

出國報告（出國類別：實習）

寰宇計畫—法國工商管理學院
(INSEAD)「成果領導 Leading for
Results」訓練課程
出國報告書

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：陳治宇 組長

派赴國家：法國／楓丹白露

出國期間：113年10月26日～113年11月3日

報告日期：113年12月1日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：寰宇計畫—法國工商管理學院(INSEAD)「成果領導 Leading for Results」訓練課程出國報告書

頁數 34 含附件：是否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話

台灣電力公司人力資源處/黃惠渝/(02)2366-7685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

陳治宇/台灣電力公司/資訊系統處/組長/(02)2366-7452

出國類別：1 考察2 進修3 研究4 實習5 其他

出國期間：113 年 10 月 26 日至 113 年 11 月 3 日 出國地區：法國

報告日期：113 年 11 月 27 日

關鍵詞：領導 (Leadership)， 成果領導 (Leading for Results)， 行動中的領導 (Leadership In Action)， 領導意圖 (Leadership Intent)， 超越權威影響他人 (Influencing Others Beyond Authority)， 培養卓越的團隊決策(Fostering Excellence in Team Decisions)， 職涯方向 (Career Orientations)

內容摘要：

法國歐洲工商管理學院 (簡稱 INSEAD) 為全球知名企業高階主管研習教育機構，商業教育和研究遍佈全球，在歐洲 (法國)、亞洲 (新加坡)、中東 (阿布達比) 和北美 (舊金山) 設有分支機構，每年有超過 11,000 名高階主管參加 INSEAD 的高階主管教育計畫。

本次參與研習課程學員共 39 人，部份學員為企業高階主管如執行長、副總裁、技術長、財務長，也有金融界銀行行長、主任，其中大多數均屬跨國業務；也有少部份是歐盟智慧財產局委員會主任、香港警務處高級警司及香港教育大學副教授等公職人員。

課程內容包含引導轉型、面對改變的免疫力、個人教練、領導意圖、團隊決策及跨越差異的領導：職涯方向。透過體驗活動、分組討論、個人教練等方式，分析學員各自的領導形式，並透過學員彼此的分享交流，形塑領導的不同樣貌。本文電子檔已傳至出國報告資訊網 (<http://report.nat.gov.tw/reportwork>)

目錄

| | |
|-------------------------------|----|
| 壹、出國緣起及目的 | 1 |
| 貳、課程內容與活動紀要 | 2 |
| 一、引領轉型（10/28） | 3 |
| 二、身為領導者我們是誰（10/28） | 5 |
| 三、行動中的領導：介紹與簽約（10/28） | 6 |
| 四、行動中的領導：體驗式小組練習（10/29） | 8 |
| 五、行動中的領導：回饋練習（10/29） | 10 |
| 六、行動中的領導：改變的免疫力（10/30） | 11 |
| 七、行動中的領導：個人輔導（10/30） | 13 |
| 八、起草領導意圖（10/31） | 15 |
| 九、超越權威影響他人（10/31） | 16 |
| 十、培養卓越的團隊決策（11/01） | 21 |
| 十一、跨越差異的領導：職涯方向（11/01） | 23 |
| 參、心得與建議 | 25 |
| 一、領導不僅僅是管理 | 25 |
| 二、人不是工具 | 29 |
| 三、心法重要，但手法也不可或缺 | 32 |
| 參考資料 | 34 |

壹、出國緣起及目的

本公司為因應本公司經營環境變遷及數位轉型需要，擴大中、高階主管國際視野及強化策略思維，特辦理寰宇計畫，選派主管人才赴國外知名管理培訓機構接受短期訓練，以厚植經營管理能力，並與國外企業優秀主管互動學習，進一步提升公司競爭力。

歐洲工商管理學院 (INSEAD) 是在 1957 年簽署創建歐洲經濟共同體的《羅馬條約》三個月後成立的，其國際主義基礎與歐洲一體化緊密結合。在此學習跨文化的領導至關重要，該學院在法國、新加坡和阿布達比的三個校區以及舊金山亦有設立商業創新中心，也與美國和中國頂尖學府建立合作夥伴關係。歐洲工商管理學院(INSEAD) 連續多年被評為排名前十或前五的商學院，並在 2016 年和 2017 年連續兩年在英國《金融時報》重要的全球 MBA 排名中名列第一，體現了學校對卓越的不懈追求。

本次課程為成果領導 (Leading for Results)，從課前準備 Discovery 頻道轉型實際案例及個人 360 度回饋報告，再接著 3 天課程中的體驗式活動、個人領導型態教練及概念解說，以及最後一天以哈佛商業出版教育網站所設計提供，屢獲殊榮的模擬活動“領導力與團隊模擬：Everest V3”，以聖母峰為背景，模擬探險活動及實務的領導技巧，期望在為期一週的密集課程中，經由教授的詳盡說明，以及與來自各個領域的菁英夥伴共同學習，以精進個人領導能力，了解日常所面臨之挑戰與策略規劃，並提供相關建議，讓管理階層在面對及領導不同類型的團隊成員時，能引導團隊更有競爭力，以獲取最佳的成果。

貳、課程內容與活動紀要

該校建築十分現代化（如圖 1），各項門禁管控、餐點飲料結帳服務…等均已採用門禁識別卡進行管理、扣款，校內亦建有該集團供短期進修之住宿飯店（如圖 2），學員於正式上課當日（113 年 10 月 28 日）上午 8 時 30 分前完成報到後，隨即開始 5 天緊湊課程，規劃之課程表如圖 3。



圖 1



圖 2

| 尼治標準時間 | +01:00 | 28 星期一 | 29 星期二 | 30 星期三 | 31 星期四 | 01 星期五 |
|--------|--------|---|--|---|---|--|
| 08:00 | | | | | | |
| 09:00 | | 08:30 08:30 歐亞中心 引領轉型 透過斯文賈·韋伯 | 08:30 08:30 歐亞中心 領導力在行動：體驗式小組練習 透過斯文賈·韋伯 | 08:30 08:30 歐亞中心 行動中的領導：改變的免疫力 透過斯文賈·韋伯 | 08:30 08:30 歐亞中心 起草領導意圖 透過斯文賈·韋伯 | 08:30 08:30 歐亞中心 培養卓越的團隊決策 納達夫·克萊因 |
| 10:00 | | | | | | |
| 11:00 | | | | | | |
| 12:00 | | | | | | |
| 13:00 | | 12:30 12:30 歐洲工商管理學院餐廳 在 INSEAD 餐廳合影並享用午餐 | 12:30 12:30 歐亞中心 輔導小組午餐 | 12:30 12:30 歐洲工商管理學院餐廳 在 INSEAD 餐廳享用午餐 | 12:30 12:30 歐洲工商管理學院餐廳 在 INSEAD 餐廳享用午餐 | 12:30 12:30 歐洲工商管理學院餐廳 在 INSEAD 餐廳享用午餐 |
| 14:00 | | 14:00 14:00 歐亞中心 身為領導者我們是誰 透過斯文賈·韋伯 | 13:30 13:30 歐亞中心 行動中的領導：回饋練習 透過斯文賈·韋伯 | 13:30 13:30 歐亞中心 行動中的領導：個人輔導 透過斯文賈·韋伯 | 14:00 14:00 歐亞中心 超越權威影響他人 納達夫·克萊因 | 13:30 13:30 歐亞中心 跨越差異的領導：職涯方向 透過斯文賈·韋伯 |
| 15:00 | | | | | | |
| 16:00 | | 16:00 16:00 歐亞中心 行動中的領導力：介紹與簽約 透過斯文賈·韋伯 | | | | |
| 17:00 | | | | | | 16:30 16:30 歐亞中心 重新進 |
| 18:00 | | | | | | |
| 19:00 | | | | | 18:30 18:30 圓環 閉幕雞尾酒會和晚餐 | |
| 20:00 | | | | | | |

圖 3

一、引領轉型（10/28）

人們常說變革是衡量領導者的標準。但「轉變」一個團隊、一個單位或整個組織意味著什麼？領導者常常被鼓勵做出根本性的改變，但同時也會對此感到不滿。本課程利用新領導者努力改變媒體公司的策略和文化的案例，討論如何判斷「被顛覆」的傳統何時值得保留，何時不值得保留，以及誰來實現這一目標。變革將重新塑造為與傳統的對話，因為領導變革的人必須選擇他們遵守和挑戰既定

秩序的程度。

本課程的主要案例是一位女性主管 Marinella Soldi 在 Discovery Inc. 擔任南歐區總裁的前 18 個月，所面臨的挑戰和變革，她在這段期間致力於推動數位轉型，並試圖改變公司的策略和文件。

