

出國報告（出國類別：研討會）

## 德商科隆再保險股份有限公司 2017 年亞洲「管理」研討會

服務機關：臺銀人壽保險股份有限公司

姓名職稱：劉瑞芝 副理

葉彩雯 代理科長

派赴國家：大陸杭州

出國期間：106 年 10 月 23 日至 10 月 27 日

報告日期：107 年 1 月 15 日

## 摘要

本次管理研討會主要議題內容為「Management(管理)」，又稱 Management Science(管理科學)」，是一門研究人類管理活動規律及其應用的科學。「管理」意味著眾人展望未來(Vision)，朝既訂的目標，一步步完成各階段性工作的過程。「管理」的範圍很廣，它包含了心理學、組織行為、社會學、經濟學、乃至統計學、數學都可以是「管理」理論的基礎。因為時間因素，本研討會先簡要定義「管理」的四個功能，再從四個功能中選擇『領導功能(Leading)』加強說明，以求能在短期間協助提升「管理」觀念與知識，進而有助於組織團隊的運行。另會中亦會藉由分組交流討論與經驗分享，以期學員除了能獲得適宜的「管理」觀念，也能從其他學員實務分享中獲得啟發，以利未來更有效帶領團隊完成公司各項工作與達成目標。學習才能提高管理者知識水平與理論素養，因此管理者必須增強與時俱進的學習意識，進而提高自身素質，適應不同組織工作的需要。

茲就本次研討會之重點內容，說明如下：

### 一、好的「管理」，應是一個過程，內容需完整包含四個管理功能

一個完整的「管理」過程則是涵蓋(一)規劃(Planning)、(二)組織(Organizing)、(三)領導(Leading)與(四)控制(Controlling)等四項功能的循環，每項功能都應進行相對應的分析與討論，期間可以不停的調整與修訂，終至完成工作，達成目標。

### 二、認識與瞭解「管理」的領導功能(Leading)

管理是千頭萬緒的工作，管理者是會隨環境變化與不同目的而不斷調整修正方向的領導者，所以管理者在領導功能(Leading)的每個層面意義要更瞭解。領導功能(Leading)的層面有(一)權力(Authority)、(二)領導力(Leadership)、(三)目標(Objectives)、(四)動機(Motivation)、(五)賦權(Delegation)、(六)溝通協調(Communication)、(七)團隊的建立(Team Building)與(八)衝突管理(Conflict Management)等。

### 三、有效管理的管理者特質

好的領導者的特質應具備(一)決斷力、(二)同理心、(三)承擔責任、(四)保持樂觀與(五)專注向前等五項特質。

#### 四、有效管理的管理者角色

「管理」是以『人性』為中心的管理方法。個人不論在公司所處的管理階層為何，每位具有領導觀念的管理者首重瞭解組織欲達成的行為或目標，並在其組織或公司所負責的團隊中一定要做好(一)人際角色、(二)資訊角色與(三)決策角色等三個角色。

#### 五、有效管理的管理者能力

管理者若要使團隊在工作上有效率的運作，管理者就必須有(一)技術能力去進行深入調查，利用充分信息進行深入分析，提出解決方式。(二)人際能力在工作中幫助部門間、基層間與團隊間的協調和溝通。(三)概念化能力去掌握問題事件的主要原因並適時給予處理。

#### 六、管理者的挑戰

現今全球環境因科技化、全球化與國際化不斷快速變化的影響下，未來各種產業環境的改變速度將比以往更為快速，產業競爭也將更劇烈。組織「管理」不宜以過去的管理方法如高壓式或由上而下直線式處理。現在組織的管理上多呈現扁平化，階級不明顯，成員依據所分派任務，快速建立、部署、完成或調整、重組。管理者配合市場環境的變化，隨時面對組織內外的變動，以身作則帶領團隊不斷更新自我、下放權力、學習與成長進而面對挑戰，與團隊共同尋找「方法」、「解決」問題、「跳脫」困境，使企業能永續的經營。

最後，就本次參加研討會之心得與建議摘要如下：

- 一、「管理」不用分組織或團隊的大小皆可以運用，分層管理，由底層到高層，如此層層堆疊，才能完成工作與達成目標，帶領公司一步步前進。
- 二、「管理」是當管理者不分工作或目標的大小，皆應將其導入與運用(1)規劃(Planning)、(2)組織(Organizing)、(3)領導(Leading)與(4)控制

(Controlling)等四項功能的循環。

三、「管理」在很多層面上是一種對『人』的態度與處理，故管理者應優先對領導(Leading)這項功能的各項細目內容多加瞭解與學習，如此才能扮演好管理者三個重要角色—人際角色、資訊角色與決策角色。

四、團隊的管理者必需塑造團隊的互助合作、相互依賴、均衡互惠的團隊精神。建議公司可以在內部教育訓練，安排「溝通管理」相關課程，讓大家共同學習溝通協調的技巧，團隊合作的精神，提升單位內部及跨部門溝通品質。

五、保險業另一項未來趨勢是流程機器人(RPA)優化服務機制與認知技術(CI)偵測詐騙技術的導入與應用，因此，未來的改變會是人力多投入在更具複雜度、需判斷與決策的工作，管理亦會產生變革，未來的每個人可能都是管理者，都要下達決策，建議可以在內部教育訓練課程中增加有關 (一)規劃(Planning)、(二)組織(Organizing)、(三)領導(Leading)與(四)控制(Controlling)等四功能循環的訓練課程，以利接班管理者的培訓。

