

出國報告（出國類別：實習）

瑞士洛桑國際管理學院  
驅動人員班出國報告

服務機關：台灣電力公司營建處

姓名職稱：邱詠兆 主管

派赴國家：瑞士

出國期間：104年8月23日至9月5日

報告日期：104年11月3日

## 出國報告審核表

出國報告名稱：瑞士洛桑國際管理學院驅動人員班出國報告		
出國人姓名( 2人以上，以 1人為代表)	職稱	服務單位
邱詠兆	主管	台灣電力公司營建處
出國期間：104 年 8 月 23 日至 104 年 9 月 5 日		報告繳交日期：104 年 11 月 3 日
出國計畫主辦機關審核意見	<p><input checked="" type="checkbox"/> 1. 依限繳交出國報告</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2. 格式完整 ( 本文必須具備「目的地」、「過程」、「心得」、「建議事項」)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 3. 內容充實完備。</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 4. 建議具參考價值</p> <p><input type="checkbox"/> 5. 送本機關參考或研辦</p> <p><input type="checkbox"/> 6. 送上級機關參考</p> <p><input type="checkbox"/> 7. 退回補正，原因：<input type="checkbox"/> 不符原核定出國計畫 <input type="checkbox"/> 以外文撰寫或僅以所蒐集外文資料為內容以 <input type="checkbox"/> 內容空洞簡略 <input type="checkbox"/> 電子檔案未依格式辦理 <input type="checkbox"/> 未於資訊網登錄提要資料及傳送出國報告電子檔</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 8. 本報告除上傳至出國報告資訊網外，將採行之公開發表：  <input checked="" type="checkbox"/> 辦理本機關出國報告座談會 ( 說明會 )，與同人進行知識分享。  <input type="checkbox"/> 於本機關業務會報提出報告</p> <p><input type="checkbox"/> 9. 其他處理意見及方式：</p>	
層轉機關審核意見	<p><input type="checkbox"/> 1. 同意主辦機關審核意見 <input type="checkbox"/> 全部 <input type="checkbox"/> 部分 _____ ( 填寫審核意見編號)</p> <p><input type="checkbox"/> 2. 退回補正，原因： _____</p> <p><input type="checkbox"/> 3. 其他處理意見：</p>	

說明：

- 一、出國計畫主辦機關即層轉機關時，不需填寫「層轉機關審核意見」。
- 二、各機關可依需要自行增列審核項目內容，出國報告審核完畢本表請自行保存。
- 三、審核作業應於報告提出後二個月內完成。

報告人：	單位	主管處	總經理：
：	：	：	：
：	主管	主 管	副總經理：

## 行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：瑞士洛桑國際管理學院驅動人員班研習報告

頁數 91 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

邱詠兆/台灣電力公司/營建處/主管/(02)2366-7633

出國類別：1 考察2 進修3 研究4 實習5 其他(開會)

出國期間：104年8月23日至9月5日 出國地區：瑞士

報告日期：104年11月2日

分類號/目

關鍵詞：領導(Leadership)、自我察覺(Self-Awareness)、影響力、韌性

內容摘要：(二百至三百字)

瑞士洛桑國際管理學院，以提供高品質之MBA、EMBA學程及高階商業管理課程蜚聲國際，本次實習參加該學院之公開課程「驅動人員班(Mobilizing People)」訓練。課程開始前由學員填寫五大性格因素量表(NEO PI-R)、蒐集360度關係人問卷回饋，並撰寫以影響性格型塑之過往事件為主體自傳，課程採集體授課、分組討論、戶外競賽、圖像繪畫等手段，學員實際經歷團體內領導架構形成、決策說服、議題結盟、衝突處理等情境，增進學員對自我以及週遭關係人心理變化之認識，強調改變由領

導者內心啟動，同時傳授壓力紓解及行為改正方法，以協助學員徹底改正  
領導行為缺陷，並且在高壓的工作環境能避免心理傷害，持續良好的工作  
表現。

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

## 目 錄

壹、 出國緣起及目的 .....	6
貳、 出國行程.....	7
參、 參訓紀要.....	9
肆、 心得.....	28
伍、 建議事項.....	31
陸、 附件.....	33

## 壹、 出國緣起及目的

本公司為因應企業經營環境變遷及組織興革需要，加強主管人才之國外培訓，擴大策略視野及充實經營管理素養，並與國外企業優秀主管互動學習，以提升經營管理能力，厚植公司人才潛力，故遴派主管參加國外訓練。

此次實習係參加瑞士洛桑國際管理學院的驅動人員班。瑞士洛桑國際管理學院(International Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland)，校方以簡稱 IMD 作為學校識別。IMD 成立於 1990 年，其前身為加拿大鋁業集團於 1946 年設立於日內瓦的 IMI 商學院和雀巢公司在 1957 年設立於洛桑的 IMEDE 商學院所合併。其創立之初即以實務為導向，學校格言 Real World. Real Learning. 即明確區隔與其他頂尖商學院不同之處，同時該校亦是在頂尖商學院之中，唯一獨立於傳統大學院校之外。

除了 MBA 課程在 2011 及 2013 年被富比世(Forbes)雜誌評比為全球最佳 MBA 課程，其公開課程(open program)亦被英國金融時報從 2012~2015 年連續 4 年評為全球最佳。其中領導培訓課程分成全球領導(Global Leadership)、策略領導(Strategic Leadership)、執行領導(Execution Leadership)、利害關係者領導(Stakeholder Leadership)及個人領導(Personal Leadership) 5 大類，開設課程包括策略思考、組織學習實務、高績效領導等。

驅動人員(Mobilizing People)課程屬於 Personal Leadership 範疇中的一門。該課程核心理念在於，領導變革需從領導者自我內心為起點，在為期 10 日的集中授課，透過講座、教練引導小組成員間大量深度對談，啟發學員對於自我及週遭人格特質之察覺，同時藉由團體活動，讓學員體驗多種領導情境，以達成修正領導風格缺陷、創造互信工作環境、學習激勵並驅動同仁之方法。

## 貳、 出國行程

此次出國實習由營建處邱詠兆主管參加之瑞士洛桑國際管理學院的驅動人員班，學員人數為 36 人(如圖 1)，男性 26 名，女性 10 名，分別來自不同國家、產業、以及各階層主管。依該校教學經驗，學員於課後彼此討論往往獲得更大幅度的成長與學習，故規劃所有學員集中住宿，並隨課程需要於洛桑及阿爾卑斯山區往返，出國期間行程如次頁表格：



