

贏在 扭轉力

管理課程

學員手冊



孔毅 (Roger I. Kung) 著
救世傳播協會編審

本套管理课程是孔毅先生根据其畅销书《赢在扭转力》亲自教授，内容丰富，涵盖他四十年职场实战、管理与创业的全方位经验。他衷心期望这些宝贵的经验能够帮助许多在职人士，包括专业人士、经理人、创业人等，或正处于人生其他阶段的人，藉由这套教材得到许多启发，进而实现他们在职场上的理想。

本教材旨在协助学员于观赏影片后，透过小组的群体动力讨论与经验分享，来达到相互成长的益处。若是自我学习，也可透过思考问题及实践计划，来激发个人的潜能，更有效地应用在所处的环境中。

不论是透过小组互动或自学，期盼这套课程与手册能够帮助你在职场上，或在任何情境中都能无往不利；每遇关键时刻，都能逆势成长，让生命持续走在上行的台阶，看见更辽阔的风光！

编辑部 敬上

目 录

〈序〉

前言与序章	001
-------	-----

眼力 ⇒ 要往哪里走？

1 你要的人生从独立思考开始	006
2 学会思考操练，以逻辑力说服人	009
3 志向远大，就下定决心走在时代的前端！	012
4 掌握「不同」的价值 — 区分原则	014
5 木桶原理：找出最短的漏洞	018
6 站在巨人的肩膀上	020
7 有时候你只需做对最重要的一次	022
8 模拟未来，让梦想看得见	025

魅力 ⇒ 发挥你的影响力

1 工作不设限，创造成长的机会	027
2 情绪管理是人脉的推手	029
3 受制于环境是成事的杀手	032
4 让我真正了解你：一对一沟通	035
5 共赢法则：利他是最好的利己	038
6 找出你的成事帮手和败事杀手	040
7 人才管理与人才培养	042
8 做自己生命中的贵人	045

动力 ⇒ 完成梦想的火车头

1 本事要学，就要学通，先深再博	047
2 找到定位点：职业生涯的突破口	049
3 做好产品是一生的工作	052
4 即使你的工作不是销售，也要懂得销售	054
5 解决冲突与谈判：如何达成共识	056

- | | | |
|---|------------|-----|
| 6 | 如何不被机器人取代？ | 058 |
| 7 | 创业是工作的最终挑战 | 061 |
| 8 | 彻底执行，让美梦成真 | 063 |

魄力 ⇒ 关键时刻勇敢下决定

- | | | |
|---|--------------------|-----|
| 1 | 应变能力考验你的胆识领导 | 065 |
| 2 | 在静中操练大脑，增加反弹力 | 067 |
| 3 | 进攻永远是最好的防守 | 069 |
| 4 | 赢在拐点，活出与众不同 | 071 |
| 5 | 情境领导力，考验你一心多用 | 078 |
| 6 | 情感延迟满足：变商 — 发力的前奏曲 | 080 |
| 7 | 典范转移，改变与应变之道 | 082 |
| 8 | 创业，一生中最糟也是最好的决定 | 085 |

德力 ⇒ 赢得他人的信任

- | | | |
|---|-----------------|-----|
| 1 | 做一个有作为的人 | 087 |
| 2 | 蜕变的制造者 — 领导人 | 089 |
| 3 | 在大败局中昂然挺立的力量 | 092 |
| 4 | 诚信经营，勿以恶小而为之 | 094 |
| 5 | 你的道德观决定了命运 | 096 |
| 6 | 正确的信仰，建构了你的格局大小 | 098 |
| 7 | 宗教信仰是心灵的净化与升华剂 | 101 |
| 8 | 生命带领生活、臻于天人合一 | 104 |

前言与序章

I. 分享时间（10 分钟）

彼此认识！

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 你对工作的定义是什么？

分享与讨论：_____

2. 你曾有过在关键时刻逆转局势的经验吗？请举一、二个例子。

分享与讨论：_____

3. 请分享你从今日课程中五力：眼力、魅力、动力、魄力、德力的学习心得。

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

「赢在扭转力」是一套教导我们如何用对的方式把工作做好的课程。请根据本日课程内容与学习心得，写下你未来一周具体可行的实践计划。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间 （3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

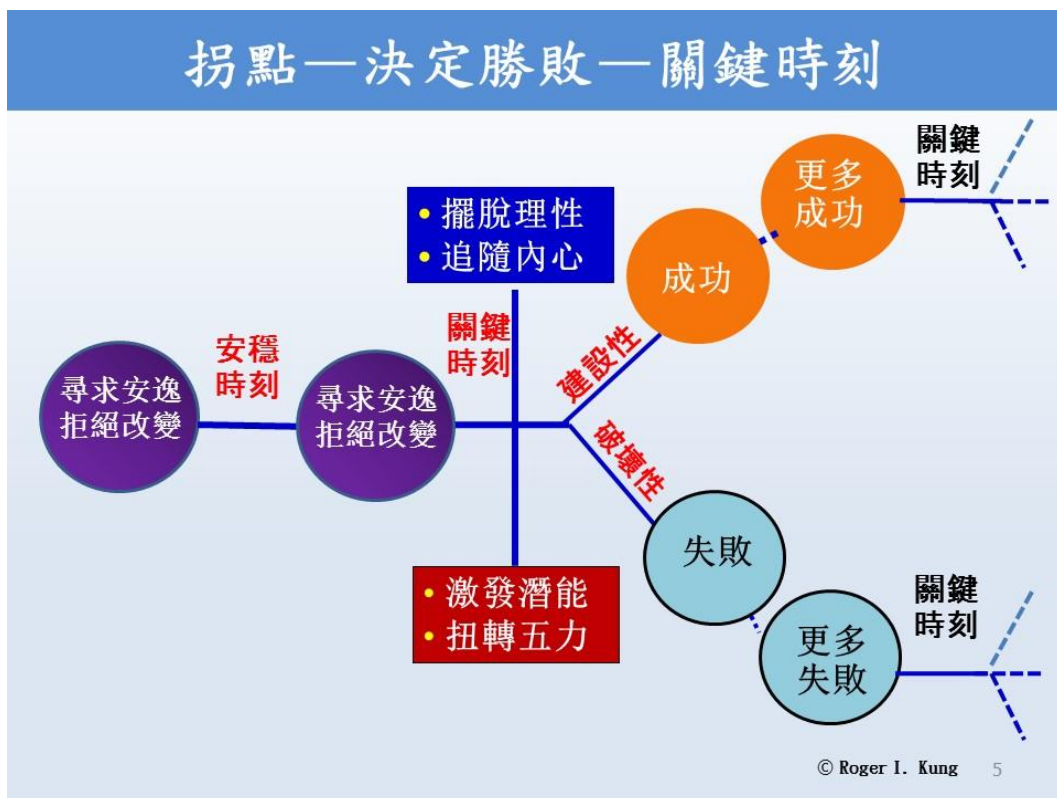
- ※ 美国总统罗斯福曾经说：「在任何一个关键时刻，最好的决定是正确的决定，其次是错误的决定，最糟糕的决定就是没有决定。」
- ※ 关键时刻看起来像是逆境，但真正的涵义却是一个转折点，是一个帮助你聆听内心声音的时刻。
- ※ 这种扭转局势、改变发展方向的力量，我称之为「扭转力」，扭转力细分为五个层次的力量，就是：眼力、魅力、动力、魄力、德力。
- ※ 真正的成功者不是赢在起点，而是赢在拐点。
- ※ 鼓励大家用对的方式把工作做好，在事业有成的同时，兼具身体健康、家庭幸福，活出与众不同。

VII. 輔助图表

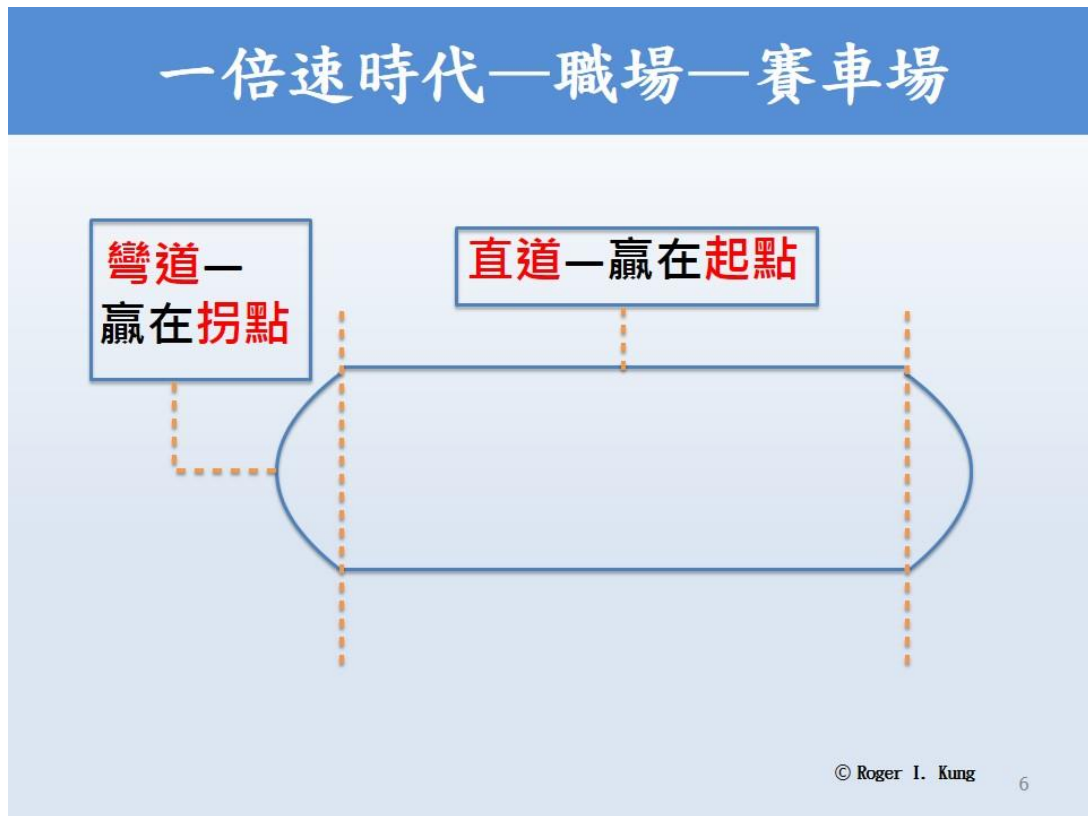
图表一



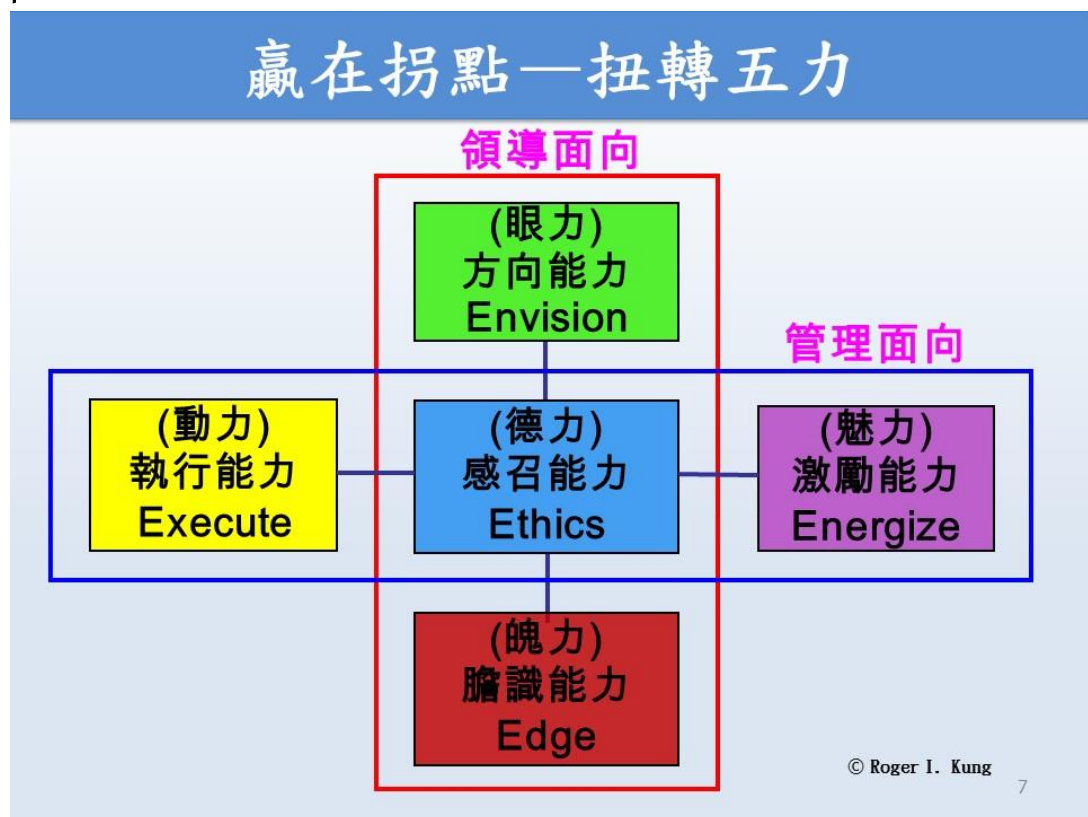
图表二



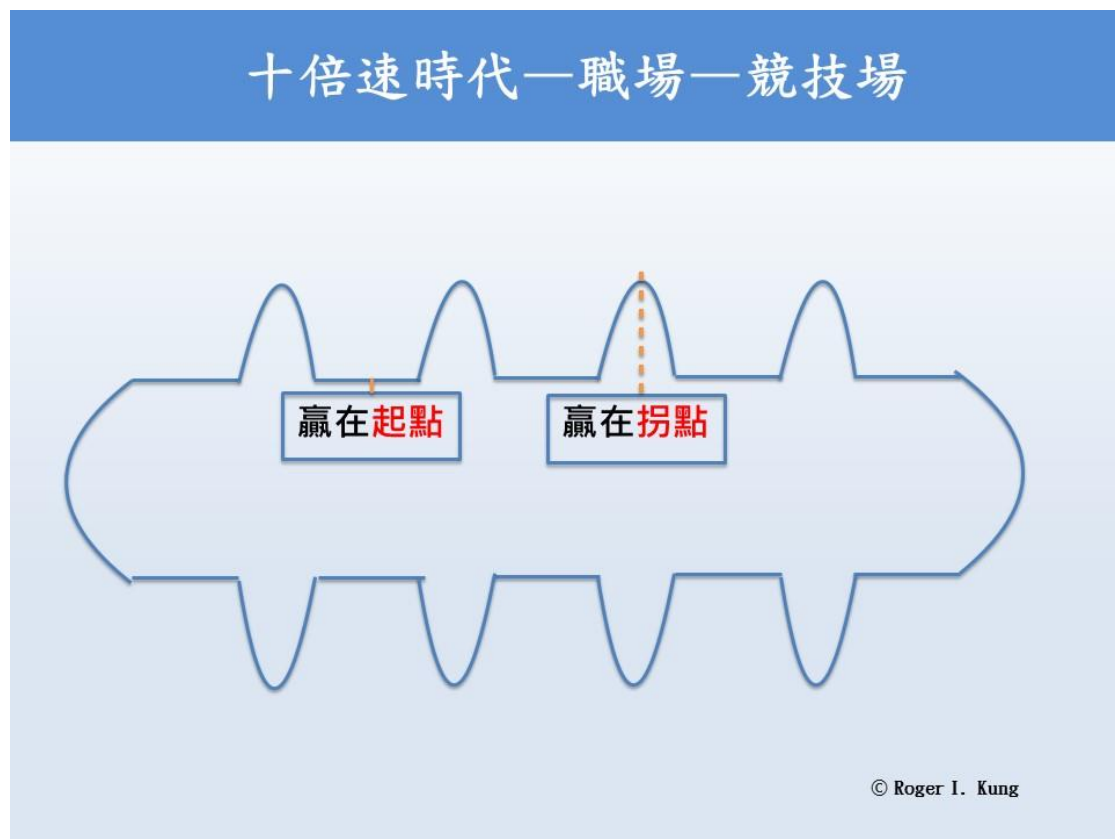
图表三



图表四



图表五



你要的人生从独立思考开始

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 为什么独立思考这么重要？成功人士都具备什么样的特质？为什么他们可以做快速又正确的决定？