六、管理者應深度思考如何跨世代溝通，以便能有效掌握與這些新世代共事的方式。建議公司未來發展網路投保、線上投保、行動支付等與網路、電商、新科技高度關連的業務時，可以交付 Y 世代、Z 世代的部屬，讓新世代部屬發揮潛能，展現長才。

七、科技的發展，導致金融商業(FinTech)模式的發展，與國外市場相比，台灣保險市場的數位化發展因法令的關係仍然相當落後，但我們仍應思考未來保險產業因成本的考量，致人才與資源的來源將不再侷限於一個地域或國家，管理者應如何「管理」？

## 目 次

|                  |        |
|------------------|--------|
| 摘 要 .....        | - 1 -  |
| 目 次 .....        | - 4 -  |
| 壹、研討會目的與過程 ..... | - 5 -  |
| 貳、研討會議題摘要 .....  | - 6 -  |
| 參、心得及建議 .....    | - 21 - |
| 附錄:研討會議程 .....   | - 23 - |

## 壹、研討會目的與過程

本次亞洲管理研討會(The Gen Re Management Course Asia 2017)係由德商科隆再保險股份有限公司(General Reinsurance AG)於大陸杭州舉辦，研討會時間為 2017 年 10 月 23 日至 10 月 27 日，參與人員來自於臺灣、大陸、香港、印尼、馬來西亞、新加坡及越南等 7 個區域共 30 位人身保險同業與產物保險同業的人員參與。此管理研討會曾於 2013 年在臺灣舉辦，因各國的保險同業反應良好，是以科隆再保險公司應同業要求不定期於亞洲各地舉辦，以協助保險業培養『管理者』。任何人在未來都有可能成為一個團隊、團體、組織、公司或企業在不同領域或階層上的『領導者或管理者』，本研討會內容主要在教育並傳達「管理」的理論、觀點與影響，因時間的關係，將著重於「管理的領導職能」，其間亦進行各管理案例之討論與分析、分享亞洲各國家在保險產業中各階層對「管理」看法及作法之意見交流，藉以了解各國文化及其管理者的決策與行動所可能產生效能或效率的差異，再者，藉由討論活動可增進不同國家間學員之溝通能力及互相了解跨領域之「管理」想法並學習其思考邏輯，作為一個管理者未來可以進步或改進的空間或借鏡，以利提升自我的領導能力及擴展國際視野。再者，良好的「管理」才能促使所屬的團隊完全發揮其專業技能，並將成果與成效最大化。

## 貳、研討會議題摘要

本次精算研討會之主要議題內容為「Management(管理)」，又稱 Management Science(管理科學)」，是一門研究人類管理活動規律及其應用的科學。一個人能完成工作就不需要管理，只需要有計劃與執行力。然而當有一群人要一起完成工作時，就需要組織與管理，沒有組織與管理的一群人，各做各的如一盤散砂，很難看到效率與成果，所以「管理」是指在與一群人一起工作，而這個群體的管理者或領導者藉由瞭解每一個人的特質與能力，進而協調他人來完成工作(效率)與達成目標(效能)，故「管理」也意味著眾人展望未來(Vision)，朝既訂的目標，一步步完成各階段性工作的過程。「管理」的範圍很廣，它包含了心理學、組織行為、社會學、經濟學、乃至統計學、數學都可以是「管理」理論的基礎，短短的五日研討會是無法完全概括說明清楚，且本研討會目的係為幫助各保險公司培育管理人才，故本研討會先簡要定義「管理」的四個功能，再從四個功能中選擇『領導功能(Leading)』加強說明，以求能在短期間協助保險產業各層管理者在組織管理觀念知識的提升，進而有助於組織團隊的運行。另保險公司各組織的管理在面對現今複雜與多變化的環境，有時亦需依賴實務經驗與智慧技巧的運用來解決問題或突破困境，會中多透過分組交流討論與經驗分享，以期在本次研討會中，學員除了能獲得適宜的「管理」觀念，也能從其他學員實務分享中獲得啟發，成為「管理」教育的先驅，以利未來更有效帶領團隊完成公司各項工作與達成目標。最後學員要時時放在心上是管理者必須增強與時俱進的學習意識，因為學習才能提高管理者知識水平與理論素養。我們在工作中獲得的是經驗，而理論學習賦予我們的是進一步實踐的武器。只有不斷地學習、更新知識、提高自身素質，才能適應不同組織工作的需要。

茲就本次研討會之重點內容，說明如下：

### 一、好的「管理」，應是一個過程，內容需完整包含四個管理功能

當有一個計畫(idea)、創新(create)或改革(innovation)的思想產生，並置於一個團體組織時，「管理」就啟動了。「管理」是活的科學，不是固定或一成不變的，

靈活運用「管理」這項工具並設置一個能完成工作與達成目標的過程與程序。一個完整的「管理」過程則是涵蓋規劃(Planning)、組織(Organizing)、領導(Leading)與控制(Controlling)等四項功能的循環，每項功能都應進行相對應的分析與討論，期間可以不停的調整與修訂，終至完成工作，達成目標。

### (一) 規劃功能(Planning)

管理者在規劃上應先定義組織，並結合企業理念訂定策略、目的及共同目標，在可運用之預算內規劃可達成此標的之整體策略，策略中需包含短、中、長期發展的全面性規劃。

- 1、Strategies(策略)。
- 2、Budgets(預算)。
- 3、Objectives(目的)。
- 4、Plans(規劃)。
- 5、Corporate Philosophy(企業理念)。
- 6、Agreed Goals(共同目標)。

