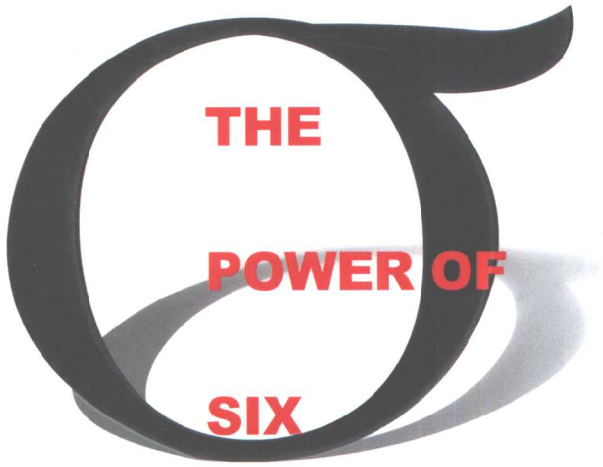
一个鼓舞人心的故事，您将看到六西格玛将如何改变我们的工作方式！

Beijing Reader's

6σ：一种通过减少缺陷和差错，提高顾客满意度，增加利润的管理方法。

六西格玛的力量



[美] 苏比尔·乔杜里 著
郭仁松　朱健 译

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry

一个激励人心的关于六西格玛如何
改变我们的工作方式的故事

六西格玛的力量

The Power of Six Sigma

[美]苏比尔·乔杜里 著
郭仁松 朱健 译

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Subir Chowdhury: **The Power of Six Sigma**
ISBN 0-7931-4434-5
Original English language edition Copyright © 2001 Subir Chowdhury
Chinese translation Copyright © 2002 by Subir Chowdhury
All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval systems, without permission in writing from the Proprietor.

本书中文简体专有翻译出版权由原著作者 Subir Chowdhury 授予电子工业出版社。该专有出版权受法律保护。

版权贸易合同登记号:01－2002－0379

图书在版编目(CIP)数据

六西格玛的力量/(美)乔杜里(Chowdhury, S.)著;郭仁松译. /－北京:电子工业出版社,2002.5
书名原文:The Power of Six Sigma: An Inspiring Tale of How Six Sigma Is Transforming the Way We Work
ISBN 7-5053-7530-X

Ⅰ.6… Ⅱ.①乔…②郭… Ⅲ.质量管理－方法 Ⅳ.F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 015752 号

责任编辑:苑海波 林雅汐
印　　刷:石油彩色图文中心
排　　版:北京中文天地文化艺术有限公司
出版发行:电子工业出版社 http://www.phei.com.cn
北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036
经　　销:各地新华书店
开　　本:787mm×1092mm 1/32 印张:3 字数:57 千字
版　　次:2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷
定　　价:15.80 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系调换。联系电话:(010)68279077。

对本书的赞誉

“苏比尔·乔杜里将比较难于理解的“六西格玛”这门学科分析得非常透彻且易于理解。我认为它符合以顾客为中点、以利润为导向来减少缺陷的工作原则，目的是减少循环周期并改进供应链。”

——希捷技术公司六西格玛推广部副总裁
史蒂文·岗瑟

“苏比尔是‘新生代’组织顾问中的一位佼佼者。他做了一件令人难以置信的工作，即用简洁明了、引人入胜的手笔阐述了一个强有力的概念。”

——《金融时报》知识论坛部执行主任
马歇尔·古德史密斯

“作者为非统计学家做了深刻而令人振奋的介绍。《六西格玛的力量》一书使读者得到鼓舞，使他们希望学会更多的东西并且参与六西格玛的实施。质量管理专家苏比尔·乔杜里为此做出了卓越的贡献。”

——乔治集团主席　米切尔·乔治

40/03

“苏比尔·乔杜里为我们提供了六西格玛能对任何业务产生影响的明确信息。他说明这些有规则的、以顾客为中心的过程提高了组织的效率与净利润。在竞争日益激烈的市场，采用如该书所介绍的六西格玛系统，可以取得显著的成效。”

——斯图尔特·莱文和 LLC 股份有限公司主席与总裁
戴尔卡内基联合有限公司前总裁
斯图尔特·R·莱文

“……（本书）概括说明了实施六西格玛并不神秘。苏比尔·乔杜里提供了有关关键成功因素的概括性结论，这是理解并运用六西格玛的力量所必需的。这本书是考虑将这种最新管理观念用于自己组织的人士的必读本。”

