

**行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書**

**(出國類別：其他)**

**參加東南亞國家中央銀行聯合會研訓中心  
(SEACEN Centre)舉辦之「Active Course on  
Leader in Me」課程出國報告**

服務機關：中央銀行

姓名職稱：洪振源/副科長

派赴國家/地區：寮國/永珍

出國期間：114 年 6 月 9 日至 6 月 14 日

報告日期：114 年 8 月 27 日



## 摘要

本次東南亞國家中央銀行聯合會研訓中心（SEACEN Centre）舉辦的「Activate Course on Leader in Me」訓練課程，課程內容主要聚焦於強化中階管理階層的領導能力，包括強化策略思考能力、提升適應能力及增進溝通效率等。

SEACEN 認為，一位出色的央行領導者，既要達成傳統的物價穩定及金融穩定目標，又要具備快速的應變能力及跳脫框架的思考能力，方可應對當前金融科技快速發展、地緣政治衝突日益升高及經濟貿易去全球化的威脅及挑戰。若缺少領導能力，縱使有意願也無法順利帶領團隊達成目標，爰領導者應致力於精進領導能力，除能妥善應對已知的挑戰外，同時也要培養應對未來外部環境突發動盪的應變能力。

此外，優秀的領導者不僅需要擁有專業知識及決策能力，更需在多元團隊中有效溝通及協調合作。領導者若能深入瞭解自己及團隊成員的思維偏好，除能建立多元思維團隊、更好地進行任務分工，也能管理團隊衝突，發揮團隊最大效能。

最後，本文就如何提升本行中階管理階層的領導能力，提出 2 項建議如下：

- 一、持續選派適宜同仁參與領導能力訓練課程，啟發同仁領導觀念、發現個人領導模式的優缺點及強化溝通能力，以應對日益複雜的市場環境及挑戰。
- 二、開辦案例探討及互動交流的領導能力訓練課程，提升同仁學習效果。



## 目 錄

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| 壹、前言 .....                                  | 1  |
| 貳、SEACEN 領導能力框架.....                        | 2  |
| 一、策略思考導向（STRATEGIC ORIENTATION） .....       | 3  |
| 二、風險導向（RISK ORIENTATION） .....              | 3  |
| 三、適應能力（ADAPTABILITY） .....                  | 4  |
| 四、創新能力（INNOVATIVENESS） .....                | 4  |
| 五、與利害關係人溝通（STAKEHOLDER INCLUSIVENESS） ..... | 5  |
| 六、推動人才發展（TALENT GROWTH） .....               | 5  |
| 參、赫曼大腦優勢評量理論.....                           | 7  |
| 一、HBDI 理論的 4 種思維偏好.....                     | 7  |
| 二、不同思維偏好的領導風格.....                          | 9  |
| 三、HBDI 的實際運用－帶領團隊安排會議.....                  | 9  |
| 肆、情緒靈敏.....                                 | 11 |
| 一、情緒靈敏的核心概念.....                            | 11 |
| 三、實現情緒靈敏的 4 個步驟.....                        | 12 |
| 四、情緒靈敏對領導能力的影響.....                         | 15 |
| 伍、研習心得與建議事項.....                            | 17 |
| 一、研習心得.....                                 | 17 |
| 二、建議事項.....                                 | 17 |
| 參考資料.....                                   | 19 |



## 壹、前言

本次東南亞國家中央銀行聯合會研訓中心（SEACEN Centre）舉辦的「Activate Course on Leader in Me」訓練課程，課程內容主要聚焦於強化中階管理階層的領導能力，包括強化策略思考能力、提升適應能力及增進溝通效率等。講師包括來自 SEACEN Centre、寮國央行、世界銀行（World Bank）及哈佛大學的專家及學者，參加學員共 37 位，除我國外，尚有來自汶萊、柬埔寨、斐濟、印度、印尼、南韓、寮國、尼泊爾、巴布亞紐幾內亞、菲律賓及泰國等國家央行的學員。