### (二) 組織功能(Organizing)

根據前述既定目標，管理者依循自身企業文化對組織的要求與定義及職員職能的相互關係，如分配權力、明確責任、配置資源等進行適度安排，互相協助配合，並於規則下訂定其工作流程、成果和質量標準，使其有效實現組織目標。

- 1、Corporate Culture(企業文化)。
- 2、Organizational Structure(組織結構)。
- 3、Performance and Quality Standards(成果和質量標準)
- 4、Work Flow(工作流程)
- 5、Rules(規則)

### (三) 領導功能(Leading)

管理者為了實現組織目標，應設立一適當的團隊，該團隊的成員甄選應考

量其能力與特質，亦即瞭解組織成員的潛能，在分派中藉以激勵與訓練培養部屬，使其在達成組織目標過程中發揮應有作用；另一方面管理者要促進組織成員間的團隊合作，致力於統一和諧，同時有效的溝通解決組織與其他組織間的矛盾與衝突等。

- 1、Team Building(團隊設立)。
- 2、Selection(甄選)。
- 3、Delegation(分派)。
- 4、Training(訓練)。
- 5、Motivation(動機)。
- 6、Coordination(協調)。
- 7、Organization and Personal Development(組織與個人發展)。

#### (四) 控制功能(Controlling)

管理者在執行計劃的過程中，訊息的傳遞應快速且正確，惟環境變化的多樣性及其影響，為了確保組織工作能夠按照既定的計劃進行，管理者應持續監控，並將實際工作成果與預先設定的標準進行比較分析。若兩者產生超過一定幅度的偏差，則需及時採取調整修正措施或替代計畫，以保證目標執行依循著正確的軌道上運行，確保組織目標的實現。

- 1、Information System(訊息體制)。
- 2、Standards of Comparison (標準對照)。
- 3、Corrective Measures(修正措施)。
- 4、Alternative Planning(替代計畫)。

從管理者的角度，「管理」就是通過上述所列之四種功能來實現目標的一種過程。

## 二、認識與瞭解「管理」的領導功能(Leading)

不論在公司所處的階層為何，管理都是千頭萬緒的工作，管理者是會隨環境變化與不同目的而不斷調整修正方向的領導者。管理者在領導功能(Leading)的層面上，應瞭解權力(Authority)、領導力(Leadership)、目標(Objectives)、動機(Motivation)、賦權(Delegation)與溝通協調(Communication)、團隊的建立(Team

Building)與衝突管理(Conflict Management)等八個觀點：

**(一) 權力(Authority)：**

權力(Authority)：任何組織都必須以某種形式的權力作為基礎，沒有某種形式的權力，任何組織都不能達到自己的目標。權力的來源有官方(Official Authority)與個人(Personal Authority)。

1、官方權力(Official Authority)：官方的權力多來自於要求、命令、批准、組織章程、法律規定、約束與強迫。這種權力是建立在理性基礎上，權力並非無限，它的目的是為了服從、建立主從關係、產生疏遠關係與串聯整個組織層級體系。被授予權力的管理者擁有充分的自主權處理事務，可以不必事事呈報，得到較多的成就感與發展空間。

2、個人權力(Personal Authority)：個人的權力則多來自自身的人格特質(創造力、判斷力、積極性、堅決的意志)、能力(專業知識、技術)與領袖魅力(人緣好、社交性、幽默感、儀表、活力)。這種權力易於產生合夥的地位關係、無間的合作與緊密的信任。

官方權利是每位管理者最容易獲得的權利，也不會被質疑。個人權力則並非每位管理者都有，若無個人權力，則管理者應加強自身的領導職能(Leadership)，以利工作的完成與組織目標的達成。

**(二) 領導力(Leadership)：**

領導力(Leadership)：具影響群體或公司以達成願景或目標的能力。即領導力是協助部屬達成他們的目標，提供指導和協助，確保部屬的目標與群體或組織的目標是一致且相容。管理者的領導職能是可以被教育的，領導力應著重的層面，茲分別簡述如下：

1、「認識」、「定義」及「架構」他或她的角色及部屬的角色以達成目標，並產出較高的生產力及較佳的績效。

2、抱持願景、描繪優於現況的未來景象、並且能夠以他人理解的方式說明願景的重要性。

- 3、和部屬彼此信任、尊重部屬的意見、關心部屬的感受與接受個體的差異，使部屬會有較高的工作滿意度、受到較高的激勵、更尊重他們的領導者。
- 4、足夠的專業知識，熟知工作上技術或任務。
- 5、有合諧的人際關係與良好的溝通。
- 6、願意承擔風險、責任與高額的成本。

### (三) 目標(Objectives)：

目標(Objectives)：上下級主管人員共同設定團體或各部門的目標，使各部門目標相互配合，使各上下級主管人員產生動機，最後能有效能達成共同目標。設定目標應掌握 SMART 原則，即每個目標必須是：

