

# 行政院所屬各機關出國報告

(出國類別：實習)

## 瑞士洛桑國際管理學院 高績效領導研習

服務機關： 台灣電力公司  
出國人 職 稱： 視察  
姓 名： 鄭娜麗  
出國地區： 瑞士  
出國期間： 107.10.12~107.10.22  
報告日期： 107.11.26

# 目 錄

壹、 出國緣起及目的	1
貳、 出國行程	3
參、 洛桑國際管理學院高績效領導課程紀要	4
一、 學習方式	7
1 事前準備(PRE-WORK)	7
2 分組練習	8
3 課程進行	9
二、 課程內容與感想	10
1 最好的領導方式	11
2 如何發現自己最適的領導情境	12
3 防礙高績效領導的事項	13
4 衝突的處理	14
5 協商	15
6 Being positive is a choice!正面思考培養的習慣，善用專注 的力量心靈眼的力量	16
肆、 心得及建議事項	19

## 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，亟須加強主管人才之國外培訓，擴大國際視野及強化策略思維，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，特訂定「台灣電力公司主管人員國外學習發展精進計畫－寰宇計畫」，於 107 年遴選 15 名工作表現良好，績效優異，深具發展潛力之主管人員參加國外訓練，其中包括高階人員 60 歲以下，中階人員 55 歲以下，基層主管及分類 11 等非主管人員 50 歲以下，且為增加年輕有潛力之主管歷練機會，基層主管選派比例以維持 2/5 為原則（即高中階 9 名，基層主管 6 名）。

職有幸經主管推薦，參加 107 年度「寰宇計畫」評選，並最終獲選參與本計劃赴瑞士洛桑之國際管理學院（International Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland；簡稱 IMD）參與高績效領導（High Performance Leadership，HPL）研習。短短數句其實是幾經自我爭扎的結果。

寰宇計畫中訓練課程乃由人資處搜集國外知名訓練機構所開設 2 週內適當課程，包括英國的牛津大學、英國倫敦商學院，法國歐洲工商管理學院、美國的麻省理工學院、哈佛商學院、加州大學、史丹佛大學、賓大華頓商學院，瑞士洛桑管理學院，荷蘭的鹿特丹管理學院等等，均是全球數一數二的大學所開辦的課程，如何於眾多優秀的課程中選擇一門適合，實在很難於短時間內決定，最終選定 IMD 之 HPL 乃是因為課程的口號“Listen, influence, impact”最貼近個人當時對精進領導力的期望，而且 IMD 所舉辦一系列的公開課程（open course）自 2012~2018 連續 7 年獲 Financial Times 公開課程第 1 名，渠針對 2015-2016 受訓學員調查有達 81% 的人認為課程有助於領導力的提升，兼之之前曾參與同仁之極力推薦，雖然課程挑戰性很高但努力是有代價的很值得。

電業法施行後，本公司適逢電力產業結構及運作之鉅變，在內極需組織革新及企業轉型，如何能於此重大變動下永續經營，是一重大考驗，此外，由於科技的進步，世界一家，企業除了要在地化，要在本

上市場勝出，還需面對來自全世界的競爭，使得本公司除需培養具前瞻之領導能力之主管群外，並經由借助分享他人之領導經驗，擴大視野活化思考，拓展國際觀，以因應全球化之挑戰，職希望能經由參與此課程，提升個人領導能力，並習得引領工作團隊之方法，改變工作氛圍，使團隊得以更正向積極之態度迎向挑戰，為本公司之永續經營貢獻一份力量。

## 貳、出國行程

職本次研習係參加 2018 年瑞士洛桑國際管理學院 (IMD) 之高績效領導 (High Performance Leadership, “HPL”) 第 6 期課程，計畫期間為 10 月 14~19 日，課程共計 6 天，行程安排如下：

日期	行程
107/10/12-13	去程 台北-荷蘭阿姆斯特丹-瑞士洛桑
107/10/14~19	高績效領導研習
107/10/20 107/10/21~22	返程 瑞士洛桑-德國法蘭克福 德國法蘭克福-台北

