臺東縣環保局

教育訓練

問題反映與分析解決能力

勞動力發展署 共通核心職能 吳永寬 老師

吳永寬

0953-188518

學歷

高雄師範大學 成人教育所 文教事業經營

文藻語專 英文科

產

上市櫃公司/中小企業 管理顧問師/培訓師

連鎖補習班 經營管理/英文教學

官

經濟部 中小企業處 榮譽指導員

勞動部 共通核心職能 示範講師

青年職涯發展中心 職涯講師

銀髮人才資源中心 顧問/專欄作家

行政院/勞動部/衛福部/教育部 講座講師

勞工局/文化局/教育局/社會局/環保局

台南市 樂齡學習中心

公務人員進修/大專校院教師專業成長

學

大專校院 業界/兼任講師

大專校院職涯諮詢室 常駐諮詢師

授課領域

職涯規劃/就業趨勢/創業需知 書審製作/履歷自傳/面試技巧	顧客關係管理/顧客抱怨處理 電話禮儀實務/行銷與服務品質
職場倫理/專業精神/職能建置 企劃寫作/專案管理/簡報技巧 壓力管理/時間管理/會議管理 情緒管理/人際關係/溝通藝術 系統性邏輯思維與創造力提升 創意閱讀學習方法與生活應用	幹部領導職能/新人指導力提升 績效評核管理/績效面談實務 5S管理與稽核/QC7大手法應用 團隊合作/跨部門協調/衝突管理 問題反映、分析解決與實務應用 內部講師培訓規劃與授課技巧
親職教育/兒少保護/校園霸凌 網路成癮/品格教育/性平宣導	勞動權益/性平三法/求職防詐騙 生命教育/志工訓練/樂活銀髮族

授 課 內 容

一、經營、領導管理與人力資源

企業文化、願景使命與管理實務
產業分析、市場結構與策略競爭優勢
企業人才招募與管理策略
教育訓練規劃與職能評量建置
主管十大核心職能特訓
管理幹部工作教導與指導力提升策略
績效管理、績效評核與績效面談實務
KPI管理與平衡計分卡應用
辦公室行政事務能力規劃與提升技巧
現場5S管理 / QC 7大手法應用
組織團隊發展、跨部門合作與衝突管理
創意、創新與創業
一例一休、職場勞動權益與職場性別平等

二、行銷與顧客關係管理

業務觀念建立、銷售目標設定與市場分析
顧客關係管理(CRM)與顧客抱怨處理實務
電話禮儀與實務案例

三、共通核心職能課程

工作願景與工作倫理
群我倫理與績效表現方法
專業精神與自我管理
職場與職務之認知與溝通協調技能
工作團隊與團隊協作方法
工作夥伴關係與衝突化解能力
環境知識的學習與創新
價值概念與成本意識
問題反映與分析解決能力

四、自我能力管理與提升

就業趨勢、生涯規劃與職能發展
講師教學技巧、創意簡報訓練
專案管理/企劃案撰寫實務
時間管理/會議管理/壓力管理/情緒管理/溝通技巧與人際關係
創意閱讀、創新思考與策略應用
心智圖、曼陀羅圖原理與實作

共通核心職能

課程方針

目的

- 因應環境變遷
- 增進求職者就業需知
- 促進在職者學習與績效呈現

動機職能
DC
有我認知

行為職能
BC
有他認同

知識職能
KC
客觀認識

簡報大綱

1. 問題發掘之意識與方法
2. 事象之描述與記錄能力
3. 陳報技巧與解讀能力
4. 解題策略的形成與取決
5. 要素分析與歸因技術

- 過去的問題
- 現在的問題
- 明顯知道的問題
- 用過去經驗，防止重蹈覆轍

未來可能會發生的事(潛在問題)
從未來時空，看未來可能發生什麼事，再回到現在，在可控制情況下，立刻採取適當措施。

問題的種類

過去 原因 取向 現在 目標 取向 未來

1.發生型問題
(已發生的問題)

