

作者简介：褚金祺（1998-），男，助理工程师，研究方向质量管理体系。  
\*通信作者

## PDCA 思维与 5W2H 方法论在工业质量管理领域的作用研究

褚金祺

（福建青拓特钢技术研究有限公司，福建 宁德 352000）

**摘要**：在全球制造业竞争日益激烈和消费者质量需求不断升级的背景下，工业质量管理面临着诸多挑战。本文聚焦工业质量管理领域，旨在探究 PDCA 思维与 5W2H 方法论在该领域的应用。通过文献研究和案例分析法，剖析了 PDCA 思维和 5W2H 方法论的理论内涵，构建了二者在工业质量管理中的应用路径与协同机制。研究发现，PDCA 思维提供了系统化的持续改进路径，5W2H 方法论确保了质量管控细节的精准落地，二者协同应用能有效解决工业质量管理中的目标模糊、责任不清、改进低效等问题，对提升产品质量稳定性、降低质量成本具有重要意义。最后，结合 A 汽车制造企业的案例进行实证分析，验证了二者协同应用的有效性，并对未来发展进行了展望。

**关键词：**PDCA 思维；5W2H 方法论；工业质量管理；协同应用；持续改进

中图分类号：TS664.1；TU238

## Study on the role of PDCA thinking and 5W2H methodology in industrial quality management

Chu Jinqi

（Fujian Qingtu Special Steel Technology Research Co., Ltd., Ningde, Fujian 35200）

**abstract** : Amid intensifying global manufacturing competition and escalating consumer demands for quality, industrial quality management faces multiple challenges. This study focuses on the field of industrial quality management to explore the application of PDCA thinking and 5W2H methodology. Through literature review and case analysis, we analyze the theoretical foundations of PDCA thinking and 5W2H methodology, establishing their application pathways and synergistic mechanisms in industrial quality management. The research reveals that PDCA thinking provides a systematic continuous improvement framework, while 5W2H methodology ensures precise implementation of quality control details. Their coordinated application effectively addresses issues such as ambiguous objectives, unclear responsibilities, and inefficient improvements in industrial quality management, significantly enhancing product stability and reducing quality costs. Finally, an empirical analysis using an Automobile Manufacturing

Company as a case study validates the effectiveness of their combined application, with future development prospects outlined.

**keyword :** PDCA thinking; 5W2H methodology; industrial quality management; collaborative application; continuous improvement

## 1、引言

### 1.1 研究背景与意义

在全球制造业竞争日益白热化以及消费者对产品质量需求持续攀升的大环境下，工业质量管理正面临着前所未有的挑战。从法规标准层面来看，国内外相关规范日益严格，如欧盟的 CE 认证、中国的 3C 认证等，企业需要投入更多精力确保产品合规。工业生产流程愈发复杂，多环节、多工序协同作业，任何一处细节失误都可能引发质量问题。某汽车制造企业因零部件供应商的质量波动，导致整车召回事件，不仅造成巨大经济损失，品牌声誉也严重受损。

PDCA 循环作为质量管理的经典理论，由美国质量管理专家休哈特提出，经戴明推广后广泛应用。它以计划（Plan）、执行（Do）、检查（Check）、处理（Act）四个阶段为核心，构建起一个持续改进的闭环管理体系。在计划阶段，企业明确质量目标与策略；执行阶段将计划付诸实践；检查阶段依据目标评估执行效果；处理阶段总结经验教训，将成功经验标准化，未解决问题转入下一轮循环。这种系统性方法为企业提供了清晰的质量改进路径，有助于提升产品和服务质量的稳定性。

5W2H 方法论则是一种结构化的问题分析工具，通过对何事（What）、为何（Why）、何人（Who）、何时（When）、何地（Where）、如何（How）、何度（How much）这七个维度的深度剖析，帮助企业全面、精准地把握问题本质。在产品研发阶段，运用 5W2H 可明确产品定位、目标用户、开发时间节点、研发地点、技术路线以及成本预算等关键要素，确保研发工作有的放矢，提高资源利用效率。

二者协同应用于工业质量管理领域，能够有效破解诸多难题。在质量策划时，PDCA 的计划阶段借助 5W2H 明确目标与细节，使计划更具可操作性；过程控制中，依据 PDCA 的执行与检查阶段，运用 5W2H 及时发现并解决问题，保障生产流程稳定；面对质量问题，通过 5W2H 深入分析原因，再利用 PDCA 制定改进措施并持续优化，提升企业质量管控能力，降低质量成本，增强市场竞争力。

