

人生成長三部曲——「才華、經歷與境界」

／謝耀龍

「少年聽雨歌樓上，紅燭昏羅帳；
壯年聽雨客舟中，江闊雲低斷雁叫西風；
而今聽雨僧廬下，髮已星星也。
悲歡離合總無情，一任階前點滴到天明。」
宋朝 蔣捷 《虞美人》

序言

宋朝蔣捷的這闕《虞美人》雖然有些淒涼與無奈，但是卻也道出一個人一生中通常會經歷過的三個階段：少年、中年與老年。作者剛自美國取得行銷博士學位時，有位個人極為尊敬的企業界前輩曾經送給我三句話：「少年比才華、中年比經歷、老年比境界」。這些年來，這三句話一直縈繞在心頭。驗證自己過去的經驗及社會上各式各樣人物的起伏伏，愈來愈覺得這三句話之「難能可貴」及其對人生描繪之「精簡與透徹」。尤其回台任教多年來專心研究保險行銷，更覺得這三句話對於保險從業人員深具啟發作用。因此，在這裡進一步加以闡述，希望能對保險從業人員之人生與事業成長有所幫助。

人生成長三部曲

「少年比才華、中年比經歷、老年比境界」談的是：人生在各個成長階段應具備的能力。在保險

業中，我們可以換成「基層（人員）比才華，中階（主管）比經歷，高階（主管）比境界」。換言之，身為基層人員（包含基層主管），只要精研應有的「技巧」或培養應有的「基本能力」便能夠將任務順利完成；身為中階主管，除了應有的技巧或能力外，「經歷」或「經驗」更是影響能否勝任主管工作的重要關鍵；至於高階主管，最重要的是要達到一定程度的「修養」或「境界」，才能扮演好領導者的角色。以下分別針對這三項能力做進一步的闡述：

一、少年比才華

年輕人具備各種才華或基本能力，不但可以吸引眾人羨慕的眼光，而且有利於找到理想的工作；在大多數情況下，這些才華或能力也有助於工作之順利完成。同樣地，一位基層人員具備應有的才華或基本能力，往往可以很有效率地完成工作。以保險行銷為例，基層人員本身具備精湛的行銷技巧、專業知識與溝通能力，不但本身可以創造傲人的業績，而且也會成為同儕學習的對象；在這種情況下，要扮演好基層人員或基層主管的角色並不困難。

至於產險基層人員應具備哪些才華，可能因為工作性質不同而有所差異。不過一般而論，「學習能力」、「溝通能力」與「執行力」是一位稱職的基層人員或主管必備的「才華」。具備高度「學習能力」，則不論在專業知識的吸收或工作效率的提昇，都可以讓主管及同儕刮目相看，自然容易獲得賞識；善於「溝通」者，通常具備「察言觀色」與「清晰表達」的能力，自然可以在很多情況下掌握先機，並且建立良好的 interpersonal 關係；堅定的「執行力」可以展現當事者克盡職守、不屈不撓的使命感與意志力，也比較容易讓主管體會其忠誠度，並賦予更重要的工作。

以保險行銷為例，學習能力強的業務員，不但可以很快吸收應有的「專業知識」（包括：1.「產品專業知識」；2.「行銷專業知識」；3.「行業專業知識」及4.「管理專業知識」，而且對於主管的適時指導也可以很快地掌握訣竅，並且應用於業務行銷工作上。懂得「察言觀色」及善於「表達」的業務員，往往可以掌握臨機應變的時機，並且化危機為轉機。他們不但與顧客溝通良好，而且也能與同儕及主管建立不錯的人際關係。

在完成工作的過程中，總難免碰到來自外部顧客或內部同儕的阻力，此時「堅定的執行力」就是左右成敗的決定性關鍵。堅定的「執行力」不一定是據理力爭，更重要的是它能夠支持著當事人找出阻力的來源，並且想盡一切可能的方法加以克服。誠如《道德經·三十三章》所言：「強行者有志」（堅持將一件事情執行到底的人，才算得上有意志力）。

二、中年比經歷

「專業知識」、「溝通能力」與「執行力」等才華或能力，可以成就一位稱職的基層人員或主管，但是卻造就不了一位成功的中階主管。「中年比經歷」指的是，人到中年，過去的「經歷」或「經驗」更是影響其成就的重要關鍵；同樣地，中階主管是否能勝任其工作，其「經驗」也扮演著決定性的角色。不可否認地，與基層主管相比，中階主管所面臨的環境不確定性與決策複雜性，顯然要大得多。在這種情況下，單憑既有的「專業知識」、「溝通能力」與「執行力」，恐怕不足以擔當重任。

