

出國報告（出國類別：實習）

倫敦商學院領導者高績效 人際關係能力班實習報告

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：林世富 主管核算

派赴國家：英國

出國期間：104 年 5 月 30 日至 6 月 7 日

報告日期：104 年 7 月 9 日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：倫敦商學院領導者高績效人際關係能力班實習報告

頁數 21 含附件：是否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話 台灣電力公司/陳德隆/(02)2366-7685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

林世富/台灣電力公司/財務處/主管核算/(02)2366-6826

出國類別：1 考察2 進修3 研究4 實習5 其他(開會)

出國期間： 104 年 5 月 30 日至 6 月 7 日 出國地區：英國

報告日期： 104 年 7 月 9 日

分類號/目

關鍵詞：人際關係技巧(People Skill)、360 度問卷(MTS360)、領導(Leadership)、
團隊合作(Teamwork)、激勵他人(Motivating Others)、影響他人
(Motivating Others)

內容摘要：(二百至三百字)

本次出國參加英國倫敦商學院(London Business School)之領導者高績效人際關係能力班(High Performance People Skill for Leaders)，課程內容包含人際關係能力課程講授、360 度問卷分析與回饋(MTS360 Questionnaire Data Feedback)、五大性格因素量表(NEO PI-R)、實習活動、一對一諮詢時間等，透過集體講授、分組團隊合作的方式，引導學員深入認識自己、了解他人需求、善用人際關係技巧，以達到組織中管理之目的。課程著重團隊啟發、

討論、互動、建議等課程要素，藉由發現深層自我特質，了解到組織中他人的需要和偏好，再輔以對人際關係能力的運用，使學員在課程中有所收穫，課程設計活潑有趣，透過各國學員分組互動，亦能增進豐富的文化交流。

本文電子檔已傳至出國報告資訊網（<http://report.gsn.gov.tw>）

目 錄

一、 實習緣起及目的	5
二、 實習人員及行程	7
三、 實習課程內容摘要	9
四、 實習心得.....	19
五、 建議事項.....	21

一、實習緣起及目的

(一) 本公司寰宇計畫

本公司為因應企業經營環境變遷及組織興革需要，亟須加強主管人才之國外培訓，擴大策略視野及充實經營管理素養，並與國外企業優秀主管互動學習，以提升經營管理能力，厚植公司人才潛力，故於 103 年度起選派中、高階主管參加國外訓練，104 年度起除中、高階主管外，再加派基層主管參訓。因此這次派訓國外實習最重要的目的就是希望藉由參加國際學術的課程，能夠擴大視野、培養國際觀、增加與國外企業主管互動學習、提升經營管理能力。

這次公司寰宇計畫提供的訓練參考方案中，各訓練(或學術)機構包括哈佛商學院(HBS)、瑞士洛桑管理學院 (IMD)、倫敦商學院 (LBS)、鹿特丹管理學院 (RSM)、新加坡國立大學李光耀公共政策學院、GE 克勞頓管理學院 (Crotonville) 都是赫赫有名的學術機構，所列課程選擇性非常廣，以策略、領導、管理、溝通等為主要範疇。

由於公司提供這麼好的機會，因此一開始就努力參加甄選，依照公司規定書面甄選、面試，錄取後才得以有機會參加這次的海外實習機會。

幸運地錄取後就要開始選擇實習的學校和課程，由於倫敦商學院向來以課程活潑、國際化程度高著稱，在這裡上課的學生有超過 6 成都是來自世界各地的人士，因此最後選擇該校作為實習的機構。在課程選擇方面，該校目前提供的短期企業界人士課程包含：領導的本質 (Essentials of Leadership)、領導者高績效人際關係能力 (High Performance People Skills for Leaders)、創新與領導課程 (Proteus)、執行策略，展現成果 (Executing Strategy for Results)、實踐創新 (Making Innovation Happen)、轉變中組織的人力資源策略 (Human Resource Strategy in Transforming Organisations) 等，在眾多課程中我認為「領導者高績效人際關係能力」是我現階段在工作中最需要的部分。後來去報到後才知道該課程的歷史最為悠久，期間雖經不斷調整修改課程內容，但是課程已持續開立長達 40 多年，就如同授課教授 Randall S. Peterson 所言，人際關係能力在企業經營管理中是永遠的課題，因為管理本身就與「人」的管理密切相關。

