

目 次

壹、前言	2
貳、研習內容：不確定年代之領導	3
一、自我認識	4
1. MBTI—十六種性格分析	4
2. 360 度回饋	9
3. 各種領導風格	10
二、學習重要領導技能	13
1. 傾聽	13
2. 給予回饋	14
3. 接受回饋	16
4. 使同仁成長	16
5. 及時做決策	19
三、目標設定	22
四、學習行動—為成長而學習	24
參、心得與建議	26

壹、前言

一個人並非擁有某項頭銜、職位，即是一位領導者，因為領導不是一個職稱，是種動態的活動，是一種領導者與被領導者間不斷互動的過程，其產生結果之良窳，即為組織領導成效之良窳。此次東南亞中央銀行研訓中心舉辦第六屆中階領導課程「不確定年代之領導」(Leadership in Times of Uncertainty)，即針對東南亞中央銀行組織會員國之需要，開設一系列課程，期藉由訓練與會各銀行之中階主管，擴充渠等領導能力與效能，最後成為值得信賴的戰略家、執行者、優秀經理人、人力資源開發者，協助自己銀行應付未來的各項挑戰。

參與本次課程後，瞭解經由學習、培養與訓練，可提昇個人領導能力，並由觀察、體會周遭環境可掌握領導機會；領導過程中，注重各項回饋，檢討領導缺失，關注各項指標，適時修正執行步驟，則可循序完成設定的目標。

貳、研習內容：不確定年代之領導

(Leadership in Times of Uncertainty)

我們處在人類物質、精神文明突飛猛進的時代，也是一個優勝劣敗、適者生存的世界；故無論個人、企業、乃至國家，皆竭盡所能地檢討過去種種事蹟，預測未來各項發展(Development)，並規劃各種制度，執行各項計畫，以為因應，期在現有基礎上推陳出新，維持本身的競爭力、生存與發展。

在上述「檢討→預測→規畫→執行→完成最後目標(維持競爭力)」的執行步驟中，是否如期完成最後目標，則有

賴正確的領導；尤其在這科技、氣候生態、政經情勢快速輪替的時代裏，不確定性（Uncertainty）已屬常態，在不確定性不斷升高的時代裏，對正確領導的需求更為殷切。試問何人能準確預測未來的事件於何時、何地發生，發生後對當事人與周遭人、事、物的影響為何；歷史是發生的過往事件，許多事至今仍爭論不休，影響面也眾說紛紜；往者尚且如此，來者更難以逆料，這就開啟了「不確定年代之領導」的研究範籌。

學習「不確定年代之領導」，仍係藉心理學、管理學、經濟學、史學等資料，先由個體面切入，繼而就監控機制分析回饋（Feedback）制度，檢討如何達成最後設定的目標。茲以本次課程「自我認識」（Self-knowledge）、學習重要領導技能（Learn Critical Leadership Skill）、目標設定（Goal Setting）、為成長而學習（Learning for Development）等四項內容，來說明完成領導的主、客觀條件及因素。

一、自我認識（Self-knowledge）

自我認識是個人面對社會的基本修為，也是做好每件事的基礎；瞭解自己的性向、優（缺）點，使自己從事適合己身條件的工作，進而發揮所長，逐步成為管理、甚或領導階層人員，是每個人邁向成功必經過程。

自我認識的目的，除促使人們勇於面對自己外，其積極意義係要消除己身的盲點（Blind Spot）；一般人經由社會洗禮，藉學習、體驗、比較等歷程，泰半可知自己的優、缺點，並以前者彌補後者之不足；惟盲點是自己無法察覺的缺點，隱現於個人思想、行為舉止間，常成為影響完成最後目標的因素；因此學習領導技巧，須先清除盲點，清除盲點須由自我認識開始，以下介紹兩種自我認識的方法：

1. MBTI—十六種性格分析

MBTI(Myers Briggs Type Indicator) 是性格分類的一種，由瑞士心理分析家榮格於 1921 年所提出，經過多年的發展，MBTI 現已成為全球著名的性格測試之一。MBTI 係以 4 種面向：

(1) 心理能力的走向	「內向」(I) (Introversion)	「外向」(E) (Extraversion)
(2) 認識外在世界的方法	「直覺」(N) (Intuition)	「理性」(S) (Sensing)
(3) 倚賴甚麼方式做決定	「情感」(F) (Feeling)	「思考」(T) (Thinking)
(4) 生活方式和處事態度	「感受」(P) (Perceiving)	「判斷」(J) (Judging)

將人類心理能力分為內向、外向兩大類性格，再各以其認識外在世界的方法分為直覺、理性兩類，成立四類區塊，繼各以「做決定方式」、「生活方式」，共分為十六種性格：

Introversion Extraversion

INTJ	INTP	ENTP	ENTJ	iNtuition
INFJ	INFP	ENFP	ENFJ	
ISFJ	ISFP	ESFP	ESFJ	Sensing
ISTJ	ISTP	ESTP	ESTJ	

以下為各種性格的概述：

(1) ESTJ 大男人型

講究實際、重視現實、實事求是。為人果斷，就決定事項能迅速起而執行；能將計劃與人員組織起來，專注於用最可能、有效的方式得到成績，以完成工作。另顧慮日常事務的細節，有一套清晰的邏輯準則，系統化地遵循之，並期望他人亦如此；渠等性格者通常能做優秀的領導人。

