



第 256 期 - 2025 年 11 月



*Celebrating
International
Men's Day:
Special Feature Inside*

建構 Ownership 心態與現代領導力





01

自我領導

從被動執行到主動掌舵：建構Ownership 心態



02

共同領導

新手領導力攻略：避開常見管理誤區



03

超越領導

跨世代領導：連結嬰兒潮世代、X世代、千禧世代和Z世代



04

健康角落

領導者的邊界管理：如何說「是」而不陷入倦怠



05

特輯

國際男性日

超越刻板印象——富有同理心與平衡的男性領導力



**IN
THIS
ISSUE:**

從被動執行到主動掌舵： 建構 Ownership 心態



“

“那不是我的
工作”



這是我們在職業生涯中至少聽過一次的話。雖然這聽起來簡單且無害，但它反映了更深層的東西：一種心態。隨著工作環境的變化，完成分配的任務已經是基本要求。然而，能夠創造價值並超越分配的工作任務的員工，才是真正脫穎而出的人。這需要一個思維轉變——從為公司工作的僱員，轉變為像公司所有者一樣思考。因此，建立主動負責的心態是從僅僅完成任務到創造持久價值的關鍵。

主動負責的心態超越了單純的執行指令。它意味著對行動負責，關心結果，並在角色範疇之外創造價值，這樣你才會變得不可或缺。

Ownership 的關鍵特徵

1. **主動負責：**願意積極採取行動，對提升效率和績效負責，而不是僅僅執行指令或等待批准。
2. **關注大局：**員工可能只關注自己的部分，但轉換為經營領導者的視角則會思考更大的系統，如利潤、客戶滿意度和整體增長，並在完成任務的同時考慮這些因素。
3. **前瞻性思考：**擁有更高格局的心態會超越短期利益，關注可持續性、長期影響和持續增長。

建立 Ownership 的實踐方法

1. **責任檢查：**定期反思你的貢獻。問問自己：「我的工作這周有什麼不同？」或「我如何簡化流程以提高工作效率？」這個簡單的習慣有助於建立自我覺察並對結果負責。
2. **主動解決問題：**當問題出現時，不僅要識別它們，而是要提出解決方案，建議改進或替代方案。Ownership 心態意味著主動採取行動來使事情變得更好。
3. **聰明的冒險：**每一個冒險，無論成功還是失敗，都會帶來新的見解，並且往往會促進創新。聰明的冒險是在反思、學習和勇於走出舒適區的基礎上進行的。



Munira Abdul Jalil
Client Relationship Manager,
Human Dynamic Malaysia

今天就開始建立你的主動負責心態：從小步驟做起，這周在某個領域採取主動，或者提出一個新點子，為你的團隊創造價值。當我們的心態發生轉變，我們就離成功更近了一步，最重要的是，我們釋放了自己的真正潛力。



新手領導力攻略：

避開常見管理誤區

首次擔任管理職是一個既令人興奮又具有挑戰的過程。雖然過渡到領導角色帶來了很大的機會，但也伴隨著陡峭的學習曲線。

當首次管理者進入新角色時，建立主動負責的心態，避免掉入新手管理者常見的誤區，並設立健康的邊界是至關重要的。同樣，適應當今多世代共存的工作場所對長期領導成功的基礎建設也非常重要。

以下是幾個幫助新管理者應對早期挑戰並自信領導的生存指南：

1 平衡權威與可接近性

新管理者常常希望與前同事或新團隊成員保持良好關係，這有時會模糊界限。



解決方案：專注於建立信任，而不是友誼。保持可接近性，積極傾聽，清晰溝通，同時設立期望並保持當責制。

2 處理艱難對話

給予回饋可能會讓人感到不舒服，尤其是當你擔心會傷害士氣時。



解決方案：將回饋視為成長的工具。讓它及時、尊重且具體。當回饋得當時，它能強化團隊動態並促進改進。

3 有效授權

首次管理者常常承擔過多的工作，尤其是從同儕角色轉換過來時。



解決方案：學會根據團隊的優勢進行授權。授權他人能建立信任、發展能力，並讓你專注於戰略領導。

額外見解：避免過度管理

微觀管理往往源於對錯誤的恐懼，但它會抑制創造力和主動性。設立明確目標，提供支持，然後給團隊空間來完成任務。



以國際男性日為時機點，我們也思考領導中的男性如何超越過時的刻板印象，通過同理心、平衡和包容來領導。領導並不是關於完美，而是關於學習、傾聽並幫助他人茁壯成長。每一個挑戰都是一起更好領導的機會。



