



中华人民共和国国家标准

GB/T XXXXX—201X

六西格玛管理评价准则(征求意见稿)

Criteria for Six Sigma Management

201X—XX—XX 发布

201X—XX—XX 实施

中华人民共和国国家质量监督检验检疫总局

中国国家标准化管理委员会 发布

目 次

前言	II
引言	III
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 评价要求	3
4.1 领导力	3
4.2 推进规划	4
4.3 顾客驱动	5
4.4 基础架构	5
4.5 项目管理	7
4.6 评价与激励	8
4.7 实施成果	9
附录	11
参考文献	12

前 言

本标准依据 GB/T 1.1—2009 给出的规则起草。

本标准由中国质量协会、全国精益六西格玛管理推进工作委员会提出。

本标准由全国统计应用方法标准化技术委员会（SAC/TC 21）归口。

本标准起草单位：

本标准主要起草人：

引 言

0.1 总则

组织实施六西格玛管理是一项复杂的系统工程，为了全面衡量一个组织实施六西格玛管理的成熟度，评价组织六西格玛管理的推进水平，便于组织发现六西格玛推进方面的优势和不足，实现组织在六西格玛管理方面的持续改进，并构建一个相互学习的平台，特制订标准。

本标准基于我国六西格玛管理的实际，参考国外有关六西格玛管理评价方法和相关研究成果，从六西格玛领导力、推进规划、顾客驱动、基础架构、项目管理、评价与激励和实施成果等七个方面规定了六西格玛管理的评价要求，为组织实施六西格玛管理提供了系统框架和自我评价准则，也可用于组织对供方的六西格玛管理评价，以及第三方六西格玛管理评价和全国推进六西格玛管理先进单位的评价依据。

0.2 基本理念

本标准建立在以下相互关联的基本理念之上，组织可运用这些基本理念引导实施六西格玛管理：

a) 高层领导的作用

组织的高层领导应具有远见卓识，建立面向未来的愿景和价值观，并与员工沟通，营造组织文化，引领组织追求零缺陷、追求卓越。

b) 顾客驱动与顾客满意

组织应深入了解顾客当前和未来的需求和期望，以此驱动质量改进，消除缺陷，为顾客解决问题，满足顾客需求并争取超越顾客期望，从而建立良好的顾客关系，不断增进顾客满意和忠诚。组织应从倾听顾客的声音开始，基于顾客需求选择项目、驱动改进并评价改进成果，即一切以顾客满意和为顾客创造价值为中心。

c) 组织和员工的学习

实施六西格玛管理的组织应建立系统的、面向组织不同层次需求的培训体系，将系统的培训体系和六西格玛改进项目结合起来，将个人学习、绩效改进和组织学习有效融合，通过六西格玛项目将学习活动和成果植根于组织的业务过程改进，通过六西格玛项目成果的共享平台促进六西格玛知识在组织内的传播和渗透，促进个人职业发展、能力提升和组织业务绩效指标改进。

d) 基于数据和事实的管理

组织的六西格玛管理应建立在数据和信息管理的基础之上，一切用数据和事实说话，一开始就界定和测量过程输出的关键绩效指标及其基线值，然后应用统计方法进行数据分析和探测，确定显著影响关键绩效指标的过程因素，并通过改进获得优化的结果。

e) 无边界合作与突破性过程改进

六西格玛管理应建立跨职能、跨层级乃至跨组织的项目团队，营造出支持团队合作的管理结构和环境。黑带应作为无边界合作的“纽带”，率领项目团队打破沟通壁垒完成六西格玛项目，实施突破性的过程改进。对核心过程和关键支持过程进行设计或改进，使过程绩效取得突破性的提升，

为顾客和相关方创造价值，建立竞争优势。

f) 注重结果和价值创造

六西格玛管理应注重结果，包括顾客满意度成果、财务成果、人力资源成果、业务过程指标改进成果、供应链绩效改进成果和组织文化与管理变革成果。这些价值应是平衡、和谐的，相互促进、良性循环的，能够体现六西格玛管理对组织整体经营管理成熟度，即组织卓越绩效的贡献。

