

案例分析

将企业战略 转化为 日常执行

一家医药制造商通过实施TBM管理体系，实现文化转变，降低成本，创造增长空间

客户

一家利润丰厚迅速发展的药品制造商。

挑战

生产成本高于其他一流企业行业水平，管理层希望创建一个更加规范的目标明确的组织，同时提高效率并保持人员稳定的发展。

解决方案

在四年的时间内，TBM帮助该客户在内部推行了全面管理体系，以初步评估和高效的领导力培养开始。该系统包括战略部署，100天计划，每月战略评估和日常绩效评估等内容。

结果

从营收比计算，营业成本减少了三分之一，并预计在几项新产品上线时实现进一步削减。改善和解决问题目前是该公司企业文化的一部分。

从运营角度来讲，业务上的成功往往可以掩盖很多问题。一家在全球范围快速成长的制药企业的执行团队，通过反复运算得出结论，发现他们的生产成本是行业基准的三倍。

不幸的是，这些成本中的大部分与资本支出有关，因此是无法调整的。不过，他们认为仍然存在一些重要的削减开支的机会，尤其是随着业务的持续增长。

“我们一直有着较高的利润及利润率，并且产品受到保护。这导致了一定的态度和运营方式”一位管理层人员解释说。

当TBM咨询集团于2008年开始与公司领导团队合作时，他们确定了三项主要任务：

1. 继续为患者提供高质量的药物。
2. 增加业务，但要保持人员不变，以控制成本。
3. 借助于TBM与各级管理层和员工合作实施，设计和部署持续改善的管理体系，创造不断改善的文化。

第三项指标将是实现其他两项指标的关键。

从战略到执行

像许多公司一样，这家公司的增长是利用市场机会来实现的，并没有将业务的日常活动与高层级的战略目标联系起来。在领导层确定了三个核心目标之后，除了提高效率外，下一个问题是“我们如何做”？

第一步是创建战略部署框架。为此，管理团队使用X矩阵将其目标转换为各层级及每个价值流的年度目标。然后，他们确定了对实现这些目标至关重要的“突破性”项目，定义了相关的关键绩效指标并分配的项目所有权。

TBM前副总裁兼董事总经理理查德·霍恩(Richard Holland)回忆说：“像许多公司一样，他们努力的将突破性项目列为每天

和每周的重中之重。”“所以我们帮助他们将突破性项目转化为‘100天计划’领导团队每周，每月审查，看看是否实现了显著的进展。该方法为实现长期目标确定了明确的责任。”

为新的管理体系奠定了基础，TBM然后对公司的高管和经理人员开展了精益和问题解决工具的基础培训。接下来，团队开始建立可视化管理工具，其中包括SQDCP板，显示每个区域，每日到小时的安全，质量，交付，成本和生产指标。SQDCP板成为日常业绩评估的重点。

一位经理解释说：“我们有一系列从车间层面到区域或功能至整个价值链板的板块，最终至现场领导团队。在该管理系统下，每天都会召开会议，在10:00之前，各领导小组会全面了解过去24小时内的表现，以及相关的问题解决方案的实施，以确保今天目标的实现。”

将日常业绩与战略活动相结合，SQDCP板还可以实现对100天计划和突破性目标的进展的汇报功能。这种做法有助于建立各级公开沟通的文化。

图1

如何运用有效的管理体系推动业务改进

传统的指挥-控制制度的管理系统往往无法维持改进举措，正如常常见到的，无论改善如何成功，往往会在一段时间后回到最初的状态。相比之下，一个基于透明，沟通，频繁管理评估和响应对策的管理系统，可以保持业务发展的变化和实现业绩增长。