分享与讨论：_____

2. 你从讲者在 Motorola 对瑕疵零组件的补偿处理事件中，对争取思考主导权有什么启发？

分享与讨论：_____

3. 当你遇到难题时，是否曾有过找不到问题的中心点的经验？你在跟别人说话的时候，是否有过脑筋想的和讲出来不一样，让别人听不懂而感到沮丧的经验？

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

如果你还没有独立思考的习惯，在听完讲者分享自身学习独立思考的过程与方式之后，你是否也想建立培养这个习惯？请列出你的实践步骤。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间 （3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

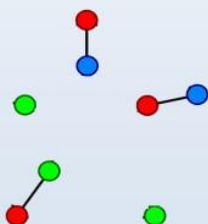
- ※ 在思考上超越其他人的能力就是『独立思考』的能力，『独立思考』是指懂得主动思考、展现自由意志，并争取属于自己的「思考主导权」。
- ※ 「思考主导权」是在与他人对话、互动的过程中，不被他人的思路、想法所影响，还可以引导他人顺着自己的思路、想法来思考。
- ※ 『独立思考』不是天生的，它与一个人的 IQ 无关，与他的学历、经验无关，它是一种你可以操练出来的能力，只要你有系统地、持续地练习，就可以养成『独立思考』的能力。
- ※ 用笔在纸上写下自己对问题的理解，因为写是厘清思路的最有效的方法，并将此养成习惯，久而久之，直觉就越来越强，因此操练成『独立思考』的能力。
- ※ 『独立思考』，会帮助我们厘清思路，重新排列、组合脑中的知识，让死的知识可以活用出来，并且可以在最短的时间内找到问题的核心。以提升我们解决难题的能力，也帮助我们说话有影响力。

VII. 輔助图表

無組織和有組織—知識的比較

一般思緒—順著別人的
思維模式:

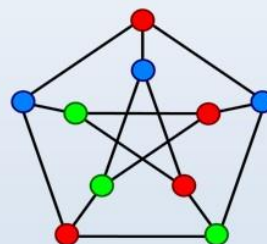
1. 缺乏思考主導
2. 知識糾纏不清
3. 造成思考盲點



從無組織資訊
到有組織知識

嚴謹思考—
用自己的思維方式:

1. 手腦並用
2. 理清思路
3. 邏輯思維
4. 破解盲點



工作瓶頸:

1. 解決不了難題
2. 言語沒有說服力

培養思考的:

1. 關聯性
2. 直覺性
3. 整體性
4. 旁通性
5. 預見性

© Roger I. Kung

10

学会思考操练，以逻辑力说服人

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 从讲者第一次的学习震撼的经验中，你是否觉得自己的学习方法需要改变？

分享与讨论：_____

2. 从讲者的第二次学习震撼中，你觉得一位好的工作者，是否应该了解其他部门的立场与作法？这对你的启发为何？

分享与讨论：_____

3. 你是否同意改变学习的方式必须做到：勇于挑战权威、学会严谨思考、突破思考盲点，但谨记人事分离原则？

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

请试着使用三个法则、六个步骤，开始来按部就班操练独立思考。请列出你的实践步骤！

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间 （3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 培养独立思考的能力，要从改变学习方式做起。
- ※ 权威是可以挑战的，开始对自己学习的方法及态度产生怀疑，立志要改变原有的学习与思考的方式，勇于挑战权威，不人云亦云；同时训练严谨的思维模式。
- ※ 尊重他人的时间是对他人最基本的尊重之一。
- ※ 开会，尤其是跨部门开会时，这时是学习工作相关知识或其他领域的专业知识最好的机会，在会议中快速地做笔记，会后把学到相关专业知识一条一条地写下来，这时就在培养你的直觉性。
- ※ 思考操练成功的关键在于慢与坚持，与不断地操练、操练、再操练。倘若父母亲鼓励孩子从童年、青少年开始练习独立思考，必能达到事半功倍的效果。

VII. 輔助圖表

獨立思考能力培養及應用—整體圖

法則一：資訊層面處理-寫下來-嚴謹思考,破除盲點

1. 第一步：資訊收集
2. 第二步：資訊編輯

培養直覺性
旁通性

法則二：知識層面處理-結論+圖表-建造知識模組

3. 第三步：知識整理
4. 第四步：知識存儲
5. 第五步：知識模組

培養關聯性
整體性

法則三：獨立思考應用-解決難題+有說服力

6. 第六步：模組搜索

培養預見性

志向远大，就下定决心走在时代的前端！

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 孔毅老师在职场上的转职经验是以追求热情，以及做新的科技与难的技术为原则，请分享你的转职经验。

分享与讨论：_____

2. 你对从众跟风的做事方式有何看法？为什么讲者说这种方式难以有市场价值？

分享与讨论：_____

3. 你的行业中最有潜力的技术或有最大潜力的市场是什么？这个潜力的技术和市场具有什么特质？

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

请评估你目前的工作是否符合走在时代前端。如果不是，请写下可行的实践计划。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间 （3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 有成就的人生，从有目标开始。
- ※ 目标能够让我们专注去做事情。当我们的目标跟我们的热情接轨时，这个目标就是我们的梦想。你在完成梦想的过程中，就可以忍受圆梦中的各种煎熬，有动力继续前进，直到达成目标为止。
- ※ 成功的三秘诀：1. 有目标。2. 目标一定要符合时代的潮流，要与时俱进。3. 必须有勇气走在时代的前端。
- ※ 时代的巨轮永远不会停止，也绝不会等待任何人。
- ※ 有潜力的技术和市场具有二个特质：第一、它是新的，是一个新的技术、一个新的市场；第二、它是一个难做的技术，是最难去开发的市场，所以才有特别的价值。新的和难的才是时代的前沿，也值得去追寻。

掌握「不同」的价值—区分原则

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 讲者用钉子在墙上打一个洞的比喻来解释区分原则，对你有何启发？

分享与讨论：_____

2. 你从讲者「破釜沉舟」的案例中学到什么？

分享与讨论：_____

3. 请分享一、二位成功经理人或企业家如何利用区分原则把事情做成，并且在企业界出类拔萃。

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

本周向一位熟识你的朋友询问你的 1% 天份是什么？

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间 （3 分钟）

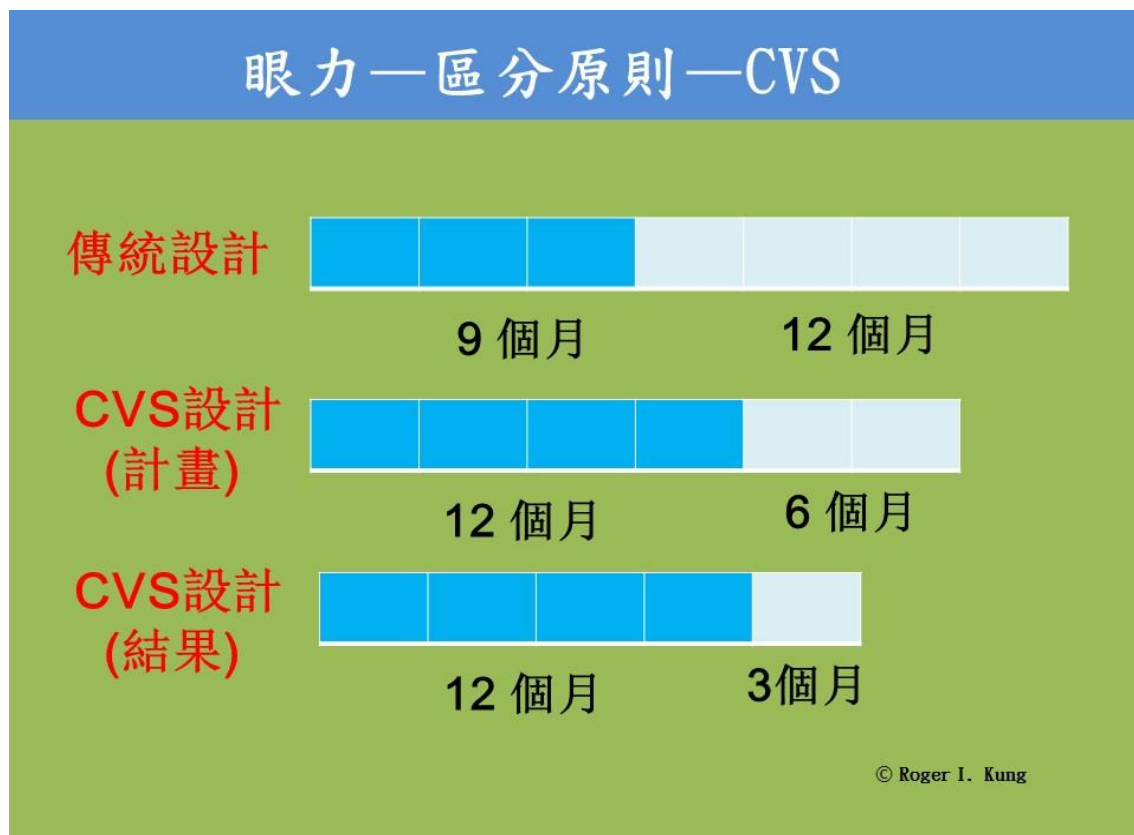
请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

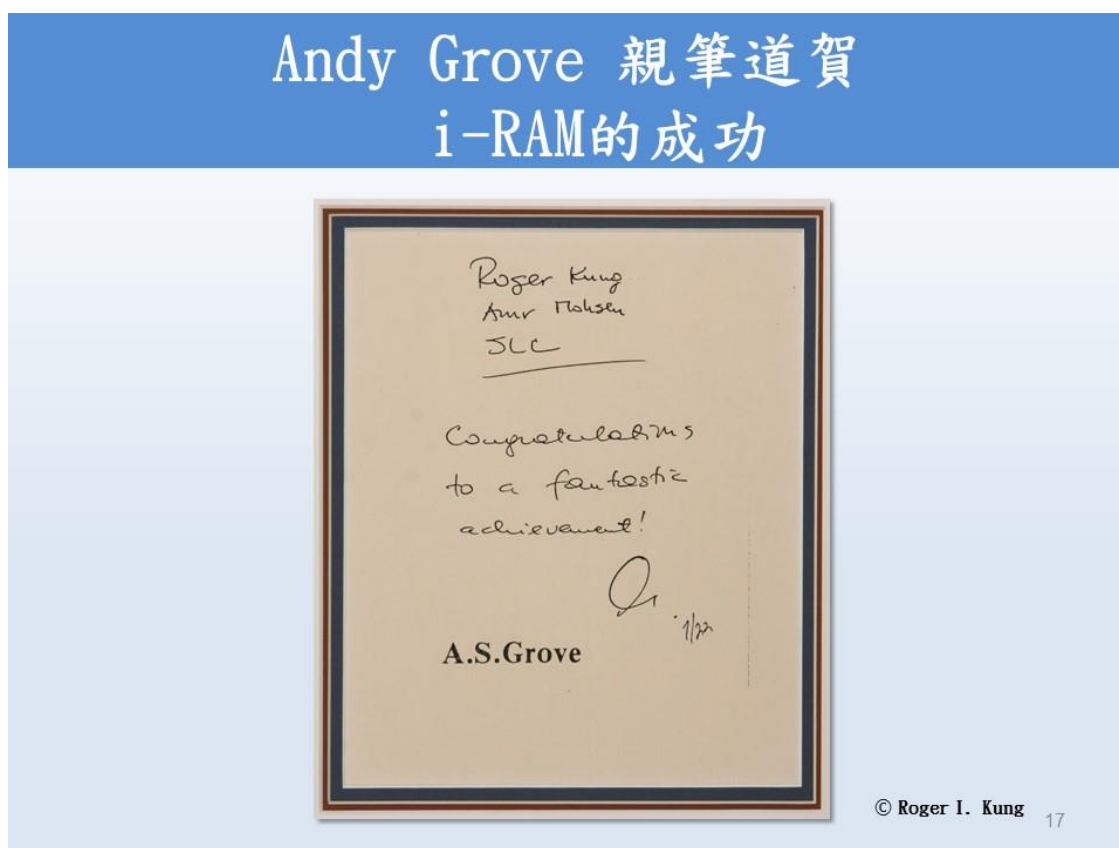
- ※ 要找出你的「特殊之处」，再重强避弱去耕耘它，发扬它，藉此脱颖而出，因为「特殊」才有特别的价值。
- ※ 把所有力量都集中在一个点上，这时候你就容易突破阻力。
- ※ 专业工作者要有一个专长，就像针尖，去精通它。在这领域成为专家后，你要再进一步地去了解其他相关领域，就容易多了，这就是所谓的「触类旁通」。
- ※ 创业人要先在一个小池塘中成为一条大鱼，再将池塘做大，成为大池塘中的大鱼。
- ※ 要去做针尖，无坚不摧；不要去做大气球，大而易爆。

