

出國報告（出國類別：實習）

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：張瑋麟 視察

派赴國家：瑞士

出國期間：105年10月1日至10月14日

報告日期：105年12月9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	職稱	服務單位
張瑋麟	視察	台灣電力公司董事會秘書室
出國期間：105 年 10 月 1 日至 105 年 10 月 14 日		報告繳交日期：105 年 12 月 9 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 checked="" 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 checked="" 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 28 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

張瑋麟/台灣電力公司/董事會秘書室/視察/(02)2366-6209

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1日至10月14日 出國地區：瑞士

報告日期：105年12月9日

分類號/目

關鍵詞：自我覺醒(Self-Awareness)、驅動(Mobilizing)、領導  
(Leadership)

內容摘要：(二百至三百字)

本次實習參加瑞士洛桑的國際管理發展學院(簡稱 IMD)所開設的公開課程—驅動人員 (Mobilizing People, 簡稱 MP), MP 課程內容包括五大人格特質量表、360 度關係人問卷回饋、探索領導力及團隊行為課程講授、小組討論、自我揭露及回饋、野外競賽體驗學習、教練一對一深入對話及個別指導等方式, 啟發學員自我覺察, 以修正行為及領導風格。MP 課程強調改變需從領導者自我內心開始, 透過自我認知學習及情境引導察覺探索, 瞭解自身的領

導特質，使能有效運用領導工具及善用情境因素，驅動人員發揮團隊戰鬥力。

本文電子檔已傳至出國報告資訊網 (<http://report.gsn.gov.tw>)

## 目 錄

壹、 出國緣起及目的 .....	5
貳、 出國行程.....	6
參、 驅動人員課程紀要 .....	7
肆、 心得.....	22
伍、 建議事項.....	27

## 壹、出國緣起及目的

本公司為因應企業經營環境變遷及組織興革需要，亟須加強中、高階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，特訂定「台灣電力公司主管人員國外學習發展精進計畫—寰宇計畫」，於 105 年遴選 20 名工作表現良好，績效優異，深具發展潛力之主管參加國外訓練。

茲於 104 年 12 月初獲推薦參加本公司 105 年度選送「寰宇計畫」國外研習評選，經提送書面審查、參加評選會簡報評比等遴選結果，於 105 年 2 月 1 日獲核定錄取本公司 105 年度主管人員國外學習發展精進計畫—「寰宇計畫」，隨即由本公司人力資源處搜集國外知名培訓機構舉辦之相關訓練課程中，擇定積極辦理報名事宜。

本次參加位於瑞士洛桑的國際管理發展學院( International Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland; 簡稱 IMD)所開設的公開課程—驅動人員 (Mobilizing People; 簡稱 MP)。瑞士洛桑管理學院 (IMD) 每年公布世界競爭力報告，為政府極為重視的國家競爭力績效指標，其公開課程(即非學位課程)2012 年~2016 年連續 5 年被英國《金融時報》評為全球第一。驅動人員(MP)課程，即屬於個人領導中的一門課。

好的主管使部屬想要把工作做得更好，清楚掌握要做出那些改變，有效驅動改變行為，才能讓大家作出最好的表現，達成企業關鍵目標。有鑒於 IMD 側重於培養和發展管理技能和領導能力，透過自我認知學習及情境引導察覺探索，瞭解自身的領導特質，使能有效運用領導工具及善用情境因素，驅動人員發揮團隊戰鬥力。此外，藉此出國研習，接收管理新觀念，擴大視野、活化思考，以運用於公司經營策略前瞻規劃上，並拓展國際觀，以因應全球化挑戰。

## 貳、出國行程

本次出國實習係參加瑞士洛桑國際管理發展學院(IMD)的驅動人員(MP)2016年第3期課程，課程期間為10月3日~12日，其中並有3天移地訓練，前往瑞士海拔1046M的施瓦爾茨湖(Schwarzsee)。為期連續10天未中斷之課程，全程安排集中住宿，方便學員討論及聯誼，行程及課程如下：

日期	內容摘述
10/1-2	去程
10/3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Welcome and Introduction</li><li>• Sharing Context</li><li>• Orientation</li><li>• Self-Awareness: Leadership and Authenticity</li><li>• Team contracting</li></ul>
10/4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resilience &amp; Psychological Safety</li><li>• 360 Feedback Part I</li><li>• Team DNA : Dependence &amp; Interdependence</li><li>• Preparation for Influencing Skills Session</li></ul>
10/5	<ul style="list-style-type: none"><li>• Power &amp; Influence</li><li>• 360 Feedback Part II</li><li>• Noticing</li><li>• 1 to 1 sessions with coach</li></ul>
10/6	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inspiration &amp; Energizing</li><li>• Energizing conversations</li><li>• Departure for the mountains</li></ul>
10/7-9	<ul style="list-style-type: none"><li>• Team &amp; Leadership</li><li>• Outdoor Exercises &amp; Review</li><li>• Departure for Lausanne</li></ul>
10/10	<ul style="list-style-type: none"><li>• Team Review</li><li>• Feedback Exercise</li></ul>
10/11	<ul style="list-style-type: none"><li>• Immunity to Change</li><li>• Team Learning</li><li>• Deepening Dialogue Assignment</li></ul>
10/12	<ul style="list-style-type: none"><li>• One on one Coaching Session</li><li>• Atelier</li><li>• Personal Directions</li><li>• Sustained Learning</li><li>• Vernissage &amp; Program Closing</li></ul>
10/13-14	返程

## 參、驅動人員課程紀要

### 一、課程及班員簡介

#### (一)系統化的公開課程

瑞士洛桑國際管理發展學院(IMD)的驅動人員課程(Mobilizing People, 簡稱MP), 一年舉辦3期, 本次參加2016年第3期課程, 開課時間雖於105年10月3~12日舉行, 但早於4月份於線上提交資料下載課程手冊開始, IMD 即有系統的追蹤潛在學員之學習意願及報名狀況。藉由電子申請流程, 以電子郵件快速回覆及傳遞核准資料, 展現 IMD 以公開課程為其主要收入之高效能, 即使透過e化作業, 仍感受到回應的熱忱。