案例重點摘要：

1. 數位轉型：從以往將探索頻道節目和 Sky 電視台合作的内容分銷模式，改為直接通過數位地面電視（DTT，Digital Terrestrial Television）。這是一種透過地面數位信號傳輸的電視廣播技術，支持互動電視服務，如電子節目指南（EPG）和隨選視訊（VOD）；意即她推動從 B2B 模式轉向 B2C 模式，這意味著要改變傳統的業務模式，直接面向消費者。雖然現在國內亦有 MOD 或 Netflix 等訂閱服務，但本案例是 2010 年的實際案例，在推動轉位轉型方面，非常具有代表性。
2. 文化變革：強調變革不僅僅是技術上的，更重要的是改變員工的工作方式和心態，創造一個更具包容性和賦權的工作環境，在她上任初期，員工對空降主管多抱持懷疑態度，認為 Marinella Soldi 只是個教練型經理人；而當初決定任用她的董事會成員也明確告知她有開除不適任員工的任務，她也未能達成，在後期，甚至原先支持她的董事會成員也離職了，但她透過營造良好工作氛圍成功推動了組織文化變革。
3. 戰略與文化的結合：成功的轉型需要同時處理戰略和文化兩個方面，這樣才能真正實現變革，Marinella Soldi 在麥肯錫的經歷對她後來的職業生涯有很大的幫助。她在麥肯錫擔任顧問的經歷，讓她獲得了寶貴的戰略規劃和問題解決技能。具體來說，她在麥肯錫學到的數據分析和**管理技術**，幫助她在 Discovery Inc. 有效地制定和執行戰略，也能更好地理解如何在複雜的組織環境中推動變革，並與不同層級的利益相關者進行溝通和協作。

二、身為領導者我們是誰（10/28）

如何才能帶領團隊取得成果？這需要我們（領導者）對自己「為何決定要這樣做（判斷能力）」的信任，以及我們所領導的團隊對於領導者的信任。事實上，信任是領導者所擁有的最重要、也是最難以捉摸的資產。在下午的課程中，聚焦在討論為什麼人們信任某些領導人而不是其他領導人，並反思那些試圖將新文化帶入生活的人，是如何贏得和失去信任。特別關注在如何專注於明確的目標、如何在多元化社區中贏得信任、以及在尊重價值觀和身份差異的環境中，「價值導向」的意義。

重點摘要：

1. 在以往，研究領導力的學者認為魅力、智力和其他人格特質是有效領導的關鍵。因此，優秀的領導者利用他們與生俱來的才能來支配追隨者，並告訴他們該做什麼，其目標是向他們注入他們原本缺乏的熱情和意志力，或是強制他們服從。這些理論表明，具有足夠品格和意志的領導者能夠戰勝他們所面臨的任何現實。
2. 近年來，出現了一種新的觀點可以更好地解釋領導績效：有效的領導者必須努力了解其追隨者的價值觀和意見，而不是假設絕對權威，以便與追隨者團體進行富有成效的對話。領導力是指塑造追隨者真正想做的事情的能力，而不是透過獎勵和懲罰來強制遵守的行為。
3. 延續上午課程的參考資料"**When Every Leader Promises to Change the World, How Can We Tell Who Will Leave Us Better Off?**"，檢視領導者的承諾是否能夠真正轉化為實際行動和成果。評估領導者的標準：包括他們的政策、執行力、透明度和對社會的影響。

三、行動中的領導：介紹與簽約（10/28）

在課堂中首次介紹領導力顧問，所謂簽約是指約定對將於 10/31 舉行的行動領導力研討會的學習期望。行動領導力研討會的首要任務是透過了解「自己」，以打造個人領導力和追隨力。透過參訓前要準備的《我的故事》的紙本文件，交給領導力顧問。後續將與個人的領導意圖、360 度報告和研討會經驗一起作為個人輔導課程的基礎。課程理念如圖 4



圖 4

從上述的說明可以看出，後續 3 天的課程，主要是透過了解個人、人際關係和群體動態（在研討會過程中的互動），並透過反思，練習影響領導力和追隨者並與其他同組學員共同分享彼此的經驗。圖 5 是同組的成員。

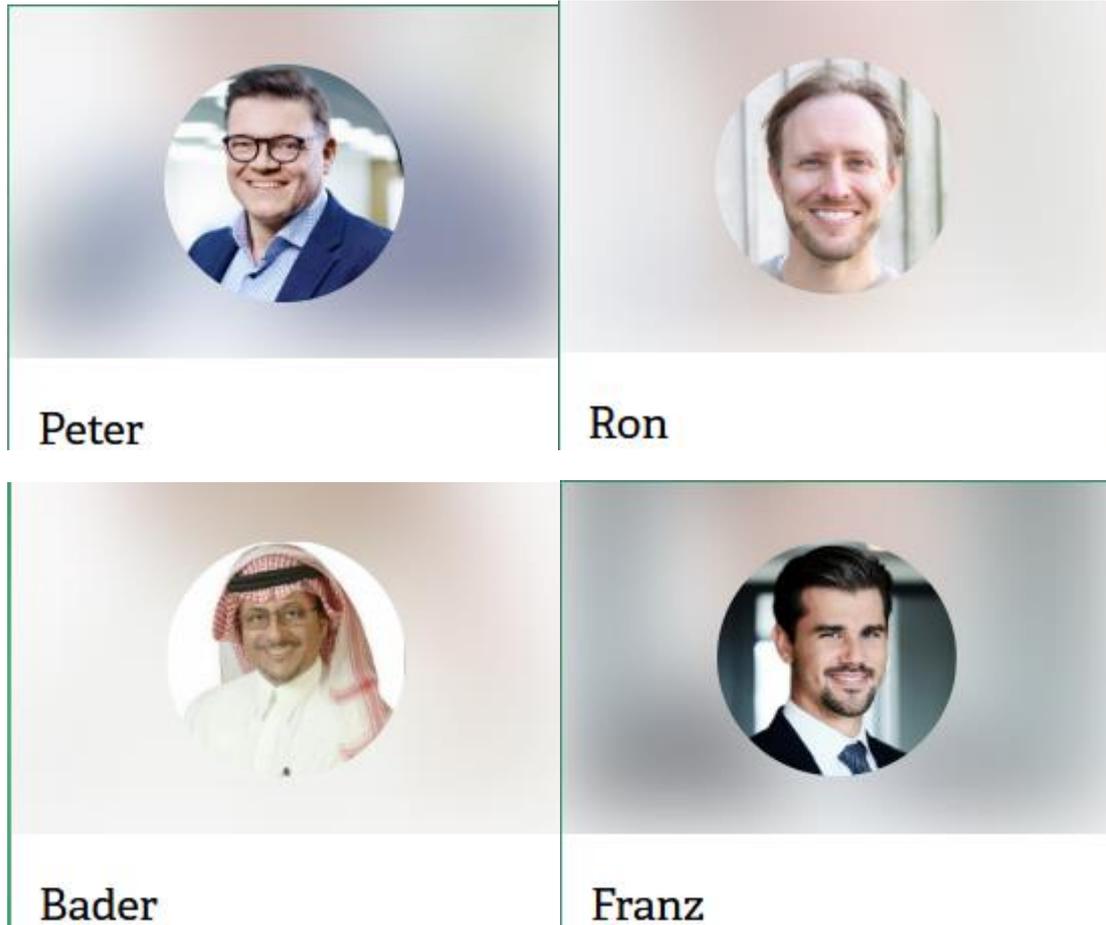


圖 5

重點摘要：

1. 透過自我圖像描述個人、家庭、工作、期望和挑戰，讓同組成員彼此了解背景。
2. 討論今日實際案例 Marinella Soldi 的感想及看法。

四、行動中的領導：體驗式小組練習（10/29）

本日上午課程目的是繼續專注於透過體驗式練習來培養團體內部和團體之間的領導者和追隨者概念。我們將交替體驗和反思，並深入研究任務、權力、角色和邊界等概念，因為在快節奏和陌生的情況下，如何協同工作就如同在團隊中的表現。

圖 6 的體驗式活動是每個小組成員都會領到一包如圖示之不同顏色、形狀及數量的塑膠片，並且，在領取前就戴上了眼罩。在活動中，要能區分顏色及形狀並向顧問彙整說明。

本活動的重點在於，沒有人知道如何形容這類不規則的形狀，而顧問手中持有另外 2 片，以致於直到活動結束，都無法理解統整出其用途、進行分類，甚至連顏色是可以透過詢問顧問得知都未達成。展示了日常在承接未知的任務時，在無法掌握全貌的情況下，起碼要能儘可能做好追隨者的工作，也就是資訊收集，才能進一步推敲各顏色是否可分組及數量推估等作業。

