



第 257 期 - 2025 年 12 月

## 最佳回顾

2025

走进记忆之旅





# IN THIS ISSUE:

## THE BEST OF LEADING SELF

01

驾驭困难沟通：每位领导者必须具备的技能



## THE BEST OF LEADING TOGETHER

02

没有伤亡的冲突：解决分歧



## THE BEST OF LEADING BEYOND

03

信任资本：永不贬值的领导力货币



## THE BEST OF WELLNESS CORNER

04

AI的人性面：管理数字过载与决策疲劳



## THE BEST OF VISIONARY VOICE

05

引领旧时代到新时代的变革管理



## OUR BONUS READ OF THE YEAR

06

AI作为领导工具：增强而非取代人类判断



## HD'S INFLUENCER TEAM

07

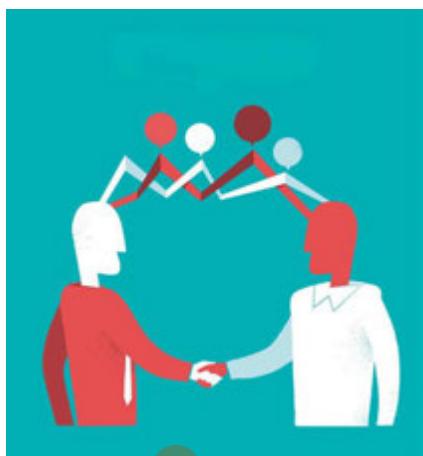
驱动我们月刊的力量！





驾驭困难沟通：

# 每位领导者必须具备的技能



领导团队，必定需要进行一些困难的对话，这是不可避免的。但许多领导者因为害怕冲突和情绪不适而在这方面陷入挣扎。冲突是所有关系中自然的一部分，有些人可能害怕被拒绝，倾向于避免冲突，或者因为权力动态不同而难以讨论某些话题。这些在面对困难对话时是常见的情况。

作为领导者，困难的对话可能会让你感到畏惧，因为你无法预测对方会给出什么样的回应或评论。人们总是有可能持有相反的观点，或者在对话中突然爆发情绪。如果你没有准备好，或者不确定如何处理这些情况，你更可能选择避免而不是接受这个挑战，去进行这场对话。以下是一些策略，帮助你准备应对困难的对话。



## 积极聆听

有效的对话总是指双向沟通。除了清晰地传达信息，积极聆听也是应对困难对话的重要技巧。没有人天生就是好的聆听者，事实上，聆听他人的需求、思想和情感需要努力和练习。你可以用无评判的好奇心来提问，探索对方的观点。你还可以重述你从对话中理解到的关键总结。这有助于在对话中建立理解并确认情感。



## 管理情绪

注意你的情绪。某些情况可能会强烈触发你的情绪，值得找出背后的原因并在进行对话前冷静下来。有一些技巧可以帮助你安抚自己，更有效地管理情绪。一旦你冷静下来，花几分钟时间来想象即将进行的对话的理想结果。这不仅有助于塑造理性方向，还能促进平静的情绪状态，让对话能够顺利进行。

## 驾驭困难沟通



传达事实而非意见。有时，我们的意见可能有偏见，但事实通常是中立的陈述。传递事实不仅能改进你的语气，还能使信息更具建设性。让你的信息保持简单、清晰和直接，避免误解。你的反馈内容应该更多地集中在事件上，而不是人。人们往往将冲突看成是针对个人的，这也是为什么沟通往往最终无效的部分原因。

## 做建设性的反馈



## 承担责任并保持信任

保持坦率非常困难，尤其是在我们需要同时保持同理心的情况下。谈到自我领导，透明度是当每个人都了解当前的挑战和变化时形成的，这有助于做出适当的决策。带着同理心来整理你的信息，以进行对话。关键是让对方感到被听见和尊重。



