

出國報告(出國類別：其他)

**參加 2024 年 SEACEN Centre
「適應性領導」研習課程出國報告
(ASPIRE：SEACEN Course on Leading Adaptively)**

服務機關：中央銀行

姓名職稱：林主恩 副科長

派赴國家：柬埔寨金邊

出國期間：113 年 3 月 3 日至 3 月 9 日

報告日期：113 年 5 月 17 日

目錄

壹、 前言	1
貳、 適應性領導者應具備之能力	2
一、 適應性領導者應具備之思維	2
二、 學習辨識問題與解決方法	5
三、 設定工作之優先處理順序	7
四、 情緒管理	10
五、 數位溝通方式	11
參、 如何促進團隊合作，提升工作效率	12
一、 技能士氣矩陣與管理方式	13
二、 團隊績效模型	14
三、 職場實境模擬	16
肆、 心得與建議	20
一、 心得	20
二、 建議	21
參考資料	22

壹、前言

本次參加 SEACEN Centre 於柬埔寨金邊舉辦之研習課程「ASPIRE：SEACEN Course on Leading Adaptively」，為期 5 日(2024 年 3 月 4 日至 3 月 8 日)，總計有 42 位來自柬埔寨、馬來西亞、尼泊爾、菲律賓、泰國、印度、印尼、斐濟及我國等央行之學員參加。授課講師為 SEACEN Centre 治理及人力資源部門主管 Kate Sweetman、馬來西亞人力資源管理協會認證之人力資源資深分析師 Donna Aura A. Lumbo，以及 Knolskape 公司之顧問 Elsie Mak。

本次課程主要針對初任主管之人員，提供一系列領導管理知識與技能課程，以期提升主管人員之領導能力與溝通技能，有效凝聚團隊士氣與提升工作效率。課程內容主要分為 2 部分，第 1 部分為如何提升自我領導能力，包括適應性領導者應具備之能力；第 2 部分為如何增進領導他人能力，包括促進團隊工作效率、增進團隊參與，以及培養人際關係等。

課程係採分組討論方式進行，由講師講述課程內容、組員討論並發表分組意見，透過交流學習與意見分享，使學員得以深入分析在領導過程中可能面臨的問題，集思廣益並歸納較為可行之解決方案。本次課程使用 Knolskape 公司開發之模擬軟體，由學員進行模擬，最後模擬軟體提供分析報告，就不同層面分析學員的領導管理能力，頗具參考價值。

本報告除第壹章前言外，第貳章說明適應性領導者應具備之能力，第參章說明如何促進團隊合作，提升工作效率，最後為心得與建議。

貳、適應性領導者應具備之能力

隨著 AI 科技快速發展，經濟金融變動速度加快，面對各種不確定性之挑戰，管理階層應適時調整領導方式，協助組織適應快速變遷之環境，並找出應對挑戰之有效方法。

本次課程內容大多取材自管理學相關個案研究，如哈佛商業論壇(Harvard Business Review)、組織行為學理論與研究、企業管理諮詢機構之實際案例，並透過歷次學員的實務經驗分享，歸納出優秀之適應性領導者應具備之能力，包括正面的思維、學習辨識問題、設定工作優先順序、情緒管理、數位溝通方式，以下分別說明：

一、適應性領導者應具備之思維

2020 年哈佛商業論壇分析指出，優秀的領導者須具備正面的思維，而領導者的思維則決定其所接納之資訊內容，以及如何運用這些資訊以理解與應對面臨之情況。本節內容參考心理學家卡羅·德韋克(Carol S. Dweck)的研究，將一般人的思維區分為成長性思維(Growth Mindset)、固定性思維(Fixed Mindset)，並就不同工作情境的想法與反應提出說明，最後，提出如何轉換思維之相關建議。

(一) 成長性思維

擁有成長性思維的人認為可透過努力、學習及持續的挑戰，發展及提高自己的才能與智慧。此類思維的人願意接受挑戰、堅持面

對困難、從自己及他人錯誤中學習，並將努力視為成功的必要途徑，他們認為才能只是起點，重要的是成長與進步。

(二) 固定性思維

擁有固定性思維的人認為自己的才能、智慧與能力是固定的，無法藉由努力來改變，並且害怕失敗，對批評感到不愉快。此類思維的人可能會避免挑戰，因為害怕失敗而不願意嘗試新事物或努力克服困難。