## 1.2 研究目标与方法

本文旨在深入剖析 PDCA 思维与 5W2H 方法论在工业质量管理场景中的理论内涵、实践逻辑以及协同应用机制，构建一套完整的“理论框架 - 应用路径 - 协同机制 - 实证分析”研究体系。通过这一体系，揭示二者在质量策划、过程控制、问题解决等关键环节的协同效应，为工业企业优化质量管理体系提供具有实践指导意义和可复制性的方法论建议。

在研究方法上，本文首先采用文献研究法，广泛收集国内外关于 PDCA、5W2H 以及工业质量管理的学术文献、行业报告、企业案例等资料，梳理相关理论的发展脉络、研究现状与应用成果，为后续研究奠定坚实的理论基础。深入分析不同学者对 PDCA 循环在质量管理中应用模式的探讨，以及 5W2H 在问题分析与决策制定方面的研究进展，挖掘现有研究的不足与空白，明确本文的研究方向。

运用案例分析法，选取多个具有代表性的工业企业作为研究对象，深入企业内部，实地调研其质量管理流程。详细了解这些企业在引入 PDCA 思维与 5W2H 方法论前后的质量管理状况，包括质量目标达成情况、质量成本控制效果、客户满意度变化等。通过对实际案例的深入剖析，总结成功经验与失败教训，提炼出二者协同应用的有效模式与关键要素，为其他企业提供实践参考。以某电子制造企业为例，研究其如何运用 PDCA 与 5W2H 解决产品合格率低的问题，从问题分析、方案制定到实施与改进，全面展示协同应用的过程与成效。

## 2、理论基础与工业质量管理现状

### 2.1 PDCA 思维的核心内涵

PDCA 思维是一种科学且系统的质量管理方法，由计划(Plan)、执行(Do)、检查(Check)、处理(Act)四个紧密相连的阶段构成，各阶段相互作用、循环往复，推动管理水平持续提升。

在计划阶段，明确质量目标是首要任务。企业需依据市场需求、客户反馈以及自身发展战略，精准设定质量目标。例如，一家智能手机制造企业计划推出新款手机，通过市场调研了解到消费者对手机拍照像素和电池续航能力关注度高，于是将拍照像素达到 1 亿以上、电池续航时间提升 30% 作为关键质量目标。同时，运用鱼骨图、头脑风暴等工具，全面识别影响质量的关键因素，如原材料质量、生产工艺、人员技能等。针对这些因素，制定详细的改进方案，涵盖原材料供应商筛选标准、新工艺研发计划以及员工技能培训课程等内容。

执行阶段着重将计划转化为实际行动。企业合理调配人力、物力、财力等资源，确保改进方案顺利实施。为保证生产流程标准化，制定详细的作业指导书，明确各工序操作规范和质量标准。在某汽车零部件生产车间，工人严格按照作业指导书进行操作，对每一个零部件的加工尺寸、装配精度等进行精准控制，从源头上保障产品质量稳定性。

检查阶段主要监控执行效果，借助数据反馈评估目标达成度。企业建立完善的质量检测体系，运用统计过程控制（SPC）、质量功能展开（QFD）等工具，收集和分析生产过程中的质量数据。通过对比实际数据与预设质量目标，及时发现质量偏差。一家化工企业利用 SPC 工具对产品关键质量指标进行实时监控，当发现某批次产品的纯度低于标准值时，立即启动调查程序，深入分析原因。

处理阶段是 PDCA 循环的关键环节。企业对检查结果进行全面总结，将成功经验固化为标准流程或操作规范，以便在后续生产中推广应用。对于未解决的问题，深入剖析原因，制定针对性改进措施，并将其纳入下一个 PDCA 循环。某电子企业在解决产品焊点虚焊问题后，将改进后的焊接工艺和检测方法写入企业标准，同时针对仍存在的少量不良焊点问题，开展专项研究，为下一轮质量改进提供方向。

## 2.2 5W2H 方法论的核心要素

5W2H 方法论作为一种结构化的问题分析与决策制定工具，通过对何事（What）、为何（Why）、何人（Who）、何时（When）、何地（Where）、如何（How）、何度（How much）这七个维度的深度剖析，为工业质量管理提供了全面、精准的问题解决思路。

What 环节要求精准定义质量问题或管控对象。在工业生产中，清晰阐述问题是解决问题的前提。例如，某机械制造企业发现产品次品率上升，通过详细调查，明确问题为某型号齿轮在加工过程中齿形精度不达标，从而将质量管控重点聚焦于该齿轮的生产环节。

