

出國報告（出國類別：其他）

第九屆 SEACEN 中階領導研訓課程
出國報告書

服務機關：中央銀行

姓名職稱：李直蓉/會計處科長

呂桂玲/經濟研究處二等專員

李素芳/秘書處二等專員

派赴國家：韓國首爾

出國期間：104年5月9日至17日

報告日期：104年8月11日

目 錄

壹、 前言.....	1
貳、 領導知識.....	3
一、 領導力之培育及提升.....	3
(一) 4種領導角色.....	4
(二) 10項領導能力.....	4
(三) 接受他人意見回饋之能力.....	6
二、 人格特質之評量與分析.....	8
(一) 360度回饋評量.....	9
(二) 人格應變類型指標(CSI).....	14
(三) 邁爾斯-布格里斯性格分類指標(MBTI).....	17
(四) 情境行為影響之觀察回饋(SBI).....	27
參、 領導技巧.....	31
一、 積極傾聽的技巧.....	31
二、 影響力與說服力.....	39
三、 設定聰明的目標.....	42
肆、 專題演講.....	49
一、 領導特質－中央銀行業的新領導典範.....	50
二、 領導對話－中央銀行業的真誠領導.....	54
三、 領導對話－從「我」到「我們」.....	56
伍、 受訓心得與建議.....	61
一、 受訓心得.....	61
二、 受訓建議.....	61
參考資料.....	63

壹、前言

東南亞國家中央銀行研究訓練中心(以下簡稱 The SEACEN Centre)於本(104)年 5 月 10 日至 15 日，在韓國首爾舉辦第 9 屆中階領導研訓課程，計有來自台灣、柬埔寨、斐濟、印度、韓國、馬來西亞、尼泊爾、巴布亞新幾內亞、菲律賓、新加坡、斯里蘭卡及泰國等 12 個國家之中央銀行暨 The SEACEN Centre 共 30 位代表參與訓練。

本訓練課程分為 3 大範疇，包括：闡述學員領導力之培育及提升、人格特質之評量與分析，以及利用動態活動教導學員相關之領導技巧。由講師 Dr. Luke Novelli, Jr.¹擔任領導理論之傳授，並採用分組討論、競賽、角色扮演、經驗分享、每日觀察同組學員之紀錄回饋及錄影拍攝學員於議題討論之情況等方式，進行各項課程。期能讓參訓學員深刻體認，若能對自我及他人之人格特質予以瞭解，有助於以同理心為出發點做考量；輔以提供自我性格之分析改進，並強化個人溝通表達與說服力之技巧，將能更有效領導團隊，圓滿完成各項任務。

¹ 前美國北卡羅萊納大學教授，現擔任 The SEACEN Centre 舉辦領導力相關研訓課程之專業講師，已發表超過 50 篇領導力相關之文章及著作。

此外，本次研訓課程邀請到 3 位在各自專業領域表現傑出之領導者，包含尼泊爾央行前總裁 Dr. Yuba Raj Khatiwada²、菲律賓中央銀行人力資源處管理子部門部長 Ms. Elvira E. Ditching-Lorico³及國際 SOS 公司亞太區總經理 Mr. David Ng⁴等 3 人，分別以「領導特質—中央銀行業的新領導典範」、「領導對話—中央銀行業的真誠領導」及「領導對話—從『我』到『我們』」為主題，對所有學員進行專題演講，並透由各國學員現場問答，促進彼此間領導管理層面之經驗分享與交流。

本報告謹就本次研訓課程進行之內容予以說明，並提出參與受訓之心得與建議。

² 於 2010 年 3 月至 2015 年 3 月間擔任尼泊爾央行總裁，曾任尼泊爾國家規畫委員會副主席及聯合國開發計劃署亞太區資深研究員，本身即為經濟學博士並有多本著作。

³ 菲律賓央行人力資源處管理子部門部長，於該行服務 30 多年。

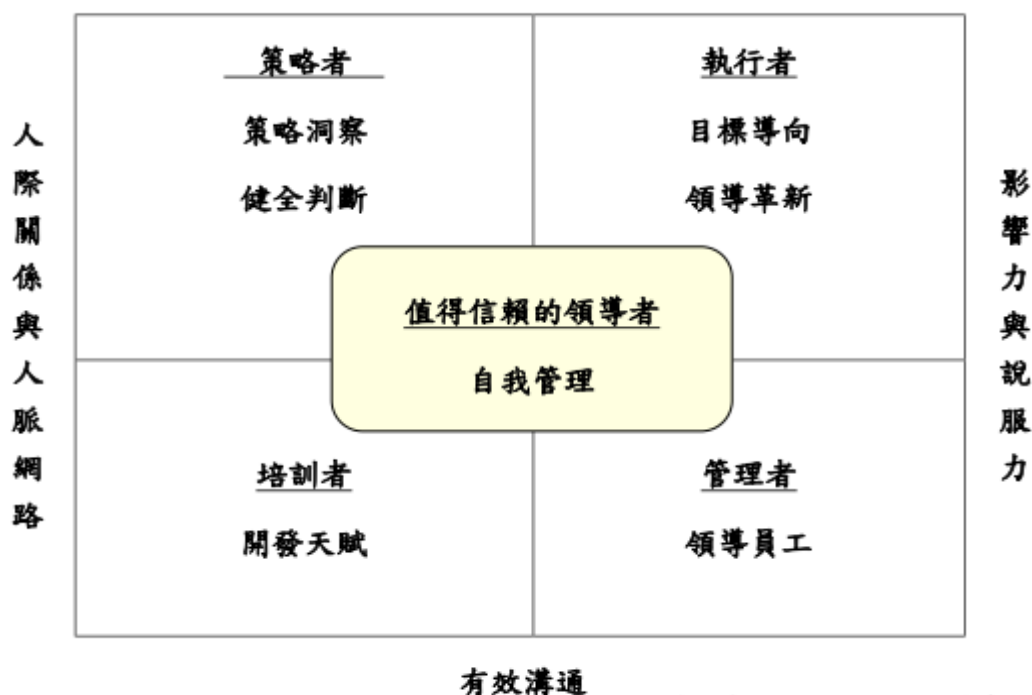
⁴ 國際 SOS 亞太區總經理，曾任職於國際快遞公司 DHL 馬來西亞及汶萊分公司總經理。

貳、領導知識

一、領導力之培育及提升

為積極協助各會員國中央銀行培訓所需之領導人才，並增進各參訓學員瞭解所應具備之領導能力，The SEACEN Centre 特提出「SEACEN 領導角色及能力」之理論(如表 1)，該理論說明組織內之領導角色可分為 4 種，視其組織架構分由不同人員各司其職，或由一人擔任多重角色；而每一領導角色又兼具不同之能力及任務，概括而言細分為 10 項領導能力。謹就其理論內容分述如下：

表1、SEACEN領導角色及能力



資料來源:本次研訓課程講義

(一) 4 種領導角色

1. 管理者(A Talent Manager)：激勵與領導其他同仁達成目標，具有「領導員工」的能力。
2. 培訓者(A Human Capital Developer)：投資未來人力資源，建立組織之人才培育機制，以因應未來發展需求，具有「開發天賦」的能力。
3. 策略者(A Strategist)：對未來具有前瞻性的看法與遠見，兼顧短中長期之需求擬訂組織計畫，並針對問題提出可行之解決方案，具備「策略洞察」與「健全判斷」的能力。
4. 執行者(An Executor)：為達永續經營目標，鼓勵組織之創新與改革，以確保經營成果，具有「目標導向」及「領導革新」的能力。

值得信賴的領導者通常稱職地擔任上述 4 種領導角色，其中管理者及培訓者與員工個人的發展較為密切，而策略者及執行者則與整體組織長遠之發展息息相關。

(二) 10 項領導能力

1. 自我管理(Self Management)：瞭解自身優缺點對他

人之影響；面對新問題敏捷迅速地學習所需技能；具備權衡取捨能力，在衝突與需求間，尋求平衡；堅持核心價值－「做對的事」。

2. 領導員工(Leading Employee)：有效授權；透過建設性之回饋機制開發員工潛能；指導員工改善績效表現。
3. 開發天賦(Developing Talent)：激發員工優秀潛能；提供員工自我成長機會；吸引優秀人才。
4. 策略洞察(Strategic Insights)：能從新角度觀待事物；善於從複雜問題中提綱挈領；能展現出令人敬佩之心智靈敏度；訂定兼顧長期目標與立即需求之發展計畫。
5. 健全判斷(Sound Judgment)：瞭解複雜議題，迅速做出有效決策；提出解決根本問題之可行方案。
6. 目標導向(Results Orientation)：整合組織之資源以達成主要目標；對重要目標明確分派權責；能即時反應並行動。
7. 領導革新(Leading Change)：採取有效策略，促進組織改革創新；推動組織採取新方案；營造創新