Christine Chien

Managing Director,
Human Dynamic Taiwan

跨世代領導：

連結嬰兒潮世代、X世代、千禧世代和Z世代



今天的工作場所比以往任何時候都更加多元，從經驗豐富的嬰兒潮世代到數位原生的Z世代，每一代人都帶來了獨特的優勢、價值觀和觀點。儘管世代差異確實存在，但當領導者知道如何有效利用這些差異並培養相互尊重時，這些差異並不構成障礙。

跨世代領導的RACE心態

要跨世代進行包容性領導，領導者可以記住RACE：

- 認識 (R)：認識塑造每個世代觀點的差異。
- 避免 (A)：避免基於假設的偏見或標籤。
- 溝通 (C)：跨越不同的偏好，進行開放包容的溝通。
- 增強 (E)：通過互學與相互尊重來增強合作。

每一代人都處於不同的人生旅程中，這些旅程由獨特的經歷和里程碑塑造。這些經歷影響了他們的價值觀、工作偏好和溝通風格。雖然人們可能重視相似的事物，但他們表達這些價值的方式通常會有所不同，這取決於人生階段、社會背景或專業環境。

以工作與生活平衡為例，這不僅是千禧世代和Z世代的生活方式選擇；嬰兒潮世代和X世代也在尋求這種平衡，儘管他們可能會有不同的定義。有些人希望保持工作和私人生活之間的明確界限，而另一些人則通過靈活性和家庭承諾將兩者融合在一起。這些變化反映了對同一價值的不同詮釋，這並非關乎對錯。

因此，領導者必須避免對任何一代的動機和行為做出偏見或假設。相反，他們應該真誠地溝通，保持開放的心態，並真心關注每個人不同的需求和情況。

嬰兒潮世代和X世代帶來了豐富的經驗、韌性和視角。當他們分享自己所學到的教訓時，他們激勵年輕一代學習、冒險並通過學習成長。與此同時，精通科技的千禧世代和Z世代帶來了數位流利度和新穎的點子，這提供了反向導師 (Reverse Mentoring) 的機會，幫助年長同事保持與新興趨勢的連接。

領導者應該不強調世代間的分歧，而應該識別共用的價值觀，並創造機會讓不同世代相互學習和互補。

跨世代領導的公式：

$$B (\text{嬰兒潮世代}) + X (\text{X世代}) + Y (\text{千禧世代}) + Z (\text{Z世代}) \\ = \text{人員} \times \text{多樣性} \times \text{創新}$$

每一代都能豐富工作場所：

- 嬰兒潮世代提供經驗、承諾和韌性。
- X世代貢獻實用主義、靈活性和獨立性。
- 千禧世代 (Y世代) 帶來合作、目的感和適應力。
- Z世代增添好奇心、包容性和數位創造力。

跨世代領導不僅是管理年齡的多樣性；它關乎於超越——超越偏見、超越「我的方式」，以及超越基於世代的假設。跨世代領導是超越世代，建立每一個聲音都被重視、學習雙向流動並且創新成為進步共用語言的工作場所。

這一切始於尊重，建立在尊重上，並通過尊重得以蓬勃發展。

跨世代領導的實踐建議

- **創建世代橋樑：**將來自不同世代的團隊成員配對成反向導師 (Reverse Mentoring) 夥伴關係，促進相互學習和共同成長。
- **個性化溝通：**根據世代偏好調整你的溝通風格，平衡數位效率和個人連接。
- **澄清共用的目的：**引導團隊和組織理解合作背後的集體「為什麼」，將不同的觀點對齊，朝著一個目標邁進。
- **以好奇心領導：**真誠地欣賞他人的觀點，並問：「幫我理解你怎麼看這件事。」好奇心促進信任、同理心和更深的連結。

Lina Lam
CEO, Human Dynamic
Group APAC





領導者的邊界管理 如何說「是」而不陷入倦怠

作為管理者，我們經常需要同時處理來自上級的壓力、來自團隊的需求以及跨部門的協調。為什麼我們最終會感到筋疲力盡？這部分是由於我們對自己的高標準和責任感。這個問題很深遠。有時我們追求完美，想要保持控制，害怕失敗，擔心讓別人失望，並試圖取悅每一個人。最終，我們感到沮喪，因為我們把所有事情都扛在自己身上，親自去做所有的事情。

我們意識到自己的思緒完全被工作吞噬，讓我們完全疲憊不堪。當倦怠來襲時，往往伴隨著無望的感覺或想要放棄一切的衝動。這正是我們需要警惕的地方。這裏的重點是如何設置健康的邊界，而不會陷入倦怠。

無論你是否傾向於完美主義或「超級英雄情結」，解決方案都是設立邊界。

第一步：承認你的極限——對「還可以更好」說停。

有「還可以更好」心態的人通常認為自己的工作只是普通，而他人卻認為它出色。試著先達成80%的完成度，然後向他人尋求回饋。這也有助於協作。問問自己：我是不是過於細緻？做得太多了嗎？我能否與團隊協作或協商？我是否有足夠的授權與委派他人？我知道何時說不嗎？

