

出國報告（出國類別：實習）

新加坡大學商學院
新興領導課程

服務機關：台灣電力公司 業務處

姓名職稱：許一女副處長

派赴國家：新加坡

出國期間：108年9月2日至6日

報告日期：108年10月30日

目 錄

一、出國緣起及目的	3
二、出國行程	5
三、新加坡大學商學院新興領導課程紀要	6
四、課程內容及學習心得分享	13
五、結論與建議	32
六、附錄及參考資料來源	34

一、出國緣起及目的

為因應本公司組織興革及國內外經營環境快速變化，勢需加強各層級主管人才之培訓，強化策略思維，以提升經營管理能力，厚植公司人才質量。為達成此一目標，本公司在人資處的規劃之下，針對各級人員均安排一連串的學習與訓練課程，無論是自辦或外訓，甚而派駐海外學習，均是為了培養主管們前瞻性運籌帷幄能力，引領同仁面對內外環境的威脅，走出台電自己的康莊大道。

本次研習係參加新加坡大學商學院（Business School of National University of Singapore）之新興領導課程（Emerging Leaders Program）。成立於 1965 年的新加坡大學商學院向以培育頂尖商業領袖而聞名，提供深入的亞洲觀點且最精華的全球理論新知，融和在各領域學術研究、教學技巧和實務推展等全方位面向，使其學員和商業合作夥伴能在世界各地不斷精進商業活動，而成為亞洲領先的商學院代表。

新加坡大學商學院擁有眾多優勢，其教學人員來自世界各地，學員亦遍佈全球，課堂充滿高昂及多元化的學習氛圍，且提供了學員互相學習的極佳平台。在英國高等教育調查公司「QS（Quacquarelli Symonds）」日前公布 2019 年 500 間亞洲地區大學的排名，由新加坡大學奪下第一名，可略見一斑。

本次職參加之「新興領導課程（Emerging Leaders Program）」，與來自不同國家的 23 位學員進行五天的學習及分享之旅，在教授的說明及引導下，讓學員利用課程中分組研討及遊戲活動，互相分享學習，汲取他人寶貴的經驗，讓自身成為優秀之領導者。亦呼應了公司目前面臨組織變革與轉型之際，如何讓公司的基階及中階主管培養領導力，快速接班，業務推行無縫接軌，以因應公司內部高階人員退休潮，並引領同仁渡過政經環境急速變化的衝擊。

本課程為英語授課，學員與教職人員來自世界各國，故皆以英語溝通，藉由參加本課程，能進一步瞭解不同文化以及國外人士之思考邏輯，俾利未來與國外電業或協力廠商學習交流時，藉由不同領域人士的經驗全方位學習，提升職溝通協調及問題解決之能力，俾帶領團隊提高工作績效，達成公司永續經營的目標。

二、出國行程

本次出國行程摘要如下：

起始日	迄止日	行 程
108年8月31日	108年8月31日	往程（台北-新加坡）
108年9月1日	108年9月1日	課程預習及入住學校宿舍
108年9月2日	108年9月6日	參加新興領導課程
108年9月7日	108年9月7日	城市巡禮（新加坡）
108年9月8日	108年9月8日	返程（新加坡-台北）

三、新加坡大學商學院新興領導課程紀要

(一) 課程規劃

新加坡大學商學院透過課程安排及遊戲活動來強化培育新興領導者，使其能快速指導所在組織來預應改變，有更深層及前瞻性的思考未來方向，並非僅是現況之執行策略而已。尤其社經、政治、科技及環保議題的交互影響越來越多複雜，更需要優秀領導者來引領組織，透過多元化的情境規劃，對不同的未來突發狀況預做準備，保有組織高度的敏銳度及彈性，勇於迎接未來挑戰，創造組織的美好願景。

為期五天的學習課程如下圖 1 所示，內容包含下列：

- 1.自我管理-影響他人：發展執行智慧（Managing Self - Influencing Others : Developing Executive Intelligence）；
- 2.參與工作和影響他人:多面向觀點（Working With & Influencing Others: Taking Multiple Perspectives）；
- 3.參與工作和影響他人-社會知能及情感領導（Working With & Influencing Others: Leading by Managing Social Intelligence & Emotions）；
- 4.建立關係及影響他人-應用非語言訊號（Understanding & Using Non-Verbal Signals in Building Relationships & Influencing Others）；
- 5.瞭解自我-解放領導潛能（Knowing Self: Unlocking Your Leadership Potential）；
- 6.團隊教導及個人發展計畫（Group Coaching & Person Development Plan）；
- 7.建立團隊：團隊組成及獨特性（Building Teams: Team Composition & Inclusiveness）；

- 8.加入團隊：團隊參與及互動(Engaging Teams: Team Interactions Beyond Participation) ；
- 9.領導團隊：領導者風格 (Leading Teams: Your styles matter) ；
- 10.領導團隊：領導者價值觀 (Leading Teams: Your values matter) ；
- 11.權力：權力的要素 (The Power at Work: Elements of Power) ；
- 12.權力與領導 (Power & Leadership) ；
- 13.掌權與影響 (Power Play & Influence) 。

其中在「團隊教導及個人發展計畫 (Group Coaching & Person Development Plan)」課程中，為了要瞭解各位學員的發展潛力，新加坡大學特地與蓋洛普公司 (Gallup Inc.) 合作，讓學員進行克利夫頓優勢 (CliftonStrengths profile) 問卷調查，並要求學員於 108 年 8 月 27 日前完成線上填報，除讓學員可以瞭解自身能力外，亦可讓團隊教導教授事先掌握所有學員狀況，以利個人發展計畫中進行一對一訪談，也因為如此安排，讓所有學員對這門課程有深切期待，因為這不僅僅是團隊教導或課堂聽課而已，這還牽涉到每個人與生俱來的天賦或後天學習的能力檢驗，讓職對這門課程有著高度期許與迫不及待的心情。

EMERGING LEADERS PROGRAMME

2 – 6 SEPTEMBER 2019



Programme Directors: Professor Vivien Lim
Gary Chan
Helen Huang

(Email: gary.chan@nus.edu.sg, DID: +65 6516 7853)
(Email: helen.huang@nus.edu.sg, DID: +65 6516 5273)

Venue:
Level 5, Classroom : Excellence 5-1
Mochtar Ruddy Building, NUS Business School
15 Kent Ridge Drive, Singapore 119245