(三) 不同思維面對工作情境之想法與反應

卡羅·德韋克的研究發現，領導者於職場最常見下列 4 種工作情境：決策錯誤、職場生態與資源分配、人才管理及人際關係，成長性思維與固定性思維之領導者，面對不同之工作情境會有不同之想法與反應。成長性思維之領導者較能以開放心態面對錯誤，並從中學習吸取經驗，提升自身能力；在人才管理方面，成長性思維之領導者較有利於培養員工潛能，避免出現人才斷層之困境。至於人際關係方面，成長性思維之領導者較易與員工建立信任關係，有助改善工作環境之氣氛。固定性思維與成長性思維之領導者相關想法與反應比較如表 1。

表 1.不同思維領導者面對各類工作情境之想法與反應

工作情境	固定性思維	成長性思維
決策錯誤 (Failure)	1.視為能力不足，產生內疚與逃避心理。 2.怪罪外在因素或他人，不願承認自身不足。	1.視為學習機會，尋找原因並設法改正。 2.願承擔責任並從中成長。

工作情境	固定性思維	成長性思維
職場生態與資源分配 (Business Ecosystem and Resources)	對外部資源與競爭對手持保守及防禦態度，視競爭對手為威脅。	願意開放學習與借鑑外部資源，視競爭對手為合作夥伴，一同推動行業發展。
人才管理 (Talent Management)	1.相信員工才能是天生的，招聘時只重視員工現有技能。 2.對員工培訓與指導有限。	1.注重發掘並培養員工潛能，樂於投資培訓。 2.招聘時更看重學習熱誠並積極給予指導。
人際關係 (Relationships)	1.較為自我並追求個人主義，對他人批評缺乏耐心。 2.害怕暴露自身不足而避免親密關係。	1.願意欣賞並肯定他人的長處，並以開放態度學習。 2.容易建立信任關係。

資料來源：整理自本次 SEACEN 課程內容

(四) 思維轉變

具備成長性思維之領導者，對於環境之適應能力較佳，較能因應快速變遷的環境與人際關係，並協助工作團隊發展為成長性思維。因此，領導者如何從固定性思維轉變為成長性思維，有其重要性。本課程提出下列 5 項建議步驟，協助領導者轉變思維：