IMD 高績效領導課程安排如下：



### HIGH PERFORMANCE LEADERSHIP

October 14 to 19, 2018

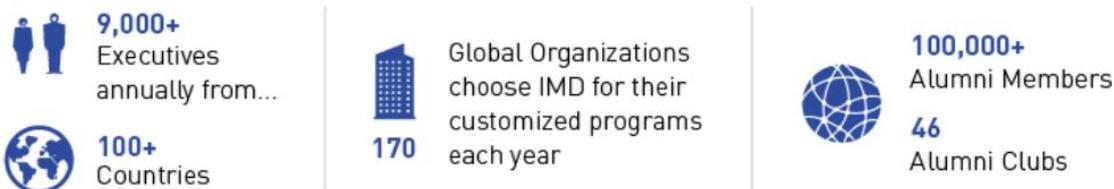
Sunday October 14	Monday October 15	Tuesday October 16	Wednesday October 17	Thursday October 18	Friday October 19
Pre-Program preparation work	8:30 Learning Points	8:30 Learning Points	8:30 Learning Points	8:30 Learning Points	8:30 Learning Points
	9:00 – 10:15 The Cycle of Bonding & Dialogue <i>George Kohlireser</i>	9:00 – 10:15 Leading Self & Leading Others at the Edge <i>Jamie Andrew</i>	9:00 – 10:45 Effective Dialogue <i>George Kohlireser</i>	9:00 – 11:00 Conflict Management <i>George Kohlireser</i>	8:45 Alumni & Follow-up
	10:30 – 12:30 Role of Secure Base & High Performance <i>George Kohlireser</i>	10:30 – 13:00 Understanding Loss, Separation & Grief in High Performance Leadership <i>George Kohlireser</i>	11:00 – 13:00 Leadership in Action III <i>Coaches</i>	11:00 – 12:30 Leadership in Action IV <i>Coaches</i>	9:00 – 9:30 Implementing Secure Base Leadership <i>George Kohlireser</i>
	LUNCH	LUNCH	LUNCH	LUNCH	09:30 – 12:30 Personal & Professional Action Plans <i>Coaches</i>
	13:30 – 15:00 Leadership in Action I <i>Coaches</i>	14:00 – 15:30 Leadership in Action II <i>Coaches</i>	14:00 – 19:00 Consolidation Integration of Patterns & Life Line <i>Coaches</i>	13:30 – 15:00 Leadership in Action V <i>Coaches</i>	12:30 – 13:30 Evaluations, Closing Remarks & Wrap-up <i>George Kohlireser</i>
Meeting at 15:30 Lobby of the Royal Savoy	15:15 – 17:15 Inspiration through the Spoken Word <i>Ed Wareing</i>	15:30 – 17:30 Analyzing Leadership Failure Stories <i>Coaches</i>		15:00 – 17:30 Group Feedback <i>Coaches</i>	LUNCH
16:00 – 19:30 Leading From the Mind's Eye <i>George Kohlireser</i>	17:30 – 18:00 Intro to Leadership Stories <i>George Kohlireser</i>	18:30 Working Dinner		Meeting at 18:45 Lobby of the Royal Savoy	<b>Coaches</b> Sharon Busse Nicola Coombe Frederike Everts Isobel Heaton Jean-Pierre Heiniger Nina Merrens Andreas Neumann Christine Reverchon-Masclat Paco Soler
19:30 – 21:30 Working Dinner in Coaching Groups at IMD Restaurant	18:00 – 20:30 Analyzing Leadership Success Stories <i>Coaches</i>	17:30 – 20:30 Life Line Exercise: Understanding the Inner Mind Map of the Leader <i>Coaches</i>		19:00 – 22:30 Dinner & Closing Ceremony at the Lausanne Palace	<b>Faculty</b> George Kohlireser  <b>Guest Speakers</b> Jamie Andrew Ed Wareing

## 參、洛桑國際管理學院高績效領導課程紀要

瑞士洛桑國際管理學院是一所世界著名的企業經營管理培訓學院，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Nesti先生在1957年設立於洛桑的IMEDE商學院，與其它的世界頂級商學院都係出著名院校不同，IMD與實業界的淵源傳承使之卓而不群，作為獨立的商學院，IMD致力於商業管理教育，IMD內部不劃分院系，整合了一支強大的跨學科教學團隊，目前教職員約300人。

IMD 每年公布之世界競爭力報告（IMD World Competitiveness Yearbook），亦是各國政府極為重視之國家競爭力績效指標，IMD 世界競爭力評比係分為「經濟表現」、「政府效能」、「企業效能」與「基礎建設」四大類，2018年，在63個受評比國家，我國排名全球第17名。此外，IMD之世界人才報告（IMD World Talent Report）亦廣受注目，最新公布之2018 IMD世界人才報告，全球前5名都是歐洲國家，依序為瑞士、丹麥、挪威、奧地利及荷蘭；台灣在評比的63國或地區中排名第27，較去年下降4名。這項人才報告分3大指標，台灣在「投資與發展人才」排名全球第25、「吸引與留住人才」第32、「人才準備度」第27。台灣在亞洲排名第4，落後全球排名第13名的新加坡、第18名香港、第22名馬來西亞，但領先第29名的日本及第33名的韓國。

IMD 擁有數十年的教育和研究經驗，為大中型國際商業社團及公司培訓了大批經營管理人才。每年，大約有9000名來自100多個國家的企業經營管理人員，報名參加各類公開招生的企業經營管理培訓課程，據金融時報（Financial Times）報導：自2012-2018連續7年獲得公開課程第1名，而高級級管理培訓課程則名列世界第3名。



**1<sup>st</sup>**  
WORLDWIDE  
OPEN PROGRAMS  
**7 YEARS IN A ROW**  
*Financial Times | 2012-2018*

**TOP 3**  
WORLDWIDE  
EXECUTIVE EDUCATION  
**7 YEARS IN A ROW**  
*Financial Times | 2012-2018*

IMD 之 HPL 每年共舉辦 8 期，其中有 2 期是在新加坡分校，其他則是在瑞士洛桑進行，這是 IMD 國際化的一部份，課程設計每期最多容納 60 位學員，職於 107 年 4 月初即開始申請 HPL，資格審查通過後，IMD 即告知所申請 10 月舉辦之第 6 期已額滿，請職考慮改至第 8 期，可見 HPL 之受歡迎程度。曾有人質疑這麼多人如何有效率進行，IMD 認為領導不能局限小團體，必須在各種情勢都適用，這點在課程結束後受到大家一致讚同。

