

出國報告(出國類別：會議)

德商科隆再保險公司
2018 香港高階管理研討會

服務機關：臺銀人壽保險股份有限公司

姓名職稱：賴素真 經理

派赴國家：香港

出國期間：107 年 11 月 4 日至 11 月 9 日

報告日期：108 年 1 月 14 日

目錄

摘 要.....	2
壹、研討會目的與過程.....	3
貳、研討會議題摘要	6
參、心得及建議.....	14
附錄：研討會議程	17

摘要

德商科隆再保險股份有限公司高階管理研討會係於 2018 年 11 月 4 日於香港舉行，共有來自新加坡、中國、印尼、馬來西亞、香港、越南及台灣等亞太地區 7 個國家 28 位學員參加。

Gen Re 遴派經驗豐富的講師 Henrike Tyll 女士講授課程，Henrike Tyll 係工商管理碩士（Dipl.-Kfm。）主修工商管理和組織心理學，她曾任 IBM 人力資源顧問達 17 年，期間廣泛獲得了豐富的管理經驗和領導技能。在為期 6 天的研討會中，Henrike Tyll 分別就 1.管理過程—概述；2.權威與領導力；3.激勵管理；4.目標管理、時間管理；5.授權管理；6.溝通管理；7.團隊建立；8.衝突管理等議題，以講座、角色扮演活動及小組練習等方式進行深入的研析討論，藉由各國學員相互交流分享及討論，深入了解不同地域文化的管理經驗，藉以提升學員參與度及管理與領導的技能。

壹、研討會目的與過程

2018 香港高階管理研討會(GenRe Management Course 2018-Hong Kong)係由德商科隆再保險股份有限公司於香港舉辦，研討會時間為 2018 年 11 月 4 日至 11 月 9 日，參與人員分別來自新加坡、中國、印尼、馬來西亞、香港、越南及台灣等。藉由亞洲各國學員間的交流與研討，提升管理的知識與理解，也藉此培養保險業高階管理者之領導與管理技能。

茲就本次研討會議題內容，摘述如下：

■ 課程綱要

- 一、 The Management Process – an Overview
- 二、 Authority and Leadership
- 三、 Management by Motivation
- 四、 Management by Objectives, Time Management
- 五、 Management by Delegation
- 六、 Management by Communication
- 七、 Team Management
- 八、 Conflict Management

■ 課程內容

一、 The Management Process – an Overview

課程首先由講師提供一組樂高模型，各小組成員觀察模型後以小組為單位進行組裝，藉此帶出課程主題，leader 應先確立工作目標再進行任務分派，透過團隊合作的計劃、組織、控制、改革等流程尋求正確的目標方向並解決問題。

二、 Authority and Leadership

Leader 藉由授權機制進行組織分工，將權力及義務下放至各層級的管理人員，以便分別訂定目標、時程；分組討論的重點則著眼於分工、授權、權責的正確定義，組織內人員充分了解自己扮演的角色及其責任後，才能有效率且正確的完成組織賦予的工作。

三、 Management by Motivation

Case study 1：探討員工的需求及管理者的因應方向，不同的因應可能產生的負面影響；

Case study 2：針對各世代職場工作者的需求做差異管理，以便使員工發揮最大產值。

四、 Management by Objectives, Time Management

確定正確的目標與共識，進而規劃工作時間表，修正進度，最終完成目標。

小組討論如何設定正確的目標，檢視可達成性；假設某特定工作目標，如何進行檢視、監控進度，以順利完成目標。

Case study：說明時間管理的要素及流程。

五、 Management by Delegation

說明授權及相對應的權責在組織的重要性。課程中耗費許多時間在學員間討論 “delegation”、“empowerment”、“assignment” 及 “accountable”、“responsible” 等英文辭彙的差異，相近的中文解釋可能造成辭彙原因的曲解，感謝來自新加坡的學員透過 google search、中英文的雙語解釋，釐清上述字彙正確的涵義。

