

《六西格玛实施指南》

图书基本信息

书名：《六西格玛实施指南》

13位ISBN编号：9787300050614

10位ISBN编号：7300050611

出版时间：2003-1

出版社：人民大学

作者：布雷弗格 编

页数：249

译者：陈运涛

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《六西格玛实施指南》

内容概要

《六西格玛实施指南——战略视角与管理方法》是唯一一本同时详细介绍六西格玛技术，以及管理六西格玛实施人员的有效方法的著作。书中以真实的案例研究描述了摩托罗拉公司和通用电气公司在成功实施六西格玛过程中的成绩与挫折；同时介绍了加速实施过程的计划、校验表和测评尺度。书中丰富的内容能够帮助管理人员有效地解决问题，并确保六西格玛快速、顺利、成功地实施。

《六西格玛实施指南》

作者简介

福里斯特·W·布雷弗格三世是专精于六西格玛方法培训和咨询的Smarter Solutions公司的创始人兼总裁，同时还是《实施六西格玛》的作者。

詹姆斯·M·卡佩罗博士是美国空军研究实验室的生物物理学家，美国质量协会的高级会员，同时也是ASQ的认证质量工程师。

贝基·梅多斯是Smarter Solutions公司的咨询师，曾任通用电气公司的质量经理，负责研究通用电气公司的六西格玛基础设施实施方案。

《六西格玛实施指南》

书籍目录

第一部分 六西格之必然性 第1章 如何将六西格玛与其他质量举措进行对比 第一节 什么是六西格玛 第二节 质量领袖 第三节 TQM与六西格玛 第四节 六西格玛与统计工具整合 第五节 精益制造与六西格玛 第六节 关于六西格玛经常提出的问题 第2章 六西格玛的背景和基础 第一节 摩托罗拉公司：六西格玛的诞生地 第二节 通用电气的六西格玛经验 第三节 柯达公司的六西格玛经验 第四节 其他的六西格玛经验 第五节 当前的进展 第六节 六西格玛的统计学定义 第3章 六西格玛需求评估 第一节 质量水平意味着什么 第二节 不良质量成本 第三节 什么都不做的成本 第四节 评估提问第二部分 六西格玛的测度指标 第4章 数字与信息 第一节 范例4.1：对数据做出响应 第二节 处于“30000英尺水平”的过程控制图 第三节 讨论“30000英尺水平”的过程控制图 第四节 “30000英尺水平”的过程控制图：计数型响应 第五节 目标设定、记分卡与测量方法 第六节 小结 第5章 图表化深度测度指标 第一节 六西格玛的测度指标 第二节 正确的提问，正确的测度指标和正确的行动 第三节 范例5.1：从过程的观点跟踪当前的产品符合性 第四节 范例5.2：跟踪和改进订单更改的时间 第五节 范例5.3：改进员工意见调查的有效性 第六节 范例5.4：跟踪和减少延期应付账款 第6章 业绩测量 第一节 测量的类型 第二节 测量的原则 第三节 平衡记分卡第三部分 六西格玛经营战略 第7章 展开各种可选方案 第一节 六西格玛展开：具有底线收益的优先项目 第二节 通过项目展开六西格玛的优点 第三节 选择一家六西格玛提供商 第四节 S4实施计划的基本要素 第8章 创建一个成功的六西格玛体系架构 第一节 主管人员领导 第二节 以顾客为关注焦点 第三节 战略目标 第四节 资源 第五节 测度指标 第六节 文化 第七节 沟通 第八节 吸取经验教训 第9章 培训与实施 第10章 项目选择、裁定规模及其他技术第四部分 应用六西格玛 第11章 制造业的应用 第12章 服务/交易行业的应用 第13章 开发方面的应用 第14章 创造性、发明和创新的需求

