

# 團隊經營與管理

財務處 陳叡智

103/08/14

## 事多 上任的第一個學期..... 人雜

對行政工作很陌生，對學校行政流程及法規不瞭解。

老師、學生、助理、助教、校友、家長的問題都得面對。

招生、課程、師資、評鑑、募款、輔導都要處理。

忙於回應院或行政單位提出的要求，也窮於撰寫各種報告。

總是疲於奔命，但不知所作所為是否被大家認同。

學校提供的資源少，要人沒人要錢沒錢，要做的事又很多，常覺得心力交瘁。

有些老師公開或私下反對我的決定或會議的決議。

2

## Seven Surprises for New CEOs

- ① You can't run the company
- ② Giving orders is very costly
- ③ It is hard to know what is really going on
- ④ You are always sending a message
- ⑤ You are not the boss
- ⑥ Pleasing shareholders is not the goal
- ⑦ You are still only human

(Porter, Lorsch and Norhia, HBR, 2004) 3

## 新任系所主管的七大迷思

- ① 我無法經營這個系
- ② 下達指令成本很高
- ③ 掌握實情非常困難
- ④ 我總是在傳達訊息
- ⑤ 我不是老闆
- ⑥ 討好他人並非目標
- ⑦ 我，終究也只是人



4

## 事多 我無法經營這個系？

行政事務  
多如牛毛

下達指令  
成本很高

掌握實情  
非常困難

我總是在  
傳達訊息

5

## 事多 經營同僚及師生團隊

建立共識、訂定制度

形成團隊、提升綜效

充分信任、適當授權

積極溝通、善用工具

分配資源、公平合理

適時鼓勵、實質獎勵

6

## 形成團隊、提升綜效



7

## 團隊的興起

### 接受團隊

能力互補  
訊息豐富  
提升績效  
建立情誼  
因應變化

### 排斥團隊

缺乏信心  
效率不彰  
風險較高  
目標不同  
績效混淆



8

## 團隊管理的困境

- 個人目標與組織目標不一致。
- 團隊成員之相互激勵與競爭。
- 學習、發展及績效三者並重。
- 領導權威及團隊自治之平衡。
- 與個體及團隊間之三角關係。

9

## 積極溝通、善用工具

方式	優點	缺點	工具
口語溝通	快速且立即回饋。	易於流於表面，且轉述多次後容易失真。	面對面、電話、正式會議、非正式聚會...
書面溝通	明確具體，可永久保存並供日後查證。	耗時，且不一定可獲得回饋。	書面文件， <b>Email, Line, Facebook...</b>
非言語溝通	輔助方式，可觀察對方的情緒及感覺。	如果誤判則影響對訊息的詮釋。	肢體、表情、音調或重音、距離...

