ICS 03.120.30
A 41

中华人民共和国国家标准

GB/T 36077—2018

六西格玛管理评价准则

Evaluation criteria for six sigma management

2018-03-15 发布　　2018-10-01 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 …… Ⅲ
引言 …… Ⅳ
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 …… 2
4.1　领导力 …… 2
4.2　推进规划 …… 3
4.3　顾客驱动 …… 3
4.4　基础架构 …… 4
4.5　六西格玛项目管理 …… 5
4.6　评价与激励 …… 7
4.7　实施成果 …… 7
附录 A（资料性附录）　六西格玛改进的 DMAIC 流程常用工具与方法 …… 9
附录 B（资料性附录）　六西格玛设计常用工具与方法(以 DMADV 为例) …… 11
附录 C（资料性附录）　六西格玛管理评价准则条款赋值 …… 13
参考文献 …… 14

前　言

本标准按照 GB/T 1.1—2009 给出的规则起草。

本标准由全国统计应用方法标准化技术委员会(SAC/TC 21)提出并归口。

本标准起草单位:中国质量协会、天津大学、中国标准化研究院、海尔集团公司、中国航空工业集团公司、宁波方太厨具有限公司、招商银行股份有限公司、戴尔(中国)有限公司、安徽江淮汽车股份有限公司发动机分公司、科理企业管理顾问服务(深圳)有限公司。

本标准主要起草人:吕青、何桢、曾祯、李文成、张帆、张德华、龚晓明、马义中、孙静、刘建勇、徐新、魏朋义、张涛、高旭磊、张耀华、王云生、白皞、张栋良、徐雪梅。

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改进机会，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，特制定标准。

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　核心理念

本标准建立在以下相互关联的核心理念之上，组织可运用这些核心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，营造组织持续改进文化，引领组织追求卓越。

b）　**顾客驱动与顾客满意**

组织深入了解顾客的需求，以此驱动持续改进，消除缺陷，减少浪费，满足或超越顾客需求，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、驱动持续改进并评价改进成果。

c）　**组织和员工的学习**

实施六西格玛管理的组织建立系统的、面向组织不同层次需求的培训体系，将系统的培训和六西格玛项目结合起来，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与创新，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，促进个人职业发展和组织绩效提升。

d）　**基于数据和事实的管理**

组织的六西格玛管理以数据和事实为基础，综合运用统计方法和/或其他数据分析技术，确定影响关键绩效的显著因素，实现改进与创新。

e）　**无边界合作与突破性改进**

组织建立跨职能、跨层级乃至跨组织的六西格玛团队，营造无边界合作的文化，打破壁垒，对价值创造过程和关键支持过程进行设计或优化，实现突破性改进。

f）　**注重价值创造过程和结果**

六西格玛管理通过产品、服务和流程的改进与创新为顾客及利益相关方创造价值。六西格玛管理的成果体现在顾客满意、财务、人力资源、业务过程指标改进、利益相关方绩效改进和组织文化与管理变革等方面，这些成果是平衡和相互促进的。

