

IBM全球企业咨询服务部

IBM商业价值研究院

使用精益  
六西格玛  
推动运营创新

IBM

战略和变革



## IBM商业价值研究院

在 IBM 商业价值研究院的帮助下，IBM 全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是 IBM 全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到 [ibvchina@cn.ibm.com](mailto:ibvchina@cn.ibm.com)。请访问我们的网站：<http://www-900.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>



# 使用精益六西格玛推动运营创新

作者：George Byrne、Dave Lubowe 和 Amy Blitz

CEO 如今面临着不断增加的创新压力，但是找到真正可以实现创新的方法对于很多人来说是一个挑战。不过，那些具有成功创新经验的顶尖公司已经发现了一个可行的解决之道，这就是精益六西格玛 — 一种广为人知的实现卓越运营的方法，而且事实证明，这种方法不仅可以用来改进流程，它还可以帮助企业管理人员发现运营之外的创新机会，提升财务业绩，并建立一个创新型的组织。

在当今的市场环境中，日益加快的全球化进程、持续不断的技术发展以及方方面面的竞争压力，促使 CEO 加快变革的步伐，由此产生的商机和威胁使创新成为 CEO 最为优先考虑的事宜之一。但是对于很多人来说，成功的创新案例显得凤毛麟角。

我们的研究和经验表明，正确的运营战略可以帮助企业不断实现创新。如果该战略不仅着眼于效率的提升，而且还注重业务增长，那么它就可以成为整个企业进行创新的基础，超越出产品、服务、市场运营甚至是商业模式的范围。简单地说，它解决的不是如何把事情做得更好，而是做更好的事情的问题。

在研究分析过程中，我们考察了几家在这方面领先的企业。他们基于我们所说的著名的

精益六西格玛管理思想来实施运营战略。精益六西格玛，有时也被称为六西格玛精益。在我们所研究的一些企业中，尽管管理层依然把他们的项目冠之以六西格玛的标签，但在我们看来，这些项目已经超出了六西格玛原有的定义和内涵，而融入了精益管理的特征。

抛开具体叫法，关键在于实施这种方法的企业建立起了强调客户需求、数据分析和基于事实的工作环境，而不是将该方法停留在理论上。其成果是非常显著的：

- 收入增长的徘徊不前迫使 Caterpillar 在 2001 年 1 月启动了大规模的业务转型。通过六西格玛项目，企业制定了战略远景，勾画出基于事实分析的变革路线

图。Caterpillar 的项目同时也带来了产品创新，如获得巨大成功的低排放柴油引擎，另外也导致了包括优化供应链等在内的流程重设。截至到 2005 年，该公司的收入增长了 80%。

- 韩国钢铁制造商 POSCO 在 2000 年私有化之后失去了政府几十年的庇护，不得不面临残酷的竞争。但是借助于精益六西格玛，该企业上演了一场引人注目的转型好戏。精益六西格玛方法帮助 POSCO 摆脱了作为区域低成本供应商所从事的微利业务，将其提升到全球舞台上成为新型钢铁产品和服务的主要供应商。企业通过基于事实的分析发现了有巨大潜力的市场和未被满足的需求，从而开发出差异化的产品和崭新的应用领域。在转型为私有企业的短短几年里，POSCO 就已成长世界上第三大的钢铁制造企业。

- 由于电力市场的开放，用户现在可以自由选择供电服务商，这使得 ScottishPower 的客户不断流失。为了扭转这一趋势，该公司使用精益六西格玛方法重组了客户服务部门。通过基于事实而不是设想的创新活动，这家公司遏制住了客户规模不断缩小的局面，并在仅仅四年时间里将其市场份额增长了 60%。

当我们分析那些使用精益六西格玛方法来实现广泛的创新并获得出色的经济效益的企业时，我们发现他们所采用的策略有几个显著特征，这些特征使他们有别于那些采用传统理念改进运营的企业。成功的创新企业具有以下特征：

- **基于客户与市场实际的创新理念** — 管理者根据对市场需求和企业能力的深刻理解，精心规划出令人信服的发展前景。他们设定的目标清晰明确，重点突出。

- **领导层对持续创新坚定不移** — CEO 和业务部门主管在创新中起到积极主动的作用。他们明确承诺进行深刻的组织变革，而不是又搞一场运动。

- **企业上下内外协调一致** — 依靠具有战略意义的创新设想使众多业务部门保持一致，并将影响扩展到与供应商和客户的关系上。

- **将创新变成组织习惯的能力** — 在实施精益六西格玛的初始阶段，企业通常会集中一段时间进行密集培训、配备专职人员、发起一系列项目来启动业务转型。但假以时日，当创新思维占据主流之后，这些企业会建立一些长效的过程，以推动在整个组织范围内的持续创新。