(二) 學校介紹-倫敦商學院

本次實習係參加倫敦商學院領導者高績效人際關係能力班，倫敦商學院(英文：London Business School，LBS)成立於 1964 年，是一所國際化的商學院，同時也是英國倫敦大學大學系統的成員學院。倫敦商學院除了其久負盛名的工商管理碩士(MBA 或 EMBA)項目，學院也為擁有長期工作經驗的商業人士提供斯隆學術項目(Sloan Fellowship Program)、金融碩士項目(Masters in Finance，MiF，專為有長期金融工作經驗的專業人士設立)、管理碩士項目(Masters in Management，MiM，為有較短工作經驗的優秀本科畢業生設立)、博士項目(PhD)。每年有超過 1800 名來自大約 130 個國家的學生從倫敦商學院畢業，更有超過 3000 位企業高管參加高管教育課程。學院在全球 120 個國家有超過 35000 名校友，以及 65 個校友俱樂部。

倫敦商學院是倫敦大學的成員，卻擁有其自治性。倫敦商學院也與系統內其他學院維持著高度的合作關係。倫敦商學院於 2006 年成立了杜拜分校，專門為企業高管提供 EMBA 項目與其他教學項目。學院本身位於倫敦市中心，緊鄰攝政公園，2014 年起也計劃於倫敦市區擴增校址。

倫敦商學院歷來被認為是歐洲最頂尖商學院，同時也是全球最頂尖的商學院前 10 名。2011 年，倫敦商學院連續第三年被英國《金融時報》全球商學院排行榜評為世界第一，與賓夕法尼亞大學沃頓商學院並列。在 2013 年發布的最新排名中，倫敦商學院被評為世界第四。在 2014 年的排名中，被評為世界第三。在其他全球商學院排名中，倫敦商學院也長期位居全球前五。倫敦商學院的錄取流程極為嚴格，使其成為全球申請難度最高的商學院之一。

(三) 設定學習目標：

1. 吸收課程內涵—了解自己、他人(主管、同儕、部屬)、管理彼此關係，增進人際關係能力。
2. 與來自各國的學員共同學習、討論和實習，增進文化交流、擴大個人視野、培養國際觀。

二、實習人員及行程

(一)實習人員

本次出國實習參加倫敦商學院領導者高績效人際關係能力班，公司內參加這個班的只有我一個人，班上學員也只有我一個來自台灣。

班上學員人數共 35 人，33 名男性，2 名女性，大致來自 10 幾個不同國家，每 5 個人編為 1 個小組，每組都有 1 位教練帶領。學員們於 104 年 5 月 31 日傍晚至學校報到，當晚有迎賓餐前酒及晚餐，讓學員們在輕鬆的氣氛下先互相認識，餐後再由教授說明未來一週課程的簡介和預期目標，隔天(星期一)開始正式的課程。行程及課程內容如下：

(二)實習行程

日期	課程內容
5/30	搭機台北-倫敦
5/31	<ul style="list-style-type: none">• Registration, welcome drinks and opening dinner• Introduction and objective setting
6/1	<ul style="list-style-type: none">• Executive derailment• High performance team work• Your Situation• Data feedback(360)-Part1• Understanding motivation and removing de-motivators
6/2	<ul style="list-style-type: none">• Learning review• Personality and leadership(NEO)-you as a leader• Data feedback(360)- Part2• Role play : difficult management interaction
6/3	<ul style="list-style-type: none">• Learning review• Data feedback(360)- Part3• Skill master class

6/4	<ul style="list-style-type: none"> • Learning review • Strategies for influencing • Data feedback(360)- Part4 • Dealing with your problem person • Data feedback and group exercise
6/5	<ul style="list-style-type: none"> • One to one session • Learning review • Personal development planning • Strategies for re-entry • Final individual consultations
6/6~6/7	搭機 倫敦-台北