圖 1、參訓學員與教職員合影



圖 2、校園環景照片

日期	内容摘要
08/23-24	去程
08/25	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welcome and Introduction</li> <li>• Sharing Context</li> <li>• Self-Awareness: Leadership and Authenticity</li> <li>• Team contracting</li> </ul>
08/26	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resilience &amp; Psychological Safety</li> <li>• 360 Feedback Part I</li> <li>• Team DNA : Dependence &amp; Interdependence</li> <li>• Preparation for Influencing Skills Session</li> </ul>
08/27	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Power &amp; Influence</li> <li>• 360 Feedback Part II</li> <li>• Mind and Body</li> <li>• 1 to 1 sessions with coach</li> </ul>
08/28	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspiration &amp; Energizing</li> <li>• Energizing conversations</li> <li>• Departure for the mountains</li> </ul>
08/29-31	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Team &amp; Leadership</li> <li>• Outdoor Exercises &amp; Review</li> <li>• Departure for Lausanne</li> </ul>
09/01	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Team Review</li> <li>• Deepening Dialogue</li> </ul>
09/02	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immunity to Change</li> <li>• Peer Review</li> </ul>
09/03	<ul style="list-style-type: none"> <li>• One on one Coaching Session</li> <li>• Atelier</li> <li>• Personal Directions</li> <li>• Sustained Learning</li> <li>• Vernissage &amp; Program Closing</li> </ul>
09/04-05	返程



## 參、 參訓紀要

### 一、 課程規劃及特色

本次參加之驅動人員班(Mobilizing People)，係透過心理學之應用改善領導效能，強調改變團隊需從領導者自我內心開始。講師課堂授課將概念介紹與統整、個別教練隨時挑戰學員既有思維觀念並給予回饋，同時安排團體活動課程進行情境模擬、實際互動，以協助學員深入了解組織行為及其背後驅動力，從而妥適行使職位賦予的權力、發揮職權範圍外影響力，並能妥善管理自己情緒，提升挫折抵抗力，同時建立領導組織的自信及能力。

課程開始前，校方提供一系列的相關文章及網路演講幫助學員進入學習狀況，並要求學員準備五大性格因素量表(NEO PI-R)、360度職場關係人回饋問卷、並撰寫以影響性格型塑過往事件為主體之自傳，以了解學員基本背景。

訓練期間由講堂統一授課、分組討論、戶外競賽活動、圖像繪畫、教練一對一深入對談及個別指導等方式，引導學員摘下自我防衛面具，彼此坦承剖析各自職場行為中的弱點甚至痛點，尋找各自領導風格缺陷的原因，並透過設計團體活動讓學員實際經歷組織變革帶來之複雜情緒、衝突及壓力，增進學員自我深層探索及對領導的體悟。

本班學員如依工作駐地區分，以歐洲及中東國家為主，美洲及東亞的學員相對較少(表 1)；若以產業別區分，則油氣、菸酒及金融產業為主要組成(表 2)。全體 36 名學員均分成 6 小組，每組安排一名資深教練，負責觀察及紀錄重要活動過程之個人行為表現，以引導小組及個人思考、討論，並給予一對一指導。課程負責人為 IMD 的 Ginka Toegel 教授(圖 3)擔任各主題之引言及課程進行，6 位教練(圖 4)則是為此課程由世界各地聘請前來，皆為領導統御及組織行為方面的專業人士。議題引言在講堂(圖 5)舉行，小組討論則於安排之固定專屬會議室(圖 6)進行。

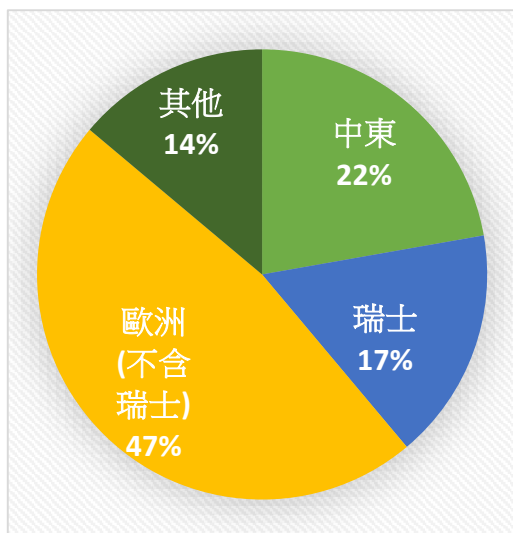


表 1、學員組成：地區別

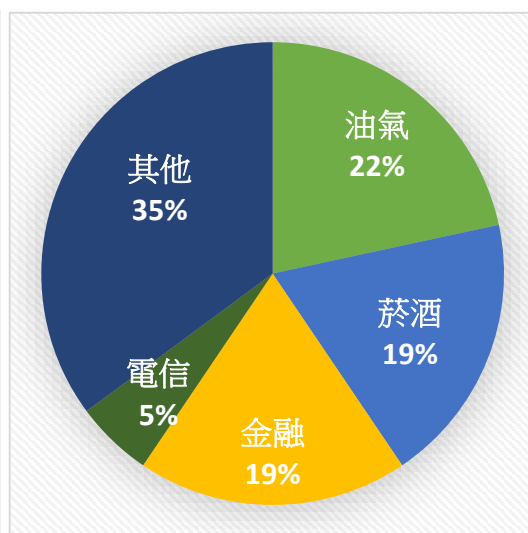


表 2、學員組成：產業別



圖 3、Toegel 教授(左方白衣女士)



圖 4、教授與教練群合影



圖 5、講堂布置



圖 6、小組會議室

為期 10 天的課程主要分為三個階段(如圖 7)，第 1 至 4 天稱之為導入期，安排於 IMD 校區透過集體授課、分組討論，讓學員熟悉關於行為與領導之架構、術語、概念之介紹；第 5 至 7 天稱之為實驗期，前往阿爾卑斯山區進行戶外團體活動，透過設計之競賽任務模擬職場情境，讓學員反思個人之領導風格與行為模式；第 8 至 10 天稱之為整合期，學員返回 IMD 校區針對實驗期所發現個人之缺失相互給予回饋意見，並尋求改善領導效率方法。研習後，學員各自回到工作崗位開始改變思維習慣、行為模式與自身領導風格，以達到改變自己並協助他人改變之目的。

