

白皮書

敏捷力：嶄新的競爭優勢

建立組織敏捷力的成功基礎

組織敏捷力的建立基石

在目前的社會情況中，各行各業的組織結構都需進行資訊接收，採取相關對應的行動，以便迅速訂立決策，進行變更來滿足客戶與企業環境快速變動的需求。能夠達成這些目標時，我們將這種能力稱作「敏捷力」。

建立敏捷力的基礎，就是卡內基訓練 (Dale Carnegie Training) 百年來所傳授的溝通與人際關係之核心方法。敏捷力包含找尋新資訊，並以相互合作方式因應不間斷的變化，並且在這過程沒有任何阻力、偏見或反抗心態的存在。

事實上，妨礙組織敏捷能力有許多因素：如降低執行速度的官僚主義、延長決策時間的內部政治、掩飾問題以及欲掌握解決方案所有權的穀倉效應、還有因缺乏信任使得溝通變得困難等等，然而這些障礙都有克服的方法。

*「面對不斷的變化，要時時保持開闊的胸襟。
只有不斷檢查自身的觀點和想法，我們才會進步。」 - 戴爾·卡內基*

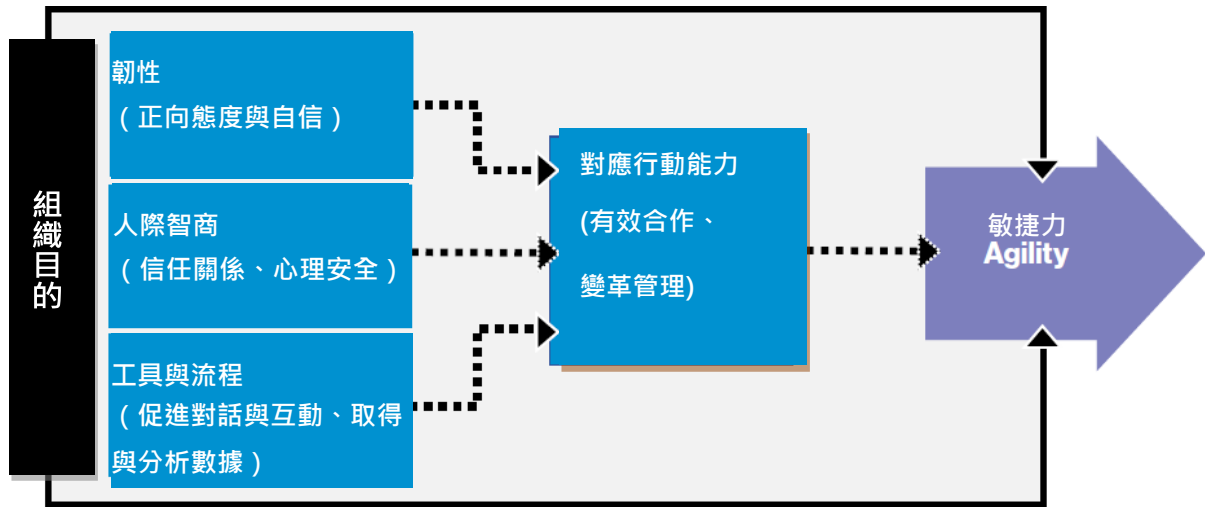
使得組織能夠「敏捷」的關鍵因素為何？

首先，是否具備利用當今技術的優勢，擁有高度準確的數據，並能操作高效能工具與流程，是三項關鍵因素。組織須主動提出一針見血的問題，並且要能收集、分享和分析資訊 (創造改變的動力與原因) 後，制定決策並採取相對應的行動。

但倘若組織並無真心且仔細的聆聽，或是選擇不相信數據資料的話，那麼再多數據資料都無法幫助公司組織提升敏捷力。尤其當組織成員缺乏信心時，就更沒有聽取真實意見的勇氣。因此，光有精明能幹的成員、以及良好正確的數據仍無法提升組織敏捷力。

除了要有好的工具及流程之外，還須發展韌性、人際智商，並將這三者組成組織的應變能力，以及用明確一致的組織目的，奠定高敏捷力的堅實基礎。

此白皮書所要介紹的重點是卡內基訓練對適應不斷變遷工作環境中，敏捷力所扮演關鍵角色的最新研究成果。此研究的主軸是當未來全面導入人工智慧 (AI) 時，發展敏捷力的重要性。我們也同時提供重視組織敏捷力的企業領導者，建立敏捷力的架構，以及實踐敏捷力所須關注的重要考量。



