

出國報告（出國類別：實習）

參加 107 年寰宇計畫研習 LBS 「High
Performance People Skills for Leaders」
課程

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：鍾年勉/副所長

派赴國家：英國

出國期間：107 年 12 月 01 ~09 日

報告日期：107 年 01 月 31 日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參加 107 年寰宇計畫研習 LBS「High Performance People Skills for Leaders」課程

頁數 25 含附件：是否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話

台灣電力公司人事處/陳德隆/ 2366-7865

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

鍾年勉/台灣電力公司/綜合研究所/副所長/ 2360-1007

出國類別：1 洽公2 進修3 研究4 實習5 其他

出國期間：107 年 12 月 01 ~09 日

出國地區：英國

報告日期：107 年 1 月 31 日

分類號/目

關鍵詞：寰宇計畫、倫敦商學院、領導力、HPPS

內容摘要：(二百至三百字)

四月奉核為 107 年寰宇計畫研習人員，申請獲准進入倫敦商學院參加「HPPS」課程。成功的領導是組織達成目標與發揮效能之重要關鍵，而領導力是領導者應具備不可或缺之基本配備。期望經由本課程重新審視自我對於領導力的認知，並從中獲得提升。就綜研所而言，同仁學歷高、學有專精又有主見，透過課程，對於個人領導技巧有所增進，在公司組織轉型過程中可以發揮凝聚同仁想法的能力，提升決策品質與組織團隊之綜效。LBS「High Performance People Skills for Leaders」屬於 LBS 眾多領導相關課程之一，著重於領導溝通與作為技巧，對於優秀領導能力之養成應有助益。報告內容涵蓋前言與出國行程、實習過程與內容紀要以及心得與相關建議。本文電子檔已傳至出國報告資訊網
(<http://report.nat.gov.tw/reportwork>)

目 錄

	頁次
壹、 出國緣起與目的	1
貳、 出國行程	2
參、 HPPS 課程紀要	2
肆、 心得	14
伍、 建議事項	16
陸、 附錄：參考圖表與相片	18

壹、 出國緣起與目的

四月奉核為 107 年寰宇計畫研習人員，申請學校過程經過幾次折衝。最後完成課程申請獲准進入 LBS 修習 HPPS 課程。

成功的領導是組織達成目標與發揮效能之重要關鍵，而領導力是領導者應具備不可或缺之基本配備。期望經由本課程重新審視自我對於領導力的認知，並從中獲得提升。倫敦商學院是國際頂尖學府，學員來自各國各行業經理或領導階層，經由課程中討論與互動過程，可廣泛了解不同文化與行業對於領導認知與做法的差異，不僅可增進國際視野也可考驗人際關係能力。就綜研所而言，同仁學歷高、學有專精又有主見，透過課程，對於個人領導技巧有所增進，在公司組織轉型過程中可以發揮凝聚同仁想法的能力，提升決策品質與組織團隊之綜效。面對電業轉型，未來營運環境必有巨變，拘泥於原有國營架構思維將很難突破困境，在此困境下，領導者所營造之員工凝聚力與向心力將是本所組織轉型順利與否的關鍵因素。參加研習課程希望有機會跳脫技術本位，甚至電業本位，由其他行業觀點來審視領導與組織之間關係，如何在組織成員之間建立領導力，至少包括凝聚力、向心力與遠見能力。LBS 「High Performance People Skills for Leaders」屬於 LBS 眾多領導相關課程之一，著重於領導溝通與作為技巧，相較於目前本公司高階主管正在進行之「國際大師高階領導力發展工作坊」訓練課程，屬於外顯性技巧訓練，兩者相輔相成對於優秀領導能力之養成應更有助益。

貳、 出國行程

12/01	去程	台北-倫敦
12/02-12/07	參加 LBS 「High Performance People Skills for Leaders」課程	倫敦
12/08-12/09	返程	倫敦-台北

參、 HPPS 課程紀要

HPPS, High Performance People Skill for Leadership 是倫敦商學院眾多高績效領導的課程之一，全程由 Mussweiler 教授帶領 6 位專業助教授課，課程表如附錄圖 10 所示，其中紅色部分表示由 Mussweiler 教授親自授課之領導專業課程，例如管理變局、影響力、團隊與領導力等等，另外綠色代表教練課程，學員分組由助教帶領分別在小組討論室或是研討室進行性向測驗評估分析、教練練習或是說故事練習等等，可以注意的是教練課程幾乎佔了一半，可見本課程強調不僅是知識傳達而且要求透過練習來落實，另外每日課前約有 15 分鐘 Mussweiler 教授帶領學員複習前一日教授重點。本報告段落安排上為了避免變成直接轉述課程內容，擬以學習旅程中心情的轉變作為段落標題，並配合學習內容以理解後再摘要整理的方式來展現。

一、忐忑不安

課程首日，Mussweiler 教授直接開門見山闡述課程學習主題，所謂 People Skill 就是透過跟其他人的互動以發展自我意識所需要的技能，並經由實際練習而得以內化成習慣行為並時時應用於職場或生活中面臨之挑戰。因此本課程也發展出所謂 HPPS 模式三部曲，首先經由性向測驗與同儕調查以認識自我，再檢討此價值觀下他人如何被評價與對待，最後經由不斷來回修正折衝發展出客觀又有效的人際間問題的處理方法。Mussweiler 教授特別

點出 2 項課前作業對於課程發展特別重要：NEO 與 360 度調查，就是要透過詳細設計過的問卷以及學員和關係人的回饋意見，再經過科學性整合分析，藉由專業人員解說幫助學員了解自己的性向與職場行為特徵，從中發現問題尤其是心理內層被深藏起來而不自知的問題。前述作業主要由課程專業教練透過小組或個別 Coaching 教練來達成，而每位教練都是經過長期專業培訓且具實務經驗人員，且多半具有心理專業相關背景，例如，個人所在小組教練 Asa 女士就具有心理學學位並擔任心理諮商師，教練課程首堂課就在小組教室壁報紙上畫出所謂的學習曲線，心理學上認為學習過程會經過不安、挫折、沮喪、振作、適應與完成等步驟，所以學習曲線依照心理情緒變化就像甕的形狀，由高到低再由低處回復到高，Asa 教練問了每一位小組成員第一天的學習感覺並在學習曲線上標註學員階段心情，然後註記起來，事後到課程結束回過頭看，就可看出每個學員學習軌跡以及心理狀態的變化，這點學習經驗倒是蠻有趣而少見，而自己在首日課程的自我內心審視也的確是忐忑不安。教練課程所佔據的時間比課程講解教授要多一些，由此可見，本課程在設計上對於教練課的重視程度與重要性，而實務上也的確是想利用教練課之實際練習和操作，讓學員不只是知道知識而是要透過練習體會且潛移默化到行為當中。