0.3　过程展示

六西格玛管理评价准则过程的展示如图 1 所示：

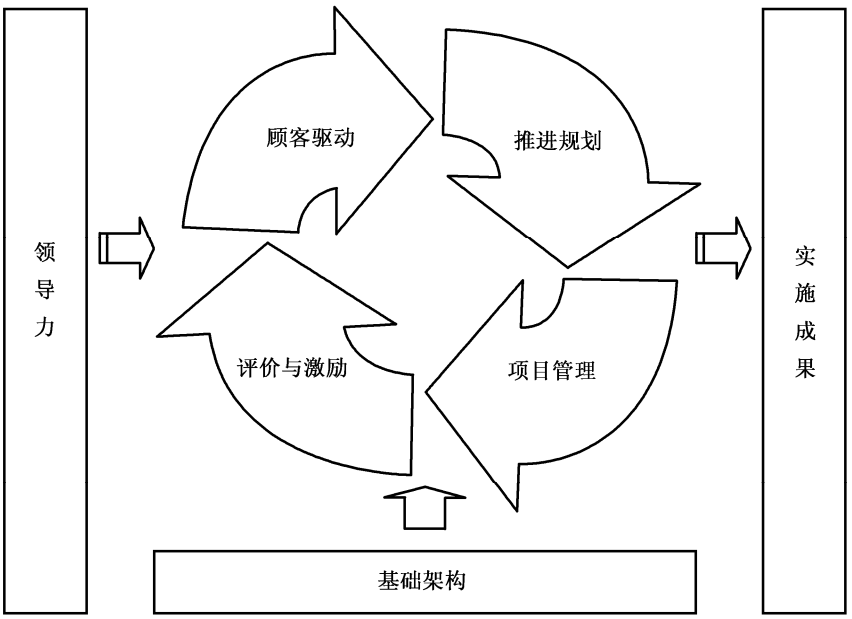

图 1　六西格玛管理评价准则过程展示图

0.4　与其他标准的关系

本标准与 GB/T 19001 和 GB/T 19580 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与创新方法体系；GB/T 19001 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；GB/T 19580 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与创新的重点领域。

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，提供了组织六西格玛管理系统框架。

本标准适用于实施六西格玛管理的各类组织，也可用于第三方六西格玛管理的评价。

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。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 质量管理体系 基础和术语

GB/T 19580 卓越绩效评价准则

3 术语和定义

GB/T 19000 和 GB/T 19580 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

六西格玛源于统计原理，是一套系统的、集成的业务改进方法体系，旨在通过严谨的流程和科学的方法实现组织业务流程突破性改进和设计创新，减少变异，消除浪费，提高质量和效率，提升顾客和利益相关方满意的系统化、结构化的业务改进与创新模式。

注1：西格玛(σ)数理统计中表示标准差，用来表征任意一组数据或过程输出结果的离散程度的指标，是一种评估产品和生产过程特性波动大小的参数。

注2：六西格玛业务改进与创新模式包括**六西格玛设计**(3.3)和**六西格玛改进模式**(3.4)的流程。

注3：六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

通过持续改进，识别和消除产品、服务和流程中的浪费/非增值作业的理念和方法。

3.3

六西格玛设计 design for six sigma；DFSS

采用严谨的流程和科学的方法，面向顾客或利益相关方的需求，在产品、服务和流程的开发源头进行消除缺陷和减少浪费的稳健性设计，实现高质量的产品和服务的过程。

注：六西格玛设计的方法包含但不限于以下方法：

a) 界定—测量—分析—设计—验证(DMADV)，在六西格玛设计中采用界定(Define)、测量(Measure)、分析(Analyze)、设计(Design)和验证(Verify)五个阶段。

b) 识别—界定—设计—优化—验证(IDDOV)。在六西格玛设计中采用识别(Identify)、界定(Define)、设计(Design)、优化(Optimize)和验证(Verify)五个阶段。

3.4

六西格玛改进模式　six sigma improvement mode;DMAIC

一套解决问题和提高组织绩效的系统的方法。其具体实施模式为界定(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

由职责明确的团队通过运用六西格玛方法实现突破性改进或创新的项目。

注：六西格玛项目可根据项目范围由大到小、影响由高到低、复杂程度由难到易和实施周期由长到短等依次分为：**黑带**(3.8)项目、**绿带**(3.9)项目和**黄带**(3.10)项目。

3.6

倡导者　champion

组织中六西格玛管理推进的主要负责人，由组织高层领导担任。主要负责六西格玛规划的制定与展开、项目选择、目标确定、资源分配、组织协调及评价等。

3.7

资深黑带　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　black belt

系统地掌握六西格玛方法，负责或参与六西格玛项目，培训和指导**绿带**(3.9)及**黄带**(3.10)实施**六西格玛项目**(3.5)，具有较高的项目管理水平的专业人才。

