

行政院及所屬各機關出國報告書
(出國類別：其他)

參加 SEACEN 第 7 屆中階領導課程
「不確定年代之領導」研討會
出國報告書

服務機關：中央銀行

姓名職稱：王正芬 (副科長)

出國地區：馬來西亞吉隆坡

出國期間：102 年 10 月 19 日至 10 月 27 日

報告日期：103 年 1 月 17 日

摘 要

隨著全球金融情勢複雜性與不確定性與日俱增，如何順利完成工作、達成目標，有賴央行各管理階層之有效領導。此次研討會中介紹了在央行職涯發展中，學員所須培育之領導力，且領導可經由自我學習或職場訓練而獲得提升。

研討會內容主要係經由各項人格指標，以認識自我及各種人格特質，並確認個人在領導力發展上需加強之項目，再透過相關領導知識、技能等之學習以提升領導力，另藉由角色扮演以實際演練所學之領導技能，並透過小組討論、回饋、擬訂行動計畫等活動，以強化學習效果，且安排數場相關專題演講，由主講者分享不同領域之領導經驗，讓學員獲益良多。

今日被領導者，將來亦可能成為領導者，因此經由自我努力學習相關領導技能與特質，可提升自我領導力，以待日後領導同仁共創佳績。

目 錄

壹、	前言	1
貳、	領導力之培育	3
一、	基本架構	3
二、	4種領導角色	4
三、	10項必備之領導力	4
參、	人格評量工具	7
一、	360度回饋評量指標	7
二、	CSI應變類型指標.....	8
三、	MBTI人格分類指標.....	10
肆、	重要領導技能之提升	16
一、	積極傾聽	16
二、	發揮影響與說服力	19
三、	解決問題與形成決策	20
伍、	領導力發展之目標設定與計畫訂定.....	23
一、	目標設定之原則	23
二、	計畫訂定之步驟	25
陸、	心得與建議	27
一、	研習心得	27
二、	建議事項	27
	參考資料	29

壹、前言

隨著全球金融情勢複雜性與不確定性與日俱增，如何順利完成工作、達成目標，有賴央行各管理階層之有效領導。如何才能有效領導，一直有不同看法，有人認為領導是天生的，有人則強調領導可經由學習及訓練來培養。今日被領導者，將來亦可能成為領導者，因此經由自我努力學習相關的領導技能與特質，可提升自我領導力，以待日後領導同仁共創佳績。

為協助 SEACEN 各會員國央行之中階同仁，學習如何提升其領導能力並發揮領導潛能，以期未來對行方有所貢獻，SEACEN Centre 於 2013 年 10 月 19 日至 10 月 26 日在馬來西亞首都吉隆坡舉辦第 7 屆中階領導課程「不確定年代之領導」(Leadership in Times of Uncertainty) 研討會，課程為期 6 天，參加學員包括來自孟加拉、汶萊、柬埔寨、斐濟、印尼、馬來西亞、蒙古、菲律賓、斯里蘭卡、臺灣及泰國等 11 國共 35 位央行代表，會中邀請 Dr. Luke Novelli, Jr. 擔任主要講師，並請專家作相關議題之簡短演講。

研討會課程內容主要為讓學員透過各項人格指標之評量，以認識自我及各種人格特質，並經由相關領導知識、技巧及技能等之學習以提升領導力，另藉由角色扮演以實際演練所學之領導技能，並透過小組討論、回饋、擬訂行動計畫等活動，以強化學習效果，且亦安排數場相關專題演講，由主

