

出國報告（出國類別：實習）

美國賓州大學華頓商學院

領導力優勢：新領導者的策略

**(The Leadership Edge: A strategies for the New Leader)**

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：業務處林淑昭組長

派赴國家/地區：美國/賓州費城

出國期間：107年11月12日至16日

報告日期：108年1月14日

## 行政院及所屬各機關出國報提要

出國報告名稱：美國賓州大學華頓商學院領導力優勢：新領導者的策略

頁數 31 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/23667685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

林淑昭/台灣電力公司/業務處/組長/23668488

出國類別：1 考察2 進修3 研究4 實習5 其他

出國期間：107年11月12日~107年11月16日

出國地區：美國

報告日期：108年1月14日

分類號/目

關鍵詞：華頓商學院、領導力優勢、新領導者的策略、國外訓練、寰宇計畫

內容摘要：(二百至三百字)

為因應電業法修法後公用售電業未來面臨與發電業談判合約，與再生能源售電業及再生能源發電業競爭，經營環境更艱困，培養及提升主管經營領導能力，才能因應未來充滿競爭的環境。為擴大主管階層的策略視野及充實經營管理技能，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。爰依台電公司主管人員國外學習發展精進計畫—「寰宇計畫」，赴美國賓州大學華頓商學院，研習領導力優勢：新領導者的策略(The Leadership Edge: A strategies for the New Leader)課程，課程主要教導領導技巧，並著重認識自己領導特質，開拓屬於自己的領導風格。

本報告說明研習目的、課程規劃、研習過程與紀實、課程之重點摘要及學習心得，除為個人未來於工作上隨時複習之用外，亦可供同仁參考應用，並提出實習期間觀察心得建議，供公司未來相關作業之參考。

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

## 目錄

第一章 前言 .....	4
壹、目的 .....	4
貳、課程及師資介紹 .....	5
一、課程 .....	5
二、師資介紹 .....	5
第二章 研習過程與紀實 .....	8
壹、課程內容 .....	8
貳、 課前閱讀 .....	9
一、 課前閱讀教材 .....	9
二、課前測驗 .....	9
參、課程重點 .....	9
一、課程介紹 .....	9
二、課程內容摘要 .....	11
第三章 總結 .....	29
壹、觀察心得 .....	29
貳、結論與建議 .....	30

# 第一章 前言

## 壹、目的

電業法修法後，公司面臨重大組織變革，尤其公用售電業，未來面臨與發電業談判合約，與再生能源售電業及發電業競爭，經營環境更艱困，培養及提升主管經營領導能力，才能因應未來充滿競爭的環境。

學習更多實用領導技巧，及透過專業教學團隊，找出自己領導及帶領團隊之缺點，發現自己的特點，培養屬於自己的領導特質，以滿足現在及未來工作上身為主管所需管理技巧，及應付電業法修法後，未來購電業務鉅大的變革。

選擇美國賓州大學華頓商學院主要考量是華頓商學院為美國第一家學院化的商學院，於 1881 年成立至今一直都維持世界頂尖的水準，非常希望能參與其課程，一窺其菁英教育的面貌。

有幸獲主管提名參加寰宇出國計畫之徵選，即使平時工作相應忙碌，但為充實自己領導技能，於是很極積爭取這難得機會，畢竟，華頓商學院是很多人的夢想，無緣念 MBA，但是可以進去充電一週，也深感榮耀。從準備徵選簡報開始就認真思考，自己從研究所畢業進入台電這 25 年間，在台電經歷過的種種，很高興公司教我很多，讓

我成長，在這忙碌業務處高壓環境下，抽離這裡，到外面接受更大衝擊，以加強自己面對壓力的勇氣，確實給自己一次難得的成長。

## 貳、課程及師資介紹

### 一、課程

美國賓大華頓商學院：領導力優勢：新領導者的策略 The Leadership Edge: Strategies for the New Leader，這個課程對領導詮釋為「領導力的養成是一趟旅程，不是目的」，於領導的旅程剛起步時，希望藉課程的教導，提升自己的領導力，未來能勝任帶領更多人的挑戰及課題，同時反思自己領導的技巧，藉著該課程啟發更有效的領導方式，以培養未來領導力。

### 二、師資介紹

本課程授課老師共 6 位，主要都是華頓商學院的老師，負責課程規劃的老師為 Nancy，她授課時數也較多，是個非常認真老師，也非常關心女性於職場地位及表現議題的老師，分別介紹師資群如下：

(一) Nancy Rothbard：是華頓商學院的教授，主要研究領域在組織行為，平時在華頓商學院大學部及研究所授課，在 MBA 課程第一年由她教授核心領導及團隊合作，華頓商學院企業領導課程中她主要負責新領導者策略及女性領導者的課程規劃。在進入華頓商學院授課前她在房地產、保險、消費性產品、旅館、娛樂產業從

