

三、物流质量管理常用的方法

质量管理必须科学化、现代化,表现为在质量管理工作中更加自觉地利用先进科学技



术和管理方法建立严密的质量管理体系的同时,还应采用一套科学的质量管理的基本方法,即以 PDCA 循环为总框架,广泛运用建立在数理统计、价值分析、运筹学等数学原理基础上的科学管理方法。

(一)PDCA 模式

管理是一个动态的概念。组织的每项活动,都有一个策划、实施、检查、处置的过程。通过这个过程可以建立和完善组织物流质量管理的计量、评估体系,切实消除组织物流过程中的差错。根据“管理是个过程”的理论,美国质量管理专家戴明博士将其运用到质量管理中,总结出“策划(Plan)、实施(Do)、检查(Check)、处置(Action)”四个阶段,称为 PDCA 循环,亦称“戴明环”,如图 5-1 所示。

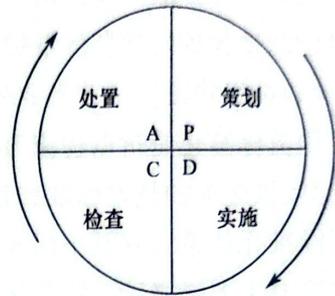


图 5-1 “戴明环”

1. PDCA 循环的含义

PDCA 循环是质量管理的工作方法,也是做任何事情的一般规律。开展某项工作,事先必须有个设想或打算(策划);然后实施计划,亦可称为执行计划;再将执行的过程及结果同计划相比较,找出问题,这就是核对检查;最后,根据检查结果,把成功的经验加以肯定并列入标准中,将遗留的问题作为下一个 PDCA 循环的 P(策划)阶段的目标。PDCA 循环就是按照这样的顺序进行质量管理,并且按顺时针方向转动,循环、不停止地进行下去的科学程序。

2. PDCA 循环的具体步骤

为了解决和改进产品质量问题,在质量管理中,根据现场实践经验,又可把 PDCA 循环进一步具体化为八个步骤,即所谓“四个阶段,八个步骤”的循环方式,如图 5-2 所示。

(1)策划阶段(P 阶段)。该阶段包括四个工作步骤:分析现状,找出存在的主要问题;寻找主要问题发生的原因;找出主要原因;制定措施和计划。

(2)实施阶段(D 阶段)。该阶段只包括一个工作步骤:按计划实施。

(3)检查阶段(C 阶段)。该阶段也只包括一个工作步骤:调查效果。

(4)处置阶段(A 阶段)。该阶段包括两个工作步骤:总结经验,巩固成绩,将工作结果标准化;提出遗留问题并处理。

在质量管理工作中,“四个阶段、八个步骤”必须完整地,一个也不能少地按顺序进行循环。

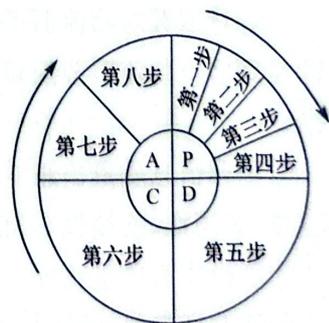


图 5-2 PDCA 循环的八个步骤

3. PDCA 循环的特点

(1) 大环套小环

PDCA 循环作为质量管理的一种科学方法,可用于组织各个环节、各个方面的质量管理工作。整个组织的质量管理体系构成一个大的 PDCA 循环,而各部门、各单位又都有各自的 PDCA 循环,从而形成一个大环套小环的纵横管理体系,如图 5-3 所示。

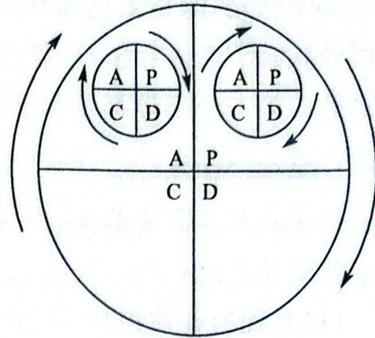


图 5-3 大环套小环的 PDCA 循环

(2) 螺旋上升的 PDCA

管理循环是螺旋式上升的,因此有人将其形象地称为“爬楼梯”,如图 5-4 所示。PDCA 四个阶段周而复始地循环绝不是原有的水平上原地打转,而是每循环一次,转动一圈,就前进一步,继而上升到一个新高度。这样循环往复,质量问题不断解决,工作质量、管理水平和产品质量不断提高。

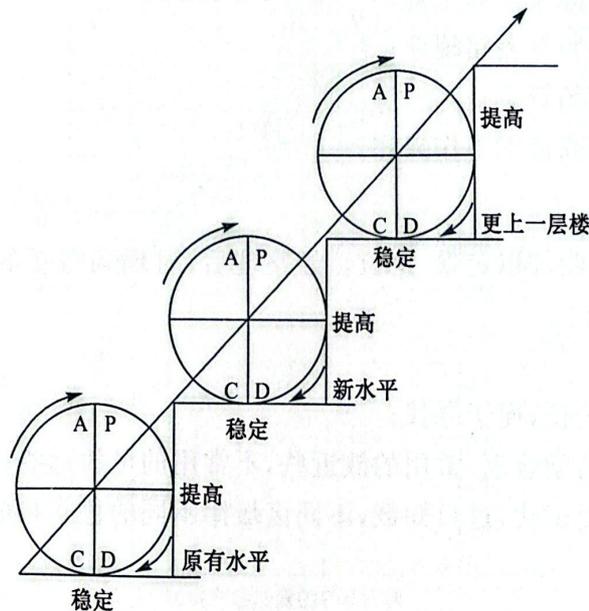


图 5-4 螺旋式上升的 PDCA

(3) PDCA 循环是综合性循环

PDCA 循环的四个阶段是相对的,各个阶段之间不是截然分开的,而是紧密衔接成一体,甚至有时是边计划边执行,边执行边总结检查,边总结检查边改进等交叉进行的。质量管理工作就是在这样的循环往复中,从实践到认识,再从认识到实践的两个飞跃中达到现实目标的。

(4) 处置阶段是关键

在组织的质量管理中,往往处于计划、布置多,实践、检查少,总结、处理更少的状态。只有 P、D、C 阶段,而没有 A 阶段,或者有 A 阶段但没有起到应有的作用,使 PDCA 循环不能顺利进行,工作质量和产品质量难以提高。因此,在 PDCA 循环的运转中,处置阶段十分关键,它具有承上启下的作用。