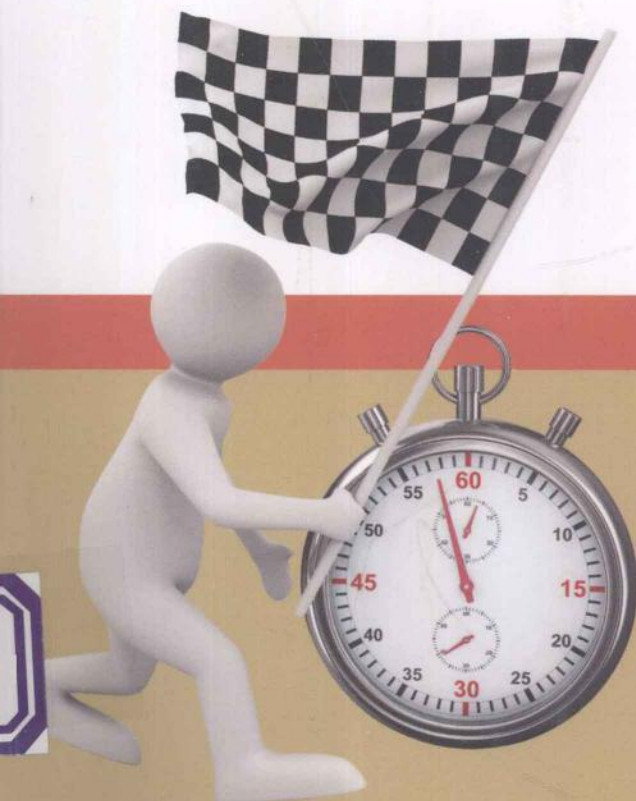


准时交付

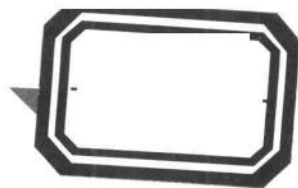
(OTD) | 管理法

许景宏◎著



OTD: On Time Delivery

计划——执行——结果
准时——规范——优质



准时交付

(OTD) | 管理法

许景宏◎著



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

准时交付 (OTD) 管理法 / 许景宏著. —北京: 中国财富出版社, 2013. 10

(全面均衡管理系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4816 - 4

I. ①准… II. ①许… III. ①企业—时间—管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 229595 号

策划编辑 范虹轶

责任印制 方朋远

责任编辑 刘淑娟

责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)
010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4816 - 4/F · 2020

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2013 年 10 月第 1 版

印 张 10 印 次 2013 年 10 月第 1 次印刷

字 数 104 千字 定 价 28.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

全面均衡管理系列丛书

编委会

主 编：

许景宏

副主编：

郭志刚 刘启国

编 委：

王奎强 王长勇 方海峰 郭乃嘉 蒋杰琼

前 言

时值料峭初春，全面均衡管理系列丛书的第一册——《10周可以改变什么》在2013年1月已出版成书。事实上，《10周可以改变什么》整理成书的过程，也是我站在管理者的视角上，对企业管理进行系统回顾和思考的过程。随着“全面均衡管理”理念在实际运用中的成熟和完善，不仅通过10周导入的“滚动协同四维管理法”，“准时交付（OTD）管理法”“STAR服务模式”“3PTS人力资源管理”等管理经验和方法也随之得以梳理和完善。

在成书的过程中，中国质量管理协会也对我所管理的企业在质量管理上所做的努力给予了又一次的肯定。当我再次与各行业企业管理者围坐于圆桌交流管理经验时，我感受到了许许多多管理者、专家学者对管理问题的深度思考，对管理现状的深刻认识以及对快速提升中国企业管理水平的深深期盼。而当我回到工作岗位时，面对公司同人对企业发展及管理实施提出的一些困惑，面对战略推进的实际困难，我也感受到了企业里每一位管理者、每一位员工对质量与成本的关注，对管理与执行的多角度思考，对企业不断发展壮大的殷切希望。这也让我坚定了把全面均衡管理的实践与经验系统地整理成文，并与更多的管理者分享、交流和探索的想法，共同推动国内企业迈向卓越。

