

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書  
出國報告(出國類別：其他)

**參加 SEACEN「領導課程大師班 I：複雜  
年代之妥適領導模式 (Leadership  
Masterclass I：Workshop on ‘Leading  
Adaptively in Complex Times’)」報告**

服務機關：中央銀行

姓名職稱：鄭文欽/外匯局一等專員

羅美玲/經濟研究處副科長

派赴國家：印尼/巴里島

出國期間：107.3.3-107.3.10

報告日期：107.5.16

## 目次

壹、 前言 .....	1
貳、 領導力演進之分析 .....	4
一、 領導力係動態、循序漸進的過程 .....	4
二、 情境領導模型之探討 .....	6
參、 領導者時間管理運用之探討 .....	11
一、 艾森豪爾矩陣法則 .....	11
二、 高績效領導者與一般領導者之時間配置差異分析 .....	12
肆、 複雜性適應領導之分析及探討 .....	14
一、 複雜性適應領導之定義 .....	14
二、 複雜性適應領導採行之策略 .....	14
三、 複雜性適應領導的目標—無為而治 .....	15
伍、 國際研討會專題講座 .....	16
一、 主題一：領導力在銀行體系之蛻變 .....	16
二、 主題二：預測下一步是什麼 .....	18
陸、 心得與建議 .....	19
一、 心得 .....	19
二、 建議 .....	20
參考資料 .....	21

## 壹、前言

東南亞中央銀行(SEACEN)於本(2018)年3月4日至7日於印尼巴厘島舉辦「領導課程大師班 I: 複雜年代之妥適領導模式」訓練課程; 3月8日則由印尼央行舉辦主題為「下個時代領導力之蛻變: 主題、挑戰及策略」之國際研討會, 課程內容分述如下:

### 一、SEACEN「領導課程大師班 I: 複雜年代之妥適領導模式」訓練課程

#### (一) 參與成員

SEACEN 舉辦之「領導課程大師班 I: 複雜年代之妥適領導模式」訓練課程為期 1 週, 計來自柬埔寨、香港、印尼、馬來西亞、尼泊爾、菲律賓、台灣、泰國、不丹等 9 國共 29 位央行中、高階主管與會。邀請複雜性適應領導(Complex Adaptive Leadership, CAL)公司之創始人及執行長 Nick Obolensky<sup>1</sup>及其團隊成員 Douglas Dean<sup>2</sup>為研討會講師, 並聘任教練 Jim Putnam 在課餘時間, 指導學員做瑜珈伸展操, 幫助學員恢復疲勞及提升體能。另安排前馬來西亞央行副總裁 Dr. Lin See-Yan 進行專題演講, 藉由理論與實務的結合, 使學員能更進一步了解課程的意涵。

#### (二) 課程內容及學員任務

本課程精心設計, 藉由了解及運用混沌理論及複雜調適系統, 提升領導幹部面對問題時的應變能力, 期能獲得較佳成果。其間除了利

---

<sup>1</sup> Nick Obolensky 曾任英國富時 100 指數公司之首席總監、倫敦商學院及瑞士洛桑酒店管理學院客座教授、荷蘭奈耶諾德(Nyenrode)大學教授等, 現任 CAL 公司執行長, 且為法國 CEDEP(歐洲執行發展中心)及瑞士洛桑國際管理學院(IMD)新加坡校區訪問教授。

<sup>2</sup> Douglas Dean 為多家跨國企業在領導力及企業轉型等提供諮詢服務之資歷超過 30 年。曾任福斯汽車公司行銷長(Chief Marketing Officer)及雀巢公司執行長之顧問。現為 Human Capital Group Asia Limited 之執行長。

用 3 天半課程介紹理論核心、實做互動、分組討論外，並賦予學員任務，在返國後的 4 個月期間，儘可能每天及每週上線 Impact and Peer Accountability System(IPAS)進行回饋(feedback)；每月各組學員亦須進行線上交流及分享，以強化學習效果，以期引導學員於工作範疇運用事半功倍的領導技能。此課程曾於 2017 年獲得歐洲管理發展基金會(European Foundation for Management Development, EFMD)金牌獎之殊榮。

### (三) 課程目的

鼓勵學員運用 CAL，並以開創性與整合性的方式進行，其理論基礎係根據講師 Obolensky 之國際暢銷書「複雜性適應領導力：擁抱矛盾與不確定性」(Complex Adaptive Leadership-Embracing Paradox & Uncertainty)。CAL 模型特色在於改造策略性、組織性及個別行為模式，期能在所謂多變(Volatile)、不確定(Uncertain)、複雜(Complex)及模糊(Ambiguous)之 VUCA 的環境下，達到事半功倍之效。

