

出國報告（出國類別：其他）

參加 SEACEN Centre 舉辦之 2018 年  
「Springboard Leadership」課程  
出國報告

服務機關：中央銀行

姓名職稱：李文豪/副科長

派赴國家：印度浦那

出國期間：107 年 5 月 5 日至 13 日

報告日期：107 年 8 月 10 日

# 目 錄

壹、前言	1
貳、學習型領導者之養成	3
一、領導之定義	3
二、領導之類型	3
三、領導者之十大特質	7
參、領導人所應具備之思維模式	9
一、固定型思維模式	9
二、成長型思維模式	9
三、領導人應具備成長型思維模式	10
肆、多變複雜年代下之領導力	11
一、VUCA 的定義	11
二、VUCA 模型之評估	12
三、在 VUCA 時代下之領導能力培養	14
四、企業在 VUCA 時代下之組織變革	14
伍、領導力之八堂課	18
陸、人格特質分析	22
一、問卷內容	22
二、問卷衡量	23
柒、研習心得與建議	25
參考資料	27

## 壹、前言

職奉派於本(2018)年 5 月 5 日至 13 日，參加東南亞國家中央銀行研訓中心(SEACEN Centre) 於印度浦那舉辦 2018 年「Springboard Leadership」課程。本次課程主軸為「學習型領導者之養成」(Becoming a Learner Leader)，課程時間共計 6 天，學員分別來自印度等 10 個國家<sup>1</sup>24 位央行代表參加。

本次課程主軸為「學習型領導者之養成」(Becoming a Learner Leader)，課程對象為中階之管理人，課程內容偏重在領導能力之養成，開放資源年代所應具備之領導能力、如何培養學習型領導者、發展敏捷性之學習、領導能量之啟發、價值之探索。課程是以理論與實務交互運用，以強化學習效果，課程內容涵蓋三部分：

### 一、第一部分：填寫問卷

在課程進行前，要求參訓學員於出國前先填寫問卷，作為初步評估自身的領導特質及強弱項目。

### 二、第二部分：六天教育訓練課程

探討如何培養學習型領導，進而思考如何透過學習截長補短，提升自身的領導能力，以增強團隊工作效率。

### 三、第三部分：上線交流及分享

---

<sup>1</sup>學員分別來自印度、菲律賓、泰國、馬來西亞、蒙古、斯里蘭卡、巴布亞新幾內亞、尼泊爾、柬埔寨及臺灣等 10 國家。

鼓勵學員回國後，將學習所得實際應用在工作上，並於線上進行交流及分享，以強化學習效果。

本報告共分為 7 個部分，除前言外，第 2 及第 3 部分分別說明學習型領導者之養成及領導人所應具備之思維模式；第 4 部分則是探討多變複雜年代下之領導力；第 5 部分為專題講座，主題為領導力之八堂課；第 6 部分介紹本次課程前之人格特質分析問卷調查，係針對參加學員進行之領導潛能分析；最後為心得與建議。

## 貳、學習型領導者之養成

在多變的年代，領導者面臨全球政治及經濟環境的不穩定及不確定性，為因應此種變化，領導者惟有在領導力與組織管理方面持續不斷的努力學習，才能在混亂的環境中，帶領團隊走出困境，開創新局。

### 一、領導之定義

所謂領導也稱為領導力，是指領導者為實現個人或組織的目標，運用其權力向其下屬施加影響力的一種行為過程。領導過程有 5 個重要要素：領導者、被領導者、作用對象、職權和領導行為，這 5 個要素中之領導者、被領導者及作用對象是受權力進行時受影響的三方，領導者運用其職權行使領導行為，對被領導者下達指令，進行組織所欲達成之目標，在進行過程中或目標達成時受影響之第三方，即為作用對象。相關文獻對領導方面之議題已有許多的探討，東方與西方的觀點不同；西方觀點中，美國及歐洲的看法亦有差異。東方的觀點強調，領導者應以身作則，身先士卒帶領組織成員努力完成預定目標；美國認為領導是一個組織或團體的影響過程，其中一人獲得其他成員的協助及支持以完成共同的目標；歐洲的觀點則認為，領導力不僅只是執行共同目標，其中也包括個人權力的追求。

### 二、領導之類型

領導依不同的角度，有多種不同分類方式。例如從權力集中程

度，可區分為集權式領導和民主式領導；從領導風格區分，可分為高壓型領導、權威型領導、協調型領導、民主型領導、前導型領導及教練型領導等 6 種(劉鏡清，2016 年)。以下就各種不同類型之領導分別介紹。

### (一)依權力集中程度區分

#### 1.集權式領導

所謂集權式領導，是指領導者把管理權力緊緊掌握在手上，且把權力的獲取和利用當作是自我人生價值的實現。這對於組織在發展初期和組織面臨複雜巨大變動時，由於權力有集中性，使得決策速度及執行效率較高；但在長期下，因部屬自主性低，較不利員工職涯發展。