(2) ESTP 挑戰型

性格具彈性與容忍，但能自動自發，採實事求是方式全力獲得直接成果。渠等不喜好理論及概念式的解釋，而專注此時、此地，喜好以積極行動來解決問題，及與他人積極互動的每一時光。對於事、物、領導風格，注重其實質與有效，至於渠等所獲之最佳學習效果，係透過實做來達成。

(3) ESFJ 主人型

性格具有熱心、合作性及忠誠的責任心，要求並竭力塑造和諧的環境；喜歡與他人準時正確地完成工作，即使小事也包括在內。注意到他人每日之所需，並設法供應之；渠等希望其個性及所作所為受到肯定。

(4) ESFP 表演型

好交際、隨和、並隨遇而安；對生活、周遭人們及有用的事物充滿熱愛。寓常識及實用方法於工作中，喜愛與他人共同演出，讓工作變成樂趣。個性柔順、自動自發，很快能適應新人、新環境；與他人共同創造新的技巧，藉以達到最佳學習效果。

(5) ENTJ 將軍型

個性坦率、果斷，能立即承接領導者的地位。能快速看到不合邏輯、不具效率的程序與政策，而培養、創造出綜合廣泛的有效制度並執行之，以解決組織的各項問題。渠等勤於閱讀、見多視廣，喜好長期規劃及目標設定，樂於擴大自己的知識範圍並傳授他人，勇於表達自己的理念。

(6) ENTP 發明家

個性機警、反應快、具啟發性、有發明天才、直

言無諱；敏於解決新的、挑戰性的問題，擅長就可能性的事物，描述出其概念，並石破天驚式地分析之。渠等長於洞察他人，厭煩一成不變的事務，相同的事，很少用相同的方法為之；一項興趣結束後，隨之迎向另一新項。

(7) ENFJ 教育家

個性敏感、熱心、負責任、具移情心，針對他人的動機、需求及情感，非常通曉練達；能發掘每個人的潛能，並幫助他們實踐內在的潛能；願為團體或其他個人的成長，扮演催化劑的角色。渠等忠於職務，對褒貶反應靈敏，好與人為善，使團體內其他成員獲得便利，願充當啟發性領導者的職位。

(8) ENFP 記者型

個性極為熱心，頭腦充滿想像力，視生命充滿各種可能；能將事件與訊息快速聯結，並且就事件演變，有信心朝報導立論方向邁進。常需要他人肯定渠等之工作，受肯定後，則不吝給對方讚美與支持。渠等具備即興、靈活變通、收放自如的才華，靠即興演說、舞文弄墨能力闖蕩社會。

(9) ISTJ 公務型

個性安靜、簡樸、嚴肅、實際、負責任、就事論事，成功得自認真仔細、一絲不苟與服從；合理地決定何者該為，並專心一致穩定地邁向前去。渠等重視傳統與忠誠，對工作、家庭、生活等每件事，若能有組織、井然有序，則不勝欣慰。

(10) ISTP 冒險家

性格具彈性與容忍，靜觀問題的出現，然後快速找出解決方案。能分析事情何以致之，並快速獲

得大量資料，直搗問題核心。渠等重視效率，能使用邏輯方法，將事項條理化，並對事情因果關係感到興趣。

(11) ISFJ 照顧型

個性安靜、隨和、負責、勤勞誠懇，竭盡心力踏實地完成義務責任。渠等做事準確，凡事忠誠、體貼、不辭勞苦、一以貫之，對關係重要人則注意至各項細節，並顧慮到別人的感受；設法對工作與居家，建立和諧井然有順序的環境。

(12) ISFP 藝術家

個性安靜、隨和、敏感、親切，喜愛當下時刻及目前周遭事物；喜歡擁有自己的空間，喜好在自己時間框限內工作，忠於自己的價值觀及有關己身的重要人士，不喜好爭吵與衝突，但不強加個人價值與信念於他人。

(13) INTJ 專家型

擁有原創思維，強烈希望完成自己目標、實現自己理念；能快速認清外在局面，提出長期性解釋看法。接受託付時，能將所託工作安排得井然有序，進而完成任務。個性獨立，具批判性，就能力及表現方面，對內對外均有不凡的演出。

(14) INTP 學者型

喜愛理論及抽象事物，對有興趣的每件事，設法找出合理的解釋。個性安靜、柔順，態度從容，具適應能力，喜好理念，不好交際酬酢；對事物抱懷疑、時而批判的態度，但善於分析事理，針對自己興趣之領域，則有獨特解決問題之能力。

