

出國報告（出國類別：其他）

參加東南亞國家中央銀行研訓中心舉辦之 第八期高階領導課程報告書

服務機關：中央銀行

姓名職稱：許怡君/經濟研究處二等專員

派赴國家：馬來西亞

出國期間：103年8月2日至9日

報告日期：103年11月7日

目 錄

壹、前言	1
貳、人格性向特質分析	2
一、360 度回饋評量	2
二、MBTI 人格特質分析	7
三、SBI 情境行為影響模型	11
參、個案討論	13
一、上海灘時尚精品館－創新與獲利的抉擇？	14
二、日本樂天企業－公司全英語工作環境是否可行？	15
三、卡特爾汽車大賽－BJ 公司的兩難抉擇	16
肆、領導議題的重要性	18
一、央行須正視區域合作的重要，促進國際交流	18
二、央行須致力於提高資訊透明度，以達成政策有效性	18
三、領導者有別管理者，須具高效的執行力以達成組織目標	18
四、創新能力是未來領導者的重要關鍵	20
五、溝通為領導者不可或缺的技能	22
伍、結論與建議	23
一、結論	23
二、建議事項	24
參考資料	25

壹、前言

東南亞國家中央銀行研訓中心（SEACEN）於本（2014）年 8 月 2 日至 9 日在馬來西亞吉隆坡舉辦第八期高階領導課程，共有來自台灣、泰國、越南、柬埔寨、馬來西亞、尼泊爾、菲律賓、巴基斯坦、斯里蘭卡及巴布新幾內亞等 10 國之 29 名學員參訓。

本課程對象為東南亞國家中央銀行的部門主管、決策人員及具潛力人員，採高度互動方式進行。主辦單位於各會員國報名後，透過電話會談，詢問報名者相關工作經歷及對課程的期待等，以確認參訓學員名單，並於開課前，將個案討論資料 e-mail 學員事先研讀。

課程安排相當豐富且具挑戰性，均經 SEACEN 縝密規劃，在正式開課前一天的課前研討（pre course study），主辦單位將學員分成 5 組，藉由小組活動增進彼此認識，並介紹授課方式與大綱。本課程有別於一般由講師單向授課方式，藉由性向測驗、個案討論、角色扮演、3 位央行現、卸任總裁¹演講、錄影拍攝²、同組組員觀察與回饋、影片觀摩及決策模式演練等活潑、多元之訓練方式，以提升研習效益。

透過 Dr. Luke Novelli, Jr.³ 及 Dr. Roy Chua⁴ 兩位教授對相關議題深入淺出之說明，以及多元之活動規劃，可進一步瞭解個人特質、決策模式類型、決策程序衝突等之管理。再藉由討論與經驗交流分享，加

¹ 包括前泰國央行總裁 Dr. Tarisa Watanagase、尼泊爾央行總裁 Dr. Yuba Raj Khatiwada 及前印度央行總裁 Dr. Duvvuri Subbarao。

² 主辦單位安排錄影拍攝分組討論過程，學員觀看錄影內容，互相給予建議，可獲得及時的回饋，輔助學習。

³ 為全球領導發展資源中心總裁，本訓練課程的主要講師，係領導力培訓與發展之專家。

⁴ 新加坡大學副教授，前哈佛管理學院副教授，係個案討論之專家，與本課程個案「Managing Creativity at Shanghai Tang」之作者。

上不同面向回饋的刺激，可加深學員對最新領導趨勢發展之瞭解。

本報告分為 5 個部分，除前言外，第 2 部分對主要之人格性向特質進行分析及討論；第 3 部分為個案討論重點；第 4 部分則探討領導議題的重要性；最後為結論與建議。

貳、人格性向特質分析

人格性向特質分析有助於自我瞭解，進一步認識個人優缺點、利基及所欠缺的能力，可有效發揮個人潛能，提升領導者所具備的特質，增進組織效能。本課程介紹下列人格性向特質分析方法。

一、360 度回饋評量

(一) 目的

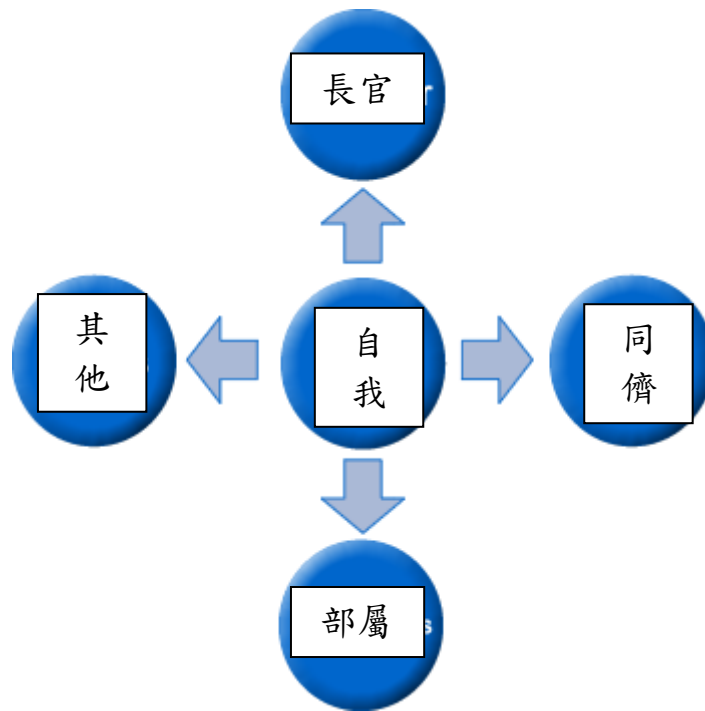
360 度回饋評量 (360-Degree Feedback Assessments) 是對個人進行全方位評量的專案績效評核 (project performance appraisals) 方法。該評量係人力資源管理上經常使用的重要工具，可有效激勵員工，降低流動率，增加利潤，並提升企業競爭力。

評量者 (主要包括長官、同儕⁵、部屬與其他部門同事，見圖 1) 根據不同情境與受評量者的表現，依 not at all、very little、moderate、very much 及 completely susceptible，分別給予 1 至 5 分，最後再加上若干開放性的問題。主要希望透過此評量達成下列目的：

1. 瞭解自己扮演的角色及職責 (role and responsibility)
2. 瞭解自己潛在的問題
3. 發展個人訓練計畫
4. 建立個人未來目標

⁵ 本文所指之「同儕」，係指同一部門且職位相當之同事。

圖 1 360 度回饋評量的對象



(二) 實際演練

1. 開課前

- (1) 主辦單位要求學員閱讀「360 度回饋評量指引」(8ALC 360° Feedback Guide)，並於指定日期前，上網完成自我評核。
- (2) 其次，再由學員邀請直屬長官、同儕、部屬與其他部門同仁上網匿名填寫問卷，分別回傳主辦單位。除直屬長官外，同儕等同仁至少需 3 名，以消弭單一來源所造成之主觀偏誤。
- (3) 問卷內容非常繁瑣，線上填寫需花費 15 至 30 分鐘，包括自我管理、決策力、判斷力、影響力、說服力、洞察力、人脈關係、成果導向、溝通能力、發展潛力等 10 個大項；每一大項下，再分列 2 至 3 個子項。

2. 課程期間

- (1) 講師於課堂上發放各學員經彙整後之評量結果，學員除研讀自己的評量表外，講師並根據結果解釋個人特質，學員亦可利用此機會，請教相關問題。
- (2) 360 度回饋評量的精華在於最後的回饋與反思（見圖 2），小組討論與分享，釐清資料判讀上之盲點，有助於達成此一目標。

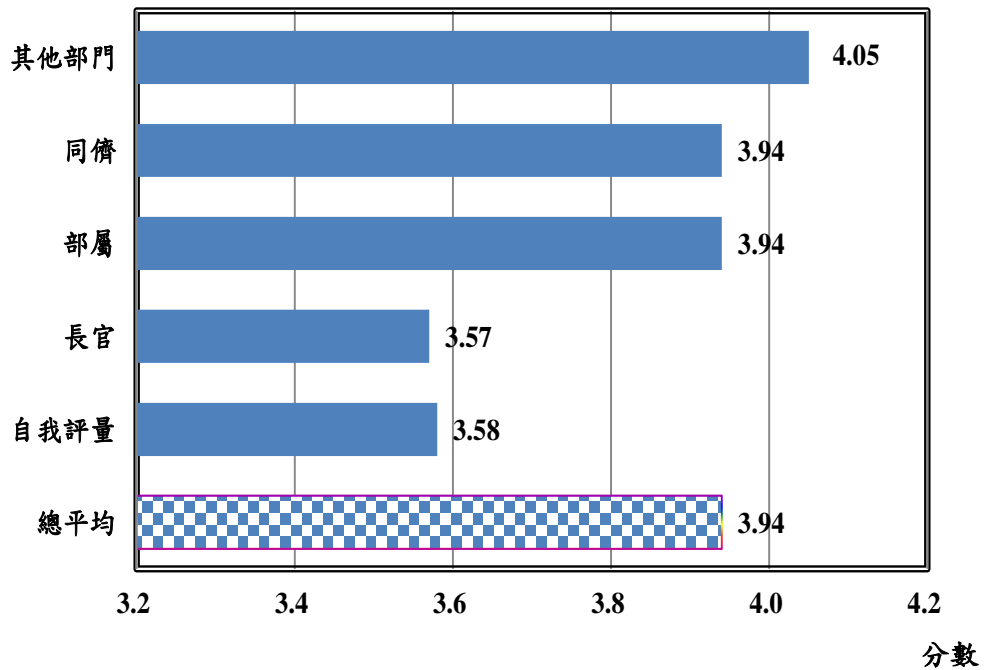
圖 2 360 度回饋評量實施步驟



3. 評量結果

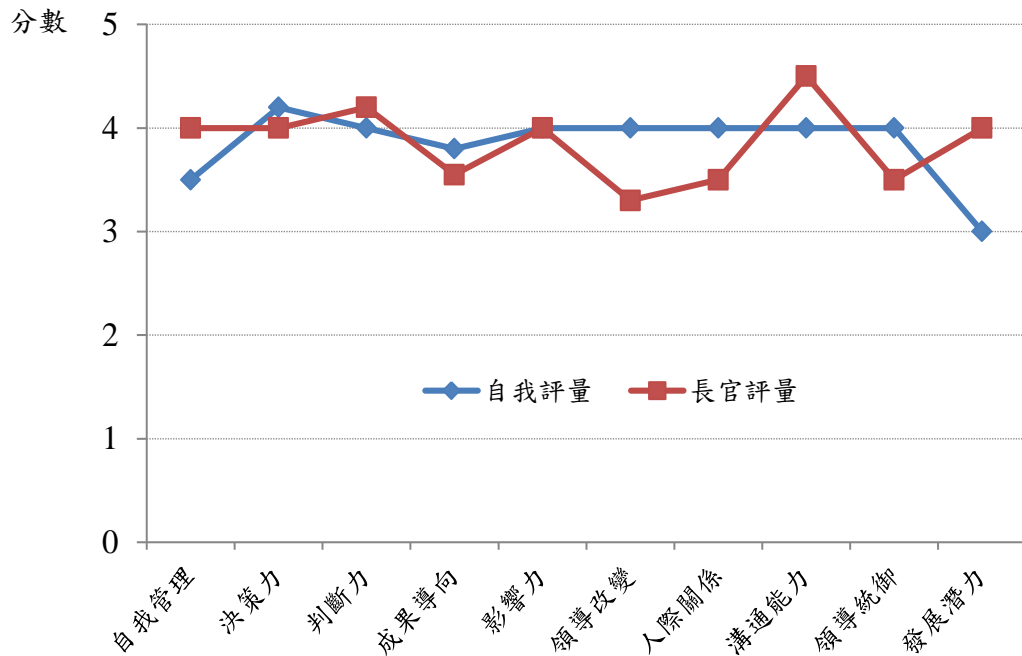
- (1) 本次課程學員總平均分數為 3.94（見圖 3），以其他部門對學員的評分 4.05 最高，最低分數 3.57 係長官對學員的評分。

圖 3 360 度回饋評量學員平均分數



- (2) 學員可利用此評量加強反思，逐一檢視落差所在（見圖 4），瞭解個人領導能力傾向與潛能，以及未來需努力的方向。此外，探討不同評量者對自己的看法，有助於導正過於自我的評量落差。
- (3) 由於本組學員的長官評量分數普遍高於自我評量分數，經詢問講師 Dr. Luke，此現象是否為單一個案？Dr. Luke 指出，就其觀察，亞洲國家學員確有此傾向，但歐美國家則不盡然，可見領導風格也深受不同國家文化差異之影響。

圖 4 360 度回饋評量-自我評量與長官評量之差異



(3) Dr. Luke 強調，各種績效管理方法最終成功與否，主要取決於人的因素，即人與人之間的有效溝通。實施 360 度回饋評量需注意後續的回饋溝通，以發揮考核的作用，引導員工不斷改進工作、完善發展自我。任何管理方法成敗的關鍵都是在於人，而非技術。

(三) 優缺點

1. 優點

- (1) 打破傳統由上級考核部屬的制度，可避免傳統考核極易產生的「個人偏見」和「考核盲點」等現象。
- (2) 可反映不同評量者對同一受評量者不同的看法，較具客觀性。
- (3) 長官可獲得準確的資訊，且有助提升受評量者多方面之能力。實施 360 度回饋評量可鼓勵員工參與管理，增加其自

主性和積極性，並提高員工工作滿意度。

2.缺點

- (1) 需投入大量時間與經費，若操作不當，可能導致考核之成本超過效益。
- (2) 員工既是評量者又是受評量者，角色易生混淆，訓練所有員工落實考核制度之難度高。
- (3) 若員工將長官及同事的批評與建議視為公報私仇，則不利建立正確之回饋制度。

(四) 最終價值

值得管理者注意的是，360 度回饋評量的最終價值不是評估員工個人行為，而在於開發其能力。主要價值包括：

- 1.提高員工自我洞察力，認清自己的優點或需要改進之處，進而制定個人發展計畫。
- 2.激勵人們不斷改進，尤其是當評量與個人發展計畫適度連結時，效果將更明顯。360 度回饋評量可明確地將此差異呈現給受評量者，從而激發積極向上的動力。
- 3.突破自我思維局限與本位主義，將創新思維運用於績效管理、變革管理，提高組織整體績效。

二、MBTI 人格特質分析

(一) 目的

MBTI (Myers-Briggs Type Indicator, 簡稱 MBTI) 是由美國心理學家 Isabel Briggs Myers 與 Katharine Cook Briggs 所發展的人格分析理論，用以評量和描述個人在心理特質、蒐集資訊、判斷事物、生活態度等方面的性格類型或心理傾向，為現今最廣為運用的性向測驗工具。

MBTI 可幫助個人認識自己的特質、優點、動機、能力和成長的潛能；並可藉由瞭解不同性向差異，加強自我的肯定和強化與別人的合作關係，以增加生產力。

(二) 類型

MBTI 包含 4 個主要測試元素（見表 1），各有兩種相對的人格特質傾向（見表 2），擴展後可組合成 16 種性格類型（見表 3）。取每個人格特質傾向偏好的代表字母，即可組成由 4 個字母構成之性格類型，如 ISFJ 代表內向感覺情感判斷型、ENFP 代表外向直覺情感理解型。

表 1 MBTI 主要人格特質

測試元素	人格特質傾向			
心理特質	外向	(Extroversion)	↔	內向 (Introversion)
蒐集資訊	感覺	(Sensing)	↔	直覺 (Intuition)
判斷事物	思維	(Thinking)	↔	情感 (Feeling)
生活態度	判斷	(Judging)	↔	理解 (Perceiving)

表 2 MBTI 人格特質傾向分類

	外向型 (E)	內向型 (I)
心理特質	<p>與他人相處時精力充沛 行動先於思考 喜歡邊想邊說出聲 隨意地分享個人情況 說的多於聽的 高度熱情地社交 反應快，喜歡快節奏 重視廣度</p>	<p>獨處時精力充沛 思考先於行動 在心中思考問題 較封閉，不易自動分享個人情況 聽的比說的多 害羞沈悶 仔細考慮後，才有所反應 重視深度</p>
蒐集資訊	感覺型 (S)	直覺型 (N)
	<p>相信確定和有形的東西 對概念和理論興趣不大 重視現實性 不喜歡學習新技能 留意具體的事物；進行細節描述 循序漸進地講述有關情況 著眼於現實</p>	<p>相信靈感或推理 對概念和理論感興趣 重視可能性和獨創性 喜歡學習新技能，但掌握後易厭倦 留意事物的整體概況；用概括等方式表述 跳躍性地展現事實 著眼於未來，從長遠角度看待事物</p>
判斷事物	思維型 (T)	情感型 (F)
	<p>退後一步思考，對問題進行客觀分析 重視符合邏輯、公平的價值；一視同仁 被認為冷酷、麻木、漠不關心 認為坦率比圓融重要 只有當情感符合邏輯時，才認為可取 被「獲取成就」所激勵 很自然地看到缺點，傾向於批評</p>	<p>超前思考，考慮行為對他人的影響 重視同情與和睦；重視準則的例外性 被認為感情過多，缺少邏輯性，軟弱 認為圓融比坦率重要 無論是否有意義，認為任何感情都可取 被「獲得欣賞」所激勵 慣於迎合他人，著重維護人脈資源</p>
生活態度	判斷型 (J)	理解型 (P)
	<p>喜歡做決定 「工作原則」：工作第一，玩其次 建立目標，準時地完成 不喜歡適應新情況 著重結果（重點在於完成任務） 滿足感主要來自計畫完成時 把時間看作有限的資源</p>	<p>喜歡有各種可能 「玩的原則」：現在享受，之後再完成工作 隨著新資訊的獲取，不斷改變目標 喜歡適應新情況 著重過程（重點在於如何完成工作） 滿足感主要來自計畫的開始 認為時間是非有限的資源</p>

表 3 MBTI 16 種性格類型

類型	相對應英文 字母簡稱	類型	相對應英文 字母簡稱
內向感覺思維判斷	ISTJ	內向感覺情感判斷	ISFJ
內向感覺思維理解	ISTP	內向感覺情感理解	ISFP
內向直覺情感判斷	INFJ	內向直覺思維判斷	INTJ
內向直覺情感理解	INFP	內向直覺思維理解	INTP
外向感覺思維判斷	ESTJ	外向感覺情感判斷	ESFJ
外向感覺思維理解	ESTP	外向感覺情感理解	ESFP
外向直覺情感判斷	ENFJ	外向直覺思維判斷	ENTJ
外向直覺情感理解	ENFP	外向直覺思維理解	ENTP

(三) 實際演練

講師於課堂上對學員進行實測，使用的題卷為 MBTI Self-Scorable Form M 版本，共計 93 個題目，各含 2 個對立的選項⁶，由學員依直覺選答。最後，根據測驗結果與轉化模型，組成不同的性格型態。

值得一提的是，本組 6 個學員中，內向感覺思維判斷型 (ISTJ)、內向感覺情感理解型 (ISFP)、外向感覺思維判斷型 (ESTJ) 各有 2 人，同質性頗高，似符合一般對銀行行員的普遍印象⁷。

⁶ 如：做決策時，何者較重要？(1) 考量事情本身；(2) 考慮其他人的感覺和意見等。

⁷ 其他組學員亦有類似結果，整體而言，中央銀行行員人格特質偏向保守。

(四) 特點

MBTI 能夠協助人事單位或長官更瞭解受評量者的處事風格、特質、職業適應性、潛力等，針對不同特質員工分派最適工作，並提供人際決策建議。

目前 MBTI 不僅是性向測驗工具，並應用在生涯發展和規劃、人際關係諮商、組織發展管理和領袖訓練等領域。但在使用上，宜注意 MBTI 的下列特點：

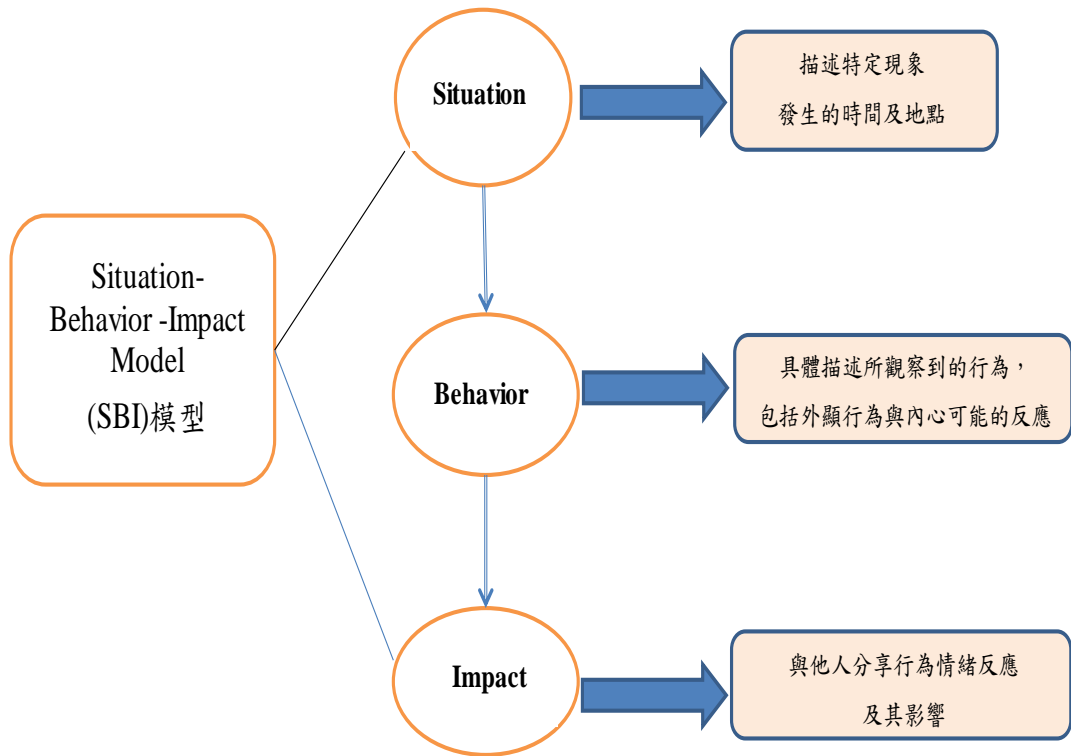
- 1.各類性格沒有「對」或「錯」，「好」或「壞」。
- 2.性格分類的目的是幫助受評量者瞭解自己，以增進人際關係。
- 3.每個人都是獨特的。
- 4.性格型態係個人多項心理認知傾向的組合。
- 5.唯有自己才能決定自己真正的性格型態。
- 6.人類性格複雜，分類並無法完全解釋。
- 7.測驗的結果供分析性格傾向，並非評量技巧或能力。
- 8.性格型態不可成為個人選擇職業、活動或關係的阻礙。

三、SBI 情境行為影響模型

(一) 目的

SBI 模型 (Situation-Behavior-Impact Model, 簡稱 SBI) 是指於特定時點，觀察特定個人行為的回饋模型 (見圖 5)，以找出人們在不同情境下的反應，並透過此一回饋過程，產生良好互動關係，提升溝通技巧。

圖 5 SBI 模型



不論是公司或個人，有效的回饋機制是良好溝通的首要關鍵。SBI 模型有助個人觀察其在特定場合的行為反應，以及該反應對其他人之影響，並透過回饋機制，更瞭解自己。

(二) 實際演練

Dr. Luke 在開課第一天發下 SBI 評量表 (見表 4)，要求每位學員於課程期間仔細觀察組員，並隨時記錄各組員之 SBI 評量。最後一日，由各學員輪流說明對組員之觀察紀錄，並聆聽組員對自己的觀察與建議。

表 4 SBI 評量表

Peer Observations

Person Observed: _____

Feedback Request		
Situation	Behavior	Impact

經由 SBI 的實際演練，很訝異短短 6 天的相處，其他組員對自己的觀察透澈，給予意見的影響與回饋亦彌足珍貴。

世界領導大師 John C. Maxwell⁸曾指出：「領導即是影響力，不多也不少」（Leadership is influence, nothing more, nothing less），在不多也不少之間的拿捏，則是考驗領導者的智慧。SBI 模型旨在觀察特定時點的個人行為，且強調最後的影響與回饋，亦有異曲同工之妙。

課程結束前夕，安排學員以書面設立個人未來努力目標，並請其他組員簽名背書，以督促組員彼此分享個人目標進展。

參、個案討論

個案討論課程係經由事先研讀個案資料，進行分組學習討論，由講師適切的帶領，學員啟發借鏡，最後形成整體共識。期透過沒有完美標準答案的交流，提高學員分析、表達及處理群體關係的能力。

藉由個案討論，各組學員學習蒐集與分辨有用的資訊、分析討論

⁸ 麥斯威爾（John C. Maxwell），40年來投入領導學研究，曾為全球重要領導人上課，2007年獲選為「世界領導大師」（Guru of World Leadership），為全球重要之領導力發展大師。

問題，並做出最後的決策。以下摘述個案討論內容：

一、上海灘時尚精品館－創新與獲利的抉擇？

（一）背景

中國大陸元素演繹的奢侈時尚品牌「上海灘」，從香港最初的一家裁縫店，到成為全球最大的中國大陸奢侈品牌，只用了不到 10 年的時間，「上海灘」寫下許多傳奇，並致力於打造中國大陸版的「Chanel」。

創業初期營業額持續增長，然 1999 年後，發展開始遭遇瓶頸，經營狀況不樂觀，紐約麥迪森大街的門市也被迫關門。遂於 2000 年，上海灘將多數股權售予瑞士 Richemont⁹ 集團。至此，法國籍 CEO Raphael Le Masne（雷富逸），開始帶領「上海灘」進行轉型。

（二）抉擇與討論

「上海灘」在競爭激烈的環境中鶴立雞群，獲利甚至打敗全球時尚名牌，但設計師面對新的挑戰，是該追求創意，還是迎合普羅大眾？來自法國的 CEO 應如何做出最佳決策？

分組討論議題包括「上海灘」如何尋求中國大陸產品品牌的優勢？中西文化合璧是理想還是幻想？品牌經營者的迷思？全球化浪潮下，如何兼顧品牌融合與創新？

1. 結果

最後「上海灘」決定重新定位，由原先的純粹中式轉變為中西合璧風格，並致力於成為世界級奢侈品牌。其設計理念在於以一種能被國際時尚界所接受的方式，展示中華文化和生活方式，將東方的神秘色彩與西方的風情，以西式的剪裁、用料和設計展現中式文化元素。

2. 發展

⁹ 全球第二大奢侈品牌集團。

「上海灘」的產品融合東西方文化，滿足了消費者對業者把中華文化和生活方式帶向世界時尚舞臺的認同和嚮往。目前，「上海灘」的產品中不僅有服裝產品，還有配件、家居飾品，並進一步跨界至餐廳，不僅從視覺和觸覺上滿足消費者，更延伸至味覺上。

二、日本「樂天」企業—公司全英語環境是否可行？

（一）背景

為拓展海外事業版圖，日本第一大購物網站「樂天」企業強迫員工學英文，在公司內打造全英語工作環境（Englishnization），嚴格規定員工禁說日語，並列入考核。

「樂天」總裁 Mikitani 認為，未來日本汽車和消費性電子產品出口的榮景不再，公司勢必進軍海外，而要求全面英語化運作，強調「如果想在其他國家成功，必須全面國際化」。

（二）抉擇與討論

「樂天」成為第一家以英語為公司內部官方語言的日本大企業，即使員工之間，也須以英語溝通，以配合公司進攻國際市場的雄心。為了讓英語成為員工生活的一部分，就連員工餐廳之菜單等，全都翻譯成英文。總裁本人以身作則，在記者會上幾乎全程用英語闡述公司的全球發展目標。

1. 贊成

「樂天」總裁的想法是，如果將樂天成功的經驗擴大到全日本，日本競爭力會大為提升。「樂天」實施全英語環境後，員工英語能力普遍提高，公司在接連併購多家海外企業時，因此吸引不少優秀的國外人才。

2. 反對

持反對意見者認為，使用英語不等於國際化，僅特定部門（如

客服部或海外部)具備英語能力即可，全面英語化反而浪費時間與成本(如將日文譯成英文)。況且，英語能力未必完全等於工作能力，過度強調英語能力，可能影響長官之判斷力與決策。

三、卡特爾汽車大賽—BJ 公司的兩難抉擇

(一) 背景

個案分析 BJ 公司旗下車隊參加或不參加卡特爾汽車大賽的成本及利益：

1.不參加：雖然主辦單位會退回保證金\$15,000 的一半，但需返還贊助商 Goodstone \$25,000，致 BJ 公司季底將出現\$50,000 財務的缺口，且未來廠商可能相繼解約，虧損效應會持續擴大。

2.參加：

(1) 成功完賽，且獲得比賽前 5 名：將獲 Goodstone 贊助金 \$40,000 及一部新車。

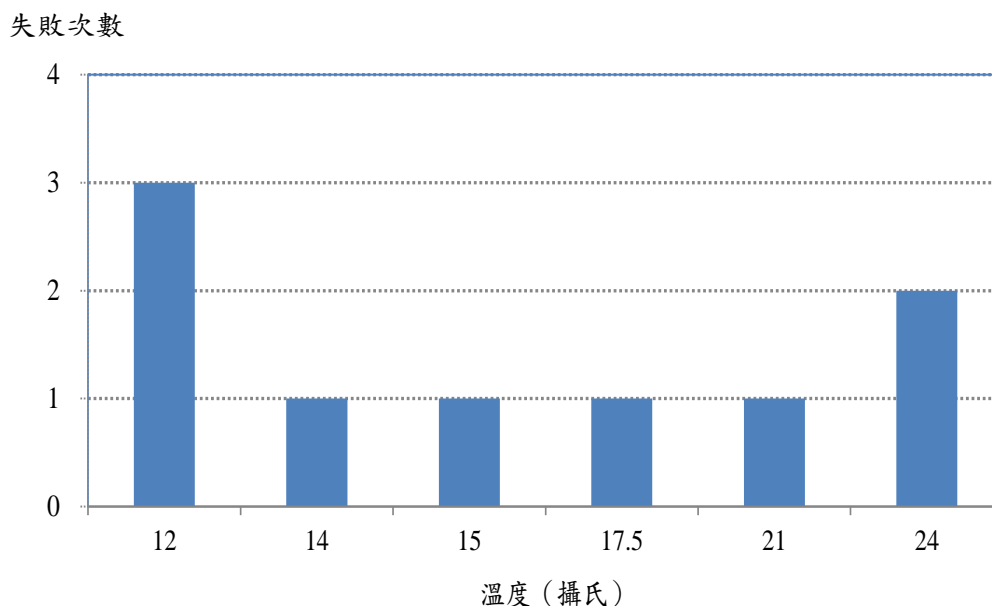
(2) 比賽失敗：引擎嚴重毀損，且失去石油公司所提供賴以維生的\$500,000 代言合約。