訓練課程內容圍繞 SEACEN Centre 所提出的領導能力框架，由 SEACEN Centre 的人力資源主管 Kate Sweetman 及資深分析師 Donna Aura Lumbo 分別講授 SEACEN 領導能力框架，以及赫曼大腦優勢評量理論；此外，並透過遠距視訊由澳洲墨爾本大學心理學博士 Tara Cousineau 講授情緒靈敏及情緒僵化。

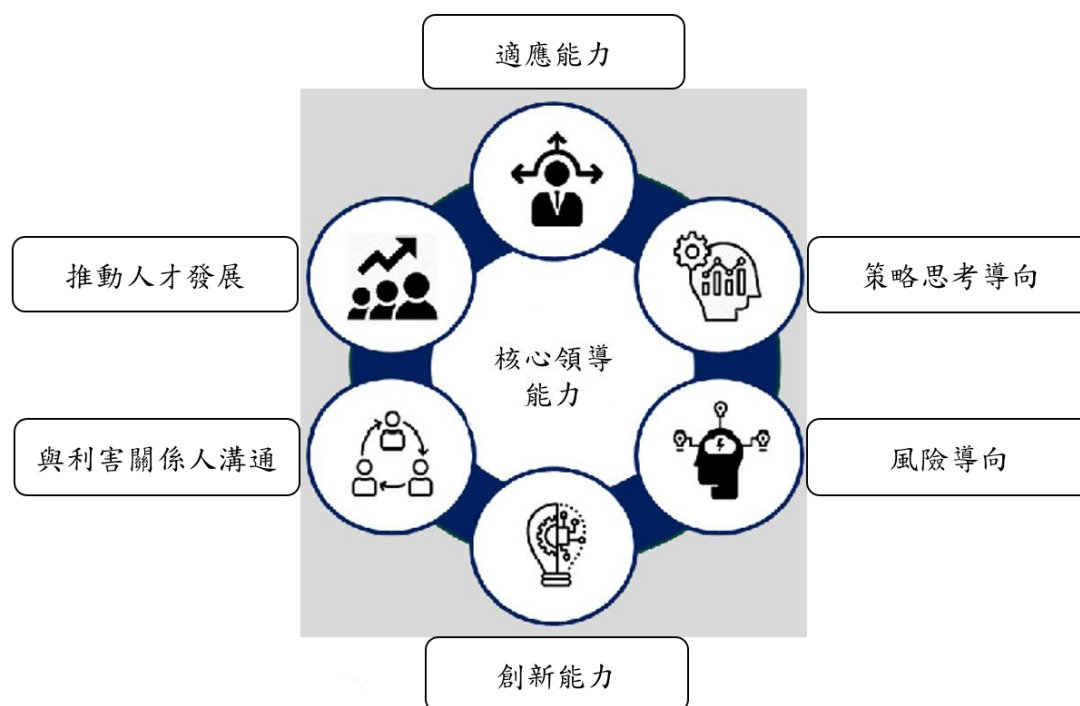
本報告共分成 5 個部分，除第壹章前言外，第貳章說明領導者應具備的 6 項核心領導能力；第參章介紹用於評量團隊成員思維偏好的赫曼大腦優勢評量理論；第肆章闡述情緒靈敏如何提升領導能力；第伍章為研習心得與建議事項。

## 貳、SEACEN 領導能力框架

SEACEN 認為，一位出色的央行領導者，既要達成傳統的物價穩定及金融穩定目標，又要具備快速的應變能力及跳脫框架的思考能力，方可應對當前金融科技快速發展、地緣政治衝突日益升高及經濟貿易去全球化的威脅及挑戰。若缺少領導能力，縱使有意願也無法順利帶領團隊達成目標，爰領導者應致力於精進領導能力，除能妥善應對已知的挑戰外，同時也要培養應對未來外部環境突發動盪的應變能力。

SEACEN Centre 在研究並分析成功領導者的特質後，提出領導能力框架（SEACEN Leadership Competency Framework, SLCF），認為領導者應擁有策略思考導向、風險導向、適應能力、創新能力、與利害關係人溝通及推動人才發展等 6 項核心領導能力。

