

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書  
(出國類別：其他)

**參加 SEACEN 第 10 屆高階領導課程( 10th SEACEN  
Advanced Leadership Course ) 出國報告**

**整合性領導能力之分析與運用**

服務機關：中央銀行  
出國人職稱：一等專員  
出國人姓名：莊能治  
出國地點：馬來西亞、吉隆坡  
出國期間：105.4.9~105.4.16  
報告日期：105 年 7 月 13 日

## 目 錄

壹、前言 .....	1
一、出國目的 .....	1
二、課程內容 .....	1
三、報告內容 .....	2
貳、央行領導階層之角色與整合性領導能力 .....	3
一、央行領導階層之角色 .....	4
二、整合性領導能力 .....	4
參、整合性領導能力之評估與應用 .....	6
一、360 度回饋評量 .....	6
二、邁爾斯-布里格斯性格分類指標(MBTI) .....	11
三、情境-行為-影響(SBI)回饋評量模型 .....	17
肆、案例研究 .....	19
一、創意管理 .....	19
二、全球化公司團隊之管理 .....	22
三、向上與向下管理 .....	25
伍、心得與建議 .....	29
參考資料 .....	31
附錄：SEACEN 第 10 屆高階領導課程議程 .....	32

# 整合性領導能力之分析與運用

莊能治

## 壹、前言

### 一、出國目的

在全球政治與經濟金融環境日趨複雜，且相互影響程度日益加深下，各國中央銀行之決策面臨更多挑戰，如何強化組織架構，並整合各領域專業人才與人力資源，以有效達成貨幣政策目標，已成為管理階層面臨之重要挑戰。近年來，東南亞中央銀行(SEACEN)研訓中心持續辦理加強領導能力之相關課程，以協助會員國強化管理階層之領導與管理能力。

本次奉派參加東南亞央行研訓中心 105 年 4 月 10-15 日於馬來西亞吉隆坡舉辦之第 10 屆高階領導課程「中央銀行整合性領導(Integrative Leadership in Central Banking)」，總計有來自 12 國央行之 33 位學員參加，包括孟加拉、汶萊、柬埔寨、斐濟、印度、馬來西亞、尼泊爾、巴布亞新幾內亞、菲律賓、斯里蘭卡及泰國。

### 二、課程內容

本次課程理論與實務兼備，為加強學習成效，SEACEN 在課程開始前 2 週，以電子郵件通知學員先行完成 360 度回饋評量工具之分析，以了解自身領導特質與能力傾向，進而設定學習目標；精讀 3 個管理案例，以利積極參與討論，增進學習效果；課程期間，透過講師<sup>1</sup>生動有趣之講解與帶領，以及學員間高度互動，包括性向測驗、個案討論、角色扮演、

---

<sup>1</sup> 本次講師為 Dr Luke Novelli, Jr. 及 Professor Roy Chua，並邀請前斯里蘭卡央行總裁 Mr Ajith Nivard Cabraal 及前泰國央行副總裁 Dr. Bandid Nijathaworn 演講。Dr Luke Novelli, Jr. 為全球領導發展資源中心總裁，是領導力培訓與發展之專家，為 SEACEN 領導課程專任講座；Professor Roy Chua 為新加坡大學副教授、前哈佛管理學院副教授，主要負責本次課程 3 個管理案例之探討。

實地錄影回饋等多元訓練方式，激發學員高度參與興趣，並實際驗證所學，學習效果甚佳。

課程主要內容包括：介紹央行整合性領導能力；360 度回饋評量、邁爾斯-布里格斯性格分類指標(Myers-Briggs Type Indicator, MBTI)及情境-行為-影響(Situation-Behavior-Impact, SBI)回饋評量模型之應用；影響與說服、領導變革等管理技能之演練；3 個管理案例之探討(包括創意管理、全球化公司團隊之管理、向上及向下管理)。本次研討課程內容豐富多元，受益良多；課程安排詳附錄。

### 三、報告內容

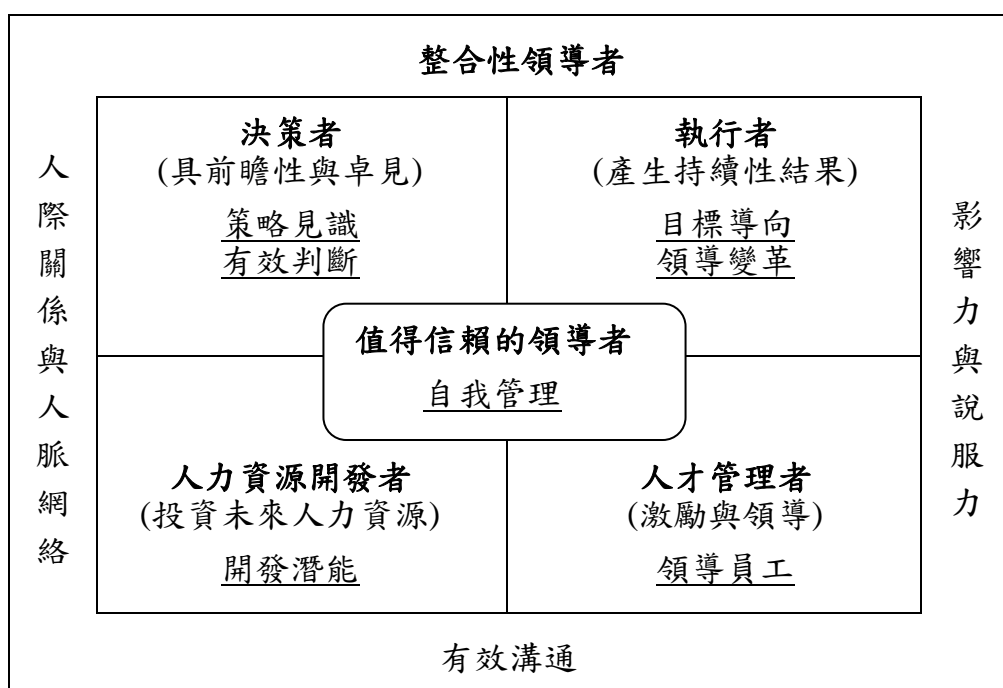
本報告共分伍章，第壹章為前言；第貳章介紹央行領導階層之角色與整合性領導能力；第參章說明整合性領導能力之評估與應用；第肆章為 3 個管理案例研究，並深入探討不同情境下所涉及之管理議題；第伍章為心得與建議。

## 貳、央行領導階層之角色與整合性領導能力

隨著全球化、科技化的發展，加上政治、經濟情勢變化日益加劇，中央銀行之決策面臨更多挑戰；央行有足夠的人才、專家、資料及精良的政策制定過程，但如何強化現有之組織結構，並整合相關資源以因應快速變化及複雜的問題，則有賴發展整合性領導能力。整合性領導能力強調超越傳統觀念與部門之障礙與壁壘，以整合內部單位和外部組織之專業知識，尋求有效解決方案。

整合性領導能力係指管理者具備自我管理、策略見識、有效判斷、目標導向、領導變革、開發潛能、領導部屬、影響力與說服力、良好人際關係與人脈網絡、有效溝通等 10 項領導能力，並能有效整合運用。圖 1 為 SEACEN 研訓中心與會員銀行共同研究發展之「SEACEN 領導角色與能力」架構，具體呈現央行領導階層在執行任務上所扮演之各種角色及應具備之各項能力。

圖 1. SEACEN 領導角色與能力架構



資料來源：本次課程講義。

## 一、央行領導階層之角色

在「SEACEN 領導角色與能力」架構中，領導階層扮演著 4 種角色，分別為決策者、執行者、人才管理者與人力資源開發者，以有效執行政策任務並開創組織之成長空間。

- (一) 決策者：須具備「策略見識」及「有效判斷」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) 人才管理者：須具備「領導員工」的才能，可以激勵與領導員工朝目標前進。
- (四) 人力資源開發者：須具備「開發潛能」的能力，投資未來人力資源。

## 二、整合性領導能力

因應前述 4 種不同領導角色，管理者應具備之能力包括自我管理、策略見識、有效判斷、目標導向、領導變革、領導員工、開發潛能之能力；除此之外，尚須具備良好人際關係與人脈網絡、有效溝通能力、影響力及說服力，10 項整合性領導能力說明如下：

