

中國文化大學教師教學創新暨教材研發獎勵期末成果報告書

壹、計畫名稱：『激勵與領導』創新教學計畫

貳、實施課程、授課教師姓名

課程名稱	激勵與領導	課程代碼	1032PBNIB3AF74300
學年期	103 學年 第 2 學期	課程系組	二年制國企 3 年級 A 班
必選修別	系必	學分數	3 學分
上課開始日	2015/1/26	上課結束日	2015/5/31
授課老師	吳美瑤	教師現職	推國企系專任講師

參、前言

本課程主要修習對象為二年制在職專班國際企業管理學系大三學生，教師本人藉引導學習者認識經典的理論與實務案例研討，學習如何應用激勵、行為塑造、團隊領導等知能於就業職場或日常生活，以增進學習者對他人之激勵領導能力及溝通技巧。

商管類課程最常見教學方法多以講述法為主，如此運用敘述或講演方式傳遞教材知識，偏向知識面的學習，但在態度面的改變以及技能面的培養成效會較差，亦難以增進學生們的學習興趣與實務應用能力。

因此，本人運用超過 20 年的管理實務工作經驗，帶領修課同學們體會**職場真實情境案例**，學習者將透過**分組合作討論、角色扮演**應用相關理論來協助經理人解決實務問題，並搭配**繪本教學、影片教學、議題辯證**等多元教學活動，來增進學生們的學習反思與上課專注度，以期達成本課程修習學生之學習目標。

肆、計畫特色及具體內容

一、計畫特色：

為了達成前述課程教學目標，除了簡報講述教學、師生互動討論等常見教學方法之外，本人採取一些創新教學活動如下，以增進學習者成就。

(一)案例教學法：

一般來說，案例教學法具有下列特色：(一)藉由真實案例所提供的問題，幫助學習者將所學的內容與真實的生活連結，增強知識遷移，使學生能學以致用；(二)著重解決問題過程中，學習者蒐集、分析、整理資料，乃至提出解決方案的學習歷程；(三)藉由上述解決真實問題的過程，引發學生的內在學習動機，強化主動參與的學習行為，增進學生自我引導的學習技巧。

研究指出喜歡聽故事是人類的通性，不管學習者的年紀多大，人們總是會被故事的內容吸引。透過案例的討論與分析，學生有較高的學習動機；樂於收集資料，利用資料思索、探究，對問題有更深度的了解，面對兩難的問題也較能做出判斷；能發展出較佳的思考習慣；較能用統整的觀點來觀察複雜的問題；也較能容忍、包含，並面對事物的不確定性；提升溝通與傾聽能力，且能欣賞別人不同的意見；較能發展自我概念、信念與價值，以引導自己的抉擇。最後，學生更能轉變為生活中真實問題的解決者。

因此，本人以大量的有趣、生活化或富爭議性的案例「故事」作為教學的核心，引導學生進行學習。聚焦在真實人物或典型企業經理人在將生活情境所遭遇的與事件問題的呈現，設計適當的案例問題並搭配指定分析之理論，鼓勵學生以不同的角度來探討，體驗靈活運用知識來解決問題的歷程，進而提升學生問題解決的能力。

(二)啟發教學法—問題解決、角色扮演、議題辯證：

啟發式教學法旨在避免學生被動地接受知識的灌輸，期望在引領學生思考和解決問題能力之時，能使學生自發出積極主動的學習精神。啟發式教學法有很多形式，本課程是採用問題解決教學法和角色扮演法。

問題解決教學法是教師運用系統的步驟，指導學生發現問題、思考問題並循序漸進地解決問題的教學方法；角色扮演法是結合戲劇的功能，展現學習者的綜合智能、情緒和身體技巧的一種教學法。在過程中，參與者可學習扮演個案當事人角色、傾聽他人的意見和培養應對進退的能力，優點是增廣學習者的同理心，進而產生處理衝突的信心。

本課程擬帶領修課同學們體會職場真實管理情境案例，學習者先分組合作討論、再角色扮演應用相關理論，來協助經理人解決實務問題。由於修課學生皆為來自不同產業與職務歷練之在職生，如此集思廣益發會創意並運用所學理論來解決職場現實工作問題，學生能自由思考且驗證理論，學習和領悟將更多。

(三)多媒體教學法--繪本教學、影片教學、簡報投影：

多媒體教學法是利用文字、實物、圖像、聲音等多種媒體向學生傳遞信息，常見教學媒體如：簡報投影、影片 DVD、幻燈片、繪本書籍等，本課程採用其中之簡報投影、影片教學法和繪本教學法。

教師擬於精選繪本或影片播映後適當引導，對學生們進行「觀察」、「感受」、「統整」和「啟發」等四層次的提問，透過這四層次的提問，不但能幫助學生把想法具體化，也讓他們能更深入和完整的思考。在總結性評量時，更採取影片賞析學習單來檢核學生的學習成效。

(四)班級經營&小組合作學習法：

分組合作學習法是全班分成幾個小組，讓學生在小組中進行練習、討論、實驗、觀察等活動，教師經由各種途徑鼓勵小組成員彼此協助、相互支持、共同合作，以提高個人學習成效，並達成團體目標。

由於本校進修學制大學部課程之修習對象都非固定班同儕，雖是國企系二年制學士班大三課程，但有很多大四以上學生一同修習，還有跨學制之進修學士班學生加選，因此多數修課學生彼此不熟悉或根本不相識。為了融冰並為分組學習活動作鋪路，本課程擬在課輔系統虛擬校園開設「認識學習夥伴」之討論專區，讓修課學生們在課後時段在此討論專版進行自我介紹與回應同儕，增進本班學習者之熟悉度與人際交流。