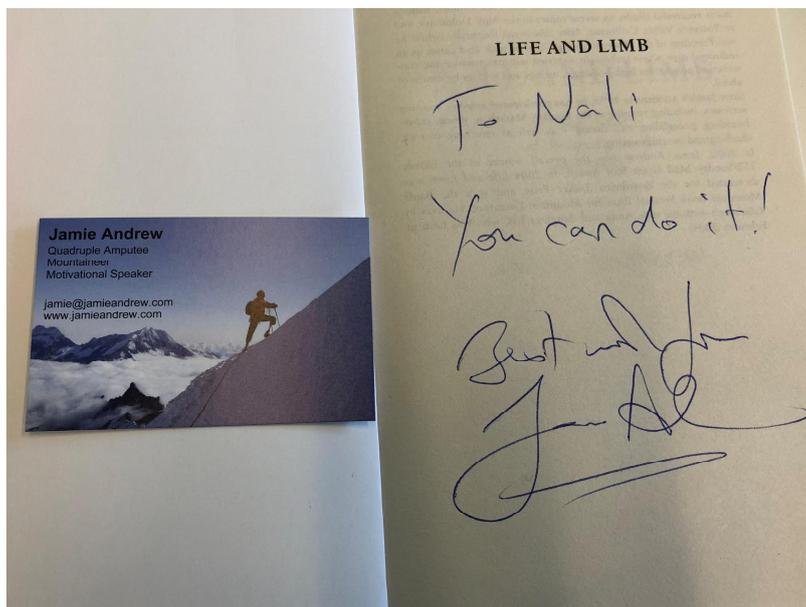
本課程負責人為 IMD 的 George Kohlrieser 博士，也是本課程之創辦人，擔任各主題之引言並教授大部分的課程，George 原本是執業的心理學家，同時致力協助當地警察降低殺人有關之暴力事件，有超過 40 年之人質談判經驗，還曾有 4 次被挾持為人質，在拯救人質有非常傑出的紀錄，係國際公認之人質談判專家，亦是國際公認的領導專家，及屢獲殊榮的暢銷書作家，他的書 *Hostage at the Table: How Leaders Can Overcome Conflict, Influence Others and Raise Performance* 被譯成 11 種文字出版。George 亦是有名的勵志演說家與媒體評論員，曾應 BBC, CNN, ABC and CBS 各大傳媒邀請演說，亦被各大知名報章雜誌，如華爾街日報 (Wall Street Journal)，紐約時報 (the New York Times)，經濟學人 (the Economist) 等，擇定為報導菁英人物。課程之教練則是由世界各地聘請前來，都是領導統御及組織行為方面的專業人士。

另外，課程亦聘請 2 位講師，分別是 Ed Wareing 講授「Inspiring through

the spoken word」 (語言的啟發) 及 Jamie Andrew 講授「Leading self & leading others at the edge」 (在關鍵時刻領導自我及領導他人) 專題。

Jamie Andrew 原本是一位登山好手，因為一場登山意外導致他失去了同行的夥伴，雖然 Jamie 很幸運得以存活，但是他卻因為嚴重凍傷導致四肢必須切除，由一個極限運動員到什麼事都不能自理寸步難行，這是多大的挫折，然而，Jamie 卻展示了因為想法的 (Mind's eye) 改變，對人可以帶來多麼的巨大多麼正面的影響，他不因此而放棄自我，依然積極從事各種運動，前幾年並完成阿爾卑斯山脈中最著名的山峰馬特洪峰 (Matterhorn，海拔高度：4,478 公尺，金字塔型的巨型尖峰一柱擎天，陡峭險峻，難以攀登) 的攻頂，真是令人振奮。

Jamie 說他們準備了很久，履敗履戰，終於等到成功攻頂，第一次成功的感覺真是夢幻，之後又再攻頂數次，就好像不是什麼大事了，鼓勵大家走出人生的低潮且不要將自己的人生設限。Jamie 應職要求於書上簽名，職希望能多多學習正面人生他的勇氣。



職所參加是第 6 期 HPL，學員來自全球各地，大部份為泛歐洲地區，亞洲部份則有 5 人參與，一開始最大的困擾是英文口音，其次是跨領域英文字彙不足與理解不同，所幸這是大家共同的困擾，而且老師教練都非常有經驗，帶領大家一同調整漸入佳境。

## 一、學習方式

### 1 課前準備(PRE-WORK)

研習開始前 2 個月，IMD 即正式展開課程連繫及引導完成準備工作，包括登錄 IMD 系統建置個人資料，由網站個人課程區獲取課程相關訊息，包括前置作業、住宿交通訊息、學員師資陣容等，開課前需完成之準備作業包括：

