

# 根源奇兵：

## 露西与她的逃生出口

improving  
worklife





## 根源奇兵：露西与她的逃生出口

作者：Helena Pérez & Miranda Hochman

画家：Helena Pérez, Miranda Hochman & Pedro Cavalchini

版面设计：Pedro Cavalchini

原文为西班牙文

中文翻译：Serena Yi-Ying Lin

内容有中文、英文与西班牙文版



Helena Pérez Vázquez 2023

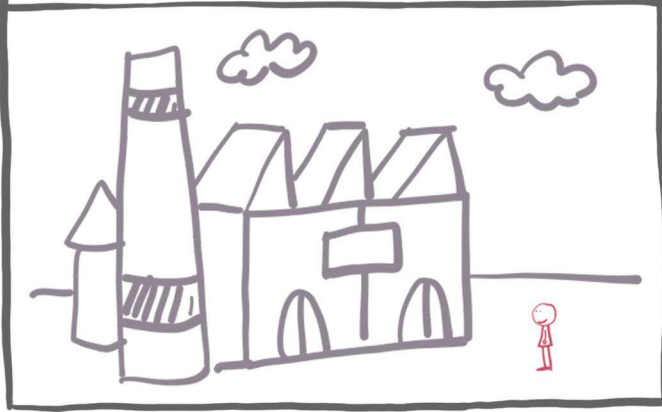
本作品采用 [CC BY-NC-ND 4.0国际授权许可协议](#)。该授权许可允许使用者可以在任何媒体或格式中以未经修改的形式复制和传播，但条件是仅用于非商业目的，而且要标明创作者。

更多improvingworklife所提供的相关课程，包括根源分析以及其他相关内容和工具，有助改善提升贵公司的职场环境，

请直接与我们联系 ([hello@improvingworklife.com](mailto:hello@improvingworklife.com))

或造访我们的网站 ([www.improvingworklife.com](http://www.improvingworklife.com))。

有一天，就在一间工厂里.....



人才主管露西·行经生产线



忽然间，她留意到一件事。



逃生出口完全被堵住了！



咋么又发生了！上次检查的时候，已经提出问题，我也解决了！

我清空了走廊。

我张贴海报，提醒大家不可堆放箱子。

我们还扩大仓库空间，用来储存箱子。

为何走廊又堆满了箱子？

新客户即将参访工厂。我们该怎么办？

露西很担心，决定在工厂  
巡视一下，看可以咋么做.....

我的做法  
何没有用？  
我漏了什么？

.....要赚钱就要生  
产更多产品！  
我不要再加班了，我累坏了！

我也好累，  
新命令下来，  
更多要求。

这会不会跟  
箱子有关？

回到她的办公室.....