事激勵、團隊合作、領導溝通、職涯規劃的工作。

(二) Jeffrey Klein：是華頓商學院的教授，主要研究領域在團隊合作、領導潛力開發，平時在華頓商學院大學部、研究所及企業領導授課，在企業領導課程中他主要負責5週的高階領導課程的規劃，他還跟很多企業、非營利組織、政府部門合作，擔任相關領導課程的老師，在進入華頓商學院授課前，他在AT&T服務，他喜歡戶外活動及音樂。

(三) Sigal Barsade：是華頓商學院的教授，進入華頓商學院前是耶魯大學的教職員，她主要從事大企業團隊合作諮詢的工作，她研究專長主要在演說、顧問的訓練、組織文化、情緒智商、組織變革、團隊合作及領導。

(四) Matthew Bidwell：是華商學院的教授，他主要研究領域在不同策略對員工激勵效果，他的研究成果豐碩，同時常在紐約時報及華爾街期刊發表文章。

(五) Martine Haas：是華頓商學院的教授，她主要專長在團隊合作、組織的社會心理等。

(六) John Kanengieter：是華頓商學院企業領導課程的講師，他主要專長在戶外體驗教學、教練及顧問，另外亦跟NASA合作帶領太空人團隊，培養太空人團隊間共識及信任的建立，是個非常有熱情

的教練及顧問，因為他人格特質的關係，總是令人感覺可以向他吐露任何心事，下課後也常跟同學到學校提供的 Pub 聊天，除了授課外，對每個同學的細微表現也都觀察入微。

## 第二章 研習過程與紀實

### 壹、課程內容

為期五天的課程幾乎是滿檔，從早上 7 點到晚上 7 點，早、中、晚餐都一直持續課程的延伸，三餐的用餐時段，是深入瞭解同學工作內容最佳時刻，每次跟不同同學分享，都驚訝於世界上工作內容真的五花八門，有從事足球行銷、聯合國溝通大使等，也跟同學培養深厚的感情，課程表如下：

Aresty Institute of Executive Education  
Wharton School of the University of Pennsylvania  
The Leadership Edge: Strategies for the New Leader  
November 12 - 16, 2018



	Monday, November 12	Tuesday, November 13	Wednesday, November 14	Thursday, November 15	Friday, November 16	
<p><b>Accommodations, Meals and Classes:</b> Steinberg Conference Center 255 South 38th Street Philadelphia, PA 19104 1.215.386.8300 (P)</p> <p><b>Academic Director:</b> Nancy Rothbard</p> <p>Jeff Klein, Executive Director Wharton Leadership Program</p> <p><b>Program Team</b> Maria Pitone, Program Director Courtney Clarahan, Program Manager</p> <p><b>For questions, please contact:</b></p>	7:30-8:15 Breakfast & Program Registration	8:00-8:30 Integration Session <i>John Kanengieter</i>	8:00-10:15 Communication Styles & Difficult Conversations  <i>Nancy Rothbard</i>	8:00-8:30 Integration Session <i>John Kanengieter</i>	8:00-8:30 Integration Session <i>John Kanengieter</i>	
	8:15-10:30 Program Overview & Introduction  <i>Nancy Rothbard &amp; Jeff Klein</i> Group Photo Break	8:30-10:00 Talent Management  <i>Matthew Bidwell</i>	Break	Break	8:30-10:30 Emotional Intelligence  <i>Sigal Barzade</i>	8:30-10:00 Building Your Network
	10:45-12:45 Leadership & Teamwork  <i>Nancy Rothbard</i> Lunch	10:15-12:00 Talent Management  <i>Matthew Bidwell</i> Lunch	10:30-12:30 Communication Styles & Difficult Conversations  <i>Nancy Rothbard</i> Working Lunch	10:45-12:30 Emotional Intelligence  <i>Sigal Barzade</i> Lunch	10:15-11:45 Building Your Network  Break	<i>Nancy Rothbard &amp; John Kanengieter</i> Break
	1:45-2:45 Leadership & Teamwork  <i>Nancy Rothbard &amp; Jeff Klein</i> Break	1:30-3:00 Leading Teams  <i>Martine Haas</i> Break	12:45-6:30 The Leadership Navigation Challenge	1:15-3:15 Coaching Skills for Leaders  <i>Jeff Klein and John Kanengieter</i> Break	<i>Nancy Rothbard &amp; John Kanengieter</i> Break	<i>Nancy Rothbard &amp; John Kanengieter</i> Break
	3:00-4:15 Leader Identity  <i>Jeff Klein</i> Break	3:15-5:00 Leading Teams  <i>Martine Haas</i>		3:30-5:15 Coaching Skills for Leaders  <i>Jeff Klein and John Kanengieter</i> Break	12:00-1:00 Taking the Learning Back Home  <i>Nancy Rothbard &amp; John Kanengieter</i> Optional Lunch	
	4:30-6:00 Leader Identity  <i>Jeff Klein</i>			5:15-6:00 Reception		
	6:00-8:00 Dinner	6:00-8:00 Dinner	6:00-8:00 Dinner	6:00-8:00 Dinner		
						Thank you for attending Wharton Executive Education  Safe Travels!

