

精益六西格玛大师系列

推行精益六西格玛成功的企业都是一样的，而推行不成功的企业各有各的不成功原因。
本书帮你找到推行精益六西格玛的短板，并给出有针对性的改善建议。

精益六西格玛推行的开山之作

九步 通向成功

Jiubu
TongxiangChenggong

企业推进精益六西格玛的木桶原理

张驰咨询机构/组编

张 驰/主编

张永嘉 赵国祥 何小勇/参编



机械工业出版社
China Machine Press

F273. 2/241

2008

精益六西格玛大师系列

推行精益六西格玛成功的企业都是一样的，而推行不成功的企业各有各的不成功原因。
本书帮你找到推行精益六西格玛的短板，并给出有针对性的改善建议。

精益六西格玛推行的开山之作

九步 通向成功

Jiubu
TongxiangChenggong

企业推进精益六西格玛的木桶原理

张驰咨询机构/组编

张 驰/主编

张永嘉 赵国祥 何小勇/参编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

随着企业间竞争的加剧,管理创新被越来越多的企业当成迅速提升企业竞争力和经营绩效的战略举措,我国企业在迅速成长的过程中,也开始关注精益六西格玛管理。

凡是推行精益六西格玛并获得成功的企业,在需求识别、定位与规划、推行方式、推进组织、管理与文化诊断、推进流程、项目和人员选择、过程管理、持续推进和拓展成果九个方面都做得特别到位。它们就犹如一只水桶的九块壁板,任意一块木板短缺都不行。读者可以以此为借鉴,对精益六西格玛推进过程进行诊断,及时发现短板在哪里并采取补救措施,最终获得成功。本书对于企业家和管理工作者深刻领悟精益六西格玛的理念和方法,推行精益六西格玛具有实操性的指导意义。

图书在版编目(CIP)数据

九步通向成功:企业推进精益六西格玛的木桶原理/张驰主编.

—北京:机械工业出版社:2008.6

(精益六西格玛大师系列)

ISBN 978-7-111-24375-5

I. 九… II. 张… 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090038号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:曹雅君 责任编辑:蔡家伦 封面设计:任燕飞

责任校对:侯灵 责任印制:杨曦

三河市宏达印刷有限公司印刷

2008年7月第1版第1次印刷

170mm×242mm·11.75印张·142千字

标准书号:ISBN 978-7-111-24375-5

定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010) 68326294

购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010) 88379706

封面无防伪标均为盗版

推荐序

精益六西格玛是由美国摩托罗拉公司的六西格玛管理与日本丰田公司的精益生产有机整合的当代最先进的管理模式，其精髓是追求六西格玛的质量和精益的速度。精益六西格玛自产生以来，迅速为许多追求卓越的企业所青睐，我国的企业也不例外。

随着企业间竞争的加剧，管理创新被越来越多的企业当成迅速提升企业竞争力和经营绩效的战略举措，我国企业在迅速成长的过程中，也开始关注精益六西格玛管理。然而，反观推行精益六西格玛的企业，有的获得巨大成功，有的遭遇沉重失败，反差如此之大，原因何在？该书作者张驰及其团队凭借多年从事六西格玛、精益六西格玛管理咨询诊断的实践经验和敏锐、活跃的思维能力，经过深入系统的分析，发现凡是推行精益六西格玛并获得成功的企业都在如下九个方面做得十分到位。这九个方面是：需求识别、定位与规划、推行方式、推进组织、管理与文化诊断、推进流程、项目和人员选择、过程管理、持续推进和拓展成果。它们就犹如一只水桶的九块壁板，任意一块木板短缺都不行。特别难能可贵的是该书的行文展开形式清新活泼，娓娓道来，让人有身临其境之感，在不知不觉间掌握精益六西格玛推行的实际操作技巧。



研读本书，企业可以以此为借鉴，对精益六西格玛推进过程进行诊断，及时发现短板在哪里并采取补救措施，最终获得成功。

希望我国的企业家和管理工作者深刻领悟精益六西格玛的理念和方法，按照该书所述的九大步骤，遵循实践——认识——再实践——再认识的客观规律，脚踏实地地推行精益六西格玛，不断总结经验教训，争取成功并取得卓越的绩效。

韩之俊

全国六西格玛推委会专家委员
南京理工大学经济管理学院教授，博士生导师
2008 年于南京理工大学

前言

“幸福的家庭都是一样的，不幸的家庭各有各的不幸。”这是俄国著名作家列夫·托尔斯泰在《安娜卡列尼娜》中的名句。如果把家庭幸福比做一桶清水，幸福的家庭构成木桶的每块板是平衡的，而不幸福的家庭却总是存在这样那样的短板和缺憾。反观精益六西格玛进入中国近十年的历程，不由得对托老的话拍案叫绝。

