

变革领导力大师六西格玛领导学法典之作
21世纪成功经理人的必备修炼

THE SIX SIGMA LEADER

[美] 彼得·S.潘迪 (Peter S.Pande) / 著
马钦海 陈桂云 / 译

平衡与变通 如何做六西格玛领导者

波音公司总裁詹姆斯·迈克纳尼
作序推荐



E373.2

平衡与变通

如何做六西格玛领导者

[美] 彼得·S.潘迪 (Peter S. Pande) / 著
马钦海 陈桂云 / 译

SIX SIGMA
LEADER

图书在版编目 (CIP) 数据

平衡与变通: 如何做六西格玛领导者 / (美) 潘迪 (Pande, P.S.) 著; 马钦海, 陈桂云译. —上海: 上海人民出版社, 2008
书名原文: The Six Sigma Leader: How Top Executive Will Prevail in the 21st Century
ISBN 978-7-208-08298-4

I. 平… II. ①潘…②马…③陈… III. 企业管理: 质量管理
IV .F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 190973 号

责任编辑 管鹏鹏

装帧设计



春秋文化
cr0352@163.com



世纪文景

平衡与变通: 如何做六西格玛领导者

[美] 彼得·潘迪 著

马钦海 陈桂云 译

出 版 世纪出版集团 上海 人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)
出 品 世纪出版股份有限公司 北京世纪文景文化传播有限公司
(100027 北京朝阳区幸福一村甲 55 号 4 层)
发 行 世纪出版股份有限公司发行中心
印 刷 北京中科印刷有限公司
开 本 700×1020 毫米 1/16
印 张 13.5
插 页 2
字 数 205,000
版 次 2009 年 1 月第 1 版
印 次 2009 年 1 月第 1 次印刷
I S B N 978-7-208-08298-4/F·1821
定 价 28.00 元

序 言

PREFACE

发现和培养领导者是当今全球范围内所有组织都面临的巨大挑战之一。当然，强调领导的重要性并不新鲜。但是，无论在大型组织还是在一个小部门，每位领导者能够发挥的作用和产生的影响日益变得至关重要。

在我的职业生涯中我有幸与之共过事并从其身上得到学习的最好、最鼓舞人心的领导者，是那些坚持不懈地为自己和他人的进步而奋斗的人。不管作为领导者还是作为个人，他们从来不会因自己的成功而以为自己全知全能或以为可以停止发展。短浅的眼光——如“我已经走到了相当的地步，因此我是多么了不起”的态度，或者“我无暇顾及改进自己的效率”的借口——在许多情况下难以满足伟大领导者的成长需要。

“六西格玛领导者”的概念最令我注目的是它借用了那些帮助许多公司更加关注顾客、更有效地使用事实和分析，以及打破壁垒和推动革新的思想。我过去在通用电气和3M任职，如今在波音公司的职位上，都已看到和感受到了六西格玛和精益方法的效果。对任何领导者来说这些都是最应优先考虑的事情。

但是除此之外，本书还启示我们六西格玛不应该仅仅局限于项目和过程，它必须拓展到构建**更佳领导力**上。彼得·潘迪阐明了作为应用到领导者上的“六西格玛”意味着两件基本的事情：第一，较高的领导绩效水平是必要的（就像为业务过程设定的每百万次操作3.4个缺陷的新标准一样）；第二，六西格玛的真正训诫和价值——对于真正理解它的人来说——不是关于分析工具，或者关于判断顾客需要或改进团队合作，而是关于所有这一切，甚至更多。

六西格玛领导不仅强调个人价值如诚实、正直的重要性——这应该是

一项前提条件，而且还强调领导基础如适应力、多能性和不断学习的重要性。

我可以运用自己的一些领导观察来说明这些思想。

我在关于全球创新挑战的讲话中给出的最重要的看法之一就是，单一维度观造成了束缚创新的枷锁。例如，强调修炼常常被认为会阻碍创新、桎梏创造力和削弱热情。然而事实上，修炼是创新的要素，它提供了创造性努力的焦点且能够使新想法成为现实。为了促进组织的创新，成功的领导者必须同时积极拥护创造力和修炼——一定不能有所偏废。