- 1、具體的 (Specific)：能使用淺顯易懂的語言即能清楚、明確，且具體地說明要達成的行為標準。擁有明確目標是所有成功團隊致勝的關鍵。
- 2、具衡量性 (Measurable)：若所制定的目標沒有辦法衡量，就無法判斷所訂之目標能否實現，故目標應該是明確而不是模糊，且有可參考的數據，作為衡量可否達成目標的依據。
- 3、具可實現 (Attainable)：目標設置要堅持員工參與、上下左右溝通，使擬定的目標在組織及個人之間達成一致。使工作內容圓滿，具可執行、實現、且達到目的。注意制定目標的成長不能以“摘星星”為努力的方向，而應以“摘桃”為方向，以免目標熱情還沒點燃就先被懷疑與畏懼給打消了。
- 4、具相關性 (Relevant)：指實現此目標應與其他目標有關聯、有助益，若對其他的目標完全不相關，或者相關度很低，那這個目標的達成，意義就不大、無用了。
- 5、具時限性 (Time-based)：目標應有時間限制的。沒有時間限制的目標無法使上下級人員對其輕重緩急的認識程度不同，故沒有明確的時

間限制容易傷害彼此工作的關係與工作的熱情。

#### (四) 動機(Motivation)：

動機(Motivation)：各團隊成員為達成組織目標而願意付出最大努力的意願，而驅動這個意願，來指引與支持個人的行動。惟個人價值是需求與目標間的一個認知過程，各團隊成員願意付出努力的前提是要滿足各自對下列五項的需求，雖然每個人都有相同的基本需求，但不同的價值觀也產生與他人不一樣行為和選擇。個人的基本需求有：

- 1、生理需求：對食物、飲水、居所、性的滿足、或其它物質上的基本需求。
- 2、安全需求：安全及對身體及感情傷害的保護。
- 3、社會需求：感情、歸屬感、接納和友情。
- 4、尊重需求：內在的尊重因素，如自尊、自主與成就感；以及外在的尊重因素，如地位、認同與受注意。
- 5、自我實現需求：成長、發揮自我的潛能及自我實踐、完成自己有能力完成的事物之驅力。

個人願意努力的程度背後是要有一個完整動機(Motivation)的存在，而該動機順序分別為需求、價值、目標、績效、獎酬、及滿意等六個階段的循環。個人置身內在高動機的環境則應：

- 1、責任的全權負責。
- 2、為了在最頂端，促使自我學習並熟稔個人的專業與技能。
- 3、在最優的團隊中工作，增強自我的能力。
- 4、一致性的共享生活與經驗上的價值。
- 5、完全的參與融入公司。

#### (五) 賦權(Delegation)：

賦權管理主要是讓部屬發揮自己的專業知識和技術，開發自己的潛能，完成所交付的工作或任務。部屬得以自行決策和行動，有很大程度的自主權和

獨立性。有時工作的過程會發生錯誤，管理者仍然要負完全的責任，這意味著有可能出現錯誤，但非致命性且無法挽救的錯誤。賦權管理相信部屬願意學習，管理者投資時間培訓部屬，精進部屬專業能力，讓部屬自己完成工作，或許部屬能夠找到更好的方法，或許做的比主管更好，就長期而言，能夠提升對組織生產力，運作效率。茲將賦權管理重點敘述如下：

#### 1、賦權的方式

- (1)、管理者要為部屬制定工作目標，而且還要讓其了解學習目標。
- (2)、管理者要指導其掌握必要的技術，使其有信心去完成工作。
- (3)、管理者要讓資訊透明。部屬必須能夠完整、迅速、及時獲得相關資訊，以便部屬得以判斷、做決策。部屬間亦必須了彼此的情況及進度，協調分工或方法是否需調整。

#### 2、賦權的優點

- (1)、可增加部屬解決問題的動機、工作更積極及獲取較大之成就感。
- (2)、可以減輕主管之工作負擔。
- (3)、主管可以從事重要性管理或例外管理。
- (4)、訓練部屬，使其具有獨擋一面之工作能力。
- (5)、主管可以增加管理幅度，減少組織層次，增進組織溝通效率。
- (6)、對組織的好處是處理業務更專業，創新的空間較大，公司的發展會更靈活。

#### 3、賦權的缺點

- (1)、通常需要投入時間或金錢進行專業訓練。
- (2)、不可控因素加大，可能會有一定的風險。
- (3)、賦權的職級、程度、範圍、選擇創新的方向會是管理者深入思考的內容。

### (六) 溝通協調(Communication)：

在組織中，每位員工都需要獲取客觀正確的訊息，管理者重要的角色就是

承上啟下，適時傳遞精準的訊息。一般溝通有二種形式，面對面的口語溝通(Verbal communication)，利用文字來溝通(Writing communication)。至於利用何種溝通形式較佳，並無定論，茲將其優劣分述如下：

#### 1、口語溝通：

##### (1)、優點

- 經由直接口語溝通，聽話者可以隨時提出疑問，問題點可以即時釐清，即時做決策，溝通變得省時而且迅速。
- 為了讓聽者更能理解，可以適時調整用字遣詞，敘述的方式，使得溝通更為精準而直接。
- 可以更活潑生動表達訊息，也更能夠掌握對方對於訊息的理解程度。

##### (2)、缺點

- 可能會因為說話者本身主觀的立場或觀點而喪失一些訊息。
- 假如說話的時機不恰當，可能會忘記說話的內容。
- 當談話的內容非常複雜甚至包含大量的數據資料，聽者很難記住。

##### (3)、說話者常犯的錯誤

- 在說之前沒有充分有調理的組織自己的想法，或是沒有清楚表達。
- 陳述一個概念時加入太多內容，變得太繁雜不易理解。或是陳述太多內容彼此之間無關聯性，不容易做結論。簡潔的表述可提升溝通的效率。

