2026-01-15 提升您的領導力

> 日期和時間： 2026-01-14 16:22:18
> 地點：[插入地點]
> [插入標題]

`領導力` `成長型心態` `執行力`

主題

本講座系統闡述領導力三要素（遠景、影響與溝通、信任）、領導與管理的互補、以KPI與領先指標驅動執行，以及情境式領導的S1–S4對應D1–D4。延伸至成長型心態與正確讚賞法、倍增者領導、醒目計分板與問責機制。以保險產品創新、Tesla/SpaceX與1911南極探險對比強化實務應用，提煉狂熱紀律、實證創新、風險預案與使命感等關鍵原則。

要點

1. 領導力的基本定義：影響力與追隨者的存在
2. 領導力的三大核心要素：遠景vision、影響與溝通、信任
3. 領導者與管理者的本質差異與互補關係
4. 領導者重視未來與變革；管理者重視現在與穩定
5. 建立組織文化的重要性（欣賞、激勵、是非等文化面向）
6. 領導力的價值：提升團隊協作與效率、促進業績與客戶互動
7. 有效領導需使用開放式問答與雙向互動的會議方式
8. KPI與可量度性在管理與領導中的必要性
9. 領導者在市場變化中的適應與創新（新移民、保險新產品、寵物保險、龜可保）
10. 以遠景驅動創新與擴大市場份額（以Tesla、SpaceX、Elon Musk為例）

金句

- `"沒有信任的代價實在太大。"-- [Speaker 1] 《領導力核心要素與實務討論》`
- `"成長型的人把反饋當作禮物，固定型的人把反饋當作攻擊。"-- [Speaker 1] 《講座內容（2026-01-14 16:22:18）》`
- `"多一點A的人，你會發覺其實他很難不成功。"-- [Speaker 1] 《講座內容（2026-01-14 16:22:18）》`

- "我們的心態就像腦裡的一個按鈕，你一啪過去就是A。"-- [Speaker 1] 《講座內容（2026-01-14 16:22:18）》
- "當你有成長心態之後，整個世界開始是不同的。"-- Speaker 1
- "成功從來都是很少的，體育最好的就是學習失敗。"-- Speaker 1
- "沒有最好的話，可以更好。"-- Speaker 1
- "我們要選擇，用什麼心態面對這個世界—Not yet（還沒）。"-- Speaker 1 《史丹福大學教授的成長心態講座（約4–5分鐘片段）》
- "Are we raising our children for now or for yet?"-- [Speaker 2] 《Carol Dweck TED Talk 'The Power of Yet'（提及Chicago高中案例）》
- "不要讚他的天份，不要讚他的結果，最重要是讚他的過程。"-- [Speaker 1]

章節和主題

領導力的基本概念與框架

> 領導力本質是一種影響力，能促使他人跟隨並改變行為，以共同目標為導向。核心要素包含遠景（vision）、影響與溝通、信任。領導力不僅存在於職場，也體現在家庭與社會場域。

- **關鍵點**
    - 領導力的簡單定義：擁有追隨者與影響他人的能力
    - 影響力可引導團隊走向共同目標，提升鬥志與協作
    - 三大核心要素：遠景（清晰目標與更好方向）、影響與溝通（人際互動）、信任（降低管治與交易成本）
    - 遠景需指向比現在更好的狀態，吸引追隨者
    - 信任建立可使一句「yes」或握手即成共識，否則成本極高
- **講解**

  在定義領導力時，[Speaker 1]指出其本質是影響力：領導者的行為與思維會被他人觀察並模仿，從而形成跟隨。為了使團隊達標，需要共同的方向與目標，因此領導者需提供遠景。遠景是清晰且更優於當下的未來圖像，能激發追隨的意願。有效的領導亦需精準的溝通與人際互動，包含對客戶的影響與服務推動。信任是第三核心：當信任高，協作與決策變得高效；當信任低，管治與交易成本急升。

- **Examples**

> [Speaker 1]以父母為例，父母的言行被孩子觀察並模仿，形成影響力。父母的溝通與行為會直接影響孩子的行為與價值選擇。

    - 說明領導力不僅限於職場，日常生活即為實踐場
    - 以「父母-子女」的跟隨關係具體化影響力本質
    - 強化「領導者是典範」的概念
- **註意事項**
- 遠景需清晰且指向更好的未來
- 溝通需雙向與開放式問答以增進信任
- 以可量度指標（KPI）管理與領導
- 在低信任環境中需預期成本增加，採取信任構建策略
- 在不同場域（家庭、職場、客戶）均需一致的領導行為
- **特殊情況**
- If encountering低信任的團隊或客戶關係, how should it be addressed?: 先建立溝通機制（雙向、開放式），制定清晰目標與承諾，以小步快速交付建立信任。

領導者與管理者的差異與互補

> 領導者著重主導、激勵與引導，並塑造組織文化與推動變革；管理者著重監督、控制與流程順暢，維持現在的穩定與規範。兩者如同混合車的油與電，缺一不可，需在同一人或團隊中並行。

- **關鍵點**
    - 領導者：講未來、推變革、建立文化、激勵同事
    - 管理者：講現在、維持穩定、監督與控制、遵守法規與流程
    - 兩者需兼備，僅領導不管理或僅管理不領導皆會出事
    - 文化面向包含欣賞、激勵、是非等，決定組織氛圍與行為
    - 極致對比：管理者主張先「搞定現在」再談願景；領導者偏向嘗試新事物、避免一成不變
- **講解**

  [Speaker 1]以混合車比喻：領導與管理是同體兩面。領導偏向願景與文化塑造，推動改變；管理偏向現實與穩定，確保合規與流程順暢。兩者缺一不可，過度偏重造成績效不穩或創新停滯。文化設定會影響團隊互動（如欣賞或說是非），領導者需有意識地設計文化。

- **Examples**

> 若只有領導（激勵與引導）而無管理（監督與流程），會議可能缺乏議題、文件亂擺、難以達標；若只有管理而無領導，則缺乏願景與動力，團隊創新不足。

    - 透過具體場景展現兩者失衡的後果
    - 強化流程治理與議題管理的重要性
    - 提示需以文化與制度雙軌並進
- **註意事項**
- 同時設計願景與流程，避免單邊偏重
- 會議需有議題與雙向互動
- 法規與合規要求須被管理者嚴格落實
- 文化由領導者主動定義與維護
- 在推動變革時兼顧穩定，以階段方式導入
- **特殊情況**
- If encountering變革與合規衝突, how should it be addressed?: 設計分階段試點，保留核心合規，用沙盒機制逐步擴展。

領導力對組織與市場的實務價值

> 領導力可提升團隊協作與效率，強化客戶溝通與業績。以KPI實現可量度管理。面對市場變化（新移民、產品創新）需快速適應與創新，例如保險業的寵物保險與龜保險。遠景驅動可擴大市場份額，代表案例為Tesla與SpaceX。

- **關鍵點**
    - 有效溝通：開放式問答、雙向互動建立信任
    - KPI與量度是管理與領導的基石
    - 提升企業競爭力需主動適應市場變化
    - 保險新產品：寵物保險、龜也可保
    - 以遠景帶動創新擴張市場（Elon Musk、SpaceX、火箭）
- **講解**

  [Speaker 1]指出商界需量度以管理，管理以領導。開放式問答的會議能建立信任與合作。市場案例中，機構已推出寵物保險甚至龜保險，顯示敏銳的趨勢捕捉與產品創新。領導者以遠景驅動團隊，像Tesla與SpaceX透過宏大願景激發創造力與市場擴張。

- **Examples**

> [Speaker 1]提及其所認識的機構已推出寵物保險，甚至「龜也可以保險」，展示市場細分與趨勢適應的重要性。

    - 說明領導者需觀察社會變化（如新移民）與消費需求
    - 用產品創新鞏固競爭力
    - 以小眾市場切入形成差異化

> 以Elon Musk為例，善用遠景推動未來：火箭研發、SpaceX計畫，激發更大的想像力並擴大市場份額。

    - 遠景可形成強力內外部動員
    - 創新連結願景以持續突破
    - 市場份額擴張與品牌領導地位的建立

- **註意事項**
- 會議設計以開放式問答增進信任
- 所有關鍵工作需可量度（KPI）
- 觀察並快速回應市場趨勢
- 以遠景統合團隊目標與行動
- 創新產品需兼顧合規與風險管理
- **特殊情況**
- If encountering市場快速變化導致現有產品競爭力下滑, how should it be addressed?: 啟動趨勢掃描、客戶訪談、快速試點新產品（MVP），並設KPI追蹤成效。

情境式領導力

> 根據部屬的心（是否想做）與力（是否懂做/能做）調整領導方式，目標是把「不想做、不懂做」「懂做不想做」「想做不懂做」的同事引導至「懂做且想做」的狀態。

- **關鍵點**
    - 評估兩維度：意願/動機（心）與能力（力）
    - 四種典型狀態與對應領導介入
    - 最難情況：不想做且不懂做
    - 差異化輔導：懂做不想做、想做不懂做的策略
    - 終極目標：懂做且想做
- **講解**

[Speaker 1]強調在大學中常講情境式領導力：對不同同事需視其意願與能力而定。若同事不想做且不懂做，需同時提升動機與能力；若懂做但不想做，聚焦動機與目標契合；若想做但不懂做，重點是培訓與指導；理想狀態為懂做且想做。

- **Examples**

> 四象限：1）不想做、不懂做；2）懂做、不想做；3）想做、不懂做；4）懂做、想做。針對不同象限，領導者採取對應策略以促進轉化。

    - 提供診斷—介入—轉化的步驟
    - 連結培訓、激勵、授權等工具
    - 明確最終目標狀態與路徑
- **註意事項**
- 入場先評估心與力的狀態
- 對低意願者先處理動機與目標設計
- 對低能力者提供培訓與導師支持
- 設計階段性目標與反饋機制
- 避免一刀切管理，強調個別化領導
- **特殊情況**
- If encountering懂做但不想做的同事, how should it be addressed?: 重構目標與意義、調整獎酬與授權，透過開放式對話澄清障礙。
- If encountering想做但不懂做的同事, how should it be addressed?: 提供系統培訓、在職指導與明確KPI，設立短期里程碑。
- If encountering不想做且不懂做的同事, how should it be addressed?: 先建立信任與動機，再安排基礎訓練與密集陪跑，逐步提高要求。

成長型心態與倍增者、執行力四項紀律（課程綱要預告）

> 課程共五個單元：1）理解領導力；2）成長型心態；3）成為倍增者；4）有效執行者（落地、非堅離地），強調四項紀律；5）情境式領導力。成長型心態主張人可透過心態轉變持續成長，倍增者強調在生意與團隊中以方法提升整體效能。

- **關鍵點**

    - 五個單元明確：理解領導力、成長型心態、倍增者、四項紀律、情境式領導
    - 成長型心態反對「我就這樣了」的固定思維
    - 倍增者聚焦讓團隊覺得你領導有方，整體能力倍增
    - 有效執行者需落地，依循四項紀律提升工作熟練度
- **講解**

  [Speaker 1]先概述五單元的課程藍圖，再展開第一部分。成長型心態是反固定心態：人願意、心態一改即可持續成長。倍增者概念用於商務與團隊，尋找方法使整體效能擴張。執行力的四項紀律被形容為「守住這四樣東西」即可讓工作更為「駕輕就熟」。

- **Examples**

> 在第二部分開始前安排短片：一名小孩子在山上跳舞，跳了大概三十分鐘；之後觀察三分鐘內的變化。嘗試播放但現場「現在聽不到出聲」。

    - 以行為改變的現場案例引發學員感受領導力
    - 時間資訊：三十分鐘與三分鐘觀察窗口
    - 技術問題：聲音無法播放，待處理
- **註意事項**
- 用案例與視覺化教學引導學習
- 處理現場技術（音訊）以保障教學體驗
- 在每單元提供可操作的方法與紀律
- 清楚列出學習目標與交付
- **特殊情況**
- If encountering教學影片無聲音的技術問題, how should it be addressed?: 立即切換設備或改用字幕/口述解說，保留三十分鐘與三分鐘關鍵觀察重點。

成長心態（Growth Mindset）與固定心態（Fixed Mindset）的對比

> 成長心態認為能力可透過努力與學習持續提升，應擁抱挑戰、面對困難、接受反饋並從他人成功中學習；固定心態認為能力天生固定，傾向逃避挑戰以維持自我形象，害怕失敗，對批評採取防禦，把他人成功視為威脅。

- **關鍵點**
    - 信念：成長型—智慧可以培育；固定型—智慧與生俱來且難以改變。
    - 目標取向：成長型—為了學習；固定型—維持「聰明」形象、避免看起來愚蠢（look stupid）。
    - 面對挑戰：成長型—擁抱挑戰；固定型—傾向逃避，「少做少錯，多做多錯」。
    - 面對挫折：成長型—堅持到底；固定型—容易放棄。
    - 努力觀：成長型—努力能達到卓越與突破；固定型—努力徒勞，能力固定。
    - 對批評與反饋：成長型—感謝、接受、反思與改變；固定型—視為人身攻擊、起抗拒心。
    - 面對他人成功：成長型—學習他人做法；固定型—妒忌、視他人成功為自身失敗。
- **講解**

  課程以真實草地短片引導，指出影響力源自享受、堅持、環境與善待追隨者，導入成長心態的核心：把能力視為可培育、可透過努力與學習提升。講者逐項對比兩種心態在信念、目標、挑戰、挫折、努力、批評、他人成功等維度之不同，並以互動問答（A=成長型、B=固定型）促使學員自我覺察。講者分享自身心態轉變（10年前B、5年前AB、現在超過九成A），強調心態如同可切換的按鈕，雖然八成的人成長背景設定為B，但可以透過方法轉為A。

- **Examples**

> 一名男孩19歲在香港攀石取得全港冠軍，將獎狀放在櫃子上並自我宣告「永遠不參加任何比賽」，企圖以不再參賽來永久維持冠軍地位。其動機源於怕輸、保護自我形象，呈現固定心態的逃避挑戰特徵。

    - 界定目標：維持冠軍頭銜而非持續精進。
    - 心態檢視：能力被視為固定，失敗等於形象受損。
    - 後果分析：逃避更大賽事，停止成長，長期競爭力下降。

> 創辦人Steven認為香港的Van仔調度不應太慢與複雜，嘗試以手機WhatsApp連結司機合作。初期遭嘲笑、面臨被趕與可能的肢體衝突，但他持續追問司機為何不用、有哪些問題、如何才能使用，並不斷改進。最終GoGoVan在香港成為非常出名的初創企業，被稱為麒麟，屬於非常短一計的生意。

    - 問題定義：改善貨運調度效率與體驗。

    - 方法：以現成通訊工具WhatsApp作最小可行試驗。
    - 面對阻力：不放棄，轉化負面回饋為改進清單。
    - 成果：建立知名初創品牌與商業模式擴張。

> 一名年輕小孩在草地上跳舞，環境包含陽光、草地與音樂，氛圍輕鬆。他持續跳「三十分鐘」（也提及「幾十分鐘」）未放棄，第一位追隨者加入時被友善接納，未遭羞辱，促使二、三人陸續加入，最後超過一百人參與。人群原本不想度過「無聊的下午」，希望參與新鮮活動，群體行為被激活。

    - 關鍵因素：環境、內在享受、堅持、第一追隨者的正向體驗。
    - 社會擴散：觀察他人被善待後降低風險認知，逐步加入。
    - 領導啟示：影響力源自持續行動與包容追隨者。

> 過去在釣魚時屬固定型心態，見他人釣到魚心裡酸。轉為成長型後，主動向師兄請教餌、鉤、魚絲、拋投時間與收鉤方法，隨之提升成果。

    - 心態覺察：從嫉妒轉為求教。
    - 技能獲取：明確請教工具與技法細節。
    - 結果：因學習而改善釣獲。
- **註意事項**
- 第一位追隨者的體驗會影響群體跟隨意願，領導者需友善接納、避免羞辱。
- 環境對影響力至關重要（陽光、草地、音樂、輕鬆氛圍）。
- 領導者應自我覺察心態並具備切換能力（由B轉為A）。
- 對反饋保持感謝與開放，避免將意見視為人身攻擊。
- 成長型並非盲目冒險，需理性風險評估（如健康與年齡因素）。
- 群體常不願意度過「無聊的下午」，可設計易參與的新鮮行動以激發參與。
- 多數人為A與B混合，情境化地設計介入與支持。

培育成長心態的實務方法

> 以語言與行動兩方面培育成長心態：透過積極自我對話設定可行挑戰目標；主動接受挑戰與反饋、將其視為成長資源；以日常具體行動建立紀律與成果回饋。

- **關鍵點**

    - 自我對話：使用積極、肯定式語言，拒絕「我做不到」。
    - 日常挑戰設定：具體、可量化、可執行（準時且早到「十分鐘」、每天「一個post」、每天WhatsApp問候「三個」客戶）。
    - 反饋轉化：把反饋當成禮物，說「謝謝」，進行角色扮演練習強化接納能力。
    - 心態切換：把心態視為腦中按鈕，主動從B切到A。
    - 風險評估：成長不等於魯莽，需評估健康與情境。
- **講解**

  講者提出兩條主線培育方法：語言層次（自我肯定與正向對話）與行為層次（設定並完成具體挑戰）。以「早到十分鐘」、「每天一個Facebook post」、「每天三個WhatsApp問候」構建行動紀律，提供即時反饋循環與社會連結。於反饋面向，倡導把批評視為可貴資源，透過角色扮演降低防禦心，提高吸收與行動修正能力。心態切換以「按鈕」隱喻強化可操作性，補以風險評估避免盲目挑戰。

- **Examples**

  > 1）約客戶準時且「早十分鐘」到；2）Facebook「一天有一個post」；3）每天WhatsApp「三個」客戶問候近況。

    - 目標明確且可測量（10分鐘、1個、3個）。
    - 建立持續行動慣性，促進自我效能感。
    - 強化客戶關係與可見度，形成正向回饋循環。
- **註意事項**
- 挑戰目標需量化且可持續執行。
- 反饋接納可先以角色扮演降低心理阻力。
- 行動紀律需與職務場景匹配（如客戶拜訪、內容發布頻率）。
- 在健康或高風險情境下應適度調整挑戰強度。
- 持續監測進度並調整方法，保持成長動能。
- **特殊情況**
- 如果遇到身體健康或安全風險（如腰受傷、年齡因素），如何處理？應理性評估風險並暫緩高風險挑戰，選擇替代性低風險成長任務。
- 如果第一位追隨者受到不友善對待，如何處理？立即修正互動方式，公開肯定與包容，重建群體安全感以恢復擴散效應。

- 如果反饋被誤解為人身攻擊，如何處理？澄清意圖、聚焦行為與結果、表達感謝並提出具體改進計劃。

成長型心態（Growth Mindset）

> 成長型心態是一種相信能力可透過努力、策略與學習不斷提升的心態。講者強調在學校、體育、職場三個場景中，成長心態均能顯著提升學習動力與成功可能。核心是將失敗視為學習契機，將吐槽與挑戰轉化為改善的線索，並以「Not yet（還沒）」框架看待尚未掌握的內容。

