

國立臺北商業大學

115 學年度第 1 學期第 2 次行政會議(115 年度主管共識營)紀錄

時間：115 年 9 月 1 日及 2 日(星期二及三)

地點：救國團日月潭青年活動中心第一會議室及青心咖啡園

出席人員：黃焜煌、李昭慶、劉正田、林玟君、廖文華、楊東育、李俞麟、周麗娟、鄭豐譯、徐國鈞、米光武、李孔文、汪瑞芝、李興漢、張龍福、鄒慶士、蔡文隆、張 婕、王嘉吉、陳意文、郭俊賢、高啟中、孫愛維、彭勝龍、陳春富、胡秀玲、蔡誠一、洪綾珠

應出席：39 位

已出席：29 位

請假：楊葉承、凱達西、陳信宇(代理總務長)、張致誠(代理主計主任)、李建邦、凌祥發、陳津美、張旭華、葉清江、許嘉霖

工作人員：黃楓菁、劉書宏、潘虹伶、呂宛錡、莊銀屏

主席：任校長立中

記 錄：陳寶仁

甲、主管共識營研習課程

壹、課程安排

時間	活動項目	說明	備註
13：40-14：30	主題課程一	從理解到對話：人際互動與衝突化解	
14：30-15：00		第一階段 Q&A 互動	
15：00-15：10	茶敘交流時間		取用茶點與主題課程二交流使用
15：10-15：30	主題課程二	語言的力量~AI 小優體驗	
15：30-15：50		議題共探：經驗交流與觀點對話	分組進行討論
15：50-16：10		共感交流：觀點分享與彼此啟發	團體分享
16：10-17：00	主題課程三	從壓力到韌性：職場調適與自我賦能	
17：00-18：00	主題課程四	從交流到解方：學生議題案例研討	
18：00	課程結束		

※輔助工具『AI 小優』<https://www.youtube.com/watch?v=agY10YmapFg>

貳、研習內容與說明

主題課程一、從理解到對話：人際互動與衝突化解【講師：救國團學校青年服務處潘處長宗志】：

- (一)由體驗教育專長講師透過情境模擬、團隊互動及引導反思，提升主管溝通協調及衝突管理能力。
- (二)潘處長透過幾回合的破冰遊戲(如恐怖 30 數字遊戲、人際猜拳等)，讓各位主管更認識對方，找到共同喜好。

主題課程二、語言的力量—AI 小優體驗、議題共探、共感交流、從壓力到韌性：職場調適與自我賦能【講師：桃園張老師中心陳柏翰心理師】：

- (一)由張老師基金會專職心理師擔任主講，並結合 AI 生成代表人物「小優」共同授課，透過 AI 互動、心理專業及實務案例，引導主管覺察溝通模式、理解不同世代學生需求，強化同理溝通、情緒管理及壓力調適能力。
- (二)課程內容詳如書面簡報資料一。

主題課程三、從壓力到韌性：職場調適與自我賦能【講師：救國團學校青年服務處潘處長宗志】：

- (一)由體驗教育專長講師透過情境模擬、團隊互動及引導反思，提升主管溝通協調及衝突管理能力。
- (二)課程內容詳如書面簡報資料二。

主題課程四、從交流到解方：學生議題案例研討【講師：桃園張老師中心陳柏翰心理師】：

- (一)以校園學生事務案例為基礎，透過分組研討與經驗交流，共同探討學生議題處理策略，提升校園行政與教學團隊合作及領導效能。
- (二)課程內容詳如書面簡報資料三。

