



第一組 共好

李正倫(總務處專員) 黃美鈴(研發處編審)
蔡金燕(圖書館組長) 許世玲(藝術學院祕書)
林淑卿(學務處輔導員) 林星志(主計處專員)



國立臺灣師範大學

National Taiwan Normal University

<http://www.ntnu.edu.tw>

CONTENTS

- 一、學習重點概要
- 二、學習內容心得分享與運用建議
 - (一)西雅圖派克漁市場的省思
 - (二)激勵對組織管理的價值
 - (三)共好管理的精神內涵與啟發
 - (四)領導權變理論-情境領導
 - (五)鯨魚哲學激勵管理的啟示
 - (六)永不放棄
- 三、結論



一、學習重點概要

主題：帶人帶心領導術

講師：王時成



師者
傳道
授業
解惑也

一、學習重點概要

課程大綱

第一單元 領導與激勵

- 第一講管理者的自我定位
- 第二講主管的五大職責
- 第三講帶領團隊的技巧
- 第四講共好團隊案例研討
- 第五講永不放棄
- 第六講激勵
- 第七講XY理論

第二單元 管理與激勵

- 第一講成就需要理論
- 第二講雙因子理論
- 第三講提升工作意願方法
- 第四講情境領導
- 第五講教練式領導
- 第六講教導技巧與輔導技巧
- 補充教材



一、學習重點概要

唐三藏和西遊記團隊

- 團隊成員的特性：
個性差異 能力差異 價值觀差異
→ 尊重 互補 包容 合作
- 傳達信息：
非常困難的情況下 完成不可能的任務
- 團隊完成任務的方法：
 1. 確立目標-取經（號召力）
 2. 確立方向-西方（方針管理）
 3. 凝聚團隊-合力解決問題

師者 傳道 授業 解惑也



一、學習重點概要

哪一類型管理→高績效團隊

- 1.人性化管理
- 2.軍事化管理
- 3.人性化軍事管理
- 4.軍事化人性管理
- 5.均衡管理

最受員工歡迎主管的三個特質

擔當

專業

親和力

師者 傳道 授業 解惑也



一、學習重點概要

三亦法

工作改善

亦君
(要求性)

亦親
(共感性)

亦師
(指導性)

工作關係

工作教導



一、學習重點概要

永不放棄

永不放棄-令人感動又振奮人心的短片：

<http://www.youtube.com/watch?v=wdtAz3TBwZA>

Nick Vujicic 2008 HK :

<http://www.youtube.com/watch?v=XnuAyFCZjdA>

師者傳

加油！

喊了15次

別放棄

喊了23次



一、學習重點概要

提升工作意願方法

- 1.用責任感..激勵員工
- 2.命令的真諦是激發熱情
- 3.激勵員工向自己的動機負責
- 4.信任是激勵的泉源
- 5.愛要勇敢說出來
- 6.規勸員工的技巧
- 7.激勵方法-因人而異
- 8.人性管理
- 9.激勵管理
- 10.鯨魚哲學激勵管理



建立信任
強調正面
轉移方向

傳道授業解惑也

二、學習內容心得分享與運用建議

- ☺蔡金燕：西雅圖派克漁市場的省思
- ☺林星志：激勵對組織管理的價值
- ☺李正倫：共好管理的精神內涵與啟發
- ☺黃美鈴：領導權變理論-情境領導
- ☺林淑卿：鯨魚哲學激勵管理的啟示
- ☺許世玲：永不放棄

