

21 世纪组织与管理创新译丛

6σ

战略管理法

决策层最佳管理实践

迪克·史密斯

[美] 杰里·布雷克斯利 著

理查德·库恩斯

金马工作室 译



清华大学出版社

21 世纪组织与管理创新译丛

6 σ 战略管理法

决策层最佳管理实践

迪克·史密斯

[美] 杰里·布雷克斯利 著

理查德·库恩斯

金马工作室 译

清华大学出版社

北京

内 容 简 介

本书清晰地描述了6 σ 的原则和方法——在得到系统性和战略性的应用时——是如何能够极大地影响一个公司的基本业绩和持续增长的潜能。6 σ 原则给企业提供了一个通用的工具和语言，大家用它来框定商务目标，调整员工和业务，聚焦组织能量并驱动结果。因为该方法基于实际数据和真实世界的反馈从而促进决策的形成，所以它能够将在决策层召集到一面共同的旗帜下，并且使得战略计划和执行变得更为有效和成功。本书强调了上述这些裨益，引导读者将此业已证实的方法作为整个企业战略的起点。

本书三个独特的部分为商业领袖提供了理解和实施6 σ 战略所需要的一切。第一部分重在讲解使用该方法如何帮助公司在市场中生存、建立客户忠诚度以及提供高质量产品和服务。第二部分引导读者实施该方法，同时分析众多靠6 σ 战略获得巨大成功的公司的案例，这些公司包括GE、Dow Chemical、Caterpillar、Lockheed Martin等。第三部分考察了该方法的未来，为企业领导人提供了6 σ 战略的专业知识，以及一些必要的技术、人事和管理技巧。

Dick Smith and Jerry Blakeslee

Strategic Six Sigma: Best Practices From The Executive Suite

EISBN:0-471-23294-7

Copyright © 2002 by John Wiley & Sons, Inc.

Authorized Simplified Chinese translation edition, by John Wiley & Sons, Inc., is published by Tsinghua University Press, 2003. Authorized translation of the original English edition, 2003 John Wiley & Sons, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

本书之英文原版由 John Wiley & Sons, Inc. 于2002年出版。

本中文简体翻译版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权清华大学出版社于2003年出版。此翻译版的出版和销售得到出版权和销售权的所有者——John Wiley & Sons, Inc. 的许可。

版权所有，未经书面许可，本书的任何部分和全部不得以任何方式复制。

北京市版权局著作权合同登记号 图字01-2003-8321号

版权所有，翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签，无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

6 σ 战略管理法: 决策层最佳管理实践/(美)史密斯, (美)布雷克斯利, (美)库恩斯著; 金马工作室译.

—北京: 清华大学出版社, 2004. 3

(21世纪组织与管理创新译丛)

书名原文: Strategic Six Sigma: Best Practices Form The Executive Suite

ISBN 7-302-07771-1

I. 6… II. ①史… ②布… ③库… ④金… III. 公司—企业管理: 质量管理 IV. F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 114752 号

出 版 者: 清华大学出版社

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

社 总 机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 徐学军

封面设计: 刘 端

印 刷 者: 清华大学印刷厂

装 订 者: 三河市金元装订厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 148×210 印 张: 8.375 字 数: 223 千字

版 次: 2004年3月第1版 2004年3月第1次印刷

书 号: ISBN 7-302-07771-1/F·692

印 数: 1~5000

定 价: 25.00 元

致 谢

你可以想像得到，写书是一项需要高度协作的工作。从最初的想法到最终完成书稿，这期间要经历一个高强度、创造性和互动式(interactive)的创作过程。为此，我们要感谢许多朋友、代理人和同事，没有他们持续的参与和长久的兴趣，《6 σ 战略管理法：决策层最佳管理实践》这本书就不会问世。

