

問題分析與決策



一、問題是什麼？

1.概括性的問題定義？

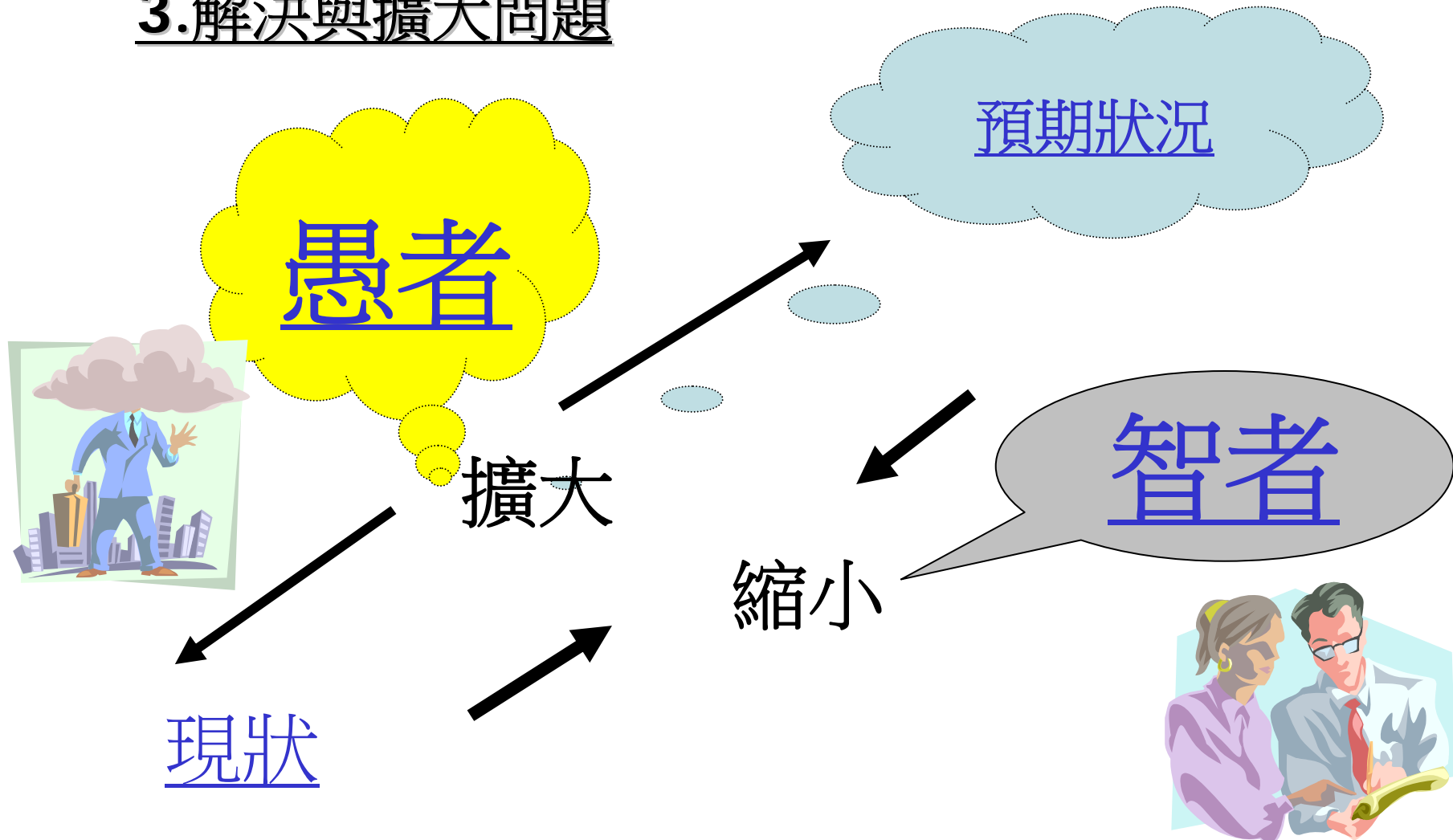
疑難待決的題目 ！

2.精確性問題的定義？

問題是預期狀況與現狀之間存在差距，
並已形成不利或潛在的不利，
而必須加以解決者。



3.解決與擴大問題



(1)預期狀況：事先所期望事物的情況。

因為是 預期狀況 是一種假設的前提，
而這種假設性的前提，
是來至於事物未發生前的虛擬狀況，
故發生變化的可能性是非常的高。

其原因有；

- 1.受到組織外部環境的影響
- 2.受到組織內部環境的影響
- 3.受到本身條件的影響



(2).現狀：現在的狀態

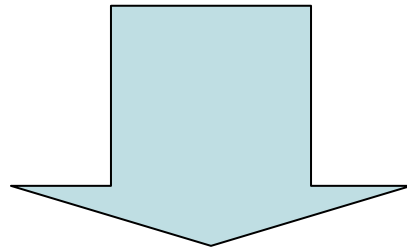
了解現狀最佳的策略，就是認清事實。

因為它是行動的起始點，
唯有認清實際的現在的處境，
行動起來才會有力量。



(3).智者(問題解決者)：

- 1.能夠認清現狀，掌握事實。
- 2.對現狀不評論，保持中性立場。
