

## 對 PDCA 的六大迷思

很多人不管是工作或私生活方面對現狀都抱持著茫然不安和自我懷疑的心態，時常想著「這樣下去，應該會不順利吧」，然而卻鮮少有人能具體分析現狀，或是該如何改善才好。就算能夠冷靜分析，但能採取改善行動的人就更少了，更別說用 PDCA 來解決問題了。

儘管在新人研修或管理人員研修會上，講師們都一再叮嚀「PDCA 是上班族的必備技能」，執行者依舊少之又少。這次為了出版這本書，我閱讀過市面上的 PDCA 書籍，但沒有一本書能說服我。為什麼 PDCA 無法深植職場？市面上對於 PDCA 的解說為何如此不完整？最根本的原因在於，一般人對 PDCA 抱持著六大誤解。

### 1. 認為很簡單

當初在討論這本書的出版計畫時，會議中的某個與會者曾和編輯這樣說。

「PDCA ？好乏味的主題喔，這種書現在還能賣嗎？」

因為我之前就聽過這樣的批評，所以並不意外。我可以大膽地說，那些說 PDCA 很簡單的人根本就沒有真正操作過 PDCA，只是證明了這個人只運作過簡單的 PDCA 而已。如果是真正運作過 PDCA 的人，就會了解到其中的深度、奧妙以及困難度。PDCA 不只是讓 PDCA 力成長而已，進一步來說，一旦熟悉了運作模式，就可同時運作多個 PDCA 循環。希望大家能先從簡單的 PDCA 開始，因為即便是經驗尚淺的人也能確實執行，衷心期盼這本書能成功扮演引導者的角色。

但是，如果只因為能夠運作一個簡單的 PDCA 就認為「我很熟悉 PDCA」，那就大錯特錯了。這跟只贏了一場業餘足球賽就覺得「足球這種運動太簡單了」是一樣的道理。

我是在大學三年級時，參加就業活動研習會時第一次接觸到 PDCA，當時負責解說的是就業網站的佐藤孝治社長（現任會長），他直接地說：「企業要求的是能夠運作 PDCA 的人材。面試官一定會問面試者過去曾用 PDCA 解決何種課題和具體的方法，就是為了要確認應徵者是否具有這方面的能力」。

當時的我忽然茅塞頓開，回家後立刻攤開 A4 筆記本，大大地寫下「P」、「D」、「C」、「A」四個字，把我認為符合各個字母的涵意通通寫上去。現在回想，這種方法真是俗氣，但當時的我根本不知道有其他的方法。

我就是這樣開始接觸 PDCA 的，幸好我對任何事都能持之以恆，從那天開始我成為忠誠的 PDCA 信徒，每天投入 PDCA 的練習。練習過程中，我運用 PDCA 的方法也開始多樣化，這本書正是「鬼速 PDCA」的集大成。

## 2. 認為只有管理階層才需要做

PDCA 循環是統計學者為了改善品質所思考出來的管理手法，對經營、業務、專案管理方面有絕大的效果。然而，正因為這樣的形象太過鮮明，導致年輕世代的上班族認為「我只是基層員工，跟我沒有關係」。

PDCA 是不挑對象的。不僅能改善上司與部屬之間的關係、減少時間的浪費、增加人脈、提高簡報力、強化交涉能力、提高為家人服務的品質、成為戀愛高手、加強個人的興趣，所以越是年輕人越該認真學習 PDCA。

PDCA 是首先擬定目標，一邊找出距離目標的最短距離，一邊持續前進的原動力，所以即使是個人目標也可以活用 PDCA。如果想要加強 PDCA 力，越早越好，如果能在年輕時就養成運用 PDCA 的習慣，那麼就算是再高的目標也能達成，因為自我成長也能連帶加強 PDCA 力。

我一開始運用 PDCA 時，大多是將計畫目標設定為「開拓新客戶」。但是，「開拓新客戶」也有各種不同的程序，我拚命分解各種不同的方法，最後選擇最有效的課題來運作 PDCA。除了關注是否有成果之外，運作 PDCA 的行為本身也可以透過反覆地練習，持續提高精準度和速度，最終得到「技術成長」×「成長加速」的相乘效果。