綜此，教師希望透過分組討論、線上交流方式來活絡上課氣氛，既可增加學生們的學習興趣，也可改善較內向學生之社會隔離現象，亦有助於達成本系團隊合作能力之教育目標。

二、具體執行內容：

(一)班級經營&小組合作學習法：

第一週課程是課程的總學習引導，讓學生能明確了解修習本課程的學習目標與修習要求，以及建議學習方法。因本班學習者來自進修學制國際企業管理學系兩種學制及不同年級學生，學習者之間不適都認識熟悉，因此本週主要的創新教學活動是利用推廣部虛擬校園課輔系統中課程平台功能，建立【線上討論-認識學習夥伴】討論專版，要求學生在線上發言，增進學生彼此之間互相了解，亦有助教師加快認識學生的速度。

以教師先行發言自我介紹作為是學生需要發言的範本，內容包括：(1)姓名、暱稱 or 綽號、(2)用 1-3 句話形容自己、(3)畢業學校&主修系所、(4)現在工作行業&職務內容、(5)職場專長 or 過去工作經驗、(6)最愛的休閒興趣。藉著【線上討論-認識學習夥伴】破冰活動，激勵學習者主動去閱覽及回應其他修課同學之發言，以及增加學生、師生間的互動關係，建立良好的班級氣氛。如下圖可見一位學生發言一則自我介紹，可以觸及有 54 人點擊觀看過他的發言，並且有 5 則發言是其他學生給予的回饋，可見具高度的互動性。

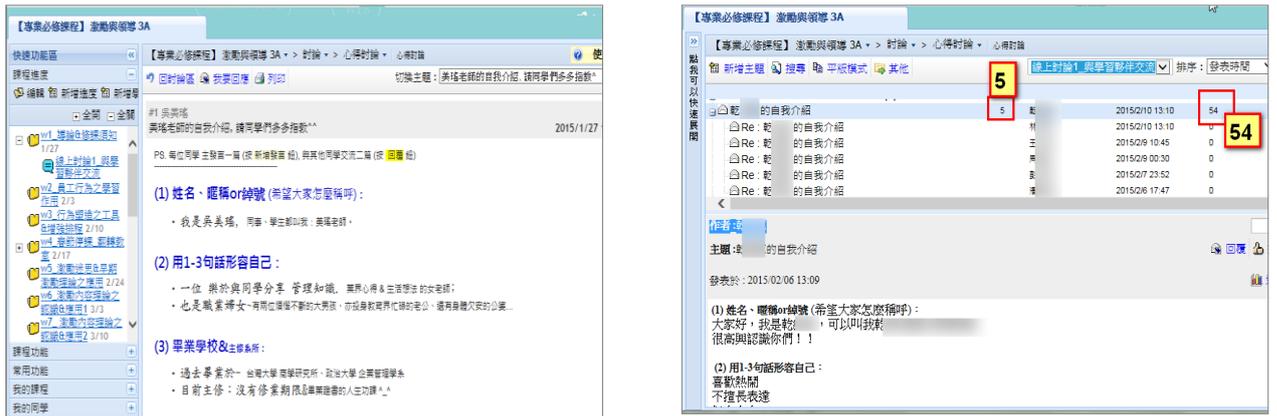


圖 1、圖 2：班級經營與課程破冰

為確保學生在一定的學習階段有所吸收，必要性的回家作業能讓學生針對所學進行反思，因此，【線上討論-生涯目標之設定&實踐】將本課程重要的目標設定理論設計成練習作業，並如第一週的做法，給學生兩週的作答時間，並要求除了作答外，還須對其他作答學生給予回應講評。從下圖可看到一位作答學生最多有 5 則學生回覆，並且有高達 65 的觀看文章點擊次數，可見學生間討論具相當互動性。此類線上討論作業，旨在讓學習者實作練習，並有人際互動之效，同時也有助於班級學習氣氛經營。



圖 3、圖 4：班級經營與練習教學法

分組合作學習法是全班分成幾個小組，讓學生在小組中進行練習、討論、實驗、觀察等活動，教師經由各種途徑鼓勵小組成員彼此協助、相互支持、共同合作，以提高個人學習成效。因此，本課程將本班學生自由分組後，每次上課時皆須依組別入座，以便於課堂學習任務的討論，既可活絡上課氣氛，也可增加學生們的學習興趣。

【分組議題討論】學習理論應用

【案例】總經理抱怨-現在業績難成長，但是水電費卻一直高漲，都是因為員工的環保意識欠佳、經常浪費水電...；因此各部門都來構思提案，研擬一些讓員工改變行為之措施，以利協助公司『降低辦公室水電費用』。

<p>【任務A】運用「操作制約模式」原理(懲罰機制、得賞、避罰...)</p> <p>研擬具體方案作法，並詳加解說 為何這些措施可以改善員工行為？</p>	<p>【任務B】運用「社會學習模式」原理(組織文化、標竿學習、體驗強化)研擬具體方案作法，並詳加解說 為何這些措施可以改善員工行為？</p>
--	---

14

【分組討論】領導特質都是天生嗎？

- 你是否贊成特質理論觀點-領導特質真的是與生俱來嗎？請探討之...
- A. 若你認為-**領導特質是與生俱來**，那未具此特質遺傳基因者 是否都不能成為有效領導者？
- B. 若你認為-**領導特質非與生俱來**，請提出反證？領導可以經訓練養成嗎？



20

圖 5、圖 6：小組合作學習法

(二) 案例教學法：

本課程著重實務導向之教學設計，教師以有趣、生活化或富爭議性的案例「職場真實情境故事」作為教學的核心，引導學生進行學習。聚焦在真實人物或典型企業經理人在將生活情境所遭遇的與事件問題的呈現，設計適當的案例問題並搭配指定分析之理論，鼓勵學生以不同的角度來探討。

【案例研討】陳部長的管理哲學

「功過榜」作法對口頭告誡已完全麻木不仁的少數頑混份子應有效用。



【資料來源：93.11.18中國時報】

雖然有點不留情面，但要革除散漫成性、賴皮成風，已病入膏肓的政府機關文化，就必須要用這種激烈的「過正」手法，才能「矯枉」。

請依XY理論所學，試著探討陳部長對人性假設和管理哲學？！

7

職場案例研討：江總監的煩惱-3



- 【研討一】請分析江總監身為設計師時績效和主管職後績效之差異？並解釋此與「成就需求」之關聯。
- 【研討二】江總監為何感到孤單、失眠？並解釋此與「親和需求」之關聯。