作为全面均衡管理系列丛书的第二册——《准时交付（OTD）管理法》，将从另一个视角，阐述企业中一些具体的事可以“管什



么”和“怎么管”。相比较而言，“滚动协同四维管理法”可以视为企业在宏观管理上的方法，致力于从企业层面来看，什么样的方法更适合中国企业的管理，什么样的改变是管理者可以去做的；而“准时交付（OTD）管理法”则可以视为对战略目标实施、项目管理的具体方法，致力于从某一具体目标落实和结果控制上看，哪些方法有助于管理效率的提高，保障预期目标的准时交付和客户承诺的达成。

立足于通过“准时交付（OTD）管理法”实现企业管理实战介绍的目的，全书将通过三大部分进行管理方法的阐述。第一章将着眼于“准时交付（OTD）管理法”产生的背景和具体概念；第二章将重点介绍“准时交付（OTD）管理表”的框架结构、填写思维技巧以及管理中的关注要点；第三章至第五章将具体分享“准时交付（OTD）管理法”在我所管理的企业中的实战案例。

许景宏

2013 年 7 月

目录
CONTENTS

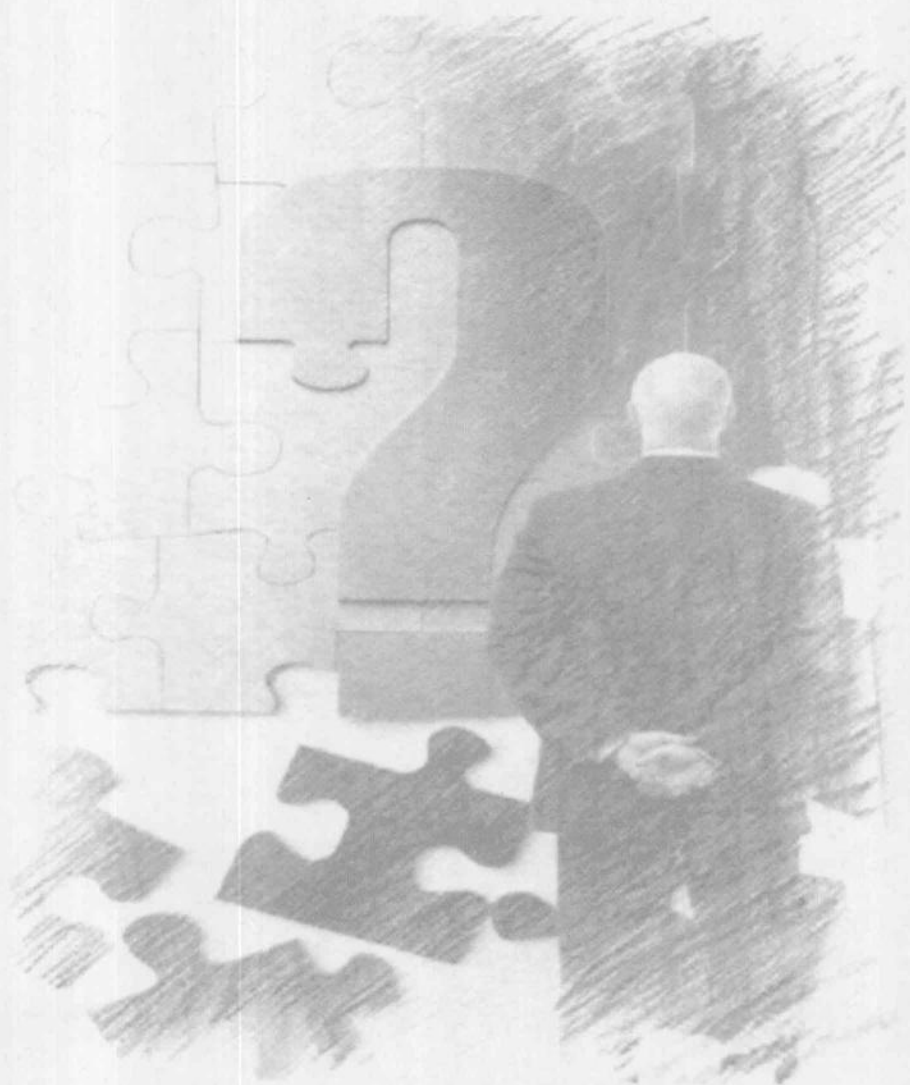
第一章 问题背后其实是管理提升的机会	001
从管理到执行的“夹心问题”	003
跨界而来的“准时交付（OTD）管理法”	006
准时交付（OTD）管理法的核心工具	011
要点回顾	017
第二章 准时交付（OTD）管理法的实施步骤	019
准时交付（OTD）管理法的五要素和七步骤	021
步骤一：识别关键节点	024
步骤二：检验节点内容	031
步骤三：节点顺序的演绎推理	036
步骤四：实施前对照的“三面镜子”	040
步骤五：滚动协同地开展执行	048
步骤六：结果的准时交付	054
步骤七：双向的成本控制	059
要点回顾	065