(15) INFJ 作家型

在理念、人際關係、現實社會中，找出其間的含

意及關聯。想要瞭解什麼東西可激勵人，什麼事物可以洞察人；堅定忠於自己的價值，針對社會共同利益，有一套清晰的見解，並就此類見解，以清楚、系統化方式來表達。

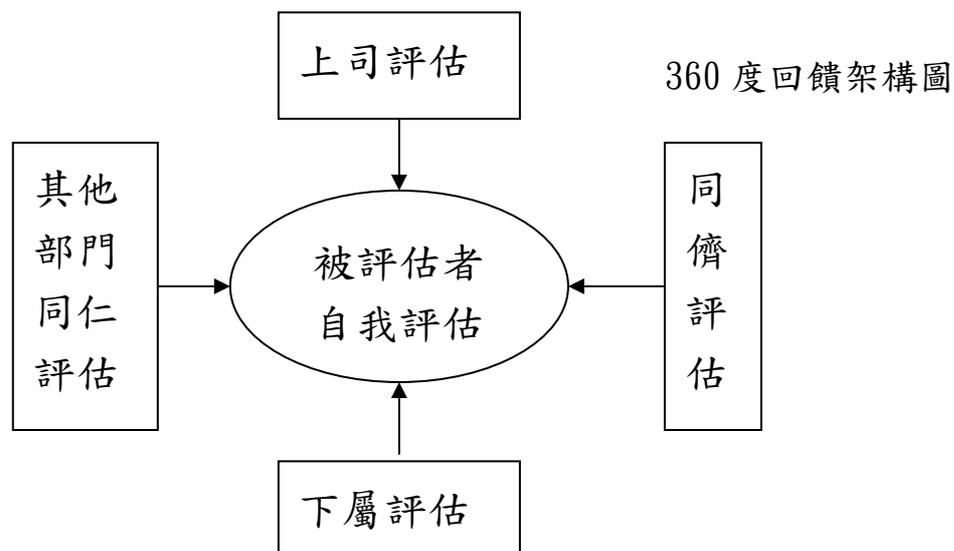
(16) INFP 哲學家

有理想，忠於自己的價值觀及有關己身的重要人士，希望現實生活能符合本身內心的價值。喜好探究事理，敏於人生潛在價值，願催化實踐自己的理念。嘗試瞭解人群，並助其發揮潛能。個性柔順，除非衝撞本身價值觀，則一般事務均能適應與接受。

以上 16 種性格，並無孰優孰劣之評價，僅係由問卷測出個人性格屬性，較適合從事何種職業。

2. 360 度回饋 (360-degree Feedback) :

眾人在嘗試瞭解自我的過程中，常因性格屬性因素，思考範圍易受限縮，本身優、缺點時遭忽略；故評量個人表現與能力，除傳統的由上而下方式外，宜另以部屬、同儕、其他部門同仁等參與考評，採多角度方式評估，以真實地瞭解自我。



360 度（全方位）評估程序，係就領導人須具備之十項能力（如下表），每項以數個或十餘個問題評量（分數為 1—5 分），由長官 1 位，部屬、同儕與其他部門同仁各 3 位共同評估；最後各評估人分數依分類予以平均，相互比較後，可清楚地瞭解自我，檢討並強化自己的領導力。

360 度評估回饋計分表

		自我	長官	下屬	同儕	其他
1	自我管理					
2	策略眼光					
3	良好判斷					
4	結果導向					
5	影響與說服					
6	領導改變					
7	關係與人際網路					
8	有效溝通					
9	領導員工					
10	發展才能					
平均		3.64	4.05	4.02	3.87	4.35

3. 各種領導風格 (Leadership Styles)

領導不是靜態的一種職稱，它是系統化、科學化的活動，是一種領導人與部屬間不斷互動產生的結果，涉及科學、理性、藝術、感性等層面。領導人如何穩定、習慣性地表現出本身內在特質（能力、品格、價值觀、行事態度……），經與他人長期的互動，形成自己特有的領導模式，此即個人的領導風格；根據研究資料顯示，一共存在六種領導風格：

