

## ABChinaTalent.com

### 双月业务通讯

2005年5月

欢迎阅读 ABChina Talent 双月业务通讯。ABChina 是一家杰出的信息咨询公司，我们公司致力于向贵公司提供当今世界最新的商业技术，使贵公司在增加销售额，降低成本的同时，在瞬息万变、竞争日益激烈的国际市场中占具不败之地。ABChina 通过合作共事，集中致力于为您的业务提供稳操胜券的方案，支持革新、改进业绩并积累专业知识。

鉴于这是您第一次阅读我们的业务通讯，我公司编辑在本期中着重回答“为什么所有的公司必须为成为客户的首选而寻求改进措施”的问题。改进的重点是过程，而过程可以定义如下：

一系列能达到预期结果或产量的步骤或行动；一组能够创造满足一个或一组客户要求的产品、服务、过程或计划的公共任务；一系列能达到预期结果的连续步骤。以下一种或多种因素很大程度上影响过程：

- a) 执行操作过程的人员
- b) 投入的材料(包括信息)
- c) 在过程中(包括过程实行、监控和测量)使用的机器或设备
- d) 方法（包括在过程中使用的各种标准和文件）
- e) 工作环境

了解这些因素是如何相互作用并影响过程是改进过程的一个重要考虑事项。

当今的所有公司都面临着一个急迫的局势，那就是要改进他们的业绩，而他们的供应商也是如此。供应链中的每一个公司必须尽其职责来保证在其供应商和客户之间建立一种密切的工作关系。但是每个供应链的效率是由其最薄弱的环节决定的。为了能成为一个长期高效的供应商，每个公司必须掌控其业务。所有公司都必须主动出击，而不是一味地对其客户的要求作出反应。公司需要向其客户提供支持，以保证对其客户的产品供应和公司自身的地位。成功的公司通过注重过程、分析过程及改变观念来发展一种业务过程文化。然后通过实施随之而来的改进，使他们产生绩效并对其加以改进，使这种新型的业务来满足客户的需求。

好了，既然过程那么重要，那么过程改进如何同您的业务联系起来呢？您的竞争对手通过

什么基准工具来赢得客户呢？下面将要向您介绍两种当今世界一流公司使用的得以不断改进的基准方法论。最后一部分(第 5 部分)将向您介绍全球大多数客户一直寻求的用来鉴别、选择管理严格的生产厂商的准则。

## 6 标准差(又叫作六西格马)

6 标准差是一种严谨而系统的方法，该方法运用信息(根据事实进行管理)和统计分析，通过鉴别、防止生产过程和服务相关过程中的“缺陷”来测量、改进一个公司的运行业绩、业务和体制，从而预见并超过所有用户的期望值来帮助公司达到预期的效果。

六西格马的目的在于通过消除那些削弱客户忠诚度的因素来增加盈利，比如消除可变性、排除缺陷及浪费。

我们可以从三个层面来认识了解六西格马：

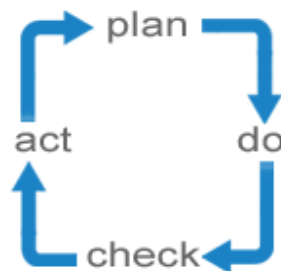
1. 度量：DPMO 意思是指发生缺点的机率在每一百万的机会中不到 3.4 次。DPMO 使你对产品或过程的复杂性加以考虑。大拇指规则是指在没有更好的方法时，（即在没有更好的方法时，单凭经验）对一种物理零部件至少考虑 3 种可能性：即外形、适用性及功能。同时您也希望六西格马体现关键质量特性，而不是总体特性。

2. 方法：DMAIC：定义(Define)、测量(Measure)、分析(Analyze)、改进(Improve)、控制(Control)五个阶段构成的过程改进方法。DFSS：六西格玛设计(Design For Six Sigma)。DMAIC/DFSS 架构问题解决准则指引和工具。

3. 哲学原理：降低您业务中的不确定性，并作出基于数据、针对客户的决策。

六西格马是一种为公司提供工具来提高业务能力的方法。这种方法使得业绩提高，过程变化性降低，缺陷减少，盈利大增，振奋员工士气以及改进产品质量。

这里是一篇详细介绍六西格马定义的文章：[什么是六西格马？](#)



## 精益生产(又叫作里氏生产)

首先关注消除生产过程中的资源浪费现象。

美国麻省理工学院(MIT) <http://lean2.mit.edu/>的生产系统设计实验室(PSD)认为精益生产旨在消除生产各个部门中的资源浪费现象，其中包括客户关系、产品设计、供应网络和工厂管理。其目的是使用更少的人力资源、减少库存、缩短生产产品时间和空间，使之对客户的要求作出及时的应对。与此同时，精益生产易于以最有效、最经济的方式生产高质量产品。

