

共寫感恩日記，鍛鍊「好事」神經

- 2013-04 Cheers 雜誌 151 期
- 作者：盧昱瑩 <http://goo.gl/tjWt6>



今年一開春，她發給所有員工一本手掌大小的綠色冊子，要每個人每天花點時間，寫上讓自己感恩的人、事、物，「每天把今天碰到的好事寫下來，就是不斷幫自己打氣，讓自己知道自己有多富有。」

“I have not failed, I have just found 10,000 ways that don't work?（我沒有失敗，我是發現了 1 萬種不可行的方法。）——湯瑪斯·愛迪生（Thomas Edison）這句愛迪生的名言，彰顯了他如何正向解讀一切，對李奧貝納集團執行長黃麗燕來說，也是很貼切的描述。

從打字小妹做到外商廣告代理商 CEO，連續 7 年拿下廣告業第一名，卻沒有顯赫家世與出色外表，英文還說得不夠好——能夠將命運翻轉的關鍵，是黃麗燕對工作熱情與積極的態度。五專畢業後，她一度想當空姊和應徵飯店櫃臺服務，卻因身高不夠而被拒；之後被嬌生錄取，終於從打字小妹當到行政督導，月薪從 6,000 元漲到 36,500 元；轉換跑道到廣告業時，又因為過去資歷不管用，薪水硬是被砍了一半。

黃麗燕可以歸咎於自己運氣不好，但當時她只想：「過去的經驗用不上，代表我可以在這裡學到更多。若把責任或錯誤丟給別人，就不可能想出解決之道。」對自己如此，身為管理者，黃麗燕在領導團隊時，也複製同樣的心態。她不像一些主管是在聽到部屬抱怨，才來處理問題，而是從源頭——團隊的體質開始改善。今年一開春，她發給所有員工一本手掌大小的綠色冊子，要每個人每天花點時間，寫上讓自己感恩的人、事、物，「每天把今天碰到的好事寫下來，就是不斷幫自己打氣，讓自己知道自己有多富有。」對黃麗燕來說，這並不是突發奇

想，而是她已經身體力行 3 年多的習慣。至於最早的起點，可以追溯到 2004 年。

多看、多用員工的優點，不足之處另外再補 當時她剛成為董事總經理，一次接受媒體訪問時，談到自己剛上任的心情，她說，正與蘇東坡的「眼前見天下，無一個不好人」不謀而合。「我想多看看每個人好的那面，後來發現，這樣得到的東西反而更多。」若管理者只看員工的缺點，只會愈想愈氣，倒不如多「用」他們的優點，再藉外界資源補整體的不足。果然，在這樣的用人思維下，2006 年起，李奧貝納開始成為台灣廣告代理商第一名，稱霸至今。

除了人以外，黃麗燕也開始練習以正面心態看事。有一次，她到芝加哥出差，跟同事去海鮮餐廳，因為覺得服務很好，就大方的給了服務生 50 美元小費，離開時，服務生也開心地列隊歡送她們。雖然是小事，但心中的愉悅感，讓她忍不住一回飯店就立刻寫下來；接下來第二天、第三天都不約而同發生令她覺得感謝的事情，於是，寫「感恩日記」慢慢成為她每天必做的事情。「寫完以後，通常會帶著笑容睡著，」黃麗燕說，「也開始學習不把每件事視為理所當然。」感受「好事」的神經愈來愈敏感後，現在，就連洗澡時聞到洗髮精香味，也能讓她覺得幸福。觀察到發生在自己身上的變化，黃麗燕有了「推己及人」的念頭，希望身邊每天在高壓、快速節奏下運轉的同事，也能換個角度看生活。

邀同事寫感恩日記，切換解讀角度 雖然目前只執行一個多月，已有人陸續開始發現不同。李奧貝納創意副總監沈美榆笑言，當初老闆發下「功課」，年底還要「抽查」時，大家有些叫苦連天，只想交差了事。「但既然要做，我選擇用自己喜歡的方式做。」她每天拍照記錄生活中的感恩點滴，還設計自己喜歡的格式，存入電腦中，偶爾拿出來翻翻，彷彿就回到當下。例如今年開工第一天，也是女兒開學的日子，她回憶起那天女兒特別乖巧，感謝她開啟了自己新年度工作的順遂。

沈美榆說，感恩日記就像一個提醒，讓看似平常的小事也有不同的解讀角度。以前，她若覺得部屬的提案不好會直說，但現在會多想一步，要自己多看看對方的努力。當然，要一個團隊完全沒有抱怨，是高難度的事，但黃麗燕看重的不是埋怨的「行為」，而是它可能帶來的反效果。「這就像滴水穿石，如果不覺察，進而了解、預防，等到一散發出來，就可能一發不可收拾。」

把視角拉遠，防堵負面情緒

在李奧貝納 12 年的生涯中，看重人才的黃麗燕，從不輕易裁員，唯一一次的破例，就是因為一名員工實在太愛抱怨，而且波及他人。「他像個漩渦，不但把自

已捲下去，也把旁邊的人都捲入，」黃麗燕直言。

當時，她找對方詳談，也願意提供資源讓對方去外部上心靈成長與正面思考的課程，但都遭到拒絕。「如果他天天工作都不開心，到時候生病，賺的錢也變成醫藥費，何必呢？」黃麗燕決定壯士斷腕，選擇讓對方另謀高就。有時候，不滿來自於同事間的衝突，這時候，黃麗燕不會馬上跳入蹚渾水。「動不動就找兩人來對質，只會失掉這個行業最重要的事：信任。」她會先讓兩人自行解決，如果不行再介入。例如，曾有過廣告創意對業務不滿，黃麗燕觀察一段時間，評估兩人確實無法共事後，才把他調去與別的業務合作。她認為，這麼做的前提是，兩人都夠信任主管，否則可能造成一端心生怨尤，工作也不會長久。

在黃麗燕的辦公室，掛著一幅印象派畫家莫內的「睡蓮池上的拱橋」畫作。「近看每個點似乎都沒有意義，只有不斷退後，才能看清楚整幅畫。人生也是，你要不斷的退後，才能看見先前發生的事情是什麼意思。」把視角拉寬、拉高、拉遠，就知道即使是小小幸福，也同樣值得珍惜；而當下再怎麼難以化解的積怨，日後也不過是茶壺中的一場風暴。從基本面來打造遠離抱怨的 DNA，正是黃麗燕帶領團隊邁向第 8 個第一的祕密武器。

黃麗燕

1960 年次，銘傳商專（現為銘傳大學）觀光事業科畢業。第一份工作是嬌生公司打字員，最後做到行政督導。曾待過奧美廣告、華特迪士尼、傳訊電視、亞太線上，2001 年進入李奧貝納，2002 年升任總經理，2012 年成為李奧貝納集團執行長，帶領公司 7 度拿下台灣區廣告代理商第一。

黃麗燕「管理抱怨」眉角：

1. 領導人要建立出氛圍，讓團隊成員養成正面思考的習慣。
2. 如果把目光放在下一步要做什麼事情，就沒有時間與心思怨恨。
3. 不要把能量用在沒有產出的地方。如果抱怨無法改變結果，那麼就停止無用的抱怨。