

<<六西格玛管理法>>

图书基本信息

书名：<<六西格玛管理法>>

13位ISBN编号：9787111226130

10位ISBN编号：7111226135

出版时间：2008-1

出版时间：机械工业

作者：彼得

页数：290

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：<http://www.tushu007.com>

<<六西格玛管理法>>

前言

在浩如烟海的管理知识中，在琳琅满目的管理书籍中，你会发现，有各种各样的视角，逻辑，思想、概念、理念、理论和方法来教授我们更好地管理企业或组织。

如果你在经营管理中坚信这样一条逻辑——企业或组织领导者和经理在21世纪所面临的最具挑战的问题不是“怎样才能成功”而是“怎样才能始终保持成功”；要始终保持成功，不断改进企业领导力和绩效是一条根本途径；而在这条根本途径上产品和过程是实现目标的基础——那么，《六西格玛管理法》是一本值得你去精读和在组织中广泛学习或应用的著作。

《六西格玛管理法》深入浅出地强调和阐明了六西格玛方法的精神实质。

六西格玛方法是一种通过密切理解顾客需要，严格地使用事实，数据和统计分析，以及勤奋地关注业务过程管理、改进和再创造，以获取，维持和最大化业务成功的综合，灵活管理系统。

它是面向业务过程改进和创造的方法，是基于事实，数据和统计分析而不是仅仅凭直觉，经验来行事的方法，是实现以顾客需要为核心的卓越绩效目标的管理方法。

在越来越多的新管理思想和理念充斥的今天，有人或企业也常常误把。

六西格玛”当成了一种。

流行”的时尚，却没能深刻理解和把握其精髓。

如果你还有这种误解，本书将是一眼清泉，定会浸润你的心田，使你相信和欣赏六西格玛方法的可操作性，高效性，易用性以及通过坚持实践可以取得业务绩效提升的质朴。

本书是实践经验与理论方法有机融合的六西格玛优秀著述。

作者以在通用电气，摩托罗拉，联合信号及其他许多行业的公司中实施六西格玛的广泛深刻的经验和体会，阐明六西格玛的利益、战略地位、基本概念以及实施过程和组织准备。

同时，作者又以理论的规范为逻辑分享他们的实践经验和理解，给我们以启示和感悟。

从理论视角，你可以读出一个系统的体系：六西格玛的作用、基本概念，实施方法(六西格玛路径图和DMAIC过程)、组织准备、实施指导原则及诸多六西格玛哲理。

从实践经验视角，你可以体验来自实践的见识、观点，评论，案例及事例。

这些实践性的内容不仅使理解六西格玛理论方法变得容易和深刻，也使所阐述的理论观点更具效力，而且还会产生良好的启示。

本书消除了人们常有的误解：六西格玛方法只是针对制造业务的方法。

《六西格玛管理法》不仅强调而且以观念和实例清楚地表明六西格玛方法是制造和服务业务追求卓越的阶梯，它在服务组织和非制造业务活动中的潜在收益与在“制造”业务中的可能收益相比同样显著。

从有形产品质量的改进到服务水平的提高，从制造过程的变革到服务过程和服务产品的改进，从产品缺陷数的降低到服务质量的提高，从资产使用效率的提高到销售队伍效率的改进，从专注于公司内部到整个供应链，六西格玛方法可有效地应用于不同行业、不同公司的每一个重要领域，完全超出了传统产品质量和制造水平的改进范畴。

本书为我们打开了一个广阔的应用范围。

本书还释怀了人们常常具有的对应用六西格玛统计分析的畏惧。

六西格玛需要统计分析方法和工具，但统计分析不是六西格玛的全部。

本书告诉我们，并非需要多么高深的统计学知识和统计工具才能实施六西格玛，相反，哪十白是运用计数之类的简单数据分析，也能取得显著的改进成效。

实施六西格玛的组织并不意味着人人都要掌握各种统计分析工具，六西格玛项目团队的素质和能力是至关重要的；很多六西格玛项目和问题所需的统计知识和技术都比较简单，经过一定的学习、培训或实践就能掌握。

