但最終，她和丈夫都接受了這個現實，並說這是「上帝對他們孩子的計劃」。¹ 儘管身體殘疾，力克熱愛自己的人生，愛護自己的太太和兒子。面對困境時，才看清楚自己的取向，認識自己更多。

在我們的人生旅途中，與自己的關係可能是最重要的關係。在這一章中，我們將探討如何理解「自我認知」和「自我意識」，讓它們的建構維度 (dimensions of construct) 展現出來，並學習認識、喜歡、欣賞和肯定自己，把隱藏的自我呈現在眼前。

甚麼是自我認知？

照鏡是每個人都都不陌生的行為。通過照鏡，我們可以了解到自己的樣貌，進而認識自己更多。「自我認知」是一個非常廣泛的範疇，與我們的工作²、人生都有著密切的關係^{3 4}，所以，認識自己是重要和必要的。那麼，大家了解自己有多少呢？

古人對自我認知的見解

孔子年事已高時，特別敘述了他一生中不同階段對自己的認知：「吾十有五而志于學，三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳順，七十而從心所欲，不踰矩。」⁵他在十五歲時立志學習，到了四十歲時才明白很多事情，一直到了七十歲，做事才可以隨心所欲，而不會不合規矩。如此看來，人似乎要經歷一個很漫長的時間，才能夠認識自己。

戰國時期的兵家代表人物孫子，他說過：「知彼知己，百戰不殆；不知彼而知己，一勝一負；不知彼，不知己，每戰必敗。」⁶要做到百戰百勝的前提是知己知彼。所以，了解自己固然重要，了解周圍的人也同樣重要。因為其他人對自己的看法，就像一面鏡子讓自己看到自己。

Self-consciousness 與 Self-awareness

劍橋線上字典、google 線上翻譯、英漢辭典等把 self-awareness 翻譯為「自我意識」⁷，牛津線上字典沒有提供它的中文翻譯。劍橋線上字典對它的解釋是「對自己有良好的了解與判斷」⁸，牛津線上字典將它解釋為「對自己性格的了解與理解」。⁹從字典裡我們了解到 self-awareness 是對自己或自己性格的了解、理解和判斷。

Google 線上翻譯和英漢辭典等也將 self-consciousness 翻譯為「自我意識」。¹⁰劍橋線上字典沒有提供任何中文翻譯，其中文解釋是「局促不安；不自在」。¹¹Self-consciousness 可以理解為「當你擔心其他人對你或你行為的看法時，會出現一種緊張或不舒服的感覺」。

由於 self-awareness 和 self-consciousness 往往被翻譯為「自我意識」，好像兩者可以互相替換使用。¹²但是 self-awareness 和 self-consciousness 的意義確實有所不同。在一些中文的文章或文獻中，我們留意到「自我認知」和「自我意識」也被用在研究上^{13 14 15}，不過，它們是指 self-awareness 還是 self-consciousness 呢？則要看完內文才可以決定。所以，如果不好好處理它們的中文和英文的翻譯，會很容易引起誤解，造成混亂。

字典對 self-consciousness 和 self-awareness 的解釋存在明顯的差異。Self-awareness 在研究中有清楚的界定，是人清楚地看到自己、理解自己，同時知道別人對自己的看法，以及自己融入這

個世界的能力。¹⁶ Self-consciousness 被認為是一種不愉快的感覺，例如：內疚、害羞、羞恥、自卑、自信心下降等。這種感覺通常會在意識到自己正在被監視、觀察或評論時出現。¹⁷ 有些人會比其他人更容易感受到這種情緒，甚或產生驕傲、嫉妒和傲慢的態度。在描述負面情緒或出現嚴重的情況，例如，情緒或精神上的病徵時，便會使用 self-consciousness 這個英文詞彙。