「經歷」愈豐富或「經驗」愈多的中階主管通常有幾項特質：1. 遇事不慌；2. 知識增加；3. 決策判斷正確率提高；4. 較能體恤部屬。「失敗為成功之母」聽起來有些陳腔濫調，但是失敗的經驗的確可為成功奠下良好的基礎；當然，關鍵是保險從業人員能從失敗中得到應有的教訓與體會。根據作者的研究資料顯示，這種「從失敗中自我反省的能力」，正是優秀的壽險業務員可以進一步成為百萬圓桌會員（Million Dollar Round Table，簡稱MDRT）的重要原因之一。這裡所指的經驗不一定是一「失敗」的經驗，多方的閱歷也可以增加中階主管的管理能力。

俗語說：「定、靜、安、慮、得」；可見鎮定是成功的重要前提，經驗豐富則可以讓一個人經常保持鎮定、遇事不慌。相反地，沒經驗的中階主管容易慌亂；一位慌張失措的主管不但會增加部門員工的不安全感，而且無法得到屬下的信任。面對不安的員工與不信任自己的屬下，一位主管恐怕難以達成預定的任務與目標。

俗語說：「少年得志大不幸」。為什麼會「少年得志」？可能因為有貴人相助、可能天時地利正好適合其能力發揮，也可能是只侷限於在自己的專長領域發展。又為什麼「少年得志大不幸」？因為「得志」之後，容易志得意滿；「志得意滿」之後，就容易小看事情的複雜性與困難度。猶有甚者，貴人可

能不再出現、天時地利可能已改變、更可能在進入中年或升任中階主管後，必須朝非自己的專長領域邁進。在上述各種因素交互運作下，欠缺各類經驗的中階主管便可能因為思慮不周延而作成錯誤或不當決策，也因此壞了公司大事。更「不幸」的是，由於這類主管過去一帆風順、耐挫力偏差，因此一旦遭遇挫折，極可能一蹶不振。

經驗，也可以提昇一個人的知識。一個見過各式各樣顧客的營業員，在掌握新顧客的溝通方式上，通常比較能夠得心應手；一個勘察過各類型工廠的保險從業人員，對於潛在顧客所提出的各種損害防阻相關的技术性問題，也比較能夠胸有成竹。

(挫敗)經驗不足的主管，更可能因為自己一路順順當當的過來，所以無法體恤屬下的辛勞或能力之不足、而任意加以責備；如此作法不但於事無補，更容易失去員工的向心力。不管西方或東方的管理理論，都一致認為「體恤、關懷部屬」是提昇組織績效的重要作法。譬如，西方管理理論證實：主管的體貼度高，可以降低員工的流動率。以《孫子兵法》為首的東方管理理論則認為：「仁」是優秀領導者的五項能力之一（其他四項為：「智」、「信」、「勇」、「嚴」）。這裡的「仁」指的正是：主管要「將心比心、寬以待人，與屬下建立深厚情感」，如此方能取得其衷心愛戴。

由此可見，各種經驗（包括失敗經驗）之取得，正是身為一位稱職中階主管必備的關鍵要素。因此，一位有遠見的保險從業人員在升任中階主管之前，應該讓自己有機會去嘗試各種不同的工作與人生經驗。強調創新的保險公司通常會鼓勵員工多方嘗試或提供類似機會；若不幸所處企業並非如此，則保險從業人員就必須自行尋求各種可能的經驗。

俗語說：「小時了了，大未必佳」。由此可見，有才華的人不一定能成功，成功的人不一定要很有才華。對於一位中階主管而言，經歷（歷練）更是成敗的重要決定因素。這裡的「經歷」當然不一定指「苦難」；但是在各種經歷中，難免會碰到挫折，受過挫折的人才能體會「人外有人，天外有天」的道理，也才會保持謙卑之心，沈著應對、甚謀能斷、體恤部屬。

經歷讓人的處事圓熟，但是處事圓熟不一定能高瞻遠矚；唯有智慧（遠見）能讓一個經歷豐富的人成就一番大事業，這種智慧（遠見）就是一種境界（修養），也就是大家耳熟能詳的「無為而治」。

三、老年比境界

「無為而治」指的是，一切要順其自然，不要以「刻意」的作為治理國家、公司或者人生。一旦高階主管能夠「無為而治」，便可以如老子所說的「為無為，則無不治」（註一）（能夠做到事事順應自然，而無刻意的作為，就可以天下太平）、「無為而無不為」（註二）（能夠做到一切順其自然，就可以無所不能）。那麼什麼是「刻意」的作為呢？就是管「不該管」的事。什麼又是「不該管」的事？就是「非自己份內」或「屬於屬下該做」的工作！高階主管可以追究屬下的責任，但是不該「做」或「干涉」其工作。