第二步：設置「時間使用」和「任務重要性」的邊界。

一天結束時，你有時間反思自己的一天嗎？

如果你甚至沒有時間進行反思，那麼是時候設置時間表上的邊界了。為自己指定一個「關機」時間。花3-10分鐘進行正念呼吸，然後使用艾森豪威爾矩陣來檢視你的優先事項。

第三步：設置「對自己誠實」和「照顧自己」的邊界。

擁有超級英雄情結的人通常比其他人多想、更提前規劃——這也是你成為領導者的一部分。但當過度使用這種優勢時，它會變成擔憂、懷疑和忽視自己的需求。對工作負責並不意味著你不應該設立邊界。相反，為自己保留每晚一小時的自我照顧時間，完全與工作和設備斷開連接。

把自我照顧放在首位。當你被好好照顧時，你的家人和同事自然會感受到你的冷靜和清晰。你將做出更好的決策並更有效地領導。

這裡有一些實踐方法：

- 保持有助於滋養自己和提升能量的健康生活習慣。
- 考慮在工作時間之外設立「不發送工作郵件」的規定。
- 對內心真正想要的事說YES：試著做少一點，看看其他人如何反應。一開始他們可能會感到驚訝——但通過對自己仁慈和誠實，你會感到更加一致和滿足。

作為一名管理者，你的工作是複雜的，因此尋求外部支持幫助你明確你的壓力源並獲取健康生活方式的建議。

把邊界視為防火牆：它們保護你的健康，讓你能夠健康地領導，而不是逃避責任。當你的生活滿意度上升時，你的耐力和領導力的持續性也會提升。

反思為什麼你總是說「是」，而你的內心卻在大喊「不」

- **完美主義和想把所有事都做得很好：**那麼，你發現自己拖延，最終在最後一刻匆忙完成，結果對自己感到沮喪嗎？
- **超級英雄情結：**你是否覺得必須比其他人做得更多，以滿足上司和下屬的期望？你是否試圖在每個角色中都表現完美——管理者、員工、伴侶、父母、照顧者？你是否常覺得時間永遠不夠，自己總是感到筋疲力盡？



Cathy Wei

Principal Consultant,
Human Dynamic Group
APAC



Special Edition:
International
Men's Day

#256

INFLUENCER
AN OUTLOOK ON LEADERSHIP & CHANGE



HUMANdynamic

超越刻板印象

富有同理心與平衡之道的男性領導力

每年11月，國際男性日邀請人們反思，不是要歌頌力量，而是要重新定義力量。

工作的世界正在快速變化。領導已經改變，但許多男性仍然感到一種看不見的壓力：必須表現出確定性、果斷和堅不可摧的形象。但當今的真正領導力不再是站得最高或最強，而是站在他人身旁。

當男性領導者展現同理心時，他們為信任奠定基礎。當他們選擇傾聽而不是主導時，他們讓合作成為可能。當他們承認自己的盲點時，他們使其他人更容易學習。換句話說，男性的包容性不僅是給予空間，而是共享空間。

研究支持這一轉變。一項2023年哈佛商業評論的研究發現，包容性組織比非包容性組織更可能實現創新收入（高出73%）、開發新市場（高出70%），並做出更好的決策（高出50%）。當人們感到被包容時，他們不僅是貢獻，還在創造。

在其他男性之間，包容性是指領導者用連結取代競爭。這意味著創造一個安全的空間，讓人們誠實地表達疲憊、討論健康，或慶祝脆弱是一種力量，而不是弱點。當高層男性以這種方式領導時，他們穩步地重寫了工作場所中男性氣質的定義。

在對待女性時，男性領導者需要成為盟友，而不是守門人。他們應該確保每個人都有發聲的機會，確保會議公平，並給予應得的榮譽。真正的盟友並非炫耀，而是在日常選擇中保持公平。

2025 Malaysia Inclusion Summit，專注於多元與包容的主題，會議中強調包容性始於覺察和同理心。這不是企業潮流或檢查清單，而是一種日常的實踐—看見、聆聽並為他人創造繁榮的空間。

包容性要求領導中的男性帶來平衡：同時以信念和同理心領導，重視差異性帶來的價值，並通過脆弱展現勇氣。

今日男性的挑戰

包容性在日常行動中得到考驗，我們指導誰、聽誰、如何做決定。所以，也許今年的國際男性日，真正的反思是：

- 我身邊的人是否感到安全地表達不同意見？
- 我是否給予他人機會發光，即使我可以領導？
- 我是在建立歸屬感，還是只是權威？

真正的力量不是站在他人之上，而是與他人並肩，共同將他人聚集在一起。



Steven Khu

Corporate Marketing Manager,
Human Dynamic Group APAC