

出國報告（出國類別：其他）

參加 SEACEN 舉辦之第八期中階領導課程
「特質領導：中央銀行業的新領導典範」
出國報告書

服務機關：中央銀行

姓名職稱：歐雲蘭/外匯局一等專員

王美彥/經濟研究處一等專員兼副科長

派赴國家：汶萊

出國期間：103 年 11 月 8 日至 15 日

報告日期：104 年 2 月

目 錄

壹、前言.....	1
貳、SEACEN 領導角色與領導能力	2
一、領導角色.....	2
二、領導者應具備之能力.....	3
三、自我開放與接受回饋之能力	4
參、人格特質的評量與分析.....	6
一、360 度回饋評量：反映領導能力與特質，自我認識.....	6
二、MBTI 指標：分析行為傾向與偏好，適性領導	9
三、CSI 指標：分析應變態度，選擇最適因應策略.....	17
四、SBI 情境觀察：透過觀察與分享，瞭解自我.....	19
五、角色繪圖：檢視選擇角色之特質，探討核心領導能力.....	21
肆、重要領導技能	22
一、積極傾聽，提高問題解決效率.....	22
二、影響與說服，達成組織目標.....	26
三、團隊合作，創造組織最大之效益.....	28
四、目標設定，協助領導力開發.....	30
伍、專題演講.....	33
一、決策與判斷：央行觀點.....	34
二、領導者之路.....	36
陸、心得與建議.....	37
參考資料.....	39

壹、前言

在組織中，每個人都要接受領導，也有機會領導別人，不論是領導或被領導，都是可經由學習而得的能力。本次課程，以分組與高度互動方式進行，由講師 Dr. Luke Novelli¹負責領導理論課程講授，引導各組組員積極參與經驗分享、觀察互動與學習回饋。透過領導者應具備之能力、人格特質、重要領導技能之介紹及專業領導人員之經驗分享，帶領學員深刻體認特質領導對組織經營管理的重要性。尤其課程中安排深具啟發性的活動，藉由不同之領導方式，提升學員之領導能力，受益匪淺。

本期課程參加學員計 30 人，分別來自汶萊、斐濟、印尼、馬來西亞、蒙古、尼泊爾、巴布亞新幾內亞、菲律賓、斯里蘭卡、台灣、泰國等 11 國及 SEACEN 研訓中心，包含中央銀行的部門主管、決策人員或具發展潛力人員。由於各國央行均屬官方機構，若能結合企業組織領導行為模式，可培育領導人才，提升央行組織行政效率，因此本課程備受各國中央銀行重視，業已持續舉辦 8 期。

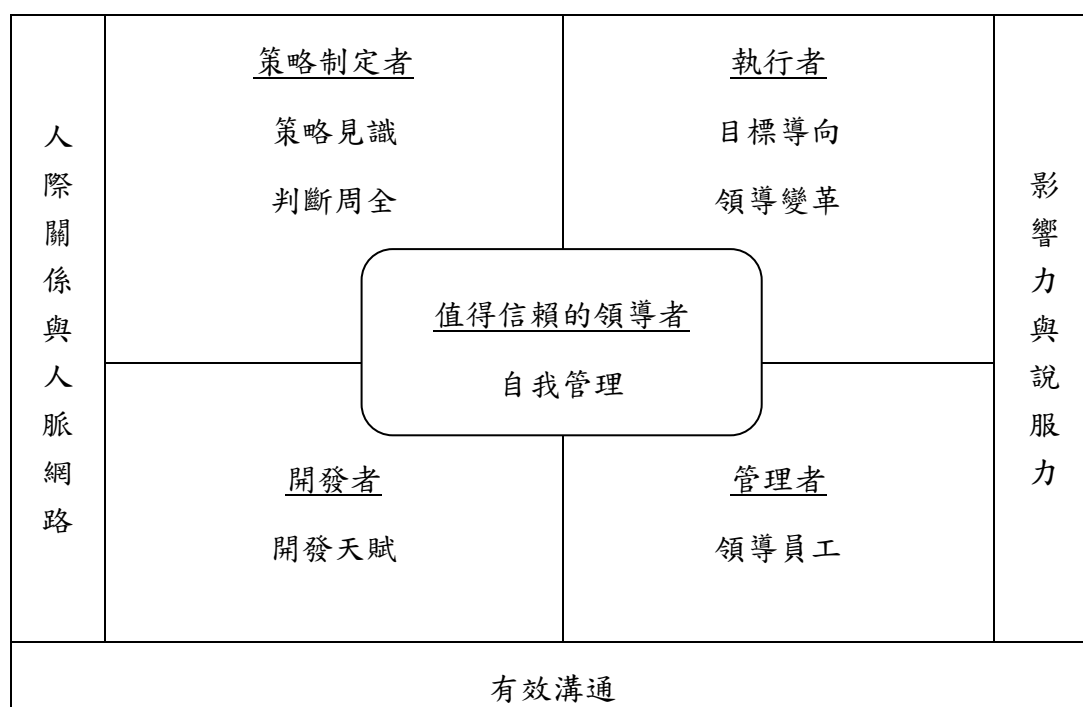
本篇報告將分五大部分：第一部分為 SEACEN 領導角色與領導能力，第二部分為人格特質的評量與分析，第三部分為重要領導技能，第四部分為專題演講，最後作成結論與建議。

¹ 美國南加大組織行為博士，Leadership Development Resources Global 公司總裁。

貳、SEACEN 領導角色與領導能力

SEACEN 研訓中心為協助各會員國中央銀行培訓領導人才，提出一套「SEACEN 領導角色與領導能力」的基本架構(見表 1)，讓學員瞭解擔任中央銀行主管所需具備之領導能力。本次研討會設計各種課程與活動，協助學員認識自己在各項領導能力上之優缺點，以找出提升領導力的方向。

表 1、SEACEN 領導角色與領導能力



一、領導角色

(一)策略制定者：須具備「策略見識」及「判斷周全」的能力，對未來具前瞻性與遠見卓識。

(二)執行者：須具備「目標導向」及「領導變革」的能力，可以產生

長期而持續性的結果。

(三)管理者：須具備「領導員工」的才能，可以激勵與領導其他同仁朝目標前進。

(四)開發者：須具備「開發天賦」的能力，投資未來人力資源。

二、領導者應具備之能力

(一)自我管理(Self Management)：能夠充分瞭解自身優缺點對其他同仁的影響；能夠迅速靈活地學習新環境所需技能；具備權衡取捨的能力，尋求均衡之道。

(二)策略見識(Strategic Insights)：能以新思維論事；具辨識力；擅長從複雜的問題中辨認端倪；能展現心智靈敏度；能發展平衡長期目標與立即需求的計畫。

(三)健全判斷(Sound Judgment)：適時做出有效決策；能夠迅速瞭解複雜議題；發展有效處理根本問題的解決方案。

(四)目標導向(Results Orientation)：整合組織資源達成主要目標；針對重要目標指派明確權責；具行動力。

(五)領導變革(Leading Change)：採取有效策略，促進組織達成變革行動；推動組織採取新的行動方案；營造創新的氛圍。

(六)領導員工(Leading Employee)：有效授權；透過有建設性的回饋機制開發員工潛能；指導員工改善績效表現。

(七)開發天賦(Develop Talent)：激發員工最優異的潛能；提供員工開發自我的機會；吸引具有天賦的人才。

(八)人際關係與人脈網路(Relationship & Networking)：與不同利益關係的人相處融洽；在不製造對立情況下，順利達成任務；與無業務關係的人合作無間。

