

问题导向的企业增长飞轮 PRAC 的探索

陆齐伟

浙江顺联网络科技有限公司

DOI:10.12238/ej.v7i2.1303

[摘要] 任何一家企业,不论规模大小,行业差异,都或多或少会有一些问题。但我们在解决问题时,往往由于没有找到合适的方法,或者没有熟练掌握那些方法,导致一些问题得不到及时且彻底的解决,从而影响了企业增长。本文基于对常用解决问题的方法:DMAIC、PDCA和8D的研究,及笔者在18年工作中解决问题的实战总结,提出了问题导向的企业增长飞轮PRAC,以期为企业解决问题和进一步研究解决问题的方法提供参考,更好地促进我国各类企业的增长。

[关键词] 解决问题; PRAC; DMAIC; PDCA; 8D; 鱼骨图; 5Why分析

中图分类号: F27 **文献标识码:** A

Exploration of Problem Oriented Enterprise Growth Flywheel PRAC

Qiwei Lu

Zhejiang Shunlian Network Technology Co., Ltd

[Abstract] Any enterprise, regardless of its size or industry differences, will have some problems to some extent. But when we solve problems, often due to not finding suitable methods or not mastering those methods proficiently, some problems cannot be solved in a timely and thorough manner, which affects the growth of the enterprise. This article is based on the research of commonly used problem-solving methods such as DMAIC, PDCA, and 8D, as well as the author's practical summary of problem-solving in 18 years of work. It proposes a problem oriented enterprise growth flywheel PRAC, in order to provide reference for enterprises to solve problems and further research on problem-solving methods, and better promote the growth of various types of enterprises in China.

[Key words] Problem-solving; RAC, DMAIC; DCA, 8D; sh-bone Diagram; Why Analysis

前言

任何一家企业,不论规模大小,行业差异,都或多或少会有一些问题,影响了企业的增长。持续地解决企业经营中的问题是企业增长的前提和保障,而好的工具和方法是企业解决问题的基本途径。

1 文献回顾

DMAIC是六西格玛管理中流程改善的重要工具。六西格玛管理不仅是理念,同时也是一套业绩突破的方法,它将理念变为行动,将目标变为现实。DMAIC是指定义Define、测量Measure、分析Analyze、改进Improve和控制Control五个阶段构成的过程改进方法,一般用于对现有流程的改进,包括制造过程、服务过程以及工作过程等等。

PDCA循环是管理学中的一个通用模型。1930年最先由“统计质量控制之父”沃特·阿曼德·休哈特博士提出,当时将其概括为“PDS循环”,即“计划—执行—检查(Plan—Do—See)”。1950年,美国质量管理专家戴明博士将“PDS循环”进一步完善,

发展成为“PDCA循环”,即“计划—执行—检查—处理(Plan—Do—Check—Action)”模型^[1]。在质量管理活动中,要求把各项工作按照做出计划、计划实施、检查实施效果,然后将成功的纳入标准,不成功的留待下一循环去解决。这一工作方法,是质量管理的基本方法,也是企业管理各项工作的一般规律。

8D(8 Disciplines)又称团队导向问题解决法、8D问题求解法,是福特公司处理问题的一种方法,亦适用于制程能力指数低于其应有值时有关问题的解决,它提供了一套符合逻辑的解决问题的方法,同时对于统计制程管制与实际的品质提升架起了一座桥梁。二战期间,美国政府率先采用一种类似8D的流程——“军事标准1520”,又称之为“不合格品的修正行动及部署系统”。1987年,福特汽车公司首次用书面记录下8D法,在其一份课程手册中这一方法被命名为“团队导向的问题解决法”。当时,福特的动力系统部门正被一些经年累月、反复出现的生产问题搞得焦头烂额,因此其管理层提请福特集团提供指导课程,帮助解决难题。

鱼骨图由日本管理大师石川馨先生所发明,故又名石川图。鱼骨图是一种发现问题“根本原因”的方法,它也可以称之为“Ishikawa”或者“因果图”。鱼骨图特点是简捷实用,深入直观,它看上去有些像鱼骨,问题或缺陷(即后果)标在“鱼头”外,在鱼骨上长出鱼刺,上面按出现机会多寡列出产生问题的可能原因,有助于说明各个原因之间是如何相互影响的。问题的特性总是受到一些因素的影响,我们通过头脑风暴法找出这些因素,并将它们与特性值一起,按相互关联性整理而成的层次分明、条理清楚,并标出重要因素的图形就叫特性要因图、特性原因图。因其形状如鱼骨,所以又叫鱼骨图,它是一种透过现象看本质的分析方法。鱼骨图也用在生产中,用来形象地表示生产流程。

