

009

團體衝突

重要性



團體衝突是指某一團體其目標導向的行為阻礙或挫敗他人的目標時，所形成之不協調情況。

一. 團體衝突的原因

衝突原因	說明
1. 任務相依性	群體間必須相互合作，才能達成目標。
2. 地位不符	個人或單位所擔任的工作與其在公司內地位不相配合。
3. 責任不明確	某件事責任歸屬不清時，有關部門互相推卸責任而引起。
4. 共同資源	組織內由於資源的有限，而各方都想爭取更多資源所致。
5. 目標差異	各單位有各自的目標要達成，所造成的不協調或不相容。
6. 單位結構與取向差異	包括結構上的差異和對人際關係、時間等問題取向上的差異。
7. 績效報酬與報酬制度差異	直線部門可按產量訂定明確獎金制，但幕僚單位則很難訂定獎金制，因而造成的獎懲不公的情形。
8. 個人差異	員工個性、認知、需求互有不同，對公司期望亦不一。
9. 溝通不良	雙方缺乏瞭解，互動不佳、導致誤解，因而產生的衝突。

資料來源：改編自 余朝權《現代管理學》，P401-405，五南圖書

二. 衝突類型

Pondy將衝突區分為三種類型：

- 1. 談判模式 (bargaining model)**：指有關於各利害關係人之群體或個人，因爭取稀少資源而引起的衝突，屬於人際衝突的層面。
- 2. 科層模式 (breaucratic model)**：指組織中「上級-部屬」或垂直體制中的衝突。
- 3. 系統模式 (system model)**：指組織系統中功能的衝突或部門間的衝突，屬於組織衝突。



根據Pondy 的看法，所有的組織衝突，都是源自於組織的分化。包括：組織進行垂直與水平分化、相互依賴、目標及重要次序的差異、科層體制因素、績效標準的不相容、稀少資源的競用。

三. 團體衝突的階段

1. 衝突學者龐帝 (Louis Pondy) 提出了一個衝突的過程模型：

衝突潛伏期 → 衝突認知期 → 衝突感覺期 → 衝突外顯期 → 衝突餘波期。

衝突階段	說明
潛伏期 (latent stage)	兩個競爭者有不同的目標，或者皆在爭取同樣稀少的資源，但敵對尚未浮出檯面。
認知期 (perceived stage)	兩個競爭者因溝通不良而誤解，但未察覺到彼此目標不同或是同一目標在爭取相同的資源。
感覺期 (felt stage)	競爭者開始將衝突內化，會以找碴的方式打擊對方。
外顯期 (manifest stage)	競爭者衝突表面、公開化，一方明顯在攻擊他方。
餘波期 (aftermath stage)	不管衝突解決或尚未解決，都有各式的後遺症發生。

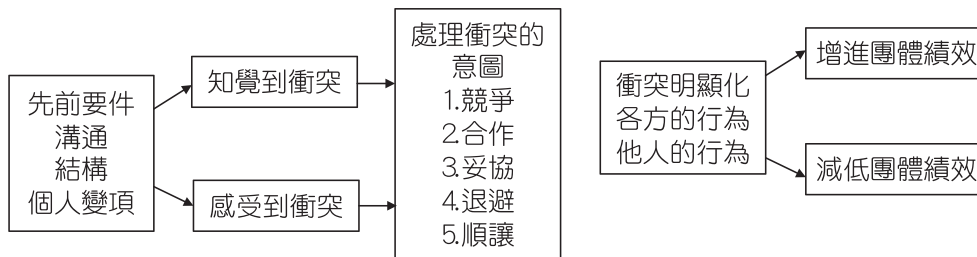


Pondy將衝突視為一個動態過程，他認為衝突是由一連串相互連結的「衝突情節」組合而成，此衝突情節可分成五個階段：潛伏期、認知期、感覺、外顯期、餘波期。

2. 魯賓斯(Robbins)將衝突過程分為五個階段：

潛在對立(potential oppsition) → 認知與個人介入(cognition and personalization) → 意圖(intention) → 行為(behavior) → 結果(outcome)。