我们要感谢我们的代理人和朋友，他们非常乐意告诉我们他们所知道的关于领导、革新、变革等方面的事情，我们非常感谢你们的参与。我们特别要感谢道氏化学(Dow Chemicals)公司的迈克·帕克、凯瑟琳·巴德、汤姆·戈德、达林·麦金伦、杰夫·沙赫尔、玛特·罗塞特、雪利·巴托塞克和南希·威斯。感谢卡特彼勒(Caterpillar)公司的格伦·巴顿、大卫·伯里特、杰夫·特克、朱利·哈门德、邓尼·胡伯、戴安娜·沙克威茨、吉尔·基尔和菲尔·泰勒。感谢庞巴迪运输(Bombardier Transportaion)公司的皮埃尔·洛蒂、戴斯蒙德·贝尔和玛林·吉拉德。感谢服务大师(ServiceMaster)公司的琼·华德、菲尔·鲁尼、帕特·阿斯普和约翰·比蒂。感谢雷神(Raytheon)公司的丹·伯纳姆、大卫·波克和安尼·菲雷克斯。感谢气体产品与化学品(Air Products&Chemicals)公司的乔治·蒂尔。感谢洛克希德·马丁(Lockheed Martin)公司的迈克·乔伊斯和雪利·皮斯。感谢摩根大通(J. P. Morgan Chase)公司的德比·纽斯切勒-福利奇。

我们要感谢普华永道公司中许多重要同事的帮助，包括：格雷迪·明斯、比尔·秦汉特、乔·德威托尼尔、华特·伯克、史蒂芬·叶劳特、吉姆·布雷德斯特、莫尼卡·佩特、大卫·威尔克逊、卡瑟·纽曼、吉姆·尼姆斯、汤姆·麦克艾尔威、查里·斯堆

特、彼德·艾米科、乔治·伯尼、史蒂文·马拉、唐·阿罗特、鲍伯·诺利斯、顿恩·艾米斯顿、玛丽·托德、苔迪·雷吉欧、斯拉提·昌德、莱达·汤姆斯、伯瑟·伯拉德、罗宾·麦森德、雅蓝达·奥提斯、冬恩·麦克卡特尼和艾里逊·伍德罗夫。在我们起草书稿的时候，你们提供了大量的评论、见解和看法，这使本书的内容变得无比丰富。

我们要感谢我们的代理人——来自纽约多尼斯·迈克尔文学代理社的多尼斯·迈克尔先生，感谢我们的编辑——来自约翰·威利父子(John Wiley&Sons)公司的麦特·霍尔特先生。我们感谢你们对编写本书的坚定不移的支持和兴趣，感谢你们在本书出版过程中一直给予的建议和忠告。

我们要感谢我们在美国培训与发展协会(The American Society for Training & Development)和《培训与发展》(T&D Magazine)杂志中的朋友们，包括帕特·格南根、黑迪·艾勒顿、艾仑尼·斯莫、马克·莫仑和特萨·沙利文；在《组织卓越》(Journal of Organizational Excellence)杂志中工作的朋友们，包括简·本沙霍和玛丽·安妮·C. 福斯克。感谢你们过去给予我们的机会，使我们能够在你们的出版物中发表我们关于6 σ 战略管理法的想法。这些想法中如今有很多得到了进一步拓展、提炼，经过了实践检验，并且在本书中得以阐明，我们希望别人能够从中学到一些见解和方法。

我们要感谢罗克森·奥布雷德利和她在6 σ 管理法专业人员国际协会[International Society of Six Sigma Professionals，位于亚利桑那州斯科萨戴尔市(Scottsdale)]的同事。感谢你们对编写出版本书的兴趣和参与。

我们要感谢蒂姆·朱巴赫——独立顾问人士兼精益企业公司(Lean Enterprise, Inc.) 总裁。感谢你安排了对我们对雷神公司的采访。

我们要感谢位于马里兰州洛克维尔市的 Video-on-Location 公司

中的朋友们，他们帮助我们制作了采访的影音带，而本书中的许多内容都是以此为基础的，并且这些影音带随后还被制作成光碟，随本书一同作为领导者们的培训工具发售。我们尤其要感谢迪诺·威茨斯、吉姆·威茨斯、阿莱克斯·威茨斯、杰里·莫克斯利、切利斯·胡克和亨利·赫斯切的参与。谢谢你们！

我们要感谢我们的合作者和朋友，尼克·库恩斯。他通过无数次的电话联系、会议、走廊里的讨论和电子邮件来尽力收集和整理我们关于6 σ 战略管理法的想法。谢谢你，尼克，是你帮助我们写出了一本语言流畅、便于读者阅读的好书。毫无疑问，公司的首席执行官们和其他高级领导人将会从中学习和领悟到一些有用的东西，这将帮助他们在自己的组织中实施6 σ 战略管理法。

我们要感谢我们的家庭，尤其是我们的妻子——波尼和南希。对于我们为了编写本书而长时间扑在工作上这一点，她们一直默默地承受着。因为你们所做的一切，我们欠你们的太多太多。

最后，我们还要感谢你，亲爱的读者。我们希望《6 σ 战略管理法：决策层最佳管理实践》这本书能成为你的一个有用的工具，你可以利用它在你的组织中推行6 σ 战略管理法的思维和最佳实践。请按照本书引言中的电子邮件地址与我们联系，不要有什么顾虑。我们很高兴收到你们的邮件，也非常愿意知道在你自己的公司里推行6 σ 战略管理法的过程中，你有何收获。

迪克·史密斯
杰里·布雷克斯利

引 言

从工厂车间到公司决策层： 6 σ 战略管理法已成为 公司及其领导者的必修课

如今，6 σ 管理法——20 世纪 80 年代中期诞生于摩托罗拉公司的生产车间之中，是一种高度依赖统计数据的质量改进方法——被很多公司在经营(operational)层面上运用，以帮助它们降低生产成本、改进工作流程和缩短商业周期。6 σ 管理法在这方面的价值已被许多商业领袖所熟知，近年来关于这个问题的商业书籍和文章更是层出不穷。

但是，还不太为人所知的是，6 σ 管理法可以作为一种方法来帮助公司制定和实施企业战略，并且能够导致大范围彻底变革。也就是说，它可以作为一种高级领导方法、领导哲学和变革方法论。例如，6 σ 战略管理法的原则和实践可以帮助公司：

- 制定、整合和实施新的(或现有的)企业战略和使命。
- 应对不断变化的(同时也越来越复杂的)客户需求。
- 加速公司的全球化(或全球整合)进程。
- 利于公司的合并与收购[例如道氏化学公司与联合碳化物(Union Carbide)公司的合并]。
- 确保电子商务投资及相关战略和基础设施的有效实施。
- 促进收入增长。
- 推动创新。
- 改善营销渠道。
- 增强公司的学习效果，并缩短学习周期——学习周期就是把市场情报和竞争数据转化为新的业务实践所需要的时间。

- 赢得争夺客户的竞争。
- 推动系统的、可持续的企业文化变革。
- 改进财务和公司报告制度。
- 管理并降低商业风险。

■ 实施公司战略的工具

如今，越来越多的公司开始认识到6 σ 管理法全部的、具有战略意义的含义，尤其是它能够推动公司战略形成及实施，并且能够促进组织变革这一点。例如，通用电气公司前首席执行官杰克·韦尔奇(Jack Welch)表示，6 σ 管理法永远改变了通用电气公司运作的“基因”(喻组织的根本结构)。拉里·伯斯蒂(Larry Bossidy)曾长期担任霍尼维尔(Honeywell)公司首席执行官，在他第一次退休之前，他经常对公司的员工和股东们说，6 σ 管理法“永远”是保持公司的生产效率能够年增长6%的关键。同样，花旗银行(Citibank)最近也运用6 σ 管理法来改进其在全球的客户服务方式。杜邦公司和道氏化学公司都在利用6 σ 管理法来促进可持续发展，并凭此在化学工业这样一个产品价格波动不大、经营余地比较小的工业领域中立足。即使是连锁饭店，像喜得乌饭店和度假村集团(Starwood Hotels and Resorts)也在运用它来审视公司文化，为旅客提供完美的服务，并努力改变对旅客服务的性质。(见补充材料：“什么是 σ 管理法”)

什么是 σ 管理法

在运用6 σ 管理法的公司中，“ σ ”这个术语表示一个业务流程、产品或服务在多大程度上满足了市场需求。“6 σ ”意味着不能满足客户需求的可能性只有百万分之三点四。

6 σ 战略管理法能够实现这样一个变革的目标(或其他目标), 这一点对今天的首席执行官们和他们的高层领导团队来说, 具有十分深远的意义。《财富》(Fortune) 杂志上最近有一篇报道说, 如今导致公司破产的最主要原因是它们不能有效实施自己的战略。因为从根本上说, 6 σ 管理法是依靠运用实际数据、统计计算方法和健全的反馈机制来辅助决策的, 所以它能够用一种共同的语言(或一组靠数据来支持的观点)使公司的高层领导团结在一起, 能够帮助公司更有效、更成功地规划和实施战略。因为它用大家普遍赞同的目标把公司的人员与工作流程结合在一起的, 所以与传统的战略实施过程相比, 它能在更短的时间内使公司的获利能力和绩效登上一个新台阶。因为 6 σ 战略管理法能够增强公司的注意力, 提高反应速度和适应力, 所以它可以帮助组织迅速对不断变化的市场状况做出反应, 寻求新的经营方向, 提高对客户需求的灵敏度, 从而改善与客户的关系, 同时增加股东价值。(见下面的补充材料: 6 σ 管理法简介: “组织在彻底变革与经营层面上转变的催化剂”)。

6 σ 管理法简介：组织在彻底变革 与经营层面上转变的催化剂

6 σ 管理法是一种靠数据驱动的表现出众的方法, 可以用来分析导致经营问题的根本原因并解决这些问题。它把公司的产出和市场需求直接联系在一起(见图 I.1)。在战略, 或者说是彻底变革(transformational)层面上, 6 σ 管理法的目标是把企业与市场紧紧联系在一起, 真正改善公司财务状况(增加收入)。6 σ 战略管理法提供了这样一个框架, 可以用来大规模地整合公司的战略、工作流程、企业文化和客户, 以实现并保持良好的业务绩效。

在经营或工作流程层面上, 6 σ 管理法的目标是使企业产品或相关服务保持在客户能够满意的范围之内, 大幅减少工作流程中的

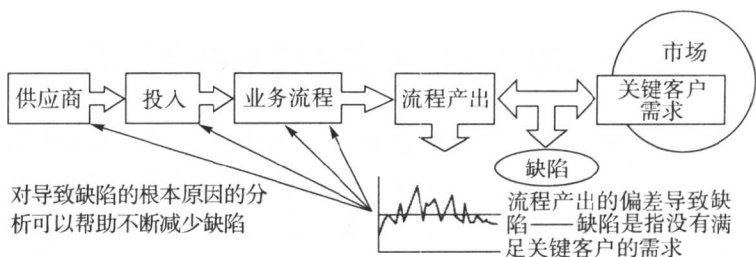


图 I.1 6σ 管理法商业经营改进示意图

偏差——而这正是导致对客户产生消极影响的缺陷的原因。（见图 I.2）它提供了一种特殊的工具和方法（工作流程分析、统计分析、精益技术、根本原因分析法等），可以用来减少缺陷、改进工作流程，从而显著提高客户满意度、降低生产成本。（见图 I.2）

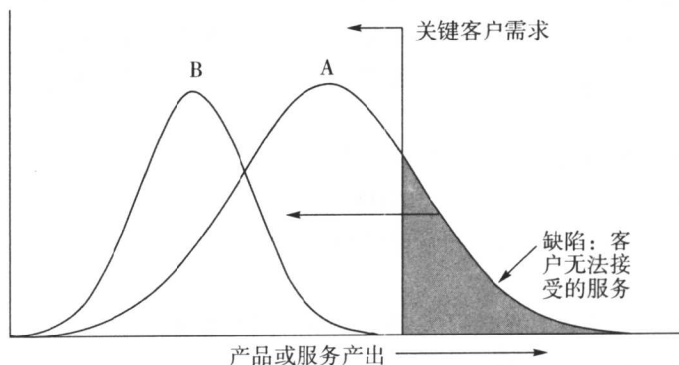


图 I.2 6σ 管理法减少商业经营过程中的偏差示意图

6σ 管理法的目标之一就是减少偏差，使产品和服务产出永远保持在客户需要范围之内（从曲线 A 到曲线 B）

■ 6 σ 战略管理法通过大量指数来表示结果

在实施 6 σ 战略管理法的公司中(道氏化学公司、卡特彼勒公司、雷神公司、庞巴迪运输公司、洛克希德·马丁公司等),该方法已经迅速、显著地改进了公司的业务绩效,这一点通过一系列的绩效指数表示出来。这些指数范围广泛,从资产回报率(内部业务指数)到客户满意度和按时履约率(外部绩效指数)。

到底是什么促使 6 σ 管理法实现了以下转变:从改进商业运营的方法转变为企业战略及其实施的加速器,转变为进行组织变革的工具?要回答这个问题,你只需看看现今飞速变化的商业环境和公司日常经营过程中所要面临的诸多压力就明白了。例如,现在的公司比以往面临更大的压力,包括:

- 制定、实施并且要经常迅速修订它们的企业战略。
- 吸引客户、提供服务并且留住客户(通常要提前预见客户需求)。
- 使商业运营全球化。
- 加速创新和研发(R&D)。
- 快速重组销售和营销渠道。
- 管理商业风险。
- 更快更有效地开发和引进新产品与服务。
- 创建国内国际品牌。
- 创立和保持有效的供应链。
- 实施彻底变革。

马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖基金会^①(Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award)最近受委托进行的一项对公司首席执行官的调查证实了这一点。¹这个调查列举出了一些显著的趋势,它们正在逐渐改变当今全球商业的性质。这些趋势对全球

范围内的公司的生产效率和利润率具有深远影响。例如，在参加调查的 300 多名首席执行官中：

- 94% 的人表示全球化是影响公司生存和发展的一个重要趋势。然而，只有 18% 的受调查者认为美国的大公司在应对这个趋势时表现出色。
- 88% 的受调查者表示改进知识管理对他们公司的运营十分关键。然而，只有 23% 的人认为美国的大公司在这方面表现出色。
- 79% 的受调查者表示降低成本、缩短商业周期是他们公司的当务之急，也是大势所趋。然而，只有 31% 的人认为美国公司在这方面做得不错。

此外，这些受调查的首席执行官们还认为下列重大趋势和问题对当今公司的运营具有重要影响：^①

- 改进全球供应链(78%)。
- 跨国生产(76%)。
- 根据绩效，形成新型公司-员工关系(69%)。
- 改进战略计划的贯彻执行(68%)。
- 制定更多合适的战略计划(64%)。
- 确保对组织流程进行有效的检查和分析(60%)。

当然，任何一个公司的绩效都与它的领导层密切相关——并且和特定的领导能力有密切关系。这样，这个调查中另外一组有趣的发现就是，在很多情况下公司领导者们认为自己缺乏某些重要的能力，亟需提高素质。例如，超过半数的受调查者认为他们(也包括其他首席执行官们)需要在以下方面“努力”增强素质。¹

- 用全球化思维进行思考的能力(72%)。

^① All of the document published by the Baldrige National Quality Program are considered to be in the public domain.

- 成功实施战略的能力(66%)。
- 适应不断变化的世界的的能力(63%)。
- 制定合适战略的能力(60%)。
- 快速重新定位公司的能力(54%)。
- 理解新技术的能力(52%)。
- 与不同的股东相处的能力(50%)。
- 创建学习型组织的能力(49%)。'¹

这次调查所有发现的共同点在哪里呢？

■ 改进绩效是世界上所有公司首先要考虑的问题

首先，上述各项发现都认为在日趋残酷的市场环境中，公司必须有效地提高竞争力。这表明，如今公司（及其领导者）必须集中精力在两个层面上改进业务绩效。一个是工作流程层面（也就是实际的、日常工作的层面）；另一个是更高的组织层面——也就是规划、制定和实施战略的层面。

其次，这些发现表明，如今的公司十分需要一个有力的战略框架和语言，不仅可以用来帮助它们界定愿景、明确任务，而且不管公司的目标是不是取得市场份额、提高客户忠诚度、加速研发进程或提升股东价值，它都可以用来定义、评估、分析和改进公司的绩效。

6 σ 管理法的原则和方法——尤其是那些我们在本书中谈及的、被系统地战略性运用的原则和方法——不仅会对公司的盈亏绩效而且会对其未来的发展产生巨大影响。为什么？因为 6 σ 管理法是一种建立在大量统计数据基础之上的、可以改善业务状况的方法，它为公司提供了一个共同的工具和语言，这种工具和语言能够帮助公司设定企业目标、把人员与业务流程结合在一起、集中组织的力量，从而创造出成绩。6 σ 管理法的工具和概念提供了一种优化整合一个组织所有构成要素的途径，以帮助公司跃上业务绩效的新台

阶。这些要素一方面包括领导者、文化以及任务和战略，另一方面包括结构、管理实践、系统、工作环境，以及员工技术水平和工作方式。正如变革问题顾问和作家 W. 华纳·伯克(W. Warner Burke)所指出的，这些易变化的要素涵盖了当今任何组织中“变革与交易”促进因素的全部范畴，因而也构成了任何一个商业企业的全部生产潜力。

我们把那些有效实施 6 σ 管理法的公司称做是能很好适应市场的公司(market-smart)。这是因为它们一般都具有一些共同的重要特征：都拥有一个成熟的(同时也在不断修订的)企业战略，都高度重视客户，都有良好的内部协作氛围(climate of alignment)来确保那些具有战略意义的企业目标的实现。

因为 6 σ 管理法的实施必须建立在领导者知识渊博和专注事业的基础上(从首席执行官到组织各个层次的领导者)，所以我们把这本书取名为《6 σ 战略管理法：决策层最佳管理实践》。在本书中，我们尝试着写进那些通过采访当今许多最成功的商业经理人而得来的重要见解、典故、智慧和故事。他们在自己的组织中不仅发现了运用 6 σ 战略管理法思维和最佳实践的益处，而且很好地做到了这一点。

通过《6 σ 战略管理法：决策层最佳管理实践》这本书，我们希望阐明在公司的领导实践中运用 6 σ 战略管理法所必备的关键因素，并给读者提供必要的指导，以便他们能够在自己的公司中同样运用这些做法和方法。为此，本书分为三个部分。

第一部分(引言，第一章和第二章)集中阐述了如果一个公司想在市场中生存、建立客户忠诚度、为客户提供高质量的产品和服务，那它必须能够很好地适应市场。这是为什么呢？我们来看一看当今作用于商业环境的外部压力，它迫使所有类型(各个行业)的公司采取越来越有力的方法以确保业务绩效，以及对市场反应灵敏的公司是如何通过有效实施 6 σ 战略管理法来做到这一点的。此外，这些公司将 6 σ 战略管理法作为领导实践的一部分在战略层面

上的大量运用，对此我们也要做深入考察。

第二部分(第三章至第九章)简要介绍了一些对市场反应最灵敏的公司(如通用电气公司、道氏化学公司、雷神公司、卡特彼勒公司、洛克希德·马丁公司、庞巴迪运输公司)，这些公司正在运用6 σ 战略管理法来进行企业变革。这一部分还为读者提供了一幅“路线图”，在它的帮助下任何公司都可以有效地实施6 σ 战略管理法(和领导方法)。

如何做到这一点呢？公司如何把6 σ 战略管理法介绍给企业的高层管理者呢？如何介绍到战略规划流程中去呢？从根本上来讲，公司的首席执行官和高层领导团队只要按照以下七个关键的步骤，就能做到这一点。简单地说，他们必须：

1. 组成一个全力以赴的领导团队来支持6 σ 战略管理法的实施。
2. 把6 σ 战略管理法的思维和最佳实践融入到公司战略规划制定和实施流程中。
3. 确保公司愿意时刻与客户保持紧密联系。
4. 创建一个业务流程框架以长期支持6 σ 战略管理法的实施。
5. 制定可以量化的评估措施——然后要求员工取得实实在在的结果。
6. 建立奖励制度/创建责任制度/奖励绩效突出者。
7. 下力气培养并任命训练有素的专职6 σ 领导者以确保该方法的长期实施。