0.3 框架图

六西格玛管理评价准则框架图如图 1 所示：

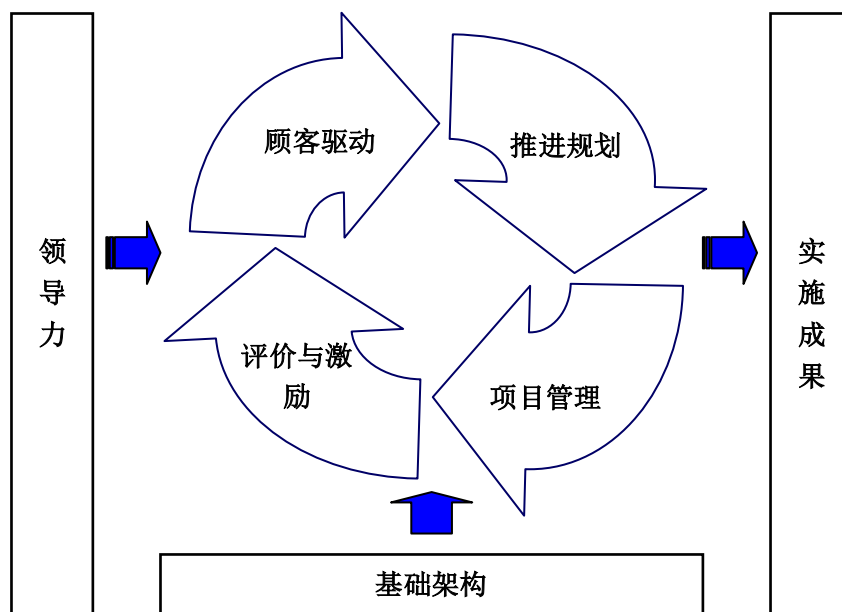


图 1 六西格玛管理评价准则框架图

0.4 与其他标准的关系

本标准与 GB/T19001《质量管理体系 要求》和 GB/T19580《卓越绩效评价准则》可相互协调、兼容和互补：六西格玛管理为组织实现顾客满意和追求卓越绩效提供了一套突破性业务改进方法体系；GB/T19001 为业务改进奠定了管理基础，并有助于已改进过程的规范化，以确保成果可持续；而卓越绩效模式为组织追求长期成功提供了整体的管理框架和评价工具，能够识别六西格玛改进的重点领域。

六西格玛管理评价准则

1 范围

本标准规定了组织六西格玛管理的评价要求，为组织实施六西格玛管理提供了系统框架。本标准适用于实施六西格玛管理的各类组织，也可用于组织对供方六西格玛管理的评价，以及第三方六西格玛管理的评价。

注：本标准中所指的“六西格玛”融合了精益管理的理念和方法，与“精益六西格玛”除了名称以外没有本质的区别。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅注日期的版本适用于本文件。然而，鼓励根据本标准达成协议的各方研究是否可使用这些文件的最新版本。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GB/T 19000-2015 质量管理体系基础和术语（idtISO9000:2015）

GB/T 19001-2008 质量管理体系要求（idtISO9001:2008）

GB/T 19004-2011 追求组织的持续成功质量管理方法（idtISO9004:2009）

GB/T 19580-2012 卓越绩效评价准则

GB/Z 19579-2012 卓越绩效评价准则实施指南

3 术语和定义

GB/T19000-2008 和 GB/T19580-2012 界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

六西格玛 Six Sigma

精益六西格玛 Lean Six Sigma

六西格玛是一套系统化、结构化的业务改进与创新模式，旨在通过严谨、科学的方法论实现组织业务流程突破性改进和设计创新，减少变异，降低浪费，提高质量和效率，提升顾客和其他相关方满意，以利于组织实现战略目标。

注1：六西格玛结构化方法论包括但不限于六西格玛改进的DMAIC流程（3.3）和六西格玛设计（3.4）。

注2：六西格玛在实践发展中汲取了精益（3.2）的理念和方法，因此又称为精益六西格玛。

3.2

精益 lean

是指通过持续改进，识别和消除所有产品和服务中的浪费/非增值作业的系统方法。

3.3

六西格玛设计 Design for Six Sigma

采用科学的流程和方法，对新产品/新过程进行无缺陷的稳健设计和消除浪费的精益设计，包括对现有产品/过程的再设计，以便从源头实现高质量的产品和服务，简称 DFSS。

注：六西格玛设计的流程包含但不限于 DMADV 或 IDDOV。其中，DMADV 是指在六西格玛设计中采用界定、测量、分析、设计和验证五个阶段；IDDOV 是指在六西格玛设计中采用识别、界定、设计、优化和验证五个阶段。