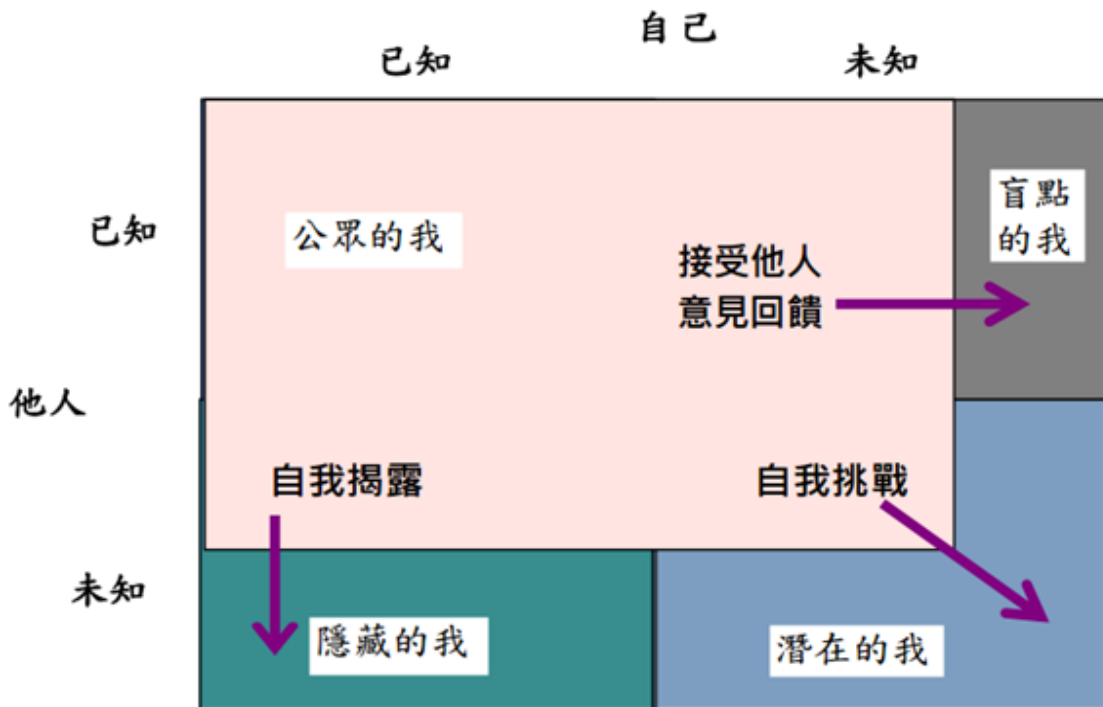
的氛圍。

8. 影響力與說服力(Influencing & Persuasion)：擅長激勵與提升夢想和遠見；能夠說服與啟發他人；善於協助同仁發現工作之重要性。
9. 有效溝通(Communicating Effectively)：清楚扼要表達意見；善於傳遞決策與計畫方案相關之訊息。
10. 人際關係與人脈網路 (Relationship & Networking)：與不同利害關係人相處融洽；在不樹敵的情況下，順利完成任務；與業務無關者亦能彼此合作。

(三) 接受他人意見回饋之能力

講師 Dr. Luke 除積極闡述上開「SEACEN 領導角色及能力」之理論外，並於課程中引用「周哈理窗理論」(Johari Window) (如圖 1)，強調一位領導者除應瞭解自己於組織中該積極扮演之角色及培養自我領導能力外，更要有接受他人意見回饋之能力，俾利達成有效領導。該理論認為每個人之人格特質，均將受到自我認知及他人瞭解之兩項因素影響，產生下列 4 個區域：

圖1、周哈里窗理論



資料來源:本次研訓課程講義

1. 公眾的我：就是他人及自己都知道的公開區域，如個人態度、行為及願望等。此一區域訊息開放的程度將因人而異，較願意自我揭露的人，這個區域會較大；反之，則較小。
2. 隱藏的我：就是只有自己知道，而他人不知道的表面區域。此一區域的大小將隨著個人面對不同對象有所變化。
3. 潛在的我：就是自己及他人都不知道的待開發潛能區域。

4. 盲點的我：就是他人已發現，但自己尚未覺察的無知區域，如個人下意識之反射動作或口頭禪等。此一區域的大小，將視個人是否願意接受他人意見回饋，並予修正有關。

透過上述「周哈理窗理論」之說明，可清楚瞭解人格特質中之「隱藏的我」、「潛在的我」及「盲點的我」等私人領域，均可藉由加強自我揭露、自我挑戰及接受他人意見回饋等方式逐漸縮小。擴大「公眾的我」領域有助自我與他人形成更好的交流環境，消除人與人之間因認知差異所可能發生的誤解，調整和改善彼此間的互動關係，進而提高工作效率。

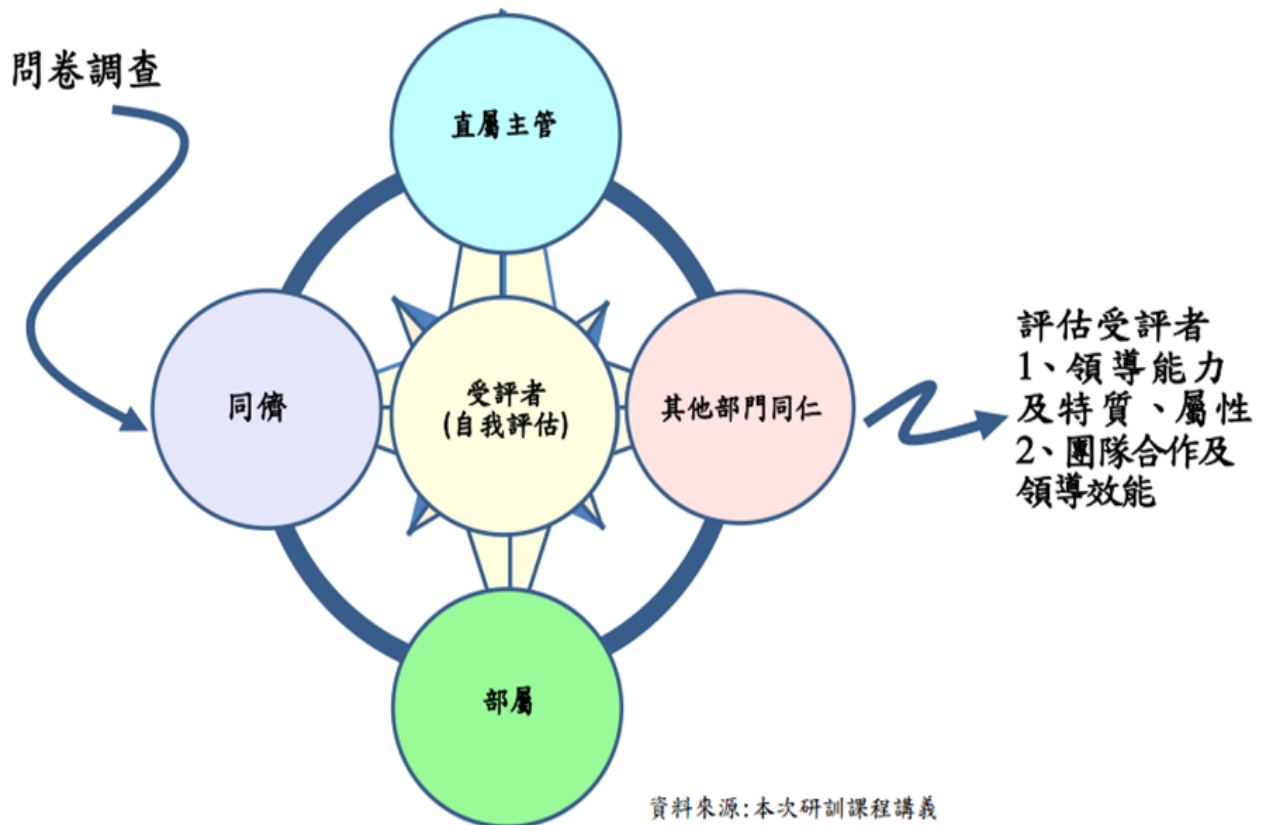
二、人格特質之評量與分析

The SEACEN Centre 於本次研訓課程中，分別採用了著名的「360 度回饋評量」、「人格應變類型指標」、「邁爾斯-布格里斯性格分類指標」及「情境行為影響之觀察回饋」等方法，對每位學員進行深度之人格特質評量與分析，以協助各學員加深對自我瞭解，並提升其領導之相關效能。謹將上述 4 種方法介紹如下：

(一) 360 度回饋評量(360 degree Feedback)

係透由問卷調查方式，由 5 大群組針對受評者個人領導能力及領導特質與屬性，暨達成團隊合作和領導效能等方面進行全方位評估⁵。可協助受評者更深入認識自己，並獲知別人對其領導能力之評價，其整體設計機制說明如圖 2。

圖2、360度回饋評量之設計機制



⁵ 本研究方法係經由全球 62 個國家計 170 位研究人員，在長達 11 年期間，蒐集與分析 17,300 名中階經理人其領導效能相關資料而得。

1. 評量內容，分為五大部分：

- (1) 第一部分：計 32 題，問題內容係各群組受訪者對受評者是否達成前述 10 項領導能力之情況予以評估，分別依強弱程度給予 6 分到 0 分，本部分之評量結果將作為 360 度回饋評量得分之依據。
- (2) 第二部分：計 3 題，係開放性問答，由各群組受訪者針對受評者之(甲)其領導角色中的強項？(乙)如何達成更有效之領導？(丙)為協助其成為更優秀領導者之建議？等問題，就受訪者之認知予以答覆。
- (3) 第三部分：計 27 題，評估面向涵括行政管理技能、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、負責程度、性格傾向、行動力、談判能力、激勵技能、卓越性、前瞻性、誠實度、接受資訊能力、公正性、激勵因素、計畫能力、樂觀指數、人際關係、社交型態、團隊傾向、可信賴度及解決問題能力等項，主要係為評