- 3.能夠掌握自己的可用資源。
- 4.能夠保持正面思考，積極面對與處理。

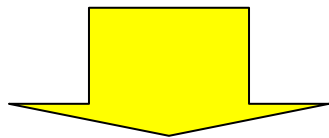


最常說的話！我們該怎做？



(4).愚者(問題擴大者)：

- 1.未能認清現狀
- 2.對現狀加以批判
- 3.未能掌握自己可控的資源
- 4.負面思考，批評、責怪、埋怨、抱怨



最常說的話！ 這是誰弄的？



二、問題的型態

• 以時間範圍來分類

(1) .救火型問題：

燃眉之急，已經發生的問題，脫逸的問題，未達的問題。

(2) .發現型問題：

見微知著，須尋找探索的問題，須要做到更好的問題。

(3) .預測型問題：

預判危機，趨吉避兇的問題，未來應該如何的問題。

• 以控制範圍來分類

(1) 第一類問題：**影響區**

(2) 第二類問題：**關切區**

(3) 第三類問題：**關心區**

三、問題與管理階層

高階經營層：

多思考預測型，其次發現型，救火型次之。

中階管理層：

以發現型為主，其次預測型，救火型次之。

基層管理層：

以救火型為主，其次發現型，預測型次之。



四、對問題的掌握：

Step1.掌握現狀的事實資訊

Step2.針對預期情況的比對

Step3.覺察兩者之間的差異

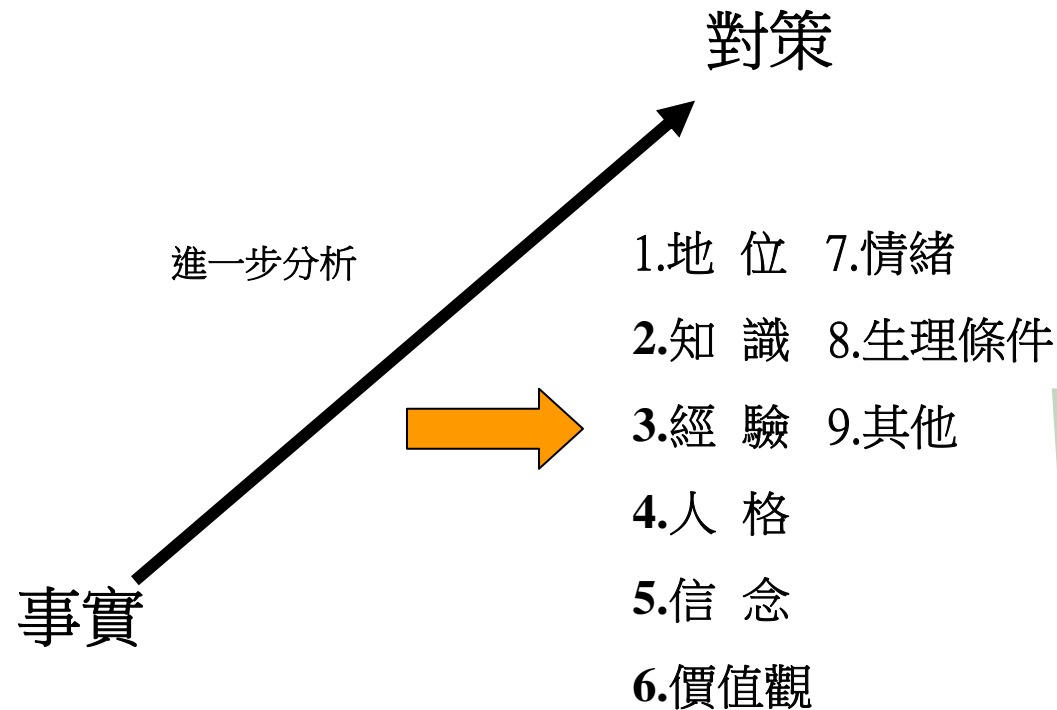
Step4.分析研判可能的影響

Step5.產生要去解決的意圖



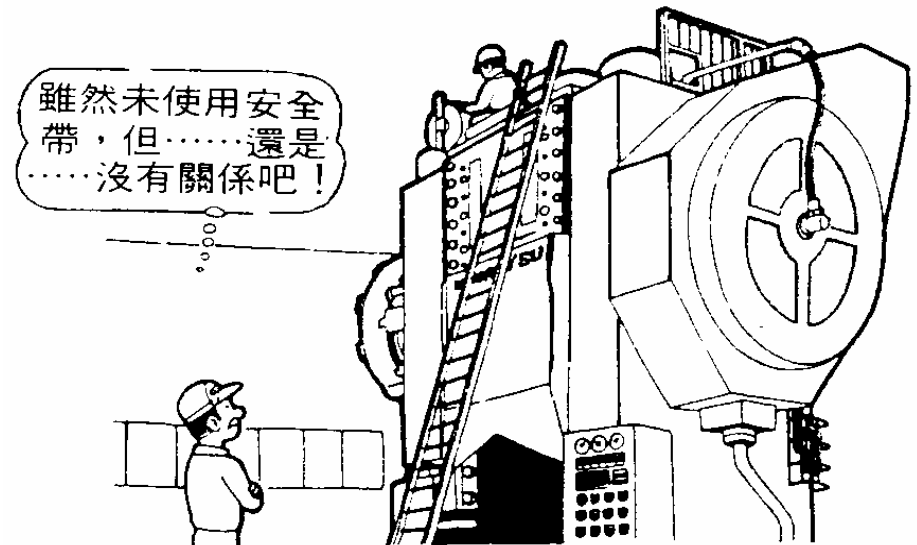
五、影響問題分析過程的因素

1. 問題分析概念圖



2. 未能發現問題的原因

- 缺乏提出問題的勇氣
- 缺乏思考精神
- 組織文化的影響
- 管理者的影響
- 個人的心態與能力
- 習慣的束縛
- 其他



3.如何發現問題

- (1) 發現問題的技巧
- (2) 提高問題意識
- (3) 問題意識的培養

如何提高部屬的問題意識？ 如何提高主管自己的問題意識？

4.如何建構高創造力的工作環境

(1) 封閉式的對話(close)

(2) 開放式的對話(open)

