

• 中小企业质量管理丛书 •

快速行动解决方案技术

Fast-Action Solution Technique

H·詹姆士·哈林顿(H.James Harrington,Ph.D.) 著

上海市质量协会 译



 中国质检出版社
中国标准出版社

阅 览

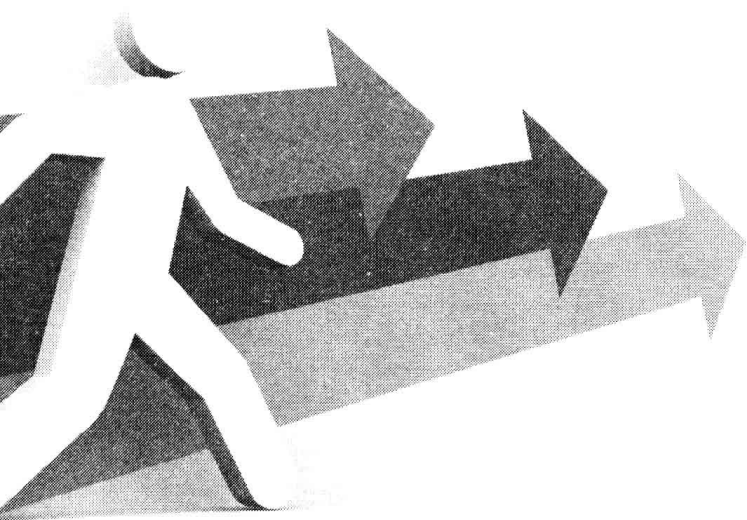
• 中小企业质量管理丛书 •

快速行动解决方案技术

Fast-Action Solution Technique

H·詹姆士·哈林顿(H.James Harrington,Ph.D.) 著

上海市质量协会 译



中国质检出版社
中国标准出版社

北 京

本书中文简体字翻译版由作者授权中国质检出版社在中国大陆出版发行。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2012-3149

图书在版编目(CIP)数据

快速行动解决方案技术/上海市质量协会编译.
—北京:中国标准出版社,2012
ISBN 978-7-5066-6749-4

I. ①快… II. ①上… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 087708 号

中国质检出版社
中国标准出版社 出版发行

北京市朝阳区和平里西街甲 2 号(100013)
北京市西城区三里河北街 16 号(100045)

网址:www.spc.net.cn

总编室:(010)64275323 发行中心:(010)51780235

读者服务部:(010)68523946

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷
各地新华书店经销

*

开本 880×1230 1/32 印张 3.375 字数 84 千字
2012 年 10 月第一版 2012 年 10 月第一次印刷

*

定价 25.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换
版权专有 侵权必究
举报电话:(010)68510107

《中小企业质量管理丛书》序

国家《质量发展纲要(2010—2020年)》(简称《纲要》)正式发布了,这是我国今后一段时期质量工作的纲领和指南。《纲要》明确企业是质量责任的主体,加强质量管理,保证产品质量安全是企业必须履行的职责。《纲要》强化了企业质量主体作用:一是建立企业质量安全控制关键岗位责任制。明确企业法定代表人或主要负责人对质量安全负首要责任、企业质量主管人员对质量安全负直接责任。二是实施质量岗位规范与考核制度。在企业实行质量安全“一票否决”。三是企业要严格执行重大质量事故报告及应急处理制度。四是企业应履行质量担保责任,依法承担质量损害赔偿赔偿责任。五是建立健全企业履行社会责任的机制,将履行社会责任融入企业经营管理决策。鼓励企业发布社会责任报告。

广大中小企业一定要树立主体责任观念,要特别重视中小企业质量问题。上海市质量协会对中小企业的调查表明,除了众所周知的中小企业存在的融资困难、体制不顺、环境严峻的问题外,还普遍存在质量管理水平不适应企业竞争和发展的需要,产品质量不适应消费者和社会的要求等现象。中小企业管理和发展水平直接关系到国家经济社会的发展。《纲要》特别提出要推进小型企业建立健全质量管理体系,指导企业排查质量安全隐患。因此,提升中小企业质量管理水平是促进经济发展的当务之急,也是中小企业尤其是微型企业的生存之道。