脫線,未達問題

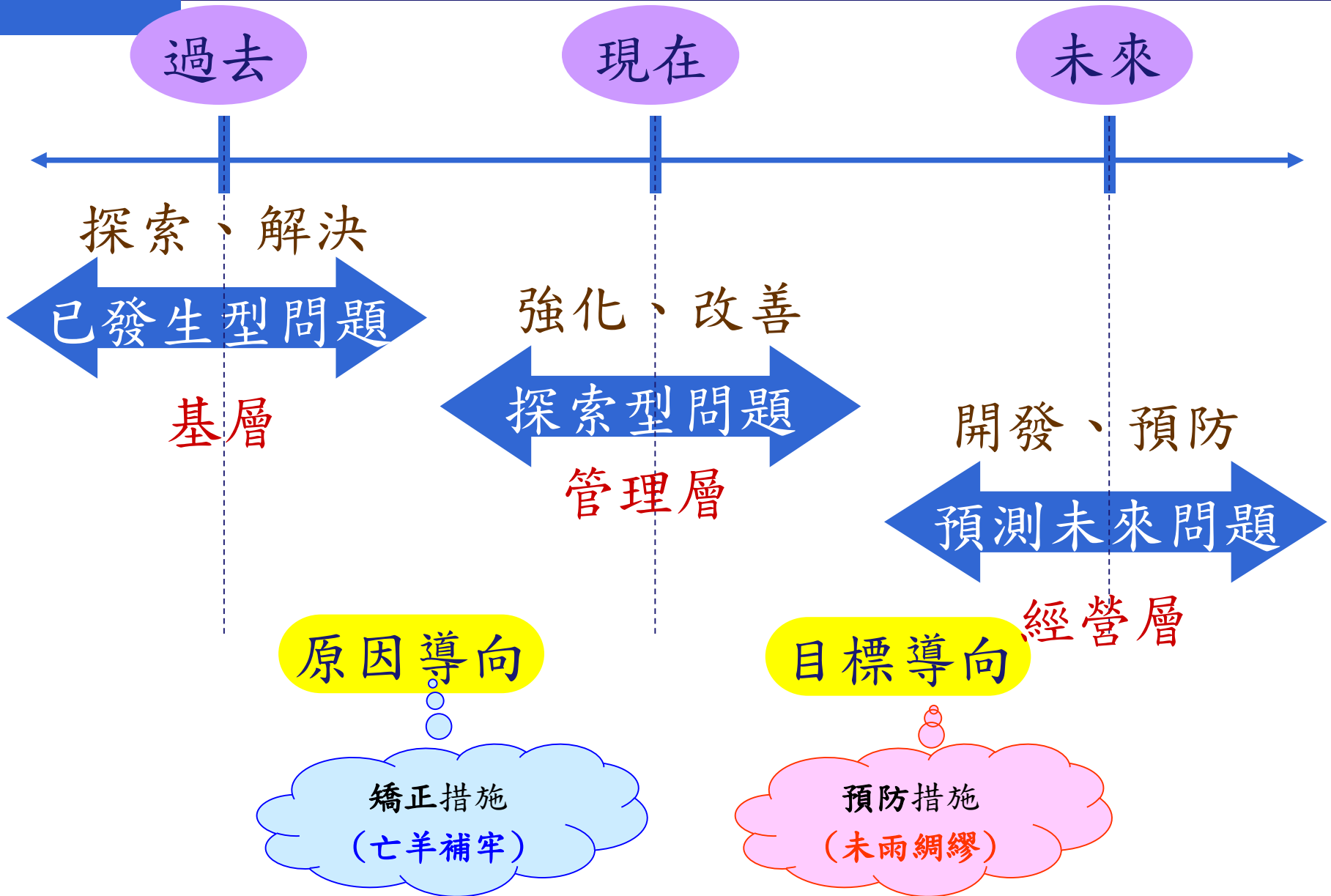
2.探索型問題
(想要更好的問題)