(九)有效溝通(Communicating effectively)：清楚明瞭且簡潔扼要地表達意見；善於傳達決策與計畫方案的訊息。

(十)影響力與說服力(Influencing & Persuasion)：擅長激勵與歸納意見或具遠見；能夠說服與激發他人；善於協助同仁察覺工作的重要性。

三、自我開放與接受回饋之能力

要發揮合作的優點，並克服合作的困難，首先要增加人與人之間的認識與自我認識。課程中透過「周哈里窗理論」(Johari Window)²說明，讓學員探討自我開放、自我挑戰與接受回饋的多寡。周哈里窗理論係透過自我認知及他人理解二個重要因素所產生的四個區塊，說明不同種類之人格特質(見圖 1):

²由美國社會心理學家 Joseph Luft 和 Harry Ingham 在 1955 年提出，並以兩人的名字命名。

有些人個性內向，只開放小部分的自我，他們的窗相對較為緊閉；有些人個性外向，坦白開放，窗戶大敞。通常，開放程度也會隨所處環境的不同而改變。在陌生環境裡，我們的窗相對開得小，不太透露自我，也預期對方有相同反應。但是當物以類聚時，因為感到安心與信任，就比較願意分享自我。

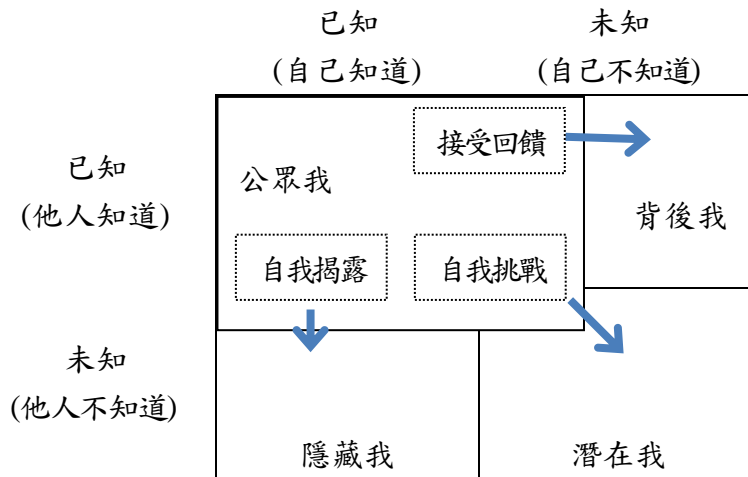
圖 1、周哈里窗

	已知 (自己知道)	未知 (自己不知道)
已知 (他人知道)	<u>公眾我</u> (開放的自我)	<u>背後我</u> (自我盲點)
未知 (他人不知道)	<u>隱藏我</u> (逃避或隱藏的自我)	<u>潛在我</u> (未知的區域)

- (一) 公眾我:他人及自己都知道的自我，這區塊顯示的是，本人和他人都知道的訊息，包括個人的態度、行為、願望等，訊息開放程度隨著對象而異，通常，較樂意自我揭露的人，這個區塊會較大。
- (二) 背後我:自己不知道，他人知道的部分。如個人下意識的動作、手勢或口頭禪。這個區塊的大小，一般來說，與個人是否願意接受他人回饋有關。
- (三) 隱藏我:自己知道，他人不知道的區域。人都會透露一些訊息，也會隱藏一些祕密，這個區塊會隨著不同對象而調整隱藏我的大小。
- (四) 潛在我：自己不知道，他人也不知道的部分，即個人尚未覺察到的能力等。

透過本課程學習自我揭露、自我挑戰及接受他人回饋等不同的方法，認識自我。增加人與人間的互動，使自我開放區域逐漸擴大(見圖 2)，讓盲點與未知區域減小，進而改善工作氣氛，提高工作效率。

圖 2、周哈里窗之開放過程



參、人格特質的評量與分析

回饋(Feedback)機制是本課程中非常重要的一環，SEACEN 研訓中心設計多項回饋工具，期能藉由各種方法，讓學員全面性地評量與分析自我人格特質。

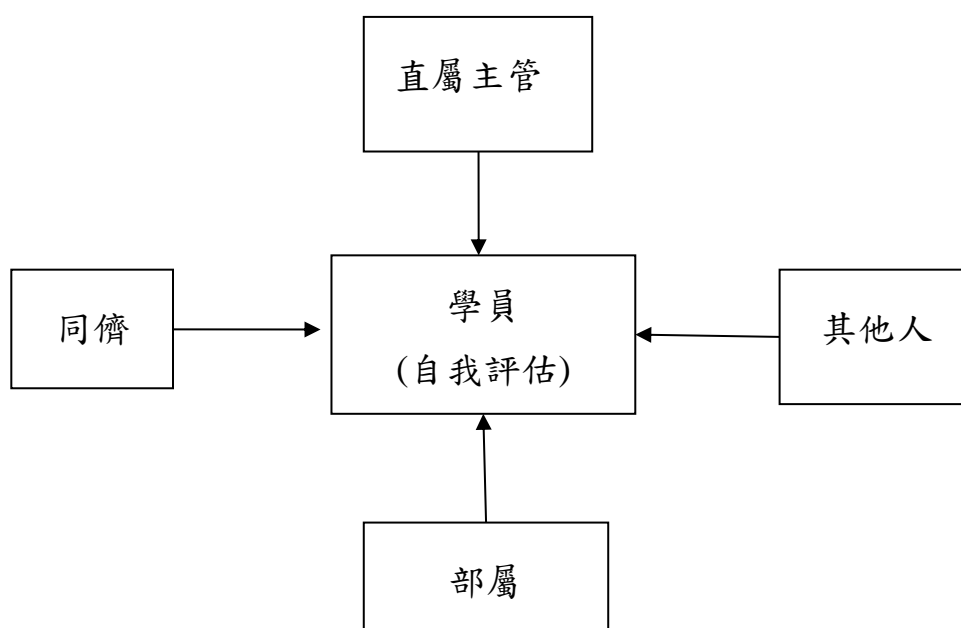
一、360 度回饋評量：反映領導能力與特質，自我認識

(一)簡介

360 度回饋(360 Degree Feedback)係藉由問卷調查方式，針對個人領導能力及領導特質與屬性進行評估，讓受評者從自我檢視及別人對自己領導力的看法中，深入地認識自己。

本次研討會開始之前，學員依規定須上網完成 360 度回饋評估的問卷調查，除自我評估外，也須挑選適合評估自己的其他人參與評量，評估者分為 4 個群組(見圖 3)，包括直屬主管 1 人(若超過 1 人，則分數平均計算)、同儕 3 人、部屬 3 人及其他組織或社團友人 3 人(後 3 類群組評量者之評分平均計算)。評估者愈多樣化，提供的回饋資訊愈為完整，增加評量的可信度。

圖 3、360 度回饋評量



(二)問卷內容

問卷內容主要包含兩大部分：第 1 部分為評估 SEACEN 詳列之中央銀行主管人員所需具備的 10 項領導能力(詳前述)，共計 32 題。第 2 部分為評估領導者具備的特質與屬性，共計 27 題，包括管理行政技能、授權方式、溝通型態、競爭模式、信任度、合作傾向、組織

協調、決策能力、負責度、性格傾向、動力、談判能力、激勵技能、目標設定、前瞻性、誠實度、接受資訊能力、公正性、激勵因素、計畫能力、正向指數、人際關係、社交型態、團隊傾向、可信賴度、解決問題能力；此係根據一項全球性的研究報告，共歷時 11 年，由全球 62 個國家 170 個研究人員向 951 個機構 17,300 位中階主管蒐集其領導文化與領導有效性之資料而得。