尽管 CEO 可能会自然而然地把精益六西格玛这样的管理方法与流程改进和成本缩减联系在一起，我们的研究表明这种想法是短视的。那些我们所研究的成功企业都采用了更具远见的做法。他们有意扩大精益六西格玛方法使用的范围，以此发现那些影响超越企业运营本身的重大创新机会。在这个过程中，他们得以提高经营业绩，并建立起一个创新型的组织。

# 使用精益六西格玛推动运营创新

## 精益六西格玛：创新的基础

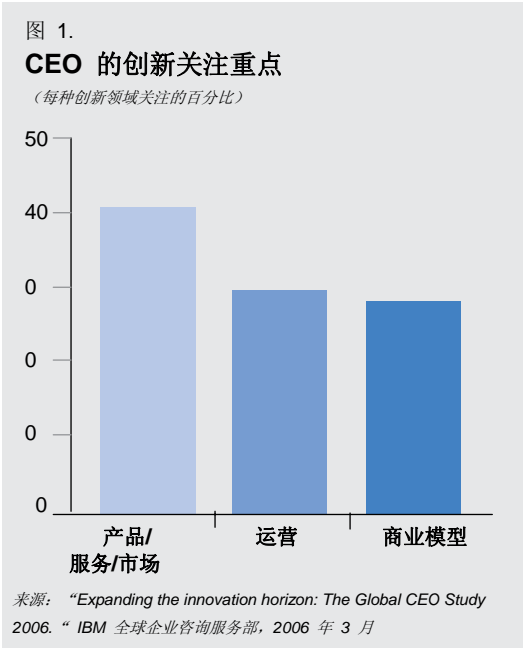
全球的 CEO 都在寻找可以一鸣惊人的产品和服务、进行重大的运营变革，甚至重新设计最根本的商业模型。2006 年 IBM 全球 CEO 调查证实了这种广泛创新趋势。通过与全球 765 位企业主管和政府领导的深入交谈，我们发现 CEO 的创新重点遍布不同的领域（请参阅图 1）。同时，CEO 普遍将“缺乏支持创新的企业文化与氛围”视为成功创新的最大障碍。<sup>1</sup>在这样的条件下，企业往往缺乏培育持续创新所必要的流程、规章和理念。

当分析运营战略对企业整体经营业绩的影响时，我们注意到一种相似的模式。运营战略通常是企业实现转型所不可或缺的组成部分，它不仅决定了企业如何运作，而且还影响到产品、服务以及总体的商业模式。在一个领域内的创新往往会驱动了另一个领域的创新。

在我们的研究中所分析的领先企业都在刻意追求这种更大规模的创新规划。它们瞄准的是超越运营改进目的而涉及企业全体的创新。通过精益六西格玛，产生出对业绩具有深远影响的突破性创新。更重要的是，通过建立自觉创新的组织氛围，消除了 CEO 的最大创新障碍。

## 精益六西格玛方法的演进

顾名思义，精益六西格玛（Lean Six Sigma）是精益管理和六西格玛方法的组合，有时也将其称为六西格玛精益（Six Sigma Lean）。在我们所研究的一些企业中，尽管管理层依然把他们的项目冠之以六西格玛的标签，但在我们看来，这些项目已经超出了六西格玛原有的定义和内涵，而融入了精益管理的特征。