3.4

DMAIC 方法 DMAIC Methodology

一种结构化、系统化解决问题的方法，包括界定(Define)、测量(Measure)、分析(Analyze)、改进(Improve)和控制(Control)五个阶段。

3.5

六西格玛项目 Six Sigma Project

指由职责明确的团队通过运用六西格玛方法（DMAIC 或 DFSS），在有明确起止时间时寻找最佳方案并实现预定目标的特定过程。

3.6

倡导者<六西格玛> Champion

组织中六西格玛管理推进的主要负责人，由组织高层管理者担任。主要负责六西格玛规划的制定与展开、目标确定、资源分配及组织协调等。

3.7

资深黑带<六西格玛> Master Black Belt

六西格玛管理方法和工具应用的专家，协助倡导者（3.6）制定六西格玛规划、部署关键资源、选择和评审六西格玛项目（3.5），作为负责人实施重大六西格玛项目（3.5），并培训和指导黑带（3.8）、绿带（3.9）及黄带（3.10）。

3.8

黑带<六西格玛> Black Belt

系统地掌握六西格玛方法，并作为项目负责人组织实施六西格玛黑带项目，培训和指导绿带（3.9）及黄带（3.10）实施六西格玛项目（3.5）。

3.9

绿带<六西格玛> Green Belt

掌握六西格玛的基本方法，培训和指导黄带（3.10）实施六西格玛项目（3.5）。可以作为团队成员参与六西格玛黑带项目，或作为负责人组织实施小范围的绿带项目。

3.10

黄带<六西格玛> Yellow Belt

掌握六西格玛基本理念、流程和简单工具的日常改进项目的负责人，为六西格玛实施提供支持。

3.11

六西格玛角色结构 Structure of Six Sigma Role

在组织六西格玛推进过程中，各角色发挥不同的作用，承担不同职责，及其相关关系的结构图。

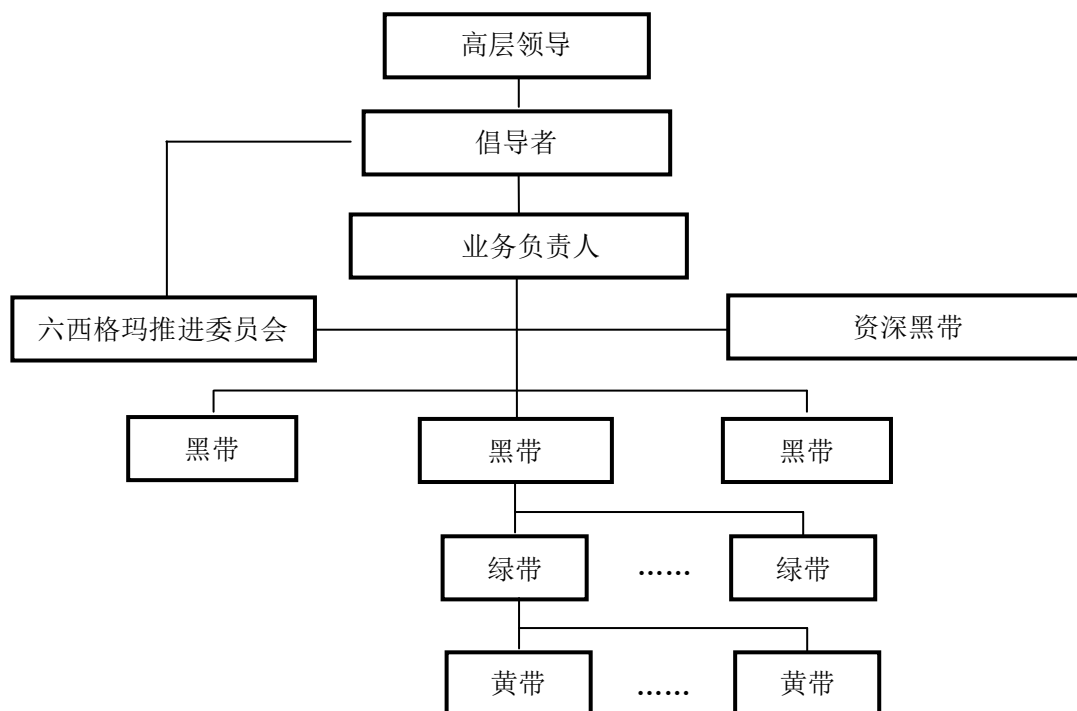


图2 六西格玛角色结构图

注：各带级人员亦可作为团队成员参与上一级别人员负责的项目。

4. 评价要求

4.1 领导力

4.1.1 组织的使命、愿景和价值观

4.1.1.1 组织的使命和愿景

高层领导应充分考虑组织的特点和所处的环境，确定组织的使命、愿景及实现规划，并明确实施六西格玛对达成使命和愿景的作用；组织应通过有效的沟通方式使各层次员工清楚地了解其使命和愿景，并理解实施六西格玛的价值。

注：组织的特点可包括其提供的产品或服务、核心业务过程、治理结构和组织文化等。

