



如何提升問題解決能力

卓越人才必備思維：
分析問題與解決能力

講師：許崧庭博士

行銷博士 許崧庭



Anything
is
POSSIBLE!

- Tarlac State University 企管博士
- Hong Kong Tak Ming College 副教授
- 中華學習成長協會 理事長
- 國立第一科技大學 行銷流通系 講師
- 日本流通科學大學 『行銷流通管理』 研修
- 勞動部 核心職能認證 資深講師



- 國家審定藥師
- 資訊工程師
- 企管顧問師



<http://www.facebook.com/EVERYDAY168>
 EMAIL: everyday168@gmail.com 電話：0928-703456

誰才是市場的永遠贏家？

- 現代組織(個人)競爭決勝點已不再是大魚吃小魚，而是快魚吃慢魚

如果想釣到魚
並不是要像漁夫一樣思考
而是要像魚一樣思考!



發覺問題



面對問題



分析思考



解決問題



預防問題



未來競爭力

能整合資源
能連結管道
就會成功

整

借

學

變

造船過河不
如借船

趨勢無法擋，
抉擇靠智慧

成功者，
贏在學習

富不學富
不長

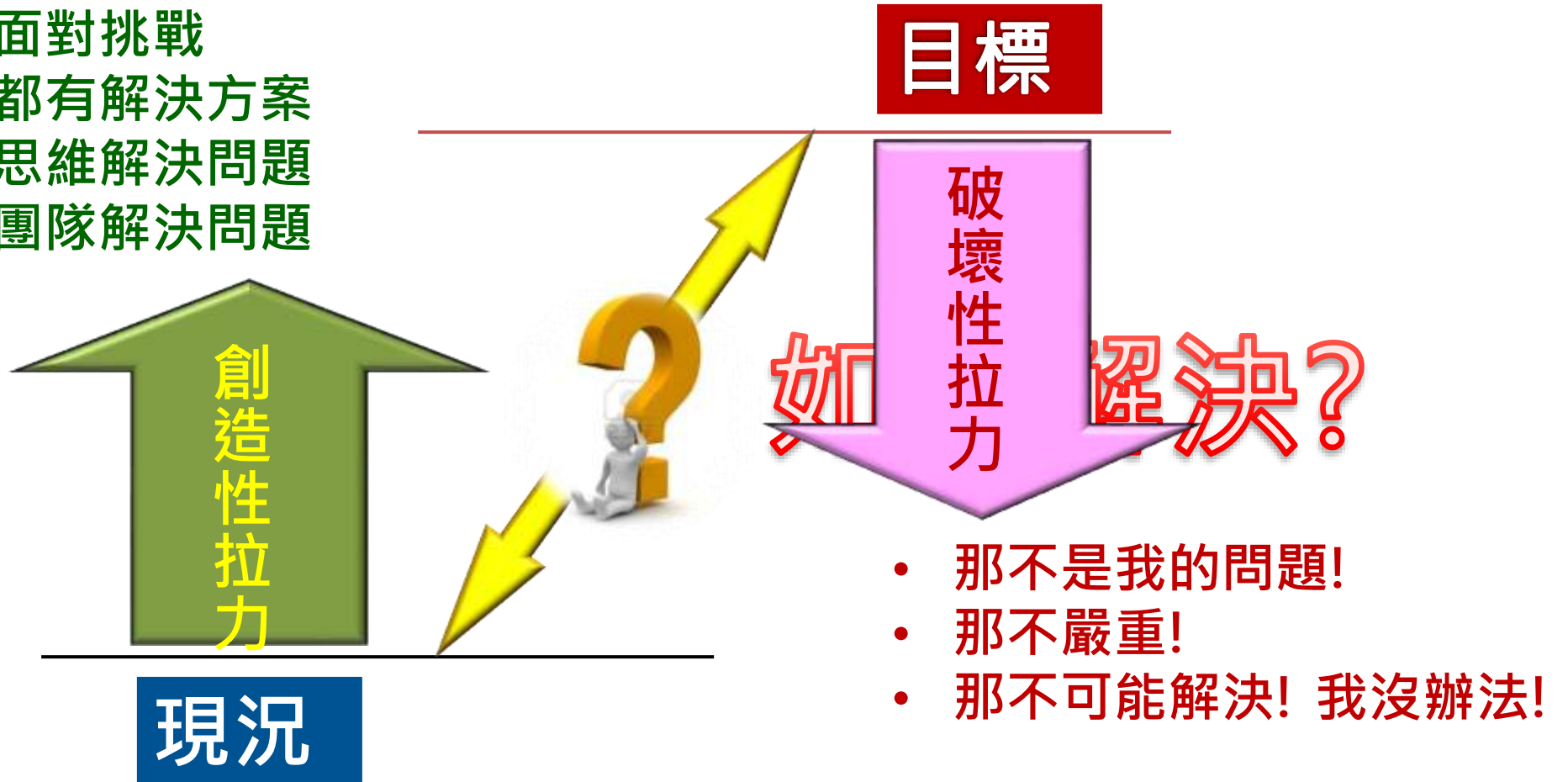
窮不學窮
不盡

改變口袋，
先改變腦袋

願意改變就
不會被淘汰

何謂問題？

- 積極面對挑戰
- 相信都有解決方案
- 系統思維解決問題
- 活用團隊解決問題



問題與管理階層

高階經營層

多思考預測型
其次發現型
救火型次之

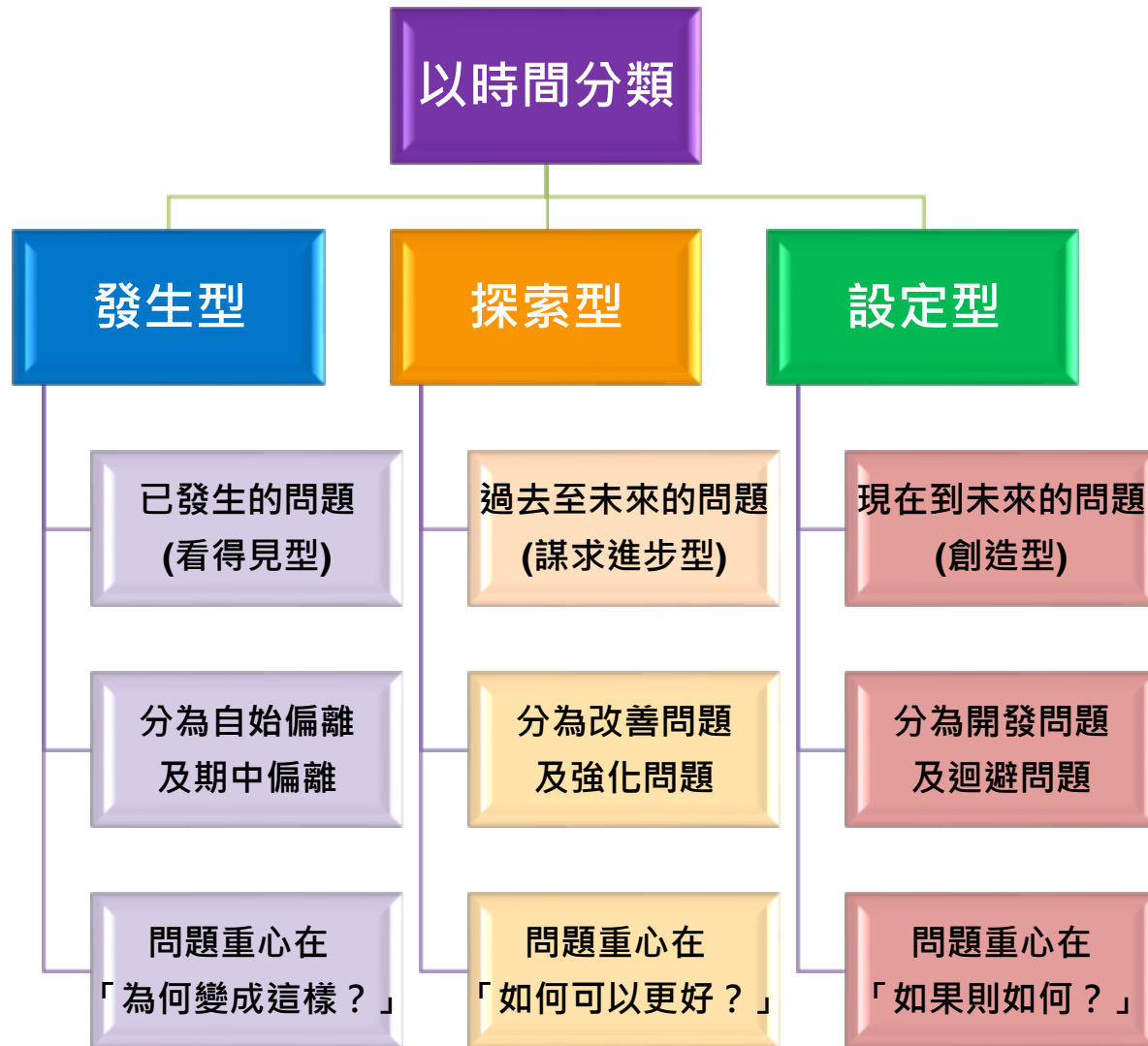
中階管理層

以發現型為主
其次預測型
救火型次之

基層管理層

以救火型為主
其次發現型
預測型次之

問題的分類



以控制範圍分類

第一類：問題發生原因及解決對策，都在自己所能掌握範圍內

第二類：問題有一部份是內部造成、部份是外部造成，亦即有部份可掌控，有部份則在掌控外，必須與別人協力解決

第三類：問題大多數是外部原因所造成，幾乎不在自己可掌控之範圍

發覺問題

面對問題

分析思考

解決問題

預防問題

Part 1

發掘問題

解決問題的原點在於「發現問題的存在」

發現

期待狀況與現狀
之間的落差

在問題沒被
發現之前

當事者並未
認知有解決
的必要性

當然也不會
採取行動

nothing

學校與職場的落差?