Why 维度旨在剖析问题根源，明确质量改进的必要性。运用 5Why 分析法等工具，深入挖掘问题背后的深层次原因。继续以上述机械制造企业为例，针对齿形精度不达标问题，通过连续追问“为什么”，发现是由于加工设备的刀具磨损严重，且未及时更换，导致加工精度下降，进而明确了更换刀具、建立刀具定期维护制度的改进方向。

Who 明确责任主体与协作分工。在质量管理活动中，清晰界定各部门、各岗位的职责至关重要。在质量改进项目中，确定生产部门负责执行改进措施，质量控制部门负责监督检查，研发部门提供技术支持，各部门协同合作，确保项目顺利推进。

When 设定时间节点与进度要求，使质量管理活动有序进行。制定详细的项目时间表，明确各阶段任务的开始时间、结束时间以及关键里程碑。某电子产品组装企业在新产品导入过程中，规定在产品试生产阶段，第一周完成样机组装，第二周进行功能测试，第三周完成小批量试生产并提交质量报告，确保产品按时、高质量上市。

Where 定位问题发生场景或管控重点区域。在复杂的工业生产环境中，准确识别问题发生地点有助于快速解决问题。一家服装制造企业发现部分产品存在色差问题，通过排查，确

定是在染色车间的某台染色设备上出现故障，导致染料配比不准确，从而将管控重点放在该设备的维护和操作人员培训上。

How 设计具体实施方法与技术路径。根据问题特点和企业实际情况，选择合适的解决方案和技术手段。某制药企业为提高药品质量稳定性，采用先进的冻干技术替代传统干燥工艺，并制定详细的工艺操作规程和质量控制要点。

How much 量化目标指标与资源投入，为质量管理提供明确的衡量标准和资源保障。设定具体的质量目标，如产品合格率达到 98% 以上、次品率控制在 2% 以内等，同时合理规划人力、物力、财力等资源投入。某建筑企业在项目建设中，根据工程规模和质量要求，精确计算所需的建筑材料数量、施工人员数量以及资金预算，确保项目在资源合理利用的前提下高质量完成。

### 2.3 工业质量管理现存挑战

在当前工业发展的大背景下，质量管理虽取得一定成效，但仍面临诸多严峻挑战，制约着企业的进一步发展和竞争力提升。

系统性不足是工业质量管理面临的关键问题之一。许多企业在制定质量目标时，缺乏对整体生产运营流程的全面考量，导致质量目标与执行路径脱节。一些企业设定了较高的产品合格率目标，但在实际生产过程中，由于生产计划不合理、设备维护不及时等因素，无法有效落实质量控制措施，难以实现既定目标。部分企业质量管理缺乏闭环管理机制，只注重质量问题的事后处理，忽视了问题的预防和持续改进，导致质量问题反复出现。

细节管控缺失在工业质量管理中也较为突出。企业在描述质量问题时往往模糊不清，缺乏准确的数据和详细的问题描述，使得问题分析和解决难度加大。某企业发现产品存在质量缺陷，但仅简单记录为“产品外观有瑕疵”，未明确瑕疵的具体类型、位置和出现频率等信息，给后续的质量改进工作带来很大困难。责任划分不清也是常见问题，当质量问题发生时，各部门相互推诿责任，无法及时采取有效措施解决问题，导致改进工作效率低下。

数据应用滞后严重影响工业质量管理决策的科学性。在大数据时代，质量数据是企业质量管理的重要依据，但目前许多企业质量数据采集碎片化，缺乏统一的数据管理平台，数据之间难以实现有效整合和共享。部分企业仍依赖人工记录和统计质量数据，不仅效率低下，而且容易出现数据错误。这些问题导致企业无法及时、准确地获取质量数据，难以对生产过程进行实时监控和分析，无法为质量管理决策提供有力支持。

跨部门协同障碍在工业质量管理中普遍存在。由于各部门之间存在信息壁垒，沟通不畅，导致在质量问题追溯和整改过程中，周期长、效率低。当产品出现质量问题时，需要生产、质量、研发、采购等多个部门协同合作，但由于部门之间信息共享不及时，各自为政，往往需要花费大量时间进行信息沟通和协调，延误了问题解决的最佳时机，增加了企业的质量成本。