4.1.1.2 组织的价值观

高层领导应明确组织的价值观，并通过有效的沟通方式使各层次员工和相关方了解组织的价值观；基于组织的价值观和六西格玛的核心理念，明确组织实施六西格玛的指导思想，并在行为中体现。

注：六西格玛的核心理念包括：

- a) 高层领导的作用；
- b) 顾客驱动与顾客满意；

- c) 聚焦过程；
- d) 基于数据和事实的管理；
- e) 组织和员工的学习；
- f) 无边界合作与突破性过程改进；
- g) 注重结果和价值创造。

4.1.2 高层领导的推进作用

4.1.2.2 承诺与参与

高层领导应系统地学习并正确地认识六西格玛，营造推进氛围，组织制订推进规划，建立推进的组织结构及激励机制，不断排除推进过程中的障碍，参与改进机会的识别及相关活动。

4.1.2.1 资源支持

高层领导应为六西格玛实施提供必要的人力资源、资金、时间等支持，包括但不限于：

- a) 知识普及、人才培养和职业发展；
- b) 培训、激励等资金保障；
- c) 为员工参与六西格玛项目提供时间保证；
- d) 支持资深黑带、黑带、绿带和黄带参与组织内外的交流活动等。

4.2 推进规划

4.2.1 推进规划制定

4.2.1.1 制定过程

组织应基于其使命、愿景、价值观、组织战略和顾客需求，采用有效的方法制定六西格玛推进规划。推进规划应包括：

- a) 推进目标；
- b) 推进措施；
- c) 资源配置。

4.2.1.2 六西格玛与组织战略的融合

六西格玛推进规划目标的达成应能支撑组织战略目标的实现，提升组织核心竞争力。

4.2.2 推进规划部署

4.2.2.1 部署过程

推进规划应在组织内部自上而下展开，推进规划的实施过程应有明确的阶段和阶段目标，六西格玛推进目标应被合理地分解到各职能部门和业务单元，并有部门领导对目标进行承诺。

4.2.2.2 绩效指标

推进规划目标应被分解为具体的绩效考核指标,涵盖各职能部门、业务单元及其核心业务过程;绩效指标应符合 SMART 原则,并体现组织的核心竞争力。

注: SMART 原则是指绩效指标必须是具体的 (Specific)、可测量的 (Measurable)、可实现的 (Attainable)、要与其他目标具有相关性(Relevant)、有时限 (Time-bound)。

4.3 顾客驱动

4.3.1 顾客需求

组织应建立系统、动态的顾客需求信息的收集、整理和分析体系,数据采集过程应涉及当前的顾客、失去的顾客、竞争对手的顾客及其他潜在顾客;组织应采用有效的方法或技术预测顾客未来的需求。

