

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

本套管理課程是孔毅先生根據其暢銷書《贏在扭轉力》親自教授，內容豐富，涵蓋他四十年職場實戰、管理與創業的全方位經驗。他衷心期望這些寶貴的經驗能夠幫助許多在職人士，包括專業人士、經理人、創業人等，或正處於人生其他階段的人，藉由這套教材得到許多啟發，進而實現他們在職場上的理想。

本教材旨在協助學員於觀賞影片後，透過小組的群體動力討論與經驗分享，來達到相互成長的益處。若是自我學習，也可透過思考問題及實踐計畫，來激發個人的潛能，更有效地應用在所處的環境中。

不論是透過小組互動或自學，期盼這套課程與手冊能夠幫助你在職場上，或在任何情境中都能無往不利；每遇關鍵時刻，都能逆勢成長，讓生命持續走在上行的台階，看見更遼闊的風光！

編輯部 敬上

目 錄

〈序〉

前言與序章 001

眼力 ⇨ 要往哪裡走？

- 1 你要的人生從獨立思考開始 006
- 2 學會思考操練，以邏輯力說服人 009
- 3 志向遠大，就下定決心走在時代的前端！ 012
- 4 掌握「不同」的價值 — 區分原則 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 有時候你只需做對最重要的一次 022
- 8 模擬未來，讓夢想看得見 025

魅力 ⇨ 發揮你的影響力

- 1 工作不設限，創造成長的機會 027
- 2 情緒管理是人脈的推手 029
- 3 受制於環境是成事的殺手 032
- 4 讓我真正了解你：一對一溝通 035
- 5 共贏法則：利他是最好的利己 038
- 6 找出你的成事幫手和敗事殺手 040
- 7 人才管理與人才培養 042
- 8 做自己生命中的貴人 045

動力 ⇨ 完成夢想的火車頭

- 1 本事要學，就要學通，先深再博 047
- 2 找到定位點：職業生涯的突破口 049
- 3 做好產品是一生的工作 052
- 4 即使你的工作不是銷售，也要懂得銷售 054
- 5 解決衝突與談判：如何達成共識 056

- | | | |
|---|------------|-----|
| 6 | 如何不被機器人取代？ | 058 |
| 7 | 創業是工作的最終挑戰 | 061 |
| 8 | 徹底執行，讓美夢成真 | 063 |

魄力 ⇒ 關鍵時刻勇敢下決定

- | | | |
|---|--------------------|-----|
| 1 | 應變能力考驗你的膽識領導 | 065 |
| 2 | 在靜中操練大腦，增加反彈力 | 067 |
| 3 | 進攻永遠是最好的防守 | 069 |
| 4 | 贏在拐點，活出與眾不同 | 071 |
| 5 | 情境領導力，考驗你一心多用 | 078 |
| 6 | 情感延遲滿足：變商 — 發力的前奏曲 | 080 |
| 7 | 典範轉移，改變與應變之道 | 082 |
| 8 | 創業，一生中最糟也是最好的決定 | 085 |

德力 ⇒ 贏得他人的信任

- | | | |
|---|-----------------|-----|
| 1 | 做一個有作為的人 | 087 |
| 2 | 蛻變的製造者 — 領導人 | 089 |
| 3 | 在大敗局中昂然挺立的力量 | 092 |
| 4 | 誠信經營，勿以惡小而為之 | 094 |
| 5 | 你的道德觀決定了命運 | 096 |
| 6 | 正確的信仰，建構了你的格局大小 | 098 |
| 7 | 宗教信仰是心靈的淨化與昇華劑 | 101 |
| 8 | 生命帶領生活、臻於天人合一 | 104 |

前言與序章

I. 分享時間（10 分鐘）

彼此認識！

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 你對工作的定義是什麼？

分享與討論：_____

2. 你曾有過在關鍵時刻逆轉局勢的經驗嗎？請舉一、二個例子。

分享與討論：_____

3. 請分享你從今日課程中五力：眼力、魅力、動力、魄力、德力的學習心得。

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

「贏在扭轉力」是一套教導我們如何用對的方式把工作做好的課程。請根據本日課程內容與學習心得，寫下你未來一週具體可行的實踐計畫。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

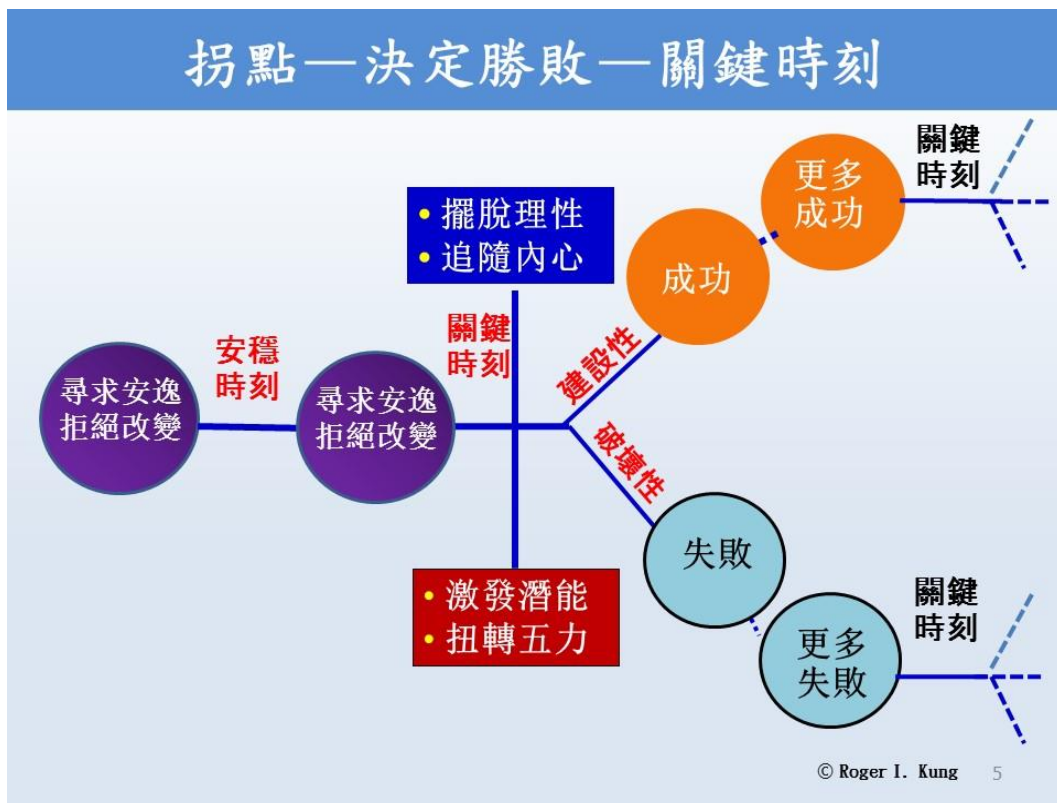
- ＊ 美國總統羅斯福曾經說：「在任何一個關鍵時刻，最好的決定是正確的決定，其次是錯誤的決定，最糟糕的決定就是沒有決定。」
- ＊ 關鍵時刻看起來像是逆境，但真正的涵義卻是一個轉捩點，是一個幫助你聆聽內心聲音的時刻。
- ＊ 這種扭轉局勢、改變發展方向的力量，我稱之為「扭轉力」，扭轉力細分為五個層次的力量，就是：眼力、魅力、動力、魄力、德力。
- ＊ 真正的成功者不是贏在起點，而是贏在拐點。
- ＊ 鼓勵大家用對的方式把工作做好，在事業有成的同時，兼具身體健康、家庭幸福，活出與眾不同。

VII. 輔助圖表

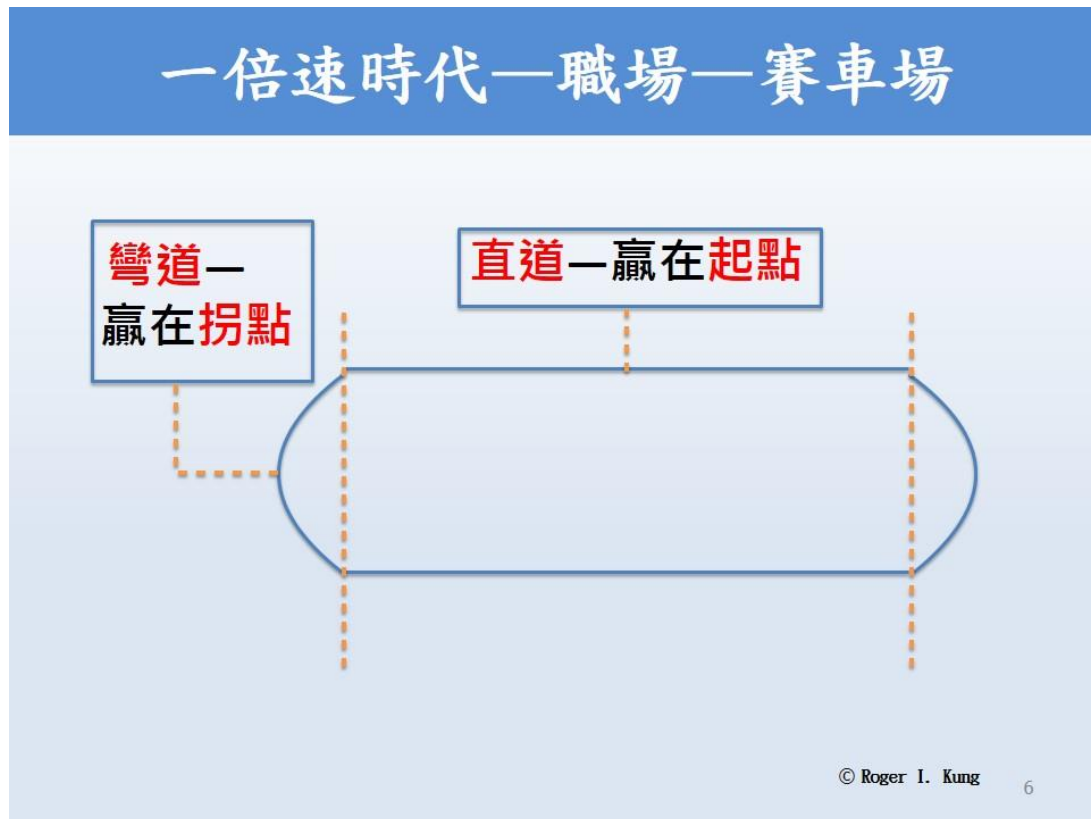
圖表一



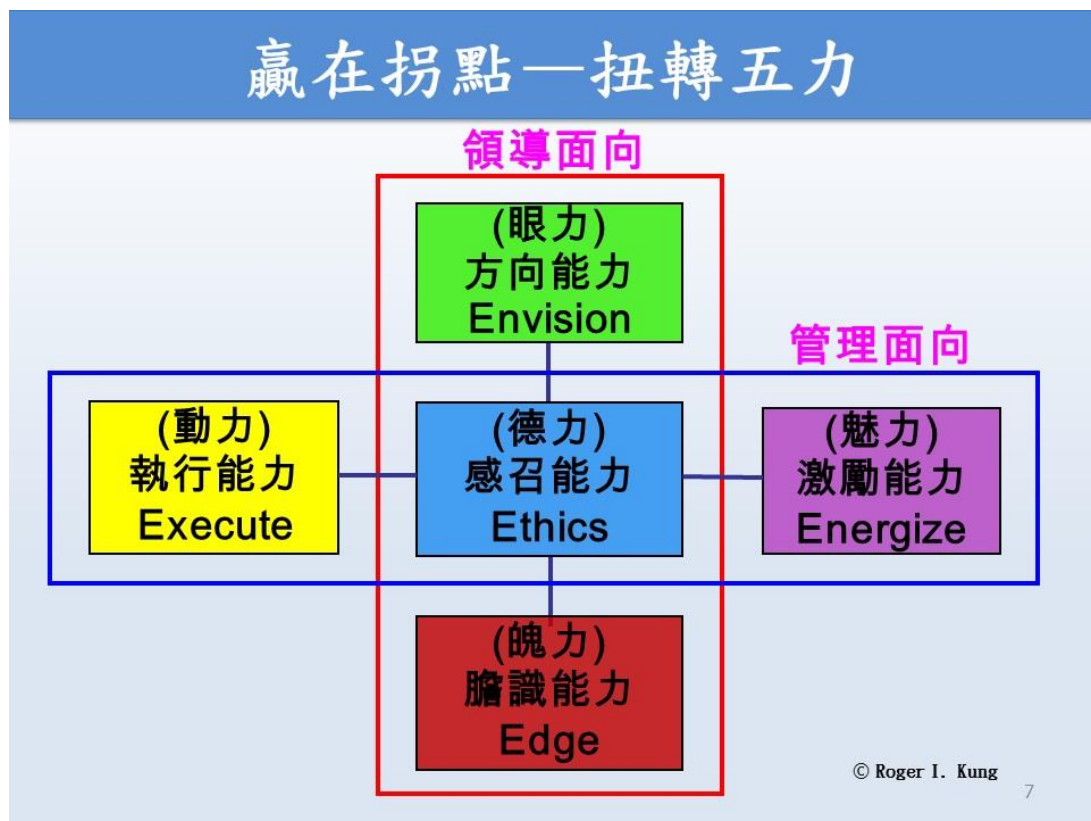
圖表二



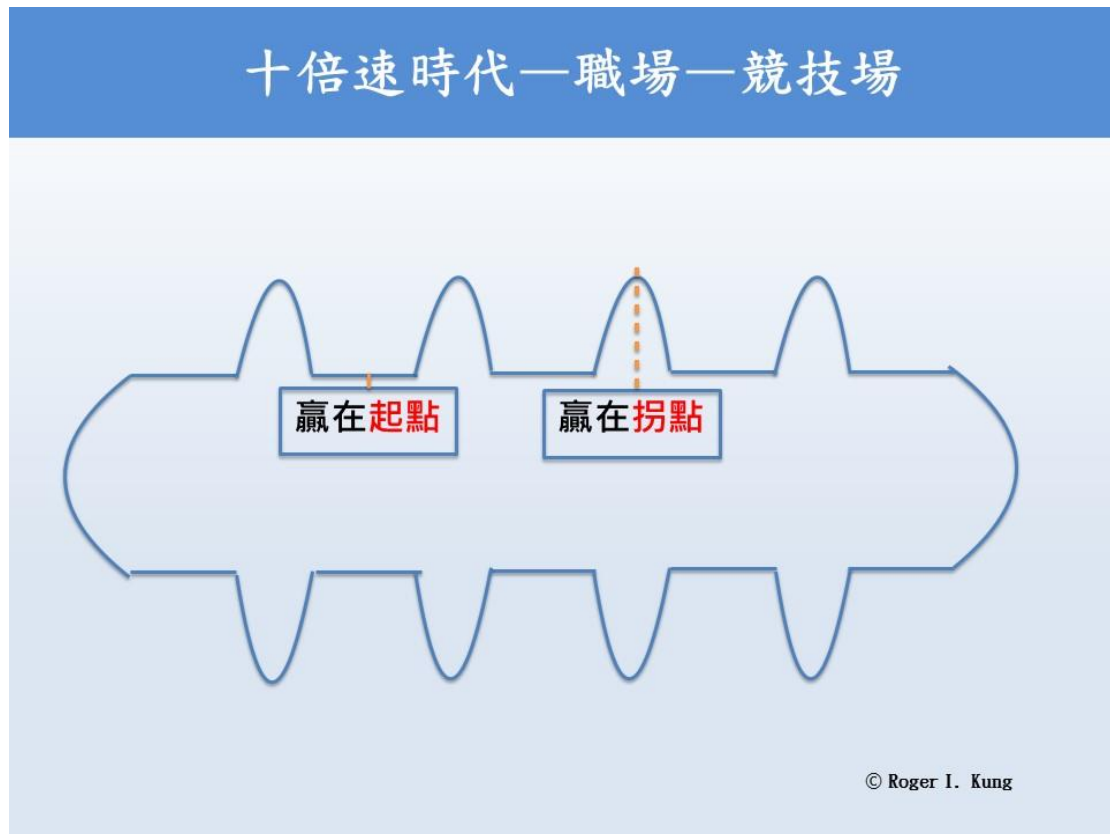
圖表三



圖表四



圖表五



你要的人生從獨立思考開始

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 為什麼獨立思考這麼重要？成功人士都具備什麼樣的特質？為什麼他們可以做快速又正確的決定？