##### (4)、聽話者常犯的錯誤

- 注意力不集中、恍神。
- 當說話者繼續陳述時，聽者在思考之前聽到的訊息，以致後面的內容沒聽到。

- 聽者太過於專注於細節上，而忽略了重要的訊息。
- 聽者有時會擴大解讀說話者的想法。

## 2、文字溝通：

### (1)、優點

- 指示或決策訴諸文字，易於理解。
- 訊息可以完整呈現，不會遺漏。方便轉知其他相關人員或者是大的群體(例如全公司)。
- 易於標示重點。
- 對於視覺得人類而言，比較容易記住。

### (2)、缺點

- 疑慮無法即時釐清，無法立即得到結論。
- 溝通的過程較為冗長，例如以電子郵件多次往返溝通。有時可能會花費較多的成本。
- 對於接收者而言，不易判斷何者為重要或不重要訊息，接收者必須自己評斷。

## (七) 團隊的建立(Team Building)：

團隊的建立是促使達成組織目標，強調全體和個體的績效，重視綜效的產生。所謂綜效是整體成效大於其個別之總和的成效，亦即一加一大於二的效果。在團隊建立的過程中，通常涉及人力調整、科技整合、領導風格、評鑑指標、法令變更、社會經濟環境等。一般團隊的發展，分為五個階段，分述如下：

### 1、預備階段(warming up)。

團隊成立初期，成員彼此是在認識熟悉的階段，很少直接發生衝突，成員謹慎表達意見或有所保留，尤其是在一個敏感的環境中。此時的團隊方向及功能尚在定位階段。

### 2、激盪(storming)。

此時的團隊正處於磨合整理過程，成員因性格不同、觀點不同有時會產生摩擦，或許會有小黨派，小團體，通常會經過激烈的討論才能勉強達成協議。團隊領導者的任務是要訂立團隊目標、工作優先順序、團隊組織架構、未來的願景，促使成員擔當更多工作並使其有責任感。

### 3、形成(forming)。

形式上組成團隊，成員開始認同團隊精神，敞開心分享自己的意見並傾聽別人不同的觀點。此時，合作默契逐漸形成，工作的方法得以建立，一句每個成員的專長、職位、能力，決定在同隊中扮演的角色及職務。

### 4、常化(norming)。

成員對於團隊有歸屬感，並且凝聚共識，訂定團隊共同遵循的規則及關鍵績效指標，據以評量團隊成果。

### 5、成效(performing)。

團隊在公開和互信的氛圍中，充分交換不同的意見，資訊充分傳遞，成員間高度合作、相互支援，團隊發揮作用、展現高績效。

每個團隊都需要領導者(team leader)，維護好的工作環境，協調各種工作事項。有時因不同的工作需求、資歷、經驗，或是為了提升團隊工作績效，可能會調整領導者的角色，所以領導者不全然一直都是同一人，而最重要的是他是位好的領導者。

## (八) 衝突管理(Conflict Management)：

在組織運作的過程中裡，難免意見相左，但一名好的管理者，會善用每次意見相左的時刻，引導衝突走向想要的結果。面對衝突，在心態上應接受在組織內衝突、和平與建設是可以同時存在的；其次，在行為上應試著讓衝突停留在「事」而非「人」身上，避免論輸贏；管理者應學會在不同的時機，運用更多的練習與技巧，採取正確面對衝突的態度，巧妙地化解衝突。對於衝突有三種不同觀點，分別敘述如下：

### 1、傳統觀點。

認為衝突是有害的，會給組織造成不利影響，導致組織機能失調、非理性，甚至產生暴力和破壞。因此，應儘可能避免和清除衝突。台灣人總是「以和為貴」，有人情味、不想得罪別人，但很多時候，卻可能造成意見壓抑或損害己方利益，不見得是好的。

### 2、人際關係觀點。

衝突是任何組織無法避免的自然現象，不一定給組織帶來不利的影響，而且有可能成為有利於組織工作的積極動力。應該接納衝突，承認衝突在組織中存在的必然性和合理性。

### 3、交互影響作用觀點。

人際關係觀點只是被動地接納衝突，而交互影響作用觀點係強調管理者要鼓勵有益的衝突，認為融洽、和諧的組織不容易改變和革新，某種程度且有益的衝突會使組織保持旺盛的生命力，不斷革新與前進。

職場發生衝突時，一般可經由下面四種方式來化解

#### 1、改變組織結構。

如衝突根源於制度不公、分工不當或權責不明等因素，待進行修正組織相關規定後，自然能化解。

#### 2、改變爭論主題。

若雙方爭執的只是細節問題，則可提出比較重要的議題來轉移注意力，以求達成大方向的共識。

#### 3、改變群際關係。

如衝突雙方彼此關係不佳，則可視情況採取「完全隔離」或「密切交往」兩種極端作法，或是介於其間的折衷作法(如雖然隔離，但有共同目標時允許互動)，如原本緊鄰的單位因空間上的隔離，而避開衝突；原本疏離的單位因密切交往而增進了解，以改變原先的態度。

#### 4、改變個人特質。

若衝突原因來自於個人，則應請其調整態度、加強溝通技巧，以化解衝突。

### 三、有效管理的管理者特質：

好的領導者的特質應具備下列五項特質：

#### （一）決斷力。

領導者的職責是必須做出決定，難度和急迫性都大不相同。優秀的領導者所做的決定必須是對整個組織有益，不迎合特定人或單位的需求，亦不會一意孤行，會透過集體討論，廣納建言，找到對的方向。領導者不會介意當部屬在某些領域或專長更優於自己，甚至樂見部屬的績效表現超越自己。

