

英國倫敦商學院「領導的本質」課程研習報告目錄

壹、 出國緣由與目的	1
貳、 出國行程	2
參、 研習課程介紹	3
一、 倫敦商學院簡介	3
二、 課程進行方式	3
三、 課程講授教授介紹	5
四、 INDIVIDUAL COACHING 簡歷	7
五、 個人評量解析	11
六、 課程內容整理與心得	14
肆、 心得與建議	26
一、 心得	26
二、 建議	28
伍、 附件	30

表目錄

表 1：出國行程表	2
表 2：360°問卷內容.....	11

圖目錄

圖 1：授課型態示意圖	4
圖 2：成功的領導者的六大面向	15
圖 3：透過問卷分析劣勢並利用優劣之示意圖	17
圖 4：發揮自身優勢在生活上及職場中助益	17
圖 5：駕馭者與被駕馭者比較	20
圖 6：變革理論 7 步驟	20
圖 7：組織成員分類	21
圖 8：成功的關鍵	24
圖 9：『黃金圈』(THE GOLDEN CIRCLE)	25

壹、出國緣由與目的

人才為企業最大的資本，尤其是中高階主管影響企業成敗的關鍵因素。本公司為因應企業經營環境變遷及組織興革需要，加強中、高階主管人才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，遂於 103 年提出『台灣電力公司主管人員學習發展精進方案—寰宇計畫』，先由人力資源處簽請各副總經理推薦所屬優秀主管人員(符合各機構所訂資格條件)，被推薦人依通知提送寰宇計畫研習項目，經『寰宇計畫薦送人員評選會』評選後核定，並於今(104)年度續辦一年。

報告人(薛人豪、陳麗容、黃美蓮)奉派至英國倫敦商學院研習『領導的本質(Essentials of Leadership)』課程(課程表詳閱附件 1)。本課程說明成功領導的六大面向：利用優勢、充分授權、影響他人、建立團隊、引領組織變革、訂定明確目標，授課型態採開放式互動學習，與國外授課老師及來自世界各國共同參與課程的中高階主管同學們充分交流、彼此交換心得、吸收新思維、提升領導職能；此外，透過個別教練的輔導，增進個人在領導領域上的覺察與認知，促進自我成長。

此次研習課程設計靈活，並著重在個案探討分析以及個人職能解析與輔導，對於回國後之在領導方面有相當大的助益。

貳、出國行程

此行包括搭機往、返英國及於倫敦商學院研習一周，共9天，詳如表1所示。

表1：出國行程表

日期	地點	主題內容
9月26日(六)	臺北→倫敦	去程
9月27日(日) 至 10月2日(五)	英國倫敦商學院	報到及研習『領導的本質』課程(課程表如附件1)。
10月3日(六) 至 10月4日(日)	倫敦→臺北	返程

參、研習課程介紹

一、倫敦商學院簡介

倫敦商學院（London Business School，LBS）創立於1964年，是一所國際化的商學院，同時也是英國倫敦大學系統內研究性質的學院，為英國最早成立的兩所商學院之一。倫敦商學院歷來被認為是歐洲最頂尖商學院，於2014年被英國金融時報在商學院排行榜選評為歐洲第一。

倫敦商學院不提供本科教學，只提供金融和管理學方向的研究生課程。除了其久負盛名的工商管理碩士（MBA及EMBA）課程，學院也為擁有長期工作經驗的商業人士提供史隆獎學金課程（Sloan Fellowship Program）、金融碩士課程、管理碩士課程、博士課程，以及為企業高階管理人開設的其他教學課程。倫敦商學院每年有超過1,800名來自全世界130多個國家的學生畢業，更有超過3,000位企業高階經理人高層經理教育訓練課程。

在師資方面，倫敦商學院教授具備最新的商業思維，例如在哈佛商業評論雜誌（Harvard Business Review）裡，就有諸多由倫敦商學院教授執筆的文章。此外在2007~2008年度，在學術刊物上發表超過150篇論文。

二、課程進行方式

(一) 上課三周前預先的功課—問卷填寫：

1. 第一階段 MTS360°問卷(含本人、長官(含直屬長官)、同仁和部屬)。

2. 第二階段 1Self Signature Strengths Assessment 調查問卷(含親屬、顧客、朋友等)

(二) 授課型態：

授課型態主要採團體上課及分組討論方式進行(如圖 1)，說明如下：

1. 團體上課：全體學員集中於大教室上課，教授透過簡報、影片播放等方式進行課程講授。
2. 分組討論：將學員以 3~6 人分組，經由教授和小組同學的互動，小組成員透過不同主題案例的探討、分析及個人經驗的回饋，除能檢視個人思路外，亦可學習小組成員間各種觀點的優缺點，拓展思考面向的觸角，學習並培養課程概念。



註：本圖片取材自網路。

圖 1：授課型態示意圖

3.三次分別的個人導師對談(Coaching Sessions):在課堂中導師 (Coach) 聚焦於討論經彙整後的問卷報告(第一階段 360°問卷、第二階段 1Self Signature Strengths Assessment 調查問卷),藉由自己及別人所填問卷調查的結果,分析及探索學員個人的優弱勢,並引用領導課程上核心概念,輔助學員能針對優勢加以擴大、針對劣勢加以修正及補強,強化個人團隊領導的能力,期以未來能應用於職場,成為優秀的領導者。

(三)課程完成後

在 9/27~10/2 期間個別輔導課程中經與輔導老師討論後所建議的『行動計畫(Action Plan)』,輔導老師將以電話聯繫的方式,依各別預定的時程追蹤個人行動計畫的執行成果。

三、課程講授教授介紹



Prof. Dan Cable



Prof. Madan Pillutla



Gary Keegan

(一)Dan Cable 教授

為本課程主要規劃設計者。他的專長包括員工承諾與敬業態度、引領變革、企業文化、競爭優勢、領導力培養、績效指標、品牌與員工行為關聯性等的教學、研究及諮商。在 2007 年出版“Change to Strange: Create a Great Organization by

Building a Strange Workforce 一書。亦在頂尖學術期刊上發表超過 50 篇文章。2012 年，管理觀點學院(the Academy of Management Perspectives)將 Dan Cable 列為第 22 名最具影響力的管理學者。

(二)Madan Pillutla 教授

倫敦商學院組織行為學的教授。他的授課及研究領域包含談判(Negotiation)、影響力(Influence)、博弈理論及行為(Behavioral)決策應用，並教導各種 MBA 和高階經理人談判課程，同時還擔任管理科學季刊的編輯委員。Madan 與 David De Cremer 在 2012 年共同出版“Making Negotiations Predictable: What Science Tells Us 一書。