**Ying Yin Lee**  
Consultant

困难的对话可以确保或破坏交易、工作中的联系、个人效能，甚至整个士气和团队动态。不同的领导者有不同的沟通风格，这是正常的。记住以上技能并在你的沟通中运用它们——你可能会发现开始练习时有挑战，但最终你会奠定一个基础，开始进行那些能够达成积极结果的困难对话。

### 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>



## 没有伤亡的冲突

# 解决分歧

当工作中发生冲突时，你会如何反应？退一步？坚定表达？各退一步？还是寻求共同解决方案？Thomas Kilmann 冲突模式量表 (TKI) 被广泛被使用，因为它将五种常见方式以清晰且实用的架构呈现。每种方式都有其适用时机，结果取决于应用方式。

### 01 | 回避：退一步冷静

**最佳时机：**当情绪高涨时，若强行推进只会更糟。

**目标：**消散紧张，让人们以更清晰的心态回到状态。

**微技能：**情绪承认——公开点出感受能释放压力。

**范例：**领导说：「我能感觉气氛紧张了，我们先暂停，明天再讨论。」

### 02 | 迁就：维持关系

**最佳时机：**当议题对对方来说比对自己更重要。

**目标：**低成本维持善意，避免无声怨怼。

**微技能：**共情聆听 + 设界线——承认对方的优先需求，同时让自己的需求保持可见。

**范例：**在预算会议中，你看到同事需求更急迫，于是表示支持，但也提出下次检讨自身的需求。

### 03 | 竞争：清楚而坚定

**最佳时机：**安全、伦理或合规问题，无法妥协。

**目标：**保护关键标准，做出果断决策。

**微技能：**「我」陈述 + 引用标准——避免指责性的「你」语言，使用「我」的陈述并引用政策，以坚守立场而不带责备。

**范例：**当有人提议跳过安全检查，主管坚定表示政策要求必须遵守。

### 04 | 妥协：寻找可行中间点

**最佳时机：**双方都有合理需求，但进展比完美更重要。

**目标：**达成公平交易，推动前进。

**微技能：**总结与澄清——重述双方的需求能传达公平性，并为平衡的解决方案奠定基础。

**范例：**在争论截止时，两方的任务进度未达成共识，领导重述双方需求并提出平衡方案，兼顾双方的利益，让妥协显得公平。

### 05 | 合作：共创更强解决方案

**最佳时机：**复杂且高风险问题，需要创意与认同。

**目标：**发展满足核心需求的强韧方案。

**微技能：**重新框架，共同聚焦——将焦点转向共同目标，并邀请各方贡献，以促进真正的合作。

**范例：**领导者引导：「我们的共同目标是质量与成本控制，有哪些方法能兼顾？」



**Ines Wong**  
Senior Consultant



信任资本：

# 永不贬值的领导力货币

信任是领导者最重要的无形资产，它往往比策略或报告更能影响结果。它建立影响力的速度，比权威所能达到的还要快；若能持续培养，便能成为长期成功的基础。领导者每天都在以这种货币进行交易——信任资本。

信任透过一致的行动、清晰的沟通，以及在关键时刻展现的诚信而成长。以下是领导者能强化这项关键能力的方法。

## 该做的事：如何培养你的信任资本

- 履行承诺：**每一个承诺，不论大小，都是你信任账户中的存款。一位销售主管承诺为高价值客户简报争取分析师，并藉由重新分配人力资源而兑现承诺，因而在团队与客户间都赢得信誉。
- 对限制保持透明：**承认自己不知道的事，反而展现自信。一位法规主管承认对突如其来的监管变动毫无准备，并提出清晰的应对蓝图。他的坦诚凝聚了员工，安抚了客户，把不确定转化为新的信任。
- 快速承认错误：**承担失误的领导者能创造一种重视学习的文化。一位科技公司的项目经理在跨部门会议中实时更正时程错误，并分享修正版计划。团队不仅没有失去信心，反而欣赏这份诚实，并保持步调一致。
- 保护机密：**守护敏感信息代表尊重。在员工意见反馈会议中，领导者确保私下的反馈不会外泄，因而随着时间推移获得更高的参与度与更强的信任。