講者分享不同領域之領導經驗，讓學員獲益良多。

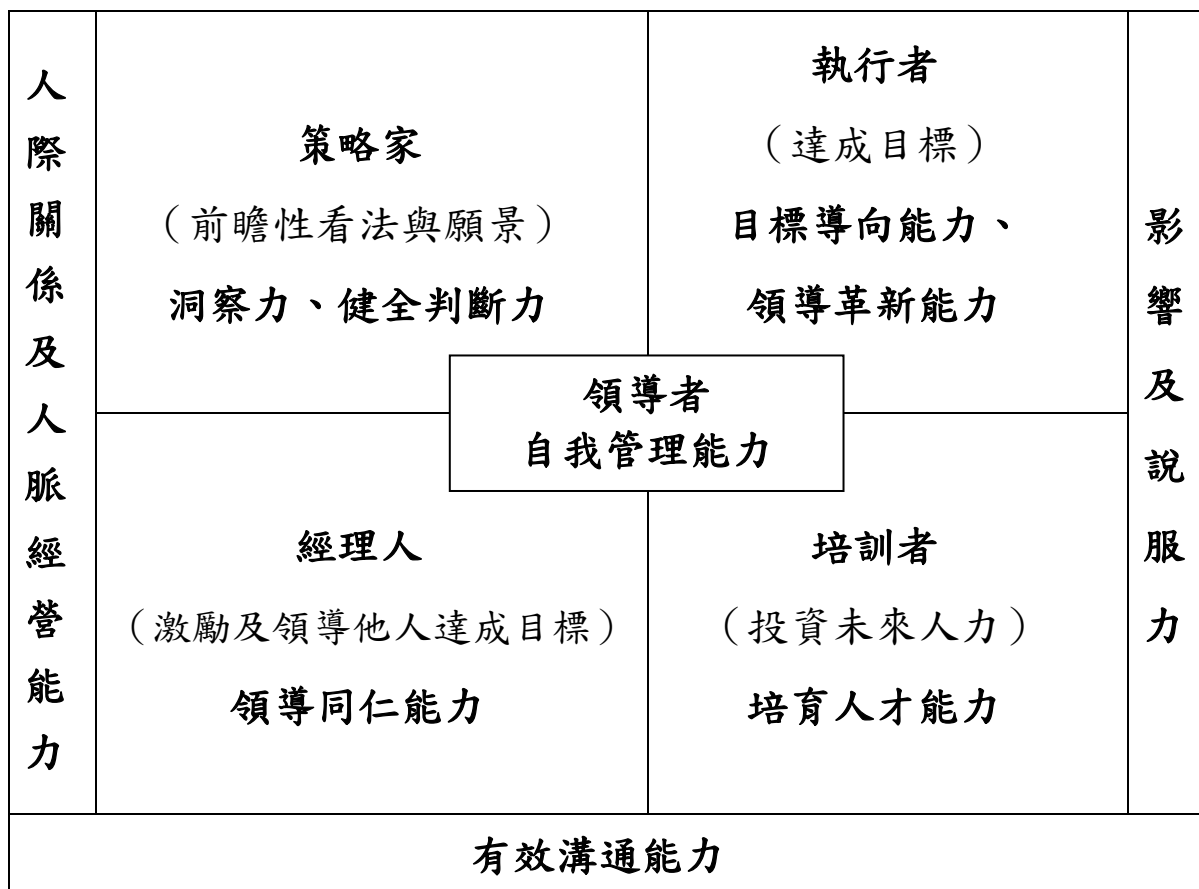
本篇報告共分為七部分，除前言外，第二部分介紹領導力培育之基本架構；第三部分說明各項人格特質之評量工具；第四部分探討 3 項重要領導技能之發展與學習；第五部分闡述領導力發展之目標設定與計畫訂定；最後為心得與建議事項。

貳、領導力之培育

一、基本架構

研討會係以「SEACEN 領導力」(SEACEN Leadership Competencies)作為基本架構，用以設計相關課程與活動，讓學員明瞭在央行職涯發展中，所須培育之各項領導能力。身為一領導者，除需有自我管理能力，另須扮演 4 種不同領導角色，與各角色所應具備之 6 項領導力，以及其他縱向及橫向之 3 項領導力 (詳圖 1)。

圖 1、SEACEN 領導力之基本架構



二、4種領導角色

領導者應以自我管理為核心，培養自己稱職地擔任4種領導角色：經理人(Talent Manager)、培訓者(Human Capital Developer)、執行者(Executor)與策略家(Strategist)。

- (一) 經理人：須具有「領導同仁」之能力，能激勵及領導同仁達成目標。
- (二) 培訓者：須具有「培育人才」之能力，注重組織人才之培訓工作，建立人才儲備機制，以切合組織未來發展需求。
- (三) 執行者：須具有「目標導向」及「領導革新」之能力，能結合組織資源、即時行動，並鼓勵創新、營造有利變革之環境，成為改革執行者，以達成目標。
- (四) 策略家：須具有「策略洞察力」與「健全判斷力」，能以前瞻性看法與願景，為組織擬訂計畫、找出解決方案並即時做出決策。

三、10項必備之領導力

因領導行為與工作表現息息相關，且是可被訓練、修正及發展的，想成為有效稱職的領導者，須學習具備下述10項領導力。

(一) 自我管理能力(Self Management)

身為領導者須能明瞭自身優缺點及對他人之影響，面對新問題能迅速習得所需之技能，且在衝突需求間能找出折衷方案以維持平衡，並能堅持核心價值「做對

的事」。

(二) 策略洞察力 (Strategic Insight)

身為策略家要能從新角度看事情，善於簡化問題切中要點，且具敏捷思緒，並能訂定兼顧長期目標與短期需求之計畫。

(三) 健全判斷力 (Sound Judgment)

身為策略家要能迅速掌握問題重點，且能提出各種可行之解決方案，並能即時做出有效決策。

(四) 目標導向能力 (Results Orientation)

身為執行者須能整合組織資源、明確的分派工作劃分責任，並能即時行動，以達成目標。

(五) 領導革新能力 (Leading Change)

身為執行者須能運用有效策略促使改革創新，且致力推行新觀念與新想法，並營造利於革新之環境。

(六) 領導同仁能力 (Leading Employee)

身為經理人須能激勵及領導同仁達成目標。除能有效委派任務，且透過建設性之回饋機制開發同仁潛能，並指導同仁提升其績效，以達成組織目標。

(七) 培育人才能力 (Developing Talent)

身為培訓者須注重組織之人才培訓。能找出同仁特質及優點，使其適才適所，且暢通升遷管道以增加同仁發展機會，並吸引優秀人才加入組織。

(八) 有效溝通能力 (Communicating Effectively)

須能清楚簡潔地表達想法，並善於傳達其決策及計畫之相關訊息。

(九) 影響力與說服力 (Influencing & Persuasion)