## 貳、課前閱讀

### 一、課前閱讀教材

老師指定三篇文章，於上課前讀完，摘錄一些重點，課堂上就可以發表想法，也節省時間，由於華頓商學院並不強調案例研討，故指定案例不多。

(一)Kozlowski, W. J., Steve & Daniel R. Ilgen. “The Science of Team Success.” ScientificAmerican Mind. (June 2007).

(二)Ross, Rick. “The Ladder of Inference.” The Fifth Discipline Fieldbook. pp 242 – 259.

(三)Gabarro, John. “Wolfgang Keller at Konigsbrau-Tak (A).” Harvard Business Review, (October 2008).

### 二、課前測驗

上課前測驗主要是分析個人的特質，透過課程的討論有利於認識自己的領導風格，另外情緒智商測驗也是瞭解自己的重要測驗，這部分是華頓商學院較強調的部分，讓每個學員瞭解自己。

(一)Emotional Intelligence Assessment Test

(二)Wharton Personality Profile Assessment

## 參、課程重點

### 一、課程介紹(Nancy Rothbard & Jeff Klein)

(一)為何團隊合作與領導這麼重要?

1.根據訪問各階層的員工，他們認為最需要學的項目，領導比例

最重，達 79%，前 10 名分別為：

名次	項目	占比
1	領導	79
2	專業技能訓練	74
3	團隊建立	68
4	問題解決及決策	65
5	策略規劃	59
6	管理變革	58
7	電腦技能訓練	57
8	遠見	56
9	溝通技巧	54
10	衝突管理	53

2.不同階段管理者所需能力重要性各不相同，愈高階管理者愈需

要領導技能，相反的技术訓練，則愈來愈不需要，列表如

下：

執行長	高階管理者	管理者	專家
領導	領導	領導	技術訓練
策略規劃	團隊建立	技術訓練	領導

執行長	高階管理者	管理者	專家
團隊建立	技術訓練	團隊建立	解決問題/決策
管理變革	策略規劃	解決問題/決策	電腦技能訓練
遠見	遠見	策略規劃	團隊建立
技術訓練	管理變革	管理變革	溝通技巧
解決問題/決策	解決問題/決策	遠見	自我認知
溝通技巧	管理及商業技巧	管理及商業技巧	衝突管理
管理及商業技巧	衝突管理	衝突管理	管理變革
品質及流程改善	自我認知	績效評估	演說及簡報技巧

(二)領導力優勢 Leadership Edge，學習的方式主要透過 1.教導重要理論及架構，2.課堂上交換意見及經驗，3.體驗團隊合作，4.連接理論與應用，達到提升領導技能的目的。

## 二、課程內容摘要

(一)領導與團隊合作(Leadership & Teamwork)-- Nancy Rothbard

- 1.領導者主要的工作為，擬定方向、激勵部屬、設定目標、教導部屬執行策略、形塑組織文化。
- 2.領導能力不是與生俱來，而是後天學習而來，故需要透過不斷學習精進領導技能。
- 3.領導的五大(Big Five)人格特質

外向 Extraversion、審慎 Conscientiousness、易滿足 Agreeableness、情緒反應 Emotional Reactivity、開放 Openness 等五大人格特質，各種特質各有不同優缺點，不同特質領導者風格不同，只要能善用優點，每種特質的人都能成為優秀的領導者，不同領導特質優缺點如下：

特質		優點	缺點
外向 Extraversion	外向 Introverts	充滿活力及果斷 對外溝通	較衝動 喜歡操作別人
	內向 Extraverts	善於傾聽 深思熟慮	不會把握機會 容易放棄
審慎 Conscientiousness	審慎 Conscientious	有計劃及組織的 達成目標 做事較專注，有 組織	容易見樹不見 林 易盲目遵循規則
	臨時起意 Spontaneous	目標較有彈性及 應變力 勇於挑戰規則	不容易有始有 終 沒有組織且浪 費時間
易滿足 Agreeableness	易滿足 Agreeable	與人和協相處 較易取得認同	安於現況 不易打破規則
	不易滿足 Disagreeable	挑戰授權 堅守立場	較魯莽 容易選錯邊
情緒反應 Emotional Reactivity	易激動 Reactive	願意面對挑戰及 威脅 臨場反應較佳	易過度反應 壓力下不易維 持績效
	情緒穩定 Stable	不易出現負面情 緒 壓力下仍能保持 沈穩	不易適時應變 無法應對不確 定性
開放 Openness	開放 Open	富創造力	較不易專注

