

# 生涯規劃與 名人書香

系列  
講座

## 生涯規劃與名人書香講座系列

### 從白色巨塔到曼哈頓叢林

時間：105 年 10 月 20 日 18：30~20：30

地點：光復校區國際會議廳第一演講室

講者：國立陽明大學公衛所助理教授/前麥肯錫醫藥顧問 陳彥廷先生

本學期第二場生涯規劃與名人書香講座，成功大學生涯發展與輔導就業組特地邀請國立陽明大學公衛所助理教授——陳彥廷先生來演講。講座以「從白色巨塔到曼哈頓叢林」為題，與成大學生分享他轉換人生跑道的歷程與經驗，以及他從麥肯錫學到的事情。

講座由林志勝副學務長為我們致詞，「今天要介紹一個很特別的演講者，陳彥廷老師本來在台大當實習醫生，後來遇到 SARS 到哈佛讀公共衛生所，結果畢業後，又到麥肯錫公司當醫藥顧問，現在又回來台灣，在陽明大學公衛所擔任助理教授。哇！真的很不簡單，從醫師、政策學者跨領域到管理顧問，雖然不知道是否成功，但我保證他的人生一定是豐富的。人生就是要這樣，雖然不一定會成功，但一定要勇於嘗試有興趣的事。今天的演講，同學們可以聽到如何

讓自己的人生更豐富。讓我們熱烈歡迎彥廷老師！」現場響起如雷的掌聲，滿場成大學生無不引頸期盼！



#### 轉換人生跑道的歷程與經驗：從醫師、政策學者到管理顧問

彥廷老師首先談到「轉換人生跑道的歷程與經驗」，有人說他一定是很勇敢的人，才敢踏出舒適圈不斷的轉換跑道，嘗試沒有試過的事情，但是脫口秀《羅輯思維》的羅振宇曾說過「所謂勇氣，就是事後總結出來的不得不」。而他的不得不就是從這裡開始的……

2003 年 SARS 疫情爆發，讓講者了解到醫療體系、政策對醫護、群眾的重

大影響。那時候他是實習醫師，負責協助第一線實習醫師與醫院的溝通，壓力非常大，對於未知疾病，他們沒有很好的應變措施。要做好疫情防治，就必須要公共衛生和醫學兩邊一起合作，但實際上卻欠缺了溝通橋樑。如果他能去學習衛生政策，去了解這兩邊的人在說的話，就可以成為溝通的橋樑，進而能建立完善的醫療體系。這也是促使彥廷老師出國攻讀哈佛大學公共衛生的最大動機。

當講者要從醫學跨越到公衛時，常被在醫療領域的師長、同事們問說「你去念公共衛生做什麼？未來有什麼發展？你真的知道你在做什麼嗎？」，其實當時他完全無法回答這些問題，可是就是不知道，才要去念！如果你都不願意做，憑什麼批評做的人？而家人都滿支持他的決定，他們覺得他想清楚就好了。當你做了跟大家所期待不一樣的事情，一定會很常被質疑，但是只要你自己想清楚就好了。

講者在哈佛公共衛生學院期間，跟隨教授進行中國、台灣、美國、印度、智利、黎巴嫩等地衛生政策與醫療改革的研究工作，並專注於學術之精進。而在協助陝西鐵廠鎮醫療改革的過程中，讓他親眼見證偏鄉醫護品質之惡劣，設計不良的醫療制度甚至會導致一個家庭的分崩離析，這些經歷都使他感受到「建立好的醫療體系、改善就醫品質與便利性」對弱勢族群的影響力，讓彥廷老師下定決心走出象牙塔。

當講者從醫學到公衛，然後給予衛生政策建言，他覺得是很理所當然的，但實際上卻很少被聆聽。在他畢業前，由世界衛生組織舉辦了全球醫療體系大會，那次重點是「怎樣把知識化為實行？如何影響決策者？」，但是他聽到很多的抱怨，政府官員都不聽我們的，都是非專業的人在領導專業人員。當時他一直在想，為什麼這麼多年了，卻總是在抱怨沒辦法施行，愛因斯坦曾說過，「我們總是重複用一樣的方式，但卻期待不同的結果」，當我們用了某方式去做卻都一直沒有改變，那就該換個方式。

