

企管問題的發現與解決

增進你解決問題的能力

黃清孝 編

創意工商叢書⑨

企管問題的發現與解決

S8911/6 (中1-18/280)

企管問題的發現與解決

BG000370

創意工商叢書⑨

企管問題的發現與解決

發行人：謝森展

著者：黃清孝

總編輯：盧兆麟

主編：吳淑蕪

編輯：蔣聖玫·蔡文婷

出版者：創意力文化事業公司

地址：台北市仁愛路四段101號6樓

電話：(02)711-5678

郵撥：第1050105-9號

創意力文化事業公司

總經銷：(不含中部)台灣英文雜誌社有限公司

(中部地區)中部書報股份有限公司

(北美洲)長青文化公司

登記號：局版臺業字第3583號

排版：慧明電打印刷有限公司

印刷：東雅印刷有限公司

版數：中華民國76年1月初版

版權所有·翻印必究
非經同意·請勿轉載節錄

定價：160元

• 缺頁·破損·裝釘錯誤·請寄回調換 •

創意工商叢書⑨

企管問題的發現與解決

S8911/6 (中1-18/280)

企管問題的發現與解決

BG000370

創意工商叢書⑨

企管問題的發現與解決

發行人：謝森展

著者：黃清孝

總編輯：盧兆麟

主編：吳淑蕪

編輯：蔣聖玖・蔡文婷

出版者：創意力文化事業公司

地址：台北市仁愛路四段101號6樓

電話：(02)711-5678

郵撥：第1050105-9號

創意力文化事業公司

總經銷：(不含中部)台灣英文雜誌社有限公司

(中部地區)中部書報股份有限公司

(北美洲)長青文化公司

登記號：局版臺業字第3583號

排版：慧明電打印刷有限公司

印刷：東雅印刷有限公司

版數：中華民國76年1月初版

版權所有・翻印必究

非經同意・請勿轉載節錄

定價：160元

• 缺頁・破損・裝釘錯誤・請寄回調換 •

序言

黃清孝

近年來，國際經濟外在環境一直呈不穩定狀況，加以台幣升值、日幣升值、美金貶值等，使國內產業面臨一個艱苦的環境。因此，企業界如何謀求生產合理化、降低成本、提升商品品質及每一員工生產力，乃是當務之急。

在經營體制內，公司員工大致分為三種，第一種，是能夠策劃並推動事情的人；第二種，是坐觀事情發生的人；第三種，是不知道已發生事情的人。假如你隨波逐流，不在管理上採取行動，那麼，你已經落後了。

管理大師彼得·杜拉卡說：「人要創造事情的發生，採取行動才是管理的第一步。」

時下有很多人只懂得「等待」，比如等政府修正法令，等經營環境好轉，等客戶自動上門；這樣的管理者永遠不會成功。事實上，你必須不斷的努力改進、及時發掘問題、對症下藥，做未雨綢繆之準備，以行動來增強經營實力，方能求得企業的健全經營及長遠發展。

企業管理所說的問題，通常指的是索賠、交貨誤期等特定不順利的情況；而解決問題就是消除這類特別不順的事態。因此，多數人便認為這樣棘手又繁雜的事情，最好不要去碰觸。然而在工作崗位上，如果你想做好份內的工作，就不能不設法清除這類障礙。

工作崗位上遭遇的問題不計其數，並不只是機械故障、員工曠職造成人手不足，或上列特定不順的狀況，令人意想不到的情況隨時會發生。因此在工作崗位上，人人都要懂得認識問題的本質及解決問題的方法，並善於靈活運用，這是極為重要的事情。

「課長，這事應該如何處理？」

「唔，你要這樣做才行。」

像這樣的問答形式，每天在任何工作現場均反覆數十次之多。從這對話中，我們知道這是屬下提出問題請課長解決。過去的管理者，只需將問題解決就算交代，因為所有出現的問題，大半都是累積平常業務的缺失而釀成的結果。所以，管理者只要設法解決累積的問題，就能保持其管理者的地位。換言之，只要能順利解決過去留存的問題，也就是一個手腕卓越的管理者。