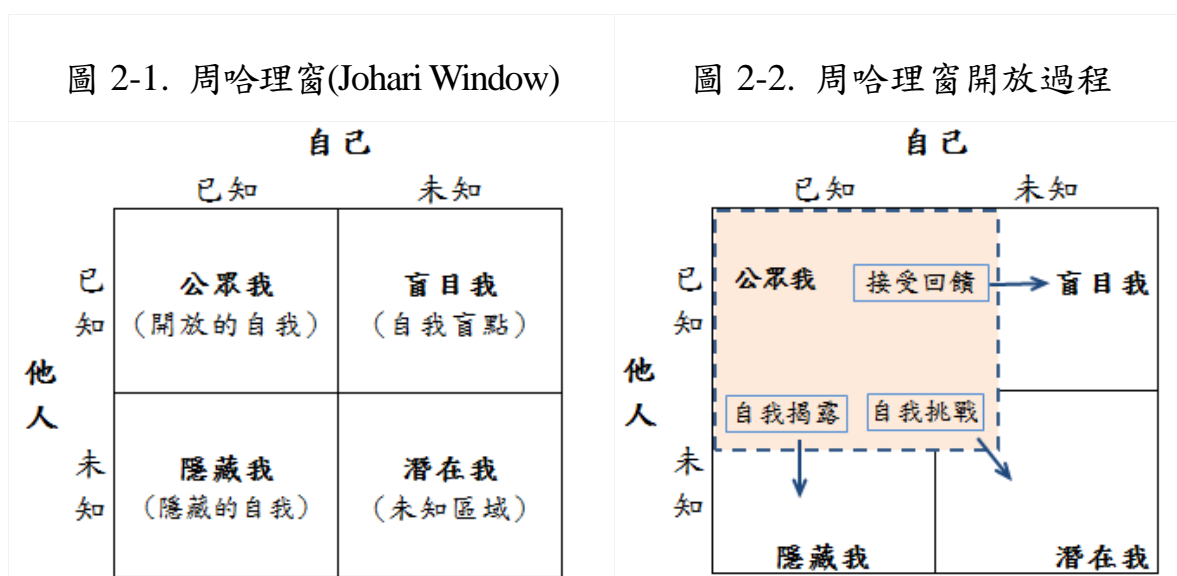
- (一) 自我管理：包括清楚了解自身優點及缺點對他人之影響、能夠快速因應新問題之能力、具備權衡取捨並尋求均衡之能力、強調做正確的事之核心價值觀。
- (二) 策略見識：包括從新的觀點看事情、可迅速從複雜的問題中找出重點、展現敏銳的思緒、善於擬訂兼顧長短期需求的計畫。

- (三) 有效判斷：包括能及時作出有效之決策、能夠迅速瞭解複雜議題、對問題提出有效解決方案。
- (四) 目標導向：包括整合組織資源達成主要目標、針對重要的目標能明確指派工作並權責分明、針對緊急事件反應敏銳。
- (五) 領導變革：包括利用有效的策略促使組織改變創新、推動組織採用新的想法、營造創新氛圍。
- (六) 領導員工：包括有效指派任務、透過具建設性之回饋機制激勵員工、指導員工提昇績效。
- (七) 開發潛能：包括激發員工優異潛能、提供員工開發自我之機會、吸引有才能的人員加入。
- (八) 良好人際關係與人脈網絡：包括能與各界保持良好關係、能在不製造對立的情況下完成任務、能與無業務關係的人合作無間。
- (九) 有效溝通之能力：包括能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：包括擅長激勵和激發想法或靈感、能夠說服與激發他人、善於協助員工察覺工作的重要性。

## 參、整合性領導能力之評估與應用

發展領導能力重要的關鍵，在於清楚了解自己的行為可能對他人造成之影響，因此回饋機制是領導課程非常重要的一部分。

「周哈理窗」(Johari Window) 把人的自我分為 4 部份<sup>2</sup>(圖 2-1)，分別為公眾我、隱藏我、盲目我、潛在我，而 4 區塊的大小則取決於自我認知與他人對自己理解程度差異。回饋評量工具的使用，係藉由自我探索與接受他人回饋機制，找出自己未知的盲點與潛能(圖 2-2)，以激發自我向上動能，並增進與他人之互動關係。



資料來源：本次課程講義。

本次課程使用多項回饋評量工具，讓學員全面性評量與分析自我人格特質。說明如下：

### 一、360 度回饋評量

#### (一)目的

360 度回饋(360-Degree Feedback)評估係藉由各方資料，以評估受評

<sup>2</sup> 「周哈理窗」(Johari Window) 理論係由 Joseph Luft 與 Harry Ingham 共同提出，Johari 的「周哈理窗」把人的自我分為 4 部份，分別為公眾我(自己與他人皆知)、隱藏我(自己知但他人未知)、盲目我(他人已知自己未知)、潛在我(自己與他人未知)。每一塊窗格之大小因人而異，例如「公眾我」比較大、其他區塊小者，表示該人非常了解自己，與他人互動時亦比較願意敞開心胸；反之，如果盲目我、隱藏我、潛在我三塊較大者，則該人可能比較封閉自我。

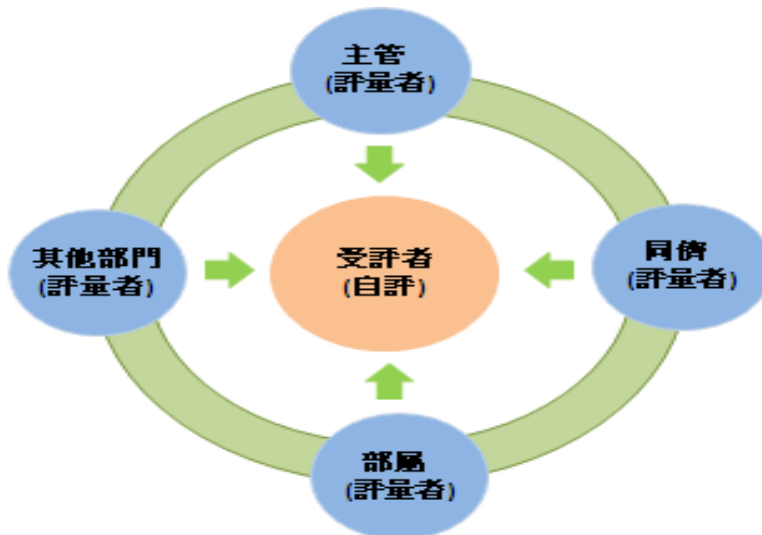


者之領導能力及人格特質與屬性。受評者透過自我檢視與他人之評量，可增進自我了解，並獲知別人對其領導能力之評價，有助學員了解本身在團隊合作上之特質，以發揮優勢與改善不足之處。

## (二)參與評量之對象與內容

本次課程開課前 2 週，SEACEN 研訓中心先行以電子郵件通知受訓學員，依據「360 度回饋評量指引」上網完成 360 度回饋評估問卷調查，除自我評估(含自評、預估主管對自己評價)外，尚須由其他人參與評量，評估者分為 4 個群組(見圖 3)，包括直屬主管 1 人、同儕 3 人、部屬 3 人及外部單位 3 人，主要係避免單一意見來源可能造成之主觀偏誤情形，且評估者愈多樣化，所得到的資訊回饋將愈完整，有助於提升評量結果之可信度。

圖 3. 360 度回饋評量架構



資料來源：作者參考課程資料繪製。

評量內容分兩部分，第一部份係針對第貳章提及之 10 項整合性領導能力，評量者根據不同情境與受評量者的表現，依「沒有、很少、普通、很多、完全達到」，分別給予 1 至 5 分；第二部分評估受評者各項領導特

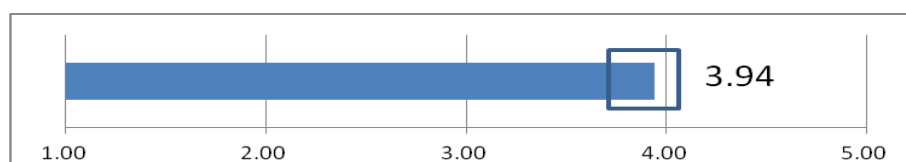
質之屬性<sup>3</sup>，包括管理行政技能、授權方式、溝通型態、競爭模式、信任度、合作傾向、組織協調、決策能力、負責度、指導能力、性格傾向、行動力、談判能力、激勵技能、目標設定、前瞻性、誠實度、接受資訊能力、公正性、激勵因素、計畫能力、正向指數、人際關係、社交型態、團隊傾向、可信賴度、解決問題能力等 27 項領導特質之表現，依不同屬性及其強烈程度分別填寫，由左而右，計 7 個等級，以評量「溝通型態」能力為例，最左邊為極少溝通，最右邊則為充分溝通。

### (三) 評量結果分析

360 度回饋評量結果，除了整體領導能力表現外，亦列出評量者對學員 10 項領導能力之評估結果，學員除可了解各群組對自己各項領導能力之看法外，藉由比較 SEACEN 學員資料<sup>4</sup>，亦可獲知自身在各領域能力表現之相對水準。此外，評量結果亦包含評量者對受評者領導角色之評價與建議內容，可協助受評者針對自身優缺點，予以提升或改進。

本次課程學員總平均分數為 3.94 (圖 4-1)，落在 SEACEN 學員資料 25%-75% 百分位區間；另就各組評量結果而言，評分最低者為學員預估主管對自己之評量(3.09)，低於主管之實際平均評分(3.59)，顯示大部分學員低估主管對自身領導能力之評價(圖 4-2)。