階段一	階段二	階段三	階段四	階段五
潛在對立或不相容	認知及個人介入	意圖	行為	結果



四. 衝突管理的方法

Robbins (1989) 提出衝突管理的方法與技巧，除可化解衝突外，亦可運用相關技巧達到刺激衝突的產生，並使之保持一個適度狀態，以刺激組織及人員的表現。

衝突解決技巧	
問題解決	衝突雙方面對面會談以確定問題，並經由公開討論解決之。
高階目標	建立一個由衝突雙方合作的共同目標。
擴充資源	當衝突起因於資源稀少，那麼擴充資源將可達致雙贏的局面。
退避	對衝突退縮或壓抑。
安撫	降低差異的重要性，而強調衝突雙方的共同利益。
妥協	衝突雙方皆放棄部分利益。
授權式命令	管理者以強制的方式來解決衝突，並與雙方溝通。
改變個人結構	使用行為改變技巧，改變參與者的行為態度。
改變結構變數	藉由工作重新設計，改變衝突雙方的互動型態。

激發衝突技巧	
傳達	運用模糊或脅迫的訊息提高衝突水準。
引進外人	加入背景、價值觀、態度或管理風格不同的成員。
組織重整	改變現有結構以瓦解現狀。
詢問第三者	安排別的意見，故意與團體內多數人的意見對立。

五. 衝突的結果

Robbins (1989) 認為衝突可能具有功能的或失能性的結果：

- 1. 功能性的結果：**衝突可以改善團體之效能、決策的品質，刺激創造力和發明，鼓勵團體成員的興趣與好奇心，提供自我評鑑和變革的環境。
- 2. 失能性的結果：**衝突阻礙了溝通的管道，降低了團體的凝聚力，導致團體功能的停頓，嚴重的話將會威脅到團體存亡。
組織若能有效管理衝突的力量，彰顯其正面的力量，避免其負面的影響，將能進一步使的組織運作變的更為有效率。



1. 破壞性的衝突 (destructive conflict)：又稱為惡性衝突，指會妨礙組織績效的衝突。
2. 建設性的衝突 (constructive conflict)：又稱為良性衝突，Robbins認為是支持團體目標並增進團體績效的衝突。

最新命題觀摩

1. Pondy認為團體衝突，通常會經過五個階段，請問團體中成員開始將衝突內化，會以「雞蛋裡挑骨頭」的方式打擊對方，是處於下述哪個階段？
(A)潛伏期(latent stage) (B)認知期(perceived stage)
(C)感覺期(felt stage) (D)外顯期(manifest stage)
2. 衝突在組織中是無可避免的，衝突管理也就成為管理者必備的管理技能之一。關於衝突管理的敘述，何者是正確的？
(A)組織的衝突要愈少愈好
(B)衝突會帶來負面影響，所以只要是衝突就應該盡量避免
(C)良性衝突與惡性衝突是很容易劃分清楚的
(D)妥協(compromising)是處理衝突的方式之一，雙方可透過談判尋求妥協點
3. 對於衝突產生的原因，下列敘述何者為真？
(A)團體的規模與衝突無關 (B)資源稀少性與衝突有關
(C)成員背景差異化愈大衝突愈少 (D)工作互賴性愈高愈不會產生衝突

● 重點提示

1. 在感覺衝突階段，衝突者對對方已經起了情緒反應。一般來說，衝突者會漸漸在心理上形成我們與他們的對比二分法，並且直截了當地將衝突歸咎於對方。
2. (A)良性衝突有助於彼此競爭，增進團體績效。
(B)衝突的結果可能有好有壞，不須一味地排斥衝突。
(C)不容易劃分清楚。
3. (A)有關。(C)愈多。(D)即任務相依性愈高愈容易產生衝突。

解答 1:C 2:D 3:B。

延伸練習

1. 根據Pondy的看法，所有的組織衝突，都是源自於下列何者？
(A)組織分化 (B)成員行為 (C)部門溝通 (D)領導激勵
2. Robbins(1989)曾歸納出幾個降低衝突技巧，做為團體衝突時的要點，下列何者為是：
(A)問題解決 (B)擴充資源 (C)權威式命令 (D)以上皆是
3. 適當的良性衝突有助於企業提昇更高績效，所以企業應妥善規劃組織的衝突管理策略。下列何者不屬於衝突的管理策略？
(A)工作輪調 (B)群體發展與訓練 (C)製造更大的衝突 (D)充分協商建立共同目標