(1) 閱讀相關高績效領導有關文獻(以哈佛商業評論文章為主)

- ✚ Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On ?
- ✚ Leadership Is a Conversation.
- ✚ Leadership That Gets Results (HBR Bestseller)
- ✚ Making of an Expert
- ✚ Six Essential Skills for Managing Conflict
- ✚ The Focused Leader
- ✚ Connect, Then Lead
- ✚ Followership: It's Personal, Too
- ✚ Hard Work of Being a Soft Manager
- ✚ Social Intelligence and the Biology of Leadership
- ✚ Taking the Stress out of Stressful Conversations

由於準備的時間有限，部份的文章網路上有中譯本，可以中英文對照著看，一則可以增加英文字彙，一則可以促進理解，有助於上課時儘速進入狀況。

(2) 準備 5 則個人領導經驗之故事，包括 3 則個人成功領導及 2 則失敗領導故事，由此建立學員對領導的初步認知，及對成功與失敗的認定。

(3) 撰寫個人高績效領導模式 (HPL Patterns)，主要是發展出最適個人之領導情境 (I am doing my best when I am …….)。

(4) 思考目前面臨之 2 項領導挑戰，主要是預先思考以更在課堂時尋求適用方案

(5) 思考 2 項面臨之衝突及困難對話，主要是預先思考以更在課堂時尋求適用方案

(6) 對課程關切事項及目標期許

## 2 分組練習

學員之學習方式，除了透過正式教室的授課外，亦透過分組配合教練進行學習（Coaching Time），小組人數約 6~7 人，每組配置一位資深教練，透過教練的安排與指導，學員在討論與演練中實際體驗每日課堂中所要傳達之精義，也在演練與觀察中，重新檢視自己在生活或工作中類似經驗。

小組演練中，必須針對演練的主題即席演說，其他的學員和教練則負責觀察成員的表現，什麼事項值得肯定，有何需改善及加強之處，針對特定的主題成員的表現如何，例如有一次主題是成員說明個人成功領導的故事，同組學員則必需由其中發現是否與渠自我認定的高績效領導模式一致，或有遺失待補充部份即席英文演說要在有限的時間準備並傳達看法很不容易，但更難的是觀察成員提回饋。

又有一次主題是”是否希望小組成員成為自己的同事以及其考量原因為何，是否希望小組成員成為自己的上司及理由為何、希望從成員身上學習到什麼等等，每一次的演練均能得到及時的回應，同時又必需在極短時間內提出妥適的建議，真是一個超高壓的學習。

我們這小組成員共 7 人，除了職之外，來自不同國家：法國，印度，瑞士，義大利，美國與澳洲，而且均有在多個國家工作的經驗，對他們而言，世界是平的，對待事務與處理方式均和職有極大不同，但是還是有相同之處，回歸到最起初，大家都是個人和都是家庭的一份子，領導力的起點就是領導自己，對共同學習目標：增進領導力是相同的，領導是無處不在的。

整整六日的課程幾乎每天都是 8:30 到 8:30，或是更晚，因為大家都住同一旅館，一路走一路講，但是大家都非常珍惜此一難得的機會，難得有這麼多企業菁英共同學習，大家又把希望幫助同學成長當成共同願景，這種互相激勵幫助大家渡過了這一次精神與體力嚴格的考驗，並超越自己更上一層。

### 3 課程進行

議題引言在大會堂舉行，以下是上課情形剪影。



其後均安排各小組在固定專屬會議室進行討論，並有專責教練隨時指導小組進行。



每日第一堂暖身課程由” What’ s you learned from yesterday.” 開始，老師會邀請同學分享每日心得，教練並會在黑板上寫下來，很有趣的是感受差異性很大，由此開始發展事情的多面性。

課堂上最常聽到的二個問題有二：一個是” 這個和領導有什麼關係？”，通常沒有一定答案，有人這樣有人那樣，沒有人覺得這很不負責任，學生就是不知道才來的，George 說他希望大家可以找到授課的主題和領導，特別是高績效領導，的關連，這個就是你自己對領導的詮釋，就是你的。另一個則是你從這學到什麼(What you learn from this?)，常常是知道老師在說什麼，不知道我學到了什麼。

## 二、 課程內容與感想

課程一開始不能免俗的是自我介紹，要求介紹你的名字，來自那裡，以及以四個句子介紹你的特別之處(What’ s your special.)，並請教練示範，我那時真的有點意外，這也要示範！並不知要求已經開始了，各同學的特別之處真是五花八門，連當了阿公阿媽都可以說是，其實已經自我覺查的開始，說得比較多的同學還會被問你用了幾個句

子，” 4 sentences rule” 是上這門課的第一個守則，教我們去蕪存菁，這是有效對話(Dialogue)的練習開始。

HPL 課程內容包括：高績效領導成功的模式 (Pattern)、安全感的來源 (Secure Base) 對高績效領導之影響、衝突管理、如何領導他人自失敗的邊緣破繭而出、如何有效對話、言語的啟發、了解損失分離及悲傷與高績效領導之關聯等幾大領域。摘要如下：

