

出國報告（出國類別：實習）

赴英國倫敦商學院 研習「領導的本質」課程

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：鍾家富 公服處處長

蒲冠志 綜研所主任

張志聲 嘉南供電處主任

呂華棟 核火處人資組長

顏宏益 核火處環保組長

石恩綸 業務處費率主管

派赴國家：英國

出國期間：105/7/9~105/7/17

報告日期：105/9/1

出國報告審核表

出國報告名稱：赴英國倫敦商學院研習「領導的本質」課程

出國人姓名 (2人以上,以1人為代表)	職稱	服務單位
蒲冠志	電力研究室主任	綜合研究所
出國類別	<input type="checkbox"/> 考察 <input type="checkbox"/> 進修 <input type="checkbox"/> 研究 <input checked="" type="checkbox"/> 實習 <input type="checkbox"/> 其他 _____ (例如國際會議、國際比賽、業務接洽等)	
出國期間：105年07月09日至105年07月17日		報告繳交日期：105年09月01日

出國人員 自我審核	計畫主辦 機關審核	審核項目
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1. 依限繳交出國報告
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2. 格式完整(本文必須具備「目地」、「過程」、「心得及建議事項」)
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3. 無抄襲相關資料
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	4. 內容充實完備.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	5. 建議具參考價值
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	6. 送本機關參考或研辦
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. 送上級機關參考
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. 退回補正, 原因:
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(1) 不符原核定出國計畫
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(2) 以外文撰寫或僅以所蒐集外文資料為內容
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(3) 內容空洞簡略或未涵蓋規定要項
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(4) 抄襲相關資料之全部或部分內容
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(5) 引用相關資料未註明資料來源
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(6) 電子檔案未依格式辦理
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. 本報告除上傳至出國報告資訊網外, 將採行之公開發表:
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(1) 辦理本機關出國報告座談會(說明會), 與同仁進行知識分享。
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(2) 於本機關業務會報提出報告
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(3) 其他 _____
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. 其他處理意見及方式:

報告人  單位 主管處 主管  總經理 副總經理 

說明：

- 一、各機關可依需要自行增列審核項目內容，出國報告審核完畢本表請自行保存。
- 二、審核作業應儘速完成，以不影響出國人員上傳出國報告至「公務出國報告資訊網」為原則。

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：赴英國倫敦商學院研習「領導的本質」課程

頁數 68 含附件：是 否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話

台灣電力公司 人力資源處/陳德隆/02-23667685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

鍾家富/台灣電力公司 公服處/十四等處長/02-23667430

蒲冠志/台灣電力公司 綜研所/十三等主任/02-80782264

張志聲/台灣電力公司 供電處/十三等主任/06-6590364

呂華棟/台灣電力公司 核火處/十二等組長/02-23229606

顏宏益/台灣電力公司 核火處/十二等組長/02-23229436

石恩綸/台灣電力公司 業務處/十一等主管/02-23666673

出國類別：1 考察 2 進修 3 研究 4 實習 5 其他

出國期間：105 年 07 月 09~17 日

出國地區：英國

分類號/目

關鍵詞：領導本質(Essentials of Leadership)、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)

內容摘要：

台電公司是一個國營事業，又是一個極專業的國營事業，一般來

說會給人們效率不佳及刻板管理的印象。然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。尤其是中高階主管影響企業成敗的關鍵因素，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，實為公司亟須加強之計畫，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。今(105)年度已經邁向第3年。報告人(鍾家富、蒲冠志、張志聲、呂華棣、顏宏益、石恩綸)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)。本課程主要重新評鑑個人的領導風格並發覺您特有的優勢，讓您可以自信地向上發展。本課程焦點為：導向明確的目的影響他人、建立高績效團隊、驅動組織變革、善用個人優勢與授權他人。本報告主要內容為此次研習中所有上課內容，小組討論，導師啟發式對談與個人360度的檢討，最後提出本次研習的心得、收穫與建議。

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	8
貳、 出國行程	10
參、 研習課程介紹	11
一、 倫敦商學院簡介	11
二、 課程進行方式	14
三、 INDIVIDUAL COACHING 介紹	17
四、 個人評量解析	17
五、 課程內容整理與心得	20
肆、 心得與建議	64
一、 心得	64
二、 建議	66

圖目錄

圖 1：LBS 校徽及倫敦分校實景圖(取自於官網).....	5
圖 2：LBS 的市場競爭力(取自於官網).....	5
圖 3：透過問卷瞭解劣勢並利用優劣以提升績效之示意圖	19
圖 4：善用個人優勢獲取生活及職場助益	19
圖 5：領導者與被領導者比較	38
圖 6：高績效者之心理抗壓力	47
圖 7：組織中的反面誘因	49
圖 8：『黃金圈』(THE GOLDEN CIRCLE)	56

表目錄

表 1：出國行程表	3
表 2：360°問卷內容.....	13
表 3：美國總統候選人身高列表	34

壹、出國緣由與目的

人才為所有企業最大的資源，唯有建立強大的人才團隊，才能讓公司發揮最大效能。台電公司是一個國營事業，又是一個極專業的國營事業，一般來說會給人們效率不佳及刻板管理的印象。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年提出加強中高階管理技能之『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。今(105)年度已經邁向第3年，特別又開放具有發展潛力之基層主管的加入，讓整個管理體系更加完整。報告人(鍾家富、蒲冠志、張志聲、呂華棟、顏宏益、石恩綸)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)。本課程主要重新評鑑個人的領導風格並發覺您特有的優勢，讓您可以自信地向上發展。本課程焦點為：導向明確的目的影響他人、建立高績效團隊、驅動組織變革、善用個人優勢與授權他人。整個課程安排包含一般上課，小組討論，導師啟發對談與個人360度的檢討。

由於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，確能激發每個人潛能與檢討個人領導風格，增進個人在領導領域上的覺察與認知，促進自我成長。經由此次設計靈活的課程與個案探討分析，對於日後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
7月9日(六)	臺北→倫敦	去程
7月10日(日) 至 7月15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)。
7月16日(六) 至 7月17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，簡稱 LBS)，乃是倫敦大學下屬的一所研究生學院，成立於 1964 年，是英國最早成立的兩所商學院之一。

倫敦商學院為一所國際化的學校，在商學和管理學方面具有領導地位，且被認為是歷年來歐洲最頂尖商學院，同時也是全球最頂尖的 10 所商學院之一。定位為一個精英教學中心，倫敦商學院並不提供大學部課程，只提供金融和管理學方向等較進階的研究課程，其最為知名的就是工商管理碩士（MBA 或 EMBA）項目，另外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），以及為企業高管開設的其他教學項目。

為滿足來自世界各地商務人士的進修需求，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。LBS 校徽及倫敦分校實景圖如圖 1 所示。

倫敦商學院的學生來自全世界 70 多個國家，除了求取學位的正式學生之外，還有 6,000 名在職的高層經理參加該校提供的高層經理教育訓練課程。在師資方面，倫敦商學院也具有國際化特色，全校將近 100 名教授來自世界 30 多個國家，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。而倫敦商學院最具優勢的地方是從該校畢業的校友，每年有 800 人從倫敦商學院的 MBA、財務碩士、EMBA 等不同課程畢業，畢業生遍佈世界各國。倫敦商學院建校 40 多年來，至今有 24,000 名校友，在世界各地各大企業扮演重要角色，對國際企業甚至是全球經濟有重要的影響力，其市場競爭力如圖 2 所示。



圖 1 LBS 校徽及倫敦分校實景圖(取自於官網)



圖 2 LBS 的市場競爭力(取自於官網)

LBS 課程導覽

大多數英國大學之授課式碩士為一年制，但倫敦商學院為第一個採兩年制 MBA 之學校。該校課程選擇很簡單，只有基本三類：碩士課(Masters programmes, MBA/EMBA)、博士課程(PhD)及教育訓練課程(Executive Education)。倫敦商學院不提供有大學課程，僅設研究所以上及在職專業進修的課程，課程方向主要為金融和管理學。其企管碩士 (MBA) 和高階主管商學管理碩士 (EMBA) 久負盛名。

主要分類	研究領域	說明
碩士課程 Masters programmes	MBA 工商管理碩士	
	Executive MBA	
	EMBA 經營管理碩士	
	Masters in Finance 財務碩士	專為有長期金融工作經驗的專業人士而設立
	Sloan Masters in Leadership and Strategy 斯隆領導及策略碩士	適合擁有長期工作經驗的商業人士
	Masters in Management 管理碩士	為有較短工作經驗的優秀大學本科畢業生而設立
博士課程 PhD Programmes	Accounting	
	Economics	
	Finance	
	Management Science and Operations	
	Marketing	
	Organisational Behavior	
	Strategy and Entrepreneurship	

教育訓練課程 Executive Education	財經類 Finance	種類最繁多，適合國際企業高層經理進行有關商學和財務的進修
	投資類 Investment	
	管理類 Management	
	人力資源類 Human Resources	
	領導類 Leading 如 Emerging Leaders Programm 、 Leadership Education and Management Courses 、 Essentials of Leadership 、 High Performance People Skills for Leaders 、 Leading Change 、 Negotiating and Influencing Skills for Senior Managers 等	
	市場調查類 Marketing	
	商務策略類 Business Strategy	
	其他類	