10

# 人雜 我無法經營這個系？

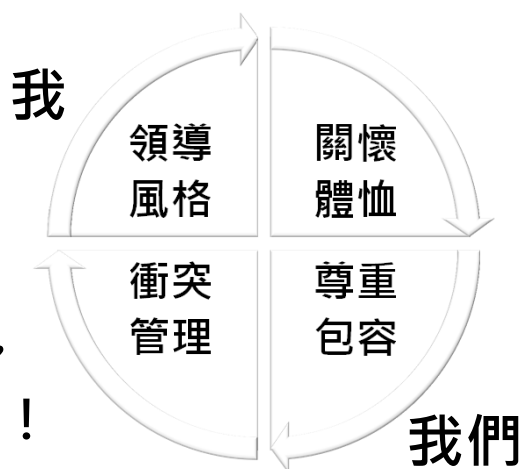


11

# 人雜 營造一個凝聚共識情義 相挺團隊氛圍



主管是一時的，  
朋友是永久的！



12

## 瞭解自己領導風格

領導風格就像花香  
雖然存在，但看不見！

1. 快樂的	8	7	6	5	4	3	2	1	不快樂的
2. 友善的	8	7	6	5	4	3	2	1	不友善的
3. 拒絕他人的	1	2	3	4	5	6	7	8	接納他人的
4. 緊張的	1	2	3	4	5	6	7	8	輕鬆的
5. 疏遠的	1	2	3	4	5	6	7	8	親近的
6. 冷漠的	1	2	3	4	5	6	7	8	溫暖的
7. 支持的	8	7	6	5	4	3	2	1	敵對的
8. 無聊的	1	2	3	4	5	6	7	8	有趣的
9. 好爭論的	1	2	3	4	5	6	7	8	和睦的
10. 悲觀的	1	2	3	4	5	6	7	8	樂觀的
11. 開放的	8	7	6	5	4	3	2	1	保守的
12. 背叛的	1	2	3	4	5	6	7	8	忠誠的
13. 不可信賴的	1	2	3	4	5	6	7	8	可信賴的
14. 細心的	8	7	6	5	4	3	2	1	粗率的
15. 陰險的	1	2	3	4	5	6	7	8	親切的
16. 隨和的	8	7	6	5	4	3	2	1	反對的
17. 虛偽的	1	2	3	4	5	6	7	8	誠實的
18. 仁慈的	8	7	6	5	4	3	2	1	無情的

## LPC分數



- Fiedler Model:  
Least Preferred Coworker,  
**LPC**
- 加計**18**題的得分
- 工作導向：**LPC < 63**
- 關係導向：**LPC > 75**
- 社會自主：介於兩者之間

15

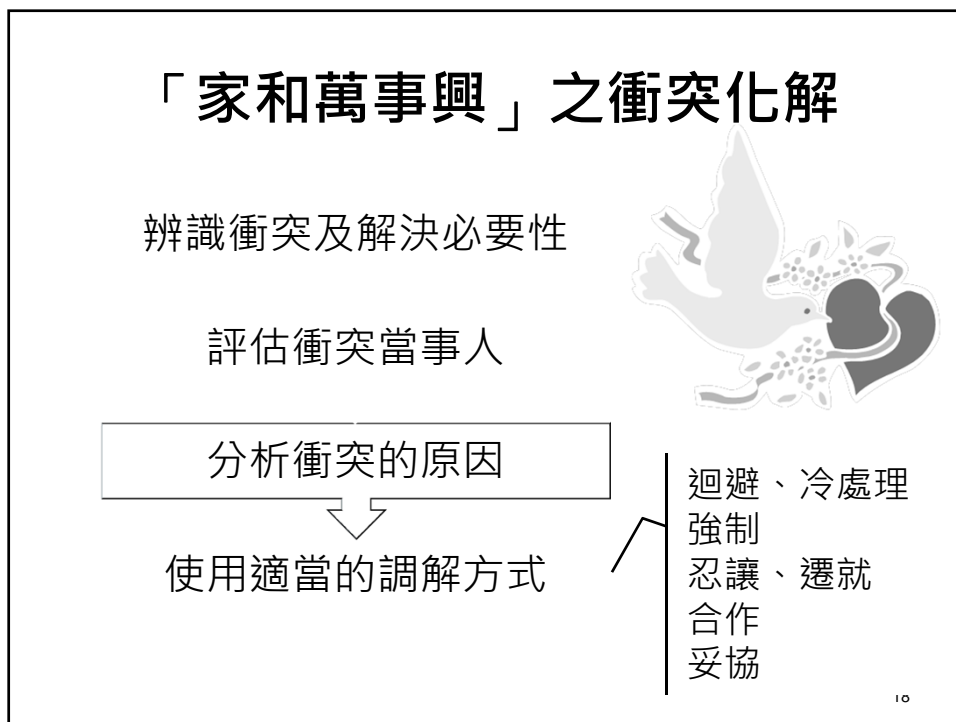
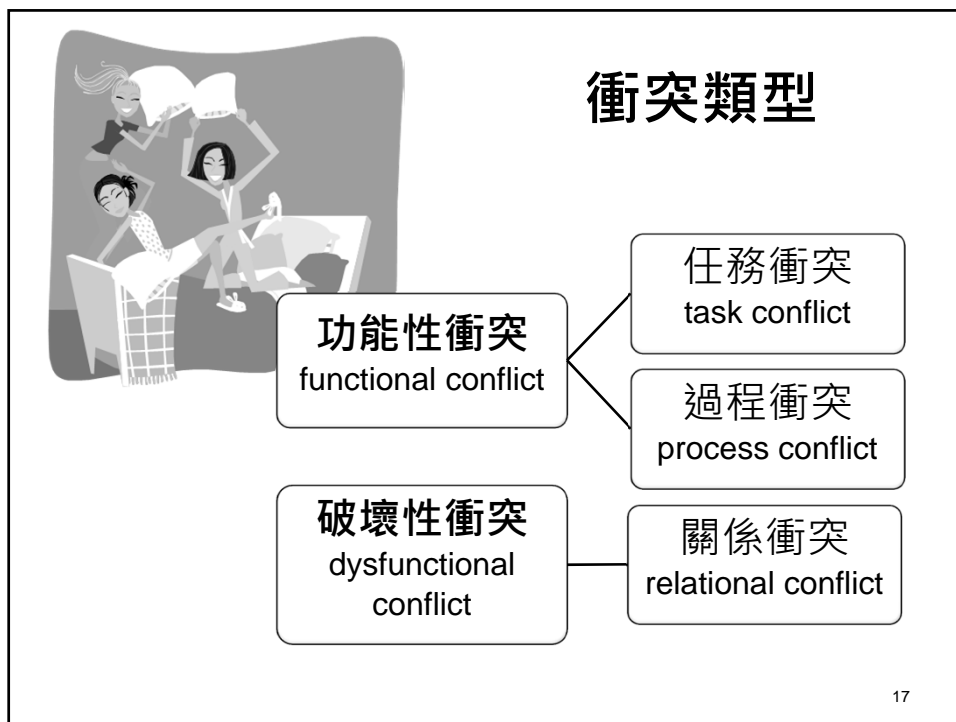
## 關懷體恤、尊重包容



