

事務分析實務

洪騰岳
／
編譯

企業人動腦系列
B
BUSINESS 117

 書泉出版社

事務分析實務

定價：130 元

中華民國 78 年 8 月初版

編譯者	洪	騰	岳
發行人	楊	榮	川
發行所	書泉出版社		
	局版臺業字第1848號		
	臺北市銅山街1號		
	電話：3916542		
	郵政劃撥：0130385-3		
印刷所	茂榮印刷事業有限公司		
	板橋市雙十路2段46巷22弄11號		
	電話：2513529		

(本書如有缺頁或倒裝，本公司負責換新)

出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗滙聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，

避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。



推介本書



近幾年，事務管理在企業界有驚人的進步。追究其原因，可就其外在條件及內在條件討論。

所謂外在條件乃指：

- (1)經營規模的擴大化及分散化。
- (2)事務機械的進步。

內在條件則為

- (3)各經營部門管理技術的進步。
- (4)經營管理的強化。

由於日本近幾年來經濟急速成長，擴大及分散了日本的經營規模。而(3)、(4)項也卯足了力，急起直追。而第(2)項則為工業技術改革的結果，而且由於電子計算機的大量進口，已從過去簡單的事務機械化朝經營機械化、事務全面自動化等更高的階段邁進。

相對地，雖然事務管理方面加緊腳步研究開發，但是由於許多企業公司都積極發展上述四項條件，事務管理相形之下就顯得略遜一籌。

本書即針對此點，運用分析法有效地掌握事務的實態，檢討缺失，改善品質，建立一套合乎新潮流、新局勢的事務管理系統。

本書作者任職數家公司擔任顧問的工作，對於事務管理有相當豐富的經驗。尤其是電子計算機範疇的事務管理（

EDPS) 更有精深的研究。此次乃集作者過去豐富的經驗，歸納整理成一書。希望對社會大眾有很大的幫助。

本書內容淺顯易懂，而且實例很多，即使初學者亦能一目瞭然、駕輕就熟。其中作者對於事務機械化的分析方法，精闢獨到，有別於他人，為自己開拓新的天地。



序



企業界正面臨重要的問題，那就是未來的商場將邁入「自由競爭」的時代。許多企業公司，為配合新時代的來臨，整個公司的外在營業及內部結構都稍作些更改，也就是說以往公司的體系及組織已不適合未來的潮流，如果想在商場上站穩腳步，必須適當地修改，以便重新出發。

例如，在組織運作上，資料的處理日趨複雜化，在經營管理上，問題也層出不窮。另一方面，現今的企業公司紛紛打出新的號召，也就是以低成本製造出品質優良的產品，及利用極少的資金滿足客人的需要，這些將是各企業公司未來追求的目標，也就是所謂的降低成本。

經營內部的事務也稍作改變。今後必須以「競爭時代」為前提，重新認識事務。例如(一)為了應付經營的環境，必須成立事務組織。(二)減少一些影響產品費及服務費的間接費用。

今後(競爭時代)的事務分析必須以追求新事務為出發點，而且事務分析的研究結果能夠快速地應用在經營管理上，如此一來企業界將以嶄新的面貌呈現。

在此背景下，有些人已開始或正着手研究「事務」。本書即特別針對這些對「事務」有興趣，但不得其門的人而寫的。利用淺顯易懂的手法，引導大家進入「事務」的大門。


第一章解說一些在開始分析事務前，必須知道的事項。第二章介紹分析的技巧，以及說明事務的本質和概念。第三

章則解說到目前為止在非正式的調查中，使用過的組織調查技法。第四章就事務分析技巧的流程圖作詳細的介紹，並以實例說明書寫流程圖的程序和方法。第五章以事務量測定的技法為主，解釋一些具備專門技法所須的基本知識。第六章又可稱為應用篇，以前面五章所提到的技巧為基礎，解說人員計算的技巧。第七章解決一般在各企業公司中常碰到的問題，例如輸入電子計算機系統、穿孔卡片系統等綜合型的事務機械，應該具備那些事務分析方法。以分析事務的技巧為基本，把降低成本的事務分析技巧，運用在實際的分析活動上，為本書主要的目標。

