

人資處開辦解決問題、激勵與管理等課程，開發同仁職場潛能

本校人力資源處 11 月邀請到業界專家李傳政、鄭國威及李思恩老師，為同仁主講：「面對問題，就這樣解決、高效企劃書撰寫技巧、激勵與獎勵部屬等主題，12 月 4 日「主管角色認知——從專業走向管理」，更讓同仁進一步認識管理者任務與價值。



■李傳政老師：「面對問題，就這樣解決」（11 月 13 日）

為培育員工成為積極的問題解決者，並成為問題的預防者，人力資源處於 11 月 13 日邀請業界著名的問題分析解決專家李傳政老師前來本校授課。課程利用討論、分享、圖解等淺顯易懂的方式，輔以兼具感性與理性的教學手法，對於問題分析之生硬的課程主題，運用詼諧的案例協助學員理解，課程內容邏輯架構強，並運用企業實例，邊學邊練習，達到真正會使用的效果。【圖：學員踴躍搶答】

李老師提及問題解決的原則：

1. 培養問題思考的能力：敏銳力、流暢力、系統力及獨創力。
2. 養成積極創新的習慣，運用全腦思考。
3. 狀況評估：將事情挑出，並把複雜狀況細分為可以管理的組成要素，保持對於事件的控制。
4. 排定優先順序：設定優先順序。
5. 運用執行及驗證緊急處置：盡量以明確簡潔的方式陳述問題與闡述問題。【圖：小組討論之情形】



在問題分析解決的過程中，明確的陳述問題比解決問題還來得重要，會問問題的人，80% 都知道問題的答案是什麼。愛因斯坦曾說：「精確的陳述問題比解決問題還來得重要。」李傳政老師提醒學員，要問更好的問題，意思是在每個抉擇當下修鍊自己的想法，看到原始問題的背後意涵，再提出更好的問題，那麼問題本身將引導我們

獲得更圓滿的結局。【圖：分組比賽第 1 名組長姜雅玲接受李老師頒獎】

■鄭國威老師：高效企劃書撰寫技巧 (11月22日)

撰寫計畫書為職員必備的能力，透過完整的計畫書提案獲得支持並取得資源，逐漸成為專業工作者最重要的能力之一，也是成為優秀人才的要素之一。培養企劃書撰寫能力，除了提供正確及完整的企劃觀念外，有經驗豐富的老師在旁指教，教導學員從無到有完成企劃書，並給予實務評價與建議，是更直接快速的方法，本校邀請鄭國威老師講授企劃書撰寫與實務演練。



【圖：鄭老師授課情形】

提案的目的，即為「獲得採用」，必須了解利害關係人為何，釐清需求，找出對其有利之處，並證明它，才能有效獲得支持並取得資源。掌握關鍵成功因素，為超完美計畫的核心特質。其次，必需要有明確的目標，才能進一步衡量想要達到的（目標）以及已經做到的（現狀）程度間的差距，進而擬定解決方案，因此蒐集自身現況、競爭對手的資料、趨勢及政府法令是不可缺少的步驟。最後，完成整個配套的工作計畫。



鄭國威老師表示，Francis Bacon 有名言：「閱讀可使人學問淵博，討論可使人反應敏捷，寫作可使人思考精確。」企劃案是死的，企劃力是動態的。撰寫計畫書的益處，還包含提高組織力、邏輯力，增進說服力。放眼望去，我們現在缺乏不是計劃而是企劃，找到機會，整合共同資源，為北醫共創美好未來。【圖：學員上台分享及老師意見回饋（左圖），鄭老師與分組第1名合影（右圖）】



■李思恩老師：激勵與獎勵部屬（11月26日）

員工需要什麼？每個管理者都想知道答案，管理者常以自己的看法，來認定員工的需求，但事實與想像不符。

為讓北醫大體系主管與部屬間，能有更多良性溝通與回饋，邀請到業界主管經驗豐富的李思恩老師，為學員講授激勵與獎勵部屬的課題。【左圖：小組競賽第 1 名小組成員與李思恩老師合影】

員工激勵的目的主要為：提高工作意願、提高生產力、驅使員工工作某件事等，而出自《戰國策》趙策的古話「士為知己者死」，即為激勵部屬最高境界，員工喜歡主管讚賞其「績效優異」，雖然有些人或許對公開表揚感到害羞但如果績效未獲讚揚，員工一定會感到失望。【右圖：小組討論之情形】



老師課堂中運用個人事業趨力測驗，統計各類別需求人數，進而分析學員對員工需求的看法與實際員工需求的差異，除了可肯定許多人性共通特點，用以激勵員工，但也發現員工的想法與主管想法大不同，應考量馬斯洛需求階級理論，唯有具備責任感、成就感、成長喜悅、受讚賞喜悅、挑戰感，才能激發出員工額外的生產力，也為主管應了解之課題。【下圖：李老師授課情形】



■李思恩老師：主管角色認知——從專業走向管理（12月4日）

管理大師彼得杜拉克曾說：管理是為達到組織或工作單位的目標，對人力、物力、金錢等資源最有效的應用。人資處特別開設「主管角色認知——從專業走向管理」課程，讓新舊主管充分了解主管角色，進一步認識管理者任務與價值。

管理者主要有兩大任務，分別為創造加乘效果，以及為老闆分憂解勞。關鍵在於主管須以最有效的方式，透過部屬，達到預期的工作成效。老師在課程中，透過小組討論及目標射擊遊戲競賽，讓參訓學員明白如何充分運用全體部屬的能力，且於執行過程中修正行為或策略，將標準明確化，依據方向調整操作方法，從競賽遊戲悟出主管職責之道理。【左圖：李老師說明競賽內容之情形】



他指出管理者經常須視情形做適當的判斷與決定，應具備 5 種基本態度：

1. 尊重原理、原則：在管理上須有一定的原理、原則，若遵照原則，管理行動就很有成效。
2. 科學性、創造性探討：不斷努力改善與積極革新，將目標明確化，掌握事實做判斷，決定實施方法後實施，最後確認。
3. 成本意識：追求以最小的投資，獲得最大產

出的態度。

4. 健全的判斷：僅憑經驗或狀況做決定往往容易造成重大錯誤。身為管理者，每下一個判斷，應對所下判斷及結果加以檢討，藉此培養健全判斷力。
5. 人性的尊重：須充分了解部屬的極限，尊重同仁的個性，使其得以充分發揮。

【圖：傳達圖競賽（上圖）及李老師指導情形（下圖）】



（文/人力資源處）