

文景工具箱

第一辑

迎刃而解

解决问题的 现成工具

Solve That Problem!

[英] 斯蒂夫·史密斯 编 史云辉 译

世纪出版集团上海人民出版社

125

I-715
557c

文景工具箱
第一辑

迎刃而解

解决问题的现成工具

Solve That Problem!

[英] 斯蒂夫·史密斯 编 史云辉 译

目录

前言

如何使用工具箱

工具索引

工具选择图

1 明确要求与确认问题

2 收集资料

3 分析问题/事项

4 提出观念和方法

5 作出决断

6 制定计划

7 改进过程

前 言

很多全球领先的组织机构都在不断寻求提高业绩的方法。这其中可能具备无穷无尽的加速发展的潜力。不过，如果人们还没有认识到这些潜力，就需要卓有成效的变革代理人来组织和动员所有动力，推动进步。

在组织机构中主要有 5 种驱动力：

- 战略；
- 有倾向性的运营；
- 讲求均衡的文化；
- 对客户的积极回应；
- 领导层的才能。

战略规定了改进的方向和重点。不过，战略必须通过在整个机构中的分派才能产生效果。

过程需要以有条不紊的方式加以安排和分析；项目必须得到管理；对出现的问题征兆需要追根溯源；在作出决策之前必须收集资

料；必须发现客户的偏好并加以回馈；对任何类型的改进活动都要加以汇报和编排；还要测量改进的行动。一切都需要有章可循。

讲求均衡的文化意味着有效地、创造性地对人员进行管理。客户需要人来服务；过程需要通过人来管理。只有人才能达成质量的提高。为了让他们更好地工作，必须给他们授权，让他们明确方向，通过测量和审核来确定和表彰他们所取得的成效。

对客户的积极回应能够让机构把重点放在客户的需要、反应和不断变化的要求上。

最后，领导层才能的发挥可以确保每个人都能充满热情，支持他们遵循战略来工作、改进工作步骤、服务客户并成为团队中积极的一员。

《迎刃而解》提供了许多工具和技巧的快速参考指南，可以保证通过有章可循的方法取得不断进步。

如何使用工具箱

本工具箱包含一系列简单实用的工具，可以用于个人或团队，能够帮助你获得有效的成果。

本工具箱将整个改进过程划分为如下几个主要阶段：

- 明确要求与确认问题
- 收集资料
- 分析问题/事项
- 提出观念和方法
- 作出决断
- 制定计划

对于每件工具，都会说明它：

- 是什么
- 怎么用
- 有何用

同时还附有应用的实例。

下面的工具选择图将工具与以下 3 个详细过程联系起来：

- 安排简单的改进措施

- 创造更复杂的改进过程
- 政策调配

每个矩阵都表明了每一步所用的最佳工具。

怎么用

1. 确定你处在改进过程的哪个阶段。
2. 参考主要目录索引，找到能在这个阶段帮助你的工具。
3. 浏览可用的其他选择，确定哪一个最适合你的特定需要。
4. 按照“怎么用”的说明来使用工具。

5. 下面的工具选择图也可以帮助你按照次序连接到与细化步骤有关的工具，即计划—实施—检查—行动 (Plan – Do – Check – Act, PDCA)。

有何用

本工具箱中的所有工具几乎都是简单易用的。它们的效力在于：

- 为散漫紊乱的思考提供**架构**。
- 通过集中思考和精力**节省时间**。
- 提高团队中每个人**充分参与的可能性**。
- 工具既**好玩**，又让人**有兴趣使用**，使一切都变得栩栩如生。
- 确保在立即作出决定之前，**问题和事项能得到完整的探究和分析**，从而提高实施**解决方案**的可能性。