● 重點提示

2. 其他尚有：高階目標、退避、安撫、妥協、改變個人變數、改變組織結構變數。
3. 衝突管理的策略另有：實體區隔、使用明文規條、限制跨團體間的互動、藉助整合者、磨合與談判、第三方諮詢。

解答 1:A 2:D 3:C。

010 組織發展

重要性



組織發展(Organizational Development)係以行為科學改善成員的學習態度、信念、價值觀等，使成員行為符合組織期待的過程。

一. 起源

形成於1940年代後期，主要受到黎溫(Kurt Lewin)於1946所推動的「實驗室訓練法」及「調查研究與回輸方法」的影響，至1960開始茁壯，黎溫並認為組織發展應視為「解凍變遷、再凍解」的三階段過程。



觀念速記 實驗室訓練法又稱敏感性訓練或感應訓練。



Kurt Lewin 認為，成功的組織變革會遵循三個步驟：先將現狀解凍（unfreezing），再推動（movement）新變革，最後再結凍（refreezing）。

二. 特性

根據傅蘭琪及貝爾(French & Bell)的看法，認為組織發展特性具有：

1. 是一種進行中的互動過程，包含一連串的行動與反應。
2. 應用行為科學的一種形式，包含行為科學的原理、原則與實務。
3. 變動的規範性的再教育策略。
4. 以系統方法來觀察組織與其環境的交互關係。
5. 以資料為基礎而作有計畫的改變。
6. 以經驗為基礎，其中成員的一切行為與解決方法多從經驗學習而來。
7. 強調目標設定與規劃，並採用參與管理。
8. 集中於完整的工作團隊，並透過工作團隊來完成任務。

三. 組織發展的技術

經常使用OD技術分別為：

敏感度訓練 (sensitive training)	藉由非結構性的團體互動，來改變個人行為的訓練方式。
調查回饋 (survey feedback)	透過問卷，評估組織成員對某一問題的態度和認知，以及確認彼此間差異性的一種技巧。
程序諮詢 (process consultation)	透過外部顧問協助，瞭解內部的運作關係，以找出需要改進的程序。
團隊建立 (team building)	藉由團隊建立，使成員在互動中瞭解彼此想法與工作。
團體發展 (intergroup development)	又稱組織映像法，主要透過不同團體互動，以降低彼此之間偏見及刻板印象。
優能探尋 (appreciative inquiry)	又稱鑑賞探詢，探尋個人、團體過去經驗或者特殊優勢的過程，並以此為基礎增進組織績效。
管理方格訓練 (managerial grid)	藉由各種管理型態，自我檢視，發覺自己管理風格，並經訓練，調整、改變成為理想的管理型態。

最新命題觀摩

1. Lewin變革理論之過程包含以下哪三個階段？

- (A) 解凍→改變→重塑 (B) 解凍→再凍→改變
(C) 解凍→改變→再凍 (D) 重塑→解凍→再凍

2. Leavitt的變革的途徑乃經由三種機能作用來完成，下列何者為非？

- (A) 流程 (B) 技術 (C) 行為 (D) 結構

3. 組織發展(Organizational Development)係以行為科學改善成員的學習態度、信念、價值觀等，使成員行為符合組織期待的過程，請問下列何者不是組織發展的技術？

- (A) 組織映像法 (B) 程序諮詢 (C) 角色扮演 (D) 管理方格訓練

4. 一種探尋個人或團體在過去經驗中的特色或特殊成就的過程，以作為達成未來優質績效的基礎。謂之：

- (A) 敏感度訓練 (B) 回饋調查 (C) 程序諮詢 (D) 優能探尋 (appreciative inquiry)

● 重點提示

- 李維特(Leavitt)指出變革途徑可以歸納為：結構性改變、行為改變、科技性(技術)改變等三種變革行動。
- 經常使用組織發展技術有：敏感度訓練、調查回饋技術、程序諮詢、團隊建立、組織映像法、優能探尋、管理方格訓練等。