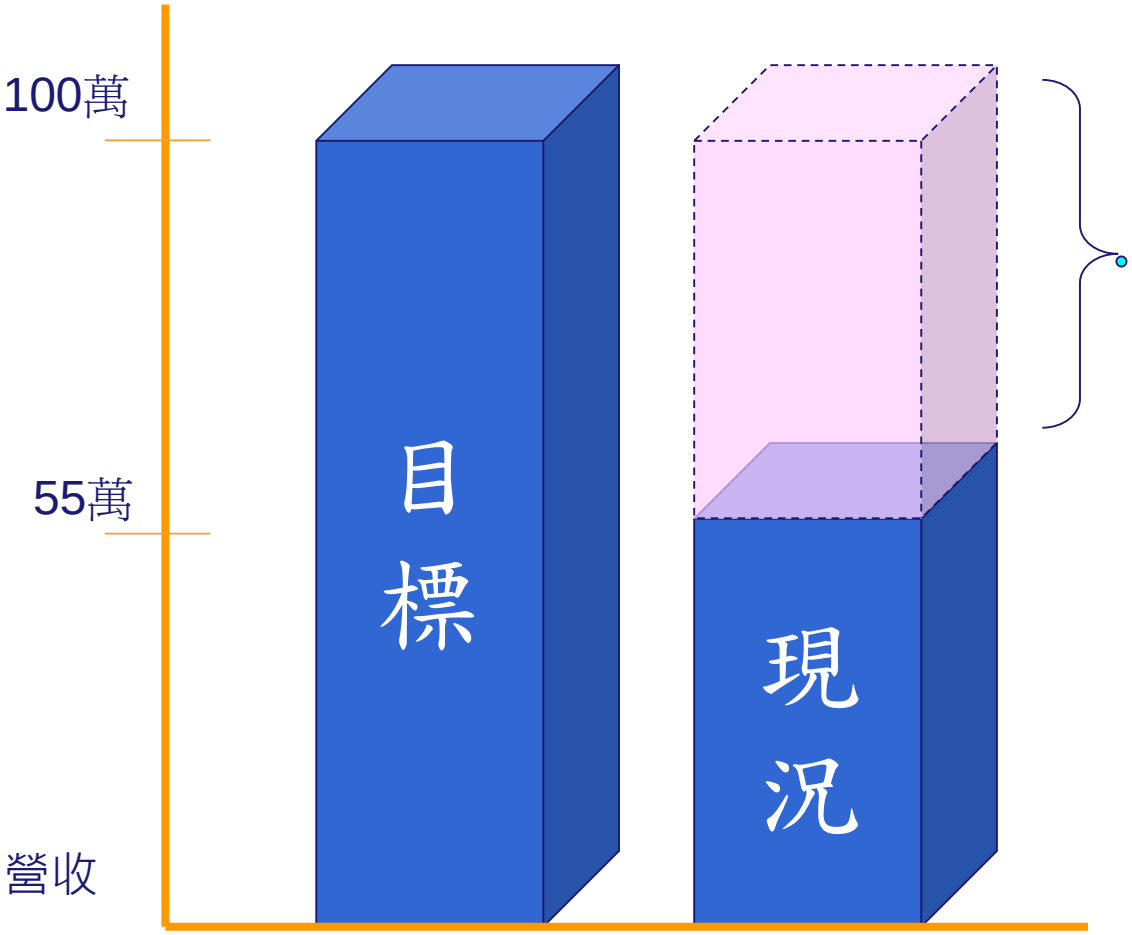
改善,強化
問題

3.設定型問題
(今後何去何從的問題)

開發,迴避問題

問題時間序列類型


過去
現在
未來
探索、解決
已發生型問題
基層
強化、改善
探索型問題
管理層
開發、預防
預測未來問題
經營層
原因導向
矯正措施
（亡羊補牢）
目標導向
預防措施
（未雨綢繆）