關於課堂中論及人性自我評估的偏差(Bias)，Mussweiler 教授當場調查課堂上學員有關同理心的自我感知，「請問你覺得具有比一般人更容易同理他人的能力請舉手」，結果課堂上大約有 3/4 的學員舉手，而這個數據比正確的數據高得多，很明顯的我們學員顯然有高估的傾向；學理上這種效應叫做 The Dunning Kruger Effet 如圖 14 所示，更嚴重的是，能力越低的人高估的趨勢越明顯，相反的、能力高的人也具有部分低估的風險。除評估偏差外，人性先天具有篩選資訊傾向，也就是資訊相對於接受者是具有選擇

性的；Mussweiler 教授講授這項人性缺陷時先放了一段魔術師表演的影片，結束後再放一段幾乎一模一樣的影片，然後要學員找出兩者不同之處，因為學員的注意力被魔術表演所吸引，所以周邊環境物件的差異就被忽略了，當影片在慢速重播，並標註出差異之處，就一目了然了，而且自我懷疑這麼明顯差異怎麼可能沒注意，但實驗證明事實就是如此。以上兩段教學說明方式令人印象深刻，這在我們國內教學環境或經驗中的確少見，而且這樣的教學說明在互動體會中自然而然就說明了心理學上人性缺陷的道理，而且不容易忘記。

二、好像有點問題

作為一個組織的領導者，為了因應來自外在的挑戰，必須促使組織調整或改革而具備因應能力，其中領導者本身改變或因應改變的能力格外重要。但是改變這件事情其實是不容易的！Mussweiler 教授以美國可口可樂 80 年代推動配方調整失敗案例說明，那為什麼會失敗呢？學員們在教學互動中提出各種可能答案，例如忽略了大多數美國人的喜好、一般美國人不喜歡改變、人們已經習慣原來口味、心裡認同感等等理由，其實最重要的就是改變就是不容易，有個調查數字可以說明：統計上只有 30%的人可成功面對改變，而只有 10%的美國人願意更改現有的生活型態。

面臨挑戰，要生存、要發展就必須要改變，那怎麼做比較容易成功呢？Mussweiler 教授用一張泰國常見的騎師與大象照片來說明，如果我們要改變大象行進的路徑，可以怎麼做？學員們提出的答案大都繞著大象轉，例如食物引誘或是強力鞭策等，更好的方法可能是改變騎師的想法；因此，大象有如習慣具有強大慣性不易改變，改變操作上可以從簡單處著手，譬如經由溝通說服騎師，而騎師透過韁繩的控制，就很容易改變大象行徑的方

向，不過最終要改變的對象還是大象，也就是習慣，這個部分就須從動機著手，長期關照培養使之成為好的習慣，動機的激勵也是領導課程中重要項目，之後再提。總之，看待改變的心態是之後因應作為的主要決定因素，所以本課程就先要求學員要有一個健康積極的心態面對改變，那就是認知「改變是通往更好的機會之窗」以及「不要浪費好的危機」。

說到改變，每個人都有其個性，我們也都知道「本性難移」，個性不是一種行為而是對於特定表現偏好的一種形式，它可能形塑於早期的社會或文化影響，也可能來自於生活態度與經驗，最重要的是它是自然形成的。每個人的個性都是獨特的，沒有好與壞，在職場或事件的表現上個性的影響只有適合或不適合，可以是空間的、時間的、甚至是隨機的，以華人說法就是「天時、地利、人和」，某個個性可能在某個情境可能成功，同樣的個性在另一情境下就遭遇失敗，這樣的例子在歷史上屢見不鮮，例如英國首相邱吉爾分別在 40 年代與 50 年代擔任首相職務，而歷史上評價兩者成就大異其趣。依據經驗分類，人的個性可分成 5 大類，OCEAN，Openness 直爽的、Conscientiousness 良心的、Extraversion 外向的、Agreeableness 貼心的、Neuroticism 神經質的，這樣的分類模式在組織選材時常常使用，有助於將合適的人才在合適的時機擺在合適的位置或任務之上。

三、我一定可以

今天課程談動機(Motivating)與激勵(Inspiring)，課程一開始，Mussweiler 教授放了一段喬治克隆尼主演的影片片段，影片中描述喬治克隆尼說服他的同事兼老友同意調職的過程；簡單說影片傳達了兩項重點可應用在領導的練習上，一為注意聽然後理解說的人在想什麼，其二為具同理心的敘述與分析；這道理聽起來像是老生常談，尤其是聽，做為主管，我們常常不知覺的打斷同仁的報告或談話，然後依經驗給了一些建議或指示就要求同

仁照做，久而久之，同仁就不說了。聽，是溝通的第一步，有耐心的聽、有回應的聽往往可以達到超乎預期的效果。第二如果領導者可以站在對方的立場來分析引導則成功溝通的機率大增，有經驗的領導者也知道如果手邊有一些籌碼作為誘因就更容易操作，尤其是如加薪、獎金之類物質性質的籌碼常常在私營業界被採用，需特別注意的是物質性誘因，也就是外在誘因的使用，常常具有危險性，第一次或許可達到很好激勵效果，但第二次或第三次其效果就遞減了，甚或比不獎勵時還糟糕。通常作為組織經理人的領導者，對於組織的期待有如：長期穩定成長、團隊合作、全面品質承諾、創新與風險承擔等等都需要長期性的誘因或動機來帶領員工朝此目標邁進，因此短期性之誘因如獎金並不適合用來激勵員工。而長期性的、內在的動機誘因主要來自於活動本身產生的正向獎勵例如成就感、滿足感等，課程中 Mussweiler 教授將其歸類以 BUC(K)ET 來代表，方便記憶，分別為

Belonging: A need for strong, stable relationships

Understanding: A need to grasp the world and other people

Control: A need to be competent and effective

Enhancing: A need to feel good about oneself

Trust: A need to find the world benevolent

而這些項動機產生方式都來自於人內在心理需求。

另一方面，來自於外在的激勵也可以達到同樣的效果。在這裡 Mussweiler 教授將學員依桌次分組，每一分組有 5 位學員，每組推派握力最強學員進行握力比賽(試驗)，看誰將握力器最慢鬆開，每一組並推派計時員，第一回合要求比賽學員閉上眼睛、盡其最大能力(Do the Best)，而其他學員保持靜默；第二回合再推派第二位學員進行比賽，但這次要求比賽學員眼睛張開，計時員隨時告知時間，其他學員在旁加油鼓勵；實驗結果顯示，第二回合成績平均比較第一回合成績要多 25%，這個有趣的實驗說明了兩項事情，

