



第257期 - 2025 12月

### 精選回顧

2025

一起走過的美好時光





# IN THIS ISSUE:

## 最佳自我領導

01

心態的重要性：駕馭艱難對話 — 每個領導者都需要的技巧



## 最佳共同領導

02

無傷害的衝突：如何解決分歧



## 最佳超越領導

03

信任資本：每個領導者必須保護的資產



## 最佳健康角落

04

健康手冊：AI的人性面 — 管理數位過載與決策疲勞



## 最佳遠見之聲

05

領導力反思：從舊到新的過渡管理



## 年度特別專題

06

領導力手冊：AI作為領導工具 — 增強而非取代人類判斷



## 天力亞太 INFLUENCER月刊團隊

07

驅動我們電子報持續前進的能量！





應對困難對話：

# 每位領導者必須具備的技能



應對困難的對話是領導的一部分，但許多領導者因為對衝突的恐懼和情緒的不適而與之掙扎。衝突是所有關係中的自然元素。有些人可能害怕被拒絕，傾向於避免衝突，或因為權力動態不同而感到難以討論某些話題。這些都是艱難對話中常見的情況。

作為領導者，高挑戰的溝通可能會讓人感到畏懼，因為你永遠無法預見對方會做出什麼樣的回應或評論。人們總是能提出相反的觀點，或在對話過程中突然爆發情緒。如果你沒有準備好，或不確定如何處理這些情況，你更可能選擇迴避，而不是接受這個挑戰，並在對話中找到突破。

以下是幾個準備應對艱難對話的策略：



## 積極聆聽

有效的對話總是雙向的溝通。除了清楚地傳遞訊息，積極聆聽也是駕馭艱難對話的重要技能。沒有人天生就是一個好的聽者，事實上，這需要付出努力和練習，去聆聽他人需求、想法和情感。你可以通過非評判性地好奇提問，來探索對方的觀點。你還可以重複你從對話中理解的關鍵摘要，這有助於在對話中建立理解並驗證情感。



## 管理情緒

注意你的情緒。某些情況可能會強烈觸發你的情緒，值得找出其中的原因，在進入對話之前先冷靜下來。有許多技巧可以幫助你平靜自己並有效管理情緒。

一旦你冷靜下來，花幾分鐘去想像即將進行的對話的理想結果。這不僅有助於塑造理性方向，還能促使你在情緒上保持冷靜，讓對話更順利發展。

## 應對困難對話

傳遞事實而非意見。有時，我們的意見可能帶有偏見，但事實通常是中立的陳述。傳遞事實不僅可以使你的語氣更加溫和，還能更具建設性地構建訊息。保持你的訊息簡單、清晰和直接，避免任何誤解。你的反饋應該更多地集中在問題上，而不是人上。人們往往會將衝突個人化，這也是為什麼溝通往往無效的原因之一。



## 建設性地框架反饋



保持直接性可能很具挑戰性，尤其是在我們需要同時保持同理心的情況下。當談到自我領導時，透明度是當每個人都了解當前挑戰和變化時形成的，這能帶來適當的決策。通過帶著同理心來調整你的訊息，從而在對話中順利進行。關鍵是對方感受到被聽見並受到尊重。

## 保持責任感並保持信任



Ying Yin Lee

Consultant / Senior Learning & Capacity Development Executive,  
Human Dynamic APAC

艱難的對話可以鞏固或破壞一項交易、一個工作上的聯繫、個人的效能，甚至整體士氣與團隊動力。不同的領導者有不同的溝通風格，這是可以理解的。記住以上的技巧並運用在你的溝通中，雖然一開始實踐可能會有挑戰，但最終你會為發起艱難對話奠下基礎，並引向積極的結果。

### References:

- <https://www.linkedin.com/pulse/navigating-difficult-conversations-one-skill-fc4kf/>
- <https://www.linkedin.com/pulse/soft-skills-dealing-difficult-conversations-kim-tasso/>
- <https://www.smartbrief.com/original/overcome-barriers-difficult-conversations>



## 無傷害的衝突：

# 如何解決分歧



當工作中出現衝突時，你會如何反應？你是退一步、讓步、堅持、妥協，還是尋求共同解決方案？Thomas Kilmann 衝突模式工具（TKI）被廣泛使用，因為它以清晰且實用的框架捕捉了五種常見的處理方式。每種風格都有其合適的場所，但結果取決於如何運用。

