

出國報告(出國類別：實習)

美國賓州大學華頓商學院研習
「高潛力領導者：加速你的影
響力」課程

服務機關：台灣電力公司 材料處

姓名職稱：李慶輝 主管

派赴國家：美國

出國期間：107/11/3~107/11/12

報告日期：108.1.8

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：美國賓州大學華頓商學院研習「高潛力領導者：加速你的影響力」課程

頁數 33 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/機關/單位/職稱/電話

李慶輝/台灣電力公司/材料處/主管（購務二）/(02)2366-6776

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：107.11.3 ~ 107.11.12 出國地區：美國

報告日期：108.1.8

分類號/目：

關鍵詞：情緒智商(Emotional Intelligence)、變革領導(Leading Change)、組織文化(Organizational Culture)、冰山理論(Iceberg Model)、明辨性思維(Critical Thinking)、框架效應(Framing effects)、Amygdala hijacking(杏仁核劫持)、錨定偏見(Anchoring Bias)

內容摘要：(二百至三百字)

美國賓州大學華頓商學院「高潛力領導者：加速你的影響力」課程型式包括體驗式教學、個案研析、同儕顧問、個人情緒智商分析及組織文化問卷調查、傳統的課堂授課方式等，透過體驗式教學、個案研析等型式加深教學印象及效果，課程內容包括組織文化、高績效團隊、明辨性思維、強化你的領導力、21世紀新商業機會、變革領導、以情緒智慧發揮領導力、談判的科學等，領導力建構不是單方面的能力，而是多重技巧的養成。

建議及心得部分，個人以台電公司組織文化問卷調查結果與產業界及公用事業等資料進行分析比對，對問卷調查結果，提出淺見與建議，另個人也深深認為，領導力的核心價值在於以人為本的待人處世方式，筆者在台電從事採購工作超過 15 年，本身非企業管理人才，個人拙見若有遺錯，請各位先進讀者不吝賜教，感激在心。

在此也特別感謝台電公司林副總經理宏遠先生，謝謝您給了我這次難得又寶貴的學習機會，得以豐富人生閱歷、增廣見聞，也感謝材料處鄭處長運和、吳副處長慧美及陳組長水清在工作最忙碌的時刻，支持我去追求知識及人生的成長，也感謝太太劉桂芳女士，不在家的時間，負責照顧 2 個小孩的家務事，讓我這趟學習旅途無憂無慮。

(本 文 電 子 檔 已 傳 至 出 國 報 告 資 訊 網
<http://report.nat.gov.tw/reportwork>)

目 錄

壹、出國緣由及目的	1
貳、出國行程	2
參、訓練內容介紹	3
肆、心得與建議事項	25
伍、參考文獻	33

壹、出國緣由及目的

「變」，是唯一不變的道理，不論任何企業，管理階層面對內、外環境改變之際，必須有效領導員工克服這些變化所來的挑戰，才能夠生存下來，當然，國營企業也不例外。本公司為因應政治、經濟及能源政策變遷，亟須加強各階層主管人才培訓，故於 103 年起辦理「寰宇計畫」，評選各階層主管參加國外課程，增廣其國際觀及經營管理素養，提升公司經管能力，以達組織目標。

自擔任基層主管，了解要有效率達成組織目標，絕非一己之力可成，尤其擔任同心園地園長職務後，更深知領導力的重要。領導與管理之不同處在於施力的方向，簡單來說，管理是用「推」的力量，透過控制達到組織目標，而領導是用「拉」的力量，引導團隊同心往組織目標前進，兩者在組織內應並用。有效的領導除了能激勵及引導組織成員，產生互助、高向心力之高績效團隊外，更是一種待人處世的哲學與方法。

電業法修正通過後，公司將一分為三，不論我未來會被分派在總公司或到子公司，都必須面臨電業法修正後組織改變之衝擊。基於此，本次以提升「自我領導力」為方向選擇課程，透過與世界各地的管理人才，切磋砥礪，開拓國際觀，提升自我領導能力，於組織變化之際，引導同仁並穩定組織團隊，持續朝向組織目標前進，進而擴大至部門、單位，期對公司有所貢獻。

貳、出國行程

本次參與美國賓州大學華頓商學院（Wharton School of the University of Pennsylvania）研習 5 天，行程安排如表 1 所示。

表 1 出國行程表

日期	行程
11/3~11/4	去程：台北→美國費城
11/5~11/9	<p>參加華頓商學院「高潛力領導者：加速你的影響力(High-Potential Leaders: Accelerating Your Impact)」，課程內容如下：</p> <p>11/5</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Building a Learning Community 2. Critical Thinking 3. Organizational Culture: What Is It and Why it Matters? <p>11/6</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Business Challenge Application 2. High Performance Teams: A Practicum 3. Leading Change <p>11/7</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Business Challenge Application 2. Leading with Emotional Intelligence 3. The Art of Observation: Practicing your EI at the Art Museum <p>11/8</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Business Challenge Application 2. Strengthening Your Leadership 3. The Science of Negotiation <p>11/9</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Business Challenge Solutions and Wrap-Up 2. Managing in a Global World(New Business Opportunities in the 21st Century) 3. Program Conclusion
11/10~ 11/12	返程

參、訓練內容介紹

一、賓大華頓商學院簡介

賓夕法尼亞大學（University of Pennsylvania，簡稱賓大）是一所擁有輝煌歷史的常春藤盟校，由班傑明·富蘭克林（Benjamin Franklin）於 1740 年創立。富蘭克林是一位美國作家、發明家、外交家和科學家，曾參與過美國獨立戰爭的停戰談判，還是《獨立宣言》和《美國憲法》的起草者之一。賓大是一所全球領先的研究型大學，在本科、研究生和專業教育領域長期享譽國際。賓大下設 12 所學院，每所學院均在各自領域名列前茅。賓大校園風景秀麗，坐落於美國費城，擁有總數達 20000 人的多元化學生群體以及常春藤聯盟院校最大的國際學生群體。

美國企業家約瑟夫·華頓（Joseph Wharton）於 1881 年創立全球首所商學院之時，他便成功開啟了學院式商業教育的先河。通過創辦這所以其名字命名的學院，華頓充分彰顯引領商業和財務領域的本色。時至今日，華頓商學院仍致力於不斷培養傑出的教師、學生和校友。華頓商學院擁有全球發表論文和論文被引用次數最多的教師團隊、全球最大的校友網路、六個語言版本的華頓知識在線（Knowledge@Wharton）以及覆蓋各大洲的學術項目，華頓商學院的知識傳播每年影響著各商業領域和創業型企業的數百萬學生與專業人士。通過與全球領先公司及決策者的合作，華頓商學院的教授們將現實世界的實時知識帶回課堂和研究中心，進而不斷探索塑造商業學習和實踐的模式。華頓商學院已在商業研究和教育領域保持了長達 130 餘年的領先地位，其創辦原則“全球化、道德操守、社會影響和嚴密分析”仍在激勵其繼續前行。