三、實習課程內容摘要

(一) 課程形式主要分成 4 類：

1. 課程講授(教授:Randall Peterson)：

就像是我們一般在大學院校上課的方式，教授 Randall Peterson 就課程主題，按事先做好的投影片跟同學們說明主題，不過教授風格屬於活潑且幽默的類型，因此課堂中常見教授和學員之間的互動、笑聲、掌聲，有別於一般講授課程的沉悶氣氛。課程內容摘要將在後面說明。

2. 分組團隊合作－360 度問卷分析與回饋(MTS360 Questionnaire Data Feedback)

這是本課程的另一個重要主題，360 度問卷分析與回饋包含了團隊合作、領導能力、激勵他人、影響他人、總評等 5 個面向，其運作方式是指在課前(課程開始前 1 個月)就要求學員提供名單，包含了學員的主管、同儕、部屬等各約 3~4 名，再加上學員自評共 11 名，學校以 email 通知這 11 名評估人員連結至官網填寫評估問卷，針對學員的團隊合作、領導能力、激勵他人、影響他人、總評等 5 個面向的能力做評價，之後學校課程進行到 Data feedback(360)的部分時，就會依照分組(每 5 位學員及教練 1 組)透過團隊討論的方式，比較這 11 名人員對學員在各方面的評價，並與學員自我評價(即自我認知)的部分做比較，作為給學員在職場現狀及未來發展的重要參考。

3. 實習活動

(1) 團隊合作專案規劃-Project Planning Situation：

- A. 給予每位學員一份案例習作，該案例假設要在公司內啟動一個專案的狀況，並列出啟動該專案需進行的 20 項策略、企劃、組織、人事、生產、財務活動，請學員排序。
- B. 再依照分組，請學員們以 teamwork 的方式討論研究出代表該組的排序。
- C. 教授公佈正確排序，請各組就「組排序」及「個人排序」作評分
- D. 可能情況：當組評分優於成員個人值的平均，即是發揮了團隊合作功效；當組評分劣於成員個人分數的平均時，即表示團隊未能發揮合作

綜效。

E. 目的：測試大家能否發揮團隊合作的效能，並研究討論如何發揮綜效。

(2) 建立個人品牌-Personal Branding Tool：

- A. 建立正面的個人品牌形象對職涯發展能發揮很大的影響力，教練講解如何建立個人的「品牌形象」原則，包括了 P.I.E.(Performance, Image, and Exposure)。
- B. 讓每位學員以最能表現出自己「品牌形象」的內容，發表一篇計時 5 分鐘的演講，再讓在場其他學員及教練提出講評和回饋。
- C. 目的：考驗學員「說故事」的能力，以及如何結合個人形象及演講的能力。

4. 一對一的諮詢時間

針對五大性格因素量表(NEO PI-R)問卷結果及整體課程內容分別與教授和分組的教練進行一對一的對談，教授和教練會針對學員之行為調適與職場發展，給與適當的建議。



本班學員來自世界各地，包括中東、亞洲及歐洲各國，其中以沙烏地阿拉伯和西歐國家最多，其中沙國學員就有 7 位，再加上卡達和科威特等國就有 10 位，比英國地主國同學還多，歐洲國家除了英國，還有法國、瑞士、德國、西班牙、希臘、義大利、比利時等國，可說是「聯合國」。班上共分成七個小組，每組有安排一名教練，負責指導 360 度問卷回饋的討論，導引小組及個人研討及進行一對一指導，課程負責人也都會刻意把同一國籍的學員分為不同組，以增進跨國的交流。課程教授為 Dr. Randall Peterson，擔任課程講授的進行，各組教練則是由學校專聘，大多具有組織行為、心理學、管理學等背景的專業人士。課堂講授在大教室進行，分組討論或活動則在各個小間的會議室，學校環境優雅及設備新穎，不愧是國際知名的學府。



(二) 課程內容摘要

學員在課堂一開始要找到一名夥伴，先想好問題問對方，包括工作、家庭、興趣等，盡可能的互相了解對方，3分鐘後則由各個學員互相代為介紹彼此給所有學員認識，這是一個認識所有學員的有趣方式。