解答 1:C 2:A 3:本題一律給分 4:D。

延伸練習

1. 透過問卷調查方式，廣泛地問出成員對各種問題的感受與態度之組織發展的技術。稱為：
(A) 敏感度訓練
(B) 回饋調查
(C) 程序諮詢 (process consultation)
(D) 優能探尋 (appreciative inquiry)
2. 經由非結構性的團體互動方式，來改變個人及團體行為之方法。謂之：
(A) 敏感度訓練
(B) 團際發展 (intergroup development)
(C) 程序諮詢 (process consultation)
(D) 優能探尋 (appreciative inquiry)
3. 為了化解與改變某工作團體，對其他工作團體所抱持的態度、刻板印象與知覺，經由彼此討論與分享感受，找出異同點、原因，並且用來診斷和形成改善關係的解決方案。謂之：
(A) 敏感度訓練
(B) 團際發展 (intergroup development)
(C) 程序諮詢 (process consultation)
(D) 優能探尋 (appreciative inquiry)

● 重點提示

2. 藉此提昇參與者對自我行為的意識以及提昇對他人行為反應的理解。
3. 致力於改變團際之間態度、刻板印象及知覺的一種組織發展方法。

解答 1:B 2:A 3:B。

011

周哈里窗理論

重要性



「周哈里窗理論」在企管的組織動力學中引起了很大的效用，它強調自我認知與他人認知之間的差異，並透過調整和改善自我與他人之間的互動關係，進而改善工作氣氛、提高工作效率。

一. 理論內容

『Johari Window』這個概念是1955年由 Joseph Luft 和 Harry Ingram 提出，命名也是將兩位提出人的名字合併產生，係由自我認知與他人理解二個重要因素所產生的四個區塊。

	自己知道 Known by self	自己不知道 Unknown by self
別人知道 Known by others	1. 開放我 Open	2. 盲目我 Blind
別人不知道 Unknown to others	3. 隱藏我 Hidden	4. 未知我 Unknown

1. **開放我**：自己和別人都知道的訊息，有可能是個人行為、態度、感情、願望、動機、想法等等，不過也會隨著個人互動對象的不同而有不同，比較願意進行自我揭露的人，開放自我就會比較大；反之，當個人不願意透露太多自我相關訊息時，此區域就會小很多了。
2. **盲目我**：是自己不知道而別人知道的部分，例如一些個人未意識到的習慣或口頭禪，也就是所謂個人的盲點。這部分可能與個人是否容易受到注意及接受回饋有關，盲目我只是自己「不知道」的訊息而已，不見得是負面的。
3. **隱藏我**：這個部份是自己知道，別人不知道的訊息，包含個人有意隱藏的祕密或想法。一般人都屬於選擇性揭露者，會透露一些訊息，也會隱藏一些祕密，有時也會因為不同的互動對象，而調整自己隱藏我的大小。
4. **未知我**：這個部份是自己不知道，別人也不知道的部份，例如：個人未曾覺察的潛能，或壓抑下來的記憶、經驗等等。這些積壓在內心深處的訊息，可能透過一些方式，挖掘探索這些未知的自我，如：透過心理治療、催眠、夢的解析、創傷經驗、投射測驗，意外事故或頓悟，也有機會令其轉變為「自己知道」的部份。



「周哈里窗戶理論」(Johari Window) 指出，每個人的內在都像一扇窗，分成四個方塊。第一塊是自己看得到、別人也看得到的部份(開放我)；第二塊是自己看得到、別人看不到的(隱藏我)；第三塊是別人看得到、自己卻看不到(盲目我)；第四塊則是自己和別人都沒有發現的(潛在我)。

二. 人際關係的發展

當個人對自己的認識愈多，瞭解愈深，也愈能夠清楚地向他人表露自己內在的想法、態度、情感、喜惡等等，讓別人更加瞭解及認識自己，這就是自我揭露 (self-disclosure)，自我揭露高的人，「開放的我」便會擴大。

開放我Open	盲目我Blind
↓自我揭露↓	
隱藏我Hidden	未知我Unknown

另外，若我們可以由他人回饋 (feedback solicitation) 中反省學習，對自我認識與瞭解也會有幫助，這樣的行為也會讓「開放我」區域擴大。

開放我Open	他人→ 回饋→	盲目我Blind
隱藏我Hidden		未知我Unknown

很多研究結果發現，開放我的區域越大，與人際關係滿意度有顯著正相關。亦即當自己願意分享，也接受別人給我們的回饋時，除可更認識自己外，亦能幫助他人更瞭解我們。當雙方同樣認知的事情越多，則兩者溝通就相對比較容易，也有助於建立良好的人際關係。