### (四) 預期成果

課程期待每位學員在課程結束後可獲得之成果：

1. 面臨 VUCA 的環境下，領導力運用將更為得心應手；
2. 藉由時間運用及效率性的團隊管理，提升領導績效；
3. 對團隊成員產生更直接之影響力；
4. 能掌握問題核心，迅速得到解答；
5. 工作壓力之管理更為完善。

## 二、印尼央行舉辦之國際研討會專題講座

印尼央行於 3 月 8 日安排兩場國際研討會專題講座，參加成員除

了先前參與 SEACEN 領導力訓練課程的部分央行學員外，另邀請金融界、國營事業、IT 產業、科技業等各界高階人員，共同分享領導力在科技快速發展的時代，如何思考、面對及因應。

本研討會講座邀請當前知名的未來分析師(Futurist) Brett King 及 Woody Wade，講授未來金融體系的發展趨勢以及預測分析方法。講題分別為「領導力在銀行體系之蛻變」(Transformational Leadership for The Financial Sector)及「預測下一步是什麼？」(Anticipating What's Next?)，使學員在學習理論方法之後，能與實務界相關議題結合，進而吸取業界寶貴的經驗。

三、本報告分為 6 個部分，除前言外，第 2、3 部分分別說明領導力的演進過程及領導者的時間管理；第 4 部分則探討及分析複雜性適應領導之相關議題；第 5 部分係國際研討會專題講座之分析與啟示；最後為心得與建議。

## 貳、領導力演進之分析

由於科技及技術不斷創新，全球政治及經濟環境的複雜性及不確定性日益提高，領導者面臨多變、不確定、複雜及模糊之 VUCA 時代。領導者在領導力與組織管理方式等面向，須不斷與時俱進，以更加動態的形式不斷精進，方能帶領組織及自身之進化與成長。

### 一、領導力係動態、循序漸進的過程

#### (一) 領導力的演變：領導力 1.0 至 4.0

傳統的組織架構中，層級多，領導力多係由上而下；隨外在環境複雜且高度不確定性與日俱增，組織架構由傳統之職能性功能，演變至跨功能性矩陣式架構，領導力亦需變革，方能適應外界快速變化的腳步(圖 1)。

##### 1. 領導力 1.0：

屬傳統之寡頭(oligarchical)領導方式，領導力係由上而下，領導者對部屬下達指令，部屬只須服從及執行，組織架構則係採依功能劃分，層級較多。

惟隨個人意識抬頭，權威日漸消失，加以外在環境日趨複雜，寡頭領導漸不合時宜，且不利組織快速應變及創新。

##### 2. 領導力 2.0：

鑑於功能性分工無法因應變化日益快速的環境，組織架構漸演變為矩陣式、網絡式架構。領導力除由上而下外，亦包含橫向流動及由內而外的發展。

##### 3. 領導力 3.0：

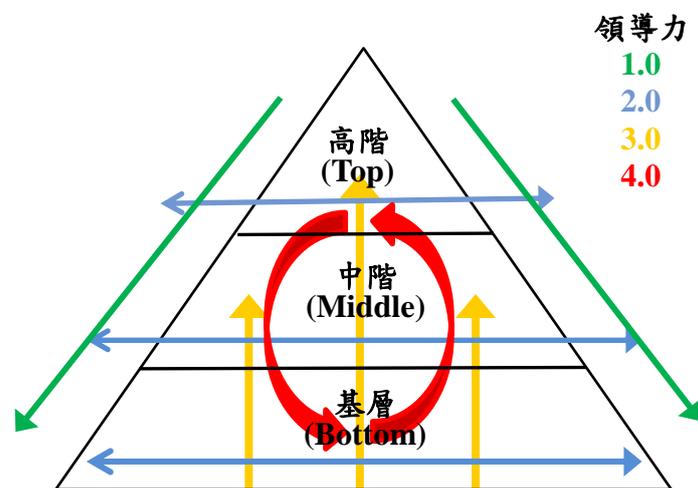
領導者非萬能，無法知道所有問題的解決方案，自身能力不

足，請求中階及基層員工之指導及協助，領導力由下而上，授權 (empowerment) 給部屬，減輕領導者壓力。

#### 4. 領導力 4.0：

結合領導力 1.0、2.0、3.0，領導力跨越層級及邊界，領導者與部屬間彼此協調與合作，相互依存，在組織內部動態發展，形成自我組織(self-organized)，大幅提升工作效率。