特質		優點	缺點
		變革接受度高	欠缺堅持到底精神
	傳統 Traditional	信念及原則很清楚 保守	堅持過時的想法 反對變革

4.情境領導 adaptable leadership：時代及社會變遷快速，為因應未來環境快速變化，領導者的必須保持隨時學習的心態，不能堅持以前所認知的事物，隨時提醒自己---「Don't be a know-it-all, be a learn-it-all.」。

#### 5.瞭解自己的人格特質

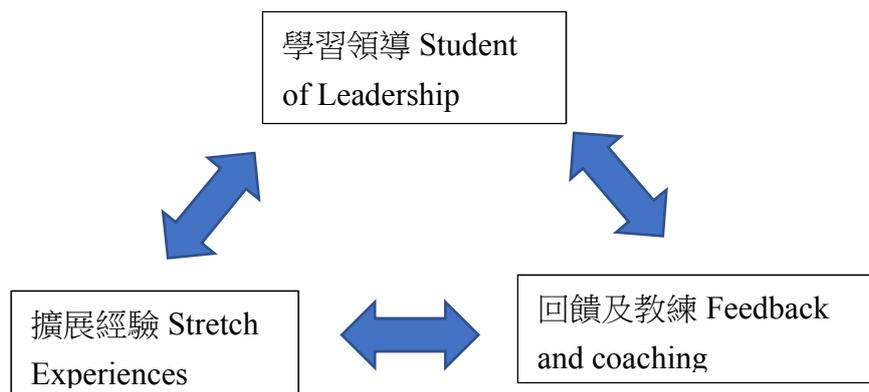
根據課程之前的人格特質問卷調查，老師評分每個人與班上平均分數，並讓同學討論自己認為的人格特質與問卷結果的差異，基本上每個同學都認為問卷結果很準，提供一個很好瞭解自己很好的剖析，我的人格特質分析表如下：

項目	我的分數	班上平均分數
外向	3.50	3.15
審慎	3.50	3.65
情緒化反應	1.25	2.61
易滿足	4.50	4.13
開放	4.00	3.16
決策型態：最大化/	1.85	2.82

可接受即可		
正面思考	4.55	3.65

## (二) 領導者特質(Leader Identity)—Jeff Klein and John Kanengieter

1. 要求每個人先想想，如何描述自己，同時寫下來。
2. 上一堂課講的人格特質是互相影響，不同職位及角色會讓不同人格特質凸顯出來，課程的設計是先讓同學瞭解自己的人格特質，透過與老師及同學討論擴展經驗，回饋及教練的技巧更加認識自己及同學的特質，進而調整自己處事方式。



### 3 課程目標(Wharton Leadership Mission)

培養深入瞭解自己及組織的領導者，使領導者及組織都能互相成長(To develop leaders who act with a deeper understanding of themselves, their organizations, and their communities, and contribute positively to the growth of each.)。

### 4. 優秀的部屬、跟隨者應有特質

每個人在組織裡除了是領導者外，同時也是部屬或跟隨者

Follower，因此瞭解部屬或跟隨者應有的態度及期望，有助於領導力的養成。

優秀的部屬或跟隨者應該—(1)管理好自己的事務，(2)致力於組織目標的達成，(3)發揮自己於組織內最大效率，(4)展現誠實、可靠的行為。

透過戶外即興舞蹈，愈來愈多跟隨者加入的過程，說明領導者及跟隨者互動的過程如下  
(<http://www.youtube.com/watch?v=fW8amMCVAJQ&list=FL2vOws0M577DNsooTc1rKVA>)：

- (1)領導者需要第一個跟隨者，為了讓跟隨者易於模仿，領導者的動作必須很簡單，且擁抱、教導跟隨者，因為第一個跟隨是將一個怪異的創始者變成真正領導者的關鍵，就像火種與火焰的關係。
- (2)第二個跟隨者加入是轉捩點，可以證明第一個跟隨者是對的，而且做得很成功，很容易的陸續會有第三、四個跟隨加入，愈來愈多人加入，最後形成一個團體。
- (3)單獨一個人的行為是怪異的，但是當形成一個團體後就不怪了，變成一股潮流，而且通常領導是過度被歌功頌德。

