

出國報告（出國類別：研習）

澳洲墨爾本大學商學院
領導轉型變革班出國報告

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：饒祐禎副研究員、李建隆組長

派赴國家：澳洲

出國期間：107年12月8日至12月16日

報告日期：108年2月26日

出國報告審核表

出國報告名稱：澳洲墨爾本大學商學院領導轉型變革班研習報告		
出國人姓名	職稱	服務單位
饒祐禎	副研究員	台灣電力公司
李建隆	組長	台灣電力公司
出國類別	<input type="checkbox"/> 考察 <input type="checkbox"/> 進修 <input type="checkbox"/> 研究 <input checked="" type="checkbox"/> 實習 <input type="checkbox"/> 其他_____（例如國際會議、國際比賽、業務接洽等）	
出國期間：107年12月8日至107年12月16日		報告繳交日期：108年2月26日
出國人員 自我審核	計畫主辦 機關審核	審核項目
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1.依限繳交出國報告 2.格式完整（本文必須具備「目地」、「過程」、「心得及建議事項」） 3.無抄襲相關資料 4.內容充實完備。 5.建議具參考價值 6.送本機關參考或研辦 7.送上級機關參考 8.退回補正，原因： (1) 不符原核定出國計畫 (2) 以外文撰寫或僅以所蒐集外文資料為內容 (3) 內容空洞簡略或未涵蓋規定要項 (4) 抄襲相關資料之全部或部分內容 (5) 引用相關資料未註明資料來源 (6) 電子檔案未依格式辦理 9.本報告除上傳至出國報告資訊網外，將採行之公開發表： (1) 辦理本機關出國報告座談會（說明會），與同仁進行知識分享。 (2) 於本機關業務會報提出報告 (3) 其他 _____ 10.其他處理意見及方式：

報告人：



單位主管：



副總經理：



說明：

一、各機關可依需要自行增列審核項目內容，出國報告審核完畢本表請自行保存。

審核作業應儘速完成，以不影響出國人員上傳出國報告至「公務出國報告資訊網」為原則。

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：澳洲墨爾本大學商學院領導轉型變革班研習報告

頁數 22 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/服務機關/單位/職稱/電話

饒祐禎/台灣電力公司/配電處/副研究員/(02)2366-7562

李建隆/台灣電力公司/資訊系統處/組長/(02)2366-7024

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年12月8日至12月16日 出國地區：澳洲

報告日期：108年2月26日

分類號/目

關鍵詞：領導轉型變革(Leading Transformational Change)、轉型同儕教練

(Transformational Peer Coaching)、領導成熟度框架(Leadership

Maturity Framework, 以下簡稱 LMF)、改變文化(Changing Culture)

內容摘要：(二百至三百字)

澳洲墨爾本大學商學院(簡稱 MBS)為全球知名企業高階主管管理課程及訓練服務學府，本次出國任務為參加該學院辦理之領導轉型變革(Leading Transformational Change)，該課程內容包含領導成熟度評量、各項領導力及轉變課程、集體授課、分組討論及同儕教練等方式，引導學員透過領導知識傳

導、學員經驗分享及相互交流等，增進學員領導轉型變革的體認。本課程著重從領導力的轉變及自我提升，且強調轉型變革須由領導者自我內心主動發起，藉由團體溝通、互動及不斷修正、學習，建立良好組織文化，同時鼓勵創新思維，以共同體認轉型變革必要性，順利達成公司交付目標。

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

目 錄

一、出國緣起及目的	1
二、出國人員	2
三、行程及課程	2
四、心得及建議	4
五、課程紀要	7
· (一)課前準備	7
1. 接獲兩位教師歡迎加入課程之電子郵件.....	7
2. 領導成熟度(Leadership Maturity 以下簡稱 LM)線上測試.....	8
· (二)主要上課內容	10
1. 建立本班文化.....	10
2. 領導轉型變革之特質.....	10
3. 領導成熟度框架(LMP).....	11
4. 組織變革與挑戰.....	16
5. 組織文化.....	18
6. 領導複雜性：決策框架.....	19
7. 同儕教練.....	21

一、出國緣起及目的

本公司為因應本公司經營環境變遷及組織興革需要，擴大中、高階主管國際視野及強化策略思維，特辦理寰宇計畫，選派主管人才赴國外知名管理培訓機構接受短期訓練，以厚植經營管理能力，並與國外企業優秀主管互動學習，進一步提升公司競爭力。

澳洲墨爾本大學 (The University of Melbourne, Australia) 建校於 1853 年，為澳洲歷史第二悠久的學校，為澳洲八大傳統名校之一，同時也長年於英國 TIMES 或其他世界大學排名中名列世界前 50 名大學。其商學院 (Melbourne Business School, 以下簡稱 MBS) 係世界著名之企業經管培訓學院，透過其豐富教育與研究經驗，為全球許多知名企業培訓管理人才。其中開設之「領導轉型變革 (Leading Transformational Change)」課程，兼具理論與實務，是中高階主管汲取新的領導知識及實務經驗的優質管理課程。