对于高级统计技术的需要，本书指出，可由大师级黑带和六西格玛教练提供支持。

总之，统计方法和工具不会成为六西格玛行动的障碍。

立足于应对21世纪商务环境的挑战，本书铺设了六西格玛管理之道。

它不仅是一条致力于六西格玛启动、领导和人员培训，着重六西格玛实施方法的六西格玛干道，而且

<<六西格玛管理法>>

还有连接干道通向六西格玛各个方位的支道。

这是一套六西格玛道路体系，虽然结构复杂，但脉络清晰，易于通行，引人入胜。

例如，在实施六西格玛中会涉及高深的统计工具，但作者对此采取了高屋建瓴的叙述思路，使读者既可领会其用途，又不会陷于细节而产生阅读障碍。

再如，按照六西格玛路径图，既系统又能针对性地理解和掌握六西格玛方法；又如，事例的故事化情节以及行文中一词一句，严谨、务实、活泼，贴切实际，诱人思考，读来不厌。

在历经数月不辍的翻译过程中，译者时时为书中内容所打动，常常掩卷住笔，却意犹未尽。

承蒙机械工业出版社华章公司的信任和支持，我们完成了本书翻译工作。

感谢吴亚军编辑对译稿所做的大量工作。

感谢国家自然科学基金项目(70372061)的资助。

在翻译中，我们努力传达作者的思想，但由于水平所限，错误和不足在所难免，敬请批评指正。

马钦海陈桂云 2007年9月于东北大学

<<六西格玛管理法>>

内容概要

摩托罗拉公司在1993年率先提出六西格玛管理模式并在公司中推行。

自采取六西格玛管理后，该公司的生产率平均每年提高12.3%，因质量缺陷造成的损失减少了84%，摩托罗拉公司也因此取得了巨大的成功，成为世界著名跨国公司，并于1998年获得美国鲍德里奇国家质量奖。

不过让六西格玛管理模式声名大振的还是美国通用电气公司(GE)，该公司自1995年推行六西格玛管理模式以来。

由此所产生的效益每年呈加速度递增：节省的成本为1997年3亿美元、1998年7.5亿美元、1999年15亿美元，利润率从1995年的13.6%提升到1998年的16.7%。

GE的总裁韦尔奇因此说：“六西格玛管理法是企业获得竞争优势和经营成功的金钥匙，要确保每位员工都了解六西格玛质量管理体系。

”本书是国内引进的第一本全面介绍六西格玛管理法的经典图书，自2001年出版已畅销6年。

作者具有在通用电气，联合信号及其他许多行业中实施六西格玛管理法的经验，真实的案例结合实用的工具，为读者提供基础的、非技术层面理解和实施六西格玛管理法的系统知识。

无论您是六西格玛管理法的门外汉，还是已对其有深刻认识的行家，本书都将使您受益匪浅。

<<六西格玛管理法>>

作者简介

彼得 S.潘迪是毕威特管理咨询有限公司的创始人和总裁。

毕威特管理咨询有限公司是一家国际咨询企业，该公司向金融服务业到高科技行业的各个行业提供六西格玛实施、培训和管理开发服务，客户包括通用电气、花旗公司、雪佛龙石油和Read-Rite公司在内的多种类型公司。

<<六西格玛管理法>>

书籍目录

译者序前言致谢导读第一部分 六西格玛实施概述 第1章 可实现持续成功的一项有效战略 1.1 关于六西格玛的成功故事 1.2 六西格玛的裨益 1.3 六西格玛工具和主题 1.4 立足点 第2章 六西格玛系统的基本概念 2.1 企业领导职能的六西格玛观 2.2 六西格玛测量的介绍 2.3 六西格玛改进和管理战略 2.4 六西格玛组织的定义 第3章 为什么全面质量管理失败而六西格玛却获得成功 第4章 在服务 and 制造中应用六西格玛 4.1 制造职能的变化 4.2 服务过程的机遇和现实 4.3 在服务中实施六西格玛 4.4 制造中的挑战 4.5 要使六西格玛更好地为你服务 第5章 六西格玛路径图 5.1 六西格玛路径图的优点 5.2 六西格玛路径图的步骤 5.3 要点回顾第二部分 为你的组织准备和调整六西格玛 第6章 确认六西格玛目前对组织的适用性 6.1 评估六西格玛的准备工作 6.2 从成本/收益角度看六西格玛 第7章 从哪里和如何开始六西格玛努力 7.1 起始点：目标、范围和期限 7.2 连接六西格玛路径图的通梯 7.3 六西格玛路径图与你的优势和劣势 7.4 六西格玛的试行 7.5 小结 第8章 六西格玛政治：为启动和指导做好领导者准备 8.1 实践与榜样 8.2 对六西格玛启动的领导 第9章 黑带及其他主要角色的准备 9.1 六西格玛组织中的角色 9.2 确定角色和结构时的选择 第10章 六西格玛培训 10.1 六西格玛有效培训的要点 10.2 规划六西格玛培训的课程体系 第11章 取得改进成功的关键：正确选择六西格玛项目 11.1 项目选择的要点 11.2 有效项目选择的步骤 11.3 创建项目逻辑依据 11.4 项目选择的注意事项 11.5 选择六西格玛改进模型第三部分 实施六西格玛：路径图和工具 第12章 确认核心过程和关键顾客（路径图步骤1） 第13章 界定顾客需要（路径图步骤2） 第14章 测量当前绩效（路径图步骤3） 第15章 六西格玛过程改进（路径图步骤4a） 第16章 六西格玛过程设计/再设计（路径图步骤4b） 第17章 扩展和整合六西格玛系统（路径图步骤5） 第18章 高级六西格玛工具概述总结 获得成功的12要点附录A 六西格玛工作帮手术语表参考文献注释

