

PDCA 管理法:终结企业“管理真空”

PDCA 循环是由美国统计学家戴明博士提出来的,它反映了质量管理活动的规律。P(Plan)表示计划;D(Do)表示执行;C(Check)表示检查;A(Action)表示处理。PDCA 循环是提高产品质量,改善企业经营管理的核心方法,是质量保证体系运转的基本方式。

PDCA 管理法

四阶段 PDCA 表明了质量管理活动的四个阶段,每个阶段又分为若干步骤:

在计划阶段,要通过市场调查、用户访问等,摸清用户对产品质量的要求,确定质量政策、质量目标和质量计划等。它包括现状调查、原因分析、确定要因和制定计划四个步骤。

在执行阶段,要实施上一阶段所规定的内容,如根据质量标准进行产品设计、试制、试验,其中包括计划执行前的人员培训。它只有一

编者:在企业中,通过众多小小的变革可能实现对整个企业的持久改善,从而获得巨大的成效。每一步都很小,这儿一个小变化,那儿一个小改进,但几年后就能发展出完全不同的产品、工序或服务。



个步骤:执行计划。

在检查阶段,主要是在计划执行过程之中或执行之后,检查执行情况,看是否符合计划的预期结果。该阶段也只有一个步骤:效果检查。

在处理阶段,主要是根据检查结果,采取相应的措施。巩固成绩,把成功的经验尽可能纳入标准,进行标准化,遗留问题则转入下一个PDCA 循环去解决。它包括两个步骤:巩固措施和下一步的打算。

PDCA 管理法的特点 1PDCA 循

环一定要按顺序进行,它靠组织的力量来推动,像车轮一样向前滚进,周而复始,不断循环。

企业每个科室、车间、工段、班组,直至个人的工作,均有一个PD-CA 循环,这样一层一层地解决问题,而且大环套小环,一环扣一环,小环保大环,推动大循环。

每通过一次 PDCA 循环,都要进行总结,提出新目标,再进行第二次 PDCA 循环,使质量管理的车轮滚滚向前。PDCA 每循环一次,质量水平

和管理水平均提高一步。

PDCA 管理法在营销中的运用在运用 PDCA 循环进行市场营销管理方面,已经有一些优秀企业走在了前头。

海尔集团纯熟地采用 PDCA 管理法来实施销售任务的计划、组织和控制。每年年终,集团商流、各产品本部根据本年度的销售额完成情况,结合各产品的发展趋势及竞争对手分析等信息,制定下一年度的销售计划,然后将这一计划分解至全国 11 个销售事业部。销售事业部长根据各工贸上年的完成情况、市场状况分析等信息再将销售额计划分解至其下属各工贸公司。工贸公司总经理将任务分解至各区域经理,由他们将任务下达至区域代表,区域代表将自己的销售额任务分解至其所管辖的营销网络。

同时,海尔还从时间纬度上进行分解:年度计划分解至月度,月度计划分解至每日。这样,处于管理层

的每位管理者都可以对下属每日的工作状况进行监督,并及时实施纠偏,最终控制每一个具体网点。

海尔集团在新产品开发、新品上市等所有方面都遵循 PDCA 管理方法。这种做法可以保证“人人都管事,事事有人管”,避免出现管理的真空。

上海通用汽车公司成功地把此方法应用于自己的经销体系中,极大地改善了经销商的服务。在其近 100 家经销商中,上海通用奉行的政策是,对一些业务表现不好、不能完成上海通用的要求、不能在市场上进行有效的开拓,或者在售后服务方面不能够完全按照上海通用的理念和规范去操作的经销商,会先给他们做一个 PDCA 改进计划。完成了这个计划性的四部曲后,经销商的整个市场营销的管理工作应该会随之步入一个良性循环的轨道。如果还是不行,经销商就会被淘汰掉。

(黄雄)

林正刚:企业的“惯性”是执行创新的绊脚石

“企业教练”林正刚认为,面对自己弱点时候,要正面接受,积极改变,同样对下属的弱点也需要同样心态,发现手下做得不对,应该高兴,因为可以知道怎样帮忙他们进步,这个是锻炼领导力的机会,如果见下属犯错就骂,那下属失去学习机会,自己也会失去提升自己领导力的机会。

对于年轻人,他提出两点:一是领导力就是影响力,窍门是管好自己,二是需要提防自信心变成“自闭”,自信是好事,但不能变为自满最后“自闭”,人生修炼是要虚心,虚心才能有清晰的视野。

以下为林正刚的经典语录部分整理:

1、有一位成功的创业者在书上说,这些管理财务报表是很闷的事,要创业成功就要做一些有趣的事情,有创造性的事情,另一位曾经失败多次的成功的创业者也是在书上说,有趣的事谁都愿意做,但失败的

都是因为不愿意做那些很“闷”的事情,他们两个都对,那听谁的呢?