## 3、PDCA 思维在工业质量管理中的应用路径

### 3.1 计划阶段：顶层设计与目标拆解

在工业质量管理中，计划阶段是 PDCA 循环的起点，起着至关重要的顶层设计作用。运用 5W2H 方法论，企业能够将宏观的质量目标细化为具体、可操作的计划。

以某电子产品制造企业计划提升产品 A 的质量为例，首先明确 What，即确定“产品 A 在 Q3 季度一次交验合格率提升至 98%”的具体目标。这一目标清晰界定了质量改进的对象和期望达到的结果，为后续工作指明方向。接着分析 Why，深入探究当前客户投诉率上升的根本原因，通过市场调研、客户反馈分析以及内部质量数据回溯，发现产品在生产过程中存在工艺不稳定、原材料质量波动等问题，这些因素导致产品一次交验合格率较低，进而引发客户投诉。

在明确目标和原因后，确定 Who，即指定质量部牵头负责此次质量改进工作，生产部负责按照改进后的工艺进行生产操作，采购部负责筛选优质原材料供应商并确保原材料质量稳定，形成多部门协同的责任矩阵，确保各项工作有人负责、有人落实。

规划 When，依据产品生产周期和市场交付需求，制定详细的时间节点。例如，在原材料检验环节，规定每批次原材料到货后 24 小时内完成检验；在工序巡检方面，要求白班每 2 小时巡检一次，夜班每 3 小时巡检一次；成品抽检在产品下线后 4 小时内完成，确保质量控制贯穿整个生产流程，且各环节在规定时间内有序推进。

明确 Where，通过对生产流程的细致分析，确定关键管控工序为装配线 3 – 5 工位，这些工位在产品组装过程中对产品整体性能和质量影响较大，将质量管控重点聚焦于此，能够有效提升产品质量稳定性。

制定 How，结合企业现有技术水平和生产条件，制定 SPC（统计过程控制）过程控制与首件检验结合的技术方案。在生产过程中，运用 SPC 工具对关键质量特性进行实时监控，绘制控制图，一旦发现过程异常，立即采取措施进行调整；同时，在每批次产品生产前，严格执行首件检验制度，确保首件产品质量合格后，再进行批量生产，从源头保证产品质量。

估算 How much，综合考虑人力、物力、技术投入等因素，预算质量改进投入 50 万元。其中，20 万元用于采购新的检测设备，提升检测精度和效率；15 万元用于员工培训，包括新工艺操作培训、质量意识培训等；10 万元用于原材料质量提升，如与优质供应商建立长期合作关系、增加原材料检验频次等；5 万元用于技术研发和工艺改进，确保质量改进工作有充足的资源保障。

### 3.2 执行阶段：流程落地与动态管控

执行阶段是将计划转化为实际行动的关键环节，通过 PDCA 的 Do 环节推进计划实施，确保各项质量控制措施在生产过程中有效落地。在这一阶段，依托 MES（制造执行系统）等信息化手段实时采集各工序质量数据，运用 5W2H 确保执行细节的精准把控。

以某汽车零部件制造企业为例，在执行质量控制计划时，明确 When，即巡检频次为每小时 1 次，确保生产过程中的质量问题能够及时被发现。确定 Who，安排经过专业培训、持有质检员资格证书的人员负责巡检工作，保证巡检人员具备专业的质量检测能力和责任心。

规定 Where，要求巡检人员将巡检记录录入指定的 MES 系统模块，该模块与生产过程紧密关联，能够实时展示各工序的质量数据，方便管理人员随时查阅和分析，实现质量数据的集中管理和共享。

确定 How，采用视觉检测设备与人工复核结合的检验方式。在生产线上安装高精度视觉检测设备，对零部件的尺寸、形状、表面缺陷等进行快速、准确的检测；同时，安排质检员进行人工复核，凭借丰富的经验和专业知识，对视觉检测设备难以判断的细微问题进行二次确认，确保检测结果的可靠性。

设定 How much，针对产品关键尺寸，设定公差  $\pm 0.05\text{mm}$  的合格标准，明确质量控制的量化指标。在生产过程中，一旦发现关键尺寸超出公差范围，立即停止生产，分析原因并采取相应的纠正措施，如调整设备参数、更换刀具等，确保产品质量符合标准要求。

### 3.3 检查阶段：数据驱动的效果评估

检查阶段是 PDCA 循环中的关键环节，在 Check 阶段，企业通过对生产过程中的质量数据进行全面、深入的分析，评估质量控制措施的执行效果，为后续的改进提供有力依据。