估受評者之領導特質與屬性。

(4) 第四部分：計 19 題，係就受評者之工作團隊及個人有效領導等兩大面向之表現，進行綜合評估，以顯示團隊運作與個人領導之效能達成情形。

(5) 第五部分：則為要求受評者應於本次課程進行前，就直屬主管對於其參與本次受訓之期望及預計參與本課程對受評者領導力之提升有何助益等問題，先予瞭解並將討論結果簡要摘述。透由受評者於受訓前與直屬主管先就上開相關問題溝通瞭解的過程，有助受評者設定參與課程之自我學習目標，並成為激勵自我提升領導技能的動力。

(6) 此外，受評者除以自己本身立場進行自我評估外，另需以直屬主管的角度，再進行一份預估主管的自評。

2. 評量過程：

(1) 主辦單位 The SEACEN Centre 在課程開始之前，即以電子郵件方式傳送「360 度回饋評

量指引」給所有參與的學員，並要求各學員於閱讀後，須按規定期限上網完成問卷調查。另需由其他 4 個群組(包括直屬主管 1 人、同儕 3 人、部屬 3 人及其他部門同仁 3 人等群組)採匿名方式，分別上網填寫問卷，再直接回傳主辦單位。

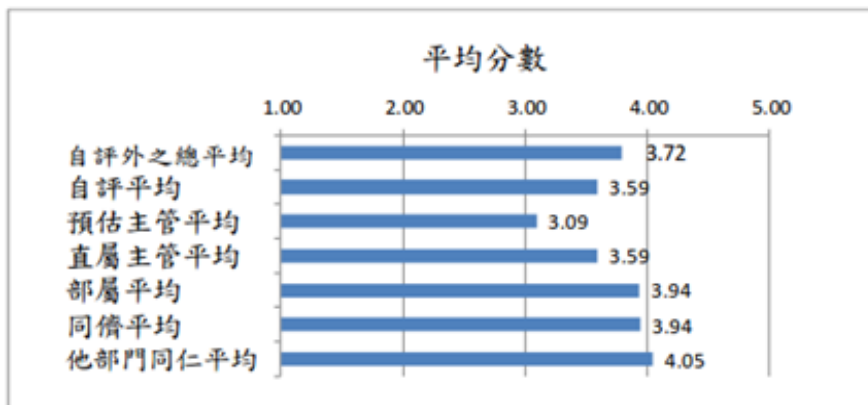
- (2) 探究除了直屬主管外，同儕、部屬與其他部門同仁等群組均至少需要 3 人參與之原因，主要係可減少單一意見來源可能形成主觀偏見的情況發生，由於評估者愈多樣化，所得到的資訊回饋將愈完整，可大幅提升評量結果之信賴度。

3. 評量結果：

- (1) 講師 Dr. Luke 在課程第 2 天交給各學員經彙整分析的個別評量結果，並解釋其所代表之領導特質意義。以本次全體受訓學員之 360 度回饋評量結果為例(如圖 3)，自評以外之各群組總平均為 3.72，以其他部門同仁之平均評分 4.05 為最高，顯示多數受訓學員於組織

中跨部門之橫向連繫良好，有助整體組織內業務之溝通與執行。另就所有受訓學員預估直屬主管之平均評分(3.09)低於實際直屬主管之平均評分(3.59)來看，反映大部分學員對自身領導能力信心不足，以致預期直屬主管對其表現之評價因而不高。

圖3、全體參訓學員之360度回饋評量結果



各群組回答第一部分(計32題)所得之平均分數

資料來源:本次研訓課程講義

(2) 另外，評量結果亦包含各個群組所寫出對受評者領導角色之評價與建議內容，可協助受評者瞭解到別人眼中的自己，進而對其優缺點予以提升或改進。

4. 評量目的：

(1) 藉由分析個人 360 度回饋評量之結果，發現自己在領導層面尚未察覺到的盲點，可加強自我反省能力，同時進一步探討自評結果與其他群組之評量結果為何產生落差之原因，有助思考如何改善其領導能力，並成為激發向上的動能。

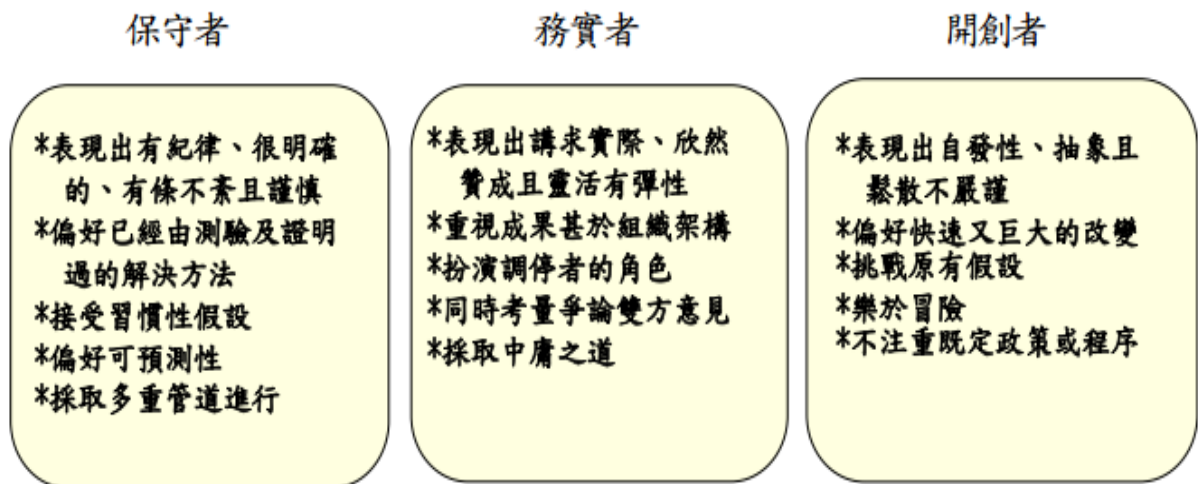
(2) 講師 Dr. Luke 強調領導者若具善巧表達之能力與技巧，將更利於有效溝通及領導。於團隊內部說服個人願意揚棄本位主義之思維，以達成群體合作為目標；復以運用外在之影響力和人脈關係，協助工作順利推展，將可大幅提升團隊合作之凝聚力，提升其管理績效。

(二) 人格應變類型指標(Change Style Indicator，以下簡稱 CSI)

係分析受評者在面對環境變遷或情況改變之應變態度，可區分為保守者(Conserver)、務實者(Pragmatist)及開創者(Originator)等 3 種類型，各類

型特色分述如圖 4。

圖4、CSI之3種類型特色



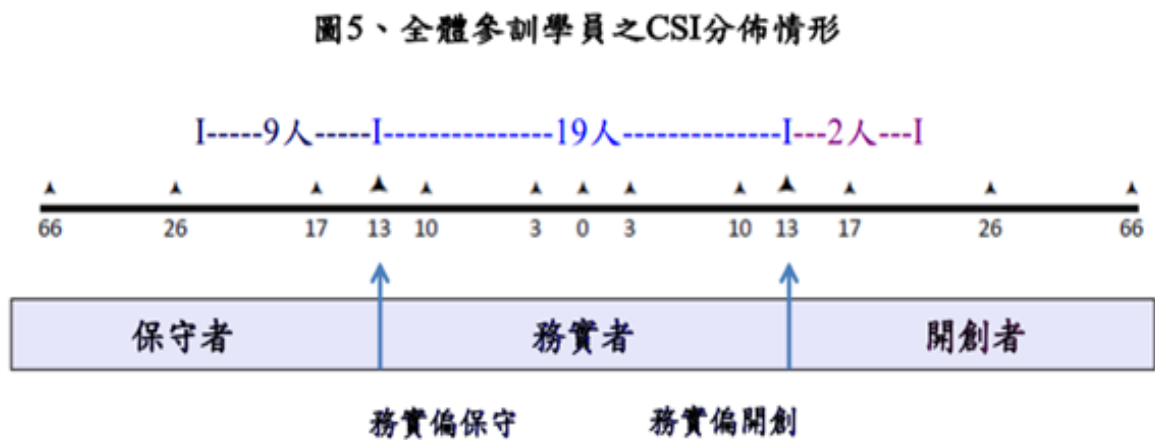
資料來源:本次研訓課程講義

1. 評量內容及過程：

本次受訓學員於課前，除上網填報前述 360 度回饋評量問卷外，另需填報 CSI 問卷。該份問卷共 22 題，範圍涵蓋工作態度、緊急應變及溝通協調能力等面向之評估，每題均有 2 個選項，由受評者依自我性格喜好，對每個選項各自給分(依發生頻率及程度之強弱，分別給予 3 分到 0 分)，但該 2 個選項之合計總分以 3 分為限。