圖 4-1. 全體學員 360 度回饋評量-總平均



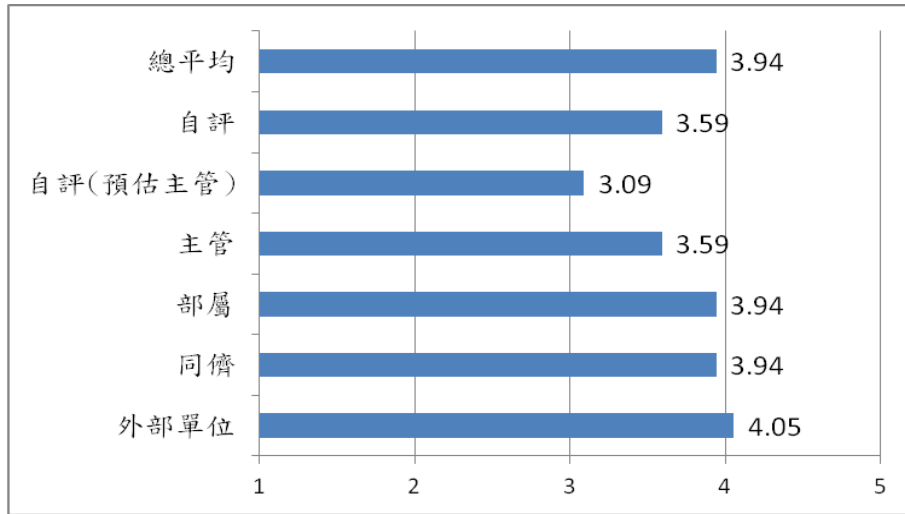
註：方框代表落於該區間之評量結果，達一般平均水準(落於資料 25%-75% 區間)。

資料來源：本次課程講義。

<sup>3</sup>根據一項全球性的研究報告設計；該研究報告係由全球 62 個國家 170 個研究人員，蒐集了 951 個機構 17,300 位中階主管有關文化與領導有效性之問卷資料而得。

<sup>4</sup>SEACEN 研訓中心統計歷次參與本項課程之學員評量結果，並將統計資料按百分比區分為 3 區段，分別為低於 25%、介於 25%-75% 間、高於 75%。學員可比較自身評量結果，落在中間 50% 區間者，代表達平均水準，未達 25% 者，表示該項能力低於全體平均水準，超過 75% 者表示高於平均水準。

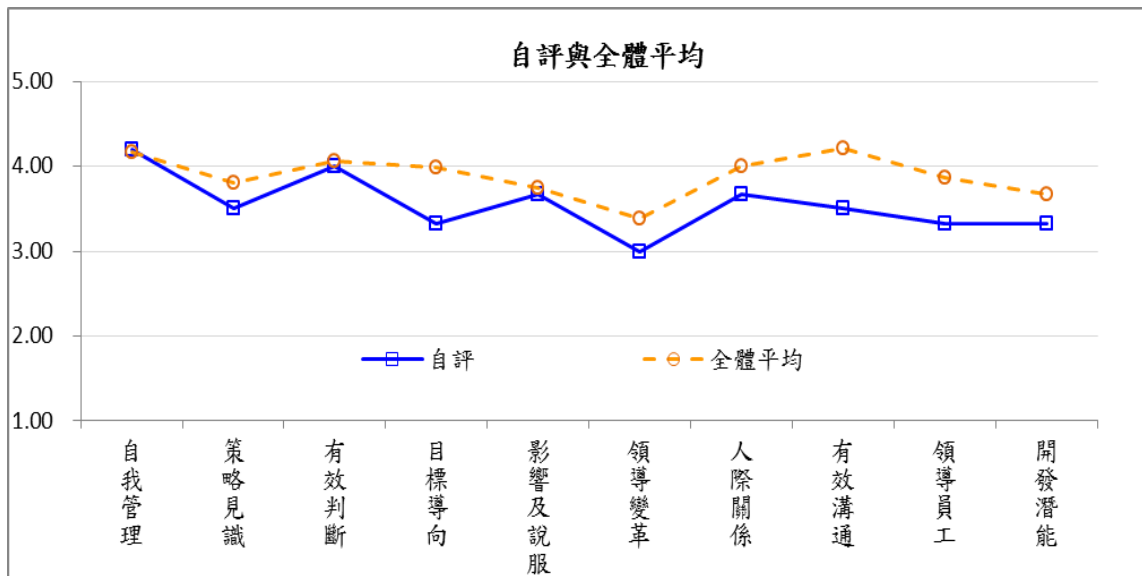
圖 4-2 全體學員 360 度回饋評量-總平均



資料來源：同圖 4-1。

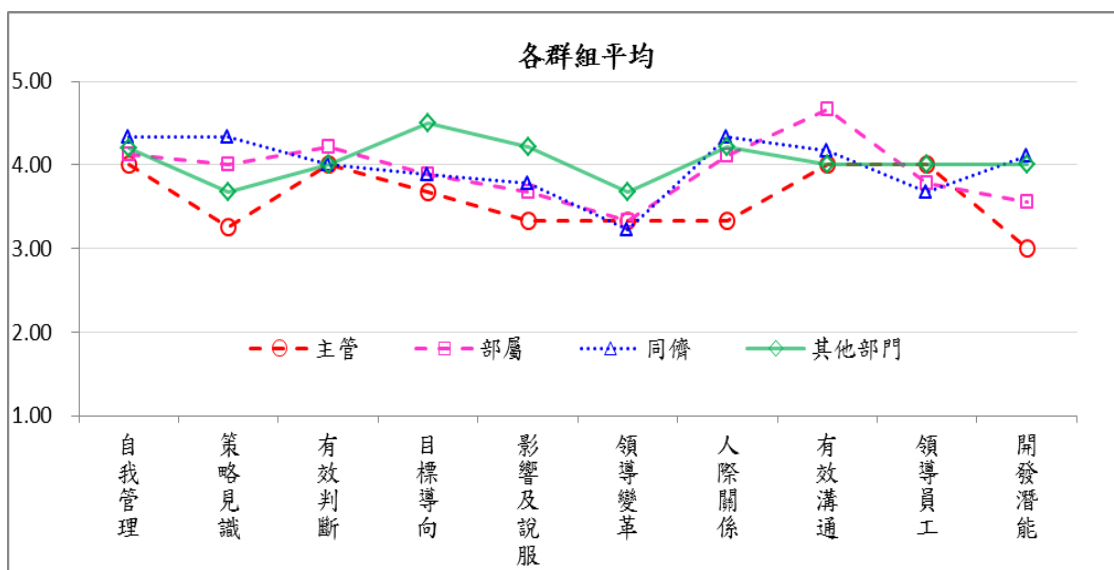
另就 10 項整合性領導能力結果顯示，全體學員在「領導變革能力」之自評分數較低，可能係因一般央行員工相對保守傳統，對於開創性工作之能力較弱；另因評量者來自不同職階，各群組評量結果亦會有所差異(圖 4-3、4-4、4-5、4-6)。受評者可就自我認知與其他評量者評量結果差異之處，思考改善之道，以激發向上的動能。

圖 4-3. 分項能力分析(全體學員)



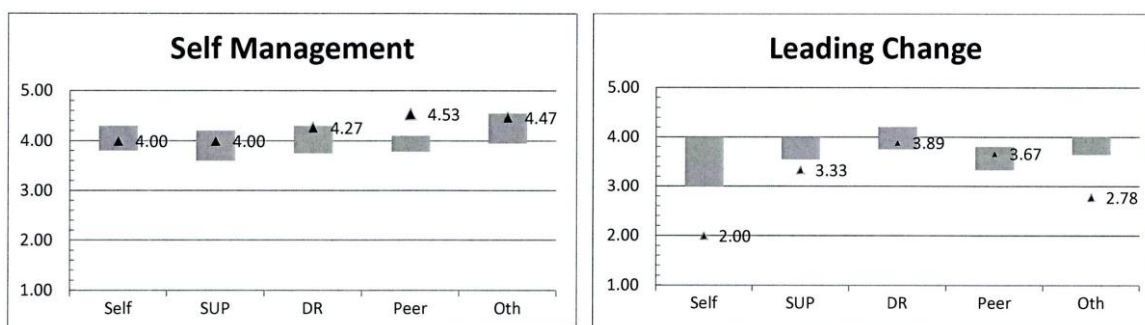
資料來源：同圖 4-1。

圖 4-4. 分項能力分析(全體學員)



資料來源：同圖 4-1。

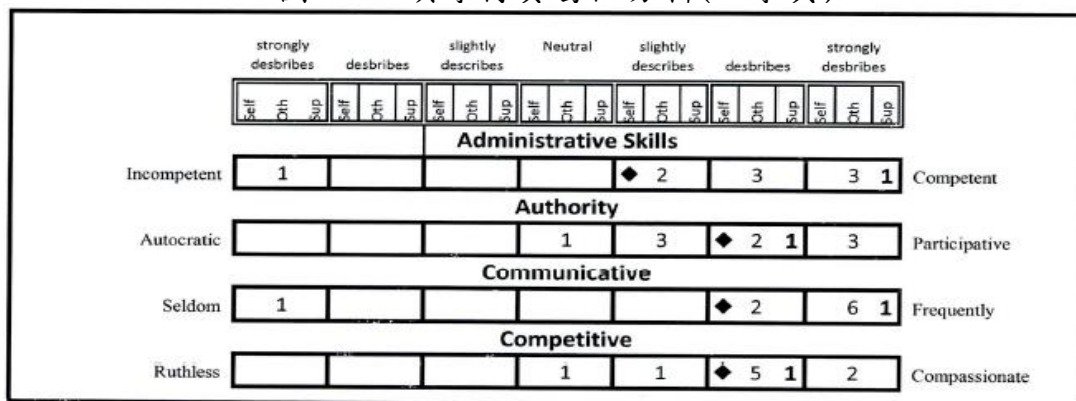
圖 4-5. 分項能力分析(A 學員)