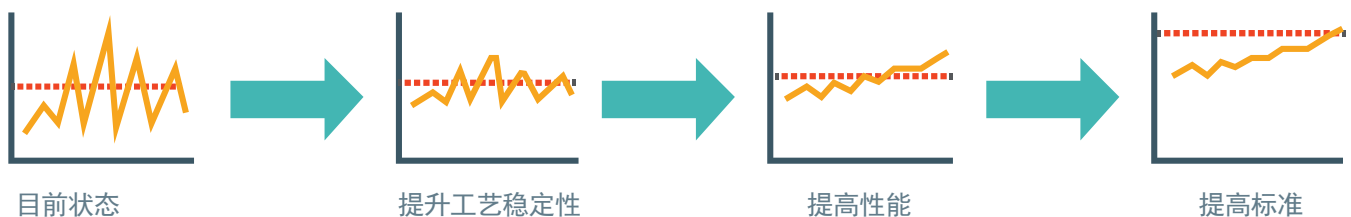
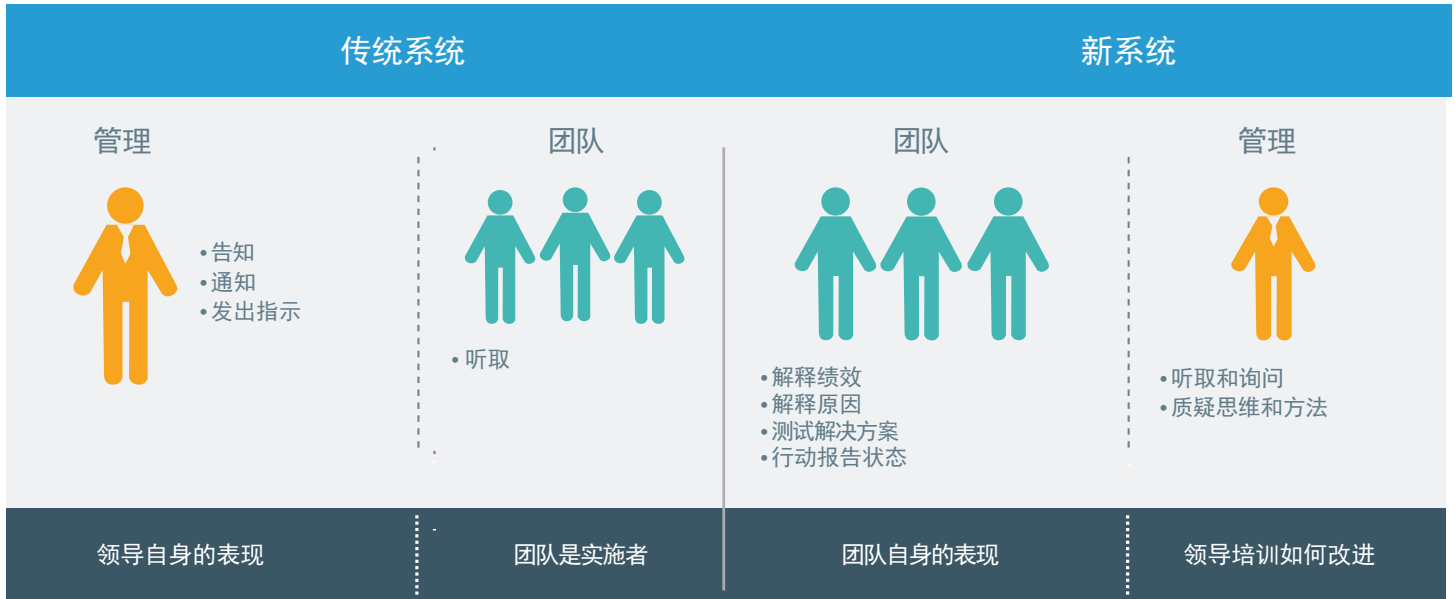


图2



在TBM管理体系中，管理者的角色从负责人转变为支持和培训导师。

文化变革

今天，企业文化的特点是信任和协同解决问题。信任是领导团队对企业发展方向与员工不断沟通的结果。当涉及到有针对性的运营变化和改善时，这种沟通一直强调需要建立可持续发展的业务，而不仅仅是降低成本。

“这是一个根本的角色逆转，” TBM的顾问Holland解释说。“它改变了管理层的工作方式，从仅仅告诉大家做什么，而成为支持者和培训者。从发号施令到听众。他们不再对所有的决定做决策，而是提出问题，教导团队遵循一个坚实的思考过程，从而做出很好的决定。” (见图2)

“你需要从你的思维方式里出来。通过

不同的方式考虑问题”，一位高级管理层建议。“但是，得到结果的过程是令人愉快的。如果你坚持做你一直做的事情，你就不会得到不同的成果。”

事实上，整个企业都是以这种方式进行管理，而不仅仅是生产领域，加强了管理体系和文化。管理方法目前在财务，信息技术，物流，采购和人力资源方面都得以运用。例如，人力资源部门每天都会提出有关问题和解决方案的报告，包括每班需要的人员数量，安全问题和任何纪律处分。

今天，反映出来的是许多生产力改善的累积结果，现场人数仅有小幅增加，但过去4年的产量增长了50%。例如，在质量管理领域，随着业务的增长，但总人数实际下降了25%。这些人力已经转移到其他业务领域，并承担其他测试相关的责任。

最近，通过行政领域的流程改善，已经减少了60个人，相当于总员工人数的7%，他们将几种主要新产品上市开展工作。这种额外的产出将进一步提高现场的成本的利用，持续改善实现良性循环，推动未来业务增长。

TBM管理系统支持的核心管理目标

管理角色和目标	相关工具和技术
日常工作与管理活动配合实现战略业务目标	战略部署，日常改善管理（每月，每周，每日/小时审查），可视化工作
在以下区域确定改进机会 a) 对业务产生重大影响 b) 有助于实现战略目标	初步评估和持续诊断，改善机会优先
跟踪和沟通目标进展	关键绩效指标（主要指标应提供纠正时间）
永久性解决问题	精益和六西格玛问题解决工具，日常改善管理
保持取得的进展和绩效水平	每日管理评估，每月突破性评估，100天计划

最终，这些工具的应用和管理实践的变化建立了一种以结果为导向的文化，它支持另一个关键业务目标的实现：吸引顶尖人才。

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