国家十分重视中小企业发展问题,提出了大力扶持中小企业发展,着力推进公共服务平台建设的要求。上海市质量协会十分重视推进中小企业质量水平的提升,在上海市经济和信息化委员会的指导下,在上海市中小企业发展协调办、发展服务中心的支持帮助下,2011年获得“上海市中小企业服务示范公共平台”称号。我们的服务平台是依托上海市质量协会、上海质量管理科学研究

院的质量宣传、质量培训、质量评价、质量认证和质量咨询技术服务功能,为广大中小企业特别是微型企业提供公益性质量技术服务。2012年上海市质量协会制定了中小企业的“百千千万”质量素质提升工程:即组织100名质量志愿者,服务1000家中小微企业,培训1000名质量经理等专门人才,对10000名中小企业员工进行全面质量管理培训。

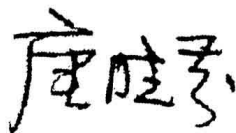
我们还将通过“质量诊所”的中小企业免费诊断、公益性讲座、编写出版中小企业质量管理丛书、完善中小企业质量服务网络平台、开展“集群”质量技术服务,努力促进中小企业加强质量管理,从而提升产品质量水平和提高顾客满意度。

中小企业质量管理丛书是针对广大中小企业的管理实际,组织编写和翻译具有先进质量管理理论、方便实践应用的系列质量管理 and 质量技术著作,满足广大中小企业特别是微型企业的企业领导、质量管理和技术人员、员工的工作需要。丛书也可以作为企业质量管理技术人员、质量专业从业人员、高校师生、企业班组长和班组骨干的质量管理参考读物。

谨此为序。

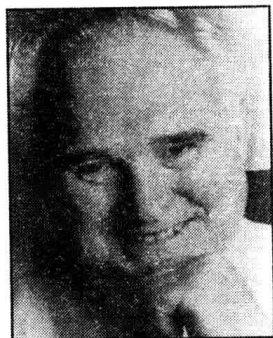
上海市质量协会会长

上海质量管理科学研究院院长



2012年6月28日

作者介绍



埃米·朱克曼(Amy Zuckerman)在其所著的《科技潮流》(*Tech Trending*) (开普斯顿出版公司 2001 年出版)一书中,将 H·詹姆士·哈林顿(H. James Harrington)称作“最完美的技术先锋”。而《纽约时报》称他为“拥有综合性技能和思路开阔的头脑,可以用新方法来包装知识及经验——这些特点比专业技术更为重要,是新兴经济成功的先决条件……”。克林顿总统任命他为亲善大使。哈林顿是将绩效改进方法应用于业务过程的世界公认的领先人物。其他咨询师会采用他所撰写的书籍。

现任职务

哈林顿现任哈林顿研究院和哈林顿中东公司的首席执行官。他是沃尔特·L·路德基金会的创始人和主席,该基金会管理着国际亚太质量奖。他还担任多家企业的董事会主席,是加拿大魁北克大学项目管理技术学院的美方主席。

先前经历

2002 年 2 月,哈林顿从 Systemcorp ALG 有限公司退休,不再担任首席运营官(COO),该公司于 2004 年被 IBM 收购之前,一直是提供知识管理和项目管理软件解决方案的领先企业。任职于该公司之前,哈林顿是安永会计师事务所(Ernst & Young)过程创新小组的主要领导人。哈林顿博士在该公司被凯捷公司收购时退出。哈林顿 1989 年加入安永,当时安永收购了哈林顿博士创立的咨询公司——哈林顿-赫德-瑞卡公司。哈林顿还在 IBM 公司担任

高级工程师和项目经理,任职超过 40 年。

哈林顿担任过声誉卓著的国际质量科学院理事长,还曾任美国质量学会会长。哈林顿还是全球知识经济委员会成员。

资历

亚太质量组织每年颁发一次的哈林顿-石川奖,就是为了表彰他在该地区质量领域的众多贡献。1997 年,加拿大魁北克质量协会将其质量奖命名为“哈林顿-内隆奖”,以表彰哈林顿对加拿大质量运动所作的巨大贡献。2000 年,斯里兰卡国家质量奖也以他的名字命名。2004 年,欧洲大学网建立了哈林顿最佳 TQM 论文奖,苏丹大学以他的名义设立了哈林顿卓越绩效荣誉教授职位。