說明:▲代表學員得分,陰影區間代表 25%-75%百分位,得分落在該區間者達平均水準,得分在陰影上方者,代表高於平均水準;反之則代表低於平均水準。

資料來源：同圖 4-1。

圖 4-6. 領導特質屬性分析(A 學員)



說明:◆代表自評、1代表主管、其他數字代表其他評量者選擇該選項之人數。

資料來源：同圖 4-1。

## 二、邁爾斯-布里格斯性格分類指標(MBTI)

### (一)目的

MBTI 是一種性格分類法，係由美國心理學家 Katharine Cook Briggs 與 Isabel Briggs Myers 母女二人，經過長期觀察與研究而提出。透過 MBTI 評量，受評者可深入認識自我性格、偏好及行為模式，有助於個人成長、發掘潛能及改善人際關係。目前 MBTI 為全球普遍應用之性格測驗，可用於公司教育訓練、企業員工招聘、領袖培訓、個人發展領域之探索等。

### (二)評量方式

MBTI 依照受評者在處理從何處獲得能量、如何取得資訊、如何解讀資訊及人生態度 4 大面向問題之行為偏好，衡量其人格特質，每一面向包含相反的 2 種傾向，可得到外向/內向、感覺/直覺、思考/情感、判斷/理解等 8 種性格分類(表 1)。在 4 面向的搭配組合下，最後可得到 16 種性格分類，分別代表著 16 種性格(表 2)。

表 1. MBTI 行為偏好型態

四大問題	行為偏好	
1.何處獲得能量	<b>外向型(Extraversion)</b> 傾向於關注外在的人事物	<b>內向型(Introversion)</b> 傾向於關注內在想法及印象
2.如何取得資訊	<b>感覺型(Sensing)</b> 關注當下及感覺所獲得的具體資訊	<b>直覺型(iNtuition)</b> 關注未來，注重可能性與預感
3.如何解讀資訊	<b>思考型(Thinking)</b> 決策基礎以邏輯與客觀因果分析為主	<b>情感型(Feeling)</b> 決策基礎以個人價值與主觀評估為主
4.人生態度	<b>判斷型(Judging)</b> 喜愛有計畫、有組織的生活方式，偏好穩定	<b>理解型(Perceiving)</b> 喜愛彈性而自然的生活方式，抱持開放態度

資料來源：本次課程講義。

表 2. MBTI 之 16 種性格型態

感覺型(S)		直覺型(N)		
<b>ISTJ*</b> 內向感覺思考判斷	<b>ISFJ</b> 內向感覺情感判斷	<b>INFJ</b> 內向直覺情感判斷	<b>INTJ</b> 內向直覺思考判斷	內向型(I)
<b>ISTP</b> 內向感覺思考理解	<b>ISFP</b> 內向感覺情感理解	<b>INFP</b> 內向直覺情感理解	<b>INTP</b> 內向直覺思考理解	
<b>ESTP</b> 外向感覺思考理解	<b>ESFP</b> 外向感覺情感理解	<b>ENFP</b> 外向直覺情感理解	<b>ENTP</b> 外向直覺思考理解	外向型(E)
<b>ESTJ</b> 外向感覺思考判斷	<b>ESFJ</b> 外向感覺情感判斷	<b>ENFJ</b> 外向直覺情感判斷	<b>ENTJ</b> 外向直覺思考判斷	

資料來源：本次課程講義 (\*參表 1)。

### (三) 評量結果分析與運用

MBTI 性格分類主要係顯示人格特質之差異性，不代表優劣或好壞，每種類型都代表與生俱來之人格特質及行為偏好，管理者可依不同人格特質，採取差異化管理與溝通方式。以下分析各種性格型態之人格特質及其工作行為模式，以及面對該種性格者可採用之訴求方式。

#### 1. 能量來源：外向型與內向型

		外向型(E)	內向型(I)
人格特質		主動、外向、社交、熱鬧、分享、表達	內省、內向、保守、獨處、隱私、安靜
行為模式	能量來源	外在人事物	內在想法及印象
	關注焦點	行動派、輕鬆自信 容易相處且易於理解	認知派、保守多疑 敏感不易親近
	傾向	立即採取行動	思考後行動
	工作環境	追求變化且富行動力 喜歡與他人合作 重視廣度	追求安靜 喜歡獨自完成工作 重視深度
訴求方式		面對面溝通 採取分組報告，增加互動 立即回應提問與評論 強調行動	給予足夠的思考時間 採取個別報告 鼓勵發言 就事論事，不涉及社交

## 2. 蒐集資訊：感覺型與直覺型

		感覺型(S)	直覺型(N)
人格特質		細節、現在、合宜、有序、效用、苦幹	模式、未來、創新、隨機、新奇、靈感
行為模式	洞察力	依賴過去經驗與實際資料	依賴可能性及靈感
	關注焦點	實際的、具體的	創新的、抽象的
	傾向	注重事物本身	重視模式與框架
	工作環境	與人互動、注意細節、較少出錯	概念世界、注重大方向、能辨識複雜的模式
訴求方式		清楚敘述 提供充分事實與證據 強調有形結果 使用具體實例 力求簡單並確保跟上腳步	給予大方向 強調觀念與想法，不拘泥細節 強調未來的挑戰，多鼓勵 著重新穎、獨特與創新 尊重想法，給予主導機會

## 3. 解讀資訊：思考型與情感型

		思考型(T)	情感型(F)
人格特質		理性、客觀、公正的、冷靜的、非個人的、多批評	感性、主觀、融洽的、關懷的、個人的、心存感謝
行為模式	決策方式	基於分析與邏輯做決策	根據人性價值與需求做決策
	關注焦點	事實、資料、原則	人群、機智、和諧
	傾向	解決問題	支持他人
	工作環境	簡明扼要、公事公辦、一視同仁	自然友善、個人傾向、因人而異
訴求方式		切入重點，簡潔扼要 目標明確，準確定義及解釋 陳述贊成與反對理由 強調理性程序與結果 採用邏輯論點	表達溫情與友誼，個人化取向 展現賞識與認同 強調整體利益與幸福 不強迫接受邏輯性 運用趣聞與實例增加瞭解



#### 4. 人生態度：判斷與感受型的特質

		判斷型(J)	理解型(P)
人格特質		事先計畫、完成工作、僵固、封閉、果斷	視情況調整、延遲工作、彈性、模稜兩可、搜集多方資訊及意見
行為模式	生活型態	有計畫的	隨性的
	關注焦點	果斷的、自我規範、目標導向	開放的、可彈性調整的
	傾向	封閉的	探索的
	工作環境	著重工作完成、迅速制定決策、只關注工作重點	重視新業務的開創、延遲決議、希望在工作中發現更多可能性
訴求方式		準確告知等待時間 說明完整計畫 果斷作結論 強調進度、期限及時間表 不超過預期，避免驚喜	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 持續追蹤，溫和推進 避免圓滑老套的報告

藉由 MBTI 評量結果，受評者可了解自己性格傾向、專長及適合之工作型態，而主管亦可適才適性分派工作，並施以不同的管理方式，可減少不適任之情況，均有助於業務之推動及工作效能之提升。例如性格型態屬於內向/感覺型者，其個性通常偏向保守穩健，行事務實並力求精確，較適合從事例行性之工作；性格型態屬於外向/直覺型者，其個性則較為積極外放，喜歡有變化及具挑戰性之工作，則較適合從事開創性的工作。

MBTI 16 種性格型態之人格特質如表 3。



表 3. MBTI 16 種性格型態之人格特質

<b>ISTJ</b>	<b>ISFJ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 行事務實、實事求是、負責任。</li> <li>2. 依邏輯行事並穩定邁進。</li> <li>3. 喜歡工作、家庭和生活都井然有序。</li> <li>4. 重視傳統與忠誠度。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 行事盡責投入並力求精確。</li> <li>2. 周到、關注身邊重要人的所有細節、重視他人感受。</li> <li>3. 努力創造有序和諧的工作與家庭環境。</li> </ol>
<b>ISTP</b>	<b>ISFP</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 仔細觀察問題，並迅速尋求可行方案。</li> <li>2. 運用大量資料分析問題之原因。</li> <li>3. 對因果關係感興趣，偏好使用邏輯原則歸納事實、重視效能。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 友善、仁慈但敏感。</li> <li>2. 習慣以自己的步調行事。</li> <li>3. 不喜歡爭論與衝突，不會強迫他人接受自己意見與價值觀。</li> </ol>
<b>ESTP</b>	<b>ESFP</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 採取務實作法，關注立即結果。</li> <li>2. 不喜歡理論及概念解釋，偏好積極處理事情。</li> <li>3. 關注當下並享受與他人互動時刻。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 外向、友善並喜歡與他人共事。</li> <li>2. 以實際可行方法處理事情。</li> <li>3. 機敏、自發，快速融入人群與環境。</li> <li>4. 嘗試新技能以達到學習效果。</li> </ol>
<b>ESTJ</b>	<b>ESFJ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 務實、實事求是，注意細節。</li> <li>2. 具決斷力並快速執行決策。</li> <li>3. 以最有效率方式達成任務。</li> <li>4. 遵守明確的邏輯標準，並希望他人也能遵守。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 熱心、合作、有道德感。</li> <li>2. 努力建立和諧融洽之工作環境。</li> <li>3. 喜歡與他人共同準確、即時完成工作。</li> <li>4. 注意他人日常生活需要，並盡量提供。</li> <li>5. 喜歡獲得他人激賞。</li> </ol>
<b>INFJ</b>	<b>INTJ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 樂於激勵別人、對他人具洞察力。</li> <li>2. 忠於自己認定的價值。</li> <li>3. 發展有益於大眾的明確願景。</li> <li>4. 有計畫且果斷地執行其願景。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 致力於實現想法並達成目標。</li> <li>2. 一旦承諾便積極籌劃並執行到底。</li> <li>3. 對自己與他人的能力和績效有高標準。</li> </ol>
<b>INFP</b>	<b>INTP</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 理想主義者，捍衛自我價值。</li> <li>2. 希望外在生活與內在價值觀一致。</li> <li>3. 具好奇心並促使想法實現。</li> <li>4. 試圖理解別人，並協助發揮潛能。</li> <li>5. 適應力強、有彈性，樂於接受新觀念。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 喜愛追求理論與科學事理。</li> <li>2. 習於以邏輯及分析來解決問題。</li> <li>3. 對感興趣的領域，具備深入解決事情的非凡能力。</li> <li>4. 適應力強、從容、有彈性。</li> </ol>

