

# 出國報告（出國類別：實習）

## 麻省理工學院 全球高階主管研習班 出國報告

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：邱土添 副處長

派赴國家：美國

出國期間：106年07月09日~07月23日

報告日期：106年08月11日

## 行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：麻省理工學院全球高階主管研習班

頁數含附件：是 否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話：

臺灣電力公司/人資處 /(02)23667685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話：

邱土添/電力修護處/副處長/(02)27853199 ext.111

出國類別：1 考察 2 進修 3 研究 4 實習 5 其他

出國期間：106年07月09日~106年07月23日 出國地區：美國

報告日期：106年08月11日

分類號/目

關鍵詞：MIT 4能力領導模型，領導力，創新，談判

內容摘要：(二百至三百字)

本次參加美國麻省理工學院史隆管理學院，所開設的公開課程：全球高階主管研習班(Global Executive Academy)，MIT以獨特的開放式學習模式：理論→討論→應用，通過開放演練和討論模擬解決問題的模式，透過理論架構講解，學員經驗分享討論，相互學習，研擬出應用方法，以解決問題，過程中學員和老師們可以真正零距離地共同探討，和研究全球化帶來的商業挑戰和機遇。本課程授課範圍包含：領導力、策略、創新、系統思維、市場行銷(品牌)、溝通、談判與財務。

參加本次訓練課程，學習未來發展架構如何定位，增進經營管理能力，並與國外人才交流擴大國際視野，學習如何有效規劃及啟動創新策略。

本文電子檔已傳至出國報告資訊網

(<http://report.nat.gov.tw/reportwork>)

## 麻省理工學院全球高階主管研習班目錄

| 內 容             | 頁次 |
|-----------------|----|
| 壹、出國緣起及目的 ..... | 3  |
| 貳、出國行程 .....    | 4  |
| 參、課程紀要 .....    | 5  |
| 肆、心得及建議 .....   | 40 |
| 伍、參考資料 .....    | 42 |

## 壹、 出國緣起及目的

公司為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」，由人力資源處簽請各副總/主管推薦所屬人員，被推薦人於105年12月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，於106年2月通知錄取。

個人本次參加美國麻省理工學院史隆管理學院(MIT Sloan School of Management)，所開設的公開課程：全球高階主管研習班(Global Executive Academy)，本班學員來自全球各國企業和高管，以MIT獨特的開放式學習模式：理論 → 討論 → 應用，通過開放桌上推演練習，和提供模擬解決問題的機會，讓學員分享經驗，相互學習，讓學員和老師們可以真正零距離地共同探討，並研究全球化帶來的商業挑戰和機遇。本課程由史隆管理學院教師授課，授課範圍包含：領導力、策略、創新、系統思維、市場行銷（品牌）、溝通、談判與財務。

參加本次訓練課程，從國外知名機構研習管理知識，結合行銷、產品開發、創新技術，及學習溝通、談判等，來定位未來發展架構，增進經營管理能力，並與國外人才交流擴大國際視野，學習如何有效規劃及啟動創新策略。

## 貳、出國行程

此行程包含搭機往、返美國及於麻省理工學院史隆管理學院研習，共15天，詳如表1所示。

| 日期                      | 地點  | 主題內容                 |
|-------------------------|-----|----------------------|
| 0709(日)<br>至<br>0710(一) | 往程  | 台北－舊金山－<br>波士頓       |
| 0711(二)<br>至<br>0720(四) | 波士頓 | 參加MIT全球高階主<br>管研習班課程 |
| 0721(五)<br>至<br>0723(日) | 返程  | 波士頓－芝加哥－<br>台北       |

表1 出國行程表

## 參、課程紀要

### 一、史隆管理學院簡介

MIT 史隆管理學院 (MIT Sloan School of Management)，麻省理工學院的五大院校之一，1914 年初創於美國麻薩諸塞州之劍橋，爾後以美國通用汽車前任總裁艾佛烈德·P·史隆之名，創立於 1952 年，乃今日全球居於領先地位的商學院之一，專精於金融、企業、市場行銷、策略管理、經濟學、組織行為、工業關係、營運管理、供應鏈管理、資訊科技等的教學和研究。

### 部分榮譽

- 87名諾貝爾獎獲得者
- 58名國家科學獎章獲得者
- 29名國家技術與創新獎章獲得者
- 47名麥克亞瑟學者

麻省理工學院的使命，是在21世紀造福美國和全世界的科學、技術和其他學術領域，拓展新知和教育學生。

校徽中 Mind and hands 的含義為：在實踐中學習，創意、創新和研究必須要與行動、應用和測試結合在一起。只學理論是不夠的，理論必須付諸實踐，才能將其應用。

史隆管理學院提供學士、碩士、博士等學位的頒授，以及高階管理教育課程的授課等。所頒授最多的學位是企業管理碩士 (MBA)，每年有來自 60 餘國、具深厚學識背景的學生前往深造研習。2009 年經英國《金融時報》評鑑，所授工商管理碩士 (MBA) 課程於 2010 年排名高居全球第 4。








麻省理工學院史隆管理學院高管培訓部開設各類培訓專案，每年有開放 50 種以上的課程，協助領導人提高領導能力、學習創新的藝術及科學、顛覆行業以及改造營商方式。每年有 5,000 多名學員參加課程，其中 37%來自北美以外地區。

## 二、課程、師資及學員簡介





### (一)、課程內容

| 日數    | 課程內容                                     |
|-------|--|
| 第 1 天 | 研習班簡介<br>領導力、全球經濟概要<br>課後學院校園參觀          |
| 第 2 天 | 成功創新及創新要素<br>課後 MIT 科技示範及社交茶會            |
| 第 3 天 | 行銷—品牌建設和社交媒體管理<br>組織競爭力的系統思維<br>課後創業中心參訪 |
| 第 4 天 | 做事心理學<br>財務                              |
| 第 5 天 | 領導力、MIT 4 能力領導模型<br>財務<br>課後團隊活動         |
| 第 6 天 | MIT 4 能力領導模型<br>即席領導力                    |
| 第 7 天 | 協商談判及演練                                  |
| 第 8 天 | 學業成果報告、將所學轉化為行動<br>文化活動及結業證書頒發典禮         |

(二)、師資介紹

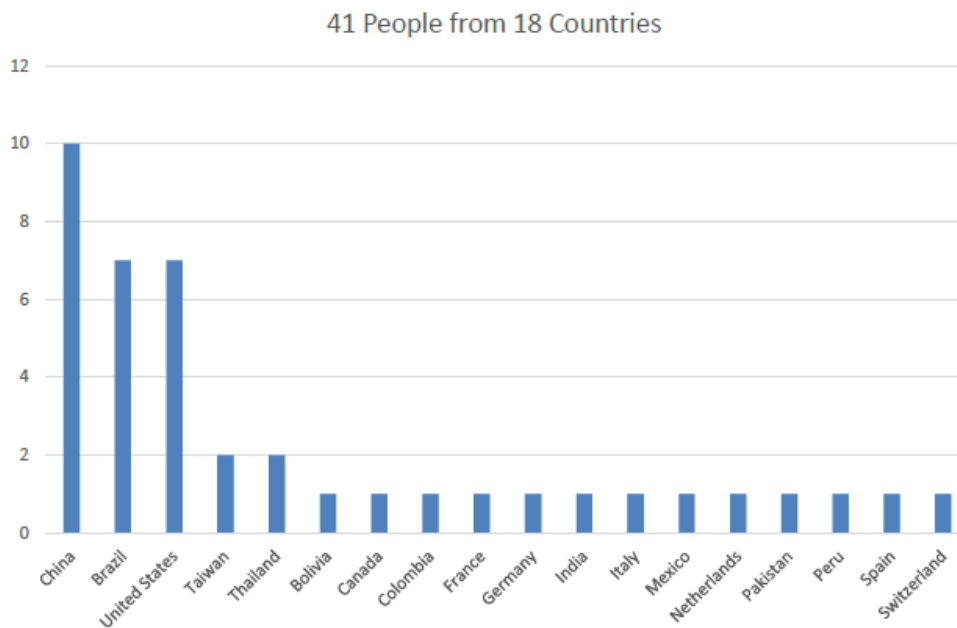
|   |   |
|---|---|
|    | <p><a href="#"><u>Jake Cohen</u></a><br/>Senior Associate Dean for Undergraduate and Master's Programs,<br/>Senior Lecturer in Accounting and Law, MIT Sloan School of<br/>Management</p> |
|    | <p><a href="#"><u>Jared Curhan</u></a><br/>Sloan Distinguished Associate Professor of Organization Studies</p>  |
|    | <p><a href="#"><u>Roberto Fernandez</u></a><br/>William F. Pounds Professor in Management / Professor of<br/>Organization Studies</p>   |
|   | <p><a href="#"><u>Kristin Forbes</u></a><br/>Jerome and Dorothy Lemelson Professor of Management<br/>Professor of Global Economics and Managemen</p>                                      |
|  | <p><a href="#"><u>Daena Giardella</u></a><br/>Senior Lecturer, MIT Leadership Cente</p>   |
|  | <p><a href="#"><u>Ralph Katz</u></a><br/>Senior Lecturer, Technological Innovation, Entrepreneurship, and<br/>Strategic Management</p>  |
|  | <p><a href="#"><u>Wanda Orlikowski</u></a><br/>Alfred P. Sloan Professor of Management<br/>Professor of Information Technologies and Organization Studies</p>                             |



