



做個有價值的上班族

時間：103 年 10 月 07 日 18:30~20:30

地點：光復校區國際會議廳第一演講室

講者：陳嫦芬 專家教授

臺灣大學管理學院財金系暨研究所專家教授、前瑞士銀行投資銀行集團亞太區副董事長暨臺灣負責人

本學期第二場生涯規劃與名人書香講座，生涯發展組特地邀請臺灣大學管理學院財金系暨研究所專家教授、前瑞士銀行投資銀行集團亞太區副董事長暨台灣負責人陳嫦芬女士來演講。講座以「做個有價值的上班族」為題，將講者二十多年服務於國際金融機構並長期擔任高階主管的經驗，和成大同學近距離分享。

本場講座由林啟禎學務長引言及致詞，「非常難得邀請到陳嫦芬教授，各位以後都會當上班族，重要的是價值，什麼是價值？以過去我在本校 EMBA 修讀的學習經驗，覺得真正需學習的是，透過會計、財管到經濟，將數字變成一種價值，這是最困難的。每個人都有價值觀，有些價值觀會抵觸，所以要有核心價值。剛知道陳嫦芬教授不常在大學演講，有兩個重要的人把她請來，一位是在現場的生涯組長陳孟莉，她覺得這場演講對成大學生太重要了，鍥而不捨地邀請，她是個傑出的行政人員，為學校推動很多事務，這是一種價值；一位是換腎醫師李伯璋，陳嫦芬教授的家人受惠於他，但他都不接受感謝，他認為沒有特別對誰好，那只是一種基本價值，我聽到這覺得很感動。其實要探討的價值不只是職涯，而是人生，從人生的角度找到價值，就要回到核心價值，今天我要和同學們共享這心靈的衝擊，祝大家有個豐收的夜晚！」

嫦芬老師擁有非常豐富的金融產業背景，生涯早期就在國際級的企業擔任許多高階主管職位，教導過的職場青年不計其數。她近年投身於華人的高等教育中，為北京清華大學及台大管理學院開設的專業能力培養課程都受到極大的歡迎。講座裡談到她一生際遇中，都是遇到世界最頂尖的人才，在她的觀察與整理數百位成功人士後發現，他們共同且最重要的三個特質就是用心、誠實、樂觀，可以依

此來鍛鍊心胸，整場演講從這個核心觀念開始談起，過程穿插一些給同學自己思考的問題，在不斷的思辯與激盪中細細釐出人生方向。

工作是達到人生目標的重要過程，除了獲得薪資與社會地位外，還可以鍛煉生活能力，幫助經營有意義的人生，如何成為一名快樂的上班族是所有同學的心聲，而要成為一名快樂的上班族就必須要當個有價值的上班族。陳女士將其事業與婚姻的成功歸功於她長久以來積極的工作心態與人生態度，她向大家推薦《研磨商業力》一書，書中提出用「先見力、突破力、影響力、工作力、人間力」五種能力研磨每個人的「型」。

陳女士認為，專家不等於專業，專家是指具備某領域的知識與技能的人，而專業就是「軟實力」加上「硬實力」，除了知識與技能外，更充實了職場素養，軟實力可以通過個人的努力來加強，在國際化大環境下，應不斷提升自己的軟實力，如基礎功的工作相關知識與技能；加強溝通能力（表達、理解、就事論事、體態、氣場），因此外語能力的提升也很重要，外語能力必須要強到與母語一樣，才能把握最好的機會；此外尚有心緒智能（抗壓、熱情、分享、微笑、請教），心理素養（禮貌、常識、知識、守時、守諾）。要做到全相的職場素養，包含了在家庭、學校、職場的教育，這決定了生命與素養的面貌。「職場素養」在於培養優良的專業素養，特別是在職場的早期，若能對於職場素養的核心概念（專家知識、群體技能、自我領導力）有清楚的認識，將專業素養的基本功夫，在每日的職場中累積修練，未來不管在任何的組織裡，都能更為有效地表現能力，發揮影響力，往上爬升。