<b>ENFP</b>	<b>ENTP</b>
1.充滿熱忱、富想象力。 2.認為生命有各種可能性。 3.希望獲得他人肯定與支持。 4.具高度自發性與彈性，常依賴即興表現能力與流暢語言。	1.靈敏、機警、直言不諱。 2.面對新挑戰，足智多謀。 3.擅長策略性分析。 4.善於解讀他人。 5.厭煩經常性任務。
<b>ENFJ</b>	<b>ENTJ</b>
1.高度理解他人的情緒、需要與動機。 2.發掘他人潛能，並幫助其發揮潛力。 3.可扮演個人和團體成長之催化者。 4.喜歡社交，樂於助人，具激勵人心的領導才能。	1.能迅速發現不合邏輯和無效率的作業程序和政策。 2.樂於策劃長程計畫及目標設定。 3.有學識、樂於吸收新知並傳授他人。 4.強力表達自己想法。

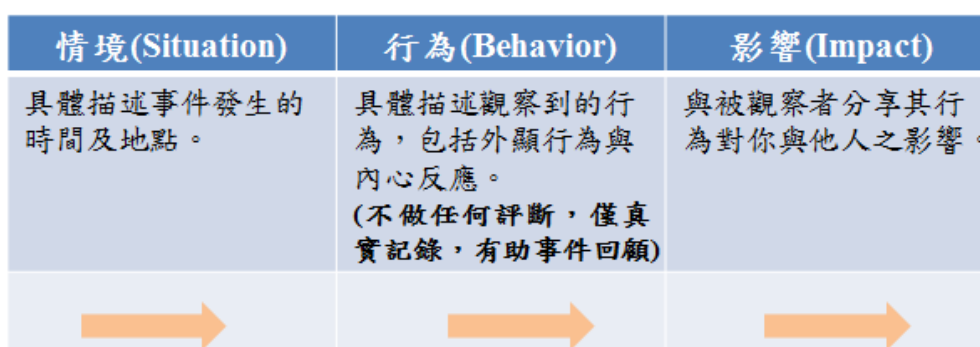
資料來源：本次課程講義。

### 三、情境-行為-影響(SBI)回饋評量模型

#### (一)目的

SBI 回饋模型為情境-行為-影響之回饋評量模型(圖 5)，主要係透過觀察、記錄他人在特定時點之特定行為，對自己所造成之影響與感受，再藉由回饋分享過程，讓被觀察者瞭解自己行為對他人之影響，因回饋係屬具體事項之陳述(SBI 範例見表 4)，較易為被觀察者所接受，進而激勵正向行為、修正或停止不適當之舉措。

圖 5. SBI 回饋模型



資料來源：<http://www.crowe-associates.co.uk>, The SBI feedback Model。

表 4. SBI 範例

範例情境	行為	影響
範例 1. 課程第一天自我介紹時	你告訴我有關近來在工作上面臨之挑戰	我感覺很親切並感同身受，期待與你分享更多想法，因為我也正面對著類似的挑戰。
範例 2. 當我們在討論重要領導挑戰時	你大聲指責別人是錯的	我感到驚嚇和生氣，不想聽也不想繼續參與討論。

資料來源：本次課程講義。

#### (二)評量方式與運用

講師在課程第一天即發下 SBI 評量表 (表 5)，請每位學員於課程期間仔細觀察同組學員，並隨時記錄各組員之 SBI 評量。為便學員觀察組

員個人領導風格及行為對組織績效之影響，課程並安排實地拍攝分組進行現場決策會議過程，不僅考驗學員之領導能力，透過觀看錄影內容，亦可讓學員觀察自己表現，以及與他人之互動情形，例如，有無過於武斷或未積極參與討論、是否常常打斷別人談話、喜歡與人爭辯等情形。

SBI 回饋評量最重要之處在於「影響」的回饋，課程第 4 天下午，由各學員輪流分享對組員之觀察紀錄，並給予鼓勵與建議。透過近距離觀察與回饋分享，短短 6 天相處，學員間不僅很快熟識，彼此也培養極佳的默契。

SBI 觀察回饋評量，每一位學員既是觀察者，亦是被觀察者。藉由觀察記錄組員之行為及自身之感受，可訓練觀察及表達能力；透過別人之回饋分享與建議，可更加了解自己，避免因認知差異所造成之誤解情況。

表 5. SBI 紀錄表

Peer Observations		
		Person Observed: <u>學員 A</u>
Feedback Requested: 被觀察者(學員 A)希望其他成員觀察重點，例如常常打斷別人談話		
Situation	Behavior	Impact

資料來源：本次課程講義。

## 肆、案例研究

案例研究可使學員深入了解管理知識並靈活運用領導技能。本次課程 3 個管理案例均取材自哈佛管理學院教材，包括創意管理、全球化公司團隊之管理、向上及向下管理。

值得注意的是，管理問題並沒有標準答案，案例研究係經由學員事先熟讀案例內容，再透過分組討論與講師之引導，使學員深入問題所在，並思考可能解決方案。講師要大家學習的，不僅是自身思考的過程，更應從其他學員的思考方向與答案得到啟發。

### 一、創意管理 (上海灘創意管理)

#### (一) 案例說明

「上海灘」是一家強調「中國元素」之奢侈品公司，最初為香港的一家裁縫店，後與瑞士 Richemont 集團<sup>5</sup>合作，成為中國第一家全球知名之奢侈品品牌。創業初期公司營業額持續增長，1999 年面臨發展瓶頸，經營狀況不樂觀，紐約麥迪森大街的門市也被迫關門。2000 年由 Richemont 集團接手後，在執行長 Raphael Le Masne 與創意總監 Joanne Ooi 之合作帶領下，積極進行轉型，產品逐漸融合東西方文化，並擴充產品線至配件、居家飾品。2005 年業績大幅成長，2006 年店面成長 40%，至 2008 年，在全球 14 個國家已有 40 家分店，但主要客戶仍以歐美客戶為主。

2008 年爆發全球金融危機，此時，公司創意總監 Joanne Ooi 亦決定離開「上海灘」。執行長 Le Masne 面臨諸多難題，包括是否該在全球經濟展望不明的狀況下招聘新創意總監？或由自己兼任？如自己兼任，可否有效管理公司之設計師呢？長期以來設計師與商人(包含零售、行銷、

---

<sup>5</sup> 全球第 2 大奢侈品公司，僅次於路易威登集團(LVMH)，商品範圍涵蓋珠寶、手錶、皮件、時裝等，旗下有 Cartier、Piaget 及 Montblanc 等公司。

商品及營運發展等部門主管)之間的緊張關係，又應如何化解？

## (二)分組討論議題

分組討論議題包括「上海灘」主要的難題和挑戰是什麼？對於出缺的創意總監，執行長 Le Masne 應如何處理？Le Masne 又該如何在激勵設計師創意下，兼顧企業利潤與發展？

### 1.問題分析

金融危機雖使得全球經濟展望充滿不確定性，但如何在危機中創造機會，則是經理人必須面對之難題，執行長 Le Masne 應思索「上海灘」未來發展方向，「上海灘」雖成功轉型並屢創佳績，但主要客戶仍以歐美客戶為主，若要持續成長並成為全球最大的奢侈品公司，則應積極開發亞洲市場，尤其是中國市場<sup>6</sup>。

設計師與商人間因立場、教育與訓練方式不同，設計師重視的是創意與靈感，而商人看重的是銷售量、市占率與獲利。「上海灘」因過於強調「中國元素」，某種程度已經限制了設計師的創作空間，加上銷售部門可決定作品可否推出，設計師精心設計的產品最後可能未獲青睞而被迫放棄，所有心血與努力全部歸零，因此，創意總監扮演著重要角色，透過協調整合設計師之創意概念，並與銷售部門充分溝通，可有效減少不必要之爭執。