- **關鍵點**
    - 在中學與大學培訓中，教師透過讚賞學生的努力與過程，提升其學習動力，特別有助於具特殊學習需要的學生。
    - 在體育中，成功少、失敗多，運動員需從失敗中學習、轉化、改變，並從隊友成功獲啟發，培養成長心態。
    - 在酒店業等服務場景中，顧客偏好多樣且易吐槽，員工以成長心態能把吐槽轉化為學習機會，回公司分析其意義並改善服務。
    - 面對衝擊、責罵與艱難任務，立即進行心態「轉念」，選擇以成長型心態（A制）取代固定型心態（B制）。
    - 以「Not yet（還沒）」重新定義「不懂」「搞不定」，強調尚未掌握而非永遠不會。
- **講解**

  講者先界定成長心態在教育場景的效果：教師讚賞過程可提升動機；再以體育說明失敗為常態、學習為核心；繼而轉到職場酒店業，強調顧客吐槽是學習資源。接著提出「轉念」作為操作要點，在事件當下選擇成長心態。再引入「Not yet」的理論基礎與研究證據（史丹福教授、大量研究、三個範疇一致），以及實務播放約4–5分鐘影片作支撐。最後以自身15年培訓經驗中的失敗（10:30倒水燒毀Mac Air、1.5小時無PPT授課、午餐回家取舊投影片、改用瓶裝水）展示從錯誤中提煉改進的具體方式。

- **Examples**

  > 在中學與大學培訓中，講者極力推動教師讚美學生的努力與過程，尤其在中學等級不是很高且學生有特別學習需要的情況下，教師採取讚美、鼓勵做法，學生更願意學多些、主動給意見。

    - 問題背景：學生學習動力不足，且部分具特殊學習需要。
    - 介入策略：教師針對努力與過程的讚賞，而非僅結果。
    - 結果：學生動力提升，互動增加，願意給老師更多意見。

> 講者指出體育運動員需不斷學習、失敗、再失敗，成功很少，透過失敗提升技能與表現，並從隊友成功獲啟發。培養重點不是只教贏，而是教會在失敗中學習、轉化與改變。

    - 核心洞見：成功稀少，失敗頻繁。
    - 操作重點：失敗分析、技能提升、隊友啟發。
    - 心態轉化：以成長心態面對失敗。

> 顧客來自全世界，偏好差異大：有人喜歡搬行李、有人不喜歡；有人喜歡互動介紹香港玩樂、有人完全不喜歡。員工若有成長心態，能對顧客吐槽說「多謝」，並帶回公司分析吐槽代表什麼，轉為學習機會。

    - 情境複雜性：顧客偏好高度異質。
    - 行動策略：接納吐槽、致謝、組織學習。
    - 結果期望：服務持續改善、員工抗壓性提升。

> 講者在過去十五年教學做培訓中犯過無限錯誤。有一次於10:30在培訓時把水倒在電腦上，Mac Air於3、2、1後燒毀，全天課仍需進行。講者用1.5小時無PowerPoint授課，午餐時回家拿舊的PowerPoint繼續。約十年前起，他決定培訓時不再用杯水，只用瓶裝水，從此避免同類事故。

    - 事件時間點：10:30電腦燒毀，全天課程在前。
    - 應急處置：1.5小時無PPT授課；午餐時取舊投影片。
    - 長期改進：改用瓶裝水；建立行為準則以防再發。

> 有人面對AI會推卻、覺得不懂而拒絕，但也有人教得到。差異在於是否願意學習，成長心態鼓勵面對挑戰、採取新方法。

    - 問題：快速技術變遷引發抗拒。
    - 關鍵：意願學習、嘗試替代策略。
    - 效果：縮小能力差距、提升適應性。

- **註意事項**
- 面對顧客吐槽時，以致謝與分析其意義的方式處理，轉化為組織學習。
- 在培訓或演講環境中，避免使用易傾倒的杯水，改用瓶裝水以降低設備風險。
- 對學生與同事，重視過程導向的讚賞，避免只看結果。
- 在遭遇技術挑戰（如AI）時，避免推卻，主動尋求替代方法與學習資源。

- 在製作與迭代內容（如投影片）時，持續改進、每頁都可調整，拒絕自認「夠好」的停滯。
- **特殊情況**
- 如果遭遇設備意外（例如水傾倒致電腦燒毀），如何應對？採取無投影片的授課替代方案，利用休息或午餐時間補救（如回家取舊投影片），並制定長期防範措施（如改用瓶裝水）。
- 如果面對顧客偏好高度分化且出現吐槽，如何處理？先致謝，記錄並帶回公司討論吐槽的意義，形成改進計畫。
- 如果員工或自己出現自我挫敗語句（如「我就是不懂嘛」「太難啦」「夠好啦」），如何應對？用成長心態重構為「我差點什麼？」「需要更多時間與精力」「沒有最好，可以更好」。
- 如果面對快速變遷（如AI）產生抗拒，如何處理？承認「還沒」掌握，尋找替代方法與學習資源，持續嘗試。

成長型思維（Growth Mindset）與“尚未（Not Yet）”

> 成長型思維主張能力可透過努力、策略與學習而發展。“尚未（Not Yet）”的評分方式將未達標視為學習中的階段，提供前進的路線，對比傳統的失敗標籤。神經科學觀察顯示：成長型思維在面對錯誤時大腦活動更為活躍（紅色），而固定型思維傾向迴避、將錯誤視為智力被判斷（綠色低活性）。

- **關鍵點**
    - Chicago高中“Not Yet”評分：未通過課程時給“not yet”，避免失敗定型
    - 成長型思維的學生面對困難會說“我喜歡挑戰”，理解能力可發展
    - 固定型思維的學生感覺被判斷，傾向尋找更差的人以維持自我、逃避困難
    - 神經科學研究：面對錯誤時，成長型思維的腦部呈現紅色活躍；固定型思維則呈現綠色、突破瓶頸困難
    - 教育反思：是否為“現在”而教，或為“尚未”而教；是否過度追求A與測驗分數
- **講解**

  課堂以Carol Dweck的“The Power of Yet”為引導，先描述“Not Yet”評分在Chicago高中案例的作用，再透過10歲孩子的困難題目測試展現成長型與固定型的行為差異。以神經科學影像比喻紅色（活躍）與綠色（低活性），說明思維選擇造成的學習迴路開啟或受阻。進一步反思養育目

標是否聚焦分數與即時肯定，並引介雇主抱怨新世代需要持續獎項的現象，作為教育偏差的外部證據。最後導向解決方案：以讚賞過程取代讚賞天賦與結果，重建學習動機與韌性。

- **Examples**

> 講者描述給10歲孩子“有點太困難”的問題，部分孩子回應“我喜歡挑戰”“希望更透明”，顯示他們理解能力可發展，屬成長型思維；另一些孩子覺得“很糟糕”，認為智慧被判斷，從固定型思維角度出發，進一步尋找做得比他們更差的人以獲得心理補償，並在學習中逃避困難。

    - 設定難度稍高的任務以觀察思維型態
    - 記錄語言與情緒反應作為思維指標
    - 分析回避與尋找更差者的行為作為固定型思維的防衛機制
    - 將“尚未”框架引入以轉移評價焦點至學習路徑

> 講者指出在研究中，成長型思維面對錯誤時“大腦是活動中的，是紅色的”；固定型思維“全部都是綠色”，無法突破瓶頸。並強調這是“我們的選擇”。

    - 以視覺化顏色比喻大腦對錯誤的處理活躍度
    - 將生理反應連結到心態選擇的可塑性
    - 強化“選擇”對學習迴路的影響認知

- **註意事項**

- 避免以“聰明”“天賦”“分數”作為讚賞主軸，轉為讚賞努力、策略、專注、提問行為
- 領導與教養語言需支持“尚未”的框架，將未達標視為學習過程
- 避免以責罵作為主要管理手段，因其無效且不改變行為
- 設定挑戰目標需“高一點但可達”，避免過高造成氣餒
- 鼓勵開放討論與不同意見，建構安全且負責的創新環境
- 對品格不良（造假、說是非、講閒話）需採取強硬態度
- 以企業文化促進學習、尊重、成長與清晰晉升階梯，提升留才
- 管理者需檢視自身授權與信任行為，避免形成壓迫環境
- 避免過度依賴外部獎項作為動機來源，培養內在動機
- 持續搜尋並使用“成長型思維”資源（可用中文字幕）以支持團隊學習

- **特殊情況**
- 如果團隊成員過度追求分數與獎項，如何處理？改用“尚未”與過程讚賞，設計成長導向的目標與回饋。
- 如果發現員工因害怕批評而不敢發言，如何處理？建立自由但有責任的文化，鼓勵開放討論並明確心理安全界限。
- 如果同事出現品格不良（老作、講是非、講閒話），如何處理？採取強硬立場，明確界定不可接受行為並執行後果。
- 如果目標設定過高導致氣餒，如何處理？調整為“高一點但可達”的標準，分段設里程碑與支援機制。
- 如果家長或領導者習慣讚天賦，如何轉換？培訓與提醒將語言改為讚努力、策略、專注與提問，避免固定型標籤。

讚賞的正確使用與負面效應

> 讚賞是成長型思維成功的關鍵工具，但需精準使用。讚天賦或結果可能促成固定型思維、逃避、乃至作弊；讚過程（努力、策略、專注、提問、持續改進）能促進行為可塑性與成長動機。

- **關鍵點**
    - 讚賞重點：努力、策略、專注、提問、可改變的行為
    - 警示：讚天賦會使孩子逃避不擅長領域，甚至為維持分數而作弊
    - 團隊應讚創意、付出、想法，不只MDRT等結果指標
    - 語言與讚賞能塑造文化與心態，是領導者最重要的工具之一
- **講解**

  講者以自身家庭案例說明：孩子數學天賦高，若讚其天賦或分數，可能導致在中文、藝術等領域逃避；若讚努力、堅持、專注、策略、主動提問等行為，則能促進跨領域的嘗試與成長。延伸至團隊管理，將讚賞聚焦在可改變的過程行為，促進長期能力發展。

- **Examples**

> 講者的兒子數學很厲害。若讚“天份高”“成績好”，孩子可能在不擅長的科目（中文、藝術）逃避，甚至為維持分數而作弊，因為以為“爸爸只是要分數”。改為讚“努力、堅持、專注、策略、肯問老師”，可改變行為並擴展學習。

    - 辨識讚賞對動機的方向性影響
    - 以過程讚賞取代結果讚賞以減少逃避與作弊風險

    - 建立“錯誤—反思—改進”的正向迴圈
- **註意事項**
- 讚賞需具體指向行為與過程，不可泛泛而談
- 避免讓分數成為唯一目標，以免形成不健康動機
- 鼓勵提問與策略調整，作為努力的可見指標
- 在團隊層面同步強化過程指標（創意、付出、合作）以平衡結果指標
- **特殊情況**
- 如果成員為維持分數或績效有作弊傾向，如何處理？重新定義評價機制，強化過程指標與誠信要求，提供學習支持。

倍增者（Multiplier）與削弱者（Diminisher）之領導差異

> 倍增者能成倍提升團隊能力與業務表現；削弱者則壓縮與抑制團隊潛力。倍增者特質包括人才磁鐵、解放者、挑戰者/辯論者；削弱者常為自認天才型或暴君型領袖，拒絕授權、缺乏信任、創造壓迫環境、持續負面打擊，導致員工不敢發聲與滿意度下降。

- **關鍵點**
    - 人才磁鐵（Talent Magnet）：吸引頂尖人才，建立重視學習、尊重、成長與清晰晉升階梯的文化，提供外部課程與內部分享機會
    - 解放者（Liberator）：推動自由但有責任的文化，鼓勵冒險與創新，允許嘗試新系統、設計團隊行程如“去國內建立關係”
    - 挑戰者/辯論者：為同事度身訂做“高一點但可達”的標準，開放討論與不怕不同意見
    - 削弱者：自認天才型、不授權、不信任、壓迫環境、愛罵、否定、打擊，造成員工不敢表達、動力受損、滿意度下降
    - 削弱者與倍增者造成業務“斷賠賞”（倍增）或“削弱”的實質差異
- **講解**

  講者在第三主題“成為倍增者”中指出研究顯示倍增者能帶來業務的倍增，而非僅僅幾個percent的增長。倍增者吸引並培育人才、釋放創意、設高但可達標準、促進善意辯論；相對地，削弱者以壓迫與不信任方式管理，導致創意受阻與績效下滑。

- **Examples**

> 講者參與培訓時觀察到優秀公司透過重視學習的文化、外部課程學完後的分享、清晰的五年晉升階梯，讓學員/同事感到“有東西學、被尊重、可成長、可賺多點錢”，形成“人才的磁鐵”。

    - 以結構化學習與分享提升組織吸引力
    - 以清晰晉升路徑提供中長期動機
    - 文化與制度雙重作用留住頂尖人才

> 在馬來西亞任職期間，講者提到當地總經理手下約“三十幾四十個同事”，要求所有人“全部直接跟他匯報”，且“每天一定要跟他談”，他的意見“一定是最好的”，同事提問他就指示如何做，形成不授權、壓迫與否定的環境。

    - 過度集中決策與資訊瓶頸降低組織效能
    - 員工失去自主與責任感，創新受阻
    - 屬削弱者行為範例，導致滿意度與表現下降

- **註意事項**
- 成為人才磁鐵需設計清晰的學習與晉升機制，並提供外部課程與內部分享
- 建立自由但有責任的文化，允許冒險與試錯，並要求復盤改進
- 目標設定需度身訂做，保持挑戰性與可達性平衡
- 領導者需促進開放討論，包容不同意見，以善意辯論提升決策品質
- 避免天才型/暴君型管理，必須授權與信任，減少壓迫與否定
- 用讚賞與正向語言影響，而非以責罵企圖改變
- **特殊情況**
- 如果團隊長期被壓迫且不敢發言，如何處理？領導者先示範開放與傾聽，設匿名反饋與安全機制，逐步轉向授權。
- 如果組織目標僅以“幾個percent增長”，如何轉為倍增思維？重新定義增長路線圖，聚焦人才、創新、辯論與責任文化，設倍增型KPI。

削弱者與倍增者的領導轉型

> 從以自我為中心、否定同事的“削弱者”，轉型為給予部門主管與同事更多自由度、培養更多領袖的“倍增者”。此過程艱辛但能實現。關鍵在於建立激勵文化與不責罵文化，先避免打擊員工，再談激勵。

- **關鍵點**

    - 削弱者特徵：否定同事意見、認為自己最正確，導致同事辛苦、低動力。
    - 倍增者行為：賦權、培養部門主管與更多領袖、擴大影響力。
    - 文化基礎：精心設計的激勵文化，推行不責罵文化，先防止de-motivation。
- **講解**

  講者以自身作為上級與下屬互動的經驗，指出“天生打員工很容易”，一句話即可讓員工失去動力。因此要設計獎勵機制、激勵文化，避免責罵，逐步由削弱者轉為倍增者。

- **Examples**

> 某下屬“一二三就做”，對同事任何意見都說“不行”，因自以為正確與厲害而讓同事多年辛苦。講者作為其上級提醒其辛苦來源，要求其培養更多領袖、給部門主管更多自由度，從削弱者轉為倍增者。過程辛苦，但後來做到。

    - 識別負面影響：否定文化降低動力。
    - 介入方式：指出痛點、要求賦權。
    - 結果：逐步實現倍增者行為。
- **註意事項**
- 建立不責罵文化，先避免打擊員工再談激勵。
- 獎勵機制需精心設計，明確上線與執行。

執行力的四個紀律

> 以《與成功有約的聖遇四個實踐原則》為參考，強調從“講”到“做”的轉化，透過四個紀律實現結果。

- **關鍵點**
    - 紀律1：鎖定極重要的目標（WIG），不偏離最重要目標。
    - 紀律2：從領先指標下手，區分滯後指標（結果）與領先指標（行為）。
    - 紀律3：設置醒目的計分板，使用可視化、易理解的數據板（如2比1、3比2）。
    - 紀律4：落實問責（文澤 / 問習制），透過例會檢討進度、開放誠實討論、互助，要求言行一致。
    - 講者提示：剛剛版面次序有誤，會修正。
- **講解**

講者指出執行力能把目標變成結果。以清晰目標為起點，透過可控的領先指標驅動結果，再以易懂的計分板呈現進度，最後用問責文化確保持續行動與調整。

- **Examples**

> 組織最重要目標可為“業績達標”，也可包括“顧客的滿意程度”。需鎖定不偏離，並配套領先指標與計分板。

    - 明確WIG（如業績、滿意度）。
    - 避免被次要目標分散。

> 定期例會檢討進度，肯定與協助未達標者，要求“講得出就要做得到”。會議中保持開放與誠實，坦誠困難並尋求他人幫助。

    - 設定週期性檢討。
    - 文化面要求互信與支持。

- **註意事項**
- 計分板必須“醒目”、不複雜、易理解。
- 例會需聚焦目標進度與具體行動，避免責罵。

滯後指標與領先指標的區分與設計

> 滯後指標是結果（如業績、體重、BMI、脂肪比例、腰圍），不能直接幫助達成；領先指標是可控行為（如卡路里攝入與消耗），能驅動結果。

- **關鍵點**
    - 滯後指標：事後結果，觀測但不可直接控制。
    - 領先指標：事前或過程中的可控行為，能量化與持續追蹤。
    - 需識別、設計並監控領先指標，讓結果自然改善。
- **講解**

  講者以減肥案例說明：大多數人盯著體重、BMI等滯後數，忽略卡路里攝入與消耗兩個關鍵行為。商業亦然，應找出能驅動業績的可量度行動。

- **Examples**

> 減肥成功的長期維持比例被提到“5%，即20個人中有1個成功”，亦提到“每200個人有1個成功，即0.5%”。講者指出普遍監測的BMI、體重、腰圍、脂肪比例屬滯後指標，真正的領先指標是卡路里：吃多少與燃燒多少。

    - 定義領先指標：日攝入卡路里、日燃燒卡路里。
    - 建立日常監控與計算機制。

> 領先指標包含：每週的appointment（Number of appointment per week）、Number of client meetings、簽單技巧、晨間工作習慣（幾分鐘醒後聯絡幾多客人）、團隊激勵制度、定期檢視新產品可售與競爭對手動態。

    - 為每項指標設定量化目標與追蹤頻率。
    - 在計分板上直觀呈現。
- **註意事項**
- 避免將滯後指標作為唯一管理重點。
- 領先指標需可量化、可持續、與滯後結果有強關聯。

醒目的計分板設計

> 以簡潔、直觀、視覺化的方式呈現團隊關鍵數據與進度，如同球賽比分板（2比1、3比2），讓同事迅速理解方向與差距。

- **關鍵點**
    - 數據視覺化、避免複雜。
    - 包含領先指標與關鍵進展。
    - 用於日常回顧與調整行動。
- **講解**

  講者強調“越容易理解越能幫助同事”，板上可展示每日見客數、新產品掌握度、競品動態等，支援即時決策。
- **Examples**

> 以球賽“2比1、3比2”的直觀比分板作比喻，倡導可視化工具讓團隊立即看懂。

    - 用簡單圖表與色彩分區。
    - 標記目標值與當前值差距。
- **註意事項**
- 避免堆砌指標造成理解負擔。
- 確保資料更新頻率與準確度。

落實問責（文澤 / 問習制）與例會機制

> 建立不惡性的問責文化，透過例會檢討進度，肯定未達標者並提供協助，確保對目標的言行負責。

- **關鍵點**
    - 例會節奏：定期、聚焦目標與行動。
    - 溝通原則：開放、誠實、坦誠難處、互助。
    - 要求：你講得出，你要做得到。
- **講解**

  問責非責罵，重在支持與具體改進方案。透過持續的檢討與互助，提升執行力與結果達成。

- **Examples**

> 某保險公司老闆每日早上與團隊聊天大概45分鐘，重投資在心態與當日行動安排，作為領先指標的驅動。

    - 設定每日行動清單（見客、聯絡數）。
    - 會後立即執行與追蹤。
- **註意事項**
- 問責語氣與氛圍需支持而非責罵。
- 會議中明確“未達標的原因”與“如何達標”的協助方案。

情境式領導的預告與框架

> 依據同事的“有沒有心（動機）”“有沒有能力（技能）”採取不同領導方法；心與力分開評估。

- **關鍵點**
    - 因人因時制宜（視乎情境）。
    - 心與力需分別診斷與干預。
    - 用短片案例引導觀察教練的激勵手法。
- **講解**

  講者預告稍後會深入講解，先播放短片讓學員觀察教練如何以支持與信任促使隊長突破。

- **Examples**

> 短片中教練以支持、鼓勵、信任並設定安全的極限，促使隊長突破樽頸；強調隊長對整隊的影響力。片中英語對話含“Rock， I need you”“God has gifted you with the ability of leadership. Don’t waste

> it.”“Kobe ? Can I count on you ? Yes.”“Kobe ? What is it，Jeremy ? I want 160.”