<<六西格玛管理法>>

章节摘录

尽管菲尔德弗里希公司的5位高层管理者——总裁艾略特·皮尔德里和他的4位部门副总最初以多管闲事为由拒绝董事会部分成员的挑战性评论。

但一段时间之后，他们多数都开始承认问题的正确性。

“我们这里确实有一些优秀员工，”皮尔德里说，“但是，我们没有帮助他们把业务学到应有的程度。

毕竟，每一个高层决策大多数一直都是我们自己做的。

一位董事会成员恰好是州最高学府商学院的首席荣誉退休教授，在他的催促下，菲尔德弗里希公司的高层领导参加了一个为期一天的关于企业管理六西格玛方法相关概念的研讨会。

会后，领导团队在每周次的午餐会上交流他们对所学到的理念的想法。

“听起来太像那种质量……”主管生产的副总吉米·哈里科特说。

“吉米，不要过早地下结论，”主管广告和促销的布伦达·李科萨回应道。

“这次研讨会让我想到，我们已经使公司遇上麻烦了。

真正懂得整个公司事务的只有我们，我们了解顾客，了解各部门及相关情况。

即使这样，我想我们不知道的事情还是比我们愿意承认的多。

“我认为布伦达说得不错。

主管财务的副总哈尔·科罗特梅耶说，“即使我想把事情下放给部门内的其他人来做，我也不放心让放权时间超过两个星期。

事实上，每次出差回来都有一大堆积压的事情等着处理。

如果我和米莉去亚利桑那长住两年，你们大家会过来处理这些账务吗？”“大家知道，几年以前，我们确实尝试过一些TQM的东西，”皮尔德里说，“但收效不大，我能理解吉米怀疑这个新方法的原因。