我們一直沒辦法影響那些決策者，有個很重要的關鍵，其一是溝通不良，他們聽不懂我們在說的專業是什麼，我們常犯的錯誤是常常一股腦兒把我們全部的專業都推給他們，他們當然無法吸收進去；其二是因為我們不知道決策者在想什麼、做什麼，所以我們才應該要去溝通。對他來說，做研究、發論文、提出建言都只是手段，重點在於發揮影響力、真正解決問題。講者有責任傳遞自己的想法，讓聽眾了解，不能只講「自己想講」的東西，而是要讓聽眾能聽懂自己要傳達的事物，才是有效的溝通。要讓非醫療專業人士簡單清楚的了解複雜的情況，非常困難，需要不斷練習與思考。如果真的想讓自己的專業發揮影響力，不該一味埋怨媒體的斷章取義，而是想辦法將龐雜的資料轉化為大眾

都能接受的資訊。

而在多次衛生政策討論會議中，麥肯錫公司提出不少對於醫療的建言和報告，講者開始好奇這間公司究竟是有何過人之處，令各國政府官員、高階主管都想聆聽其指導？為什麼它能對企業、甚至是國家產生如此巨大的影響？到底顧問是在做什麼事情？後來講者參與了麥肯錫的餐會，才理解他們在做什麼，這也讓彥廷老師的人生再度轉彎，開始了他的新嘗試。

2011年取得博士學位後，彥廷老師便從人文薈萃的波士頓來到紐約的商業戰場，進入全球最具影響力的管理顧問公司麥肯錫（McKinsey），擔任醫藥產業管理顧問及項目經理，以其醫學及衛生政策專業，提供跨國企業經營團隊產業環境趨勢變遷分析，並協助制定企業及產品的相關因應策略。例如：歐巴馬政府通過的某項法案，對於市場會造成多少衝擊？藥廠、保險公司、醫療院所等等不同的公司組織應該如何因應？

### 管理顧問的工作與性質

接著，彥廷老師談及「管理顧問的工作與性質」，管理顧問是在協助顧客做出決策，他們給出分析讓顧客做出決策。顧問把資料消化之後變成自己判斷事件的依據，有用的資訊夠多，才能做對的決策。有時碰到難解的問題，要多問專業的人，和他人溝通。從事學術工作與管理顧問的差別在於，學術的目的是產生知識，必須發揮追根究柢的精神，研究通常都是往過去看，收集資料去做出分析。而顧問是在幫助客戶做出決策，決策是要往未來看，充滿不確定性，要在不確定的當中找出適合投資的路是滿困難的，在短期內也無法將全部問題都研究得透徹，所以重點不是著墨於細節，而是找出關鍵的資訊來轉化成有架構的建議，並在執行專案的過程逐步調整方向。

管理顧問主要是採用專案模式，進行團隊合作。麥肯錫相當尊重員工的意願，例如在專案的分配上，提供很大的彈性，讓每個人都能依據自己欲發展的方向、興趣來選擇。講者體會最深的是政治與團隊合作的重要，一開始執行專案、進入他人公司，都是從「政治」開始，要了解某方案為何有人



支持、有人反對，去傾聽反對者意見，了解公司內部結構與互動關係，之後才能提出有效的解決方法。大約需要兩週的磨合期，一開始公司職員都會對顧問不信任，認為顧問是外來者，經由耐心溝通與傾聽，讓公司職員了解顧問的處事方法，慢慢人們會開始信任顧問，願意表露自己的想法，讓顧問參與公司內部問題，一同克服、確認方向。

講者談及麥肯錫的顧問服務是涵蓋公司內業務、市場營運、R&D 等部門，所謂的提案也不是上台簡報後便結案，更耗時費心的是如何與企業主管溝通、順利地將提案付諸實踐。顧問是提供建議的心理醫師，而不是決策者，最後決定的人還是在公司的老闆手上。在擔任醫療產業管理顧問及項目經理的期間，講者曾執行的專案像是「總裁的決策幕僚小組」，當時協助了前三大知名的藥廠，藥廠的幕僚就是他和他同事，藥廠要報告的檔案是他們做的，未來一年要跟高階主管討論什麼事情也是由他們來制定，他們的工作就是來提供藥廠做出決策。也像是「規劃設計師」一樣，要從藍圖到實做，才能進行全球組織改造，組織改造過程中會牽扯到人事、金錢，政治敏感度非常高的。也像是「調查員」一樣，進行併購對象的評估調查，現在的公司很流行新創，大公司會併購一些小公司，此時大公司會請他們來調查看看，是不是值得公司花錢投資。