此次參與 MBS 之「領導轉型變革」訓練課程，期望能在密集的 5 天課程中，透過國際化之課程設計，經教授課堂的講解與指引，及與來自各個領域的精英共同學習，精進個人領導能力，了解組織轉型可能面臨之挑戰與策略規劃，並提供相關建議，讓公司在面對未來內部及外部競爭與挑戰時能更靈活、更有彈性，也更有競爭力。

二、出國人員

本次出國研習任務係參加澳洲墨爾本大學商學院的領導轉型變革班，本公司參加人員為配電處饒祐禎副研究員及資訊系統處李建隆組長。

三、行程及課程

本班學員人數為 16 人，均是工作經歷豐富之主管人員，採雙教師教學及指導方式。澳洲是大英國協成員之一，舊有建築有英國城堡風格（如圖 1），但新建築就採現代設計（如圖 2），研習機構所在地點是新建築，提供食宿，因交通方便，全體學員於正式上課當日（107 年 12 月 10 日）上午 9 時前完成報到及上課，隨即開始 5 天緊湊課程。行程及課程如表 1。

表 1. 行程及課程

日期	課程主題	內容摘述
12/8-9	去程	
12/10	轉型的本質	1.課程概述及目標。 2.學員介紹。 3.建立本班的文化。 4.領導轉型變革之特質。 5.成熟領導之框架：建立領導者與系統之發展模式。 6.組織變革與挑戰(一)。 7.轉型同儕教練(一)。
12/11	變革的領導者	1.昨日課程複習及討論。 2.轉型領導者（領導力養成）。 3.組織變革與挑戰(二)。 4.轉型同儕教練(二)。
12/12	變革的經驗	1.昨日課程複習及討論。 2.系統變革相關要素。 3.組織轉型及案例研究。

		<ul style="list-style-type: none"> 4. 檢討組織及其演化之意涵。 5. 轉型同儕教練(三)。
12/13	文化、合作和變化	<ul style="list-style-type: none"> 1. 昨日課程複習及討論。 2. 改變文化。 3. 建立組織合作關係之挑戰。 4. 組織變革與挑戰(三)。 5. 轉型同儕教練(四)。
12/14	全球領導及轉變	<ul style="list-style-type: none"> 1. 昨日課程複習及討論。 2. 組織與全球轉變關係。 3. 檢討我的領導成熟度和分析優缺點 4. 組織變革與挑戰(四)。
12/15-16	返 程	



圖 1. 墨爾本大學舊有建築



圖 2. 墨爾本大學新建築(商學院)

四、心得及建議

(一) 好的人才 是轉型變革成功關鍵

此次學員中有一位擔任水資源處理公司主管，當大家在討論組織變革遭遇到的困難時，他直接表示因為所屬公司人力資源良好，溝通協調後均能順利建立共識，本公司人才雖然相對優秀，惟偶有進用不適任人員情形發生，若能持續針對複試委員及各單位實習權責部門宣導為公司做好把關，以不負公司所託，將可使公司進用人才長久對公司做出貢獻，並有利組織健全發展。

(二) 加強橫向溝通協調能力

通常一個部門或單位無法達成組織轉型變革目標，往往需要跨部門或單位通力合作才能完成，本公司各單位人才專業能力充足，惟普遍缺乏橫向溝通及協調能力，凡事本位主義，不能換位思考或具同理心，就無法取得有效支援，影響變革成協，故領導者應加強培養溝通協調能力，進一步影響組織成員，順利達成公司交付任務。

(三) 杜絕排斥引進新系統心態

進行同儕教練課程中，有位在保全公司任職主管分享政府規定該公司保全系統應有適當規範資通安全，惟該公司配合政策引進新系統，因新舊系統差異大，引起同仁反彈，經過腦力激盪，小組學員建議建立新系統無法避免，建立系統初期的需求訪談要確實向同仁詢問及請其提供意見，另應檢視新系統使用者操作手冊是否詳實及淺顯易懂，再搭配完整訓練才可使同仁樂於接受新系統，感受新系統帶來的便利且不再排斥。

(四) 新舊世代觀念不同，溝通不易

有位任職紐西蘭政府機關之文化推廣部門學員分享為完成長官交代辦理事項，該部門成立專案小組，將新舊世代同仁組合在一起，原意是希望穩定思維中能加入創新元素，豐富活動內容，惟兩世代人員在一起工作明顯發生協調困難情形，甚至造成學員因不能解決雙

方問題而有離職(不如歸去)想法，小組成員強調真誠溝通及相互尊重必要性，領導者應擔任組織潤滑劑的重要角色，適時鼓勵同仁，避免當眾指謫某方，有時可針對問題點進行私下溝通，當然不能期望短期內就能出現立竿見影效果，只要能朝向正向發展就是對組織最好的貢獻，以離職躲避問題是最不好的解決方案。

本公司亦有許多主管時時刻刻鞭策自己，以身作則，但面臨新世代思維，有時亦有力有未逮之煩惱，其實主管應了解其努力工作的態度，雖會慢慢影響年輕世代，讓組織朝正向發展，惟若凡事親力親為，就不能做好傳承，對組織長期發展亦會產生不良影響，當然工作態度不佳主管就更不足取。

