

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：赴美國 GE 公司 Crotonville 管理學院參加客戶領導力培訓班
(Leadership for Customers Program)

頁數 23 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

范振璠/台灣電力公司/核後端處/安全管制組長/ (02)23657210-2203

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 11 月 27 日至 105 年 12 月 03 日 出國地區：美國

報告日期：106 年 1 月 10 日

分類號/目

關鍵詞：寰宇計畫、GE、領導力

內容摘要：(二百至三百字)

本次出國研習屬本公司寰宇計畫之一，赴美國 GE 公司 Crotonville 管理學院研習客戶領導力培訓課程(Leadership for Customers Program)。GE 公司的治理績效普受國際推崇，是企管界公認治理最成功的公司之一，其中人才培育制度及領導哲學與手法深受國際矚目。本次課程雖然短暫緊湊，但對其企業核心價值、領導理念、驅動變革的管理、2020年的未來式領導及教練式領導等課程印象深刻，本公司如能與 GE 公司加強人才培育的交流，或可持續參加 GE 公司 Crotonville 管理學院之管理課程，對於拓展國際視野、交流分享經驗等應有正面成效。

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

出國報告 (出國類別：實習)

赴美國 GE 公司 Crotonville 管理學院
參加客戶領導力培訓班
(Leadership for Customers Program)

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：范振璠 核能後端營運處 組長

派赴國家：美國

出國期間：105 年 11 月 27 日至 105 年 12 月 03 日

報告日期：106 年 1 月 10 日

目次

壹、 出國目的	3
貳、 出國過程	4
參、 課程內容摘要	5
一、 奇異克勞頓管理學院簡介	5
二、 GE 公司領導哲學 (GE's Leadership Philosophy)	7
三、 2020 年的未來式領導(2020 Leadership)	9
四、 Neuroscience of Success (邁向成功的腦神經學)	14
五、 GE Tools for Driving Change (GE 驅動變革的管理工具)	15
六、 教練式領導(Leader as Coach)	17
七、 一口動人的故事(Strategic Story Telling & Executive Communication)	20
肆、 心得與建議	21
伍、 附錄	22

圖表目次

圖 1	GE Crotonville 管理學院鳥瞰	5
圖 2	參訓學員合影留念	6
圖 3	六大外在影響因素與 7 項趨勢與改變模式關聯圖	10
圖 4	7 項趨勢與改變模式對六大外在影響因素的衝擊	
	1. <u>社會(Societal)</u>	11
	2. <u>文化(Culture)</u>	11
	3. <u>科技(Technology)</u>	12
	4. <u>政治(Political)</u>	12
	5. <u>經濟(Economic)</u>	13
	6. <u>環境(Environ)</u>	13
圖 5	GE Change Acceleration Process (CAP 系統)	13
圖 6	「資料數位化」面臨的威脅與機會矩陣圖	16
圖 7	教練應具備的 12 種正向人格特質	18
圖 8	與 GE 公司接待人員 Mr. Gregg Schneider 合影	23
圖 9	與台灣出席人員合影	23

壹、出國目的

- 一、本公司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。特別自 103 年起展開「寰宇計畫」，由總管理處遴選適當的各階層主管人員赴國際著名管理學院進行短期培訓。這是本公司經營變革戰略計畫中關鍵的一環。
- 二、本年度可參訓機構包括：美國 GE 公司 Crotonville 管理學院、美國哈佛商學院 (Harvard Business School)、美國史丹福大學商學研究所 (Stanford Graduate School of Business)、美國加州大學柏克萊分校 (UC Berkeley)、美國加州大學洛杉磯分校 (UCLA)、荷蘭伊拉斯謨斯大學鹿特丹管理學院 (Rotterdam School of Management Erasmus Graduate School of Business)、瑞士洛桑國際管理學院 (International Institute for Management Development)、英國倫敦商學院 (London Business School) 及新加坡國立大學李光耀公共政策學院等。
- 三、職於 105 年初「寰宇計畫」之評選報告最後的結語說到，“因應經營環境變遷與組織變革需求，加強各級主管人員之管理職能與精進學習發展，實為提升公司經營管理能力的當務之急”、“The only constant is change. 唯一不變的就是持續的改變”及“如果不能提升因應變革的能力，來面對快速變化的經營環境，公司終將被環境所改變，甚至被淘汰”。因此，選定 GE 公司 Crotonville 管理學院以“改變”為課程中心的客戶領導力培訓班 (Leadership for Customers Program) 為此次寰宇計畫研習課程。這項課程主要目的是與客戶分享體驗 GE 式領導與管理經驗、發展與促進團隊成長與經營成效。此外，GE 公司前任 CEO 傑克·威爾許 (Jack Welch) 掌舵奇異 20 年，讓公司市值從 30 億美元成長到近 5,000 億美元，員工從 10 萬人到 32 萬人，被譽為全球最傑出執行長。對公司治理必有獨到之處，所以也希望藉由參加此次 Leadership for Customers Program，可一窺 GE 式的領導發展，希望透過這種互動與主要客戶建立長期友誼與夥伴關係。

貳、出國過程

一、行程概要

起始日	迄止日	機構名稱	城市，國家	工作內容
105.11.27	105.11.27			往程(台北→紐約 →Crotonville)
105.11.28	10512.01	GE Crotonville Center	Crotonville， NY，美國	參加 GE Leadership for Customer Program
10512.02	10512.03			返程(Crotonville→紐約 →台北)

參、課程內容摘要

一、奇異克勞頓管理學院簡介

GE 公司 Crotonville 管理學院位於紐約北部，是 GE 公司全球六大訓練中心之首，也是 GE 公司培養高級領導人、與 GE 向全球優秀高級經理人員傳授變革思維與管理理念的重要陣地。



圖 1 GE Crotonville 管理學院鳥瞰

GE公司極重視員工訓練，訪談得知每年投資在全球30萬員工的訓練經費就超過10億美元，相當於每人每年10萬元台幣的訓練費用。該中心自1956年啟用以來，該公司迄今超過90%的高階主管皆出自 Crotonville學院，是 GE高階管理人員的搖籃。