Case study：團隊被賦予新任務時該如何訂定目標、尋找合適的成員、指派任務、規劃流程與時間表。

六、Management by Communication

各小組推派代表進行傳話遊戲，內容冗長複雜，經過傳遞到最後已完全背離原意。

Case study：各小組被賦予各自不同的溝通方式，包括直接對話、電話溝通、e-mail、信件等，說明不同的溝通方式應如何傳達正確清晰的訊息。強調正確溝通的重要，在日常的溝通造成對方誤解是經常發生的，溝通的管道包括語言或文字，皆應秉持以下原則避免誤導：**a.**清楚的語言與簡單的字、**b.**完整的陳述、**c.**互信基礎、**d.**簡短扼要、**e.**提出回饋。

七、Team Management

各小組自行評估是否為成功的團隊，原因為何。

高效率團隊應具備的原素包括領導者展現其智慧、成員清楚認知團隊價值及共同目標、開放且充分的溝通、有效率的解決問題、明確的團隊成員角色定位、結合團隊力量激發創意/支持創新並接受外在的建議、與其他團隊保持良好的合作關係。

八、Conflict Management

講師說明團隊內或團隊之間衝突產生是正常的，並從人格特質、社會環境與組織分析衝突產生的原因，首先應發掘問題所在，正確有效的解決衝突，而非置之不理。

Case study：情境模擬組織異動及縮編，致使部份員工退休、原任主管職被降為副主管職，團隊內成員因此產生衝突，管理者應如何解決問題。

貳、研討會議題摘要

一、管理過程-概述

企業管理過程最核心的角色莫過於管理者與領導者，在實務上，管理者與領導者關注的事物不盡相同：前者關心企業當前的事務，而後者關心企業未來的發展事務。換言之，管理者多進行組織管理、維持組織狀態、關注組織系統性結構、並且依賴控制機轉，以正確的方式來換取組織的短期目標；領導者則多進行組織創新、發展組織永續性、關注組織內成員狀態，並且以激發信任，帶領組織做正確的事，以換取組織長遠的目標。

具體而言，管理者有四大職能：規劃、組織、領導、控制。其中規劃意味著擬定策略、設定目標、建立企業哲學、規劃預算、擬訂計畫，並且達成目標；組織意味著建立組織結構、擬定工作流程、設計組織規則、建立企業文化、維繫性能與品質標準；領導意味著建立選擇能力、完成組織與個人發展、建立培訓機制、鼓勵團隊建設、充分授權、引起動機、衝突協調；控制意味著依原則選擇計畫、提出改進措施、堅守比較標準、建立資訊系統。據此，管理者一旦具備四大職能，係能夠解決組織問題、做決策、進行有效溝通、執行衝突管理、並且持續創新。

相對的，領導者的主要角色就是透過組織成員來實現組織目標，領導人必須懂得如何讓組織成員深信自己有能力獨當一面，並且設定自己的目標；必須懂得如何利用激勵作用來提升組織成員的工作效能與績效；必須懂得如何讓創新的想法透過組織成員的努力以實踐。由此觀之，領導者必須能夠信任組織成員、充分授權，高層人員的目標設定與績效期望能夠透過組織成員的分工來達成目標。

綜理來說，不論是管理者或是領導者，其在角色扮演以及職能表徵上，都與企業組織的目標緊密的連結；為了達成組織的目標，管理者與領導者必須從員工動機、團隊動態、高層權威、企業文化、市場需求等不同的目標層次中，採取不同的管理原則，如目標導向、結果導向、卓越導向、行動導向、或是時間導向的管理機制。

二、權威與領導力

身為企業的領導者，其最重要的任務莫過於創造組織目的與方向感；藉由願景、概念、焦點、策略思考等方式建立。願景意味著組織未來能實現有意形象的能力；概念意味著具邏輯性的解釋願景各部分組成的原因；焦點意味著確定願景前進的方向，並在必要時能夠有彈性的修正；策略思考意味著能隨時思考非預期性事件，並據此創造出新的目標。

有鑑於領導者主要任務的屬性與表徵方式，領導者的角色屬性可分為協調者、開發者、多方協調者、個性化感知者、激勵者、以及團隊建設者。協調者意味著以建立關係來取得信任與支持個人的能力；開發者意味著幫助他人成長並由此獲得滿足的能力；多方協調者表示將關係擴展到不同個性者的能力；個性化感知者意味著為個體創造獨特、個性化的意識；激勵者意味著在他人創造良好感受的能力；團隊建設者意味著可讓個體互相幫助與支持的能力。