    - 辨識動機（心）與能力（力）的干預。
    - 以角色影響力（隊長）帶動整隊。
- **註意事項**
- 針對不同同事的心與力，調整溝通與授權。
- 善用榜樣（隊長）提升群體動力。

成長型心態（Growth Mindset）

> 以鼓勵與不放棄的態度取代批評與指責，強調在面對外界評語與抱怨時以成長視角看待挑戰。引用Carol的研究指出心態對成功影響重大，但心態並非全然，仍需紀律與領先指標配合。

- **關鍵點**
    - 核心作法：鼓勵、不要放棄（不要結婚為口誤，語境為不要放棄）
    - 面對評語與抱怨時的自我詮釋很重要
    - 心態不是全部，需結合紀律與領先指標
    - 在團隊文化建立上推動成長型思維
    - 領導者以支持與影響力營造安全、鼓勵的環境
- **講解**

  課中以影片與Carol的研究作為佐證，指出批評與羞辱無助於提升表現，鼓勵與陪伴能促進學習與韌性。並以減肥為例說明成功需可量化的領先指標（飲食與運動計算），將心態與紀律結合以達成目標。

- **Examples**

> 許多新入行同事在D2（懂一點但覺得很難）階段因困難而動搖甚至放棄。此時以教練風格近身同行，透過問答、鼓勵與技能提升，協助其跨越瓶頸。

    - 辨識其承諾降低與能力尚未成熟的狀態
    - 採用雙向溝通，提供教練與具體操作指導
    - 頻繁鼓勵，建立小勝利以重建信心
- **註意事項**
- 以鼓勵替代批評，避免羞辱與指責
- 建立團隊文化以支持成長型心態

- 心態與紀律並重，設定清晰領先指標
- 領導者展現信任、影響力、支持與培育追隨者
- 遇評語與抱怨時引導正向詮釋

情境式領導力（Situational Leadership）

> 依員工在特定任務上的成熟度（能力與承諾）調整領導風格。成熟度分為D1-D4，對應S1-S4（指導、教練、支持、授權）。同一人於不同任務可處於不同D階段，禁止以人格貼標籤。

- **關鍵點**
    - 成熟度兩要素：工作能力（知識與技能）、工作承諾（積極性與信心）
    - D1：高承諾、低能力；D2：部分能力、承諾動搖；D3：高能力、承諾不穩；D4：高能力、高承諾
    - S1（指導）：清楚說明何時、怎樣、方法、對象與原因，單向溝通可行
    - S2（教練）：雙向溝通與互動問答，明確操作並持續鼓勵，提升理解與動機
    - S3（支持）：深度聆聽、共同決策、資源支持與讚賞，強化自信
    - S4（授權）：給予自主與自由度，維持輕度督導並關注進度，隨時支援
    - 任務依情境選擇風格，不同任務對同一人可呈現不同D狀態
    - 目標：讓多數同事達到可授權（D4）
- **講解**

  講者以顏色比喻（紅色D1至綠色D4）與保險業案例說明各階段特徵與領導對應。強調定期評估員工的能力與承諾變化，採取靈活調整的策略。從指導到教練到支持再到授權，逐步提升員工成熟度。

- **Examples**

> D1：初入行，高承諾但不懂，需指導與訓練。約第半年至一年進入D2：覺得很難，動搖信心，需近身教練與鼓勵。D3：兩三年後拿牌熟悉環境，能力高但承諾未定，需支持與共同決策。D4：能力與承諾皆高，可授權、自主運作。

    - D1提供簡單清晰指示與技能訓練
    - D2採雙向教練、問答與鼓勵，重建信心
    - D3減少指導，增加支持與讚賞，面對風險時提供資源

    - D4授權並持續關注進度，作為後援
- **註意事項**
- 以任務為單位評估成熟度，避免對人貼標籤
- 定期檢查員工進展，員工日日在變
- 準確評估能力與承諾，靈活調整風格
- 在D2階段提高教練頻率與近身同行
- 授權階段仍須保持關注與輕度督導
- **特殊情況**
- 如果同事在不同產品或服務上呈現不同成熟度，如何處理？應分任務逐一評估其D1-D4狀態，分別配對S1-S4風格，而非對人下定義。
- 如果員工承諾突然下降但能力足夠，如何處理？採用支持（S3），強化聆聽與讚賞，共同決策並提供資源，重建其動機與自信。
- 如果新入行同事面臨大量不確定與焦慮，如何處理？採用教練（S2），提供明確操作、雙向問答與持續鼓勵，減少不確定感。

南極探險故事（1911年競賽）與領導準備

> 1911年英國隊（隊長Scott，42歲，科學家）與挪威隊（隊長Emerson，39歲，軍人）競逐South Pole。北極於1910年已插旗，南極競賽路線艱難、往返約兩個月、極寒且無人曾至南極點。故事來源為Jim Collins《Good By Choice》所記載的南極之旅案例。

- **關鍵點**
    - 兩隊背景：科學家領導 vs 軍人領導
    - 競賽目標：首先抵達South Pole並插旗
    - 路線：英國隊紅色、挪威隊藍色；路程相近但極地條件嚴酷
    - 時間背景：1911年（無手機、無電腦）
    - 準備要素：指南針、火柴、食物、保暖衣物、旗、決心、心態準備、急救包、毅力、刀、信心、狗（哈士奇）、強團隊、預先資料蒐集
- **講解**

  講者以互動問答引導學員思考領導者在極端任務前的策略與物資準備，連結到領導力的「充分準備、明確目標、強韌心態、適配資源與團隊」等要素，作為課程收尾前的故事鋪陳。

- **Examples**

> 學員提出的關鍵準備：指南針、火柴、食物、保暖衣物、旗、決心、心態準備、急救包、毅力、刀、信心、狗（哈士奇）、強團隊、當地專家連結、充分的預先資料蒐集。

    - 目標導向（旗、South Pole）
    - 資源與安全（保暖、急救、食物、火柴、刀）
    - 導航（指南針）
    - 動力與心態（決心、毅力、信心）
    - 人員組成（strong team、哈士奇）
    - 情報與風險管理（資料蒐集）
- **註意事項**
- 目標清晰（South Pole）並提前準備資訊與資源
- 在極端環境中強調團隊合作與心態韌性
- 以故事引發對領導要素的整合思考

極地探險領導策略與準備對比（斯科特 vs 阿蒙森）

> 以1911年南極競賽為案例，對比英國隊（斯科特）與挪威隊（阿蒙森）在資源動員、裝備選擇、補給設計、隊伍規模、行進規劃、目標設定與風險管理上的差異。英國隊依賴大英帝國資金與新技術（電動雪橇馬達），以科學研究為重要目標之一，採天氣導向的行程；挪威隊重視實務訓練與在地知識（愛斯基摩人文化），以雪橇狗為核心、嚴密旗幟補給網、固定每日20英里、唯一插旗目標。

- **關鍵點**

    - 英國隊資源：大英帝國強大資金支持；以科學（天文地理、樣本蒐集、撰書）為重要任務。
    - 英國隊裝備策略：採用剛發明的電動雪橇馬達，設置Pony（小馬）拉雪橇為替代方案。
    - 英國隊人員與補給：17個隊員、1公噸補給；在主要補給站插旗，中央設「一噸的補給站」，紅色路線標註主要check point。
    - 英國隊行程策略：依天氣調整—好天多走、壞天少走、非常差停止。雙目標：參與南極競賽與進行地理天氣研究、蒐集大量樣本。
    - 挪威隊前期訓練：西班牙兩個月帆船之旅，用於比賽與體能鍛鍊，重在選對隊友與建立關係。

    - 挪威隊在地知識：與愛斯基摩人同住一個星期，學習少出汗、穿鬆衣物、以雪橇狗作唯一交通工具。
    - 雪橇狗運用：需選狗、請專家訓練、隊員學習操作；強調選擇狗的性格與EQ以降低風險。
    - 極地飲食應變：學習吃生海豚肉（Sashimi）作為緊急糧源。
    - 挪威隊補給網：每百英里插一支高、黑色旗幟，旗下綁食物、補給品、藥物，形成密集補給節點。
    - 挪威隊人員與補給：5個隊員、3公噸物料、4個溫度計與大量額外物資。
    - 挪威隊行進紀律：無視天氣，每日固定20英里；軍人式紀律與一致性。
    - 挪威隊唯一目標：在南極點插上挪威國旗；不做其他事，專注插旗；沿途持續插旗。
    - 極端環境：氣溫可至零下30度、40度、50度，對行動與裝備提出高要求。
    - 總體對比：英國隊—技術導向＋科學任務＋天氣依賴＋大規模隊伍；挪威隊—在地知識＋犬橇核心＋補給節點密集＋紀律化行程＋單一目標。
- **講解**

  課堂透過敘事比較兩隊，強調策略一致性、在地知識的重要性、補給設計的密度與可視性，以及目標聚焦對資源配置與行動紀律的影響。英國隊在技術創新與科學任務上投資，導致行程受天氣影響較大且目標分散；挪威隊則以前期選才與訓練、愛斯基摩人經驗、犬橇運用、每百英里旗幟補給、固定20英里行進與單一目標確保執行穩定性。兩者對比突顯領導者在極端環境下的決策哲學差異。

- **Examples**

  > 英國隊以紅色路線標示主要check point，在中間設置「一噸的補給站」儲放最主要補給品，以防萬一。隊伍17人，攜帶一公噸補給；採用剛在英國發明的電動雪橇馬達，並準備Pony（小馬）為替代方案。行程策略完全依天氣：好天拼命行，壞天少行，非常差不行。目標包含參與南極競賽與科學研究（天文地理、蒐集大量樣本、回國撰書）。

    - 設補給站於中段提升風險緩衝。
    - 新技術電動雪橇馬達為主軸，Pony作替代以確保冗餘。
    - 依天氣決策導致行程變異度高。
    - 雙重目標影響資源與注意力分配。

> 挪威隊5名隊員，攜帶3公噸物料與4個溫度計及大量額外物資。前期在西班牙進行兩個月帆船之旅以選拔與鍛鍊隊友，並在北極與愛斯基摩人同住一個星期學習少出汗、穿鬆衣物與犬橇生活。每百英里插一支高且黑色的旗，旗下綁食物、補給品、藥物，形成密集、可視的補給節點。行進紀律為每日固定20英里，無視天氣；唯一目標是在南極點插上挪威國旗。

    - 密集旗幟補給降低迷航與斷糧風險。
    - 犬橇核心與專家選訓提升牽引效率與穩定性。
    - 固定配速20英里維持隊伍節律與能量管理。
    - 單一目標強化決策一致性與執行力。
- **註意事項**
- 在極地條件下，補給站位置與密度直接關係到生存與任務完成率。
- 新技術（電動雪橇馬達）需有可靠替代方案（Pony）以降低技術失效風險。
- 隊伍規模與補給重量的匹配影響機動性與持續性（英國：17人/1公噸；挪威：5人/3公噸）。
- 行進策略的穩定性（固定20英里）優於受天氣影響的變異行程。
- 在地知識（愛斯基摩人的生活方式）可顯著提升極地適應能力（少出汗、穿鬆衣物、犬橇交通）。
- 補給標記的可視性與規律性（每百英里高、黑旗）能減少迷失與補給錯過。
- 選狗與訓練需由專家負責，考量性格與EQ以避免隊伍運作風險。
- 極端低溫（零下30度、40度、50度）要求裝備冗餘與生理管理（防汗、防凍）。
- **特殊情況**
- 如果遭遇極端天氣（例如零下50度且風雪交加），如何應對？堅持固定行進距離（如20英里）需視隊員安全狀況調整，同時依旗幟補給節點縮短日段距離，確保能量與保暖。
- 如果電動雪橇馬達失效，如何處理？立即啟用Pony拉雪橇的替代方案，並評估補給消耗與路段重配。
- 如果犬橇狗出現行為問題（EQ低、無法協同），如何處理？由專家重新評估與調配犬隊，替換不適合的狗並調整牽引編組，避免整隊崩潰。

- 如果補給不足或錯過補給旗幟，如何應對？啟用緊急飲食方案（食用生海豚肉），同時回溯至最近旗幟節點或發出求援信號。
- 如果隊員出現過度出汗與失溫風險，如何處理？立即更換為鬆的衣物、降低活動強度、分段休息，避免汗濕致冷與凍傷。

南極探險的領導與策略比較

> 以1911年挪威與英國兩支南極探險隊為案例，考察在極端環境下的策略選擇、資源配置、紀律執行與結果。挪威隊以狗拉雪橇、嚴密補給（每8個mile設補給點）、高度紀律與冷靜執行，於12月5日抵達南極點並於1月25日成功返航。英國隊依賴電動雪橇與馬匹，未做充分嚴寒測試，三分之二行程遇到極端天氣，設備故障、補給不足、人員減少到5人，最後全隊死亡，約大半年後於補給站約10米處尋獲屍體。

- **關鍵點**
    - 挪威隊策略：狗拉雪橇、每8個mile設補給、避免依賴未驗證的新科技、維持高紀律和冷靜
    - 英國隊策略失誤：電動雪橇在零幾十度環境未測試即使用、馬不適應（會出汗、飲食不合）、補給不足、內部不和、估算錯誤
    - 極端天氣影響：三分之二時間非常差，機器停擺、溫度計遺失
    - 結果差異：挪威12月5日到達、1月25日返航成功；英國一個月後到達南極點但最終全滅
    - 英國自我歸因：認為輸給運氣，雖然預算為挪威的兩三倍、科技更高、人手資源更多、計劃更周詳
    - 領導要務：在複雜環境中做正確選擇，保障目標與隊員安全返家
- **講解**

  課程透過多位[Speaker]互動，先引導預測事件發展，再逐步揭示兩隊的準備與結果。重點在於策略與執行的匹配性：挪威以保守且實證的方案搭配嚴密補給與紀律，英國則依賴未驗證科技與不適應的動物，且補給不足與內部不和導致人力拖行、損耗巨大。極端天氣下，設備與生理選擇成為生死分野。領導者應避免將失敗歸因運氣，而是以實證、紀律、危機感與更高意義引導團隊。

- **Examples**

  > 挪威隊在出發前以高度紀律進行補給佈點，強調每8個mile都有食物。於12月5日到達南極點後，面對風雪仍按計劃執行返航，並在1月25日成功回到最後基地上船。過程中避免依賴全新未測試科技，使用狗拉雪橇因狗不出汗、適應嚴寒。

    - 制定穩健補給計劃（每8個mile佈點）

    - 選擇已證實可行的運輸方式（狗拉雪橇）
    - 保持團隊冷靜與紀律執行
    - 按計劃分段推進與返航，確保生存與任務完成

> 英國隊攜帶兩部電動雪橇，未做嚴寒環境測試；一部開行後即不可行，另一部因過重掉入海中。英國使用馬匹（會出汗、飲食不合、逐漸生病），雪橇與動物相繼失效後改以人力拉行。隊伍由17人減為5人，補給不足、策略與估算錯誤，最終在補給站約10米處死亡，約大半年後被發現屍體。

    - 未經實證的科技在零幾十度環境失效
    - 動物選擇與生理特性不匹配導致運力崩潰
    - 補給與估算失誤造成人員大量損耗
    - 極端天氣疊加，最終全隊失敗並喪生
- **註意事項**
- 在極端或不確定環境中，優先採用經過實證的方案與設備
- 以紀律確保每日目標達成，不因環境波動而放棄進度管理
- 補給佈點要密且可達（如每8個mile），確保生存與任務持續性
- 動物或設備的生理與機械特性需與環境匹配（嚴寒下防汗、防凍、耐候）
- 制定最差情境的預案，將恐慌與危機感轉化為萬全準備
- 避免依賴未測試的新科技作為核心方案，先小規模試驗再部署
- 領導者需兼顧「插旗」與「安全返家」的雙重目標
- 持續總結與調整，避免將失敗簡化為「運氣」
- 在長途任務中保持冷靜執行與清晰分段計劃
- 確保內部協調與一致，避免內部不和影響執行

四個學習（領導與執行框架）

> 以本案例提煉四項方法：狂熱的紀律、Empirical Creativity（實證為依歸的創造力）、堅持性的編輯（保持恐慌與危機感，將最差可能轉化為萬全準備）、第五級的記憶心（在工作中尋找更高意義）。

- **關鍵點**
    - 狂熱的紀律：每日設定目標並堅持達成，不受環境波動影響

    - Empirical Creativity：創新先以實證為依歸，先試再推，不盲目上新
    - 堅持性的編輯：保有恐慌與危機感，針對最差可能制定周全預案
    - 第五級的記憶心：反思工作是否承載更高的意義與使命
- **講解**

  講者以南極案例說明，單靠資源與科技並不足以勝出，須以紀律、實證、危機預案與使命感維持決策品質與執行韌性。挪威隊的成功來自有紀律的目標管理、保守且經驗驗證的方案、對風雪的最差預案、以及對榮耀與見證的使命感；英國隊的失敗凸顯忽視實證、錯誤估算與將失敗歸咎於運氣的風險。

- **Examples**

> 挪威隊於每8個mile設補給點，確保每日目標可達成並維持行軍節奏，不受天氣波動左右。

    - 以固定里程為單位規劃補給
    - 行軍進度不因天候而完全停擺，保持最低進度線
    - 紀律化執行確保團隊心理穩定

> 英國隊電動雪橇未做嚴寒測試即投入，導致一部不可行、一部掉海；挪威則選擇狗拉雪橇等經驗證方案。

    - 先小規模測試設備在零幾十度環境的可靠性
    - 以經驗證的運具為核心，創新作為輔助
    - 在任務關鍵路段避免高風險新技術

> 講者強調要害怕、要恐慌，將最差可能性轉化為萬全準備。挪威隊的返航成功體現了這一點。

    - 建立最壞情境模型（極端風雪、設備失效）
    - 針對最壞情境準備冗餘補給與備援方案
    - 保持警覺以便動態調整路線與節奏

> 挪威隊長留下兩封信，表達完成探險的榮耀與使命感，並視所發現之事物重要過五人生命。

    - 以更高意義凝聚團隊、抵抗逆境
    - 將成果與見證交付他者以完成使命閉環
    - 在生死面前仍維持價值與目標的一致性
- **註意事項**
- 每日目標管理不可缺席，即使外部環境不佳
- 核心技術需經過環境適配測試（如零幾十度）