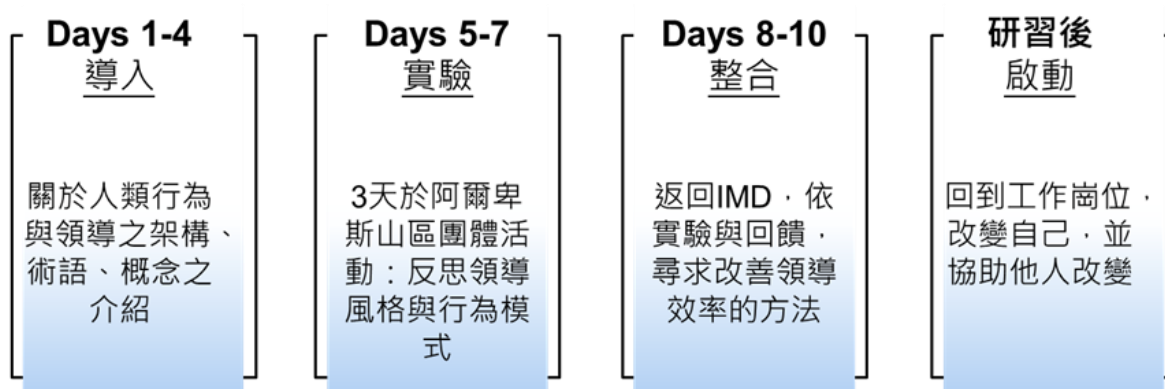


圖 7、課程架構

## 二、 自我介紹

課程之初，由小組成員及教練將關於自己的過去、現在、未來以及關於自己的一個譬喻(metaphor)繪製於 A1 大小海報紙上，並向其他組員介紹自己。其目的在於透過減少文字的抽象修飾，利用具體視覺圖像來探索個人潛在意向，並且讓講述學員無從迴避問題。這個階段的活動經由自我解說及他人提問來瞭解彼此外，教練更會將話題引導至更深層心理意涵，邀請小組成員進一步詢問過去的事件對現在的行為模式、對外來的目標設定造成什麼影響，逐步解除學員的心理防衛，讓卸下面具的學員見到真實的彼此，僅僅 3 小時談話，就互揭心理傷痕的瘡疤，雖然刺痛難耐，但凝聚起未來 10 日訓練的互助能量。

### 三、 360 度回饋討論

由學員課前請各自之上司、部屬、同僚、外部供應商等提供之 360 度匿名問卷回饋，將各自得到的評分及評語於小組共同討論。由於多數學員在職場一般僅得到上級的考評，但少有機會知道自己在別人心中的評價。有些組員平時受上級嚴厲指責，但卻在問卷中獲得極高的評價，有些人在不同群組則得到完全相反的結果。討論的重點不在於評價好壞，而在於自我認知與別人評價的落差，以及別人的評價在自己內心產生的情緒反應。

360 度回饋代表了某個特定時間點他人對你的評價，關注的焦點應置於這份資料如何幫助個人成長，而不是要跟其他組員的競得高分。同時需注意，上司、部屬、同儕關心的事物不盡相同。值得關注的是那些得到最高以及最低分的部分，哪些是你的強項或弱點自己從未注意過，需注意這些弱點是因為缺乏技巧，或不重視，還是從沒向別人展現過。要注意這些評分的趨勢、偏差值以及評語。某些項目自己可能高估或低估，也需注意自己面對這些評價個情緒感受。最後應感激他人給你真實評價，切勿因獲得負面評價而存有報復心態甚至舉動。

此外，在討論過程中，組員一般都很在意負面的評價，因此其他人均熱心協助其找出行為背後的心理成因，藉此改善組員的職場表現。討論之後，全體組員咸認為，在解決別人的問題同時，也都在思考自己的難處。

### 四、 講授課程

#### 1. 自我察覺 Self-Awareness

介紹情緒穩定性 (Need for Stability)、外向性 (Extraversion)、開放性 (Openness)、親和性 (Agreeableness)、盡責性 (Conscientiousness) 五大人格因素模型。藉著這五大評量區分出每個人在不同座標軸呈現的行為模式，各自評量的面向分述如下：

(一)「情緒穩定性」是經歷挫折時心理的反應程度，穩定性高的人

有冷靜、情緒平穩、樂觀、抗壓性高等人格特質；穩定性低者有容易焦慮、悲觀、情緒化、易怒、對於壓力敏感等特質。

- (二)「外向性」是分析對社交行為喜好程度，外向性低者傾向保守、嚴肅、喜歡獨自工作、迴避擔任領袖、不武斷；高者外向、好交際、健談、樂於領導、有活力、愛冒險。
- (三)「開放性」是對於創新、不尋常的想法或經驗的接受程度。開放性低者有務實、頭腦冷靜、有效率、注重細節、相信傳統的特質；開放性高者有具想像力、喜歡概念性問題、樂於實驗、接受改變。
- (四)「親和性」係指將他人興趣重要性置於自己之上的程度。親和性低者有意志堅定、懷疑他人、愛競爭、有時有點魯莽；親和性高者富同情心、願意合作、容忍他人、有時衝突迴避。
- (五)「盡責性」指對於生活的組織程度。盡責性低者容易相處、做事缺乏條理、對於完成任務企圖低、有拖延的傾向；盡責性高者有完美主義傾向、做事非常有組織、責任感高、工作狂。

本階段討論依學員事先填寫五大性格因素量表(NEO PI-R)進行分組，且事先未告知分組目的即給予各分組一主題進行簡報。其中印象最深刻者為內外向者皆收到指示：「公司為了感謝他們個人對於公司的貢獻，請本人籌畫一場慶功宴，而且預算無上限」。內向者以榮耀團隊為主軸，僅在慶功宴中簡短致詞且儘可能避開鎂光燈，會場餐點簡單，邀請弦樂四重奏伴奏營造輕鬆雅致的氣氛，時間地點也以不影響公司同仁為主要考量；外向者則大張旗鼓邀請公司全體員工、上下游合作廠商，並請其攜帶眷屬一同搭豪華郵輪前往熱帶島嶼度假，船上無限量供應佳肴美酒、請知名歌手舉行演唱會、提供女士最愛的頂級 SPA 並舉行千萬超級跑車與各式奢侈品抽獎。一經實際對比，內向者與外向者差異之大令人莞爾。