在提交包含個人職涯歷史、主要挑戰、對課程的貢獻等3大問題的報名表後, IMD 未以商業立場考量直接回覆報名成功, 而係在完成報名手續前, 再次確認申請學員瞭解對於課程之需求及期望, 且一再強調MP是個張力十足的課程, 課程從早上8點到晚上7點甚至更晚, 連續10天無休息日的課程, 課程期間需隻身前往全心投入, 並需以開放的態度分享個人想法及情緒等等確認事項, 確認所選的課程確實符合申請者的期望。

#### (二)課前準備

課程開始前6週展開連繫及導引完成準備工作, 包括登錄IMD系統建置個人資料, 由網站個人課程區獲取課程相關訊息(準備工作、課程表、住宿及交通等), 其開課前需完成之作業包括: MP開課前需完成之作業包括:

- 360度問卷(360 Degree Questionnaire)
- 五大人格特質問卷(NEO Personality Questionnaire)
- 閱讀二篇文章: How to Become a Better Leader、The Essential Guide to Defense Mechanisms
- 觀看二部 TED 影片: Building a psychologically safe workplace、The Power of Vulnerability



➤ 撰寫 PPIN(The Personal and Professional Identity Narrative)

### (三)MP 成員

本期學員共有來自亞洲、中東、美洲及歐洲等 12 個不同國家 19 名學員（如圖 1），其中計有 12 名(佔 63%)來自歐洲國家，其餘亞洲、非洲及中東國家各有 2 名，北美洲 1 名，全班 19 名成員共分成紅、藍、白 3 個小組，每組 6-7 人，各有 1 位分別來自於美國、澳洲及英國的資深教練，專責該小組人員的各項學習活動，包括個人背景資料 PPIN 及線上測評資料解析、觀察及紀錄學員活動過程之行為表現、參與小組討論、分享及回饋意見等，教練在本次課程中扮演極為重要的角色。

課程計畫總監（program director）Ginka Toegel 博士，為瑞士洛桑國際管理學院（IMD）組織行為學和領導學教授，專門為公共和私營部門的高層管理團隊提供一對一的領導力輔導和團隊建設研討會，主要研究領導力發展，組織情感和教練等。



圖 1 Mobilizing People 3, October 2016 全體成員合影



圖 2 課程計畫總監  
Ginka Toegel 博士



圖 3 教練合影

#### (四) 課程架構及環境介紹

MP 課程設計為期 10 天，區分三階段的課程(如圖 4)，並有研習後回到工作及家庭啟動改變及追蹤機制。



圖 4 課程架構 PROGRAM STRUCTURE

講授課程集中於大教室，座位為放射式分組排列，方便分組討論，每日更換座位，加速不同組同學交流互動。另以紅、藍、白顏色標示的固定分組—home team，有專屬的 home team 討論教室及房卡。此外，課程規劃所有學員集中住宿同一飯店，增進課後研習，學員前提一天於 105 年 10 月 2 日抵達飯店住宿，隔天開訓日早晨，由 IMD 教練親自到住宿旅館大廳，統一引領步行至校區，並沿路介紹環境及相關設施。

整體規劃相當貼心周密，從行前聯繫、住宿飯店安排、餐飲點心、教室討論及活動空間等，經縝密規劃，或說貼心或是完全掌控課程節奏及張力。



圖 5 開課第 1 天早上飯店前留影



圖 6 環境介紹



圖 7 集中課程教室



圖 8 以顏色區分組別的座位牌

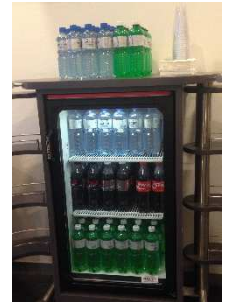


圖 9 補充能量

## 二、Days 1-4 導入及團隊建立

### (一) 講授課程

課程前4天，每日計有3小時集中課程，由本計畫主持人Ginka博士主講，探索領導力及團隊行為的6個元素(如圖10)。分別講授：自我覺察-領導力及信賴(Self-Awareness: Leadership and Authenticity)、心理安全(Psychological Safety)、韌性(Resilience)、團隊DNA(Team DNA)、權力、地位及影響力(Power, Status & Influence)、群體動能(Group Dynamics)。