圖 1 領導力演變過程



資料來源：課程講義/Nick Obolensky, “Leading Adaptively in a Complex World”(2018)

#### (二) 領導力的演變係循序漸進的過程，彼此間交互運作

傳統的領導模式係由領導者訂定策略，下達指令，說服或命令部屬執行，係單向的寡頭式領導。惟領導者非無所不知，亦非萬能，無法知道所有問題的解決方法，加以認為部屬存在對領導者的期望，因此假裝自己知道答案。自欺欺人的結果致領導者壓力大增，工作效率低落，組織無法成長。

為因應日趨複雜、多變及不確定之環境，相互依存、互動之多頭式領導(polyarchy)方能提升組織效率。多頭式領導打破單向之寡頭領導

模式，藉由上下及橫向交流之動態循環模式，在問題解決之過程中，領導者適時介入、授權與支持，減輕其壓力；部屬在問題解決之過程中獲得自信，未來更勇於接受挑戰，而非僅被動接受指令，呈現具動態循環之領導力。

## 二、情境領導模型之探討

依照 Hersey 及 Blanchard<sup>3</sup>的情境領導模型，部屬的工作技能(skill)及意願(will)，會隨工作環境及內容而改變。領導者應依據部屬面對工作所展現的能力及態度，採取適宜的領導模式，俾達成組織任務及目標。

### (一) 部屬工作成熟度之分析及探討

工作成熟度係指部屬的工作技能及意願。工作技能係指完成任務所須之知識(knowledge)及方法；工作意願則係完成工作的動機(motivation)強弱。

#### 1. 部屬工作成熟度的 4 種類型

Hersey 及 Blanchard 就部屬在面對不同的工作挑戰時之技能及意願，將部屬工作成熟度分為 4 種類型(圖 2)：

##### (1)M1：欠缺工作技能，且工作態度不積極

部屬缺乏完成指定任務的相關知識，且即便領導者指導，部屬也不想積極學習。基於成就感及自我肯定，多數部屬不會在此階段太久。

##### (2)M2：具工作熱誠，惟相關技能不足

---

<sup>3</sup> Hersey 和 Blanchard 於 1969 年提出「情境領導理論(Situational Leadership Theory)」。

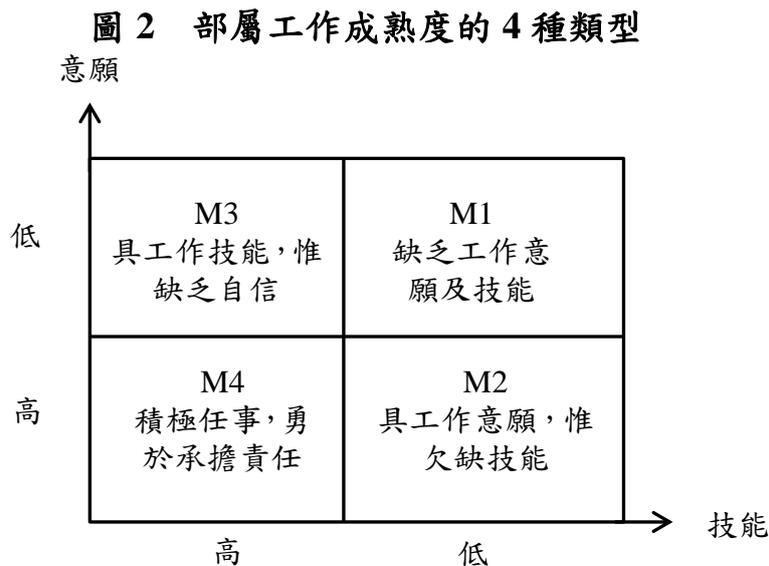
部屬欠缺完成工作之相關技能，但樂於學習及接受挑戰，態度積極。此時，領導者應加強對部屬的教育訓練。

(3)M3：具工作技能，惟缺乏意願或自信

部屬有完成工作的技能，惟態度消極、被動。導致部屬缺乏工作動機的成因眾多，例如個人健康問題，或交辦工作過於簡單，不具挑戰性。

(4)M4：積極任事，勇於承擔責任

由於部屬有高度的工作技能及積極任事的態度，領導者可授權部屬執行任務，無須介入過多。



資料來源：課程講義/Nick Obolensky, “Leading Adaptively in a Complex World”(2018)