客戶領導力培訓課程(Leadership for Customer, LFC)是GE為與重要客戶分享其領導與管理經驗，特別邀請重要客戶選派人員所舉辦的短期領導管理培訓課程。本次參與的客戶除本公司與星元電力之外，尚有來自全球14個國家，涵蓋航空、能源/電力及醫療之23個公司與機構，共有47名中高階管理人參加。另，GE公司也從集團中選派了18名經理人參加此次課程。與不同文化、不同職業主管共聚一堂，共同討論管理課題、互相分享經驗，實在是很難得的機緣。本次課程時刻表如下：

時間	課程
11/28 上午	GE's Leadership Philosophy -- Executive Development at GE (GE 領導哲學)
11/28 下午	2020 Leadership (2020 年的未來領導)
11/29 上午	Neuroscience of Success (邁向成功的腦神經學)
11/29 下午	GE Tools for Driving Change (GE 驅動變革的管理工具)
11/30 上午	Leader as Coach (教練式領導)
11/30 下午	Leader as Coach (教練式領導)
12/01 上午	Strategic Story Telling & Executive Communication (說一口動人的故事)



圖 2 參訓學員合影留念

二、 GE 公司領導哲學 (GE's Leadership Philosophy)



本課程由Mr. Tim Hight 分享GE公司多年來的領導文化以及培養領導者的「哲學」。GE公司是一個涵蓋多領域的跨國公司，營運領域含括飛機引擎、發電設備到金融服務、醫療與傳播媒體，營運地區超過100多個國家，擁有員工約 30 萬人，擁有如此龐大多元的跨國公司，Tim以簡報方式說明該公司為確保21 世紀的領導地位所推行的變革。

GE有三大企業核心價值：Collaborative (合作, build relationships and share knowledge)、Experiential (體驗, learn by doing because there is no better way)與 Meritocracy (知人善用, prove ourselves before we lead others)。

GE公司意識到是主管型塑公司組織文化、激勵員工共同朝組織目標邁進之重要角色，因此Working is Learning , Learning is Working與Leadership means Sharing , Teaching & Learning是該公司的中心思想，積極建立主管與部屬的關係，分享知識、互相學習，培養菁英式主管是公司主要策略目標，因此該公司大量投資在主管人員之培訓，且將識才伯樂當成主管最重要的績效。身為GE公司主管之必要策略如下：

1. 明確界定對於同仁的期待(We define what's expected)：身為GE的主管必須關注全球性議題，與外部顧客與環境緊密聯結，必須有創新性的思維、充分的想像力和勇於接受開放性意見的勇氣，結合內外在環境，明確為個人及組織設立目標，並明白告訴部屬必須完成的任務及建立可衡量之績效考核方式。
2. 協助同仁達成目標(We help people get there)：創造共同學習環境，賦予挑戰性工作，成為壓力，人選再評估，接收回饋意見，外部經驗，GE Training再訓練。
3. 要求同仁發揮當責精神(We hold people accountable)：GE透過員工管理系統(Employee Management System, EMS)用來追蹤目標和衡量績效、九宮格(9 blocks)用來協助確認組織的差異性及發展才能。另外透過意見調查(GE Opinion Survey, GEOS)瞭解員工對議題的看法，同時領導者可以用這個調查結果來追求更好的績效。克勞頓村的培訓機構，對於不同層級的領導階層提供適性的訓練課程，讓學員從經驗、環境、觀念三者的互動中扎根學習，運用科技、交叉課程等方式使學員獲得啟發與成長，投注心力在培養具備文化適應力、好奇心，以形塑對世界趨勢具覺察力的全球性領導人。

GE對於領導人的期待包括：

1. 關照全局(External Focus)：GE認為成功的領導者不是只注意客戶，更要關切並引領同仁邁向成功；不是只注意生意，更要關照社會各種利害關係人(stakeholder)的期待與社會動向。只有能主動關照全局、積極回應期待甚至引領風潮的領導人才是成功的領袖。
2. 澄澈清明的思緒(Clear Thinker)：領導人必須具有澄澈清明的思緒與清晰的邏輯。
3. 想像力與勇氣(Imagination & Courage)：領導人必須具有想像力、創造力與承擔責任衝破困境的勇氣。
4. 包容與合群(Inclusiveness)：領導人必須具有包容與親和力，能夠察納雅言並重視團隊合作。
5. 專業(Expertise)：領導人當然必須具備足夠專業能洞見未來趨勢發展。

三、 2020 年的未來式領導(2020 Leadership)

本講座講述2020年領導必須面對的趨勢與經營變革。主講人針對六大外在影響因素，如社會(Societal)、文化(Culture)、科技(Technology)、政治(Political)、經濟(Economic)及環境(Environ)等，歸納出7項趨勢與改變模式，包括：