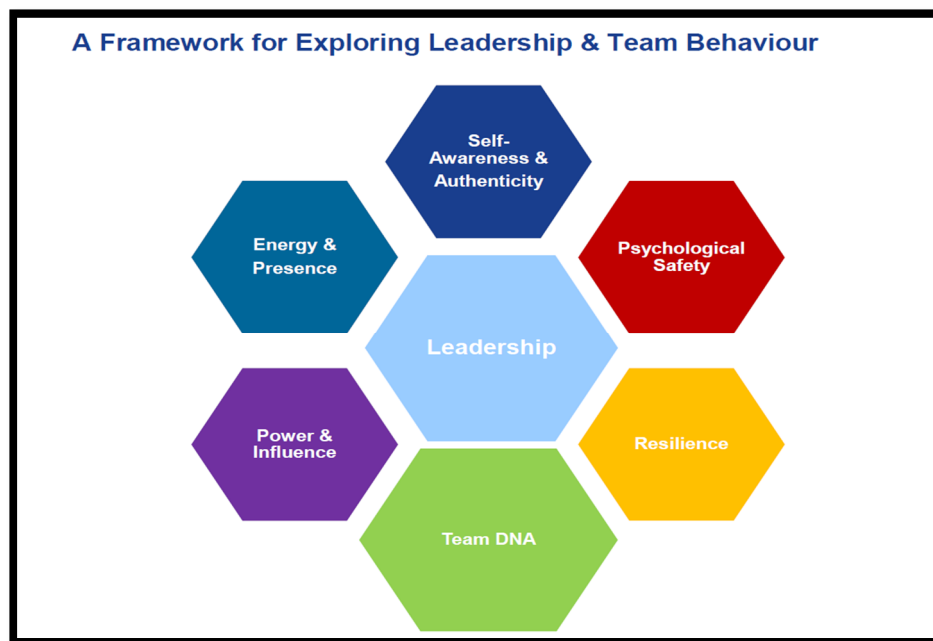


圖 10 探索領導力及團隊行為架構

在自我覺察(Self-Awareness)部分，以五大人格特質模型(The Big Five Personality Model)探討NEOAC：情緒穩定性(N:Need for Stability)、外向性(E:Extraversion)、開放性(O:Openness)、親和性(A:Agreeableness)、勤勉正直性(C:Conscientiousness)等。結合課前運用NEO PI-R人格特質評量工具，針對每位學員之五大人格面向型詳細分析，探討不同性格特質的強弱，對思想及行為均有重大之影響，有助於理解天生性格與環境相互影響，易引發的情緒反應，並有助於了解情緒、人際、經驗、態度和動機的型態。而在團隊互動及創造績效中，亦需依賴多樣性人格特質成員，才得以持續發展。

Ginka 博士於課堂中引述許多生動的實例，包括 2003 年美國哥倫比亞號太空梭爆炸，探討信任與心理安全的關聯性、冰島國家足球隊成功闖入歐洲足球錦標賽及 Schwingen(瑞士摔跤)，探討團隊 DNA、電影 Twelve angry men 中陪審團相互攻防辯論殺人罪是否成立、及賈伯斯 (Steve Jobs)、翁山蘇姬、披頭四樂團 (The Beatles) 等。

## (二) 小組研討

每段課程或活動結束後，均回到 Home team 討論，檢驗分享及回饋每次學習體驗，即時 check。Home team 每組 6-7 人，有專屬的討論教室，並配置資深教練 1 人；本組 (red team) 教練 Rene Molenkamp，為美國聖地亞哥大學領導研究系的兼職教授，主要從事領導力和團隊動力學領域的研究工作。在 Home team 教室孕育團隊的形成，小組成員彼此暢談感受、抒發情感、交互引導醒思、觸發覺察，Home team 是學習成長的溫床。

### ➤ 自我介紹

小組成員簡短寒暄及自我介紹後，教練要每人回想過去的重大影響事件、現在的狀況及擘畫未來，並在一張約當海報紙大小的紙上，以圖像畫出個人的過去 (Past)、現在 (Present) 及未來 (Future)。跳脫文字的修飾，透過視覺圖像探索個人潛在意向，並經由看圖說故事，引發自我更深層的回想，娓娓道出感性動人的故事。講述過程中，每個人的臉部表情都變得更加柔軟，眼神陷入深層的回憶中，此外，小組成員的相互提問以及教練的引導下，更進一步探討過去事件對現在的行為模式及對設定未來目標的影響，互動間增進小組成員彼此瞭解，建立起團隊互助的動能。

### ➤ 360 度回饋 (360 Degree Feedback)

課程開始前一週，學員需完成蒐集與其一起工作人員的回饋。蒐集對象包括 1. 主管 2. 同儕 3. 屬下 4. 其他 (外部利益相關者) 等面向人員 360 度回饋。要求回饋內容含括：自我意識和真實性 (Self-Awareness and Authenticity)、應變能力和心理安全 (Resilience and Psychological Safety)、行使權力和影響：向上，向下和橫向管理 (Exercising Power and Influence:

Managing Up, Down and Laterally)、團隊動力：依賴和相互依存(Team Dynamics: Dependence and Interdependence)及開放性問題等 5 大項。

360 度回饋報告中雖屬個人資料，但課程設計由教練及小組成員們，分三階段共同審視報告內容，並將個人分項平均與全班學員做比較，藉由自評及旁觀角度，將報告所呈現資訊交叉分析，協助找尋問題，給予回饋意見。此外由報告分數可反應出個人向上及向下管理的層面，多數受評者較在乎主管給予之評價，而同儕或因部門競爭關係，平均分數偏低。我個人得到的分數，或因文化差異，多優於全班平均，在閱讀回饋意見時，也深感同事的肯定及期許，此將推進為未來改進的方向及持續向上的動力。

#### ► 討論 case：The MP Foundation

個案討論的假設情境為：你是一位基金會的執行長，可動支 2 千 500 萬美金預算投資研發一款醫療項目，面對 6 種提報方案，如何做決策選定投資方案？小組成員每人先依個案分析選定投資項目，最終須整合小組意見，擇定唯一的投資方案。

小組討論過程全程錄影，重點在於觀察紀錄團隊進行重大決策之互動過程，群體領導如何產生。在意見分歧時，或有建議採用多數決，或有極力闡述個人意見試圖說服爭取支持，或運用結盟技巧拉攏未堅持己見的游離者，最終能發揮影響力達成團體決策的關鍵點為何，如何運用溝通及領導技巧，影響團體決策。