(五) 建置 AMI 無法省電，改變用電行為才可能省電

在同儕教練中，對於建置 AMI 與節電成果聯結困難性亦有進行討論，本國低電價因素致推動節能成果不易張顯，小組成員及教師提出不斷教育民眾仍是必要策略，年長者轉變用電行為相對困難，可由年輕人及年幼學童加強教育著手，成效較大。另本公司各區處成立節電技術服務小組，亦可嘗試製作智慧型 AMI 電表(重量輕)與用電器具結合之微電影或模型，攜至宣導會場播放及解說，讓民眾有實際體驗之感受，進而改變用電行為，達成節電目標。

(六) 居家插座前加裝手捺開關及一般開關加貼節能標示，兼顧節能及用電安全

住宿墨爾本飯店及大學商學院學員宿舍期間，發現在插座前端，均裝置手捺開關(也有人稱為「帶開關插座」，如圖 3 所示)，藉由手捺開關作為插座之控制開關以控制電路的啟閉，兼具節電及用電安全雙重效益，許多電器長期將插頭插在插座上，仍會耗損電力(線路損失)，且當用戶離開家門，為電氣安全逐一拔除電器設備之插頭除不具效率外，亦會造成接近插頭處電線受損，影響用電安全，相關裝置方式可作為本國參考。另開關上會加貼節能標示如圖 4 所示，提

醒隨手關燈作法過去也曾在本國推動，可檢討持續辦理。



圖 3. 插座前加裝手捺開關



圖 4. 一般開關加貼節能標示

(七) 建立互信才可完成轉型變革任務

大部分轉型變革過程都是痛苦的，領導者要先定位自己，發揮溝通、傾聽的能力，建立互信及避免錯誤認知，讓同仁了解其在組織轉型變革所擔任角色及從心理認同轉型變革必要性，若只是表面服從，只會讓領導者本身成為獨裁者，影響轉型變革成效。

(八) 持續提升英文能力

學，然後知不足，本次課程係全英文上課，且澳洲屬英國式英文，與本國所學之美國式英文有差異，上課初期，出現適應不良情形，隨上課時間增加而慢慢適應，持續加強英文能力也是未來努力方向。

(九) 寰宇計畫應持續辦理

經由公司嚴密選訓制度，獲得此次學習機會，真是難得體驗，長期在電機、資訊相關領域工作，經過此次進入國外知名學府學習管理及領導相關知能，即使時間短促且過程辛苦，惟對個人職涯應是收穫滿滿且留下深刻印象，對公司也是累積重要資產，本公司一直以重視人力資源培訓的優良國營事業自許，建議持續辦理本計畫，厚植公司人力。

五、課程紀要

(一) 課前準備

1. 接獲兩位教師歡迎加入課程之電子郵件

(1) 認識教師

出國前，我們先登入 MBS 網站了解教師背景，兩位教師分別為 Jayne Jennings 及 Matt Williams(教師及學員合照如圖 5)，兩人主要專長為領導力發展、執行教練、組織轉型、組織系統行動專業知識和經驗，除具領導力管理學識外，亦曾在國內外民間企業工作多年，有擔任教育及商業領域橋梁之豐富經驗，尤其是 Matt 曾利用流程驅動的方法，與不同團隊合作，深入了解組織的動態，並提出鼓勵領導者在實踐組織轉型變革中，更加靈活和創新作為，且廣獲好評。



圖 5. 教師及學員團體合照

(2) 電子郵件內容摘要說明

A. 報名註冊妥後，接獲兩位教師歡迎加入課程之電子郵件，首先說明本課程係透高階管理技術探索組織轉型變革的本質，並幫助學員學習制定個人策略，以提高學員在互聯的全球環境中領導轉型變革的能力。

B. 學員將學到什麼：

- (A) 制定戰略，在變革期間領導您的組織系統。
- (B) 利用領導跨職能協同運作或發展多組織夥伴關係的技能。
- (C) 加強個人領導力，以實現轉型變革最佳化。
- (D) 積極發展影響個人和團隊力量的動能。
- (E) 認識全球複雜環境如何影響轉型工作。

C. 課程涉及的內容：

(A) 領導成熟度(LM)測試

在您參加住宿計畫之前會先完成領導成熟度測試，該測試是評估和發展領導能力的有效工具，許多前瞻性思維和轉型組織均使用領導成熟度測試以持續發展領導者。

(B) 領導成熟度框架(LMF)

領導成熟度測試之框架設計係為反映領導者思維及行動對個人和組織影響程度，並為個人和組織的發展、變革等提供具實質效益之有效方案。

(C) 預編程 LMP 輔導課程

透過 LM 測試，會得到一份屬於學員本身之領導成熟度文件(Leadership Maturity Profile, 以下簡稱 LMP)，在與高技能教練協助下，這個輔導課程為學員提供個人探索 LMP 內容，特別是學員的領導力優勢，並在此優勢背景下，持續且專注的發展領導角色。

2. 領導成熟度(Leadership Maturity 以下簡稱 LM)線上測試

(1) 當完成報名程序後，我們立即接獲 MBS 參加 45 分鐘完成 36 題

的領導成熟度(Leadership Maturity)線上測試，這是一份 360 度個人評估，測試後再接獲 MBS 委由 Institute For Developmental Coaching (亞太區)機構通知相關結果及說明。