1. **Multiple Generations (世代交替)**

從嬰兒潮世代轉為千禧世代

2. **Faster (快速改變)**

世界正以比以往任何時候都更快的速度發展。

3. **Innovative and Disruptive (創新與破壞)**

變化已成常態。我們必須不斷地使用現代創新方法來破壞和改變。速度。

4. **Digitally Enabled (數位化)**

數位化科技正在快速改變世界。

5. **Connected (網路社群)**

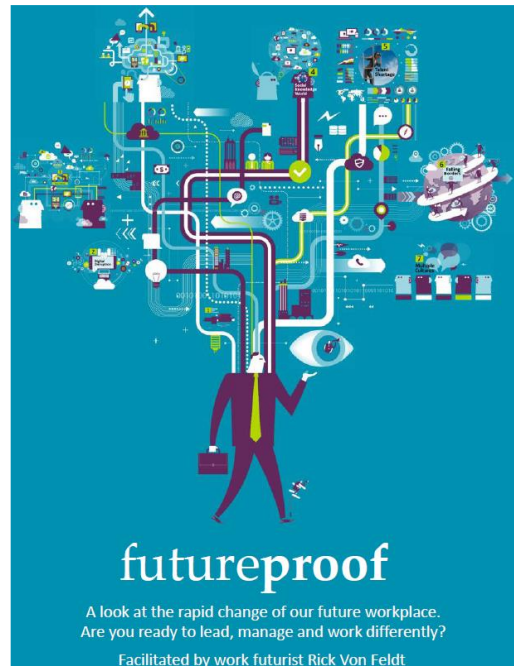
網路社群的連結快速發展，將成為未來工作溝通與聯繫的主流。

6. **Talent Warriors (人才爭奪)**

擁有最佳人才的組織才能贏得最後勝利。你的組織是否擁有最好的大腦？

7. **WorkSpace (工作空間的變革)**

全球化、虛擬化與分散式的共同作業方式。在哪里工作?及與誰合作? 工作模式將快速改變。另，**全職員工**將逐漸消失將進而改變了工作空間的概念。



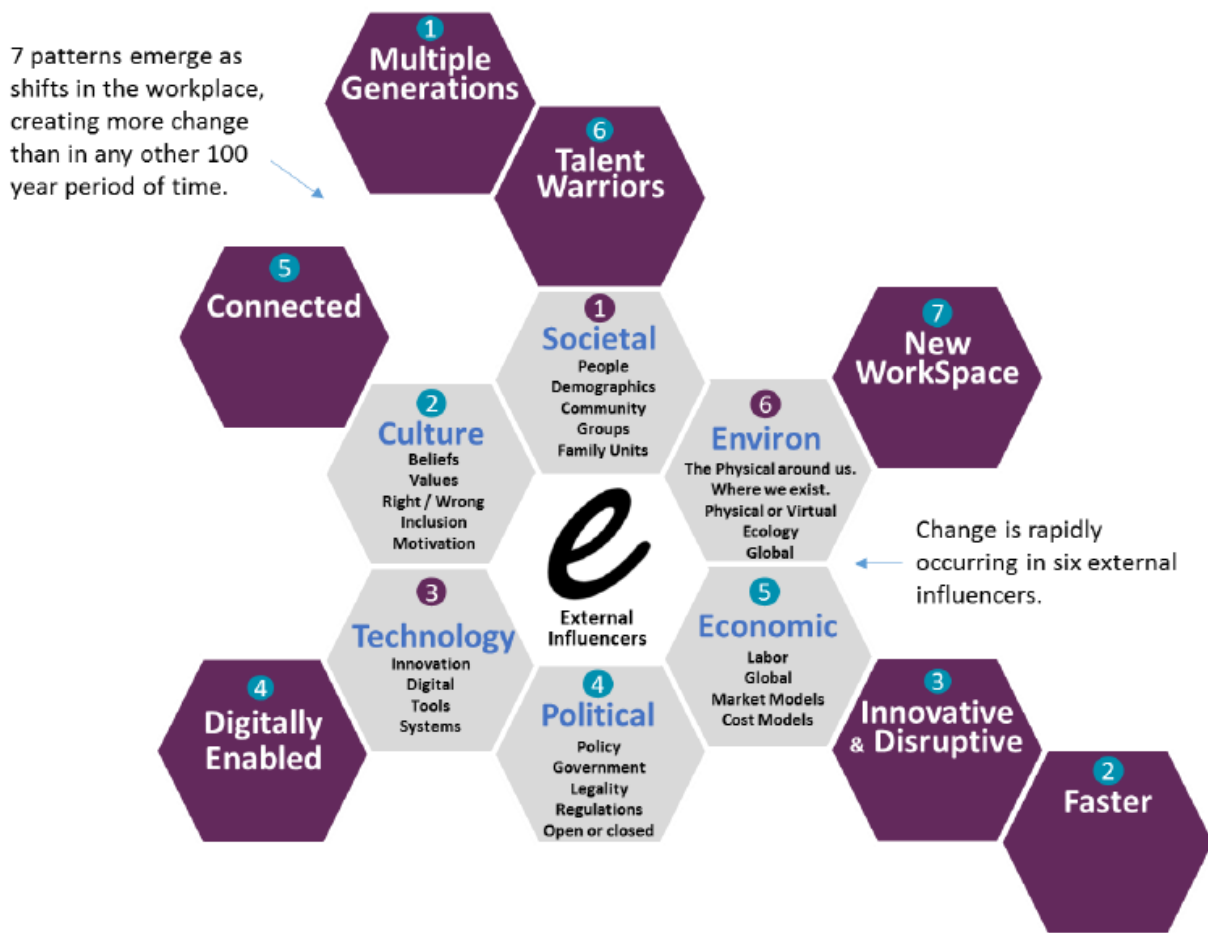


圖3 六大外在影響因素與7項趨勢與改變模式關聯圖

前述7項模式出現在工作場所造成的變化，比過去任何時期都要來得大。

以下是前述 7項模式對六大外在影響因素的衝擊

圖4-1 7項趨勢與改變模式對六大外在影響因素的衝擊--社會(Societal)