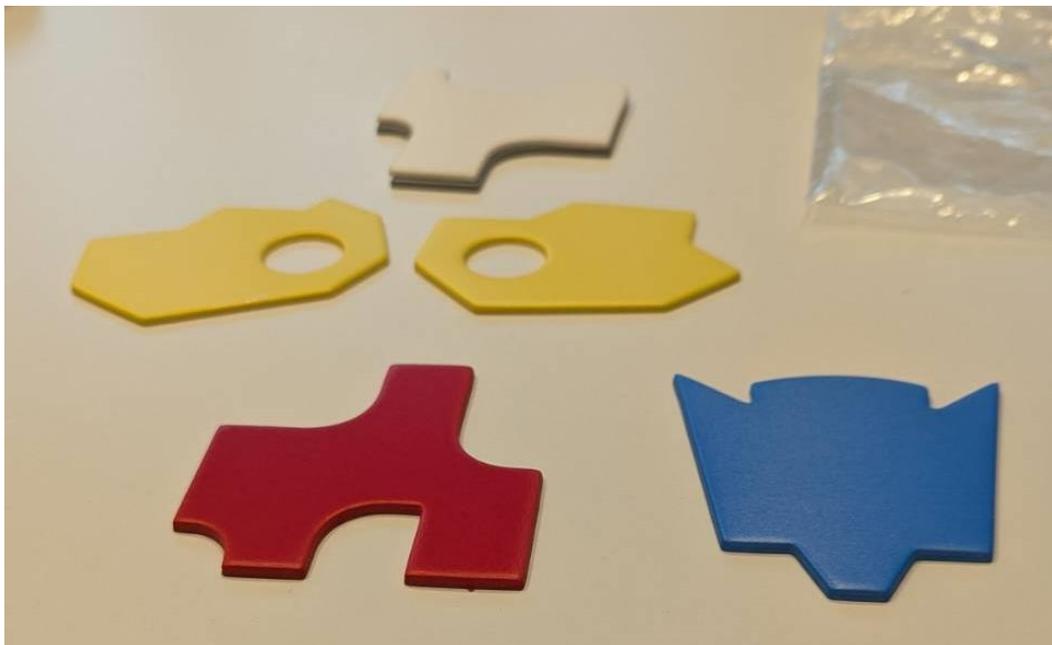


圖 6

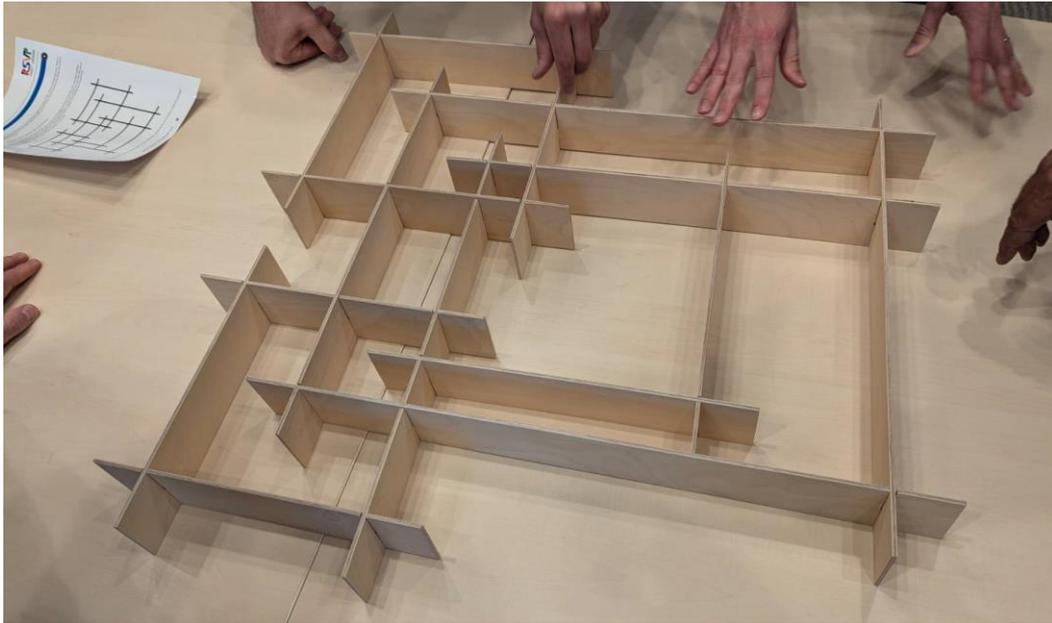


圖 7

在上圖 7 則是上午的第 2 個體驗活動，將 15 片木板，以最快方式進行組裝，由於木板缺口方向不同，能順利組裝的方式只有一種，必須在 2 分鐘內完成，在同組學員 3 次練習之後，逐漸從 4 分鐘進步至 3 分鐘、2 分 30 秒。可惜的是，最後仍未能能在 2 分鐘內完成組裝，只有 1 組達成任務。

本活動的重點在於與前一項類似，在練習時間（資訊）有限的情況下，在活動中如何展現出領導能力，以及其他人士是否可以認同並做好追隨者的角色。在這 2 項活動中，其實同組的學員已經在實際演練如何領導，不論是意見領袖的角色，還是實際作業的分工；與其同時，顧問也在旁觀察，並在後續的輔導教練階段，讓學員進行意見回饋。

五、行動中的領導：回饋練習（10/29）

能夠敏感地提供誠實和平衡的回饋意見，是有效和負責任地行使領導力的基礎。有機會收到此類回饋對於我們自身的領導力發展至關重要。在課程中，將輪流接收其他同組成員的回饋，儘可能地提供對其領導風格和行為，分享自己的想法和感受，可以的話加強描述情境作為例子，以利接收回饋的成員理解。而接收者只聆聽，不爭論也不解釋，僅在需要理解的情況下，請回饋者澄清（補充說明）。

如下圖8，前3項是回饋有幫助的，而後3項為沒有幫助的行為。

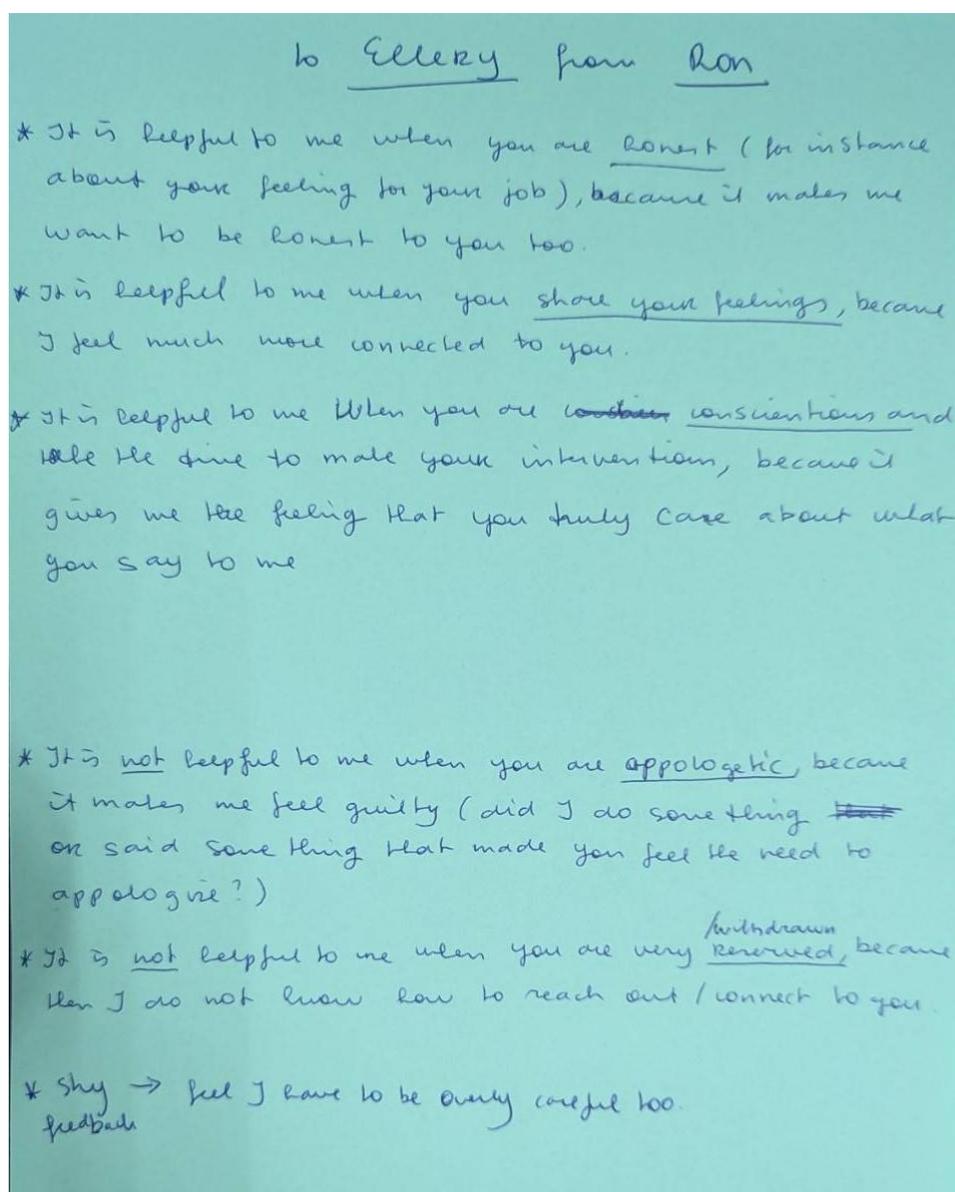


圖8

六、行動中的領導：改變的免疫力（10/30）

儘管有真誠的意圖，也盡了最大的努力，但我們對個人進步和改變的承諾，往往不會比每次新年所定下的「新年新希望」清單的執行結果更成功。巨大的熱情變成了失望，會發現自己又回到了原點。本節課程中使用哈佛大學心理學家羅伯特·基根（Robert Kegan）開發的一項練習來揭示個人變革努力經常失敗的主要原因，並試著找出可以採取哪些措施。

