

PROCESS ALCHEM

六西格玛精益流程

[澳] 乔治·李·赛伊 (George Lee Sye) 著 任月园 译

业务持续改善的实用指导

A PRACTICAL
GUIDE TO
CONTINUAL
BUSINESS
IMPROVEMENT
WITH MODERN DAY
SIX SIGMA AND
LEAN THINKING

東方出版社

六西格玛精益流程

[澳] 乔治·李·赛伊 (George Lee Sye) 著 任月园 译

业务持续改善的实用指导

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

六西格玛精益流程/ (澳) 赛伊 (Sye, G. L.) 著; 任月园 译. —北京: 东方出版社, 2010
书名原文: Process Alchemy: A Practical Guide to Continual Business Improvement with Modern Day Six Sigma and Lean Thinking
ISBN 978-7-5060-4097-6

I. ①六… II. ①赛… ②任… III. ①企业管理: 质量管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 258969 号

Process Alchemy: A Practical Guide to Continual Business Improvement with Modern Day Six Sigma and Lean Thinking

By Scott Rosenberg.

Copyright © by George Lee Sye (2003—2007).

Trademarks: Six Sigma is A Registered Trademark of Motorola Inc; Minitab is A Trademark of Minitab Inc;

Process Mastery is A Registered Trademark of Soarent Pty Ltd.

Simplified Chinese edition copyright © 2010 by Oriental Press.

All rights reserved.

本书版权由 Creative Intellectual Property Company 代理
中文简体字版权属东方出版社所有
著作权合同登记号 图字: 01-2009-3345 号

六西格玛精益流程

作 者: [澳] 乔治·李·赛伊

译 者: 任月园

责任编辑: 姬 利 燕霜玉

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京印刷一厂

版 次: 2011 年 1 月第 1 版

印 次: 2011 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 17.75

字 数: 287 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-4097-6

定 价: 39.80 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

序言

“在我所接受过的管理培训中，六西格玛是最重要的。接受六西格玛培训，比上哈佛商学院和 GE 克劳顿管理学院更加有用，因为它可以教你如何独创思考。”

——杰克·韦尔奇 (Jack Welch)，1999 年 4 月

欢迎阅读本书！你的阅读使我备感荣幸，因为我热衷于六西格玛。不过，本书却不是直接描述六西格玛和精益思想的，而是这些概念之后的准则。这个核心准则是做任何事情成功的基础。是的，任何事情——生意、个人健康与活力、人际关系以及运动成绩等。不管任何领域，没有这个准则，成功就难以维系。

定义成功

这个准则到底是什么呢？在讨论该问题之前，必须先搞清楚究竟是什么是成功。如果我们连什么是成功都不知道，又怎么能获得成功呢？或者，我们错误地理解了成功，到头来发现自己追求的事业目标和人生目标皆为错误。你认为怎样的人生是成功的？多金？多财产？还是有一大笔退休金？或者在公司里担任高级职位？成功真的就是这些吗？当我在研讨会上问道：“当今世界，谁是最成功的人？”大家意见一致——比尔·盖茨！衡量公司或经营成功的标准是什么？是股价还是投资人的投资回报率？当今社会倾向于用金钱、地位、财产或者其他成就，来作为衡量成功的标准。根据这种定义，人们获得了“社会承认”的成功，但在多数情况下，成功也就是走上下坡路的开始。有个登山爱好者登上了世界最高峰，然后发现生活很让他

失望；运动员到达运动生涯的巅峰后，若是连败几场或者排名下跌，便会有失落感。

在经营上，好多公司确实赚到了钱，但5年之后却走向破产。一个企业曾经赚得丰厚的利润或签下大额定单，但没过3年就破产了。这能叫成功吗？社会普遍认为的成功定义行得通吗？我觉得不行。生命是一个过程，经营也是——所以我认为对我们有益的成功定义应该是动态的，而不是一个终点描述。我认为经营上的成功是指：

