



第 254 期 - 2025 年 9 月

领导力的人性面： 建立（或破坏） 职场的行为





IN THIS ISSUE:

01

自我领导

高情商领导者：读懂现场、引导当下

自我评估与行动计划



02

共同领导

没有伤亡的冲突：解决分歧

逐步解决冲突的导航框架



03

超越领导

信任资本：永不贬值的领导力货币

领导手册：该做、不该做与真实案例



04

健康角落

无罪恶感的界线：拯救职业生涯的行为转变

检核清单与反思引导



05

季度愿景之声

如何觉察并克服行为盲点，以提升专业与组织效能

思想领导论文





高情商领导者：

读懂现场、 引导当下

身为顾问，我学到当你走进一个充满领导者的会议室时，立刻就能留意到许多感觉。有些人充满能量，有些人默默保留，还有些人肩上背负着明显的压力。能让领导者真正与团队建立深度连结的关键，通常就是一件事：情绪智能（EI）。情绪智能不是「有会更好」，而是塑造信任、士气，最终影响绩效的核心技能。

我常观察到，高情商的领导者不只注意「说了什么」，更会留意「怎么说的」。他们会注意到某人回答前的停顿、语气中的迟疑，甚至是房间里的沉默。有些领导急于推进议程，而高情商的领导则会停下来问一句：「你在想什么？」并打开真实对话与合作的大门。

领导者常见的情商落差

跨产业经验中，常见的模式包括：

错误解读语气，
特别是在线上会议中



在听清楚前急于「解决问题」



对反馈采取防御性回应



一位自豪于果断的领导，可能不知不觉显得漠视。一旦他放慢脚步、征询意见、肯定团队观点，大家会感受到尊重并更有动力贡献。

快速自我检测

检视自身情绪智能，
可反思以下问题

- 我是否在高压时刻先停顿再回应？
- 我听的时候，是为了理解，还是为了回复？
- 当出现分歧时，我是否同时承认情绪与事实？
- 我是否不仅针对结果，也针对领导风格征求反馈？
- 我是否会在冲突后反思自己可以如何做得更好或不同？

建立行动计划

高情商的领导者通常有以下几个习惯：

回应前先停顿：几秒钟就能避免冲动回答。

积极聆听：先反思所听到的，再提出解决方案。

肯定情绪：如「我能理解这让你感到沮丧」或「我想一下再回复你」能化解紧张。

定期征询反馈：不仅针对结果，也包含领导风范。

情绪智能不仅是「友善」或「有同理心」，而是将沉默转为开放、将压力化为清晰、将疏离转为信任。当领导者能持续做到这点，就能创造既有绩效又有连结的团队。

Radhika Dahiya
Associate Consultant





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，避免无声怨怒。

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





无罪恶感的界线：

拯救职业生涯的行为转变

你是否曾感觉一天消耗在一堆本不属于你的任务上？我有过。怀着好意答应「再帮一次」，结果反而导致加班、精力耗尽，自己的优先事项落后。久而久之，我意识到过度承诺并不代表更有能力，反而消耗专注、能量与工作的乐趣。

在快节奏职场中，容易以为「答应」代表更可靠。但事实上，界线不是自私，而是提升效率的工具。它帮助我们专注质量、防止倦怠，并创造最佳表现的空间。



你可能需要更强界线的征兆

- 因「再一个任务」而跳过休息或用餐。
- 对不断涌来的新要求心生不满。
- 不断检查信息以因应需求。
- 立即答应，事后后悔。
- 加班不是为了期限，而是追赶额外任务。
- 为他人优先事项忙碌，却忽略自己的目标。

有帮助的行为转变

- 承诺前先停顿：一句简单的「我确认一下再回覆你」能争取喘息空间。
- 提供替代方案：「我完成X之后可以处理这件事」或「Y也许能帮忙」。
- 划出专注时间：像安排会议一样放进行事历并加以保护。
- 信任地委派：分享责任不仅能让自己的工作更轻松，也能建立他人的信心。
- 安排恢复时间：即使是10-15分钟的休息，也能在连续工作中重置能量。
- 保护个人节奏：如果你在早晨状态最佳，就将那段时间留给高价值任务。

反思问题

- 哪些承诺真正让我充满能量？
- 哪些最消耗我？
- 我可以在哪里创造空间，专注真正重要的事？
- 我能设定哪个界线，让这周更轻松？



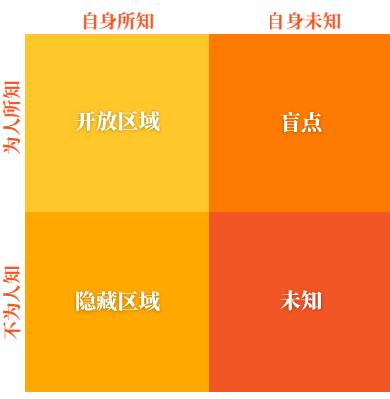
Sufiya Suhail

Associate Consultant


 行为盲点

如何觉察并克服， 以提升专业与组织效能

我第一次听到“盲点”这个词是在驾校。我的驾驶教练告诉我，后照镜虽然能给我“全貌”，但仍存在盲点，他教我每次想转向时都要做“肩部检查”。我第二次听说“盲点”是在我上社会工作咨询心理学的时候——乔哈里窗，它显示了视窗的四个象限：



“盲点”被定义为“他人已知而自己未知”的部分。另一方面，“未知”区域也可以理解为“盲点”，因为它们既不为自身所知，也不为人知。

我小时候玩过一个小组游戏，成员们的背上都贴着贴纸。贴纸上有不同的动物图片，其中一张是乌龟。贴着乌龟贴纸的那个人经常被嘲笑，但他并不知道为什么被嘲笑，直到别人给他看了他背上的贴纸。在现实世界中，行为盲点可能是脾气暴躁、事无巨细、控制欲强、拖延、回避、

傲慢、胆怯、沟通障碍、冲突、骚扰、歧视等等。这些行为可能受到他们性格以及金钱、性和权力动机的影响。如果别人知道对方的盲点，他们可以真诚谨慎地给予反馈，或者对方谦虚地寻求他人的反馈，从而成长和学习。然而，这说起来容易做起来难。

在一个组织中，必须先建立“心理安全感”和“信任”，才能私下或公开地提出建设性的批评意见。有盲点的人必须谦逊且乐于倾听他人的意见。否则，他们的自然反应可能是防御、争论、反击、消极攻击、退缩和沮丧，而不是反思和学习。管理者需要学习如何在提供建设性反馈和绩效指导的同时，让员工意识到行为盲点。

第四象限，即“未知”象限，可能是最难发现和管理的象限。这些盲点可能隐藏在他们的性格和团队的动态/文化中。它们也可能是房间里的“粉红大象”，但每个人都对此保持沉默，仿佛它并不存在。领导力潜力评估 (LPE) 之类性格测试内置了心理测量流程，可以检测不同领导行为中的“盲点”。或者如管理驱动 (MD) 之类团队评估工具不仅可以指出个人的盲点，还可以指出团队的行为盲点和文化障碍。最后，领导力教练和团队教练可以通过互动和对话来发现和管理行为盲点。

进行“肩部检查”，让改变发生！

Eric Kung
Chairman,
Human Dynamic Group

