

# 基于六西格玛管理的企业业务流程再造探究

郑艳华

(山西太原钢铁集团有限公司,山西 太原 030003)

**摘要:**从六西格玛管理诞生开始一直到今天,在社会各个领域之中得到了推广与应用。作为先进的质量管理理论,能够有效地帮助企业改善质量管理。因此,本文对基于六西格玛管理的业务流程再造进行分析,希望能够促进企业的可持续发展。

**关键词:**企业;业务流程;六西格玛;再造

**[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.21.141**

伴随着时代的不断发展,六西格玛管理理论的应用越来越广泛,并且取得了较大的成功,基于这一点来看,六西格玛对于企业的发展有着巨大的优势,所以针对六西格玛管理下的企业发展的研究,其本身就具有重要的现实意义。

## 1 六西格玛的概念

在统计学领域之中,西格玛属于一个测量单位,具体主要是对流程之中或者是一组数据之中变异程度的指标加以体现。六西格玛作为先进的质量管理理论,其致力于极高目标的制定、数据的收集以及结果分析等方面,其原理在于:针对企业而言,如果能够从项目之中检测到各种缺陷,那么就可以找出减少缺陷的相应方法,最终让企业的项目变得更加的完善,以此来帮助企业提升其核心竞争力。对于企业而言,如果想要达到六西格玛的标准,其出错率就要求控制在3%-4%之间。现阶段,六西格玛不仅仅是在传统的制造行业之中应用,更多的是在其余行业的拓展,适合企业流程设计、新产品开发、生产设计等方面。在六西格玛管理理论的实践进程中,还需要明确其具体的各个阶段<sup>[1]</sup>。

## 2 A公司中六西格玛管理的推行

### 2.1 A公司简介

A公司作为国有公司,其主要经营的范围包含了国有资产的管理与运营、技术项目的投资与服务、股权管理与运营、资产收购与处理等多个方面。

### 2.2 六西格玛管理的推行过程

针对六西格玛的管理,除了和组织战略保持一致之外,也需要考虑到领导力、管理体系、企业文化、企业信息化水平、规章制度等多个方面的内容。具体见图1所示,对于六西格玛而言,其基本原则属于“基石”,能够实现上层建筑稳固性的支撑,但是还需要考虑到组织过程资产和事业环境因素需要作为“平台”,从而搭建若干个支撑要素,这样就可以满足社会效益的最大化要求。

## 3 A公司业务流程再造中六西格玛管理的应用

基于A公司业务流程再造中六西格玛管理的实际应用,其主要包含了下述几个阶段。

### 3.1 定义阶段

在六西格玛管理中,定义阶段作为第一步。项目发起人和团队成员就需要对项目的背景与关键相关方加以分析,确保改善项目定义能够控制在合理范围内,同时也需要兼顾公司的整体效益。公司变革要求在内外因素形成合力共同推动,六西格玛改善前期项目就需要具有导向和表率的作用<sup>[2]</sup>。

就六西格玛管理而言,其基本原则在于关注顾客需求,所以在定义阶段就需要清楚地认识项目顾客,只有清楚地认识并识别客户,才能够在顾客视角下剖析问题,从而找到公司的核心改善点。针对顾客的分类,可以实现不同类别顾客需求的汇总,并且也可以分析哪一些变量影响到顾客的满意,在这一部分潜在变量中,关键变量是什么,进而实现关键问题的定义,其具体的流程见图2所示。

### 3.2 测量阶段

基于A公司实际业务范畴的分析,为了满足顾客对于审核速度提升的实际要求,就需要找准业务流程加以梳理,并且以此为基础,检查其是否有不合理之处的存在,以便进行流程再造。基于A公司的实际业务分析来看,其流程受阻的影响因素在于:第一,部门之间员工的技能水平有所差异,从而影响业务流程

