

「AI分散式領導:釋放每個人的內在CEO, 賦能、橫向、自主、即知即行」讀完

吳煒聲(譯)(2026/03)。Jeremy Blain(著)。

《AI分散式領導:釋放每個人的內在CEO, 賦能、橫向、自主、即知即行》(Unleash the Inner CEO: Make distributed leadership a reality)。

前言

無層級領導革命來了！

從「管理績效」轉為「支持績效」, 主管不再是監督者, 而是引導員工的教練。這些被賦予權力與信任的員工, 他們不用等待批准, 而是主動創新並果敢執行。

亦即, 釋放每個員工的「內在執行長」, 因為領導力不該由少數高層壟斷, 而是要賦權, 分散到組織各個層級, 各別出擊。

《AI分散式領導:釋放每個人的內在CEO, 賦能、橫向、自主、即知即行》這本書不只是一種理念或願景, 更有明確藍圖、實行框架工具, 真正實踐賦權、橫向與自助。

這其中包括:

壹、數位新時代, 企業的三大轉型力量

三面向模型: 了解企業的三大轉型力量, 數位關聯性、人員潛力、領導轉變, 以實現協作策略。

一、數位關聯性



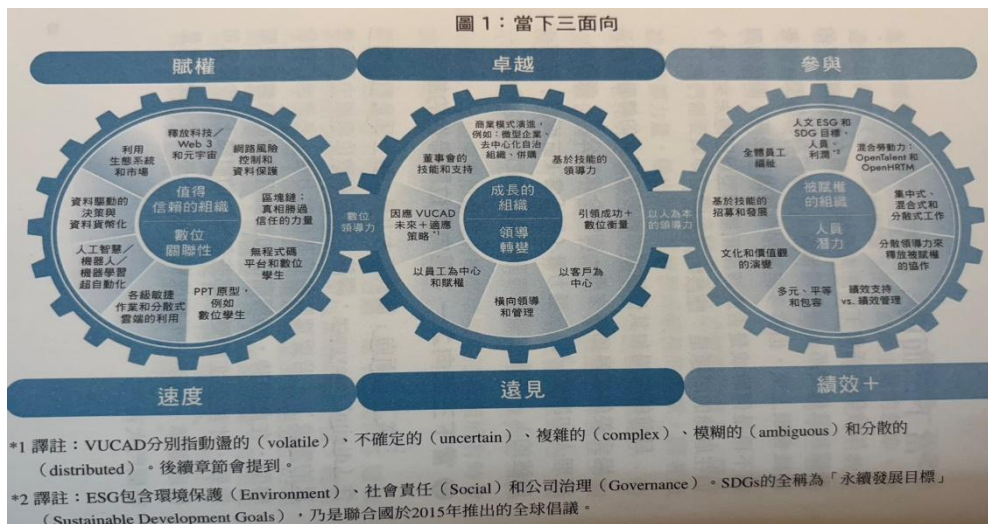
二、人員潛力



三、領導轉變



統合篇



貳、因應時代變遷的新方法

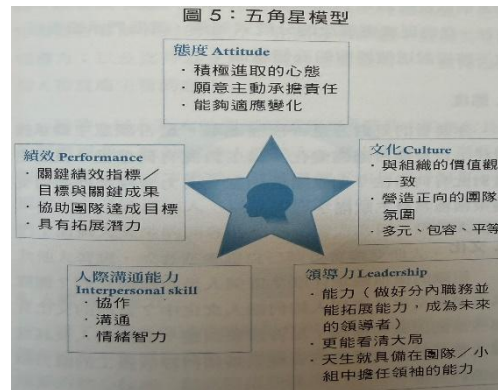
賦權的三階段: 踏入、邁出和提升, 五角星評估模型與扁平化組織

一、賦權的三階段: 踏入、邁出和提升

賦權的三階段: 踏入、邁出和提升, 引導主管循序漸進地為員工找到合適階段, 提供更多自主權。

二、五角星評估模型:評估員工在態度、文化、領導力、人際溝通能力和績效等五個層面的潛力

五角星評估模型:評估員工在態度、文化、領導力、人際溝通能力和績效等五個層面的潛力。



尋求四個階段的心理安全感:包括尊重與認可的

包容安全感

學習者安全感

貢獻者安全感

挑戰者安全感

三、扁平化組織

創造橫向管理結構的十大優點

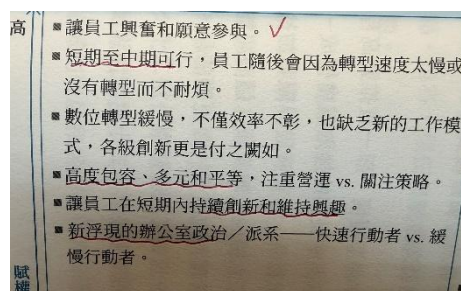