另問卷提出 3 個開放性問題，包括(1)受評者在其領導角色中所具有的強項為何？(2)受評者在其領導角色中，如何提升領導效果？(3)為協助受評者成為更優秀的領導者，您會提出那些建議呢？

(三)評量結果說明

謹以本課程中某位學員之評量表(見表 2)為例，說明如下：

表 2、360 度回饋評量表

群 組	評 分
總評分(不含學員自己)	4.18
學員本身	3.80
學員預估直屬主管	3.72
直屬主管	4.91
部屬	4.01
同儕	4.23
其他組織或社團友人	4.08

由上表可知，該學員總平均分數為 4.18，領導能力在評估者心目中屬於中上程度。直屬主管給予最高評分 4.91，遠高於其他群組評分，顯示主管對該學員之領導能力多所肯定。就學員本身(3.80)及學員預估直屬主管(3.72)評分遠低於直屬主管評分來看，顯示學員對自身領導能力要求較高，預期自己表現或不如直屬長官期望，另也反映學員可能對自身領導能力信心不足。

另外，評量報表亦詳列出學員及評估者對學員在 10 項領導能力及領導者特質與屬性之評估結果，可從中發現自己的長處與短處，也可藉由自我認知與其他評估者之間的落差，發現自身未發現的盲點，進而思考改善之道。

二、MBTI 指標：分析行為傾向與偏好，適性領導

(一)簡介

MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) 人格特質衡量指標係由 Katharine Cook Briggs³於 1921 年研讀 Carl Jung⁴所撰“Psychological Types”一書後，獲得啟發，與其女 Isabel Briggs Myers 於 1942 年首次提出。MBTI 包含一些基本假設，即每個人的行為表現均涵蓋所有類

³ 美國籍心理學家

⁴ 瑞士籍心理學家及精神科醫師，為分析心理學的創始者。

型，但會偏向某一類型，這種偏好是天生的，但後天環境會影響表現方式，且所有類型均具有相同價值。

MBTI 依照個人從何處獲得能量、如何取得資訊、如何解讀資訊及面對人生的生活態度四個面向衡量人格特質與行為偏好，每一面向包含相反的兩種傾向，分別呈現出兩種人格特質分類，或代表個人的行為傾向與偏好，僅反映人格特質之差異性，不代表優劣或好壞，各面向之間彼此獨立，依此 4 個面向，可將人格特質區分為 8 類(詳見表 3)。

表 3、人格特質之面向與分類

四個面向	人格特質分類	
1.何處獲得能量?	外向型(Extraversion) 傾向於關注外在的人事物	內向型(Intraversion) 傾向於關注內在想法及印象
2.如何取得資訊?	感覺型(Sensing) 聚焦當下及感覺所獲得的具體資訊	直覺型(Intuition) 聚焦未來及著重概論與可能性
3.如何解讀資訊?	思考型(Thinking) 決策基礎以邏輯與客觀因果分析為主	感情型(Feeling) 決策基礎以個人價值與主觀評估為主
4.面對人生的態度?	判斷型(Judging) 喜愛有計畫、有組織的生活方式，偏好穩定	覺察型(Perceiving) 喜愛彈性而自然的生活方式，樂於保持開放

人格特質傾向無關優劣，惟傾向之強度，會影響行為表現，帶給人的感受亦相差甚遠(見表 4)。以外向型人格為例，行為表現合適情

況下，讓人感覺具有吸引力、熱心，惟若表現過當，則讓人感覺愛自誇、擾人。由此可見，無論先天行為偏好如何，仍要躬身自省，避免表現過當，方能建立良好的人際關係，有效領導。

表 4、行為偏好適當與過當給人之感受

行為偏好	表現適當	表現過當
外向型(Extraversion)	吸引力、熱心	自誇、擾人
內向型(Intraversion)	專心、謹慎	冷漠、羞怯
感覺型(Sensing)	務實、精確	晦暗、挑剔
直覺型(Intuition)	想像力、靈巧	古怪、乖僻
思考型(Thinking)	透明、客觀	好辯、偏執
感情型(Feeling)	欣賞力、體貼	逃避、敏感
判斷型(Judging)	效率、規劃	強勢、沒耐心
覺察型(Perceiving)	適應力、隨和	拖延、不可靠

(二)不同人格特質之訴求方式與溝通方法

主管人員領導部屬時，基於人格特質不同，應採差異化的訴求方式(見表 5)，在面對組織或業務變革時，也應採取個別化溝通方式(見表 6)，俾能透過特質領導，達到有效領導，順利完成組織任務。

表 5、不同人格類型之訴求方式

<p>外向型(Extraversion)</p> <ul style="list-style-type: none"> *多交談(尤其是面對面)，儘量不用文字溝通 *群體報告，他們喜愛與他人互動/諮商 *立即回應提問與評論等 *強調行動 *做事之外，社交活動使他們愉悅 	<p>內向型(Intraversion)</p> <ul style="list-style-type: none"> *給予足夠的事前思考時間 *給予足夠的事後反省時間 *採取個別報告 *溫柔鼓勵發言 *就事論事，不涉及社交
<p>感覺型(Sensing)</p> <ul style="list-style-type: none"> *清楚敘述 *腳踏實地，講究實際 *給予充足事實與證據 *強調有形結果(特別是短期可見的) *採取具體實例 *力求簡單化 	<p>直覺型(Intuition)</p> <ul style="list-style-type: none"> *給予全貌、廣泛含義及長期可能性 *強調觀念與想法 *不拘泥細節 *強調未來的挑戰，多予鼓勵 *著重新穎、獨特與創新 *授予主導機會
<p>思考型(Thinking)</p> <ul style="list-style-type: none"> *切入重點，陳述嚴重爭議時，簡潔扼要 *明確陳述目標，準確定義及解釋 *陳述所有已知贊成與反對理由 *強調理性程序與結果 *採用邏輯論點，依腦不依心 	<p>感情型(Feeling)</p> <ul style="list-style-type: none"> *展現溫情與友誼，個人化取向 *始於賞識與共識 *強調好處與人性快樂 *無法強迫其接受邏輯性 *運用趣聞與實例，讓其知悉個人細節
<p>判斷型(Judging)</p> <ul style="list-style-type: none"> *準確告知等待時間 *報告結構完整，幫助瞭解計畫並有所適從 *果斷作成結論 *預期他們會迅速決定 *注重行程、期限及時間表 *不超出預期，避免驚喜 	<p>覺察型(Perceiving)</p> <ul style="list-style-type: none"> *保留時間彈性，避免緊迫盯人 *給予選擇空間 *讓其作結論，避免施壓立即決定 *持續追蹤，溫和推進 *避免過於圓滑老套