VII. 輔助图表

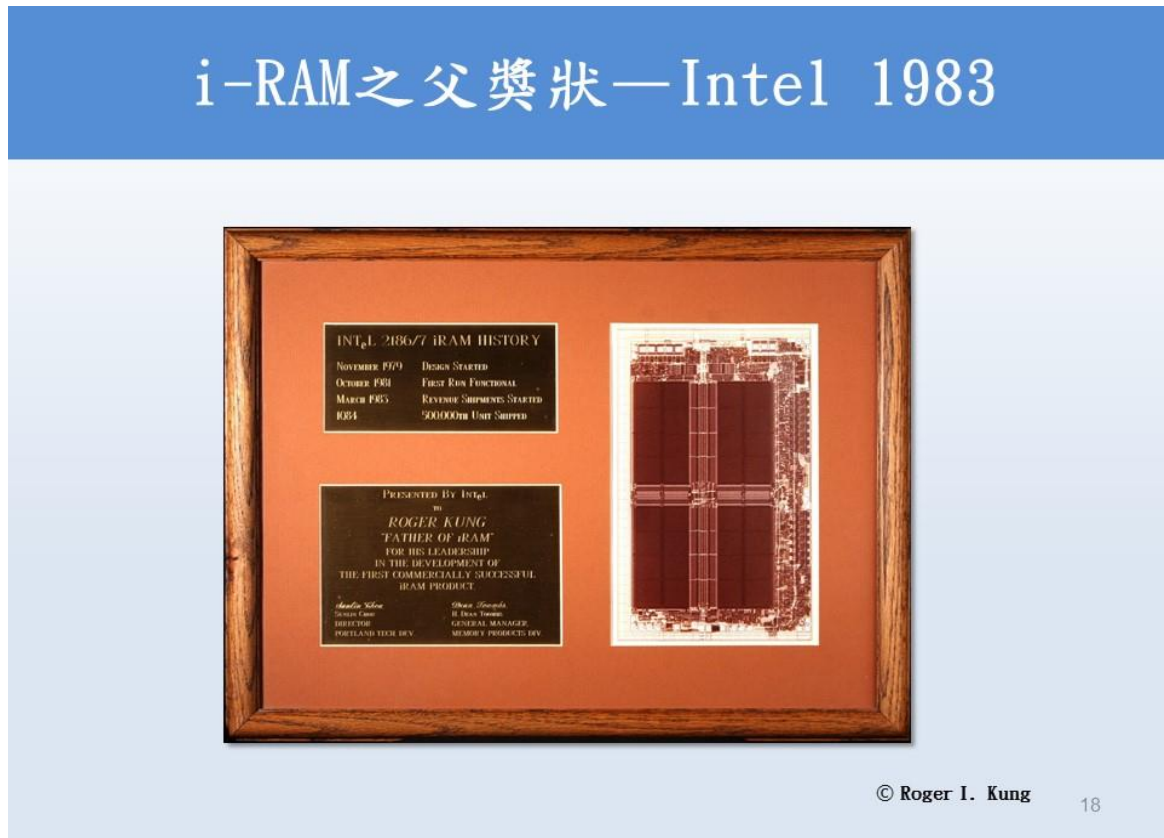
图表一



图表二



图表三



图表四



木桶原理：找出最短的漏洞

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 请讨论「区分原则」与「木桶原理」的不同之处。

	区分原则	木桶原理
1	成为杰出专业者	成为出色经理人
2	小池塘 → 大鱼	大池塘 → 大鱼
3	做最精、最强的部分	做大、做博
4	找到唯一	做到第一
5	重强避弱	强化弱项

分享与讨论：_____

2. 讲者在课程中提到「借力使力」与「截长补短」的案例，对你有何启发？

分享与讨论：_____

3. 请分享在你的行业中的「木桶原理」应用案例。

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

请试着在你目前的工作中，用木桶原理的方式找出自己最短的漏洞，然后自我改变来提升它。

1. _____
2. _____
3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 「木桶原理」的含义是：一个木桶的容量并非取决于最长的木板，而是取决于最短的木板，因为胜败之关键在于劣势。
- ※ 若将能力比喻为木板，要晋升为经理人，就必须进一步培养综合能力，包括管理力和领导力。
- ※ 假使时间许可，你可以借着自我改变来加强最弱的一环，来补强短板。
- ※ 假使时间不许可，或能力做不到，你就要截长补短。
- ※ 假使不舍弃今天所有的，如何得到明天所没有的？

站在巨人的肩膀上

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 你曾有过「站在巨人肩膀上」受益的经验吗？你认为最难之处在哪里？

分享与讨论：_____

2. 讲者「草船借箭」扭转乾坤的案例，对你有何冲击与启发？

分享与讨论：_____

3. 你个人有使用过其他有效「脱困」的方法吗？请分享。

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

在未来一周，请试着找出目前工作中「借力使力」的有效方法，并写下实践的步骤。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间 （3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 在职场或商场上，你是借箭，还是被借箭？如何成为借箭高手？
- ※ 成功者不见得比失败者更聪慧、更努力，但大多数成功者的幸运来自于审时度势、顺势而为。
- ※ 不要埋头苦干，而要抬头苦干。
- ※ 如果你是「站在巨人的肩膀上」，这说明你是借着巨人的高度，来帮助你看得更远、更清楚，借着巨人的力度让你铲平发展的阻力，也就是一种「借力使力」的想法或策略。
- ※ 你我都是站在巨人肩膀上的受益者。为什么我们从小要接受教育？就是希望在前人伟大的发明中学习知识、吸取智能。

有时候你只需做对最重要的一次

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 你是否有做过一个当时看来非常可怕的决定，可是事后却是这辈子做过最好的决定？

分享与讨论：_____

2. 你是否害怕犯错误，而始终不敢跨出梦想的行动？你虽有很多好的创意，但却束之高阁，是因为贵人还没出现？

分享与讨论：_____

3. 讲者冒着被革职的危险，坚持手机中文化的案例对你有何启发？

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

请写下在接下来一周，你想要去实践的一个长久以来，想去做但又害怕失败的创意。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

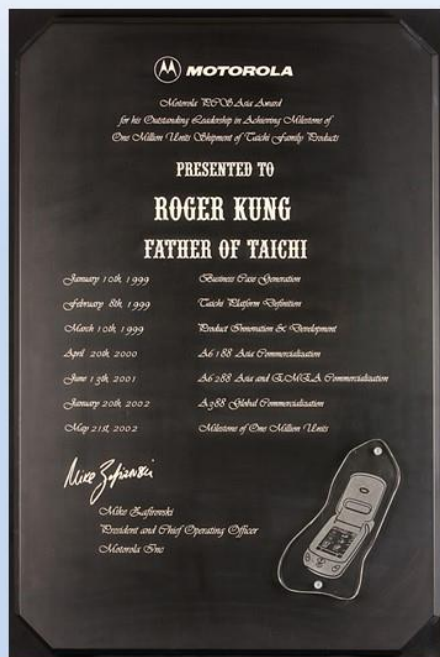
请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 不要做「创意的巨人，行动的侏儒」，也不要「夜里梦想千百路，清晨起来走原路」。
- ※ 不要怕犯错误，要勇于行动；「失败是成功之母」，只有付诸行动，实践创意，你才有可能成功。
- ※ 手机中文化，正是最佳突破点，更是带动大中华区团队向前行的火车头。
- ※ 好的创意似乎是活的，它会自己运转，即使遇到阻力，它还是能够自我纠正，直到做成为止。
- ※ 有时候你只需做对最重要的一次，即使在过程中犯下错误，就至终结果而言，这些错误也都是枝微末节了。

VII. 輔助图表

手機「中文化之父」獎狀



© Roger I. Kung

22

模拟未来，让梦想看得见

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 讲者提到美国职业运动员最常说的一句话：「Before you make the shot, you have to see that shot.」（在你没有出手之前，你必须看到那一击）。你有过类似的经验吗？如果没有，这句话对你有何启发？

分享与讨论：_____

2. 谈谈你对创新的过程，必须左右脑相互作用的想法？

分享与讨论：_____

3. 你对模拟未来七步骤的看法如何？对你有什么启发？

分享与讨论：_____

IV. 实践时间（5 分钟）

请开始操练模拟未来的七个步骤。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间 （3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 在你达到目标以前，你必须要先看到目标。
- ※ 知识固然重要，却常因为限于人的视野，仅能看到眼前的事物，但想象力可以超越时空，与无限的未来连结。
- ※ 我们在学一样新东西时，脑神经元在思考过程中相互的连结会改变，当我们重复练习这个技能，就会越来越容易学会这个技能。
- ※ 理性的线性思维若反复思考而无法获得突破时，右脑在潜意识中就会开始摆脱左脑的惯性主导地位，来帮助左脑思考。
- ※ 先用右脑以逆向思维大胆假设，再运用左脑，以惯性思维小心求证。

工作不设限，创造成长的机会

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 试着将自己放进当年讲者在纽泽西工厂的场景中，你的感受和反应会如何？

分享与讨论：_____

2. 你对「工作不设限」的看法如何？你曾经也因为「工作不设限」而获得老板的器重吗？

分享与讨论：_____

3. 请分享你如何深化自己专业能力以及广化自己的综合能力？

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

如果你是第一次听到「工作不设限」这个观念，你会如何将它实践在工作中？

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分吧。

VI. 重点摘录

- ※ 「魅力」是教导我们在职场上如何自我激励，并影响他人的一种能力。
- ※ 「工作不设限」是指在工作中不断扩张学习与工作范围的机会。
- ※ 讲者对工作范围从不设限，并因此获益良多，也更加相信「工作不设限」的信念不但可以获得丰厚的回报，更是追求卓越的不二法门。
- ※ 不要总觉得老板不公平，为什么不升迁我？而要思考自己该怎么做，老板才会升迁我。要让老板认为你配得，升迁你是合情合理的事。
- ※ 不断扩张学习和工作的范围，方可深化专业能力、广化综合能力。

情绪管理是人脉的推手

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 当你在职场上遇到一些令人不快的人、事、物时，你通常如何处理？

分享与讨论：_____

2. 你对讲者谈的「心灵阳台」方式有何看法？你有其他有效处理负面情绪的方式吗？

分享与讨论：_____

3. 请列出有效帮助你调整情绪的人、事、物。

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

试着根据讲者的建议建立自己的「心灵阳台」，并写下让自己可以重新对焦的问题，记录每次造成负面情绪的缘由及处理方式，一个月后再做评估和改善。

1. _____

2. _____

3. _____

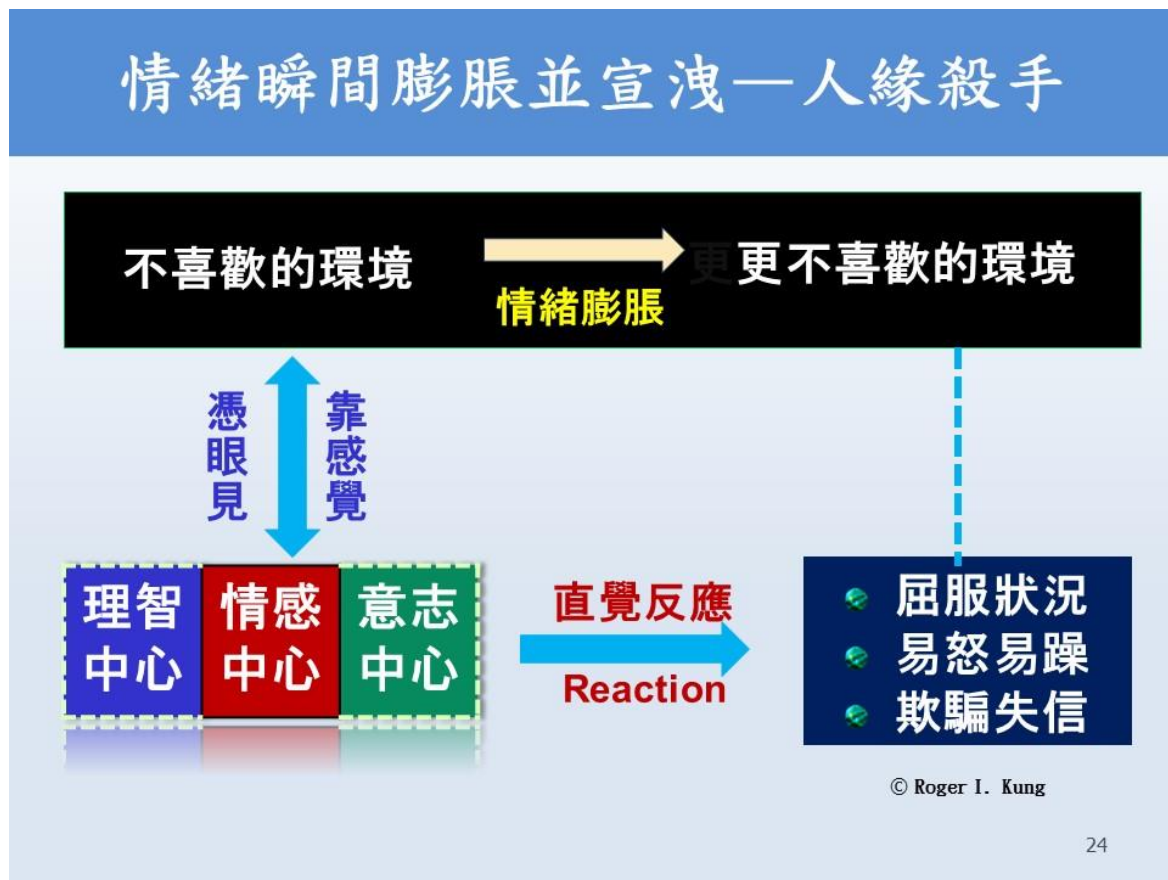
V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 智商(IQ)能让你得到一份工作，情商(EQ)却是让你做成事及不断升迁的法宝。
- ※ 能够让别人喜欢我们，接纳我们，这叫作人缘；而你在做事的方方面面都可以得到别人的帮助，这叫作人脉。
- ※ 有情绪不是坏事，我们要的不是没有情绪，而是如何管理情绪，并利用情绪来帮助自己，而不是被情绪所利用。
- ※ 如果一个人的情绪被管控，他要先确认这个情绪是冲谁来的？为什么要发脾气？他希望发脾气的结果是什么？
- ※ 进入心灵阳台，你可以看得远，也可以看得清，重新对焦，问自己，我为什么这么冲动？这件事情真的这么糟吗？难道真的没有挽回的余地了吗？你的内心还可以从 1 数到 10，再数到 100，藉此调整心态、控制情绪，不让情绪失控。

VII. 輔助图表



受制于环境是成事的杀手

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 请分享你曾经历过的最大困境，当时是如何处理的？今天听完讲者的故事及建议后，你认为当时做对了什么，或有哪些地方可以做得更好？

