

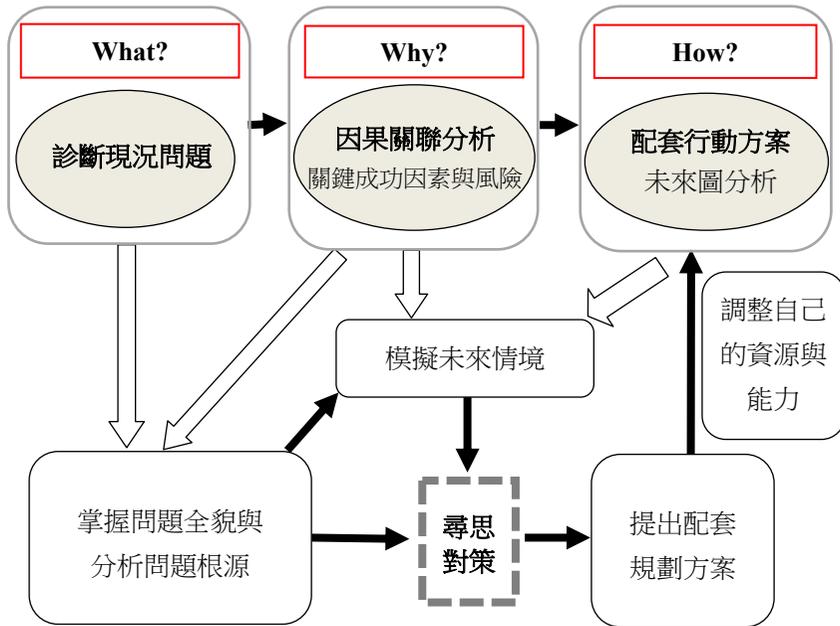
貳、實務問題分析與解決的一般化模型

筆者曾協助及輔導過很多企業，也幫不少公民營組織進行過教育訓練，希望協助這些組織帶動成員們的活力與共識。過程中發現大多數企業的老闆（或機關首長）、管理人員與員工都很認真，但產出的成效卻不如預期（包括企業的獲利與員工的薪酬）。其中很重要的共通原因是缺乏策略、不清楚成本、績效評估不合理、誘因不足、溝通也不佳，所以無法有效吸引及激勵人才；加上本位主義及筒倉效應而無法以有效的方式運作，因此造成組織整體及個人的價值創造力低，使得公司獲利情況不佳、薪酬也高不起來；進而更無法吸引及留任人才，且組織氣候變得更差，形成惡性循環。

要有效解決此等問題及其他的經營管理問題，須了解到每家公司的不同問題雖都有其獨特性，但其處理方法卻有著高度的共通性，因此可將實務問題的分析與解決方法，簡化及歸納成如【圖一】的三段式問題解析模型（2W1H）⁴。尤其當問題較複雜且答案不明確時，若貿然對部分問題的表象去處理，不僅難以有效解決問題，甚且會使得問題更擴大或深化。因此須先進行現況診斷，以掌握問題的全貌（What）；再以因果關聯分析釐清問題的根源，及掌握關鍵成功因素與風險（Why），並據以發展改善對策與配套的行動方案（How）⁵。

⁴ 此實務問題解析模型與Rumelt（2013）所提好策略的基本邏輯架構相近，其三大核心要素分別為：診斷、指導方針及協調一致的行動；也與限制理論的問題分析與解決之五步驟模式相契合。

⁵ 一般而言，根據此所發展出的解決方案，往往需經營層（指控制股東及副總經理以上的管理階層）的積極參與，及平時從宏觀面與微觀面來規劃合適且互補的解決方案，與形成正向機制，這樣才能讓相關單位與人員願意、且不得不動起來。接著再配置適合的人力與



【圖一】實務問題解析的一般化模型

註：實線箭頭代表實際的步驟；空心箭頭代表思維的目標與順序。
 資料來源：本研究整理。

此三段式的處理模式提供一個把複雜問題簡化與系統化處理的解決方案，讓我們在遇到複雜難解的問題時不會慌亂，也不會因急於想找出解決方案反欲速則不達；而可以分階段集中心力於解決問題的關鍵上，以循序漸進地找出最有效的解決方法及逐步推動之。因為一開始先聚焦於更全面地分析與掌握問題的現況，就不容易遺漏重要的問題成因與改善的線索。接著