據此，領導者係會顯露出不同的領導風格以展演其角色屬性。領導風格通常係鑲嵌於個體的信念、價值觀，可分為獨裁專制者型、自由放任管理型、合作者型。獨裁專制者型係利用單邊主義來實現單一目標，自由放任管理型通常沒有控制團隊，而是授權於團隊自行實現其目標，合作者型多透過溝通機制來保持對團隊的控制，以及適度的授權給團隊自行操控。

綜理來說，領導者的權威與領導力的展現，與 8 個原則有關：人、自我、風格、技能、共同的願景和原則、結構和系統、策略、流程。人就是代表人際關係，以信任為基礎，有效與組織連結；自我代表領導者本身，以可信度為基礎，繼而參與持續性的專業發展；風格意味著管理授權的方式，如創新、主動、給予承諾，領導者必須權衡授權方式以高度控制；技能意味著團隊建設、溝通、協商、自我管理的基礎；共同願景和原則係透過使命宣言的創建來實現組織願景；結構和系統意味著領導者基於控制，需要付出對願景的決心與承諾，透過創造支持共同願景和原則的條件，影響組織成員；策略表示反映市場條件的變化；流程意味著對於組織操作環境

的定期監控，以確保策略、共同願景、系統都能與現實保持一致。

三、激勵管理

激勵與需求有關，一旦需求被滿足，就能夠觸發激勵的效能。馬斯洛採用需求層次理論來論述個體需求與激勵的關係，認為個體從基礎到高階，有安全需求、歸屬感需求、認可需求、成就需求、以及自我實現需求。就安全需求而言，就是組織成員希望組織能夠提供良善的工作環境、薪酬、福利、讓其身體能夠健康的工作；歸屬感需求意味著組織成員希望能夠參與社交互動以成為組織的一部份；認可需求意味著組織成員希望獲得組織的認可與重視；成就需求意味著組織成員希望期可以成為組織引以為傲成就的一部份，培養自信；自我實現的需求意味著組織成員能夠藉由組織活動取得實現夢想的感覺。

激勵也與動機有關，引為動機能夠轉化為生產力，而生產力係靠激勵來維繫。生產力與動機的關係可由三個要素來談論：控制與自治、學習和個人掌握、以及工作團隊。控制和自治意味著組織成員對某些活動或任務必須負全責的時候，其動機層次受到激勵的狀態，這意味著負責掌控任務的人傾向享受並充分認同自己的工作，使其成為一種有益且有效的經歷。學習和個人掌握意味著組織成員對動機的體驗，因為學習過程本身就能夠讓組織成員滿意，是一個令人興奮和激勵人心的事件。另一方面，學習能夠讓組織成員保持靈活性、幫助其適應業務變化和周遭經濟環境的變化，創造個人掌握感和自尊。工作團隊意味著團隊組織能提供不同的優勢，能夠使得組織成員藉由與朋友憶起工作獲得支持與認可。

綜理來說，激勵管理必須有促進組織成員內在與外在動機的功能，如創造洞察力和透明度之必要資訊、在團隊中使用互補的能力為組織成員帶來成功和樂趣的體驗、在工作過程中賦予組織成員工作自主權、培養其積極性與責任感、藉由工作成果的定期回饋，為組織成員提供必要的指導，以令其了解立場。

四、目標管理、時間管理

企業組織的目標與時間管理具有五個基本要求，特定的、可測量的、可接受的、

可達成的、有期限的。這五個基本要求係可運用在下列的工作上：目標分析、設定目標、制定優先順序、分析工作內容、任務分析、優先處理與授權工作量、計畫日常工作、需求平衡、工作模式評估、任務時間安排、以及效率最大化。