- 返程安全作為等同於插旗的重要目標
- 設置冗餘補給與備援路線以應對極端天氣
- 團隊需要明確使命感與價值共識以維持韌性
- **特殊情況**
- 若遭遇設備在嚴寒中停擺，如何處理？先啟用經驗證的備援運具（如狗拉雪橇），並減載、調整行軍節奏，優先保全人員與關鍵物資。
- 若動物運力崩潰（出汗、生病），如何處理？立即停止不適配動物使用，轉用適配物種或人力與補給重配置，縮短日行程並增設臨時補給點。
- 若補給不足或估算錯誤，如何處理？緊急盤點、降低消耗、回撤至最近補給站，並以保守策略重訂日目標。
- 若遭遇三分之二時間極端天氣，如何處理？維持最低進度線，採分段推進與天窗策略，確保能量與保暖優先。
- 若團隊內部不和影響執行，如何處理？迅速明確職責與決策鏈，建立紀律與溝通機制，避免現場決策失序。

作業或建議

- 自我評估A/B心態：記錄一週內在三種情境（工作挑戰、他人成功、收到批評）下的反應，標註A或B並撰寫反思。
- 執行三項日常挑戰連續7天：1）約客戶「早十分鐘」到；2）Facebook每天「一個post」；3）每天WhatsApp「三個」客戶問候，記錄完成率與感受。
- 反饋接納練習：與同事進行角色扮演，請對方提出三項具體改進意見，練習說「謝謝」並列出三條改進行動。
- 觀察並記錄一週內收到的顧客或同事吐槽，於2026-01-14後的最近一次團隊會議中分享其代表意義與改進方案。
- 列出你常出現的九句自我挫敗語句，逐一用「Not yet」與成長心態語句重構，並在2026-01-14至2026-01-21期間實踐。
- 為你的日常工作建立一項防錯清單（例如演講時只用瓶裝水），於2026-01-20前落地並回顧效果。
- 於2026-01-14之後的最近一週內，為團隊設計一套“過程讚賞”話語庫，涵蓋努力、策略、專注、提問、復盤，並於每次會議實作。
- 在2026-01-14起的2週內，盤點並調整團隊目標，將至少3項結果指標，對應到過程指標（如創意產出次數、復盤頻率、跨部門討論時數）。

- 於2026-01-14至2026-02-14期間，為新進或高潛同事規劃“外部課程+內部分享”學習路徑，並繪製5年晉升階梯樣板供參考。
- 在2026-01-14後的1週內，發起一次開放辯論會，選定1個重要議題，規則為“善意辯論、數據支持、尊重差異”，由領導者收斂結論與行動項。
- 根據你的團隊成員在不同任務上的D1-D4狀態，於2026-01-14後的1週內（至2026-01-21）為每人建立一份對應的S1-S4領導計畫，包含評估依據、溝通方式與調整節點。
- 在2026-01-14後的2週內（至2026-01-28）設計並實施一次成長型心態工作坊，內容包括：鼓勵語言清單、批評替代語、個人領先指標設定與追蹤機制。
- 於2026-01-14後的3週內（至2026-02-04）完成團隊文化檢視：列出現行鼓勵機制、授權範圍、教練頻率，提出3項改善措施以提升D2→D3的轉換率。

2026-01-15 提升您的領導力

2026-01-14 16:22:18

00:00:00 Speaker 1
同一時間，我們自己工作都可以開心一些。我自己過去都有很多不同的培訓經歷，我想最多的就是做很多職場的培訓，特別在金融服務業、銀行或者保險業都有不少的培訓，是關於我們怎樣去跟人相處，怎樣帶團隊。當然我自己都會做一些培訓，譬如說政府部門或者一些非營利組織，甚至乎在大學都教不同的科目，

00:00:30 Speaker 1
大家在那裡才知道而已。好了，根據這個前提之下，今天跟大家設計有五個單元。這五個單元，我想第一個很重要的就是，嘗試去理解一下，到底什麼叫做領導力呢？為什麼領導力，Leadership這麼重要的呢？很多時候我們說的領導力是什麼呢？你想想，其實說真的，領導力簡單的定義是什麼呢？就是我有沒有一些人跟著我，追隨我呢？無論今天你看到Facebook，我們那個Instagram，

00:01:03 Speaker 1
只要你有所謂叫做追隨者，你就是領袖來的了。同一時間，你家裡也是的，如果你是媽媽，你是爸爸的話，那你的子女都需要聽你的指導的嘛，是不是？那這個就很適合今天的課題的了。第二呢，我會說是什麼呢？就是說，原來領導者很需要一個什麼叫成長型的心態。什麼意思呢？就是說，不要夠…什麼意思呢？即是怎樣說呢？很多時候我們會認為自己是這麼多的了，

00:01:34 Speaker 1
我們就真的盡力了，我就沒得怎樣再去踏破的了。其實這個觀念基本上是錯誤的。人只要我們肯的話，心態一改，我們就可以不斷地去成長的。第三就是怎樣可以成為一個叫做倍增者。甚麼意思呢？即是很多時候我們見到在生意上面，都是會有些的不做好的。但是有甚麼方法可以成為一個叫做真正的倍增者，甚至乎你帶團隊的時候，你的團隊都覺得你領導有方的。

00:02:08 Speaker 1
當然了，真正的領導者，他一定是一個很有效的執行者。甚麼意思呢？就是他是落地的，他不是堅離地的。而這個所謂叫做執行力，就是一個很重要的四項紀律。其實是一個紀律來的。你守住這四樣東西，基本上你會覺得，比較上工作是駕輕就熟的。最後，我們怎樣所謂叫做種族。有一個叫做情境式的領導力，我在大學經常都講這個題目，到底是什麼來的呢？原來我們今天對不同的同事，

00:02:40 Speaker 1
我們的下屬，是要很視乎他那種的…他的心和那種力量，即是他想不想做和他懂不懂得做。說真的，他最難受的是什麼？就是你又不想做，你又不懂得做。

但如果你懂得做，你又不想做，那怎麼辦呢？你想做，你又不懂得做，那怎麼辦呢？不是那麼多人懂得做和想做的。所以為什麼我想說，真正情景式領導力就是針對這一方面去說。到底為什麼我們可以帶動到一些同事，

00:03:11 Speaker 1
他由一個懂得做，不想做，或者不想做，又不懂得做的話，去到一個懂得做和想做的境況。好了，介紹完之後就來吧。好了，今天跟大家說的第一個，就是理解領導力。我簡單定義一下，什麼叫做領導力。我想領導力很重要的是什麼呢？就是你有追隨者，還有你要知道自己是一個領袖，是一個領袖，是一個領導。那你說，其實他是什麼概念來的？

00:03:43 Speaker 1
什麼叫領導力？那麼我簡單去定義。其實真正的領導力的框架是甚麼呢？就是一種影響力，即是你根本上今天所做的，你所想的，你的行為對其他人有影響力，你會帶動其他人跟著你去做，為甚麼呢？因為你就是一個典範來的，你怎樣做，他會跟著你去做，譬如說我是一個爸爸，我是一個媽媽，我怎樣說話，我怎樣做事的話，其實小孩子會看著的，

00:04:13 Speaker 1
今天都一樣，在職場裡面都一樣，你怎樣說話，你怎樣做事的話，一堆同事會跟著你，所以為甚麼我想說，本質領導力就是一種影響力，影響其他人，那你說，唉，要你做甚麼？為甚麼要影響人？因為很有趣的，因為你可以改變你的團隊，激發你的團隊那種鬥志，和嘗試可以一起有一個共同的目標去努力，這個很重要的，為甚麼呢？因為如果我們沒有一個所謂的影響力，

00:04:45 Speaker 1
你有你做，他有他做的話，那是很難達標的嘛，這個才是第一。那你說除了這個定義之外呢，它有沒有什麼很核心的元素呢？我想在領導力的研究當中呢，最重要的有三樣東西，大家都可以思想一下的。第一個是什麼？就是一個叫遠景vision。什麼叫vision呢？就是你見到未來呀，你見到美好的未來。什麼叫未來呀？就是一個很清晰的目標，一個很明確的方向，

00:05:17 Speaker 1
它是好過現在的。好過現在就夠了。為什麼？因為那些人想跟著你嘛，那你沒理由帶個地方是比現在差、比現在壞的嘛。所以為什麼遠景最重要的是什麼？是帶我們的團隊去一個更加正的地方，這個叫做清晰的目標，和更好的方向。此其一。第二就是怎樣可以運用你的影響力跟同事更加好的溝通，無論你是否一個領袖也好，你會見到你會跟很多我的客人溝通的，

00:05:51 Speaker 1
如果你都不能夠影響你的客人的時候，不能夠帶動我們的客人去幫我們那種服務，我們的所謂產品的話，影響力你沒有的話，那就真的不行了，所以我想說回，領導力如果做得好的時候，不單止可以帶動團隊，跟我們的業績是息息相

關的，我們可以知道怎樣去跟別人溝通，怎樣去帶動一個更加好的人際互動關係，最後，領導力最重要的是什麼？

00:06:21 Speaker 1
就是信任，你知不知道如果我們今天，真是同一個同事中間缺乏信任，或者同一個客戶中間信任不太高的時候，你將會花非常多的心力去做這單生意，去有一個這樣的所謂叫管治的行為。為什麼呢？因為沒有信任的代價實在太大。當我信你的時候，很多時候我都會很簡單的，一句yes就當是的，一句握手就當真的了。

00:06:54 Speaker 1
但你又不是的，我又不認識你，你又不知道我是誰，我只是猜猜而已。我都跟你說了，建立信任的代價實在太高了。所以為什麼領導力最棒的核心要素有三個，就是你帶給人看到一個真正將來的景況。第二呢，你可以影響其他人和你有一個真正更好的互動。第三就是你可以讓人信任你。OK，那你會問在公司裡面有些叫領導者，

00:07:27 Speaker 1
我不是說老闆，那些叫管理者，那些叫manager，有沒有分別？有分別的，其實基本上領導和管理者的本質很不同的。領導者是什麼呢？領導者是要有主導，是要懂得激勵和懂得引導其他人的。最重要的就是他要建立我們組織的文化，那個文化是我們到底是想欣賞對方，還是想……激勵對方，甚至是說說是非，這些全是文化來的。

00:08:00 Speaker 1
你怎麼定那個文化，我們就有什麼文化給你在裡面工作。所以領導者最重要的是什麼？是主動激勵和引導我們的同事。但是當然了，管理者很不同的。管理者是什麼？是要監督和要控制。他要肯定我們整個工作的流程是可以暢順的。為什麼這麼重要呢？當然了，我們今天很多的工作是需要守規矩的。我們有很多法例要跟進的。如果我們有時講領導，有時講激勵，有時講引導，

00:08:34 Speaker 1
而我們沒有監控和沒有監督的話，我坦白講，我們會出事的。所以為什麼呢？本質上領導者和管理者，他們好像一個人有兩邊一樣，好像是混合車，又要用油，又要用電，是分不開的。你只會領導，不懂得管理的話，就糟糕了。你只懂管理又不懂領導的話更糟糕。所以為什麼我想講回這個領導者和管理者的分別就是這麼大。

00:09:05 Speaker 1
我想當然如果你想到最極致的領導者是很喜歡講未來的，但是管理者是很喜歡講現在，現在搞定先，才發夢。管理者是什麼呢？就是說，搞不定你會發夢的，搞定現在也重要，不過發夢也要重要的。還有領導者是比較傾向改變，我們想多一點的變革，試一些新東西，不要經常都死鼓鼓地去做。但是管理者是嘗試維持穩定。穩定其實是一個很重要的元素。

00:09:37 Speaker 1
如果我們要在辦公室裡文件亂擺，或者我們開會沒有議題的時候，其實說真的，你也很難去達到我們的業績。這個就是另外一方面的差異分析。好了，今晚回到。你會問我，最終極的就是為甚麼，為甚麼我們要有領導力呢？我有幾個因素給大家去思考，我想很重要的就是我們要有領導力，

00:10:08 Speaker 1
因為我們想提升我們團隊的協作和效率。什麼意思呢？就是說我們嘗試用領導力可以將我們的團隊更加和諧共處以及可以容易達標。當中領導力有什麼特別的所謂叫角色呢？第一，它就是嘗試有一個叫有效的溝通。嘗試用一個開放式的問答和同事聊天，其實會比較容易建立信任的，

00:10:38 Speaker 1
就不是一言堂，我講你做這樣的意思。所以互動雙向開放式的問答，那種的會議是寧靜有效的。當然，我們的KPI，關鍵績效的指標都重要。為什麼呢？因為你要幫同事，你一定要可以衡量到。如果我們衡量不到，我們就是管理不到。我們管理不到，我們就是領導不到。所以任何事情在我們基本上的世界或者商界特別，

00:11:08 Speaker 1
就一定要是…可以量度到，量度是一個很重要的思維來的。就不是說，嘩，很現實，之類之類的。當然，對組織來說，就會增強整個企業的競爭力。你知道我們今天有很多品牌在市面上的。我們怎樣可以突出我們自己的品牌呢？很重要的就是什麼？就是我們真正可以作為一個領導者，在變化當中，帶我們的團隊適應世界的變化。

00:11:40 Speaker 1
譬如舉例，我們可能有一些新移民來到香港，他們的背景，跟他們一般可能不同的，其實很有趣的，原來最近有些新的產品是關於保險業的，舉個例子，有些人說做寵物的保險，我認識的機構已經在做了，龜也可以保險的，如果你不做，那時候你沒得玩的，你會發覺原來人家在做這樣的保險，可以保那些狗、貓等等，

00:12:10 Speaker 1
當然了，這個就是領導者怎麼可以在變化當中，去適應市場的那種趨勢，這個就是為什麼領導者這麼重要的，你見到Tesla的大老闆，這個Mask也是，其實他是最擅長用什麼？用遠景，用這個遠景去帶動未來，做一些火箭，SpaceX，又怎樣可以帶動整個人，更加大的想像力，他就可以在這樣的環境之下不斷創新，不斷為自己的市場份額去擴大，

00:12:43 Speaker 1
這個就是真正比較出色的領導者他會做的。最後，最後他會怎樣做呢？他不單止是為了我們的團隊，我們的組織，最重要的就是個人。原來很多時候領導者最聰明的就是埋身，那時候你能夠帶動我們的同事甚至自己不斷地去成長，將

我們整個職業的生涯、我們的發展更上一層樓。當然這一點很重要的就是我們怎樣作為一個領導者，

00:13:13 Speaker 1
肯幫助我們的員工，令到我們的員工都有他自己的領導力、影響力。舉一個例子，我是一個上司，例如事關下屬，為何可以令到我們四個下屬都知道甚麼是領導力，如何可以提升他的影響力，直至他的生意好些，他在同時相處之間更加有成效，所以為何在坊間非常多的故事，譬如說google，譬如說amazon這些公司都是非常注重培訓內部員工，

00:13:49 Speaker 1
有一個清晰的領導力，直至他們的團隊，他們的個人可以不斷地去突破和平和平地成長，這就是簡單和大家介紹甚麼是領導力，希望大家都瞭解到，好，看看有沒有另一個方式和大家分享，剛剛和大家已經講了第一部分，第一部分叫做理解領導力，而這件事很重要的就是讓大家知道，

00:14:19 Speaker 1
原來領導力那種的，為甚麼要有領導力呢？還有一個簡單的方法，如何可以提升領導力呢？第二就是成長的心態。我講之前，給大家看一套短片，好嗎？這套短片挺有趣的，為甚麼呢？因為給大家去感受，原來領導力在我們真實的場景當中，都會改變人的行為。讓大家看一套短片，希望有聲音。

00:14:51 Speaker 1
你會見到一個小孩子，在一個山上跳舞，跳了大概三十分鐘。三十分鐘之後，你會見到他跟著那三分鐘發生甚麼事？看一看，好嗎？我先開始，現在聽不到出聲，OK？

00:15:25 Speaker 1
好，那我就會給大家看看這套短片，好嗎？希望大家可以都有一個印象，到底它是什麼來的呢？我希望大家可以繼續欣賞。你看到圖，三分鐘而已，圖面上面是一個小孩子準備跳舞的，他也很年輕，這是一個草原來的，應該下面有些演唱會正在開的，那我就嘗試給大家欣賞一下這套短片，三分鐘，到底在三分鐘之內，

00:15:57 Speaker 1
這個小孩子在草地上跳舞，有什麼事情發生呢？三分鐘看看，謝謝。聽不到，出聲。

00:19:08 Speaker 1
那我就播到這裡。大家剛剛看過這段短片，很有趣的，這是一個真實的片段，可能拍完都沒有人知道，當然在當中，你會見到，很有趣的，這個小孩子真的可以，很多人跟他工作，他只不過在上面跳了三十分鐘。我不知道大家，現在有些東西打了出來，

00:19:40 Speaker 1
不如這樣，給大家一兩分鐘，你覺得剛剛那件事，為什麼會發生的，到底整件

事，為什麼人們會跟他的，什麼原因，一群人會跟他的，人們在這裡坐得很好，試一試，打一兩個字，如果你真的不介意，一兩分鐘給大家打一打，為什麼剛剛那個小孩子，可以帶動整個世界，完全不同，一兩分鐘。有些人說氣氛，人們要開心，感染力。然後就是happy， enjoy， 堅持，感染力。

00:20:13 Speaker 1
有沒有一些複雜一點的答案？很好啊，他自己很愛從眾心理帶頭。有很多人享受熱情投入。Law of attraction，還有so boring那些，可能那些人覺得太悶。羊群心理，好，沒關係，very good， very good，大家都有個看法。或者我講幾樣東西，平時大家都想，是的，沒錯，就是不敢。

00:20:44 Speaker 1
很有趣的，你看媽媽，其實真正像這些的案例，其實有很多原因，為什麼這個小孩子在一個沒有什麼準備之下，可以這麼大的突破，可以帶動人的情緒，是不是？可以跳舞諸如此類。我簡單講，第一個我覺得是那個環境，原來你發覺有時領導者要做一些心事，那個環境是很重要的，那個環境是可以有陽光，

00:21:15 Speaker 1
可以有草地，可以有音樂，就比較輕鬆些。第二是什麼呢？第二就是這個小孩子他很享受自己做的事，他可能沒想過要帶這麼多人去跳舞，不過他做到，為什麼？因為他很享受，他自己享受是很重要的，你有沒有享受你的工作呢？第三是什麼呢？就是他那種堅持，整個片段在網上已經幾十分鐘不斷跳，三十分鐘，其實他可以放棄的，

00:21:46 Speaker 1
但他一天不放棄的話，他基本上是可以見到成果的，還有很多的，第四是甚麼？就是有人跟他，有一個比較大隻的男生跟他跳舞，說真的，跟他跳舞都挺有趣的，因為周邊的人都可能覺得有點異常，傻仔在跳舞，一個人想跟他跳舞，第一個追隨者跟他跳舞的時候，你試一試吧，如果第一個追隨者出來的時候，這個小子欺負他的，

00:22:17 Speaker 1
很噁心，不是這樣跳，不是這樣跳的時候，沒有人跟他跳舞，為甚麼？因為全部看著這個小子，是怎樣對第一個追隨者，氣氛是很好的，當然了，剛剛有人說了一個很重要的，所謂的借勢，其實當場每一個人，其實他都不想有一個人，無聊的下午，他們不想過一個無聊的下午，他們想過一個比較平淡的下午。他們在走的時候，也要做一些新的事情，讓他們可以參與。