須能善於激發並推動想法與願景，且能說服及啟發他人，並善於協助他人看到所做之事的重要性。

(十) 人際關係及人脈網路經營能力 (Relationships & Networking)

須能熟知與人相處之道，能與不同權力核心維持良好關係，並在不樹敵情形下完成任務，且與無業務關係者亦能進行合作。

參、人格評量工具

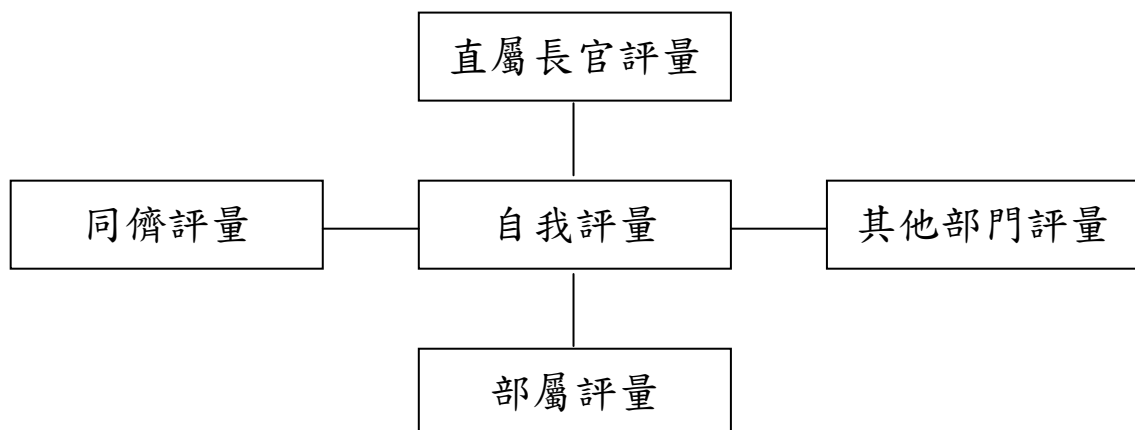
有效領導的首要工作是瞭解自我，培養自知能力，認識自身優缺點及現有之技能，以規劃如何發展自我，培養出身為領導者應具備的能力與特質。研討會中，透過 3 項人格評量指標，協助學員認識自我及各種人格特質。

一、360 度回饋評量指標

360 度回饋評量（360-Degree Feedback Assessments）係採行多源回饋方式，針對特定個人，進行全方位及多角度之評量，本次研討會旨在評核學員在各項領導力上之能力表現。

- （一）評量者：除受評者之自我評量外，還包括來自其直屬長官、同儕、部屬及其他部門等 4 類來源之他評，提供受評者多元且多方面之回饋資訊，消除單一評量來源所可能造成之偏誤，以降低主觀評量風險（圖 2）。

圖 2、360 度回饋評量



(二) 評量內容：主要針對受評者在領導行為上之表現給予客觀評量。

(三) 評量結果：受評者藉由自評與他評間之差異，明瞭自己在他人眼中之評價，以提高自我察覺能力，作為規劃未來領導發展參考之用。

(四) 實例演練

本次研討會即藉由 360 度回饋評量工具，於研討會開始前，由學員於線上進行問卷調查之填寫，根據各種特定情境，評核自己在領導行為上之可能反應及處理方式，以瞭解自我行為模式，並另邀請 10 位同仁（分為主管、同儕、部屬及其他部門 4 組）於線上匿名填寫問卷，以確保填寫人立場能客觀公正。

該問卷係依前述 10 項必備領導力，擬訂各種特定情境，合計 32 題，由評量者對學員之可能表現給予 1 至 5 的評分，分數越高表其在該項領導力之表現越佳。依資料顯示，多數學員之平均評分落於 3.5 至 3.8 間。

藉由該評量結果，學員除可明解自己在領導力上之強弱，並可進一步瞭解他人對自己之看法，是否與自己認知相符，有助修正及加強本身各項領導力，拉近與他人在關鍵領域認知上之差距，並有助制定未來領導力發展之計畫。

二、CSI 應變類型指標

CSI 應變類型指標 (Change Style Indicator) 為一管理評量指標，旨在衡量個人面對變革時之可能反應及處理態度

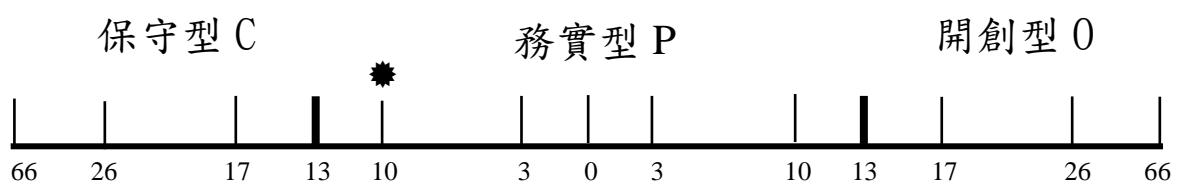
之偏好，評量結果將應變類型分為保守型(Conserver)、務實型(Pragmatist)與開創型(Originator)三種。