二、主要授課教授介紹

(一) Sigal Barsade：Sigal 是賓大華頓商學院約瑟夫弗蘭克伯恩斯坦管理學教授，自 2003 年以來一直在該學院任教，此前他曾在耶魯大學擔任教師 10 年。Barsade 博士一直擔任思科、可口可樂、Coldwell Banker、康卡斯特、德勤、德爾蒙特、雅詩蘭黛、谷歌、赫茲、日立、IBM、畢馬威及林肯金融、Magna PowerTrain、美林證券、NBA、NFL、Office Depot，Penske、State Farm Insurance、Sunoco、US Trust 和 Wyndham；衛生保健和生物製藥組織，如葛蘭素史克，諾華和賓夕法尼亞醫藥；公共和非盈利性公司，如世界經濟論壇和聯合國，等眾多行業公司的顧問。她的專長包括組織文化、情緒智慧、組織變革、團隊合作和領導力。

(二) Mauro Guillen：Mauro 是賓大 Joseph H. Lauder 管理與國際研究所所長，以及華頓商學院國際管理學教授。他在耶魯大學獲得社會學博士學位，也在西班牙的奧維耶多大學獲得政治經濟學博士學位。現擔任 Escuela de Finanzas Aplicadas (Grupo Analistas) 顧問委員會成員，並擔任世界經濟論壇新興跨國公司全球議程委員會的聯合主席。他也是西班牙皇家基金會 Fundación Princesa de Asturias 的受託人。

2013 年，Mauro 教授獲得了阿斯彭學院的教師先鋒獎，該獎項旨在表彰那些將複雜的商業和社會問題融入教學方面表現出領導力和冒險精神的教育工作者。他被選為宏觀組織行為學會和社會學研究協會會員，曾是古根海姆研究員，也是普林斯頓大學高級研究所的成員。目前的研究涉及企業治理、企業在社會中的角色、企業的國際化，以及全球化對組織模式和創新傳播的影響。

(三) Nancy Rothbard：Nancy 是賓大華頓商學院 David Pottruck 管理學教授。她目前擔任管理學系主任，自 2000 年秋季以來一直在華頓商學院任教。在此之前，她曾在西北大學凱洛格管理學院任教。她在密西根大學取得組織行為博士學位。她的職業生涯始於哈佛商學院的研究助理和案例撰稿人。Nancy 教授在華頓商學院大學部及研究所任教。她是所有一年級 MBA 學生的核心領導力和團隊合作等課程共同負責人，並獲得華頓商學院教學承諾和創新獎。她也是高階經理人教育課程主任，包括領導優勢及高階女性經理人領導力等課程。

(四) Nicolaj Siggelkow：Nicolaj 是賓大華頓商學院 David M. Knott 管理學教授。他是 Mack 創新管理研究所的聯合主任，也是華頓商學院管理學系前任系主任。他在史丹佛大學取得經濟學學士學位，並在哈佛大學獲得商業經濟學博士學位。2013 年 Nicolaj 當選為戰略管理學會會員。Nicolaj 是組織科學、戰略管理期刊和戰略組織編輯審查委員會的成員。他曾獲得超過 25 個 MBA 和大學部卓越教學獎，包括 Lindback Foundation 傑出教學獎(賓大最高教學獎)和 Helen Kardon Moss Anvil 教學獎(華頓商學院最高教學獎)。Nicolaj 是幾個公開招生執行教育課程的主任，並參與了許多客製化課程、教學策略和管理決策制訂。他也是 Sirius 電台節目“掌握創新”的共同主持人。

三、「高潛力領導者：加速你的影響力」課程介紹

(一) 教學方式介紹

本課程屬於華頓商學院高階主管教育領導力課程系列之一，設計給至少 10 年以上工作經驗且其職涯將面臨逐漸增加困難與挑戰，須承擔更多責任，並以成為專業管理者與領導者為其目標之參與者，教學方式包含：

1. 體驗式教學：為讓學習者能在有限的時間內，達到最佳的學習成效，課程大多設計成體驗式教學。例如以電腦遊戲方式體會溝通的困難及重要性、到賓州藝術學院欣賞畫作教學，以提升情緒智商（Emotional Intelligence）的能力。
2. 個案研析：學校提供許多預讀教材，例如有關變革領導(Leading Change)課程個案，就 GlobalTech 公司目前所面臨的問題先進行充分了解與分析，並引用變革領導的模型，規劃因應的策略及執行對策，以克服組織變革過程中之各項困難與挑戰。
3. 同儕顧問：每位參訓者都要事先提供 1 件其工作上目前所面臨的挑戰（Business Challenge），以 3 個人為 1 組，彼此間分享問題，並分別扮演顧問的角色，為避免偏見，在不預設立場之下，試著先以客觀的問答方式，更清楚的界定問題後，提供可能的解決方案或建議。
4. 個人情緒智商分析及組織文化問卷調查：透過事前的測驗，學校為每個人提供情緒智商報告，讓自己更了解自己在情緒智商方面之能力；另透過多份組織文化問卷調查結果，讓參訓者也瞭解其公司組織文化為何？及員工對其公司組織文化認知與感受的程度。
5. 傳統的課堂授課方式。

(二) 課程內容重點摘要

1. 「組織文化(Organizational Culture)」

- (1) 冰山理論 (Iceberg Model)，包括水平面以上之文化（可在組織內看見的、可認知的），例如：企業 Logo、經營理念、行為規範、實體

空間及穿著打扮等，以在水平面以下之文化（在組織內看不見的、不易認知的），例如：價值觀、基本的信念、個人的感受或期待等。

(2) 企業組織文化常分為二類（認知型之組織文化及情感型之組織文化），認知型之組織文化，例如：精確、競爭、顧客導向、創新、誠信、結果導向、穩定、尊重個人、團隊導向等；情感型之組織文化，例如：快樂、同理心、恐懼、憤怒或忌妒等。

(3) 組織文化在組織內落實的程度，可以從組織文化被員工認知的強度及廣度二個構面來衡量。

(4) 組織文化不是單獨存在，也非一成不變，組織文化必須與組織策略及組織結構等 3 個構面完全協調，這也是必須的情況，當企業文化有所改變，其它 2 個構面要著調整。

2. 「高績效團隊(High Performance Teams)」

(1) 目標明確、流程明確

(2) 團隊成員清楚了解自己的角色。

(3) 回饋式的溝通(Closed-Loop Communications)。

(4) 團隊成員相互支援。

(5) 評估執行結果，回饋調整行動。

3. 「明辨性思維(Critical Thinking)」

(1) Nicolaj 教授用下列三張圖並提出問題，讓同學選擇，出乎意料的是，實際結果與透過眼睛所認知的答案不同。人類的認知過程或心智運作模式，係由 System 1 與 System 2 組成，System 1 的運作是直覺式

的、快速的、自動的、模式比對、不太需要花費心力的；相對的 System 2 的運作是比較慢的、深思熟慮的、需要較注意的、謹慎的。以講義上的例子：19*68，這個例子，System 1 會直覺的告訴我們這是個數學算式，但是如果需要計算它的值，就需要透過 System 2 的運作，才能知道。