確認北極星：以客戶中心的共同目的有助於發展敏捷力

以為客戶創造價值的組織目的，可透過多種方式實現敏捷力。

戴爾卡內基機構 (Dale Carnegie & Associates，卡內基訓練的全球總部) 透過一項探索高績效的企業文化的研究¹，印證了以客戶為中心的重要性。該研究先找出一些特別成功的公司案例，並研究了他們的態度和行為與其他公司有何不同。我們發現這些成功企業的高階領導者、與其他公司最大的一個差異之一，就是他們對客戶十分重視。具敏捷力的組織十分明瞭，未來發展的道路並不會一成不變：新的資訊隨時可能會促使組織要更改現有的作業程序。以客戶為中心的目的就有如同一個指南針，即使在前進的路途中有多般迴轉或改變，都能讓全體員工繼續朝著同一個最終目標邁進。以為客戶創造價值的共同目的，可以幫助團隊都朝一致的終極目標前進，並會以多種方式增進敏捷力。

首先是提供改變的動機：為了實現滿足客戶需求以充分實現組織目的，所有員工才會主動提出建議並願意改變，而這些改變將會使得組織能更迅速地為客戶提供更有價值的服務。這個共同目標還可幫助企業與客戶建立聯繫橋樑，如此客戶就會逐漸成為與組織一起創造智慧資產(Intellectual Property)的合作夥伴。

¹ 轉變態度與行動：高階領導者如何創造成功的工作場所文化，Dale Carnegie & Associates，2017 年。

明確為客戶創造價值能使每一位組織成員都找到一個共同的組織目的，並以多種方式增進敏捷力。

除此之外，如果擁有一個以顧客為中心共同的組織目的，能超越各部門自己的績效指標 (KPI)，這有助於打破本位主義的穀倉效應，並幫助員工在困難中促進合作。當部門或團隊之間在戰略與優先順序上有分歧時，如果能將實現組織目的的共同承諾作為決策的依據，就能幫助員工保持對話，共同為解決方案而努力。因彼此之間發生衝突而使決策變得很複雜時，以客戶為中心的共同目的就能為所有人提供一種可靠標準，來評估所有事項的優先順序，並做出權衡取舍的決策，然後有信心地向他人說明決策的依據。

最後，本著客戶中心取向的共同目標，員工可將自己成就連結，來幫助每個人發覺到他們所從事的工作價值。這種以目標為取向的工作可提高參與度，而積極參與的員工會使組織敏捷力更高。當目標方向明確時，有能力的人將自然而然地創新出更好的方法，並以最快的方法將目標實現。

然而，讓所有員工了解與認同組織目的僅是實現敏捷力的第一步，領導者還必須刻意並且嚴謹地培養相關技能、以及創造發展敏捷力的環境。

培養出具有韌性的團隊

發展敏捷力需要接受一定程度的風險，所以發展韌性是不可或缺的關鍵因素。

戴爾·卡內基 (Dale Carnegie，卡內基訓練創辦人) 曾說：「失敗是成功之母，挫折與失敗是成功的踏腳石。」具敏捷力的組織都明白這項建議的重要性。快速決策的好處，就是能透過創新搶先在競爭對手之前進入市場、掌握商機。所以敏捷組織必須接受一定程度的風險 (取決於業務類型和所涉及之風險)，包含賦予員工隨時可採取行動的權利、無需等待所有決策都要完全審查等等。

簡言之，具敏捷力的組織會不斷嘗試，所以不可避免地就會出現決策錯誤。這並不意味著敏捷組織就一定輕率的做決策、或是預期自己會失敗。相反地，他們通常對所做的決定有信心，並且相信改變最終會成功。但他們還是理解有時候還是會決策錯誤，這時候就是發揮組織及其員工韌性的時候了。具有信心和正向的態度，會讓團隊面對時新資訊很開放，在遭遇不利的情況時能更從困難中找機會，並且更願意傾聽、從錯誤中學習，最後一起達成目標。