一般而言，面臨變革時，保守型者較適合擔任稽核或風險控管之角色，務實型者較適合擔任執行者或從事協調溝通之工作，開創型者則較適合從事新種業務開發或具改革創新之工作。在一般組織中，偏向務實型員工約占一半，其他兩類型則各約占 1/4。

各種人格類型並無對錯、好壞之分，透過理解每一類型所能帶給組織之優點與長處，使其都能適得其所、發揮所長，則將可成為組織進步動力，增進組織創造力和創新。

研討會開始前，亦由學員於線上進行問卷調查之填寫，經調查結果，此次與會學員中，保守型約佔 1/4，開創型僅佔 1/8，其餘學員則多為務實型（含偏保守型或偏開創型），顯示此次學員較缺乏開創特質。圖 3 係一與會學員之評分結果「PC10」，所表現的人格類型為務實且偏保守型，顯示其雖為務實個性，仍具有保守傾向，故若面臨不確定變局時較不易面對挑戰。

圖 3、CSI 評分圖



三、MBTI 人格分類指標

MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) 指標，是一種自我評核的人格特質分類指標，透過「MBTI 量表」與自評之檢測分析，可評量出與生俱來之人格特質及個別行為之偏好差異，能對自我個性、能力及行為模式有所認識，有助於個人成長、發掘性格潛能、改善人際關係。另一方面，因 MBTI 對個人興趣及職業發展方向，具有良好預測作用，現已被企業界廣泛用於人員招聘、訓練、管理階層之職能發展，以及組織績效之提升等多項領域。

(一) 人格類型

MBTI 係以 4 個維度 (測試元素) 來衡量及描述特定個人，在獲取能量、感受信息、作出決策及對待生活等 4 方面之人格類型。每個維度均分為 2 種相互對立的偏好類型，在個人獲取能量來源方面，將性格類型分為外向型及內向型，感受資訊方面則分為感覺型及直覺型，決策形成方面分為思考型及情感型，生活態度方面分為判斷型及理解型 (詳表 1)。

因人格類型深深影響個人觀察事物之角度、思考模式、決策動機、行事風格，乃至人際往來之習性與喜好，使人在不同狀況下會作出某種特別反應，此種別行為偏好之差異性，也往往成為各種誤解與矛盾的導火線。

組織成員包含各種人格類型，領導者應依其特性，使其發揮所長。可鼓勵外向型表達意見，內向型從事反思；由感覺型負責資料蒐集，直覺型規劃大藍圖及主題架構；由思考

型做邏輯與客觀分析，情感型則發揮對同仁之影響力；由判斷型負責執行計畫，鼓勵理解型提出各種可能解決方案。

表 1、人格類型之分類與特質

項目	人 格 類 型	
1. 獲取能量來源	E：外向型 (Extraversion)	I：內向型 (Introversion)
	偏向關注外在之人事物	偏向關注自我內在之想法與印象
2. 感受資訊方式	S：感覺型 (Sensing)	N：直覺型 (iNtuition)
	著眼於當前、著重感官覺察取得之具體資訊	著眼於未來、著重概論及可能性
3. 決策形成方式	T：思考型 (Thinking)	F：情感型 (Feeling)
	偏好對因果做邏輯與客觀分析	偏好以個人價值及主觀評價作為決策基礎
4. 生活態度	J：判斷型 (Judging)	P：理解型 (Perceiving)
	喜好有計畫、有組織、井然有序之生活方式，及按部就班處理事物	喜好有彈性、自然而生之生活方式，對事物抱持開放態度

(二) 各類型與生俱來之特質與行為偏好

透過 MBTI 了解各種人格類型之特質與行為偏好上之差異性 (詳表 2)，有助於找出與他人相處之道，而在職場上將更懂得如何領導同仁、與同事和睦相處等。

表 2、各類型之特質與行為偏好

外向型	內向型
<ul style="list-style-type: none"> ● 主動 ● 社會化 ● 喜與眾人相聚 ● 喜好人群 ● 善於表達 ● 偏好與人合作 	<ul style="list-style-type: none"> ● 內省 ● 態度較為保留 ● 喜與少數知己好友相聚 ● 重視隱私 ● 喜好安靜 ● 偏好獨自完成
感覺型	直覺型
<ul style="list-style-type: none"> ● 注重細節 ● 重視現在 ● 行事合宜的 ● 按部就班的 ● 實用的 ● 努力工作的 	<ul style="list-style-type: none"> ● 注重大格局 ● 重視未來 ● 創新的 ● 隨機的 ● 新穎的 ● 靈機乍現的
思考型	情感型
<ul style="list-style-type: none"> ● 理性的 ● 客觀的 ● 公正的 ● 冷靜的 ● 非個人的 ● 好批評的 	<ul style="list-style-type: none"> ● 感性的 ● 主觀的 ● 融洽的 ● 關懷的 ● 個人的 ● 感恩的
判斷型	理解型
<ul style="list-style-type: none"> ● 事先計畫 ● 注重完成工作 ● 固定的 ● 意志堅定的 	<ul style="list-style-type: none"> ● 伺機而行 ● 懸而未決 ● 有彈性的 ● 可接受模稜兩可的 ● 蒐集多方資訊及意見

