

## 管理简报

# 你的持续改善项目 是否从大张旗鼓 到偃旗息鼓？

## 为什么许多公司的精益改善成果无法维持，企业领导者应如何使持续改善重新步上正轨

BY BOB DEAN 和 KEITH YEATER

## 执行摘要

利用精益生产的方式和实践以及持续改善计划在最初几年能够获得清晰的财务收益。不幸的是，只有少数几家制造商能够在随后的日子里建立一种改善文化来产生重大的运营和业务效益。

TBM的这份管理简报旨在考察为什么许多企业无法维持精益成果。然后从领导层面和策略层面指出建立一种长期有效的改善文化的方法。这些策略包括：

1. 员工能力的持续培养
2. 整个公司的共同合作以及与外部合作伙伴的合作
3. 建立企业范围内的管理体系
4. 将流程改善和公司的经济增长联系起来

### 精益生产实践在制造业和其他行业已经广为流传三十多年

虽然2009年经济衰退促使许多公司削减了他们在持续改善项目上的预算，如今10家制造企业中有7家采用精益作为他们的主要改进方法。

这听起来是个好消息。不幸的是，在世界各地数百家工厂中参观并工作后，我们发现，10家制造企业中能够在两三年后依旧维持精益的占至多一位。而这还是乐观估计。

精益的头一两年在于合理精简运营。改善团队能识别浪费并利用能对提高效率降低成本产生较大影响的机会。他们的工作会产生一些令人印象深刻且有助财务数据的结果。尽管早期成果兑现，但大多数的精益努力很快就会失败。

我们在许多工厂看到精益剩下的劲头。可视化管理工具——未使用或未更新小时图和SQDC板。设备上布满灰尘和杂物。形迹管理板永远是空的且储料区标记不良。

怎么会发生这种情况？是谁的过错？TBM管理简报探究导致多数精益举措停止的原因，并为重获和维持精益前进势头提供切实的建议。

## 从制造开始实施精益，然后延伸到其他领域

让我们先看一则简短的案例研究。与许多的美国制造商一样，这家公司在20世纪90年代中期开始实施精益生产和六西格玛。几年后，他们大幅提高了第一次产量，减少了在制品的库存，并清理出了数千平方英尺的占地面积。他们精简了物料流程并在降低运营成本的同时使生产力有了两位数的提升。几年后，当他们抓住最大的机遇后，年收益反而开始逐渐减少。

在这一点上，与那个时代的许多制造商不同，他们的下一步计划不是转向海外生产以节约劳动力成本。他们没有这样做，他们的成本却下降了两倍。

在生产上进行持续改善的同时，公司将其重点拓展到工程和新产品的开发，然后进入供应链。在接下来的几年中，他们在这些领域也取得了巨大的进步。

当进展再次减缓时，你可以猜到他们下一步的计划。是的，领导层进一步扩大了持续改善的重点。他们处理金融、销售和市场营销，然后开始与他们的经销商进行网络合作，以提高终端客户体验。

## 绩效收益应直接支持增长

虽然持续改善团队扩展了其捕捉潜在效率和成本节约的重点，该公司能够维持20多年的发展也包括其他两个因素。首先，他们从不停止提高员工解决问题的能力。他们不像其他公司一样仅仅在精益培训时进行一次性的全面投资。毕竟，成长中的公司总是有新的员工加入，市场形势总是不断变化，总是有新的问题出现。这方面的知识和常识构成了任何持续改善文化的基础。

其次，领导层策略性地利用了他们取得的运营优势来加速上市和快速交货时间，以增加他们的业务。他们不只是变得精益。他们利用精益。他们不只是渐进式地增长。他们是跨越式增长，有机增长也通过收购实

现增长。对持续改善来说没有什么比把运营优势嵌入客户承诺更有利。

“一个有效的持续改善项目可以使企业建立一种在取得最初收益后仍不断进步的文化。”

如果运营改善只与成本节约相关，而与业务的增长无关，那么业绩增长只能通过裁员（此举扼杀了日后的改善工作）、离职或资产处置获得。当这样的机会耗尽没有别的方法时，持续改善的能量和势头最终会逐渐消失。

未能将运营改进与业务增长联系起来同样会使运营主管感到沮丧。在紧张的劳动力市场，推动最有经验最成功的人领导企业变革以在其他领域寻求机遇势必是一个万无一失的方法。

## 建立持续改善基础

在各业务领域扩展持续改善项目，开发员工解决问题的能力，并利用业务收益创造竞争优势，这些不是偶然发生的，这需要明确的领导方向和管理纪律。

对领导层来说，有许多关于精益公司采用战略部署（也称为方针管理，方针计划或政策部署）将战略目标与优先改善事项相匹配的著作。我们在这里不详细介绍这个工具为何以及如何运作。但这些努力的缺点是它们在业务的运营方面仍然存在局限性。为了确保有效，领导层必须在所有业务领域利用战略部署流程以调整目标、监测进展并实施对策。

