

公共圖書館卓越領導研習

—科長班 研習手冊

103

指導機關：教育部
主辦機關：國立公共資訊圖書館
協辦機關：宜蘭縣政府文化局
研習日期：103年9月15~16日

103年

公共圖書館卓越領導研習-科長班

指導機關：教育部

主辦機關：國立公共資訊圖書館

協辦機關：宜蘭縣政府文化局

研習日期：103年9月15~16日

目 次

研習課程表.....	3
研習課程	
行銷創新／廖文福.....	8
服務創新／藍明鑑.....	23
創意思考／陳龍安.....	29
講師資料.....	65
工作人員名錄.....	67
附錄	
103年公共圖書館卓越領導研習-科長班實施計畫.....	70
筆記欄.....	75

研習課程表

課程表

103 年 9 月 15 日 (星期一)				
時間	課程內容	規劃說明	主講人或主持人	備註 (課程內容對應館員核心能力)
09:30~10:10	報到		輔導推廣科	
10:10~10:20	始業式		呂春嬌館長 國立公共資訊圖書館	
10:20~12:10	行銷創新	引介業界創意行銷的新觀念及做法，以提升圖書館各項服務的行銷效果。	廖文福老師 全人文創事業有限公司總經理	具備良好的公關與行銷能力，以促進合作關係和社群服務聯盟的發展。
12:10~13:10	午餐暨交流		輔導推廣科	
13:10~16:00	服務創新	藉由認識服務業的顧客服務及創新做法，以期能啟迪圖書館服務，並對提升讀者服務滿意度有所助益。	藍明鑑老師 福華飯店集團專案顧問	評估新興發展，以設計和執行適當的服務或資源。
16:00~17:40	參觀－宜蘭縣三星鄉立圖書館		宜蘭縣政府文化局	
17:40~18:40	晚餐暨交流		輔導推廣科	
18:40~	明天見 (前往住宿旅館)			

課程表

103 年 9 月 16 日 (星期二)				
時間	課程內容	規劃說明	主講人或主持人	備註 (課程內容對應館員核心能力)
08:30~09:00	報到		輔導推廣科	
09:00~12:00	創意思考－理論	引領同道擴展組織經營及管理的方法、觀念與眼界。	陳龍安老師 實踐大學教授	具備創新服務與管理的能力，以因應時代變革提供適切的服務。
12:00~13:00	午餐暨交流		輔導推廣科	
13:00~15:40	創意思考－實務	藉由分組腦力激盪進行發想及實作，再透過討論及分享幫助學員理解實務運作。	同上	具備良好的企劃與懂得問題的界定與分析，具有提出解決方案的能力。
15:40~15:50	休息交誼		輔導推廣科	
15:50~16:20	綜合座談暨結業式		主持人：呂春嬌館長 國立公共資訊圖書館 與談人：蔣鎮宇科長 教育部終身教育司	
16:20~	賦歸			

研習課程

創新行銷

廖文福 主講

全人文創事業有限公司 總經理
台北縣全人教育推廣協會 理事長
八方文化事業有限公司 顧問講師

廖文福

- ◆ 學歷：輔仁大學企管系
- ◆ 現任：全人文創事業有限公司 總經理
上海商允公司 台灣分公司 理事顧問
台北縣全人教育推廣協會 理事長
金融合作促進會 理事暨培訓顧問
- ◆ 經歷：書香坊連鎖餐飲企業 總經理
新廣陽集團 總經理 助理
樂生會忠孝分會 創會會長



- ◆ 應聘演講：中華建築中心、永慶房屋、南亞塑膠、華碩電腦、友達光電、台化公司、南山人壽、國泰人壽、中國人壽、亞洲華人醫務管理協會、捷惠自動機械、群益證券、康林國際集團...等企業管理課程講師



你有創造力嗎？

創意 → 創新 → 創業



創意的力量

- 精彩生活
大賣場求婚、自動餵魚器、趴趴購清掃器
- 活化工作
電影院的廣告、公園長板凳、牙醫智慧、宋武射銀、指示牌、嚴長壽
- 創新事業
海洋娜拉、水族箱事業、生物科技、寒冬賣冰
- 豐富人生
網路世界、愛情公寓、兩性相處、親子教養



紅海與藍海策略的比較

紅 海	藍 海
在現有市場空間競爭	創造沒有競爭的市場
打敗競爭	把競爭變得毫無意義
利用現有需求	創造和掌握新的需求
採取價值與成本抵換	打破價值與成本抵換
整個公司的活動系統， 配合它對差異化或 低成本選擇的策略	整個公司的活動系統， 配合同時追求差異化與低 成本



明華園走出自己的藍海

- 明華園跳脫傳統路邊攤舞台劇的舊思維。
- 重新定位 - 走高級路線，簡單來說就是高尚。
(國家劇院公演)
- 引進電影劇編導制度。
- 開創不看歌仔戲的人口(將餅作大)。
- 根據市場統計，十年前看歌仔戲的人僅有50萬人，現在有300萬人。



行銷？

- 好商品一定暢銷？
- 便宜又好一定賣！
- 能讓消費者感到滿意才是重點
- 買方滿意商品賣得好能實際執行~行銷
- 市場區隔~社經、地理、心理...



行銷 4P VS 行銷 4C

產品 (Product)

價格 (Price)

促銷 (Promotion)

通路 (Place)

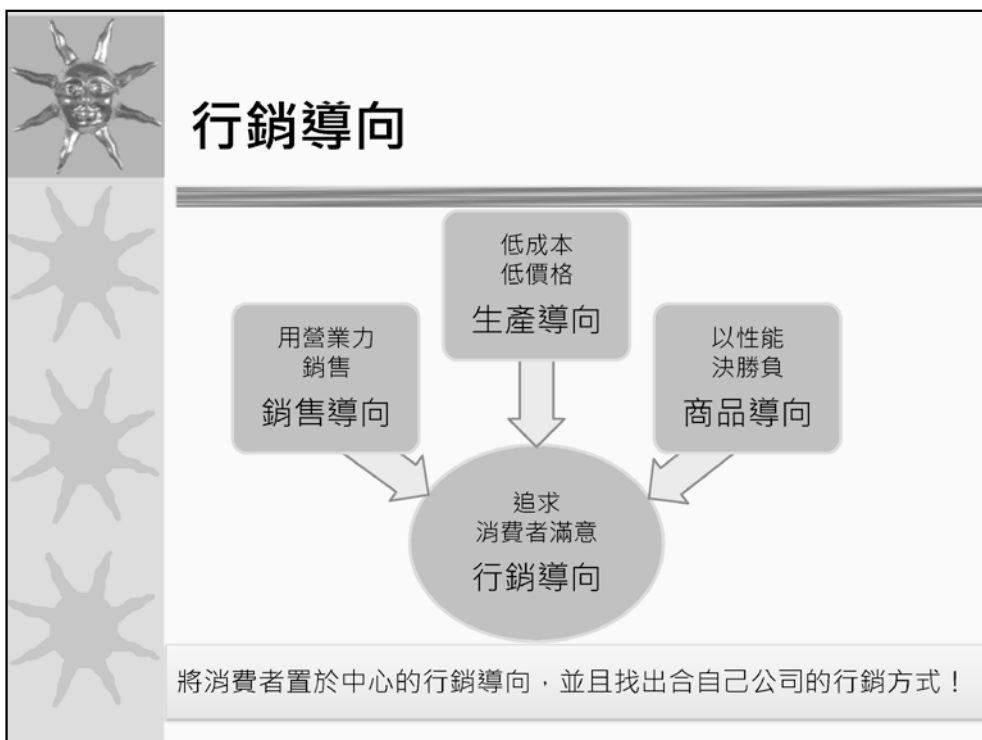
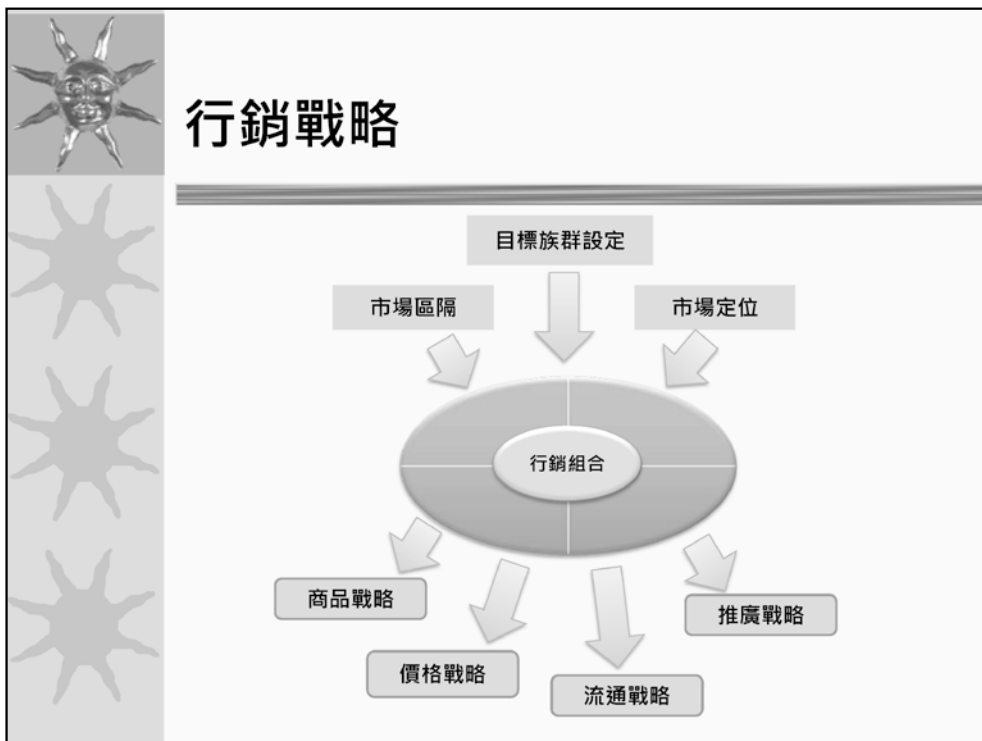


