



全球人寿与 DDI 共同打造 One Team Program

成功运用学习旅程创造团队合作的组织氛围

了解 · 落实 · 改变的成功故事

企业需求 - 为实现成为退休规划专家的愿景，全球人寿决定集众人之志启动 One Team Program

全球人寿自 1994 年在台成立，至 2012 年期间历经数度并购，组织在变动的过程中，透过员工满意度调查，发现同事期盼加强跨部门的团队合作、促进公司内资讯与意见的交流；2011 年总经理 Joe 上任后，也在主管及同事的反应中看到跨部门合作是急需解决的组织议题。

另一方面，全球人寿积极推进退休规划市场，而退休市场有既定的竞争者，因此要在市场胜出，包含策略的聚焦、Time to Market 的速度，以及如何形成竞争优势，这些都需要靠内部各部门有共识及有统一的步调。

在上述这些因素的支持下，Joe 决定由 DDI 来协助全球人寿推动 One Team Program。在此之前，DDI 与全球人寿即是长期的合作伙伴，自 2007 年开始即合作了多项领导力评鉴与发展项目，彼此建立了极佳的相互理解，以及伙伴默契。

学习旅程 - 塑造并实践团队合作的组织氛围

学习旅程是一群人在一段时间内整合并运用许多正式或非正式的多元化的学习活动以促进人员发展并支持组织重点策略的实现！全球人寿的学习旅程有许多组成要素，其中包括正式的训练课程、运用主题研究解决组织议题的行动学习、非正式的各类伙伴交流活动，以及塑造公司团队文化的好人报报全员活动等重要元素。

学习旅程整合所有的学习元素，聚焦达成团队合作的发展目标。One Team Program 中，我们于启动会议时跟所有人员沟通项目内容及目标，并借由主题性的课程协助主管掌握重要的伙伴合作观念与技巧，透过行动学习研拟方案解决跨部门合作的挑战议题，运用各类的交流活动建立彼此情谊，再透过好人报报传递团队间互助的感动故事，不仅协助全球主管提升知识与技巧，更透过问题的解决、情谊与合作氛围的建立促进了整个团队的凝聚与向心力！

关于全球人寿

全球人寿自 1994 年成立，借由丰富的寿险经验，为台湾投保用户提供专业的保险规划与服务，陆续于 1998 年至 2001 年间，并购美国家庭人寿、全美人寿台湾分公司及安盛国卫人寿在台所有投保用户及相关业务，于 2012 年 11 月与国华人寿及安定基金签约，成为台湾前七大寿险公司。

近年来，全球人寿积极推展退休规划市场，引进创新及多元化之退休规划商品，期望成为退休规划服务之领导品牌。近期推出“大乐退系列”，以打造退休规划专家之专业形象。

合作背景

行业 保险金融
公司 全球人寿
合作产品

- > 评鉴中心
- > 360 度多角度评估
- > 互动式管理(IM:EX)领导发展课程
- > 菁英人才发展方案



谢谢 DDI 在半年来与我们合作有这样好的成绩，超出我的预期。

——全球人寿董事长 刘先觉先生

One Team Program 集合多元的学习活动，而这些学习活动分别在不同的学习环节中发挥了价值

清晰的主轴 - 对象与议题

期望高阶主管塑造团队合作的组织氛围

- > 扮演推动者的角色，能够订定规范并打破藩篱以身作则
- > 带领部属强化团队合作及跨部门伙伴关系
- > 期望中阶主管落实团队合作的组织氛围
- > 为项目的后续合作提供承接启下的作用
- > 需能主动进行促进团队合作，强化跨部门合作，且具备良好影响力的技巧

正式课程 - 共同的语言

One Team Program 进行半年期间，针对 11 位高阶主管及 35 位中阶主管各安排了 3 天的课程，课程时间间隔约 1 个月，最主要的议题是建立伙伴关系、引领变革、指导部署，以及勇气领导。就课程本身而言，主管们会上过众多领导力相关课程，因此“知”并不是上课的主要目的，而是讨论是否认同某些观点或行为、在日常生活中有实践吗？我们共同期待组织中有哪些氛围？若期待这样，要如何做到？更在乎的是如何由“知”转而为“行”。多位高阶主管在课程中反应，课程中的讨论是最宝贵的一部份，包含了开放讨论的气氛，以及对共同议题的关切，这是日常工作中没有机会展现的。

