

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：赴美國 GE Crotonville 管理學院參加客戶領導力培訓班

頁數 21 含附件：是否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話

台灣電力公司/陳德隆/(02)2366-7685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

梁天瑞/台灣電力公司/核能發電處/副處長/(02)2366-7043

孫禹華/台灣電力公司/發電處/組長/(02)2366-6531

出國類別：1 考察2 進修3 研究4 實習5 其他

出國期間：103 年 11 月 8 日至 103 年 11 月 15 日 出國地區：美國

報告日期：104 年 01 月 05 日

分類號/目

關鍵詞：領導理念、人才管理制度、九宮格式員工績效評估制度、教練式領導

內容摘要：(二百至三百字)

本項出國實習係本公司寰宇計畫之一，赴美國 GE 公司 Crotonville 管理學院研習客戶領導力培訓課程。GE 領導哲學與手法深受國際矚目，也是企管界公認治理最成功的公司之一。本次課程雖然短暫緊湊，但對其企業核心價值、領導理念、人才管理制度(Employee Management System, EMS)、九宮格式員工績效評估制度(9 Blocks)、教練式領導等印象深刻，值得本公司借鑒學習。

本文電子檔已傳至出國報告資訊網 (<http://report.nat.gov.tw/reportwork>)

出國報告 (出國類別：實習)

赴美國 GE Crotonville 管理學院
參加客戶領導力培訓班

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：梁天瑞 核能發電處 副處長

孫禹華 發電處 組長

派赴國家：美國

出國期間：103 年 11 月 8 日至 103 年 11 月 15 日

報告日期：103 年 12 月 31 日

目次

壹、奇異克勞頓管理學院簡介	3
貳、出國行程及目的	6
一、出國行程	6
二、出國目的	6
參、課程簡介	7
一、GE 公司領導哲學	7
二、GE 公司選才學	8
三、2020 年的未來領導	12
四、說一口動人的故事	17
五、教練式領導	18
肆、心得與建議	20

圖表目次

圖 1	GE Crotonville 管理學院鳥瞰	3
圖 2	參訓學員合影留念	5
圖 3	GE 公司以 EMS 管理個人績效	9
圖 4	GE 以九宮格法評估個人發展潛能	10
圖 5	2020 年領導所面臨的變革	12
表 1	台灣世代結構與財富分配	14
圖 6	台灣社會結構因嬰兒潮逐漸退休產生深遠變化	14
圖 7	台灣即將邁入人口零成長甚至負成長時期	15
圖 8	未來台灣工作人口將快速減少	16
圖 9	教練應具備的 12 種正向人格特質	19

參加美國 GE Crotonville 管理學院 客戶領導力培訓班 出國報告

壹、奇異克勞頓管理學院簡介

GE 公司 Crotonville 管理學院位於紐約北部，是 GE 公司全球六大訓練中心之首，也是 GE 公司培養高級領導人、與 GE 向全球優秀高級經理人員傳授變革思維與管理理念的重要陣地。



圖 1 GE Crotonville 管理學院鳥瞰

GE 公司極重視員工訓練，訪談得知每年投資在全球 30 萬員工的訓練經費就超過 10 億美元，相當於每人每年 10 萬元台幣的訓練費用。該中心自 1956 年啟用以來，該公司迄今超過 90% 的高階主管皆出自 Crotonville 學院，說 Crotonville 是 GE 的黃埔軍校並不為過。

該學院最特別的傳統是 GE 公司高層主管每年一定在百忙中到校授課、聚會討論公司未來營運方針、並挑選未來接班梯隊潛在人才。GE 將這種培育未來領導人的模式稱為 Leaders teaching Leaders (拙譯為：領導人引領領導人)。主管人員訓練在此做中學，主管計畫在於致力發展人才及發展未來的領導者，幫助有經驗的領導者對未來的挑戰作好準備，以熱情及目標結合，致力於幫助員工發揮他們的潛能。