30

圖 7、圖 8：案例教學法

課程中搭配相關理論所介紹或研討之案例不勝枚舉，包括：以真實新聞案例「陳部長的管理哲學」來詮釋XY理論、以教師混編真實職場故事「江總監的煩惱」和依教師親身經驗「景美店秘書可以提早下班嗎」來解析三需求理論、透過真實產業故事「信義和太平洋的人才爭戰」來驗

證公平理論之妙用...。透過真實職場人力資源管理個案的研討與辯證，來促進學習者的對相關理論之高度興趣與反思能力，有利於知識的遷移。



圖 9、圖 10：案例教學法

除此之外，課堂中為加深學生對理論的認識與吸收，透過新聞案例教學活化理論與實務驗證，例如：以「林義傑如何成功擁抱絲路」來驗證目標設定與實踐管理的重要性、藉「美國海上防衛隊演習訓練」來說明如何增進員工的自我效能。



圖 11、圖 12：案例教學法

在教導領導相關理論時，舉出「郭台銘 vs.王雪紅」、「劉啟東的 EQ 策略」等新聞案例來探討領導者的特質與情緒管理之重要性；再搭配「蘋果電腦賈伯斯」、「亞都麗緻飯店嚴長壽」，分別詮釋魅力型領導者及轉換型領導者之行事風格，經由知名企業家人物特寫個案，能激發學習者更有學習興趣，也很有助學生理解相關領導理論。

[案例] 郭台銘 vs.王雪紅



- 從以上鴻海和宏達電企業經營成功案例，您覺得 郭台銘 和 王雪紅 兩位董事長的領導者 有何差異？
- 從這兩位領導者的分析，是否能歸納出--有效能的領導者應具備那些 性格特質 或 行事風格？

案例觀摩-劉啟東的EQ策略經驗談

亞洲區科技研究部主管職位出缺，台籍劉啟東勝出。

這位南韓主管的不服氣，造成劉啟東在管理上諸多困擾，例如對方仗恃自己英文的母語優勢，硬是讓新任主管的劉看起來相對無能。

但劉評估，這人的存在有利於整個亞洲團隊的戰力，劉便一直包容著。

本篇文章摘自：商業周刊
2004年11月18日 NO.887



賈伯斯是公認的魅力型領導者,從此文觀察他為何是? 2/5



- 因此賈伯斯在重返蘋果電腦之後就一直獨領風騷至今。
- 單純以科技研發能力來說，蘋果的另一位創辦人史提夫·沃茲尼亞克遠比賈伯斯有能力，但是賈伯斯卻更能理解人文藝術和科技結合

● 蘋果創辦人兼執行長賈伯斯激勵人心的願景是發展更便於人們使用的科技。

● 透過這個願景，賈伯斯鼓舞、激勵並領導員工研發如Macintosh電腦、iPod及iPhone等產品。



嚴長壽是交易型或轉換型領導者,如何辨認出? (1/3)

- 亞都飯店總裁嚴長壽，人們稱他為「台灣旅館業的教父」。他的成功就像一則現代都會傳奇，也可說是**敬業樂業**的最佳具現。
- 嚴長壽所以能成為傑出的領導者及卓越的專業經理人，歸納言之，應是**吃苦耐勞、勤學上進、凡事充分準備、勇於創新突破、和永不放棄**的人格特質所致。
- 亞都飯店開張前，他堅持不趕旺季，反而花三個月讓每一名員工接受完備的理論與實務的磨鍊，故能獲得客人的一致讚美。
- 在經營上的「人性化」管理，嚴長壽要求所有同仁「與客人內心的欲望賽跑」，從記得每位客人的姓名，到體察每位客人的個別需求，亞都飯店的每位服務人員都懂得為客人保留慣用的餐桌。



16

圖 13、圖 14、圖 15、圖 16：案例教學法

(三)啟發教學法—問題解決、角色扮演、議題辯證：

本課程【分組討論&實務演練】活動，是由教師先拋出管理情境問題，透過適當的案例問題並搭配指定分析之理論，讓學習者先分組合作討論、再角色扮演應用相關理論，教師與學生分別扮演個案情境中的角色，活動過程中增廣學生的同理心，進而產生處理衝突的信心，目的在於鼓勵學生體驗靈活運用知識來解決問題的歷程，進而提升學生問題解決的能力。

開學前三週講授學習理論與行為塑造模式時，教師撰擬二個經典職場情境案例，讓學生先分組議題討論，再上台演練。案例情境「總經理指示各部門皆須提案如何降低辦公室水電費用」是讓學生運用「操作制約模式」以及「社會學習模式」。而案例情境「人資經理須改善解決員工上班時間濫用即時通訊或社交媒體之問題」則是指定應用「行為塑造方法」，並搭配「增強作用排程」。

[分組討論/實務演練] 學習理論應用

【案例】總經理抱怨~現在業績難成長，但是水電費卻一直高漲，都是因為員工的環保意識不佳、經常浪費水電...；因此各部門都來構思提案，研擬一些讓員工改變行為之措施，以利協助公司『降低辦公室水電費用』。

<p>【任務A】運用「操作制約模式」原理(獎勵/懲罰/逃避...)研擬具體方案作法，並詳加解說~為何這些措施可以改善員工行為？</p>	<p>【任務B】運用「社會學習模式」原理(組織文化/標竿學習/體驗強化)研擬具體方案作法，並詳加解說~為何這些措施可以改善員工行為？</p>
--	---

14

[分組討論/實務演練] 行為塑造&增強

【案例】你是人力資源部經理，被總經理要求須解決『員工因上班時間濫用即時通訊or社交媒體(例- FB, Line),而影響公務績效』之問題。

<p>【任務A】請應用「行為塑造方法」(正增強?負增強?懲罰?消弱?...須選用2種)，並搭配「增強作用排程」(連續性?間歇性?...須選用1-2種)，規劃出員工行為改善策略&具體獎勵制度，向總經理提案並解說~為何這樣措施方案可以改善上述問題？</p>	<p>【任務B】請同時提醒總經理--實施相關以上獎勵措施&增強排程時，該留意哪些配套措施或注意事項。</p>
---	---