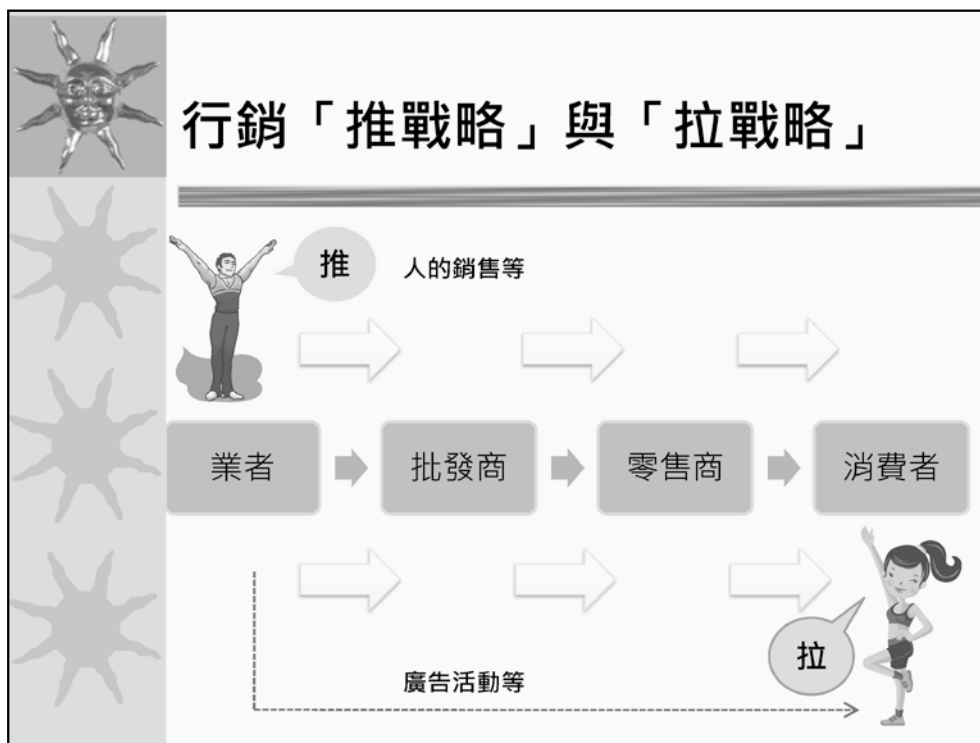
顧客 (Customer)

機會成本 (Cost)

便利 (Convenience)

溝通 (Communication)

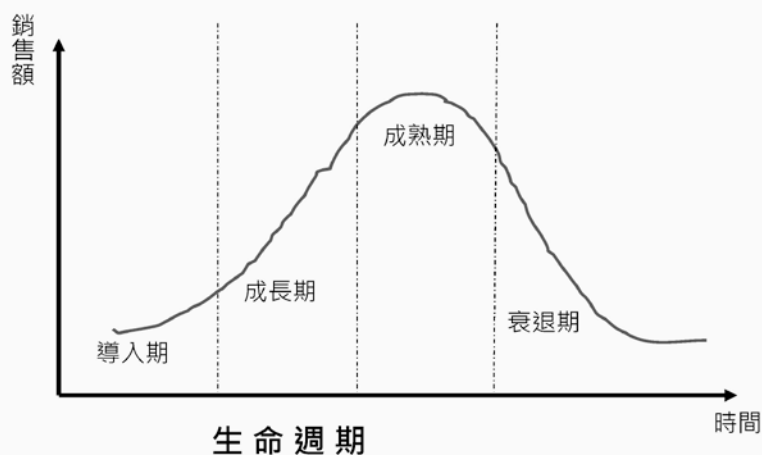








產品生命週期與行銷策略



導入期的行銷策略

- 一、特徵：銷售額低、成長較慢、競爭少
- 二、重點：提高知名度
- 三、行銷策略：
 1. 產品策略：基本型為主，追求銷售額
 2. 價格策略
 - A. 高價位低促銷策略：市場規模小、競爭少
 - B. 低價位高促銷策略：打開市場佔有率、市場規模大
 3. 促銷策略：廣告、發表會、專家推薦...等，
提高知名度
 4. 通路策略：集中火力、精準通路



成長期的行銷策略

- 一、特徵：銷售成長迅速、逐漸被市場接受
- 二、重點：競爭出現、快速佔有市場、佔有率
與利潤率的抉擇、通路增加
- 三、行銷策略：
 - 1. 產品策略：提高品質、提高產品特色與樣式
 - 2. 價格策略：降低價格、擴大市佔率
 - 3. 促銷策略：擴大促銷面、利用媒體與通路增加
品牌知名度與忠誠度
 - 4. 通路策略：擴大通路、查補貨、開發新的通路



成熟期的行銷策略

- 一、特徵：銷售額成長緩慢、利潤率下降、競爭多
- 二、重點：市場飽合、競爭多、搶攻市場轉為保有市場
- 三、行銷策略：
 - 1. 產品策略：調整產品品質、特色、樣式、增加使用
量與忠誠度
 - 2. 市場策略：增加使用量、副品牌推出、創造新客群
 - 3. 行銷組合策略：價格調降、加強促銷、新通路...等
 - 4. 合併策略：同業合併增加市佔率與競爭力



衰退期的行銷策略

- 一、特徵：銷售額衰退、利潤低、競爭漸少
- 二、重點：減少支出、加速回收
- 三、行銷策略：
 1. 評估策略：評估企業何類商品為衰退產品
 2. 維持性收割策略：收割退出競爭者的市場、降低成本
 3. 清算策略：硬體設備轉賣、舊生產線新產品



行銷的創新變革(案例) I

從藍海角度去思考區隔定位與差異化行銷

- 1. 另類行銷策略：**
顛覆傳統思維，壹咖啡以另類行銷搶灘成功
- 2. 價格破壞策略：**
吃香喝辣，康師傅引爆價格戰爭
- 3. 滲透策略：**
熱到家50元披薩連鎖店異軍突起，引發同業矚目
- 4. 改良策略：**
好樂迪青出於藍，以電腦點播系統切入市場



行銷的創新變革(案例) II

5. **第一主義策略：**區域第一，消費者第一，商品第一。
永慶房屋由北部起家，以M化強化品牌第一的好形象
6. **品牌延伸策略：**從小到大，由家族品牌延伸出個別品牌。多芬商品
7. **卡位策略：**先佔先贏，先一步卡住對手的行銷機會。
卡對位子，喬治瑪莉現金卡創下一年50億元盈餘紀錄
8. **專注策略：**「多＝無」，聚焦於一個行銷攻擊點。
聯強專注於維修，連小偷也指名聯強