(三) 各類型之訴求與溝通方式

每人均俱有與生俱來的不同人格特質與行為偏好，身為主管要成功領導同仁，須考量此差異性，運用適合之訴求方式或溝通方式（詳表 3），以避免衝突，俾能帶領同仁完成革新任務，有效提升工作績效與品質，達成組織目標。

表 3、對不同人格類型之訴求與溝通方式

類型	訴求方式	溝通變革方式
外向型	<ul style="list-style-type: none"> ● 直接對談 ● 可羣體互談 ● 立即回覆其提問或評論 ● 強調行動 ● 可團體互動或社交活動 	<ul style="list-style-type: none"> ● 給充裕時間發言 ● 讓其參與規劃 ● 溝通、溝通、再溝通 ● 讓其表示意見 ● 要有行動，不要落後
內向型	<ul style="list-style-type: none"> ● 先書面表達，再對談 ● 給充裕時間作事前思考 ● 給充裕時間作事後反省 ● 一對一個別面談，溫和引導 ● 公事公辦 	<ul style="list-style-type: none"> ● 給時間思考 ● 詢問其想法 ● 給完整書面資料 ● 給時間作事前準備
感覺型	<ul style="list-style-type: none"> ● 讓其清楚明瞭你所言 ● 要具體可行 ● 提供事實與證據 ● 重視細節，不忽略 ● 強調現實與務實 	<ul style="list-style-type: none"> ● 以實際資料說明變革理由 ● 提出明確具體細節 ● 回溯過往找出遠因 ● 提出實際可行之願景 ● 指導方針清楚明確
直覺型	<ul style="list-style-type: none"> ● 給大方向 ● 強調觀念與想法 ● 不侷限於細節 ● 鼓勵創新與差異性 ● 讓其主導 	<ul style="list-style-type: none"> ● 給大方向 ● 一般原則 ● 提出願景 ● 讓其參與

思考型	<ul style="list-style-type: none"> ● 簡明扼要，切中要點 ● 目標要明確 ● 提出優缺點及正反面意見 ● 強調理性討論與結論 	<ul style="list-style-type: none"> ● 說明變革之邏輯 ● 有系統地執行變革 ● 決策過程要透明 ● 說明目標與未來架構 ● 稱職領導 ● 變革過程要公正、平等
情感型	<ul style="list-style-type: none"> ● 方式要溫暖、友善且關切 ● 角度要欣賞與認同 ● 強調益處與人類幸福 ● 不設想別人定會順從 ● 與其分享生活心得 	<ul style="list-style-type: none"> ● 說明變革對同仁之影響 ● 規劃要符合同仁之需求 ● 設身處地的考量 ● 以價值訴求引導變革 ● 給予關懷、讚賞與支持
判斷型	<ul style="list-style-type: none"> ● 準時不拖延 ● 切中要點，不離題 ● 果斷作出結論 ● 強調進度、期限與時間表 	<ul style="list-style-type: none"> ● 計畫須清楚簡潔 ● 明確定義結果與目標 ● 設定各階段之完成時限 ● 清楚優先順序 ● 讓其執行
理解型	<ul style="list-style-type: none"> ● 有彈性、有選項 ● 逐步歸納出結論 ● 作後續追縱 ● 避免圓滑無結論之報告 	<ul style="list-style-type: none"> ● 邊想邊做，邊做邊修正 ● 不必明訂目標 ● 彈性完成階段性任務 ● 蒐集更多資料、提供較多選項，俾供參考，以利計畫執行

(四) 人格類型細分為 16 種

MBTI 係以前述 4 個維度來測試人格傾向和行為偏好，此次研討會採用「MBTI 量表 M」，讓學員做自我的人格類型評核。該量表包含 93 個問題，每題就特定情境下設有 2 個相互對立的行為偏好答案，由學員依直覺選出自己最有可能之做法

或反應。每個維度得分較高者代表在該維度較強的偏好，各以一英文字母表示，而 4 個維度偏好字母組合即構成一特定人格類型。任一偏好字母之得分多寡，僅代表該偏好之強弱，而非代表能力高低或有無發展。

依此 4 個維度偏好之不同答案組合，「MBTI 量表 M」將人格進一步細分為 16 種類型（詳表 4）。如 ISTJ 代表「內向\感覺\思考\判斷」型性格，表現為個性趨內省及理性、注重細節、善於客觀邏輯分析、行事喜有計畫、適合按部就班之工作；ENFP 代表「外向\直覺\情感\理解」型性格，表現為個性趨外向及感性、注重大格局、喜歡主觀判斷、行事偏好有彈性、能接受具開創性之工作。

每一類型均有其獨特的行為表現和價值取向，相對亦帶來不同的優勢與侷限，各有其優缺點，並無對錯好壞之分。組織運作需各種人才，若能找出每位同仁特質，使其適才適所、發揮所長，從事適合其性格之工作，必能使每位同仁發揮最大潛能、組織收到最大效益。

表 4、MBTI 16 種人格類型

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

肆、重要領導技能之提升

每人與生俱來均擁有一些不同之領導特質，雖然有些人天生就具較多稟賦，但領導力其實是一些技能組合，可經由自我學習或職場訓練而獲得提升，只是過程絕非一蹴可及。成功領導者會像打造藝術品般，經由學習、實踐、磨煉其領導技能，以提高領導力。

