

心態 致勝

簡報製作／經理人月刊編輯部
圖片來源／天下文化

你將學到的 3 件事

1. 打破你只能如此的迷思，練習轉變心態，用新的角度思考。
2. 培養成長心態，幫助自己變得更好。
3. 運用成長心態來領導，幫助部屬邁向成功。



卡蘿·杜維克^{博士}

Carol Dweck

- 史丹佛大學心理學教授
- 研究信念對人的影響
- 性格、社會心理學及發展心理學等領域全球最頂尖的研究學者之一

個人篇

你有成長心態嗎？



心態分為兩種

定型心態 fixed mindset

相信人的素質無法改變
必須一再證明自己夠好

成長心態 growth mindset

你手上的牌只是起點
你會努力培養、加強你的素質



4個問題， 測測你的心態_智力篇

以下敘述，同意請打勾：

- 1. 智力是一個人的基本素質。
- 2. 你能夠學習新的東西，但無法改變你的智力水準。
- 3. 不論你的智力水準如何，你總是多少能夠改變它。
- 4. 你總是能夠明顯改變你的智力水準。

你更偏向哪種心態？

① ② 反映出 定型心態

③ ④ 反映出 成長心態

4個問題， 測測你的心態_個性篇

以下敘述，同意請打勾：

- 1. 你是某種類型的人，而且很難改變。
- 2. 不論你是哪種類型的人，總是能夠明顯改變。
- 3. 你能夠用不同方法做事，
但關於你個人的重要特質，無法真正改變。
- 4. 你總是能夠改變你這個人的基本特質。

你更偏向哪種心態？

1 3 反映出 定型心態

2 4 反映出 成長心態

定型心態

fixed mindset

- 成功是關於**我很聰明**
- **迴避挑戰**
- **不學習者**（因為夠聰明就不必學習）
- **高度努力隱藏重大風險**（偏好不費力的成功）
- **忽略別人的批評**
- **難以接受失敗**
- 他人的成功會帶來**威脅**

成長心態

growth mindset

- 成功是關於**我很努力**
- **尋找挑戰**
- **積極學習**（掌握改進自己訣竅）
- **不努力才有風險**（成功必然需要努力）
- 視批評為**改進的機會**
- 失敗會帶來**激勵**
- 他人的成功會帶來**啟發**

關於心態的 3 項事實

事實

1.

心態是可以改變的

光是知道有這兩種心態，就能練習用新的方式思考。

事實

2.

**我們會混合的
定型心態 / 成長心態**

比如在特定領域的偏向定型心態，左右他在這個領域的表現，但在另一個領域可能是成長心態。

事實

3.

不想改變定型心態？可以

但你也可能低估自己能發展到的境界，錯過變得更好的機會。

成長心態和成就的關係



- **什麼是成功？**
成長心態者在做最擅長的事，從持續學習與改進中獲得成功。
- **什麼是失敗？**
挫折會激勵成長心態者，對他們有益，有警示作用。
- **為什麼頂尖人士能持續成功？**
具有成長心態的人，能掌握邁向成功及保持成功的流程。

主管篇

如何用成長心態 領導團隊？





企業用人的最佳手段，並非是雇用最好的經理人，然後放手不管。

應該是找也有成長心態的經理人，能夠教導他人、提供與接受反饋。我們必須訓練領導人、經理人及員工相信，人都是可以成長的。

定型心態 的企業

- 領導人強烈自負
- 想要當房間裡最聰明的人
- 自覺無往不利
- 嘲諷才智不如他的人
- 苛刻對待他認為不夠能幹的人
- 人人害怕被批判
- 對團隊成員的潛能評價較低

成長心態 的企業

- 領導人克制自負
- 懂得傾聽別人的意見
- 重視員工的發展與成長
- 組織支持合理冒險、創新與創意
- 主管對團隊成員潛能評價高

給主管發展心態的練習

1. 請思考為何人們可以發展潛能？
2. 請想想自己曾經能力很差，但現在做得很好的領域？
3. 寫信給一位自己的徒弟，告訴他可以如何發展能力？
4. 回想員工學做一些你從未想過他們能做的事，你當時感受如何？



關於組織的思考題

1. 你任職於定型心態或成長心態組織？
你感覺組織裡的人是在評價你，或是幫助你發展成長？
2. 你能不能從自己做起，對犯錯不再那麼具有防衛心？
你能不能更敞開心胸，對從反饋中獲益？
3. 你任職的組織助長團體迷思嗎？
如果是，請設法促進另類觀點，和建設性的批評，
指派一些人扮演魔鬼代言人。



從今天起，改變你的心態



1. 擁抱你的定型心態

每個人或多或少都有兩種心態，都是定型心態和成長心態的混合。

2. 小心別觸發你的定型心態

最近一次被觸發進入定型心態是什麼時候？可能是考慮接受重大挑戰，或是覺得自己徹底失敗時，也可能是在某個領域遇到比你優秀的人。

3. 為你的定型心態取個名字

杜威克要求她的學生這麼做之後，每個人都能生動描述自己的定型心態人物及其影響。這可以讓你提醒自己，這不是你想成為的那個人。

4. 試著教育定型心態

察覺他對你造成的影響後，跟他一起踏上成長之旅。你愈警覺於定型心態何時出現，就愈能避免他對你產生影響。

經理人 新書快讀

想看的書從沒讀完？讓我們為你影音說書！

鎖定帶人、領導、管理、財經、商業，精選必讀商管話題書，由經理人榮譽發行人何飛鵬和編輯群，用影音為你導讀。即刻加入，將來的你會感謝現在奮鬥的自己！

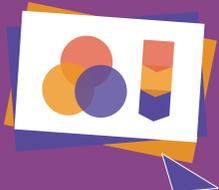
加入付費會員，享 6 大學習好處



精選好書



專業解讀



圖解精華



專屬音頻

Tips



千字密技



學習周報

<https://bit.ly/2Jwn5KY>