分享与讨论：_____

2. 讲者提醒我们当遇见恐惧的情况，若及时面对恐惧去解决，其实可以帮助放松压力，你认为呢？请分享自己的经验。

分享与讨论：_____

3. 「人生始于勇气」，谈谈你的体会。

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

你觉得你现在正处于逆境或被环境所困吗？还是在舒适圈，不想离开？请写下想要突破的实践计划。

1. _____

2. _____

3. _____

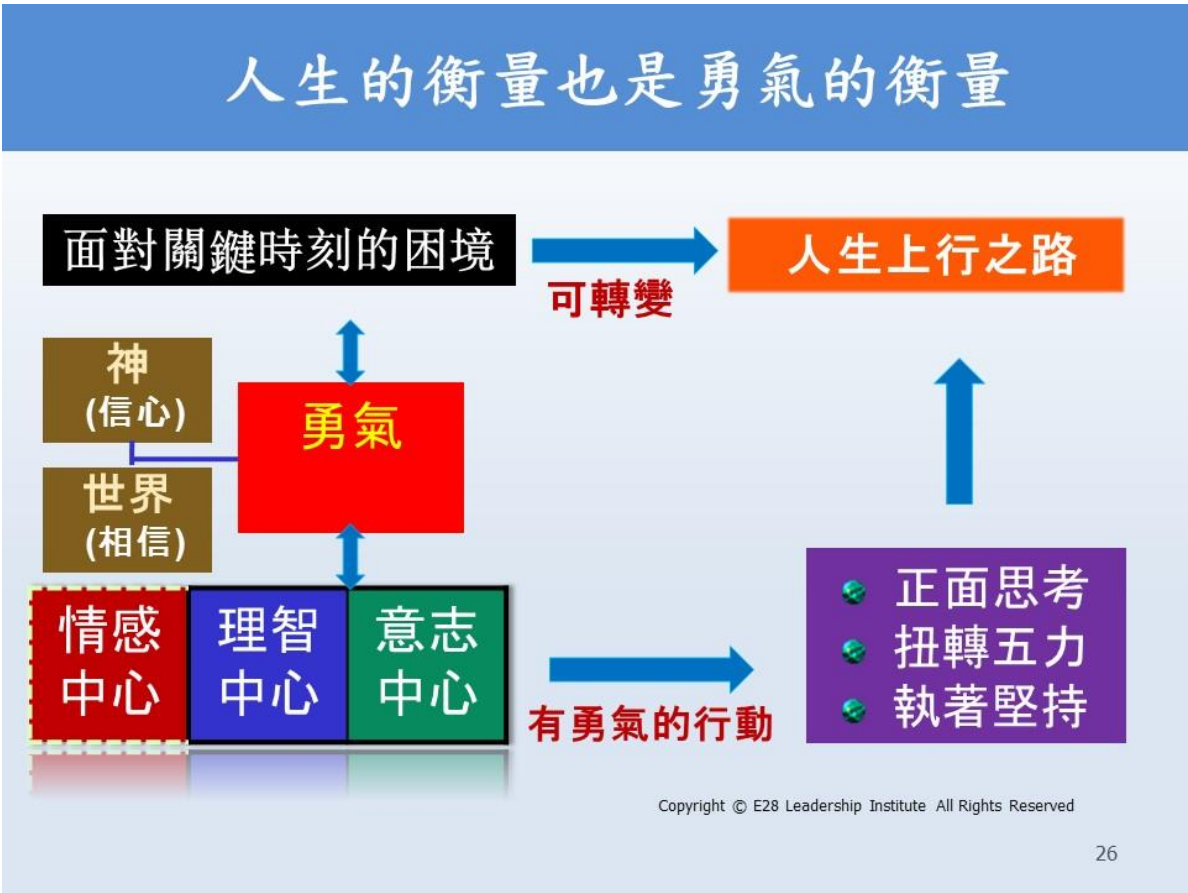
V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 受制于环境，是成事的杀手；突破困境，是成事的帮手。
- ※ 人生是从有勇气开始的，勇气能给我们自由；勇气并不是天生的，而是后天培养的。
- ※ 人生要嘛就是一场大胆的冒险，要嘛就什么都不是，是「勇气」鼓舞我们让我们活过来，并使一切事务变为可能。
- ※ 真正有智慧的人，他深知「机会」不会在日常生活中自然发生，则是隐藏在危机之后。
- ※ 失败不是你的问题太大，而是你的心智太小；失败不是一个结果，而是一种态度；而且失败确实是成功之母。

VII. 輔助图表



让我真正了解你：一对一沟通

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 讲者在今天的信息中提到一对一沟通的重要性及原则，请分享你的看法和心得。

分享与讨论：_____

2. 在职场中无论是主管和部属或同事之间，你是如何建立彼此的信任？讲者给我们的启发为何？

分享与讨论：_____

3. 经理人有两件要务，第一是带对人，第二是做对事。讲者举他在 Intel 担任 iRAM 设计部经理时为例。你认为带对人和做对事之间有什么关联？

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

请拟出一份与部属（或上司）一对一沟通的计划，来帮助你真正了解部属（或上司），达到带对人和做对事的目的。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

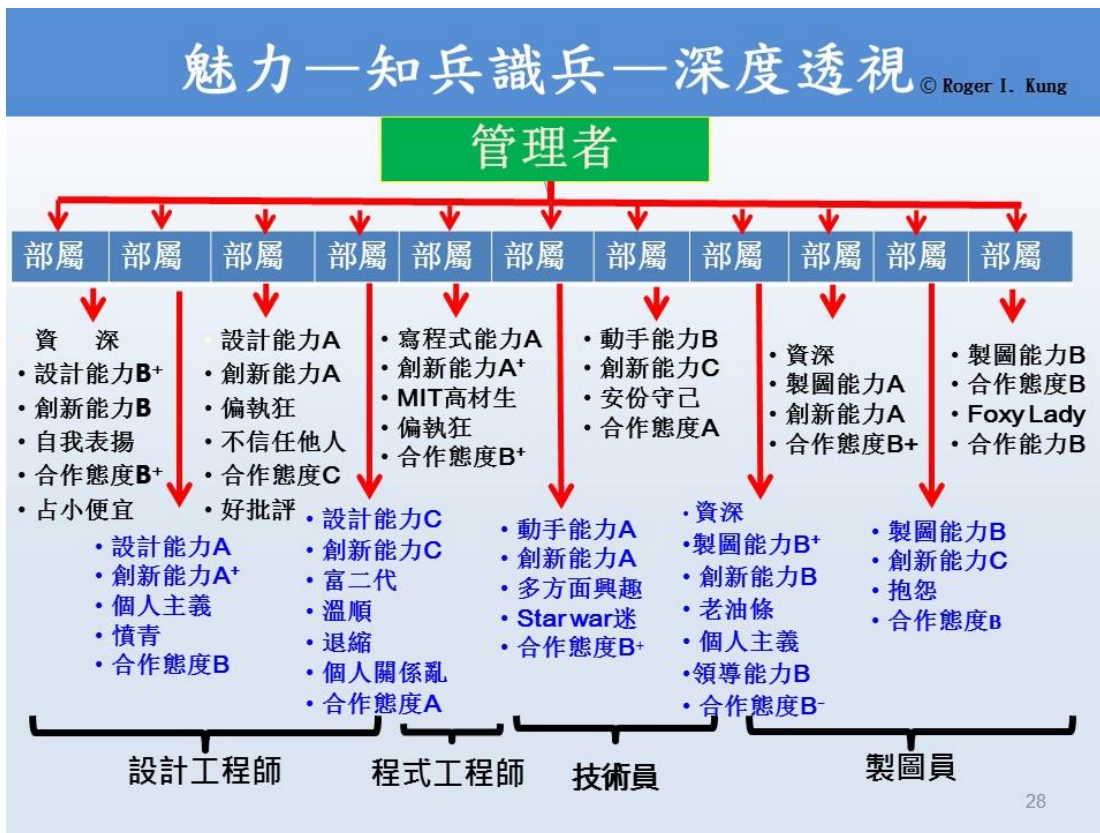
请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

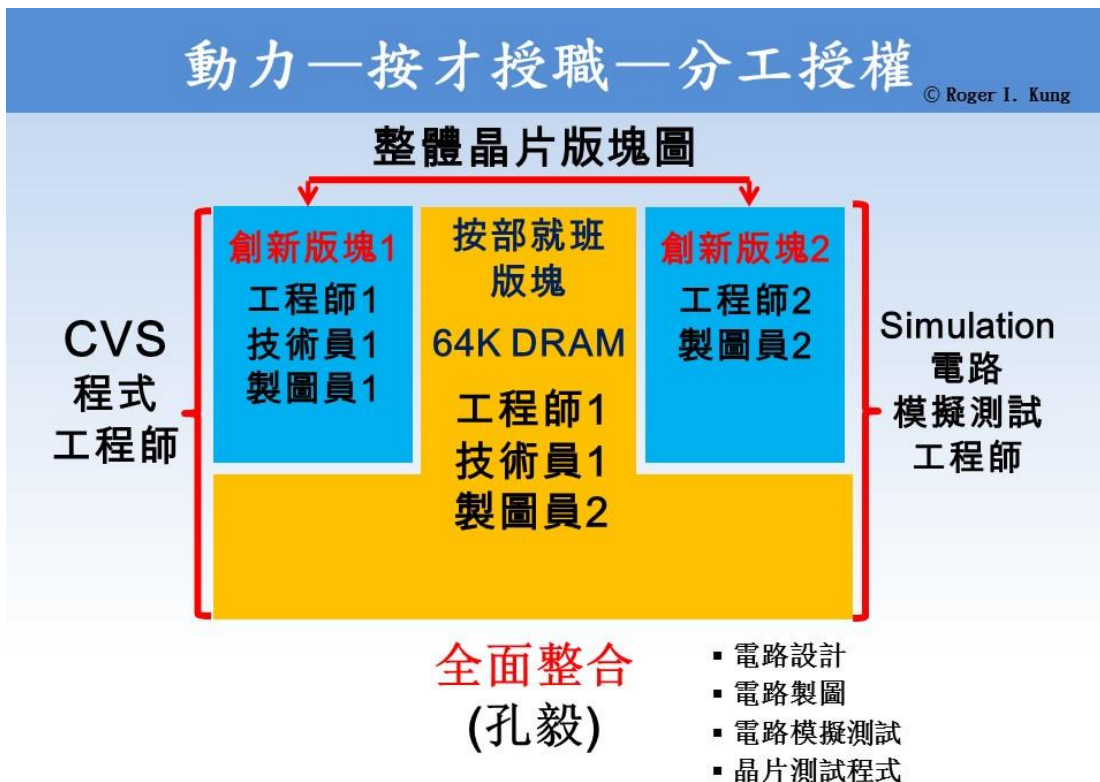
- ※ 带对人的先决条件是真正了解你的部属，以达到「知兵识兵」。
- ※ 做好「一对一沟通」达到真正了解你的部属。
- ※ 「一对一沟通」不要谈及目前的工作，以免部属认为那是另外一个方式来督促他们工作。
- ※ 「按才授职」是按着部属的长处分配任务，把每个人摆在对的位置。
- ※ 做好「按才授职」后，方能做到「分工授权」。

VII. 輔助圖表

圖表一



圖表二



共赢法则：利他是最好的利己

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 身为一个经理人，你是否仍倚赖自己的专业在管理团队？若是如此，你应当如何改变？

分享与讨论：_____

2. 在今天的信息中谈到两种管理模式，一种是权威式管理，一种是感召式管理。请讨论这两种管理模式在出发点、方式及果效上的不同？

分享与讨论：_____

3. 若你现在是主管或父母，你认为你较偏向那一种模式？你希望五年以后自己又会使用哪种模式？

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

如何在管理上以利他为出发点？请列出你的实践计划。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 经理人必学的功课：要靠团队，而不是靠自己。
- ※ 根据盖洛普（Gallup）的调查，约有 65% 的离职员工，离职的真正原因是离开顶头上司。
- ※ 员工离职的真正原因是得不到上司对他能力的尊重及肯定。
- ※ 权威式管理模式只顾到自己的主见及要完成的任务，而不顾部属的想法及培养部属。
- ※ 感召式管理模式是以「利他」为出发点，不是我命令你，而是我帮助你；以培养人才为主，同时又能够完成任务的一种管理模式。

找出你的成事帮手和败事杀手

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 根据讲者对于分辨意见领袖的解说，你认为自己是一位善意还是恶意的意见领袖？请讨论这两者的人格特质。

分享与讨论：_____

2. 在你的身边是否有善意和恶意的意见领袖？你如何与他们的互动，请分享成功或失败的经验。

分享与讨论：_____

3. 苹果和小米善用发烧友及目标客户的策略，对你现在的工作是否有所启发及应用？

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

如何感召你身边的善意意见领袖，使他们成为你的成事帮手？

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 你要在团队中找出意见领袖，给予必要的培训，信任他们、重用他们，他们将会成为你的成事帮手。
- ※ 善用意见领袖，让他成为你的成事帮手，若处理不当，他们便会是你的败事杀手。
- ※ 一个真正的卓越领导者，不但是一个好的牧羊人，更要成为一个优秀驯马师。
- ※ 面对意见领袖，不是用脑对脑地批评他们，而是用心对心地了解并接纳他们。
- ※ 一个发烧友越多的企业，就越容易呼风唤雨，超越同业。

人才管理与人才培养

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 你或你公司希望找到的人才是最好的人才，还是最适合的人才？你如何定义及找到最适合你公司或你部门的人才？