2. 評量結果：

講師 Dr. Luke 將個人之 CSI 分析結果發給每位參訓學員，並請學員依自己之 CSI 分數依序排列(如圖 5)，統計結果本次學員屬務實者計 19 人(達 63%)、保守者 9 人(30%)及開創者 2 人(7%)，與 The SEACEN Centre 所舉辦之歷屆研訓課程中，各國央行代表多屬務實偏保守者之現象一致，由此看出多數央行同仁具務實且嚴謹的鮮明個性。



3. 評量目的：

- (1) 透由問卷結果之分析，協助受評者自我瞭解當面對環境或情勢變遷時之應變態度。優秀的領導者多能因應環境之變遷，持續在工作

項目、內容及方法等層面予以檢討與創新。除具備自我彈性調整，以適應不同情境之能力外；並可依組織中不同應變類型的成員，針對其特性採取不同領導策略，讓所有成員均能適才適所。

(2) 以央行員工為例，通常保守者適合從事稽核或風險控管之工作，務實者較適合擔任政策執行或任務溝通協調，而開創者則適合開發新種業務或推動組織創新變革。團隊中同仁們各自發揮專長，並減少彼此間的對立與摩擦，有利維持整體和諧與發揮組織效能，提高團隊之創造力與整體績效表現，達成有效領導。

(3) 此外，一旦面臨組織變革，更要讓所有成員願意接受挑戰、知道如何因應，並具備面對挑戰所需之技能。

(三) 邁爾斯-布格里斯性格分類指標(Myers-Briggs Type Indicator，以下簡稱 MBTI)

係由美國心理學家 Katharine Cook Briggs 與 Isabel Briggs Myers 母女兩人，經過長期觀察及研究所提出之性格分析理論⁶，分別以 4 個面向評估及描述受評者人格特質及行為偏好(如圖 6)，目前該性向測驗已廣泛運用在教育培訓、員工招聘、領袖訓練及個人發展等領域。



1. 評量內容：

上開圖示有關 MBTI 之 4 個面向，說明如下：

⁶該理論係以瑞士心理分析家卡爾·榮格於 1921 年所提出之心理類型理論為基礎發展而成。

- (1) 如何獲得心靈能量，是外向型(E)還是內向型(I)?
- (2) 如何處理接收到的資訊，是實感型(S)還是直覺型(N)?
- (3) 如何做出決定，是思考型(T)還是情感型(F)?
- (4) 生活方式與處世態度，是判斷型(J)還是理解型(P)?

茲將 4 個面向所形成之 8 種人格特質及行為偏好其相關分類與定義簡述如表 2。

表 2、人格特質與行為偏好之分類與定義

4個面向	人格特質與行為偏好之8種類型	
1.如何獲得心靈能量?	外向型(Extraversion) 專注於外在的人和事，傾向將能量往外釋放。	內向型(Introversion) 專注於自己的思想、想法及印象，傾向將能量流往內。
2.如何處理接收到的資訊?	實感型(Sensing) 著眼於當前事物，慣於先使用五感來感受世界。	直覺型(iNtuition) 著眼於未來，注重可能性及預感，從潛意識及事物間的關聯來理解世界。
3.如何做出決定?	思考型(Thinking) 偏好以邏輯與客觀因果關係來作分析及決定。	情感型(Feeling) 偏好以價值觀及自我中心的主觀評價來作分析及決定。
4.生活方式與處世態度?	判斷型(Judging) 傾向於井然有序及有組織的生活，而且喜歡事先安排一切事物。	理解型(Perceiving) 傾向於自然發生及彈性的生活，對任何意見都抱持開放態度。

資料來源：本次研訓課程講義

2. 評量過程：

課程第一天所有參訓學員均需填寫一份 MBTI 之 M 版測驗卷，共計 93 個題目，每題均含 2 個對立的選項，講師 Dr. Luke 要所有學員在填復問卷時，不要太過思考，只須依直覺選取所好。

3. 評量結果：

(1) 依 MBTI 測驗卷後方所檢附之分類標準，93 個題目其實分別歸屬於 8 種性格分類項下，再根據受評者自評結果，將每個面向之 2 種性格得分，按分數高低兩相比較，擇取高分者作為每個面向之性格代表，最後綜合歸納成 4 種性格代表為個人之「性格型態」。

(2) MBTI 將個人性格型態細分成 16 種類型，每種類型都代表與生俱來之人格特質及行為偏好。以 ESFJ (外向/實感/情感/判斷) 類型為例，ESFJ 類型的人喜愛積極與他人互動，從社交活動中獲得能量；關心具體事物，實事求是，直言不諱，能兼顧細節與整體，關注當下的現實情形而非未來可能發生的狀況；在做

決定時他們更著重考量人情世故，而非邏輯。該類型的人偏好於提前規劃與安排所有的行程及活動，重視事先掌控所有計畫所帶來的安全感。其態度熱心且認真，努力建立和諧融洽的工作環境，真摯地關懷他人；積極地尋求別人的贊同；能熟練地完成複雜任務，善於發現別人長處，喜歡與他人共同確切地完成任務；能敏感地關注到他人的需要，並慷慨付出。

(3) 另外，心理學家大衛·柯爾塞(David West Keirsey) 於其所創立之「柯爾塞氣質類型測試」中，亦就 MBTI 之 16 種性格類型，按其氣質分成 4 大類：SP (工匠)、SJ (監護人)、NT (理性者)及 NF (理想主義者)，並各以其特性角色做為每類型代表。謹將 MBTI 與柯爾塞氣質類型測試彙整如表 3，可發現其中異曲同工之妙。

表 3、MBTI 之 16 種性格型態和柯爾塞氣質類型彙整表

ISFP 作詞人	ISFJ 保護者	INTJ 策劃人	INFJ 諮詢師
ISTP 巧匠	ISTJ 調查員	INTP 建築師	INFP 治療者
ESFP 表演者	ESFJ 供給者	ENTJ 陸軍元帥	ENFJ 教師
ESTP 推銷員	ESTJ 監督人	ENTP 發明家	ENFP 優勝者

資料來源：本報告自行整理

4. 評量目的：

- (1) 透過 MBTI 評量，受評者對自我性格、能力及行為模式能深入認識，有助於個人成長、發掘潛能及改善人際關係。講師 Dr. Luke 強調一個好的領導者應先就部屬的特性予以瞭解，並依其特性適性領導；而一個好的部屬亦應配合其主管之領導方式與特性，調整自己的工作態度與方式，圓滿達成任務。

(2) 個人性格及行為偏好之表現，如表現適當有助於維持良好人際關係；一旦表現過度，反而帶給他人不佳的感受。例如：內向者合適的表現，讓人感受到其謹慎及思慮周延的態度與特點；若表現過當時，則給予他人冷漠及孤僻的感受(如表 4)。

表 4、性格特質及行為偏好表現適當與過當之影響

性格特質及行為偏好	表現適當	表現過當
外向型(Extraverted)	有魅力、熱心、善交際	自誇、擾人、招搖
內向型(Introverted)	沈穩、謹慎、安靜	冷漠、羞怯、孤僻
實感型(Sensing)	務實、精確、細心	陰沈、挑剔、妄想
直覺型(Intuitive)	想像力、靈巧、洞察力	古怪、乖僻、不切實際
思考型(Thinking)	清楚、客觀、簡潔	好辯、偏執、粗魯
情感型(Feeling)	欣賞力、體貼、機智	逃避、敏感、不明確
判斷型(Judging)	效率高、規劃、可信賴	強勢、沒耐心、苛刻
理解型(Perceiving)	能適應、隨和、有彈性	拖延、不可靠、散亂

資料來源:本次研訓課程講義

- (3) 綜上，領導者應具有與他人誠心誠意相互合作的精神，透過協調整合，分按所溝通對象之不同人格類型，採取差異化之訴求與溝通變革方式(如表 5)，俾能減少團體內不必要之衝突，提升部屬工作效率和維持高度士氣，建立信賴與尊重之關係，營造能讓員工建立信心及發揮潛能的環境，共同達成組織目標。
- (4) 領導與被領導是緊密結合的關係，今日被領導者，將來可能成為組織的領導者，因此自我必須用心體會與學習有效領導之特質與技能；而今日的領導者，亦已經歷過被領導之過程，更應持續修正錯誤以提升自我領導之效能與層次，才能清楚確認要如何帶領團隊前進，做出卓越績效，並將經驗傳承下去，成為高瞻遠矚的領導者。