- 一、授權決策
- 二、信任和賦權
- 三、透明的溝通
- 四、團隊協作
- 五、極少的繁文縟節
- 六、適應性
- 七、持續發展技能
- 八、同儕回饋
- 九、當責與自主權
- 十、領導階層負責指導

所以, 橫向管理扁平化組織團隊要強調:

轉變內部文化、對變革抱持開放態度、利用強大的溝通工具來促進團隊合作等。

叁、如何大力推動組織進步

一、組織變革



二、獎勵與認可機制

圖 8：可以添加到獎勵和認可結構的建議

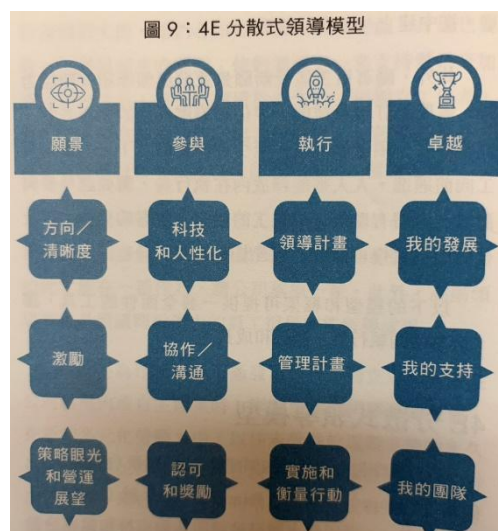
如何有效 表揚員工 ／嘉獎員 工的努力	在高階主管會議上提出。	基於特定的可衡量／可證明的標準的認證體系（銅牌、銀牌和金牌「職務中的執行長」），所有釋放內在執行長的人都可以追求。	透過與非金錢獎勵（例如生活方式獎勵）相關的徽章／勳章，以遊戲的方式來鼓勵員工釋放內在執行長。	任命一位高階主管擔任導師，時刻輔佐特定專案或者在某個時間點給予建議。	參與相關的策劃會議、特別專案和外部活動。	在公司活動和新聞通訊上公告及告知客戶。
非金錢獎勵	給員工放假，使其追求健康和放鬆休憩。	為個人及其團隊／合作團體舉辦聚會或頒獎活動。	付錢請員工和朋友／伴侶／家人一起共進晚餐。	為個人及其家人／伴侶提供有薪假期。	透過學習與發展（在正常學習路徑之外）去培養擬訂策略／領導的技能。	讓員工訪問公司的其他部門（全球各地），分享最佳的實踐和經驗。
金錢獎勵	根據對於企業和其他利害關係人的定性與定量影響，來發放獎金（獎勵行為和結果）。	除了正常調薪，每年還可增加薪資，最高可達企業規定的增量百分比（例如，根據「職務中的執行長」的表現額外調薪 5%）。	發放獎金來獎勵獲得銅牌、銀牌、金牌認證的「職務中的執行長」。	直屬主管可自行決定預算，在全年定期審核期間提供少許的獎金。	執行長特別獎——與其他活動同時進行的競賽，以便找出和獎勵對企業、員工與客戶產生最大影響的最佳新舉措：給予一次性的巨額現金獎勵和公開表揚。	與持續為企業做出卓越貢獻的獨立自由工作者簽訂新合約／延長其合約／給予長期合約。