——普华永道公司 六西格玛咨询部合伙人
迪克·史密斯

“六西格玛已经成为事业成功的核心部分，每个人要想获得成功，必须懂得并且将这些原则应用到他们的组织中。《六西格玛的力量》一书会令各种企业竞相购买，这是因为它将一个复杂的话题变成易于理解且阅读起来令人快乐的故事。该书会成为那些想了解和成功实施六西格玛的人的信息源代码。”

——密执安大学商务学教授
戴维·乌尔里奇

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

本书谨献给

W·爱德华兹·戴明博士

以及

将质量观念贯彻到他们所做的每一件事情当中的

所有的先生、女士们

序　言

当通用电气公司总裁杰克·韦尔奇开始颂扬名叫六西格玛的新管理策略时，《财富》500强企业也闻风而至，开始实施类似的规划，其实这些公司经常在并不真正理解这种管理策略的情况下就开始行动了。结果是，尽管这些公司为该规划花费了数百万美元，但却没能取得类似通用电气、联合信号以及其他公司的佳绩。这尤其令那些对实施六西格玛会为股东节约开支做过最乐观估计的总裁们备感失望。我曾经访问过其中的许多公司，与他们的总裁、策略专家、高级专业人员以及装配一线的工人交谈。规划原本是用来消除畏惧的，但我所见到每个人都在骨子里对新的管理规划充满着畏惧。这就是我要写这本书的目的。

这本书是写给那些向咨询公司开出巨额支票而对六西格玛是什么东西以及它如何工作一无所知的总裁、那些尚未完全掌握如何通过提高质量以增加净利的策略专家、那些必须按老板的旨意行事而并不相信六西格玛有巨大力量的中级经理们；尤其本书写

给生产一线上的工人、支持人员以及其他在非管理岗位工作的人员，因为这些人更需要清楚地了解，一个新管理规划的出现对他们和他们的工作将意味着什么。本书会帮助所有的人，帮助各家公司达到目的，而这一目的只有六西格玛能帮助我们实现。

我希望用生动活泼与有趣的风格写成的《六西格玛的力量》这本书，能帮助您将一个复杂且令人畏惧的主题简单化，这种风格是其他许多同类题材的书籍所无法比拟的。它会使每个人，从硅谷企业家到饭馆的经理、从跨国公司总裁到装配一线的工人都能了解六西格玛。《六西格玛的力量》是一本有关六西格玛的入门书，是有关一种能够使你的公司发生重大改观的管理策略的概论。您和数以万计的读者很快会发现，《六西格玛的力量》的确会助您一臂之力。

美国供应商学会执行副总裁

苏比尔·乔杜里

这是一本写给所有人的有关六西格玛管理法的书！

乔·米特是一位聪明、有抱负的年轻专业人员，他对他的职业生涯充满着美好的希望。他与大学好友拉里·霍根离开学校后开始在美国汉堡包公司工作。乔和拉里憧憬着有一天由他们领导这家公司。

不久，乔得到了提升。但很快，伴随着美国汉堡包公司出于追求利润的目的，盲目追随各种管理潮流——全面质量管理、ISO 9000以及其他质量认证体系，乔的职业生涯停滞不前了。20年后，乔同其他一些忠诚的、投入的员工一起被停了职，他们十分沮丧，充满失落感。乔思索着他自己的生活以及职业生涯将怎样才能东山再起。

就在乔被提升后不久，拉里转到了母公司的另一个部门——美国比萨饼公司。现在拉里已当上了经理，正卓有成效地管理着这家集团公司中最成功的分公司。

两位老友多年没有联系，在乔被解雇后的午餐上他俩再次重逢。再次见面时，乔发现了拉里与美国比萨饼公司取得成功的关键——六西格玛质量管理法。

写给每一个人

THE POWER OF SIX SIGMA

六西格玛是一种统计评估法，要求缺陷率为3.4/1 000 000，它是提高生产率、大幅度增加利润以及改善客户服务的核心。采用六西格玛管理法的公司在经营上进行重大改进，这些改进是从机构的各个层面上展开的。通过乔和拉里的介绍，人们可以认识到六西格玛的力量。

与其他有关六西格玛的书有很大的不同，本书用一个虚构的小说将一个复杂的话题大大简化，通过乔和拉里之间的对话，说明了六西格玛并不是人们所想像的那样高深莫测、难以理解。正相反，机构中的每个人都应该了解六西格玛、了解六西格玛是如何工作的。