## 不该做的事：消耗信任的行为

- 在压力下过度承诺：**短期的认同往往导致长期的伤害。一位科技主管未经预算核可就承诺高额奖金，当真相揭露后，离职率飙升，影响力大减。
- 隐瞒关键信息：**当领导者对重组计划保持隐匿，员工最终必然透过谣言得知，导致疏离与焦虑。
- 推卸责任：**在客户面前把责任转嫁给其他部门，也许能一时保全面子，但却损害了信誉与团队合作。
- 偏袒：**一位财务经理重复将高能见度的项目分配给同一个小撮人，其他人被边缘化，结果是士气下降与主动性降低。

信任能增强影响力。它能加速合作、强化客户伙伴关系，并在危机中稳定组织。而一旦失去，再多的权威也无法将它买回。

**Divya Khanna**  
Director – Client Relationship Management





AI的人性面：

# 管理数字过载 与决策疲劳



在面对源源不绝的AI生成信息、新AI工具管理需求，以及适应快速演变的AI能力压力时，我们的认知负荷很容易被压垮。领导者在塑造组织文化与减轻数字过载负面影响方面扮演关键角色。若放任数字过载，不仅会损害判断力、增加压力，还会削弱创造力——这对于决策者来说都是严重的风险。忽视这些问题会损害组织健康与个人韧性。以下是防止AI倦怠的具体做法：

## ► 1. 设定使用界限

鼓励员工划清工作与个人时间的界线。

## ► 2. 短暂远离

倡导定期远离科技，例如安排「无数字工具日」或鼓励员工在一天中多次短暂离开设备。

## ► 3. 鼓励有意识地使用

推广有意图的使用文化，鼓励员工在使用科技时专注当下。

## ► 4. 优先处理重要任务

协助员工优先处理真正重要的工作。AI可以协助过滤信息，但领导者应确保员工不被信息量淹没。

## ► 5. 提供训练与支援

提供有效使用AI工具与管理数字信息的训练。

## ► 6. 促进开放沟通

建立安全空间，让员工能自由讨论数字过载与AI的相关担忧。这有助于领导者主动因应并建立信任。

## ► 7. 以身作则

领导者应示范健康的习惯，包括设定自己的AI使用界限与重视身心健康。

透过建立可持续的数位习惯与推动健康文化，领导者能在不牺牲团队心理健康与生产力的情况下，充分发挥AI的力量。重点在于找到平衡，让AI成为增强人类体验的工具，而不是压垮人类。



Leeanne Dio  
Managing Director



Managing transition



Dr. Eric Kung

Chairman &amp; Principal Consultant

## 引领旧时代到新时代的变革管理

在引领组织变革的过程中，企业领导者往往面临「破旧立新」的两难抉择。许多管理模式，例如组织发展周期、产品发展周期，以及波士顿咨询公司（BCG）矩阵，都能用来分析企业与产品在不同阶段的变化，并制定相应的市场策略。旧与新总是交错并存，这就是所谓的「过渡」、「更新」或「转型」。



过去的成功建立了企业的品牌与市场定位，使现有的商业模式深深植根于组织文化。然而，随着外部环境变化，企业需要发展新产品、调整市场定位，以适应变化并维持竞争力。

以汽车产业为例，在过去 15 年间，我们见证了从汽油引擎转向电动车（EV），如今又出现了氢能引擎。Toyota 与 BMW 等企业决定不全面进军电动车市场，因为该市场已经被中国电动车公司主导，这些企业将过剩的廉价电动车大量倾销至欧洲和北美市场，导致传统汽车品牌如日产Nissan、Honda、Ford与通用GM因而面临巨大竞争压力。因此，不论是哪种产业，目前不少企业不得不去思考如何在新与旧之间做出平衡决策。

在 Human Dynamic这家公司，我们曾成功经营「工作生活教练」市场，但决定退出低端 EAP（员工协助计划）市场，因为该市场已成为「红海」，竞争激烈且价格战严重。我们重新定位为区域领导的「领导力与变革整合解决方案」提供者。然而，在转型过程中，我们也经历了阵痛期——旧有业务收入下降，而新业务收入尚未迅速增长，这使得放弃新方向、回到旧模式的诱惑变得极大。