肆、如何實現目標

4E分散式領導模型與九十天發展路徑圖

一、Envision、Engage、Execute & Excel之4E分散式領導模型

4E分散式領導模型：探討四個關鍵主題，包括願景、參與、執行、卓越，有助培養領導技能。



二、九十天發展路徑圖

九十天發展路徑圖：一份明確且可衡量的行動計畫，確保快速上手。

亦即

第01～04週是初始階段

務必一邊工作，一邊培養技能；這其中包括營運規範、確立角色、計畫重點和九十天目標。

第05～08週

重點放在回顧學習、行動、障礙、成功，同時，隨時檢核繼續進展要達成的規劃。

第09～10週

繼續執行計畫和任務，其中還有非常核心也非常重，重要的是：隨時要檢核做與學是否結合。

第11週

要回顧和整合成果、學習與構想，並且納入最後一週以前的簡報規劃、準備和練習。

第12週

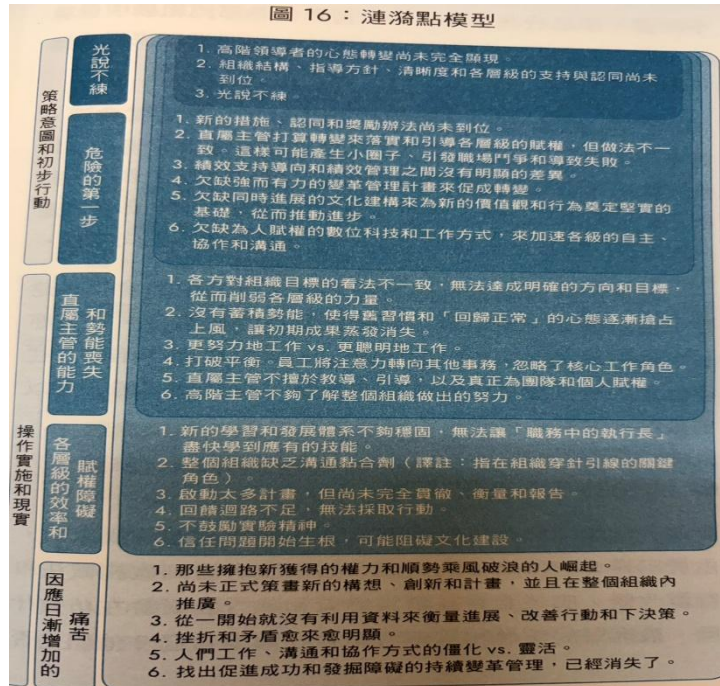
展示結果與報告。

伍、當分散式領導出錯時

基本上有以下三種情況，一、預防與改正五大出錯「漣漪點」；二、負擔過重與不受控怎麼辦？三、給於自主權與提供支持之間如何取得平衡？

一、預防與改正五大出錯「漣漪點」

實施會失敗，並不是同仁「犯錯」，而是出了第一個漣漪點，我們沒發現。這意味策略和組織條件還不夠健全。



二、負擔過重與不受控怎麼辦？

負擔過重，允許轉職與調整；不受控，即使是人才，但沒有細膩的溝通技巧、人際交往互動能力、甚至欠缺領導才能，造成職能部門、跨部門之間緊張……透過調整與轉職能，限縮授權。