Time	MON. 2 SEP	TUE. 3 SEP	WED. 4 SEP	THUR. 5 SEP	FRI. 6 SEP
	Preparation and Reflection				
9:00 – 10:15 am	Overview & Introduction Managing Self-Influencing Others: Developing Executive Intelligence I Vivien Lim	Working With & Through Others: Leading by Managing Social Intelligence & Emotions (I) Vivien Lim	Knowing Self: Un locking your leadership potential (I) Usa Skulkerewathana	Building Teams: Team Composition & Inclusiveness Usa Skulkerewathana	Power at Work: The Elements of Power Vivien Lim
10:15 – 10:45 am	Break				
10:45 – 12:00 pm	Managing Self-Influencing Others: Developing Executive Intelligence II Vivien Lim	Working With & Through Others: Leading by Managing Social Intelligence & Emotions (II) Vivien Lim	Knowing Self: Un locking your leadership potential (II) Usa Skulkerewathana	Engaging Teams: Team Interactions Beyond Participation Usa Skulkerewathana	Power & Leadership Vivien Lim
12:00 – 2:00 pm	Lunch				
2:00 – 3:15 pm	Working With & Influencing Others: Taking Multiple Perspectives I Vivien Lim	Understanding & Using Non-Verbal Signals in Building Relationships & Influencing Others (I) Vivien Lim	Group Coaching & Personal Development Plan 1:30 pm – 5:30 pm	Leading Teams: Your styles matter Usa Skulkerewathana	Power Play & Influence (I) Vivien Lim
3:15 – 3:45 pm	Break				
3:45 – 5:00 pm	Working With & Influencing Others: Taking Multiple Perspectives in Cross Cultural Communication Vivien Lim	Understanding & Using Non-Verbal Signals in Building Relationships & Influencing Others (II) Vivien Lim		Leading Teams: Your values matter Usa Skulkerewathana	Power Play & Influence (II) Vivien Lim
5:00 pm onwards	Networking Dinner @ Carousel Buffet 6:00 – 8:00 pm				

圖 1 新興領導課程課程表

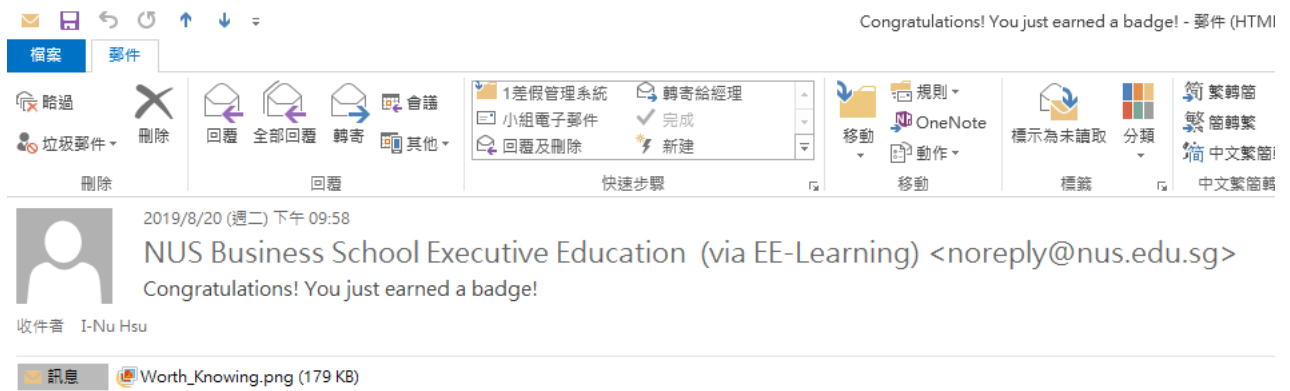
(二) 課程預習

本課程開始前，要求各學員必須先行參閱新加坡大學商學院網頁中，相關課程提供連結之期刊或個案研究資料(詳如後附參考文件及附錄)，進行預習，以利課堂中教授與學員間互動交流。

值得一提的是，網頁中除將各學員瀏覽項目、時間及下載資料等紀錄，給予學習經驗值(xp)點數，經驗值點數不斷增加，即可提升級數(最高10級)外，並於網頁中公布各學員學習情形，增進學習動力，亦可以與其他學員的學習進度相互比較，職於網頁中預習課程情形如下圖2，並且在毫無預期情形下，竟然獲得新加坡大學電郵傳送學習勳章一枚如下圖3，雖然是電子郵件附加檔案圖片，但是此一意外驚喜，更讓職燃起瀏覽網頁所有內容的高昂鬥志，最後獲得最高10級經驗值。

The screenshot displays the NUS Business School website interface. The main content area shows the details for the 'Emerging Leaders Programme (2 - 6 September 2019)'. The programme is scheduled for 2-6 September 2019 at the NUS Business School, 15 Kent Ridge Drive, Mochtar Riady Building, Level 5, Singapore 119245. The seminar room is EXCELLENCE 5-1. Below the details, there is a notification about planning the schedule around the programme, which has not been attempted. There are also links for 'Announcements' and 'Participants' Discussion Rm'. On the right side, a 'Level up!' section shows a progress bar with a large '10' indicating the current level, and 14,390 XP. A message encourages participation to gain experience points and level up. Below this, a 'RECENT REWARDS' section lists three rewards: '100^{XP} Programme viewed' (42w), '100^{XP} Programme viewed' (42w), and '100^{XP} Programme module viewed' (42w). The website header includes the NUS and NUS Business School logos, navigation links (Home, My home, Events, My Programmes, This programme, Getting Here), and social media icons (Facebook, LinkedIn). The footer shows the Windows taskbar with various application icons.

圖 2 網頁課程學習紀錄



You have been awarded the badge "Worth Knowing"!
More information about this badge can be found at [Worth Knowing](#).
You can manage and download the badge from [Manage badges](#).

This message has been analyzed by Deep Discovery Email Inspector.



圖 3 網頁課程榮獲學習勳章

(三) 學員組成及課堂生活即景

本班學員共計 23 人，分別來自新加坡、印尼、印度、阿拉伯聯合大公國、紐西蘭、澳大利亞、巴基斯坦、馬來西亞以及台灣等。

並因為學員來自不同的工作領域，有金融業、製造業、技術顧問、醫學管理及網路行銷等，有助於課堂上分享多元的國際觀點及工作經驗。本課程主要有 2 位教授負責授課，分別是 Dr. Vivien Lim 及 Dr. Usa Skulkerewathana，所有學員與 Dr. Vivien Lim 合影如下圖 4，這張照片的背後故事是聘請專業攝影師來拍攝，光安排大家站立位置及姿勢就花了近二十幾分鐘，而且成品是教職員費心後製標註每個學員的名字及所站位置，新加坡大學對所有學員的體貼及用心可略見一斑。另外課堂中互動遊戲及課堂外生活聚會相關照片集錦如下圖 5。



圖 4 新興領導課程班學員合影



圖 5 課堂與生活照片集錦

四、課程內容及學習心得分享

以下將依授課時間先後對課程內容摘要簡介及學習心得分享。

(一)第一天課程

Dr. Vivien Lim 在一開始的課程簡介就開宗明義地指出，這門課程到底可以為所有學員作什麼呢？她指出有下列 5 點觀念要先建立與釐清：

1. 認知領導是刻意、行動及關係的結合，不是地位，而是過程；
2. 認識自己，無論是強項、自我設限、想法、學習喜惡、個人作風或權力等；
3. 理解並管理自己的情感及身體語言，認清情感及身體語言對自身的影響；
4. 判斷別人的情感及身體語言，而且與他們進行連結；
5. 發展策略及工具來幫助我們引導自己及他人。