如前所述，6 σ 战略管理法的有效实施需要有坚强的领导意志和组织意向。它还需要组织培养出各个层次的坚强领导群体，以不断推进6 σ 战略管理法的层层落实。当然，这又引出了另外一个问题，“公司的领导者们需要具备什么样的技能，才能可靠有效地推动6 σ 战略管理法在组织内部的实施？”

第三部分(第十一章和第十二章)详细介绍了如何使领导者掌握丰富的6 σ 战略管理法的专业知识，这既包括技术方面的知识，

也包括关键的人员与变革管理技能。正如我们所阐述的，管理人员通过强化培训和实践活动来学习掌握这些技能。这些学习活动还会帮助他们明确目的、量化企业目标、了解客户和市场，并且构建人员和系统的基础设施，以推动其组织开展根本持久的变革。该部分还考察了6σ战略管理法的未来发展以及如何通过建立对6σ战略管理法思维方式和管理方法的信任（而不是仅仅服从）来支持它的实施（见补充材料：“6σ管理法评估：你的公司运行在哪个层次的σ水平上？”）

6σ 管理法评估：你的公司运行在 哪个层次的σ水平上？

6σ 评价	每百万次的缺陷机率	避免缺陷的可能性
2	308537	69.20%
3	66807	93.32%
4	6210	99.38%
5	233	99.98%
6	3.4	99.99966%

《6σ 战略管理法：决策层最佳管理实践》这本书不仅仅讲述如何改进企业经营绩效，它还阐述了公司如何从根本上改变与外部消费者、供应商、股东、分析家，以及在一些情况下与竞争者关系的性质。它还讲述了公司如何改变与内部员工的关系，正是最终依靠这些员工，6σ 战略管理法的实施才能获得成功。我们写这本书的目的是帮助您和您的公司获取从客户的角度来看待自身的运作能力，全盘审视商业交易，满足客户和市场需求。公司可以漠视市场和客户需求的时代已经一去不复返。同样，公司可以把产品或客户仅仅当做是商品的时代也已一去不复返。在“电子”时代——电子

交易、电子市场、电子联盟、电子商务——任何事情都要讲求速度、沟通、客户化和完美。要对客户的要求做出反应，而不是仅仅把产品推向你自以为是的市场。如今，公司不得不充分重视客户和市场人员，因为客户掌握着主动权。满足客户的需要和要求是公司的最高准则——在今天更是如此。

我们希望《6 σ 战略管理法：决策层最佳管理实践》对你是一本有用的书，能够帮助你认清 6 σ 战略管理法的重要作用并掌握相关知识，以便在你自己的组织中实践 6 σ 战略管理法的原则与操作。本书的每一个章节都用生动的语言和叙述的口吻写成，其间穿插有一些典故和引言，它们来自公司的首席执行官、高级管理人员、变革领袖、一流的 6 σ 管理法专家、项目经理、流程负责人和其他人士。本书中还有一些直接引用的原话，每个章节的重要之处都有一些补充材料来详细讲述某些知识点，此外还有其他一些与文字看起来不一样的材料。

我们在此写下的 6 σ 战略管理法的七项原则经过了代理人数年实践和有记载的实验的严格检验。我们在各个行业的公司中都运用它们。每次它们都产生了具体实在的效果，并且通过多种方式提高了业务绩效。我们相信你也将会发现它们在你的组织中十分有用——不管你的目标是降低成本、提高生产效率和客户忠诚度及满意度，还是着眼于公司的未来发展。

记住，实施 6 σ 战略管理法的原则并非易事。最重要的一点是，它要求公司的领导和员工有强烈的事业心，这是获得成功的前提。前面已经说过，对那些敢于踏上 6 σ 战略管理法征程以创造良好绩效的组织来说，运用它的结果简直就是奇迹。祝你们好运！

迪克·史密斯

合作者

普华永道咨询公司

Richard. c. smith@ us. pwcglobal. com

杰里·布雷克斯利

合作者

普华永道咨询公司

Jerry. blakeslee@ us. pwcglobal. com