

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 屆中階領導課程
「Integrative Leadership in Central Banking」
出國報告

服務機關：中央銀行

姓名職稱：李美琴/副科長

派赴國家：蒙古/烏蘭巴托

出國期間：105 年 6 月 11 日至 6 月 18 日

報告日期：105 年 9 月

目錄

壹、前言	1
貳、領導之意涵	2
一、領導之定義	2
二、領導之基礎	3
三、領導與管理之差異	6
參、情緒智商與領導力	7
一、情緒智商之概念	7
二、領導者應具備高度情緒智商能力	8
三、情緒智商與組織績效之關係密切	9
肆、領導效能分析	10
一、情境領導理論	10
二、最適化領導行為	12
伍、心得與建議	17
參考資料	18

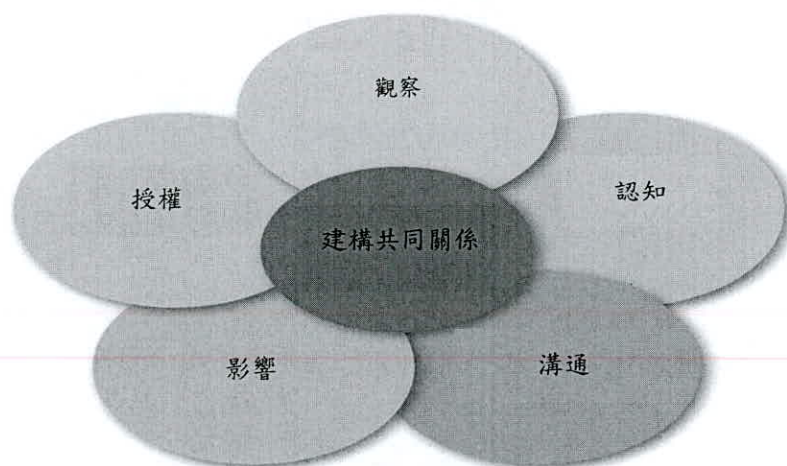
壹、前言

職奉准參加 SEACEN 舉辦之第 10 期中階領導課程「中央銀行之整合性領導 (Integrative Leadership in Central Banking)」，期間自 105 年 6 月 12 日至 6 月 17 日，為期 6 日，計有 10 個國家包含中央銀行部門主管、決策人員或具發展潛力人員等共 30 人參加。

一般而言，機構組織架構下，各級主管各司其責，對於領導力之需求不盡相同。中階主管由於在組織中扮演承上啟下的關鍵角色，不僅需融合自身專業與經驗，嫻熟解決組織內部問題、整合基層部屬意見，同時亦需面對來自高層主管的決策壓力。因此，相對其他層級主管而言，中階主管需具備更多的專業能力、更高的溝通協調技巧，以及自身的高抗壓性。此外，由於金融環境瞬息多變，如何有效強化中階領導人才專業及應變能力，以助貨幣政策形成與執行效率更是刻不容緩的要務。

SEACEN 本次課程主要透過領導架構分析(圖 1)，除著重讓學員體認擔任中央銀行中階主管所需具備之領導條件、態度與能力外，並強化學員對自我角色之認知與理解，進而帶領學員體認整合性領導對組織管理與決策制定之重要性。本報告謹就研訓內容予以說明，並提出心得與建議。

圖 1 領導架構分析



資料來源：課程講義/Mr. Michael Kossler, Agenda-Orientation。

貳、領導之意涵

為何有些人比較成功？有些人比較快樂？為何相同產業中有些領導者能創造出永續性的成長與價值？令人不禁要問：何謂領導？何謂整合性領導？有效領導的組成是什麼？財富、地位、權力、聲望還是時運？究竟何謂真正好的領導？

一、領導之定義

長期以來，領導力的相關理論與研究多如繁星，或因探討角度、或因強調重點的不同，對「領導」(leadership) 意義之詮釋多元歧異、仁智互見，歸納整理可知，一般所謂「領導」指的是領導者學習駕馭人性以發揮群力實現組織共同理想與目標之歷程，是領導者個人特質、領導行為、互動方式、角色關係與組織目標的一種整合行為。

由於領導行為本身涉及人、事及組織等複雜變項，往往隨主觀及情境而有所變動。是以，領導者本身核心特質與領導行為上的差異，不僅影響個人領導力之強弱，亦攸關組織整體之績效表現。茲依領導過程、領導手段及領導目的將「領導」定義區分如下：