管理纪律存在多种形式。这些都可以转化为实践有效解决问题的方法，并教导别人如何实践这些方法。这是一个有效的管理体系或操作系统的关键。这样一个体系自然而然可以使一个持续改善的文化生根发芽。

当管理者对当天的问题进行绩效评估并讨论对策时，常规现场巡视是有效管理体系的一种表现形式。视觉指标——SQDC板、小时图和标准作业是持续改善文化的关键，它能够帮助维持纪律并聚焦问题。部门的每个人对当天的工作情况一目了然。在这样一种文化中，员工讨论会可以下意识地发现根本原因，而不只是权宜之计。

拥有这样一个日夜遵守规则的系统可以年复一年的一次提供一个解决方案。没有一个有效的日常管理系统的你永远无法从任何的业务改进计划中获得预期的结果和长期的利益。

## 一朝被蛇咬，十年怕井绳

每个人都听够了精益是一次永无止境的旅程，但这是事实。当精益旅程完全停滞的时候，让企业再次实施精益就变得更加困难，因为每个人都会在投入时间和精力之前三思而后行。要继续运作起来，公司领导必须以持续的关注和投资来支持他们的决定。

重振精益需要从对目前的运营弱势进行评估开始。(见图1) 这包括把握和识别机会的优先次序，以及一个现实的前进计划的提出。该计划还将提出重新构建员工参与度和能力、扩大重点领域和重新建立管理纪律的必要步骤。

所以持续改善项目失去发展势头是谁的错？为什么只有不到10%的制造商才有能力建立持续的改善文化？

任何领域的企业都一样，失败的最终责任总会落到领导层头上。但正如上面的例子所示，当存在明确的长期的市场和业务优势去创造一种公司每个员工都在努力工作以提高业绩的文化并且他们有能力使其变为可能时，那为什么大多数企业领导人不参与到其中并进行后续跟进呢？这个问题有几个潜在的答案。其中一个答案很简单：因为做到如此很难。

按难度来说，应用精益生产方法来改进生产流程，就像上中学。在供应链、工程、销售和其他上行区域，即可视度较低的工作中应用精益，更类似于上大学和研究生院。

长期竞争优势值得我们付出努力吗？答案是肯定的，我们知道许多首席执行官、总裁和其他商界领袖都同意我们的观点，但做决定的是你自己。



## 如何建立一种长期的改善文化

- 持续发展员工的技能和解决问题的能力
- 在各业务领域扩大持续改善的目标、活动和资源（包括供应链和其他外部参与者）
- 在运营之外扩展有纪律的领导和管理体系
- 将改善工作和项目与公司的发展战略直接联系起来

“精益，需要学以致用！”



图 1

## 下一步的发展方向？

### 通过评估现有状态重获持续改善势头

对现有状态进行的评估，通过识别弱势和优先机会，将有助于企业领导者对业务改进和重振持续改善工作创建一个计划。运营评估将确定需要改进的领域，并量化这些改进的潜在财务回报。

当我们参观一些精益项目已经衰退的工厂时，缺乏管理纪律是显而易见的。深入探究一下，可以得出一些根本原因：

- 领导人更替
- 持续改善员工的不足或能力不佳
- 逐渐缩减的或取消的培训预算
- 改善责任委托到个人
- 持续改善活动与业务战略的脱离
- 持续改善项目从没转变为持续改善文化
- 解决问题的能力没有在企业中普及

进行一次旨在回答以下问题的文化评估：

- 没有进展是执行力问题还是能力问题？
- 需要其他资源吗？哪种资源？
- 领导层的参与程度？
- 每个人都清楚商业目标吗？如何使他们更加了解这个目标？
- 我们需要提高员工解决哪方面问题的能力？
- 管理层变动是必须的吗？
- 为什么我们不在市场上利用运营优势？我们要怎么做？

无论评估是由其他公司还是自己公司进行，周期性运营和文化的评估对日后的持续进步都是一个有用的工具。

## 关于作者

### BOB DEAN

Bob是TBM咨询集团的联合创始人，他在精益变革、业务流程的改进以及确保持续改进措施与业务目标的系统性连接等方面具有深厚的专业知识。他与总部位于北美的几家大型全球客户的高层紧密合作。

### KEITH YEATER

作为业务转型领域的专家，Keith在企业积极变革方面具有公认的业绩。Keith与客户公司的高管共同合作，通过运用战略部署（方针管理）并确保其持续改进措施与战略举措和关键绩效指标保持一致来帮助他们成功地实施战略目标。

## 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](http://www.tbmcg.com.cn)