前述有關領導者所需具備的 10 項領導力，若要能有效發揮，須有相關領導技能相互配合，課程中 Dr. Luke Novelli, Jr. 講授了有關如何培養積極傾聽的習慣、發揮自身影響及說服力、解決問題及形成決策的群體訓練等 3 項領導技能。

一、積極傾聽 (Active Listening)

人們常因意見不一致，而需溝通，但溝通過程中，常受各種因素干擾而產生誤解，說與聽是溝通的一體兩面，有效溝通的首步即在於培養積極傾聽的習慣。積極傾聽是指主動、積極、正確地瞭解對方話語之內容、其情緒及情感之真義，並將所聽訊息經理解後回饋予對方，以確認訊息接收無誤，惟不代表同意或認同對方看法。

(一) 積極傾聽之技巧

採行有效的傾聽技巧，可確保正確明瞭對方觀點、掌握現況，從而有助建立領導關係。

- 1、專注與態度 (Attending and Attitude)：為避免受外界干擾，傾聽時應全神貫注，並採接納、開放、積極的態

度，讓對方感受到你的敬意及有興趣瞭解他的想法。

- (1) 內心之注意：為更顯示專注程度，要用心思考及感受對方所要傳達之訊息。對談時應建立正確心態：雙方是平等而非優越、是進行會談而非質問、是想瞭解對方觀點；且對談結束後，須能正確歸納出對方之想法、關切點與感受。
- (2) 維持愉悅之眼神接觸：直視對方很重要，除可強迫專心傾聽，更鼓舞對方暢所欲言，且表情應保持愉悅。
- (3) 善用肢體語言：傾聽時可給予適當之肢體回應。為顯示專注傾聽，身體可略前傾，並給予些非言語的肯定，例如點頭表示理解、微笑表示認同等。
- (4) 保持耐心：勿隨意打斷對方話語或驟然下結論，應讓對方暢所欲言、完整敘述。
- (5) 多聽少說。

2、觀察 (Observe)：傾聽時要同時注意對方語言及非語言訊息。除細心觀察對方說話聲調、速度及聲音表情外，並應留意其臉部表情及肢體語言等變化，有助明瞭對方話中真意。

3、確認 (Affirm)：傾聽時要能確認對方想法，分辨對方真實感受，並予以適當回應。可鼓勵對方敘述表達或幫他釐清自我感受，並表達接納、支持之態度。

4、提出開放性問題 (Open-ended Questions)：傾聽過程中，可詢問一些開放性問題，藉以鼓勵對方盡情闡述

想法，助其覺察自己真正重點所在，並引導對方找出結論或問題之解決方案。

- 5、釐清疑義 (Clarification)：對含糊不清或疑義之處，應及時請對方釐清釋疑，除表達對談話內容之重視及專注，更有助後續談話與聆聽。
- 6、深入追問 (Probing Questions)：對內容可更深入提問，俾以探知核心問題所在。
- 7、簡述關鍵語意 (Paraphrasing)：以自己話語重新建構所接收之訊息，亦即不失原意地簡述對方話語重點，以確保全然理解對方話語真意，切勿假設自己已全盤瞭解或對方已知曉你有專注傾聽。
- 8、適度反映感受 (Reflecting Feelings)：可適度反映對方已傳達或隱含之情緒狀態，除讓對方更深入覺察自己內在情緒，並讓對方曉得自己感受，此舉可有效發覺議題重點。
- 9、摘述重點內容 (Summarising)：結束長篇對話前，要能摘要概述談話重點，以確認對整體談話之瞭解，惟不表示你同意或不同意該論點，此舉或能引導出相關議題，以轉換成問題之解決方案。另，亦可由對方簡要說明共識方案之內容，以確認共識內容無誤。

(二) 傾聽時應避免之事項

- 1、錯誤聚焦：讓身為傾聽者的自己變得比講者還重要。
- 2、不尊重：讓身為傾聽者的自己說多過於聽。

- 3、沒耐性：只給制式答案，隨意打斷或結束對方之發言。
。未適時保持沉默，讓對方再多講一些。
- 4、未全神貫注傾聽：未注意完整訊息，只聽自己想聽的
或想其他事情。
- 5、加入自己觀點：妄下斷語。
- 6、評論對方的陳述：直接批評對方的說明或想法。

二、發揮影響與說服力（Influencing and Persuasion）

說服是指行使某種影響力，將他人之意見、態度或行動導向你所期望的方向之溝通行為。成功領導者應能發揮其影響力、說服他人，使工作順利推動，達成目標。

為何有人極具說服力，有人則極易被他人說服？課程中，講師引用了 Robert Cialdini 博士所提之影響力六大原則，用以說明很多行為係深受這些原則影響而不自覺，是以若能熟練運用此六大原則，便能有效說服他人。惟那一原則最為有效，則需考量在不同文化背景、狀況下，如何善加靈活運用。