## 1 最好的領導方式

丹尼爾·高曼 Daniel Goleman 於其暢銷書《情商 EQ》中提出六種不同的領導風格，並強調績效最好的領導人，必須兼具各種領導技能，並適時轉換。

每種領導風格都源於不同的情商成分，不同的領導風格對團隊、部門甚至整個公司的工作氛圍產生獨特的影響，從而最終影響企業的財務表現。各型式領導均有其特色與最好的適用時機，高績效領導人必須視時機選擇適用之領導方式。

如何覺查自己的最常用的領導方式是那一種呢？可以參考” The style in a phase” 來判斷，你最常說的一句話（有時候不見得會說出來，和你的想法有關），是”照我的話做”，是”跟著我做”，還是”你認為呢？” 等等

針對這點課堂上的演練是先寫下這三個問題的答案：當你是領導/跟隨者/個人時你是什麼樣子的（Who you are as a leader? Who you are as a follower? Who you are as a person?），

其次，詢問你最擅長的或是最常用的領導方式是那一種，那一種是你最需要精進的（need to improve）

利用小組進行演練時，反覆檢視自己的認知與教練及學員的觀察是否一致，有趣的是本組的同儕幾乎都自認為是教練式的領導方式，而且大部份的都不是很好的跟隨者或者是需要與領導溝通後才能執行的追隨者，可能和參與本課程的人員都是高階

領導有關。

值得注意的是，高壓式（COERCIVE）領導與前導式（PACESETTING）領導對風氣的整體影響是負面，只能當成特殊情形下之特別手段，如果領導人完全仰賴高壓式風格，或是在緊急情況結束後，仍持續採用這種風格，長期忽略公司士氣及員工的感受，會對公司產生破壞性的影響。

權威式（AUTHORITATIVE-VISIONARY）領導是六種風格中最有效的一種，可以激發風氣的每一項要素，權威式領導人激勵人們，讓他們了解自己的工作如何契合組織的願景，肯定工作的價值，要特別注意的是領導人與一群比他更有經驗的專家或同儕一起工作時，這種方式會失敗；領導人會被認為太自大，或是與現況脫節，而且要注意展現權威之餘變得專橫傲慢，就會破壞高效能團隊的平等精神。

## 2 如何發現自己最適的領導情境

準備 5 則個人領導經驗之故事，包括 3 則個人成功領導及 2 則失敗領導故事，由此建立學員對領導的初步認知，及對成功與失敗的認定。

在分組討論時，針對何謂領導，真是非常寬廣，除了一般公司組織內上對下之領導外，還包括了對自己領導，在家庭中對家人的領導，在市場上與競爭對手的領導，領導可謂所不在，組織一群人（包含個人）朝向共同目標前進就是領導。

如何判定領導的成功與否，很多個案聽起來，似乎不是那麼成功，但是為什麼為認為是成功的案例，與目標的訂定有關，例如有人分享了一個輔導小孩學習游泳的故事，他的小孩最終並沒有學會游泳，可是他把這個故事訂為他成功的領導，一開始他對成功的標準是“學會游泳”，所以他感覺很挫折，自己是游泳健將，為什麼教不會小孩學游泳？上課前在準備個人領導經驗故事時，他把這列成當成失敗的案例，後來他在幾次小組討論後，改列為個人領導成功案例，因為他覺得這個案例中更重要的事情是他和他小孩一起學習與經驗分享或傳承，遇事的

處理態度，而學會游泳這事並不是重點，目標設定是領導成功的首要任務。

再者，由這些領導經驗故事中，發現個人之最適領導情境。

綜合大部份的成功案例討論，個人正面的態度，清楚的目標（clear vision）和老板及同仁全力支援（support from the boss and the peers）均是成功領導的共同因素。

### 3 防礙高績效領導的事項

整個 HPL 課程花了一天的時間專題來討論“悲傷 GRIEF”，一開始職認為這不是應該是心理學要上的課嗎？和高績效領導有什麼關係？

在進一步理解這個與高績效關連之前，先來解釋一下“悲傷 GRIEF”會經歷的幾個主要階段：

1. 否認：「不會吧，不可能啊！」「不是一直以來都好好的嗎？」
2. 抗議/憤怒：「為什麼是我？這不公平！」「我能怪誰啊？」
3. 傷心/失去
4. 害怕/恐慌：「怎麼辦？」「啊，完了」
5. 合理化：「連專家都沒辦法了」「這樣似乎比較好吧」
6. 接受：「好吧也只能這樣了」
7. 重新建立新的關係
8. 原諒
9. 感謝

這些不一定按特定順序發生，也可能反復，常常我們會停在合理化或接受這個階段，以為對悲傷的情緒已經處理結束，但是要當你可以感謝一個令你悲傷的事件，並從其中學到的東西，這件事才是真正結束了。要不然很多時候這些悲傷所形成的不良情緒會以各種形貌出現在生活中，會在你低落的時候落井下石，進一步影響你的生活，你的所有事情，包括領導。