(1) 遠見型

遠見型領導請大家為了共同的理想而努力，且對每個個體採用什麼方式來實現該理想，往往會留出充分的餘地。

適用情形：幾乎所有情形。

不適用情形：與領導者一起工作者是由各種專家組成的團隊時，或著是比他更有經驗的同事時。

(2) 關係型

這種領導風格以人為中心，關係型領導人努力在員工之間營造一種和諧的氛圍。

適用情形：是一種不受時間約束的領導方式；下列情況尤該使用，例如：須努力建立和諧的團隊氛圍、增強團隊士氣、改善員工之間的交流，以及恢復大家之間的信任等。

不適用情形：它不宜單獨使用；因該領導風格千篇一律地對員工進行表揚，可能給績效較差者提供錯誤資訊，使渠感覺組織內可容忍平凡；它應與遠見型風格結合使用。

(3) 民主型

這種領導方式通過大家的參與而達成一致意見。

適用情形：當領導者對組織發展的最佳方向不明確，且須聽取能幹員工的意見，甚或需要他們指導時；運用民主型領導風格，可從員工中得到一些新思想來強化領導願景。

不適用情形：此種領導風格讓人詬病者係需時時開會研商，眾人意見很難達成一致，故處危機時刻不宜使用。

(4) 教練型

教練型領導採發掘人才方式，以備將來之

需。他幫助員工確定自身的優、缺點，並使渠等個人志向和職業聯繫起來。教練型領導擅長分配眾人任務，為使員工擁有最多的學習機會，往往可忍受短期的失敗。

適用情形：當員工“做好準備”時，這種領導風格最有效；如員工已知自己的弱點且希望提高績效時，員工瞭解須培養新能力以提昇自我時。

不適用的情形：當員工拒絕學習或拒絕改變自己的工作方式時。

(5) 示範型

示範型領導人樹立極高的績效標準，且自己帶頭做榜樣。這種領導人做事時，總迫切要求又快又好，同時又要求周遭每人也與其相同，處事須快速準確。

適用情形：當組織成員均能自我激勵、具有很強能力，且幾乎不需任何指導或協調時，此種領導方式往往能發揮極大的功效。

不適用的情形：像其他領導風格一樣，不應單獨使用；示範型領導人對完美過度要求，使成員有被壓垮的感覺。

(6) 命令型

命令型的領導需要別人的立即服從。

適用情形：採命令型領導風格時須謹慎，僅在絕對需要時方得使用，諸如組織正處於轉型期或處於緊急危難時。

不適用的情形：如果組織危機已過後，領導者仍依賴此領導風格、或繼續使用這種風格，將使員工感覺受到漠視，甚至打擊員工士氣，長

期逐漸造成毀滅性的影響。

領導風格無好、壞之分，僅存在是否適合當時的時、空環境需要。領導者除須深切瞭解自己的主要領導風格外，也應學習其他領導風格，尤其是遠見型、民主型、關係型及教練型四者，並因時、因地靈活運用，營造出最好的工作氛圍，以取得最好的績效。

二、學習重要領導技能

領導者因身居領導位置，與被領導者（Follower）間維持上、下屬從關係，不易從後者角度觀察事情，也不易獲得各種回饋資訊；惟領導者比被領導者迫切需要全方位瞭解事情、獲得多方面回饋資訊，故領導者必須掌握各種領導技能，獲得工作團隊成員的認同，以增進領導效能；以下分述各種重要領導技能：

1. 傾聽（Listening）

傾聽就是要瞭解他人所說的話、或是他人所欲表達的事項；傾聽並不意謂你同意訴說者傳達之訊息，它僅是一種溝通方式。大多數人瞭解傾聽的技巧——不插嘴、瞭解話語意義、懂得弦外之音、接受他人看法等；但這是我們願意聽時所採的態度；重要是我們要如何進行傾聽，以下是各種方法：

(1) 掌握傾聽基本原則（Listening fundamentals）：

傾聽時請勿動嘴，因動嘴時耳朵易錯失訊息；您可用眼睛觀察、可作筆記，但切忌皺眉、煩躁；您可詮釋所聽內容，達訴說者滿意之程度，證明已瞭解所聽事項；如果同意所說內容，請直接告訴對方；如果不同意，則委婉告知。

(2) 保持耐心（Be patient）

對方話語暫停、遲疑或尚未結束時，請勿插

話；最忌逕予結束對方話語，此為最不禮貌之事；談話中，勿揮手說「是的，我知道」、「是的，我早就聽說了」；如有要事急需處理，不得已時，可說「我想我是否可作個總結來節省你我時間」；過早給予答案、結論或指示，讓人無法繼續與你交談。

(3) 多發問 (Ask More Questions)

好的傾聽者會問很多問題，以充分瞭解、釐清所聽內容；多問一個問題，讓對方瞭解你係專注地傾聽。

(4) 避免選擇式傾聽 (Avoid Selective Listening)

您傾聽某些人訴說的內容，但其他人所訴則充耳不聞，兩者何以天壤之別，是否係年齡、性別、地位、場景、時間所限、個人需要……等因素所致；領導者須知「兼聽則明，偏聽則暗」的道理，領導最忌資訊來源不充分；故應挑戰自己，傾聽對象應擴及平日不曾交談者，並且不以人廢言，充分掌握「十步之內必有芳草，十室之邑必有忠信」的意義。

(5) 注意非語言動作 (Work on your listening non-verbals)

您不願傾聽時，是否常發出習慣性非語言訊號，如皺眉、瞪白眼、抖動身體、甩動鉛筆……等不耐煩表情、動作，且旁人均已一目瞭然，您卻渾然不知；請就教信任的朋友，指出您是否如上所述，以儘速改正。

2. 給予回饋 (Giving Feedback)

回饋是種反映機制，它將他人對某人（或某群人）的感受，以某種方式傳達予某人（或某群人）。回饋

機制涉及給予、接受回饋者雙方，給予者也稱為「評論者」(Reviewer)，接受者也稱為「被評論者」(Reviewee)；評論者提供資訊，供被評論者檢視己身的行為，考慮是否改變該行為，並評估改變行為後的結果。

適當的回饋並不容易，回饋者除須瞭解被評論者之各種行為模式、人格特質等要項外，另須擺脫個人主觀之喜好，就事論事地公平、客觀給予評論。時見回饋過程中，有漫不經心的評論，或情緒性的負面評論，造成被評論者難以接受，甚或產生心理上疙瘩，使回饋機制無法發揮功效。故回饋者如何給予建設性、普遍認可的資訊，有其方法：