以某机械制造企业为例，通过定期生成的质量报表分析发现，装配线螺栓扭矩超差率为 1.2%，高于目标值（What）。为查明原因，运用 5W2H 进行追溯分析。经调查发现，原因为扭矩扳手校准周期过长（Why），导致扭矩扳手的精度下降，无法准确控制螺栓扭矩。责任部门为设备部（Who），该部门负责设备的维护和校准工作，但在实际操作中，未能严格按照规定的校准周期执行。问题发生在夜班生产时段（When），由于夜班工作人员相对较少，设备维护和监管力度相对薄弱，增加了问题发生的概率。影响工序为底盘装配工位（Where），该工位对螺栓扭矩要求较高，螺栓扭矩超差会直接影响底盘的装配质量，进而影响整车的安全性和稳定性。

为了更准确地定位关键因素，运用排列图、因果图等质量工具进行深入分析。排列图能够直观地展示质量问题的主次因素，通过对质量数据的统计和分析，确定螺栓扭矩超差是影响产品质量的主要因素之一。因果图则从人、机、料、法、环等多个方面深入分析问题产生的原因，为制定针对性的改进措施提供全面的思路。例如，通过因果图分析发现，除了扭矩扳手校准周期过长外，操作人员技能水平参差不齐、装配工艺不够完善等因素也对螺栓扭矩超差产生一定影响。这些分析结果为处理阶段提供了详细、准确的依据，有助于企业制定更加有效的改进措施。

### 3.4 处理阶段：标准化与持续改进

处理阶段是 PDCA 循环的收尾阶段，也是持续改进的关键环节。在 Act 阶段，企业对检查阶段发现的问题进行全面总结和深入分析，采取针对性的措施进行改进，并将成功的经验和方法进行标准化，纳入企业的质量管理体系，形成“问题识别 – 快速响应 – 长效预防”的管理闭环，确保类似问题不再重复发生。

继续以上述机械制造企业为例，针对螺栓扭矩超差问题，在处理阶段采取了一系列有效措施。将螺栓扭矩校准周期从每月 1 次缩短至每周 1 次，加强对扭矩扳手的校准频率，确保扭矩扳手的精度始终满足生产要求。同时，修订《设备维护操作规程》（标准化），将新的校准周期和相关操作规范明确写入规程，要求设备部严格按照新规程执行，确保设备维护工作的标准化和规范化。

对改进效果进行量化评估，经过一段时间的运行和监控，发现螺栓扭矩超差率降至 0.3%，达成了预期目标（How much）。这表明改进措施取得了显著成效，有效提升了产品质量。此外，将改进后的经验和方法在企业内部进行推广，对其他类似设备的维护和校准工作提供参考和借鉴，实现质量管理水平的整体提升。同时，将此次改进过程中发现的问题和采取的措施纳入下一轮 PDCA 循环监控（持续改进），持续关注质量指标的变化，及时发现新问题并采取相应的改进措施，不断优化企业的质量管理体系，实现质量管理的持续改进和提升。

## 4、5W2H 方法论对 PDCA 的协同增效机制

### 4.1 问题定义阶段：精准锁定改进方向

在 PDCA 的 Plan 阶段，明确问题是制定有效计划的基础。5W2H 方法论通过对“是什么问题（What）、为什么发生（Why）”等关键问题的深入追问，能够帮助企业避免陷入“头痛医头，脚痛医脚”的片面改进误区，全面、深入地挖掘问题的本质和根源，确保质量改进计划具有针对性和全面性。

以某电子产品制造企业为例，客户投诉产品外壳划伤问题。如果仅从表面现象出发，简单地采取更换包装材料的措施，可能无法从根本上解决问题。运用 5W2H 方法论进行分析，首先明确 What，即确定问题是产品外壳划伤。接着追问 Why，通过深入调查发现，问题不仅出在包装环节，还涉及仓储、搬运和检验等多个环节。在仓储环节，周转筐衬垫破损，导致产品在存放过程中与周转筐直接摩擦，从而造成外壳划伤；搬运人员未按规程操作，在搬运过程中随意堆放产品，增加了产品碰撞和划伤的风险；夜班照明不足，使得检验人员在检验过程中容易漏失划伤缺陷，导致有划伤的产品流入市场。

通过这样全面的分析，企业能够清晰地认识到问题的复杂性和多维度性，从而在制定改进计划时，不仅关注包装材料的更换，还将仓储环节的周转筐衬垫更换、搬运人员的操作培训以及夜班照明设施的改善等纳入计划，确保计划阶段覆盖全链条管控点，从源头上解决产品外壳划伤问题，提高产品质量和客户满意度。

## 4.2 资源配置阶段：明确责任与时间边界

在 PDCA 的 Do 阶段，将计划付诸实践需要合理配置资源，并明确各部门、各岗位的责任和任务完成时间。5W2H 方法论通过“谁负责（Who）、何时完成（When）、需多少资源（How much）”这三个维度的清晰界定，为资源配置提供了明确的指导，有效解决了跨部门协作中常见的推诿扯皮问题，确保执行过程高效有序。