在目標分析上，須關注個人及職涯的長期目標，以及短期的個人目標，據此進入設定目標的階段。在設定目標上，需考量目標是否符合實際狀況，需考慮是否需要學習新的技能以實現目標。在列出長期與短期目標後，須按照優先順序排列，確認哪些目標任務最重要，那些目標具有急迫性。在分析工作內容上，需考量目前的工作狀況，了解沒有完成任務的時間成本，重新擬定任務的優先順序以提升工作效率、實現目標。在任務分析上，係列出即將到來的目標與任務，以及日常的目標與任務，將其分類後，把不重要也非緊急的日常目標與任務丟棄，以提升目標達成率，減少時間成本。在優先處理和授權工作量上，需依照任務列表計畫具體的優先順序，確認哪些目標與任務是需要其他人的協助，哪些目標與任務可以由個人完成，哪些目標與任務可以授權他人操作，哪些目標與任務不是必需的。在計畫日常工作上，需要計畫可在一個工作日中能夠實際實踐的一系列任務，同時確保工作時間不會超過 20 個小時。在需求平衡上，必須優先考慮變化，因為新資訊可能會為任務帶來立即性或極為重要的改變，在工作模式評估與任務時間安排上，就是需要考慮每個組織成員的工作節奏，讓組織成員盡可能的在精神與身體情況的高峰時，處理複雜與重要的任務。最後在效率最大化上，配合任務時間的安排，以有效的確定組織成員工作量的優先順序和計畫內容。

綜理來說，目標管理與時間管理就是減少時間成本與無效的勞動力耗損，避免組織成員在執行目標和任務的時候中斷了執行，同時過濾不必要的資訊，讓組織成員能夠專心的執行任務。

五、授權管理

授權意味著使組織成員能夠充分的利用和發展其技能與知識，讓組織成員能夠獨立行動，進行並承擔任務；儘管組織成員授權執行組織目標與任務，管理者在組

織目標與任務無法確實達成時，仍必須擔負應有的責任。簡單的說，授權就是讓別人完成工作，透過授權，組織成員有權在目標與任務執行時的情況作立即性的反應，無需事先詢問管理者；因此，授權管理牽涉到任務的性質、自由裁量權的權重分布、以及相關資訊與知識的來源。

授權就是管理者給予他人權力去執行原本管理者必須要承擔的目標或任務，因此應該要授權什麼給他人、何時授權給他人，應該授權給誰，對管理者而言是必須要仔細考量的。授權的項目，應該盡可能的平均分配更平凡的任務，盡可能的廣泛的分發更多令人興奮的任務；必須要注意的是，有些屬於管理職能的任務，是永遠不能授權給他人的，例如激勵、培訓、團隊建設、組織、表揚、譴責、績效評估、晉升、以及解雇。授權的時機必須考量被授權者是否有勝任完成任務所需的資訊與專業知識、專業技能，以及此任務是否能給與被授權者職涯發展與技能培養的機會；除此之外，還須考量這個授權將來會以類似形式重複出現的任務，以及被授權者是否需進行授權前的額外培訓。授權的對象則必須考慮被授權者的個人經驗、知識、技能與工作態度；被授權者是否有時間進行額外的培訓；被授權者的工作獨立性；被授權者想從工作中獲得什麼；被授權者的長期目標與任務是否一致；以及被授權者是否需要調整其職責與工作量。

綜理來說，授權對於企業而言，能夠加速工作過程、確保正確的決策水準、降低成本、加速決策過程、提供晉升基礎、讓員工認同工作、充分發揮員工潛能；對管理者而言，授權工作不只是為了減輕工作量，而是為了讓其監督的員工能夠專業的發展，透由授權可擴大領導的責任範圍，但仍須對被授權者的任務完成及授權過程負有責任；對組織成員而言，能提高主動性、團隊合作與信心、並有助於個人發展與成就、且獲得更高的工作成就感與創造力。

六、溝通管理

溝通是一個過程，意味著將資訊或是想法從一個人到另一個人的交流和互動，而且只有當接收者理解確切的資訊或想法時，才算是有效的溝通；換言之，在溝通

的過程中，須時刻進行指導、協調、諮詢、評估、以及監督的工作。據此，溝通的過程涵蓋了三個要素：思想、編碼、解碼。思想代表資訊存於發送者的腦中，是一種概念、想法、資訊、或是感受；編碼代表將資訊以文字或是其他形式的符號發送給接收者；解碼則意味著接收者將文字或是其他形式的符號翻譯成可以理解的概念或資訊。