本書能夠如期完成，要感謝的人，不勝枚舉，在此不一列出，特致十二萬分謝意表達內心的誠意。

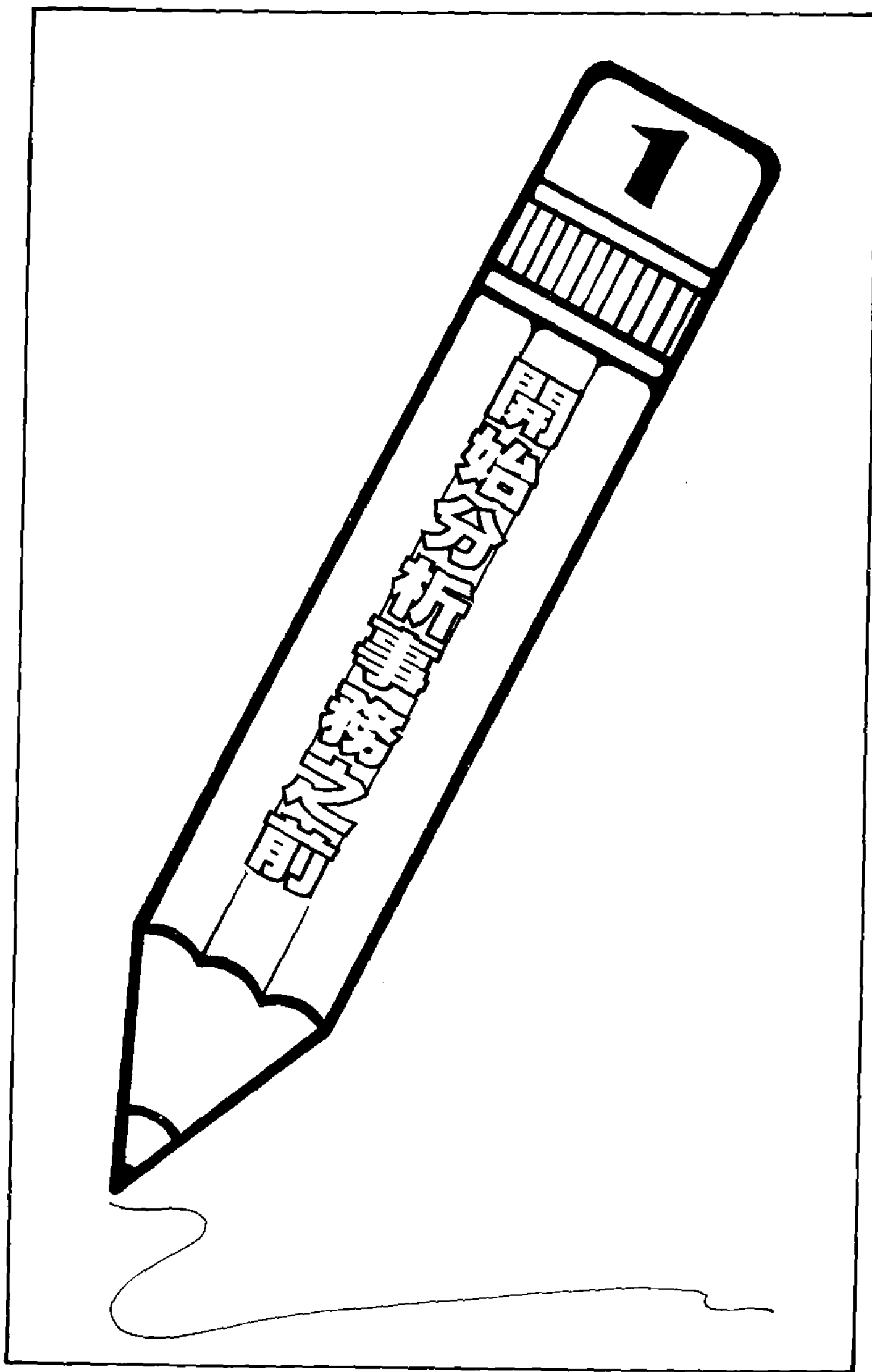


目 錄



1	開始分析事務之前	1
	(1)分析的理由 / 3	
	(2)營造有利於分析活動的條件 / 8	
	(3)分析調查的組織 / 10	
2	分析的技巧	13
	(1)「事務」是什麼 / 15	
	(2)分析的技巧 / 20	
	(3)分析的進度 / 23	
3	組織調查的技巧	27
	(1)經營組織功能圖 / 27	
	(2)業務調查表 / 31	
	(3)帳票調查表 / 33	
	(4)事務一覽表 / 34	
4	分析事務手續的技巧	37
	(1)事務手續的意義 / 39	
	(2)事務手續的構成要素 / 40	
	(3)流程圖的書寫方法 / 42	

