

<<人本西格玛>>

图书基本信息

<<人本西格玛>>

前言

六 西格玛和人本西格玛 我会回来的。

阿诺·施瓦辛格，《终结者》 阿诺·施瓦辛格的影迷们大概对末日题材影片《终结者》开场那满目疮痍的景象记忆犹新。

故事发生在“黑暗”之年——2029年。

镜头所到之处一片苍凉，浓烟滚滚，尸横遍野。

为了生存，人类与人工智能机器人进行着殊死搏斗。

偶然间获得自我意识的高级人工智能“天网”创造了这些机器人。

机器人非常理性地决定：至少看起来相当理性的，他们必须毁灭人类，取而代之以听话又能干的人类复制品。

总之，这些机器人正是他们试图灭绝的人类的绝对对立面。

<<人本西格玛>>

内容概要

六西格玛曾经改变了产品质量的面貌，它通过减少成品的差异，从而创造出了优秀的业绩，革命性地影响了商业模式。

而现在，人本西格玛有望给销售部门以及服务机构带来同样的福音。

本书针对当今商业最具挑战性的问题——如何能够通过有效的管理员工与客户间的接触来取得成功。

并在研究的基础上创新性地提出了5项原则。

根据针对全球1000多万名员工和1000多万的顾客进行的调查，人本西格玛提供了衡量员工与客户接触健康度行之有效的方法。

并且创造了改进现状的规律性模式。

《人本西格玛》是当今全球商业领袖们必读的一本书。

它融合了两个盖洛普理念的强大优势：客户忠诚度和员工敬业度。

它会告诉你销售和服务公司如何能够在新的全球经济中发展壮大。

它揭示了一种通过管理“人”的体系而获得商业成长的崭新方法。

通过战略性分析及实践和可行性步骤及措施的结合。

人本西格玛将会从根本上改变你对于自己的工作、员工以及客户的认知。

<<人本西格玛>>

作者简介

约翰·H·弗莱明博士 盖洛普的负责人之一，并担任盖洛普客户投入与人本西格玛实践的首席科学家。

他为盖洛普全球客户咨询，并且帮助其提高客户投入性以及经济效益。
弗莱明还是《哈佛商业评论》中“管理你的人本西格玛”一文的合作者。

加入盖洛普之前，弗雷明曾在明尼苏达大学心理学系任职6年。

他在弗吉尼亚州威廉斯堡的威廉玛丽学院获得学士学位，在普林斯顿大学获得心理学硕士学位以及社会心理学博士学位。

吉姆·阿斯普隆德 盖洛普的负责人之一，并担任强势发展研究的首席科学家。

他领导盖洛普的人力优势科学研究并将其应用于提高企业表现。

阿斯普隆德也是盖洛普的首席方法学家，见长复杂研究与发展。

加入盖洛普之前，阿斯普隆德在明尼苏达州司法部工作8年之久，任政策专家和议案推动者，负责税收，教育基金以及经济发展方面的事务。

他在爱荷华州的格林内尔学院获得数学学士学位，后又在明尼苏达大学获得数学人口学方向的公共政策硕士学位。

<<人本西格玛>>

书籍目录

致谢前言 六西格玛和人本西格玛第1章 人本西格玛：管理“人”的新方法第2章 规则一：合众为一 第3章 规则二：所感即为真第4章 CE11与顾客忠诚度第5章 情感依赖：信心和诚信第6章 情感依赖：荣誉感和激情第7章 欲得其心，先赢其脑第8章 Q12和员工敬业度第9章 如何提高员工敬业度 第10章 规则三：全球化思考，本地化运作第11章 规则四：你必须知道的一个数字第12章 规则五：要想吃土豆，就得锄头刨第13章 评估与人本西格玛绩效第14章 介入与人本西格玛绩效 第15章 鼓励与人本西格玛绩效结语了解更多附录