2、改变环境才能改变习惯,过去我出门时候,一定带上 iPad,在车上很自然就拿出来玩游戏,现在我改带上 kindle,在车上就开始看书,不要看小这个小小改变,如果每天在车上半小时,每周就多了 3 个小时看书了。

3、有些朋友以为我看书很快,其实不尽然,我看书通常是有目标的,就是我要去找一些参考点,所以我会从大纲开始,找到有兴趣的章节再钻进去,很少书会从头翻到尾。

4、当企业高管要作出策略沟通之前,应该同意用统一的业务模型,一致的词汇作为沟通平台,好像企业的愿景,很多高管都可能没有他自己独特的说法,但如果这样,有效的策略沟通是没有办法举行的,但很少高管会花这个时间去做沟通的准备工作,结果很多策略都得不到有

效的沟通。

5、昨天早上手术后的眼睛视力又有明显退化,马上决定取消出差,然后与医生联系,约了下午 4 点去医院,能做的都做了,我还是继续去运动,午饭,然后去医院。人生有很多小插曲不断会把你从你走的阳光大道拉下来,当这些小插曲出现时候,一定要积极面对,但不要让它将你拉得太远。

今的手术好像有点反复,已经有两次角膜感染了,每次出现的时候,那种负面心态就会从虚而入,所以要马上控制住,事情发生了,不要埋怨,只要专注怎样做最好的下一步,当事人的心态对四周围能帮助你的人产生很大的正面作用,当事情发生了后,首先要注意的是不要掉进被害者心态的陷阱。

6、我有一次与一个企业高管在讨论时候,他说他很注重培养员工,会花很多时间去做员工的教练,我

问他会花多少时间,他迟疑了一下就说我估计会花上 15%我的时间,我说那很好的,你回去分析一下我们下次再谈,下次我们再谈的时候,他告诉我原来他只花了 5%的时间做员工的教练。

7、在过去 20 年,很多外企在中国培养了不少人才,这些人才照道理都可以帮助民企的发展,但我发觉这个理论上看来应该发生的事,在现实上是困难重重,原因是双方面的文化价值观相差太远,再加上互相对对方有不现实的期望值,目前看见成功的例子还是少数,但我相信趋势是必然的,但需要我们多点耐心。

8、你今天是一个什么样的人完全是你过去怎样“投资”你的时间的结果,我们很容易犯的错误是“以为”我们是这样用我们的时间但事实不是这样,一个有趣的作业是让你未来 3 个月的活动详细记录下



前思科中国总裁、现为刚选领导力 CEO 林正刚

来,3 个月后再坐下来分析,你就发现你会花很多时间花在你完全没有想过的地方,不妨试试。

9、回顾我过去工作的习惯,我有一个每天反思的习惯,这个每天的反思不是我有意计划的,只因为是我每天有运动的习惯,在运动的时候,思路特别活跃与清晰,慢慢也养成在运动时候思考的习惯,一石二鸟,所以每天锻炼又多了一个原因了。

(以上语录均摘自林正刚个人微博)

设备维修对“低碳”、“绿色”也有贡献

□ 李葆文

有人说,21 世纪是知识经济时代。笔者认为,除了知识经济和信息时代的特征,由于地球资源的浪费和短缺,人类生存条件的日益恶化,注重环境保护和生态的“循环经济”和注重资源节俭和合理利用,“循环经济”将会逐渐成为时代的重要特征。

那种提倡消费的奢华、浮躁之风将逐渐隐退,朴实无华、注重节俭、爱护自然造物之风将会流行。

我国徐滨士院士指出:造成全球环境污染的 70%以上排放物来自制造业,每年产生 55 亿吨无害废物和 7 亿吨有害废物。整个人类生存环境面临日益增长的机电产品废弃物压力及资源日益缺乏问题。1996 年全球有 2400 万辆汽车报废。2000 年有 2000 万台计算机被淘汰。时代呼唤再制造工程(Re-engineering),时代呼唤保护环境和资源的绿色维修(Green Maintenance)。

中国是个后发展中国家,近百年来西方国家的快速发展消耗了大量的资源并造成了全球环境的破坏。例如,世界上 40%的资源被美国所消耗。西方国家认识到可持续发展,绿色、环保、低碳和节俭的必要性,中国却正在发展之中。所以,中国不可能重复西方的发展之路,必须开拓出一条绿色发展之路。