00:22:49 Speaker 1
所以為什麼一個小孩子可以夠膽，堅持，可以做一些事情，讓他自己很享受，做回自己那時候呢？他被很多人吸引，這些叫做影響力。於是乎，一個出來，兩個出來，三個出來，到最後超過一百個人出來，這個就是人類的行為。好像那時候我看了一部電影，可能叫做，我不記得了，《功夫》還是《少林足球》。那個叫什麼？叫做《漲爆》。

00:23:20 Speaker 1
《漲爆》就是給一些出生前的那種激勵，激勵到最後他們自己在那裡跳舞。人都是這樣的。所以我們有沒有想過，我們怎樣都可以帶動到我們的客戶，更加可以被你影響到呢？第二個環節，我們開始了。我今天跟大家講的就是成長的心態。原來領導者，如果你問我最重要的四個，一個就是成長，一個就是不為苦爭者，

00:23:52 Speaker 1
一個就是執行。那什麼叫成長心態呢？成長心態相對地有一個叫固定心態。讓大家解釋一下，好不好？成長型的心態在現在近代的學習當中會成為一個很重要的思維。這個思維是什麼呢？就是嘗試明白原來我們的同事，我們的自己也好，我們的心態是決定我們整個人的行為的。

00:24:25 Speaker 1
那麼什麼叫成長型心態呢？首先我們說說什麼叫固定型心態。成長型心態相對就叫固定型心態。是什麼來的呢？固定型的心態其實有一個特色。第一就是什麼呢？就是他認為我們人的能力是固定了，是天生的。我們基本上不能夠有一個重大的改變。所以我們就嘗試避免被人挑戰，自己挑戰自己，藉此保障自己一個自我美好的形象。

00:24:58 Speaker 1
只要你不做一些你做不到的事，你依然都那麼開心。我見過有一個男孩子，他曾經試過在香港是一個叫攀石的高手，到十九歲的時候他拿了全港的冠軍，那種獎狀放在櫃子上，他就很開心，十九歲而已，於是他跟自己說，我從今天開始永遠不參加任何的比賽，不參加，不參加，

00:25:29 Speaker 1
任何香港的比賽我不參加，因為我已經拿了全香港攀石的總冠軍。我以後不參加，他以為我就可以永遠保持這個冠軍，直到我死那天都可以保持，其實這是傻子來的，因為他自己騙自己，其實他不知道自己是巔崖的頂峰，他不想參加更加大的賽事，他怕輸，其實怕輸是一個很重要的固定心態，因為他覺得我輸了的時候，我自我形象就差，

00:26:02 Speaker 1
就好像很多人參加奧運那些，贏了一次世界金牌以後不參加，他就是怕輸。但問題是，這是一個思維模式，你認為能力是固定的，為什麼有什麼後果呢？就是你會逃避，逃避很多的……你面對問題時說不，甚麼都不想試，因為你發覺試完後一樣壞，錯了就很樣壞，這個叫固定形心態。相對地，一個叫成長形心態就很不同，

00:26:37 Speaker 1
成長形心態它很相信我們一切都是靠我們學習，就可以提升我們的能力，我們的能力可以透過自己的努力，但…不斷的學習，不斷的增強，所以我們人是應該非常去挑戰，去接受挑戰，擁抱挑戰，為什麼呢？因為你越擁抱的時候，你

就越能夠突破這個瓶頸。那麼你說，多不多人是這樣的呢？其實很多成功人士都是這樣的，他怎麼樣呢？他就是嘗試真正是有很多的問題，

00:27:10 Speaker 1
面對困難和接受挑戰，通過反思而直持不斷的成長。舉個例子，那時候叫做GoGoVan，現在叫GoGoX，那個老闆叫Steven，有一次我聽他講訪問的時候，其實他很有趣的，他經常都會分享自己為什麼會，所謂叫開創GoGoVan，只不過他認為在香港，叫Van仔沒理由這麼慢和這麼複雜的，於是他就用一個手機的WhatsApp去試一試，

00:27:40 Speaker 1
跟一班GoGoVan的司機一起去合作，但想不到很多人都笑他，說他傻仔，就要一份蠟燭，後來他想打他，因為他想做生意，到最後他一去面對，他不單止不放棄，他還會被人打之前，被人趕之前，問司機為何你不用我這個應用程式，或有甚麼問題，你怎樣才用，他不斷問，到今日大家都知道，GoGoVan是香港一個非常出名的初創企業，

00:28:15 Speaker 1
是一個麒麟，非常短一計的生意，為甚麼，就是那種成長的心態，那種成長心態迫使他相信通過努力，不斷地學習，我們可以解決很多問題，這就是他的心態。先問問大家，我們有兩種心態，我們有成長型心態，我們有固定型心態，它有什麼分別呢？我想最大分別是什麼呢？第一，成長型心態的信念是什麼？

00:28:47 Speaker 1
是智慧可以培育，固定型就叫智慧是與生俱來的，改變不了。成長型的目標是什麼？就是為了學習。固定型就是最重要是自己的小聰明，聰明，千萬不要look stupid，被人看到自己又壞了，那種蠢樣，他接受不了。第三，成長型面對挑戰，他覺得可以擁抱的，固定型是傾向逃避的，少做少錯，多做多錯，最好就不要給他做，就不做。

00:29:18 Speaker 1
成長型面對挫折的時候，他就覺得我一定堅持到底的，那固定型就放棄罷了，搞什麼鬼啊搞。好。成長型對努力的看法是什麼呢？就是隻要我們努力就能夠達到卓越，是一定可以突破的。但是我們的固定型傾向是什麼呢？就是努力根本就是徒勞無功，人的能力是固定的了，後面才大禍，為什麼呢？

00:29:49 Speaker 1
因為成長型的人對別人的批評，他會多謝，他會接受，他會反思，他會改變自己，去提醒自己，哇，這件事真是多謝你給我的建議，我說話說得太快，或者我的提議實在不夠好看，或者我對客戶的關心不夠，多謝你的批評，我真的覺得好像一個禮物一樣，很感謝。但是固定型就剛剛相反的，是什麼？就是你跟我的批評一講到我，就是人身攻擊，你攻擊我，

00:30:20 Speaker 1
你有沒有搞錯？是不是？我是不是對不起你？是不是？就是不斷的起了抗，不

是有益的負面批評，人家為你好，人家不跟你說，我們死定了。意思是很不同的，成長型和固定型是很不同的，當然面對其他人成功的時候，成長型是甚麼呢？就會看看你怎樣做得這麼成功呢？但是固定型是酸悲悲的，很妒忌的，覺得你的成功代表我失敗而已。

00:30:53 Speaker 1
我舉個例子，我很喜歡去釣魚的，近時的我呢，我是很固定型的，為甚麼呢？因為當人家釣到魚，我釣不到的時候，我就火都來了，裝笑，真是厲害，真是厲害，但是我的心是很酸悲悲的。後來我自己教這一科的時候，我就由固定型去到成長型，慢慢的改變之後，發覺人家釣到魚有一個原因的，我請教那些所謂的師兄，你為甚麼可以釣到魚呢？他教我用甚麼魚餌，用甚麼鉤，用甚麼魚絲，

00:31:25 Speaker 1
掉了多久，又不知怎樣拿回魚鉤呢？哇，然後我學完之後，很簡單的，成長型是相信你的付出是甚麼都可以學習的，固定型就是沒辦法。不如這樣，不要問大家一個問題，當然你要回答的。如果成長型是A，固定型是B，你苦心自問，你的傾向是A多些還是B多些呢？

00:31:57 Speaker 1
回答一下，我想知道，你是A多些還是B多些呢？我見到很多A，但依然有B，A和B中間全部都是A，有B的，你看一看。不是血型，是成長型思維A加B，有A有B似乎情況，似乎情況是真的，對一些你有把握的東西你會是A，但有些東西你是B，一樣是真的，你見到嗎？A是佔大多數的，

00:32:29 Speaker 1
所以實在恭喜大家，你是一個成長型，但我想說你偶爾都有B，為什麼？因為你剛剛說過，都有啦，我的同事就是B囉。我的同事就是B，那就糟糕了，對不對，那個關係是很有趣的，A和B是這樣的，我想說回，你想不想多一點A呢？因為很重要的，多一點A的人，你會發覺其實他很難不成功，他很難不成功，為什麼呢？因為你的問題就是說，

00:33:01 Speaker 1
領導者未必是B的，領導者很多時候是A、A、B、B、A、A、A、B、A，什麼意思呢？真正的好的領導者，我見過的，都是成長型的，他相信我們是智慧可以被培育，我們可以學習，擁抱挑戰等等，你說很難推動，我教大家怎樣去做，好嗎？簡單說是什麼呢？其實固定型和成長型，簡單到震，只不過就是我們的腦裡面有一個按鈕，你一啪過去就是A。

00:33:31 Speaker 1
但只不過這個制一向都是B的，出世到現在八成的人都是B的，出世到現在八成的人的設定都是B的，所以為什麼很多人他就是天生是B，他以為自己只有個B，但他沒有想過原來這個所謂思維mindset，是個制你拍過去就變成A，很簡

單很容易的，我自己都是這樣學習的，我十年前是B的，我五年前是AB，我現在超過九成都是A的，

00:34:02 Speaker 1
當然我不是說你要做一些很瘋狂的事，譬如舉個例子，我條腰扭傷的，你叫阿Joey我們去日本，說不滑雪，我都會跟你說我不滑雪的，我不滑雪不是因為我接受不到這個挑戰，如果我是健康的，譬如說我二十歲的話，我當然跟你滑雪的，但今天我大哥五十幾歲了，跟你滑雪的話，扭傷的話，大哥很嚴重的，我都會說不。

00:34:32 Speaker 1
即是說其實成長型的人不是沒有智慧的，他會去分析為什麼我會說不呢？一般來說我會相信我們什麼都是什麼，是可以藉著我們的努力改變的。好了，今天教大家怎樣去改變這件事，很重要的這件事。第一個是怎樣去培育成長心態呢？我想很重要的就是自我的對話。很多時候我們用什麼的言語呢？我們有什麼的所謂的心態。

00:35:03 Speaker 1
所以我猜第一個是什麼呢？就是可以跟自己講，用一個積極自我肯定的言語相信，我什麼都可以改善，而不是都說我做不到，我做不到，我不懂做，我做不到。這件事是什麼呢？是自我對話的重要點，就是積極一點自我肯定的講。那你說怎樣去練習呢？你試一下，每天有三…件事有挑戰的，你那些東西是難的，舉個例子，我亂說，我約客戶一定要準時的，

00:35:33 Speaker 1
或者要早十分鐘的，我自己說從今天開始，我要約客戶一定要早十分鐘，我們去到開會一定要早十分鐘到，我坐在那裡，這個當然是難的，是不是？就做吧，或者我想說，一天我不管，一天有一個post，Facebook一天有一個post，天天都要做post的，是不是？客戶知道你存在，你是在做一些好事的，分享自己的生活，生命，諸如此類，是難了一難了要紀律，我才會做，是不是？

00:36:04 Speaker 1
要不斷練習，第三個是什麼？比如WhatsApp，我覺得我今天不理那麼多，每天跟三個客人打招呼，問他們近況如何，那當然是男的，今天三個打招呼，但跟自己說，這就是我認為自己可以改善的，我要更加準時，甚至早到每天一個post，每天三個WhatsApp去問候我的客戶或者我的同事，你相信如果以這樣的做法來說，你有沒有改變呢？這是第一個。

00:36:34 Speaker 1
第二個很實際的是什麼呢？就是接受挑戰，當有些人跟你說了一些挑戰，你覺得不行的時候，你嘗試接受這個挑戰，當然了，特別有些人對一些反饋的feedback的時候，你也是的，你不要每次都覺得針對自己，你不要覺得我是針對……人身攻擊而已，怎麼把人家對你的反饋變成成長的資源呢？這個不是批評，我們會說謝謝，從心裡面要謝謝他，

00:37:07 Speaker 1
他可以不跟你說的，你幼稚多了，或者你可不可以解釋清楚一點，不是那麼清楚，這些全部都是好事來的，你多謝他。當然了，這件事跟我們的同事是一些角色扮演一下，可以扮演一下你們對我的意見，開始的時候是覺得不好受的，不過想講一句話，如果我們能夠接受一些好的意見，一些好的反饋，我們能夠接受挑戰的話，

00:37:38 Speaker 1
這個就是我們成長心態建立的第二步。當然……有沒有例子呢？其實有很多例子的，其實在成長型心態也有很多例子的，今天我講幾樣，我不想只是講職場，我們會在教育上面，我做很多教師的培訓，很多教師都是成長型，為什麼呢？因為他想學生都是成長型，還有的是什麼呢？是體育的健壯，都是用這個心態去贏的，當然職場，我覺得一定不會說忽視的，首先我想說，我在外面做培訓，

00:38:09 Speaker 1
很多中學，很多大學做培訓，我是很極力去將我們的老師，是怎樣去讚美同事的，將那些學生的努力和過程不斷去讚賞，發覺是可以提升他們學習的動力的，好像我過去做一些……中學的等級不是很高的，但他們當中很多學生都有特別的學習需要，於是教師會很努力的做一個讚美、鼓勵的做法，

00:38:46 Speaker 1
你會發覺那些學生是很想去學多些東西，給多些意見給老師，這是第一個。第二個就是我們玩體育的人都是一樣的，很多時候體育運動員是要不斷學習，失敗、失敗、再失敗、再失敗，其實體育最好的就是學習失敗，成功從來都是很少的，你說有多少個拿奧運金牌呢？問題就是體育員本身就是要通過學習失敗。

00:39:21 Speaker 1
去提升自己的技能和表現，甚至乎要…找到我們隊友當中的成功有啟發，完全是成長心態的做法來的。所以為什麼我想講回，在體育的世界當中，我們怎樣培養這些所謂的選手，不是隻教他贏，而是教他在失敗裡面有什麼學習，有什麼的轉化，有什麼的改變，這個就是第二個應用。好了，回到我們工作自己，我們當然是說職場的，職場在當中，

00:39:51 Speaker 1
很多的機構是學習成長型心態的，好像我一些的酒店，我做很多酒店的培訓。為什麼呢？因為酒店培訓很難受的，就是那些顧客來自四方八面，全世界都有。我跟你說，做酒店真的很省的。有些客人喜歡你搬行李，有些客人就不喜歡你搬行李。有些客人就喜歡你跟他們說香港在哪裡玩，跟你嘗試很多的互動溝通。

00:40:23 Speaker 1
有些客人是完全不喜歡的。有些酒店對客戶的吐槽，他覺得很煩人。是吐槽，不是吐槽。坦白說，香港人都喜歡吐槽的。但為甚麼可以將吐槽成為一個真正

學習的原動力呢？這個就是問題。如果我們有成長心態的話，那時候的員工就會將員工的吐槽，顧客的吐槽轉化成真正學習的機會，他們對著客戶不單止會說多謝他的吐槽，

00:40:56 Speaker 1
還會帶回公司學習，對這個吐槽代表什麼呢？所以我想說，當你有成長心態之後，整個世界開始是不同的，所以為什麼我跟大家說這個重要性，當然真正最重要的只是一個轉念，就是說當你一個衝擊來，或者被人罵兩句，或者一些艱難的任務，你怎麼面對呢？就是那一下的轉念，就是我今天選擇用成長型心態，

00:41:29 Speaker 1
就是A制就不用B制了，說完就簡單而已。給大家一些例子好了，很多時候困擾我們，我覺得都來不及九句話，什麼難處理呢？第一句是什麼？我就是不懂嘛。放棄啦，我又衰了，太難啦，夠好啦，喂，他聰明，我不能跟他一樣聰明，他那麼聰明，我做得不夠，我不能做得更加好，

00:42:03 Speaker 1
我閱讀不是很聰明，我不擅長做這件事，這些說話不斷在我們審身邊蔓延著，對我們的同事蔓延著，是不停的，這世界變得這麼快，舉個例子，AI，今天人家叫我教，我都推啦，但AI我怎吃呀？但問題是你推完之後，有些人教到，但我都不懂AI，為什麼有些人教到，有些人教不到呢？原來有些人肯學。所以當你有這樣一個挑戰之下，

00:42:35 Speaker 1
你將你的練習轉成這一堆的，這一堆的問題就完全不同了。譬如是什麼呢？譬如就是說，當我說自己不懂的時候，你會問自己，我差點什麼呢？我差點什麼還沒想呢？我放棄了。你會說，我有沒有試過用其他方法，我曾經都學過的，我沒有用過的，可不可以試一試呢？是不是？我犯錯了，就失敗了，是不是？這個犯錯呢，

00:43:06 Speaker 1
喂，真的是教精我，講真句。哇，如果不是這樣犯錯的話，死定了的，就是這些大鑊的。我試過很多錯的，我過去十五年教學做培訓，我對你說我犯的錯，無限的，無限的。我試過一次是什麼？電腦。教培訓，拿一杯水，不知為何興奮的那杯水倒在電腦上，整個電腦突然間3、2、1燒了，我那天才十點半而已，我還有全天的課要做的，

00:43:37 Speaker 1
我完全沒有了整個電腦，沒有了那些檔案，整個Mac Air都燒了，我怎麼辦？我講真句，這件事真的很嚴重的，後來我就是什麼？跟著一個半小時，就是沒有PowerPoint去教導，跟著吃飯的時候我什麼都沒有做，就重新去我家拿回那個舊的PowerPoint出來做，那個年代其實很痛苦，那個學到什麼呢？就是我那時候開始，大概十年前，我以後做培訓不可以……拿著杯水，只可以喝瓶，

00:44:07 Speaker 1
瓶瓶可以喝過去，學聰明瞭。到今天，我不會再發現這個問題了。這就是為什麼錯誤本身是一個禮貌，做錯事有什麼所謂，有誰沒有遺憾呢？我講真的，第四是什麼呢？太難了，你不懂吧？你不是的，我們要更多時間，更多精力，才能夠搞定。第五，挺好的，你問自己是不是最好？

00:44:37 Speaker 1
是不是我最好成績？是不是最好？是不是不再挑戰自己了？我過去15年，每一個投影片都是自己做的，第二，是每一頁都不同，每一頁都不同，每一頁的投影片都可以不斷改，改不再改，為什麼？我認為不夠好，那你覺得有沒有最好？沒有，沒有最好，這個世界沒有最好的，這麼簡單。你怎麼想這件事是很重要的。沒有最好的話，可以更好。喂，我不可能像他這麼聰明。

00:45:09 Speaker 1
他做到，我也要試一試。我也可能不行的。我不能夠更加好。我還可以試一試，繼續嘗試。我讀書是不行的。其實我是在訓練自己讀書的能力。我不擅長這件事。喂，我正在提升。我告訴你，你只要有這樣的心態、這樣的看法，整個世界是不同的。我的心態，我想最令我著迷的是什麼呢？就是那種容易變化。

00:45:39 Speaker 1
我們人，我再繼續。還有三個環節。

00:52:10 Speaker 1
好了，我們可以慢慢開始，好嗎？希望大家慢慢回來，希望大家有一個短短的休息時間。剛才和大家分享了，可以慢慢回來。我們有兩個break，下一個就是11點半。其實我剛才和大家講了兩個主題，就是簡單介紹了什麼叫領導力，為什麼這麼重要，