首先第二回合比賽學員賽前已經確立了目標，且比賽過程中都清楚知道與目標的差距，其次是周邊其他學員的激勵，相較第一回合閉眼和其他學員的靜默狀態，第二回合提供了正向激勵的動機。因此，需特別注意的是當領導者在交付任務時，應避免是用「盡你最大能力」的字眼，而要非常明確訂定欲達成的目標，它具有以下幾項特性：簡寫為 SMART，分別是 Specific、Measurable、Attainable、Relevant、Time-bound。

四、我真的可以

如果回顧一下課程表課程的安排，課前對於教練課(Coaching)時間佔比幾乎 1/2 強，並且配置 6 位教練分別輔導教練課程的進行，課後深深發覺本訓練課程之所以吸引人(多位學員具有多次參加經驗)，教練課的貢獻不可或缺，經由教練課一方面透過科學方法與心理手法深入探索個人私密的內在世界，另一方面經由團體練習與同儕觀摩將課堂講授之學理轉換成實際操作之經驗，這過程需要建立學員之間以及學員與教練間互信關係，事實上經由多日活動中的合作練習與深談溝通，這樣的互信關係自然而然產生，尤其在小組學員之間，這現象在最後一天的小組回饋中表現非常顯著，大家都非常坦誠地接受同儕回饋意見也很熱情地提供對他人的建言，值得注意的是教練在這些活動進行過程中並不直接將自己的想法投入學員討論的議題中，而是以輔導或引導的方式讓教練活動自然而然在學員間自然或自動發生，當活動自發進行後，教練就退居旁邊默默觀察活動進行並做紀錄，然後在適當檢討時機再提出供大家參考。以下試舉幾個案例一方面說明課程教練的有趣的過程，一方面也說明個人經過教練課程後的體驗。

當人與人之間需要傳達某個想法時可以經由簡單的一句口語或文字方式，也可以透過說故事方式，我們都了解，也都有相當經驗知道說故事方式更能吸引人的關注而達到更好的溝通效果，怎麼做呢？困難嗎？因此我

們有一堂 3 小時的說故事教練課。課程一開始，講師要大家回想一下印象中英雄故事的情節，故事內容總是不脫主人翁冒險旅程需求、邁開第一步、面對挑戰、扭轉危機、快樂返航等五個步驟，接著講師將學員分成數個小組，每個小組圍成圓圈，指定開始學員，一人一句話，依照上述原則，不限主題開始編撰故事，一時之間教室熱鬧滾滾、聲音吵雜、笑聲此起彼落，我的小組是這樣開始並輪流敘述的：「我是一個學生」、「有一天仰望晴朗天空」、「看見一家噴射飛機」、「我想要設計一架太空梭」、「到太空中探險」、「可是我沒有錢」、「有天我走在路上撿到一張樂透中了大獎」、「於是我們製造了一枚火箭飛向天際 很不幸該枚火箭在空中爆炸解體」，這時又輪到我了，一時之間接不下去，大家眼珠子都瞧著我，突然間臨機一動，大聲喊出「BUT」，這時講師也作勢拍手大聲說「GOOD」，並講解說這就是扭轉危機 (Transformation)，可以製造高潮吸引人將故事繼續聽下去。「各位、說故事是不是很简单，只要掌握住要領」，這句話就是講師這段的結語，經由簡單的練習讓學員理解說故事其實是簡單而有趣味的。

因此在應用說故事的能力到職場領導上，有幾項原則可以作為參考，例如以自身事例作為溝通素材時所謂 4P 原則：Purpose、Pick your story、Personalize my truth、Paint the picture，分別代表溝通目的、挑選合適事例、合乎事實、修飾編排後敘述；另外在團隊的說服溝通也可考量所謂 STAR 原則來鋪陳故事：Situation、Task、Action、Result，也就是做為領導者須具備團隊所處的狀況，而且清楚理解團隊任務，以及採取的行動和可能對應發生的結果等分析能力。

除了說故事能力之外，領導者還需要建立教練(Coaching)的能力，首要釐清的是「何謂教練？教練與指導(Mentoring)有何不同？為何需要教練？」

上課前，做為部門主管，我們有非常多的機會與經驗與長官或部屬溝通、開會的經驗，由這些過往經驗的理解，教練與指導很難有明確定義來區分，更不用說深刻意識到它們的不同，譬如說籃球隊教練在比賽中扮演的腳色，指導球隊團體戰術、球員打球動作而不親自下場，大概就是我們對於一般教練的理解範圍。

教練課程也是安排了 3 個小時，由 3 位教練帶領分成數個小組進行，課程一開始只是大略的講述教練的原則，然後就兩人一組分成教練者與被教練者互相練習，主題由教練者選定，課程教練從旁觀察協助。總的來說教練過程大略可以分成五個步驟：事先設定基調、定義目標與期望、了解現況與從何開始、探討選項與協助排序、發展行動方案。

第一回合的練習中，大部分的練習組都演變成被教練者提出問題而教練者給出建議，也就是形成教練者指導被教練者的情況，所以教練者敘述的時間戰比較被教練者多，這就與教練的宗旨有所違背了；教練的宗旨是透過所謂教練的過程誘使被教練者自己的談話與思考引發出對於討論問題新的理解或是解決方案，這裡強調的是被教練者自發尋找答案的過程，教練者盡量不提供建議或指導，只是發揮聆聽、引導或鼓勵作用。這樣理解後驚覺聯想起，常常深入議題討論或發言過程中無意間會迸出新的見解與想法的經驗，或許這就是教練過程所要達到的主要目標。之後，第二回合練習各小組都比較上軌道了，但是常常發生一種狀況令人不知如何反應，譬如，被教練者敘述了 2、3 項的解決方案後，眼神中顯露出等待教練者回應的殷切需求，盡量不給建議但這時該如何回應呢？「What else?」，再來呢？「Anything else?」，課程講師給的答案令人拍案叫絕。順帶一提，小組教練過程對於英語應用流利程度，我們必須承認與其他學員落差相當大，但是不需因此而怯於表達，其他學員都可以理解，只要態度維持積極正向，