(一)領導的過程—領導是領導者與被領導者間之交互作用。

領導是達成組織目標的歷程。

(二)領導的方法—領導是以身作則的榜樣。

領導是人格感召與影響。

領導是權力的運用。

(三)領導目的—領導是影響力的發揮。

領導是使人服從的能力。

領導是促使合作的能力。

此外，領導力同時也是一門為了成就組織更好前景的深奧藝術，包括印度民族主義運動和國大黨領袖 Gandhi、美國星巴克咖啡董事長及執行長 Howard Schultz、秘魯利馬貧民窟乾式廁所設計者 Isabel Medem，以及中國阿里巴巴集團董事長、淘寶網及支付寶創始者 Jack Ma 等不同領域極具影響力的傑出領導者，每個人領導特色或有不同，惟均具備前瞻性眼光，透過自身內在強烈責任心的驅使，領導團隊朝目標邁進，以及信守對既定目標的高度承諾，整合群力共創組織更好前景的成功領導例證。

二、領導之基礎

「人」是領導者領導之標的、領導者完成目標的力量，因此，做為一個優秀的領導者，必須體認「人」之重要性，如何引導？如何以身作則？如何鼓舞？如何激勵？儼然是一切領導之基礎，亦是領導階層最迫切應學習之課題。因此，人格特質指標(MBTI)與情境行為影響模型(SBI)等分析，可有效協助領導者適時瞭解人格特性，並針對不同個人特質採以差異化工作訴求及個別溝通方式，期能透過整合領導，順利完成組織交付之任務。

(一) MBTI—人格特質指標

MBTI (Myers-Briggs Type Indicator, 簡稱 MBTI) 係由美國心理學家 Isabel Briggs Myers 與 Katharine Cook Briggs 所提出之人格分析理論。用以評量和描述個人在心理特質、蒐集資訊、判斷事物、生活態度等方面的性格類型或心理傾向。MBTI 不僅是性向測驗工具，並應用在生涯發展和規劃、人際關係諮商、組織發展管理和領袖訓練等領域，為現今最廣為運用的性向測驗工具。

1. 目的：

- (1) 認識個人特質、優點、能力和成長的潛能；並可藉由瞭解不同性向差異，加強自我肯定，同時強化與他人間的合作關係。

(2)協助人事單位或長官更瞭解員工的處事風格、特質、適應力及潛力等，針對不同特質員工分派最適工作，並提供人事決策建議。

2. 類型：

MBTI 主要透過心理特質、蒐集資訊、判斷事物及生活態度等 4 個測試項、4 類相對人格特質交相組合，歸納分析成 16 種性格類型(表 1)。

3. 應用限制：

每個人都是獨特性格，MBTI 無法涵蓋所有性格分類，MBTI 係多項心理認知傾向之組合，無關優劣，結果僅供分析行為差異性之參考，無法作為評估個人工作能力之用。

表 1 MBTI 人格特質組合

測試項	人格特質傾向	
心理特質	外向 (Extroversion) ↔	內向 (Introversion)
蒐集資訊	感覺 (Sensing) ↔	直覺 (Intuition)
判斷事物	思維 (Thinking) ↔	情感 (Feeling)
生活態度	判斷 (Judging) ↔	理解 (Perceiving)



16種性格類型				
外向感覺	}	思維判斷	}	思維判斷
		思維理解		思維理解
情感判斷		情感判斷		
情感理解		情感理解		
外向直覺	}	思維判斷	}	思維判斷
		思維理解		思維理解
情感判斷		情感判斷		
情感理解		情感理解		

