第一图书网, tushu007.com

<<从战略到执行>>

图书基本信息

书名：<<从战略到执行>>

13位ISBN编号：9787545900774

10位ISBN编号：7545900774

出版时间：2009-3

出版时间：鹭江出版社

作者：余锋，张冬，徐佳盈 著

页数：224

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

第一图书网, tushu007.com

内容概要

本书从始至终采用理论与案例相结合的方式，将精益六西格玛的理念和工具恰到好处地融合到案例中，以定义-测量-分析-改善－控制-推广为主线，详细讲解精益六西格玛从战略到执行的过程。
　近百个全球500强企业案例，能够帮助企业有效地利用精益六西格玛的方法解决问题，从而确保精益六西格玛快速、顺利、成功地实施。

作者简介

余锋，现任英格索兰气温控制技术亚太区副总裁。
著名的实战派企业管理专家。
曾在大型国企担任销售部部长、市场部部长、助理总经理。
1997年加入世界500强企业之一——英格索兰公司，先后担任市场总监、销售和售后业务总经理，英格索兰(上海)机械有限公司总经理，英格索兰工业技术亚太区售后业务总监，工业技术亚太区市场总监等职。
余锋先生还在美国和新加坡工作过多年，这些跨文化的工作经历贯通中西的视野，帮助他在企业战略规划、运营管理、市场营销和供应链管理方面积累了丰富的经验。
同时，余锋先生创造性地将精益六西格玛管理理念，从制造领域拓展到市场、销售、新产品开发、新市场开拓、创新及售后服务等领域。
培训项目不仅在市场营销、工厂运营、销售及售后服务领域，拥有20多年的实践经验，而且积极投身教育事业，每年在公司内部的英格索兰大学、英格索兰管理干部培训班，以及公司外部的上海交通大学安泰经济与管理学院、机械与动力学院、2008年亚太地区创新峰会、2008年卓越制造周、2008年全国六西格玛大会等提供20多场培训、演讲。
演讲内容涉及精益六西格玛的应用、营销战略、创新管理和客户生命周期管理、领导力等。
论著将多年沉淀下来的管理理论和实践汇成文字，发表在《中国质量》、《通用机械》、《压缩机》、《现代制造》、《经济咨询》等多家知名媒体。
张冬，上海交通大学工业工程专业硕士学位，西安交通大学机械设计及制造专业学士学位。
任职精益六西格玛黑带，现任英格索兰空气系统亚太区精益六西格玛经理。
张冬女士在制造领域近15年的经历中，积累了大量涉及新产品开发、产品数据库管理、生产线布置、生产作业管理、生产计划和控制等方面的丰富经验。
业绩曾在上海英格索兰工厂推广和实施精益六西格玛，使企业取得了巨大成就，表现为：没有重大改造的前提下，上海英格索兰工厂生产量从每月300台提高到每月600台，运营成本降低了40%，库存周转率提高了60%，产品交货期缩短了50%，同时，产品质量大幅度提升，一次生产合格率达到99%。
不仅有深厚的制造业背景，在销售和售后服务领域也颇有经验。
领导的项目“提高保修服务响应速度”获得中国质量协会优秀项目奖。
徐佳盈，上海大学电气工程专业学士学位，加拿大多伦多大学机械工程专业硕士学位。
任职上海麦肯锡运营专家，麦肯锡亚太运营实践团队成员，美国质量学会、质量管理体系认证的注册质量工程师及六西格玛黑带大师，IRCA质量管理体系审核员。
咨询项目在金融、零售、电信、电力、石油、汽车等领域经验丰富，在麦肯锡领导、参与的主要项目有：在中国一大型配电中心开展持续改善活动；引领台湾一家大型银行完成贷款流程变革；为亚洲大型保险公司重新设计索赔流程并绘制未来5年运营模式及转变道路；为中国最大的本土银行发展银行网点设计运营销售模式及服务模型；组织对公企业银行策略研讨会，参与韩国百货市场的零售运营转变、购买力分析、利润率情况分析等项目，领导中国最大汽车OEM制造公司企业文化转型项目；协助中国最大汽车OEM制造公司在中国的轻型商务车战略项目；领导完成马尼拉电信服务运营改善，并为其设计未来5年的改革蓝图。
加入麦肯锡之前参与的主要项目有：为一家亚洲汽车制造公司服务4年。
在此期间，为新建供应商制订并实施改进计划，主要负责新产品出品、供应链管理、供应商质量及供应商精益管理转型。
为加拿大一家OEM制造商服务2年，负责设计和实施供应链改进方案，主要包括供应商开发、供应链管理、供应商质量、供应商精益管理转型及六西格玛管理。