圖一、領導者應具備的 6 項核心領導能力



資料來源：SEACEN Centre

## 一、 策略思考導向 (Strategic Orientation)

策略思考導向係指領導者依未來想要達成的目標來決定目前所須採取的行動，是一種「以終為始」的思考方式。領導者首先須釐清現狀，並設定期望目標，接著找出縮短現狀與期望目標間差距的最佳途徑。

不同階層的領導者應具備的策略思考導向如下：

- 頂層領導者：深入分析當前及未來趨勢，決定策略目標，找出達成目標的最佳途徑；
- 高階領導者：持續追蹤全球金融市場趨勢，並將觀察到的趨勢與組織目標連結；
- 中階領導者：透過不同觀點分析複雜問題，找出解決方式，並定期評估策略執行情形，依據變化調整執行方式；
- 初階領導者：理解策略目標，制定執行細節，並確保策略目標按計畫執行。

## 二、 風險導向 (Risk Orientation)

當結果不確定時，就會產生風險，而做決策前思考「未來可能發生什麼」及「發生後可能有什麼影響」，就是風險導向。管理風險的關鍵在於盡力瞭解所處的環境及所面臨的風險，並時常重新評估相關風險。

不同階層的領導者應具備的風險導向如下：

- 頂層領導者：決定降低風險的方法，並依據環境變化予以調整，降低不確定性；

- 高階領導者：將風險意識導入部門運作，並定期進行風險評估；
- 中階領導者：監控各項作業程序，確保風險維持在低點；
- 初階領導者：熟悉各項作業流程，辨認相關風險。

### 三、 適應能力（Adaptability）

領導者並非無所不知，面對未知領域，應保持開放心態，從命令轉向傾聽並吸收其他人的想法，順應環境調整並積極學習，尋求前進的動力及方法。

各階層領導者均應具備以下適應能力：

- 拋棄固定心態，以成長心態面對新事物；
- 擁抱創新，尋求改善現有作業方式的方法；
- 勇於接受挑戰，不害怕失敗；
- 展現願意學習新方法的意願；
- 聽取他人建議，從各種角度思考問題。

### 四、 創新能力（Innovativeness）

在數位化的時代，新科技層出不窮，領導者須掌握以前不知道的技能，使用新技術去因應不斷變化的環境，並持續關注市場動態及技術發展。

各階層的領導者均須具備數位化思維，尋找並學習增加組織效率的新工具及新方法，建立激發創意的機制，鼓勵團隊成員提出創新想法。此外，頂層領導者更應積極尋求數位化轉型，讓組織更好並更快地達成策略性目標。

## 五、 與利害關係人溝通 (Stakeholder Inclusiveness)

央行的利害關係人眾多，包括政府部門、金融機構、企業與產業界、一般民眾、金融市場參與者、國際機構、外國政府、媒體及學術界等。各利害關係人對於匯率穩定、利率升降、通膨控制等有不同看法，過度緊縮或寬鬆均可能影響利害關係人觀感，爰與各利害關係人妥善溝通至關重要。

為與利害關係人妥善溝通，各階層的領導者應注重下列事項：

- 頂層領導者：尋求與利害關係人建立策略夥伴關係，促進彼此合作，並即時調整策略；
- 高階領導者：擔任與各利害關係人間的溝通橋梁，解決產生的衝突，平衡彼此不同的需求；
- 中階領導者：瞭解各利害關係人的需求，分析相關政策對各利害關係人的影響；
- 初階領導者：有效並迅速地回應各利害關係人的需求，提升跨文化的溝通能力。

## 六、 推動人才發展 (Talent Growth)

人員是組織的重要資產，領導者應與人資部門合作，更深入瞭解團隊成員的優缺點、期望及潛力，提供建設性及支持性的回饋，促進人才發展，此對組織的發展及目標的達成至關重要。