相對的，今日的管理者所面對的，已不再是那麼輕易可解決的情況，必須能適切因應遽變的經營環境，否則很難保持地位。亦即，今後的管理者，必須具備事前發現問題的能力，敏於察覺問題發生前的徵兆，防範事端於未然，努力於問題的發現與解決。這種「質」的變化，並非僅要求管理者，甚至不同層次的一般從業人員也應有此認識。公司全體員工個個都應成為問題的發現與解決者，而不只是停留在問題解決者的階段。

本書依據以上的認識，深入淺出地將發現及解決經營管理問題的訣竅，實際作法等，整理提供給讀者。希望讀者能細讀本書內容，理解其做法並實際運用於工作現場。至於本書疏漏之處，尚請各位先進惠予指正，是幸。

●目錄●

第一章

公司與作業場所

的問題

第二章

從何處發現問題

1. 問題的意義

① 什麼是問題

② 問題的注意事項

2. 問題的分類

① 形形色色的問題

② 問題的三大類別

1. 把握問題的本質

① 把握問題的本質

② 把握問題本質的方法

2. 發現問題

① 業務方面的問題

② 管理方面的問題

③ 策略方面的問題

④ 問題發現與未來企業的關係

一二

一五

二〇

二一

二六

二九

三一

三四

三六

三九

第三章

解決問題

3. 問題發現成立的基礎

- ①當事人是發現問題的鑰匙……………四〇
- ②保持問題意識……………四三
- ③認真地工作……………四六
- ④認真的面對人生……………四八
- ⑤虛心聽取各方意見……………四九
- ⑥構成影響的因素……………五〇

1. 解決問題的意義

- ①解決問題的意義……………五四
 - ②方法一：應急處理型……………五五
 - ③方法二：根本治療型……………五七
- ### 2. 解決問題的程序
- ①概略把握問題……………五九
 - ②決定問題解決的立場與負責人員……………六一
 - ③調查現狀……………六三
 - ④明確、釐清問題……………六四

⑤瞭解前題條件的內容與性質·····	六五
⑥探討問題原因·····	六八
⑦確定解決目標與方針·····	七二
⑧儘可能考慮多項改善方案·····	七三
⑨選擇最適當方案·····	七六
⑩擬定最適當方案並檢討、確定·····	七九
⑪最後定案即新制度·····	八〇
⑫實施解決方案並追蹤成效·····	八一
3. 妨礙問題解決的主要因素	
①當事人本身的障礙·····	八二
②來自上司的阻礙·····	八六
③相關單位的障礙·····	九〇
④來自部屬、同事的障礙·····	九三
4. 解決問題的心理準備	
①明確問題的概況及重點·····	九六
②解決問題即消除既已存在的問題·····	九七

問題發現與解決的技巧

第VI章

③事實只存在於工作現場……………	九八
④沒有問題的狀態有如痴人說夢……………	九九
⑤問題是進入更佳狀態入口的指標……………	一〇〇
⑥勿藉口沒有解決問題的時間……………	一〇一
⑦勿迷信問題解決的技巧……………	一〇二
⑧不輕易放過棘手的问题……………	一〇五
⑨勿單獨行動……………	一〇六
⑩膽大心細及聽取他人的意見……………	一〇九
5. 解決策略方面的問題	
①何謂經營策略？……………	一一一
②經營策略的特性……………	一一六
③解決策略的方法……………	一一九
1. 問題的發現與解決的技巧	
①核對表法……………	一三〇
②特性列舉法……………	一四二
③缺點列舉法……………	一四五