分享與討論：_____

2. 你從講者在 Motorola 對瑕疵零組件的補償處理事件中，對爭取思考主導權有什麼啟發？

分享與討論：_____

3. 當你遇到難題時，是否曾有過找不到問題的中心點的經驗？你在跟別人說話的時候，是否有過腦筋想的和講出來不一樣，讓別人聽不懂而感到沮喪的經驗？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

如果你還沒有獨立思考的習慣，在聽完講者分享自身學習獨立思考的過程與方式之後，你是否也想建立培養這個習慣？請列出你的實踐步驟。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

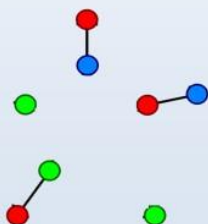
- ※ 在思考上超越其他人的能力就是『獨立思考』的能力，『獨立思考』是指懂得主動思考、展現自由意志，並爭取屬於自己的「思考主導權」。
- ※ 「思考主導權」是在與他人對話、互動的過程中，不被他人的思路、想法所影響，還可以引導他人順著自己的思路、想法來思考。
- ※ 『獨立思考』不是天生的，它與一個人的 IQ 無關，與他的學歷、經驗無關，它是一種你可以操練出來的能力，只要有系統地、持續地練習，就可以養成『獨立思考』的能力。
- ※ 用筆在紙上寫下自己對問題的理解，因為寫是釐清思路的最有效的方法，並將此養成習慣，久而久之，直覺就越來越強，因此操練成『獨立思考』的能力。
- ※ 『獨立思考』，會幫助我們釐清思路，重新排列、組合腦中的知識，讓死的知識可以活用出來，並且可以在最短的時間內找到問題的核心。以提升我們解決難題的能力，也幫助我們說話有影響力。

VII. 輔助圖表

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:

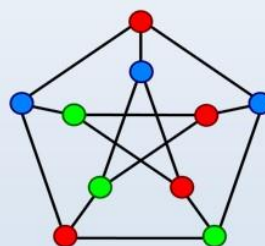
1. 缺乏思考主導
2. 知識糾纏不清
3. 造成思考盲點



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

學會思考操練，以邏輯力說服人

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 從講者第一次的學習震撼的經驗中，你是否覺得自己的學習方法需要改變？

分享與討論：_____

2. 從講者的第二次學習震撼中，你覺得一位好的工作者，是否應該了解其他部門的立場與作法？這對你的啟發為何？

分享與討論：_____

3. 你是否同意改變學習的方式必須做到：勇於挑戰權威、學會嚴謹思考、突破思考盲點，但謹記人事分離原則？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

請試著使用三個法則、六個步驟，開始來按部就班操練獨立思考。請列出你的實踐步驟！

1. _____

2. _____

3. _____

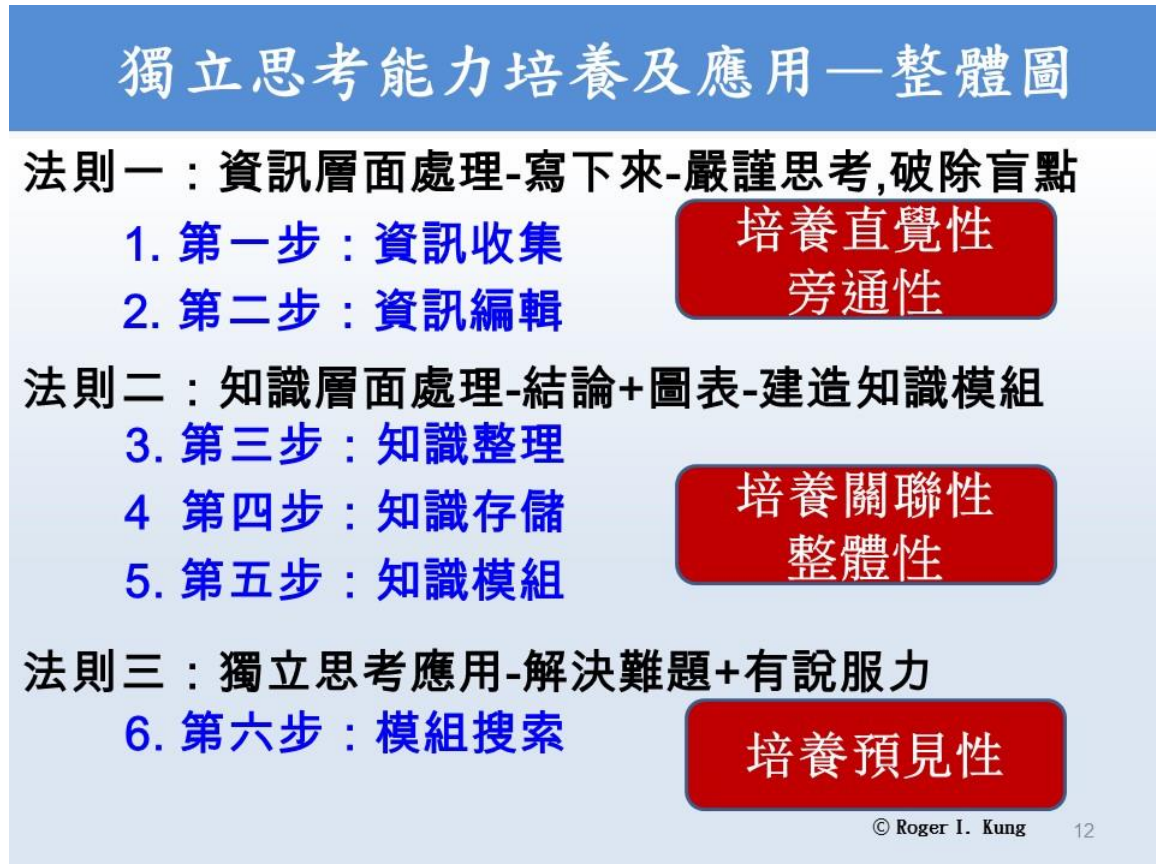
V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 培養獨立思考的能力，要從改變學習方式做起。
- ※ 權威是可以挑戰的，開始對自己學習的方法及態度產生懷疑，立志要改變原有的學習與思考的方式，勇於挑戰權威，不人云亦云；同時訓練嚴謹的思維模式。
- ※ 尊重他人的時間是對他人最基本的尊重之一。
- ※ 開會，尤其是跨部門開會時，這時是學習工作相關知識或其他領域的專業知識最好的機會，在會議中快速地做筆記，會後把學到相關專業知識一條一條地寫下來，這時就在培養你的直覺性。
- ※ 思考操練成功的關鍵在於慢與堅持，與不斷地操練、操練、再操練。倘若父母親鼓勵孩子從童年、青少年開始練習獨立思考，必能達到事半功倍的效果。

VII. 輔助圖表



志向遠大，就下定決心走在時代的前端！

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 孔毅老師在職場上的轉職經驗是以追求熱情，以及做新的科技與難的技術為原則，請分享你的轉職經驗。

分享與討論：_____

2. 你對從眾跟風的做事方式有何看法？為什麼講者說這種方式難以有市場價值？

分享與討論：_____

3. 你的行業中最有潛力的技術或有最大潛力的市場是什麼？這個潛力的技術和市場具有什麼特質？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

請評估你目前的工作是否符合走在時代前端。如果不是，請寫下可行的實踐計畫。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 有成就的人生，從有目標開始。
- ※ 目標能夠讓我們專注去做事情。當我們的目標跟我們的熱情接軌時，這個目標就是我們的夢想。你在完成夢想的過程中，就可以忍受圓夢中的各種煎熬，有動力繼續前進，直到達成目標為止。
- ※ 成功的三秘訣：1. 有目標。2. 目標一定要符合時代的潮流，要與時俱進。3. 必須有勇氣走在時代的前端。
- ※ 時代的巨輪永遠不會停止，也絕不會等待任何人。
- ※ 有潛力的技術和市場具有二個特質：第一、它是新的，是一個新的技術、一個新的市場；第二、它是一個難做的技術，是最難去開發的市場，所以才有特別的價值。新的和難的才是時代的前沿，也值得去追尋。

掌握「不同」的價值—區分原則

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 講者用釘子在牆上打一個洞的比喻來解釋區分原則，對你有何啟發？

分享與討論：_____

2. 你從講者「破釜沉舟」的案例中學到什麼？

分享與討論：_____

3. 請分享一、二位成功經理人或企業家如何利用區分原則把事情做成，並且在企業界出類拔萃。

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

本週向一位熟識你的朋友詢問你的 1% 天份是什麼？

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

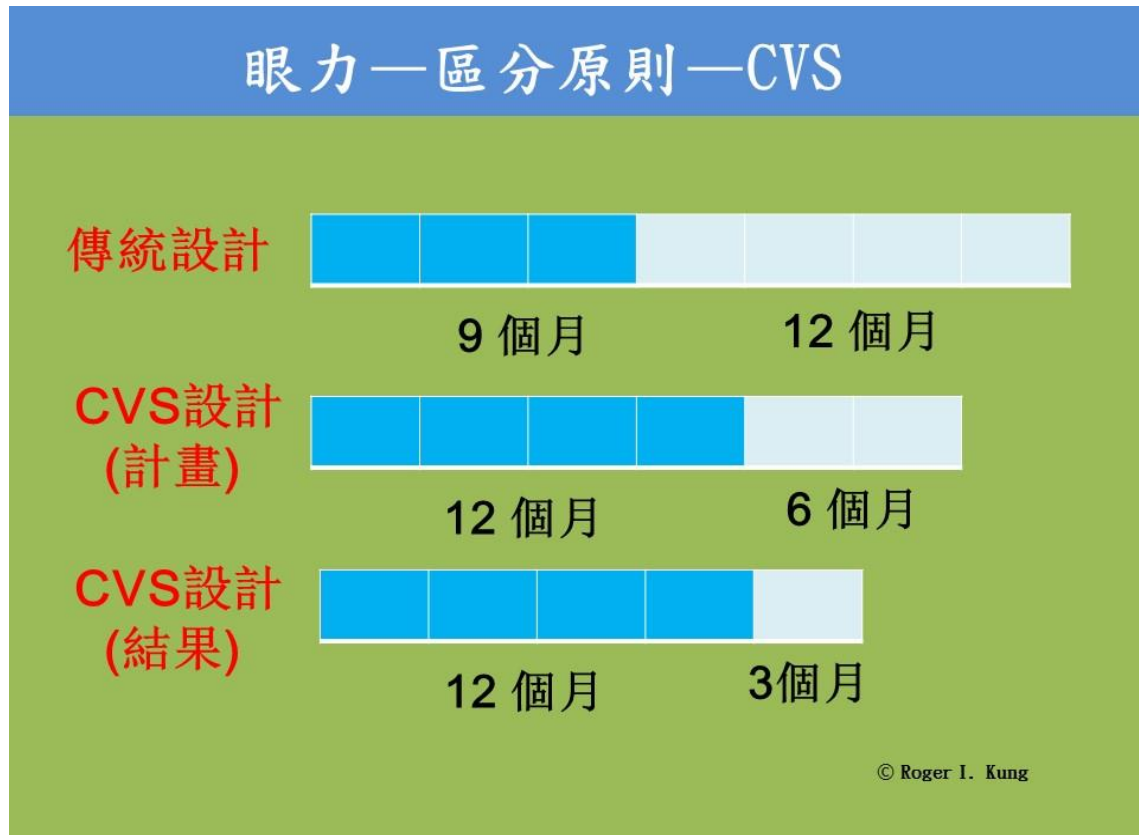
請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

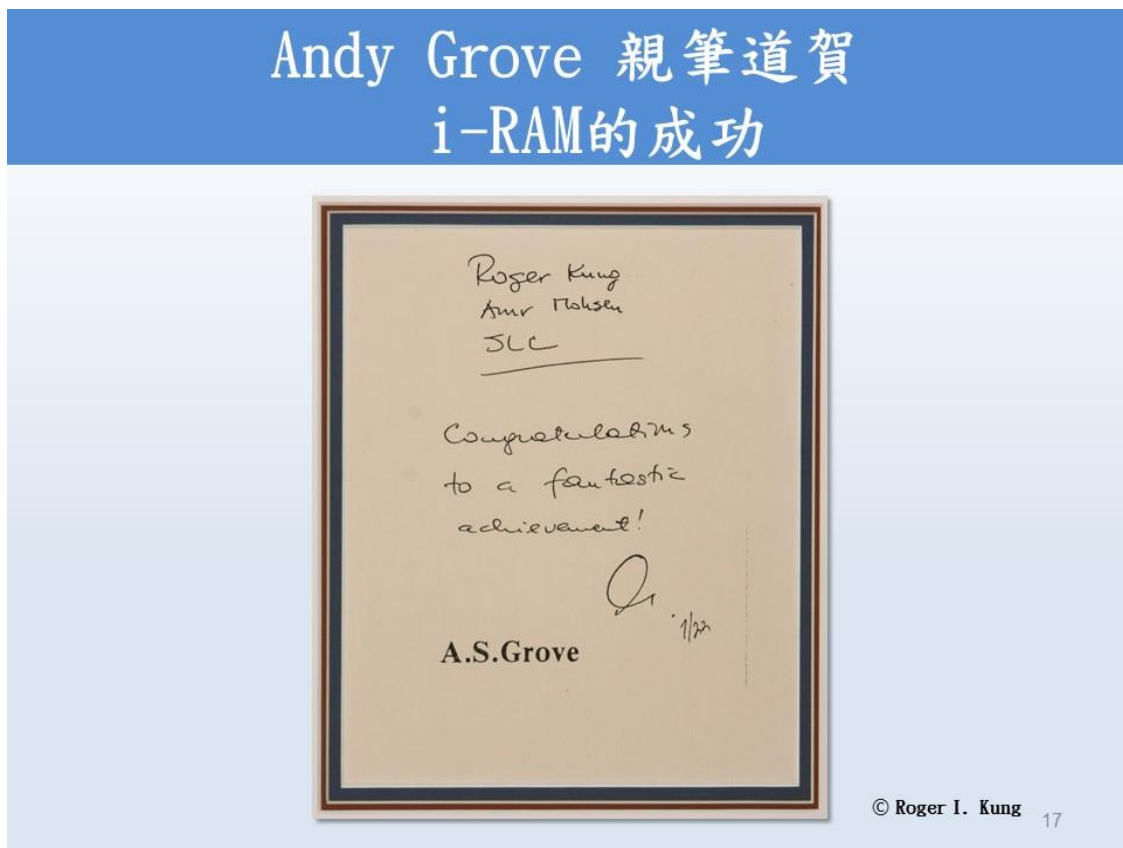
- ※ 要找出你的「特殊之處」，再重強避弱去耕耘它，發揚它，藉此脫穎而出，因為「特殊」才有特別的價值。
- ※ 把所有力量都集中在一個點上，這時候你就容易突破阻力。
- ※ 專業工作者要有一個專長，就像針尖，去精通它。在這領域成為專家後，你要再進一步地去了解其他相關領域，就容易多了，這就是所謂的「觸類旁通」。
- ※ 創業人要先在一個小池塘中成為一條大魚，再將池塘做大，成為大池塘中的大魚。
- ※ 要去做針尖，無堅不摧；不要去做大氣球，大而易爆。

