

# 《團隊，從傳球開始》

## 品格是成功的關鍵

### 一、為什麼選擇這一本書

「媽媽，我超會投籃球，老師說國中二年級的籃球比賽就要看我的。」，女兒很高興又興奮的說著。我問她要如何投好籃球？她說：「要拋物線的方式投三分球，還有球感。」，什麼是「球感？」，女兒回答：「就是一種投球的感覺。」。很難捉摸女兒所講的意思，也許是一種天份吧！難以言語形容。為了更深入了解籃球比賽，我選擇最接近籃球的一本書，就是伍登(John Wooden)，詹明信(Steve Jamison)合著，周汶昊翻譯的《團隊，從傳球開始》，我相信投球得分很重要，但是有效領導團隊合作更重要，我想與女兒分享這一本書的全部。

對籃球選手而言，贏球是最重要的，勝利肯定一切。但贏球是不是等於成功？伍登有不同的定義和認知，他要告訴所有的教練：「成功應該是由我們自己來評斷，成功是一種心靈的平靜，只要你絕對付出，盡你所能的去做到最好，就能獲得成功。<sup>1</sup>」。我沒參加過籃球比賽，也不知道如何贏得比賽，但我可從本書內容了解球員的訓練內容，我不會坐以待斃，這場比賽要認真準備。就誠如伍登所說，盡你所能的去做到最好，就算沒有贏得勝利，我們也不會遺憾。這也是我想讓女兒具備的一種人生態度。

### 二、成功與勝利的差別

約翰·伍登(John Wooden)教練最令人訝異的是他從 1948 年開始帶領加州大學洛杉磯分校棕熊隊(UCAA Bruins)，27 年間曾拿下 NCAA 史上最多

---

<sup>1</sup> 伍登，詹明信(John Wooden, Steve Jamison)，《團隊，從傳球開始》第 23 頁，2015 年 12 月，木馬文化事業出版。

的 10 座全美大學聯賽冠軍，不可思議的 7 連冠，並創下跨季 88 連勝紀錄，更帶出多位籃球名人堂成員。這與參加一次比賽大獲全勝後，就從此消聲匿跡的球隊而言，我們最好奇的是約翰·伍登(John Wooden)教練是如何領導及訓練球員。

從這本書中我學到看不見的「品格」是人生永續成功的關鍵。而伍登的成功是指「每個人都有某種獨特的潛能。我們的首要任務，就是盡最大的努力去發揮自己的潛能，為團隊服務。對我來說，這就是成功。<sup>2</sup>」，史帝夫·詹明信(Steve Jamison)指出「成功不只可以取代勝利，而且經常可以超越勝利。」。只想贏球會讓人失去成功的意義，只得到短暫的勝利，「贏球就是成功，輸球就是失敗」，是一種膚淺的想法。而且我們往往在失敗後，馬上否定過去的努力，也否定未來的夢想，而將成功與贏球畫上等號，這是一般人的盲點。我們習慣以比賽結果來解釋一切，卻忽略背後的過程，以及過程所帶給我們的意義。

以前，我認為升官發財，才是人生勝利組，從來也沒有懷疑過，要符合社會期望，直到升官發財後，發現與我期望落差太大，升官只為成就工作，而失去自我與夢想，發財後仍嫌金錢不夠，還擔心未來有一天會破產，我追求的成功到底是什麼？我一直認為勝利會讓人心靈飽足、心情愉快，讓人進入天堂樂園。事實上，並非如此，反而，有一種前所未有的空虛，人生頓時失去目標與方向，心裡更茫茫然，沒有賽事就沒有存在的意義。因為，我們把全部的焦點聚集在「必勝」。在這本書中，我改變了自己的想法，並非常認同伍登成功的定義：「成功是一種心靈的平靜，當你知道自己已盡其所能地變成最好的自己時，你不只獲得了滿足，也從而獲得了

---

<sup>2</sup> 伍登，詹明信(John Wooden, Steve Jamison)，《團隊，從傳球開始》第 27 頁，2015 年 12 月，木馬文化事業

平靜。」<sup>3</sup>。當我獲得心靈的平靜與滿足時，我就已經成功了，而努力以赴變成最好的自己是成功的過程。



成功是一種心靈的平靜，當你知道你已盡其所能地去變成最好的自己時，你不只獲得了滿足，也而獲得了平靜

### 三、品格第一，能力次之

現在的領導者最重視的是「賺錢」及「績效」的結果，對於用人的標準是學歷、談吐及背景，因品格無法用筆試或面試檢測，而常忽略品格的重要性。人格的指南針，兩個三不：「一、絕不說謊。二、絕不欺騙。三、絕不偷竊。」及「一、不要哀怨。二、不要抱怨。三、不要推託。」<sup>4</sup>。品格不僅僅如此，還包括：勤奮、誠實、仁慈、寬厚、勇氣、自由、正義、