溝通管理之採取，主要目的係為了排除溝通障礙，降低資訊或概念可被重新理解的機會。造成溝通障礙的原因很多，文化背景和偏見會讓我們習慣以過去的經驗來理解新事物，造成對改變的資訊的意涵產生解讀干擾；噪音阻礙了清晰的溝通；接收者過於專注於自己容易導致對資訊解讀的混亂與衝突；個人的感知能力或是感知態度會影響對資訊或概念的解讀；過於關注事實而非想法的時候，溝通的效力就會降低；溝通時的環境與個人在當下所承受的壓力，對於資訊與概念的解讀會產生誤差，造成溝通障礙。

據此，良好的溝通需要主動傾聽，要有回饋、要有非語言溝通行為。主動傾聽意味著從注意發送者的語氣以及感受來獲取資訊、獲取方向、理解他人、解決問題、分享興趣、表示支持。回饋表示改變與變更消息，以便第二溝通者理解原始溝通者的意圖，換言之，就是用自己的話重述發送者的感受或想法，而不是重複他們的話；回饋主要有五種類別：評價表示判斷對方陳述的價值或適當性；解釋表示解釋對方所說的涵義；支持表示協助或支持其他溝通者；探索表示獲取更多資訊、繼續討論、或澄清觀點；理解表示透過陳述完全發現其他傳播者的意思。非語言溝通行為包括了眼神接觸、面部表情、手勢、姿態與身體取向、親近度、以及聲音。

綜理來說，良善溝通的原則就是使用清晰的語言和簡單的用語、準確的表達完整的資訊、根據目標群體的水準調整用語、提供可信度高的資訊、並且確保回饋機制的暢通。

七、團隊建設

團隊的價值在於最優先考慮團隊目標的完成，實現成員和集體已經確定的目標。

一般來說團隊有四種常見的型態：委員會、特別團隊、品質圈、企劃組。委員會通常是作為調查或是諮詢機構，主要向其指定和組織的人員或機構報告；特別團隊通常是臨時組成的團隊，負責跨職能或許可權的處理；品質圈是由員工和主管組成，透過提高生產力和品質來尋求提高工作效率的方法；企劃組專門負責企劃，當任務完成後，通常團隊就會解散。

有效的團隊會將訊息與資訊完全共用，團隊成員的人際關係多存有信任、合作、支持的態度，如果有衝突的話，也是對事不對人；除此之外，有效團隊內的氛圍是開放的、無威脅的、非競爭性的、眾人參與的，在做決策時會經過協商達成一致性的決定，同時以富有創造性的溝通完成解決方案。有效團隊的權力基礎來自於所有團隊成員，且根據每個成員不同的能力優勢互補，對團隊都有貢獻；因此有效團隊的形式動機在於恪守團隊設定的目標承諾、達成令人滿意的需求，以追求更多的成功機會。

有效的團隊建設來自於不同角色的合作，主要可分成四大類：建議人、控制者、組織者、以及探索者；其中建議人又可分為報告人/建議人、以及支持者/維護者；控制者可分為控制者/檢查者、以及推論者/生產者；組織者可分為評估員/開發員、以及決策者；探索者可分為創意創新者、以及探索者/推動者。報告人/建議人是指團隊蒐集和處理資訊的人員，他們能夠抓住和檢查各種想法與建議；支持者/維護者是指維護團隊規範與文化的守護者，體現了團隊的穩定性；控制者/檢查者是指喜歡細節並確保一切都是有組織的人，喜歡透過制定規則來避免無法解決的問題；推論者/生產者是指喜歡執行其他人計畫和授權的人；評估員/開發員是指能夠將創意轉化為現實的人，注重提案的實際功能而非原創性，從現實的角度判斷提案在市場中的實用性與成功性；決策者是指能將想法和計畫付諸行動的人，強調原則，喜歡塑造活動、組織、實施系統；創意創新者是指喜歡質疑既定秩序並提出想法的人；探索者/推動者是指能夠接受新想法並激勵他人的人，通常能夠獨立行事。

八、衝突管理

衝突是由需求、認知、權力、價值觀、感受和情緒所組成的，當我們忽視他人的需求、自己的需求、團隊的需求，衝突就會產生；當我們以不同的方式解讀現實，對問題不同的認知與看法就會產生衝突；當人們試圖讓別人改變行為或是獲得不公平的優勢時，就會產生衝突；當人們擁有不相容的價值觀或價值不明確時，就會產生衝突；當人們忽視自己或他人的感受和情緒時，就會產生衝突。