三. 發展「周哈里窗理論」的目的

1. **自我給予**：通過縮小自我認知的私人領域，擴大公眾領域，消除人與人之間因為認知的差異帶來的誤解。
2. **他人反饋**：通過他人直接表達對自我無意識領域的認知，贏得了更好了解自己的可能性，從而使自我無意識轉向有意識的公眾領域
3. **三個領域的互動，縮小私人領域，縮小自我盲點，擴大公眾領域可以幫助自我與他人形成更好的交流環境。**

最新命題觀摩

1. 請問周哈里窗 (Johari windows) 理論中，他人知道我；我不知道自己，稱為？
(A) 公眾我 (B) 隱藏我 (C) 盲目我 (D) 未發現的我
2. 有關周哈里窗 (Johari Window) 人際關係建立中四個自我了解區，其中為「自己知道，而別人不知道」的區域，是屬於那一區？
(A) 開放區 (B) 盲目區 (C) 隱私區 (D) 未知區

● 重點提示

1. 學者周 (Joseph Luft) 與哈 (Harry Ingham) 兩人共同發展了「周哈里窗」(the Johari window) 理論，將自我分為四個向度，成一種動態的辯正關係，分別是「公眾我」(Open self)、「盲目我」(Blind self)、「隱藏我」(Hidden self) 與「未發現的我」(Unknown self)。

	自己知道 Known by self	自己不知道 Unknown by self
他人知道 Known by others	公眾我 Open	盲目我 Blind
他人不知道 Unknown to others	隱藏我 Hidden	未發現的我 Unknown

2. 即隱藏我。

解答 1:C 2:C。

延伸練習

1. 下列何者所指係周哈里視窗中的「公眾我」？
(A) 自己知道而別人不知道的部分 (B) 指的是我們自己知道而別人也知道的部分
(C) 指自己不知道而別人卻知道的部分 (D) 指自己不知道而別人也不知道的部分
2. 何者是指周哈里視窗中的「背脊我」？
(A) 我們自己知道而別人也知道的部分 (B) 自己知道而別人不知道的部分
(C) 指自己不知道而別人卻知道的部分 (D) 指自己不知道而別人也不知道的部分

● 重點提示

1. (A) 隱藏我。(C) 盲目我。(D) 未發現的我。
2. 即盲目我。(A) 公眾我。(B) 隱藏我。(D) 未發現的我(潛在我)。

解答 1:B 2:C。

012

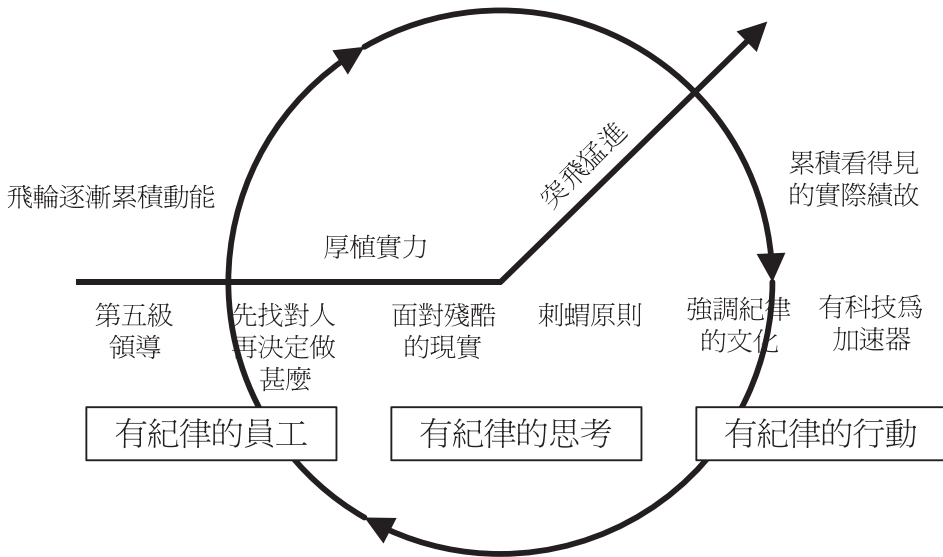
從A到A+

重要性



第五級領導(level 5 leadership)：係指領導者結合謙虛的個性(personal humility)和專業的堅持(professional will)，將個人自我需求轉移到組織卓越績效的遠大目標。紀律的文化並非經營企業的準則，而是追求卓越的法門。(教育Wiki、《從A到A+》)