44

圖 17、圖 18：啟發教學法—問題解決、角色扮演

學期中期也大量採用【問題解決&實作演練活動】，透過角色扮演、揣摩職場實務問題情境，藉以加深學生對激勵理論的認識以及對個案當事人的同理心，並有效遷移至實務問題解決能力。例如，情境演練如何改善「藥妝店員小影的懶洋洋」來學習 XY 理論，角色扮演如何解決「江創意總監的裁員煩惱」來應用三需求理論，模擬如何溝通化解「資深會計的抱怨」、「日商台籍客服經理的委屈」來學會公平理論。

[分組討論/實務演練] 店員小影為何懶洋洋

【A】假設您是小影的店長，您認為小影為何會工作表現會差？您會如何輔導或處置她？

【B】在「我的管理風格是什麼？」自我評估活動中，現階段的您偏向X或Y理論的管理者？從此資料，您是否能據以找出前一題您對小影所採取管理行動有何意涵關聯？試探討之！

【討論提示】
A. 先解釋你認為小影工作懶散的背後原因，再說明你會如何處理此事；
B. 先分析您對「人性假設」和「管理風格自我評估結果」，依此推論您對部屬領導上理方式和激勵措施。

27

課堂實務演練：江總監的煩惱

- 假設您是這家大型設計公司老闆(即江總監之直屬主管)...
- 若想要兼顧顧客滿意、公司績效和人員成長，您會如何協助處理江總監的煩惱？該如何與江總監溝通建議？
- 以上處理輔導建議，指定運用三需求理論。



31

[分組討論/實務演練] 日商台籍經理的委屈

Q1、請問這位台籍客服經理為何感覺委屈？請用「公平理論」，解讀其觀點？

Q2、請改以公司經營者角色，就顧客滿意、人力資源招募等觀點，來說明公司的敘薪制度為何如此？

Q3、請扮演總經理，據以跟該台籍客服經理溝通，以激勵士氣。



18

[分組討論/實務演練] 資深會計淑珍的抱怨

1. 請問資深會計人員淑珍為何覺得不公平？她的抱怨有理嗎？她應再調薪嗎？
2. 請身為財務部主管的你一運用公平理論，演練如何與淑珍溝通並激勵她！



21

圖 19、圖 20、圖 21、圖 22：啟發教學法—問題解決、角色扮演

此外，為促進學生能自由思考且驗證理論，學習和領悟將更多，在教學設計上也融入一些似

是而非的迷思或決策兩難之議題辯證，來提升學習者的反思能力，也加深對理論的認知。

【分組討論】領導特質都是天生嗎？

- 你是否贊成特質理論觀點-領導特質真的是與生俱來嗎？請探討之...
- A. 若你認為-**領導特質是與生俱來**，那未具此特質遺傳基因者 是否都不能成為有效領導者？
- B. 若你認為-**領導特質非與生俱來**，請提出反證？領導可以經訓練養成嗎？



20

績優經理人之需求組成

- 在大型組織裡，績優經理人才的需求結構為何？(高/中/低)

= ___ 權力需求 + ___ 親和需求 + ___ 成就需求

1. 為什麼**高權力需求者**會是比較優秀的經理人才？
2. 為何在大組織裡，**高親和需求者**不會是優秀經理人？
3. 為何在大組織裡，**高成就需求者**不會是優秀經理人？

32

【課堂練習】「激勵」觀念的釐清?!

1. 「激勵」 = 「管理」？
2. 「激勵」 = 「領導」？
3. 「領導」員工只有「激勵」一種工具？
4. 「激勵」是從外在對員工行為進行控制？
5. 「激勵」是驅動員工為個人私利目標奮鬥？
6. 員工受充分「激勵」就可產生…高「績效」？
7. 員工低「績效」的原因都是因為缺乏「激勵」？
8. 員工高「績效」就代表已受充分「激勵」？

14

【練習】辨識 誰是管理者？誰是領導者？

1.擬訂計劃與預算,專注於過程與制度	管理者 領導者
2.創造願景,專注於富想像力的構想	管理者 領導者
3.花時間使人們如何結盟,以接受他所提出的目標	管理者 領導者
4.花時間在組織結構設計,和員工招募活動	管理者 領導者
5.重視績效控制和任務問題解決	管理者 領導者
6.重視激勵部屬,鼓舞人心	管理者 領導者
7.期望帶來突破現狀的變革,願意承擔高風險	管理者 領導者
8.傾向帶來秩序,努力達成可預測性的關鍵成果	管理者 領導者

9

圖 23、圖 24、圖 25、圖 26：啟發教學法—議題辯認

(四)多媒體教學法--繪本教學、影片教學：

本人針對教學主題精選相關繪本和影片教學，播映後引導學生們進行「觀察」、「感受」、「統整」和「啟發」，能幫助學生把想法具體化，也讓他們能更深入和完整的思考。

課程第五週開始逐步帶入多媒體教學法-繪本教學，選擇能呼應該週學習主題之繪本，啟發同學們反思激勵的迷思。以繪本「點」和「小黑魚」分別點出激勵和領導的真諦、以暢銷書「先別急著吃棉花糖」與「誰偷走了我的乳酪」來提醒學生目標設定理論/目標管理之重要性與實踐技巧，帶領學生從當中獲取激勵的關鍵理念。

[繪本賞析_點] 故事省思&啟發

n 請問 您看完 點故事後, 有何 感想?

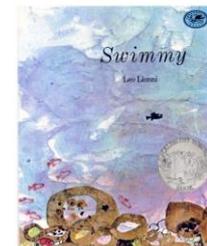
n 對您在職場工作上有何 啟發?



30

[繪本賞析] 小黑魚故事的啟發

- 請問貴組~ 故事中小黑魚 具備那些能力&特質~ 讓 魚群 願意追隨牠 方以克 服完成不可能的任務?
- 貴組認為~ 對領導者而言, 其中那些能力&特質 是最 重要的? 為什麼?