儘管某些特質看似與職涯成就存在相關性，但實際上並不存在一種所謂的完美性格。每個人最大的優點也可能是最大的包袱，過去導致成功的性格，很可能成為跨往下階段的阻礙。除此之外，雖然與自己性格相近的人談得來，也認為比較容易共事，但缺乏性格多樣性容易產生盲點，團隊績效也需依賴多樣性才能持續發展。

另外，課程亦提醒，有時人因為工作需要而必須違背自身性格去執行任務，而且大部分都做得很好。然而長期以往，可能影響心理健康，包括引起憂鬱症等，因此建議學員各自尋找健康的舒壓管道。

五大性格如果過於極端可能妨礙工作表現，課前閱讀 How to Become a Better Leader(Toegel & Barsoux, 2012)也提供了如下表建議：

五大特質	極端性格	性格風險	自我矯治策略
情緒 穩定性	低：太暴躁	<ul style="list-style-type: none"> <li>過度反應、易怒</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>說出情緒</li> <li>清空累積怒氣</li> </ul>
	高：太冷靜	<ul style="list-style-type: none"> <li>太隨興、過度樂觀</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>列出正負面情緒清單</li> </ul>
外向性	高：太武斷	<ul style="list-style-type: none"> <li>跋扈，破壞討論</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一開始只說4句話</li> <li>傾聽，並且展現傾聽的態度</li> </ul>
	高：精力過剩	<ul style="list-style-type: none"> <li>把想跟上的人弄得疲累不堪</li> <li>鄙視慢郎中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>跟他人確保，他們並不需同樣的速度</li> <li>別假設所有慢郎中都腦筋遲鈍</li> </ul>
	低：太內向	<ul style="list-style-type: none"> <li>覺得社交生活痛苦</li> <li>表情過嚴肅可能讓人洩氣</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>找出獨處充電的時間</li> <li>找一樣東西提醒放鬆臉部表情</li> </ul>
開放性	高：太創新	<ul style="list-style-type: none"> <li>造成希望保持穩定部屬的不安</li> <li>容易覺得無聊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>找個人幫你回到現實</li> <li>控制你天馬行空的創意</li> </ul>
	高：太複雜	<ul style="list-style-type: none"> <li>抽象概念與太多目標讓人混淆</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>只強調少數重點</li> <li>從問題開始著手，再處理來龍去脈</li> </ul>
	低：太傳統	<ul style="list-style-type: none"> <li>迴避不確定性；</li> <li>沒有確切數據不願採行實驗性作法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>挑戰自我</li> <li>每天做一件自己害怕的事</li> </ul>
親和性	高：太替他人著想	<ul style="list-style-type: none"> <li>被認為太天真</li> <li>容易被操弄</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>從「希望別人喜歡我」的心態改為「希望受別人公平對待」</li> </ul>

	低：過度競爭	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 被認為魯莽、不關心他人、自我膨脹</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 記得說明任務對別人的好處</li> </ul>
	低：過於理性	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 太坦率，太好鬥</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 強調自己是為了扮演好角色</li> <li>• 記得包裝語言</li> </ul>
盡責性	高：過於巨細靡遺	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 對部屬過度細節管理，延誤確認問題核心</li> <li>• 忽略大方向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 改變成教練模式，以提問替代提出解答</li> <li>• 在低附加價值的領域，邀請部屬積極參與</li> </ul>
	高：太執著	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 筋疲力盡</li> <li>• 工作與生活失衡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 從每天減少工作15分鐘開始</li> <li>• 改變工作時間可以延長的心態</li> </ul>
	低：快速決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 倉促決定</li> <li>• 太相信直覺</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 檢視分析報告</li> <li>• 隔夜再下決定</li> <li>• 在團隊中任命一個反對者（諫臣）</li> </ul>

表 3、極端性格自我矯治策略

## 2. 權力與影響力 Power and Influence

權力是指對於稀缺珍貴資源控制的能力，而權力主要可以分為 5 個來源：強迫(coercive)、獎勵(reward)、制度(legitimate)、典範(referent)、專家(expert)。講授要求學員反思在工作上權力最主要的來源是哪些，前三項或許可以達成短期的效果，然而使用越多，可用資源越少、效果越有限，因此發展後兩項才為長久之計。

關於影響力，課程以電影 Twelve angry men 片中陪審團對於殺人罪成立與否的攻防為例，供學員討論。其中說服策略值得應用於職場上，如主角在程序上的策略，包括了事先制定說服計畫、巧妙交替應用投票手段，在某個議題用公開投票製造群體認同壓力，在另一個議題又使用秘密投票減少同儕壓力，同時利用會議休息時間消除他人的不確定感，最後以蠶食的方法，以小問題尋得對方同意再逐步引導對方同意他心中真正的議題。

在人際互動技巧方面，主角保持冷靜中立的態度，利用生動的故事而不是強調邏輯來呈現他的意見。同時，盡可能快速的找到議題上盟友，因為一旦有人加入，極可能盟友數量會遽增。他採用提問而不

是直接表達立場的方式，讓對手體悟到主角洞見，也讓對手為自己的愚蠢自慚形穢。當對方提出一個好論點時也忍住未做爭辯，同時能以對手的主張來反駁其說法。在諸多論點中，只提出最有力者來支持故事，因為太多的論點會模糊焦點，而且立場的穩固程度將受制於最弱的論點。主角亦避開以一般人會採用「我不同意你的看法，因為…」鋪述論點，成功降低了對方防禦心態。

### 3. 心理安全

表現最好的團隊通常創造高安全感的環境，因為一個缺乏安全感的工作環境，成員會避免說出諸如：我不知道…、我不同意…、我犯了錯…、這不是我專長…等等話語來迴避被攻擊的可能，於是組織可能基於不完整甚至錯誤的資訊進行決策，往往帶來極大的風險而不自知，大型組織尤其容易犯此錯誤。

2003 年美國哥倫比亞號太空梭爆炸就是此類缺乏安全感的真實案例。當年該太空梭返航著陸前，在眾目睽睽之下爆炸解體，7 名太空人全數罹難，此一重大事故更造成美國太空總署 NASA 停止所有載人太空梭的計畫。