#### （二）同理心。

領導者為組織的決策中心，通常冷靜理性、明辨是非，但是在面對同事、下屬時，則要擁有同理心。當遇到問題時，優秀的領導者不會特別責怪某個人，反而是藉此機會，帶領大家找到具建設性的解決方案，讓組織持續向前，如此也為組織建立起長期成功的模式。

#### （三）承擔責任。

好的領導者不只是把自己分內的事情做好，更必須整個組織表現負責：隨時注意每個人的狀況，追蹤組織內重要的議題，也時時觀察組織現行的運作與程序是否有效率。當發生問題時，領導者也能夠迅速的釐清問題、找到解決方案，讓組織快速回到正軌。

#### （四）保持樂觀。

樂觀的領導者，也是組織內部正向能量的來源，一般領導者善於溝通、樂於助人，並且關心每個人的福利，在面對問題時，能夠激勵他人，讓組織有效率的運作。從他們身上散發出來的能量，是組織持續前進的動力之一。

#### （五）專注向前。

面對問題時，領導者會思考各種情境，並思考不同決策可能帶來的衝擊，一旦做好策略規劃，領導者將建立起一連串具備彈性、清楚規範、容易掌控的步驟，即便在執行計畫的過程中，情況與方向仍有可能改變，但好的領導者知道自己專注在「對的目標」上，而不只是盲目的把計畫中的事情做對。

#### 四、有效管理的管理者角色：

「管理」是以『人性』為中心的管理方法。個人不論在公司所處的管理階層為何，每位具有領導觀念的管理者首重瞭解組織欲達成的行為或目標，並在其組織或公司所負責的團隊中一定要做好三個角色：

##### （一）人際角色：

與他人的關係，對高層、對部屬或對組織間的成員都應有合諧的人際關係；若因情況或象徵性原因而需扮演某些特殊角色，也應秉持正向，對事而無對人的關係進行溝通。管理者在人際角色包含：

- 1、代表者：管理者在任何正式場合，代表著組織單位、部門或公司。
- 2、連絡者：管理者與同儕及組織以外的人物之間存在互動關係，藉以獲取利益或資訊。
- 3、領導者：管理者對團隊成員提供指導與激發團隊意識，並一致努力達成共同的目標。

##### （二）資訊角色：

接收與分享資訊。

- 1、監聽者：管理者負有資訊的接收與蒐集。
- 2、傳播者：管理者在組織內或團隊中能及時傳播確切或特殊的訊息。
- 3、發言人：管理者向組織外或團隊外發送內部一致的訊息。

##### （三）決策角色：

管理者是決策最後的決定者。管理者要足夠的專業知識判斷情況，並給予最後的決定，不論結果的好或壞都應有承擔負責的肩膀。

- 1、資源的分配者：管理者決定組織或團隊可支配資源的方向。
- 2、溝通者或談判者：對有非常重要或有非例行性事務時，管理者應扮演好在自身所處的組織與其他組織間談判者的角色，或在團隊成員間溝通的角色。
- 3、問題的處理者：管理者在面對問題、團隊成員間的衝突或人員離職時，應有其專業知識與從容的態度去面對及處理。
- 4、決策決定者：管理者是對決策下達最後決議的人，故管理者亦是導引組織或團隊的變革與承受結果的人。

## 五、有效管理的管理者能力：

管理者若要使團隊在工作上有效率的運作，管理者就必須有(一)技術能力去進行深入調查，利用充分信息進行深入分析，解決問題。(二)人際能力在工作中幫助部門間、基層間與團隊間的協調和溝通。(三)概念化能力去掌握問題事件的主要原因並適時給予處理。

### (一) 技術能力：

愈基層的人員或管理者，其應擁有足夠且相關的專業知識，否則很難讓團隊的成員信服與追隨，在領導上可能產生問題。愈高層管理者是方向的訂定，適度合宜的處理工作或資源的分派、協調與管理衝突。

### (二) 人際能力：

愈高層管理者愈需要好的人際關係去協調組織間的問題或外部的交涉。低中階層的管理者，能與團隊成員相處融洽，彼此目標與行動具一致性。因此，管理工作的每個步驟，都依賴於組織成員良好的溝通，成員良好溝通，又依賴於領導者的人際管理能力，人際能力成了實現組織行為過程中重要的成功要素。

### (三) 概念化能力：

在日常工作中要注意培養觀察問題和發現問題的能力，抓住管理工作的重

點、受關注的焦點和困難處，從中掌握問題事件的主要因素，及時給予處理。亦即能思考並將複雜的情境概念簡單化的說明清楚，進而找出問題重點，及時處理。高階管理者最為需要，中階管理者次之，最後是低階管理者。

## 六、管理者的挑戰：

現今全球環境因科技化、全球化與國際化不斷快速變化的影響下，未來各種產業環境的改變速度將比以往更為快速，產業競爭也將更劇烈。創新任務(innovation)或適時調整目標與決策對一家公司或企業是重要的，不創新或改變對企業經營是危險，未來可能被取代或淘汰，企業要創新與改變，組織「管理」當然也不能以過去的管理方法如高壓式或由上而下直線式處理。現在組織的管理上多呈現扁平化，運作形態像「蟻窩」，階級不明顯，成員依據所分派任務，快速建立、部署、完成或調整、重組。公司、部門、管理者與部屬在共同的願景下，由下而上並經由多次溝通來設定短、中和長期目標與策略，運作與執行仍以「團隊」方式運作，但管理者與部屬成員可以置換，員工更有自主力，團隊管理者是領航員，帶領、分派，不直接下達執行指令，也不干涉執行方法，僅適當給予協助至工作目標完成。

