

《六西格玛在中国企业实施—质量和步骤能力双重提升》

第一讲 质量发展

1. 引言
2. 质量定义
3. 质量发展历史
4. 质量四个等级

第二讲 粗放管理和精细管理

1. 引言
2. 粗放管理特征
3. 精细管理特征
4. 为何要向精细管理过渡

第三讲 企业步骤管理

1. 什么是步骤
2. 企业步骤管理
3. 怎样进行步骤改善

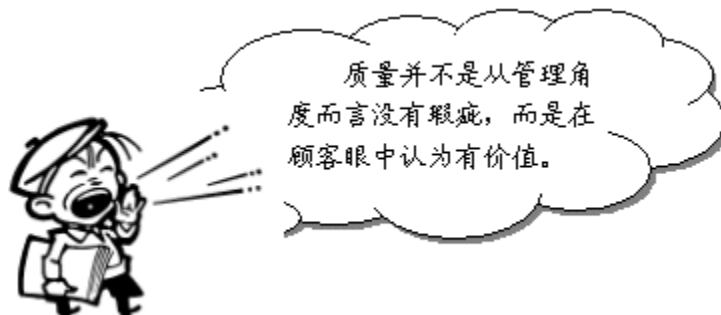
第 1 讲 质量发展

【本讲关键】

质量概念

质量发展历史

质量等级



什么是质量

质量定义

1. 在 GB 6583. 1—86 中定义

根据 GB 6583. 1—86 中定义，质量是“产品、过程或服务满足要求或潜在要求（或需要）特征和特征总和”。产品质量应包含满足对产品功效、寿命、可靠性要求适用性质量和制造质量。

2. 在 ISO9000 中定义

在 ISO9000 中，质量就是一组固有特征满足要求程度。通常以满足要求程度来衡量质量好坏，假如满足了要求，质量就被评价为比很好；假如不满足要求，则称质量比较差。

3. 质量分类

质量能够分成产品、服务、人员和管理等多种质量。其中，产品质量是指满足产品规范要求程度；服务质量是指满足用户对服务要求程度；人员质量是指满足企业对人员素质要求程度。评价质量优劣，关键是依据符合要求程度来判定。

6σ 战略和质量关系

6σ 含义详见第 4 讲相关叙述。

过去对质量定义强调服从于标准，所以企业全部努力使产品符合一定规格限制。另外，这种对质量定义往往忽略了一个事实，就是产品或服务只由单个元素组成。即使一个产品或服务只由极少五个元素组合而成，而且每种元素全部服从于标准，但当它们合为一体时却又极难协调工作。

1. 6σ 战略拓宽了质量定义

不管对于企业还是用户，质量还包含经济利益和实际效用。大家认为质量是一个状态，在这种状态下，供求双方被给予了能对交易关系任何方面全部进行评定权力。对质量新定义关键在于取得“评定权力”。在 6σ 世界里，这种权力是相互。对企业而言，它意味着企业能合理地期望在利润最大基础上向用户提供高质量产品；对用户而言，它意味着用户能够合理地期望以最低代价来购置最优异产品和服务。

2. 6σ 目标

6σ 以提升企业利润和降低用户购置成本为目标。6σ 以竭尽最大可能地提升利润形式为企业提供最大价值，同时又以用最低成本购得高质量产品或最优质服务方法来为用户提供最大价值。它是一个商业战略和哲学，它基于一个理念：企业能够借助于降低生产和交易步骤中缺点来取得最强大竞争优势。在 6σ 大框架下，任何阻碍或抑制步骤和服务事物全部是缺点。比如，一名机械操作手偶然换档失败，即使并没有造成产品出现质量问题，也是对生产步骤一个负面影响。

【案例】

1987 年摩托罗拉企业为了降低废品，降低提升产量所需要投入质量成本，率先采取了 6σ 管理战略，为企业带来了数十亿美元收入；1992 年霍尼威尔企业（过去联信企业），把 6σ 作为关键运行战略之一，使得企业股票在近内成倍地增加，而且大大提升了企业生产能力。

1995 年，通用电气企业开始在企业内部全方面推广 6σ 战略，从根本上根当地改变了企业企业文化，不仅使企业得到了上百亿美元回报，而且为通用电气企业向新世纪前进，奠定了坚实基础。用杰克·韦尔奇话来说，6σ 是通用电气企业有史以来一项最关键和影响最深远战略举措，它实施教会了企业全体工作人员一个重新思索问题方法。