為推動人才發展，各階層的領導者應注重下列事項：

- 頂層領導者：將具有高成長潛力的人員放在適合的部門職位，培養具備多種領導能力的儲備人才；

- 高階領導者：與人資部門合作，讓人員在不同部門間歷練，達成人才培育目標；
- 中階領導者：給予團隊成員指引及支持，鼓勵跨部門學習及溝通，建立開放表達意見的氛圍；
- 初階領導者：深入瞭解團隊成員的工作表現及個人特質，幫助團隊成員更認識自己在組織中的角色。

## 參、赫曼大腦優勢評量理論

優秀的領導者不僅需要擁有專業知識及決策能力，更需在團隊中有效溝通及協調合作。領導者若能深入瞭解自己及團隊成員的思維偏好，除能建立多元思維團隊、更好地進行任務分工，也能管理團隊衝突，發揮團隊最大效能。

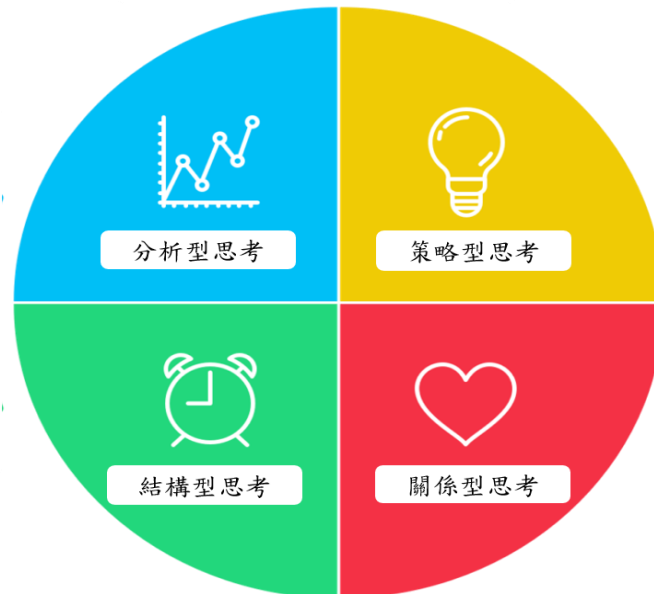
赫曼大腦優勢評量 (Herrmann Brain Dominance Instrument, HBDI) 是美國學者威廉赫曼 (William Herrmann, 又稱為 Ned Hermann) 於 1978 年所提出的理論，用以評量人類大腦的思維偏好，可用於解讀個人、團隊及組織的思維偏好，瞭解不同思維如何影響決策的形成及問題的解決方法。

### 一、HBDI 理論的 4 種思維偏好

HBDI 理論認為每個人的大腦均擁有以下 4 種思維偏好：

- 分析型思考 (Analytical Thinking)，或稱為邏輯型思考 (Logical Thinking)，重視邏輯及細節，以數據及證據來驗證想法。
- 結構型思考 (Structural Thinking)，或稱為組織型思考 (Organized Thinking)，透過拆解問題，在有層次的框架中進行思考。
- 關係型思考 (Relational Thinking)，或稱為個人化思考 (Personalized Thinking)，透過理解個體間的相互關聯性來做出決策。
- 策略型思考 (Strategical Thinking)，或稱為實驗型思考 (Experimental Thinking)，從宏觀角度審視內外環境，找出長期解決方法。

圖二、HBDI 理論的 4 種思維偏好



資料來源：Herrmann International

舉例而言，給一群人看一張車禍照片，不同思維偏好的人所提問及注重的方向並不相同：

- 分析型思考為主的人：

著重於瞭解車禍現場遺留的各項證據，如剎車痕、車輛烤漆磨損、駕駛人酒測結果等，以推測車禍發生的原因。

- 結構型思考為主的人：

著重於瞭解車禍發生的日期、時間、地點、附近人事物等，以建構車禍發生的場景。

- 關係型思考為主的人：

著重於釐清車禍受害人的家庭狀況、教育背景、交友情形等，以瞭解車禍受害人親友的感受。

- 策略型思考為主的人：

著重於瞭解交通政策、號誌管理、人車分流等，以找出避免車禍發

生的相關措施。

## 二、不同思維偏好的領導風格

每個人都擁有分析、結構、關係及策略 4 種思維偏好，只是決策時會更傾向其中的 1、2 種。思維偏好沒有優劣之分，並不存在「最佳」的思維偏好。各類型思維偏好領導者的領導風格如下：