二、課程進行方式

本課程主要聚焦在成功領導者的六大元素，分別為設定目標 (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)與影響他人(Influencing Others)。為能使課程進行能夠確實及有效，本課程分為三個階段進行，分別為課程前準備(Before the Programme)、課程進行中(During the Programme)與課程結束後(After the

Programme) 。本節將針對上述三個階段進行介紹說明。

(一) 課程前準備(Before the Programme)—上課前預先的功課(問卷填寫)

上課前每一個學員都被要求填寫兩份問卷(學員本身也將需要進行調查,以評估自我的認知)。這兩份問卷分別為:

(1) 360度反饋調查

(2) 1Self評估

此兩份問卷調查對象有些差異性,其中360度反饋調查主要針對工作環境相關人員,包含直屬長官、非直屬長官、同儕與下屬長官。而1Self評估的調查對象含親屬、顧客、朋友等。

其中360度反饋調查則分別從A.利用優勢、B.授權他人、C.影響他人、D.建立團隊、E.啟動變革、F.確定目標與G.整體評估等方面要求各調查對象針對上述問題加以回答。藉由上述回答,了解學員優弱勢而提出因應改善計畫。另外1Self評估要求調查對象撰寫與學員相關的故事,了解各學員領導方面與其他相關細節,以便各顧問導師了解各學員特質而加以輔導。

(二) 課程進行中:

本課程授課型態主要採老師上課,分組討論方式與導師顧問一

對一對談方式進行，說明如下：

- 1.老師上課—全體學員於大教室上課，教授透過教材簡報、影片播放等方式進行課程講授，另外不時與學員進行互動式討論，以了解學員的學習效果。
- 2.分組討論—分組討論於本次課程中佔了蠻大比例，授課方式為將學員以 3~6 人不等分組，然後給予特定題目或實例案由討論，之後再集合大家進行各組結論討論。經由小組內成員討論，後續再經由教授和小組學員的互動，可發現不同背景與不同經歷會有思考邏輯外，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，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。
- 3.導師顧問一對一對談—在本次課程中共有三次個人導師對談(Coaching Sessions)，對談內容主要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)，藉由調查對象的回饋，以及自己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運用，針對弱勢則提出修正及補強行動方案，強化個人團隊領導的能力，期以未來能應用於職場。

(三)課程完成後

本次課程雖然只有在 7/10~7/15 短短 6 天，但於個別輔

導課程中經與導師顧問討論後所提出的「行動計畫(Action Plan)」，導師顧問將會於 2 個月後以電話聯繫的方式，依各別預定的時程追蹤個人行動計畫的執行成果。

三、Individual Coaching 介紹

個人導師制度(Coaching Sessions)是倫敦商學院課程的重要特色，著重在培育導師與學員間的夥伴關係。每 4 位學員會被分配一名導師，並安排 3 次、每次約 50 分鐘的對談。導師依據事前對學員的背景研究，針對學員特性，以聆聽、觀察、提問、反饋等方式分析學員。由於導師專精於問題引導，得以讓學員在對談過程中迸發創意，並激起學員在其專業領域的最大潛能。導師與學員亦師亦友，影響從心靈層面向外擴大，短短幾天相處時光所帶來的改變相當深遠。

導師依四大步驟來引導學員，並不急於給答案：

- (一)個人故事分享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。

四、個人評量解析

倫敦商學院之『領導的本質(Essentials of Leadership)』課程，對於學員學前調查非常重視。開課前即要求學員依期程完成「360°問卷」及「1self 問卷」，並於課程期間由專業導師(Individual Coaching)1 對

1 解說個人強項及改進方向。

(一)兩種問卷概述

1. 360°問卷

該問卷係針對問卷對象工作上的重要關係同事提供看法，包括有上級主管、同級主管、部屬及本人。調查內容包括利用優勢、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 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

評估項目	問卷題目
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
	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

評估項目	問卷題目
	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

此問卷針對個人生活圈，請學員邀請其親人、朋友或工作、生活上往來者，從正面的角度，提供三段故事來描述課程參與者的個人特質，說明參與者如何發揮正面價值來影響或改變生活。Oneself 問卷讓參與者先重新瞭解生活周遭的親朋好友，可能並非是自己想像的看待自己。而這些人提供的故事案例，往往讓自己驚於發現，原來自己某部份的特質是如此富有價值。而輔導老師會詳加引導，讓參與者充分掌握自身優勢，對外界人事物也有不同看法。

五、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：

成功領導者的六大要素為設定目標(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)。

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。

(三) 各課課程簡介:自 7 月 10 日(週日)至 7 月 15 日(週五)的課程，詳附件 1 課程表。

1. 7 月 10 日：團隊默契的建立及培養

今天是第一天報到，本課程為說明此次 6 天課程規畫安排後的第一個課程，因此本課程是以較輕鬆、相見歡、認識彼此及溝通的方式來上課。同學先分組後由講師帶開，講師發給每位學員每人一張卡片，每張卡片上描繪著不同的圖片，全部卡片內容則陳述一件故事。每位學員不可以看到其他學員的圖片內容，但希望透過溝通方式，將故事完整描繪出來。每組完成方法不同，本組有人主動發表個人意見，希望如何來進行，最後決定先由幾個人簡單說明圖片內容，自己的圖片內容如有不同，則提出補充，後依內容大約做成幾個歸類(如有小島、海洋、農場...)，如此可以簡單化問題，之後大家再敘述自己卡片的內容，如此就可以依大家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。

本課程設計上非常活潑，除可打破同學間第一天的疏離感，拉近彼此距離，也可訓練同學們的表達能力、理解能力、邏輯能力及建立團隊默契，同時也可以觀察同學們的個性，如善於或喜歡表達、具分析邏輯能力、溝通者、傾聽者或領導者等，對彼此可以有初步的認識及瞭解。

2. 7 月 11 日：

(1) 溝通的方式 (Communicating direction) 及溝通練習 (Communications exercise)：

全體學員以每 6 人為 1 組，其中 2 人為 managers，4 人為 workers。Managers 先進到研討室內，看到七巧板要組合的圖形，worker 人在另一研討室，等候指令亦可主動向 managers 提問問題。Managers 2 人要決定如何告知人在外面的 worker 了解問題及要達成之工作。在 managers 於研討室內研討時，雙方可透過傳紙條方式來溝通，等到 managers 的準備時間到了，worker 再進入研討室開始動手組合七巧板，則從此時開始，managers 不能再發出任何指令、聲音或動作，必須由 workers 們自行完成。

本課程學習重點在於 managers 如何在有限的時間內，對圖案內容如何正確描述並易於了解地傳達予 workers，以及 workers 在有限時間內，於接收到指令後如何分工並確實執行完成任務。

由於要組合完成的圖形是由各種不同的圖形所組合，因此要如何正確傳達資訊，實在需要相當的技巧。本組作法上係將組合圖形以順時針方向，逐一描述需組合的圖形及組合方式，亦即建立一套作業流程來告知 workers 如何進行，事後證明 worker 只要透過這個流程的步驟，即可達成目的。

當然受限於時間的壓力，managers 在建立流程時雖然盡可能的完整及正確，但還是有不足、欠缺之處，所幸在全體 workers 的集思廣益、適宜溝通、分工及通力合作下，本組順利又有效率地圓滿達成任務，本組為少數在時間內完成的組別。

在七巧板組合實作完成後，課程進行檢討，包括各組很

快完成的原因理由、各組很慢或無法完成的原因理由、各組圖形組成正確的原因、各組圖形組成不正確的原因、溝通的方式、manager 有什麼壓力、worker 等候的心情、managers 如何分工、worker 一直問問題的心情及如何處置、壓力如何排解等。聽聽別人的失敗或成功原因、溝通方式、如何分工、處理問題、排解壓力等，對大家進行溝通的助益很大。

利用自身優勢(Leveraging your strengths)：

藉由一份針對全球 63 個國家、101 間公司、超過 170 萬名員工的研究調查中發現，其中只有 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，妥善利用自身的優勢，減少失誤產生，以創造更高的效率及提升顧客滿意度。

個人的 360°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(含直屬主管)、同級主管、部屬(至少各 3 人)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，因此個人可以從問卷報告中得知自己的強項優點，以及可以繼續需加強發揮改善的弱點。

1 Self 問卷由親屬、同事及朋友約 10~15 人(含本人)，分別以三個故事來描述課程參與者的個人優點特質。本問卷僅強調個人的強項，因為人一定有缺點，但缺點要改善並不容易，因此，要強調優點，發揮您的強項。課程中舉了兩個利

用正面巧思的例子：第一，在地鐵內出口有手扶梯及樓梯兩種出入選擇，正常狀況下，人們都是搭手扶梯，但經過巧思，將樓梯改為鋼琴鍵盤，當人們走過樓梯即會發出鋼琴聲音，讓走上去的人覺得非常有趣，經由這樣的設計，結果走樓梯人數比搭手扶梯人數還多 66%；第二，如何訓練鴿子打桌球？當鴿子把球打回到對面桌上，如過對手球沒打過來，桌球掉落桌下，桌球桌會掉落飼料，鴿子可以吃到飼料，藉以這種方式來訓練及鼓勵鴿子打桌球。以上的例子，說明透過鼓勵的方法，皆可鼓勵或訓練人或動物發揮潛力、提升績效，達到目標。