### 企业应自问：我们的身份与商业策略是什么？

未来的客户将决定未来的业务，而这也塑造企业的未来身份。这与我们的人生成长过程类似—我们或许怀念童年、青少年或大学时期，但随着成长，我们的生活阶段不断改变。生命会继续前进，企业发展亦然，无论我们是否愿意改变，市场都会推动变革。

企业领导者需要理解：这是一个动态的过程，而非静态的状态。就像骑脚踏车一样，保持平衡的唯一方法就是不断前进、适应变化。

“生存，还是毁灭，  
这是个值得思考的问题”  
—莎士比亚《哈姆雷特》



AI 作为领导工具

# 增强而非取代人类判断

目前AI已成为我日常工作的一部分。我会用它加速资料搜集、整合洞见，或协助撰写沟通内容。尤其在需要处理大量资料与不同利害关系人时，它让事情变得更轻松。

但即便如此，有时还是会觉得哪里不太对劲。AI产出的内容看起来很专业、很流畅，但语气或意图有时就是不到位，少了情感与真实感。

而这些细微之处很重要。它会影响我们与他人的连结，以及我们的决策被他人感受与接受的方式。

因此，我开始更有意识地使用AI，尤其在牵涉到人、价值与情境的决策时。

以下是我学到的一些更有意识使用AI的方法：

## 1. 看穿数据所呈现的表象

AI擅长找出资料中的模式，但它无法了解真正的情境。它不知道人际关系的历史、时机，或幕后发生了什么事。一份报告可能显示某位客户为「低价值」，但也许对方正处于转型期，或正默默准备续约一个大型合作案。这种脉络无法从仪表板上看出，但却会彻底改变我们的应对方式。有时值得停下来问问：「系统看不到的东西是什么？」因为往往，正是人类的洞察力改变了决策。



Xin Yuan Low

Director, Solutions Innovation &amp; Excellence

总之，AI可以非常有帮助，但终究它只是工具。真正塑造领导力的，是我们如何展现自己、如何与人连结，以及如何用心做出决策。别忘了，最重要的始终是人。人们不期待我们完美，他们期待我们有临在感、清晰与真诚。



## 2. 把AI当作脑力激荡的工具，但不要用来定策略

AI可以提供各种建议，例如趋势、竞争者动向、或基于数据「可能有效」的方案。这些信息很有价值，但不一定适合当下的情境。也许时机未到，也许团队已经超负荷，也许这与我们当下最重要的目标不符。AI很适合用来激发想法，但不适合决定方向。停下来问问：「这真的适合我们现在的情境吗？」会很有帮助。



## 3. 保持临在感，因为AI无法感知人的需求

AI可以帮忙整理笔记或起草信息，但它捕捉不到人与人之间的细节。在会议中，有人可能沉默或稍微退缩，并不是因为同意，而是因为不确定或不舒服。这种情绪无法从摘要中看出来，但却很重要。尤其在文化多元的团队中，不直接表达不代表没问题。AI写出的讯息可能流畅又有架构，但有时就是缺乏温度与关怀的触感。往前走之前，问自己：「这感觉对吗？」或「这象是我平常会说的话吗？」会有所帮助。



# 驱动我们月刊的力量！



**Radhika Dahiya**  
编辑团队



**Sonia Hillary**  
编辑团队



**Xin Yuan Low**  
编辑团队



**Sharmini Karim**  
编辑团队



**Ines Wong**  
编辑团队



**Rachel Kang**  
设计师



**Mahanya Ramesh**  
跨区域协调, 亚太区



**Andrew Ching**  
在线出版与技术支持



**Anh Nguyen**  
跨区域协调, 翻译



**Grace Cho**  
跨区域协调, 翻译



**Tim Kuo**  
跨区域协调, 翻译



**Samuel Cheng**  
跨区域协调, 翻译