4.3.2 顾客响应

组织应建立应对顾客需求、顾客不满或抱怨的响应机制,采用有效的工具将顾客需求转化为组织内部过程的关键质量特性;当顾客不满或抱怨时,应能得到及时、有效的处理和反馈,并实施改进。

4.3.3 顾客满意测评

组织应建立系统的、科学的顾客满意测评体系;测评对象应包括内部和外部的顾客。组织应根据顾客满意测评结果识别改进机会,并应用六西格玛等方法实施改进。组织应通过多种形式让员工了解顾客满意指标和影响顾客满意的关键因素,及为达到顾客满意所应采取的行动。

4.3.4 顾客导向的指标体系

组织应基于顾客需求、顾客响应和顾客满意测评建立明确、量化、以顾客为导向的绩效指标体系,并展开分解到各相关职能部门和业务单元,以驱动六西格玛实施。

4.4 基础架构

4.4.1 推进机构

组织高层领导或由高层领导、相关职能和业务单元的负责人组成的六西格玛推进委员会,负责六西格玛整体推进工作。其职责包括制定六西格玛推进规划,根据推进规划确定分阶段目标;制定六西格玛管理制度与流程;具体负责资源配置与协调;评审六西格玛的整体推进状况和六西格玛项目,并根据评审结果修订推进规划。

组织应有高层领导担任的倡导者,并明确责任部门负责六西格玛推进的日常组织管理。

4.4.2 管理制度与流程

组织应从系统推进六西格玛的角度建立管理制度和流程,使之与现有管理制度和体系有效融合,并得到有效贯彻。

4.4.3 培训体系

4.4.3.1 培训体系建立与管理

组织应建立包括面向高层领导，倡导者，资深黑带/黑带/绿带/黄带，及培训师的培训体系，以及面向全体员工的六西格玛基础培训等；各层次的培训应有系统的、文件化的教材和教学辅助材料、设施及培训管理体系（包括合理的时间安排、学员的出勤等），培训后应有系统的培训效果评价，并根据评价结果持续改进。

4.4.3.2 培训知识体系

组织应有完善的六西格玛培训知识体系；培训知识体系的设计应考虑组织自身的特点，符合组织的需求，并在推进过程中持续改进。

4.4.3.3 培训对六西格玛项目的支持

组织应采用学以致用的培训方式；培训的内容应与六西格玛项目紧密结合，并对六西格玛项目的开展起关键地支持作用。

4.4.4 沟通、交流和员工参与

4.4.4.1 组织内部的沟通与交流

组织的各层领导应经常与带级人员沟通，解决在推进过程中遇到的困难和问题；沟通渠道可以是正式的或非正式的；六西格玛项目团队应有共同的沟通平台，以提高团队成员的六西格玛管理知识和问题解决能力，以解决项目进展中需协调的问题。

4.4.4.2 与组织外部的交流

组织应积极参与国内外六西格玛研讨和交流会议，与其他六西格玛推进单位积极交流推进经验，推动本组织的六西格玛推进。

4.4.4.3 员工参与

六西格玛带级人员应积极与一线员工交流，并带动大多数一线员工作为项目成员参与六西格玛项目；一线员工应在项目开展过程中发现问题、提供现场经验、进行数据收集等方面发挥重要作用。

4.4.5 基础数据管理

4.4.5.1 数据的获取与质量

组织应基于顾客需求和关键绩效指标的分解，建立科学合理的数据收集系统；数据的原始记录应完整、真实可靠，其测量系统能力应符合要求。

4.4.5.2 数据处理

组织应使用正确的统计方法、工具或其他数据分析技术，对数据进行有效处理，并建立信息管理系统，实现数据、信息和知识共享。

4.4.6 六西格玛管理信息系统

4.4.6.1 六西格玛项目管理信息系统

组织应建立六西格玛项目的信息管理平台，进行六西格玛项目的选择、管理与跟踪，支持组织六西格玛的推进和项目实施。

4.4.6.2 六西格玛知识管理与共享

组织应建立系统化的知识管理平台，进行六西格玛知识的网上培训和学习，共享六西格玛项目成果，促进员工对六西格玛管理的认同。

4.4.7 六西格玛在供应链上的推广

组织应考虑与供应商或其他战略合作伙伴的关系，在供应链上开展六西格玛项目，并要求其实施六西格玛，基于其需求提供培训和辅导。组织应鼓励其一级供应商向二级供应商输出六西格玛管理模式。