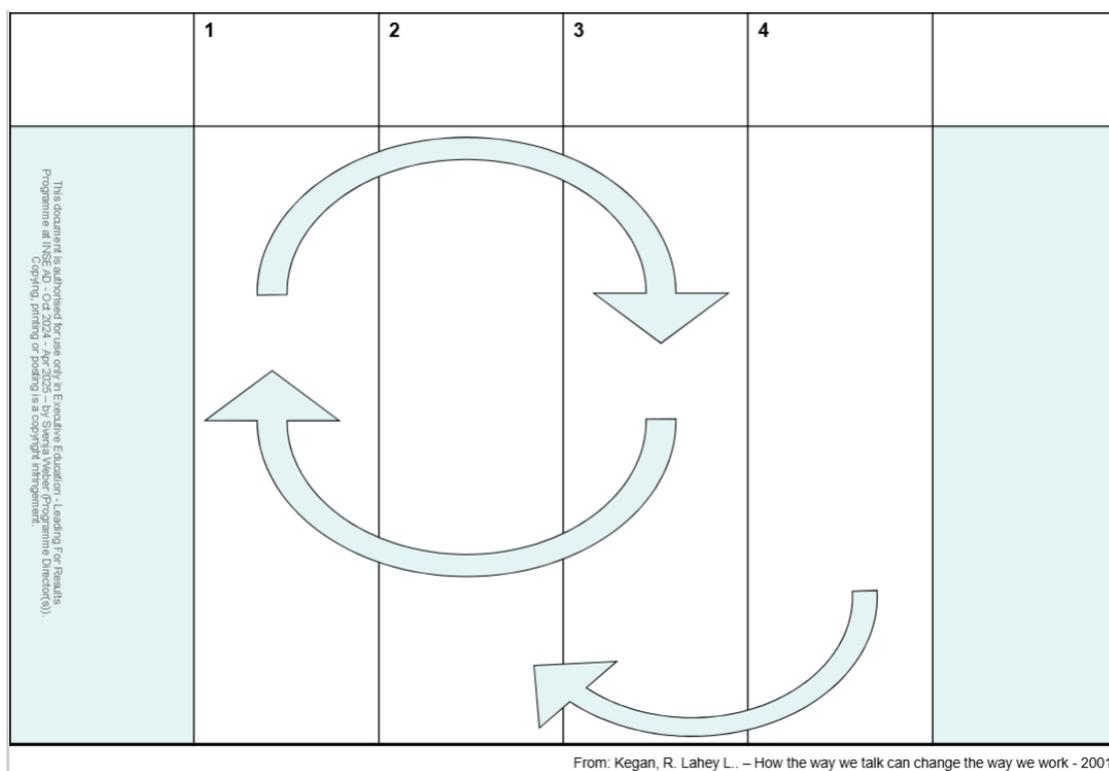


圖 9

圖 9 所示的工具簡單易懂，重點摘要：

0. 分別是最左側的熱身目標訂定。
1. 欄位 1 是個人要改進的主要目標（我們自訂的承諾）。
2. 欄位 2 是個人現在的習慣（假想有個 24 小時在旁側錄的攝影機所看到的行為）。

3. 欄位 3 劃分為 2 區，上半部寫的擔心的事項，即所謂的隱藏驅動力；下半部則訂下針對上半部的每一事項，承諾不會造成該情境發生（意指該承諾將推動我們持續進步）。
4. 欄位 4 則敘明「假設」，假設違反了欄位 3 所承諾的事項，會導致發生什麼樣極度惡劣的結果。

在課前預習的哈佛商業評論 “The Real Reason People Won't Change “這篇文章中探討了人們不願改變的深層原因，主要有以下幾點：

1. 潛在的恐懼：人們常常害怕改變會帶來失敗或未知的結果，這種恐懼會阻礙他們採取行動。
2. 舒適區：人們習慣於現有的生活方式和工作模式，改變意味著要走出舒適區，這對很多人來說是困難的。
3. 缺乏自信：有些人對自己的能力缺乏信心，認為自己無法成功地適應或實現改變。
4. 內在動機不足：如果改變的動機不夠強烈，人們往往會選擇維持現狀。
5. 外部壓力：來自家庭、朋友或社會的壓力也會影響人們的決策，讓他們更傾向於保持現狀。

理解這些深層原因，並透過上述的 4 Column 表格，將是可以幫助我們克服改變障礙的關鍵，這點不論是對團隊的領導者或是追隨者而言，均有助益。

七、行動中的領導：個人輔導（10/30）

本課程是小組成員單獨與教練進行 45 分鐘一對一的個人輔導，反思小組活動和個人學習。透過「我的故事」、「我的領導意圖」、「360 度報告」及先前的研討活動，探索個人持續發展領導方式的最有利方向。非個人輔導課程時段，則是自行研究另一個實際案例” Fiona and Frederic Bonner” ，作為次日研討的內容。

360 度報告即全球高階主管領導力鏡像（GELM，如圖 10）問卷，是 INSEAD 全球領導力中心與 KDVI（Kets de Vries Institute，是一家全球領導力發展諮詢公司，致力於培養反思型領導者和團隊，推動高效能且以人為本的工作場所，專注於領導者的需求。）的一項長達十年的廣泛研究項目，旨在調查全球高階主管的日常行為和行動。

About the GELM®

The **Global Executive Leadership Mirror (GELM®)** questionnaire is part of an extensive decade-long research project at INSEAD's Global Leadership Centre, in collaboration with KDVI, to investigate the daily actions and behaviours of effective global executives. The questionnaire was designed to help executives evaluate their performance in carrying out the twelve key challenges of global executives.

Because there is frequently a significant difference between what executives say that they do and what they actually do, the questionnaire was designed as a 360° feedback assessment, allowing leaders to compare their self-perceptions to how others perceive them.

GELM® questions and dimensions reflect recent findings in the leadership development field over the last decade, and are designed to be directly applicable to the practice of leadership, both now and into the foreseeable future.

- Emotional intelligence
- Being Exemplary
- Tenacity & courage
- Team building
- Empowering
- Coaching & feedback
- Visioning
- Energising
- Ability to implement
- Change orientation
- Customer & stakeholder orientation
- Networks & alliances
- Life stressors
- Well-being resources
- Perceived leadership performance

圖 10

該問卷共有 110 題，分別就直屬上司、工作同事、下屬及其他（家人朋友）的看法，最多可以邀請 15 人協助擔任觀察者角色，就不同面向分別有數道題目，分別就「個人領導行為」、「團隊建立與回饋」、「領導組織」及「網絡交互影響」等構面，並就符合程度給予 1~7 分不等的評價；旨在幫助高階主管評估他們在應對全球高階主管十二項關鍵挑戰中的表現，如圖 11。



圖 11

整份報告共有 45 頁，茲摘錄部份觀察者針對個人提供建議如下：

1. 領導力發展是一個持續的過程，需要時間：對自己要有耐心，認識到成長來自於經驗和從錯誤中學習。
2. 定期運動，養成良好的習慣：運動不僅有助於身體健康，還能提升精神狀態和工作效率。
3. 保持誠實和智慧：誠實和智慧是領導者的重要品質，努力工作並始終盡力而為。

八、起草領導意圖（10/31）

所謂領導意圖是身為領導者所希望實現的狀態。課程的練習可幫助參與者明確自己的意圖，自覺地承諾並保持與社群的緊密聯繫。清晰的意圖是簡潔地陳述並可以公開宣稱的；自覺的承諾是指您承認意圖的後果—其益處、風險及其潛在的代價，而緊密的社群是指那些了解並協助維持該意圖的人，特別是在之前的 4 Column 練習中所提到，自己可能又被拉回已明確辨識出來，持續已久的熟悉習慣及行為模式時。

本課程及活動的重點在於更進一步推演 4 Column 表格的細節，透過自行設定的領導意圖方向，找出類似 SWOT 分析的細節，並就利害關係人找出可以成為支持網絡或是聯盟角色的人選，以協助個人發展領導力並持續推動。

在上午的課程中，同時研討了” Fiona and Frederic Bonner”（ 弗雷德和菲奧娜）的案例，案例由於是真實的實際狀況，所以非常貼近每個人真實在生活中所遇到的選擇，諸如文章內丈夫弗雷德面對工作職場的轉換，在個人理想（創業／實際經營公司）或現實生活（待業／經濟依賴）的抉擇，以及家庭與工作環境的支持系統等問題；以及事業有成的妻子菲奧娜獨力支撐全家，又要面臨是否贊同家人分隔兩地和事業取得更高位階的取捨。

九、超越權威影響他人（10/31）

所有人都有過令人沮喪的經歷，那就是試圖說服其他人去相信他們所不願意相信的事情，絕大多數都是失敗告終。人們在面對預先存在的阻力，是否有辦法可靠地改變觀點和轉變態度？第一階段是「**我們有正確答案**」，但這在現實生活中往往極難達成。

這個課程提供有關有效處理分歧並基於科學的見解，利用研究來理解和實踐令人驚訝的說服原則和框架，它將提供有關團體環境中有效說服策略的見解和工具。同時，在紙本的資料數據分析模擬過程（如圖 12），讓學員了解決策背後的活動以及重點。