「職場素養」，嫦芬老師平時是從作筆記、寫文案開始教，並以自己相處過不同國籍上司及下屬的經驗，說明各國職場文化、價值觀的差異，這裡是以演講的方式做分享。授課之外，她還安排十場實踐活動，例如，請外交官教外交禮儀、邀請國際西服比賽冠軍的老師傅教大家怎麼穿西裝；她還帶學生去南門市場，請老闆傳授做生意的訣竅。

老師先問在場同學，職場是什麼？職場的挑戰每一份工作之所以提供我們薪水，是因為我們能處理問題、能為組織分憂解勞而獲得報酬，而且我們千萬不能自己成為一個問題。進入職場的第一要務是展現解決問題的能力，達到主管或者是組織的期望。具備與人合作的能力與技巧是根本條件，同時很多情況，我們還需要跟自己的內心互動，安慰自己、勉勵自己，這個自己跟其他人互動的能力都是需要學習鍛鍊的。

老師也要同學想想，職場的本質是什麼？職場講求團隊合作，若無法融洽與人相處合作，很難成為組織的高幹。職場上的競爭是為了激發潛能，在競爭的壓

力下，讓工作者的表現超過他獨自工作時的成果，這是管理追求高效能的一個本質。在職場上必須證明自己與人合作、服從領導，還要能夠具備領導的才能，以便未來能領導一個團隊。失敗與成功的經驗同等重要，失敗甚至更重要，失敗帶給我們的經驗具體而實用，通常這是我們達到成功的必要過程。要相信自己一定是一個人才，強化自己，為組織、企業增加價值，才有機會成功，經驗累積越豐富，達成預期的結果預期會越高。只有堅持和相互理解的信任，而且每一個人都具備職場素養，組織在網路時代便能生存。

有關職場素養最重要的第一件事，就是「上班不要抱怨」，嫦芬老師一再強調「解決問題的能力是你上班的價值」、「沒有貢獻，不要抱怨」，上班族領薪水，本來就是要解決老闆覺得麻煩的事，面對這些惱人的事，抱怨只會讓她感到噁心，抱怨不會帶來成長，在國際企業下，甚至會因為太常抱怨影響士氣而遭到解雇，還是不留情面的馬上請你走人。老闆做錯事，你是區區的一個小員工，要你扛下責任，那是天經地義，雖然高層未必是對的，但你必須用幽默感化解災難，因為每個員工每天的表現都會影響團隊，也影響自己的幸福。平常多關心身邊的工作夥伴，因為老闆要升遷一個員工，那個人只會是守著自己份內工作的人，或是懂得其他人工作業務的人。嫦芬老師在外商公司上班，對於上司的責罵，提出了一個條件，要罵我就要教我，這樣我才能有所成長，雖然用顫抖的語氣向老闆提出，但老闆看到一個台灣女孩有這樣的膽識而特別賞識她，她也因此在該公司待了短短兩年整個人便煥然一新，軟硬實力同時大步提升。

要想提高職場素養，就得每天對自己提問，產生一個 Q-list 問題清單，努力用邏輯思維以及溝通力，「磨」出自己的「型」。日本大師大前研一說，每天發生的事情撥時間整理，設想一些問題，並在生活中找到答案，才能不斷自我提升，也要慢慢學會如何提出好的問題，因為公司派人出去，當然挑一個會問好問題的人，憑什麼挑個不夠有資格的員工？例如各位同學今天回去想想，說明你對「成功」的定義。可以這樣回答，在追求卓越歷程中，深嚐汗淚交織滋味的人，正是逐漸接近「成功」。如此便可從中了解自己有沒有清晰的努力方向、能否覺察現況與目標距離、能否務實看出自己與他人的差異、是否有獨特觀點、能否誠實面對，自己其實毫無目標；每天思考一些議題，就能在思辯與激盪中釐出人生方向。

除了邏輯思維以外，溝通力也很重要，區分你對別人談話內容是屬於「事實」或是「個人意見」，因為剛畢業的新鮮人通常是擔任幕僚的角色，某層面也算是老闆的耳目，代表老闆參加會議，論壇等發表會，他期待的是你替他參加完這些活動後的所感，這時敘事精準以及摘要的能力顯得格外重要，台灣人不擅於溝通，常把事實跟個人意見混為一談，讓人感到很沒有邏輯。