乙、臨時動議：無



LEADERSHIP LAB • UNIT 01

新世代領導與 溝通密碼

化解世代衝突，從「對話」走向「對齊」

主管 × 師長教育培訓

現實大哉問

不是年輕人變脆弱，而是驅動力已經改變。

02

過去校園慣性

聽話照做
階層分明
用「規定」命令

現在校園現場

匿名投訴 | Dcard • Threads
消極怠工
教職員流動率提高

講師心法 換一副眼鏡看世界

新世代心理密碼圖鑑

理解 Z/Alpha，不等於迎合；是找到能被接收的頻道。

01

資訊焦慮

碎片化、視覺化訊息
長篇公告自動屏蔽

02

即時回饋

社群按讚文化影響
立刻知道對錯，避免迷茫

03

價值驅動

不服從盲目權威
想知道「為什麼」

領導範式的轉移

TELL

我是專家，聽我的
直接給答案，甚至代勞
關注錯誤與懲罰

ASK

我是夥伴，引導思考
提出對的問題，培養自主性
關注成長與解方

從控制答案 → 設計問題

校園高頻溝通痛點演練

情境 A | 師生間

導生談話中，學生眼神放空、被動。

如何激發學生動機？

情境 B | 行政間

跨系所、跨處室專案卡關：
「法規不符」「人力不足」

如何推動跨部門合作？

工具箱 | 高效對話三步驟

積極傾聽 Empathy

描述狀態，不帶批判
「我注意到你最近出席率低，是不是遇到困難？」

釐清現況 Reality

開放式問題挖掘事實
「專案卡住，主要是時間還是資源？」

共同解方 Options

引導承諾第一步行動
「下週一可以先調整哪個部分？」

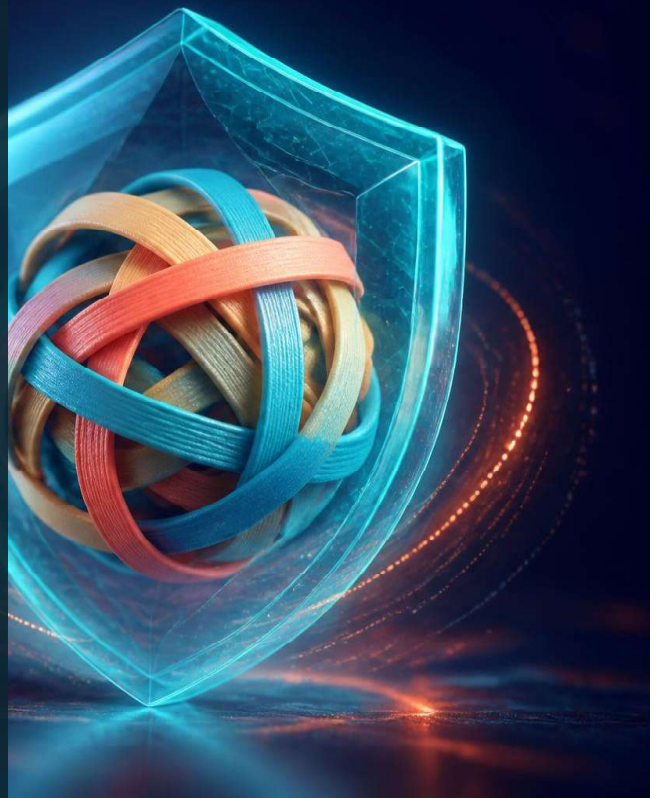
UNIT 01 • TAKEAWAY

優秀的校園領導者，
不替學生和同仁背猴子；
而是透過高質量的提問，
讓他們長出解決問題的能力。

RESILIENCE LAB • UNIT 03

從個人溝通到 高韌性團隊

在少子化與變局中，打造打不散的校園組織



單元二： 小優核心體驗與對話



體驗式學習 (Experiential Learning)：

藉由「小優體驗」作為媒介，讓老師體驗如何與新世代學生對話，學習聽與說的習慣轉換；同時讓平常習慣「用腦思考」的主管與老師們，轉換為「用心體驗」，看見自己在溝通中的盲點。



