



1. 6σ 与战略

战略	执行	结果
正确的事	正确 (6σ) 执行 	成功
正确的事	错误执行 	损失

做正确的事——组织战略解决的问题，将正确的事情正确执行——6σ 管理解决的问题，只有同时具备上述二个条件，才可能得到成功的结果。

脱离有效执行的战略，最终会沦为纸上谈兵。同样，脱离正确战略指导的 6σ 管理活动存在风险，如：

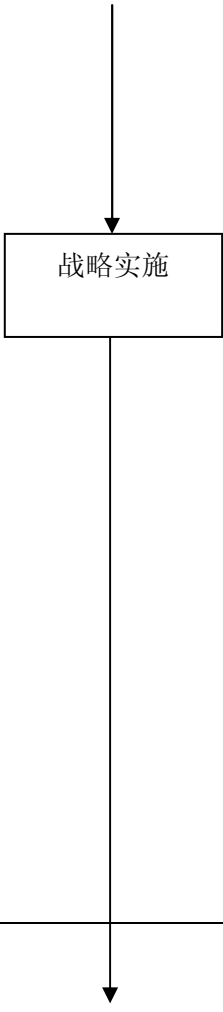
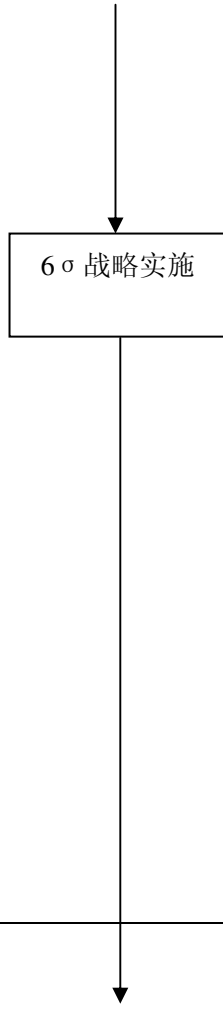


(1) 不合时宜地改进、优化即将被市场淘汰的业务，浪费资源和商机，导致组织的损失甚至失败。如某照相行业成套技术与器材提供商在 1990' s 末采用 6σ 管理方法大力改进光化学照相技术及其相关器材，没有正确预测到技术革命对行业的影响。进入本世纪后，随着数码技术的发展，照相技术已发生了革命性的变化，光化学照相技术已迅速缩小市场份额，并即将被淘汰，所以上述组织尽管在 6σ 管理活动本身取得了成绩，但没有获得预期的结果，甚至导致该组织放弃了照相业务。

(2) 不顾整体过程能力匹配，盲目突出某个非瓶颈环节，有限的资源没有投入到关键业务的改进，使过程能力匹配性变得更差，即便投入大量资源开展 6σ 活动，获得局部成效，但对组织整体业务却没有任何改进，导致优势环节能力相对过剩—资源浪费，瓶颈环节仍然制约着组织的发展。如某组织采用 6σ 管理方法大幅提升其制造能力，可是组织真正的瓶颈是销售能力不足，使得制造能力与销售能力之比由 2:1 上升到 5:1，能为组织创造价值的是 1 份的销售和制造，多余的制造能力由 1 份上升到 4 份，在相当长的时间这 4 份制造能力无法实现其应有的价值，反而为组织增添附加成本和浪费的机会。

所以制定正确的战略，并在正确战略指导下开展 6σ 活动是成功实施 6σ 管理的根本。

6σ 管理是对战略制定、实施的科学、有效的支持，是战略管理的重要组成部分。战略经正式整合、决策后形成了战略目标体系、战略行动方案，其中具有挑战性的目标可以直接以 6σ 目标、计划形式体现，并在实施阶段以 6σ 项目开展。战略是 6σ 管理活动的基础和依据，6σ 管理必须从战略要求出发，并且为战略服务，二者的关系如表所示：