以某汽车零部件企业实施焊接工艺改进项目为例，在运用 5W2H 方法论之前，由于责任划分不明确，时间节点不清晰，资源配置不合理，导致项目推进过程中出现了部门之间相互推诿、工作进度拖延等问题。运用 5W2H 方法论后，明确了 Who，即由工艺工程师主导方案设计，负责制定详细的焊接工艺改进方案；生产部门负责按照改进后的工艺进行生产操作；质量控制部门负责对焊接质量进行监控和检验。明确 When，规定在 30 日内完成首件验证，确保项目进度可控；在第 15 日完成设备调试和工艺参数优化，为后续的生产操作做好准备。明确 How much，预算设备改造费用 80 万元，包括购买新的焊接设备、对现有设备进行升级改造以及相关的配套设施建设等；同时，合理安排人力和物力资源，确保项目所需的人力和物资得到充分保障。

通过 5W2H 方法论的应用，各部门、各岗位的职责清晰明确，时间节点具体可操作，资源配置合理有效，从而避免了跨部门协作中的推诿扯皮问题，提高了工作效率，确保了焊接工艺改进项目的顺利实施，提升了产品的焊接质量和生产效率。

## 4.3 效果评估阶段：量化指标与场景定位

在 PDCA 的 Check 阶段，准确评估质量控制措施的执行效果是发现问题、持续改进的关键。5W2H 方法论通过“何地发生异常（Where）、何度偏离标准（How much）”的精准描述，为效果评估提供了详细的数据支持和场景定位，能够帮助企业快速、准确地分析质量问题，避免泛化分析导致的整改延迟。

以某注塑企业为例，通过 SPC（统计过程控制）图表发现产品质量出现波动。运用 5W2H 方法论进行分析，首先明确 Where，确定是注塑车间 2 号机出现问题；明确 When，发现问题发生在下午 3 点。接着明确 How much，通过数据分析得知该时段生产的产品重量波动超±5%，超出了产品质量标准允许的范围。针对这一异常情况，进一步追问 Why，通过对设备运行参数、原材料质量、操作人员等方面排查，发现是模具温度控制模块故障，导致模具温度不稳定，从而影响了产品的成型质量，造成产品重量波动超标。

通过 5W2H 方法论的精准描述和深入分析，企业能够快速定位到问题的发生地点、时间、严重程度以及根本原因，从而有针对性地采取措施进行整改，如及时维修模具温度控制模块、调整设备运行参数、对操作人员进行培训等，有效避免了泛化分析导致的整改延迟，提高了质量问题的解决效率，确保产品质量稳定。

## 4.4 标准化阶段：固化经验与预防风险

在 PDCA 的 Act 阶段，将成功的经验和方法进行标准化，形成可复制的管理模式，是持续改进质量管理体系的重要环节。5W2H 方法论助力企业将成功实践转化为可复制的标准文件，明确“如何操作（How）、在哪应用（Where）”等具体要求，为企业的质量管理提供了长效保障。

以某电子企业控制焊接缺陷率为例，在经过一系列的质量改进措施后，焊接缺陷率得到了有效控制。为了将这一成功经验固化下来，企业运用 5W2H 方法论，将最佳实践转化为《焊接工艺指导书》。在指导书中明确 What，规定使用型号 A-123 的焊锡丝，确保焊接材料的一致性和稳定性；明确 How much，设定焊接温度为 320℃，保证焊接过程的温度控制精准；明确 How，详细描述焊接操作步骤和工艺要求，如焊接时间、焊接角度、焊接速度等，确保操作人员能够按照标准规范进行操作；明确 Where，规定由持证焊工在防静电工作台操作，为焊接工作提供适宜的环境和专业的人员保障。

通过将成功实践转化为标准化文件，企业能够将优秀的质量管理经验在内部广泛推广应用，使各生产环节的操作更加规范、统一，有效预防类似质量问题的再次发生，提升企业整体的质量管理水平和竞争力。

## 5、协同应用实证分析 —— 以某不锈钢制造企业为例

### 5.1 案例背景

某大型冷轧厂轧制区域在凌晨 3 时 25 分，轧制厚度为 0.45mm，钢种为 S30400 不锈钢冷轧板时，质检员按规定切取样品送往实验室进行严格检查。经过专业的检测设备和检测流程，最终确认该不锈钢卷存在冷轧钢板屈服强度不达标的质量问题。这一问题不仅影响了该批次产品的质量，还可能对后续的生产和客户满意度造成严重影响。为了及时解决问题，降低损失，企业迅速启动了纠正预防措施程序，运用 PDCA 思维与 5W2H 方法论，全面深入地分析问题、制定解决方案并持续改进，以确保产品质量符合标准。