章节摘录

评论：这个问题的关键在于，必须认识到很多人并未意识到事实上存在的过程，或者说他们没有意识到很多过程是非正式过程。很多情况下，只有通过仔细地询问、了解他们日常的活动来促使他们发现、了解现有的过程。

8. 这只在制造业中才管用。 回答：即便在制造业中推行六西格玛也存在相应的优势与劣势。其中劣势方面最明显的一点就是：如何使制造过程同你“交谈”，就像兽医给动物看病一样。在服务业中，你可以直接与服务过程中的员工沟通，看看出了什么问题。而在制造业中，你只能通过实验设计，运用数据与制造过程“交谈”。两个行业在推行六西格玛的过程中都会遇到不同的挑战，问题并非出在你处于哪个行业中。

评论：当我访问制造业组织时，还经常听到相反的回答（比如说，这只有服务业中才管用）。这里面重要的一点就是，要明白在任何一个组织中推行六西格玛都会有优势与劣势。一旦你明白了这一点，就不会辩解你的组织推行六西格玛较其他组织来说有什么样的麻烦了。

9. 不过又是赶时髦而已。 回答：虽然六西格玛与其他质量管理方法有很多相通之处，但还是有关键性区别的。最重要、最明显的区别就是：结果。虽然以前的质量管理活动的出发点都很好，但在最终的结果反馈上却不尽如人意。自从20世纪90年代初实施六西格玛以来，联信公司在这方面已经节省了超过10亿美元。通用电气公司达到这个目标的时间比联信公司还短。通用电气公司同样采取过其他质量改进活动并取得了一点成效，但没有一项活动能取得像六西格玛这样明显的效果。

第二，由于六西格玛产生的成效显著，管理高层对此表现出比对一般的质量改进活动更大的兴趣。第三，六西格玛除了像其他质量改进活动一样表现在质量管理的战术提高层面上外，还表现在战略内容层面上，比如，业务过程方面的管理（《六西格玛革命》的第3章）。第四，六西格玛管理理念也体现出其他质量改进活动所欠缺的严肃性与纪律性。

评论：六西格玛的确运用了很多其他质量改进活动所采用的工具与技巧。在我的咨询生涯中，我先后从事过有关全面质量管理、统计过程控制及其他类似的咨询工作。但是，六西格玛却在短时间内产生了更显著的效果，这一点是其他质量改进活动所难以企及的。

10. 我们早就试过了。 回答：在组织提高生产率的活动中，重要的是必须将六西格玛的标准融会进去。你可以给我讲讲你们从前或现在开展的这方面的活动，它们在哪些方面取得了成功，是否还能做得更好？

评论：回答这个问题的关键在第二句。绝大多数情况下，组织都曾开展过类似的活动。不幸的是，其中绝大多数都不是很成功。所以，重要的是承认他们此前所做的工作。首先，从心理学角度来看，你要对此加以肯定，特别是如果这位提问者恰好也是其中一员。其次，从某种程度上来说，如果他们做得不是很成功，关键点是个简单明了的失败原因分析与六西格玛的绩效水平加以对比，找出其中的差异。在这种情况下，我通常会将话题转向讨论从前的活动是否在 $Q \times A$ 这个公式的A这一项上存在什么不足。

11. 管理层不会支持它的。 回答：只要缺乏成效，任何活动都无法取得管理层的支持。这也是六西格玛区别于其他质量改进活动的一个方面。即使在战术层面上，它也倾向于选择那些能够对组织战略目标产生重大影响的项目。它对重大的战略目标（比如收入）所做出的积极的贡献将会引起组织高层领导的注意，进而获得他们的支持。

评论：管理层不会也不愿意支持那些无法取得任何成效的质量改进活动。我们将管理层视为一个具有质量改进观念的利益相关方，要比我们想当然地认为他们会盲目地支持六西格玛好得多。

12. 工具过多。 回答：有这么一句古老的谚语，“如果你仅有的工具就是一把锤子，那么，所有的问题看起来都像是钉子”。在过程改进(DMAIC)或过程设计(DMADV)中，会用到许多工具，认识到这一点是十分重要的。