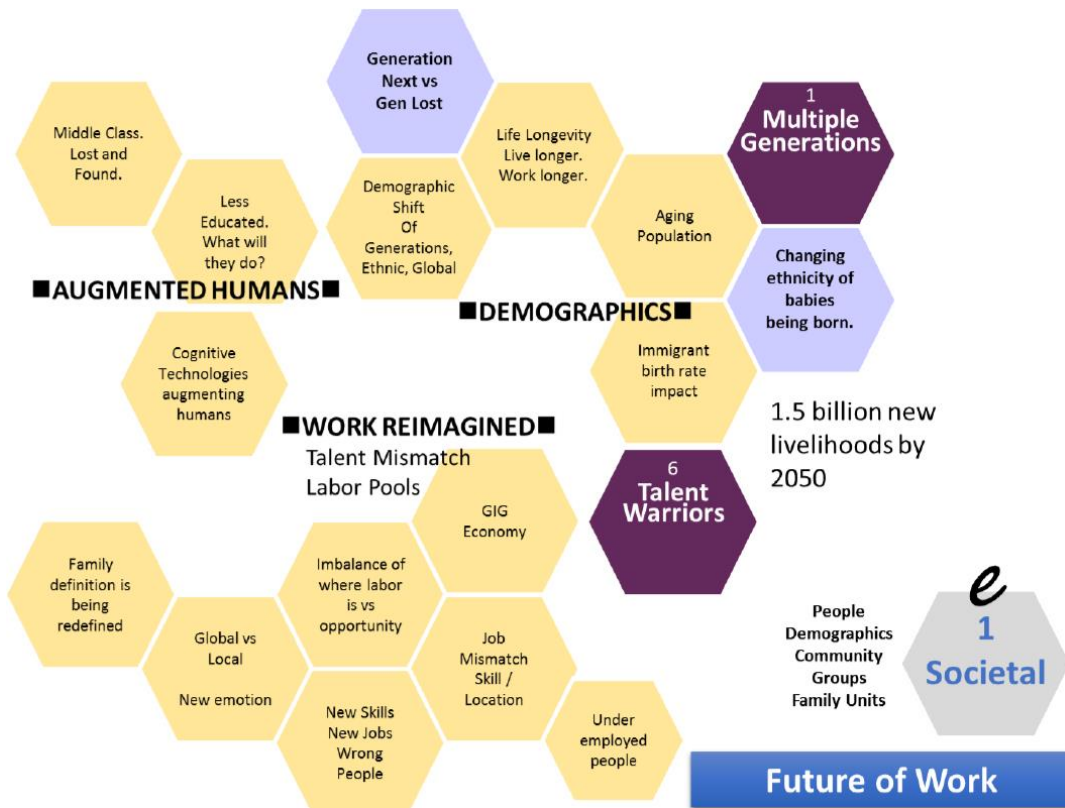


圖 4-2 7項趨勢與改變模式對六大外在影響因素的衝擊--文化(Culture)

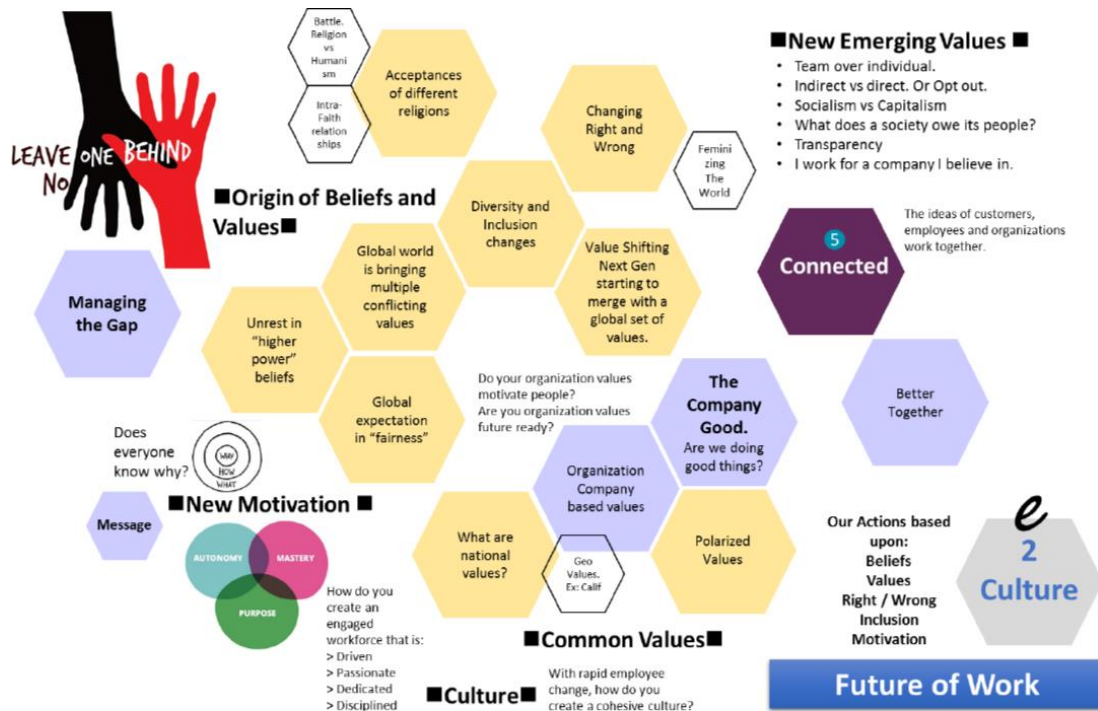


圖 4-3 7 項趨勢與改變模式對六大外在影響因素的衝擊--科技(Technology)