《莊子 外篇 天道》所說的「上必無為，而用天下；下必有為，為天下用。此不易之道也」將高階主管該有的「境界」詮釋得頗為清楚。這段話的意思是說：「君主或在上位者，必須採取『無為而治』的方式才能有效地治理天下；身為屬下者則必須有所作為，才能有效協助天下之治理。這是亙古不變的道理呀！」該章中堯舜的一段對話，更明白地點出在上位者應有的視野與把持：

昔者，舜問堯曰：「天王之用心如何？」

堯曰：「吾不敖無告，不廢窮民，苦死者，嘉儒子，而哀婦人。此吾所用心已。」

舜曰：「美則美矣，而未大也。」

堯曰：「然則何如？」

舜曰：「天德而土寧，日月照而四時行，若晝夜之有經，雲行而雨施矣。」

堯曰：「膠膠擾擾乎！子，夫之合也；我，人之合也。」

夫天地者，古之所以大也，而黃帝、堯、舜之所共美也。故古之王天下者，奚為哉！天地而已矣。這段對話的意思是：

古時候，舜問堯說：「您是如何花費心思來治理天下的？」

堯回答說：「我不會對那些無處投訴的小老百姓顯露傲慢的態度，也不會將窮人丟在一邊不管，我會對死者表現出悲切之情，善待幼小，而且憐恤婦女。這些都是我用心的地方。」

舜說：「好是好，但是卻稱不上偉大。」

堯反問說：「那要怎麼做呢？」
舜回答說：「要像上天之懷德、像大地之安寧、像日月照臨、四季之按時交替、像晝夜之規律更迭、像雲霧之飄行、雨水之降落呀。」
堯說：「我真是食古不化、自亂心神呀！您的建議是合乎天道的；而我的作法只不過合乎人道罷了。」

《莊子》並且做出了結論：這天與地，在古時候就被認為是偉大的，也是黃帝、堯與舜所共同讚美的對象。因此，古時候這些能夠統治天下的人究竟做了些什麼呢？他們只不過是效法天地之所為罷了。由此可見，遵循天地運作的自然法則，正是高階主管應該養成的重要境界。那麼如何才能「無為」呢？老子與莊子都強調：保持心靈之「虛」是「無為」的重要關鍵。這與金剛經所強調的「空」之境，有異曲同工之妙。那麼如何達到「虛」呢？《莊子·雜篇·庚桑楚》說得很清楚：「正則靜，靜則明，明則虛，虛則無為而無不為也。」意思是說：「心神端正就能夠常保寧靜，能夠常保寧靜就可以明心見性，可以明心見性就能夠心靈虛空。心靈得以虛空，就不會有違背自然的刻意作為，也就沒有辦不成的事。」

那麼又如何才能做到「心神端正」呢？《莊子·雜篇·庚桑楚》同樣有詳細的說明：「徹志之勃（註二），解心之謬，去德之累，達道之塞。貴富顯嚴名利六者，勃志也；容動色理氣意六者，謬心也；惡欲喜怒哀樂六者，類（註四）德也；去就取與知能六者，塞道也。此四六者不蕩胸中則正」。意思是說：「我們必須消除擾亂意志的因素，解脫心靈的束縛，除去成就德性的諸多累贅及打通橫阻在我們與真理之間的障礙。高貴、富有、顯赫、尊嚴、功名與利祿六項，會擾亂我們的意志；容貌、行為、顏色、辭理、氣息、情意六項，會束縛我們的心靈；憎惡、欲望、喜好、憤怒、悲哀與歡樂六項，會牽絆我們的德性養成；捨去、遷就、貪取、施予、智慮、技能六項，則會妨礙我們追求真理。不讓這些要素在胸中干擾，我們的心神就能端正」。

要謹記，並且摒除上述四類，共二十四項干擾因素，當然不是容易之事。老子倒是提出了兩項更簡要的法則：「少私」與「寡慾」。換言之，當高階主管的私心與慾望都少一些時，才能望得更遠、看得