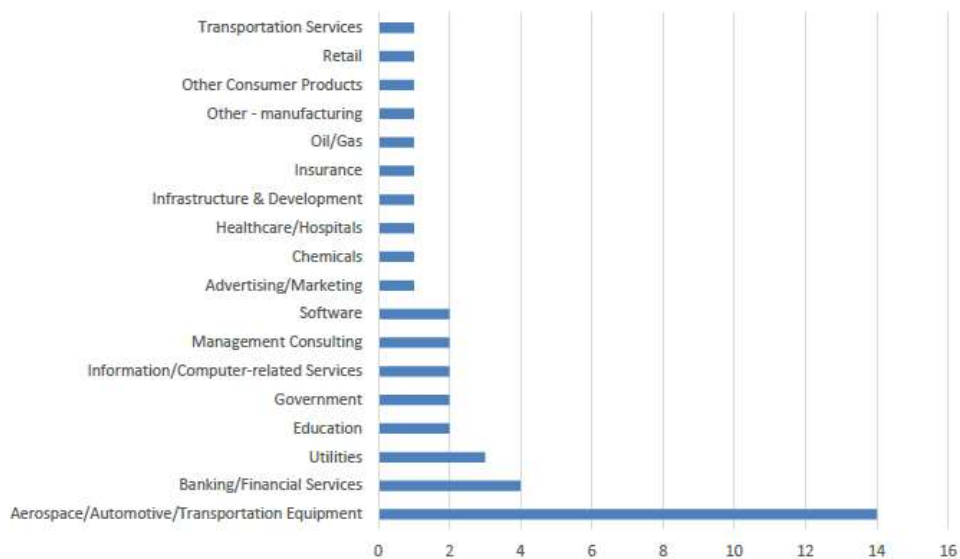
|  |  |
|--|--|
|   | <p><a href="#"><u>Jay Paap</u></a><br/> <b>President, Paap Associates</b></p>                                  |
|   | <p><a href="#"><u>Rob Salafia</u></a><br/> <b>Founder and President,<br/> Protagonist Consulting Group</b></p> |
|   | <p><a href="#"><u>Ben Shields</u></a><br/> <b>Professor ,Lecturer</b></p>                                      |
|  | <p><a href="#"><u>Steve Spear</u></a><br/> <b>Professor ,Senior Lecture</b></p>                                |

(三)、學員：

本次課程共 41 名學員，來自 18 個國家及學員職業背景分類如下。



### Representing 18 Industries



全體學員合照



教室場景



上課場景



校園環境介紹



小組報告



各國文化活動



頒發結業證書

(四)、課前閱讀資料：

上課前三週於學校網站公佈課前閱讀資料，由學員自行下載研讀。

1. The world economy is picking up
2. 3M's Post-it Notes: A Managed or Accidental Innovation ?
3. GUNFIRE AT SEA
4. Cohen The Case of the Red-Bearded Baron
5. In Praise of the Incomplete Leader
6. What you are doing online and other top findings from an exhaustive study of the Internet

(五)、課程進行方式：

本次課程進行，以 5-6 人為一組，每天上課前自行分組，以儘量每次和不同學員同組為原則，增加學員間交流的機會，因此 8 天課程下來，每位學員間都有互動，課程中都採先講解，再指定題目由小組討論，討論後由小組說明討論結果，過程中教授也會到各組參與指導討論，充分實踐 MIT 的開放式學習模式：理論 → 討論 → 應用。

課程內容整理如下：

### 三、課程內容

#### (一)領導力

**主講人：Wanda Orlikowski**

領導力課程介紹麻省理工學院的“四能力領導力模型”。這個模型是一個強大的工具，用於理解和整合領導力的四個關鍵組成部分—領悟、關聯、願景規劃和創新發明。

課程以課前閱讀資料「讚美不完美的領導人」(In Praise of the Incomplete Leader)開啟，一般我們對領導人的期待是具備有下列能力：思路清晰、人際交往能力強、具有想像力能勾畫出美好的未來願景，並且能將策略轉化為具體的行動。但在實務上，沒有人可以具有如此完備的能力。因為人們長久以來抱持著「完美領導人」的迷思，使得領導人深怕別人覺得他能力不足，因此許多主管不得不努力表現完美，結果不僅累壞自己，也對公司造成傷害。相形之下，不完美的領導人懂得何時放手，讓真正了解地方市場的人負責提出企畫案，或是讓團隊盡情發揮他們的構思。不完美的領導人也知道，領導力其實存在於公司組織的各個層級，只要有專門技能、願景、創新觀念及執著付出的地方，就有領導力。因此，在實務上也說明了「不完美，並不代表不稱職」。

在麻省理工學院領導力中心(MIT Leadership Center)研究了許多公司組織的領導統御課題，在這些以實務為本的課題中，分析了許多組織面臨變局的案例，發現許多企業領導人最困擾的一個問題，就是如何讓企業高層提出的策略方針，和組織內其他部門的想法互相結合。因此建構了MIT 4種能力的分散式領導模型。歸納出領導的四大

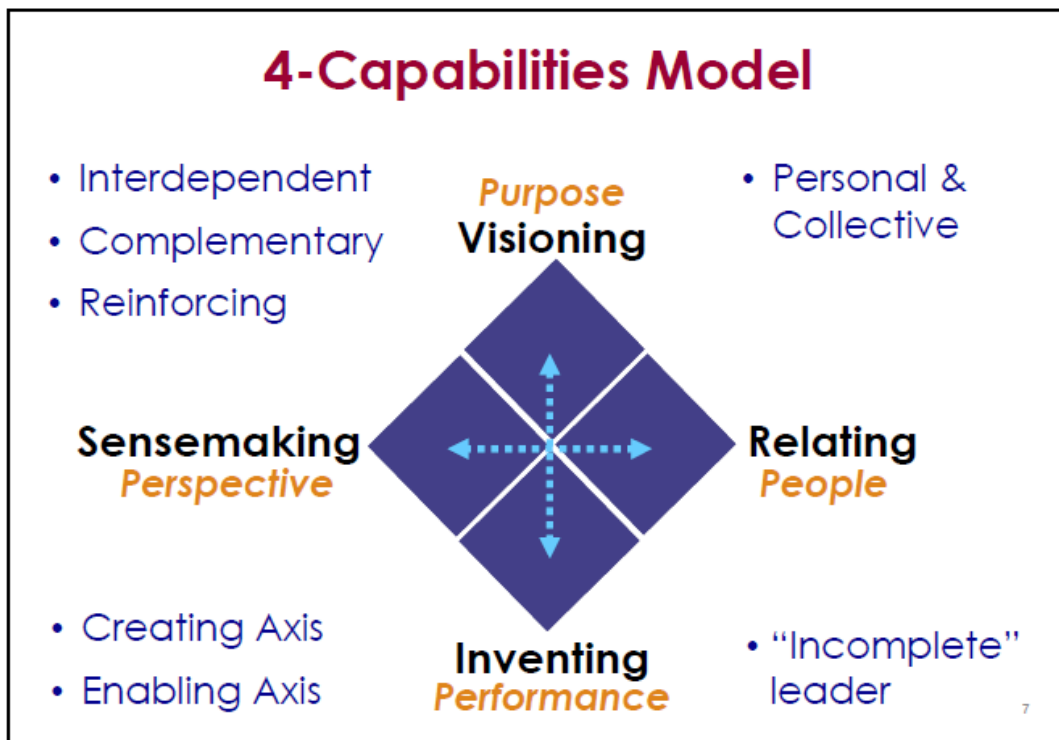
能力：

願景規劃 (Visioning：創造未來令人信服的美好遠景)

領悟 (Sensemaking：能夠使公司及員工理解並掌握所處的大環境)

關連 (Relating：與達成願景有關的人員)

創新發明 (Inventing：開發新途徑實現願景)



願景規劃 (Visioning)