在3M公司的任上，我引以为豪的事情之一是，我们的六西格玛行动非常紧密地把握了挑战假设的重要性。为了实现新的绩效水平，我们挑战有关可能性、有关突破“规矩”界限（业务的设计能力）的假设。那些在业务中和自身发展中取得最长足进步的领导者是那些对挑战规行矩步做了最充足准备的人——这只有通过既拥抱修炼又拥抱创造力才有可能。

本书中另一个引起我共鸣的训诫是作为杰出领导者的一个重要成分，团队合作的重要性。孤胆英雄的故事似乎充斥着大量关于领导的著作，然而正确信息应该是恰恰相反的。波音公司众多成功的商用飞机或军事系统中任何一个的开发都是关于解决如下问题的典范：在领导者的协调下许多人的献身努力如何取得了为世界带来巨大利益的突破。

我觉得那些一直把六西格玛作为公司计划的人很难将工具、项目和杰出领导要素关联起来。但是，我愿鼓励你去探究这本书中的基本思想如何能够有助于你探索和强化自己作为领导者的能力，更积极地承担起持续改进自己工作的责任。本书中的概念在支持你成功和帮助我们在每一个组织、在组织各个层面上满足成长为伟大领导者的需要方面也大有帮助。

W.詹姆斯·麦克纳尼二世 (W.James McNerney)

波音公司董事长、总裁兼首席执行官

于芝加哥，伊利诺伊州

目 录

CONTENTS

导论：21 世纪领导者的新标准	1
第一章 什么是六西格玛领导?	11
六西格玛领导的定义	11
领导方式的角力	13
谋求平衡：聪明领导	15
和与或	17
胜任力与意识	20
领导愿景	22
第二章 变革与稳定	27
投资组合管理	28
忙人	31
变革多少	33
过犹不及	35
规划投资组合	37
实施变革	40
稳定之美	41
第三章 确定与怀疑	43
一贯正确的领导者	43
用事实和数据进行领导	46

挑战假设	56
向科学博士求教!	59
火灾计划	64
第四章 速度与审慎	69
对速度的错误观念	70
速度修炼	72
界定和解释速度	78
由败至胜	82
日常速度（精益领导）	86
第五章 团队合作与独立作业	91
什么是成功领导?	91
领导的团队合作愿景	94
构建领导团队合作	99
行动点	102
高瞻远瞩	106
拿出解决方案!	108
第六章 短期、中期与长期	111
平衡时间范围	111
惯常嫌疑犯	113
短期努力	115
选择合适的变革战略	118
中期项目	122
压缩或延长时间期限	129
长期愿景和行动	130
第七章 顾客第一与顾客最后	135
顾客流失	137

无知顾客法则	142
顾客的顾客的顾客	146
询问、解释、检验	149
发现中间立场	152
关注（忽略）顾客	154
 第八章 说服与吩咐	161
下属需要什么？	162
众人划桨	164
分担责任	166
成果 = 质量 × 接受度	168
达成共识和强制接受	174
 第九章 使六西格玛领导成为现实	179
实践六西格玛领导的积极力量与限制力量	179
谁该吃药？	182
采用六西格玛领导	183
在组织中发展六西格玛领导	186
努力争取达到新标准	189
 后记：六西格玛领导故事	191
背景	191
所有系统都有效率吗？	192
门锁事业部揭秘	194
检验假设	197
萨姆采取首要措施	199
聪明领导在环球锁业得到了回报	202
 致谢	207

21 世纪领导者的新标准

领导是组织成功的决定性要素。虽然它不是惟一的因素，但却常常最有效地决定着企业的卓越或平庸。企业的文化、个性和业绩是由遍布组织各个层面、不同业务单位、全国或世界各场所的领导者决定的。

六西格玛——即顾客聚焦的产品、服务和业务过程的开发、变革和不断改进——也一直被认为是组织成功的一个主要方法。世界范围的许多企业领导者都一直在花时间和精力学习和支持六西格玛的努力。这些努力已经使组织在赢利、顾客满意、周期时间和浪费以及相关授权方面的水平显著提升。^[1]