- 分析型領導者：

注重證據及效率，在決策時能以數據為依據，確保理性，降低風險。

- 結構型領導者：

偏好穩定及秩序，能制定清晰計畫，有效管理專案進度，讓團隊及計畫有秩序地推進。

- 關係型領導者：

聚焦感受及關係，強調交流及團隊互動，善於激勵人心、建立信任，保持團隊良好溝通。

- 策略型領導者：

追求改變及冒險，能積極推動創新，預見未來發展，帶領團隊突破框架。

## 三、HBDI 的實際運用—帶領團隊安排會議

為使會議有明確目的及組織有序地進行，並能包容內外部不同觀點，領導者可挑選不同思維偏好的成員組成會議籌備小組，透過不同的背景、經驗及思考方式，發揮團隊綜效達成會議目標。各類型思維偏好組員的工作分工如下：

- 分析型組員：  
邏輯性強，善於量化分析，能夠評估會議目標是否明確，使會議達到預期效果。
- 結構型組員：  
關注細節，適合安排會議流程及掌握開會進度，確保會議準時開始及結束。
- 關係型組員：  
擅長處理人際關係問題，適合擬定會議邀請名單，確認與會者是否準備好會議所需的資料，並觀察與會者的反應及情緒。
- 策略型組員：  
善於探索潛在的改進及解決方案，能為會議帶來更具創新性及有效性的成果。

## 肆、情緒靈敏

情緒靈敏(Emotional Agility)是澳洲墨爾本大學心理學博士 Susan David 所提出的一項重要心理技能。情緒靈敏者能以好奇心、同情心及勇氣面對、接納及理解自己的情緒，與自己的情緒共存，而非壓抑情緒或被情緒所主導。

優秀的領導者應致力於提升自己的情緒靈敏能力，因不論是其面對問題時的決策能力，或其與利害關係人間的溝通能力，均與其如何處理自身及他人的情緒息息相關。

### 一、情緒靈敏的核心概念

情緒是我們身體對外界重要訊號產生的立即反應。情緒靈敏係指以開放的心態處理自己的想法、感受及經驗，覺察內在情緒變化，並勇於承認當下的情緒狀態，學習平靜的回應情緒警示，而非刻意壓抑負面情緒或強迫自己正向思考。

當憤怒、悲傷或焦慮等負面情緒產生時，試圖修正困擾個人的想法及感覺，只會令人更加執迷不悟，容易導致各種病態行為，例如想透過買東西減輕煩惱卻導致過度消費、想埋首於工作來忘卻煩惱卻導致過度疲勞等。人們須減少情緒對日常生活的干擾，讓情緒作為訊息來引導個人的想法及感受，而非控制或改變情緒。

情緒靈敏是一種能力，關乎個人能否放輕鬆、保持冷靜以及如何回應情緒的警示。情緒靈敏的領導者不會任憑感覺誤導自己，而會把心力有效地運用在實現團隊目標上。

## 二、情緒僵化 (Emotional Rigidity)

情緒靈敏的另一面是情緒僵化，指人們習慣性地壓抑情緒，導致自己被情緒纏住，將自己負面的想法視為事實，並依據這些想法行事。例如當人們發現自己在某個時刻有職業倦怠，或是努力運動、冥想仍感到身心焦慮憂鬱，甚至人際關係變得緊張，此時很可能就是遇到情緒僵化，容易被情緒牽著走，長期情緒處於憤怒或低落的狀態。