百度把 self-consciousness¹⁸ 和 self-awareness¹⁹ 都翻譯為「自我意識」。只有維基百科將它們的翻譯分開，把 self-consciousness 翻譯為「自我認知」²⁰，把 self-awareness 翻譯為「自我意識」。²¹ 另外，一些中文的文獻提及 self-consciousness 與 cognitive/cognition 有密切的關係^{22 23 24}，一些疾病的中文名稱，例如「輕度認知障礙」（mild cognitive impairment）²⁵，翻譯時使用了「認知」。Self-consciousness 的文獻似乎與心理、醫學、病理有較多的關聯，把 self-consciousness 翻譯為「自我認知」可能更適合。另外，self-awareness 是 self-consciousness 的其中一部分，是自我內在的認識，如果把 self-awareness 分開翻譯為「自我意識」，可能比較貼近它中性的屬性。為了方便這本書的討論，會把 self-awareness 的中文翻譯為「自我意識」，而 self-consciousness 的中文翻譯為「自我認知」。

自我認知

在心理、精神病學、神經生理學等不同領域的研究指出，人類的「認知」（consciousness）還沒有一個令人滿意的、普遍接受的定義，更不用說「自我認知」（self-consciousness）了。²⁶ 「認知」是人類思維的功能，它負責接收、處理和具體化訊息，透過五種感官讓大腦去接收訊息，然後在大腦內進行推理、想像、情感和理性的處理，並判斷是否需要儲存或拒絕訊息。²⁷ 按照一些科學和醫學的研究文獻^{28 29 30}，認知可以由兩個基本的要素組成，包括「認知的層次」（level of consciousness）和「認知內容」（content of consciousness）。³¹

「認知的層次」：「喚醒」

認知的層次可以用「喚醒」（arousal）行為來判斷，我們所說的喚醒是指睡眠和清醒之間發生的連續性行為。正常認知的層次，包括清醒（wakefulness）和警覺（alertness）狀態，大多數人在不睡覺時處於這種狀態，或在正常睡眠階段，人們可以輕易地從其中醒來。³² 「認知障礙症（老年癡呆症）」是其中一種「喚醒」的異常狀態（abnormal stages of consciousness）。在香港稱之為「認知障礙症」³³，在內地，醫學病名是「阿爾茨海默症」，別名是「老年癡呆症」。65歲以前發病者稱為「早老性癡呆」，65歲以後發病者稱為「老年性癡呆」³⁴，在台灣被稱為「失智症」³⁵，其病徵是記憶力變差，較嚴重的甚

至影響日常生活，包括溝通困難、性格的改變、情緒的改變，甚至會完全喪失認知和自理能力。一項研究調查了自閉症患者的自我認知，結果顯示自閉症患者的自我認知有缺陷。³⁶ 另一項有關「自我認知」的研究，對三組（對照組、患者 A 組和 B 組）各 23 名人士進行評估，發現 A 組「額顳葉認知障礙症」³⁷（frontotemporal dementia）和 B 組「阿爾茨海默症」（Alzheimer's disease）兩種類型的認知障礙症（癡呆症）都明顯引起自我認知的改變。而 A 組的「自我認知」損傷比 B 組和對照組更大。³⁸ 我們的目的不是在於研究這些病例，但是這些病例提供了一些有關「自我認知」的喚醒行為的信息，從而讓我們知道「自我認知」的存在，讓我們了解到，當「自我認知」的功能減退時，人的生活素質及人際關係會受到很大的影響。

「認知內容」：「意識」

讓我們來看看人的「意識」（awareness）是甚麼？研究顯示「意識」是「認知內容」。「意識」可以分為「外在意識」（external awareness）以及「自我意識」（self-awareness）兩方面。³⁹ 「外在意識」是指人藉著五種感官去感知外在世界，並自願與外在環境互動的評估潛力（也稱為感知意識）。這種意識能夠幫助我們觀察他人，理解自己的行為如何影響他人。這種技能有時候被稱為「閱讀房間」（read the room⁴⁰）的能力，它涉及了解或意識到與你交談的一群人的觀點和態度，以及在小組中互相交流時發生的事情。應用在工作上，它可以指當領導和團隊