3.9

绿带　green belt

掌握六西格玛的基本方法，负责或参与六西格玛项目，培训和指导**黄带**(3.10)实施**六西格玛项目**(3.5)的专业人才。

3.10

黄带　yellow belt

掌握六西格玛基本理念、流程和基础工具，是六西格玛黄带项目的负责人，或六西格玛黑带、绿带项目的主要参与者。

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。

4.1.2 高层领导的推进作用

4.1.2.1 承诺与参与

高层领导应学习并正确地认识六西格玛，营造推进氛围，组织制定和部署推进规划，建立推进的组织架构及激励机制，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，确保六西格玛管理有序推进。

4.1.2.2 资源支持

高层领导应为六西格玛实施提供充分的资源支持，包括但不限于：

a) 基础设施；
b) 资金保障；
c) 人力资源；
d) 时间保证；
e) 激励机制与职业发展政策；
f) 内外部交流机会。

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 推进规划与组织战略的融合

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职能部门和业务单元，并有相关责任人对目标进行承诺。

4.2.2.2 绩效指标

为确保推进目标的实现，应设定涵盖职能部门和业务单元的六西格玛推进绩效指标。六西格玛推进绩效指标的实现应支撑职能部门和业务单元的关键业务指标的达成。

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顾客及潜在顾客；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的、可量化的、以顾客为导向的绩效指标体系，展开并分解到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

组织宜建立由高层领导或由高层领导、相关职能部门和业务单元的负责人组成的推进委员会，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；配置与协调资源；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、绿带和黄带的培训体系，以及面向全体员工的六西格玛基础培训等；各层次的培训应有体系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的支持作用。

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交流与分享平台，以提高团队成员的六西格玛管理知识水平和问题解决能力，解决项目进展中需协调的问题。

不同组织对六西格玛带级的要求不尽相同，组织带级人员的要求和资格认定应符合组织的特点。

注：带级人员包括资深黑带、黑带、绿带、黄带。

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组织积极交流成果和经验，以利于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、收集数据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

组织应使用适当的统计方法、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，支持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，帮助其实施六西格玛，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 六西格玛项目管理

4.5.1 项目选择

4.5.1.1 改进机会识别

组织应从战略层面识别改进机会，改进机会的识别应考虑顾客需求、组织战略与关键绩效指标及标杆对比等。改进机会应由组织的高层领导认可。

4.5.1.2 项目确定

倡导者应主导项目选择。组织应根据改进机会按照系统化、文件化的程序确定六西格玛项目，确保项目边界清晰，目标明确并符合下列原则：

目标应具体（specific）、可测量（measurable）、可实现（attainable）、与其他目标具有相关性（relevant）、有时限（time-bound）。（SMART 原则）

4.5.2 项目团队

4.5.2.1 团队构成

项目团队成员应来自与项目业务过程相关的职能部门和业务单元，并熟悉业务过程；项目实施过程中应尽量减少项目团队成员的变更。

4.5.2.2 团队合作

团队成员应分工明确又融洽合作，相互沟通和学习，坦诚地提出或接受其所在职能部门和业务单元的问题，共同完成项目，达成目标。

4.5.3 技术路线和工具方法

4.5.3.1 技术路线

项目应按照 DMAIC 或 DFSS 结构化的技术路线推进，基于数据和事实，逻辑性强，思路清晰，推理严谨，各阶段输入和输出明确具体。DMAIC 常用的工具参见附录 A；DFSS 常用的工具 DMADV 参见附录 B。

4.5.3.2 工具方法

项目实施的各阶段应选用适当的工具方法；应用步骤正确、完整，结论可靠，有效解决项目问题。鼓励在项目实施中应用创新思维、创新工具方法。

4.5.4 项目计划与实施

4.5.4.1 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；当工作计划需要重大调整时，应得到立项部门批准。

