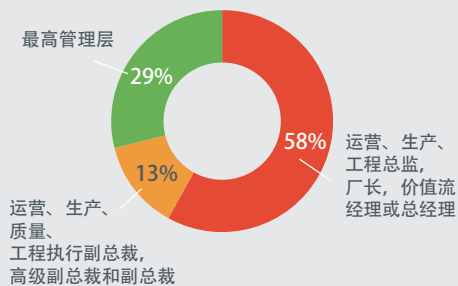
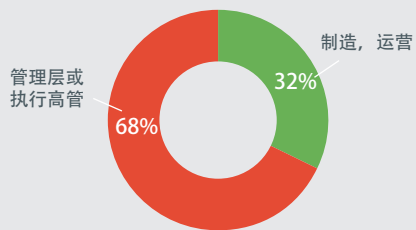
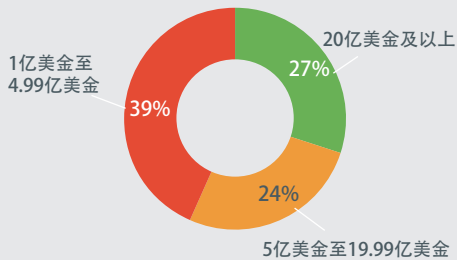


TBM 咨询集团 全球制造调研结果

增长和盈利能力中的运营准备职责

2015年，TBM对全球制造组织营业收入范围1亿美金至50+亿美金的执行层和资深运营领导进行调研。调研的目的是识别这些公司经历的特定问题和挑战，以及更好理解运营为什么及如何成为企业增长和盈利能力策略目标的贡献者。



概述

大部分组织将运营视作能可靠提升企业效率并应对市场变化和客户需求的一种资产。根据2015年运营准备调研建议的反馈，组织优先级目标和达成能力之间的最大差距为：改进运营活动与企业目标的整体一致性，增加额外产能、测量和管理运营职能绩效表现。三分之二以上的反馈表达了将自身能力与达成战略目标所需技能相匹配的担忧。作为结果，人才招聘，发展和培训是所有层级运营组织的优先选择。

我们学到了什么

- 1.运营通常被视作企业的资产，因为它能提升企业产出效率并应对客户需求 and 市场变化。
- 2.运营组织最大的改进机会是软技能以及知道如何将精益改进转化为明确的财务收益。
3. 在所有层级的运营组织中领导力开发和培训是重点



把握问题我们学到了什么

即使运营目标清楚定义并取得一致，阻止组织成功执行并达成目标的障碍随时可见。根据生产高管和资深运营领导的反馈，列出如下十大影响维持增长和盈利能力的风险，以下根据重要性采取降序排列。

风险1: 冲突的战略优先目标/优先目标太多

风险2: 复杂供应链中的协调难度

风险3: 不同的系统和数据源

风险4: 缺乏持续改进的文化和流程导向

风险5: 管理或变更供应商的难度

风险6: 组织缺乏灵活性和应变性

风险7: 不能释放内部资源

风险8: 失去客户的风险

风险9: 缺乏跨部门合作

风险10: 新产品开发，商业化流程不成熟

缩短现实差距

基于调研反馈，全球运营日程的三大优先序包含：

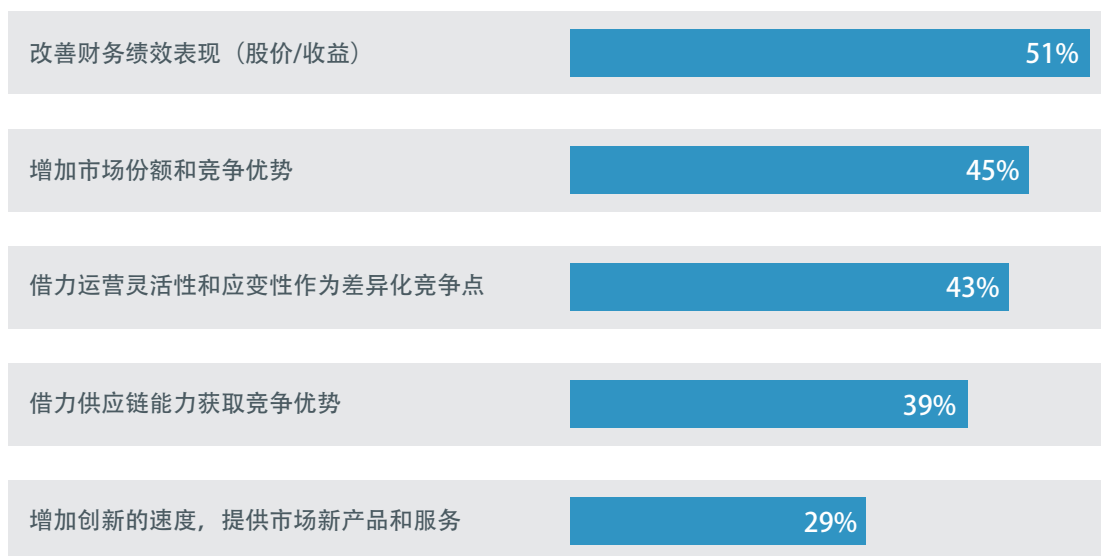
- 1) 通过卓越运营建立额外产能
- 2) 改进运营活动与企业目标的对接
- 3) 测量和管理运营职能绩效表现

