

管理简报

创造高价值的大公司具备的5个特征 大公司如何从卓越运营战略中获得巨大收益

BY : BILL REMY, DAN SULLIVAN, BOB DEAN, DAVID HICKS, JOE PANEBIANCO, ANGELA SCENNA

执行摘要

采用卓越运营战略的大型全球公司在股价增长和市场低迷后的恢复速度方面均超过它们的同行。

随着业绩的不断增长，它们拥有更多的现金和更高的利润率，因为卓越经营实践和工具使得它们能够始终如一地遵循有条不紊的管理程序；有效地执行战略；精简产品开发；快速整合兼并。

作为较大规模的全球公司既有优势同时也有劣势。大公司可以从规模效率中受益，但是它们容易出现效率低下的现象，如果不加以控制，则可能降低股价。

当大公司接受卓越运营战略时，它们的规模会形成优势而不是劣势。证据和经验表明，从长期来看，此类公司比它们的竞争对手创造更多的价值，这主要通过以下方式实现：

- 始终遵循有条不紊的管理程序
- 有效地执行策略
- 精简产品开发
- 快速整合兼并

最首要的是在经营和财务方面取得更好的业绩。图1表明在过去五年中，与S&P MidCap 400®和Dow Jones Industrial Average公司相比，Hubbell、Danaher和Carlisle公司这三家中型股公司如何利用卓越运营，使股价增长比以往更快，在2008年和2009年大萧条之后股价价值恢复更快。

这些公司的高级管理人员已经认识到卓越运营可以帮助解决传统领导力方面的挑战：

- 增加股东价值。
- 通过加速上市和有效的商业化推动创新以取得收益。
- 在复杂的组织中实施上下一致的管理流程。
- 改善执行、灵活性和响应性。
- 无过度杠杆得为企业增长提供资金。
- 兼并并且快速的整合新的业务。
- 在全球范围内与低成本地区竞争。

公司超过的主要指标


图 1 - The S&P MidCap 400®为投资者提供了中型公司的基准。该指标涵盖美国股票市场的7%以上，力争继续作为中型公司的准确测量标准，其反映了中型股世界的风险和回报特征。来源：www.stockcharts.com

卓越经营的核心思想持续改善将大型公司可能存在的负面问题减少至最低限度，并提供应对由此带来的挑战所需的工具。在本管理简报中，我们确定了实力较强的组织的五大特征，这些组织已经利用卓越经营战略改善现金流，释放多余生产力，并通过成本控制和创造较高的价值实现企业高效增长。

的努力腾出了250百万美元的现金。

一个公司制定了多少战略目标并不重要，重点要的是公司为取得成功所做的不断努力。确定将要告知组织和客户的转换目标。如有需要，可先从最容易接受转换的一个工厂、产品、产品线、供应商等开始。这有助于更快地取得较大成功。

取得巨大成功：5个必要因素

1. 致力于“少数关键”目标

我们成功的大型客户选择少数“正确”目标作为他们有限资源的投入重点。这些目标都是以客户为中心并取得显著成效（相对于递增回报）。在大多数公司，确定这些目标需要一个旨在了解“客户心理”的流程以及确定未阐明的需要并将其转化为差别产品和服务。

对于TBM的客户Pactiv，一家私营的生产一次性食品以及食品包装的全球生产商，客户价值重点强调资产利用，这意味着以较低的利润经营着各种产品。Pactiv在本质上销售的是商品化产品。客户主要根据成本和实用性选择供应商。该公司决定努力在生产层面提高业绩，从而增强灵活性、缩短前置时间、提高生产率。由于Pactiv成为一家更加高效的生产商，它通过在更短的前置时间内将其生产结构转变为更多的小批次来提高竞争力——通过减少成本和增加实用性提高利润。

这种转换的结果包括客户增多、客户满意度提高、资产利用改善、利润提高、收入增加。

在2011年，Pactiv收入同比增加17%；未计利息、税项、折旧及摊销前的利润在同期提高了38%（本年迄今，Q3）。

“当其他公司表现较差时，Pactiv正在增强自己的竞争力”TBM公司顾问Glenn Kubisiak说道。他在Pactiv早期转换过程中与之一同努力。“在2008年，他们甚至不认为存在经济衰退。毫无疑问，他们在那些年所做工作帮助他们进行了重要的兼并。”