1. 課程講授主題摘要

(1) 「團隊合作」重點摘要：

- A. 團隊合作大部分情況會比個人有效果，但是往往在討論過程會消耗較多的時間。
- B. 團隊需要支援和好的管理能力(例如時間、資源管理等)，才能發揮其效果。
- C. 團隊領導人要能傾聽，團隊內的規則、價值、程序需要事先討論好、規範好，這是建立團隊目標、共識的基礎。
- D. 盡量在團隊內達成共識，避免一開始就以多數決來作所有決策，以免原來反對的人表面服從，但私下卻不認同團隊目標，也不願意為目標努力。
- E. 對企業員工的發展建議是：要成為成功的管理者或領導人決不能只有技術性的能力，還需要很多其他的人格特質(例如人際關係能力)。

(2) 「激勵員工」重點摘要：

- A. 就激勵員工的效果而言，完全以金錢獎勵的效果並不好，建議可以從七個部分著手：工作設計、教育訓練、參與決策、遴選、對績效差員工的處理方式、透明的規則、有競爭力的薪資。
- B. 激勵員工是一連串、長時間循環的過程，因此要不斷地去做，而且要「因材施教」，儘量不用同一種標準或方法來激勵所有員工。

(3) 「領導者人格特質」重點摘要：

- A. 以邱吉爾為例子，雖然領導二戰對抗德國納粹贏得勝利，但是卻在戰後選舉落敗，意謂著當環境改變(英國人追求經濟上的成長和政治上的穩定)了，領導者也要具有彈性的能力去改變個人的風格。
- B. 人格不易改變，但我們可以改變行為來適應環境，這是所有在職場奮鬥的

人，應該要學習的技能。

- C. 人格特質如能搭配適合的工作內容，能讓員工自身有高生產力和滿足感。
- D. 管理者要能觀察同事的人格特質，包含上司、同儕、部屬，並找到與之共事的最佳方式。
- E. 團隊中最好有互補性人格特質的成員，多樣性成員的團隊，能發揮更高的績效。

(4) 「回饋團隊成員」重點摘要：

- A. 回饋應該具有經常性，管理者應該要在團隊成員中建立這樣的認知
- B. 成員的年齡對價值觀的影響很大，舉例來說年輕世代重視工作的樂趣、工作彈性、朋友陪伴等，而年紀較長者則重視事業發展、個人在組織的重要性、影響力等，管理者在回饋給團隊成員時，都應該要將其納入考量。

(5) 「影響員工/他人」重點摘要：

- A. 影響員工並不容易，能透過其應有的程序較有效果：提供訊息、了解員工的人格特質、詢問、先從簡單的著手。
- B. 有時候保持沉默也能發揮影響力。
- C. 如果有大多數明確贊成，可以善加利用來對少數不贊成的員工施加壓力。
- D. 管理者善加利用外型塑造權威感。
- E. 對反對者的提問、質疑也是有效的策略。
- F. 影響心理學：一次釋出所有壞消息，分多次慢慢釋出好消息。
- G. 根據調查利用負面法卻能發揮即效影響力，例如：「如果我們不這樣做，團隊將會遭遇到損失..」。
- H. 人性對互惠的需求很強烈，可以用來發揮影響力：「你對我好，我也想回饋你」
- I. 影響的6大關鍵來源有：偏好、互惠、社會認同、承諾與一致性、權威、稀有性。

(6) 「個人職涯發展規劃」重點摘要：

個人發展規劃遠比我們一般想像的要複雜，就如同任何其他的規劃和學習過程

一樣，都需要花時間仔細準備。

2. 實習活動課程：

(1) 管理你的老闆(管理你與老闆的關係)

- A. 注意雙向關係：你們彼此需要對方。
- B. 人們往往選擇換老闆而不是換公司。
- C. 你不能改變老闆，但是你可以調整適應他及他的個人風格。

(2) 建立個人品牌

- A. 記住 PIE 原則(Performance/Image/Exposure)。
- B. 思考如何展現自己的風格。
- C. 我們應該準備自己的口袋故事，有關自己的故事或事蹟，能夠表現出個人的價值觀和思想，展現自己的個人風格。

