

出國報告（出國類別：研習）

瑞士洛桑國際管理學院
驅動人員班出國報告

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：郭秋英研究員

派赴國家：瑞士

出國期間：105年10月01日至10月14日

報告日期：105年11月28日

出國報告審核表

出國報告名稱：瑞士洛桑國際管理學院驅動人員班出國報告		
出國人姓名(2人以上,以1人為代表)	職稱	服務單位
郭秋英	研究員	台灣電力公司企劃處
出國期間：105年10月01日至105年10月14日		報告繳交日期：105年11月28日
出國計畫主辦機關審核意見	<p><input checked="" type="checkbox"/> 1. 依限繳交出國報告</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2. 格式完整(本文必須具備「目的地」、「過程」、「心得」、「建議事項」)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 3. 內容充實完備。</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 4. 建議具參考價值</p> <p><input type="checkbox"/> 5. 送本機關參考或研辦</p> <p><input type="checkbox"/> 6. 送上級機關參考</p> <p><input type="checkbox"/> 7. 退回補正,原因:<input type="checkbox"/> 不符原核定出國計畫 <input type="checkbox"/> 以外文撰寫或僅以所蒐集外文資料為內容以 <input type="checkbox"/> 內容空洞簡略 <input type="checkbox"/> 電子檔案未依格式辦理 <input type="checkbox"/> 未於資訊網登錄提要資料及傳送出國報告電子檔</p> <p><input type="checkbox"/> 8. 本報告除上傳至出國報告資訊網外,將採行之公開發表: <input type="checkbox"/> 辦理本機關出國報告座談會(說明會),與同人進行知識分享。 <input type="checkbox"/> 於本機關業務會報提出報告</p> <p><input type="checkbox"/> 9. 其他處理意見及方式:</p>	
層轉機關審核意見	<p><input type="checkbox"/> 1. 同意主辦機關審核意見<input type="checkbox"/>全部 <input type="checkbox"/>部分_____ (填寫審核意見編號)</p> <p><input type="checkbox"/> 2. 退回補正,原因: _____</p> <p><input type="checkbox"/> 3. 其他處理意見:</p>	

說明：

- 一、出國計畫主辦機關即層轉機關時,不需填寫「層轉機關審核意見」。
- 二、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。
- 三、審核作業應於報告提出後二個月內完成。

報告人：	單位	主管處	總經理：
：	：	：	：
：	主管	主管	副總經理：

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：瑞士洛桑國際管理學院驅動人員班研習報告

頁數 37 含附件：是 否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話 台灣電力公司/陳德隆/(02)2366-7685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

郭秋英/台灣電力公司/企劃處/研究員/(02)2366-6442

出國類別：1 考察 2 進修 3 研究 4 實習 5 其他(開會)

出國期間：105年10月01日至10月14日 出國地區：瑞士

報告日期：105年11月28日

分類號/目

關鍵詞：驅動(Mobilizing)、領導(Leadership)、自我覺察(Self-Awareness)、真實(Authentic)、脆弱(Vulnerability)、心理安全感(Psychological safety)、心理韌性(Resilience)

內容摘要：(二百至三百字)

本次出國研習，主要係參加瑞士洛桑國際管理學院(International Institute for Management Development, 以下簡稱 IMD)的驅動人員課程(Mobilizing People 以下簡稱 MP)。IMD 在培養國際企業高級主管方面已有 50 多年歷史，屬國際知名商業經營管理類高等學府，側重於培養和發展全球領導人的管理技能和領導能力。

MP 課程是屬於 Personal Leadership Program 系列課程的一門課，整套課程規劃的核心理念為：要成為最佳領導人，就要能發揮影響力，要能影響他人或促使其行為改變，必須對其行為意涵有深刻了解，又知彼要先能

知己，引導學員循序深入自我探索為課程目的，先確實了解「我」自己，才有能力思考一對一的關係，透過剖析「我和你」人際關係，才可看見團隊或更大的組織體的互動關係。探討過程讓學員認知到「任何改變必從自身開始」。

課程重點除管理理論架構的專題引言，著重在「知道」；檢視學員 NEO 人格心理量表、360 度評量問卷及圖像繪畫自傳等，協助學員「看到」自己狀態；另移訓山野間任務競賽，合力完成小組目標的實作，著重在「做到」。歷經成員間情境互動、領導及被領導、價值衝突、文化差異及習而不察的慣性行為，再透過每次活動後立即以分組討論、彼此挑戰、分享及回饋，以深刻感受並看到「知道」與「做到」的差距。全程輔以專屬教練從旁引導、提問及回顧活動影片，讓學員專注進行深層的自我探索，並透過諸多第三者視角，對自己每一次情緒表達及每一個行為有更清楚覺察，也因此有機會得以修正在團隊中的管理行為及領導風格，體會改變的不容易，導入免疫地圖，以結構化抽絲剝繭的分析，真正碰觸到外在行為其背後內在價值與假設，找到改變的目標、尋得更有效方法、發揮更正向的力量，影響同仁或家人以完成共同目標。

目 錄

一、 出國緣起及目的	5
二、 出國行程及人員	7
三、 洛桑國際管理學院驅動人員班活動紀實	9
四、 心得.....	31
五、 建議事項.....	35

一、出國緣起及目的

公司有鑑於電業經營環境急遽變遷及組織變革的需要，亟需加強高階主管人才培訓，爰自 103 年積極辦理國內外系列培訓課程，其中「寰宇計畫」即每年選派具潛力的中高階主管(103 年 10 名；104 年 19 名；105 年 20 名；並逐年增納基層主管名額)至海外著名學府或訓練機構參訓，期擴大主管人員國際視野及充實經營管理素養，並藉此與國際企業主管互動，體驗不同領導風格及文化差異，以強化公司主管人才的管理及領導能力。

本次獲選出國研習，主要係參加瑞士洛桑國際管理學院(International Institute for Management Development, 以下簡稱 IMD)的驅動人員課程。國人對 IMD 最熟悉的認知，應係來自其所屬世界競爭力研究中心(WCC)向為國家和企業競爭力研究方面的先鋒，每年發表《各國(地區)競爭力報告》，台灣視該排名序為對國家經社體質的總體檢，可供政府擬訂具體行動策略之參據。

IMD 座落於瑞士西邊的城市洛桑，緊鄰日內瓦湖畔，距日內瓦市約 45 分鐘車程。該機構在培養國際企業高級主管方面已有 50 多年歷史，屬國際知名商業經營管理類高等學府，側重於培養和發展全球領導人的管理技能和領導能力，每年有來自世界各地約 98 個國家和不同地區近 8,000 名的學員和高級管理人員參與各類課程和培訓項目；其 60 名教職人員來自 23 個國家和地區，為各領域的專業人士。IMD 憑藉其雄厚的師資力量和國際化課程質量，其公開課程(即非學位課程)自 2012 年已連續 5 年被《金融時報》評為全球第一。

驅動人員課程(Mobilizing People 以下簡稱 MP)，屬於 Personal Leadership Program 中的一門課，課程的核心基礎為成為好的領導者，就要能發揮影響力，要能影響他人或促使其行為改變，必須對

其行為意涵有深刻了解，又知彼要先能知己，引導學員循序深入自我探索為課程目的，先確實了解「我」自己，才有能力思考一對一的人際關係，探討過程讓學員認知到「任何改變必從自身開始」。

