

## 僑生輔導組精實之旅結案報告

### 壹、核心價值與工作目標：

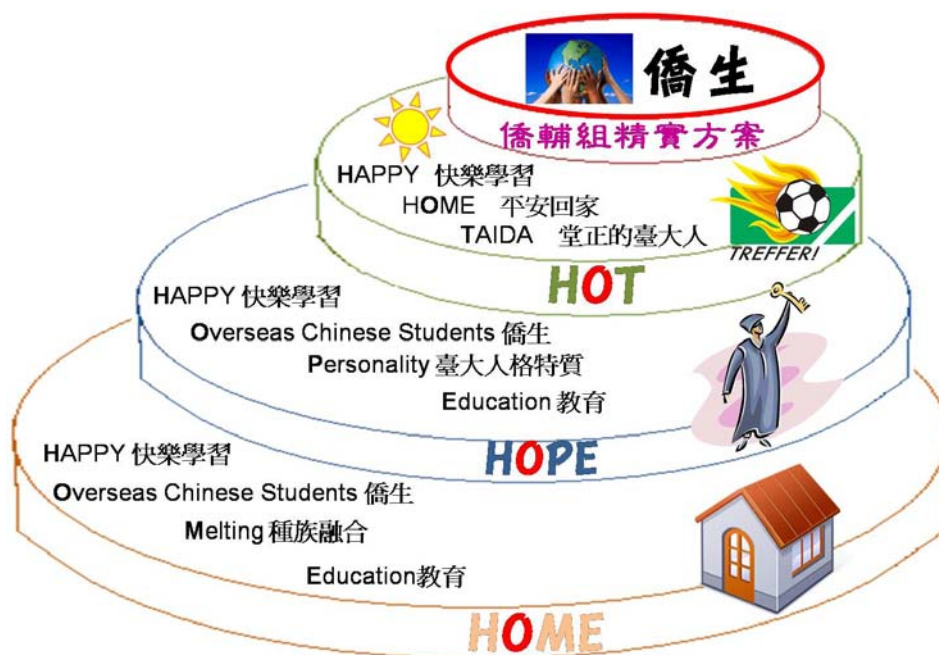
#### 一、核心價值：

僑生輔導組精神象徵以 O (Overseas Chinese Students) 為中心，代表僑生是本組業務的源頭，一切以僑生開始，以僑生為中心，設身處地為僑生著想，讓僑生感受到家的溫暖、得到希望。在此原則之下，本組建立三項核心價值：HOT 熱情、HOPE 希望、HOME 家鄉，秉持著這些精神，為僑生同學服務。(見圖一)



(圖一)僑生輔導組 LOGO

以這三項核心價值為中心，再向下延伸三項指標，深入分析三項核心價值的精神目標，建立僑生輔導體系，配合示意圖分述如下(見圖二)：



(圖二)僑生輔導體系示意圖

#### (一)HOT 熱情—

透過本組同仁熱心、熱情的態度，提供僑生全面的照顧與服務，讓僑生感到溫暖，並透過各項活動的規劃辦理，讓學生盡快融入學校生活，能在學校中快快樂樂的學習。本組致力關懷離鄉唸書的僑生同學，盡力協助其解決生活上的困

難，讓學生能無後顧之憂，專心快樂的唸書，最後能平平安安的回到家。僑生輔導組就像是僑生在學校的家，給予家的溫暖，在愛的關懷中，勉勵僑生成為堂堂正正的台大人。

### (二)HOPE 希望—

以僑生為中心，接受臺大正向、快樂的教育與學習，成為具有「臺大人格特質」的僑生，養成學生團隊合作(TeamWork)、負責(Accountability)、誠信正直(Integrity)、勤奮(Diligence)、抱負與遠見(Ambition&Vision)等臺大人(TAIDA)的價值觀與能力，成為一顆顆希望的種子。當初懷抱著「希望」飄洋過海來到臺大，離開臺大時，「期望」前程似錦。

### (三)HOME 家鄉—

僑生均來自不同僑居地，成了「種族融合」的最佳寫照，也是「多元文化校園社區」的最大推手。透過多元文化融合和多元文化教育，提升僑生同學國際觀及包容的心，接納及欣賞各國文化，並能夠介紹自己僑居地的特殊文化，透過各僑居地和台灣當地文化的交融，增加本地生和各地僑生的國際能見度，培養「四海一家」的精神。

### 二、工作目標：

本組同仁經歷「精實之旅」淬煉，形成一個學習型組織，也孕育出以核心價值為發展重心的工作習慣和態度，並結合核心精神：承僑教政策、由僑生開始、依目標執行和從自我啟動等四項策略，建構各項活動及業務，在這些精神和原則之下，為僑生服務，以期達到僑生的各項需求及「快快樂樂學習、平平安安回家、作一個堂堂正正的台大人」的工作目標（見圖三）。