客戶領導力培訓課程(Leadership for Customer, LFC)是 GE 為與重要客戶分享其領導與管理經驗，特別邀請重要客戶選派人員所舉辦的短期領導管理培訓課程。本次參與的客戶除本公司之外，尚有卡達航空(Qatar Airways)、突尼西亞航空快遞(Tunisair Express)、阿爾及利亞航空(Air Algerie)、美國警長協會(National Sheriffs Association)、杜克電力公司(Duke Energy)、洛杉磯水電局(Los Angeles Department of Water & Power, LADWP)、沙烏地軍醫局等單位。與不同文化、不同職業主管共聚一堂，共同討論管理課題、互相分享經驗，實在是很難得的機緣。本次課程時刻表如下：

時間	課程
11/10 上午	GE Leadership Philosophy (GE 領導哲學)
11/10 下午	2020 Leadership (2020 年的未來領導)
11/11 上午	Strategic Story Telling (說一口動人的故事)
11/11 下午	Leader as Coach (教練式領導)
11/12 上午	Leader as Coach (教練式領導)
11/12 下午	GE Tools for Driving Change (GE 驅動變革的管理工具)
11/13 上午	Neuroscience of Success (邁向成功的腦神經學)



圖 2 參訓學員合影留念

貳、出國行程及目的

一、 出國行程

103.11.08~103.11.09	往程(台北→紐約→Crotonville)
103.11.10~103.11.13	參加 GE 顧客領導課程
103.11.14~103.11.15	返程(Crotonville→紐約→台北)

二、 出國目的

為提升主管人員管理職能、精進學習發展，本公司特別於今年展開「寰宇計畫」，首年先就總管理處遴選適當主管人員赴國際著名管理學院進行短期培訓。這是本公司經營變革戰略計畫中關鍵的一環。

本年度送訓單位包括：美國 GE 公司 Crotonville 管理學院、美國哈佛商學院(Harvard Business School)、美國史丹福大學商學研究所(Stanford Graduate School of Business)、荷蘭伊拉斯謨斯大學鹿特丹管理學院(Rotterdam School of Management Erasmus Graduate School of Business)、瑞士洛桑國際管理學院(International Institute for Management Development)、英國倫敦商學院(London Business School)等，本訓練亦屬於「寰宇計畫」一部分。職等因公務期程與課程興趣等因素參加 GE 公司 Crotonville 管理學院課程研習。這項課程主要目的是與客戶分享體驗 GE 式領導與管理經驗、發展與促進團隊成長與經營成效，並且更近距離觀察 GE 式的領導發展，希望透過這種互動與主要客戶建立長期友誼與夥伴關係。

參、課程簡介

一、 GE 公司領導哲學 (GE's Leadership Philosophy)

本課程由 Mr. Brian Fedigan 分享 GE 公司行之有年的領導文化以及用來培養領導者的「哲學」。GE 是一個跨足基礎建設、金融、多媒體之跨國公司，營運領域含括飛機引擎、發電設備到金融服務、醫療與傳播媒體，營運地區超過 100 多個國家，擁有員工約 30 萬人，擁有如此龐大多元的跨國公司，Brian 以簡報方式說明該公司如何確保 21 世紀領導變革之旅。

GE 有三大企業核心價值：*Collaborative* (合作, build relationships and share knowledge)、*Experiential* (體驗, learn by doing because there is no better way)與 *Meritocracy* (知人善用, prove ourselves before we lead others)。

GE 公司意識到是主管型塑公司組織文化、激勵員工共同朝組織目標邁進之重要角色，因此 *Working is Learning*, *Learning is Working* 與 *Leadership means Sharing, Teaching & Learning* 是該公司的中心思想，積極建立主管與部屬的關係，分享知識、互相學習，培養菁英式主管是公司主要策略目標，因此該公司大量投資在主管人員之培訓，且將識才伯樂當成主管最重要的績效。身為 GE 公司主管之必要策略如下：

1. 明確界定對於同仁的期待(*Define what's expected*)：身為 GE 的主管必須關注全球性議題，與外部顧客與環境緊密聯結，必須有創新性的思維、充分的想像力和勇於接受開放性意見的勇氣，結合內外環境，明確為個人及組織設立目標，並明白告訴部屬必須完成的任務及建立可衡量之績效考核方式。
2. 協助同仁達成目標(*Help people get there*)：創造共同學習環境，賦予挑戰性工作，成為壓力，人選再評估，接收回饋意見，外部經驗, GE Training 再訓練。
3. 要求同仁發揮當責精神(*Hold people accountable*)：GE 透過員工管理系統 (Employee Management System, EMS)用來追蹤目標和衡量績效、九宮格(9 blocks)用來協助確認組織的差異性及發展才能。另外透過意見調查(GE Opinion Survey, GEOS) 瞭解員工對議題的看法，同時領導者可以用這個調查結果來追求更好的績效。克勞頓村的培訓機構，對於不同層級的領導階層提供適性的訓練課程，讓學員從經驗、環境、觀

