

聽說讀想是管理的真功夫

評《司徒達賢談個案教學：聽說讀想的修煉》

前臺灣玻璃工業公司容食部副總經理 | 楊士偉



司徒達賢談個案教學：聽說讀想的修煉

司徒達賢著／遠見天下文化／201511／405頁／22公分／500元／精裝
ISBN 9789863208679 / 494

司徒達賢教授開設的企管個案研討課，或許是政大商學院最知名叫座的課程，而這本書就是他在個案教學上，長達四十年經驗的總結。所謂個案教學，是教師與學生兩方在課前，都必須仔細精讀經過設計編寫的個案；然後在課堂上，師生之間經由不斷問答的互動，討論該個案的內容。個案教學的目標，原先是為了促進學生在聽說讀想這四項能力的發展；但是，教師也因此同樣的受益。

全書分兩篇共十三章，第一是〈外篇〉，偏重於教學的實務面，包括個案教學與傳統單向演講教學法的差異（第一章）；個案教學的流程與進行方式（第二章），如何利用個案教學來強化學生聽說讀寫的能力（第三章），個案教學對於企業實務能夠提供的貢獻（第四章），以及在個案教學裡，教師的角色與教學技巧（第五章）。第二是〈內篇〉，等於是個案教學的理論，雖然作者自謙只是一些心得與想法的整理而已。〈內篇〉的論述重心是「內隱心智流程」，也就是在管理實務上，從面臨問題到下達決策，期間所運用的知識與思辨能力的類型與細節（第七章至第九章）。作者相信，當讀者明瞭制定決策所應經歷的資訊蒐集、解讀、比對、整合、構思方案等環節的思考過程，將能更深入的認識個案教學的價值與聽說讀寫的重要性（第十章）。

十多年前筆者曾就讀政大 EMBA 學程，第一年的必修便是司徒老師的個案研討課，因此閱讀本書格外的親切，當時課堂上熱烈精彩的情景又紛紛躍然紙上，歷歷在目。而且，確確實實的文如其人，從章節順序的安排與文字敘述，本書展現司徒老師細膩的思緒，口語表達的清晰條理，以及刺激學生持續追根究柢的強大力量。而且，讀者如果在企業界已有相當的工作經驗，不難印證作者的主要觀點，「聽說讀想」的確是管理實務的真功夫。為什麼呢？

每一個上班族從新人面試開始，就在接受聽說讀想能力的考驗，當這四項能力隨著時間歷練而不斷的通過考核，通常即伴隨著職位與薪資的升遷。因為職場上最關鍵的任務，總歸來說，不過就是帶著產品、主張或解決方案來進行說服的工作，說服你的客戶、供應商、上司、同事、部屬或股東等各方的利益關係人。成功的說服，必須先學會傾聽與提問，來探測各方關係人的

需求；要有能力從隱晦模糊的相關資料或環境趨勢，解讀其中的重大意義；再加上系統性的思考與想像力，才有辦法構思完整的產品或方案；最後，不管是完整的產品介紹，或者是在談判折衝的場合，每一個重要的想法和觀念，更需要有能力講清楚說明白。所以，說服力等於是「聽說讀想」的綜合表現。

因此，本書對於已在職工作的讀者非常實用，而且越早的閱讀學習，幫助越大。以下是筆者的三點淺見，建議上班族如何使用本書，從根本上增強自己的管理能力：

一、閱讀的過程中，試著將學生的角色視為你的部屬或供應商，老師的角色則當作直屬主管或客戶。從這樣的角度切入，一定可以從本書裡汲取許多實用的觀念。舉例來說，中高階主管不難吸收個案教學的操作原則，應用於教育訓練與提升開會的效率。至於新鮮人或低階人員，必然能充分體認在職場生涯裡，「聽說讀想」在每個階段的重要性，以及循序漸進的養成方法。

此外，經常與客戶或供應商洽談交易條件的業務與採購人員，也可以從第十一章第四節的兩個重要觀念—「論述路徑」與「轉折點」，以及第五節如何運用的敘述裡，學習如何準備談判前的沙盤推演。因為這兩節的主題係關於教師如何事先準備提問以及各種可能的反應狀況，以便於課堂上引導討論的方向，而其中的觀念與方法，是可以用來幫助我們在談判過程中，盡量修正到我們事前設定的結果。