- (2) 線上測試報告包含 LMP 簡介及其發展、評分結果和測試句子完成的副本、領導力發展摘要和每個發展階段的詳細描述等三大部分，經研讀本報告內容，我初步了解本課程主要以領導力七大轉型為主軸，透過教學及相互討論，讓學員了解每一階段應有努力及作法。
- (3) 接獲測試報告時，每位學員初步對測試結果大都不滿意，測試機構特別表示受測者能力確實常被低估，惟從理論來看，學員應理解各階段像是上山的蜿蜒路徑而不是僅是一個一個完全獨立的階梯，雖然每個人會選擇一個朝向高峰的整體方向發展，實際上仍有許多不同的路徑可以達到目標，且每個路徑都有自己的轉彎、回程、彎路和寶貴的休息場所和遠景，任何發展絕非線性，而是豐富且複雜的，最終結果均無法事先預知。
- (4) LM 測試的獨特之處在於為個人提供更深入的個人理解機會，以及支持在身處環境中確定自身增長潛力和終身學習挑戰的選擇，它無法確定一個人的領導作為是否可一勞永逸，也不能預測個人在任何特定情況下的行為方式，然而，LM 測試確實可讓人先評估可能面臨之困難及預先防範，且可以提供更靈活的意見，讓學員能從容應對。

(二) 主要上課內容

1. 建立本班文化

組織文化為組織運作成敗重要關鍵，本班學員腦力激盪後，決定我們主要學習文化有下列幾項(如圖 6)：

- (1) 要敞開心胸、勇於學習：主要作為包含保持好奇心、主動發問、傾聽他人意見、公平及尊重不同看法等。
- (2) 保持同理心：誠實回饋無保留、專注目前課程內容。
- (3) 勇於表達：持續發問，確實找到問題點。
- (4) 要信任：透過討論及分享，創新思維，並從中找到樂趣。

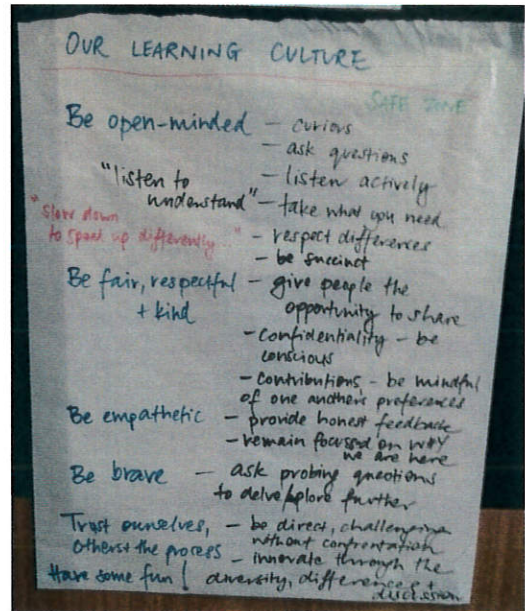


圖 6.研習班學習文化

2. 領導轉型變革之特質

本課程主要以變革主體及轉型領導兩方面進行說明：

(1) 組織成員就是變革主體

真正變革主體源始於組織成員有組織系統必須進行部分或全部變革的認知，且變革過程中絕非一帆風順，應逐一解決過程中可能遭遇之恐懼及不信任，另變革前務必謀定而後動，先分析及確認變革後成果，才能做出有效的變革。

(2) 轉型領導(Transformational Leadership)