(3) 說故事比賽

- A. 記著 3V 原則 Verbal、Vocal、Visual。
- B. 故事要短，寓意/目的性要強而明顯。
- C. 要準備好足夠的故事題材。

(4) 個人願景

- A. 對個人未來要產生清楚的想法。
- B. 熱情和正直能有效產生個人願景。
- C. 努力實現。

3. 360 度問卷回饋

360 度問卷(360 degree feedback)是一種多來源回饋，它是針對特定的個人，由包括受評者自己在內的多個評估者來進行評估。更符合時代的潮流與趨勢。自 20 世紀 90 年代以來，360 度問卷回饋評估方法陸續被國際企業所採用，包括很多世界前 500 大的著名企業。360 度問卷回饋在學術界及實務領域都受到了特別的重視，由於 360 度回饋問卷囊括了員工滿意度調查、全員質量管理、發展回饋、績效評估，以及多元評估系統等多個組織績效原則，也符合公平、公正

的管理精神。許多知名企業都對其功效大表認同。近年來電腦網路科技的發達，更使得 360 度問卷回饋評估結合網路而大行其道。

本次問卷由倫敦商學院委託 MTS 所作，MTS 是一家總部位於倫敦的高水平專業人士組成的管理諮詢機構，主要致力於個人、團隊和組織的變化管理。創始人 John Hunt 教授是倫敦商學院榮譽退休的組織行為教授，曾表示「一個人應注重自身的綜合能力，而在一個公司中，業績的最佳預測者不是個別人才，而是管理團隊的集體行為。」因此重視員工綜合能力，管理團隊的綜合能力，成為團隊績效的重要指標。

本次課程著重在領導者高績效人際關係能力，因此 360 度問卷內容著重在四個面向 Teamwork、Leadership、Motivating Others、Influencing Others。問卷內容如下：

請問您對問卷評估對象的以下描述，是否認同:

- 1 非常不認同
- 2 不認同
- 3 持中的看法(無特別看法)
- 4 認同
- 5 非常認同

1. Is a good organizer?

是一個好的組織者?(組織能力強)

2. Lets people know exactly what is expected of them

能讓他人清楚明白她/他 對他們的期待/期望?(溝通明確?)

3. Establishes ambitious yet attainable (i.e. stretching) goals for others

善於為工作夥伴建立大的或積極的 但仍為可行的目標?

4. Manages the amount of pressure people are under

善於管控下屬所累積的壓力?(不會給予下屬無法負荷的壓力)

5. Is concerned to get the work completed on time

她/他在意工作能在時限內完成?

6. Manages group meetings well

她/他善於管理控制 群體/小組會議的進行?

7. Works hard to build us into a co-operative team

她/他努力為建立我們成為合作的團隊?

8. Is consistent in his/her dealings with you

她/他跟您在相處過程中，言行表現前後一致?

9. Communicates honestly and fairly

她/他說話公道且誠實?

10. Demonstrates self-confidence in his/her behaviour

她/他行為舉止有自信?

11. Presents a clear picture of how we will operate in the long term

她/他能清楚而明確表現未來長期 和您的合作共事的關係?

12. Is receptive to feedback on him/herself

能容納別人對她/他的建議和回饋?

13. Makes rapid decisions when the need arises

當有需要時她/他也能快速做出決定?

14. Is pro-active in initiating change

會積極地主動去改變或變革 工作的方式?

15. Helps me to understand how my goals fit into the bigger picture

能幫助您了解您的個人目標如何融入更大的組織遠景?

16. Is able to generate enthusiasm in others

能夠激起她/他人的熱情?

17. Recognises achievements

她/他能夠認同他人工作上的表現?(就是別人表現不錯，她/他能夠認同，而非視若無睹)

18. Genuinely cares about people's development

真誠地關心他人(的發展)?

19. Is able to stimulate people's commitment to goals

能夠激勵他人對目標的承諾?

20. Coaches people to perform better

能指導他人表現更佳?

21. Can accept and work with people who have a different work style

能接受不同工作風格的人並能與之共事相處?

22. Understands the feelings of others

對他人有同理心?

23. Is able to deal with poor performers

有能力處理或管理表現較差的員工?

24. Encourages new ideas and innovation

鼓勵團隊內新的想法和創新做法?

25. Is flexible in finding new ways to gain agreement or achieve the goal

對於團隊達成共識或達到目標的方法或手段是很有彈性的?

26. Delegates work to others effectively

懂得授權他人?

