

六脉神剑操练“另类六西格玛”PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E5_85_AD_E8_84_89_E7_A5_9E_E5_c41_65395.htm

引子：当高手遇到武林秘籍“六西格玛的书我都买回来读过”，说这话的是携程网副总裁孙茂华。而孙开始读六西格玛的时候，国内的很多制造企业还刚刚开始听说六西格玛的概念，而孙也是刚刚被携程旅行网CEO梁建章提拔，提拔的目的就是在携程正式启动六西格玛项目，持续改进服务质量。这一年是2002年。“事实上，当时还几乎没有任何企业大规模实施六西格玛管理。

”孙茂华对六西格玛也完全没有概念：“而携程网的运作模式又有其特殊性，以订房为例，在国外是向客人拿佣金，而在国内我们是向酒店拿，世界上没有这样的经验。咨询公司不了解我们的流程，没有老师可以教我们。”没有人教就自己学，孙茂华一方面请来了在制造业做六西格玛的朋友，了解制造业中六西格玛的基本做法，另一方面凡是市面上能找到的关于六西格玛书都买回来读。“其中有些书令我大受启发”孙茂华说，“它们浅显易懂，不是灌输概念，而是教你怎么做。最令人兴奋的是六西格玛讲求持续改进企业文化，而持续改进本来就是我们的习惯，这就好像武林高手碰到一本武功秘籍。”少商剑组织架构的保障 剑势：少商剑以大拇指使出。一招一式大开大阖、气派宏伟，每一剑刺出，都有石破天惊、风雨大至之势。自从携程网得此秘籍，书中所记招数一一学来，至今几乎所有的改进都是携程人独创的。它没有变成另一个GE，而是做出了自己的特色。让我们剑招拆招，解读携程的六脉神剑。上海虹漕路421号的大院里是高科

技开发区，携程旅行网的呼叫中心就在这里。踏进携程的办公室，就看到一张张业务增长图、员工人数增加图、每个部门的六西格玛值图。记者还见到了携程那个不外传的六西格玛项目汇编宝典，这里面收录了这几年携程所作的近20个六西格玛项目。每个项目都严格遵照六西格玛的流程。然而，运作这些项目的并不是专职的黑带、绿带（专有名词：指导或领导6西格玛改进项目的人员）。事实上所有六西格玛项目领导同时也担任业务职位。在携程内部都把他们简称为“黑携带”、“绿携带”。刘洪兵是客户服务部高级经理，也是携程第一批黑携带，“改进服务质量本来就是我的工作，六西格玛项目不是增加我的工作任务，而是帮助我提升了工作质量，因此能调动起运营经理们的积极性。”他说。目前像刘洪兵这样的准黑带有4人，每年携程都举办两次六西格玛的内部培训。要求部门经理必须参加并独立完成一些项目。作为整个六西格玛推行的执行者孙茂华会定期召开项目进度会，监测项目实施情况。孙茂华说：“有些制造企业实施六西格玛是以节省成本为目标，推行3年就很难做下去了，但是服务业不同，例如目前的通话时长是180秒，还是会持续改进的。目前携程只在运营部门推行，明年将在非运营部门全面推动六西格玛，还将与人事系统更紧密地结合，硬性规定高级主管必须参加六西格玛培训，通过学习，带项目，掌握这样的工作方法。还有可能引进专职的黑带，甚至组织专门的六西格玛办公室。”

商阳剑掌握解决问题本来的思维方式 剑势：食指商阳剑，剑势虽不及少商剑宏大，但由于食指灵活，加之手腕驱使，故为六脉神剑最巧妙活泼、最轻灵迅速的一剑。在携程网的小会议室里，刘洪兵、电话组领班和主管等

项目组成员，正在召开头脑风暴会，头脑风暴的题目是哪些因素影响客服电话组咨询服务可靠性，即找到降低咨询差错率的原因。“是不是因为员工责任心不强？”有人首先发言了。“也可能是因为新员工比较多，或者员工胆子小，接电话时紧张造成的错误。”“还可能是员工业务知识不系统，刚好忘记了客人问的知识点。”“我看员工业务不熟练是因为我们的培训做得不好。”“具体怎么讲呢？”“可能带培训师经验不足。”“可能培训手法太陈旧。”“原因越来越细化了，这些都能总结为员工失误。我想肯定不只是员工的问题。”刘洪兵继续启发大家。“客人问题比较另类也算是个原因吧。”“当然……还有缺乏相应的预防措施和奖励制度。”这样头脑风暴会一直开到成员认为穷尽了所有可能造成缺陷的原因为止。在会后，刘洪兵把会上提及的原因总结分类，绘制了鱼骨图（Cause-And-Effect Diagram 因果图，也称为鱼骨图，是用图示的方法将造成某个结果的可能原因列出并分类的工具，通常和头脑风暴结合使用）。刘洪兵说：“鱼骨图里的鱼头是指咨询服务可靠性低这一结果。然后我们试图找到这一结果所有可能的原因，如流程原因、员工失误和其他，再把每一部分细分，只有原因被细分到不能拆分，我们才能看到可能改进的方向。”头脑风暴 Brainstorming 是六西格玛最为常用的工具之一，它是一个集思广益的讨论过程，通常的规则是：没有任何想法是不好的想法，因此会议上不能评价别人的提议，省去了质疑和争论。能够帮助参加讨论的人进行最全面的思考。

关冲剑QA部门：用数据说话 剑势：通过无名指指甲外侧发出。由于凡人五指之中，食指最灵活，无名指却最为笨拙，因此关冲剑以拙滞古朴取胜。 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