[繪本故事賞析] 誰搬走了我的乳酪?



[書籍研討]先別急著吃棉花糖

- 書名:先別急著吃棉花糖
- 作者:喬辛·迪·波沙達 & 愛倫·辛格
- 譯者:張國儀
- 出版社:方智出版社
- 出版日期:2006/3/29



圖27、圖28、圖29、圖30：多媒體教學法-繪本教學

「翻轉教室」(Flipped Classroom) 是近來教育界常推行的教學模式，主張教師講解和學生作業兩者進行翻轉，上課前學生先看教師指定的教學影片，課堂上則再進行議題討論或作業。在此模式學習下，有助學生獨立自主學習，也有助教師了解學生的學習成效。

此教學模式剛好適用於本課程春節假期停課期間進行，本人先在課輔系統虛擬校園中提供【YOUTUBE 影片~ Your body language shapes who you are】、【電影 DVD~穿著 Prada 的惡魔】兩則的影片出處，請學生們在觀看完影片，於返校後在課堂上完成學習單，教師再進行評閱與成績，列為期中評量之加分項目。

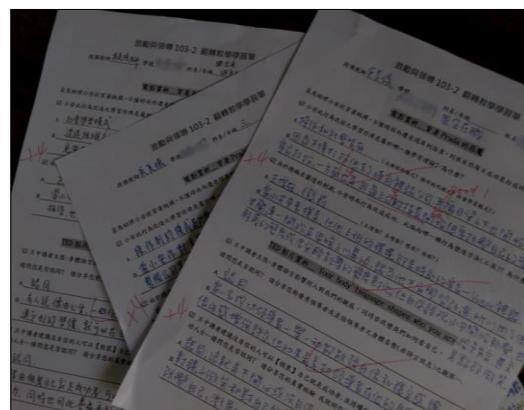
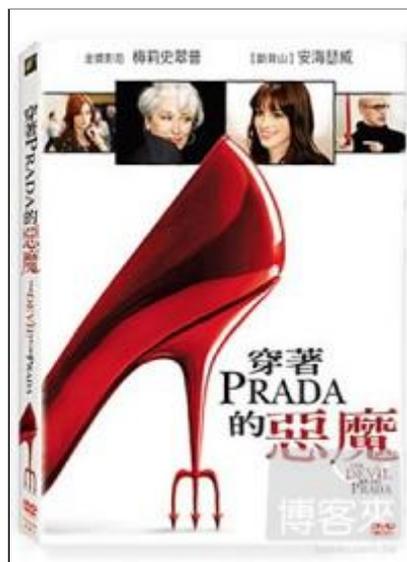


圖31、圖32、圖33、圖34：多媒體教學法-影片教學、翻轉教學法

在學期後期階段，學習者對相關理論已有一定基礎，本人便在課堂上實施多媒體教學法-影片教學，以「十全大補男」等精彩影片故事來統整詮釋團隊建立、激勵、領導的精神，讓學生們能更深入體會與完整思考，另搭配在期末考試時採影片賞析學習單作為總結性評量，評量內容全為實務情境的應用與判斷，學生須融會貫通整學期課程之所學，能有效運用理論來評析電影劇情。

看電影~學激勵&領導

- ▶ 片名：十全大補男 The Placements
- ▶ 主角：基努李維、金哈克曼
- ▶ 大綱：描述美式足球季後賽開戰前夕，臨危赴命之傳奇教練如何領導一群烏合之眾成功反敗為勝！
- 學習重點：
 - 如何對部屬進行溝通說服、激勵士氣、信任授權
 - 如何促進團隊間相互信任、真誠溝通