發展正向心態

擁有更正向心態的人更能預期或得到正向的結果。在許多情況下，正向心態還能增強解決問題以及決策的能力，幫助人們進行更靈活、創新和更具創造性地思考²。科學家認為，跟負面心態的限制相比，正向心態使人類更能發揮潛力。假以時日，正向心態會幫助人們獲得在身體、智力、社會和心理方面的資源。³從長遠來看，這些資源能幫助我們從逆境與困難中「復原」。

為何增強人們的復原力能促進組織的敏捷力呢？因為失敗會令人恐懼，特別是當我們被究責時更加嚴重。擔心失敗的人很難接受別人的建議與回饋，也不願對問題負責，甚至拒絕做決定。面對失敗對這些人來說真的很難以承受，但好消息是組織可以透過建立正向的企業文化，讓員工能勇於冒險、並且不擔心失敗，進而建立一種將恐懼最小化的工作環境。企業領導者可以從承認自己的錯誤做起 - 而不是馬上責怪他人。卡內基訓練的第一條人際關係原則就是：「不批評、不責備、不抱怨。」

² Isen Alice M. 「複雜情況下正向態度對決策之影響：具實際意義之理論性問題。」 - 消費者心理學雜誌，第一卷。11 號。2001 年 2 月，第 75-85 頁，doi：10.1207 / s15327663jcp1102_01。

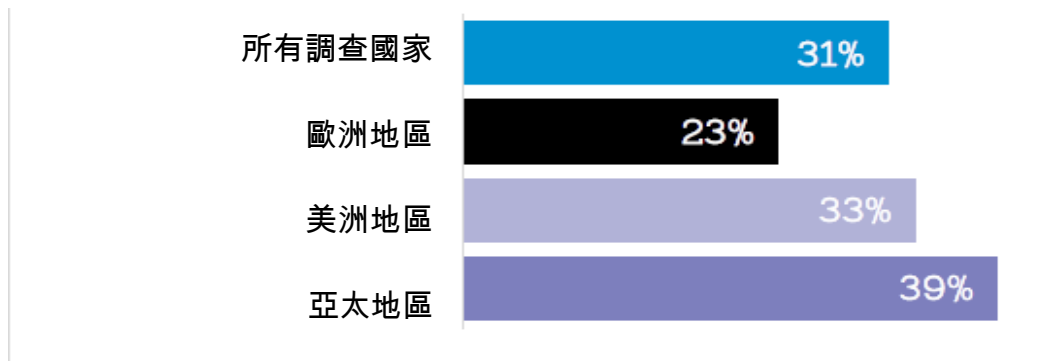
³ Fredrickson、B L.。「正向情緒在正向心理中的作用。正向情緒的拓寬與構建理論」 - 美國心理學家 56,3 卷 (2001)：218-26。

建立自信

自信與傲慢完全不同。自信是對自己能力的信念，而且有自信的人通常認為自己可以完成已決定要做的事。自信是源於對自己本身、以及自己與周圍世界互動的信念。

對組織而言，重要資訊可能來自任何地方，比如是從大數據、AI 生成分析到與員工或客戶的 1 對 1 對話等等管道取得。有自信的人更能專注於解讀新資訊，並找出新資訊的潛在用處，而不是去擔心在遇到新的壞消息時，要該如何應付或是如何推卸責任。所以說，自信對於在敏捷力組織工作的員工而言，是一項不可或缺的關鍵因素。

我們對新資訊持正向態度（非常同意此說法的%）



然而，在最近一項針對 11 個國家的 3500 名全職員工所進行的調查中⁴，平均只有 31% 的受訪者非常同意其組織中的成員對新資訊持正面的態度。這表示許多企業需要花費更多時間和精力，把面對新資訊的重要態度整合至他們的企業文化當中。

如前所述，具備敏捷力的組織能在重視快速應變的市場中獲得可觀的收益，但這也表示會有時候也會因講求速度而發生錯誤。根據研究，當人們擁有自信和正向態度

⁴ 2019 年 1 月，Dale Carnegie & Associates 在美國、印度、中國、台灣、德國、英國、瑞典、挪威、意大利、加拿大和巴西進行對於人工智慧態度看法的研究。

時，就更容易從這些錯誤中學習。⁵

在追求敏捷力的組織中，高階領導者應以身作則，以真實的展現正向態度與自信 - 也就是強化韌性 - 作為自己的工作重心，而中階和基層領導者也應透過經常給予具體正向的回饋，來增強團隊夥伴的自信心。