“但是，我觉得这次好像有点不一样，”李科萨坚持说。

“他们说六西格玛，或者不管你叫它什么，是用采解决问题的，但是我真正欣赏的是六西格玛关于以新的方式看待企业的部分内容。

“‘新’在哪儿？”哈里科特问道。

作为生产主管，他是菲尔德弗里希公司管理团队中典型的细节怀疑论者。

人力资源主管艾尔·方吉插话说：“在我看来，这种方法新在：它是一种显示我们是如何在起工作的方式。

我们总是说无法把一部分职责下放给下属，但是我们并没有真正尝试过。

或许，如果我们帮助他们像我们一样深入了解公司，他们可能会做得更好。

“我不需要任何团队在公司里开始解决一堆想象出来的问题！”哈里科特反驳道。

“吉米，”皮尔德里说，“我认为你这不是一个好建议。

“绝不是，”主管财务的科罗特梅耶赞同道。

“我认为解决问题不是我们的答案——至少目前不是。

但是，如果我们能够开始向人们展示公司是如何运作的——或许还能找到更好的工作方式——我们就在想退休时就退休，而不必直工作到80多岁。

“这正是我想说的，”李科萨赞同地说。

“不过，我要补充一点，我想还有比我们退休更紧要的事。

我只是在想我们不能指望现在的品牌忠诚度和优良传统使公司一帆风顺。

我们一贯的公司运营方式有可能不适合下一代人。

“大家知道，”皮尔德里几乎是在打断广告部经理的话，“我想你说出了困扰我已久的问题，只不过，我一直没能把它解释清楚。

虽然难以承认，但是，如果我们要在退休时给后继者留下一个好摊子，现在是菲尔德弗里希公司更新的时候了。

”基于强烈的共识，管理层决定实施六西格玛路径图中的步骤1：努力绘制以过程为中心的菲尔德弗

<<六西格玛管理法>>

里希公司的组织“概图”。

P112-113 便携式自动语音记录机市场一直增长强劲。

商人们早已习惯了在汽车里、在大街上或在饭店等地方用手提电话进行交谈，以至于在没有人需要与他们通话时，他们自己仍然喜欢闲聊。

大量集数字存储和小型磁盘于一身的新型装置已经问世，因此，消费者有许多不同类型的记录机可以选择——所有这些记录机都可以归为“自动语音装置”产品类别。

在过去一年半的时间里，自动语音装置的领导者之一——AutoRec公司，通过把不同听写格式装置与语音识别技术结合起来取得了新的突破。

现在，人们竟然能把讲话内容自动转换为文本文件。

在销售人员自动化领域，为AutoRec公司打开了一个新兴市场，例如，业务经理不用行政部门支持就能很容易地记录顾客和潜在顾客的基本情况以及口授信件与建议。

然而，AutoRec公司面临的挑战是要满足其不断增长的不同顾客的特殊要求。

因为自动语音装置必须与顾客的便携式电脑、网络、文字处理软件等有接口。

对AutoRec公司而言，每一销售团队的大笔订单都需要特殊设计和生产。

不幸的是，未满足顾客特殊要求的产品交付数居高不下，并且还在增加。

AutoRec公司领导听说在其他公司的六西格玛改进努力产生了巨大的效果，于是决定看一看该方法是否有助于解决他们的问题。

AutoRec公司的CEO说：“在其他公司达到我们的技术水平和顾客另有卖方可寻之前，我们只有几个月的时间。

我们必须把行动集中起来，否则我们将被称为自动废人！”（实际上，他们已经被这样称呼了）领导团队整理了一份项目逻辑依据陈述：顾客交付中的错误几乎影响了发货总量的40%。

返工成本每月高达300 000美元，原先考虑向我们下大额订单的25家国内顶级公司中的2家现在需要我们对订单交付做出保证。

如果我们不改进满足顾客需要的有效性，那 / 么在1"alkNBoX公司(主要竞争对手)秋季推出语音集成系统时，我们就有落后于它的危险。

我们团队的任务是寻找如此众多的交付不符合要求的原因，并尽快取得成果。

从AutoRec公司的不同部门选出7人组成一个团队，成员的构成情况是：装配(制造)车间2人，订单管理部、采购部、产品设计部、装运部和销售部门各1人。

起初团队打算只由6名成员组成，但是主管销售的副总裁坚持该团队应当有1名销售代表(见第9章中项目团队选择的考虑)。

产品设计部主任被推举为团队领导。

团队领导和成员参加了为期一周的研讨班，学习了实施六西格玛过程改进项目的基本内容和主要方法。

公司的CEO亲自会见了团队的每个成员，并保证支持项目的开展。

在AutoRec团队培训中，他们了解了DMAIC模型5个阶段的基本内容。

由于团队成员们知道日寸间是决定性因素，因此他们认识到必须集中精力解决当前过程中的问题，现在已经没有日寸间尝试重新设计工作流程了。

P164-165

<<六西格玛管理法>>

编辑推荐

六西格玛及改革领导力全球大师彼得S.潘迪权威之作，中国引进的第一本六西格玛管理法经典图书，入选《福布斯》杂志20年来最有影响力的20本商业图书。

本书是实践经验与理论方法有机融合的六西格玛优秀著述。

作者以在通用电气，摩托罗拉，联合信号及其他许多行业的公司中实施六西格玛的广泛深刻的经验和体会，阐明六西格玛的利益、战略地位、基本概念以及实施过程和组织准备。

同时，作者又以理论的规范为逻辑分享他们的实践经验和理解，给我们以启示和感悟。

从理论视角，你可以读出一个系统的体系：六西格玛的作用、基本概念，实施方法（六西格玛路径图和DMAIC过程）、组织准备、实施指导原则及诸多六西格玛哲理。

从实践经验视角，你可以体验来自实践的见识、观点，评论，案例及事例。

这些实践性的内容不仅使理解六西格玛理论方法变得容易和深刻，也使所阐述的理论观点更具效力，而且还会产生良好的启示。

六西格玛是GE公司历史上最重要、最有价值、最赢利的事业。

我们的目标是成为一个六西格玛公司。

这将意味着公司的产品、服务、交易零缺陷。

——杰克·韦尔奇 在整个企业流程中，六西格玛是指每百万个机会当中有多少缺陷或失误，这些缺陷或失误包括产品本身以及产品生产的流程、包装、运输，交货期、系统故障，不可抗力等。六西格玛管理要求企业在整个流程每百万个机会中的缺陷少于3.4次。

据调查，目前绝大多数业内领先的大型制造企业其运作都在三或四西格玛的水平，这意味着每百万个机会中已经产生6 210-66 800个缺陷。

这些缺陷将要求生产者耗费其销售额的15%-30%来进行弥补。

麦肯锡公司的调查和研究表明，如果一个三西格玛企业组织其所有资源改进过程，大约每年可以是高一个西格玛水平，即每年可以获得以下收益：利润率增加20%；产能提高12%-18%；雇员减少12%；资本投入减少10%-30%，而且直至提升到4.8西格玛水平的企业均无须大的资本投入，当达到4.8西格玛水平时，再提高到一个西格玛则需要曾加投入，但此时产品的竞争力已大幅提高，市场占有率极高，给企业带来的利润将远远大于此时的投入。

通用电气、摩托罗拉、杜邦、福特、美国快递、联合信号等公司实施六西格玛管理取得的巨大成就就是最好的证明。

<<六西格玛管理法>>

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:<http://www.tushu007.com>