工具索引

1 明确要求与确认问题

供需协议	13
运营认知 (POP) 图	19
运营期望网格表	22
改进过程的优先矩阵	24
团队目的分析	27

2 收集资料

相似性图表	33
检查表	36
控制图	39
资料显示	41
制定流程图	49
矩阵图	56
时间/成本分析	58

3 分析问题/事项

问 5 次为什么	61
因果分析	63
帕累托分析	68
关系图表	71
SWOT 分析	73

4 提出观念和方法

设立基准	75
头脑风暴法	78
力场分析	81
使用心绘法	84
思考的 6 顶帽子 (De Bono)	87

5 作出决断

达成共识法	89
成本收益分析	93
决策表	96
成对比较法	100
优先坐标	103

6 制定计划

行动计划	105
关键路径分析	108
标识法	113

甘特图表	115
计划表	117
树形图（系统图表法）	119
工作细分结构图	121
7 改进过程	
PDCA（计划—实施—检查—行动）概览	127

工具选择图

PDCA 与简便的改进工具的连接

使用哪种工具		行动计划	询问原因	头脑风暴	因果分析	检查表	达成共识	控制图	成本收益分析	供需协议	资料显示	力场分析	帕累托分析	制定流程图	时间/成本分析
改进循环的步骤															
计划	1. 选择需要改进的机会			✓			✓						✓		
	2. 确定客户的要求								✓						
	3. 明确问题		✓				✓							✓	
	4. 收集资料					✓		✓						✓	✓
	5. 分析根本原因		✓	✓	✓								✓	✓	✓
	6. 找到解决方案			✓			✓		✓					✓	
	7. 准备计划实施解决方案	✓				✓						✓			
实施	8. 实施解决方案	✓													
检查	9. 监控结果，根据计划进行评估					✓		✓		✓	✓				
	10. 确定偏差的原因		✓	✓	✓		✓					✓	✓	✓	
行动	11. 对偏差进行校正	✓													
	12. 过程标准化——建立永久的成功解决方案	✓						✓			✓			✓	
	13. 反思			✓			✓		✓						✓

PDCA 与过程改进工具的连接

使用哪种工具		行动计划	问5次为什么	设定基准	头脑风暴	因果分析	检查表	达成共识	控制图	成本收益分析	供需协议	资料显示	决策图	力场分析	甘特图表	帕累托分析	运营期望表	制定流程图	时间/成本分析
计划	过程步骤																		
	1. 明确过程				✓														
	2. 确定客户的要求										✓						✓		
	3. 收集运营资料						✓		✓			✓					✓	✓	
	4. 分析过程		✓			✓										✓	✓		✓
	5a. 设定基准	✓		✓	✓														
	5b. 设定逐步的改进措施				✓			✓		✓									
	5c. 设定突破措施			✓	✓			✓		✓									✓
	6. 评估其他选择							✓		✓									
	7a. 重新设计过程																		✓
	7b. 制定实施计划	✓			✓									✓	✓				
实施	8. 实施计划	✓													✓				
检查	9. 监控结果, 根据计划进行评估	✓																	
	10. 确定偏差的原因	✓					✓						✓						
行动	11. 对偏差进行校正	✓																	
	12. 过程标准化——设立永久的成功解决方案	✓			✓						✓								
	13. 审核	✓			✓					✓							✓		

PDCA 与政策调配及工具的连接

使用哪种工具		行动计划	相似性图表	箭头图/过程决定程序表	头脑风暴	因果分析	标识法	甘特图	矩阵图	帕累托分析	计划表	优先坐标	改进过程的优先矩阵	关系图表	SWOT分析	树形图
改进循环的步骤																
计划	1. 明确公司任务	✓		✓												
	2. 制定中长期业务计划	✓												✓	✓	
	3. 设定突破目标			✓							✓					
	4. 明确目标和手段			✓	✓				✓	✓	✓					✓
	5. 明确并制定相关的测量办法			✓					✓	✓						
实施	6. 分派突破目标和测量办法	✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓		✓
	7. 实施						✓	✓	✓	✓						
检查	8. 监控进度			✓				✓	✓		✓					
行动	9. 准备有关运营结果和下年度问题的报告	✓			✓		✓		✓	✓				✓	✓	

1

明确要求与确认问题

供需协议

是什么

供需协议(CSA)是一份详细说明以下内容的书面文件：

- 客户的需要(内在的或外在的)；
- 供应方能够交付什么；
- 按照客户要求对交付产品加以改进,需要做些什么。

有时供需协议也称作“服务标准协议”。

怎么用

1. 确定想要针对的供需关系

主要的双方成员——客户和产品供应方——应该原则上同意：供需协议将会改进部分质量环节。

2. 确定其他利益方

保证所有利益方都能够理解正在发生的事情，并愿意根据供需协

议“买进”。

3. 准备会议

主要的双方成员应该单独审核他们的供需关系并提出意见，例如，对需要和改进目标的意见。为了使讨论更加客观，还可以收集资料。

以下列出的供需协议调查表有助于准备工作：

协议调查表

- ✓ 客户和供应方是谁？
- ✓ 有没有其他利益方？
- ✓ 客户要求是什么？
- ✓ 产品是怎样测量的？
- ✓ 客户的反馈是怎样监控的？
- ✓ 为了保证按协议提供产品，客户和供应方分别有哪些责任和作用？

此外，还可以加入其他适当的标题（例如，如果无法达成共识该怎么办）。

4. 讨论供需协议

主要成员（以及其他有关的利益方）应该相互会面进行讨论，并达成一致的协议。