### 5.2 协同应用过程

在运用 PDCA 与 5W2H 协同解决问题的过程中，企业首先明确 What，即确定是某批次 0.45mm 规格冷轧钢板屈服强度不达标的既定事实，清晰界定问题核心，为后续分析提供明确方向。接着追问 Why，组织工艺、设备、质检等多部门联合开展深入调查，运用鱼骨图、5Why 分析法等工具，从人、机、料、法、环等多个方面进行全面分析。最终通过跨部门的联合评审小组共同分析出是加热温度控制不当导致问题发生。确认为某产线加热炉在某时段 TV 波动超出工艺要求范围，致使钢板组织性能异常，进而影响屈服强度。

明确 Who，涉及加热炉操作工，其操作对温度控制有直接影响；热处理为生产特殊过程，热处理工艺工程师负责制定和优化工艺参数，对加热工艺的合理性和有效性负有重要责任。

确定 When，通过生产记录和设备运行数据，明确问题出现在某时间段的生产，为精准分析和针对性改进提供时间依据。

定位 Where，将问题发生的位置精准定位在加热炉工序，聚焦问题源头，避免盲目排查。

制定 How，针对加热温度控制问题，制定调整加热温度曲线的措施，使其符合钢板轧制工艺要求；加强操作工培训，提升其操作技能和责任心，确保严格按照操作规程进行操作；同时，在加热炉关键部位增设温度监测点，运用自动化控制系统实现对温度的实时监控和精准调节，及时发现和纠正温度偏差。

评估 How much，评估因质量问题产生的损失，包括不合格产品的报废损失、返工成本、客户潜在流失损失等，共计经济损失达到 35 万元。同时，对改进措施的成本效益进行分析，改进措施预计投入 2 万元，主要为人员特殊过程（CQI-9）培训费用，但通过提高产品合格率、减少废品损失以及提升客户满意度，预计未来半年内可挽回经济损失 80 万元，具有显著的成本效益。

### 5.3 实施效果

通过实施上述改进措施，取得了显著的效果。首先，成功解决了冷轧卷屈服不达标问题，后续生产过程中未再出现类似情况，有效减少了因不良品导致的经济损失，降低了生产成本，提高了企业的经济效益。

其次，不良缺陷率从原来的 8% 下降至 5%，下降了 3%，产品质量得到显著提升；客户投诉量从每月 20 次减少至每月 17 次，减少了 1.5%，客户满意度明显提高，增强了企业的市场竞争力。

最后，通过此次质量问题的解决，企业对退火工艺进行了全面更新和优化，将改进后的工艺参数和操作规范纳入企业标准，确保后续生产不会再发生屈服强度不足的问题，形成了长效的质量保障机制，为企业的可持续发展奠定了坚实基础。

## 6、结论与展望

### 6.1 研究结论

本文通过对 PDCA 思维与 5W2H 方法论在工业质量管理领域的深入研究，得出以下结论：PDCA 思维构建了一个系统且持续的质量管理闭环框架，涵盖了计划、执行、检查和改进四个关键阶段。在计划阶段，明确质量目标和策略，为整个质量管理活动奠定基础；执行阶段将计划付诸实践，确保各项措施得以有效实施；检查阶段通过对执行结果的评估，及时发现问题和偏差；改进阶段则针对检查结果采取措施，不断优化质量管理体系。这种闭环管理模式确保了质量管理活动的系统性和持续性，使企业能够不断提升产品和服务质量。

5W2H 方法论以其独特的结构化问题拆解方式，为 PDCA 各环节提供了细致入微的管控思路。在 PDCA 的计划阶段，5W2H 通过对何事、为何、何人、何时、何地、如何、何度等

问题的深入分析，明确质量目标和执行细节，使计划更加精准和可操作；执行阶段，借助 5W2H 明确责任主体、时间节点和操作方法，保障执行的高效有序；检查阶段，运用 5W2H 精准定位问题发生的场景和严重程度，为问题分析提供有力支持；改进阶段，依据 5W2H 将成功经验标准化，制定具体的改进措施，实现质量管理的持续优化。