书籍目录

战略篇　第1章 选择阶段　　第一节 微利时代，路在何方　　一、中国市场的变化和企业面临的挑战　　二、卓越运营的生存之道　　第二节 管理至尊，独辟蹊径　　一、精益六西格玛的概念　　二、精益六西格玛的具体实施　　三、实施精益六西格玛的关键点　　四、实施精益六西格玛的潜在收益　　回顾选择阶段　第2章 准备阶段　　第一节 做正确的事　　一、认识精益六西格玛项目　　二、精益六西格玛项目选择流程　　第二节 选合适的人　　一、角色和组织基础　　二、企业领导层的加入　　第三节 塑变革之心　　一、企业文化概述　　二、变革的企业文化　　三、变革与企业文化的结合　　回顾准备阶段执行篇　第3章 定义阶段　　第一节 理解客户需求　　一、客户需求分析　　二、正确理解客户需求　　第二节 看清现有流程　　第三节 构建项目团队　　回顾定义阶段　第4章 测量阶段　　第一节 数据收集整理　　第二节 测量系统分析　　第三节 过程能力分析　　回顾测量阶段　第5章 分析阶段　　第一节 流程数据分析　　一、分析阶段的重要性　　二、不同项目的分析之路　　三、逻辑分析为何如此重要　　第二节 挖掘主要肇因　　一、用基本工具追根溯源　　二、条分缕析，抓住元凶　　第三节 假设检验理论　　一、假设检验的依据　　二、假设检验的种类　　三、假设检验的基本步骤　　回顾分析阶段　第6章 改进阶段　　第一节 携手精益改进　　第二节 制订改进方案　　一、解决方案的形成，　　二、持续改善　　三、突破旧模式　　第三节 评估改进方案　　一、方案选择矩阵　　二、试验设计　　第四节 实施改进方案　　一、项目试运行　　二、项目流程改造　　回顾改进阶段　第7章 控制阶段　　第一节 控制阶段概述　　一、过程控制计划　　二、消除缺陷和标准化　　三、控制阶段常用的工具　　第二节 统计过程控制　　一、统计过程控制的基本原理　　二、实施统计过程控制的两个阶段　　三、实施统计控制的利器——控制图　　四、实施统计过程控制的效果　　第三节 改进成果审核　　一、项目成果概述　　二、项目成果测量　　三、项目成果审核　　四、团队绩效审核　　回顾控制阶段　第8章 推广阶段　　第一节 复制推广　　一、复制推广带给企业的收益　　二、复制推广的基础　　三、复制推广的影响　　四、复制推广时应注意的要素　　第二节 服务业的流程改造　　一、21世纪的服务业困境　　二、精益服务　　回顾推广阶段参考文献

章节摘录

4. 团队成员即使将大部分员工培训为绿带，企业精益六西格玛项目的成员也还是不够的。
解决问题所需流程的专业知识决定了团队成员由哪些人组成。
在许多制造项目中，操作员是项目团队的主要成员。
这些成员除了具有最基本的认识外，没有经过精益六西格玛工具的正式培训。
因此，构建团队的任务就落在了黑带或者领导团队的绿带的肩上。
确保团队正常运行十分重要，如果缺乏管理，就会导致项目延迟或者不能达到目标。
所以，除黑带和绿带培训之外，笔者还建议进行正式的团队发展培训。
每个团队都需要几名核心队员，项目的特定阶段可能需要特别人员的参加。
例如，在控制阶段需要维护工程师来设计新的维护计划。
领导项目的黑带，绿带必须确保团队中有整个项目实施工程中需要的全部成员，必须确保能够找到完成特定任务需要的特别成员。
5. 倡导者倡导者为跨部门项目的成功实施提供支持，是中高级管理层的代表具有一定的影响力，能够帮助团队克服组织层的困难。
倡导者是行政人员，是精益六西格玛项目的支持者。
他们的职责如下：保障培训和项目所需的资源：参与项目评议和筛选：为项目组提供战略性指导：经常了解项目的进展情况：帮助黑带／绿带克服困难：使组织一直关注预期成果：遇到意外事件时，调整团队的活动使之步入正轨；经常为高级管理层提供有关信息。
倡导者需要进行正式的项目评议，以确保一定的成果可见性和领导层支持。
每个黑带和绿带项目都需要一名倡导者。
6. 流程主管如果一个企业要真正实施作为精益六西格玛体系支柱之一的流程管理，它就需要另一个重要角色，那就是流程主管。
即使企业没有计划设置正式的流程管理系统，明确由谁主管黑带或者绿带进行的流程也是非常重要的。
指定一名经理在项目完成后接管项目以保证其继续获得利润，这一点同样重要。
如果未能指定在项目完成后接管项目的人选，经常会使流程回归到起点，抹杀六西格玛项目带来的利益。
流程主管负责确保团队开发的新流程和方法在业务中得以持续实施。
就像其他管理工具一样，精益六西格玛的实施需要从企业的高层发起，企业领导必须预先识别出主要的利益相关者并做出保证，把主要利益相关者请出来，做项目的倡导者、指导者、监督者甚至是项目负责人。
整个领导层的支持是重要的一步，也是项目成功的关键。
与领导一起评估准备阶段、与领导一起针对精益六西格玛进行准备阶段的评估，能够为企业提供较为详细的项目实施资料，同时也有助于加深企业主管们对精益六西格玛项目的选择原因、进展程度、预期效果的了解，从而提高该项目的成功率和影响指数。
此外，与领导一起评估准备阶段还有助于：产生紧迫感；赢得领导层的支持；描述精益六西格玛会给企业带来的改变；形成企业内部较为全面的部署。
在评估中，企业行政部门和各个部门的关键人物需做以下工作：学习精益六西格玛：了解什么是精益六西格玛，以及其他企业在精益六西格玛实施方面的经历：评估流程的成熟性；目前的流程在多大程度上满足了客户和企业的需求；评价时机；从企业高层的角度来思考现在开展目标精益六西格玛项目的时机是否成熟；目标项目是否吻合公司发展策略；评估准备程度并着手列出目前所面临的困难；列出该项目所需资源，包括人力、物力；确定公司的全面部署方案策略，找出改进的切入点；确定实施精益六西格玛的可能人选；草拟项目的成本及收益；列出企业变革的原动力。
构建跨部门、多层级的团队很多企业都会构建跨部门、多层级的团队来准备精益六西格玛项目。
这个团队的任务是评价精益六西格玛对于企业来说是否是正确的战略、企业为实施精益六西格玛做了多少准备以及指导实施精益六西格玛的最低要求。