透過個人的 360°問卷與 1 Self 問卷分析出個人的優勢及劣勢，包括：個人工作、個人角色、個人責任，個人面臨的領導挑戰、公司及單位的環境現況及問題、個人工作的企圖心、如何處理個人的壓力、工作及生活如何取得平衡，以及希望自 LBS 課程獲得的目標等，如圖 3，面對劣勢加以改善且發揮自身優勢，使自己從 A 提升至 A+。

認知自身優勢並經常運用發揮，在工作上，可以保持樂觀、工作充滿活力、提升工作效率、激勵工作夥伴、激盪出創意等；在個人生活上，也是充滿正向能量、充實、滿足、活力、樂觀進取、樂於助人、身心健康，工作及個人生活平衡且正向循環發展，如圖 4。

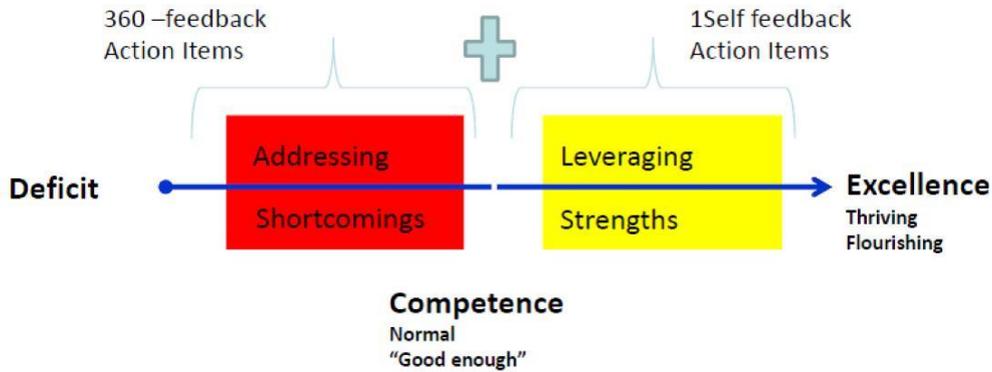


圖 3：透過問卷瞭解劣勢並利用優劣以提升績效之示意圖

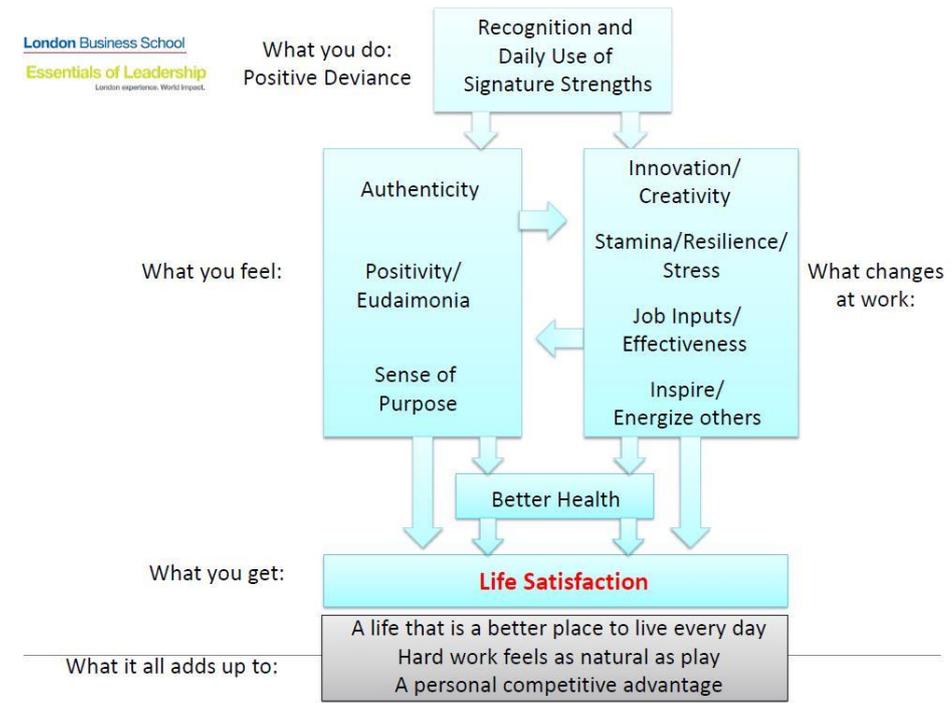


圖 4：善用個人優勢獲取生活及職場助益

3. 7月12日：影響力(Influencing)

Gillian KU 是倫敦商學院組織行為學副教授。她畢業於凱洛格管理學院獲得博士學位的管理和組織。在博士研究，

她取得哈佛大學學士學位，並在迪斯尼公司工作，在那裡她是迪斯尼的國際視頻分銷部門的金融分析師。

Gillian KU 專業研究是在談判，決策和人際關係的廣泛領域。具體而言，她的研究主要於充滿情緒動態決策領域，她目前正在研究參與決策過程。她還擁有多種領域的有關思考和性別差異的研究項目。其研究已被廣泛刊登在首屈一指的相關期刊，其中包括哈佛大學的談判通訊，談判雜誌，哈佛商業評論，組織行為和人類決策過程，人格與社會心理學和人格與社會心理學通報。她的研究也引起國際媒體報導，包括 CNN 拍賣行為的報導，芝加哥論壇報，紐約時報雜誌。

我們的決策在動機的需求和認知的啟發下，是具有系統地偏誤，決策偏誤(Decision making biases)包括動機偏誤和認知偏誤(motivational biases and cognitive biases)，領導人和組織應避免掉入決策的陷阱，同時利用它們來影響他人的決定。領導力即影響力，有效地影響他人是可以應用在工作上，還可以應用在家人、顧客身上，任何你想要影響的被追隨者。

A. 決策偏誤(Decision making biases)

決策偏誤包括動機偏誤和認知偏誤(motivational biases and cognitive biases)。

首先講師以拍賣鈔票活動來帶動學習氣氛暖身：

拍賣標的是一張 20 英鎊鈔票，規則為：底價從 1 英鎊開始，每次加價僅能加 1 英鎊，不能跳躍式加價，不允許參加競價者間有聯合、共謀之行為，也不准有言語或非言語溝通，由出價最高者得標，獲得這張 20 英鎊鈔票，但是要由第二高

出價者支付標金。同學陸續加價，很快叫價就超過標的物本身價值 20 英鎊，最後得標價 27 英鎊，但須由第二高出價(26 英鎊)者付費。講師詢問未叫價競標之原因，同學表示已看出規則中之陷阱，故未受影響陷入搶標迷思，而因這個遊戲規則設計與人們心理因素，將促使拍賣者獲利。

根據 US News and World Report ,1997 調查下列人物誰會上天堂為例，認為被指控在 1994 年犯下兩宗謀殺罪的美式足球職業明星辛普森 O.J. Simpson 會的有 19%，乖戾的性格、狂放的舉止、特立獨行的 NBA 球星 Dennis Rodman 的有 28%，和白宮女實習生陸文斯基之間有醜聞的第 42 任美國總統比爾·柯林頓 Bill Clinton 仍有 52%，Michael Jordan 的有 65%，1979 年獲得諾貝爾和平獎德蕾莎修女 Mother Thersa 的有 79%，然而認為自己會上天堂為的卻高達 87%。一般人們都會認為自己優於平均值之上。



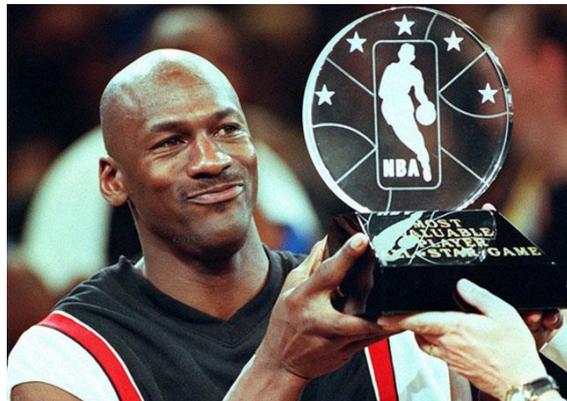
O.J.Simpson → 19%



Dennis Rodman → 28%



Bill Clinton → 52%



Michael Jordan → 65%



Mother Theresa → 79%



Yourself → 87%

動機偏誤有-「承諾升級」屬於非理性決策，指決策者面對前期投入的消極後果,仍然堅持向某一項目投入資源的現象。在心理的影響下，為了保持與先前決策和行為一致，而選擇非理性地堅持。在運用上鼓勵作小承諾，在一開始就創建自由選擇，獲取他人公眾承諾或部分自我認同，避免此偏

誤要能化解沉沒成本的影響，雖然困難的，並且避免“個人”做決定等。

另一項動機偏誤為「積極正面的錯覺」，人們通常存有，
1.自我的不切實際的看法，2.不切實際的樂觀，3.控制錯覺，總自以為對一些不可控制的事件具有影響力，但往往卻高估其所擁有的控制能力，4.自利歸因，人們有在歸因自己行為時會格外寬厚，當自己表現好時會歸功於個人，自己表現差時會歸咎於外在環境因素。在運用上，以吸引他人自尊，如談判上的讓步和考慮別人觀點等方式來增強影響力。