念三者的互動中扎根學習，運用科技、交叉課程等方式使學員獲得啟發與成長，投注心力在培養具備文化適應力、好奇心，以形塑對世界趨勢具覺察力的全球性領導人。

GE 對於領導人的期待包括：

1. 關照全局(*External Focus*)：GE 認為成功的領導者不是只注意客戶，更要關切並引領同仁邁向成功；不是只注意生意，更要關照社會各種利害關係人(stakeholder)的期待與社會動向。只有能主動關照全局、積極回應期待甚至引領風潮的領導人才是成功的領袖。
2. 澄澈清明的思緒(*Clear Thinker*)：領導人必須具有澄澈清明的思緒與清晰的邏輯。
3. 想像力與勇氣(*Imagination & Courage*)：領導人必須具有想像力、創造力與承擔責任衝破困境的勇氣。
4. 包容與合群(*Inclusiveness*)：領導人必須具有包容與親和力，能夠察納雅言並重視團隊合作。
5. 專業(*Expertise*)：領導人當然必須具備足夠專業能洞見未來趨勢發展。

二、GE 公司的選才學 (GE Talent Management)

以個人看來，管理是用對的人把事情做對；領導則是培育出可以把事情做好的人。把事情做好就是當責(accountability)，而領導最重要的是培育人才。曾國藩曾有「辦大事者以多選替手為第一義」名言。選定具有潛力的人才，經多方培育後延伸自己的理想與志願，應是第一流領導者的風範與責任。

GE 歷來領導層都從基層透過獨特的考核識才與選任培育制度(*Session C*)產生-*Session C helps us develop our leaders and track the effectiveness of the entire organization*。這套選材拔擢制度也成為管理界的經典，分為 3 大領域：

1. 以人事管理制度(Employee Management System, EMS)議定個人年度績效目標 - *EMS is a chance for all leaders to assess and develop their strengths and plan the future of their career.*

GE 員工從每年 12 月開始必須填寫自我評估報告，包括一年的工作績效、個人的優缺點、以及職涯興趣（例如，希望轉調到哪個工作、事業單位或國家）。再由直屬主管進行評估，並提供職涯發展的建議。所有流程在第二年的元月完成。



圖 3 GE 公司以 EMS 管理個人績效

GE 對於員工的要求，不只是結果與績效，更看重員工行為是否符合以下 4 項價值：

- (1) 想像(imagine)：喜歡學習、創造新的想法，對工作有熱情，願意冒險。
- (2) 解決(solve)：善用資源解決問題；對自我決策、行為、與結果負責。
- (3) 營造(build)：重視團隊合作；設定明確可衡量的目標，堅持達成結果。
- (4) 領導(lead)：心胸開放，喜歡溝通；懂得如何激勵員工。

GE 對於高階領導職務還必須再評比 5 項領導特質，每個特質的評比分為綠(個人優勢)、黃(表現良好)、紅(有待改進) 3 種等級，其中至少要有 1 個特質的評比為紅色，督促領導人持續改進。為排除主觀因素，奇異加入 360 度評量，由主管(Manager)、員工(Direct Reporter)、外部與內部客戶(Customer)、供應商(Supplier)、同事(Co-worker) 或團隊成員等從不同角度共同評量，全面客觀評估這個人的特質與行為。並透過績效分級，將投資集中在最頂尖的 20% 人才。

2. 以九宮格法(活力曲線, vitality curve)評估潛力發展與培訓方向 - *9 Blocks helps ensure differentiation and develop talent within GE*

GE 規劃一個九宮格圖表，縱軸為績效評等(performance)，橫軸為升遷潛力 (potential, 是否具備應有的能力或特質等)。將員工表現分為前 20% 的頂尖人才、中間 70% 的有價值員工、最後 10% 表現不佳的員工，如圖 4。