• 創意行銷個案



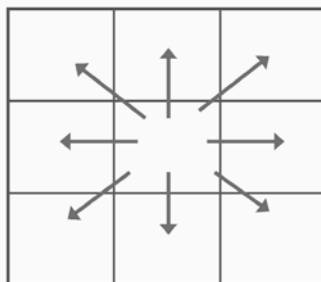
曼陀羅思考技法介紹



曼陀羅思考技法

曼陀羅思考目標

1. 用曼陀羅Memo思考技法，做放射性思考。



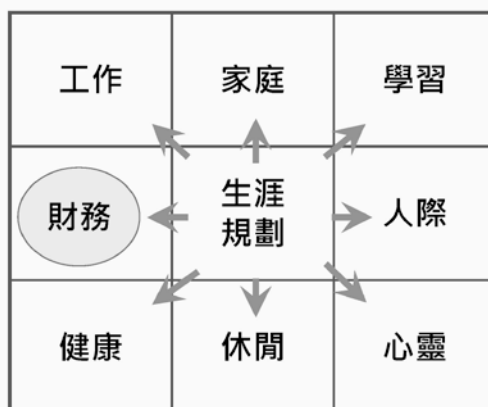


曼陀羅思考技法

2. 會將主題列在中心，並向外做八項的思考
3. 能很快的從雜亂的思緒中，找出各項概念，作為每一格的標題
4. 選用的八項，都是內心最滿意或最想表達的

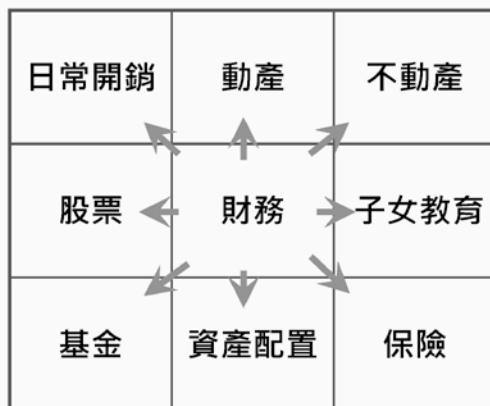


曼陀羅思考技法





曼陀羅思考技法



魔鬼都在細節裏

- 牙醫師 - 手套 - LCD
- 輪胎廠 - 汽車 - 面紙 - 易取
- 養老院 - 大字 - 電話 - 設備
- 王品牛排 - 沙拉 - 小孩 - 服務
- 敘利亞旅遊 - 禮物 - 本土音樂 - 商機

顧客的抱怨是天使的聲音



行銷就是要在乎消費者！

魚跟水的對話

村上春樹

魚跟水說：我在水裡，你看不見我流淚

水跟魚說：我可以感覺到你的淚，因為你在我的心裡



謝謝 聆聽

電話：0910122558

h0910122558@yahoo.com.tw

服務創新

藍明鑑

福華飯店集團專案顧問

焦點概念

- § 服務業是未來經濟產業的重要主流
- § 差別化的服務創造差別化的效益
- § 唯有完美的服務才能獲得顧客十足的滿意
- § 顧客滿意度即是最高服務理念與執行目標

服務的本質

- 服務是在做『快樂』的事情
- 服務就是凡事跑在顧客之前
- 服務就是為滿足相對一方之需求，而提供的一切付出
- 為滿足人類生活之需求，所做的任何行為皆謂之服務
- 服務是透過彼此關懷與人際溝通而形成
- 服務以人為本，以物為輔，以心為用，以勤為貴

服務的重要性

- 提昇企業形象
- 創造產品附加價值
- 拉近與顧客的距離
- 增加互動價值，降低消費糾紛
- 建立良性之「長期市場關係」
- 永續經營的保證

顧客的忠誠度管理

- 服務是決定忠誠度的首要關鍵
- 以有效策略因應忠誠度變動，
- 精準掌握「顧客終身價值」
- 顧客分級ABC目標管理
- 有限資源要有效運用
- 創意篩選優質客群，創新擴大價值區域

服務流程三部曲

認識顧客

- 個人資料：如性別、年齡、家庭、學經歷、聯絡方式.....
- 社經背景
- 生活習性
- 消費習慣
- 人際關係
- 交易記錄

接觸顧客

- 意識內有企圖
- 執行時有計畫
- 行動上要勤奮
- 有機會不分遠近
- 不能流於形勢
- 充分掌握有利時間

完成交易 「銀貨兩訖」或「期約交貨」

充實業務技能

表達話術

心態

儀表姿態

工具

掌握時間

幽默感

專業素養

服務接待九大原則

- 整潔的外表及服飾
- 為你自身的工作及機構感到自豪
- 面帶微笑溫馨問候客人
- 待客專注而不分心
- 注意傾聽客人需求
- 保持眼睛注視客人
- 尊稱客人姓氏(外國人稱以名字並尊以先生)
- 保持禮貌且永遠表現尊敬
- 親自照料客人所需及提供建議

旅館的創新服務

- 無障礙網路服務
- 無櫃檯的客服作業
- 市場區隔化
- 目標市場管理
- 客製化精緻服務

旅館的創新設施

- 人性空間
- 拉近距離
- 遠端服務
- 環保節能
- 意象設計
- 無障礙動線

另類思維

如果醫院 v.s. 旅館能有相類似之服務機能

那麼圖書館 v.s. 旅館是否也能產出服務創新之概念

Q & A

創意思考課程

創意思考

實踐大學
陳龍安

陳龍安檔案

陳龍安

福建省金門縣人

◎教育學博士 ◎現任實踐大學教授

兼任台北市立師範學院創造思考與資賦優異教育研究所教授、國立台北護理學院醫護教育研究所、金門大學、台北教育大學、師大創造力發展研究所教授、中華創造力首席顧問、香港創新學習學會名譽會長、中華創造學會常務理事、中國全國學習科學研究會名譽會長、香港政府創造力顧問、中國中科院心理所資優教育組顧問、中國超常人才委員會高級顧問、香港學友會顧問、香港創意教師協會首席顧問
曾任：中華創造學會理事長、國民中小學教師、組長、教務主任、台北市立教育大學特教系教授、特殊教育中心主任、創造教育中心主任、身心障礙教育研究所、溝通障礙教育研究所教授、中原大學心理系、空中大學兼任教授、美國BALL大學、香港大學、香港教育學院訪問教授、創造思考與資賦優異教育研究所教授兼所長、東元科技文教基金會創造力教育顧問

推動及主持創造力訓練與講座包括：◎國內外公私立共一百多所大學、◎國內外公私立機構◎創造力講座、訓練、顧問、考試院命題委員香港、澳門、新加坡、馬來西亞、大陸邀請主持創造力訓練
得獎及著作：◎特殊優良教師師鐸獎，創作研究，教育部學術著作特優獎 ◎著作104本，論文380篇，錄音書影音光碟數套◎主持空中創意教室節目及報章雜誌專欄作家

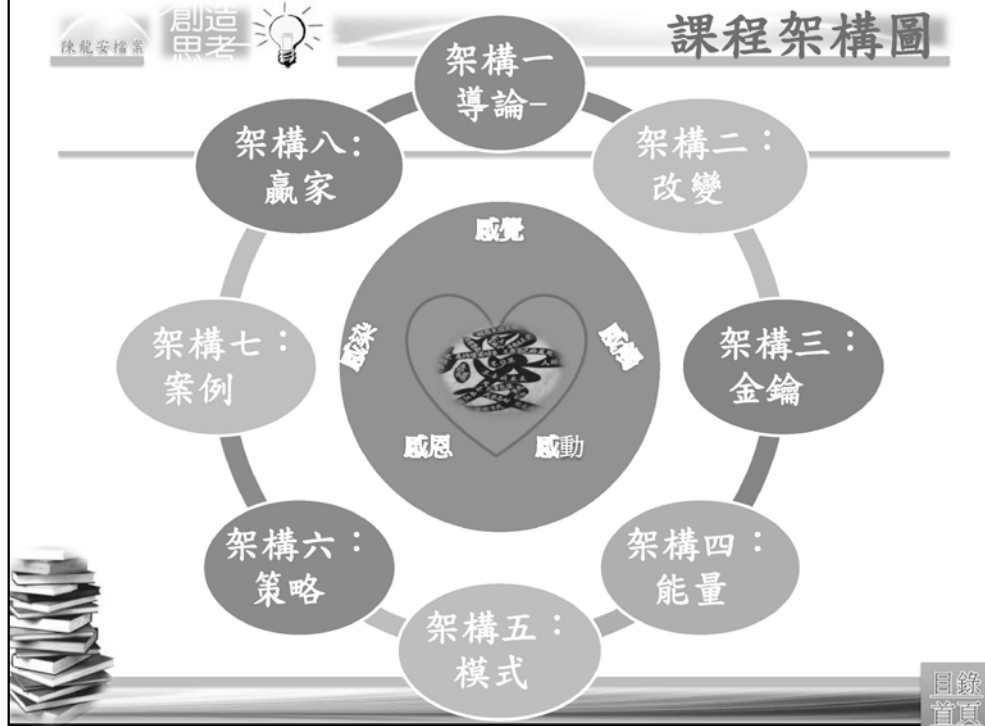
陳龍安檔案 創造思考

• 課程目標

- 本課程主要目標在探討創意思考的理念與實務；提供創意思考實際運用的工具與方法。希望學員能靈活運用在工作或生活中，以達成個人與組織的創新，提升服務品質的滿意度。
- 在個人方面，運用各種創意思考的技法與策略激發創意，以提昇工作效率與生活品質；在組織中，則推動創新，以達到創新服務品質滿意度提高與增強競爭力的目標。