<sup>3</sup> 伍登，詹明信(John Wooden,Steve Jamison)合著，《團隊，從傳球開始》第 29 頁，2015 年 12 月，木馬文化事業

<sup>4</sup> 伍登，詹明信(John Wooden,Steve Jamison)合著，《團隊，從傳球開始》第 50 頁，2015 年 12 月，木馬文化事業出版。

信用、平等和尊敬等。如果沒有符合指南針方向，不僅會在森林裡迷失自己，找不到人生出路，更無法真誠待己。堅持健全而正派的信念，對的要堅持下去，錯的要面對，以及要有堅持改錯的勇氣。而伍登的父親判斷什麼是對的方法很簡單：「你希望別人怎麼對你，你就怎麼對別人。」。

「推己及人，信任、公平與正直也就是正確的方式待人。<sup>5</sup>」，吸引對的人進來之外，還可以將人的內在潛能發揮出來，團隊力量才會達到極限；沒有用正確的方式待人，排斥有品格、公平、正直的人，只吸引諂媚你的人，聽不到真實的聲音，屈服於威嚇，是非黑白不分。即使領導者有再強的能力，也是做出錯誤的決策，永遠無法解決問題，也無法讓成員聽從領導者的話，更無法讓人盡力為組織做事，甚至背叛出賣組織。所以，重視品格勝於能力，堅持健全而正派的信念，對的要堅持下去，錯的要面對，以及要有堅持改錯的勇氣。

品格很重要，但在求學甄試、工作面試，筆紙考試都無法測量一個人的品格，而品格要從小培養。記得女兒念幼稚園時，幼稚園非常重視品格教育。有一天下班接她，老師特別約談我，老師一臉嚴肅地說：「Bonnie把午餐的菜偷偷倒在垃圾筒，還說不是她倒的。」，當時我愣住，女兒開始說謊了？女兒在家從來沒有這種行為，她會惹出什麼麻煩，我很清楚。有一次在餐廳吃飯，有一盤菜是女兒不愛吃的，這時候女兒會說：「這菜很營養，媽媽你多吃一點。」，這時她會夾菜給我，「這菜很營養，爸爸你也多吃一點。」，這時後她也會夾菜給爸爸，最後剩下很少很少的菜就是她的，大家都以為女兒既貼心又懂事。事實上，她已經先將對她有威脅性的菜處理完畢，她既可開心又放心地享用美食。這是她遇到不喜歡的食物的行為模式。當天晚上，我問女兒垃圾筒的菜是你倒掉的嗎？她回說：「不是，是Candy走到我旁邊的垃圾筒，把菜吐掉的。」，隔天，我向班

---

<sup>5</sup> 伍登，詹明信(John Wooden, Steve Jamison)合著，《團隊，從傳球開始》第50頁，2015年12月，木馬文化事業出版。

上老師反映並請老師查明清楚，沒多久誤會我女兒的老師就沒有來幼稚園上班，我不知道老師的離職是否與這件事有關係。老師無法分辨真假，讓幼童蒙受委屈而產生性格變化，讓有錯誤行為的幼童沒有矯正的機會，同時讓兩個幼童獲得錯誤的觀念，是一種很嚴重的結果。

「我不相信一名領導者有辦法像變魔術一樣地，把某種人格灌輸給原本沒有的人。如果你讓這些人進門來，想要改變他們通常為時已晚。<sup>6</sup>」，「你是否有能力挑出可靠的人是很關鍵的。一顆老鼠屎不只是會壞一鍋粥。<sup>7</sup>」。你沒有獲得有品格的隊員，你將無法保持競爭優勢。所以，我們認為品格的培養往往在幼兒時，的確幼兒時期是品格培養的黃金期，但是在兒童、青少年時期，也是將品格往下紮根的重要時期，而青年入社會時，就是品格考驗時期。一位領導者會注重最基本的品格，且不限於籃球界，在跨國企業、公務機關、其他公司商號，任用人才都會考慮到品格。但是，當我們被績效、利潤的壓力壓迫時，已經不管員工的品格，只要求高效率、高利益，這往往帶來非常短暫的勝利，當我們發現無法提高效率和利潤時，也不會回過頭來重新檢視品格。