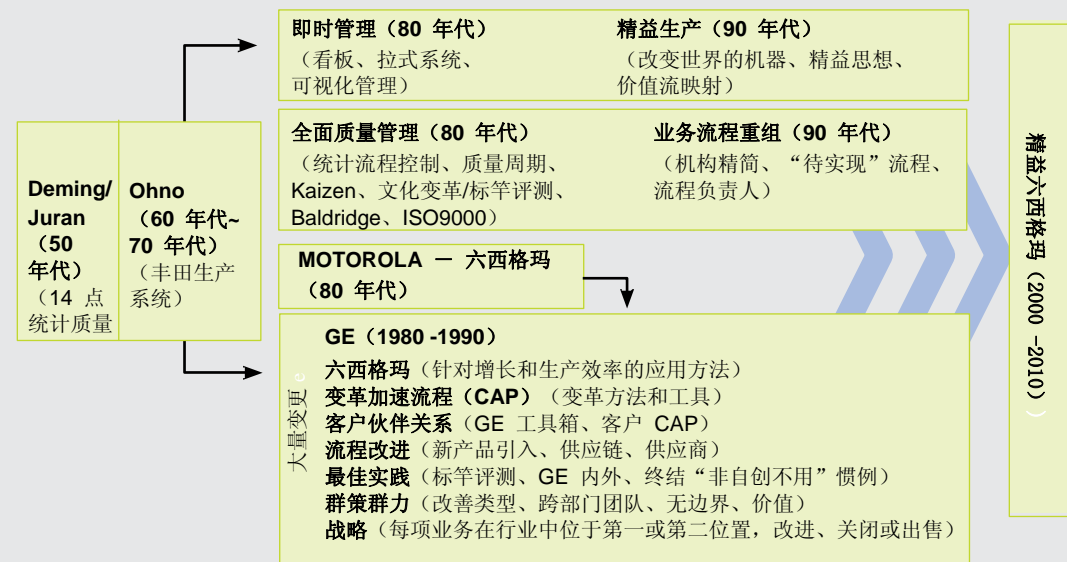
鉴于方法的不断演进，名称发生变化也就不足为奇了。精益六西格玛是建立在数十年来在运营改进领域研究和实施方面的知识、方法和工具基础之上的（请参阅图 2）。精益管理关注于通过流程优化来降低成本。而六西格玛则用以满足客户需求和各方的期望，通过度量和消除缺陷来提升品质。精益六西格玛则将上述二者所用的思想、原则和工具融为一体（请参阅图 3）。

不过，实施精益六西格玛的目的是增长，而不只是削减成本。它的目标是效力，而不只是效率。由此可见，精益六西格玛方法不只是推动企业把事情做得更好，而是做更好的事情。

过去，企业使用精益六西格玛方法主要是为了改进运营 — 优化现有流程，从而降低成本提升业绩，并为客户带来更高的价值。但是，市场竞争的加剧促使企业进行更大规模的变革。企业必须创新，而不只是改进。

精益六西格玛方法在目标和范围上非常适用于渐进的变革。我们所研究的领先企业都证明精益六西格玛的应用范围远不只是流程改进；它们正在使用这种方法在企业的所有领域进行创新，包括运营、产品和服务，甚至是商业模型。

图 2.  
精益六西格玛是建立在先前运营改进活动的实际经验基础之上。



来源：IBM 全球企业咨询服务部的分析。

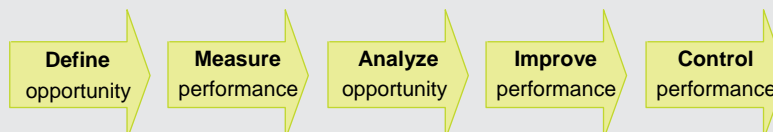
图 3.

精益六西格玛整合并运用了其前身的关键方法、工具以及技术。

精益管理关注于消除现有流程中的冗余。



六西格玛关注于持续流程改善 (DMAIC)，以减少现有流程中的差异。



六西格玛还关注于“新流程设计/完全重建设计” (DMEDI)，应用于大规模的流程重设，新产品和服务开发。



尽管传统上精益六西格玛方法主要用于运营改进，但是领先的企业已经证明它在推动广泛创新方面所具有的潜力。

因为精益六西格玛的核心是依据事实和客户的直接反馈进行分析，所以它可以促进实施范围更广的变革，有助于企业重新思考其总体业务，形成创新的氛围。

### 付诸实施的理念

几乎在所有行业以及政府机构内，精益六西格玛方法都已经成为大规模创新的催化剂。尽管我们所研究的企业在规模和使命上不尽相同，它们在实施精益六西格玛之后都已经获得了可观的收益，甚至从变化莫测的金融市场上得到了积极的反馈。他们那些希望培养创新理念的企业提供了宝贵的经验。

### 创新在 Caterpillar 扎根

2000 年，Caterpillar 发现自己身处困境：四年来收入停滞不前，而激烈的竞争丝毫没有缓解的迹象。于是，2001 年 1 月，在确立了重新夺得行业领导地位以及实现跳跃式发展的目标之后，Caterpillar 实施了精益六西格玛项目，也就是他们自己所说的“六西格玛”。Caterpillar 不仅希望员工的工作方式发生革命性的变化，还希望改变他们的理念。项目目标是持续的、面向客户的创新。规划的变革规模十分惊人，共涉及 27 个独立的业务部门以及六大洲 72000 多名操不同语言的员工。

这项计划以对 4200 多名员工进行为期九个月的培训拉开帷幕。这些受训员工背景迥异，从工程到财务，培训后每个员工负责领导他们各自的项目，担当企业内其余人员的导师。