4.5.4.2 项目评审

六西格玛推进负责部门应根据项目计划节点组织评审，形成文件化的评审记录；关键节点的评审应有高层领导或倡导者参加，以促进项目的有效执行。

项目结题评审时，组织应关注成果固化和推广应用。

4.5.5 项目成果测评

组织应建立项目成果测评的流程和方法。在项目成果测评时，应考虑：

a) 硬收益：组织应指定财务人员核定项目财务收益，包括项目立项时的收益预测、项目结题时的收益计算和项目结题后的收益核定；

b) 软收益：组织应考虑项目带来的创新价值、推广价值及其他社会价值，如顾客满意度提升、环

境安全改进、矛盾减少、劳动负荷降低和员工士气提升等。

4.5.6 项目团队合作评估

组织应对项目团队的绩效进行评估，包括团队合作、项目计划执行、团队学习等；项目团队内部应有一套绩效评估方法，包括团队成员的参与度、贡献等，以促进项目的顺利实施。

4.6 评价与激励

4.6.1 推进绩效评价

组织应基于六西格玛推进整体绩效评价结果和六西格玛推进规划对职能部门和业务单元、六西格玛管理推进部门及相关人员进行绩效评价，及时发现推进过程中存在的问题并采取措施。

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 奖励与认可

组织应建立奖励与认可制度，基于六西格玛推进绩效评价结果、六西格玛项目成果和团队绩效评价结果对推进部门及相关人员、职能部门和业务单元、项目团队等进行激励，以促进六西格玛推进。

4.6.2.2 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 总则

组织通过实施六西格玛管理，在顾客满意、财务收益、人力资源、业务过程、利益相关方及组织文化与管理变革等方面取得显著成果，这些方面成果的指标应包括当前水平、近三年趋势以及适当的对比。

4.7.2 顾客满意

顾客满意方面的指标可包括顾客满意度、顾客忠诚度、顾客抱怨等。

4.7.3 财务收益

财务收益方面的指标可包括利润率、回报率、质量成本、资金周转率等。

4.7.4 人力资源

4.7.4.1 人才培养

人才培养方面的指标可包括带级人员的数量、占比、流失率等。六西格玛人才应得到合理的使用，处于关键的管理和技术岗位，发挥重要作用。

4.7.4.2 员工满意

员工满意方面的指标可包括员工满意度、流失率、抱怨、敬业度等。

4.7.5 业务过程

业务过程方面的指标可包括产品或服务的质量特性、效率、合格率、周期时间、成本、环境和安全指

标等。

4.7.6 利益相关方

利益相关方的绩效指标可包括市场占有率、合格率、及时交货率、成本等。

4.7.7 组织文化与管理变革

组织应建立文化与管理变革的测评指标，测评指标的设计应考虑组织员工的六西格玛核心理念认同度、六西格玛活动参与度等。

上述各条款的评分赋值参见附录C。

附 录 A
（资料性附录）
六西格玛改进的 DMAIC 流程常用工具与方法

DMAIC 各阶段常用的工具和方法如表 A.1 所示。

表 A.1 DMAIC 常用工具与方法表

阶段	常用工具和方法
D(界定阶段)	头脑风暴法 亲和图 树图 流程图 SIPOC 图 平衡计分卡 水平对比法 力场图 质量功能展开(QFD) 不良质量成本分析 甘特图/网络图 控制图 排列图
M(测量阶段)	因果图 散点图 流程图 测量系统分析 过程能力分析 因果矩阵 故障树分析(FTA) 箱线图 直方图 趋势图 检查表 抽样
A(分析阶段)	假设检验 水平对比法 方差分析 统计分布识别 时间序列分析 浪费分析 价值流图 流程程序分析 失效模式与效应分析(FMEA) 多变异分析