<<人本西格玛>>

章节摘录

前言: 西格玛和人本西格玛 “我会回来的。

”——阿诺·施瓦辛格,《终结者》 阿诺·施瓦辛格的影迷们大概对末日题材影片《终结者》开场那满目疮痍的景象记忆犹新。

故事发生在“黑暗”之年——2029年。

镜头所到之处一片苍凉,浓烟滚滚,尸横遍野。

为了生存,人类与人工智能机器人进行着殊死搏斗。

偶然间获得自我意识的高级人工智能“天网”创造了这些机器人。

机器人非常理性的——至少看起来相当理性的——决定,他们必须毁灭人类,取而代之以听话又能干的人类复制品。

总之,这些机器人正是他们试图灭绝的人类的绝对对立面。

整个阴森的场景无疑在暗示:机器人断定人类不仅没有存在的必要,而且完全是可以被忽略掉、可有可无的东西。

对于机器人所要创造的未来世界来说,人类的存在并不能带来更大价值。

《终结者》是一部科幻影片。

机器人并没有统治地球,至少现在还没有这样。

人类也没有走到濒临灭绝的境地——??——起码这不是马上发生的事情。

这么说来,我们禁不住要问,这样的一部影片与本书中关于管理的话题究竟有什么联系呢?

工厂与六西格玛 作为商界人士,我们善于管理最新的高科技产品的生产流程和系统,诸如创新的家用电器,新一代的汽车等等都包含其中。

自从工业时代的序幕拉开以来,价值创造便被制造类企业提上了日程,生产高品质的产品也成为制造类企业存在的根本。

生产企业的管理层清楚地意识到,生产线上废品越多,企业的经营绩效也就越低。

最终,次品率越高,企业的收益相应也就越低。

这是再简单不过的数学运算。

因此,生产管理层掌控质量钟形曲线是企业赢利的关键所在。

提高产品合格率,降低次品率便成为商家提高质量法宝。

一件产品生产后是被丢弃还是被用于销售,对于该企业的生产力和收益具有实质性的影响,道理就是这么简单。

产品质量的差异是一家企业存活的关键,这并不是一个创新性的观点。

二十年前,摩托罗拉通过六西格玛为引入了全球管理对话新的语言,并提出了过程改进方法,六西格玛的核心思想就是减少过程和系统的差异性。

之后,大量的书籍、指南和指导手册都是关于六西格玛方法论的。

如果把“六西格玛”作为关键词进行网络搜索,今天大概有2000条新闻标题相关,(100000条,8月25日百度)。

六西格玛诞生之后,一个完整的咨询行业也随之蓬勃发展起来。

六西格玛被认为是迄今为止最为成功的管理方法。

六西格玛不仅在执行六西格玛的公司中带来了显著的效果,而且它还具有持续的效力,这种持续的有效性是其他质量管理方法,如统计过程控制、全面质量管理(TQM)等所缺乏的。

简而言之,六西格玛通过综合和持续的方法统计质量瑕疵,同时又配合规律的过程来消除这些瑕疵。

它激励了商业管理,尤其是在高级管理阶层并且引领了质量运动。

员工——客户接触:价值创造的新考验 那么负责销售新型汽车,电器客户服务或者负责帮助用户探索新设备各种特色的人员该怎么办呢?

恰恰是在人这一环节,很多公司的做法尚有诸多需要改进的空间。

六西格玛虽然一直效果明显,但是它产生的大背景是生产行业、制造业,追求达到的境界就是生产“零瑕疵”产品,基本很少会发生与客户面对面接触的状况。

<<人本西格玛>>

对于销售和服务行业——零售、银行、住宿、保健、接待、商业运输，企业对企业以及很多其他的涉及大量直接客户接触的经济形态中，六西格玛并不能良好的转化成为一种有效的管理干预的策略。