而學員對這次課程又可以期待學習到什麼呢？Dr. Vivien Lim 指出下列 3 大方向，要求學員在接下來幾天的課程中反覆思考：

1. 自省：行事風格、人格特質、情感自覺與人際關係等再自省；
2. 重整：想法、技能、觀念等再重整；
3. 再造：觀念廣度、聚焦、優先順序等重新定位及塑造。

經由這次課程學員如何獲得最大的好處呢？如何利用今天的所學所知來讓自我的未來人生不同？Dr. Vivien Lim 勉勵大家落實將下列 5 項轉化成實際行動，也就是知行合一，學員們一定可以改變未來人生。包括：

1. 不斷複習所學所讀；
2. 時時內自省；
3. 寫日記或訂閱期刊雜誌，強迫自己定期複習或閱讀；
4. 付諸行動，不要紙上談兵；

5.不僅要自己看自己，更要學習用別人的眼光來看自己。

在接下來一天的「自我管理-影響他人:發展執行智慧(Managing Self - Influencing Others : Deveioing Executive Intelligence)」及「參與工作和影響他人:多面向觀點 (Working With & Influencing Others: Taking Multiple Perspectives)」課程中，Dr. Vivien Lim 指出 21 世紀企業經營環境特性是變動、不確定、複雜及模稜兩可的，對領導者的挑戰及威脅有下列 4 大類：

- 1.安全性：包含組織結構、個人及資訊，諸如網絡威脅、政治不穩定、恐怖活動、資訊竊取及假新聞等；
- 2.競爭性增加：新科技、快速通訊、消費者意識抬頭、資訊取得容易等；
- 3.環境威脅：空汙霧霾、洪水及乾旱等氣候變遷，以及對人體健康威脅；
- 4.金融市場崩壞：中美貿易大戰、股票市場波動、油價物價大幅波動等。

另外還有更多的挑戰是來自公司組織自己內部結構性及文化的改變，所以領導力的重要性不言可喻，到底甚麼是領導力？Dr. Vivien Lim 引用管理大師 Warren Bennis 的立論，認為是影響個人或團體去完成組織目標的過程，好的領導者要能夠抓住員工的向心力並使這些人努力投入，使他們心甘情願為領導者工作，並與領導者一起努力完成任務。這種能力套句 Warren Bennis 的話就是：「具備設定一個令人注目的前景、並讓人願意付諸行動、而且逐步實現的能力」。成功的領導人能夠使自己設定的目標為他人所信服，並把它當作自己奮鬥的目標來執行。

其實領導者都很重視自我管理。他們看重自身的學識、勇於冒險、承擔責任和戰勝挑戰。Warren Bennis 亦提及：「善於學習的

人期盼失敗與錯誤，但最糟糕的莫過於成功過早，因為它失去了在困境和失敗中學習的機會。」，一般來說，無論是管理者或領導者在看待自己及他人的評價，態度都是比較正面積極的，他們不在乎別人指正怎樣的缺點，反而能很務實地看待人事物，甚至有時冒著危險、在意見暫時不統一的情形下，也會堅持努力不懈。

Dr. Vivien Lim 也分享管理大師 Peter F. Drucker 的觀點，也就是大多數人也必須學習自我管理，即使天資平庸的人也應該如此，才能逐步邁向一位稱職的領導者。我們必須懂得如何開發自我，把自己放在能作最大貢獻的位置。在每個人都有長達數十年的工作生涯中，人們需要保持警覺與專注的心態，也就是說，要知道怎樣轉換自己的工作態度，還有何時轉換。所以我們必須時時問自己：

1. 我的優勢是什麼？

大多數人都自認了解自己的長處，結果往往是誤解。自認為了解自己短處的人更多，但也多半是誤解。問題是，唯有發揮長處，才會有優秀的表現，靠短處不可能展現績效，若是靠自己一竅不通的項目，更不可能成功。Peter F. Drucker 指出要發現自己長處的不二法門，就是進行回饋分析（feedback analysis）。每當我們作了重大決策或行動時，記下原先預期會發生的情況或成效，等一段期間後，再把實際結果與原先的預期來比對。藉由這個簡單方法，可以快速了解做出的判斷或決策正確與否，驗證自己的長處，亦可進一步分析做了或沒做哪些事情，而無法發揮所長、獲得最大效益。當然，它也可以說明哪些領域並不擅長、無天分，甚至根本做不來。

2. 我的劣勢又是什麼？

經由上述回饋分析，Peter F. Drucker 認為也可找出是否犯了「專業的傲慢」的毛病，Dr. Vivien Lim 亦分享，有太多專精某個領域的人，對其他領域的知識往往不屑一顧，或自認為有聰明的頭腦

就夠了，不需要知識或學習。她舉例說有些一流的工程師對自己不懂人情世故、不擅言詞，自鳴得意外，還認為涉及「人」的事情往往沒有條理可言，不適合優秀工程師的腦袋云云，讓職心裡突然為之一震，這的確就是本公司一些工程師的想法。Dr. Vivien Lim 接著說明其實這種以無知為傲的心態，只會讓自己走向失敗，我們應該要努力吸收不同領域的新技術或新知識，協助自己發揮所長。

Dr. Vivien Lim 認為同樣重要的是，要改掉自己的壞習慣，經由回饋分析，拿自己的預測和實際結果相比，就可以看出哪些事你不要去做。在很多領域，我們都欠缺天賦或才能，甚至連普通水準也很難達到，所以應該盡量避免把精力浪費在改善自己不擅長的領域，Peter F. Drucker 認為從無法勝任，進步到普通水準需要耗費的精力，遠多於從一流水準進步到卓越。可是大多數人，尤其是大多數的老師和組織，卻都努力想讓無法勝任的人進步到普通水準。其實，我們應該把精力、資源與時間用來協助可以勝任的人，讓他更上一層樓。

3.我的價值觀及目標是什麼？

組織和人一樣，也有自己的價值觀。一個人如果想在組織中有所發揮，他的價值觀必須與組織價值觀相契合。否則，不但個人會有挫折感，也無法對組織作出貢獻。一個人非常擅長的事，未必符合自身的價值觀，在這種情況下，組織應該追求短期成果或著重長期發展，同樣也是價值觀的問題。當組織短期績效與長期成長之間有衝突時，管理者或領導者的優先順序安排就非常重要。

4.我要怎麼才能表現得好？

Dr. Vivien Lim 認為很少人真正了解自己是怎麼樣把事情做好的。大多數人甚至不知道，不同的人用相同的方式做事，表現也許會不同，也許也都能成功，而且絕大多數人相信埋頭苦幹就一定會

成功，但是這是真理嗎？用不適合自己的方式來工作，注定不會有好表現。人各有所長，同樣地，把事情做好，各人也有各人的獨特方式，這與人格特質有關。首先要分辨自己是閱讀者（reader）或聆聽者（listener）、是決策者（decision-maker）還是顧問（advisor），唯有做自己擅長發揮的事，才會有傑出的成就。