#### 2.民主式領導

相對於集權式領導是民主式領導，此種領導類型的特徵是領導者對下屬授權，並鼓勵下屬的參與。由於這種權力有分散性，使得決策速度降低，進而增加了組織內部的資源配置成本。相對於集權式領導者，這種領導類型能為組織培育未來發展所需之人才。

### (二)依領導風格區分

領導風格是決定領導力成敗的重要因素，不同組織文化所適用之領導風格不同，大致區分成六種類型。

#### 1.高壓型領導

高壓型領導者在下達命令前，大多未事先與員工溝通，即要求員工依令行事，最明顯的做法就是「照我交代的方式去做」。這種領導方式，短期下能快速完成工作，特別是在危機發生時，具有立竿見影效果，但長期來說，因員工長期處於被壓抑，無表達意見自由狀況，會嚴重影響員工士氣與專業。

## 2. 權威型領導

權威型領導者能提供部屬明確清楚的長期方向及願景，並要求員工按標準作業程序完成目標。領導人須具備良好信譽，且能清楚指示方向，始能說服員工。但如果領導者未獲得員工的信任，不但無法形成權威式領導風格，亦不易達到預定完成的目標。

## 3. 民主型領導

民主型領導風格是讓每位員工都有表達意見的自由，並在決策時參考員工所提的意見。在員工已具備豐富實務經驗，且團隊默契佳的情況下，採取民主方式聽取大家的意見，有助於提升決策品質。但如果員工能力不足，及員工彼此間之協調默契不佳時，決策品質及效率都會降低。另在組織發生危機之時，或部分員工個人主見過強時，也不適合採用此類型領導風格。

## 4. 前導型領導

這類型領導者是身先士卒，自己帶頭先做，同時也希望員工依其模式來做事。這種領導在員工能力強且能被有效的激勵，同時員

工不太需要被指揮與協調的情況下最有效，而這種情況在部門裡較多能力強且經驗豐富的員工時，效果較佳。反之，如果員工還需培養教導或工作需要他人協助時，則不適合採用此類型領導。

#### 5. 教練型領導

這一種是屬於培育型的領導，可幫助員工發展自己的能力及改善績效，提供機會給員工培育長期的專業與能力。這類型的領導是員工技術尚需培養，且他們期待被鼓勵及受培育。但如果主管自己的專業能力不足，或員工能力不足無法應付危機時，不適合採用教練型領導。

#### 6. 協調型領導

這種領導型式是創造愉快和諧的工作氣氛與環境，將員工視為第一，把工作擺第二，公司上下一團和氣，每個人都樂於來到公司上班。但如公司處在績效不佳情況下，這樣的領導模式將無法改善績效。因此，親和型的領導通常要搭配其他領導型風格，才能達到平衡。例如在績效佳時展現更多親和型領導風格，讓員工能愉悅的心情下工作；但當績效不佳時，先透過更多高壓型領導，等績效轉佳後，再運用親和領導。

何種領導是最佳領導模式，並無一定的標準答案，需視組織文化、員工特性、事件情況、目的等因素而定。通常一種領導模



式，是為在短期內達成某些目的及功能的，如短期要凸顯績效，可採用高壓型領導；如改革要新的願景及方向時，就採用權威型領導；需要排解團隊裡的紛爭，就要用協調型領導；如要爭取支持或共識，就採用民主型領導；協助員工改善績效，可採用教練型領導；如要透過能力強、動機高的團隊快速獲得成效，則可採用前導型領導。

### 三、領導者之十大特質

並非每個人天生就具備領導能力，許多人在成為部門主管後發現能力不足，在帶領部屬時常受到挫折。Kevin Murray(2013)曾對 50 多位企業領導者進行訪談，整理出領導者需具備之前十大特質：

- (一) 具備智慧與能力，且思路清明，能從策略性角度思考問題。
- (二) 知人善用，能對不同專長的人安排在適當的位置，發揮其所長。
- (三) 具備良好的溝通者與傾聽者之特質，能傾聽下屬的心聲，並善於與外界溝通解決難題。
- (四) 善於激勵人心，能激勵部屬為團隊目標共同努力，並願意犧牲個人利益，相互合作，以完成共同利益。
- (五) 具有強烈的使命感，能帶領眾人完成組織設定之目標。
- (六) 誠實正直且心胸開放，能廣納各方意見做綜合判斷。
- (七) 在特定工作領域有傑出之表現。