主管根據評估報告進行整體評比，決定每位員工分別在九宮格的位置，如此便能清楚分辨出員工差異性，找出最有潛力的頂尖人才。完成後交給更上級的資深人力資源主管進行最後審核，確認最有潛力的員工是哪些人。然後依據這些人的背景與工作經歷，擬定適合的培訓發展計劃。工作的實務歷練就是培訓的重心。



圖 4 GE 以九宮格法評估個人發展潛能

GE 人才培訓計劃非常簡單 - 從作中學- *Learn by doing because there is no better way*。GE 認為 80% 的技能是從作中學得(包括分派工作帶來挑戰、優勢發揮機會、洞見與當責、外部經驗、旁人的評估與回饋等)，只有 20% 來自課堂(管理課程、功能技巧提示與商業知識等)。工作才是最好的學習，特別是軟性技能，如溝通能力，每個人有不同風格、不同應對模式，無法從課堂上學習到。因此 GE 的培訓發展計劃並沒有固定的型式，而是依據每個人不同的需求，安排適當的職務，培養需要的能力或經驗。

GE 貫徹輪調制度，甚至是跨系統跨國輪調。GE 認為透過不同系統、文化的洗禮，建立完整的人際脈絡，才是更上層樓的根本。

3. 繼任計畫(Succession Planning) 培育接班人才 - *Our rhythm seamlessly integrates strategy, operations and people*

Meritocracy (任人惟賢)是 GE 核心價值之一，也是 GE 領導哲學最偉大特殊的地方。

《Fortune》指出，許多企業人才培訓制度之所以失敗，最主要就在認為這只是人力資源部門的工作。但 GE 認為人才培訓是所有主管分內工作，而且每個主管都必須能確實做到。高層主管無私地安排繼任人選並長期培育，才是 GE 領導成功的關鍵。

Earn the right to coach，GE 晉升主管時同時也接下培育後進的責任。主管的績效評估上，除了業績目標的達成與否外，還要看他培養多少人才、吸引多少人才、有多少接班人。GE 強調「人才分享」，主管必須為自己的員工做好發展計劃：例如可轉調至哪個部門或事業單位，如果主管把人才留在自己部門內，沒有提供適當的發展機會，其績效就會被扣分。

Leaders teaching leaders: Letting our most experienced guide our most promising - 每年 3、4 月 GE 執行長和幾位高階主管就會到各個事業單位參加人力資源評估會議，親自檢視最有潛力員工的評估報告，並討論這些人未來的發展計劃。

三、 2020 年的未來領導(2020 Leadership)

本報告介紹 2020 年領導必須面對的幾種趨勢與所造成的經營變革，包括：世代交替(從嬰兒潮世代轉為千禧世代)、科技趨勢(從移動設備轉型為穿戴設備)、人際關係(從實體人脈轉型為網路社群)、學習途徑(從紙本+現場實習轉型為網路化/視覺化/互動化)與資訊、制度、決策的全方位透明化。影響本公司最深遠的應該是台灣社會面臨的戰後嬰兒潮世代交替議題。



圖 5 2020 年所面臨的領導變革

人口變化與世代交替是企業未來營運最關鍵因素。根據統計，目前美國人口中，已退休、嬰兒潮與 X 世代人口佔 56%，但 2020 年時只佔 42%；新生代的千禧世代(即 Y 世代)與 Z 世代總人口，將從目前的 44%躍升為 58%。

1945-1964 年出生的戰後嬰兒潮(baby boomer)世代，是全球生產力與財富創造力頂峰代表。依美國經驗，47-50 歲是生命週期中消費高峰，50 歲後考量退休後財務規劃，消費將大幅減少。隨著嬰兒潮開始逐步退休，對全球經濟與消費將產生極深遠影響。另者，新世代逐漸接棒，其熟悉的工具、價值觀與社會互動模式也將逐步改變世界風貌。