表 A.1（续）

阶段	常用工具和方法
A（分析阶段）	回归分析 探索性数据分析（EDA） 作业时间分析 价值工程 全面生产维护 “5W1H”提问技术
I（改进阶段）	试验设计 调优运算（EVOP） 目视管理 5S 管理 “ECRS”分析原则 看板 快速换型 设备布局 约束理论（TOC） 发明问题解决理论（TRIZ）
C（控制阶段）	统计过程控制 防错 定置管理 标准化作业及标准操作程序（SOP） 控制计划

附 录 B
（资料性附录）
六西格玛设计常用工具与方法（以 DMADV 为例）

DMADV 各阶段常用的工具和方法如表 B.1 所示。

表 B.1 DMADV 常用工具与方法表

阶段	常用工具和方法（不含与产品/过程设计相关的专业技术）
D（界定阶段）	顾客需求分析 市场调查 问题/目标陈述 亲和图 KANO 分析 质量功能展开（QFD） 水平对比法 甘特图/网络图 层次分析法 设计计分卡
M（测量阶段）	关系矩阵 树图 因果图 流程图 测量系统分析 失效模式与效应分析（FMEA） 过程能力分析 不良质量成本分析 水平对比 白噪声图（P 图） IPO 分析 工艺计分卡 界面分析
A（分析阶段）	头脑风暴法 因果图 失效模式与效应分析（FMEA） 水平对比法 方差分析 试验设计 价值分析 发明问题解决理论（TRIZ） 假设检验 多变异分析 回归分析 统计分布识别

表 B.1（续）

阶段	常用工具和方法(不含与产品/过程设计相关的专业技术)
A(分析阶段)	时间序列分析 探索性数据分析(EDA) 流程分析 故障树分析(FTA)
D(设计阶段)	发明问题解决理论(TRIZ) DFx 公理化设计 反向工程 试验设计 稳健性设计 PUGH 矩阵 TOPSIS 方法 公差分析 模拟技术 创造性思维工具 田口方法 设计 FMEA 公理分析
V(验证阶段)	模拟技术 过程能力分析 假设检验 试验验证 可靠性/可用性分析 PFMEA 控制计划/SOP 统计过程控制(SPC) 设计计分卡

附 录 C
（资料性附录）
六西格玛管理评价准则条款赋值

六西格玛管理评价，评分赋值总分可设为 1 000 分，评分条款的内容和分值参见表 C.1。

表 C.1 六西格玛管理评分条款分值表

类目条款	评分条款	条款分值	总分
4.1 领导力	4.1.1 组织的使命、愿景和价值观	20	100
	4.1.2 高层领导的推进作用	80	
4.2 推进规划	4.2.1 推进规划制定	40	80
	4.2.2 推进规划部署	40	
4.3 顾客驱动	4.3.1 顾客需求	20	80
	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	4.4.1 推进机构	40	220
	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 六西格玛项目管理	4.5.1 项目选择	30	180
	4.5.2 项目团队	30	
	4.5.3 技术路线和工具方法	40	
	4.5.4 项目计划与实施	30	
	4.5.5 项目成果测评	30	
	4.5.6 项目团队合作评估	20	
4.6 评价与激励	4.6.1 推进绩效评价	40	100
	4.6.2 激励机制	60	
4.7 实施成果	4.7.2 顾客满意	50	240
	4.7.3 财务收益	50	
	4.7.4 人力资源	40	
	4.7.5 业务过程	40	
	4.7.6 利益相关方	30	
	4.7.7 组织文化与管理变革	30	
合计		1 000	

参 考 文 献

[1] GB/T 19001 质量管理体系要求

[2] GB/T 19004 追求组织的持续成功 质量管理方法

[3] GB/Z 19579 卓越绩效评价准则实施指南

[4] GB/T 23691 项目管理 术语

[5] 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.

[6] 何桢.六西格玛管理(第三版).北京:中国人民大学出版社,2014.