

歡迎光臨



問題解決

徐南麗 教授

元培醫事科技大學 護理系



問題的解決方法是多方向、多管道、
千變萬化的，不要執著於自限框架啊！

大綱

- 一、前言
- 二、何謂問題
- 三、問題種類
- 四、問題形成

大綱

五、發現問題

六、思考解決對策

七、解決問題的藝術

八、前瞻性解決問題

九、擁有問題意識的五大條件

十、結 論

大綱

十一. 問題與討論

十二. 參考資料

十三. 課後作業

十四. 考題

一、前言

「工欲善其事，必先利其器」，具備解決問題的能力，是管理者能夠有效領導的利器之一。因此管理者要在複雜環境中維持組織的正常運作，在平穩中求發展，找出問題點，了解原因及相關因素，規劃解決方案，領導部屬執行決策，凝結團隊精神群力合作，解決問題，以提升護理專業品質，才是上策。

二、何謂問題

⊗ 定義：目標與現狀的差異

(一) 人生就是不斷面對問題

(二) 問題常因人物、時間、地點、
情境有異，難有定論。

(三) 目標與現狀的差異，就構成問題。



應有的趨勢



期望的狀態



預期的結果

目標

如何才好

差距 (問題)

目前如何



實際的態勢



如預期的狀態



料想不到的結果

現狀

三、問題種類

(一)看的見與看見的

(二)個人與公司(團體)

(三)因時間不同而分類

(四)依人員、時間、領域分類

(五)依類別分類\

(六)依能與不能分類

(七)依程序分類

問題種類

(一) 看得見的：

如：機械故障、冰山上的一角

看不見的：

如：瞎子摸象、冰山下的一角

問題種類

(二) 個人與公司（或團體）

- 1. 個人與個人**
- 2. 個人與團體**
- 3. 團體與團體**

公司的問題



問題種類

(三) 因時間不同而分類

1. 過去
2. 現在
3. 未來

原因導向

目標導向



過去

現在

未來

發生型問題

探索型問題

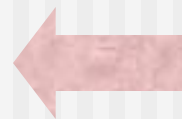
設定型問題



發生型問題

面對現存的問題

立即解決問題



發生問題

探索型問題

強化問題

改善問題

← 探索問題

探索型問題

精益求精的問題



A white ceramic cup filled with dark coffee, sitting on a matching white saucer. The cup is positioned on the right side of the frame, casting a soft shadow to the left. The background is a plain, light-colored surface.