现在越来越多企业，尤其是位居世界 500 强企业，全部已经开始实施 6σ 战略，比如花旗银行、柯达、西门子等。6σ 实施，为这些企业带来了丰厚利润和其它多种高效益。

质量发展历史

从数量到质量

1. 重数量时代

第二次世界大战以后相当长一段时间内，是一个重数量时代。当初见解是以生产为导向。企业生产出什么样产品，用户就购置什么样产品，用户基础上没有太多选择余地。在这种情况下，企业关键考虑是怎样尽最大可能地使生产规模扩大，以求得更大利润。比如福特汽车，它发明了专业化生产，其关键目标是强调提升生产效率而不是强调质量。在这一阶段，企业生产强调是数量而不是质量。表现在销售上，竞争往往是经过价格来竞争，而不是靠质量优异来取胜。

2. 重质量时代

20 世纪 70 年代以来，伴随经济深入迅猛发展，同行业企业之间竞争越来越猛烈，产品在市场上竞争，逐步由价格竞争转为质量竞争。产品种类丰富，使得消费者选择产品余地增加了，消费者更愿意接收价廉物美产品，产品质量关键性逐步得到了企业重视。一家企业产品质量能否满足用户需要，直接影响着企业效益。质量低劣产品极难在猛烈市场竞争中生存。质量是产品生命，也是企业生命。

质量发展

1. 数量管理和全方面质量管理之间差异

◆日本企业生产产品以高质量优势进入了美国市场

第二次世界大战后，以美国制造业为代表，一贯奉行是数量管理。美国企业生产高质量产品因为成本高昂，所以价格昂贵。而日本接收了全方面质量管理见解，在企业中全方面地推行全方面质量管理，大幅度地提升了产品竞争力。最终，日本产品依靠低成本、低价格和高质量优势，全方面地进入了美国市场。此时，美国企业才不得不认识到全方面质量管理关键性，并开始研究、推行全方面质量管理，以提升企业竞争力。

◆全方面质量管理是一个新型质量管理方法

和数量管理相比，全方面质量管理是一个新型质量管理方法。它通常被表述为企业全体职员和相关部门同心协力，综合利用管理技术、专业技术和科学方法，经济地开发、研制、生产和销售用户满意产品及服务管理活动。

◆数量管理和全方面质量管理之间区分

数量管理和全方面质量管理在管理方法上差异具体见表 1—1。

表 1—1 数量管理和全方面质量管理比较

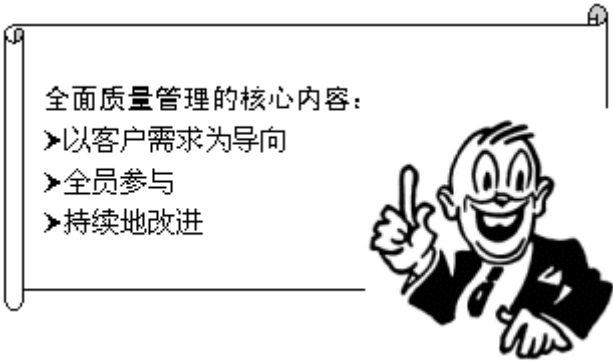
考虑原因	数量管理	全方面质量管理
导向	以生产为导向	以用户需求为导向
成本	基础不考虑成本	低成本
强调	强调效率和规模	强调质量
质量和价格	高质量就要求高价格	高质量，但价格低廉
产品竞争力	产品竞争力差	产品竞争力强

2. 怎样进行全方面质量管理

◆全方面质量管理关键内容

全方面质量管理关键强调是以用户为导向、全员参与和连续不停地改善。用户需要什么产品，企业就生产什么产品，一切全部根据用户需求进行生产。质量是全部职员责任，包含制造、研发、服务、销售等各部门和企业领导，全体职员全部应被要求参与质量改善活动。另外，企业要在质量管理上不停地追求更高目标和进行改善。

企业全体职员明确了全方面质量管理要求以后，最关键是经过什么方法来达成这些要求。6σ正是在全方面质量管剪发展背景下应运而生。部分企业在以前基础上，不停地探索着新有效管理方法，逐步总结出了6σ管理方法。



◆不停扩大质量概念

现在质量概念在不停地扩大。过去质量概念是能满足规范要求，而现在仅仅满足规范要求是远远不够，还需要让用户满意，甚至还要让用户达成愉悦，这就是质量不停地向更高层次发展表现。以生产一支笔为例，过去可能只需要根据规范，满足颜色、尺寸和能使用等方面要求就能够了，但伴随质量概念发展，较高要求是让用户在使用笔时认为好用，发展到更高层次后，有些用户可能就喜爱用“英雄”品牌笔，因为用户在使用过程中逐步偏爱这种笔，认为使用起来感觉愉悦。