27. Understands and makes appropriate use of organisational politics

能理解並善用組織內的政治風向?

28. Does what he/she promises to do

信守承諾?

29. Overall, how satisfied are you with this person's skills as a leader and manager

整理來說您認同/滿意 她/他身為一位主管人員所具備的技能?

30. What skills and qualities does this person use that makes your unit effective?

您認為她/他具有何種技巧技能或素質 來增進團隊的績效?(問答題)

31. What would you like this person to do to become more effective as a manager and

leader?

您認為她/他還需要加強什麼 以便未來成位更有效的管理人員?(問答題)

4. 五大性格因素量表(NEO PI-R)

NEO PI-R 是將人格的五因素模型加以操作化的測量工具。而人格的五因素模型的發展是採用字典、語句的傳統方式；蒐集一連串描述人格特質的形容詞，再對所有的形容詞的評定結果加以因素分析，因素分析找出的結果，被認為是人格特質的基本向度。而學者經研究找出了五個因素：Neuroticism、Openness、Agreeableness、Conscientiousness、Extraversion。

而從 1985 年，NEO PI-R 研究證實這五大人格因素是許多人格問卷所測量的人格向度中的主要向度。Costa 和 McCrae 的研究中，將每個向度中各細分為六個衡量特質，向度下各個衡量特質分數的總合就是各個向度量表的分數。這些面向幫助測驗者可以明確描述受測者情緒、人際、經驗、態度和動機的型態。

這次我們所作的 NEO 量表中，其用語略有調整，但意義上大致相同，分別為：

- (1) Emotional Reactions(情緒反應)：分數高的人多半較敏感、神經質、情緒化，但是反應也較快，自我要求也較高。

衡量特質：Worry、Frustration/Quickness to Anger、Moodiness/Contentment、Social Concerns、Self-Indulgence、Sensitivity to Stress。

- (2) Interpersonal Patterns(人際關係/外向性)：分數高的人多半喜歡交際，追求刺激也比較有自信健談、樂觀活躍且有精力。

衡量特質：熱絡 Warmth、外向 Outgoingness、果斷 Assertiveness、活動性 Activity Level、喜歡尋找刺激 Excitement Seeking、正面情緒 Positive Emotions。

- (3) Openness to Change(開放程度)：分數高者較不依照慣例、樂於挑戰權威，且隨時擁有新的的觀點；而開放性低的人，傾向有傳統、保守的行為和看法。

衡量特質：想像力 Imagination、美感 Aesthetic Sense、情緒深度 Depth of Emotions、嘗試意願 Willingness to Experiment、對知識好奇 Intellectual Curiosity、容忍多元 Tolerance for Diversity

- (4) Agreeableness(友善性)：友善的人基本上是利他主義者，同情別人且熱心助

人。雖然友善的人較含有敵意的人受歡迎，但是友善性高不一定比含有敵意的人來的好，這要視情境而定。若分數落於極端，並不一定較佳，而以個人心理健康面來看，也是相同的狀況，過度依賴他人或是充滿敵意的極端的狀況可能都屬人格異常。

衡量特質：信任 Trust in Others、直率 Candor、體貼 Consideration for Others、順從 Compliance、謙遜 Modesty、同理心 Sympathy。

- (5) Work Ethic(工作倫理)：高謹慎性和工作倫理造成高學術以及職業成就；但從負面來看，可能會造成吹毛求疵或是工作狂的舉動。

衡量特質：技能 Sense of Competence、秩序 Orderliness、責任感 Sense of Responsibility、成就動機強弱 Need to Achieve、自我紀律 Self-Discipline、謹慎 Deliberateness。