「主觀的客觀化」---

事甚屬重要

不好看嗎？不好喝嗎？不夠好嗎？

量太少嗎？

設定型問題

開發問題

迴避問題

← 創造問題



今後何去何從的問題

我往那裡去？

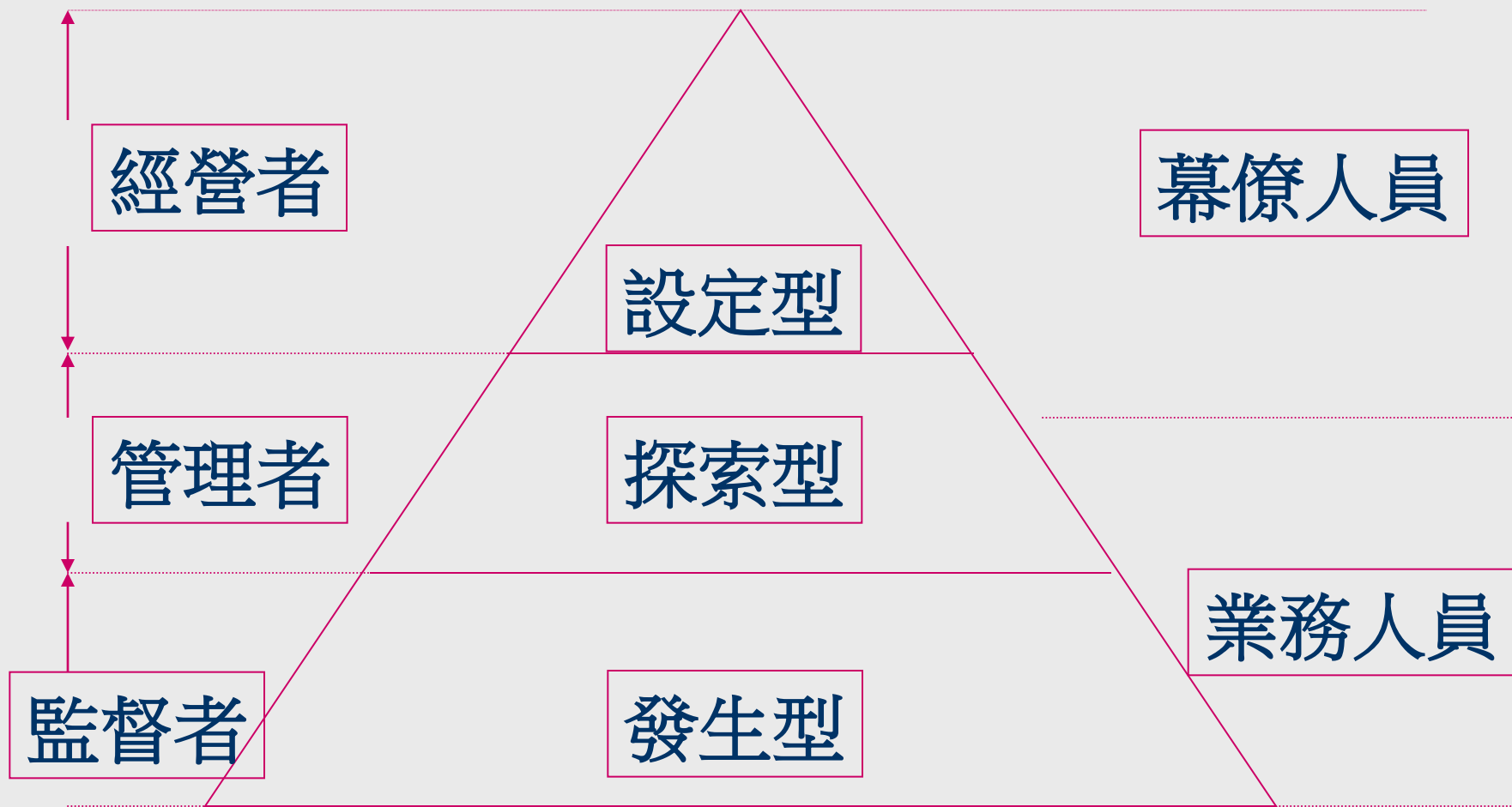
問題種類

(四) 依人員、時間領域分類

1. 經營者

2. 管理者

3. 監督者



主要的問題領域

問題種類

(五) 依類別不同分

1. 人員問題

包含個人行為與團體行為的問題

問題種類

2. 技術問題

因機械、技術、電機、電腦等問題

3. 營運問題

因政策、組織結構、法規因素等

問題種類

(六) 依「能」與「不能」分類

所謂問題解決法，並不是所有問題都可加以解決，當然有其「能」與「不能」範圍。問題解決必須先調查問題發生的原因，從中區分問題所在，其次針對問題構思對策，這才是解決問題的主要程序。

問題種類

(七)依程序分：

1. 「對策不當」的問題點
是投入（手段）方面的
問題點

問題種類

- 2.** 「做法不當」的問題點
是過程（活動）方面的問題點
- 3.** 「自己無法承擔」的問題點
是限制條件方面的問題點

四、問題形成

⊗ 問題是因環境變化而發生

1. 政治性環境
2. 經濟性環境
3. 技術性環境
4. 社會性環境
5. 文化性環境

五、發現問題

列舉問題點：

- 1.**有看得見及看不見的障礙
- 2.**因時間不同問題不同
- 3.**依能與不能問題不同
- 4.**依程序不同問題不同

1.看得見與看不見的

立場不同對於問題
的看法也不同

(在組織內確立問題的地位是重要的)

