

《PDCA-问题解决方法指南》

讲师：高剑

【课程背景】

PDCA【即计划（plan）、执行（do）、检查（check）、处理（act）】是一种很好的工作方式和管理工具，能够帮助中层管理者一步步提高自身的工作效率，让管理者自己来规划工作而不是被工作牵着鼻子走。

然而，在实操 PDCA 时，中层管理者可能也会发现：在实际的团队管理过程中，会因为一些突发的变数或事件，而导致原本规划的进程遇到了阻碍，最终拖慢进度或无法呈现理想的结果。

因此，作为一名优秀的中层管理者，既需要我们充分掌握 PDCA 这项有效的管理工具，也需要我们知悉透彻在实践的过程中可能会遇到哪些问题或挑战，从而提前做好各项预防动作，确保我们的工作成果能够顺利达成。

【课程收益】

- 学员们将学习到“PDCA”的操作流程，以及实操、掌握其中包含的各项管理工具；
- 助力学员将学到的知识结合工作场景，完成从“知道”到“做到”的顺利过渡。

【课程特色】讲和练结合，重视管理工具的现场实操，现场输出成果，注重学员的参与感

【课程对象】企业中、基层管理层

【课程时间】1 天

【课程大纲】

引子：在实操 PDCA 时，管理者需绕过的雷区有哪些？

雷区 1：在没有分析清晰背景、找到问题的本质原因前，就贸然制定行动计划；

雷区 2：管理者制定出的完美行动方案交付给团队落地时，往往无法得到有效的执行——要么是人为的因素，例如团队成员不服从管理者的管理，也有一些突发的变数或事件的影响；

雷区 3：由于信息闭塞，导致团队内部成员临近交付时，才发现彼此的工作成果无法顺利衔接，然后彼此指责、甩锅给对方，造成团队内部的不和谐；

雷区 4：有潜力的团队伙伴向管理者反馈很难在工作中感受到显著的成长和进步，因此有流失高潜力员工的风险。

一、背景知识- 戴明和他对品质管理所做的贡献

戴明的理论帮助日本从一个衰退的工业国转变成了世界经济强国。

在以下八个方面，戴明的质量管理思想在日本企业做到了超级发挥：

- ◆ 高层管理的决心及参与；
- ◆ 群策群力的团队精神；
- ◆ 通过教育来提高质量意识；
- ◆ 质量改良的技术训练；
- ◆ 制定衡量质量的尺度标准；
- ◆ 对质量成本的分析及认识；
- ◆ 不断改进活动；
- ◆ 各级员工的参与。

二、PDCA 循环及其特点

1、什么是 PDCA 循环？

P 计划 - Plan

- 包括方针和目标的确定，以及活动规划的制定。

D 执行 - Do

- 根据已知的信息，设计具体的方法、方案和计划布局；再根据设计和布局，进行具体运作，实现计划中的内容。

C 检查 - Check

- 总结执行计划的结果，分清哪些对了，哪些错了，明确效果，找出问题。

A 纠正 - Action

- 对总结检查的结果进行处理，对成功的经验加以肯定，并予以标准化；对于失败的教训也要总结，引起重视。对于没有解决的问题，应提交给下一个 PDCA 循环中去解决。

2、PDCA 循环的特点

特点 1：PDCA 管理循环是大环套小环，一环扣一环，小环保大环，推动大循环。通过 PDCA 管理循环，使企业各个环节\各个方面的管理有机结合，互相促进，形成一个整体。整个企业的质量管理体系构成一个大的 PDCA 管理循环，而各部门\各单位又都有各自的 PDCA 管理循环，依次又有更小的 PDCA 管理循环，从而形成一个大环套小环的综合管理体系。

特点 2：PDCA 管理循环每转动一次就提高一步。PDCA 管理循环是螺旋式上升的，每循环一次，转动一圈，就前进一步，上升到一个新的高度，就有新的内容和目标，像爬楼梯一样步步上升。这样循环往复，质量问题不断解决，工作质量，管理水平和产品质量就不断提高。

三、PDCA 管理工具步步通——通关大法

1、PLAN 计划：

(1) 分析问题、原因分析（包括改进前的情况）

管理工具实操：问题分析型鱼骨图

要求：结合实际工作，以小组为单位选择一项季度重点工作，将之进行鱼骨分析

(2) 制定改进措施/规划重点工作时，需考虑的 4 要素

- 1) 根据 SMART 设定重点工作目标
- 2) 定义清晰达成每项目标所必须达成的关键工作任务
- 3) 责、权、人授权清晰、透明
- 4) 团队全员对彼此的目标及工作衔接关系达成共识

(3) 制定目标实施计划

管理工具实操：甘特图

- 1) 甘特图的实践应用 1：小游戏《金蝉脱壳》
- 2) 甘特图的实践应用 2：制定本月重点工作的甘特图
- 3) 甘特图的实践应用 3：过往学员实践作业的举例说明

2、DO 实施

- (1) 管理工具介绍：周度工作总结表、月度工作总结表
- (2) 举例说明：周度工作总结表、月度工作总结表的工作场景应用

3、CHECK 检查

- (1) 管理工具介绍：八步内省法
- (2) 案例分析：八步内省法的工作场景应用

4、ACTION 处理

- (1) 管理工具介绍：六要素总结
- (2) 案例分析：六要素总结的工作场景应用

四、课后作业：

- 1、结合自己的实际工作，选择一项季度重点工作，将之进行鱼骨分析；
- 2、套用八步内省法，梳理、分析当前工作中的不足，并制定相应的改善计划，要求在培训结束后的一周内向上级管理者汇报，时长不得少于 20 分钟。