5why分析法,又称“5问法”,也就是对一个问题点连续以5个“为什么”来自问,以追究其根本原因。虽为5个为什么,但使用时不限定只做“5次为什么的探讨”,主要是必须找到根本原因为止,有时可能只要3次,有时也许要10次,如古话所言:打破砂锅问到底。5why法的关键所在:鼓励解决问题的人要努力避免主观或自负的假设和逻辑陷阱,从结果着手,沿着因果关系链条,顺藤摸瓜,直至找出原有问题的根本原因。

从1930年提出“PDS 循环”到1950年发展为“PDCA循环”,只是间隔了20年。目前“PDCA循环”改进的思想已经普遍用于各行各业的企业管理中,而1950年至今2024年已经间隔了74年,那么“PDCA循环”自身是否也即将迎来进一步的完善呢?在运用DMAIC、PDCA和8D解决企业发展中的实际问题时,偶尔也会存在一些问题,如解决问题的团队沟通不畅、解决问题的动力不足等问题。大家不能针对需要解决的问题充分沟通交流,反而可能会因为沟通障碍影响问题的分析和快速解决。在解决问题的过程中,可能会因为缺乏动力,导致解决问题的过程往往是流于形式,没有针对问题进行深层次的分析,探讨问题的根本原因,然后只是针对表面原因采取了一些形式性的改善行动,不能从根本上彻底解决问题,导致问题经常周而复始的发生,影响了企业的增长。

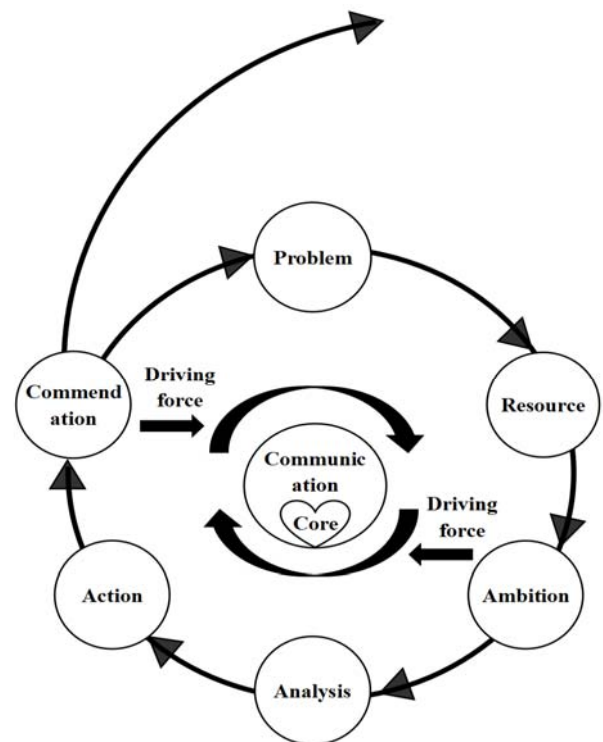
2 问题导向的企业增长飞轮PRAC

基于对常用解决问题的方法: DMAIC、PDCA和8D的研究,及笔者在18年工作中解决问题的实战总结,提出了问题导向的企业增长飞轮PRAC,如图一。另外,PRAC作为Practice的缩写,表示实践、练习等含义,即所有的工具和方法,如果只是停留在纸上谈兵都是不够的,更重要的核心是实践,且还要不断地练习,才能发挥相应的价值。

3 Problem问题

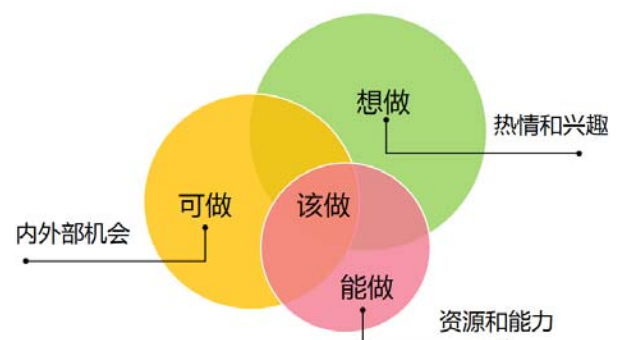
解决问题的第一步,需要充分了解和识别具体的问题是什么,可以用5W2H来描述具体的问题。Who: 谁反馈的问题? What: 什么问题? Why: 为什么是问题? When: 什么时候发生的问题? Where: 什么地点发生的问题? How to find: 如何发现的问题? How much: 问题的损失有多大? 常见的问题包括: 销售停滞不前、成本居高不下、人才缺乏、员工动力不足、产品问题、客

户抱怨、问题重复出现、企业管理低效等,只有清晰地识别出了具体的问题,才有可能正确地对待该问题和开展后续的分析和改善行动。



图一 问题导向的企业增长飞轮PRAC

企业在经营过程中会面临很多问题,但在同一时间不可能解决所有的问题,所以在识别问题之后,需要对问题进行优先排序,确定当下急需解决的问题。在对问题进行排序时可以参考图二,找到想做、能做和可做的交集——该做,也就是当下最应该解决的问题。