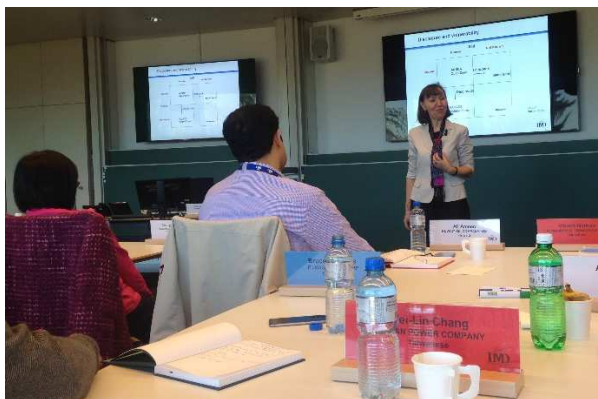


圖 11 Ginka 博士集中課程



圖 12 Home Team 討論實錄

### 三、Days 5-7 走入山中，體驗學習

課程第 4 天下午，驅車前往 1 個多小時車程海拔 1046M 的 Schwarzsee(阿爾卑斯山山麓的一處湖泊渡假區) 進行移地訓練。雖到渡假勝地，課程依舊緊湊，縮放間 IMD 仍掌控所有節奏，白天在山林環繞間精心設計充滿刺激挑戰的戶外競賽，晚上還有意外交付的任務，張力十足。

遊戲場所搭建及裝備係由專業團隊負責，除安全防範外並顧慮到山上寒冷取暖及遊戲間小組討論休息時之能量補充等事宜，設計周全，3 天的戶外課程設計 8 項團隊競賽活動，並全程錄影紀錄影團體互動過程，考驗團隊的合作默契及領導力。

- (一)Hollow square：集思利用現場準備工具(繩索、長木板、鋼管、板鎖等)組合，從一個不可跨入的大方形矩陣中央，將水桶拉出，由站立距離無法得知水桶裝水分量，移動中水不可從桶中溢出，否則須重新開始。
- ◇這項活動需團隊集思並通力合作方可完成，過程中領導者角色往往隨著情勢變動而順勢更換，每位學員都有機會扮演團隊中的不同角色。

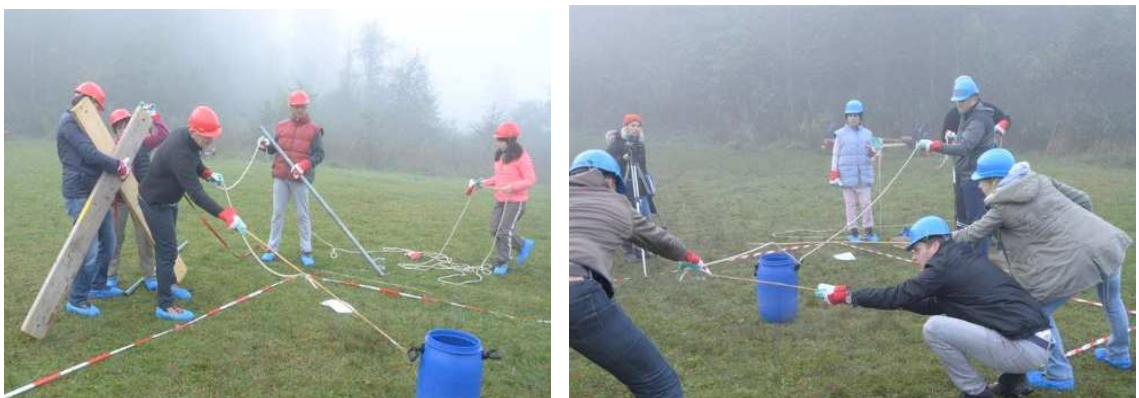


圖 13 Hollow square

(二)Dark forest：全組蒙眼，憑記憶及最前頭引導同伴牽引，依序找出樹林中繫有繩子標示之7棵樹木。

◇小組經事先分工每人記住樹間路徑輪流帶頭引導，但因一開始走向第1顆樹木時，引導人員即失去方向感，在每人僅記住自身負責範圍，團隊中無人可以協助下，終告失敗。



圖 14 Dark forest

(三)Giant Puzzle：運用大小及形狀不一的巨大拼圖片，逐一置於草地上，團隊成員限踩踏於拼圖片上，依序通過草地，同時將圖片擲於出口地上拼成一正方形。

◇本項遊戲二大挑戰 1. 如何投遞正確的拼圖通過草地 2. 如何拼成正方形，因任何步驟錯誤即需重來，故團隊不斷更換領導者嘗試新方法，但終究無法在限時內完成。



圖 15 Giant Puzzle



(四) Shelving: 小組推派一位領導者負責閱覽搭建棚架的規則，並指導團隊依規則及圖例，於時間內搭建完成。

✧因複雜的搭建規則僅限領導者閱覽，過程中易發生信心危機，考驗領導者如何藉由模糊的指令進行果決的判斷，並清楚溝通傳達指令，當團隊面對無法解決的困境時，易質疑領導者的能力，甚至有陣前換將改派領導者情形。



圖 16 Shelving

(五) Tower & Water: 每組分成 2 隊，每隊各有一位未蒙眼的領導者，僅以聲音指引蒙眼的隊員以杯子取水後放入 50 公尺外的小水桶中。接著突然領導者也蒙上眼睛，全組均看不見的狀況下，須合力完成以竹子及繩子架設高塔。

✧本遊戲考驗領導者如何與條件互不相仿及不同視野人員溝通，共同達成目標；又在團隊均失去指引時，如何找尋失散的團隊，相互扶持同心完成不可能的任務。



圖 17 Tower & Water

## (六) Merge (Super Group) :

結束第一天勞動又費心的山上戶外課程後，IMD 貼心的安排於旅館餐廳用餐，在燭光和美酒的輕鬆氛圍下，殊不知晚上有勁爆的任務迎接我們。當晚小組正要進行討論分享時，進來了 3 位 Blue team 的不速之客，震撼宣佈將進行小組合併，重整後的團隊將成立一家染料工廠，與另一組重整團隊展開爭取客戶(由 IMD 教職員扮演)的競賽，隔天一早需先向客戶簡報(包含公司的經營信念、LOGO 設計、產品特性等)，此等均需在當晚 11 點前討論完成。由於臨時的團隊合併，對於已於過去 5 天建立團隊歸屬及情感的小組造成極大衝擊，大家在身心俱疲，且眼前尚有緊急任務，亟需重新整併凝聚新團隊動力之狀態下，真實呈現團隊合併時矛盾、衝突、抗拒的糾結情境。