我國目前人口結構與美國大致相仿。戰後嬰兒潮族群就佔有 580 萬人，雖然人數佔總人口 25%，¹ 但財富占整體國富 38%。財富分配比遠高於年輕族群，如下表。² 由於最年輕的嬰兒潮世代年齡都已超過 50 歲，消費行為趨於保守，將直接影響經濟發展速度。台灣經濟成長率從 2000 年開始減緩，與全球嬰兒潮逐漸離開消費高峰有相當關聯。由於嬰兒潮後繼的年輕世代人均財富遠低於前者，未來如何支撐經濟成長將是嚴肅課題。

另一方面，美國人口依賴移民效應，是唯一仍能維持相當成長動能的主要經濟體。但我國卻完全相反，據分析台灣人口在 108-115 年間即將邁入零成長、甚至負成長時代，如圖 7；³ 預估工作人口在 104 年達到高峰後即快速減少，如圖 8。由於我國可能是全球人口結構惡化速度最快的主要經濟體之一，未來成長動能將受限制。

-
1. 行政院主計總處(2013), 中華民國統計資訊網, 縣市人口概況重要統計指標
 2. 行政院主計總處(2010), 台灣地區家庭收支調查報告, 第 22 表 所得收入者人數與按年齡組別, 該表顯示 2010 年 45-54 歲、55-64 歲與 64 歲以上所得收入占比為全體國民之 23.7%、14.5%與 14%。1964 年出生(戰後嬰兒潮最後一年)當年為 45 歲。
 3. 國家發展委員會(2014), 中華民國人口推計(103 至 150 年)

表 1 台灣世代結構與財富分配

族群	Z 世代	千禧世代	X 世代	嬰兒潮	退休後
斷代	< 1997	1977-1997	1976-1965	1946-1964	> 1948
人口總數(萬)	361 萬	735 萬	443 萬	529 萬	269 萬
年均人數(萬/年)	22.5 萬	35 萬	36.9 萬	29.4 萬	7.5 萬
人口比率(%)	46.9		18.9	24.8	7.7
財富比率(%)	24.7		22.4	38.2	14.3
人均財富比例	1.0		2.2	2.9	3.5

