

案例分析

铁路运输公司 如何借力卓越运营 支持增长战略

“极具挑战”的目标和纪律严明的执行使阿尔斯通公司驶上了增长的快车道

客户

阿尔斯通交通设备有限公司(Alstom)是法国巴黎阿尔斯通发电和运输集团公司的下属公司之一。阿尔斯通公司设计和制造火车和铁路系统，总共拥有24,7400名员工，而且大部分是在欧洲。2012年3月，该事业部的年产值达到52亿欧元，在阿尔斯通公司的总收入里面，一半是通过销售火车获得的，另一半则是通过提供信号系统以及其他铁路基础设施等服务获得的。

挑战

2006年，阿尔斯通公司给在英国西海岸干线运营的公司(Virgin)交付了一列新的火车。他们的要求是，总共52列火车当中，每天必须有47列随时处于可用状态。他们经过艰苦努力才能做到38列火车可以随时使用。

解决方法

为了加快保养工作，TBM帮助阿尔斯通公司实施了像一级方程式汽车维修站那样的保养方式。在大大缩短了列车维修时间之后，阿尔斯通公司又在夜间不需要使用火车的时候多列车进行保养。后来，他们又用方针推进的方法帮助领导团队对改善项目排出优先顺序，提高服务质量，并进而推动业务增长。

成果

该公司的列车可用率从71%提高到了大约90%。阿尔斯通公司由于服务质量的提高，结果提前三年取得了维京公司保养服务合约的续期权，实现了公司在生产率翻番的情况下业务增长的五年目标。

2006年，阿尔斯通交通设备有限公司向维京列车公司就一列新火车所提供的保养活动无法达到他们合同规定的列车可用率目标要求。为了改变这种状况，阿尔斯通公司利用精益生产的方法——特别是其中的快速切换和方针推进方法——使维修站的保养工作发生了翻天覆地的变化。

公司管理层的短期目标是大大提高其主要客户列车可用率，而其长期目标则是在五年时间内将阿尔斯通公司之英国和爱尔兰分公司的营业额提高一倍。“我们很快就意识到，必须找到一种新的工作方式或运营方法才行”，阿尔斯通公司董事总经理蒂姆·本特利 (Tim Bentley) 说。

启动精益变革

维京公司在西海岸干线上运行的摆式高速列车的可用率平均只有72%。除了日常保养工作之外，公司还面临列车上的空调设备和洗手间老出故障等其他服务问题。而且，列车即使是发生了一次小小的碰撞，也要六个星期才能修好。

阿尔斯通公司将多位总监送到TBM举办的精益西格玛[®]研讨班接受培训。学员在这些研讨班期间团结协作，指定了公司的四个目标：

1. 满足列车可用率要求，将列车可靠性提高一倍
2. 业务量增长20%
3. 维持目前成本不变
4. 给客户创造更高的价值



阿尔斯通公司的 精益之旅

2004-2006

引入精益工具和方法

- 展现缩短运作周期时间的威力
- 主要零部件维修工作的本地化
- 实施可视化的规划流程
- 针对主要业务问题开展重点改善活动
- 开展5S活动

2006-2009

系统化的精益之旅

- 引入方针推进的方法
- 将高级管理团队与公司战略协调一致
- 在列车保养车间推行赛车维修站法
- 将改善活动与公司战略系统化地联系起来

2009-2012

卓越运营

- 借力精益生产求巨大增长
- 利用Dpjoy软件开展方针推进活动
- 实施日常管理系统

像摆式列车的可靠性提高一倍、销售额翻一番等一些非增量目标很多公司会认为是“异想天开”的事情，TBM咨询集团公司欧洲分公司的副总裁兼董事总经理理查德·霍兰德(Richard Hollan)说。但是，制定这样的目标对他们停止使用旧有做事方法并在绩效方面达到步进式改善是非常必要的。“为了实现这个宏伟目标，经理们都必须去冒这个风险，”他补充说道。