情緒僵化的人常有以下症狀：

- 壓抑且不願正視自己的情緒，強迫自己不可輕易難過或必須要堅強。
- 過度或反覆沉溺在負面情緒，遇到事情容易內耗，覺得為何自己總是遇到這種事。
- 習慣非黑即白的二分法思維模式，認為一件事情如果失敗，一定都是自己的問題，自認天生就是失敗者。
- 容易對別人的建議或批評產生防衛機制，縱使只是他人的無心言論，也會覺得被冒犯而立刻採取防禦回擊。

## 三、實現情緒靈敏的 4 個步驟

### (一)坦然面對自己的情緒

實現情緒靈敏的第一步是坦然面對自己的情緒，理解自己情緒的本質，接受自己的所有情緒，留意自己的想法、感受及行為，且不加評判，學習使用更細膩的詞彙誠實且具體的描述自身的感受，並清楚分辨各種不同的情緒，雖然一開始可能會令人感到不適，但不要忽略情緒，或模糊地描述來避免痛苦，因為刻意忽視情緒或提醒自己一定

要保持樂觀，反而會適得其反，讓負面情況變得更惡化。因此，不用急著想排除焦慮或恐懼，而是要練習去覺察自己的情緒變化，以及意識到自己情緒的流動。

## (二)從情緒中抽離

實現情緒靈敏的第二步是將情緒視為當下的一種體驗，而非指令，採取居高臨下的視角，從情緒中抽離。這種客觀的觀點有助於將自己的感受與自身分開，避免受到暫時性的心理經驗控制，而能思考如何應對及排解這種情緒，不被感受牽著走。

修習正念有助人們維持平和、開放、好奇的心境，更自在地接納自己，從情緒中抽離。修習正念的方法如下：

- 專注呼吸：

當頭腦產生任何念頭時，什麼事情都不要做，只專注在自己的呼吸上。

- 用心覺察：

在周遭環境中挑選一件東西，一枝筆、一張椅子都無妨，專注在這樣東西上，設法區分及辨識這個東西的各個不同面向。

- 重新體會日常動作：

挑選一樣每天必做、理所當然的事情，例如刷牙，把注意力放在刷牙的每個步驟及動作上。

- 專心聆聽：

挑選一首樂曲，戴上耳機，單純聆聽及辨識樂曲的節奏及旋律，不對曲子加以評斷。

### **(三)連結情緒與價值觀**

實現情緒靈敏的第三步是將情緒與自己的價值觀連結。即使是負面情緒，也能提供許多有價值的資訊，指引個人發掘自我的價值觀。例如容易感到孤獨的人，係因其重視情感的連結，所以當缺少與他人互動時，容易有孤獨感，透過對自身情緒的理解，發掘出自己擁有重視情感的價值觀。

若領導者因團隊成員無法於期限前完成任務而感到憤怒，係因這違反其重視信任的價值觀。此時，領導者應接受此一憤怒情緒，將其視為一種揭示重要事情岌岌可危的信號，而非對團隊成員大吼大叫，如此可將負面情緒轉化成支持而非削弱領導能力的力量。

價值觀並非主宰人生的規則，而是人們在生活中有目標地行動的本質，且價值觀並非放諸四海皆準，適合某人的價值觀，不見得能套用在其他人身上。擁有價值觀能幫助個人增強意志力，對抗潛意識中的刻板印象，讓個人有自信面對各種挑戰。

### **(四)持續依循價值觀採取行動**

實現情緒靈敏的最後一步是根據一個人的價值觀採取行動，此步驟包含兩種模式：

- **細微調整：**

慢慢調整自己看待事情的角度及處世的行為，從新的角度看待問題，讓自己的行為逐步貼近自己的價值觀。例如人們可透過在既有習慣上增加新做法，成功地把新行為變成習慣性的行為，例如重視

健康生活價值觀的人，可在每天看電視時超慢跑，並逐步增加超慢跑的時間，讓自己的行為慢慢調整到與健康生活的價值觀一致。

- 追求平衡：

人們在處理擅長的事情時，容易過度放鬆，進入自動操作模式，導致情緒僵化。若想保持情緒靈敏，必須增加工作的挑戰性，如此將可激勵創造力發展，擴大人生的廣度及深度，惟過度挑戰也會讓人無法適當反應，爰應在前所未有的挑戰及自己熟悉的舒適區間，找到完美的平衡，避免過度自滿或無法承擔。