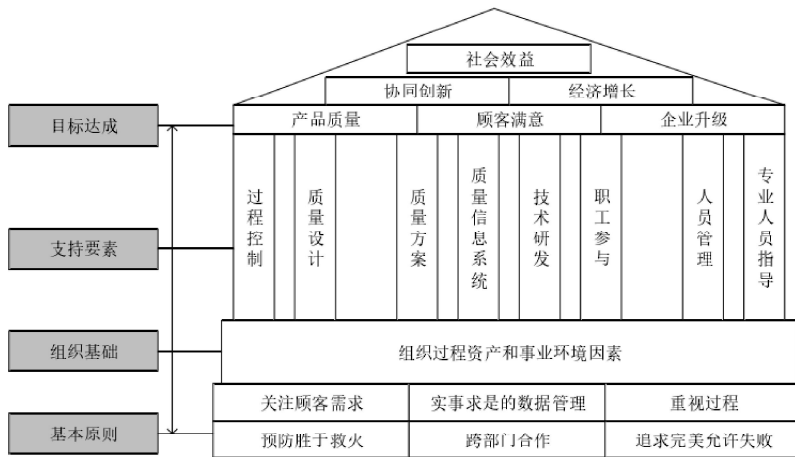


图1 六西格玛管理屋

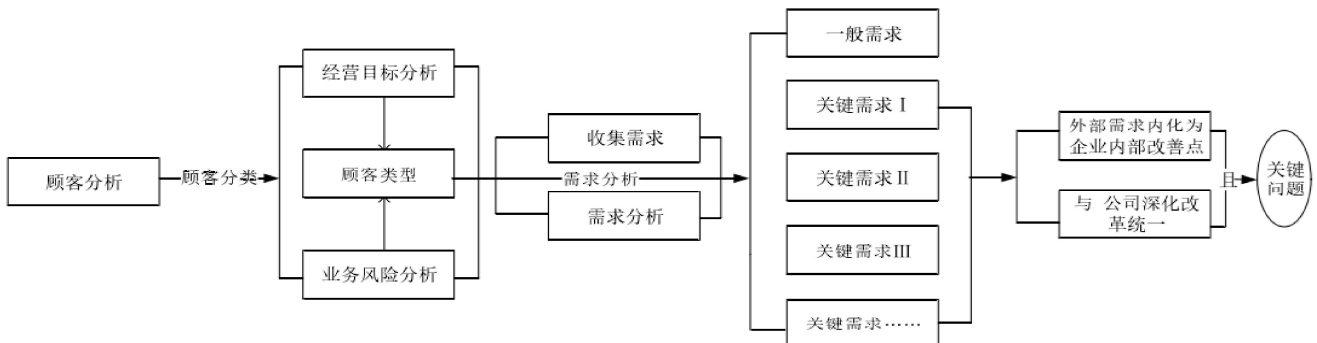


图2 定义阶段-核心问题寻找流程

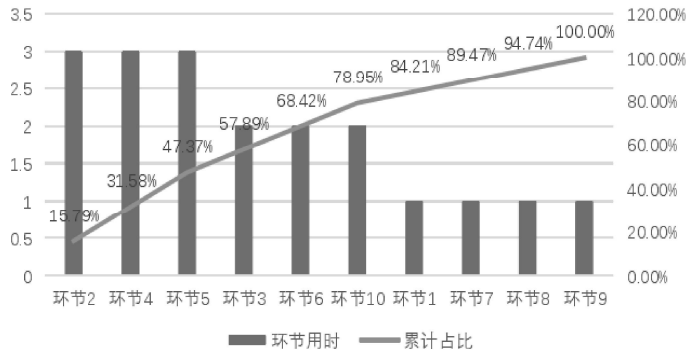


图3 关键业务环节帕累托图

的顺利开展。第二,部门之间的协作与部门冲突问题,员工针对部门协作与冲突的感知,是否会对流程的开展带来影响。第三,工作职责是否有重复的存在,进而影响流程的顺利开展。

### 3.3 分析阶段

在分析阶段,就是需要针对具体的环节来进行分析(其中,环节1受理信贷申请、环节2对待人偿还能力进行审核、环节3公司经理办公会审核、环节4管委会审核下发相关会议纪要、环节5对借款单位提交的相关资料核实、环节6起草借款合同、抵押合同担保合同、环节7合同审批小组审批):

通过流程的分析,环节1与环节2在申请人资料方面存在重复的审核,并且综合管理部门负责审核部分并没有避免后续环节之中审核材料不合规的问题。

对于环节2、3、5中的申请资料审查,也有重复的存在。特别是2与5的重复较多,再加上申请项目是在环节4之后各项论证已经完成,所以也不适合再次因为资料合规的问题出现变动。环节6和环节7是法务部门的工作,环节7主要是检验环节6的质量,也有一定的重叠交叉的问题。另外,在业务环节之中也有大量因为等待造成的浪费,具体见图3所示。

### 3.4 改进阶段

针对关键业务流程改进,考虑到债权管理流程具体的业务流程主要是涉及到A公司的内部改革与市场化转型,顾客希望能够缩短周期,并且在申请的时候,工作人员可以进行指导。所以,改进这一流程,首先就需要理清不同的流程定义,经过所有流程分析之后发现,A公司的所有流程都是管理流程,如投资管理流程、债权管理流程等<sup>[9]</sup>。

基于环节1与2的分析,综合管理部门和资本经营部门存在工作的重复,在改进环节,需要两个部门的岗位人员能够统一的申请受理处办公,现场审核申请人资料,并且告知其问题所在,需要补交

