

籃中演練—— 問題診斷與分析

醒吾科技大學
周燦德 校長

壹、研習前的起點行為測試

——情境案例的分組討論與報告



案例A：各單位(科)同仁工作負荷量 勞逸不均問題的衝突與處理

一

問題背景描述：

- (一)單位內共有五個科，科內員工數依業務量多寡不同。
- (二)有些科的同仁得經常加班到很晚，有些科一到下班就走人。
- (三)加班同仁埋怨工作量勞逸不均，且時有爭論衝突。

二

如何處理——
問題的診斷與分析

三

研討結果報告：
推派1人報告3-5分鐘

四

學員交流與討論

五

教師評論與回饋

案例B：年終考績公佈後，考列乙等同仁經常抗議考評不公平、欺凌位低弱勢者或新進同仁，影響工作士氣與內部和諧。

一 問題背景描述：

- (一)單位年終考績受到考列甲等比例限制，以致部分被考乙等者心生不滿
- (二)主管習慣以不成文慣例默許某些人名正言順可考列乙等。
- (三)考核評等未必與工作表現相符。

二 如何處理——問題的診斷與分析

三 研討結果報告：推派1人報告3-5分鐘

四 學員交流與討論

五 教師評論與回饋

案例C：學校校長對教育部推動的政策經常漏失重要資訊，無法即時因應，以致延誤競爭性專案計畫研擬或校務作為的機會。

一

問題背景描述：

- (一)教育部重要政策都會邀請學校指派代表參加相關會議。
- (二)會議代表有時未能掌握重要資訊，會後亦無對應作為。
- (三)學校校長常處於狀況外。

二

如何處理——
問題的診斷與分析

三

研討結果報告：
推派1人報告3-5分鐘

四

學員交流與討論

五

教師評論與回饋

案例D：單位主管某次交辦某位同仁一件重要案，已逾辦理時限，不知何故都無任何處理訊息上陳。

一

問題背景描述：

- (一)此案是件重要方案，必須處理。
- (二)此承辦同仁平時很少有拖延公務、耽誤時效情事。
- (三)交辦之後，辦理情形皆無回音。

二

如何處理——
問題的診斷與分析

三

研討結果報告：
推派1人報告3-5分鐘

四

學員交流與討論

五

教師評論與回饋

案例E：某企業A老闆有三個頭痛員工，在某次聚會時不禁感嘆不知如何處理，有位B老闆了解後，願意接納任用，不知B老闆會怎麼用？

一

問題背景描述：

A老闆對三個員工的頭痛問題是：

- (一) A員工：每天疑神疑鬼緊張兮兮。
- (二) B員工：喜歡吹毛求疵，雞蛋裡頭挑骨頭。
- (三) C員工：凡事喜愛吹牛皮，經常誇大其詞。

二

如何處理——
問題的診斷與分析

三

研討結果報告：
推派1人報告3-5分鐘

四

學員交流與討論

五

教師評論與回饋

案例F：社教司主辦全國中小學生音樂比賽，每年成績公佈後馬上就有檢舉評審不公黑函。

一

問題背景描述：

- (一)比賽結果可作為升學保送甄選依據。
- (二)評審委員多年來重覆比例高，且部分知名教授有收學生上課情事。
- (三)評審名單向來由音樂界大老們決定。

二

如何處理——
問題的診斷與分析

三

研討結果報告：
推派1人報告3-5分鐘

四

學員交流與討論

五

教師評論與回饋

貳、問題診斷與分析的結構內涵面與程序 ——杜威的思維術 (*thinking model*)



界定問題的本質
(是問題嗎?)

一

找到問題的癥結
(問題點為何?)

二

分析問題的主要成因
(造成問題的因子?)

三

尋找解決問題的可能策略
(列出各種可能方案供研判)

四

確定最佳策略方案
(執行方案)

五

叁、適才適所，做對事



人對了
問題就沒了

專業性：飛鴻在天，魚在水。
敬業性：賞罰分明，績效責任。

做對事
做好事
好好做

決策、管理與執行者：
權責分際，角色扮演。

肆、行政管理的雙翼

—— *insight* (洞識) 和 *vision* (前瞻)



一、insight：盤點問題與解決策略

(一) 盤點問題：風險評量——發展風險矩陣

影響程度	發生機率		
	極少可能(1)	有可能(2)	極有可能(3)
非常嚴重(3)	3 (high risk) 高度危險的風險， 管理階層需督導所屬 研擬計畫並提供資源	6 (high risk) 高度危險的風險， 管理階層需督導所屬 研擬計畫並提供資源	9 (extreme risk) 極度危險的風險， 需立即採取行動
嚴重(2)	2 (moderate risk) 中度危險的風險， 必須明定管理階層的 責任範圍	4 (high risk) 高度危險的風險， 管理階層需督導所屬 研擬計畫並提供資源	6 (high risk) 高度危險的風險， 管理階層需督導所屬 研擬計畫並提供資源
輕微(1)	1 (low risk) 低度危險的風險， 以一般步驟處理	2 (moderate risk) 中度危險的風險， 必須明定管理階層的 責任範圍	3 (high risk) 高度危險的風險， 管理階層需督導所屬 研擬計畫並提供資源

一、insight：盤點問題與解決策略

(二) 案例分享：

1. 組織內部管理問題案。

2. 技專入學考試烏龍案。

3. 技職單位同仁與學校職員衝突案。

4. 私校土地管理案。

5. 科長調動案。



二、vision：需求評估與創新規劃

(一)增減量與創新業務：E.R.R.C.表的運用

分 類	工作事項	有效策略
Eliminate (需要消除的事項)		
Reduce (需要減量的事項)		
Raise (需要增量的事項)		
Create (需要創新的事項)		

二、vision：需求評估與創新規劃

(二) 案例分享：

1. 新任主管發現單位年度業務繁重，且和前面幾年所做幾乎95%以上相同，同仁又經常加班，長官不太重視，外界常批評業務僵化沒功能。

- 年度施政計畫業務和經費編列五年來幾近雷同
- 同仁業務年年增多，未曾減少，加班情形嚴重。
- 長官對單位業務幾不重視，同仁不知所做有何意義？沒有成就感。

2. 基金會管理案。

3. 家庭教育推動案。

4. 全民學外語案。

5. 學用落差案。



伍、結語



智慧決定策略
態度決定高度

接受他
面對他
處理他

我的心路歷程：
走過風塵滾滾，
豈能衣不沾塵，
抖落塵埃，
還我一身(心)清淨(靜)。

菜根譚：
風吹疏竹，
風過而竹不留聲；
雁掠寒潭，
雁去而潭不留影。
故君子事來而心始現，
事去心不留。

The background of the slide is a bright, clear blue sky filled with several fluffy white clouds. Below the horizon line, there is a vast, flat green field, likely a grassy meadow or a crop field, extending to the bottom of the frame. The overall scene is peaceful and uplifting.

Thank you!