在成本方面，也同样取得了显著的成效。在最近一年，Pactiv公司50多个工厂的员工集体在持续改善方面

2. 全面规划和准确执行

一旦它们确定各自的少数关键目标，我们的大客户便规划和执行其策略以实现那些目标。要想取得成功，领导阶层必须从一开始便抓住这一点。我们已经发现高层管理人员越投入，大公司的卓越运营战略就越成功。将资源投入战略目标，包括领导阶层的时间和注意力。高层管理人员应当至少花费他们20%的时间用以支持持续改善活动，首先从战略部署流程开始。

规模越大，挑战越大

- 始终遵循有条不紊的管理程序
- 有效地执行策略
- 使产品开发合理化
- 快速整合兼并
- 增加股东价值
- 通过加速上市和有效的商业化推动创新以取得收益
- 在复杂的组织中实施一致的管理流程
- 改善执行、灵活性和响应性
- 为增长方案提供资金
- 兼并并且快速的整合新的业务
- 在全球范围内与低成本地区竞争

战略部署（图2，下一页）对于在大公司进行全面规划和准确执行至关重要，因为多个工厂、职能筒仓和管理层意味着到处潜伏着非战略目标，威胁着“悄悄混入”并与战略目标竞争。

我们在以筒仓为中心的决策中经常看到这种现象，如基于单位成本的购买。业绩激励措施鼓励买主寻找最低的材料价格，他们经常利用公司的规模对较低的价格议价。

战略部署程序

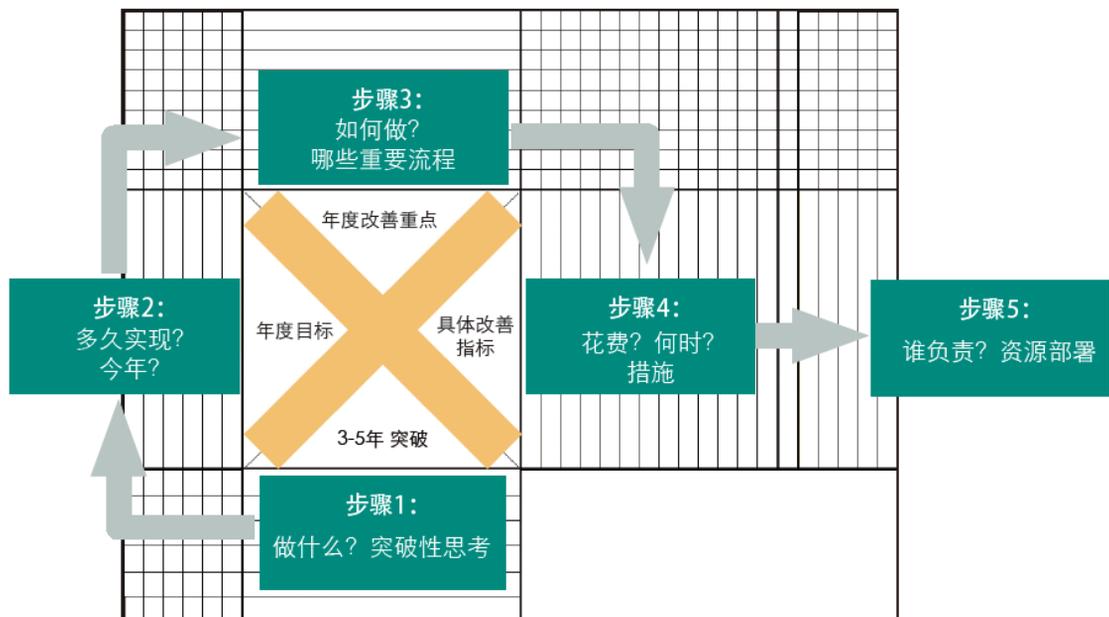


图2——战略部署程序通过一系列的步骤将规划和资源配置转变为一项多年行动计划，具有真实的目标和措施，从而指引公司的高级管理人员开拓进取。所有的目标和措施均支持公司的突破性地转变，使其能够以相同或更少的资源创造更多的价值。