改善整體組織的人際智商

人際智商創造信任與心理安全的環境。

人工智慧是目前很熱門的議題，也會逐漸改變人們的生活和工作方式。但專家認為，想在組織內部擴大發展與應用分析技術，具備與人相關的能力（包括人際智商：Social Intelligence）才是決勝的關鍵因素。事實上，在現今世界中敏捷力與人機協作有非常大的關聯性。機器學習功能正在迅速發展的同時，人類仍在某些關鍵領域中保持優勢，例如需要高度的人際智商才能執行的工作任務。

人際智商是發展敏捷力的關鍵因素，我們也將在下文中說明人際智商如何支持以下幾個方面的核心職能：*有效合作*、*發展創造力*和*變革管理*。具備高度人際智商的人，可透過與他人建立連結來建立信任，並且能在複雜的社交環境中持續往目標前進。他們能發揮影響力，並促使人們合作。他們的行為也會營造一種讓團隊夥伴有高度安全感的環境，進而支持他們願意冒風險做新的嘗試，鼓勵他們願意貢獻想法與分享觀點。這對具備敏捷力的組織要嘗試創新、並意圖找出哪一個新想法最有可能成功時，就成為不可或缺的關鍵技能。研究也顯示，團隊成員的人際智商越高，他對組織創造力的貢獻就更大。⁶

70%以上的受訪者認為：

發展軟實力是避免被人工智慧取代的關鍵技能。

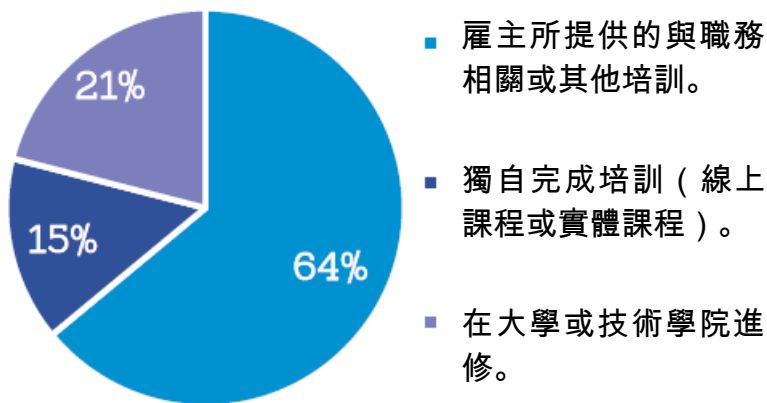
⁵ Meera、Komarraju、Dustin 與 Nadler。「自我效能感與學術成就：為何內含信念、目標和能量調節很重要？」 - 學習與個人差異，25 卷，2013 年，第 67-72 頁。

⁶ Rahim M. Afzalur。「領導者的社交智商與創造能力的結構方程模組。」 - 創造力和創新管理，第 23 卷 1 號。2013 年 1 月，第 44-56 頁，doi：10.1111/caim.12045。

這也說明了為何在談到未來要提升什麼技能時，發展軟實力(Soft Skills)被重視的原因了。根據卡內基訓練的調查，被問到「在人工智慧和自動化技術被廣泛應用時，我最需要哪些技能才能保持個人競爭力時，70%以上的受訪者都選擇了軟實力，而非STEM（科學、技術、工程、數學）的硬實力。儘管對於領導者來說，對科技的基本了解確實重要，但我們的調查結果與其他研究一致：溝通技巧、批判性思維、創造力、同理心和團隊合作等軟實力，在 AI 時代也變得越來越重要了。⁷