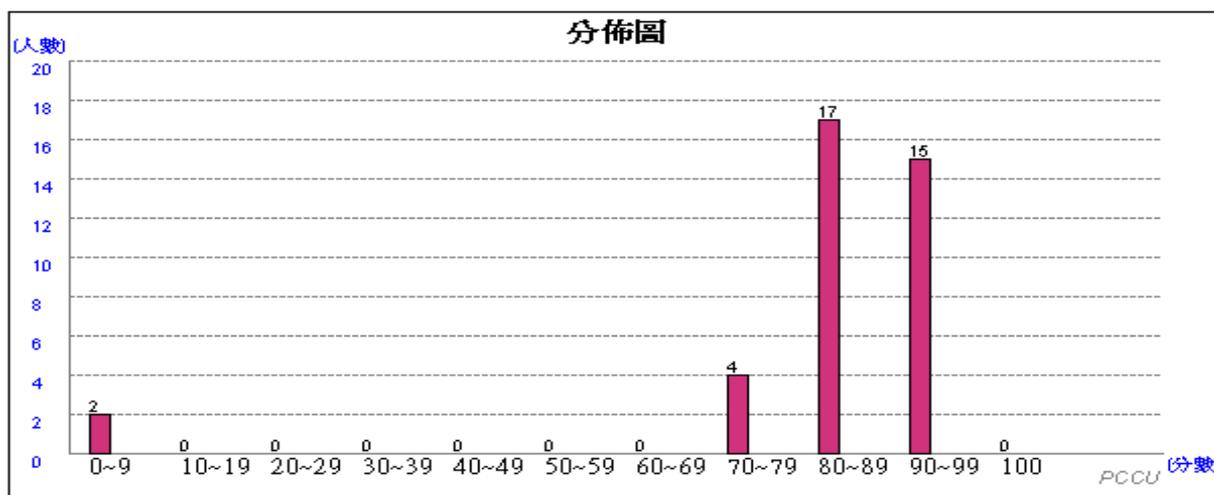

圖35、圖36、圖37、圖38：多媒體教學法-影片教學；案例教學法

伍、實施成效及影響（量化及質化）

一、實施成效量化結果：

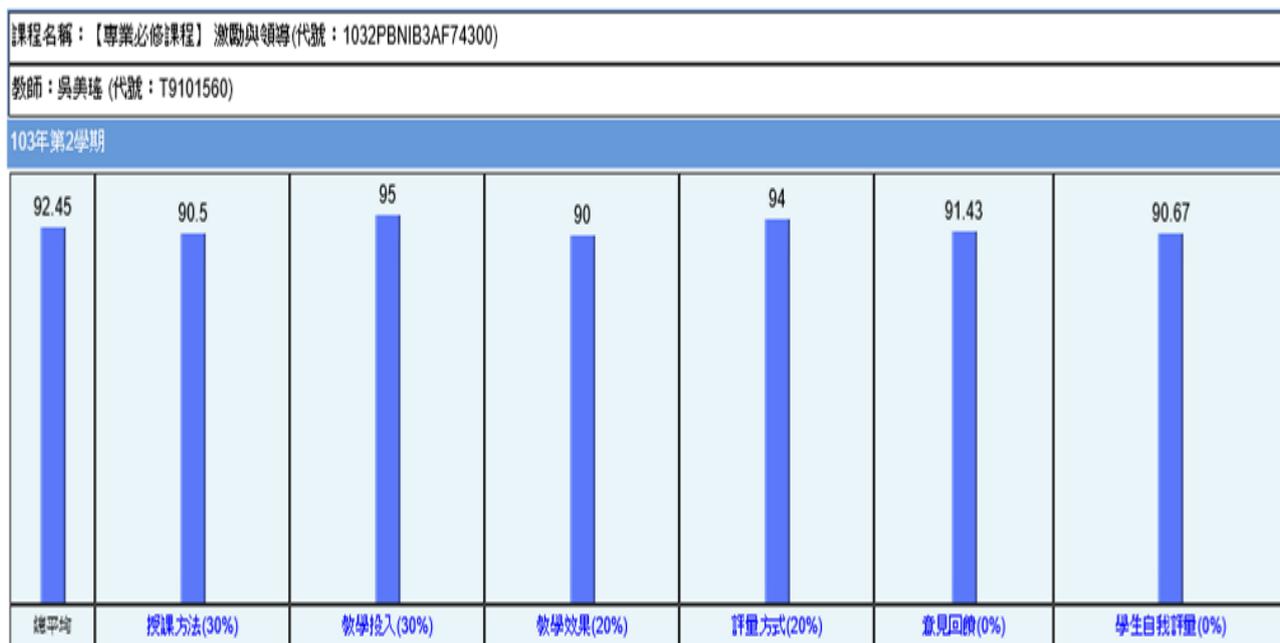
（一）修課學生學期成績：

本課程修課學生人數共 38 位，雖都是身兼數種角色(員工、學生、爸媽、子女...)的忙碌在職學生，但絕多數同學都勤勉到課認真，學習氣氛優良。但有 2 位僅開學初到課 1~2 次就未再出現，經教師聯繫勸導後仍未到班，卻又未完成棄修手續，是以其學期成績僅分別獲得 4 分和 7 分，故拉低全班學期平均成績為 82.58 分。若扣掉這兩位神隱學生後，則全班學期平均成績為 86.86 分，且高於 90 分有 15 人、佔 39%，可說學習成效良好。



(二) 課程期末教學滿意度調查：

從本校教育品質管理處在每學期末固定實施的課程期末教學意見調查結果分析，本課程修課程數共 38 位，計有 7 位同學填答期末教學意見調查問卷，填答率 18.42%，問卷中各大題項的調查結果，所有有填答的同學都落在 1~3 等，總試卷總分為 92.5 分，可說本學期的教學創新方式學生接受度佳。



二、實施成效質化結果：

全學期進行下來，本人採用多樣的教學方法以及許多的教學資源，為了得悉修課學生透過此課程教學創新活動的學習成效如何？除了固定舉行的期中測驗與期末評量外，本人在課輔系統中設置【線上討論-期末學習感想】討論專版，讓學生們分享課程學習心得、對教學方法感覺...，由下表學生們回饋的內容，可作為實施成效質化結果之參考。

表 1、學習者收穫最大或啟發最深之教學主題

李同學	<p>我最喜愛轉換型領導理論及畢馬龍效應。</p> <p>在軍事管理中，環繞著人與事，不斷的交錯而產生微妙相關聯，從一個被管理的軍校生，慢慢提升到領導職的幹部，要學會控制、掌握及協調和管理部隊每個環節的團隊、及每個團隊成員的心緒及士氣，才能帶領團隊迎接任何突如其來的任務。</p> <p>畢馬龍效應及轉換型領導的運用能驅使團隊在充滿信任和讚賞的環境中，使人容易受到啟發和鼓勵，往更好的方向努力，隨著心態的改變，行動也越來積極，最終做出更好的成績；反之，在不被重視和激勵、甚至充滿負面評價的環境中，人往往會受到負面資訊的左右，對自己做比較低的評價及行為，而影響團隊的</p>
-----	--