當衝突發生在工作場所，通常是發生了溝通不良、資源調整或數量不足、管理者與員工價值觀或行為的不一致、以及領導力問題。因此降低衝突的策略可涵蓋定期審查職位描述，獲取員工的意見，確保工作角色不衝突；與下屬建立良善的關係；獲取定期的書面狀態報告，了解員工的狀況；進行基礎培訓，如人際溝通、衝突管理、授權委託等課程；制定日常任務程序，包括員工意見。

據此，進行衝突管理有五個必要步驟：第一步，識別並定義衝突，將衝突與其他問題區分開，透過理解來溝通立場與感受。第二步揭示衝突所有的領域，確定可能直接與間接參與的人，並切開發可能解決的方案，鼓勵提出建議。第三步嚴格判斷可能的解決方案，消除不可接受的方案。第四步確定可接受的最佳解決方案，準確描述解決方案且該方案是可以修改的。第五步制定實施決定的方法，並確認明確的行動領域。

綜理來說，衝突管理涵蓋了五種策略：協作、妥協、競爭、調解、避免。協作源自於對團隊利益的高度關注，同時也對其他合作夥伴的利益高度關注；這種方法有助於建立承諾並減少不良情緒。妥協通常用於實現臨時解決方案，以避免破壞性的權力鬥爭與時間壓力；這種方法也可以分散合作夥伴的注意力，避免其受到問題的影響。競爭包括大多數討價還價的嘗試，通常是在基本權利受到威脅時使用；然而很有可能導致衝突升級。調解通常用於問題對其他人而言，對自己更為重要的時候。避免通常用在問題微不足道或是其他問題更緊迫的時候。

參、心得及建議

藉由本次參加 2018 香港高階管理研討會，深入了解壽險業的特徵就是組織成員遠多於管理者，所以管理者如何善用組織成員來完成企業目標與任務，係為壽險業在企業管理上的重要議題，茲就本次出席研討會的心得與建議，說明如下：

一、心得

真實世界的企業管理充滿挑戰，必須考慮與考量的層面多元且複雜，更重要的是，每個層面彼此影響、彼此箝制，有的要素彼此之間有相關性，有的要素彼此之間有因果關係，更有的要素會成為其他要素關係之間的調節或是中介影響。因此，從整個管理的概念來看，如何將這些要素透過系統化、科學化、邏輯化的規劃、安排、以及執行，係成為企業管理最重要的核心議題；企業領導者以及企業管理者分別在其職位上的表現，可謂管理效能是否可被提升的關鍵。領導者與管理者的界線重疊且模糊，但是兩造之間還是有明顯的差異性，企業領導者必須提出企業發展的大方向、大原則，必須建立企業運作的核心價值觀與精神態度，也必須依照企業的能力設計與規劃企業目標、組織目標；相對的。管理者必須利用自身掌握的權力，盡可能地利用企業可掌握的資源、資訊、勞動力、計畫，以符合企業核心價值觀與精神態度的營運模式，引領企業完成企業目標、組織目標。

由此觀之，管理者相較於領導者，似乎更與企業員工、組織成員更親近、更有利害關係，而管理者的權威與領導力，就深深地影響了企業、企業員工、以及管理者本身，三者之間的關係。管理者的領導力屬性有很多種，沒有最好的管理者領導力類型，只有最適合該企業的管理者領導力，換句話說，管理者的領導力如果能與企業價值觀、企業目標、企業整體發展相契合，則該領導力屬性就能發揮最大的綜效，提升企業運作狀況。而對於管理者的權威而言，他來自於企業領導者合法的授權，以及管理者本身的個人特質、專業知識、以及對任務與目標的反應，管理者的權威可以替在運用領導力時，能有較大的彈性與空間運用。