自己權限內的問題，才是「能解決」的問題



不能只看每棵樹，還要俯瞰整座森林

發掘問題
也不一定
由你來解決!



未能發現問題的原因

- 缺乏提出問題的勇氣
- 缺乏思考精神
- 組織文化的影響
- 管理者的影響
- 個人的心態與能力
- 習慣的束縛
- 其他

問自己六個問題，有助於發現問題

現狀與期待的狀況之間有無落差？

現狀有沒有發生什麼變化？

是否覺得哪個部分進行得不順利？

是否有些事情未達標準？

有沒有哪些事不是你原先期待的狀態？

若置之不理，將來是否會發生重大的不良狀態？

發覺問題

面對問題

分析思考

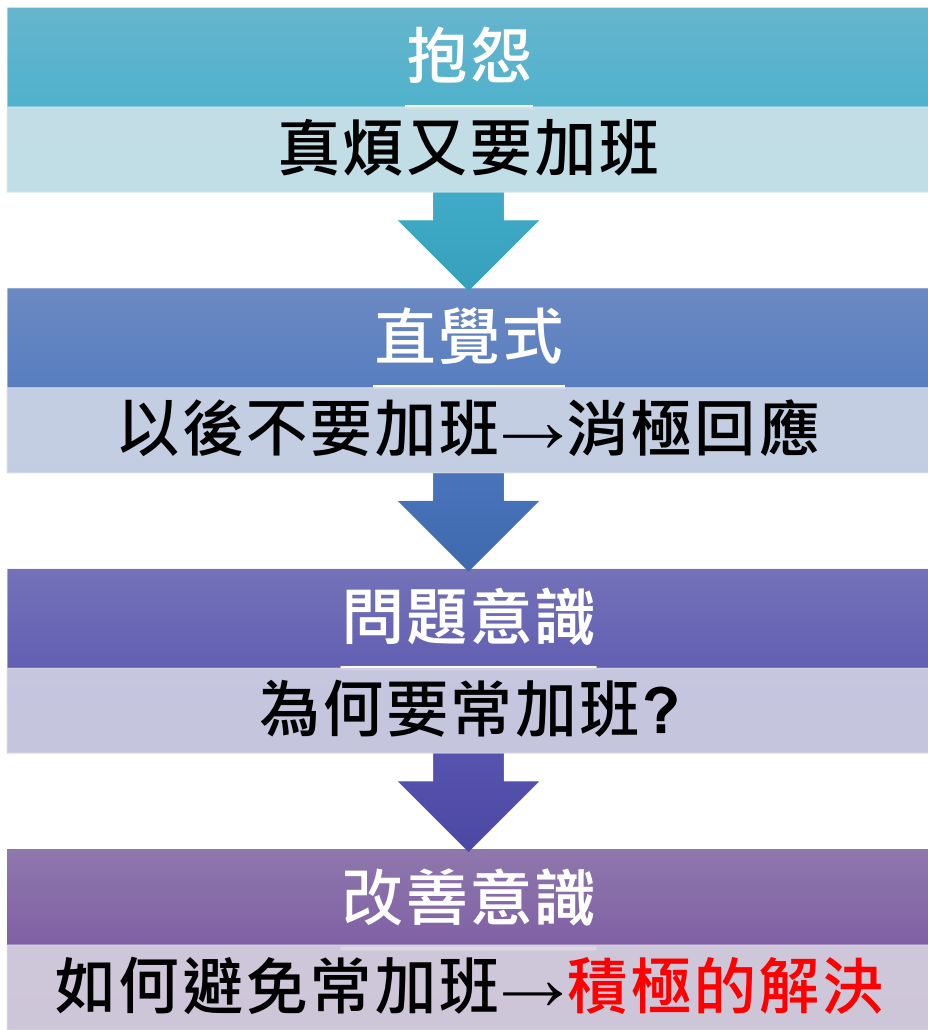
解決問題

預防問題

Part 2

面對問題

面對問題的態度



危機

轉機

「問題」容易給人一種負面的評價

危機往往是轉機

沒有問題
那來的機會?

面對問題
應不涉正負評價
積極面對

發覺問題

面對問題

分析思考

解決問題

預防問題

Part 3

分析思考

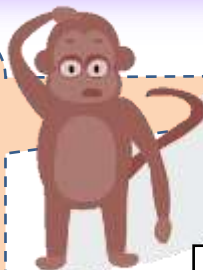
影響問題分析過程的因素



問題思考邏輯

問題意識：

- 問題未明朗化，或未形成前，即預先「感覺到」有問題的能力



問題

思考的目的：

- 解決或形成一個問題或做決定

已發生
(現狀導向)

未發生
(未來導向)



對策

原因

激發

方案

事實

創意

可量測到現狀，以量化的事實為基礎來找出問題的原因，再針對原因下對策

較難取得量化資料，需不斷的發想來激發發想法進而找出最佳解決方案



創新從改變開始

1. 「變異」

- 具有新奇性，變得不一樣與眾不同

2. 「變益」

- 具有實用性，變得更好更實際有用

3. 「變易」

- 具有進步性，變得更容易更有發展

4. 「變藝」

- 具有精緻性，變得更精緻感覺更好

5. 「變毅」

- 具有持續性，變得更持久永不放棄

行的通的創意叫理想、行不通的創意叫幻想

創新思考 六項改變思維



一、不只有功能，還重設計

二、不只有論點，還說故事

三、不只談專業，還須整合

四、不只講邏輯，還給關懷

五、不只能正經，還會玩樂

六、不只顧成本，還重意義

工作上的思維



看問題的模式(5W2H1E)

促銷活動

如何評估成果?

Evaluation
(評估)



發覺問題

面對問題

分析思考

解決問題

預防問題

Part 4A

工具篇



解決問題

五個WHY--找出核心問題、治標又治本



連問五次為什麼
揪出問題元兇

直層
到層
找追
出問
背深
後究
原問
因題



問題表像

工廠地板有漏油

Why

因為 機器漏油

Why

因為 機器襯墊磨損

Why

因為 機器襯墊質地不佳

Why

因為 這些機器襯墊便宜

Why...

治標解決方案

清理地板上的漏油

修理機器

更換機器襯墊

更換機器襯墊規格

改變採購政策

因公司以節省短期成本，做採購部門績效評量

真正該解決的問題

改變公司對採購部的績效評量與獎勵制度

真正有用的解決方案

腦力激盪法 (Brainstorming)

延緩判斷
(不批評他人創意)

自由奔放
(不設限，無厘頭的思考)

量 > 質
(不要想太多，先說出口)

統合改善
(連結他人提出的點子)