Hersey 及 Blanchard 認為，面對不同的工作性質及內容，部屬成熟度表現存在差異，會在不同類型間移動，而非持續在同一類型。

## 2. 部屬工作成熟度展現的 5 個層級

部屬展現在工作成熟度有 5 個層級。領導者應致力引導部屬至第 5 個層級，部屬亦應提升自我要求，循序漸進朝第 5 個層級邁進。領導

者與部屬達到相互依存，互動交流之多頭式領導(圖 3)。

(1)層級 1：等待被告知(wait to be told)

部屬等待領導者指示及教導如何完成工作，一個命令一個動作。

(2)層級 2：詢問(ask to be told)

部屬雖主動詢問領導者須做何事，惟仍須領導者進行全程之指導及控制。

(3)層級 3：提出建議並尋求認同 (seek approval for a recommendation)

部屬對於主管交辦之工作，有想法但不確定，因此在採取行動之前尋求主管的意見及認同。此階段通常係部屬缺乏自信，或所交辦之工作不同以往且較困難。

(4)層級 4:採取行動並尋求認同(seek approval for action undertaken)

部屬已著手辦理交辦之工作，惟不確定是否正確，因此向主管尋求認同。

(5)層級 5：例行報告，自主管理(get on and inform in a routine way)

部屬的工作技能及心態皆相當成熟，可自發性完成任務。因此，主管可充分授權部屬，只須例行向其報告工作進度。

層級 1 及層級 2 之部屬，工作技能較低，領導模式多採傳統之寡頭式領導。Hersey 及 Blanchard 認為領導者及部屬均須致力讓部屬擺脫層級 1 及層級 2，並盡力朝層級 5「自主管理」的目標邁進。

**圖 3 部屬工作成熟度展現之 5 個層級**

層級	成熟度
1	等待被告知 (wait to be told)
2	詢問 (ask to be told)
3	提出建議並尋求認同 (seek approval for a recommendation)
4	採取行動並尋求認同 (seek approval for action undertaken)
5	例行報告，自主管理 (get on and inform in a routine way)

資料來源：課程講義/Nick Obolensky, “Leading Adaptively in a Complex World”(2018)

## (二) 情境領導模型下之 4 種領導風格

Hersey 及 Blanchard 認為，領導者的領導行為，係依照部屬的工作技能及意願而變化。領導者面對不同情境，採行適宜的領導模式，俾達到事半功倍之效。

### 1. Hersey 及 Blanchard 情境領導模型下之 4 種領導風格(圖 4)：

#### (1) S1(Direct & Tell，下達指令)

面對部屬工作技能不足或(且)工作意願不強，或是緊急交辦之任務無暇詳細指導，領導者給予部屬的工作明確、詳盡的指導及說明，係屬英雄、強勢(Heroic/Strong)的領導模式。

#### (2) S2(Inspire & Sell，說服)

部屬具有工作意願，惟技能不足。領導者除教導部屬外，向其傳達、推銷想法與意見，引導其瞭解問題，進而從解決問題的過程中獲得激勵，係屬激勵、變革型(Inspirational/Transformational)的領導模式。

#### (3) S3(Involve & Develop，諮詢與支持)

對工作技能足以處理交辦任務，惟態度不夠積極(有時係缺

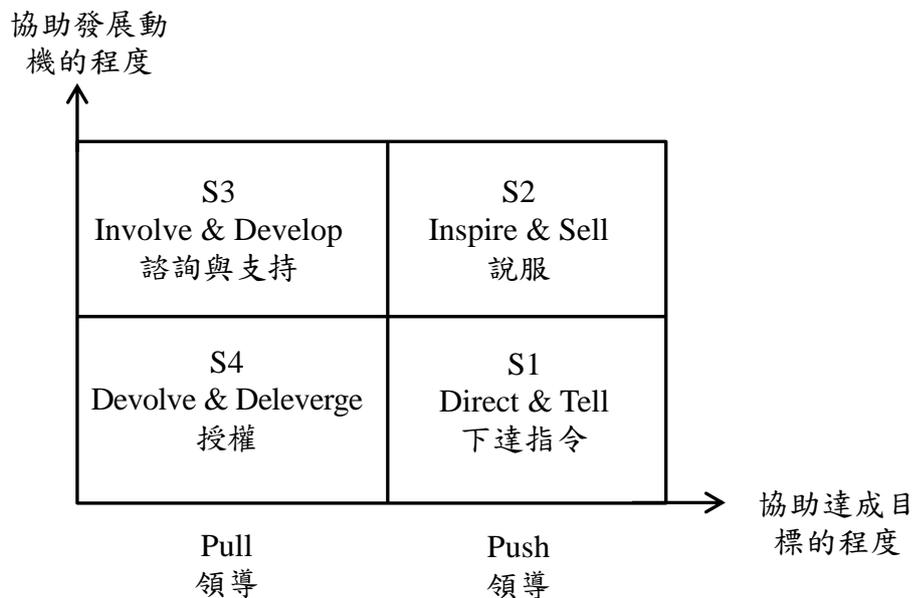
乏自信)的部屬，領導者可邀請部屬就所處理之工作或問題討論，制定解決方案，甚至允許其做決策，採支持性的領導模式，建立部屬自信，提供內在激勵誘因。惟過程中領導者仍須監督及提供適時援助，避免部屬無所適從。此類領導模式係屬參與、引導(Participative/Facilitative)的領導模式。