4.5 项目管理

4.5.1 项目选择

4.5.1.1 选题来源

项目来源清晰详实；项目选择应来自客户需求或对组织的战略、规划、KPI指标的分解落实，解决组织突出或主要的难题；组织的高层领导应参与项目的选择。

注：绿带项目可来自组织或部门关注的问题；黄带项目可来自日常改善的问题。

4.5.1.2 目标设定

项目目标设定应符合 SMART 原则；应有充分依据说明目标设定科学合理。

4.5.1.3 项目范围与团队合作

项目范围应有清晰的界定，包括产品或服务、业务流程、利益相关方等。项目团队成员应来自项目所涉及的部门或职能，承担适宜工作，实现跨职能合作。

注：绿带项目范围可为单一部门或职能的业务改进。

4.5.1.4 选题新颖性

项目选题应新颖，不与其他组织或组织内其他项目选题类似或雷同。适宜时将项目选题扩展业务领域。

4.5.2 项目实施

4.5.2.1 技术路线

项目应按照 DMAIC 或 DFSS 结构化的技术路线推进，逻辑性强，思路清晰，推理严谨，数据

和事实支撑，各阶段输入和输出明确具体。

4.5.2.2 工具方法

项目实施的各阶段应选用恰当、适宜的工具；工具应用步骤正确、完整，结论可靠，有效解决项目问题。

4.5.2.3 创新应用

项目实施中应用创新思维；创新工具方法；开拓工具方法的应用。创新性思维和工具方法的应用对实现项目成果起到促进作用。

4.5.3 项目成果

项目达成或超过设定目标，项目收益的计算方法合理，财务收益相对于组织规模和行业特征成果显著；或实现组织层面的流程优化、创新，得到组织高层领导或利益相关方的认可。

4.5.4 固化与推广

4.5.4.1 固化

项目结果形成组织的规范、制度、标准或技术成果，对行业有借鉴或引领作用。

4.5.4.2 推广

项目可作为典型案例，具有示范与推广的价值；在组织或行业内已经得到推广应用，效果显著。

4.5.5 六西格玛项目计划与评审

4.5.5.1 项目计划与执行

项目应按照 DMAIC 或 DFSS 结构化的技术路线，制定详细的工作计划，并按照工作计划开展；当工作计划需要调整时，应得到倡导者批准。

4.5.5.2 项目评审

组织高层领导和倡导者应在六西格玛项目执行过程中根据计划节点进行评审，并有文件化的评审记录，以促进项目的有效执行。

4.6 评价与激励

4.6.1 推进绩效评价

组织应按策划的时间间隔，根据六西格玛推进规划，在总结六西格玛项目成果基础上，对组织六西格玛推进的整体绩效进行评价，并采取措施完善组织的六西格玛推进工作，确保其持续的适宜性、充分性和有效性，促进组织战略的实现。

注：分析和评价的输入可包括基于本标准的六西格玛管理自评报告；输出可包括取得的成就、存在的问题、应采取的措施和所需的资源等。

4.6.2 激励机制

4.6.2.1 六西格玛推进人员绩效评价

组织应基于六西格玛推进的计划和执行情况、六西格玛项目管理的整体水平、六西格玛项目的效果等对六西格玛管理推进人员的绩效进行评价，通过对六西格玛推进人员的绩效评价保证六西格玛推进工作的持续开展。

4.6.2.2 六西格玛项目评价与奖励

组织应对六西格玛项目团队的绩效进行评估，包括团队合作、团队学习、团队成员的参与度和贡献，以促进项目的顺利实施；并建立基于六西格玛项目团队绩效评估的奖励与认可制度，以促进六西格玛推进。