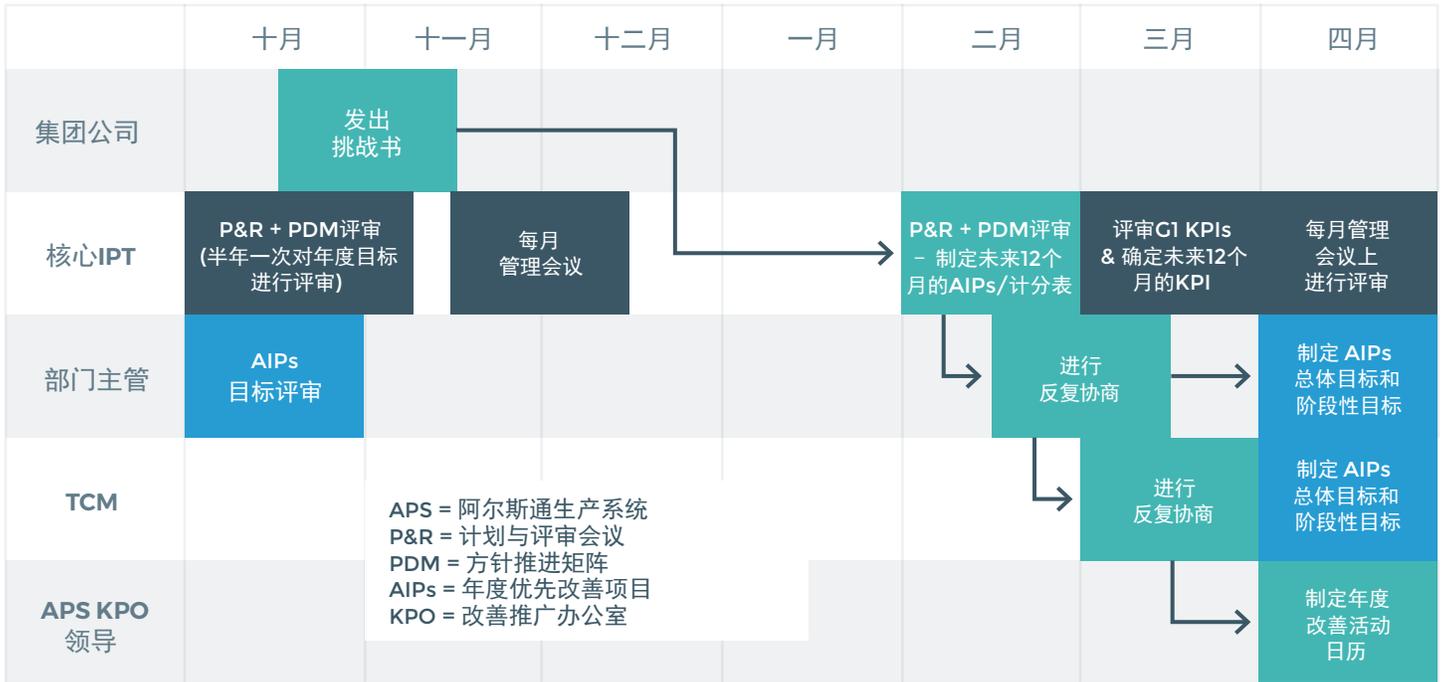
为了实现这些异想天开的目标，阿尔斯通公司的业务领导们识别出了大约20个潜在改善项目。最先在西海岸干线上五个维修站里面取得的成功改变了公司员工们的期望。

比如，其中一个维修站的员工们对为了缩短空调设备更换时间而开展的改善活动有些抵触情绪。维修人员认为，根本没有必要开展改善活动，因为他们在九个小时内就完成空调更换工作了，而这已经是很快的了。但是从另一个角度来说，这却几乎是一个全职工人一个星期的工作！而且，改善活动期间绘制的现场行走示意图也表明，这些维修人员在更换每台空调的过程中总共行走了12英里的路程去寻找和拿取各种工具以及用品——比如说去仓库、去储存室、去拿起重机的钥匙然后又回到火车上面等。