然而，在指出这些是关键问题的领导人中，40%以上认为其运营组织只在一定程度上或不能够进行运营活动优先排序。

全球被最频繁提及的运营挑战是毛利改善。当然不同地区的优先顺序不同（北美、拉丁美洲、欧洲、中东、美洲、亚太），但通常挑战为交期、资产设备绩效管理和供应链优化。运营组织通过着重提高生产率、管理供应商、优化供应链和开发人才来应对这些挑战。

企业的首要任务（考虑“关键”事项）

组织将注意力放在运营改进的六个区域，大多数被调研者把改善财务绩效表现（通过股价和营收显示）视为成功最关键事项。



软技巧：进展中的工作

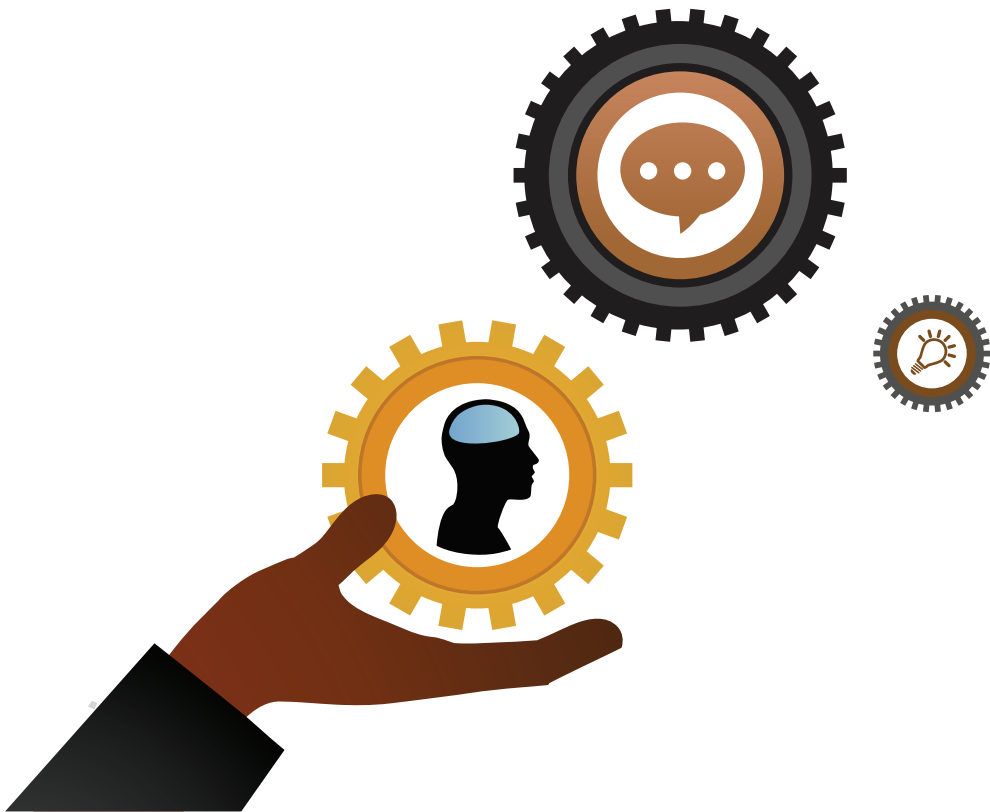
正如我们所见，高管和运营领导相信组织内最大的改进机会是软技巧（人力资源相关）。当被要求对目前软技能水平以及运营领导力是否有效促进组织成功进行评估时，被调研者显示他们拥有的领导力如下：

YES:

- 1. 理解客户需求
- 2. 理解组织财务绩效表现

NO:

- 1. 委派，辅导，指导
- 2. 营造积极学习环境
- 3. 最大化干部利用率
- 4. 激励团队
- 5. 有效沟通
- 6. 精通精益原则、理解工具及使用时机、如何将改进与财务测量相结合



