

精益 六西格玛案例

*Leaning into
Six Sigma*

一则教你融会贯通六西格玛精髓
借精益管理之力推行六西格玛方案的企业寓言

[美] 芭芭拉·维特 查克·米尔斯
迈克·卡内尔 / 著

By Barbara Wheat, Chuck Mills & Mike Carnell
王金德 / 译

六西格玛管理丛书
上海质量管理科学研究院

六西格玛管理系列

精益 六西格玛案例

- ◆ [美] 芭芭拉·维特 查克·米尔斯 迈克·卡内尔 著
By Barbara Wheat, Chuck Mills & Mike Carnell
- ◆ 王金德 译

*Leaning into
Six Sigma*

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

精益六西格玛案例/(美)维特等著;王金德译. —北京:中国财政经济出版社,2004.7

书名原文:Leaning into Six Sigma

ISBN 7-5005-7208-5

I. 精… II. ①维… ②王… III. 企业管理:质量管理—案例
IV. F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第033721号

著作权合同登记号:图字01-2004-0649号

Barbara Wheat, Chuck Mills & Mike Carnell

Leaning into Six Sigma

ISBN 0-07-141432-0

Copyright © 2003 by McGraw-Hill.

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲28号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

880×1230毫米 32开 5.75印张 120千字

2004年7月第1版 2004年7月北京第1次印刷

定价:18.00元

ISBN 7-5005-7208-5 / F·6304

(图书出现印装问题,本社负责调换)



财经易文

www.ewinbook.com

《六西格玛管理系列》丛书编委会

顾问

刘源张 于献忠 钱仲裘

主审

梁 杰

副主审

刘卓慧

主编

唐晓芬

副主编

邓 绩 茆诗松 王金德

编委

唐晓芬 董乐群 陈木楷

邓 绩 茆诗松 王金德

金国强 周纪芾 郑云之

张军风 王志陵

推荐序

在本书前言中可以看到，六西格玛及精益原则从 20 世纪 80 年代就已经开始盛行。从摩托罗拉开始采取相应而且也是必要的文化转变开始，到这种变革的最终执行，我都为其做过相应的咨询顾问工作。

依据本书所描述的案例及我多年的咨询顾问经验，我想让读者认识到非常重要的一点：要想让文化变革取得成功，必须从公司的最高层领导开始。杰克·韦尔奇及 GE 就是一个极好的例子，它说明了公司最高层领导对文化变革的影响。对大多数读者来说，本书将介绍一种全新的方法来帮助其解决实际工作环境中所碰到的问题。如果公司最高层领导不接受或不积极

推动变革的努力及尝试，那么这种变革对公司全面改进的影响力是非常微弱的。

本书讲述了一个公司在顾问的引导下如何最终实现了自身的转变。故事以一个公司的实际案例为导索，娓娓讲述了公司所碰到的问题及挑战。高层领导请求顾问援助，从工作现场的改进入手，积极推动5S管理，然后循序渐进导入六西格玛体系及流程改进。在流程改进过程中，重点强调了精益管理及六西格玛的重要性，即倾听流程，找出非增值的活动，减少各种资源的浪费，包括日常工作，库存及业务的其它方面。本书指出了非常有效也是非常重要的一点，即一个公司要想持续生存，加速精益化及六西格玛方案的进程势在必行。

阅读本书时，我建议读者可从头至尾按顺序快速阅读3遍，不用太在意案例的细节，而是要注重整体思路。

第一遍阅读本书，请先尝试去理解；

第二遍阅读本书，相信你能体验到其中的乐趣；

第三遍阅读本书，你应思考并开始推动一种全新的文化及工作环境。

Sam Hartley (李善)

全球黑带大师— (Dell)

高级黑带大师培训师— (Motorola)

六西格玛顾问— (Siemens)

前 言

我就是“那家伙”！

我并不是从一开始就成为那家伙的。对我而言，这个职务还挺新鲜的，成为“那些家伙”的一员不过是几年前的事。

你绝对认得我们这些人，我们就是你的老板请来解决公司内部问题的“那些家伙”，而对于那些问题你们却自认为早有解答。没错，那就是我，我就是那些“该死的顾问”之一。虽然我是个女人，不过我的性别并不代表什么，既然顾问是中性的，于是我成为别人口中那个被请来解决问题的家伙。

我知道你可能会怎么想：有个家伙跑到你们工作的地方，问了一串的问题，把你们的回答整理、包装成一份漂漂亮亮的文

件，然后把这份报告送到你们老板手上，里面不过就是反映你们对问题所提出来的解决方案。

好啦，公司为什么要花钱取得它已经拥有的资料呢？我们不妨以一则个案——就是有我——为例来讨论这个问题。

顺带一提，我的名字叫珊（Sam）。其实，我的父母帮我取名莎曼珊（Samantha），但是这名字听起来有点花哨，尤其是在我所处的环境里。我原先从事制造业。事实上，我有个外号叫“厂鼠”（Plant rat）。我的客户和同事都这么叫我，我也相当引以为傲。我就是那种少数的怪胎，喜欢处理只有在工厂里才会遇到的“实际”问题。

于是乎，你心中正在纳闷，为什么一个喜欢工厂和“实际”问题的人会辞去她的工作，加入“那些家伙”一族呢？

在成为“那些家伙”的成员之前，我对自己的工作真的很满意。我们有一组人专门负责对付工厂里的宿疾，我就是其中的一员。事实上，对我而言，找出解决办法很快就变成一件轻而易举的事。