体验活动 - 爆发凝聚力

为了体现“知”与“行”中的缺口，课程有一部份内容是体验活动，包含了团队合作的重要行为，以及跨部门合作时思维需突破的限制。在这类型的任务指派中，为了达标往往会奋力一搏，有时会展现与日常完全不同的面貌，也有时会不经意透露出组织常有的互动模式，而最宝贵之处就在活动告一段落后的讨论，尤其是模拟活动与日常工作习惯间的比对，往往是体会最深、启发最多的部份。在课后与高阶主管的会谈中，一位高阶主管表达了对这个体验活动的感受“这真是个令人印象深刻的活动，在短短的活动时间内，可以看到全部团队行为的展现”。

团队章程 - 引燃承诺

为了让 One Team 有共同的观点与行为的公约，在课程间高阶主管们依据团队任务订定了团队的章程，对于共同的目标有深入的讨论，最后共同决定“有 50% 的同事在专案活动结束后，感觉组织的团队合作氛围有改善”是 One Team 的共同目标，而身为高阶主管，须要展现什么行为(Dos)与不能展现什么行为(Don' t)也清楚地讨论出来并记录如左列。

Dos 可展现的行为

- > 对合作伙伴适度展现欣赏/包容，用心倾听合作伙伴的需求与建议
- > 了解合作伙伴的困难/压力
- > 鼓励适度应用课程工具
- > 开创建设性的冲突
- > 以积极正面的态度看待他人之指正

Don'ts 不可展现的行为

- > 未有具体的改善建议即随意指正
- > 回避适当地提供回馈或建议予合作伙伴
- > 回避或以负面言词回应合作伙伴之回馈或建议



这份团队公约真实在日常生活中发挥指引及自我省思的作用,高阶主管们在每次课程,以及例行的日常会议,多次以这些行为来检视哪些事情可以做得更好,这也让推动 One Team 变成高阶主管们真实的“当责”,而不仅仅是项目团队的活动。相同的团队章程讨论也执行在中阶主管的团队分组任务中,这也变成共同的管理语言与工具。

行动学习 - 身体力行, 小组合作解决团队议题

跨部门合作需要有实际的练习场,行动学习正好提供了这样的机会,全部的中阶主管组成若干个行动学习小组,每组各讨论一个组织关切的议题,透过期中及期末的简报呈现给高阶主管及其他的中级主管。本次 One Team 活动中,这部份是中阶主管参与最多,每组几乎都以每周一次的午餐聚会来进行主题的讨论,这样的跨组交流持续了近五个月,除了简报内容扎实,跨部门的相互了解及组员间情谊的建立是隐形的收获。几位参与者表达了行动学习带来的影响,一位台湾南区的业务主管说到“我本来都不知道总公司的人在做什么,这次之后我才知道有这么多人帮前线打仗,而且我也可以发声让他们知道我们的需要,这之后都改了呢,广告也推到南部了”;某位行政部门主管提及“体会到只要目标一致,我们的分工绝对不是问题,而在解决问题的过程中,也会省思到先前都是直接跳到解决方案,而没有思考其他的可行性”。

在行动学习中,高阶主管分别担任其中一个小组的 Sponsor 角色,除了参与小组的讨论外,也适时提供支援,这也得到了中阶主管的认同,100%的行动学习小组成员都认为 Sponsor 提供了很多协助与支持,展现了以身作则的精神。

好人报报 - 亲手下你的感谢; 亲口说出你的感谢

好人报报,是一个全员活动,鼓励全体同仁表达对合作伙伴的感谢,也是一个将团队合作伙伴精神推广到全公司的重要动力。无论是高阶或是中阶主管,要在日常的工作会议中倡导表达感谢的重要,并亲身实践。同时专案团队也发起“好人需要你来报,好人故事,见好就收”活动,总共收集到了 88 则同事的亲笔感谢函,让好人故事得以分享流传。此举也让未直接参与 One Team Program 的基层主管与同事,成为 One Team 的一部分。

