

6 黑带 - 6 质量计划的推动者 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_6_CF_83_E9_BB_91_E5_B8_A6_EF_c41_65970.htm

6 质量计划是美国摩托罗拉公司于80年代首创的一种质量管理方法，其目的在于通过减少和消除缺陷来提高顾客的满意程度。多年来，6 已渐渐被许多企业巨头所接受，如得克萨斯仪器公司、ABB公司、联合信号公司和通用电器公司等等。6 质量计划的主要包括四部分：工序改进、质量测量、质量创新和改进工具。其中，工序改进和质量测量是6 质量计划的基础性因素，质量创新和改进工具是6 质量计划的支持性因素。从某种程度上讲，6 质量计划就是依靠全员参与来提高产品、服务和工序质量的工序改进活动，其步骤为：

- 定义产品和服务。描述产品及其辅助服务，包括向外部和内部顾客提供信息、咨询以及相关活动。
- 确定顾客需要。确认内部和外部顾客并确定其对每种产品或服务的需求，这些需求可通过定量性词汇来表示。
- 比较产品与顾客需求。确定顾客期望与其实际所得的差别，为确定改进项目的顺序提估据。
- 描述工序。为每道工序提供详细的说明。
- 工序改进。根据工序的价值和与其他工序的关系来评价工序。通过简化和错误举证来改进所有工序。
- 度量质量和生产率。确定质量和生产率的基线值并跟踪改进活动，包括确定公司或组织最佳的基准值，以便为质量和生产率改进提供指标值。

6 质量计划的成功与否不仅仅取决于高层管理者的参与、雇员授权、全员培训、过程跟踪以及相应的激励，还有赖于6 黑带的独特作用。

1、6 黑带 6 黑带，经常用来指那些经过培训能够熟练使

用6 工具的人。因为在工程管理和团队活动方面有高超的技能，6 黑带扮演了领导者、教练和顾问的角色。他们的6 计划项目每年可以为公司节省数百万美元。培训一位6 黑带的费用比较昂贵，大约在3万美元左右，但从预期的回报来看，还是很值得投资的。虽然在过去只有大公司才能够支付得起6 黑带培训计划的昂贵费用，但现在黑带培训已进入中小企业。《6 黑带：应用统计方法更灵巧的方案》一书的作者，“灵巧方案”公司的奠基人-布瑞福格认为成为6 黑带是件很令人兴奋的事，6 黑带们把那些对企业很重要的工作和谐地结合起来。一般来说，他们给公司带来的收益可以达到每年50万-100万美元。

2、6 黑带的培训内容一个人如何才能有如此引人注目的影响？关键是严格的培训，它给了未来的黑带们以极深的技术知识，像：进程图、度量系统分析、图表分析、过程能力分析、假设检验、回归分析、供应链管理、实验设计、错误举证、统计过程控制、失效模式影响分析、重复和再生产的挑战等等。更重要的是，这给了他们实际的、第一手的经验，教会了他们如何、何时应用这些技能去解决实际的质量问题。虽然不同的6 黑带培训机构之间并不是严格地实行统一标准，但典型的资格认证过程一般包括连续4个月，每月1整周的培训。通常，每周的课程将工作的焦点集中于解决6 问题的4个重要环节中的1个，这4个环节是：工序改进、质量度量、质量创新和改进工具。在一段时间内，每一位候选人都要设计一个方案以解决他的公司中实际的问题。较为典型的6 计划项目价值在10万多美元左右。项目包括降低缺陷、提高顾客满意度，并尽量以金钱来反映项目的效果。在这些项目上只有技术专家队伍是不够的，

因为问题的解决并不是孤立的，每一个未来的黑带也必须发展团队领导力和项目管理的能力。他们开始并建立自己的团队，他们在团队环境里应用6 工具，他们分析数据、失效率等等，并尽力理解这些数据的真正内涵。例如，迪弗是纽约气动公司的质量工程师，受公司的一个客户-通用电气运输系统公司邀请参加一个通用电气在巴拿马举办的6 黑带培训计划之后，成为一名6 黑带。纽约气动只为培训支付了很少的费用，大约2000美元，作为交换，公司同意与通用电气按百分比分享迪弗的计划项目所节省下来的费用。在成为黑带之前，迪弗是一位机械工程师，做新产品测试和开发工作。因为通用电气部分资助了迪弗的培训，他的计划项目的选择就被限制在他的公司给通用电气所供应的产品上。迪弗认为这很遗憾，因为那只是企业很小的一部分工作，他更愿意在那些数量多、价值高的原材料方面开展工作。在他成为全职黑带之后，迪弗的大部分职责与在公司推广6 方法有关。他成立并执教了一个企业内部的绿带班，这是一种黑带培训的简化版，是160小时培训的40小时版本。这为6 计划的推行提供技术储备和人员基础。