1. 改變對事情的看法

領導者如何看待自己及世界，會影響其行為。建議領導者嘗試用積極及鼓勵性的方式來看待自己與經歷。

2. 優先考量學習目標而不是績效目標

將工作重點放在經驗學習，而非工作結果是否完美或成功；可將未達成工作目標視為學習機會，而非個人能力不足。

3. 專注於教訓，而不是失敗

當領導者犯錯時，勿關注失敗本身，應思考是否從中獲取教訓及如何改進。

4. 漸進地挑戰自己

領導者應時常自我設定目標，從小目標開始挑戰，並逐漸增加困難度，以激勵自己朝目標前進，培養正向信念。

5. 反思過去的行為，做得更好

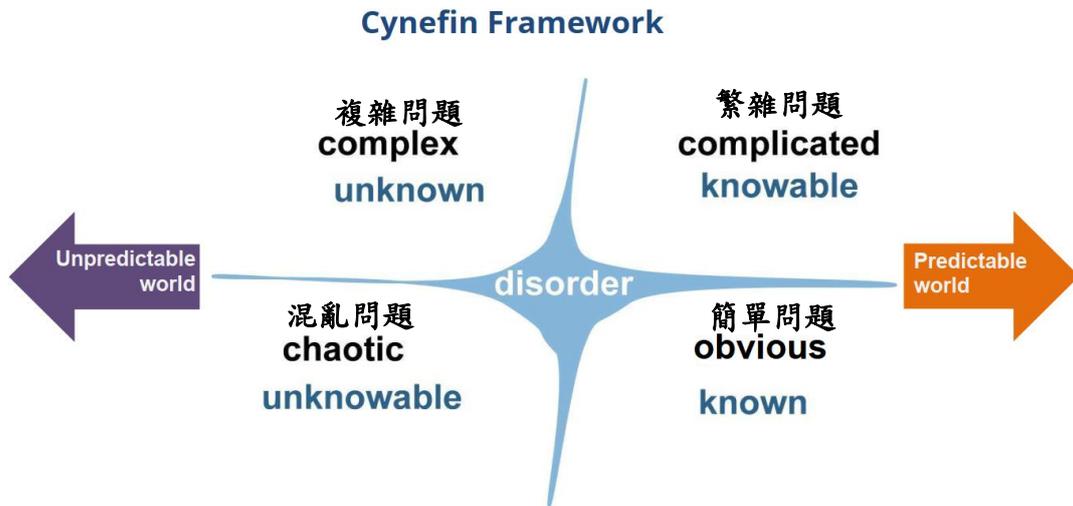
定期反思自身行為與思維模式，找出可改進之處，並制定計劃以做出改變。

二、學習辨識問題與解決方法

領導者在處理問題時，關鍵在於必須先了解問題的因果關係，再針對問題成因提出解決方法。本次課程參考哈佛商業論壇內容，運用賽尼芬架構(Cynefin Framework)判斷問題類型，依問題性質區分為簡單問題、繁雜問題、複雜問題、混亂問題(圖 1)，相關內容及解決方法說明如下：

- (一) 簡單(obvious)問題：有明確之因果關係，發生頻率高。
- (二) 繁雜(complicated)問題：需透過專業的分析與研究才能找出因果關係。
- (三) 複雜(complex)問題：因果關係隨著時間變動，需要進行探索及實驗才能理解，且無單一解決方法，發生頻率不高。
- (四) 混亂(chaotic)問題：因果關係不明確，需要快速做出決策，並根據結果進行調整，發生頻率極低。如新冠肺炎疫情爆發初期，對病毒種類、感染途徑、感染防範方式、疫苗研發方向、公共衛生部門該如何宣導、前線醫護人員該如何面對等問題，均處於混亂未知狀態。

圖 1. 賽尼芬架構



資料來源:整理自本次 SEACEN 課程內容

依據賽尼芬架構的分類，簡單問題、繁雜問題之因果關係較為固定，係屬可預測之範圍；至於複雜問題、混亂問題，其因果關係不明或隨時間而改變，且無前例可循，屬不可預測範圍，因此，4類問題之解決方法各有不同，分別說明如下：

- (一) 簡單問題：因果關係明確，可透過經驗、直覺、標準作業流程、增加熟練度等方式因應。
- (二) 繁雜問題：因果關係需透過專業人員分析確認後，才能提出相對因應方式。
- (三) 複雜問題：因果關係非固定不變，需透過多方探索、實驗後才能了解，解決方案可能有多種選項，並無單一解決方法。如1970年美國阿波羅13號太空人遇到座艙氧氣瓶故障無法執行任務，美國太空總署在短時間內運用專家團隊嘗試各種方法，協助太空梭機組人員安全返回地球。
- (四) 混亂問題：因果關係不明確，立即採取行動恢復秩序，並針對問題進行危機管理，尋求應對方案。如我國在新冠肺炎疫情

初期，實施居家自我健康管理以維持社會秩序，並進行邊境管制與相關醫療院所之控管等危機管理措施，另提供資金研發國內疫苗或向國外購買疫苗，以因應疫情變化。

領導者所處的環境若多為簡單問題，該問題相對單純易解決，對提升領導者解決問題能力之效果有限；領導者若常處於繁雜問題環境，並需經常進行分析研究，尋求解決之道，則有助提升解決問題之能力。至於複雜問題與混亂問題環境，由於發生頻率不高，對領導者係重大考驗，需具備經驗與成長性思維，才有足夠因應能力。

三、設定工作之優先處理順序

領導者對工作之處理優先順序，若安排得當，可有效提升工作效率。本次課程運用艾森豪矩陣(Eisenhower Matrix)，主要係依工作內容之重要性與急迫性，設定優先順序，並提供相關因應方法，包括立即親自處理、事前規劃再按計畫處理、委任合適員工處理、待有閒暇時間再處理等。其中如何有效委任，涉及領導者的工作成效，本節將就艾森豪矩陣之應用與如何有效的委任進行說明。

(一) 艾森豪矩陣之應用

一般而言，大多數人多以急迫性作為安排工作優先順序之唯一參考，致使部分重要工作未能及時完成，影響工作成效。美國前總統艾森豪於二戰期間擔任歐洲區盟軍統帥曾說：我常遇到兩種問題：「緊急的」與「重要的」；緊急的並不重要，而重要的永遠不緊急。管理學家依據其言論，會同時考量工作之重要性與急迫性，決定優先順序，並採取下列相關因應措施(圖 2)：