然而，一种工具掌握得很好，并不一定意味着你一定会用到它。你可以把所有涉及六西格玛的工具想像成一个工具箱。不能仅仅因为你有一把普通螺丝起子和一把飞利浦起子，就认为你应该把两者同时用上。又如，你不仅会用矩阵图，还会用柱形图，但没必要两种图一起用。

评论：这种问题属于典型的技术阻力。记着，消除或降低这种阻力的最好方法就是进行长期的引导、沟通、参与和教育。

13. 这一套对教育界和政府不管用。 回答：如果你能保证，不论在教育界还是在政府都不存在有需求的顾客，那么，我可以同意你的观点。

评论：作为阿尔·戈尔(Al Gore)的政府机构重组计划的一部分，EAI曾在20世纪90年代初同政府合作开展过一个类似的项目。虽然项目也有些闪光点，但就总体而言，这是我从事咨询工作以来所经受的最糟糕的经历之一。变革遭到了激烈的抵制，我们几乎无法为变革创造起码的需求。虽说还是有些成效，但运作得十分不理想。因为政府管理当局及员工很难确定：究竟谁是他们的顾客？同样的事情也发生在教育界。谁是它的顾客？学生吗？如果是，那么，如果十二年级的学生说他们的需求就是减少家庭作业，我们该怎么办？一旦对于教育界而言提高效能及效率成为当务之急，那么，六西格玛就可以充分显示出它的

《六西格玛实施指南》

竞争力。 14. 六西格玛将会扼杀组织的活力。 回答：恰恰相反。六西格玛将通过过程改进或是重新设计过程，重新为那些被组织内的无效率及官僚主义所困扰的组织带来活力。特别是随着过程的重组及项目的开展，整个项目小组成员的活力都会得到极大的激发。总之，组织的活力不会因为六西格玛的开展而被扼杀。相反，它会因此而焕发出勃勃生机。 评论：正如前面所言，组织的活力将会因开展六西格玛而受益匪浅。回答这个问题时，很重要的一点就是确认：提问者所关心的究竟是“活力”还是“靠直觉进行决策的方式”。如果是后者，请参照问题3。这里隐含的一点应该是，将组织的决策方式从原先那种靠“直觉”和经验进行决策的风格中转变过来。因此，最恰当的回答应该是，认识到在推行六西格玛中，纯粹的数学工具是不重要的。重要的是要使组织成为一个在事实上进行决策的六西格玛型组织。 一旦对六西格玛的需求建立起来，接下来关键的一步就是：创建六西格玛的愿景。它强调一个六西格玛组织应该具有什么样的使命。其次，很重要的一点就是，确认六西格玛组织的目标。最后，一个成功的六西格玛文化应该有哪些行为上的特征。 这里同时也提供了有关如何创建六西格玛愿景的建议，并讨论了如何将其融入“电梯宣言”中。最后，就与六西格玛有关的一些典型问题给出了回答及解释。它们最适合用于在推行六西格玛中遇到的那些“中立派”或“温和的反对派”，而对于那些“强烈的反对派”则几乎没什么用处。