一起討論時，能夠察覺談話是否即將脫離軌道，並知道如何將其引導回正軌的能力。⁴¹ 通過了解別人的看法，你就更能表現出同理心，並考慮其他人的觀點，把了解其他人如何看待自己延伸至同事、包括領袖及管理團隊，有助於與他們建立更好的關係。⁴²

「自我意識」

心理學家雪萊·杜瓦爾（Shelley Duval）和羅伯特·威克倫德（Robert Wicklund）提出了「客觀自我意識理論」，並將其解釋為：「我們審視自己，把自身的行為與自己內部的標準和價值觀進行比較與評估。」這個客觀自我意識理論解釋了人格的建立過程和人類表現領域的眾多行為。⁴³ 在客觀的自我意識下，一個人經歷到的情緒是消極還是積極，取決於對某一標準的比較和評估後的結果。當發現與標準一致時，會產生正向的情緒；而當與標準不一致時，便會產生負面的情緒。這些情緒可能會觸發行為上的改變，或者導致人們否定自我（不喜歡自己）。⁴⁴

早期關於自我意識的哲學討論，是由英國哲學家約翰·洛克（John Locke）提出的。他講述了一位王子和一位鞋匠的例子，王子的靈魂轉移到鞋匠的身體上，儘管他的外表看起來已經不再像王子了，但他仍然把自己看作是一個王子。⁴⁵ 洛克認為，我們只能通過一個人的外在行為而非靈魂去判斷他，也只有上

帝才知道如何正確判斷一個人的行為。正如前面所說的王子的例子，個人身份建立在人的意識基礎上，只有自己才能意識到自己的意識，所以，人們只對自己有意識的行為負責。這構成了精神錯亂辯護的基礎：該辯護認為，一個人不可能對自己無意識的、非理性的或因精神疾病引發的行為負責。⁴⁶

心理學家塔莎·歐里希（Tasha Eurich）和她的團隊進行了一項關於自我意識的研究⁴⁷，他們調查了數千人，分析了近 800 份科學研究文獻，對那些自我意識有顯著提高的人進行了幾十次深度採訪。在採訪中首先要進行的，是理解自我意識到底是甚麼意思？他們發現自我意識是清楚地看到自己、理解自己，同時知道別人對自己的看法，以及自己融入這個世界的的能力。此外，自我意識能夠給予我們力量。大量研究表明，自我意識高的人，通常有更牢固的關係、更有創造力、更自信、更善於溝通，而不太可能說謊、欺騙或偷竊。他們在工作中會有更好的表現，進步更快，是更有效的領導者。在自我意識上，有兩種類型的人：認為自己有自我意識的人，以及真正有自我意識的人。研究團隊又發現，95% 的人認為自己有自我意識，但實際上只有 10% 到 15% 的人能夠真正做到。也即是說，幾乎有 80% 的人的自我意識不強，不能夠真正認識自己。我們可以得出一個結論：不容易明白自我意識。

「自我意識」是指人的內心世界：思想、感受、想法、情感、想像、反思和白日夢等。⁴⁸ 在了解自己的同時，也了解自己對

某些觸發因素的反應。具有自我意識的人，能夠掌握自己的情緒和思想，了解自己的優點和缺點，能夠駕馭自己的內心世界。除了認知自己的心情、感受和情緒外，也掌握到自己行為背後的原因，以及影響自己與別人之間的關係成長。⁴⁹ 「自我意識」在文獻中有不同的操作性定義^{50 51 52 53}，但是沒有一個比較統一的說法。那麼，自我意識的構念（construct）有哪些維度（dimension）？怎樣衡量在鏡子中「自我意識」的能力？怎樣可以提高這種能力？如何在職場中更喜樂、更投入、更正向地工作？以及何如建立更好的人際關係？這些都與「自我意識」的能力是否足夠和得以提升有關。