課程重點除管理理論架構的專題引言，著重在「知道」；透過剖析「我和你」人際行為，「看到」團隊的互動關係；以分組討論、合力完成小組任務的實作，著重在「做到」，歷經成員間情境互動、價值衝突及文化差異，再透過彼此的分享及回饋，深刻感受「知道」與「做到」的差距。全程輔以專屬教練從旁協助引導，讓學員進行內在深層的自我探索，並透過諸多第三者視角，對自己每一次情緒表達及每一個行為有更清楚覺察，也因此有機會得以修正在團隊中的管理行為及領導風格，尋得更有效方法、發揮更正向的力量，影響同仁或家人以完成共同目標。另藉由實際體驗國際知名管理學院在整個課程軟硬體的規劃及執行細節，適時提出建言及回饋給公司人資單位及訓練所，以為提升訓練效果及未來精進之借鏡。



IMD 校園一隅全景

二、出國行程及人員

本次出國研習任務係參加瑞士洛桑國際管理學院的驅動人員班 (mobilizing people)，本公司參加人員為企劃處郭秋英研究員。

透過 3 階段課程設計包含理論講授、團隊戶外任務實作、教練引導及組員間討論、分享與回饋，進行為期連續 10 天高強度研習。課程規劃所有學員住宿指定飯店—莫凡比飯店 (Mövenpick Hotel Lausanne)，方便學員課後研習及增加非正式輕鬆互動機會。開訓當日早晨 8 點，由 IMD 輔導人員親自到旅館大廳，帶領學員步行約 5 分鐘至校區，並沿路介紹環境及相關設施。行程及課程表如下：

日期	內容摘述
10/01-02	去程(台北—洛桑)
10/03	<ul style="list-style-type: none">• Welcome and Introduction• Sharing Context• Self-awareness : Leadership and Authenticity• Team Contracting
10/04	<ul style="list-style-type: none">• Resilience & Psychological Safety• 360 Feedback Part I• Team DNA : Dependence & Interdependence• Preparation for Influencing Skills Session
10/05	<ul style="list-style-type: none">• Power & Influence• 360 Feedback Part II• Noticing• 1 to 1 sessions with coach
10/06	<ul style="list-style-type: none">• Inspiration & Energizing• Energizing conversations• Departure for the mountains
10/07-09	<ul style="list-style-type: none">• Team & Leadership• Outdoor Exercises & Review• Departure for Lausanne

日期	內容摘述
10/10	<ul style="list-style-type: none"> • Team Review • Feedback Exercise
10/11	<ul style="list-style-type: none"> • Immunity to Change • Deepening Dialogue Assignment
10/12	<ul style="list-style-type: none"> • One on one Coaching Session • Atelier • Personal Directions • Sustained Learning • Vernissage & Program Closing
10/13-14	返程(洛桑—台北)



研習人員於 IMD 教學大樓前-上課地點 3 樓

三、洛桑國際管理學院驅動人員班活動紀實

(一)多元國籍學員及專業師資群

本班學員人數共 19 人，男性 12 名，女性 7 名，來自 12 個國家，分成紅、白、藍 3 個小隊，以我所屬白隊 7 名學員，就有來自科威特、模里西斯、羅馬尼亞、荷蘭、英國及瑞典等七個國家高階主管，足見國際化深度及文化衝擊強度。



整個課程負責人為 Ginka Togel 博士，擔任各主題理論架構之引言及確認課程按表進行；每一小組配置專屬資深教練一名，聘自英國、澳洲等地，都是組織領導或企業顧問的專業人士，渠等負責從旁觀察、記錄、攝錄影學員活動期間於團隊中互動情形及個人行為表現，適時提問、引導小組做深度思考與討論，並予學員一對一直接回饋；另移地野外訓練期間，依團隊任務的教具需求須做縝密前置工作，同時為確保學員野地活動安全，另配置有 3-4 名活動教練群支援。



課程規劃及主講教授—Ginka Togel 博士。 教練團—我的 coach 是右 1 英國籍的 Mark

(二)貼心的軟硬體設施為學習效果加分

主要上課室內場地有 2 處，依課程屬性擇適合場域，彈性運用大小教室：議題引言及全班學員互動遊戲在大教室舉行，每天桌型排列會微調為 3-4 群組，並依當天主題將不同學員重新組群，促進彼此認識及互動。各小組另有固定專屬小型研討室，讓彼此距離拉進，有助進行深度討論、真誠分享與具體回饋，研討室中各項學習用/工具，如相關紙筆文具齊備、白板、大字報板、電腦、電視螢幕及攝錄影機等一應俱全。

空間規劃別具巧思，大小教室之間廊道規劃有休憩區，備有咖啡、各式茶包、瓶裝水等飲料、取之不竭的水果籃及餅乾、巧克力等小點心；下午另補充營養健康且可提神的蔬果棒，加上幾張簡單立式圓桌，讓學員在課餘閒暇或短暫休息時間，很自然會停留互動，或聚在一起聊天。尤其總是備有滿溢的水果與點心，就算沒時間享用，光看到就真的會讓正經歷高壓及高強度課程的學員們，有身心療癒效果及有股被愛的感動。



(三)課程規劃特色

整個課程自註冊繳費後即算開始，後續有專人持續寄送相關訊息，有任何大小疑問，一經 E-Mail 提出，很快就有回復，服務效率非常高，讓人倍感安心。除 10 天在瑞士 IMD 正式課程，開課前有指定作業，課程結束後有教練關心以持續訓練效果。

1、課前指定作業：

◎完成 360°評量（主管、同儕及所屬至少 12 份）

有助學員了解公司不同階層同事對個人的認知。

◎ 線上完成個人人格特質評量(NEO Personality Inventory survey)

有助學員了解自己人格特質分布型態

◎完成 10 頁以內曾影響個人及職業生涯重要事件自述(The Personal and Professional Identity Narrative 簡稱 PPIN)

有助學員自我介紹及了解行為成因。

◎閱讀 2 篇文章：

如何成為更好的領導者(How to Became a Better Leader)

防衛機制的基本指南(The essential Guide of Defence Mechanisms)

◎看 2 支 TED 演講影片：

脆弱的力量(The Power of Vulnerability)

建構心理安全的工作環境 (Building a psychologically safe workplace)

2、10 天 3 階段課程設計：

課程學習以「經驗」、「自我覺察」及「改變從自己開始」三原則為理念基礎來設計：

◎第 1-4 天：導論--專題演講+小組討論

以簡潔專題演講導入領導學的觀念及理論架構，結合學員個人工作經驗，了解組織行為及領導方式。

◎第 5-7 天：戶外體驗—特定情境中團隊任務競賽+小組分享

透過交付特定任務，看團隊成員如何建立關係、如何互動、如何形成決策，每次任務結束即進行小組分享與回饋，從中覺察及看到自己行為及團隊文化如何互為影響。

◎第 8-10 天：整合—領導理論與實作行為互為映證

將過去 7 天進行的每個看似不相關的個別事件與活動，透過影片回顧檢視，組員間循環式一對一真誠深入對話且具體回饋、教練從旁引導、支持、挑戰、與一對一指導與回饋，就如同將點串成線形成面，每個課程前後安排環環相扣，逐步引導學員從每個外顯行為發掘更內在深層的意涵，體認到自我若要在團隊或組織中更有效領導作為，必須有所改變，並找到改變的契機及方法。

(四)課程重點內容(依課程進行順序)