用心傾聽



有效表達



覺察盲點



持續成長



NTUSTMEG GPT game

小優的心事- NTUSTMEG

EDUCATIONAL GAME with GAI-based

GPT-NPC



情緒低落的大專學生小優。正運用張老師專線LINE傳訊息給張老師義工(負責心理輔導的專業人士)。

從小優體驗看團隊天賦

開創型同仁

衝鋒陷陣、點子多
拉高團隊天花板

防守型同仁

把關風險、重視細節
穩固團隊基本盤

主管不是全才，而是交響樂團指揮

高韌性組織的基石 | 心理安全感

容許實驗

失敗時檢討流程，非人

敢說真話

異議不等於挑戰權威

樂於求助

工作量大或危機時敢求援

接納多元

包容不同性格與工作風格

大專院校面臨的外部衝擊

- 01 少子化海嘯
招生減班生存壓力
- 02 AI 科技衝擊
教學與行政轉型
- 03 校務評鑑壓力
行政指標與危機管理



韌性不是不彎，
而是風後快速復原。

工具箱 | 心理韌性的黃金三角



主管課後行動清單

下週，不求大改變；只做三個可被看見的微行動。

- | | | |
|----|---------|----------------|
| 01 | 忍住不給答案 | 用「你覺得呢？」引導對話 |
| 02 | 營造發言安全感 | 刻意留時間給沉默但細心的同仁 |
| 03 | 重新盤點天賦 | 檢視專案與同仁特質是否對位 |

BUILD THE TEAM THAT BOUNCES BACK

個人的韌性，讓我們熬過危機；
團隊的韌性，讓我們在變局中逆勢躍升。

謝謝各位主管、師長，
讓我們一起為北商大打造高韌性團隊！

Q&A / 謝謝聆聽

韌性同行：在變動中找回自己的力量

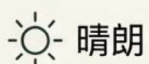
從外在變動到內在定錨 —— 大專院校教職員 SEL 社會情緒學習與古今智慧修練

Gemini Notebook

我的心理氣象



心理韌性不是『什麼事情都撐得住』，
而是能夠覺察自己當下的心理氣象。



晴朗



陰天



雷雨



暴風

—— 你今天的工作氣象是什麼？

Gemini Notebook



「真正的力量，隱藏在刺激與反應之間的留白裡。」

Gemini Notebook

SEL 核心能力	現代心理學詮釋	東方哲學 (儒/道)	宗教智慧 (佛/基督)
自我覺察 (Self-Awareness)	認識自己	「知人者智，自知者明」	「保守你心，勝過保守一切」
自我管理 (Self-Management)	安定心神	「勝人者有力，自勝者強」	「自淨其意，是諸佛教」
社會覺察 (Social Awareness)	同理他人	「己所不欲，勿施於人」	慈悲——看見別人的痛苦
人際關係技巧 (Relationship Skills)	共好協作	「君子和而不同」	與喜樂的人同樂； 與哀哭的人同哭
負責任決策 (Responsible Decision)	智慧行動	「慎思之、明辨之、 篤行之」	「快快地聽、慢慢地說」

心理韌性不是現代的新發明，而是古老人生智慧的現代實踐。

Gemini Notebook



1. 覺 (Awareness)
覺察自己的情緒與身心狀態



2. 接納 (Acceptance)
允許情緒存在，不急著否定與壓抑



3. 調節 (Regulate)
暫停自動化反應，讓身心回到可思考狀態



6. 行 (Act)
採取下一個可行動的小步驟，並從經驗中學習



5. 選 (Choose)
評估不同回應方式，選擇符合長期目標的策略



4. 連結 (Connect)
理解自己的需求，也換位同理對方的顧慮

這不是一條單行道，
而是一個不斷強化的韌性迴圈。

你的「自動駕駛模式」是什麼？



Fight (戰)

急著控制、辯解、說服、責怪他人。
「這不是我的錯！」



Flight (逃)

拖延、逃避、不想處理、轉移注意力。
「晚點再說吧...」



Freeze (凍)