走廊都被  
堵住了。

这是反复发生的问题，  
但为何会重复发生？  
我们需要找到一个长久的解方。

走廊都被  
堵住了。

酬劳是按  
件计费。

太多命令  
要求了。

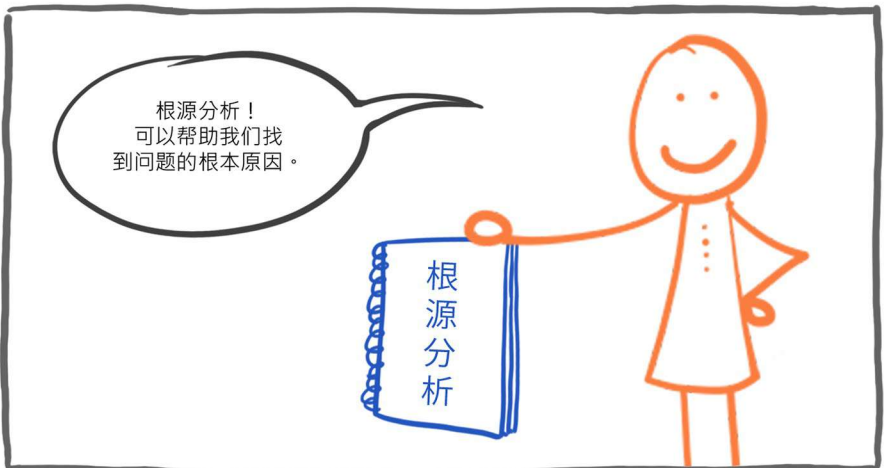
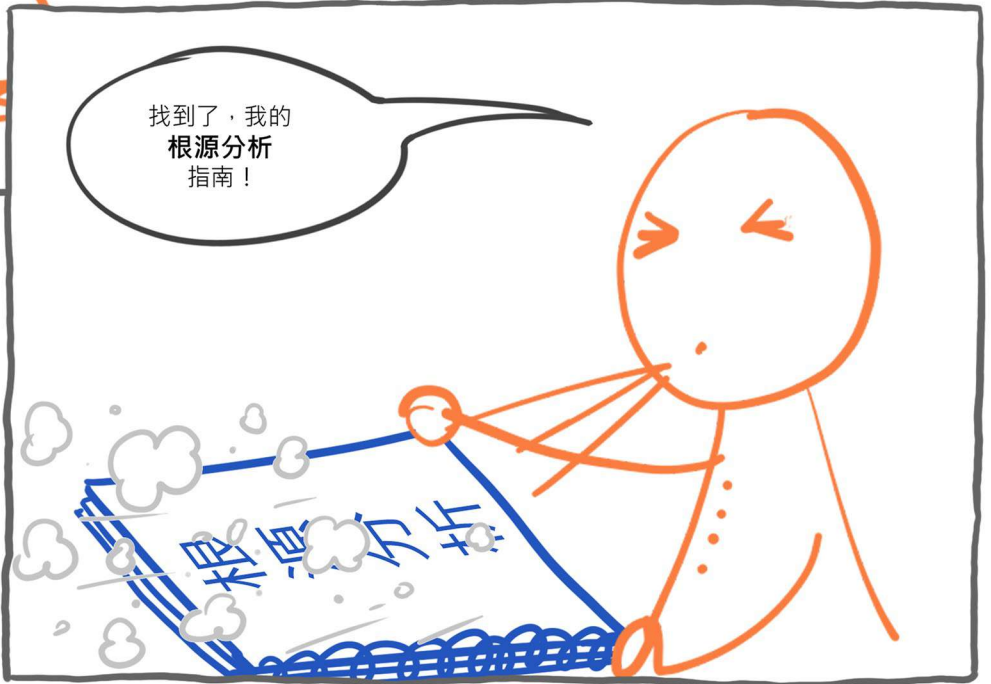
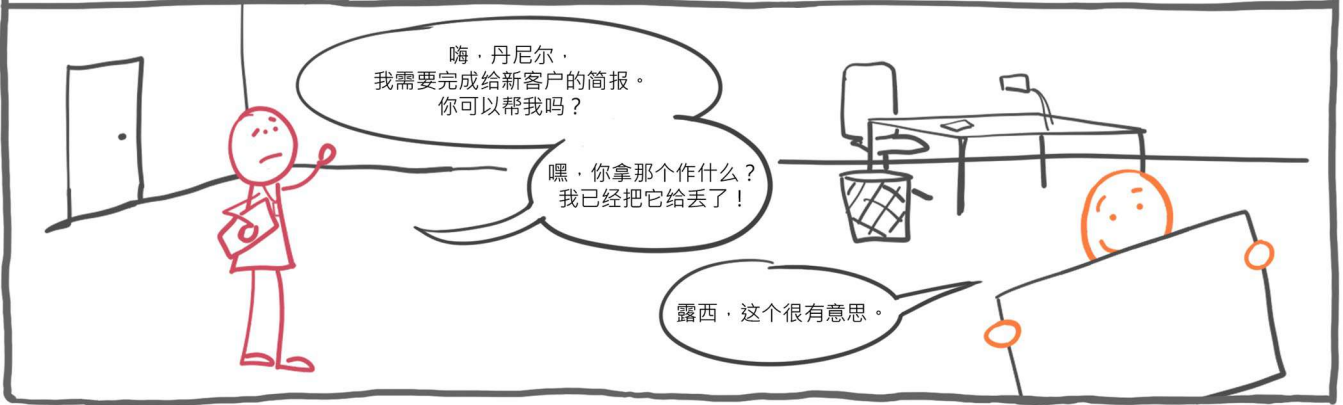
如果.....？