隔天主要競賽內容除向客戶們進行公司簡報外，並需實地在限定時間內搭建染料工廠(包括染料傳送管路、包裝區域、成品輸送帶及陸上及水路運輸工具等)、依訂單數量及要求顏色組合進行包裝、物流配送到指定的陸地檢查站，最終並將規定數量之染料包以船(橡皮艇)運至湖中央設置的交貨地點，才算成功。

本小組在被合併的過程中意外的平和，很快接受合併事實，甚至宛如被外來者接管，很溫和的相互合作，完成新任務並獲得遊戲勝利。其過程中仍有許多組織行為、文化融合及領導溝通等值得探討及學習。



圖 18 Super Group

(七)High bean：每個人須選擇 3 位組員協助幫忙收放背上的安全繩索，獨自爬上架於樹幹上 3 米高的橫樑上(約僅 15 公分寬)，如同走鋼索般的走到一端定點，側身從口袋取出 3 棵松果投到地上的桶子中，再退回到中央坐在橫樑上，待組員慢慢鬆繩垂降至地面。  
✧相對於前 2 天的遊戲以團體活動為主，本活動較著重於個人的挑戰，也是全部戶外訓練中最刺激的一項活動。踏上高空橫樑上，個人須突破心理障礙，勇敢踏出第一步，並沈穩的自我喊話，告訴自己一定能完成。(自我覺醒，挑戰不可能)



圖 19 High bean

(八)Blind Walk：2 人一組，其中 1 人蒙著眼睛跟從領導者的指引(只能以動作示範，但不能發出聲音)，須獨立完成許多項任務(過獨木橋、投籃、容器盛水、疊紙杯…)

✧在無法以視覺和言語溝通的情況下，領導者須由跟隨者的角度，設身處地的以其能理解的”語言”溝通，如何將目標轉化成對方聽得懂的”語言”，以對方能瞭解的方式溝通，使能正確無誤達成目標，將是溝通的最高境。



圖 20 Blind Walk

張力十足的遊戲間，仍不可或缺 Home team 討論，隨處搭起的帳篷(天冷篷內有備暖爐)就是小組討論分享的教室課程，在風光明媚的山林中，沈澱放鬆後，更能敞開心靈，自我覺察，每天都有不同體驗。

#### 四、Days 8-10，整合收斂

經歷自我覺察、體驗學習、教練指導及同學互傾吐心聲，彼此更加緊密連結，相互學習的激盪及啟發下，更深沈的思考未來。課程進入倒數階段的整合收斂期，重新審視個人未來的目標並承諾改變事項，強化改變的力量。

##### (一) Team Review -- 影片回顧

Home team 個案討論、山上的戶外活動及 Merge 過程等，均架設錄影機全程錄影。從山上重回 IMD 上課的第一天，除回顧分享山上體驗外，小組成員一同觀看影片，由團體互動中察覺團隊中角色扮演、行為模式、溝通及領導技巧，如何建立信賴及安全感，面對困難化解衝突的關鍵因素為何；小組成員觀賞影片時，每每遇到關鍵時刻，隨時停播進行討論分享，從自己成功與失敗經驗中相互學習成長，超越自我設限的障礙。

##### (二) Feedback Exercise -- 小組成員回饋

小組成員經過 8 天全天候相處，晚上還有 Home team 酒聚，更加深彼此情感及瞭解。Feedback Exercise 教練要求每個人分享 3 件課程中學習到最大的不同事項，另寫出個人對每位組員感受到最 helpful 及 unhelpful 事項各 3 件，由小組成員逐一唸出對回饋對象的觀感及祝福後，親手奉上字條並接受感謝。

這段回饋活動非常感性，受回饋者每每被真誠的話語感動，對於 unhelpful 部分也無須反駁，心存感謝接受回饋意見。Red Team 成員認為我能突破英文障礙儘量提供想法，給予建設性的回饋，彌足珍貴，小組成員的回饋對我真是莫大的鼓舞。

##### (三) Deeping Dialog -- 深入交談

本活動為二人一組，與不同組同學深談，IMD 提供參考題目，由個人先思考 20 分鐘設定與對方聊天話題，雙方各有 1 小時時間，輪流扮演話題引導者及論述者的角色，在各自的時間中，暢述自身領導經歷、課程體驗及感受等，對方除發問外，應專心傾聽。

我的深談對象為來自科威特石油公司的 Ali，我們選擇交誼廳

為談話地點，在課堂發給之參考問題引導下，2 個小時相談甚歡，深刻體會到對談的魅力在於引導開放性問題、打開心靈用心傾聽及相互尊重。

#### (四) Immunity to Change -- 目標設定及強化

最後一堂集中課程將對於數天以來的自我覺察進行總結，重新審視未來須改進的目標。課程提供 Immunity Map (範例如圖 21) 以進行自我分析，找出改變的方向，設定情境及假設，運用反向思考方式如同注射疫苗以產生抗體，強化目標的達成。

經由教練的指引，更清楚確認未來要改善的目標，接著運用 Immunity Map 逐一進行分析，先設想哪些行為會妨礙/取代目標、避免什麼負面行為促使能達成目標、未來擔心什麼事？應做些什麼改變以避免發生所擔心的事。最後一項「大假設」更具有力量，以健康與老化為例，如不想年老就要健康，假設 medicine always for the old person，此假設情境具體而不空泛，就像警語一樣，具有強大的反制作用。教練引導我們試著從未來的角度往回看，現在的你能做什麼以達到未來想要的情境，這是很棒也很務實的思考角度，趁尚可改變時起而行，否則你的假設情境及擔心發生的事終將來臨，屆時將後悔莫及。

Immunity Map: Example			
Commitment (Improvement Goal)	Doing/Not Doing Instead	Hidden Competing Commitments	Big Assumptions
To better focus on: Delegating Challenge the thought processes and logic	I let new opportunities distract me, adding to my list.  I accept more tasks and sacrifice non-work-related things.  I don't consistently balance time commitment to urgent and important rankings.  I don't ask people to help me.	Worry box: I fear missing a good opportunity and falling behind.  I fear being seen as not able to do most things myself. I fear letting my team down. I feel guilty and selfish if I put myself first.  I don't like leaving boxes unchecked. I'm committed to being independent and capable of anything. I'm committed to being selfless. I'm committed to always finding a way to get it done.	I assume that if I am dependent on others and unable to do many things well, I lose my self-respect.  I assume that if I put myself first, I'll become what I dislike in others – superficial and trivial.  I assume that if I don't find a way to get things done, I'll stop being valuable.

