

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解 **精益制造** 042

PDCA 精进法

用不断变化的方式应对变化

41幅要点图解，提升PDCA认知力

7大企业指导案例，把握一线专家实战技能

[ポイント 図解]PDCAが面白いほどできる本

[日] 川原慎也 著

湛红军 译

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media
 东方出版社
The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

精益制造 042: PDCA 精进法 / (日) 川原慎也著; 谌红军译. —北京: 东方出版社, 2017. 5

(精益制造)

ISBN 978-7-5060-6122-3

I. ①精… II. ①川… ②谌… III. ①制造业—工业企业管理 IV. ①F407.406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 092187 号

[POINT ZUKAI] PDCA GA OMOSHIROI HODO DEKIRU HON

© 2014 Shinya Kawahara

First published in Japan in 2014 by KADOKAWA CORPORATION, Tokyo.

Simplified Chinese translation rights arranged with KADOKAWA

CORPORATION, Tokyo through Hanhe International (HK) Co., Ltd.

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社所有
著作权合同登记号 图字: 01-2017-2820 号

精益制造 042: PDCA 精进法

(JINGYI ZHIZAO 042: PDCA JINGJIN FA)

作者: [日] 川原慎也

译者: 谌红军

责任编辑: 崔雁行 吕媛媛

出版: 东方出版社

发行: 人民东方出版传媒有限公司

地址: 北京市东城区东四十条 113 号

邮编: 100007

印刷: 北京京都六环印刷厂

版次: 2017 年 8 月第 1 版

印次: 2017 年 8 月第 1 次印刷

开本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印张: 6.125

字数: 106 千字

书号: ISBN 978-7-5060-6122-3

定价: 42.00 元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究

如有印装质量问题, 我社负责调换, 请拨打电话: (010) 85924602 85924603

序 言

在事业最前沿阵地奋战的诸位应该都很清楚 PDCA 在提高业务效率上的重要性。不过众所周知，企业业绩（销售额、利润）并不仅仅受制于个人努力。企业业绩不仅取决于员工能力和组织风土等内部环境因素，同时也受到经济状况和竞争企业等外部环境因素的影响。

既然如此，是不是什么样的努力都没有意义呢？我的观点恰恰相反。我的想法是，要认清自己所在企业（或部门）的现状，深入思考究竟如何才能持续成长下去，然后切实落实到行动上。

□喜欢上变化

要想取得变化，必须改变现有的思考方式和工作方法。面对思路改变，有一些人会感受到巨大的压力。如果是这样，请按如下建议考虑一下：

◆亲自考虑，亲自行动，会得到意外的快乐。

◆大家考虑，大家行动，会得到更大的快乐。

这是和我有业务往来的客户企业领导和员工在贯彻 PDCA 并取得成果后发出的肺腑之言。

□通俗易懂的图解和实例

拿起这本书的读者当中，可能有人读过 2012 年出版的拙著《这就是 PDCA》一书。托诸位之福，如今仍然畅销的该书获得了通俗易懂、读起来很顺畅的好评。一方面除了承袭了该书的原汁原味，本书还使用了丰富的图解和实例，从而变得更加通俗易懂。另一方面，值此众多企业意欲回到 PDCA 管理基本起点之际，我自己也积累了更多的现场体验，一直磨炼着 PDCA 实践技能。

最后，衷心希望有更多的读者能够通过本书掌握 PDCA 实践技能。

川原慎也

PDCA 概要

究竟什么是 PDCA?