(三)Gary Keegan

Gary Keegan 是愛爾蘭運動協會會長，Gary 先前曾花了 6 年的時間致力於提升 IABA(愛爾蘭拳擊協會)拳擊項目的表現，使愛爾蘭在拳擊項目上表現卓越，獲得包括歐洲、世界及奧林匹克運動比賽…等總共 69 項獎牌，其中截至 2013 年止，就贏得奧林匹克運動會 7 面獎牌，戰果輝煌。

Gary 目前也經常公開演講有關領導力、文化、策略及高績效方面的領域，尤其是透過建立具支持性的環境下，以促進人們瞭解發揮其個人潛能來引導其展現高績效。Gary 其系統性思考乃結合許多面向，包括策略形成、心智模式、期望管理、才能啟發及展現績效。

四、Individual Coaching 簡歷

本次課程的另一特色是導入所謂的個人導師制度 (Coaching Sessions)，每 4 位學員分配一名導師，安排 3 次、每次約 50 分鐘的對談時間。導師與學員之間的關係就像相互扶持的好夥伴。導師依據不同的需求，以聆聽、觀察、提問、反饋等方式，透過深度對話過程，觸發被學員的創意思考，並激發其在個人與專業領域上的最大潛能。導師尊重被教練者是個人生活與工作上的專家，相信每個人都具備足夠資源面對個人的挑戰。

在對談過程中，導師並不直接給答案，在對話過程中，採四大步驟來引導：

- (一) 分享個人故事及檢視個人化優勢評估報告；
- (二) 瞭解、闡釋及確認個人化評價報告中傳遞主要訊息，與領導力相關課程相連結，並思考如何善加利用個人優勢；
- (三) 檢視 360° 回饋問卷報告，確認個人優勢及發展領域，發掘問題、評估相關選項、形成行動計畫；
- (四) 強化領導訓練、完成個人發展行動計畫。

各報告人之導師簡介如下：

1.GILLIAN CRIBBS (薛人豪導師)



GILLIAN CRIBBS 為英國倫敦大學 Organizational Psychology (Merit)碩士，GILLIAN CRIBBS 擁有在英國、國際新聞工作以及管理顧問的背景，她擔任記者及編輯工作超過 14 年，其中包括在 Financial Times 擔任總編輯等職務 5 年的時間。她也曾在 World Business 及 European Business Forum 等媒體擔任編輯工作並帶領資深團隊進行策略及經營等工作。

GILLIAN CRIBBS 在倫敦商學院及 Credo 顧問公司擔任高級輔導員已超過十年，她在倫敦商學院許多的指標性課程中負責輔導高階主管。她曾輔導過的高階領導人包括廣告、銀行、建築、金融服務、政府部門、高等教育、精品、媒體、礦業、製藥、專業服務、零售、電信等領域。

接觸許多不同領域過後，她有了非常豐富的工作經驗並且成功地輔導全球的領導人。她最為突顯的優勢在於能夠本著溫暖與支持的態度以精確且富挑戰性的方式進行輔導。

2.PETER KNIGHT(陳麗容導師)



PETER KNIGHT 在人力資源管理領域上具有廣泛深厚的經驗，特別在組織設計方面，可以讓管理者及專業人員在組織變革中了解其應扮演的角色與工作實務。

PETER KNIGHT 與其夫人在工作上是很成功的好夥伴，其夫人的專長在於成功整合企業關鍵體系(人員、制度、技術)以改善企業經營績效。PETER 特殊強項是建構個人與其團隊管理及領導的技巧。早期在軍事工程及化學公司擔任主管，其後轉任 ICI 擔任員工關係主管，最後至 British Oxygen Group 負責一系列組織及管理發展計畫。

PETER 與 Civil Service College、Ash ridge、Warwick Business School and London Business School 等學校合作，參與高階經理發展計畫，擔任輔導教練，因此其輔導過的客戶散居世界各地，包括公部門及私部門各行業，例如專業顧問、IT 服務公司、藥商、製造業、金融業、人資服務、健康與教育管理等，經驗非常豐富。

3.ALISON PANGONIS(黃美蓮導師)



ALISON PANGONIS 是人力資源及領導力發展領域的顧問，擁有變革管理、組織發展方面的豐富經驗，特別是對於高度潛在人才的發展、選擢及配置上，更有深厚的評估及輔導經驗。在擔任顧問之前，她在業界的經驗是擔任花旗銀行 (Citibank) 資深的國際性人力資源管理及領導力發展的工作，因此相關領域歷練非常紮實。

ALISON PANGONIS 輔導過花旗集團、JP Morgan、Credit Suisse、UBS... 等公司的高階領導者，擁有牛津大學藝術碩士學位的她，總是流露出優雅的氣質與從容不迫的態度，因此與她對談時，感覺到非常自在與溫暖，而她也會適時提供不同層面的思考與引導，令人獲益良多。

五、個人評量解析

本次參加倫敦商學院之『領導的本質(Essentials of Leadership)』課程，在正式參與課程前，須先完成 2 份問卷的填寫作業，分別為「360°問卷」及「1self 問卷」，並於課程期間由專業導師(Individual Coaching)1 對 1 的解說個人優勢及努力方向。

(一)兩種問卷概述

1. 360°問卷

本問卷包含利用優勢、授權、影響力、建立團隊、引領變革、目標及綜合評估等主題。問卷對象有上級主管、同級主管、部屬及本人，問卷目的在針對個人在領導各方面的行為表現給予分數。問卷內容如表 2。

表 2：360°問卷內容

評估項目	問卷題目
A.利用優勢	1.支持他人展現其優勢 Supports others to play to their strengths
	2.建立具鼓勵個人發展自我的組織氣候 Builds a climate in which individuals are encouraged to develop themselves
	3.掌握他人優勢以利組織發展 Harnesses others' strengths to benefit the organization
B.授權他人	4.在部屬面前展露自信 Demonstrates confidence in subordinates
	5.非屬著重枝微末節或過度監督的管理者 Does not typically 'micro-manage' or over-supervise others.
	6.使人樂於參與並感覺有價值

評估項目	問卷題目
	Makes people feel involved and valued
	7.從他人身上尋求新點子並採行以達成目標 Seeks and implements new ideas from others in order to achieve goals
C.影響他人	8.有效贏得來自上司、部屬或同儕的支持 Is effective at gaining the support of superiors, subordinates and colleagues
	9.建立跨部門廣大的工作網絡關係 Builds extensive networks of relationships at work across levels and functions
	10.可有效且明確與人溝通 Is an effective and clear communicator
	11.主動傾聽以瞭解他人的觀點 Actively listens to understand other people's point of view
D.建立團隊	12.熟知團隊所擁有的專長及技能並加以運用 Recognizes and uses the expertise and skills within her/his team
	13.支持並指導團隊成員發揮潛能 Provides support and coaching to team members so that they can fulfil their potential
	14.有效運用團隊成員多樣的資訊及觀點。 Effectively utilizes diverse information and perspectives offered by team members
	15.以激勵取代責備 Gives feedback that motivates rather than discourages
E.啓動變革	16.主動積極發起變革 Is proactive in initiating change
	17.以務實觀點因應變革 Has a realistic view of the challenges facing change initiatives

評估項目	問卷題目
	18.鼓勵承擔風險及容忍失敗 Encourages risk taking and tolerates failure as long as it results in learning
F.確定目標	19.激發他人達成更高的績效 Inspires others to higher levels of performance
	20.對推動的願景具有溝通能力 Communicates a compelling vision for our group
	21.強調組織成員工作的重要性 Highlights the importance of what organizational members are doing
G.整體評估	22.對成為領導者應具備之技巧之整體滿意度 Overall how satisfied are you with this person's skills as a leader?