作者：苏比尔·乔杜里
（美国供应商协会执行副会长）

www.fubaba.com

目　录

我被解聘了 …… 1
午餐 …… 9
了解六西格玛 …… 16
根本差别 …… 29
人的力量：角色 …… 36
人尽其才 …… 54
过程的力量：六西格玛的五个步骤 …… 59
在实践中发挥流程力量 …… 70
实现目标 …… 76

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

第1章
我被解聘了

手里捧着纸箱，我双目凝视着摆放在桌子上的东西，心底里发出深深的叹息。我努力使自己去想一些其他的事情，一些能够令我感到宽慰、能够安抚我心灵的事情，然而，一切的努力都是徒劳的，我的脑海里只有一句话："怎么会有这样的事情发生在我的身上？"一切仿佛凝固住了，我只能感觉到指尖上的脉搏在突突地跳动，眼睛灼热，双脚却依然冰冷，好像铅铸的一般。

我从没受到过如此突如其来的打击，我的大脑一片混乱，各种各样的问题在里面横冲直撞。我感到莫大的羞辱，我是多么的愚蠢，竟然一点都没有觉察危机的到来。可是我又怎么能够预见得到呢？反正也想不明白，我索性把这个问题也扔到我工作上越积越多的成堆的问题当中，这堆问题都是我没有能力或没有精力解决的。

为了避免陷入更沉重的思索当中，我开始做一些机械性的工作，把我的书和文件打捆（他们已将有特殊内容的文件抽出，留下可以让我保留的文件），把我太太和孩子的照片装入箱子。

望着这些照片，我感到我的心再次被深深地刺痛。我该怎样告诉他们公司已经通知我让我离开？更加令人头痛的是，他们会如何反应？凯莉会说什么？她会怎样看待我？她还会留下来吗？我不断地试图说服自己凯莉会留下来，虽然闲暇无事时我也曾经偶尔假设过类似的危机发生时她的反应，但是当时这些危机看起来距离我是那么的遥远，以至于我从来没有认真地寻找过答案。不过，我猜很快我就会有答案了。

尽管我想强迫自己不再去想那些令人沮丧的事情，但一个又一

个严峻的问题还是事与愿违地跳了出来：接下来我该做什么？一个40岁的业务经理被解聘后能够找到什么样的工作？要花多长时间才能找到工作？我们必须搬家吗？家人会随我一同搬走吗？我们该如何去付清账单？天啊，我们已经有一笔数额巨大的抵押贷款和两辆轿车的车款要付，而且我们正准备为孩子的大学学费和每年一次的度假攒些钱。天哪，我的神经简直快要崩溃了，天知道我现在有多么狼狈！

我猛地回过神来，意识到自己还在盯着妻儿的照片发愣——多久了？——1分钟？2分钟？还是更长的时间？我都快变成神经病了。当我四下环顾时，发现保安正在门口盯着我，想弄明白我是否正常。我试图以某种微笑去消除他的疑虑，但是除了紧皱的眉头以外，我再也挤不出更好的表情了，虽然我知道这只会增添他的疑虑。

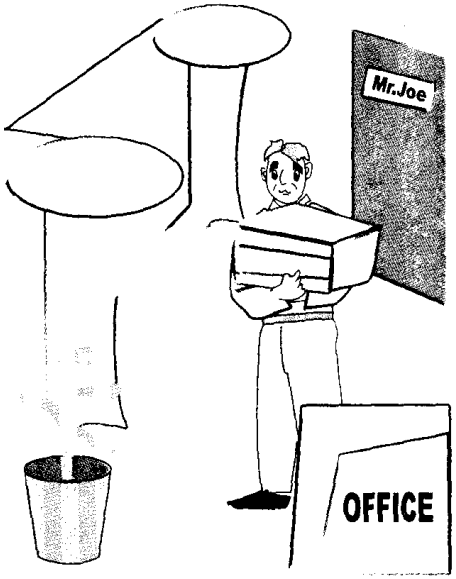
平素部门里的朋友们也显得很不自在，甚至没有人到我的办公室和我道别。相反，每一个路过我窗边的人都加快了脚步，迅速地瞥我一眼，就赶忙继续往前走。他们也许害怕，哪怕只是同我握握手，就可能会传染上这种神秘的"疾病"（被解聘）。

公平地讲，也许他们不知道该同我说些什么。说实话，此时面对他们我也会不知所措。想到这里，仿佛有什么东西忽然噎住了我的鼻腔，泪水一下子充满了我的双眼，险些滴落下来。这时，如果有一位同事——不对，一位前同事——走过来同我说上一两句话，很可能我会马上失去控制，我甚至担心自己会在办公室里歇斯底里地大叫起来。也许人们已经觉察到了这一点，甚至门口的保安也开始低