VII. 輔助圖表

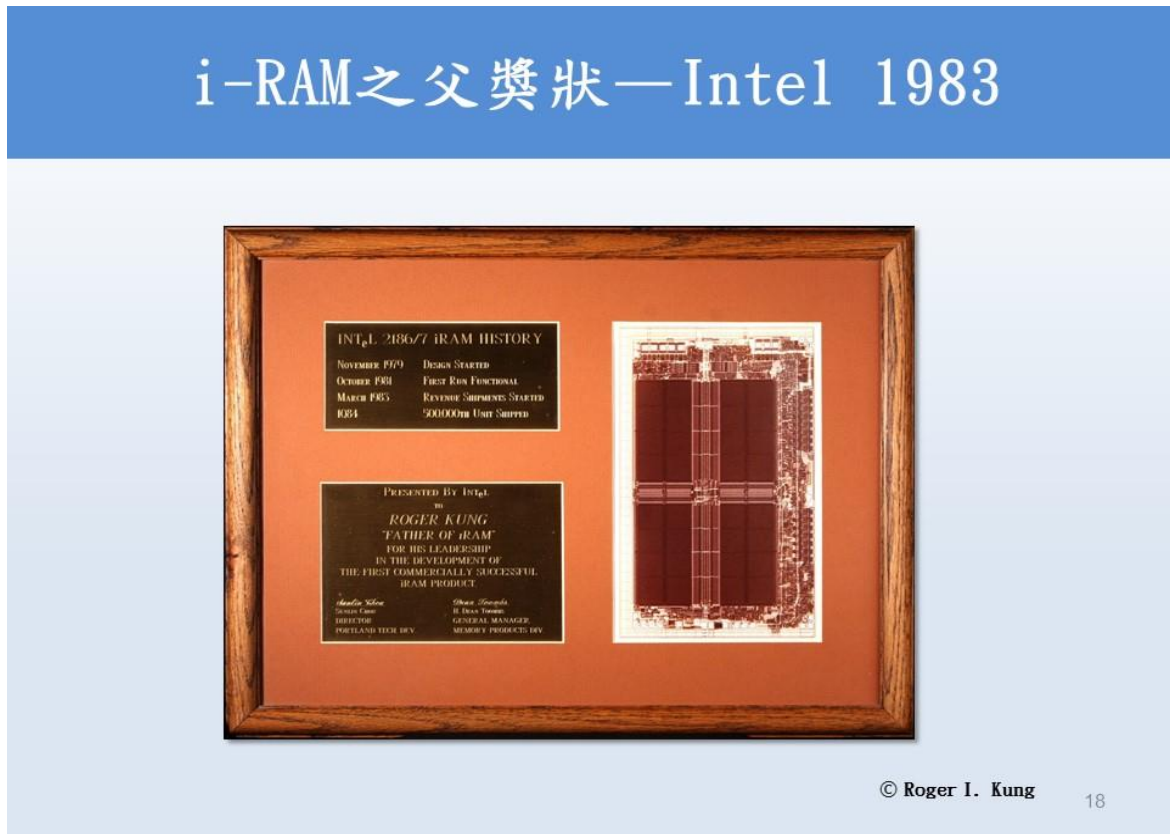
圖表一



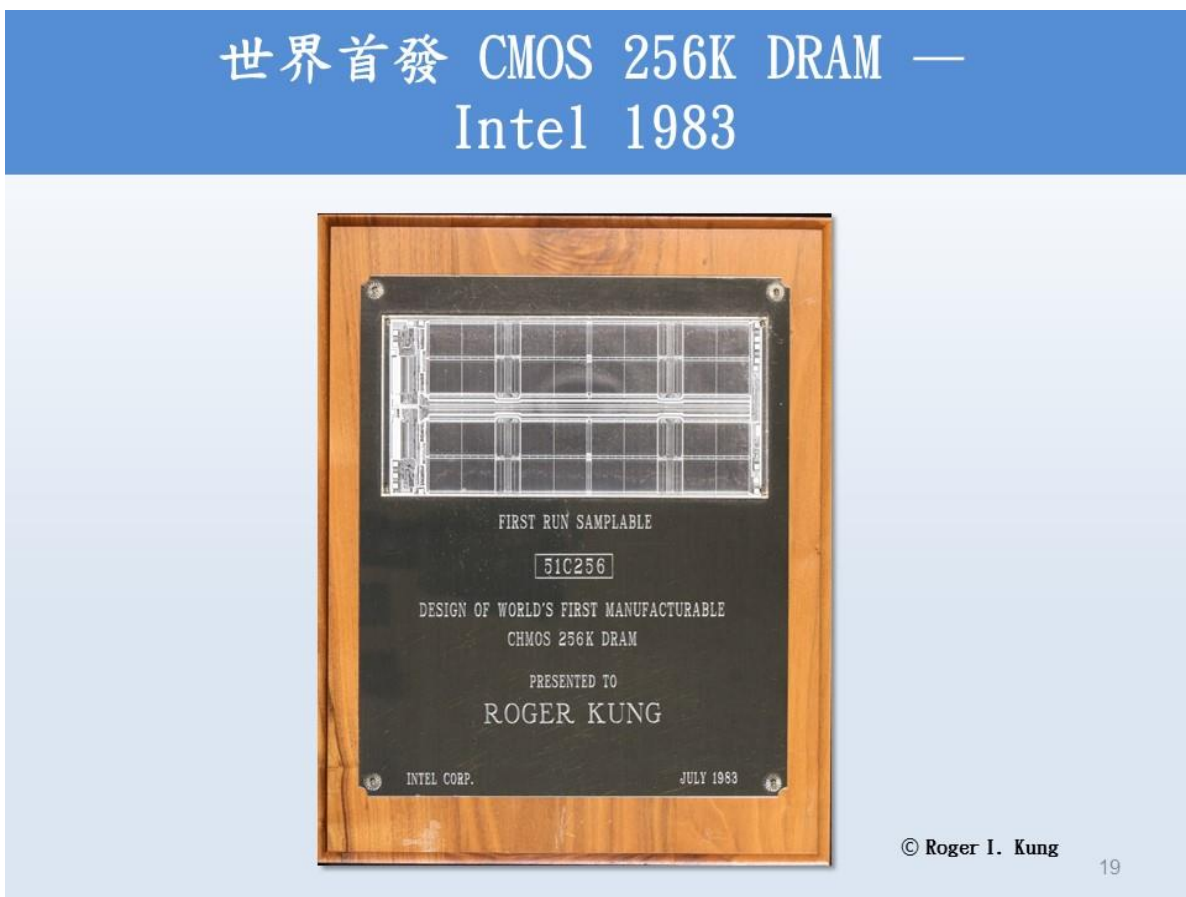
圖表二



圖表三



圖表四



木桶原理：找出最短的漏洞

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 請討論「區分原則」與「木桶原理」的不同之處。

	區分原則	木桶原理
1	成為傑出專業者	成為出色經理人
2	小池塘 → 大魚	大池塘 → 大魚
3	做最精、最強的部分	做大、做博
4	找到唯一	做到第一
5	重強避弱	強化弱項

分享與討論：_____

2. 講者在課程中提到「借力使力」與「截長補短」的案例，對你有何啟發？

分享與討論：_____

3. 請分享在你的行業中的「木桶原理」應用案例。

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

請試著在你目前的工作中，用木桶原理的方式找出自己最短的漏洞，然後自我改變來提升它。

1. _____
2. _____
3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 「木桶原理」的含義是：一個木桶的容量並非取決於最長的木板，而是取決於最短的木板，因為勝敗之關鍵在於劣勢。
- ※ 若將能力比喻為木板，要晉升為經理人，就必須進一步培養綜合能力，包括管理力和領導力。
- ※ 假使時間許可，你可以藉著自我改變來加強最弱的一環，來補強短板。
- ※ 假使時間不許可，或能力做不到，你就要截長補短。
- ※ 假使不捨棄今天所有的，如何得到明天所沒有的？

站在巨人的肩膀上

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 你曾有過「站在巨人肩膀上」受益的經驗嗎？你認為最難之處在哪裡？

分享與討論：_____

2. 講者「草船借箭」扭轉乾坤的案例，對你有何衝擊與啟發？

分享與討論：_____

3. 你個人有使用過其他有效「脫困」的方法嗎？請分享。

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

在未來一週，請試著找出目前工作中「借力使力」的有效方法，並寫下實踐的步驟。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 在職場或商場上，你是借箭，還是被借箭？如何成為借箭高手？
- ※ 成功者不見得比失敗者更聰慧、更努力，但大多數成功者的幸運來自於審時度勢、順勢而為。
- ※ 不要埋頭苦幹，而要抬頭苦幹。
- ※ 如果你是「站在巨人的肩膀上」，這說明你是藉著巨人的高度，來幫助你看得更遠、更清楚，藉著巨人的力度讓你鏟平發展的阻力，也就是一種「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。為什麼我們從小要接受教育？就是希望在前人偉大的發明中學習知識、吸取智慧。

有時候你只需做對最重要的一次

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 你是否有做過一個當時看來非常可怕的決定，可是事後卻是這輩子做過最好的決定？

分享與討論：_____

2. 你是否害怕犯錯誤，而始終不敢跨出夢想的行動？你雖有很多好的創意，但卻束之高閣，是因為貴人還沒出現？

分享與討論：_____

3. 講者冒著被革職的危險，堅持手機中文化的案例對你有何啟發？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

請寫下在接下來一週，你想要去實踐的一個長久以來，想去做但又害怕失敗的創意。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

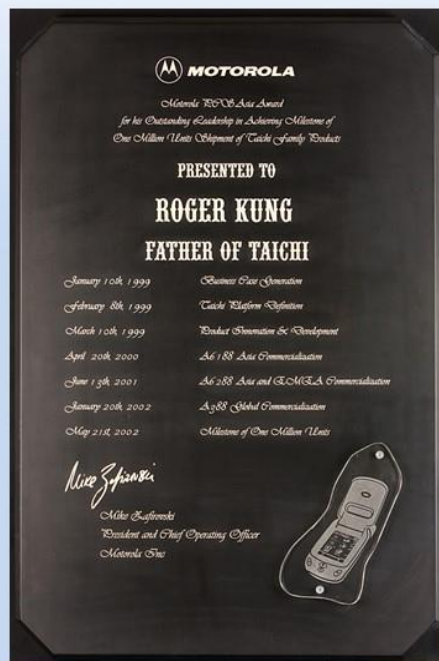
請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 不要做「創意的巨人，行動的侏儒」，也不要「夜裡夢想千百路，清晨起來走原路」。
- ※ 不要怕犯錯誤，要勇於行動；「失敗是成功之母」，只有付諸行動，實踐創意，你才有可能成功。
- ※ 手機中文化，正是最佳突破點，更是帶動大中華區團隊向前行的火車頭。
- ※ 好的創意似乎是活的，它會自己運轉，既使遇到阻力，它還是能夠自我糾正，直到做成為止。
- ※ 有時候你只需做對最重要的一次，既使在過程中犯下錯誤，就至終結果而言，這些錯誤也都是枝微末節了。

VII. 輔助圖表

手機「中文化之父」獎狀



© Roger I. Kung

22

模擬未來，讓夢想看得見

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 講者提到美國職業運動員最常說的一句話：「Before you make the shot, you have to see that shot.」（在你沒有出手之前，你必須要看到那一擊）。你有過類似的經驗嗎？如果沒有，這句話對你有何啟發？

分享與討論：_____

2. 談談你對創新的過程，必須左右腦相互作用的想法？

分享與討論：_____

3. 你對模擬未來七步驟的看法如何？對你有什麼啟發？

分享與討論：_____

IV. 實踐時間（5 分鐘）

請開始操練模擬未來的七個步驟。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 在你達到目標以前，你必須要先看到目標。
- ※ 知識固然重要，卻常因為限於人的視野，僅能看到眼前的事物，但想像力可以超越時空，與無限的未來連結。
- ※ 我們在學一樣新東西時，腦神經元在思考過程中相互的連結會改變，當我們重複練習這個技能，就會越來越容易學會這個技能。
- ※ 理性的線性思維若反覆思考而無法獲得突破時，右腦在潛意識中就會開始擺脫左腦的慣性主導地位，來幫助左腦思考。
- ※ 先用右腦以逆向思維大膽假設，再運用左腦，以慣性思維小心求證。

工作不設限，創造成長的機會

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 試著將自己放進當年講者在紐澤西工廠的場景中，你的感受和反應會如何？

分享與討論：_____

2. 你對「工作不設限」的看法如何？你曾經也因為「工作不設限」而獲得老闆的器重嗎？

分享與討論：_____

3. 請分享你如何深化自己專業能力以及廣化自己的綜合能力？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

如果你是第一次聽到「工作不設限」這個觀念，你會如何將它實踐在工作中？

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分吧。

VI. 重點摘錄

- ※ 「魅力」是教導我們在職場上如何自我激勵，並影響他人的一種能力。
- ※ 「工作不設限」是指在工作中不斷擴張學習與工作範圍的機會。
- ※ 講者對工作範圍從不設限，並因此獲益良多，也更加相信「工作不設限」的信念不但可以獲得豐厚的回報，更是追求卓越的不二法門。
- ※ 不要總覺得老闆不公平，為什麼不升遷我？而要思考自己該怎麼做，老闆才會升遷我。要讓老闆認為你配得，升遷你是合情合理的事。
- ※ 不斷擴張學習和工作的範圍，方可深化專業能力、廣化綜合能力。

情緒管理是人脈的推手

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 當你在職場上遇到一些令人不快的人、事、物時，你通常如何處理？

