



國立臺灣師範大學  
National Taiwan Normal University

# 問題分析與解決

報告人：QBQ小組

103.6.26

# 小組成員

---

劉靜華組長(秘書室第一組)

張德財組長(總務處事務組)

王志峰組長(學生事務處住宿輔導組)

張慈玲組長(圖書館系統資訊組)

陳奎如編審(教務處註冊組)

陳芳玲專員(主計室第三組)



# 大綱

---

- 前言：QBQ的意義
- “問題分析與解決”單元在本研習課程的重點
- “問題分析與解決”單元未來工作運用建議
  - 以本校工友管理為例
- 結論

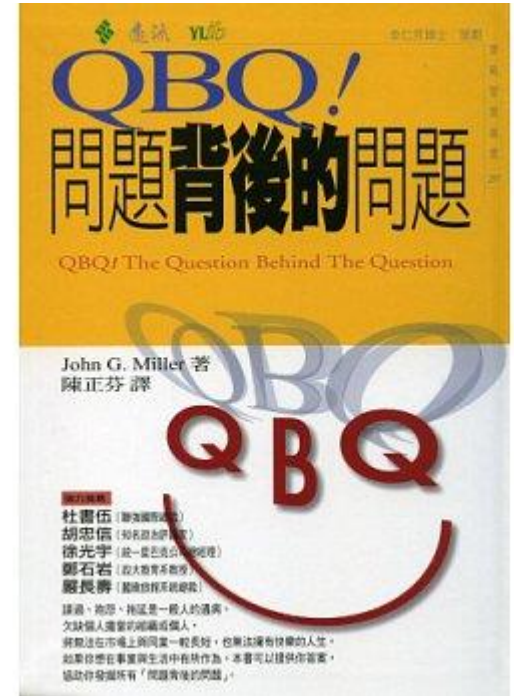


# 前言：QBQ的意義

## The Question Behind The Question 問題背後的問題

### QBQ三大原則

- 1.不是「為什麼」而是「該怎麼做」「如何去做」
- 2.改變自己-個人擔當
- 3.行動



# “問題分析與解決”單元的重點-1

有生活即有問題

問題解決需要創意

解決問題使人增長智慧

~J.P. Guilford

→柴米油鹽醬醋茶，問題無處不存在