### 我從麥肯錫學到的事情

接下來，彥廷老師談到「從麥肯錫學到的事情」，他們在麥肯錫裡面會接觸到不一樣的專案，會需要不一樣的技能，所以可以學習不同方面的才能，這都是很棒的經驗。麥肯錫可說是高階主管的訓練班，因為你擁有不同的視野，知道要如何做決策，在很短的時間內可以學到非常多的事情。

#### 一、反對的義務：表達尊敬的最好方式。

曾經發生客戶順道來看他們財務評估分析的初步結果，稍作簡報後，客戶也很滿意，但是講者根據數據統計走向來看，發現該客戶的銷售業績並不那麼好，他就猶豫是不是要說出來，但說出來好像澆了對方冷水。此時經理出聲，根據新的發現，預估的業績可能要砍掉很多，會影響到交易，不能這樣就了結這個專案，請客戶給他們時間做出完整的簡報。後來簡報的結果，產品銷量預估被砍掉近 75%，該行銷方案不會成功，交易取消，專案終止。

於是經理教導講者，他有反對的義務，不該猶豫要不要說出來，因為證據就在眼前，為了客戶利益、團隊和公司的名譽，一旦發現問題，就要跟大家提出來，當你不提出來，會危害到客戶及公司，你不反對的話是你的失職。如果連最清楚狀況的人都只跟著應和，那團隊就沒有太大的意義，客戶找他們也沒

有價值。即時、懇切而有憑有據的反對聲音，常常是決策者最歡迎的一件事，這表示他有可以信任的耳目，把團體的成功置於個人利益之上。跟一個人持反對的意見，不但無損於我們對他的敬意或喜愛，更可能是我們對他表達尊敬最好的方式。

你必須要有獨立思考、判斷的能力，愛因斯坦說過，「教育不只是學習知識，而是要訓練思考的能力」，永遠不要失去自己的好奇心，為什麼要有思辨能力？這樣才能解決問題，碰到問題才能知道怎麼去思考。解決問題是變動世代裡最重要的生存能力，現在的世代，變動速度很快，現在最流行的東西，可能10年後就不存在了，大公司也是一樣，變動很快的狀況下，今天的標準答案，明天可能就改變了，所以我們必須獨立去做思考判斷，才能在變動的環境下做出最適合的決定。

## 二、領導能力：無關乎職稱與身分

再來是領導能力，不管你在什麼職務或身分，任何人都可以發揮領導能力。講者對領導的定義是，激發自己與他人一起組成有效的團隊，來克服困難，達成共同目標的能力。在麥肯錫中是非常講求領導能力的。太多時候我們都誤以為領導能力就是對一群人發號施令，忘了領導統御要先懂得領導自己，領導自己就是要先認識自己，先認識自己後才有資格讓別人認識你。如果對自己都不清楚，還會有誰能夠知道怎樣的狀況你最能有所發揮呢？你必須要能領導自己，積極地去解決問題，展現行動力。



## 三、Teamwork：團隊合作

接下來要說的是團隊合作，團隊應該是要分工合作、互不干涉呢？還是由一個人出來整齊劃一的領導呢？每個人都有自己的角色、長處，能夠互相截長補短，團隊合作中最重要的是尊重且維繫彼此的差異，大家都是獨一無二的。前往目標的方式絕不會只有一種，一體適用的標準答案其實往往不切實際。因此在麥肯錫中，即使在急迫的專案，第一步就是詳細的自我介紹，介紹自己的特質、擅長的事情等等。

一個最有效率的團隊，並不是讓所有人成為執行領導意志的分身，而是讓

每一個人都能以他或她的方式，獨當一面，解決問題。就像軍隊在行軍，前行的道路被河擋住了，如果只能「報告長官，前面有河！」，那不是沒有效率嗎？麥肯錫內對於團隊成員的期望是，發現有河時，提出數個渡河或繞道的方案，各方案的成本效益、衝擊影響、需要其他成員的協作支援、資源提供，同時一併提出。團隊的決策者工作就是決策，集結眾人智慧，所有事情一次到位。因此即使是各自性格鮮明、行事風格迥異的復仇者聯盟，終究是可以拯救世界的！