破英文未必會是溝通障礙，例如，在做小組教練練習時，我被指定擔任教練，很自然我開頭問「你有什麼問題呢？」，「What problem do you have?」直接脫口而出，教練及小組學員突然爆笑，楞了一下才驚覺用了台式英文，人家的理解是「What's problem with you」，後來發覺人家爆笑不是因為我英文說錯了，而是這句英文用語在那個場合剛好發揮了幽默的效果，心裡反而因對課程的活潑生動有所貢獻而有點得意洋洋。

五、漸入佳境

進入第四天，漸漸適應時差、調整了生理時鐘，也熟悉了講師、學員與環境，連帶著感覺英文聽、說能力都進步了不少，除了印度人的口音之外。

訓練課程進入到如何影響他人或團隊的議題，Mussweiler 教授在課程一開始就先拋出問題要大家想一想，有沒有影響力發揮失敗的經驗？嘗試過了甚麼樣的技巧和策略？為何失敗？如果採用別的方法會如何呢？接著教授撥放了一段 1957 年亨利方達主演、並獲奧斯卡提名最佳影片的好來鄔電影「Twelve Angry Men」，這一段劇情在說明 12 位檢察官在會議室內討論一位青少年殺人嫌疑犯的定罪與否，12 位檢察官對於案情認知程度不一、個性喜好也不同，主題在描述亨利方達扮演的檢察官如何透過溝通的技巧，發揮影響力，扭轉局勢，為少年嫌疑犯爭取司法正義贏得平反的機會。這段劇情非常經典，是領導系列課程常常被用來當作教材的範例，課後教授建議學員可以花個 2 塊英鎊買下來珍藏，隨時回味影響力發揮的技巧。

影響力發揮的過程主要有 4 個步驟，首先 Map the landscape，也就是要先了解那些人是需要影響的對象，如同影片中除主角外的 11 位檢察官，如果可以影響 5 位就有機會扭轉劣勢，因此主角心裡應將這 11 位檢察官分類，一般原則上可分成 5 類：同盟者(Allies)、壞傢伙(Bad fellows)、反對者(Opponents)、騎牆派(Fence sitter)、對手(Adversaries)，這 5 類影響排序可想

而知以騎牆派為首要對象，而對手則可分類成放棄溝通的對象，然後將溝通資源依序適當投入於可影響對象，據調查美國總統選舉，金錢投入最多的對象就是騎牆派，影片中主角就是透過各個檢察官輪番的發言來判斷並做歸類，並依類別採取不同的溝通策略據以影響其投票決定。第二步是 Provide information，也就是事先要準備功課，提供充分的資訊給溝通影響對象，例如影片中主角在反駁對手中有關「兇刀罕見」論戰中，突然間就在口袋中掏出一模一樣的刀子並說出就在某條街的轉角五金店就可買到等，如此就輕易博取到繼續闡述其觀點的機會而且得到其他人較多的信任；通常資訊提供過程技巧上可考量使用「比較」方式，也就是一般人或溝通對象已經具有之經驗或意象來比擬說明，這樣操作比較能深入人心，另外也可考量近期發生而印象深刻或一般性案例來輔佐說明，容易打動人而有感；簡單講就是動人有感的資訊加上事實描述是在溝通影響過程中非常有力的武器。

談到團隊，學員們都知道上課的目的就是要具備更好的領導能力來帶領團隊面對挑戰，團隊運作一定會比個別運作好嗎？課堂上學員們舉例分析了好處例如：團隊運作資訊充分不易偏頗、觀點多元、決策比較準確等，而壞處可能有決策耗時、內部衝突導致內耗、團隊一致性壓力等，所以衡平來看團隊運作生產力的影響可分成三個部分：生產力潛能(Potential Productivity)、運作流程損失(Process Loss)、團隊能量加值(Group Synergy)，其中第二項是損失項為負值，因此前述問題的答案應該是不一定，決定項在於如何降低團隊運作損失、增加團隊能量加值，也就是團隊的運作必須是高績效的。

為了讓學員親身體驗前述的情境，課程中設計了一個實驗 Europa Construction 作業：「有一家小型歐洲建築公司計畫發展日本業務，已經與

當地一家建商談好合作計畫共同承包了一項建案，歐洲公司負責設計，其他項目則由日本當地公司負責，現在這家公司需要招募一位經理人員長期派駐日本，負責本合作案的成敗」，這個實驗作業列出了 15 個選材項目，例如：婚姻狀態、家庭關係、配偶是否同意、外派經驗、了解日本文化、日語能力、專業能力、身體健康狀態、個性外向等等，課程前一天每位學員都必須完成 1 至 15 優先順序排序的回家作業，課堂中則依照小組帶開討論在 45 分鐘內決定小組的排序答案，教授則提供了一份專業公司的答案供大家參考；結果顯示，6 組中有 5 組的小組決策品質的確較個別提升了，也就是比較接近專業答案，另外，在 45 分鐘的討論中，也的確體悟到團隊決策過程中不同觀念衝突以及協調的必須性，要不然無法在 45 分鐘內完成這份答案卷。

六、完全適應

在最後一次的小組教練課，Asa 講師將海報翻至學習曲線那一頁，依例問每一位學員感覺學習旅程走到何處？這一次我的回答很確定，「Adapt」。隨後 Asa 講師提議以「Fish Bowl」遊戲方式完成小組學員間的最後回饋；我給了小組同伴們以下的回饋意見，給多愁善感的愛爾蘭銀行經理「別想的太多、顧慮太多，相信自己得直覺，做就對了」，給成熟穩重有企圖的巴西人資經理「保持企圖心，以及正向態度，別在意競爭對手使用投機的伎倆，你是很好的朋友」，給積極擺脫傳統的沙烏地阿拉伯年輕女性管理經理「積極性令人刮目相看，可能須顧及傳統的社會觀念，轉移一些注意力至下屬，與同儕保持和諧關係，減少一些工作時間、休息一下」，給積極工作的印度汽車廠製造經理「改變對下屬的管理方式，保持積極態度，決策前思考多一些」；而小組同伴給我的回饋則是「和善、聰明、反應很快，只是工作企圖心應再加強一些；表現不像我印象中的亞洲人」。

課程的最後 Mussweiler 教授以英國偉大的探險家 Ernest Shackleton 1914 年帶領隊員駕駛堅忍號(Endurance)探索南極的故事來勉勵學員，Shackleton 爵士最為著名的就是在探險過程中最絕望關頭仍然不放棄他的隊員，堅持要帶大家安全返家，因此獲得隊員的最大信任，而成為一個最佳團隊領導的典範，就像 Shackleton 爵士在徵募探險隊員的廣告中強調：「探險旅程艱辛，沒有豐厚黃金回報，只有自我實現與榮譽」，Mussweiler 教授提醒學員想想「在如此困窘情境下要如何帶領團隊完成任務？」，並且以愛因斯坦的一句話「Everybody is a genius. But if you judge a fish by its ability to climb a tree. It will live its whole life behaving that it is stupid」來勉勵大家，看到別人的長處也要發揮自己的長處。