- (八) 對新資訊具有好奇心，能隨時吸收新知充實自己。
- (九) 重視績效與成果。
- (十) 樂觀積極，精力充沛且努力不懈，為人處事有彈性但堅持原則。

綜觀古今中外各領域之傑出領導人，大多非與生就具備領導能力，大部分是經由後天的努力學習培養而得。對於未來想成為優秀領導人，參考前述領導人所具備之各項特質，努力學習彌補自己不足之處，一旦有機會成為領導者時，才能成為一位孚眾望的領導者。

## 參、領導人所應具備之思維模式

美國史丹佛大學學者 Carol Dweck 博士(2006 年)在教育心理研究中首先提出人類的兩種思維模式：固定型思維模式(fixed mindset)與成長型思維模式(growth mindset)。認為人之思維模式是影響學習、成長及未來成就的重要關鍵。兩種思維模式之主要差別(如表 1)說明如下：

### 一、固定型思維模式

固定型思維模式認為，個人的智能是天生固定的，無法經由後天的努力而改變，或改變情況有限。相信個人行為表現即是自我能力的展現，若遭遇失敗，是因為自己天分不足所致，因此害怕失敗，傾向避免接受挑戰，同時認為努力不會改變結果，故遭遇困難時容易放棄。

這種心態的人通常覺得自己是聰明的人，總覺得別人不如自己聰明，因此拒絕或忽視他人的意見，並認為只有愚笨的人才需要努力學習，亦對他人的成功感覺是一種威脅。固定型思維模式的人因前述那些心態，而影響其行為模式，因而限制個人的潛能發展。

### 二、成長型思維模式

成長型思維模式則認為，人類的大腦是可以被訓練開發，個人的智能是可透過後天的努力學習及經驗累積而改變。認為遭遇挫折，是一種學習的機會，努力學習是邁向成功必經之路，因此勇於接受挑戰。

擁有這種心態的人，能在工作挑戰過程中享受樂趣，能接受他人

比自己聰明，因此在受到他人批評時，視為是改進自身缺點的良機，且能夠被他人成功所啟發。成長型思維模式的人，相信可經由個人努力、累積經驗及他人幫助而邁向成功。

表 1 固定型思維模式與成長型思維模式之比較表

固定型思維模式 (fixed mindset)	成長型思維模式 (growth mindset)
個人之智能是天生的	個人智能可由後天學習的
希望成為聰明有用人之心態傾向： <ul style="list-style-type: none"> <li>• 避免遭遇挑戰</li> <li>• 易因遭遇困難而放棄</li> <li>• 認為後天努力不具效果</li> <li>• 不重視他人之回饋意見</li> <li>• 他人之成功視為一種威脅</li> </ul>	渴望學習成長之心態傾向： <ul style="list-style-type: none"> <li>• 樂於接受挑戰</li> <li>• 遭遇困難仍堅持到底</li> <li>• 認為努力是通往成功之路</li> <li>• 從批評中學習</li> <li>• 他人之成功視為一種啟發</li> </ul>

資料來源： *The New Psychology of Success, Dr Carol Dweck, 2007*

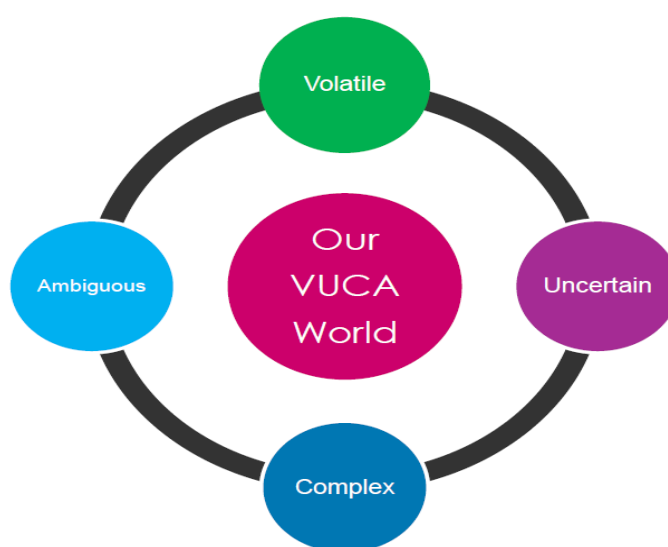
### 三、領導人應具備成長型思維模式

領導人應避免固定型思維模式之缺失，而應培養渴望學習成長、勇於接受挑戰、從批評中學習、把他人成功視為啟發等正向思考，訓練自己成為具成長型思維模式的成功領導人，帶領員工發揮潛能，激勵員工達成組織目標。

## 肆、多變複雜年代下之領導力

美國戰爭學院在 1990 年代末期所做的一份培訓軍官報告，曾提及一個「波動、不確定、複雜和模糊」(Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous) 的世界(簡稱 VUCA<sup>2</sup>)。之後 VUCA 成為管理界的熱門縮寫字，用來描述企業經營環境是：變化速度快(波動性)、缺乏可預測性(不確定性)、因果關係相互關連(複雜性)、誤判風險高(模糊性)。