【案例】

胡先生有一次居住在香港一家五星级酒店——香格里拉饭店。在这家饭店中有洗衣服务项目。当初胡先生衬衫掉了一粒扣子，胡先生外出时只能用领带遮住。以后，饭店服务生帮她洗完衬衫，并把衣服送回来。胡先生发觉，掉扣子已经被缝上了。因为衬衫扣子是特制，无法找其它扣子来替换，饭店服务生将胡先生衬衫下面扣子拆下来，缝到上面位置。这么既美观，又不影响衬衣穿着，胡先生以后出去时不再需要用领带来遮挡了。这件事给胡先生留下了很深刻印象，对饭店服务认为很满意和愉快。这就叫用户快乐或愉快，超出了用户期望，恰好又满足了用户要求。

【自检】

依据你观察，你所在企业产品质量发展经历了哪多个层次？并请你谈谈对数量管理和全方面质量管理了解。

 _____

见参考答案 1—1

质量四个等级

麦肯锡企业曾针对汽车制造行业中质量管理方面情况做过一个调查。经过调查日本、欧洲和美国汽车行业来研究质量管理在这些企业差异和对企业造成影响。调查发觉：质量管理和企业盈利亲密相关，质量管理好企业盈利情况也对应良好，而且用户对企业也较为满意。

依据质量管理水平高低，麦肯锡企业将这些企业分为四个档次：一级水平称为检验，二级水平称为确保，三级水平称为预防，四级水平称为完美。图 1—1 所表示。

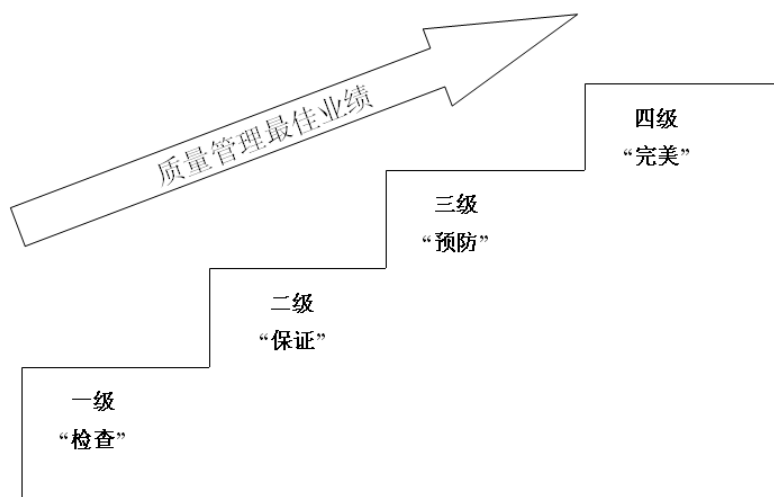


图 1—1 质量四个等级

1. 第一等级：检验

检验就是指仅仅经过检验等程序来确保产品质量。产品生产出来以后，由专业检验员依据既定规范核查产品是否满足要求。这一等级企业将质量好坏完全交给了质量控制部门，管理水平很低。

2. 第二等级：确保

确保是指早在产品生产过程中就已开始注意确保产品质量，质量目标由生产部门来实现。在生产过程中就开始关注工艺和步骤，质量管理着关键放在制造领域。

3. 第三等级：预防

实际上，产品设计和生产工艺是相互影响。这一等级企业在产品设计时，就已经考虑到设计对生产影响，出现了面向用户特征。第三等级因为加强了工序控制，生产过程处于受控状态，所以能对应地大幅度降低质量成本并提升了产品质量。

4. 第四等级：完美

在第四等级企业中，质量受到极大关注。质量是每一位职员责任，每位职员全部在竭尽全力地寻求提升质量途经，而且产品一直如一地面向外部用户，最大程度地优化了产品生产各个步骤。

第四级开始靠近全方面质量管理所提出来要求，每位职员对质量全部负有责任。

各等级特点

在检验、确保、预防和完美这四个等级中，处于检验等级企业质量管理水平最低，处于完美等级企业质量管理水平最高。在最高等级中，企业生产完全以用户需求为导向，全员参与，不停地追求产品质量和服务提升。各等级差异比较详见表 1—2。