認知偏誤(cognitive biases)

1.「框架效應」：

框架效應也告訴我們在人際溝通中，關鍵不在於說什麼，而在於怎麼說，其產生的影響力是迥異的。

預期理論(prospect theory)：人在不確定條件下的決策選擇，取決於結果與預期、設想的差距，而非單單結果。理論引申的四個基本結論如下：

- (1)確定效應：處於收益狀態時，多數人是風險厭惡者。
- (2)反射效應：處於損失狀態時，多數人是風險喜好者。
- (3)損失規避：多數人對損失比對收益敏感。
- (4)參照依賴：多數人對得失的判斷往往由參照點決定。

簡言之，人們對於隱約的損失比獲利來得重視，我們都是風險厭惡者，在面臨獲利時，不願冒風險，而在面臨損失時，人人都成了冒險家。

2. 「可利用性法則」：

講師以在一篇約 4 頁約 2,000 字的小說，猜測文中單字是 7 個字母，其中第 6 個字母為 n 的單字數量及猜測 7 個字母其結尾為 ing 的單字數量，來說明在很多時候，人們只是簡單根據他們對事件已有的信息，包括記憶的難易程度或記憶中的多寡，來確定該事件發生的可能性，而不是尋找去其他相關的信息，容易被知覺到或回想的被認為更容易出現。

『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。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。

另以史達林所說的"A single death is a tragedy; a million deaths is a statistic." -- Joseph Stalin 「死一個人是悲劇，死一百萬人卻是個統計數字。」，說明生動的個別案例和平庸的統計數據間的影響，一個生動、情緒化的資訊是危險的。

“A single death is a tragedy, a million is a statistic” Joseph Stalin

•Hitler is responsible for more than 12 million deaths



• Stalin is responsible for more than 50 million deaths.



『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。運用損失（或成本）的概念，是比較容易說服他人的。

在運用上，好消息要分開宣布，壞消息要一次宣布。有幾個好的消息要發佈，應該把它們分開發佈。有幾個壞消息要公佈，應該把它們一起發佈。有一個大大的好消息和一個小小的壞消息，應該把這兩個消息一起告訴別人。這樣的話，壞消息帶來的痛苦會被好消息帶來的快樂所沖淡，負面效應也就少得多。有一個大大的壞消息和一個小小的好消息，應該分別公佈這兩個消息。這樣的話，不至於被壞消息帶來的痛苦所淹沒，人們還是可以享受好消息帶來的快樂。

3. 「錨定效應」：

講師以在倫敦地區壹家電腦公司一個新僱用的工程師，他已經有四年的工作經驗和良好的全方位的資格。當被問及估計起薪該員工，我的秘書（對此行業一無所知的）猜想其

年薪分別為£20,000[£100,000]。你的估計是多少？

平均 £ 20,000 => £39400

£100,000 => £85278

Anchoring 錨定效應是認知偏差的一種。在進行決策時，會過度偏重最早取得的第一筆資訊（這稱為錨點），和已採用過的估計聯繫起來，即使這個資訊與這項決定明顯無關，同時易受他人建議的影響。我們該運用那些對我們的觀點的錨點，在錨點被討論之前掌握說話，慢慢移動了錨點到我們有利的位置來影響他人，並且積極考慮與錨點不一致的信息，不響應錨點，多依靠數據判斷，並免受錨定效應影響而誤判。

4. 「代表性法則」：

代表性法則指人們在不確定性的情形下，會抓住問題的某個特征直接推斷結果，而不考慮這種特征出現的真實概率以及與特征有關的其他原因。

避免代表性法則偏誤，要小心成見，依賴於數據，嚴謹的分析，並謹防小樣本得出結論等。

B. 贏得支持-影響人際交往原則

1. 互惠原則（Reciprocation）：人們應儘量以類似方式報答他人為我們所做的一切。收到免費的小禮物或其他恩惠，就會讓我們無法拒絕。並會對他人的恩惠，以一種類似的行為回報。

2. 承諾與一致原則 (Commitment and consistency)：一旦作出了一個選擇或採取了某種立場，我們就會立刻受到來自內心和外部的壓力，迫使我們的言行與它保持一致。在此壓力之下，將會設法證明自己先前的決定是正確的。
3. 社會認同原則 (Social Proof)：在判斷何者為正確時，我們會根據別人的意見行事，尤其是當我們在特定情形下判斷某一行為是否正確時。
4. 喜好原則 (Liking)：社會認同原則是可以由陌生人所提供的行為證據，而喜好原則則是利用熟悉的人來實現這一原則。

身高較高的候選人在選舉上容易獲得較高支持度

以 2008 年美國總統選舉民主黨的歐巴馬(185 公分)與共和黨總統候選人約翰·麥肯(175 公分)，兩人身高差距 10 公分，最終選舉結果身高較矮的約翰·麥肯者落敗，由身高較高的歐巴馬勝出。依據維基百科資料自 1980 年以來美國 8 屆總統大選就有 6 屆由身高者勝選。

表 3 美國總統候選人身高列表

年度	勝選者	公分	敗選者	公分	差距
					公分
2008 年	巴拉克·歐巴馬	185	約翰·麥肯	175	10 公分
2004 年	喬治·沃克·布希	180	約翰·克里	193	11 公分
2000 年	喬治·沃克·布希	180	阿爾·戈爾★	185	3 公分

1996 年	比爾·柯林頓	188	鮑勃·多爾	187	1 公分
1992 年	比爾·柯林頓	188	喬治·赫伯特·沃克·布希	188	0 公分
1988 年	喬治·赫伯特·沃克·布希	188	Michael Dukakis	167	21 公分
1984 年	隆納·雷根	185	沃爾特·蒙代爾	180	5 公分
1980 年	隆納·雷根	185	吉米·卡特	175	10 公分

備註：(1)顏色說明 高者勝選 矮者勝選

(2)★代表普選勝出但未當選。

5. 權威心理原則 (Authority)：有權威的人可信度就高，可信度越高就意味著影響人選擇的力量越大。
6. 稀少性原則 (Scarcity)：愈難獲得的事物，愈想得到，對失去某種東西的恐懼，似乎要比獲得同一物品的渴望，更能激發人們的行動力。

影片案例分享：

<<12 個氣憤的男人(Twelve Angry Men, 1957)>>

在課程中播放進行影響力探討，影片故事發生在 50 年代紐約。法院審理一件謀殺案，案中住在貧民區的少男被控涉嫌於深夜在家以彈簧刀殺死父親，所有的證詞都對他不力，證人包括樓下跛腳老伯表示聽到少年大叫「我要殺了你！」，並看

到少男逃出；少男家對街樓上的女士表示她目睹少男一刀插入其父親心口，雜貨店老闆更承認賣給這位少男彈簧刀（兇刀）。少男自己則聲稱自己和父親爭吵，怒而離家，去電影院看電影至深夜才回家，回到家後發現父親已經遇害。少男有前科，15 歲曾進感化院，又無法說出當晚所看電影的名稱及演員。

陪審團由 12 位不同職業的人組成，由於證人供詞明確，且因為這位少男的背景因素，故陪審員對這位被告有存有偏見且，絕大多數陪審員(11 位)一開始就認為少男有罪，在悶熱的會議室裡大家都想趕快結案，唯有 1 位陪審員（8 號）存疑並力排眾議，不同意少男有罪。由於陪審團 12 名陪審員決定必須一致。於是在陸續指出有其他可能性情況下展開激烈的爭論，疑點也逐漸被發現，原先認為有罪的陪審員陸續轉變看法，最後陪審團作出的被告無罪的結論。

8 號陪審員首先提出無罪，除指出合理疑點外並耐心說服其他陪審員，經過激烈辯論、理性分析，逐漸影響其他陪審員的判定。最終全數陪審員達成裁定此嫌疑少男孩無罪的結論。本短片發展過程中呈現諸多影響力原理、原則，及發揮影響力的實例，對於學習上有很大幫助。

綜觀本影響力課程，講師主要係以下列兩本書為本參考闡述。

《Influence: The Psychology of Persuasion 影響力》

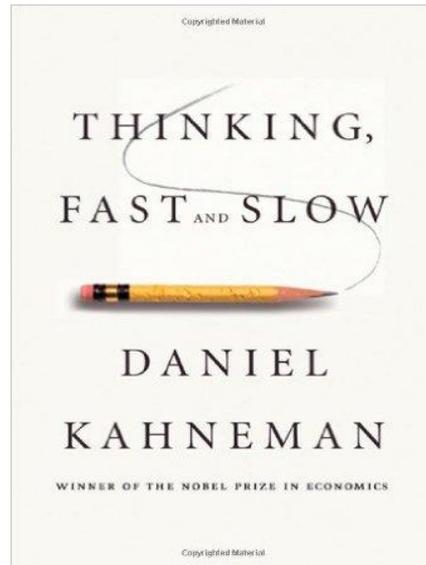
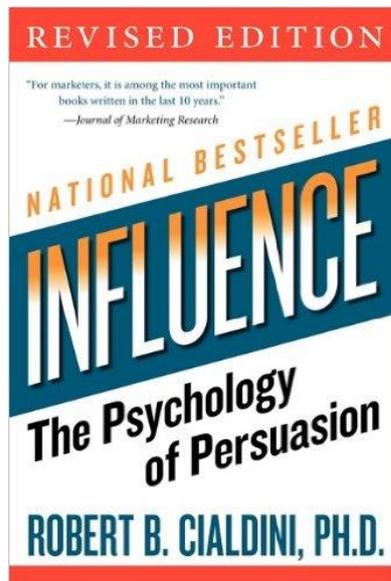
作者羅伯特·席爾迪尼（Robert B. Cialdini PH.D.）博士分