00:52:41 Speaker 1
還有就是成長心態。而對我來說，成長心態是一個很重要的領導力特質。為什麼呢？因為坦白講，很多時候在這個世界現在變得太快。如果我們沒有一個所謂的成長心態，我們其實沒有辦法承受到這種改變。經常都怕會淘汰的，又怕別人會笑我，然後又怕這件事我要裝作自己懂的。但是當你有成長心態，

00:53:12 Speaker 1
你會發覺整個世界是完全不同的。我想在這個時候和大家過一段片給大家看。我不會全部播放的，不過大概四分鐘左右吧。我想和大家介紹一下成長心態真正的原作者是誰呢？其實他是史丹福的一個教授，很出名的。在當時史丹福大學，美國首位一流的大學，他提出這樣的思維，做過大量的研究，發覺我們今天對我們的工作，對我們的下一代小朋友，

00:53:44 Speaker 1
和對我們的運動員，三個範疇，結果都一模一樣，就是成長型心態的人，基本上他邁向成功會容易很多的。當然，那個真正的做法最重要的是什麼？就是我

們要選擇，選擇用什麼心態面對這個世界。第二，他叫什麼？叫Not yet，英文字叫做Not yet，英文叫做還沒，還沒成功而已。很多東西我們說，我們不懂得做，只不過就是我還沒懂得做。

00:54:15 Speaker 1
很多事情我搞不定，不過我暫時都未必搞得定的意思。我播給大家看，大概四、五分鐘左右，大家可以知道到底誰發明成長思維的，到底誰是全世界一個真正最權威的專家，他怎麼講小孩子的成長，他怎麼講即場我們員工的挑戰，好嗎？而這個心態就是叫做Not Yet，OK？是一個講座來的，有聰明節目，OK？給大家看一看，我不會全部播放給大家欣賞一下。

00:54:48 Speaker 1
這個題目我在大學經常都講的，我覺得對我幫助很大，因為很多時候不要說學生，我也是，我也是在不斷地學習，我不行，大哥。這個年代不要死感了。好，讓我先去設定，第二個短片大概四、五分鐘左右。一個很出名的教授在史丹福大學，Stanford，他會和你去分解一下這個小故事，OK？

00:55:20 Speaker 1
好，時間一樣，我開了那個chat，聽不到出聲，OK？播幾分鐘而已，看看誰是這個原本的發明者，Carol Drake。

00:55:46 Speaker 2
The Power of Yet I heard about a high school in Chicago where students had to pass a certain number of courses to graduate，and if they didn’t pass a course， they got the grade， not yet.我認為這是很棒的，因為當你獲得失敗級別時，你會覺得自己是無所謂的，但當你還沒有獲得這個級別時，你會明白你正在進行學習的循環，這給你一個未來的路線。

00:56:17 Speaker 2
還沒有獲得這個級別時，也給了我一個很重要的經驗，在我前一陣子的經驗中，這是一個真正的轉變。我想看看孩子們如何處理挑戰和困難。所以，我給了10歲的孩子們一些有點太困難的問題。其中一些孩子們的反應非常震撼。他們說了一些話，例如，我喜歡挑戰。

00:56:51 Speaker 2
或是，你知道嗎，我希望這些事情能夠變得更透明。他們理解到他們的能力可以發展，他們有所謂的成長思維，但其他學生覺得這很糟糕，很糟糕，從他們比較固定的思維角度來看，他們的智慧被判斷了，而他們失敗了。

00:57:23 Speaker 2
而他們的智慧被判斷了，而他們的智慧被判斷了。他們尋找了一個做得比他們更差的人，

00:57:54 Speaker 2
讓他們能夠感到自己的好處。在學習的過程中，他們逃避了困難。科學家們測試了學生面對錯誤的電動活動。

00:58:13 Speaker 1
這個很有趣的，這個就是你見到真正科學的研究，一些成長型思維，整個腦袋是活動中的，是紅色的。但那些人什麼都說是NO，不行，不懂，不試，你笑我而已。什麼都覺得好像人身攻擊那些，全部都是綠色的，是什麼意思？就是說它沒有辦法突破這個瓶頸。那你說，喂，很有趣的，那是什麼來的呢？只不過是我們的選擇而已，這麼簡單而已，是不是？

00:58:43 Speaker 1
很簡單的，就是說，我們只要推動到我們自己、我們的同事、我們的下一代，有成長型的思維的話，基本上，什麼問題也好，它整個心態是完全不同的。你要鼓勵它、要欣賞它、要肯定它。這個就是她的研究報告，多聽一點。

00:59:27 Speaker 2
They process the error.They learn from it and they correct it.How are we raising our children ? Are we raising them for now instead of yet ? Are we raising kids who are obsessed with getting A's ? Are we raising kids who don't know how to dream big dreams ? Their biggest goal is getting the next A or the next test score ?

00:59:59 Speaker 2
And are they carrying this need for constant validation with them into their future lives ? Maybe， because employers are coming to me and saying，We have already raised a generation of young workers who can't get through the day without an award.所以，我們可以做什麼？我們可以如何建立這條路到現在？

01:00:29 Speaker 2
我們可以做一些事情。首先，我們可以誇獎聰明。不是誇獎智慧或才華，那是失敗的，不要再這樣做了，而是誇獎孩子在進行的過程。他們的努力，他們的策略，他們的焦點。

01:00:51 Speaker 1
這是一個最重要的提醒。我想說，成長的時候，唯有成功的關鍵是什麼？就是要讚美。不過，讚美不是亂讚美，不要讚他聰明，不要讚他成績高，要讚他努力。贊他肯付出，贊他夠專注，贊一些我們改變得到的東西。你贊他聰明，他那些科目他不聰明他就不會嘗試的了。我一個兒子也是的，我的兒子數學很厲害的。我就要想，我怎樣贊他呢？

01:01:22 Speaker 1
我贊他那種天份高、數學天份高的話，好啊，還是成績好贊他呢？還是他夠努力的呢？第一，我不可以不斷贊他的天份高，為什麼？他天份數學高的話，他藝術呢，他就逃避的了。哎，不要不要，我的數學很厲害的。我的中文不行的，我的藝術不行的。他就不做了。如果你贊他的天份高的時候，他會怎樣？他會作弊，他會作弊。爸爸只是要分數的，都不是要我其他東西的，是不是？

01:01:53 Speaker 1
只有我贊他努力，你不斷努力，你堅持，你專注，你那種策略好的時候，你肯問老師，這件事我們全部可以改變他的行為。所以這件事，其實讚賞呢，是一個最重要的字。懂得大懂得讚，不要讚他的天份，不要讚他的結果，最重要是讚他的過程。我們也一樣，我們有團隊，你可以讚他的天份，你可以讚他的結果，MDRT，whatever，不過最重要是他的努力，我們會不會讚他呢？

01:02:25 Speaker 1
他的創意，他的付出，他的想法，我們有沒有讚他呢？成長型思維要成功，最主要是靠讚賞，和自己的言語改變，好嗎？好，播到這裡，你有機會自己上網看，打成長型思維，你很多人都會看，這個題目其實已經是很出名的題目，以及很被肯定是有用的。好，那我繼續了，你有問題你可以打出來，

01:02:56 Speaker 1
有一位同事打了一句出來，Search for the right answer，對，沒錯了，Henry很好，你可以講一講，就是我們可以在那個，網上有大把的，我全部都是看中文字幕，比較容易明白的對我來講。好了，我就繼續了，繼續到第三個主題了，第三個就是成為倍增者。領導者另外一個在我們生意上很重要的就是什麼？

01:03:27 Speaker 1
就是要成為一個倍增者，前奏文系，當然不要踩啦，我跟你說，我就是叫你讚嘛，你真的不要踩，跟你說，你什麼時候要惡呢？就是品格不好的時候就要惡啦，是不是？老作啦，講是非啦，講閒話，你就說這個就是活該你了，是不是？但很多時候我們不要太多罵，其實已經證明瞭無效，最無效就是罵，沒有人喜歡罵的，罵當中你改變不了人，

01:03:59 Speaker 1
你只可以影響他，不是靠你罵他。接著我就會講成為倍增者，這是一個很短的題目，不過也挺重要的。什麼叫成為倍增者呢？就是在生意上，在業務上，你的生意怎麼可以倍增，可以倍增，我叫做multiplier，什麼意思呢？就是說，我們不是隻是說幾個percent增長，而真正的研究是什麼呢？就是倍增者的特質，

01:04:29 Speaker 1
而在領導者上面，如果你有倍增者的特質multiplier的話，你發覺，你真的發覺，是很難不做得好。第一個是什麼呢？就是你一個人才的磁鐵，是什麼呢？叫talent management，就是你專門吸引人才的，將你所謂的最厲害的人才給你吸引，為什麼呢？很有趣的，那種特質是什麼呢？就是他專門吸引人才，他吸引頂尖的人才，他嘗試建立一個非常強大的…

01:04:59 Speaker 1
好的文化和給很多發展的機會。過去我自己都有機會做一些培訓，見到一些很好的公司，他怎樣留住那些頂尖的人才呢？很多時候就是那個企業文化，他很重視學習的，他有時會給那些學員在外面，很多不同的課程學完之後分享，那

段時間他會講到這個學員，這個所謂叫同事，在五年當中，他怎樣可以慢慢地晉升，

01:05:31 Speaker 1
那個階梯是怎樣，清晰的。這個學員覺得在這裡做真是好事，又有東西學，又被人尊重，又可以成長，又可以賺多點錢。而這件事真實地是人才的磁鐵。除此之外，原來倍增者是一個解放者的角色，是什麼意思呢？他很喜歡在公司裡面驅動一個自由，但是有責任的文化，就是你要自己負責，萬一不成功的時候，你會自己再改變怎樣去做好一點的呢？

01:06:04 Speaker 1
譬如說，可能有一些新的系統和客戶去聯繫的，但是未必做到盡善盡美的，你會怎樣做的呢？甚至乎你會發覺很多的想法比較新一些的，不如我們一起去到國內做一個行程，大家可以輕鬆一下，大家可以建立關係，對不對？他會真的實踐一些所謂新的方法，當中這個領導者是嘗試釋放這同事的創意，希望在當中可以建立一個創新的工作環境，

01:06:38 Speaker 1
鼓勵冒險和鼓勵創新的，這個是第二個。第二個。還有三、四個是什麼呢？她是一個挑戰者，一個辯論者。她很喜歡為同事設一些更高的標準，嘗試去度身為她訂做一些標準高一點的。高一點是夠的，為什麼呢？因為她生得太高了，她長不大了，她就會很氣餒。但你說她標準不高的時候，她是很成長的。所以為什麼我想說，很多時候我們會為我們的同事，

01:07:08 Speaker 1
為我們的所謂叫團隊有些高一點的標準，可以達標的，但是最後要達到的，很辛苦她要付出的。當然了，倍增者的好處是什麼呢？就是將我們一個領導的角色變為一個挑戰者，以及一個善意的辯論者。很喜歡開放討論，很喜歡有不同的動作，不怕不同的意見的。這個就是第一個倍增者的特色。相對地，有另外一個叫削弱者。

01:07:44 Speaker 1
原來倍增者是可以將生意斷賠賞的，但原來削弱者是剛剛相反的，他就會將這些所謂的生意削弱的。他有什麼特徵呢？第一，他就是認為自己是一個天才型的領袖，他認為自己是天才型的領袖，你記住，他認為自己是天才型的領袖，他是不會授權的，他是不會信任人的。就是說，你什麼都自己做了，你都不信任人的時候，

01:08:16 Speaker 1
你就認為自己是一個天才型的領袖，有些人甚至乎是叫做暴君型的領袖。是什麼意思呢？就是他很喜歡那個環境是很壓迫的，很緊張的，什麼都是罵的，很多意見的同事不敢說的。講真句，為什麼那些同事會是一個所謂的悔憎者和削弱者不同呢？因為原來領袖不同，削弱者一定是當自己是一個天才，

01:08:47 Speaker 1
他當自己是天才，他認為自己是天才，所以很多事我做得最好，不可以授權，又不想任對方，而且他創造一個環境很壓迫的，導致員工都不敢表達自己的意見，這是其一，還有什麼呢？就是他不斷有負面的影響，什麼意思呢？就是他不懂得所謂帶動團隊的動力，反而會不斷打擊同事，你做什麼都好，錯，不對，都不正確的，

01:09:18 Speaker 1
會令到那些工作的滿意度降低的。我近時在馬來西亞，我在馬來西亞也做過一段時間。那邊的總經理是我手下，他要大概三十幾四十個同事，不是很多，但這些同事要全部直接跟他匯報，每天他一定要跟他談才行，他的意見一定是最好的，同事問他意見，他就會講怎樣做，

01:09:50 Speaker 1
一二三就做，同事講任何意見，他一定會說當然不行，不行的。最後因為他是我的下屬，我跟他說其實你不覺得辛苦嗎？真的很辛苦，為什麼？因為你真的以為自己很厲害、很正確，同事好像沒什麼智慧那樣，其實說真的他那幾年過得很辛苦。後來我跟他說，事實上你真的要培養更多的領袖、部門的主管，

01:10:23 Speaker 1
多一點自由度給他，由一個叫做削弱者慢慢變成一個真正的倍增者。這個過程其實都很辛苦的，不過事實上後來他是做到的。我想講這個負面影響不是容易的。那你說為什麼可以成為一個倍增者呢？我想首先我們要明白到，原來我們的組織當中，需要你去建立一個激勵的文化。這個文化是要精心設計的，

01:10:55 Speaker 1
是要上市、是要獎勵，以及要激勵我們的員工。機制就叫做獎勵。那個員工就要激勵，當然在某程度上我想講激勵這個字motivation，很多時候我們以為是比較容易去做，事實上我們比較容易去做，de-motivation比較容易，我們天生打員工是很容易的，你一句或者你一句地方已經被你搞到沒什麼動力，

01:11:31 Speaker 1
所以為什麼我想講，很多時候我們激勵員工首先要想到怎麼可以先不打擊員工才講激勵，你看到有很多例子去顯示到其實現在這個年代，我們對人是要不責備的，不會有一個叫作責罵的文化，是越來越多的，越來越多公司是要推行不責罵的文化。我講完這個之後，講一個今天比較重要的題目，叫做執行力的四個紀律。

01:12:02 Speaker 1
這個題目我覺得挺重要的，但是執行力很重要的就是怎樣嘗試可以在我們工作上，可以不只是講，可以執行。跟大家分享一下內容。第四個，執行力，為什麼這麼重要呢？因為坦白講，最重要的執行力就是它可以變成結果。而這本書就是我參考的本書的內容跟大家分享的。

01:12:33 Speaker 1
它叫做《與成功有約的聖遇四個實踐原則》。怎樣可以在我們真正做一個所謂叫領袖的過程當中，執行力可以提升。我尚算跟大家介紹一下這個的立場。它有四個紀律，很容易明白的，但當然你要給點意見，第一個就是鎖定極重要的目標，最重要就是目標要非常重要，

01:13:05 Speaker 1
第一個就是不要偏離我們找到真正最重要的目標是甚麼，這是第一個紀律，第二個就是領先指標下手，我們有個叫滯後指標，這個我會說是甚麼來的，第二個就是領先指標下手，這個第二才對，第三就是要設置醒目的計分板，甚麼意思呢？就是說我們要將那個成績要很清楚地去展現出來，

01:13:35 Speaker 1
叫醒目計分臺，第四就是落實當集，我們有一個叫問習制，看似好似好似很簡單，我跟大家講個例子你就明白有多可行性高了。首先我跟大家講什麼叫做極重要的目標。有時候我們做管理，我們覺得做一個好的領袖，一定要很清晰的，到底我們這個組織裡面最重要的目標是什麼呢？

01:14:07 Speaker 1
我姑且舉例，我們的業績，當然有些人說是我們顧客的滿意程度，一個很重要的目標。我姑且講那個所謂，組織的目標就是我們業績要達標，我們要推動到更好的業績，所以這個目標就要制定，但這個目標說真的比較重要的我們就不要偏離，小的目標我們都要思考的，

01:14:39 Speaker 1
不過這是一個最重要的目標就是第一個，第二個很重要的就是我們要識別和設計具體的行動，這個就叫做帶動領先指標，什麼叫做領先指標，什麼叫做滯後指標呢？比較複雜的，滯後指標就是我們的業績，就是說我們做完那個生意之後，最後賣單這個錢，這樣一條數我們就去看了，但是領先指標不是這個意思，

01:15:09 Speaker 1
領先指標是什麼呢？就是到底我們做什麼行動。是可以達標，是可以達到這個指標。那你說你覺得更加複雜的，那我來清楚一點，舉個例子，我想減肥，我想問你用什麼方法可以量度我減肥是否成功的？OK，我想減肥，我想減肥，有什麼方法可以量度我是否成功的？

01:15:42 Speaker 1
那你會回答很多問題的，是不是？我先看看大家有沒有一些意見。我們要BMI，我們要多重，做運動，體重，對的，對的，對的。但我想問你，如果我只是看著我的BMI，以及我的重量，或者我的減肥的時候，其實我跟你說，一般來說，我一定會失敗的。所以腰圍、尺寸、脂肪比例、身形轉化，身形，我跟他說，

01:16:12 Speaker 1
脂肪比例我都會失敗。為什麼呢？因為這個叫做滯後指標。很有趣的，什麼叫做滯後指標呢？就是你全部的事情搞完之後，我的BMI、我的脂肪比例、我的重量等等，全部現在是什麼？是最後結果來的。這個幫不了的。當然了，有些人開始說了，就叫做計劃指標。Very good！我叫什麼？就叫做領先指標。真正要減肥，坦白講，我自己研究過，

01:16:43 Speaker 1
全世界原來，你知不知成功可以減肥的percentage是多大，全世界這麼多減肥書，這麼多減肥的影片，真正成功可以減肥，長期維持到的是多少呢？5%，即是20個人中有1個是成功。我對你說的答案是什麼？原來每200個人有1個人是減肥成功，即是0.5%，你知不知？

01:17:14 Speaker 1
這麼難的，那些人就研究了，為什麼這麼難減肥呢？為什麼呢？原來很有趣的，他說真正減肥的人習慣了什麼？就是量BMI，量重量等等，腰圍，他說這件事其實幫不到你減肥的，真正減肥的領先指標是什麼？就是卡路里，就是卡路里了，卡路里其實是兩個很重要的行為，我們要兼顧的，這個就叫什麼？

01:17:44 Speaker 1
就叫做吃多少卡路里，這個就叫做運動，就是我燃燒多少卡路里，如果我們不能夠成功清楚地去控制自己的食量，以及不能夠清楚地去計算自己燃燒的卡路里，我們是沒有辦法減肥的，所以為什麼我想講回呢？這個題目就叫做領先指標，原來我們吃多少卡路里，用多少卡路里就叫做領先指標，最後是什麼意思呢？

01:18:15 Speaker 1
就是我們的重量，我們脂肪的比例BMI。今天做生意最重要的是什麼？就是要想想，我們看來我們要知道業績，我們要知道顧客的滿意程度，不過什麼是我們業績的領先指標呢？你有沒有想過呢？什麼是我們真真正正，所謂叫做一個大生意的領先指標，對我們來說，好嗎？大家給點意見吧，好嗎？記住，業績是我們最後的所謂叫做滯後指標，

01:18:49 Speaker 1
我們的結果，但是什麼是可以帶動到我們的行為，我們要做一些事情，是可以帶動我們的滯後指標，業績會提升的。真正最重要是什麼呢？Very good， 沒錯了。Number of appointment per week，每個禮拜的appointment，還有沒有呢？對，Number of client meetings，OK。見多些要有計算的話，還有什麼，你想想有什麼可以帶動我們的滯後指標，