資料來源：作者自行整理。

(二) SBI—情境行為影響模型

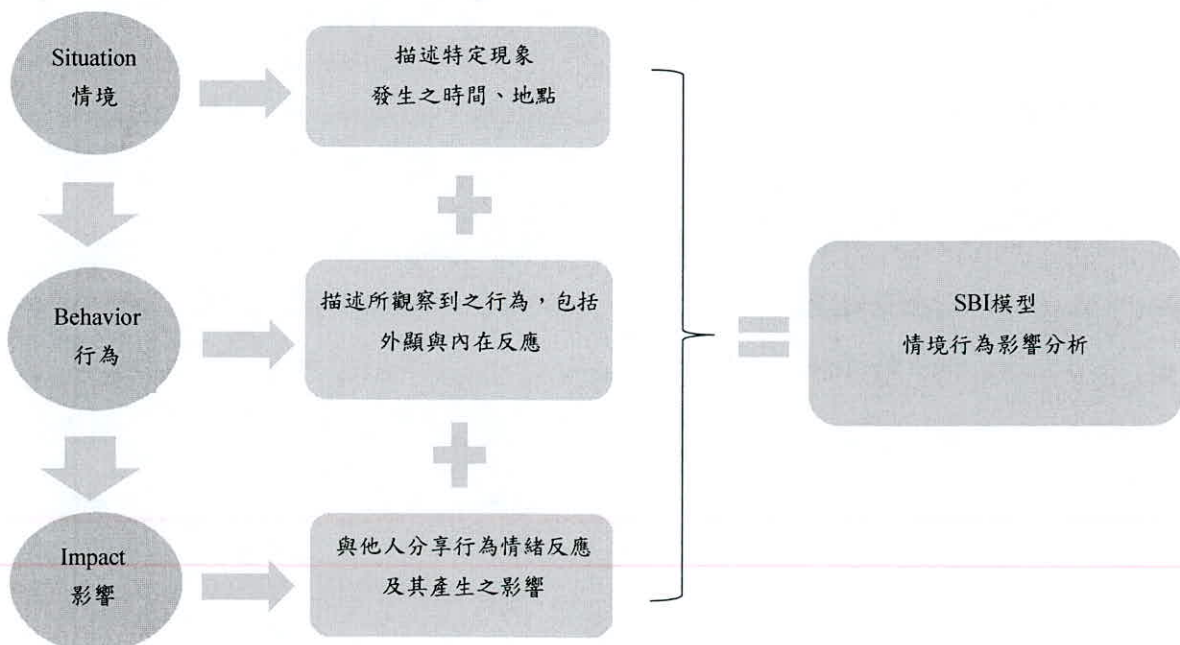
有效的回饋機制是良好溝通的首要關鍵，SBI 情境行為影響模型 (Situation-Behavior-Impact Model, 簡稱 SBI)，主要係記錄觀察者對被觀察者，於特定場合對特定行為之反應與感受 (見表 2)，協助領導者透過行為反應回饋機制，提升溝通技巧 (見圖 2)。

表 2 SBI 評量表

Person Observed :

Situation	Behavior	Impact

圖 2 SBI 回饋機制



三、領導與管理之差異

組織不論規模大小，領導與管理都是成功不可或缺之的兩大要素，二者涵意頗為相近常難予以明確界定。

一般言之，領導與管理最大不同點在於領導者能洞燭先機，有效調整工作團隊之階段性目標；而管理者則僅就現有人力、架構管理規劃，落實執行上級主管賦予之任務，惟二者均以達成組織目標、整合群力共創組織更佳前景為目的（見表3）。

表3 領導與管理之差異

	管理 (組織執行者)	領導 (組織改革者)
主要負責層級	基層主管(二級主管)	中、高階主管(二級主管)
內涵	執行、監督、考核	決策
	維持、接受現狀	創新、挑戰現狀
	遵從上級主管指示、把事做對	有主見、做對的事
	關注「事」	關注「人」
	規範、命令、糾正下屬	激發、鼓舞、信任下屬
	著眼近期績效	放眼未來
目的	達成組織目標、群力共創組織更好之未來	

資料來源：作者自行整理。

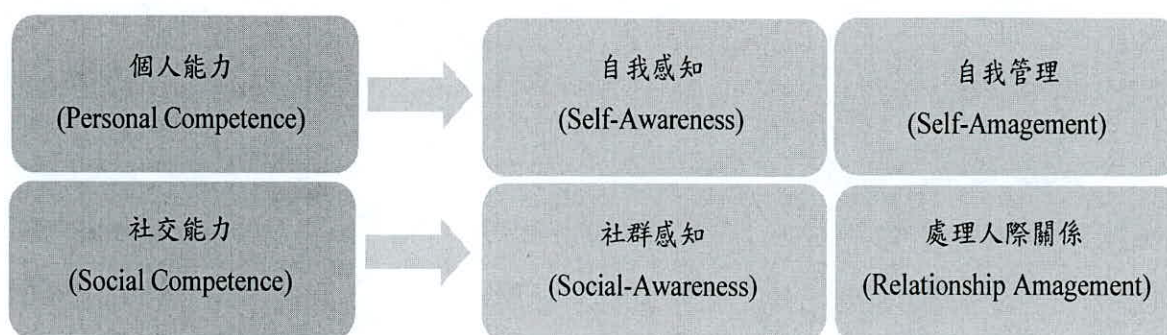
參、情緒智商與領導力

由於領導立基於情緒互動，情緒氛圍的營造對機構組織成功的影響至為重要，領導者對所屬同仁情緒了解的程度，以及本身情緒管理，決定整體工作團隊之績效表現，近年情緒智商(EI)為對機構組織最具影響力的概念之一。