研究學者朱莉婭·卡登（Julia Carden）、麗貝卡·瓊斯（Rebecca J. Jones）和喬納森·帕斯莫爾（Jonathan Passmore）檢視了過往自我意識的研究，並嘗試總結了「自我意識」的構念和維度⁵⁴，包括：(1) 信念和價值觀（beliefs and values），(2) 內在心理狀態（internal mental state），(3) 生理反應（physiological responses），(4) 人格特質（personality traits），(5) 動機（motivations），(6) 別人的看法（others' perceptions），(7) 評估自我的行為（assessing one's own behaviours）。希望可以幫助組織的領導、管理層、員工，以及其他在職場上的人員，提升自我意識的能力。

自我意識的維度

信念和價值觀： 識別個人標準與道德判斷

信念是指對某人或某事的信任、相信或信賴的一種思想狀態⁵⁵，對自己和周圍世界的個人看法和態度。由於信念的概括性，所以它並不是絕對個人化⁵⁶，也會受到社會文化的影響。價值觀是指個人重視的事情⁵⁷，在處理事情時作出選擇和判定對與錯的準則，是影響人的行為和思想的重要因素，與信念一起主宰人的思想和決定。信念和價值觀是個人在內省（introspection）探索過程的組成部分⁵⁸，這些可以解釋人的行為和個人反應的因素⁵⁹，可以幫助我們理解一個人態度的發展過程。⁶⁰
⁶¹正面的信念和積極的價值觀可以讓個人、家庭、組織企業、群體和社會邁向小康的道路，擁抱寬裕、和諧、理想和快樂的生活。

邁可桑德爾（Michael J. Sandel）在講學時用了一個價值觀（道德）判斷的例子，⁶²著名的火車軌道問題：假設你駕駛著一列火車，火車出了故障，剎車失靈，但尚能轉彎。如果不採取措

施，你即將撞上五個人而遭罹難，如果將火車轉到另一條軌道上，會撞倒一個人而亡，此時你會如何選擇？選擇撞上五個人或選擇撞上一個人？這是一個信念和價值觀的問題。同樣背景，若你不是司機，而是站在橋上的一名行人，你身旁站著一位體重很重的路人，你發現他的體型與重量可以擋住火車，令火車出軌，不至於撞上那五個人，此時你會將此人推下去嗎？兩個選擇都是一個人與五個人死亡的考慮，但是選擇的答案可能不一樣。同樣是考慮由「五人遇害」變為「一人遇害」，為甚麼卻很少人選擇第二個情境？這就是價值觀導致的結果。這裡提出兩個道德的推理：結果主義道德推理（consequentialist moral reasoning）⁶³與絕對主義道德推理（categorical way of moral reasoning）⁶⁴。簡單來說，前者只看結果，一個人死亡比五個人死亡的結果要好，便作此選擇；而後者不看結果而看本質，如果本質就不應該這麼做，那便拒絕。假設有一個人去醫院檢查，另有四位病人等待著器官捐獻才能有生還的機會，而做檢查的人完美匹配這四個人的器官。犧牲一人能使四人活下來，看似結果很好，但沒有人會這麼選擇，因為那個去醫院檢查的人本來就不用死，這是一個從本質上就不對的事情。我們的決定來自於價值觀，價值觀則來自於真理。如果「對錯」的判定是來自真理，那麼認識真理的程度多少，會決定判斷的能力，好比如認識數學真理越多，就越能發現數學的對或錯。

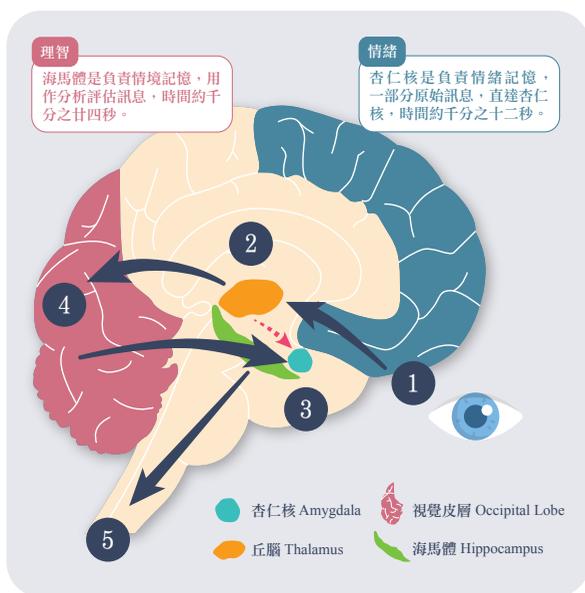
另一個是法律層面的「對錯」，其中一個觀點是，人類內在對公平的嚮往。羅爾斯（John Rawls）提出「無知之幕」（Behind