嫦芬老師與大家分享了她的觀察與整理數百位成功人士所具備的三個特質「用

心，誠實，樂觀」，同學可以此來鍛鍊心胸。比較兩岸大學生的「用心」程度，嫦芬老師憂心，大陸名校獲得的國際資源遠超過台灣，且對岸年輕人多有強烈企圖心，相較之下，台灣年輕人不但就業環境及機會不如當年，更普遍缺乏企圖心，鼓勵同學要比陸生更加用心才行。說話也要開始追求精準，不要太隨意，講者分享了大陸人喜歡問你吃水餃要幾兩？而台灣人是說幾「個」或是今天吃了幾「碗」飯，誰知道你家的碗多大呢？沒有精確的概念，是無法進行有效的溝通！必須要用心觀察，才能有所收穫。例如你知道自己的鞋子尺寸或是身體狀況嗎？當你連自己的身體狀況都不太清楚時，你會有能力去理解別人嗎？你有多愛台灣？你能用台語3分鐘內自我介紹嗎？搞不清楚自己，如何了解別人？從今天開始，練習在3分鐘內進行自我介紹。「你得到什麼，就要學什麼」今天你享用了如此多的社會資源，那你就應該擔負更多的社會責任，為這個社會做出貢獻，發揮你的價值。

接著是對自己「誠實」，這世界上沒有一個人有絕對正確的決策，只有當下較接近完美的選擇。而且真相或許不只有一個，例如從不同角度，但相同圖像，左邊的人看是6，右邊的人看是9。每一個人都有架構完整的論述，雖然有些人的論述毫無紀律，但身為主管，要懂得如何溝通與協調。講者分享自己的個性是永遠保持誠實，不懂的事直接表達，不會眼神閃爍、猶豫不決，讓老闆敢把事情交代她。老師或上司現在給你的任務，別用你那淺薄的眼力去判斷，因為你不知道老師的高度以及他資訊的廣度，先去做，才有機會成長、學習。

工作不快樂是常態，但與其如一般人怨嘆，不如以正向「樂觀」的觀點看事情好的一面，因為人生不如意事十之八九，唯有想著那剩下的一二，才有機會往前走，所以要學會鍛鍊心力，理解這個世界發生哪些事，你與這些事又有何連結？知道越深，則心力越強大！講者建議同學有空看張忠謀的自傳以及這篇他送友人的題字「常想一二、不思八九；橫批：如意」。

陳女士提出「辛勤工作 (work hard)，效率工作 (work smart)，快樂工作 (work happy)」的職業目標，並號召廣大同學「用心以鍛煉深度，誠實以鍛煉勇氣，樂觀以鍛煉心胸」。提倡從常識、知識開始累積，一路直到見識、膽識的提升，「見」識是你透過實「踐」，再回來得到的感悟，要有見識的前提是，你必須做一遍看看。要跟別人學，先得願意自己做，才能達到做中學、學中覺的境界。你必須非常努力，才能有一點點機會。曾到北京清華大學經管學院教書的她，坦言大陸學生比台灣學生努力太多了，也較有廣泛的常識，這也牽扯到未來就業的面試，人資通常會問一些聽起來簡單的常識，卻不是太生硬的學術知識，因為常識是你平常的累積，並非一蹴可幾，從一個人的常識可以知道他觀察面的深度以及運用的廣度，而知識你可以硬背強灌，所以平常努力的廣泛涉獵有其重要性。

最後嫦芬老師送我們她的座右銘：「功不唐捐」。人生中的每個片段，所學的，所做的，都有其特殊意義，老天爺最後都會給你回報，這些也是永遠跟著你的。意思是我們所下的苦功，不會白費，只要累積久了，就會用某種形式回報給我們，也必能有所成就！

接下來是 Q&A 時間，嫦芬老師表示各位同學可以盡情發問，今晚她已專程把時間留給各位同學，不用顧慮會耽誤老師的行程。

第一位同學詢問老師，一生中最大的挫折是什麼？又是如何克服？

嫦芬老師回答，對她而言，人生十之八九是挫折，挫折久了，都只能算是小挫折。若要挑一個來講，可能是在 2006 年，當時我獲選亞洲最傑出投資銀行家，事業攀上顛峰，但為了照顧生病的先生古台昭，毅然暫別職場。別人可能認為那是挫折，但對我來說，生命中最重要就是家庭，我義無反顧，至於要怎麼克服，無非就是果斷決定、快速適應、該做就去做的心態。