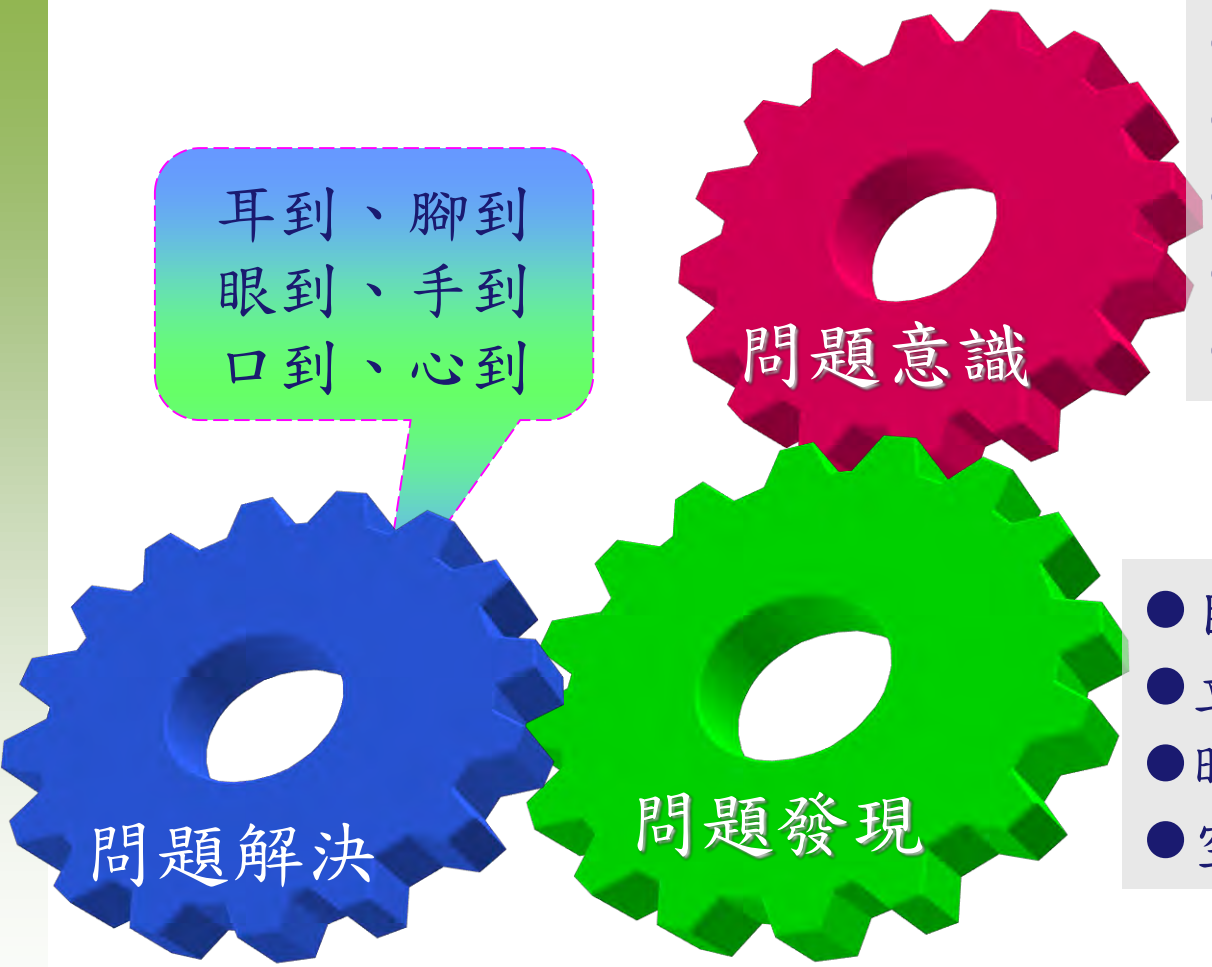


落差

可能原因

1. 推廣度不夠
2. 周邊設施太少
3. 競爭者太多
4. 價格不夠彈性
5. 服務品質不夠
6. 景氣低迷

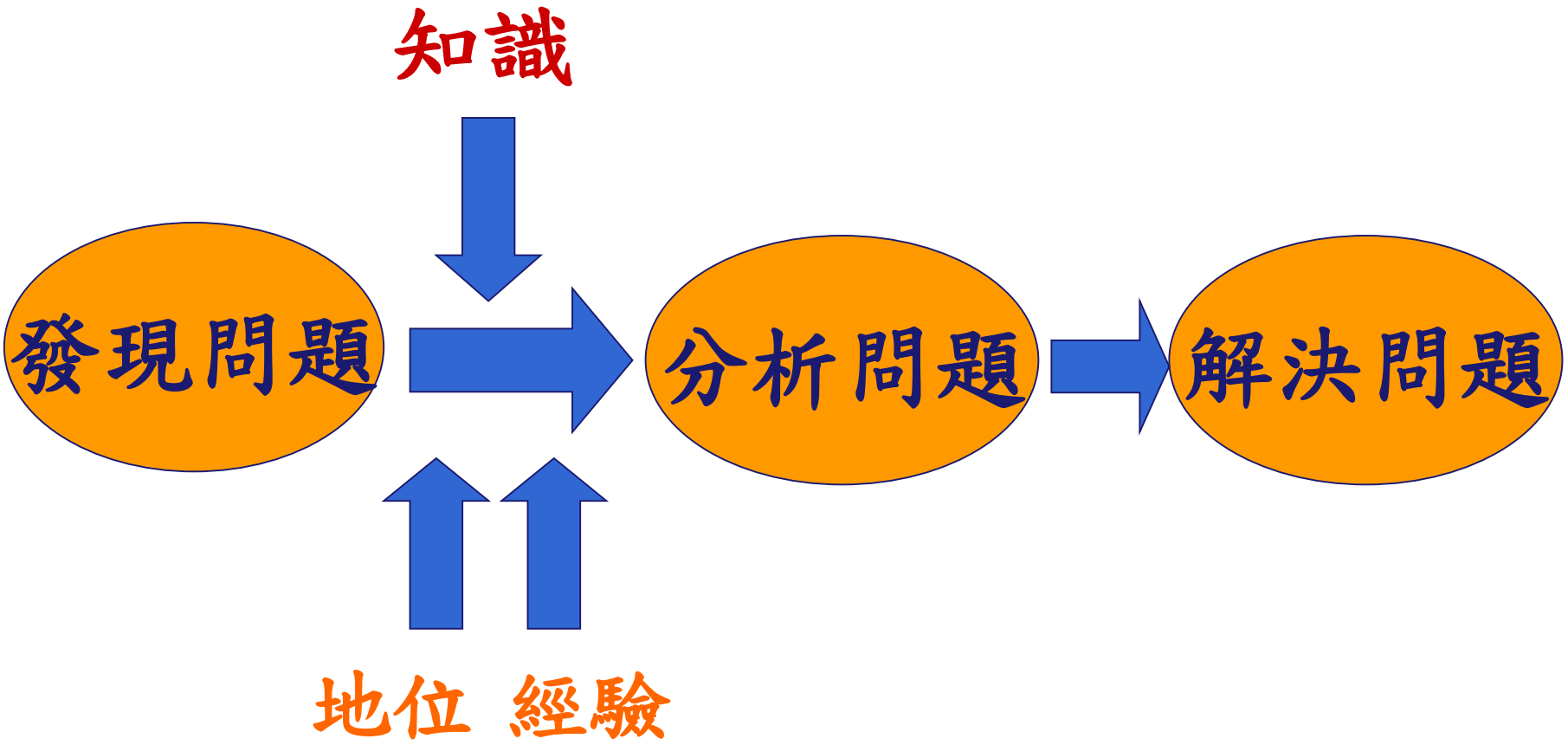
問題發掘意識



- 目標意識
- 強烈實現目標的慾望
- 目標需具體化、數據化
- 有達成目標的方法
- 明確的達成目標期限

- 目的(集團、公司、部門)
- 立場(單位、職級、內外)
- 時間(過去、現在、未來)
- 空間(長遠、廣度、規模)

問題解決的影響因素



取得量化客觀事實

明白目前的狀況

明察造成的原因

明瞭解決的方法

三”明”主義
(寬子版)

事象之描述與記錄能力(5W2H)

5 W

What 何事	Who 何人	When 何時	Where 何地	Why 為何
事情	對象	時間	空間	原因
事項如何 事項本質	主導者 關係者 受影響者	發生時間 進度 期限	地點 環境 交通	主因 次因

事象之描述與記錄能力(5W2H)