保險產業雖非常有別於傳統產業與一般金融產業，但在全球金融環境快速改變的情形下，保險產業亦不能幸免地不被影響，如國外 Direct Insurance 純線上銷售模式，省下實體通路的高額費用，提供顧客更便宜的保費。是以保險產業應多尋求跨業或跨界的合作，並且運用大數據，提供更具整合性和客製化服務，以因應市場的變化及發展。現在的管理者不論那個階級，都得配合市場環境的變化，隨時面對組織內外的變動，任何層面的管理者要以身作則帶領團隊不斷更新自我、下放權力、學習與成長進而面對挑戰，與團隊共同尋找「方法」、「解決」問題、「跳脫」困境，使企業能永續的經營。

### 參、心得及建議

藉由本次參加杭州管理研討會，認識與瞭解「管理」的定義與過程，學習如何成為一位稱職且有效的管理者所應具備領導職能的觀念，並透過分組討論與各國學員交流、觀摩、相互學習以利提昇管理知識的運用，幫助尚未成為管理者的學員，在未來成為管理者時，能更容易適應角色的變化，順利帶領團隊繼續運作。再者，幫助已經是低階管理者的學員，瞭解身為管理者的意義，能「自省與改變」管理的風格，不僅能帶領團隊持續運作，更能有「創新」與「進步」的能量朝公司或企業的願景向前邁進一步。最後，幫助已經是高階管理者的學員，放空並重新學習新「管理」的知識，別讓過往的管理成為未來綑綁自己發展的絆腳石，瞭解、尊重並下放權力，橫向整合各組織或各團體彼此間能迅速傳遞訊息、做出應變，避免決策盲點，加速全體往公司或企業願景方向前進，同時給予未來更上一層樓時的高度與理念。

茲就本次參加研討會之心得及建議說明如下：

- 一、「管理」不用分組織或團隊的大小皆可以運用，分層管理，由底層到高層，如此層層堆疊，才能完成工作(效率)與達成目標(效能)，帶領公司一步步前進。
- 二、「管理」是當管理者要做事情或工作時，不分目標的大小，皆應將其導入(1)規劃(Planning)、(2)組織(Organizing)、(3)領導(Leading)與(4)控制(Controlling)等四項功能的循環。管理者應在工作開始時即啟動四項功能的循環，不斷的練習。
- 三、「管理」在很多層面上是一種對『人』的態度與處理，故管理者應優先對領導(Leading)這項功能的各項細目內容多加瞭解與學習，如此才能扮演好管理者三個重要角色——人際角色、資訊角色與決策角色。
- 四、團隊的管理者必需塑造團隊的互助合作、相互依賴、均衡互惠的團隊精神，而不是創造英雄。建議公司可以在內部教育訓練，安排「溝通管理」相關課程，讓大家共同學習溝通協調的技巧，團隊合作的精神，提升單位內部及跨部門溝通品質，達成團隊共識，創造共好雙贏。
- 五、保險業另一項未來趨勢是流程機器人(RPA)即優化服務機制的應用，RPA能執行重複、有規則的核保、保單行政及理賠等例行作業；又認知技術(CI)偵測詐騙

異常事件的應用等。這些科技導入產生的改變會是將人力的配置運用在更具複雜度、需判斷與決策的工作，管理亦會產生變革，未來的每個人可能都是管理者，都要下達決策，惟決策的決定並非易事，建議可以在內部教育訓練課程中增加有關（一）規劃(Planning)、（二）組織(Organizing)、（三）領導(Leading)與（四）控制(Controlling)等四功能循環的訓練課程，以利接班管理者的培訓。

六、職場上，Y 世代員工逐漸晉升主管、Z 世代也相繼投入職場，這些新世代聰明活潑，動作迅速，愛好民主，挑戰舊思維，提出顛覆傳統的提案，網絡及 3C 產品愛用者。管理者應深度思考如何跨世代溝通，以便能有效掌握與這些新世代共事的方式。建議公司未來發展網路投保、線上投保、行動支付等與網路、電商、新科技高度關連的業務時，可以交付 Y 世代、Z 世代的部屬，讓新世代部屬發揮潛能，展現長才，對公司作最有利的貢獻。

七、過去消費者都是在實體通路買東西，今日藉由網路的發達，消費者的行為改變，有價值的東西被數位化了，造就了市場轉型。地點數位化，造就了 Uber，顛覆了傳統交通運輸模式。科技的發展，導致金融商業(FinTech)模式的發展，與國外市場相比，台灣保險市場的數位化發展因法令的關係仍然相當落後，但我們仍應思考未來保險產業因成本的考量，致人才與資源的來源將不再侷限於一個地域或國家，管理者應如何「管理」？