成功：（名词）持续为利益相关者创造价值增长。

“持续”意味着坚持做某件事情或者用很长时间来实现某一目标。

“持续”是芝加哥公牛队（Chicago Bulls）8年内6次荣获美国职业篮球联赛（NBA）冠军的基石，“持续”也使老虎·伍兹（Tiger Woods）连赢4次高尔夫球大赛，“持续”还使杰克·韦尔奇在掌管通用电气的20年里，把它从一个价值130亿美元的公司经营成价值3000多亿美元的、世界上最成功的公司之一。

常胜 vs. 赢得一场

在竞技性体育运动中，持续夺魁意味着“常胜”。人们谈论运动队的某场比赛打得好，但这并不能保证运动队赢得整个赛季。必须能够持续取胜。在经营上也一样。卓越经营不是一蹴而就的，而是成功公司经年累月才能达到的。企业必须不断超越，否则就会面临灭亡。为何会这样？正如你所知：在当今世界，信息的获取比以往任何时代都更便捷，市场的拓展也突破了传统界限，出行的便利也使地球似乎变小了，而且国内市场也正趋于成熟。争夺市场份额的斗争从来没有如此激烈过。问题在于：如果你不想改变，就得成为垄断者；若不是，最终便会被挤出市场。这么说也许有点言重了，但是得正视它——当今时代就是如此，我们得研究世界，而不是随便臆想。

增长

“增长”一词也出现在上述定义中。改变不可避免，在生活和经营中都没法回避。今天你把一笔钱存进银行，一周后它们的面值没变，可实际价值也许已经变了。我们都在一天天变老，头发不断生长，肌肉也在变化；有些人的骨密度增加了，有些人的却减少了。我们可能没注意到房子在日渐腐朽，直到将来某一天得重新粉刷并做必要的修缮。公司的财务状况和个人的腰包厚度不增长便会下滑，即便表

002

面上数字额度不变。

我这里讲的并非极大的变化，而是渐进式改变——很慢，但的确在发生着。变化是永恒的，我们唯一的选择就是把握变化的方向——前进还是后退。目前，你为事业、健康、人际关系或经济状况选择了怎样的方向？当然，所有人都希望事情向着好的方向发展。许多人道理上都懂，但根据我的经验：在西方社会中，只有极少数人能够“一贯地”积极改变事业和生活。许多企业领导者认识到这一点时已为时晚矣！

你是否知道：截至1985年，1970年公布的“财富500强”中已有40%破产？为何会这样？名列全美500强的企业就这样消失了？我认为那些公司的领导者把成功视为终点，以为到达终点之后就可以休息了。他们不知道成功需要不停地变革，公司价值持续增长是立于不败之地的必要条件。

麦当劳和其他公司

我不见得吃麦当劳快餐，但我认为它是最成功的企业典范。最近，我路过一家新开的麦当劳，惊讶地发现它改造了一处新咖啡区。隔间里的沙发都是真皮的，天花板上吊着红色的灯，墙上挂着描绘健康与活力的画，菜单中有热沙拉和许多美味选择。就连墙壁的颜色也变了，以反映现代装饰风格。麦当劳一直都能保持竞争力并实现收入增长吗？从财务标准衡量，麦当劳的确是世界上最成功的公司之一。2006年，麦当劳的收入增加了10%。麦当劳一直都在进行积极的改变吗？那是肯定的！

在我们认为最成功（用商业标准衡量）的公司里，发生过许多令人难以置信的故事。你知道通用电气最早只是托马斯·爱迪生（Thomas Edison）开办的一家灯泡厂吗？波音公司（Boeing）最初仅是个家具厂，LG公司也只生产牙膏、擦脸油和香皂。

人类对变革的需要

在这里，我要指出：价值持续增长不仅是生存所必需的，还是让利益相关者获得满足的基础。当我们前进、取得进步时，就会有成就感并感到生活很快乐。想一想生活中你最高兴的时刻……我敢打赌：一定是你取得了进步或者生命中的重要领域有了进展时——也许是追到了心仪的人，或者是在做十分感兴趣的事，抑或是学到某样东西让自己感觉到在成长。在这些时刻，我们都会有极大的满足感。现在，请想一