## 5.部屬的4項基本需求

- (1)信任：缺欠信任的組織，執行成效是有信任組織的1/6。

(2)同理心：主管必須把部屬當成一個人，設身處地為部屬著想，

組織才會有生產力、獲利、長久。

(3)穩定：主管的態度、信念必須前後一致，部屬才能有所依循。

(4)希望、願景：根據調查部屬工作動機有 69%來自於有願景的未

來，報酬反而不是最重要的因素。

## 6.價值認同的重要性

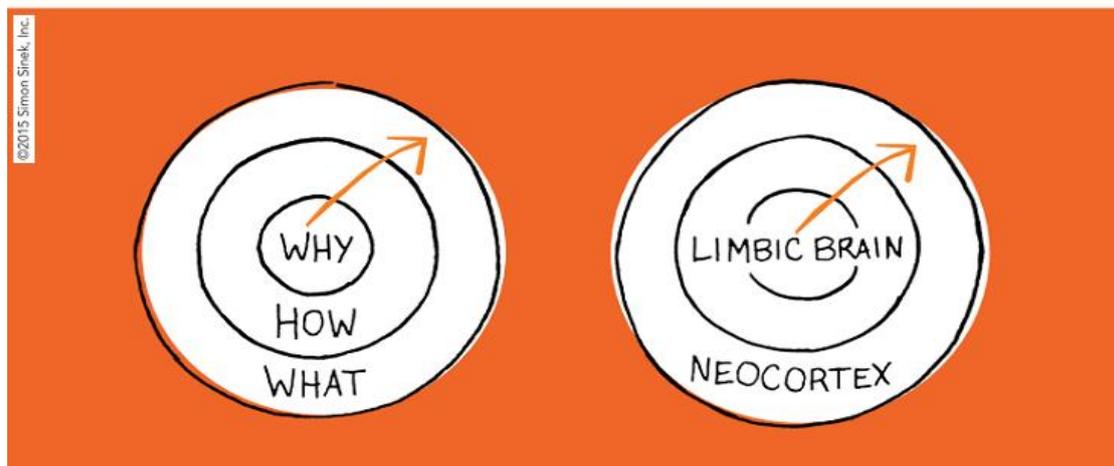
老師用 Simon Sinek 的 The Golden Circle 說明價值是吸引相同信念者加入的最主要因素，而說明價值必須以說明為什麼 Why，來取得員工及用戶認同，澆輸信念，喚起 limbic 大腦的作用，limbic 屬於非語言區，當 limbic 開始作用，人類就不會以理性思考，純粹跟從，言語無法描述，使人類獲得超越物質的滿足，倘只是強調有什麼 What，因為有什麼功能很容易被比下去，而且喚起人類理性思考的大腦 neocortex 的作用，一但理性思考開始作用，就會引來更多的批判與比較。

Simon 舉了正反二例說明 Why 與 What 的差別，What 的案例，Tivo 的推出，確實提供人們可以決定何時想看什麼電視就看什麼的需求，沒有廣告，不用等，但最後產品大虧失敗，因為只強調產品的功能、好處，消費者雖然知道有很多好處，但是理性思考後同時也發現不買也可以，假如 Tivo 推出是強調 Why，

向消費者訴求「你可以當個控制你自己各方面事物的人，買了Tivo 就可以實現控制生活的人」。

另一強調 Why 的成功案例是 Martin Luther King 博士於 1963 年夏天，在華盛頓林肯紀念中心前演說「 I have a dream」，現場有超過 2 萬 5 千名聽眾，很多民眾長途開車 8 小時才抵達現場，而且有 25% 的白人聽眾，這些人到現場聆聽不是為了 Dr. King，而是為了他們自己，因為他們相信美國人權未來，他們心中的夢與 Dr.King 相同。

## The Golden Circle + Human Brain



### (一) 才能管理(Talent Management)

1. 老師列出一般人離職的原因排名如下，與主管的關係好壞，是導致員工離職的主要原因，而薪水則是最不相關原因，由此可見，報酬不是工作滿足感的主要因素。

名次	項目	相關係數
1	與主管的關係好壞	0.25
2	工作滿足感	0.22
3	升遷機會	0.16
4	同事間的滿足感	0.13
5	報酬	0.11

## 2.工作滿足感

期望理論：提出給予部屬更多工作自主性，獲得的工作滿足感

愈大，而達到工作自主性途徑為充分授權

相關係數	項目	達成方式
0.67	工作多樣性	工作輪調
0.32	工作完整性	
0.35	工作重要性	建立與顧客關係
0.56	工作回饋	
0.71	工作自主性	授權

## 3.4 分速障礙

1950 年代一般人相信，每公里 4 分速是人類跑步最快的極限，

但在 1954 年 5 月 6 日 Roger Bannister 以 3:59.4 破紀錄後 6 週

John Landy 以 3:57.9 又破紀錄，往後 3 年陸續又有 15 個跑者

破 4 分速紀錄，目前最快紀錄為 1999 年 3:43.13，Roger Bannister 說「4 分速是大腦的障礙，不是身體的障礙」，由此可見一般人設定的障礙，其實是心理障礙，而不是身體能力上的障礙。

#### 4. 為何下雨天在紐約市招不到計程車？

根據 2014 年 Harry Farber 的研究，在紐約市，計程車司機雨天載客率比平時增加 4.8%，但是計程車數量卻比平時減少 7.1%，主要因為每位乘客的里程數減少，使每小時的收入沒有增加，而且下雨天路況差、事故多而且經驗愈老道的司機，勞工供給彈性愈高，新手司機的勞工供給彈性則愈低，由紐約計程司機的案例，可以得知，報酬不是工作滿足的主要來源，工作愉快得到的滿足更高。