更清，也才能具備容人之雅量；唯有如此，才能接近老子與莊子所讚揚的大自然運作規則——「道」。

「道」，作者在此「勉強地」以現代企業的話語加以詮釋，就是：「顧客需求」、「員工需求」及「高階主管個人應有的道德操守」。《孫子兵法·計篇》說：「道者，令民與上同意，故可與之死，可與之生，而不畏危也。」高階主管要讓屬下與自己同心、一心一意為公司賣命、不畏懼任何危險，要讓顧客變成公司的忠誠顧客，最重要的三個關鍵原則便是：隨時掌握顧客需求、員工需求及維持個人應有的道德操守。要落實這三項關鍵原則，高階主管必須藉由「少私與寡慾」，讓自己的心靈「虛空」。

虛空的心靈就是沒有成見的心胸；因為沒有成見，所以容易吸收新知，也容易注意到市場最新的趨勢與變化，顧客的需求與員工的需求（及其變化）自然容易被察覺到。換言之，高階主管對於「市場大趨勢」與「公司經營方向」得以瞭若指掌，這也是高階主管必須做的「第一件大事」。

至於如何去掌握市場機會並且落實公司的經營方向，則有賴保險公司建立一套有效率的運作制度（包括：權責分派、獎懲等等）。這套有效率的制度，將隨著大環境的改變與公司策略之修正，而適時調整。高階主管無私的心胸，正是主導或協助建立這套有效運作制度的重要關鍵，這也是高階主管必須完成的「第二件大事」。

員工低潮在所難免，工作出錯在所難免，制度雖然具備一定的修正作用，但是高階主管的適時激勵（尤其對於重要幹部），往往可以起到讓員工勇於認錯、改善及提昇士氣的作用。因此，「善於激勵」是高階主管必須學習、也是必須完成的「第三件大事」。

為了要讓保險公司得以永續經營，高階主管的「最後一件大事」便是「尋找接班人」。接班人的評審標準與高階主管自己的修養境界相同：「少私、寡慾、能掌握顧客需求與員工需求、並且具備應有的道德操守」。

以現代的企業管理術語更簡潔地詮釋「無為而治」便是：高階主管只有「在小事上無所作為，才能够在大事上有所為」。因此，除了上述四件大事外，其他都是可以授權的小事。維持心靈虛空境界的高階主管不應輕易插手。對於比較少接觸老莊哲學或佛教的高階主管而言，要直接培養虛空的心靈可能有些困難。因此，作者在此提出《莊子·雜篇·漁父》所列的四項禁忌，也是一般高階主管極可能犯的

毛病，作為警戒：「好經大事，變更易常，以挂功名，謂之叨；專知擅事，侵人自用，謂之貪；見過不更，聞諫愈甚，謂之很；人同於己則可，不同於己，雖善不善，謂之矜；此四患也」。意思是說：「喜歡作大事，並且藉由改變常規來謀取個人功名，這叫做濫權；自作聰明，獨攬大權，侵犯他人、剛愎自用，這叫做貪婪；看到自己的過錯不更改，聽到別人的規勸卻變本加厲，這叫做執迷不悟；別人的意見與自己相同則可，意見不同者，即使是對的，也認定是錯的，這叫做妄自尊大。」高階主管能夠避免「濫權」、「貪婪」、「執迷不悟」與「妄自尊大」，就是往「無為」的境界邁進了。身為高階主管，其決策往往攸關公司之成敗，因此更有必要培養這種「無為而治」的高層次境界。這便是《莊子·內篇·逍遙遊》所啟示的「風之積也不厚，則其負大翼也無力」（風如果蓄積得不夠厚實，就沒有能力托負起大鵬的翅膀）。

結論

《莊子·內篇·養生主》說：「指窮於為薪，火傳也，不知其盡也。」意思是說：「用以做為燃料的木材，有被燒盡的時候，但是其所傳續的火苗，卻可以無止盡地傳承下去。」人生短短數十年，匆匆而逝，每個人除了追求自己的快樂外，總希望對於家庭、自己所屬的組織或社會做出一些貢獻。光有希望、決心或毅力並無法做出貢獻，更需要的是「能力」。本文藉由老莊哲理之體會與詮釋，整理出來之成長三部曲「少年比才華、中年比經歷、老年比境界」，正可以作為讀者在人生或工作的不同階段培養應有能力之參考。也希望讀者人到中年時，不用面臨「江闊雲低斷雁叫西風」的淒涼，到老年時，更不用感嘆「悲歡離合總無情，一任階前點滴到天明」的無奈。

（本文作者：政治大學風險管理與保險學系教授）

註一：語出《老子》第三章。

註二：語出《老子》第四十八章。

註三：勃同悖，違反、擾亂之意。

註四：類，同「累」，牽絆、累贅之意。