二、關於「聽說讀想」的闡述，集中於第三章與第七至第九章，這四章最好能合併一起反覆詳讀，摘要重點後，帶在身邊伺機練習。第三章〈學習的核心—「聽說讀想」〉，作者從技術面與其中的道理，詳細講解如何一一的強化這四項能力，以及聽說讀想彼此互相影響的關係。舉例來說，高水準的聽，除了必須全盤掌握對方發言的重點與推理過程，還能聽出言外之意，或者揭露對方隱藏未說的前提與假設。然而，如果不習慣或不擅長提問，就不容易做到高水準的傾聽；但是，提問的習慣與能力，又奠基在平時是否有思辨的習性，以及自身思考、想像能力的程度。

職場實際的情況正如作者所言，「想」是「聽說讀」的後盾，因此從第七章至第十章，更細緻的探討關於「想」的思辨能力。第七章首先分別狹義與廣義的知識，再細分狹義知識的三種類型：結構性知識、行動的程序知能與診斷的程序知能。這些概念分類的主要用意，是教導我們一旦面對問題時，應該先釐清它屬於哪一種知識類型的問題，才能對症下藥。比如說，從已知的各個元素或變項之間，如何去確立它們彼此之間的因果關係，屬於「結構性知識」的問題；但是，從已知的情況去推斷可能發生，但仍有待證實的原因或結果，卻是「診斷的程序知能」所要處理的問題。反過來說，如果無法正確的辨識問題的屬性和含意，定然造成一般常見的不懂得如何提問，或不知道如何回答問題，或者像無頭蒼蠅，不著邊際的亂想一通。所以本章值得讀者細細的思索咀嚼，其中的觀念是提供我們用來處

理問題的下手處。

有了面對問題的下手處，如何構思解決方案呢？根據第八與的九章的理論，企管實務上的思辨能力分為兩類，兩者的差異在於出現問題時，我們通常先啟動近似「自問自答」的「第一類的想」，從自己現有的知識與經歷中，搜尋相關的資訊或以往的經驗或方案，再經過綜合與重組之後，形成初步的方案。緊接著是「第二類的想」，此類思考活動的核心是「比對」，將自己最新的想法與過去的看法，或他人的意見互相比較對照，從中補充、增強、整合，乃至創造新的觀點或知識。依據筆者個人的經驗，這兩類的「想」沒有必然的先後關係，當我們的人生與工作歷日漸豐富，兩類能力的交錯運用，將隨之日益的複雜與迅速；此外，「比對」的思考與想像力也的確至關重要，「比對」的類別或細節越豐富，通常會產出更完整與創新的方案。但這一點很難用簡短的文字舉例，只能留給讀者從工作經驗中細心體會。

三、除了增強「聽說讀想」的正面原則之外，讀者還應該細心注意，導致這些能力停滯不前的負面因素有哪些？這些因素通常與能力無關，而是個性、心態或價值觀所引起的問題。例如，性情浮躁、心思散亂，又不願意費心費力練習動腦的人，思考力必然薄弱，想法膚淺；另外，拒絕傾聽的根源，大部分是由於缺乏雅量或擔心沒面子，有損官威，便逐漸生出剛愎自用的惡習。相對來說，正面原則易懂易學，認清自己的缺陷，再繼之矯正，才是真正的困難。

本書是作者經過長時間的實際教學，無數次測試淬鍊的結晶，討論的議題又涉及企業管理最根本的核心能力——聽說讀想，因此與大多數的管理書籍相較，即使再過五年，甚至十年，本書的內容也不會有折舊過時的問題。或許我們可以用禪師語錄來類比，當一位禪師精進數十年，再將他的禪修經驗與體證的境界形諸文字後，除非功夫境界能夠與之比擬或超越他，否則行禪者每一次的閱讀，不可能不引起更深刻的體悟。這本書的價值正是如此，它適宜放在案頭或隨手可及之處，隨時的翻閱，也就隨時在比對我們現有的「聽說讀想」，還有哪裡可以矯正、補足、增強、整合與創新。