(4) S4(Devolve & Deleverage，授權)

對具有高度工作技能及意願之部屬，領導者可將工作全權交付，適時提供資源協助，無須干涉太多，授權(empowerment)及無為而治(let it go)，係屬授權、不干涉(Empowering/Hands-off)的領導模式。

2. S1 與 S2 類型為「Push」領導模式，屬較為傳統之寡頭式領導風格，領導者由上而下推動部屬執行工作；S3 與 S4 類型係「Pull」領導模式，領導者給予部屬執行及決策空間，某種程度上領導者表現出追隨者(follower)的態度。

圖 4 情境領導下的 4 種領導風格



資料來源：課程講義/Nick Obolensky, “Leading Adaptively in a Complex World”(2018)

## 參、領導者時間管理運用之探討

領導者面對層出不窮的挑戰，須採取有效的工作方法，區分事情的輕重緩急，才能順利完成任務，達成目標。

### 一、艾森豪爾矩陣法則

領導者短時間內成功處理緊急任務或化解危機，雖是自我肯定、成功的表徵，並滿足其接受挑戰的野心，甚至被部屬推崇為英雄；惟亦有負面效果：工作壓力不利健康、工作環境處於高壓狀態致關係緊張等。

為避免自身及部屬浪費精力在無謂的工作，並將時間配置在最重要的工作上，達成組織有效管理，領導者須瞭解工作的輕重緩急，適時調配時間及資源。美國總統艾森豪爾提出一套處理工作優先順序的法則，依其重要性(important)及急迫性(urgent)分為4種類型(圖5)：

#### (一) 急迫且重要

此類工作例如網站遭駭客攻擊、客戶對公司不滿等，須立即因應，若不緊急處理且處理不當，恐導致嚴重後果，衍生為組織或團隊之危機(crisis)；惟事先做好規劃，避免措手不及，可大幅降低錯誤發生的機率。

#### (二) 急迫但不重要

領導者會陷入「緊急即重要」的迷思(delusion)中，工作看似急迫、需緊急處理，惟與團隊目標不相關，例如出席與本身業務不相關的會議、回復不重要可交由部屬回復的電子郵件等。此等工作雖須處理，惟花費的時間越少越好，必要時尋求部屬協助，交由其執行。

### (三) 不急迫也不重要

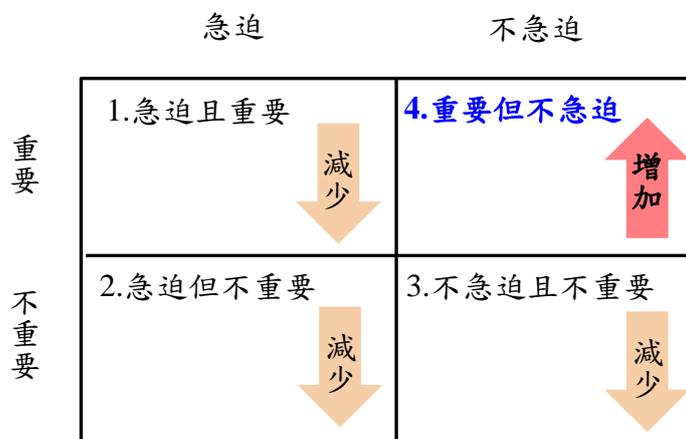
此類型工作基本上既無時間壓力，亦與工作目標無關，可留至有空閒時間再處理，例如電腦備份、垃圾郵件等，惟仍須定期檢視，避免積少成多。