肆、心得

- 一、HPPS 是 LBS 高績效領導課程系列之一，該系列課程的特別重視性向測驗與同儕調查，不僅課程前不斷叮嚀，課程中也安排大量時間與專業人力經由小組研討，而其主要目的就是希望透過客觀分析讓學員了解自我，並認知客觀自我與自我認知的差異，從而參考修正。而所謂高績效領導的人際技巧就是以技術歸納法教導學員，經由不斷來回修正折衝發展出客觀又有效的人際間問題的處理方法，以提升領導力。簡單說就是內外兼修，內求了解自己，外求兼善他人。
- 二、內外兼修，「修」在課程中有兩個意涵，一是「知」，其次是「行」，知的內容部分對於人生經驗較豐富的領導者而言容易體會理解，倒是其傳達方式的活潑性與參與性是經過嚴密流程設計而產生的效果，可讓學員融入情境、深刻體會「知」的內容；「行」則透過練習，很短時間內加強印象，再將正向美好的感覺記憶烙印深刻一些，長期仍需自己身體力行，內化成習慣。因此雖然過去參加許多大型國際會議經驗，但參加本訓練課程是全新體驗，有「醍醐灌頂」之感。
- 三、教練與指導大大不同！教練的宗旨是透過所謂教練的過程誘使被教練者自己的談話與思考引發出對於討論問題新的理解或是解決方案，這裡強調的是被教練者自發尋找答案的過程。做為領導者，不可能樣樣精通、事事都專門，因此領導者要的是發揮聆聽、引導或鼓勵的教練作用，方案讓下屬來就好，不需事事下指導棋。
- 四、本次課程訓練學員來自歐美亞非十餘國，其中印度與沙烏地阿拉伯佔約 1/3，就英語流利程度而言，除東北亞外普遍都不錯，由於課程行進方式活潑，意見表達機會多，可以發現歐洲、印度與沙烏地阿拉伯學員表現相對積極活躍，熱於分享看法，課堂上也因為有它們熱情參與，氣氛

更為活潑放鬆，在公司內或國內訓練鮮少有這樣的經驗，這樣的上課氛圍對於學習而言是正面的，是文化差異還是企圖心？在國內不易看到。

五、如同課程紀要中各段分段標題標註學習旅程中情緒的變化，由剛抵達面對許多未知的忐忑不安，初上陣感覺有些問題，碰到困難給自己打氣我一定可以，想辦法克服困難證明我真的可以，信心建立後自然漸入佳境，隨後就得心應手完全適應了。細想這情緒轉變過程其實就是記錄著我如何面對未知的挑戰，而過去與未來所有的職場挑戰也都可濃縮類比成這一星期的心情轉變，而其中很重要的是在每一個工作挑戰或每一個職位中自己是如何認知的，也就是角色扮演，因此這個課程體驗也促使我重新思考內在我與職場我之間分寸拿捏。

六、這場寰宇訓練旅程從徵選、申請、出國歷經三年三波九折，就像分享簡報標題所想表達的：柳暗花明又一村，上天關了一窗，堅持初心，某個時間、某個地點，只要準備好，老天又會幫你開另一扇窗。機會來了，它就是一場戲，這場戲可能是項任務、也可能是職場上的職位甚或是人生裡各地階段，當布幕拉開，好戲上場，IT'S SHOW TIME，我們就是演員，而演員的天職就是把戲演得入木三分。

伍、 建議事項

- 一、本公司鑒於寰宇計畫學費昂貴，因此邀請國際大師到公司來授課訓練，例如訓練所自行辦理高階領導力訓練即邀請美國著名教練葛史密斯來台，公司受益高階主管超過百人，這種作法是在有限資源下讓大多數人受益的考量。不過，這種運作模式可能無法完全取代國外訓練，原因在於公司自辦訓練在短時間內於軟硬體設備、學員組成與整體學習氛圍不易達到國外訓練相同效果，尤其是來自四面八方國際學員及整體學習氛圍複製最為困難，因此有鑒於此，建議就短期公司可視資源狀況雙軌並行、動態調整。長期而言，國外訓練然價格高昂、過程辛苦，但衷心感覺但非常值得，建議寬列預算、繼續辦理。
- 二、就現況而言公司內部類似訓練課程議題的設計，相對 LBS 而言比較獨立各自為政，例如不同講師之間負責議題可能缺少整合串場的設計，而 HPPS7 天課程全由 Mussweiler 教授主導，因此包括教練在內課程整體安排一氣呵成、前後連貫，這部分也就是前述所謂的課程軟體，建議公司在規劃相關訓練課程時除了課表議題訂定，需要特別重視從需求端高度來加以設計整合，以提升課程品質。
- 三、LBS 位於攝政公園旁，但說實在上課期間根本無心閱覽，教室簡單明亮、桌椅設備普普通通、並無特別之處；比較特別的是教室外長廊設有一明亮空間和吧檯，沒有座椅，但隨時供應咖啡、茶水、點心、水果，自然而然，在下課期間，該區域聚集眾人成為資訊交流的熱點，而資訊交流與人脈建立在 LBS 的訓練課程其實也是一項特色，建議訓練所除訓練課程內容本身之外也可重視周邊設備與支援的搭配，說不定也可促進公司內部資訊和人脈的交流。
- 四、如前所述，HPPS 課程的特別重視性向測驗與同儕調查，不僅課程前不

斷叮嚀，課程中也安排大量時間與專業人力經由小組研討，而其主要的就是希望透過客觀分析讓學員了解自我；反觀公司內部基層或中、高階主觀訓練課程這方面的設計相對不足，由於越高階層主管對於領導能力要求越高、專業要求越少，而自我了解與省思又是領導力建立的初步要項，建議訓練所針對不同主管訓練課程，參考 LBS 模式，加強設計適合的科學性向測驗與評估課程，聘請專業教練協助引領分析，促進學員自我了解，提升課程深度與效度。