四、實習心得

(一) 講授式課程主題

1. **團隊合作**：在一門團隊合作的實習課中，我們這組不小得到倒數第 2 的名次，組員們個人成績的平均值還比團隊合作的成績要高，分析原因是雖然我們很快產生了主要團隊領導人 Mark & Paul，但是大家沒有把討論的規則和程序先明確規範，為了時間效率，很多組員「異」見也未能充分討論，感覺大家很快用多數決來決定，因此未能發揮團隊合作應有的功能。但這次的經驗，都讓我們省思：在我們各自的工作崗位上，是不是也是用這樣的方式在打團體戰，如何改善這種情況。
2. **激勵員工**：教授談到員工年齡會對其價值系統影響很大，因此針對不同的年齡層要有不同的激勵方式。這點於我心有戚戚焉，因為我們這一課的成員除了我，還有 2 位，一位是 Y 世代的成員，另一位則將於 10 年內屆齡退休，在我的經驗中，年輕的成員的確喜歡較有彈性的工作時間、自己發揮的空間，年紀較長者卻重視「安全感」，偏好傳統的模式；或許雖然在公司體制下，我們難以做大改變，但是在管理、帶領員工的層面上，主管是可以在自身的權責範圍內因「材」激勵，才能提振士氣。

此外我認為工作時間的彈性也有激勵的作用，因此彈性上班時間，能給員

工多一點選擇的空間，也有激勵的效用。

3. **成功的領導/管理者人格特質：**教授說明一般研究調查的結果，就 5 項人格分析應該是低情緒反應、高外向性格、中度開放性、低友善性、高工作倫理的管理者較佳；但我的自我評量結果是高情緒反應、內向性格、中度開放性、高友善性、高工作倫理，感覺情況不是很理想…不過教授的建議是，據他經驗來自東方社會受測者大多友善性較高，而高情緒反應(神經質)其實也有其優點，較容易及早看到問題的發生，所以他建議我要改變的是內向性格那一項，但人的性格不易改變，只能改變行為，所以最實際的作法就是交 1、2 位朋友，讓自己不要太過內向。我個人覺得這是蠻有趣的心理分析，對我的職場未來發展也很有參考價值。

(二) 360 度問卷回饋：

在分組討論中發現，每一個隊友都有自己的問題，有的隊友的上司對他不甚滿意，有的隊友的下屬對他感覺很疏離而有壓力；相較於組內其他 4 位成員，我的自評分數都比同事們評價給我的分數要低，甚至比全班同學自評的平均值低。因此教練給予我的建議是，應該要多一點自信和果斷，如此才能給他人信心，和團隊一起面對工作中的挑戰，這是我在這次課程中最大的收穫之一。

此外和各國隊友們(我們這組分別來自英國、瑞士、沙烏地、西班牙)，一起討論各自遭遇的工作難題、人、事，一起分享經驗，對我來說是第一次的學習經驗，過程真的很新鮮、很愉快，記憶也非常深刻。

(三) 實習課程-建立個人品牌演說：

在這場分組實習課程中，每個人必須要發表一篇 5 分鐘的即席演講，想辦法讓在場的組員對你所描述的個人形象，感到印象深刻。每一位同學都有他們工作或生活上的精彩故事，在聆聽的同時也學習到不同的生活經驗和處理工作的態度。

我的外語能力在學員中並非最好，但是我利用最近常作簡報的經驗加以應用，我認為只有短短 5 分鐘時間，應該要傳遞精簡扼要的訊息，因此

決定只以我與家人的關係為題作為唯一要傳達的內容，並加上生動的動作和表情，竟也博得教練和學員間的讚賞，對我來說是一次很棒的學習經驗。我們在公司內如果能夠遇到簡報、演說的機會，也應該要好好準備，把每一次都當成學習、磨鍊的機會。

五、建議事項

- (一) 本次課程中導入了 360 度問卷回饋及五大性格因素量表(NEO PI-R)，並請參訓學員邀請主管、同儕、部屬參與評量，在課程中再透過分組成員一起討論、研究，並在教練導引下，給予學員各個面向的意見或改善建議，其課程活潑有趣，現也為國際大企業採用作為訓練的課程。如果國內也有相關訓練機構，本公司相關訓練課程亦可考慮引進，讓更多公司同事能夠接受類似的課程訓練，相信會很有幫助。
- (二) 本公司今年度「寰宇計畫」讓本公司多名基層、中、高階主管得以獲得薦送國外培訓，國外培訓費用雖較國內高，但可提升參訓人員本身的學習、管理能力，並擴大國際視野、生活體驗，也同時產生對員工鼓勵的效果，進而在返回工作崗位後，將所學及體驗應用於工作之中。希望公司未來仍持續這一政策，陸續讓更多主管人員有機會接觸到這樣的訓練機會。