圖 1 在 VUCA 年代下環境圖



### 一、VUCA 的定義

VUCA 是四個英文字的縮寫：Volatility (易變性)、Uncertainty (不確定性)、Complexity (複雜性)、Ambiguity (模糊性)，各字代表之意義如下：

---

<sup>2</sup>VUCA 這個術語是在 20 世紀時，由美國陸軍戰爭學院引用，用來描述冷戰結束後，全球處於更加動盪，不確定，複雜和模稜兩可的多變世界。在 2001 年 9 月 11 日恐怖攻擊發生之後，此一概念才真正被確定，之後 VUCA 常被商業界用來描述商業環境的複雜、多變。

### (一)易變性 (V=Volatility)

係指變化的本質和動力，是由變化的驅使及催化所產生的。

### (二)不確定性 (U=Uncertainty)

係指缺少可預見性，即缺乏對意外事件的預期及對事情的理解。

### (三)複雜性 (C=Complexity)

係指事件常為各種力量及因素相互干擾，在制定決策時需同時考量多種可能結果，致決策執行變得更為困難。

### (四)模糊性 (A=Ambiguity)

在現實中因各種條件及因果關係混雜及模糊不清，且過去無前例可循，未來又充滿未知數，因而容易對混沌不明的現狀產生誤解。

## 二、VUCA 模型之評估

評估 VUCA 環境下有二大關鍵問題及四個重要因素，詳如表 2。

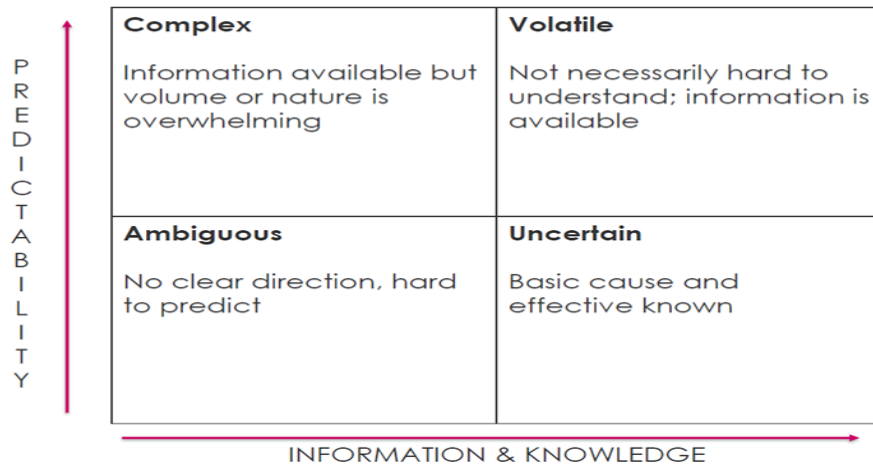
### (一) 二大關鍵問題

1. 對現況的了解程度
2. 對於採取行動後，其成果之預測能力。

### (二) 四個重要環境因素

1. 多變 (Volatility)：資訊雖可取得利用，但未必容易理解。
2. 不確定 (Uncertainty)：需對基本因果關係有深入之了解。
3. 複雜 (Complexity)：資訊雖可取得利用，但其數量及內容過於龐雜。
4. 模糊 (Ambiguity)：沒有明確的方向，因此難以預測。

表 2 VUCA 模型評估圖



資料來源：課程講義/ Mr. Michael Kossler

利用VUCA 評估模型，當社會發生難以解決之棘手問題，或企業面臨經營環境發生巨大變化時，可從社會、技術、經濟、生態，以及政治等(Social, Technological, Economic, Ecological, Political, 簡稱 STEEP) 5 個面向進行分析，以評估對各種問題的掌握程度與處理能力，以利在複雜多變的環境中，擬妥最佳對應策略。以本行情況為例，面臨中美貿易戰、匯率波動、油價變動等多變複雜環境，以及金融科技創新與氣候變遷等不確定因素的干擾，加以全球金融市場的高度連動，使得本行之外匯政策、貨幣政策之實施與評估，更加複雜與困難。身為中央銀行從業人員有必要對 VUCA 深入認識與瞭解，以對未來日益複雜多變的金融環境，及早研擬因應對策。

### 三、在 VUCA 時代下之領導能力培養

在動盪不安、瞬息萬變的 VUCA 時代，領導者須能適應環境、克服挑戰，帶領全體員工勇於創新與變革；並能瞭解未來方向與溝通協調的能力，對部屬能下達明確任務並承諾提供未來願景，建立共同努力目標，以提升團隊執行力。