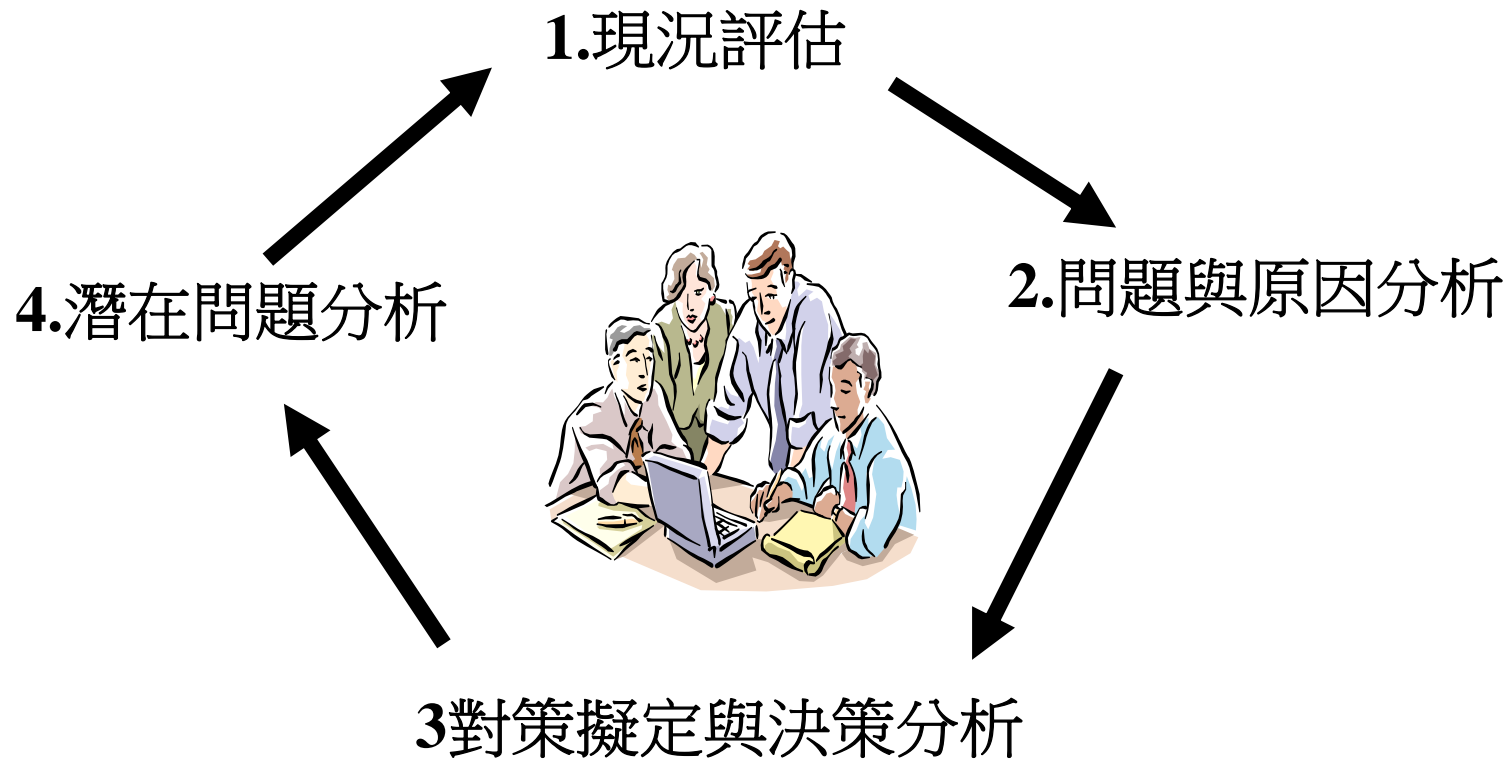


六、問題解決過程的思考方式

1. 邏輯性思考 (**Logic**)
2. 推理性思考 (**Reasoning**)
3. 創造性思考 (**Create**)
4. 系統性思考 (**Systematic**)



七、理性的問題分析與解決方法



1.現況評估

What's going on?

- 澄清有關發生現象，加以明確化！
- 釐清有關值得注意的事項，將抽象的形容的事務精確分解成容易處理的事項。



Step1.事件的現象描述

研發部小宋，拿著新模要給生產部小馮試模..