但是各职能之间如果没有目的明确和经过计划的沟通，那么买主就不知道自己会给下游职能带来问题（即，质量低下、库存成本、更长的提前期），这将会抵消前面节省的费用。当每日压力在不知不觉中使主管和经理们对公司的少数关键目标不在那么关注时而更加关注解决每日问题时，筒仓思维便会发生。

Hubbell Inc.是高质量电气和电子产品国际制造商。该公司采用此战略部署程序已经有11年了，它采用卓越经营战略实现了长期价值创造。据Hubbell公司首席执行官Tim Powers所说，该战略部署程序的框架已经成为Hubbell公司业绩的关键因素之一，其包括：

- 销售额从2001年的13亿美元增加到2011年的29.8亿美元。
- 净收入从4800万美元增加至268,000,000美元（同期）。

自2007年开始，股票价值增长了110%，比S&P400

中型股指数高出约90%。

战略部署通过为各级别和职能提供方向而将筒仓思维的影响降至最低。各公司通过有目的的持续沟通和保持大家步调一致的流程改善活动在整个企业内将战略目标逐级向下传达。我们的客户经常创造一个独特的“商业系统”或“经营系统”以促进这一过程。

TBM客户Carlisle已经在其五个部门部署了一个以卓越经营为中心的共同商业平台（Carlisle经营系统或COS），使大家关注领导们传达的五个战略目标，即准确的销售目标、营业利润、全球销售额、运营资本和投资回报（图3）。

公司、部门和工厂的职位支持COS，员工通过定期的策划-实施-检查-改进活动和改善活动参与其中。

图3: Carlisle 2014年路线图

	2010	2011	2014 (预计)
销售额 (\$十亿)	2.5	3.2	5.0
经营利润	8%	9%	15%
全球销售额	14%	17%	30%
运营资本	23%	21%	15%
投资回报率	9%	9%	15%

来源：2012 投资者情况介绍，www.carlisle.com/investor-relations/presentations

3. 强大和可重复的流程

大型公司需要强大的可重复流程支持每日改善；标准化——从领导标准作业到生产线/单元操作员标准作业；在整个组织中推广最佳实践。大型公司能够高效地利用兼并、资本购买和新产品开发中的资源投资，迅速地抓住开发市场的机遇。

每日改善管理（MDI）是强大的可重复流程的一个实例。

它一般包括在整个管理团队规定的时间在整个公司进行每日巡视。他们根据之前的每日业绩确定在每个区域花费的时间的多少。管理者通过到每个工作区域查看能够直接发现问题。整个管理团队通过开放资源和消除易减慢寻找解决方案步伐的职能障碍可以加快问题的解决。

Alstom Transport——一家位于巴黎的火车制造商和其他运输相关产品和服务的提供商——证明这一流程如何支持执行。在英国，Alstom Transport公司雇佣2000人，包括维护技术员。作为每日管理程序的一部分，Alstom五个仓库和控制中心的每个部门的成员在每天早上9点开会讨论前一天的业绩和需要注意的问题。他们站在显示安全、质量、交付和成本业绩的看板前；作为一个团队就提高业绩所需进行的工作达成共识。然后，管理者们深入到每个团队讨论业绩和提出的解决方案。

4. 有条不紊的测量和报告系统

大公司往往拥有太多的数据但却没有充分的责任。不一致的措施在业绩和浪费之间形成了差距。它们也阻碍了在整个组织中最佳实践的推广。

幸运的是，反过来也一样：公司规模越大，则使整个组织通过战略部署实现最佳业绩的潜在效益越大。

正在进行卓越运营深入变革的大公司的领导将学习如何做他们想不到的事情，但是他们必须愿意去做那些事情。

如果没有有条不紊的报告系统，便没有人清楚实际业绩和计划业绩。每个人都需要知道这一点，从而发现问题并快速解决，并且发现改善的机遇。

成功的大型公司主要通过以下方式建立有条不紊的报告系统：

- 利用根本原因分析的问题解决协议，包括弥补失利的对策。协议必须提供每个级别相应的工具和方法。例如，生产线操作工应当能够解决他们的大多数问题。当他们无法解决一些问题时，应当有一个强大的可重复的上报过程带来更多的资源。
- 一个强调紧迫性的问题解决内在时间框架，即：我们的目标是在24小时内解决问题。这鼓励快速的解决方案。
- 立即确定责任，从而问题不会被忽视。
- 对业绩的记录能够使人们深刻地理解战略决定。