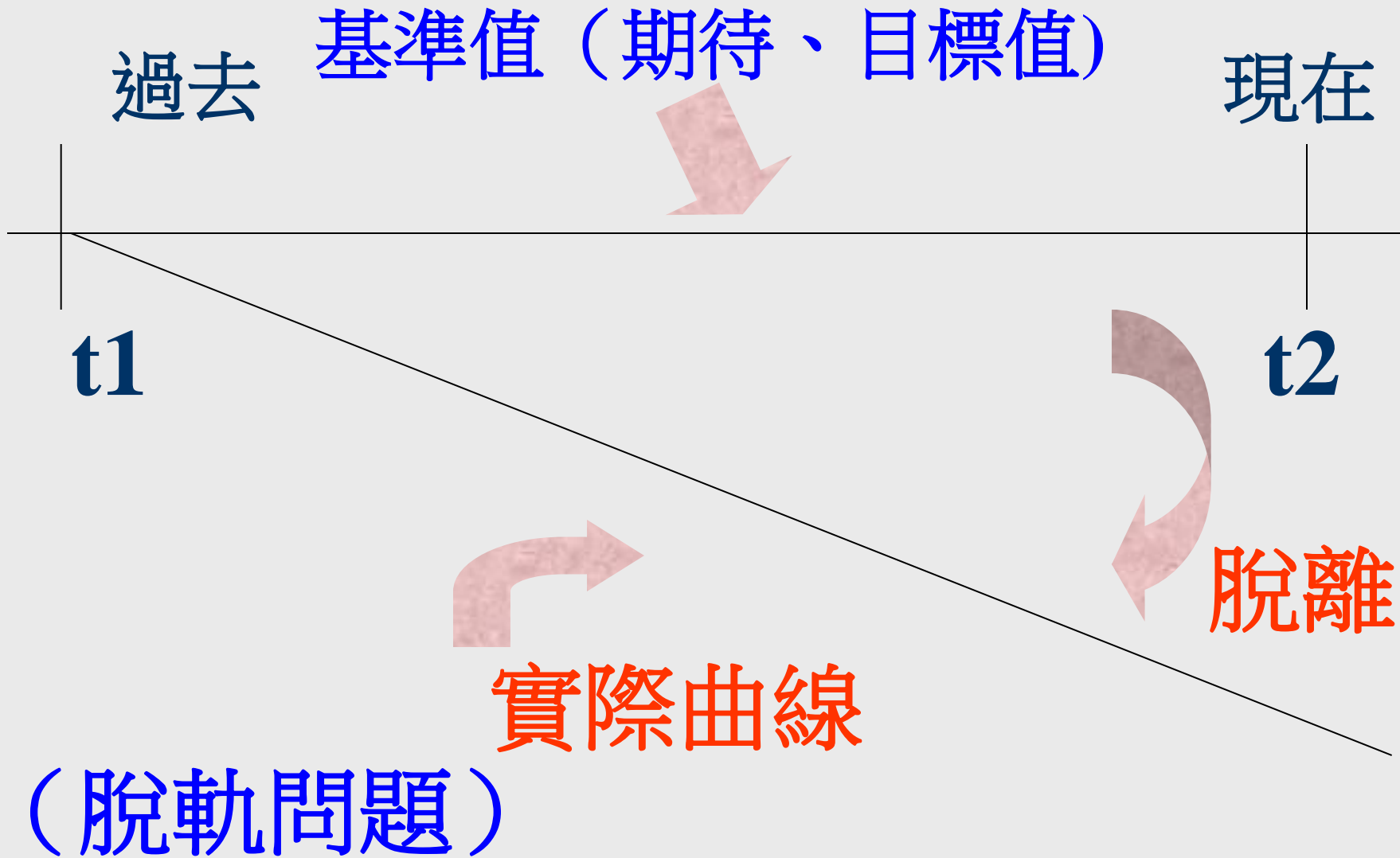
設定問題

未達問題

脫軌問題

← 看得見
的問題

2.時間問題點



目標課程（課題）

現在

t2

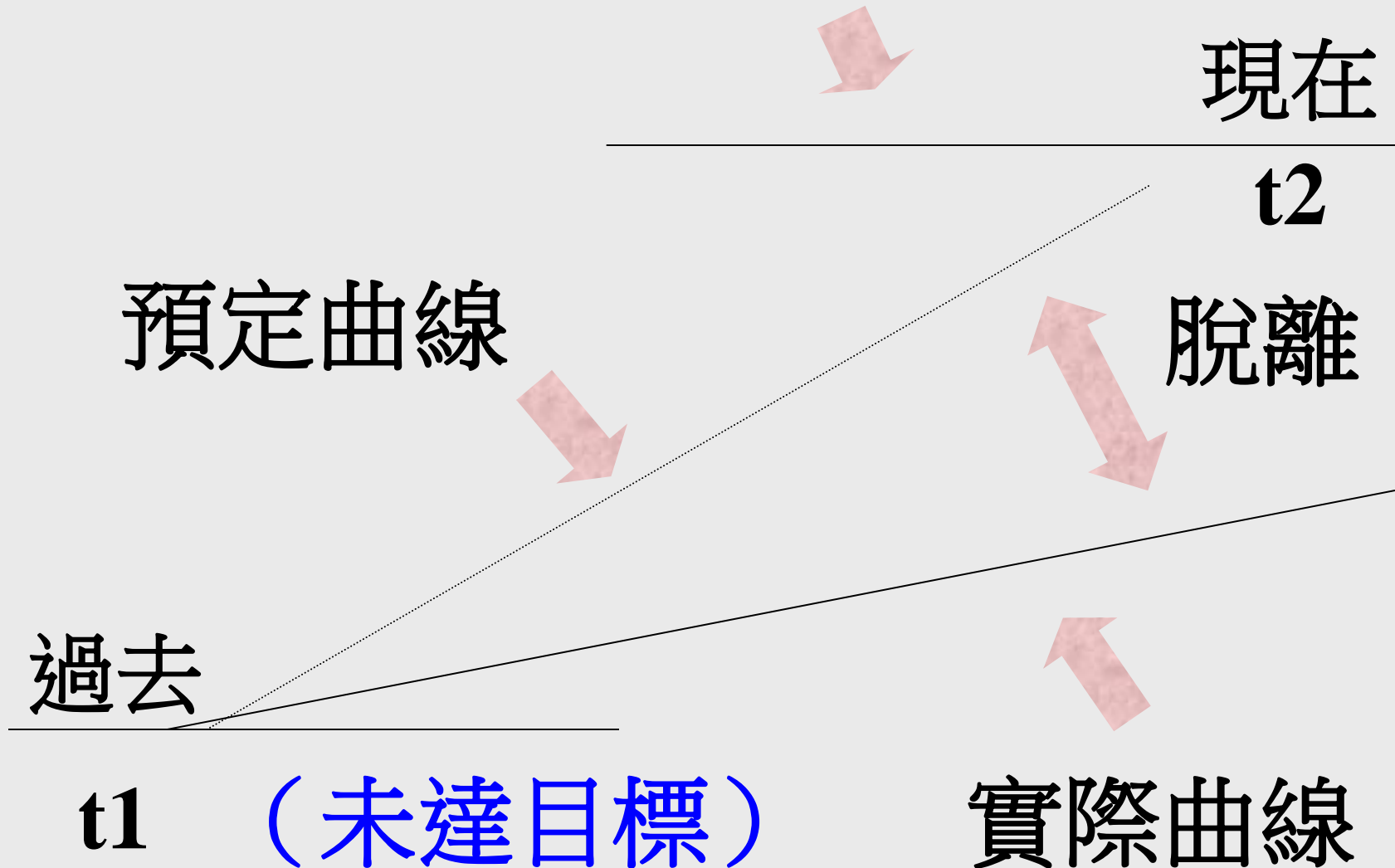
預定曲線

脫離