分享與討論：_____

2. 你對講者談的「心靈陽台」方式有何看法？你有其他有效處理負面情緒的方式嗎？

分享與討論：_____

3. 請列出有效幫助你調整情緒的人、事、物。

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

試著根據講者的建議建立自己的「心靈陽台」，並寫下讓自己可以重新對焦的問題，記錄每次造成負面情緒的緣由及處理方式，一個月後再做評估和改善。

1. _____

2. _____

3. _____

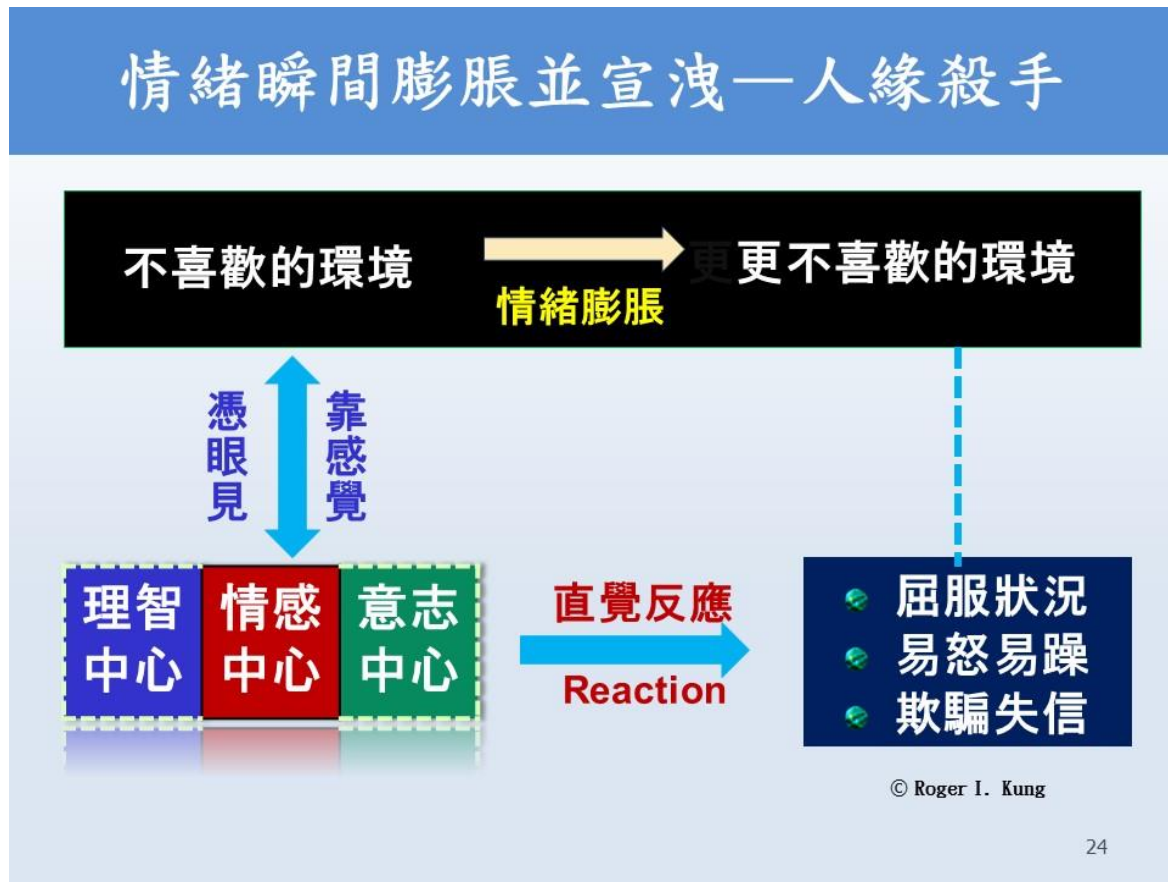
V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 智商(IQ)能讓你得到一份工作，情商(EQ)卻是讓你做成事及不斷升遷的法寶。
- ※ 能夠讓別人喜歡我們，接納我們，這叫作人緣；而你在做事的方方面面都可以得到別人的幫助，這叫作人脈。
- ※ 有情緒不是壞事，我們要的不是沒有情緒，而是如何管理情緒，並利用情緒來幫助自己，而不是被情緒所利用。
- ※ 如果一個人的情緒被管控，他要先確認這個情緒是衝誰來的？為什麼要發脾氣？他希望發脾氣的結果是什麼？
- ※ 進入心靈陽台，你可以看得遠，也可以看得清，重新對焦，問自己，我為什麼這麼衝動？這件事情真的這麼糟嗎？難道真的沒有挽回的餘地了嗎？你的內心還可以從 1 數到 10，再數到 100，藉此調整心態、控制情緒，不讓情緒失控。

VII. 輔助圖表



受制於環境是成事的殺手

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 請分享你曾經歷過的最大困境，當時是如何處理的？今天聽完講者的故事及建議後，你認為當時做對了什麼，或有哪些地方可以做得更好？

分享與討論：_____

2. 講者提醒我們當遇見恐懼的情況，若及時面對恐懼去解決，其實可以幫助放鬆壓力，你認為呢？請分享自己的經驗。

分享與討論：_____

3. 「人生始於勇氣」，談談你的體會。

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

你覺得你現在正處於逆境或被環境所困嗎？還是在舒適圈，不想離開？請寫下想要突破的實踐計畫。

1. _____

2. _____

3. _____

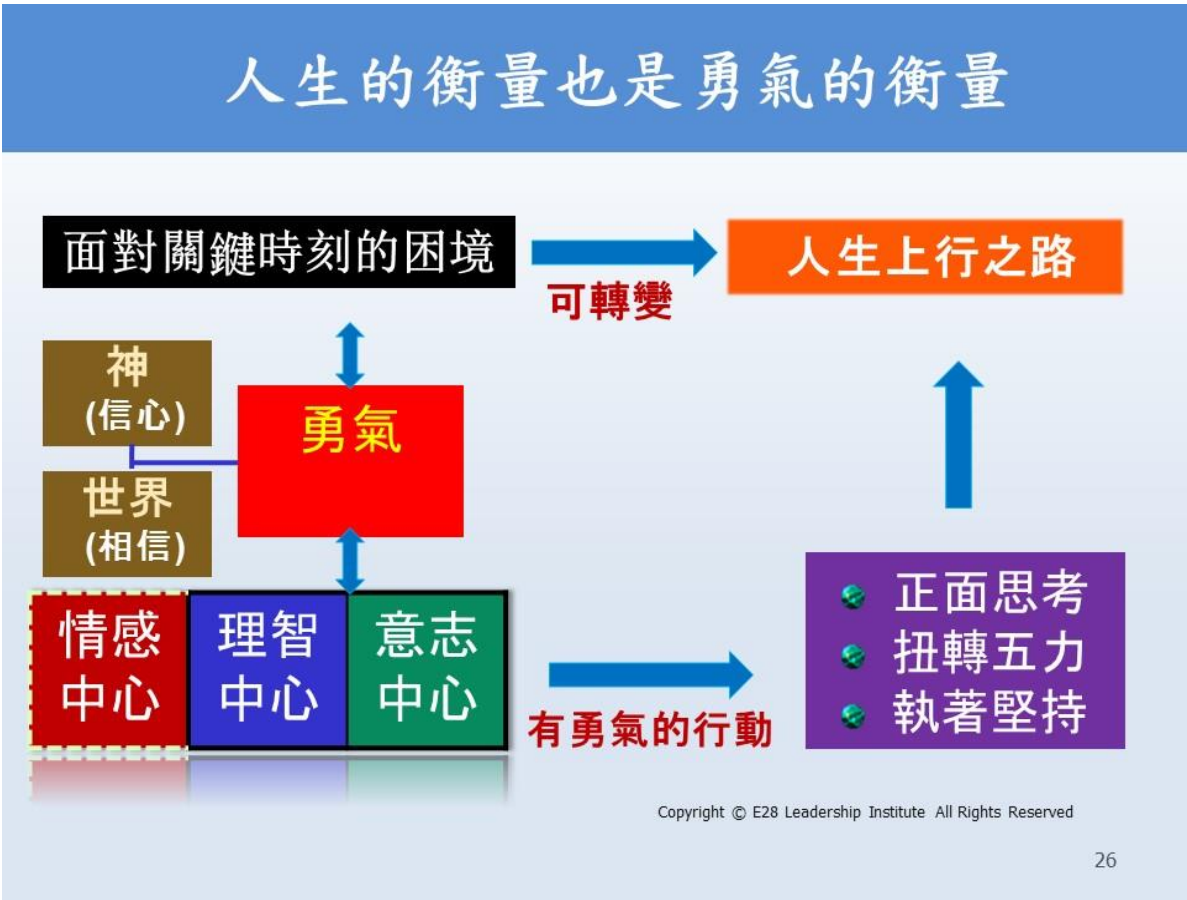
V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 受制於環境，是成事的殺手；突破困境，是成事的幫手。
- ※ 人生是從有勇氣開始的，勇氣能給我們自由；勇氣並不是天生的，而是後天培養的。
- ※ 人生要嘛就是一場大膽的冒險，要嘛就什麼都不是，是「勇氣」鼓舞我們讓我們活過來，並使一切事務變為可能。
- ※ 真正有智慧的人，他深知「機會」不會在日常生活中自然發生，則是隱藏在危機之後。
- ※ 失敗不是你的問題太大，而是你的心智太小；失敗不是一個結果，而是一種態度；而且失敗確實是成功之母。

VII. 輔助圖表



讓我真正了解你：一對一溝通

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 講者在今天的信息中提到一對一溝通的重要性及原則，請分享你的看法和心得。

分享與討論：_____

2. 在職場中無論是主管和部屬或同事之間，你是如何建立彼此的信任？講者給我們的啟發為何？

分享與討論：_____

3. 經理人有兩件要務，第一是帶對人，第二是做對事。講者舉他在 Intel 擔任 iRAM 設計部經理時為例。你認為帶對人和做對事之間有什麼關聯？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

請擬出一份與部屬（或上司）一對一溝通的計畫，來幫助你真正了解部屬（或上司），達到帶對人和做對事的目的。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

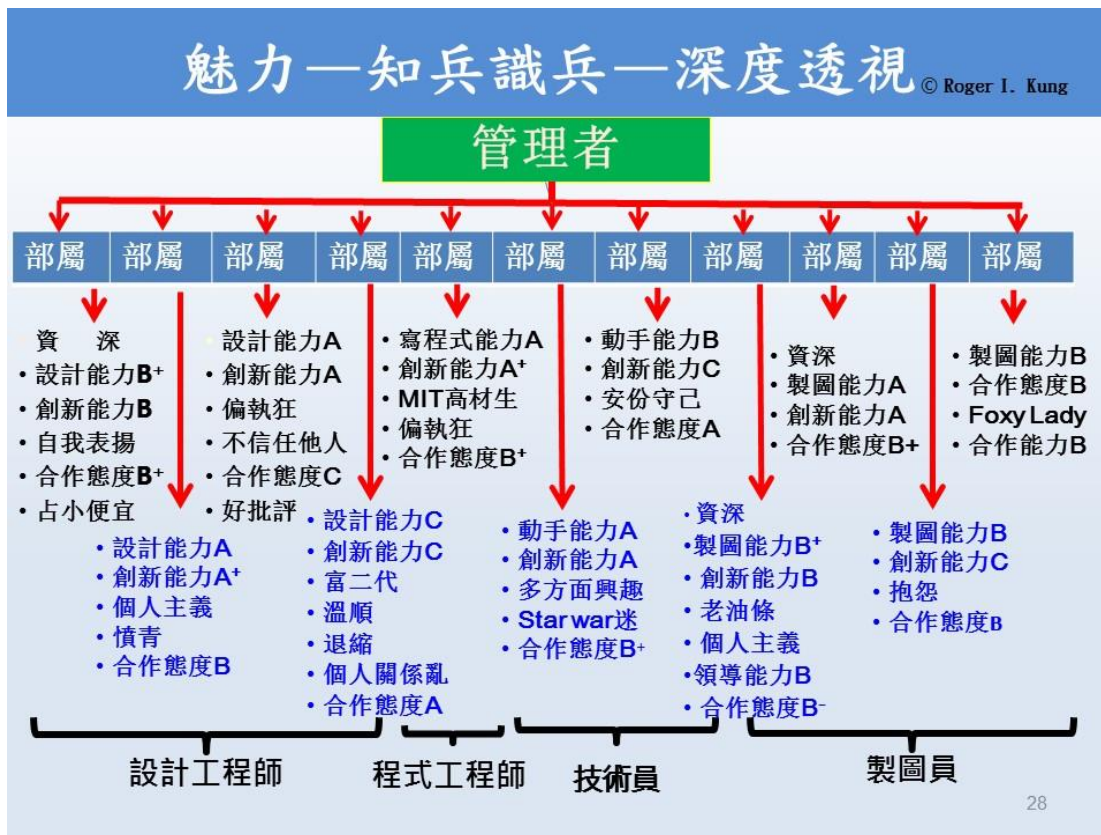
請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

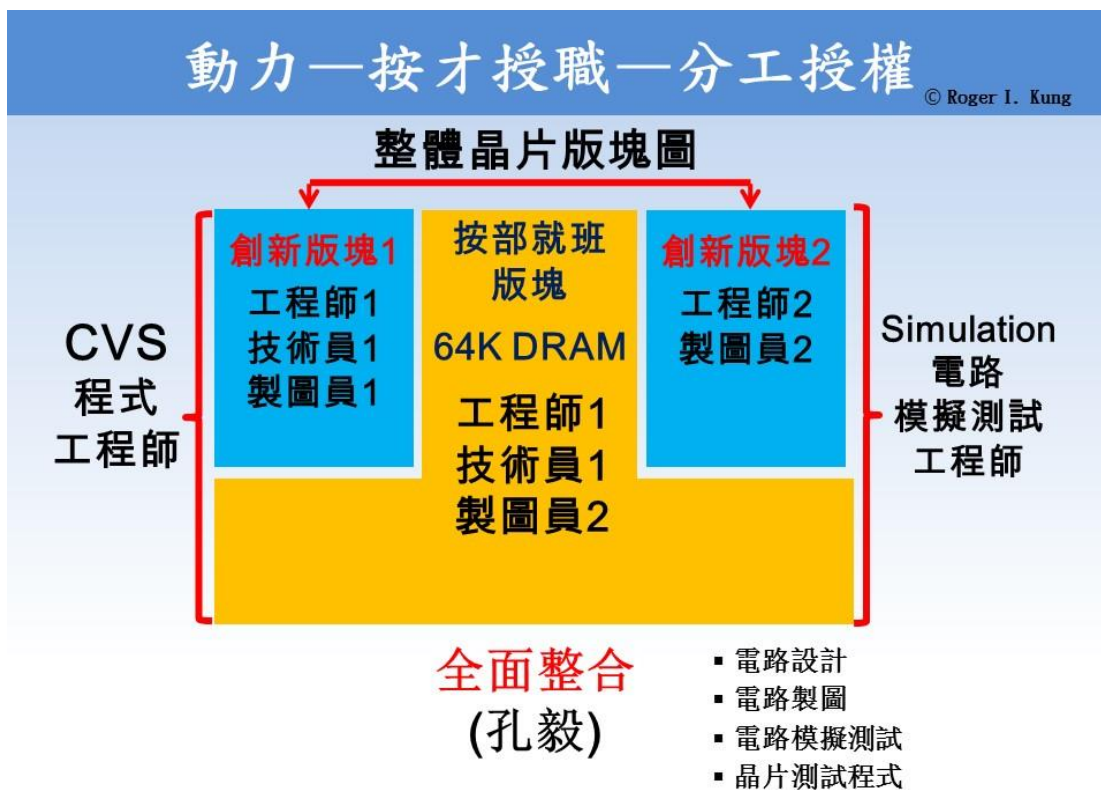
- ※ 帶對人的先決條件是真正了解你的部屬，以達到「知兵識兵」。
- ※ 做好「一對一溝通」達到真正了解你的部屬。
- ※ 「一對一溝通」不要談及目前的工作，以免部屬認為那是另外一個方式來督促他們工作。
- ※ 「按才授職」是按著部屬的長處分配任務，把每個人擺在對的位置。
- ※ 做好「按才授職」後，方能做到「分工授權」。

VII. 輔助圖表

圖表一



圖表二



共贏法則：利他是最好的利己

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 身為一個經理人，你是否仍倚賴自己的專業在管理團隊？若是如此，你應當如何改變？

分享與討論：_____

2. 在今天的信息中談到兩種管理模式，一種是權威式管理，一種是感召式管理。請討論這兩種管理模式在出發點、方式及果效上的不同？

分享與討論：_____

3. 若你現在是主管或父母，你認為你較偏向那一種模式？你希望五年以後自己又會使用哪種模式？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