生產部小馮 答：現在是以生產為重，所以沒空！



Step2.事件的現況詳述

研發部小宋於12/01AM10:00拿著R-001-004型號的新模要給生產部小馮試模.....

生產部小馮 答：現在是以生產為重，因為12/01~12/15產能滿載，要趕深圳達陽公司的訂單20,000件，型號R-080-112的產品，所以沒空！

2. 問題分析

Why did this happen?.

- 敘述問題
- 找出可能原因
- 評估可能原因
- 確認真正原因



(1) 敘述描繪問題

陳述問題

- 事件的現況詳述，是否描述一種與現狀或期望發生 *偏差的事實？*

(2) 明確的問題描述文句

- **WHAT(WHO)**人、事、物
 - **WHEN** 時間
 - **WHERE** 地點
- **EXTENT**方式及程度

Step 3.陳述問題

- WHAT(WHO)人、事、物
 - WHEN 時間
 - WHERE 地點
- EXTENT方式及程度

研發部小宋於12/01AM10:00拿著R-001-004型號的新模，要給生產部小馮試模。目前生產部現在是以生產為重，因為12/01~12/15產能滿載，要趕深圳達陽公司的訂單20,000件，型號R-080-112的產品，所以沒空！生產部沒空，所以沒辦法試！

如果R-001-004型號的新模在12/15之前試模完成，無法準時於12/20AM11:00交給中漢科技公司。將造成公司將付中漢公司違約金新台幣150萬！

Step 4.確立問題點

如果R-001-004型號的新模在12/15之前試模完成，無法準時於12/20AM11:00交給中漢科技公司。將造成公司將付中漢公司違約金新台幣150萬！

(3) 找出可能原因

找出差異點

找出變化點

找出可能的真正原因

(4) 評估可能原因

a. 思考與觀察

b. 測試及驗證可能的原因



Step5.找出可能原因

事件發生的問題點：

如果R-001-004型號的新模在12/15之前試模完成，無法準時於2/20AM11:00交給中漢科技公司。將造成公司將付 中漢公司違約金新台幣150萬！

發生的面項	有發生的變化狀況	可能發生的地方卻沒發生	可能原因
WHAT/WHO 人、事、物	生管未做好生產排程計畫，造成小宋與小馮在中漢科技工司工作上的衝突。	業務單位沒發生 會計單位 人事單位	目前公司只有會簽的做法，沒有生產管制的機制。
WHEN 時機	11月份小宋與小馮發生的衝突，其他月份並沒有發生。	業務單位沒發生	未做好溝通協調工作
WHERE 地點	研發部與生產兩個單位	業務單位沒發生 會計單位 人事單位	目前公司只有會簽的做法，沒有生產管制的機制。
EXTENT 方式、程度	公司目前80%訂單皆示一個月之內的訂單。	國外業務部	中漢公司臨時插單

Step6. 找出可能的真正原因

真正原因期意味指出發生問題點，
頻率發生最高、風險最大的地方！

目前公司只有會簽的做法，沒有生產管制的機制。



Step7. 對策擬定

短期對策：

- 1.外包試模(可能成本、可能風險、可能對策、緊急應變措施)
- 2.與小馮協調於12/13之前是否有空擋(可能成本、可能風險、可能對策、緊急應變措施)
- 3.與中漢公司研議是否可延後交期(可能成本、可能風險、可能對策、緊急應變措施)

中期對策：

建立溝通協調的訓練輔導機制(可能成本、可能風險、可能對策、緊急應變措施)

長期對策：

建立生產排程管理系統(流程&表單)



3. 決策分析

What course of action should be taken?