圖 21 Immunity Map



圖 22 Red Team 全員於討論教室合影

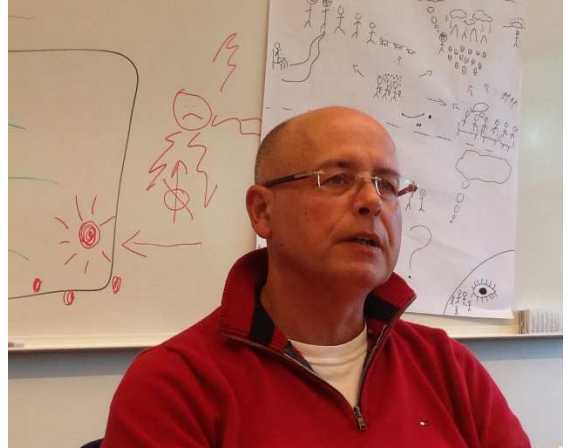


圖 23 Red Team 教練



圖 24 繪畫教室



圖 25 課程意象轉化為圖象



圖 26 互頒結業證書及祝福



圖 27 曲終人散依依不捨

## 肆、心得

### 一、走出舒適圈，改變需要勇氣及決心

從一年前決定給自己一個機會，參加寰宇計畫甄選那刻起，即展開一連串的艱辛的挑戰。英文，始終是我的弱項，「學好英文」更常年伴隨我，是我始終未放棄的目標，從出發前經過三關挑戰：關卡 1：寰宇甄選簡報，角逐 20 人名單；關卡 2：苦讀英文，取得合格外語成績；關卡 3：密集參加線上英文課程，加強聽說練習；到申請及參加 IMD 課程的全英文溝通環境，英文是我這趟旅程最大的恐懼及壓力的來源，而我選擇勇敢走出舒適圈，挑戰自我。

改變需要勇氣及決心，長達近一年專心一意的準備，但英文程度的落差，終究不是一蹴可及，課堂中也是倍受煎熬，一直自我思索學習歷程中，除了語文之外我還擁有什麼？有些事情不僅在於英文溝通，而是溝通想法，但當有關注於弱項時會影響思考力，對什麼事情都容易害怕恐懼，恐懼是學習的最大殺手，心情總是在起起伏伏的調適中。直到課程第 9 天，對英文的恐懼才真正破繭而出，克服恐懼放鬆就能自然表達，暢所欲言的「深入對談」，真的開竅有自信的講英文，有付出才能嘗到豐碩的果實，相信自己，接受挑戰，就可以享受勝利的喜悅。

### 二、e 化作業，單一窗口，IMD 熱忱有效率

IMD 公開課程不愧為被英國《金融時報》連續 5 年(2012 年～2016 年)評為全球第一。每年有來自世界各地近百個國家和地區近 8000 名的學員參與 IMD 的各類課程和培訓項目，為確保國際化特色，IMD 友善的 e 化環境建置，確實發揮完善便利的連結。

從 IMD 網站課程分類及期程瀏覽、線上提交資料下載課程手冊、電子郵件快速回覆及傳遞資料、單一窗口專人服務追蹤潛在學員之學習意願及報名狀況等，透過 e 化作業，仍感受到 IMD 回應的熱忱。課程開始前導引登入 IMD 系統完成個人資料建置及相關準備工作，個人資訊網頁中可快速連結查詢包括課程、住宿、交通、天候狀況等

所有學員關心的資訊，並可自行追蹤線上調查及 360 度回饋填報進度等，尚未來到 IMD 即感受到國際名校的熱忱及效率。課程中講師、學員資料及上課簡報等，均可由個人課程資訊輕易查詢，極為方便，也展現 IMD 以公開課程為其主要收入之高效能。

### 三、圖像溝通，傳達想法

MP 課程從一開始自我介紹以圖像畫出個人的過去、現在及未來，跳脫文字的修飾，透過視覺圖像探索個人潛在意向；講評 360 度回饋時畫出組織圖介紹個人職位層級及人脈網絡；山上戶外活動前晚，畫出對小組成員的互動關係的感覺；最後一天，開發右腦情緒感知的繪畫課程，先教導如何將意象畫出來，再將十天課程的感受轉換成圖像呈現於畫布上等，透過圖像思考，運用人類的感官裡，最發達的視覺，以視覺圖像傳達心境內容，將圖畫與意向結合的方法進行溝通，有助於思考與解決問題的能力。

大腦處理「視覺」的速度比「文字」快六萬倍，無論在 IMD 或山上的大教室及小組討論室內，均放置掛圖式畫紙，可隨手拿筆快速寫下自己的想法、快速接收別人畫下的想法。在傳達客觀知識上，繪畫是比語言文字更適當的表達工具，為世界共通的語言，小組討論課程中，教練也常運用圖像語言，幫助我們釐清複雜的情緒及連結關係，了解自己內心真正的想法。

### 四、不只是理論，親身體驗，真實感受

管理科學最遭人詬病的就是理論與實務無法相結合，然而 MP 課程的設計，運用心理學理論，透過活動及學員互動演練，深刻的體認到理論的真意，印證其價值，使得理論不只是學術定義名詞，而是真實的體驗。茲舉以下二個最有感受的心理學理論模型分享之：