如何在管理上以利他為出發點？請列出你的實踐計畫。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 經理人必學的功課：要靠團隊，而不是靠自己。
- ※ 根據蓋洛普（Gallup）的調查，約有 65% 的離職員工，離職的真正原因是
要離開頂頭上司。
- ※ 員工離職的真正原因是得不到上司對他能力的尊重及肯定。
- ※ 權威式管理模式只顧到自己的主見及要完成的任務，而不顧部屬的想法及
培養部屬。
- ※ 感召式管理模式是以「利他」為出發點，不是我命令你，而是我幫助你；
以培養人才為主，同時又能夠完成任務的一種管理模式。

找出你的成事幫手和敗事殺手

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 根據講者對於分辨意見領袖的解說，你認為自己是一位善意還是惡意的意見領袖？請討論這兩者的人格特質。

分享與討論：_____

2. 在你的身邊是否有善意和惡意的意見領袖？你如何與他們的互動，請分享成功或失敗的經驗。

分享與討論：_____

3. 蘋果和小米善用發燒友及目標客戶的策略，對你現在的工作是否有所啟發及應用？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

如何感召你身邊的善意意見領袖，使他們成為你的成事幫手？

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 你要在團隊中找出意見領袖，給予必要的培訓，信任他們、重用他們，他們將會成為你的成事幫手。
- ※ 善用意見領袖，讓他成為你的成事幫手，若處理不當，他們便會是你的敗事殺手。
- ※ 一個真正的卓越領導者，不但是一個好的牧羊人，更要成為一個優秀馴馬師。
- ※ 面對意見領袖，不是用腦對腦地批評他們，而是用心對心地了解並接納他們。
- ※ 一個發燒友越多的企業，就越容易呼風喚雨，超越同業。

人才管理與人才培養

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 你或你公司希望找到的人才是最好的人才，還是最適合的人才？你如何定義及找到最適合你公司或你部門的人才？

分享與討論：_____

2. 你認為你個人的管理風格是偏向工廠廠長，還是農夫，還是兩者兼具？為什麼？你對你自己五年後的期待是什麼？

分享與討論：_____

3. 一個好的公司文化，應包含誠意及創意兩方面，講者所說的誠意及創意，在公司文化上所指為何？你若在具有這樣文化的公司裡工作，你的感受如何？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

請試著直接參與人事管理，並預期其效果。

1. _____

2. _____

3. _____

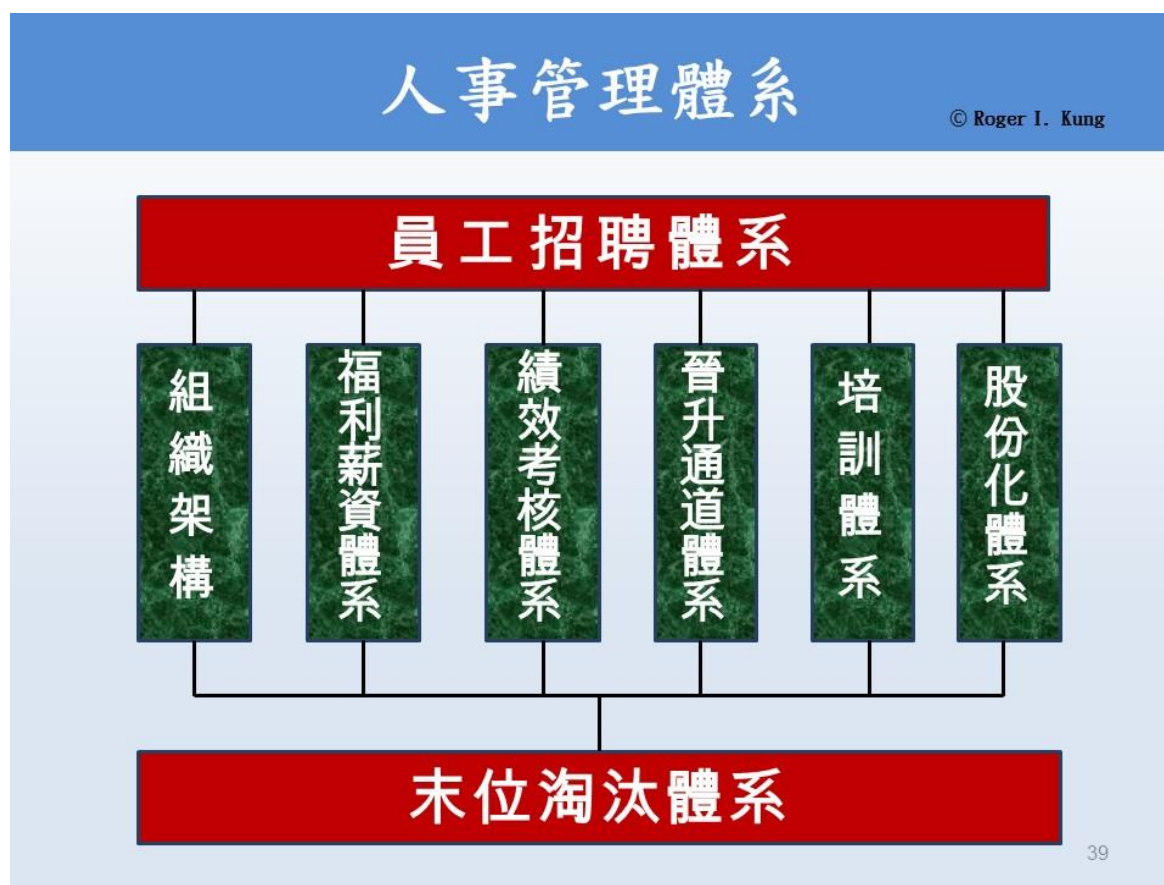
V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 招人要慢，走人要快，人才的管理與培養要並重。
- ※ 經理人要學會兩套本事：一套是如何管理硬指標的事；另一套是如何管理軟指標的事。要做工廠廠長，同時也是農夫。
- ※ 公司要選擇最適合的人才，而不是最好的人才。
- ※ 企業文化是大家所認可的一種共同的行事為人的正確方法。
- ※ 企業從內部拔擢人才，不僅事半功倍，更可激勵員工士氣，強化其向心力、忠誠度。

VII. 輔助圖表



做自己生命中的貴人

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 回憶在你的人生軌跡中，或在職場上曾遇見那些貴人(如同講者說到的，無論表面上看來他們對你是好還是不好)。你當時如何與他們互動？

分享與討論：_____

2. 在以上經驗中你學到了什麼？是更勇於面對挑戰嗎？還是失去了你原有寶貴的熱情，甚至憤世忌俗了？

分享與討論：_____

3. 聽完講者今天的故事，我們再一次回顧生命軌跡中的這些人和事時，我們可以學到什麼？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

你將如何裝備自己成為一匹千里馬？請寫下你認為最重要的一件事，然後開始行動。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 貴人是在關鍵時刻有人拉一把，然後可以一飛衝天，到另外一個境界。
- ※ 人間充滿著因緣，每一段因緣都有可能帶你走到另一個高峰。
- ※ 你不要輕忽任何一個人，也不要疏忽任何一個你可以幫助別人的機會，你要學習對每一個人都熱情以待。
- ※ 如何把一個不好的環境翻轉過來，將壞事變成好事；如何在遇到好運的時候，沒有浪費掉，而把它變成 5 倍、10 倍的回報。
- ※ 當我們先把自己培養成一匹優秀的千里馬時，從某個角度來說，我們就是自己生命中的貴人。

本事要學，就要學通，先深再博

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 根據講者所說，直覺（instinct feeling）是憑空而來的嗎？請分享你從本課中學到的新觀念。

分享與討論：_____

2. 你對學會、學通，到觸類旁通的認識如何？你在工作中有這樣的經驗嗎？若沒有，本課對你有何啟發？

分享與討論：_____

3. 你如何將本課所學應用在目前的專業中，讓你可以從膚淺轉為深入精通？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

如何從被動受教轉為主動求教？請寫下你的計畫，並開始在工作中練習。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 本事要學，就要學通，成為直覺，方可觸類旁通。
- ※ 做事態度應從交差了事，轉為解決問題；學習方法應從被動受教，轉為主動求教。
- ※ 表達方式應從被動回答，轉為主動建議；與人互動應從在不如己者前吹噓，轉為向勝己者虛心請益。
- ※ 所有突破阻力的工具都是尖的，特點是力量集中、好使力氣；所有增加阻力的工具都是寬的，特點是使力量分散、消耗力氣。
- ※ 唯有先深方可再博，這是步步高升的康莊大道。

找到定位點：職業生涯的突破口

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 什麼是你的「諾曼第戰役」？什麼是你的「奧馬哈海灘」？

分享與討論：_____

2. 你是否知道自己的定位點，但卻苦於不知如何用正確的方法做進一步的突破？你最大的挑戰是什麼？

分享與討論：_____

3. 請分享你在職業生涯中的一次成功突破經驗？你從中學學習到什麼功課？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

試著從跨部門的角度去思考自己的工作，並寫下你的突破計畫並實踐之。

1. _____

2. _____

3. _____

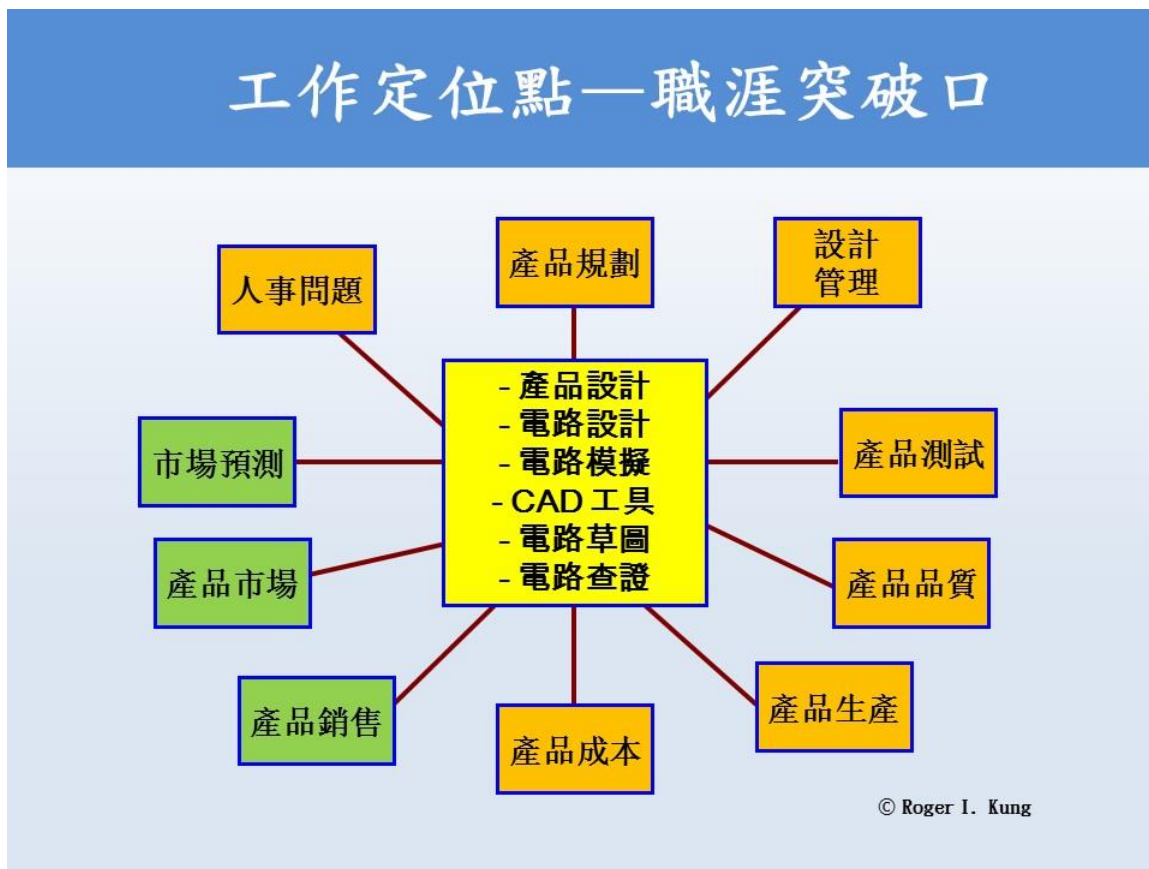
V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 職場上行之路應先深後博，在精熟一項專業，成為專家後，就應以此專業去學整體的運作，以此專業為基點，一步步找到自己的定位。
- ※ 從定位點開始朝廣博的方向求發展，積極進行跨部門互動、交流，從合作中學習其他專業，藉此突破職涯瓶頸。
- ※ 跨部門的溝通原則是從別人的角度看問題。
- ※ 不是學跨部門所有的工作，而是學與自己工作有重疊的部分。
- ※ 「定位點」的含義就是在你做任何工作中要找到一個切入點，以此向外擴張到與你工作相關的領域中去做更多的了解，更多的學習。

VII. 輔助圖表



做好產品是一生的工作

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

1. II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 你現階段的工作與公司的哪些產品有關？你公司的產品滿足大眾哪些需求？

分享與討論：_____

2. 如果你是一位經理人，你如何在目前的工作中培養目標客戶？

分享與討論：_____

3. 試想你的工作是在為公司解決什麼問題？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

如何在你的工作中實踐原創或微創？

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 產品是客戶對一家公司最直接體驗的媒介；產品是企業的生命線，掌握著企業的命脈。
- ※ 「一般產品」是解決客戶現在的需求，而「領先產品」是滿足客戶潛在的需求，它領導客戶未知的需求，並且能超越客戶的期待。
- ※ 產品的創新有兩種，一種叫「原創」，「原創」是原來沒有的變成有，也就是從無到有；另一種叫「微創」，「微創」是在別人創新的基礎上做一些微度的創新。
- ※ 「一般產品」沒有特色，價格由市場決定；而「領先產品」的價格是由產品公司來決定。
- ※ 好的產品能與人共舞，是有生命的。

即使你的工作不是銷售，也要懂得銷售

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 你對營銷和銷售的認知如何？你從本課獲得什麼啟發？

分享與討論：_____

2. 你目前的工作和銷售有關嗎？如果沒有，你認為自己可以從銷售中學到什麼嗎？

分享與討論：_____

3. 你同意「沒有賣不掉，只有不會賣」這句話嗎？為什麼？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

如果你的工作與銷售無關，請寫下幾個銷售想法與預期成效。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 產品與銷售是飛機的雙翼，缺一不可。
- ※ 營銷是讓客戶主動來找你，銷售是你去找客戶。
- ※ 發掘一個新客戶的成本等於維持一個老客戶五倍的成本。
- ※ 真正的銷售是從客戶拒絕買你的產品開始；真正的說服是從別人抗拒你的想法時開始。
- ※ 銷售的四大要素：共鳴、新奇、易記、實踐。

解決衝突與談判：如何達成共識

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 談判的目的是為了化敵為友、達到雙贏，請分享你的看法。

分享與討論：_____

2. 在生活與工作中談判無處不在，請舉例說明。

分享與討論：_____

3. 請談談你的談判經驗，試著對照講者所說的四大技巧。

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

請使用本課所提的談判四大技巧，去練習一、二件你要談判的事。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 談判是一門藝術，在化敵為友的過程中消滅了敵人。
- ※ 談判就是，當雙方面有利益衝突時，或想法不同的時候，經過反覆的溝通、協調，努力捍衛共同的利益，並且嘗試達到共識。
- ※ 十倍速的時代，談判是工作力和領導力必須學會的一門功課。
- ※ 談判時，對人要尊重，對事要嚴厲。
- ※ 談判中要注意細節，簽約只是執行談判內容的開始。