## 附錄：研討會議程

### Monday, 23 October

#### Management & Leadership

|               |                                                                                                                                                               |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 08:30 - 09:00 | Welcome & Introduction                                                                                                                                        |
| 09:00 - 10:00 | The Management Process <ul style="list-style-type: none"> <li>• An Overview</li> <li>• Functions of a Manager</li> </ul>                                      |
| 10:00 - 10:15 | Coffee Break                                                                                                                                                  |
| 10:15 - 11:45 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Group Exercise</li> <li>• What Makes a Good Manager?</li> <li>• Difference between a Manager and a Leader</li> </ul> |
| 11:45 - 12:30 | Authority and Leadership <ul style="list-style-type: none"> <li>• Role and Function of a Leader</li> </ul>                                                    |
| 12:30 - 13:30 | Lunch                                                                                                                                                         |
| 13:30 - 15:00 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principles of True Authority</li> </ul>                                                                              |
| 15:00 - 15:15 | Coffee Break                                                                                                                                                  |
| 15:15 - 17:30 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership Styles</li> </ul> Case Studies with Role Plays                                                            |
| 17:30         | End of Session                                                                                                                                                |

6

### Tuesday, 24 October

#### Management by Motivation

|               |                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 08:30 - 10:00 | How to Motivate? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Role Play</li> <li>• Human Needs: Maslow's and Herzberg's Theories</li> </ul>                                                                                        |
| 10:00 - 10:15 | Coffee Break                                                                                                                                                                                                                   |
| 10:15 - 11:45 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intrinsic and Extrinsic Motivation</li> <li>• Identification and High Job Performance</li> <li>• Job Motivation Level Scores</li> <li>• Motivation in Practice: Case Study</li> </ul> |
| 11:45 - 12:30 | Motivation and Manipulation <ul style="list-style-type: none"> <li>• How to Keep People Motivated?</li> </ul>                                                                                                                  |
| 12:30 - 13:30 | Lunch                                                                                                                                                                                                                          |
| 13:30 - 15:00 | Motivation of Different Generations                                                                                                                                                                                            |
| 15:00 - 15:15 | Coffee Break                                                                                                                                                                                                                   |
| 15:15 - 17:30 | Time Management <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assessing Your Personal Time Management Ability</li> <li>• Principles of Time Management</li> <li>• How to Deal with "Time Robbers"?</li> </ul>                       |
| 17:30         | End of Session                                                                                                                                                                                                                 |

7

### Wednesday, 25 October

#### Management by Delegation & Sightseeing

|               |                                                                                                                                                                                              |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 08:30 - 11:00 | Management by Delegation <ul style="list-style-type: none"> <li>• Your Personal Delegation Skills</li> <li>• Advantages of Delegation</li> <li>• Potential Problems of Delegation</li> </ul> |
| 11:30         | Sandwiches to Go                                                                                                                                                                             |
| 11:30         | Start of Sightseeing Programme                                                                                                                                                               |

Gen Re will arrange for the participants a sightseeing tour for the half day activity.

8

### Thursday, 26 October

#### Management by Communication

|               |                                                                                                                                                                                                |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 08:30 - 10:00 | Management by Communication <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication Model</li> <li>• Misunderstandings</li> <li>• Communication Obstacles</li> <li>• Group Exercises</li> </ul> |
| 10:00 - 10:15 | Coffee Break                                                                                                                                                                                   |
| 10:15 - 11:00 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importance of Questioning and Listening</li> </ul>                                                                                                    |
| 11:00 - 11:45 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Group Exercises</li> </ul>                                                                                                                            |
| 11:45 - 12:30 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pros and Cons of Written &amp; Verbal Communication</li> </ul>                                                                                        |
| 12:30 - 13:30 | Lunch                                                                                                                                                                                          |
| 13:30 - 15:15 | Communication in Teams <ul style="list-style-type: none"> <li>• Team Exercise</li> <li>• Analyses and Assessment</li> </ul>                                                                    |
| 15:15 - 15:30 | Coffee Break                                                                                                                                                                                   |
| 15:30 - 17:30 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difference between a Group and a Top Team</li> <li>• Roles and Structures in Teams</li> <li>• How to Lead a Team Effectively</li> </ul>               |
| 17:30         | End of Session                                                                                                                                                                                 |

9

Friday, 27 October

#### Conflict Management

|               |                                                                                                                              |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 08:30 - 10:30 | Decision Making Process                                                                                                      |
| 10:30 - 10:45 | Coffee Break                                                                                                                 |
| 10:45 - 12:30 | Conflict Management <ul style="list-style-type: none"><li>• Cause of Conflicts</li><li>• How to Resolve Conflicts?</li></ul> |
| 12:30 - 13:30 | Lunch                                                                                                                        |
| 13:30 - 16:00 | Case Studies <ul style="list-style-type: none"><li>• Analyses, Discussion and Conclusion for Handling Conflicts</li></ul>    |
| 16:00         | End of Course <ul style="list-style-type: none"><li>• Summary</li><li>• Farewell</li></ul>                                   |



#### Trainer

We bring in Ms Henrike Tyll, an experienced trainer to conduct the Gen Re Management Course in Asia.



##### HENRIKE TYLL

Henrike Tyll, MBA (Dipl.-Kfm.) studied business administration and organisational psychology.

She has worked for more than seventeen years with IBM in sales, consulting, HR and outsourcing where she gained a depth of experience in a broad range of senior management and leadership skills.

In her career as a management trainer, coach and consultant, her major training and development projects are in management, leadership, sales, communication, teambuilding, conflict management, time management, negotiation, personal and organisational development, change management, moderation and mediation of conflicts within management teams plus coaching of managers on a national and international level.

Henrike is a lecturer at the University of Applied Management Studies in Mannheim, Germany, where she is teaching Management Science for German and international Bachelor and Master students.