哈林顿对世界绩效改进的贡献为他赢得了许多荣誉和奖项,其中有爱德华奖、兰卡斯特奖章、美国质量学会卓越服务奖、中国白玉兰奖以及其他许多奖项。他受邀担任中国质量管理协会的名誉顾问。1990 年,他被推举荣登新加坡生产力名人堂。哈林顿是亚太质量组织终身名誉主席,还担任智利质量管理协会名誉主席。

哈林顿是一位多产作家,已经撰写了 37 本书,编制了 10 套软件包,发表过数百篇科技报告和杂志文章。过去的 8 年中,他在《质量文摘》杂志的每月专栏中发表文章,他的文章在其他 5 本刊物上同时发表。

哈林顿与妻子玛格丽特居住在加利福尼亚洛斯加托斯市。可以通过电子邮件 hjh@harrington-institute.com 与他联络。

序 言



“以快速成功的方法展开改进过程以得到高级管理人员持续不断的支持。”

——H·詹姆士·哈林顿

快速行动解决方案技术 (FAST, Fast Action Solution Technique) 是以持续改进工具为基础, 20 世纪 80 年代, IBM 就早已使用此方法。20 世纪 90 年代, 通用电子公司为此方法定义并将它称为“Workout”, 福特公司也曾以“快速 (Rapid)”为命题对此展开论述。当今, 凯捷安永公司运用此方法 [他们称之为“快捷方法 (Express)”], 拥有世界各地的用户。此方法在美洲各国各机构也得到广泛使用。

FAST 方法可以运用到企业各阶层中, 从主要的过程到活动层。商业流程改进以 1~2 天会议为中心, 运用 FAST 方法解决问题根本原因和/或非增值活动。运用 FAST 的改进方法可在短短 30 天时间内降低成本、改进循环周期和降低错误率, 这就是所谓的 FAST 方法。

FAST 方法包括如下八项活动内容:

1. 识别 FAST 的问题或过程。
2. 高层资助者同意支持过程改进相关的 FAST 活动。
3. 指定 FAST 团队、资助者设定和通过目标。

4. FAST 团队要在 1~2 天内制定高水平的过程图并确定采取的措施, 以改进过程绩效。所有的建议应在团队成员的控制范围内, 并要在 30 天内全面执行。其他的建议提交给资助者作进一步考虑。

5. FAST 团队成员同意负责执行建议。

6. 1~2 天会议结束后,FAST 团队将新发现告诉项目资助者。

7. 会议结束前,资助者表示对建议的批准或否决。资助者要按时对所给建议作出决定,否则 FAST 方法将无效。

8. 在接下来的 30 天内,FAST 团队要执行解决问题的方法。

举例

以下是典型的文件记录结果,是企业帮助顾客使用 FAST 方法的记录情况:

问题 1:不同的企业对同一软件价格进行磋商。

结果:

- 第一年节省 240 000 美元的成本;
- 周期时间缩短 4 周。

问题 2:供应商得到批准改进流程时,会产生长时间的延误和高额的成本。

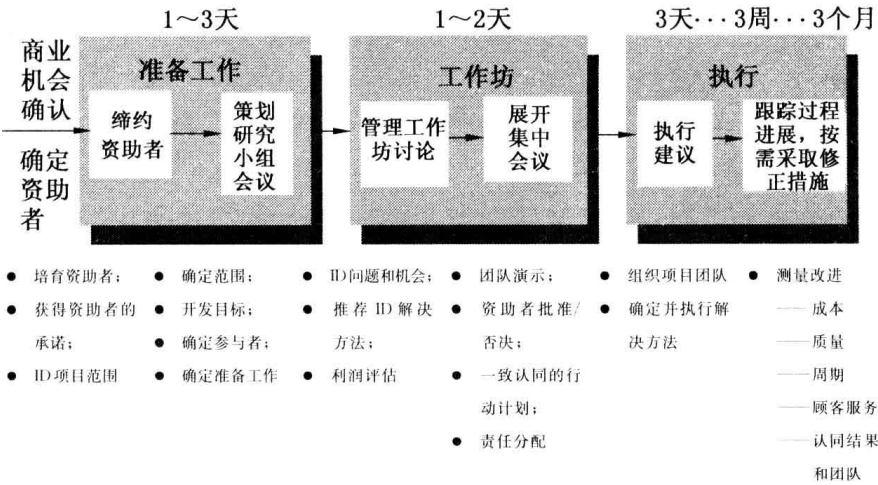
结果:

- 周期时间缩短 2 周;
- 邮寄和库存成本减少 385 000 美元。

问题 3:季度财务结算周期过长。

结果:

- 周期时间削减 1 天;
- 将流程时间加快 3 天。



前 言

更快、更好、更便宜——人人都想得到更多、更低的价格。产品生命周期从几年缩短至几个月甚至几天。过去我们常常什么都邮寄,要想更快传递邮件,航空邮件成为邮寄的方法。现在,我们甚至连联邦快递都等不及了,我们通过 E-mail 发信件,但还是太慢,所以我们需要再快一些。如果花 1 小时的时间接收 1 封 E-mail 太令人沮丧了。

精益,无库存和误差证明,这些都是现代企业最好的典范。但是亨利·福特先生早在 20 世纪 10 年代就已经做到这些,并且做到不止这些。回想 20 世纪初,福特公司从铁矿石的开采到一辆汽车的诞生,在 7 天时间里将汽车交给供应商并结束整个生产线流程。在支付汽车零部件之前的 7 天内,公司接受付款。并在收到零部件的后 30 天内向供应商支付货款。他们要求交货付款。这种做法比现今大多企业做得还要好。

福特这些做法都是早在网络、企业资源策划和电脑时代之前就形成了。相反,福特使用简单、普遍的设计体系方法至今都无人能比。通常我们运用电脑来解决问题,完成复杂的工作。所以我们必须解决复杂化问题。任何人都不愿意去等待,世上任何人都想和整个世界保持全天的联系。在美国,有些孩子已经开始使用手机,方便父母联络到他们,能随时找到他们。在我们找不到孩子的时候,卫星跟踪系统能够通过手机找到孩子的所在地。

快捷的生活方式也是质量的要求,无论是在商业还是专业生活中,同样如此。速食是我们进食的一种方式。越来越快的火车和飞机相互竞争。我们和孩子充分利用短暂时间相处。日本人在无暇照顾父母时,雇佣其他人代替他们去拜访父母。

在 20 世纪 50 年代,质量专家研究并引进了全面质量管理(TQC)这个突破性的概念。分析过程控制、实验设计和理解顾客所需都包括于 TQC 范畴。

随后,全面质量管理(TQM)这个理念出现,它被认为是长期的文化变革。管理人员不急于得到结果,员工接受团队培训,解决问题并对生产流程进行控制。

在 20 世纪 90 年代,过程重新设计中着重关注流程的简化和有效,并通过通信技术提出浪费。过程重新设计将成本、周期时间、损坏率降低了 30%~60%。此方法理论仅用 90 天时间,它为将来可能发生的问题提供解决办法,此方法适用于太多流程。

企业追求零库存而不是快速交货。长期策划是 6 个月,并在未来的 5 年内标准统一为几周的时间。

对于质量绩效改进工具、方法和技术,我们所面临唯一的问题就是利用这些办法不能快速解决问题。管理人员对 TQM 会缺乏耐心是因为对结果测量的质量成本低,测量时间也很长。TQM 需要花费长时间来改变企业文化,所以未被受到重视。若花费一年以上时间去开发新流程就会失去其决策人。由于花费 3~4 个月时间确定怎样将最好的标杆合作者的流程进行采纳,作为自己企业的流程,标杆变得毫无意义(对最好的实践进行测量)。过程再设计将周期缩减至 3 个月以为未来发生状况提供解决方法。六西格玛项目应当利用 3 个月,通常是 6~9 个月时间完成。

组织需要以更好更快的方式改进绩效,减少浪费。为满足此需求,世界上各个企业都寻求快速行动解决方案技术(FAST),团队在仅仅几小时的时间里,而不是用几周几个月的时间解决问题。快速解决方案的秘诀在于把握机会。

在如今这个忙乱、变化快、苛求的组织环境中,需要对那些 12 个月的关键周期进行重新再设计。有些流程要求用 90 天时间通过六西格玛、过程重新设计或者标杆分析为未来状况设计出解决方案。但若要求团队在一两天内设计出解决方案,并在 30 天内执行,那么上百个分支流程能从 10%~20%改进中获益。