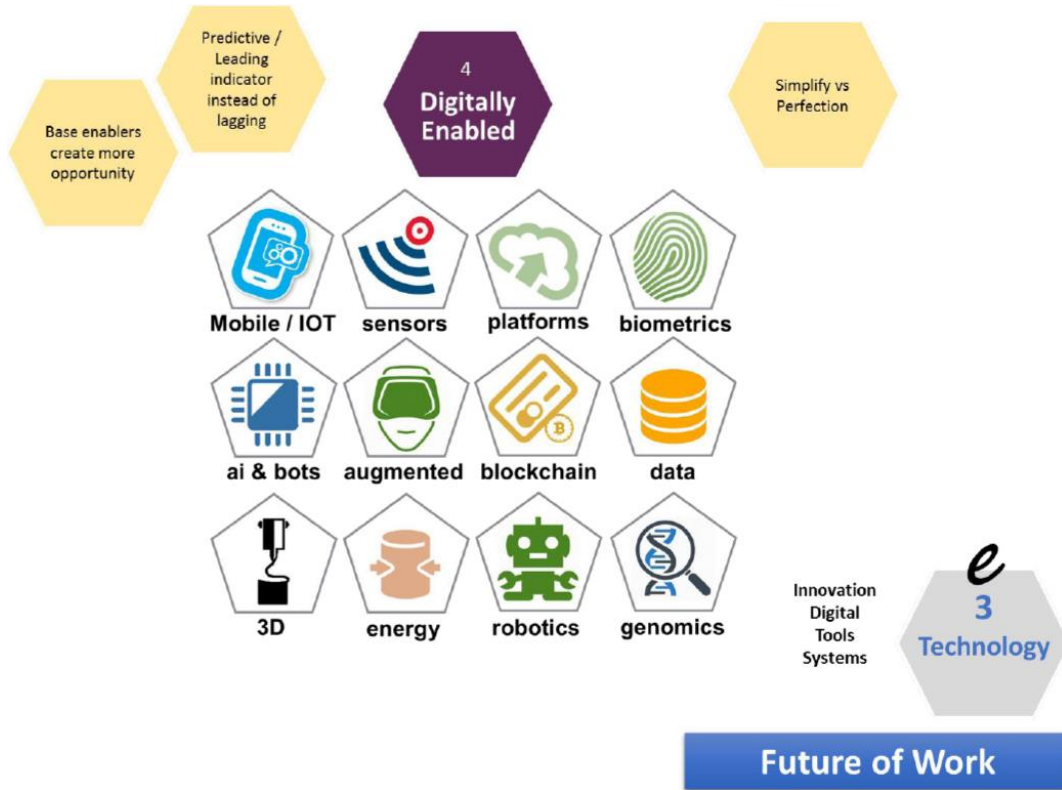


圖 4-4 7 項趨勢與改變模式對六大外在影響因素的衝擊--政治(Political)

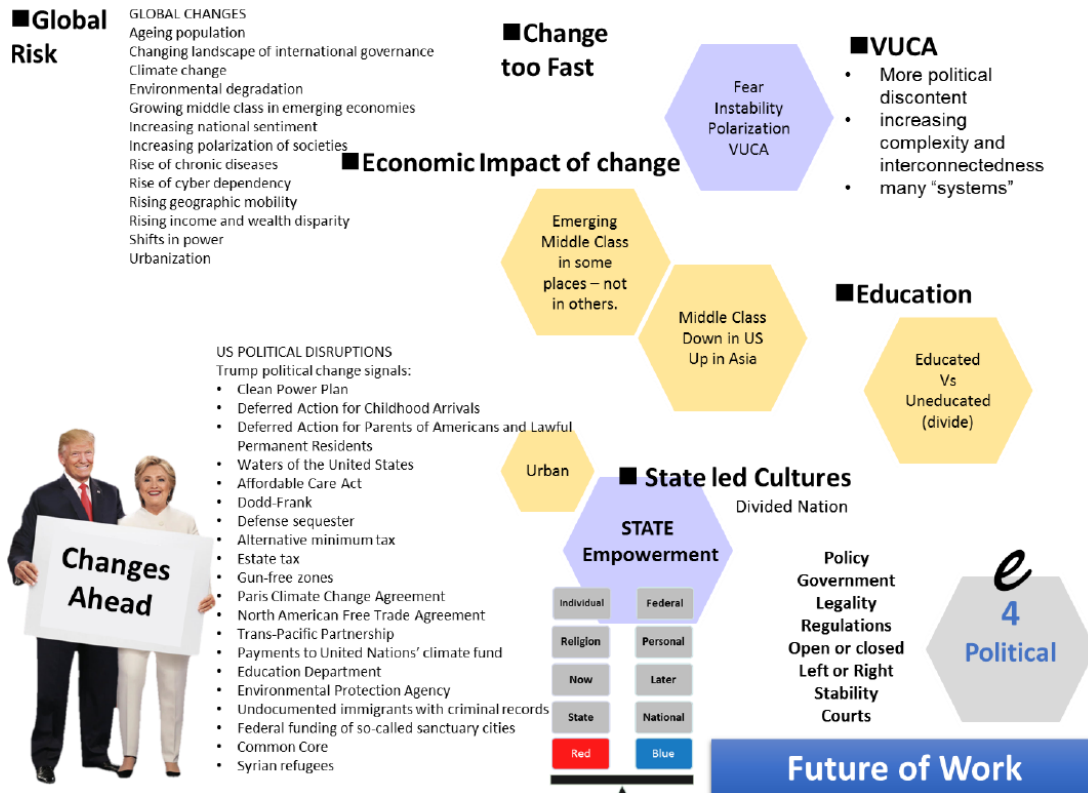


圖 4-5 7 項趨勢與改變模式對六大外在影響因素的衝擊--經濟(Economic)

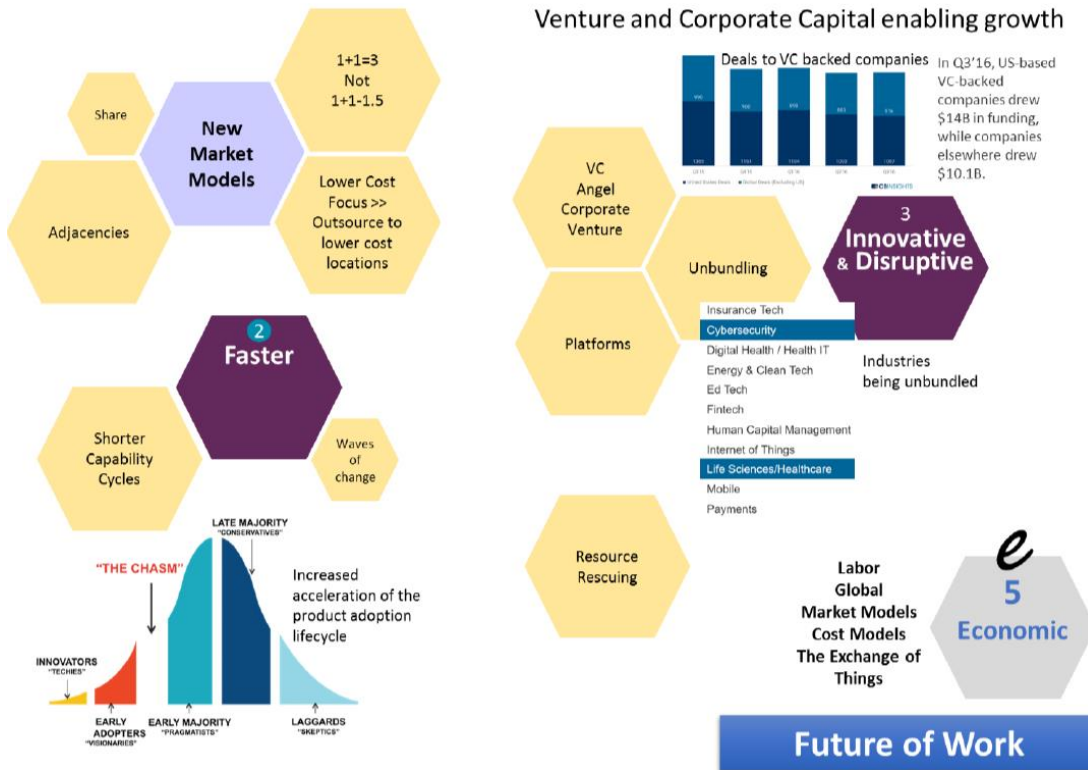
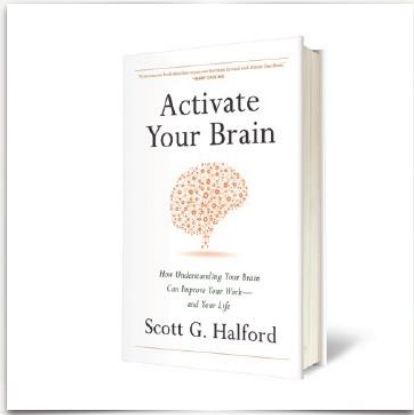