二者的协同应用为工业质量管理带来了显著成效。通过将 PDCA 的系统性与 5W2H 的精准性相结合，企业能够有效破解质量管理中的诸多难题，如目标模糊、责任不清、改进低效等。在质量策划环节，二者协同明确目标和细节，使策划更具针对性；过程控制中，及时发现并解决问题，保障生产过程的稳定性；面对质量问题，深入分析原因，制定有效改进措施，降低质量成本，提升产品合格率和客户满意度。如某不锈钢制造企业在应用二者协同解决冷轧钢板屈服强度不达标问题时，取得了不良缺陷率下降、客户投诉量减少的显著效果。

## 6.2 未来展望

随着工业互联网、AI 质检等新兴技术的迅猛发展，PDCA 与 5W2H 的融合将朝着数字化、智能化方向不断深化，为工业质量管理带来全新的变革。在工业大数据的支持下，5W2H 分析将实现实时化。企业能够实时采集和分析生产过程中的海量质量数据，快速精准地定位质量问题，实现对质量问题的秒级响应。通过对生产线上传感器实时传输的数据进行分析，及时发现设备故障隐患，提前采取维护措施，避免因设备故障导致的质量问题。

借助数字孪生技术，企业可以构建与实际生产系统高度仿真的虚拟模型，模拟 PDCA 循环过程。在虚拟环境中，对不同的质量改进方案进行模拟和评估，预判方案的实施效果，选择最优方案进行实际应用。这不仅能够提高质量改进的效率和成功率，还能降低试验成本和风险。如在新产品研发过程中，通过数字孪生技术模拟不同工艺参数对产品质量的影响，提前优化工艺方案，确保产品质量的稳定性。

未来，工业企业有望构建全链路智能质量管理体系，实现从“事后检验”向“事前预防”的重大范式转型。该体系将融合数据采集、智能分析、自动决策和闭环改进等功能，利用人工智能算法对质量数据进行深度挖掘和分析，自动识别潜在的质量风险，并及时采取预防措施。通过机器学习算法对历史质量数据和生产过程数据的学习，建立质量预测模型，提前预测质量问题的发生概率，为企业的质量管理体系提供科学依据。

## 6.3 实践建议

企业在应用 PDCA 思维与 5W2H 方法论时，需重视跨部门协同机制的建立。质量管理涉及企业的多个部门，如生产、质量控制、研发、采购等。通过建立跨部门协同机制，明确各部门在质量管理活动中的职责和分工，加强部门之间的沟通与协作，确保 5W2H 的责任界定与 PDCA 的流程衔接顺畅。成立质量管理项目小组，由各部门相关人员组成，共同参与质量问题的分析和解决，促进信息共享和协同工作。

质量管理信息系统（QMS）是固化 PDCA 与 5W2H 工具应用模板的有效手段。企业应依托 QMS，将 PDCA 的四个阶段和 5W2H 的七个维度进行标准化和流程化，形成可操作的应用模板。通过系统的自动化功能，实现数据的自动采集、分析和报告生成，降低人工操作的复杂度和错误率。利用 QMS 的报表功能，自动生成质量数据分析报表，为质量管理决策提供数据支持。

员工是 PDCA 与 5W2H 方法的具体执行者，强化员工培训至关重要。企业应将 PDCA 与 5W2H 纳入质量工程师与一线员工的必备技能体系，通过定期培训、案例分析、实操演练等方式，提高员工对这两种方法的理解和应用能力。开展 PDCA 与 5W2H 应用竞赛，激发员工的学习积极性和创新思维，促进员工在实际工作中熟练运用这两种方法，提升企业整体的质量管理水平。

## 参考文献

- [1] 张明亮. PDCA 循环在制造业质量管理的应用 [J]. 中国质量与标准导报, 2023 (05):45-48.
- [2] 李红. 5W2H 方法论在质量问题解决中的实践 [J]. 质量管理现代化, 2022 (08):23-26.
- [3] 王建国. 工业质量管理体系优化与实践研究 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2021.
- [4] 刘志强. PDCA 与 5W2H 整合在企业质量改进中的应用 [J]. 工业工程与管理, 2020 (12):112-116.
- [5] 陈雪峰. 现代工业质量管理理论与方法 [M]. 上海: 上海交通大学出版社, 2019.
- [6] 赵丽娜. 基于 PDCA 循环的制造业质量成本控制研究 [J]. 会计之友, 2023 (02):78-82.
- [7] 吴刚. 5W2H 分析法在生产过程质量管控中的应用 [J]. 制造业自动化, 2022 (06):103-105.
- [8] 张明远. 工业企业质量管理体系构建与运行 [M]. 广州: 华南理工大学出版社, 2020.