### 精益企业的准则：

零待命时间

零库存

规划---内部客户拉式系统而非推式系统

批量到流量---减小批量

生产线平衡

缩短现有过程时间

7种资源浪费是您公司中所有非盈利性活动的根源。

### 7种资源浪费包括：

1. 残次品
2. 过度生产
3. 过多的运输
4. 等待
5. 不必要的库存量
6. 不必要的动作
7. 不适当的过程

我们可以用 DOTWIMP 这 7 个首字母缩写来记住这 7 种精益生产中的资源浪费。

早 7 种精益生产资源浪费中，最严重的要属过度生产，因为过度生产实质上包括了其他 6 种浪费，且过度生产曾是丰田准时生产原则的主要推动力，他们懂得解决了这一环节其他问题也就迎刃而解了。

## 精益六西格玛 5 大法则

制定精益六西格玛 5 大法则就是为了提供指导以实现改进，这 5 大法则是集合了六西格玛和精益生产两者的主要概念而成的。

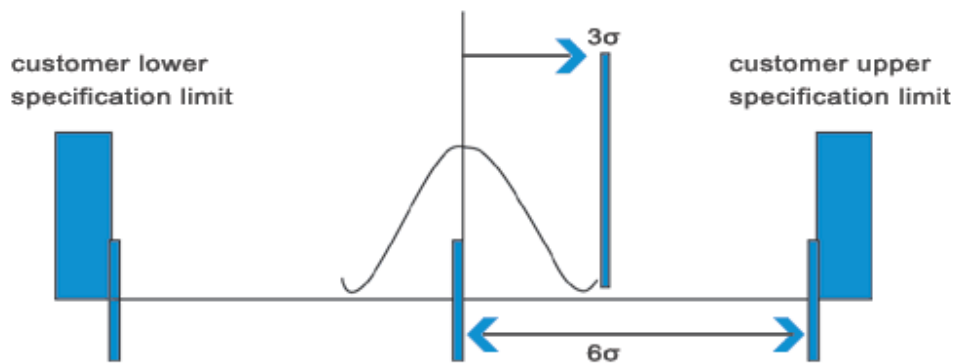
零法则：市场法则---客户关键质量特性给质量下了定义，它是改进中的首要环节，其次是资本投资上的回报(ROIC)和净现值原则。这就是我们所说的“第零法则”，因为它是其他法则的基础。

第一法则：柔性法则---任何过程的速率和其柔性成正比。

第二法则：焦点法则---一个过程中 20%的活动导致 80%的延迟。(和帕累托原理相关)

第三法则：速率法则---任何过程的速率和在进行中的工作(WIP)成反比。这就是所谓的“利托氏定理”。

第四法则：比起低质量的过程(低六西格玛)或低速率的过程(非精益)来，所提供的服务或产品的复杂性增添了更多的非增值成本和工作量。



## 五常法 (5S)

五常法是一种日本企业管理理念。

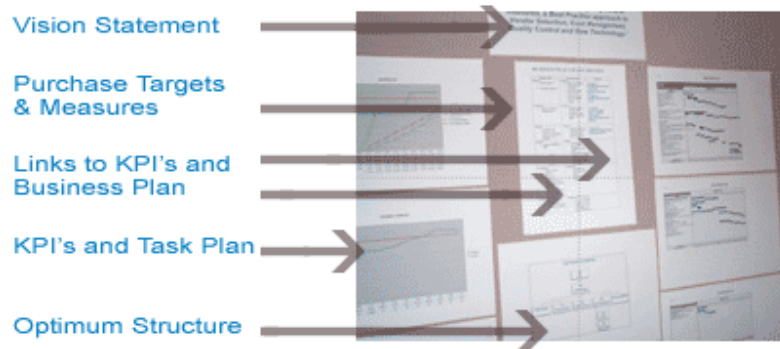
- 1.) 清理
- 2.) 整顿
- 3.) 清扫
- 4.) 规范
- 5.) 自律

## 日英翻译

---

- 1.) 清理，即整理物品，清除不需要的物品，把需要的物品留下来。
- 2.) 整顿，即合理布置留下的物品，这样当需要这些物品的时候能方便的找到并使用它们。
- 3.) 清扫，即经常打扫、保持干净，工作场所没有垃圾或脏物。
- 4.) 规范，即定期清理、作好维护，维持整理、整顿和清洁的成效。
- 5.) 自律，即坚持规章制度，养成良好的习惯。（虽然这不是 4S 的一部分，但它具有象征意义，它是任何想要激发员工自豪感和对规范忠诚度的公司所必须具备的态度。）

那么公司使用上述的这些理念法则，有什么回报呢？由于不同的业务、不同的公司情况不同，所以结果也大相径庭。然而，若公司能有效地引入这些理念法则，那么公司的所有主要领域将会有所改进。各大公司关注的主要领域包括降低劳动力成本、降低生产成本、减少缺陷或错误、增加销售和利润以及总体效率的提高。这些效率可以用本期最后一个术语来衡量，我们将之定义为“量度”。量度是用来衡量了解品质等级的商业环境。量度就是衡量的意思。



有了跟踪量度来监控您的业绩，并引进过程改进理念，贵公司定能在价格、质量和货运这些客户首要考虑因素上具有持续出众的竞争力。