另外普世價值認為專業知識與技能是工作領域中絕無僅有的完美條件，很多公司或組織更把它與高績效和領導力作成連結，在招募重要職位時，積極找尋具備專業技能的人。不過，Dr. Vivien Lim 認為專業技能也可能導致妨礙績效的嚴重後果，造成這種情況不外下列幾種情形。當人們開始自認是專家時，就會變得不願意承認無知，更遑論承認錯誤和失敗，因而阻礙了未來發展。當人們自詡為專家時，似乎就高人一等，自然與那些低於我們的「一般人」保持距離，以致於要開口向他們請益或搏感情時困難重重。而且隨著新興業務的不斷推展，每天面臨被忽略或替代的風險，可能取而代之的人事物層出不窮，尤其是擅長學習新事物的外部人士，或是能夠更迅速執行例行性任務的人工智慧機器，當然還包括步步進逼的同事後輩。假以時日，讓人們成功的專業技能，可能也成為導致失敗的最後一根稻草。然而上述解決之道也很清楚，只有再度致力學習和經驗成長，拋棄成見、廣納新知，就如同佛教所稱的回到初心（beginner's mind）。

但是每個人都有受限於自我養成文化經驗或偏見，而導致對人事物的看法或判斷而失去公正客觀，所以 Dr. Vivien Lim 安排二真一假（2 truth 1 fault）的遊戲，她讓兩兩成員先聊天認識，然後各自寫下自己才知道的二真一假事件或經驗，也不能讓同伴知道，接下來讓同伴分享剛剛聊天認識自己的內容，最後提出二真一假的問題，讓所有人來猜什麼是假的。結果讓人非常吃驚，尤其是一些大家認

為一定是真的，反而是的大錯特錯，就拿來自阿拉伯的同伴 Mamas 說他擁有房子是假的，普世認為（包括職）阿拉伯人都有油田、很有錢，尤其他年紀輕輕就來參加這門新興領導課程，他「應該」擁有房子…，結果 Mamas 提到他們國家仍有貧富差距，油田亦僅掌握在少數王儲手裡，大多數人還是要辛勤工作來換取溫飽。再來 Dr. Vivien Lim 也分享她非常喜愛日本旅遊，去了好幾次，卻沒去東京玩這件事，請大家猜猜是真還是假？不出所料所有人一面倒地猜是假的，不可能發生的，但 Dr. Vivien Lim 認證是千真萬確，也預計在年底才要造訪日本東京…，大家面面相覷，在第一天大家就上演了一場震撼教育，不禁捫心自問，我們看到的、想到的，真的就是真實情況嗎？

這也驗證說明了，如果沒有詳細的觀察、分析或理解，我們就可能犯二真一假遊戲的錯誤，也就是自以為是地只以自己的認知來決定，以管窺天，無視相關數據、文化差異或政經環境變化等呈現的訊息，反而會將組織或團隊推向失敗的深淵，當然與成為優秀的領導者背道而馳。

(二)第二天課程

在第二天的「參與工作和影響他人:多面向觀點(Working With & Influencing Others: Taking Multiple Perspectives)」、「參與工作和影響他人-社會知能及情感領導(Working With & Influencing Others: Leading by Managing Social Intelligence & Emotions)」及「建立關係及影響他人-應用非語言訊號(Understanding & Using Non-Verbal Signals in Building Relationships & Influencing Others)」課程中，Dr. Vivien Lim 提出三個理論，詳細闡述讓大家

深思。一是，廣角鏡理論（The Lens Principle）；二是，鏡子理論（The Mirror Principle）；三是，電梯理論（The Elevator Principle）。

前二者淺顯易懂，廣角鏡理論就如同透過鏡頭仔細看世界一樣，也就是貼身就近觀察領導者的全方位面向，了解其執行業務的智慧與解決問題的方法；鏡子理論則是反觀自我，仔細聆聽在別人眼中的我們到底是個甚麼樣子，跟我們想要成為的優秀領導者差異在哪裡，改善自我的劣勢，讓優勢更精進，最後在鏡子裡或在別人眼中看起來像這位領導者一樣；而電梯理論則是最深層的領導力智能，也就是如同進入電梯關門後，要更上一層樓是你的選擇及努力展現，成為優秀領導者最重要是你的社會知能，它包含情緒管理、理解力、感知能力、關係建立與維持等，絕非由前述二者觀察或模仿就一蹴可幾，這需要長期培養、修正及調整而後才能達成。Dr. Vivien Lim 強烈推薦我們如本課程一開始所提到要大量閱讀，並且儘可能地涉獵廣泛，美國總統 Harry Truman 說道：「不是所有閱讀者都能成為領導者，但偉大領導者都是狂熱閱讀者。」，新加坡總理李光耀更是明白指出：「你一定要閱讀，這是獲取資訊的路徑，但是你應該讀所有相關的事物，而非僅止於你有興趣的。」

Dr. Vivien Lim 指出，領導者另外一個重要的成功因素是情緒管理，哲學家 Aristotle 說：「每個人都可以生氣，這很簡單，但是要用適當的態度、在適當的時間、用適當的方法，對適當的人生氣，這就不容易了。」，而美國總統 Abraham Lincoln 每次當對某人生氣時，他會把他對這個人的憤怒詳細紀錄並寫成信件（Hot Letter），然後放至一旁直至怒氣平緩後，再來檢視這些信件是否需要簽名寄出，結果是從來沒有任何一封信件寄出。

其實生氣對領導者來說是沒有任何幫助的，甚或是帶來不可預期的傷害，Dr. Vivien Lim 分享了最近鬧上國際媒體版面的事件，大

韓航空副社長趙顯娥以乘客身份乘坐班機，在飛機離開停機坪滑往跑道期間，空服員直接提供了一包夏威夷果仁小點心給趙副社長，而沒有依公司規定將果仁點心倒在碟子裡端給頭等艙的客人，趙副社長因而勃然大怒，隨即指示機長把已經抵達跑道的客機折返登機門，並把該班機的座艙長趕下機，導致延遲 20 分鐘起飛。事件發生後，韓國檢察廳以嫌疑人身份傳喚趙副社長進行調查，最後經韓國首爾地方法院二審判決，被判處有期徒刑 1 年。為了一包小點心而盛怒之下，結果引發一連串趙副社長自己也無法預期的風波，即使連大韓航空社長多次就此事件道歉，甚至趙副社長辭去所有職務，然而還是避免不了牢獄之災，實在是始料未及。

接著 Dr. Vivien Lim 還分享了二個統計數字，一是，脾氣壞的老闆中風機率增加 33%；二是，有效率的領導者比沒效率的多笑 3 倍。顯而易見，為了自身健康及業務推動，我們要一定當情緒管理適度的領導者，多笑少生氣才是成功的敲門磚。