◎導論

課程一開始，Ginka 博士即點出所謂「領導」就是帶領方向並以影響力激勵他人願意跟隨前進；她也提出探討領導力與行為的理論架構：自我覺察與真實、心理安全工作環境、心理韌性、團隊基因及動態管理、權力與影響力等面向。

領導者的影響可以主管身分以威權服人、以教師身分以能力服人、以教練身分以德服人，且不論何種角色，要能實質影響他人關鍵於領導者在組織中的行為能否促進正向人際關係與情感連結。探討如何提升領導力或成為更好的領導者(應是參與本課程所有學員的目的)，隱含著目前行為勢必有所調整與改變，改變必須從自身開始，改變的第一步要先看到行為成因，知道可調整之處，再決定要不要改變及如何讓改變發生。

講授的理論架構，提供學員結合自身管理經驗，重新檢視領導模式，有機會先初步探索「我」自己在組織中的行為成因，進而思考到「我和你」的人際關係，然後看到更大的組織共同體。

◎自我介紹

3個小組各自回到專屬的小型研討室，教練引導小組成員每個人各在畫紙上，以圖畫方式呈現自己的「Past 過去」、「Present 現在」、「Future 未來」及「Metaphor 以一種物體或動物作為比喻」，並經由看圖說故事方式回顧曾經的自己及期許未來的我，內容包括「我到底從何而來?」、「兒時及家庭經驗及家族故事」、「生活及職涯中有深遠影響的重要事件及人際關係」、「想像未來想擁有生活型態及最看重的價值?」。

要求大家在短時間內以簡單的圖像表達，跳脫習慣性或局限式文字描述，更能透視深層內在自我，娓娓道來的過程及組員間相互提問與澄清，團隊的關係及情感因為生命故事的分享有了初步凝聚，對真正的「我」也有更清晰輪廓。



我的小組組員

◎自我覺察

人格到底是來自基因遺傳或是後天環境所致，向為論辯焦點。但普遍共識：決定行為模式部分為基因組成，但大部分為與環境互動之結果，既是受環境影響，即表示有改變及調整的可能。

本章節介紹人格特質 5 大模式：焦慮性 (Need for Stability)、外向性 (Extraversion)、開放性 (Openness to Experience)、隨和性 (Agreeableness) 和謹慎性 (Conscientiousness)。焦慮性可以分析人格特質中冷靜或憂慮、樂觀或悲觀、承受壓力的任性或敏感性、情緒化、易怒等程度；外向性可以分析人格特質中熱情、社交、果斷、主導性、活躍、冒險之程度；開放性可以分析人格特質中想象力、務實或抽象、細節或大方向、接受改變之程度；隨和性可以分析人格特質中信任、熱誠、利他、依從、合作之程度；謹慎性可以分析人格特質中完美、條理、盡職、成就、自律、工作狂熱之程度。

本課程另輔以參考課前作業所完成 NEO PI-R 人格心理評量，就全班人格同質性高的學員再分組，強烈對比組給予同一個問題研擬方案：如慶祝茶會如何辦？將邀請那些人？多少人？等」，待到大教室進行發表時，強烈感受到不同人格特質所採決策方案截然不同，以實際活動案例闡釋五大人格特質如何影響行為及決策，但也強調沒有所謂理想型人格特質，特質也沒有好壞之分，需視領導情境而論，更要提醒現在看似優勢的特質或許當情境改變時有可能變成弱勢，重點是了解自己特性分布情形及有無要做微幅調整。

回到各小組研討室，教練引導檢視每位學員之五大人格面向評量報告，經由自我、小組成員及教練大家彼此從不同視角解讀，讓每個學員看到自我認知及他人觀點的不同，日後有機會可再深入探討可能原因及決定是否要修正該行為模式。

◎心理安全感

哈佛商學院教授 Amy Edmondson 對心理安全的定義，係指該工作環境讓人相信「個人不會因為說出想法、提出問題，甚至發生錯誤等而遭受懲罰或羞辱」。換句話說，當組織中缺乏信任與安全感，很多問題或錯誤在時間壓力及結果導向的過程中，會在有意或無意中被隱藏或掩蓋，最後反可能造成更大災難。以郊區某醫院的護士為例，她懷疑某病人的藥劑量過大，但她不主動提醒醫生確認，因為以往的經驗讓她被醫生責難並質疑專業能力不足。又以 2003 年美國哥倫比亞號太空梭返航著陸前爆炸案致 7 名太空人全數罹難為

例，有位工程師已發現太空梭發射時似有導致機械受損問題，擔心無法安全回航，曾向其直接主管請求做些查看程序，但卻未被支持並要求其不該有此想法，因為主管們急於爭取時間完成工作以便獲致更多預算與資源，刻意輕忽甚至掩蓋問題，因為得不到支持，該工程師終究沒有勇氣對外說出他對安全的關切。

問題本身並不可怕，只要發現時願意面對並設法解決。研究發現高績效團隊的特點是具開放性的氣氛，願意承認錯誤、並提出討論及處理之。領導者必須思考如何促使團隊成員願意當責全心投入並無懼表達意見、作出貢獻，而順暢的人際溝通與信任關係將是建構心理安全工作環境的核心基礎。

◎信任

部門主管或公司領導人，有責任要營造開放、溝通無礙的組織文化和工作氣氛，成員才能自在地分享自我，並適當地給予他人建議，有建設性的討論及意見才會持續產生。

如何建立良好人際互動？Joseph Luft 及 Harry Ingram 於 1955 年提出喬哈里窗的理論，展示自我認知的我和他人認知的我之間在有意識或無意識狀況下的差異，該理論以四個範疇說明(1)我知你知的「開放我」；(2)我知你不知的「隱藏我」；(3)我不知你知的「盲目我」；(4)我不知你不知的「未知我」。一般而言，這 4 個區域是相互影響的，任何一區變大，其他區域就會縮小。

	Known by self	Unknown to self
Known by others	開放我 (Arena)	盲目我 (Blind Spot)
Unknown to others	隱藏我 (Façade)	未知我 (Unknown)

喬哈里窗顯示，透過自我揭露，誠實地與他人分享自己感受或自己的事，就可將隱藏我縮小；透過他人的回饋，從別人觀點及說出對自己的認知，看到原本不知道的自己，則盲目我會縮小，也就是開放我會逐漸擴大，因為更深入認識自我，更透明的被了解，人與人的互動便能建立在理解的基礎上，減少猜忌或誤解，當工作氣氛能讓大家有勇氣真誠表達自己(正負面情感)、有勇氣接受別人挑戰性的回饋(正負面意見)，團隊信任感油然而建立，合作自更有效率，工作自更有成效。

◎防禦機制

人們很多生理現象，如情緒表達及行為表現，常都是深層的心理因素所致，有些是意識層，有些是潛意識層，及其兩者交互關係。佛洛伊德在其精神分析理論曾提出本我、自我與超我三大部分。「本我(id)」(完全潛意識)代表慾望，受意識遏抑；「自我(ego)」(大部分有意識)負責處理現實世界的事情；「超我(super ego)」(部分有意識)是良知或內在的道德判斷。