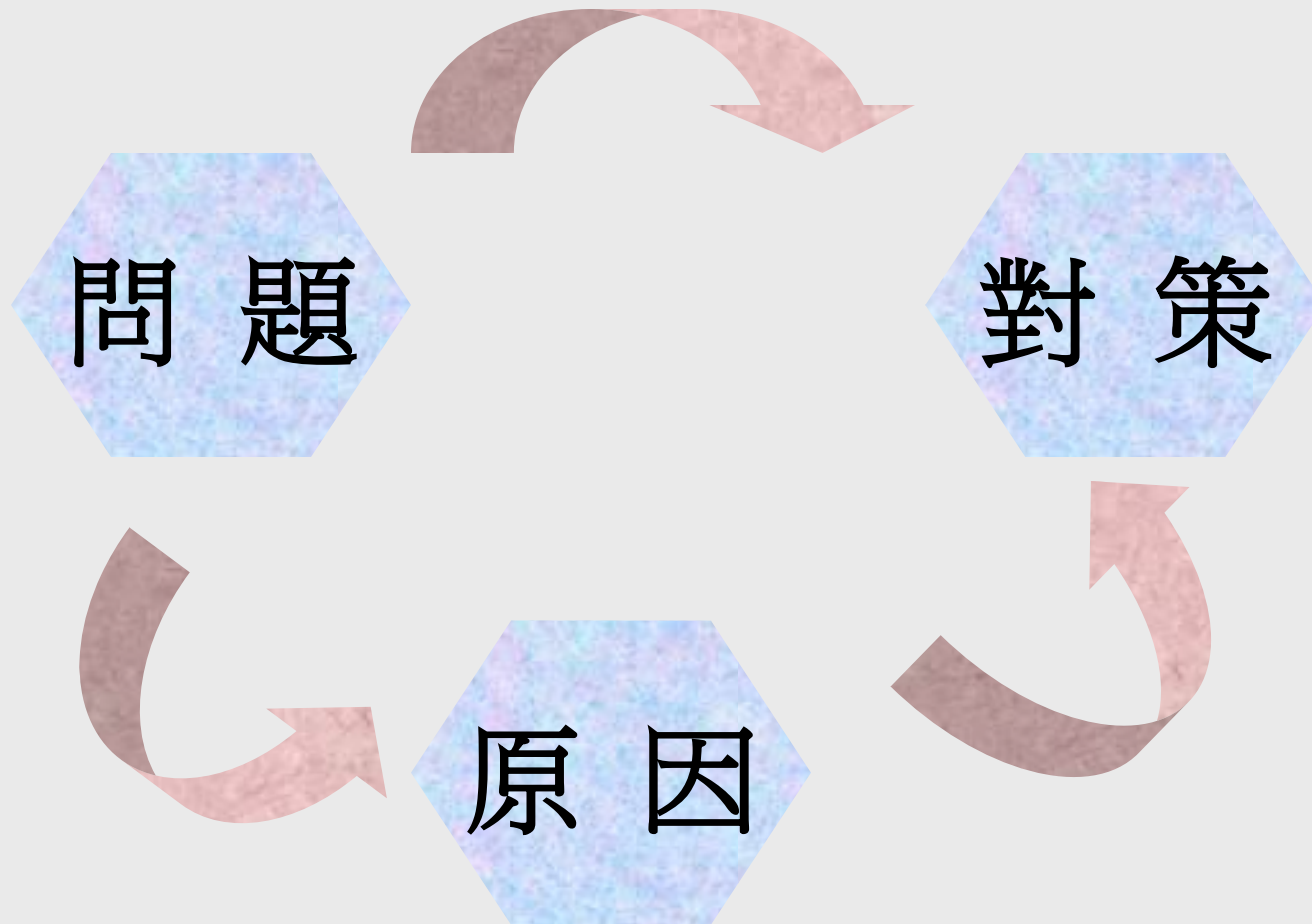
過去

t1（未達目標）

實際曲線



腦力激盪術



創意容易忽略原因，而與對策直接結合

3. 能與不能問題點

- 能：權限內的問題點
- 不能：權限外的问题點

②