一、情緒智商之概念

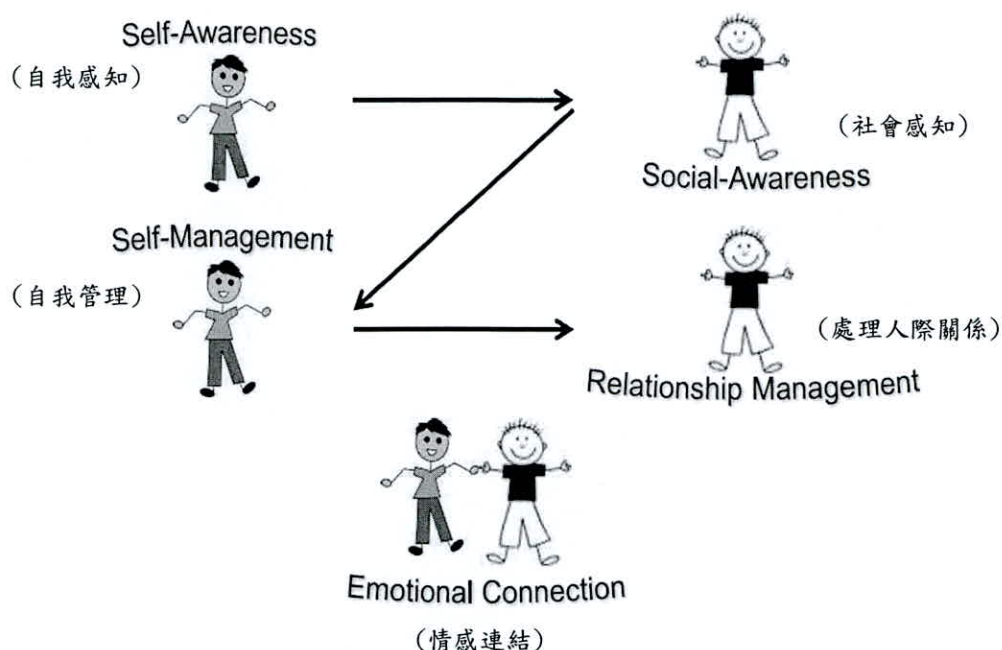
情緒智商(Emotional Intelligence, EI)概念最早係 1990 年由美國耶魯大學心理學家 Salovey 和 Mayer 所提出(圖 3)，係指察覺、運用與管理情緒性訊息的綜合能力，亦即藉由自我感知、社會感知察覺自己與他人情緒，進而處理、運用情緒訊號之傳遞連結，自我管理並妥善處理人際關係(圖 4)，以引導思考與有效提升行動力的一種綜合能力稱之。

圖 3 情緒智商之概念



資料來源：課程講義/Mr. Michael Kossler, Emotional Intelligence and Leadership。

圖 4 情緒傳遞過程



資料來源：課程講義 / Mr. Michael Kossler , Emotional Intelligence and Leadership 。

根據 Salovey 和 Mayer 將情緒智商區分為四個構面，包括：評估和表達自我情緒、評估和認知他人情緒、規律自我情緒，以及使用情緒構築行動和助長自我表現等，並透過績效與情緒相關能力之檢測發現，情緒智商對領導效能及組織績效確具正向影響。

二、領導者應具備高度情緒智商能力

善解人意、深諳人際關係向為領導者最不可或缺的能力之一，經由前述情緒智商模型分析，優秀的領導者一般應具備包括察覺情緒、瞭解情緒、管理情緒，以及使用情緒幫助思考等四項基本情緒智商能力，茲分述如下：