腦袋空白、停止行動、不知道怎麼辦。
「.....」

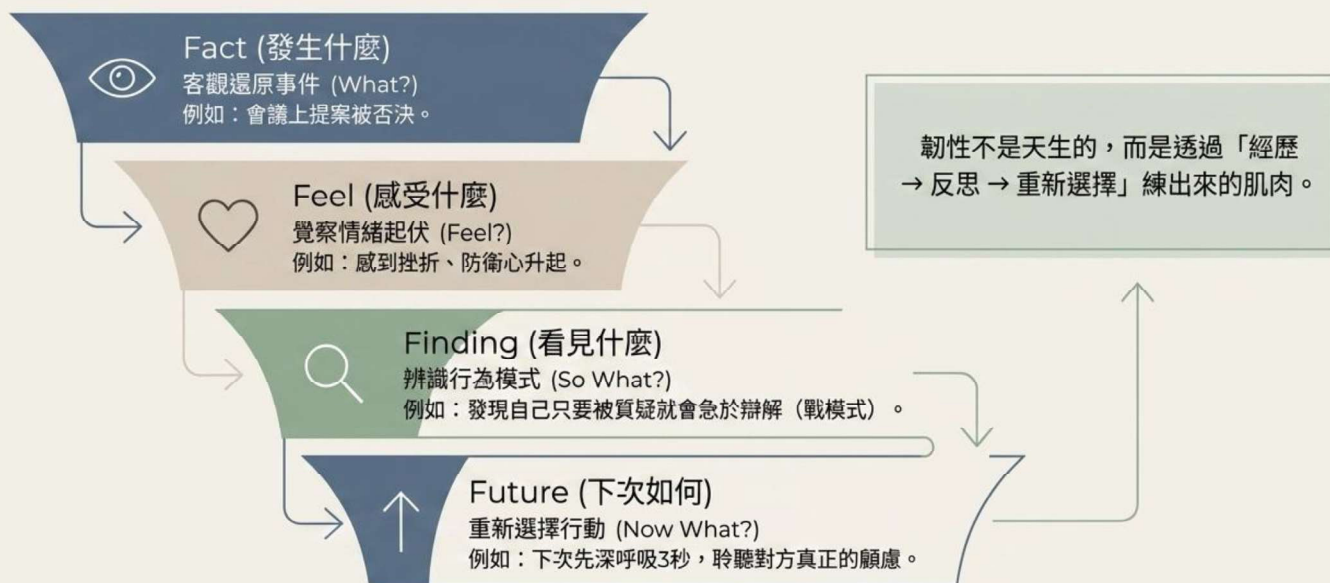


Fawn (討好)

怕衝突、全部答應、忽略自己的界線。
「好的，我都配合。」

問問自己：當學生無端抱怨，或主管下達不合理要求時，你最常自動切換到哪一個模式？
壓力反應沒有對錯，重點是：它現在還適不適合這個情境？

4F Experiential Loop



Gemini Notebook

S.T.O.P. 韌性調節法



不要問：「我要怎麼證明我是對的？」

改問：「現在怎麼做，最能讓事情往我希望的方向前進？」

Gemini Notebook

事實 vs. 故事 (認知重塑)



FACT (事實)