也许意义最为深远的转变是运用六西格玛方法进行战略规划。通过收集并分析客户、市场和 Caterpillar 能力方面的确切数据，CEO 和战略规划委员会详细勾画了 Caterpillar 到 2020 年的远景。这一远景被分割成三个五年计划，其中在离现时最近的计划里设定了具体的、可以被衡量的目标，涵盖市场定位、质量、订购到交付的执行过程、安全及其他关键成功因素等方方面面。该计划囊括了整个企业，包括所有的业务单位，并沿组织结构往下层层分解。通过严谨的六西格玛项目实施，整个企业朝着相同的具体目标共同努力。

*“这全关乎于控制。六西格玛迫使你确立责任到位的流程和人员，以保证所取得的成果是持久的。”*

— Dave Burritt, Caterpillar 副总裁兼CFO<sup>2</sup>

六西格玛的启动衍生出 1100 多个项目 — 其中一些达成了细微的运营改进（也产生了经济效益），而另一些则产生出创新的产品以及完全不同的工作方式。首批流程变革中有一项是改进研发方式以便与客户进行更多的直接交流。工程师与工程师、员工与客户之间都开始协同地工作以便能发现问题、找寻解决方案，从而逐步建立起更加紧密的关系。

例如，通过与加拿大油沙矿客户建立联盟，Caterpillar 了解了从沙子中提炼石油的工艺细节。这些针具体应用的洞察使得企业能够开发出不同类型的矿山车辆。与以往通用型产品不同，新的矿山车辆可以提供五类不同配置 — 对应于不同的地形和拖运类型。现在，在对成本非常敏感的行业（如油沙矿开采），客户就可以选择最佳性价比的配置满足他们的具体需求。

*“六西格玛可以被用在任何事情上。我们将它用在了萨班斯法案合规性项目上。当人们谈论 SOX 法案时，他们不知道要在这上面花费多少成本，但我们知道，因为我们能够跟踪并记录成本。”*

— Dave Burritt, Caterpillar 副总裁兼CFO<sup>3</sup>

项目团队还设计出非常成功的柴油发动机，这项突破使 Caterpillar 从竞争对手中脱颖而出。ACERT 技术显著减少了排放，提高了燃烧效率，从而为顾客节约了成本，也提高了企业产品售价。

精益六西格玛还为 Caterpillar 带来了重大运营变革，特别是在供应链方面。用

Caterpillar 自己的话说：“系统化地消除了‘从订购到交付’流程中的瓶颈。”例如，通过重新设计Caterpillar 制造部门的生产调



在进行持久变革以实现不断创新的过程中，精益六西格玛占据了主导地位。

度流程，使交货时间缩短了 50% 以上。流程重设还缩短了因外购的泵可能造成的延迟。以前，如果一台泵在初始测试时发生故障，Caterpillar 不得不花 ([时间进行修理或等待供应商派人过来修理。而现在，按照六西格玛项目组的建议，供应商建立起自己的泵测试单元，对新泵进行测试之后再送到 Caterpillar 的工厂。如果新泵达不到具体的质量要求，供应商将会受到经济处罚。

总的来看，Caterpillar 的努力成果显著。Caterpillar 在全球启动六西格玛计划的第一年，所获的收益便超过了实施成本。此后，六西格玛成了 Caterpillar 的制胜法宝。通过六西格玛不折不扣地实施，企业在近几年里实现了创纪录的利润，并实现到 2010 年的战略目标。Caterpillar 的副总裁、CFO Dave Burritt 说，“Caterpillar 的竞争力得到提高……六西格玛的应用，提高了我们所有主要产品系列在市场上所占的份额。机械、发动机以及金融产品业务都得益于六西格玛的严格执行。毫无疑问，我们正处在 Caterpillar 的黄金时代，没有六西格玛，我们的改进将大打折扣。”<sup>4</sup>

### 关键结论：强有力的领导使发展速度和战略保持一致

在战略制定过程中应用六西格玛方法传达了这样一个明确的信息：管理层是多么认真地看待实现持续变革这个问题。

在 Caterpillar 案例中，强有力的领导带动了积极的参与，以共同的战略目标将 27 个分散的组织单元统一起来。每个团队都可以看到自己的努力对于全公司的影响和贡献。结果是可以衡量的，也是公司上下可见的。六西格玛项目可以帮助实现持久变革，而强有力的领导和广泛的参与使变革更快地发生。Caterpillar 在不到一年的时间里便收回了实施成本。