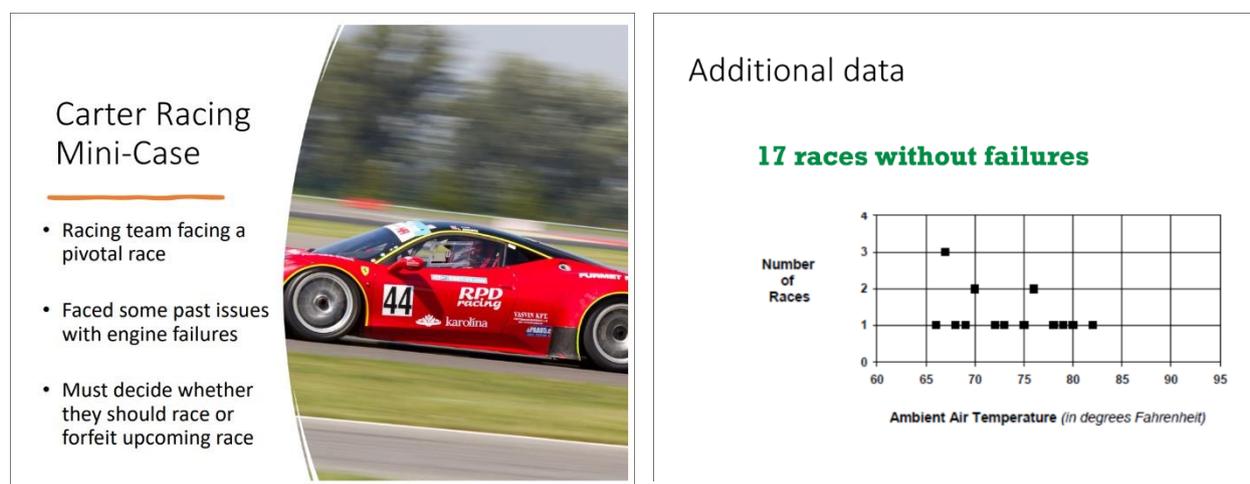


圖 12

在本案例中，背景資料巧妙地先以賽車團隊是否出賽作為主題，並強調參賽的失敗紀錄均為真實資料，並輔以參賽的相對利益及風險作為情境，由各小組分別討論是否參賽。為了取得鉅額的輪胎、引擎廠商合約，以及實況轉播之費用分潤，幾乎沒有小組拒絕，因為和風險相比，參賽損失相對較小(僅需支付出場費用，以及未能跑完全程可能會失去贊助)。而在數據的分析過程中，由於文章內不同的技師有不同的見解而產生 2 派不同的意見，即如上圖所示，引擎故障導致無法完賽和當時氣溫的關係，是否有直接關連，致使觀念的衝突和混淆，最終讓各組在判斷的過程中，仍是選擇忽略了和氣溫相關的風險，決定”賭一把”。

事後，講師以另外的實例來說明整個情境的謬誤所在，即 NASA 在 1986 年發射「挑戰者號」太空梭事件（如圖 13，圖片擷自維基百科）。



圖 13

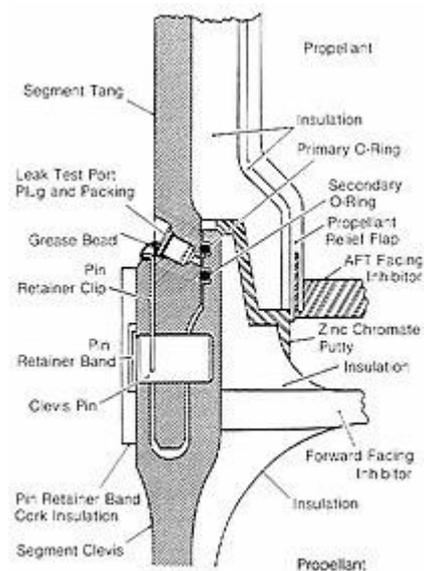


圖 14

在這個案例中，原版固體推進器現場安裝接頭橫截面圖如圖 14，在 20 世紀 70 年代初的固體推進器設計評估和現場安裝接頭測試表明，配合件之間公差很大，O 形環不會壓縮，而是在密封位呈擠壓狀態。航空暨太空總署核查與認證委員會要求測試 4 到 32 攝氏度時只用單個 O 形環是否還能保證接頭密封與完好，但航空暨太空總署專案主任認定現有測試水平已經足夠，無需進一步檢測。發射時氣溫 17 攝氏度，創下太空梭發射史上新低，經計算 O 形環應該只有 12 攝氏度。事後分析表明兩枚固體推進器的主 O 形環均有侵蝕。工程人員斷定低溫令 O 形環彈力受限，影響現場安裝接頭密封效果，導致高溫氣體和油灰穿過主 O 形環，此事件導致「挑戰者號」最終爆炸並於空中解體。

決策者所擁有的資料只有失敗時的氣溫紀錄，並沒有提到成功時的相關紀錄，導致在決策時容易判定和氣溫沒有直接關連，值得注意的是，那又與什麼有關連？因為文章內沒有提到這麼細節的資訊，致使各組討論時，類似當時 NASA 已到了全球關注，不得不執行；事後各組都表示，如果事情的風險是 7 位太空人的性命，不會如此草率，輕易做出決定。

最後，在簡報內容中補充了相關資料如下圖 15 及圖 16。

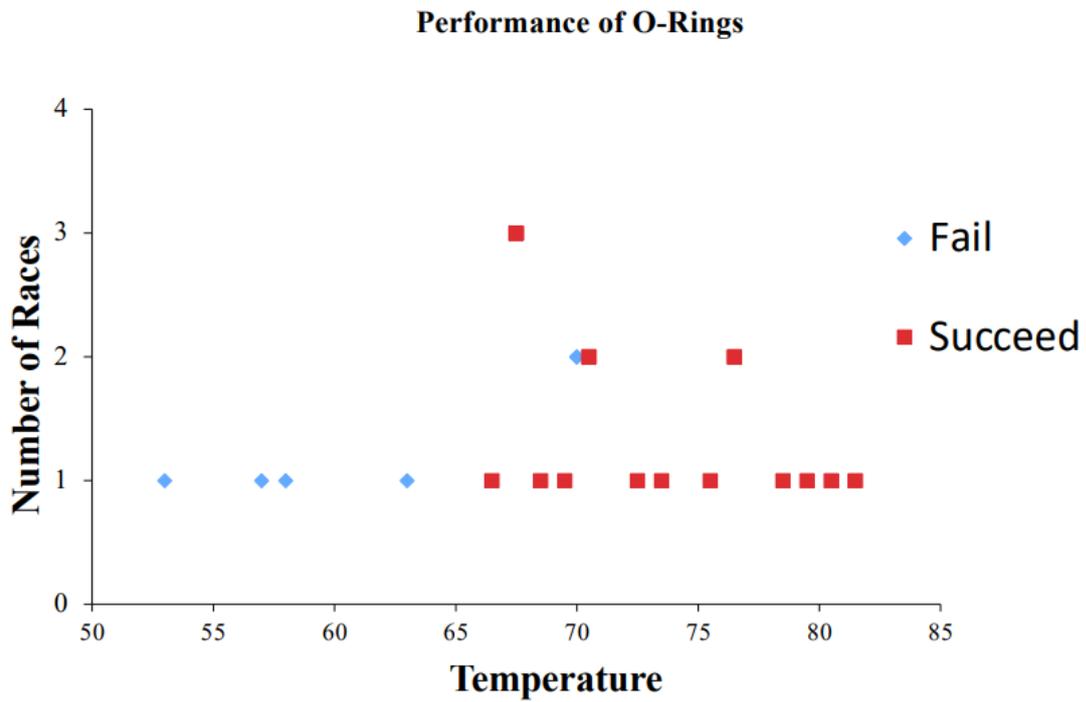


圖 15

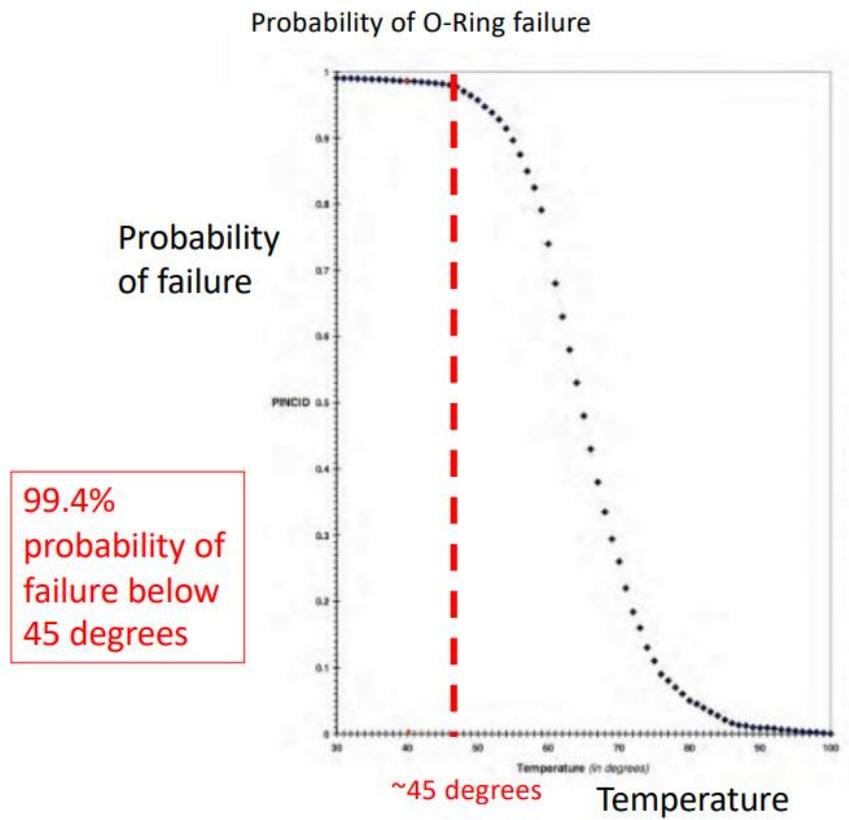


圖 16

這堂課程非常緊湊，教授不僅說話快，簡報內容也多達 114 頁，在後半段的課程中，除了以前述的科學資料分析方式進行決策之外，後半部講的是「溫暖(熱情)與才幹，何者更為重要？」的議題。溫暖是一種”衛生”特色，表示這是人們認為這是絕對必須擁有的東西，而又不必是最大化的；同時，我們可以透過傳達我們的合作意圖來增加它。而才幹則是我們達成目標的能力，人們只有在認為我們是個溫暖的人才會關心它，可以透過“做好工作”來增加。這部分的重點在於「我們如何被評價」。