(4)多種流程圖的表示法	/ 78
(5)調查的進行方式	/ 82
5 測定事務量的技巧	89
(1)事務量測定之目的	/ 92
(2)帳票量之測定	/ 96
(3)事務分配分析法的作法	/ 102
(4)設定標準的方法	/ 127
6 算定規定人數之方法	147
(1)算定規定人數之各種條件	/ 150
(2)重覆同一作業時的規定人數之算定	/ 152
(3)事務處理時間不一定時的規定人數之算定	/ 156
(4)以服務為主體之部門的事務規定人數之算定	/ 158
7 為求機械化之事務分析	167
(1)為使事務機械化之事務分析法的必要性	/ 169
(2)事務分析法之體系	/ 173
(3)組織、業務調查之方法	/ 175
(4)詳細事務分析之方法	/ 180
(5)總合系統分析圖的作法	/ 190
(6)新業務處理程序的作法	/ 191
(7)分析方法的活用	/ 201



• 事務分析實務 •

當我們著手做一件事時，事前的準備是相當重要的。有些人非常拼命地工作，但由於事前的準備不周，以致事倍功半，效果不彰。

分析事務時，亦是如此。因事前沒有好好地準備導致失敗的例子不勝枚舉。所以「準備」是項非常重要的作業。這章將為大家介紹「如何準備事前的工作，迎接成功的分析事務活動。」

1. 分析的理由

(1) 工作的程序

當我們在分析之前，必須事先了解「為什麼我們要從事分析活動」。假設有一天，上司命令你去分析經營事務時，內心要有個認知，那就是公司在經營事務方面有問題發生。而且千萬不可有「在進行分析的時候，很自然地問題就會出現」的天真想法，必須在分析之前，事先尋找問題點。

如果希望事情儘量盡善盡美，最重要的原則就是擬訂工作的程序。

首先是「設定目標」。也許你同時有好幾個目標，此時你必須給目標評分。然後依分數的高低，清楚地劃分目標的重要性。以分數最高的，優先訂為目標。目標訂定之後，其次是尋找一條最有利實現此目標的方法。如果沒有適當的方法，必須重新想辦法，決不可「寧濫勿缺」，隨便使用前人

用過的舊法子。第三是尋找適合此工作的人。這好比「選錯郎，誤一生」一樣，如果一開始就找錯人選，就別想這個目標會成功，所以必須睜大眼睛，謹慎選擇。最後是營造有利的環境。不管我們做任何一件事情，如果前面所述的四項程序都具備的話，大概可以說已經「成功一半」了。前面所提的四項，按照先後次序表示，則為

- ①設定目標
- ②尋找良好的方法
- ③選定適當的人材
- ④營造容易作業的有利環境

做每件事情，如果都以「上面四項」為依據的話，我們對於所達成的「目標」，也有四方面的評價。一為量的方面的評價(P)。二為質的方面的評價(Q)。三為成本方面的評價(C)。四為整個計劃的評價(D)。

我們分析事務時，如希望能夠進行順利，最好能以上面四點為依據。對於(P)(Q)(C)(D)能夠以數字表示的話，如此便可以實現分析事務的目標。

接下來，舉A公司的例子說明。

A公司在同業界，是數一數二的倉庫公司。倉庫業工作的主體是服務。A公司由於交易事務的複雜化，業務增加很多。為了防止服務水準低落，新進一批事務工作人員。

他們在A公司主要的業務是替客戶送貨。也就是客戶要求送貨時，則迅速地從倉庫把貨物搬到卡車上。就在貨物上卡車的時候，必須填寫一份詳細的交貨單，等貨物已上卡車

，交貨單也擬出來後，再把貨物送出去。但是，客戶抱怨服務品質低落的聲音傳到業務主管的耳朵。於是命令調查課籌劃改善業務工作。

調查課接受命令後，馬上調查分析當時的狀況。結果是「交貨單」的填寫速度太慢，迫使卡車（送貨車）將近苦等兩個鐘頭。最好的解決方法是，用電子計算機代替人，因為透過電子計算機，從貨品出庫到交貨單完成只需數分鐘的時間。