译者前言 六西格玛在通用电气等世界级企业全面、深入地推行，为企业带来卓越的绩效，促进了企业的巨大成功；这些世界级企业的成功，特别是通用电气前总裁杰克·韦尔奇对六西格玛推崇备至，将六西格玛作为一项企业经营战略，并亲身参与六西格玛管理和项目推进的事例，又一次在全球范围内掀起实施六西格玛、追求卓越的热潮。今天中国的经理人在知晓六西格玛的价值和作用之后，面临的决策已经不再是要不要实施六西格玛的问题，而是如何有效地在自己的企业组织实施六西格玛，如何最大限度地取得六西格玛成功的问题。20世纪80年代末，六西格玛作为一项利用高级统计技术、实施业绩改进的工具诞生以来，从摩托罗拉·拉公司开始，为许多世界级的企业所采用，其中有的企业取得了巨大的成功，提供了宝贵的经验，也有一些企业遭到惨重的失败，以至于羞于在企业内部提及六西格玛、黑带、绿带之类的名词。正是在这种背景下，2001年，本书作者福里斯特·W·布雷弗格三世在其代表作——《实施六西格玛：运用统计技术的智者解决方案》出版两年后，基于六西格玛实践中的经验和教训，超越业绩改进工具的层面，将六西格玛作为一项企业战略，推出《六西格玛实施指南——战略视角与管理方法》这本书，阐述了组织推进和实施六西格玛过程中的关键问题。

本书分为四个部分：第一部分基于追求质量的背景和质量大师们的思想，在总结世界级企业实施六西格玛经验、洞悉质量成本的基础上，深化对六西格玛的认识，提出了将六西格玛作为一项战略的必要性。同时，从管理者的角度，引入了一种成熟的实施六西格玛的过程——21步六西格玛工具整合，其中涉及六西格玛项目的关键活动、执行者和信息来源等。这个过程是一个从数据、信息向组织知识转化的路线图，把测量数据变成为企业带来新机会的组织知识。第二部分从战略高度认识六西格玛的测量问题，简明扼要地指出了六西格玛中测量的新视角和战略地位。第三部分系统地提出了六西格玛经营战略，详细说明了如何从战略上组织实施六西格玛项目，包括实施策划、组织的体系结构、培训及项目选择中的管理问题等。其中既有确立经营理念、营造文化氛围和有效领导的策略和方法，又有具体实施过程中的技巧和工具。第四部分通过范例的形式，详细分析了21步六西格玛工具整合，在制造行业、服务/交易行业以及设计开发领域的运用过程和关键问题。最后利用点睛之笔提示六西格玛实践者，六西格玛本质上是一个数据、信息、知识的转化过程，其中创造性、发明和创新是六西格玛的灵魂所在。

作为一名质量理论工作者，我在教学、研究和企业咨询工作中，时刻关注着六西格玛理论与实践的进展，在目前所见的众多论述六西格玛的书籍中，本书可谓高屋建瓴、独具匠心之作。作者基于多年的实践经验，从战略高度透析六西格玛实质，阐述六西格玛实施过程和关键成功因素，但本书行文之中并不“宏观”，而是在六西格玛实施的关键和细微之处，嵌入饱沾光辉的思想、深刻的见地和“点金术”般的操作要领。它可以使广大读者，特别是准备在自己组织中推行六西格玛的经理人、倡导者，“识得庐山真面目”，真正掌握六西格玛并自如运用；它可以为六西格玛黑带、六西格玛团队成员指明航向，帮助他们发现六西格玛里程碑，避开可能的陷阱，最大限度地实现六西格玛项目的战略价值和全面成功。本人为作者闪光的思想、动人的笔触和见解所深深感染，但是，由于水平所限，加之时间仓促，书中不当之处在所难免，敬请各位读者不吝赐教。在本书的翻译过程中，得到中国人民大学商学院焦叔斌老师的指点和鞭策，获益匪浅，谨致谢忱。

陈运涛 2003年8月

《六西格玛实施指南》

编辑推荐

本书将实践性的知识与文化变革，以及革新战略与发展战略加以独特的综合。我建议立志于有所作为的管理人员购买本书，花上一些时间阅读它，然后将书中的经验教训运用于实践，闯出自己的一番事业。

《六西格玛实施指南》

精彩短评

- 1、专业书
- 2、本书仅仅有一个亮点可以读一读:4S的角度
- 3、感觉书还是不错滴，只是可能个人水平没有达到那么高的境界，有时间理解需要一些时间。

《六西格玛实施指南》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu000.com