想：当你的工作取得了进展、改善了办公室的布局、推进了某些流程、设计了新的更有效的进程、实施了崭新的操作程序、找到了新的更好的计划方法时，你会有何感觉？这些是不是使你的工作更加充实？如果你日复一日没有任何变化，工作陷于常规，绩效水平不变，收获结果不变，人也不变，你会觉得怎么样？对了，你会觉得无聊，烦。渐进的变化是生活的基石，我们需要它来成长并品尝到真正满足的滋味。

积极、持续的改进

如何为利益相关者不停地创造价值呢？如何获得新定义下的成功？答案很简单：必须不断地提高标准并采取行动，以改进经营的各个方面。当我给出这条建议时，经常会从殚精竭虑想创造更多价值的企业领导者身上得到这种反应——“我们已经这么做了，并且已实施经营改进方案”。如果他们的方案真能解决问题，为何他们还在苦苦挣扎？为了找到答案，让我先问问你的工作日情形。你有没有一份每日或每周事务清单？若有，想一想你对这个问题的答案。你为什么要做事务清单上列出的事项？我问到的多数人会给我看一份清单，上面的事情多数是由两大因素驱动：“截止期到了”或者“别人要我这么做”。这是管理时间的被动方法，在这些人的每日计划上，大多是不做就会有麻烦或者将带来麻烦的事。这种方法也体现在许多组织实施的改进中。只有出了差错或者某些业务造成问题时才去改进。创新也是为了修正错误或者做出调整，并认为这就是经营改进。这么做可以缓解压力，不过长期看，只依靠这种方法的企业最终都难以创造出利益相关者期望和需要的价值。

经营如旅程

商业成功跟生活中的成功一样，并非目标或终点。经营是一个过程，喜欢的话也可以称作“旅程”。在这段旅程中，你每天都能取得大大小小的积极进步，如稍微消除流程中的变异，提高常规工作的效率，使顾客体验更好，简化行政流程，开发新产品或服务，实行大的并购以扩展市场业务等。随着时间流逝，以上这些便会成为推动企业绩效提升的动力。当企业领导者和经理人意识到这点时，就能改变公司和个人的命运。

成功的核心法则

这就是我痴迷于本书主题的原因。成功的核心法则被我简称为

ECCI (Endless Commitment to Continual Improvement) 。 它的意思是：“不懈地追求持续改进”。

对于不管在哪方面取得过成功的人来说，这都是生活的基本法则，也是取得任何重大成就的基础。这同时也是在人际交往、健康状况乃至整个人生的所有重要方面取得成功的基石。但凡生存下来并长盛不衰的企业都遵循了该法则。如果不能持之以恒地改进，企业就不会向前发展；只有对所有关键领域不断改进才能提升企业。

让我问问你：你的企业成功吗？要回答这个问题，请先查看一下贵公司的利润、流程绩效、健康和安全管理、市场份额、员工福利、股票价格、日常管理方法，以及同客户的关系，它们是否在持续改进。你需要在企业的关键领域取得进展。做到这些，你就一定会成功。

ECCI 是个新法则吗？不完全是。它从人类诞生之日起就存在了，但直至现代才成为可传授的法则。

日本率先采用

ECCI 法则彻底革新了日本的产业。20 世纪 40 年代晚期，战争基本上将日本摧垮。当时，五星上将道格拉斯·麦克阿瑟 (Douglas MacArthur) 担任美国在日本战区的司令。他撤掉了日本大企业的中高层领导，因为他们在对外战争中助纣为虐。在日本，企业和社会文化十分注重等级和年龄，所以麦克阿瑟之举在日本掀起了社会革命。在革命过后的日企中，30 多岁的男人担任了领导，他们向西方寻求帮助并愿意实践对方的建议——尤其是在质量改进方面。

1947 年，麦克阿瑟把威廉·爱德华兹·戴明博士 (W. Edwards Deming) 带到日本，帮助日本政府筹备人口普查。当时，戴明是美国人口普查局 (US Bureau of Census) 的首席数学家和取样顾问。在普查局里，他极大地提高了工作效率，并在全美国传授他的生产率和质量理论。1950 年，在日本科学家和工程师联合会 (The Japan Union of Scientists and Engineers, JUSE, 成立于 1946 年，旨在重塑日本的产业) 的倡议下，戴明开始教授他的理论。