(一) 察覺情緒的能力

能清楚確認自己及他人情緒，包含情緒敏感性、情緒接受能力，以及

同理心，並能以此作為行動依據之能力。

(二)瞭解情緒的能力

包括理解情緒語彙，並透過對事件或情境關係之結合、轉換等，進而領悟情緒含義之能力。

(三)管理情緒的能力

能清楚區別、精確歸類並妥善處理自身情緒，包括自我調適、自我安慰，主動擺脫焦慮、不安等改進或緩和自身負面情緒的能力。

(四)運用情緒的能力

在溝通或處理問題過程中，能運用、駕馭情緒幫助理智思考、推論，有效協助解決問題的能力。

三、情緒智商與組織績效之關係密切

周遭屢見領導者影響企業或組織的例子。領導力佳者，由於能適才適任凝聚高度向心力的部屬，大幅提升工作執行力，同時藉由改變部屬的工作動機與價值觀，進而提高績效與組織之變革；然而，也可能因領導者的不適任，造成部屬怨聲載道、集體求去，對組織產生負面衝擊。因此，領導者對機構組織整體影響之重大實無庸置疑。

研究發現，情緒智商對於領導效能具有重大貢獻，在領導者對單位組織與部屬影響的內化過程中，情緒智商扮演不可或輕之角色。

一般而言，高情緒智商的領導者，在包括解決問題、決策及部屬管理等情緒使用過程中，除獨立思考、創造力較高，對單位整體的績效表現效果加乘外；在與同事、部屬或上級主管間的互動關係上，高情緒智商的領導者，由於自我行為控制力高，除較少出現負面情緒外，對自身與他人情

緒亦具有高敏感度，較易快速調整心態、轉化負面情緒，對單位整體的績效表現亦有顯著正面的助益。

肆、領導效能分析

領導者的領導行為與組織績效間的關係，向為領導力研究領域中最受關注的議題，何謂最佳領導行為？什麼樣的領導行為能為組織帶來卓越績效？根據「情境領導理論」(Situational Leadership Theory)，主張沒有單一絕對的領導行為，足堪應付所有部屬狀況；領導者應依部屬能力與工作熱忱等個別性差異，適時、適度調整自身領導行為以達組織績效最大化。

一、情境領導理論

情境領導理論 (Situational Leadership Theory) 係由美國領導力研究中心 Paul Hersy 與 Ken Blanchard 所提出，主要觀察領導者對部屬工作上「指導性行為」(directive behavior) 與「支持性行為」(supportive behavior) 之多寡，亦即依據「任務導向」與「支持導向」的高低，將領導行為區分為指導型、教練型、支持型及授權型等四大類型。

(一) 情境領導理論之基本假設

情境領導理論主要為一重視部屬的權變理論，基本假設包括：

1. 領導效能取決於部屬接納領導者的程度。
2. 領導者所處情境隨部屬工作能力和工作意願而變化。
3. 領導者應關注及重視部屬特質之具體差異，以確定最適的領導行為。

(二) 領導行為之類型

情境領導理論透過以領導者重視組織工作目標之「任務導向」或關懷

部屬需求程度之「人際導向」為架構進行觀察。指導型及教練型領導者，較注重工作技術、成效與關心工作績效是否良好、目標達成與否；領導者傾向主導工作內容、決策及任務分派，部屬須聽從領導者之指示與要求。支持型及授權型領導者，則較注重人際關係、關心部屬感受與需求、尋求建立愉快、和諧與互信的工作環境；領導者傾向適時放鬆組織管制賦予部屬權力，讓部屬充分參與工作決策。茲將四類型領導行為分述如下(表 4)：

1. 指導型(Directive)－以任務導向為主

明確告知部屬該做什麼?如何做?何時做?由領導者單方面決策主導工作內容、定義工作角色、給予任務分派，並密切掌控進度。

2. 教練型(Coaching)－任務導向、支持導向兼具

仍傾向任務導向，由領導者單方面主導決策、定義任務，惟分析、討論、規劃等過程會徵詢部屬意見，並與部屬共同為之。

3. 支持型(Supporting)－以支持導向為主

領導者參與決定，惟由部屬主導工作分派及流程安排。領導者以「關懷互信」、「尊重想法及感受」定義與部屬間的工作關係，傾聽、鼓勵並予以指導。

4. 授權型(Delegating)－任務導向、支持導向均偏低

領導者定義工作目標後，仍參與決策和問題解決，惟透過適度放鬆組織管制賦予部屬權力，減少監控並適時提供支援與指導，讓部屬充分參與工作決策。

2. 心理成熟度－工作意願

除工作能力外，工作意願是另一決定工作表現的關鍵態度。心理成熟度高的部屬，工作積極主動、抱持高度熱忱，且因強烈責任心與使命感等自身內部動機驅使，對工作涉入程度通常較深，除可提升個人專業技能外亦有助工作表現。