(一) 周哈里窗(Johari Window，由美國社會心理學家 Joseph Luft 和 Harry Ingham 在 1955 年提出，如圖 28)：

領導者需在組織內營造互相信賴及對話溝通的環境，從坦誠分享自己的內心甚至情緒開始，Johari Window 的目的是通過縮小自



我認知的私人領域，擴大公眾領域，消除人與人之間因為認知的差異帶來的誤解。具體方式就是揭露(Disclosure)與回饋(Feedback)：

➤自我揭露：擴大「開放」區、縮小「隱藏」區

MP 課程小組成員間的討論互動，就是向組員講述自我保留的東西，從自我揭露過去、現在、未來的情境，NEO 問卷自我認知，到分享 360 度回饋評量感受等，隨著彼此自我揭露，加深相互瞭解更加坦誠相待。經由自我揭露，誠實地與他人分享每次活動的體認感受及每天的心情轉折，原本相互不熟識的關係，透過自我揭露後，隱藏自我的區域因此變小，開放區則會擴大。

➤他人回饋：擴大「開放」區、縮小「盲目」區

小組成員的專心傾聽、真誠給予回饋，積極詢問中牽引對方自我揭露、打開心房，經由小組成員的回饋，對自我無意識領域的認知，可以知道一些自己原本不知道有關自己的事，盲目區將會變小，開放區域則會擴大。此外，藉由活動實境錄影的觀看等，自我反思、頓悟，進而跨入些許未知的領域。

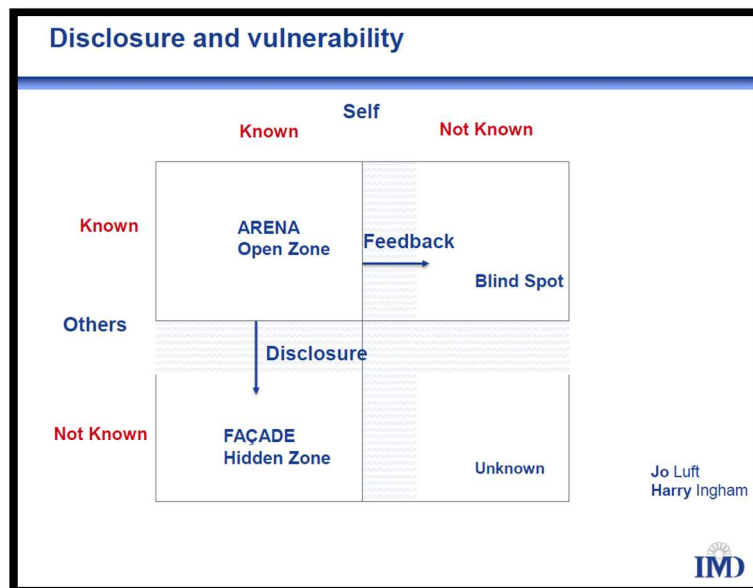


圖 28 Johari Window

(二)情緒 ABC 理論(ABC Theory of Emotion，美國心理學家 Albert Ellis 於 1950 年創建，如圖 29)

Ellis 認為，人的情緒和行為後果 C (Consequence) 並非由某一激發事件 A (Activating Event) 直接引發的，而是對事件 A 的認知和評價產生的信念 B (Belief) 引發情緒行為的結果 C。

同樣的事件，常因不同的解釋和評價，會有不同的結果，世界不會因你而轉動 (A 不變)，改變的是自己的意念 (B)，常道：山不轉路轉、路不轉人轉、人不轉心轉、心不轉念轉，轉心轉念，做自己情緒的主人，你就能獲得不同的結果 (C)。我們的煩惱及壓力不是源自於我們的遭遇，而是源自於我們對世界的看法。

本次受訓回來，周遭的人事物 (A) 並沒有改變，改變的是個人經歷 IMD-MP 課程的淬鍊及自我覺察，改變了對周遭的人事物的看法，改變了對工作及生活的態度 (B)，改變了溝通方式，因而獲得不同的結果 (C)，短期內已達到我對教練的承諾，並期許持續朝個人所設定的目標邁進。

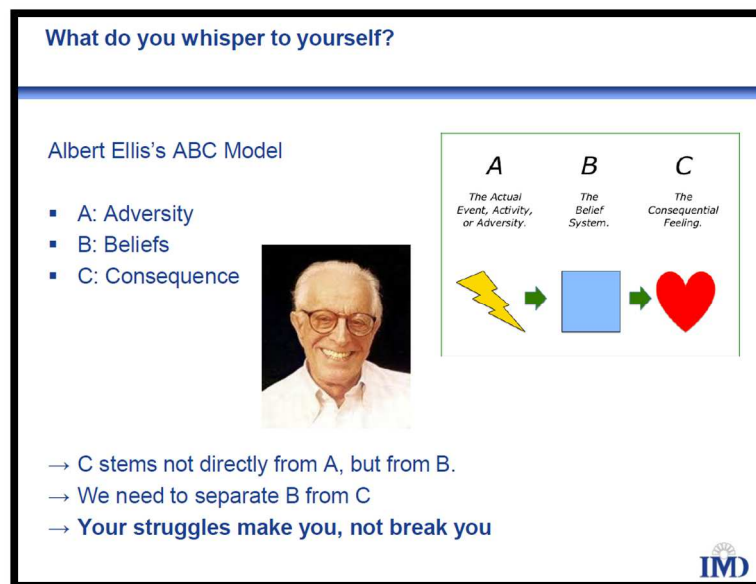


圖 29 ABC Theory of Emotion

## 五、自我覺察，想得更深，看得更真

阻礙主管進步的罪魁禍首是主管欠缺應有的認知，好領導要有「自覺」，誠實了解自己的優缺點，並且承擔錯誤，自省才有進步的空間。面對現實，有所自覺，可以贏得別人的信任，增加個人領導力。反之，試圖隱藏缺失，只會更加凸顯缺點，甚至創造出缺乏誠信、剛愎的形象。