(三) 第三天課程

在第三天上午的「瞭解自我-解放領導潛能 (Knowing Self: Unlocking Your Leadership Potential)」課程，是由 Dr. Usa Skulkerewathana 來授課，還沒上課前 Dr. Usa Skulkerewathana 主動來找職聊天，著實讓人嚇一大跳，原來她是泰國人，年輕時到美國求學，亦曾來台灣逢甲大學上課研究，她事先了解學員資料中發現職來自台灣，是故問一下台灣的近況。言談中 Dr. Usa Skulkerewathana 對中文、甚至台中及台北的事物有相當程度的熟悉，可以想見她國際觀及學習力強大，實在令人欽佩。

Dr. Usa Skulkerewathana 在課程一開始，拿出了一疊有著四種顏色的紙牌，包括紅色、黃色、藍色及綠色等，每種顏色的紙牌都

有著不同的字句，她讓每個學員隨機抽取四張紙牌，然後要求學員們把自己喜歡或是可以代表自己的字句留下，剩下的就說服其他學員跟你交換，直到覺得所有紙牌的內容還算可以接受為止。接下來 Dr. Usa Skulkerewathana 則讓學員拿出自己最滿意、最具代表性的那張紙牌，用顏色來分組並製作報告，結果拿出紅色紙牌的成員最多（包括職），幾乎無視 Dr. Usa Skulkerewathana 的指令，自顧自地你一言、我一語聊開了，然而拿出藍色或黃色紙牌的成員相對少數，但是卻非常安靜快速、有條不紊地完成的分組報告。

接下來 Dr. Usa Skulkerewathana 說明介紹全腦思考模型概念，係由 William Ned Herrmann 所開發，用來分析大腦思維及認知方式偏好的測量系統，稱為大腦優勢儀器【Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI)】，簡單來說就是把人腦大分為四個部分（如下圖 6），分別代表四種專長特質，左腦上方為藍色區塊，代表邏輯分析、務實型特質；左腦下方為綠色區塊，代表有組織、計劃型特質；右腦上方為黃色區塊，代表整合、直覺型特質；而右腦下方為紅色區塊，代表人際互動、情感型特質。就如同剛剛紅色紙牌成員吱吱喳喳地聚到一起，完全不聽指令，藍色紙牌成員卻有條理也很務實地提出報告，得到完全驗證，非常神奇。

因為每個人受限於大腦先天構造或後天感知及經驗累積，幾乎都會呈現某些區域的腦部活動特別活躍，也就是那種專長特別明顯，反而應該好好掌握及精進此部分，當然也相對容易。所以也間接證明了在第一天課程中，Dr. Vivien Lim 分享 Peter F. Drucker 認為從無法勝任，進步到普通水準需要耗費的精力，遠多於從一流水準進步到卓越。所以每個人的確都可以努力讓全腦思考的活絡度提高，但是應該把精力、資源與時間儘量專注於發展我們的專長，也才能事半功倍。

HBDI – A Whole Brain Model

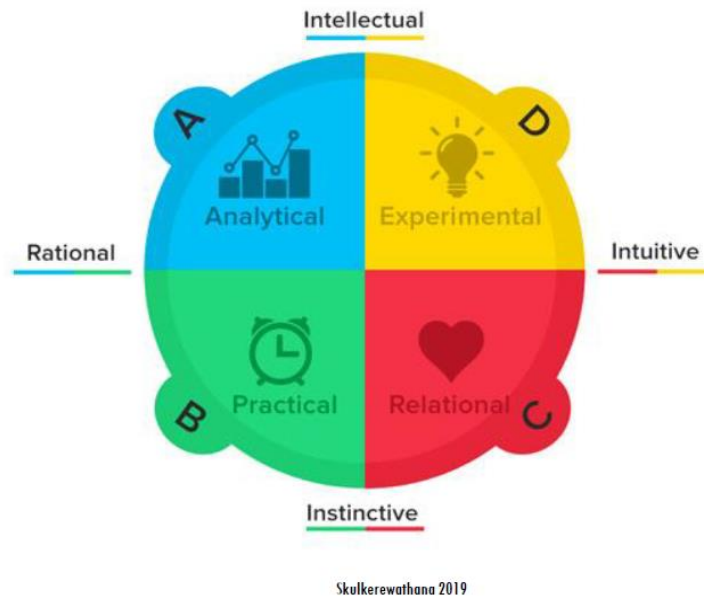


圖 6 大腦優勢儀器-全腦思考模型

在第三天下午的「團隊教導及個人發展計畫 (Group Coaching & Person Development Plan)」課程中，誠如一開始職所提到的，為了要瞭解學員的發展潛力，新加坡大學特地與蓋洛普公司 (Gallup Inc.) 合作，讓學員進行克利夫頓優勢 (CliftonStrengths profile) 問卷調查，也因為如此安排，每位學員都迫不及待地想快點瞭解自我與生俱來的天賦或後天學習的能力檢驗，希望能在接下來的團隊教導，或是個人發展計畫一對一訪談中得到明確答案。

本堂課是由優勢亞洲公司 (StrengthsAsia) 的 Mr. Trever Tan 為學員進行克利夫頓優勢分析說明，Mr. Trever Tan 非常耐心地為每位學員說明每項優勢深層的涵義，並且說明優勢培養方程式如下：

Talent ≠ **Strength**

Strength = Talent × Time

Mr. Trever Tan 進一步釐清，天賦不一定能成為你的優勢，除非你不斷花時間練習。但是如果你沒有天賦，即使你花再多的時間練習，也是枉然。這也呼應了之前 Dr. Usa Skulkerewathana 及 Dr. Vivien Lim 所提及的，應該把精力、資源與時間儘量專注於發展我們的天賦，而不是花在沒天賦、只想要靠努力養成的「優勢」。經過問卷分析，職的前五項優勢分別為策略力（Strategic）、目標達成力（Achiever）、溝通力（Communication）、人際關係力（Relator）及構思力（Ideation），Mr. Trever Tan 建議這五項優勢可再均衡精進，尤其是溝通及人際關係，是成功的領導者不可或缺的能力，應該多加培養才是。

面對公司轉型及新興業務日增，有可能以新增組織來因應，職向 Mr. Trever Tan 提問如何在新組織裡成為一位有效率的領導者呢？他非常和藹地說明如果以職的策略力、目標達成力、及溝通力為例，就可以用「訂定新組織的 SOP」、「目標期限內成立新組織」及「說服同仁來新組織」來展現。

另外 Mr. Trever Tan 進一步建議職可朝下列五個面向來進行，此精闢簡要的說明讓職茅塞頓開，在面對未來成立組織或新增業務的挑戰也更具信心。

1. 了解組織派系或政治氛圍；
2. 願意解決衝突；
3. 為新組織規劃路徑圖；
4. 分配任務及資源給同仁；
5. 掌握期程。

(四) 第四天課程

接下來一天，由 Dr. Usa Skulkerewathana 為學員講解「建立團隊：團隊組成及獨特性 (Building Teams: Team Composition & Inclusiveness)」、「加入團隊：團隊參與及互動 (Engaging Teams: Team Interactions Beyond Participation)」、「領導團隊：領導者風格 (Leading Teams: Your styles matter)」及「領導團隊：領導者價值觀 (Leading Teams: Your values matter)」課程。Dr. Usa Skulkerewathana 首先介紹霍夫斯泰德文化維度理論 (Hofstede's Dimensions of Culture)，是用來衡量不同文化差異下的框架，認為文化是在一個環境下人們共同擁有的心理程序，能將一群人與其他人區分開來。不同文化間的差異大致可以歸納權力距離指數、個人主義、女性化 (男性化)、不確定性規避指數、長期導向以及約束 (放任) 等六個文化價值觀維度 (如下圖 7)。