(二) 個人績效方程式

檢視相關研究，多以工作績效作為衡量領導效能高低之標準，由績效方程式(表 5)觀察，個人工作能力、工作意願與績效表現三者關係密不可分。

表 5 績效方程式

個人工作能力 (Skill)	X	個人工作意願 (Will)	=	績效表現 (Performance)
-------------------	---	------------------	---	-----------------------

資料來源：課程講義/Mr. Michael Kossler, Enabling Peak Performance。

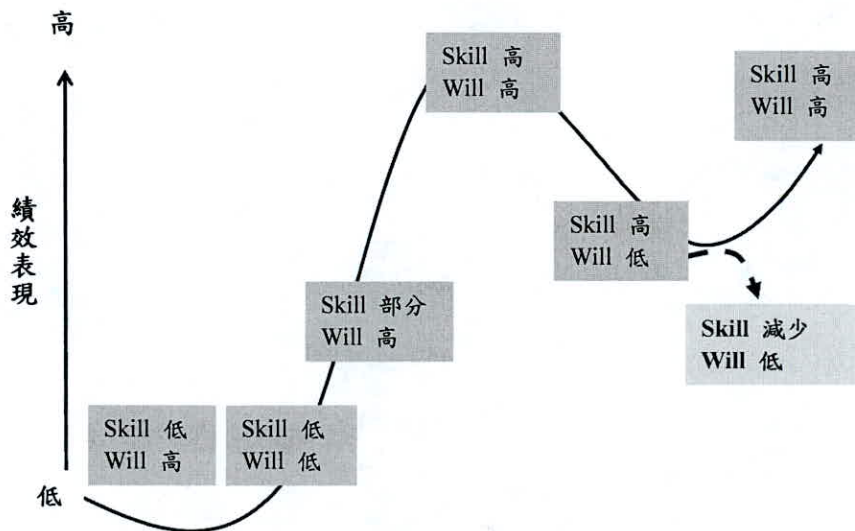
個人工作績效是衡量組織成員為完成組織期望、達成組織目標所表現之行為，內涵或因工作數量、質量、時效、效率及成果等不同而有所差異，工作能力、工作意願對工作績效均具正向相關。由於工作能力、工作意願與工作績效三者交相影響(表 6)，除部屬個人可透過強化工作能力與轉變工作態度，以彰顯個人績效表現(圖 5)外；領導者亦可依部屬個別能力與態度之差異，適時、適度調整自身領導行為，透過提升部屬個人績效，進而達至組織效能最大化之目標。

表 6 工作能力、工作意願與績效表現三者之關係

工作能力 (Skill)	工作意願 (Will)	績效表現 (Performance)
低	高	低
低	低	低
部分	高	普通
高	高	高
高	低	尚可 (但可更好)

資料來源：課程講義 / Mr. Michael Kossler, Enabling Peak Performance。

圖 5 績效循環 (Performance Cycle)



資料來源：課程講義 / Mr. Michael Kossler, Enabling Peak Performance。

(三) 領導效能最大化

根據「情境領導理論」分析，部屬均為單獨個體，能力與意願態度並非均質，Paul Hersy 與 Ken Blanchard 將部屬成熟度由低到高劃分為四種階段(圖 6)，實際上，這四個連續階段反映的是一個部屬從不成熟到成熟的成長過程。領導者宜多加關注及重視部屬特質之具體差異，並依循部屬成熟度的個別差異，適度調整自身領導行為(表 7)，透過多樣化領導以提升部屬個人績效，進而達至領導效能之最大化：

1. S1 階段(沒能力、有意願) —(1)給予高指導、低支持。
(2)適用指導型領導行為。
2. S2 階段(部分能力、沒意願) —(1)給予高指導、低支持。
(2)適用教練型領導行為。
3. S3 階段(有能力、沒意願) —(1)給予高支持、低指導。
(2)適用支持型領導行為。
4. S4 階段(有能力、有意願) —(1)給予低支持、低指導。
(2)適用授權型領導行為。