初步資料顯示，室外溫度過低可能造成引擎故障，但放棄比賽將使公司遭受重大損失。各組以車隊 CEO 的角度，分析討論在緊迫時間與惡劣的氣候環境下，決定是否出賽。

(二) 抉擇與討論

由於參加比賽的潛在利益明顯高於放棄比賽，多數學員認為應參加，放手一搏。本組學員原本決定參加，嗣經充分討論後認為，根據之前 24 次參賽經驗，引擎故障發生大多發生於低溫之際(見圖 6)，而此次比賽也將面臨寒冷的天候(約攝氏 4°C)，引擎毀損之風險極高，最後決定棄賽。

圖 6 室外溫度與比賽失敗次數間之關係



Dr. Luke 說明本個案係參考 1986 年挑戰者號太空梭¹⁰所設計，其中的氣溫、賽車車況都模擬挑戰者號事件當時的相關數據，希望將學員置於極為類似之決策環境中，亦即若在這般天候狀況下出賽，將導致嚴重後果。

最後播放挑戰者號相關新聞與影片，看到影片中太空梭解體後，NASA 當初讓挑戰者號升空者的決策者相當後悔，本個案決定參賽的學員尤其震撼。

講師並提醒，領導者在做出決策前需蒐集充分資訊，再加以判讀及仔細過濾。通常在資訊匱乏、服從多數、過度相信自己的信念及組織因素差異下，極易採取錯誤的決策，其所造成的犧牲將遠超過預期。

¹⁰ 挑戰者號太空梭災難發生於美國東岸時間1986年1月28日，在美國佛羅里達州上空剛起飛73秒的挑戰者號太空梭發生解體，機上7名機組人員喪命。NASA 的管理階層事前已經知道承包商設計的固體火箭助推器存有潛在缺陷，但卻未提改進意見。他們也忽視了當天清晨工程師對於低溫下進行發射的危險性所發出的警告，且未報告上級。

肆、領導議題的重要性

金融危機後，在瞬息萬變的金融環境下，各國中央銀行對加強區域合作、交流與提高資訊透明度的重視與日俱增，強化央行從業人員領導力之培訓，有助提高決策之有效性。

一、央行須正視區域合作的重要性，促進國際交流

隨著全球金融整合程度日益提高，金融危機造成的影響可能超過想像，全球央行必須更緊密合作。開發中國家應健全金融體質，避免資產泡沫化，降低債務風險，並加強區域合作，促進中央銀行之間的交流，以增進對彼此經濟金融情況的了解，及時掌握全球重要議題。

除了傳統中央銀行肩負的責任外，尼泊爾央行總裁更指出¹¹，開發中國家之央行負有協助經濟發展的使命，尤須致力金融穩定，在金融日益脆弱下，更應提升面對外在環境劇變挑戰之能力。提升同仁領導力的訓練，有助於提升應變能力，強化貨幣政策形成與執行效率。

二、央行須致力於提高資訊透明度，以達成政策有效性

中央銀行有義務與職責，向民眾傳達重大決策的內容與思維，不斷提高貨幣政策透明度。此外，須重視並加強央行與民眾間的溝通與金融教育，使其瞭解貨幣政策的經濟意涵。

透過資訊的充分揭露，可提高決策有效性與央行的公信力，有助強化貨幣政策的傳遞機制。由於貨幣政策須高瞻遠矚，宜培養具備領導統御特質的人才，以應付國際瞬息萬變的環境與挑戰¹²，這是目前各國央行人力訓練的重要方向；由 SEACEN 歷年持續舉辦中、高階領導課程，投入龐大人力與物力，可見一斑。

三、領導者有別管理者，須具高效的執行力以達成組織目標

沒有良好的管理，可能影響組織的運作；複雜的組織系統將缺乏

¹¹ 尼泊爾央行總裁Dr. Yuba Raj Khatiwada，受邀於本課程中演講。

¹² 前泰國央行總裁Dr. Tarisa Watanagase，受邀於本課程中演講指出。

具效率和井然有序的權責體制。無效的領導，不利組織發展，恐會在變革中墨守成規，失去機會。從管理的職能上看，管理是用於應對複雜性的事物，而領導則是為了應對變革。領導者與管理者主要區別：

（一）含意上

領導是影響組織實現目標的能力，領導者主要是創造此影響，可能來自組織中正式的管理職位，也可能來自組織外。領導者的核心就是「影響」，即是透過自己的思考和行動，影響組織中的其他人。

管理者則是透過別人來完成工作，主要係決策、分配資源、指導別人的行為，以達到工作目標。管理者通常在組織具正式管理職位，監督工作行為，以達到組織目標，並負最終責任。管理者的核心就是「指導和監督」，以維持組織的正常運轉，達到組織目標。

（二）組織結構上

以企業為例，企業的組織結構主要劃分為經營層、管理層和執行層三個層次。而管理者則通常被認為是企業的管理層和執行層，承擔的工作具有戰術性、具體性、執行性和現實性。

前述之管理層次都有領導者，具共同的企業目標，領導者指企業最高層的領導而言，所承擔責任和工作內容與管理者不同，其所承擔的工作具有戰略性、綜合性、決策性和超前性。

（三）管理目標上

管理的目標就是提高效率和效果，管理就是要使成本最小化，並追求效率和效果的極大化。

從領導者與管理者的工作行為上看，領導者是在「做正確的事」，達成管理的效果；管理者是在「正確地做事」，達成管理的效率。

（四）管理人才的任務上

領導者的任務就是「領」。領導者要有遠見，要判斷什麼事可能

發生，下一步可行方向；而管理者的任務則主要是控制和管理，輔佐領導者。

（五）管理人才的地位上

領導者的權力有正式權力和非正式權力。管理者的地位，則主要來自於正式的組織結構所賦予的權力，即「權威」。管理者的權力僅指組織中正式的地位權力，包括法定性的權力、獎賞性的權力和懲戒性的權力。