- （一）互惠原則（Reciprocity）：人們常受互惠觀念及伴隨之虧欠感的影響，而樂於回報。互惠係指某一行為需以與其類似之行為來回報，亦即受人點滴當湧泉以報。
- （二）稀少性原則（Scarcity）：事物愈不易取得時，其稀少性愈激發人們的需求慾望。例如，限量或限時之商品，愈發搶手。
- （三）權威性原則（Authority）：人們易受權威人士之影響，

而權威常植於專家或名人這兩種人。所建立的權威形象愈鮮明，則愈易發揮影響力，進而說服他人。

(四) 一致性原則 (Consistency)：人們常遵循所承諾之事，即會言行前後一致。若欲影響他人之想法或行為，可先取得其承諾，或引用某位具影響力人士之認同，以說服他人取得認同。

(五) 社會保證原則 (Social Proof)：人們常仿效同儕之行為，而產生群眾效果，引發一股跟進風潮。

(六) 好感原則 (Liking)：人們易受喜歡的人事物之影響。例如，iPod 熱賣使蘋果迷也熱愛 iPhone；藉由穿著得體或找出與對方之共通點，較易建立好感。

三、解決問題與形成決策 (Problem Solving and Decision Making)

解決問題是指為消除問題而決定採行某作為或措施之過程；形成決策則指針對問題找出各種方案，並擇一最佳解決方案之過程，包含選擇前後所作之所有努力。學習如何有效解決問題及形成決策之技巧，應用於工作及領導上，有助帶領同仁共同克服各種挑戰。

(一) 解決問題與形成決策之過程

1、確認問題所在：找出、定義與分析問題為何。

2、評估所有可行方案與替代方案：藉由群體腦力激盪及討論，客觀地找出所有可能的解決方案，並評估替代方案之可行性。

- 3、擇一最佳方案：在所有可行方案中，擇一最好的解決方案，並形成共識。
- 4、訂定行動計畫並執行：確定目標後，須確認組織之可用資源，作最適分配，並訂定執行方案所需之細部行動計畫，且確實執行。
- 5、評估決策執行成效：監控方案之執行過程，評估其實施成能，並適時修正俾使方案順利持續進行。

（二）群體決策之利與弊

為讓學員體驗決策形成之過程，課程中採實例演練：分組決定一工作方案的 20 項管理工作之執行順序。首先由各學員單獨決定執行順序，因學經歷背景等之不同，結果亦不同，最後再進行小組討論，過程中，如何堅持自己看法，取得小組成員之認同與支持，或接受他人意見，形成共識，是群體決策形成之重要過程。群體決策有其優缺點簡述如下：

1、優勢

- (1)資訊較豐富：群體討論可集思廣益，資訊較為豐富完整。
- (2)決策品質較佳：各種意見經由討論、批判與分析，其利弊得失立見分明，使決策較客觀、品質較佳，且會產生較多替代方案可供抉擇。
- (3)最終決策之可接受度較高：由成員共同參與決策，增加對解決方案之認同和承諾，較易形成共識，增加決策之可接受度。

(4)決策合法性提升，避免獨裁。

2、缺點

(1)形成決策較為費時、耗本。

(2)有從眾壓力：因有群體服從壓力，成員傾向放棄自我觀點使與團體一致，易形成群體迷思。

(3)意見易受干擾：討論過程中，有時意見或討論方向會受少數人引導或控制，造成少數菁英壟斷。

(4)責任不清：易有風險規避現象，使責任模糊不明確。

伍、領導力發展之目標設定與計畫訂定

領導者經由人格特質及行為模式之探索，認識自我，並確認個人在領導力發展上需加強之項目，再透過領導技能之學習，以提升領導力，惟習來之技能仍須長期、大量的實踐，才能成為自發本能，才能在正確時間、用正確方法，迅速熟練處理事情。

真正有效的個人領導力發展，需先設定發展目標，有目標才有奮鬥追求的動力及激發潛能，再透過發展計畫之制定與執行，才能達成預訂目標。如何設定目標及計畫遂成研討會最後之重要議題。

一、目標設定之原則

目標設定是發展之必備要項，有目標才知曉行動方向。目標設定看似簡易，惟若設定錯誤，將造成人事物之無謂耗損，且無法掌握發展方向；目標設定要正確，但最後能否達成目標，則可掌握下述 SMART 原則：

(一) 明確的 (Specific)

所設目標必須具體可行且切合實際，俾能規劃行動方案，也便於評核執行能力；目標訂的模糊，則不利引導行動方向與評價；訂的太遠大，不相信辦得到，則易失去動力。例如，抽象的「增進人際關係」，可改為「每天至少對 5 個人主動打招呼」。

(二) 可衡量的 (Measurable)

所訂之目標必須是能衡量的，俾能規劃執行步驟及時限，並確認是否達成目標或與目標之差距。可衡量性可從數量、質量、成本、時間、滿意度 5 層面來進行；如無法進行，可將目標細化為數個小目標後再依此 5 層面衡量；若仍不能衡量，可將完成目標的工作予以流程化，使成為可衡量。例如，看似難數據化的目標「增進人際關係」，可改為「每天至少對 5 個人主動打招呼」，如此不但易評量，且欲提升目標層級時，改為「每天至少對 10 個人主動打招呼」即可。