## 3. 將失敗的原因歸於檢視（C）過於鬆散

「工作時，每個人都會擬定計畫後再行動。但是因為沒有定期地回頭檢視，所以導致錯誤一再重複」。事實上有很多人在執行 PDCA 時，都會認為「檢視」是個瓶頸。

當然，沒有檢視，光是計畫和執行，PDCA 是無法成立的。但是，仔細了解每個失敗的 PDCA 案例後就會發現，事實上有許多案例是因為計畫擬定時的定位不明，導致只能進行粗略的檢視。所以，PDCA 的成功與否有一半是在計劃階段就決定了。

如果在計劃不明確的狀況下就啟動 PDCA，就會不知道要做什麼？如何檢視？該採取何種對策？這種狀況下，PDCA 是無法順利運作的。反之，如果能夠在計劃階段就以數據為根據的目標，之後的階段就能順利進行。

## 4. 只是用來解決課題的一種手法

PDCA 是解決課題的一種手法，但是沒有課題時也可以運用 PDCA。工作順利一定有其原因，就如同工作不順時，一定也是哪裡出了問題。但是，許多人在工作順利時，只是一昧地慶祝而非找出原因，其實最重要的是我們能否順利完成之後的每一項工作。

運作 PDCA 的目的是達成計畫階段設定的目標，然而卻有許多人在檢視階段只著眼於「失敗原因」。「鬼速 PDCA」在檢視階段一定會進行「成功原因」的分析，因為任何工作絕不是因為「好運」而完成的，所以請務必思考「能否在下次的 PDCA 中重現成功的原因」。

如果針對「失敗原因」所採取的對策是「改善」的話，那麼重現「成功原因」就是一種「延伸」。我把 PDCA 中的 A 解讀為「調整」，而不是一般所認知的「改善」，目的是不要只關注「改善」而忘了「延伸」。

## 5. 只要成功解決問題就不用再做 PDCA 了

工作發生問題，每個人都會盡全力地解決問題。但是，如果以為這樣就是「啟動 PDCA」，那就是大錯特錯了。PDCA 是有「階層」的，不管是人或組織都同時運作著一個以上的 PDCA，而越高階的 PDCA 就必須「持續」運作。

舉例來說，在開發軟體的過程中發現病毒，團隊的所有成員便努力追查原因，試圖修正，此時所採行的便是「為了解決病毒問題所採取的 PDCA」，等病毒的問題解決了，這個 PDCA 就結束了。但是，專案領導者應該運作的是「讓專案順利完成的 PDCA」，這就是所謂高階的 PDCA。

大部分的人都只在問題出現時才啟動 PDCA，如果光看解決病毒問題的那一刻，看似是順利解決，但是萬一當時只有某些特定成員被迫熬夜加班工作，或許這些人現在仍心存不滿，而這些潛在問題只有持續運作高階的 PDCA 時才能注意到。例如，萬一主要的工程師突然離職，之前的努力就會化為泡影。

話雖如此，要持續運作高階 PDCA 並不是一件簡單的事，如果意志力比較薄弱的人，恐怕需要加以規則化。就像任何人興致來時，都可以慢跑，但要每天固定在早上六點去慢跑就不容易了。因此我們更應該自覺「改善、延伸」以及「持續性的改善、延伸」是不同層級的。

## 6. 面對重大課題時再做就好

正因為 PDCA 被大量應用生產管理的現場，所以給人只能應用在中長期的專案工作或是面臨重大問題時才能使用。但其實我們本來就可以同時運作一個以上的 PDCA，而且對象不拘，所以不管是私事或是公事，同時運作多個小規模的 PDCA 才是最理想的做法。

不熟悉 PDCA 的人或組織可以先試著將重大的課題或目標加以分解，鎖定當中最重要、最指標性的課題，同時啟動多個小型的 PDCA，這樣一來，會更容易處理，速度也能加快。關於這一點後面會有詳細敘述，「鬼速」並不只是指每一個 PDCA 的進展速度很快，也隱含著「這個人的人生成長速度變快」的意思。