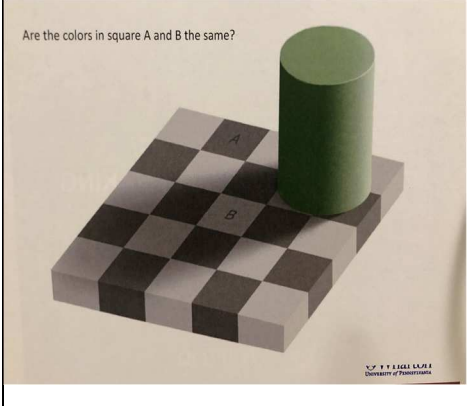
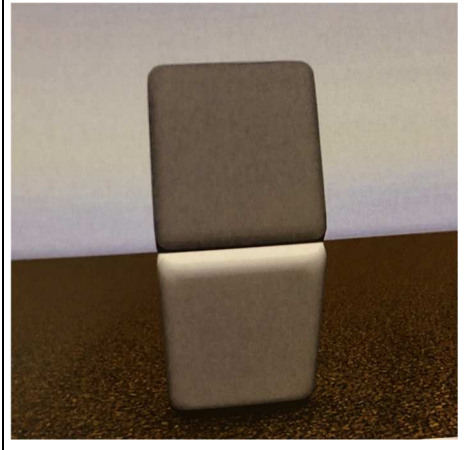
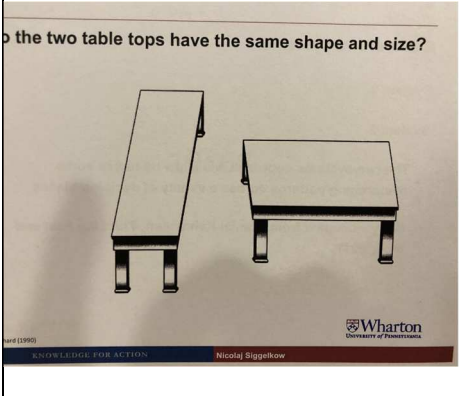
	<p>A 跟 B 的顏色一樣嗎?</p> <p>答案：是</p>
	<p>上下兩個正方形，顏色一樣嗎?</p> <p>答案：是</p>
	<p>這兩張桌子的形狀跟大小一樣嗎?</p> <p>答案：是</p>

表 2

(2) 了解 System 1 與 System 2 之目的，在於避免偏見。試想，人們常常直覺依其成長經驗、信念或想法，執行決策判斷，常以為是用 System 2 在論理，殊不知，System 2 已受到 System 1 的影響。雖然人無法避免 System 1 直覺反映的結果，但了解 System 1 與 System 2 的差異後，當我們直覺性反射想法前，應注意要停下來想一想，以避免直覺所帶來偏見致決策錯誤。

(3) 框架效應 (Framing effects)：框架效應是指一個問題，用兩種在邏輯意義上相同，但說法不同，卻導致不同的決策判斷或選擇。例如：某問題是，目前經濟環境的改變，迫使你可能面臨關廠且裁員 600 位人員痛苦的決定時，如果有 2 個可行方案，您會選那一個：

A：選擇方案 A，你一定能保留 200 個工作職位。

B：選擇方案 B，你有 1/3 機率能夠保留 600 個工作機會但有 2/3 機率你必須要解僱這 600 位員工。

(4) 同樣的情境，如果是以下面的方式呈現方案，您會怎麼選：

C：選擇方案 C，確定有 400 名員工將被解僱。

D：選擇方案 D，有 1/3 機率沒有人會被解僱，但有 2/3 機率這 600 個人都會失去它的工作機會。

(5) 選完後，看看你的答案，再仔細想想這幾個方案所代表的意義，您的決策結果有因問題呈現方式不同而不同嗎？人通常是傾向規避風險，但若是以「失去」的角度呈現問題時，若有一個選擇是可以達到損益平衡（例如：沒有人會被解僱），依研究結果，人們會比較敢承擔風險。

(6) 領導者應跳出框架思考，例如：從時間長短的角度來思考（10/10/10 法則），即這個決策效果要影響 10 分鐘、10 個月還是 10 年，試著從各種不同的角度來呈現決策。

4. 「強化你的領導力(Strengthening Your Leadership)」

(1) 一位好的領導者有多少價值？首先老師以這個問題提出來引導同學思考，是 100 萬美元、1000 萬美元還是 1 億美元呢？老師以 Expedia 公司前執行長（Chief Executive Officer）Dara Khosrowshahi 為例，在 2017 年 8 月 27 日 Expedia 公司宣佈其執行長 Dara Khosrowshahi 要離職並轉到 Uber 公司任職的隔天，Expedia 公司的市值減少了約 10.3 億美元，從這個例子能夠體會到，一位好的領導者的價值及對公司長久發展的重要性，特別是當公司面對不確定性及快速變化環境之際，領導力能為公司帶來最大的價值。



圖 1

(2) 1 份從全美 500 大企業中 48 間公司之研究，研究人員詢問現職執行長有關要成為執行長的特質包括：有遠見卓識；對自己及別人要表

現出相當有自信；傳達高績效的標準及期待；以自己為例執行並遵守企業的願景、價值及標準；證明個人的決心、膽量及犧牲。

(3) 高潛力領導者的特徵包括：能清楚的說明願景、以策略的角度思考及行動、果斷地決策、激勵團隊、有效的管理團隊關係及情緒、領導變革且對決策負責、獎勵團隊。

(4) 高潛力團隊的特徵包括：建立學習型組織，主動強化組織認知及情感、目標清楚，構思甚佳的工作流程及分派、團隊精神，彼此分享經驗、組織成員的多樣性，有助於團隊績效的最佳化、適當的團隊人數、團隊成員主動的參與、被有效的領導。

(5) 當被問到如何發展自己的領導力時，資深經理人通常歸類三個要素

A.經由觀察其它具領導力人士，發展出自我查覺、自我學習領導力的能力，要研讀歷史，歷史的借鏡，能避免重蹈覆轍。

B.帶兵要帶心，學習教練式領導方式。

C.掌握離開舒適圈的機會，迎接外在的挑戰，並於行動過後反思。

5. 「21 世紀新商業機會 (New Business Opportunities in the 21st Century)」

(1) 21 世紀是我們目前所處的世代，資訊爆炸、快速變化、新科技蓬勃發展的時代，找尋新的商業機會將面臨許多挑戰，老師用幾張統計圖表先談起，首先是生育率，全球的生育率在 1960 年至 1965 年間達到尖峰，當時中國鄉村婦女生育率最高，平均每個婦女生 7~8 個小孩，但隨著一胎化政策，在 1970 年代以後逐漸降低，不僅是中國，全球各國的生育率都在降低。