the Veil of Ignorance)⁶⁵ 的法理理論：當人類在「無知之幕」後面做決定時，由於不知道自己的性別、種族、地位、財富狀況，所以會趨向選擇「公平」的原則去考慮，在這情況下產生的法律，不會偏袒任何一種人。法律另一個觀點，是不涉及道德評價，而是程序法上的規定，法律在合法（符合程序）的情況下成立，不論這種法律是好是壞，即使它是非常嚴酷的法律（Draconian Laws）⁶⁶，當事人都要服從。這個在道德與法律上爭論不休、又沒有定論的難題，可能會出現一些合法不合理、或合理不合法的兩難局面。聖經有一段經文值得我們去思考：「你要提醒眾人，叫他們順服執政的、掌權的，要服從，預備行各樣善事。」⁶⁷ 在現代法治時代，人人必須守法，在法律體制內解決問題。⁶⁸ 此外，一些違反道德原則的思想，在法律上卻往往不會以思想入罪，起碼沒有說出來或寫出來的思想，是無法受審判，例如，聖經的另一段經文，或許值得我們去探討：「你們聽見有話說：『不可姦淫。』只是我告訴你們，凡看見婦女就動淫念的，這人心裡已經與她犯姦淫了。⁶⁹」因為法律的基礎只考慮其普遍性（普遍適用的平等原則）、確實性（確實發生的事實）、妥當性（公平正義）和安定性（不任意變動）。在職場上，可能沒有如法庭上那麼嚴謹的程序去判斷事情的對與錯，不過許多人都以「法、理、情」去處理問題。

內在心理狀態

內在心理狀態，是指對刺激和反應之間，人內在所發生的狀況和過程，包括感覺、專注和記憶（情緒和情境的記憶）。與情緒成為朋友，是我們的終生功課，越早開始，距離幸福人生就越接近。年幼的孩子，如果沒有經過教導，情緒不佳時可能會發脾氣、躲在房間內、或揮拳打人，這種情況在他們長大後會有所改善嗎？那可不一定。有很多人，即使年紀再大，學歷再高，也無法妥善處理自己的情緒。因此，我們可以先了解情緒的原理，嘗試好好地管理情緒。詹姆斯和蘭格（James-Lange）提出有關情緒的理論⁷⁰，雖然超過一百年，但是仍然得到不少人的認同。這個理論被稱為「吊橋效應」。例如人是因為先有笑這動作，才引致開心的情緒出現。也就是說，我們可以透過控制生理系統，去改變主觀情緒⁷¹。然而，研究人員發現，即使那些肌肉麻痺和缺乏感覺的人，仍然能夠感受到諸如快樂、恐懼和憤怒等情緒，所以，這些發現好像在推翻這個理論。無論如何，有些認同的人，每天看著鏡子大笑五分鐘，面部肌肉因笑臉的收縮而傳遞和反饋信息給大腦，讓人產生開心的主觀情感。⁷² 坎農-巴德理論（Cannon-Bard theory），又稱為丘腦情緒理論（thalamic theory of emotion），指出大腦的下部，稱為丘腦（thalamus）之處，控制著人大部分的情緒經歷⁷³，同時，大腦在功能較高階的部分——大腦皮層（cerebral cortex），簡稱為皮質（左腦：語言、意念、邏輯、理性；右腦：形象思維、情感），控制著不同的功能包括情感。沃爾特·坎農（Walter B.