表5、依不同人格類型採取差異化之訴求與溝通方式

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，不用文字溝通 ● 分組報告，增加互動機會 ● 立即回應其提問或評論 ● 強調行動 ● 舉辦社交活動使他們愉悅 	<ul style="list-style-type: none"> ● 給予充分時間發言 ● 讓其參與規劃 ● 溝通、溝通、再溝通 ● 讓其表示意見 ● 強調行動，保持速度
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 ● 一對一面談，溫和引導 ● 公事公辦，不涉及社交 	<ul style="list-style-type: none"> ● 給予獨處時間 ● 詢問其想法 ● 以完整書面資料溝通 ● 給予充分時間思考 ● 行動前給予時間消化變革
實感型	<ul style="list-style-type: none"> ● 清楚敘述 ● 要具體可行，講求實際 ● 提供充分的事實與證據 ● 重視細節 ● 強調有形結果 ● 使用具體實例 	<ul style="list-style-type: none"> ● 以實際數據說明變革原因 ● 說明變革的詳情與細節 ● 追溯與過往之關連性 ● 未來實際景象 ● 清楚明確的指導方針
直覺型	<ul style="list-style-type: none"> ● 給整體架構方向 ● 強調觀念、想法 ● 注重未來挑戰，多給鼓勵 ● 著重獨特及創新 ● 尊重想法，給予主導機會 	<ul style="list-style-type: none"> ● 給整體架構方向 ● 未來的願景 ● 一般原則 ● 提供參與的機會

接續下頁

表5、依不同人格類型採取差異化之訴求與溝通方式

類型	訴求方式	溝通變革方式
思考型	<ul style="list-style-type: none"> ● 提綱挈領、簡潔扼要 ● 目標明確 ● 陳述贊成與反對的理由 ● 強調理性過程與結果 ● 採邏輯論點，依腦不依心 	<ul style="list-style-type: none"> ● 說明變革之邏輯 ● 系統性的變革 ● 決策過程要透明 ● 說明目標與未來架構 ● 稱職領導 ● 變革過程公正公平
情感型	<ul style="list-style-type: none"> ● 表達溫情與友誼 ● 展現欣賞與認同 ● 強調整體利益與幸福 ● 不強迫他們接受邏輯性 ● 以趣聞及實例增加瞭解 	<ul style="list-style-type: none"> ● 確認變革對同仁之影響 ● 規劃符合同仁需求 ● 設身處地的考量 ● 以價值訴求引導變革 ● 給予關懷、欣賞與支持
判斷型	<ul style="list-style-type: none"> ● 準確不拖延 ● 報告完整，協助其瞭解 ● 果斷做結論 ● 預期他們會迅速作決定 ● 強調進度、期限及時間表 ● 不超過預期，避免驚喜 	<ul style="list-style-type: none"> ● 清楚簡潔的計畫 ● 明確定義結果與目標 ● 各階段之時間表 ● 執行的優先順序 ● 讓其執行
理解型	<ul style="list-style-type: none"> ● 保留時間彈性 ● 不緊迫盯人 ● 給予選擇空間 ● 讓其做結論，避免施壓 ● 持續追蹤，溫和推動 ● 避免圓滑老套的報告 	<ul style="list-style-type: none"> ● 開放性的計畫 ● 一般變數 ● 保持彈性，多重選擇 ● 蒐集更多資訊與良機 ● 不疾不徐，享受過程

資料來源:本次研訓課程講義

(四) 情境行為影響之觀察回饋(Situation, Behaviour, Impact Feedback，以下簡稱 SBI)

即觀察者將被觀察者於某一場合之某一行為，對其內心所產生之感受及行為面之影響予以回饋(如表 6)，被觀察者則透過他人近距離觀察與回饋，更清楚了解別人對自己之評價，可協助被觀察者調整自我行為。

表 6、SBI 回饋過程

Situation (情境)	setting and circumstances (情況和環境)
Behaviour (行為)	observable actions (觀察到的行為)
Impact (影響)	effect on you (所產生的影響) <ul style="list-style-type: none">• How it made you feel (所產生的感受)• What you are likely to do or not do as a result (因而採取或取消的行動)

資料來源：本次研訓課程講義

1. 評量內容及過程：

- (1) 課程一開始講師 Dr. Luke 即發下 SBI 觀察回饋表(如表 7)，要求所有學員於本次課程期間

要為同組其他成員，填寫每人每天之 SBI 觀察紀錄表。亦即要仔細觀察同組其他組員，其於何時何項行為曾對自己內心產生何種影響，並將該影響予以紀錄下來；於課程最後一天，再由各學員輪流分享其所做之觀察紀錄，同時也聆聽其他組員對自己之觀察和建議。

表7、SBI觀察回饋表

被觀察者 _____

被觀察者希望他人觀察之重點

情境	行為	影響

資料來源:本次研訓課程講義

- (2) 為避免受訓學員仍不清楚如何進行同組組員之 SBI 觀察紀錄，講師 Dr. Luke 先請每位學員就自己希望同組組員觀察之重點詳細說明，各學員再運用課程上所學習到的方法，就情境

(Situation)、行為(Behaviour)及所產生之影響(Impact)3 大項目隨時觀察填寫，便可順利完成本項 SBI 記錄。

(3) 講師 Dr. Luke 特別強調，SBI 觀察記錄表中最重要的一部分就是影響「Impact」，也就是對方行為帶給你的感覺。舉例來說，受訓學員中有人表達希望其他成員觀察其於與他人互動中，是否有因堅持己見而不願意接受他人建議之情形發生。因此，同組組員可於受訓期間從中觀察，其是否有發生所描述的情況，並予以紀錄。

2. 評量結果：

課程最後一天，各組學員分別進入主辦單位所安排之個別會議室，每位學員逐一將受訓期間所記下之同組成員 SBI 觀察回饋紀錄互相分享，並給予建議。於分享過程中，僅少數學員對於別人所敘述自己行為之觀察與感受，感到很驚訝；但多數學員均能坦然接受，並對自我行為早已有自覺，且藉由本次研訓課程的安排，透過其他人回饋建

議，更促使自己重視並面對本項問題，增強自我檢討改進的動力，實謂受益良多。

3. 評量目的：

藉由 SBI 之紀錄與分享，參訓學員均很驚訝短短 6 天內，其他組員對自己行為之細微觀察，所給予之建議與回饋亦相當珍貴。每位學員是觀察者，同時也是被觀察者，藉由觀察他人行為及對自身之感受，有助於訓練自己的觀察與表達能力；而透由被他人觀察回饋，則可瞭解到自我行為對他人所產生之影響，有助自己檢討反省，並願意修正調整相關行為。身為領導者應時刻注意自我言行舉止，經常內省與檢討，以避免過當。

參、領導技巧

一、積極傾聽的技巧

積極傾聽(Active Listening)不只要用耳朵聽，還要用心聆聽，包括敏銳地尋找聲音中的線索，觀察其肢體語言及評估其話語間的關聯性。因此傾聽者須暫時屏除個人的意見想法，站在對方的立場，重視對方的感受，不僅聽進對方所說的話，而且還能表達出足夠的同情與理解，營造一個能夠解決問題的情緒磁場，形成一個接納型的傾聽行為，惟並不表示認同對方的做法及看法。

(一) 有效的積極傾聽方式

1. 同理技巧

(1) 專注與態度(Attending and Attitude)：係指傾聽者在心理與肢體上的相關準備，以顯示對其談話內容的興趣與理解，如下列作法：

- 全神貫注：為試圖了解對方在想什麼，須專注的聽；對談主要係為瞭解及支持其想法與感受，故須暫拋己見不作評論；是以訪談的方式進行，並非質問；談話後，應能正確地

總結其主要觀點、考量與感受。

- 目光接觸：看著對方並以溫和的眼神相視，是建立良好關係的第一步，此會使其感受到尊重與放鬆，而願意分享更多想法。
- 參與姿態：姿勢自然開放、神情親切放鬆，且在釋出善意的清況下，身體自然稍微前傾，會營造一種溫暖祥和的談話環境；酌予點頭或面露微笑等，以顯示對談話內容的興趣與理解。
- 接受對方觀點：暫緩評斷，多聽少說，勿任意中斷對方表達；對方未完全說完前，請耐心等待。

(2) 觀察(Observe)：藉由注意對方口語表達及肢體語言等訊息，以捕捉其弦外之音，如下列作法：

- 語調的變化
- 說話的速度
- 其他聲音方面的改變
- 身體語言

- 臉部表情

(3) 確認(Affirm)：確認及理解對方的真實想法與感受，如下列作法：

- 分享你對該處境的理解
- 讓對方充分陳述表達
- 明確表達知道對方觀點

2. 追問技巧

(1) 開放式詢問(Open-ended Questions)：相較於封閉式提問的回應(如：「是/對」或「不是/不對」)，開放式提問較能鼓勵對方多陳述其想法，俾便進一步了解對方在意的是什麼。透過問答過程，亦可讓對方進行自我省思與試著解開謎題，而非僅是試著回答「正確的答案」或為自己駁辯而已。開放式詢問與封閉式詢問，範例如下：

- 「關於...你的想法是什麼？」vs. 「你認為這是因為...?」
- 「告訴我關於...」vs. 「是不是因為...?」
- 「請您再詳述關於...」vs. 「這是否全都是肇

因於...」

(2) 澄清疑慮(Clarification)：對於有不清楚或疑義的時候，請再次與對方確認其陳述內容。

範例如下：

- 「請幫我再釐清你剛剛提到的...?」
- 「可以再多描述一點，關於...的細節嗎?」
- 「我並不了解你說的...，煩請重述一遍」

(3) 深入追問(Probing Questions)：對於對方觀點

有個明確的瞭解之後，便可提出更深入的提問，並於問題中帶入傾聽者的想法或建議。

所以重點在於，以提出問題的方式，導入自己的想法或建議，而不是直接告訴對方，你的想法及建議。用意在於，引導對方提出一個經過思考後的答覆，而非依對方指示而做出回應而已。提問式敘事與告知式敘事，範例如下：

