



PSCA 循环是企业标准化体系下 改进与创新活动的主要循环

——指导企业质量管理标准化创新活动的实践体会

□ 汪华斌

一、质量管理创新的几个观念

从贯彻 ISO 9000 标准开始,企业的全面质量管理活动整体表现的是系统标准化;在我国企业的经济已在很大程度和相当广的范围内纳入进了全球的市场体系中,这种标准化体系愈来愈显示出其作用。虽然我国企业经过这些年的基础工作的强化,企业的标准化体系基本形成;但在质量管理创新的活动中依然要有以下几个观念上的更新。

1. 企业规范管理的观念

经过十多年的管理推进后,我国企业已进入国际规范管理的行列,企业自觉或不自觉地贯彻 ISO 9000 系列标准就是事实。从企业自主发展的要求来看,质量管理创新的活动与企业的经济利益有趋向一致的方面;但由于创新管理的进步也必然与原先的质量管理标准化活动有其矛盾的一方面。企业为取得更大的经济效益,必须着眼于管理创新;但这种创新又不能打乱原先的标准化活动,因而相当多的企业是在“二张皮”的状况下进行创新的(这也是很多企业体系创新无作用的根源)。借鉴先进的管理经验,更加频繁地提升企业内部管理是一种必然;但这种必然与企业的实际标准化过程应该是连续的。所以创新更要求企业体系平台必须一致(平稳),因而创新的文件化与原管理标准化接口尤为重要。所以说从质量管理创新活动的自身发展看,其活动的方式、方法的发展必须适应企业自身发展的规范化管理观念。

2. 自主管理的观念

在文件化的质量管理体系企业,其质量管理创新的活动将同时面临制约和进步的双重状况;制约就是规范管理的限制,进步就是自主管理的发展行

为;因而自主管理的重点就是企业整体生存的市场或竞争力。在计划经济时代,企业一般是多少年如一日;所以局部管理可以不受体系的限制,因而自行提升或变革都是正常的。而在全球经济一体化的价值规律面前平等竞争并实行优胜劣汰的环境中,企业内部各自为政的管理格局必然打破;这时企业追求的是质量经营体系整体适应市场的目标能力。作为企业的质量管理创新的活动的方向除在质量经营整体提升上下功夫外,主要精力是解决全过程中的一致性(瓶颈问题);保证质量经营体系对市场的整体一致性。重点是体系平台的一致性和体系与目标的符合性问题,这就是新形势下质量管理创新的活动的特点。

3. 提升竞争力的观念

新形势下质量管理的特点既是整体市场目标,同时各个环节和过程(岗位)还有自己接口的责任目标。所以企业质量管理创新的活动从一开始就表现出自主性、目的性、科学性、群众性和民主性的五大特点;而在标准化的质量管理体系中,这些特点的内涵就必须有一个明显的界定。新形势下的质量管理创新活动是在保总目标(企业目标)的前提下,再保系统(单位或企业二级目标);最后才是保本岗位目标。所以目的性始终是局部保整体,以每个环节和过程的有效运行与开拓来保整个质量管理体系的有效性;自主性和群众性是指改进立足于自己的目标,而涉及的过程相关人员必须共同参与;这也是民主性的体现。科学性是与原标准体系相融并实现了优化,使目的性得以实现。作为企业来说,质量管理体系的完善使目标实现,实际上就是企业竞争力得以增强;反过来,



更多的依靠 PSCA 维持式的循环来不断进行微观行为的深入;最终达到的也是质量管理体系的不断完善和企业核心竞争力得以增强。

二、PSCA 循环的活动步骤

从理论上讲, PSCA 循环作为一种新的质量管理创新的活动思路, 和原来的 PDCA 循环思路相比它存在一些重要的新特征: 一是强调标准化的整体性和全面性; 不仅仅是执行标准化和扩展企业标准化的某些具体行为, 而且还要进行标准化全面的改进, 使企业具有独立自主循环的经营机制体系。二是强调质量管理创新的活动的系统性, 而且还要进行系统的配套; 即创新计划必须溶进企业相关标准化中才能实施。三是要强调企业质量管理体系的连续性, 而且是要逐步完善体系的不对应或瓶颈等深层次问题; 所以任何实施都必须是在体系中连续渐进的(特殊情况下也有不连续的), 使企业的质量管理体系在设计的目标引导下不断提升。

一般来说, 质量管理创新的活动有内部改进型和引进提升型之分; 内部改进型质量管理创新的活动一般来说是企业自己在目标确定的情况下探索进行的, 因而其活动方式是局部改进或要素的重组循环为主; 而引进提升型的质量管理创新的活动则是以外部先进的经验或方法的应用循环为主。根据我们的实践, 不论采用哪种形式的改进, 其 PSCA 循环活动的步骤是:

第一步 确定新的目标值

在一个质量管理体系正常运转的企业, 每年都要根据市场情况而确定新的目标值; 而这些新的目标值在企业质量管理体系所有过程和环节表现出的接口能力是不一样的。根据木桶理论, 差距最大的就是企业的瓶颈问

题; 所以要开展质量管理创新活动, 首先就必须确定企业整体的新目标。

- | | |
|-----------------------|---------|
| 1. 根据具体情况确定新的目标值 | P 阶段的活动 |
| 2. 找寻与新目标值不对应的过程与环节 | |
| 3. 相关过程与环节的目标分解 | |
| 4. 过程与环节的现状调查及改进措施计划 | |
| 5. 改进措施与原标准化相融形成新的标准化 | |
| 6. 按新目标值与新标准化进行对应分析 | |
| 7. 完善新标准化并形成(含审批与发布等) | |
| 8. 新标准化的执行 | S 阶段的活动 |
| 9. 新标准化与新目标的结果分析 | C 阶段的活动 |
| 10. 确定新标准化的效果 | A 阶段的活动 |
| 11. 下一阶段标准化的改进循环 | |