完整轉型領導包含個人、集體、系統及整體轉型等四大項目，每一項目之成員及觀點都不同(如圖 7)，從自我觀點發展個人轉型

至多變觀點之整體轉型，由小處做起，再團體討論及檢討，逐步修正，就可達到整體轉型目標，每一種轉型視領導者能力、轉型團隊及任務等不同而有時程上差異。

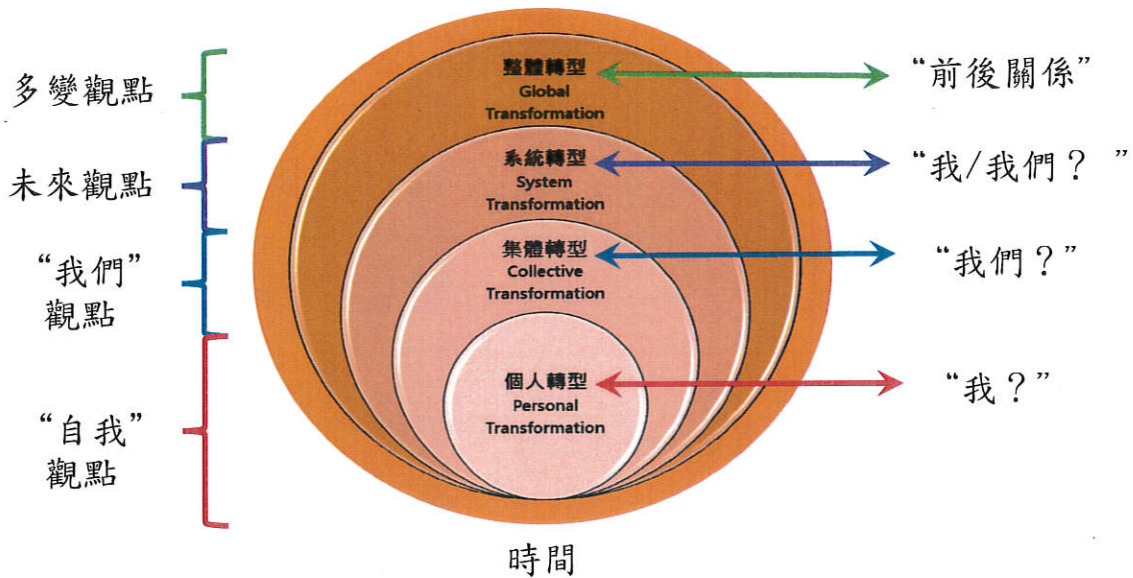


圖 7. 轉型領導架構圖

3. 領導成熟度框架(LMP)

本課程主要內容為建立領導者與系統之發展模式

(1) 領導者發展模式

A. 領導者發展模式依序為機會主義者(Opportunist)、外交官(Diplomat)、專家(Expert)、成功者(Achiever)、個人主義者(Individualist)、戰略家(Strategist)、煉金術士(努力不懈者)(Alchemist)等七大轉變階段，各階段發展特質如表 2 所示：

表 2. 領導者七大發展階段

階段	運作觀點	自我反思	權力關係	最佳角色
機會主義者	自我、第一人稱	攻擊/威脅	需求成形	緊急狀況與銷售(如大學專業學生)
外交官	其他人(家庭, 同齡人,	有限的自覺意識	批評及反對	團體的需求(如本公司各主辦

	宗教)			專員)
專家	自我信仰體系的邏輯	會聆聽各領域意見	偏愛的邏輯	獨立貢獻者(如各基層主管)
成功者	再擴展的第三人稱	服務組織總體目標	務實使用權力/有效目標導向	管理者角色(如各中階主管)
個人主義者	第四人稱(包含/自己的主觀性)	會反思有利組織成長策略	平衡原組織的遠見力量	組織重整者(如各高階主管)
戰略家	再擴展的第四人稱	自我實現	優化對人員和系統的影響	具備變革型領導能力(如總統、院長、部長)
煉金術士(努力不懈者)	全體性	兼具自我實現及利他	相互轉化	參與社會轉型(如南非前總統曼德拉、巴菲特、比爾蓋茲)

B. 以沃倫巴菲特(Warren Buffet)為例，其發展情形如表 3 所示：

表 3. 沃倫巴菲特發展情形表

階段	行為
機會主義者	少年(11 歲開始首次投資)時嘗試商業冒險機會，鼓動別人做他不想做的事情，惟在校表現欠佳。
外交官	大學早期，社交不佳且情感不成熟。努力透過研究 Dale Carnegie 領域來融入團體並建立信心。
專家	使用 Ben Graham's Value 的投資方法，累積多年廣泛運用邏輯、數學和理性氣質的強力經驗。
成功者	讓與巴菲特合作者取得連續 13 年之平均年獲利率達到 24% 的驚人成功。
個人主義者	此為“獨自完成”時期，他也成長至遇事“保持平靜”

	思維的能力。透過積極參與社區事務，建立不同人脈，整合不同投資者投資他創立的 Berkshire Hathaway 公司。
戰略家	成為卓越的全球化投資企業家，包括擔任以‘管理’技術，在 1990 年代初期拯救所羅門企業的重要角色。
煉金術士 (努力不懈者)	2004 年第一任妻子去世，他積極從事慈善事業並將大部分財富捐贈給蓋茨(Gates)基金會，持續毫無保留將成功經驗分享給廣大的商業社會。

C. 領導者應自我成長，在不斷變化的環境中，適時改變自己的觀點及領導方法，尤其是心態轉換，才能做好每階段角色，並向下一階段前進，若由個人發展到組織群體發展分析，可再將各階段成長過程分成下列三種主要發展特質：

(A) 機會主義者~外交官~專家

此發展階段都在接收社會化之普世思想，屬依賴型，若為領導者通常僅行使單方面權力，確保他得到自己想要的東西。

(B) 專家~成功者~個人主義者

此發展階段已成長至可自我創造思維，屬獨立型。

(C) 個人主義者~戰略家~煉金術士(努力不懈者)

此發展階段已具自我改造及反思的能力，了解一種使用單方面力量來獲得大家想要的東西是不可能的，建立“相互”的領導文化及發揮其力量，才能確保其他人可以得到他們想要的東西。

D. 個人反思

考慮各項發展變數，領導者應隨時反思，確定自身目前及未來經營發展階段，以下提供目前階段應思維事項：

- 在此階段的組織運作主軸為何？

- 現階段的組織轉型變革主要期程為何？
- 現階段對於反饋意見是否持開放態度？
- 如何在目前階段運用權力達成轉型變革目標？

E. 培育“階段”轉型的策略

轉型不可能一步到位，以下提供轉型過程應有的策略：

- (A) 採取詢問方式，先摒除對轉型系統上相關人員成見，建立初期試驗方式及流程，且嘗試變換不同執行方案。
- (B) 不斷檢視願景(big picture)和小細節：領導者應在前述兩者之間滾動檢討，且避免被細微問題影響整體決策？
- (C) 勇敢地使用權力：本項在轉型後期非常重要，領導者建立權威需要勇氣，而權威亦需應用在讓別人擁有權力及實質推動轉型的勇氣上。
- (D) 積極運用語言：適時讚賞及鼓勵正在發揮轉型作用的作為，且對阻礙轉型作為也要即時糾正，盡量以詢問替代命令及要求。
- (E) 確實做好系統領導者的準備。
- (F) 對工作要充滿熱情，並具備適時做出退出或退一步檢討修正的能力，否則恐有失平衡意識和正確觀點的風險。