运营改进优先排序全球视角

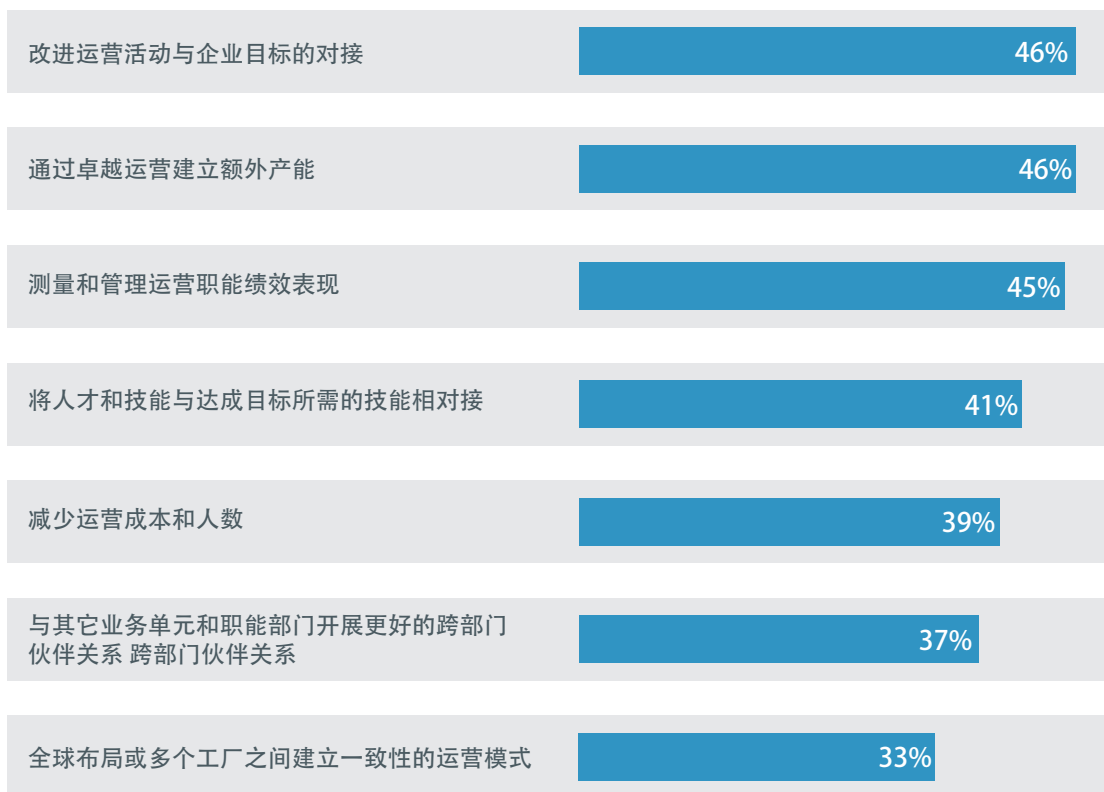
运营改进活动优先排序随地区不同而变化，多数亚太地区首要活动以新产品商业化和供应商管理为焦点。



北美	拉丁美洲	欧洲/中东/非洲	亚太
1. 业务流程改进	1. 业务流程改进	1. 生产率改进	1. 新产品商业化
2. 生产率改进	2. 平衡计分卡/关键绩效指标	2. 领导力开发培训和辅导	2. 供应商选择、评估流程
3. 人才招聘	3. 新产品商业化	3. 业务流程改进	3. 业务流程改进
4. 人才保留、补偿、奖励	4. 新产品开发流程、可制造设计	4. 业务系统、管理系统实施	4. 战略推进
5. 领导力开发培训和辅导	5. 销售与运营计划流程改进/预测流程	5. 资产设备绩效表现改进 (OEE/ TPM 项目)	5. 生产率改进
6. 现场经理和主管培训	6. 战略推进	6. 精益六西格玛	6. 新产品开发流程、可制造设计
		7. 人才保留、补偿、奖励	
		8. 平衡计分卡/关键绩效指标	

关键运营日程优先安排

近半数被调研的组织看到将运营活动与企业目标对接的需求，而且表达了借力卓越运营在不增加人员或资金费用的情况下提升产能的渴望。



各层级的领导力

领导力开发在运营组织所有层级都是重点—更多关注中低层的内部培训；均受精益系统思维所支持。*

调研显示首要优先排序是为生产现场同事、主管和中层管理者提供领导力开发培训和辅导：

日常	教导运营领导和现场经理如何进行日常管理和问题解决	运营领导	51%
		现场管理者	49%
精益系统	培训所有主管，中层管理者和资深领导让他们懂得精益原理	所有	46%
内部努力	对所有主管和经理实施内部培训程序	所有	40%

此外，约三分之一的被调研者说他们正在以下述方式开发高潜力的运营领导：

干部在不同职能部门进行正式轮转以获取更广泛的业务经验	所有	40%
干部接受外部领导力开发培训和辅导	所有	40%

*TBM定义的“精益”组织为应用丰田生产系统的具体原则和实践“以更少的资源产生更多效益”的公司。精益是组织拥护的变革战略以改进竞争优势以及加速价值创造。

总结

尽管众多生产企业高管和运营领导认识到进行运营活动优先排序的必要性，然而很少有人感到具备足够达成目标所需的战略、工具和技巧。通常组织将软技能视作运营提升的机会，将人才获取和开发作为首要工作。成功将来自于建立运营灵活性和应变机制的公司，这使得组织能达成更大的战略目标，并且总是能通过持续改善的财务绩效表现来测量。

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