- 「你花了多少時間跟他一對一討論此問題呢?」 vs. 「我認為，如果你能多花點時間跟他討論這個問題，會比較好」

- 「你有多少把握，他知道這件事的嚴重性？」
vs. 「我不認為，你有明確的讓他知道這件事的嚴重性」
- 「是否可能是因為你的領導方式，以致於他缺乏工作熱忱？」 vs. 「你需要改變你對他的領導方式」

3. 反映技巧

(1) 簡述語意(Paraphrasing)：傾聽者適時地將自己所了解的，用自己的話再說一遍，以確保整個訪談過程中，持續且明確地理解其意而無任何曲解。此時重點是，請勿自作聰明，在未經確認的情況下，即以為自己都知道對方的意思與想法。範例如下：

- 「所以，你的意思是說，他的工作能力沒有問題，但是其可信度，令人有所疑慮？」
- 「如果情況不變，他可能會變得更糟嗎？」
- 「所以，你做了各種嘗試及努力，至今已經不知如何是好了嗎？」

(2) 反映感受(Reflecting Feelings)：可適時告知對

方，其在陳述時所展現的情緒感受，此舉可使對方有效地察覺問題的核心。範例如下：

- 「聽起來，你相當沮喪與無助？」
- 「看來，你正在煩惱能否達成目標？」
- 「你希望，他可以對你展現一樣的忠誠度？」

(3) 重點歸納(Summarising)：通常在訪談接近尾聲時，即可總結歸納對方的談話重點，惟這非意味著須要同意其觀點，僅須妥適陳述其意與感受並予以總結即可。當然也可以請對方自己做結論，以確認與自己理解無異，而這或許還可延伸出其他相關問題，俾利解決問題的核心。範例如下：

- 「在此容我歸納一下我所理解的內容：雖然你的員工很忠誠，但是(問題或困擾)還是不斷發生，你也嘗試了所有你可以想得到的改善方式，但仍然無濟於事。因此你感到很沮喪，是嗎？」
- 「為確保我們的認知一致，可否請你總結一下，我們剛剛所談論的主要問題？」

(二) 應避免的積極傾聽方式

1. 錯置對象：過度注意自我，只顧說出自己想說的話，而非重視對方與其感受，誤以為傾聽者比說話者還重要。
2. 強勢作法：看起來像是在聆聽，然而眼神銳利地注視對方，給人壓迫感，倒像是在逼供，而非傾聽。
3. 一心二用：無法集中注意，一邊打電話或用電腦，或選擇性傾聽，只聽到想聽的部分，拒絕枯燥不舒服談話，讓人覺得不受重視。
4. 沒有耐性：設下時間限制或隨意打斷對方談話。
5. 斷章取義：未能聽完對方談話便批斷對方的說法或觀點，甚至加入自己主觀意見。
6. 擔心沉默：當對方停頓不語時，傾聽者會試著用話語去填補，結果就變成傾聽者說得比聽得還多。
7. 觀察遲鈍：人們在陳述時難免伴隨情緒出現(如：自責、抱怨、難過等)，而傾聽者可能會因經驗不足而錯過或誤解這些情緒。

(三) 積極傾聽演練

1. 情境模擬

主要採取 3 人為 1 組的方式進行，各分別輪飾說話者 (Speaker)、傾聽者 (Listener) 與觀察者 (Observer)。傾聽者須運用上述 1-2 個積極傾聽的相關技巧，仔細聆聽說話者的談話，而說話者所提內容可以是一週內所發生的沮喪事情或不知如何是好的兩難困境。至於觀察者則在一旁靜靜地觀摩，一方面注意談話者的說話方式語調或情緒感受，另一方面觀察傾聽者練習了哪些積極傾聽的有效技巧，還是示範了哪些應避免的事項。

2. 心得分享

演練過後，學員們反應熱烈並紛紛表示，傾聽者常會打斷說話者並易急於陳述自己的想法與提供對方意見(如：我認為你可以這樣做...、你這樣做是不對的...)等應避免的傾聽方式，可見人們仍慣於多說而少聽，難以靜下心來設身處地的體會對方的處境與心情，更遑論深入對方的問題核心，以尋求解決之道。所以人們並非天生就懂得傾聽，仍須要多加強練習積極傾聽的相關技巧，使

其默化成為生活的一部分，相信運用到家庭及親友身上一樣能夠受益。

二、影響力與說服力

講師 Dr. Luke 播放暢銷書作家兼心理學家羅伯特·席爾迪尼博士(Dr. Robert B. Cialdini)⁷ 的「說服影響力」(The Power of Persuasion)影片來解釋，人們容易在哪 6 種直覺判斷的心理因素影響之下，被人所說服。因此領導者倘能妥適運用此 6 項原則，充分發揮其說服影響力，俾能有效凝聚同仁向心力，並激勵部屬圓滿達成各項任務。謹就 6 大原則重點分述如下：

(一) 禮尚往來原則(Reciprocity)

1. 理論基礎：主要係因「虧欠感」所致。基於人們通常對於受過的恩惠或好處，便觸發了人們回報的心理，因此倘施予一些有形或無形的好處(如：禮物或幫忙等)，便較能引導對方順應自己的要求或給予合作。

2. 舉例說明：美國殘廢退伍軍人組織報告顯示，單

⁷ 羅伯特·席爾迪尼(Robert B. Cialdini)博士現任教於亞利桑那州立大學(Arizona State University)心理學系，也是「Influence At Work」的總裁，是一家開創性國際訓練及諮詢的研究機構，致力把說服影響力 6 大原則應用於商業世界。其服務過的知名企業包括：Google、微軟、可口可樂、IBM 等。

純寄出 1 封請求捐款的信，獲得捐款機率約為 18%，惟僅要附上 1 份小禮物(如：標籤便利貼)，機率便提高至 35%。

(二) 以稀為貴原則(Scarcity)

1. 理論基礎：主要係因「保有既得利益的渴望」所致。基於人們對於獨家、稀有或即將失去的事物，反而會更想要擁有，即使人們並無需該項事物，因此當機會越是稀少，其價值反而越高。
2. 舉例說明：「會員獨家優惠/享有」或「限時/限量特價」等市面上常使用的行銷手法，讓人產生焦慮感及從眾心理，更能激發顧客的購買欲望。

(三) 權威心理原則(Authority)

1. 理論基礎：主要係因「對專業的信任」所致。權威通常來自各領域或經驗上的專家、學者、名人或任何你所信任的人(如：醫師、法官、會計師、師長或主管等)，因為聽從權威指引通常會有事半功倍的效果，所以容易不假思索地聽命行事。因此領導者建立的權威形象越鮮明，伴隨而來的說服力則越大。

2. 舉例說明：廣告商經常邀請專家為商品代言，即是利用權威的有利形象，使商品更具說服力(如：醫師代言健康食品、運動明星代言球鞋、模特兒代言瘦身產品等)。

(四) 約定一致原則(Consistency)

1. 理論基礎：主要係因「希望顯得言行一致」所致。為避免被視為言行不一致的人，人們會盡量達成自己所承諾過的事，且通常會極盡所能地以行動證明自己先前的決定是正確的。
2. 舉例說明：飯店直接詢問顧客「倘您須取消訂房，您將願來電告知嗎?(Will you please call if you have to cancel?)」要比告知顧客「倘您須取消訂房，請您來電告知(Please call if you have to cancel.)」較能獲得顧客的承諾，且提高其取消回覆率。

(五) 社會共識原則(Consensus)

1. 理論基礎：主要係因「從眾效應」所致。人們通常認為「大家都在做的事情肯定不會錯」，是故當自己不確定如何是好時，多會比照大眾的行為或

意見。因此當猶疑時，愈多數人的共識行為，則愈具說服力。

2. 舉例說明：撥打電視購物專線聽到「客服人員皆在忙線中，請您耐心等待，我們將優先為您服務」，會比「客服人員將隨時為您服務」更讓消費者以為是項產品極為暢銷，而願意多花點時間於線上等待。

(六) 好感原則(Liking)

1. 理論基礎：主要係因「物以類聚」所致。人們易於答應自己認識或喜歡的人所提出的要求，因此當一個人喜歡稱讚自己、有較多的個人外在魅力，或與自己價值觀、目標或興趣相似時，則提高人們對他的好感，並產生信賴與支持，同時亦較能接受其所推薦的事物。
2. 舉例說明：直銷商舉辦產品說明會時，通常會邀請認識的親朋好友參加，由於彼此熟識，基於人情，大多不好拒絕購買。

三、設定聰明的目標

為能使學員得以深度了解自己的人格特質，並提升其

領導技能，本研習課程於開始前，即請學員務必完成「360 度回饋評量」及「人格應變類型指標」等自評及他評的線上問卷調查外，亦須向直屬長官請益，討論自己須改進與加強的領導技能，並予以設定目標。目標一旦設定後，整個組織及個人便會將其資源與注意力灌注其中，有如吸磁效應般，能量越是聚焦，產生的效益就會越大。