本书把业务绩效的两大因素——领导和六西格玛——融合在一起，从而形成一种改进领导绩效的新颖而实用的方法。如下两点是本书的基本前提：

1. 作为组织绩效推动力的领导才干需要更强地加以关注和重视。
2. 六西格玛原则和方法适用于领导挑战，它提供了对希望在 21 世纪取得成功的任何领导者至关重要的一套稳健的最佳实践。

[1] 由于认识到六西格玛（归功于摩托罗拉、联合信号和 GE 等公司）和精益方法（由“丰田生产系统”演化而来）结合成为更稳健的变革方法，所以现在许多公司将自己的行动描述为“精益六西格玛”。虽然本书中的概念来自精益方法和六西格玛思想/原则两个方面，我仍坚持用更简单也更熟悉的六西格玛术语贯穿全书。

如我们将要看到的，这意味着建立一套新绩效标准——在当今竞争激烈、变化迅捷的环境中，领导者能够做到而且应该需要的标准。如果你希望组织不仅是现在有竞争力而且要持续有竞争力，那么，领导者不求有功但求无过的能力就让人不能接受了。伦敦商学院教授和战略大师盖瑞·哈默（Gary Hamel）对这种挑战是这样阐述的：

任何一个管理团队面临的最终检验不是能够使公司在短时期内成长多快，而是使公司始终如一地长久成长……近年来，我们目睹了遍及多个领域——航空、制药、汽车、报纸以及唱片业……由于领导者适应性的问题造成的失败。落伍者没能抓住的是，当今的关键不是公司在某一个时点上的竞争优势，而是与时俱进的优势。^[1]

战略层面的适应性和技能挑战同样反映在整个组织领导者的技能和行动上。本书概述的新标准可运用于担任任何角色的任何领导者。

要澄清的是，怎样领导、计划或者实施六西格玛“项目”不是本书的主题，相关内容可阅读许多其他书籍。事实上，你对“领导六西格玛”越熟悉，在六西格玛领导的理解上可能越有问题。所以，为了从本书中获得最大收益，你需要把思考集中于作为领导者的日常工作上——无论你在六西格玛项目中扮演什么角色或对六西格玛持有什么观点（可把本书描述为我所谓的六西格玛“品牌”的升级，是对当前市场上六西格玛品牌书籍的超越）。

然而幸运的是，如果你有六西格玛的经验，那么对构成六西格玛领导的许多概念和思想会很熟悉，因此你有入门优势。如果你没有接触过六西格玛——或者只略知皮毛——那么，你也不会太落后，或许甚至能够更快地“把握它”。因此，你也有优势。

在导论的以下部分，我们将探讨把领导和六西格玛整合成21世纪领导者的更强效愿景和标准的现实性。我还会给出本书阐述这一愿景及其具体化实践技能的章次安排。

[1] Gary Hamel, “Management à la Google,” *Wall Street Journal*, April 26, 2006.

六西格玛：从计数到改进再到领导

贯穿全书，你会发现“六西格玛领导者”与“聪明的领导者”两个术语可互换使用。这就是说，即使六西格玛从未出现过，这里介绍的领导愿景和技能也一样会有重大意义和效力（实际上，“聪明领导”或“21 世纪企业领导”也是本书的贴切题目）。当然有理由认为六西格玛为打造更佳领导奠定了基础和激发了灵感，但是也存在风险，就像前面指出的，对六西格玛的先入之见会妨碍你获取六西格玛领导的价值。因此，让我们铺垫一下围绕“六西格玛”含义的“水平设定”及其与卓越领导的联结。即使你以前接触过六西格玛——事实上，尤其是接触过六西格玛的人——也请花一点时间温习下面的几段文字。

六西格玛有多种“定义”，这些定义也有很多解释。就我们的目标而言，简单了解一下就够了。

六西格玛定义 1：绩效测量

六西格玛的主要好处之一是强调测量。西格玛测量作为一种测量方法和改进目标是由摩托罗拉公司在 20 世纪 80 年代开发和普及的。六西格玛是指变异的统计水平，意味着出现影响顾客的问题非常少，代表了一个“接近完美”的质量水平。一个关键主题是理解和量化交付顾客的缺陷数。