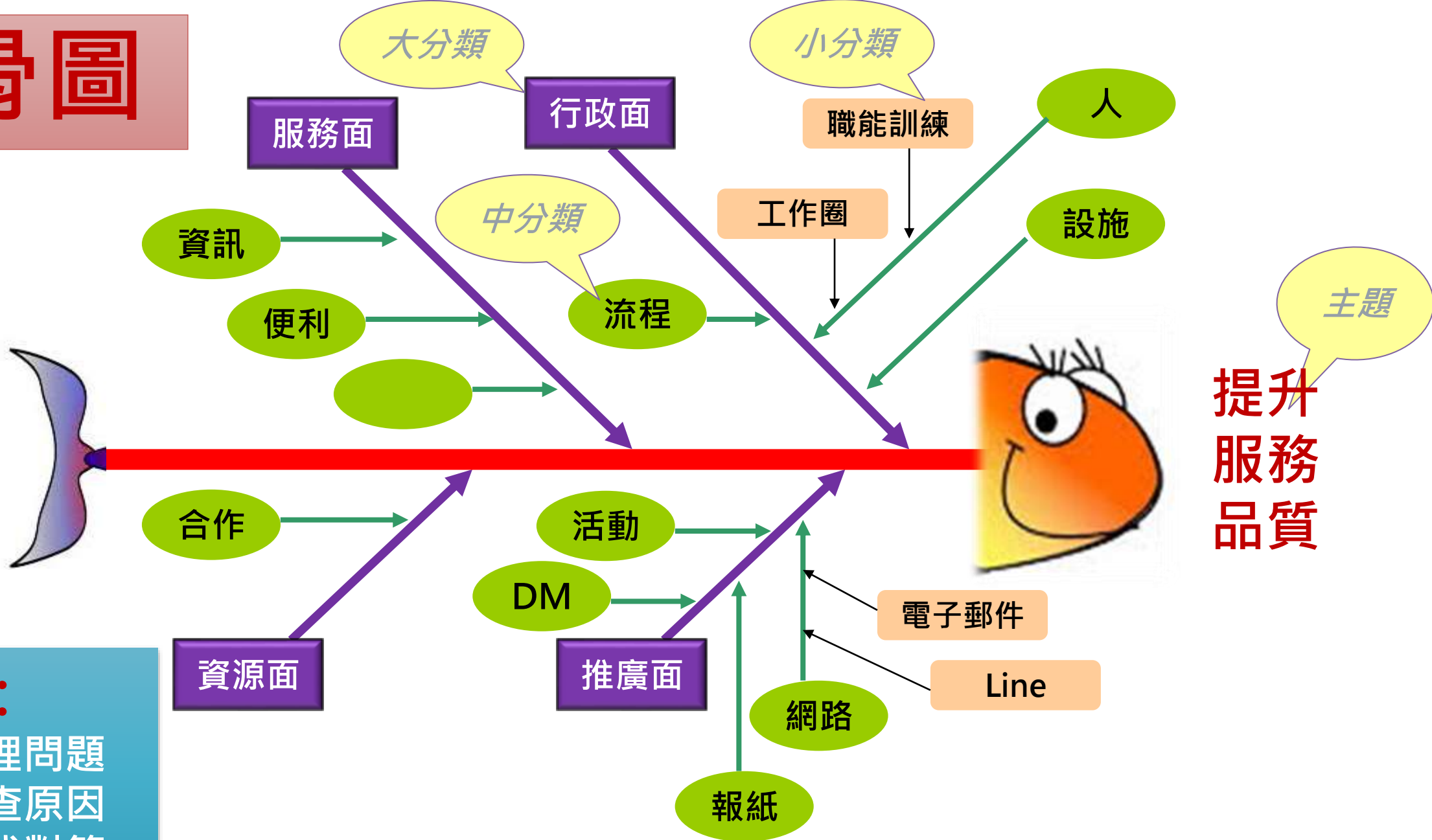
禁止以下發言

- 這沒什麼嘛
- 其他公司已經做過了
- 沒預算，沒時間
- 雖然不錯，但還有很多問題



- 每組6人，圍成一圈，順時鐘輪流提出想法，並將想法寫在卡片上，並說明給隊友聽
- 每人每輪以一分鐘為限，共計三輪
- 每一輪構想5分鐘內完成(六三五法)
- 歸納→4~6類

魚骨圖

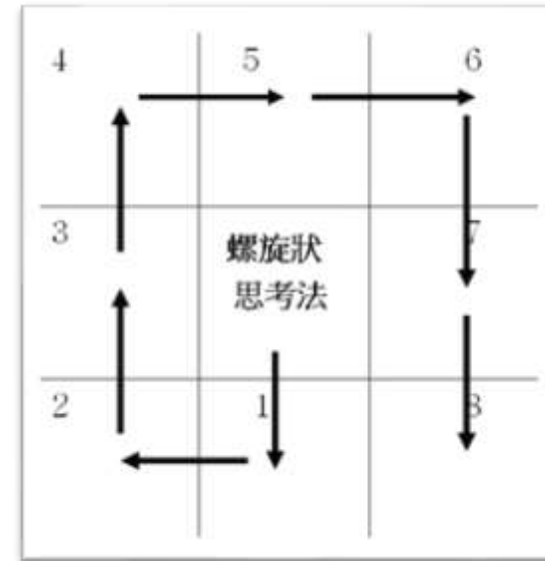


用途：

1. 整理問題
2. 追查原因
3. 尋找對策

九宮格「螺旋狀思考」法

- 適用於：
 - 有前因後果的發展關係上
(由格子1發展到8的過程)
 - 有關執行步驟、事件發生順序，以順時鐘方向推進思考，
(在獲得結論前需經七步驟)



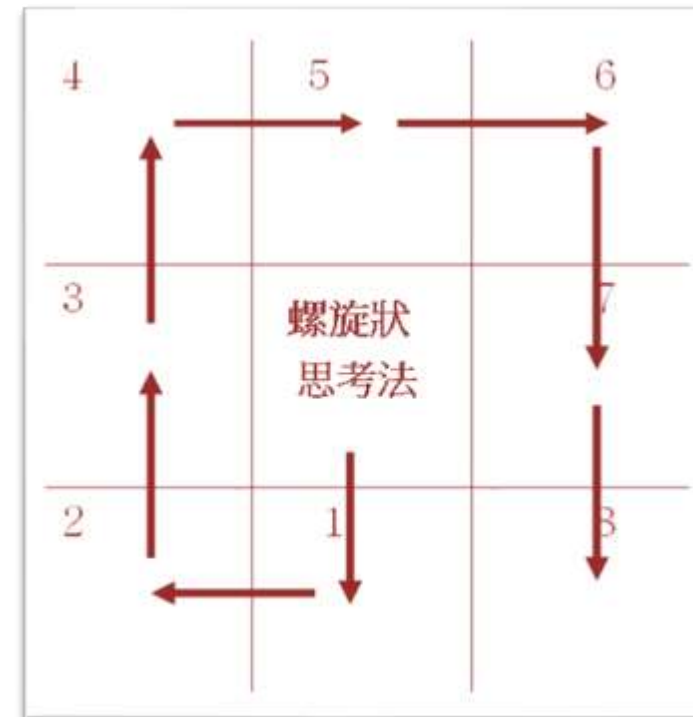
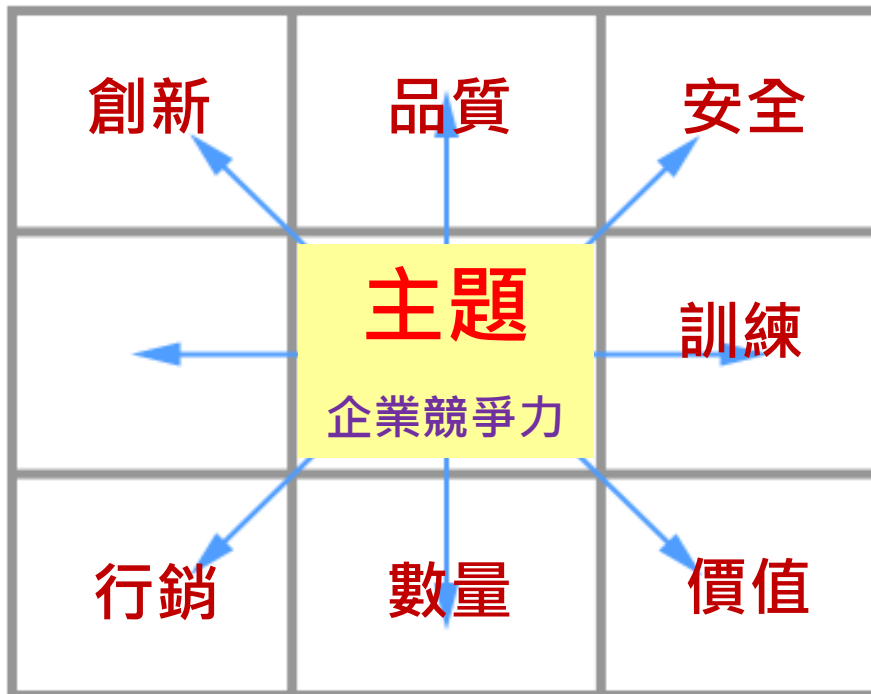
6/14 (四)	6/15 (五)	6/16 (六)
6/13 (三)	6/11~17 週計畫	6/17 (日)
6/12 (二)	6/11 (一)	備註

九宮格法+5W2H

Who	When	How to Do
Where	終身學習	How Much
What	Why	備註

曼陀羅思考法

- 「Mandala曼陀羅」的意思是「獲得本質」
- 以「放射性思考法」和「螺旋狀思考法」來提昇思考策略
- 文句應簡捷，最後一格，可做附註用
- 有助於思考的擴展與歸納。