	士氣。
許同學	<p>情境領導理論：回想在不同的階段，我的直屬主管們分別以情境領導中R2或R3或R4 配合目標設定與管理。第一個主管(R2但高任務導向)要求我在一個月內完成500台電腦材料的採購和進料目標，對於所學非相關科系和職場新鮮人來說，是挫折也是機會和磨練，他只關心進度但點醒我找方法，最後達成目標。第二位主管如十全大補男影片中的教練，採用R3的支持和參與式領導風格，適時激勵並開導，在工作和人生遇到問題時，推我往正面思考前進，雖他已離世卻是最敬重的貴人。第三位則以完全信任式領導，讓我自由發揮，接下具挑戰性的任務，承擔適度風險，並且提供參與決策的機會。以上主管們對我的領導和激勵方式，使我在工作上成為高成就需求者。</p> <p>目標設定理論：良好目標需具備明確，可衡量，挑戰性，結果方式呈現，我卻常常忽略目標設定明確和時間表，沒有隨時檢討和適度修正，即使主管們對我的領導風格是 R3， R4，提供更多成長空間，我卻未發揮出相對績效，未來我必須朝這方面改進。</p>
盛同學	<p>讓我個人感受最深、收穫最大的是行為塑造模式&三需求理論。</p> <p>剛開始總是搞不清楚行為塑造模式，後來了解後發現，不論是在工作上或在生活上，都是非常好的運用，尤其是老師的補充文章運用此理論真是讓我有所感受。而三需求理論，讓我從中了解自己在職場上是屬於何種類型適合什麼樣的工作，是很簡而易懂的剖析理論。</p>
潘同學	<p>領導情境理論(收穫最大)：因最近公司人資部徵聘契約式員工，我是工程部的主任，新近80年次員工任務被分派到工地監工，很認真缺乏經驗卻不得要領，常造成工地狀況不斷，他的狀況屬R2有意願沒能力/可採用推銷式，所以我直接給他「明確目標」，至目前為止在觀察中。</p> <p>畢馬龍效應(啟發最深)：公司因設計部經理個人領導風格因素，發生狀況時只會罵人，讓設計部人員對他的評價和觀感很低；如果經理能善用激勵的方法，設計部的人員自信會增加，潛在的能力會被激發出來，生產力因而隨著提高，結論是：經理是日本總公司派。</p>
浦同學	<p>1.三需求理論：在大型組織裡優秀的經理人的三需求結構為(高)權力需求+(低)親和需求和(中)成就需求，我應證了在許多職場跟過一些主管領導風格的這三種需求比例。許多主管雖空有專業的職場知識，卻常因太在乎團隊的和諧，導致內部管理常常朝夕令改，或著主管跟團隊關係不和諧，帶人也無法帶心。所以我喜歡此理論簡明易懂，可以讓主管階級的人知道要如何跟下屬共處。</p> <p>2.費德勒理論：費德勒模式有八種情境權變狀況，我了解到例如：若領導者和員工的關係是好的話，反而是以工作導向為主。所以在八種不同領導情境中，適合不同的領導風格。明確分析到不同產業也需要不同風格的領導方式。</p>

表 2、學習者印象最特別或最偏好之教學活動

黃同學	<p>1.分組討論&課堂演練：美瑤老師的重點式簡報教學將原本艱深的課本化繁為簡，再運用生動活潑的教學方式讓同學可以很快的吸收後，立刻在課堂上分組討論，或是演練一番，因而得以快速學習吸收，並且一起討論更可以激盪出更多不同的火花十分精彩!</p> <p>2.電影賞析評量：個人本身就非常喜愛在觀看電影或是影集中去學習，或是探討自身在生活中可能會遇到的事物，是否有可以學習對應的地方，因為個人認為電影或是影集就是反應出現實世界的縮影，但由美瑤老師運用生動活潑輕鬆的教學方式將原本艱深的理論一一的化繁為簡套用在其中，因此同學們可以在輕鬆愉快的氛圍中加深學習並印證！</p>
何同學	<p>1.分組討論&課堂演練-由老師講解完理論後，再由同學們自身去實地演練，透過演練的過程，可加深同學們對該理論的理解程度，加上老師的加強說明，同學更容易理解。</p> <p>2.電影賞析評量-透過電影片段的欣賞，加上老師的講解，影像與故事情節的連結，讓該理論可以實實在在地落在我的腦海中，印象深刻。</p>

陳同學	<p>我較偏好電影賞析評量及讀物賞析教學。</p> <p>1.用看電影來了解這部電影內部所帶來的涵意，用來對待事情的角度會有所不同。</p> <p>2.讀物賞析能夠瞭解作者要表達意義及文字中傳達的訊息，讓我們從中得到不同的領悟。</p>
林同學	<p>1.課堂上的演戲對練，因為我有上台經驗，可以增加自身經驗及膽練，在老師指導下，更能增加記憶知識。</p> <p>2.我喜歡十全大補男的電影賞析評量，老師可以一邊播放好看的電影，一邊講解套用課堂上的學習內容，非常實用。另外，十全大補男真的很好看，我還自己再看一次了。</p>
許同學	<p>謝謝老師費心思和時間準備各種教學活動和內容。</p> <p>1. 分組討論&課堂演練：時間短暫，經驗不足，或思考角度不同，經過討論分享和腦力激盪，看似簡單問題也有不少收穫，未來可利用機會實際運用。</p> <p>2. 電影賞析評量、繪本賞析教學：這些是我最喜歡的教學活動。它融合上課內容，使理論不只是學問，反而容易理解，記憶深刻不容易忘。</p>
徐同學	<p>看電影--大部份的領導與激勵課程都會採用看影片方式，從影片中去學如何帶領團隊走出困境。但在課堂上除了看領導者如何帶領團隊外，還可以套用在理論的基礎上，如此理論與實務並重，讓我們在未來職場上知道如何向上及向下管理。</p> <p>相關理論時事個案--從生活的例子中可更快學習到別人成功的案例，避免因摸索成功而花太多時間；別人失敗的案例也可做為借鑒，避免自己重蹈覆轍。</p>
陳同學	<p>1.看電影~了解這部電影內部所帶來的涵意與理論應用，用來對待事情的角度會有所不同。</p> <p>2.讀物賞析~能夠瞭解作者要表達意義及文字中傳達的訊息，讓我們從中得到不同的領悟。用小故事來說明理論，讓我們更快進入中間所包含的意思，透過老師的教學更加理解其中的用意。</p>
盛同學	<p>感謝老師用心製作的上課教材，我從教材及課堂活動的心理測驗認識自己。</p> <p>老師還適切的運用理論結合電影欣賞及小故事，讓我印象深刻而且容易進入理論與實作的情境，電影賞析評量，原以為看看電影而已，但卻從中導引出很多的理論運用，以輕鬆的方式去探討了解理論及方法。</p>
陳同學	<p>很喜歡繪本及優良書籍的推薦。老師在簡報小墨魚的這本領導書本介紹時，剛好小孩跟我一起來上課，當她一看到這本書時小聲告訴我~媽媽我看過了，然後用很簡短話語彙整了老師所介紹的這本書...，我沒想到我書居然念得比小孩少，她懂的道理就如同老師解析這本書一樣~感覺真好，我得要繼續增加我的知識。另一本老師推薦的書現已是我家的家書-先別急著吃棉花糖，當天一下課我馬上去買這本書，用最短的時間閱讀完後，轉交給家裡的小朋友，她卻回我我看過了.....學無止盡啊~</p>