再制造(Re-engineering)是一种支持可持续发展的技术。在产品的设计阶段就考虑到产品的回收、再利用和处理。中国加入 WTO 之后,将成为世界的制造加工中心,同时中国又是一个消费大国,这既给我

们带来发展契机,又给我们带来资源紧缺和环境污染问题。如果中国能够及早启动再制造技术研究和开发,其意义十分深远和重大。

维修环节的再制造技术是统筹考虑产品全寿命周期管理的系统工程,是利用原有零部件,再成形、恢复精度、恢复性能,使产品对环境污染最少、资源利用率最高、投入费用最少。再制造是先进制造技术的补充和发展,是具有潜力的新型产业。

近年来在某些企业大力推广的设备“健康管理”理念和节能降耗应用技术,也取得不错的成果。

设备是企业生产和能源消耗的的主体,引入创新的思路 and 理念,实施“设备健康管理”,就能够多、快、好、省和长治久安地解决企业资源能源节约、提高生产效率和降低运用成本的问题。

设备健康管理有二个最重要的特征,一是全寿命周期健康的设计,二是采用高新科技实现设备优质、高效、节能、节材、环保的目标。健康管理主要集中在以下三个方面。

1)自身素质强健:设备具有良好的机件材料的耐用性、系统配合的平衡性、持久运行的稳定性、高强度运用的可靠性、低成本运行的经济性。

2)机能机制完善:全寿命周期过程中的自监控、自养护、自修复、自强化、自补偿、自调整、自适应等仿生机能和预防、保健、康复的健康机制。

3)科学模式管理:运用科学管理模式管理,如信息化网络管理、表面工程动态维护养护等,使设备的动力性、经济性、安全性、可靠性、净化性在全寿命周期中始终保持或超过设

计状态。

根据设备健康概念,设备分为三类技术状态:健康—亚健康—故障。设备的使用寿命是由健康——亚健康——故障——报废,即由量变到质变的动态过程。

传统设备管理,着眼于质变管理,即故障管理和静态维修,形成了故障发生后(预知的或已发生的)故障诊断和停机解体换件修理的维修模式,其特点是阶段性恢复和保持健康。

设备健康管理,着眼于量变管理,即健康管理和亚健康状态的监控。注重机械微观和动态损伤过程的演变、特点、规律、事前预防、过程监控、动态养护维修,其特点是全寿命周期健康运用和减免维修。

“设备健康管理”把复杂的机械设备类型,综合为——机、电、油、水、气“五大结构要素”,任何机械设备都是这五大结构要素的不同组合。

“五大结构要素”都具有资源能源节约和环保效益的极大潜力,在设备健康管理过程中,广泛采用新材料、新技术、新模式,从零部件的表面强化,到结构和性能的综合提高,从仿生功能的建立到设备各系统的整体优化,使设备超越设计的质量和性能水平与使用效果。

“设备健康管理”的目的是以科学的管理模式、先进的技术手段实现“设备综合效率和企业经济效益”的最大化,通过有效的控制应用成本,提高经济效益。综合效益如下:

(1)健康效益

医学的健康观是“防病胜于治病”,医学的治疗观是“不治已病治未病,上工也”。设备管理需要贯彻

这种科学理念。“设备健康管理”的重要意义在于从新机开始,就不断地实施设备健康管理过程,不断地创造设备健康,用磨合期健康管理减少维修,用在用期设备健康管理减少报废,以较少的投入,简便易行的技术,大大延长设备的技术寿命、经济寿命和使用寿命。

(2)节能效益

通过采用材质强化、结构优化、性能提升等一系列高新技术,控制“人的不节能行为和物的不节能状态”。

(3)减修效益

为机械设备建立“自监控、自养护、自修复、自强化、自补偿、自调整、自适应”等仿生机能和预防、保健、康复机制后,机械在运行中微损微修,控制着机件损伤的量变过程,始终保持优于设计的结构和性能状态,大大延长了使用寿命。减免维修,节省维修费用。

(4)延寿效益

设备的使用寿命与主要总成的寿命相关,例如矿车发动机。因此,延长发动机等主要总成的使用寿命,就等于延长设备的使用寿命和服役期,减少报废的经济价值远远超过发动机自身的价值,企业也将

节省大量的设备更新资金,保持良好的经济效益。

再例如铅酸蓄电池,运用“铅酸蓄电池再生增益技术”显著提高蓄电池性能和使用寿命,可使 80%以上被“误判”报废的蓄电池恢复使用性能和价值。节省了企业资金。

(5)增产效益

设备建立健康机制后,在运行中自行动态维护保养,减免停机解体换件修理,增加生产时间,提高设备利用效率和生产效率。例如:154 吨载重的大型矿用汽车,减免一次发动机总成大修,除节省 40 多万元大修资金,还可减少近一个月的驻厂维修时间,多运输矿石约 10 万吨。