圖 4-6 7 項趨勢與改變模式對六大外在影響因素的衝擊--環境(Environ)



四、 Neuroscience of Success (邁向成功的腦神經學)



Activate Your Brain
How Understanding Your Brain Can Improve Your Work—and Your Life
Scott G. Halford



imagination at work

“If the human brain were so simple that we could understand it, we would be so simple that we couldn’t.”
-Emerson M. Pugh, Scientist

COMPLETE INTELLIGENCE®
Scott Halford

主講人Scott G. Halford 針對人類複雜的大腦與腦神經學對應人類日常生活作息，做了分析說明。以下分享 “專注與分心的對比 (Focus vs. Distractions)”

- 據估計，我們每天至少有 70,000 個想法(所以我們大部分的時間是被自己新的想法打斷)
- 同時進行多項作業會將低智商 10 點
- 被中斷工作的平均回復時間是 25 分鐘
- 同一天被中斷的工作約只有 1/4 可完全復原
- 1 小時專注的工作時間相當於 4 小時分心的工作時間

五、 GE Tools for Driving Change (GE 驅動變革的管理工具)

GE公司建立了一套系統化的程序，加速變革的實現。

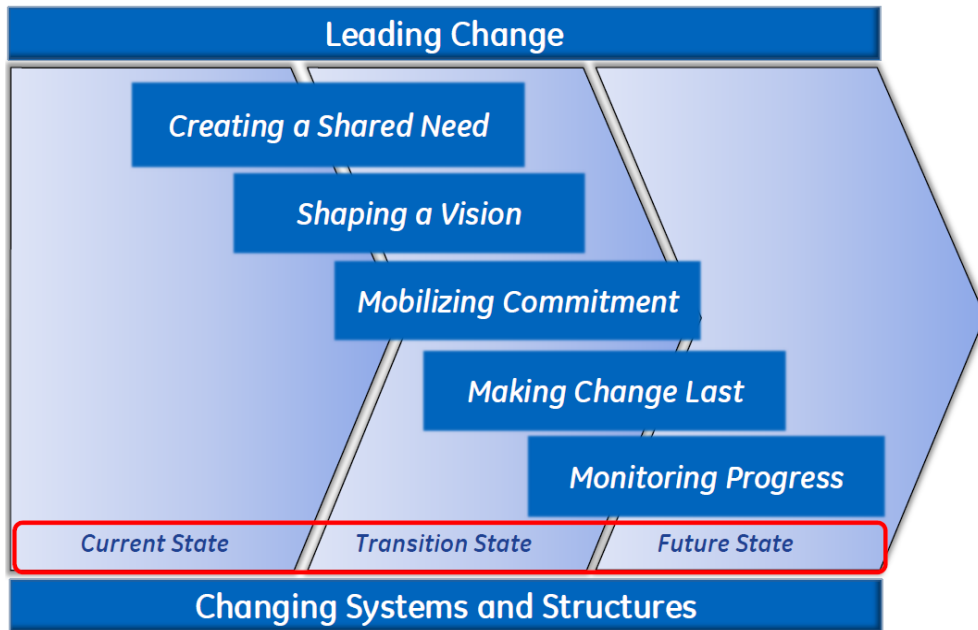


圖5 GE Change Acceleration Process (CAP系統)

