

剖析“六西格玛管理” PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E5_89_96_E6_9E_90_E2_80_9C_E5_c41_260000.htm

由于全球化竞争激烈，任何企业都面临来自企业组织内、外的强大绩效压力，一套行之有效的管理工具是企业管理者的重要需求。目前已经有一系列的生产力提高的辅助工具，这些工具都非常有用，但是，管理者必须先了解工具的用途，才能有办法利用它。6西格玛管理作为一种生产力提高的有效工具，正在被企业的管理者们系统的使用，以使企业在经营绩效和成果方面变得卓有成效。6西格玛做为新的管理工具，它的名字一语道破这种管理方法是系统化的统计分析工具。事实上，我们不应该说这是新工具，因为6西格玛的统计分析工具和中世纪高等数学家所用的工具没有太大的差别，只是采用新的数学和逻辑技巧罢了。因此仅仅训练员工懂得运用新工具来实现工作绩效还不够，工作绩效终究要由员工的责任感来决定，而且，以责任感为绩效和成果实现的基础。但是新工具对于经营绩效和成果的某些阶段，将带来很大的帮助。6西格玛管理并不只在统计领域，它指的是管理的责任、卓越的见解、关注顾客、流程的改进以及衡量的标准与衡量的方法，而不是一切凭感觉。6西格玛管理原则是使企业在更好地满足顾客、市场和技术不断变化的需求，来全面提高企业的生产力。6西格玛管理包括了五个不同的阶段：界定问题、分析问题、制定可行的改进方案、寻找最佳的解决方案、把方案转化为有效的行动。每个阶段又包括了好几个步骤。企业采用6西格玛管理可能很浪费时间，但却可能是管理者解决企业运营

问题的最好工具。运用6西格玛管理的企业管理者应该把时间花在界定问题、分析问题和制定可行的改进方案上，要有效实施6西格玛改进方案，也要投入相当的时间。第一阶段界定问题：现实生活中没有任何问题呈现的面貌可以让我们据此做出改进方案。许多问题乍看之下以为找到了关键因素，其实这些因素多半既不重要与不相干，充其量只是症状而已。而且，最显而易见的症状往往透露不出任何重要的线索。企业管理者看到的可能是成本过高的问题，于是大力削减成本，但问题实际可能是在工程设计或销售规划不佳；管理者看到的可能是组织问题，实际却是缺乏明确的目标。因此，6西格玛管理的首要任务是：找出真正的问题是什么，并且界定问题。首先，要明确界定问题，管理者必须先找到“关键因素”，也就是在进行任何改变或采取任何行动之前，必须先改变的要素。有一家四星级的酒店，五年来一直把所有的精力都投放在服务水平的改善上，以实现入住率提高的目的。他们的服务水平确实有了大幅度的提高，但是入住率并没有明显的增加。采用6西格玛关键因素分析，显示真正的问题是在：停车场太少和广告力度不够上。只有弄清楚问题，把问题界定在：停车场和广告力度上，才有可能解决这个问题。只有他们问“就目前情况而言，关键因素是什么？”时才能找到真正的问题。要通过分析界定关键因素，并非易事，通常必须采取三种辅助的做法。第一种方法是假定一切条件都不变，然后问：未来将发生什么情况？第二种方法是回顾过去，然后问：当初发生这个问题的时候，如果采取某项行动或不曾采取某项行动，将会影响到目前的状况吗？第三种方法是将前两种方法的过程绘制成精确的流程图。第二个步

骤是6西格玛改进方案需要什么资源条件，并清楚界定改进方案的目标、衡量标准和衡量方法。改进方案的目标要反应企业整体的目标。聚集在经营绩效和成果上，在短期和长期的未来之间取得平衡，并且将企业经营的整体及需要的活动一起纳入考虑。同时，必须深思熟虑改进方案的限制因素，制定改进方案时必须遵守哪些原则、政策和行为准则。事实上这类规定代表了界定问题所依循的价值体系。

第二阶段 分析问题：问题界定清楚之后，下一个阶段是分析问题：将问题分类，并寻找事实。如果没有预先将问题分类，将严重危害最后的改进方案的品质。因为问题分类后，可以说明如果要将改进方案有效的转化为执行行动，应该由什么人做，做什么事情。只有在问题已经界定清楚，完成分类后，才能开始对数据进行分析，寻找事实。在这之前没有人知道什么是事实，管理人员只是掌握了数据。在你掌握的数据没有进行分析之前得出的结论，是一个致命的错误。因此管理人员在进行数据分析之后，可以剔除有趣但毫不相干的数据，知道哪些是有用的信息，哪些是错误的信息。分析数据需要熟练的6西格玛管理工具使用技巧和丰富的想象力。

第三阶段 制定可行的改进方案：制定6西格玛改进方案有一个不变的原则，就是针对每个问题，制定出各种改进方案，否则很容易陷入“两者择一”，非此即彼的陷阱中。只有提出各种解决方案，才能把基本假设提升到意识的层次，迫使自己检视这些方案，测试其效能。事实上，找出各种改进方案，也是我们激发想像力、训练想像力的不二法门，是“科学方法”的精髓所在。

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