- 1 因人設事，因地制宜
- 2 職場倫理，瞻前顧後
- 3 關懷及時，體恤務實
- 4 強化互動，倍增情誼

16



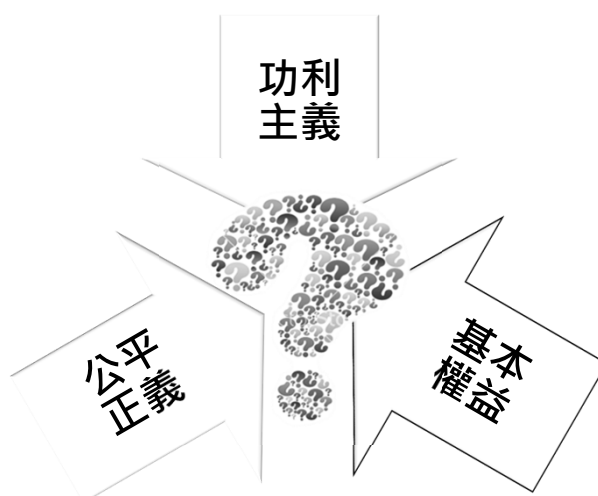


## 「滾石不生苔」之衝突引發



19

## 衝突管理與三個道德決策準則



20

最佳的團隊管理，  
就是讓團隊自己管理自己



政令宣導

系所發展獎勵辦法

## 淡江大學系所發展獎勵辦法

- 為獎勵績優系所，帶動良性競爭，以平衡計分卡發展績效衡量構面及指標，訂定「淡江大學系所發展獎勵辦法」。
- 基本資格：須符合下列條件之一：1.最近一次教學單位評鑑結果為「通過」者；2.教育部認可之專業評鑑機構認證結果為「通過」且在認證有效期限內者。
- 獎勵金額：以每系所十五萬元為原則。
- 101、102學年度均取前五名發給獎勵金。