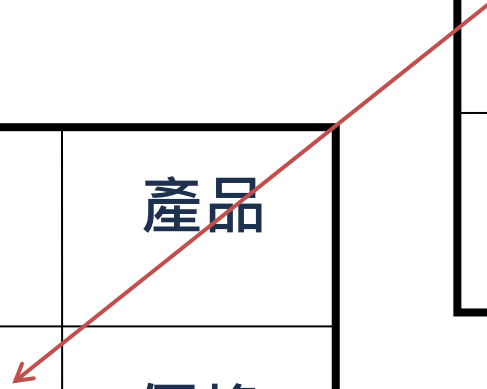


產品
通路
價格
促銷
服務
包裝

曼陀羅法範例

流程	公共	產品
設施	行銷力	價格
人員	促銷	通路

創新	品質	安全
行銷	主題 企業競爭力	訓練
成本	數量	價值



心智繪圖法(MindMap)

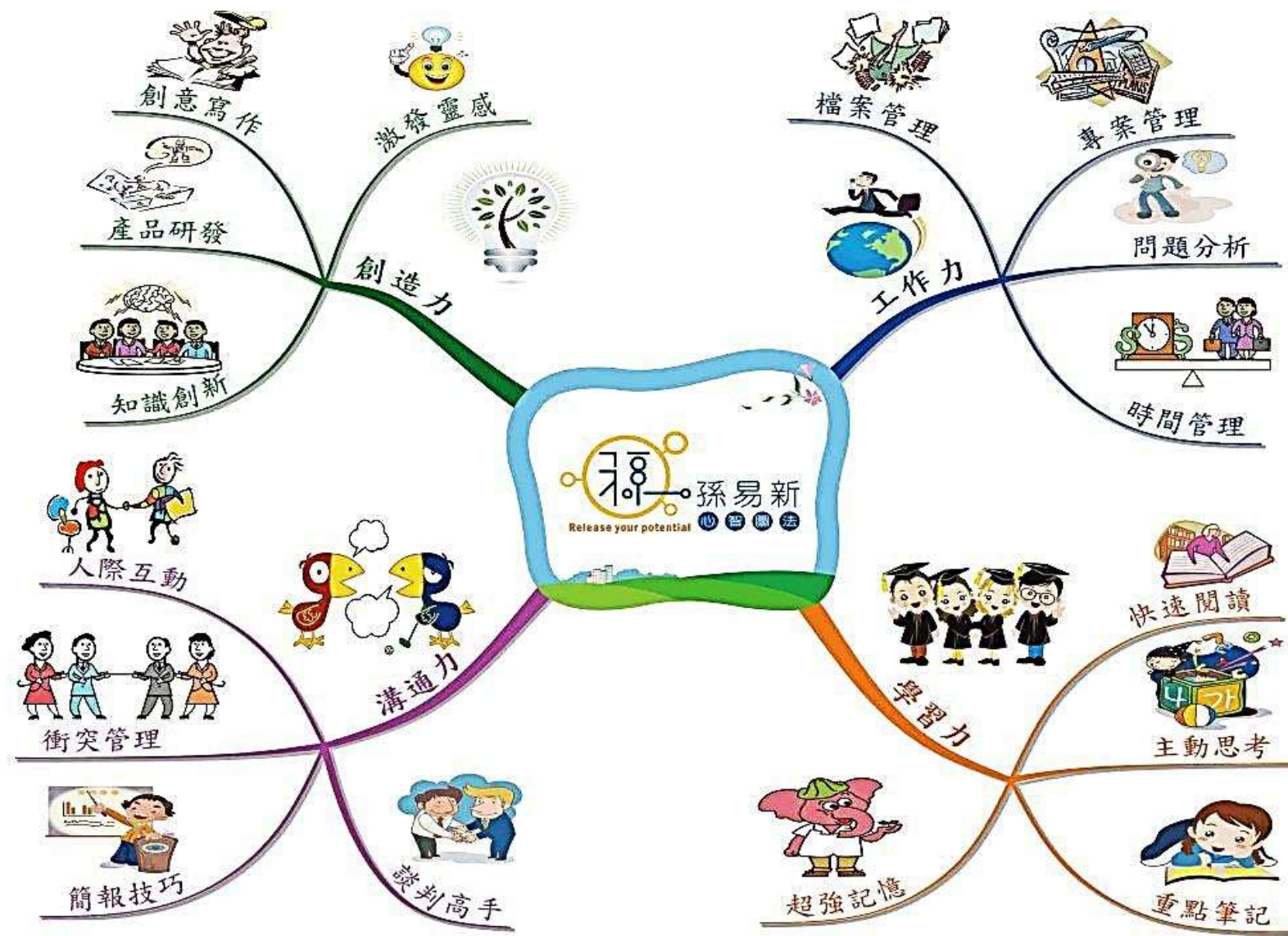
使用強調法：

- 一個中心圖像
- 每個圖像使用三種以上色彩
- 立體圖、文
- 不同大小字體、線條與圖像
- 具美感，恰當留白

2.使用聯想

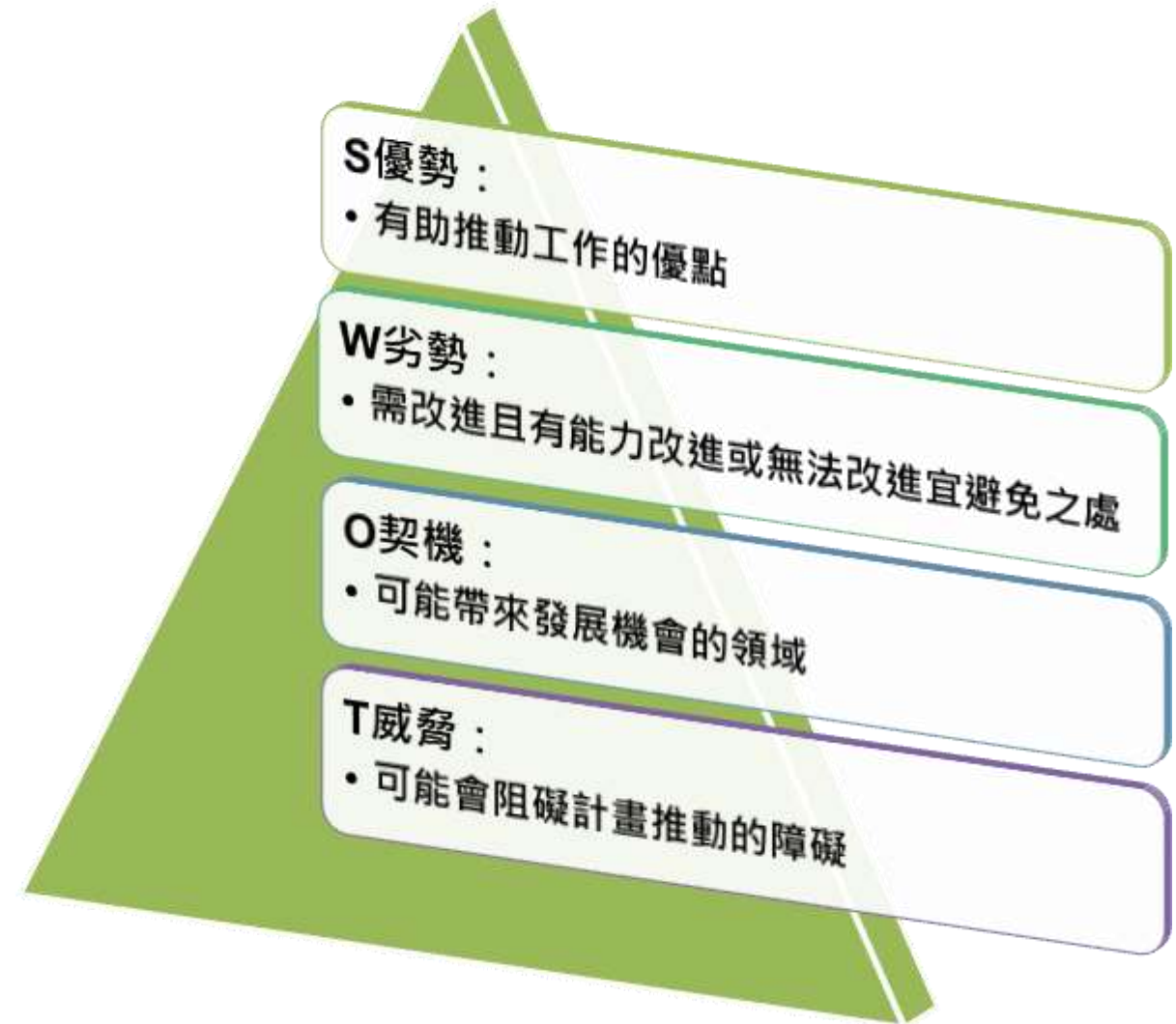
- 各枝幹間用箭頭表示彼此關聯性

3.清楚明確



SWOT矩陣

S Strength (優勢)	W Weakness (劣勢)
SW為企業定位分析(內部)	
O Opportunity (機會)	T Threat (威脅)
OT為產業分析(外在環境)	