George 說明“Hostage”這個字的進一步意義，生活中很少人會

像 George 一樣有被攜帶武器的人挾持為人質的經驗，但是生活裡一段不好的關係或經驗都可以是像那個攜帶武器的人，而你一直受到牽制，即本處所指被挾持為人質了，這個攜帶武器的人可能是一個人、一個地方、或是一件事，以任何形式出現，我們必須注意。慣性思考也是一個我們容易忽略的情況。

CYCLE of Bonding，以養寵物來舉例說明，一開始你們有了接觸（ATTACHMENT），養寵物帶來的滿足與快樂讓這關係持續維持，後來寵物老了病了死了，只好分離了，造成你的悲傷，生活中常見人在喪失寵物後各種無法忍受之情況，有人從此不再養寵物，也有人再接再勵，重新享受養寵物帶來的滿足與快樂。重點是如何從悲傷中走出來。

在一個組織裡，這個 BONDING CYCLE 所代表的意義見下圖，人們希望屬於該組織，對組織有歸屬感，對目標有一致的承諾，可以在互敬的情況下進行對話（conversation），每個人都可以在這組織裡發揮最大的潛能，進而形成高績效的領導和高效能的團隊。

從此可以看出 GRIEF 和高績效領導的直接關係，生活中 CYCLE OF BONDING 其實是形形色色的，出現在不同情境，平行進行，例如個人，例如家庭，例如組織，但是組織是一個動態演進的機構，在職場裡常常會聽到有人說“我以前老板／公司／同事有多麼多麼好……”，進而嫌棄的說“但是現在……”，其實是尚未結束一個 CYCLE OF BONDING，是會妨礙新的高績效領導的進行。

#### 4 衝突的處理

什麼是衝突（CONFLICT），衝突是二個或以上之人或群體之間的差異，是前述所說 BONDING 破裂或是缺乏而造成的差異。

每個人都會面臨衝突，先想想下列幾個問題，或許能有助於衝突處理能力的提升

1. 我喜歡衝突嗎？我能享受解決衝突後的感受嗎？

2. 我想要和每個人相處嗎？
3. 我有想到一般性的目標和合作嗎？
4. 我可以看到在各式負面情緒之外的好處嗎？
5. 我喜歡交談以發覺真像嗎？
6. 我有得到我要的嗎？
7. 我如何影響他人使他人改變想法嗎？
8. 對什麼人或什麼事我覺得無法處理嗎？
9. 當我在協商時我有幫助他人得到他要的嗎？
10. 本質上我是正面的或是負面想法的人嗎？我以那一面展示在人前？

George 說明：根據研究人天生會避免傷害，經驗告訴我們危險可能帶來傷害，所以我們會避免危險，衝突是危險，可能導致傷害，所以不喜歡衝突是一般人的反應，但是你如果把衝突當成一個挑戰，一個待解決的問題，或是一個機會，那你就可以面對衝突。此外，衝突很多時候起因是悲傷，未解決的悲傷，所以 HPL 花了很多時間來說明。

## 5 協商

1. 創造連結
2. 分別人與事
3. 清楚自己的需求 (NEED) 與想要 (WANT)
4. 清楚別人的需求與想要
5. 對談
6. 設定目標
7. 設想其他的選擇與可行之處理方案
8. 雙方均有所得
9. 連繫
10. 關係持續或以一個正面方式結束

這才是協商，大部分的時候，都是意氣用事，在吵架，但是沒關係，這個都是過程，要記得拉回來，要記得重新開始，協商永遠不嫌遲。

對談（DIALOGUE）是發展合作氛圍的基本重要工具，也是協商必經路程，什麼樣的情形是對談的主要阻礙呢？被動，逃避或改變主題，太過於細節，過於理性，或過於情緒化等等都是

但是如何理解有效的對談在進行中呢？George 說明對談始於前述的 ATTACHMENT 與 BONDING，如果你沒有讓別人接觸你，影響你，改變你，那麼你就不是在一個有效的對談裡（“If I do not let you touch me, influence me, change me, then I am not in a dialogue.”）。

課堂上有一個很有趣的練習，AB 二人一組，一個人（A）問問題並複述（paraphrasing）另一個人（B）的回答，另一個人（B）說話但是不回答問題，練習完了，要記得回饋，你覺得對方的表現那部份很好，那部份需要加強。在角色 A 常常發生的缺失是在於不複述，因為自我感覺良好以為了解 B 說的話了，所以不需複述，直接問問題，而在角色 B 常常發生的缺失是雖不直接回答問題，但是回答很難跳脫與 A 提的問題有關。值得一提的是常常被人們忽略的”複述（paraphrasing）”所產生的巨大影響，有位同學在每天晨會中分享，他和他太太一直無法有效對談，那天晚上在打電話給他太太時，他想說試一下吧，打電話時認真練習複述，沒多久他太太就問他你是誰啊？你真的是 XX 嗎？掛他電話再打給他，他覺得那晚真是一個很棒的談話（NICE TALK），一個動作改變不只是加一個行為而已，而是心態改變，關注別人，從單向傳播到雙向溝通。此外，提問題的力量也是很強大的，即使是已經預備不回答，還是難免受到制約。