4.6.2.3 职业发展

组织应建立和落实资深黑带、黑带、绿带、黄带和推进人员的职业发展规划，以促进六西格玛推进。

4.7 实施成果

4.7.1 顾客满意

组织在顾客满意方面的绩效指标应包括当前水平、近三年趋势以及适当的竞争和标杆对比结果。

注：组织应有部分六西格玛项目是以实现顾客满意为中心展开的，且这些项目能够明显改善顾客满意度、顾客忠诚度水平或顾客抱怨指标。

4.7.2 财务收益

组织在六西格玛项目产生的收益（硬收益和软收益）应包括当前水平、近三年趋势，可行时包括适当的竞争和标杆对比结果。

4.7.3 人力资源

4.7.3.1 人才培养

组织通过六西格玛推进形成的人才培养方面成果，应包括当前水平、近三年趋势，可行时包括适当的对比性数据。

注：组织应通过六西格玛管理培养大量人才，包括倡导者、资深黑带、黑带、绿带、黄带等；六西格玛管理人才应得到合理的使用，有相当部分的六西格玛管理人才应处于关键的管理和技术岗位，并发挥关键作用。

4.7.3.2 员工满意

组织在员工满意方面的绩效指标应包括当前水平、近三年趋势，可行时包括适当的对比性数据。

注：组织应有部分六西格玛项目是考虑或能够促进员工满意、敬业及抱怨等的，员工满意度及敬业度水平或员

工抱怨指标应有明显的改善。

4.7.4 业务过程指标改进

组织在核心业务的过程关键指标（如产品和服务质量特性、效率、合格率、周期时间、成本、环境及安全指标等）应包括当前水平、近三年趋势，可行时包括适当的对比性数据。

注：组织的六西格玛项目应以核心业务过程、核心产品或服务为对象。

4.7.5 利益相关方的绩效改进

组织在利益相关方的关键绩效指标（如质量特性、合格率、及时交货率、成本等）应包括当前水平、近三年趋势，可行时包括适当的对比性数据。

注：组织的六西格玛项目应扩展到供应商和其他战略合作伙伴，并指导其实施六西格玛；且本组织通过实施六西格玛应使其他利益相关方受益。

4.7.6 组织文化与管理变革

组织应在组织文化与管理变革方面有成效性定量测量或定性说明，可行时包括当前水平、近三年趋势以及适当的对比。

注：六西格玛管理的实施应促进组织的管理变革，且六西格玛管理的文化和价值观应在员工的行为中得到体现。

附录

(资料性附录)

表 1 六西格玛管理评分条款分值表

下表可供组织在进行六西格玛管理评价时使用，总分 1000 分，各条目和评分条款的具体分值如下：

类目条款	评分条款	类目分值	评分条款分值
4.1 领导力		100	
	4.1.1 组织的使命、愿景和价值观		20
	4.1.2 高层领导的推进作用		80
4.2 推进规划		80	
	4.2.1 推进规划制定		40
	4.2.2 推进规划部署		40
4.3 顾客驱动		80	
	4.3.1 顾客需求		20
	4.3.2 顾客响应		20
	4.3.3 顾客满意测评		20
	4.3.4 顾客导向的指标体系		20
4.4 基础架构		220	
	4.4.1 推进机构		40
	4.4.2 管理制度与流程		40
	4.4.3 培训体系		30
	4.4.4 沟通、交流和员工参与		30
	4.4.5 基础数据管理		30
	4.4.6 六西格玛管理信息系统		30
	4.4.7 六西格玛在供应链上的推广		20
4.5 项目管理		180	
	4.5.1 项目选择		40
	4.5.2 项目实施		60
	4.5.3 项目成果		30
	4.5.4 固化与推广		20
	4.5.5 六西格玛项目计划与评审		30
4.6 评价与激励		100	
	4.6.1 推进绩效评价		40
	4.6.2 激励机制		60
4.7 实施成果		240	
	4.7.1 顾客满意		50
	4.7.2 财务收益		50
	4.7.3 人力资源		40
	4.7.4 业务过程指标改进		40
	4.7.5 利益相关方的绩效改进		30
	4.7.6 组织文化与管理变革		30

参 考 文 献

- [1] 全国六西格玛管理推进工作委员会六西格玛管理评价准则课题组. 六西格玛管理评价准则. 北京: 中国标准出版社, 2007
- [2] 何桢. 六西格玛管理 (第三版). 北京: 中国人民大学出版社, 2014
-