SWOT策略矩陣

		內部	Strengths	Weaknesses
		外部	<ol style="list-style-type: none"> 1. 服務據點多 2. 新員工有意願改變 3. 品質優良 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 促銷能力弱 2. 硬體設備較舊 3. 缺乏熱情
Opportunities	<ol style="list-style-type: none"> 1. 老字號 2. 民生必需品 3. 忠誠顧客多 	SO (攻擊) <ol style="list-style-type: none"> 1. 大型促銷活動(S1O3) 2. 結合其他國企合作(S3O3) <p>結合內部優勢與外部環境機會最大化，克服可能面臨其它威脅與劣勢</p>	WO (改善) <ol style="list-style-type: none"> 1. 經營創新(W2O3) 2. 創造顧客價值(W1O2) 3. 教育訓練(W3O1) <p>著重劣勢最小化與機會最大化 利用外部機會，克服本身弱勢</p>	
	Threats	<ol style="list-style-type: none"> 1. 同業促銷競爭 2. 同業設備新穎 	ST (創新) <ol style="list-style-type: none"> 1. 品質優良廣告(S3W1) 2. 員工獎勵策略(S2W1) <p>優勢最大化與威脅最小化 利用優勢避免外在威脅的策略</p>	WT (防禦) <ol style="list-style-type: none"> 1. 降低成本 <p>劣勢與威脅最小化的策略 面臨困境時改善弱勢降低威脅</p>

決策矩陣-以定量·客觀的方式評斷每個選項

		急迫性	可行性	利益性	未來性	合計
		X1.0	X1.0	X2.0	X2.0	
選項一	研發新產品 為了與其他公司做出區隔而研發新產品，藉以吸引更多客戶	1	3	2	2	12
選項二	祭出促進介紹的優惠 推出優良客戶抽獎以及吸引老客戶介紹新客戶的優惠	2	5	3	1	15
選項三	設計網路策略 原本主要以傳統方式行銷，因此要加強網路行銷策略	5	3	4	2	20
選項四	開發合作夥伴 開發願意協助行銷宣傳活動的合作企業	3	2	1	3	13
選項五	策劃宣傳企劃 針對以往沒有觸及的客群策畫宣傳企畫	2	1	1	5	15

本次各項目滿分為5分

- 「決策矩陣」是用來替多個選項做評選的方法
- 做決策時，如面對多個選項，絕不能只仰賴定性資料或主觀，而應該定量且客觀地予以評價
- 除個人使用，也可設計問卷，讓多人一起使用
- 多人共用時，須確保每一成員都理解各評分項目的意義和定義
- 原則上最後會採得分高的選項，但並不代表非得選最高分選項
- 重點是不能偏向定性資料或定量資料的任一方，而應該審慎思考兩種因素，再做最後決策

80/20法則

- 20%的原因，可影響80%的結果
- 20%的投入，可影響80%的產出
- 80%的利潤，來自20%的顧客

花最少的力氣
得到最大的效果

分析可產出80%價
值之關鍵少數

如果花20%的時間可導致80%的成就，可達四倍報酬率

如何力行80/20法則？

- 想想你真正在乎且很想達到的目標？
- 把最專注的20%時間花在這些事情上

專注於你認為重要的事，
以少創多！

問題解決的「問 想 做 評」四模式與步驟

問 (asking)

「提問」，面對問題情境，提出擴散性及聚斂性思考的問題



想 (thinking)

「思考」，鼓勵自由聯想，以尋求創意的點子，獲得新觀念



做 (doing)

用各種策略、活動，針對問題，將思考所得展現，從活動中，尋求解決問題的方法



評 (evaluating)

「評鑑」，擬訂評估標準，運用暫緩批判，欣賞創意原則，強調相互回饋與尊重

「問想做評」模式解決問題的實例：

- 先確定待解決的問題，如：如何解決外勞在台北車站聚集的煩惱？

問

- 可用各種創新思考的策略當作問的策略，提出問題：為什麼外勞在台北車站聚集？有何替代地點？可否跟哪些活動結合辦理？

想

- 鼓勵大家異想天開、自由聯想，大家集思廣益、腦力激盪

做

- 各種活動，像寫、討論、實驗...等，例如將所有意見寫成卡片貼在牆上

評

- 定評估標準，選擇適當的解決方案

- 在「問想做評」中，可以隨時調整，例如：問-想-做-問-做-想-評-.....

發覺問題

面對問題

分析思考

解決問題

預防問題

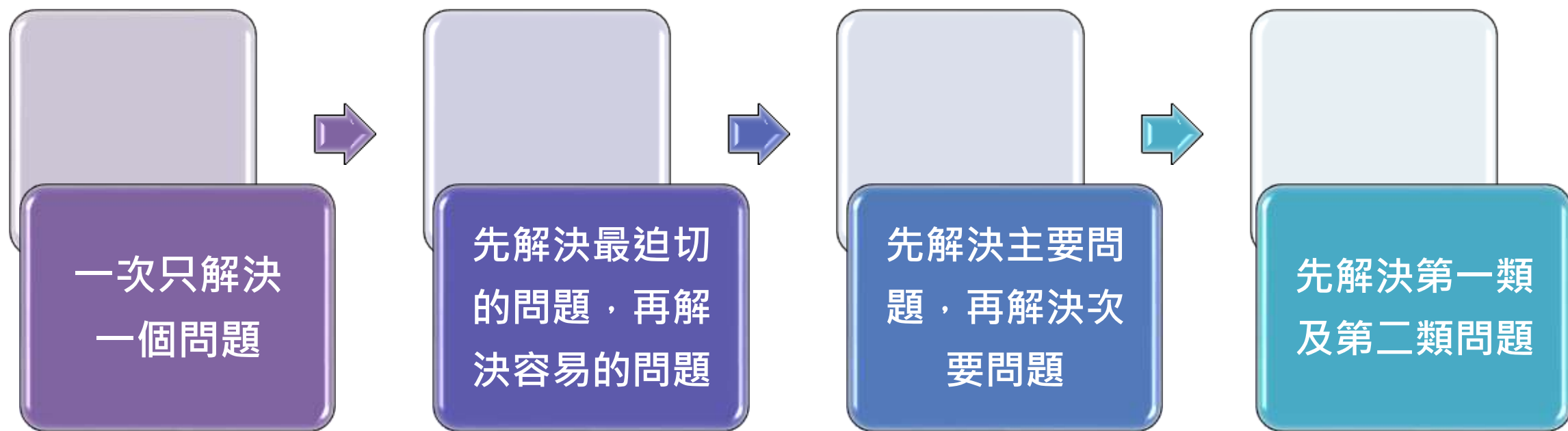
Part 4B

應用篇



解決問題

問題解決的原則



問題解決的思考形式

- 人類自然本能
- 講求循序漸進，每一步驟都須絕對正確
- 缺點：

- 保證結論的有效性，一旦前提有誤，結論必跟著錯誤
- 容易畫地自限：有時問題的解答根本就在範圍之外
- 易形成慣性及惰性的思考，妨礙新概念產生。

邏輯
思考

水平
思考

系統
思考

創造性
思考

- 思路從問題本身向四周發散，各指向不同的答案
- 產生一個有效、簡單及理想的新概念
- 具創意，敢於旁敲側擊，出奇制勝
- 從不同角度尋找觀察：
 - 相信有多種解法
 - 刻意把某些關係顛倒
 - 把既存關係簡化
 - 刻意轉移問題重點