01:19:21 Speaker 1
生意會好些的，是不是隻是見客，我們講些什麼，我們有什麼激勵制度，我們怎樣賣單，簽單的技巧，很重要的，工作的習慣是幾分鐘醒，醒了之後，我們

會找幾多個客人去聯絡，是不是，我最近有一位同事，他做另一間保險公司，他說他們的老闆是每日早上跟他們聊天聊大概45分鐘，

01:19:55 Speaker 1
我覺得這麼重投資，45分鐘很厲害的，心態。很有趣的，在這個所謂的做法很重要的分別是什麼呢？就是他講到，原來我們今天太多人重視滯後指標，今天的領先指標就是什麼的可量度的領先指標可以成為行動，令到我們最重要的指標是可以實現的呢？所以為什麼有時候我們需要想就是，什麼是我們最重要的所謂的可能衡量的指標？

01:20:29 Speaker 1
我認為最容易明白的就是這樣。一個人，二百個人裡面只有一個可以減肥成功的，持續減肥成功，是很困難的，不過他唯一要做到的就是吃多少卡路里，燃燒多少卡路里，他都要計算清楚，這是第二個，第二個，很好。第三個，叫什麼？叫醒目的計分板。是甚麼來的呢？他說原來很重要的是甚麼？就是我們要在我們的團隊當中有一個非常容易理解的業績報告，

01:21:01 Speaker 1
千萬不要複雜一下，就是這個數據是可以視化工具，例如一些好像我們踢球，2比1、3比2那些的板出來，或者那些所謂的視，很容易理解的，他說你容易理解的話，你越容易幫助我們的同事，知道我們應該怎樣去進展我們的指標，這些指標包括剛才所謂的領先指標，我們有沒有做到一天見多少個客戶呢？

01:21:32 Speaker 1
或者我們有沒有定時去看這些所謂新的產品，所謂我們有沒有得賣呢？或者甚至我們有沒有留意過我們競爭對手現在在做甚麼呢？這些全部是甚麼？是我們可以……計算出來，而我們是需要將這件事一個板顯示出來，就叫做醒目的計分板。最後就是我們要很明確地有一個文澤的文化，文澤的文化不一定要惡的，是可以很優美地去講就是。

01:22:06 Speaker 1
原來我們今天這個進度見到了，我們有些例會去檢討這個進度，去肯定為什麼你不達標，我們可以做些什麼讓你達標的呢？這個文澤文化最重要的是什麼？就是將每一個人對目標那種言行要負責，你講得出，你要做得到。所以為什麼有時候我們在實際上，文化我們會怎樣建立呢？就是嘗試在一個會議上的流程，開放一點，誠實一點的討論，

01:22:37 Speaker 1
多一點去坦誠講自己的難處，還有有沒有人可以幫到你。所以簡單我總結這個段落是什麼呢？就是這個，就是張正正叫做醒目的計分板，我們怎樣定一個最重要的目標？第二就是怎樣可以找一個領先指標下手？第三，怎樣設置一個醒目重要的動機是什麼呢？就是原來是一種修煉，就是說領導者很多時候。

01:23:07 Speaker 1
如果我們不能夠將我們的領導能力轉化成一個執行力的話，到最後你都很難很

難很難是見到一個結果的。Sorry，其實剛剛那應該是紀律三線眼，等一下我會改給大家看，好嗎？好嗎？這個就是第三個，所以這個就是什麼？就是叫做領導者的，這個就是講那個情境的領導做一個準備。什麼意思呢？其實很多時候我們對不同的同事都可以有不同的方法。

01:23:40 Speaker 1
不過最重要的是什麼呢？是視乎他那種的情境。什麼叫情境呢？就是他有沒有心、有沒有能力。一般來講，心和力是分開的。我晚一點就會跟大家講這個題目。不過在這個時候，我還會播一條短片給大家看看。讓大家去觀察一下，到底在剛剛那個短片當中，我播放的那個細節當中，你有沒有什麼的發言呢？

01:24:10 Speaker 1
這個教練到底用什麼的方法去激勵他的下屬呢？其實一個短片是關於什麼呢？關於打球的。給大家看看而已。給大家希望可以鋪頂個底，晚一點我們可以講什麼叫情境式領導力。OK？ 好嗎？好，讓大家看看這個短片。

01:24:44 Speaker 1
同樣，如果聽不到出聲，我相信我的畫面應該也能播出。這段片段是關於電影中的一個節錄。大家看看。

01:29:39 Speaker 3
現在，你繼續走，你繼續走。

01:30:44 Speaker 4
Rock， I need you.God has gifted you with the ability of leadership.Don’t waste it.Kobe ? Can I count on you ? Yes.

01:30:58 Speaker 5
Kobe ? What is it， Jeremy ? I want 160.

01:31:26 Speaker 1
好了，我就播到這裡。為什麼我想播這條影片呢？因為接下來我還要講真正的領導者，其實他有很多挑戰的。說真的，剛剛我想問一問你，其實在整個影片當中，他為什麼做得到的呢？其實這個領隊做了什麼來？令到那個所謂的隊長，是否可以過自己那種的樽頸呢？大家寫一寫吧，好嗎？大家寫一寫，他做了什麼來呢？做了什麼來拍攝？

01:31:58 Speaker 1
我想，他做了什麼很重要的，支持、鼓勵，閉上眼睛，每一個人都有信任，因為他就是一個信任，你記得剛剛說的嘛，是吧？你要很安全地，有一個極限要他突破，但是最重要的是什麼？因為他是隊長來的嘛，他影響整個隊員，這個就是為什麼我送分的重要性，這個片子都有一點點的……是結論的，讓大家去看看。

01:32:30 Speaker 1
是一個小結論。他還沒播完的。不過讓大家去看看，其實他這套片呢，做過研

究，他講過什麼的說話，你記得我剛剛講了很多的，講說話，Blow my session那些東西，讓大家去欣賞一下。大家去看看。其實他有什麼地方，他是特別去做法的呢？剩下一分鐘左右，看看，好不好？看看。

01:33:51 Speaker 5
中文。

01:34:35 Speaker 1
OK，好，給大家看一個短片。為什麼呢？我經常覺得在一個真的新的一年，很多時候我們會回顧自己的那種努力，努力不懈，不過真的不是容易的。我想先總結一下，因為我們回來之後，我們會有最後一節，還有我希望跟大家講一個故事，給大家聽一聽。希望大家可以更加了解到領導力的重要性。今天我…從剛剛到現在，我基本上有幾個題目，

01:35:07 Speaker 1
大家去高呼過，我想最重要的就是什麼呢？就是我們有一個簡單的領導力，我不是說過的嗎？信任、影響力、支持、有所謂叫什麼？追隨者這些，剛剛都說過的。第二個，你看到剛剛那個影片很清晰的說什麼？就是成長心態，是不是？它完全是什麼呢？它不會說去責怪你，做不到什麼，你這麼慢的、這麼蠢、這麼沒能力的那些，不是。它全部就是鼓勵，

01:35:38 Speaker 1
一味就是在說鼓勵，就是不要放棄、不要結婚。這是什麼？這是推動成長心態一個很重要的方法來的。因為我們已經證明，罵、批評是沒用的了。第三個就是，它要對方贏，它要倍增的。其實坦白說，整個……隊伍裡面有好多隊員，大家都是無精打采，因為隊長都覺得自己輸，隊長都覺得自己輸。

01:38:54 Speaker 1
OK，好，大家好，大家好，我們就去到今天最後一個的時段了，好嗎？希望大家都可以繼續一起學習。其實剛剛在我們前幾個片段都相當之重要的，特別我個人覺得那個成長型思維是一個很重要的思維，是幫到我們帶動我們的團隊。同一時間，有時候我們對自己也是的，當我們遇到一些別人對我們的那種評語，

01:39:27 Speaker 1
甚至乎我們一些的抱怨也好，其實你怎麼看這件事是很重要的。當然，我給大家看那個，就是剛剛那個Carol是一個權威來的，她經過大量的研究，她發覺原來人的成功很多時候是視乎她的心態，是很重要的。當然，有心態不是全贏的，為什麼我們跟大家說有一個所謂叫紀律呢？就是我們一定要知道什麼是，我們成功的領先指標。我剛才說減肥，我們要吃東西和運動的計算才可以成功，

01:40:01 Speaker 1
但同一時間不要忘記原來我們在團隊當中文化的建立都很重要，跟住用這個題目做總結為什麼呢？因為我自己在大學教領導力的科目一般是45個小時，所以

3個小時對我來說是很大壓力，說什麼好呢？但事實上發覺當中有一個叫情境的領導力我覺得挺正的，跟大家介紹一下好嗎？

01:40:31 Speaker 1
其實他簡單說他是嘗試去明白原來我們基本上去管理我們的團隊，我們會遇到4種不同的同事，這些同事的發展水平是不同的，包括我自己在內，叫第一，第二，第三，第四，D是發展的名詞。為何有四種呢？因為很有趣的，

01:41:02 Speaker 1
原來這個年代，我們講一個同事，他剛才講有心有力，第一是什麼呢？一般來說是初入行的同事，他是很高的承諾，覺得這個工作很喜歡，不過我不懂得做。第二是什麼呢？第二就是他開始發覺這個行業原來這麼難做的，不過我是懂得做一點點的了，這麼難做一點點。第三是什麼呢？就是我懂得做的了，

01:41:33 Speaker 1
不過我不知道是不是要做下半輩子，做下去。第四是什麼呢？就是我又懂得做，我又願意做下去。當然這個所謂叫過程，有時候我自己的經歷都相近，跟我們有什麼關係呢？就是我們講的那種的……我做很多保險業的培訓，我發覺很多時候我們在D2的時候，我們就會放棄的。為什麼呢？因為真的很難做的。不是說我做得到，但是我告訴你，真的很難做的。

01:42:03 Speaker 1
為什麼這麼難做呢？主要就是說，你想想D1的時候，我們譬如說，讀完大學，初入行，大家看到這個行業這麼好，是不是？可以賺到不少錢的，認識很多人，有很多活動，很多成長的路，是不是？令到自己很有過，所以叫做盼望。什麼叫做D1？就是什麼？就是我很承諾這件事，很高承諾的。不過我不懂。那時我便要訓練他，要指導他，做到大概第二半年，一年後我發覺，

01:42:35 Speaker 1
原來自己已經嘗試做很多，不過不容易做，那時就會很多懷疑人生，到底是否適合我這個行業呢？為何我都好像不是那麼懂得呢？那時你要怎樣？你要很近身跟他同行，很多教練型的風格幫他，懂一點點，然後便開始很動搖自己的信心。到D3大概兩三年後已經熟了那個環境，拿了那些牌就懂得做了。不過他在想到底我是否會持續下去呢？

01:43:10 Speaker 1
做下去呢？就開始不是那麼穩定，那時候你開始可以放權，不過就多些支持他。到第四，某些人已經開始高能力和高承諾了，你可以放手和他像同事一樣同行，你不需要再教他，不需要再常常鼓勵他。當然這個發展路向是一個很重要的模式，很多人都會提出去研究這個模式。這就叫做員工發展的水平。

01:43:40 Speaker 1
簡單總結，是什麼來的呢？就是這個粒度，就是我們嘗試去理解到原來我們……學員或我們的同事是一個成熟指標的，甚麼呢？即是由紅色的D1去到綠

色的D4，即是成熟的，其實他一定有兩樣東西影響他，第一是工作的能力，他懂不懂做，他展現的相關知識和技能有沒有呢？

01:44:11 Speaker 1
第二是工作的承諾，他展現的積極性和信心，他有沒有呢？想不想和能不能，兩個很大的issue，所以我們就有四個了，由D1到D4，他就成長，紅色的就是剛入行，綠色的就是已經很熟練了，過程就是這樣，為甚麼我們要學這件事呢？因為我們在不同的情況，我們用不同的方法去領導他，

01:44:41 Speaker 1
對著紅色的，初入行的，簡單說是甚麼？就是我有心做，沒力做的，我要指導他。到了橙色的，我們入了行，識少少，不過又覺得很多hesitation，做不做下去好，我們要做他的教練，不斷問他問題，教他和鼓勵他。到了黃色，就是他識做，開始上手，但他覺得好像驚驚地，不能夠獨當一面，

01:45:12 Speaker 1
你就要支持他，鼓勵他和他同行，不過不用經常指導他，不用那麼多教他。到了第四，就是他開始又識做，又想做的時候，就要授權給他做，多點自由度給他，這個就是簡單的理論。當中就叫情景式，為什麼叫情景式呢？因為不同的情況有不同的方法，於是總結就是有四個不同的風格，

01:45:45 Speaker 1
我們做領袖，我們第一，對著指導型的，我們就用S1，叫做Style 1，即是風格1，就是對著員工是有心做，沒力做的，就要詳細指導他。同時是懂一點點，不是很有心做的，就要支持加指導。懂做，但是不是很大的承諾，

01:46:15 Speaker 1
我們就要加強他的信心和動力。授權就是要鼓勵他的自主性，充分發揮他的潛力，就這麼簡單。我逐個逐個講給大家明白一點。A是什麼呢？就是指導。什麼叫指導呢？就是當同事是有心做，沒什麼力做，懂得做的時候，你就要清楚說明，何時做、怎樣做、甚麼方法做、對著甚麼做和為何做這些，

01:46:45 Speaker 1
這時候我們可以單向跟他溝通都可以的，比較上，當然最主要就是你做決定，你要比較上有個嚴謹的篤動，嘗試提升他工作的暫心，當然他的指示是要盡量簡單的，因為他是新入行，你可能不太認識他，所以叫背景，所以我們的指導是要簡單，要教他，單向都可以的。到了，他開始動搖了，懂一點點，就開始要清楚說明真正怎樣做，

01:47:21 Speaker 1
同時給他發問，好像互動發問機會，雙向對話，嘗試確定他明白到實際狀況，你要不斷鼓勵他和教他，因為他兩邊都比較低，又不懂做又不想做，這就叫教練的形式。到了他真的懂得做，又不想做，就開始要鼓勵他，聽他講很多意見，深度的聆聽和鼓勵他一起做決定。

01:47:55 Speaker 1
雙向溝通，但你可能要面對很多風險，不要問他需要什麼極資源，多點的讚賞，多點建立他的自信心，都會幫到他。第四就是授權，他又想做又懂得做，很想做，很知道怎樣做，你盡量授權給他。比較有輕度的都道角色，輕度夠了，談談體力夠了。當然你對他們的工作進度有一個掌握，

01:48:26 Speaker 1
你依然要對他表示關注，你依然要成為他隨時的幫助，這就是授權的做法。為甚麼我們會有這四個情景呢？因為其實很視乎我們那個同事，他有沒有心做，有沒有力做。簡單來說，我們經常這樣說，就是有心有力，有心無力，無心有力，無心無理四種。第一就是甚麼呢？就是有心無力。

01:48:56 Speaker 1
第二就是無心無力。第三就是有力無心。D4是有失業的，盡量不要說這個人，為什麼呢？這個人坦白說，他基本上有很多不同的所謂的任務，一般來說，我們這個所謂的題目是對他的任務而已，舉個例子，可能我做這個，比如說一些產品A，我就是D1的，

01:49:27 Speaker 1
產品B，我可以是D3的，是不是？完全不同的，很視乎那個產品或者服務，就不要說這個人，不要說這個人就是有心無力，不是很正確的，一般來說就是這個所謂的工作，對他來說就是有心無力。這個工作就是有心有力的意思。這樣做你會發覺做一個比較全面的領導者。就這麼簡單。所以記住這四個方式，希望大家可以就著對方的程度，

01:49:58 Speaker 1
用不同的方法，由指導慢慢到教練，慢慢到支持，慢慢到授權。很多同事就會根據你那種不同的方法慢慢成長，到最後希望下面的同事全部都是授權就夠，這樣基本上就很輕鬆了。好嗎？那我呢，基本上我講這個的……題目到這裡都差不多是尾聲，我未講故事了。我想講實際上的形容先，

01:50:29 Speaker 1
其實剛剛那套情景式領導力是需要你定期檢查員工的進展的，因為員工日日都在變，所以你一定要嘗試多些跟他溝通，嘗試瞭解他到底懂多少，有沒有心做這件事，如果你發覺他心比較低，就激勵他，他不懂就教他，簡單來說就是這個意思，要準確的評估，靈活的調整。

01:51:01 Speaker 1
講完之後，這五個就是今天講過的題目，希望大家有得著，好嗎？最後給大家一個小故事結束，都幾長的故事，每次講領導力，我都很喜歡講，因為這個故事都很影響我。特別在這個亂世的環境當中，這個故事可能會給你一個大一點的體驗。這個故事是什麼呢？我假設大家沒有聽過，就是南極的一個故事，一個修鋪的故事。

01:51:32 Speaker 1
最近我們經常說格陵蘭，格陵蘭，它是一個近北極，但是跟著我說的故事就是關於南極的故事。就是到底我們全世界哪一隊的探險隊是首先發現南極的呢？在當中到底跟我們今天學的領導力有什麼關係呢？好嗎？那我就開始這個故事，好嗎？那你可以參與的，一起參與一下這個故事，也挺好玩的。

01:52:07 Speaker 1
這個故事就是……發生在1911年，即是說很多很多很多年前的，大家可以有一個心態，你可能聽過，可能沒有聽過，不過不要緊的，我只要說這個故事給大家聽，大家可以有一個看法。好了，大家看到了嗎？我都會讓大家慢慢去貼近的。在這個故事當中，我們今天的題目叫做。

01:52:38 Speaker 1
《提升你的領導力》，就叫做故事篇作為結束。我想說一個故事給大家聽。這個故事其實就，你看到發生在很多很多年前，1911年，那個時候就有一個故事，記載在這本書叫做，Good By Choice是一位作家叫Jim Collins的他就講一個南極之旅的故事那時候話說1911年就有兩隊南極的探險隊決定去參加競賽為什麼呢？因為北極在1910年已經比美國差不多國旗了。

01:53:13 Speaker 1
所以這個競賽是在說到底誰能夠代表自己的國家在南極首先去呢？當中就有兩個國家參賽的一個就是我們叫做英國的團隊另一個就叫做挪威的團隊，就讓大家去認知這個看法英國的團隊的首長就叫做Scott就叫做斯科特，挪威就叫做Emerson兩個不同的領袖其實有兩個不同的背景的英國的隊長其實他是一個。

01:53:45 Speaker 1
科學家來的，研究科學為主的。而Emerson，挪威的一個隊長就是一個軍人來的，很不同的背景。但兩個都決定首先要代表自己的國家去到我們叫做南極去插旗的。整個過程你見到兩個不同的隊長，年歲都不同的。斯科特42歲，Emerson39歲。他自己那時候的年紀是比較小的。目標只有一個，就是南極。

01:54:16 Speaker 1
南極最高的一點就叫做South Pole。紅色的基本上就是挪威隊參加比賽。你見到那些路線都比較迂迴的。而紅色的就是英國團隊，斯科特。比較迷糊，有些山，極地很涼的，你知道吧？但是Amazon是藍色的另一邊，路線也很相近，不過去一程都要整個兩個月，

01:54:46 Speaker 1
相當之不容易。那時候極地從來沒有人類去過那南極點，所以為什麼呢？是成為一件很大的、很轟動的事情。好了，我去到這裡，我讓大家去嘗試去想一想，如果我讓大家去這個南極之旅，你想一想，如果你是隊長的話，你會有什麼策略？