(6)安全环保效益

安全事故给企业 and 人员造成的危害及损失非常严重。机械设备故障是重要原因之一,有相当一部分是因为对突发性机械故障难以监控造成的。

设备健康管理以亚健康 and 故障的全面监控,是消除和减少设备安全、环境事故发生,减少经济损失和生产损失的有效途径。

总之,设备维修管理体系与绿色、低碳、环保经济的贡献也不可小觑啊。

学府咨询(国际)集团有限公司
Shareford SHAREFORD INTERNATIONAL CONSULTING GROUP COMPANY LIMITED.

TnPM赢在班组

(班组建设内训)

TEL:400-104-0028

围绕三大提升 狠抓三项管理

红豆集团第八次“挖潜”活动成效显著

“红豆童装精品车间经过蒸汽管道改造,原来每天使用 2 吨蒸汽下降到平均每天用 0.7 吨,按照每吨蒸汽 292.5 元计算的话,全年可节省 1369 万元;全钢一厂 B 区车间成型机上的旧夹具,经改造后仍可使用,每台机可节约成本 24 万元……”近日,在红豆集团晨报会,集团企管部长王晓军如是说。经过 1 个月的大力宣传和认真实施,集团第八次挖潜月已经初见成效,各二级公司、各三级厂挖潜成果不凡。

今年是红豆集团的第八个挖潜月。为了更好地部署、实施挖潜工作,最大限度地挖掘“潜力”,节支增收,集团从 2 月中旬开始就着手挖潜月的整体工作部署,比以前提前了近半个月时间。2 月 13 日,集团下发了《关于深入开展集团第八次“挖潜月”的通知》,通知要求集团各二级公司、三级企业以及集团各部门“围绕三大提升,狠抓三项管理”来深入开展挖潜活动,为提升年各项工作的完成作出贡献。围绕三大提升即品牌提升、专业化提升、卓越绩效提升,落实各项工作,扎实推进提升年工作来确保完成 2012 年一季度工作及经营目标。狠抓三项管理,包括成本管理、预算管理、供应外协管理。具体而言是实施中根据各个公司、工厂实际,突出重点,来进一步压缩六项成本(投资成本、采购成本、生产成本、管理成本、流转成本、质量成本);在集团、二级公司管理部门实行预算管理,控制支出;进一步加强供应外协建设,召开年度供应外协会议。另外,作为每年挖潜月的一项重点开展合理化建议活动,今年的合理化建议活动,要求每位员工,结合集团提升年工作,提出合理化建议,各二级公司、三级企业以及集团各部门做好收集、评审、表彰工作并加以落实。

据悉,通知下发以来,集团各二级公司、三级厂和集团各部门积极行动起来,大家通过定期召开会议、电话、手机短信等积极进行部署和传达,集团企管部还把各公司成果每天都过手机短信的形式发给每一个红豆人,让大家清楚地了解挖潜活动各公司取得的成效。国际公司进一步加强部门考核,先后共出台了 45 份考核规定,除了对常规的业务、生产、新品进行考核,还对成本压缩、人才流失、机修工等职能部门进行考核。特别是加强了公司直属部门的费用预算,通过预算管理,加强成本意识,堵塞漏洞。国际公司的房地产行业还建立产品缺陷反馈机制,把已完工或在建项目的一些产品缺陷或业主投诉进行梳理,按设计类、工程类、客服类进行分类汇总、同时提出修改完善的建议和做法,避免后期问题重复发生。此举效果非常好,目前此做法已延伸到外贸行业,达到最终提高产品质量,提高客户满意度的目的。

推行招标采购是降低成本的一项有力措施。通用公司全钢一厂废旧物资通过招标,六项物资平均单价上升,预计全年可多创收 36.18 万元。2 月 17 日,居家公司针织印花通过招标,单价下降比例达 35.6%,全年可节省 67.64 万元。通过技术革新、渠道创新、废物利用、信息搜集、季节返租等进行开源节支更是数不胜数。长江道具厂充分利用边角板材,制作道具包装材料。每套包装可节省成本 1500 元,预计全年可节约 60 万元。远东公司羽绒服在销售淡季对现有门店进行季节性反租,到 2 月 25 日,已成功收回租金 68.9 万元。

为了进一步加强对外协供应建设,集团还在 3 月 10 日召开外协供应大会。

(红轩)

协办单位:

海南亚洲制药有限公司

董事长 楼金

总经理:

地址:海口市国际商业大厦12层

电话:0898-66775933

传真:0898-66700763