課程架構圖

陳龍安檔案 創造思考



陳龍安檔案

創造
思考

學習指標

- 一、瞭解創意思考的重要與內涵
- 二、創意思考的的核心概念在改變
- 三、掌握創意思考的12把金鑰
- 四、探討創新要活化組織提高運作能量
- 五、熟悉創意思考的模式與流程
- 六、演練創意思考的策略技法
- 七、探討創意思考的案例分析
- 八、能將創意思考有效的運用



陳龍安檔案

創造
思考

架構一：導論

——創意思考的重要與內涵

現在一切美好的事物，無一不是創新的結果。—— 穆勒

本架構你要學會的是：

1. 創意思考的重要性及核心關鍵。
2. 創意思考的基本內涵與目的。
3. 創新創意與創造力三個重要觀念的釐清。
4. 創意思考是可以學習的。
5. 創意思考要落實到創新服務。



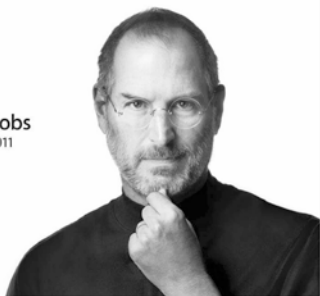
陳龍安檔案

創造
思考



一、創意思考的重要性

Steve Jobs
1955-2011



(一) 創新是提升競爭力的關鍵

(二) 創新是人類生存的關鍵

- 賈伯斯：「解決蘋果公司的問題的辦法不是削減成本，而是通過創新走出當前的困境」。



陳龍安檔案

創造
思考



二、創意思考的內涵

(一) 創意思考的涵義

- 就個人而言，是運用各種創新方法研發創新方案，以達到解決問題、提昇工作效率及生活品質的目標；
- 就組織而言是透過新知或對民眾需求的了解，而激發出新的創意，並成功地將新創意轉換成創新的服務作為。

(二) 創意思考的目標

- 創意思考的目標是創新 (innovation)，就是『創新』的績效管理，所以在進行『創意思考與創新管理』規劃時，就要定義『創新』的內涵。



陳龍安檔案

創造
思考

三、創意思考與創新管理相輔相成

- 「創意思考」主要在產出想法、找到方向；「創新管理」則在創新過程中掌控所有資源、組織、行政、流程等的績效管理，創意思考與創新管理是一體的、是相輔相成的。
- 創意思考是可以學習的，藉由不斷學習成長來提升自我知識、肯定個人價值與創造組織價值。



陳龍安檔案

創造
思考

創意

新而有用的想法



創造力

創造的能力



競爭力

創新

實踐的成果



陳龍安檔案 創造思考

3Q 品管

- Quantity
- 多一點(垂直 & 水平)
- Quickness
- 快一點(效率 & 效能)
- Quality
- 好一點(服務 & 品質)

「用心」「創新」就能「深得顧客心」

陳龍安檔案 創造思考

架構二：改變

—創意思考的核心概念

世界唯一不變的，就是一切都在變；改變是給我們進步與再生的機會，不改變象徵失去與死亡！

本架構你要學會的是：

1. 創新與改變的力量。
2. 了解阻礙創新的因素。
3. 創意思考的四項判準。
4. 改變的五個方法。
5. 改變的五個指標。

陳龍安檔案

創造
思考

聯合國教科文組織（UNESCO）於1996年國際教育會議時，從終身學習關鍵能力之觀點，提出了終身學習四大支柱：

1. 學會求知（learning to know）
 2. 學會做事（learning to do）
 3. 學會與人相處（learning to live together）
 4. 學會發展（learning to be）
- 其後，並於2003年新增第五大支柱
—學會改變（learning to change）



創新” innovative” 在韋伯字典的意涵是

” to make change”

改變的力量

CHANGE



消除阻礙創新的因素

- 創意思考的絆腳石有哪些呢？可分為與自身有關的主觀因素，以及與外部條件有關的客觀因素。要消解與自身有關的主觀因素，須先戰勝阻礙創造的自我，譬如對創新的態度、消極思維與負面效應等；與外部條件有關的客觀因素，是指外界物質世界、社會背景的限制、組織傳統的文化與思想等因素。



造成缺乏創意的的外在因素

1. 怕別人的批評
2. 只關心答案
3. 缺乏自信心
4. 慣性與倚賴
5. 熟悉的需求
6. 鑽牛角尖
7. 忽略想像的重要性
8. 沒有目標與計畫
9. 冷漠與疏離。
10. 過早下判斷

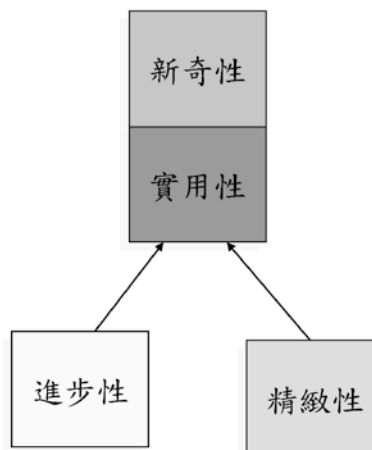


陳龍安檔案

創造
思考

創意思考的四性原則

新奇性	不同於一般人所會產生的想法或物品。
實用性	不論是想法或物品一定要有它的功能，換言之，就是有用。
進步性	想法或物品要有發展的前途，才能對社會產生具體貢獻。
精緻性	品質越高，想法或物品越重要，創意也越高。



陳龍安檔案

創造
思考

改變的五個方法：

1. 想變：企圖心與動機
想不想 要不要
2. 知變：瞭解趨勢變化
會不會 懂不懂
3. 應變：掌握問題解決
重要又緊急 不得不 必須要
4. 求變：創造創意思考
重要但不緊急 求新求變 日日新
5. 御變：改變的控制 有所變與不變 改變的倫理：不違法亂紀 不傷害別人及自己

陳龍安檔案 創造思考



改變的五個指標

1. 變異：新奇 不同
2. 變益：實用 更好
3. 變易：容易 速度
4. 變藝：更美 精緻
5. 變毅：持續 堅持



陳龍安檔案 創造思考



架構三：金鑰 創意思考的12把金鑰

進入創意門，終身創意人；擁有創意鑰，開啟成功門！
拿對鑰匙，就能登堂入室；拿錯鑰匙，不得其門而入。

本架構你要學會的是：

1. 創造的「認知」鑰匙。
2. 創造的「情意」鑰匙。
3. 創造的「批判」鑰匙。



陳龍安檔案

創造
思考

一、「認知」的鑰匙， 讓我們勇敢面對問題。

敏覺力：敏於覺察事物

流暢力：舉一反三

變通力：觸類旁通

獨創力：反應的獨特性

精進力：精益求精、慎思熟慮



陳龍安檔案

創造
思考

二、「情意」的鑰匙， 培養我們創意的特質。

想像心	富於視覺、想像及超越感官界限
挑戰心	能面對挑戰，自雜亂中理出頭緒。
好奇心	追根究底、樂於玩弄意念
冒險心	勇於面對失敗或批評、敢面對未知





三、「批判」的鑰匙， 幫助我們做最好的抉擇。

分析能力：將概念或原則，分析為各個構成的部分，或找出各部分間相互關係的邏輯能力。

綜合能力：將片段概念或知識、原理原則與事實等統合成新觀念的整合能力。

評鑑能力：建立評估標準並作價值判斷的能力。



架構四：能量

—創新要活化組織提高運作能量

每個人都有潛在的能量,只是很容易被習慣所掩蓋！活化組織能夠提高運作能量

本架構你要學會的是

活化組織提高運作能量，必須從「三新」做起

1. 服務創新
2. 組織創新
3. 流程創新



陳龍安檔案

創造
思考

一、服務創新

1. 服務創新特質
2. 感動服務策略(一):
物超所值策略
3. 感動服務策略(二):
深化策略
4. 感動服務策略(三):
魅力策略
5. 感動服務策略(四):
主動夥伴策略
6. 感動服務策略(五):
外交家修持策略



