



第 253 期 - 2025 年 8 月

以文化為設計

打造有意識的職場





IN
THIS
ISSUE:

01

自我領導

道德領導力：在每一次決策中培養誠信



02

共同領導

從管理驅力的視角進行文化審視



03

超越領導

親愛的領導者：我們期盼您在未來文化中打造的樣貌



04

健康角落

文化與歸屬感的強化儀式





在每一次決策中 培養誠信

道德領導力

當正確的決策可能惹怒上級或導致結果延遲時，你會怎麼做？道德領導力從來不僅僅是「不違規」——它是組織文化的基因、影響力的核心，更是團隊信任的基石。實踐道德領導力不只是做正確的選擇，更是推動組織成功的關鍵。領導者每一次的選擇，都在傳遞「什麼才是重要的」，即便沒有人在場，這些選擇仍悄悄塑造著團隊的行為準則，決定著組織能否贏得長久的尊重。



反思日誌

道德領導力的核心不在於「從不犯錯」，而是在價值觀的羅盤出現偏差時，能否及時校準。回顧你近期的決策經驗：是否曾為了「趕進度」而模糊了流程細節？是否曾在面對團隊質疑時，用「權威」取代了「解釋」？那些看似無傷大雅的小妥協，往往正悄悄侵蝕著團隊的信任。試著用以下問題來錨定自己的思考：

- 我上一次為了效率或方便，在小的價值原則上妥協是什麼時候？
- 當沒有人監督時，我會降低自己的標準嗎？
- 面對利益衝突時，我是否優先考慮團隊而非個人便利？
- 在做出高壓決策時，我是否會清楚向團隊解釋背後的邏輯，而不是只強硬要求「照做」？
- 當決策結果不如預期時，我是否誠實面對並回顧過程中對價值觀的妥協？

決策檢查清單

在做出困難決策之前，請先停下來問問自己：

- 這項決策是否符合我的價值觀，以及組織公開聲明的原則？
- 如果沒有人知道這個決定，我還會做出同樣的選擇嗎？
- 這個決策經得起「公開檢視」嗎？
- 它是否公平對待了每一位受影響的人？
- 以公司的價值觀來衡量，這當中是否存在「灰色地帶」？
- 我希望我的團隊未來也採取這樣的決策邏輯嗎？
- 這個選擇會讓團隊更信任我，還是更質疑我？

Jojo Wang
Director of Audit,
Compliance & Continuous
Improvement





從管理驅力視角 進行文化審視

■ Sharmini Karim 與 Lotte Harenslak (MD Asia 銷售和行銷總監) 的對話



我們許多人都曾問過：是什麼真正激勵人們工作？它又如何塑造團隊文化？我們將推出「管理驅力」這個強大的工具，它揭示了個人和團隊的激勵因素，以及這些內在驅動力如何塑造我們的工作、領導和共同成功的方式。



1. 管理驅力如何揭示團隊或組織底層的文化與行為？

管理驅力調查揭示的不只是人們「做了什麼」，而是「為什麼這麼做」——真正驅動人們行為的內在動力。這些動力受到天性（我們是誰）、教養（我們如何被培養）、以及文化（我們所處的環境）三個面向的影響。

而文化，正是關鍵所在。人不會在真空中生活，而是受到周遭那些未明文規定的規則、共享的信念與主流行為的影響。這也是管理驅力的文化掃描 (Culture Scan) 派上用場的地方。它不只是觀察個人，更是觀察整個運作系統。文化掃描呈現人們對組織文化的感受（感知文化），並與個人的實際驅力進行比較。

結合管理驅力調查與文化掃描，我們能繪出一幅組織底層文化的完整圖像。舉例來說，你可能會發現團隊成員多是重視合作的個體（綠色驅力），但整體文化卻過度強調個人成就（橘色驅力）。這類洞察有助於領導者理解員工特質與現有文化之間那道隱形的鴻溝，而這正是邁向有意義改變的第一步。