第二步 找寻与新目标不对应的过程与环节

根据方针目标的精神, 企业的所有过程和环节必须与整体目标同步; 凡不能与企业整体目标同步的过程和环节就是亟待改进的重点。本着自我改进和企业提出改进相结合的原则而确认质量管理创新的课题, 由直接有关的人员与企业安排配合的人员共同参与创新活动过程。

第三步 质量新目标的分解

质量新目标的分解, 首先由课题相关人员从工作关系职责项进行审核起; 至上下左右的等全过程的集合目标评价, 使与课题有关人员和环节都有新的质量目标。

第四步 过程与环节的现状调查

根据企业分配的新目标进行实现调查, 再由各相关过程与环节进行展开现状调查; 在这个基础上确定改进措施及计划。

第五步 改进措施与原标准化相融生成新标准化

首先, 根据标准化的管理原则把改进措施与计划溶进原标准化过程并提升成性的标准化; 并对执行新标准化的原则或可能出现的蛛丝蚂迹问题进行分析或作出相关保证。

第六步 按新目标值与新标准化进行对应分析

在原标准化的蛛丝蚂迹中进行经验总结和提升改进的新标准化, 必须与新目标值有关相对应; 对新改进的标准化与新目标值不对应的方面进行完善和改进。

第七步 新标准化的确定

按标准化管理程序进行新细化的标准化审批与确认。

第八步 新标准化的执行

由各自岗位执行标准化作业并详细记录。

第九步 分析与新目标的结果

进行确认分析, 判定新标准化活动的目标值达到与否; 未

达到目标值则从第四步开始再重新活动。

第十步 确定活动的效果

目标值达到就可以确定为新标准化有成效,可以转为正式标准化。

第十一步 下一阶段改进循环

企业的管理进步和循环是不可能停止的,一个循环的结束就是下一个循环的开始。

三、几点活动要点及方法

1. 摆正质量管理创新活动的位置

在文件化的质量管理体系中,质量管理创新的活动不能有随意性;质量经营体系的微观行为与市场要求企业行为的矛盾点就是质量管理创新的活动目标和方向。因此,承认企业管理各环节的标准作用和交叉行为,把质量管理创新的落脚点放在标准化体系的验证上,突出分解质量管理体系适应市场的微观行为;将目标集中在企业质量管理体系的整体效益之上,并辅之企业管理的多格局优化组合行为;重点保证体系无缺陷提升的中心环节行为。这样既使内部攻关型质量管理创新活动落在实处,也能使外部引进质量管理创新溶入体系之中。

2. “三结合”创新活动的原则

在文件化的质量管理体系下,企业质量管理体系的工作程序是固定的;甚至在信息的传递网络上也都是不变的。因此,外部咨询师、企业中高层和实际过程相关人员的“三结合”是质量管理创新活动有效的根本保证;其一是外部人员没有利益关系而保证客观公正,其二领导参与能保证资源到位;其三相关过程人员参与有利于更加结合实际而提升。它以适应创新标准化的活动与市场需要为主攻调整体系微观行为的方向,以企业效益为局部质量管理创新活动的调整目标;尤其是结合人员对创新点质量管理体系微观行为的动态有效性投入。但外部人员有一个最大的毛病,即凭主观要企业干这干那;这是我国企业贯彻 ISO 9000 标准最大的失误。制定提升计划可以,但能否在企业实施还要与现有的标准化体系相融并提升。

3. 创新方法的多样化及有效性

企业要适应市场机制的需要,必然要求质量经营体系吸收新的管理经验与方法;质量管理创新的活动更是如此。由于企业质量环节内外部环境的差

异,方法的应用不能一概而论;因此既要适应质量管理创新的活动发展而呈开放性管理,又要从企业实际出发;强调方法应用的多样化及有效性。这就既要避免形式主义,又要吸收一切方法应用的可能性。如贯彻 ISO 9000 标准,就要结合企业的实际确定本企业的文件结构层次和复杂程度;没有必要引进人家企业的文件作为贯彻 ISO 9000 标准的范形式。

4. 管理顾问和企业领导者要引导质量管理创新的行为

企业内部人员在很大程度上是当事人迷,所以管理顾问应主动引导外部质量管理创新的活动经验;而企业领导者因对目标的关注,也要在适应市场中找内部改进点;以保证企业质量管理体系对市场的不断适应性。企业的行为、市场导向原则这些决策都是创新管理的课题,以保证内部质量管理创新的活动与质量经营体系对市场一致性相同步。

标准化体系下如何创新是每个企业所面临而又亟待解决的课题;目前有些企业的标准化是各自为政,根本没有进入标准体系阶段;有些企业又多少年如一日重复着一个不变的体系,使质量管理体系与企业的经营效果脱节。本文从指导企业创新质量管理的体会中,总结出企业实施质量管理创新的原则和方法;力图使企业的质量管理体系和质量管理创新真正为企业的经营带来保证作用。

作者简介:

汪华斌,男,1954年2月出生,原武汉钢铁公司高级质量工程师和高级经济师;1999年12月下岗后在多家管理顾问公司从事ISO 9000标准咨询和ISO 14000标准的咨询服务工作,现主要为武汉大学商学院管理咨询中心顾问和香港现代管理咨询公司专家团成员。在国内外公开发表质量管理与企业管理相关论文200多篇。