1. 重要且急迫：領導者面對此類工作需立即處理。
2. 重要但不急迫：此類工作具重要性，無需於短時間內完成，可

透過事前規劃並按計畫執行。

3. 不重要但急迫：領導者面對此類工作，儘可能避免親自處理，可委任合適之員工處理。
4. 不重要也不急迫：此類工作應予以忽略或利用閒暇時間處理。

妥善運用艾森豪矩陣，有助領導者有效安排工作優先順序，更專注於重要的工作，避免被不重要的工作分散注意力，並提升工作效率及強化時間管理效率。

圖 2. 艾森豪矩陣

	Urgent 緊急	Not Urgent 不緊急
Important 重要	<p>馬上處理 DO FIRST:</p> <p><i>Tasks with deadlines or consequences</i></p>	<p>按計畫執行 SCHEDULE IT:</p> <p><i>Tasks with unclear deadlines that contribute to long-term success</i></p>
Not Important 不重要	<p>委任合適員工執行 DELEGATE, IF POSSIBLE:</p> <p><i>Tasks that must get done but don't require your specific skill set</i></p>	<p>刪除或最後再處理 ELIMINATE, OR DO LAST:</p> <p><i>Distractions and unnecessary tasks</i></p>

資料來源：整理自本次 SEACEN 課程內容

(二) 如何進行有效的委任

委任是領導者必須學習的重要技能，它可使領導者更專注於重要工作，同時可培養員工技能與能力。哈佛商業論壇分析指出¹，有效委任之三項關鍵步驟如下：

1. 解釋工作的原因與背景

領導者委任工作予員工時，解釋原因與背景非常重要。員工需

¹ Jesse Sostrin(2017), "To Be a Great Leader, You Have to Learn How to Delegate Well", Harvard Business Review.

要了解為什麼要做這項工作，它對於團隊或公司的目標有什麼意義，進而增加員工參與感及工作動機。同時也要解釋工作的背景與環境，讓員工掌握全貌，以利做出正確的決策。

2. 給予員工明確期望與目標，以激發工作動機

領導者應明確表達對最終結果之明確期望，包括工作品質的標準、完成期限等，確保員工可完整理解委任內容。此外，領導者可視情況請員工重複敘述所委任之內容，以確認員工完全理解其目標，有助員工與領導者建立共識，並激發工作動機。

3. 領導者應維持適當之參與程度

對於委任工作，領導者需在充分授權與監督間取得平衡，參與程度過多可能會限制員工發揮空間，參與程度不足又可能導致員工偏離方向。適當參與程度取決於工作複雜程度、員工經驗與能力等因素，領導者可與員工討論，以了解員工所期望之領導者參與程度，並維持適度溝通。

4. 委任的優點與挑戰

妥適的委任具有下列優點：

- (1) 提升領導者時間運用效率：使領導者有更多時間專注重要工作，包括組織發展策略規劃、人力資源配置、業務創新等。
- (2) 培養員工技能：藉由委任，使員工發揮其技能、知識及經驗。
- (3) 提高員工參與度：委任並賦予員工自主權及責任感，從而提高員工的參與度與動機。
- (4) 改善決策品質：適度委任可使員工在熟悉業務領域發揮其能力，領導者亦可適度參與討論，改善決策品質。

惟委任亦面臨下列挑戰：

- (1) 委任不適合員工：若員工缺乏完成任務所需專業能力或知識，委任可能會適得其反。
- (2) 委任內容不明確：若委任工作內容及範圍不明確，員工無所適從，可能會導致工作內容混亂或多人重複執行相同工作。
- (3) 溝通不良：若委任員工未能與領導者進行適度溝通，以致無法發揮應有之委任效果，領導者可能需花費更多時間善後。

四、情緒管理

領導者在面對來自各方的工作壓力時，需要有合適的情緒管理能力，才能避免受情緒影響而做出錯誤決策；此外，好的情緒管理亦有助了解與影響他人，並營造積極、正面之工作環境。本次課程內容介紹心理學家丹尼爾戈曼(Daniel Goleman)之影響情商(Emotional Intelligence, EI)4大支柱，使主管人員了解情緒管理之意涵與方法，重點如下：