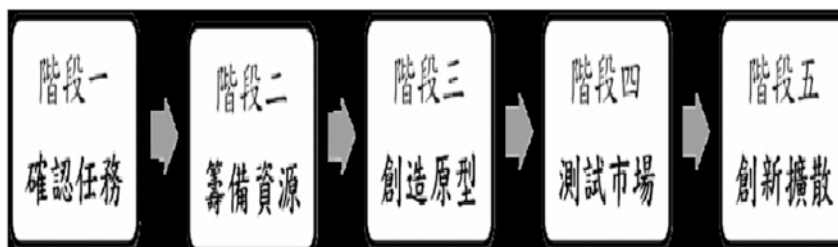
陳龍安檔案

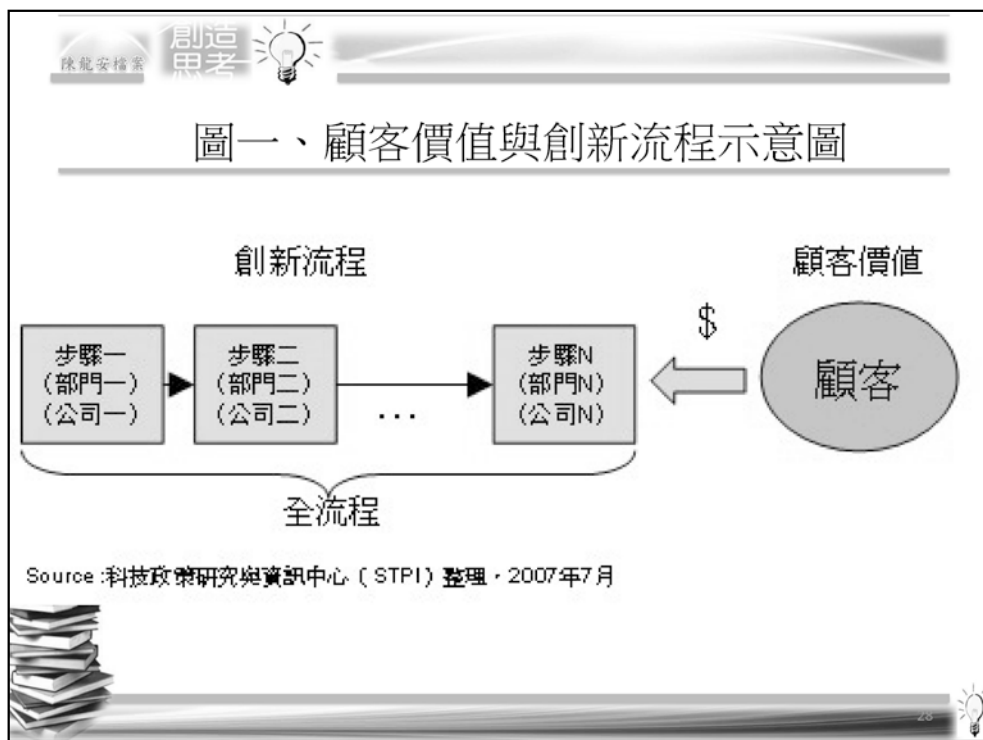
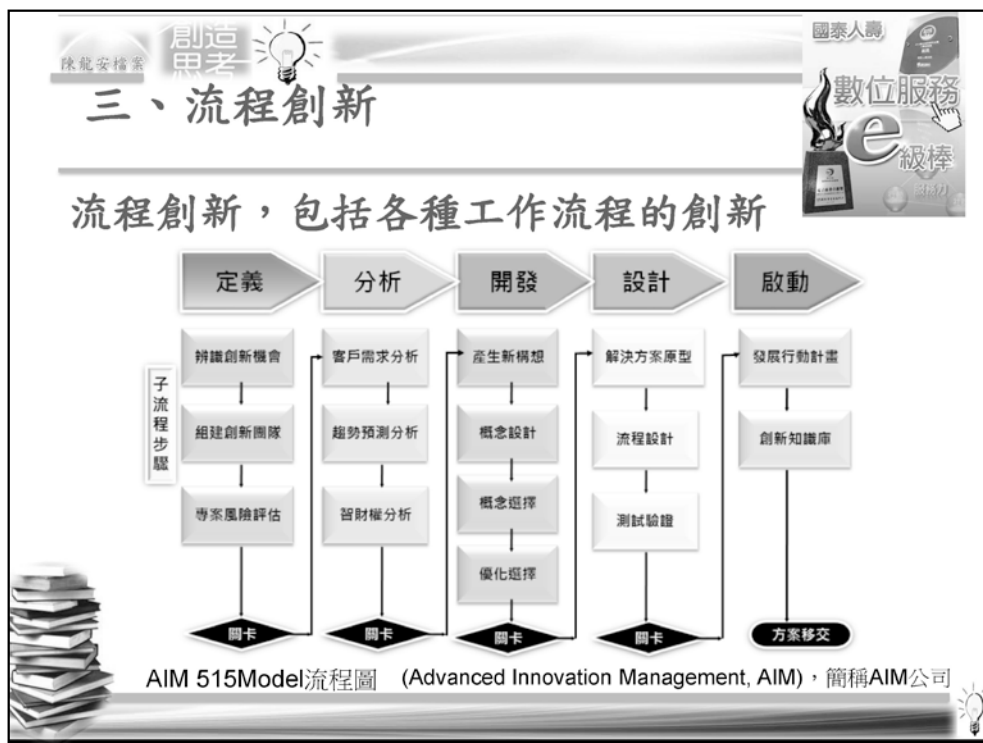
創造
思考

二、組織創新

- 組織創新歷程:創新任務確認、資源籌備、原型 (prototype) 創造、原型測試，與創新擴散五個階段。

•





陳龍安檔案

創造
思考

架構五：模式 ——創意思考的模式

模式只是讓我們有一個參考架構，引導你很快對
創新的事務上手！

本架構你要學會的是

1. 好的創意思考模式必須具備的條件
2. 了解ATDE（愛的）創意思考模式。
3. 知道「睿思」創新管理模式的內涵。



陳龍安檔案

創造
思考

一個好模式必須具備五項條件

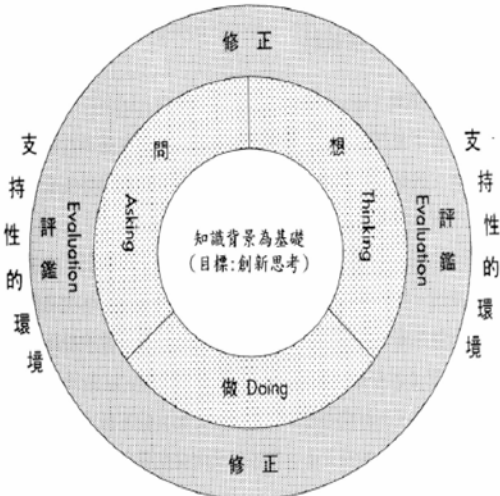
創意思考並沒有一套放諸四海而皆準的模式，但
一個好的模式必須具備五項條件：

1. 適合環境，
2. 綜合性，
3. 彈性或適應性，
4. 實用性，
5. 有效性。



陳龍安檔案 創造思考

一、「問想做評」(ATDE愛的)模式



The diagram illustrates the ATDE Model as a circular process. At the center is a circle labeled '知識背景為基礎 (目標: 創新思考)'. Surrounding this is a ring divided into four segments: '問 Asking' (top-left), '想 Thinking' (top-right), '做 Doing' (bottom-right), and '評 Evaluation' (bottom-left). The outermost ring is labeled '修正' (Correction) at the top and bottom. On the left and right sides of the circle, the text '支持性的環境' (Supportive Environment) is written vertically, with '評鑑' (Evaluation) written vertically next to it.