在不確定的環境下，訂定正確之決策非常困難，領導者必須適時放慢腳步以觀察環境變化，同時傾聽部屬的看法與建議，有助增進對事情的理解與研判。授權是因應 VUCA 的最佳對策，適度開放決策權力，邀請部屬參與團隊合作，廣納多樣化意見，企業的優秀員工才是企業成功的基石。

面對複雜且混沌不明的環境，領導者必須更加靈活與敏捷，先從亂象中釐清問題的本質，再依環境變化隨時調整方向，以適應新環境要求；同時持續努力學習，培養溝通協調、澄清誤解、資料分析與闡述企業方向等能力，以提升領導能力與決策靈活性。

### 四、企業在 VUCA 時代下之組織變革

為因應 VUCA 時代的來臨，許多企業將其組織變革為敏捷型組織 (Organizational Agility)。麥肯錫公司<sup>3</sup>的研究報告(吳怡靜，2018)，提出敏捷型組織的五大特徵(詳表 3)：

---

<sup>3</sup>麥肯錫公司 (McKinsey & Company) 為一所由芝加哥大學會計系教授詹姆士·麥肯錫創立於芝加哥的管理諮詢公司，營運重點是為企業或政府的高層幹部獻策、針對龐雜的經營問題給予適當的解決方案，有「顧問界的高盛」之稱。



表 3 敏捷型組織的五大特徵

	策略	結構	流程	人員	技術
特徵	引導企業的北極星	自主團隊組成的網站	快速的決策以及學習週期	激發熱情的用人模式	下一代的創新科技
敏捷模式的實踐措施	<ul style="list-style-type: none"> <li>●共同目的和願景</li> <li>●偵測和發掘機會</li> <li>●靈活的資源配置</li> <li>●可執行策略指示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●清楚的組織架構</li> <li>●明確可責成的角色</li> <li>●實際參與的治理</li> <li>●強大的實務社群</li> <li>●積極的夥伴關係和生態</li> <li>●開放的實體和虛擬環境</li> <li>●特定目標的績效小組</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●標準化得工作方式</li> <li>●績效導向</li> <li>●資訊透明</li> <li>●持續不斷學習</li> <li>●行動導向的決策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●高凝聚力的社群共享的領導</li> <li>●創業的動力</li> <li>●角色流動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●不斷演進的技術架構、系統和工具</li> <li>●新技術開發創新</li> </ul>

資料來源:麥肯錫公司

### (一) 策略：引領企業的北極星

舊思維：在資源稀少的環境，成功係從競爭對手、客戶和供應商身上，獲取價值與利益；新思維：我們擁有豐富資源及機會，靈活運用資源配置，並藉由與所有利益相關者共創價值，獲得成功。

敏捷型組織以客戶為中心，致力於為廣泛利益共同者（員工、投資者、合作伙伴和社群等）創造價值。而為了賦予凝聚力和專注力，為組織訂定共享的目的和願景，也就是所謂的導航「北極星」。這個願景會成為顧客是否向你購買、員工是否為你工作、協力伙伴是否同你合作時之重要參考。

## **(二) 結構：自主團隊組成的網絡**

舊思維：員工需要被引導和管理，否則他們將不知道該做什麼、如何做，此將會造成企業混亂；新思維：如果授與明確責任及充分授權，員工即能有效的自主管理，取得良好的成效。

敏捷型組織會維持穩定的頂層結構，並利用靈活的、可擴展的團隊網絡，以取代傳統的層級結構。

## **(三) 流程：快速的決策以及學習週期**

舊思維：為了獲取成果及降低風險，須由資深有經驗的人擬訂計畫並帶領前進方向；新思維：在不斷變化的環境中，無法確知未來會發生什麼；為降低風險、取得成功，最好的辦法就是，擁抱不確定，使用最快捷、最具生產力的方式，嘗試新工作模式。

敏捷型組織的思維和行動，均以快速週期運作；在團隊層面上，他們捨棄了以往類似階段柵門式的專案管理流程，徹底改造工作模式。在企業層面，則使用快速週期，運用戰略思考和促進計畫執行。例如，有些組織不再進行傳統的年度計畫、預算和審核，而改以一季為年度週期、動態管理系統以及滾動式預算管理。

## **(四) 人員：激發熱情的用人模式**

舊思維：為了達到預期的結果，領導者必須對員工不斷指示、控

制及引導工作；新思維：高效率的領導者對員工充分授權，相信員工會自動推動企業之目標和願景。

敏捷型組織的企業文化係以人為中心，讓每個人都能參與，並獲得授權，員工因此可快速、合作、有效地創造價值。領導人的角色非主管或主控者，而是前瞻者、建築師和教練，賦予員工權力、激勵他們以團隊方式工作。人才培育上，則是藉由累積不同經驗，激發員工創新能力。