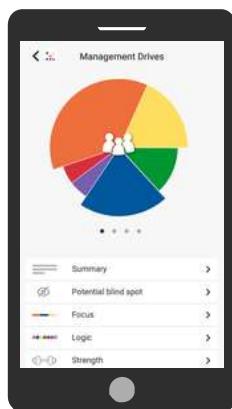
2. 如何將團體的驅力結果繪製成一幅有意義的文化現況圖？

我們在繪製驅力地圖時會看三個層次：個人的驅力、團隊或組織的集體驅力、人們透過文化掃描所感知的文化。

個人輪廓讓我們看到人們的動機：什麼讓他們充滿能量？他們傾向避免什麼？將這些組合成團隊輪廓後，會出現某些模式：團隊中哪種能量最主導團隊走向？決策是如何做出的？哪裡產生順流？哪裡產生摩擦？

接著是第三層：文化掃描。它呈現人們如何經驗周遭的文化。有時候，驅力與文化是協調一致的，人們感覺能自在地做自己；但更多時候會出現落差：個人的特質與文化氛圍不一致。這種落差往往解釋了阻力、挫折感，或為何變革難以落地。

這個過程的強大之處在於，到了進行文化掃描時，團隊成員已更理解自己與彼此，這促進了信任與共同語言。於是文化不再是抽象的、不再是責怪，而是變成開放而真誠的對話：「哪些是我們想保留的？」、「哪些需要改變？」、「我們能如何運用優勢，一起實現轉變？」



CONTINUE ➔



3. 管理驅力如何揭示傳統文化審核可能忽略的文化張力或錯位？

傳統工具常聚焦在行為或結果——告訴你「發生了什麼」，卻沒有說明「為什麼會發生」。管理驅力深入到更底層的層次：行為背後的內在驅力與價值。我們退一步觀察整個系統中的能量流動：人們不只是做什麼，而是什麼讓他們充滿能量、什麼讓他們受阻——以及為什麼。

我們不只停在「洞察」。管理驅力幫助團隊成長、自我反思，並學習如何運用彼此的驅力，而非彼此抵觸。當人們在這層次上理解自己與團隊，會產生轉變——不再只是修正行為，而是從優勢出發去建構文化。這也是為什麼管理驅力能帶來永續的改變。



4. 有哪些組織運用管理驅力不只是找出落差，也強化文化優勢與驅力？

非常多！一旦人們理解自己的驅力與團隊的驅力，整個觀點會轉變——從關注不足，轉為發掘彼此的優勢。每個團隊都有差異，我們不該抹平它們，而應該啟動它們。這樣能創造更強的合作、更好的決策與更具韌性的文化。

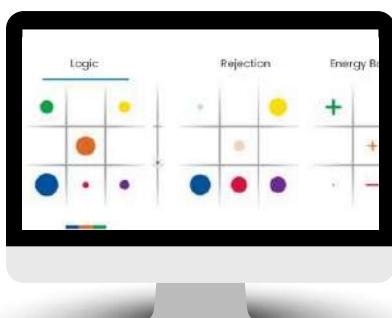
我們曾協助組織在合併中整合兩種不同文化，也曾幫助企業從過度樂觀轉向可持續成長。有一間組織在導入管理驅力後，將病假率從 8% 降到 2%；另一家重塑了整個研發部門的架構；也有獵才公司運用它來評估文化適配——不只是某人能不能勝任，而是他適不適合這個團隊。

在許多組織中，管理驅力本身已成為文化的一部分——一種共享語言，幫助人們更有效地理解、挑戰與支持彼此。



5. 管理驅力如何在審核後協助有意識地重新設計文化、或讓文化與策略對齊？

一旦團隊了解了自己的驅力，我們會邀請他們自己找出答案：「你需要什麼來成長？」「在你的脈絡下，什麼是可行的？」這樣的改變之所以能落實，是因為它是由團隊自己擁有的。之後我們也會提供持續支持，協助組織強化文化。