(圖三) 僑生精實要素關聯圖

## 貳、診斷與改善

診斷方法係採 CIPP 及自行研發的檢核表，由 4 大面向分析(管理基礎建設、作業系統、成員的心態與行為、總體表現)，詳細改善情形如下表。

項目	診斷	改善
管理基礎建設	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 本組的組織架構</li> <li>2. 本組持續的改善基礎建設</li> <li>3. 本組的管理流程</li> <li>4. 本組成員的專業知識</li> <li>5. 本組的績效管理。</li> </ol>	管理基礎建設，後測得分高於前測，代表被服務者直接感受到業務改革。
作業系統		
網頁管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 網頁欄位應機動變化配合組織發展需求。</li> <li>2. 無業務流程流程圖</li> <li>3. 網頁刊載資料應隨時更新。</li> </ol>	設計各項業務流程，讓僑生瞭解辦理相關事項的程序及可運用資源，並掌握最新資訊，以減少往返洽公時間。
新僑生接待	因週末假日報到新生人數不多，造成各同學會人力調度困難。	取消假日接待報到新生並與註冊相結合，希望最快速取得新生僑生資料。
僑生入學輔導	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 訊息傳達方式。</li> <li>2. 活動內容增加實用性多元性。</li> </ol>	充實講習內容，讓大一新生能有完整定向輔導，並與迎新活動相結合，期讓新生順利適應校園生活。
僑生接待導師 導生活動	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新生無法即時瞭解活動性質。</li> <li>2. 連絡信箱與電話無法正確。</li> <li>3. 部分老師非常忙碌。</li> <li>4. 學生打工無法配合活動時間。</li> </ol>	讓同學在深刻瞭解活動意義後，針對實際有需要同學再予安排確實滿足同學需求。
新僑生晤談	問卷回收率低、晤談意願低、聯繫不易。	重新檢討問卷內容，並增加晤談方式，期提升增加晤談人數及廣度。
僑生工讀	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 部分僑生職場認知與工作態度有待商榷。</li> <li>2. 名額限制，向隅者多。</li> <li>3. 服務時數不易掌握，甚有不確實者；導致服務單位抱怨。</li> </ol>	辦理工讀講習，讓僑生工讀不僅是協助其生活費用照顧外，亦能為其做好畢業前職場訓練。
健保	同學對於辦理健保的身份別與程序不甚了解。	加強網頁說明，讓同學可自行瀏覽辦理程序，並掌握最新資訊。
校外工作證申請	同學對於未辦工作證的罰則與程序不甚了解。	必須讓同學更能了解罰則及相關辦理程序、方法，對實際需要同學才能有所幫助、收實際功效。

新僑生華語文測驗	測驗訊息不容易傳達	製作檢測通知，隨註冊組入學通知寄送新僑生並配合僑大行事曆，先至僑大公佈該檢測消息。
僑生社團負責人暨幹部研習活動	1. 暑假期間同學打工或返家參與意願不高。 2. 活動內容可更豐富多元，促進學生的學習。	輔導僑生幹部成立籌備小組、集思廣益，增進各社團幹部間情誼，奠定往後各社團合作機會。課程安排探索教育訓練，激發參與同學之潛能。
成員的心態與行為	1. 你覺得成員的行為已促進本組目標的達成。 2. 成員的行為是否已達到治本目標。 3. 成員的心態是從顧客端著想。 4. 成員的心態是從問題找出改善的機會。 5. 精實方案讓成員行為和作業系統完全配合。	前後測得分差距極小，但都在高標準之上，精實方案是長期性的改革措施，很難短期評估成員心態、行為及總體表現，但仍可藉此提醒同仁要隨時保持自己的競業精神及工作態度。
總體表現	1. 精實方案有解決根本問題 2. 本組整體管理基礎建設 3. 本組整體作業系統 4. 本組整體成員的心態和行為 5. 本組成員整體的努力表現	本組整體作業系統、本組整體成員的心態和行為、本組成員整體的努力表現等3項，後測得分高於前測。

## 參、成果與效益：

### 一、成果部分：

#### (一) 形成組織期：

確立本組精實之旅架構圖，共同研讀「精實之旅」專書，同仁均深切瞭解精實之旅需要整合的三要素—作業系統、管理基礎建設、人員心態和行為。

#### (二) 診斷期：共同研擬確立本組：

- 1、核心價值：特以 O(Overseas Chinese Students) 為中心，代表僑生同學是本組業務的源頭，一切以僑生開始，並設計以 HOPE 希望、HOT 熱情及 HOME 家鄉 logo 為代表。
- 2、工作目標：快快樂樂學習、平平安安回家、堂堂正正臺大人。
- 3、核心精神：承僑教政策、由僑生出發、依目標執行、從自我啟動。
- 4、診斷業務現況與問題，確立現有工作模式與作業流程。

#### (三) 規劃期：

確立 10 項作業流程價值流、精實標語及制定檢核表-包括管理基礎建

設檢核項目 5 項、作業系統 10 項、成員的心態與行為 5 項暨總體表現 5 項，並交由僑生社團幹部及人數較多之外校（共有成大、政大、輔大、師大暨淡大等 5 校）僑輔人員以問卷方式進行前測評估。