2 H

How
如何

方式

戰略
戰術
方案

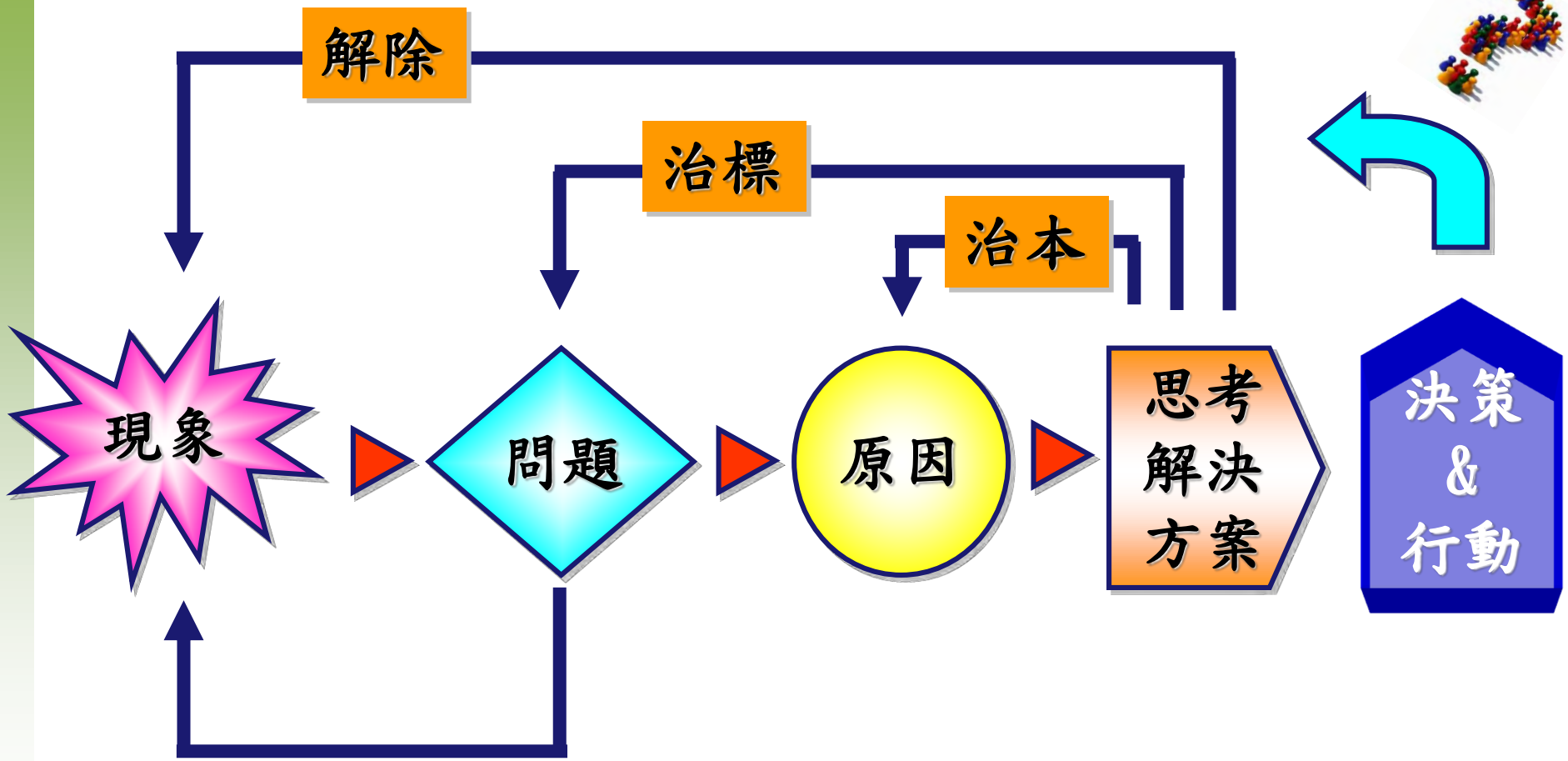
How much
何種成本

付出代價

成本
損失

問題解決常見的謬誤

- 問題解決常見的謬誤



急著解決現象：飲鴆止渴

問題解決程序簡表

現象

當我們觀察到….
或發現….. 時

例如：人員出勤率90%

↓

問題

這現象是否正常？
跟標準或目標比較差異程度？
其差異是否不該存在？

確認並定義問題
What, When, Where, Who, How, How much

目標：人員出勤率95%

↓

原因

為什麼會發生異常？
推測造成可能原因
驗證發現真因

請假人數太多

↓

對策

如何改善異常？