2. 1Self Assessment 問卷

此問卷由親屬、顧客及朋友，分別三段故事來描述課程參與者的個人特質。人往往對自身認知不夠清楚或者有所誤解，Oneself 問卷透過他人對自己的具體描述來發掘自身的特色及優缺點，由輔導老師引導以反思個人所具有獨特的特質對他人的影響，再加以精進及改善。

(二) 報告人 360°問卷結果如附件 2(薛人豪)。

(三) 報告人 360°問卷結果如附件 3(陳麗容)。

(四) 報告人 360°問卷結果如附件 4(黃美蓮)。

六、課程內容整理與心得

本次研習課程為「領導的本質」，整體而言，係從領導力的6大面向以及有效領導的必要技術加以檢視，除可瞭解個人的領導力，亦可發展出學員的組織能力以創造持續性的變革。此外，課程亦著重在發掘個人的能力以成為一位有效能的領導者，並學習對團隊產生影響及注入活力，以達成高績效。藉由學到實務工具及策略，以幫助專注在個人能量並更有效率。以下就相關課程目標、架構、各課課程內容加以說明：

(一)課程目標

- 1.發現個人獨特之領導優勢。
- 2.了解如何透過建立一個吸引人的目標去激勵他人。
- 3.了解自己對他人的影響。
- 4.學習如何建立和帶領出高績效團隊。
- 5.藉助深入了解與溝通，能更有效地驅動他人。
- 6.獲得實用的領導工具。
- 7.在整個組織或更廣泛的社群範圍內，提高你的影響力。
- 8.獲得引領成功變革所需的知識及技能。
- 9.與國際同學交流互動並學習他們的知識和經驗。

(二)課程架構：

成功領導者的六大面向(Six Demands of Leadership)為設定目標(Finding Purpose)、授權他人(Empowering Others)、啟動變革(Enabling Change)、建立團隊(Building Teams)、利用優勢(Leveraging Strengths)、影響他人(Influencing Others)，如圖2所示。

在一周的授課過程中，從領導的六大面向開始向下展開，學習領導的核心理論及應用，搭配倫敦商學院的教學環境及師資、互動式及多元化的學習管道，結合 360°及 oneself 問卷調查的結果一對一與輔導老師個別進行輔導，期能幫助學員提升知識涵養並發掘自身的優勢成為優秀的領導人。



圖 2：成功的領導者的六大面向

(三) 各課課程簡介：自 9 月 27 日(週日)至 10 月 2 日(週五)的課程，詳附件 1 課程表。

1. 9 月 27 日：團隊默契的建立及培養

講師發給全體學員每人一張卡片，每張卡片上均描繪著不同的圖片，學員之間不可以看到彼此的圖片內容，每個人僅就個人所分配到的圖片內容向各學員充分形容，團隊依表達內容找出相關的邏輯性並加以排序，最後將排列組合結果與正確的順序比對。課程中除了可以訓練個人的表達能力、理解能力與邏輯能力，更能透過活動進行建立團隊默契。

2. 9月28日：

(1) 溝通的方式 (Communicating direction) 及溝通練習 (Communications exercise)：七巧板(Tangram)拼圖活動

將全體學員分成6人1組，其中2人為 managers、4人為 workers，managers 事先知道七巧板預先設定好的圖案後，條列出指令並口述予 workers 知道，並由 workers 依所接收到的指令及提示來完成圖案，紀錄完成時間與正確性。本課程學習重點在於 managers 對圖案內容的描述如何正確並易於了解地傳達予 workers，以及 workers 在接收到指令後如何分工並確實執行以完成任務。透過適宜溝通及分工，能成功又有效率地圓滿達成任務。

(2) 利用自身優勢(Leveraging your strengths)：

在一份針對全球101間公司超過170萬名員工的研究調查中發現，只有20%的員工認為自身優勢有被妥善運用。「當人們爬上愈高的職場位階，可能愈少人會同意他們已經發揮自身優勢。」，因此無論在職場所處位階高低，當妥善利用自身的優勢時，能夠減少失誤產生、創造更高的效率及提升顧客滿意度。

課程中透過個人的360°問卷與1 Self Signature Strengths Assessment 問卷分析出個人的優勢及劣勢，如圖3。面對劣勢並加以改善且擴充自身優勢，使自己從優秀提升至卓越。當認知自身優勢並經常利用，在職場上，可以激發創意、保持工作的活力、提升工作效率及激勵他人等，進而獲得職場上的成功；在生活上，充滿正向