別在北卡羅來納大學（University of North Carolina）取得博士學位，及哥倫比亞大學（Columbia University）取得博士後學位。長期致力影響力的研究，讓他成為影響力和說服力領域的權威。

《影響力》是一本關於說服技巧的經典著作，解釋人們為何會順從別人而說「是」的心理，及如何應用使人順從的技巧。他歸納出六種讓人順從的基本原則。每種原則都能對應到指導人類行為的基本心理學原理，也因此衍生出的策略才具有左右人們行為的力量。運用這些基本原則使人產生自動、不先思考就答應的順從，也就是發揮影響力的秘訣。

4. 《Thinking, fast and slow 思考,快與慢 (快思慢想)》

5.參考以心理學的研究著稱當代最有影響力的心理學家之一，也是諾貝爾經濟學得主 Daniel Kahneman 丹尼爾·卡內曼著作-思考，快與慢 Thinking, fast and slow (台灣翻譯：快思慢想)一書研究的結果與重點精華，作者將快速思考要負責直覺性的思考及慢速思考主要是邏輯思考等等，關於這兩套思考系統之間相互作用而產生的一些思考上的錯覺，同時也提出一些方法來避免掉入這些偏見、漏洞。



4. 7月13日：

Leading Change & Enabling Organisational Change



主講教授 Richard Jolly

理查德老師是倫敦商學院組織行為學副教授。他專長於“領導技能”，“人力和組織管理”和“開發有效的管理者和組織的”；曾擔任哥倫比亞商學院全球EMBA和香港大學的“行政領導”模組核心。他於2003年評為最佳課程教師，2007年與2010年獲得亞軍，2014年再次奪得最佳教師。在2014年理查德在倫敦商學院還指導一群由英國及整個歐洲，中東和亞洲的組成所開設高階教育課程。理查德亦是案例研究中心執行委員

會的成員。學術界之外，理查德是斯托克斯喬利諮詢有限公司的總裁，公司營業領域包括中央和投資銀行、私募基金、基金管理、法律和會計事務所、管理客戶端的董事諮詢、廣告、媒體、音樂、建築、消費品、電信、工程、信息技術和數據管理公司。

首先以科學管理的原則，說明在過去，人力是第一優先；但在未來，系統則為首先考量，並釐清管理與領導之不同。管理即是控制，領導是一種說服群眾。強調領導是你的個人能力必須說服別人想跟隨著你，故領導者必須有能力創造追隨者。

但是領導仍然有層次，用一個比較幽默漫畫來敘述，領導者之層次還分為可以開除別人，和另一種也可能被開除者。



優秀的領導者必須具備：

一.要能身為典範

魚要腐敗，一定是先從魚頭發臭。



雖然小孩很難專心去傾聽大人講話，卻從來沒有停止對大人的模仿，所以領導者需為追隨者無時無刻模仿對象，領導者所創造追隨者，猶如影子般時時刻刻跟隨。



二.要有清楚規劃未來能力

高達 95% 員工通常搞不清楚整個公司或組織之執行策略。

所以想像一場幾萬名觀眾觀看之足球賽，只有一個人知道規則，那這比賽如何進行？



所有球員各自玩自己的，毫無章法，毫無約束力。所以一個領導者需闡明未來，並與員工溝通清楚，告訴員工公司的短、中、長期目標是甚麼？當所有員工都清楚公司之目標，就能發揮群策群力之效果，帶領所有員工共同向目標邁進。再想像當我們已經知道某些事情，就像交通規則，所有人都已經清楚規則，都了然於胸，習以為常，開車清楚交通規則，再自然不過，就很難想像不懂交通規則到底是怎麼情境。

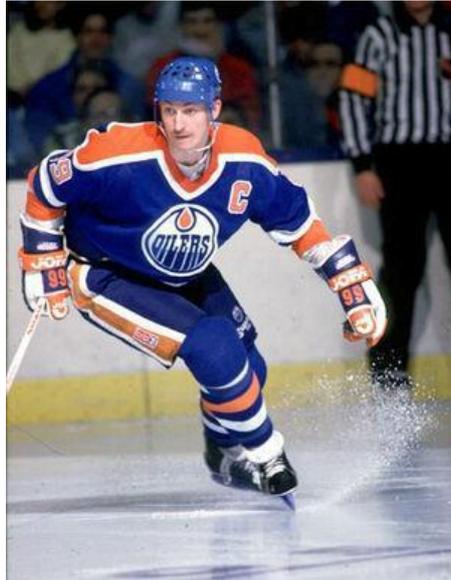


三.洞悉局勢變化

大多數人寧願死，也不願意思考；試想在足球場上，如果無法確定射門之目標，如何是好？



一個優秀領導者，能快速洞悉局勢變化，帶領部屬在瞬息萬變中，快速凝聚前進目標，就如同冰上曲棍球比賽，球員溜滑前進到哪兒？球就如影隨形控制跑到她身邊一樣。



四.要有判斷力及決策肯定能力

以 1992 年柯林頓與布希總統大選辯論演說之影片分享，如何在非常短時間內，分析問題，整理有條不紊之邏輯答覆內容，展現超高決策力與肯定地語調，展現有領導能力者，終將贏得大選。



又以馬克吐恩名言:有人試圖貶低你的野心，你就應該與他保持距離；少部分人都這樣做，但真正偉大的是讓你覺得，你也可以成為更偉大。

五.具有面對艱難對話的能力

艱難的對話包括面臨那些情境:

1. 面臨很難去談論的事情
2. 每當我們感到脆弱或我們的自尊有風險時
3. 當問題是重要的，其結果卻是不確定時
4. 當我們深切關心一個事件或某個人時
5. 當我們面臨問題卻把事情變得更糟時

六.能成為共同典範與模範

缺乏衝突的和諧是冷漠，人們要遵循是一個人所展現之行為規範，不是一個機器人經理。

組織需要變革

事情如果看起來是變革的阻力，實際上可能是缺乏明確分析。

員工如果看起來是懶惰，其實可能是情緒衰竭。

事件看起來是像一個人的問題，實際上是一個情況問題。

《案例分析-以騎士、大象和路徑解說 領導者 與被領導者》：



圖 5：領導者與被領導者比較

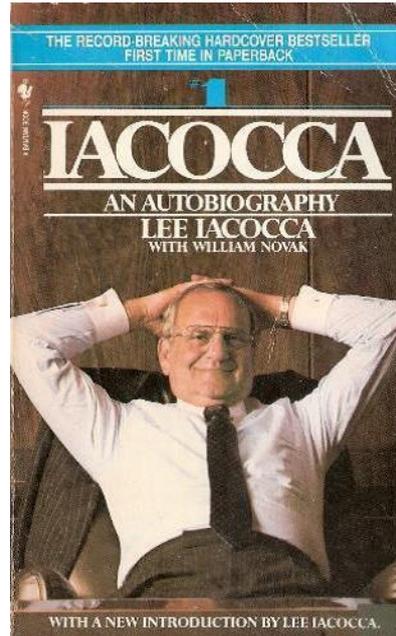
領導者:須像導演，像騎士一樣，有水晶般清晰的方向，無時無刻都在尋找的關鍵變化，引導員工部屬行為，邁向成功大道。

激勵員工:如何得到人們的認同和熱情，時時刻刻需激勵員工，使他們感受到的變化？

塑造路徑:調整環境讓變化更自然和更容易。

《案例分析-艾科卡理論: 能者向前，庸者靠邊》

能將公司經營轉虧為盈的企業家李艾科卡，介紹他如何展現優秀領導力，帶領即將破產公司起死回生。



李·艾科卡，義大利裔美籍企業家，先後任「福特汽車公司」和「克萊斯勒汽車公司」總裁。艾科卡成功通往頂峰之路，艾科卡致力發掘那些能充當最高管理者的人，這是渴望工作、勤奮向上的人，想幹得比別人期望他的更多，也總是幫助他人把各自的工作幹好。艾科卡呼籲強調成功領導人須具備有下列9個C：

一.好奇心 (CURIOSITY)：

領導人必須聆聽身邊及以外的民意。他必須大量閱讀，因為這世界是個複雜的大地方。如果一個領袖從不走出冷氣房聽聽不同的意見，他會漸漸遲鈍。如果他的信念沒有受過考驗，怎麼知道自己對不對？無法傾聽是傲慢的跡象。

二.創意 (CREATIVE)：

願意出奇招，嘗試不同的東西。領導人就是管理改變，無論你是領導一家公司或一個國家。世事多變，你要有創意，適應環境。

三.溝通力 (COMMUNICATE) :