成功关键因素 - 高阶主管的高度投入与承诺

毫无疑问,高阶主管的全心及无私投入是最核心关键,包含董事长与总经理直接参与全部规划与活动内容,高阶主管对于行动学习活动的参与及支持,更积极倡导好人报报活动,同时不断自我检视团队章程中承诺的行为是否有展现,这些都发挥了以身作则的效果,让同事听到也看到转变,进而对于推动 One Team 有着莫大的决心,也会持续下去。

One Team 让我非常之感动。为何要 One Team?执行力是成为退休规划专家的关键,而 One Team 则是执行力的关键。

总经理 陈汝亮先生

通盘的计划

整个专案包含二个领导阶层，多元的正式及非正式活动组合而成，各活动间有相互的连动，大规模的推动需要有缜密及周详的事前计划，在活动开始之前，专案团队就开了多次计划会议、事前规划好沟通的方式与时机、订定检视及修订的机制、同步也考量到制度的连结。因为有通盘的计划，在执行过程中有明确的依归，这让计划的推动没有太多意外，各项学习活动也发挥预期效果。

清楚的衡量于过程的检视

One Team Program 在起始阶段由项目团队订定很明确的过程目标及结果目标，也在团队章程的形成阶段让高阶主管自己订出有团队共识的目标，这使得全部推动者有相同的追求目的；同时，在项目期间，顾问与高阶主管安排了多次的个别会谈，同时也多方收集参与者的意见，充份掌握现况。

在过程当中，收集到许多参与者的回响：

- > One Team 朗朗上口，在开会时会像 Slogan 一样表述，对于会议的进行较容易达成共识
- > 处处听得到 One team，觉得有唤起一个意识的感觉
- > 会议及会谈过程的口语表述比较柔软，少见到断然拒绝
- > 比较同理对方，设身处地去多替对方想，配合度比以前高
- > 某位主管有明显的改变，在沟通上不会用情绪性字眼，比较容易体谅，少了对立冲突
- > 某位比较会主动谈到同仁做得不错之处，在会议中会有口头肯定
- > 有参与 program 的对象心态调整较往明显
- > 大家比较知道先沟通，比过去密切，少了顾忌（不用担心别人不理我）
- > 对不常互动的同事，会挤出一点话题刻意去问或讨论，感觉较有交集

同步也收集到大家的顾虑与期待：

- > 热忱已经引燃了，接下来是如何将这样的热情展现在工作中
- > 有些同事言谈间透露出活动只会有短期效应，时间久了又会恢复原貌
- > 某些人 buy-in，某些人则不认同

因为过程中高频率的检视、收集多方意见，得以掌握整个发展过程，同时调整接下来的活动，这样的衡量与检视让专案执行能够符合事前规划，并成功达成预期效果。

具体成果

- > 全公司有 80% 以上的同事认为各部门间的合作关系有进步
- > 75% 以上的同事都能感受到跨部门伙伴间有更多的理解，并能用双赢的方式进行合作
- > 95% 的参与者认为行动学习活动促进了跨部门的合作
- > 85% 的同事表示他们所属的部门会进行好人报报活动，在为期三个月的好人报报活动中，收集到 88 篇好人报报的文字感谢。
- > 在活动后的正式调查中，同事表达看到公司合作气氛有下列行为的具体改变：

提升沟通机会，增进彼此情感
减少本位主义，能发挥同理心有共同的话题，增加正面鼓励
不再坚持己见，共同达成目标
坦然分享想法，考量彼此立场
讨论气氛和缓，更多感谢言语
多了微妙关系，促进沟通顺畅

联系我们

北京 86.10.6566.5526
上海 86.21.2329.5000
台北 88.62.8101.0468
香港 852.2526.1188

美洲地区

全球总部 412.257.0600
墨西哥城 52.55.1253.9000
多伦多 416.644.8370

欧洲/非洲地区

杜塞尔多夫 49.2159.91680
伦敦 44.1753.616000
巴黎 33.1.41.96.86.86

亚太地区

孟买 91.22.61911100
新加坡 656226.5335
悉尼 612.9466.0300

电子邮件：marketing.cn@ddiworld.com

网址：www.ddiworld.com/cn

智睿咨询