垂直思考法與水準思考法兩者應相輔相成

問題解決的流程與自我對話



- 現況描述與評估
 - 共有那些問題？
 - 問題有多大？
 - 先處理什麼問題？

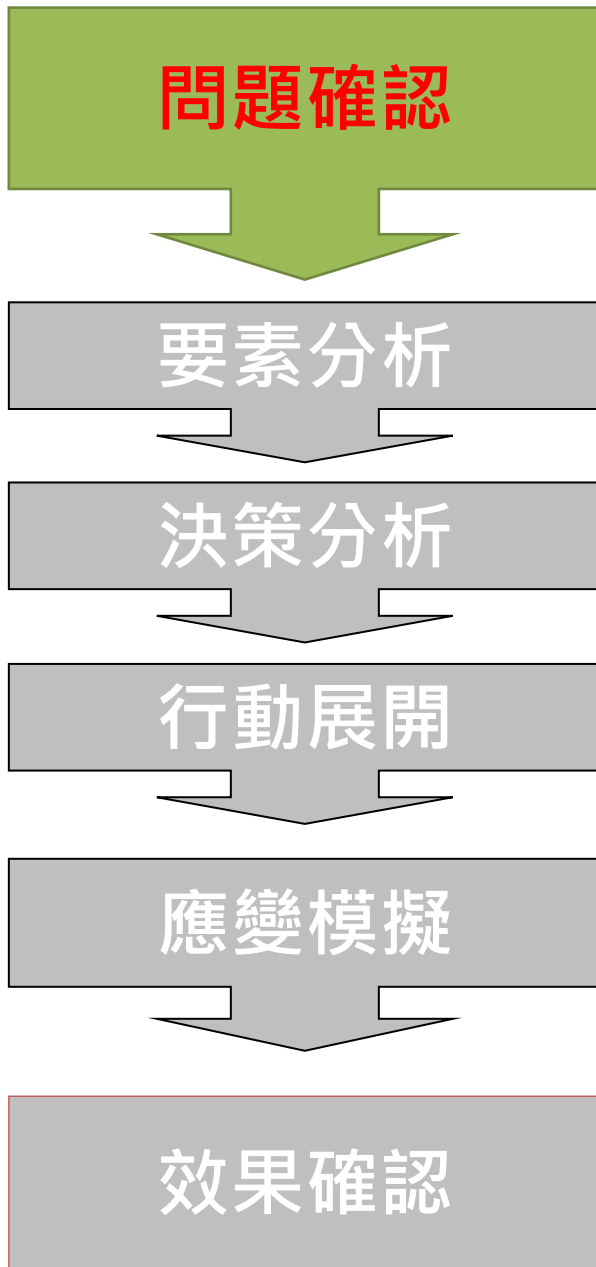
- 那些因素要分析？
- 那些是主要因素？

- 有那些方案可行？
- 那些是最佳方案？

- 那些事要做？
- 怎麼做？

- 潛在問題是什麼？
- 如何應變？
- 如何防止？

- 目標是否達成？
- 行動是否落實？
- 如何修正行動？
- 那些要標準化？



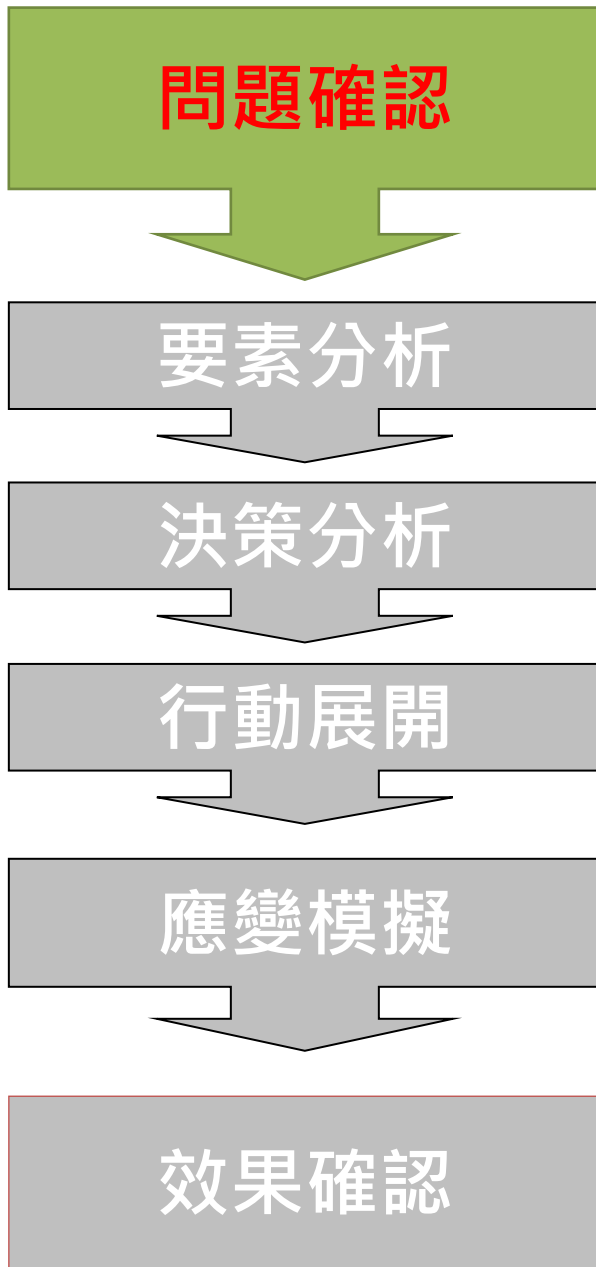
- 澄清有關發生現象，加以明確化
- 釐清有關值得注意的事項
- 將抽象的形容的事務精確分解成容易處理的事項

• **Step1.事件的現象描述**

- 研發部小陳，拿著新模要給生產部小馬試模..
- 小馬回答：現在以生產為重，所以沒空！

• **Step2.事件的現況詳述**

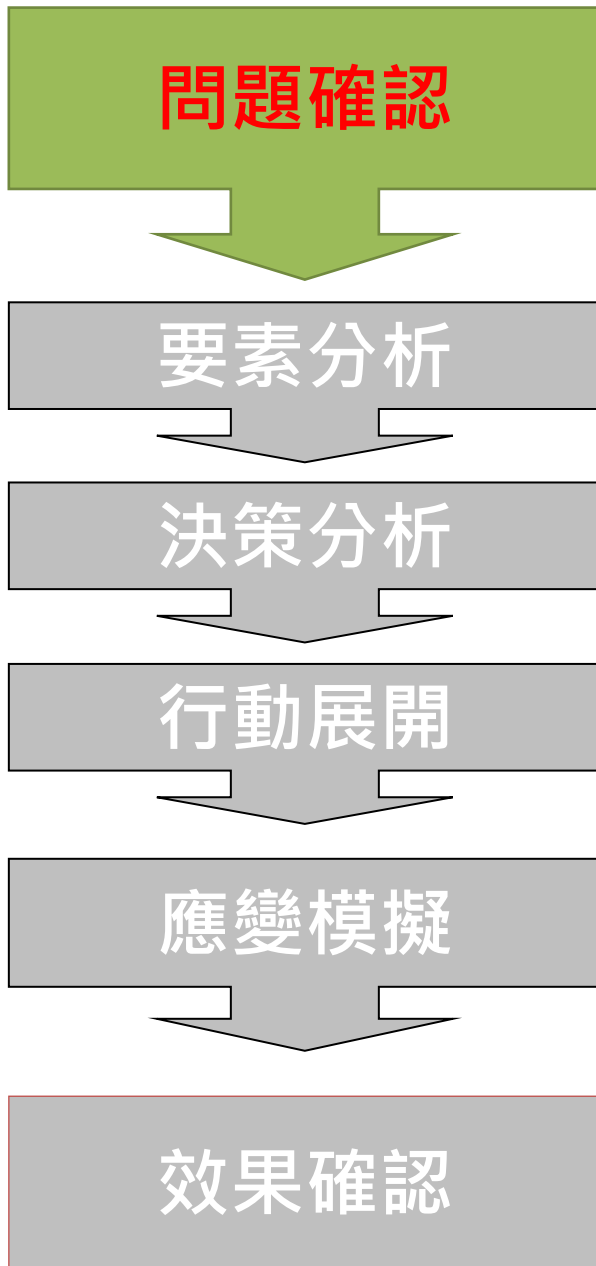
- 研發部小陳於6/1 AM10:00拿著N-001型號的新模要給生產部小馬試模.....
- 小馬回答：現在是以生產為重，因為6/1~6/15產能滿載，要趕三陽公司的訂單20,000件型號R-08的產品，所以沒空！



• Step 3.陳述問題(明確的問題描述)

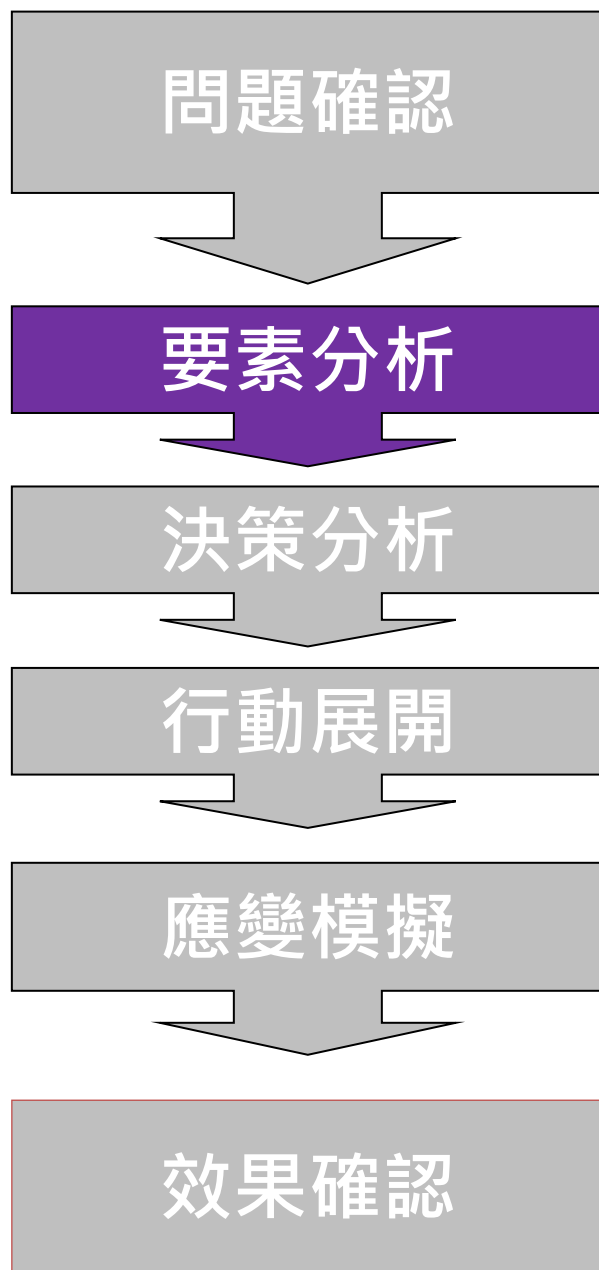
- **WHAT(WHO)**人、事、物
- **WHEN** 時間
- **WHERE** 地點
- **EXTENT**程度及方式