一. 從A到A+架構觀念



二. 第五級領導

1. 領導能力的五個層級：

- 5th 第五級領導人 / 藉由謙虛的個性和專業的堅持，建立起持久的卓越績效
- 4th 有效能的領導者 / 激發下屬熱情追求清楚而動人的願景和更高的績效標準
- 3rd 勝任愉快的經理人 / 能組織人力和資源，有效率和有效能地追求預先設定的目標
- 2nd 有所貢獻的團隊成員 / 能貢獻個人能力，努力達成團隊目標，並且在團體中和他人合作的貢獻
- 1st 有高度才幹的個人 / 能運用個人才華、知識、技能和良好的工作習慣，產生有建設性的貢獻

2. 如何成為「第五級領導」：專業的堅持 + 謙虛的個性。

第五級領導者：係企業「從優秀到卓越」的關鍵，導兼具的矛盾特質：

- (1) 虛懷若谷，謙沖為懷。
- (2) 專業堅持，永不妥協。



如何尋找與培養「第五級領導人」若能具有專業與謙虛雙重性格特質者，在適當的環境下，能透過自省、有意識的開發、有意義的人生體悟、有遠見且賞識的上司、能提供諫言的精神導師或其他因素，皆有可能開發出第五級領導的潛力。



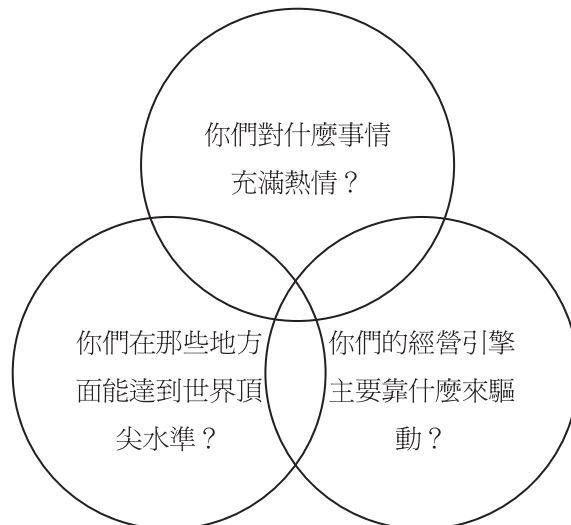
「窗子與鏡子」的心態：在順境時，第五級領導人會往窗外望，將功勞歸於其他因素，如果找不到時就說是運氣好；在逆境時則會照鏡子反省自己的責任，卻不會推委於運氣不好。

三. 適合的人才，才是公司最重要的資產

推動優秀公司邁向卓越的領導人，並非先找出巴士該往哪裡開，然後要員工把車子開過去。他們反而先找對人上車（要求不適合的人下車），接下來才弄清楚車子該往哪個方向開。【配合重點：嚴格的人事政策、野雁型領導（清楚方向）、員工內升制度…等】

四. 刺蝟與狐狸

狐狸型的人總是同時追求許多不同的目標，一心多用，亦同時展開各種行動；而刺蝟型的人總是把複雜的世界簡化成單一的系統化觀念或基本指導原則。「從優秀到卓越」的公司把策略奠基於對三個重要面向的基本了解上，再把這樣的理解轉換為單純且清晰的觀念，並成為一切努力的依歸——這就是「刺蝟原則的三個圈圈」：





柏林 (Isaiah Berlin) 在寓言「刺蝟與狐狸」中將人分兩種：狐狸型的人總是同時追求許多不同的目標，一心多用，亦同時展開各種行動，從來不將自己的想法整合成整體概念或一致的願景；而刺蝟型的人總是把複雜的世界簡化成單一的系統化觀念或基本指導原則，和刺蝟原則不相關的事情，都不太重要。



刺蝟原則：

- (1) 明白自我，了解自己的專長所在。
- (2) 刺蝟原則不等於核心競爭力。
- (3) 刺蝟原則必須要有嚴格的卓越標準。
- (4) 全神貫注你比其它公司都做得更好的事情，是邁向卓越的唯一途徑。
- (5) 不一定要在卓越的產業中，才能達成卓越的營運績效。
- (6) 經濟指標就是提升公司營運數字中的某個比例。
- (7) 事前的甄選是非常重要的。
- (8) 『刺蝟前』與『刺蝟後』區別：前者只能不斷地尋找，後者可以清楚地看到並規劃。
- (9) 刺蝟原則的過程是反覆不斷的循環下去，而不是單單一件事。
- (10) 組成委員會，透過小組不斷地討論、參與、辯論、找出最佳可行方案、檢討成果。
- (11) 委員會不等於專案小組。
- (12) 尋求共識的決定往往不會是明智的決定。

