

高效

PDCA

简单、基本的4步骤，
让业绩、人生完美达成！

PLAN
计划

工

DO
实施

作

CHECK
验证

术

ADJUST
调整

[日]富田和成◎著 王延庆◎译

终结“低等勤奋陷阱”，减少每一步的“虚耗、浪费”，才是真正有效率

全书40张图表教你做好时间管理，获得向目标迈进的蓝图

日本引爆话题的年度热门图书
《鬼速PDCA》中文版

日本上市8个月销量突破100,000册

软银孙正义依靠PDCA解决所有工作难题

CIS

湖南文艺出版社
HUNAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE

博集天卷
CS-BOOKY

高效 PDCA 工作术

[日]富田和成◎著 王延庆◎译



湖南文艺出版社



明天卷
CS-BOOKY

图书在版编目 (CIP) 数据

高效 PDCA 工作术 / (日) 富田和成著; 王延庆译. — 长沙: 湖南文艺出版社, 2018.4

ISBN 978-7-5404-7504-8

I. ①高… II. ①富… ②王… III. ①工作方法 IV. ①B026

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 032316 号

© 中南博集天卷文化传媒有限公司。本书版权受法律保护。未经权利人许可, 任何人不得以任何方式使用本书包括正文、插图、封面、版式等任何部分内容, 违者将受到法律制裁。

著作权合同登记号: 图字 18-2017-265

ONISOKU PDCA

©KAZUMASA TOMITA 2016

Originally published in Japan in 2016 by CROSSMEDIA PUBLISHING CO., LTD.

Chinese (Simplified Character only) translation rights arranged with CROSSMEDIA PUBLISHING CO., LTD., through TOHAN CORPORATION, TOKYO.

上架建议: 商业·成功励志

GAOXIAO PDCA GONGZUO SHU

高效 PDCA 工作术

作者: [日] 富田和成

译者: 王延庆

出版人: 曾赛丰

责任编辑: 薛健 刘诗哲

监制: 蔡明菲 邢越超

策划编辑: 李彩萍

特约编辑: 温雅卿

版权支持: 闫雪 孙宇航

营销编辑: 李群 张锦涵 姚长杰

封面设计: 刘红刚

版式设计: 李洁

出版发行: 湖南文艺出版社

(长沙市雨花区东二环一段 508 号 邮编: 410014)

网 址: www.hnwy.net

印 刷: 天津宇达印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 880mm × 1270mm 1/32

字 数: 160 千字

印 张: 8

版 次: 2018 年 4 月第 1 版

印 次: 2018 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5404-7504-8

定 价: 45.00 元

若有质量问题, 请致电质量监督电话: 010-59096394

团购电话: 010-59320018

前言

P r e f a c e

此书原名《鬼速PDCA》，“鬼速PDCA（即：高效PDCA）”是我创造的一个词，自从供职野村证券公司以来我一直在使用。如今，高效PDCA工作术已经成为我所创建的株式会社ZUU公司运行的一种模式，作为企业文化深深地渗透进每一位员工的脑海。

PLAN（计划）、DO（实施）、CHECK（验证）、ACTION（调整），由这四个环节组成的PDCA循环，是一个古典类型的框架体系，为每一位业界人士所熟知。通常情况下，它作为企业生产工序的改善，以及公司团队和项目管理的一种手段，被人们广泛利用。

令人遗憾的是，对大多数人来说，PDCA似乎显得非常熟悉却又异常陌生，说是所有工作的基础却又很少有人主动实施。

甚至还有人这一传统的管理模式提出质疑。

PDCA模式第一次被提出，是在第二次世界大战结束之后（由

沃特·阿曼德·休哈特和爱德华兹·戴明提出并推广)。有史以来，人类社会总是对新的学说给予更多的关注。从市场经济角度来看，这似乎也无可厚非。然而经年累月，即使到了今天，PDCA 学说依旧绽放着灿烂的光芒。

当今世界，企业的经营环境发生了巨大的变化。正是在这一大变革时期，促进企业迅速成长、成为企业发展动力的“PDCA”，无论对于企业还是团队，均不失为一件强有力的武器。