「擁有高貴心靈的人也許沒能擁有金錢、財富、學識和權力，但他們將自己高尚的靈魂展現在最繁瑣的日常生活中，他們的品格所閃耀的光輝絕對可以和統治一個王國的帝王相媲美。你不一定要富貴尊榮，也不須聰明絕頂，但應該誠實。良好的品格是一種習慣、一種信仰，一種力量，承載著你生命的重量，讓你超凡成就不凡。」<sup>8</sup>，這是傳奇教練伍登(John Wooden, )挑選隊員的重要條件。

---

<sup>6</sup> 伍登，詹明信(John Wooden, Steve Jamison)合著，《團隊，從傳球開始》第 162 頁，2015 年 12 月，木馬文化事業出版。

<sup>7</sup> 伍登，詹明信(John Wooden, Steve Jamison)合著，《團隊，從傳球開始》第 162 頁，2015 年 12 月，木馬文化事業出版。

<sup>8</sup> Samuel Smiles，李小丹譯，《品格的力量》，2013 年 6 月 5 日，養沛文化出版。

#### 四、不斷反省與學習及提問—高貴品格之一

伍登在書中，指出領導者心法，大多出自於他的父親，伍登早期脾氣不好、僵化規則，讓伍登遭受隊員尖銳的人身攻擊、雙重標準、偏愛某些球員，缺乏溝通及失去優秀隊員。伍登曾經失敗過，體認到領導者要永遠不停地學習反省，不斷地問：我要如何讓我的團隊變得更好？而伍登的父親在他小時後教導他的一切，讓他改變自己的領導方式，也造就他的領導心法。

#### 五、勤奮—高貴品格之二

玄奘是唐代一位高僧，為了求取佛經原文，玄奘從貞觀三年八月離開長安，萬里跋涉，西行取經，終於到達印度，歷時17年，著有《大唐西域記》，為佛教和人類進步、世界文明作出了偉大的貢獻。南宋詩人陸游他從小就刻苦勤奮、敏而好學。他的房子裡，桌子上擺的是書，櫃中裝的是書，床上堆的也是書，被稱作書巢，他勤於創作，一生留下了9千多首詩，成為我國歷史上一位傑出的大文學家。<sup>9</sup>俗語說：「勤能補拙」，勤奮可以彌補先天能力的不足，天才如果不努力也如一般庸才，一分耕耘一分收穫。

#### 六、忠誠—高貴品格之三

忠誠是一種道德感，也是必需從小培養的品格之一，而非青年或老年時候再培養，或在職訓練中即可獲得的一種價值觀。忠誠度重要？還是能力重要？由民國79年以前，大陸地區及臺灣之間發生的軍機叛逃事件，身為保衛國家的軍人，因政治觀念認同、晉升、婚姻、金錢等原因，出賣

---

<sup>9</sup> <http://www.suntw.net/4519.html> 名人勤奮故事，陽光勵志網。

原生國家，即使叛逃者能力優秀，也不足以任命為軍人。王品企業文化強調：「如果選能力比道德感強的主管，反而是替公司埋下了一顆不定時炸彈，他可能會出賣公司，帶來不可彌補的巨大傷害。」、「領導統御是一種藝術，能力和忠誠度，都是驅動企業成長的燃料；但我歸納出的心得是，道德感強，對公司最大的貢獻是永續經營，而不會讓業績暴起暴落。因此，唯有很強道德使命感的領導者，才是能讓企業永續的締造者；那些只強調戰功的領導者，有時埋下禍因都還不自知。」<sup>10</sup>，伍登教練拿下史無前例的NCAA全國冠軍7連霸及連拿3屆冠軍，及王品企業永續經營，都是因為領導者重視及強調品格，就如同王品企業董事長戴勝益所強調的道德感，而只強調業績的結果，會造時好時壞的業績，最後讓企業停擺或走下坡。

#### 七、合作—高貴品格之四

社會學家涂爾幹《社會分工論》<sup>11</sup>中，提及要符合未來社會發展，應該要能發展不同特質的專業，使不同的社會分子各盡其才。因為各盡其才，而無需將日常生活用品都由自己親自製作，如此一來，人類才有更多時間享受自由。但過度分工的結果，已不瞭解整體的意義，侷限專業及發展能力得空間。《穀倉效應》<sup>12</sup>指出，為什麼分工反而造成個人失去競爭力、企業崩壞、政府無能、經濟失控？這正好反應出過度分工，缺乏單位間的合作，將造成重大傷害。這本書指出過度相信專業分工，在組織裡缺乏整體觀及橫向溝通，各自為政，人才停止流動，導致效率低落，效果失控。因為慢性中毒、溫水煮青蛙，在不知不覺中，形成根深柢固的企業文化，即使最後診斷出原因，也來不及挽救。

