



如果你真的想要释放员工的创造性并形成市场优势，企业领导应当将他们的年生产率目标设定得更高

在设定生产率改进目标时，我们发现大多数公司设定的目标过低。它们通常为2%的生产率收益做出预算或可能为高达4%的生产率收益做出预算。如果你真的想要释放员工的创造性并形成市场优势，企业领导应当将他们的年生产率目标设定得更高，比如说设定6%至8%之间。

华尔街日报最近的一篇文章中写道“过去两年多时间里制造业生产增长最慢，客户库存仍较高。”皮特堡资本集团的首席投资官Charlie Smith说道：“公司获取1%至2%的收入并将其转化为5%至6%的利润增长的能力正在减弱。”

在设定生产率改进目标时，我们发现大多数公司设定的目标过低。它们通常为2%的生产率收益做出预算或可能为高达4%的生产率收益做出预算。如果你真的想要释放员工的创造性并形成市场优势，企业领导应当将他们的年生产率目标设定得更高，比如说设定6%至8%之间。

在中至低速的增长环境中，生产率改善将会增强资产利用，减少运营成本。生产率增长有助于补偿消极的外在因素的影响，如原材料价格上涨和外汇波动。不要只想着提高车间的生产率。还应考虑寻找机会实现会计、客户服务、销售和营销的管理流程的合理化。

在低增长时期，需要考虑以下三点：

1.精简运营

创建敏捷性以快速适应变化的业务状况。无论你是否已经在采用精益方法还是仅仅停留在考虑阶段，注重精简将会为你带来立竿见影的效果，包括迅速减少营运资本、识别和消除隐蔽成本、通过快速将资产转化为现金的方式提高流动性。

你可以通过关注库存、应收款项、占地面积和质量从而发现隐藏的现金节省的机会来做到精简运营。

学会如何高效工作并通过优化的原材料和成品的数量压低营运资本。

利用卓越运营重新设计生产和分配流程，改善规划和时间安排流程，优化和降低成品库存。

形成单件流并重新平衡劳动力从而减少返工、废品和误差。

2.重点关注减少生产周期

客户一般选择从生产周期短并且成本低的组织购买产品。更短的生产周期相当于重要的竞争优势。这有助于处于缓慢增长时期的组织抢占更大的市场份额，而其他组织却无法与之竞争。

任何流程中95%的时间都是浪费时间。减少不合格产品或服务、不必要的处理、过度生产、过高库存、不必要的运输、等待或过多移动，其余的活动将是整个制造过程中最增值的部分。

减少生产周期包括流程的改善——由此会提高质量和生产率且降低库存。

以减少生产周期为重点的改善活动非常有效，因为它已经实行了多年并在关键流程方面做出了实质性的改变。崇尚行动的思想激励着团队用更好的流程在一周之内缩短生产周期。

3.重新审视你对持续改善的承诺

可靠性和响应性是增长的基础。没有什么可以让我们视为理所当然。我们经常遇到的一个问题是组织变得自满。由于不经常使用而且缺乏可靠性，它们的测量和反馈体系已经衰退，响应性也已经下降。曾经实施过精益的公司往往会迷失方向，一直在等待可以抛弃精益借口的管理者经常会对下滑的业绩不满，并将其作为精益变革自生自灭的迹象。

请重新考虑你的持续改善战略。你正在使用持续改善促进增长吗？

你有一个可以对车间的日常业绩进行问责的管理体系吗？

你的持续改善的重点是否符合你的财务目标？

管理层是否已对关键绩效测量达成共识并传达至组织中的各级部门？

如果你像许多工业制造商一样面临着长期缓慢增长的情况，那么就应该在思想上和行动上超越你的竞争对手，考虑如何利用这种情况的优势。设定超越舒适区的生产率目标，使你的团队成员想出具有创造性的方法来超越标准。确保基于精益的管理体系到位，每个人明白自己的作用，所有测量符合绩效改善活动。当你完成了这些任务（并不容易）时，即使其他人停滞不前时，你也会加速增长。