(2) 系統發展模式

- A. 領導者應先了解全球化背景(VUCA)如表 4，掌握全球發展模式，才能順利領導他人，完成任務。

表 4. 全球化背景

背景特性	內容說明
揮發性(Volatile)	變化快速，未能即時掌握，機會稍縱即逝。
不確定性(Uncertain)	任何事都無法被精確預測，未來不

	確定性高。
複雜性(Complex)	許多因素使挑戰變得複雜，且幾乎沒有單一的原因或解決方案。
模稜兩可(Ambiguous)	思考任何事件的背後原因及影響。

B. 領導者應注意變革管理及變革領導力是不同的

(A) 變革管理：通常變革管理是在比較穩定的組織中，因應相關法規變動而設定目標進行管控，因容易產生共識，執行複雜度低。

(B) 變革領導力：變革事項繁多、不可控因素及變革過程較艱辛者，即屬變革領導力，因不易產生共識及協議，複雜度高。

(C) 綜上，變革管理及變革領導力相互關係如圖 8 所示。

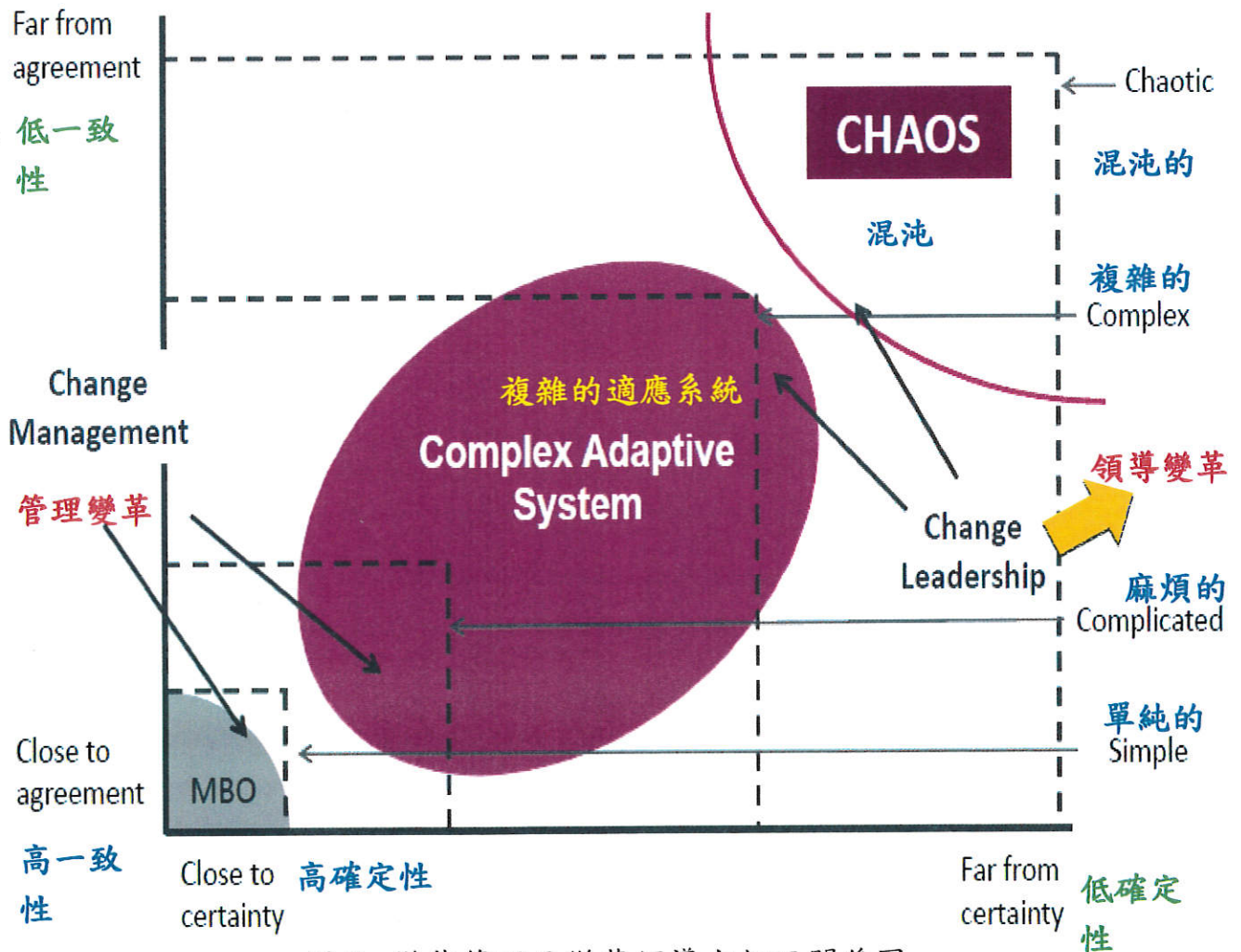


圖 8. 變革管理及變革領導力相互關係圖

4. 組織變革與挑戰

(1) 變革過程所遭遇挑戰

通常變革所遭遇挑戰及困難無法預期，主要在於變革具有複雜及混沌不明兩項主要特徵，分析說明如表 3 所示：

表 3. 變革挑戰的特徵

複雜的特徵	混沌不明的特徵
<ol style="list-style-type: none"> 1. 問題不可預測和人的情緒變化。 2. 無法確認最佳即時解決方案。 3. 沒有正確的答案，只有緊急指導模式 4. 每次我們認為我們已經解決了問題，結果可能再發生其他問題，或問題再發生(未根本解決)。 5. 過多具競爭性想法衍生更複雜問題。 6. 需要更具創造性和創新性方法解決問題。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 多重不確定性產生高擾動性問題。 2. 沒有明確的因果關係，所以沒有必要尋找正確的答案。 3. 不可知的環境影響做出正確的解決方案。 4. 因需要快速做出決定，無時間周延思考。

(2) 變革四個變化象限

分析及研訂組織變革執行方式可由人(我及我們)、環境(內在及外在)等兩面向所組成四個象限進行，如表 4 所示：

表 4. 四象限分析及研訂變革

	內部	外部
我(I)	<p style="text-align: center;">心態</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 思維方式(接納不一樣思維) 2. 心理層面(同意變革) 3. 精神(有意願推動) 	<p style="text-align: center;">行為</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 技巧(推動方案) 2. 能力(接受任務) 3. 執行力(完成任務)