如何不被機器人取代？

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 你曾思考過自己的工作有一天可能被機器人取代嗎？本課對你有何啟發？

分享與討論：_____

2. 你認為自己目前的工作是成本導向？還是創新導向？

分享與討論：_____

3. 你認為加速全球化是否加速了社會的貧富不均，並帶出機器人普及的時代？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

請試著去請教一位在「如何不被機器人取代」此專題上有經驗的人，並和他交流你的看法？

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

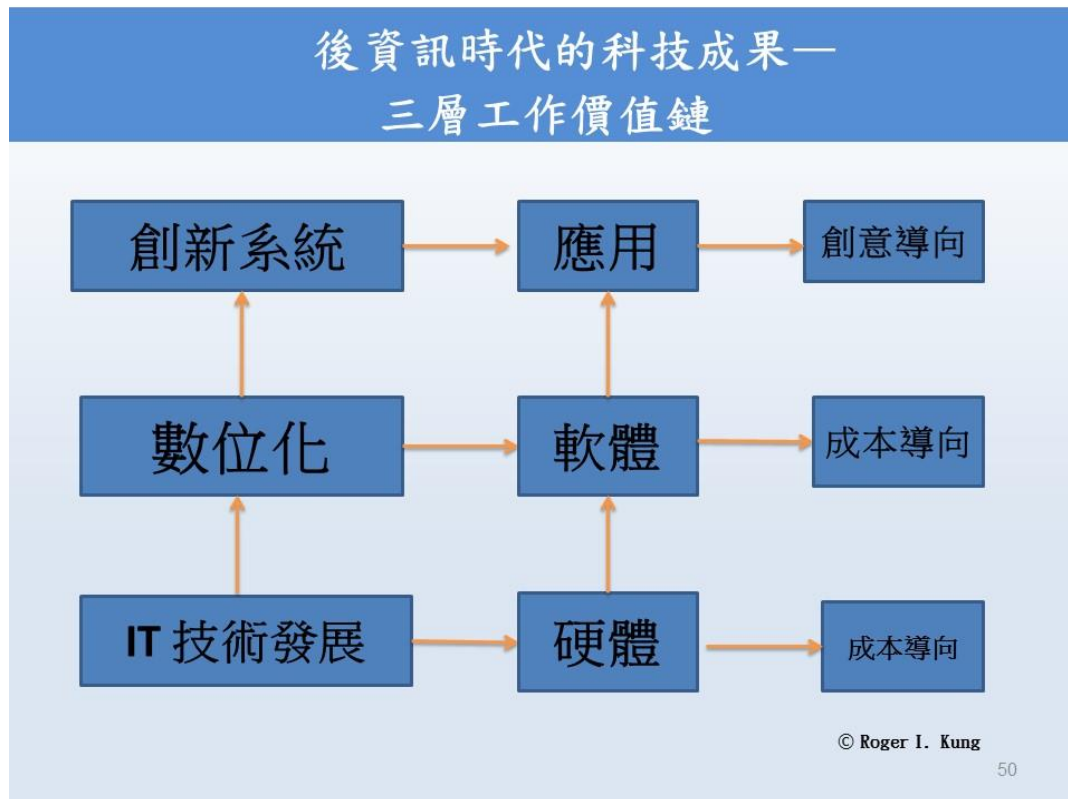
請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

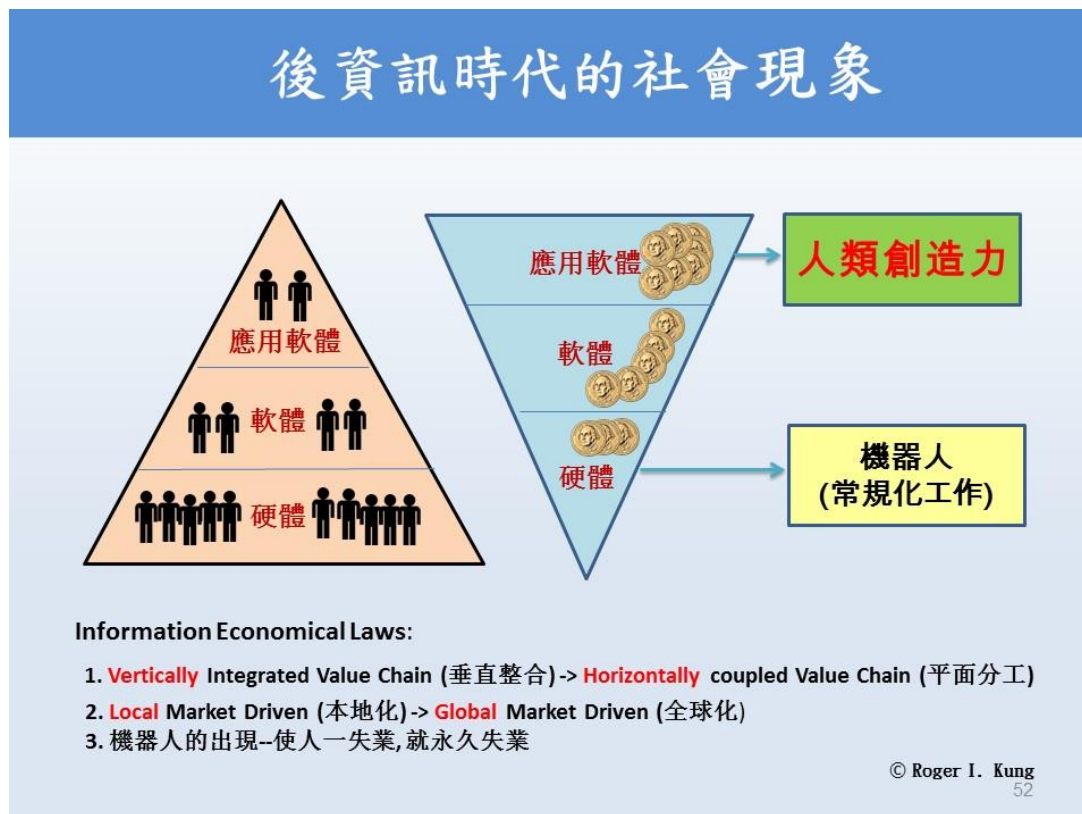
- ※ 硬件 IT 是以指數成長的科技，技術相對成熟，所以變成是一個成本導向(cost-driven)，更重要的是可以被數字化。
- ※ 軟件 IT 這個技術成長也是驚人的，技術也相對成熟，也成為一個成本導向(cost-driven)，而且也可以被數字化了。
- ※ 應用層面的技術是創新導向，並催生出一些更深、更廣的新系統應用。
- ※ 機器人容易被取代的工作是純粹靠勞力或知識工作的。
 - ※ 機器人不容易取代的工作包括：應用 (Apps) 層面的技術、靠想像力、靠同理心和信念的工作。

VII. 輔助圖表

圖表一



圖表二



創業是工作的最終挑戰

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 你想創業或曾動過創業的念頭嗎？本課帶給你哪些啟發。

分享與討論：_____

2. 你同意創業的成功關鍵在於特色嗎？你對講者所說的「特色」有何看法？

分享與討論：_____

3. 創業不僅困難也很辛苦，並且要有熱情，如果你是一個創業者，請分享你的經驗與看法。

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

按講者所說，創業前要準備三個問題 — 為何要做、憑何做成、我的投資回報是什麼，請以此來評估並且寫下自己現在是否適合創業的原因。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 創新不一定要創業，但創業一定要創新。
- ※ 企業家的定義：將經濟資源從生產力較低領域，轉移到較高領域者。
- ※ 生產力（Productivity）就是一個人每小時工作所產生的市場價值。
- ※ 創業比就業更辛苦，適合創業的人要熱愛使用新產品、新服務，且是新產品、新服務的最佳品質檢驗員與品質改進的諮詢顧問。
- ※ 創業是工作的最終挑戰。

徹底執行，讓美夢成真

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 你是否有做過一件表面上看似不可能，但後來卻做成的經驗？

分享與討論：_____

2. 「徹底執行」是指經過無數次的操練、再操練，使它成為一種習慣。請分享曾經吸引你去徹底執行的事，與你從中獲得的益處。

分享與討論：_____

3. 你已經在使用講者所說「邁向成功的七步驟」的哪些步驟？你認為哪幾項最有挑戰性？

討論分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

請從以下選出一件，開始用「邁向成功的七步驟」來實踐之。

- 實現一個夢想
- 學會一件很難學的本事
- 改變一個不良的習慣

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 滴水穿石的智慧是，表面上看似不可能的事情，卻在長期持續不斷地作用中成形。
- ※ 一萬小時定律告訴我們，想要成為世界級的專家，在成名之前都需經過一萬小時的刻苦練習，才能出類拔萃的成功。
- ※ 任何一個產品從研發到大量生產，都要經過一個複雜事情簡單做的過程；任何一個企業或個人要想做大、做久，也都要經過一個複雜事情簡單做的過程，所以一個真正成功的人，一定是一個化繁為簡的高手。
- ※ 「集中原則」告訴我們，一個真正偉大的成就，是從眾多微不足道的小事積累起來的。
- ※ 你如果想要完成一件事，並且擁有願意為此事焚身的熱情，全世界都會為你開道路。

應變能力考驗你的膽識領導

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 膽識與有勇無謀有何不同？請分享你在本課中所學到的分別？

分享與討論：_____

2. 你曾因為採取膽識行動而最終受益嗎？試舉一、二例。

分享與討論：_____

3. 講者教導的膽識能力、勇氣和應變能力，才是正確處理運氣或是危機的關鍵所在，這對你是否有新的啟發？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

請針對你目前所面臨的難題或困境，操練你的膽識能力。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 膽識能力是成功最重要的槓桿力與非常力。
- ※ 膽識能力讓你長期保持成功，在逆境中像橡皮在壓力下反彈；在順境中如老鷹一樣，藉風展翅上揚。
- ※ 膽識能讓你審時度勢，有勇有謀，是力挽狂瀾，或顛覆翻盤的一個能力。
- ※ 要培養膽識，首先得順應變遷，如此才能利用變局，因為機會藏在危機中。
- ※ 古諺云：「窮則變，變則通，通則久」。「窮」為逆境的通稱；「變」指不滿現況；「通」則是排除困難。此諺語指出：唯有懂得變通，方可長治久安。

在靜中操練大腦，增加反彈力

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 壓力和恐懼是怎樣來的？請舉一、二個自己的例子，以及處理壓力和恐懼的方式。

分享與討論：_____

2. 根據講者，何謂反彈力？如何操練反彈力？

分享與討論：_____

3. 增進反彈力的五個步驟是哪些？那一個步驟對你最具挑戰性？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

試著去做一件你原本害怕去做的事，以此來操練和增進你的反彈力。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 精神與心理的疾病其實都是因為我們大腦長期受傷的結果造成。
- ※ 根據研究，面對困難、身處逆境時，約百分之八十的人會想盡辦法閃躲逃避；約百分之十五的人雖然厭惡困難逆境，但會嘗試克服和突破；僅有約百分之五的人會主動挑戰逆境，逼迫自己成長。
- ※ 上帝在創造我們大腦的時候，為了保護我們，祂預設了一個預警的本能，壓力跟恐懼本來的用意就是要我們採取一個正確的行動，去解決困境。但是人若選擇不去採取行動，就會形成壓力和恐懼了。
- ※ 壓力是人自認沒辦法扭轉逆境，感覺孤立無援，而產生的一種煩躁不安情緒；恐懼是人感受到危機時的一種本能反應。
- ※ 安靜是增進反彈力的最佳方式之一，也是實踐十項建議的必要條件。原因無他，唯有在安靜中方可專心致志，即「靜中求專」；唯有在安靜中才能持續增進個人反彈力，即「靜中得力」。

進攻永遠是最好的防守

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 「進攻永遠是最好的防守」的真正意思是，即使處於防守中，也要想到進攻。

你有過類似的經歷嗎？

分享與討論：_____

2. 你曾經在面對困境時，選擇屈服或逃避嗎？結果如何？

分享與討論：_____

3. 從漢武帝主動出擊匈奴的故事中，你學到什麼功課？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

從你目前正處於防守的事情中，找出一件可以主動出擊的事情。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 一個全世界最佳防守的球隊若只採取防守策略，了不起就是抵擋住對手所有的進攻，頂多就是跟對手打成平手。
- ※ 進攻永遠是最好的防守，看似保險的方法並不保險。
- ※ 在汪洋大海中，小船面對暴風雨時，最安全的航向乃是卯足全船的動力朝向暴風雨的中心筆直前進。
- ※ 許多人一生只選擇活在舒適區，以為那是最安全的地方，即使一再遭遇挫折、打擊，仍然以防守作為唯一的思維，使得所處的狀況每況愈下，這就表示，其實常常以為最安全的地方，往往是最危險的地方。
- ※ 當面對困境時，首先應理清思緒，平靜下來，且理性地審度時勢，釐清真實狀況，運用操練反彈力，採取具體的作為。

贏在拐點，活出與眾不同

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 講者用賽車場來比喻職場，贏在起點是什麼意思？贏在拐點又是什麼意思？請用一句話來形容你對「贏在拐點」的意涵。

分享與討論：_____

2. 請分享你自己或你認識的人「贏在拐點」的故事。

分享與討論：_____

3. 如何贏在拐點？請討論「怎麼學會在彎道開車的本事，如何在逆境中成長」這兩個重要原則。

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

你在目前工作中所面臨的困境，可能是你生命中的一個拐點。在這關鍵時刻，請先聽聽你內心的聲音，想想你現在所從事的工作是否是你熱情所在？

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

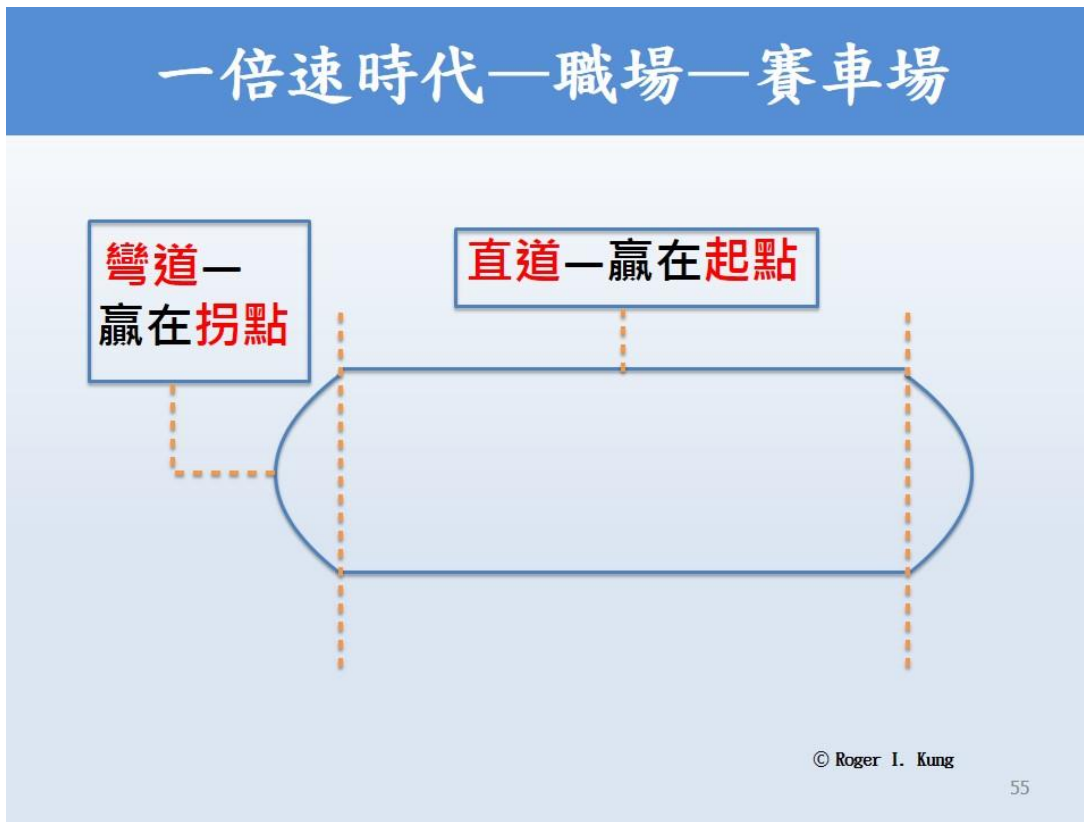
請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 十倍速的時代其實才是真正贏在拐點的時代。你現在碰到彎道的頻率比以前快了 10 倍，在變化這麼快的時代，關鍵不是贏在「起點」，而是贏在「拐點」，唯有在拐點上才能真正考驗一個人的能力。
- ※ 贏在「拐點」的人會持守著兩個原則：跟隨自己內心的熱情，並且用熱情去做又新又難的事。
- ※ 若你追求內心的熱情，就會找到自己的唯一，活出與眾不同的生命。
- ※ 當你用熱情去做又新又難的事，就會跟著好奇心去做創新，在創新中學會新的本事。
- ※ 當面對拐點並願意使用扭轉五力時，工作將不再是掙錢，而是實現熱情、理想的載體；每個拐點將不再是職涯的路障，而是邁向與眾不同的階梯。