分享与讨论：_____

2. 你认为你个人的管理风格是偏向工厂厂长，还是农夫，还是两者兼具？为什么？你对你自己五年后的期待是什么？

分享与讨论：_____

3. 一个好的公司文化，应包含诚意及创意两方面，讲者所说的诚意及创意，在公司文化上所指为何？你若在具有这样文化的公司里工作，你的感受如何？

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

请试着直接参与人事管理，并预期其效果。

1. _____

2. _____

3. _____

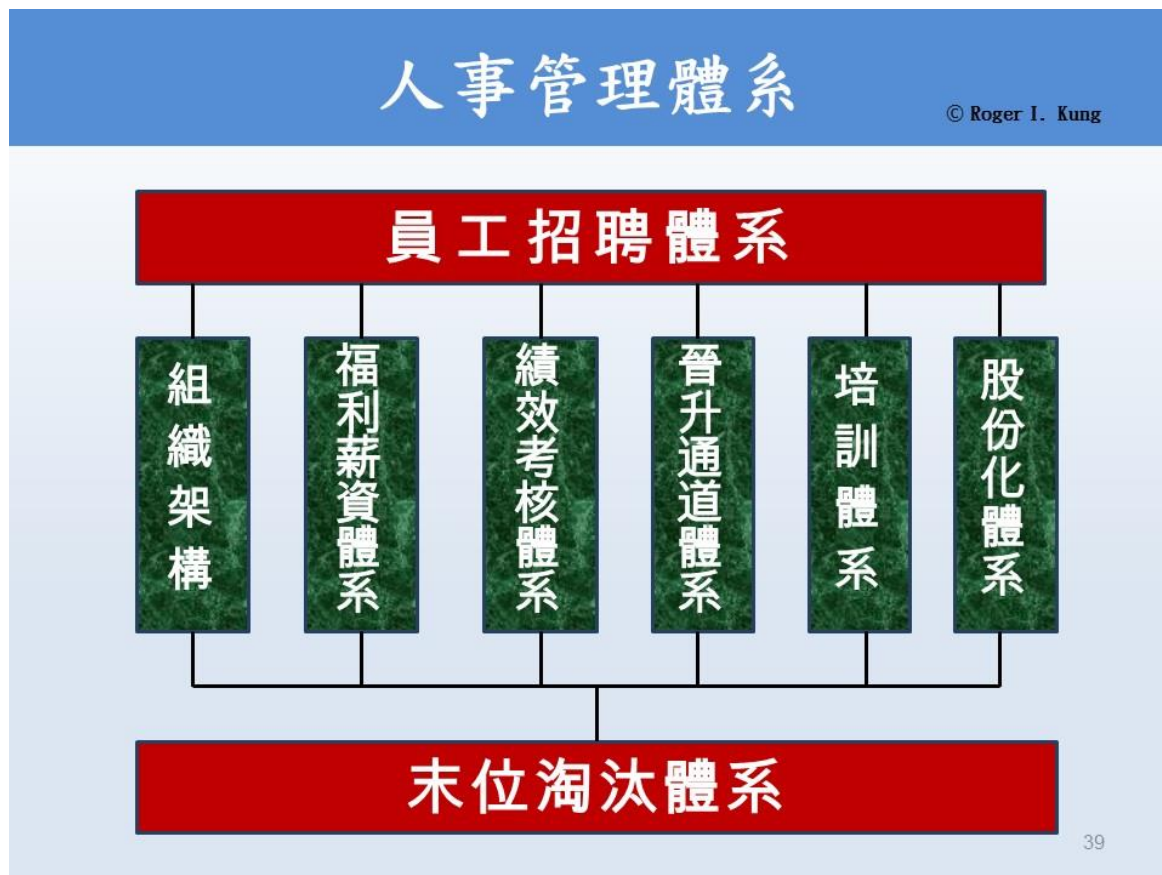
V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 招人要慢，走人要快，人才的管理与培养要并重。
- ※ 经理人要学会两套本事：一套是如何管理硬指标的事；另一套是如何管理软指标的事。要做工厂厂长，同时也是农夫。
- ※ 公司要选择最适合的人才，而不是最好的人才。
- ※ 企业文化是大家所认可的一种共同的行事为人的正确方法。
- ※ 企业从内部拔擢人才，不仅事半功倍，更可激励员工士气，强化其向心力、忠诚度。

VII. 輔助图表



做自己生命中的贵人

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 回忆在你的人生轨迹中，或在职场上曾遇见那些贵人(如同讲者说到的，无论表面上看来他们对你好还是不好)。你当时如何与他们互动？

分享与讨论：_____

2. 在以上经验中你学到了什么？是更勇于面对挑战吗？还是失去了你原有宝贵热情，甚至愤世忌俗了？

分享与讨论：_____

3. 听完讲者今天的故事，我们再一次回顾生命轨迹中的这些人和事时，我们可以学到什么？

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

你将如何装备自己成为一匹千里马？请写下你认为最重要的一件事，然后开始行动。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 贵人是在关键时刻有人拉一把，然后可以一飞冲天，到另外一个境界。
- ※ 人间充满着因缘，每一段因缘都有可能带你走到另一个高峰。
- ※ 你不要轻忽任何一个人，也不要疏忽任何一个你可以帮助别人的机会，你要学习对每一个人都热情以待。
- ※ 如何把一个不好的环境翻转过来，将坏事变成好事；如何在遇到好运的时候，没有浪费掉，而把它变成 5 倍、10 倍的回报。
- ※ 当我们先把自己培养成一匹优秀的千里马时，从某个角度来说，我们就是自己生命中的贵人。

本事要学，就要学通，先深再博

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 根据讲者所说，直觉（instinct feeling）是凭空而来的吗？请分享你从本课中学到的新观念。

分享与讨论：_____

2. 你对学会、学通，到触类旁通的认识如何？你在工作中有这样的经验吗？若没有，本课对你有何启发？

分享与讨论：_____

3. 你如何将本课所学应用在目前的专业中，让你可以从肤浅转为深入精通？

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

如何从被动受教转为主动求教？请写下你的计划，并开始在工作中练习。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 本事要学，就要学通，成为直觉，方可触类旁通。
- ※ 做事态度应从交差了事，转为解决问题；学习方法应从被动受教，转为主动求教。
- ※ 表达方式应从被动回答，转为主动建议；与人互动应从在不如己者前吹嘘，转为向胜己者虚心请教。
- ※ 所有突破阻力的工具都是尖的，特点是力量集中、好使力气；所有增加阻力的工具都是宽的，特点是使力量分散、消耗力气。
- ※ 唯有先深方可再博，这是步步高升的康庄大道。

找到定位点：职业生涯的突破口

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 什么是你的「诺曼底战役」？什么是你的「奥马哈海滩」？

分享与讨论：_____

2. 你是否知道自己的定位点，但却苦于不知如何用正确的方法做进一步的突破？你最大的挑战是什么？

分享与讨论：_____

3. 请分享你在职业生涯中的一次成功突破经验？你从中学习到什么功课？

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

试着从跨部门的角度去思考自己的工作，并写下你的突破计划并实践之。

1. _____

2. _____

3. _____

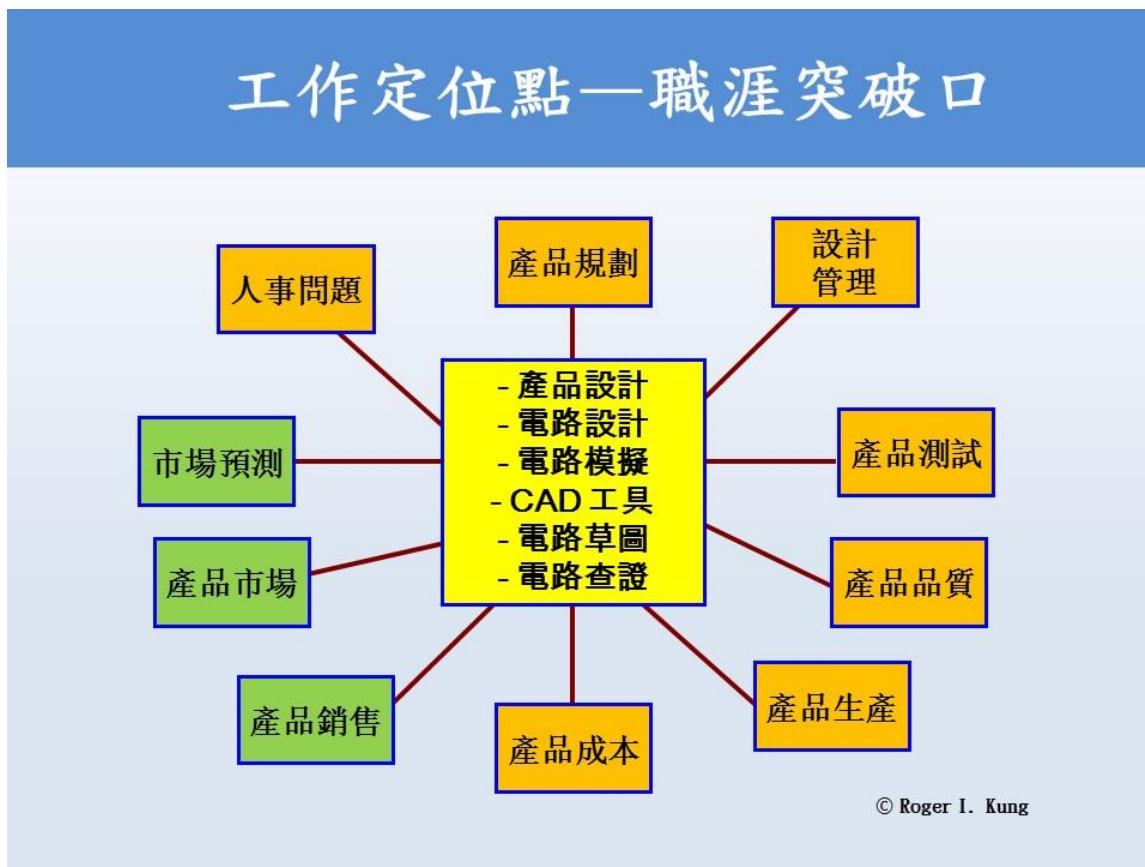
V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 职场上行之路应先深后博，在精熟一项专业，成为专家后，就应以此专业去学整体的运作，以此专业为基点，一步步找到自己的定位。
- ※ 从定位点开始朝广博的方向求发展，积极进行跨部门互动、交流，从合作中学习其他专业，藉此突破职涯瓶颈。
- ※ 跨部门的沟通原则是从别人的角度看问题。
- ※ 不是学跨部门所有的工作，而是学与自己工作有重叠的部分。
- ※ 「定位点」的含义就是在你做任何工作中要找到一个切入点，以此向外扩张到与你工作相关的领域中去做更多的了解，更多的学习。

VII. 辅助图表



做好产品是一生的工作

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

1. II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 你现阶段的工作与公司的哪些产品有关？你公司的产品满足大众哪些需求？

分享与讨论： _____

2. 如果你是一位经理人，你如何在目前的工作中培养目标客户？

分享与讨论： _____

3. 试想你的工作是在为公司解决什么问题？

分享与讨论： _____

IV. 实践计划（5 分钟）

如何在你的工作中实践原创或微创？

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 产品是客户对一家公司最直接体验的媒介；产品是企业的生命线，掌握着企业的命脉。
- ※ 「一般产品」是解决客户现在的需求，而「领先产品」是满足客户潜在的需求，它领导客户未知的需求，并且能超越客户的期待。
- ※ 产品的创新有两种，一种叫「原创」，「原创」是原来没有的变成有，也就是从无到有；另一种叫「微创」，「微创」是在别人创新的基础上做一些微度的创新。
- ※ 「一般产品」没有特色，价格由市场决定；而「领先产品」的价格是由产品公司来决定。
- ※ 好的产品能与人共舞，是有生命的。

即使你的工作不是销售，也要懂得销售

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 你对营销和销售的认知如何？你从本课获得什么启发？

分享与讨论：_____

2. 你目前的工作和销售有关吗？如果没有，你认为自己可以从销售中学到什么吗？

分享与讨论：_____

3. 你同意「没有卖不掉，只有不会卖」这句话吗？为什么？

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

如果你的工作与销售无关，请写下几个销售想法与预期成效。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 产品与销售是飞机的双翼，缺一不可。
- ※ 营销是让客户主动来找你，销售是你去找客户。
- ※ 发掘一个新客户的成本等于维持一个老客户五倍的成本。
- ※ 真正的销售是从客户拒绝买你的产品开始；真正的说服是从别人抗拒你的想法时开始。
- ※ 销售的四大要素：共鸣、新奇、易记、实践。

解决冲突与谈判：如何达成共识

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 谈判的目的是为了化敌为友、达到双赢，请分享你的看法。

分享与讨论： _____

2. 在生活与工作中谈判无处不在，请举例说明。

分享与讨论： _____

3. 请谈谈你的谈判经验，试着对照讲者所说的四大技巧。

分享与讨论： _____

IV. 实践计划（5 分钟）

请使用本课所提的谈判四大技巧，去练习一、二件你要谈判的事。

1. _____
2. _____
3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 谈判是一门艺术，在化敌为友的过程中消灭了敌人。
- ※ 谈判就是，当双方面有利益冲突时，或想法不同的时候，经过反复的沟通、协调，努力捍卫共同的利益，并且尝试达到共识。
- ※ 十倍速的时代，谈判是工作力和领导力必须学会的一门功课。
- ※ 谈判时，对人要尊重，对事要严厉。
- ※ 谈判中要注意细节，签约只是执行谈判内容的开始。

如何不被机器人取代？

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 你曾思考过自己的工作有一天可能被机器人取代吗？本课对你有何启发？
分享与讨论：_____

2. 你认为自己目前的工作是成本导向？还是创新导向？
分享与讨论：_____

3. 你认为加速全球化是否加速了社会的贫富不均，并带出机器人普及的时代？
分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

请试着去请教一位在「如何不被机器人取代」此专题上有经验的人，并和他交流你的看法？

1. _____
2. _____
3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

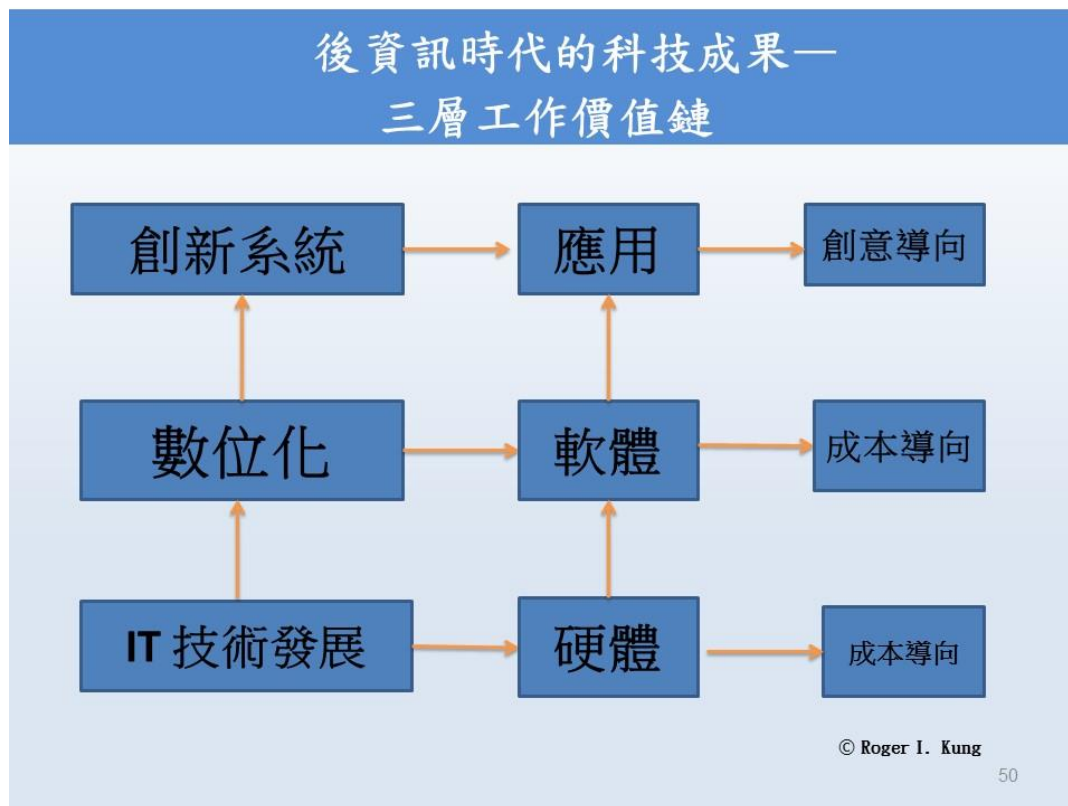
请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