不是耍嘴皮子或丟出一堆口號，我說的是面對現實講真話。他們把多半時間用來說服人民，「事情沒有看起來那麼糟」。即使痛苦萬分，溝通必須從說實話開始。

四.品格 (CHARACTER) :

懂得是非之別，有膽子做對的事。亞伯拉罕-林肯說過，「如果你要測試一個人的品格，就給他權力。」有品格的領導人，不會要求任何人為了失敗的政策去死。

五.勇氣 (COURAGE) :

虛張聲勢、撻狠話都不是勇氣。勇氣是願意到談判桌上開始協商。

六.信念 (CONVICTION) :

心中有一把火，你要有熱情，你要真心願意做一些事。

七.領袖魅力 (CHARISMA) :

領袖魅力是讓人想要追隨你的特質，是啟發別人的能力。人們追隨領袖是因為信任他，這就是我對領袖魅力的定義。

八.能力 (COMPETENT ,COMMON SENSE) :

沒有常識，就不能當領導人。你清楚自己所作所為。更重要的是，你周遭與您的部屬也要知道他們在幹什麼。

九.最重要的 C 是危機 (CRISIS) :

領袖不是天生，而是後天培養的。領導力是在危機的時刻淬鍊而來。

艾科卡強調需以實際行動回歸勤奮、常識、正直、慷慨與樂觀的傳統思維，當時任克萊斯勒汽車總裁，是人生事業最巔峰。1991 年他所寫英文書名乾脆就直接冠上《Iacocca》，足見他當時的得意程度了。艾科卡成功「時勢造英雄」是事實，艾科卡從福特公司一名見習工程師後來提升為費城地區的銷售副經理，他大膽地刺激了市場需求。後來艾科卡被提升為華盛頓地區的銷售經理及福特汽車公司轎車部經理，他便開始規劃款式好、性能強、價格低的“野馬”轎車的生產和銷售，結果大獲全勝且升為福特公司的總裁。在他就任總裁的八年裡，為福特公司淨賺了 35 億美元的利潤，在該公司的歷史上留下了最輝煌的業績。但成功招致嫉妒，福特二世解除了艾科卡總裁職務。他謝絕了國際許多家公司級大學商業學院等三四所學校聘請他擔任院長，他也謝絕了。而當深陷危

機、瀕臨破產的克萊斯勒汽車公司董事長來聘請時，他卻欣然接受。這是向福特公司挑戰的機會。從此，艾科卡開始了“通往頂峰之路”的艱難跋涉，並由此展示了他扭轉乾坤的非凡謀略，艾科卡努力過程有其獨到見解。

一.對症下藥:

艾科卡受命於危難之際。克萊斯勒公司因管理不善陷於絕境，虧損巨大。艾科卡大智大勇，開展了驚心動魄、艱苦卓絕的拯救工作。他為收拾這個攤子的第一步工作是選準突破口。了解公司的致命弱點：紀律鬆弛，管理混亂，財務管理一塌糊塗，人事浮濫，庫存積壓，資金短缺。最後這一問題是所有問題的焦點，1978年克萊斯勒虧損 2.04 億美元，1979年初，虧損高達 11 億美元，積欠多種債務達 48 億美元。

二.精兵簡政，起用能人:

在精兵簡政方面，減少高層領導，精簡機構，壓縮企業規模。他大膽採用“關、停、併、轉、賣”幾項措施。艾科卡任用能人也是別具一格需能夠徹頭徹尾地貫徹執行。貫徹「能者上前，庸人靠邊」政策，建立起以艾科卡為首有力的領導系統。

艾科卡的用人哲學：

1. **演說。**他認為，領導就是發動他人去工作。一個企業運轉得好，就是那裡人發動得好。演說是發動一大群人的最好辦法。
2. **實行季度檢查制度。**每季檢查過去的成就與差距，計畫下一季度的工作目標。艾科卡認為季度檢查制度能不斷制定自己的目標，使人更有成果，充分發揮積極性；迫使職員經常檢查自己完成了什麼工作；不埋沒人才，好的職員不被忽視，不好的職員無法混日子。
3. **激發和保持下屬的進取精神。**當提升工作人員時，正是給他增加任務之時。在他成功的時候，要對他提出更高的要求；而在他不得意時，千萬不要過分嚴厲，否則會毀滅了他的進取精神。
4. **不能隨便變動職員的工作。**因為技能是不能互換的，一個人在一個領域里具有專長，不等於在另一個領域里也有經驗和專長。
5. **作為一名領導無法做好所有人的工作。**只能鼓勵下一級的人去於，下一級再鼓勵他的下級去於，絕不越位去於本應屬下級幹的事。

三.開源節流，力渡難關:爭取政府貸款。裁人減薪，減少各項開支，同時宣佈待公司獲利之後，重新補發被削減的工資。大力改善庫存管理，壓縮庫存費用。艾科卡大膽引進“及時進貨，及時使用，快速迴圈”的管理方式。採購、預算、生產等方面進行綜合改革，努力降低成本率。

四.審時度勢起死回生:艾科卡總算走出了低谷搏鬥求生，大展巨集的力量和機會。加強市場調研預測，果斷調整產品方向。艾科卡大力加強了市場調研部門，正確地預測到市場需求與時尚變化規律，推陳出新努力提高產品質量與創新。充分利用廣告強調“突出個性”，避免雷同，力求自己獨特的個性和鮮明的特性。實行優質優價，對自己的產品不僅保質量，保使用壽命長，期售後服務。

艾科卡臨危受命，大刀闊斧推行改革，終在幾年內使公司絕處逢生，呈現一派欣欣向榮的景象：艾科卡本人一下子成了美國人心中的英雄。艾科卡確實把握了他的年代丟給他的「領導者課題」，因而創造了他的「反敗為勝之傳奇」。艾科卡引領企業家與 CEO 及所有領導者留下典範，供所有領導者學習效法，他「反敗為勝」實戰兵法，歸納如下:

一.置之死地而後生

領導者必須有一種特質：能逆勢求生。打順手戰，當然也是一門學問，不能輕忽。很多企業領導人，會垮，不是垮在逆境裡，而是事業順風時，不懂得更上層樓，以致於喪失擴大利基的良機。但順境與逆境的差別還是區分出了「管理者」與「領導者」的功能與角色。

二.精於折衝與協調

他以靈活手腕與公眾說服力，替公司爭取到美國國會通過貸款擔保法令提供貸款幫助克萊斯勒度過難關。艾科卡靠的不僅舌燦蓮花的說服力，他也巧妙的挑動了美國社會對日本崛起的憂心，讓輿論對保住美國驕傲的汽車製造業，產生同仇敵愾的共識。

三.體察時勢並大膽擘劃

艾科卡在汽車界的功績，是他早便預見主流。於是艾科卡推陳出新，讓克萊斯勒推出「休旅車型」，果然轟動一時，成功讓克萊斯勒徹底擺脫了營運赤字，艾科卡被冠上「美國

產業英雄」大名，「艾科卡」已被比喻「將公司經營轉虧為盈的偉大企業家」。

5. 7月14日:World Class-----Closing the Gap between Intention and Execution

- (1) 愛爾蘭運動協會會長 Gary Keegan 分享他如何提升愛爾蘭拳擊協會 (IRISH ATHLETIC BOXING ASSOCIATION, IABA)的競賽成績，從 1988 年至 2003 年僅獲得 2 面獎牌的低谷團隊，他與同事透過創建一系列高效管理及領導模式，有效激勵選手表現，打造世界級團隊，並在 2003~2016 年獲得 74 面獎牌之心路歷程。



資料來源: <http://iaba.ie/high-performance/>

- (2) 每個人均有追求成功的信念，但知易行難，良好的領導者須透過管理與領導手段，縮小被領導者意願(Intention)與執行(Execution)間的差距，以創造團隊高績效表現。應建立團隊文化如下:

- 正確的信念(Mind-Set):沉溺於過去的人會失敗，要拋棄過去失敗的經歷，應放眼未來。
- 意願(Intention):建立追求夢想的力量。
- 轉型(Transformation):為自己及團體精進自我。

(3) Gary Keegan 引用孫子兵法理論，認為成功的關鍵在於知己知彼，並以自身帶領 IABA(愛爾蘭拳擊協會)拳擊項目為例說明，為團隊設定以「成為世界級選手」為目標，然後聚焦於如何達成，包括：

- 了解自己並移除自我設限
- 了解競爭者並吸收其成功的方式與經驗
- 了解市場的競爭態勢

(4) 領導者需能將團隊成員鍛鍊為擁有心理抗壓力之高績效者，能迅速從挫折中恢復，在壓力下仍能聚焦，將壓力視為生活中的一部份，以使在團隊達到高效表現後，仍能維持優勢，甚至再創高峰。