思绪飞回到十二年前，当时我在一家港资企业任品质经理，当客户——通用电气公司的海外采购经理 Chris Beaufait 将分为上下卷的两本英文原版书《The Vision of Six Sigma》介绍给公司高层，并说“六西格玛帮助通用电气取得了很大的成功，建议你们也学习并推行”时，我对六西格玛产生了极大的兴趣。我那时每天除了处理工作之外，所有时间都花在读这两本书上。随着书由厚变“薄”，“六西格玛定是主宰企业未来经营管理的大趋势”这个认识在我心中变得越来越厚实起来。同时我也有了一个决定，六西格玛是值得我投入毕生精力学习和研究的东西。

后来事态的发展证明我当时的判断是绝对正确的。尽管当时企业管理界正流行 TQM、ISO9000……这些管理理念、方法大行其道，但与“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”不同，六西格玛在中国的出场有点羞羞答答，却十分顽强。先是我在 2001 年出了本《6sigma 品质管理》；接着 CAQ 开始筹备全国六西格玛推进委员会；到 2003 年的时候，被尊为“全球第一 CEO”的通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇的《杰克·韦尔奇自传》在市面上出现了，一时领管理风气之先，风头

无人能出其右。央视对话栏目组适时地对中国成功企业家做了一次调查，在“你目前正在看的书”一栏，80%的受访者填的是《杰克·韦尔奇自传》。杰克·韦尔奇远隔重洋，给中国的企业家上了一堂六西格玛的启蒙课。2003年12月，CAQ主办的第一届全国六西格玛大会在上海召开，几位国外六西格玛先行者发表了演讲，对六西格玛起到了推波助澜的作用。我在这一年和上海的朱兰先后出版了六西格玛黑带丛书，把六西格玛黑带完整的知识体系呈现给了国内管理界。2004年，CAQ组织了声势浩大的“六西格玛中国行”活动，把六西格玛的火种传播到了全国近十个省市。2005年11月，国内开始了首届六西格玛黑带资格认证，标志着六西格玛正式在中国企业落户。

史上从未有一种管理方法能如此深刻地改变一个企业的命运和未来，从六西格玛进入中国开始，就吸引了一批有战略眼光的企业家，经过近十年的发展，已经由最初的概念推广，逐渐演变成越来越多企业的实质性应用。就我的团队专门从事六西格玛咨询的近七年的历程来看，六西格玛经历了从著名跨国公司在中国的分支构→沿海先进管理合资企业→具前瞻眼光的国企/民企→各类型企业这样的发展历程。我们的客户有几十万人的大型企业集团，也有一百多人的小公司，涉及IT、电子、电器、航天、钢铁、烟草、机械加工等行业；也有航空、保险、通信、银行、地产、建筑、医院、学校等服务性行业；企业性质有外资、合资、国有、民营等多种。我在四川给一个客户做精益六西格玛培训时，当地一个派出所的民警也来旁听，说是听说精益六西格玛能提高破案率。相比十年前，六西格玛的发展势头令人十分欣慰。

后来有人将发端于日本丰田汽车、风靡全球的丰田生产方式（美国人将其命名为精益生产）与六西格玛进行了整合，发展出精益六西格玛理论。精益六西格玛综合了当今世界两大最优秀管理实践的优

点：精益的速度和六西格玛的质量，从而成为了最新的也更为实用的管理哲学。因此，精益六西格玛管理自产生起，迅速被越来越多追求卓越的企业所青睐。从推行的角度看，精益六西格玛的推行、六西格玛的推行、精益生产的推行，其路径是基本相同的。本书针对推行精益六西格玛的路径展开，但对六西格玛和精益生产也是完全适用的，所以为方便起见，书中统一叫精益六西格玛。

势头是起来了，那么精益六西格玛在中国企业的推行效果如何呢？是否给每个推行者都带来“最大限度的客户满意/忠诚度提升并最大限度地降低企业营运成本”了呢？我们通过咨询实践和大量调查，结果并非如此。导入精益六西格玛的企业，初衷都是一样的，结果却有些两极分化。成功推行的企业，取得了巨大的收益——包括财务上的和团队、文化、执行力这些超越财务的收益。也有相当一部分企业花巨资导入精益六西格玛，却落个“满兴而来，败兴而归”的结局。这种巨大反差背后的原因究竟是什么呢？