帶人帶  
心領導  
術



溝通協  
調力



組織風  
險管理  
應具備  
之策略  
性思惟



策略性  
思惟在  
組織發  
展之應  
用實務



變革管  
理



創新服  
務



性別主  
流化



應用文

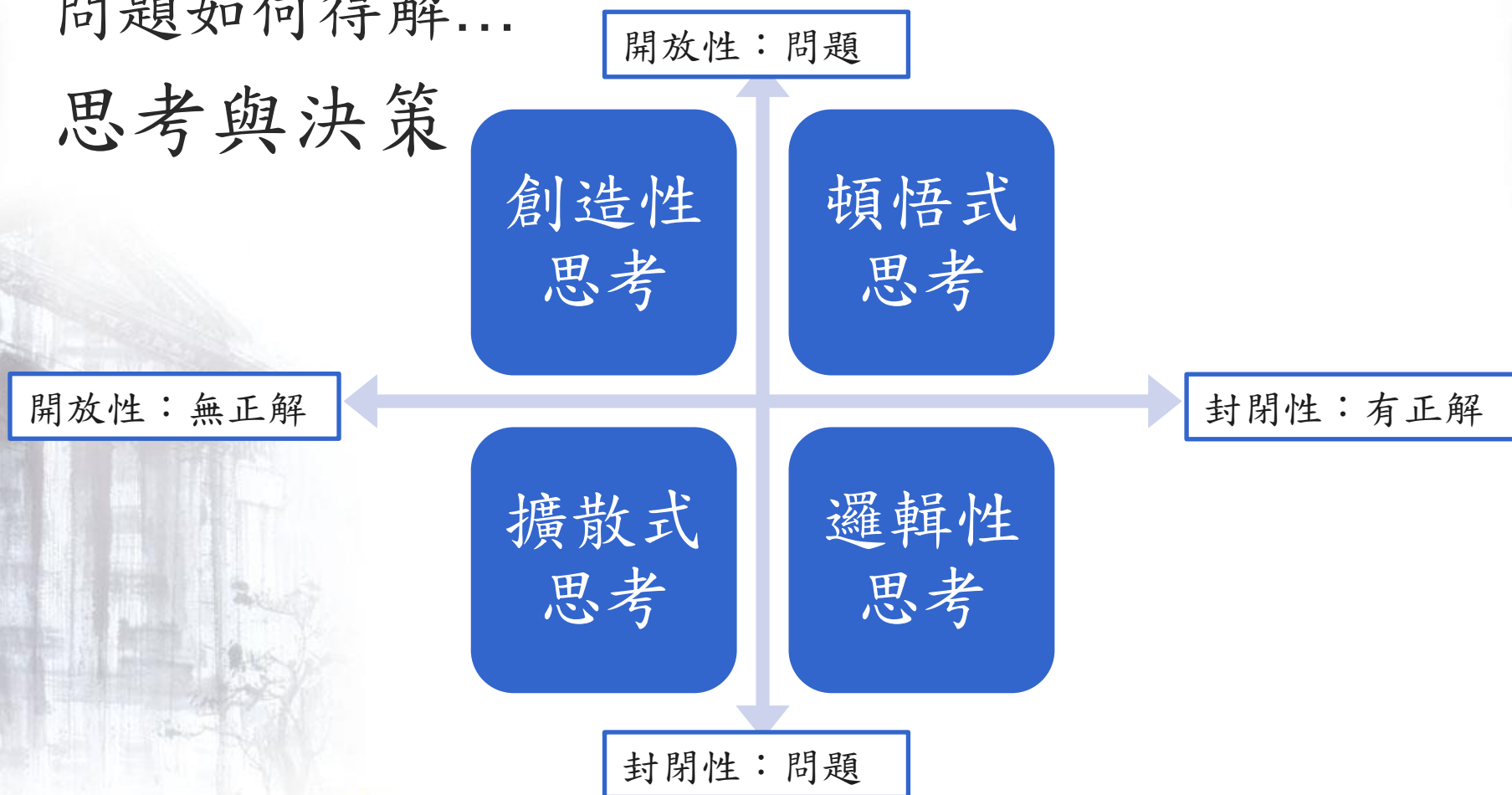
## 問題分析與解決



# “問題分析與解決”單元的重點-2

問題如何得解...

思考與決策



- 
- 創造性問題解決
  - 不僅需要邏輯推理，更需要創新思考
  - T型的智慧：垂直+水平
    - 垂直思考邏輯與演繹
    - 水平思考變異與歸納





# 未來工作運用建議：以本校工友管理為例

部分工友服務態度不佳，  
如何提昇其服務品質？



## 實例一

○○系舉辦研討會，學生臨時向工友商借數張桌子，工友因學生未及早通知，隨即大發脾氣，並大聲怒斥學生，因會場已有聽眾提前進場，嚴重影響外界觀感。



## 實例二

○○系兼任教授於上課當日提早到校，於教師休息室稍坐片刻，工友進入休息室後語氣不佳表示：「休息室是給教師專用，外人不可隨便進入。」經說明身份後，該名工友仍未道歉就悻悻然離去。