表 6、不同人格類型面對變革時期望的溝通方式

<p>外向型(Extraversion)希望</p> <ul style="list-style-type: none"> *有發言時間 *讓其參與 *溝通、溝通、再溝通 *讓其表示意見 *強調行動，重視速度 	<p>內向型(Intraversion)希望</p> <ul style="list-style-type: none"> *有獨處時間 *詢問想法 *以縝密思考的書面資料溝通 *有時間思考 *行動前給予時間消化變革
<p>感覺型(Sensing)希望</p> <ul style="list-style-type: none"> *以實際數據說明 *變革的具體細節 *追溯與過去之關聯性 *未來實際景象 *清楚指導方針 	<p>直覺型(Intuition)希望</p> <ul style="list-style-type: none"> *給予全貌 *給予大方向 *描述未來藍圖 *提供參與機會
<p>思考型(Thinking)希望</p> <ul style="list-style-type: none"> *知道要改變的原因 *系統性改變 *決策過程清楚 *目標、未來架構 *改變過程公平公正 	<p>感情型(Feeling)希望</p> <ul style="list-style-type: none"> *確認對人的影響 *計畫符合人的需求 *視為同一團隊 *改變的價值 *關懷、欣賞與支持
<p>判斷型(Judging)希望</p> <ul style="list-style-type: none"> *清楚簡潔的計畫 *明確定義結果與目標 *階段性的時間表 *清楚優先順序 	<p>覺察型(Perceiving)希望</p> <ul style="list-style-type: none"> *開放性計畫 *一般變數 *保持彈性，有多樣選擇 *蒐集更多資訊與可能性 *不疾不徐，享受過程

(三)實例說明

此次課程中，學員需填寫 MBTI 自我評量表，以找出個人人格類型，題目共 93 題，每題有 2 個相反的行為偏好答案，由學員依直覺圈選最接近自己感受或反應的答案。上述 8 項行為偏好分類先各以 1 個字母代表，即 EISNTFJP，根據問卷回答找出各代表字母的原始分數，以兩兩一組評量 4 個面向的人格特質傾向，例如 E 得 14 分，I 得 7 分， $14 > 7$ 即代表 $E > I$ ，則此面向取 E (外向型)，依此類推取得另 3 個面向代表字母，綜合歸納出個人人格特質類型，例如 ENFJ (外向型/直覺型/感情型/判斷型) 類型的人擁有溫暖、同理心、敏感、負責的個性，能高度理解他人情緒、需要與動機，發掘每個人潛能並幫助其發揮潛力，可扮演個人與組織成長催化者，對讚美與批評特別敏感，喜愛社交，樂於助人，具有激勵人心的領導才能。在 4 個面向 2 項分類的之交互配置下，MBTI 將人格特質細分為 16 種類型，其說明詳如表 7。

表 7、MBTI 之 16 種人格特質類型

<p>ISTJ</p> <p>安靜、認真、以仔細與可信賴贏得成功。實事求是、負責任。依邏輯決策並穩定邁進。喜歡工作、家庭及生活有秩序、有組織。重視傳統與忠誠。</p>	<p>ISFJ</p> <p>安靜、友善、負責、誠實。忠於責任。周到、刻苦、準確。忠誠、體貼、關注、記住所看重的人相關細節，重視別人感受。努力在工作及家庭上創造有秩序且和諧的環境。</p>
<p>ISTP</p> <p>容忍、彈性，問題出現前安靜觀察，以迅速尋求可行方案。分析事情運作原因，透過大量資料找出實際問題核心。對原因與結果感興趣，用邏輯原則組織事實，重視效率。</p>	<p>ISFP</p> <p>安靜、友善、敏感、仁慈。享受當下發生的事物。喜歡有自己的空間及依自己的時間進度做事。忠於自己的價值及重要的人。不喜歡衝突與爭議，不強迫他人認同自己的意見與價值。</p>
<p>ESTP</p> <p>彈性、容忍、採取務實作法，注重立即結果。希望積極解決問題。重視此時此地，享受與人積極互動的每一時刻。從實做中學學習效果最好。</p>	<p>ESFP</p> <p>外向、友善、樂於接受。熱愛生活、人們及物質舒適。喜愛與他人共事。工作重實際可行及有趣。迅速適應新人與新環境。</p>
<p>ESTJ</p> <p>務實、實際。果斷、快速執行決策。強調用最有效率方式組織計畫與人員以達成任務。注意例行細節。遵守明確邏輯規範，並希望他人亦能遵守。</p>	<p>ESFJ</p> <p>熱心、認真、合作。努力建立和諧融洽的工作環境。喜歡與他人一起及時且確切地完成任務。注意他人日常生活需要，並盡量提供。喜歡獲得他人激賞。</p>

<p>INFJ</p> <p>尋求想法、關係與物質擁有之間的意義與連結。希望瞭解驅動人們的原因，能洞察別人。忠於自己堅定的價值。發展為共同利益而努力的明確願景。有組織且果斷地執行願景。</p>	<p>INTJ</p> <p>對實現想法與達成目標抱持初衷與強大動力。快速察覺外在事件模式，並形成長期解釋觀點。一旦承諾，盡力為組織工作並執行到底。存疑、獨立、對自己與他人的能力與績效均有高標準。</p>
<p>INFP</p> <p>理想、忠心自己價值與重要的人。希望生活與價值觀一致。好奇、迅速發掘可能性、促使想法實現。試圖理解別人，並幫助他們發揮潛能。適應力強、有彈性，在不影響價值觀下接受度高。</p>	<p>INTP</p> <p>試圖以邏輯解釋有興趣的事。精於理論、抽象，偏愛構想甚於社交互動。安靜、從容、彈性、有適應力。對興趣的領域，具深入解決問題的非凡能力。存疑、有時批判、愛分析。</p>
<p>ENFP</p> <p>極為熱心、富想像力。認為生命有各種可能性。迅速連結事件與資訊之關係，並自信地依所見行事。希望獲得別人肯定、激賞與支持。自然、有彈性、常依賴即興表現與流暢語言。</p>	<p>ENTP</p> <p>迅速、靈巧、機警、直言。在解決新的挑戰性問題上，富於機智。擅長產生概念上的可能性，據以策略分析。善於解讀他人。厭煩循例，很少用相同方法做事，傾向改變興趣。</p>
<p>ENFJ</p> <p>溫暖、同理心、敏感、負責。高度理解他人情緒、需要與動機。發掘他人潛能，並幫助其發揮潛力。可扮演個人與組織成長催化者。對讚美與批評敏感。喜社交，樂助人、具激勵人心的領導才能。</p>	<p>ENTJ</p> <p>直率、果斷、展現領導能力。迅速發現不合邏輯、無效率的程序與政策，並發展與執行完整體系，以解決組織問題。愛長期規劃與目標設定。有學識、樂閱讀，喜愛增加知識並傳遞他人。表達想法強而有力。</p>

三、CSI 指標：分析應變態度，選擇最適因應策略

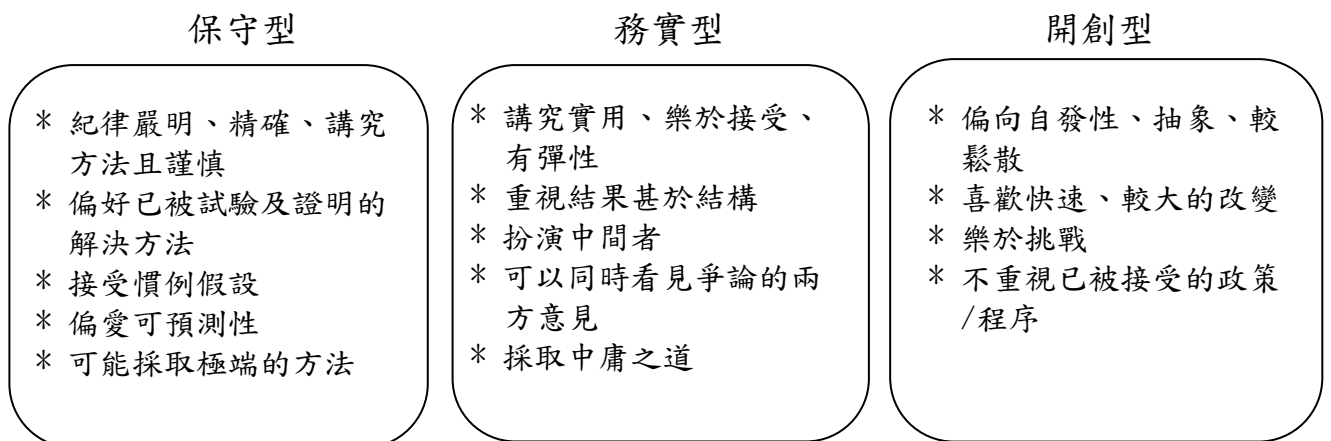
(一) 簡介

領導很重要的一環，即是領導者面對改變的態度。學員於課程開始前，除上網填報前述之 360 度回饋問卷，另需上網填報 CSI (Change Style Indicators) 問卷。問卷旨在分析學員面對環境或情勢變遷時之態度。