如果攝影機拍得到，會看到什麼？

主管今天沒有回覆我的 Email。



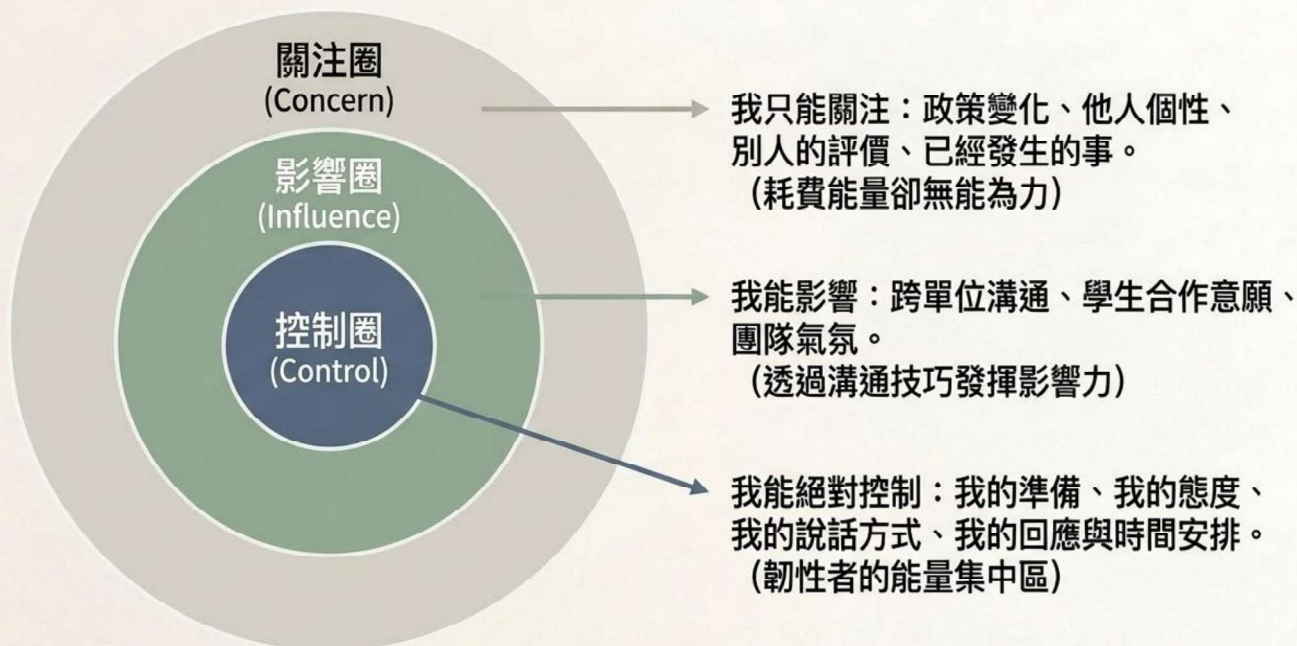
STORY (我的故事/解讀)

我的大腦如何腦補與解讀？

「主管不重視我的工作」或
「我一定做錯了什麼」。

FEEL (情緒)：焦慮、委屈。

NEW CHOICE (重新選擇)：釐清事實與故事後，收回被故事綁架的能量，
選擇建設性的行動（例如：直接口頭確認進度）。



「我最近是不是把太多心理能量，放在自己控制不了的事情上？」

校園情境實戰對照表 (The Campus Case Lab)

情境 (Scenario)	自動化反應 (Autopilot)	SEL 韌性選擇 (Resilient Choice)
學生不理性投訴 (信件指控要求不合理)	(Fight 戰) 憤怒，立刻 回信長篇大論辯駁。	暫停 (STOP) → 分辨事實與解讀 → 聚焦目標：平息紛爭而非贏得 辯論。
主管下班前臨時交辦	(Fawn 討好) 內心崩潰但不敢拒絕， 犧牲家庭時間。	區分控制圈 → 表達界線，提出 第三種選擇（「今晚先給大綱， 明早補齊細節可以嗎？」）。
努力沒被看見 (專案成功，長官卻只 感謝別人)	(Flight 逃) 委屈退縮，覺得一切都 沒意義。	覺察情緒 → 辨識出「沒被點名 ≠ 不受重視」 → 選擇成熟表達或自我肯定。

Gemini Notebook

我的「心理韌性急救箱」 (My Resilience First-Aid Kit)

當壓力突然飆高時，我承諾使用以下專屬配方：

- ☐ 1 個穩定身體的方法：_____
(例如：離開現場去喝杯水、深呼吸3次)
- ☐ 1 個重整思緒的方法：_____
(例如：問自己「這件事三年後還重要嗎？」)
- ☐ 1 個能接住我情緒的人：_____
(例如：某位信任的同仁或家人)
- ☐ 1 句提醒自己的金句：_____
(例如：我無法控制他的態度，但我能控制我的回應)
- ☐ 1 件恢復能量的微小行動：_____
(例如：下班去散步 15 分鐘)

Gemini Notebook

30-Day 1-1-1 行動計畫

- **1 個想改變的心智習慣：**
(例：收到不舒服的信件，延緩 30 分鐘再回)
- **1 個每日微行動：**
(例：下班前進行 3 分鐘韌性回顧)
- **1 個支持夥伴：**
(尋找一位能互相提醒的同事)