何時需啟動CAP系統？

當需要加速達成以下作業時，

1. Strategic Initiatives
2. New Toolsets
3. New Processes
4. New Ways of Working
5. Anytime change is desired

CAP系統運作成功的關鍵在於，如何確認我們需要改變以說服利害關係人。

CAP系統提供了一套工具，利用腦力激盪的方式，針對主題分析利弊得失，建構短期與長期在改變與不改變之間，我們將面對的威脅與機會。

課堂中我們分組演練，建立「資料數位化」面臨的威脅與機會矩陣圖。

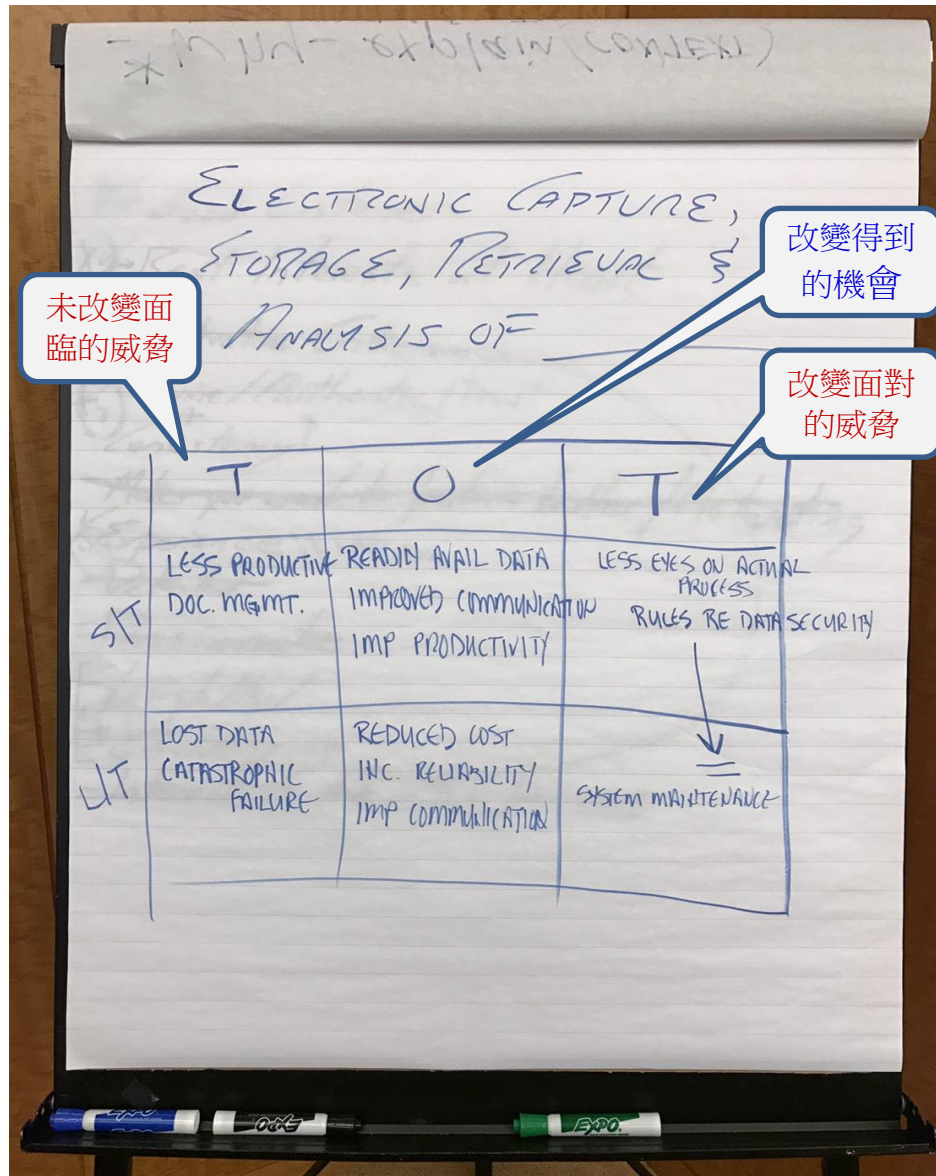


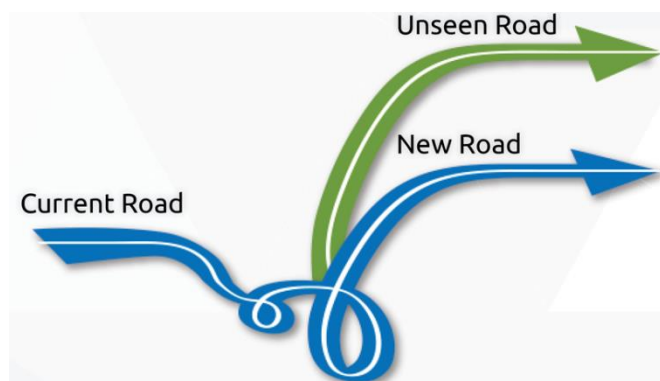
圖 6 「資料數位化」面臨的威脅與機會矩陣圖

六、 教練式領導(Leader as Coach)

「教練式領導」(Leader as Coach)是近年最流行的領導理念，也是企業管理精神從「管理」過渡到「領導」的轉型分水嶺。

甚麼是GE主管認為最具有潛力的人？答案不是目前表現最優秀、最有成就的明星員工，而是可以照主管-也就是教練，的建議隨時調整自己作為的員工。

換言之，GE認為員工的可造就性比現有成就更重要。另一方面，GE也把教練的成果當作領導人最重要的績效，更不容許主管壟斷人才或升遷。GE的教練式領導分為指導(direct)、建議(advising)、教導(teaching)與教練(coaching)等4個階段進行，原則是隨著員工能力成長，逐漸減少主管的指導，逐漸增加員工的自主發展。其目的就是鼓舞員工的想像力與創造力，在現有的途徑外，不但能創造出新的途徑，還能發現以往未能發掘的新思維。



如何做稱職的教練? – 3種衡量主管是否是稱職教練的方法

1. 贏得作為稱職教練的權力(Earning the Right to Coach)

主管做同仁的教練不是根據職務、而是根據其正向的人格特質。一個稱職的教練必須具備明辨真偽、自我尊重、高貴涵養等12種正向積極的人格特質。



<p>Relating</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empathy • Sensitivity • Connection 	<p>System-Mindedness</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patterns • Theories • Models 	<p>Encouragement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimism • Enthusiasm • Support 	<p>Futuristic</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vision • Dreams • Possibilities 
<p>Judgement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priorities • Importance • Decisions 	<p>Challenging</p> <ul style="list-style-type: none"> • Achievement • Competition • Excellence 	<p>Expressive</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communication • Articulation • Persuasion 	<p>Purpose</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meaning • Ideals • Contrast 
<p>Discipline</p> <ul style="list-style-type: none"> • Self-Control • Sacrifice • Accountability 	<p>Resourcefulness</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problem-solving • Practical • Opportunistic 	<p>Curiosity</p> <ul style="list-style-type: none"> • Learning • Inquisitive • Research 	<p>Intuition</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concepts • Ideation • Options 