令人神往的景象—時時縈繞在心頭—描繪的是您所要創造的結果。

願景規劃能力包含有：

- 抱負 - 對未來的想像
- 生成性 - 指導行動
- 共用性 - 共同宗旨

從根本上講，願景規劃給人在其工作中有安全感。熟練掌握這種能力

的領導者是能夠使人們興奮他們對未來的看法，同時邀請別人來參與。

### 關連 (Relating：與達成願景有關的人員)

很多高階主管試圖於組織內培養信任、樂觀、與共識，但經常得到的回饋是憤怒和衝突。這是因為這些主管不擅長建立關係，特別是和那些抱持不同看法的人建立關係。傳統觀念認為，溝通對領導統御沒有很大價值，因為領導人英明神武，除了和身邊少數核心人士商議之外，並不需要尋求外界的意見。依照這種舊思維，領導人應該發號施令，而不是和大家溝通。但在這個資訊開放的時代，能夠建立相互信任的關係，是有效領導的要求。

要做到這一點，有三個主要方式：相互尊重、詢問、宣導及建立關係。

#### “關聯”能力

- 相互尊重(mutual respect) - 提倡互惠
- 詢問 (inquiring) - 用開放的心胸去傾聽
- 宣導 (advocating) - 解釋理由
- 建立關係 (connecting) - 提供/接受支援

### 領悟 (Sensemaking：能夠使公司及員工理解並掌握所處的大環境)

#### “領悟”能力

- 理解當下的現實 - 內部/外部
- 系統映射 - 多個視角
- 定期更新



- 心智模型管理
  - 辨識篩檢程式
  - 測試假設

「領悟」(sensemaking) 意思是理解、掌握我們周遭的世界，並賦予意義。領導人無時無刻不在試圖了解四周的情勢，像是：新科技會如何改變整個產業界？變化中的文化觀點會如何改變企業在社會中的角色？勞動市場的全球化會如何衝擊公司的徵才與擴張計畫？

創新發明 (Inventing：開發新途徑實現願景)

“創新發明”能力

- 實現願景
  - 採取有創造力的行動，以改變當下的現實
- 較大規模的發明
  - 新的系統/產品/流程/結構
- 較小規模的發明
  - 變革管理

要將未來的願景轉化為當今的現實，領導人需要賦予它生命的過程。事實上，這過程就是執行計劃，發明是類似於執行，但“發明”這個標籤，則強調這一過程通常需要加入創造力，人們找出合作的新途徑。為實現新的理念，人通常不能繼續做他們一直在做同樣的事情。他們需要構思、設計和投入實踐新的相互作用和組織方式。

促成創新發明：

1. 不要認為習以為常的工作方法，就是最好的方法。
2. 若有新的工作或需要變革的時候，要鼓勵有創意的的方法。
3. 試著瞭解自己的處境時，要自問「有沒有其它可行的辦法？」

領導的四大能力：願景規劃、領悟、關連及創新發明，是相輔相成的。

若不先有共同的領悟，就沒有共同認定的願景做為依據，很難著手努力；若是不能建立關連，大家都在孤立情況下做事，甚至各自為政；若是沒有願景，就沒有共同努力的方向；若是沒有創新發明，願景就只是空中樓閣。但要知道，不可能有任何領導人同時具備這四種能力。領導人要清楚自身能力所在，曉得自己有哪些強項、哪些弱點，然後找人來彌補自身的不足。如果領導人找來的幫手都和自己大同小異，這家公司就很可能有「成長不均衡」的情形，因為要在這個變動複雜的世界中存活，這四種能力不能偏廢。因此，有必要檢視整個組織，確定能平衡兼顧各層面。而領導人的職責，就是創造一個良好的環境，讓員工彼此增益所能、互補不足。這樣公司的各個層級都會存在實質的領導力，對公司整體的運作將會有重大助益。

## (二)、創新的要素：

主講人：Ralph Katz, PhD

### 有關創新的一些概念：

1. 幾乎所有創新都是來源於我們經歷的某些事情。我們碰到的某些事情促使我們關注特定的問題。
2. 任何企業的真正實力不是其預測未來的能力，而是在環境和市場發生有別於事先的想法、事先沒有預料到的變化後，對變化作出快速回應的能力。
3. 創新涉及不確定性和承擔風險，因為創新無章可循，也沒法下命令讓人去從事。但承擔風險有別於不確定性和風險敞口。

### 創新流程管理：要素和實施

1. 管理資訊和跨越組織邊界（等級邊界和跨職能界限）的互動。  
關鍵問題：如何將來自市場環境的資訊和變化與來自技術領域的資訊和變化融合在一起？
2. 對資訊以及製造商群體、供應商群體和創新用戶群體（個人和集體用戶）之間的互動進行管理。  
關鍵問題：創新往往是分散式程式，由製造商、服務商、供應商和創新用戶及用戶群體進行。那麼，如何構建組織結構和機構化地利用這一點？
3. 對資訊和新興與成熟的產品和流程開發工作及技術之間的互動進行管理。  
關鍵問題：如何做到讓企業為了今天而切實有效地運行，同時為了明天而進行成功的創新，特別是當此類產品有主導設計、較有經驗的客戶時，其結果是競爭在很大程度變為成本競爭？

### 風險轉移現象：

創新涉及跨越一個組織或業務單位內部職能結構的冒險和決策。

那麼，一個團體的決策，相對於個體決策的平均風險，是更冒險還是更保守？

如果跨職能團體在特定時間對特定問題持冒險態度，則團體的決策可能比個體更冒險。不過，

如果跨職能團體在那個時刻對那個問題持保守態度，則團體的決策可能比個體更保守。但是，

如果對給定問題缺乏規範或價值觀上的共識，則結果不可預測。

因此，

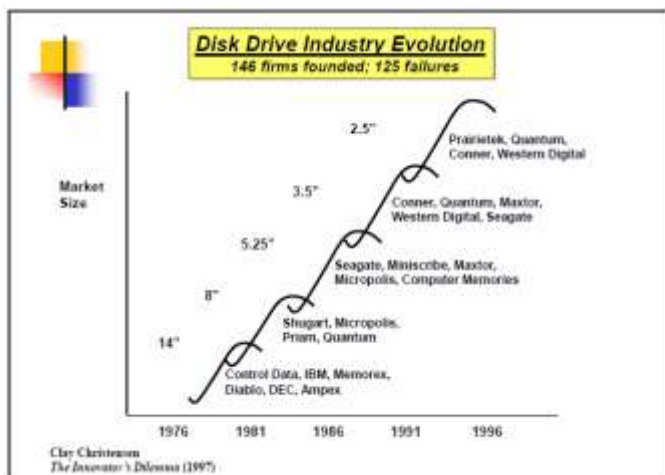
團體是放大器，但只能放大團隊在規範和價值觀上達成的共識。

### 風險轉移的含義：

如果希望決策準確地反映組織內部的現行規範和文化價值觀，則團體共識對實現這個結果的可能性較大。

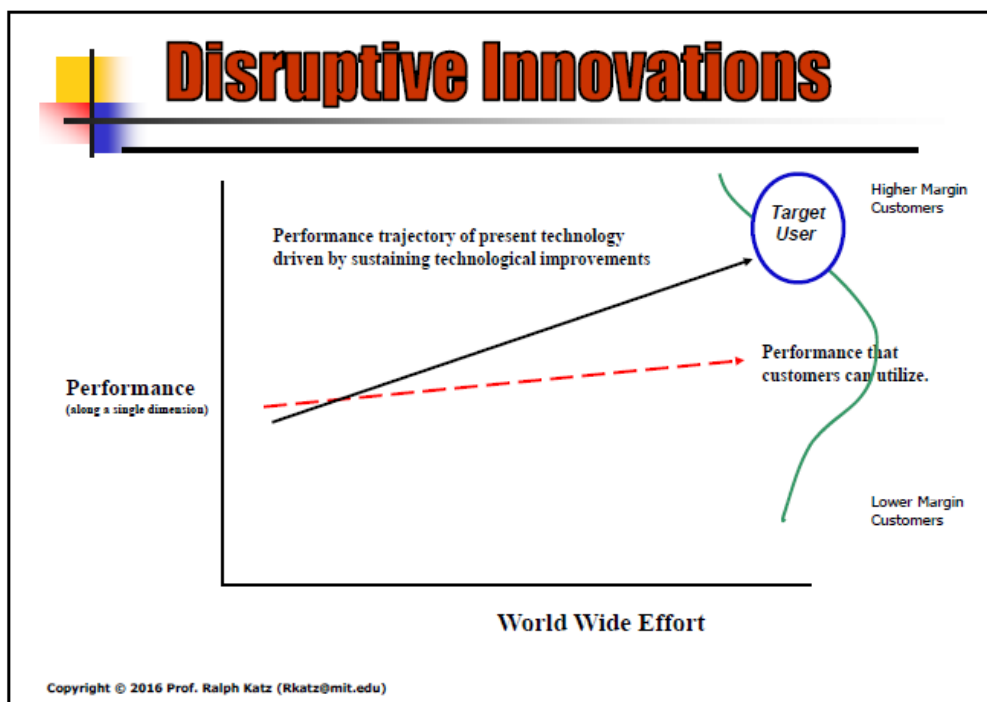
但是，如果希望決策背離團體現有的規範和文化價值觀，則團體共識對實現這個結果的可能性較低。相反，要取得這個結果，更有可能需要個體在決策中發揮強大的領導作用，讓團隊重視手頭的關鍵問題，並取得共識。