就在这个时候，老板走进来。

露西，我需  
要你完成给新  
客户的简报。

老板说得没错，  
我没有空弄这个。

隔天早上，露西回到办公室，看到人才管理部门的同事丹尼尔

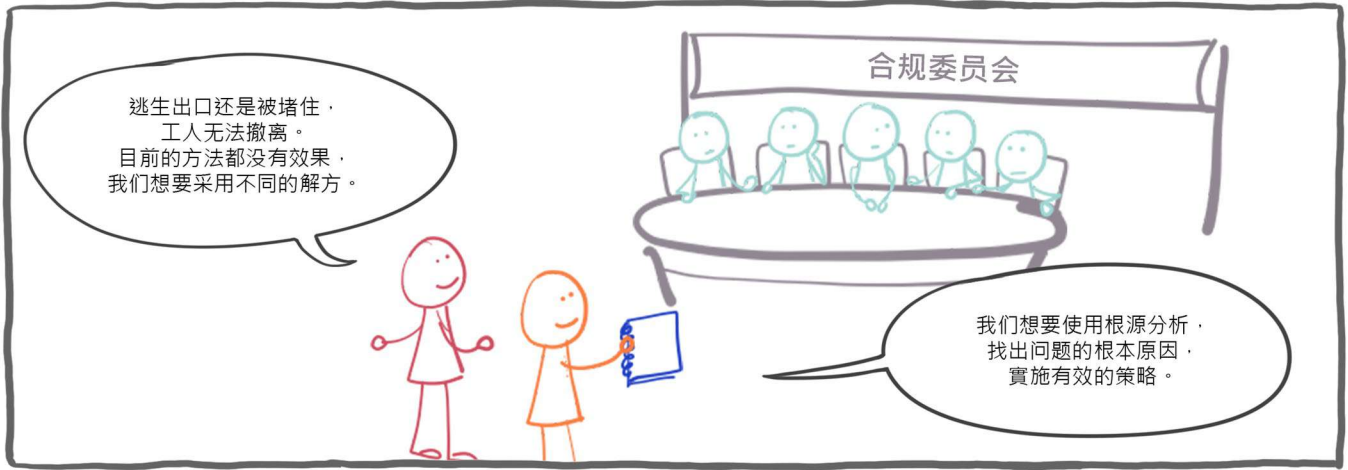


# 根源分析的十个步骤

1. 建立团队
2. 定义问题
3. 搜集信息
4. 召开会议并准备材料
5. 画一条线，写下问题
6. 同意各项原因分类
7. 找出确切原因
8. 应用「多层追问法」
9. 验证
10. 产出解决方案

听起来很有意思，  
我们来与合规委  
员会讨论看看。

太好了！



1. 建立团队

**露西**  
人才管理

♀

★ 责任	●●●●●	★ 知识	●●●●●
★ 代表性	●●●●●	★ 热情	●●●●●

**丹尼尔**  
人才管理

♂

★ 责任	●●●●●	★ 知识	●●●●●
★ 代表性	●●●●●	★ 热情	●●●●●

**蕾贝卡**  
工会代表

♀

★ 责任	●●●●●	★ 知识	●●●●●
★ 代表性	●●●●●	★ 热情	●●●●●

他不是合规委员会的一员！

没关系，我们把他纳进来，因为他很了解仓库管理。

**乔治**  
仓库主管

♂

★ 责任	●●●●●	★ 知识	●●●●●
★ 代表性	●●●●●	★ 热情	●●●●●

**艾瑞克**  
产线主管

♂

★ 责任	●●●●●	★ 知识	●●●●●
★ 代表性	●●●●●	★ 热情	●●●●●

**罗拉**  
缝纫师

♀

★ 责任	●●●●●	★ 知识	●●●●●
★ 代表性	●●●●●	★ 热情	●●●●●



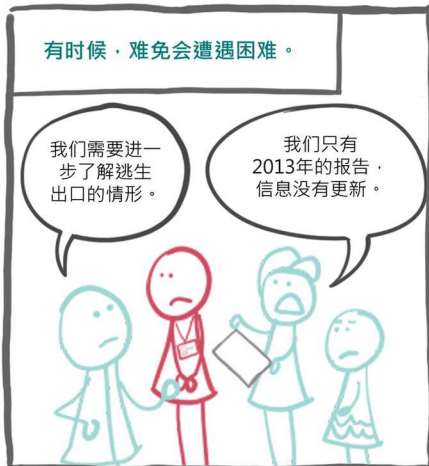
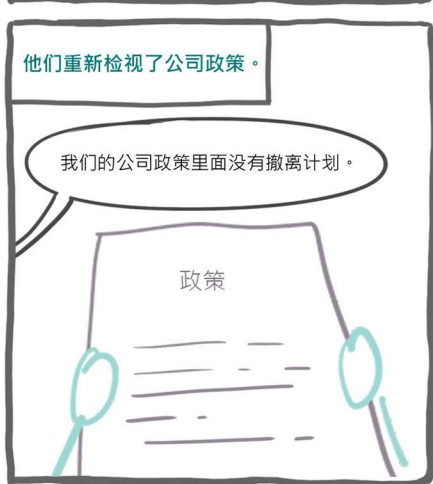
## 2. 定義問題。