(一) 聰明的設定原則(可稱之為 SMART 原則)

1. 目標必須是具體明確(Specific)

(1) 內容要件：目標最好聚焦於某個明確且具象的作為或標準。設定抽象或廣泛的目標，則容易形成口號，而難以落實。因此愈具體的目標，愈能激發執行動力且易於落實。

(2) 抽象目標 vs. 具體目標

- 「想要減肥」 vs. 「3 個月內要減輕 5 公斤」
- 「提升客戶滿意度」 vs. 「減少客戶抱怨比例由 5% 降為 3%」
- 「提升語言能力」 vs. 「通過..級語言檢定」

2. 目標必須是可衡量的(Measurable)

(1) 內容要件：目標盡可能有明確的數據，俾利評估及衡量是否有達成目標的要求與效果，亦便於規劃達成目標的行動步驟。衡量的設定可從「數量」、「時間」、「成本」、「質量」與「滿意度」等方向著手，倘不能量化則質化處理，如將目標區分為若干可執行的流程步驟，最後則視完成幾個步驟來評估目標的達成率。

(2) 質化目標 vs. 量化目標

- 「多做善事」 vs. 「每月到醫院當志工 1 次」
- 「成為開朗的人」 vs. 「每天大笑 3 次」
- 「縮短公文處理時效」 vs. 「單位公文處理時間縮短 0.5 天」

3. 目標必須是可實現的(Achievable)

(1) 內容要件：在個人先天條件與組織資源有限的前提下，目標設定必須務實且符合能力所及，可以稍有挑戰性，俾便鼓舞士氣，以創造更佳的產出績效。惟盡量設定於 1-5 年內可達標的範疇為主，但不是好高騖遠，將目

標設得太高太難，甚至是 10-20 年後的長程目標，最後皆僅會淪為「夢想」或「紙上談兵」，反而削減追尋目標的熱情與動力。

(2) 夢想目標 vs.務實目標

● 對一般的上班族而言：

「想要成為億萬富翁」vs.「3 年內收入達到..
千萬」

● 對中等程度運動員而言：

「長高 20 公分成為籃球國手」vs.「每天籃球訓練 8 小時，預計 5 年內成為國手」

● 對中小型企業而言：

「明年營業額成為世界第一」vs.「5 年內營業額達到前 10 大企業之列」

4. 目標必須是與其他目標相關的(Relevant)

(1) 內容要件：所訂的目標須與其工作職掌或其他目標相關。倘若目標之間無所關聯或低度相關，即便達成目標後，也不會有所成就感，因為看不出其付出有何意義可言。

(2) 無關目標 vs.相關目標

- 「要求櫃台接待員，學習策略規劃」 vs. 「要求櫃台接待員，加強英語會話」
- 「請英文口譯人員，學習日文」 vs. 「請英文口譯人員，加強英文慣用語或俚語」
- 「請業務人員，學習生產流程」 vs. 「請業務人員，學習行銷技巧」

5. 目標必須有明確的截止日期(Time-specific)

排定明確的工作期間表，除了可以使承辦人確實按表操課、適度分配資源及掌握執行進度外，而且還可讓管理者易於追蹤及控管執行的進度，當進度落後時，可及時追究並予以調整，更是驗收評量的重要依據。

(二) 規劃目標行動指引

1. 目標與效益：

- (1) 目標設定：確立 SMART 的目標。
- (2) 效益歸屬：個人、部門或公司。

2. 資源與支持：

- (1) 所需資源：組織資源與個人資源，如：進修管道、物資、機會與研習等。

(2) 支持網絡：主管、顧問、同事、教練、老師、良師益友、家人等。

3. 計劃與期程：

(1) 可能方法：擬定目標所須之工作計畫與程序。

(2) 訂時間表：可設置里程碑控管機制，或提報定期列管追蹤事項。

(3) 模擬情境：重大事件、障礙、變革、衝突等發生時，所應採行的領導作為。

4. 回饋與評量：

(1) 建立完整的衡量標準及回饋機制。

(2) 公開向人允諾並請其追蹤後續發展。

(三) 目標設定演練

1. 目標一經設定後，將能夠有效引導人們的行為朝著特定方向而努力，所以目標具有激勵效果。倘若一個公司或組織能夠依上述原則設定 SMART 的目標，妥適地控管執行進度，並適時地予以修正調整，目標則能激發員工潛能，提升整體生產效能。

2. 最後一天 Dr. Luke 請學員向同組學員公開允諾自

己所設定的目標、執行步驟、成果評量標準及反饋機制作法，並請組員於目標執行後的特定日期，可透過任何方式(email、視訊等)告訴組員自己最近的執行情形，此舉除了讓組員成為自己的最佳支持與追蹤者外，更能督促自己朝向既定的目標持續努力。

肆、專題演講

為使參加學員能與專家研討，並獲得有關領導力的實務經驗，在 1 週的課程內，安排了 3 場專題演講(如表 8)，與會的學員也都熱烈的參與討論，並請教專家意見，受益良多，謹節錄 3 場專題演講的重點內容如下：

表 8 專題演講題目及講師

專題演講 1
領導特質—中央銀行業的新領導典範 (Leading with Character – The New Leadership Paradigm in Central Banking) Dr. Yuba Raj Khatiwada 尼泊爾央行前總裁
專題演講 2
領導對話—中央銀行業的真誠領導 (Leadership Talk – Authentic Leadership in Central Banking) Ms. Elvira E. Ditching-Lorico 菲律賓央行人力資源處管理子部門部長
專題演講 3
領導對話—從「我」到「我們」 (Leadership Talk – Transformation from “I” to “We”) Mr. David Ng 國際 SOS 公司亞太區總經理

一、領導特質—中央銀行業的新領導典範

(一) 講者概述：尼泊爾央行前總裁 Dr. Yuba Raj Khatiwada 今年 3 月剛任期屆滿退休，本身是位經濟學博士，曾任尼泊爾國家規畫委員會副主席及聯合國開發計劃署亞太區資深研究員。

(二) 演講內容：主要闡述中央銀行於金融危機後所產生的責任與使命、央行領導者應具備的特質、從危機中記取的教訓及該國經驗分享等。謹就其演講內容分述如下：

1. 中央銀行業務的改變

在 2009 年金融危機以後，非傳統貨幣政策廣被採用，致中央銀行的職責及功能逐漸擴大，成為全民期待解救經濟最重要的機構，也就是，中央銀行不僅必須達到物價穩定及金融穩定之職責，更要達到外部穩定(如匯率穩定及國際收支平衡等)，進而達到經濟成長目標，責任之重大，前所未見。因此，一些過去中央銀行可能無須注意的問題或業務，現在在執行貨幣政策時可能必須注意或承擔，例如：

- (1) 中央銀行不能只顧及物價穩定而忽略經濟成長。因此應特別注意金融體系與總體經濟的連結。
- (2) 中央銀行在制定及執行貨幣政策之外，可能須承擔金融監理業務。
- (3) 中央銀行必須對跨境資本流動引發的外溢效果如匯率、利率及資產價格波動等擔負重要角色。
- (4) 受金融國際化影響，各國中央銀行對全球金融穩定的責任越來越大，因此必須有開放的胸襟與其他國家密切溝通合作，以促進全球金融穩定。

2. 中央銀行在制定政策時應具可信度及透明度

由於中央銀行在金融穩定及總體經濟發展上支持金融發展及經濟成長，其政策效果影響層面遍及各界，因此政策制定過程應需具可信度(accountability)及透明度(transparency)。

- (1) 可信度：中央銀行之政策不應受政治所左右，在不受政治勢力影響下採行之政策，才能達

到政策目標。

- (2) 透明度：中央銀行解釋政策制定過程的公開程度稱之為政策透明度(transparency)。當政策透明度愈高，表示中央銀行將政策決定過程之環節交代得愈清楚，因此政治性力量愈無法介入政策。

3. 中央銀行領導者應具備的特質

- (1) 眼光應同時著眼於「個體」及「總體」，並將金融體系與總體經濟做連結。
- (2) 須具備正向思考、高道德標準及分辨是非的能力。
- (3) 須具備溝通、協調、談判、團隊合作的能力，尤其在危機情況下更需要這些能力。
- (4) 需具有制定策略傳遞願景及設定行動優先次序的能力，才能成功傳遞中央銀行政策。

4. 中央銀行領導者應學習的功課及由金融危機記取之教訓

- (1) 建立專業形象，有充分的準備，因應隨時可能發生的金融危機，使經濟及金融損害降至

最低。

- (2) 在面臨危機時，應有充分的信心，與政府內部或外界有良好的溝通，且溝通必須明確、有效率，以穩定民心。
- (3) 由於一些先進國家近年採非傳統貨幣政策，因此制定貨幣政策時，必須特別注意資金移動可能造成的資產泡沫問題。
- (4) 若貨幣政策(中央銀行)及總體審慎政策(金融業監督及管理機構)之制定者為互相獨立的決策機構，則彼此必須互相協調合作。
- (5) 由於金融商品多樣化及資金移動更趨於自由化，必須密切監控可能發生的系統性風險。
- (6) 銀行業具順循環特性，因此應避免道德風險，並保護銀行之存戶及股東之權益。
- (7) 注意在資訊技術(IT)下產生的金融商品及融資機制。
- (8) 透過金融監理合作，監控影子銀行。
- (9) 中央銀行領導者應特別注意如經濟大緩和現象(Great Moderation)的發展及最適準備