六西格玛定义 2：推动改进项目的模式/工具

六西格玛常常与设计、改进和测量公司产品、服务或过程的一套项目所使用的方法相联系。这是大多数六西格玛活动的重点方面，也是大多数六西格玛培训的科目。^[1] 这些方法对六西格玛领导者很重要，因为 (a)

[1] 六西格玛在项目层面上的“惯用语”是 DMAIC 过程——定义 (Define)、测量 (Measure)、分析 (Analyze)、改进 (Improve) 和控制 (Control)——这已经成为过程变革项目广泛采用的线路图。这是用于变革努力的一个通用框架。事实证明，当公司内部或公司之间用以解决原因不明的棘手问题时，它是非常有用的。但是，在大多数大型行动中，也有用于其他类型项目的其他模型。

它们为领导层面的许多核心原则提供了检验基础；而且（b）变革（创新、设计、改进、修复等）业务的能力是 21 世纪领导的基本技能——这些技能为你提供了持续发展资源。

六西格玛定义 3：业务改进计划/行动

当前对六西格玛（或者精益六西格玛）含义最一般的理解是指包括项目选择、培训和变革实施（使用定义 2 中提到的方法）的组织计划。当今，世界范围内的许多甚至大多数大企业都有某种形式的六西格玛计划。其中一些计划——如在通用电气、美国银行、施乐以及相当多的其他企业——都是全面的、由上至下的公司行动。其他一些牵涉面没有这样广——局限于特定的业务单元或者职能部门（可是这些计划可能都需要非常投入的努力）——或者力度小一些（有限的人员开展一些相当专门的项目）。^[1]

六西格玛计划的一些一般特征包括项目领导中的特定角色或能力水平（如绿带、黑带），指导和提供领导层支持的管理层主办人配备，以及针对具体问题提供稳健技能和观点的跨职能团队的运用。

六西格玛定义 4：改进式思考和业务领导技能

可能你猜到了，这是本书关注的定义。我们将会仔细地阐释这些技能，仔细地讨论这些原理或技能如何能够显著地提升领导成效。这里先强调两点：

1. 这些领导技能已经是大多数六西格玛计划的一部分。如上面提到的，它们融会到项目管理方法中，帮助企业取得了数十亿美元的节约和利润收入。许多公司看到了这一事实，因此，基于从其努力中取得的经验和技能，便把致力于六西格玛的员工作为公司“下一代”领导者的

[1] 这些不同计划的差异性使六西格玛含义存在如此众多不同观点的一个重要原因。例如，在一些公司中六西格玛是指改进战略的行动，而在其他公司则包括了“设计”和“管理”（见第六章）。

候选人。

2.这个与领导相关联的六西格玛定义是非常重要的、但又是最不被充分理解的以及应用最不一贯的。这个差距妨碍了六西格玛计划的效果，很令人失望。更重要的是它忽视了一个事实，即除非领导过程和能力也得到改进，否则过程层面的业务持续改进永远无法保持。

如果你一直认为六西格玛只不过是一项计划或者一个方法，对本书而言，你需要扩展自己的理解。将六西格玛与领导者有效思考挑战、界定目标和带领组织的能力联系起来是开启六西格玛领导真正力量的钥匙。

领导者与六西格玛：现状与未来

领导者没有一以贯之地将六西格玛概念运用于其领导方式中并不意味着他们对此不支持或者不感兴趣。相反，世界上一些最令人景仰的企业执行官一直把六西格玛计划誉为组织当前和未来成功的关键。看一下采用者清单就会发现它囊括了从酒店业到高技术企业和银行业到重型制造业的每一个可以想象到的行业和职能。六西格玛努力已经享有数十亿美元节约与创收的美誉，同时也为具有六西格玛经验和专门知识的人开辟了一条全新的职业道路。