(一) 自我意識(self-awareness)：對自己情緒的認知及理解能力

具有自我意識的人能夠識別及理解自己的情緒，以及這些情緒如何影響思想與行為。

(二) 自我管理(self-regulation)：管理自我情緒的能力

具備自我管理的人，能夠在情緒激烈情況下控制或調整情緒反應，並以更積極有效的方式行事。

(三) 社交技能(social skills)：與他人互動的能力

具有良好社交技能的人能夠有效進行溝通、建立與維護關係、影響他人、解決衝突，並協作達成目標。

(四) 同理心(empathy)：理解及感受他人情緒的能力

具同理心能理解及感受他人情緒的人能夠識別與理解他人的

情緒，能從他人角度看待事情，可更有效地與他人溝通及互動。

領導者可運用上述支柱做好自身情緒管理、改善人際互動關係，並提高溝通效率，進而改善組織內工作氣氛，增進員工士氣。

五、數位溝通方式

2020 年受新冠肺炎疫情之影響，職場工作方式產生重大轉變，遠距辦公已廣為大眾所接受，此時領導者如何透過數位方式與員工保持良好溝通，提升工作成效，成為重要課題。

本節內容主要參考 Erica Dhawan²著作「數位肢體語言」(Digital Body Language)，內容係探討現代人如何透過各種數位平台進行有效溝通。目前常用的數位溝通工具包括電子郵件、即時訊息(Instant Messaging)、視訊軟體(Webex/Zoom)、共同協作軟體(Teams/Google Docs)，各類工具之使用場景、回覆時效及使用時機各有不同，彙整如表 2。

表 2. 數位溝通工具使用場景與時機

工具	使用場景	回覆時效	使用時機
即時訊息	適用於具時效性之緊急、簡短、單純對話	愈快愈好	適用對象為 6 個人以內
電子郵件	1. 提供多面向之網路資訊 2. 提供較複雜之文件資訊 3. 提供較正式之資訊	1. 24 小時內 2. 視工作優先順序而定	1. 溝通對象眾多，且為相同主題 2. 無立即回應之急迫性
視訊軟體 (Webex/Zoom)	需要與內部團隊或外部人員討論	即時或按計劃進行	需要討論較複雜之議題
共同協作軟體 (Teams/Google Docs)	需要即時文件協同作業與討論	即時或按計劃進行	當團隊有共同目標與任務時

資料來源：整理自本次 SEACEN 課程資料

² Erica Dhawan(2021), Digital Body Language, St. Martin's Griffin。

Dhawan 針對領導者應如何善用數位溝通，提出 5 項數位溝通原則：

1. 明確簡潔地傳達訊息(Be clear before brief)

數位溝通時，傳達訊息務求明確、簡潔，可避免造成對方誤解或無法理解訊息。

2. 讓對方瞭解你的想法(Communicate your mindset)

領導者傳達的內容不限於訊息，尚包括思維模式、價值觀及信念、想法、觀點等。

3. 不要急著下結論(Hold your horses)

數位溝通的特色為具時效性、遠距，較無法觀察到對方的肢體語言，易使人誤判情勢；Dhawan 建議，在數位溝通時盡可能保持冷靜，不要急於回應或下結論。

4. 往好的方面想(Assume the best intent)

數位溝通過程中大多透過打字輸入訊息，難免出現錯漏字，造成對方誤解。Dhawan 建議，儘量保持積極正面的心態，相信對方是善意的，並給予對方更多的理解與包容。

5. 建立領導者之專屬溝通方式(Find your voice)

Dhawa 建議，領導者在運用數位工具時，要建立專屬特色，可適時且正確傳達訊息與想法，提升數位溝通管道之效率。

參、如何促進團隊合作，提升工作效率

每一位團隊員工依其專業能力、人格特質，各有不同屬性，領導者須針對不同屬性員工實施個別管理方針，激發個別員工的最大潛力。此外，透過經常性交流溝通，可增加團隊合作，有助提升團隊對於領導者之信任，以提升工作效率。本次課程講師分享技能士

氣矩陣(Skill/Morale Matrix)管理方式，依據 Drexler-Sibbet 團隊績效模型(Team Performance Model)，進行職場實境模擬，重點說明如下：