这个案例不是孤立的。在研究中，我们分析了以往许多客户取得的成绩，以了解企业的实施模式和投入程度对于整体结果的影响。尽管大部分企业都从六西格玛项目中获得了切实可见的成果，但在那些案 CEO 高度支持并采取自上而下实施方式的企业，转型的过程会更快。

### 在黯淡的钢铁行业，POSCO 熠熠生辉

在由政府所有几十年之后，韩国钢铁企业 POSCO 于 2000 年实行了私有化。这家长期游离于市场之外的企业，如今要面临严峻的竞争压力。具体地说，随着其他地区成本更低的竞争对手（特别是中国）的崛起，它曾经拥有的低成本竞争优势已荡然无存。有限的业务地域又使它深受韩国经济衰退大气候的影响。

“随着全球化的推进，每一个钢铁企业都必须不断创新，才能在这个新的环境中生存发展，并在竞争中立于不败之地。POSCO 曾身处困境 — 甚至可以说身陷危机 — 这就是我们几年前面对新的全球竞争威胁时所面对的情况。我们的管理团队认为六西格玛有助于改变所有员工的思维方式、工作方法和理念。”

— Ku-taek Lee<sup>5</sup> POSCO 董事长兼 CEO

POSCO 决心改变自己，从一个地区性的低成本钢厂转变成全球的高端钢铁企业。为此，它必须彻底改变整个企业的运作方式。POSCO 于是全力投入精益六西格玛项目实施业务转型，并在企业上下打造“市场决定一切”的理念。<sup>6</sup>

一开始，研发部门对精益六西格玛非常抵触，认为它过于西化，不适用于亚洲企业。但当这些工程师参加了专为其设计的培训讲座后，观念发生了转变。管理层决定派工程师而不是市场或销售人员去研究客户需求，这使得主要的设计决策者可以直接与关键客户交流并提供建议。对于工程师而言，这种举措为他们提供了直接向客户学习的机会。与客户的深入探讨帮助 POSCO 工程师准确理解客户期望并寻求具有创新性解决方案的产品领域。

当 POSCO 的管理团队确定其战略是成为增值的而非低廉钢铁产品供应商，公司再度采用了精益六西格玛方法。根据工程部对客户需求的反馈，管理层对市场趋势和企业的高端产品和服务领域的能力进行了分析，认为最佳战略应主要围绕两个潜力巨大的市场：造船业和汽车业。于是，管理层将整个公司的运作都向这两个战略重点倾斜。研发部门专攻这两个领域，与增值定位不符的项目都被取消。（必须指出的是，这些战略重点并不是一成不变的。由于精益六西格玛使 POSCO 始终关注客户需求和市场机遇，企业后来将建筑业也纳入到战略重点之中。）

商业模式转向造船和汽车行业带来了重大的产品创新。例如，公司研制出在抵御海水锈蚀的钢材，从而在船舶和浮动船坞建造行业赢得了大量的商机。精益六西格玛推动了企业与全球汽车制造商的协作，POSCO 开发了 21 种不同的高等级钢铁产品，专门用于满足汽车行业的特殊需求，比如易于喷漆的覆膜钢板。

精益六西格玛分析很快给企业带来了另一项成果：为了扩大产品种类和市场，POSCO 必须扩展其运营规模。尽管中国是世界上最大的钢铁生产国（因此也是有力的竞争对手），但其产能难以满足其国内激增的需求，这为 POSCO 提供了难得的发展机遇。

创新将催生创新；最初只是一个微不足道的运营变革会带来新的产品，甚至是全新的商业模式。

POSCO 在中国创办了 14 家合资企业，投资额达 7.8 亿美元。而在 10 年前，这一数字还是零。<sup>7</sup>

精益六西格玛对于客户需求的无止境关注，使 POSCO 开发出各种流程和 IT 创新，这些创新大大降低了成品库存，并将交货时间从 28 天减少为 2003 年的 14 天。<sup>8</sup> 然而，对于客户需求的关注有时也会带来额外的难题。例如，POSCO 发现加快完成订单会产生过多未充分使用的钢板毛坯，这将影响利润。为了在满足客户需求的同时保持利润率，POSCO 开发了完善的生产调度算法，以便同一种钢板毛坯可以用于多份订单。这一措施提高了钢板利用率（也就是提高了利润），同时企业仍然能够快速满足客户需求。<sup>9</sup>