## 結語

然後，關於踏出舒適圈這件事，台南人劇團聯合藝術總監，蔡柏璋曾說過：「不關勇敢，關於你有沒有想清楚而已」。要怎麼想清楚呢？首先可以先計算 CP 值，當個生活經濟學家，但是困難點在於未來是不確定性的，無法計算。人生永遠是套裝行程，沒辦法單點。沒有人可以肯定你算的 CP 值到底正不正確，你做的每個選擇一定都會有代價，你所做的決定而帶來的後果自己是不是可以接受？只要你想清楚了你的每個選擇而帶來的代價，而且你也願意接受，那就勇敢一點去做吧！演講最後，彥廷老師勉勵同學們，別讓既有的道路侷限了你，勇敢開創，並留下可追隨的足跡。追尋夢想可能是非常孤獨、漫長的道路，但只要謹記初衷與堅持，有一天你會發現，那些走過的路其實都是非常美麗的風景！

## Q&A 時間

接下來是 Q&A 時間， Q1：你的職業跟精算師有什麼不一樣？

A1：精算師利用很多統計數據，例如保險公司要算保費，機率、費用、風險各多少就需要精算師；而我們跟精算師最大的不同就是對數字準確度的要求，你覺得算出來是 5 萬或 6 萬，對客戶投資的決定有任何影響嗎？重點是告訴執行長這是「5 萬、500 萬、還是 5 億」的產品。我們需要的是決策方向，現實的決策面對的都是一個不確定的未來，所以需要知道大概方向再加以微調，當然沒有辦法估算到所有的事情。但是躊躇不前，或許還會錯失機會。

Q2：麥肯錫錄取你是因為哈佛學歷嗎？他們會讓菜鳥這麼快就上手嗎？你說最重要的是計劃，但更重要的是執行，可是空降部隊並不了解企業文化，那你們是怎麼去執行這部分，像是管理方面的？

A2：哈佛有較大機率能被錄取，但並不代表其他學校就沒有機會，我能進入公司並不是因為哈佛學歷。進入面試階段後，學歷就完全不重要了，不過與

其反覆準備面試、過於在意形式，我覺得更重要的是展現自己系統性思考與領導的能力。面試標準是什麼呢？就是如果他進公司第一天，我把他帶去見客戶讓我覺得是沒問題的，他的說話談吐溝通能力要有一定水準。麥肯錫也針對新進人員提供為期三個禮拜的迷你 MBA 課程，幫助員工掌握財報分析與客戶訪談之技巧，企業內的訓練更是針對人員不同的階段來設計，讓他們從做中學、學中做。

在工作當中大部分時間都在客戶那邊，並不在公司內部。很重要的，我們必須在一開始就跟客戶的團隊密切溝通、合作，會花很多時間跟客戶溝通成為夥伴，因為要讓對方認同我們的方案是重要的。我們會覺得領導能力是重要的，領導能力是聆聽、溝通、激發客戶的熱情，就是從溝通中讓客戶知道我們的專案且認同，剛開始都要好好溝通，我們也才能知道這家公司的文化、需求，怎樣才是可行的。

Q3：請問是什麼特質讓你從醫學、公衛跨越不同領域到顧問公司？

A3：當初就是想嘗試不同的道路，大不了再繞遠路回來。我比較不在意別人眼光，也不會覺得別人說怎樣就怎樣。如果試一個東西失敗就算了，天也不會塌下來，世界也不會毀滅。同事常問我怎麼不會緊張，小地方出錯就是幾億，但我待過醫院就知道，這又不會死人，攸關性命的大事我才覺得嚴重。

Q4：你曾因不知道人生下一步而迷惘嗎？在高度壓力下，你是否還能在工作環境下找到快樂？

A4：我現在也不知道五年後會做什麼事情，我的規劃比較是兩三年內的，對於有新的機會我會選擇敞開心房，不會設限自己一定要怎麼走。過程中一定會遇到瓶頸，像是在學時，有人去賺錢了，我卻為了交不出論文而苦惱。每個人都會有迷惘的時候，人是群體的動物，所以朋友很重要。關於壓力，沒有比面對生死關頭有更重大的壓力，所以有壓力時，只要想到幫病人 CPR 的時候就會覺得這沒什麼。另外，我們會避免這種情形發生，做專案的時候，不是往前算而是往回推，比如六星期後我要交報告，那第五星期必須要有總裁認可，第三星期要有個期中報告，所以我要往回推第一、第二星期我要做什麼，要花多少時間，我就要把重點抓出來。