一、技能士氣矩陣與管理方式

就新任領導者而言，技能士氣矩陣(表 3)為實用之管理工具，領導者可在短時間內，依據員工技能、工作士氣進行分類，並給予適當的管理方式，可有效提升團隊之工作績效。

簡而言之，技能是員工在職場表現之專業能力，士氣是員工完成任務或履行職責的動力。評估員工的技能，通常比評估士氣容易，因為技能可客觀地衡量與評估。員工的部分技能係與生俱來，而部分技能則由經驗累積而成。至於士氣，可能受員工個人生涯規劃、公司福利制度、主管領導風格及整體工作環境文化等外在因素影響。領導者若能了解影響員工士氣之原因，就可採取正確之管理策略，有效提升員工士氣。

表 3. 技能士氣矩陣及管理方式

員工類型	員工特質	管理方式
高技能、高士氣	通常為有自信的優秀員工，專業能力強，工作態度積極。	信任授權(Entrusting)：避免過度干預其工作內容。
高技能、低士氣	通常為資深員工，具一定程度之專業能力，但缺乏自信。	共同陪伴(Partnering)：多給予支持與鼓勵，並透過共同討論、共同合作方式，提升其自信心與工作士氣。
低技能、高士氣	通常為資淺員工，已具備初階專業能力，渴望學習新專業技能。	引導(Guiding)：協助其探索新專業技能，適時給予鼓勵與工作建議。
低技能、低士氣	通常為新進人員，專業能力有待培養，且初任到職仍處於摸索期，內心不安全程度較高。	輔導(Directing)：施以專業訓練、設定工作目標、考核績效表現、定期會談，以了解適應狀況。

資料來源:整理自本次 SEACEN 課程內容

領導者如何判斷員工的技能與士氣，可參考下列要素：

1. 員工技能之評估要素(表 4)：領導者可透過學歷、工作資歷、專業證照、培訓認證、人格優缺點等要素，評估員工之技能程度。
2. 員工士氣之評估要素(表 5)：領導者可參考工作投入程度、主動積極性、更換工作頻率、企圖心及團隊關係等要素，評估員工之士氣程度。

表 4.員工技能之評估要素

項目	說明
學歷	教育程度通常為企業判斷員工技能之重要參考依據
工作資歷	工作資歷越久，經驗累積越豐富
專業證照	檢視員工是否具備特定專長
培訓認證	參與相關訓練課程，有助培養員工初階技能
人格優缺點	個人之人格特質會影響工作表現

資料來源:整理自本次 SEACEN 課程內容

表 5.員工士氣之評估要素

項目	說明
工作投入程度	工作投入程度與員工之工作士氣成正比
主動積極性	主動積極型員工之工作士氣較高
更換工作頻率	領導者有必要了解員工以往職場表現
企圖心	企圖心與員工之工作士氣成正比
團隊關係	良好之團隊關係，有助提升工作士氣

資料來源:整理自本次 SEACEN 課程內容

二、團隊績效模型

依據 Drexler-Sibbet 團隊績效模型，工作團隊可採取下列 7 個步驟，按各階段不同需求，調整策略及行動，以提升團隊工作效率(表 6)：

表 6. 團隊績效模型的 7 個步驟

步驟	提升工作效率方式
1. 設定方向 (Orientation)	使團隊成員對目標有初步理解，尋求明確的方向與領導。
2. 信任建立 (Trust Building)	團隊成員開始建立彼此信任，這是成功合作的基礎。
3. 目標確定 (Goal Clarification)	確立明確的目標，使團隊成員理解自己的角色與責任。
4. 承諾 (Commitment)	團隊成員對達成團隊目標做出承諾，並開始積極參與任務。
5. 執行 (Implementation)	團隊開始執行計畫解決問題，並進行必要的調整。
6. 高效能 (High Performance)	團隊成員密切合作，創新與工作效率達到最佳狀態。
7. 總結與更新 (Renewal)	團隊評估成就與學習經驗，對未來計畫做出調整。

資料來源:整理自本次 SEACEN 課程內容

Drexler-Sibbet 團隊績效模型可幫助領導者建立與維持高效率團隊，使領導者在團隊發展過程中扮演關鍵角色，重點說明如下：

1. 提升領導者了解團隊動態

領導者可以使用此模型來識別團隊當前所處的階段，並根據團隊的具體需求與挑戰制定策略。例如，如果團隊處於「信任建立」階段，領導者需要更加注重培養開放及支持的團隊文化。

2. 強化領導者之溝通技能

在團隊的每一個發展階段，有效的溝通都是至關重要的。Drexler-Sibbet 模型強調應於不同階段實施不同之溝通策略，如在「目標確定」階段，領導者必須清晰傳達工作目標與期望。