- 以下为定义问题的标准：
1. 一次一个问题。
  2. 用肯定句描述可量化的目标。
  3. 请勿涉及解决方案。
  4. 人们对该问题是有影响力的。
  5. 主管将其看作是一个问题。
  6. 问题涉及可能的根源。
  7. 聚焦在事情上，而不是相关人员。

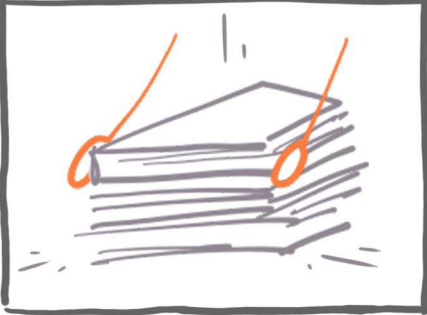


## 3. 搜集信息





尽管有困难，我们的团队还是针对问题搜集了很多信息。



现在要做什么？

我们再次开会，并准备好制作鱼骨图的材料。

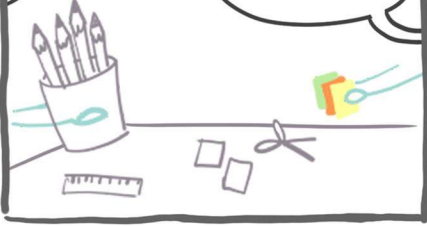
鱼骨图是一种视觉图像，可以针对问题及其原因组织所有信息并加以可视化。



#### 4. 召开会议并准备材料

这边有原子笔和铅笔。

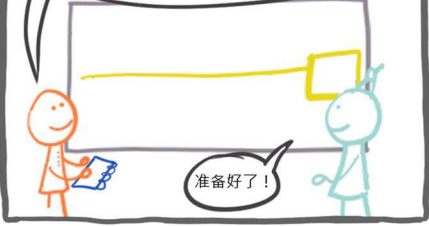
我还准备了三种不同颜色的便条纸。



#### 5. 画一条线，写下问题

制作鱼骨图时，我们要先画一条水平线，在「鱼头」的地方写下问题。

准备好了！



#### 6. 同意各项原因分类

现在要做什么？

我们找到公司人员相关的信息。

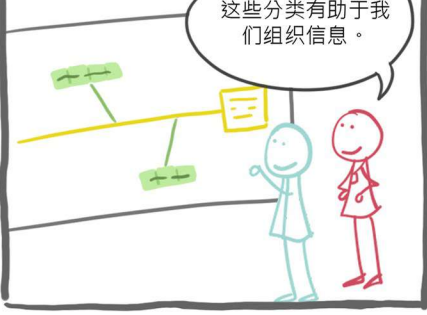
还有场地相关的信息。

我们重新检视了政策！



很棒！我们把原因分类一一写在便条纸上，贴在鱼骨图上，就像鱼的脊椎。

这些分类有助于我们组织信息。

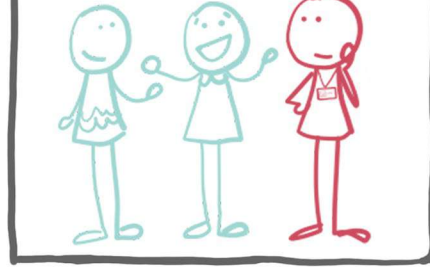