表 1—2 质量管理水平各等级比较

等级名称	特点	层次高低
检验	经过生产后检验来确保质量，质量控制完全交托质量检验部门。设计产品和生产过程中没有考虑质量，研发和生产完全脱节。 质量控制方法完全被动，质量无法确保。	第一等级， 质量管理 水平很低
确保	开始出现质量目标，质量目标关键经过生产部门来实现。开始测量生产工艺步骤稳定性，质量着关键控制在制造领域。 没有考虑产品设计和生产工艺之间影响，这一等级产品质量还是难以愈加好地得到确保。	第二等级， 质量管理 水平较低
预防	早在产品设计同时，就已考虑对生产工艺影响，开始出现面向用户特征，生产过程处于受控状态。 开始和供给商紧密配合，从半成品层次就严格地控制产品质量。 成本大幅度降低，质量提升。	第三等级， 质量管理 水平通常
完美	全员参与，质量好坏和每一位职员责任全部紧密地相互联络。 追求卓越，每位职员全部寻求提升质量路径，以使用户满意。 完全方面向外部用户，最大程度地优化步骤，依据用户需要来提供优质产品和服务，主动地提升质量。	第四等级， 质量管理 水平较高

【本讲小结】

在本讲中关键介绍了质量概念和发展和质量管理的四个层次。质量就是一组固有特征满足要求程度，具体地细分有产品质量、服务质量等。质量好坏是依据产品或服务是否能很好地满足用户需求来决定。

企业对产品生产由重数量逐步发展到重质量。企业质量管理水平分为四个等级：①第一等级为检验；②第二等级为确保；③第三等级为预防；④第四等级则是完美。企业质量管理水平所处层次不一样，势必会造成企业产品质量和服务质量自然就不一样，其关键竞争力也对应就不一样。

【心得体会】

第2讲 粗放管理和精细管理

【本讲关键】

粗放管理特征

精细管理特征

实现从粗放管理到精细管理转变



质量管理是一种理念和哲学上的训练和纪律，它能把所有这些都带入一种人们能欣赏和运用的舒畅文化。

粗放管理和精细管理比较

粗放管理特征

过去很多企业（甚至现在部分企业）在管理中采取粗放管理形式，使得企业生产效率、产品质量和服务全部无法提升。粗放管理特征具体表现为以下多个方面：



粗放管理的特征：

- 追求由投资和需求拉动的规模增长
- 热衷于哲学层次上管理思路 and 经营战略的思考
- 管理实践中的形式主义
- 管理浮于表面化
- 管理停留在“差不多”的层次

1. 追求由投资和需求所拉动规模增加

粗放管理追求由投资和需求所拉动规模增加，而不是有计划、长足发展。在中国，伴随从计划经济向市场经济转变，市场需求快速增大。很多国有企业凭借其得天独厚条件而快速发展壮大。其中有些国有企业职员甚至能从十多个人发展到几千人，销售收入在两三年内就能急剧扩展到十多个亿。但伴随市场逐步饱和和市场竞争日趋猛烈，这些企业因为缺乏长久计划而很快衰败了，这就是粗放型管理企业显著特征。

2. 热衷于哲学层次上管理思绪和经营战略思索

粗放型管理另一个关键特征是企业领导层热衷于哲学层次上管理思绪和经营战略思索。将精力过分集中于空泛、高深理论之上，而十分缺乏对具体管理方法研究，企业缺乏行之有效、可操作性强管理思想。比如，很多企业高层领导者比较愿意探讨怎样从《孙子兵法》和《易经》等古代文学巨著中获取管理企业灵感。

3. 管理实践中形式主义

粗放型管理在管理实践过程中常常出现形式主义。很多企业往往片面地追求建立自己企业文化，比如“质量重于泰山”等口号，而实际上却并不实施。质量管理即使是企业管理一个很关键方面，但不是企业管理全部方面。企业抓质量时，质量重于泰山；抓安全时，安全重于泰山；抓增加时，则又增加重于泰山，这些全部是形式主义，没有太多实际意义。

4. 管理浮于表面化

管理浮于表面化是粗放管理中常见现象。很多中国企业硬件设施和国外企业相比一点也不差，如中国很多企业建立了最优异信息管理系统，不过服务质量却无法和国外企业相提并论。和软件相比，硬件就是表面化管理，表面上看似乎已达成世界一流水平，但实际在软件管理上却没有达成国外同行水平。简单地说，成本和效率之间不成正比，企业竞争力依旧没有实质性提升。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/677015052131006135>