### 2.解決方式

後來 Le Masne 招聘了 3 名主管，2 位從外界招募、1 位內升，包括新加坡籍的 Jocelyn Yung 擔任行銷經理，整合銷售部門，積極開拓中國市場；拔擢原負責女裝的資深設計師 Chee Au 為創意部門主管，負責協調整合設計師的觀點；招聘法國籍設計師 Jane Lombard 為創意協調人

<sup>6</sup> 根據麥肯錫於 2008 年第 1 季之調查研究報告，大陸富豪人口(指年收入超過 25 萬人民幣，約當美金 35,000 元)約有 160 萬人，而且每年約有 16%之成長。

(Coordinator)，透過廣告創意活動、櫥窗設計、概念店、網路及社群媒體等各類溝通管道，強化品牌視覺效果。

### 3.成效

執行長 Le Masne 決策正確且成效顯著，2009 年「上海灘」在中國市場營收成長 150%，近 3 年中國大陸客戶占其全球營收比重自 3% 大幅增至 13%。此外，近 1 年半，產品組合升級計畫亦展現效益，使平均銷售額增加 20%，最新年度全球營業額成長 20%，全球商店持續擴張至 42 家。

#### (三)案例涉及之管理議題

公司內部各部門因立場不同，緊張關係始終存在，彼此應能相互理解並充分溝通。創意者必須擺脫過於自我之思維，要多了解市場，並了解業務經營上之限制；商人亦應支持與認同創意家的創意靈感，並實施有效的激勵機制。最重要的是，管理者必須有效平衡創意者與商人（最好兼具兩領域之經驗），扮演緩衝、傳達及支持的角色，本案例 Le Masne 巧妙利用組織重整並選用合適人選，兼顧市場發展與平衡組織內部關係，營造雙贏局面。

一般而言，公司對員工創意之管理，可能有下列幾種作法：

處理方式	建議作法
支持員工熱情但兼顧財務目標	慎選具有挑戰性計畫，但需同時考量財務可行性；計畫可多元化。
鼓勵個人創意但維持共同的願景	建立員工對願景與組織之歸屬感，但保留個人空間。例如，Google 的「20%自由時間（20% Time）」，讓員工每週有一天可以自由把時間花在非核心的計畫上，有助於靈感創意之開發。
鼓勵多樣性但維持凝聚力	建立相互信任和開放的溝通管道，對事不對人，勿發展為個人恩怨。
開創新領域但管控承擔之風險	在可承擔之風險範圍內，建立有效激勵機制，以鼓勵漸進式與積極改革之創新思維。

## 二、全球化公司團隊之管理( Grag James 管理 Sun Microsystem 公司)

### (一)案例說明

Sun 微系統公司是一家提供硬體、軟體及儲存服務的資訊系統公司，客戶遍及全球，為提供客戶快速便利的服務，該公司分別於印度、杜拜、法國和美國設立服務團隊，並由 Grag James 負責管理。該公司非常自豪的是，公司採用 Open Work 管理系統，透過該平台，分散各地之員工可利用手機或電腦，隨時隨地進行工作。James 每週與整個團隊進行一次視訊會議，以處理重大技術性議題。

近期，該公司美國客戶 HS 控股公司系統發生問題，在緊急連絡美國團隊未果狀況下，輾轉由法國客戶申訴部門轉介至印度團隊處理，但因負責該公司業務的美國團隊未更新 HS 聯絡電話，致印度團隊無法確實掌握狀況而處理失當，造成 HS 公司網路服務中斷 2 小時，後來雖在緊急處理後順利解決，未造成 HS 公司營運損失，但 HS 公司仍宣稱 Sun 公司未能依契約規定即時提供服務而提出賠償要求。

事件發生後，各團隊互相推卸責任、爭相指責、不滿情緒高漲，分散式管理的問題浮現。經 James 親自會見分散在 4 個區域的 45 名團隊成員，發現公司團隊存在嚴重之溝通協調問題，分散式工作模式、衝突及全球管理等議題，正威脅和分化其工作團隊。

### (二)分組討論議題

分組討論議題包括 James 團隊存在那些問題？James 的管理方式是否妥適？他應如何因應？

#### 1.問題分析

James 本身是電腦工程師，被視為科技業之明日之星，在進入 Sun 公司後，4 年內自計畫開發人員晉升為部門經理，最後成為全球團隊經



理，負責處理全球客戶之系統問題。James 具備科技才能，有能力招聘技術超群之人才，但要管理全球團隊卻非簡單之事。

跨國企業因時差問題、文化差異及各國對勞工保障法規不同，管理與制度設計應整體考量，否則將造成各行其是互相猜疑的狀況。在 James 團隊中存在諸多問題，包括：

- (1)時差及工作分派不公：印度團隊認為其為團隊中之次等公民，僅承接技術性工作、工作時間過長，為證明自己實力，遇到難題亦不向總公司（美國團隊）求援，致問題一發不可收拾。
- (2)薪酬差異與休假代理問題引發團隊衝突：法國團隊抱怨美國團隊支領較高薪酬，對 James 相對偏愛美國團隊有所怨言；美國團隊則對法國團隊依規定休假時，必須承擔其所有工作而感到不公。
- (3)感覺不受重視：杜拜地區因民族性關係，工作步調緩慢，致杜拜團隊常常無法在要求之期限內完成工作，該團隊深怕公司無法理解而焦慮不安，且不願淪為印度團隊之下屬單位。

## 2.解決方式

James 必須解決之問題包括「技術層面」與「管理層面」。在技術層面，James 團隊設立單一聯絡窗口以處理緊急事件，並制定標準處理程序。在管理層面，James 除扛起所有責任外，並採取相關措施，以加強團隊間橫向與縱向聯繫溝通，強化團隊之凝聚力，例如，增加與各區主管聯繫會議，包括每週一次全體會議、隔週則為 1 對 1 會議，以強化訊息傳遞效果；James 直接與工程師進行對話，讓員工有表達看法與建議的機會，並鼓勵積極參與專案計畫，提高員工對公司之認同感，並從工作中獲致成就感；辦理全球性科技研討會，增加員工面對面溝通與意見交流機會，以消弭彼此間歧見與隔閡，增進團隊合作。

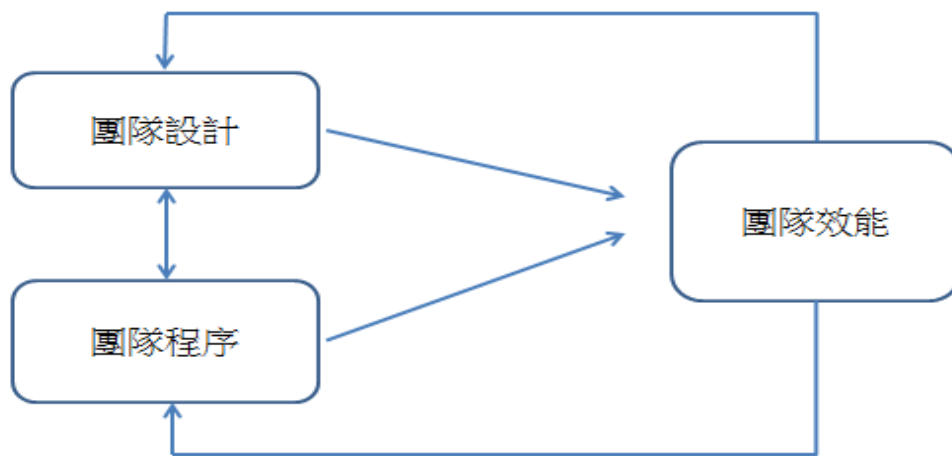
### 3.成效

在 James 調整管理策略後，公司顧客滿意度提升 72%，處理專案問題時間減少 21%，案子懸宕數量下降 48%，員工滿意度亦大幅提升。Sun 公司於 2009 年得到甲骨文(Oracle)公司 74 億美元的合約，James 指派團隊成員負責該公司專案相關產品之開發，其團隊雖同時負責 2 家公司業務，表現絲毫不遜色，並展現高績效。

#### (三)案例涉及之管理議題

全球布局管理團隊之分散式營運，強調不中斷及在地服務，有助於提高服務品質，惟團隊績效表現則取決於團隊設計與程序之配合，且彼此交互影響(圖 6)，若無法有效溝通與整合，反而易發生爭功諉過之情形。

圖 6. 高績效的全球分散式管理模型



資料來源：本次課程講義。

團隊效能主要表現於績效、團隊滿意度與信任感、個人成長機會與成就感；分散式管理團隊之設計與程序，在提升團隊效能方面，主要應考量下列因素：

1. 團隊設計(制度面)：跨國團隊因涉及各國多元文化，易產生認知差異，應考量時差與當地文化差異，訂定適當之獎勵與補償機制，並給予彈

性工作時間，及善用電子通訊設備(如本案例之 Open Work 系統)。

2. 團隊程序(管理面)：應著重資訊分享與合作機制、衝突管理、加強溝通(面對面溝通或間接互動)，以強化信任感，增加團隊凝聚力；尤其是跨國文化間之信任感，團隊成員應了解不同文化之差異性，並互相尊重與包容。

### 三、向上與向下管理 (Wolfgang Keller 管理 Konigsbrau-Tak 公司)

#### (一) 案例說明

Konigsbrau-Tak 是德國知名的啤酒公司，年營業額 103 億歐元，總部位於德國慕尼黑，以管理完善與獲利享譽業界。Wolfgang Keller 是 Konigsbrau-Tak 烏克蘭子公司的經理，畢業於哈佛商業學校，個性積極並熱愛工作，在進入 Konigsbrau-Tak 後，改變行銷策略、招募頂尖管理人才，重組銷售團隊，3 年內帶領該公司轉虧為盈，深得高層賞識，並有升任公司執行主管之機會。

身為中階主管，Keller 在考核部屬績效的同時，亦須接受高層對其考評，Keller 面對之難題在於部屬的表現攸關其績效表現。他的部屬 Dmitri Brodsky 是具備才能與經驗豐富的商業主管，但處事不夠積極，始終無法快速達成 Keller 要求之目標，迫使 Keller 積極介入幫忙。另一方面，公司高層對於 Keller 事事親力親為、過度干預部門運作之管理風格，亦有所保留，高層認為 Keller 獨行俠式之領導方式，並不利於公司組織之長遠發展。另 Brodsky 之保守個性與行事風格，常常造成他個人與客戶、員工及 Keller 間之衝突，亦引起高層關切。

面對高層關切與績效壓力，Keller 必須審慎處理 Brodsky 人事問題，他心中盤算著 3 種方案：解雇 Brodsky 或不加薪、協助 Brodsky 提升績效、將行銷與銷售業務分拆，分別由 Brodsky 與 Zelenko (為 Brodsky 下

屬)負責。此外，Keller 必須思考自己本身之行事風格與管理方式，對工作團隊及員工可能之影響。

## (二)分組討論議題

分組討論議題包括 Keller 應如何處理 Brodsky 的人事問題? Keller 管理方式是否妥適? Keller 應如何處理與高層之關係?

### 1. 問題分析

Keller 年輕有為，企圖心旺盛，在他的領導下，Konigsbrau-Tak 烏克蘭子公司成為奧德薩地區第 4 大啤酒商，成功創造高額業績並成就自己的事業版圖。Brodsky 較 Keller 年長 10 歲，由總公司招募進來負責烏克蘭當地行銷業務，主要係考量其豐富經驗及成熟穩重的個性，可平衡 Keller 過於年輕的經理團隊，但其老派保守之行事風格，與 Keller 年輕團隊格格不入，反而成為衝突來源。

Brodsky 善於分析及開發資訊控制系統，但不擅長社交、不願意讓工作影響家庭生活，與 Keller 積極經營經銷商及客戶之行銷策略相左，此外，Brodsky 對於工作之態度，則是交辦部屬處理後完全不干預，亦與 Keller 急於追求成功，凡事積極介入並親力親為之行事作風，迥然不同。

在公司持續成長並獲利的情況下，Keller 將功勞歸於自己，因 Keller 認為 Brodsky 工作態度消極，缺乏熱情，若非其積極介入協助，業績表現一定不佳，且認為 Brodsky 保守個性與管理風格，不利於業務推展；Brodsky 則認為是 Keller 過度干預其主管之部門業務，致其無法施展才能。由於兩人個性與管理風格上之明顯差異，雙方衝突日增。

### 2. 解決方式與結果

面對高層壓力與短期內尚無適當替代人選，在與 Brodsky 溝通後，

Keller 在 Brodsky 年度考評中給予高績效考核並加薪 16%，以表揚其以創新作法推出新產品、致力改善與同儕間之關係，以及處理複雜預算程序；同時，Keller 也調整自己管理方式，減少行政干預。

然而，Brodsky 個性與行事風格終究無法融入 Keller 經營團隊，其與銷售部門之 Zelenko 衝突日增，亦無法有效帶領行銷團隊，最終選擇辭職。在歷經 18 個月總計 50 次的面談後，Zelenko 代替了 Brodsky 位置。

### (三) 案例涉及之管理議題

有效率的管理者，應能「向上管理」及「向下管理」。

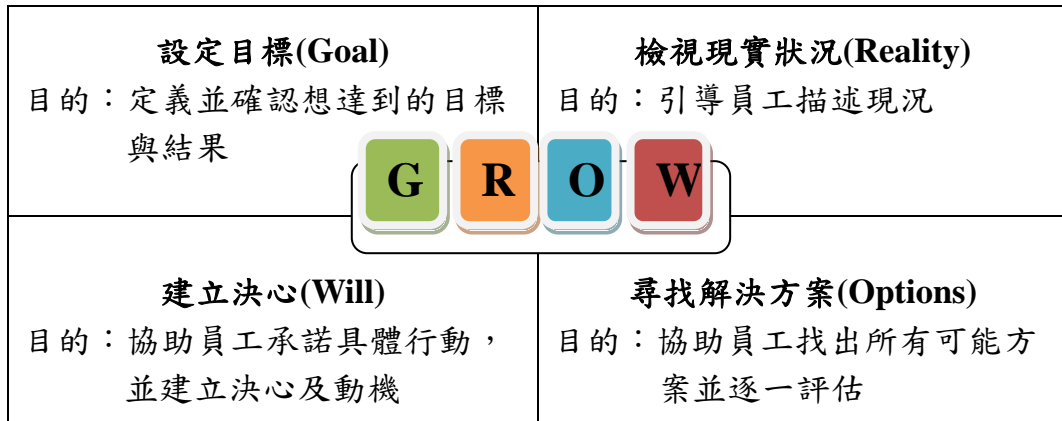
「向上管理」係指能夠與主管維持良好關係，並發揮輔佐功能，提供主管必要協助，包括須充分了解主管工作內容，例如工作之優先順位、壓力來源、策略導向及主要績效衡量指標，有助於提供正確資訊內容及合宜之計畫方案；瞭解主管管理型態及工作步調，例如著重細節或關注大方向，以適時提供必要支持或扮演互補性角色；最重要的是建立信任感。

「向下管理」包括「授權(Empowerment)」與「指導(Coaching)」。

員工如具備執行業務之能力、控制力、管理能力及影響力者，主管應充分授權，讓其有發揮及成長空間；至於指導員工部分，則是主管透過傾聽並提供部屬有效回饋，以協助部屬成長的學習方式。

激發員工潛能以提高其績效表現，最有效的方法是幫助他們學習。透過指導的成長(GROW)模型(圖 7)，主管可協助員工經由設定目標、檢視現實狀況、尋找解決方案及建立決心之過程，帶領員工進步成長。在指導的過程中，主管分別扮演著挑戰者、諮商者、支持者及專家之角色，給予員工鼓勵、尊重、關心、意見(圖 8)。值得注意的是，在指導過程中，主管應多傾聽，透過詢問引導方式，由員工自我省思、發現問題，進而尋找解決方式。

圖 7. 指導的成長(GROW)模型



資料來源：本次課程講義。

圖 8. 指導員工的 4 個面向

<p><b>挑戰者</b></p>	<p><b>諮商者</b></p>
<p>1.協助部屬： (1)看見想法和計畫的盲點 (2)打破常規，尋找新方法 (3)辨識可能的限制因素</p> <p>2.技巧/特質： (1)回饋 (2)正向語言</p>	<p>1.協助部屬： (1)發現解決問題的方法 (2)以新角度重新檢視問題 (3)分享感受</p> <p>2.技巧/特質： (1)反覆檢視談話內容 (2)反覆檢視談話感覺</p>
<p><b>專家</b></p>	<p><b>支持者</b></p>
<p>1.協助部屬： (1)接受引導與指示 (2)深入了解問題所在 (3)將複雜的問題拆解</p> <p>2. 技巧/特質： (1)熱愛與他人分享學識 (2)清楚簡明溝通</p>	<p>1.協助部屬： (1)相信自己 (2)共享成功喜悅 (3)建立信任感</p> <p>2. 技巧/特質： (1)鼓勵與認可 (2)展現理解部屬立場</p>

資料來源：本次課程講義。

## 伍、心得與建議

### 一、心得

#### (一)決策者須具備整合性領導能力

在日趨複雜、全球化與政治化程度日益加深的經濟環境下，中央銀行之決策面臨更多挑戰；決策者須具備整合性領導能力，包括自我管理能力、策略性洞察力、健全之判斷力、目標導向能力、領導變革能力、培育人才能力、領導部屬能力、影響力與說服力、良好人際關係與人脈網絡、有效之溝通能力，以有效整合各領域專業人才與人力資源，大幅提升決策品質與效率。

#### (二)透過 360 度回饋評量工具，發揮優勢與改善不足之處

本次 SEACEN 訓練中心於各國學員參加課程前，利用 360 度回饋評量工具，對學員之人格特質與領導能力進行全面性評估。該評量係由接受評量之本人、主管、同儕、下屬及外部單位同仁填寫評量表，透過不同職階之評量結果，以及評量者提供之回饋建議，有助學員了解本身在團隊合作上之特質，以及如何發揮優勢與改善不足之處。