图二 战略选择三位一体

4 Resource资源

清晰定义了当下急需解决的问题之后,就需要为解决该问题分配相应的资源,毕竟巧妇难为无米之炊。首先是人力资源,即解决问题的团队,包括团队负责人和跨职能团队成员。团队负责人统筹管理,对整个解决问题过程和结果负全责。团队成员在团队负责人的领导下开展相应的工作,以彻底解决问题。其次是

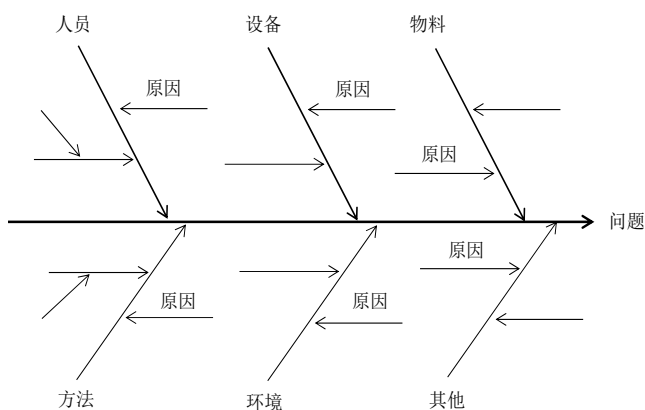
物质资源,再次是财务资源,最后还有关系资源,为团队解决问题提供保障^[2]。

5 Ambition目标

企业要把解决当下面临的问题转化为我们的目标。此处的目标不是一般意义上的目标,是我们的雄心、抱负、野心和夙愿,是我们渴望得到的东西,是我们追求的目标,是我们为之奋斗的梦想。为了实现这个目标,我们愿意克服一切困难,迎难而上,直至解决问题,实现我们的目标。这为解决问题提供了动力,为整个飞轮PRAC的转动提供了驱动力。目标的制定有常用的SMART原则: Specific具体的、Measurable可测量的、Attainable可实现的、Relevant相关的、Timeline有时限的。我们需要从问题出发,清晰地定义我们的目标。比如客户投诉,我们可以制定关于具体某一类问题的年度客户投诉率作为我们的奋斗目标。以销售停滞问题为例,可以从时间、产品、客户、区域、团队等维度制定具体的销售额目标,对于销售额目标还可以制定保底目标和奋斗目标等。

6 Analysis分析

任何问题的产生都不是偶然的,必然是由于一些原因导致的。只有分析出问题产生的根本原因,才能对症下药,从源头彻底解决问题。亨利·明茨伯格在《管理进行时》中提到管理的12个终极难题,第一个是肤浅^[3]。很多人也容易犯肤浅综合症,思考肤浅,解决问题停留在表面。在分析问题产生的原因时必须要学会深度思考,即透过现象看本质。在实践中分析问题的原因时可以借助相关的工具和方法,比如鱼骨图分析法(如图三)和5Why分析法(如图四)。



图三 鱼骨图分析法

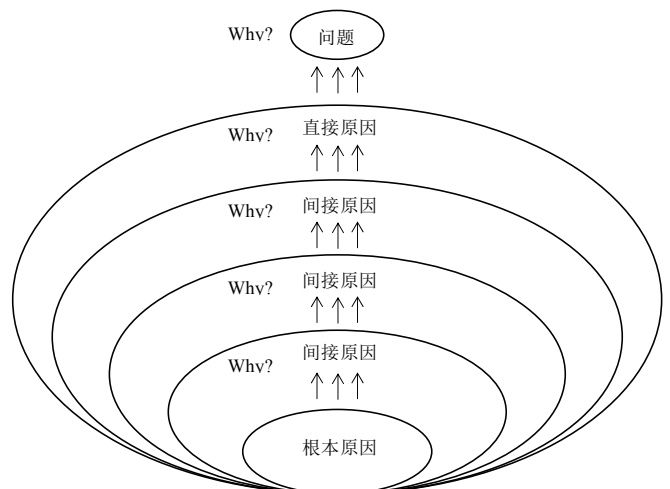
鱼骨图分析法,从人员、设备、物料、方法、环境和其他等多个方面入手,分析出导致问题产生的原因。5Why分析法,则是从问题出发,层层剖析,直至找出问题发生的最深层次的根本原因,期间也会找出问题发生的直接原因和间接原因。运用5why分析法分析问题原因的过程,就像剥洋葱一样,从外到内层层剥开,而且越往里面剥越难受,甚至会一边剥一边流泪。在实际解决问题过程中,分析问题原因时可以同时使用鱼骨图分析法和5Why分析法,效果会更好。