#### （四）執行期：

確立跨組協調事項及進行後測，並依據後測結果研議本組尚須再加強的部分：

- 1、僑生人才培育將更朝向系列性輔導，本(97)年特規劃以「臺大僑生激勵年」為主題。
- 2、網頁內容可朝較詳細說明規定處理，提升本組管理流程。
- 3、應再加強「心態如何驅動行為」，將列為評估期研議重點。
- 4、精實架構應加入「人才培育」、「協同合作」的策略，以落實預期效益。
- 5、回歸精實之旅的本質是「分工合作」，組織裡的每一個人扮演好自己的角色。

#### （五）評估期：

透過同仁自評調查與自評報告，整合出更具體建議。並透過精實方案讓本組同仁重新思索本組工作目標，以使僑生「快快樂樂學習、平平安安回家，成為堂堂正正臺大人」，並以熱忱服務僑生，希望僑生能共融校園、讓同仁逐步建立正確之工作方向及服務心態。

### 二、效益部分：

#### （一）確立工作態度，成為核心精神。

經由多次精實會議討論，本組同仁一致認為「承僑教政策、由僑生出發、依目標執行、從自我啟動。」為最真切的工作態度，並奉此為核心精神，同時此認知也擴展成為一種共識且持久的行為傾向及工作使命感。

#### （二）建構一個「行動研究」的僑輔方案。

精實的實踐是一趟旅程，而不是流程。因此本組自始即採行動研究的模式進行，依精實的三大主軸：作業系統、基礎建設、人員心態和行為，先提出研究假設、完成研究架構及進行不斷反思和系統研究，透過尋找問題，訂定解決步驟，包括診斷、分析、反思修正，並自製問卷前後測評估成果。

#### （三）充分顯現組織架構特色與組織文化的依存度。

學務工作須重視創新管理與特色發展，因此本組先後確立核心精神，核心價值及工作目標，具體呈現願景的積極面；另外學務工作更須注重行政品質和績效發展，讓組織成員共享價值觀、行為規範與期望，齊心共力，相互合作，本組獲得行政品質評鑑「標竿單位」即是明證。

#### (四)強化團隊領導及滙整業務價值流。

精實之旅的本質是分工合作，亦即是團隊領導，每一個人都有自己必須扮演的角色，加以完善的作業流程，清晰的資料集輯，可行的僑生輔導系列方案，可謂開啟新的策略契機。

#### 肆、心得與展望：

自從 96 年 6 月「精實之旅」的列車開動之後，為了讓學務工作發展更優質有效、為了讓學務工作所可能面臨的困境能有一套更有效的解決機制，本組同仁無不在這「精實列車」上，以「作業系統」、「管理基礎建設」、「人員的心態與行為」這三大動力來源為燃料，隨時修正自己、處處勉勵他人，讓這部遠征列車依照原訂目標直駛前進。

##### (一)心得：

##### 1. 德不孤必有鄰：

優質有效能的行政管理、適切的專業發展機制，合乎多元化、適性化、個別化的輔導措施，良性的師生互動關係等，是學務工作對內對外之一致要求。不但本組依精實之旅的最終目標，不斷在培養持續改善的能力，學務處整體同仁亦同樣朝精實之旅的總體目標同時前進。因此不但能整合學務處整體價值觀之一致性，同時完成學務整體願景，更能讓精實之旅的成效成為他校起而效尤的指標。

##### 2. 苟日新、日日新、又日新：

僑輔工作概以僑生為中心、以輔導關懷為前提、以整體資源為後盾的經營理念。透過精實之旅的實踐，得以讓全體同仁對於僑輔發展方向更了解、對於僑輔任務的達成更有信心、對於僑輔發展瓶頸更能夠提出一套有效的解決之道，因此能夠不斷的改善再改善、精進再精進。經由不斷的修正、改善與精進，故能讓本組工作日新月異。

##### (二)展望：

精實之旅的運作績效，攸關學務再出發的成敗與學生之福祉。為了滿足學生的各項需求，使學生更願意接近學務處，故效率與競爭力成為最基本的要求。而藉由精實之旅的啟動與各精實方案之實施，對於組成「學務效率團隊」的可行性必大為提升。僑輔組在這波「精實潮流」的洗禮之下，我們將工作同仁視為達成使命的夥伴關係，一方面落實各項基礎建設，在內部建立完善的 CIS 行銷策略並強化團隊意識與組織文化，藉以使彼此更緊密；另外我們將協助僑生各項發展，一方面重視僑生人際關係拓展並建立資訊回饋系統與溝通管道，期使不斷的創造更新更好的方案以滿足不同的需求。如此不間斷的自我檢視與創新，將精實改造落實為經常性業務，相信改造的效果會時時展現出來。如前述，精實是一連串改善的過程，我們也將強化競爭潛力定為自我期許，以更寬廣的視野與思維，讓「精實」成為組織內一股「看不見的強大力量」。