如何共致發生異常的原因？

處置：公佈人員出勤狀況
治標：採輪休請假管制
治本：員工向心力

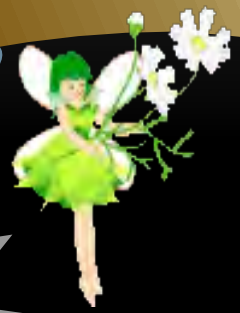
↓

衡量、追蹤及控制改善成效

企業經營診斷工具

DMAIC 五大行動步驟

衡量
(Measure)



分析
(Analyze)

界定
(Define)

關鍵步驟

改進
(Improve)

控制
(Control)

改善與改革

不斷加強做得到的部份，小幅修改

問題

改善
(現況導向)

對策　事實　原因

主題設定
現況分析
追查原因擬訂改善方案
執行方案
確認方案成效
問題解決

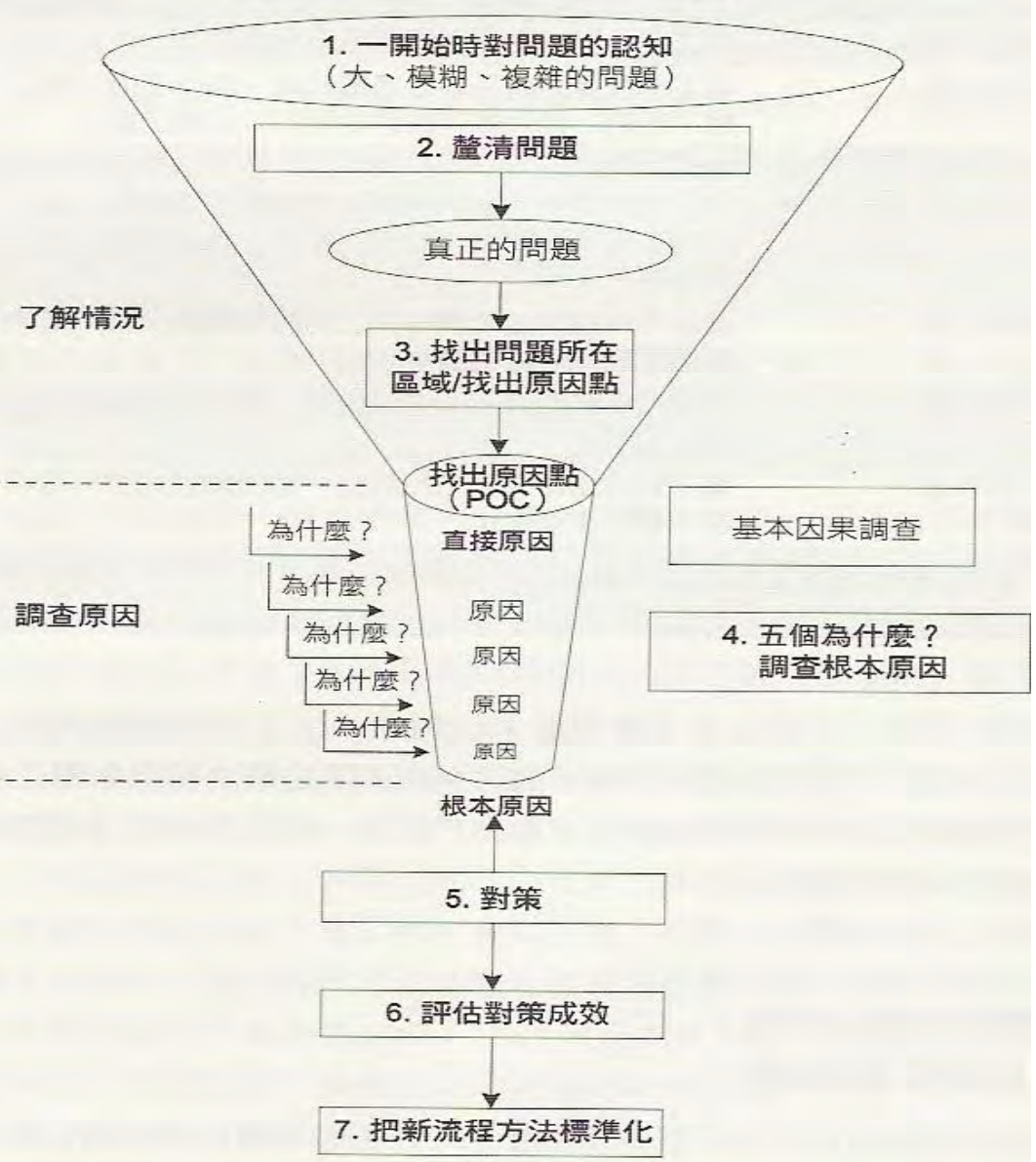
改革
(未來導向)