第三章	战略目标实施的结果准时交付	071
	让企业战略“呼吸”顺畅	073
	顺天时，借地利，应人和	075
	要点回顾	097
第四章	项目的结果——准时交付	101
	“零缺陷”是一条渐近线，让项目的管理趋近	
	“零缺陷”	103
	脚踏实地，追求卓越	108
	要点回顾	120
第五章	供应链管理的结果准时交付	123
	让供应链管理跨越樊篱	125
	创造惊喜，收获未来	129
	要点回顾	148
后 记		151

第一章

问题背后其实是管理提升的机会



从管理到执行的“夹心问题”

以下问题，或许不仅在我所管理的企业中出现过：

◆ 当企业确定战略目标后，战略很好，高度和方向明确，执行也不断持续，看似有条不紊。可一旦阶段性地对比战略目标和执行结果，却发现战略和执行间“如何准确衔接”的问题亟待解决。

◆ 当企业出于向管理要效益、提升客户满意度等需求而实施各类项目时，人员变动、资源配置、时间节点等诸多不可控因素又让“如何准时交付正确结果”的问题亟待解决。

◆ 当企业拓展业务，致力于为客户带来更优质的服务或产品时，供应链上企业与企业之间、企业与合作伙伴之间、部门与部门之间的协作需要，各环节之间影响实际操作的诸多不确定因素，让“如何保持始终如一的合作或服务质量”的问题亟待解决。

同类的问题还有很多，当管理者着眼于经营、战略等企业层面的问题时，它们却常常夹杂在某个或大或小的项目里，夹



杂在计划、预期和执行结果之间，成了企业里的“夹心问题”。

**如果你作为企业的管理者，你希望
如何处理这些问题？**

在此，我们不妨大胆推导一下，这样的问题在企业里可能会如何演变：

◆ 战略和执行结果的出入，有可能制造出一场部门间的“踢皮球”运动，好像每个部门都是有原因的，都是有其他因素掣肘的。最后，大家不得不一起想出补救的办法，毕竟，已经发生的事情，重点在于如何解决主要矛盾。

◆ 项目交付过程中，预期内容、时间计划和项目成果的出入，有可能造成某一次的不良交付，或许是因为完成超时了，或许是因为质量问题，也有可能造成成果和预期内容有一定程度的差别，实际交付成果和预期成果不符。最后，要么项目成果接收方不得不接受“差一点”的成果，要么项目成果提交方不得不追加人力、物力、财力的投入，进行成果补救或承担违约责任。

◆ 客户满意度结果明确后，来自各操作环节中的不确定因素，此时体现在了客户不满意的若干维度上。那些客户不满意的维度上，有可控因素，也有不可控因素。“如何保持始终

如一的合作质量”作为长期但非紧急问题暂时搁置，解决方案从改进客户不满意维度上的部分可控因素开始。

企业里的“夹心问题”，就像一条埋藏在企业里不时渗水的管道，偶有一些漏洞看上去没什么，既可以选择“兵来将挡水来土掩”的补漏方法，也可以选择改变目标“得到什么是什么”的规避方法。但是，一旦企业进入高速发展阶段，那些没有根治的漏洞，那些无法规避的问题，都有可能成为管理危机“井喷”的源头，让企业错失发展良机。

事实上，问题背后所隐藏的，恰恰是管理者深度挖掘管理问题解决之道的机会。或许人人都知道只有深入问题的核心，才能找出其解决方案，但大部分的人在找到解决方案之后，就会停下来。可如果继续寻找，管理者终可以拨云见日，找到藏身于问题背后的那些症结，收获更有含金量的“漂亮一击”。



跨界而来的“准时交付 (OTD) 管理法”