(1) 做準備：

花時間思考如何表達回饋資訊，可用具體實例表達自己的觀點；如欲表達積極或改變性質的建議時，可先給予正面性的誇獎回饋，使被評論者願進行積極性改變。

(2) 尋求適當的地點：

進行回饋應私下進行，以不受外來影響或干擾為佳。

(3) 事先預約：

事前與被評論者約定時間，並先約定評論項目，以利渠作相關準備，使對方瞭解聚會目的僅限於討論，無其他額外事項。

(4) 建立發揮回饋機制的環境：

確信被評論者願意與你互動，瞭解你的想法及想要討論的事項

(5) 積極表現：

用正面事項表達你重視與遵循的價值，並給予

建設性的回饋，就被評論者可能出現的反應，謹慎關注，並用關心、體諒的心情全程參與。

- (6) 請被評論者就回饋給予反回饋。
- (7) 重視回饋時所達成的協議，倘答應被評論者給予其他協助、訓練等，以文字記載，並追蹤完成。
- (8) 說出你希望看到的表現行為，切忌毫無主張，隨便尋求他人看法，作為自己的期望。

3. 接受回饋 (Receiving Feedback):

給予誠實、準備妥當的回饋資訊，是回饋制度的起步；惟回饋功能的發揮，必須被評論者完全瞭解評論者給予之訊息，以下是接受回饋的技巧：

(1) 仔細聆聽：

即使感受到不快，也不宜限入「自我防衛」(Self-defensiveness)的地步，應仔細聆聽評論者說話內容，觀察其表情、語氣、動作等資訊，避免中途打斷，或遽下結論。

(2) 主動詢問：

釐清所收訊息內容及緣由，你有權詢問評論者何者行為使其產生是類回饋訊息。

(3) 保持冷靜：

即使不愉快，切勿導致憤怒；盡全力聆聽其他回饋資訊，情緒部分則留於事後處理。

給予回饋與接受回饋是訊息吸收、交流、激盪的最佳方式，使領導者充分掌握各項訊息，做出適當的判斷與修正，奠定領導效能的基礎。

4. 使同仁成長 (Developing Others)

有志向者均希望獲得進步與成長，並擁有欲完成的夢想與目標；於職場上，則強烈希望圓滿達成任務，獲得有形（如：酬勞、職位）、無形（如：榮譽）的報酬。然個人主觀的強烈欲望，必須配合外在的環境，才能獲得實踐；故如何創造優良成長環境，訓練出能力、向心力強，全心投入工作的員工，最後使組織獲得最大效益，領導者扮演者著至關重要的角色；以下是領導者使同仁成長的方法與步驟：

(1) 投入時間：

領導者須每隔一段時間（半年、一年）進行深入評估，瞭解目前同仁的強項或弱點，及承擔未來工作的能力。

(2) 給予同仁有效的回饋：

知己知彼，方能百戰百勝。除了領導者的評估外，讓同仁獲得多方面的評估資訊（如 360 度全方位評估），同時建立同仁間「兩人同行（Buddy System）」的回饋制度，雙方藉相互回饋→反回饋→回饋→反回饋……之過程，使同仁獲得最有效的回饋。

(3) 建立發展計劃：

在組織存續中，發展（Development）是必做的工作，此意謂不從事發展—進行創新事項，就將失去進步機會；也就是「不進則退」的道理。

領導者建立組織發展計劃，首重創造挑戰性的工作（Challenging tasks），此工作計劃內容，70%須專注開發、創新事項，20%著重於考核、評估與回饋部分，其餘 10%說明其他替代計劃的模式，以兼顧工作挑戰性及完成工作目的兩項效果。

(4) 調整對不同背景成員的要求：

組織內對成長、訓練背景不同者，不宜要求須（僅）具有一般同仁的發展歷程。

(5) 展開授權：

自己業已熟練、或認為不具挑戰性的工作，授權由同仁處理；也請同仁臚列不具挑戰性的工作，由同仁彼此互換，以提高視野，使其具備多方面能力。

(6) 鼓勵呈現事實

幫助同仁找出所處環境、所遇困難的真相；界定什麼事屬於成功範疇，什麼事係屬失敗；每件事成功必備的原因為何，什麼因素使事情未必成功，但一定失敗。人們常聚焦於成功，分析失敗也不難，但須鼓勵親自體會產生的意義；失敗缺少成功的榮耀與滋味，但能獲得更多的訊息，領導者即須協助同仁發掘屢屢造成失敗（成功）的因素。

(7) 鼓勵發展

灌輸同仁觀念—具成長性的工作，往往是一些艱難、充滿挑戰的工作。研究報告指出，成功的領導人，往昔均被迫承擔許多自己都想拒絕的工作；即使萬丈雄心的人，就長期發展性的工作，初期也採敬謝不敏的態度；惟完成各種艱難工作後，所得到的歷練與經驗，又使自己擁有更多攀登成功高峰的能量。