每日 3 分鐘「韌性日誌」

1. 今天發生了什麼客觀事實？
2. 我有什麼真實感受？
3. 我的慣性反應是什麼？
4. 下一次，我想多做一個什麼不同的選擇？

Gemini Notebook

「勝人者有力，自勝者強。」——《道德經》
「治服己心的，強如取城。」——《箴言》

真正的強者，從來不是戰勝別人，而是能管理自己。
心理韌性，不是永遠堅強、永不碎裂；而是知道何時暫停、如何調整，
並在一次又一次的變動中，重新選擇前進的方法。

Gemini Notebook



臺北商業大學學生情境

National Taipei University of Business

個案一：團體報告「搭便車」與內閣

現場情境：

期末大報告前夕，兩位學生衝到辦公室向老師告狀：

“老師，我們這組的 A 同學從頭到尾都沒做事、開會也不來，訊息已讀不回！可以把他的名字從報告中除名嗎？”

不久後，A 同學私訊老師：

“老師，他們排擠我，討論時間都故意挑我打工的時間，我都分不到工作，不是我不做！”

學生內心戲：

告狀學生

- 追求公平
- 認真負責
- 不願意自己的努力被白白剝削

我們花很多時間準備，憑什麼他什麼都沒做還能拿一樣的分數？

被控學生

- 感到被孤立
- 防衛心重
- 因打工或私事時間無法配合而產生逃避心理

我也想做，但時間真的喬不攏…他們也沒給我機會…



臺北商業大學學生情境

National Taipei University of Business

個案二：對成績不滿的「分數焦慮」與質疑

現場情境：

期中考後，一位平時表現不錯、自我要求極高的學生，看到自己拿了 B+ 怒氣沖沖地找老師理論：

“老師，我每堂課都有來，筆記做得最完整，報告也寫了 20 頁，為什麼隔壁組隨便寫寫拿 A，我卻只有 B+？請告訴我我到底錯在哪裡？這會影響我申請交換學生/推甄研究所！”

學生內心戲：

高度焦慮

將「努力的程度（頁數、出席）」與「成果的質」畫上等號

背負升學或家庭壓力

我真的很認真…為什麼結果不是 A？

我不能有任何失誤，這會影響我的未來…

如果申請交換或推甄研究所，GPA 就很關鍵！

情境重點

- ✓ 學生以「努力程度」期待獲得高評價
- ✓ 對評分標準與比較對象產生質疑
- ✓ 焦慮升級，擔心影響升學與未來發展
- ✓ 需要理解標準、回饋與情緒支持





個案三：情緒失控或抗壓性低的「隱形求救者」

現場情境：

上課進行小組討論時，老師走過去開玩笑地給了一點意見：「你們這個企劃案成本算錯了，這樣在業界會賠死喔！」沒想到其中一位負責計算的同學突然臉色大變，當場收拾書包，眼眶泛紅、摔門離開教室。



事後其他組員透露，該生最近因為課業與人際關係壓力極大，瀕臨崩潰。

學生內心戲：

我已經很努力了，卻還是被否定……

我知道我做不到……我就是不夠好……

大家會不會覺得我很沒用？

這些壓力讓我快撐不下去了……

- 身心狀況已在臨界點
- 將老師的「專業建議」過度解讀為「人身攻擊」或「否定我這個人」
- 感覺羞愧、自責、無助，情緒瞬間崩潰



情境重點：

- 學生以「努力程度」期待獲得高評價
- 焦慮升級，擔心影響升學與未來發展
- 對評分標準與比較對象產生質疑
- 需要理解標準、回饋與情緒支持



主題一：特殊生學習較慢、情緒亦較低落，使教學間產生許多不同狀況

現場情境

系上的畢業專案（或期末大報告）正在進行。

某組學生私下找老師哭訴：

「老師，我們這組的B同學是特殊生（領有身心障礙手冊／學輔中心個案），他每次開會都沉浸在自己的情緒裡，一直說自己做不到、壓力大到想休學；我們交給他的報表或簡報進度，他因為理解較慢，拖延了兩週都沒交，嚴重的影響到我們整組的進度！我們知道要包容他，但我們真的很怕因為他而拿不到好分數、甚至被延畢……可以讓他退出我們這一組嗎？」