---

<sup>10</sup> 戴勝益，商業周刊雜誌，2014年7月3日。

<sup>11</sup> Emile Durkheim，渠東譯《社會分工論》，2006年6月10日，左岸文化出版。

<sup>12</sup> Gillian Tett，林力敏譯《穀倉效應》，2016年2月3日，三采出版。

## 八、友情—高貴品格之五

友情指的就是在你人生道路幫助過你或是與你有義氣的人之間的情感。

臺灣有人情味，重視人脈的地方，用人講究關係，往往導致無法領導、素質良莠不齊等問題，更無法提升整體效率，成員汲汲營營於人際關係，對工作的熱情也漸漸抹煞，整個組織沒有信念、沒有目標，成員像沒有熱情的獄卒。組織宛如一座監獄，領導者呆站著監視獄卒工作，監視時努力工作，只要你稍不注意，他們就遠離你，尤其在公務人員退休後，永遠不相往來。不論你的膚色、宗教，也無論你是印尼、越南的新住民，都可以參與階層向上流動，用人不靠關係，才能網羅真正人才。

## 九、熱情—高貴品格之六

熱情是一種動力，領導者要瞭解熱情的產生是要有基礎的。我過去念的是社會學研究所，而當親朋好友，甚至配偶問到：「社會學研究所畢業後要幹嗎？」，我還真不知道要做什麼？學校助教、民意調查公司、立法委員助理等，這些工作機會都很少，但我還是堅持念社會學系，這是基於對社會變遷的好奇心及興趣，例如：研究刑罰與社會變遷的關係，明清時代以浸豬籠處罰通姦犯，臺灣現在處1年以下有期徒刑，部分歐美國家已將通姦除罪化。所以，社會的變遷與風俗民情會影響刑罰的型態，這是一種非常有趣的課題。雖然社會學不被普羅大眾認同，也不符一般社會期望，我仍然對它有一股熱情。也許有人會問，我對現在的工作沒有熱情嗎？是的，沒錯！這並不代表我不會盡力完成工作，因為「熱情」與「責任感」是不同的，支付薪資是要我完成工作達成目標，要對得住每月薪資，而當公司沒有支付一毛錢，你仍然會想努力工作，這就是熱情。

## 十、結論

在《團隊，從傳球開始》一書，將伍登教練成功的領導核心濃縮為「成功之道的金字塔圖」，並指出伍登教練對成功的定義及標明成功的金字塔圖，是囊括伍登領導的所有智慧。而綜觀在金字塔圖內，每一項都與品格有關，除了上述列舉之外，尚有：自信、耐性、自我控制、專注力...。與品格較無相關的是技能與身體狀態，由此可知，品格的影響力與重要性，因為它能讓人獲得永續性的成功及永久平靜的心靈，而非短暫勝利與空虛心靈。

當我們身處資訊爆炸的世界，社會充滿許多有用知識及無用的訊息，讓我們必須會迅速處理外在知識及訊息，同時卻遺忘培養內在抽象的能力。舉例來說，現在高中生為參加學測，必須在高中三年級上學期完成學習，並參加學測考試，如果考試不理想，馬上要面臨參加指考，而指考的考試範圍卻是高中年的全部課程內容。因此，臺灣的高中生必須在學測與指考期間，在很短的期限內，要快速完成高中第三學年下學期的課程及總複習，在時間壓力下的學習，一直往前衝的結果，讓沒有自由時間的高中生，在不知不覺的情況下，忽略讓自己心靈成長的機會。

在劉墉《一位父親寫給兒子的 116 封信 肯定自己》<sup>13</sup>指出，美國名校哈佛大學錄取學生的標準，並非以專業知識為主，劉墉的兒子分析自己被哈佛錄取的關鍵在於他的作文及作品裡有很強烈的個人想法，證明自己理解身為一個美國僑的意義，也明白自己的長處與優勢，這正符合哈佛大學要求，學校不要一個頭腦裝很多的死讀書的呆子，而是要未來能裝多少的，與眾不同、會思考的學生。所以，伍登教練領導心法中，有很多重要的心法都是內心抽象的，因為抽象而無法測量，也往往讓領導者忽略，在伍登的書中，讓我們重新省思這一點。

---

<sup>13</sup> 劉墉著，《一位父親寫給兒子的 116 封信 肯定自己》，2016 年 5 月 24 日，時報文化出版。

最後，此次閱讀寫作的機會，讓我開啟心靈的一扇門，讓我遇見另外一個世界的自己，寫作像一面鏡子，反照出自己的潛在的面貌，也將我心靈的軌跡逐一用文字紀錄下來。