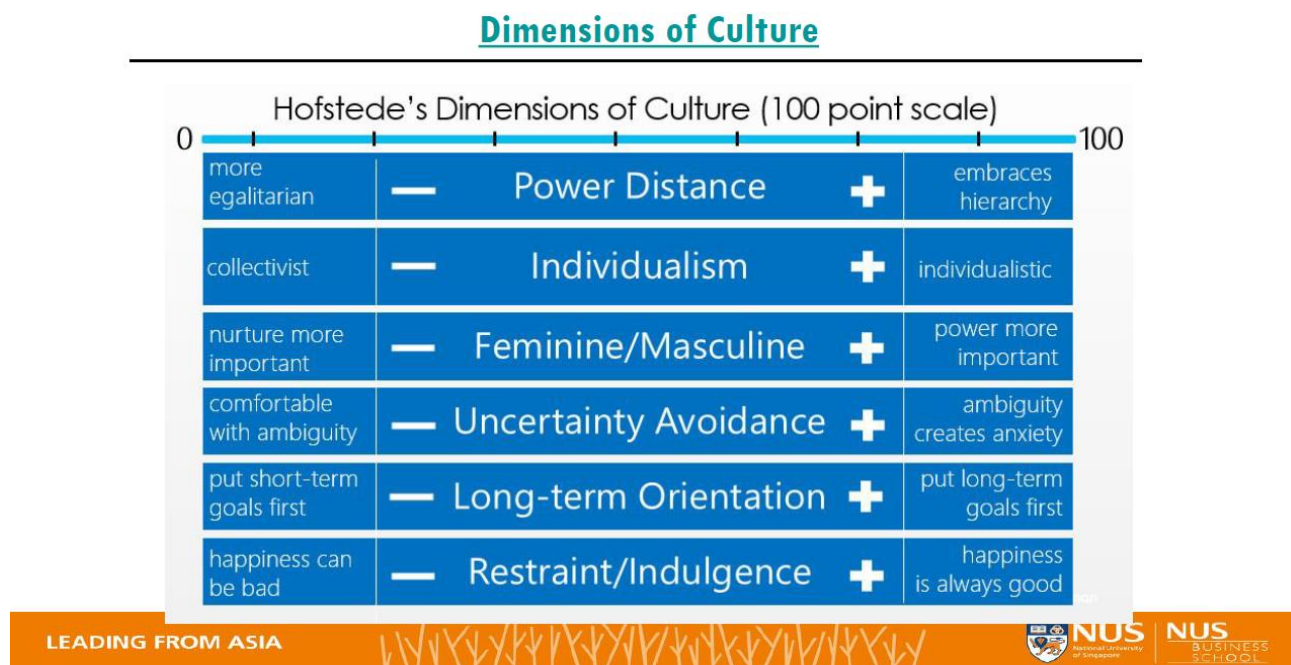


圖 7 霍夫斯泰德文化維度理論及尺規

因為有上述文化差異及個人成長過程不同，可能會對團隊績效造成威脅，所以團隊成員的互動及溝通就更形重要，避免「過程流

失」情形發生。什麼叫「過程流失」呢？Dr. Usa Skulkerewathana 讓學員分為四組進行美國太空總署（NASA）月球登陸遊戲，針對登陸月球的 7 項生存事項，先由學員各自寫下優先順序，然再由分組討論出團隊建議的優先順序，最後公布美國太空總署的標準答案，看看二者的偏差度，偏差度越小，存活機率越大。結果公布後，大家著實嚇了一跳，學員各自偏差度分布在 2~12 之間，然而分組偏差度卻都分布在 4 以上，換句話說個人比團隊存活率高？!! 同樣地，職個人的偏差度是 4，分組偏差度高達 10，每個成員不禁問道：「集合眾人智慧，花了時間精力來討論、分析和決策，結果卻比不上一個人的單打獨鬥，到底發生什麼事？」

Dr. Usa Skulkerewathana 說這就是「過程流失」，在討論、分析或決策的每一過程中，一個好的創意發想或策略可能在各個階段中被其他聲量大或平庸的意見逐漸地掩蓋、修整，甚至會因為發想人職位較為低階，而直接被忽略或捨棄，當然亦會因提案人職位高，即使是個注定失敗的決策，大家反而努力附和，最終導致不如預期、甚或失敗的結果。所以要如何讓團隊成效比個人好？Dr. Usa Skulkerewathana 建議可以用不記名投票、分配角色扮演，甚至於成立「反對黨」進行評論等，最重要的是領導者儘量以精神支持，避免下指導棋，反而不利團隊思考。

接下來針對中國大陸海爾集團興起的個案研究進行討論，Dr. Usa Skulkerewathana 介紹集團 CEO 張瑞敏是第一位登上哈佛論壇的中國企業家，也入選為全球最具影響力的「50 大管理思想家（Thinkers 50）」。他出任青島電冰箱總廠廠長（海爾集團前身）時，公司岌岌可危，淨負債額高達 147 萬元人民幣，員工領不到薪水，銀行也不肯融資。幸好幾經奔走，又剛好大陸採行改革開放政策，因此借到了錢來支付了員工薪水，然而張瑞敏並不僅止於此，

不久適逢農曆新年，他又出面借錢，為了送員工「五斤魚」做為年節賀禮。Dr. Usa Skulkerewathana 問道：「在公司債台高築時，你會做這種事嗎？」，包括職在內的所有學員都完全沒有這種念頭。但在當時，尤其在中國人重視過年好兆頭的文化下，這個情深義重的「年年有餘」薄禮效果極佳，等於在員工心中注入了希望。接著，張瑞敏又去借錢，為了汰換掉接送員工上下班的卡車。這個小小改變，讓員工的士氣再次受到實質的激勵。

在獲得員工的善意回應後，張瑞敏開始要求他們用心、努力工作：「我保證按月支付薪水，但大家務必嚴格遵守工作新規定。」，因為那時中國政府不准解雇員工，所有違反工廠規定的員工，只會遭到記過處分。直至有次在清理工廠時，有數名工人擅自拿走一些物資，張瑞敏在一小時內就將裁處結果貼在公告欄上：「撤銷廠員資格並留廠察看。」這項前所未有的處分，讓員工震驚不已，除因此建立了嚴格工作紀律外，也反而帶給好員工信心和希望。Dr. Usa Skulkerewathana 問道：「在公司好不容易凝聚員工的向心力時，你會做這種事嗎？」，果然不出所料，包括職在內的所有學員面面相覷，完全不會作這種處分。