附錄：參考圖表與相片



圖 1：LBS 校園一景



圖 2：LBS 校園一景



圖 3：LBS 校園一景



圖 4：LBS 教室旁吧檯



圖 5：小組討論室



圖 6：課程中



圖 7：小組成員



圖 8：全體學員合照

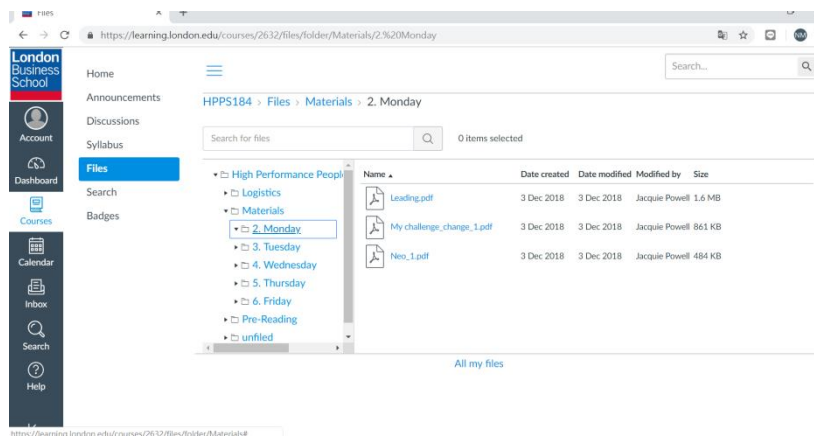


圖 9：課程雲端資料

High Performance People Skills for Leaders

	Sunday 2 December	Monday 3 December	Tuesday 4 December	Wednesday 5 December	Thursday 6 December	Friday 7 December
Lecture Theatre	E306					
Morning		<p>08:45 – 09:00 Learning Journal</p> <p>09:00 – 10:15 My Challenge – Managing change Thomas Mussweiler</p> <p>10:35 – 12:30 NEO & how to look at data Thomas Mussweiler</p> <p>12:30 Group photo</p>	<p>08:45 – 09:00 Learning Journal</p> <p>09:00 – 10:15 Motivating & Inspiring Thomas Mussweiler</p> <p>10:35 – 12:30 Building 360 Awareness Coaches</p>	<p>08:45 – 09:00 Learning Journal</p> <p>09:00 – 10:15 Influencing Thomas Mussweiler</p> <p>10:35 – 12:30 Group Action Learning Coaches</p>	<p>08:45 – 09:00 Learning Journal</p> <p>09:00 – 10:15 Influencing exercise Thomas Mussweiler</p> <p>10:35 – 12:30 High Performing Teams Thomas Mussweiler</p>	<p>08:45 – 09:00 Learning Journal</p> <p>09:00 – 11:10 Action planning workshop Thomas Mussweiler / 1-2-1 coaching Coaches / 1-2-1 meetings Thomas M.</p> <p>11:30 – 12:30 Group closure Coaches</p> <p>12:30 – 13:00 Re-entry strategies</p>
Lunch location		Dining Room Lunch / 1-2-1 meetings Thomas M.	Dining Room Lunch / 1-2-1 meetings Thomas M.	Dining Room Lunch / 1-2-1 meetings Thomas M.	Park Suite 1 Lunch / 1-2-1 meetings Thomas M.	No lunch at School
Afternoon	17:45 – 18:00 Registration in Ratcliffe Reception	<p>13:30 – 15:15 My situation Coaches</p> <p>15:35 – 17:30 Building 360 Awareness Coaches</p>	<p>13:30 – 14:30 Building 360 Awareness continued Coaches</p> <p>14:50 – 17:45 Coaching/ Using Storytelling as a Leader ELG01 and E306 Coaches</p>	<p>13:30 – 14:30 Group Action Learning continued Coaches</p> <p>14:50 – 17:45 Coaching/ Using Storytelling as a Leader ELG01 and E306 Coaches</p>	<p>13:30 – 15:30 Practice with live cases Coaches</p> <p>15:50 – 17:45 Leadership moments exercise Thomas M. / 1-2-1 Coaching Coaches / 1-2-1 meetings Thomas M.</p>	13:00 Programme closes
Evening	<p>18:00 – 18:30 Welcome drinks in E-Wing Lounge</p> <p>18:30 – 20:00 Introduction – E306 Thomas Mussweiler</p>	<p>18:00 – 19:15 Leading Thomas Mussweiler</p>	Free evening	Free evening	<p>18:00 – 18:30 Buffet dinner in E-Wing Lounge</p> <p>18:30 – 21:30 You as a Leader Coaches</p>	
Dinner location	20:00 Garden Room	19:30 Garden Room	No dinner at School	No dinner at School	E-Wing Lounge	



Generated by **PARiConnect**
 by PsyPro Corporation and PAR Staff

Client name : Tom Chung
 Client ID : -Not Specified-
 Gender : Male
 Age : 57
 Test date : 11/19/2018
 Norms : Gender Specific, Adult

PAR • 16204 N. Florida Ave. • Lutz, FL 33549 • 1.800.331.8378 • www.parinc.com
 Copyright © 1997, 2006, 2008, 2010, 2013 by PAR. All rights reserved. May not be reproduced in whole or in part in any form or by any means without written permission of PAR.
 Version: 3.201.062

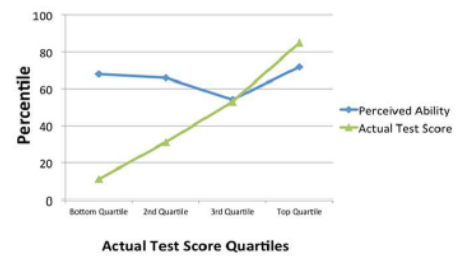


圖 11 : NEO 測驗報表

圖 12 : 360 測驗報告

NEO FEEDBACK FORM			
EMOTIONALITY	Resilient	Responsive	Reserve
N1 - Anxiety	Very low	Low	Very high
N2 - Anger	Disoriented, calm, serene	Usually calm, but easily aroused	High
N3 - Dominance	Even-tempered, slow to anger	Only angry if provoked	Quick to anger, low threshold, warmer
N4 - Self-consciousness	Optimistic, puts few on him	Sensitive to criticism	Self-blaming, pessimistic, shyer
N5 - Impulsiveness	Socially confident, self-assured	Gets embarrassed easily	Shy, inhibited, self-conscious
N6 - Vulnerability	Keeps energy calm, self-directed	Sometimes upset, but rarely	Easily upset, self-doubting, worried
N7 - Warmth	Resistant to stress and crises	Stressful, stressed, but not upset	Resistant to stress & personal attacks
EXTRAVERTS			
I1 - Intimacy	Very low	Ambivalent	Very high
I2 - Gregariousness	Very low	Moderate enjoyment	Abashed, effusive, warm
I3 - Assertiveness	Low	Average	Very high
I4 - Activity	Low	Mixes walk, but enjoys parties	Sociable, prefers company
I5 - Excitement seeking	Very low	Confidence in excitement	Very high
I6 - Positive emotions	Very low	Enjoys	Very high
OPENNESS			
O1 - Fantasy	Very low	Low	Very high
O2 - Aesthetics	Very low	Average	Very high
O3 - Feelings	Very low	Low	Very high
O4 - Actions	Very low	Low	Very high
O5 - Ideas	Very low	Low	Very high
O6 - Values	Very low	Low	Very high
AGREEABLENESS			
A1 - Trust	Very low	Low	Very high
A2 - Straightforwardness	Very low	Low	Very high
A3 - Altruism	Very low	Low	Very high
A4 - Compliance	Very low	Low	Very high
A5 - Modesty	Very low	Low	Very high
A6 - Tender-mindedness	Very low	Low	Very high
CONSCIENTIOUSNESS			
C1 - Order	Very low	Low	Very high
C2 - Responsibility	Very low	Low	Very high
C3 - Persistence	Very low	Low	Very high
C4 - Achievement striving	Very low	Low	Very high
C5 - Self-discipline	Very low	Low	Very high
C6 - Deliberation	Very low	Low	Very high