資源，循序漸進地推動行動方案與落實機制，才能有效地處理問題。

再深入分析不同問題現象間的因果關聯性，才能釐清問題的根源，並集中心力於此問題根源以找出改善的成功關鍵，進而發展出有效的對策與配套的行動方案。如果沒有聚焦於問題的根源來處理，一方面可能因為把心力投注在枝微末節的問題上而無法真正解決問題；二方面可能因為心力分散，而難以針對問題的根源來找出好的改善對策。最後，因為已先掌握問題的全貌，及不同問題現象間的因果關聯性，才能據此發展出配套的解決方案，與形成正向的落實機制，讓相關的單位與人員循序漸進地推動之，以成功地解決問題。

當把問題的分析與解決拆分成三個階段時，每個階段就容易找到好的工具與方法來處理之，且可以配合公司與問題的特性來彈性組合運用。因此如何診斷問題？如何針對問題的真因規劃解決方案？及如何發展及推行配套的行動方案？等，都是很值得學、也可很快學會，且學了馬上可以用的管理方法。只不過這些方法大多分散在多種管理與會計的專業領域中，少有系統性地介紹如何活用於解決實務的問題上，這正是我們出版此系列個案集的主要動機。因此本書的後續各章幾乎都會運用此解析模型，來對不同的問題進行分析與研擬改善對策，讓讀者可以很快地習慣與運用此種簡易有效的問題解決模式，及了解一些基本且好用的管理與會計之工具與方法。

參、個案主題布局

基於多數公司常見經營管理問題的共通性，我們建議可先藉由平衡計分卡（Balanced Scorecard，簡稱BSC）來協助公司聚焦及進行策略規劃，以強化溝通與建立共識，並擬訂策略與營運目標，再規劃出配套的行動方案以循序推動。接著透過價

值流程圖（Value Stream Mapping，簡稱VSM）分析以改善產銷流程，亦可據以釐清各單位的權責，進而更精準地估算出各部門（或個人）的貢獻；因為唯有界定目標、釐清權責與貢獻後，才能發展出更好的誘因機制，以激勵員工正向積極的態度。

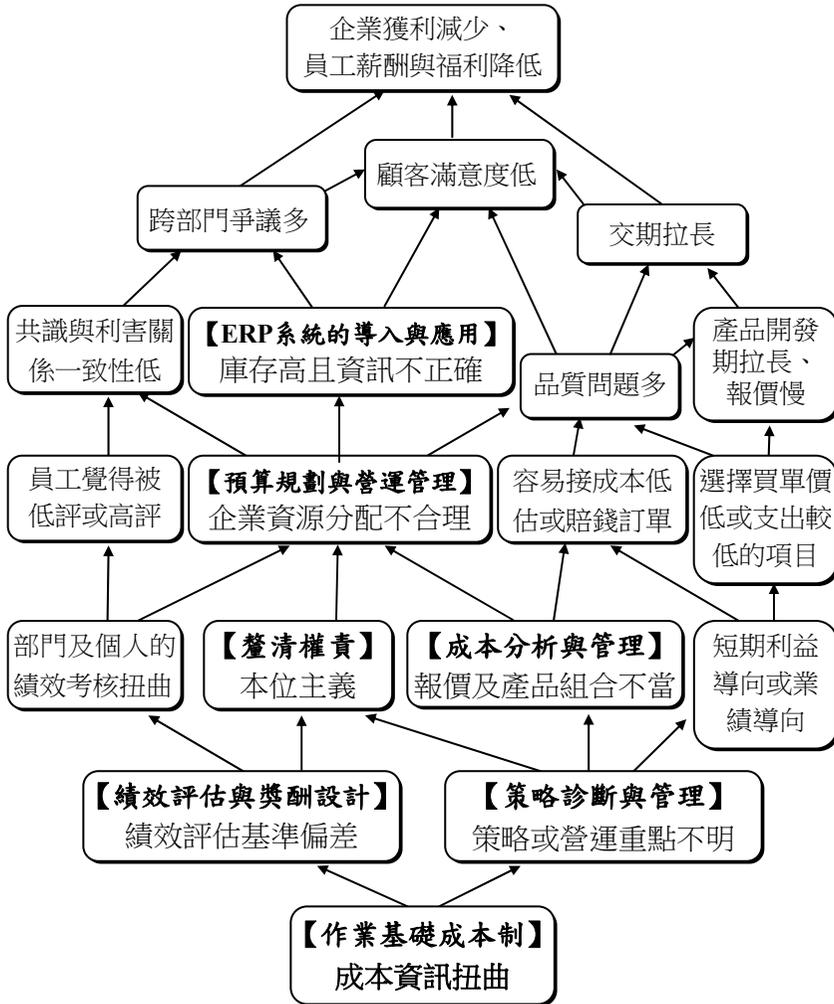
宏觀面的改善做好後，就可進入微觀面來掌握資源消耗型態與成本資訊，以便為後續的改善奠定紮實的基礎。因這種紮根打底的工作需投入資源，但短期內卻不容易看到成效，故常要花點時間和公司的經營層溝通，希望其能開始考慮建置作業基礎成本制（Activity-Based Costing，簡稱ABC）或簡易ABC的制度。因為成本的正確性是合理的權責及貢獻估算的重要基礎；反之，成本扭曲則是組織很多問題的根源。有了較正確的成本資訊後，就可據以進行多種營運與策略性成本管理，來提升獲利能力與價值創造力。