以人們非常飢餓為例，「本我」會驅使快找東西吃，不擇手段如偷竊亦無妨，但「超我」認為偷竊不道德不可為，為了協調本我和超我之間的矛盾，「自我」需要進行調節，在現實允許狀況下找到解決方法化解內在衝突，如商量店家給食物而不偷竊。但有時找不到好的解決方案，則個人承受來自本我、超我和外界壓力過大而產生焦慮時，為保護自我，就會潛意識自動啟動防禦機制。防禦機制是一種自我欺騙或扭曲事實的一種對本我壓抑的有意或無意的心理機轉，也常在我們面對弱點時轉化緊張情緒的應用方法之一，常見之心理防禦機制如下：

1. 否認(denial)：為保護自尊，否認自己不好的習慣，如抽菸、喝酒或購物狂；重大災難的受害者不想連結不愉快的經驗；長遠而言，具有潛在不好的後果。
2. 壓抑(repression)：忘記不好的事或不好的經驗，如不想看牙醫就忘記已有約診、害怕擔負車禍肇事責任就忘記該事件。
3. 退化(regression)：在強大壓力或無意識恐懼下，會表現出退化至孩

童時期的行為，變得依賴或感覺很糟時就躲在棉被裡。

4. 替代(displacement)：與老闆互動不良但迫於現實不敢表達情緒，轉向弱勢者下手，如回去罵小孩或踢家裡小狗。
5. 投射(projection)：將自己對新買外套的不滿意及沒安全感轉嫁給朋友，自覺買件昂貴但不好看的外套，朋友多看兩眼但沒說甚麼，就自我解釋成他們不喜歡那件外套。
6. 反向(reaction formation)：壓抑內在情感及欲望而以相反情緒表現外在行為上，例如對某人懷有好感，因不想或不能承認這些感受，反而表現出蔑視厭惡某人。
7. 合理化(rationalization)：塑造一個自己以及社會較能接受的理由，來合理化自己的行為，使它看來合乎邏輯。如爭取升遷或職位沒通過，就說是自己其實不想要，沒盡力爭取。
8. 智能化(Intellectualization)：面對焦慮憤怒及不安感等情緒，以知識性處理，但沒有處理情感感受，例如不想正視或承受室友突然搬走所造成的苦痛與被拒絕的感受，卻以進行財務分析了解是否足以自己承擔房租。
9. 昇華(sublimation)：將憤怒與反擊的衝動轉向其他能被社會接納與讚賞的管道。

防衛機制在我們每日生活中應用的很廣泛，當我們需要保護自己免於不願接受或不可承受的思想或衝動，或不想面對某些令人焦慮的情境時，依每個人的人格特質、經驗或觀念不同，會採取不同的防禦方式，以暫時化解緊繃的情緒及維繫人際關係。防衛機制有其短期穩定心理狀態功能，但若常採用較負面機制或應用不當會影響長期心理健康及良好人際關係，若能儘量採取建設性的機制如項次 7、8、9 將愈可經驗較佳人際關係。

了解防衛機制對領導者的意義在於，當自己、朋友、同事或家人採取防衛機制時，能當下覺察到表面外顯行為其背後的深層心理因素，進而能夠採取適當應對。

◎情緒 ABC 理論

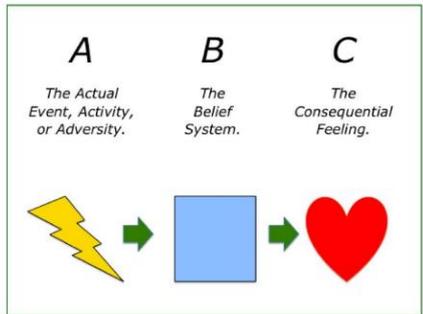
ABC 理論(ABC Theory of Emotion)是由美國心理學家埃利斯創

建的。認為激發事件(A)只是引發情緒和行為後果(C)的間接原因，而引起(C)的直接原因則是個體對激發事件(A)的認知和評價而產生的信念(B)。

The cognitive path to resilience

Albert Ellis's ABC Model

- A: Adversity
- B: Beliefs
- C: Consequence



→ C stems not directly from A, but from B.
→ We need to separate B from C



16

圖表來源：「IMD 驅動人員課程」簡報資料

也就是說情緒反應的結果常來自個人的認知與想像，而非來自原始事件，而當個人認知偏離原始事件時，所呈現的反應常讓旁人一頭霧水，再經旁人錯誤解讀，誤解成惡性循環，破壞人際關係。例如會議時 X 君多次反對 Y 君的意見，Y 君心想 X 君一定是很討厭我才如此對我(B)，但事實 X 君對 Y 君沒成見，純粹就事論事(A)，Y 君心情不好就整日臭臉(C)，其他同事不明就理經多次邀約 Y 君共同活動皆遭拒，就不再約，Y 君因此更堅定大家都討厭他。其實同樣情況發生在 Z 君，Z 君不閉門想像，而直接找 X 君問明原因，經把心裡疑問談開，彼此了解就沒事了。這案例明顯看到由於 Y 及 Z 所持的信念不同，同樣的一件事情發生在不同的兩個人身上，導致截然不同兩種情緒反應。

當我們在處理負面的情緒反應時，要時時觀照 A-B-C 之間的關係，要採取方法截斷 B-C 之間的關聯，我們的煩惱不是源自於我們

遭遇的事件，而是源自於我們對世界的解讀，要能正確解讀就要建立理性信念或培養看清問題事件本質的能力，有一說「We do not see things as they are；We do see things as we are」，可做為領導者時時自我警惕，以調節情緒及行為趨於合理性。

◎團隊基因

組織存在都有其特定任務及工作目標，依其規模大小及業務回應時效性等不同特性，組織運作型態有可能是一對多，由總部集權管理；或成蛛網狀分散型的分享組織權力及資訊與決策。要讓組織運作順暢以完成交付目標，對在其中運作的個人及人際關係的樣態應有所了解。以下採用 BART 四面向分析團隊的每個人在特定組織中的狀況及動態演變過程及影響任務目標達成。

Boundaries(B)：時效或期限、資源、任務界定、個人文化所致物理及生理空間差異等

Authority(A)：正式授權、個人影響力所獲致非正式權威

Role(R)：工作角色的明確性、工作導向/關係導向、升遷或調動致角色轉換

Task(T)：組織的目標為第一任務、如何維持良好關係促使共同完成工作為第二任務

任何組織在運作過程中都會有不同狀況的衝突，可能是任務衝突、程序衝突、人際關係衝突及職位位階衝突，當然最關鍵在人際關係因素，若該項衝突未妥善有效處理，將難以解決其他三項類別的衝突，甚至衍生更多衝突面向。

本課程輔以觀看影片「Twelve Angry Men」20分鐘，讓大家看到12位陪審團為達成有罪/無罪判決的共識，個別面臨不同限制，或時間或空間或資訊等情況下，彼此互動討論中，各扮演甚麼角色（發動者、支持者及言不及義者）、情緒轉化機制、如何發揮正式/非正式影響力等，可初步統整之前課程曾提過各種行為理論。

◎小組 Case 討論：The MP Foundation

在小組專屬研討室進行，教練先行裝設好全程錄影(學員不知情)並離開現場不參與，40 分鐘後回到大教室發表各小組投資決策。

案例為假設每位成員係基金會的執行長，預訂投資 US\$25(百萬)研發一款醫療項目，面對 6 種可能投資方案(1) Juvenile arthritis 幼年型關節炎、(2) Post-traumatic stress disorder 創傷後壓力症候群、(3) Advanced skin cancer 晚期皮膚癌、(4) Type 2 diabetes 第 2 型糖尿病、(5) Substance addiction 藥物成癮、(6) Alzheimer's disease 阿茲海默氏症，如何作最後決策？