#### 5. 不同的人生階段工作需求滿足不同

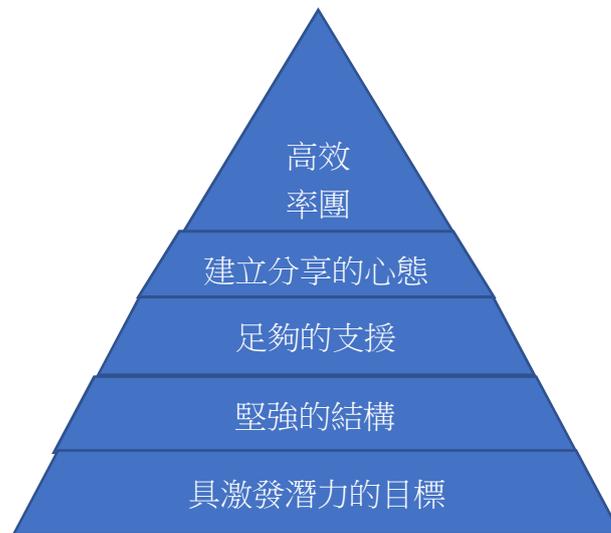
項目	個人	專業領域
職涯開始	個人發展	選擇最適合自己的工作
職涯爬升階段	家庭形成	建立關鍵技術及增加責任
職涯成熟階段	中年危機	重新評估職涯目標
職涯晚期	準備退休	著重培養新人

6.課堂最後，老師要求我們寫下回到工作崗位後，運用所學改變的管理方式，回去之後再拿出來看→華頓商學院常常要求的就是隨時要想想理論有那些可以運用在實務。

## (二)領先團隊(Leading Teams)

現在工作複雜度，無法靠單一個人完成，必須組成有效率的團隊，結合所有人的知識、能力，才能完成，這堂課教我認識高效率團隊評估的指標，倘無法建立高效率團隊，就想想團隊中欠缺那一項，再想辦法補足。

### 1.高效率團隊金字塔



### 2.評估團隊效率的指標

(1)具激發潛力的目標：團隊目標必須清楚、有挑戰性、持續性

(2)堅強的結構：團隊須有具關鍵知識及技術的人、清楚的指導

原則、工作內容必須有自主性、責任、回饋

(3)足夠的支援：團隊必須有需要的報酬、資訊、訓練、資源

(4)建立分享的心態：團隊成員有限強的認知、彼此的資訊能分享?產出是否滿足消費者、顧客、主管的要求?各方面是否能達到?

### (三)溝通型態與對話難度 (Communication Styles & Difficult Conversation)

1.Albert Mehrabian 的非語言溝通研究，發現講的話與語調及表情的效果差異很大，溝通過程中最有效的是臉部表情或身體語言占 55%，講的話只占 7%，分別為：7%：講話，38%：語調 55%：臉部表情或身體語言

2.當瞭解臉部表情或身體語言為溝通效果最高的因素，但是現在 Email 及文字訊息的溝通卻是我們最常用的溝通方法，面對面的溝通反而減少，要降低非面對面溝通的障礙，可採用以下方法：

(1)文字中加入表情符號。

(2)再打電話確認或請對方回復已收訊息

3.權力對於溝通的影響

位階高的人傳達訊息常常犯的毛病為不明確、不易自我警覺、易忽略他們給人的印象，要克服這些困難，必須讓位階高的人負擔溝通不良的責任，才能促使他們想辦法將訊息傳達更清

楚，同時必須瞭解，不要限制屬下說出心裡感受，也不要因為屬下的直言而指責，才能達到有效的溝通。

4.運用左手欄(The Left Hand Column)，溝通時拿出一張紙，左邊寫「想的事 What I am thinking」，右邊寫「說的話 What was said」，可以有效清楚的記下自己表達時所用的語言、用字，瞭解自己所說的話給人的感覺，有助於訓練有效的說話技巧。課堂上老師讓我們互相練習，同學們都不自覺發現自己平時講出去的話，與自己想要表達的訊息居然相差很大，令人不可思議。

#### 5.個人溝通型態測驗

老師以語言、語調、身體語言、個人空間等歸類4種溝通型態如下表，再進行個人溝通型態測驗，讓每個同學深入瞭解自己的溝通型態。

項目	直接 	激勵 	周到 	系統 
語言	具決定性的話 直接說 不會先打招呼	概括的言論 有說服力 表達意見	喜歡聆聽 親切的語言 鼓勵的語言	簡潔的語言 避免情緒語言 著重特定的細節
語言以外 語調、語氣	講話很快 大聲 正式用字	大聲 活潑的表情 語調變化大	講話速度慢 溫柔的語調 耐心的交談	平淡的表達 簡潔的談話 聲調變化不大
身體語言	眼神接觸 表情豐富	行動快速 很多肢體動作	動作慢 肢體接觸	撲克臉 避免接觸