#### (三)考驗整體領導力與溝通能力

本次課程透過分組討論、現場錄影、觀察與回饋、案例研究等活動，讓學員深入了解管理知識並靈活運用領導技能；其中又以分組進行現場決策會議最能考驗學員之整體領導力與溝通能力。各小組須將多達 18 項議題依優先順位排序，再一一檢視小組成員是否具備足夠之能力，包括分析判斷與表達能力、傾聽接納能力、果斷決策能力、協調整合能力，均攸關會議能否順利進行並取得共識。

## 二、建議

### **(一)建議本行人事單位可不定期針對特定階層辦理領導能力與人格特質評量**

本次課程利用 360 度回饋評量及 MBTI 進行領導能力與人格特質分析，有助於受評者了解自我人格特質，主管亦可透過評量結果發現受評者之潛能，進而適才適性分派工作。建議本行人事單位可不定期針對特定階層人員辦理此類評量，協助同仁與管理人員發現其專長與潛能，或可作為職務輪調之參考依據，將有助於整體工作效能之提升。

### **(二)建議行方持續選派人員參與本類培訓課程**

本訓練課程經由活動安排與分組討論，增進學員間互動交流與分享，並運用於不同管理案例，立即檢視學習成果；相較於一般講授課程，本類課程之學習成效更為顯著，建議行方持續選派人員參與本類課程，加速管理人才之培育，以利組織成長。

### **(三)建議管理階層參考「指導成長模型」，有效提升員工專業智能**

在有效的指導成長模型下，主管透過傾聽、關懷、引導、鼓勵之過程，可協助員工自我省思、發現問題，進而尋找解決方式，有助於員工之學習成長；另搭配專案小組之團體合作模式，員工透過緊密互動、學習及充分合作，可有效提升專業能力。



參考資料：

1. John J. Gabarro (2008), Wolfgang Keller at Königsbräu-TAK (A).
2. Roy Y. J. Chua (2010), Managing Creativity at Shanghai Tang
3. Tsedal Neeley, Tomas J. Delong (2009), Managing a Global Team: Greg James at Sun Microsystems, Inc. (A).
4. 本次研討課程資料：

講授者	Luke Novelli, Jr.
資料名稱	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Learning for Development.</li><li>2. Integrative Leadership in Central Banking.</li><li>3. Understanding Individual Leadership Challenges.</li><li>4. Influence &amp; Persuasion.</li><li>5. Leadership People through Change.</li><li>6. Myers-Briggs Type Indicator Application.</li><li>7. Your Leadership Style &amp; Behavioral impact.</li><li>8. Developing Others.</li><li>9. Peer Feedback.</li><li>10. Developmental Planning Putting Lesson into Practice.</li></ol>

## 附錄 SEACEN 第 10 屆高階領導課程議程

時 間	主 題	講 座
<b>Course Overview and Case Discussions</b>		
<b>Day1 : 4 月 10 日 (週日)</b>		
08:45-09:00	<b>Registration</b>	
09:00-09:30	<b>Introduction</b>	<b>Mr Gopinath Ramasamy</b> <i>Senior manager Learning Design and Development The SEACEN Centre</i>
09:30-10:30	<b>Learning For Development</b>	<b>Dr Luke Novelli, Jr.</b> <i>Chief of Intellectual Capital Leadership Development Resources Global</i>
10:30-10:45	Tea Break	
10:45-11:15	<b>Overview of SEACEN Leadership Competencies</b>	<b>Mr Gopinath Ramasamy</b>
11:15-12:30	<b>Assessment and Profiling -MBTI</b>	<b>Dr Luke Novelli, Jr.</b>
12:30-13:00	<b>Administration</b>	<b>Mr Gopinath Ramasamy</b>
13:00-14:00	Lunch	
14:00--17:30	<b>Case Studies – Group Discussion</b>	<i>The SEACEN Centre</i>
(15:30-16:00)	Tea Break	
<b>Module 1 : Leadership Challenges &amp; Critical skills</b>		
<b>Day2 : 4 月 11 日 (週一)</b>		
08:45	<b>Group Photograph and Opening</b>	
09:00-10:30	<b>Session 1 Leadership Lesson from a Central Bank Leader</b>	<b>Dr Zeti Akhtar Aziz (Video presentation)</b> <i>Governor, Bank Negara Malaysia</i> <b>Dr Luke Novelli, Jr (Facilitated discussion)</b>
10:30-11:00	Tea Break	
11:00-12:30	<b>Session 2 Integrative Leadership in Central Banking</b>	<b>Dr Luke Novelli, Jr.</b>
12:30-13:30	Lunch	
13:30-15:00	<b>Session 3 Understanding Individual Leadership Challenges</b>	<b>Dr Luke Novelli, Jr.</b>
15:00-15:30	Tea Break	
15:30-17:00	<b>Session 4 Influencing and Persuasion</b>	<b>Dr Luke Novelli, Jr</b>
17:00-17:15	Feedback Session	

時間	主題	講座
<b>Module 2 : Gaining Feedback and Taking a Central Banking Perspective</b>		
<b>Day3 : 4月12日 (週二)</b>		
08:45-09:00	<b>Review and Reflection</b>	
09:00-10:30	<b>Session 5 Leading People through Change</b>	<i>Dr Luke Novelli, Jr.</i>
10:30-11:00	Tea Break	
11:00-12:30	<b>Session 6 Myers Briggs Type Indicator (MBTI) Application</b>	<i>Dr Luke Novelli, Jr.</i>
12:30-13:30	Lunch	
13:30-15:00	<b>Session 7 Dialogue with a Central Bank Leader: 'Challenges in Central Banking'</b>	<i>Mr Ajith Nivard Cabraal Former Governor, Central Bank of Sri Lanka</i>
15:00-15:30	Tea Break	
15:30-17:30	<b>Session 8 Your Leadership Style and Behavioral Impact (video-taped session)</b>	<i>Dr Luke Novelli, Jr.</i>
17:30-17:45	Feedback Session	
<b>Module 3 : Commitment to Leadership Development</b>		
<b>Day4 : 4月13日 (週三)</b>		
08:45-09:00	<b>Review and Reflection</b>	
09:00-10:30	<b>Session 9 'My Journey as Central Bank Leader'</b>	<i>Dr. Bandid Nijathaworn President &amp; CEO, Thai Institute of Directors.</i>
10:30-11:00	Tea Break	
11:00-12:30	<b>Session 10 Developing Others</b>	<i>Dr Luke Novelli, Jr.</i>
12:30-13:30	Lunch	
13:30-15:00	<b>Session 11 Peer Feedback</b>	<i>Dr Luke Novelli, Jr.</i>
15:00-15:30	Tea Break	
15:30-17:00	<b>Session 12 Development Planning - Putting Lessons into Practice</b>	<i>Dr Luke Novelli, Jr.</i>
17:30-17:15	Feedback Session	
<b>Module 4 : Gaining Insights from Demonstration of Authentic Leadership</b>		
<b>Day4 : 4月14日 (週四)</b>		
09:00-10:45	<b>Session 13 Innovation and Creativity in the Global Market Place Case Discussion – Managing Creativity at Shanghai Tang</b>	<i>Professor Roy Chua</i>

時間	主 題	講 座
10:45-11:00	Tea Break	
11:00-12:30	<b>Session 14</b> <b>Can Asians be Creative?</b>	<i>Professor Roy Chua</i>
12:30-13:30	Lunch	
13:30-15:00	<b>Session 15</b> <b>Leading Change /Managing Global Teams</b> <b>Case Discussion – Greg James at Sun Microsystems, Inc.</b>	<i>Professor Roy Chua</i>
15:00-15:30	Tea Break	
15:30-16:30	<b>Session 16</b> <b>How Diversity Helps or Hurts</b> <b>Organizational Effectiveness</b>	<i>Professor Roy Chua</i>
16:30-17:00	<b>Debriefing – Lessons and Actionable Ideas</b>	<i>Professor Roy Chua</i>
17:30-17:15	Feedback Session	
18:15-21:00	<b>Official Dinner hosted by Bank Negara Malaysia</b> <i>(Venue: Contango Restaurant, Majestic Hotel)</i>	
<b>Module 5 : Gaining Feedback and Making Commitment to Leadership Development</b>		
<b>Day4 : 4 月 15 日 (週五)</b>		
08:45-09:00	<b>Review and Reflection</b>	
09:00-10:30	<b>Session 17</b> <b>Managing Up and Down</b> <b>Case Discussion – Wolfgang Keller at Königsbräu-TAK (A)</b>	<i>Professor Roy Chua</i>
10:30-10:45	Tea Break	
10:45-12:30	<b>Session 18</b> <b>Coaching for Performance</b> <b>-Group Exercise</b>	<i>Professor Roy Chua</i>
12:30-14:30	Lunch	
14:30-16:00	<b>Session 19</b> <b>Power and Persuasion</b> <b>Movie Case – 12 Angry Men</b>	<i>Professor Roy Chua</i>
16:00-16:15	Tea Break	
16:15-17:00	<b>Session 20</b> <b>Power and Persuasion (cont')</b> Debriefing – Lessons and Actionable Ideas	<i>Professor Roy Chua</i>
17:00-17:45	<b>Individual Goal Setting</b>	<i>Dr Luke Novelli, Jr.</i>
17:45-18:15	<b>Wrap- Up and Presentation of Certificates</b>	<i>Dr Luke Novelli, Jr.</i>