在時間有限及方案資訊內容不充足情況下，一開始沒有具體團隊運作規則，每個人都先說自己的選項及理由，但陳述過程一直有人提出質疑或反對，接著有一人(A)跑去寫白板試著帶領討論，但並未將大家共識寫下，反有點強勢擬將自己的想法取代團隊意見，經有人表達不滿，A 君覺得不被尊重，表示不願帶領討論，請 F 君負責。大家又一陣七嘴八舌，F 君以較溫和方式想整合出共同意見仍未果，在時間壓力下，最後以多數決，決定方案六。

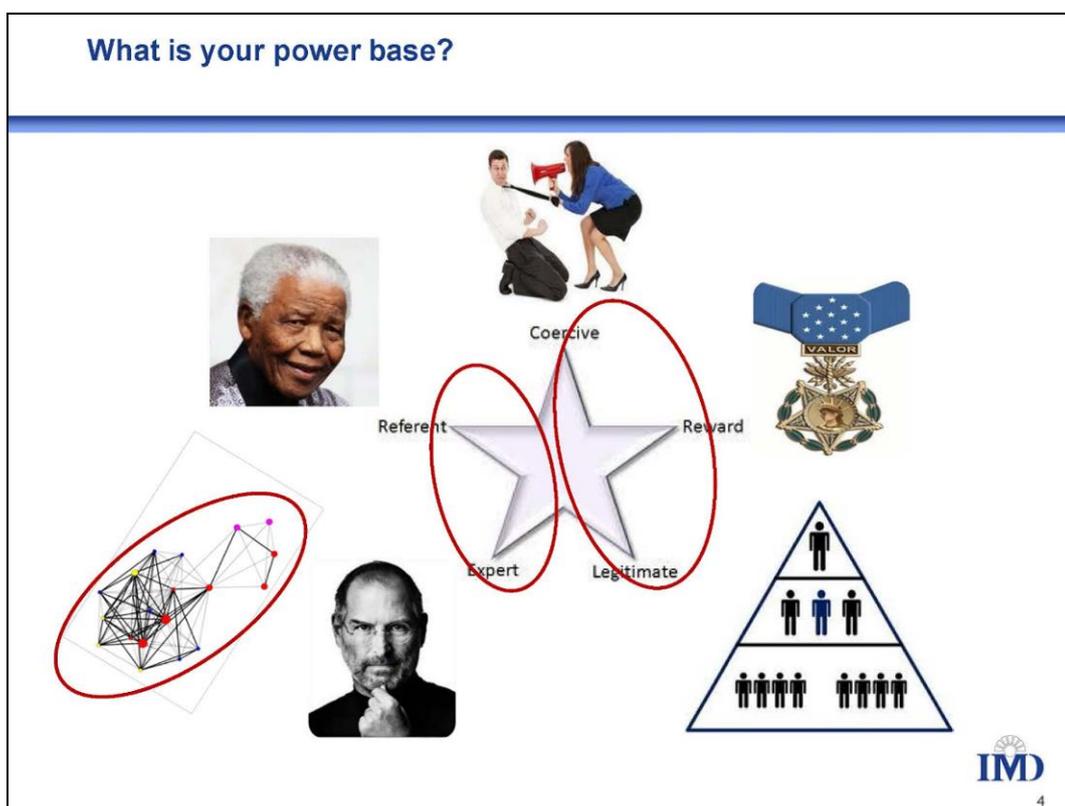
本案例重點不在於團隊最終選哪一個方案，而是實際情境演練當有時間壓力及資訊不足且必須完成特定任務時，團隊中每個人當時互動情形與所扮演的角色，是任務導向或關係導向，透過案例運作，讓團隊文化逐步建立，團隊運作慢慢成形。

從大教室再回到專屬研討室，教練讓學員看剛討論的錄影，發現我們這小組剛剛那 40 分鐘其實很混亂，有半數的人都想扮演領導者角色，有人很強勢、有人因態度較和緩願意協調就自然取得非正式主導權、花很多時間討論用甚麼程序獲致結論，但不太在意彼此的關係，因此大多各說各話，沒有專心聽別人意見、或很粗魯打斷別人陳述，教練提問 F 君，當他在陳述時大家吵成一團，根本沒人在聽，為何仍繼續講呢？顯然當時沒人覺察到底當下每個人是甚麼狀況。教練也提醒大家，好的領導者處理每一個決策時均應同時兼顧任務(工作目標)、程序(合理且合法完成)及關係(個人與自己、個人與他人)，其中關係面向為最核心基礎，沒有良好關係，處理問題的程序不會有共識，任務就不可能如期完成。

課程進行至此已整整 2 天，聽了不少領導及行為理論與知識，但一到實際狀況，完全知行分離，尤其在有限資源壓力下，團隊中非理性、矛盾及衝突盡出，幾乎是在失控狀態下進行決策，雖只是一個模擬情境，但卻深深撞擊內心深處的自己，因為有機會看清自己真正行為，並思考到底怎麼了，有沒有機會更好，真是非常好的一個課程/教訓(Lesson)。

◎權力及影響力

權力基礎來自(1)強制力 (2)獎懲權 (3)合法性 (4)專家 (5)諮詢等五種型態(如下圖)，組織中經常同時存在不同的權力型態，右邊紅圈內 3 種屬於外界授予的權力較不穩定，相對影響力較有限；左邊紅圈內 2 種或以專業領導如蘋果的賈伯斯，或以道德及社會聲望服人如南非的曼德拉，其影響力來自領導者本身特質，更廣泛持久。因此沒有合法權力或命令服從的約束力的人物有時影響力更巨大。領導者需體察到影響力的來源，並思考讓不同影響力有效整合，當有助組織效能及目標達成。



圖表來源：「IMD 驅動人員課程」簡報

本課程藉由影片「Twelve angry men 12 怒漢」傳達影響力重點意涵。劇情簡介：一個在貧民窟長大的 18 歲少年，因為涉嫌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。十二個不同職業的人組成了這個案件的陪審團，他們要在一個很侷限的休息室達成共識決，裁定少年是否有罪，完成任務才能離開。十二個陪審團成員各有其不同心思與壓力，除了 8 號陪審員（男主角）之外，其他人對這個犯罪證據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，以便快快結束，就可打道回府。但 8 號陪審員力排眾議，提出了自己的“合理疑點”，耐心地說服其他陪審員，最終逐一讓陪審員們推翻原意。

這支影片主要係引導學員看到陪審團中每個成員論辯過程中，影響力如何流動及轉換，又每個陪審員情緒表達及行為背後的可能成因，每個人不同的價值觀及過往人生經驗也在衝突和情緒高張的論辯中一覽無遺。重點是探討男主角如何應用程序技巧及人際溝通技巧在議事討論中表達意見，如先想好遊說計畫、運用短暫休息可中斷情緒或壓力、交互運用公開表決或不具名投票，以化解或運用群體人情壓力、維持冷靜及中立公平立場、對無法確認的事僅說「我不知道，而不是說我不同意或你錯了」可避免激化情緒、以提問取代斷然立場表態，有助釐清觀點、儘快找到可結盟的少數等；最終發揮關鍵少數的影響力，進而擴大影響力而得以逆轉多數人之意見。

Twelve angry men

Procedural Tactics

- Plan the persuasion process beforehand
- Use public voting to apply conformity pressure and private voting to reduce it
- Use breaks to work on the uncertain
- Ask for small things. People will feel obliged to give in to a small request especially if they have turned down a large one.