## 6 Being positive is a choice! 正面思考培養的習慣，善用專注的力量心靈眼的力量

Mind' s Eye (心靈眼睛)其實就是一個人的思想行動力，過去的經驗經過你的思想投射到未來的事件與發展，如果你是一個比較負面的人，對事情的焦點會放在過去的經驗對你造成的痛苦（PAIN），而專注在害怕失敗的恐懼，你會試著去避免，你的態度會傾向於不要輸就好（Playing not to Lose），反之，如果你是

一個比較正面的人，對事情的焦點會放在過去的經驗對你帶來的好處（BENEFIT），專注在追求成功的渴望（Playing to Win），與事情可能帶來的好處，Playing to Win並不是不考慮風險，而是避免採取一種防衛的方式，重點在正面思考。

有人說我天生就是比較負面的人，其實並不全然，這是你的選擇，而現在的狀態是多年來練習的結果。

放大規模來看，人就像是組織的縮影，防弊型的組織就像是一個比較負面的人，而興利型的組織就像是一個比較正負面的人，在追求效益的情況下，興利勝於防弊。

小組有一個練習是請學員畫出個人的生命曲線（Life Line），X軸是時間（0~100歲），Y軸是這些事件你的評分，從-10到10，選擇大約5~7件你認為生命中影響深遠的重大事件，並註明為什麼是影響深遠的重大事件，大部份的人都是上上下下的，然而有人的事件大部份都是正的，真的有這種幸運兒嗎？其實好壞是主觀認定的(都是 Mind' s Eye 決定的)，他是一個積極樂觀的人，他總是覺得好，總是覺得他很幸運，可以說樂觀成就順利，反之亦然，有隊友把每個事件畫成趨勢線，雖然大部份是負向的，但是他說他覺得愈來愈好了，大家覺得他開始改變了。也有人把結婚這事給了一個10分的負評，但是現在還是在婚姻裡，引起大家的好奇，他說這是一個大考驗大肯定，有人震盪起伏很小，明明大家都覺得是超級棒的一件事，他說這都只是做完一件事沒什麼好說的。評分是你給的，你如果專注在痛苦，那你就一直都不好，如果你可以超越痛苦專注在可以得到的益處同一事件就都是好的。

George也提到可以依照 CARE（關照）與 DARE（威赫）的比重來區別自己的心態，並依此分成四大類心態，主導掌控型（playing to dominate），積極致勝型（playing to win），只求不敗型（playing not to lose），與凡事求免型（playing to avoid），只有 CARE AND DARE 才能引發出下屬潛力轉而為非凡的能力。中國有句老話“恩威並施”也有點這個意思。

課程結束後，意外收到 IMD 寄來的電郵，George 回應大家的需  
求 (NEED)，不是要求 (WANT)，錄製了一小短片，希望可以  
提醒大家：要記得在 IMD HPL 課程裡學到的東西，並持續練  
習精進，要記得形成親密關係，要記得問問題，要記得複述這  
些理念(....remembering the idea “bonding”, remembering the  
idea of “ asking questions ” , remembering the idea  
paraphrasing....) ，這些將有效使對峙的關係轉變為合作，要  
記得領導是一個始於領導自己，領導別人，再領導組織的過程，  
要於面對挑戰，絕不讓任何人，任何事，任何地方，或任何時  
間俘虜你 (…Remember leadership is a process of leading yourself,  
leading others, and leading organizations. And to really stand up to  
the challenges and to never be hostage to anyone, anything, anywhere  
and anytime….)，要達到這些，必需時時充實自己，必需時時澄  
清自己的方向，必需時時可以關照與威赫(…And being able to do  
that means you have to continually recharge energy, clarify your vision  
of where you going, and be able to engage others, to really be caring  
and daring….)，真是太令人感動了。

在寫出國報告期間，又收到了 George 教授再次提醒的電郵，提  
醒大家記得在 IMD HPL 所學到的東西，詢問大家是否仍保有  
playing to win 的積極思考，還是被拉回 playing not to lose 的狀  
態，要大家記得 playing to win 的意思是不要防衛性的思考，而  
是正面思考，保持自己在好的狀態；要大家記得把問題拿出來  
處理，保持良好的對話，記得問問題，記得複述，最終將可以  
對別人產生正面的影響。

## 肆、心得及建議事項

整體而言，這個課程有三好，課程安排好，老師好，同學也很好，難怪可以 2012~2018 連續 7 年獲 Financial Times 公開課程第 1 名，更有高達 81% 受訓學員認為課程有助於領導力的提升效果。

課程安排好：雖然真正課程進行時間只有 6 天，但是包括事前研讀指定文章，撰寫個人領導的故事，觀察自己領導的最適情境，其實在那些時候課程就已經開始了，壓力與日俱增，不知道要寫些什麼，反而是真正開始上課後，各種相關疑惑，或是在課堂，或是在小組練習，或是在與同學的討論中得到解決或是新的想法，預先思考這個準備動作有效強化學習效果。大部份的高階領導人每天都有忙不完事，開不完的會，想不完待解決的事，很不容易靜下心來想想自己。此外，動手做使被動訓練轉化為自主改變，是一般課程比較不容易做到的部份。