出于多种原因，六西格玛的方法对于组织编制质量和业绩这些“软”的方面并不适用，而正是这些“人”的体系影响着员工的生产力和客户的服务。

虽然六西格玛在生产流程和体系强化的机制方面成效显著，但是在机构业绩背后所掩饰的复杂的人力体系中，想要应用却是非常麻烦也非常困难得。

那么销售或者服务机构的领导者应该如何管理他们生意中的人这一环节的质量呢？

销售的柜台，饭店前台还有医院的病房，员工和客户间的互动就成为了新的厂区。

正是在这些关键的环节中，销售和服务行业中的价值被创造出来。

就像制造业中的厂区一样，员工——客户接触的表现也是有好有坏，既有完美的表现也有充满瑕疵的互动。

也就是在这个环节，就有了是因为服务好带来回头客，还是顾客再也不买这个品牌的产品的区别，这种区别对于公司的生产力和赢利率作用非常大。

生产经理们用钢铁，硅和塑料来喂养工厂，客户服务经理们却不得不同最不可预测和最反复无常的元素——人——打交道。

通过管理员工和客户的体验，传统的工具并不能发挥有效的作用，需要新的模式和新的管理工具体系来满足这一需要。

世界范围内六西格玛黑带在改善四个根源（机器，材料，测量和方法）方面行之有效，但六西格玛中还有一个根源因素就是人，而人的因素却常常被忽略。

出现这种状况也是可以理解的，毕竟人的因素是最难控制的。

但是，这个因素也是最重要的因素。

简单来说，问题就是：即使是设计和建造的最为完美的流程和体系也只是可以与使用这些流程的体系的人相媲美。

对于很多管理人员来说，管理流程和体系的质量要比管理人来说容易的多，所以他们宁愿从影响因素中剔除人的因素便是可以理解的做法了。

“可能出乱子的源头” 几年前，我们曾经有机会给一位知名汽车租赁公司的高层运营管理者和他的团队作一个报告，报告的题目就是“商业中人的因素对于整体机构表现的影响”。

作完讲座之后，这位管理者合上他的笔记本，叹了一口气说到：“对不起，先生，我知道您说的意思——我确实明白，但事实是如果我能剔除掉任何与人有关的环节，那么我会毫不犹豫的全部清除掉。

我们的员工任何一次与客户的接触都可能是一个失误的开始。

在线预定系统和自动售货机相对更加有效，更加节约成本。

他们从不旷工，从不抱怨，他们不会哪天觉得情绪不好，而且也不会犯错误。

我更希望有一天我们的顾客只会在开车离开停车场看到安全亭的保安，但保安也还是员工，如果可以连保安都不雇就更好了。

” “我们就是不那么信任他们！”

” 一位零售银行的CEO也有类似的感叹。

一天下午我们同首席执行官和他的管理团队举行了一个圆桌会议，会议讨论主题渐渐就转移到银行为了应对客户的评论在服务模型上应该做出哪些改变。

银行客户担心的事情之一就是银行出纳从来不能独立的作决定，不管是多么基本的业务都需要上级人员的授权才能完成工作。

其中一个建议就是银行是不是应该给出纳——银行对客户提供服务的最前线的人员，实际上也是公司对外的形象——更大的自主决定权力，这样能够为客户提供更加高级的服务。

讨论到一个关键时刻时，CEO拍着桌子说：“我们不能那么做。

我们就是不那么信任他们！”

” 那一刻我们很想不通，直到现在也仍然觉得很困惑，既然一家公司可以足够信任员工让他们每天接触公司最宝贵的财富——客户，那么为什么他们还是不能足够的信任员工给予他们独立的决策能力呢？

<<人本西格玛>>

而问题是独立决策可以使员工更有效率的服务客户。

“是的，你是我们品牌在市场上的脸面，但是我们就是不那么信任你们。

”这些管理人员就是我们说的“管理终结者学校”的校友。

他们的管理意识是：在现代商业中，发展壮大最好的办法就是最大地减少企业中人与人的接触，减少人的因素。

这种态度不禁让人想起《终结者2：审判日》中的如下对话，终结者解释了他的“领导地位”带来的局限。

约翰·康纳：“你能不能学习你没有被编程进去的东西，能不能更像人一点？不要一直这么愚蠢行吗？”

”终结者：“我的CPU是一个中立的网络处理器，是一个不断在学习的电脑。但是‘天网’在我们单独出来之前选择了‘只读’开关。

”莎拉·康纳：“不想让你思考太多，哈？”