Interpersonal Tactics

- Remain calm and appear neutral & impartial
- Use vivid examples (the knife) rather than mere logic. Stories are more credible than facts.
- Making allies quickly is crucial. Once you have one ally, the chances of adding more increases dramatically.
- Ask questions rather than assert positions: help opponents discover your insights
- Give opponents 'enough rope to hang themselves'
- Don't argue when an opponent makes a good point
- Use opponents' statements against them
- Use only strong arguments in support of your story. Too many arguments dilute your position as the strength of your position is determined by the weakest argument.
- Do not qualify your disagreement with the statement, 'I disagree because...'. This encourages defensiveness.

圖表來源：「IMD 驅動人員課程」簡報資料

本片值得一再觀賞，透過一次次深入觀察每次論辯對話的過程，剖析每個陪審員的言行背後的意涵，讓自己從觀影中反思並學習成為一個有實質影響力的領導者。

◎3 天移地野外訓練：

1. **Hollow square**：利用給予的各種工具如繩索、木板、細竹子等自行運用或組合，任務目標就是把水桶從一大方形矩陣中央抬起，但人及工具均不可踏入矩陣範圍中，水不可從桶中溢出，否則都須重新開始。
2. **Dark forest**：全組蒙眼所有同伴靠繩索牽引，依規定路徑在樹林中找到 6 棵有綁塑膠繩之樹木，每一位隊員均要摸到每一棵塑膠繩才算完成。
3. **Giant Puzzle**：木板拼圖，依給的 5 片木板片先拚出指定圖形如正方形，之後所有隊員利用該 5 片木板通過一長方形通道，每片木板只能在通道內落地一次，每片木板片只能站 2 位隊員，將所有隊員運送過通道，到通道另一端木板片要完成正方形圖案，所有隊員站在拼圖上。
4. **Shelf**：給予長中短木板架一網，依所給圖示形狀在 30 秒內組合完成。之前先給 30 分鐘研究討論練習。
5. **Tower & Water**：每組分成 2 隊，每隊有一位看得見的帶領者，只能以聲音指引蒙眼的隊員分別架設高塔（使用竹子及繩子）及以杯子取水後放入 50 公尺外的一水桶中。
6. **Blindwalk**：2 人一組，一人蒙眼為瞎子，一人當帶領者，帶領者不可講話或以喉嚨發出任何聲音外，藉由動作或任何方式指引蒙眼的夥伴完成許多項任務（過獨木橋、投籃、容器盛水、疊杯、鋸木頭、畫牛...）。一定時間後，角色再互換，執行不同任務項目。體驗換位思考。
7. **High beam**：每個人自己選擇 3 位組員協助幫忙拉住其背上的安全繩索，然後單獨爬上 3 米高的橫樑上（約僅 15 公分寬，比鞋寬還窄），徒手走到另一端再退回幾步後，從口袋丟下 3 棵松果

到地上的桶子中。這活動真是超級恐怖，讓身心直接體驗強烈恐懼感及看學員如何處理內心恐懼。





◎Merge 超級任務：

我們原本有 3 個小隊，某晚藍隊成員接獲校方個別指示，需拆成 2 邊各併入紅隊及白隊，藍隊成員各 3 人須分別設法說服紅及白隊同意與其合併而成立一家染料製造工廠，然後展開 2 家染料工廠爭取客戶的競賽…，競賽內容包括：第 2 天一早須向客戶們(由 IMD Ginka、Tim 及 3 位教練角色扮演)簡報(包含公司的經營理念、LOGO 設計、產品特性等)、在規定時間內搭建染料工廠(包括染料傳送管路、包裝地點、成品輸送帶及運輸工具)、依訂單數量及顏色(有些得調色)進行包裝、物流配送(2 個交貨地點是內陸運輸、1 個交貨地點是船運到黑湖中心)，所有前述流程均是從無到有，且須盤算以最低成本進行所有建廠到送貨工具的原料採購需求，實地進行建造並且競賽成品完成的速度、數量與品質。

真是超級複雜的任務，理論上應從合併當晚就得進行所有的規劃討論，否則時間根本不夠。但校方故意設計當我們白隊在專屬研討室進行分享時，藍隊 3 位成員突然敲門後立即闖入，並以高調姿態宣告我們被交付要合併且由他們當 CEO(當時藍隊隊友以為我們白隊有同步被告知訊息，但其實不然)，藍隊的少數隊員因為臨時被要求拆隊驚嚇之餘且時間壓力下，其陳述口吻相當不客氣，我們小組多數成員因為分享突被打斷有點錯愕且不信任他們的說詞，又被要求馬上要如何如何，多數成員很不舒服，3 度拒絕他們進來談合併，內部成員也因贊成反對意見不一開始爭論起來，不斷地談但就是沒結論(我們白隊一直以來的處理問題模式)幾乎耗掉整晚時間，大家都已精疲力盡，最後勉強願意合作，但已無時間對明日一早的複雜活動做任何規劃。另一紅隊因為併入的藍隊成員邀約合併非常客氣且強調分享領導權，所以很快就達成協議，有更多時間做細部討論及規劃，果然第二天活動競賽時，比我們白隊更有效率、分工更明確，原料採購更精準，成效比我們高太多，甚至慷慨地把運送船借我們使用(我們的船因草率組合，緊密度不夠，一下水即翻覆，我掉入湖中 2 次，吃了好幾口水)

整個合併案的過程，事後檢討，讓大家深切體驗到許多觀點及行為待改善：遇重大突發事件且有時間壓力下如何冷靜因應，有疑

問時如何有效澄清以促進信任、啟動合併提議人的態度及話語應如何才有說服力、少數新隊員加入的磨合及新團隊合作模式。



3天野外體驗活動，移師到距IMD校區約1.5小時以上車程的阿爾卑斯山山麓的渡假區施瓦爾茨湖區露營場(Shwarzsee，德語是黑湖)，以原始自然風光及冬季雪地活動聞名。切換不同訓練場地有助學員以全然全新心情與專注力投入野地體驗，讓精彩豐富又刺激的體驗活動除了很累、很冷、很挑戰，也很有趣。訓練重點不在於是否每次任務均能完成，而是讓學員身歷其境當有時間壓力、面對競賽、任務資訊不清楚等前提下，團隊如何建立默契、處理衝突、達成共識並解決問題；擔任解說任務時的指引或領導技巧、溝通能力、面對隊員提問或質疑時的應對、建立信賴與安全感、面對任務導向或關係導向衝突時的抉擇、換位思考的感受與能力、完成任務的企圖與堅持、主動擔負不太有把握的任務及克服恐懼的勇氣、共同完成任務的喜悅等各項環節，學員經由實際情境演練，及每一次活動結束後，馬上進行小組的討論與分享，並由全程在旁觀察的教練提點核心問題，更透過一起觀看活動錄影，相互直接挑戰當時行為的真正意涵，拿掉假面具、卸下盔甲，看到真實的自己，讓學員更深刻體會理論與實務的落差，及領導者與跟隨者等角色互換的情緒反應及行為表現。