(Reserves Adequacy)或其他中央銀行政策工具之運用，以因應快速變遷的經濟金融環境。

5. 尼泊爾中央銀行經驗分享

尼泊爾為小型開放經濟體，與印度有高度的經貿整合關係。因銀行業及金融市場發展尚未成熟，在先進國家陸續採量化寬鬆措施後，大量資金流入，衝擊其金融市場。在經濟情勢艱困下，其全力維持金融穩定，並獲得認同，是相當困難的任務，而尼泊爾中央銀行能安然度過衝擊，實屬不易。尼國學員表示過去 5 年中，已更替了 4 位總理，惟 Dr. Khatiwada 仍續任該國中央銀行總裁，可見其備受敬重。

二、領導對話—中央銀行業的真誠領導

(一) 講者概述：菲律賓中央銀行人力資源處管理子部門 (Sub-sector) 部長 Ms. Elvira E. Ditching-Lorico 服務該行已 30 多年，先於金融監理部門從事金融檢查工作約 15 年後，調任人力資源部，由於熟練業務運作，擅長於訓練典型的央行領導者。

(二) 演講內容：主要闡述近年菲律賓中央銀行在人力資源運用上所產生的問題，進而積極培養領導人才，以適應人力需求。謹就其演講內容分述如下：

1. 人力資源困境

菲律賓中央銀行近年經歷全球金融危機、希臘債務問題及東協經濟整合期間，面對鄰近其他經濟體激烈的競爭。因此，在中央銀行業務方面，希望透過人力的訓練，提升行員的競爭力。

2. 人力培訓方法

(1) 領導人才方面：菲律賓中央銀行人力資源管理部門自 2010 年起，每年對該行主管級人員舉辦領導方面的訓練課程及研討會，稱為激勵領導力之旅 (The Inspiring Leadership Journey)，對象為該行的領導階層或可能晉升至領導階層的員工。

- 透過專業人員在管理及經濟金融方面的訓練，提升參加人員對中央銀行職責之認識，並提升管理能力。
- 由於參加人員來自不同部門，經一段相處，

在共同學習環境之下，更能了解各部門的運作，有助凝聚向心力，達成團隊合作的成效。

(2) 員工訓練方面：特別強調行員間工作的互調或輪調的重要性，這樣可訓練具有前瞻性及宏觀的員工，並可儲備管理人才。

3. 員工福利措施：設立醫務室，並舉辦其他休閒活動等相關福利。

(三) 個人領導學習生涯之旅

講者指出優秀的中央銀行領導者，應是在例行性工作上做到最好(Do ordinary things extraordinarily well!)，也就是在平凡中求不凡。這樣的結語，令人動容，願與本行同仁共勉。

三、領導對話—從「我」到「我們」

(一) 講者概述：國際 SOS 公司亞太區總經理 Mr. David Ng 曾任職於員工近 800 人的國際快遞公司 DHL 馬來西亞及汶萊分公司總經理，並為該公司獲得高利潤及業務成長，且於 2012 年獲得馬來西亞商業傑出領袖獎，是管理經驗相當豐富的領導人。

(二) 演講內容：首先列舉數位世界知名領袖人物對領袖

的看法，其次分析不同年代的勞資關係，及好的公司具有的特質、如何成為好公司等，最後提供一套管理者與員工溝通的參考模式，並實際演練。謹就其演講內容分述如下：

1. 領袖格言：領袖具有勇敢不畏艱難及願意改變的特質，以下為 3 位世界知名領導者對領袖的看法：
 - (1) 美國總統歐巴馬：我們若總是等待別人或等待別的時間，那麼改變永遠不會發生，因此我們必須領導改變。
 - (2) 新加坡前總理李光耀：在承平時期的時候，每個人都能成為領袖，惟在環境艱困時，能解決問題的才是真正的領袖。
 - (3) 南非前總統曼德拉：在慶祝勝利時，領導者是要站在後方，讓別人站在前面；在情勢險峻時，領導者要站在前線，人們將會佩服你的領導。
2. 勞資關係：隨著時代的改變，勞資關係及相互要求隨之改變。
 - (1) 1980 年代：是個人主義的時代，管理者握有

主控權，透過命令及控制來領導屬下，下屬僅是為了生活而工作。

(2) 1990 年代：為重新創造的時代，員工對組織的忠誠度降低，轉而尋求個人生涯發展，因此較常換工作；管理者轉而依據個別需求，採人性化管理。

(3) 2000 年代：為員工認同的時代，員工開始挑戰管理者，希望成為組織的一份子，以擴增組織價值；管理者投入員工訓練，並開發員工能力，且將員工視為組織最大的資產。

(4) 2010 年代：為客服第一的年代，員工要求工作與生活必須平衡，任何行動或變革都必須有充分理由，且更有企業精神；為達到高利潤目標，管理者要求員工必須將顧客視為第一優先。

3. 好公司具備以下特質：

(1) 員工流動率低；

(2) 員工缺席率低；

(3) 員工生產力高；

- (4) 員工工作動機高；
- (5) 員工願為公司奉獻更多；
- (6) 公司強調團隊合作；
- (7) 公司能提供好的服務品質。

4. 如何成為好公司：

- (1) 薪水及福利佳；
- (2) 員工的工作與生活能取得平衡；
- (3) 能提供好的訓練計畫；
- (4) 有良好溝通管道；
- (5) 人事決策透明化(無私不偏袒)；
- (6) 懂得褒獎員工；
- (7) 正直與誠實對待員工；
- (8) 提供好的、公平的獎懲制度；
- (9) 適當的授權；
- (10) 參與社會公益活動。

5. 有效溝通模式：

- (1) AID 演練：為達到有效溝通，Mr. Ng 提供一種 AID (Ask, Impact, Do)的標準溝通模式，並現場實作教學，由兩位學員扮演領導者及員

工角色，教導領導者如何說話，包括語詞及口氣，並請員工說出感受，讓雙方學習看對方反應，達到互相了解及獲得充分溝通。

- (2) 溝通有效性：領導人如何從員工的反應看出溝通是否有效?講者引用名指揮家 Benjamin Zander 名言「倘若員工能回應以受到領導者啟發而閃閃發亮的眼神時，那就表示達到有效的溝通」(Look at their eyes. If their eyes are shining, you know you are doing it.) 。

伍、受訓心得與建議

一、受訓心得

- (一) 參與本項課程之學員均為各國中央銀行的部門主管、決策人員及具潛力人員，藉由課程之交流，除能加強彼此間的溝通與經驗分享外，亦能瞭解不同國家的管理風格，對於擴大個人視野受益良多。
- (二) 獲派參與本項課程，對於原本較為欠缺領導力訓練的個人工作經歷，增添難得的寶貴經驗。除加強專業以外的管理知識，並提供自我成長及強化對外溝通能力。
- (三) 透過專業領導者的精闢演說，有助學員吸取其成功經驗及執行技巧，俾供日後領導時面臨各項挑戰之因應參考。

二、受訓建議

- (一) 本次研訓課程以團體活動、分組討論等方式進行，有別於僅由講師單方面授課之傳統模式，各國參訓學員於課程回饋時均表示，透過高度互動之訓練，有助提升研習效益。建議本行日後在規劃籌辦有關

領導力開發之課程，亦可嘗試採用此種訓練模式進行，以提高同仁之學習效率，並增進組織效能。

(二) 近年來本行資深同仁面臨退休潮，如何積極有效地培育後進人才，更是本行各局處室需共同面對的課題。建議本行多鼓勵各階層同仁參與此類領導力開發課程，藉以提升同仁們的工作態度及學習熱忱，俾利凝聚全行心力，順利完成各項任務，共創佳績。

參考資料

1. 9th SEACEN Intermediate Leadership Course “Leading with Character: The New Leadership Paradigm in Central Banking” Program Materials, 10-15 May 2015.
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Communication Activity”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Learning for Development”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “SBI”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Leadership Effectiveness Framework”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “360-Feedback”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Leadership Styles and Behavioral Impact-MBTI”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Leading with Character”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Managing and Leading Change”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Active Listening”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Influencing and Persuasion”
 - Robert Cialdini, “The Power of Persuasion” (Video)
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Problem Solving and Decision Making”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Leadership and Learning”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Creating a Development Climate”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Goal Arenas”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Peer Feedback”
 - Dr. Luke Novelli, Jr., “Development Goals That Work”

—Dr. Luke Novelli, Jr., “Leadership Development Action Planning”

2. Keynote Address

—Dr. Yuba Raj Khatiwada, “Leading with Character: The New Leadership Paradigm in Central Banking”

3. Leadership Talk

—Dr. Yuba Raj Khatiwada, “Dialogue with Governor: My Journey to Authentic Leadership”

—Ms. Elvira E. Ditching-Lorico, “Authentic Leadership in Central Banking”

—Mr. David Ng, “Transformation from I to WE”