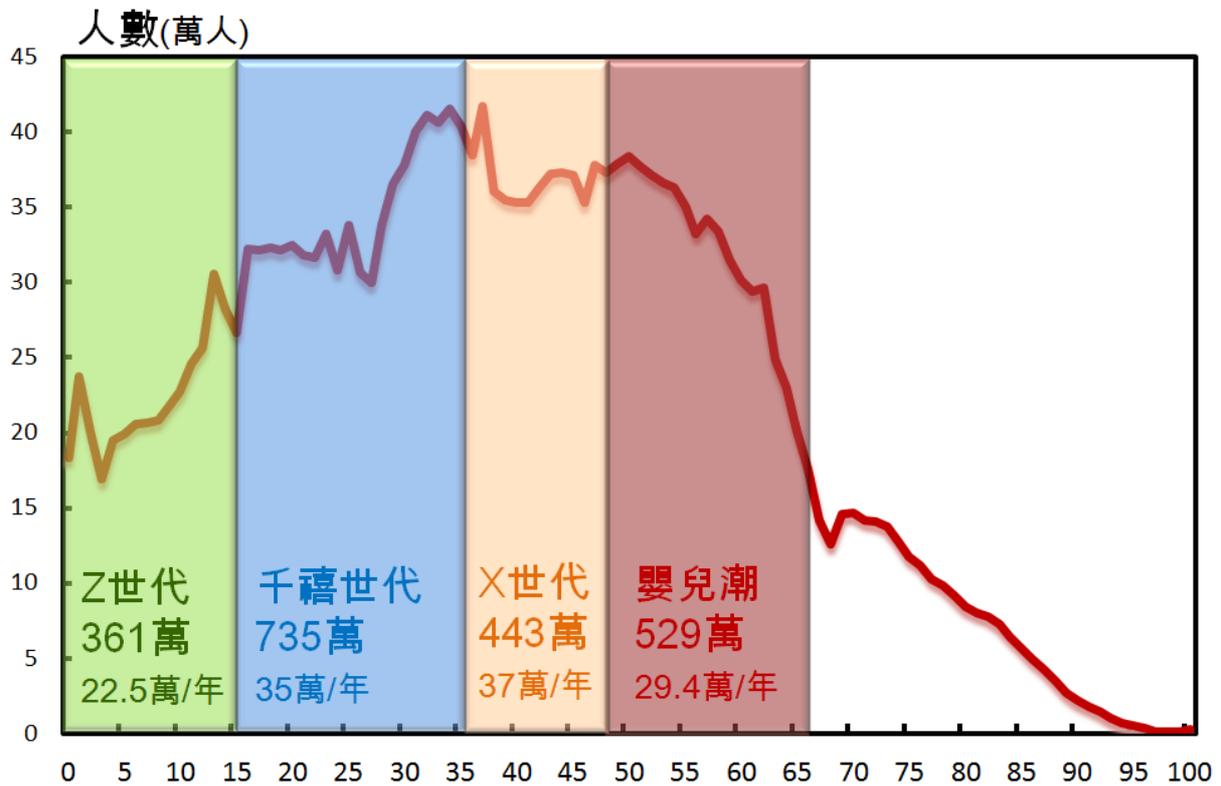


圖 6 台灣社會結構因嬰兒潮逐漸退休產生深遠變化

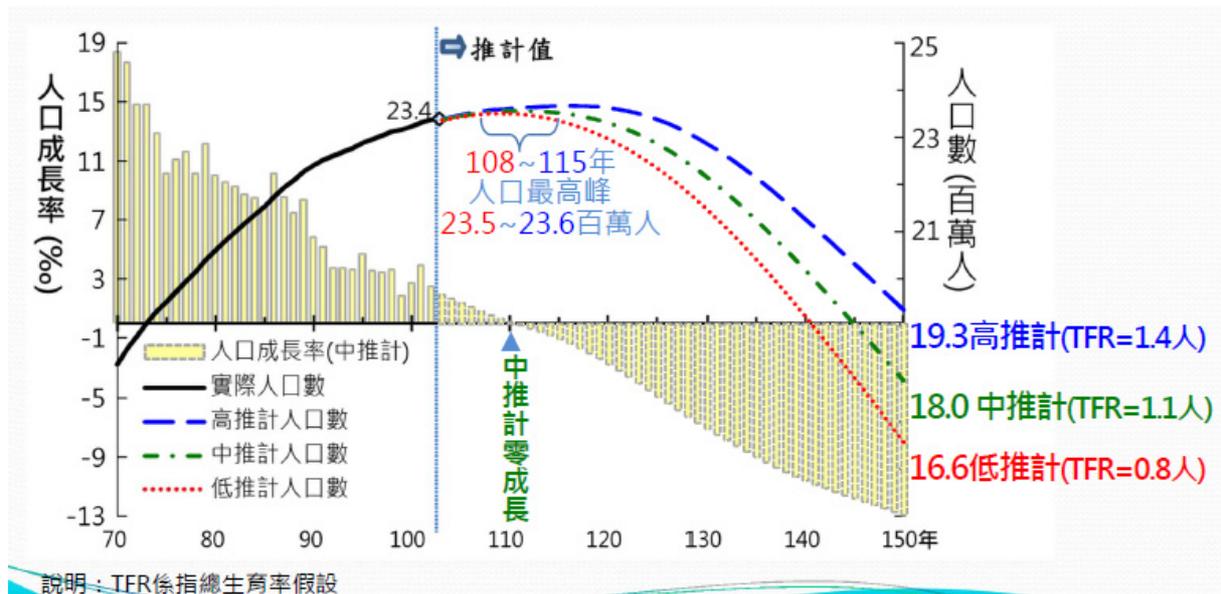
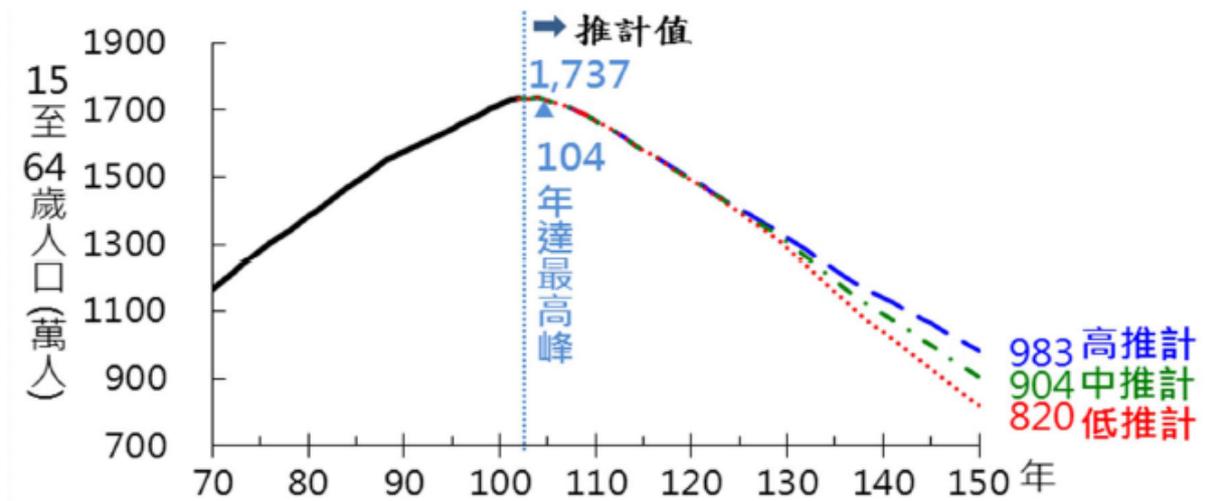