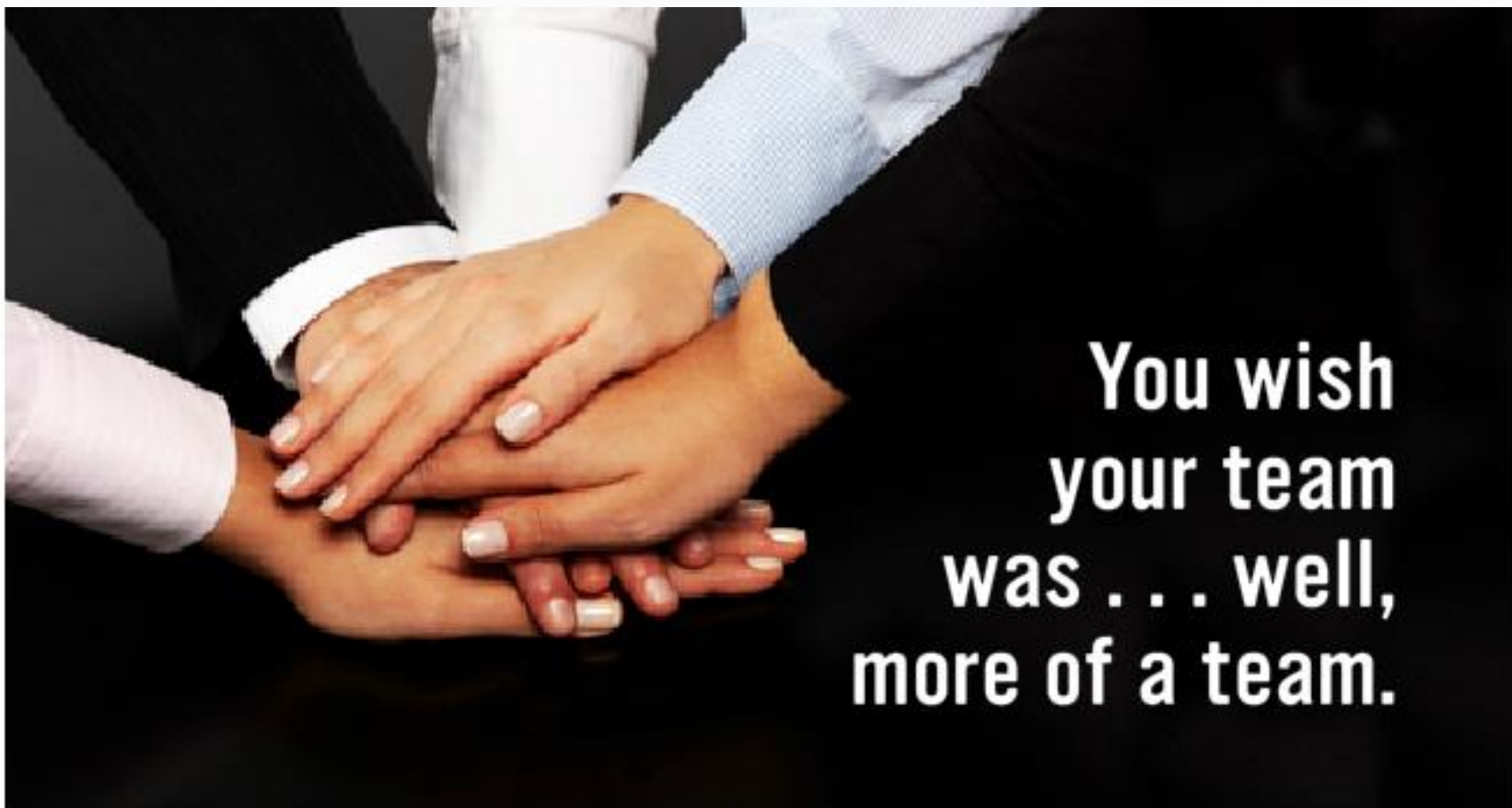
師者
傳道
授業
解惑也



二、學習內容心得分享與運用建議

蔡金燕：西雅圖派克漁市場的省思

如何將部門變為士氣超高效率超高的優秀團隊？



派克漁市場的工作哲學

爲什麼全球500大企業，都要向這個小魚舖學習？



傳道
授業
解惑

be there (用心)

- 當人們需要你時，是需要全部的你，你應該 be there
- 跟同仁或跟顧客講話時，讓他們感覺到，他們是 **你失散多年的好朋友**
- 尊重他們，在意他們的需求與感覺
- 工作時完全投入，專注在當下
- 不僅如此，我們不神遊，不做白日夢
- 活在當下，專注手上的工作，用心，會促進溝通與合作的關係





Play (遊戲)

- 派克魚市場營造一個**極度快樂**的工作環境，使員工享受工作，樂在工作，也不過如此而已，派克魚市場就**賣魚賣到全世界都知道!**
- 將工作變成一種遊戲，遊戲可以讓你無論做甚麼都充滿熱情與創造性。
- **買魚送快樂，閱讀送幸福。**
- 用遊戲心情工作，用遊戲方式來推廣。

~~當讀書變成升學教育的手段時，閱讀便成為你我心中痛苦的回憶~~



二、學習內容心得分享與運用建議

德國慕尼黑工業大學的滑梯

為了方便學生快速下樓，德國慕尼黑工業大學Campus Garching校區數學系和資訊系系館修建了兩條巨大的管道滑梯，從頂樓延伸直至地面。有了這條捷徑，學生從頂樓下到地面，區區幾秒就足以完成。解決擁擠的同時，也滿足了那些喜歡尋求刺激和挑戰的學生。



二、學習內容心得分享與運用建議

美國維吉尼亞州某高中圖書館

這可不是健身房唷。美國維吉尼亞州的某高中在圖書館內設置了一個專區，放了幾部健身腳踏車，讓讀者邊看書陶冶心靈、邊健身。



師者
傳道
授業
解惑也



make their day (顧客至上)

- 專心在顧客上，使顧客不虛此行，顧客不一定要買東西，但在魚市場一定很快樂，因為被重視。
- 滿足你的顧客，沒有甚麼偉大的奧秘，為他們創造一個高品質產品，並且尊重他們，就是那麼容易。
- 顧客至上，**圖書館融入服務業精神、教育融入服務業精神**。
- **圖書館資源與服務完全以使用者為考量，空間也還給讀者，軟硬體的設計都友善。**



chose your ttitude (態度)