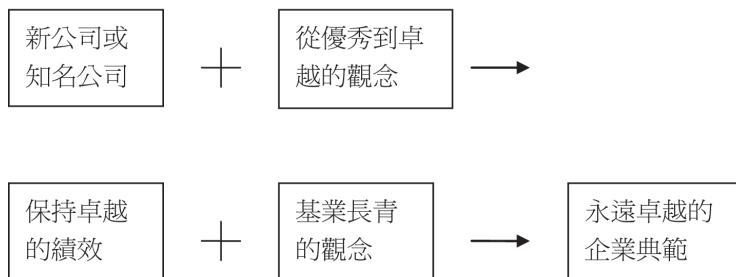
五. 強調紀律文化，推行組織紀律

一方面可要求員工遵守一致的制度，另一方面在系統架構下，又允許員工享有充分的自由，並承擔責任，發揮潛能進而實現目標。

六. 用對科技，它便可以變成企業發展的動力加速器

七. 從優秀到卓越再到基業長青

我們決定在進行「從優秀到卓越」的研究時，就當作「基業長青」從來不曾存在過。唯有如此，我們才能盡可能不帶成見地釐清優秀公司蛻變為卓越企業的關鍵要素。





「基業長青」是Collins與Porras於1994年歷經六年研究所出版，研究公司平均創立日期是1897年，從其創業之初開始研究，歷經所有發展階段，直到出版為止。研究其處於草創企業時的狀況、研究其處於中型企業、大型公司的情况，研究他們如何因應世界發生的急劇變化。最後研究成果歸納出四大要項如下：

1. 造鐘，而非報時：建立能歷經不同世代的領導及產業循環下，依然適應良好的組織型態，是以人類理想和價值觀為基礎的時鐘，是依造人類需要和渴望所製造的「精神」的時鐘。
2. 兼容並蓄之美：在許多方面都能同時接受兩種極端。
3. 建立核心意識型態：可作為組織決策參考準則，並以此來激勵組織成員塑造願景。
4. 保存核心／刺激進步：核心意識型態提供一貫的基礎，使高瞻遠矚的公司可以據此演進、改革、創新。

最新命題觀摩

1. Jim Collins所著「從A到A+」(From Good to Great)一書提出「First Who, Then What」的建議，下列何者為其最主要內涵？

- (A) 企業只要先找到對的人，這些人便會為公司開創新局
- (B) 企業要尋求正確的目標，才能經營成功
- (C) 要成為一流的公司，應該要培養一流的人才
- (D) 一個公司不應該先找到人，再決定發展策略
- (E) 一流的人才不一定會產生一流的貢獻

2. 柯林斯(Jim Collins)在他的「A到A+」(Good to Great)一書提到，激發下屬熱情追求清楚而動人的願景和更高的績效標準，請問這是第幾級的領導人？

- (A) 第二級 (B) 第三級 (C) 第四級 (D) 第五級

● 重點提示

1. 第五級領導人的出現，是企業「從優秀到卓越」的關鍵。

解答 1:A 2:C。

延伸練習

1. 下列何項不是「第五級領導」所應具備的特質？

- (A) 不屈不饒，堅持到底 (B) 冷靜沉著而堅定 (C) 以領袖魅力來鼓舞員工 (D) 創造非凡的績效

2. 強調「全神貫注你比其它公司都做得更好的事情，是邁向卓越的唯一途徑」是屬於何種原則？(A) 狐狸原則 (B) 跳蚤效應 (C) 狼群法則 (D) 刺蝟原則

● 重點提示

1. 主要透過追求高標準來激勵員工，而非借領袖魅力來鼓舞員工。
2. (B) 很多人不敢去追理想，不是追不到，而是因為心裡已經默認了一個「高度」，這個「高度」常常使他們受限，看不到自己未來努力方向。
(C) 只要保持旺盛鬥志，再配合完美無瑕的團隊，就足以產生讓對手懾服的威力。

解答 1:C 2:D。