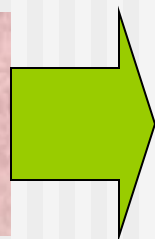
路面凹凸不平

③

下雨

①酒後開車

原因



要素之
結合

過程



事故

結果

最進步的結構化例子

酒後開車

投入



輪胎脫軌

過程

方向盤失控

結果

權限內的問題點

道路凹凸不平

限制條件



權限外的問題點

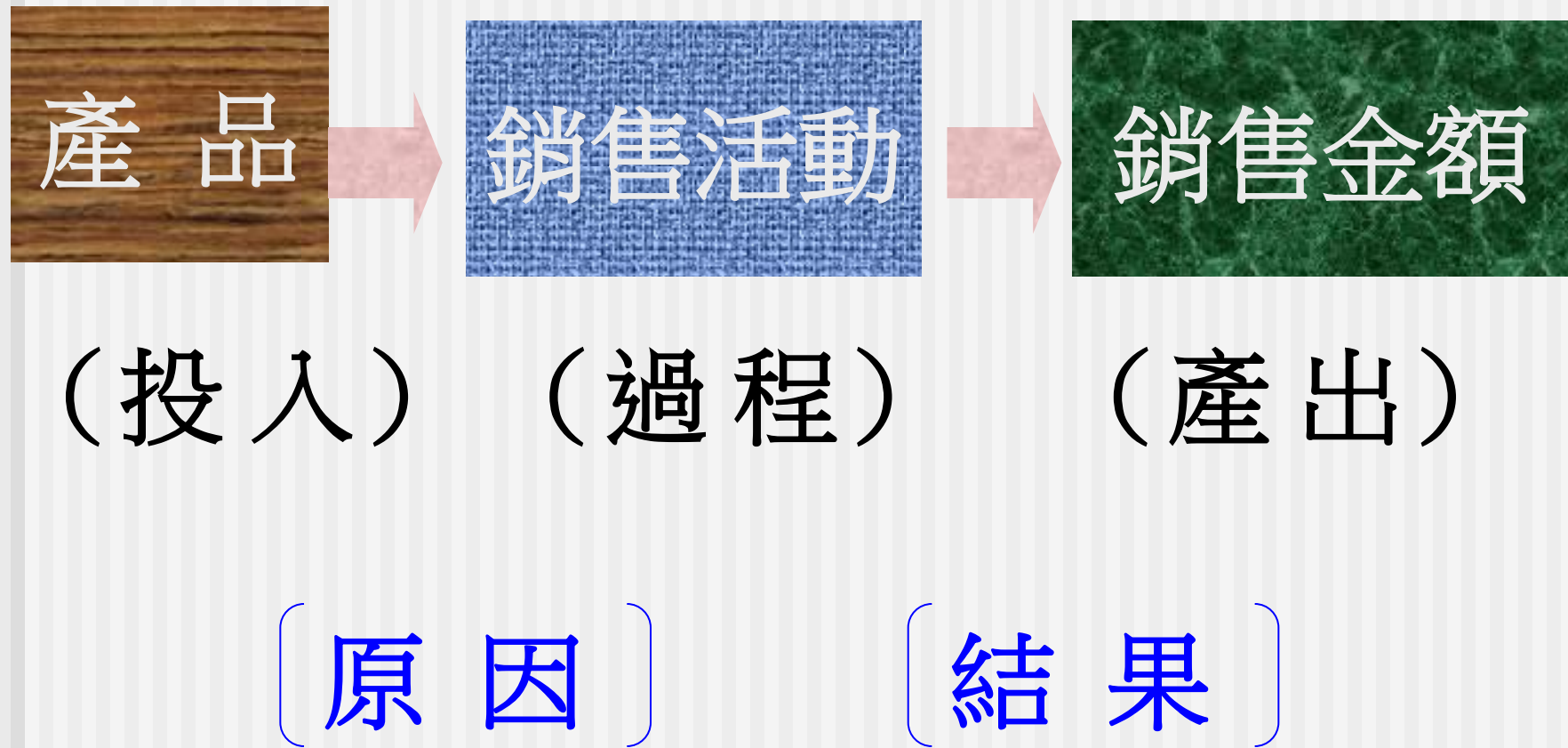
下 雨

限制條件

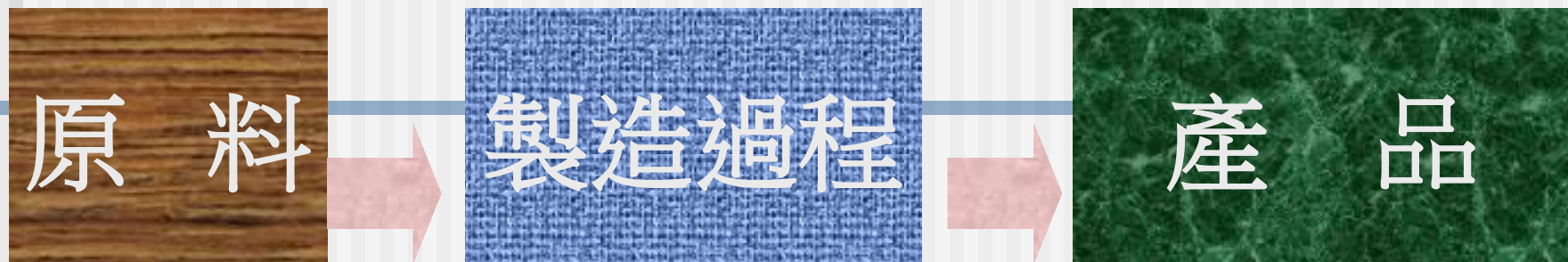
車 子 衝 出

結 果

4.依程序不同問題點



製造過程



(投入)

(過程)

(產出)