我們(We)	<p style="text-align: center;">文化</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 建立組織關係 2. 分享相互想法 3. 建立完整紀錄 	<p style="text-align: center;">系統</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 完成變革後組織設計 2. 工作流程及處理方案 3. 建立政策

(3) 極性圖

極性圖可提供組織成員轉型變革執行方案之檢討參考和預先探索可能發生整體困境的機會，運用此手法進行溝通協調，轉型變革事半功倍，以極性圖分析及進行溝通協調找出穩定變革程序之5個步驟如表5所示，另彙整問題點及對映極性如表6所示：

表 5.以極性圖分析及進行溝通協調找出穩定變革程序表

“更改及調整”

“穩定性”

<p>上邊 重申如果我們持續做出改變的效益 (改變的好處)</p>		<p>上邊 確認當前處理方案的優點，支持不用再做改變觀點(穩定的上升)</p>
<p>下行 檢討新方案的風險：執行新方案可能要提升技能，方案失敗將可能無法回復原貌的損失 (改變的缺點)</p>		<p>下行 評估若我們不能勇於面對困難，並進行改變，我們將面臨什麼挑戰(穩定的下行)</p>

表 6.問題點及對映極性彙總表

問 題	對映極性
沒有進行中 可解決的	已進行中 無解的
獨立替代方案	相互依賴的替代方案
可以獨自運作 沒有必要採替代方案	不能獨自運作 採行可互相優化之替代方案
通常是互相排斥之對立成員	始終可相互包容的對立成員
<ul style="list-style-type: none"> • 我們應換領導者嗎？ • 我們應再做哪些員工意見調查？ • 我們應該購買新的印表機嗎？ 	<ul style="list-style-type: none"> • 已認可個人和團隊 • 已降低成本，提高質量 • 已兼顧競爭和合作

(4) 領導者自我反思領導變革之以下相關作為及成效：

- A. 變更領導風格如何讓組織成員接受，且間接影響他們行為？
- B. 如何建立關係並說服其他人加入轉型變革組織？
- C. 如何理解和回應不同的觀點、感受和回應人們必須改變？
- D. 檢討組織成員喜好領導風格可能是什麼，並找出喜好原因？
- E. 是否考量未來計畫變化時，納入下列過渡內容(因目標非一蹴可及)？
 - (A) 考慮哪些事或人可能不得不放棄。
 - (B) 評估人們未來需求的資源。
 - (C) 規劃將願景轉化為新的行為和態度。
- F. 觀察溝通成效，及擬定創新計畫付諸行動。
- G. 檢討領導者需要什麼支持，以加速實現計畫。
- H. 如果要讓新方案有效運作，應確認是否已前瞻性看到事件會如何改變，且應以何種心態及行為去面對。
- I. 再確認已有效溝通了嗎？包含做了什麼溝通，何時溝通，如何溝通以及為什麼溝通？組織成員同意我的做法嗎？
- J. 檢討是否將轉型作為重新設計政策、制定流程和改造系統的機會？