第二位同學問老師，在誰的身上學到最多？學習到最多的又是什麼？

嫦芬老師答道，其實你就是自己最好的學習對象，不管在誰身上，只要你覺得有用處，就要主動去學，我之所以不教金融課，教職場素養，是因為你們走不到我在金融業的這一高層，職場素養對你們的益處反而很大。同時，老師建議，可以尋找一位人生導師，將目標具體化，同事之間的競爭與互相勉勵都是提升自身的有效方法。

下一位同學讚美老師講話速度一致性，讓聽眾容易吸收，特別詢問老師溝通力如何培養？

嫦芬老師回應，聲音是一種聲相，必須要練習聲音要落地，要能掌握自己的語速表示自己的紀律，切忌忽大忽小，或是忽快忽慢。講話要讓人聽得清楚。勤練說話的語調、語速以及保持微笑，讓人感到親和。

接著，下一位同學詢問老師，至今有何問題不能解決？

嫦芬老師回答，她暫時還沒想到。但要如何累積解決問題的能力？那就是要天天學習，經常做整理，非常專注，培養迅速專注的能力是她能成功的關鍵。她自稱自己的紀律比和尚還高，她經常關注自己的狀態，而成功的人都會格外的專注，所以他們的時間彷彿有延展性，讓人感覺他們好像每天是有 48 小時。並且不斷提升自己對生活的覺知，想著人生旅途中參加的每件事，為何想做，背後的動機為何？又從這件事中學到什麼？聽完一場振奮人心的演講後，獲得了如何啟發？又該如何應用，實踐在生活中產生改變？逐一的串連每件你所做的事，了解自己是怎樣的人，漸漸能勾勒這一生的志業，也較能掌握人生的方向。

最後一位同學問老師，如何兼顧家庭與事業？

嫦芬老師回答，她從不應酬，但是白天會非常忙碌，盡量晚上在家都自己下廚，她很享受下廚料理，當女人的角色，外加她有一位支持她事業的丈夫，讓她能夠有幸福美滿的家庭。她也經常想著「我那樣做會不會更有效率？」，不斷思考，是讓她能持續超越自己的關鍵。在工作上，當你太專注於我是「女性」的身分時，反而詆毀了這個性別，因為在工作上不應該強調性別，而是只問實力。她發揮了女性的優點，那便是能在職場上非常強悍的同時，也非常溫柔，因為最大的心力要有最大的柔軟，你才能聽進別人的話，才可以逆來順受，剛強可以裝出來，但柔軟的心能讓你更進步。



演講最後，請同學上台跟她一一握手並道晚安，指導同學們從握手的姿態以及面部表情感受你想傳達的訊息。因為握手是國際禮儀，如何從容帥氣的與人握手，需要時間練習，她觀察指出，成功人士都是非常善於從用心握手中，給人極佳的第一印象，這將會讓你的客戶對你建立正面的印象，若沒有好的第一印象，別人可能從一些偏見中，對你有一定的評價，此時要再重新建立形象，將會非常耗時且困難。所以有空好好練習握手以及從容的擺手到最恰到好處的擺幅，以及抬頭挺胸，將背打直，不要讓人覺得你連自己的身體都無法掌握，顯得彘扭又不大方，若能把上述儀態練好，定能為你加分不少。

在這短短兩小時的演講裡，探討進入職場的過程中，所需要具備的職場素養、良好的人際溝通，建立個人正面積極形象的正確工作態度與行為，有了職場專業力你才能應對職涯所需，進而去思考什麼是有價值的上班族，建立起職場優質價值觀，不難發現最遠的路是從腦到心的距離。本次講座吸引了廣大同學，整個會場座無虛席，討論氛圍輕鬆熱烈，陳嫦芬女士以自身的優雅氣質與其幾十年智慧的沉澱讓同學們深深折服，散發著女性的魅力，更獲得了與會同學的一致讚歎，實至名歸！