ATDE模式具有下列三項基本假設

- 1、推陳出新
- 2、有容乃大
- 3、彈性變化

『問想做評』創造思考教學模式圖(陳龍安, 1990)

陳龍安檔案 創造思考

二、睿思管理模式

睿思®思考法

Ours Thinking Technique®



The diagram for Ours Thinking Technique is a circular model. In the center is a circle containing the text 'WE ME'. Surrounding this central circle are four square boxes, each containing a Chinese character: '感' (Gǎn) at the top, '知' (Zhī) at the right, '利' (Lì) at the bottom, and '變' (Biàn) at the left. The entire circular structure is enclosed within a larger circle.

REACH Consulting Co., Ltd. Copyright reserved

陳龍安檔案

創造思考



感

· 當下的心情、情緒

知

· 應知已知、應知未知

利

· 優勢、利益

害

· 危機、風險

變

· 改變、創造、創新




陳龍安檔案

創造思考



架構六：策略

—創意思考的策略技法

知識就是力量，方法就是智慧；誰懂得用工具用方法，誰就是贏家。
但分享知識才是力量；用來解決問題的方法，才是智慧。

本架構你要學會的是

一、腦力激盪策略及相關技法。

- (一)六六討論法
- (二)世界咖啡館法
- (三)635腦力激盪法
- (四)問題檢核法& SCAMPER

二、圖像思考概要及內容。

- (一)九宮格思考技法
- (二)心智圖法

三、彩虹思考法的概要及內容。




陳龍安檔案

創造
思考



一. 腦力激盪策略及相關技法。

(一)六六討論法

(二)世界咖啡館法

(三)635腦力激盪法

(四)問題檢核法& SCAMPER



陳龍安檔案

創造
思考



策略一、腦力激盪法 (Brainstorming)

腦力激盪是全世界運用最多的一套創意思考的策略。有人也翻譯為「腦風暴」或「智力激勵法」。團體的腦力激盪就是我們古代所謂「三個臭皮匠勝過一個諸葛亮」或「集思廣益」的意思。腦力激盪是利用擴散思考的策略，使團隊激盪出大量的點子。



陳龍安檔案

創造
思考



一、腦力激盪四項基本原則

1. 不做評價：

對構想不做任何優缺點的評價。

2. 激勵想法：

激勵提出各種異想天開的想法。

3. 越多越好：

激盪提出大量的點子越多越好。

4. 組合改進：

可隨時組合改進各種不同意見。



陳龍安檔案

創造
思考



二、腦力激盪的方法與 步驟

1. 決定主題：

2. 記錄構想：

3. 適時適地：短者幾分鐘，長者一個小時

4. 分段進行：

(1) 構想產生階段：提出大量的構想

(2) 構想評價階段：避免在同一天進行。

5. 選擇方案：訂標準並評估選取最好的意見。





引導式腦力激盪法

• 兩大要訣

1. 問對問題:好點子來自好問題
2. 創新突破的好方法往往跟先前學的方法不一樣



進行方式

1. 先明確說提案的門檻和限制
2. 提出好問題
3. 選擇對的人參與會議
4. 每組人數3~5人
5. 主席進行任務說明
6. 各小組自行選出2~3最佳構想發表
7. 告知成員是否實際執行



三、腦力激盪相關技法

(一)六六討論法

六六討論法是以腦激盪法作基礎的團體式討論法。方法是將大團體分為六人一組，只進行六分鐘的小組討論，每人一分鐘。然後再回到大團體中分享及作最終的評估。

(引自陳龍安，1998)



(二)世界咖啡館法

世界咖啡館

(The World Cafe) 是一種集體的對話方式，適用於共識創造與解決問題，強調尊重和鼓勵每個與會者獨特的見解。對話的進行藉由咖啡桌主持人引導小團體對談，且不斷移動參與者至不同桌次，以交換、分享與散播不同角度、不同心境之想法。



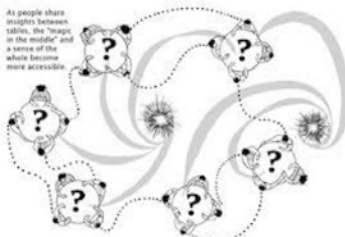
創造進行方式

第一回合：彼此簡單介紹自己，分享自己對主題的看法與意見，對重要的觀點可寫或畫在紙上。選出一位桌長留在原桌，其餘成員換至其他桌。

第二回合：彼此簡單介紹自己，原桌長分享原桌在紙上的重點，彼此分享自己對主題的看法與意見或對原桌提出的看法。對重要的觀點可寫或畫在原本的紙上，原桌長留在原桌，其餘成員換至其他桌。

第三回合：開始後彼此簡單介紹自己，原桌長分享原桌在紙上的重點，彼此分享自己對主題的看法與意見或對原桌提出的看法。對重要的觀點可寫或畫在原本的紙上，所有人回至原桌。

最後整理：各桌彙整、分享各桌的重點、個人分享下 雙向互動



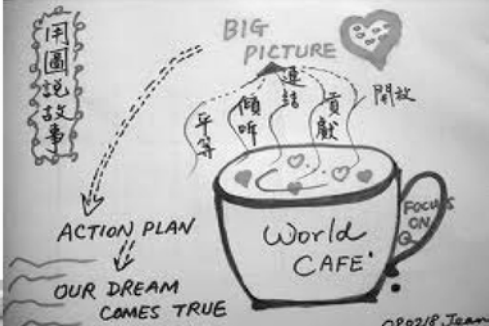
As people share insights between tables, the "snags" in the middle" and a sense of the whole become more accessible.

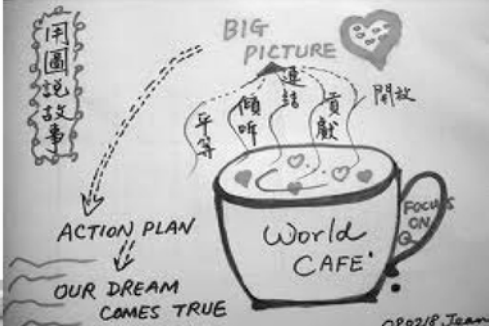



創造思考

陳龍安檔案





陳龍安檔案

創造
思考

(三) 六三五腦力激盪法

一、構想產生階段

1. 六人一組：在每個人的面前放置635卡。
2. 三個想法：每個人都必須在卡片上寫出三個構想，並在3-5分鐘內完成。你寫過的及看過的都不能再寫。
3. 五次循環：時間一到，每個人都要把面前的卡片傳右鄰。共五次循環，可得到108個構想。



陳龍安檔案

創造
思考

六三五腦力激盪法

二、構想呈現階段

1. 將每個卡片剪下，分門別類作各種組合並給一個標題。
2. 設計九宮海報將卡片貼在上面
3. 上台分享報告。

準備材料：海報紙、剪刀、膠水、彩色筆。



陳龍安檔案 創造思考

六三五腦力激盪表

陳龍安檔案 創造思考

(四) 問題檢核法

奧斯本檢核表法

1. 是否有其他用途？
2. 能否應用其他構想？
3. 能否修改原物特性？
4. 可否增加些什麼？
5. 可否減少些什麼？
6. 可否以其他東西代替？
7. 可否替換？
8. 可否以相反的作用/方向作分析？
9. 可否重新組合？

陳龍安檔案

創造
思考

奔馳法 (SCAMPER)

代合調改用消排

S	Substitute (替代)	何物可被『取代』?
C	Combine (合併)	可與何物合併而成為一體?
A	Adapt (調適)	原物可否有需要調整的地方?
M	Modify、Magnify (修改)	可否改變原物的某些特質如意義、顏色、聲音、形式等?
P	Put to other uses (其他用途)	可有其他非傳統的用途?
E	Eliminate (消除)	可否將原物變小? 濃縮? 或省略某些部分? 使其變得更完備、更精緻?
R	Re-arrange (重排)、 Reverse (顛倒)	重組或重新安排原物的排序? 或把相對的位置對調?