能量、更加踏實、更健康，使生活獲得滿足，如圖 4。

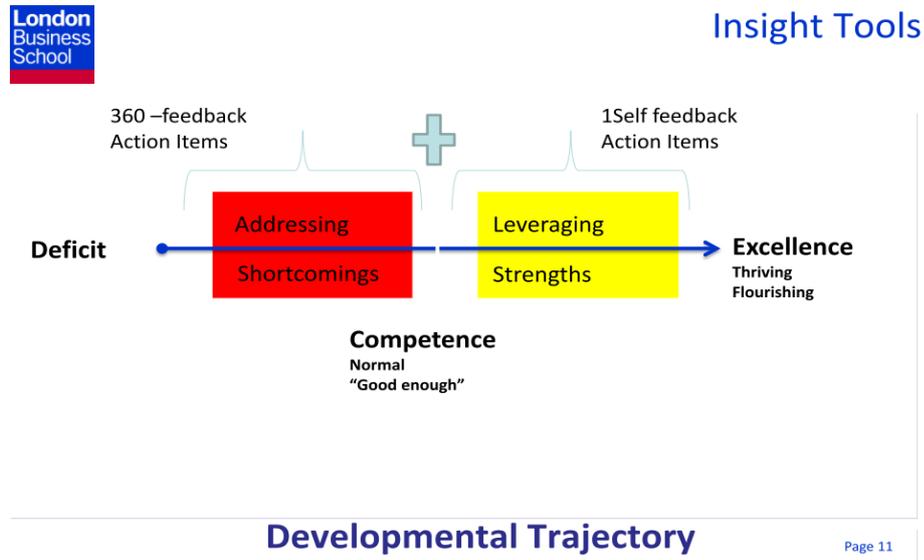


圖 3：透過問卷分析劣勢並利用優劣之示意圖

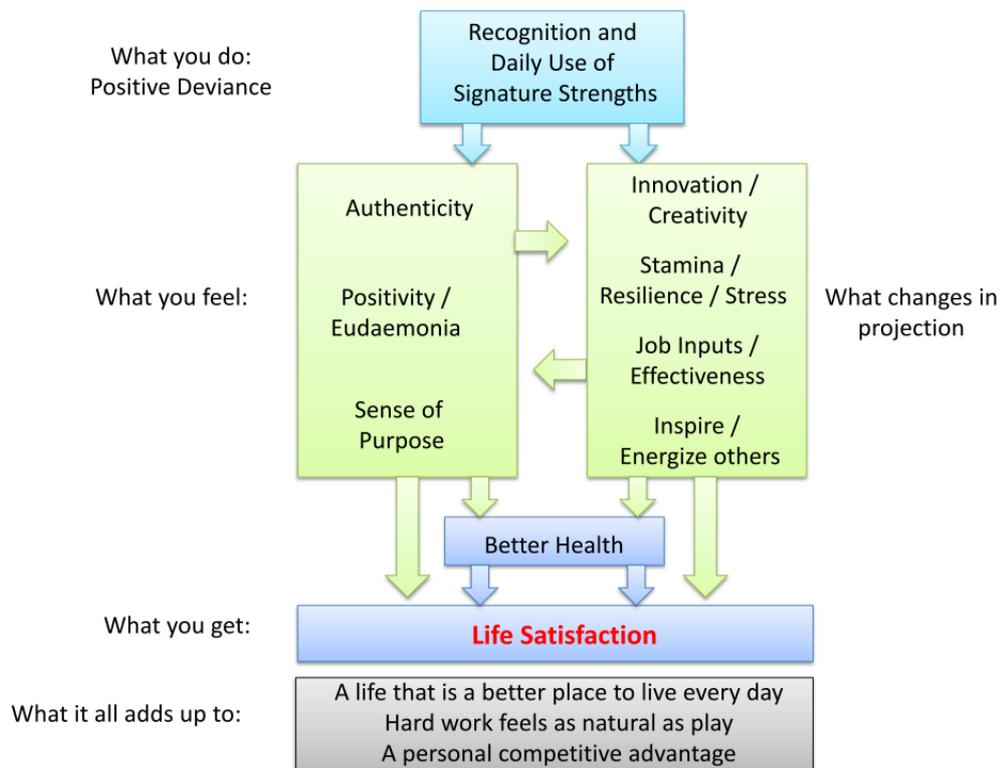


圖 4：發揮自身優勢在生活上及職場中助益

3. 9月29日：影響力(Influencing)

課程中講授如何提供「影響他人」的資訊並善用動機和製造顯著差異的重點，以達到影響他人的結果。

- (1) 『可用性』等於『可靠度』。當所提供的資訊可用性愈高，愈使人覺得可靠，則影響程度會隨之提高。舉例說明一篇約 2,000 字的小說，比較猜測 7 個字母中第 6 個字母為 n 的單字數量及猜測 7 個字母中結尾為 ing 的單字數量，相當然後者所推測出的答案較為可靠，其原因即為所提供的資訊較多(可用性高)所致。亦提及誘餌效應(Decoy effect)，所產生的影響力。
- (2) 『連貫性』等於『可信度』。所提供資訊的連貫性愈高，愈易取信於人。
- (3) 搭配『故事』說明，則『可信度』會增加，影響程度亦會提高。

故事是解釋經驗法則。如果沒有這些解釋，則人們無法體會經驗法則的真實性。如果能透過故事構建來解釋事實，則更容易被說服被影響。

<<影片研討>>12 個氣憤的男人(Twelve Angry Men, 1957)

電影講述一個在貧民窟長大的 18 歲少年因為殺害自己的父親被告上法庭，證人言之鑿鑿，各方面的證據都對他極為不利。十二位不同職業的人組成了這個案件的陪審團，他們要求在休息室達成一致的意見，裁定少年是否有罪，如果罪名成立，少年將會被判處死刑。十二

個陪審團成員各有不同，除了 8 號陪審員之外，其他人對這個犯罪事實如此清晰的案子不屑一顧，還沒有開始討論就認定了少年有罪。8 號陪審員提出了自己的“合理疑點”，耐心地說服其他的陪審員。於是場面從 1:11 懸殊的少數對抗多數之姿，展開一連串的唇槍舌戰、刀鋒相對、理性邏輯分析，逐漸說服其他陪審員，化解了個人偏見、自私、不通情理、種族主義等非理性的成分，最終達成 12:0 裁定小男孩無罪的結論。

(4) 『損失厭惡(Loss Aversion)』。提出潛力理論(Prospect Theory)說明損失的價值比收益的價值高 2 倍。

用『減少對方的損失(或成本)』的概念相較於使用『增加對方的收益(或利潤)』的概念，較容易影響他人。舉例來說，當電力公司提供予顧客免費節能檢視服務時，以收益的方式表達，如果你家做好隔熱，你會『省下』多少錢；以損失的方式表達，如果你家沒做好隔熱，你將『支出』多少錢。經人類行為調查結果，以「損失」的概念是比較容易說服人的。

4. 9 月 30 日：Enabling Organization Change

組織變革始於人的改變。組織變革在於指引駕馭者(the rider)方向及驅動被駕馭者(the elephant)，如圖 5。成功的變革通常伴隨著在每個階段主動積極的投入且富策略性的行動而來。



圖 5：駕馭者與被駕馭者比較

在講授變革課程時，首先介紹變革理論(Change Theory)，變革理論由 7 個步驟所組成(如圖 6)，可概分為三個階段，即規劃階段(步驟 1-4)、確認階段(步驟 5)及執行階段(步驟 6-7)，分別說明如下：