Dr. Usa Skulkerewathana 希望藉由這個個案研究，帶給學員們新的思維，危機就是轉機，端看領導者有沒有掌握員工的心和公司未來的方向，普世認為張瑞敏有與生俱來的領導魅力，然而他自己並不這麼認為，他認為領袖魅力和其他特質都與領導力無關，領導力應該展現在建立一個凝聚員工共識、且具有優良管理流程、能夠自行運作的體系，讓它自己發揮應有的績效。管理大師 Peter F. Drucker 也說：「領導力是凡俗、平淡無奇、乏味的一種手段，其精髓在於績效。」，Dr. Usa Skulkerewathana 期勉大家要朝這個大方向努力，也希望掌握明天最後一天課程的學習機會。

(五) 第五天課程

最後一天的「權力：權力的要素 (The Power at Work: Elements of Power)」、「權力與領導 (Power & Leadership)」及「掌權與影響 (Power Play & Influence)」課程，係由 Dr. Vivien Lim 來講解，她首先介紹權力的基礎建立在下列三項：

1. 要擁有權力，首先你一定要想擁有權力；
2. 一定要深究人性，包括人們的動機與想法；
3. 自我管理，包括情緒管理及肢體語言。

Dr. Vivien Lim 為了讓大家體驗權力對人們行為的影響，她拿出一疊撲克牌，K (國王) 及 Q (皇后) 代表權位最高階，其餘由 10 到 1 往下排列權位高低，J (弄臣) 則代表完全無權。每個人拿到撲克牌後貼在額頭上，只能藉由與 K、Q 或 10~7 等高階人士聊天互動來改變或猜出自己的高低位置。Dr. Vivien Lim 規定 10 分鐘內大家要積極互動，而且要展現出最勢利的一面，排擠權位低階的人，讓自己升遷，並在遊戲結束後，猜出自己的撲克牌是甚麼、權位有無升高的機會。接下來 10 分鐘，就看見 K 及 Q 身邊擠滿了阿諛奉承的人，J 則完全無人理會，想當然爾，這三人很快地就確認自己的身分，其他的人在幾分鐘的言語交談後，雖然無法猜出自己真正的牌號，但是幾乎可以猜出自己的所在高、中或低的位置。然後也可看出誰很積極地想要往上升遷，誰又不動如山地對現狀安逸。

遊戲結束後，Dr. Vivien Lim 問 K 與 Q 要選誰升誰降呢？不出意外地他們選了圍繞在身邊而且積極討好的人升遷，那些對現狀安逸、不理不睬的人反而面臨降級的威脅。Dr. Vivien Lim 說藉由這個簡單的遊戲，也是個舉世皆知的道理，但是為什麼還是有人安於現狀、不動如山的人呢？因為他們的確沒有想要擁有權力，所以權力

就自然會離你而去。如果人們想要擁有權力，也一定要努力才能獲得。

Dr. Vivien Lim 進一步提出，權位有其黑暗面，絕對權力造成絕對腐敗。尤其是權力越大，對領導者的人格、判斷力或想法造成扭曲，因為有心人士為了權位會一擁而上、積極討好阿諛，反而遮蔽了領導者的客觀、公正或前瞻的決策。所以，要成為一個優秀的領導者，首先要判斷哪些人是只為權位而努力？哪些人是努力工作來換得權位？又有是哪些人努力工作卻對權位不戀棧？投資大師 Warren Buffett 說：「聘僱人時要考慮正直、智慧及活力三個特質，但是如果缺乏第一個特質，那其他的兩項也不用考慮了。」

Power + Character = Great Leader

Dr. Vivien Lim 認為伴隨權位升高也造成下列三種影響，一是對評斷他人更為嚴厲、要分配的獎勵或資源更多；二是對反對意見敏感度降低；三是忽略或減少採納一般人的想法。一位領導者到底要怎樣來避免上述負面影響、發揮權力帶來的正面領導力呢？Dr. Vivien Lim 笑著說她最常問學生掃地的歐巴桑叫什麼名字來判斷，然後每個學生都去問歐巴桑的名字，反而嚇壞歐巴桑云云。這看似一個笑話，其實是告訴我們，位居高位仍要降尊紆貴地向下請益、廣納建言，千萬不能只是在同溫層裡取得共識，抑或聽從那些只想獲得權位人士的諂媚甜言。另外，組織或公司裡通常有所謂的派系、爭權奪勢或關係經營的議題，可統稱為權謀，到底一個優秀的領導者要如何提高掌權或權謀技巧呢？Dr. Vivien Lim 向所有學員說明可以用下列方式來精進：

1. 投資自己：對不學不知不可以有藉口，諸如強迫自己上課或加入社團、努力閱讀書籍或期刊等；

2. 角色塑造：詢問專家，諸如向你覺得對權謀技巧很厲害的人請益，或是貼身觀察你想要成為的人；
3. 開啟「權謀」之路：弄清別人與自己的想要的、能要的，以及無法要到的。諸如誰是同路人，誰是敵手，當然把敵人變成同盟是最高段數；
4. 花時間在人際關係的建立與連結的強度：掌握既有關係的加強機會，更要投資建立新關係，千萬不要忽視某些人對你未來可能可以提供的協助；
5. 機動性：定期檢查自己想要的市場價值，不要被權力或諂媚蒙蔽了初心。

Dr. Vivien Lim 分享一個真實的故事，在風雨交加的夜晚衣著樸素的老夫婦走進小旅館要住宿一晚。夜班櫃檯服務生說：「抱歉，今天已經客滿了。我可以介紹二位到附近的旅館去，可是外面雨大，你們年紀大了，要不要在我的房裡將就一晚呢？因為我必需值班，我可以在辦公室休息。」老夫婦欣然接受。第二天老先生前去結帳時，這位服務生誠實地表示：「昨天您住的房間是給員工的客房，所以我不能收您的錢。」老先生點頭稱讚。二年後，這位服務生收到一封信，信中附一份邀請函和去紐約的來回機票，邀請他到紐約擔任一家新建旅館的總經理。答案揭曉兩年前的老夫婦是是紐約最知名的華爾道夫飯店(Waldorf-Astoria Hotel)的董事長。是故，永遠不要忽視某些人可能會對你未來產生影響，結下的善緣或孽緣也會在不經意的時候回報你。

接著 Dr. Vivien Lim 分給每位學員一張便利貼，要大家隨即貼在額頭上，她笑著說這可不是在演殭屍片，請大家用筆在額頭上寫下「E」，然後給左右同學看看（如下圖 8）。結果出爐，正確的約莫只占一半，為什麼這麼簡單的字會寫錯？!!Dr. Vivien Lim 分析這就

是有沒有用他人的眼光來寫字。換句話說，我們慣常以自身的角度來為人處事，很少以他人的立場或心情來看待我們的所作所為，就如同這個簡單的「E」遊戲，用對方的角度來思考後動手去作，才能符合對方的需求，否則終究只是自我感覺良好而已。