- 研發部小陳於**6/01 AM10:00**拿著**N-001**型號的新模，要給生產部小馬試模
- 小馬回覆目前生產部是以生產為重，因為**6/01~6/15**產能滿載，要趕三陽公司**20,000**件，型號**R-08**的產品訂單，所以沒空試模！
- 如果**N-001**型號的新模無法在**6/15**前試模完成，將無法準時於**6/20 AM11:00**交給大漢科技公司。將造成公司須支付給大漢公司違約金新台幣**150**萬！



• Step 4. 確立問題點

- 如果N-001型號的新模無法在6/15前試模完成，將無法準時於**6/20 AM11:00**交給大漢科技公司
- 將造成公司必須支付給大漢公司違約金新台幣**150萬**！



- **Step5-1.找出可能原因**

- 找出差異點
- 找出變化點
- 找出可能的真正原因

- **Step5-2.評估可能原因**

- 思考與觀察
- 測試及驗證可能的原因

• Step5-1.找出可能原因

事件發生的問題點：

如果N-001型號新模無法在6/15前試模完成，將無法準時於6/20 AM11:00交給大漢科技公司。將造成公司必須支付給大漢公司違約金新台幣150萬！

發生的面項	有發生的變化狀況	可能發生的地方卻沒發生	可能原因
WHAT/WHO 人、事、物	生管未做好生產排程計畫，造成小陳與小馬在大漢科技工司工作上的衝突	業務單位沒發生 會計單位 人事單位	目前公司只有會簽的做法，沒有生產管制機制
WHEN	11月份小陳與小馬發生的衝突，其他月份並沒有發生	業務單位沒發生	未做好溝通協調工作
WHERE 地點	研發部與生產兩個單位	業務單位沒發生 會計單位 人事單位	目前公司只有會簽的做法，沒有生產管制機制
EXTENT 方式、程度	公司目前80%訂單都是一個月之內的訂單。	國外業務部	大漢公司臨時插單

• Step6.找出可能的真正原因

- 真正原因意味指出發生問題點，頻率發生最高、風險最大的地方！
- 目前公司只有會簽的做法，沒有生產管制機制。

• Step7. 對策擬定

短期對策：

- 外包試模與小馬協調於6/13之前是否有空擋
- 與大漢公司研議是否可延後交期
- 需考量可能成本、可能風險、可能對策、緊急應變措施

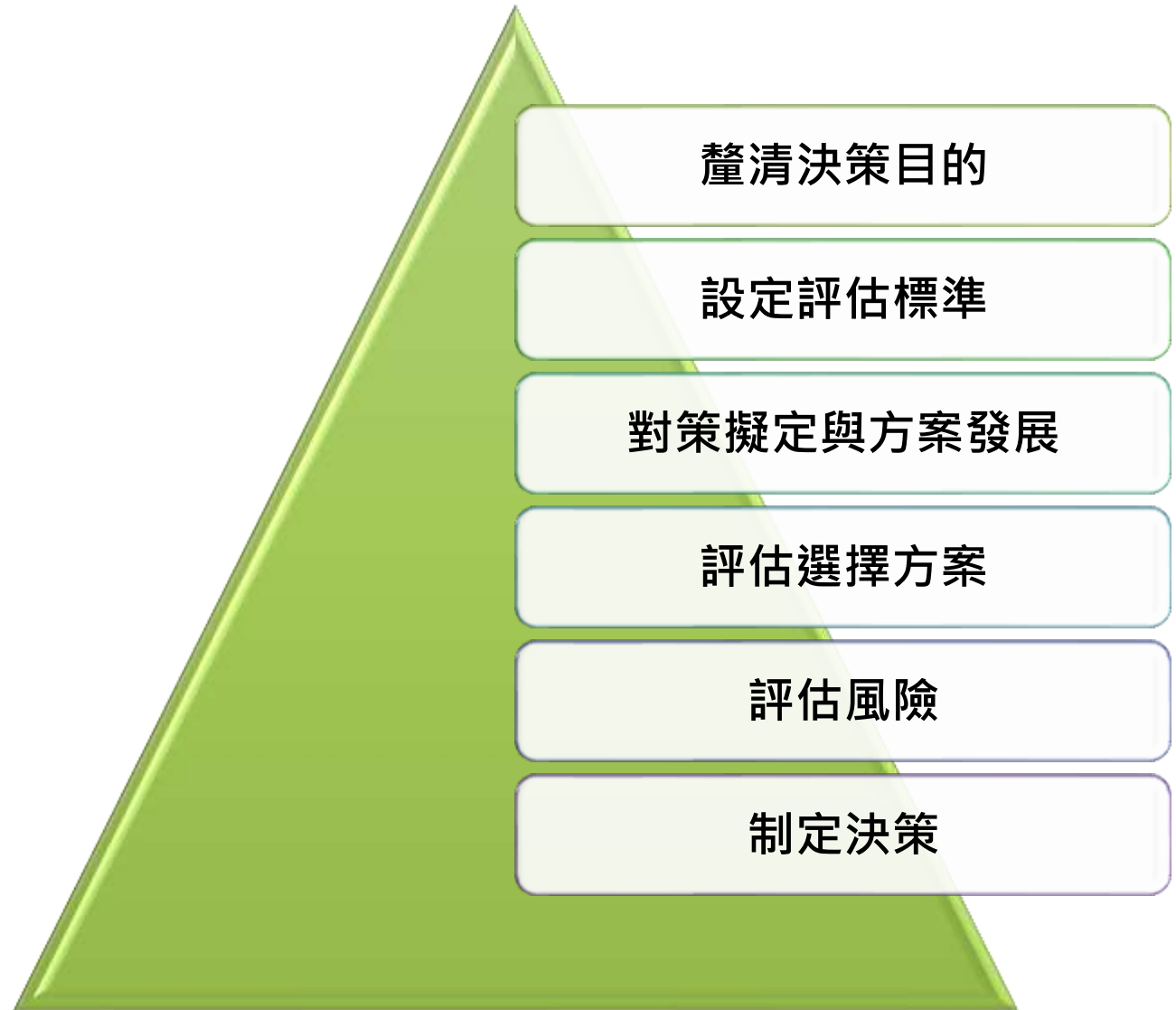
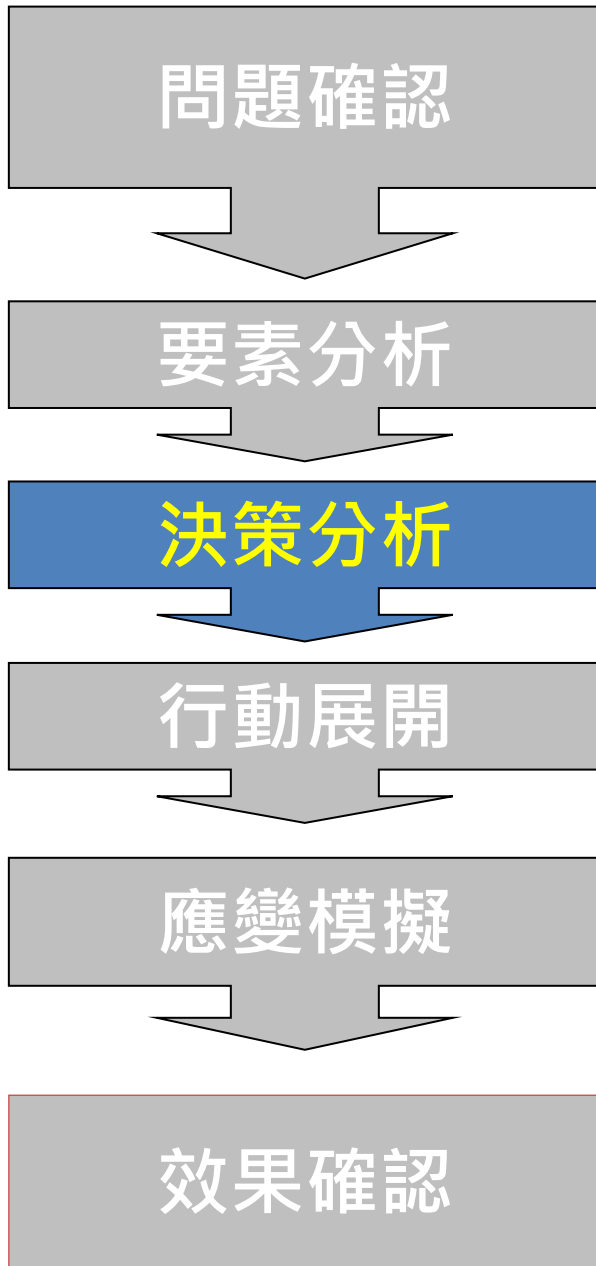
中期對策：