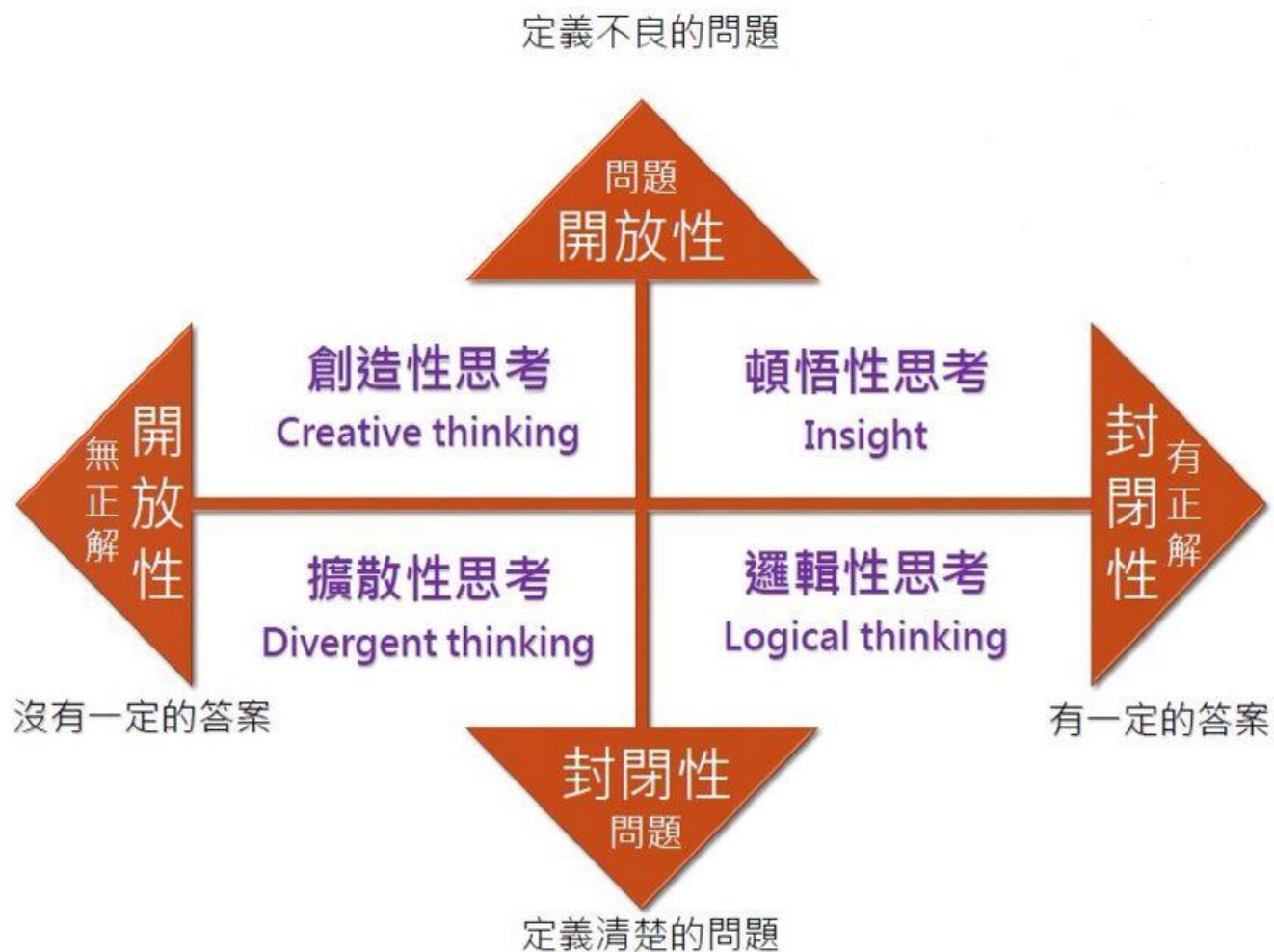


## 實例三

○○系系主任電話反映，該系工友對待助教及學生態度不佳，平時在辦公室以老資格自居，造成管理上困擾。經事務組建議可記錄其平時表現，於年終考核時據實反映，但在年終考核時，該名工友初核成績為甲等。



# 釐清問題屬性



# 問題類型與對應的解決策略

## 創造性思考

### 開放問題開放解答

未提供明確之起始與目標狀態，且未有明確之標準來評估解答的正確性。

例如藝術創作

## 頓悟性思考

### 開放問題封閉解答

未明確規範答題者之限制，但卻有明確之標準解答。

例如九點問題

## 擴散性思考

### 封閉問題開放解答

有清楚定義的起始訊息，但卻未有標準之解答。

例如磚塊的可能用途

## 邏輯性思考

### 封閉問題封閉解答

有清楚定義的起始訊息，明確的問題內容，而且有標準答案。

例如解數學考題



# 問題解決策略-1

## 麥肯錫的問題解決策略

McKinsey&Company

- Step 1 界定問題
- Step 2 建立問題的架構
- Step 3 排定優先順序
- Step 4 議題分析
- Step 5 彙整
- Step 6 說故事
- Step 7 簡報



# 問題解決策略-2

## 問題解決策略 Rossman

- 需要發生
- 界定問題
- 資料蒐集
- 考慮多種問題
- 驗證各種解答
- 形成新觀念
- 驗證新觀念





# QBQ：本組的解決策略

## 1.問題界定

### 個人

- 長期任職同一單位、職務，缺乏個人成長的機會及動機

### 組織

- 考核管理及用人單位不一致
- 組織歷史悠久，文化改變不易
- 用人單位本位主義
- 公務組織成本績效難以量化評估

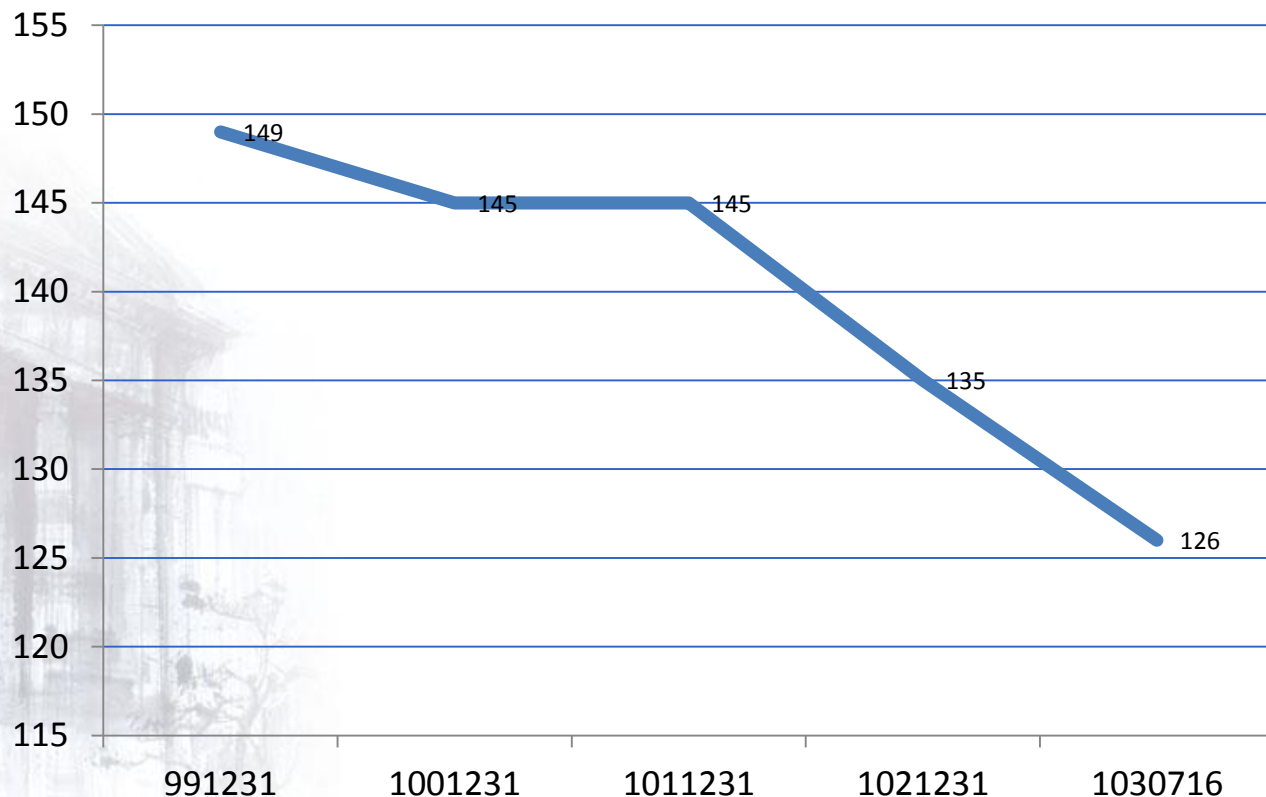
### 制度

- 任免及升遷制度僵化，缺乏誘因



# QBQ：本組的解決策略

## 2. 資料蒐集：近5年技工工友總數



1. 如以126人計算，每年約需支付71,208,648元（ $565,148 \times 126$ ）。
2. 本校工友平均服務年資：28.26年
3. 本校工友平均年齡為57.08歲，至65歲屆齡退休年齡約餘8年年資。
4. 本校技工工友人數限額為88人，超額38人。



## 2. 資料蒐集：工友主要工作範圍

工作項目	工作內容
公文、郵件、包裹	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 公文簽收、傳送、登錄、建檔</li><li>2. 公文傳閱、影印公布</li><li>3. 郵(信)件和包裹領取、寄送</li></ol>
環境清潔	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 辦公室內地面、茶水間、桌椅、冷氣機、影印機等事務機器</li><li>2. 辦公室外走廊、樓梯、佈告欄、門窗、花木美化整理</li><li>3. 垃圾清理、資源回收分類</li><li>4. 執行單位節能工作</li></ol>
電話接聽及訪客	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 總機接聽、轉接</li><li>2. 外單位及訪客諮詢服務</li><li>3. 其他聯絡事宜</li></ol>
單位器材、儀器	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 器材登記借用及歸還、清點</li><li>2. 器材定期保養、維護、叫修</li></ol>
會議	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 會議召開電話聯絡</li><li>2. 會議資料影印、準備</li><li>3. 茶水供應、餐盒訂購</li><li>4. 會場佈置及會後整理</li></ol>
協助單位大型活動	單位內試務工作、競賽活動、運動會、音樂會、節慶等相關大型活動支援



# 3. 考慮各種解決方案

## 個人

長期任職同一單位、職務，缺乏個人成長的機會及動機

- 道德勸說
- 教育訓練
- 在職進修
- 轉業輔導

## 組織

考核管理及用人單位不一致  
組織歷史悠久，文化改變不易  
用人單位本位主義  
公務組織成本績效難以量化評估

- 落實獎優懲劣
- 考核制度改革
- 實施業務輪調
- 調整工作內容
- 使用其他替代人力(工讀生、外包等)

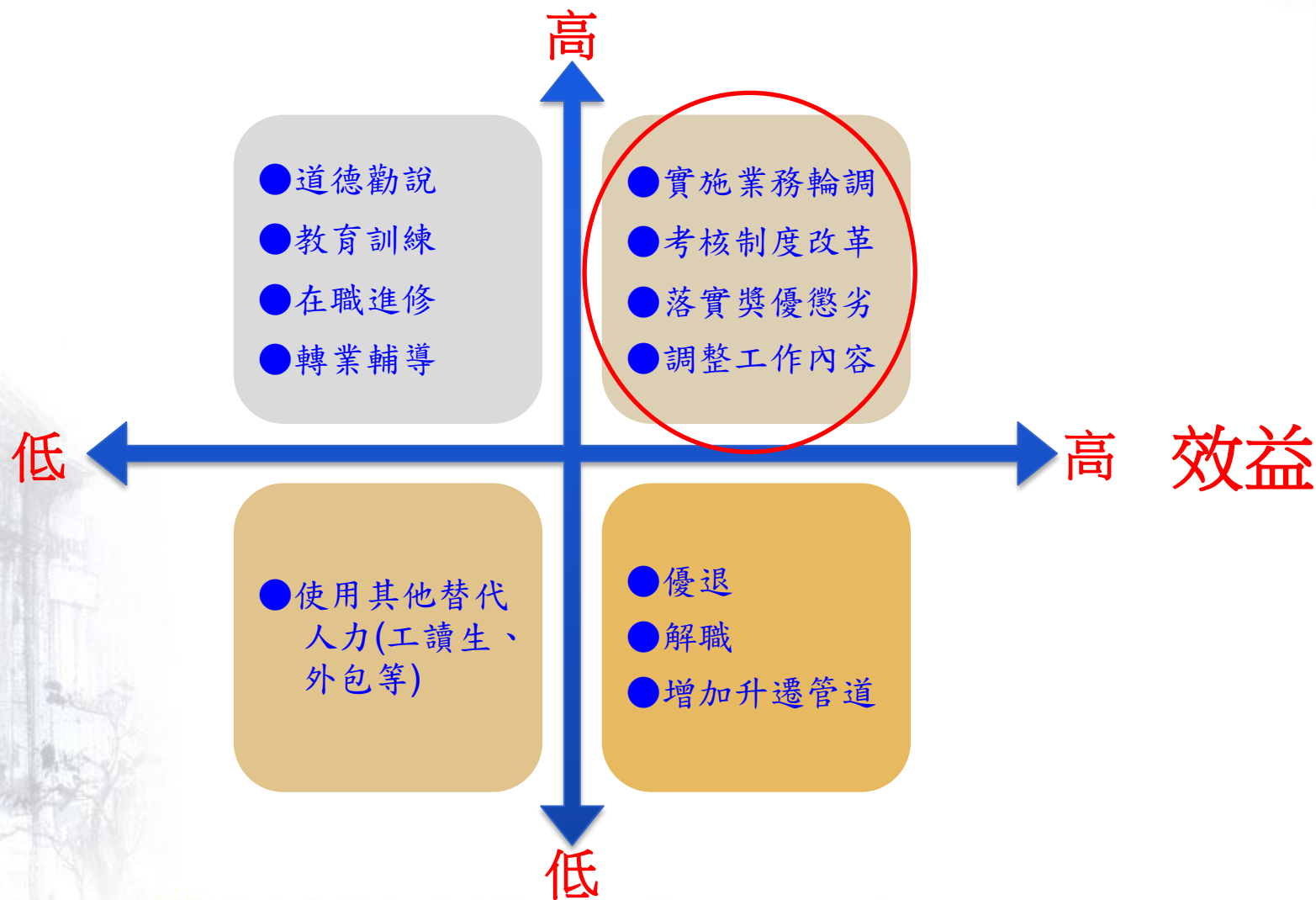
## 制度

任免及升遷制度僵化，缺乏誘因

- 優退
- 解職
- 增加升遷管道



# 4. 解決方案分析 可行性(法令、經費、時間)



# 結論-1

---

問題分析與解決，依序分為5大步驟

第1步驟：釐清現象

第2步驟：確認問題

第3步驟：找出原因

第4步驟：制定對策

第5步驟：行動追蹤



## 結論-2

---

問題解決與改善的關鍵在於決心與方法，不可因為困難或麻煩而半途而廢，因為大多失敗的人是找藉口的，成功的人找方法來克服，因此平時要培養系統性管理能力、專業能力與EQ能力，將有助於問題的解決與改善。



祝福大家經過這次的研習  
都能成為QBQ高手

不然，就會變成.....







報告到此，敬請 指教！