3. 增強領導者在組織變革之管理能力

在面對組織變革或重組時，領導者可利用此模型指導團隊順利

完成。模型的「承諾」及「實施」階段尤其重要，因為這些階段需要領導者確保所有團隊成員均可理解變革的必要性，並一起改變。

4.促使領導者進行自我反思

藉由評估團隊在各階段的表現，領導者可以反思本身領導風格與策略之有效性。在「總結與更新」階段，領導者可以學習如何從經驗中獲取教訓，以持續改進自己的領導方法。

5.培養領導者的策略思維

該模型也幫助領導者發展策略思維，理解如何在不同階段，依據團隊的成熟度與成員的能力，適時調整管理策略，以提升團隊整體績效。

三、職場實境模擬

本次研習課程運用 Knolskape 公司開發之線上職場實境模擬系統，由各學員扮演銷售團隊主管，須於時限內帶領 10 位不同特質員工完成公司訂定之銷售目標。本節就實境模擬之規則與操作、事後評估分析說明如次：

(一)實境模擬規則與操作

1. 採回合制方式進行

團隊須在 2 個月內達成公司設定之業績目標，每回合為期 1 週，總計 8 回合。第 1 回合需要耗費較多時間，因領導者必須針對每位員工制定管理方式與措施；第 2~8 回合則視員工表現情形，調整管理措施。

2. 團隊主管之管理工具與員工能力指標

團隊主管依員工屬性採取不同之管理方式，例如高技能高士氣員工適用信任授權，而低技能低士氣員工，則以輔導方式管理。另針對團體與個人亦有不同管理措施，團體措施主要係激勵團隊士氣，期望能透過管理措施提升團隊成員之士氣，可用措施包括召開團隊會議、辦理團隊休閒活動、傳送激勵團隊之電子郵件；個別措施目的在提升員工個人之技能與士氣，總計有 10 項可用措施：派送培訓課程、實施個別會談、進行績效評估、獎勵特定員工、制定個別業績目標、進行個別指導、請員工報告工作進度、調整職務、開除員工、招聘員工。

實境模擬預設配置 10 位員工，每位員工有 3 項能力包括專業技能、工作士氣及個人銷售成績，均以量化數據表示，數值介於 0~100。模擬過程中，3 項能力會根據主管採行之團隊或個別措施而有所變動，若團隊主管持續採取不適當之管理措施，將使員工士氣持續降低，進而降低個人銷售成績。因此，團隊主管每回合需關注員工各項能力之變化，適時調整管理方式與措施，以提升團隊銷售績效。至於個人銷售成績則間接受專業技能與士氣之影響。

3. 團隊銷售績效之計算

團隊銷售績效由系統依據 10 位員工個別銷售成績之數值進行換算，每回合結束後系統會揭露當週累積銷售金額。

(二) 事後評估分析

實境模擬結束後，由系統製作分析報告，分析內容包括：管理能力、團隊情形及管理措施成效等，重點說明如次：

1. 管理能力分析

系統依據模擬結果，就主管之 5 項管理能力進行評鑑，分別為：提升員工之能力、激勵員工之能力、提升員工技能之能力、情境領導之能力、提升員工銷售績效之能力；評分範圍為 0~10 分，1~2 分屬新手等級，3~4 分屬初階等級，5~6 分屬適任等級，7~8 分屬專精等級，9~10 分屬大師等級。圖 3 資料顯示，該 5 項能力評分介於 5~6 分，均屬適任等級。

圖 3. 實境模擬之主管適任度分析



資料來源：整理自本次 Knolskape 實境模擬系統報告

此外，系統亦就管理方式進行精準度分析；其中，團隊主管對高技能高士氣員工之管理成效達 85%，對低技能高士氣員工之管理成效僅 46%，顯示領導者需調整對低技能高士氣員工之管理方式。

2. 團隊情形分析

團隊情形分析主要係比較團隊銷售能力、士氣與技能在模擬前後之變動，使參與者了解模擬期間對員工之管理方式與措施成效。本次實境模擬結果顯示(圖 4)，團隊銷售能力持平，團隊士氣明顯下降，團隊技能則略有改善。亦即，模擬期間所執行之管理措施對團隊銷售能力無影響，對團隊技能之提升有正面影響，惟對團隊士氣有負面影響。

圖 4. 實境模擬之團隊狀況分析



This graph depicts the difference between your team's (overall) skill, morale and result values, in the beginning, and at the end of the simulation.