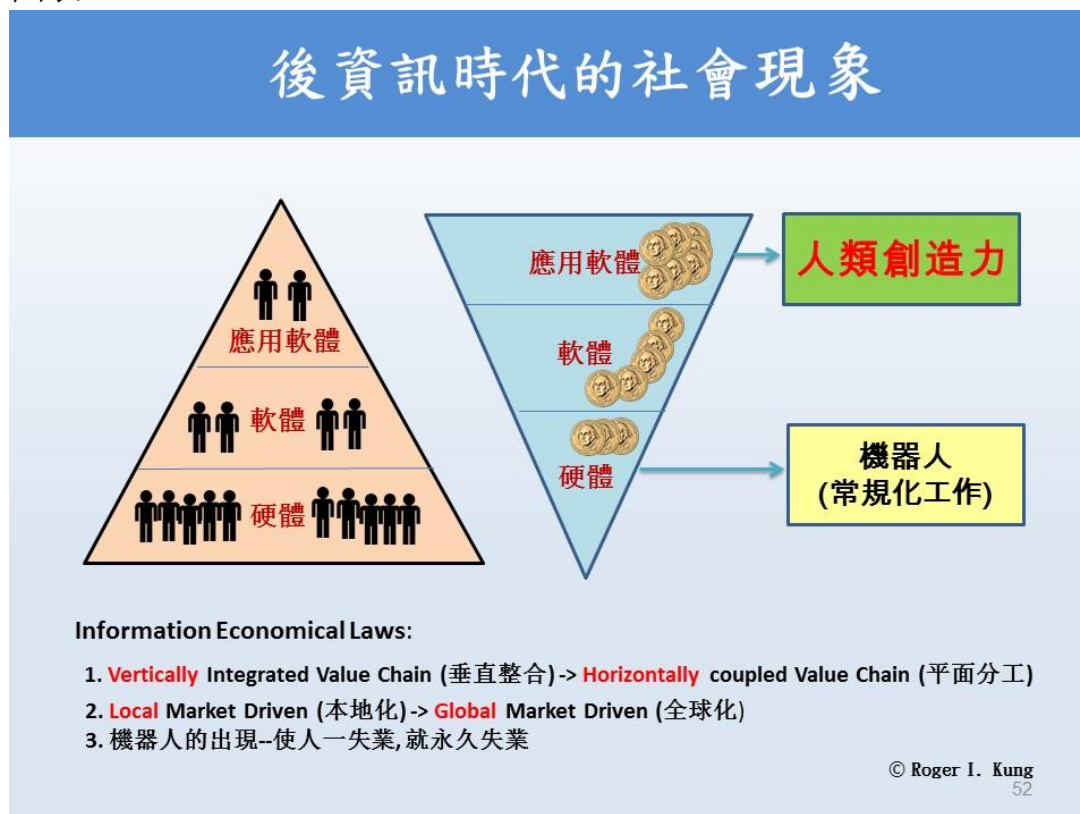
- ※ 硬件 IT 是以指数成长的科技，技术相对成熟，所以变成是一个成本导向(cost-driven)，更重要的是可以被数字化。
- ※ 软件 IT 这个技术成长也是惊人的，技术也相对成熟，也成为是一个成本导向(cost-driven)，而且也可以被数字化了。
- ※ 应用层面的技术是创新导向，并催生出一些更深、更广的新系统应用。
- ※ 机器人容易被取代的工作是纯粹靠劳力或知识工作的。
 - ※ 机器人不容易取代的工作包括：应用（Apps）层面的技术、靠想象力、靠同理心和信念的工作。

VII. 輔助图表

图表一



图表二



创业是工作的最终挑战

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 你想创业或曾动过创业的念头吗？本课带给你哪些启发。

分享与讨论： _____

2. 你同意创业的成功关键在于特色吗？你对讲者所说的「特色」有何看法？

分享与讨论： _____

3. 创业不仅困难也很辛苦，并且要有热情，如果你是一个创业者，请分享你的经验与看法。

分享与讨论： _____

IV. 实践计划（5 分钟）

按讲者所说，创业前要准备三个问题 — 为何要做、凭何做成、我的投资回报是什么，请以此来评估并且写下自己现在是否适合创业的原因。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 创新不一定要创业，但创业一定要创新。
- ※ 企业家的定义：将经济资源从生产力较低领域，转移到较高领域者。
- ※ 生产力（Productivity）就是一个人每小时工作所产生的市场价值。
- ※ 创业比就业更辛苦，适合创业的人要热爱使用新产品、新服务，且是新产品、新服务的最佳质量检验员与质量改进的咨询顾问。
- ※ 创业是工作的最终挑战。

彻底执行，让美梦成真

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 你是否有做过一件表面上看似不可能，但后来却做成的经验？

分享与讨论：_____

2. 「彻底执行」是指经过无数次的操练、再操练，使它成为一种习惯。请分享曾经吸引你去彻底执行的事，与你从中获得的益处。

分享与讨论：_____

3. 你已经在使用讲者所说「迈向成功的七步骤」的哪些步骤？你认为哪几项最有挑战性？

讨论分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

请从以下选出一件，开始用「迈向成功的七步骤」来实践之。

•实现一个梦想 •学会一件很难学的本事 •改变一个不良的习惯

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 滴水穿石的智慧是，表面上看似不可能的事情，却在长期持续不断地作用中成形。
- ※ 一万小时定律告诉我们，想要成为世界级的专家，在成名之前都需经过一万小时的刻苦练习，才能出类拔萃的成功。
- ※ 任何一个产品从研发到大量生产，都要经过一个复杂事情简单做的过程；任何一个企业或个人要想做大、做久，也都要经过一个复杂事情简单做的过程，所以一个真正成功的人，一定是一个化繁为简的高手。
- ※ 「集中原则」告诉我们，一个真正伟大的成就，是从众多微不足道的小事积累起来的。
- ※ 你如果想要完成一件事，并且拥有愿意为此事焚身的热情，全世界都会为你开道路。

应变能力考验你的胆识领导

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 胆识与有勇无谋有何不同？请分享你在本课中所学到的分别？

分享与讨论：_____

2. 你曾因为采取胆识行动而最终受益吗？试举一、二例。

分享与讨论：_____

3. 讲者教导的胆识能力、勇气和应变能力，才是正确处理运气或是危机的关键所在，这对你是否有新的启发？

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

请针对你目前所面临的难题或困境，操练你的胆识能力。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 胆识能力是成功最重要的杠杆力与非常力。
- ※ 胆识能力让你长期保持成功，在逆境中像橡皮在压力下反弹；在顺境中如老鹰一样，藉风展翅上扬。
- ※ 胆识能让你审时度势，有勇有谋，是力挽狂澜，或颠覆翻盘的一个能力。
- ※ 要培养胆识，首先得顺应变迁，如此才能利用变局，因为机会藏在危机中。
- ※ 古谚云：「穷则变，变则通，通则久」。「穷」为逆境的通称；「变」指不满现况；「通」则是排除困难。此谚语指出：唯有懂得变通，方可长治久安。

在靜中操练大脑，增加反弹力

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 压力和恐惧是怎样来的？请举一、二个自己的例子，以及处理压力和恐惧的方式。

分享与讨论：_____

2. 根据讲者，何谓反弹力？如何操练反弹力？

分享与讨论：_____

3. 增进反弹力的五个步骤是哪些？那一个步骤对你最具挑战性？

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

试着去做一件你原本害怕去做的事，以此来操练和增进你的反弹力。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 精神与心理的疾病其实都是因为我们大脑长期受伤的结果造成。
- ※ 根据研究，面对困难、身处逆境时，约百分之八十的人会想尽办法闪躲逃避；约百分之十五的人虽然厌恶困难逆境，但会尝试克服和突破；仅有约百分之五的人会主动挑战逆境，逼迫自己成长。
- ※ 上帝在创造我们大脑的时候，为了保护我们，祂预设了一个预警的本能，压力跟恐惧本来的用意就是要我们采取一个正确的行动，去解决困境。但是人若选择不采取行动，就会形成压力和恐惧了。
- ※ 压力是人自认没办法扭转逆境，感觉孤立无援，而产生的一种烦躁不安情绪；恐惧是人感受到危机时的一种本能反应。
- ※ 安静是增进反弹力的最佳方式之一，也是实践十项建议的必要条件。原因无他，唯有在安静中方可专心致志，即「静中求专」；唯有在安静中才能持续增进个人反弹力，即「静中得力」。

进攻永远是最好的防守

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 「进攻永远是最好的防守」的真正意思是，即使处于防守中，也要想到进攻。

你有过类似的经历吗？

分享与讨论：_____

2. 你曾经在面对困境时，选择屈服或逃避吗？结果如何？

分享与讨论：_____

3. 从汉武帝主动出击匈奴的故事中，你学到什么功课？

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

从你目前正处于防守的事情中，找出一件可以主动出击的事情。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 一个全世界最佳防守的球队若只采取防守策略，了不起就是抵挡住对手所有的进攻，顶多就是跟对手打成平手。
- ※ 进攻永远是最好的防守，看似保险的方法并不保险。
- ※ 在汪洋大海中，小船面对暴风雨时，最安全的航向乃是卯足全船的动力朝向暴风雨的中心笔直前进。
- ※ 许多人一生只选择活在舒适区，以为那是最安全的地方，即使一再遭遇挫折、打击，仍然以防守作为唯一的思维，使得所处的状况每况愈下，这就表示，其实常常以为最安全的地方，往往是最危险的地方。
- ※ 当面对困境时，首先应理清思绪，平静下来，且理性地审度时势，厘清真实状况，运用操练反弹力，采取具体的作为。

赢在拐点，活出与众不同

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 讲者用赛车场来比喻职场，赢在起点是什么意思？赢在拐点又是什么意思？
请用一句话来形容你对「赢在拐点」的意涵。

分享与讨论：_____

2. 请分享你自己或你认识的人「赢在拐点」的故事。

分享与讨论：_____

3. 如何赢在拐点？请讨论「怎么学会在弯道开车的本事，如何在逆境中成长」这两个重要原则。

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

你在目前工作中所面临的困境，可能是你生命中的一个拐点。在这关键时刻，请先听听你内心的声音，想想你现在所从事的工作是否是你热情所在？

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

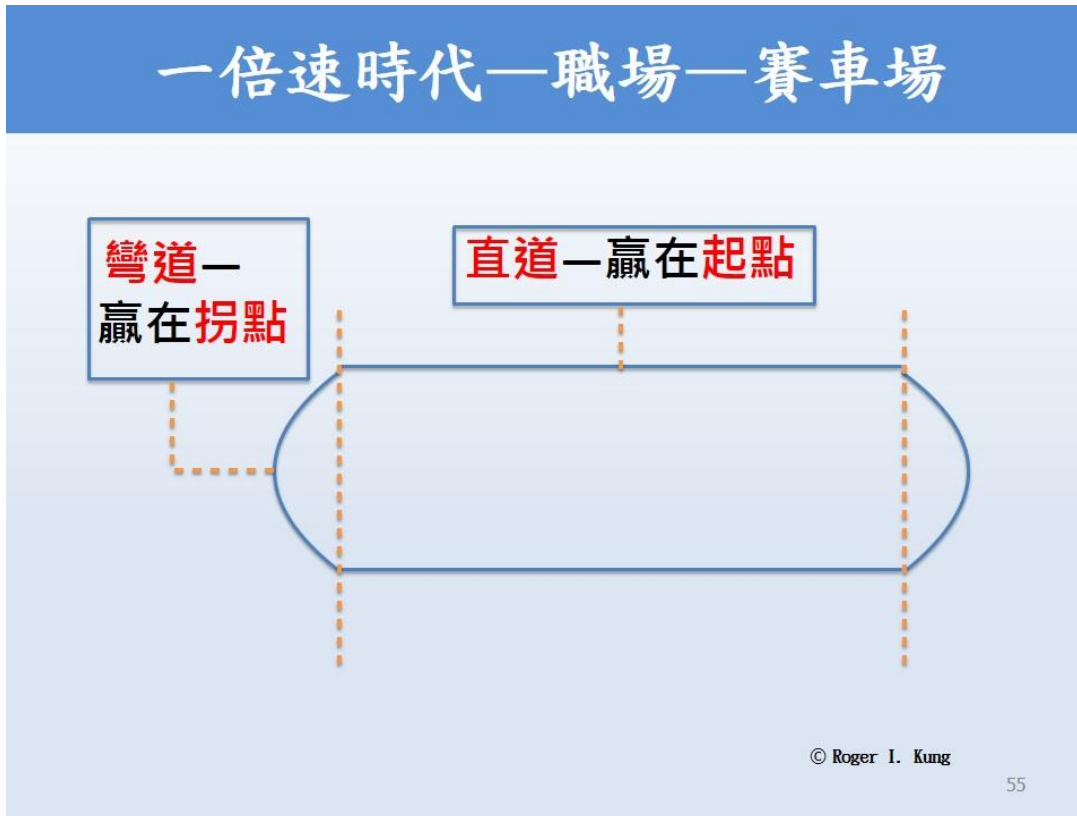
请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 十倍速的时代其实才是真正赢在拐点的时代。你现在碰到弯道的频率比以前快了 10 倍，在变化这么快的时代，关键不是赢在「起点」，而是赢在「拐点」，唯有在拐点上才能真正考验一个人的能力。
- ※ 赢在「拐点」的人会持守着两个原则：跟随自己内心的热情，并且用热情去做又新又难的事。
- ※ 若你追求内心的热情，就会找到自己的唯一，活出与众不同的生命。
- ※ 当你用热情去做又新又难的事，就会跟着好奇心去做创新，在创新中学会新的本事。
- ※ 当面对拐点并愿意使用扭转五力时，工作将不再是挣钱，而是实现热情、理想的载体；每个拐点将不再是生涯的路障，而是迈向与众不同的阶梯。