哪一些资料,在此处进行合并。

环节5指的是公司债权管理风险的降低,工作人员再一次审核借款人的资料,与环节2和3出现了重复,就需要将两个环节合并到环节2中,这一处运用合并、调整顺序以及取消。

环节6和7主要是法务部主导,因为资本运营部和投资管理部参与贷款的前置环节,其都属于一个部门管理,能够优化调整顺序,从而简化流程时间。

因为对于多个环节进行了简化与合并,规定具体业务当日办结后需要转交给下一个业务部门,各个部门综合岗位人员不再负责次日的文件流转工作,通过集中存单改变成为业务办理人员的各自存单。将环节2和3各自通知申请人退回资料,然后交付前台通知申请人退回资料,并且注明原因。另外,对于办公室存档环节定义为内部管理业务流程,实现与财务发款的并行,以辅助支持主线,通过强化增值,减少非增值活动来影响整个业务流程<sup>[9]</sup>。

原本的业务需要经过10个环节,总共需要19天,但是在经过流程改造之后,现阶段只有6个环节,减少了5天时间,具体见图4所示。

### 3.5 控制阶段

在六西格玛中,控制阶段作为关键阶段,其主要是为了固化项目成果,避免重回旧辙,A公司将六西格玛作为整体变革的重要力量,非常关注六西格玛管理理念的应用。

六西格玛管理作为从上到下的变革,直接关联到公司战略,也是具体战略的执行与修正。就A公司来说,内部的改革会面临诸多因素的影响,如组织内部变革阻力,外部环境等不可控的因素。所以,六西格玛小组就需要针对这一部分制约因素做好对应的定义、车辆与分析,找到解决的办法。在这一过程中,对于关键问题和强烈的制约因素,还需要将其及时地告知项目的发起人或者是六西格玛的倡导者,以便能够更好的应对<sup>[9]</sup>。

A公司针对关键流程的再造,可以让顾客感受到审批周期的改善,这样有利于满意度的提高;基于六西格玛的数据管理,量化性强的数据客观详实,也得到了主管部门的认可,这样增强了改革信心,有利于公司的管理,从而实现改革目标。A公司分别实现战略控制和绩效控制的强化,这样就可以促进公司转型,并且也可以实现改善能力的持续提升。

## 4 结束语

总而言之,在当前企业发展之中,六西格玛的应用,就可以明确六西格玛管理理论是从企业战略角度和客户出发的,其囊括了多种分析工具。这就要求能够与企业的实际情况相互结合起来,基于六西格玛来分析某一个项目缺陷,找准问题的解决办法,同时通过合理有效的控制与保障措施,在满足企业管理需求的同时,最终也能够实现可持续发展目标。

### 参考文献

- [1]连丽娜,路国顺,张红军.六西格玛管理在安全生产中的应用[J].中国产经,2020(04):30-31.
- [2]肖尚立.基于精益六西格玛的质量管理改进实证研究[J].现代商贸工业,2019(25):97-98.
- [3]汪永立.基于六西格玛方法在H公司产品质量应用研究[D].西南大学,2020.
- [4]欧阳丽.精益六西格玛在Z公司质量管理优化中的应用研究[D].厦门大学,2019.
- [5]慕艳超.精益六西格玛在S企业的应用研究[D].天津大学,2019.

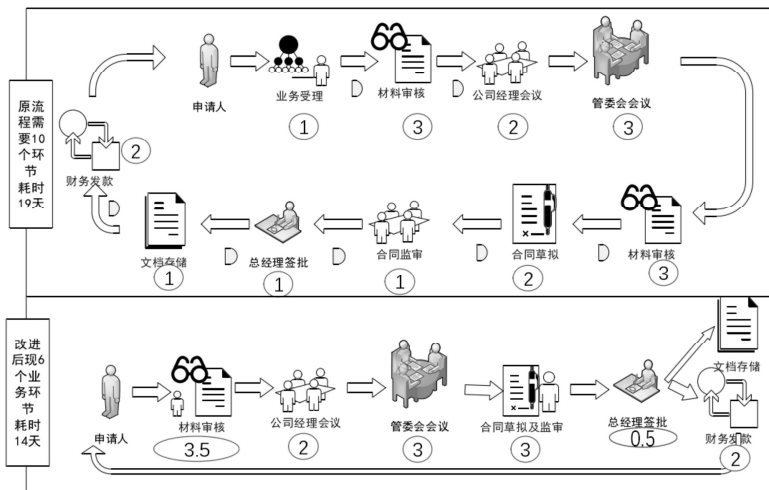


图4 业务流程改进前后对比图