头看自己的脚面，不再盯着看我完成最后的工作。

我又看了一眼那些照片，然后将它们小心翼翼地放入箱中。暂且把家人和未来这些沉重的事放在一边，我开始收拾东西。

最后，我拿起了桌上的名牌，摩挲着它，低声自语："乔·米特，美国汉堡包公司，业务经理。"我仍旧可以回想起8年前我被提升为经理时的那种自豪。从那时起，在我的职责范围内，我管辖着60个特许经营店。8年了！这么久了？我的心口又是一阵绞痛，我的前途原本如此光明，我还指望着被提升为区域经理，这是我本应得到的位置，想不到现在这里竟成了我在美国汉堡包公司的最后一站。我深深地叹了一口气，把名牌轻轻地放进了箱子底部。



"乔，这不是你的错误。"我试图安慰自己："没有人再要去吃汉堡，现在是墨西哥食品和亚洲食品的天下，也许还会出现其他一些流行食品，但那决不是汉堡包。"

只是为什么偏偏是我受到如此不公正的待遇？今天早晨，公司人力资源顾问告诉我，公司准备让

我离开，他还试图告诉我公司同时准备裁去许多员工，希望以此来减轻这一消息对我的打击——但是，为什么是我？为什么不是隔壁办公室的琼斯？这家伙当经理才刚一年，就因为他的嗓门大吗？

我究竟做错了什么？要受到这样的对待。我没有调皮捣蛋，我没有在厌烦工作时玩电子游戏，我甚至从来没有伪造过费用报告——而其他几乎所有的人都是这么做的！

愤怒吞噬了我一两分钟，在狂怒中我握紧了拳头……直到我筋疲力尽。我猛地倒在椅子里，双脚叉开，双臂悬在椅子边。我的脸色一定很难看，然而我还有什么可在乎的呢？他们还想做什么——开除我？保安向我跟前移近了一步，也许他担心我在向他告别之前会心脏病发作。

11点钟，我被传唤进上司的办公室，然后被正式告知，美国食品公司不再需要我了，因为我的部门没能完成任务。随后上司向我详细交代了离职的细节——对我来说这已经是漫长的一天了。我感到疲惫不堪，我不知道该如何打发这天剩下的时光，在我太太凯莉以及我们的孩子杰克和简回到家里之前，我都会无所事事。去森林里散步？或在长椅上躺着？没有什么事情对我有吸引力——我混乱的思绪侵袭着我竭力想要保持的平静。

收拾完办公桌后，我在抽屉的角落里发现了一叠旧名片，刚想随手将它们扔掉——因为这些名片都是很多年前的了，突然我意识到，或许可以从这些以前的关系中找到一份新的工作。我一张张地快速翻阅着，努力回忆起这些人都是谁，但几乎没有正中下怀的。

拉里·霍根的名片突然映入我的眼帘。拉里是我刚进公司在收发室工作时的老朋友。20年前我们一起开始起步，几个刚跨出校门的大学生将信封塞进每个部门的信箱，议论着我们在走廊上遇见的风云人物和那些只会夸夸其谈的人，也谈论着我们的梦想。

我们大言不惭地谈论着如果由我们来管理美国食品公司，我们将会如何变革。美国食品公司创立于20世纪50年代，最初是面对快餐店的批发商；后来一位精明的决策者认识到应该开设自己的快餐连锁店。于是在20世纪60年代初期，美国汉堡包公司诞生了。接着美国快餐鸡公司和美国三明治公司也于20世纪70年代初期相继开业。之后，初出茅庐的美国比萨饼公司于20世纪80年代后期崛起。同时，美国食品公司仍旧保持着它的传统业务，继续向快餐店供货，从莴苣到烤架，甚至侍者戴的滑稽的帽子。

拉里和我把我们的游戏称为"森林之王"。每当看到公司里的弊病时，我们就会展开讨论。"好吧，"我说："如果你是森林之王，你会怎样处理这件事？"我们总是会有各种办法——很普通的办法，但是现在想来，其中大部分大概会行之有效。多数时候，答案都很简单："开除他们！削减冗员！去掉枯枝败叶！"想到这里，我猛然一惊，20多岁的我竟然说出了40多岁的我所面临的遭遇！我的头又痛起来了，没有精力再去思考这件事了，以后再说吧。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com