戴明向日本企业领导传授了新的工作方法。在两年时间里，便有 500 多位领导者聆听了他的理论。这些领导者率领的公司现在已家喻户晓——如丰田 (Toyota) 、三菱 (Mitsubishi) 、尼桑 (Nissan) 以及索尼 (Sony) 等。戴明成功地使这些领导者改变了他们认为能够管理和提升流程绩效的准则和想法。他的成功在于能够透过学术理论用简单实用的方法教授统计概念，方便学员理解和应用。他还成功地改变了学员的观点，让大家相信质量提升的好处。他把如何持续提高质量

作为授课重点。

戴明坚信质量最终能转化为公司利润。一心想着压缩成本、提高收入，只会使公司走向破产。戴明还成功地使日企领导者不再只是停留于满足客户提出的要求。他们学会了不断超越客户的期望以建立忠实的顾客群。为了达到此目标，必须着眼于持续提高质量。

大多数管理者认为：若想使绩效和质量达到新水准，就需要多投入金钱。戴明却在不断挑战此观点。他表明，任何企业成功的关键是不断改进。现在，他的观点已成为日本多数大公司自上至下奉行的文化和理念。日本人用戴明的理论革新了本国产业，现在已形成“零缺陷文化”，并经常用十亿分之几来计量缺陷率。

在日本，人们把改进称作“Kaizen”。现在这个词已融进日语词汇，通常讲作“经营 Kaizen”和“行业 Kaizen”。

美国紧随其后

直至 20 世纪 80 年代，西方商业界才开始重视戴明的理论，这最先始于美国。福特汽车公司（Ford Motor Company）的董事长唐纳德·皮尔森（Donald Pearson）是最先应用戴明理论的人之一。他应用该理论，致力于持续改进。到 1986 年，福特公司已在他的率领下扭亏为盈，并获得 60 亿美元的利润。杰克·韦尔奇在掌舵通用电气时，也用实践证明了该理论。通用电气是当今世界上最成功的企业之一，不过这句话有些争议。

当公司的价值持续增长时，便实现了成功。实现此种成功的法则就是 ECCI，一个同时适用于经营和人生的理论，所以我对此兴趣十足。当我谈论六西格玛时，其实是在说经营改进、ECCI 法则，以及 ECCI 在逐步、渐进的持续改进中发挥的力量。

“只有变化才是永恒的。”

——赫拉克利特（公元前 500 年）

如今的六西格玛

请先转移一下你的注意力，跟我特别探讨一下六西格玛。公司每天都有变化，但并不意味着是前进式改变。例如，一个公司可以每月进行一次整改，而不改变其运作方式。所谓前进式改变，一定是那种能够给企业和利益相关者带来价值增加的改变。六西格玛对实现前进式改变相当有效。六西格玛是一种专注于提升核心业务流程——可为所有的利益相关者（包括顾客和企业本身）创造价值的流程——的

策略。

我第一次听说六西格玛是在 20 世纪 90 年代后期。当六西格玛成为我所在企业的战略时，我认为它只是又一种企业举措，昙花一现就过去了。“又来了。”我这么想。“六西格玛”、“黑带”（Black Belt）、“绿带”（Green Belt）等术语更增加了我对它的怀疑。这些“美国主义”只是吹牛，永远无法融入我们的组织文化。事实上，我不赞成使用这些术语和名称，以免引起员工反感。我一点也不想被称做“黑带”。结果，这项举措被冠以新名称，团队领导者也被改称为“教练”。

现在，多年过去，我的看法完全变了。我发现六西格玛是一种持续性的增值举措。同时我也知道：若操作得当，它可以改变解决问题的方法和实现流程绩效持续改进的方法。六西格玛是一项重要的改进策略，它不要求裁员，反而赋予员工权利让他们主动改变、寻找解决方案、促进创新并探索新的工作方法。它会带来管理层和员工的合作。