#### （五）技術：新一代的創新科技

舊思維：技術對組織係扮演支持角色，可為組織提供特定服務、平台或工具；新思維：技術是組織的核心，為組織開創價值並可迅速提供各種需求。

敏捷化是藉由徹底的組織改造，重新思考產品和流程所依賴的新科技，以及追求速度和彈性所需的創新技術。敏捷型組織會把新技術開發和創新成果，整合在組織之內，由跨領域的團隊，負責開發、測試、佈署與維護新的產品和流程。

## 伍、領導力之八堂課

本次課程邀請前印度央行總裁 Dr. Duvvuri Subbarao 發表有關領導力方面之議題演講，並舉實例說明，Dr. Duvvuri Subbarao 之經歷豐富，是印度知名的經濟學家和銀行家，他在 2008-2013 年擔任印度央行總裁期間，成功帶領印度經濟平穩安全地度過全球金融危機，目前是新加坡國立大學傑出的訪問學者。本次 Dr. Duvvuri Subbarao 所發表之專題演講內容為「領導能力之八堂課」，其重要內容如下：

### 第一堂課 信譽是有效領導之重要關鍵

信譽是領導力的重要基石，員工的忠誠度、工作效率、承諾度等與領導者信譽有極高的相關性。曾有人研究戰地士兵，是什麼因素讓士兵願意冒生命危險，去實現政府或組織的目標？研究證明，領導者的信譽是決定士兵行動的最重要因素。常用來描述領導人行為是可信：他們實踐所宣揚的觀點、依照要求去做、對承諾的事物已投入金錢與資源、言行一致說到做到。其中最重要的是「言行一致說到做到」，當領導者對其言行總是一致時，其部屬即會做出「可信」的判斷；即員工才有可能以其職業生涯，甚至生命來信任其領導者。惟如果他們常看到領導者常言行不一，說一套做一套，則他們會認為領導者口是心非、虛偽不誠實，員工會對領導者的命令或政策，常持懷疑

保留態度。

## **第二堂課 有效的溝通是成為領導者的重要條件之一**

溝通是為了達成某個目的所採取的一種方法，希望對方瞭解、認同自己的立場，溝通者會透過對人的瞭解來達到這個目的，以對方能接受的方式，說服對方改變決策。溝通是領導者重要的工作，好的溝通者才能成為好的領袖，好的溝通者會啟發別人，並創造與跟隨者之間實質親近的連結關係。

## **第三堂課 傾聽聲音、廣納意見**

傾聽不僅可以獲得有用資訊，也是溝通的橋樑，是建立良好關係的根本。因此，如何傾聽，善於傾聽，有效的傾聽，對領導者而言是至關重要的。懂得傾聽，給部屬說話的機會，才能瞭解員工的想法，才能增進彼此的瞭解。很多時候人們表達並非要你接受他們的觀點和感情，也並非要得到實質回報或補償，而只是為了宣洩情緒；如果你給他們表達的機會，他們的情緒就會得到緩解，自尊會得到滿足，感覺受到了尊重和重視，至於實質結果怎麼樣，也許都不再那麼重要了。傾聽是一種心理上的體貼，一種真誠的表現，容易打動人心，進而增加雙方的親近感，並降低溝通障礙。

#### **第四堂課 公共政策無關絕對之對錯，只有影響程度大小差別**

公共政策是政府在特定時期為解決公共事務問題，所採取的政策與行動，是政府發展職能的主要手段。政府制定公共政策，攸關全國民眾生活，通常有廣泛而深遠的影響，但影響程度有大小、區域之差別，無絕對之對錯，例如政府租稅政策。

#### **第五堂課 不要害怕失敗，從失敗中可獲得寶貴經驗**

為解決一個問題或欲完成一個目標，不要因害怕失敗，而不敢以推動新方法或新方案。即使失敗，從失敗經驗中可淬鍊技能，並培養勇氣。失敗不等於永遠的挫敗，只要能從失敗中吸取經驗，都會得到成長；從失敗獲得經驗，並積極把失敗轉化為成功的動力，可提高未來累積成功的勝算。挫折能創造價值的關鍵在於遭受挫折後，能勇敢快速地採取正面的行動力，只要能夠把挫折化為成長的養分，失敗的經驗，是可以累積智慧，幫助下一次成功。

#### **第六堂課 以熱情從事工作**

臉書的創辦人馬克祖克柏格曾說，如果你充滿熱情地工作，則不需宏遠的計畫就可使事情順利發展。熱情具有感染力，偉大的領導者都是對自己的工作有熱情，而且致力於將這股熱情傳遞給其他人。