”终结者：“恩，确实不想。

”根据我们的观察，就像上面提到的那位一样，很多管理者希望他们能够把员工的思维也调节到“只读”状态，限制员工的独立性，把他们的行为严格约束在管理层允许的范围之内。

仁慈一点，我们也许觉得这些对于员工的悲观想法归结为简单的困惑。

毕竟他们的感觉只不过是以前就有的类似困惑的更新和夸大版，亨利·福特多年前就曾经被报道说过：“为什么我总是能够得到的一个人，我真正需要的不过是一双手而已。

”如果你在管理你的人员体系时也遇到过类似的困惑，那么不是只有你这么感觉。

大家都有同感。

亨利·福特反问的问题中也不乏一些真理。

与人打交道是玄妙的事情，管理人也是最麻烦的。

传统的制造业工厂中准备好的原材料以熟悉的固定模式被重复组装成性质已知的产品，但是人反复无常，不容易控制。

不像机器，人有时候会请假，有时候会抱怨，有时候情绪不高而且还会出错，员工无可质疑的是不确定性很大的一个源头。

拖拉机从来不会提出关于养老金的要求，也不会生病。

当然，拖拉机永远也不会发明更安全的互联网协议，也不会调制出让人无法拒绝的饼干。

黑暗面 管理人员的想法中还隐藏某种更黑暗的东西。

为了能够节省成本，提高效率，提供顾客更多选择，得到更大的灵活性和便捷，很多公司现在采取一种最小化（甚至有些是消除）人类界面的策略：使用自动登记机，网上银行，大量的自动语音提示客户服务电话和网上销售。

这些过程不署名，无人工，但工作效率还是很高。

为了减少风险，提高效率，销售和服务机构的领导者们花了很大的力气和时间重新布置工作场所，使得他们的机构更加的机械化而不是人工化。

如果某一个职位非人不可，那么对于这个职位的要求一定是详尽的让人痛苦。

人们在这种全自动化的公司设计中似乎并不具有多大的附加值，最多大概只能提供出错的可能。

虽然这些公司重新设置通常是出于好意，他们却无形中加速了管理终结者学校的原则。

我们认为，服务经济过分强调自动化和技术而屏弃人类活动，不管是对于客户还是对于股东都是一种巨大的损害，因为这么做从生意中完全抽走了人和灵魂，而且如果稍不注意，我们不用到2029年就能等到机器的时代。

这真让人悲哀，终结者的黑暗之年恐怕要比我们想象的更早到来。

“干点正经事！”

”管理终结者学校的课程并不仅仅局限于管理者和经理人对于员工的态度，课程同样涉及这些人对于客户的想法。

几年前，我们将一项对于客户参与度调查的结果反馈给一个消费者银行。

讨论中，我们问这家公司他们觉得如果有一天他们的银行倒闭的话，他们的客户会怎么办，客户会不

<<人本西格玛>>

会被严重打击，还是他们只会把自己的钱取走转到另一家银行而已呢？想都不想，整个管理团队都认为他们的客户当然会直接选择另外一家银行。他们干吗不这么做？

毕竟，“我们只是个银行而已”。

我们告诉这个管理团队，根据我们收集和分析的数据，客户中有很小但是非常重要的一部分对他们的银行是充满激情的。

虽然这一部分客户占银行所有客户的比例不到10%，但是他们比其他客户更多的想到和提到银行，而且觉得这家银行在他们的生活中具有不可替代的位置，这些客户可以说无法想象没有这家银行的生活是什么样子。

最重要的是，这些对银行充满着激情与信任的客户，他们大概是带给银行收益最高的客户，每个人都拥有相对大多数其他客户渊源更深的产品组合，银行为他们提供服务的成本也最小。

但是当我们告诉CEO这么有价值的一部分客户的存在时，他靠后一仰，大笑着说，“哇，这些可怜人，能不能干点正事！”

必要的痛苦 管理终结者是一种系统的思维模式，在这种模式下，人——包括客户和员工——是一种必要的痛苦，是让人头疼但是又不可避免的因素，或者说的再严重一点，是经商管理中的敌人。