資料來源:整理自本次 Knolskape 實境模擬系統報告

3. 管理措施成效分析

有關管理措施成效之分析，系統係針對管理措施對員工之影響程度及管理者使用各項措施之次數進行分析。本次模擬提供 9 項管理措施，包括 3 項團隊措施、6 項個別措施 (表 7)。

分析結果顯示，在團隊管理措施方面，辦理團隊休閒活動對提振團隊士氣之效果較佳，至於召開團隊會議與傳送激勵團隊之電子郵件均未提升團隊士氣。在個別管理措施方面，派送培訓課程可明顯提升新進員工之技能，獎勵特定員工則顯著提升員工士氣；至於實施個別會談、進行個別指導、請員工報告工作進度，對提升個別員工士氣均無明顯成效。

表 7. 實境模擬之管理措施成效分析

類別	管理措施	對技能/士氣之影響程度	使用次數
團隊措施	辦理團隊休閒活動	中	3
	召開團隊會議	低	2
	傳送激勵團隊之電子郵件	非常低	1
個別措施	派送培訓課程	高	6
	獎勵特定員工	高	1
	實施個別會談	低	6
	進行個別指導	低	5
	請員工報告工作進度	低	3
	進行績效評估	無	1

資料來源:整理自本次 Knolskape 實境模擬系統報告

肆、心得與建議

一、心得

(一)善用管理技巧，有助提升管理成效

本研習課程運用多項管理工具與模型，提供管理階層面對問題之思考方向與解決方式。面對快速變化之外在環境，管理階層若能妥善運用相關管理方法，應可提高時間管理能力及工作效率。

(二)即時檢視並調整管理方式，有助提升團隊工作效率

依據本次課程提供之實境模擬心得，主管人員若發現單位員工對管理方式不滿導致士氣下降，可能會影響其工作效率，應儘快與員工進行溝通，並調整管理方式，否則可能出現感染效果，影響其他員工士氣，並降低單位工作績效。此外，適時辦理單位員工激勵活動，例如團隊聚餐或共同休閒活動，有助凝聚團隊向心力、提升彼此信任度及工作效率。

二、建議

(一)本行似可定期辦理相關領導管理之內部訓練課程

AI 科技未來可能大幅運用於各項領域，外在環境變遷將更為快速且複雜，建議本行開辦適應性領導相關課程，將有助提升本行中階管理人員因應環境快速變遷所面臨之新挑戰。

(二)本行可持續派員參與領導相關研習課程，培養人才庫

本次研習課程計有 9 個國家央行派員參加，除本行派員 1 人外，其他央行均有 3 位以上學員參加，顯示各國央行對人才培育訓練課程之重視。

依據本次研習課程之實境模擬成效分析結果顯示，派送員工參與培訓課程，有助提升員工技能程度。SEACEN 相關領導課程內容極具實用性與參考價值，建議本行持續派員參與相關訓練課程，應可大幅提高員工應變能力，提升團隊工作效率，精進本行各項業務之深度與廣度。

參考資料

1. 2024年SEACEN課程「ASPIRE：SEACEN Course on Leading Adaptively」講義資料
 - (1) Donna Aura Lumbo, “Shifting Perspectives: The Transition from an Individual Contributor to a People Manager”.
 - (2) Kate Sweetman, “What Does it Mean to be an Adaptive Leader?”
Donna Aura Lumbo, “Minding the Mindset “.
 - (3) Kate Sweetman, “Power Skills for Self-Management: Ramping Up Resilience”.
 - (4) Donna Aura Lumbo, “Power Skills for Self-Management: Decision Making”.
 - (5) Kate Sweetman, “Power Skills for Self-Management: Work Prioritization and Delegation”.
 - (6) Kate Sweetman, “Power Skills for Self-Management: Leveraging Your Power”.
 - (7) Donna Aura Lumbo, “Communicating in the digital world”.
Kate Sweetman, “Powerful Conversations That Matter”.
 - (8) Donna Aura Lumbo, “Working Towards Team Effectiveness”.
2. Erica Dhawan (2021), “Digital Body Language“.
3. Jesse Sostrin (2017), “To Be a Great Leader, You Have to Learn How to Delegate Well”, Harvard Business Review.