問卷計有 22 題，每題有兩個選項，A 和 B，評估自身之特質，依程度不同給分，分數由「0=幾乎沒有」、「1=有時候」、「2=經常」、到「3=總是如此」，A 與 B 分數合計須為 3。例如，A 我重視創新；B 我重視實用，如果在配對題 A 給 2 分，則配對題 B 的分數只能給 1 分，如此可明確顯示個人之傾向。

依問卷分析結果，可以將個人面對改變的態度，區分為保守型 (Conserver)、務實型 (Pragmatist)、開創型 (Originator) 等三種類型。各類型之特色如下(圖 3):

圖 3、CSI 類型之特點



在課程中說明 CSI，讓學員了解 CSI 的目的在於掌控自己對改變之反應；了解人與人間產生摩擦的原因；釐清各項應變類型所代表之意涵；透過有效回應組織中不同應變類型人格，針對他人的需求回應，進而選擇適合的執行策略，提升單位生產力。

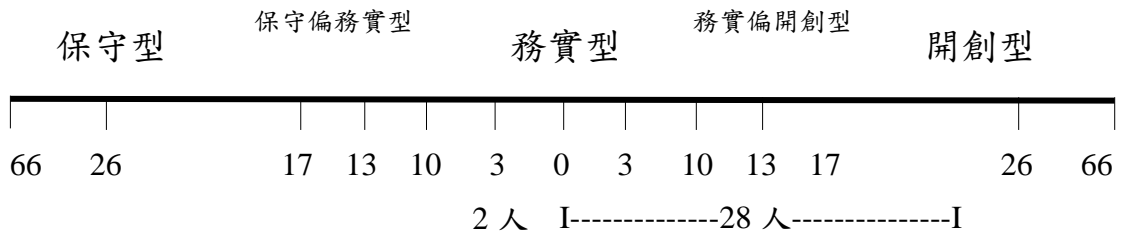
(二)實例說明

以保守型為例，日本的產品在二戰末期，被認為是劣質品，但在 35 年後，他們改變了世人的看法，日本製產品，儼然是高品質的代名詞，他們如何做到的呢？保守的日本人，在面對改變時，他們只接受從一步步微小的改變中，穩紮穩打，慢慢改變，最後成就了產品的高品質，讓世人刮目相看。由此例可清楚明白，保守型的人並不是拒絕改變，他們接受精確、謹慎的改變。

(三)學員的 CSI 分析結果

講師 Dr. Luke Novelli 於課堂上將分析結果分發給與會學員，並請學員於教室依各類型排列(如圖 4)，對結果深感驚訝，他表示一般組織中，偏向務實型的員工約佔 50%，保守型及開創型員工約各佔 25%，以往參訓學員多為務實偏保守型，本期參訓學員則多為穩健偏開創型，與歷次學員之穩健偏保守型不同，此一結果明顯反映在活動過程中展現之創新思維、積極求變及高度參與，亦提升了課程之深度。

圖 4、本次學員 CSI 分布情形



Dr. Luke Novelli 特別強調，在組織中團隊和諧極為重要，團隊中不同業務，需要不同類型人員，各司其職，各個類型並無好壞的區別，領導者須讓組織成員知道必須改變；並讓成員知道如何改變，及面對改變須具備之技能；並依成員特質，鼓勵並支持成員持續接受改變。

四、SBI 情境觀察：透過觀察與分享，瞭解自我

(一)簡介

SBI(Situation, Behavior, Impact)為情況、行為、影響的簡稱，主要是記錄觀察者對被觀察者，於某個場合某個行為之反應及感受。

講師於課程一開始，詳細說明並舉例 SBI 之記錄方式，要求與會學員於課程進行中，運用課程介紹的方法，隨時觀察並填寫 SBI 表格(如表 8、9)，學員可提出自己希望同組組員觀察之重點，例如，成員中有人希望組員觀察其於互動中，是否會忽略他人的感受，SBI 觀察表中，最重要的一環為「Impact」，講師特別強調，重點在於對方的行為給你的感覺。

表 8、SBI 說明

情況(Situation)	例如：在課程中自我介紹時
行為(Behavior)	例如：你告訴我有關近來在工作上面臨之挑戰
影響與感受(Impact)	例如：我覺得很親切，期待與你繼續分享更多的想法，因為我也正面臨類似挑戰。

表 9、SBI 記錄表

組員姓名(Person Observed).....

希望其他組員觀察的重點(Feedback Requested)		
情況	行為	影響與感受

(二)SBI 之回饋機制

課程最後，安排與會學員進行 SBI 紀錄之分組分享，每組分別帶到 SEACEN 安排之不同會議室。各組組員將所紀錄之 SBI 資料分享回饋予同組組員。透過組員近距離的觀察與回饋，更能了解別人眼中的自我。

在分享過程中，有些組員會很驚訝於別人對自己行為的敘述及感受，也有組員坦然接受其他組員的回饋，並表示對於組員的回饋已有自覺，惟因先前並無機會了解他人之感受，所以對於此次分享的經驗

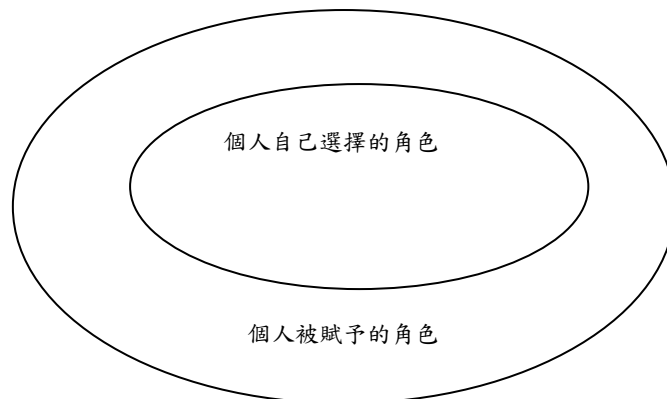
覺得受益良多。SBI 記錄之填寫及分享，除可進一步了解自己行為對共事人員可能之影響，亦可訓練自身之觀察能力及表達能力，藉由觀察組員行為及自身之感受，可以自省，調整自己行為。

五、角色繪圖(Role Mapping)：檢視選擇角色之特質，探討核心領導能力

(一)簡介

每個人均具有個別特質。透過個人角色釐清與確認，檢視「自己選擇的角色」(Adopted)及「被賦予的角色(Given)」中每一個角色具備之各項特質，進而發現自我的核心特質與領導能力。