陸、結論

執行本『激勵與領導』創新教學計畫過程中，讓本人深深體會到：(一)融合真實職場故事的「案例教學法」，讓學習者將所學的內容與真實的生活連結，增強知識遷移，能學以致用；(二)併用「啟發式教學法-問題解決」和「啟發式教學法-角色扮演」，可讓學習者透過問題解決任務目標，主動分析整理學習內容、進而提出解決方案的歷程，不僅引發其內在學習動機，還可增廣同理心，同時增進學生自我引導的學習技巧；(三)「多媒體教學法-繪本教學」以及「多媒體教學法-影片教學」等多元教學方法，可豐富課堂教學活動，維持學習者高度學習興趣，另可能有意想不到的學習啟發；(四)「小組合作學習法」和「線上討論活動」增進學習同儕間之人際互動與相互學習，

有助於班級學習氣氛之營造。

本課程透過精心的教學設計以及多元的教學活動，計畫實施成果良好，學習者修課滿意度高，也有很不錯的學習成效，下表為部分學習者之期末修課總結性回饋。

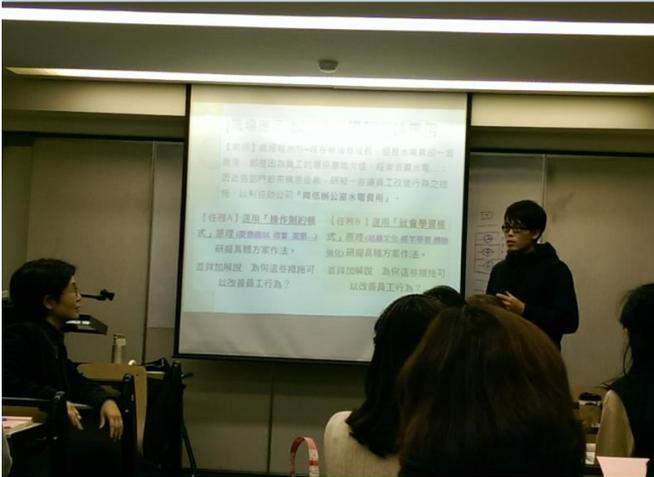
表3、學習者其他修課感想回饋

魏同學	老師的上課方式活潑生動，每堂課都安排了不同且有趣的教學方式來引導同學，真的很用心，謝謝老師。
黃同學	感謝老師摘錄重點簡報教學，將原本艱深的理論化繁為簡併用輕鬆愉快的教學方式授予，讓我得以一窺「激勵與領導」這門課之究竟，當然這只是入門，如諺語“師父領進門修行在個人”勉勵自己在往後的生活時時一一的檢視和運用美瑤老師所授予之理論。
陳同學	謝謝老師用心的教學，多元化的教學方式讓我學習到很多，而這門課也讓我反省思考了很多，相信在我未來的工作生涯中一定可以運用得到的！
浦同學	很喜歡老師在課堂上會分享很多小故事，老師也會拿自己的人生經驗來做個案分析，在學期裡老師將艱深難懂的專業理論用簡單易懂的教學風格，讓我們可以馬上吸收學習。 雖然課程結束了，但老師分享了多本好書，我想有機會我會好好找時間去閱讀。
吳同學	老師教學內容多元多樣活潑，而學生最喜歡老師的上課方式是電影賞析，很多時候，我們看電影往往走馬看花，功力不夠無法瞭解電影真正要表達的精神，不會太深入探討導演所隱含的精神，但透過老師的教學是解析之後，有種恍然大悟的感覺。
林同學	這門激勵與領導，老師大部分都是用正面的方式在授課，又與老師課後留下對話，老師也是想要我們更好，感覺這堂課很溫馨，讓我將來對任何人事物都可以儘量以正面看待。
李同學	老師在課堂上教學內容相當多樣化，及課堂補充相關業界實例分享，使我從國中畢業就投入軍旅，改變了原來領導團隊及激勵士氣，不在是以專制的領導為主，而是採取溝通、學習互動、傾聽每位士兵內心感受，而對團隊做調整，達到團隊和諧平穩的運作。 老師謝謝您用心的教學，使學生受益良多，我也會將所學，調整成適合部隊的領導模式，便加以傳承，雖不然改變大團體，但一步一腳印，只要用心耕耘，總有天會獲得豐碩的收成。
何同學	上老師的課讓我覺得是所有修習的課程中，時間過得最快，收穫也最多的一門課。非常感謝老師對課程安排的用心，希望未來仍有機會可以在上到老師的課喔！
乾同學	謝謝老師這學期的教導，希望如果未來有任何工作上的需求或是討論的話，也可以找老師聊聊。
陳同	喜歡老師很熱忱的要將學校的規則、各種訊息告訴我們。 對於老師竭盡力量將激勵與領導各種理論教導給我們很感動。謝謝老師！

學	
劉同學	<p>老師:謝謝您這學期的教學,我覺得真的學到了很多東西,不管是理論或者是實務都可以互相結合,尤其是要我們演情境題時,更能深刻的將理論牢牢記住,謝謝老師。</p>

柒、執行計畫活動照片







捌、附件

參考書目

1. 李坤崇(2009)。認知情意技能教育目標分類及其在評量的應用臺北：高等教育出版社
2. 林進材(2004)。教學原理。臺北：五南出版社。
3. 張霄亭、朱則剛、張鐸嚴、洪敏琬、胡怡謙、方郁琳、胡佩瑛(2002)。教學原理。臺北：空中大學。
4. 王秀槐(2012)。模擬真實情境中的不同聲音：案例教學法。國立臺灣大學教學發展中心電子報第 79 期。擷取自 http://ctld.ntu.edu.tw/_epaper/news_detail.php?nid=239