目 录

《中小企业质量管理丛书》序

作者介绍

序言

前言

第一章 快速行动解决方案技术介绍	1
系统性过程突破(业务过程改进)	2
过程重新设计	3
过程重组(新过程设计、过程创新)	5
过程标杆对比	11
六西格玛	16
小结	23
第二章 FAST 过程	24
FAST 是什么?	25
第 0 阶段:使组织采纳 FAST	27
内部 FAST 推进者	28
小结	29
第三章 第 1 阶段:识别时机	30
谁来确定是否需要实施 FAST 项目?	30
沟通	31
界定 FAST 项目的其他方法	31
集中会议	31
热线	32
内部网络	32
顾客投诉/调查	32
建议	33

战略计划	33
关键业绩指标	33
部门业绩指标	33
FAST 工作坊	34
筛选潜在的 FAST 项目	34
确定优先次序	35
管理选择法	35
二级分析法	36
加权选择法	37
小结	39
第四章 第 2 阶段:筹备工作坊	40
活动 1:确定 FAST 项目资助者	41
活动 2:举办缔约会议	41
缔约会议期间的重点要求	45
活动 3:形成一个策划会议	45
举办策划会议	46
活动 4:筹备工作坊	51
推进者	52
第五章 第 3 阶段:管理工作坊	59
活动 1:简介及业务概况	60
活动 2:快速行动解决方案概述	61
活动 3:改进过程流程图	61
活动 4:改进当前状态矩阵	64
活动 5:识别过程、改进机会和问题	65
活动 6:确定过程、改进机会和问题的优先次序	66
活动 7:界定和量化纠正措施	67
活动 8:对改进建议进行优先排序及分类	68
活动 9:准备成本-收益分析	69

活动 10:准备向资助者进行演示	71
活动 11:向资助者进行演示	73
活动 12:总结成果和记录在案	75
 第六章 第 4 阶段:实施变化	77
测量是改进的关键	79
规则	79
测量	80
奖励	80
认可	81
 第七章 FAST 例证	85
译后记	89

第一章

快速行动解决方案技术介绍



“我们生活的世界中,似乎任何事物都只满足过去的需求。”

——H·詹姆士·哈林顿

快速行动解决方案技术(fast action solution technique, FAST)是一种过程改进方法,通过界定和实施快速识别与简单实施的变革,用以激励过程和子过程的快速变革。FAST 有时被称作“采摘挂在低处的果子”。

FAST 是一种“灵丹妙药”,用于解决业务问题,而不需要改变组织的文化。正如盘尼西林(青霉素)改变了医生治疗肺炎的方式,FAST 将赋予你同样神奇的效果——快速、简捷和无痛。也许这听上去太过美好,但是诸如福特、GE、IBM 和安永等组织已经基于各自的成果验证了上述说法。

FAST 在至少一天、至多两天内产生了解决方案。这并不需要像六西格玛黑带那样需要四个月的培训,也不需要高层领导进行培训,也不需要他们直接关注项目。毕竟高层管理者已经忙于进行战略策划、生产新产品、聘用合适的人员和实施企业的日常运营。

FAST 用于解决没有得到最佳运作的特定过程或子过程。它利用了过程负责人和 1~2 名推进者的才能。由团队制定的解决

方案于 30 天内由提出该方案的人员予以实施。

有许多方法可以改进过程，其中大部分方法已经试用了许多年，它们全都能发挥作用。一些方法的成效好于其他方法，一些方法比其他方法见效快，另一些则比其他方法的成本高。每种方法都有其利弊。因此需要着眼于全部方法，并选择最能处理当前改进项目的方法。你可以把过程改进方法划分为以下几大类：

系统性突破：

- 过程重新设计；
- 过程重组；
- 标杆对比；
- 六西格玛：界定、测量、分析、改进和控制(DMAIC)。

快速突破：

- 高效团队(HIT)；
- 快速行动解决方案技术(FAST)。

系统性过程突破(业务过程改进)



“选择正确的过程，然后选择正确的改进方法。两项中只要一项做得不好，那么项目将会失败。”

——H·詹姆士·哈林顿

以下列出了应用系统性过程突破方法的过程类型(以选择该过程的组织数量多少为序)：

- 运作；
- 会计和财务；
- 订单管理；
- 销售与营销；