管理者在管理企業時，除了展示其領導力特質與權威性外，如何激勵組織成員

係可協助管理者進行更有效率與效能的管理工作。管理者對組織成員的激勵，不但可讓員工理解到自己是備受重視的，更可激發出組織成員的能力，讓組織成員的動機轉換成實際的勞動生產力。除了上述，本文認為管理者的目標管理與時間管理對組織成員、企業本身、以及管理者而言同等重要，執行目標管理項目，管理者就知道企業目標的範疇、想解決的問題或是想釐清的任務。執行時間管理，就能清楚的知道目標達成所需的時間，能夠清楚的了解任務的優先順序，能夠理解目標與任務所需之時間成本。

如果就企業內部管理者與組織成員之間的互動狀況，授權、溝通、團隊建設確立、衝突解決，便是其必須考量的核心。管理者授權就是將執行企業目標、企業任務的責任交付於他人，這個重要的他人須具備相對應的知識與資訊，同時必須接受管理者的檢視，就此完成交辦之事務。授權可與溝通做連結，被授權者必須具備良好的溝通技巧與溝通能力，才能讓被授權者藉由了解企業目標、了解組織任務的前提下，完整的提升執行效能。團隊建設與衝突管理是一體兩面，這意味著可靠的團隊建立得以減少衝突的發生，而衝突可能的風險與結果，是來自於不良的團隊建設以及該團隊建設對企業目標與組織任務的漠視與不尊重。綜理來說，若要讓企業管理能夠確切的與企業連結，就必須串聯企業、管理者、組織成員的需求，透過有效的管理方式提升企業效能。

二、建議

從研討會中可了解，壽險業在企業管理上可以採取三個重要的管理措施，有鑑於壽險業的特徵就是組織成員遠多於管理者，所以管理者如何善用組織成員來完成企業目標與任務，係為壽險業在企業管理上的重要議題。良好的溝通機制為首要，這能讓管理者傳遞重要的資訊給組織成員，讓組織成員了解到如何將企業目標與企業任務引領到可操作的狀態。其次為授權，這可讓管理者紓解其為了完成企業目標與任務的部分壓力，同時讓組織成員中有能力者能夠強化其知識與技能，奠定未來管理者人選的可能性。最後是團隊建設的建立，壽險業與其他產業比較不同的地方

在於，雖然組織內所有成員都為同一企業旗下的員工，但是在壽險業中，組織成員通常隸屬於每個團隊，而每個獨立的團隊都由專屬的管理者負責業務的進行；建立一個有共識的團隊，讓團隊中的管理者、成員能夠共同為企業目標與企業任務盡心，回過頭來看係需要良好的溝通管道以及合理的授權機制，由此看來，對於壽險業而言，溝通管理、授權管理、以及團隊建設，係為壽險業必須考量與執行的重要管理要素。

附錄：研討會議程



**Management Course
Asia 2018**
*04 - 09 November 2018
Hong Kong*

A Berkshire Hathaway Company

Monday, 05 November

Management & Leadership

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

Tuesday, 06 November

Management by Motivation

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

Wednesday, 07 November

Management by Delegation & Sightseeing

08:30 - 11:30 **Management by Delegation**

- Your Personal Delegation Skills
- Advantages of Delegation
- How to Delegate

11:30 - 12:30 Lunch

12:30 Start of Sightseeing Programme

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

Thursday, 08 November

Management by Communication

08:30 - 10:00 **Management by Communication**

- Communication Model
- Misunderstandings
- Communication Obstacles
- Group Exercises

10:00 - 10:15 Coffee Break

10:15 - 11:00 • Importance of Questioning and Listening

11:00 - 11:45 • Group Exercises

11:45 - 12:30 • Pros and Cons of Written & Verbal Communication

12:30 - 13:30 Lunch

13:30 - 15:15 **Communication in Teams**

- Team Exercise

- Analyses and Assessment

15:15 - 15:30 Coffee Break

15:30 - 17:30 • Difference between a Group and a Top Team

- Roles and Structures in Teams

- How to Lead a Team Effectively

17:30 End of Session

Friday, 09 November

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">• Cause of Conflicts• How to Resolve Conflicts?
12:30 - 13:30	Lunch
13:30 - 16:00	Case Studies <ul style="list-style-type: none">• Analyses, Discussion and Conclusion for Handling Conflicts
16:00	End of Course <ul style="list-style-type: none">• Summary• Farewell



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.

Henrike is the trainer for the Gen Re Management Course for Asia since 2010.