領導者就是要以自己為例，時時提醒同仁，任何艱鉅事項卒底於成，初期都經過摸索、跌跌撞撞、艱危困厄的階段，然而成功也萌芽於此；故領導者欲鼓勵發展，須灌輸同仁遠離舒

適安逸的環境，勇敢承接表面無用或不具發展的工作，為未來成功奠定厚實的基礎。

(8) 建立遠景

年輕有潛力同仁中，給予本單位職能以外的訓練，促其從事跨領域工作，參與外人主辦之會議，為渠等累積工作外的經驗與視野，培養良好的世界觀。

5. 及時作決策(Timely Decision Making)

領導者須承擔環境裏的不確定性，但就決策方面，切忌採取游移不定的(Ambiguous)態度；因為領導者態度、決策的明確(Clarity)，促使組織目標及早訂定，人力、物力資源能早規劃，同時在提高完成目標的勝算基礎上，也帶動同仁追隨參與意願。如果你習慣朝令夕改、或是決策含糊不清，要同仁負責完成你的指示，渠等始則遷延觀望，繼則焦急愁慮，最終見事不可為，將拂袖而去。

領導者不可能一開始就提出完全正確的決策，但要及早提出明確的決策，以下是領導者及早做決策的方法與步驟：

(1) 學習接受不完整的資料：

常有人希望自己的決定百分之百正確，保持自己處於永不被批評、永無風險、絕不犯錯的境界；因此常就決策絞盡心思，到處收集資料，不斷請教他人，致無法及早作決策。須知任何決策是否妥當，只有待事後驗證，許多總經理決策正確性也僅達65%；故運用自己的專業知識、直覺，勇敢地接受不完整的資料，在有限的時間內，及早做出明確的決策。

(2) 以紀律維繫組織 (Organize with discipline)

在時間、不確定性壓力下，領導者須權衡輕重，對重要事項 (Mission-critical) 勿因瑣事或其他事項而遷延耽誤，須優先訂出決策。另領導者應確保組織決策紀律輕重有別，進退有序；於決定重要決策前，先完成一系列準備工作，避免在倉促忙亂 (Helter-skelter) 下，無法做出高品質決策。

(3) 錯誤中學習 (Learn from mistakes):

放棄查核到底 (Examine-it-to-death)、永採最安全方法 (Always-take-the-safest-path) 的決策模式；須知領導者面對值得做的事，應抱持大無畏精神勇於執行，執行過程中累積的錯誤與經驗，也是改善未來決策品質的重要資訊。

(4) 提昇做決策意願 (Choose when to be timely)

人們對某些事及時做出決策，某些事卻延宕不前；為改善此種情況，我們可將延宕原因列表：

延宕原因	事項 A	事項 B	事項 C	事項 D
1. 錢的問題			●	
2. 人的因素		●		●
3. 風險因素	●			●
4. 時間因素	●			●
5. 不熟悉之領域		●		
6. 長官不支持	●		●	

分析其中原因後，如係不熟悉之領域，請教專家意見；如係長官不支持，提出資料努力遊說；如係錢的問題，尋找金融機構支持；如係時間因素，可分段進行，……；總之，切勿使事情停滯不前，應主動找尋專家協助，及早做出決策。

(5) 準備難熬的對話 (Prepare for difficult conversation):

有些人易與相處，有些人難以交往；有些人樂於助人，有些人煩人不休；我們常常趨易避難，除非必要，均遠離那些難以相處人士。但領導者為網羅決策資訊，可預編一套劇本：掌握自己對問題的看法→釋出輿論或看法予最難相處的人→預測最惡劣反應與結果→客氣地請教渠對問題之意見，最後雖不可避免承受些壓力與不愉快，但在過程中常獲得有用的資訊。

(6) 細分大項決策 (Slice big decisions)

大項決策牽涉事項往往千絲萬縷，一時難窺全貌，更難一次逕予決定；領導者可將大決策視為一系列小決策的組合，然後分批施行→獲得各項回饋→進行逐項修正→統合各項修正→獲得較完整資訊→做出局部決策→……統合各項局部決策→完成大項決策。

及時作決策的精義就是容忍可接受的錯誤範圍，坦然接受決策後的批評與壓力。根據研究顯示，人類從事新的科技、實驗、管理、行銷等事項，第一次均無法明瞭正確方向，於第二、三次以後，方逐漸駕輕就熟，掌握真正精義；故將大決策細分一系列小決策，除降低決策的錯誤範圍、批評與壓力，並可即時進行各項修正，也是確保大項決策品質的關鍵。

(7) 管理壓力與爭執 (Manage stress and conflict)

有些人在壓力下充滿活力，有些人在壓力下滿懷緊張；緊張何來？不想犯錯？不願面對未知的未來？沒有信心做決定？瞭解自己情緒

的引爆點，儘量控制自己的心情；當你情緒不佳或充滿緊張時，暫時拋開面對的問題，俟心平氣和後再做決策。

(8) 分析正反意見，減輕猶豫情形(Alleviate your hesitation by analyzing pros and cons)

意見分歧讓你裹足不前、或動搖你的決定，你想面面俱到、或退回至原來的想法；為改善上述無法及時做決策情形，請優先做好領導者的份內工作：針對問題→提出解決選項→擇取選項→發展基本理論→辯護自己政策，並瞭解別人可能詢問或反對的事項，及決策對他人影響程度為何。請謹慎聆聽各方意見，獲得正確資訊後，立即進行修正工作；倘反對意見毫不足取，則堅定原先計劃。