## 第七堂課 保持堅毅不拔、不輕言放棄的精神

成功的關鍵在努力堅持地做好每一件事，一個人只有心中充滿必勝的信念，對自己所從事的事業確信無疑，且有堅忍不拔的意志力，就能產生克服困難的力量與智慧，想出解決問題的方法和對策，贏得他人的信賴和支持，最後達到目標。我們應該在各種逆境中磨礪自己意志，經常提醒自己要堅忍不移。要生存就要進取，要成功就要堅韌，堅忍進取就沒有做不成的事情。成功大部分都是憑藉這種自強不息，向挫折、困難挑戰的不屈毅力，才能取得事業上的成功。音樂家貝多芬曾經說：“卓越的人有一大優點：在不利和艱難的遭遇下仍能百折不撓”。

## 第八堂課 勇於承擔責任

古羅馬的建築師有一項傳統，當他監造完成一座橋樑時，他必須親自站在橋樑的下方，承擔終極的責任。好的領導者必須能支持部屬因執行工作所承擔的責任及風險，不能將責任推給別人。勇於承擔責任的領導者，才能獲得員工的信任。好的領導者必須知道何時挺身而出，為部屬扛起責任。

## 陸、人格特質分析

在課程進行前 1-2 周，主辦單位先對已報名參加課程之學員，以網路問卷進行個人特質分析，俾以瞭解每位學員在領導力有關面向的優缺點。問卷 Burke Learning Agility Inventory<sup>TM4</sup>係由哥倫比亞大學師範學院所設計，並由 EAST·Consult 公司執行調查及分析。

### 一、問卷內容

問卷內容共分成 9 大面向，各面向之內容說明如下：

- (1) 彈性(Flexibility)：對於新想法及新解決方案的接受程度。例如，當遭遇未曾經歷的事件發生，立即以過去的舊習慣反應，而未思考採行新策略或不同策略因應。
- (2) 速度(Speed)：係指意見反應或問題處理之速度，對於無效的處理方案儘快捨去，可行方案則加速進行。
- (3) 實驗(Experimenting)：對於問題發生，是否經常利用各種實驗方式，找出有效的解決方法。
- (4) 績效風險承擔(Performance Risk Taking)：是否經常尋找新的挑戰任務及機會。
- (5) 交際風險之承擔(Interpersonal Risk Taking)：是否經常與他人共同討論，嘗試不同工作方式或學習方法。

---

<sup>4</sup>Burke Learning Agility Inventory<sup>TM</sup> 是由哥倫比亞大學師範學院的華納伯克博士(Dr. Warner Burke)開發，衡量個人發展學習敏捷性之標準。



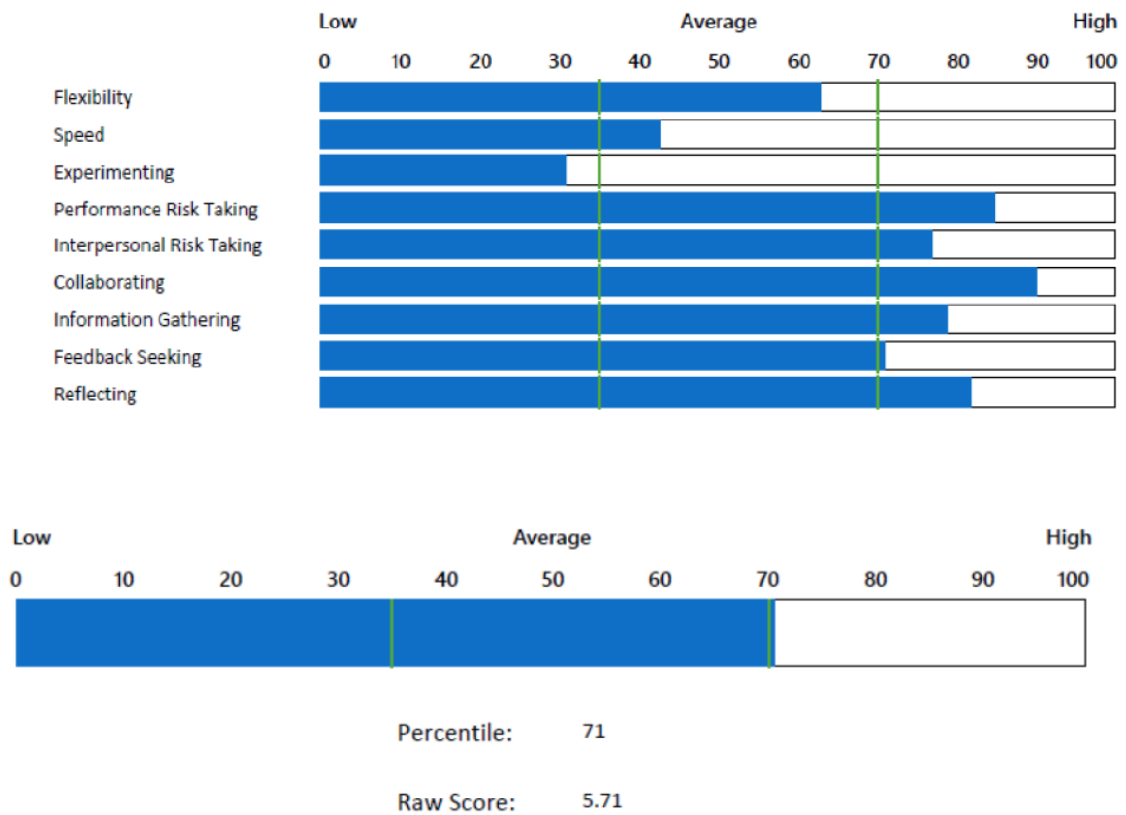
- (6) 合作(Collaborating)：是否需經常與他人共同合作完成工作。
- (7) 資料收集(Information Gathering)：是否有效利用各種方法蒐集資料。
- (8) 尋求回饋(Feedback Seeking)：對我個人之工作表現，是否經常尋求長官或同事間之意見，以檢視自己的工作表現，並做為改進參考。
- (9) 反應(Reflecting)：是否定期自我檢視工作績效，對於績效良好之業務繼續維持，績效欠佳者，則積極改善，使自己成為具有績效的工作人員。