在這裡，透過影片轉述的活動，來讓學員了解，在一段長達 5 分鐘的影片中，層層轉述的過程，可以觀察到各學員在做這項工作時，是否有動力去把事情做好，也直接帶出後續如何分享資訊的做法，是”銳化”—創建或強調細節，以強化和主要部份的連結；或是”展開（拉平）”—排除與主要部份不相符的細節。

| 什麼東西會 被銳化？ | 什麼東西會 被拉平？ |
|--------------------------|----------------|
| 演員/主要角色 | 情況/情況 |
| 功能細節 (“為什麼”) | 技術細節 (“如何”) |
| 刻板訊息 | 反刻板印象的訊息 |
| 很容易被證明合理的 行為 | 任意或難以證明其合理性的行為 |
| 情感細節 (讓你笑、 生氣、難過等的事情) | 非情感細節 |

圖 17

重點在於「我們說什麼 (以影響他人)」，要讓團隊成員像我們一樣思考，我們必須以故事的形式分享信息。(如圖 17)

最後的段落，則是以影片《十二怒漢》（“12 Angry Men”，詳參考資料1）來做為本課程有關「我們做什麼（以影響他人）」（如圖18）。

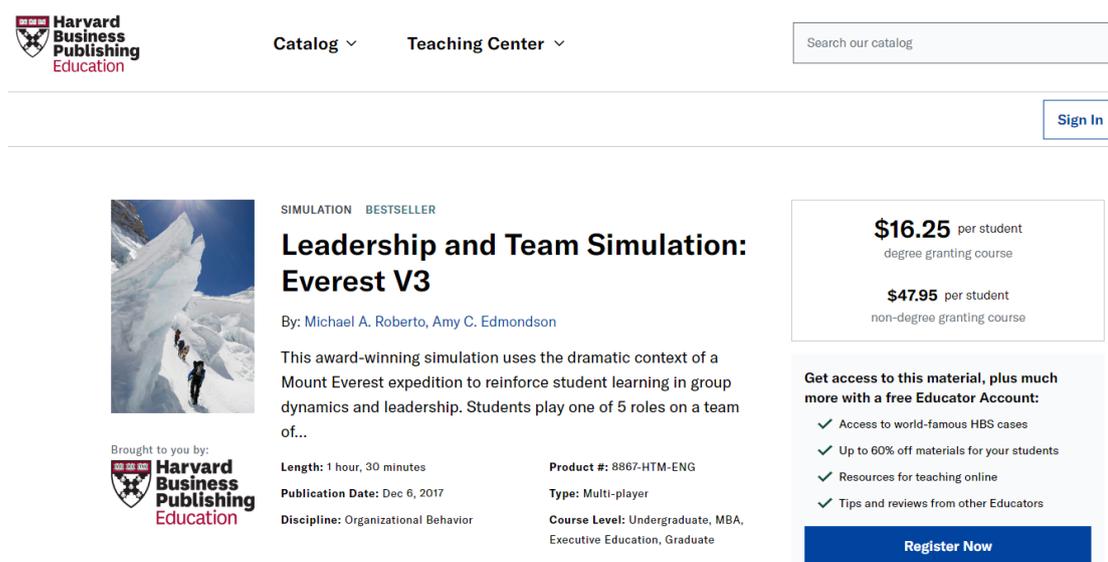


圖 18

十、培養卓越的團隊決策（11/01）

員工是企業的資產，尤其在金融服務業，可以說是最有價值的資產。員工的「產出」是可變的，這在很大程度上取決於領導者如何能夠最大限度地發揮員工帶來的價值的能力。課程中所進行的模擬，將引導學員以小組形式協同合作，並解決各式需要個人貢獻、協調以及有效管理資訊和時間的複雜問題。

重點放在管理團隊以及發揮每個人的技能和專業知識的框架和策略，以得到整體產出可以大於各成員產值的總和。透過哈佛商業出版教育網站上，由 Michael A. Roberto 和 Amy C. Edmondson 編寫，以聖母峰為背景的模擬探險活動“領導力與團隊模擬：Everest V3”（如圖 17），該活動屢獲殊榮，藉由徒步旅行模擬，展現領導階層如何強化團隊活力。（詳參考資料 2）



The screenshot shows the Harvard Business Publishing Education website. At the top left is the logo. Navigation links for 'Catalog' and 'Teaching Center' are visible. A search bar is on the right. A 'Sign In' button is in the top right corner. The main content area features a product card for 'Leadership and Team Simulation: Everest V3'. The card includes a photo of a mountain peak, the product title, authors (Michael A. Roberto, Amy C. Edmondson), a description of the simulation, and pricing information: \$16.25 per student for degree-granting courses and \$47.95 per student for non-degree-granting courses. A 'Register Now' button is at the bottom right of the card. A sidebar on the right lists benefits of an Educator Account, such as access to world-famous HBS cases and up to 60% off materials.

圖 17

聖母峰探險活動的參與者扮演戶外登山者團隊中的五個角色之一，每個角色都有特定的職責和目標。以下是這些角色及其功能：

1. 領隊 (Leader)：負責整體決策和團隊協調，確保所有成員意見都被考慮到，當日全體成員的各自決策必須由領隊確認送出後，再繼續次日情境。
2. 醫生 (Physician)：監控團隊成員的健康狀況，提供醫療建議和緊急處理。

3. 環保主義者 (Environmentalist)：評估環境條件，同時具有相關氣溫及風速可能對成員的健康造成威脅之完整資訊可供分析。
4. 攝影師 (Photographer)：記錄登山過程，確保完成拍攝任務。
5. 馬拉松運動員 (Marathoner)：體能狀況較佳，具備天氣預測相關能力。

團隊必須在六天的模擬時間內穿過五個營地，登上聖母峰。時程表中只有一天的額外時間，團隊必須明智地使用它。在每個營地，成員都有機會分析當前情況並與團隊分享他們的結論。天氣、身體健康情況、氧氣補給和平均移動速度等條件，均是影響是否前進下一個營地決定的重要因素。個人的資訊儀錶板檢視則提供有關爬升條件和狀態的最新資訊。

在每一輪活動中，玩家必須以團隊的形式討論是否要嘗試前往登頂途中的下一個營地；有效評估和交換資訊的能力將決定團隊能否在最後登頂獲得成功。在攀登過程中，每個成員另有個人目標及三個隱藏挑戰（額外分數），可能會有與團隊目標衝突的情況，需要在個人目標和團隊目標之間找到平衡，總模擬時間約一個半小時。

十一、跨越差異的領導：職涯方向（11/01）

在課程的最後，是一節非常有趣的內容，本課程重新回到以人為本，關注在“人”本身的職涯方向，或者更貼切地說，是個人性格的差異如何影響人在工作上的表現（如圖 18）。將 5 種職涯方向區分如下，分別是領先、安全、自由、興奮及平衡。每種職涯方向的特質都有部份重疊，但也有其根本上的差異，所以在執行完職涯方向問卷（如圖 19）之後，再依個人各項統計分數的高低，以其最可能被分類的職涯方向進行分組討論時，教授建議如果各種方向的分數差異不大，可以在心得與經驗進行的過程中，由學員自行換組再找出最適合自己的類型。

囿於版權的關係，無法把問卷完整提供，但可以從問卷中看出，其實課程的重點，不在於固定式的領導風格、方針、技巧，而是如何了解並運用在領導團隊的方式；每個人都有其不同的背景，並養成不同的個性與觀念，不可能用一種方法就適用在所有的團隊成員中，這也是本課程在一開始的課程簡報中「3 Truths about leading transformation」，第 1 項上面只有簡單 2 個字「Fxxk Style」，後面的內容，無非只是在補充及說明這項觀念。

在最後的分組報告中，即使人數最少，但還是有 3 位高階主管是選擇「Getting High」最為符合其人格特質，也分享了他（她）們在職場上如何享受任務、挑戰和其需求，可以作為領導者一個不同的思考方向。

Five basic career orientations



圖 18

CAREER SUCCESS MAP QUESTIONNAIRE (CSMQ)

by C. Brooklyn Derr

Copyright © 1985, Organizational Dynamics

Basic talents, values, and motives have an impact when decisions are made about careers. The following survey is designed to help you understand your career orientation. You cannot fail this test; there are no right or wrong answers.

Each item contains two statements. Choose the one you feel more accurately reflects you or is more true of you. You must choose one of the statements, even though you may not like either or you may like both of them. Do not skip any pair of statements or circle both alternatives in one set. Circle the letter to the left of the one sentence you select as the most reflective of you. Do not spend a lot of time weighing your answers.

Circle one letter in each pair.