隨著 AI 技術的廣泛應用，組織必須定期評估所有職位，以了解哪些工作需要自動化。同時也要確認員工需發展哪些技能，才能順利轉型到機器不能做的工作任務上，並使

若需額外培訓，你比較傾向哪一項？

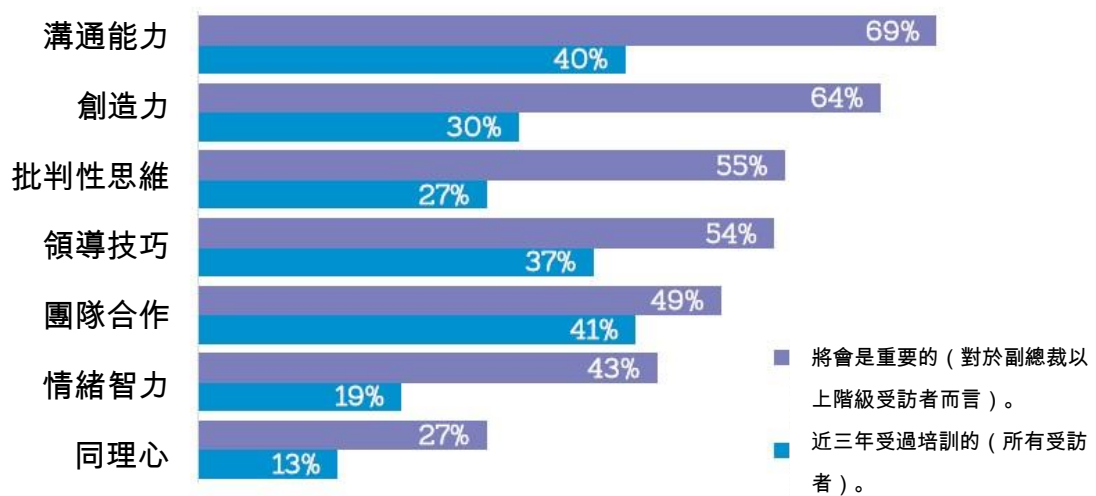


學習成為員工工作的一部分。在我們的調查中，有68%的受訪者表示，因例行工作逐漸被人工智慧取代，所以接受更多的訓練來避免失去工作，成為他們的當務之急。如左圖所示，大多數人都希望他們的雇主能提供訓練。下圖為公司過去三年曾舉辦過培訓項目，與副總階級受

訪者認為哪些訓練最重要。這些數據顯示副總階級受訪者所重視與發展敏捷力相關的重要能力，和實際員工已受訓的數據，似乎還有一段差距。

⁷ Spar、Benjamin 等人。「2018 年職場學習報告：新勞動力市場中人才發展的興起與責任」LinkedIn 學習，2018 年，learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/zh-cn/pdfs/linkedin-learning-workplace-learning-report-2018.pdf；Bersin、Josh。「趕上潮流：21 世紀的職業生涯」- 美國 Deloitte，2017 年 7 月 31 日，www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-21/changing-nature-of-careers-in-21st-century.html。

在與人工智慧共事中，那些技能你覺得重要？



有效工具和流程之開發

透過員工與客戶的互動，來收集高品質的數據並做出正確解讀

排除妨礙效率與生產力的障礙

具敏捷力的組織將客戶和員工視為價值創造過程中不可或缺的一部分。他們的想法能幫助組織創新，並改善產品與服務的體驗。組織需要建立有效的工具和流程，來促進與他們的互動，並從他們的意見與看法當中取得品質的數據，從而共同創造價值並消除生產力與創新的障礙。

目前有許多工具、平台和技術可供選擇，未來也會增加更多可供利用的選項。與其把焦點放在數據收集過程中的技術問題，倒不如花更多的心力在如何提出正確的問題，如何促進員工和客戶間進行有意義的互動，與如何及時分析回饋與數據，並將其轉化為可執行的方法。

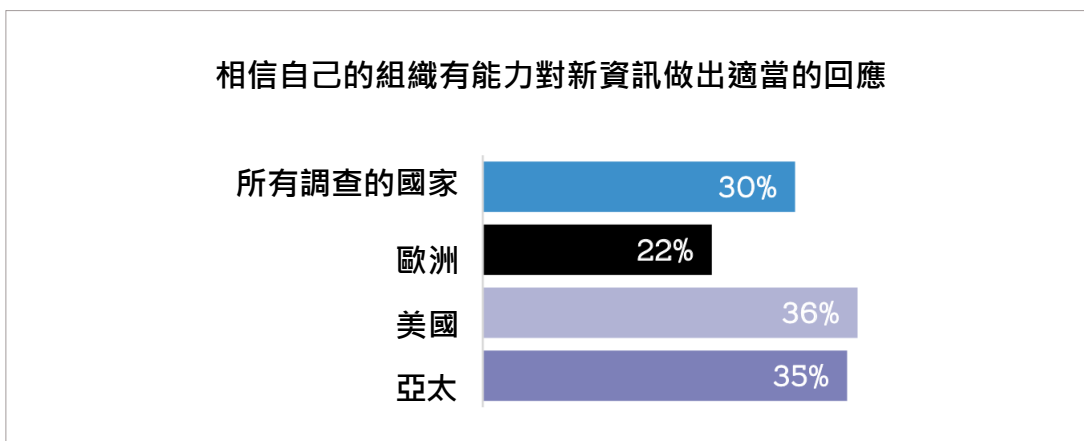
加快速度與工作效率需要領導者透過專心詢問與聆聽執行者的意見，才能找出阻礙生產力和決策障礙，並採取行動來減少或消除障礙。對於領導者而言，若能鼓勵員工更踴躍提出這類的問題，並透過他們參與來提供解決方案，就能不斷改善公司營運績效。