管理终结者学校中，人不是生意存在的原因，反而被认为是影响发展，降低效率，加大成本和增加出错机会的原因。

管理终结者的特点就是他们不能够认识到商业的本质在于企业是人类的企业，并且希望（当然很少公开表示）如果本质并非如此就好了。

他们不愿意承认和释放出每个员工本身的独特潜质，更愿意把员工看成一个大型机器上可互换的齿轮。

管理终结者将员工的作用渺小化，把他们当成需要避免的费用或者某个即将产生的错误。

他们嘲笑公司最有价值的资产——那些对于公司有着浓厚感情，无法想象生活中没有这家公司的客户们。

管理终结者创造的是一个一切都是平面的世界，一切都高效，但是没有任何灵魂。

不过也许最重要的是，管理终结者追求的是一种控制。

新规则 虽然终结者管理本身和它的内涵都很有趣，但是本书的主旨却并不是讨论管理终结者。

我们希望能够提出一套管理公司复杂的人力系统的新方法、新模式，希望这种方法和模式能够解决终结者管理模式中存在的问题。

我们所要介绍的方法和模式可以统称为“人力西格玛”。

人力西格玛模式是通过多年针对员工——客户接触的研究而得出的。

本书中，我们将探讨员工和客户接触效率的衡量尺度，探讨如何有效的利用具有实际可操作性的工具，并解释如何通过有效的利用这些工具带来管理和财务上的双丰收。

这项工作的基础就是我们自己接触的全球几百家公司，过千万的员工和客户。

这些方法同时也得益于对于全球管理最出色和最失败的公司经验总结。

我们将提供来自金融业，专业服务业，零售业中10家公司，1979家商业单位的分析研究。

这10家公司中的每一家在执行人力西格玛管理原则之后的近一年内，毛利以26%的优势超过其同行业内最大的五家公司，销售增长量也超过同行85%。

现代商业的去人类化做法并不是必须的，而且也不必要。

就像终结者的剧情一样，人类有权力选择他们想要创造的未来，商界也是如此。

电影中存在着终结者统治的时代，而现实中则有管理的终结者学校。

人力西格玛提供的是评测、管理和改善公司中最多变同时也是最有价值财富——客户和员工——的规律性方法，有效的测试、管理和调整能够带来更出色的财务业绩。

在与世界上管理最出色的一些公司接触过程中，我们学习到了世界上最优秀的机构是如何发挥出人力系统的能量，而与此对应，管理失败的公司在这方面就做的很差劲。

<<人本西格玛>>

人力西格玛在公司中执行的模式虽然因公司而异，但贯穿始终的哲理可以归结为如下五个规则，我们也将在今后的章节中详细阐述。

规则一：不能将员工和客户的经历视为单独实体进行管理测量。因此需要将人力系统互相联系起来，整合起来进行管理。

这不是一个小问题，现在多数公司并不能将员工和客户的管理放在同一个组织体系之下。由于在销售和服务机构中，创造价值的关键环节就是员工与客户之间的互动，所以员工与客户各自的经历互相关联，互相影响。

所以人类的系统都应该作为一个连贯的整体进行评估和管理，而不是互相孤立的看待。

在实际中，就不能将公司员工关系的责任同公司客户关系的责任互相分离。

两者互相依赖而不能分开来对待。

你的公司中谁来负责员工的经历？

又由谁负责客户经历？

为了评估和管理员工——客户接触你又做出了多少努力？

我们将在第一章和第二章中讨论与规则一相关的问题。

规则二：情感为员工——客户接触设定了框架。

在评价员工与客户互动时重要的一点就是不要采用经济学家或者工程师的思维去想问题。

事实上，情感比理性或者非感性的思考更能够反映出双方的判断和行为。

员工和客户都首先是作为人存在，其次才是作为员工和客户的身份，所以他们必然也会受到人多变性和非理性特质的影响。

公司如果想真正地理解员工和客户，他们就必须认真对待员工和客户本身是人这一事实。

古往今来，这都不是一件容易的事，因为情绪和感觉被认为是混乱、模糊和不清晰的，他们同严酷的管理科学并不兼容，而且情感也不受理性规则的束缚。

但是想要衡量对员工和客户来说都非常重要的情感是有可行办法的。

衡量和管理员工——客户接触就必须承认人类行为和决策的感情结构，并且将这种因素考虑进去，得出的是一种超越传统员工和顾客满意的新概念，我们称之为顾客参与，员工投入。

在梳理员工和客户关系时，你是否也考虑到了这些感情因素？

我们将在第三章和第九章中讨论规则二相关的问题。

规则三：对于员工——客户接触的衡量和管理必须考虑到当地的实际情况。

虽然公司从上至下也能够有效的管理很多种组织活动，但是员工——客户接触很大程度上具有地方特色，同一个公司内也会因地制宜，由于各地公司业绩的不同，员工——客户接触也应该按照当地情况进行衡量和管理。