- (2) 第 2 項統計圖表是人類平均壽命，在 1950 至 1955 年間，人類平均壽命在 45 歲至 50 歲間，但隨著醫療能力進步及都市化發展，2010 至 2015 年間人類平均壽命已經達到 70 歲，研究預測，這個世紀末，人類平均壽命將超過 80 歲。
- (3) 第 3 項統計圖表是全球各主要區域人口數分佈的情形，非洲人口總數在 1995 年超越歐洲，占全球人口數 12.5%，預估在 2020 年至 2025 年之間超越中國，占全球人口數 17.5%，在 2030 年後超越東亞國家，占全球人口數 20%，在 2045 年以後，占全球人口數 25% 以上，之後成為世界上人口最多之區域，從人口數成長的角度來看，非洲未來無疑是一個大市場。
- (4) 第 4 項統計圖是提供交友服務業的產值，2017 年美國及歐洲區域，一般交友服務、線上交友服務及婚姻介紹服務約各 1/3，但在中國，因一胎化政策，婚姻介紹服務約占 8 成，且預估至 2022 年會有相當高比例的成長，從數據可以推論，在中國媒婆服務未來可能是一個新興行業。
- (5) 第 5 項是各國介於 15 至 35 歲這個世代之人口數統計資料，2015 年前三名分別為印度、中國及印尼，預估至 2030 年也是一樣，惟值得注意的是，中國 15 至 35 歲這個世代的人口數，於 2030 年是較 2015 年減少，這個世代是具有消費力的一群，誰能掌握他們的需求，誰就能掌握市場。
- (6) 第 6 項統計數據是各國 60 歲以上人口數，無庸置疑的是，各國老年人口至 2030 年都是顯著的增加，這也說明了這幾年居家機器人為何開始發展。隨著人口老化及少子化現象，年輕人生活壓力大，

照顧年長的父母，成為其沈重的負擔，尤其在日本，已進入高齡化社會。故市場上因應需要，發展出居家照顧機器人產品，除了能照顧年長者外，也能照顧年幼者，機器人沒有情緒，不會生氣，或許是項不錯的選擇。

(7) 第 7 項是在 2009 年針對亞太地區（日本除外）、日本、拉丁美洲、中東及北美等地區，不同年齡區間中，高淨值資產人數比例，除亞太地區與日本外，其它各國高淨值資產人數大多落在 46-55 歲及 56-65，亞太地區（日本除外）落在 31-45 間，日本則是落在 56-65 歲及 66-75 歲之間。高淨值資產象徵富有，有錢人消費能力強，全球化的企業，在不同區域應考量這個因素。

(三) 體驗式課程介紹

1. 「變革領導(Leading Change)」

這是一門結合個案研析、授課、分組討論及遊戲的體驗式課程，個案是探討 GlobalTech 公司，GlobalTech 是製造並銷售行動感應裝置產品的公司，在軍用市場有很高的市佔率，但隨著商用市場的崛起，及全球化的貿易，該公司在商用市場上面臨許多的競爭，其產品定位不清，無法在商用市場提升市佔率獲利，公司開始面臨虧損，已啟動了一連串的措施節省成本，但公司內部各單位意見分歧，各單位主管，各有各的想法，執行長無計可施，故請了我們這組團隊顧問獻計解決問題，我們的隊名叫 Thumbs up（因為我們豎起大姆指）。



圖 2

變革領導是由 Nancy 教授指導，在課堂上，Nancy 提到，組織在面臨巨大變革時，可以參考變革模型，領導組織克服改變所帶來的逆境，走出一條生存之路。變革模型分成七個階段：

- (1) 了解 (Understand)：讓主要利害關係人 (Stakeholder) 了解變革的需要。
- (2) 徵召 (Enlist)：成立核心的變革團隊。
- (3) 展望 (Envisage)：為組織發展願景及策略。

以上三個階段是協調主要利害關係人朝向相同的組織目標。

- (4) 激勵 (Motivate)：讓員工了解變革的急迫性，並鼓勵員工勇於改變。
- (5) 溝通 (Communication)：讓員工了解願景，解釋改變的原因及考量。
- (6) 行動 (Act)：此時員工應已了解改變的原因及其急迫性，並依組織所設定之執行策略，開始行動。

(7) 強化(Consolidate)：員工的觀念、想法、行為若正確，應給予贊同與獎勵，透過正面積極的鼓勵，強化員工的意念，並激勵員工朝變革方向邁進

解釋完變革模型後，各小組就到研討室討論並決定行動策略，遊戲如下圖，有許多的利害關係人及許多可以採取的行動策略卡，每個行動策略需要花時間與預算，表示變革行動耗費資源的，不同的行動策略所需要的時間與預算不同，這是我們在選擇採取那個策略時要考量的要素，遊戲的目標是在資源（時間與預算）耗盡前，讓利害關係人朝變革目標前進，達到 61 分，經過 2 個小時的討論及行動後，也幫助 GlobalTech 公司順利克服這次的困境。

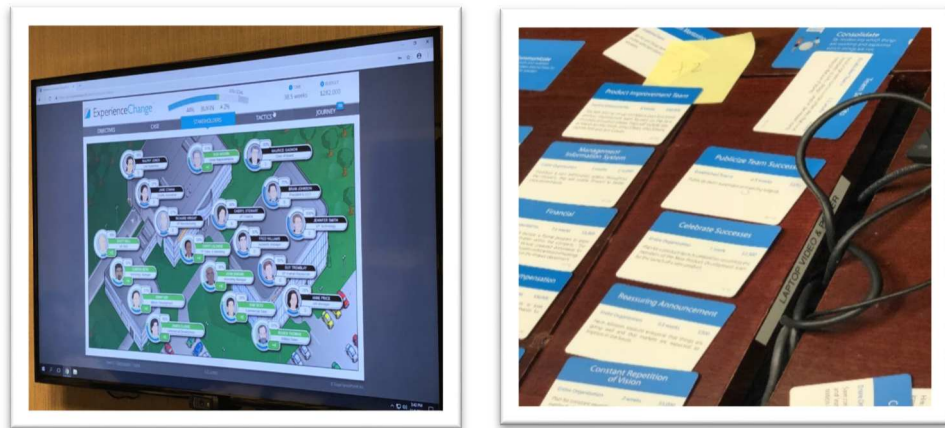


圖 3

2. 「以情緒智慧發揮領導力(Leading with Emotional Intelligence)」

(1) 建立高情緒智慧領導力，是學習領導能力重要的課程，Sigal 教授用一句話來形容什麼是情緒智慧 (Emotional Intelligence)，情緒智慧係指「運用你的情緒並有智慧地思考、有智慧地想想你的情緒」，情緒是需要管理的，要具有高情緒智商領導力前，首先要先了解自

己的情緒、掌握自己的情緒、觀照自己的情緒，惟有如此，才能運用情緒來領導團隊。

(2) 三個步驟建立情緒智慧：

A.能分辨及表達情緒：能讀到自己或別人的情緒、能夠有效地表達的情緒、透過對情緒之專注、傾聽、觀察、發問等方法，確保了解自己或他人的情緒。

B.了解情緒：能夠從讀到的情緒資訊，了解他人的情緒，進而預測接下來他對人事物的反映、從研讀到的情緒資訊，試著了解他的心情感受及其發生的原因。

C.管理情緒：能夠對自己或其它人的情緒保持正面的態度，進而運用情緒智慧，影響他們的行為。透過掌握到的情緒資料及其它的資訊，做出最佳的決策及行動。

(3) 情緒資訊來源有言語、聲音、語調、臉部表情等肢體語言，通常大部分的情緒資訊係來自非言語的表達，所以要讀懂情緒資訊並不容易，但是可以訓練的。

(4) Amygdala Hijacking(杏仁核劫持)：Amygdala Hijacking 現象係指，當現實生活遭遇引發強烈負面情緒的狀況時，整個大腦，特別是負責理智判斷和控制衝動的「大腦前額葉」，便會完全交由杏仁核發號施令。杏仁核會快速喚起過去負面的情緒記憶，並依照慣性模式做出反應，這種狀況被稱為 Amygdala Hijacking。