但是在倉庫現場具有多年經驗的業務主管對於調查課所提出的解決方法感到非常疑惑。根據這位主管過去的經驗，從接到「運送貨物」的請求單開始到貨品被搬上卡車，最快也要四十分鐘。所以，即使交貨單在數分鐘之內完成，但是貨品還沒完全上車，車子也是不能出發。如此一來，為了減少交貨單填寫的時間而購置電子計算機，簡直是項浪費的投資。

有鑑於此，業務主管又命令調查課收集一些在四〇分鐘以內可以填寫一份交貨單的各種方法。再以所需的時間及費用為重點，將收集的方法製成一份圖表。

業務主管即根據這一張圖表，選出一種服務態度良好而且所需費用最少的方法作為今後採取的方法。

如果一開始就按照調查課的計劃進行分析的話，那麼分析的重點則為「如何購買電子計算機」，與業務主管的原來構想完全不同。

但是業務主管要求分析的目的是研究一種能夠掌握服務

的品質而且成本低廉的服務方法。和調查課所提出的「購買電子計算機」的目的完全不一樣。如果最後採取「購買電子機」此方案的話，也是在比較所有方案的服務方式及所需費用之後才決定的。

由上面例子得知，如果分析的目的，單單只著重如何縮短處理事務的「時間」，那就太危險了。像這樣只有表面現象的改善並不能達成我們所要求的實質目的。所以今後在開始分析事務之前，一定要先了解我們分析的目的。

(2)分析的目的

分析事務是爲了改善事務，而不是爲了分析而分析。而「改善事務」一詞又稍嫌籠統，加以區分大約包括四個項目：

- ①降低成本
- ②提昇服務品質
- ③提高處理事務的效率
- ④減少管理上的機會損失

從上面所列的四項，可以了解，我們利用分析從事改善的目的並不單是爲了減少不必要的浪費及管理簡單化等等而已。這些只不過是一種手段而已。例如在第四項，改善成功的話，甚至有增加業績等意想不到的結果產生。所以就提高公司業績而言，實在是非常有意義的分析工作，除此之外，也能防止經營危機，可稱上是一石兩鳥。

在經營方式日趨複雜的今日，利用分析改善事務，純粹只爲了實現「一個目的」的情況少之又少。通常是好幾個目

的共存，甚至有時每個目的都同樣的重要。有鑑於此，今後必須捨棄過去「一個目的，一個方法」的舊有觀念，認知未來將是「一個方法，多重目的」的時代，所以在「方法」的選擇上必須三思而後行。

接著我們來看B公司發生了什麼事。

B公司爲了縮短製作傳票的時間，採用了依據分析事務研究出的「傳票一次多份複製」的方法。從此以後，傳票比以前更快地送達到S課。在早先的時候，S課接到傳票後，必須依據傳票的內容記錄在總帳內，之後再把傳票收集保存起來。但是現在傳票內容登記在總帳之後，即可撕掉丟棄。而且即使傳票很快就收到，事務所也不須急著馬上登記，待明日早上收集好之後再登記亦無所謂。

看了上面例子，我們知道：其實「傳票一次多份複製」本身並沒有不對，但是一次多份複製後，事務所會因傳票的蜂擁而至而亂七八糟。此時如果我們把研究的目的著重在「如何適時地處理事務」的話，我想「亂七八糟」的問題不會發生。相對地，N課也是收到同樣的傳票，但却和S課不一樣，能夠在需要傳票的時候收到。如果採取「傳票先送至N課再遞回S課」的程序，那麼可以減少一張傳票，而且也能有效地運用時間。

上面例子所提的目的「加快速度」，應該是指「適當的速度」。更清楚一點就是在要求「加速」之時，導致成本提高的所有手段應該避免。其實「在不影響成本的情況下，適當地加快傳票製作的速度」才是B公司分析事務的真正目的。