那么你公司中的丈量尺度是不是会考虑到各地不同的任务目标和不同的活动呢？

规则四：我们可以通过一个表现指数——人力西格玛尺度——来量化和总结员工客户接触的有效性。

人力西格玛尺度与财务表现密切相关。

我们的研究显示，在进行接触时，员工和客户双方力量是互相增强的，而且可以用人力西格玛尺度来量化，当地员工——客户接触的互动效果极大地影响运营和财务表现和成长。

你们公司的人力体系表现尺度是过剩了还是不足呢？

你所使用的衡量标准综合性强不强？

这些尺度又是如何同公司的财务表现挂钩的？

在第十一章中我们将会详细介绍支持规则四的概念模型和财务表现分析。

规则五：当地人力西格玛情况的改观有赖于通过结合一系列的过渡性和转型性的干预活动，采取有针对性的、积极的干预手段，仅仅是衡量和评估并不能带来状况的改善。

机构变革是费时费力的工作，它的实现需要的是积极和成套的干预措施。

我们的研究发现，很少有公司能够全套的采用干预措施，因而并不能带来切实而恒久改变。

过渡性活动，比如活动策划，训练以及其他正面的干预多是周期性的干预，这种干预通常是有针对性的，短期集中针对一个问题，可以反复采用，目的是帮助公司改善现有的工作和业务。

<<人本西格玛>>

转型性活动则是结构性的干预，重点在公司如何聘用员工，选择和提升经理，支付薪水和评估员工，作持续性的计划，发现员工的潜能并且培养员工。

转型性活动关注的是创造组织上的基础设施以保障人力西格码的执行，其目的是帮助公司发现完成工作的新方法。

你的机构中有什么支持人力西格码的措施？

我们将在第十二至第十五章中讨论规则五相关的几个话题，其中着重会讨论能够带来持续性机构变化的策略和技巧。

我们将在整本书中对这些新规则进行阐述，并揭示世界上最优秀的公司是如何开发人力系统的潜在能量，以及最失败的公司在这方面的拙劣表现。

本书中也会涉及到世界上几家最优秀的公司正在取得的一些进展。

提到的公司都在过去几年远远超过了同行业的其他公司，并且为将来取得更大的成绩作好了准备，这一切的发生都并非偶然。

他们做出了选择，不再允许终结者归来。

同样的，你也可以做出自己的选择。

<<人本西格玛>>

媒体关注与评论

“这本书为提高你的公司业绩以及创造顾客高忠诚度提供了新的强大的工具。

”——现代营销学之父菲利普·科特勒 西北大学商学院庄臣学院国际营销学著名教授 “人本西格玛让我们重新认识到这个世界是建立在人与人关系的基础之上的。

而我们坐在会议室或者是办公室做决策的时候往往忽视了这一点。

”——布莱恩·J·邓恩 全球家电零售业巨头百思买集团总裁兼首席运官 “人本西格玛带给服务业的影响将不亚于六西格码带给制造业的影响。

”——拉尔斐·奥利沃 宾西法尼亚州立大学商业市场研究学院执行主任 “所有的执行官和经理人都应该阅读《人本西格玛》。

约翰·弗莱明和吉姆·阿斯普隆德在这本书中倡导的思想将有助于企业更好地开发员工的潜力，同时培养与顾客之间持久而深厚的关系。

”——杰拉德·瓦·格瑞斯文 密歇根州亨利福特西布鲁姆菲尔德医院总裁兼首席执行官

<<人本西格玛>>

编辑推荐

人本西格码带给服务业的影响，不亚于六西格码带给制造业的影响。

现代营销学之父菲利普·科特勒，全球家电零售巨头百思买总裁联袂推荐。

全球商业领袖必读之作，盖洛普公司全球2000万份调查研究所得，改善企业人的效率，变革整个商业模式。

<<人本西格玛>>

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>