(5) 除了上課內容外，這堂課最令人期待是至賓州藝術學院欣賞畫作體驗上課的內容。培養情緒智慧能力的第一步驟是要建立能讀到別人

情緒的能力，這三幅畫都有畫家想要表達的意念，所以在導覽老師的引導下，首先她要我們觀察畫並試著說出看到什麼，以客觀的角度去描述看到什麼，但不立刻說出結論，這是訓練我們的觀察力。我們試著去描述人的姿勢、表情及動作等，並透過同學間的分享，包括人事物資訊回饋，能夠讓自己觀察到更多的東西。在大家充分的表達討論後，導覽老師也說出其它更多資訊來引導我們試著了解畫作背後的故事，當然，每個人成長經驗不同、觀察到的內容轉換成資訊也不盡相同，所以每個人詮釋畫作之結果必然也不盡相同，我想這就是看畫最大的樂趣。



圖 4

3. 「談判的科學(Science of Negotiation)」

- (1) 談判的科學以個人體驗方式進行，談判前首要工作是資訊的收集與研判，包含對手的資訊、對談判可能接受的方案內容、自己對談判結果的最佳可能替代方案是什麼、最差能接受的方案是什麼、買賣雙方的價格區間、及理想的目標價。

- (2) 資訊分享是談判的開始，先就小部分、不重要的資訊揭露，一方面能建立雙方信任感，二方面也能觸發對方願意提供更多的資訊，更重要的儘量避免自己處於談判中的弱勢，對於不願意分享談判的對手，這樣更能保護自己的利益。在過程中，自己要先了解問題的優先順序，例如在職場上談判，薪水、工作地點、工作內容或是年終獎金你要談判的優先順序，在談判過程中，也詢問對方的優先順序，彼此的溝通、意見交換，有助於取得平衡。
- (3) 研究顯示，在談判過程中，先開出條件者，通常會贏得談判結果，原因係錨定偏見(Anchoring Bias)，也就是說接受到這個條件的人有可能會被釘在這個條件上談判，而無法跳離出來，提出對自己更有利的條件。當提出的條件是一個精確的數字時，錨定更具效果。
- (4) 另外掌握自己跟對手的溝通風格也是談判課題裡重要的議題，溝通風格沒有絕對的優缺點，簡要說明四種溝通風格。
- A.直接的(Direct)：結果導向、績效導向、重效率及責任。
- B.心靈的(Spirited)：著重大方向、重要議題或概念、能夠啟發創造力、潛力，也找尋其它的替代方案。
- C.深思熟慮的(Considerate)：重視關係，注意人的需求、激勵、團隊合作、感情及價值等。
- D.系統化的(Systematic)：重視精確、事實、資料、分析等，重視組織化或系統化的方式及控制等。

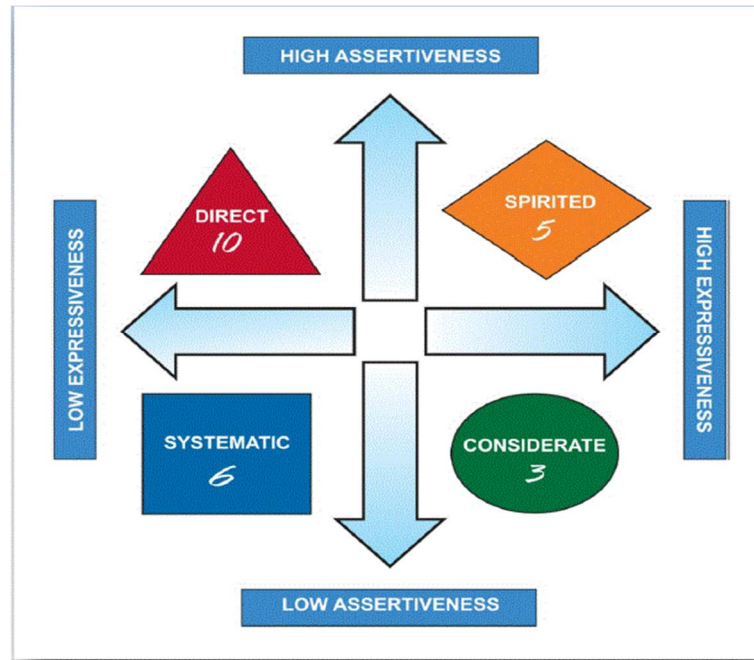


圖 5

(5) 為體會學理上的談判技巧及過程，Nancy 教授要求我們以一對一角
 色扮演方式練習議價，遊戲是設計為不動產的買賣，各別扮演買家
 與賣家，各自手上有一些是公開的資訊，有一些是各自才知道的資
 訊，我是扮演買家，在遊戲中有其對買家的不利條件，例如已經有
 另外的買家已經出了某個價格，或是市場這類地點好的不動產物件
 相當稀少等，這個遊戲大約 30 分鐘，現實情況，在資訊不多的情
 況之下，在不破壞彼此之間關係前提下，要談到一個好價格並不容
 易；另外一次的體驗是一對多議價，是一位賣家對多位買家的演練，
 買的標地是雞蛋，市場上一顆蛋的價格遠高出不同買家的預算。事
 後討論才知道，題目是設計過的，三個買家的標地分別是蛋黃、蛋
 白及蛋殼。但在議價過程中，無意間我透露只需要蛋白的資訊，要
 蛋黃的買家就買了市場上所有的蛋，本來三位買家平等的立基點，
 被其中一位買家扭轉，變成了二位買家（需要蛋白及蛋殼）與另一
 位買家（需要蛋黃）間的議價，因為需要蛋黃的買家買到了他需要的

蛋，掌握了市場，此時因我們處於不利的情況，當然談不到好的價錢。

(四) 同儕顧問

每位參訓者到校前需提出一件目前工作上所遇到的困難或挑戰案例，在 Business Challenge 這門課中討論。我們以三個人為一組，在課堂裡，分別說明工作上的挑戰，也擔任顧問的角色。

擔任被診斷問題企業之同學，要充分說明問題現況。擔任顧問診斷企業問題之同學，要盡量以客觀問題提問，例如：你目前所遇到的困難，還有其它利害關係人？提問是件很重要的過程，所以在課堂中，我們被要求在沒有預設前提下，盡可能從各種不同的角度提出問題，一來學習找出各種不同的角度看問題，避免產生偏見，二來在這樣子的發問下，被問者從別人的角度裡，能再思考自己問題的原因在那裡。當二位擔任顧問同學問完問題後，互相討論掌握到的資訊及心中的想法，這時被提問的同學需轉身仔細聆聽討論的內容，避免討論。