### (四) 重要但不急迫

對領導者而言，此類工作雖較無時間壓力，惟須真正全心投入的優質(quality)工作，例如工作計劃的擬訂、自我開發、組織生產力的提升等。在確認工作目標後，領導者做好規劃，按部就班執行。

為提升工作效率，避免如倉鼠在輪圈上不停奔跑(Hamster Wheel)，疲於奔命，領導者應儘量減少第2類及第3類工作，節制第1類工作，保留更多時間及資源在重要的第4類工作。

圖 5 艾森豪爾時間管理矩陣



資料來源：課程講義/Nick Obolensky, “Leading Adaptively in a Complex World”(2018)

## 二、高績效領導者與一般領導者之時間配置差異分析

### (一) 高績效領導者將時間多配置在重要工作

1. 相較一般領導者僅投入 40% 工作時間在重要的工作中，高績效領導者則投入約 85% 時間在重要工作，尤其投入 65% 時間在重要但不急迫的優質工作(圖 6)。

2. 在不重要的工作項目中，高績效領導者僅投入 15% 時間，一般領導者則投入達 60% 工作時間，尤其投入在急迫但不重要的工作達 55% (圖 6)，陷入「急迫即重要」的迷思(delusion)中，導致事倍功半，成效不彰。

圖 6 不同領導者之時間配置差異

	急迫	不急迫
重要	1. 急迫且重要 高績效：20% 一般：25%	4. 重要但不急迫 高績效：65% 一般：15%
不重要	2. 急迫但不重要 高績效：15% 一般：55%	3. 不急迫且不重要 高績效：< 1% 一般：5%

資料來源：課程講義/Nick Obolensky, “Leading Adaptively in a Complex World”(2018)

## (二) 差異分析

一般領導者之所以造成事倍功半之結果，主因害怕授權、工作過度及自我欺騙，形成無謂的領導壓力(圖 7)。

### 1. 害怕授權(fear of letting go)、工作過度(working too hard)

對部屬工作能力不放心，事必躬親，不願授權給部屬，導致工作負荷過重，壓力過大，團隊無法成長，工作效率自然無法提升。

### 2. 自我欺騙(playing a charade)

領導者對自我期許過高，自認能處理多數的任務及問題，且易被他人期許所指使，缺乏拒絕的能力。

圖 7 領導者不必要的壓力來源



資料來源：Nick Obolensky, “Complex Adaptive Leadership-Embracing Paradox & Uncertainty”, 2<sup>nd</sup> edition, 2016.

## 肆、複雜性適應領導之分析及探討

複雜性適應領導(Complex Adaptive Leadership, CAL)係領導者視環境變化及工作內容，動態調整領導模式，係領導力 4.0 之體現，適合在現今 VUCA 的環境中落實與執行，有效減輕領導者不必要的壓力來源，並提升組織工作效率。

### 一、複雜性適應領導之定義

CAL 係指當大環境處於混沌不明、複雜性情境，組織結構亦隨環境變化而不斷演化，情勢發展變得不易預測或控制，處在一種「有組織的混亂(organized chaos)」，領導者須先判斷及分析處於何種情境，並瞭解部屬的具體狀態，才能運用合適的方法及手段解決問題及挑戰。

### 二、複雜性適應領導採行之策略

CAL 結合情境領導的 4 種領導模式，適時採用「推」或「拉」的領導行為策略，將領導力與組織的自我管理相互聯繫，提升組織之適應力及敏捷性。

CAL 策略分為 4 個階段，說明如下：

### (一) Sell the **WHY**

若部屬對於交辦的任務不熟悉，且工作意願不高，領導者須向其傳達改變的必要性。領導者可提供改變的誘因，例如加薪或提供獎金等；惟亦須表達若不配合的後果。

### (二) Tell the **WHAT**

部屬準備接受挑戰，但不知如何著手或缺乏相關知識，領導者指導部屬相關技能，使其瞭解須遵循的原則及方法。

### (三) Involve for the **HOW**

部屬具備處理任務之基本能力後，領導者嘗試使部屬處理更複雜困難的任務，並從旁提供建議及協助，培養其自信心，進而更主動積極參與或解決問題。

### (四) Devolve, Let it go

當部屬對工作駕輕就熟、展現高度自信之際，領導者決策權下放，部屬進行自主管理。

## 三、複雜性適應領導的目標—無為而治

### (一) CAL 有效提升組織之適應力及敏捷性

藉由 CAL 體現，每個人具有相對領導力。部屬非只盲目聽從指令，而能主動思考，發揮創造力，並自我管理；領導者角色弱化，落實「自我組織(self-organized)」功能，減少不必要的壓力，從而獲得更多時間處理更重要的事，提升團隊及自身效率。