无疑，PDCA 作为日常管理的工具被广泛应用，但那只是 PDCA 众多功能当中的一部分。就我个人来说，与其说 PDCA 是一种管理手段，不如说它是一件“催人奋进”的法宝。

高效 PDCA 工作术带来的恩赐

PDCA 作为一整套“催人奋进”的结构体系，推动公司经营以“高效”运转，促使公司、部门乃至个人迅速地得到巨大的利益。人们从收获当中增强信心，激发起更高的热情，反过来又促使 PDCA 循环更加迅速地运转。

这一良性循环，乃是高效 PDCA 工作术的精华所在。

有关高效 PDCA 工作术得以实现的核心之处，本书将逐一加以说明，其中重中之重就在于如何提高成果验证的频率。

所谓 PDCA 循环，绝非 P、D、C、A 机械地周而复始。现实当中，一旦制订出计划，接下来便是众多个细小任务相继履行的“实施循环”的不停运转。

举一实例，本公司将一般企业通行的每周一次的团队会议改为每周两次，大约三天召开一次会议，称之为“半周会议”。

在“半周会议”上，人们需要的绝非类似“同事们继续努力”之类空洞无味的呐喊，而是大家坐在一起逐项解决各自的课题。

会议当中，团队成员的行动计划围绕着会议日程，同样以半周时间为单位进行一次小结。包括目标成果在内，执行中的行动目标都需要按照数字指标逐条加以确认。通过半周会议，所有团队成员对各自数字目标未能达成的原因及课题实现共享，成员之间统一认识，为进入下一个循环做好准备。

通过这种方式，整个公司建立起一套机制，使工作当中因故受阻的成员不必等待一周时间。等待、彷徨，这种状态长期持续，不仅阻碍团队前进的步伐，更会让成员陷入困境。

企业在以高效前行的过程当中，会不断地遇到各种各样新的课题。特别是像我们这样的金融科技创新企业，面对的是来自前无古人的未知领域的挑战，因此就更是如此。一周时间，无法想象工作当中不出现任何问题。在我们看来——没有遇到新的课题，乃是未能采取任何行动的最佳佐证。

正因为如此，半周会议上坦言公开自己所面临的问题，不但不

是见不得人的事情，反而受到大家的一致赞许。现如今，这种理念已经在公司蔚然成风。要知道，没有问题的个人或组织，原本就不可能存在于世间。

那么，个人运转 PDCA 又会是怎样一种情形呢？

个人的场合，如果养成习惯，做到每周一次对过去的行动做一番总结，必定能够取得相当可观的成果。但遗憾的是，能够养成如此良好习惯的人并不多见。多数人则是一年一次，在公司领导面前笼统地对过去一年的经历做一番回顾，空洞地谈一谈未来一年的抱负并以此了结。

在这一点上，我自从走上社会以来，一天也没有停止过对自己行为的反思。

无论工作多忙，晚上喝酒回来多晚，回到家后我都要抽出时间反思一天的行动，将结果记录在纸上。每到周末，我很少安排外出活动，总是把自己关在房间或者咖啡馆里，以半周、周、月、季度、半年乃至全年为周期制订出行动计划并且进行反思，这已经成为我生活中的一个组成部分。

关于个人运转的 PDCA 主题，可以是销售目标也可以是为报考商学院做准备，对此不同的时期会有不同的内容。只要是下决心想要达成的目标，都可以运转起 PDCA 循环。对我来说，这早已

是习以为常的事情了。

早在野村证券公司任职时期，我就在证券推销以及私人银行家领域创下了无数个最年少记录。本公司运行的“ZUU网站”，作为提供金融产品相关信息服务的网络媒体，开业仅两年时间就发展成为全日本访问量最高的网站（不包括“雅虎金融”等股票信息网站）。所有这些成果的取得，无一不使我坚定地实践了高效PDCA工作术的结果。

学会运用高效PDCA工作术，可以让你以惊人的速度迅速成长。面对那些高高在上的前辈，以及那些作为竞争对手的大企业，若以十倍于对方的高效奋力前行，终将会把他们远远抛在身后。