老師好：George 教授以超過 40 年人質談判專家經驗化解衝突情境，實際引導學員修正對話方式，明確、簡練的言辭，履履直搗問題核心，瞬間扭轉情勢，總令學員讚嘆不已，職課後請教 George 教授，他表示這神奇的事其實很簡單，覺察自我，覺察別人，轉移關注的焦點。這就是經驗，經過歲月淬鍊和累積才能得到的珍寶。近幾年公司面臨大退休潮，許多有經驗的同仁紛紛退休了，如何讓經驗有效的傳承，除了臨事請教諮詢外，是否可以經由不同課程的設計來達成，值得公司參考。

同學好：此外，同學皆是資深的領導人，年齡層大約在 40~60 歲之間，除了職以外，均待過一個以上的國家及多個公司，這種來自不同領域與不同文化的多樣性，開拓了對特定議題的探討廣度與深度，有助全面進一步的理解。”人”是一個公司最重要的資產，人力資源的提昇是公司永續經營的基礎，依職觀察參與受訓的同學，這些人均有豐富的歷練與寬廣的視野，加強同仁的歷練與增廣視野的訓練有助於提昇同仁個人能力，助於公司長遠發展，是一個值得的努力方向。同學曾討論及什麼樣的工作或公司可以讓大部份的員工從事一輩子而仍然保持活力呢？這是一個值得大家深思的議題，小組討論並沒有定論。

在公司目前的制度下，推動輪調制度應是有用的方式，但是常常會讓人覺得推動不易，大部份的人都抗拒改變，據研究報告顯示，人們抗拒的不是改變，而是改變帶來的不確定性與可能帶來的傷害，看不到改變帶來的好處，公司在推動輪調制度，對員工的事前輔導似乎可以再這二方面加強。

同時具備上述三種條件的課程所能達成的效益遠非專題演講或自我學習所能替代的，這就像通識教育與專家教育一樣，必需同步進行，缺一不可。公司推行寰宇計劃以來，預算編列不易，未來可能會被進一步限縮，在有限算下，IMD 亦有專門為基層管理人員設置之領導力相關課程，是屬於線上學習的，建議公司未來在人材培訓時可以參考。

電業法施行後，電力產業結構及運作將有很大的改變，本公司未來之經營環境勢必隨之改變，以往之領導方式亦需隨之因應調整，領導人必需活用多種領導方式才能在不同的環境下發揮效益，值得注意的是在前述的六種不同的領導風格中，各型式方領導均有其特色與最好的適用時機，如何覺查自己的最常用的領導方式是那一種呢？可以參考“ The style in a phase ” 來判斷，你最常說的一句話（有時候不見得會說出來，和你的想法有關），是“ 照我的話做 ”， 是“ 跟著我做 ”，還是“ 你認為呢？ ” 等等，其次是檢視目前團隊是處於那一種環境，那一種領導風格應該多多使用。

雖然領導人應該增進自己的領導技能，但不是一個可以立刻做到的事，可以組織一個團隊來補足單一領導人可能無法熟悉且自由運用各種領導方式的不足，長遠來看，領導人仍應練習「去改變自己」，增加自己擅長的領導風格，所幸的是領導風格與情商是對應，情商與 IQ 不同，可在任何年齡學習，只要時間的練習與投入就可以改變，就像改變習慣一般，傳遞領導習慣的腦袋迴路必須清除掉舊的模式再建立新的，反覆行為後使新的做法成為預設的選擇，此時，才具備採取適當風格的能力。

高績效領導不是與生俱來的，是不斷練習累積與精進的結果，最難的部份是自我覺察與及時的回饋，自我覺查可以自行練習，但是回饋要找到對的人或團體比較不容易，這部份可能是需要委外加強訓練。此外，George 教授亦提醒，領導不是一個活動而已，是一個過程，你一

直都在這個過程裡，也是一個群體（COLONY），不是單獨存在的。

當前值得注意的是，高壓式（COERCIVE）領導與前導式（PACESETTING）領導對風氣的整體影響是負面，只能當成特殊情形下之特別手段，如果領導人完全仰賴高壓式風格，或是在緊急情況結束後，仍持續採用這種風格，長期忽略公司士氣及員工的感受，會對公司產生破壞性的影響，不利於公司的永續經營。這或許在未來公司轉型過程中要特別避免的一種情形。

而權威式（AUTHORITATIVE-VISIONARY）領導是六種風格中最有效的一種，可以激發風氣的每一項要素，權威式領導人激勵人們，就是讓他們了解自己的工作如何契合組織的願景，但是要特別注意的是領導人與一群比他更有經驗的專家或同儕一起工作時，這種方式會失敗；領導人會被認為太自大，或是與現況脫節，而且要注意展現權威之餘變得專橫傲慢，就會破壞高責能團隊的平等精神，不利於公司永續經營。

正如 George 教授一再提醒的，領導開始於對自己的領導，對他人的領導，再推及對組織與公司的領導，再次感謝公司讓職能參與本次的受訓，讓我深深的體會領導就是從自己開始，即使是組織裡的小份子，亦是有機會為本公司之永續經營貢獻一份力量。