圖 7 台灣即將邁入人口零成長甚至負成長時期

總和以上人口因素，未來台灣將因人口結構變動嚴重影響經濟動能，也影響本公司經營環境。不僅如此，人口與政策因素都已影響本公司現存、且未來更形嚴峻的人力斷層問題，也影響本公司未來經營變革與組織調整，這些議題都必須提早因應。



年齡組	15-64歲工作年齡人口年齡結構 (%)				
	70年	103年	150年		
			高推計	中推計	低推計
15-24歲	33.9	18.1	15.8	13.7	11.3
25-44歲	42.2	42.3	39.2	37.5	35.1
45-64歲	23.9	39.7	45.0	48.8	53.6

圖 8 未來台灣工作人口將快速減少

四、說一口動人的故事 (Strategic Story Telling & Executive Communication)

這門課程教導：能說出動人的故事就是領導力的展現(*Leadership Through Storytelling*)。一個好的領導者往往是個說故事高手，因為說故事能增進溝通、啟迪智慧、豐富情感而說故事的力量，就是激勵、影響與說服的最佳工具！只要你會說故事，就可以讓你的部屬，理解你所說的，相信你所說的，實踐你所說的！說故事可以避免台下觀眾「言者諄諄，聽者藐藐」的現象，能快速吸引全場焦點，立刻拉近與聽眾距離，效果奇佳。

說故事是人類天賦的本能，經由文字、聲調、表情和語言，能創造了一個奇幻的情境，相較於文字閱讀，人們更習慣於以「詢問」及「聆聽」的方式獲得訊息，因此這個時代更需要用說故事的方式來溝通。亦即身為一個領導者（leader），如何將生硬的領導技能，透過說故事的生動型態，轉化為你的跟隨者能理解的語言。

透過故事來拉近溝通距離，借用簡單而具象的比喻傳達意念，其實在世界有極悠久的歷史。西方的伊索寓言、中國歷史上各種遊說故事(戰國策、史記)裡有太多成功的實際案例。從東方朔到晏子，從李斯到張儀，先賢透過委婉隱喻讓帝王幡然悔悟、勵精圖治的例子不絕於史。當本公司面對人才斷層與經營變革時，以下故事可能可以提供一些方向：西元前 314 年燕國內亂，齊國出兵侵略燕國，燕昭王繼位後希望能招攬天下英才振興燕國，但應者藐藐，燕昭王求教於郭隗，郭隗就對昭王說一個「千金買骨」的故事：