增強應變能力

解讀新資訊後，敏捷力高的組織會主動回應並採取行動。

敏捷的組織能根據不斷變化客戶需求和營運環境做出調整，進而迅速回應並採取有效行動，而且不會引起員工的抵制或不滿。

雖然新的資訊是變革的動力，但根據調查僅有 30% 的調查受訪者相信自己的組織有能力對新資訊做出適當的回應。所以說，增強組織的行動能力，涉及到是否能讓員工參與及支持推動創新，發展推動創新所需要的新技能，以及有效且持續不斷的執行變革管理。



鼓勵有效合作

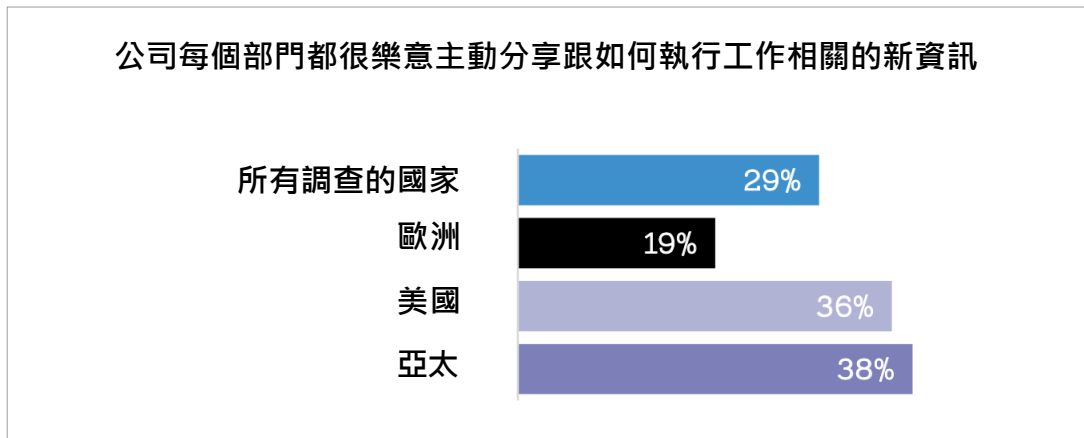
解讀新資訊後需要願意分享，因為在將解讀轉為創新的過程中，需要彼此有效合作與創意智慧 - 也就是新的觀點來分析已知的事物，找到有意義的關聯，並產生可為客戶創造價值的創新解決方案的能力。

為了創新，公司必須將整個組織中所有必要之數據、知識、專業知識、創造力與判斷力組合起來後，迅速的做出決策與回應。

好消息是無論自己是否知道，人類都具備大量的創意智慧。當組織擁有明確的目的，領導人也願意與能夠在一個具備高度心理安全感與人際智商的工作環境下，以信任與合作的精神來激勵與授權員工，就能釋放人心中的內在創造力，以解決問題並為客戶和組織創造價值。

但是對許多組織而言，共享新資訊並不是一項優勢。在我們的調查中，僅有29%的受訪

者非常同意以下的說法：「公司每個部門都很樂意主動分享跟如何執行工作相關的新資訊」



多功能型團隊在適當的條件下，能提供加強資訊共享的網路，並有效地應對新挑戰。這些條件包過：高度的心理安全感、具備人際智商的團隊成員，彼此了解與信任，背後有強力的行政支持、每位組員有定義明確的角色、以及足夠的解決問題權限。這些都是透過團隊進行有效合作的關鍵因素。⁸