## 二、問卷評量

人格特質分析問卷係採用李克特七點尺度量表(Likert 7-point)評量，從最低 1 分到最高 7 分；最低 1 分代表某事情是從來沒做過，最高的 7 分代表經常性地在做。問卷總共有 38 題目，其中在彈性及速度兩面向各有 5 個題目，其他 7 個面向則各有 4 個題目。問卷分析結果之例子如圖 2 所示。

從該圖之分析案例中顯示，在被調查者的 9 個面向中，以合作、反應、績效風險承擔及資料蒐集等方面有較高的分數，而在速度及實驗等方面，分數較低。綜合分數之原始分數為 5.71(滿分 7 分)，居於全體學員分數之第 71 個百分位。

圖 2 人格特質分析圖



透過該問卷之調查分析，學員可瞭解個人之人格特質優缺點，根據調查分析結果，保持個人之強項，並努力學習改善缺點，以提升自身之領導能力。

## 柒、研習心得與建議事項

領導力已成為現代人不可或缺的能力，不僅是領導者需具備如此能力，任何人都可能在特定場合扮演領導者角色，因此領導能力的培養對任何人而言，已越來越重要。參加本次研習課程之心得與建議如下：

- 一、本次 SEACEN 訓練課程之主要目標是培養中階管理人員之領導能力，並以「學習型領導者之養成」為課程主軸，課程內容理論與實務兼備。本行應鼓勵同仁積極學習，吸收國內外新知，有助於在多變複雜的金融環境中，強化同仁解決問題能力與提升領導能力。
- 二、課程進行採分組討論、學員經驗分享及團隊活動驗證領導力等方式進行，上課內容生動活潑，學習效果佳。本行每年各單位進行之教育訓練課程，部分訓練課程似可參考其運作模式，以提升學習效果。
- 三、建議未來本行可多選派具發展潛力同仁參加此類領導力教育訓練課程，除可與各國央行代表彼此分享交流外，亦可在課程中學習國際間最新領導觀念，以利本行管理人力之培養。

著名領導理論大師 Warren Bennis (1990)曾說：「成功的管理，需

要跟著快速變動的世界持續學習」。在現今變化快速的世界，持續不斷的努力學習，吸收各方面之新知，是成為成功領導人應具備之基本條件；未來想成為領導者，更應積極努力學習各種專業技能與知識，培養領導技能，為未來成為一位出色的領導者做好準備。

## 參考資料

吳怡靜 (2018),「VUCA 時代，怎麼讓你的組織變敏捷？」，天下雜誌，第 642 期。

黃慧雯(2017)，「SEACEN Springboard 領導課程：Developing a Leadership Growth Mindset」，行政院所屬各機關因公出國人員出國報告。

劉鏡清(2016)，「領導風格影響你的領導力」，《30》雜誌，第 141 期。

Bennis, Warren (1990) “On Becoming a Leader”, soundview Executive Book Summaries.

Chemers, M.( 1997) An integrative theory of leadership. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Chin, Roger J. (2015) , “Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership, and management”, Team Performance Management. 2015, 21 (3/4).

Dweck, C. S. (2012), “Mindset: How you can fulfill your potential”, Constable & Robinson Limited.

Dweck, C. S. (2006), “Mindset: The new psychology of success”, New York: Random House.

Murray, Kevin (2013),“The Language of Leaders: How Top CEOs Communicate to Inspire, Influence and Achieve Results” 2nd Ed., Kogan Page Limited.