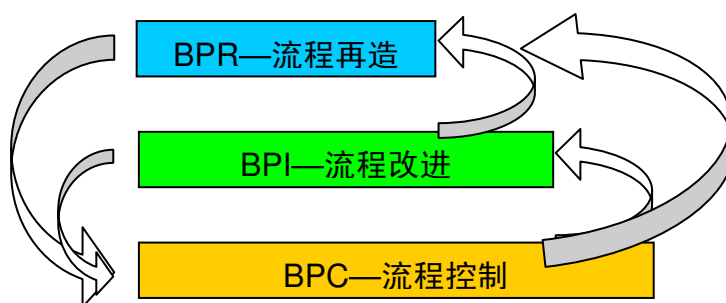
组织总战略管理流程	关 联	6σ 战略管理流程
<p style="text-align: center;">提出宗旨</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">内外环境分析</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">战略匹配、选择</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">战略目标制定</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">战略整合、决策</p> <p style="text-align: center;">战略制定</p>	<p>总宗旨明确组织的使命、愿景、业务范围以及在业务活动中的基本行为规则和原则。</p> <p>6σ 宗旨在于以严格的科学方法、持续改进与创新的模式为组织实现业绩突破提供指导思想和方法论。</p> <p>总战略制定基础：外部环境分析，包括宏观环境分析、行业与竞争分析；内部能力与资源分析。</p> <p>6σ 战略制定基础：外部环境分析重点在行业与竞争分析；内部能力与资源分析。</p> <p>总战略、6σ 战略都必须结合外部环境因素和内部能力与资源因素正确匹配、选择相应的战略模式。</p> <p>总战略目标：以组织全面发展、走向卓越为出发点在全组织建立包括‘产品与服务’、‘市场与客户’、‘财务’、‘人力资源’、‘组织的有效性’、‘领导与社会责任’等方面的目标项，并逐层分解，落实的具体岗位，目标值的设定根据内外影响因素和组织自身需要确定。</p> <p>6σ 战略目标：是总目标的一部分，具</p>	<p style="text-align: center;">提出 6σ 宗旨</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">内外环境分析</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">6σ 战略匹配、选择</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">6σ 战略目标制定</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">6σ 战略整合、决策</p> <p style="text-align: center;">6σ 战略策划</p>

组织总战略管理流程		关 联	6σ 战略管理流程	
		<p>有挑战性,通常与组织选择的进攻型、竞争型战略结合,旨在追求高质量、低成本、高速度,创造高收益,包括经济效益和社会效益。</p> <p>总战略、6σ 战略都必须经过整合、决策后正式生效。</p>		
战 略 实 施		<p>总战略实施: 在组织全面贯彻执行已制定的战略目标、行动方案。通常以‘集团—业务公司—职能部门—运作单位’纵向管理为主,逐层下达战略指标、分配过程资源、落实实际成效。</p> <p>6σ 战略实施: 是战略实施的一部分,通常是高增值的、具有一定难度的战略行动方案,如痼疾解决、瓶颈突破、改革创新、过程能力提升等方面的课题,包括 6σ 改进—DMAIC、6σ 设计二个核心流程,精益思想和数字技术的应用,以项目组的形式从横向整合组织资源开展推行活动。</p>		6σ 战 略 实 施
		<p>总战略:</p> <p>1. 检查战略基础: 公司外部环境是否</p>		

组织总战略管理流程		关 联	6σ 战略管理流程	
战 略 控 制 、 评 价 与 调 整	战略控制、 评价与调整	有重大变化？公司内部战略条件是否发生重大变化？	6σ 战 略 控 制 、 评 价 与 调 整	6σ 战略控制、 评价与调整
		2. 评估组织绩效：组织是否已经按计划朝着目标进步了？ 3. 持续改进：对内、外战略条件发生变化的情况要及时调整战略；对实际与实施计划不符的情况要及时纠正。 6σ 战略： 1. 结合战略调整进行课题、项目的调整； 2. 结合战略绩效评估评价项目实施效果，确认目标是否达成、过程间能力是否均衡； 3. 针对项目实施过程中的问题、结果与目标的偏差、过程能力失衡等情况分析原因，实施完善与改进。		