由於要處理宏觀面或微觀面的問題，不僅涉及公司較敏感的議題，也都需要投入相當的資源來推動，且很難立竿見影地看到成效；故通常在未建立足夠的信賴感之前，是不太容易進行合作與推動改善的。因此常需要先協助組織解決一些較小的管理問題，且成效相當明確後，才有機會協助其進行宏觀面與微觀面的改善。雖然概念上先協助公司改善宏觀面與微觀面的問題後，再來處理組織的其他特定問題（如績效評估、本位主義、資源配置、組織變革等等）會比較有效率，但實際上卻不太可能採用此種方式。此外，即使組織本身主動要進行較大的變革或改善方案時，通常也需要先累積較小的成功來建立大家的信心後，才比較容易順利推動改善。

基於上述原因，本書主題的布局選擇先從大家所關心的績效評估與誘因機制開始切入；接著從宏觀的角度來看企業的商

業模式與策略管理，也就是向上提升到產業的制高點，來看公司的價值創造型態與經營管理規劃。主要運用BSC來進行策略規劃與管理，以釐清願景、策略目標、關鍵成功因素與衡量方式，及掌握哪些是對的事、需配置哪些資源、和由誰去做才能把事情做好。掌握經營的全貌後，再從微觀的角度來改善企業的營運管理，深入到最基層的作業活動，分析其資源消耗型態與是否能創造價值，以進行成本分析與管理，並提供管理決策與改善用的資訊。當宏觀、微觀及問題的解析方法都了解後，再針對幾個組織常見的問題，採用幾種最適合用來進行問題分析與解決的工具，希望讓讀者更熟悉共通的問題分析與解決模式，及掌握獨特性來活用這些好用的理論與工具。

【圖二】的主題規劃邏輯是根據公司經營管理上常見的問題，及這些問題間的因果關聯性所整理出來的；而對多數企業而言，很多營運與管理上的問題是起因於成本資訊扭曲。當組織的成本資訊扭曲時，會使得決策用的成本與利潤數字偏離其實質，容易導致其所選擇的策略重點偏差或營運重點不明，及績效評估基準偏差，這兩點都會衍生出一些管理上的問題。例如，策略或營運重點不明或偏差，導致公司政策制定或決策擬訂偏向於短期利益導向，因而常選擇買單價低的原料或支出較低的項目來做；員工雖然知道這樣會讓後續的處理成本拉高，但仍被迫做此種與常識衝突的事，不僅心裡覺得不合理，更會導致後續品質問題多，且交期拉長、顧客滿意度低，進而使企業獲利減少、員工獎金與福利降低。針對這一系列的問題，往往需要進行【策略診斷與管理】來釐清問題的因果關係，及發展解決方案。



【圖一】本專題系列個案主題布局

資料來源：本研究整理。