④ 希望點列舉法	一四六
⑤ 腦力激盪術	一四七
⑥ 腦力激盪術寫作法	一五三
⑦ K J 法	一五六
⑧ 管理圖	一六〇
⑨ PERT	一六五
⑩ 事務工程分析	一七〇
⑪ 關聯圖法	一七八
⑫ 系統圖法	一八四
2. 解決問題的思考方法	
① 基本的思考方法	一九二
② E C R S 原則	一九六
③ 省確速易的原則	一九九
④ 提高效率的六項原理	二〇一
⑤ N M 法	二〇六

第V章

激發創造力

1. 激發創造力

① 何謂創造力……………二一〇

② 阻礙創造力的因素……………二一三

2. 激發創造力的方法

① 由各人層面建立……………二一六

② 由環境層面建立……………二二四

第一章

公司與作業場所的問題

1. 問題的意義
2. 問題的分類

I

1 問題的意義

① 什麼是問題

所謂「問題」具有很多種解釋，例如下面幾種意義：

※這是合約書中的問題（指「話題」的意思）。

※那是應該研究的問題（指「課題」的意思）。

※他是否能順利完成仍有問題（指「疑問」的意思）。

※這就是問題所在（指「應注意要點」的意思）。

※××是本月目標達成上的問題（指「障礙」的意思）。

此外，有關「問題」措詞上的內涵，還可有更多含意。

其次再翻閱辭典有關「問題」一詞尚有那些詞義。

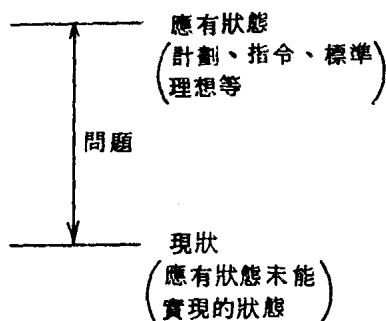
※根據三民大辭典：

有待解決的問題。如社會問題、勞工問題。

※根據牛津英文辭典：

①提出解決的困難或困擾的事情。②學術討論所提出的問題。③提出可以證明的原理。

圖 1 什麼是問題



。④物理學或數學上的問題。

※根據廣辭苑：

①爲要求回答發問的題目；要求解答的發問。如考試問題。②應研究討論以解決的事項。如公害問題。③引起爭論的事件、麻煩的事件。如因金錢引起的問題。④吸引大家注意的事。如這就是問題的文件。⑤認清情勢或現象問題的核心，積極追求的想法。如問題意識。本書認爲「問題」應定義如下。

問題是指理想狀態與現狀的差距（見圖1），而出現的差距必須設法消除。換句話說，問題是有待解決的事項。

一、生產問題：理想狀態，通常包括全年銷售計畫，某月份生產計畫，以時間來分段的全年、月份、一週等計畫，依銷售、生產等工作種類分段的計畫，依策略或實務等考慮對象分段的計畫等，不一而定。例如：

製造課十月份生產目標爲一億，十月三十一日截止生產實績爲八千萬，相差二千萬，這便是製造課十月份的問題。

二、工作問題：指令是指上司下達的指示或命令。例如

：指示「某某同事，今天一定要完成這件工作」，結果奉命下午五點應完成工作的某同事，不能如期完成，加班到七點才完成，本案預定五點完成的理想狀態，現實上，較指定時間延遲二小時，此事實便是問題；或工作如期完成，但工作內容錯誤，與指定的正確內容不合，因此工作內容錯誤，便是問題。

標準是指JIS規格、客戶要求的規格明細、公司章程等。例如：製造某項產品雖然符合JIS規格，但實際使用時却未發揮JIS規格的特性時，理想狀態是JIS規格，現狀却未能達到理想狀態，這兩者的差距便是這項產品的問題。

至於法律、原理或原則，並不需特別說明就可以明瞭。理想的狀態，例如：假設整個工廠均由電腦控制，是理想狀態，但實際仍採黑板記錄製造預定目標，依照作業日報表的老辦法，這個理想與現實的差距便是工廠的問題。