根據事故調查報告，整起事件並非全然意外。太空梭外儲箱上的絕熱材料碎片在發射時脫落擊中左翼前緣，損壞了返航時提供保護的太空梭熱防護系統，有些工程師擔心此一損傷已構成安全疑慮，但進一步的調查，被管理階層以同樣損傷過去曾經發生，但太空梭都安然返航為由，反對進一步調查。為此 NASA 結構工程師 Rodney Rocha 曾擬了一封電子郵件草稿，以憤怒的口吻表示如不進行額外的影像判釋，將是極為嚴重的錯誤決策，並可能導致重大災難。而且信中以 NASA 辦公室四處可見的安全宣導海報「if it's not safe, say so.」來強調此事至關重大。然而他自認處於組織的底層，領導人高高在上，加上強勢的領導風格，最後他未將擬好的郵件寄出，也沒在相關會議提出他的質疑。

領導階層固然經常承受著經費與進度的壓力，但專斷的領導風格會抑制部屬表達心中疑慮的意願。以前述事件為例，NASA 主管擔心額外調查將造成進度延誤，而可能使預算遭國會刪減，故忽視警告



鋌而走險，最終非但造成 7 名太空人枉死，個人承受來自各方調查與責難，更進一步讓未來組織發展計畫受挫。因此，領導者在承擔工作進度壓力同時，更需確保組織內建立互信，並保持溝通管道暢通，避免決策基礎建立於錯誤資訊上，讓組織暴露在過度風險而不自知。

#### 4. 防禦機制

在精神分析的理論中，防禦機制是指自我意識的心理防衛作用，當人遇到不能解決的問題時，就會啟動防禦機制，刻意扭曲事實來避免精神上的痛苦、緊張焦慮、尷尬、罪惡感等。常見之心理防禦機制強度由低至高如下：

- (一) 幽默(Humour)：指以幽默的語言或行為來應付尷尬的情境或表達潛意識的慾望。
- (二) 壓抑(Suppression)：指有意去避免想些什麼，並將衝動及慾望保留，而個人很清楚自己所壓制的一些不愉快的想法或慾望，若有必要，仍能敘述出來。
- (三) 合理化(rationalization)：塑造一個自己以及社會較能接受的理由，來合理化自己的行為，使它看來合乎邏輯。爭取升遷失敗，就表示自己其實意願不高，沒盡力爭取。
- (四) 替代(displacement)：對某人或上司的不滿卻迫於現實不敢宣洩，於是將情緒轉換到另一較安全的無辜者身上，例如下班回家罵小孩或虐待貓狗。
- (五) 投射(projection)：將自己的不安全感的特質轉嫁給他人，例如不滿意自己的衣服，卻對朋友怒吼質疑他們嫌自己的衣服很醜。
- (六) 拒絕(denial)：直接拒絕承認事實或經驗來保護自尊，剛開始可能是有益保護自我，但長遠來看，拒絕可能阻止自我連結生活不愉快的訊息，具有潛在的破壞性後果。

防衛機制確實是可以減緩壓力所造成的情緒衝突，提供一個緩衝時間，讓個體得以處理生活的創傷，有助於面對無法解決的損失或傷害。領導者遭受挫折時啟動心理防衛機制，固可以避免情緒失控，然過度使用除可能自欺欺人、逃避既有問題而讓其惡化外，亦可能引

起心理障礙或疾病。因此領導者在情緒過後，仍應積極自我察覺。

## 5. 韌性

現在生活步調快，加上網路通訊發達，知識工作者無論何時都可能接受工作相關訊息，而且幾乎不論身在何處都可工作的狀態，面對壓力可謂空前。如何調適壓力，提升面對挫折的能力日漸迫切。尤其身為團隊領導人，個人在壓力下失能，影響範圍將遍及整個團隊。因此領導人有足夠的韌性是必要心理素質。所謂心理韌性就是承受壓力、甚至受打擊後能在短時間回復原來狀態的一種復原能力。

針對韌性，課程建議採用美國臨床心理學家 Albert Ellis 所提出之「A-B-C 理論」來減輕不必要的心理壓力及挫折感。所謂「A-B-C 理論」就是指情緒或行為是經過逆境(Adversity)、信念(Beliefs)以及結果(Consequence)三階段發生，並取其英文字首所組合而稱之。

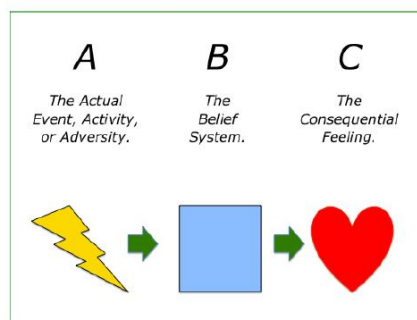
一般人認為，人的情緒的行為反應是直接由逆境引起，即 A 引起 C。然而 Albert Ellis 認為，誘發事件 A 只是引起情緒及行為反應的間接原因，而人們對誘發事件所持信念、看法、解釋的 B 才是引起人的情緒及行為反應的更直接的原因。換言之，壓力未必是由逆境 A 造成，往往事經由當事人的信念 B 被不斷放大，最後演變成自己也無法承受的龐大負擔 C。

對應到工作上，如果自認「很努力，卻無法獲得上司認同」，其實未必直接導致焦躁壓力大的情緒，而壓力是主觀信念導致的結果。因此，需要改將「無論如何一定要讓上司同意這個提案」，改為「符合大家的期待」，才有可能改變結果。也就是說由於所持的信念不同，同樣的一件事情發生在不同的兩個人身上會導致截然不同兩種情緒反應。

## The cognitive path to resilience

### Albert Ellis's ABC Model

- A: Adversity
- B: Beliefs
- C: Consequence



- C stems not directly from A, but from B.
- We need to separate B from C



14

圖 8、ABC 模型

領導者平時需頻繁面對的逆境以及壓力情境，因此需自我審視是否抱持不理性的信念，運用「A-B-C 理論」自我診斷，有助領導者於釐清自己的想法及情緒。

## 6. 無懼改變

於課程之中，每個人從小組成員、教練、以及競賽活動中得到關於自身領導風格缺點的回饋，都亟欲改變此一狀態。然而這些行為絕大多數都是源自個人過往的經驗，而過往經驗形成的舊習慣並未隨著環境變遷而改變，甚至成為一個難改的「壞習慣」。這些習慣的形成其實是出於自己對環境的「假設」，若不先找出假設，光憑主管要求等外力或意志力強制加以改正，十分容易故態復萌。

課程介紹免疫地圖(Immunity Map, 圖 9)來進行自我分析。首先徵詢親友同事，請他們指出一項你需要改變的行為。接著你再針對目標進行四階段分析，分別為「改善目標」、「為什麼現在不做」、「不明說的理由」、「最大假設」等四部份，由表面而深層漸次找到潛藏

