



# Expense Reduction Analysts

## 2013.08.20-工商時報

### D4版 經營知識<守成爲盈>

#### 推動品質 就是增加獲利良方

第二次世界大戰結束後，日本產品給歐美等先進國家「便宜沒好貨」的印象，但從1980年代後期開始，日本超越以往的品質水準，反以高品質的產品席捲全球市場。摩托羅拉(Motorola)研究這股日本企業管理成功之道，進而發展出六標準差(6 Sigma)，被GE和3M等國際公司有效實施。



六標準差是一種從上而下的管理方式，經由高階主管階層的領導與承諾，專注在達成企業的目標，這樣的品質改善工具，首先須定義產品或服務的關鍵品質特性，接著應用解決問題的工具完成策略性企業成果。

六標準差運用一種有系統的方法DMAIC來處理現有流程。D為Define定義/界定，針對流程，界定問題所在；M是Measure衡量，指蒐集資料，衡量流程或操作中有哪些誤差機會；A是Analyze分析數據，評估流程的優缺點，並和同業比較，找出專案結果最後可以改善的最大限度在哪裡；I是Improve改進，決定解決方案並執行；C是Control控制，控制新流程，保持成果不輟。

依此減少誤差，目標是希望企業在每100萬次之中，只有3.4個失誤機會。很多企業自豪地表示良率為99%，這樣的表現其實僅達到3.8個標準差，代表的是每100萬次中會有6,000次以上的失誤產生機會，和六標準差標榜的近乎零誤差品質管理境界差距甚大。

六標準差的觀念和工具的

產生距今20年以上，由於它高度重視資料數據，擁有獨特的成功之道。在技術上，六標準差的目標是希望減少製程和產品上的變異，防止不良品與錯誤的發生；從廣泛的組織觀點來看，六標準差被視為一項管理哲學，跨越製程、產品、公司功能部門及不同產業的策略方法。

雖說六標準差可以協助企業改善品質，減少誤差、減少工時與增進顧客滿意度3大領域，但六標準差要成功運作，主要來自3個獨特因素：1.積極的高階、資深管理階層的領導；2.良好的結構化問題解決步驟(包含專案團隊與訓練)；3.專注於實務的財務效果。

推動企業變革，在過程中，除了有說服企業老闆的難度，最大阻力是來自員工的反彈。只有讓企業認同，推動品質就是降低成本、增加利潤的最好方法，在全員參與及強化改善意識氛圍中，讓員工在上司與同事的體諒下，清楚界定專案時間及工作量，才能實現六標準差的目標。

(本文作者為ERAig英國穀業國際顧問集團亞洲區負責人暨中華穀業成本顧問總裁)