大到管理企业未来的战略步调，小到一次会议的召开，从管理到执行的“夹心问题”，激发了我对全面均衡管理在企业里如何进一步运用的思考：作为管理者，或许随着阅历和管理经验的增加，会有一些长期坚持的管理理念，比如，坚持企业管理需要以预防为主，或者坚持企业内部必须不断完善流程。但是，从一个理念到一套方法，它们的距离究竟有多远？面对大大小小的“夹心问题”，在可操作的管理范畴内，是否存在合适的方法，能让问题在产生之前就得到控制，创造客户、员工、企业的“多赢”？

基于早期的工科学习背景，我对制造类企业的生产管理过程有一定的认识。当企业需要对设备进行加工时，一台设备的交付要经过从设计到下料，进入粗加工，进入细加工，一道一道工序的进行，一直到成品。在流畅的加工过程中，每个环节点都必须一次性做对，任何一个细微的步骤控制失

误都将导致设备无法达到交付要求。设备加工因为对每个环节都要求“一次性做对”而做到了准时、保质保量和成本控制。

而在管理服务企业的数十年来，也让我感受到了服务企业之间的差异，比如我将物流企业初步分为两类：①“位移物流”企业，主要依靠机械设备完成服务过程的企业，比如做物流装卸的企业；②“服务性物流”企业，主要依靠人完成服务过程的企业，比如做单证服务的企业。

当“位移物流”企业要保障机械运转效率时，企业需要对设备进行故障的及时维修，设备的维修要在完成生产计划的前提下进行，以追求最短的停机时间。一旦设备出现故障，全面排查故障问题比“哪坏修哪”更安全高效；对于常出问题的设备，配“备件”随时更换比现场维修更经济高效。生产保障因为对停机故障排查流程的全面总结和“备件”准备而做到了对生产的时间保障、质量保障和成本保障。

而在“服务性物流”企业里，当企业需要面向客户交付服务承诺的产品时，对服务的节点、流程和执行标准需要全面梳理与设计，需要为服务提供者创造充分发挥主观能动性的平台与机制，进行预防缺陷的“服务预案”设计等系统的过程、要素控制，最终实现交付的服务产品在优质、稳定和经济的范围内达到平衡。

上述经验沉淀，让我有了管理经验的跨界融合的基础，也对管理方法所需的要素逐步聚焦（详见下图）：



不同企业的管理特点举例

尽管企业的管理特点不尽相同，但在其已成功的管理方法上却有章可循，我将其归纳为三个维度和三种行为（详见表1-1）。

表 1-1 不同企业类型成功管理的三个维度和三种行为

行为 \ 维度	准时交付	保持优质	成本合理
强化集体的意识	构建执行“零缺陷”意识		
流程的全面梳理	排查、总结、节点重排与组合、预防性节点设置		
执行程度的控制	聚焦到每一个环节一次性做对，公开的各环节进度沟通		

从管理的出发点来看，作为管理者有必要毫不动摇地考虑并做到的三大维度，是准时交付、保持优质和成本合理。其中需要把握的是维度的权重，就绝大部分管理事项而言，三大维度的权重基本相当；只有在某些极特殊的情况下，三大维度的权重将因需制宜。

从具体事项的安排和实施角度看，强化集体的意识解决的

是“事件链条上，我们的责与权”；流程的全面梳理解决的是“从管理到执行做什么、怎么做”；执行程度的控制解决的是“从管理到执行做到什么程度”。

从管理的结果来看，“准时交付（OTD）管理法”强调要在协定时间内，向客户提交满意的、保证质量的产品或服务，其结果才符合“准时交付”。

在实施全面均衡管理的过程中，正是经过上述三个维度和三种行为的实践、提炼、再实践、再提炼，一套针对企业业务、项目甚至任务“管什么”和“怎么管”的管理方法获得了时间和成果上的验证——这就是“准时交付（OTD：On Time Delivery）管理法”，即对业务、项目或者任务等通过“计划—执行—结果”在时间、质量和成本上的系统控制，达成准时、规范、优质交付结果的方法。这种管理方法在企业中，主要适用于战略目标的实施管理、具体项目管理以及供应链管理。

这种方法对于企业来说，对内可以视为对流程环节管理的方法，上一流程的结果需要为下一流程的执行负责，追求内部优质结果的准时交付；对外可以视为对企业具体项目的管理方法，即所有相关的项目实施行为要为客户负责，追求满足客户需求的结果准时交付。

在本系列丛书的第一本——《10周可以改变什么》中，也有一部分提及“OTD”的概念及事例（企业的OTD项目），与此不同的是，本书所要阐述的是“准时交付（OTD）管理