內心抗拒行為改變的真正原因。

Immunity Map			
Commitment (Improvement Goal)	Doing/Not Doing Instead	Hidden Competing Commitments	Big Assumptions
<p><b>Criteria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• True for you</li> <li>• Implicates you</li> <li>• Room for improvement</li> <li>• Important to you</li> </ul>	<p><b>Criteria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Behaviors (not inner states) that work <i>against</i> col. 1</li> <li>• Not <i>Why?</i> or <i>What you should do about it.</i></li> </ul>	<p><b>Criteria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Follows from the fear</li> <li>• Commitment to <i>self</i> protection</li> <li>• Show why column 2 behaviors make good sense!</li> <li>• “If ---then---” statements</li> </ul>	<p><b>Criteria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• See how it sustains immune system</li> </ul>

圖 9、免疫地圖

以「充分授權部屬」這個目標為例，不能做到充分授權部屬的原因，表現上的說法是「我不喜歡依賴別人幫忙」，其更深一層的恐懼可能是因為「擔心別人會覺得我沒有獨立解決問題的能力」，但如再繼續探究，最大的假設會是擔心「被批評只能蓋章」。

同樣的問題，在不同人其來源不同，尤其剛擔任主管不願意授權的表面原因經常是「自己解決問題比較簡單迅速」，但背後不明說的理由是「擔心部屬工作品質不佳，影響進度」，如果繼續探究背後最大的假設「部屬是笨蛋」。實際案例如表 4。

目標	為何現在不做	不明說的理由	最大的假設
充分授權部屬	我不喜歡依賴別人幫忙	擔心別人會覺得我沒有獨立解決問題的能力	會被批評只能蓋章
充分授權部屬	自己解決問題比較簡單迅速	擔心部屬工作品質不佳，影響進度	部屬是笨蛋

表 4、免疫地圖使用案例

最大的假設通常是離譜的錯誤，或至少是過份誇大。透過這樣的練習，了解過去錯誤的舊習慣，是因為自己在心理做了錯誤的假設，而此信念上誤導了自己的行為。找到病灶後，改正後的行為較易持續。

## 7. 小組討論：The MP Foundation

假設小組成員身為一個基金會的執行長，有一筆 2,500 萬美金預算可投資一款醫藥研發項目，面對 6 種提報方案(1) Juvenile arthritis 幼年型關節炎、(2) Post-traumatic stress disorder 創傷後壓力症候群、(3) Advanced skin cancer 晚期皮膚癌、(4) Type 2 diabetes 第 2 型糖尿病、(5) Substance addiction 藥物成癮、(6) Alzheimer's disease 阿爾茨海默氏症，如何進行投資決策？

小組成員一開始根據各自的理由選擇了不同的投資項目：有組員選擇最常見的病症、有組員因親人罹患其中病症而選擇、有組員認為幼年型病症影響患者時間故需優先、有組員則認為某些疾病因利潤可期，已有許多製藥廠投入研發故可暫不考慮。

組員固然不是製藥研究方面專家，討論的目的不在於是否選擇一個好的投資案，而在於觀察過程中組員的互動。發言的順序、發言時間長短、組員間是否有針對一個投資案發言與援互相結盟、某些組員在說服他人用了哪些技巧、共識如何形成等等。藉這樣的討論，讓學員體會到議題討論時團體內部微妙的互動關係。



圖 10、學員與教職員初次見面



圖 11、講堂討論(包含肢體動作練習)



圖 12、講堂討論



圖 13、課間休息

## 五、 戶外競賽：

實驗期 3 天於阿爾卑斯山區的湖畔營區，校方設計了許多團體競賽活動，並將過程全程錄影作為後續關於領導風格、團體互動的討論題材。茲就其感受較深的活動項目摘述，其中觀察重點及心得為事後教練提示以及組員討論出的結果。

### 1. Hollow square:

- (一) 基本規則：由教練解說競賽規則。利用包括繩索、鋼管、竹枝等工具，將水桶自不可跨入的一方形範圍中央移出，同時移動過程中水不可溢出。
- (二) 觀察重點及心得：團隊在沒有指定領導者時，如何形成解決問題的共識？誰的意見會被最先採納？是不是有人主動採取領導的角色？

## 2. 搭橋過河：

(一)基本規則：由小組互推領導者，且只有該領導者可閱讀競賽規則。將數塊顏色標示不同的木板，以一定規則順序搭於兩側角材上，讓全體組員踏在木板上通過以棉線虛擬的河流。

(二)觀察重點及心得：小組如何推派領導者？被推派者的心理感受。領導者傳遞刻意含糊不清的競賽規則時被組員質疑時的反應。競賽規則被刻意模糊的用意在於模擬真實世界中，做為團隊的領導者經常必須傳遞高度不確定性的指令，本活動藉此考驗領導者是否足夠果斷。此外，當團體面對無法解決的難題時，某些人的參與度是否明顯降低。

## 3. Dark forest：

(一)基本規則：全組以眼罩蒙眼，只能靠繩索牽引讓全組組員都觸摸樹林中 7 棵有標示之樹木。

(二)觀察重點及心得：本組採取每個組員負責記憶一個區間路徑的方式進行任務，其中一名女組員表達對蒙眼恐懼且無方向感，於是賦予她從起點到第一棵樹木之間看似最單純的任務。實際開始後，後方組員依照繩索張力的方向判斷她已太過偏左，於是高聲喊要她向右走，但卻耗時 10 多分鐘仍無法找到該樹木，直到換手幫助尋找才解決。根據事後錄影回顧，她原本已太偏右，後方組員又繼續要求向右，自然無法找到預定樹木。組員不禁感慨，這與真實世界太過相似：第一線的員工如果自信不足，指揮的上司又太過相信自己的判斷，往往第一線的員工才知道現場確實的狀況，上級卻在缺乏相同的資訊情況下達指令，造成執行的偏差。

## 4. Blindfold：

(一)基本規則：2 人一組，看得見的領導者不能說話，只能以動作指引蒙眼的夥伴完成許多項任務（捏黏土、過獨木

橋、投籃、疊紙杯…)

(二)觀察重點及心得：任務要成功端視領導者與被領導者能否很快建立起某種溝通方式。這樣的活動在模擬領導者教導新進員工的情境：只有領導者知道該怎麼做，新進員工卻毫無頭緒。