◎抗拒改變

領導學探討的是個人與他人在群體中的互動或情感連結產生正向關係，進而以影響力激發團隊成員共同朝同一方向，完成組織目標。一旦要真實的面對自己或真誠的與他人關係有所連結，就會強烈感受到處於模糊或不確定情境、難以捉摸的人性複雜情緒意涵、必需要勇敢呈現自己價值觀與信仰：包括害怕、被拒絕等脆弱面情感呈現。好的領導者就像是冒險家，為了與他人情感有所連結，會願意承擔人際關係間的不確定風險，願意勇敢的進一步探索，就有機會強化與他人關係連結，領導及影響力才能發揮功能。

但面對不確定性又要往前跨一步，離開舒適圈的改變常教人感到高度緊張及不安，一般人因為不察，為化解壓力很快就會依循既有習性及框架中，退回熟悉及確定的環境，縱使理智知道改變有其重要及必要性，但心理及行為就是會抗拒，也就是抗拒改變(Immunity to Change)。

綜合連日課程講授及情境體驗，已大致了解自己若干行為背後受內心深層價值或主觀假設所決定，又自己有哪些行為勢須調整與改變；也體認到改變是如此重要但又如此的困難，因此課程最終要幫助學員真的執行改變，引入免疫地圖法，就擬改善的目標進行結構性四階段分析：「真正要改善的目標—承諾」、「哪些行為妨礙目標—做/不做」、「隱藏性承諾-真正恐懼/目標衝突」、「假設前提—導致目前行為」等四部份如下圖。循序協助學員自我分析，釐清並找出影響行為的關鍵假設，當改變了假設前提，則行為就有機會改變。

講師以病人感冒不吃藥行為舉例說明，依免疫地圖法結構分析1-4項內容，惟有幫助當事人真正認清其假設前提並不正確或不屬實，服藥行為才會真正執行。同理，組織中不論個人行為要改變或希望影響他人改變，都需抽絲剝繭真正碰觸到內心深層的價值與假設，才會啟動改變的機制，當改變的過程遭遇挫折時，也才有力量克服並讓改變持久。

1. 改善目標：感冒時願意服藥
2. 妨礙目標的行為：否認感冒、拒絕看醫生
3. 隱藏性承諾/真正恐懼：期望別人認為自己年輕/害怕產生副作用、害怕被認為是老人
4. 假設前提：只有老人才吃藥

Immunity Map			
Commitment (Improvement Goal)	Doing/Not Doing Instead	Hidden Competing Commitments	Big Assumptions
Criteria: <ul style="list-style-type: none"> • True for you • Implicates you • Room for improvement • Important to you 	Criteria: <ul style="list-style-type: none"> • Behaviors (not inner states) that work <i>against</i> col. 1 • Not <i>Why?</i> or <i>What you should do about it.</i> 	Criteria: <ul style="list-style-type: none"> • Follows from the fear • Commitment to <i>self</i> protection • Show why column 2 behaviors make good sense! • "If ---then---" statements 	Criteria <ul style="list-style-type: none"> • See how it sustains immune system

四、心得

- (一)一般對外招生的訓練機構不外乎都希望能快速廣招學員，但此次參加 IMD 課程卻有截然不同以往的經驗。學員經報名後，IMD 並不急著要求趕快註冊繳費，反而先來信強調課程從每天早上 8 點到晚上 7-8 點甚至更晚才結束，且連續 10 天無休假日，高強度及壓力，需要體力更需意志力，請學員深思後再以回函確認註冊與否。這看似小小的作業程序卻代表其多麼看重訓練成效及以學員為尊，邀請學員透過回函確認的動作，無形中讓參訓者對自己做了願意全心投入課程的承諾，甘願受就會歡喜做，縱使課程中遭遇挫折或壓力，會較少抱怨而有較多力量去面對與克服。
- (二)整套課程設計因為有核心理念：「要成為最佳領導人，就要能發揮影響力，要能影響他人或促使其行為改變，必須對其行為意涵有深刻了解，又知彼要先能知己，引導學員深入自我探索為課程目的」，行前作業的自我認知(NEO 自我人格心理評量)及他人對我認知(360 度回饋問卷評量)、講授領導理論架構、分組討論、分享、挑戰、質疑與回饋、以繪畫圖像表達想法、專業教練引導、移地野外高壓情境實作演練、整合理論與實務並讓自我改變可以啟動，所有課程安排及活動環環相扣，節奏掌握精準，才能循序引導學員進入自我深度對話及檢視與他人互動關係，可以看出課程規劃的專業能力與用心。
- (三)本課程重點讓學員在團隊互動中，能看到實際的自己與理想中的自己之差異處並決定是否改變，學習效益完全取決個人投入多寡，課程設計有幾處巧思相當特別：
1. 每天早上正式課程前，由主講人進行短暫 check-in talk，讓學員回想前一日課程中最深刻的部分並分享心得感想，一則可深化學習重點，二則可協助學員整理心情為今日課程做好準備，三則透過思想交流讓學員凝聚團隊情感與共識。
 2. 雖有表定課程表，但都只列綱要，課程主講人及教練有詳細課程

指引，以精準掌握進行節奏，但不告訴學員實質內容與方式、交辦團隊任務刻意指令模糊、給予時間壓力、競賽的緊張，促使學員對整日活動感受極度不確定性及突發性，也深感不可控性，這對工作職場上慣於掌控全局的主管們有時甚至有些挫折。塑造情境迫使學員必須時時五感全開，十分專注，達到活在「當下；現在；此時此刻」，才有機會進入深度自我探索。

3. 小組內的任何討論、分享與回饋、或是兩兩組隊等活動，從沒有制式順序或指定，完全放手給小組成員自行運作、自行運用影響力、自行形成領導或被領導、要與誰配對進行深度對話、要挑誰幫忙拉繩索完成 high beam 活動等，都要說出為何是 A 君而不選 B 君的原因，有時質問的用語相當犀利與直接、有時回饋的內容一針見血直指內心深層的恐懼，學員學習建構對別人講真話及面對別人講真話的能力與勇氣。
4. 領導的智慧實難以言傳，光是被動地聽道理，不太容易促成行為改變，讓學員以第三者立場觀看 3 天野外團隊任務競賽全程錄影，從鏡頭中看到真正的自己在團隊中互動狀態、情緒及表情，或關懷、激動、爭執、衝突、難過、忽略自己或他人的感覺等，探索當時自己或是別人到底怎麼了？為何如此反應？如藍隊與白隊整併時，只因表達的藍隊人員態度高傲，就引發自己強烈不滿情緒？又 blind walk 時明知夥伴目前是遮眼盲人，卻在有時間壓力下不自覺顯露自己平日行為，竟對著她比手畫腳(無效的領導行為)，或粗魯的拉扯她(對盲人而言，突然變動或大動作令人不安；急於完成任務而忽略對方感受)，從自我可笑舉止或看到夥伴因為我的行為而情感受挫，深切體認設身處地真的不容易，也開始反思該如何做會讓彼此關係更好，同時團隊目標更易達成。
5. 跳脫制式舒適學習法或習慣的溝通模式，及隊友相互打氣及支持，激發出更巨大學習能量及效果。如讓學員運用繪畫、圖像表達思想及情感；競賽活動生產製造顏料裝袋且須海運，我雖不太

黯水性，但在隊友邀約下勇於自我突破，承擔划船送貨的工作，過程中翻船落水 2 次，但仍與隊友堅持達成運送任務；山林間 high beam 經歷與極度恐懼自我對話，且在恐懼中仍堅持一步步往前推進，又地面上不時傳來隊友們溫暖的鼓勵，竟也幾乎走完全程。幾個活動下來，經驗了不曾知道的自己，也驚喜自己竟如此的勇敢。