### (二) CAL 的最高境界係為中國道家「無為而治」哲學

在複雜情境下，無法要求協調一致，惟領導者應確定組織方向及

戰略方針，營造適合部屬發展環境，對可下放的決策充分授權，不多做干預，使組織實現「自主管理」，進而達成「無為而治，大智若愚」境界，領導者及部屬一同成長。

## 伍、國際研討會專題講座

印尼央行主辦之國際研討會專題講座，主題為「下個時代領導力之蛻變：主題、挑戰及策略」，兩場講座之講題分別為「領導力在銀行體系之蛻變」(Transformational Leadership for The Financial Sector)及「預測下一步是什麼？」(Anticipating What's Next)。

### 一、主題一：領導力在銀行體系之蛻變

Amazon 最暢銷作者 Brett King 主講「領導力在銀行體系之蛻變」。

#### (一) Bank1.0、Bank2.0、Bank3.0 時代面臨的機會與挑戰

##### 1. Bank1.0：1472-1980 年

由大型電腦主機主導決定銀行業務的效率及興衰的時代，像是 ERMA 介面卡、IBM 大電腦等是當時銀行不可或缺的先進產物，這時期強調與客戶面對面的服務機制。

##### 2. Bank2.0：1980-2007 年

著重自我服務的時代，前聯準會主席 Mr. Paul Volcker 曾說，自動櫃員機(ATM)是這時期銀行業最重要的創新產品。

##### 3. Bank3.0：2007-2016 年

銀行業進入數位化的時代，由於先進手機的發明及創新，支付的方式也快速的進化，吸收存款已不再是傳統銀行的專利，分行功能大幅萎縮，像是支付寶就是很好的例子。

4. 2017 年起將是 Bank4.0 時代的降臨，銀行將無所不在。2014 年 RBS 主管 Ross Mcewan 曾指出，其最忙碌的分行是早上 7:01 在大眾運輸上使用手機的時候。因此，傳統銀行若不思改變、墨守成規，未來恐將難逃被淘汰消失的命運。

## (二) 改變(change)對多數人來說仍相當困難

1. 在農業時代，因機械工具的發明，使農業產量大增，相對也使得農業失業人口激增。因此，當時就有類似反對機械工具的浪潮。
2. 現今人類仍在抗拒技術創新。例如，大多數中央銀行對於加密貨幣的態度仍停留在敬而遠之的階段，或是制定嚴謹的法規予以限制。Mr. King 強調，創新技術持續向前邁進，身為領導者應能洞察先機，掌握時代脈動，才能在競爭激烈的時代永續生存。

## (三) 人工智慧(AI)時代的來臨

1. 以往的機器人一次只能從事單一事物，惟運用人工智慧後，便可進化到有行動力；再將人類經驗植入後，又再進化至能夠思考的境界。
2. 人工智慧的運用相當廣泛，舉凡醫療、金融、能源、生物科技等，都可以大量引進人工智慧的元素，進而發展出各類智慧基礎設施：像是智慧經濟、智慧城市、智慧企業及智慧工廠等。
3. 展望未來，人工智慧及機器人將成為各類產業競爭基礎。

(1)在能源稀少性的環境中，太陽能係未來最重要且最充裕的能源選項。以往礙於成本昂貴，致太陽能開發的進展緩慢。近年來受惠相關技術的突破，例如太陽能智慧網格(solar smart grids)的研發，大幅降低太陽能單位價格。預估 2025 年以前，太陽能價格可望降至超過目標價格之 50%，大幅提升太陽能普及性，且可有效舒緩能源不足的問題。

(2)醫療方面，利用人工智慧、感應器、生物工程學及生物技術等，促進健康科技提升及基因改造革命；基因編輯使得治病如同在電腦

程式中抓 BUG；同步線上診斷及智慧學習系統，充分發揮醫療資源效率性；多功能智慧眼鏡，已正積極開發中，電影中之間諜配備具有辨識、分析、影印及電腦等相關功能的智慧眼鏡，可望在未來問世。