(1) Biased self-evaluation: The Dunning-Kruger Effect



Implications:

- Most people see themselves as better than average
- The worst performers overestimate their performance the most

圖 13 : 性向測驗分析

圖 14 : 認知偏差統計

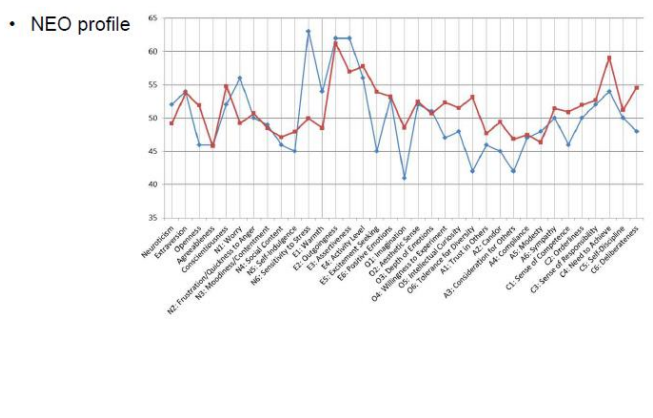


圖 15 : 性向測驗分析結果

Change is not easy!



圖 16 : 可口可樂案例

The Elephant and the Rider

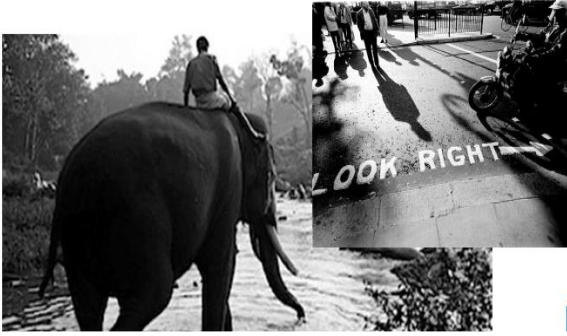


圖 17：改變案例



圖 19：誘因案例

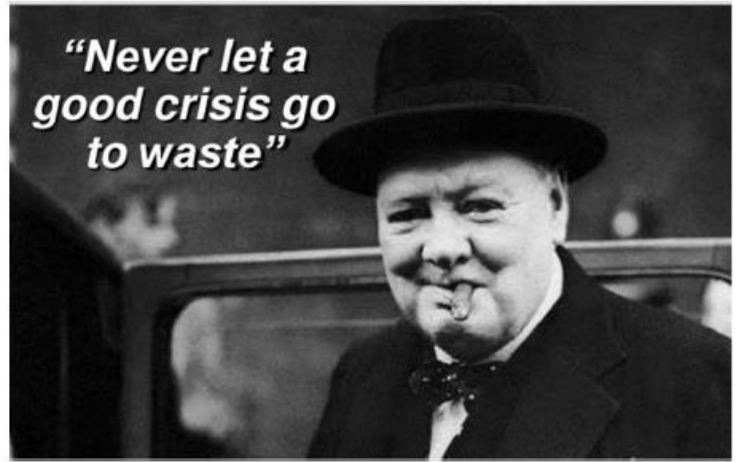


圖 18：改變案例

Extrinsic incentives can undermine intrinsic motivation



圖 20：誘因案例

Belonging: A need for strong, stable relationships

Understanding: A need to grasp the world and other people

Control: A need to be competent and effective

Enhancing: A need to feel good about oneself

Trust: A need to find the world benevolent

圖 21：長期性誘因案例

- Turn general motivation into performance
- The pitfalls of “do your best”
- Set goals that are:
 - Specific
 - Measurable
 - Attainable
 - Relevant
 - Time-bound

(the SMART way to set goals)