除了促进增长和提高利润外，精益六西格玛还帮助 POSCO 实现了公益目标 — 恢复并保护韩国的自然环境。朝鲜战争结束后的数年间，韩国的经济举步维艰；为了改善经济状况，很多企业忽视了其生产对于环境的影响。为了在这一领域发挥积极作用，POSCO 通过精益六西格玛引入了各种环保计划和流程，其中包括消除烧结和焦化过程的炼钢工艺，以减少环境污染。

随着精益六西格玛思维方式在 POSCO 普及，已经几乎任何业务领域可以置身事外。像应用于制造和物流一样，POSCO 已经可以同样自如地（和自信地）将精益六西格玛方法应用于企业战略和预算编制。

迄今为止，通过精益六西格玛的实施已经为 POSCO 带来了超过 10 亿美元的回报，包括大量的资金节省的和创纪录的销售量。即使在 2001 年，即 POSCO 实施精益六西格玛计划的第一年，当其他钢铁企业及其投资者因钢材价格跌至 25 年来最低点而损失惨重的时候，POSCO 仍取得了两位数的利润率。<sup>10</sup> 到 2005 年，POSCO 在不到四年的时间里从一家地区性的低成本钢铁企业一跃成为全球性的高质量增值钢铁企业。如今，POSCO 是全球第三大钢铁企业，在生产效率和盈利能力方面也位居前列，连续三年在《World Steel Dynamics》展开的全球调查中被评选为“全球最具竞争力的钢铁企业”。<sup>11</sup>

*“当我们转为私有企业并逐渐面向全球时，我们必须在企业内部进行彻底的变革 — 所有的流程和运营方式。但罗马不是一天建成的，尤其是无法立刻转变员工的思维方式和态度。我们利用六西格玛方法循序渐进地达成了这一目标……”*

— Ku-taek Lee<sup>12</sup> POSCO 董事长兼 CEO

### 关键结论：创新连锁反应可以促进大规模的转变。

随着精益六西格玛理念融入员工和企业领导的思维方式，POSCO 发生了“多米诺”效应。当企业在业务的某一领域创新时，会触发另一领域的变革。例如，当 POSCO 决定将商业模型的重点放到具有高增长潜力的汽车行业时，便催生出新的创新钢铁产品。这些新产品进而又推动企业制定出生产更高等级钢材的流程。

在这一连串创新的共同作用下，POSCO 完成了一次从上至下的转变 — 从一家国有企业转变为盈利的私有公司；从低成本的钢铁厂转变为增值的钢铁企业；从本地企业转变为全球性企业。

### ScottishPower 实现市场份额和利润的飞跃

2001 年，ScottishPower 发现自己正在最近取消管制的英国零售能源市场中失去市场份额。负责确保安全可靠的能源供应的监管机构开始注意到对于客户服务的不断抱怨。ScottishPower 需要迅速扭转局势，希望通过对客户服务以及销售流程进行大刀阔斧的革新来重新赢得市场领先的位置。

ScottishPower 并不在意精益六西格玛主要适合制造企业的说法，而是决定利用这一方法推动其服务业务的创新。在成立业务转型部门并对数百名员工加以培训之后，ScottishPower 正式启动了精益六西格玛项目。

很快，精益六西格玛方法证实了该公司对于客户流失原因的猜测。实际上，许多客户是在搬家之后流失的。当客户打电话取消服务时，客服代表（CSR）只是遵照照办，而从未考虑过客户搬家后仍需要同类服务。这些客服代表效率极高，但毫无效力可言。在发现原因之后，ScottishPower 创建了一个“热键”流程，将来电转接到能够为客户新家提供服务的顾问那里，并以奖金方式鼓励客服代表进行转接。因为精益六西格玛强调“端到端”的检查，于是 ScottishPower 设计了新的流程来通知销售团队拜访搬到空出地址的新住户，从而闭合了整个业务流程环。就这样，该公司客户现在不但没有因搬家而流失，反而还有可能从一个变为两个。

在最初的实施中，ScottishPower 启动了 130 个精益六西格玛项目，其中包括使付款方式为银行帐户直接扣缴比率提高 14% 的针对性市场营销活动、增加 20% 商业客户的简化服务签约流程，以及新的低成本、高准确度的读表流程。

精益六西格玛帮助 ScottishPower 在短短四年内将客户人数从 320 万扩大到 510 万，即平均每月新增 4 万名客户。与此形成鲜明对比的是，ScottishPower 的许多竞争对手的客户在不断流失。考虑到大家是在一个家庭数目相对稳定的市场里竞争，这一成绩的确令人称赞。到目前为止，ScottishPower 通过精益六西格玛项目实现了价值 1.7 亿美元的新增收入和成本节约。