圖 14、小組成員合影



圖 15、小組簡報



圖 16、活動全程攝影



圖 17、領隊說明遊戲規則



圖 18、Hollow Square



圖 19、搭橋過河





圖 20、Dark Forrest



圖 21、Blindfold



圖 22、戶外活動



圖 23、戶外活動



圖 24、戶外活動



圖 25、室內檢討

## 5. Super Group:

在結束一整天的戶外活動後，本組晚餐正享受著當日競賽成績的 1 名的獎賞紅酒時，用餐將結束之際接獲校方秘密通知，原本 6 小組將合併成 3 小組參加隔日的競賽，然而這項訊息只有當日獲勝的前 3 名隊伍知悉。經過談判，獲勝 3 組分別將隔天的競賽規則告知其選擇的合併隊伍。

隔天由合併後的隊伍組成一家染料工廠，需分別對客戶進行公司簡報(包含公司的經營願景、商標設計、產品特性等)，並且搭建

染料工廠(包括染料輸送管路、包裝場、成品輸送纜索及水陸運輸工具等之建立)，依訂單要求之數量及顏色進行包裝、物流配送(2個陸地運輸交貨點、1個水路運輸交貨點)，並且在限定時間內獲利最高(銷售金額扣減各項硬體費用支出)為優勝。

合併過程並不順利，由於當日大家經歷一整天的戶外活動後已經十分疲憊，被合併的隊伍更是因為原本準備好休息的情緒突然被另一支白天還是對手的隊伍打斷，還告知他們明天的任務並請求配合，其阻力可想而知。

在進入對方小組會議室第一次見面對談，即被對方以另有要事而吃閉門羹。約半小時之後，對方經討論後有心理準備、我方重新調整談判策略才重啟談判與工作分配。在談判過程中，有雙方爭奪主導權的角力，有被合併的組員藉口吸菸卻長時間缺席會議的消極參與，也有部分對方組員積極了解任務。但是工作到深夜時，兩方投入度明顯感受到差別。

這項合併活動經小組事後檢討需改善之處，主要在於合併時應注意對方的心理需求，而不要太早就把焦點限縮在完成合併的任務上。在這案例，對方可能因為課程需求，甚至只是想早點休息而勉強接受我方的合併提議。雖然外觀上完成合併，但隔日工作執行時，仍能看見兩方融合並不完整而有溝通不良、工作效率不彰的情況。這僅是沒有實質利害關係的競賽遊戲，人際互動就會產生如此程度的摩擦，確實給予學員日後面對相關議題時一個思考的方向，也提醒學員應進行更多關於組織心理學的思考與學習。



圖 26、客戶簡報



圖 27、染料工廠配置



圖 28、染料製作



圖 29、染料運送工具製作



圖 30、輸送纜索製作



圖 31、輸送船筏製作



圖 32、染料運送船搬運



圖 33、染料運送水運

## 肆、心得

### 一、學校課務運作

課程招生時即採單一窗口，除了課前的課程諮詢，報名表送出後課務人員立即以 email 對於課程進行說明，並確認課程目標符合報名者需要時，再進行報名審查作業。如課程目標與申請者不同，校方亦將另推薦適合課程。

此外，報名錄取結果、繳費情況、行前準備事項、學校交通、當地天氣預報、住宿資訊等，皆由同一課務人員負責與學員溝通，讓學員尚未抵達即能與之建立起良好關係。課程進行中，有關課程、生活飲食、住宿等大小問題亦由該名課務人員處理，課程進行過程不會產生問題不知何處詢問之不安定感。

結訓後，即請學員於一周內填寫線上課程滿意度問卷，請學員提供課程改善意見。校方亦相當注重校友間聯繫，課程結束後即提供校友會活動訊息，持續建立增強不僅是同梯次學員間，亦包含不同梯次，甚至不同班別學員間交流，其尋求加強課程體驗的用心不遺餘力。

### 二、課程設計與教室硬體

課程採取包括講堂授課討論、分組討論、短片觀賞、戶外競賽、與教練一對一對談等不同的方式進行，持續改變節奏與授課方式，讓學員不容易心理疲乏。在連續 4 天於 IMD 講堂研討室靜態授課及小組討論之後，前往湖畔營區從事 3 天戶外活動，令人有耳目一新之感，返回 IMD 再讓學員於沒有教練在場的情況討論戶外活動的錄影片段，同時安排與教練一對一諮詢時，另一半學員進行啟發右腦情緒感知的繪畫課程訓練(圖 34)，如此多變的教學方式，讓接受連續 10 天每天超過 10 小時密集課程的學員都能保持高度的專注力。



圖 34、學員繪製水彩畫

講堂採用 4 部大尺寸液晶電視，3 部位於講台側，1 部位於教室後側。沒有一般投影機需要的低燈光環境，誘發學員昏昏欲睡的缺點，教室後方的液晶電視與前方同步，讓教授不需回身即可掌握投影機內容，以保持與學員最多的眼神接觸時間。教室走道休憩交談空間設有高腳桌，創造休息時間學員交流的機會，冰箱備有充足各式飲料，同時有兩部咖啡機供學員使用。

開訓時，每組學員均自桌面上 6 種顏色筆記本(圖 35)選取 1 本使用。除了多色彩的設計可以激發右腦的創造力之外，選取過程簡單交談即是人際互動破冰的開始。各項設計細節，均與課程強調溝通及學員間相互學習的精神無二致。



圖 35、供學員選擇之筆記本

教材簡報檔除了在授課中播放，校方亦借用每名學員一部預載簡報檔的平板電腦，供學員同步於電腦製作筆記，該個人筆記檔可於課程結束後自學校網站上下載，以符合某些學員使用電子筆記的習

慣。為了維持簡報檔的新鮮感，課程的簡報檔隨課程進行解鎖，課程各項細節均能感受其用心之處。

### 三、 學員互動

依簡章敘述，要求全體學員集中住宿的理由，是因為依校方的經驗，許多學員課堂裡的討論都延伸到授課時間後。原本對此並未認真看待，然經過 10 天的訓練後，確實這樣的情形在第一天就開始，除了商業場合 networking 是學員的職業本能外，下課後餐敘不僅是以認識對方工作內容、興趣、生活等閒聊，也會針對課程內容、課程設計等繼續以相當篇幅討論，並延伸到各自的職場環境對應的情況等等，這樣的經驗確實如簡章所述，需要以一個集中住宿才能創造出來的對話環境。

