

管理简报

领导人行为：
延续精益的9种方式

本篇简报回顾了企业领导者或经理人可用于长远维持精益势头的做法和行为。

BY MICHAEL SERENA

执行摘要

许多公司往往会失去他们在推进精益生产的最初几年中建立起来的良好势头。有时候是因为精益计划的领导人另谋高就，而新来的经理人不再继续前任的计划。有时候，一场兼并重组也能导致精益计划黯然搁浅，让位于其他要务。

这篇TBM业务改进管理简介回顾了经理人可用于长远地维持精益势头的做法和行为，包括持续沟通、绩效跟踪报告、员工激励、定期走动管理、培训计划，以及创造快速改善的文化。

凡是推行了精益计划的机构，最后必然要面临的问题是：如何长久地维持精益。很多时候，维持精益需要从小范围的快速改善(kaizen)文化转变为全企业高度致力于精益，将精益融入到企业的DNA中去。

常见的情况是，在初期轻松实现了收益和业绩以后，许多公司的高管被业绩蒙蔽了双眼，将注意力放到了别的地方。其实，这时恰恰是企业转型的关键期，领导层此时的坚持是实现持续精益的要义。

要将上升势头常年维持下去虽说没什么必然成功的道路，但确实有一些特定的做法，商业领袖们可以用来延续精益计划的生命力，从而持续不断地获得效益提升。推行精益的最初两三年后，对精益计划的巩固需要：

- 对当前绩效和指标进行广泛的讨论
- 持续不断地找出动员员工的新方法
- 继续进行员工培训和学习
- 机构领导层直接介入到精益活动中来

商业领袖和各级经理人可以采取多种做法来表明企业对精益哲学的专注，本文将对其中的某些做法进行简述，归纳出它们所带来的运营优势和长期效益。

领导层维持精益的做法

从CEO到部门经理，到厂长和主管，各级商业领袖们在维系精益计划中起着极为关键的作用。要让员工和团队动起来，让企业不断向前，他们可以采取下面这些方式：

1. 交流想法

公司领导应定期且长期与员工进行交流，阐述精益计划对公司、对员工本人带来的种种好处。员工应了解为什么精益能影响企业的总体竞争力、财务表现以及工作保障。

2. 持续改进标准工作流程

根据快速改善后的流程进行直观的工作指引，这种进一步改进的标准化流程将确保员工们紧跟正确的操作程序。这样的标准指引还可防止流程向过去的方式倒退。当然，领导层必须明确，标准工作程序是永远向未来的快速改善活动打开大门的。

3. 进行走动管理

走入生产一线，看看工厂的运行，询问员工：“这周你做了哪些工作来实现持续改进？”这是领导人最强有力的问题。当商业领袖不断地问这样的问题，员工们很快会明白什么是重要的，哪些事情必须坚持去做。

当然，走动管理不能等同于巡视工厂，也不等于“绩效板”检查。绩效板检查包括审视工厂的绩效板(SQDC)，确保各个部门达到了目标，并在必要时向未达标的部门提供帮助。而走动管理一般是指执行总裁或其他顶层高管去查看特定的流程或职能，例如原料流，其意在帮助工厂管理人和其他的持续改进负责人去看到提升的潜力所在。

4. 建立持续改进的文化

真正的精益领导者，即使在改进办法没达到预期高度的情况下同样鼓励持续的改进。通过鼓励各种改进方法（即便是失败的），领导层促使员工们积极解决自身的问题。很重要的一点是，应该明确观察流程、挑战当前做法、加入改进活动这些做法都是解决问题的方式，最终将于企业有益。

5. 打造互相尊重、团队为先的企业

团队合作是任何精益活动的中心因素，因为精益要求各部门员工携手改进那些跨职能部门的流程。鼓励不同团队献计献策，并对他们的建议进行回应，这也是团队间形成尊重氛围的方式。

形成互相尊重和信任的氛围，是任何精益活动的关键要素。然而，许多领袖往往忽视这一点，因为他们全神贯注在流程改进上面。在精益的企业当中，明确尊重的方式之一，就是积极倡导每个员工深深地投入到其为顾客和企业所做的工作上去。

6. 持续激励员工

任何活动中，员工的积极性都会随时间流逝而自然消散。完全参与到持续改进计划中超出了正常工作的要求，也超出了大多数员工报酬的范围。

这就是为什么，领导人个人参与到持续改进中来能够表达出企业的决心。领导人可以参与快速改善活动，也可以介入解决问题的过程。领导人可以通过以身作则来动员员工，鼓励他们找到永久性改进的道路。

7. 维持定期培训

维持精益的另一种方法，是针对重新设计和改进的工作流程进行持续不断的员工（包括管理人员）培训。对员工进行交叉培训也十分重要。经受过各个基础工作环节培训的员工更能专注于提升自身所在工作流程，同时也能提供改进其他流程的想法。

例如，加州圣马特奥市的万络国际物流 (Menlo Worldwide Logistics) 公司——这是一家大型仓储和运输企业——就让其快速改善团队轮流检查其他部门的工作流，组织员工队伍到不同的工作区域参观，检查流程，然后与各区域主管讨论自己的心得和看法。

8. 用指标和可视化管理工具巩固绩效和流程

要向员工展示他们的努力对公司的精益活动有怎样的促进作用，还可以使用可视化管理工具以及持续改进的指标。追踪和报告业绩指标有助于从领导层和生产层上维持企业对精益的坚持。

例如，衡量节拍时间(takt time)是确保员工遵守流程和标准工作程序的方法之一。主管们和“工作单元”(work cell)们应每小时报告节拍时间，并张贴每小时报表，便于员工们查看其业绩到目标的距离。若业绩倒退，团队能够及时发现，并找出需要改进的地方。

9. 持续改进记分卡

对进步进行按月跟踪将巩固改进效果，让领导层有机会审视改进的成效。再以万络为例，他们的每个仓库都以该月完成的项目和下月计划的项目为基础进行评估。每个部门都要张贴月度的“持续改进道路图”，在万络内部，这也叫做“30-30”表。4/5月的30-30表可能包括4月份完成的6个以上的项目，以及同样数字的5月计划项目。这些表格展现了项目现状和细节，每个流程中节约出的时间以及年度成本。

短短一周的也好，长达半年的也好，快速改善活动在很多企业中往往一开始就带来明显的效果，然后这些企业就丢下芝麻去捡别的西瓜去了。用医学上的比喻来说就是，手术成功不代表治疗的结束。医生仍然需要对患者的术后恢复进行观察和复诊。



联邦快递位于洛杉矶国际机场的飞行器维修厂里，工厂厂长带领员工们打保龄球，将员工分组对抗，看哪个组能在既定要求里得到最高分。员工们很快发现：必须互相协作配合，才能得到最高的团队得分。打完保龄球之后，工厂厂长开始实施精益计划，进一步增强了团队合作和工厂表现。

关于作者

MICHAEL SERENA

自2002年起，Mike就是TBM合伙人，他是一位教育心理学家，在工厂层面和集团公司层面的文化变革、管理人员发展和新产品投产/新工艺设计方面的专业知识受到广大客户一致好评。他曾经在美国、欧洲、印度和日本工作生活。



长期的精益成功也是一样的道理。商业领袖们需要不断地跟进，确保新的运作模式与新的方法论桥接良好。这包括，顶层高管们应持续投入到精益活动中，参加走动管理等快速改善活动等。

结语

管理行为和做法是企业追求持续成功的过程中必不可少的一部分，也是定期交流精益对企业财务目标的影响，以及员工的精益努力对自身影响的应有之义。

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