### 01

#### 迴避 – 退一步冷靜下來

**最佳使用時機：**當情緒高漲，推進會使情況更糟時。

**目標：**緩解緊張情緒，使人能以更清晰的頭腦重新回到問題中。

**小技巧 – 情緒認可：**公開表達情感有助於釋放緊張。

**範例：**經理說：「我聽出來這樣越來越激烈，我們先暫停，明天再接著談。」暫停能降低情緒溫度，並讓對話重置。

### 02

#### 順應 – 保持關係

**最佳使用時機：**當對方比你更在乎此問題時。

**目標：**用最少的個人成本維持良好的關係，避免默默積累怨恨。

**小技巧 – 同理心** 在承認對方優先權的同時，保持自己需求的可見性。  
**聆聽 + 設定界限：**

在預算規劃中，你發現同事的需求更迫切：「我理解這個活動對你至關重要，我支持這次額外的預算分配。下季度我們也可以重新檢討運營資金，這樣效率提升不會被忽視。」

### 03

#### 競爭 – 清晰且堅定

**最佳使用時機：**當安全、倫理或合規性受到威脅，且無法妥協時。

**目標：**以果斷的結果保護關鍵標準。

**小技巧 – 「我」 + 參照標準：**免指責性的「你」語言。使用「我」語句並引用政策來堅守立場，而不進行責備。

**範例：**當團隊成員提議跳過一個安全步驟時，經理說：「沒有安全檢查，我不能批准這個。我們的政策要求這一步，即使這會延遲發布。」

### 04

#### 妥協 – 找到可行的中間立場

**最佳使用時機：**雙方都有有效需求，但進展比完美更重要。

**目標：**達成一個公平的交易，推動事情向前發展。

**小技巧 – 概括與澄清：**重述雙方的需求，顯示公平並為平衡的解決方案鋪平道路。

在爭論截止日期時，一方需要測試時間，另一方必須達成高層的截止日期；經理認可並提出平衡的選項。認同雙方的利益使妥協顯得公平。

### 05

#### 合作 – 一起創造更強的解決方案

**最佳時機：**處理複雜的、高風險的問題，需要創造力和共識。

**目標：**制定一個穩健的解決方案，滿足核心需求。

**小技巧 – 重新框架：**將焦點轉向共同目標，並邀請貢獻以解鎖真正的合作。

**範例：**領導者呼籲合作：「我們的共同目標是質量和預算控制。有哪些想法能幫助我們同時達成這兩個目標？」想法不斷湧現，最終的計劃融合了來自團隊的各方貢獻。



**Ines Wong**  
Senior Consultant,  
Human Dynamic APAC



## 信任資本：

# 每個領導者必須 保護的資產

信任是領導者最寶貴的無形資產，經常比策略或報告更能影響結果。它比權威更快建立影響力，當持續培養時，將成為長期成功的基礎。領導者每天都在使用這種貨幣——信任資本。

信任是通過持續的行動、清晰的溝通和在關鍵時刻保持誠信來增長的。以下是領導者如何增強這一基本資產的方式。

## 應該做的：如何增長你的信任資本

- 履行承諾

每一個承諾，無論大小，都是向你的信任賬戶存入的款項。一位銷售領導者承諾為一個高價值的客戶推介會找到分析師，並通過重新分配人才來實現承諾，贏得了團隊和客戶的信任。

- 透明地表達限制

承認自己不知道的事情展現了信心。一位法令遵循主管承認自己對突如其來的監管變動準備不足，並提出了一個清晰的計劃路線圖。領導者的坦誠激勵了員工並安慰了客戶，將不確定性轉化為重建的信任。

- 迅速承認錯誤

承認錯誤的領導者創造了重視學習的文化。一位科技公司的項目經理在跨部門會議中修正了一個時間表錯誤，並分享了修訂過的計劃。團隊不僅沒有失去信心，反而因為誠實而表示感激，並保持一致。