圖 3、角色繪圖

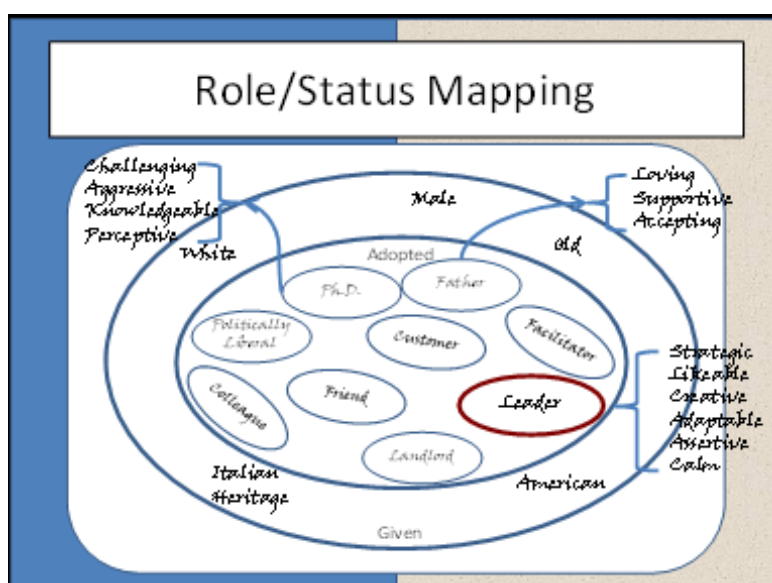


(二)實例說明

以 Dr. Luke Novelli 的角色繪圖為例(如圖 4)，「自己選擇的角色」

包括父親、領導者、朋友、博士等，各個角色需具備不同之特質，「被給予的角色」包括義大利裔、美國人、白種人、老人，每個角色亦具備不同之人格特質，由各個角色具備之不同的特質去分析，可描繪出個人的核心特質。

圖 4、以 Dr. Luke Novelli 為例



肆、重要領導技能

一、積極傾聽，提高問題解決效率

積極傾聽(Active Listening)係指專注於確認能夠正確瞭解表達者所傳達的訊息內容及內含的情感與感受。積極傾聽的目的在於瞭解，並不等於同意對方意見。

(一)積極傾聽的技巧需視情況作適當選擇

1、專注與態度(Attending and Attitude)：有助於讓對方體會自己的主

要目的在於瞭解其觀點與意見，重點如下：

- (1)發自內心：讓對方明白對談係為瞭解其想法與見解；對談時要確實清楚自己是對等的訪談對方，而非審問或質問人；試問自己，當訪談結束時，能否正確概述對方主要觀點、關切議題與感受呢？
 - (2)看著對方並維持愉悅的眼神接觸：以舒服自在的眼神與對方交流，不僅能讓對方感受尊重，也能激發對方完整表達想法。
 - (3)善用肢體語言：對談話內容展現興趣，身體可略微前傾；給予非語言上的肯定，例如點頭以示理解；適時露出笑容，以表達認同之意。
 - (4)耐心等待對方答覆：不要打斷對方談話，讓對方完整表達句子；對方表達完畢之前，可先思考答案。
 - (5)聽多於說：將大部分時間用於傾聽，多聽少說。
- 2、觀察(Observe)：透過觀察，隨時掌握對方表達狀況，尤其是可透過非語言上的行為觀察，幫助理解對方所思所見，包括聲調轉變、講話速度，其他聲音轉變、肢體語言及面部表情等。
- 3、確認(Affirm)：傾聽時要確認對方想法及清楚對方真實感受。讓對方明白自己能感受其處境，給予對方敘述想法的機會，並表達確

知對方觀點。

- 4、開放式提問(Open-ended Questions)：開放式提問不僅可激勵對方表達想法，俾助探究其中真正意涵，也可鼓勵對方自我反省與解決問題，不致於陷入辯護、捍衛或猜想標準答案的框架。
- 5、釐清疑義(Clarification)：若有模糊不清或疑惑時，務必再次核對，以確認清楚對方敘述內容。
- 6、深入提問(Probing Questions)：若已能夠瞭解對方觀點，則可採取更深入的問題導入想法或建議。此技巧之重點在於提問，而非告知，目的係為觸發對方深思熟慮的回應，維持雙方合作，而不是僅讓對方依照指示做出反應。
- 7、重述要點(Paraphrasing)：定期重述對方的主要觀點，有助瞭解對方語意，並持續追蹤，確定無誤。不要隨意推定已瞭解對方想法。
- 8、反映感受(Reflecting Feelings)：適度反映對方所傳達的情緒感受，幫助對方藉由辨識情感訊息的內容，更有效地觸及議題核心。
- 9、摘述重點(Summarising)：簡述對方談話重點，通常係在長時間談話接近尾聲時，但不必然表示同意對方觀點，有時或許還能引出其他問題，進而形成問題的解決方案。另外，針對雙方須有共識的行動方案，亦可請對方摘述重點，效果尤佳。

(二)積極傾聽應注意避免的錯誤

- 1、 錯誤聚焦：錯將傾聽者變得比說話者還重要。
- 2、 不尊重：傾聽者說得過多，聽得太少。
- 3、 欠缺耐性：給予制式答案，任意打斷或結束對方談話。
- 4、 不專心：未能注意全部訊息，分心思考其他事情，或過濾談話內容，只聽到想聽的部分。
- 5、 加入自己觀點
- 6、 評斷對方陳述：直接評論對方的說法或觀點。

(三)積極傾聽之實作練習

為使學員習得積極傾聽技巧，此次課程中，Dr. Luke Novelli 將每三人分為一組，其中一人擔任說話者(Speaker)，一人為傾聽者(Listener)，一人為觀察者(Observer)，由說話者向傾聽者敘述事情原委，主題可設定為(1)前一週遭遇令人挫折的事或(2)對於需做決定的事陷入兩難窘境，傾聽者需練習上述一或兩項積極傾聽技巧，觀察者在旁觀摩，以察覺積極傾聽的有效技巧。完成第一輪練習後，三人角色依序調整練習，直至每人均扮演過三個角色為止。

活動結束後，Dr. Luke 向大家提問是否能運用上述傾聽技巧或犯下那些錯誤呢？學員們紛紛熱烈迴響與反省。此活動確實讓大家立刻發現傾聽時所常犯的錯誤，尤其是急於表達自己觀點與意見或是不留情地評論對方想法等，均有待改進。

二、影響與說服，達成組織目標

說服目的在對被說服者發揮影響力，是一項不可或缺的領導技能。想要他人答應你的要求，取決於你提出要求的方式。當一方覺得有利，而另一方完全沒利益時，是不可能說服對方，所以，在說服人的同時，也考慮對方的立場，懂得創造利益、分配利益，使雙方各得其利，如此一來，才能讓對方接受你的建議。

(一) 說服的技巧需視情況作適當選擇

課程中播放 Robert Cialdini⁵ 講授的「The Power of Persuasion」，說明「說服他人」的重點，提出 6 個精闢實用的原則，但是面對被說服者，應該選擇哪個原則，則須視當時的情況與被說服者的特質而定。

1、互惠原則(Reciprocity)：要想說服他人，首先必須了解人性都是在追求利益，如果以對方可得利益之角度來說服對方，顧慮對方的需求與感受，較容易讓被說服者接受建議。某種程度來說，說服的本質就是在分配利益，這包括物質金錢的利益，也包括精神的利益，引導對方合作，然後各得其利，較容易說服對方。

2、缺乏原則(Scarcity)：一般人對於「將失去的」比「將獲得的」有較深的感受。機會越少，價值越高。失去某事物的想法，較之獲

⁵ 亞歷桑納州立大學心理學及行銷學榮譽教授，著有「Influence: The Psychology of Persuasion」等。

得相等事物的渴望，更能激發動力。舉例來說，主管如果對下屬表示：「這次專案如果沒有完成，你們單位的績效評比可能會很差」會比「這次專案如果完成，你們單位的績效評比可能會很好」更能成功說服同仁付出更多心力在執行中的專案。

3、權威原則(Authority):面對一個問題時，相同的解決方法，由不同的人說明，被說服者的接受程度將有很大的差異。通常，人們較容易接受權威人士、專家及信任的人的意見。

4、一致性原則(Consistency)：一致性是由尋找小承諾而建立起來的，一旦做出承諾，通常就會想辦法達到。引導對方將心比心，將比較容易說服對方。一致性原則意味著一旦作出了一個選擇，我們就會有來自內心和外部的壓力迫使我們的言行與它保持一致。例如，飯店希望顧客如計畫取消訂房時能來電通知，如使用「如果您必須取消，您願意來電嗎？」之文字，會比「如果您必須取消，請您來電」有效，因為前者有要求顧客承諾之意涵。

5、社會認同原則(Consensus)：在判斷何者為正確時，我們多會依據大多數人的意見行事，愈多人認同的事實，愈容易說服人。尤其是當被說服者不確定自己的行為時，他們會視他人的行為來決定自己的。例如，使用電話進行電視購物，如聽到「客服人員忙線中，請耐心等待，我們將優先為您服務」會較「客服人員隨時為

您服務」更能鼓動消費行為，因為前者暗示產品熱賣。

6、喜歡原則(Liking):人們偏好對他們喜歡的人說「好」。但是什麼造成一個人去喜歡另外一個人呢？心理學家告訴我們有三個重要因素，我們喜歡跟自己相似的人；我們喜歡讚美自己的人；而且我們喜歡和自己朝共同目標前進的人。

(二)影響與說服力之實作練習

課程中 Dr. Luke Novelli 請各組思考並討論，如何在工作上影響並說服他人，首先，先設想一個工作上的情境，希望透過你的影響力，使他人或其他團體，願意去做一些改變，或者希望他們停止一些行為。

在討論中，先描述一個背景環境，並說明你希望影響的對象，你希望透過你的影響，會有什麼改變；當你成功影響他人，組織中會有什麼改變；如何評量你是否成功的完成你的影響力；這個結果對你的重要性；當你成功改變了組織，誰是受益者；對組織來說，分別有何好處與壞處。

透過討論與分享，讓與會學員了解，影響與說服的實際運用，並清楚知道，說服與影響在組織中之重要性。

三、團隊合作，創造組織最大之效益

(一)團隊合作之有效性

我們都知道團隊合作的重要性；在很多情況下，若僅單純依靠個人能力是很難完整處理各種錯綜複雜的問題，須要借助不同專長成員的長處，成員們能夠彼此協調及合作解決組織之改變或危機，才能創造組織最大之效益。所以，個人和組織要發揮綜效，最重要的一環即是有效的團隊合作。團隊合作，團隊之整體績效重於個人的工作成果。成員共同貢獻，共同努力，優質的團隊成效會大於各成員績效之總和。

團隊合作即是一種為達到組織目標所表現出一同努力的向上精神；若團隊合作是出於成員自覺時，它勢必將會產生一股強大而且持久的正向力量。雁行理論即在強調團隊合作、輪流領導、激勵同伴以及互相扶持的重要，當野雁以 V 字型或人字型隊伍飛行時，因為每隻雁鳥都鼓動翅膀，產生上升氣流讓後面的雁鳥都飛得更輕鬆，因此，當牠們採取該隊形飛行時會比單隻雁鳥單獨飛行時更省力且航程更遠。

(二)團隊合作的短片介紹

本次課程，透過簡單具震撼力的 3 則短片，包括浮冰上的企鵝團結合作，成功對抗海豹；沙灘上的螃蟹團結合作，成功對抗獵食的海鳥；樹林中的螞蟻團結合作，成功對抗食蟻獸等，讓學員知道團隊的

力量，講解有效團隊合作之重要性。

(三)小組活動

傳球遊戲，與會學員分成 2 組，各組為 15 人，遊戲規則如下：

- 1、由課程講師將球傳給該組第 1 人，然後依序傳給下 1 個人，並由第 15 位組員將球交給講師。
- 2、每個人均需接觸到球。
- 3、傳球時間最短的小組獲勝。

遊戲一開始，2 個小組無不絞盡腦汁，思考如何在最短的時間內，達成目標。大家集思廣益，不斷試驗，選擇出小組認為最好的方法。遊戲進行一段落時，講師提出，以往的課程最佳紀錄時間為 5 秒內完成，小組成員進一步思考各種可能性，在遊戲規則內，試驗不同的方法。最後以破紀錄的時間，完成遊戲。

活動進行中，小組內的討論意見分歧，有的成員堅持己見，有的成員樂於接受他人的意見，修正遊戲方法。此活動讓成員領會到團隊合作之重要性，如果無法接受他人的想法，便難以嘗試出最佳的遊戲進行方式。

四、目標設定，有助領導力開發

SEACEN 領導課程設計，除協助學員透過各種回饋機制設計瞭解

自身領導力外，亦要求學員在課程開始前先與直屬主管面談，幫助學員找出特別需要開發的領導力。

(一)領導力開發目標設定原則

1、明確(Specific)

好的目標必須定義清楚且聚焦。模糊不清的目標易流於空泛，不易執行。如 Gary Ryan Blair⁶所說，目標愈具體，愈能產生驅動力，專注於目標時，目標就會像磁鐵般，吸住人員及資源，能量越集中，產生的力量會越大。

2、可量化(Measurable)

目標設定須可以衡量。目標若無法衡量，就像運動競賽中無記分板一樣。以具體數字設定目標，有助於確認實際運作是否偏離軌道。例如以提高銀行業務量訂為目標，可將目標具體化為設定某分行3個月內要增加2億存款。

3、可達成(Achievable)

若目標設定過高，則難以順利達成，故須考慮將目標訂在可達成範圍內，如此方能激發鬥志，門檻太高或太低反而導致士氣低落，減少衝勁。

⁶ 美國籍勵志專家，以助人達成目標聞名，有「目標達成者(The goals guy)」之名號。

4、相關性(Relevant)

相關性原則係強調目標選擇之重要性，目標設定必須和組織職掌密切相關。倘若目標設定與主管、團隊及組織有關聯時，則更能獲得其他必要的資源與支持。

5、有期限(Time-bound)

目標設定需有期限。根據工作權責與輕重緩急，擬定目標項目預計完成時間表，定期檢查計畫完成進度，密切掌握計畫進展變化情況，以因應計畫改變，採取必要的及時修正與調整。

(二)目標執行規畫之主要內容

- 1、思考執行產生的效益歸屬於自己、團隊或組織。
- 2、預想執行目標時所需採取的特定行為。
- 3、設定直接或間接衡量指標，以評估是否成功執行。
- 4、預測重大事件，進行情境練習。
- 5、列出需要克服之所有可能障礙。
- 6、設想特定情況下會採取之特定動作。
- 7、列出需要的各項資源，包括物質、機會與課程等。
- 8、思考能夠提供支持的各種角色，如顧問、鼓勵者、教練、老師、