VII. 輔助圖表

圖表一



圖表二



圖表三



圖表四



圖表五

新竹交大傑出校友獎 1991



© Roger I. Kung

63

圖表六

Linux 智能手機之父獎狀

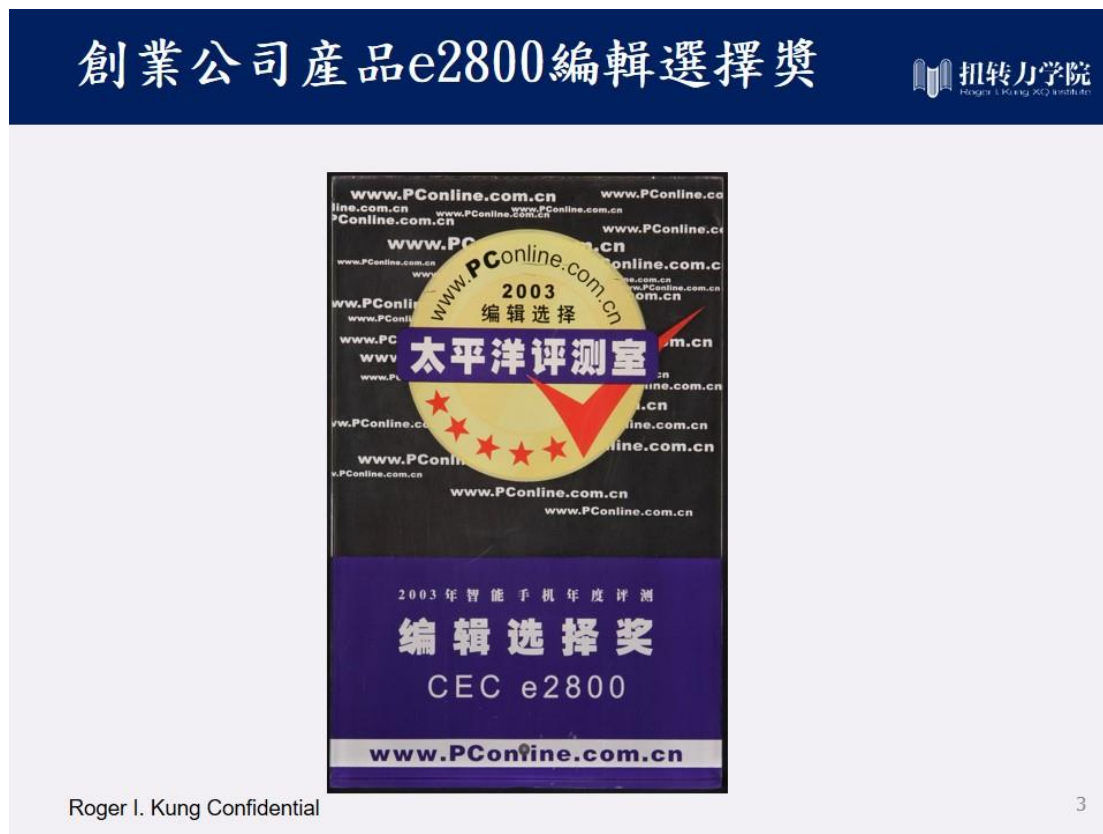
扭轉力學院
Roger I. Kung Academy



Roger I. Kung Confidential

2

圖表七



圖表八



圖表九

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

情況領導力，考驗你一心多用

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 你能否一心多用，具備同時完成多項任務的能力？請分享你的經驗。

分享與討論：_____

2. 講者在本堂課中，提到在職場中的哪四種情境與領導模式？

分享與討論：_____

3. 如果你是一位經理人，目前你較常採用哪幾種模式？你認為自己最需要加強的是哪一種風格？為什麼。

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

你認為那一個情況領導力模式對你最具挑戰性？請試著在接下來一週練習。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 一位經理人除了能夠很快速的完成一項任務之外，更重要的是他是不是具備同時完成許多項任務的能力，這能力就叫情況領導力。
- ※ 根據統計，企業高階主管平均每天進行約五十個決定，有時同時需要進行數個決定，唯有擁有足夠的頻寬，方可有條不紊地處理每件事，快速做出決定。
- ※ 在不同的情況下，經理人必須視情況調整最適合的領導風格，不能長時間保持同一種領導風格，管理不同專業與不同經驗和水平的員工，管理模式也要視情況修正，切忌不知變通。假如只有一種領導風格，部屬就非常容易操縱你。
- ※ 四種不同的情境帶出四種不同的領導模式，因而可以讓你一心多用，因為一心多用，所以一個水管的出水速度不但快，還可以增加出水的寬度。
- ※ 情況領導力告訴我們，要因應人、事、物狀況的不同，來審度任務的輕、重、緩、急，再以此來選擇你處理關係高或低的程度。

情感延遲滿足：變商 — 發力的前奏曲

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 你曾經被拒絕過嗎？請分享印象中最深刻的一次被拒絕的經驗，你的感受如何？

分享與討論：_____

2. 「棉花糖的實驗」對你有什麼啟發？你認為這種實驗方式還可以應用在哪些事上？

分享與討論：_____

3. 請分享一件你曾經因「情感延遲滿足」而得到的好處，以及一件「情感立即滿足」帶來不好結果的經歷？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

找出一件你以前用「情感立即滿足」處理的經歷，現在試著用「延遲情感滿足」來處理，請開始操練。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 智商 IQ 讓人找到工作，情商 EQ 助人穩定成長，變商 XQ 使人無往不利。
- ※ 操練「情感延遲滿足」不僅可以培養情商，還可以提升變商。
- ※ 「情感延遲滿足」的人不會即刻因著自己的喜好、情感而行動，情緒會因為信念而受到控制，能夠讓情緒平靜下來，是經過思考再去做，因此情緒比較不容易被綁架。
- ※ 學者專家指出，若懂得情緒管理，專注執著與他人合作的情商，更容易生活幸福，事業成功，其重要性更甚於學業成績。
- ※ 我們很少是在平穩中成長的，多數是在逆境中，身處逆境，只要心懷堅定的信念，就可勾勒出比現在更光明、更美好的未來，讓美夢成真。

典範轉移，改變與應變之道

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 你目前行業中的「順趨勢」的思維模式？請分享？

分享與討論：_____

2. 你目前行業中的典範（paradigm）？市場上有哪些新的典範出現，在取代舊的典範？

分享與討論：_____

3. 你的職業生涯現在是處在哪一個階段？這個階段的典範是什麼？若你要向上提升，你應該做什麼樣的「典範轉移」？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

評估自己現在處於典範轉移哪一個階段？是在順趨勢，還是反趨勢的階段？你現階段最需要發展的能力是什麼？請試著用扭轉五力來操練「管理改變」的能力。

1. _____

2. _____

3. _____

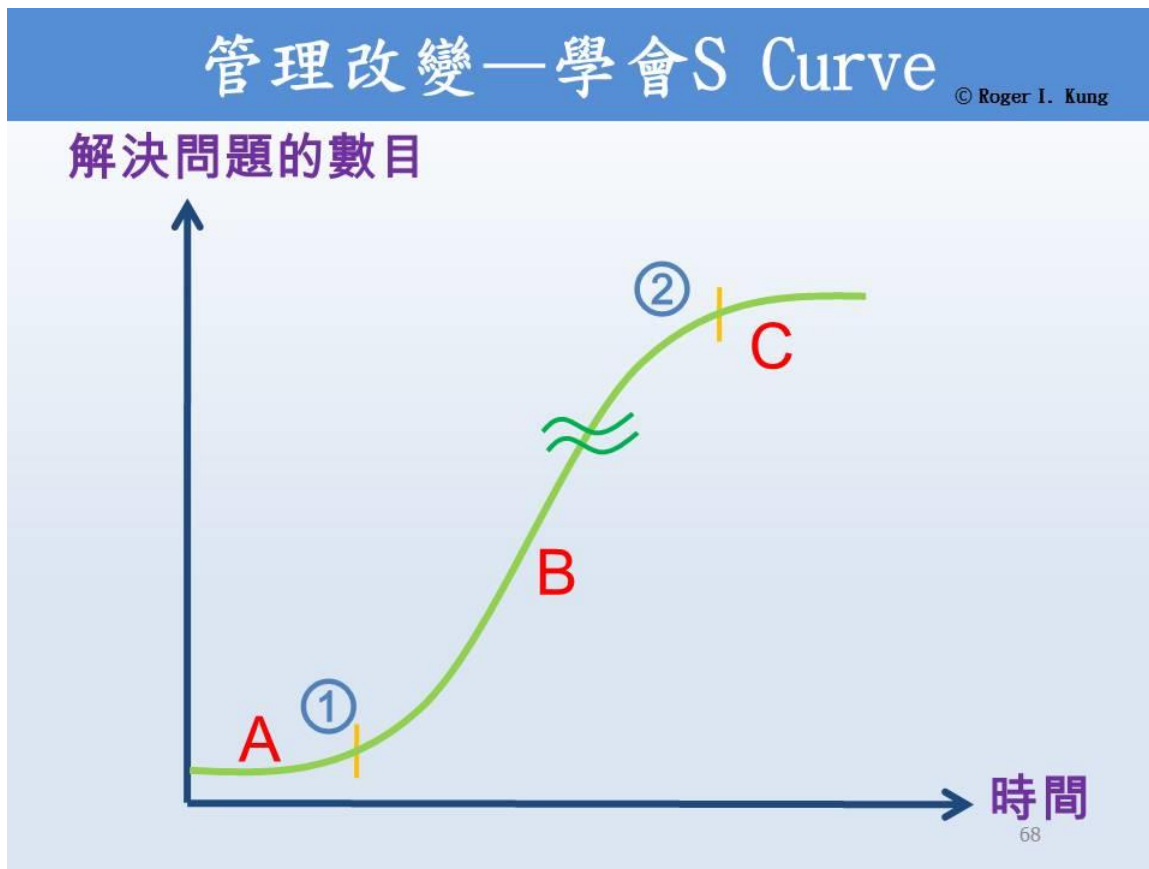
V. 回顧時間（3分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 企業或個人要大步前進或轉換跑道，決定於目標客戶的需求變化。管理客戶，首重管理其變化。
- ※ 順趨勢時應採用慣性思考模式，而反趨勢時則應採用逆向思考模式。不論是職人或是企業，若想要長期成功，就要學會審度時機，來交替使用慣性思考模式和逆向思考模式，千萬不可以固守單一的思考模式。
- ※ 「典範」是指在某一種行業或者是某一種研究的社群裡面，大多數的成員認為是一個可行的信念、可行的價值，以及最好的運作模式，是該行業中被視為榜樣的指標，所以叫做「典範」。
- ※ 你的職涯若要不斷成長，就要學會「管理改變」，「管理改變」就是你要注意典範的轉移。注意你在 S 曲線的什麼地方，決定要用順趨勢的作法還是反趨勢的作法。
- ※ 任何典範都會碰到一個成熟期，用原來的方式沒有辦法解決客戶所遇到的新問題，這時候就要轉到一個反趨勢的逆向思維，做一個新的典範轉移。

VII. 輔助圖表



創業，一生中最糟也是最好的決定

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 講者當年離開摩托羅拉出來創業 E28 的時空背景和考量是什麼？換作是你，你會做何決定？

分享與討論：_____

2. 什麼是你一生中做過的最好決定？什麼是最糟的決定？你從中學到什麼功課？

分享與討論：_____

3. 講者提到的做人和做事的三個原則帶給你什麼啟發？請分享你個人的做人做事原則。

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

請試著將今天學到的做人和做事原則，應用在目前所面臨的職場挑戰，或是即將要做的決定上。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 創業，從世界的角度來看，是我一生中最糟的決定；從屬靈的角度來看，卻是我一生中最好的決定。
- ※ 一個未曾失敗過的人生，就不算是完整、美好的人生。
- ※ 想在企業界做神的使者，就要讓人在我身上看到神的形象和樣式的幾個原則：第一：永遠要對人尊重。第二：面對任何人都要真誠。第三：在與他人有利益衝突的關鍵時刻，要守住以上兩個原則。
- ※ 做為在企業界神的使者，讓神介入你的工作的三個做事原則：凡事誠實、凡事不自私、凡事不驕傲。
- ※ 新創公司應選擇適合創業的員工，而非最好的員工。適合創業的員工，才有犧牲奉獻的心理準備，否則很難甘之如飴。

做一個有作為的人

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 「想要改變世界之前，得先改變自己」，請分享你對這句話的看法。

分享與討論：_____

2. 你認為什麼樣的人稱得上是有作為的人？請舉例說明。

分享與討論：_____

3. 職場上通常有三種不同的角色：專業者、管理者、領導者，你認為自己適合擔任哪一種角色？為什麼？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

請試著藉由操練「扭轉五力」來改變自己成為一個有作為的人。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 無論在職場上擔任任何角色，我皆深信贏得他人的尊敬，比獲得他們的喜愛更為重要。在職場奮鬥的終極目標不應只有財富、權勢，還應包括他人的尊敬。
- ※ 一個有「德力」的人，即使擁有財富、地位，還是要過簡樸而謙和的生活，把財富、地位用到更有意義的事情上。
- ※ 用「對」的方式把工作做「好」，而對的方式就是指用道德的方式，把工作做好，讓自己成為一個有作為的人。
- ※ 一般人的一生只用到少於 5% 的大腦功能，其它的 95% 是謂潛能，所以在拐點操練扭轉五力，就會激發潛能。
- ※ 「專業者」就像一個籃球隊中的射手；「管理者」就是籃球隊場上的隊長；而「領導者」就相當於籃球隊的教練。