在多年以前，我认准六西格玛能给企业管理水平带来革命性的提升，但在中国企业的实际推行过程中，为什么会存在这么大的差异？这个问题如何才能比较圆满地解决呢？在长期的精益六西格玛咨询实践中，我从未放弃过对这些问题的思考。在寻找答案的漫长过程中，我们对大量推行精益六西格玛却收效不同的公司进行了系统的对比分析。随着分析的深入，我们发现一个现象：凡是推行精益六西格玛并取得预期绩效的企业都有其共同点，那就是在对精益六西格玛需求的提出，精益六西格玛的定位和规划，选择推行方式和合作伙伴，建立推进组织，管理和企业文化诊断，建立推进流程，项目和人员选择，推进过程管理，持续推进、扩展成果这九个方面有惊人的相似。而推行结果不理想甚至失败的企业，在以上九个方面却至少有一个方面没有做到位。我想起了列夫·托尔斯泰那句关于家庭的经典名句，是否

可以这样说：“推行精益六西格玛取得成功的企业都是一样的，而推行不成功的企业则各有各的不成功。”一个念头在我脑海渐渐明晰起来。企业推行精益六西格玛，是想取得经营绩效的突破性提升。如果把精益六西格玛推行带来的业绩当做水，那么刚才提到的九大方面不就是构成盛水木桶的九块板吗？推行精益六西格玛成功的企业，九块板的长短是平衡的；而推行受挫的企业，至少有一块板是短的。而无论其他板有多长，木桶中的水容量是由最短的那块板所决定的。著名的木桶理论正好适用于描述企业精益六西格玛的推行。如果将我们推行这么多年精益六西格玛的经验与在不同企业遇到的现象总结成书，把它奉献给那些已在精益六西格玛的路上苦苦跋涉的和即将涉入精益六西格玛的中国企业，岂不是一件有意义的事。有关精益六西格玛方面的理论书籍可以用汗牛充栋来形容了。但企业现在最缺的是什么是六西格玛的知识和工具吗？不是，这类东西已是随处可见。那是什么？中国质量协会前副秘书长周宏宁的话告诉了我们答案，“六西格玛管理的推行，百分之三十是技术，百分之七十是管理！”那么怎么个“管理”法呢。通过本书你将找到所有的答案。

真心期望靠各界共同努力，消除中国企业推行精益六西格玛过程中的每块短板，一步一个脚印地坚定地走向成功。

张 驰

2008年5月于深圳南山

目录

推荐序

前言

步骤1 中国企业生存环境分析与企业家的选择/1

- 一 中国企业的生存环境思考 2
- 二 企业家的选择 6

步骤2 推行精益六西格玛的定位及规划/23

- 一 确定精益六西格玛推行定位与规划的目的 24
- 二 确定精益六西格玛推行定位与规划阶段企业面临的基本问题 25
- 三 确定精益六西格玛推行定位与规划的基本流程 26
- 四 中国企业在确定精益六西格玛推行定位与规划过程中的选择 28
- 五 中国企业在确定精益六西格玛推行定位与规划过程中存在的偏差 34
- 六 中国企业的特点、背景分析 37
- 七 建议与忠告 38



步骤3 选择推行方式与合作伙伴 / 41

一 选择推行方式与合作伙伴的目的	42
二 选择推行方式与合作伙伴时面临的基本问题	43
三 选择推行方式与合作伙伴的基本流程	44
四 中国企业在选择推行方式与合作伙伴过程中的选择	46
五 中国企业在选择推行方式与合作伙伴过程中存在的 偏差	51
六 中国企业的特点、背景分析	55
七 建议与忠告	56

步骤4 建立精益六西格玛推进组织 / 57

一 建立精益六西格玛推进组织的目的	58
二 本阶段企业面临的基本问题	59
三 建立精益六西格玛推进组织的基本流程	60
四 中国企业在建立精益六西格玛推进组织过程中的 选择	63
五 中国企业在建立精益六西格玛推进组织过程中存在的 偏差	66
六 中国企业的特点、背景分析	68
七 建议与忠告	69



步骤5 管理体系诊断与企业文化诊断/71

- 一 管理体系诊断和企业文化诊断的目的 72
- 二 管理体系诊断和企业文化诊断面临的基本问题 73
- 三 管理体系诊断和企业文化诊断的基本流程 74
- 四 中国企业在管理体系诊断和企业文化诊断时的
选择 76
- 五 中国企业在管理体系诊断和企业文化诊断过程
中存在的偏差 81
- 六 中国企业的特点、背景分析 82
- 七 建议与忠告 83