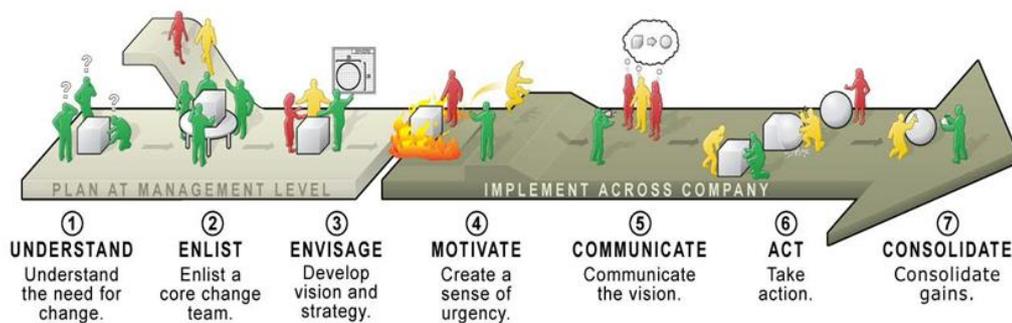


圖 6：變革理論 7 步驟

(1) 步驟 1：Understand

首先透過環境掃描及組織分析充分了解變革的需求。變革的需求通常始於外在環境。為了定義變革的需求且找到有效的解決方法，必須對組織環境有很充分的了解，試著問問自己「公司有什麼是符合外在環境的需

求及改變？有什麼是不符合？」

(2) 步驟 2：Enlist

別期待你能夠獨自承擔整個世界。在了解變革需求後，徵召一個能支持你的核心團隊，你將與此團隊共同創造願景並展開至整個組織。在團隊中的領導者需要具備四個特質：Motivating(積極)、Visioning(願景)、Empowering(授權)及 Managing(管理)。

在組織中的相關成員通常可區分為四種不同比例的類別(如圖 7)：20%的 Resisters(抗拒變革者)、60%的 Bystanders(對變革保持中立者)、10%的 Helpers(支持變革者)、Champions(帶領變革者)。其中針對較為棘手的中立者付出努力以產生關鍵且主要的支持力量。建立一個核心團隊前先分析相關成員的分類，再來選擇關鍵的成員組織變革的核心團隊，成員應具備的特質包含：Position power、Expertise、Credibility、Leadership skill、Management skill。



圖 7：組織成員分類

(3) 步驟 3：Envisage

願景是一種對最終期望目標的描述，是新策略及主動行動的基礎，將能支持你的變革發起且為新策略及戰術辯護。請確認的新願景具備以下特色：Tangible、Desirable、Feasible and Flexible、Focused、Simple。

(4) 步驟 4：Motivate

千萬別低估讓員工離開舒適圈的挑戰。創造一種迫切需要變革的感覺，藉著傳達強而有力的外部威脅資訊，可以克服障礙使員工能接受並想要改變。

(5) 步驟 5：Communicate

願景能提供方向及整體架構讓人了解即將發生的變革。因此，在付諸執行之前必須正確地將願景傳達給員工。

(6) 步驟 6：Act

在前述步驟 1~5 完成後，有順序、有系統地運用新的願景及策略來調整組織。

(7) 步驟 7：Consolidate

在這個階段必須更努力來維持變革的動力。透過短期目標的達成來激勵員工以維持變革動量，並用以設定下一階段更為困難的計畫目標。

<<實際案例練習>>

GlobeTech 公司為一間從事設計及開發通訊元件之科技公司，原本主要市場在軍事用途上，但是由於市場逐漸萎縮，擬轉向商業市場發展。藉由 GlobeTech 公司變革經驗進行分

組案例研討，為增進學員印象，提升學習效果，另加入線上遊戲競賽體驗，具親歷實境效果，活潑多元。

A. 經由檢視 GlobeTech 公司內多位主管對於公司轉型的看法，練習將其進行分類(步驟 2：Resistors/ Bystanders/ Helpers/ Champions)。

B. 有 45 項不同的策略及行動，已分別列出所需花費的時間及費用，嘗試在有限的預算下，依 Change Theory 7 步驟，選擇適合之項目來執行組織變革。

5. 10 月 1 日：分組進行案例分析「Carter Racing」

案例背景為 John Carter 在一通電話中馬上要做出是否參加賽車比賽的決定。John 考量到成功的出賽能夠獲得更多的贊助、贏得獎金且受到關注，但一旦引擎出問題導致失敗除了必須支出修理費用外，亦會失去贊助費用，在得失之間難以做出決定。團隊中每位團隊成員對於是否出賽都有其獨自的見解，並提供相關資料輔佐其立論，Paul 猜想引擎的問題可能與出賽時的環境溫度有關；Tom 不同意 Paul 的看法，認為溫度與引擎損壞無關，並提供出賽時溫度資料佐證，以他二十年出經驗，他認為運氣是成功重要的因素。

透過分組進行討論，試著做出是否出賽的決定，並說明出賽理由。討論過程中聆聽不同組員的意見，並提供自身的見解，整合出共識。

6. 10 月 2 日：

(1) 特別邀請愛爾蘭運動協會會長 Gary Keegan 分享成功經驗。Gary 先前曾花了 6 年的時間致力於提升 IABA(愛爾

蘭拳擊協會)拳擊項目的表現，使愛爾蘭在拳擊項目上表現卓越。他分享在成功的道路上必須學習的事情：確立目標、良好溝通、人員管理、適才適所、持續精進，並引用孫子兵法理論認為成功的關鍵在於知己知彼，如圖 8。



圖 8：成功的關鍵

(2)課程最後由 Dan Cable 教授作總結，他特別強調知道為何而做的力量(the power of knowing why)，一個人或甚至一個企業要長期成功必始於源頭，瞭解其所做的意義與重要性，才能有熱情與動力持續前進。

Dan 在課程中播放 Simon Sinek 在 TED 的演講與大家分享及交流，Simon Sinek 演講中提出『黃金圈』(The Golden Circle)概念如圖 9，凡事先問為什麼，亦即事情的目的、使命、信念是甚麼，一旦能找回初衷，了解為何而做後，就能釐清思緒，快速適應，自然就知道該如何

做(How)及做些甚麼(What)。Simon 舉蘋果(Apple)公司為例，認為蘋果公司能連年創新，吸引狂熱忠實粉絲，正是符合黃金圈由內而外的原則，Apple 吸引大家購買的，不是你做甚麼，而是你為什麼做(挑戰、改變及相信不同凡響的力量)。因此一個偉大的領導者要先挖掘自己的為什麼，激勵自己外，要能啟發感召力，激勵他人熱情進而積極採取行動。