总之，通过将材料和设备放置到离使用点更近的办法，改善团队识别出了可以将行走距离减少到小于一英里以及将空调更换时间缩短到大约2.5小时而需要作出改善的机会。他们还利用类似的改善方法，将某个维修站的车辆维修时间从42天缩短到了仅仅72小时。这些成果极大地改变了员工们的心态。“我们完成改善活动之后，并没有解雇任何人，这一点非常重要，”阿尔斯通公司持续改善经理斯蒂夫·哈德菲尔德(Steve Hadfield)说。“我们有了更多的时间，因此可以做更多的工作，当然也接到了更多的合约。我们没有因为开展了精益活动而减少了员工的数量。如果是长期实施精益生产的话，这一点非常重要。”

展开战略部署活动

除了解决眼前的保养问题之外，公司领导还开展了方针推进活动。方针推进（也叫战略部署或“方针管理”）起源于日本，是帮助业务经理将业务目标转化成为年度目标和改善项目、安排责任人并对关键绩效指标进行定义的一种管理方法。这个方法需要持续跟进进展情况，如果目前的项目或者结果未能满足期望要求的话，经理们就可以立即采取应对措施。



阿尔斯通公司领导人在方针推进时使用的工具之一就是反复协商过程。在这个过程中，管理团队会在整个公司的管理链上来回“抛出”公司的总体目标、阶段性目标和战略。阿尔斯通公司的管理链从集团公司层次开始，然后分别逐步分解到高级管理层、运作管理层以及维修站和生产管理层。在反复协商过程中，管理层绘制好高层公司战略部署矩阵，然后由部门主管与各自的团队密切合作提出为了达到高层战略要求的各种改善项目。

天都不在他们的办公室了。此外，会议上大家确认了的计划变化和调整要到第二天才能传达到生产现场并加以实施。

2009年，阿尔斯通公司开始使用TBM公司设计的基于网络工具“Dploy[®]解决方案”里面的一个模块“Dploy战略”。这个工具的目的是为了改善整个公司多厂区和跨部门团队之方针推进流程的管理。

“每个团队在如何完成高层战略项目方面都写得很仔细，然后将相应的详细月度改善计划提交给高级管理层，”霍兰德解释道。“高级领导团队会研究如何实现他们提出的目标计划以及所需要的时间。”

现在，反复协商过程中识别出来的所有年度财务目标和行动计划都直接储存在“Dploy战略”这个软件里面。这确保了公司从上到下的每一位员工都能够在电脑里面跟进活动情况，验证考核指标。这个软件会自动通知各个部门的领导和总监们，要求他们去系统里面更新关键绩效指标和行动计划，为月度评审会议做好准备。此系统让所有利益相关者能够通过计分表来了解项目的进展情况，并且提醒经理们采取必要的措施。

信息的集中处理也有很多问题。比如，外地的经理们必须到曼彻斯特总部才能开会，而这一走就可能一整

以前的目标已经达到，未来的目标进展顺利

到2009年9月份的时候，西海岸干线的列车可用率就提高到了90%，维京公司对这个结果印象非常深刻，以至于提前三年与阿尔斯通公司签订了直至2022年的保养服务续期合约。阿尔斯通公司提前好几年完成了他们当初制定的所有阶段性目标，并促使将他们异想天开的目标调得更高。

阿尔斯通公司精益生产的成功给其他公司和行业提供了借鉴和学习的机会。阿尔斯通公司除接待了本公司各个事业部的参观客人之外，还接待了来自欧洲的无数其他参观者（包括Grand Prix公司和英国的国家铁路部门）。阿尔斯通公司将来会继续利用方针推进的方法支持增长

战略的实施，包括将列车可靠性再次提高一倍以及通过取得西海岸干线之外的新保养合约来增加新的客户。

为了维持公司的改善活动势头，他们通过实施标准化的日常管理流程来加强其管理系统。各级经理都有自己的目视化绩效评审板，在各个班次与其下属一起检讨目标实现情况，当场解决任何问题。此外，每位员工都要参与解决问题，扫清实现公司年度目标道路上的障碍。

“虽然一般来说，实施精益是以所需要的工具为焦点的，比如5S活动或者标准化工作等，”理查德·霍兰德说。“但是如果没有战略重点和管理系统来支持，那么精益活动也是坚持不下去的。TBM咨询集团公司的着重点就是长期与客户形成合作伙伴关系，帮助他们实施可持续的精益变革活动。”

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