另外，課程的末段，也安排一個時段要求每位學員在熟悉的小組成員以外，各自尋找一個學員進行深度對話，互相扮演對方的心理諮商師，質問對方目前的包括職場、私生活等各個面向的人生處境為什麼是現在這般風景，有什麼遺憾？有什麼想改變的地方？這樣的對話可以半小時就結束，但絕大多數的學員包括我個人，都與對方談了 3~4 個小時，將人生各種問題攤在對方面前一檢視。確實也如教授所云，許多人在這場對談裡，得到最多的收穫。

### 四、 課程心得

(一) 這門從心理學的角度切入職場人際問題的課程，認為人的行為都是心理狀態的表層反應。欲改變目前領導行為上的缺陷，應由改變心理狀態做起。從中學習了 5 大性格評量指標，再次體會在不同評估面向都是「一種米養百種人」。身為團隊領導人，不僅僅從了解每個人的性格特質尋找溝通的方式，並且須體認人格特質在 25 歲後即難以有重大轉折，加上每一種性格都有其優缺點，領導者不應花費太多心力改變員工性格特質，而是要在團隊中調和並運用每一個人性格上的長處。

(二) 領導者對於自身行為的缺陷很多時候都是不自知，因此積極通

過對話、他人回饋及自我揭露，讓自我多元面貌能被他人充分認知，消除組織成員間因相互猜測產生誤解之風險。此一作法自與「天威難測」創造領導者決策神秘性大相逕庭，然而處在當今資訊高速流通的環境，透明公開往往是上策。

(三) 周遭的人是我們行為的明鏡，尤其具有親近的同事朋友能否將他們的感覺坦承以告，是幫助我們自我省思時減少盲點的重要輔助。要發揮該功能必先創造一個互信的環境，同時表達出感謝對方誠實直白的態度，切莫因別人忠諫卻反目相向，封閉了改善自身缺點、尋找自身強項的路徑。身為團隊領導者更是如此，要避免如美國哥倫比亞號太空梭不幸事件，即要創造開放的環境讓資訊在組織內最大程度透明，莫讓疑慮在組織間蔓延成長，以確保決策都基於該時間點所能得到的最正確資訊。如果不信任感在組織內發酵，即便未發生前述 NASA 憾事，組織成員無法齊一心志朝共同目標前進，營運效率必然有所減損。

(四) 個人行為模式型塑往往是長時間經驗累積而來，但習慣對於環境改變的調適往往反應過慢，以致人的舊習慣在新環境適應不良，產生在職場與一般人際關係上的不順暢。課程提及之 Ellis 博士的「A-B-C 理論」說明了個人行為或情緒反應都是基於本身抱持的信念，而不是所處逆境直接誘發。同樣事件發生在抱持不同心態的當事人，即有天差地別的影響。免疫地圖亦是類似的概念，人的錯誤行為往往都是基於一個荒謬心理假設，如能及時自我查覺，即有機會能徹底矯治該項行為。「人者心之器」，我們如果要讓行為改變必須從改變心態信念做起。如同英國前首相柴契爾夫人名言：「思想會化成語言，語言會化成行動，行動會變成習慣，習慣會變成個性，而個性會決定命運。我們怎麼想，決定自己成為什麼樣的人。」對於自己的想法要時時戒慎警覺。

## 伍、 建議事項

(一) 課程中的採用的五大性格因素量表(NEO PI-R)以及 360 度回饋問卷，建議可納入主管培訓課程，以協助即將前往職涯下個階段

的準主管認識自己在性格的強弱項，而不只是僅了解較容易考評的專業能力或過往績效，畢竟下個階段扮演的角色不同，其成功要素不完全依賴前階段的績效。此外對於性格多樣性的認識，也能屏除主管對某些個性的偏見，並找到與之溝通方法，同時在組織團隊時也考慮到多樣性帶來之優點。

(二) 傳統的培訓課程，都強調講師將系統化的知識單方項傳遞給學員。這樣的授課方式不僅容易造成學員心理上的疲勞，某些學員參與度過低，轉而處理辦公室事務，造成訓練效果不彰。縱然學員積極學習，仍可能有知識不知如何實際應用的困擾，造成書本上的知識與管理實務無法有交集。本次參加課程啟用教練透過觀察、引導、質問甚至挑起組員衝突的方式，讓學員依其實際遭遇的狀況相互討論彼此給予回饋意見，在協助其他學員解決問題的當下，也正思考如果自己遭遇如此情境時該如何處置。除此之外，課程亦設計模擬實際情境之活動，刻意製造矛盾張力讓學員思考化解之道。課程融入實務操作的設計就可避免了不知如何將知識活用的窘境。因此建議如本公司如開設相關課程，可參考此一模式。

(三) 管理課程學員之間相互學習重要性不下於講師傳授知識，本公司開設相關課程時，除了學習管理知識，學員之間跨系統人脈建立，除能協助主管對其他單位業務有更全面性的認識外，較寬廣的人脈串聯對於公司整體營運效率、人才的流動必當有所助益。為達此目的，除了參訓學員能確實放下手邊業務專心接受訓練，其服務單位亦應有不以平日公務干擾訓練的尊重，訓練單位亦盡可能在軟硬體創造學員間互動的可能。以硬體為例，可在教室講堂以外，設置一獨立空間，讓學員在課間休息時能使用茶點，同時彼此產生交談互動。如為超過一天的訓練，建議在座位安排每日進行更動，同時授課前以簡短的活動破冰，以創造不同學員認識的機會。如無業務機密考量，為擴大成效，亦可思考同時收費代訓非本公司員工之可能。

(四) 本公司為擴大策略視野、充實經營管理素養、並與國外企業主



管互動學習，辦理「寰宇計畫」薦送主管至國外知名機構培訓。短期培訓宥於時間，其講授深度固有所受限，但一流訓練機構能提供的課程並能吸引各國精英匯聚，與其交流帶來有形的知識吸收，以及無形的視野提升，均是難能可貴的經歷與學習。本公司正屆組織變更以及面臨人力斷層危機，故建議本計畫持續辦理，培養更多兼具管理素養與國際視野的主管，協助公司度過變動階段並達成強化體質之目的。

## 陸、 附件

- Self-Awareness 引言
  - Psychological safety and Resilience 引言
  - Team DNA& Group Dynamics 引言
  - Power and Influence 引言
  - Inspiring and Energizing 引言
  - Immunity to change 引言
- (附件資料涉及洛桑管理學院之智慧財產權，無法上傳公開)