硬碟行業的演變：1976年成立了146家公司；至1996年125家倒閉。

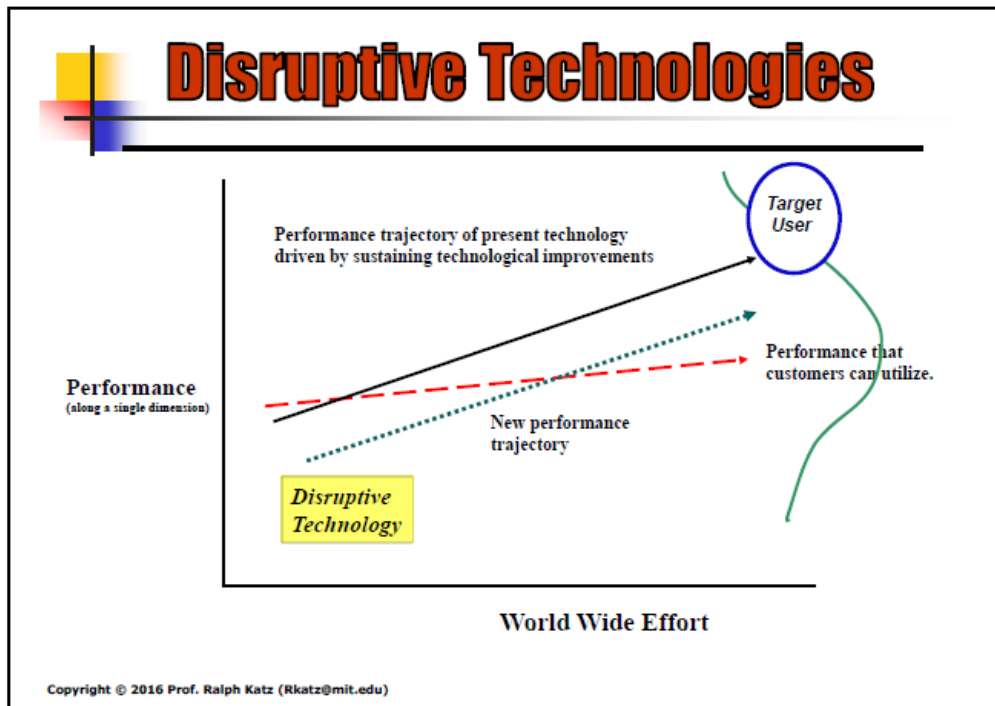


## 顛覆性創新：

1. 延續性創新讓企業可以向市場提供更好的東西—以更高的利潤，向最好的客戶提供更好的產品。
2. 顛覆性創新讓企業向市場提供更差的東西—顛覆領頭企業的商業模式—這不是技術問題，而是市場問題和客戶問題。
3. 顛覆性創新讓大量低技能的人或不太富裕的人，能夠在更便利的環境下做事情或買東西，而這些事情歷史以來一直都是只有收費昂貴的專家在不便利的環境下才能做的，由此創造出歷史上許多增長性最強的市場。
4. 在任何行業的初期，新上市的產品起初都是昂貴複雜、曲高和寡。這就需要受過良好訓練的專家為這些產品找到用途，在商業上取得成功。
5. 隨著時間的推移，顛覆性創新遲早會出現，不是因為他們更好，而是因為更簡單、價格更低、更易用，因此不需要受過良好訓練的專家才能使用。



在持續的技術改進下，現有技術的性能發展曲線



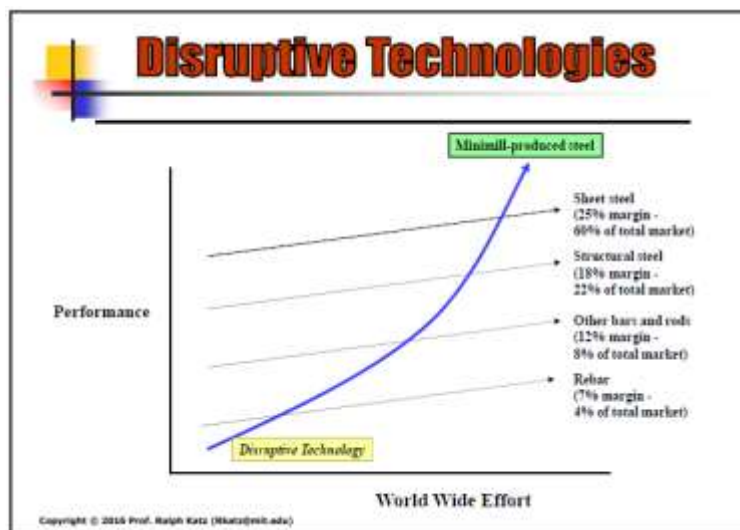
在顛覆性技術改進下，新的性能發展曲線

案例：綜合性鋼廠與小型鋼廠

挑戰時，不要走持續曲線，而走顛覆曲線。選擇領先者寧願退出，而不願纏鬥的地方作為戰場。

今天，小型鋼廠控制大約60%的市場，綜合性鋼廠只有一家沒有宣布破產。

但是，如果您1982年投資綜合性鋼鐵公司並在1996年脫手，則您的投資增值32倍。



## 創新者面臨的兩難

企業應該怎麼做？

企業是應該以較高的利潤率和利潤，為自己最好的客戶生產更好的產品？

還是

應該違背其商業模式，降低品質，生產最好的客戶不要的產品，以換取利潤？

已經出現的一些數位世界顛覆：

世界最大的計程車公司不擁有租車（Uber）

最大的住宿服務提供者名下沒有房產（Airbnb）

最大的電話公司名下沒有電信基礎設施（Skype、微信）

世界最有價值的零售商沒有存貨（阿裡巴巴）

最受歡迎媒體的所有者自己不創造內容（臉書）

發展最快的銀行沒有真錢（SocietyOne）

世界最大的電影放映公司名下沒有電影院（Netflix）

最大的軟體公司不開發應用程式（蘋果和谷歌）

## 創新動力學

創新動力學不是絕對的，而是以企業的商業模式為基礎。對這家公司屬於可持續性的東西，對其他公司可能則是顛覆性的。反之亦然。請思考攝影器材行業和柯達的歷史—柯達是世界上最值得尊敬的公司之一，在數字攝影領域依然擁有龐大的知識財產和巨量的專利。