3、6 黑带成功的关键 成为6 黑带是极富吸引力的，但在发挥6 黑带作用方面还存在一些错误认识。有人认为企业存在的每一个问题都是需要黑带解决的问题。实际上日常解决的问题不应该成为6 计划项目。为黑带而保留的计划项目应该是那些已经试过三、四次去解决它，并且还没有取得成效、或是易反复的问题。企业领导层的适当支持对于6 的成功执行是至关重要的。如果没有相应的组织结构去支持黑带的话，员工当中是否有一个6 黑带对公司来讲并不意味什么。要想真正成功，黑带需要时间适应新

的技能。假如黑带被要求既履行以往的职责又执行新的任务，它就不能被指望高效地行使职责。管理层应仔细筛选那些有重要意义的足够大的计划项目而不是那些大而无用的计划项目，而且应当注意让合适的人制定合适的计划项目。设置合理的目标也是重要的。有些时候，企业一听到“6”就会想到他们立即需要在每一个进程中把失败率降到3.4ppm。这样他们花费巨大努力使用各种方法测量所有的失效率，而没有真正解决任何存在的实际问题。假如每个问题都易于解决，那么6计划项目就没有立项的必要。但是假如员工们陷入一个反映问题而不从根源上加以解决的怪圈，那么可以采用一些6方法。聘请一个或更多的6培训公司来提供为期一天的介绍，或送一个员工去进行黑带培训而不是20个，能够允许你在跳入一个的6计划之前先试一下水深。甚至一个试验性的运行也会带来很大的变化。即使只培训一个6黑带，只要有适当的计划的承诺支持，他将会找到一个方法来大幅度地降低不合格率，到年底还有可能会带来几十万美元的节约。

4、6黑带的领导支持

离开企业管理层的支持，即使最出色的6黑带也不能有效地工作。这就是许多公司既进行6计划，又指派并培训6支持者的原因。支持者是那些确保各种阻碍都被清除的人，他们的职位处于一个更高的层次上。他们通常是副总裁、总裁和董事。这些人和6黑带本身一样重要。因为他们在公司处于更高的位置，他们通过清除在资金、支持、官僚主义等方面6黑带们自己无法解决的障碍，使6黑带的计划得以顺利地实施。典型的支持者培训一般仅持续几天，帮助支持者们了解6解决问题进程，为他们成为黑带们的领导、顾问和助手角色做准备。通常，

支持者需在6 黑带之前进行培训，这样给了他们一个评估公司最需要解决问题的领域的机会，并且提出一份6 黑带要做的计划项目的列表。支持者是那些选择计划项目的人。假如他们不做那些，而由6 黑带们来选择它，就不会有良好的效果。当一个6 黑带发现计划项目有问题的时候，他会尽力自己排除障碍。如果他无法解决，就需要支持者去排除障碍，千方百计让6 黑带们继续推行6 计划。

5、6 黑带的最佳人选不是每个人都会脱颖而出成为6 黑带的，技术和统计方面的能力只是这种工作要求的一部分。实际上，适合的个性类型比特殊的工作资格或背景更加重要。成为一个所谓的“软”能力的老手，实际上比成为数字和统计上的高手更为重要。6 黑带培训机构发现：最佳的6 黑带人选应是工作在生产线上的技师。尽管他没有学士学位，并且也不熟悉计算机，但是他有着良好的人员基础，这些人会帮助他。在生产小组中他是很受尊重的，他有着广泛的关系网。他是一个积极的人，很容易进行合作。假如他被任何的统计方法或理论所困扰，他会主动请求帮助并不因此而局促不安。因此，他比同组的人更应该脱颖而出。部分其他学员，他们确实在数理统计方面很出色，但却得度过一段艰苦的时光，因为他们没有群众基础。

6、结论 6 计划已成为世界先进企业获得卓越质量的有利武器，6 黑带则是能够灵活使用这一武器的大师。当前还没有资料表明我国有企业推行6 计划，这与企业中缺乏6 黑带有着很大的关系。因此，如何开展6 黑带培训教育、如何培养我国的6 黑带选手，已是我国企业必须认真思考并加以解决的问题。

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