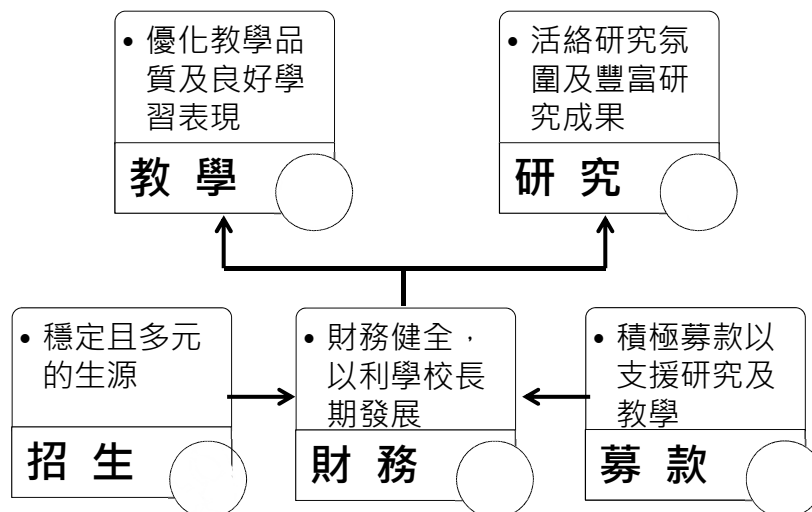
23

## 系所發展獎勵評審程序

- 初審
  - 每年三月由相關單位依「系所發展績效衡量構面及指標」提供資料，由財務處統籌計算綜合排序分數，再由校長核定進入複審之系所名單。
- 複審
  - 進入複審之系所於五月舉行之審查會議中進行成果簡報，由評審委員會評分，並依總分高低以序位法排定名次。
- 計分方式
  - 採序位法排序，初、複審排名各占50%，由評審委員會擇優選取獲獎單位。

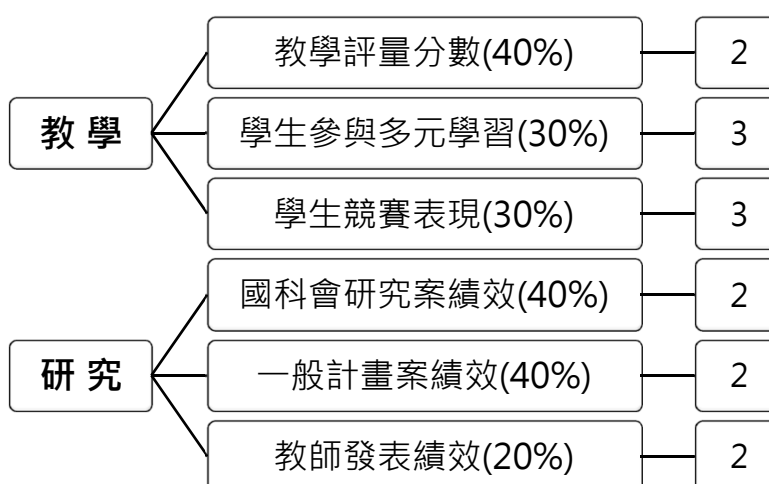
24

## 系所發展獎勵與本校平衡計分卡



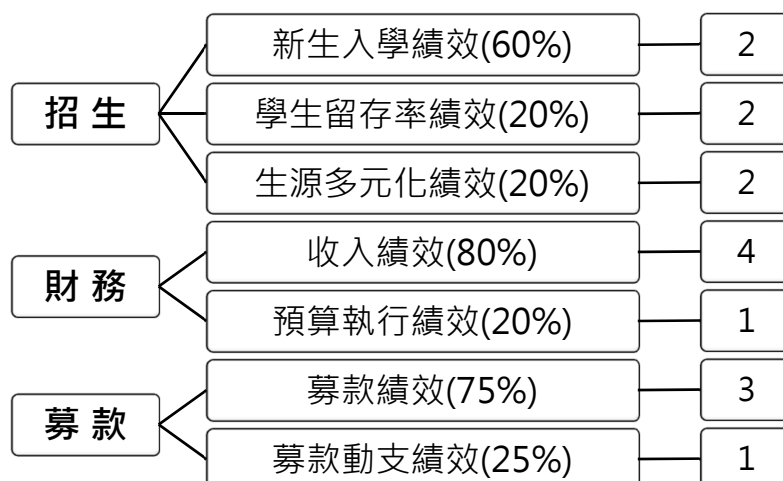
25

## 五大構面績效指標及權重



26

## 五大構面績效指標及權重



27

## 績效指標的特點

- 績效指標配合校務發展計畫；例如：學生多元學習、生源多元化等。
- 各構面均有**多個指標**及次指標，以降低單一指標對整體評分之影響。
- 大多數指標同時考慮**成長率**，以避免系所規模或特定年度表現不佳之連鎖影響。
- 大多數指標直接取自**校務資料庫**，以求客觀公正，並減少系所另行提供資料之困擾。
- 考量系所特質不同，避免以絕對數據計分造成之影響，因此各指標採**序位法**排序計分後再加權。

28

# 感謝聆聽 敬請指教

行政工作是學習及成長的過程  
透過互動與參與  
開發自己的潛能  
增進對自我的瞭解

29