- 建立溝通協調的訓練輔導機制
- 需考量可能成本、可能風險、可能對策、緊急應變措施

長期對策：

- 建立生產排程管理系統(流程&表單)

問題解決的流程與自我對話



利用必要條件過濾選擇方案

決策敘述: 建立生產排程管理系統(流程 & 表單)

必要條件	方案一 生管部門自行設計		方案二 業務、生管、生產、 資訊四部門共同設計		方案三 外包給企管公司		方案四	
經費必須在 10萬元以下	除薪資外 費用0	O K	除薪資外 費用0	OK	15萬	N O		
兩個月內完 成上線	一個月	O K	1.5個月	OK	一個月	O K		
必須電腦化	完成後須找訊資 部門再行規劃	O K	四個部門共同參 與	OK	已有標準之 作業系統	O K		
選擇	符合		符合		不符合			

利用優先條件比較選擇方案

優先條件	權重	方案一 生管部門自行 設計	重要度	權重 × 重要度	方案二 業務、生管、生產、 資訊四個的部門共同 設計	重要度	權重 × 重要度	方案三
專業度(含電腦能力)	4	生產排程管理	3	12	資訊與生產排程管理	4	16	
適用性、實用性	3	跨部門的運用	4	12	跨部門的運用	3	9	
效率性	2	該部門自行規劃	1	2	四個部門共同規劃	1	2	
衝突性	1	其餘相關部門的認同度	2	2	團隊默契的掌控	2	2	
Sum WT		Sum	28		Sum	29		
決策選擇優先順序		第二順位			第一順位			

評估風險：考慮可能的不良後果評估造成的威脅！

決策敘述：業務、生管、生產、資訊四個的部門共同設計

方案一：由生管主管負責主導

可能發生的不良後果	發生機率	影響程度
1.資訊單位主管可能不服他的行政權	高	大
2.業務單位主管的管理能力無法協助生管	高	中

方案二：由副總負責主導

可能發生的不良後果	發生機率	影響程度
1.資訊單位主管可能不服他的行政權	小	小
2.業務單位主管的管理能力無法協助生管	高	中

• Step8.潛在問題分析



• Step8.潛在問題分析 (1)釐清實施計劃的潛在問題

行動敘述：由副總負責主導，建立生產排程管理系統(流程 & 表單)

計劃工作項目 WHAT / WHO / WHEN	潛在可能問題點	可能 發生機率	可能的 嚴重性
12/25開始由副總負責主導業務、生管、生產、資訊等四個部門，建立生產排程管理系統(流程 & 表單) 預計2020年01月15日完成	副總每個月有15天工作天，至漳州工廠工作	高	高

• Step8.潛在問題分析 (2).找出潛在問題的可能原因

行動敘述：行動敘述：建立該專案之追蹤管理系統

計劃工作項目 WHAT / WHO /WHEN	潛在可能問題點	可能發生原因
由生管小馬，執行專案進度管理機制予回報作業。	小馬的溝通方式，容易令人感到咄咄逼人	小馬的工作方式，自從加入公司皆屬於個人專案執行者

• Step8.潛在問題分析 (3).找出潛在問題的可能原因

行動敘述：訓練與要求小馬，只要進行工作報告即可，不需討論到人的部份

潛在問題	可能原因	預防措施
生管小馬在工作回報，會加入個人主的意識，容易扭曲事情的真相	1.小馬不理解資訊單位的作業模式 2.小馬的溝通表達無法有結構化	要求報告一律採取文書報告，報告的格式先進行標準化

• Step8.潛在問題分析

(4).發展並實施預防措施

(5).擬定緊急應變計劃措施

緊急應變措施的名稱：

生產排程管理系統(流程 & 表單)之緊急應變措施

緊急應變措施

監控預警及傳遞警訊方式

要求資訊單位主管，與大大資訊企管公司小宋保持資訊交流。

12月30日查核工作進度
2020年01月10日，審查工作進度與工作內容狀況，決定是否啟動緊急應變措施！

發覺問題

面對問題

分析思考

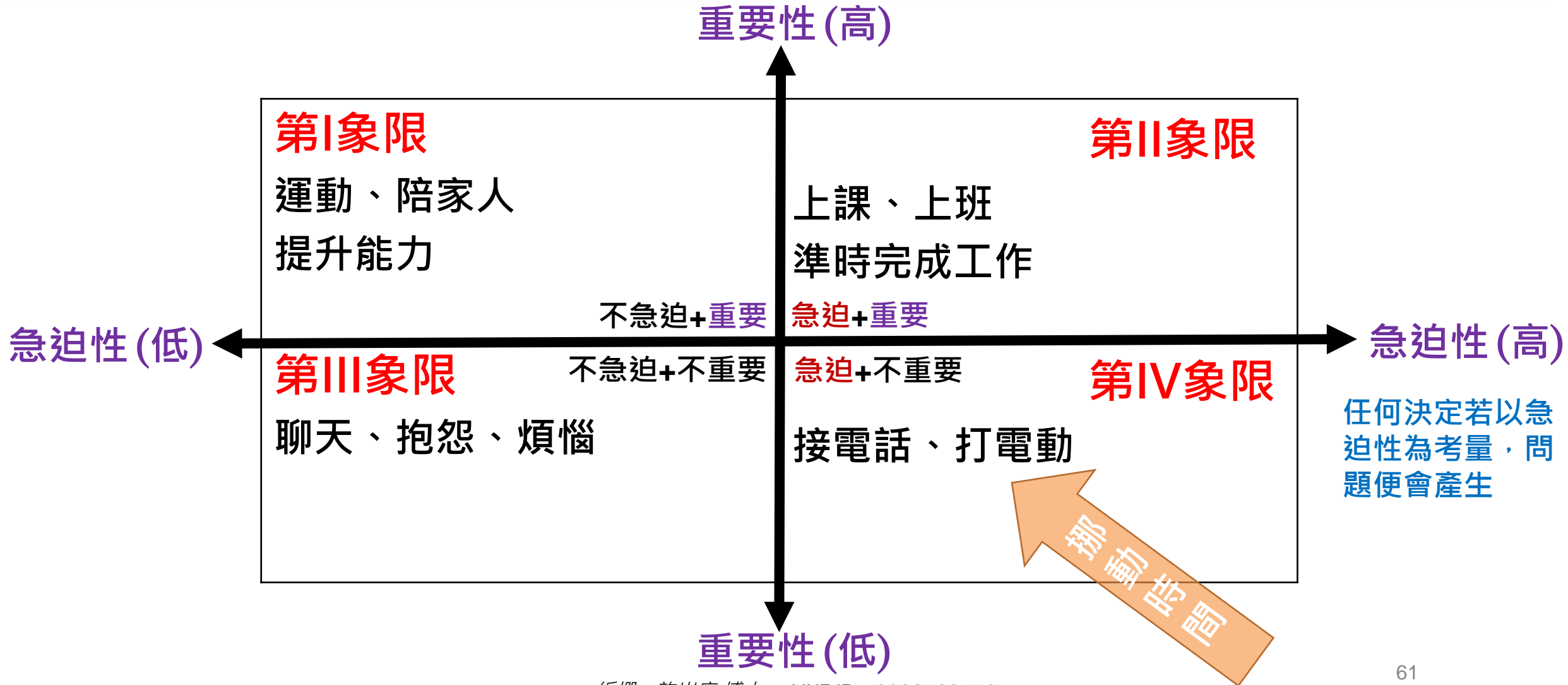
解決問題

預防問題

Part 5

預防問題

急迫性與重要性矩陣



預防案例

汽車主動安全系統

新冠病毒：

戴口
罩

勤洗
手

提升
免疫
力

隔離

疫苗

1.FCW 前方
碰撞預警

2.AEB 自動緊
急煞停

3.ACC 主動車
距維持定速

6.LKA 車道維
持輔助

5.LDW 車道
偏離警示

4.BSW 盲點
偵測警示

關鍵思維



把每天都當成生命中的最後一天

不要讓別人的意見淹沒你！

重要的事先做！

以少創多！

為成功找方法，不要為失敗找理由

Q & A 分享收穫

行動就從現在開始!

感謝聆聽