#### 7. 找出确切原因

在每个原因分类下，根据我们搜集到的信息，我们把相关的原因贴在下面。



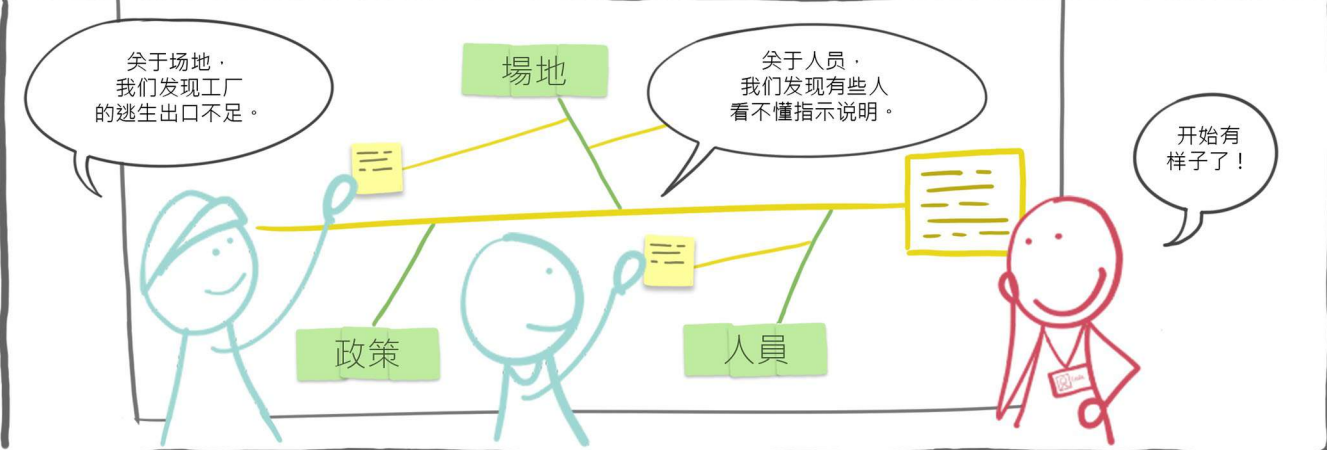
我们找到了哪些原因？



关于场地，我们发现工厂的逃生出口不足。

关于人员，我们发现有些人看不懂指示说明。

开始有样子了！



### 8.应用「多层追问法」

接着我们针对每个原因，进行「多层追问」。

什么意思呢？

针对每个原因，我们问自己，为什么会发生？我们会追问好几次，例如：

但是，我们要追问原因几次呢？这样子不就够了吗？

四、五次就可以找到可能的根本原因！追问法帮助我们追根究底。

### 场地

原因是：  
走廊被堵住了。  
我们就问自己：  
走廊为何被堵住了？

嗯.....因为工人把物品和箱子堆放在走廊上。

很好，  
写在橙色的便条纸上，  
放在所属原因下。  
接着问：  
「工人为何会把箱子堆在走廊上？」

因为他们想要省时间，不想把箱子搬到别的地方。

工人很散漫。

1 因为他们都把箱子放在走廊上。

2 因为他们不想要花费时间。

3 因为他们不想要收入减少。

2 因为没有告诉他们箱子要放哪儿。

因为他们不想要收入减少。

因为他们收入为何会减少？

因为他们的酬劳是按件计酬。

他们花时间整理箱子，就无法有产出。

没错！我完全没想到案件计酬会有影响。

嘿，但也有可能工人很散漫，所以随意把箱子和物品堆放在走廊上。

对，这也可能，我们把它写在另一个平行的追问原因。

### 9. 验证

经过好几个小时思考并组织鱼骨图信息之后.....