激發　創意　方案

設定期待目標
現況分析
問題點明確化
改革方案擬定
執行方案
問題解決

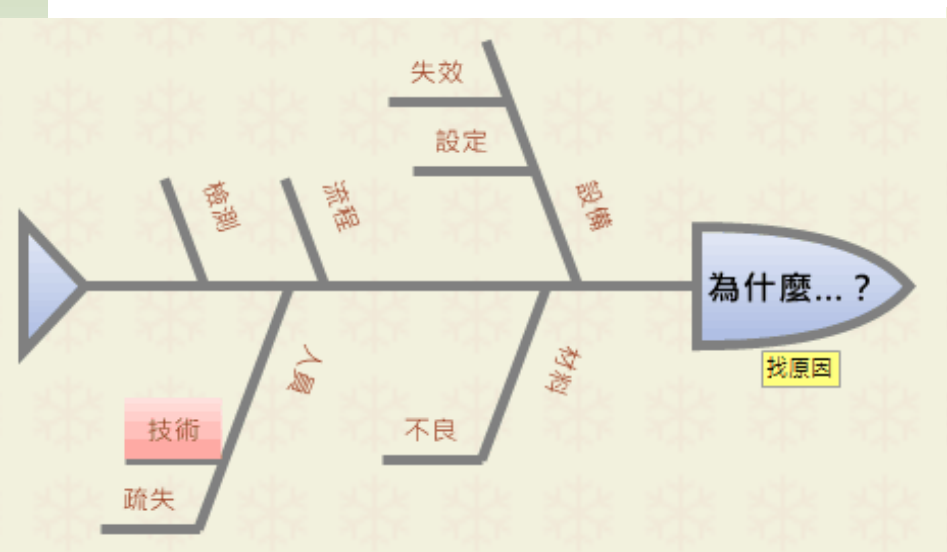
毅然決然從根本改變原有結構

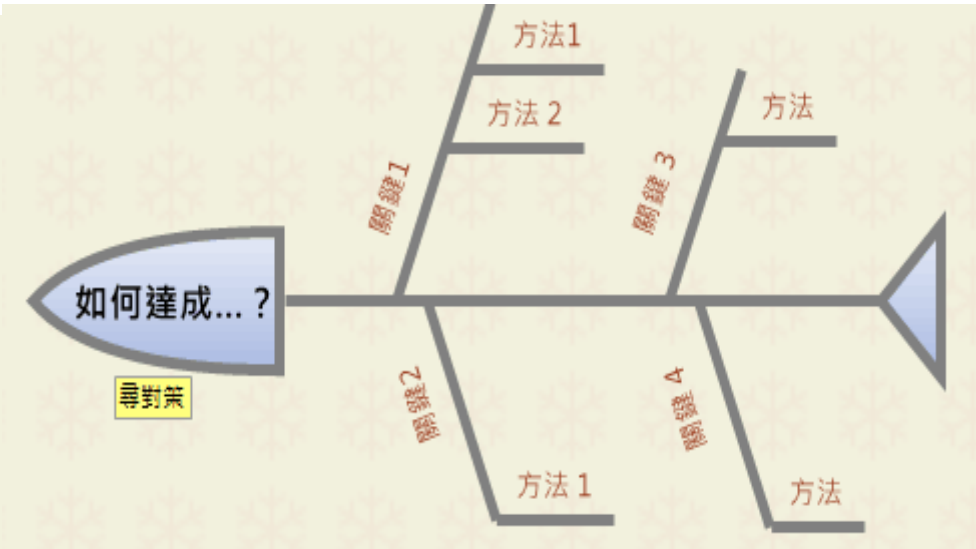
豐田公司「務實解決問題」流程



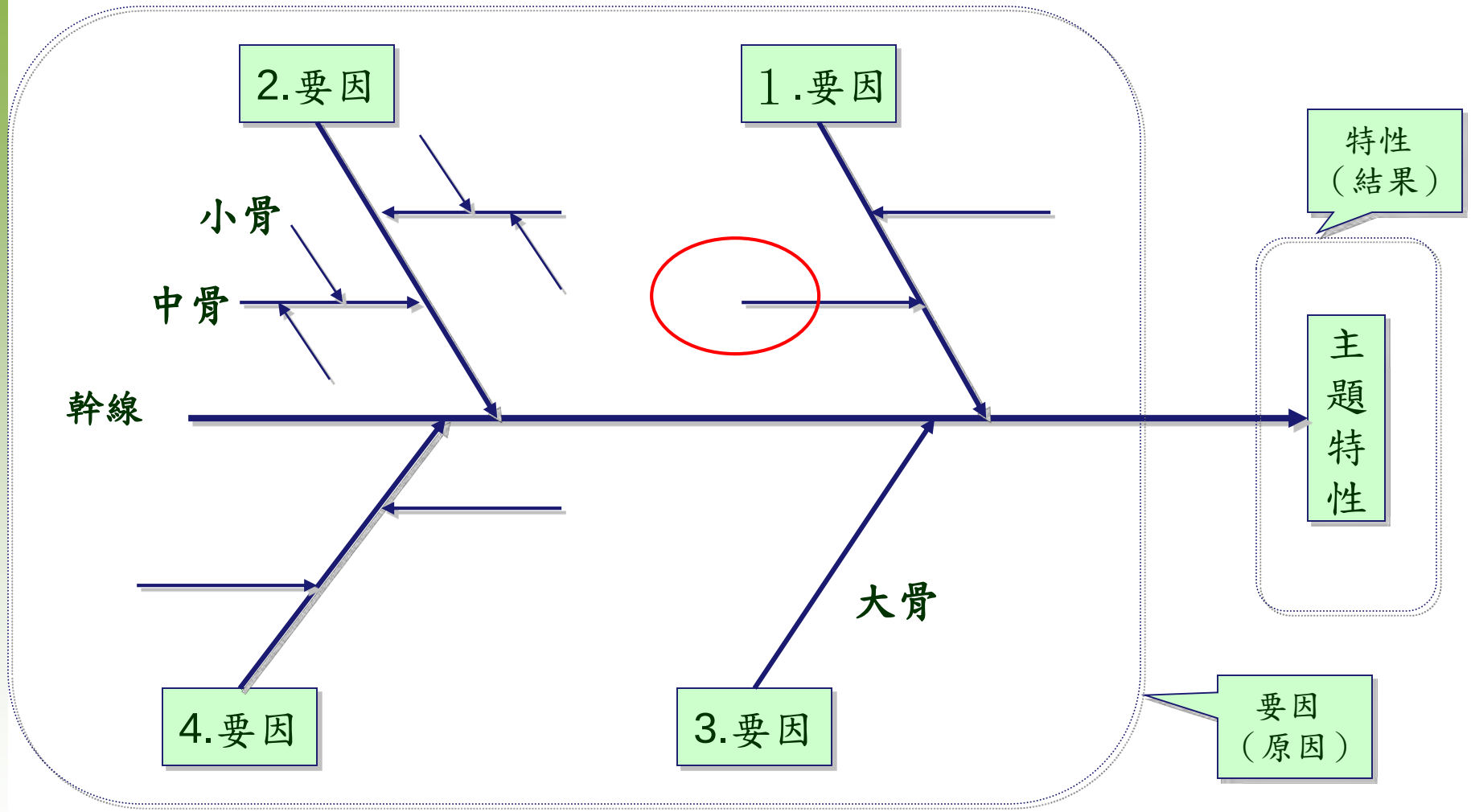
- 豐田汽車最強調的並不是工具、技巧、方法，而是思考問題與解決方法。在豐田公司，解決問題時，思考佔了80%工具只佔20%。
- 貴公司?????

	原因型 特性要因圖	對策型 特性要因圖
魚頭方向	向右	向左
箭頭所指	問題	目的
魚身(要因)	原因	對策或手段
如何發問	Why	How





特性要因圖示意



案例與實務操作