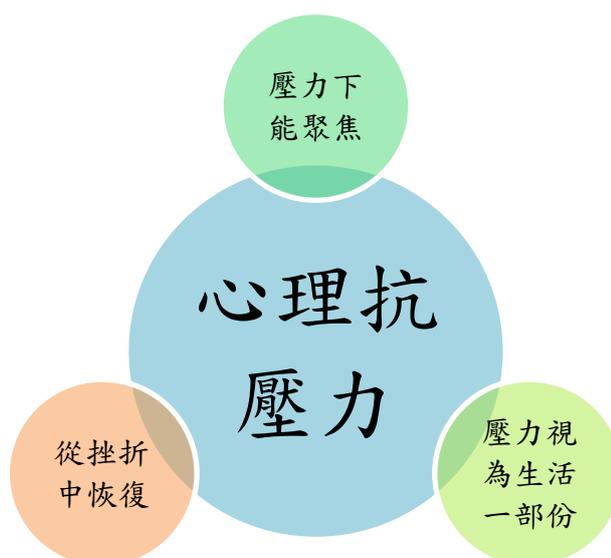


圖 6、高績效者之心理抗壓力

(5) 成為世界級選手與團隊的 6 項修鍊包括:

- 建立驅動團隊與共享成功的共同目標
- 自我精進
- 透過互相幫助凝聚團隊向心力
- 有效管理限制發展的外在因素
- 堅定團隊渴求精進的信念
- 重視計劃，且適時隨外在環境變化而修正

6. 7 月 14 日上午與下午：Motivation and Teams: Commitment, Contribution, and Coordination

(1) Daniel Effron 教授以領導的兩個重要挑戰:「如何讓追隨者承諾和貢獻?」與「如何協調團隊成員的行為，以獲得團體最大利益?」為主題，講述如何激勵團隊成員及管理團隊決策之關鍵。

(2) 讓員工甘心效命努力工作的誘因，絕不僅只有金錢。以「BUC(K)ET model」、「內在與外在動機」及「目標設定理論」3 個面向說明如下:

貳、A.BUC(K)ET model

人們有各種各樣的心理需求，除了金錢，領導者應廣泛地思考如何激勵他人，瞭解團隊成員的需求，透過滿足團隊成員下列需求以激發其投入任務的決心。

- 歸屬感(Belonging)
- 了解(Understanding)
- 控制權(Control)
- 自我提昇(Enhancing)

● 信任感(Trust)

參、B.內在與外在動機(Intrinsic vs. extrinsic motivation)

甲、眼鏡蛇效應(The Cobra Effect)緣起於從前印度德里政府試圖要減少眼鏡蛇的數量，頒布法令凡交出眼鏡蛇屍體者可領取獎金。民眾開始養殖眼鏡蛇以賺取獎金。當政府意識到這種情況而取消獎金後，養殖蛇的人把蛇放生，眼鏡蛇繼而大量繁殖，結果眼鏡蛇數量反而上升。

乙、領導者在給予激勵前，需釐清組織真正的目標，周全思考被激勵者內在與外在動機，避免獎勵某些反面誘因(Perverse Incentives，如下圖)，而帶來負面的結果。

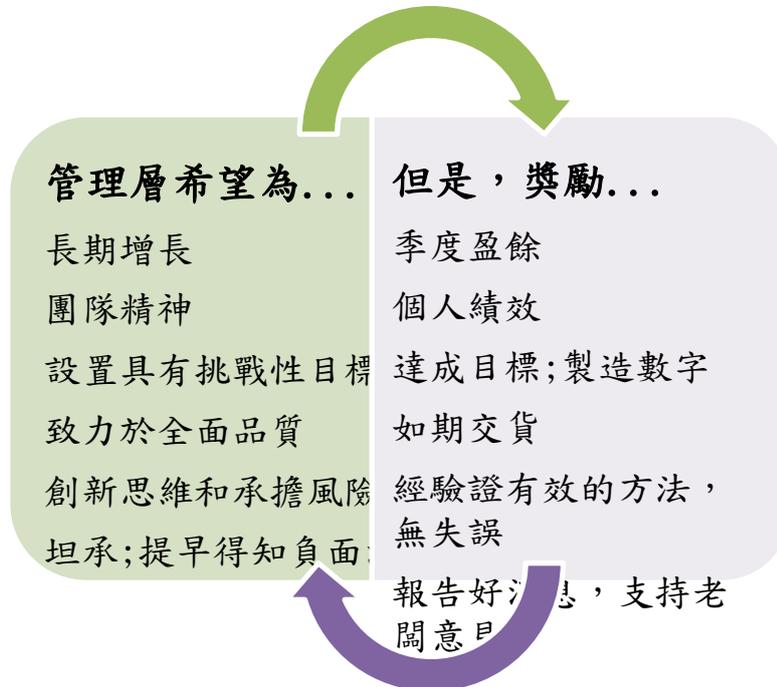


圖 7、組織中的反面誘因

丙、外在動機係指人們有意願執行某些行為以獲得

物質或社會獎勵或避免懲罰（例如，金錢，喜好，權力）。但對於已從任務中獲得樂趣者（例如從完成任務中得到成就感），提供外在報酬有可能降低其固有的動機。

丁、企業必須提供適度的外在激勵，激勵太少，將降低員工努力的程度，足夠的激勵，將提高員工努力的程度，直到不再獲得獎勵。領導者需時時檢討什麼是現行激勵機制真正激勵的行為並當心反面誘因，察覺激勵如何改變行為並認知到某些情況下，外部刺激會破壞內在動機。

戊、企業成功運用外在激勵應考量：

- 選擇合適的數量
 - 它是否過低？
 - 企業能否負擔得起持續支付呢？
- 事前周全考量如何提供激勵
 - 員工為何工作？
 - 內在動機的確證？
 - 有無納入組織價值觀？
 - 利用前述 BUC（K）ET 模式
- 考慮非貨幣激勵
 - 例如惠普的“金香蕉”獎

註：惠普（HP）金香蕉獎係源自於惠普有位工程師，某次

急急忙忙衝進主管辦公室，宣告自己成功解決了一個困擾研發團隊數星期的難題。主管當下很想找件東西鼓勵他，摸索半天卻都找不到合適的獎勵品，於是就將自己午餐要吃的香蕉，遞給了工程師，然後說道：「恭喜！你做得真好！」

這個舉動起初雖然有點讓人摸不著頭緒，但漸漸地就在公司內部流傳開來，反而變成一個很討喜的獎勵方法。往後只要有員工表現出色，大家就會送出香蕉當做賀禮。最後，惠普還因此設置了名為「金香蕉」的獎項，專門用來表揚特別有創造性、發明才能的員工。

(資料來源: <https://college.itri.org.tw/TopicLearn.aspx?id=134>)

C.目標設定理論

目標設定理論認為，假如適當的設定目標能有效激勵員工，提高工作表現。目標必須要明確，有挑戰性但可以達成，領導者需適時提供反饋，個人參與設置目標要比別人為其設置目標更為有效。

- (1) 針對「如何讓追隨者承諾和貢獻？」課題，Daniel Effron 教授建議，領導者應透過誘因滿足被激勵者的多重動機，惟為激勵的效果是主觀感受，所以應確實了解被激勵者的動機與需求，並透過設定具有挑戰性的，可實現的目標，運用誘因激勵高績效表現。
- (2) 管理團體決策課題之實際案例練習-----謀殺案秘密(誰是兇手?)

A. 案例內容如下:

步驟

謀殺案秘密

步驟1:三人1組

步驟2:個人決策

- 個人仔細默讀案例內容20分鐘，並決定兇手是誰。
- 不可作任何型式的紀錄或筆記或與他人討論
- 將案例資料放回牛皮紙袋並交還給教授

步驟3:團體討論與決策

- 選擇一個組名並討論案情20分鐘
- 小組達成誰是兇手的共識
- 在教室白板上寫下小組共識的兇手名稱



資料來源:© 2016 Daniel Effron

B. Daniel Effron 教授所發給小組 3 成員的材料內容分為 A 卷、B 卷與 C 卷，雖均描述相同案情，惟個別卷中係包含不同的破案關鍵線索，透過個人決策無法討論無法紀錄的過程，以模糊個人的自信心，而進而測驗在團體討論的過程中，個人有無足夠的信心與溝通技巧並表達 A、B 與 C 卷專有的破案關鍵線索，以獲致團體決策的最佳結果-----找出真正的兇手。

C.透過上述案例練習，可認知到團隊工作可提供各種信息包括多樣性知識基礎，不同觀點與專業訊息等等，但團隊成員往往不能善加利用其多樣性，包括未能妥善注意、討論或思考。

(3) 共通知識效應(Common Knowledge Effect)係指，團體討論中，往往傾向討論大家都知道的信息而不討論只有只有部分人知道的信息，然後彼此認同，然後作出一個比個人決策更極端的決策。惠普公司前首席執行長

Lew. Platt 有一句名言：「如果惠普能夠充分了解自己掌握的知識，那麼獲利將提高 3 倍!(If HP knew what HP knows, it would be three times more profitable!)」。

(4) 造成前述共通知識效應(Common Knowledge Effect)的原因有三：

- 非共享信息似乎不太引人注目
- 規範協議
- 整合的壓力和群體思維

(5) 團體迷思 (Groupthink)，係指集體決策過程中，成員傾向讓自己的觀點與團體一致，而令團體缺乏多元思考角度，無法進行客觀分析。心理學家 Janis 提出集體決策症候群(Symptoms of Groupthink)如下：

