



Issue 259 - February 2026

## 在變局中 制定 新規則





## 自我領導

果斷領導力: 在不確定的時代中做出清晰的選擇

1

## 共同領導

跨部門協作的力量: 打破部門壁壘, 提升敏捷度

2

## 前瞻領導

永續即策略: 人才留任與接班梯隊布局

3

## 身心專欄

微小喜悅的時刻: 常被忽略的領導優勢

4

IN  
THIS  
ISSUE:



## 果斷領導力

### 在不確定的時代中 做出清晰的選擇

到這個時候，「新年熱情」大概已經開始與現實產生摩擦。身為領導者，我們正處於一個既要求速度、也要求深度的環境中，同時平衡多項彼此競逐的優先事項。在這樣的時刻，組織面臨的最大風險往往不是做出錯誤決定，而是猶豫不決所帶來的代價。不確定性容易放大分析癱瘓，但果斷的領導意味著，在他人仍等待「完美資訊」時，能夠帶著清晰方向向前推進。

#### 框架：70/70 原則

為避免停滯，可以運用一個簡單且可重複使用的模型 — 70/70 原則。當你掌握了 70% 的資訊，並具備 70% 的信心時，就必須採取行動。等待 100% 的確定性，已不再是領導，而只是回應，且往往為時已晚。

#### 在速度與責任之間取得平衡

迅速行動並不等於放棄倫理原則。真正的果斷，建立在長期願景之上，將永續與包容視為組織發展的核心動能，而非流於制度性的規範。在結果尚未明朗之際，領導者仍應聚焦於決策背後的流程與價值觀，並以自信清楚地傳達選擇。

#### 自我領導：一場身心檢視

可持續的績效來自於對心理健康的保護。在這個幾乎不曾停下腳步的世界裡，我們需要有意識地尋找「微小的喜悅」，以維持能量。可以思考以下問題：

- 使命：你的個人使命，是否與你目前所帶領的方向一致？
- 安全感：你的團隊是否能安心提出不同意見，還是你無意間強化了服從與一致？
- 界線：你是否以身作則，示範支持長期高績效所需的健康界線？

當我們培養一種以使命與成長為核心的文化，便能創造一個兼具生產力、現實感，且最重要的是 — 可持續發展的環境。

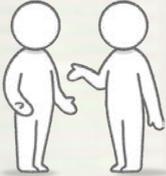
**Leeann Lorilla**  
Managing Director,  
Human Dynamic Philippines





## 跨部門協作的力量：

# 打破部門壁壘，提升敏捷度



親愛的教練，

我們公司經常談論協作，但實際上各團隊仍各自為政。專案進度緩慢，員工的投入度似乎也不高。領導者該如何真正推動跨部門協作？

你所看到的，通常不只是承諾不足的問題。很多時候，行為背後其實存在心理層面的驅動因素。人們會專注於被衡量與獎勵的事項、保護自己負責的範疇，也傾向避免分享可能帶來責任或指責的問題。這些因素可能導致重複投入、決策緩慢以及士氣下降。

務實的做法，是先辨識真正的障礙是什麼，再對應處理。

類型	現象觀察	可能的心理因素
目標導向	團隊優先保護自身績效指標	衡量與獎勵機制促使各自最佳化
專業導向	資訊與知識留在單一部門	對控制感、地位的重視，或擔心被誤解
情緒導向	風險與問題延後浮現	擔心被責備、預算影響或其他後果

可以從以下三個原則開始：

第一，確保所有人朝向相同的優先目標，並以鼓勵共享成果的方式進行衡量。

第二，透過定期跨團隊對話，增進彼此對工作的理解，提升透明度。

第三，建立心理安全感，使成員能在早期提出問題，而不必擔心後果。

以下是一些可行的具體做法：

- 1 共享成果目標：明確共識最高優先事項、取捨原則與決策負責人，並每月檢視。
- 2 跨部門例行檢視：透過簡短會議確認目前的問題與所需決策。
- 3 共享儀表板：設定清楚的里程碑與指標，並對所有相關團隊公開。
- 4 提升角色與工作透明度：透過短期輪崗或關鍵專案輪調，降低誤解與假設。
- 5 謙遜式提問：領導者示範開放、不指責的提問方式，例如：「從你的角度看到了什麼？」或「我們可能忽略了什麼？」

從小處著手，但保持一致性。對齊真正重要的目標，跨越部門邊界建立連結，並在問題浮現時妥善回應。當團隊看見協作受到支持與肯定，他們便會停止各自為政，轉而真正彼此合作。

**Ines Wong**

SIE Development Manager:  
People & Wellness/  
Senior Consultant,  
Human Dynamic Group, APAC





永續即策略：

# 人才留任 & 接班梯隊布局



在一個持續動盪的時代，人才永續已不再只是當職缺出現時進行補位，而是有意識地建立人才儲備實力，確保領導傳承的延續性。未來十年能持續成長的組織，往往將留任與接班視為核心領導策略的一部分。我常被問到一個問題：留任與接班，哪個應該優先？

我的觀點很明確 — 有效的接班規劃。當人們看見未來，他們更願意留下。那麼，為什麼接班規劃經常失敗？

依我的觀察，常見有三個盲點：

第一，領導者談發展，卻沒有真正投入資源與行動。

第二，過度聚焦當下的穩定與短期績效，而忽略未來的準備度。

第三，也是最困難的一點 — 領導者遲疑於做出艱難決策。即使候選人未必「完美」，仍避免承擔適度風險，延後任命，最終錯失時機。過程中，動能、信心與人才都隨之流失。

## 及早識別、培育與加速人才發展

具備未來準備度的組織，會採取前瞻性的領導發展策略。他們及早辨識高潛力人才，不僅看資歷，更關注績效、心態、學習敏捷度、價值觀契合度與領導行為。

人才發展必須具備清晰方向且可見於整體組織，例如透過挑戰性任務、跨部門或跨區域歷練、教練支持與明確責任承擔機制。當領導者主動支持人才、創造關鍵歷練機會，並提供即時且具建設性的回饋時，人才成長的速度便會明顯加快。

因此，領導梯隊能保持穩健與充足，支撐組織的延續性、自信與長期韌性。



**Aveline Teh**

Managing Director, Human  
Dynamic Malaysia, Singapore,  
Australia & New Zealand

## 將留任與接班整合為策略

當今職場橫跨多世代，每一代人對工作的期待與意義定義皆不同。當員工能將工作與個人價值連結時，投入度自然提升。這意味著領導者需要放下「一體適用」的管理方式，透過真誠對話，理解個人驅動因素。

完善的接班規劃包括：主動辨識關鍵職位、清楚說明高潛力人才定位、投入結構化發展與導師制度，並提供透明的職涯路徑。

另一方面，當員工參與決策與構想、被賦予投入重要專案的機會、獲得定期回饋，並真實感受到組織對其身心狀態的關注時，留任自然會提升。

在永續之上，是策略性的領導。

當領導者同時做好留任與接班，他們不只是填補職位，而是在塑造組織的未來。

## 微小的喜悅時刻 常被忽略的領導優勢



身為領導者，發展不僅關乎個人成長，也包含規劃與監督團隊績效。在當今充滿挑戰的全球經濟環境下，這從來不是一件容易的事。然而，管理並不總是意味著控制、推動或緊盯成果 — 這些做法反而可能增加領導者與團隊的壓力與倦怠。

在日常領導實踐中，創造一些微小的喜悅時刻，有助於釋放壓力、恢復能量，並為人與人之間的連結創造空間。

去年，在一場於化工廠舉辦的「正向溝通」工作坊中，總經理察覺團隊成員對發言有所遲疑。他用一句簡單的玩笑話打破僵局：「我不會吃了你們的。」現場隨即響起笑聲，也開啟了更坦誠的對話。那一刻的幽默，讓人們感到足夠安全，願意投入交流，整場會議的氛圍因此改變。

一次 30 秒的互動，足以轉換整場會議的情緒基調。一句真誠的肯定，能改變人們對努力的感受。長期而言，這些微小時刻，往往比正式制度更能形塑文化。

### 領導者今日即可實踐的四種「微小喜悅」做法

1

#### 會議開始時的感謝提問

以一個簡單問題開場：「這週有什麼一件事情進展順利？」

這並非強迫正向，而是在挑戰之中，看見仍然運作良好的部分。當領導者示範欣賞與肯定，團隊更容易從「求生模式」轉向「解決問題模式」。

2

#### 為小進展進行微慶祝

成就往往來自一連串微小步驟，而這些努力常被忽略。適時肯定團隊的調整能力，或一句「謝謝你們撐過這段時間」，都能強化動力。久而久之，團隊會明白，被重視的不只是結果，還包括過程中的付出。

3

#### 有分寸地運用幽默釋放張力

幽默是降低緊張感最快速的方式之一。適度的輕鬆回應，或對困難情境的坦率承認，能在維持專業的同時，減輕情緒壓力。但幽默絕不應建立在貶低他人之上。當運用得當，幽默能提升心理安全感。

4

#### 示範個人能量管理儀式

領導者不僅塑造成果，也塑造能量文化。當領導者示範健康的微儀式，例如回應前稍作停頓、給自己片刻反思、培養感恩習慣，也是在允許他人如此行動。這傳遞出一個重要訊息：可持續的表現，比表面的疲憊更重要。

或許，當今最重要的領導問題，不是如何讓人更努力，而是如何幫助他們保持能量與投入感。有時答案，其實始於一個簡單的喜悅時刻。



**Anh Nguyen**  
Business Consultant,  
Human Dynamic Vietnam