良師益友等。

9、列出執行目標的各種可能方法，如觀察主管或角色模範、設計程序、領導變革、調停衝突等。

10、設定里程碑，追蹤完成進度。

11、列出回饋來源，實施回饋機制。

12、公開承諾與追蹤後續進展。

(三)目標設定的實作練習

一旦目標確定後，會對周遭的機會較敏感，這些機會將幫助你達到目標。當你改變自我，開始朝目標前進後，將會發現工作變得有趣，會因為激勵而願意付出更多的代價，以達到目標。

課程講師請與會學員依上述原則與方法，設定自己的目標，除了在課堂中與其他組員分享，並與同組組員約定於固定時間(一個固定的日期或是一段期間之後)，以約定之方式，分享所設定目標執行進度，讓學員更清楚確認自己朝目標前進。

伍、專題演講

本次課程特別邀請菲律賓央行副總裁 Mr. Diwa C. Guinigundo 就「決策與判斷：央行觀點」及 MayBank 執行長 Mr. Michael Foong Seong Yew 就「領導者之路」做專題演講，說明央行職責及領導本質。

透過兩位講者生動地經驗分享，以及學員熱烈提問，更加強化演講的深度與廣度。演講重點摘錄如下：

一、決策與判斷：央行觀點

(一)良好決策與判斷的必備條件

- 1、具備精通經濟動態之基礎，高階央行主管必須熟知政策分析。
- 2、對國內及全球金融市場運作有深入瞭解，涵蓋技術分析及市場心理學。
- 3、能夠堅守央行獨立性與公正性，對於政治施壓能有為有守。
- 4、具統帥能力，能藉由組織央行內部人員、資源、想法與動機創造最大影響力，亦能與央行外之市場參與者與其他主管機關等協調合作。

(二)良好決策與判斷的特性

- 1、在可獲得的資訊範圍內尋求最佳見解
- 2、在最適的成本與結果配置下達到目標
- 3、將計畫之外的可能結果降至最低
- 4、提升聲譽與可信度

(三)案例說明：菲律賓央行因應海燕強颶之措施

2013年11月8日超級強颱風海燕(Typhoon Yolanda)侵襲菲律賓中部，造成塔克洛班市(Tacloban City)全毀，災情慘重，菲律賓央行塔克洛班分行亦無法倖免，估計死亡總數逾6,300人，失蹤人數高達25,000人。

遭逢此巨大天災，菲律賓央行立即採取緊急因應措施，包括啟動塔克洛班分行業務持續方案(Business Continuity Plan)，並指派任務小組展開災情評估；從馬尼拉總行、地區性辦公室及其他分行調派安全人員前往塔克洛班分行支援；提供塔克洛班分行人員與其家屬物質救濟與醫療協助。

除此之外，菲律賓央行亦採取一連串後續措施，包括修理與回復塔克洛班分行各項設施，以加速恢復營業；強颱風肆虐後兩週，塔克洛班分行重新開業，重新提供該地區銀行鈔券；給予災區銀行監理救濟及多項寬限措施，以協助復甦；基於社會責任，菲律賓央行提供災區救濟協助；提供災區醫療協助與捐血；與國外組織攜手合作提供兩所學校修復工作。

面對強颱風重創，菲律賓央行發揮良好的決策力與判斷力，除採取貨幣政策與溝通策略安定市場信心外，並迅速變身為社會企業，提供災區救助，幫助菲律賓順利度過天災難關，表現值得肯定。

二、領導者之路

(一)領導人需有願景，以提振員工士氣，管理者係根據規則及程序行事。領導人需能根據合理的判斷，採取行動，並鼓舞他人；知道目標是什麼及如何去執行。這不僅是靠傳統的決策方式，還要靠經驗、常識及良好的判斷力。

(二)領導的重點不在於如何管理人，而在於如何激勵人。人們通常在感覺對自己有利時，會受到鼓勵與激勵。一個組織，會希望成員努力，並為達成組織目標而盡全力，而組織中的成員，也希望透過達成目標，滿足心理的成就感。當組織資源有限，無法給予外在(獎金、升遷、設備)的激勵時，領導者更需提供成員自我成長的機會，增加成員精神收入，讓成員願意為組織的進步而努力。

(三)人類是群體的動物，應以團隊合作的方式取代一人承擔工作的方式，領導者需學習如何提高團隊合作之效益，並透過有效合作，達到組織目標。通常組織中的人力問題容易解決，但是人性的問題，確是不容易處理，如果領導者想要引領組織成員朝組織目標前進，首先，需先知道成員的心理。領導者應花時間瞭解組織成員，如此一來，才能瞭解，評估並進一步激勵你的成員。

(四)領導與管理是不同的。領導主要處理變化的問題，開發未來願景，

發展出達到前景的戰略，並激勵屬下克服困難實現目標。領導強調人與人之間，根據個人的態度與影響力來領導組織。

陸、心得與建議

- 一、 人格特質在本質上並無好壞高低之分，但透過對自身人格特質的評估與分析，可以更清楚認識個人的天性，反思自我弱點，進而發展潛能，也更能有計畫、有方向地提升領導才能。另一方面，在領導部屬的過程中，運用部屬人格特質，差異化領導，使組織運作更為順暢，有效達成任務。
- 二、 過去所謂的「平衡生活」，係在工作與生活兩者之間尋求平衡點，屬於靜態平衡；現今所謂的「平衡生活」則是在工作與生活之間追求動態的平衡關係，如道家太極思想所云，在動靜與陰陽之間靈活轉換，樂在工作與生活。一個完整人生應將自己與工作、人際關係與社會緊密融為一體，關心自己，也關心別人，為自己的人生創造更大的韌性與可能性。
- 三、 領導者應透過鼓勵、分享，強化部屬解決問題之能力，促成部屬自行解決問題，主管則應避免成為問題的解決者。由主管出面解決問題雖然效率較高，但是解決問題所得到的心理報酬(成就感)是非常重要的，此一成就感，會強化部屬追求進步之意願，

培養更優質的能力。

- 四、 透過回饋機制可以深入了解自己，並了解長官、部屬與同僚心目中的自己，藉此提升工作表現。透過課程介紹之 SBI 模型回饋機制，有助瞭解個人行為對組織之影響，本行似可採用類似方法，提升工作效率。
- 五、 SEACEN 已連續 8 年舉辦此一訓練課程，且參與學員熱絡，顯見課程之必要性。此類短期密集培訓課程透過多樣化工具與各項挑戰活動，提升學員領導與管理相關知識，與一般專題演講相較，成效更為顯著。建議本行人事室向人事行政總處推薦舉辦是類課程，俾利同仁有更多之機會參與。

參考資料

1. 8th SEACEN Intermediate Leadership Course “Leading with Character: The New Leadership Paradigm in Central Banking” Program Materials, November 2014.
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Learning for Development”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Leadership Effectiveness Framework”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “360-Feedback”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Leadership Styles and Behavioural Impact-MBTI”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Managing and Leading Change”
 - Mr. Diwa C. Guinigundo Deputy Governor Bangko Sentral ng Pilipina., “Making Decisions and Judgment Calls: A Central Bank’s Perspective”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Active Listening”
 - Mr. Michael Foong Seong Yew Group Chief Strategy Officer Maybank Group., “The Path of Leadership”
 - Robert Cialdini (Video) Arizona State University., “The Power of Persuasion”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Authentic Leadership”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Team Effectiveness”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Creating a Developmental Climate”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Leadership and Learning”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Peer Feedback”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Goal Setting”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Individual Leadership Development

Planning”

2. Perry M. Smith, “Rules & Tools for Leadership”.
3. 吳靜吉，追求成長－組織中的人際關係，1992
4. 鄭逸安，要管好別人先管好自己，2012