蛻變的製造者 — 領導人

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 你從美國大學招生的方式及培養學生的過程有何學習？

分享與討論：_____

2. 你所敬重的領導者具有什麼特質？他（她）具備扭轉五力中哪幾種能力？

分享與討論：_____

3. 請分享你所敬重的領導者的一件令你印象深刻的成就。

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

如何利用扭轉五力來自評或互評，找出你最需要加強的能力。

1. _____

2. _____

3. _____

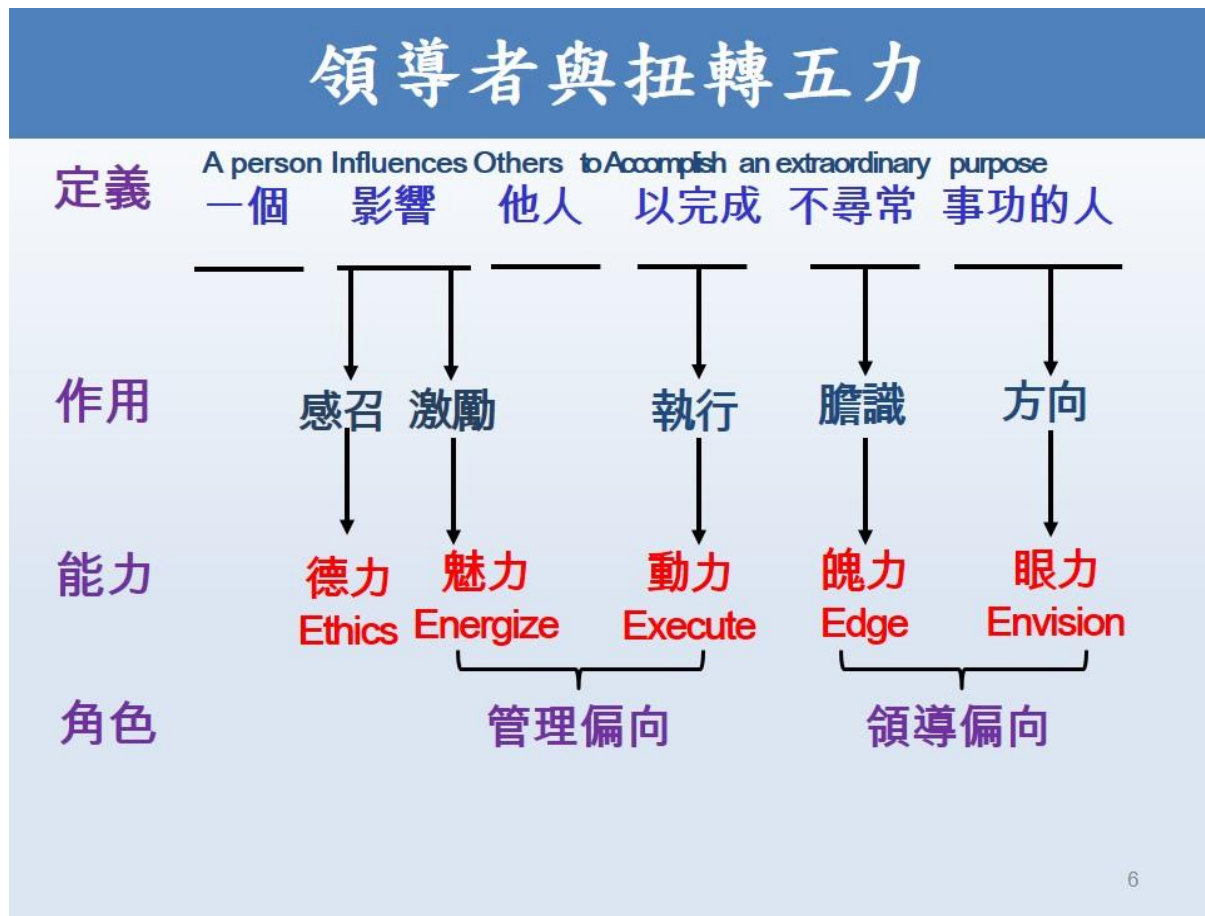
V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 領導者的定義是：一個影響他人，以共同完成不尋常的事功者。他必備的能力為扭轉五力，即眼力、魅力、動力、魄力、德力。
- ※ 德力並非是超越凡俗的道德標準，而是完成不尋常的事情不可或缺的能力之一。
- ※ 領導的至終衡量是：卓越的領導者，能將追隨者轉變為領導者；而平庸的領導者，則是將原本具有潛力的領導者轉變為跟隨者。
- ※ 領導者是在最糟情況下的翻盤手，所以領袖是蛻變的製造者。
- ※ 領導者非常難培養，沒有現成教科書及教育體系可以套用，很難有計劃、有系統的量化培養領導者。

VII. 輔助圖表



在大敗局中昂然挺立的力量

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 為什麼扭轉五力需要全部一起發揮？

分享與討論：_____

2. 你對「投機風險永遠大於投資風險」的看法如何？

分享與討論：_____

3. 在逆境中，什麼是支撐你繼續往前行的力量？什麼力量會讓你心中有平安？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

請試著在未來一週實踐一件與德力有關的事情。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 創立一家成功的企業，在職場上建立良好的信譽，皆非三年五載之功可成；但失去誠信，再成功的企業、再有成就的職人，都可能毀於一旦。
- ※ 若想在大敗局中昂然挺立，對抗日益惡劣的職場、產業環境，就得培養與實踐眼力、魅力、動力、魄力、德力等扭轉五力；雖然世局紛亂卻能屹立不搖，甚至逆勢上行。
- ※ 扭轉五力中的眼力、魅力、動力、魄力的重點是如何把工作做好，而德力是專注在如何用對的方法把工作做好，它是一個平衡的能力。
- ※ 情勢快速變化，正考驗企業主、高階經理人的應變能力與是否能化危機為轉機。
- ※ 新興國家的企業若想與先進國家的企業相抗衡，成為帶領時代潮流的主流力量，就要重建企業的道德秩序、重塑企業家職業精神，才能在大敗局中昂然挺立。

誠信經營，勿以惡小而為之

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 講者提到「誠信比能力更重要」的例子對你有和啟發？

分享與討論：_____

2. 當你被上司要求用不誠實的方法做事時，通常你都如何處理？

分享與討論：_____

3. 你認為「說出自己的價值觀」的最大挑戰是什麼？你是否曾因為堅持自己的價值觀而得到意想不到的收穫？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

請試著在未來一週練習「說出自己的價值觀」。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 誠信經營並不是更高的道德標準，而是讓個人、企業更上一層樓的關鍵能力。
- ※ 誠信會帶來一個信念，也會帶來一個機會。
- ※ 但丁名言：道德常常能填補智慧的缺陷，而智慧卻永遠填補不了道德的缺陷。
- ※ 「誠」指的是做人要正直、誠實 (integrity); 要做一個言行一致、心口如一的人。「信」指的是做事要信守承諾 (trust worthy), 遇到與金錢和商務上的往來事情，你永遠要一言九鼎，千金不易。
- ※ 在某些行業裡面，假如你一定要去做不道德的事情，就一定要有勇氣離開那個行業，離開那個環境。

你的道德觀決定了你的命運

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 為什麼好人做的事情會受別人的尊敬？壞人做的事情會遭人唾棄？

分享與討論：_____

2. 在職場上或生活中，如何以利己之心從事利他之行，以達到雙贏？

分享與討論：_____

3. 「一個人的道德觀決定其人生的命運」，談談你對這句話的看法。

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

不論是在職場上或者在生活中，透過這一課的學習，你會如何實踐雙贏法則？

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 在宇宙中，存在兩種定律，看得見的是自然律，看不見的是道德律。
- ※ 惡的源頭是過度利己，善的源頭則是利他；關鍵時刻亦是抉擇惡與善的時刻。
- ※ 利己、利他並不完全矛盾或毫無交集，其交集為以利己之心從事利他之行；若能如此，便可同時利己利他達成雙贏，故稱為雙贏法則。
- ※ 何謂道德觀？簡言之，一個人的利己動機與利他動機相互作用後所產生的價值體系，即是其道德觀。
- ※ 道德不止是一個人的品格素質的標準，更是維繫一個團體、國家社會，甚至宇宙和諧共存，永遠長存的必要黏合劑。

正確的信仰，建構了你的格局大小

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 你對講者舉的三個在美國發生的例子有何啟發？

分享與討論：_____

2. 為什麼一個文明社會的指標之一是汽車讓人？你對文明社會的定義是什麼？

分享與討論：_____

3. 為什麼一個文明社會可以帶出一個強盛的國家？請分享你的看法。

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

請試著在未來一週做一、二件「利他」的事情。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 一個文明的社會能帶出一個強盛的國家。
- ※ 一個文明的社會是崇尚道德的社會，也是和諧共存、利益共享的社會。
- ※ 無論任何人，都應立志不當社會問題的製造者、不給他人添麻煩，而要當社會問題的解決者（不論大小）為己任。
- ※ 信仰不僅是一個人精神生活的最高需求，亦是其內心深處最核心的動力。
- ※ 法律是道德的底線；而商業法律即是商業道德的底線。

VII. 輔助圖表

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

宗教信仰是心靈的淨化與昇華劑

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 你曾否自問自己的人生意義、人生目的與真實身分？請分享。

分享與討論：_____

2. 講者認為宗教信仰是心靈的淨化與昇華劑，你認為該如何提升道德？

分享與討論：_____

3. 講者提到「世界上所有的事情，除非有一個外力的介入，否則隨著時間的過去，都有自然退化的傾向」，你對這句話的看法如何？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

請思考什麼是真正幫助你提升生命、生活品質，增強職場或企業競爭力的方式。

1. _____

2. _____

3. _____

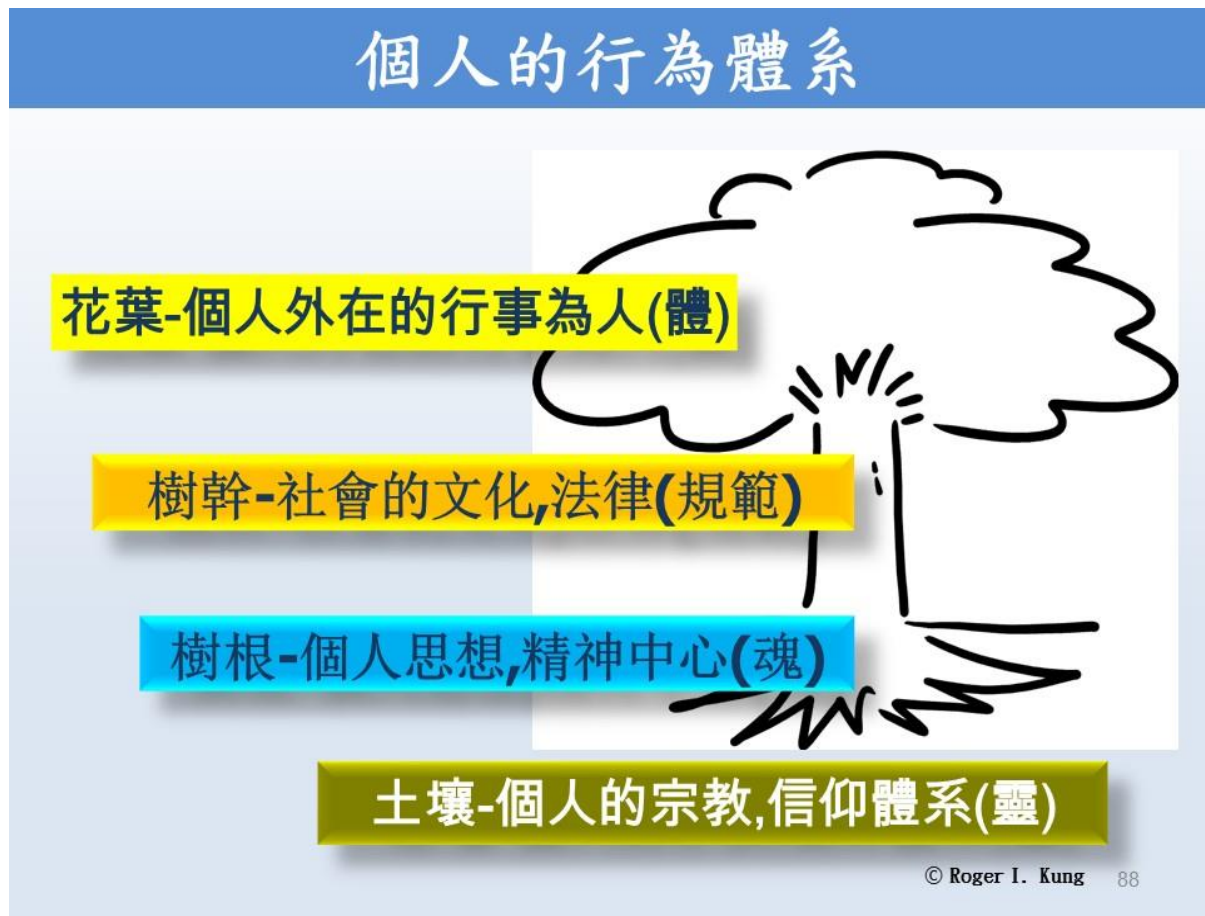
V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 世界上除非有一個外力的介入，否則都有自然退化的傾向，這個不進則退的原則也包括了我們的心靈狀況。
- ※ 水跟「聖靈」是神賜給我們最好的淨化劑，水是淨化我們外在身體以及物質世界最有效的天然洗滌劑，同樣的，「聖靈」是神賜給人類最好的內在心靈淨化劑。
- ※ 靈是人類的內心世界，來自於神，不屬物質世界，實為人類生命的中心，若能遵行上帝的指引，行為便可合乎道德規範，並找到人生的價值、意義。
- ※ 靈具有一種超越個人的特質，超越個人利益而傾向於關係中願意付出和犧牲，靈兼具了人的信心、愛心和良心，也是我們內心與神互動的中心。
- ※ 我們的心靈能夠永續行出有道德的行為，需要靠外來信仰的一個推動力，而信仰是我們心靈的進化與昇華劑。

VII. 輔助圖表



生命帶領生活、臻於天人合一

I. 分享時間（10 分鐘）

請 2~3 位學員分享上週實踐計畫。

II. 直播時間（約 8~12 分鐘）

孔毅老師主講

III. 動腦時間（20 分鐘）

1. 請分享你的人生目標。

分享與討論：_____

2. 按講者所說的人生四個階段，你目前是處於哪一個階段？請分享你在這個階段中的心得。

分享與討論：_____

3. 你對講者所說「生命帶領生活」的看法如何？你同意嗎？為什麼？

分享與討論：_____

IV. 實踐計畫（5 分鐘）

在接下來的一週，試著用一個行動來活出「生命帶領生活」的方式。

1. _____

2. _____

3. _____

V. 回顧時間（3 分鐘）

請用一句話分享今日最大收穫或印象最深刻的部分。

VI. 重點摘錄

- ※ 人內心的三個渴望是：家庭幸福、身體健康, 事業有成。
- ※ 人靈命上的需求是要找到內心的「北極星」, 這顆「北極星」對於沒有信神的人來講, 就是要找到神, 相信並倚靠祂; 對於已經信神的人來講, 就是要找到你人生的命定和你的真實身份, 你才能得到你人生真正的價值。
- ※ 應將生命目標列於生活目標之前, 將「完成重要的事、追求唯一、鍛鍊靜力」, 列於「完成要緊的事、追求第一、培養動力」之前。
- ※ 追求唯一、與眾不同, 永遠都不嫌遲。即使過去平凡庸碌, 但從現在起即知即行, 雖不見得能有大事業、深遠的影響力, 卻可讓生活與生命更加精彩、豐富、幸福。

VII. 輔助圖表