01:55:16 Speaker 1
你會去想到，或者你有什麼你覺得是很重要你會帶去的呢？我純粹給大家去想

一想而已。有什麼你覺得這樣做會贏的策略的方法，你會留意的，或者有什麼你會帶去的，給大家一點時間在網上自己打，想一想和想一想，如果你參加這個競賽，OK，你會怎樣做，你會有什麼準備的呢？準備包括你帶什麼去，或者你有什麼策略的，你慢慢打，大家想一想，為大家互相提點，

01:55:49 Speaker 1
當你都去買了一份的，幾年前，記住，沒有手機，沒有電腦的，我們有指南針，very good，還有什麼？火柴，我們有火柴的，帶食物，很好。有沒有一些東西我們要帶去的，不過摸不到的，有沒有一些我們要帶去，我們摸不到的？保暖衣物。很好啊，Kelvin說旗，不戴旗去做什麼？我們要拆旗，上機，啊，決心，非常好。今天學可以叫決心。

01:56:21 Speaker 1
如果我們做領袖戴決心，那就真的搞定了，又要保暖。還有什麼要戴去的，甚至乎有什麼策略你可以贏到你的對手，帶一本聖經去，心態的準備，帶什麼，拿誰？拿誰？拿一些毒物，急救包，毅力，越寫越多，很有趣的。作為一個領袖，你真的需要什麼呢？是要帶很多東西的準備，帶毅力，帶刀，帶食品，帶心態，帶一些雪，不用帶很多，帶信心。

01:56:54 Speaker 1
有人說帶狗，帶多少隻狗去？人當然要帶，不用說了，帶多少隻狗去，帶什麼狗去？人當然是心情。沒錯，紫蘭針，足夠實物，保暖，聖經，哈士奇，沒錯，哈士奇，很好，他也說strong team，你還要build team，當地人要有個connection，他是專家來的，但目標很重要。

01:57:25 Speaker 1
充分的預先資料蒐集，說竅門，就行了。很好，你們的答案差不多cover了全部我們的資料，前進號是什麼來的呢？以後都要帶Bennett到去，諸如此類。當然，我當然不一定不在這個環境，但只不過想說，這個故事是一個真實的故事，而對我來講也是一個很大的提醒，

01:57:55 Speaker 1
很大的提醒來的。我就開始講這個故事了，講的過程當中，你可以留意一下細節好不好，細節。兩隊參加，兩個不同的領袖，一個叫史國，一個叫阿蒙森，阿蒙森。兩個不同的路線，他們沒有重複的。我們士江倒流，很近百多年前，1911年，很久很久很久以前，千萬不要上網看。

01:58:26 Speaker 1
當中很有趣的，英國的首領叫做史國，他有什麼準備呢？你會見到，第一，史國的準備是什麼呢？就是他，原來大英帝國有一個很強大的資金，是準備了的供應整個行程為什麼呢因為大英帝國雖然有錢，特別很多人給錢他做什麼呢就是給他做一個叫做他是科學家來的給他研究天文地理諸如此類的。

01:58:57 Speaker 1
天文地理的知識回來做書諸如此類另外他很有趣的英國的隊長他在英國剛剛發

明瞭一部叫很先進的雪橇馬達馬達推動的雪橇在雪地上待報的什麼意思呢就是說他不需要人手待報的剛剛發明的一個全新的工具都成為一個很大的話題來的。

01:59:28 Speaker 1
還有他打算安全一點他就在上面就找一些叫做Pony叫做雷仔去拉雪橇假設假設如果這個電動雪橇，有雪橇呢，如果不可行的話，他還有替代方案，就是找一些小馬拉過去雪峭，由我們的岸壁去到南極點，即是充分準備。他在那個主要補給站插了一些旗幟，這些補給站插了一些旗幟，希望他認到那個做法。

01:59:59 Speaker 1
還有他有17個隊員一起去，帶了一公噸的補給品，即是17個人一起去，百多年前的一公噸的補給品，救他們支撐整個旅程。譬如說一個溫度計和足夠的物資。加上他的策略是什麼呢？就是他們的行程很視乎當天的天氣，如果天氣是很好的話，他就會拼命行，

02:00:29 Speaker 1
如果天氣不好的話，他就會行少一點。如果天氣是非常差的話，他們就不走，所以他們的策略就是按照天氣去走他們的路，一個領導者斯科特就這樣帶領他們的團隊，當然他們的目標很簡單，就是有兩個目標，一個就是參與南極競賽，這是很重要的目標之一，第二就是順便研究地理天氣，

02:01:02 Speaker 1
以及蒐集大量的樣本，這就是英國團隊的那種策略，那種準備，看一看照片，照片真的很珍貴，百多年前的照片，這就是整個斯科特帶的團隊，來自不同國家的17個人，其中一部分在喝酒，或是上臺在大計，這就是那些小馬，那些pony帶過去南極走，這是一個替代方案。百多年前的，

02:01:33 Speaker 1
這個就是電動馬達，剛剛英國本土發明的一個很出色的電動馬達，那時候成為一個很大的新聞，很厲害的，帶上去，這個就是電動馬達。你見到路線簡單點說是什麼呢？就是這樣的，就是它有紅色的部分，差不多主要的check point，中間是一噸的補給站，將它們最主要的補給品都放在中間，以防萬一的事件，

02:02:03 Speaker 1
說真的，去到中間的話，它就已經很穩定，因為裡面有大量的所謂的補給品在當中的，這個就是英國團隊的策劃，OK，好嗎？看完另外一隊好嗎？看完另外一隊，另外一隊就是Amazon，Amazon就是代表挪威國的，挪威國是一個小國，相對地就是英國，他有什麼準備呢？他就是帶一班隊友去西班牙，

02:02:37 Speaker 1
參加一個為期兩個月的帆船之旅，很有趣的，在西班牙做些什麼呢？主要就是比賽和鍛鍊身體，他最重要的是什麼呢？就是找到一些真正和他適合的隊友，就是找很多隊友嘗試建立一個好的關係，兩個月去西班牙就是什麼都沒有做，

就是去那邊，去隊友那邊去比賽鍛鍊身體。很奇怪的是，他去到極地跟那些北極的愛斯基摩人一起生活了一個星期，

02:03:13 Speaker 1
去學習他們的文化，他們是怎麼生活的呢？為什麼愛斯基摩人在極地幾百年都這麼優越的生活？他們是怎麼吃、怎麼住、怎麼穿衣服之類的？他學到很多東西。他發覺愛斯基摩人最重要就是不要出學，少一點動作。還有在那個極地生活，他們只有一個交通工具，就是什麼？就是雪橇狗。剛剛已經講過，雪橇狗他們很信任的，

02:03:43 Speaker 1
不過我想講回雪橇狗真正要用它，我們要找一個專家去訓練。要選狗，選雪橇狗。第二，要找專家去訓練雪橇狗，另外一個所謂的提醒，我們要帶狗去，不過要找專家去選和訓練狗，是不同的，有些EQ低些，高些那些，你要選對才行，不然那邊就會有很大的問題。第三，他們要學習，

02:04:15 Speaker 1
怎樣在雪地裡面，用狗來拉雪橇，拉雪橇，學習用雪橇狗拉雪橇，這很重要，因為他們未必一定受過訓練。第四，這個隊長說，我們要學習怎樣去吃那些生的海豚肉，即是吃Sashimi，萬一在極地沒東西吃的時候，海豚都要捉來吃，很多時候他們在吃，

02:04:45 Speaker 1
當然日本人很簡單，對他們比較新鮮一點。穿鬆的衣物，少些出汗，最怪的是他們在他們整個行程當中，這個首領每百英里就插一支旗，很高的旗，黑色的旗，遠遠都看得到，百英里，然後在旗下面綁著很多食物，補給品，藥物等等，

02:05:16 Speaker 1
所以他們是五個隊員帶三公噸的物料，剛剛多少，剛剛是十七個隊員帶多少物料，一公噸，柳德爾奧是完全不同的策略，英國是十七個人一公噸，挪威是五個隊員帶三公噸物料，完全不同的策略。同時他帶了四個溫度計和很多額外物資，

02:05:47 Speaker 1
大量的額外物資，很可愛，應該是剛剛好，他帶了很多溫度計，文字帶了很多，跟住他說，總之我領導之下我是完全無視天氣的，你怎樣也好每日行20英里，你鍾不鍾意也好20，天氣差20，天氣好20，風大雨大20，行島也是20，完全不理那個環境，

02:06:18 Speaker 1
這個很有趣就是，嘩這樣的領導力量很少見，但是Emerson就是這樣領導，因為他是軍人，很重視那個紀律精神，唯一的目標，只有一個目標，什麼都是假的，只有一個目標就是在南極點插上挪威的國旗。換句話說，今天我們不做其

他事，只是插旗而已，每一天行20裡，接著我們有5個隊員，3公噸的補給品，每一個過程插個紙旗，

02:06:50 Speaker 1
看看照片，這就是那架船，去到岸邊，大量的雪橇狗，這些狗就開始聚在一起了，同一時間它就會紮營在當中，一邊去一邊紮營，只有5個人而已，已經知道是很冷的，冷到零下，30度，40度，50度，而Amazon的策略跟英國很相反，Amazon全部都是旗海，

02:07:22 Speaker 1
每8個mile差不多，而英國是完全不同的，好了，去到這裡，我就講完兩個比較了，我想問大家，你估發生什麼事？你猜，不要說誰死誰贏誰輸，你猜發生什麼事，你寫下，你寫下，你猜一下發生什麼事，猜一下而已，想到什麼寫什麼，什麼叫失敗，要多一點的，

02:07:52 Speaker 1
誰失敗，挪威贏了，暫時不要說誰贏，大風雪是對的，我想說回，那過了兩個月是超大風雪，極端天氣，於是乎英國的溫度計是遺失了，機器是壞了，是對的，馬頂不順，哇，你們真的講完答案，英國天氣無法做，死人死人，雪橇死了，英國食物不夠，不夠，是對的，英國人不適應當地環境，

02:08:25 Speaker 1
有人死了，兩條都去到，你問我，我問你，英國，我講講發生什麼事，你差不多都猜中了，第一個發生什麼事就是，三分二的天氣非常差，很差，有沒有一屁我就不知，所以英國經常停在這裡不行，聽說天氣差就不行，但拿好東西都行，英國的策略不太完善，英國內部不和，我不知這個，死傷慘重是否，但晚些你就知，

02:08:57 Speaker 1
第二，電動雪橇在南極不可行，它帶了兩部去，誰知它發覺死了，開一開之後，有一部不可行，有一部掉到海裡，為何太重，原來英國在南極不可行，為何，英國是零到五度，或者十度，在南極是零幾十度，它沒有試過，英國的領袖，如果有這樣的策略沒有試過，

02:09:27 Speaker 1
其實真是天氣太冷，機器會停的，這是第一個，第三，那些雪橇是甚麼，是因為牠出汗，狗不出汗，而且只是吃草，吃不到其他東西，就不適應天氣，逐漸一隻一隻地生病，所以英國團隊第一個所謂的電動雪橇衰了，雪橇又衰了，到最後英國團隊只好用人力完成整個旅程，

02:09:59 Speaker 1
這就是英國團隊那種結果，所以剛剛很多人已經猜中了，見到英國團隊有十七個人減為五個人，因為沒辦法，因為食品都不夠，而且要變成人力，是吧，估算錯誤，一個領袖其實是估算錯誤了，於是他就用人力拉，到最後結果是怎樣

呢，結果到底是哪一隊會贏呢，最後是挪威還是英國呢，不如這樣吧，A就是英國，

02:10:34 Speaker 1
B就是挪威，你自己說，你覺得A還是B呢？你快到神經病了，快到我都還沒看到，有A的，有人說廁所。好，答案是什麼呢？我猜的了，答案就是B的，

02:11:06 Speaker 1
歷史上真正去到南極點測器是B，當然了，你剛剛說的A是太子維攝是不是呢？這張照片是畫的，我覺得下一張照片，我猜是真的，這張照片是畫的，畫的就不夠真的，下一張我猜是真的，為什麼下一張是真的？為什麼下一張我認為是真的呢？這一張是畫的，這一張是真的。為什麼這張照片我覺得是真的呢？為什麼呢？

02:11:40 Speaker 1
他們五個都survive，不是四個。但是為什麼這張照片是真的？你們猜猜，這一張是畫的，這一張是真的。他沒有死了，為什麼是真的呢？我老作，因為有人拍照，我們那時沒有Selfie，拍不到Selfie，

02:12:11 Speaker 1
當然我老作，我不知為何，總之這個照片只有三個人，於是乎它成為全世界第一隊探險隊，挪威成為全球第一隊探險隊到南極，這是一個很大的影響力，有一個照片，真是假我不知道，不過我只知，好像是四個人的照片。好，很怪的，他們離開這個螢幕之前，這個Emerson，挪威的隊長，

02:12:41 Speaker 1
他是甚麼呢？他在那個螢幕上寫了兩封信，你猜是給誰寫了甚麼呢？給誰寫了甚麼呢？兩封信，給誰寫了甚麼呢？很奇怪，倒黴的時候寫了兩封信，給英國寫了甚麼呢？感謝信，感謝誰呢？都對呀，原來一封信對呀，真厲害呀，國王都講得出來真厲害呀，全中呀，兩封信一個是給一個國王叫克勤，

02:13:17 Speaker 1
李克勤叫克勤，是挪威國王來的，另一個是給英國的隊長，他講什麼呢？很有趣的，他裡面講得很清楚，好像家書一樣，他說兩封信講什麼呢？主要是講一個狀況，就是什麼呢？就是我們成功到了這個南極，我們先給國王封信，就是我們心甘榮幸，覺得真的很難得，不過我們坦白講，我們知道自己應該回不到去，

02:13:47 Speaker 1
為什麼呢？因為我們的風雪實在太大，我們整隊的隊員都應該很快離開這個世界，為什麼呢？我們沒辦法承受這些風雪。但我們都堅持不到，不過我想講回，我們覺得整個旅程很光榮，雖然我們又離開了世界，不過我們完全沒有後悔，為什麼呢？我們找到一些東西，原來在旅程當中，是找到一些東西，是原來重要過我們五個人的生命的，我們找到一些東西，雖然挪威差不多是國旗，

02:14:20 Speaker 1
有一封信給挪威國王，覺得很光榮，不過他們回不了挪威，他們沒有後悔，他們沒有不開心，他們說我們在整個旅程當中，找到一些東西重要過自己的生命，於是這封信希望交給英國的隊長，因為他們會死的，然後將這封信交給英國的隊長，親自交給挪威，成為他們的見證人，這就是他們的做法，人不能與天鬥，是不是那麼厲害呢？我真的不知道，但這就是那個做法，

02:14:51 Speaker 1
當然了，這個現實是什麼呢？這個現實的結果是什麼呢？給大家想一想，最後結果就是第一，在歷史上12月5日Emerson到了南極，大家估英國能不能到達最後，英國去救他們，英國能不能到達最後，英國在歷史上坦白說是可以的，

02:15:24 Speaker 1
英國在一個月後，史葛到了南極點見到挪威國家，他很不開心不斷在說，有沒有搞錯，我們那麼好準備，我們怎會輸，我們不可能會輸，我們的預算多過挪威。兩三倍，我們的科技高過挪威幾多，我們的人手多過，我們的資源多過，我們無可能輸，我們的計劃周詳到不得了，我們唯一輸的就是什麼？輸給運氣，

02:15:54 Speaker 1
不斷在說我輸給運氣，我輸給運氣，我輸給運氣，我真是不值了這個意思。我想問挪威可不可以成功回到最後一個基地呢？挪威可以還是不行呢？你認為？以它所謂的鋪排那種做法，有些人說可以，有些人說不行，挪威可不可以成功回到最後海岸基地上船呢？可以還是不行呢？很有趣的，很多人都研究這一點，就說回一個領袖本身來講，

02:16:26 Speaker 1
他的策略那種重要，結果是什麼呢？結果真的是可以，結果挪威在……在1月25日是成功回到最後基地，是成功回到那個鏡頭，英國不是成長性，真是很厲害，活用果然。英國能夠回到基地嗎？英國行或是不行？英國行不行？

02:17:01 Speaker 1
英國行或是不行？英國可不可以回去呢？又行又不行，英國行不行呢？歷史上。英國最後是什麼呢？英國最後是全部見不到，全部不見了。很有趣，他們找了很多人去找英國的隊員，都找不到他們，到最後大概大半年之後，英國的屍體在剛剛那個補給站，大概十米左右，差一個多鐘，

02:17:32 Speaker 1
全部死了。這就是故事，在1911年很有趣的故事，整個故事很有趣，兩個不同的領袖，有不同的準備，有不同的策略，有不同的文化，結果都不同。故事我基本上講完了，簡單講，其實在這個複雜的環境之下，領導者很重要的是你做什麼的選擇。我想問大家聽了這個故事之後，

02:18:04 Speaker 1
你有什麼學習到呢？跟我們的工作有沒有什麼關係呢？上司，想一想，大家要

看準一點，我盡量講，這麼多人，你知道嗎？沒錯，英國也是一個補給站，一定不夠，挪威無限，真正規律的行動是什麼？就是紀律，就是紀律。Icey說多考慮變化，

02:18:35 Speaker 1
沒錯，準備是很重要的，你要將一個準備令到最差的情況出現，信心當然要有的。是，Thank you， Thank you， Thank you，挪威其實很冷靜的，其實他從頭到尾很冷靜，他不是那種有軍人的紀律，為什麼呢？因為他就知道我們要贏，我們就不要靠全新的科技，要有一個很高的紀律，very good，為什麼你發覺是贏輸沒東西吃的話，我每8個mile（英里）都有東西吃，

02:19:06 Speaker 1
其實做領袖就是這樣，我不單要插旗，我要保證大家平安回家，果斷力是重要的，但是要真是不斷的總結。好，如果你，我拿點給你先，是，雪橇好用，馬是不在那裡生活的，成長是很重要的，

02:19:37 Speaker 1
要有智慧，好好好。我從事解釋，其實這個故事很出名的，整本書寫一個故事，叫四個學習，第一個叫做狂熱的紀律，即是說我們今天不要理會那個環境有什麼變化，我們每天都要定一個目標給自己，每天都要給自己定一個目標，這個目標你不要再被那個環境影響，

02:20:10 Speaker 1
生意不好，經濟不好，經濟差那些，不是，差不差也好，日日有這樣的準備，這是第一個。第二個叫做Empirical Creativity，實證為依歸的創造力。我們可以創新的，不過我們要實證為依歸，先試一試，不要想到創意立刻做，要嘗試做這件事。第三就是叫做堅持性的編輯，什麼意思呢？簡單說是我們要恐慌的，我們要恐慌，

02:20:40 Speaker 1
我們要害怕的。我們害怕什麼呢？我們最重要就是害怕，害怕就是我們要有一個最差的準備。近時的我也是這樣的，我很害怕很多事情，害怕很多事情做不到，做不好的事情。但他說你害怕是要害怕的，這個年代坦白說，我相信我這麼大的兒子，看到我最亂的時候，全世界那種的動亂，我沒有那麼亂的，不過我依然覺得是因為我們的準備有危機感，還有要將這個最差的可能性，

02:21:10 Speaker 1
轉化成為最好的準備，萬全的準備。最後第五級的記憶心是什麼來的呢？純粹要問一問自己，我們工作有沒有一些工作更加高的意義我們在做的呢？從來是什麼呢？是一個很大的問題。