#### 四、情緒靈敏對領導能力的影響

情緒靈敏的領導者，可將情緒視為資訊來引導決策及行動，不僅能管理好自己，也能理解團隊成員的需求及感受，提升團隊績效。情緒靈敏對領導能力的影響如下：

- 優化決策品質：

情緒靈敏讓領導者能從更客觀的角度看待事情，從而做出更周全的決策。

- 增強心理韌性：

情緒靈敏的領導者在面對挫折時，能從情緒中抽離，從經驗中學習及成長，迅速克服逆境重新振作。

- 促進創新思維：

情緒靈敏讓領導者擺脫對失敗的恐懼，使領導者更容易接受新概念，提出創新性的解決方案。

- 舒緩緊張情緒：

情緒靈敏能幫助領導者更有效地調整對壓力來源的反應，從而減輕心理壓力及焦慮。

- 提升同理心：

情緒靈敏的領導者能更準確地理解自己及他人的情緒，能耐心傾聽他人意見，建立更信任的夥伴關係。

## **伍、研習心得與建議事項**

### **一、研習心得**

#### **(一)課程內容多元豐富，分組討論促進學習效果**

本次 SEACEN Centre 舉辦的中階領導課程，除講師們精彩的講授外，並透過分組討論、角色扮演及相互觀摩來加強學習效果，激發學員們思考更具適應性的思維能力及領導能力。

#### **(二)積極培養 6 項核心領導能力，以因應全球多變的政經環境及不斷創新的科技**

近期除美國加徵關稅及貿易政策不確定性上升，影響全球經貿發展外，地緣衝突加劇、虛擬貨幣及 AI 發展日新月異等，均加深各國央行因應潛在風險或突發事件的難度。領導者須統合 6 項核心領導能力，提高政策靈活性，方能適應快速變化的環境，並找出應對挑戰的有效方法。

### **二、建議事項**

#### **(一)持續選派適宜同仁參與領導能力訓練課程**

本行可持續選派適宜同仁參與此類領導能力訓練課程，除可與其他國家央行學員彼此交流外，透過完整的課程設計，亦能啟發同仁領導觀念、發現個人領導模式的優缺點及強化溝通能力，以應對日益複雜的市場環境與挑戰。

#### **(二)開辦案例探討及互動交流的領導能力訓練課程**

本次訓練課程期間，講師運用案例探討方式，由小組成員分別擔任案例中的特定角色，實地演練各項領導模式及溝通技巧，學員

反應均十分熱烈，本行亦可開辦類似訓練課程，提升同仁學習效果。

## 參考資料

1. Cousineau, Tara (2025), “The Cost of Getting it Right : Reframing Perfectionism for sustainable Leadership in Central Banks”, Harvard University.
2. Cousineau, Tara (2025), *The Perfectionist's Dilemma: Learn the Art of Self-Compassion and Become a Happy Achiever*.
3. David, Susan (2016), *Emotional Agility: Get Unstuck, Embrace Change, and Thrive in Work and Life*.
4. Heifetz, Ronald (2009), *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*.
5. Heifetz, Ronald (2017), *Leadership on the Line, With a New Preface: Staying Alive Through the Dangers of Change*.
6. Sweetman, Kate, Dave Ulrich and Norm Smallwood (2009), *The Leadership Code: Five Rules to Lead by*.
7. Lumbo, Donna Aura (2025), “Technical and Adaptive Challenges in Central Banking”, SEACEN Centre.
8. Sweetman, Kate (2025), “The Thriving Central Bank Leader”, SEACEN Centre.
9. Lumbo, Donna Aura (2025), “Adaptability, EI and Resilience in Leadership”, SEACEN Centre.

10. Sweetman, Kate (2025), “The Self-Aware Leader”, SEACEN Centre.
11. Lumbo, Donna Aura (2025), “The Self-Regulating Leader”, SEACEN Centre.