Sharmini Karim
Development Manager,
Solutions Innovation & Excellence



Lotte Harenslak
Sales and Marketing Director,
Management Drives Asia



親愛的領導者：

我們期盼您在未來文化中打 造的樣貌

當我踏入職場後，很快就理解到所謂的「公司文化」遠不只是辦公室福利或團隊建立活動而已。它關乎人們如何對待彼此、如何做出決策，以及你是否能感受到「自己屬於這裡」。

在混合式工作環境中，我觀察到文化的形式極度仰賴「有意識的設計」。它體現在許多細節裡：會議的進行方式、回饋的給予方式、以及誰被納入對話。

對於像我們這些剛起步的職涯新鮮人而言，這些日常片段形塑了我們究竟是感到被連結，還是被邊緣。身處在香港這個城市工作，卻不會說廣東話，這件事深深影響了我每天的職場經驗。一句簡單的翻譯、會後的一句關心問候——這些微小的舉動卻意義重大。我渴望了解其他文化，也很珍惜當這份努力被他人回應時的感受。這些行為看似微不足道，卻強化了一件事：共融是彼此共享的責任。

當這些包容性的微小行動成為日常的一部分，它就會孕育出一種讓人心安貢獻與成長的文化。真正強大的文化建立在那些安靜卻明確的訊號上——讓人感受到自己被重視，不只是因為「做了什麼」，更因為「你是誰」。我們會注意到那些願意為多元聲音讓出空間的領導者；當你信任我們，交付新挑戰時，這傳遞出「你相信我們有潛力」，而這也正成為我們努力的動力。關懷且持續的回饋，讓我們知道自己的工作被關注，也讓我們理解個人成長與專業發展是公司文化的一部分。



在我持續尋找自己在職場的定位時，我不禁思考：我們期盼的文化，不只是允許成長，而是「邀請成長」——一個真正珍惜學習與好奇心的地方。我們不想等待正式計畫或制度才感受到被接納。很多時候，我們敬佩他人的工作，也渴望能向他們學習。鼓勵開放溝通，能打破壁壘，讓大家一起成長。

我們不期待一個完美的環境，但我們真心希望能被納入這段持續改善的旅程。請邀請我們一起參與，我們已準備好傾聽、貢獻，也願意一同建構未來。

香港大學三年級心理學系學生，熱衷於探索心理學多元分支領域



Rysha Khanna
Intern



文化與歸屬感的強化儀式

什麼讓你感受到自己在工作場所「被接納」、「有歸屬感」？

職場文化不只是政策或制度，它是由共享習慣與有意識的行動所編織而成。各種職場儀式——無論大小——都像是情感的錨點，能將日常時刻轉化為具有意義的經驗，傳遞出：「你屬於這裡。」尤其是在遠端或混合工作模式中，這些強而有力的心理工具更是建立真實人際連結、打造更堅韌團隊的關鍵。

儀式不只是例行公事，它們是強而有力的心理工具，能提供一個『心理錨點』，藉此培養可預測性並減少焦慮。它們提供預測性、降低焦慮，還能激發內啡肽（安多芬）與多巴胺，提升情緒與專注力。透過建立一致的節奏，儀式能以共同的身份認同與目標凝聚團隊，將工作的意義感知度提升高達 16%，進而提升投入度與願意多做一步的動機。

這些有意識的行動可透過多種形式呈現，例如：



為新進同仁設計的迎新儀式



每週的感恩分享



每日固定的團隊休息時間



每月的反思與目標設定時光



每週結束時的擊掌儀式



公開表揚成就的表彰活動



線上的「隨機一對一交流時間」

這些儀式對於建立團隊連結與減少孤立感尤其關鍵，特別是在混合或遠距的工作場域。它們能夠培養歸屬感，讓員工感受到自己「被看見、被重視」，同時也提升心理安全感——這是促進開放溝通與建立信任的必要條件。

這些儀式的投資報酬率是清楚可見的：更強大的團隊、更高的參與度，以及一個人們真心想投入的工作環境。若你想培養一個蓬勃發展的職場文化，不妨從小事做起、持續實踐。

請思考一下你的團隊日常：今天你可以啟動、重拾，或更有意識地實踐哪一個簡單真誠的儀式？不論是一句簡短的關心、一場共享的笑聲，這些微小的行動，正是打造更有連結力、更有韌性、更具人味的工作場所的關鍵。



Leann L. Dio
Managing Director