- 無懈可擊之錯覺
- 集體合理化
- 對群體道德毫不質疑
- 對團體決策異議者持有偏見
- 自我審查
- 心靈守衛 (mind guards，指某些成員會有意地扣留或者隱藏那些不利於群體決策的資訊和資料)
- 服從團體決策直接壓力 (甚至質疑個人忠誠)

(6) 集體決策的常見陷阱如下表：

效應	陷阱
共通知識效應 (Common Knowledge Effect)	只有共享的信息進行了討論
群體極化 (Group Polarization)	小組討論，使意見更極端
團體迷思 (Groupthink)	異議被抑制
人眾無知 (pluralistic ignorance)	每個人都認為他們是唯一的反對意見而不作為

(7) 為避免陷入前述群體決策之常見陷阱，應採取下列策略以達團隊工作效益極大化：

- 要求主持人揭露多樣化的信息和意見
- 任命一個成員作為反對者(a devil's advocate)
反駁共識
- 匿名投票，以避免社會壓力
- 外部查核，避免群體思維
- 建立「沉默不代表同意」的團體共識
- 設立收集證據與論證意見的目標
- 請求與獎勵不同意見

(8) 針對「如何協調團隊成員的行為，以獲得團體最大利益？」課題，Daniel Effron 教授建議，群體決策可交流共享多種信息、專業知識與多元觀點，但群體往往不能

利用多樣性，只就共通的信息進行討論。有效的團隊領導者需要預應這些問題，培養正確的議事規範，並實施正確的決策過程。

2. 7月15日上午: Understanding Yourself and Energising Others

- (1) Richard Jolly 教授以拿破崙之名言「A leader is a dealer in hope.」為引言，闡釋領導者應了解自我並透過自身的熱誠影響組織使其變得更加美好與不同。
- (2) 就「創造組織價值」課題，組織的願景就是對於我們渴望的事務產生渴望，換而言之，就是引領員工有共同的渴望與熱情。領導者可以問「如果我們可以達到.....不是很棒嗎?」，其中.....的情境就是組織的願景。
- (3) Richard Jolly 教授播放 Simon Sinek 在 TED 的演講，說明領導人可以透過傳播信念，以激勵人心。Simon Sinek 提出『黃金圈』(The Golden Circle)理論如下圖，從內圈到外圍分為三層，分別是 why、how 以及 what，why 代表理念或願景，how 是執行理念的方法與過程，what 則代表最終的產品以及領導風格。
- (4) 成功的領導者和品牌，都是以傳遞核心理念(why)為出發點，領導人應從「why」開始，建立組織的核心價值(願景)，才能激勵自己、感召別人，進而引發組織的熱情。



圖 8：『黃金圈』(The Golden Circle)，資料來源：

<http://www.thenewslens.com/article/4325>

3. 7月15日下午：Putting It Together and Making It For You

- (1) Patricia Hodgins 教授以「賺錢很容易，改變人生很難」為引言，引領學員思索，透過一週的學習，對於個人的改變與收穫為何，而未來如何將學習到的心得傳播出去，以引領組織變革。
- (2) 鼓勵學員善加運用 360° 與 1 Self 問卷的反饋，了解自身優勢並結合課程內容所傳授的策略或技巧，訂下自我目標，樹立行動方案並作出承諾。

肆、心得與建議

本次研習期間從 7/10~7/15，雖然只有短短六天的課程，但因為課程安排從上課前到上課期間，甚至上完課都有安排追蹤，課程安排相當完善。另外因為同學來至各國，背景都不相同，一起上課、討論，的確給大家對於思考、文化產生相當大的衝擊。以下將說明本次研習心得與建議：

一、心得

- (一) 寰宇計畫提供了寶貴機會，讓忙於職場多年的同仁能走出台電，重新走入校園，到世界名校短期進修，對同仁的知能精進與自我提昇有莫大助益。本次計畫有許多年輕面孔，相信對他(她)們爾後數十年的台電職涯必定獲益良多；對公司而言，也等於培育了珍貴的管理人資產。往後如能再辦理相關培訓計畫，建議還可增加「年輕、具發展潛力」的新秀同仁名額，對公司長遠發展將更有助益。。
- (二) 在高度全球化、快速變動的環境，沒有人可以預知未來，面對極端氣候的考驗，電業自由化的浪潮，顧客全年無休的服務需求，環境日益艱困。環境的困難是考驗，也是機會，我們除了持續精進專業之外，主管在組織中執行承上啟下的任務，更應學習如何激勵部屬，在組織創新的時候，遇到挫折也不輕易放棄，並帶領團隊全心投入，持續向前。
- (三) 本次六天的課程透過 360°問卷及 1Self 問卷分析，由職場與生活兩個面向切入，從同事與朋友的回饋中看見自己的優勢，透過個人教練的協助，瞭解為何而作，進而發掘自己的工作動能。

- (四) 課程的理念是(Be yourself with more skills),幫助學員找到自己在職場上的戰略制高點,掌握關鍵優勢並正向思考,進而建立特有的領導風格,以建構優秀團隊。我學習到不應聚焦於自我或工作夥伴的不完美,應專注於展現自我的優勢,因此,帶著正面價值觀與高度的熱情,並運用團隊成員的優勢,適才適所,提高團隊的執行力。
- (五) 此次研習,對包含上級主管(含直屬主管)、同級主管、部屬(至少各 3 人)及本人之 360°問卷,以及由親屬、同事及朋友約 10~15 人(含本人)之 1 Self 問卷,以及與 coach 針對問卷之優弱勢進行之深度對談、分析及擬定個人之目標及對策,印象非常深刻,也覺得效果很好;唯一的缺點就是討論到公司困境時,受限 coach 的專業背景,其可提供的實務建議就會受限。建議此問卷作法及 coach 制度在公司進行推廣,當然受限於經費因素及效益,建議可由未來培育之高階領導者開始,例如「高階領導發展研究營」,並聘請公司高階主管擔任 coach,以提升 coach 之指導效果。
- (六) 台灣電力公司黃前董事長重球,就是台電之艾科卡,4 年前臨危受命擔任當時虧損高達一千多億台電公司董事長,了解員工特性與公司處境,從公司內部改革,投資審慎評估,對外不厭其煩溝通,上下一心努力短短 3 年間,終將台電扭轉由虧轉盈,更贏得台灣永續經營企業獎。更因為黃前董事長推動此「寰宇計畫」,讓公司同仁有機會接受國際知名管理院校訓練,我們永遠敬重黃前董事長重球。

二、建議

- (一)英國倫敦商學院「領導的本質」課程所採用的個人導師制度 (Coaching Sessions)，是一成功有效的訓練模式。儘管該模式推動核心在於專業導師，而國內相關領域人才未必易尋，但其教學方式與概念卻是值得學習參考。此次寰宇計畫讓公司人才到世界各國名校學習，帶回許多寶貴的授課模式經驗，訓練所可有效利用，整理後納入未來課程設計規劃。
- (二)在這個瞬息萬變的時代，創新是生存關鍵，創意來自於大膽挑戰，為鼓勵創新或與眾不同的思惟，教授提出一個開會的規則：「讓最年輕的先說話」，以避免年輕部屬因受困於辦公室倫理或年資壓力，就畏懼提出創新思考。此外創新的一體兩面是失敗的風險，領導者或組織鼓勵創新的同時也要展現容納失敗的雅量，如果組織文化只准成功不許失敗，在人類趨吉避凶的天性下，要邁出與舊不同的步伐十分困難。近年台電公司新進許多生力軍，在開會時可引進上述的「讓最年輕的先說話」的議事規則，以鼓勵新進員工展現其創新理念，以引領台電公司照亮未來。
- (三)此次研習，對包含上級主管(含直屬主管)、同級主管、部屬(至少各 3 人)及本人之 360°問卷，以及由親屬、同事及朋友約 10~15 人(含本人)之 1 Self 問卷，以及與 coach 針對問卷之優劣勢進行之深度對談、分析及擬定個人之目標及對策，印象非常深刻，也覺得效果很好；唯一的缺點就是討論到公司困境時，受限 coach 的專業背景，其可提供的實務建議就會受限。建議此問卷作法及 coach 制度在公司進行推廣，當然受限於經費因素及效

益，建議可由未來培育之高階領導者開始，例如「高階領導發展研究營」，並聘請公司高階主管擔任 coach，以提升 coach 之指導效果。

(四)目前公司推薦「寰宇計畫」參加的研習機構，都是人資單位經過審慎評估後精挑細選的優秀學習機構，參加同仁也從研習機構中獲益匪淺，惟經過這段期間來參加同仁的研習及分享，應該已獲取該機構相關知識，故建請人資單位能繼續尋求及評估其他合適的研習機構，如已有多人參加研習之機構，可考慮適時逐年予以調整，以達更好、更廣及更多面向之研習成效。

(五)此次課程所安排 Coaching Sessions 與個人問卷審視非常特殊，效果也顯著，建議公司於各階段研議其可行性。

(六) $\pm 2^0$ C 關係地球存亡，寰宇計畫開啟透視世界的一扇窗，讓每年派出寰宇計畫學員帶回光與熱，讓所有努力持續點燃所有員工熱情，俾使公司永續長青歷久彌新。

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 Juliett 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	