P: Plan—计划

D: Do—实行

C: Check—评价

A: Action—改善

一句话就是：针对目标，制订计划，实行计划，随时评价实行计划的结果，然后再采取改善措施，回到 Plan 阶段。

重复这种管理循环，进而提高工作效率，这就是 PDCA 管理循环。

□为什么必须认真考虑 PDCA 管理循环？

◆按传统工作方法开展业务，企业会平安无事吗？

与第二次世界大战后的高度经济成长期和泡沫经济期不同，如今竞争企业之间面临的是生死存亡的商业竞争。

◆按传统工作方法开展业务，会达成企业设定的目标吗？

如今市场呈现缩小倾向，即使是团队协作也不易取得成果。

◆按传统工作方法开展业务，会感到快乐吗？

只默默地做自己眼前的工作，不仅不易出成果，还会感到巨大的压力。但如果以富于挑战的精神改变传统工作方法，则会产生干劲，每天都会很快乐。

能实现企业成长的 PDCA 特征

□致力于解决以下问题

◆为什么企业从事这项事业？

◆企业应该珍惜的价值观是什么？

◆能够具体描绘企业将来的形象吗？

◆是否具有能够实现的目标？

◆是否具有应该实现的目标？

◆计划是否能使企业成员滋生“赢得未来”的信心？

◆应该改变的地方是否明确？

◆不是以个人方式而是以团队方式迎接挑战的吗？

◆团队内部是否有经常相互交流的时间安排？

◆产量得不到提高的理由是什么？

◆品质得不到提升的理由是什么？

◆是否有夸大部门或个人业务水平的现象？

◆是否在义无反顾地追求“整体最优化”？

□如此进行 PDCA 管理循环

◆目的——想成为xxx企业

◆目标——为此，下期挑战销售额xxx元

◆P—计划——OK，按此计划进行，可以达成目标。

◆D—实行——企业资源应集中于此项工作，你的工作先缓一下。

◆C—评价——为什么工作进展不顺利？

◆A—改善——能做的都做了之后，做不到的要通过改善做到。通过改善重新制订计划，即回到 Plan 原点。

你的企业是不是遭遇了如下瓶颈？

□业绩越好的企业 PDCA 越不易得到贯彻。

◆以为同从前一样工作，也能取得不错的工作成绩。

◆很多员工不知不觉沉浸在安于现状的气氛之中。

◆如果强调给企业组织带来紧迫感的“变化”，有人会想到是不是“不好的企业”。

◆虽然明知是企业全体成员的共同课题，但往往凭借本人能力有限这一借口，不想致力于根本性的解决方案。

□陷入连能达成的目标也未能达成的恶性循环。

◆好不容易设定了能够达成的目标，但无法制订计划，结果连能达成的目标也未能达成。而众人感慨地说：我们的企业还没有达到能确定高目标的程度。

所以，一开始不要匆忙制订计划，应该先从企业组织机制上认识 PDCA 管理循环得不到贯彻的原因。

目 录

序言	001
PDCA 概要	003

第 1 章

PDCA 无法循环的六个理由

- ▶ 01 未能做好计划..... 002
事业活动的基本——PDCA 无法循环的最大原因
- ▶ 02 误以为“业绩预测=目标”..... 007
如果目标设定有误，则连 PDCA 的起点也无从谈起
- ▶ 03 设定“能达成的目标”..... 010
如果没有设定挑战性的目标，则无法带来任何改变
- ▶ 04 没有计划就开始行动..... 013
安稳企业常见的“PDCA 机能不全”综合征

▶05 失去了“目的” 016

如果没有构成 PDCA 根基的“目的”，就无法踏出 PDCA 的第一步

▶06 没有认真制订计划的时间 020

如果借口日常业务繁忙而不制订计划，则永远也无法贯彻 PDCA

感动案例①

制订计划要“下定决心” 023

——商业街起死回生的电动自行车店铺

第2章

认真制订计划

▶07 用自己的语言描述目的 028

领会了目的之后才能迈出 PDCA 的第一步

▶08 设定“应达成的目标” 032

因为是难度高的目标，所以能够认真制订计划

▶09 明确目标认识上的差异 036

要找出“应达成的目标”和“臆测目标”之间的差异

- ▶ 10 明确“同客户的约定内容” 039
在决定“应采取的行动”上不可缺少的思路
- ▶ 11 确定最重要的行动 045
从“同客户的约定内容”中推导出“最重要的行动”
- ▶ 12 以充满信心的心态制订计划 048
计划制订以后要给众人“能达成目标”的信心

感动案例 2

- 确定“应达成的目标”，5个月实现盈利 051
——让常年亏损部门实现盈利奇迹的大型物流公司

第3章

提高实行水平

- ▶ 13 把时间花费在重要业务上 056
有必要在 D 阶段重新安排时间
- ▶ 14 舍弃非重要业务 059
有三种方法可以把时间用在重要业务上
- ▶ 15 不要总认为“我很忙!” 063
决定了业务优先顺序后，面对不熟悉的业务也不会感

到慌张

▶ 16 留出相互交流的时间..... 069

组织成员之间的交流对于提高实行水平、促进组织成长起着必不可少的作用

▶ 17 讲究言语的表述方式..... 073

言语是发现应该做的事情的思考工具

▶ 18 亲自思考，亲自实行..... 077

提高实行水平并取得成果的行动准则

▶ 19 5S 能带来意想不到的效果 081

组织成员具备“问题意识”，成为实行水平高的组织

感动案例 3

增加“面谈时间”，逆转成功 085

——优先构筑新顾客关系的专业经销商

感动案例 4

靠与众不同的想法和“灵活的处理能力”

让销售额上升 2 倍！ 088

——实现每月 2 次库存周转的中小服装销售公司

第4章

拥有能进行评价的标准

- ▶ **20 建立和成果直接相关的评价指标**····· 094
 利用 KPI 设定评价标准
- ▶ **21 行动比结果更重要**····· 099
 努力完善自我管控
- ▶ **22 找出行动力差的原因**····· 103
 精确分析过去的问题点，能够发现真正的课题
- ▶ **23 从数量到质量的行动准则**····· 106
 掌握提高行动 KPI 的正确步骤
- ▶ **24 组织全体共同面对问题点**····· 109
 问题点无法单靠个人进行改善
- ▶ **25 早期评价推动早期改善**····· 113
 利用行动 KPI 进行早期评价，并应用到每日改善之中
- ▶ **26 准确把握应回顾的要点**····· 116
 以行动 KPI 这一标准为依据明确“该做的事情”

感动案例 5

通过进行来店新客的“KPI分析”，成交率

直涨3倍 120

——通过“边交谈边招待顾客进店”获得成功的汽车经销商

第5章

组织全体成员共同致力于问题的改善

▶ 27 “同客户的接触点”是问题改善的要点 ... 126

以客户为中心查出问题所在能够发现改善要点

▶ 28 进行能够洞悉本质的考察..... 130

仅靠言语无法全面掌握客户需求

▶ 29 消除阻碍才能解决问题..... 134

脱离成员之间、部门之间的争斗，推动问题的改善

▶ 30 召开有效的会议..... 137

决定改善对策中必不可少的步骤

感动案例⑥

关注“同顾客的接触点”，掌握开发

新顾客的秘诀 141

——将厨师店长的店锁定为目标的中坚食品批发公司

第6章

把 PDCA 最大限度地活用在管理之中

▶ 31 理所当然地做理所当然的事情 146

高水平的领导特意亲自参与解决问题

▶ 32 提高基本水平 150

掌握和应用工作基本

▶ 33 企业战略是指资源分配 153

决定有效使用有限经营资源是领导职责

▶ 34 营业战略是指时间分配 156

按时间顺序制订实行计划，随时改变工作方式

▶ 35 现场领导才是 PDCA 的重中之重 159

拥有经营者视野的现场领导是企业得以成长的中心人物

感动案例⑦

锻炼“鹰之眼”，推动现场运作 162

——通过干部集训推敲经营战略的精密机器制造厂商