陳龍安檔案

創造
思考

策略二、圖像思考法

一張圖像勝過千言萬語，圖像思考也是一種視覺思考，就是指利用圖像或影像來想事情的思考方法。把想法，變成圖像，讓自己的思考更加具體化。

最常用的圖像思考法有九宮格思考法及心智圖法。





一、九宮格思考技法

視覺化思考

- 九宮格是一種視覺化的思考工具，運用九宮格圖形的空間方位，給予有結構化思考刺激，創意及靈感便可在連續的刺激下產生。
- 特別適合觀想，也就是一邊觀察一邊激發想像。

全腦式思考

- 右腦擴散性的創意發想思考
- 左腦聚斂性的邏輯整合思考



基本方法

- 激發思考方式
 - 主題寫中間：在中心方格內，寫下思考主題
 - 構想放外面：針對主題所激發出的構想，填入周圍八個方格內
- 兩種基本形式：



四面擴散的發散式



逐步思考的順時鐘式

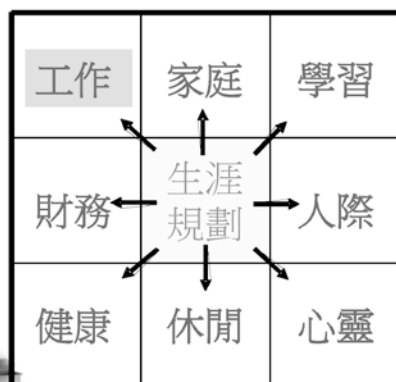


陳龍安檔案

創造思考



九宮格-向四面擴散的發散式



生涯規劃九宮格

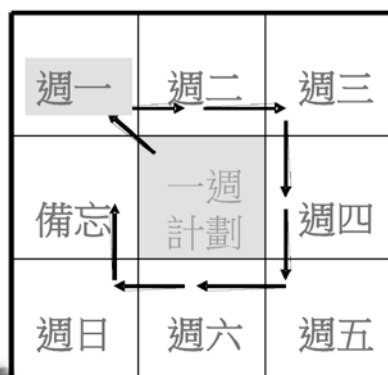
1. 以週/月為單位，列出對你生命最重要的8個領域。
2. 計劃並記錄當期各生活領域的目標與成果。
3. 有忽略的地方，設法補強以回歸均衡和諧的生活。

陳龍安檔案

創造思考



九宮格-逐步思考的順時鐘式



週時間規劃九宮格

1. 每一格代表一天，依順時鐘方向填入（九宮格代表一天，每一格代表2小時）。
2. 多出來的方格，可做備忘使用。
3. 將行程表的節奏管理好，一週的成功就能在自己的掌握中。



九宮格 之基本原則與運用方式

想到 就寫	用詞 簡明	儘量 填滿
逐步 實踐	九宮格 使用原則	事後 整理
視覺 管理	可大 可小	善用 顏色



九宮格的擴展

A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3
A8	A	A4	B8	B	B4	C8	C	C4
A7	A6	A5	B7	B6	B5	C7	C6	C5
H1	H2	H3	A	B	C	D1	D2	D3
H8	H	H4	H	主題	D	D8	D	D4
H7	H6	H5	G	F	E	D7	D6	D5
G1	G2	G3	F1	F2	F3	E1	E2	E3
G8	G	G4	F8	F	F4	E8	E	E4
G7	G6	G5	F7	F6	F5	E7	E6	E5



陳龍安檔案

創造
思考



二、心智圖法

心智圖法的涵義

- 簡單的說，心智圖法是一種以擴散思考的方法，運用顏色、符號、線條、圖畫、關鍵字詞…等把所學所想的概念表現出來的一種視覺化或圖像化筆記法(錢秀梅，2002)。
- 心智圖法由英國著名腦力開發權威者Tony Buzan在1970年代初期發明



陳龍安檔案

創造
思考



心智圖法的步驟與原則

1. 在紙中央，畫一個象徵式符號或圖並寫上主題
2. 由中心圖像往外拉線，用關鍵字迅速寫下想到的概念
3. 把關鍵字工整寫在線上，並儘量使每一個詞的長度和底下的線一樣長
4. 各分枝的層次從中心向外，字型由大至小分明
5. 各分枝間的關聯可用畫線點明
6. 利用顏色、圖形、字體、大小 層次和符號盡量顯示重點
7. 開心的玩並加以美化
8. 與人分享徵求意見





「彩虹」代表問題與解決的橋樑，而「顏色」代表多元思考觀點。「彩虹」各個顏色彼此平行也象徵著平行思考，也就是達成目標有各種可能的方法，條條道路通目標，不相對立或排斥，根據現有的條件共同找尋最有效的方法。



陳龍安檔案

創造
思考

「彩虹」思考法

顏色類別	思考模式	思考問題
紅色思考	情緒思考 熱情感受	對這件事情的感覺如何？
橙色思考	觀察思考 澄清事實	如何蒐集資料澄清事實？
黃色思考	正面思考 肯定價值	對這件事情的好處如何？
綠色思考	創意思考 異想天開	對這件事情的改變如何？
藍色思考	前瞻思考 提昇層次	對這件事情的未來如何？
靛色思考	重新思考 沉澱再議	對這件事如何重新思考？
紫色思考	權威思考 專業評估	對這件事情的評估如何？
白色思考	系統思考 化繁為簡	對這事的如何化繁為簡？
黑色思考	批判思考 缺點負面	對這件事情的缺失如何？

陳龍安檔案

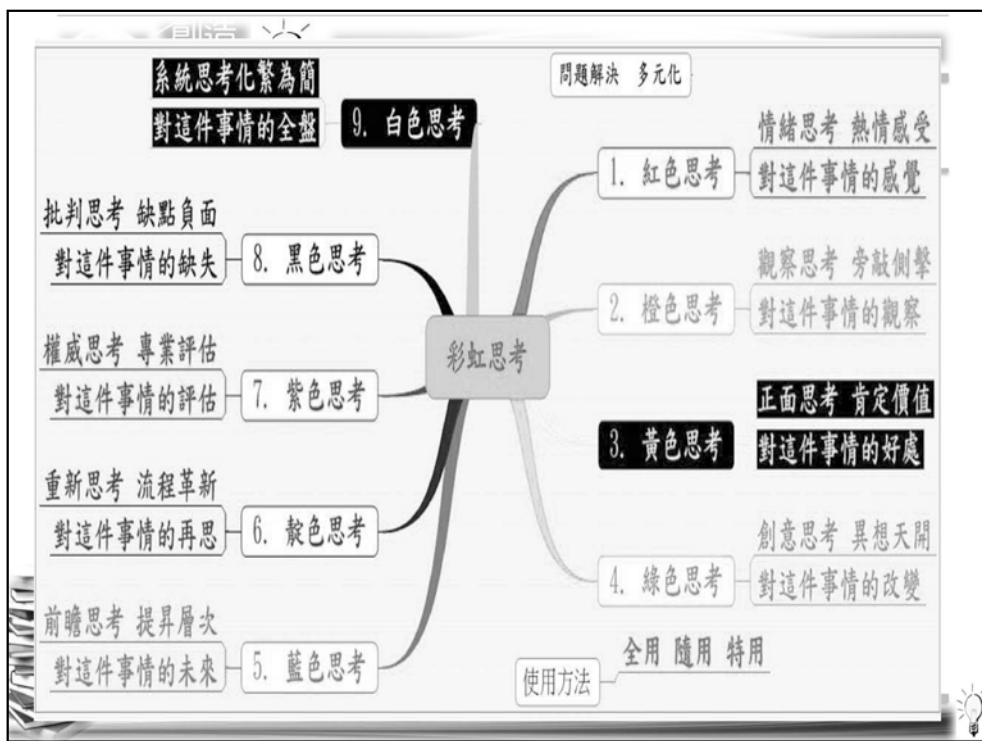
創造
思考

(一) 基本的方法：

1. 全用：針對問題每次一種顏色，各種顏色都思考一遍。
2. 隨用：針對問題隨機運用幾，僅挑幾種顏色思考。
3. 特用：針對問題的性質選用幾種指定的顏色思考，例如先用黑色找缺點或問題，再用綠色想出改進或創意，最後用紅色說出感覺。

創造思考 (二) 使用原則：

1. 集中焦點：每次一種顏色思考集中焦點目標。
2. 隨時變換：依使用情況可以隨時更換顏色思考；當思考陷入瓶頸時，立刻轉換顏色思考。
3. 結合他法：可結合其他創意方法使用，例如九宮格、心智圖法、腦力激盪法、世界咖啡館……。
4. 彈性使用：可以個別或團體使用，亦可以口頭討論或書面書寫方式。
5. 回到原點：化繁為簡的系統思考，萬法歸一，所有的思考儘量回到原點，也就是一切以人民的幸福為本，心中有菩薩，各種施政要做到「快多好」的目標：速度要快、數量要多、品質要好。
6. 快思慢想：針對問題先利用擴散思考快速列出各種顏色思考的結果，然後再運用聚斂式或邏輯思考，將思考的結果，仔細評估、選擇適當的想法，歸納出結論或抉擇。