2. 6σ 与业务流程管理

➤ 业务流程管理三层次



——业务流程管理三层次——

业务流程管理可分为控制、改进和再造三个层次，在流程得到规范化、标准化管理的基础上对其进行持续改进、优化，当流程主体模式不再适合新形势、新发展需要时，要打破其现有格局，实施再造，才能满足企业发展的需要。

举例说明——从深圳发信到北京

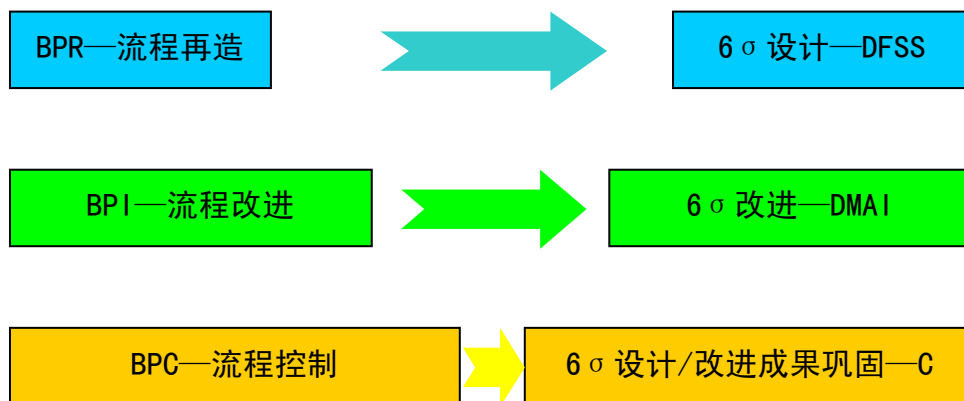
普通信件，铁路运输，3-5 天到达，超过 5 天即为不合格，为确保按时到达所建立和运行的程序和管理活动即为流程的控制；

同样的信件，为了实现少于 3 天到达的目标，采用铁路运输很难或无法达成，所以考虑改变运送工具，采用航空邮件形式，飞机运送，1-2 天到达，这种不改变信件形式，转换输送手段，从而达成原固有流程无法达成的目标，即为流程改进。

为了实现实时通信，即邮件发出后，对方立即收到，采用任何运输工具都无法实现，那么改变邮件的形式，由普通书面邮件变为电子邮件，采用基于现代 IT 技术网络传送，便可以达到目的，这种彻底改变邮件形式和传输方式，实现过去固有流程经过改进也无法达成的目标，即为流程再造。

改进、再造的结果必须得到有效的巩固，才能作为进一步提升的基础和起点。如此循环往复，企业将不断进步、不断革新，才能成长为优秀者和行业领先者。

➤ 业务流程管理三层次与 6σ 核心流程的关系



——业务流程管理三层次与 6σ 核心流程的关系——

6σ 改进以 DMAIC 核心方法论，在现有产品和业务流程基础上，采用包括统计学等在内的科学工具，以 CTQ 为关注点立项，全面系统研究影响因素及其与结果的内在规律，采用最有效的措施予以改进，从而取得常规手段无法实现的突破性成果。6σ 设计以客户需求为