策略：哪些是好業務？應該如何競爭？

## 五大關鍵問題

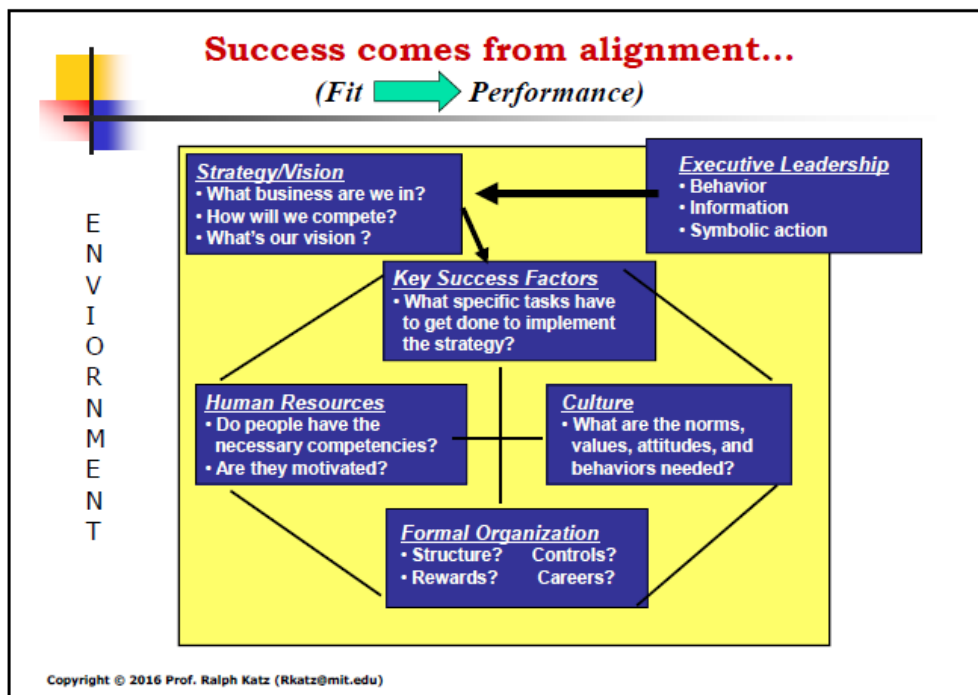
客戶選擇：我們選擇為什麼客戶服務（不為什麼客戶服務）

價值主張：我們將提供哪些與眾不同的東西？

價值獲取：我們將如何賺錢？

範圍：我們選擇哪些自己做，外包哪些和與誰保持一致（即合作夥伴、供應商）？

策略性控制：如何捍衛我們的利潤、業務領地、營收來源、知識財產、關鍵員工等？



### 創新管理的一些經驗

1. 創新往往是結合新技術及原有技術的創造性地改變—但往往伴隨著商業環境而有重大變化。
2. 創新依賴於有創造性、有實驗能力的個人或用戶。
3. 如果沒有感覺到問題或機會，就不太會發生變化—無論創新的前景有多好。
4. 創新往往要有一個支持者，這個人好奇心強、堅韌不拔、有熱情，是市場回饋的獲益者，但能“堅持到底”，實現創新。
5. 在均衡狀態下運行的成功體系會催生自滿情緒，會適應成功所依



賴的環境，阻力的根源往往是體系（結構、文化、傳統、假設、人員和新的開發流程）—不僅是管理層。

6. 如果有高級管理層的支持，創新和變革的速度會加快。
7. 高級管理人員總是要面臨的難題，就是將愚蠢與創造性的思路區分開。
8. 創新不僅依賴關鍵人物，也依賴人際關係，瞭解自己和他人在創新流程中扮演的角色

但是我們能否通過這種方式來促進創新？

我們是否應該以“異常”為核心來設計組織結構，並嘗試複製“異常”？“異常”是難以複製和擴大的。

創新的實際發生方式，未必就是您希望對創新採用的組織結構設計及管理方式。

### 創新、變更與不確定性

兩難：創新和變革通常都需要正能量，即在不確定性產生和減少的過程中，在不確定性的產生和減小之間保持創造性張力，但是減少不確定性主要是與動機有關。

### 對不確定性的管理

不是說不確定性不好。而是說，產生了不確定性，無論產生機制是什麼，都要這樣看：“應該做什麼或確保落實哪些措施，能夠讓人們最終（逐漸）合作（而不是各自為戰），最終減小不確定性。”

人們是否真的抵制變革？

是你抵制變革，還是其他人抵制你覺得應該實行的變革？

人們不是一味抵制變革—人們抵制的是帶來不確定性的變革，他們無法輕易應付或降低變革所帶來的不確定性。

### (三)、組織變革

主講人：Roberto M. Fernandez

#### 一、組織流程的三個視角



## Three Lenses on Organizational Processes

|   |  |
|---|--|
| <h3>Strategic Design</h3> <p>Organizations are <u>machines</u></p> <p><i>An organization is a mechanical system crafted to achieve a defined goal. Parts must fit well together and match the demands of the environment.</i></p> <p><b>Action comes through planning</b></p> | <h3>Political</h3> <p>Organizations are <u>contests</u></p> <p><i>An organization is a social system encompassing diverse, and sometimes contradictory, interests and goals. Competition for resources is expected.</i></p> <p><b>Action comes through power</b></p> |
| <h3>Cultural</h3> <p>Organizations are <u>institutions</u></p> <p><i>An organization is a symbolic system of meanings, artifacts, values, and routines. Informal norms and traditions exert a strong influence on behavior.</i></p> <p><b>Action comes through habit</b></p>  |  |