现在我们来验证信息：我们提议的是否符合真实情况，或只是假设？

我们明天开会，针对今天找到的信息，修正鱼骨图内容。

蕾贝卡和我会确认，生产力的要求是不是走廊被挡住的真实原因。

箱子我们就是随意放，才能赶紧继续手边工作。要整齐还是酬劳，我一定选酬劳。

没错，如果还要把箱子搬去仓库，我就少了很多时间，就意味着酬劳减少，因为我们是按件计酬。

罗拉和乔治：确认没有撤离计划的原因是安全卫生部门不知道该如何拟定撤离计划。

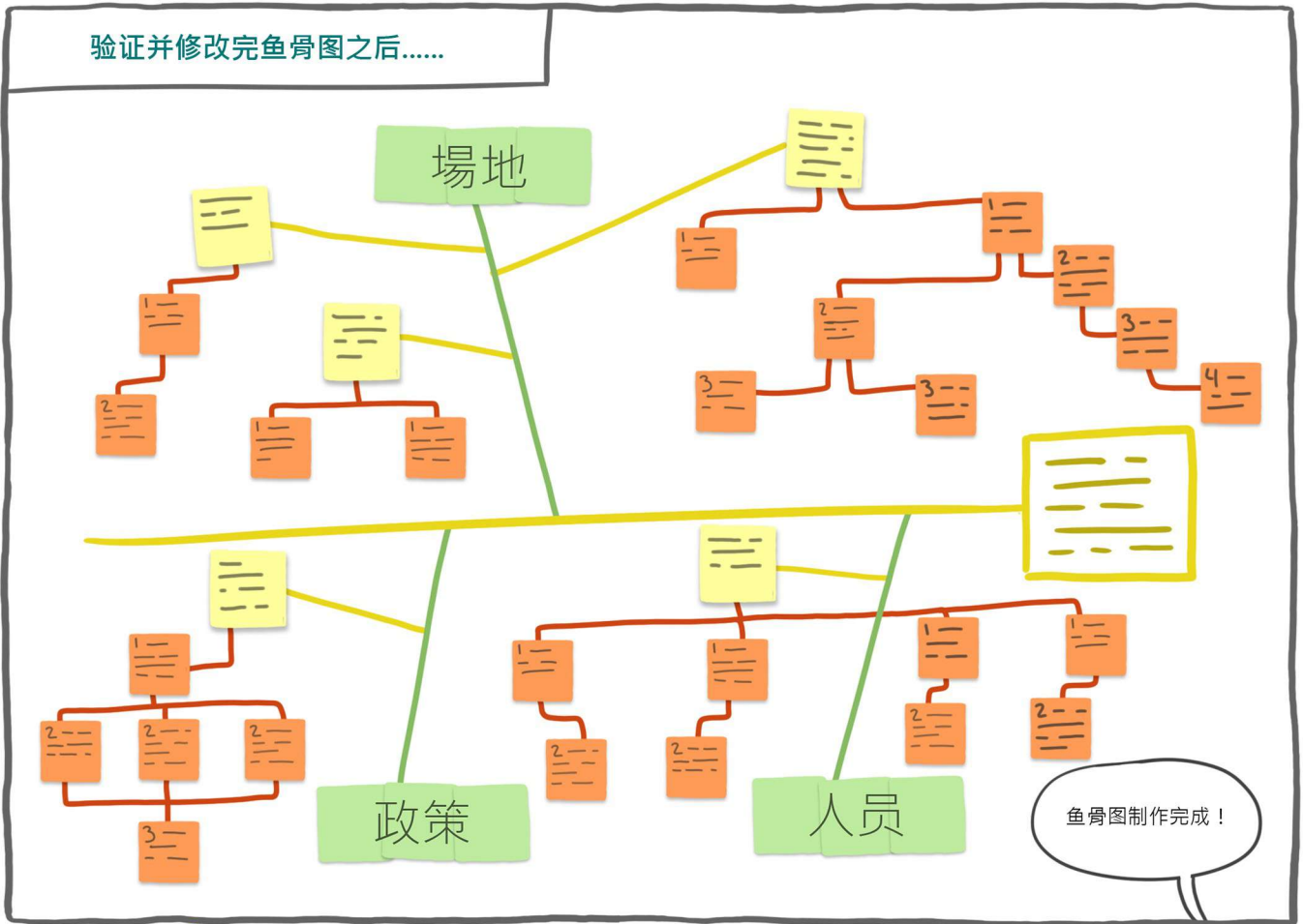
我知道要怎么写撤离计划！问题是我没有时间，因为整个安全卫生部门只有我一个人，我无法做这么多事。

艾瑞克和露西：确认确实没有清楚可见的紧急出口标示。

没有「紧急出口」的标示，只有一些绿色箭头。

或许有些人不知道哪些箭头是什么，有些甚至被箱子挡住了。

验证并修改完鱼骨图之后.....



10. 产出解决方案

透过聚焦根本原因，我们可以产出真正的解决方案。

在这之前，我们都只是处理表面征兆，所以问题仍然存在。

针对工作和私人空间的维持整理，我们可以提供奖金。

仓库的员工可以负责搬运箱子。

我们来改善标示系统，让讲不同语言的员工都可以看懂，而且视觉图像的说明也要更清楚。

如果有预算的话.....

我们可否再增加安全卫生的雇员？

用工厂里所有会用到的语言，我们来进行一场宣导吧！

改产提案

目标

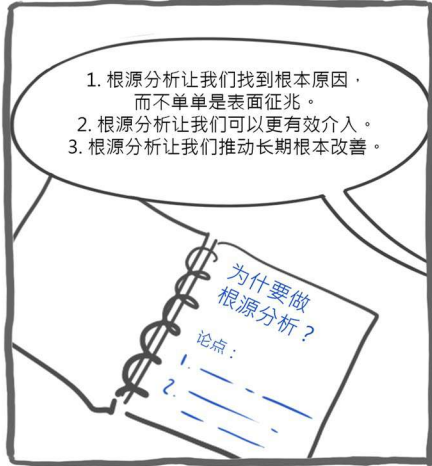
步骤

提案完成！我们只需要给老板看。

露西，你做得到的！老板一定会很满意。

老板





开始执行。团队开始推动改变。需要时间、努力付出、以及一次又一次从错误中不断学习尝试。

