

序

除了長期投入教學與學術研究工作外，我們也從協助許多廠商解決其多樣化的經營管理問題過程中，不斷累積與創新出問題分析與解決的知識與工具，也不斷淬煉自己的知識結構與思維模式，來持續精進價值創造的核心知識與解決問題的技能。希望透過本書把這些知識、工具、方法與思維模式系統性地整理與呈現出來，讓更多人能有效地學習與掌握這些處理複雜實務問題的方法及技能，進而加以活用來解決更多公、民營組織的問題。

企業經營常面臨權責不清、成本不明、誘因不足、本位主義及組織變革等複雜糾葛的問題，也需處理如何改善績效評估、獎酬設計、策略規劃、營運管理及預算編列等問題，本書即針對此提出具體可行的對策與方法。首先把這些共通性的問題依其因果關聯性彙整成現況問題結構圖，並提出一般化的問題處理模型；再以個案解析的方式對個別問題進行深入淺出的分析，進而提出完整且配套的解決對策。相信透過此一系列的個案解析與應用演練，可讓讀者深入掌握到複雜管理問題的分析與解決方法，並建立良好的思維與處理模式。

筆者認為解決問題的程序與心法是一種思維邏輯，也是一個閉環程序，很簡單但卻可不斷精進，每多走一次，解決問題的功力就可高一些。藉由分析與整合不同解決問題的工具與方法，可把一些解決共通性問題的理論、工具與方法，進一步靈活應用於解決個別獨特性的企業與問題上，以更有效地解決更多複雜性高的問題。在這個過程中會與個人的知識結構密切相關，如果本身的知識結構越強、越能掌握獨特性，則解決問題

的效能愈高。此外，解決複雜問題的過程中，亦有助於強化本身的知識結構；見越多、識越廣、經驗越豐富，則知識結構越強，越能有效解決問題。

不同的人看此書可能有不同層次的體會，初學的人除了可看到具體的問題分析與解決方法，以便馬上用來處理其所面臨的問題外，也可以了解到常見管理問題的結構，而能從問題的根源著手以真正解決問題。進階的人則可以掌握到處理問題的思維模式，及每種理論與工具的多樣化應用方法，與如何整合運用相關理論及工具以發揮交乘的效果。至於本身已有很好的管理素養又能融會貫通的人，就可在面對不同類型的管理問題時都能見招拆招，並把這些加入本身的知識結構中，協助改善組織的經營體質，及提升本身的價值創造力。

身為大學會計系教師的我們，深深期許所培育出來的專業人才，都能具備相關專業知識以協助解決企業經營管理上的問題，及提升自身的價值創造力。同時有感於教師生涯永續成長的需求，也希望本書可以提供老師們更多有趣的教材，以便於課堂中培養學生結合多元理論以解決實務問題的能力。至於針對輔導顧問或企業員工的教育訓練，本書所提供的一系列相關案例，可提供豐富有趣的演練故事及分析脈絡；若加以了解及吸收後，可整合應用於解決自身工作上的問題，及培養從制高點來看問題及尋思對策，以協助提升組織及個人的價值創造力。最後，本書個案中的問題分析與解決方法，都是作者在輔導廠商時當下所想到及建議採用的方法，雖然具體可行，但尚可能還有其他更好的方法，讀者亦可自行思考及提出更佳解決方案。

傅鍾仁、黃瓊瑤

2019年4月