IMD 課程就是不斷自省檢視、尋求回饋意見、靜思的循環過程。檢視個人的能力和特質，也評估隨著時間的推移，自己會有什麼樣的改變和進步；此外，旁觀者清，自身總是很難察覺個人的問題，周遭願意給回饋意見者，都會成為你的明鏡。

Change must begin with me. 自省能觸發我們感覺「有些事必須改變」，改變需發自內心，若不是真正下定決心要改變，我們絕對不會改變自己。改變行為時，我們必須面對自己的種種弱點，下定決心承諾改變，而改變最重要的是放下過去，學到失敗教訓。

10 天充實的課程，每天都有意料之外的收穫，心情的起伏像坐雲霄飛車（註：同學的用語，而中文則以洗三溫暖來形容），每天都有不同體驗，從遊戲中的低潮心情 down 到谷底後一路爬升，感覺一直在昇華，如同教練所說，用自身的經驗，藉由體驗一層一層的再去體驗換取不同的經歷，從自己成功與失敗經驗中學習成長，經過深沈的情緒低潮，深深反省，從痛苦中求得經驗，靜心思考，了解自己，超越自我設限的障礙，擁有確切的目標與願景，然後全心邁向未來。



圖 30 IMD Executive Learning Center 前留影



圖 31 結業證書

## 伍、建議事項

### 一、訓練奠定企業發展基石，寰宇計畫應持續推動

本公司願景「成為卓越且值得信賴的世界級電力事業集團」，培訓重點亦須配合與國際接軌。隨著全球化時代的來臨，為使人員具備足夠的國際觀，對整個企業則可經潛移默化中，建立與維持公司經營理念與文化，進而提升企業競爭力與企業長期發展，員工訓練的投資必須堅持。

「學習」是面對變動的解藥，寰宇計畫遴選具發展潛能之人員，跳出舒適遠赴國外面對完全陌生不熟悉的課程環境，如何運用資源尋找優勢突破障礙，其經歷的總總過程，都是非常珍貴的體認及學習。教育訓練是人力資源提升之手段、方法之一，也是重要的激勵因素，寰宇計畫培訓人員接受公司的栽培，責任更大，訓練激發潛能、提高競爭力以面對未來經營環境的劇烈變遷及挑戰，不論在工作上、態度上、觀念上都帶來正面效果與影響，建議寰宇計畫仍應持續推動。

### 二、向 IMD 學習，效率又有溫度

今年七月有幸也參加公司訓練所辦理的「高階領導發展研習營」，相較之下，訓練所在人力及經費限制下，仍極用心追求至善，同樣有專人的單一服務窗口、多元課程設計、戶外體驗課程、演練過程錄影回顧…等，但 IMD 畢竟是國際知名管理培訓學院，課程規劃者為各領域之權威人士，姑不論其培訓成本差距數十倍，茲提出以下幾點 IMD 值得借鏡學習之處：

- (一) 教室佈置：教室座位採放射式分組排列，除方便分組討論，亦便於環視全場與同學互動；每日更換座位，增進不同組同學交流機會；座位牌以顏色區分固定分組，易於辨識。
- (二) 溝通工具：無論在 IMD 或山上的大教室及小組討論室內，均放置掛圖式畫紙，可隨手拿筆分享自己的想法；另集中教室投影螢幕前上下移動式黑板，方便講師機動運用。
- (三) 交誼空間：IMD 課程無表定休息時間，課程告一段落不定時機動休息，休息時間大家都前往備有咖啡、茶飲及水果、巧克力等補

充能量的交誼空間閒談，空間不大，但備有幾張圓型小立桌，方便置放杯盤等，有限的空間充分運用於交誼上，並無講師專屬休息室，無論在 IMD 或山上，課間休息時，講師與學員共處閒談，充分享受片刻放鬆。

#### (四) 驚喜、感動的橋段設計

本次課程安排非常有系統並有層次結構，每個活動都有其不同的意義，安排順序也是經過精心規劃的，課程的鬆放之間，IMD 掌控了所有節奏，同學的心情及感受也隨之漸近式逐步升溫，高潮迭起。課程間有未事先公布的意外安排，如 Merge 活動時，在小組討論時意外闖入合併隊伍；某堂集中課程由學員擔任講師，分享公司創新管理成效；教室桌椅全清空，轉換成活動空間等；另有溫馨的橋段設計，如頒發訓練證書時，小組學員由教練手上抽取訓練證書，發給所抽到的對象，並說些感性祝福的話；結業典禮安排香檳慶賀，相互擁抱道珍重，場面極為溫馨。

寰宇計畫已辦理第三年，累積有 50 餘名赴國際知名學院實習者，建議訓練所可擇要訪談寰宇計畫培訓人員，以瞭解各學院各課程值得借鏡學習之處，學習各名校公開課程的優勢及貼心巧思，擴散學習效益。

### 三、預留停頓、反思的片刻

MP 課程設計很多體驗學習及學員研討互動課程，並在教練的引導下，抓去即刻的心情去沈思檢討，不斷的 check, check 再 check, 藉由 check 中轉換情緒，讓自己有停頓、反思的片刻，去除防衛心態，靜下心來，深入思考，真心交流，將思考化為自身可以面對的具體行動，學習一點一滴的改變。

然公司相關訓練，往往將課程塞滿以顯豐富，且常因講師未能掌控時間而縮減雙向交流互動學習的機會。由於改變並非一蹴而成，一點一滴的改變過程中，隨時確認強化體認，使能在變革過程中，持續強化改變的力量，堅定的朝目標前進，經由自覺啓發的學習效果將較能持久。