陳龍安檔案

創造
思考

架構七：案例 —創意思考的案例分析

案例的學習讓我們模仿，有樣學樣學得更好更不一樣，其實模仿是為了創新。

本架構你要學會的是

1. 個人創造力的案例。
2. 創新服務的案例。
3. 創造力的案例的啟示。



陳龍安檔案

創造
思考

創意思考的案例



陳龍安檔案

創造
思考



架構八：贏家

-做個未來職場與生活的贏家

處在開放、競爭和瞬息多變的現代社會裡，創意思考強調的是人人有改善能力，事事有改善餘地，資源有限，腦力無窮，這是生活贏家必須具備是一種軟實力。

本架構你要學會的是

1. 贏家的真正涵意。
2. 創意思考是成功幸福人生的軟實力
3. 如何做個職場與生活的贏家。



陳龍安檔案

創造
思考



做個未來職場與生活的贏家

- 1. 贏家的真正內涵是克服自己的困境，勝任自己的人生，做好自己的工作，服務人群奉獻社會，領會人在「公門好修行」的永生的慧命。
- 2. 贏家需要創意思考的軟實力
- 3. 做個工作與生活贏家要「做到你知道的」



陳龍安檔案

創造
思考

生命有無限可能！

- 本課程提供八大架構資訊，希望藉由這些提醒和建議，能讓你更認真地了解自己、了解職場，並且學到運用創意的金鑰匙幫助你解決問題，以及一些可以讓自己在社會上立足並不斷進步的創意思考的方法，提升自己的能量，但是創新課程究竟還無法提供一套完整的修鍊技術，想真正成為一個未來職場與生活的贏家，仍必須自我超越！



陳龍安檔案

創造
思考

創意思考人人可為，事事可成。

- 世上萬般，好便是了，了便是好。若不了，便不好；若要好，便是了。
- 在民眾眼光中，你就代表你服務的機構。
- 不是風不來而是窗沒開，我們深信你在學習創意思考後，能讓你「知道」創意思考方法、克服障礙並努力在工作及生活中「實踐」，換言之，做到你知道的你就是生活與工作的贏家！





行動會帶來更多的行動！
創造會帶來更多的創造！



講師資料

講師資料

廖文福 老師

現職

全人文創事業有限公司總經理
上海商允企管顧問公司臺灣分公司理事顧問
臺北縣全人教育推廣協會理事長
金融合作促進會理事暨培訓顧問

學歷

輔仁大學企管系

經歷

書香坊連鎖餐飲總經理
新廣陽集團總經理助理
樂生會忠孝分會創會會長

藍明鑑 老師

現職

福華飯店集團專案顧問

學歷

淡江大學經濟系

經歷

福泰國際旅館館理顧問公司（福華集團關係企業）專案顧問
福華飯店集團專案顧問
內政部營業署東部永續發展綱要計畫審查委員
行政院農委會農村酒莊輔導計畫輔導暨評鑑委員
經濟部中小企業處地產基金北區輔導團輔導委員

陳龍安 老師

現職

實踐大學教授
臺灣教師專業發展協會理事長

學歷

國立臺灣師範大學教育學博士

經歷

臺北市立師範學院創造思考與資賦優異教育研究所、醫護教育研究所兼任教授

工作人員名錄

工作人員名錄

國立公共資訊圖書館

呂春嬌	館 長
劉採琮	副館長
賴忠勤	研究員
邵迺衡	主 任
許瓊惠	主 任
劉杏怡	科 長
黃文玉	科 長
謝智敏	小 姐
劉 俊	先 生
余玟靜	小 姐
陳慧津	小 姐
賴怡靜	小 姐
蔡順至	先 生
鄒湘瑛	小 姐

附錄

國立公共資訊圖書館

103 年「公共圖書館卓越領導研習 - 科長班」 實施計畫

- 一、依據：本館 103 年「公共圖書館經營管理人才培訓總計畫」辦理。
- 二、目的：促使縣市文化局（圖書館）主管業務人員具備創新思維及策略規劃之能力，以協助鄉鎮圖書館提升服務內容、品質及活力。
- 三、辦理機關
 - （一）指導機關：教育部
 - （二）主辦機關：國立公共資訊圖書館
 - （三）協辦機關：宜蘭縣政府文化局
- 四、參加研習對象：各縣市文化局或教育局（處）業務主管、儲備主管及圖書館輔導業務相關人員（各縣市推派 2~3 人參加）。
- 五、研習時間：103 年 9 月 15、16 日（星期一、二）。
- 六、研習地點：宜蘭縣政府文化局第一會議室
（地址：宜蘭市復興路二段 101 號）
- 七、報名作業
 - （一）報名日期：即日起至 8 月 25 日止
 - （二）報名方式
 - 1、將報名表以電子郵件傳送本案聯絡人，由本館統一登入公務人員終身學習入口網站，認證研習時數計 12 小時。
 - 2、開課前本館將以電子郵件通知報到時間。
 - 3、報名完成後如因故屆時不能出席，請提前於 9 月 6 日前告知本館聯絡人取消或更換人員。
 - （三）本案聯絡人：鄒湘瑛小姐（Tel：（04）2262-5100 分機 1505；E-mail：p222@nlpi.edu.tw）
- 八、經費：由本館年度預算支出。

九、其他

- (一) 為增進研習效益，建議可先參閱附件各課程講師之推薦書單。
- (二) 全程參與研習活動者發給證書。
- (三) 請各參加學員服務機關給予公（差）假（主辦機關提供膳宿）。
- (四) 與會學員差旅費，請依規定向各服務單位報支。

十、課程表

103 年 9 月 15 日（星期一）				
時間	課程內容	規劃說明	主講人或主持人	備註 （課程內容對應館員核心能力）
09:30~10:10	報到		輔導推廣科	
10:10~10:20	始業式		呂春嬌館長 國立公共資訊圖書館	
10:20~12:10	行銷創新	引介業界創意行銷的新觀念及做法，以提升圖書館各項服務的行銷效果。	廖文福老師 全人文創事業有限公司總經理	具備良好的公關與行銷能力，以促進合作關係和社群服務聯盟的發展。
12:10~13:10	午餐暨交流		輔導推廣科	
13:10~16:00	服務創新	藉由認識服務業的顧客服務及創新做法，以期能啟迪圖書館服務，並對提升讀者服務滿意度有所助益。	藍明鑑老師 福華飯店集團專案顧問	評估新興發展，以設計和執行適當的服務或資源。
16:00~17:40	參觀－宜蘭縣三星鄉立圖書館		宜蘭縣政府文化局	
17:40~18:40	晚餐暨交流		輔導推廣科	
18:40~	明天見（前往住宿旅館）			

科 長 班

103 年 9 月 16 日 (星期二)				
時間	課程內容	規劃說明	主講人 或主持人	備註 (課程內容對應 館員核心能力)
08:30~09:00	報到		輔導推廣科	
09:00~12:00	創意思考－理論	引領同道擴展組織經營及管理的方法、觀念與眼界。	陳龍安老師 實踐大學教授	具備創新服務與管理的能力，以因應時代變革提供適切的服務。
12:00~13:00	午餐暨交流		輔導推廣科	
13:00~15:40	創意思考－實務	藉由認識服務業的顧客服務及創新做法，以期能啟迪圖書館服務，並對提升讀者服務滿意度有所助益。	同上	具備良好的企劃與懂得問題的界定與分析，具有提出解決方案的能力。
15:40~15:50	休息交誼		輔導推廣科	
15:50~16:20	綜合座談暨結業式		主持人： 呂春嬌館長 國立公共資訊圖書館 與談人： 蔣鎮宇科長 教育部終身教育司	
16:20~	賦歸			

十一、本計畫如有未盡事宜，得依實際需要適時修正之。

103年「公共圖書館卓越領導研習-科長班」 研習報名表

編號：

[illegible]

附件

講師推薦書單

課程名稱	書名	作者	出版社	出版年
行銷創新	圖解行銷入門	大山秀一 著 沈文訓 譯	商周	2010
服務創新	非比尋常的一天	沈方正	天下雜誌	2014
	讓顧客感動的服務	馬淵哲．南條惠著 張麗瓊 譯	遠流	2006
創意思考	創意的 12 把金鑰匙	陳龍安	心理	2014

筆記欄

公共圖書館卓越領導研習

—科長班 研習手冊

 國立公共資訊圖書館
NATIONAL LIBRARY of PUBLIC INFORMATION