圖 6 部屬特質－成熟度分析

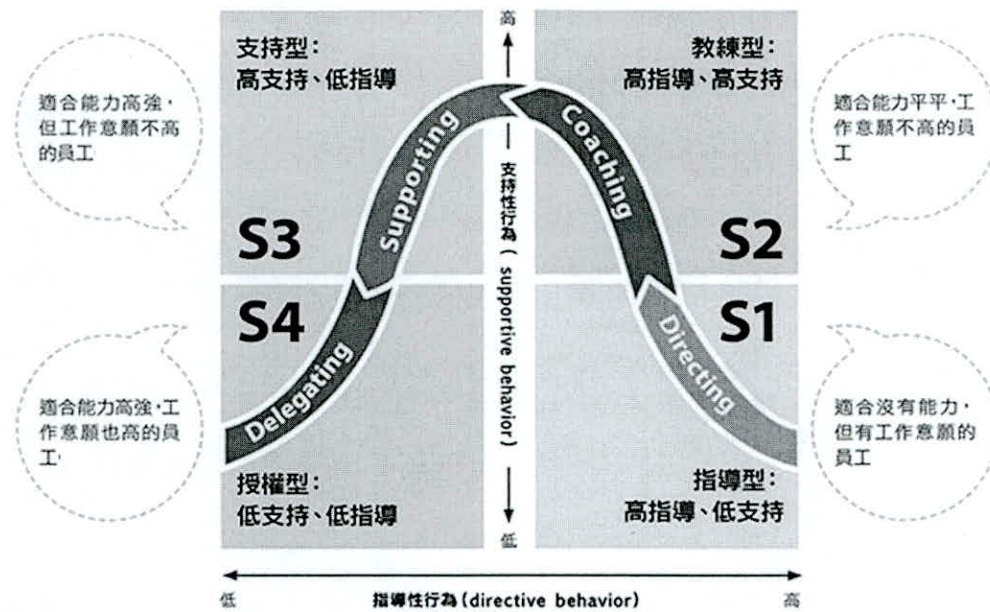


表 7 領導行為與績效

工作能力 (Skill)	工作意願 (Will)	績效表現 (Performance)	最適領導行為 (Leadership Style)
低	高	低	指導型 (Directive)
低	低	低	指導型 (Directive)
部分	高	普通	教練型 (Coaching)
高	高	高	授權型 (Delegating)
高	低	尚可 (但可更好)	支持型 (Supporting)

資料來源：課程講義 / Mr. Michael Kossler, Enabling Peak Performance。

伍、心得與建議

近年受到全球化影響，環境瞬息萬變，人們對菁英領導者人格、視野與能力的期待更甚以往；而過去受到「居組織高位者即領導者」的錯誤觀念影響，長久以來上對下階級意識的「威權領導」，亦已逐漸轉變衍生為「情境領導」模式，在在期許著領導者更加改革、創新與進步，前瞻式穩健地引領個人、組織甚或全世界走向更美好的未來。

根據統計，全球每年花費在領導力開發上的金額高達800億美元，足見領導培訓對組織的重要性。然而，領導者的本質是不分層級，更與頭銜或職位無關；事實上，只要有能力面對、選擇、決定與勇於承擔自身工作上的變革與挑戰，人人都可以是自己潛在的領導者。

因此，有關領導理論分析或相關議題探討之課程，亦不應僅侷限領導階層參與；加以現今經濟環境快速變遷，由於央行肩負穩定金融之職責，央行同仁更應具備高瞻遠矚之整合領導力與決策力，以隨時因應高度動盪之嚴峻挑戰。建議本行未來除選派同仁及時參與是類相關課程外，由於課程透過各國央行學員實作人格特質分析演練發現，各國央行行員素質雖高，惟多偏保守，建議本行亦應重視創新，並營造具活力之工作氛圍，增進行員工作熱忱及效率以提升組織效能。

參考資料

1. SEACEN 第 10 屆中央銀行中階領導「Integrative Leadership in Central Banking」課程講義。

編號	授課者	資料名稱
1	SEACEN Centre	Pre-Course Information
2	Mr. Michael Kossler	Agenda-Orientation
3	Mr. Michael Kossler	Personal Leadership Energy
4	Mr. Michael Kossler	Leadership Legacy
5	Mr. Michael Kossler	Emotional Intelligence and Leadership
6	Mr. Michael Kossler	Enabling Peak Performance
7	Mr. Michael Kossler	Engaging & Influencing Key Stakeholders
8	Mr. Michael Kossler	Decision Making Styles

2. Mr. Ajith Nivard Cabraal, “Managing Leadership Challenges in Central Banking”
3. Ms. Elvira E. Ditching-Lorico, “My Leadership Journey”