- 保護隱私

保護敏感信息表現出尊重。在員工聽取會議中，確保私人反饋的保密性，領導者創造了更高的參與度和更強的信任感。

## 不應該做的：消耗信任的行為

- 過度承諾以應對壓力

快速未經完整評估的決定往往會導致長期的損害。一位科技領導者承諾提供激進的獎金，卻沒有預算批准。當真相浮出水面時，員工流失激增，影響力下降。

- 隱瞞關鍵信息

當領導者將重組計劃保密時，員工最終通過謠言得知，導致疏離和焦慮。

- 轉移責任

當領導者在客戶面前將責任推給其他部門時，雖然能在當下保住面子，但會削弱信譽和團隊合作。

- 偏袒

一位財務經理反覆將高曝光的項目分配給同一小部分人，將其他人排除在外。結果是士氣下降，主動性減少。

信任能夠倍增影響力。它加速合作，強化客戶關係，並在危機中穩定組織。一旦失去，無論權威多大都無法重新獲得它。



Divya Khanna

Ex-Director,  
Client Relationship Management,  
Human Dynamic APAC

AI的人性面：

# 管理數位過載 與 決策疲勞



不斷湧入的AI生成資訊、管理新AI工具的需求以及適應快速發展的AI能力的壓力，可能會使我們的認知能力不堪重負。領導者在塑造組織文化並減輕數位過載的負面影響中發揮著至關重要的作用。未經控制的數位過載會損害判斷力、增加壓力並降低創造力——這對於決策角色來說是關鍵的風險因素。忽視這些風險會削弱組織的健康和個人的韌性。

以下是防止AI倦怠的可行步驟：

► **1. 設定數位使用邊界：**

鼓勵員工在工作時間和個人時間之間設立清晰的邊界。

► **2. 推廣數位排毒：**

倡導定期遠離科技的休息時間。這可以包括安排“無數位”日，或鼓勵員工每天進行短暫的休息，遠離設備。

► **3. 鼓勵有意識的科技使用：**

推廣有意圖使用科技的文化。鼓勵員工在使用數位工具時保持專注和當下的存在。

► **4. 優先處理必要任務：**

幫助員工優先處理任務，並專注於真正重要的事情。AI可以協助過濾資訊，但領導者應確保員工不會被大量的數據所淹沒。

► **5. 提供培訓和支持：**

提供有效使用AI工具和管理數位資訊的培訓。

► **6. 促進開放溝通：**

創造一個安全的空間，讓員工可以公開討論他們對數位過載和AI的擔憂。這讓領導者能夠主動解決問題並建立信任。

► **7. 以身作則：**

領導者應該樹立健康的數位習慣，包括設立科技使用邊界並優先考慮自身的福祉。

通過實施可持續的數位習慣並促進福祉文化，領導者可以充分發揮AI的力量，而不犧牲團隊的心理健康和生產力。關鍵在於找到平衡，並將AI作為提升工具，而不是讓人類經驗感到過於沉重。



Leeann Dio  
Managing Director, Human Dynamic Philippines

## Managing Transition



Dr. Eric Kung

Chairman & Principal Consultant  
Human Dynamic Group, APAC

## 從舊到新過渡的管理

在領導組織變革的過程中，企業領導者將面臨「摧毀並重塑」自己企業身份和商業策略的兩難問題。許多商業管理模型，如組織發展週期、產品發展週期和波士頓諮詢集團 (BCG) 矩陣，都用來分析組織和產品，並參照這些週期在不同階段制定適當的市場策略。舊的與新的總是交疊在一起。



我們可以稱之為「過渡」、「更新」或「轉型」。過去的成功讓公司走到今天，因此現有的企業身份深深依附於舊有的企業形象和商業模式。然而，環境不斷變化，並且公司也開發了新產品以適應環境變化或進行市場內部的「重新定位」。

如果我們看看汽車行業，過去15年中從汽油引擎到電動車 (EV)，再到現在的氫氣引擎，我們會發現快速的變化。許多公司如豐田和寶馬宣布他們不會進入電動車市場，因為這一市場已經被中國的電動車公司主導，這些公司實際上將過度生產的廉價電動車傾銷到歐洲和北美，摧毀了傳統汽車公司如日產、本田、福特和通用汽車的電動車市場。無論身處哪種產業，每一家企業終將面臨同樣的課題：如何在新舊交替的浪潮中做出抉擇。

對於天力亞太來說，我們在工作生活教練市場上取得了成功，但我們決定退出高同質化的員工協助方案市場-CHEAP (the low-end employee assistance program market)。這個市場已經變成了「紅海」，競爭且價格戰激烈。我們重新定位自己，成為「領導力與變革綜合解決方案」的區域領先供應商。然而，我們經歷了「成長的痛苦」或艱難的過渡，當我們來自舊有業務的主要收入下降，而新業務的收入增長不夠快時，企業往往會面臨巨大的誘惑，想放棄新計畫並退回到舊有的舒適圈。然而，真正的轉型從來不是一條坦途。