	堅定的握手	激動的握手	溫柔的握手	動作不多
個人空間	保持適當的距離 工作地點充滿活力 公開工作日誌	工作環境凌亂 工作場所佈滿個人標語 喜歡跟人親密的接觸	工作場所放家人照片 喜歡併排坐 攜帶感傷的事物	要求保留個人空間 以圖表裝飾桌面井然有序

#### (四) 教練 (Coaching For Leaders)

##### 1. 執行教練的過程必須掌握 7 項主要的情境

##### **同情、共鳴 Empathy**

設法感受被教練者的情境，必須有穿同一鞋的感受

禁忌：不要為被教練者的問題負責，或對他們感到抱歉

做法：主動聆聽、眼神接觸、肢體語言、語調

##### **尊重 Respect**

相信被教練者現在或未來有能力自己解決問題，幫助他們發揮潛力

做法：不時的表示「我相信你可以 I believe in you」

##### **明確 Concreteness**

幫助被教練者釐清他們的問題，幫助他們清楚描述行

為、事件、經驗、感受等等，將模糊不清的事件明確化

做法：重新敘述問題，問問題，清楚描述行為

## **真誠 Genuineness**

透過行動、言語、肢體語言，表現出真誠的態度

禁忌：不要扮演慰藉的角色

做法：放鬆，維持自己教練的角色

## **衝突 Confrontation**

著重在被教練者交代不清的地方，不允許假設情境及藉口，及自我設限的談話

做法：說出看到的真實，誠實不帶同情的說出，但不可以帶有一絲敵意

## **立即 Immediacy**

教練的過程必須表現出立即的反應，讓被教練者感受到你隨時都在聽

做法：例如告訴被教練者，我注意到你剛剛講到...

## **公開自己的經驗 Self-disclosure**

分享自己相同的經驗，可以有效的表現出彼此間有共鳴

禁忌：不可把自己變成焦點

做法：以簡要的方式說明自己的經驗

## **2.教練的過程**



3.同學 3 人一組，分別輪流當教練、被教練者、觀察者，觀察者必須指出他們互動的問題，被教練者必須挑一項自己目前面臨的問題提出與教練討論，經過教練練習，同學間彼此互相瞭解更深，感情也更深。

#### (五) 導航領導的挑戰(The leadership Navigation Challenge)

為了讓我們練習團隊合作，運用所學，透過教室外導航遊戲練習，同學更加瞭解設定策略目標，指揮領導，服從領導的運作，當然額外的收穫是校園徹底的走一圈，也對校園、賓大的歷史更瞭解。

#### (六) 情緒智商領導(Leading with Emotional Intelligence)

##### 1. 什麼是情緒智商

是「用情緒去理性思考 Using your emotions to think intelligently」

或是「理性思考情緒 Thinking intelligently about emotions」，當

然是理性思考情緒的能力，EI 愈高的人情緒管理能力愈強。

## 2. 衡量情緒智商的三步驟

(1) 分辨及表達情緒的能力：是否能分辨自己及別人表達的情

緒？是否能有效率的表達自己的情緒？

(2) 瞭解情緒的能力：是否能預測別人在特殊情況可能的反應？

(3) 管理情緒的能力：是否能接納別人及自己的情緒，進而使用

情緒反應有效的影響行為？

## 3. 不要被你的杏仁核劫持(Amygdala hijacking)

杏仁核是大腦負責「情緒」的中心。這情緒是很基本的、面對生存時，決定生死的好、惡。杏仁核第一時間接受嗅覺、視覺等各種感覺，加上了情緒的判斷，來決定要做不做。沒有情緒的引導，人類就失去了行為能力，但杏仁核沒有理智判斷，只是負責從我們的情緒記憶裡快速找出關聯，讓我們在類似的場景快速反應。在主導理智、合作、邏輯思考的前額葉發揮作用前，杏仁核就已經發出訊號，當人被「杏仁核劫持」時，最可怕的是莫名的暴怒、敵意，要回到由前額葉發揮理性思考就相當不容易。

#### 4. 認知控制情緒的方法

情緒智商的技巧	做法
分辨及表達情緒	注意、傾聽、觀察、問問題、確認瞭解別人及自己的情緒
瞭情緒的作用方式	思考這些情緒反應的理由，下次再發生相同事件時，情況是否可能改變
管理情緒	不要忽略感覺，也不要誇大感覺，確實接受別人及自己的情緒，並且試著找出對方值得同理、諒解、或同情的地方，才能下次面對時有較好的情緒反應。