個案是一位任職於 Wells Fargo (富國銀行) 食品與農業事業部同學分享的經驗，他提到目前服務的事業部最近也面臨外在其它銀行的競爭，為了在市場上保有競爭優勢，必須改變，包括組織結構的改變、流程最佳化等，以滿足食品與農業領域企業或民眾之貸款需要。在幾次的提問中，我提問「如果要流程最佳化，你們其它的事業部怎麼做、業界的標竿 (Benchmarking) 為何？」提到這點，他像在黑暗看到曙光，他談到，目前服務的事業部變革過程，尚未參考其它事業部之流程及組織結構等，他也提到，回去的第一任務是向他的主管提供這建議，我相信，這個建議給

了同學啟發，我自己更是受益者，因為未來若有流程或組織要再造時，研究其它標竿企業的做法是一項必要的功課。

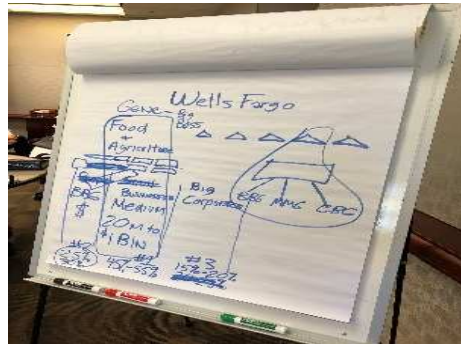


圖 6

(五) 台電公司組織文化問卷調查結果：

Sigal 教授提到組織文化不是單獨存在，也非一成不變，組織文化必須與組織策略及組織結構完全協調，因此了解組織文化是領導者必修學分。

台電公司組織文化問卷調查結果，係來自 10 份問卷資料，衡量 4 個構面：

(1) 9 項產業界較常見之認知型組織文化，台電公司員工認知的程度：

註 1:1=幾乎無此價值；5=中性；9=組織高度存在此價值)

註 2:值以 X(Y)表示，X 表示平均值，Y 表示標準差

項次	組織文化	台電公司	所有產業	公用事業
1	重視細節	6.77(1.28)	6.63(1.5)	5.91
2	競爭的	5.45(1.36)	5.97(1.76)	5.03
3	顧客導向	6.9(1.26)	7.09(1.66)	註 3
4	創新	5.25(1.52)	5.38(1.75)	4.75
5	誠信	7.06(.93)	7.38(1.36)	註 4
6	結果導向	6.35(1.05)	6.84(1.34)	5.82
7	對人尊重	5.83(1.47)	6.58(1.43)	5.74
8	穩定	7.47(1.17)	6.49(1.52)	5.67

9	團隊導向	6.93(1.2)	6.52(1.53)	5.67
---	------	-----------	------------	------

表 3

註 3:依各產業別分類資料表，「顧客導向」值最低是科技/通訊產業 6.52，公用事業低於 6.52。

註 4:依各產業別分類資料表，「誠信」值最低是製藥產業 7.06，公用事業低於 7.06。

(2) 5 項產業界較常見之情感型組織文化，台電公司員工感受的程度：

註 1:1=幾乎無此感受；2=些微；3=多多少少；4=感受相當多；5=非常高度感受)

註 2:值以 X(Y)表示，X 表示平均值，Y 表示標準差

項次	組織文化	台電公司	所有產業	公用事業
1	歡樂的	3.2(.70)	3.52(.67)	2.96
2	友愛的	3.42(.70)	3.21(.75)	2.60
3	易怒的	2.78(.73)	2.97(.73)	3.28[註 3]
4	恐懼的	2.55(.59)	2.57(.78)	2.35
5	忌妒的	2.35(.47)	2.29(.86)	2.54[註 3]

表 4

註 3:依各產業別分類資料表，公用事業產業在此項組織文化價值統計值排名最高。

(3) 台電員工對其組織文化感受的強度跟廣度：

註 1:1=幾乎無此感受；2=些微；3=多多少少；4=感受相當多；5=非常高度感受)

註 2:值以 X(Y)表示，X 表示平均值，Y 表示標準差

項次	問題	台電公司	所有產業	公用事業
1	組織文化之價值是否廣泛在員工中實踐？	3.60(.52)	3.62(.89)	[註 3]
2	員工是否有強烈感受到組織文化之價值？	3.30(.95)	3.61(.95)	[註 3]
3	員工行為是否與組織所擁抱之價值一致？	3.80(.63)	3.74(.83)	[註 3]
4	主管是否實現組織文化價值？	3.40(.70)	3.78(1.01)	[註 3]
5	主管是否以身作則？	3.40(.97)	3.70(1.07)	[註 3]
6	員工是否了解組織文化價值為何？	3.80(.92)	3.77(1.00)	[註 3]

表 5

註 3:無各產業別分類資料表可供比較。

(4) 台電員工之工作態度：

註 1:1=幾乎無此感受；2=些微；3=多多少少；4=感受相當多；5=非常高度感受)

註 2:值以 X(Y)表示，X 表示平均值，Y 表示標準差

項次	工作態度	台電公司	所有產業	公用事業
1	對公司文化滿意度	3.50(1.08)	3.56(1.00)	[註 3]
2	對事業單位文化滿意度	3.50(.97)	3.72(1.01)	[註 4]
3	對工作滿意度	3.40(.97)	4.04(.90)	[註 5]
4	對工作負責任感	3.86(.42)	4.34(.63)	[註 6]
5	對公司信守承諾	3.90(.74)	4.46(.79)	[註 7]
6	對事業單位信守承諾	3.90(.74)	4.54(.74)	[註 8]

表 6

註 3:依原始各產業別資料表，「對公司文化滿意度」值最低是衛生保健產業 3.26，公用事業低於 3.26。

註 4:依原始各產業別資料表，「對事業單位文化滿意度」值最低是衛生保健產業 3.47，公用事業低於 3.47。

註 5:依原始各產業別資料表，「對工作滿意度」值最低是顧問諮詢產業 3.89，公用事業低於 3.89。

註 6:依原始各產業別資料表，「對工作負責任感」值最低是工程/製造產業 4.26，公用事業低於 4.26。

註 7:依原始各產業別資料表，「對公司信守承諾」值最低是製藥產業 4.36，公用事業低於 4.36。

註 8:依原始各產業別資料表，「對事業單位信守承諾」值最低是製藥產業 4.39，公用事業低於 4.39。

(5) 工作態度對認知型及情感型組織文化價值的關聯性：

產業界常見之認知型(9項)及情感型(5項)組織文化共計 14 項，僅列舉與台電公司經營理念（誠信、關懷、服務）之部分，說明工作態度各項衡量指標與組織文化價值的關聯性，成長非產業界常見之組織文化價值，故無此項之關係。

註 1: 關聯性的結果：1.非常強;2.強;3.普通;4.弱

工作態度 \ 台電公司組織文化	誠信	關懷		服務 (顧客導向)
		快樂的	友愛的	
對公司文化滿意度	1	1	2	2
對事業單位文化滿意度	1	1	2	2
對工作滿意度	1	1	2	3
對工作負責任感	3	3	4	4
對公司信守承諾	2	2	3	3
對事業單位信守承諾	2	2	3	3

表 7

肆、心得與建議事項

組織文化及價值、變革領導、明辨性思維、談判的科學、企業經營的困難與挑戰、情緒智慧的領導力、21 世紀新商業機會、高績效團隊等課程，無疑是培養領導能力重要的課題，個人就課程內容分享心得如下：