其成员通常是来自企业及其各个职能部门的代表。
要挑选一个德高望重的总裁级主管来领导这个工作组，以确保工作组能够和企业的最高层取得联系。
这个团队要和企业的高级主管保持密切联系，以确保工作组的建议能够符合领导层的需要。
在部分企业中，这个团队的作用只是提交报告。
而另外一些公司则要求他们制定实施指南，选择咨询伙伴。
此团队的责任范围和应提交的东西需要在一开始就和发起人商议。
3．培养领导的变革意识对精益六西格玛了解多少？
精益六西格玛究竟是什么？
它和以前的方法有什么不同？
能给企业带来多少效益？
这一系列的问题有可能还困扰着企业的主管。
所以，要培训主管。
通过培训让他们对精益六西格玛有初步的认识，进而增强他们的变革意识，是构建成功精益六西格玛体系框架的第一步。
大多数企业通过案例研究或邀请六西格玛专家在他们例行的会议上发言，使所有的主管对六西格玛有一个初步的了解。
在英格索兰，不同的业务部门均聘有经验丰富的黑带大师。
针对不同项目给相关人员做咨询培训，新员工必须参加精益六西格玛基础课程的培训，英格索兰力求在企业内部营造一个不断变革、创新的精益六西格玛氛围。
同时，英格索兰大学也会定期举办绿带、黑带培训课程，培养自己的精益六西格玛力量。

编辑推荐

总结世界500强企业的实践经验，《从战略到执行》是迄今第一本全面解析精益6σ的中文原著。
在经济低迷的时代，企业更需要提高效率、优化流程、降低库存、加强现金流管理，精益六西格玛的管理理念和方法将会助企业一臂之力。
《从战国到执行》是一本如其名的管理参考书，无论你对精益六西格玛了解多少，都能从里面借鉴有价值的理念、工具和经验。
——上海交通大学副校长 林忠钦看了《丰田生产方式》后才发现，企业存在如此多的浪费和非增值的行为；读了《从战略到执行》你会了解如何消除这些浪费，减少非增值的活动，实实在在地提高企业效益。
这对当今经济形式下的任何企业，都颇有意义。
——中山大学管理学院院长 李新春始于美国的金融风暴已席卷了世界上的各行各业，继金融行业后，实体经济也不可幸免地遭受了重创。
消费者的恐慌心态令很多企业甚至出现了营业收入负增长的现象。
在营业收入不增反减的情况下，我们只有通过减少运营成本，才能在此次百年一遇的金融危机过后凶来曙光。
希望这本书能够帮助企业降低成本，修炼内功，度过寒冬。
——江苏恒力化纤有限公司总经理 陈新华精益六西格玛不仅适用于制造业，在服务业也有用武之地。
本书通过全球500强企业近百个案例，深入浅出地诠释了精益六西格玛的理念和工具，旨在帮助管理者拓宽思路、活学活用，收到立竿见影的成效。
本书是高层管理者的战略指南，项目领导者的实战手册。
——梅塞尔格里斯海姆（中国）投资有限公司项目总监 戴张龙

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com