#### (七) 建立個人溝通網路(Building Your Network)

##### 1. 溝通網路的二個概念

(1) 關係強度(Relationship Strength)：跟朋友聯絡的頻率、關係

維持時間、情感關連，關係強度愈高，於需要幫助時得到的支援愈多，但是需要更多時間及精神維持及發展關係。

(2) 網路結構(Network Structure)：依網路內朋友是否互相認識，

分為分散式(Sparse)及集中式(Dense)二種結構。

2. 網路影響力：掌握人際交流的樞紐，就可以掌握訊息，例如在

15 至 18 世紀梅迪奇(Medici)家族掌握文藝復興時期佛羅倫斯

大部分的財富，主要就是他們掌握上層社會與下層社會所有訊息交流的管道，各階層的人關係交流都要透過梅迪奇(Medici)家族。現代臉書(Facebook)靠著建立交流平台，操控資訊，就可以獲利，甚至連美國總統選舉都被資訊操控影響結果，可見妥善經驗社群的重要性。

### 3. 貴人(sponsor)與導師(mentor)

職場上最具影響力的人物為貴人及導師，貴人可以幫助自己獲得升遷及加薪，而導師則可以給予建議及當做典範。經過同學討論自己遇到的貴人與導師的經歷後，得到的結論是任何一個在職場上的同事，接觸的顧客或廠商，所有往來的人都是貴人，他們都可能在任何時候，有意或無意中幫助自己或傷害自己，為了在必要的時候獲得幫助，或是避免阻礙，要隨時與人為善，但是老師也提醒「不可能交到 500 萬個朋友而沒任何一個敵人 You don't get to 500 million friends without making a few enemies」，有敵人是難免的，重要是要認清楚那些人是屬於那一類的朋友，是會提供幫助的朋友，或是玩樂朋友，或是工作上夥伴，或是可以給建議的朋友，盤點一下自己的朋友圈，認清及建立自己的網路。

## 第三章 總結

### 壹、觀察心得

很多寰宇計畫的學長姐都有提到，國外管理學院設備的體貼用心，隨時無限供應飲料、點心、水果，變化多樣的三餐，適合小組討論的教室，專用衣櫥等等，當然華頓商學院也是一樣的體貼用心，上述提到的東西，什麼都提供了，就是要學員不用擔心什麼，只要專心在課堂上老師授課內容就可以了，而且華頓商學院很環保，廁所內提供小毛巾擦拭，而不是用擦手紙，也提供保溫瓶，以減少紙杯的使用。

對學員照顧也很用心，例如課程最後一天晚上，也就是倒數第2天，早上下了場當地入冬以來第一場雪，晚上又下起雨，路面上滿是結冰，極易滑倒，下課後要回住處時，看到外面的景象，讓早上看到下雪的興奮心情完全被沖淡，由於大部分同學都還留連於 Pub 交談，只有我早早要回去睡覺，看著外面黑夜中下不停的雨，心想我不可能踩著結冰路面淋著雨回去，只好臉皮厚一點請求櫃台協助派交通車，原本預期他們可能叫我自己坐計程車，但是出乎預料，他們還是很樂意開車送我回去，不會因為只有一個人，不會因為交通車時間沒到，種種藉口而拒絕，真的很令人感動。

## 貳、結論與建議

這次課程的收獲，不是三言兩語可以道盡，其中體悟最深也認為最值得建議公司的列舉如下：

一、對外及對內溝通要採用 Simon 的 Golden Circle，每件事都以「為什麼 Why」為溝通說明的重點，及想清楚做任何事的 Why，才能不忘初衷，持續保持對工作的熱忱，及吸引具相同熱忱的同仁加入團隊，上課回來至今一個月有餘，自己感覺很受用，尤其在辦公室超過 12 小時的身心疲勞付出後，又有一堆麻煩未解，回家的路上就要回想自己為何工作，除了養家糊口外，一貫追求對得起自己及團隊的心才是最主要的理由，每天想想自己的 Why，變得很重要。同時也建議公司於對外溝通說明時，多強調公司為何致力於維持穩定的供電品質，而不是強調每年平均停電時數，為世界名列前茅，另外招募新進人員時，對公司認同感及工作價值觀也應列入考量，才能留住員工的心。

二、領導課程的訓練設計，不需要太多理論的教導，因為領導是要學習將理論實際運用於日常，應該著重於情境的模擬及角色扮演的練習，才能有效的培養主管領導技巧，建議公司內部的領導課程也能採取小班，多討論的教學方式。

三、在華頓商學院，他們將簡單的頒發證書，做到讓每個學生感動，

他們不是由老師或任何一位主管頒發，而是由同學互頒，互頒的對象由老師安排，每個人要講出受獎同學於上課期間讓他們最有感或學習的地方，經過每個同學富有感情的道出他們眼中同學的表現，也點出大家沒注意到的一面，他有同學講出原本對同學第一眼的偏見，非常真誠的表達，讓大家的感情連結更深，一時之間全班都熱絡起來了，真的是很神奇的效果，讓每一張證書都別具意義，建議訓練所可以參考，不用額外花費，又可提升訓練效果。