- 釐清決策目的及基本
- 設定評估標準
- 對策擬定與方案發展
- 評估選擇方案
- 評估風險
- 制定決策



利用必要條件過濾選擇方案

決策敘述: 建立生產排程管理系統(流程&表單)								
必要條件	方案一 生管部門 自行設計		方案二 業務、生管、 生產、資訊四 個的部門共同 設計		方案三 外包給大大 企管公司		方案四	
	經費必須在 10萬元以下	除薪資外 費用0	ok	除薪資外 費用0	ok	15萬	no	
兩個月內完成上線	· 一個月	ok	1.5個月	ok	一個月	ok	·	
必須電腦化	完成後必 須資找訊 部門再行 規劃	ok	從規劃之初 資訊部門及 共同參與	ok	已有標準 之作業系 統	ok		
選擇	符合		符合		不符合			

利用優先條件比較選擇方案

優先條件	權重	方案一 生管部門 自行設計	重要度	權重 × 重要度	方案二 業務、生管、 生產、資訊四 個的部門共同 設計	權重	權重 × 重要度	方案三	權重	權重 × 重要度
專業度（含電腦能力）	4	生產排成管理	3	12	資訊館生產排成管理	4	16			
適用性、實用性	3	跨部門的運用	4	12	跨部門的運用	3	9			
效率性	2	該部門自行規劃	1	2	四個部門共同規劃	1	2			
衝突性	1	其餘相關部門的認同度	2	2	團隊默契的掌控	2	2			
	Sum WT	Sum		28	Sum	29		Sum		
決策選擇優先順序		第二順位			第一順位					

(6).評估風險

考慮可能的不良後果評估造成的威脅！

決策敘述：業務、生管、生產、資訊四個的部門共同設計		
方案一：由生管主管負責主導		
可能發生的不良後果	發生機率	影響程度
1.資訊單位主管可能不服他的行政權	高	大
2.業務單位主管的管理能力無法協助生管	高	中
方案二：由副總負責主導	發生機率	影響程度
1.資訊單位主管可能不服他的行政權	小	小
2.業務單位主管的管理能力無法協助生管	高	中

4. 潛在問題分析

What trouble lies ahead and what can be done about it now?

- 釐清實施計劃的潛在問題
- 找出潛在問題的可能原因
- 發展並實施預防措施
- 擬定緊急應變計劃措施



(1)釐清實施計劃的潛在問題

行動敘述：由副總負責主導，建立生產排程管理系統(流程&表單)

計劃工作項目 WHAT / WHO /WHEN	潛在可能問題點	可能發生性 (機率)	可能的嚴重性
<p>12/25開始由副總負責主導業務、生管、生產、資訊等四個部門，建立生產排程管理系統(流程&表單)，預計2006年01月15日完成。</p>	<p>副總每個月有15天工作天，至漳州工廠工作。</p>	<p>高</p>	<p>高</p>
<p>.....</p>	<p>.....</p>		

(2).找出潛在問題的可能原因

行動敘述：建立該專案之追蹤管理系統		
計劃工作項目 WHAT / WHO /WHEN	潛在可能問題	可能發生原因
由生管小馮，執行專案進度管理機制予回報作業。	小馮的溝通方式，容易令人感到咄咄逼人。	小馮的工作方式，自從加入公司皆屬於個人專案執行者。

(3).找出潛在問題的可能原因

行動敘述：訓練與要求小馮，只要進行工作報告即可，不需討論到人的部份。		
潛在問題	可能原因	預防措施
生管小馮在工作回報，會加入個人主的意識，容易扭曲事情的真相。	<ol style="list-style-type: none"> 1.小馮不理解資訊單位的作業模式。 2.小馮的溝通表達無法有結構化。 	要求報告一律採取文書報告，報告的格式先進行標準化。

(4). 發展並實施預防措施

(5). 擬定緊急應變計劃措施

緊急應變措施的名稱： 生產排程管理系統(流程&表單)之緊急應變措施	
緊急應變措施	監控預警及傳遞警訊方式
要求資訊單位主管，與大大資訊企管公司小宋保持資訊交流。	●12月30日查核工作進度 ●2006年01月10日，審查工作進度與工作內容，狀況，決定是否啟動緊急應變措施！
.....