

CEO 的 六西格玛

变革的成功之路

朴永宅 孙静 郑泽震◎著

Six Sigma for CEO
How to **Make
Breakthrough
Happen**

战略解读
六西格玛

清华大学出版社



CEO^的 六西格玛

朴永宅 孙静 郑泽震◎著

变革的成功之路

Six Sigma for CEO
How to **Make
Breakthrough
Happen**

清华大学出版社
北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

CEO 的六西格玛:变革的成功之路/朴永宅,孙静,郑泽震著. —北京:清华大学出版社,2007.5

ISBN 978-7-302-14917-0

I. C… II. ①朴… ②孙… ③郑… III. 企业管理:质量管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 039649 号

责任编辑:高晓蔚

封面设计:千手设计工作室

责任校对:宋玉莲

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社 总 机:010-62770175

邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015

客户服务:010-62776969

印 刷 者:北京密云胶印厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:148×212 印 张:6 字 数:121 千字

版 次:2007 年 5 月第 1 版 印 次:2007 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:25.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:025643-01



1997年,在三星集团经营的游乐园龙仁自然农园迎接开园20周年之际,当时担任CEO的我,宣告要把这个游乐园发展成为世界性主题乐园。我们把焦点放在人均国民收入达到2万美元以上的未来。在这样的总体规划之下,我们把三星集团的创始人已故李秉哲会长亲自命名的“自然农园”,更名为“爱宝乐园(Everland)”,开始着手大规模的经营变革。

当时的韩国经济以制造业为中心,有了飞速的成长,因此只注重减少不良率,以及提高生产效率,并没有精力去关注顾客满意或服务质量。为了克服以“快捷”为中心的思维方式,在“顾客满意经营”的旗帜下,我引领了爱宝乐园的经营变革。当然这是以“没有顾客,就没有事业存在”的信念为基础的。在爱宝乐园内成立了“服务学院”,并以政府官员和其他企业干部等各阶层人士为对象,进行了顾客满意和服务质量的两种教育培训,结果爱宝乐园的“服务学院”有了“服务军校”的绰号,而我被称为“服务传教士”。

以顾客为中心的变革活动取得了可观成果之后,顾客满意经营很快成为一种企业文化。为了更加系统地、更加强有力地推行顾客满意经营,2000年我下定决心引入六西格玛。但是在当时别说是在韩国,就在全世界引入六西格玛的服务企业也极少。当时的高层主管们认为六西格玛是在制造业,而且是在工厂通用的,所以持反对意见,但我说服他们说六西格玛的宗旨也是通过以顾

客为中心的变革活动,来实现经营成果的极大化,并邀请他们一起学习。包括我在内的所有经营主管,都参加了三天两夜的全程倡导者(champion)教育。通过倡导者教育,理解了六西格玛的本质,也形成了一种要把现有的经营变革活动提升到更高水平的共识。

就这样始终如一的推行以顾客为中心的变革活动,结果爱宝乐园终于发展成为世界第五位的主题乐园。鉴于第1位至第4位都是迪斯尼乐园(Disneyland),所以爱宝乐园的成长,已经成为仅次于迪斯尼乐园的主题乐园。从2002年3月,我开始兼任新罗宾馆的CEO,我又在酒店行业最早引入了六西格玛。从此六西格玛扩散到服务行业,甚至是公共机构。今天,在韩国很少有经营者会认为六西格玛只适用于制造行业。

2003年1月,我调到三星石油化学公司接任CEO。那时,由于我作为“服务传教士”的形象可能太强烈了,所以有不少人关注着作为服务企业CEO的我将怎样领导制造业。从经营的本质上来讲,制造业和服务业并没有区别。通过以往的经验,我决定在三星石油化学公司结合顾客满意经营、六西格玛、知识管理三种方式。因为顾客是所有变革活动的焦点,六西格玛是推行变革的强有力的引擎,而知识管理则是快速扩散变革的成果和经验的加速器。如今,三星石油化学公司已成为包括英国BP(British Petroleum)总公司在内的众多企业赶超(benchmarking)的对象。

回顾过去,在担任三星集团CEO的15年里,对于我来说,“变革就是经营”。

值得一提的是,本书是长时期作为我变革伙伴的作者们执笔的,所以代表着我对变革想说的话。我真诚地推荐希望了解如何实施变革才能取得成功的所有朋友们阅读本书。

三星石油化学有限公司董事长 许泰鹤



前言 FOREWORD

近年来,作为经营变革的手段,引用最多、最具影响力的,非六西格玛莫属。1986年首创六西格玛的摩托罗拉,在20年以后的今天仍在推行六西格玛;成为六西格玛典范的GE,从1995年引入六西格玛至今,一直把六西格玛当做变革的引擎。不仅如此,具有200多年历史的长寿企业杜邦、被公认为世界最具创新性的企业3M、在金融界新登皇位的美国银行、突破电子王国日本的韩国三星电子等,也都参与到六西格玛的行列。