三、給於自主權與提供支持之間如何取得平衡？

透過持續監測與時常反思，以在「給於自主權與提供支持之間如何取得平衡」。

陸、衡量員工賦權的程度

可以聚焦在「90天發展路徑圖追蹤系統」、「我的六個中心」、「衡量組織層面的文化建設程度」。

一、90天發展路徑圖追蹤系統

進行90天發展路徑圖追蹤系統，每週衡量進度。

二、我的六個中心

診斷我的自主權中心、我的自我激勵中心、我的自信中心、我的自我效能中心、我的工作滿意度中心、我的人際關係中心等「我的六個中心」，用來評估個人和情緒層面的進展。

三、衡量組織層面的文化建設程度

總之，以人為本，專業至上，增能賦權！

而這也是我從民國93年起，與黃宗顯教授、一群博士班同學，跑遍全省各地，逐一跑到相關獎項獲獎學校所在學校，深入探討、整理領導卓越(2000中期)、閱讀

磐石(2000中後期)與教學卓越(2003)等學校的特質與深耕作法,時間長達六年之久,完成的國科會研究不知凡幾?

這期間,我們在黃宗顯教授主導之下,以後現代哲學思維,96年完成、97年出版了《學校領導:新理論與實踐》。書中的「分散式領導」、「第五級領導」與「教學領導與課程領導」就是筆者當年的貢獻。

103年,筆者更以《分散式領導理論內涵之研究》,通過博士考驗。

這是筆者超過七八年浸淫投入與探究的心血,研究整合建構出分散式領導理論內涵的五個主層面與27個次層面,如下:

一、角色多元層面:允許多位領導者、呈現流動的領導者、鼓勵共同參與、強調權力分享與開放領導邊界。

二、賦權當責層面:展現組織最大化效能、構思專責領導、制訂績效管理與評估、重視團隊工作表現、強調權責相符、分享權責與做到充分授權。

三、信任合作層面:架設支持的人際網絡、形塑成員的信任合作文化、建立多元的溝通管道、提倡使命感與承諾感及肯定追隨者協同的意願。

四、因應情勢層面:順應社會脈動、變換領導角色、掌握變革時機與理解領導情境。

五、專業拓展層面:建立培訓機制、制訂專業成長評估、形塑滾動性專業成長、推動無私的專業分享、培養多樣化專長與涵化專家知識。

後來在某出版社總編輯96年的邀稿,97年時出版了《分散式領導理論內涵之研究》專書,成為市場上第一本以「分散式領導」為主題的學術專書。

再者,民國99年起,筆者接篆國中校長,開始能將「分散式領導」的研究成果與精華,實際一點一滴落實在教育的第一線的現場。

又在103年起,分別應邀在國立臺中教育大學教育研究所,以專長的分散式領導、組織行為學、學校實務等建構開發的創建,開設「學校經營與管理專題研究」主題,進行專業教授;同時也以自己開發的「量子跳躍的課程與教學領導」為主軸,在靜宜大學教育研究所教授「課程與教學領導專題研究」。

由於有理論的研究成果、教育研究所學術考驗、實際學校實務的淬鍊,再加上教學卓越、領導卓越、閱讀磐石、師鐸獎.....的佐證,為求更為精進,109年,筆者的第三本專書《教與育:學校經營管理理論、實務與再進化》,出版!

如今,利用清明連假,看完了《AI分散式領導:釋放每個人的內在CEO,賦能、橫向、自主、即知即行》(Unleash the Inner CEO: Make distributed leadership a reality),再檢視筆者自己這長達20幾年,著墨在「分散式領導」研究的點點滴滴,一來慶幸在現代科技與AI的世代,「分散式領導」能被重新再予以發揚光大,備感榮幸!但讀完全書,發現Jeremy Blain聚焦在企業的經營管理,雖說是鉅細靡遺,但如果能再參考我的三本著作:《學校領導:新理論與實踐》、《分散式領導理論內涵之研究》、與《教與育:學校經營管理理論、實務與再進化》,應該更容易抓住這其中的理論、奧妙與精華。

如果時間有限,想要取經用閱,則「量子跳躍的課程與教學領導」與「零基計畫」,必不可少也!