〔原因〕

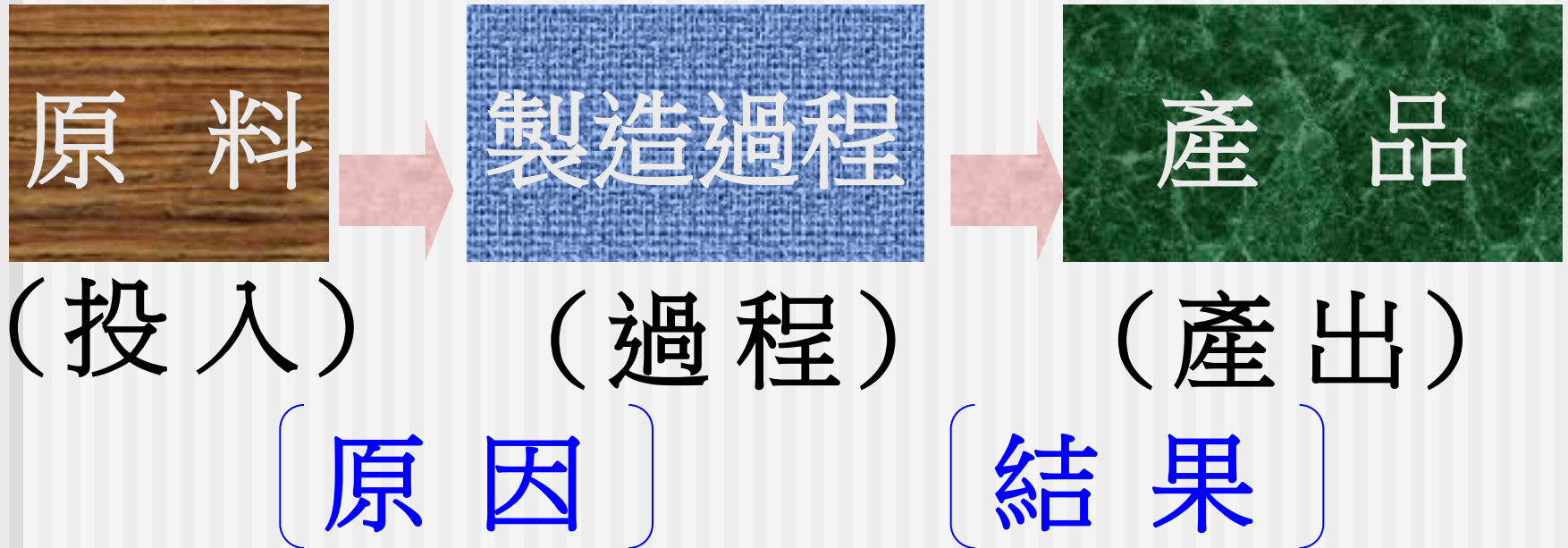
〔結果〕

禁止載水中使用

時間顯示停止

(限制條件)

差距



六、思考解決對策

(一) 因應問題的方式

1. 不理反應型 (Inactive)
2. 循例反應型 (Reactive)
3. 過敏反應型 (Hyperactive)
4. 預先反應型 (Preactive)
5. 交互反應型 (Interactive)

思考解決對策

(二)問題分析與決策智慧

- 1.**解決問題即是決策制定的過程。
- 2.**解決問題(即決策)常是方案間的妥協，而非絕對純方案的抉擇。

思考解決對策

(三) 如何發展解決問題才能

- 1. 樹立前瞻經理人的角色典範。**
- 2. 加強前瞻經理人對管理期許。**
- 3. 瞭解及善用學習模式。**

思考解決對策

(四) 決策的科學或藝術

1. 認知事物的方式
2. 解決問題方式的比較
3. 決策的迷思
4. 決策的理論存在與否
5. 理性決策的實際
6. 感性決策的方式

思考解決對策

(四) 決策的科學或藝術

1. 認知事物的兩種方式

(1) 分析式

(2) 直覺式

思考解決對策

(四) 決策的科學或藝術

2. 解決問題方式的比較

分析式

理性的

條理的

科學的

左腦的

線性思考

直覺式

感性的

突發的

藝術的

右腦的

非線性思考

七、解決問題的藝術

1. 洞察解決問題的障礙

- ⊗ 追求效率而非效果
- ⊗ 資訊不足或資訊爆炸
- ⊗ 對問題的瞭解，見樹不見林
- ⊗ 問題分析與解決能力不足
- ⊗ 溝通不良、習性因循

解決問題的藝術

2. 培養解決問題的創意

- ⊗ 突破自我設限以克服問題障礙
- ⊗ 認清他我目標才能剖視問題核心
- ⊗ 確實掌握問題系統內在可控制變數
- ⊗ 擴大系統以突破限制條件
- ⊗ 辨識相關關係與因果的差異

八、前瞻式問題解決的探索

⊗ 前瞻式解決問題乃是運用分析性技巧
以解決經理人面對的不確定問題

⊗ 解決問題的時機

1. 預防威脅的發生
2. 追尋期望的標的
3. 矯正既有的誤差
4. 彌補喪失的事物



前瞻式解決問題的七錦囊

- (一) 明確認識問題
- (二) 清晰陳述目標
- (三) 設定評估標準
- (四) 釐訂標準層次
- (五) 羅列可行方案
- (六) 試煉各種方案
- (七) 前瞻決策風險