(一) 了解組織目標、掌握組織文化核心價值，別讓自己成為無頭蒼蠅：

航行的船，失去了方向的指引，只能在大海上漂流，到不了目的地，企業經營也是如此，企業經營目標對企業存亡之重要性可見一斑。個人以擔任財會資源系統同心園地園長職務二年經驗分享，設立目標的重要性，例如人資處於 107 年對同心園地設定「銀髮樂活、幸福職場」為主題，掌握這主軸在規劃各項活動或演講上就比較不會偏離公司在同心園地這塊業務的期待，另同心園地是個柔性、關懷、奉獻及愛的組織，這是它的特質、也是它的文化，身為園長必須要以身作則，將這最根本的價值，內化成為其行為，才能有效的領導這團隊完成任務。

(二) 避免意思被誤解，回饋溝通有幫助：

為了體驗溝通的困難，高績效團隊課程設計拆炸彈遊戲，以 4 個人為 1 組，目標是要拆除倒數計時中的炸彈，4 個人當中只有 1 位能看到螢幕炸彈的樣子，他也只能用說的方式描述炸彈的樣子（例如幾條電線、電線的顏色），其它 3 位僅能從得到的有限資訊，依拆炸彈手冊指引告訴他該怎麼做（例如剪掉那條電線）。

遊戲最後每個人都會擔任拆炸彈角色，所以能很快找到拆除炸彈規則，但回想起第 1 回合，我跟其它 2 位同學並不知道炸彈樣子的前提下，即便是樣子很簡單的炸彈（例如幾條電線、倒數馬錶、有 Press 文字的按鈕、

炸彈轉個角度會看到電池等)，僅透過言語表達都很難想像，更別說找到拆炸彈的線索，再加上碼表不斷倒數，各種壓力下，當然以爆炸收尾。

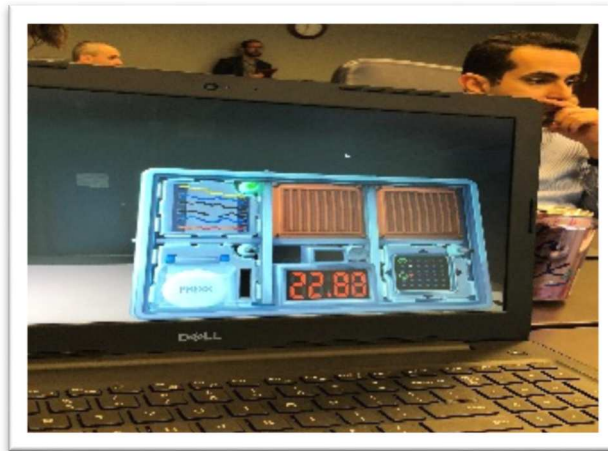


圖 7

從這課程我學到，高效能領導包括效率跟效果，不但要做的快、更要做的對，職場上，常發生的經驗是，老闆交辦的工作，員工做出來品質跟結果，與老闆想像落差很大。說話的人常常以為聽的人聽懂了，但聽的人”真的”聽懂了嗎?實際情況是，說話的人以為自己很清楚表達他的想法，他也認為別人聽懂（或許聽的人猛點頭），但聽的人怎麼去解譯他聽到的內容，這是說話的人沒辦法掌握的，一個有效的改善方法是回饋式溝通，回饋式溝通係指，由聽的人再說出來他聽的意思，藉由說出來回饋給說話的人，以確保 2 個人理解到相同的內容。

(三) 無論何時何地，記得要管理好情緒：

人與人之間若溝通不良時，恐將產生爭執、發生口角，不但會導致自己情緒低落、沮喪或生氣，別人也可能因而憤怒，人們常以為這些負面情緒是存在這兩個人間，實際上，情緒是會傳染的，身為管理的我們位於組織成員間，如果我們對其它周遭的人表達關心或善意，則在周遭的人感受

到這正向氛圍或能量時，除了正向回應給你外，也會正向一直往外散播出去，當然，若我們表現出負面的情緒，例如生氣，同樣的道理，這股負面能量也會散播出去，這會導致整個組織成員受到其影響，情緒是會傳染的，具有加乘效果，不論何時何地，要管理好自己的情緒。



圖 8

(四) 負面情緒不可免，自我覺察很重要：

人是情感的動物，生活中充滿喜、怒、哀、樂，人生沒有負面情緒是不可能的，取而代之的是，要學習如何陪養在負面情緒出現時，能看到它、處理它、抒發它，而不被這負面情緒影響到生活的能力。

一旦負面情緒上來時，首要是觀照到它，一種覺察、正念的能力，這裡的正念不是指正向思考，而是把注意力或念頭集中在當下的那個時刻。舉例來講，人活著每天都在呼吸，但一天裡面有多少時間你有感覺到你在呼吸，所以學會感受到呼吸是一種觀照、正念的能力。如能培養正念能力，當負面情緒產生時，我們就有機會有能力能察覺到這負面情緒，一旦察覺到，負面情緒管理得當，對於人、事、物的反應，就能用比較理性態度回應。察覺到這負面情緒後，接下是緩和這負面情緒，可行的方法是閉上眼睛並深呼吸幾秒，讓自己平靜一下(或許告訴自己生氣並不能解決問題)，等到情緒緩和以後，再回應。

我們常看到某些人的 EQ 很高、很幽默，或許有些是與生俱來的特質，但更重要的是，如果能透過不斷的練習觀照、覺察或正念能力，相信我們也有機會能成為 EQ 高手。

(五) 換個角度看世界，世界因此而與眾不同：

明辨思維能力，講的是要避免偏見，中庸提到：博學、審問、慎思、明辨、篤行，中國老祖宗早已明白這道理，在公司裡，不同部門或單位間常常立場不同，產生溝通上的歧見，這其實也是種偏見，解決的方式是透過換位思考。

這個道理在賓州藝術學院欣賞畫作時，我體悟很深，尤其是圖 4 第三幅畫（那幅中間有位老人手裡拿著手術刀的畫）的欣賞也印證三個觀念，

第一是換位思考：一開始我從面向畫的左手邊看畫，聽到同學描述那位老人後面有幾個人站在黑暗的通道裡看這場表演，當時心想，那位老人後面明明是黑黑暗暗，根本看不到同學描述的情境，我就往右手邊移動，真的如同學描述的情況。其實人一直都在畫裡，為什麼看不到，因為角度不對。

第二是了解人有不同的特質並欣賞優點：對於中間這位拿手術刀老人的表情，有同學說他很冷漠、有人說他很驕傲、也有人說他是專業的表現很冷靜、更有人說他是面無表情，我想只有這幅畫的畫家才知道這位老人內心的世界，同學的回應其實都是反映其生活經驗，沒有對與錯的問題，看的“位置”不同、生活經驗不同，自然詮釋不同的感受，我們了解每個人都是獨特的，自然明白這道理。**第三是放慢自己的腳步，想法也許會改變**：放慢自己的腳步是讓自己有更多的時間再想一想，也有機會取得更多的資訊，一開始說這位老人很冷漠的同學，相當堅持自己的看法，但另外一位說他不是冷漠，他覺得中間這位老人是位專業的教授，他正在進行一場教學手術，所以這位老人是表達他的專業、專注及冷靜，這也讓說這位老人很冷