♪♪ 過去已成歷史，未來難以預知，今天是個禮物，而今天就是此時此地，能使我們感覺如魚得水的快活因素，不是環境，而是態度。

- 每天當你起床時，決定今天要當一個甚麼樣的人，



以部落客馬克插圖為例

林星志：激勵對組織管理的價值



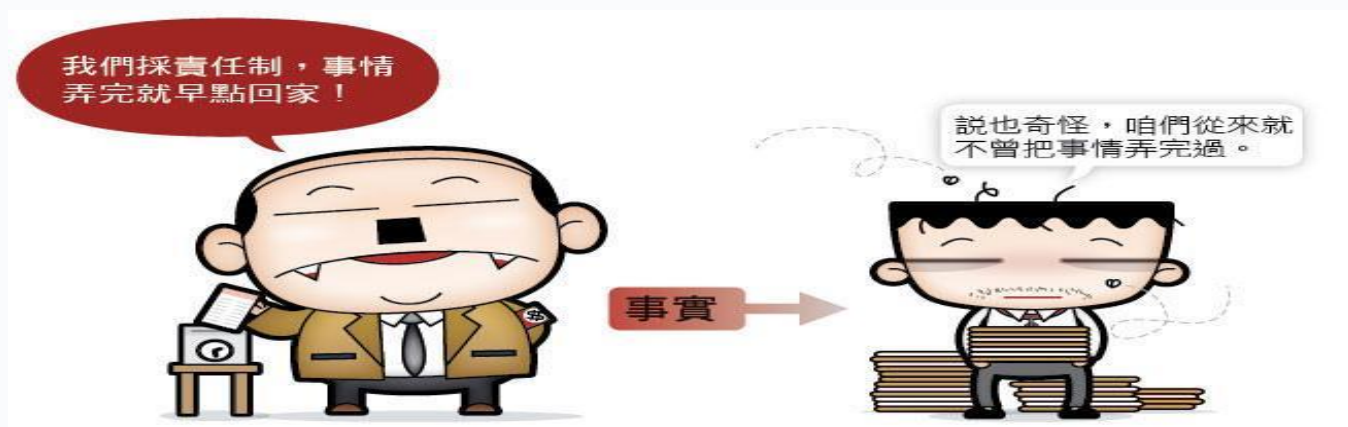
師者 傳道 授業 解惑也

激勵對組織管理的價值

—以部落客馬克插圖為例(續)

- 組織現況

- ◆ 領導者：按是否完成目標做評判，未見激勵作為。



師者
傳道
授業
解惑也

激勵對組織管理的價值

-以部落客馬克插圖為例(續)

◆ 基層員工：真心換絕情

師

員工總是 **做牛做馬**

怎麼不先小眯一下，
難道你會認床？

我不是認床，
我是認命。



小心肝~
撐著點...快到家了...



激勵對組織管理的價值

- 以部落客馬克插圖為例(續)

◆ 結果

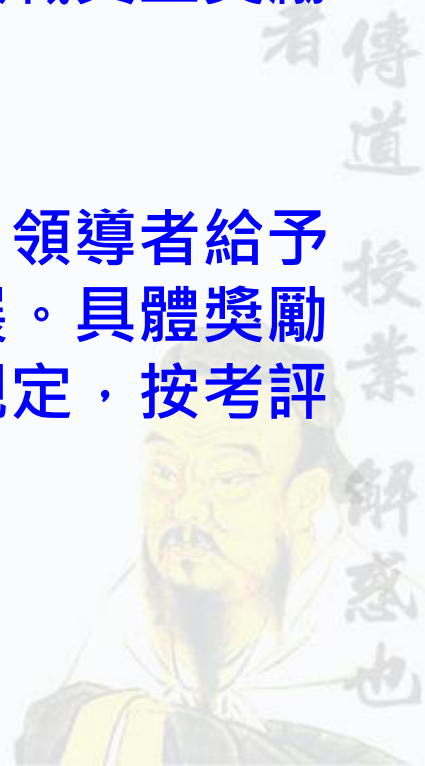


師者 傳道 授業 解惑也

激勵對組織管理的價值

—以部落客馬克插圖為例(續)

- 本校激勵措施
 - ◆ 個人激勵：部屬完成單位自訂目標及長官交辦事項，單位主管立即給予鼓勵或正向建議，肯定自我價值。具體獎勵措施為依平時考核給予考績獎金、表揚優秀教職員工獎勵金、績優約用人員職務加給等。
 - ◆ 團隊激勵：提供校內各單位及學生滿意服務，領導者給予必要獎勵，激勵團隊士氣，有效推動校務發展。具體獎勵措施為依本校學術及行政單位團體績效考核規定，按考評結果核定考績甲等人數比率。



激勵對組織管理的價值

-以部落客馬克插圖為例(續)

結語：

本校溝通管道暢通，並提供進修課程提升主管領導統御能力，讓我們一起營造幸福而有效率的工作環境。

你是最棒的...你是最棒的...
你是最棒的...你是最棒的...
你是最棒的...你是最棒的...



靠，是個瘋子...

師者
傳道
授業
解惑也

二、學習內容心得分享與運用建議

李正倫：共好管理的精神內涵



松鼠的精神：努力儲糧，認識工作的價值

+



水獺的方式：充分授權以自由、分工的方式，各自發揮完成目標

+



野雁的激勵：彼此真誠喝采、鼓勵激發士氣與溝通完成任務

=

共好（你好我好大家好）組織

二、學習內容心得分享與運用建議

共好管理方式對工作的啟發

目標

- 單位成員認知工作價值的重要，團體的成就會發揮更大貢獻與價值。在有價值的貢獻過程中希望能創造加值性服務。（如休閒平台除休閒外尚可創造出戶外教是價值）
- 創造出一個「你好我好大家好」的共好工作環境及高效能團隊。

經營理念

- 建立共同意識與目標，天生我才必有用，樂在工作，創造工作價值（松鼠的精神）。
- 不僅本身單位內成員相互尊重、相互欣賞更要相互幫助身體力行（海狸的方式）。
- 領導者要能激發同仁地對工作熱情活力;特別注重優秀專業夥伴接受通才培訓，營造熱情、活力與和諧環境才能與夥伴共同創造佳績（野雁的天賦）。

工作主軸

- 建立友善的綠色互動校園：
綠美化校園、節能減碳、生物多樣性、圍牆拆除思考。
- 落實角落計畫：
從點的改變成為整體面的變化，但要具藝術功能。
- 擴大夥伴關係，成為各個單位能夠信任的工作夥伴。

共好組織主管認知

- 不讓同仁感覺到只有他一個人孤軍奮鬥。
- 主管在管理過程中由領導者轉化為組織經營與夥伴關係之促進者。
- 風險產生往往來自於最初微小不足道事件
主管者要有較高敏感度。
- 成效檢視領導者亦須自我檢討，或許問題的癥結正是領導者本身。。

二、學習內容心得分享與運用建議

黃美鈴：領導權變理論——情境領導

❖ 權變理論

此種理論認為應視不同情境，採取不同的領導行為。情境因素包括：領導者本身、部屬、情境與外在環境等因素。

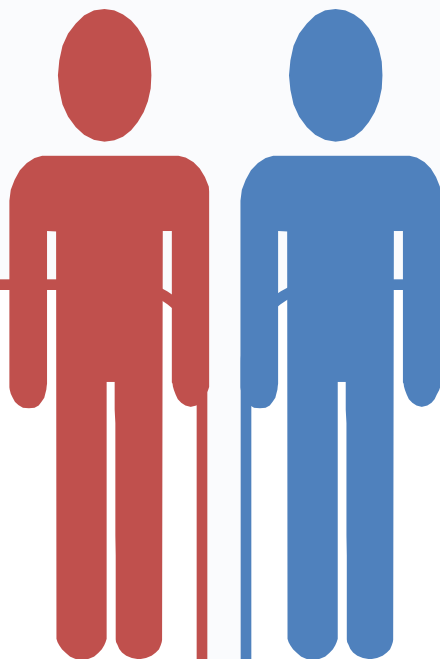
❖ 情境領導

- 該理論由赫塞(Paul Hersey)和布蘭查德(Ken Blanchard)提出。
- 主張:下屬的“**成熟度**”對領導者的領導方式起重要作用。所以，對不同“成熟度”的員工採取的領導方式應有所不同。
- “成熟度”(readiness)是指人們對自己的行為承擔責任的能力和願望的大小。

師者傳道授業解惑也

二、學習內容心得分享與運用建議

領導權變理論—情境領導



工作成熟度

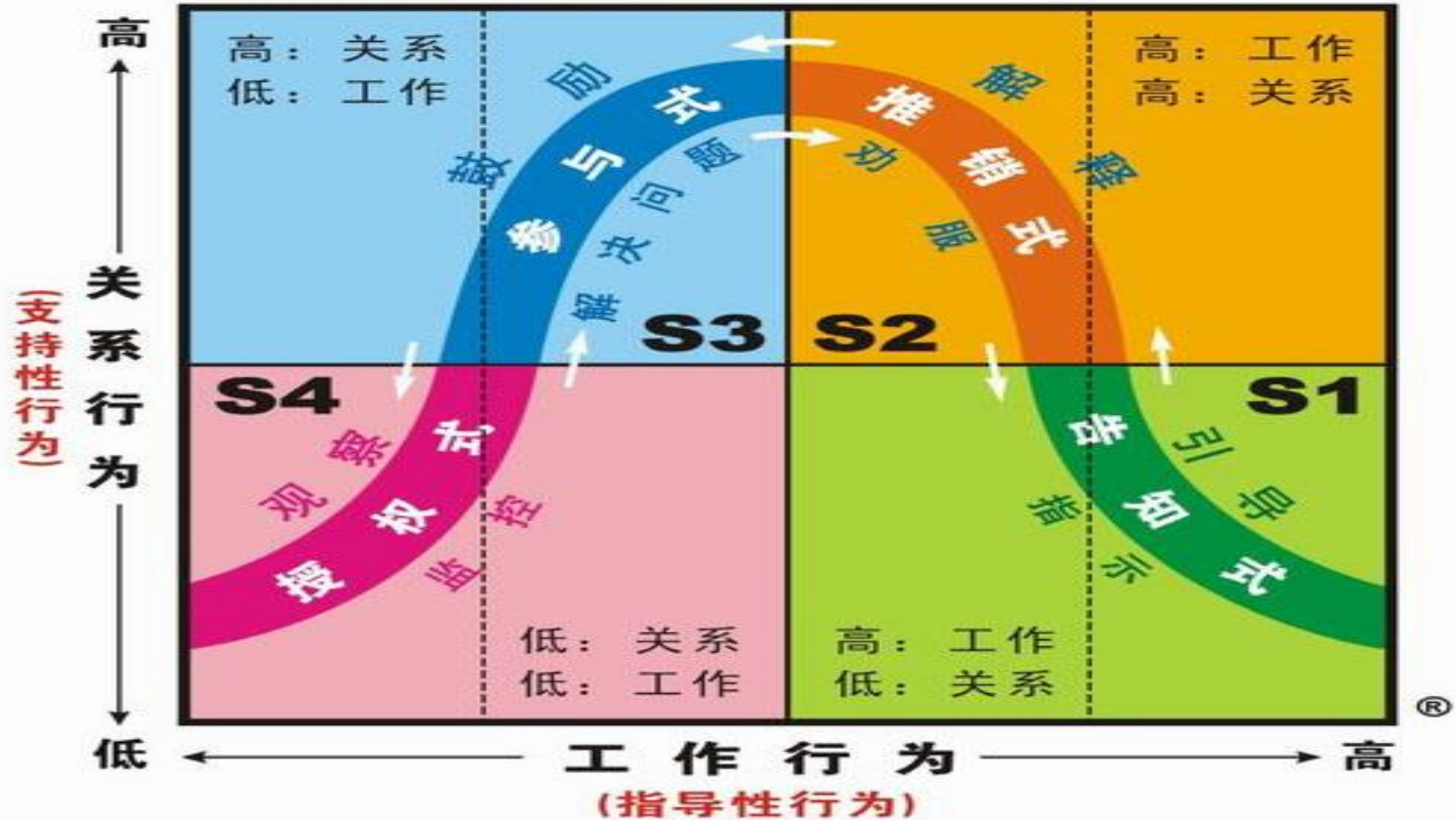
1. 知識
2. 技能
3. 經驗

心理成熟度

1. 意願
2. 動機

情境领导®

领导者的行为



情境领导模式图

S-Style

人的關懷
事的要求

R-Readiness

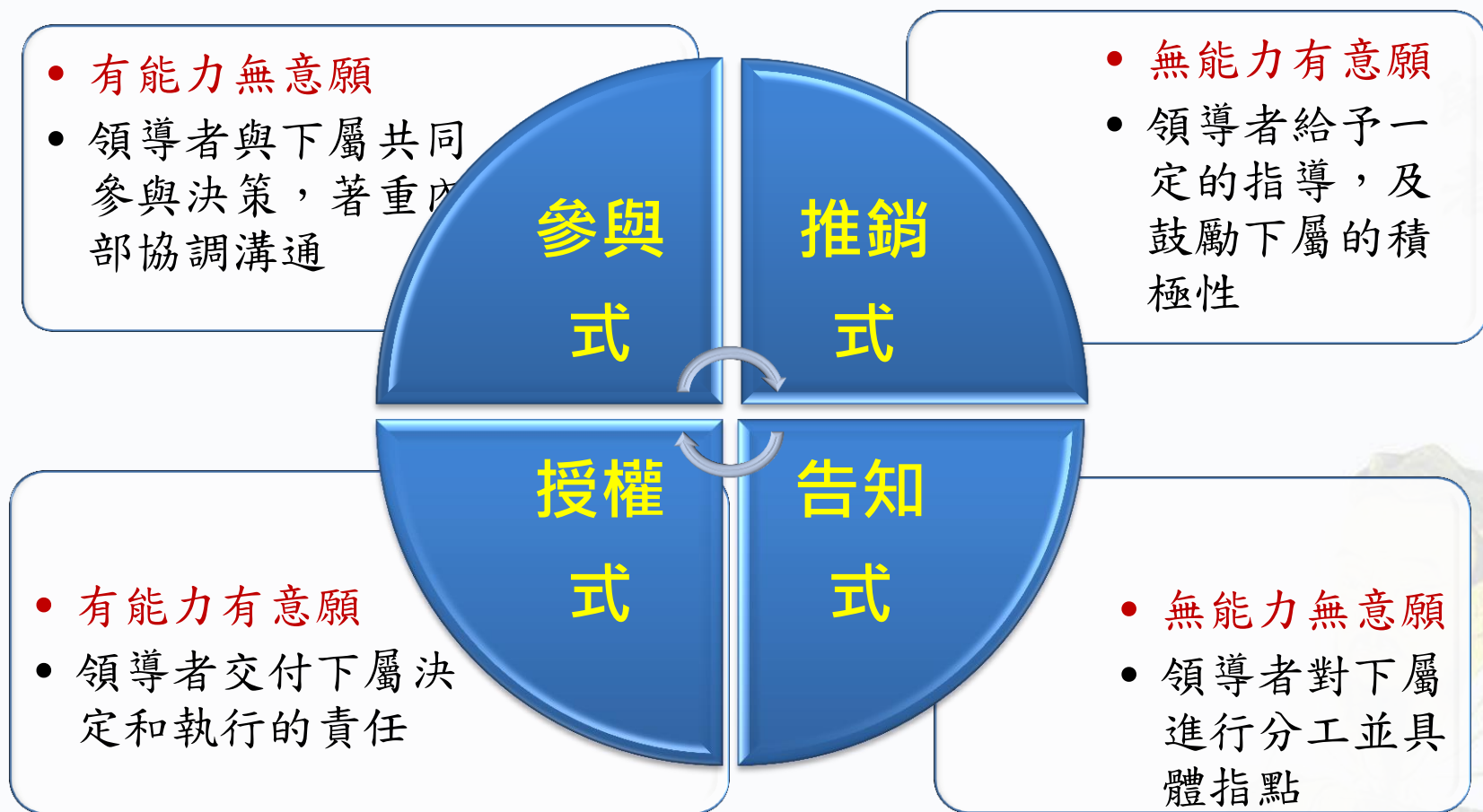
意願和能力



二、學習內容心得分享與運用建議

領導權變理論——情境領導

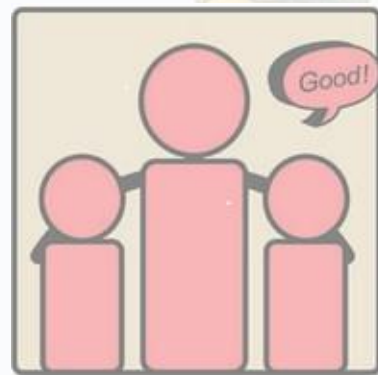
■ 根據員工的成熟度不同，將領導方式分為四種：



領導權變理論在溝通工作中的應用

❖ 溝通、激勵、領導

- 領導是引導成員，合力達成組織目標的歷程，因此激勵員工部屬的士氣就顯得十分重要，良好的溝通更可以使成員認同組織，團結合作，努力於組織工作的達成。
- 領導是一種影響的過程，三者的關係：**溝通是領導的開始、激勵是領導的根本。**



二、學習內容心得分享與運用建議

領導權變理論在溝通工作中的應用

組織願景的溝通

定期舉行會議或個別談話，將組織願景、規畫和發展透過溝通與交流，不斷提高員工的期望值來激發其工作的熱情和潛力。

目標的溝通

與員工共同確定實現目標的方法，建立起實現目標的信心，激發其潛力。

執行過程的溝通

領導者必須密切注意各個目標的執行情況，隨時瞭解員工的工作表現和心理狀態，即時指出工作當中的優點和不足，幫助其分析工作中出現的問題。

績效評價的溝通

組織績效評價結束後，領導者應對績效優異者進行鼓勵和肯定，指出其應進一步改進；對於表現不佳者，幫其分析存在的主要問題及績效不佳的原因，確定改進的目標和努力方向。

師者
傳道
授業
解惑也

二、學習內容心得分享與運用建議

情境領導小結與心得

- ❖ 引發別人心中的渴望。
- ❖ 真誠地關心別人。
- ❖ 給予真心的讚賞與感謝。
- ❖ 衷心讓他人覺得「他很重要」。
- ❖ 讓別人覺得，照你的意思去做會很開心。
- ❖ 用同理心激勵部屬。
- ❖ **領導者的關心，是部屬最好的激勵。**
- ❖ **同心協力共同完成組織目標。**

師者
傳道
授業



二、學習內容心得分享與運用建議

林淑卿：鯨魚哲學激勵管理的啟示

鯨魚哲學

- 70年代末期，美國奧蘭多海洋世界訓練殺人鯨，運用**建立信任、強調正面、轉移方向**的激勵模式，與鯨魚建立良好的互動關係，締造出高績效成果。後來被運用在激勵管理，稱為『鯨魚哲學』。

(Whale Done!)



者傳道授業解惑也

二、學習內容心得分享與運用建議

鯨魚哲學激勵管理

一、建立信任

沒有信任是沒有成效

----現代管理學之父彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)

作法

態度要真摯誠實

不具傷害的言行

需要耐心及時間

- * 真誠的坦承過去負面的作法，表達想改善的心意，請大家協助。
- * 表明對大家的信賴與信心。
- * 出錯時正向鼓勵不責罵。
- * 與大家分享正面的作為感受。
- * 與大家一起解決問題。

二、學習內容心得分享與運用建議

鯨魚哲學激勵管理

二、強調正面

讓人自動把事做好，成為自我激勵的人

作法

找出激勵因素

肯定個人潛能

處處保持趣味

時時讚美進步

- * 分享期望，瞭解不同人的激勵因素(升遷、成長、成就或薪資...)。
- * 即時真誠的讚美。
- * 明確指出「正確」或「幾乎對」的事。
- * 與對方分享正向的感受。
- * 鼓勵繼續保持好的表現。
- * 目標不清楚、能力不足、缺乏動機時：給予重新指示的回應。

傳道授業解惑也

二、學習內容心得分享與運用建議

鯨魚哲學激勵管理

三、轉移方向

扭轉士氣低落，建立尊重與信任

作法

使察覺問題所在

不加責備的說明

將焦點重新導正

- * 確認整個工作任務細節已被充分瞭解。
- * 提示問題的負面影響。
- * 承擔未把事情交待清楚的責任。
- * 持續表達信任及信心。
- * 在不可或缺的工作上出錯
將注意力引回原任務；再給一次機會。
- * 不重要的出錯
將注意力引到可做好的事情上。
- * 工作不是很順利
適時暫停休息；強調正面，讓人期待表現，很快回到工作上。

二、學習內容心得分享與運用建議

鯨魚哲學激勵管理的效益

融洽的人際關係和愉快的工作環境

培養員工的自我成就感並提升績效

打造積極創新及高度默契的好團隊

提升管理者與員工雙方的精神力量

師者 傳道 授業 解惑也



二、學習內容心得分享與運用建議

鯨魚哲學激勵管理的啟示

- 真正能讓人心甘情願的是正面與信任關係，絕非權力。
- 成就他人，同時成就自己。
- 團隊績效好，個人才會好，所以要共好。

(Whale Done!)

(Well Done!)

叫好!

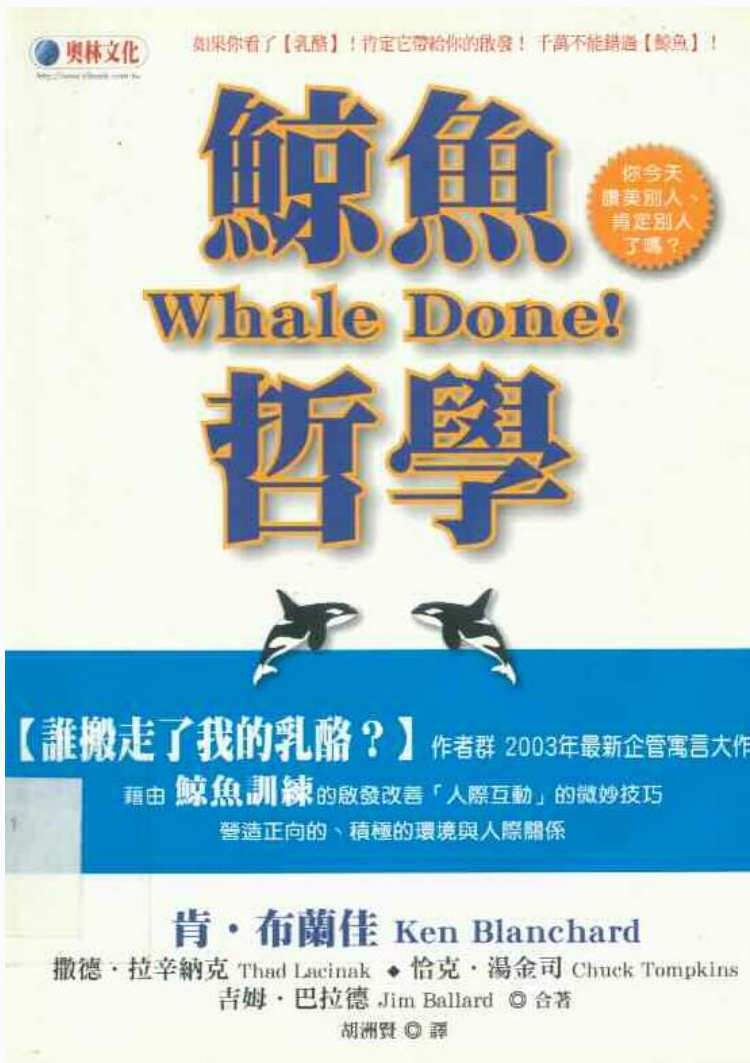
鯨棒!

真棒!



師者 傳道 授業 解惑也

參考書籍



師者
傳道
授業
解惑也

作者：肯·布蘭佳 Ken Blanchard 等
譯者：胡洲賢
出版：奧林文化（2003）

二、學習內容心得分享與運用建議

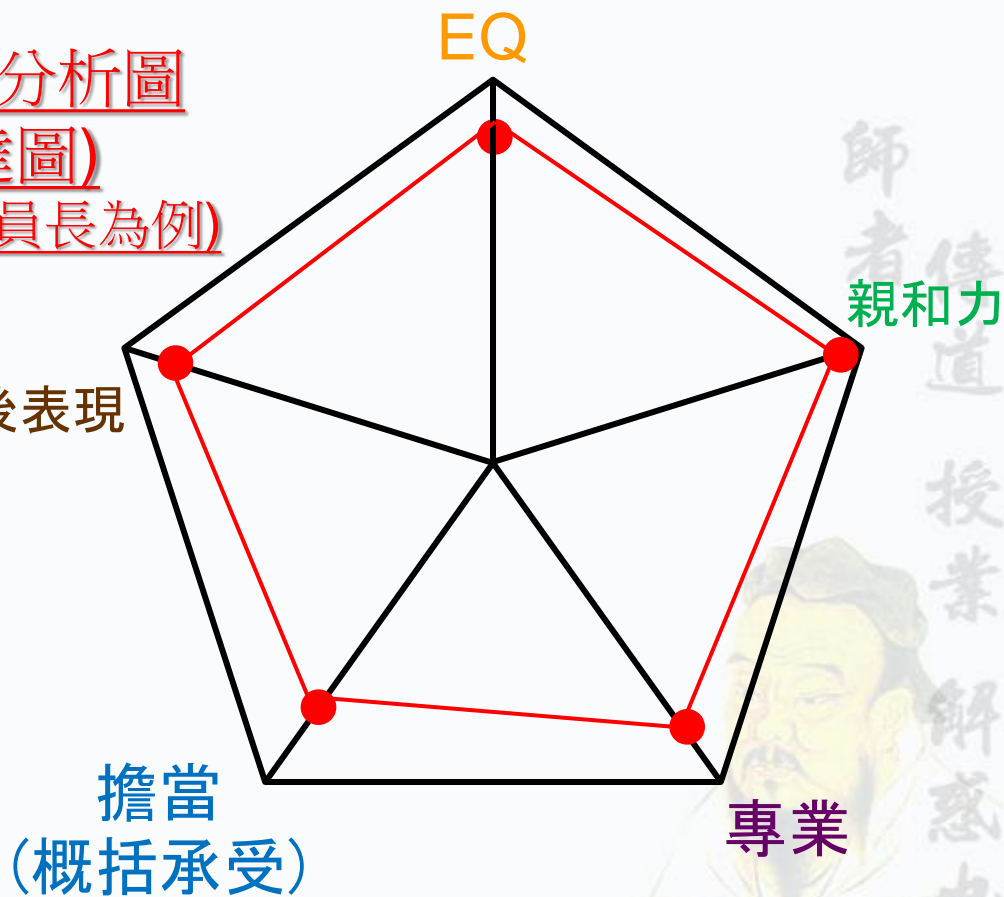
許世玲：帶人帶心領導術-個案分享 暨 永不放棄

優質領導人特質 ☆專業 ☆有擔當 ☆親和力強 ☆高EQ ☆其他等



五角分析圖
(雷達圖)
(以學員長為例)

其他
卸任後表現



看似不起眼的工作
運用領導特質
讓事情更完善

師者 傳道 授業 解惑也

二、學習內容心得分享與運用建議

案例二 個人經驗分享

- ▶ 訂立目標 增進向心力
- ▶ 規劃有效方法 增進信任
- ▶ 建立SOP 激勵及效率

秘密任務-四位判官大人
之天線寶寶大作戰

吳朝榮 研發長

溫良財 主任

游光昭 院長

錢善華 院長



師者 傳道 授業 解惑也

二、學習內容心得分享與運用建議

反思與檢討 帶領邁向進步動能

strengths

- ☆ 符合學生期待
- ☆ 能獲得現場掌聲
- ☆ 趣味性十足

weaknesses

- ☆ 很難兼顧編劇 演出 製作道具
- ☆ 各項活動同步 人力不足
- ☆ 難度太高 學生競賽意願低

opportunities

- ☆ 跨領域的多元學習
- ☆ 上台演出及訓練膽識

threats

- ☆ 難展藝術學院學生真正專長
- ☆ 演出成效不佳 影響聲譽

蔡金燕



黃美鈴



永不放棄對生命熱愛

永不放棄共好精神實現

林星志



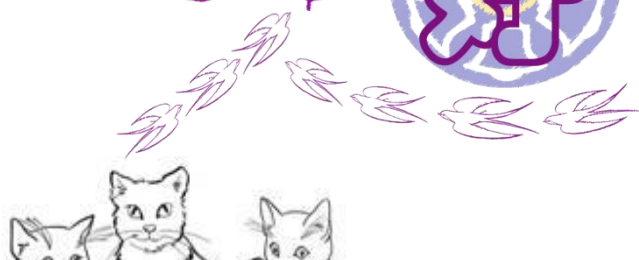
李正倫



林淑卿



許世玲



註: 不讓 let it go 反差太大,
世玲只放一半基因的照片

共好組 LOGO 意涵 -
攜手合作 群雁精神
共創本校更”好”未來

THE END

謝謝指教

很高興和大家見面

我是本研習辛苦的承辦人-淑慧之子

大家想休息片刻進廣告嗎？

天線寶寶上台可愛又緬靚的模樣

有1分鐘的短片喔~~



師者
傳道
授業
解惑也