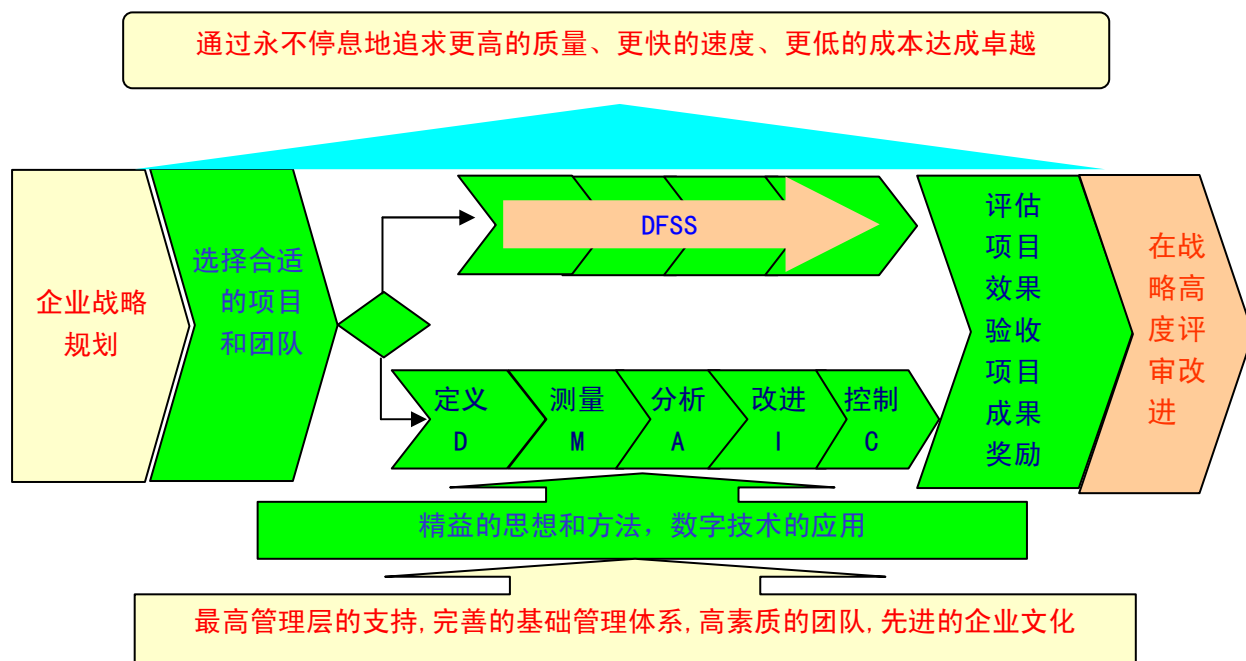
关注点，在产品和服务设计阶段采用与现有状况不同的解决方案，以实现变革和突破，达成过去已有产品和服务无法达成的目标。6σ管理（包括6σ改进和6σ设计）为业务流程管理提供了科学的方法论，为企业执行力的提升提供了有效的技术手段，从而帮助企业提高核心竞争力，建设先进的企业文化。

3. 6σ管理模式

6σ以企业战略为出发点，并且在战略高度评判其成败，为企业战略服务。其宗旨是在持续提升质量的前提下，不断降低成本、提高效率，从而创造竞争性的利润空间，获取优于对手的经济效益、乃至社会效益，并逐步将科学的、先进的思想、方法融入全部业务流程。

6σ改进-DMAIC/6σ设计-DFSS是6σ方法论的核心流程，在实施过程中要吸收精益思想、利用数字化技术，使执行力得到革命性的提升。

成功的6σ依赖于企业最高管理层的认同和推动，依赖于企业基础管理体制和先进的企业文化，其实施依赖于一批高素质的管理者和技术骨干。



——6σ管理模式——

4. 一般的整体实施进程

4.1 模式引入进程

时间	第一年		第二年		第三年	
	1	2	3	4	5	6
6σ 改进 DMAIC						
6σ 设计-DFSS						
精益 6σ						
6σ 战略						
运营 6σ						

4.2 各类业务引入进程

➤ 制造行业

时间	第一年		第二年		第三年	
	1	2	3	4	5	6
产品制造业务						
产品研发业务						
其他业务						

➤ 服务行业

时间	第一年		第二年		第三年	
	1	2	3	4	5	6
核心运营业务						
研发创新业务						