9

#### ● 策略設計

組織就是機器，組織是為了實現既定目標而打造的一個機械系統。系統的零件必須配合良好，並適應環境的需求。

#### 行動來自計畫

#### ● 政治

組織就是競賽，組織是一個社會系統，容納各種各樣、有時彼此衝突的利益和目標。對資源的競爭是預料中的事。

#### 行動來自權力

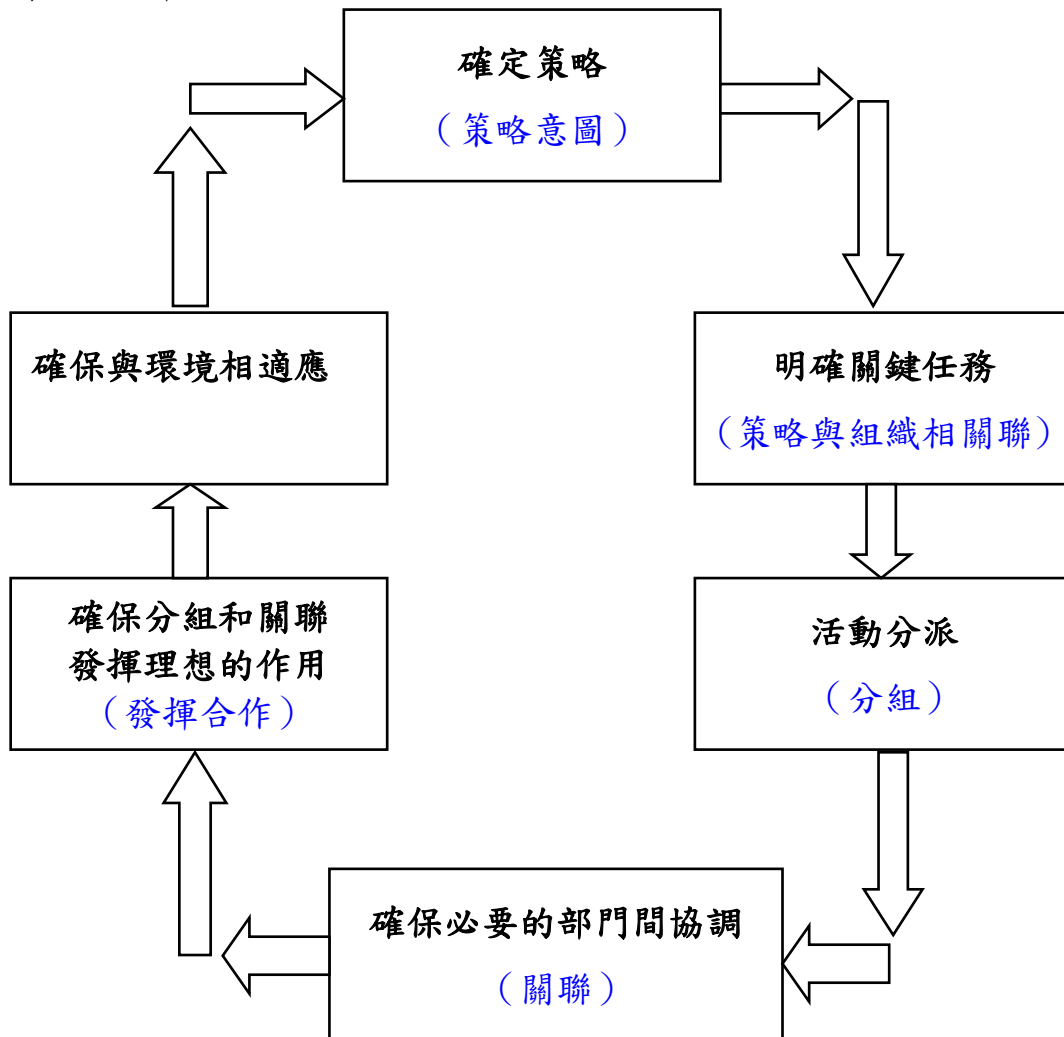
## ● 文化

組織就是制度，組織是由意義、人工行為、價值觀和慣例構成的一個符號系統。非正式的規範和傳統對行為有巨大的影響。

### 行動來自習慣

## 二、策略設計

策略設計流程：

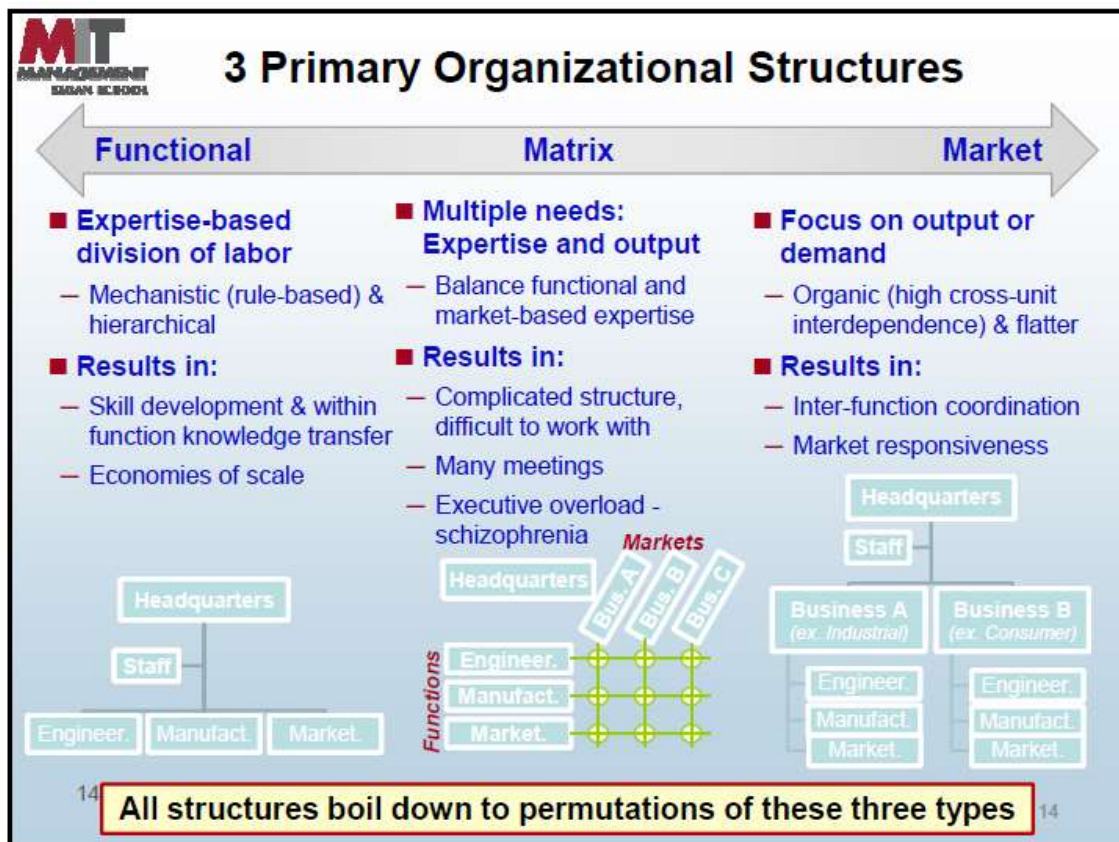


藍色字體的一些基本理念

- 結構性……如何進行組織規劃？
- 發揮合作……如何“激勵”？

### 3 種基本的組織結構

| 職能型   | 矩陣型   | 市場型  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 基於專長的分工<br/>— 機械化（基於規則）<br/>和層級化</li> <li>● 特點：<br/>— 提高技能，<br/>內部知識轉移<br/>— 經濟規模效益</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 多種需求：專長和<br/>輸出<br/>— 職能型與市場型的<br/>折衷</li> <li>● 特點：<br/>— 結構複雜，<br/>運行難度大<br/>— 會議多<br/>— 高管負擔過重—<br/>精神分裂</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 以輸出或需求為<br/>中心<br/>— 機械性（部門間依賴<br/>程度高），結構更<br/>平</li> <li>● 特點：<br/>— 需要部門間協調<br/>— 市場回應速度快</li> </ul> |



## 組織結構的利弊

|        | 職能型 | 矩陣型 | 市場型 |
|--------|-----|-----|-----|
| 資源效率   | 強   | 中   | 弱   |
| 市場反應速度 | 弱   | 中   | 強   |
| 簡單清楚   | 強   | 弱   | 強   |

注意：矩陣型結構表面看很誘人，因為這種結構避免了其他類型結構最大的缺點，但矩陣型結構很複雜，難以實施，並且需要大量的自發協調。

### 三、政治

領導人需要理解權力

- 權力是調動資源，讓人做事以完成任務的能力
  - 想法再絕妙，什麼也改變不了-- XEROX PARC
- 重視讓別人願意跟自己走的能力的價值

組織內的權力

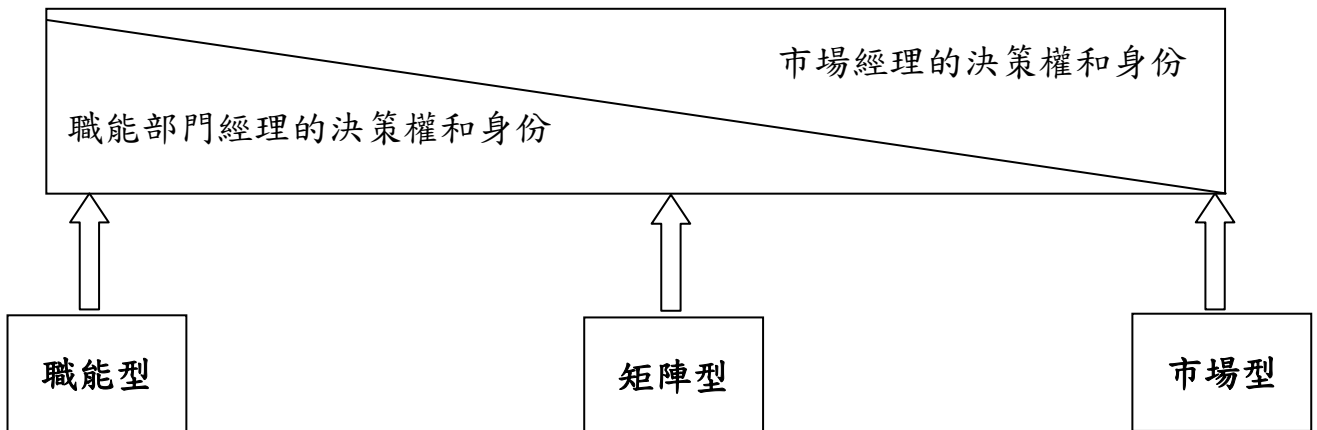
- 為好的想法而鬥，是值得的！！
- 應該相信別人願意為自己去爭取……
- 權力是對其他才能的補充，不是替代！

對權力抱平常心：

領導能力就是讓別人做不願意做的事，而且讓他們開心去做的能力。

—溫斯頓·邱吉爾

“分組” - 對決策權有什麼影響？



#### 矩陣型結構

| 優點   | 弊端   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 能夠滿足兩種需求</li> <li>• 靈活配置資源、適應性強</li> <li>• 回應速度快</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 權力界限不清 - 爭權</li> <li>• 諉過</li> <li>• 兩個老闆，無所適從</li> </ul> |

#### 四、文化

組織文化 是指會影響組織成員作為的價值觀、原則、傳統文化及處事的方法等。大部分的企業中，這些價值觀及訓練會隨著時間演變，也是確認「如何把事情做好」的方法。

即使個體有不同背景或在不同的階層工作，他們會傾向於以 相似的措辭來描繪組織文化，此即文化的共享（一致性）。

組織裡常會有某個層面超越其他的層面，而這個層面就成為該組織的個性及組織成員工作的方式。

為什麼文化很重要？

- 因為人是習慣的產物
- 大腦不是純粹的抽象思維機器
- 人不願意多動腦筋

- 不質疑，想當然

現象就是文化……

- 人們使用或不使用的語言
- 人們做的事情
- 人們實質行為
- 人們講的故事
- 人們重視的成就
- 人們遵循的標準

#### (四)、協商談判

##### 講 授 人：Professor Jared Curhan

協商談判課程先以二人一組猜拳開始，各按己意同時出剪刀、石頭、布，開始，這是零和賽局的典型的例子，還有橋牌及球賽等賽局不是勝就是負，這也是一種零和競賽，是「零和賽局」的不合作賽局；但在大多數的政治、經濟情境中的賽局，卻未必如此，在利益衝突之外，卻經常可能出現共同利益，以尋求相對有利的結果。



接著進行Win As Much As You Can遊戲，以小組(5-6人)為單位，進行10回合的X、Y卡競賽，過程中除了第5、8及10回合可以討論外，其餘各回合均不可交談，這次遊戲結束後，各組的氣氛差異極大，有的小組成員火氣上升，有的小組一團和氣，主要是10回合競賽中第5、8及10回合可以討論，這也造成小組成員間彼此相互信任或猜忌的開始，遊戲的效果氣氛到達後，教授就開始介紹「囚徒困境」。