VII. 輔助图表

图表一



图表二



图表三



图表四



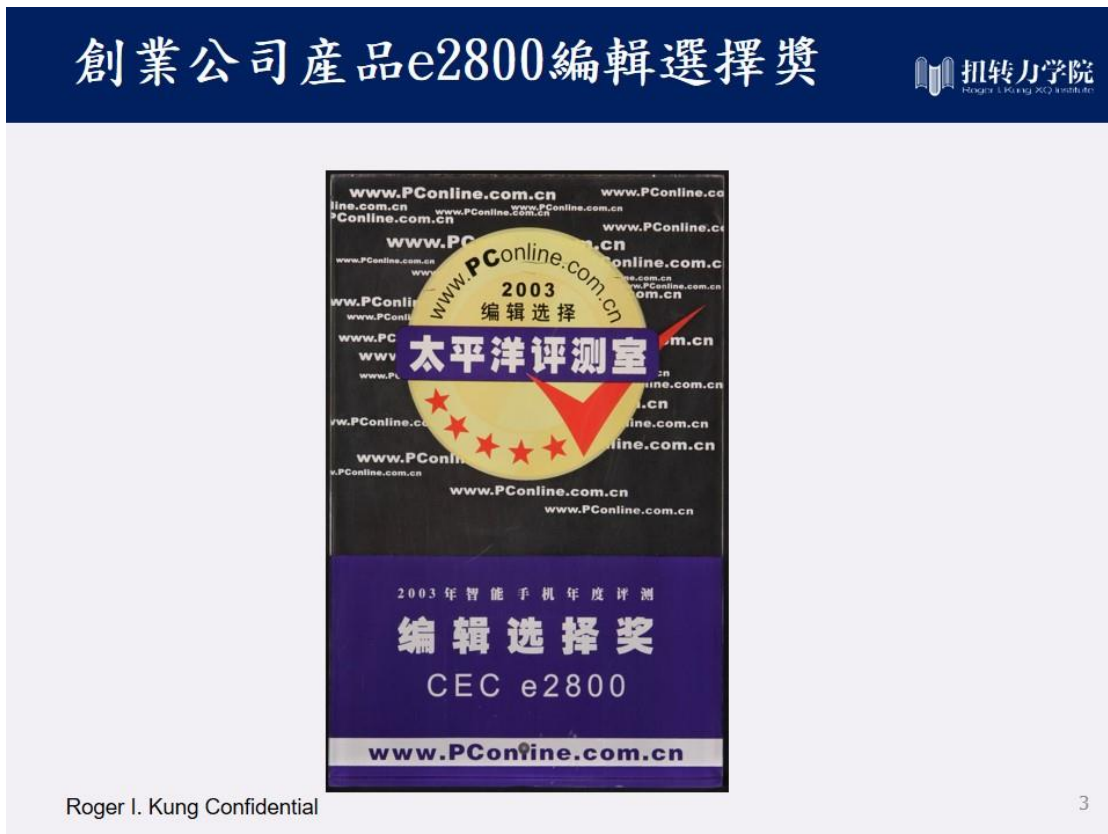
图表五



图表六



图表七



图表八



图表九

創業公司E28產品藏鏡龍得年度 最酷智慧手機獎-傳媒大獎2003



© Roger I. Kung 64

情况领导力，考验你一心多用

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 你能否一心多用，具备同时完成多项任务的能力？请分享你的经验。

分享与讨论：_____

2. 讲者在本堂课中，提到在职场中的哪四种情境与领导模式？

分享与讨论：_____

3. 如果你是一位经理人，目前你较常采用哪几种模式？你认为自己最需要加强的是哪一种风格？为什么。

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

你认为那一个情况领导力模式对你最具挑战性？请试着在接下来一周练习。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 一位经理人除了能够快速地完成一项任务之外，更重要的是他是不是具备同时完成许多项任务的能力，这能力就叫情况领导力。
- ※ 根据统计，企业高阶主管平均每天进行约五十个决定，有时同时需要进行数个决定，唯有拥有足够的带宽，方可有条不紊地处理每件事，快速做出决定。
- ※ 在不同的情况下，经理人必须视情况调整最适合的领导风格，不能长时间保持同一种领导风格，管理不同专业与不同经验和水平的员工，管理模式也要视情况修正，切忌不知变通。假如只有一种领导风格，部属就非常容易操纵你。
- ※ 四种不同的情境带出四种不同的领导模式，因而可以让你一心多用，因为一心多用，所以一个水管的出水速度不但快，还可以增加出水的宽度。
- ※ 情况领导力告诉我们，要因应人、事、物状况的不同，来审度任务的轻、重、缓、急，再以此来选择你处理关系高或低的程度。

情感延迟满足：变商 — 发力的前奏曲

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 你曾经被拒绝过吗？请分享印象中最深刻的一次被拒绝的经验，你的感受如何？

分享与讨论：_____

2. 「棉花糖的实验」对你有什么启发？你认为这种实验方式还可以应用在哪些事上？

分享与讨论：_____

3. 请分享一件你曾经因「情感延迟满足」而得到的好处，以及一件「情感立即满足」带来不好结果的经历？

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

找出一件你以前用「情感立即满足」处理的经历，现在试着用「延迟情感满足」来处理，请开始操练。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 智商 IQ 让人找到工作，情商 EQ 助人稳定成长，变商 XQ 使人无往不利。
- ※ 操练「情感延迟满足」不仅可以培养情商，还可以提升变商。
- ※ 「情感延迟满足」的人不会即刻因着自己的喜好、情感而行动，情绪会因为信念而受到控制，能够让情绪平静下来，是经过思考再去做，因此情绪比较不容易被绑架。
- ※ 学者专家指出，若懂得情绪管理，专注执着与他人合作的情商，更容易生活幸福，事业成功，其重要性更甚于学业成绩。
- ※ 我们很少是在平稳中成长的，多数是在逆境中，身处逆境，只要心怀坚定的信念，就可勾勒出比现在更光明、更美好的未来，让美梦成真。

典范转移，改变与应变之道

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 你目前行业中的「顺趋势」的思维模式？请分享？

分享与讨论：_____

2. 你目前行业中的典范（paradigm）？市场上有哪些新的典范出现，在取代旧的典范？

分享与讨论：_____

3. 你的职业生涯现在是处在哪一个阶段？这个阶段的典范是什么？若你要向上提升，你应该做什么样的「典范转移」？

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

评估自己现在处于典范转移哪一个阶段？是在顺趋势，还是反趋势的阶段？你现阶段最需要发展的能力是什么？请试着用扭转五力来操练「管理改变」的能力。

1. _____

2. _____

3. _____

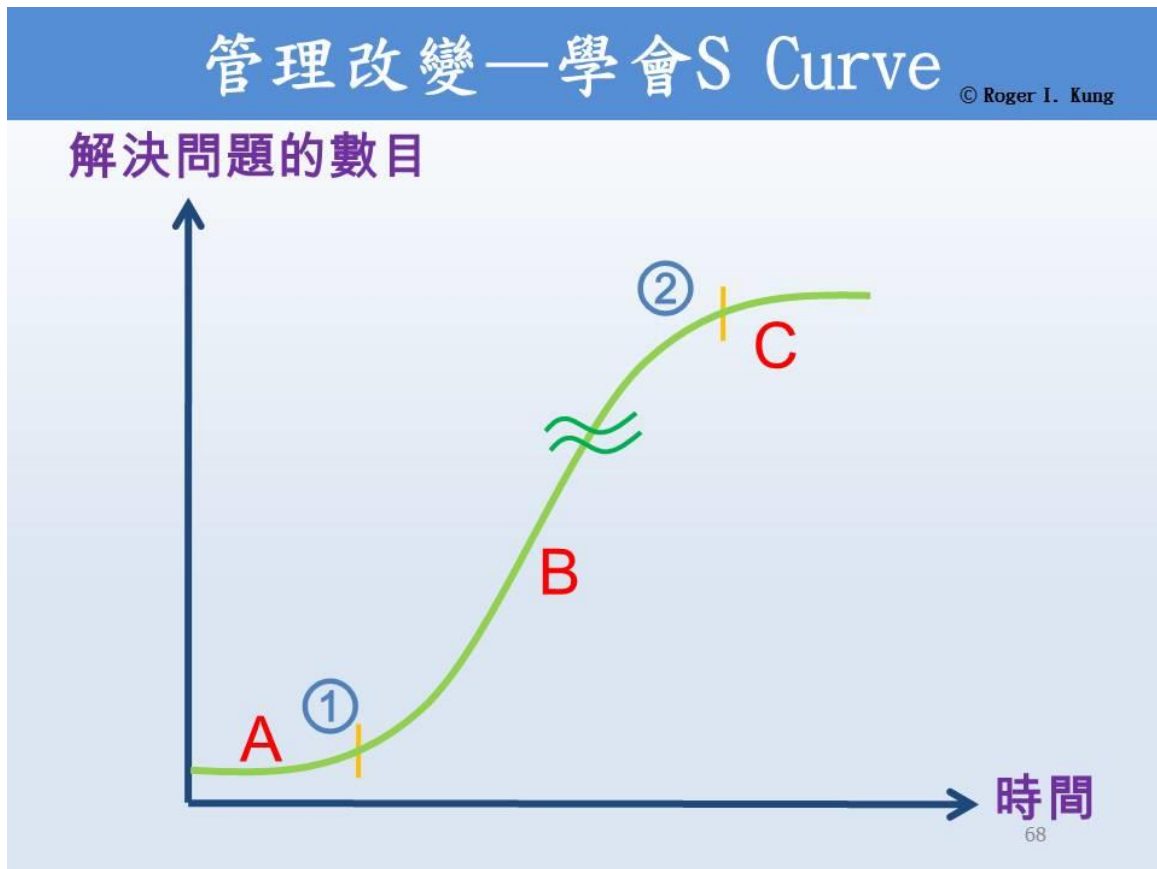
V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 企业或个人要大步前进或转换跑道，决定于目标客户的需求变化。管理客户，首重管理其变化。
- ※ 顺趋势时应采用惯性思考模式，而反趋势时则应采用逆向思考模式。不论是职人或是企业，若想要长期成功，就要学会审度时机，来交替使用惯性思考模式和逆向思考模式，千万不可以固守单一的思考模式。
- ※ 「典范」是指在某一种行业或者是某一种研究的社群里面，大多数的成员认为是一个可行的信念、可行的价值，以及最好的运作模式，是该行业中被视为榜样的指标，所以叫做「典范」。
- ※ 你的生涯若要不断成长，就要学会「管理改变」，「管理改变」就是你要注意典范的转移。注意你在 S 曲线的什么地方，决定要用顺趋势的作法还是反趋势的作法。
- ※ 任何典范都会碰到一个成熟期，用原来的方式没有办法解决客户所遇到的新问题，这时候就要转到一个反趋势的逆向思维，做一个新的典范转移。

VII. 輔助图表



创业，一生中最糟也是最好的决定

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 讲者当年离开摩托罗拉出来创业 E28 的时空背景和考虑是什么？换作是你，你会做何决定？

分享与讨论：_____

2. 什么是你一生中做过的最好决定？什么是最糟的决定？你从中学到什么功课？

分享与讨论：_____

3. 讲者提到的做人和做事的三个原则带给你什么启发？请分享你个人的做人做事原则。

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

请试着将今天学到的做人和做事原则，应用在目前所面临的职场挑战，或是即将要做的决定上。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 创业，从世界的角度来看，是我一生中最糟的决定；从属灵的角度来看，却是我一生中最好的决定。
- ※ 一个未曾失败过的人生，就不算是完整、美好的人生。
- ※ 想在企业界做神的使者，就要让人在我身上看到神的形象和样式的几个原则：第一：永远要对人尊重。第二：面对任何人都要真诚。第三：在与其他人利益冲突的关键时刻，要守住以上两个原则。
- ※ 做为在企业界神的使者，让神介入你的工作的三个做事原则：凡事诚实、凡事不自私、凡事不骄傲。
- ※ 新创公司应选择适合创业的员工，而非最好的员工。适合创业的员工，才有牺牲奉献的心理准备，否则很难甘之如饴。

做一个有作为的人

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 「想要改变世界之前，得先改变自己」，请分享你对这句话的看法。

分享与讨论：_____

2. 你认为什么样的人称得上是有作为的人？请举例说明。

分享与讨论：_____

3. 职场上通常有三种不同的角色：专业者、管理者、领导者，你认为自己适合担任哪一种角色？为什么？

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

请试着藉由操练「扭转五力」来改变自己成为一个有作为的人。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 无论在职场上担任任何角色，我皆深信赢得他人的尊敬，比获得他们的喜爱更为重要。在职场奋斗的终极目标不应只有财富、权势，还应包括他人的尊敬。
- ※ 一个有「德力」的人，即使拥有财富、地位，还是要过简朴而谦和的生活，把财富、地位用到更有意义的事情上。
- ※ 用「对」的方式把工作做「好」，而对的方式就是指用道德的方式，把工作做好，让自己成为一个有作为的人。
- ※ 一般人的一生只用到少于 5% 的大脑功能，其它的 95% 是谓潜能，所以在拐点操练扭转五力，就会激发潜能。
- ※ 「专业者」就像一个篮球队中的射手；「管理者」就是篮球队场上的队长；而「领导者」就相当于篮球队的教练。