为了建立优良的创新记录，企业需要事实，而不能全凭猜测。

“我认为这种方法行之有效而且可以推广 — 它增强了客户体验、提高了员工素质，而且增加了企业利润。如果我明天离开 **ScottishPower** 加入另一家公司，[这种方法]会是我在新公司首先采取的措施之一。”

— **Willie MacDiarmid**, **ScottishPower** 能源零售部总监

### 关键结论：细节和事实胜过理论和假设。

**ScottishPower** 没有盲目地开展营销活动来增强企业形象、争取市场份额，而是利用精益六西格玛找出客户不满和流失的原因。洞察原因之后，该企业能够重新设计特定的流程来切实改善客户关系。最终，通过精益六西格玛重新获得市场份额的成本远远小于传统的大规模营销方式。

### 精益六西格玛不仅适合于商业企业

精益六西格玛方法同样适用于政府部门。以美国国土安全局（**DHS**）移民归化署下属的首席法律顾问办公室（**OPLA**）为例，**OPLA** 是 **DHS** 最大的法律部门，每年办理 40 多万件外国人遣返诉讼。采用战略管理和精益六西格玛之后，**OPLA** 部署了一套全国范围的基于互联网的案卷和文档管理系统；为每位员工配备了扫描仪；建立“战略审核部”来督促各分支机构并推广最佳实践；改进招聘和培训工作；将全国各地的员工组成为数众多的精益六西格玛工作小组。

通过使员工共同管理 **OPLA** 的流程，**OPLA** 很快便制定出效率更高的诉讼和管理流程。工作小组在各个领域提高了 **OPLA** 的效率：与私人律师交换电子文档；提高安排法庭案件的效率；设计案例管理标准以找出诉讼过程中的低效之处；创建电子案件文件以供辩护律师通过笔记本电脑带入法庭。还有其他许多流程正处在审议中，**OPLA** 现在正与相关机构结成一个战略联盟。

通过软件的加强、新的人员、大量流程改进，**OPLA** 继续进行着历史性的转变。精益六西格玛是它成功的关键。

## 评估您自己的创新氛围

在我们的调查中，成功的企业都审慎地采用了与传统手段不同的途径来改进运营方式。通过更广泛、更具战略性地应用精益六西格玛方法，这些企业在除运营领域之外各个方面都发现了创新机会。在这一过程中，企业得以提高业绩，并建立起创新型组织。

在分析这些企业的精益六西格玛实施时，我们发现它们的方法具有一些与众不同的特征，从而使这些方法有别于传统的运营改进理念。创新型企业共有的特征包括：

- **基于客户与市场实际的创新理念** — 管理者根据对市场需求和企业能力的深刻理解，精心规划出令人信服的发展前景。他们设定的目标清晰明确，重点突出。
- **领导层对持续创新坚定不移** — CEO 和业务部门主管在创新中起到积极主动的作用。他们明确承诺进行深刻的组织变革，而不是又搞一场运动。
- **企业上下内外协调一致** — 依靠具有战略意义的创新设想使众多业务部门保持一致，并将影响扩展到与供应商和客户的关系上。
- **将创新变成组织习惯的能力** — 在实施精益六西格玛的初始阶段，企业通常会集中一段时间进行密集培训、配备专职人员、发起一系列项目来启动业务转型。但假以时日，当创新思维占据主流之后，这些企业会建立一些长效的过程，以推动在整个组织范围内的持续创新。

这些公司所面临的挑战并不是独一无二的。世界各地的同行们都感受到类似的创新压力。关键问题是您的企业是否已为创新做好准备 — 并且将创新持续有效的进行下去。下面的几个问题可以帮助您评估企业的准备程度：

- 您是否能清晰地预见到企业两年内的前景？五年？十年呢？
- 这一远景与当前客户和目标客户的需求是否紧密联系？您对这些需求的理解是建立在实际评估的基础上，还是基于主观臆断？
- 实现这一远景是否需要进行商业模式创新？产品或服务创新？还是市场创新？
- 实现和推动这些创新需要您在运营层面完成哪些任务？
- 为了支持创新，需要在管理方式、组织结构、考核标准和技能方面作出哪些改变？
- 如何更加系统地进行创新？您是否正在建立一个适合的环境？



## 结束语

CEO 有时会低估运营战略和相关管理方法（比如精益六西格玛）的重要性，认为它们只是改进流程和降低成本的手段。

但这种观点缺乏远见。行业领先者 — 比如在我们的研究中分析的那些企业 — 正在使用精益六西格玛方法发现那些对其业务有着深远影响的重大创新机会。这些企业的运营固然发生了显著的变化，但同时显著变化的还有它们的产品和服务、目标市场，甚至是最基本的商业模型。