囚徒困境遊戲：

在重複的囚徒困境中，博弈被反復地進行。因而每個參與者都有機會去“懲罰”另一個參與者前一回合的不合作行為。這時，合作可能會



作為均衡的結果出現。欺騙的動機這時可能被受到懲罰的威脅所克服，從而可能導向一個較好的、合作的結果。

囚徒困境的主旨為，囚徒們彼此合作，堅不吐實，可為全體帶來最佳利益（無罪開釋），但在無法溝通的情況下，因為出賣同夥可為自己帶來利益（縮短刑期），也因為同夥把自己招出來可為他帶來利益，因此彼此出賣雖違反最佳共同利益，反而是自己最大利益所在。但實際上，執法機構不可能設立如此情境來誘使所有囚徒招供，因為囚徒們必須考慮刑期以外之因素（出賣同夥會受到報復等），而無法完全以執法者所設立之利益（刑期）作考量。

囚徒困境是博弈論的非零和博弈中具代表性的例子，反映個人最佳選擇並非團體最佳選擇。或者說在一個群體中，個人做出理性選擇卻往往導致集體的非理性。雖然困境本身只屬模型性質，但現實中的全球暖化、公共議題、價格競爭、環境保護等方面，也會頻繁出現類似情況。

**因此在上述過程中，可學習到：**

- 競爭並不一定是最好的，即使競爭是常態時。
- 幫助別人得到「他們想要的」，也可能幫助你得到「你想要的」。
- "理性"行為在短期內可能會是理性，但在長期時，可能變為非理性。
- 在長期關係中，你經常需要其他人的成功，來成就自己。
- 「自身利益」對「有見識的自身利益」。
- 明確溝通是重要的，特別是當"餡餅"是膨脹。

- 建立信任和聲譽是很困難的，但很容易打碎，而且幾乎不可能重建。
- 在報復與寬恕間要取得平衡。

### **分配式談判(Distributive Bargaining)**

分配式談判策略又稱為零和遊戲，而賽局理論不一定要用在爭輸贏，但卻有助於對輸贏坦然視之的效果。

分配式談判的主要缺點在於所產生的高耗損率及高成本，且會引導談判者集中注意力於彼此的差距，焦點只在雙方過招拆招的過程中，而漠視彼此的共同點。但是當談判者想分得該利益的極大化，且雙方的關係又無關緊要時，分配式談判便能發揮功能。各種談判策略都各有千秋，必須視情況而採取不同的策略，分配式談判基本上談的就是衝突的情況，因此不論是保密、故意誤導、或採取主導對方的行為，雙方都只是在追求自己的利益最大化。雖然在策略上的運用上，可能會使平和的討論轉為激烈爭議，但談判的主要目的就是為了在不用暴力、不用爭吵的前提下，化解雙方的衝突，達成目標。總而言之，談判是個過程，需要的不只是好的技巧，而是更需要去瞭解及妥善的計畫。

#### **協商談判實際演練：**

在協商談判課程前一下課時，助理發給每位學員一個密封信封，並且說明只有自己可以看內容，不可以給別人看。協商談判實際演練當天，助理公佈二人一組名單，各組進行協商談判實際演練。

## 談判案例簡述：招聘自由職業諮詢顧問

我在一家快速發展的初創公司擔任營運總監 (COO)，任職這家公司之前，我在一家小型初創公司從事工程/中階管理工作。那家公司被收購後，便到這家公司擔任COO，我在這家公司已經工作兩年，堅信公司應實施更好的策略。公司首席執行長與某位自由職業諮詢顧問，進行一次長談，內容是公司的需求以及諮詢顧問的背景及資歷，首席執行長與自由職業諮詢顧問形成共識，就是未來三個月(八月至十月)，請這位顧問提供諮詢服務。

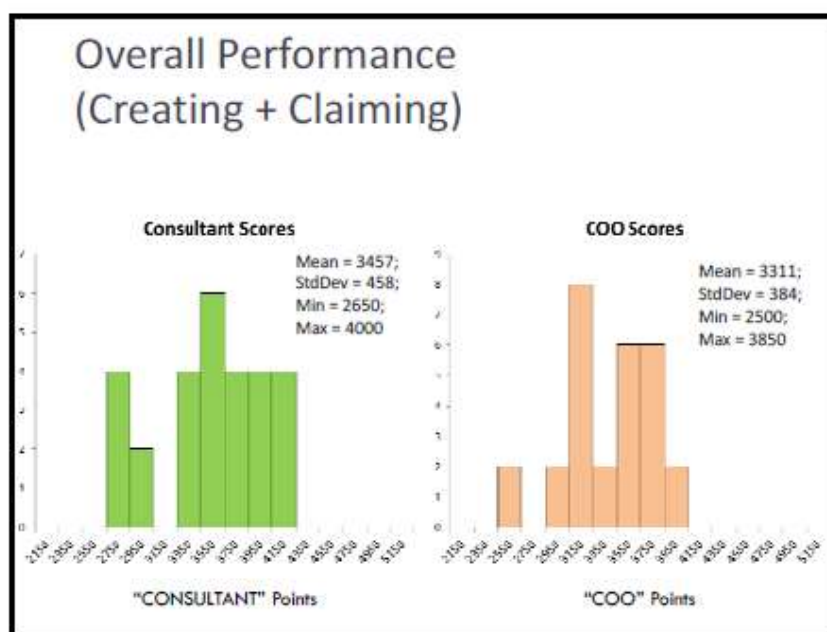
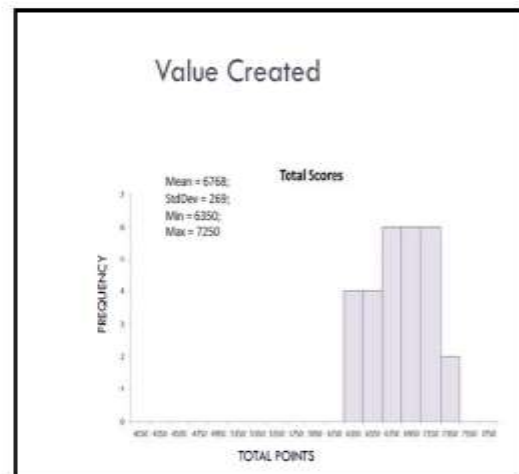
關於這位諮詢顧問的臨時受雇，這位諮詢顧問和首席執行長共同確定了8個問題需要解決，但是，首席執行長請這位顧問在正式受雇前，要和我談判這些問題，我不久就要與顧問面談，現在正在做準備。按照我的理解，這次面談目的並非面試，因為如果顧問願意，董事會要他來公司工作，但是如果我無法與顧問就8個問題達成協議，可能要收回這分工作的邀約。

8個問題包含：

1. 3個月的總報酬
2. 工作小時總數
3. 公司的股票期權
4. 差旅費用
5. 任意支配預算金額
6. 辦公場所
7. 計時及開支報告提交頻率
8. 秘書協助

談判前準備：我個人依據上述 8 個問題，先依問題權重以試算表製作評分表，再排列主要問題如何與次要問題搭配，做為協商條件，並預估底線值。

談判當天，我分配的組員是一位來自中國的財務副總，在演練協商過程中，我依照我昨晚自行排列的「談判項目權重表」，與對手協商，對手也應對自如，演練結束後，每個人將自己的談判結果及對對手的評價，以手機或電腦上傳到學校網站，教授即依全體學員的統計資料（如下圖表），分析談判的優缺點，及是否掌握到談判重點進行講評。



如何要求價值：

- 達成談判協定的最佳替代方案(BATNA Best Alternative To a Negotiated Agreement)
- 現實的保留價值
- 樂觀但正當的價值
- 策略使用的關鍵點物件標準
- 何時提出第一個初始值（定錨）

談判技巧：

#### 1. 評估對方的價值

- 在對話中取得情報
- 避免自己在意的話題
- 多問問題
- 傾聽非常重要

#### 2. 在談判中運用能量

- 自己能量的來源
- 信息
- 達成談判協定的最佳替代方案(BATNA)