说起来似乎也是理所当然，离开了PDCA就像徘徊在茫茫沙漠之中，失去了前进的方向。有了PDCA就有了目标，确保始终以最短的距离最快的速度向着目标迈进。

行走速度猛然达到周围人的十倍，这的确显得有些困难。但是，如果能够因地制宜展开训练，瞄准最短距离选择路径，总会以十倍于他人的速度走在时代的前列。

我对此坚信不疑。高效PDCA工作术让我迅速成长，我为此感到无比自豪。

高效让企业一跃成为世界第一

本公司的理想是——创造可融化南极坚冰的炽热世界。在这个世界里，每个人的心中都充满希望。人们挑战自我，从而实现各自的奋斗目标。与此同时，在 2038 年之前打造一个股票市值超百兆日元的世界级知名企业。为此，目前公司正在运转的所有 PDCA 均围绕着这一终极目标全面展开。

要想立足于世界之巅，就要付出成倍的努力。平淡无奇，终将无法做出一番大的事业。伴随着高效 PDCA 工作术的不断渗透，我们期待着公司迎来更大的飞跃。

今后公司仍将不断发展。目前公司职员全部集中在东京池尻大桥附近一座办公大楼的一个楼层里。不久的将来，公司职员必将相互之间隔海相望。公司业务向海外的全面扩展，已经悄然开始。

届时，为了不使作为本公司 DNA 的“高效 PDCA 工作术”文化失传，自 2016 年初夏起，在紧张的工作之余，我开始对这一专门知识进行系统的整理。

最终结果，形成了这本集大成之作。

必须说明的是，书中讲述的 PDCA 模式完全是我个人的一己之见。我并非咨询顾问，也不是经营学者，原本只是一名大学生创业者，一个证券推销员，一个私人银行家，现在则是公司的经营者。换句话说，我所主张的 PDCA 模式绝非空头理论，它是从实践中总结出来的真实体验，我对此充满自信。

同样道理，本书并非学术论著，而是一本实用书籍。实现书中内容的前提是——阅读之后必将伴随实际行动。PDCA 不同于英语，也不是计算机程序，不可能一蹴而就。只有付诸行动，在实践中加深理解，不断提炼 PDCA 的精度和速度，才能最终使得 PDCA 变为己有。

为了让不熟悉 PDCA 的年轻读者阅读方便，本书将一些章节的内容分成了初级篇和应用篇，希望广大读者仔细阅读。阅读当中，开始时完全没有必要担心是否能够立即实践。

此外，为了能够使读者轻松体验 PDCA 的内容，我在书后准备了一张“十分钟 PDCA 体验表”，同时还准备了本公司实际使用的各种 PDCA 辅助工具，如果需要请自行上网下载。

衷心期待各位乃至团队取得成功！

顺便指出，为了便于说明，书中列举的事例大多选择了有关产品推销或者英语学习等内容。在现实当中，PDCA 包含的内容极其广泛，可以涉及网络经营、店铺经营、团队管理，以及事业、人生等众多领域的课题。

此外，本书对 PDCA 各个阶段的内容均做了详尽的说明。在阅读过程中，为了能够保持前后内容的连贯，根据需要，读者可以随时浏览目录以回顾各个阶段内容的发展。只有掌握了完整的流程，才能够确保 PDCA 循环的顺利实施。

希望每一位读者都能够结合自己的切身经历，在实践中不断加深理解。

富田和成

目录

Contents

P D C A
PLAN DO CHECK ACT

1. 第一章 . 位于前端领域的 PDCA 管理体系

PDCA 是企业强有力的管理模式 002

PDCA 管理能力决定企业高层的价值观念 005

世人对 PDCA 了解的六大误区 007

1. 认为 PDCA 过于简单 008
2. 认为那是管理人员的工作范畴 010
3. 把过程的失败归结于验证（C）不严谨 011
4. 认为那只是解决问题的一种定型模式 012
5. 觉得问题改善了便可以万事大吉 013
6. 遇到重大问题时才拿出来转一转 014