（三）可達成的（Achievable）

所訂之目標必須是能力所及、可實現的，而非理想化的。目標設定時須考量現實環境及自身能力，若訂出無法完成或過於簡易及欠缺挑戰性，將使士氣低落、減低幹勁，失去設定意義。

（四）與其他目標相關的（Relevant）

所訂之目標須與其他目標相關聯。若實現此目標，與其他目標完全不相關或相關性很低，即使目標達成，意義亦不大。例如，工作目標之設定多與職責相關聯，若工作上只需使用英語，但目標訂為學習韓語，則此目標與工作水準提升之目標相關性很低。

（五）有時限的（Time-bound）

目標應訂有明確完成時限，俾利規劃執行速度、評核成果、掌握進度或調整計畫等，且在時間壓力下，往

往可激發潛能。可將所訂時限縮短 10%，作為自我完成期限，培養提早完成目標之習慣；就算沒期限也要自訂期限，可將大目標拆成數個小目標，訂定每一小目標之完成順序和完成期限，依序完成小目標，即可逐步達成大目標。

二、計畫訂定之步驟

「計畫」強調的是要有明確的目標、執行的方法、成效的評估及計畫後續的修訂等。領導力發展計畫若能妥善安排，就能在短期內發揮潛能，提升自我領導力，達成預定目標。一般計畫之訂定步驟與程序簡述如下：

(一) 確定計畫目標

計畫制定時，須先確定目標，有目標才知須完成什麼，沒目標就不知行動方向、難有前進動力。

(二) 評估條件與資源

有了具體目標後，須進行相關資料之蒐集、分析與瞭解，並確認可使用之組織資源及後續支援力，俾做出最有效之分配與運用。

(三) 擬定執行方案與行動步驟

經詳細評估後，就可規劃執行方案，詳述擬採取之行動。可從最容易、最簡單及短期內就能完成之行動開始，並可把執行步驟或行動拆解成細項，以明訂每步驟之完成期限，逐步走向目標。

(四) 採取行動，審慎執行

若只有計畫而沒付諸行動，即使好計畫也成紙上談兵。惟付諸執行，須審慎為之，不可倉促而為，行動須能支持決策且與目標相符，才是最有效的行動。

(五) 建立評核制度

在方案執行過程中，須不斷進行執行成效之評核，並予以回饋，俾做適時修正；且回饋資料須客觀、多方面，才能提供有效參考。

(六) 評估和修正目標

應不時或定期檢討原訂之目標與執行方案，並瞭解措施之執行成效，及執行成果與目標之差距，俾利後續之適時修正與改進。

陸、心得與建議

一、研習心得

- (一) 學習領導技能，提升工作效率：研討會中學習到多項領導技能，例如如何積極有效聆聽、如何發揮影響及說服力、如何解決問題及形成決策等，均可於職場上善加運用，用以改進人際關係、增進同仁情誼及提升工作效率。
- (二) 觀摩他人領導長處，提升組織效能：會中除學習領導相關新知及技能外，並透過研討互動，觀察他人領導長處，且與他國學員交換經驗，以檢視個人領導效能，除增進自身管理及領導能力，並有助於協助同仁互助合作，以達成工作目標及應付各項挑戰，提升組織整體效能。
- (三) 成為有效領導，完成組織目標：參與本次課程後，瞭解有效領導所需瞭解自我，再經由學習與訓練，以培養個人領導特質、提升領導能力，並於領導過程中，檢視各項回饋資訊，以修正領導缺失及執行步驟，則可達成設定之目標。

二、建議事項

- (一) 各種人格指標課程可增進瞭解職場同仁之人格特質，若能針對不同人格特質授與合適之工作，使其適才適所，將可提升組織整體績效。建議提供一般行員相關

普通課程，使行員能深入瞭解自我人格特質之優缺點及待加強處；另提供中高階主管相關進階課程，使更能善用不同特質之員工。

- (二) 隨著全球金融情勢複雜性與不確定性與日俱增，如何順利達成工作任務，有賴央行各管理階層之有效領導，而多數領導能力均可從自我學習及職場訓練中得來。本行於加強人才培訓及促進同仁職涯發展之長期規劃中，似可納入領導力培訓相關課程，以增進同仁領導能力、提升組織效能。

參考資料

編號	授課者或作者	資料名稱
01	Mr. Ajith Nivard Cabraal, Governor, Central Bank of Sri Lanka	Central Banking Challenges in Times of Uncertainty
02	Dr. Nutavoot Pongsiri, Assistant Governor, Bank of Thailand	Managing Talent in Times of Uncertainty
03	Mr. Roshan Thiran	Leadership in the 21st Century
04	Dr. Luke Novelli, Jr.	Leadership Styles and Behavioural Impact - Myers Briggs Type Indicator (MBTI)
05	Dr. Luke Novelli, Jr.	Influencing and Persuasion
06	Dr. Luke Novelli, Jr.	Active Listening
07	Dr. Luke Novelli, Jr.	Managing and Leading Change
08	Dr. Luke Novelli, Jr.	Creating a Developmental Climate
09	Dr. Luke Novelli, Jr.	Leadership and Learning
10	Hughes, Richard L.	Leadership-Enhancing the Lessons of Experience