蜕变的制造者 — 领导人

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 你从美国大学招生的方式及培养学生的过程有何学习？

分享与讨论：_____

2. 你所敬重的领导者具有什么特质？他（她）具备扭转五力中哪几种能力？

分享与讨论：_____

3. 请分享你所敬重的领导者的一件令你印象深刻的成就。

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

如何利用扭转五力来自评或互评，找出你最需要加强的能力。

1. _____

2. _____

3. _____

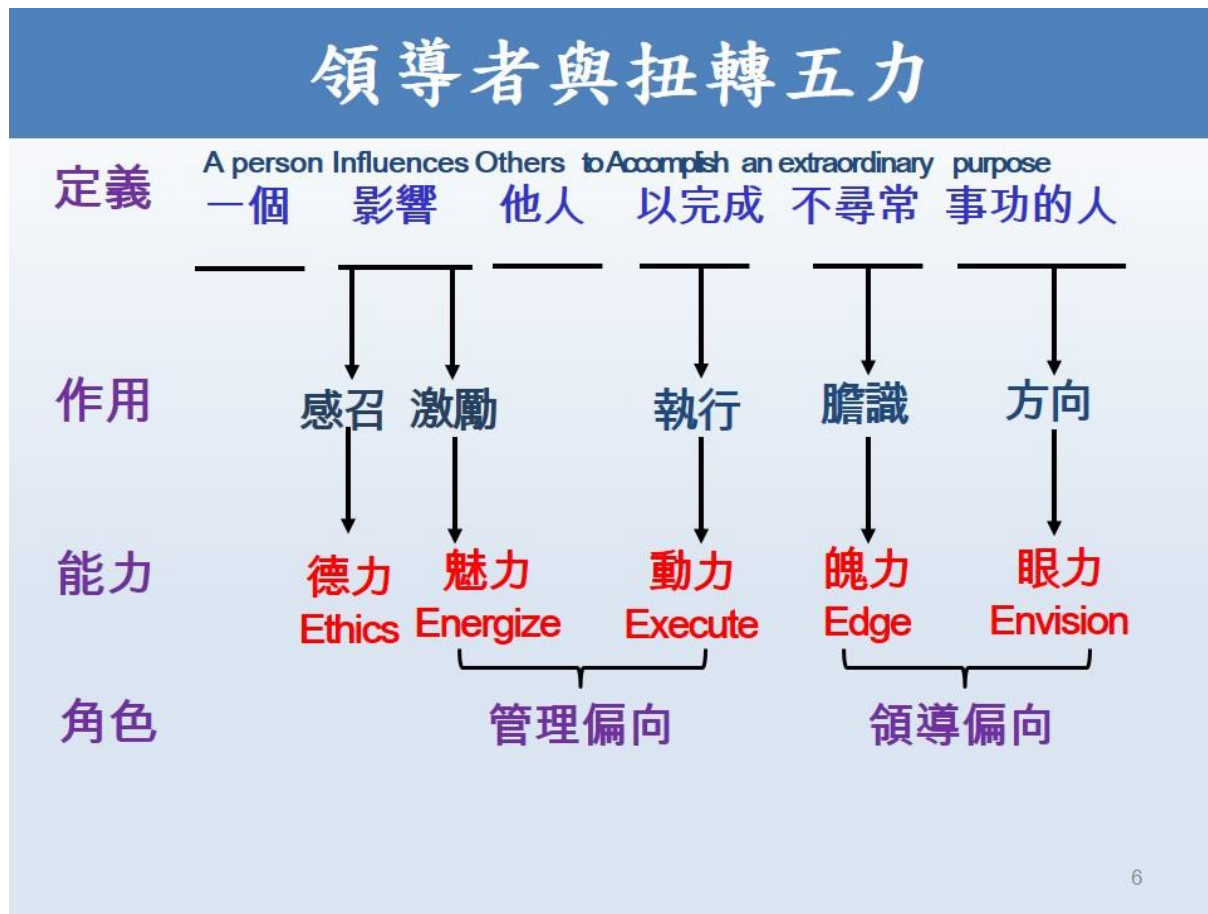
V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 领导者的定义是：一个影响他人，以共同完成不寻常的事功者。他必备的能力为扭转五力，即眼力、魅力、动力、魄力、德力。
- ※ 德力并非是超越凡俗的道德标准，而是完成不寻常的事情不可或缺的能力之一。
- ※ 领导的至终衡量是：卓越的领导者，能将追随者转变为领导者；而平庸的领导者，则是将原本具有潜力的领导者转变为跟随者。
- ※ 领导者是在最糟情况下的翻盘手，所以领袖是蜕变的制造者。
- ※ 领导者非常难培养，没有现成教科书及教育体系可以套用，很难有计划、有系统的量化培养领导者。

VII. 輔助圖表



在大败局中昂然挺立的力量

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 为什么扭转五力需要全部一起发挥？

分享与讨论：_____

2. 你对「投机风险永远大于投资风险」的看法如何？

分享与讨论：_____

3. 在逆境中，什么是支撑你继续往前行的力量？什么力量会让你心中有平安？

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

请试着在未来一周实践一件与德力有关的事情。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 创立一家成功的企业，在职场上建立良好的信誉，皆非三年五载之功可成；但失去诚信，再成功的企业、再有成就的职人，都可能毁于一旦。
- ※ 若想在大败局中昂然挺立，对抗日益恶劣的职场、产业环境，就得培养与实践眼力、魅力、动力、魄力、德力等扭转五力；虽然世局纷乱却能屹立不摇，甚至逆势上行。
- ※ 扭转五力中的眼力、魅力、动力、魄力的重点是如何把工作做好，而德力是专注在如何用对的方法把工作做好，它是一个平衡的能力。
- ※ 情势快速变化，正考验企业主、高阶经理人的应变能力与是否能化危机为转机。
- ※ 新兴国家的企业若想与先进国家的企业相抗衡，成为带领时代潮流的主流力量，就要重建企业的道德秩序、重塑企业家职业精神，才能在大败局中昂然挺立。

诚信经营，勿以恶小而为之

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 讲者提到「诚信比能力更重要」的例子对你有和启发？

分享与讨论： _____

2. 当你被上司要求用不诚实的方法做事时，通常你都如何处理？

分享与讨论： _____

3. 你认为「说出自己的价值观」的最大挑战是什么？你是否曾因为坚持自己的价值观而得到意想不到的收获？

分享与讨论： _____

IV. 实践计划（5 分钟）

请试着在未来一周练习「说出自己的价值观」。

1. _____
2. _____
3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 诚信经营并不是更高的道德标准，而是让个人、企业更上一层楼的关键能力。
- ※ 诚信会带来一个信念，也会带来一个机会。
- ※ 但丁名言：道德常常能填补智慧的缺陷，而智慧却永远填补不了道德的缺陷。
- ※ 「诚」指的是做人要正直、诚实（integrity）；要做一个言行一致、心口如一的人。「信」指的是做事要信守承诺（trust worthy），遇到与金钱和商务上的往来事情，你永远要一言九鼎，千金不易。
- ※ 在某些行业里面，假如你一定要去做不道德的事情，就一定要有勇气离开那个行业，离开那个环境。

你的道德观决定了你的命运

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 为什么好人做的事情会受别人的尊敬？坏人做的事情会遭人唾弃？

分享与讨论：_____

2. 在职场上或生活中，如何以利己之心从事利他之行，以达到双赢？

分享与讨论：_____

3. 「一个人的道德观决定其人生的命运」，谈谈你对这句话的看法。

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

不论是在职场上或者在生活中，透过这一课的学习，你会如何实践双赢法则？

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 在宇宙中，存在两种定律，看得见的是自然律，看不见的是道德律。
- ※ 恶的源头是过度利己，善的源头则是利他；关键时刻亦是抉择恶与善的时刻。
- ※ 利己、利他并不完全矛盾或毫无交集，其交集为以利己之心从事利他之行；若能如此，便可同时利己利他达成双赢，故称为双赢法则。
- ※ 何谓道德观？简言之，一个人的利己动机与利他动机相互作用后所产生的价值体系，即是其道德观。
- ※ 道德不止是一个人的品格素质的标准，更是维系一个团体、国家社会，甚至宇宙和谐共存，永远长存的必要黏合剂。

正确的信仰，建构了你的格局大小

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 你对讲者举的三个在美国发生的例子有何启发？

分享与讨论：_____

2. 为什么一个文明社会的指标之一是汽车让人？你对文明社会的定义是什么？

分享与讨论：_____

3. 为什么一个文明社会可以带出一个强盛的国家？请分享你的看法。

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

请试着在未来一周做一、二件「利他」的事情。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 一个文明的社会能带出一个强盛的国家。
- ※ 一个文明的社会是崇尚道德的社会，也是和谐共存、利益共享的社会。
- ※ 无论任何人，都应立志不当社会问题的制造者、不给他人添麻烦，而要当社会问题的解决者（不论大小）为己任。
- ※ 信仰不仅是一个人精神生活的最高需求，亦是其内心深处最核心的动力。
- ※ 法律是道德的底线；而商业法律即是商业道德的底线。

VII. 輔助图表

社會國家的價值體系

花葉-國家的政治,軍事,經濟

樹幹-社會的倫理,法治,文化

樹根-個人的道德,操守,品格

土壤-共同的宗教,儀式,信仰

© Roger I. Kung 86

宗教信仰是心灵的净化与升华剂

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 你曾否自问自己的人生意义、人生目的与真实身分？请分享。

分享与讨论：_____

2. 讲者认为宗教信仰是心灵的净化与升华剂，你认为该如何提升道德？

分享与讨论：_____

3. 讲者提到「世界上所有的事情，除非有一个外力的介入，否则随着时间的过去，都有自然退化的倾向」，你对这句话的看法如何？

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

请思考什么是真正帮助你提升生命、生活质量，增强职场或企业竞争力的方式。

1. _____
2. _____
3. _____

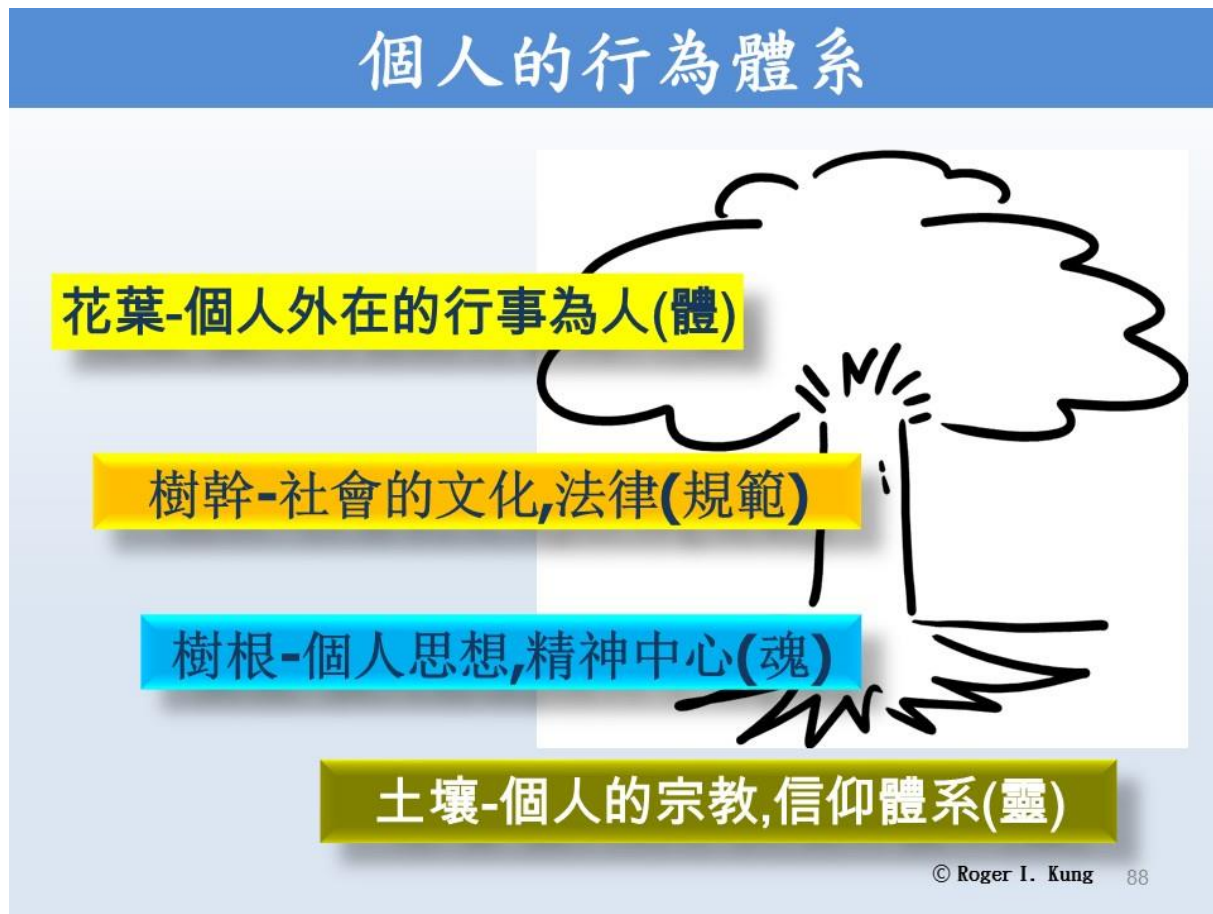
V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 世界上除非有一个外力的介入，否则都有自然退化的倾向，这个不进则退的原则也包括了我们的的心灵状况。
- ※ 水跟「圣灵」是神赐给我们最好的净化剂，水是净化我们外在身体以及物质世界最有效的天然洗涤剂，同样的，「圣灵」是神赐给人类最好的内在心灵净化剂。
- ※ 灵是人类的内心世界，来自于神，不属物质世界，实为人类生命的中心，若能遵行上帝的指引，行为便可合乎道德规范，并找到人生的价值、意义。
- ※ 灵具有一种超越个人的特质，超越个人利益而倾向于关系中愿意付出和牺牲，灵兼具了人的信心、爱心和良心，也是我们内心与神互动的中心。
- ※ 我们的心灵能够永续行出有道德的行为，需要靠外来信仰的一个推动力，而信仰是我们心灵的进化与升华剂。

VII. 輔助图表



生命帶領生活、臻于天人合一

I. 分享时间（10 分钟）

请 2~3 位学员分享上周实践计划。

II. 直播时间（约 8~12 分钟）

孔毅老师主讲

III. 动脑时间（20 分钟）

1. 请分享你的人生目标。

分享与讨论：_____

2. 按讲者所说的人生四个阶段，你目前是处于哪一个阶段？请分享你在这个阶段中的心得。

分享与讨论：_____

3. 你对讲者所说「生命帶領生活」的看法如何？你同意吗？为什么？

分享与讨论：_____

IV. 实践计划（5 分钟）

在接下来的一周，试着用一个行动来活出「生命帶領生活」的方式。

1. _____
2. _____
3. _____

V. 回顾时间（3 分钟）

请用一句话分享今日最大收获或印象最深刻的部分。

VI. 重点摘录

- ※ 人内心的三个渴望是：家庭幸福、身体健康, 事业有成。
- ※ 人灵命上的需求是要找到内心的「北极星」, 这颗「北极星」对于没有信神的人来讲, 就是要找到神, 相信并倚靠祂; 对于已经信神的人来讲, 就是要找到你人生的命定和你的真实身份, 你才能得到你人生真正的价值。
- ※ 应将生命目标列于生活目标之前, 将「完成重要的事、追求唯一、锻炼静力」, 列于「完成要紧的事、追求第一、培养动力」之前。
- ※ 追求唯一、与众不同, 永远都不嫌迟。即使过去平凡庸碌, 但从现在起即知即行, 虽不见得能有大事业、深远的影响力, 却可让生活与生命更加精彩、丰富、幸福。

VII. 輔助图表