步骤6 建立精益六西格玛推程序规范/85

- 一 建立精益六西格玛推程序规范的目的 86
- 二 建立精益六西格玛推程序规范过程的基本问题 87
- 三 建立精益六西格玛推程序规范的基本流程 88
- 四 中国企业在建立精益六西格玛推程序规范时的
选择 89
- 五 中国企业在建立精益六西格玛推程序规范时存
在的偏差 92
- 六 中国企业的特点、背景分析 94
- 七 建议与忠告 95

步骤7 精益六西格玛项目及人员选择 / 97

- 一 精益六西格玛项目及人员选择的目的 98
- 二 精益六西格玛项目及人员选择面临的基本问题 99
- 三 精益六西格玛项目及人员选择的基本流程 100
- 四 中国企业对精益六西格玛项目及人员的选择 104
- 五 中国企业在进行精益六西格玛的项目及人员选择
上可能存在的偏差 107
- 六 中国企业的特点、背景分析 109
- 七 建议与忠告 110

步骤8 精益六西格玛推进过程管理 / 111

第一部分

精益六西格玛推行过程管理的培训环节

- 一 培训的目的 113
- 二 培训中的基本问题 113
- 三 培训的基本流程 115
- 四 推行过程管理中培训环节的选择 115
- 五 推行过程管理培训环节企业可能存在的偏差 120
- 六 中国企业的特点、背景分析 128
- 七 建议与忠告 130

第二部分 推行过程管理之项目运作环节

一 推行过程管理之项目运作环节的目的	131
二 推行过程管理之项目运作环节的基本问题	132
三 推行过程管理之项目运作环节的基本流程	133
四 推行过程管理之项目运作环节的企业选择	134
五 推行过程管理之项目运作环节企业可能出现的 偏差	138
六 中国企业的特点、背景分析	142
七 建议与忠告	144

第三部分 精益六西格玛推行 过程管理之辅导、评审环节

一 推行过程管理之辅导、评审环节的目的	146
二 推行过程管理之辅导、评审环节的基本问题	147
三 推行过程管理之辅导、评审环节的基本流程	148
四 推行过程管理之辅导、评审环节的企业选择	149
五 推行过程管理之辅导、评审时企业选择存在的偏差	151
六 中国企业的特点、背景分析	156
七 建议与忠告	157



步骤9 持续推行与溶入文化/159

- 一 持续推行精益六西格玛管理的目的 161
- 二 持续推行精益六西格玛管理面临的基本问题 161
- 三 持续推行精益六西格玛管理的基本流程 162
- 四 中国企业在持续推行精益六西格玛管理过程的选择 164
- 五 中国企业持续推行精益六西格玛管理存在的偏差 ... 170
- 六 中国企业的特点、背景分析 172
- 七 建议与忠告 173

步骤



中国企业生存环境分析与企业家的选择

“夫未战而庙算胜者，得算多也。”

——◎ 孙子 ◎——





一 中国企业的生存环境思考

2007年是中国人值得自豪的一年。中国的经济总量在2006年就已仅次于美、日、德而成为第四大经济体。2007年上半年又增长11.5%，达10.68万亿元。与中国经济持续增长相对应的是中国的股市2006年、2007年一路高速上涨，牛气冲天。上证综合指数从2006年初的1000多点上涨到2007年10月的6000多点，两年上涨了6倍。我国的企业家们正在享受着经济持续高速发展带来的快乐，投资者也在享受虚拟经济带来的财富呈几何级数速度增长的盛宴。

但是，这场“盛宴”还能持续多久？张弛咨询在最近几年给国内企业提供精益六西格玛管理咨询服务的同时，也明显感觉到企业家和高层管理者们压力反而前所未有的增大，首先是客户对企业在品质、服务、价格和交付期方面的要求越来越高；其次面临上游供应商原材料提价的压力；还有来自企业员工提高福利待遇的实际要求；来自投资者利润最大化的要求；还有来自社会责任的要求。面对严峻的现实，企业家在苦苦寻求能使企业长期持续发展的科学管理方法和工具。因此，新的管理思想、管理理论和方法层出不穷。精益生产和六西格玛以及二者集成的精益六西格玛，正是这种大背景下的产物，也是经越来越多企业实践证明能帮助实施企业取得巨大财务成功和文化变革成功的最有效的管理方法。我们的企业为什么需要精益六西格