以上僅就研討會所提領導技能，提出五項重要者作簡單說明；經查各項研究資料顯示，領導技能涉古獵今、包羅萬象，重要者尚有領導人內在特質（正直、誠信、公平、沉著、堅忍）的能力、政治靈敏度(Political Savvy) 的能力等，惟其目的均係完成最後設定目標。

三、目標設定 (Goals Setting)

目標設定是任何人、組織生存發展必備的要項；目標可比人生的志向、海上航行船隻的燈塔，明確指出前進的方向。目標設定正確與否及其發揮的效果，隨著時間加長而愈發顯著；目標錯誤，代表無法掌握正確發展方向，組織內人、物力將作無謂的內耗與浪費，最後一無所成；目標正確，表示努力的方向無誤，惟是否完成最後目標，尚須於目標設定時，掌握以下要項：

1. 明確 (Specific) 與可觀察 (Observable):

明確且可觀察的目標使組織力量得以集中，獲得較高的努力績效；概略性 (General) 的目標因無法提供足夠的資訊，組織無法及時調整作為，甚至無法明瞭是否達成目標、無法進行各項考評。試以下例說明：

當生產部門經理表示明年目標係「降低產品瑕疵率」，此目標乍看係屬合理，惟實施後績效並不理想，此因目標欠缺明確性、可觀察性。經理應訂定目標為「降低產品瑕疵率至 X% 以下」，如此部門員工將可具體計算每月產品瑕疵率，控制全年瑕疵率於 X% 以下，同時作為年終考評部門績效與領導成效的標準。

2. 可達成但具挑戰性 (Attainable but Challenging)

許多人將目標視為矢志完成的誓約，同時設定目標時，常忽略現實環境或自身能力，訂出無法完成的目標，或過於簡易及欠缺挑戰性，致失去目標設定的意義；試以下例說明：

我國家籃球教練訓練國家代表隊，欲提高我國國際籃壇地位，如將目標設定於獲得奧運金牌，則未免不切實際；應考量球隊條件，是否先要求進入東亞運，並獲前三名，則此目標較可達成，並具挑戰性；反之，如目標設定過低，僅要求獲得臺灣區運動會籃球比賽冠軍，則不具挑戰性，同時也失去目標設定的意義。

3. 獲得承諾 (Require Commitment)

目標設定最佳方式是召集組織內下屬員工討論，獲得上、下同仁一致認同後，最後目標方

容易達成，否則目標易流於空話。目標設定後，因組織內上、下同仁已有彼此承諾，上司會提供必要的資源，下屬因上司支持彼此承諾而奮發。根據研究顯示，目標設定後雖不保證必定完成目標，但設定階段有部屬的參與，可彌補主管能力的不足。

部屬參與目標設定與目標達成之關係

倘主管能力	部屬參與 目標設定	則目標達成
弱	無	極困難
強	有	極易
弱	有	稍易
強	無	不一定

4. 獲得回饋 (Require Feedback)

組織設定具明確性、可觀察性與時間限制的目標後，在執行過程中，勢須不斷進行評估 (Assessment)，針對績效予以回饋；回饋資料則須多方面、客觀的，以尋求真正的回饋，從而瞭解個人、團體的績效或措施，與指標差距多少，以利適時的修正。

四、學習行動－為成長而學習 (Learning for Development)

為成長而學習是本次研習課程的主旨，課堂上各組配置有限且相同的素材，須於有限的時間內完成建塔活動 (Tower Activity)：

1. 計畫時間 (planning Period) 15 分鐘，此期間各組僅能用素材模擬建塔方式，不能實際動手連接。

2. 建造時間 (Construction Period)，各組於計畫時間終了後，以 40 秒連接素材，建造一個直立式的模型高塔。
3. 40 秒建造時間終了，不再觸碰高塔，靜待老師講評。
4. 使用最少的素材 (Fewest pieces used) 及具有美學 (Aesthetics) 將可加分。

本項活動各組成品，老師並未評定優劣順序，僅強調各組均完成活動的目標—「行動」(Action)，並請各組評估下次再參加此類活動，將做那些改進以增進團隊效率。

老師強調者係成長須由學習推動，而學習須由行動來落實。人人藉由行動來學習，來累積經驗，進而改善工作效率 (Use Your Experience to Improve Your Effectiveness)；此道理與我國所謂「知而不行是謂不知」意義相同，亦與中學國文教本內容「天下事有難易乎？為之，則難者亦易矣；不為，則易者亦難矣。……吾資之昏，不逮人也；吾材之庸，不逮人也。旦旦而學之，久而不怠焉；迄乎成，而亦不知其昏與庸也。吾資之聰，倍人也；吾材之敏，倍人也。屏棄而不用，其昏與庸無以異也。然則昏庸聰敏之用，豈有常哉？」之旨意相近。

人均具好逸惡勞的習性，由個人組成的公司、社會、國家等團體，若缺乏學習精神或向上進步的機制，亦不免趨向頹廢衰敗，終至滅亡；故吾人當清楚瞭解任何組織，無論係刻意的安排或制度上的規定，任何經由學習獲得經驗，最後獲得成長的機制，均具有：