Cannon) 和菲利普·巴德 (Philip Bard) 在 1920 年代和 1930 年代初提出，大腦的這兩個部分會同時做出反應，該理論被稱為「戰鬥或逃跑反應」(fight-or-flight response)⁷⁴，或恐慌突襲 (panic attack)⁷⁵。丹尼尔·戈尔曼 (Daniel Coleman) 詳細說明這個反應的過程 (圖表 1)。⁷⁶



圖表 1：情緒智商的核心原理⁷⁶

圖表 1 描述了情緒智商的核心原理：每當感官——例如眼睛 (標記 1)，接收到外面的訊息或事物時，這些訊息或事物會透過神經元傳送到丘腦 (標記 2)。接著訊息會傳送至視覺皮層 (visual cortex) (標記 4)，是大腦皮層中負責處理視覺訊

息的部分，位於大腦後部的枕葉，即我們需要分析訊息、評估或決定甚麼行動的地方，這就是我們平常所說處理「理智」的地方。如果有需要採取與情緒有關的反應，它會負責把訊息再傳送至杏仁核 (標記 3)，然後這些分析結果，會通知身體各部作出反應 (標記 5)。需要補充說明的是，人體的感官系統有很多，包括但不限於視覺，還有聽覺和嗅覺等 (這例子用上了視覺感官而已)。

海馬體記憶客觀事實，杏仁核負責情緒記憶，在訊息傳遞的過程中，有一些訊息會先直接進入杏仁核記憶 (研究指出，訊息進入杏仁核的時間比較上述的訊息處理要快)。杏仁核在情緒記憶形成中有兩種作用，第一種是杏仁核調節其他大腦區域 (例如海馬體) 中與記憶相關的過程；另一種，杏仁核是情緒記憶的部分位置所在。由於杏仁核和海馬體等大腦區域之間相互動態的關係 (不是靜態的)，因此，杏仁核影響海馬體中與記憶相關的過程，以往的經歷便會影響人的情緒反應。⁷⁷

舉個例子說明，大部分人在收到別人送的鑽石時，第一個反應可能是開心，之後才會想到鑽石價格昂貴的問題。這告訴我們，情緒的反應往往快於理智的反應。研究結果顯示，從眼睛到杏仁核約只需千分之十二至十五秒⁷⁸，但到達屬於理智的視覺皮層需要增加一倍的時間 (即大約千分之二十四秒)⁷⁹。在很多時候，當一個人情緒上來了，他會口不擇言，穩定下來之後才會懊惱「我不應該說這句話的」，因為這時比較遲來的理智才

管理

從個人到團隊——知識與實務分享

林寶興博士 著

作者 林寶興博士
編輯 藍天圖書編輯組、HKQAA 工作小組
麥家彥、歐美蓮
設計 藍天圖書設計組、HKQAA 工作小組

出版 紅出版（藍天圖書）
地址 香港灣仔道 133 號卓凌中心 11 樓
出版計劃查詢電話 (852) 2540 7517
電郵 editor@red-publish.com
網址 www.red-publish.com

香港總經銷 香港聯合書刊物流有限公司

出版日期 2024 年 3 月
圖書分類 企業管理 / 個人成長
ISBN 978-988-8868-32-2
定價 港幣 138 元正

版權所有，圖文均不准作全部或局部之翻印、仿製或轉載。

Printed in Hong Kong

《管理：從個人到團隊——知識與實務分享》這本書以研究為基礎，結合經驗分享，把管理的基本知識逐一介紹。閱讀、理解和實踐書中的知識和經驗，可能會幫助你在事業的成長路上更多認識自己，幫助你的下屬發揮所長，與同事和上司建立良好的人際關係，發展創意和目標導向的團隊，與董事局建立緊密的互信，帶領組織企業長遠發展。

ISBN 978-988-8868-32-2



9 789888 868322



專業出版 國際銷售

紅出版文化平台

加入我們：www.red-publish.com

ModE

上架建議：企業管理 / 個人成長

定價：港幣138元正