Q5：當你還沒有確定要接這個任務前，你會先思考什麼？有沒有屬於自己的 SOP？如果這個任務的客戶利益和公眾福祉衝突時，你如何抉擇？

A5：如何在利益、弱勢團體中做選擇，舉例來說，像是驗血、驗尿等項目，從同一家醫院內的不同部門要找同一個醫師來檢驗，其實是很零碎沒有效率的，比較好的方式是，要用疾病做來統整，什麼樣的病人來看診，需要做什麼樣的檢驗，可是沒有人這樣做過，像沒人知道糖尿病的市場價值是怎樣，所以我跟同事把臨床指引拿來研究，以糖尿病來說，幾個星期要做什麼檢驗，把它列出來估算，這是最典型的解決方式。

我們不應該要犧牲哪一方，而是要想辦法製造雙贏，我們做這樣的解決方案，對公司是有利的，因為它省了很多成本；對客戶也是有利的，因為它很方便的。一間公司若要永續性成長，它唯一的方法是創造價值，獲得利潤，而非摧毀價值，如果其獲利是透過節省成本，損害到群眾利益，那遲早會出問題。顧問首要的任務就是尋求客戶、大眾的雙贏局面，這就是我們的信念。可是當我們的價值跟客戶產生嚴重衝突的時候，我們就可以收回方案。我是沒有特別的 SOP，但還是有實務的考量，你想要這個就必須放棄其他的。

Q6：做專案的當中，會因為公司某些勢力的搖擺而修改內容嗎？如果碰到了要怎麼做取捨？麥肯錫是很厲害也是最難進的顧問公司，你覺得它有哪些不好或不喜歡的地方？

A6：我們在做專案的時候，政治因素非常重要，也可能會因為政治而做調整，但這調整是有實務影響上的理由，每個人都有他的行事風格，硬是要把適合那個人的公式套到這個人身上，一定會是失敗的。為了要量身訂做，必須要根據當時的情勢、人事改變而做調整，我並不覺得這樣是糟糕的，本來專案就沒有標準答案，只有最適合的答案。

關於這間公司的缺點，我先說我要不要繼續待在這間公司好了，我必須要面臨一個抉擇，在亞洲的話，我的客戶大多在中國，一週只有一天待在家裡，因此無法兼顧工作與家庭，雖然在這裡很有成就感，但我很想看著兒子長大，對我來說家庭更重要。

Q7：麥肯錫的同事也是比較聰明且有領導能力的，那共事起來會不會有什麼困難或是有壓力的地方？

A7：我覺得是競爭的壓力。或許有人覺得大家都一樣聰明優秀，好像是要

踩著別人出頭往上爬，但在公司裡面，我必須說沒有這個存在。在這裡非常強調，每個人成功的道路是不一樣的，用自己的方式去打造，在團隊我們要怎麼幫助他人來追尋夢想，這是互相幫助的概念，成功的定義並不是要當到什麼才是成功。這家公司真的很好，像我們離開公司之前，它還是願意花很多時間、金錢來輔導你，幫助我們尋找下一個工作，在這裡的概念是，人才能創造工作最佳的環境，我們要幫助每個人實現不同的夢想。

Q8：很多人都說在台灣不適合發展工作，那你怎麼會願意回到台灣，來到教職領域的工作？那你覺得台灣的學生需要出走到國外讀書、工作嗎？

A8：矯情的理由是，亂世出英雄，當你從一個角度看到需要改進的地方，也意味有許多機會將被發展，並產生正向影響。真實的理由是，我不希望我的小孩長大後只跟我講英文，不希望小孩在美國環境下長大。至於為什麼要到陽明大學公衛研究所擔任教職，因為我想要做一些能發揮影響力的事，在台灣想要影響衛生政策的話，在學術圈是個很不錯的方式。

演講結束，全場響起熱烈掌聲，在這短短兩個小時的演講裡，同學們聽完講者歷經多次轉彎的人生過程後，想必也學習到很多待人處事的哲學。講者認為所有的經驗都可以為自己帶來成長，請相信自己現在做的嘗試都將對未來產生意義。在此也鼓勵同學們多方嘗試，將想法化為實際行動，才能讓世界產生真正的改變。而在嘗試的過程裡，相信同學們將發現自己的熱情是什麼，什麼才是你一輩子想奮力追尋的事物！