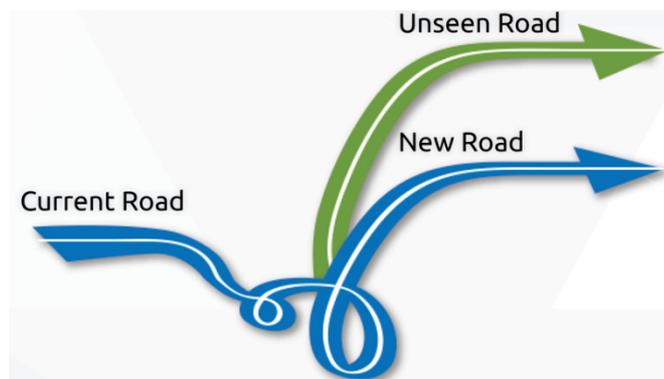
古之君人，有以千金求千里馬者，三年不能得。涓人言於君曰：「請求之」。君遣之，三月得千里馬。馬已死，買其骨五百金，反以報君。君大怒曰：「所求者生馬，安事死馬而捐五百金？」涓人對曰：「死馬且買之五百金，況生馬乎？天下必以王為能市馬，馬今至矣！」於是，不能期年，千里之馬至者三。

《戰國策·燕策》

五、教練式領導(Leader as Coach)

「教練式領導」(Leader as Coach)是近年最流行的領導理念，也是企業管理精神從「管理」過渡到「領導」的轉型分水嶺。

甚麼是 GE 主管認為最具有潛力的人?答案不是目前表現最優秀、最有成就的明星員工，而是可以照主管-也就是教練，的建議隨時調整自己作為的員工。換言之，GE 認為員工的可造就性比現有成就更重要。另一方面，GE 也把教練的成果當作領導人最重要的績效，更不容許主管壟斷人才或升遷。GE 的教練式領導分為指導(direct)、建議(advising)、教導(teaching)與教練(coaching)等 4 個階段進行，原則是隨著員工能力成長，逐漸減少主管的指導，逐漸增加員工的自主發展。其目的就是鼓舞員工的想像力與創造力，在現有的途徑外，不但能創造出新的途徑，還能發現以往未能發掘的新思維。



如何做稱職的教練? – 3 種衡量主管是否是稱職教練的方法

1. 贏得作為稱職教練的權力(*Earn the Right to Coach*)

主管做同仁的教練不是根據職務、而是根據其正向的人格特質。一個稱職的教練必須具備明辨真偽、自我尊重、高貴涵養等 12 種正向積極的人格特質。



圖 9 教練應具備的 12 種正向人格特質

2. 與被教導者形成完美的夥伴關係(*Perfect Partnership*)：要能欣賞被教練者、並如明鏡一般使其了解自我特質，與激勵被教練者的當責(accountability)精神。
3. 與被教導者的深密溝通(*Dangerous Conversation*)：教練者與被教練者的溝通應直接而深切，可能會觸及較敏感的議題，藉由卸除心防、坦承對應建立密切關係。

肆、心得與建議

GE 公司投注大量成本在領導人才培訓，是深信對領導人的培養是公司成功的重要因素；理想的領導人應當具備極強的感染力與影響力、掌握激勵員工的技巧與能力、果決的判斷能力，不僅要具備執行能力，也要善於授權、溝通，除此更重要的在於善於發現與培養人力。

個人以為本公司未來同仁培育的考核、訓練與晉用的整合仍有進一步改善空間。GE 選才學的 EMS 績效評鑑制度、九宮格法評估員工潛力與發展、貫徹輪調與從做中學等成功典範，都可作為未來公司主管評鑑、培育與發展的參考。特別是本公司事業部制度正式起跑後，期待在相關制度上可以斟酌鬆綁，增加靈活彈性，必定可以提升經營績效。

本公司向來十分重視訓練，近年在課程規劃、訓練硬體設施改善等的用心與成績有目共睹，各級主管培訓內容在全面性與深度上也都有長足進度。未來似可考慮再向下延伸，除專業學習外，應可將管理財務、人文社會、政經情勢等領域納入訓練課程，提早培育儲訓未來領導人才，深植經營變革理念、準確掌握時代與社會脈動。

GE 的公司治理績效普受國際肯定，GE 的人才培育制度也深受國際肯定。如本公司能與 GE 分享這些寶貴經驗，甚至在訓練或管理領域締結某種策略性夥伴關係，對於拓展國際視野、交流分享經驗等應有正面積極成效。寰宇計畫只是起點，對於公司未來治理與經營變革的影響才剛開始，但我們已可樂觀期待它豐碩的成果。



左起 GE 公司洪美慧、梁天瑞、GE 公司林榮洲、孫禹華



上課教室合影