漠的同學也點了頭表示同意。除了空間的換位外，還有時間的換位，當我們面臨決策或決定某件事時，可以試想著，這個決定是要執行 10 天/10 月/10 年，稍微緩一下想一想，可以要避免偏見致決策錯誤。

最後個人就上課學習的內容及心得，提出 2 點拙見供參：

(一) 持續強化台電公司的經營理念及適度調整推動策略與行動：

誠信、關懷、服務、成長，是台電公司的經營理念，也是我們組織文化的價值，員工都應謹記在心，不論在工作裡、生活中，要不斷地追求與精進，因為它們是公司核心價值所在，當員工能落實這些價值，台電公司就能達到民眾對它的期待，更能超越企業係以獲利為其存在之目的，追求更高的存在價值。

表 3 是台電員工對 9 項產業界較常見之認知型組織文化價值認知的程度，表 4 是台電員工對 5 項產業界較常見之情感型組織文化感受的程度，台電公司經營理念中，除了「成長」外，追求誠信（表 3 項次 5）、關懷（表 4 項次 2）、服務（表 3 項次 3）等 3 項都是產業界常見的組織文化，而且公司衡量出來之平均值都高於公用事業產業之平均值，這 3 項價值確實存在組織中。值得一提的是，重視細節（表 3 項次 1）、穩定（表 3 項次 8）及團隊導向（表 3 項次 9），這 3 項平均值都較產業界高，這 3 項屬於組織文化冰山理論中，在水平面以下不易查覺，但實際存在台電公司組織文化價值，台電員工受其影響很深。另外「成長」未列產業界常見價值的原因，個人推論「成長」價值可能是種過程，換句話說，或許企業在追求創新、顧客導向、重視細節等價值過程中，成長是必然的過程與結果。

另從表 5 「台電員工對組織文化感受的強度跟廣度」調查統計結果，台電公司員工普遍知道公司的組織文化價值為何（表 5 項次 6 台電公司平

均值 3.80 較所有產業平均值 3.77 高)；明白這些價值公司在各個不同層面都廣泛地在落實(表 5 項次 1 台電公司平均值 3.60 與所有產業平均值 3.62 相當)；員工也知道該怎麼做才能符合公司對他們的期待(表 5 項次 3 台電公司平均值 3.80 高於所有產業平均值 3.74)，但值得注意的是，雖然台電公司經營理念員工普遍了解與認同，但員工心裡面似乎並沒有很強烈地感受到這些價值的存在 (表 5 項次 2 台電公司平均值 3.3 較所有產業 3.61 低)，尤其對於主管是否以身作則或是在組織中落實這些價值，是有疑慮的 (表 5 項次 4、5 台電公司平均值 3.40 都遠較所有產業平均值低)。

圖 9 是 107 年 11 月政風處第 2 次廉政會報簡報資料，其中「主管致力於遵守公司規章」、「主管落實考核員工品德操守」、「主管公正追究員工行政責任」等三項衡量員工對主管在廉政行為上，即誠信這價值，都較前一年退步，其中 2 項是持續在退步，這與表 5 員工並沒有感受到主管以身作則或落實現組織文化價值的情形，似乎有點不謀而合，員工心裡在想什麼，原因為何？值得探討與注意。

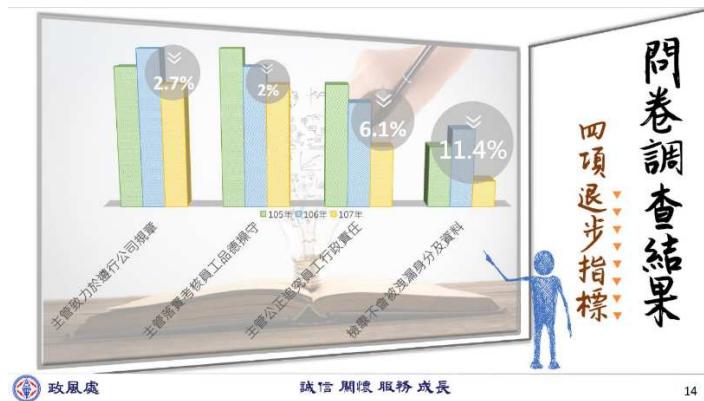


圖 9

表 6 是衡量台電員工之工作態度，所有指標都較產業界平均值低，因為沒有公用事業平均值，無法與公用事業比較，統計結果，似乎顯示員

工對工作認同度不高，或許是對工作現狀內容、方法、環境、人員等不滿
意。表 7 是工作態度與組織文化價值之關聯性的學術研究結論，工作態度與「誠信」呈現高度正相關之關係，但與「服務」的關係性似乎不強，這裡想強調是，工作態度會以不同程度影響員工對組織文化價值的信念、行為及評價，員工對主管的廉政行為表達不滿，某些程度或許是來自對工作環境不滿及工作認同度不高。

誠信列在公司經營理念的第一位，相信台電公司跟許多公司一樣，視誠信為企業核心價值中之核心價值，台司經營理念目標及方向明確，沒有錯誤，或許其推動之策略、方法或執行方式有討論或調整的空間，如果對主管誠信行為之低評價是來自於員工對工作的低認同度，那麼提升員工對工作之認同度是件相當迫切需要的工作。

(二) 以人為本、追求卓越：

1 周課程下來，我覺得領導力的核心價值在於以人為本的待人處世方式，在單位內，我們要面對上司、部屬，單位間我們要面對不同背景的同事，在公司外我們要面對我們的用戶，在家庭裡，我們要面對父母、妻小，在生活中，我們要面對朋友，不同情境，有不同的角色，面對不同的人，彼此間存在不同關係，不變的事，我們面對都是人，包含面對自己。

人的想法、情緒會影響其的行為模式，所以要改變員工的行為，希望員工能朝著組織目標前進，用強迫或命令方式的絕非上策，比較好的是他了解原因及道理，自願改變行為，讓工作結果與組織目標一致，高情緒智商領導是高績效經理人必備的能力。因此，工作的完成需要靠團隊合作，業務的精進及價值的創造，也是需要靠眾人的努力，組織文化價值的散布

及傳承，更是需要員工有這樣子的想法，才能成就，我們要善待自己，更要善待他人。

龍巖集團的經營理念「以人為本、全生命服務」，對於死去的人，都知道要以其為根本來辦理其後事，當我們面對周遭有生命的人，在追求成功、精進及成長的過程中，應該要以更謙卑、更恭敬、更寬容的態度來面對彼此，俗話說，地上種了菜、就不易長草，心中有善、就不易生惡，若人與人之間持續維繫良善的關係，相信許多困難都能迎刃而解。



華頓商學院課程學員合影留念

伍、參考文獻

1. 賓州大學官方網頁
2. 賓州大學華頓商學院課程教材
3. MBALib Website (<https://wiki.mbalib.com/zh-tw/>)
4. Amygdala hijack concept from chinatimes.com
(<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20171017004177-260418>)