而且，六西格玛成为一个真正的全球现象。我自己公司的经历就是个例子：在 10 年中，我们为六大洲的企业提供了六西格玛咨询和培训。我们看到了在亚洲的六西格玛兴趣迸发。与韩国、日本、中国台湾地区和新加坡一样，中国大陆、越南、印度尼西亚、泰国和印度的采用者不断增长。我在 2000 年与他人合著的第一本书《六西格玛管理法》被翻译成了爱沙尼亚语、德语、土耳其语、泰语、马来语、西班牙语以及汉语等众多语种。在韩国出现了“西格玛 6”牌的汽油，在美国甚至有一支摇滚乐队自称六西格玛。

还有，各个层面的领导者都在学习和指导六西格玛上投入了私人时间。在我主持的许多高级经理研讨班中，由于背景独特，来自 NBC 电视台的一个节目编排经理团队给我留下了较深印象。在与他们研讨相处期间，

剧集《宋飞传》(*Seinfeld*)、《六人行》(*Friends*) 和电影《急诊室的故事》(*ER*) 就是出自这些人之手。看到他们在巨大的电视制作摄影场的灯光下和背景幕布前有板有眼、一丝不苟地跑动，试图从传统的业务过程中削减时间和剔除错误。^[1] 要求领导参与其中的活动包括确定项目领导者、选择和审查项目，以及界定和沟通六西格玛“愿景”。

我听到过从公司总裁到部门经理为数颇多的管理者和执行官谈论他们由于六西格玛方法和训练怎样已经以新的方式考虑问题，怎样发现了不正确的顾客假定，如何更有效地使用了事实和数据以及怎样设定了更好的优先次序。我记得美国联合百货公司 (Federated Department Stores) 主管运作、系统和物流的副总裁 Tom Cole 评论说：“这些项目很重要，但是更大的利益是我们开始思考一整套新问题。”

但是常言道，好事并非始末。虽然成果突出、声誉显赫，但大量的证据表明，六西格玛还没有融入领导思维过程中。以下是一些事例。

在为数众多的主要业务应用中，六西格玛基本上是一项“计划”。人们做与不做取决于某些执行六西格玛任务的机会。六西格玛原则与业务血脉的融会还相当不够。

在项目努力之外，很少有采用者会应用很多六西格玛系统的“基础”元素：例如，较为有效的“顾客声音”系统或者有力的跨部门测量。这些恰好是六西格玛最为反映和影响领导技能和行为的方面。

另外，我常常被包括一些可能算是这方面“专家”的人问到：“那么，六西格玛之后是什么？”我给出的答案似乎不是他们想要的。问题本身即预示着六西格玛最终会被某个仍然未知的什么“伟大新生事物”所取代。我想这是可以理解的，计划浪潮和“伟大新生事物”确实似乎会有规律地降临（在一家公司，一项行动仍旧被认为将是昙花一现，我们合作过的一位执行官在处理人们对这些项目的阻力时，称公司的六西格玛努力为“当前非常流行的计划”）。

但是，我不认可正在学习、应用和受益于六西格玛的公司——其中一

[1] 这是在伯班克 (Burbank) 的摄影场。多年以来，午夜电视传奇人物约翰尼·卡森 (Johnny Carson) 在此录制“今夜秀” (The Tonight Show)。

些企业已有长达 10 年或者更久的努力——将要或者应该准备放弃而求新的流行计划。原因之一是，那意味着高度的变化无常，更不用说大量精力和投资的浪费了。第二，那是认为一定存在某个更新的东西将会取代六西格玛。这让我想起了迪尔伯特卡通画对六西格玛的玩笑：画中 Dogbert 声称，“我知道听起来耳熟，但是允许我向你保证这有一个完全完全不同的名字。”

有趣的是，Dogbert 在某种程度上并不非常离谱。六西格玛具有价值和活力的一个原因在于它是对许多现有方法的综合和更有效的应用。当然也有新思想，而且把整个系统较为一致地应用于更关键的业务问题上，加之更加忘我的努力，从而取得了巨大的成果。实际上，对大多数基本的六西格玛原则来说是没有时效性的。因此，如果什么时候出现“下一个时尚”，我会非常怀疑。它与现在的六西格玛可能是极度相似的，只不过装饰了一些新特征，冠以一个完全不同的名字而已。