有很多企业引入了六西格玛,但并不是所有企业都获得了成功。为什么有些企业收益颇丰,有些企业则以失败而告终呢?成功的程度,取决于最高领导人对六西格玛的观念。六西格玛具有技术性、战略性、文化性三个方面。在战斗的第一线现场,其技术性非常重要,但对于指挥战争的将军来说,更重要的是其文化性、战略性方面。市面上有很多介绍六西格玛的书籍,但大部分都只介绍其技术性、统计性方面的知识。本书将从战略性、文化性方面来解答如下三个问题:

- 什么是六西格玛?
- 为什么要引入六西格玛?
- 怎样推进才能获得成功?



野中郁次郎教授在《知识创造企业》(The Knowledge Creating Company)一书中指出:“如果说一线员工的职责是了解现实,那么高层管理者的职责就是了解理想。”如果通过本书,读者能够了解六西格玛的价值,进而通过六西格玛实现突破性变革的理想,那么,作者将感到无比的欣慰与喜悦。

作者

于 2007 年 2 月

6 σ

目录

第 1 章 对质量最优先的理解 / 1

- 1.1 三星如何成为超一流企业? / 2
- 1.2 为什么是质量最优先的经营? / 7
- 1.3 质量最优先经营策略的 7 大原则 / 14
- 1.4 提高质量,降低成本 / 23
- 1.5 经营事例:花岗岩石材公司的质量优先经营 / 26

第 2 章 六西格玛的基础概念 / 35

- 2.1 没有测量就没有改善 / 36
- 2.2 关键质量特性 / 40
- 2.3 六西格玛的含义 / 47
- 2.4 西格玛水平和不良率 / 55
- 2.5 经营事例:六西格玛的故乡——摩托罗拉 / 63

第 3 章 六西格玛的战略理解 / 71

- 3.1 突破性变革的兴起 / 72
- 3.2 六西格玛人才的培养 / 79
- 3.3 六西格玛的路径图 / 85
- 3.4 六西格玛变革战略的预期效果 / 99
- 3.5 经营事例:质量大满贯——施乐 / 106

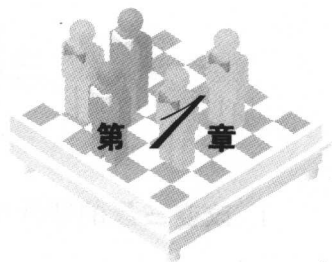
第 4 章 六西格玛的核心成功因素 / 121

- 4.1 六西格玛成功企业的经验与教训 / 122
- 4.2 成功的钥匙在倡导者手里 / 129
- 4.3 正确评价是 CEO 最重要的素质 / 139
- 4.4 飞得越高,眼界越广 / 142
- 4.5 经营事例:成为超一流企业的
出云市政府 / 147

第 5 章 六西格玛和经营变革的未来 / 157

- 5.1 避免质量近视眼 / 158
- 5.2 企业兴衰的经营理论 / 163
- 5.3 六西格玛的发展与未来 / 168
- 5.4 驱动变革的循环 / 174
- 5.5 经营事例:酷爱冒险的巨型公司 3M / 177

6σ



对质量

最 优先的理解

- 1.1 三星如何成为超一流企业?
- 1.2 为什么是质量最优先的经营?
- 1.3 质量最优先经营策略的 7 大原则
- 1.4 提高质量,降低成本
- 1.5 经营事例:花岗岩石材公司的质量优先经营

1.1 三星如何成为超一流企业？

1. 改变三星的新经营宣言

1993 年 6 月 7 日，韩国三星集团的高层经营团队在德国法兰克福欢聚一堂。经过 20 多小时马拉松式的会议，三星集团李健熙会长为促进经营方式的根本变化，提出如下宣言：

从以数量为主的经营模式转变到质量最优先的经营模式。

该宣言被称为“法兰克福宣言”。这一新经营宣言广为流传，不仅影响了三星 18 万员工的经营理念，甚至对整个韩国社会都带来了深刻的影响。

三星电子的无线事业部在推出自主开发的模拟手机之后，曾因与摩托罗拉的竞争失利导致亏损，随后该事业部又推出了手机 Anycall。当新经营宣言提出以后，新到任的李基泰理事（现任三星电子副会长），当着该事业部全体员工的面焚毁了 15 万部存在质量问题的手机，以激励员工下定决心制造出最高质量的产品。如今，三星电子手机的年销售量从 10 年前的不足 100 万部发展到 1 亿多部，而且价格还高于诺基亚、摩托罗拉等竞争企业，广销世界各地。2004 年，三星电子的年均净利润达到 100 亿美元。而年均净利润超过 100 亿美元的制造企业，全世界只有三星电子和丰田汽车两家。据《日本经济新闻》报道，该年三星电子的年均净

利润是日本 10 大电子企业(松下、索尼、日立、NEC、东芝等)年均净利润总额的两倍多。

2003 年 6 月 5 日,三星集团在韩国首尔新罗大饭店召开了新经营宣言的 10 周年纪念大会,宣布新经营 10 年来三星集团的营业额从 1993 年的 430 亿美元,增长到 2002 年的 1 470 亿美元,增长了 3.4 倍;利润从 5.2 亿美元增长到 148 亿美元,增长了 28.4 倍。可见,三星集团的新经营是多么卓有成效。

2. 新经营宣言的背景

图 1.1 取自 1993 年美国《顾客之声》(Customer Report)杂志所发表的资料,该文比较了在美国市场上销售的家用 VCR 的质量水平和销售价格。由图 1.1 可见,日本索尼以最佳的质量和最高的价格进行销售,质量相对较差的夏普(SHARP)产品在以低廉的价格销售。然而,三星产品质量高却以更为低廉的价格在销售。三星经过多年不断地努力,质量水平已经提高,但却始终抹不去顾客脑海里“三星制造(Made in Samsung)”依然是廉价商品的印象。虽然质量已经划时代地提高到世界一流水平,但如果不能得到顾客的认可,三星将失去立足之地。三星已无路可退。

“质量最优先”并非新话题。1987 年三星集团的李健熙会长上任之初,更准确地说应该是上任之前,就已经在频频强调以质量为中心的经营,虽然获得了一定的成就,但还不足以摆脱当时的困境。李健熙会长认为,如果不进行一次翻天覆地的彻底变革,三星很有可能停留在二流、三流的水平,甚至于倒闭。后来,在接受德国报社采访时,他曾透露了当时的危机感:“危机全方

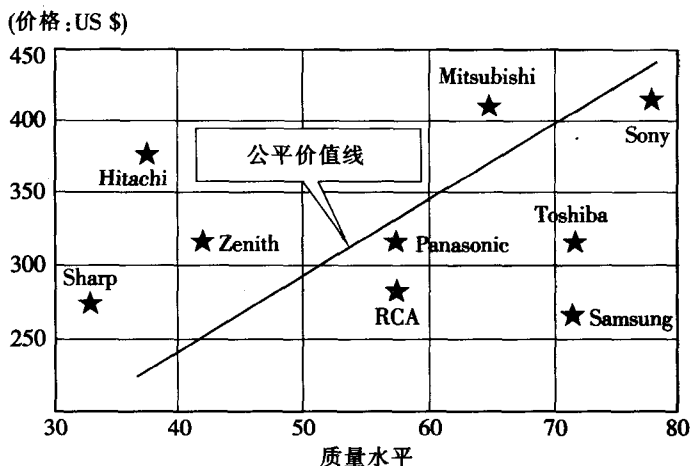


图 1.1 美国市场上销售的 VCR 价格与质量比较(1993 年)

位、立体式地逼近我们，而三星还只是在地面上爬行，所以，我忐忑不安以至于夜不能寐。”正是在这样强烈的危机意识驱使下，李健熙会长推出了新经营宣言。

其实，这一宣言并非事先计划好的，也不是通过高层管理者会议提出的。发布新经营宣言时，李健熙会长觉得自己好像被卷入变化的旋涡，独自一人面对着巨大的责任，在深感孤独的同时，也对这种危机四伏的情况产生了强烈的责任感。为获得成功，他在三星全体员工面前郑重地承诺，为了信守这一诺言他不惜付出自己的名誉和生命，这就是新经营宣言的由来。他甚至提出“除了老婆、孩子，一切都要变”的口号来强调变化，并承诺自己走在改革最前沿。

3. 为推动新经营,引进六西格玛(Six Sigma)

企业销售的产品质量和价格对投资回报率的影响正如图 1.2 所示。廉价销售低质量产品的企业,其平均投资回报率为 15%;高价销售高质量产品的企业,投资回报率可高达 30% 以上;产品的质量不高也不低、价格居中,而销售这类产品的企业,其投资回报率只有 2%。

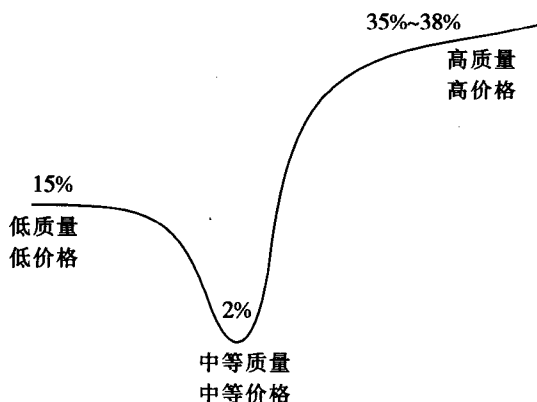


图 1.2 质量和价格对投资回报率的影响

通过相对廉价的劳动力打入国际市场的企业,以低价为武器在初期可能取得一定的成功,但是随着质量水平的提高,如图 1.2 的中间部分所示,企业收益将急剧下降,跌入谷底。不能成功地越过“质量峡谷”的企业,终究会从市场上消失。因此,为了成为一流企业,应该尽早摆脱以价格为中心的竞争,打造以质量为中心的竞争基础。但是延续过去老套的观念、意识、思维惯性及经营方式,根本无法走出质量峡谷。

当所有的人都认为“已经做得很好了”，三星集团李健熙会长却正视陷入质量峡谷谷底的残酷现实，提出了新经营宣言。三星集团为坚定地实现新经营理念，选择“六西格玛”作为整个集团的经营变革手段。目前三星集团内部有包括三星电子、三星 SDI、三星 SDS 等 7 个与电子相关的企业，包括三星生命、三星证券、三星信用卡等 6 个与金融相关的企业，以三星石油化学为主的 4 个与化学相关的企业，以三星重工业为主的两个与机械相关的企业，还有三星物产、新罗大饭店、三星爱宝乐园等其他 7 个企业，此外还有三星医学院、成均馆大学等非营利机构。以上所列举的三星集团的内部组织，无一例外地全部采用六西格玛作为履行质量最优先的新经营宣言的战略举措。

本书将深入探讨六西格玛的本质、六西格玛的战略重要性，以及成功推行六西格玛的方法。现在就开始我们的六西格玛探索旅程。

1.2 什么是质量最优先的经营？

三星的新经营宣言，一言以蔽之，就是以质取胜的经营策略。我们曾无数次听到“质量第一”，也一再口头强调，但事实上无法真正做到“质量第一”的最大原因，恰恰是对“质量就是能够创造金钱的投资”没有信心。“质量就是能够创造金钱的投资”这一说法，可以从很多方面加以说明，下面我们仅就其中三个方面进行讨论。

1. 质量成本

质量有3个最基本的原则，这是为了确保企业的质量必须要遵守的三个原则：

- 第一，无论是产品还是服务，从开始就不要生产会引起顾客不满的不良品。
- 第二，万一因为不能遵守第一条原则而造成了不良品，则不要让不良品流到顾客手中。
- 第三，如果连第二条原则也未能遵守，出现了不良品且流到顾客手中，则应迅速采取措施。

不论这三条原则多么重要，人们往往只当耳旁风，为了更加通俗易懂地说明这三条原则的重要性，我们从费用的角度来加以说明。把企业为确保质量所支付的所有费用称为“质量成本”。

显然,这些费用是为遵守这三条质量的基本原则所投入费用的总和。

为遵守从开始就不生产不良品的第一原则所投入的费用叫做预防成本。万一造出不良品,而为了防止卖到顾客手中,投入检查的第二笔费用为鉴定成本。不良品到顾客手里,进行善后处理所投入的第三笔费用为故障成本。这三笔费用相加得到的质量成本,一般占到企业营业额的 15%~25% 左右,通常为企业利润的 3~5 倍(见图 1.3)。因此,企业创造利润的捷径,就是通过质量变革而削减质量成本。

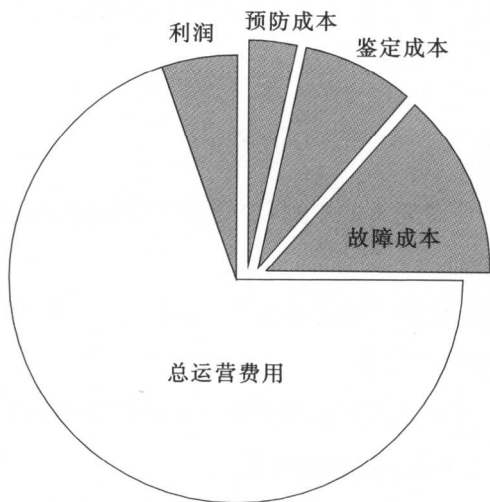


图 1.3 企业支出费用的结构比

进行质量成本统计的企业,实际统计的质量成本可能只占企业总营业额的 5%~7%,所以,很多人会产生疑惑,为什么书上却声称 15%~25%? 能够正确统计质量成本的企业,其实在同行业