每家公司都必須問自己有關企業身份和商業策略的問題。未來的顧客將決定公司的未來業務，從而決定公司的未來身份。這與我們的人類成長過程類似，雖然不完全相同。雖然我們可能會喜歡停留在童年、青少年或大學時光，但我們已經成長，生活階段發生了變化。生活將繼續，無論我們是否願意改變，商業也會繼續發展。這是一個動態過程，而不是靜止的狀態。要保持平衡，就像騎自行車一樣，你必須不斷前進並適應。



To keep balance, like riding on a bicycle you must keep moving and adapting.

"To be or not to be, that is the question."



AI作為領導工具

# 增強而非取代人類判斷

AI已經成為我工作的一部分。我用它來加速研究，彙總見解，或者幫助草擬我的溝通。這讓事情變得更輕鬆，尤其是當我需要處理大量數據並與不同的利益相關者合作時。

但即使有這麼多便利，有時候還是覺得有些不對勁。AI的輸出看起來流暢且專業，但語氣或意圖並不總是能夠達到預期。它錯過了背後的感覺和真誠。

這些微妙之處很重要。它影響了我們如何與人聯繫，以及我們的決策如何被他人接收或理解。

這就是為什麼我越來越關注如何使用AI，特別是當決策涉及到人員、價值觀和背景時。

以下是我學會的幾種更有意識地使用AI的方法：

## 1. 超越數據所顯示的內容

AI在數據中發現模式方面非常擅長，但它並不總是能看出真正發生了什麼。它不了解關係歷史、時機或脈絡。一位客戶在報告中可能顯示為「低價值」，但也許他們正處於轉型的過程中，或者正在悄悄準備續約一個重大合作夥伴。

這種背景在AI數據中並不顯示，但它會關乎我們處理決策的方式。有時，值得慢下來問：“我們知道系統不知道的事是什麼？”因為通常，改變決策的正是人類的洞察力。



Xin Yuan Low

Director, Solution, Innovation & Excellence,  
Human Dynamic Group, APAC

總結來說，AI可以非常有幫助，但它仍然只是個工具。真正塑造領導力的是我們如何展現自我、如何聯繫他人，以及我們如何謹慎地做出決策。讓我們不要忘記最重要的事情。人們不期待我們完美。他們希望我們能夠展現存在感、清晰度和真心。



## 2. 使用AI來集思廣益，但不是用來定義策略

AI可以提供各種建議，比如趨勢、競爭對手的做法，或者根據數據什麼「可能有效」。這是有用的，但並不總是意味著這個想法合適。也許時機不對，也許團隊已經超負荷，或者這根本不適合當下最重要的事。AI非常適合用來集思廣益，但不適合用來決定我們的方向，停下來問問：「這真的適合我們現在嗎？」



## 3. 活在當下，因為AI無法感知人們的需求

AI可以幫助總結筆記或草擬訊息，但它並不能真正捕捉到事情的人性面。在會議中，有人可能會保持沉默或稍微收回一些，這並不是因為他們同意，而是因為他們不確定或不舒服。這在AI系統中不會顯示出來，但它很重要。

特別是在文化多樣化的團隊中，人們可能不會直接發言，但這並不意味著一切都好。AI寫的訊息也是如此。它們可能很流暢且結構清晰，但有時候就是覺得不對勁。那份溫暖、意圖，那些小小的細節，顯示我們在乎的情感。在前進之前，問問自己：「這感覺對嗎？」或「這聽起來像我，或者像我真會說的話嗎？」



# 推動我們電子報持續前進的團隊！

**Radhika Dahiya**  
Editorial Team

**Sonia Hillary**  
Editorial Team

**Xin Yuan Low**  
Editorial Team

**Sharmini Karim**  
Editorial Team

**Ines Wong**  
Editorial Team

**Rachel Kang**  
Designer

**Mahanya Ramesh**  
Regional Co-ordinator, APAC

**Andrew Ching**  
Online Publication & Technical Support

**Anh Nguyen**  
Regional Co-ordinator & Translator

**Grace Cho**  
Regional Co-ordinator & Translator

**Tim Kuo**  
Regional Co-ordinator & Translator

**Samuel Cheng**  
Regional Co-ordinator & Translator