圖 7 教練應具備的 12 種正向人格特質

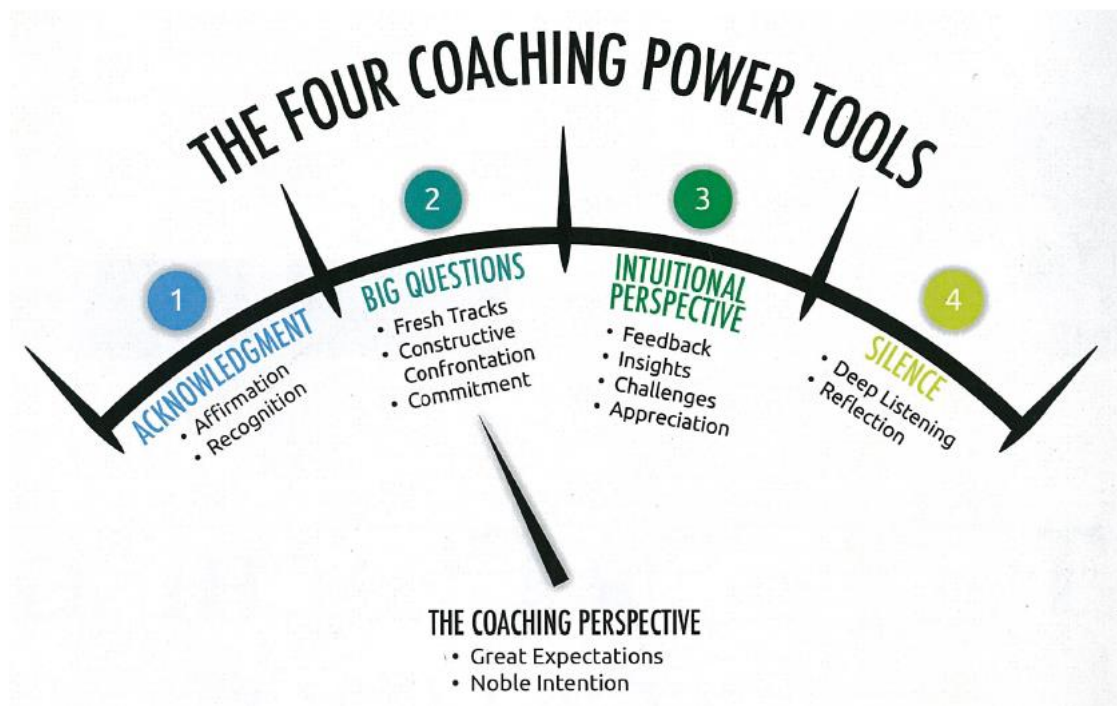
- 與被教導者形成完美的夥伴關係(A Perfect Partnership)：要能欣賞被教練者、並如明鏡一般使其了解自我特質，與激勵被教練者的當責(accountability)精神。
- 與被教導者的深密溝通(Dangerous Conversation)：教練者與被教練者的溝通應直接而深切，可能會觸及較敏感的議題，藉由卸除心防、

坦承對應建立密切關係。

教練式領導的有效工具：

1. Acknowledgment
2. Big Questions
3. Intuitional Perspective
4. Silence

個人認為最重要的就是第4項 “Silence”，要能深入聆聽及適時回饋，才能完成有效的領導。



七、一口動人的故事(Strategic Story Telling & Executive Communication)

這門課程教導：能說出動人的故事就是領導力的展現(Leadership Through Storytelling)。一個好的領導者往往是個說故事高手，因為說故事能增進溝通、啟迪智慧、豐富情感而說故事的力量，就是激勵、影響與說服的最佳工具！只要你會說故事，就可以讓你的部屬，理解你所說的，相信你所說的，實踐你所說的！說故事可以避免台下觀眾「言者諄諄，聽者藐藐」的現象，能快速吸引全場焦點，立刻拉近與聽眾距離，效果奇佳。

說故事是人類天賦的本能，經由文字、聲調、表情和語言，能創造了一個奇幻的情境，相較於文字閱讀，人們更習慣於以「詢問」及「聆聽」的方式獲得訊息，因此這個時代更需要用說故事的方式來溝通。亦即身為一個領導者（leader），如何將生硬的領導技能，透過說故事的生動型態，轉化為你的跟隨者能理解的語言。

領導的各項工具中，透過說故事的溝通是最有效的：

1. 利用故事的力量說服，影響和激勵人群
2. 偉大故事講演可應用於各種溝通情境
3. 開發一個故事圖書館，以擬訂更具策略性的故事講演，可在任何時間與任何情境，分享你的故事。

透過故事，營造願景與嚮往，比直接下達指令更能激發同仁與激勵人心。

“你如果要造一艘船，不要直接召集人群，分派工作。而是要激起人們對浩瀚與無盡海洋的渴望與嚮往。”

“If you want to build a ship, don't drum up men, tell them to gather wood and divide up tasks among them. Instead, teach them to yearn for the vast and endless sea.”

Antoine de Saint-Exupéry
Author and poet

肆、心得與建議

- 一、理想的領導人應當具備極強的感染力與影響力、掌握激勵員工的技巧與能力，對於公司內外的改變要有極高的敏感度並能適時果決的變革因應，還需具備執行能力，也要善於授權、溝通。除此，更重要的在於善於發現與培養下一代接班人力。GE 公司體察企業要永續經營，關鍵就在於『人』，故投注大量成本在領導管理人才的培育。
- 二、本公司向來十分重視訓練，近年在課程規劃、訓練軟硬體設施的精進等的用心與成績也都有長足進度。在各級主管之培育也做了不少變革，未來似可考慮再向更基層延伸，除專業學習外，應可將管理財務、人文社會、政經情勢等領域納入訓練課程，加速培育儲訓未來領導幹部，以應世代交替、四年級退休潮的來臨。
- 三、GE 的公司治理績效普受國際肯定，GE 的人才培育制度也深受國際肯定。如本公司能與 GE 公司加強交流，或可持續參加 GE Crotonville 管理學院之管理課程，對於拓展國際視野、交流分享經驗等應有正面成效。

陸、 附錄

出國人員名冊

單位	姓名	電話	e-mail
核後端處	范振璽組長	2365-7210 ext2203	u880880@taipower.com.tw



圖 8 與 GE 公司接待人員 Mr. Gregg Schneider (GE Power D&D Senior Customer Service Manager)合影



圖 9 與台灣出席人員合影(左起 GE 公司 Peter Chang、Sam Lee、星元電力公司張國鑫董事長、余廣助總經理)