(四) 本次課程講授的領導與組織行為的理論架構相當多元且豐富，極具作為自我行為檢視的參考，如開宗明義點出所謂「領導」就是能帶領方向並以影響力激勵他人願意跟隨前進，但關鍵在於要先能了解自己、領導自己；以五大行為模式了解自己人格特性分布情形，有助自我覺察；以喬哈里窗理論儘量擴大開放我，在組織內營造安全可信賴及能對話溝通的環境；以情緒 ABC 理論闡述人們情緒反應的結果常來自個人的認知與想像，而非來自原始事件，我們的煩惱不是源自於我們遭遇的事件，而是源自於我們對世界的解讀，要能正確解讀就要破除不健康的假設或想像；個人或組織都會抗拒改變，運用免疫圖像法的四階段分析，了解改變之所以如此困難，因每個人在深層心理先有了不當的特定假設，若能改變該假設自會啟動行為改變。

(五) 課程中有不少觀點的啟發與感動，更發現所謂領導或激勵不外乎就是真實面對處理自己與他人的議題，所有問題最初的原點都來自「人」，與自己關係經營好，與他人關係維繫好，「人好了，事情自然就會好」。自我覺察能力建構及行為的改變，確需要時間熟成，但會時時提醒自己將此次習得的觀念、架構及方法或感動，逐漸內化成為能量的一部分，具體落實在組織人際互動中，「知行合一才是真知」，透過採取正確行動，活化管理知識，轉化成領導的智慧。

(六) 此行瑞士 IMD 驅動人員學習之旅，其實從踏出家門/國門那一刻起就已經在「學習」，當初刻意選擇不熟悉的歐洲國家進修，冀

讓學習張力達到最大，當離開舒適圈進入完全陌生環境，果然真的很挑戰，在諾大機場以百米衝刺的轉機緊迫、人到但行李未到的窘境、及如何在低氣壓心情下展開應變處理，到瑞士處處是不懂的法語及德語，在 IMD 適應學員間南腔北調的不像英文的英語，鼓勵自己課後參與歐洲同學晚餐後習慣浸泡在 PUB 的社交文化，每天全心力投入各項緊湊的課程學習活動與人際互動，體驗到身體極度疲累但精神意志卻是飽滿。一路的心情經歷了期待、緊張、不安、孤單、挫折、突破、放鬆、享受、喜悅、驕傲及豐收，感恩公司踐行「成長」的經營理念，讓我有機會在工作職涯上有這一段美麗又深刻的身心靈成長印記，也期許自己成為更好的人、更好的工作夥伴、更有影響力的主管。

五、建議事項

高階主管的每一個小小決策，都將深深影響公司未來發展方向，尤以近年電業環境劇變，為公司永續發展，高階人才教育及培訓相形重要，培育重點除厚植專業技術能力外，強化經營管理及領導力更顯急迫。公司於 102 年規劃「高階領導發展研究營」，就重要管理職能設計課程，聘請各領域專業講師、開始納入團隊體驗、參訪及人文感性課程，整體訓練內涵較以往已有相當突破與精進，但公司人力資源的培育搖籃的理念宗旨既是以「止於至善」為目標，謹就此次體驗 IMD 訓練機構可資借鏡之處，提供參考意見如下：

- (一)觀察 IMD 規劃本課程相當專業，先有教學核心思想主軸架構，系統化設計實質教學內容，何時講授管理理論、何時分組討論、何時情境體驗、何時分享等環環相扣，有其先後關聯性，節奏精準、循序漸進，完全以能提升學員學習效果為最優先考量。至公司訓練課程安排嚴謹度與邏輯性仍有強化空間，如有時囿於配合講師時間課程順序有所調動，雖在所難免，但對於若前後調動將影響課程連貫性，不利學習成效者，則應有所避免。
- (二)一般領導管理訓練多以演講傳遞管理知識為主，但 IMD 除理論講授，更導入相當比重的團隊建立、小組討論及分享、彼此正負評回饋、高壓下戶外情境體驗與任務實作，甚至全程錄影後由學員一起觀看，互相評點行為成因，讓學員不僅知道理論、還能看到差異、最終行為能做到。以公司內能夠參訓培育高階主管研習的學員，在工作職涯發展過程應已累積滿腹管理領導知識與理論，但頭腦知道不等於行為可以做到。未來課程重點宜聚焦協助主管行為的落實，建議應增加講授方式以外各式教學活動的比重，並配合課程需要逐年更新教學環境軟硬體設施，或可洽外部專業團隊協助合作，輔以相關配套資源的強力支持，持續提升高階人才研習的強度與效度。
- (三)課前作業要求學員線上完成 NEO PI-R 人格心理評量及邀請主管、所屬及同僚填寫 360 度回饋問卷；課程中先搭配講授正確解讀之觀

念：重點在了解人格特質類型及分布型態，而非分數高低或有好壞之評價。再由教練引導將各學員評量報告經由自我、小組成員等多方解讀，深入討論並提出質疑等，讓學員了解自我認知及他人認知之差異，探討可能成因及決定是否要進一步作行為修正。而在互動過程中學員更要學習自我覺察當時情緒反應的狀態，將原本看似個別的作業與課程作有系統的關聯，讓該 2 份評量結果有最大加值。本公司訓練課程有部分雖已引進性格特質量表，但多係由受測者自行個別解讀或陳送其主管參考，並未作後續加值或擴大應用，評量的目的功能及價值較難彰顯，建議應將相關評量納入課程中做較深入剖析與討論。

(四)課程中每一小組均安排專屬教練從旁觀察、引導、提問、質疑或釐清，讓學員學習進行自我對話與深度思考，發現自己的問題，自己找到解決方法，這是引導行為改變的有效做法，教練是此類領導行為課程效益能否成功的關鍵。當然引進教練模式可能遭遇的問題，如專業教練不易尋得且費用昂貴，但公司或可研議自行培訓具潛力且有擔任教練特質的同仁當種子，種子學員可成為自己的教練，更有影響力者也可成為別人的教練。

(五)「寰宇計畫」確實值得持續辦理。或曾有意見指出「支持一位主管出國進修所費不貲，同樣的經費延攬國外專家來台講授，一次受惠較多人」，這樣論點是將主管成長仍侷限在你聽我講的傳統教學方式，確實成本能較低，但效益應該也是有限；到國外具名望的訓練機構參訓是體驗整個教學環境、氛圍及專業師資群等軟硬體高度整合的服務，價值層次不同，為不同目的，訓練管道可以多元，兩者並不排擠。以台電電廠資本投資規模動輒不是上千億元也有上百億元，相對投資於人的成長，費用應是相當有限，且這些主管們日後影響的是台電的大投資及大方向決策，若因此有機會涵養出具有高度、深度、及開闊視野的主管種子，本成長計畫成本效益應是不可量計。短期培訓是給予不同視野的機會，為成長開啟一扇窗，回到工作崗位後要靠持續自我鞭策，因為領導能力的建構及行為的改

變並非一蹴可幾，需要時間熟成及轉化，期待有更多主管參與同行，大家互相鼓勵。異國學習之旅，課程中曾經歷過的、深刻感動過的，都將化成自身內在能量，慢慢茁壯自己，也有機會帶動別人成長，讓公司因為高階人才的加值而更發展。