5. 組織文化

(1) 好的組織文化才會有好的組織及績效，領導者有責任建立良好組織文化，組織就能永續，轉型變革也才能順利完成，檢討組織文化可以表 7 所示之四象限進行分析。

表 7. 組織文化採四象限分析表

	內部	外部
我(I)	心態 1. 探索自己和他人思維	行為 領導支持新文化具體

	方式 2. 支持或不認同新文化	作為
我們(We)	文化 創建什麼樣的文化	系統 支持新文化的要素

(2) 運用分析方法探討改變組織成員能拖延就拖延的文化如表 8 所示。

表 8. 改變能拖就拖文化分析表

	內部	外部
我(I)	心態 1. 鼓勵同仁勇於任事 2. 建立同仁對主管當責觀念	行為 1. 團隊一起做-當責 2. 確認「做什麼」及「為什麼做」 3. 達到「期望值」及「標準」
我們(We)	文化 1. 動態、充滿活力工作場所 2. 主動、互信(充分時間、預先完成)	系統 1. 訂定願景在哪裡? 2. 訂定目標-為什麼? 3. 定期會議-面對面溝通

6. 領導複雜性：決策框架

領導者面臨不同事件要有不同思維及作法，其決策依事件難易度概可分簡單(Simple)、麻煩(Complicated)、複雜(Complex)及混沌(Chaotic)等四等級，彙整問題特質及領導者責任組成之決策框架如表 9 所示。

表 9. 領導決策框架表

複雜度	問題特質	領導者責任
簡單		掌握意識、分類、回應等程序解決

	<ul style="list-style-type: none"> ● 具重複模式和一致之事件 ● 有明確因果關係，每個人都很容易了解 ● 存在正確答案 ● 事件大部分已知 ● “基於事實”的管理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 將事件分類以進行診斷 ● 確保適當的流程到位 ● 找出問題癥結 ● 建立最佳解決方案 ● 以清晰，直接的方式進行組織溝通 ● 注意過於廣泛參與可能沒有必要或沒用
麻煩	<ul style="list-style-type: none"> ● 需要專家診斷 ● 因果關係可被發現，但不是每個人都能立即明白 ● 可能有正確的答案 ● 事件大部分是可知的 ● “基於事實”的管理 	<p>以意識、分析、回應等程序解決</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 通過分析思維進行診斷 – 諮詢專家 ● 以前不一定會出現問題，但類似的問題已得到充分理解 ● 要注意聽取不同的建議
複雜	<ul style="list-style-type: none"> ● 量多且具不可預測性 ● 事件大部分未知 ● 沒有正確答案，新興的指導模式 ● 每次我們認為我們已經解決了問題，它就會以不同的形式返回 ● 許多競爭的想法 ● 需要創新和創新的方法 ● “基於模式”的領導力 	<p>以偵測、感覺、回應等程序解決</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 通過探測和感應模式進行診斷 ● 創建允許模式出現的環境和實驗 ● 提高互動和溝通水平 ● 使用有助於探索不同觀點的方法 ● 鼓勵不同意見和多樣性 ● 緊急監控
混沌	<ul style="list-style-type: none"> ● 高擾動 ● 沒有明確的因果關係，所 	<p>以行動、感覺、回應等程序解決</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 無法診斷，只需採取行動 ● 尋找有效的方法，而不是尋求

	<p>以沒有必要尋找正確的答案</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事件大部分不可知 ● 許多決定，沒有時間思考 ● “基於模式”的領導 	<p>正確的答案</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 立即採取行動重新建立秩序（命令和控制） ● 提供清晰，直接的溝通
--	--	--

7. 同儕教練

本次課程每天最後一節課均安排同儕教練課程，採分組討論及分享意見，彙整小組內討論議題計有下列四項：

(1) 新舊世代溝通不良

主要結論：建立相互尊重觀念，領導者應適時引導兩世代相互欣賞對方優點(年輕人創意多、軟體強，老一輩有實務經驗可傳承)，共同完成任務。

(2) 海外分支努力不受肯定

主要結論：母公司經常以海外子公司是否完成目標進行評量，應建立回饋機制，且子公司應建立客戶回饋機制，讓客戶反映子公司之良好服務給母公司了解。本公司有 24 個區營業處分布全國各地，對於區處的努力要即時鼓勵，培養發自內心的服務心態，提升企業形象。

(3) 排斥新系統

主要結論：通常新系統(案例係保全監控系統)會受組織成員排斥係正常現象，應透過完整教育訓練及製作良好操作手冊讓使用者很容易操作及使用，有時系統商提供手冊並不明確，僅以熟悉系統人員之角度製作手冊，若教育訓練或相關文件不完整，應要求提供廠商改善，不可驗收付款。

(4) 智慧電表成效

主要結論：改變用電行為才能節電，裝智慧電表無法節電，要改

變用電行為就要加強教育及宣導，成年人不易改變習慣，要從加強小孩、年輕人教育及宣導著手，成效會更好，再由小孩或年輕人影響成年人。

This is to certify that

Yow-Jen Rau

has completed the

Leading Transformational Change: 6

LTC:6

10 - 14 December 2018


Professor Ian Harper
Dean
Melbourne Business School

Program Directors
Jayne Jennings & Matt Williams






This is to certify that

Chien-Long Lee

has completed the

Leading Transformational Change: 6

LTC:6

10 - 14 December 2018


Professor Ian Harper
Dean
Melbourne Business School

Program Directors
Jayne Jennings & Matt Williams