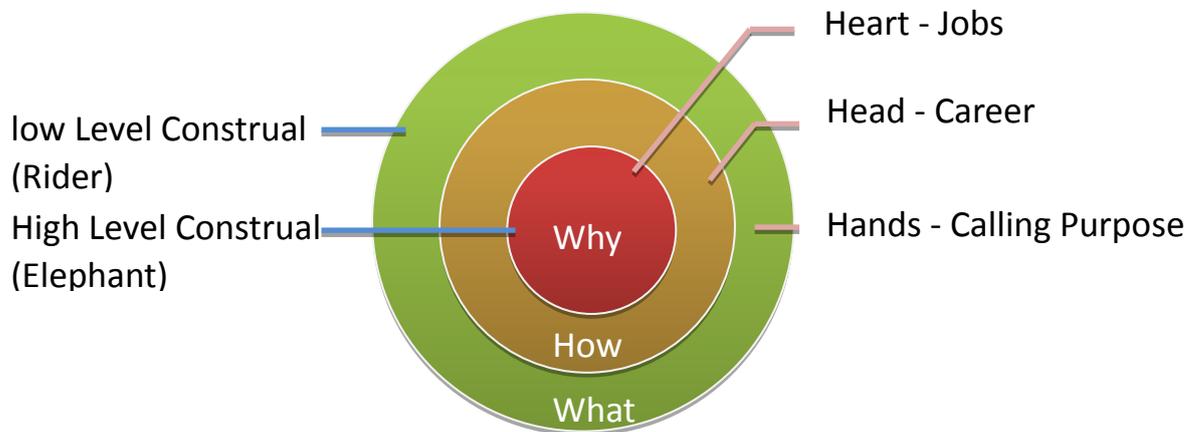


圖 9：『黃金圈』(The Golden Circle)

肆、心得與建議

本次研習雖然只有六天的課程，但這次學習之旅，卻對個人人生中激盪出前所未有的化學變化，對於思考、文化也產生極大的衝擊。以下說明相關研習心得與建議：

一、心得

(一) 變革是一連串的過程，只求快速並無法得到令人滿意的結果。

有次分組討論的主題是個人經歷最有效的領導策略，筆者提出公司目前所採行的經營課題研討策略，藉由高、中、基層主管就公司面臨如成本意識、公司定位...等重大議題的研討，找出各種可行策略，由小而大、由近而遠、由淺至深，可達成三種面向的效果：1.瞭解他單位的業務，跨領域的思考更周延；2.消除本位主義、有助橫向溝通；3.從而建立共同的價值觀與一致努力的方向，這個領導策略也獲選為當次小組討論公認最有效的領導策略。

(二) 為完成一件事需要眾人的努力，因此追求卓越不在於個人的成就，而是團隊努力的成果。所謂的團隊，包括組、處、甚至是跨單位的整合都缺一不可，就如今年所推出的需量競價措施，不僅創造話題、塑造公司靈活形象也吸引用戶參與，就是業務處與調度處共同努力的成果。

(三) 為了建構優秀團隊，提高團隊的執行力，除了相關的訂價理論與實務，另外國外先進電業的革新電價，也是要效法的對象。因此應落實核心業務傳承，汲取新知及透過經驗分享，凝聚共識，建立學習型團隊，藉由不斷的學習，擴大自己及團隊的舒適圈。

- (四) 另外藉由此次領導課程的 360°問卷及個人優勢評估，令人深刻體會到沒有人是完美的，我們常都專注在自己或別人的不完美，卻忽略了每個人都有未被激發的潛能，因此對個人、部屬及團隊，都應建立正向思考與良性循環的自信—快樂—成功三部曲，從培養自信開始，自信的人敢於嘗試新的領域，能更快地發展自己的興趣和才華；從而產生快樂，因為快樂的人不會時刻擔心和提防失敗。心情好的人最能發揮潛力；快樂能提高效率、創造力和正確決策的概率，最後驅動成功。而成功的最終目的不僅是在績效的提升，而是成為最好的自己。
- (五) 樂在學習、勇於探索，是人生進步的原動力，但最終如果不去試著改變，那麼這趟倫敦學習之旅，就只是一趟昂貴而無價值的旅程。
- (六) 距離與時間是人生中最好的導師。每個人都是在經歷不安與挫折，並鼓起勇氣克服後，才會知道自己的能耐，此次奉派參與寰宇計畫，從安排行程、課程研習到旅程中見聞大小事，對我不僅是職涯中獨一無二的經驗，得到的是無法計量的收穫。另外也因受到公司肯定而得到自我成就的滿足，相對地也覺得承擔了更多的責任與使命，未來的我希望不斷學習，擴大舒適圈，成為更好的自己。
- (七) 西方人談領導總是認為要贏，要發揮強項，鮮少往內自我覺察，本課程所談領導雖然還是強調長處，但授課內容多處提到領導者影響力，以身作則及修煉，對於未來在領導思維與作為方面有很大的啟發。

二、建議

- (一)倫敦商學院校園雖然小但很細緻，並裝置許多藝術作品，顯現該校豐富人文藝術底蘊，可供本公司訓練所未來規劃之參考。
- (二)一般教室的設備雖然完善但略顯窄小擁擠，惟其因應管理類課程之需，設置許多小研討室，內部設置完整，值供參考
- (三)聯誼場所的設計及風格非常活潑明亮，點心、水果、飲料免費無限供應，並備有現磨咖啡機、現榨柳丁果汁機，學員在此互相暢談，彼此聯誼，成效良好。
- (四)問卷設計製作、課程規劃設計都是與外界機構或知名教授合作，此種模式也供未來參考。
- (五)Coach 費用雖然高昂，但是效果非常顯著，目前新進同仁中設有導師，基、中階人員是否也有設有導師指導及建議，似值研議其可行性。
- (六)課程中對於管理個案之設計非常用心及細緻，目前台電亦積極建置台電管理個案，未來希望可由其中選擇一案比照倫敦商學院作法，以使個案更精緻。
- (七)此次參與寰宇計畫所選定的英國倫敦商學院雖然富有盛名，但當時在確定奉核派時，在學校的選擇上並無足夠的資訊，加上因核定時已近 4 月，基於時間的緊迫，只能就人資處提供的建議名單來篩選，因此本年度參與寰宇計畫的其他夥伴在課程的選定上同質性高。未來如能提供更多新的資訊，或將奉派的時程提前，使獲選人有較充裕的時間來選擇，俾相關的研習學校、領域及課程更廣泛，研習人員的心得亦更具多元與豐富，有助提升研習效果。

(八)此次領導課程的 360°問卷及個人優勢評估，讓人感受深刻，亦有助個人正向思考，提升領導力。建議公司在高階人才的培育上，可引進此類工具，藉由問卷、分析、評估與發展，相信可發掘與強化員工的優勢，瞭解待精進的領域，進而善用優勢來發展，展現更好的績效。

伍、附件

附件 1：課程表

附件 2：個人 360°問卷評量結果—薛人豪

附件 3：個人 360°問卷評量結果—陳麗容

附件 4：個人 360°問卷評量結果—黃美蓮

附件 1：Essentials of Leadership – Overview Timetable, 27 September – 2 October 2015

	Sunday 27 September	Monday 28 September	Tuesday 29 September	Wednesday 30 September	Thursday 1 October	Friday 2 October
Lecture Theatre	Transmed Lecture Theatre					
AM		09:00 – 12:30 Communicating Direction <i>Sustained competitive advantage, and the role of an engaged, innovative workforce</i> Communications Exercise Dan Cable	08:30 – 12:30 Influencing <i>Framing Information for buy in</i> <i>Using different motives to achieve buy in</i> Madan Pillutla 12:30 – 12:40 Group Photo	08:30 – 12:15 Enabling Organisational Change <i>Creating sustainable change in yourself and your organisation</i> Dan Cable	08:30 – 08:45 Morning review 8:45am – 10:00 Achieving great performance through the pursuit of excellence <i>Sharing lessons from the world of Olympic boxing</i> Gary Keegan 10:15 - 12:30 Team Performance Madan Pillutla	09:00 – 12:30 Understanding Yourself and Energising Others <i>The power of purpose</i> Dan Cable
Lunch location		Dining Room	Dining Room	Dining Room	Dining Room	Dining Room
PM	17:00 - 18:00 Welcome & Introduction to the Programme	13:30 – 15:00 Leveraging your strengths: <i>Applying your 1Self Feedback</i> Dan Cable 15.15 – 16:00 1 Self Group Coaching session	13:30 – 15:00 Winning Support <i>Building Coalitions</i> <i>Developing consensus</i> Madan Pillutla 15:00 – 16:00 Review 360 Feedback report	13:15 - 17:30 Enabling Organisational Change Dan Cable	13:30 – 15:50 Team Performance Madan Pillutla 15:50 – 18:50 Individual Coaching sessions	13:30 – 14:30 Putting it Together and Making it Practical for You 14:30 – 15:30 Group Work <i>Action planning and post programme commitments</i> 15:30 – 16:30 Programme Review and Close Dan Cable
Evening	18:00 – 19:30 Understanding your 1Self and 360 degree feedback and the role of coaching Juliette Bohanna & Patricia Hodgins	16:00 – 19:40 1 Self Individual Coaching sessions	16:00 – 19:40 Individual Coaching sessions	Free Evening in London		
Dinner location	19:30 Welcome Dinner Garden Room	18:00 – 20:00 Working dinner E Wing Lounge	18:00 – 20:00 Working dinner Garden Room		19:00 Closing Dinner La Porte des Indes	

附件 2：個人 360°問卷評量結果(薛人豪)

屬性	內容	分 數 平 均					
		自我	部屬	同儕	上司	個人平均	全班平均
A. 利用優勢	1.支持他人展現其優勢 Supports others to play to their strengths	4	4.67	5	4	4.71	4.12
	2.建立具鼓勵個人發展自我的組織氣候 Builds a climate in which individuals are encouraged to develop themselves	3	4.67	4.33	4	4.43	4.04
	3.掌握他人優勢以利組織發展 Harnesses others' strengths to benefit the organization	4	4.67	5	4	4.71	4.01
B. 授權他人	4.在部屬面前展露自信 Demonstrates confidence in subordinates	4	4.67	5	4	4.71	4.04
	5.非屬著重枝微末節或過度監督的管理者 Does not typically 'micro-manage' or over-supervise others.	4	4.67	4	4	4.29	3.97
	6.使人樂於參與並感覺有價值 Makes people feel involved and valued	4	4.33	4.67	4	4.43	4.04
	7.從他人身上尋求新點子並採行以達成目標 Seeks and implements new ideas from others in order to achieve goals	4	4.33	4.67	4	4.43	4.03
C. 影響他人	8.有效贏得來自上司、部屬或同儕的支持 Is effective at gaining the support of superiors, subordinates and colleagues	4	4.67	4.67	3	4.43	3.97
	9.建立跨部門廣大的工作網絡關係 Builds extensive networks of relationships at work across levels and functions	4	4.33	4.33	4	4.29	4.04
	10.可有效且明確與人溝通 Is an effective and clear communicator	4	4.67	5	4	4.71	4
	11.主動傾聽以瞭解他人的觀點 Actively listens to understand other people's point of view	4	4.33	4.67	5	4.57	4.03
D. 建立團隊	12.熟知團隊所擁有的專長及技能並加以運用 Recognizes and uses the expertise and skills within her/his team	4	4.67	4.67	4	4.57	4.14
	13.支持並指導團隊成員發揮潛能 Provides support and coaching to team members so that they can fulfil their potential	4	4.67	4.67	5	4.71	3.86

屬性	內容	分 數 平 均					
		自我	部屬	同儕	上司	個人平均	全班平均
	14.有效運用團隊成員多樣的資訊及觀點。 Effectively utilizes diverse information and perspectives offered by team members	4	4.33	4.33	5	4.43	3.97
	15.以激勵取代責備 Gives feedback that motivates rather than discourages	4	4.67	4.33	4	4.43	3.92
	16.主動積極發起變革 Is proactive in initiating change	3	4.33	4	4	4.14	3.95
E. 啟動變革	17.以務實觀點因應變革 Has a realistic view of the challenges facing change initiatives	4	4.33	4.33	5	4.43	4.05
	18.鼓勵承擔風險及容忍失敗 Encourages risk taking and tolerates failure as long as it results in learning	4	3.67	4	4	3.86	3.74
F. 確定目標	19.激發他人達成更高的績效 Inspires others to higher levels of performance	4	4.33	4.67	4	4.43	3.88
	20.對推動的願景具有溝通能力 Communicates a compelling vision for our group	3	4.67	4	5	4.43	3.82
	21.強調組織成員工作的重要性 Highlights the importance of what organizational members are doing	4	4.33	4.33	5	4.43	3.91
G. 整體評估	22.對成為領導者應具備之技巧之整體滿意度 Overall how satisfied are you with this person's skills as a leader?	4	4.33	4.33	5	4.43	4.06

分數：1=非常不滿意、2=不滿意、3=普通、4=滿意、5=非常滿意

附件 3：個人 360°問卷評量結果(陳麗容)

屬性	內容	分 數 平 均					
		自我	部屬	同儕	上司	個人平均	全班平均
A. 利用優勢	1. 支持他人展現其優勢 Supports others to play to their strengths	4	4.33	4.33	5	4.43	4.12
	2. 建立具鼓勵個人發展自我的組織氣候 Builds a climate in which individuals are encouraged to develop themselves	5	4.67	4.67	5	4.71	4.03
	3. 掌握他人優勢以利組織發展 Harnesses others' strengths to benefit the organization	4	4.67	4.33	5	4.57	4
B. 授權他人	4. 在部屬面前展露自信 Demonstrates confidence in subordinates	5	4.33	4	5	4.29	4.04
	5. 非屬著重枝微末節或過度監督的管理者 Does not typically 'micro-manage' or over-supervise others.	4	4	4	4	4	3.98
	6. 使人樂於參與並感覺有價值 Makes people feel involved and valued	5	4.33	4	5	4.29	4.02
	7. 從他人身上尋求新點子並採行以達成目標 Seeks and implements new ideas from others in order to achieve goals	4	4.67	4.33	5	4.57	4.03
C. 影響他人	8. 有效贏得來自上司、部屬或同儕的支持 Is effective at gaining the support of superiors, subordinates and colleagues	5	4.67	4.33	5	4.57	3.98
	9. 建立跨部門廣大的工作網絡關係 Builds extensive networks of relationships at work across levels and functions	4	4.67	4	4	4.29	4.04
	10. 可有效且明確與人溝通 Is an effective and clear communicator	5	4.33	5	5	4.71	3.99
	11. 主動傾聽以瞭解他人的觀點 Actively listens to understand other people's point of view	4	4.33	3.67	5	4.14	4.02
D. 建立團隊	12. 熟知團隊所擁有的專長及技能並加以運用 Recognizes and uses the expertise and skills within her/his team	5	4.67	4	5	4.43	4.13
	13. 支持並指導團隊成員發揮潛能 Provides support and coaching to team members so that they can fulfil their potential	5	4.33	4	5	4.29	3.85

屬性	內容	分 數 平 均					
		自我	部屬	同儕	上司	個人平均	全班平均
E. 啓動變革	14.有效運用團隊成員多樣的資訊及觀點。 Effectively utilizes diverse information and perspectives offered by team members	4	4.33	4	4	4.14	3.96
	15.以激勵取代責備 Gives feedback that motivates rather than discourages	5	4.33	4.67	5	4.57	3.91
	16.主動積極發起變革 Is proactive in initiating change	5	4.33	4	4	4.14	3.95
F. 確定目標	17.以務實觀點因應變革 Has a realistic view of the challenges facing change initiatives	5	4.33	4.33	4	4.29	4.05
	18.鼓勵承擔風險及容忍失敗 Encourages risk taking and tolerates failure as long as it results in learning	4	4.33	4	5	4.29	3.75
	19.激發他人達成更高的績效 Inspires others to higher levels of performance	5	4.33	4	5	4.29	3.88
G. 整體評估	20.對推動的願景具有溝通能力 Communicates a compelling vision for our group	4	4.33	4.67	5	4.57	3.82
	21.強調組織成員工作的重要性 Highlights the importance of what organizational members are doing	5	4.67	4	4	4.29	3.9
	22.對成為領導者應具備之技巧之整體滿意度 Overall how satisfied are you with this person's skills as a leader?	4	4.33	4	5	4.29	4.06

分數：1=非常不滿意、2=不滿意、3=普通、4=滿意、5=非常滿意

附件 4：個人 360°問卷評量結果(黃美蓮)

屬性	內容	分 數 平 均					
		自我	部屬	同儕	上司	個人平均	全班平均
A. 利用優勢	1. 支持他人展現其優勢 Supports others to play to their strengths	5.00	5.00	4.17	5.00	4.59	4.12
	2. 建立具鼓勵個人發展自我的組織氣候 Builds a climate in which individuals are encouraged to develop themselves	4.00	4.20	4.00	4.50	4.18	4.03
	3. 掌握他人優勢以利組織發展 Harnesses others' strengths to benefit the organization	4.00	5.00	4.00	4.00	4.24	4.00
B. 授權他人	4. 在部屬面前展露自信 Demonstrates confidence in subordinates	5.00	4.60	4.00	4.50	4.35	4.04
	5. 非屬著重枝微末節或過度監督的管理者 Does not typically 'micro-manage' or over-supervise others.	4.00	4.80	4.50	4.00	4.13	3.98
	6. 使人樂於參與並感覺有價值 Makes people feel involved and valued	5.00	4.80	3.83	4.50	4.35	4.02
	7. 從他人身上尋求新點子並採行以達成目標 Seeks and implements new ideas from others in order to achieve goals	5.00	4.80	3.67	4.50	4.50	4.29
C. 影響他人	8. 有效贏得來自上司、部屬或同儕的支持 Is effective at gaining the support of superiors, subordinates and colleagues	5.00	4.60	4.17	4.50	4.50	4.41
	9. 建立跨部門廣大的工作網絡關係 Builds extensive networks of relationships at work across levels and functions	4.00	4.40	3.50	4.00	3.94	4.04
	10. 可有效且明確與人溝通 Is an effective and clear communicator	4.00	3.80	3.83	4.50	4.12	3.99
	11. 主動傾聽以瞭解他人的觀點 Actively listens to understand other people's point of view	4.00	4.40	3.83	4.50	4.24	4.02
D. 建立	12. 熟知團隊所擁有的專長及技能並加以運用 Recognizes and uses the expertise and	5.00	4.80	4.00	4.00	4.41	4.13

屬性	內容	分 數 平 均					
		自我	部屬	同儕	上司	個人平均	全班平均
團 隊	skills within her/his team						
	13.支持並指導團隊成員發揮潛能 Provides support and coaching to team members so that they can fulfil their potential	5.00	5.00	3.67	4.50	4.35	3.85
	14.有效運用團隊成員多樣的資訊及觀點。 Effectively utilizes diverse information and perspectives offered by team members	5.00	4.60	3.83	4.00	4.24	3.96
	15.以激勵取代責備 Gives feedback that motivates rather than discourages	5.00	4.20	3.67	4.00	4.00	3.91
E. 啓 動 變 革	16.主動積極發起變革 Is proactive in initiating change	4.00	4.80	4.00	4.00	4.12	3.95
	17.以務實觀點因應變革 Has a realistic view of the challenges facing change initiatives	4.00	5.00	3.83	4.00	4.35	4.05
	18.鼓勵承擔風險及容忍失敗 Encourages risk taking and tolerates failure as long as it results in learning	5.00	4.40	3.17	4.00	3.94	3.75
F. 確 定 目 標	19.激發他人達成更高的績效 Inspires others to higher levels of performance	5.00	5.00	4.00	4.50	4.47	3.88
	20.對推動的願景具有溝通能力 Communicates a compelling vision for our group	5.00	4.40	4.00	4.00	4.24	3.82
	21.強調組織成員工作的重要性 Highlights the importance of what organizational members are doing	5.00	5.00	4.00	4.00	4.38	3.90
G. 整 體 評 估	22.對成為領導者應具備之技巧之整體滿意度 Overall how satisfied are you with this person's skills as a leader?	5.00	4.60	4.00	4.50	4.35	4.06

分數：1=非常不滿意、2=不滿意、3=普通、4=滿意、5=非常滿意