专业术语是怎么回事？名词六西格玛、相关的头衔和术语已被广泛认知并接受，其全球实践者用的都是同一套术语。六西格玛对投资界意义重大；实际上，相比其他流程改进方法而言，人们对它更有信心。六西格玛的从业者若在简历中写明自身头衔术语，那么在申请工作时将具有巨大优势。你也许已经猜到了，术语的确是“品牌”的组成部分。自己开公司、办企业的读者会知道品牌对组织的价值有多大。

亲身经历告诉我，在澳大利亚推行六西格玛时曾遭遇抵制。从如何给改进方案命名到如何将其推行，都反映出人们对六西格玛的抗拒。我认为许多个人顾问和咨询公司在澳大利亚推行六西格玛时，没能帮助人们多方面了解该方法。顾问们都错误地认为一双鞋子可以适合所有人穿。我最深切地体会到：一、任何持续改进方法（六西格玛就是其中之一）都必须因“人”而异，根据不同企业做出必要的调整；二、必须让整个组织中的人从上到下都参与到改进中来，因为这个改进方法将成为组织文化的一部分。

如果贵公司应用的六西格玛是根据需求设计的，并且参与人数众多（不光是少数人在项目层面参与），那么它就会给组织带来增值。

知识源泉

我撰写本书的知识从哪里来？总体说来，有三个来源。第一，其他作者的作品。如果你想增长学识，可用较快的速度学习别人花费数年时间学习总结出来的成果。我读过不少讲述六西格玛、质量改进、

变革领导的好书，以及其他很多和持续改进、人类行为及最佳绩效相关的书。它们都是由上述各领域的佼佼者著成，目的是与大家分享知识和看法。我把从他们身上学到的许多东西压缩整合到本书当中。

第二便是其他人的经验。我工作30年明白了一件事：成功的机会无处不在。如果想成就一件事，须看哪位先辈曾经办成过，是如何成功的。通用电气是成功运用六西格玛的典范，还有许多其他公司的掌舵者成功地推行了某些形式的持续改进方案，包括六西格玛。一位推行六西格玛的领导者曾告诉我，实施六西格玛没有现成范本。每个组织的文化不同，在实施六西格玛时，许多重要的认知都跟人有关。对于想加速推行六西格玛的人来说，前人的经验弥足珍贵。毫不夸张地说，在过去6年中，我跟上千人讨论过、共事过，发现了许多实施六西格玛时犯下的技术性和文化性错误，以及正确的做法。我将借本书与大家分享。

第三是自己的经验。我领导过不同领域和行业进行变革和改进，在应用、传授和寻找持续改进的更好办法时学到了很多。很幸运，我密切参与过许多行业——如采矿业、制造业、医疗卫生业、服务业、金融和能源业等——的六西格玛方案实施，并跟经营改进经理并肩工作。我看到成功实施六西格玛者的共同特点，也发现实施六西格玛不利者的一般特性。我在四大洲亲身培训过1000多名黑带和绿带，知道实施任何六西格玛举措的好处会在项目层面展现出来，但不能够仅在项目层面实施。

我的意图

本书旨在分享如何在整个组织或者在组织部门内成功实施六西格玛。撰写此书时，我尽量用一种简明、易懂、易用的笔调来定义概念。当然，本书并非六西格玛的应用圣经。值得一提的是，六西格玛最初并非流程改进的灵丹妙药。我还会给读者推荐一些补充法则，包括5S管理^①、精益生产（Lean Manufacturing）和约束理论（Theory of Constraints）等。事实上，六西格玛已经发展到包含上述所有举措的程度。

某些六西格玛纯粹主义者可能不喜欢这种说法，并试图推翻它，但我觉得他们这么做的目的是想维持六西格玛的最初形式。我们要认识到：在很多案例中，成功实施六西格玛都纳入了许多别的学科，所用工

^① 源于日本，又称“5常法则”，是指在生产现场对人员、机器、材料等生产要素进行有效管理的办法，在本书后半部分有详细讲述。——译者注

具中既有传统六西格玛工具，也有精益生产的工具。认识到这一点很重要。使用六西格玛的最终目的是改进，而不是维持其原始形式。

在本书中，我想为大家解决的关键问题是：

- 何谓六西格玛？
- 它对当今的组织有何价值？
- 它如何适用于某一组织？
- 如何用六西格玛实现长期、可持续的改进？
- 六西格玛是一种持续改进战略，怎样做才能从中获取最大的价值？
- 如何持续改进六西格玛（或经营改进、持续改进）举措？