但是組織團隊並不是有效合作的唯一選項。研究顯示，組織不應該假設高矩陣式的團隊是有效合作的完全解決方案⁹，以發展具有心理安全感的工作環境來支持資訊共享和創意智慧的企業文化，可能比任何特定的組織結構都還要重要。

⁸ Edward Lynn Gratton、Erickson。「建立合作團隊的八種方式。」《哈佛商業評論》，2007年11月，hbr.org/2007/11/eight-way-to-build-collaborative-teams；「指南：了解團隊效率。」Re：Work，Google，2016年，rework.withgoogle.com/subjects/teams/。

⁹ Brecheisen、Jeremie 等。「通往敏捷度之路的三個步驟。」Gallup.com，2018年9月7日，www.gallup.com/workplace/241793/steps-path-agility.aspx。

掌握變革管理

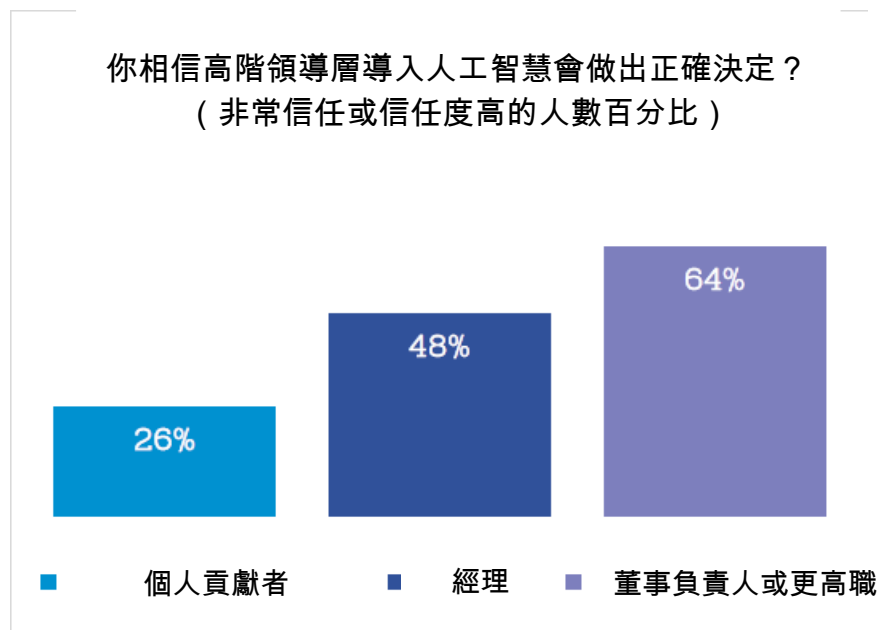
將靈感轉變為現實終就需要變革，這使得掌握變革管理成為敏捷力的必要條件。改變可大可小，但具敏捷力的組織會將變革管理：一種調整目標、流程和技術轉換的系統，視為核心的領導職能。

讓員工參與變革的發想是提升敏捷力的關鍵；最接近客戶需求的人，其實最有能力發現問題並提出解決方案。更重要的是，提出改變想法的員工將立即成為改變的倡導人。

具敏捷力的組織變革動力能來自任何地方。根據其來源，需實施變革的範圍可能會涉及跨部門或整個公司。要有效地達成變革目標需建立信任與動態的合作關係，以激發、參與和調整努力方式，來實現組織要求的變革成果。

信任是有效溝通的基礎，而領導者在變革管理中的主要職責之一，就是傳達變革的必要性，將變革與組織的目的做連結，並吸引員工支持，明確設定目標並建立當責的制度。

由於成功變革取決於員工對領導層的信任，因此要特別注意的是在許多組織中，建立和保持對高階領導層的信任感會是一項挑戰。在卡內基訓練人工智慧的研究中，我們發現受訪者對自己組織的高階領導層導入 AI 的決策信任度，與他的工作職位的層次成反比。也就是說，越基層的員工越不信任高階領導層的決策。



在這項調查中，僅有 26% 的個人貢獻者（無直屬部下的員工）表示他們對自己的領導高度信任；相比之下，約有一半的經理階層和將近三分之二的董事負責人或更高職務的受訪者表示信任。