我們知道要包容他，但我們真的很怕因為他而拿不到好分數、甚至被延畢……可以讓他退出我們這一組嗎？

B同學傳來長文：

老師，我覺得自己是大家的累贅，大家都討厭我、故意排擠我。我已經好幾天睡不着了，看到報表的數字就想哭，我真的不知道該怎麼辦……

各方內心戲與衝突點

普通學生

同理心：我們不想傷害……

現實壓力：分數、畢業、未來怎麼辦？

在「同理心」與「現實分數／畢業前途」之間拉扯，焦慮感爆棚。

特殊學生（B同學）

學習跟不上，總是拖累別人……

同學的催促，我只聽到「你沒用」……

因學習能力跟不上而極度挫折，將同儕的「催促」內化為「排擠」，引發情緒全面低落與防衛機制。

教學第一線老師

特殊生的身心受教權，我必須守護。

其他學生的公平性，我也不能犧牲。

既要顧及特殊生的身心受教權，又不能犧牲普通學生的公平性，夾在中間不知如何界定給分標準。

衝突點

- 進度落差：學習進度與任務完成度差異，影響整組時程。
- 情緒影響：特殊生情緒低落，影響團隊士氣與溝通氛圍。
- 公平性爭議：如何評量與分工，確保對每位成員都公平？
- 支持與資源不足：組內缺乏理解與協助資源，老師支援有限。

主題二：兼任行政（或管轄）之老師，面臨 職場上職員間之霸凌、排擠，或職員職場不適應、做事消極等狀況

討論個案：新任行政主管的「鐵壁冷暴力」

現場情境

X 教授今年剛接任某行政單位的主管。

上任後，他發現單位內的兩位資深職員（老鳥）做事極度消極：公文常常拖到最後一刻才送簽、詢問業務進度時總是敷衍回答「以前的主管都不是這樣辦的」、「這本來就是這樣，改了會出事」。

更嚴重的是，X 主管隱約感覺自己被「排擠與霸凌」：職員們在共同辦公室裡聊天，只要主管一走進去，全場立刻陷入死寂；中午訂便當或跨部門開會訊息，職員也常以「忘記了、以為你不需要」為由故意漏掉，近期新進的一位年輕行政職員，因為想積極配合主管的改革，反而遭到那兩位資深職員的酸言酸語與工作孤立，導致該新人工作極度不適應、做事也變得消極並打算離職。

身為主管的老師，自己也夾在教學、研究與令人窒息的行政霸凌中，身心俱疲。

有志難伸...
到底該如何帶領
這個團隊？

等他任期一過就好，
我們才不會改變。

我只是想認真工作，
為什麼大家要這樣...
對我...我可能不適合
這裡...

職場表面：一片平靜，暗潮洶湧

- ✓ 冷漠沉默
- ✓ 酸言酸語
- ✓ 訊息漏傳
- ✓ 孤立排擠

行政主管

各方內心戲與衝突點

兼任行政的主管（老師）



- 夾在教學、研究與行政之間，耗盡心力……
- 缺乏強大行政權力，難以整頓團隊……
- 想推動改革，卻處處碰壁，甚至被孤立……
- 如何在不傷和氣下，讓團隊願意改變？

消極／霸凌的資深職員（老鳥）



- 他只是個任期制的過客，我們才是這裡的主人。
- 改變會增加我們的工作量，何必自找麻煩？
- 用冷暴力維持現狀，才是最安全的選擇。
- 新人想表現？讓他知道這裡的規矩！

不適應的新人



- 我只是想幫忙、認真做事，卻被針對……
- 被孤立、資訊被隱瞞，工作越來越難推動……
- 越努力越錯，讓我對自己越來越沒信心……
- 我是不是該放棄，換個環境？