#### 3. 最好的談判者具有哪些特質：

- 問與聽
- 獲取資訊
- 分析對方的利益和立場

#### 4. BATNA 的力量

- 對方有多強（找到對方的最佳方案）
- 削弱對方的 BATNA
- 增強自己的能量（在談判開始之前增強自己的 BATNA）

#### 5. 是否要告知對方自己的 BATNA

- 較弱就不說
- BATNA 較強，告知對方，讓對方知道我會很容易轉向其他選擇

#### 6. 不要忘記聯合

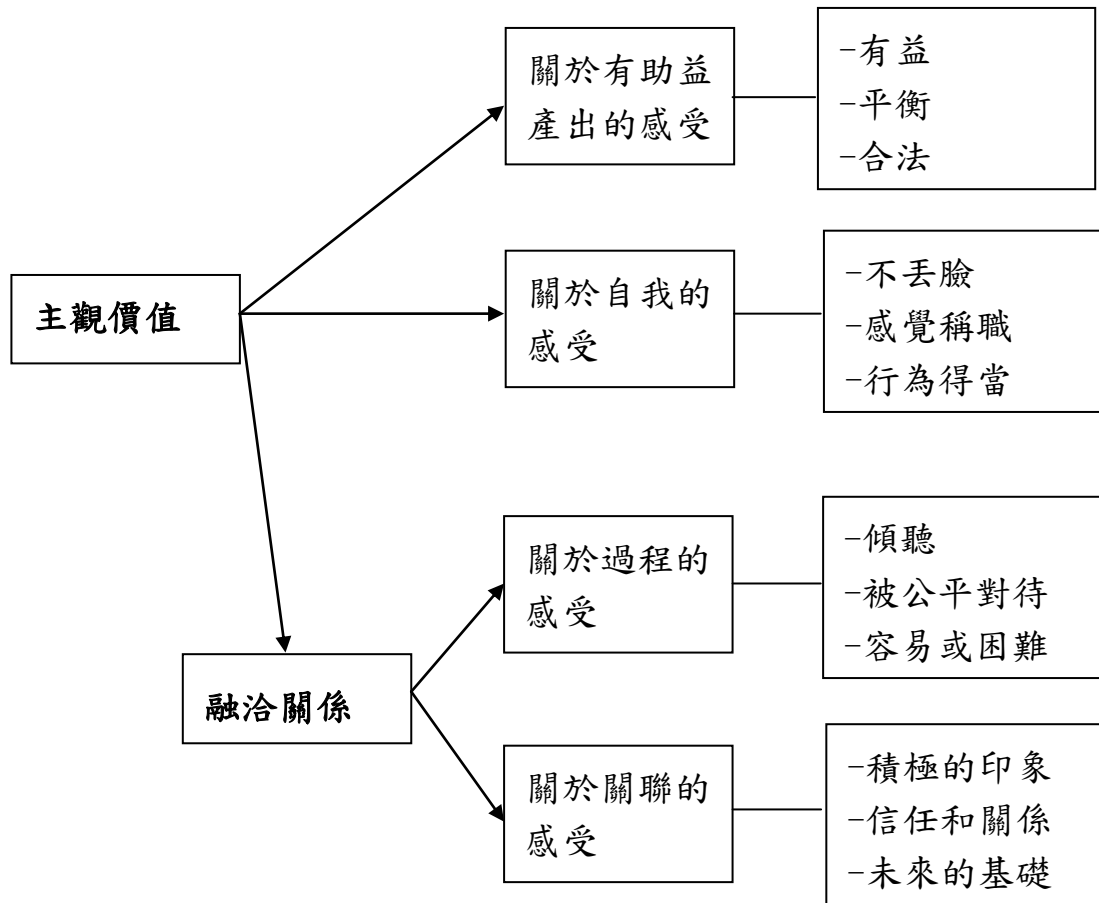
#### 7. 心理學工具

- 虛構蛋糕設想
  - 假設雙方的利益產生衝突
  - 什麼阻止我們尋找對方的利益並且忽視共同利益
8. 定錨（定一個初始值），在評估不確定物件時要瞄準核心價值，誰應該拋出第一個價格？
- 如果對價值不確定
    - 先讓對方拋出價格
    - 搜尋信息
  - 如果對價值有足夠的自信
    - 自己先出價格
    - 讓對方固定在價格上
  - 雙方都不提出價格
    - 交換資訊
    - 給出相關資訊
9. 在做出決策時，要尋找已經確定的證據，但是同樣重要的是去尋找未被證實的證據，來挑戰你自己的信念，也就是說，就算你認為自己是正確的，也要小心。

#### 主觀的價值：

- 持久滿意
- 長期承諾
- 渴望再次洽談
- 的未來談判的經濟成果
- 主觀的價值是只有適度與客觀價值相關

## 主觀價值的 4 種驅動力



### 如何培養關於有助益產出的感受：

**有益：**提醒如何結果符合他們的利益

**平衡：**調節自己的情緒反應

**合法的：**著重於客觀的標準

### 如何培養關於自我的感受：

**不丟臉：**不要惹怒他們

**感覺稱職：**幫助你的對手，讓他們感覺良好

**行為得當：**要認知你的對手可能有的行為，行為規範給出了自己的地位和關係。

**如何培養關於過程的感受：**

傾聽：要注意傾聽

被公平對待：給他們有"發聲"的機會

容易或困難：不要太早同意或辯解太久

**如何培養關於關聯的感受：**

積極的印象：建立融洽關係（提前）

信任和關係：專注於相似之處

未來的基礎：樂在其中



## 肆、心得與建議

- 一、在台電網路學院看到之前參與寰宇計劃前輩的心得分享，大多都提到跳脫「舒適圈」，個人由接獲錄取開始到參加課程，深深感受到跳脫「個人的舒適圈」才會有成長，最重要的是「改變」，改變自己的習慣與態度，尤其要發自內心的行為改變，在上課期間除了課堂上學習外，與各國學員共處，都要保持一種開闊的心胸，跳脫自己的束縛，才能以新觀點學習及體認到不同文化衝擊。而在公司日後將面臨電業自由化的新挑戰時，如何讓同仁跳脫「個人的舒適圈」，以新觀點及新態度來面對變革，將是一大課題，就如同稻盛和夫在「如何讓日本航空再生」書中所提到：首先必須改變全體員工的思考方式，也就是進行所謂的意識革命。
- 二、在領導課程中，提到領導的四大能力：願景規劃、領悟、關連及創新發明，且明確指出很難得有領導人可同時具備這四種能力。因此，領導人要清楚自身能力所在，知道自己有那些強項、那些弱點，然後找到適當的人才來彌補自身的不足。如果領導人找來的助手都和自己大同小異，這家公司就很可能有「成長不均衡」的情形，因為要在這個變動複雜的世界中存活，這四種能力不能偏廢。所以有必要檢視整個組織，確定能平衡兼顧各層面，而領導人的職責，就是創造一個良好的環境，讓員工彼此增益所能、互補不足。這樣公司的各個層級都會存在實質的領導力，對公司整體的運作將會有重大助益。
- 三、在「3M公司的便利貼的創新：刻意還是巧合？」的個案研討中，

便利貼從1964年發明膠水到1978年產品商業化，用了14年時間，可以發現這決對不是巧合，過程中由組織、研發、技術、製程至行銷，每個過程都是環環相扣，少了一個環節就沒有這個創新的產品。在我們的工作中也可以有很多的創新，它不一定是產品，也可能是一個觀念、一個工序、或一個小修改等，重點是要如何激發出「想法」，在我們學習的環境及成長背景，將書本所教的都視為金科玉律，及著重在遵循SOP，很少有會主動思考及提問，應多鼓勵同仁培養思考問題，並積極尋找答案；過程中學習如何找出問題點，及訓練解決問題的能力，並思考運用團隊資源來解決問題。

四、本次課程，中國延鋒汽車飾件系統公司派11名學員參與，該公司自2015年重組並配合對國外企業併購，成立了全球最大的汽車內飾公司，在全球汽車零部件百強排行榜中，由2015年的第26名，進步到2017年第14名，年營業額1,178億人民幣；這些學員都是為了配合公司全球化營運派到MIT上課。與他們相處期間，可以感受他們在經營管理能力相當有歷練，且因全球化的市場，也培育了世界觀及決策處理上的獨斷能力；而延鋒公司為了擴展業務全球化，除了在硬體上的投資外，管理人才也同步的配合養成，對公司的整體發展這是相當重要的一環。而我們公司在面臨電業自由化，未來的規劃是如何？各單位的定位為何？如何來進行組織調整、業務調整及人才培訓，都是相當重要的議題，也應及早規劃因應。

五、本次課程研習，MIT 強調落實環保無紙，因此除了必要的資料列印給學員外，課前閱讀資料及上完課後教授的簡報資料，均放置在學校網站，由學員自行下載電子檔，公司內訓練單位可參考此種方式，以減少紙張用量。

六、近年來至國內部份外商公司或本次課程開場簡介時，都會有一項「緊急或火災逃生路線」說明，對初次到訪的來賓或學員解說，這也可做為日後有來賓參訪，公司簡報內可增加的項目。

#### 伍、參考資料

1. Developing Leadership Capacity: Distributed Leadership Model

Wanda Orlikowski Global Executive Academy July 2017

2. The Elements of Innovation : Building, Leading, and Sustaining the Innovative Organization (July 12, 2017)

Conducted By: Prof. Ralph Katz

3. Perspectives on Organizational Change: Roberto M. Fernandez

4. SLOAN GEA NEGOTIATIONS: Professor Jared Curhan