因此，对“下一个是什么？”这一问题的最好答案是：不是取代六西格玛原则，而是借助六西格玛原则提升领导者领导水平。这是在已取得成果的基础上加以构建的最合逻辑、最有效和最有力的方法。无论组织中是否有“计划”，你或者任何人，只要愿意付出努力就能够成为一位六西格玛领导者。

励志隽语：“10 秒钟法则”

在介绍六西格玛领导的激动情节之前，我想先介绍包括在本书中为数不多的“工具”之一：10 秒钟法则。

成为一位好的领导者确实需要时间投入，但是这可能不像你预想的那样艰巨。实际上，在多年帮助管理者运用这些技能的过程中，我已经认识到提出恰当的问题与盲目行动（即没有提出恰当的问题）之间的差别在某种程度上意味着额外的 10 秒钟思考。在 10 秒钟的时间里，你能够提出许多关键问题——一些常常应该问但由于需要略加片刻思考而没有提出的问题。

这是特别重要的，因为对六西格玛一个比较常见的抱怨就是：“它耗时

太长了！”这有点有失公允：六西格玛项目常常要处理业务中最棘手的问题，因此当然要花时间去理解和解决。尽管如此，我非常了解，如果采用六西格玛领导可能会花大量时间，那有可能会把你吓跑的。

因此，虽然你会在本书中读到向六西格玛标准提升领导水平的不同建议，我请你铭记和运用“10 秒钟法则”以帮助你理解哪里能够用到这个简易的工具。虽然优秀领导具有挑战性，但是，积跬步可以致千里。

仅需投入 10 秒钟的额外思考，一天一两次，这样，你就能够踏上成为六西格玛领导者的征程。

本书的结构

这里对各章的安排及其主要内容加以简要概述。你会发现许多章的主题都是一种矛盾——意在融会或掌握一些看上去有冲突的理念。像在第一章节中看到的，那是六西格玛领导的根本技能。

第一章 什么是六西格玛领导？

介绍定义和核心原则。阐述平衡和变通的挑战以及“和”的天才。针对 21 世纪企业面临挑战不断增长的背景提出了六西格玛领导的必要性。界定了六西格玛领导者愿景。

第二章 变革与稳定

阐述了变革在领导职能中的作用以及平衡变革与稳定的需要；提供了把变革作为投资来管理的这一概念和指导原则。围绕着设定优先次序、配置“投资组合”以及实施可持续改进的问题进行了阐述。揭示了常见的业务投资组合配置错误以及如何重新加以平衡的方法。

第三章 确定与怀疑

揭穿领导者一贯正确的神话；探讨了改进获取可用事实和数据的途

径；阐述了质疑假设（这是聪明领导的关键）的价值和过程；概述了通过检验假说来平衡大胆思考和依靠数据的步骤；指出了许多领导者风险管理思维中的缺陷。

第四章 速度与审慎

探讨了“不计代价的速度”的益处和危险；提出了一套真正能够提高速度的关键修炼；强调理解和澄清一些术语以指导正确步伐的重要性；概述了“快速失败”战略；介绍了精益思维的概念和对“精益领导”的需要。

第五章 团队合作与独立作业

评述了领导者成功与组织成功密切相关的原则；阐述了领导层团队合作存在的缺点，提出了构建最佳合作的步骤；评述了鼓励和管理领导者及其下属个人行动的挑战；鼓励领导者高瞻远瞩，充分发挥努力和才干的作用。

第六章 短期、中期与长期

探讨了界定和管理短期、中期和长期业务变革的各个方面；描述了三项核心变革战略以及领导者必须更好地理解 and 选择恰当战略的理由；给出了随时间加速和调整努力的选择；对如何选择和领导不同期限的行动给出了实用的提示。

第七章 顾客第一与顾客最后

解释了为什么顾客对业务长期健康是如此的关键而同时也是项不利因素；介绍了“无知顾客法则”；阐释了更透彻理解顾客环境如何能够提供重要见识；给出了创建更透彻理解顾客需要的过程和避免与顾客隔绝的途径；探讨了对顾客说不或摒弃顾客信息的合适情况。

第八章 说服与吩咐

提出“下属”是六西格玛领导者成就的真正源泉；回顾了创造一致目