在这一方面我们看到的最佳实践是使用“活动策划室”。活动策划室是致力于严格汇报以及之后的问题解决工作的会议室。例如，Pactiv在每个工厂都有一

个活动策划室。

在每个活动策划室的墙壁上都有图表以及显示工厂业绩的看板，它们都紧紧围绕公司的战略目标。该数据是动态的。该数据定期更新，尽可能地接近实时数据。这将中立任何有关“实际问题是什么”的争议，使经理和主管们重点关注问题的解决。活动策划室展示的数据通常是在工厂层面的数据，展示了每日、每班或甚至每小时对工厂的报告。进行变革需要这一层面的汇报，因为在大公司整个组织需要步调一致。

5. 了解和接受错误的意愿以及补救

正在进行卓越运营深入变革的大公司的领导将学习如何做他们意想不到的事情，但是他们必须愿意去做那些事情。他们的下属也将学习新的事物，因此，领导们需要明白将要犯错误。当成功的大型公司达不到目标时，它们会通过向人们提供资源而准备制定对策。

当有必要时，领导们也必须愿意调整他们的计划。如果你始终使组织重点关注客户价值，那么显然需要进行调整。

TBM公司的一位客户Vermeer，专注于制造大型设备，确定了全球增长作为关键目标，重点关注有限的几个市场，包括中国。Vermeer假定中国的客户与他们的北美客户一样，同样关心劳动效率。当在中国的大型设备的销售额无法满足预期时，Vermeer开始与客户进行更加深入的交谈，发现功能性在价值方面胜过劳动成本。对产品系列的重新设计使其更加符合中国客户的价值，产品销售额开始迅速增长。

幸运的是，因为Vermeer已经为建设卓越经营文化投入多年时间和多种资源。当明显需要进行重新设计以满足中国的增长目标时，公司能够快速反应并且具有较高的成本效益。没有失去这一机遇，并且将负面影响降至最低。

当Vermeer和我们的其他大客户已经知道大规模没有理由期望从流程改善中获取小的成果。如果卓越运营战略包括少数有意义的目标、战略规划和执行、强大的可重复流程、有条不紊的报告系统、愿意学习和接受错误并作出调整的敬业的领导团队，那么它能够为大公司带来巨大利润。

关于作者

BILL REMY

总裁兼首席运营官，在企业管理和制造业运营方面具有25年以上的领导经验。他是TBM董事会的成员，领导者整个企业内部的战略部署和运营。他已经在TBM亚太地区业务的开发和增长中采用了积极的方法，帮助大公司在全球扩大和建立强大的运营体系。

DAN SULLIVAN

TBM咨询集团的高级合伙人和执行副总裁，在运营管理和卓越运营方面具有超过25年的经验。他负责与大客户发展关系和履行持续的价值创造。他经常由于在领导战略部署实施方面的专长而得到推选。

BOB DEAN

联合创始人和执行副总裁，与TBM最大的全球客户中的一些领导直接合作。他帮助他们应用卓越经营以实现长期价值创造，通常由于他在新产品开发和战略部署方面的专业知识而得到认可。

DAVID HICKS

TBM咨询集团的副总裁，在运营和持续改善以及质量方面具有丰富的经验。他在全球范围内与重点客户共同磋商，领导着运营管理的开发和履行。

JOE PANEBIANCO

TBM咨询集团的总监和客户经理，在运营管理和持续改善方面具有将近20年的经验。他在北美洲与重点客户共同磋商，领导着运营管理的开发和履行。

ANGELA SCENNA

TBM咨询集团的营销总监，领导着公司的发展和思想领导地位。她在战略部署倡议的制定和实施方面具有将近10年的经验。

每一次赢在速度

TBM是一家全球性的运营和供应链管理咨询公司，我们助您加速全价值链运营引擎，让您的企业更灵活并实现业绩增速超过竞争对手的3-5倍。

上海市浦东新区世纪大道1600号陆家嘴商务广场303室 | P : 86.21.6888.6671 | www.tbmcg.com.cn



敬请关注
“TBM全球运营管理咨询” 微刊
收获卓越运营前沿资讯