四、創新能力是未來領導者的重要關鍵

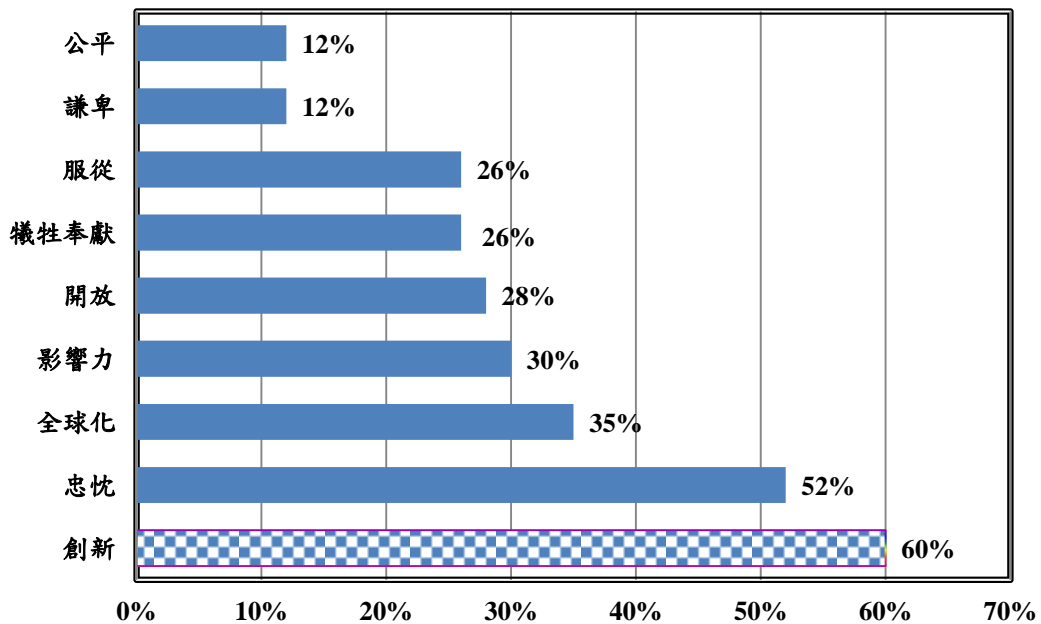
由於倚賴人口紅利和低成本競爭優勢的時代已經過去，企業更應致力於培養領導者的創新領導力，以營造優質的創新環境。

世界瞬息萬變，變革是市場經濟的法則，因應多變化的環境更是企業生存和發展的關鍵，墨守成規、安於現狀，則有如逆水行舟，不進則退，最終被淘汰出局，領導者應具備面對未來日益複雜環境的能力。

根據IBM公司（2010）¹³對來自60個國家1,500多個CEO所作的調查顯示，高達60%的CEO認為創新為未來5年領導者最重要之特質（見圖7），而對領導者的培訓，除應以理性分析為核心外，更應鼓勵新思維與變化、貫徹執行力等，並力求在潛移默化中形成一種企業思維模式和文化。

¹³ 見<https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/31670.wss>。

圖 7 未來 5 年領導者之最重要特質



Malcolm Gladwell¹⁴指出，具社會影響力的創新需 3 種人的貢獻：

- (一) 能提出想法的人；
- (二) 能把想法包裝成社會所需商品的人；
- (三) 能利用人脈關係行銷商品的人。

由現今情況觀察，成功創新產品的團隊，確實是由許多性格差異的人所組合，且團隊成功與否的關鍵，不在於個人的聰明才智，而是團隊成員是否能彼此合作。

此外，企業要從傳統的管理模式邁向創新模式，最好的方式就是各部門同時導入創意的思維，創新需要足夠的毅力與合作的能力，即使失敗也不放棄新的嘗試。在領導力培養方面，則可以鼓勵不斷地探索和加強外在刺激，並提升領導者高瞻的洞察能力，此皆為企業未來發展之重要關鍵。

¹⁴ Malcolm Gladwell係「引爆趨勢」(The Tipping Point)一書之作者，為美國最具影響力暢銷作家之一，認為只要有創意，加上位置恰當的槓桿，任何人都可以舉起地球。

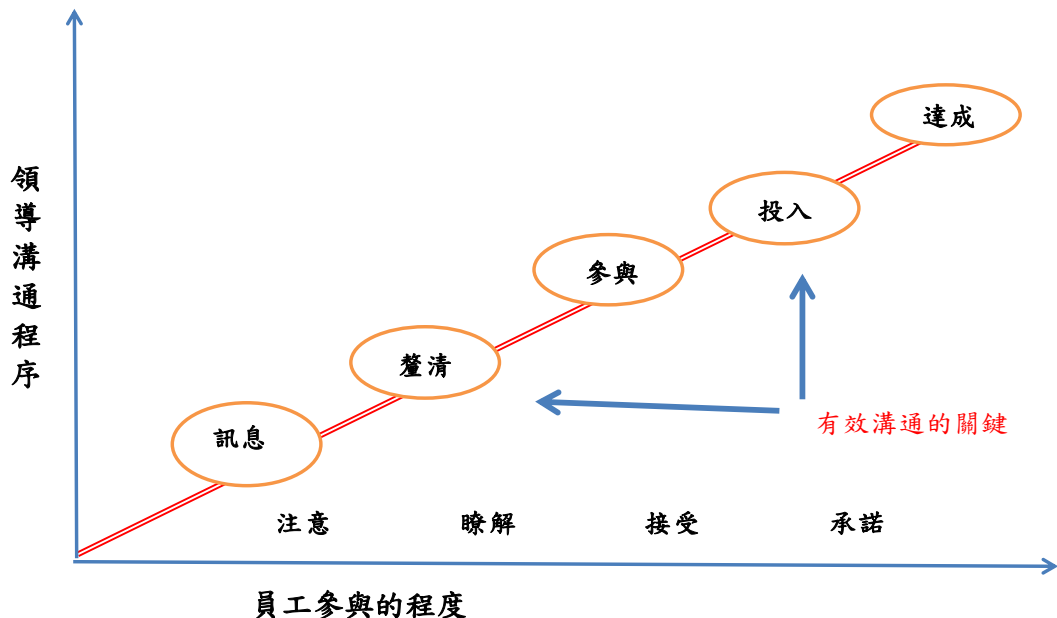
五、溝通為領導者不可或缺的技能

一個成功的領導者必須具備三個要素：即態度、知識和技巧。工作態度決定其績效；知識是決定工作能力的重要因素；而溝通則容易被忽略，但確為非常重要的因素。對於成功的領導者來說，不僅需具備知識與能力，更需要的是溝通技巧。