人們對變革的反應各不相同。有些人會很快地接納並看到改善的潛力，而另一些人則會保持質疑的態度，也有人會採取中立與觀望態度。

組織要有效推動變革管理，領導者就必須關注自己員工在不斷變革中的反應與態度，並且負起平息下屬恐懼的責任。除此之外，也要盡可能的解決他們在變革中所面臨的實際問題，並幫助每個人了解他們在變革中扮演角色，他們對變革成敗的重要性，以及變革可為他們帶來的個人益處。想要完成這些任務，就必須真誠試圖以員工的角度來了解一切，試圖理解他們的過去經歷會影響他們的個人信念，而這些信念會促使他們為響應變革而採取某些行動。

有智慧的領導者會善用那些率先接納變革的夥伴，讓他們發揮影響力。領導人應多多鼓勵這些倡導者，並讓他們享有成功的果實。這會鼓勵其他人跟進，使變革能盡快實現，並讓那些想嘗試的人更有信心。

領導者的角色是對變革想法做出回應、指導轉變，並確保基層領導者也有能力和動力去做同樣的事情。

總結

敏捷力需對新資訊和學習保持開放與對變革保持正向，並相信變革能夠成功。敏捷力在信任與心理安全的環境中能蓬勃發展，並且要與高度授權、全員參與以及以客戶為中心的組織目的連結。此外，發展敏捷力也需要一套有效的工具流程、人際智商以及有效變革管理才能成功。

有生命就有機會。走得遠的人，通常就是勇於嘗試的人。

- 戴爾·卡內基

要了解有關卡內基訓練（Dale Carnegie Training）訓練如何幫助您增強人員和組織的敏捷力，請聯繫 0800-033-398。

關於作者：

Mark Marone 博士是 Dale Carnegie & Associates 的研究中心負責人，負責對全球領導者、員工和組織所面臨的當前問題進行研究調查。他經常撰寫有關多種主題的文章，包括領導力、員工/客戶經驗和銷售。

您可以透過 mark.marone@dalecarnegie.com 與他直接進行聯繫。

關於機構：

卡內基訓練是一家全球培訓與發展組織，專門從事領導力、溝通、人際關係和銷售培訓之解決方案。自 1912 年成立以來，全球已有 900 萬人自 Dale Carnegie 培訓中畢業。卡內基訓練於 90 多個國家皆分支機構，成立宗旨在於透過培養自信、增強組織能力、激發熱情、創造敬業團隊來營造正向及信任的人際關係。

卡內基訓練® 公開課程一覽

戴爾卡內基班® 有效溝通與人際關係

增強自信、積極、熱忱的態度，以溝通、人際關係為基礎提升個人工作績效與生活品質。

*針對工作忙碌的學員，可參加為期三天的溝通人際精華班

震撼力簡報班

透過密集演練及講師VIP現場指導、大幅提升簡報成效，成為更具影響力與說服力的演講者。

卓越總經理班

幫助您發揮領導魅力、凝聚共識、激勵士氣、發揮企業領導力。

青少年先修營

幫助孩子快樂自信成長，學會時間管理、尊重同理、自信表達，從小培養正向價值觀。

青少年/大學口語表達班

兩天學會如何展現自己優勢，快速建立良好印象面試和台上表達更有影響力。

企業內訓 (客製化課程) / 企業派訓

卡內基訓練® 有一套有效幫助企業培養人才，增加競爭力的培訓系統。可量身為企業打造符合企業目標的訓練，涵蓋六大職能主題：領導力、團隊向心力與投入度、簡報說服力、客戶服務、流程改善與銷售力。

高績效經理人班

提升創新、計劃、時間管理能力，幫助您建立高績效團隊，更有機會達成組織目標。

卡內基銷售班 經營顧客關係贏得銷售

開發新客源、掌握高成交率銷售關鍵，顧問式銷售與客戶建立長期關係，協助業績再突破。

職場新鮮人班

強化EQ、溝通能力與適應力，接軌職場與學校，不論實習或工作，都有機會成為企業期盼及重用的潛力人才。

青少年/大學班

幫助孩子開始自信積極的情緒管理有更好的人際關係與責任感、抗壓性，更有正向價值觀。

慢養父母班

親子之間的互動溝通，影響孩子未來各方面成長與一生的幸福。學習慢養的方法，找回幸福家庭的原動力。



卡內基FB
天天來點正能量



卡內基好文

Q @carnegie

加入