- | | |
|--|---|
| 1. (V) I like to organize myself and others to win. (X) I like to do my own thing in an organization. | 9. (W) I am competent, loyal, trustworthy, and hard-working. (V) I am politically skillful, a good leader, and a good administrator. |
| 2. (Y) Work must be balanced by time for leisure and the development of significant relationships. (V) Personal needs must be subordinated for me to get ahead. | I CAN BE DESCRIBED AS: |
| 3. (W) I would like to work in an organization which rewards hard work, loyalty, and dedication. (X) I like setting my own goals and accomplishing them at my own pace and in my own way. | 10. (X) Self-reliant. (Y) Balanced. |
| 4. (V) I am aggressive and have good analytical and people skills. (Y) I am able to keep a good perspective between the needs of my work and the needs of my family. | 11. (Z) One who gets "turned on" by exciting projects. (X) One who likes to be his/her own boss. |
| | 12. (Y) In equilibrium but divided. (Z) Imaginative, enthused. |
| | 13. (X) Self-reliant, self-sufficient. (Z) Imaginative, enthused. |

圖 19

參、心得與建議

一、領導不僅僅是管理

這次參訓課程其實是有點意料之外的，本公司為 109 年 3 月辦理寰宇計畫甄審時，正值資通安全管理法施行滿 1 週年，為此也設置本公司資通安全課的組織及訂定相關工作職掌，因為法遵事項正如火如荼地推動，所以當時原本提出的參訓志願是以「高績效領導」作為首選課程，希望能藉由難得的機會，學習如何進一步地領導團隊以完成推動資通安全管理相關工作的使命。

不料剛通過甄審並獲得出國進修的機會，卻於 109 年 5 月爆發了新冠肺炎的疫情，出國計畫也因而停擺了 3 年，好不容易在疫情結束後，今年續辦該計畫，在這 3 年之中，發生了國營事業的重大資安事件，本（資訊系統）處的資通安全課也擴大編組，成為資通安全組的部門層級組織，從先前擔任基層主管的角色，只努力把事情做對做好；逐步轉變為如何賦權、如何建立團隊、如何激勵團隊、如何提供願景…等，也因為邊境解封的關係，國外的訓練課程變得熱絡而頻繁，以致於原訂的第一志願才過了今（113）年第 2 季即已全年額滿，於是在層峰主管同意之下，改為申請法國工商管理學院(INSEAD)參加「成果領導 Leading for Results」訓練課程；當下的想法是，這就課程名稱來看，應該和今年 3 月有幸獲派參加本公司內部的高階主管培訓班時，其中有一堂「策略性思維」，在課堂中所講述到，策略性思維最重要的一點，就是「以終為始」的概念，要能夠先冷靜並仔細地思考判斷目前所面臨的問題，才去想團隊應該要有什麼樣的計畫去因應一樣，似乎也是個不錯的課程，可以重新學習問題的解構與解決方案的重建，畢竟「以往讓你成功的，無法讓你獲得更進一步的成功(What Got You Here Won't Get You There)」。

但是開始上課前的準備工作，才發現我錯得離譜，這課程反倒是和另一堂課，

由傅秉坤老師所講授的「成為更好的領導人」更為貼近。傅老師是馬歇爾·葛史密斯學派的亞洲區金質講師。她所上的課程跟以往所學習的領導統御或是企業管理技能不太相同，是告訴學員若想成為一個更好的領導人所需要的原則和作法，所以首先聚焦在領導力發展的架構，以及如何持續成功領導人應該要有的三個信念、三個原則及七個步驟。

該課程綱要清楚明白地告訴我們在 21 世紀的現在要以人為本，從前的領導模式是區域性的、不可動搖的、師徒制的狀態；領導人多具備專業技能，以致部屬就只是順從領導者的指示，從更高的層次來看領導人就是一個英雄角色。但是到了現代，領導人更重要的是如何溝通表達，與員工達到共識，並且能全方位的涵容，以確保成功及領導持續變革。在溝通表達的部分，領導者除了要能夠創造共同的願景之外，還要能夠做為品德的表率。在與人共事部分，要能夠發展與員工的夥伴關係，並協同領導。在全方位涵容能力的部分，要能夠有全球的思維還能夠對員工賦權以及擁抱多元的意見。在確保成功的能力部分，要持續的發展技術新知，以維持競爭優勢以確保顧客的滿意度。最後是持續變革的能力，除了要能夠領導組織內的變革之外，還要有高 EQ 的個人領導模式…。

傅老師講授的課程只有短短的一天，以致於雖然有相關的概念，卻還是非常地模糊且不真實的感覺，似乎這理論非常地美好，但在如何落實的方面仍然完全沒有頭緒，只知道有一份 360 度報告，是藉由週遭相關的人員，願意真誠地回饋，以利當事人能更清楚地知道，自己以為的領導方式優缺點，和其他人（直屬上司、工作同事、下屬及其他家人朋友）的看法，後續仍有持續半年的追蹤回饋，以檢視成效，例如在某些弱勢的項目是否有所改善，或是某些優點是否持續進步。

而在本次 INSEAD 課程的準備階段，因為時間關係，來不及邀請所有人（最多可寄出並收集 15 位觀察員協助）填寫，最後我只收集到了 9 位觀察員的回饋。如次頁圖 20，可以看出我的個人特質可能自信心較為不足，在各項回饋意見中，自我評價均低於觀察員評價，而在“堅韌及勇氣”上則是普遍評價較低的項目。

Personal Graph

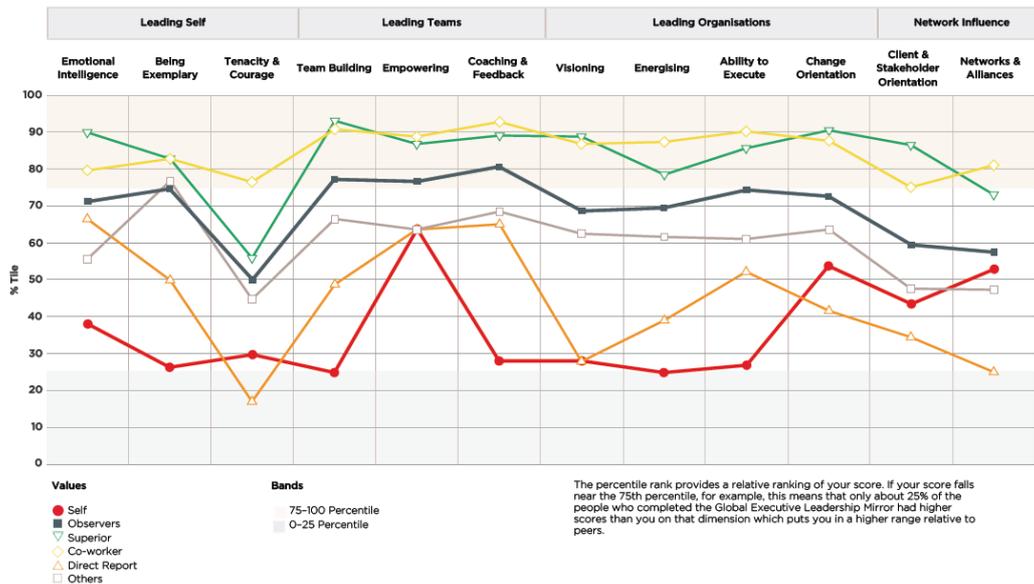


圖 20

導入正題，正因為該學院及課程是以人為本的出發點，從人的本身來研討如何發揮其領導力，所以整個課程所講授的，不是領導風格，更不是管理技巧，而是在說明並分析個人特質後，以個人教練式來進行引導。從前述課程的內容及重點摘要不難看出，其用語不是寫” Leaders 領導者（／人）“，而是用” We 我們” 著重在參訓學員如何自我認知及學習如何領導、共事、協同合作我們的團隊。

管理，指的是在組織或企業內，透過規劃、組織、激勵、溝通、領導和控制等程序，有效地利用資源（如人力、資金、原物料、設備、資訊等），以達成特定目標的過程。其核心要素包括—

資源：人力、財務、物料、設備等。

程序：規劃、組織、激勵、溝通、領導、控制。

目標：達成組織設定的具體目標。

彼得·杜拉克（Peter Drucker）認為，管理的首要任務是創造顧客，並強調行銷和創新是企業的兩大主要功能。

而領導是指在特定情境下，透過「影響和引導他人來實現目標的過程」。利用影響力來激勵和協調團隊成員，以達成共同的目標。領導力的核心要素包括—

影響力：能夠影響他人的行為和態度。

溝通：有效地傳達信息和激勵團隊。

決策：在關鍵時刻做出明智的決定。

激勵：激發團隊成員的潛力和動力。

誠信：建立信任和誠實的關係。

領導與管理不同，管理更側重於計劃、組織和控制資源，而領導則更注重激勵和引導人們達成目標。「當公司雇用你時，是因為你能做什麼；當人們追隨你時，是因為你對他們的意義。」在課程中，二位教授不只一次提到，什麼是領導者？領導者不是天縱英明，領導者是種代表意義，教材中列舉了多位近代的「領導者」，包括美國脫口秀主持人歐普拉、瑞典環保少女格雷塔、緬甸政治人物翁山蘇姬、印度聖雄甘地，甚至還有德國總理希特勒。特別挑出後 2 者來比較，就是要向參訓學員說明，領導者其實是「關注」著他所領導的團隊，除了把自己的想法或意志說明、推廣，以帶領跟隨者；同時也是雙向的集合／代表著團隊的共同想法與特質，關心著團隊所想要的，而不是只為成就自己的理念。