在本书开始，我需要阐明的是：书中所用模型和视图都是为了说明各种流程和概念。我绝不是说就该用书中提供的模型。它们仅是简单的可视化图形，帮你理解我们讨论的概念。多数情况下，这些概念都可以用多种不同方式表达。

流程炼金

在我和好友弗朗西斯科·梅勒若（Francisco Melero，美国经营改进专家）探讨时，他经常把我们实施的六西格玛举措比作炼丹。我们把各种工具和方法综合运用，帮助组织从业务流程中提炼出最多最有用的东西，这跟炼丹术很相似。我十分赞同这种说法。我们的工作被比作炼丹，从业务流程下手来实现最佳绩效，可谓从流程中炼出金丹。

出版本书第二版，原因有三：

- 更新内容，使用读者更容易读懂的语言，分享关于如何持续提升现有改进方案的意见。
- 我们需要认识到六西格玛本身就是其强调原则——持续改进——的产物。因此，我不断质疑并挑战现行的六西格玛做法，总是寻找新途径来改进实施方法和补充流程改进工具包，并且总是幸运地从共事者那里学到东西。
- 这本书浓缩了初版后出现的所有新方法和新内容。

本书框架

了解以后，让我介绍一下本书框架并让你对内容有个全面了解。

本书共分为三部分：

- 学习六西格玛
- 实施六西格玛
- 不断改进六西格玛

第一部分——学习六西格玛

第一部分讲述六西格玛的概念，旨在教给读者传统六西格玛的基础知识，以便展开讨论。本部分将讨论以下主题：

- 术语和定义；
- 起源；
- 如何适用于企业；
- 成功背后的法则；
- 原始六西格玛改进流程和工具包。

读完本部分，你将为深入探究六西格玛（原始形式）打下坚实的基础。

第二部分——实施六西格玛

第二部分描述了如何成功实施六西格玛。它以“准备好实施六西格玛了吗”开始，涵盖以下关键论题：

- 六西格玛战略；
- 实施计划；
- 创建操作系统以保证成功；
- 明确组织结构，包括人员及责任；
- 选择并倡导成功实施六西格玛和其他经营改进举措。

读完本部分后，你会深知要想发起成功的经营改进举措，对自身和企业有何要求。

第三部分——不断提升经营改进举措

第三部分专门研究持续改进举措本身，我认为这最重要。本部分将要讨论：

- 如何加快组织的学习进程；

- 成功的四大支柱，以及如何通过评估操作系统来加强这四大支柱；

- 精益思考及其如何跟传统的六西格玛发生关联并结合；
- 精益六西格玛工具包；
- 如何更快完成经营改进项目。

这一部分为何放在最后？原因很简单：没有哪家公司首次就能将其实施完美。成功的经营改进举措都是其自身原则——持续改进——的产物。此部分主要为已经实施经营改进举措的读者提供信息，不过，它也可以为计划实施某些改进举措的读者提供有用信息。

书的最后是附录，包括：

- 探讨质量保证和质量改进；
- 项目评审时每个倡导者都会提出的关键问题；
- 评估经营改进战略的检核表；
- 一份《经营改进领导者的自我评估》。

可以确定一点：不管推行何种改进战略，最简单的部分都是培训项目团队领导者了解工具和改进流程。真正的挑战存在于战略层面——用哪种方法实施方案，可对组织的财务收益和员工的工作生活质量产生巨大、积极的影响。花点时间想象一下，做到这点将会怎样。如果你参与实现了该成就，将会有何感觉？这对你的个人生活和职业生产品质有何影响？这对你自己、公司和周围人的命运又有何影响？

我希望本书的内容可以在某种程度上持续提高你的人生质量，并帮助你迎接挑战。

乔治·李·赛伊
2006年6月于布里斯本

作为领导者，你能取得的最有价值、最能给人成就感的结果是：营造一种氛围，让所有员工在做任何事情之前总会问一个新问题——“我如何能做得更好？”