7 Action行动

管理大师德鲁克精辟地阐述了管理的本质:“管理是一种实践,其本质不在于知,而在于行;其验证不在于逻辑,而在于成果;其惟一权威就是成就”^[4]。解决问题的核心在于行动,只有采取相应的行动,才有可能解决问题。

7.1 Containment action围堵行动

问题的分析往往需要一段时间,但有一些问题在发生之后影响还会继续蔓延甚至加剧,针对这类问题,在分析的同时要立即采取围堵行动,阻止问题进一步恶化。比如销售出去的产品客户发现有问題,则需要马上安抚客户情绪,协助客户处理问题产品带来的不良后果,商谈好相应的补偿,同时对待售品进行全面检查等,避免问题导致的不良后果继续扩大,同时避免问题产品再次流向客户。



图四 5Why分析法(洋葱图)

7.2 Corrective action纠正行动

针对问题产生的各种原因,包括人、机、料、法、环、测等各个方面的原因,以及直接原因、间接原因和根本原因,都需要采取相应的纠正行动,避免问题再次发生。比如某产品销售业绩不佳,通过分析发现是销售员对该产品不熟悉,不能很好的给客户介绍,则纠正行动必须包括马上给所有销售人员培训产品知识。

7.3 Verification of action effectiveness行动有效性验证

采取纠正行动之后,还需要持续跟踪,以确保纠正行动的有效性。比如上一个例子,在给销售人员培训产品知识后,要密切跟踪该产品的销售情况。如果销售业绩还是不理想,则说明之前分析的原因和对应采取的行动还不够,还需要分析其他可能的原因并采取相应的纠正行动。

7.4 Preventive action预防行动

同一块石头往往会绊倒很多人,甚至有的人会被同一块石头绊倒多次。这是因为我们解决问题时不够彻底,只是停留在表面。当采取纠正行动纠正了问题之后,还需要采取预防行动,彻底预防同类问题再次发生,从而真正解决问题。预防行动也叫防

呆措施,即防止傻瓜犯错的措施,也就是采取了该措施连傻瓜都不会犯错。预防行动主要从系统和流程角度出发,减少个人主观因素的影响,彻底预防问题再次发生。

7.5 Commendation嘉奖

管理大师德鲁克认为:管理的本质是激发人的善意和潜能^[5]。想做比能做更重要,方法总比困难多,那应该如何激发呢?马斯洛需求层次理论把人的需求分为五个层次:生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现需要。人类社会在不断前进,每个人在满足一定的需求后,都不会就此罢休,而是努力追求更高的需求,这已经成为人类历史发展的第一驱动力。解决问题时把实现目标和大家的需求结合起来,设置奖惩政策,有奖有罚,推动大家为了追求更高的需求,努力奋斗不断地实现目标,为飞轮PRAC的转动提供驱动力,解决企业发展中的问题,推动企业持续增长。

7.6 Communication沟通

沟通包括团队之间的沟通、内部沟通和外部沟通等,还有针对问题定期的复盘沟通,有助于整个团队互通信息,发现问题及时解决。沟通看似简单,但要做到高效的沟通却非常困难。沟通模型包含5种状态:已发送、已收到、已理解、已认可、已转化为积极的行动^[2]。掌握沟通的原理和相关的技巧是高效沟通的前提。沟通是整个飞轮PRAC的核心,能促进整个团队高效协作,保障飞轮PRAC正常地运转。

8 结论

综上所述,任何一家企业在发展过程中,都会面临各式各样

的问题,影响了企业的持续增长。问题导向的企业增长飞轮PRAC,包括了从问题识别和资源获取,到制定相应的目标,再到分析和解决问题的整个过程。PRAC包含一个核心:沟通,促进团队高效协作;两个驱动力:目标和嘉奖,为整个飞轮的运转提供动力。PRAC作为Practice的缩写,表示实践、练习等含义,只有不断地用于实践并加以练习,才能发挥其价值。PRAC为企业解决问题和进一步研究解决问题的方法提供参考,更好地促进我国各类企业的持续增长。

[参考文献]

[1]邓宏.基于PDCA模型的校本课程开发质量提升策略研究——以L小学跳绳运动课程为个案:[博士学位论文][D].东北:东北师范大学,2020.

[2]全国计算机专业技术资格考试办公室.信息系统项目管理师教程(高级)[D].北京:清华大学出版社,2023.

[3]亨利·明茨伯格.何峻,吴进操,译.管理进行时[D].北京:机械工业出版社,2020.

[4]彼得·圣吉.张成林,译.第五项修炼:学习型组织的艺术与实践[D].北京:中信出版社,2018.

[5]彼得·德鲁克.齐若兰,译.管理的实践[D].北京:机械工业出版社,2019.

作者简介:

陆齐伟(1983--),男,汉族,四川人,高级信息系统项目管理师(副高),硕士研究生(博士在读),研究方向:企业管理。