

物流案例: “六西格玛” 打开物流管理的天窗 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/249/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_249432.htm 作为一种突破性的质量管理战略，“六西格玛管理”理论顺应了现代物流发展的特点，为物流企业的创新与发展提供了一套全新的思想，为改进物流业具体实施流程提供了参照，为物流企业特定业务流程的评价与改进提供了丰富而专业的统计分析工具。

名词解释 现代物流是指物品从供应地向接收地的实体流动中，根据实际需要，将运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等功能有机结合起来实现用户要求的过程。提高、保证现代物流质量的要求，需要先进的质量管理观。

“六西格玛”（6 或 Six Sigma）最早在20世纪80年代末在摩托罗拉公司付诸实践并取得了成功，制造型公司陆续开始实施“六西格玛”管理战略。目前，“六西格玛管理”已成为一种有效地提高服务性业务流程的管理方法和战略，越来越多的服务性公司已成功地采用“六西格玛”战略来提高服务质量、维护客户的忠诚度。作为一种突破性的质量管理战略，“六西格玛管理”理论顺应了现代物流发展的特点，为公司质量管理工作提供了新的动力。与全面质量管理相比较，“六西格玛管理”更加强调公司战略与员工绩效、项目目标与顾客需求、业务改善与公司盈亏间的紧密联系，实施工具更加专业，实施方法更加灵活，更加强调流程优化、整体优化。实施“六西格玛”的管理方法和程序实施“六西格玛”的团队成員有着专门的名称，从高到低分别为高层领导（Executive）、冠军（Champion）、黑带大师（MBB）、黑

带（BB）、绿带（GB）等。高层领导是“六西格玛管理”的最高领导者和推动者。负责建立组织的“六西格玛管理”愿景，确定组织的战略目标和组织业绩的度量系统，在组织中建立促进应用“六西格玛管理”方法与工具的环境等。冠军主要负责监督和指导整个“六西格玛”活动，制定目标，选择黑带大师和黑带。黑带大师负责教授黑带关于“六西格玛”的策略、技巧和工具，检查黑带及其团队的活动进展，为团队制定方案目标，培训黑带。黑带是公司持续推行“六西格玛管理”的核心资源和骨干。负责选择并指导团队成员，形成无边界的团队，培训绿带。绿带是公司持续推行“六西格玛管理”的重要资源和骨干，负责选择对当前工作有直接影响的项目的实施。运用“六西格玛管理”中DMAIC模型的管理方法和程序，不断改进现有的物流过程。DMAIC模型的结构如下：定义即陈述问题。需要黑带大师以市场为导向，以公司现有资源为依据，利用顾客反馈以及直接来源于一线的数据，从不同角度对物流质量状况进行分析，从而确定改进目标。如更短的、更稳定的交付周期，更低的配送成本等。测量测量的目的是识别并记录那些对顾客关键的过程业绩及对产品（即输出变量）有影响的过程参数，量化客户需求，从顾客中获取相应的收集数据，对这些数据进行分类、归组，以便分析时用。了解现有的物流质量水平，确认顾客，用户对改进后的预期效益进行评估，此阶段是数据的收集阶段。一旦决定该测量什么，其组成人员就必须制定相应的数据收集计划，并计算和量化实际业务中的各种事件。通过流程图、因果图、散布图、排列图等从不同角度描述现象和问题。分析即对数据分析。找出问题的主要原因、关键因素

以及与竞争对手的差距。在此阶段，团队成员要分析过去、当前的业绩数据，明确将来应该取得的业绩方向，通过分析来回答测量阶段的问题所在，确定关键问题的置信区间，进行方差分析，及通过假设检验的方法来获取其需求价值。还可以通过头脑风暴法，直方图、排列图等方法对所采集的数据进行分析，找到准确的因果关系。改进即基于分析的结果，针对关键因素确定最佳改进方案。在此阶段，可通过质量功能展开、策划试验设计、进行正交试验等手段来对关键问题进行调整、改善。控制即对关键因素进行长期控制，并采取措施以维持改进结果。如定期监测可能影响数据的变量和因素、制定计划时所未曾预料的事情。“六西格玛”实施的管理价值企业通过实施“六西格玛管理”，除了可以实现降低物流成本、提高企业竞争力、提高顾客满意度等方面的价值外，更能够实现以下价值：一是培育优秀企业文化，建立面对问题的思考逻辑与解决方式的共通语言，建立愿景共识，增强员工向心力。二是长期改善公司绩效，不断地改进组织结构，不断提高技巧和推进新理念，真正创造“学习型组织”。三是着眼于企业整体价值，不仅仅强调单一产品、服务或流程，将注意力同时集中在客户和企业两方面，有效地实现企业的战略目标。四是项目本身是一个学习知识，培养人才，提升企业管理水平的过程。项目小组成员运用种种工具进行分析总结，制定解决问题的最佳方案，自始至终扮演着决策者的角色，其创造力和积极性得到了充分的发挥。五是有效地提高企业的盈利能力。通过实施“六西格玛”，摩托罗拉10年中销售额增长5倍，利润每年增长20%，累计共节约的费用约140亿美元；通用电气3年节约财力约10亿美元

，2000年当年节约财力更是达到66美元。“六西格玛管理”理论能够应用到服务业中任何一种典型业态的物流行业，物流企业也必将能够通过实施“六西格玛”管理进一步提升管理水平，提高服务质量，实现更好的公司业绩。相关链接 现代物流的质量与管理要求 物流质量是指物流企业所提供的物流服务能充分满足顾客的需求与期望，能体现服务价值。现代物流质量是供应链上满足客户要求的一个重要环节。物流质量既包括物流对象、物流手段、物流方法的质量，也包括物流的工作和工程质量。物流对象质量。物流生产主要在于转移和保护商品质量，保证把商品完好地交给用户。为了满足顾客的多样化需求以及方便运输和消费，现代物流开始采用深层次的物流加工手段，甚至改变商品的形状和性质，进一步提高商品质量。物流服务质量。物流服务质量表现为：商品质量的完好程度，流通加工对商品质量的改善程度，商品规格、品种、数量的保证程度，配送交货期满足程度，成本及物流费用的水平等。物流服务质量追求的目标就是满足客户在规格、品种、数量、时间、地点、价格乃至性能等方面的要求。物流工作质量。物流工作质量包括物流生产各环节、各工种、各岗位的具体工作质量。大体可分为：经营决策工作质量和现场执行工作质量。提高物流服务质量要从工作质量入手，把物流工作质量作为物流质量管理的主要内容及工作重点。物流工程质量。物流工程是支撑物流活动的工程系统。任何公司都必须依靠有效的工程系统来保障高质量的服务。工程设施、技术装备的质量从根本上决定物流整体质量，因而需要对其进行有效控制。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com