圖 22：激勵案例

圖 23：課堂討論

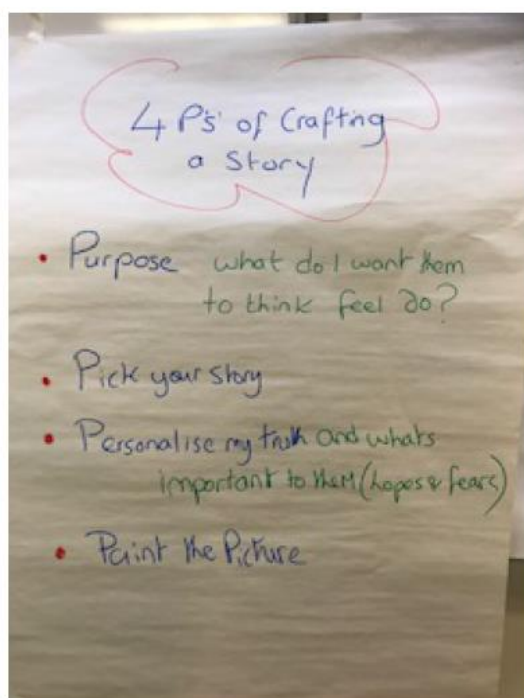


圖 24：說故事教練課

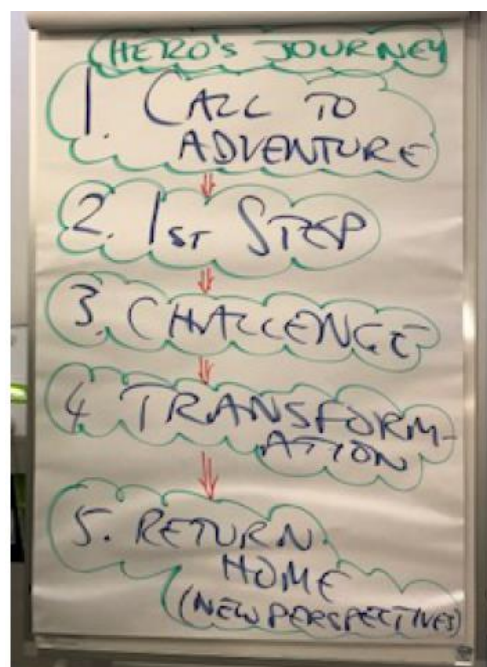


圖 25：說故事教練課



圖 26：說故事教練課

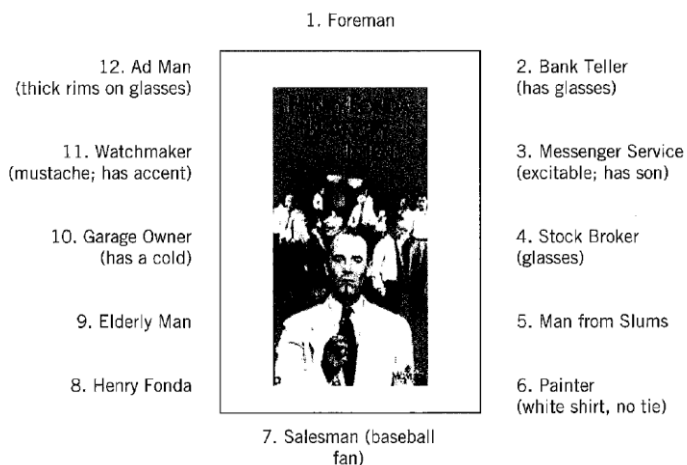


圖 27：影響力案例

The Influence Process

- 1 **Map the Landscape** – decide who is worth the effort and who is not (i.e., do not waste time on people who will never come to your side, or at the very least leave them until the end).
- 2 **Provide Information: The Mind of Influence** – there are many ways to provide information, be sure to frame it in a way that is favourable to your cause (i.e., present information in a way that makes it easy for others to agree).
- 3 **Shape the Context: The Heart of Influence** – make it easier for others to agree with you by using psychological principles of influence.
- 4 **Make the Ask!**



圖 28：影響力案例



圖 29：參加名牌

Lessons from Europa Construction

- 1) Teams are *more effective* than individuals for making decisions – they make better quality decisions on average. However, they are also *less efficient* than individuals for making decisions – they take more time and resources.
- 2) Teams make better decisions than individuals on average because:
 - a) Team members share insights into defining the task;
 - b) an “expert” on the team teaches others how to approach the task; and
 - c) individuals bring unique perspectives and information to the group discussion.
- 3) Group “synergy” is when the team does better than any of its members. This is the ideal all groups hope to achieve.

圖 30：團隊案例

These are the qualities on which data are available. Assuming all candidates differ from one another on these qualities, what rank order of importance would you recommend be given to the qualities as positive indicators of likely success (1 = highest rank, 15 = lowest rank, no paired ranks)?

Qualities	1. Your individual ranking	2. The team's ranking	3. Expert ranking	4. Difference between 1&3 (figure only)	5. Difference between 2&3
a. fluency in foreign language (not Japanese)			10		
b. prior expatriate postings with the company			7		
c. spouse support/interest in assignment			1		
d. availability for preparatory training course "Japanese Life and Culture"			11		
e. high "extroversion" score on personality test			9		
f. no school age children			15		
g. high rated communication skills			2		
h. breadth of cultural and social interests			4		
i. high need for "autonomy" (freedom to act independently) on motivation test			8		
j. high level technical skills			5		
k. vacations abroad regularly			14		
l. few important family ties to be left behind			13		
m. high "interpersonal sensitivity" score on personality test			3		
n. low sickness absence record			12		
o. high need for achievement (personal ambition)			6		
Total (the lower the score the better)					
	Your Score	Team Score			

圖 31：團隊案例

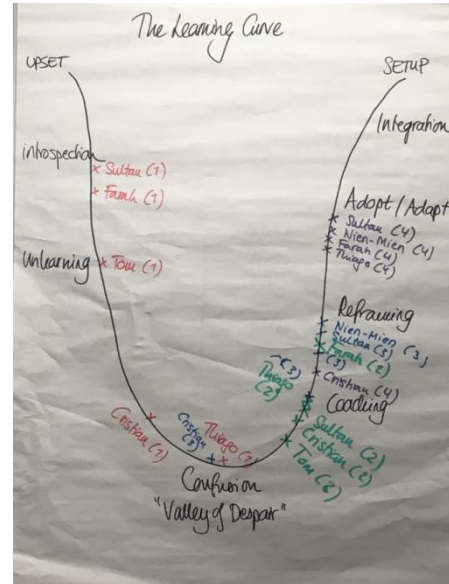


圖 32：學習曲線

Programme timeline

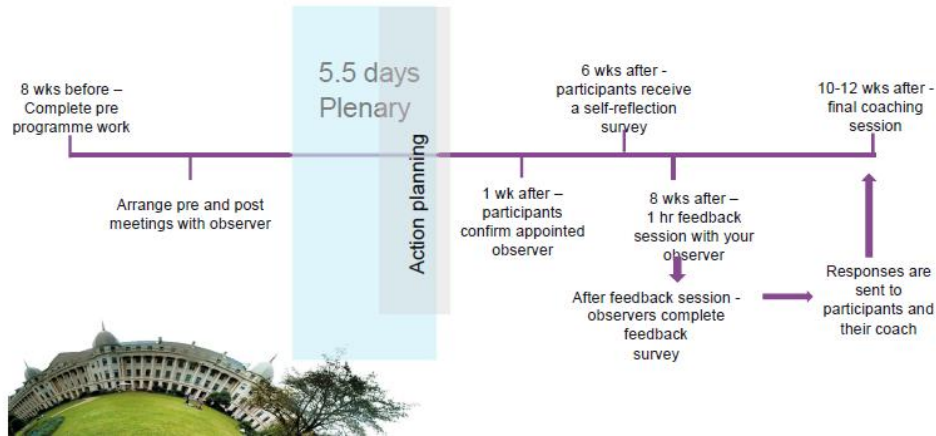


圖 33：課程全程規劃

This is to certify that

Nien-Mien Chung

Successfully completed the London Business School

High Performance People Skills Programme

2 - 7 December 2018

Julian Brinkshaw
Deputy Dean, Executive Education

Professor Thomas Mueller
Academic Director, London Business School

圖 34：結業證書