最重要的是，这些企业取得的成功具有普遍意义。通过采用精益六西格玛的实施，CEO 和业务部门主管大幅提高了经营业绩，彻底重塑了企业的理念，营造出激发创新的环境。

要详细了解 IBM 商业价值研究院提供的这份研究报告，请联系：[iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)。要获取我们研究报告的完整目录，请访问：[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

## 关于作者

George Byrne，精益六西格玛美洲区前任负责人

Dave Lubowe，IBM 全球企业咨询服务部全球及美洲地区运营战略负责人。您可以通过[dave.lubowe@us.ibm.com](mailto:dave.lubowe@us.ibm.com) 联系 Dave。

Amy Blitz，IBM 商业价值研究院战略和变革负责人。您可以通过[ablitz@us.ibm.com](mailto:ablitz@us.ibm.com) 联系 Amy。

## 鸣谢

Saul J. Berman 博士，IBM 全球企业咨询服务部全球及美洲地区业务战略负责人。您可以通过[saul.berman@us.ibm.com](mailto:saul.berman@us.ibm.com) 联系 Saul。

I Ian Wilson，IBM 全球企业咨询服务部全球精益六西格玛负责人和欧洲地区运营战略负责人。您可以通过[ian.b.wilson@uk.ibm.com](mailto:ian.b.wilson@uk.ibm.com) 联系 Ian。

我们还要感谢其他为本文提供帮助的人，包括 Paul Campbell-Kelly、Jerry Coover、Geoff Gibbons、Changdae Kim、Bill Kane、Mark McDonald 以及其他许多 IBM 同事，本文的完成离不开他们无私奉献的时间和独到的见解。

最后，我们要真诚地感谢本文提到的客户，并祝贺他们所取得的成功。

## 联系人

要了解更多信息，请通过 [monica.painter@us.ibm.com](mailto:monica.painter@us.ibm.com) 与精益六西格玛计划美洲地区负责人 Monica Painter 联系。



## 关于 IBM 全球企业咨询服务部

IBM 全球企业咨询服务部在全球160多个国家拥有咨询顾问与专家，为客户提供跨 17 个行业的深入的业务流程和行业专家咨询服务，并通过整合、快速、创新的业务解决方案实现客户价值。我们汲取 IBM 的广泛能力，立足于帮助客户设计并实施具有长期、深远影响的、可实现业务价值的解决方案。

## 参考资料

- 1 "Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006." IBM Business Consulting Services. March 2006. <http://www.ibm.com/bcs/Ceostudy>
- 2 IBM Global Business Services interview with Mr. Burritt, March 31, 2006.
- 3 Ibid.
- 4 IBM Global Business Services correspondence with Mr. Burritt, August 3, 2006.
- 5 "The Gartner Fellows Interviews: Ku-taek Lee, Chief Executive Officer, POSCO." Gartner, Inc. April 12, 2005. [http://bvit2.gartner.com/research/fellows/asset\\_140300\\_1176.jsp](http://bvit2.gartner.com/research/fellows/asset_140300_1176.jsp).
- 6 Because POSCO launched its transformation efforts before the term "Lean Six Sigma" came into common use, it continues to refer to it as Six Sigma.
- 7 Brooke, James, "Korean Steel Maker Finds Strength in Flexibility," New York Times, August 5, 2003.
- 8 Ibid.
- 9 IBM Corporation. "Optimizing production scheduling helps POSCO to meet new customer demands and reduce costs." <http://domino.research.ibm.com/odis/odis.nsf/pages/case.12.html>
- 10 Brooke, James, "Korean Steel Maker Finds Strength in Flexibility," New York Times, August 5, 2003.
- 11 Ibid.; Keun-min, Bae. "POSCO World's Most Competitive Steel Firm." *The Korea Times*. June 20, 2004.
- 12 "The Gartner Fellows Interviews: Ku-taek Lee, Chief Executive Officer, POSCO." Gartner, Inc. April 12, 2005. [http://bvit2.gartner.com/research/fellows/asset\\_140300\\_1176.jsp](http://bvit2.gartner.com/research/fellows/asset_140300_1176.jsp).

© Copyright IBM Corporation 2007

IBM Global Services  
Route 100  
Somers, NY 10589  
U.S.A.

Produced in the United States of America  
01-07  
All Rights Reserved

IBM and the IBM logo are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both.

ACERT is a trademark of Caterpillar Inc. in the United States, other countries, or both.

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others. References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates