

壹、前言

本次由東南亞中央銀行（South East Asian Central Banks, SEACEN）主辦之研討會自 105 年 4 月 10 日至 15 日，為期 6 天，主題為中央銀行高階人員的統合性領導能力，於馬來西亞央行的 Sasana Kijang 訓練中心舉行。

本次研習目的主要是讓參加人員認知自己成為一位領導人的潛能、一位領導人如何影響別人、從實際案例學習重要領導技巧、找出自己成為領導者應該改進的領域等。

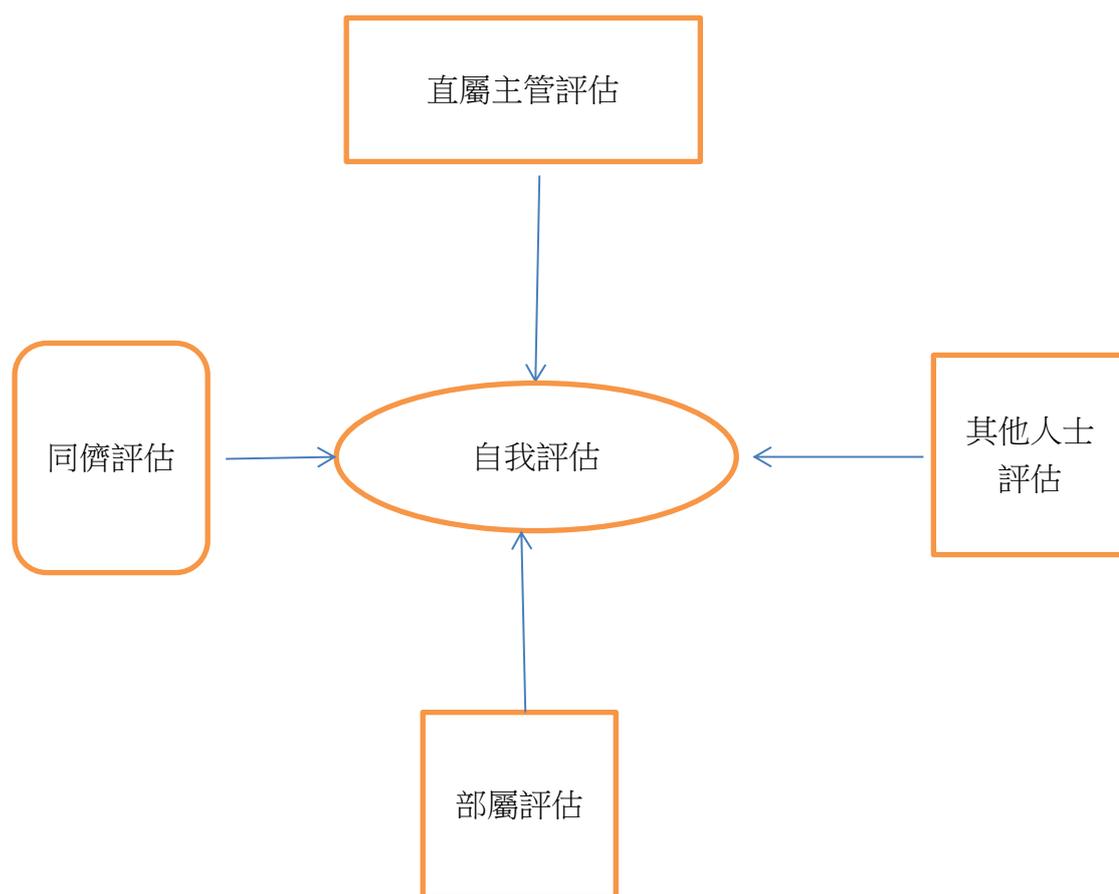
出席人員來自包括馬來西亞、孟加拉、汶萊、柬埔寨、斐濟、印度、尼泊爾、巴布亞新幾內亞、菲律賓、斯里蘭卡、泰國及我國等 12 國央行共 33 人與會。

而在課程設計上，有課程前的 360 度自我評估；與央行領導人的對話、團體競賽、性格特質分析、分組討論、個案研究等。主要是以發掘領導者潛能，並鼓勵學員主動參與討論為主，另輔以動態團體遊戲讓參加人員互相認識並瞭解決策過程中各級人員所扮演的角色；還有以個案研究的方式探討個人目標不同、文化差異的情況下如何進行有效領導。

貳、360 度回饋（360-degree feedback）

參與此次研討會的學員在行前就被要求做 360 度回饋評估。

所謂 360 度回饋評估是學員自己加上工作伙伴對學員本人的評估系統。本次主辦單位要求學員除本人外，必須請主管 1 名、同儕（職位相當者）3 名、直接屬下 3 名及認識學員工作內容的其他人士 3 名共 11 人，填寫關於學員工作相關能力的問卷。問卷填寫方式除了給予學員就各項問題 1 至 5 分的評估外，這些人，包括自己，亦須以文字表達方式給予學員評估。基本概念如下圖所示。



由於所有填寫人員都是由學員選擇而來，為保持 360 度回饋評估的客觀性及有效性，避免填寫人員基於身分公開而扭曲對學

員的客觀評估，在相關填寫說明上會強調，除了直屬主管因只有 1 名，故其對學員的相關評估及文字評語會直接在最終評估報告呈現外，其他人對學員的評估，在分數評估上，會以組別分類以平均分數的方式呈現；文字意見亦以組別方式來呈現，以保持其隱匿性及客觀性。亦即因同儕、部屬和其他人士等 3 組各有 3 名填寫評估表，所以每組的每題分數是此組 3 人加總平均而來；而文字評論是可以讓學員看到每組每個人的說法，但仍不會將身分公開。

基本上，360 度回饋評估系統是使用隱匿性的方式讓對某人工作有所認識的同事，對此人的工作態度和能力做客觀的描述，可讓受評估對象瞭解別人如何看待自己，借此機會調整自己的工作態度並發展管理技巧。綜合而言：

- 一、360 度回饋系統是在評估一個管理人員的行為與工作勝任度，並增加對自己的瞭解。
- 二、360 度回饋系統提供一種客觀回饋工具讓受評估人瞭解別人是如何看待自己，亦即「別人眼中的我」和「自己眼中的我」的差別所在。
- 三、360 度回饋系統重點放在傾聽、規劃和目標設定等技巧發展。

四、360 度回饋系統評估重點不是在客觀性目標，如銷售成績，而是在主觀領域，如團隊精神、個性和領導力有效性等。

針對課前準備的 360 度回饋系統問券，在正式課程中，課堂講師會發給每位學員以下十大項目來自主管、同儕、其他人士及部屬對於學員的評估結果。

- 一、自我管理（Self-Management）： 認知事情的重要性、快速掌握新問題所在、得失之間的拿捏、做對的事、尋求並以正面態度面對回饋。
- 二、策略視野（Strategic Insight）：能以新角度來看事情、抓住事情重點、表現智能、能平衡綜合長短期需求。
- 三、良好判斷力（Sound Judgement）：合理時間內做成有效決策、有能力掌握複雜性、針對問題設定解決方針。
- 四、成果導向（Results Orientation）：聚焦組織資源和目標、以重要性來合理分配組織資源、分清輕重緩急。
- 五、影響力及說服力（Influence and Persuasion）：創造願景、鼓舞激勵他人、協助他人看清事情重要性。
- 六、領導改變（Leading Change）：利用有效策略促成改變、推動組織採納新策略、鼓勵並強化勇於實驗之氛圍。

七、關係網絡 (Relationships & Networking)：圓融處理各方關係、在和諧關係下完成任務、以非正式權力關係取得相關人士配合。

八、有效溝通 (Communicating Effectively)：清楚正確表達意見、傳播資訊和理念。

九、領導部屬 (Leading Employees)：有效分權、以建設性回饋培養部屬、教導部屬增進效能。

十、培養人才 (Developing Talent)：引導出部屬最有才能的一面、給予部屬更多發展機會、吸引優秀人才。

課堂上每位學員收到的 360 度回饋報告會包括以下各表：

- 一、 自己跟所有學員的總體平均評估分數比較。
- 二、 學員所選擇參與 360 度評估的每組人士（包括自己、主管、同儕、其他人士及部屬）給予學員評估的總體平均分數。
- 三、 由自己、主管及自己預期主管等對十大評估項目所給予的各項分數。
- 四、 自己及所有學員（取平均）對十大評估項目所給予的各項分數比較。
- 五、 主管、同儕、其他人士及部屬給予十大評估項目的各項

分數。

- 六、 自己和其他評估人（主管、同儕、其他人士及部屬）十大評估項目的各項分數比較。
- 七、 自己和其他評估人十大評估項目項下各細項的分數比較。
- 八、 其他評估人對自己的開放性文字評論。

課堂講師針對學員的 360 度回饋評估報告並不做個別評論，而是提醒學員注意各組評估人士對十大評估項目的分數趨勢，是否一致或者相差很多？這可做為學員思考不同職位等級的同事為何對自己會有這樣的評估，可做為學員反省為何「別人眼中的我」和「自己眼中的我」有此差異，可做為未來改善自己的態度並增進管理技巧。

參、情境-行為-影響回饋模型

（Situation-Behavior-Impact：SBI）

除了課堂前準備的 360 度回饋系統，由學員所原認識的主管、同儕、其他人士及部屬對學員本身做書面間接有關領導力的回饋外，本次課堂上亦提供另外一套有關行為上的回饋模型，是由其他同組學員觀察學員本身的行為所做的比較直接，且是面對面的

回饋。這一套所謂情境-行為-影響回饋模型是提供一種架構，讓回饋有焦點且有相關性，使接受回饋者能夠直接感受回饋的精神，而能有效改變、改善其行為。

完整情境-行為-影響回饋的紀錄流程是：

- * 觀察同組學員的行為，詳細描述情境發生的地點和時間。
- * 描述這位學員表現在肢體或言語的行為，但避免用判斷性的描述。
- * 跟這位學員分享此行為對紀錄者或其他人的影響。

一項情境-行為-影響回饋紀錄格式舉例如下：

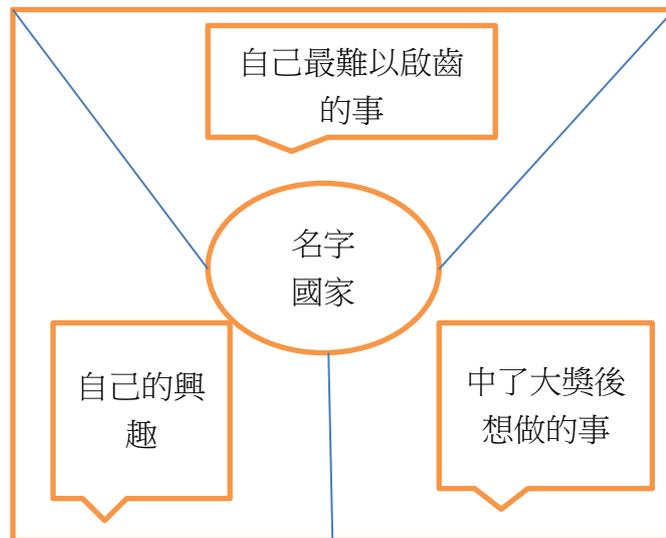
情境	行為	影響
星期一上午在會議室討論生涯規劃。	你請我提供個人建議，並且很正面的肯定我的意見。	我感受到個人意見可以自由表達，且因被接受而帶來的正面鼓勵性。以後在公司會議時，我會更積極表達自己的想法與意見跟同事交流。

課堂講師要求每個學員在上課期間隨時對同組每位學員做情境-行為-影響的紀錄，且需至少對同組每位學員紀錄五項情境-行為-影響，以資在整個課程結束前，每組學員間做公開而坦誠的討論。

肆、團隊活動

SEACEN 高階領導課程鼓勵學員發言參與討論，因此也設計三個簡單小活動，讓學員互相認識對方，體認不確定環境下的決策，體會溝通的重要性。

- 一、 第一個小活動是要求每個學員在一大張紙的中間寫上自己的名字與來自的國家，其他空白部分則分成三份分別劃上
1.自己的興趣、2.中了大獎後想做的事、3.自己最難以啟齒的事。如下圖所示：



課堂講師然後要求學員到課堂上任找至少 4 位學員，針對對方和自己所劃的內容互相解讀，以此做為學員彼此破冰的簡單方法。

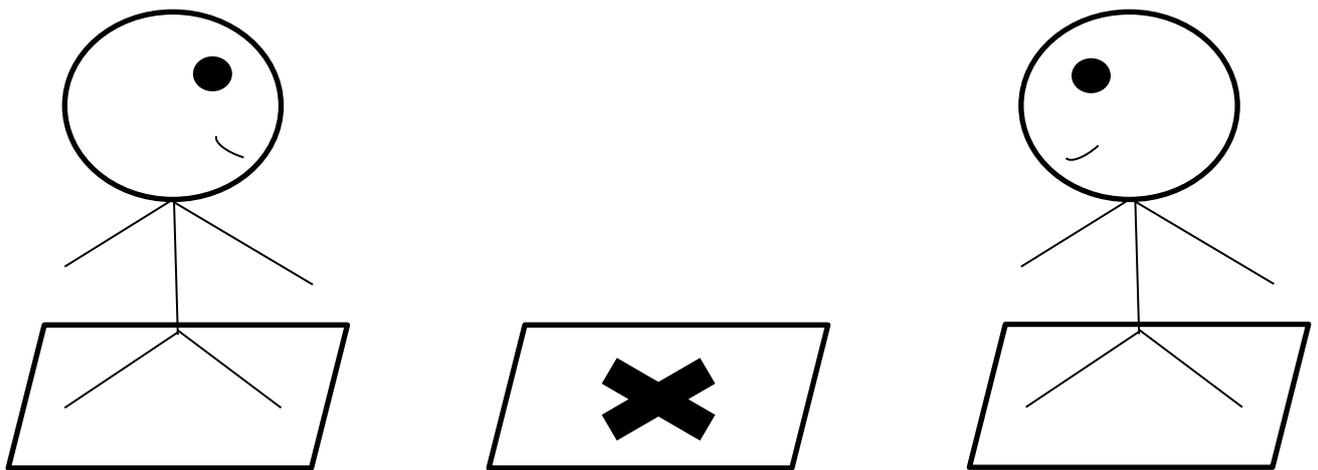
- 二、 第二個小活動是在各組桌上準備著一堆塑膠吸管、幾個膠

帶和一把剪刀等物品，並要求每組學員依序以阿拉伯數字編號，以各組互相比賽看那組能以應用現有給予的物品，將塑膠吸管連結後以豎起來最高的為贏。當講師在講解遊戲規則時，其實各組人馬都已在分配所屬組員的任務，並且趁機做些預備事項，例如先將膠帶剪成合適長度以備將吸管連結起來。就在大家以為講師已經講解完要開始如計畫般迅速行動時，講師忽然再要求二項動作。第一是要求每組編號 3 的學員離開座位，站到教室外圍；第二是要求各組互換位置，到別桌以別人的物品來做競賽。

這些突然出現的新比賽規則讓大家都手忙腳亂，原來規劃每個組員的任務，卻因 3 號學員的不能參與而出現破口；另外，要求到別桌用別組的物品來競賽，亦讓事先預備的材料完全失效。講師說這一簡單活動要表達的是，在現代管理環境，一個管理者不能把穩定視為當然，反而是要改變自己心態去面對現代充滿不確定的決策年代。

三、 本次參加的學員共 33 名，課堂上是共分六組，其中三組有 6 人，另三組有 5 人。第三個活動是將學員分成三群（每一群由一組 6 人及一組 5 人組成）互相競賽。講師在地上以長排型方式放上三批 12 張 A4 紙，並將每一批位於由左

邊算來的第 6 張紙，劃上 X 記號，其他保持空白。活動開始是要求每一群由 5 人一組的學員，每一個人站在劃有 X 記號左邊的任一張紙上，並面向劃上 X 記號的紙。另 6 人一組的學員，每一個人站在劃有 X 記號右邊的任一張紙上，亦面向劃上 X 記號的紙。即每群由一組 5 人及一組 6 人面對面各站 X 記號紙以外的二邊紙上，但先保持劃上 X 記號的紙沒有人站在上面。如下圖所示：



本活動競賽規則是同一群的二組面對面之每個學員，只要前面有沒人佔據的紙（包括劃上 X 記號的紙），都可以往前（但不可以有退後的動作，亦不能有二人以上站在同一張紙上），以向前移動一步、或閃過緊臨的前面一人（不可閃過一人以上）的方式，站在這張原無人佔據的紙上。而比賽的目標是看那群的二組人員能夠首先完全互換所站的

邊（X 記號紙左邊的 5 人完全換至 X 記號紙的右邊，原 X 記號紙右邊的 6 人完全換至左邊）為勝利的一群。

講師說這個遊戲的目的是在表達：

（一）溝通的重要性：因兩組人馬為了向前移動至前面一張空白的紙，必須互相溝通由那組人馬來移動最有利，如果互相不溝通絕對會造成塞車，無法完成任務的結果。

（二）利害關係愈大，投入決策的程度愈大：遊戲開始時，沒人站的紙是在互相面對面兩邊人馬的中央，為求往前進，兩邊人馬最接近沒人站的紙，積極討論如何跨出第一步。但站在兩邊後段的學員則認為需要他們採取行動的時候還久，也因位置較遠較無參與討論的機會，所以剛開始只是冷眼旁觀看著遊戲進行，但隨著需要他們採取行動的時候接近，他們投入討論程度就隨著上升。

伍、Myers-Briggs 性格分類指標（Myers-Briggs Type Indicator：MBTI）

MBTI 是性格分類理論模型的一種，其基本理論是根據瑞士

心理學家 Carl Jung 在 1921 出版的書籍，由美國心理學家 Catharine Cook Briggs 和 Isabel Briggs Myers 兩母女經過長期觀察和深入再研究而完成。MBTI 是全球知名的性格測試之一，在人員招募、領袖訓練及個人生涯發展等領域均有寬泛之應用。

MBTI 認為每個人包含各種性格種類，但會偏向某一明顯性格，如內向型或外向型；而性格是天生的，但環境會對其展現方式產生影響；另每項性格都有其可取之處。正確運用 MBTI 不僅可以進一步瞭解自己的性格傾向，增加自己發揮長才的彈性，亦可瞭解團隊成員的人格特質，做適當的工作分配，讓大家能夠發展相對優勢，可提昇工作士氣和效能。

MBTI 認為人類有八大性格傾向；外向 (Extroversion)、內向 (Introversion)、理性 (Sensing)、直覺 (iNtuition)、思考 (Thinking)、感覺 (Feeling)、判斷 (Judging)、認知 (Perceiving)。這八大性格傾向依序以英文字母 E、I、S、N、T、F、J 和 P 來表示。

而八大性格表現重點簡略為：

外向 (E)：主動、愛社交、傾向專注於外面的人事物。

內向 (I)：內省、隱私、傾向專注於自己的想法和印象。

理性 (S)：著重當前事務、以有秩序方式處理事情。

直覺 (N)：著眼於未來、以潛意識方式來理解世界。

思考 (T)：客觀、公正、冷靜、以腦袋來處理事情。

感覺 (F)：主觀、和諧、關懷、以心來體會世界。

判斷 (J)：果斷、有計畫、傾向有組織的生活方式。

認知 (P)：接受模糊、傾向於有彈性的生活內容。

MBTI 雖然認為人類包含各種性格，尤其是有前述八大性格分類，但每人還是會明顯偏向某些性格特質。為了判斷一人的主要性格傾向，MBTI 將前述八大性格分成四組性格互相明顯差異的對比，並從問卷回答上找出每個人四項主要性格傾向；外向(E)或內向 (I)；理性 (S) 或直覺 (N)；思考 (T) 或感覺 (F)；判斷 (J) 或認知 (P)。

為了找出一個人的四項性格傾向，MBTI 會針對四個性格對照組設計問卷，來找出每個人明顯的性格分類。譬如為找出一個人是外向 (E) 或內向 (I)，是問如何取得活力？如何處理人際互動關係？四組問卷設計方向如下表：

問卷設計方向	性格傾向	性格傾向
你如何取得活力？你如何處理人際互動關係？	外向 (E)	內向 (I)

如何吸收資訊？辦事方法與態度？	理性 (S)	直覺 (N)
如何處理資訊？事情決策方式？	思考 (T)	感覺 (F)
生活方式與態度？	判斷 (J)	認知 (P)

運用此 MBTI 原則來判定參加本次課程學員的性格傾向，在課堂上，講師發給學員一張有 93 題的問卷，其內容雖然依照上述問卷設計方向進行，但題目是隨機分配，並不是先問完某類型題目，再依次回答其他類型題目。而且每個題目只有兩個答案選擇，以資做每個差異性格的比較。例如，如第一題的設計是為了判定外向 (E) 或內向 (I)，如學員答案是符合外向性格，則外向此選項得 1 分，內向此選項是零分。依此類推，填完所有答案後就可以得到每個性格分類的分數。

舉例而言，如某學員在外向 (E) 得 5，內向 (I) 得 16 分，則可以說此學員在此性格分類上是內向 (I)。如此學員其他三組分數分別為理性 (S) 17 分，直覺 (N) 8 分；思考 (T) 18 分，感覺 (F) 7 分；判斷 (J) 17 分，認知 (P) 5 分。因為各組自己的分數比較為 $E < I$ ， $S > N$ ， $T > F$ ， $J > P$ ，我們可以說此學員的性格傾向是 ISTJ 型（內向/理性/思考/判斷）。

依此，MBTI 因有四種性格對照組，每一組依分數高低取一性格傾向(E 或 I，S 或 N，T 或 F，J 或 P)，總共會有 16 種組合，即每個受測人性格類型會是下列 16 種矩陣組合之一。

理性性格		直覺性格		內向性格
ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ	
ISTP	ISFP	INFP	INTP	
				外向性格
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP	
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ	

陸、專題演講

一、前斯里蘭卡央行總裁 Ajith Nivard Cabraal 的專題演講題目為

「央行的挑戰」：

(一) 心性軟弱的人不適合央行工作：

- * 央行工作環境是困難、常被誤解、充滿動態性。
- * 很多決策必須有長遠眼光，即使跟短期潮流有異。
- * 央行是個團隊工作，央行總裁應承擔所有結果。
- * 成功央行總裁需有堅強意志、耐心、特殊心性 & 個性。

(二) 在時機有利時強化自己：

- * 為未來可能風險做好準備。
- * 模擬各種情況，練習如何反應。
- * 有損害發生，立即快速採取恢復手段。

(三) 培養快速決斷力的能力：

- * 人民及市場欣賞央行展現決斷力。
- * 以行動支持發表之聲明。
- * 趁時機好時，建立有能力快速反應的基本建設。

(四) 對主要經濟體要能洞燭機先：

- * 大家一般會無視於大國所出現的脆弱跡象，但即使主要經濟體有繁榮的表象，亦不能忽略可能發生問題的訊號。
- * 就如一個人外表看起來健康，但如有高膽固醇，也必須留意其健康。

(五) 願意展現透明度：

- * 願意向大眾說明政策背後的意義、並保持政策透明性，這有助政策的可預測性。
- * 維持經常性、公開的討論管道，亦讓此管道保持彈性。

(六) 練習成為長期非短期決策者：

- * 遵循長期趨勢，不受短期市場影響。

- * 以長期觀點看待本國經濟與國際經濟的關係。

- * 短期市場資訊及目前信評在危機時期助益作用不大。

(七) 快速及清楚的處理末日博士預言

- * 不要忽略恐怖故事，因為不處理好，負面心態不會主動消失。

- * 杞人憂天的負面預言必須快速、精確的處理好。

(八) 使用多項政策計畫，並同時執行：

- * 不要僅依賴一特別策略。在執行計畫 A 時，也必須準備妥當計畫 B 和計畫 C。

- * 同時發展多重夥伴關係。

(九) 跟所有利害關係人密切合作：

- * 在危機期間，不要發生公開化的不合情事。

- * 給予所有利害關係人清楚、果斷的信息。

- * 瞭解政治的現實及勢在必行性。

(十) 隨時留意政策的非預期後果：

- * 跟主要關係人做模擬分析。

- * 特別留意計畫執行後幾個月的結果，因為非相關的結果可能會出現。

(十一) 政策回應合宜：

- * 全球性問題，需有全球性政策回應。
- * 區域性問題如未妥善處理，可能惡化為全球性問題。

(十二) 掌握機會：

- * 有遠見領導者視危機如轉機。
- * 處理危機必需有膽識、主動。
- * 接受風險存在的事實，並有效處理。

(十三) 成為真正領導人的小秘訣：

- * 將功勞歸於他人。
- * 慷慨分享勝利，失敗由自己承擔。
- * 用計畫說服人家，並讓大家信服自己的領導。
- * 精心計畫、發展策略，但永不稱這是「自己」的計畫。
- * 改變、轉換、改善，但永不稱這是「改革」。
- * 打氣、鼓舞，但不要有讓人感覺矯揉造作。
- * 比其他人更努力工作。
- * 授權而不干預。
- * 領導人不靠言語，是行為和人格而成為領導人。

柒、個案探討

由新加坡管理學院（SMU）助理教授 Professor Roy Chua 所主持的 4 項個案研究，最主要是在探討一些衝突的情境下，如何完成目標。對於這些個案，主持人並無所謂最佳答案，但請學員盡量表達自己的看法。

一、 Managing Creativity at Shanghai Tang：

Shanghai Tang 是一家在香港成立的公司，以設計、生產、行銷富中國傳統服飾為主。本文主要在探討文化創意者與行銷部門的衝突問題。因文化創意者最在意是自己創意的發揮與在同行間被肯定的程度，但對於行銷經理而言，利潤是最重要的。因此，如何磨合兩個單位，成為該公司最重要的課題。此時，如能聘用一位懂文創且具了解公司經營運作的創意總監，應是對該公司最有有利。

二、 Managing a Global Team: Greg James at Sun Microsystems：

本案例是在探討公司在全球不同區域服務團隊間的衝突問題。全球性軟體公司如 Sun Microsystems 會在世界不同區域設有服務團隊，以達到全球 24 小時無間斷服務。但在不同時區、不同種族、不同勞工法令下，就會產生勞逸不均、薪資不一、被視為次等團隊等不平的問題。

此時，總部主管如能經常親自至各區域跟服務團隊做面對面

溝通，應可減少各服務團隊嫌隙的機會。

三、 Wolfgang Keller at Konigsbrau-TAK：

本案例是探討德國啤酒公司在烏克蘭設立分公司所發生外派主管與當地屬下之管理問題。主因源自德國民族重紀律與烏克蘭民族較有彈性的管理方式不同，而有所衝突。另也因德國外派主管與總公司之間對於管理烏克蘭分公司意見有所不同，產生如何管理上司的問題探討。

學員是認為管理應是因地制宜，所以應授權烏克蘭分公司當地主管更多彈性管理的空間。

四、 第 4 項個案是播放一部「12 Angry Men」的影片，借此來討論談判的要領。本片內容是描述由 12 人所組成的陪審團的辯證過程。故事是從法官判決一名出生貧民窟，跟父親時有衝突的少年，因涉嫌以彈簧刀弑父處以一級謀殺罪，論及死刑，交由 12 名陪審團做出判決開始。這位住在貧民窟曾進出感化院的年輕男孩，被樓下老伯宣稱聽到大叫「我要殺了你」，並看到被告倉慌跑出家門；住在男孩對街的老太太表示看到男孩將刀插入父親胸口；雜貨店老闆證明賣過同形彈簧刀給這位男孩；男孩自己聲稱和父親發生爭吵，憤而離家，去電影院看電影至深夜才回家，回來後發現父親已經遇害，

但又說不出電影名稱和主要角色。由於幾乎所有證據都對其不利，法官處以一級謀殺罪，交由一個由 12 人組成的陪審團判決，由於是重罪，因此必須是共識決，即需要每個陪審員作成一致決才有效。也因為罪證看似確鑿，所有陪審員除 1 名之外很快就做成有罪的判決，這位反對的陪審員就以人命關天，除了提出對證據等細節的種種客觀質疑，並運用邏輯辯論，或利用陪審員的個人出生、經歷等背景，使用說服、拉攏、同理心等談判方式，化解了其他陪審員個人偏見、自私、種族主義等非理性因素，完全扭轉原開始的 11 比 1 死刑判決，成為 12 比 0 的無罪判決。

捌、心得與建議

本次研習設計主要是讓參加人員認知自己成為一位領導人的潛能，一位領導人如何影響別人，並從實際案例學習重要領導技巧，找出自己成為領導者應該改進的領域等。領導力是一如何有效領導組織的統稱，由於各機構性質不同，因此所需要的領導力特質就有所不同。對於央行這種比較保守、穩定的機構，領導人應具備誠實的人格特質，對政策有前瞻性的看法，平時懂得激發、鼓勵、支持部屬，當然亦需具有效率解決業務的專業能力。