(一) 明確辨識

- 1. 為何須要決策?**
- 2. 事實與目標的差距**
- 3. 矯正既有的誤差**
- 4. 彌補喪失事物**

(二) 清晰陳述目標

- 1. 確定決策目標**
- 2. 目標是否基本廣泛**

(三)設定評估標準

- 1.欲達成什麼?**
- 2.欲保留什麼?**
- 3.欲避免什麼?**

(四) 釐訂標準層次

1. 絕對需求 --- 相當於限制條件
2. 預期需求 --- 以重要性程度分級

(五)羅列可行方案

- 1. 已盡量列舉可行方案?**
- 2. 已努力收集有助決策的資訊?**

(六) 試煉各項方案

- 1. 各方案與評估標準比較如何**
- 2. 有無明晰的贏家**
- 3. 「最佳」方案，有無顯著缺點？**
- 4. 可否合併方案，已發展更好方案？**

(七) 前瞻決策風險

- 1. 未來有無疑慮**
- 2. 權變計畫的應用**
- 3. 預防措施與緊急措施**

九、擁有問題意識的五大條件

1. 能具體、明確地指出今後的進行方向及目標
2. 有強烈實現目標的信念及意願
3. 目標意像明確化
4. 知「到何時」為止
5. 解決問題的進度

❁ 收集資料時，在環境資訊方面應考慮

1. 有關國際情勢之資訊
2. 有關技術革新之資訊
3. 有關價值觀改變之資訊

觀察事物基本原則

1. 不可短視，眼光需長遠
2. 不可只看片面，
需從各層面、整體去看
3. 不可拘泥小節，觀察問題的本質

(以上內容部分摘自政大蕭國慶教授
給護理人員[問題分析與決策智慧]
專題演講之講義)

十、結 論

一位有效的管理者，在解決問題時需充分地掌握現實社會的脈動，透視未來科學發展的趨勢，應用科學的步驟方法來解決問題，加上充分適當授權，保持彈性，帶領部屬共同對目標一致同心協力，才能成功的解決問題。

十一. 問題討論(一)

- 一、問題的種類可分成幾項？試加以說明。
- 二、請分析個人身體健康情形，提出問題點，並分析解決方案？
- 三、請分析自己在學業上的問題，提出問題點，並以解決問題七大步驟提出解決方案？
- 四、在醫院實習時，列舉在病房最常見的五大問題，並找出問題點？
- 五、請用5W1H方法就病房常見的五大問題，提出分析及解決之道？

問題討論(二)

- 六、請說出您曾經採用的問題解決法，衡量其優缺點，並分析利弊？
- 七、讀完了本章節，您認為問題解決在護理管理過程有何重要性？對護理管理有何影響力？試分析之。
- 八、請以腦力激盪法分析醫院或公司財務問題，並找出解決之道？
- 九、請用輔導技巧及問題解決法改善病房工作氣氛。

(請參考徐南麗編著：護理行政與管理第537-555頁)

以上資料歡迎上網查詢

- 徐南麗教授全球資訊網
- www.nlhsu.tcu.edu.tw/
- [徐南麗教授研究室](http://nanlyhsu.weebly.com/)
- <http://nanlyhsu.weebly.com/>

十二、參考資料

護理行政與管理

徐南麗 教授 著

《強力推薦最佳自學教材》

護理行政與管理

Nursing Administration and Management

美國伊利諾大學芝加哥分校護理行政管理博士
國防大學、陽明大學及台北醫學大學兼任教授
台北榮民總醫院護理部副主任

規劃

組織

徐南麗 編著

評估

人事
管理

控制

領導
統御

版權所有 翻印必究

華杏機構叢書

護理行政與管理

(二版)

Nursing Administration and Management

美國伊利諾大學護理行政管理博士
慈濟大學護理學系主任暨研究所所長

徐南麗 編著



華杏出版股份有限公司

十三. 課後作業

- 一、問題的種類可分成幾項？試加以說明。
- 二、請分析個人身體健康情形，提出問題點，並分析解決方案？
- 三、請分析自己在學業上的問題，提出問題點，並以解決問題七大步驟提出解決方案？
- 四、在醫院實習時，列舉在病房最常見的五大問題，並找出問題點？
- 五、請用5W1H方法就病房常見的五大問題，提出分析及解決之道？

十四. 考題

- 一、請說出您曾經採用的問題解決法，衡量其優缺點，並分析利弊？
- 二、讀完了本章節，您認為問題解決在護理管理過程有何重要性？對護理管理有何影響力？試分析之。
- 三、請以腦力激盪法分析醫院或公司財務問題，並找出解決之道？
- 四、請用輔導技巧及問題解決法改善病房工作氣氛。

(請參考徐南麗編著：護理行政與管理第537-555頁)

敬請指教

Thanks