圖 7 額頭「E」遊戲

在課程結束前，Dr. Vivien Lim 分享領導力展現可歸納成下列類型。第一類是掌握管理實務優先順序及輕重緩急，例如找出攸關營運績效的事務，並優先處理。身為主管必須有效明智地利用有限的時間，適當地指派部屬工作，並培養人才。這些是每位主管都應具備的基本能力，但是優秀的領導者更知道達成短期目標的先決條件，千萬不要只相信自己、讓自己一手包辦，應該要引導部屬共同來努力，達成設定的目標。

第二類是處理公司職場權謀或政治的能力。大部分高階主管都會與同儕建立良好的工作關係，但要更上一層樓，還必須獲取同儕與部屬的支持才行。大部分主管知道如何展現自己的能耐，但是如果設法讓同儕與部屬來宣揚自己的成就，應該才有事半功倍的效果，廣結善緣、提供協助等都是不錯的建議。

第三類是能力與個人風格建立。要當優秀的領導者千萬不要特別標榜自己的工作成果，雖然爭強好勝是身為主管的共同特質，但

那些最成功的人，會讓參與工作的部屬共享成就，同時又不會減損自己的功勞。要先成為同儕之間的領導人，才能晉升成為高階主管；但最頂尖的領導者還知道該怎麼做，才會帶領同儕或部屬展現績效。

最後 Dr. Vivien Lim 鼓勵學員要學習不懈，就如同第一天所說的要經由本次課程的所學所知來改變未來的人生，落實執行包括：不斷複習所學所讀、時時內自省、強迫自己定期複習或閱讀、不要紙上談兵以及學習用別人的眼光來看自己。應該就可以距離優秀的領導者不遠了。

Dr. Vivien Lim 期待下次在新加坡大學的再相逢。在這個與來自各個不同國家的學員共同進行五天的學習課程，就此劃下句點。

五、結論與建議

目前公司面臨組織變革與轉型之際，公司高階主管更須培養前瞻性策略思維能力，以提高企業應變內、外環境快速變化的彈性，沒有人可以準確的預測到未來可能發生的事情，但是，透過「領導力培養」的過程，可以帶領有潛力成為領導者的人做好充分的準備以因應突發的狀況，提升自我在面對困難和挑戰時，能迅速凝聚團隊力量、有效研擬對策因應，以化危機為轉機。

職認為這個課程不斷地告訴我們要成為一個優秀的領導者，需要採取下列關鍵行動來完成他的任務：

1. 妥善分配資源：當我們掌控經費、設備、資訊或人力等資源時，除了達成自身目標外，也要兼顧幫助那些你希望取得對方支援的人，其中提供有效的資訊甚至比金錢援助更重要，俗諺魚幫水、水幫魚，互惠互惠，才能事半功倍。
2. 力行獎善懲惡：組織成員都對領導者有所期許，心中亦有一把審核的尺規或天秤，如果賞罰不分、善惡不明，自然成員們對你的評鑑力及執行力會有所質疑，更不敢安心追隨你。當然更要提拔心存正念、辛勤努力的部屬，如果讓逢迎拍馬、結黨營私的人升遷，這個組織日漸崩壞也就可以想見。
3. 拉攏對手、與人為善：將對手變成你的團隊成員，抑或是讓他們在體系中分享利益，來解除他們的敵意或扯後腿行為。中共國家主席毛澤東也說：「聯合次要敵人、打擊主要敵人」。就如同本公司最近舉辦白帽駭客活動，用高額獎金讓各方駭客善意攻擊公司網站，找出弱點來進行改善。一方面對駭客釋出善意及尊敬，一方面藉由他們的專業來進行弱點補強，真可謂一舉兩得。美國總統林肯也說：「消滅敵人最好的方法就是把他們變成你的朋友。」，就是最好的驗證。

4. 不要無事生非，避免對立：當一位優秀的領導者在執行策略的過程中，大多會去蕪存菁、避免枝微末節發生，抓大放小，專注於在這場戰爭中希望贏得的勝利。因為如果在意細節，因而引發不必要口水戰、紛爭或對立，除了浪費時間、產生內耗以外，對達成目標毫無助益。
5. 慧眼識英雄、懂得授權：阿里巴巴創辦人馬雲分享他的成功祕訣是：「你不需要了解每件事，只要你能找到比你更聰明的人，…找到很多聰明的人後，你的工作是確認聰明的人可以一起工作。」，這就是身為領導者必須要做的事情，充分授權而不是事必躬親，古諺有云：「疑人不用，用人不疑」，有效分工、要求當責，才能共享共榮。
6. 廣結善緣，讓重要的關係適時發揮作用：如同前面提到的華爾道夫飯店的故事一樣，在你執行業務的過程中與人為善，儘量以同理心來設想他人處境，也許這些善舉或體貼就會在不經意時回報你，成為你的助力。俗話說：「最好的貴人就是你自己。」，也就是這個道理。
7. 努力不懈，準備好迎接挑戰：無論是獲取新知、練習新技能或是接受新觀念等，這都是邁向優秀領導者必經之路，也正因為堅持不懈怠、虛懷若谷的心，也才有正循環的求知原動力，也才能在未來快速變遷中大鳴大放，佔得一席之地。

六、附錄及參考資料來源

1. <https://services.hbsp.harvard.edu/api/courses/651537/items/R0501K-PDF-ENG/sclinks/78f43a17265319c0ff682958333235c4>
2. <https://services.hbsp.harvard.edu/api/courses/651537/items/R1903L-PDF-ENG/sclinks/4aa05fb5587d24ae02cb9bb9814f9c48>
3. <https://services.hbsp.harvard.edu/api/courses/651537/items/W15027-PDF-ENG/sclinks/31c807ac16acbb7cbe086ffaa6ba799d>
4. <https://services.hbsp.harvard.edu/api/courses/651537/items/R0506E-PDF-ENG/sclinks/ac12a9e9911b73a3b216b3a3722a8d63>
5. https://ee-learning.nus.edu.sg/pluginfile.php/23845/mod_page/content/5/Pioneers%20Drivers%20Integrator%20%20Guardians.pdf
6. https://ee-learning.nus.edu.sg/pluginfile.php/23845/mod_page/content/5/The%20Power%20Of%20Whole%20Brain%20Thinking.pdf
7. https://ee-learning.nus.edu.sg/pluginfile.php/23845/mod_page/intro/Day%203%20Unlocking%20leadership%20potential.pdf?time=1566291607057
8. <https://services.hbsp.harvard.edu/api/courses/651537/items/R1606E-PDF-ENG/sclinks/9e815b75f482549806ddbdaa240a7acb>
9. https://ee-learning.nus.edu.sg/pluginfile.php/23849/mod_page/intro/Day%204%20Team%20and%20Leadership.pdf?time=1566291946904
10. <https://services.hbsp.harvard.edu/api/courses/651537/items/R0501D-PDF-ENG/sclinks/84825ce57bbe0582a83a4264a16eacda>
11. <https://services.hbsp.harvard.edu/api/courses/651537/items/R1007G-PDF-ENG/sclinks/8cdfaa72ebe77b8711f956902b999246>