- (3)教育必須要改變，教育無所不在，並強調創新的重要性，以因應未來環境所需。最後，Mr. King 預測，2035 年機器人數量將會超越人類人口數量。

## 二、主題二：預測下一步是什麼

情境分析大師 Woody Wade 主講「預測下一步是什麼？」

- (一)如何在不確定的環境中，解構出 4 種不同之基礎情境，進而對未來可能出現之狀況，提出因應之道。例如，影響杜拜高檔旅館之未來發展主要因素有兩個，即來自伊朗威脅強弱及貨幣政策鬆緊。故可將強、弱、鬆、緊組合分成 4 個不同的基礎情境，分別位於 4 個象限，再將每個基礎情境下可能發展的方向逐條分項列示。
- (二)面對現況，有些項目可用現存知識(known)解決已知的問題(known)、或用現存知識(known)尋求解決未知的問題(unknown)，即所謂在不確定情境下做決策(decision making under uncertainty)；面對未來，我們或將運用未知的知識(unknown)解決未知的問題(unknown)、甚至超乎想像的知識(unthinkable)解決無從預測的問題(unpredictable)，即所謂在未知情境下做決策(decision making under unknown)。
- (三)Wade 特別強調，身為領導者，必須常常思考未來發展，否則恐將一無所有；未來雖然無法預測，但可積極探索。

## 陸、心得與建議

### 一、心得

#### (一) 課程理論與實務交互運用，強化學習效果

本課程涵蓋三部分：

1. 第一部分：課程前要求填寫兩份問卷，作為初步評估自身的領導類型及特質。
2. 第二部分：三天半之訓練課程

講師介紹並探討各類領導模式之優劣，進而思考如何將自身的領導類型截長補短，強化抗壓性並提升團隊工作效率。

3. 第三部分：上線回饋及交流

各學員回國後的 4 個月期間，鼓勵每天或至少每週上線 Impact and Peer Accountability System(IPAS)進行回饋。每月各組學員亦須進行線上交流及分享，以強化學習效果。本行參加人員為第 3 組，成員另包括菲律賓央行 Mr. Reymundo Cruz 及印尼央行 Mr. Edi Yusup 共 4 位，每月定期交流時間為 3 月 30 日、4 月 27 日、5 月 25 日及 6 月 29 日，每次 2 小時，進行相互檢視、回饋及輔導。對於組內學員個別盲點的揭露、日常實務所面臨問題之解決，以及學員輔導技巧的提升等均有正面的幫助。目前已交流 2 次，惟組員反映工作繁忙，實際落實及執行課程理論有其難度。

- #### (二) 展望未來，由於科技不斷創新，人工智慧將主導全球各類產業的發展。在全球政治及經濟環境的複雜性及不確定性日益提高下，領導者面臨多變、不確定、複雜及模糊之 VUCA 時代。如何在充滿未知及複雜挑戰之 VUCA 環境中，對組織進行創新及變革的領導，以花費較少的時間及資源，達成提升團隊效率及利益極大化的效果，是未來領導階層所面臨的挑戰。

## 二、建議

選派適宜同仁參加相關領導課程，提升工作效率及同仁競爭力：

- (一) 本訓練課程講師 Nick Obolensky 在第一天的破冰課程中對參與學員進行調查，發現學員均未能將每年休假期間用完。學員回應的理由多為「工作極為忙碌」。
- (二) 該講師強調，領導者應學習的是「聰明工作(work smart)」，而非「賣力工作(work hard)」；致力提升團隊績效，而非增加團隊的工作時間，此等思維值得本行參考。
- (三) 面對全球政經情勢處在 VUCA 環境中，各國中央銀行面臨前所未有的挑戰，培養卓見的領導者刻不容緩。由於近年 SEACEN 籌畫的領導課程每年達 3 次，建議選派適宜同仁參加，增進在總體經濟等專業領域外之領導相關知識，兩者相輔相成，進而提升本行工作效率及同仁的競爭力。

## 參考資料

1. Lin See-Yan(2017), “What Are We to Do”, Turbulence in Trying Times.
2. Nick Obolensky, “Complex Adaptive Leadership-Embracing Paradox & Uncertainty”, 2<sup>nd</sup> edition, 2016.
3. SEACEN Leadership Masterclass I: Workshop on ‘Leading Adaptively in Complex Times’之課程講義, Mar 2018.
4. The 3<sup>rd</sup> International Leadership Seminar(2018), “Transformational Leadership in The Next Era, Issues, Challenges & Strategy”, Bank Indonesia, March 8.
5. 黃寶霞(2017), “SEACEN Leadership Masterclass I:在複雜時代中獲得較佳成果之專題研討”, 行政院所屬各機關因公出國人員出國報告, 5月。