充分认识 PDCA 的规模效应 015

从事券商时期实际经历过的高效 PDCA 工作术 017

越深入就越让人感到其乐无穷 022

先有鸡还是先有蛋？PDCA 与自信 024

何为高效 PDCA 工作术？ 027

1. 计划（PLAN） 028
2. 实施（DO） 030
3. 验证（CHECK） 031
4. 调整（ADJUST） 032

2. 第二章 计划阶段初级篇：找出差距，制订“计划”

制订计划既要小心谨慎又需大胆尝试	038
步骤一 量化目标管理（设定 KGI）	040
1. 设定目标的截止日期	040
2. 目标的量化管理	041
3. 尽可能将目标具体化	043
步骤二 找出目标与现状之间的差距	044
步骤三 制订课题、提出解决方案	046
步骤四 将课题按照优先顺序排列，锁定三个主要课题	048
1. 整体效果（IMPACT）	050
2. 所需时间	052
3. 轻松参与	052
如何排列优先顺序？	053
步骤五 课题的 KPI 指标化	055
步骤六 制订解决方案，达成 KPI 指标	059
步骤七 将解决方案按优先顺序排列	062
步骤八 将计划可视化	065
就上一层面 PDCA 进行再确认	067
打破常规，解放思想	070
→ 高效质疑问难 计划篇	075

3. 第三章 计划阶段应用篇：“因式分解”提高假说 精度

因式分解决定 PDCA 的速度与深度	078
因式分解带来的好处	080
1. 防止课题的遗漏	080
2. 及时发现并解决课题的瓶颈	081
3. 容易实现 KPI 的指标化	081
4. 增强信心，轻松实现所设目标	082
5. 促使 PDCA 循环快捷深入	082
要领一 将课题抽象化之后分解	083
要领二 深度挖掘、追究原因五次	084
要领三 第一层次彻底贯彻 MECE 原则	087
要领四 如果举棋不定，就按“流程”分解	088
要领五 简单课题按照“质 × 量”分解	092
要领六 力争所有内容都落实到文字上	096
要领七 利用思维导图提升思维能力	097
应用提示一：一堆纸不如一台手提电脑	098
应用提示二：暂时脱离 PDCA 框架的束缚	099
应用提示三：争分夺秒，身体力行	101
应用提示四：想到问题随时分解	102
应用提示五：保持强烈的好奇心	103

4. 第四章 实施阶段初级篇：坚韧不拔的“行动力”

解决方案与“行动措施”(DO)和“具体任务”(TODO)的区别	106
无法实施案例之一 计划本身流产	108
无法实施案例之二 未能落实到具体任务	109
无法实施案例之三 唯恐结果失败	111
步骤一 将解决方案转换为行动措施“DO”	112
具体的解决方案与抽象的解决方案	112
终了型行动措施“DO”与持续型行动措施“DO”	115
步骤二 将行动措施“DO”排列出优先顺序，确定重点	116
步骤三 行动措施“DO”的量化(设定“KDI”)	119
1. 终了型行动措施“DO”的KDI指标量化	121
2. 持续型行动措施“DO”的KDI指标量化	123
步骤四 将行动措施“DO”落实为具体任务“TODO”	124
步骤五 确认落实的同时逐步推进具体任务	127
具体任务“TODO”的管理窍门	129
具体任务“TODO”管理软件	130
具体任务“TODO”的共享	131
充分发挥便条的作用	131
警惕“人”身上潜在的风险	132
自我对话，促进PDCA循环	134
“大胆取舍”，切忌“贪大求全”	135
→ 高效质疑问难 实施篇	138

5. 第五章 实施阶段应用篇：为实现高效运行的“时间管理”

为何总是忙得不可开交？	140
“时间管理”的三大原则	142
盘点已有行动措施“DO”，确定“割舍”内容	144
利用表示重要及紧迫程度的“时间管理矩阵图”决定“替换”	147
重点审视日常业务以“压缩时间”	152
“重要且非紧迫”区域的实施方法	154
1. 力争制度化，使其融入日常生活当中	154
2. 将“重要且非紧迫”事项强行纳入“紧迫区域”	155