Dr. Chua 特別提及，據其經驗，資訊部門尤其是工程師最易產生溝通問題，而強調溝通協調是管理的重要手段；溝通協調能力是領導者必備的才智和技能。溝通具有目的性、資訊傳遞性和雙向交流性等特點。

溝通是指為達到一定的目的，將資訊、思考和情感在個人或群體間進行傳遞與交流的過程，溝通需要員工的積極參與，且領導者對事項的釐清與投入更是有效溝通的關鍵（見圖8）。

圖 8 溝通與員工的參與程度



溝通與協調是一體兩面，溝通是協調的前提條件，協調是溝通的結果與目的，兩者相輔相成。領導者應加強統籌協調及處理部屬間衝突的能力。基此，有效溝通原則如下：

- (一) 明確的溝通目標；
- (二) 瞭解溝通對象；
- (三) 具備科學的思維；
- (四) 選擇恰當的溝通管道與方式；
- (五) 及時地運用回饋；
- (六) 社會與心理因素的運用。

良好的溝通等於有效的管理，因為有再好的管理作業制度，而沒有良好的溝通，則作業制度不易有效執行。唯有在良好的溝通協調機制下，才會使管理作業制度的運作功能產生倍數的效應，自然而然達到管理的效果。

伍、結論與建議

一、結論

本課程透過學員互動，包括性向測驗、個案討論、角色扮演、錄影帶拍攝等多元訓練方式，促使參與者高度融入活動。例如：安排實地錄影，爾後觀摩錄影，互相切磋並給予建議，不僅可獲得及時的回饋，有助學員更進一步瞭解個人特質與關鍵管理能力。

此外，課程涵蓋諸多領導相關議題之分析與探討，且安排分組討論，極具挑戰性，除能深入瞭解課程內容外，並能與其他會員國學員進行經驗交流與分享。個人擴大視野且獲益良多，對日後在生活與工作上之溝通與協調有相當助益。

組織之領導者並非天生，除了專業技能外，需持續學習領導管理的技巧與知識，並以「求知若渴」的態度，因應日益複雜的金融環境與人際關係。

二、建議事項

- (一) 經與各國學員交流，發現大部分國家之央行每年開設常態性的領導課程。建議未來本行在規劃有關領導議題之課程，可嘗試運用本課程之學員高度互動方式，如角色扮演、分組交流、個案討論等，而非僅由講師單方向授課，以期藉由不同面向的刺激，提高學習效率，增進本行行員之組織效能。
- (二) 人格性向特質分析，如 360 度回饋評量、MBTI 及 SBI 等，除有助個人特質之瞭解外，並有利於尋求對人（含長官、同事及下屬）、事之最佳處理態度，且可幫助人事部門對不同類型的員工進行最佳組合。建議本行可透過此等測驗，協助同仁更進一步瞭解自我、長官更瞭解部屬，以發揮潛能，並提升領導能力與工作效率。
- (三) 個案討論有助於提升學員不同的思維角度，並藉由分析討論的過程，激出火花，針對內容進行回饋，從中獲得新的想法，並取得最後共識。建議本行相關訓練課程，可參考此等方式，加強反思，以提升領導效能。
- (四) 透過參與本次課程學員的性向特質分析，發現各國中央銀行行員素質高，惟性向特質偏向保守型，建議本行宜更重視創新並積極求變，創造更有活力、獨特的工作環境，以提高員工工作意願與效率。
- (五) 研習期間，主辦單位特別安排參觀馬來西亞央行所設立之貨幣博物館，館內除了珍藏馬來西亞的舊錢幣、紀念硬幣、罕見錢幣及外國貨幣外。值得一提的是，利用淺顯易懂的方式，以圖形、統計表，甚至漫畫，闡明中央銀行與民眾的關係及其重要性。此外，該貨幣博物館設立兒童專區，置入互動遊戲，強化金融教育，不僅有助中央銀行政策之宣導與溝通，亦充分掌握

促進貨幣金融教育往下扎根的機會。馬來西亞央行所設立之實體貨幣博物館，值得參考借鏡。

參考資料

Malcolm Gladwell (2005), “The Tipping Point”.

“Understanding MBTI® Type Dynamics”, The Myers-Briggs Foundation.
<http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/isabel-briggs-myers.htm>

8th SEACEN “Advanced Leadership Course Leading with Character: The New Leadership Paradigm in Central Banking” Program Materials, August 2014.

- Dr. Roy Chua, “Case Study-Managing Creativity at Shanghai Tang”.
- Dr. Roy Chua, “Case Study- Language and Globalization : Englishnization at Rakuten” .
- Dr. Roy Chua, “Case Study-Carter Racing” .
- Dr. Roy Chua, “Case Study-Managing a Global Team: Greg James at Sun Microsystem”.
- Dr. Roy Chua, “Unleashing” .
- Dr. Roy Chua, “Can Asians be Creative?” .
- Dr. Roy Chua, “Role of Emotions in Org. Change” .
- Dr. Roy Chua, “Managing Creativity” .
- Dr. Roy Chua, “Managerial Decision Making” .
- Dr. Luke Novelli, Jr., “Feedback for Development” .
- Dr. Luke Novelli, Jr., “360-Degree Feedback” .
- Dr. Luke Novelli, Jr., “Decision Making” .
- Dr. Luke Novelli, Jr., “Managing & Leading Change” .
- Dr. Luke Novelli, Jr., “Leadership Development” .

—Dr. Luke Novelli, Jr., “Development Planning Putting Lessons into Practice” .