不过呢，问题就在这里。解决问题需要采用有真凭实据的科学方法，既然问题让公司失血，那么公司就应该提供资源解决问题，这样的假设听起来很有逻辑，对吧？

对啊，没错！但现实世界真是这样运作吗？

落实问题的解决方案还真是一步一个考验，简直就像穿越政治角力的布雷区：要不了多久你就会在那边纳闷，自己为什么在没有任何工具可以告诉你哪里埋有地雷及如何避开那些地雷的情况下敢轻举妄动。

幸好运气好（或者说你自以为幸运），你安然度过政治风暴，把问题给解决了，将工作给做好了，你觉得心满意足。不错，虽然你没能因为勇于接受挑战而赢得一阵热烈的“给凯旋归来的英雄欢呼”，但总还是感觉很过瘾。

你告诉你的小组成员，你们在组织里的信誉会愈来愈好，但是私底下却不禁纳闷到底要多久才能见到成果。可以肯定的是，由于这个项目之重要，解决方案之漂

亮，打完这场胜仗之后，你就不需要为了解决问题再去打政治战。

只是接下来的事完全出人意料，公司里其他的人并不完全和你持一样的看法。

怎么办呢？如果是我的话，就弃甲投降，提早脱身。我已经厌倦于为我明知对的事力争到底，与其如此，不如摩拳擦掌及早准备加入任何一家公司，只要他们能够赏识我在解决问题方面的能力，能够让政治角力乖乖地服从于商业决策。

当然，当我跟老板递出辞呈，抽身而去的时候，到处都可以听到有人说：“不要在这时候辞职”或“你会后悔的”，不外乎就是这两种声音。

当我最后一次踏出公司那扇门，一张张脸上的表情告诉我，我的决定真是大错特错。

这个嘛，我当初可不这么想，不过，几天以后我对自己的想法就不是那么有把握了。当我忙着接受和那个我以为会大大不同的公司面谈时，我才恍然大悟我前任老板说的没错。不管你面对的是谁，任何一家公司里总是存在着政治角力，而这些

力量足以导致企业做出不利于自己的决策。

就是这么回事，你怎么办呢？到了那个节骨眼，我别无选择，只得只身独力和这些政治角力周旋。我决定挂出我的“顾问”招牌。

一加入“那些家伙”的行列，我很快就明白这一行的名声已经变得很坏。从在企业界里满天飞的低级笑话来看，当个顾问就跟律师一样“恶名昭彰”。

无论如何，我还是决心要改变现状。我发誓要成为有史以来最棒的顾问。我的工作道德不容许灰色地带的存在，黑即是黑、白即是白，而且绝对是非分明，对就是对、错就是错。好啦，你可以想像，我绝不撒那种所谓“无伤大雅的小谎”。

有那么一阵子，事情进行得相当顺利。我设法和客户建立稳固的关系。事实上，我手上的客户很快就多到应接不暇，对一个顾问而言，夫复何求。看来，这套诚实为上的策略还真的管用！

从事顾问这一行有讲不完的故事，不过，下面这个故事是最精彩的。

有一天，我前任老板打电话给我。事情似乎是这样的：他的公司遭遇到一个除了我之外无人能解决的问题，因此他们想聘我为顾问，替他们解决问题。

不可置信吧？我在那家公司做事的时候，一年才领6.5万美元，我得汲汲于谋生、斗争和保护自己。如今我一天要价3万美元，而愿意聘我为顾问却还是那批经营者，他们采纳我所提出来的解决方案，仿佛这些解决方案是神明显灵。我不禁纳闷：“情况哪里不对劲？”

不过，我知道问题的解决方案，以及最好的落实方法。只是这回少了政治干预，我只需要花以前所需时间的十分之一左右就有了结论，因为以前我只是员工而不是顾问。吓了一跳吗？

我先前提到当顾问通常会恶名昭彰，不过有时候正好反过来，这里暗藏玄机。事实上，如果我选择扮演大师的角色，我还是可以借此大捞特捞。但是，就如我说的，我决心要为客户改变现状，直言无忌。

就这样，有那么一阵子我的事业进行

得相当顺利，直至我碰到当顾问以来最大的挑战。我手上有这么一个客户，他知道公司有问题，却不知道问题出在哪里。我采取一些步骤，找出引发问题的根本原因，想出对策来抑制和消除问题。

不料，这个客户居然不愿采纳我的建议。公司里的高级主管对这个解决方案不满，因为它涉及太多的文化引进，超出了该公司所乐于投入的。他们宁可现在多花点钱请我提供一个简单易行的应急措施：“让问题尽快消失就好了。”

不幸的是，有时候简单的应急措施所引发的问题比要解决的问题还多。“简单的应急措施”可以分为几种，基本上就是“防堵”这类的权宜之计。你可以削减成本支出、重组（又来了）、实行利润中心、权力下放……这么做就等于必须持续不断地救火，不断地给那些嘎吱作响的轮轴上油，而不是想办法把轮轴拆开来，搞清楚是什么原因让它们嘎吱作响。东补一点西补一点后，你也许可以达到短期改善的效果，但是，其实你心知肚明这帖药下得不够猛，而且你确信在不久的将来，其

他地方就会冒出问题来。

说到这里，我透露的太多了。本书所叙述的就是这个客户的故事，也是我所碰到的最大挑战，至少到目前为止是这样！

目 录

前 言	/ 1
第一章	SG 公司 / 1
第二章	工作现场的首先改进 / 9
第三章	组织工作现场和“5S”管理 / 29
第四章	“5S”实施成果发布 / 45
第五章	给习德的六西格玛策略 / 51
第六章	界定六西格玛 / 63
第七章	实施六西格玛 / 69
第八章	扩大整体效应 / 79
第九章	新的承诺 / 97
第十章	精益: 倾听流程在说什么 / 105
第十一章	完整循环: 精益六西格玛到精 益六西格玛 / 121
第十二章	功成身退 / 153

1

第一章

SG公司