二、人不是工具

在課程中，對於人（團隊中的跟隨者）而不說人才、人員，是因為並不把人當做工具、功能、勞動力／生產力來評價，在開課之前的預習準備資料中，Marinella Soldi 在 Discovery Inc.的案例裡，我特別感興趣的部份是「文化變革」，如何改變員工的工作方式和心態，創造一個更具包容性和賦權的工作環境，在她上任初期，員工認為新經理人只是在” Coaching”（輔導）；董事會成員也明確告知她有開除不適任員工的任務，但是她並未這麼做，卻能成功帶領團隊完成數位轉型的工作。這對於在國營事業工作的我而言，是非常有啟迪意義的，不論在歷年來的基層、中階、高階主管培訓班中，總是可以聽到對於領導團隊的困擾，勞逸不均、倚老賣老、Z 世代難以管理、獎懲機制失靈…等問題，幾乎是所有經理人都面對的共同困境，也一直響往著民營企業能大刀闊斧整頓人事、有效進用人才以提升效率，更甚而希望能透過嚴懲重賞的手法去激勵或進行管控，尤其是目前所負責的工作是處理因地緣政治關係而日趨嚴峻的資安防護情勢及異常事件。

在高階主管培訓課程中，本公司前發言人，同時也是人力資源處的處長曾說，據他的經驗，各單位所提的不適任人員中，有 70%是可以透過適當的訓練和職務調整來發揮其價值。當時我心中頗不能認同，單純地認為這可能是將各團隊中的燙手山芋拋到一個其他單位或部門中冷凍或閒置，但這可能會衍生出更多的問題，比方勞逸更加失衡、劣幣驅逐良幣等問題。

在參訓期間，尤其是最後的職涯方向，原以為來參訓的學員，都是公司的菁英份子，每個人都是以「領先」作為最明顯的人格特質，實際上，除了前述有 3 位是以 Getting High 為發展方向外，也有 4 位是 Getting Free，而其他三種則是平均各有 8~10 位。我發現，如果能了解人的不同個性、職業性向，對人的影響有多麼大，可能對於職涯的規劃安排有更大的助益。舉個例來說，以「領先」取向

的人，更看重的是目前的所處的狀態，薪水／錢是對目前職位的象徵，享受或說“喜歡”“權力及影響力”；而相對於「安全」取向的人，偏好的是“歸屬（家）的感覺”，薪水／錢對他們而言，是欣賞或感謝他們的付出的象徵，這群人總是配合著公司的需求來調整，具有忠誠度，且需要他人的正向鼓勵…。不同職涯方向的人，在不同的領域可以有更大的成就。

有句俗話說，這世界最難的事有 2 件，一是把別人的錢放進自己的口袋中；二是把自己腦袋中的東西，放進別人的腦袋裡。在高階主管培訓課程中，傅老師也說過，人其實並不害怕改變，而是害怕被改變。在這次的課程中，不僅是上述的職涯方向發人深省，同時，也提到了如何「改變」的方法。

首先，是讓其他成員感受到“溫暖”，溫暖是“衛生”或者更貼切說，是“維生”，維持一個團隊“生命”的基本條件，在寫這份報告的時候，正好是回國後，遇到政府機關發生了公務員輕生的事件，在這事件中，可能有幾項重點：

1. 過勞：許多員工面臨長時間工作、過重的工作負擔，這可能是導致心理壓力過大的原因之一。
2. 職場霸凌：某些職場存在惡劣的工作環境，例如主管或同事的霸凌，這也可能對員工的心理健康造成重大影響。
3. 心理健康支持不足：許多公司在員工心理健康的支持系統上存在不足，缺乏適當的心理諮詢和輔導服務，或者回應後沒有改善。
4. 勞工權益保障：關於員工的工作時間、加班費、休假權益等各方面的保障是否到位，也是關注的重點。

在缺乏所謂的必需條件的情況下，即使是再有才幹的主管，也沒有辦法長期有效領導一個團隊，姑且不討論本次不幸的事件中，主管是否具有過人長才，但在提供“溫暖”的這個部份，很明顯是有爭議性的，也因此該位高階主管上任 2 年內，有高達 17 位主管離職。

其次，與其想改變一個人的想法，更應該做的是改變其所處的情境或狀態；

我們往往認為，行為是人在某種情境下的表現，所以重點在人；但是在現實的情境中，人和情境同樣重要，因為個人處在團隊中，可能會因為同儕關係而做出不同決定，如同在《12 怒漢》影片中，從一開始的強勢主導者，引導全體（除了亨利·芳達）一致認為少年有罪，如何透過只是一個“聊聊天”的機會，透過前述課程內容所提到的，用故事來傳遞資訊，進而找出盟友，並緩緩打入團隊中改變並創造出有利環境，到最後轉變了大多數人的想法和決定。

最後，則是因為自己所願意立下的承諾，而有更佳的表现，使用的是捷步（Zappo's.com）這家網上經營的鞋店，首創「趕人費（The offer）」的案例，詳見參考資料 3 的網址連結。當 Zappos 聘僱一位新員工時，它首先會提供新人為期四週的訓練，讓員工沉浸在公司的策略和文化之中。訓練結束，大約一個星期後，Zappos 會主動提供新員工一個「offer」：如果你今天辭職，我們就付你到職至今的工資，再加上 1 千美元獎金！《哈佛商業評論》指出，Zappos 藉此執行一個測驗，如果員工接受了錢，就代表他不甚認同公司文化與價值，因此不是公司想找的人。結果發現，有 10% 的員工拿了錢離職。《哈佛商業評論》形容，Zappos 基本上是在「賄賂」新員工辭職，只為了盡早確認留下的人的步調跟公司一致。

綜合前述的心得，我的想法是，除了類似關鍵核心技能的培育外，對於人的個性、職涯規劃應充分納入考量，以利適才適所，即便如哈佛商業評論繁體中文版（詳參考資料 4）所述，東西方文化的差異，仍可以看出，「適所」可能比「適才」更為重要，因為在合適的場所，可以發揮出最大的效益和人的潛能。

三、心法重要，但手法也不可或缺

本公司已有自辦的高階主管培訓班，雖然已加入體驗式的課程，也有案例的說明，不過，因為訓練時數安排的關係，其實老師大多只能講授心法，讓學員有了概念，但在實務運用上，卻有點不知如何改善；就如同我們都知道傾聽很重要、資訊完整傳達很重要、賦權很重要…，但實際上，我們真的有傾聽了嗎？有將任務的資訊充份讓團隊理解了嗎？我們真的像自己感覺已妥善賦權了嗎？

在這次出國參訓的課程中，則是除了體驗式活動外，把管理顧問或心理研究所使用的相關工具均實際提供給學員，除了 360 度報告外，也在教練輔導課程中，即時由其他學員給予回饋，雖然只是短短地 2 天相處，可能很難以看出每個人真實面對壓力和任務時的反應和個性，但仍有相當的幫助，畢竟這是除了「利害關係人」之外，毫無其他關連的人所即時觀察並回饋的意見。在這過程中，輔導顧問要我們除了有需要進一步詢問情境以具體了解其他人的回饋之外，只聽不問不辯解。在影片劇情轉述的練習中，讓我們學習到“說故事”的方法，如何透過“銳化”和“展開”2 種方式，把事情的重點（貫穿整個 5 分鐘的劇情）以及旁枝末節（其他配角）的表現，轉述給下一棒接手的人。同樣地，透過 360 度問卷，我們也可以真切地認知，不論是直屬主管、同事或部屬的“匿名”回應，以確保自我認知是否有偏差。

除了個人心態調整，也提供了 4 Column 及職涯方向分析問卷工具，讓學員透過實際思考、填寫及操作相關工具，能夠有更深一層的體認，例如 4 Column 是透過先訂定最主要目標，進而拆解個人目前的習慣，並延伸出自己對於目標無法達成的擔憂、關注點為何，再逐一處理排除，最後透過自我的承諾（嚴格來說，我個人傾向將這一環節以東方文化而言，類似是發毒誓來比喻）來促使自己持續朝向目標前進；就如同在捷步（Zeppos）的案例中，因為寧願放棄那“自願離職費”，以確認自己有強烈的意願留下來展開職涯，都是自我承諾的手法。

本公司目前正處在核能發電逐步退役，為達成淨零目標而大量建置再生能源，擴展智慧電網、引入 AI 大數據及加強 OT 資安防護等各項業務擴展之際，人員進用也早已不是 10 年前面對大退休潮，充斥著青黃不接之感；各項專業人才培育至少需要三年才能熟稔業務並獨當一面，在各項業務如火如荼推動之際，也許可以加上定期評估的作法，仔細思考如何培育人才，以保留最關鍵的核心技術，並使得公司這個大團隊能發揮最大的潛力。

本公司訓練所目前在人員培訓業務不遺餘力；另因電廠等單位地處偏遠，在協助同仁離鄉背井到偏遠郊區工作，或是家住中南部同仁北漂到北市等大都會，難以負擔沉重房租，而提供宿舍等規劃都有助於改變同仁所處的”情境”，但是在個人工作取向方面，應該還有精進的空間。

最後，再次感謝公司及長官給予這次的出國參訓機會，我個人認為收穫非常豐富，和其他國家、公司的中高階主管共同研習的經驗十分獨特，在此附上教授及全體學員的合照，以茲紀念。



參考資料

1. https://video.insead.edu/media/12+Angry+Men+%281957%29+with+Eng+Sub.mp4/1_zf9g96w2
2. <https://hbsp.harvard.edu/product/8867-HTM-ENG>
3. <https://www.businessweekly.com.tw/international/blog/3004700>
4. <https://www.hbrtaiwan.com/article/13660/the-challenges-of-right-person-in-the-right-place-in-chinese-culture>