- (1) 提昇組織向上的動力。
 - (2) 建立組織一致性政策與行動的功能。
- 所以學習是組織邁向成長的重要工作 (Challenge) 之一，更是社會進步的原動力。

參、心得與建議

一、「領導」一詞人人耳熟能詳，其理論卻眾說紛紜，無放諸四海皆準、行諸百世不變的定律；然其目的卻非常明確，即指出未來發展的目標，如何在有限的資源與時空環境限制下，達成該項目標。謹以「人類發展世界文明」需要條件實例，來具體印證人類發揮領導效能須具備的主、客觀內涵：

人類發揮領導效能		項次	人類發展世界文明	
實際內涵	需要事項		需要條件	實際內涵
種類、難易度	完成目標	1	地理位置	緯度、氣候、地形、海陸分佈
學識、核心能力	專業背景	2	科技水準	農業、輕工業、重工業、服務業
品格、明確、勇氣	內在特質	3	資源財富	人力、農、林、漁、牧、工、礦產
向心力	被領導者	4	居住人口	宗教、傳統、文化

1. 極地、赤道附近，不適人體勞動，山岳、叢林等地，較不適人居，地球文明發達處皆與其所處位置、經緯度有關；發揮領導效能，與完成目標之種類、難易度有關，過於簡單者、非人類能力所能完成者，均無法檢測領導效能。
2. 創造出先進文明的區域，均擁有高科技水準；發揮領

導效能須擁有專業背景，即領導人擁有該項專業所需的核心理論，瞭解目前所處環境與未來發展方向。

3. 世界先進文明區域，或擁有高素質領導人才，或農林工礦等資源豐富；領導人發揮領導效能，須發揮優良的內在特質—品格 (Character)、勇氣 (Courage)、明確 (Clarity) 等特質，使人們樂於跟隨。
4. 創造出先進文明的區域，其居民對宗教、傳統、文化均養成學習、開放的態度，不拘泥於己見；領導人發揮領導效能，須培育具向心力的追隨者，共同完成目標。

由此得知，人類文明向前邁進，是觀察、體驗外在環境，發揮所學各項能力，秉持良好內在品格，鼓舞眾人追尋理想等階段循序達成的，也是藉由領導逐步累積得來的。藉由上述說明也瞭解完成領導須具備的主、客觀內涵，可由現實社會的條件去體會。

二、本次東南亞中央銀行研訓中心舉辦「不確定年代之領導」課程，介紹一系列「以能力為基礎」(Competency-based) 的學習課程，以提高與會學員的領導效能。經實際研討後瞭解：

1. 執行領導，首須建立欲完成之目標，目標須具明確、可衡量、可達成、與領導相關等特性，並須注意目標須於時限內完成。
2. 欲達成目標，須於目標確立後，再行瞭解目前擁有的資源，所需額外援助，應克服之障礙，並評估目標對個人、團隊及組織獲益性，並有衡量階段性成功之指標，方能按部就班，達成最終之目標。
3. 領導發展有其步驟可循，即：
 - (1) 以自我管理開始。

- (2) 建構起人際關係網路，並具備有效地溝通、影響及說服之環境（威望能力）。
- (3) 為策略家（具策略性地洞察力、良好的判斷能力）。
- (4) 為執行者（目標導向，因時、地制宜改變領導方式）。
- (5) 發展人力資源（開發部屬能力，投資團隊未來工作能力）。
- (6) 管理部屬能力（激勵並領導完成目標）。

三、領導與管理雖然都是透過他人來完成目標，但兩者層面並不相同，領導是做對的事情，管理則是把事情做對；以我國中央政府層級為例，前者是由政務官負責，後者由事務官來擔任，兩者對組織的成功均非常重要；若最後無法完成目標，則必有一方屬失敗，兩者細部區分如下：

<u>管</u> <u>理</u>	<u>領</u> <u>導</u>
1. 重視執行	重視改革
2. 重視維持現狀	重視發展
3. 重視控制	重視鼓舞
4. 重視短期	重視長期
5. 著重模仿	著重創新
6. 著重如何做、何時做	著重做什麼、為什麼
7. 接受現狀	挑戰現狀

四、領導不是靜態的一種職稱，它是系統化、科學化的活動，是一種領導人與部屬間不斷互動產生的結果，涉及科學、理性、藝術、感性等層面。建議欲增加領導有效性者，應以學習為開始，學習：

- 1. 先做為被領導者；肯被領導的人，具有默默付出的精神，可培養領導者須放下自我的特質。

2. 準確評估自己性向，瞭解自己核心能力。
 3. 熟悉各種領導理論，找出領導機會。
 4. 不斷觀察周遭環境變化，靈活運用領導技能。
 5. 注重各項回饋，適時修正執行步驟。
 6. 關注各項指標，檢討領導缺失。
- 則將大幅提昇完成設定目標的機會。

參考資料：

1. FYI (For Your Improvement) A Guide for Development and Coaching
Michael M. Lombardos & Robert W. Eichinger 2009
2. LEADERSHIP Hughes Ginnett Curphy 4th Edition