当你实现这点时，经营业绩将达到新高度，自身的心态和思维模式也将影响人生的其他重要方面。你在工作内外成为一名积极的影响者，给身边的人带来益处。

——乔治·李·赛伊

目录

序言 001

第一部分 用六西格玛实现持续改进

第一章 持续改进和六西格玛语言 003

客户既是处于流程链末端的商品使用者，如摩托车的买主；也可以是流程链中每个环节输出的受用者，如组装汽车的工人就是制造车门的工人的客户。产品或服务满足不了客户需求便是有缺陷。一开始就要消灭缺陷，即第一次就把事情做好。六西格玛流程——简单地说，即缺陷率为3.4/1000000的流程。

第一节 常见术语和定义 003

第二章 六西格玛概览 009

六西格玛常被奉为一种管理哲学或者商业文化，其实，它首先是一项具体策略——帮助企业把核心业务流程变得最有效率、最富效能的策略。高效流程可以保证始终提供好的产品或服务，以满足客户需求，甚至超越他们的期望。流程高效是传统六西格玛实践的核心主题，其执行结果是既提升了客户体验，又让组织实现利润增长。

第一节 六西格玛的起源 009

第二节 何谓六西格玛 010

第三节 如何使六西格玛适用于特定组织 016

第四节 六西格玛可以为贵组织做什么 020

第五节 六西格玛的局限是什么 024

第三章 用六西格玛改进流程 025

六西格玛流程改进战略并非高深的科学。它只是一个浅显的旧常识。虽然是常识，但我们却很难利用它，除非有纪律确保我们能遵守常识。流程改进战略做的就是这个。它给团队领导者提供了一系列步骤和工具，严格要求并在纪律的保证下遵循常识流程。DMAIC给团队领导者提供了检查表，使其能够不断地创造佳绩。

第一节 六西格玛如何运作 025

第二节 DMAIC流程 029

第三节 DMAIC流程详解 032

第四节 胜任的六西格玛从业者 035

第五节 DMAIC和常用六西格玛工具 037

001

039 第四章 透视六西格玛工具

质量功能展开的起点就是客户的需求和期望。其目的是在开发产品和服务时，把客户需求转化为产品或服务的功能及技术特点。这样，组织就会专注于产品或服务的开发工作，以让客户满意，并比竞争对手更占据优势。质量功能展开使用的质量屋就是组织客户意见数据的方法，能把客户的需求和期望考虑进（产品、服务）设计功能中。

第二部分 实施六西格玛

069 第五章 六西格玛战略

从20世纪80年代末开始，很多组织都实施了六西格玛战略，但并不是所有的组织都获得了成功。我们注意到一个有趣的现象：六西格玛实施过程中最常见的错误跟该方法的技术层面没有关系。在推行过程中，失败常是变革领导不利和支持系统元素不到位造成的。举措的实施要由变革的软因素和系统的技术因素共同支持。

069 第一节 你准备好实施六西格玛了吗

074 第二节 选择方法/掌控影响

080 第三节 规避实施过程中的常见错误

081 第四节 实施六西格玛时领导者的“必做”之事

088 第五节 实施计划

097 第六章 持续经营改进操作系统

根据我的经验，如果组织在实施六西格玛的最初几年里觉得很吃力，那么大多数是因为其操作系统跟不上。通常，领导团队会天真地认为：不需要对组织的绩效系统或者实施环境做任何改变，只要培训人员、努力完成项目，就可以保证六西格玛的长期实施。随着组织步入成熟，他们渐渐注意到系统的要素缺失了。

097 第一节 管理控制框架

108 第二节 成本效益报告

117 第三节 监督并控制实施

129 第七章 六西格玛组织

对于实施持续改进的业务部门来说，最有效的组织方式是让持续改进协调员直接向该部门的最高领导者汇报。这么做不仅让持续改进协调员可以跟企业领导者接触、探讨、交流，还赋予他们权利，让别人认可他们的职位。这让改进举措受到应有的重视，并反映出企业特别看重持续改进。

129 第一节 全球框架

130 第二节 业务部门框架

002