

写在2019新春开 年，通往成功的三 大优先事项

2019

新春开年，不忘3个优先事项，在今年乃至未来持续推动卓越运营。

长期以来，我们撰写了许多关于市场趋势和企业领导人及企业运营管理中需要注意的文章。就像很多事一样，尽管我们一直在努力往前看，但意想不到和不可能的事情似乎总是发生。今年也不例外，中美贸易战的打响，国内新政策及新的市场动态的持续发展，似乎预示着2019年的发展，会对未来无论是实体经济或者金融市场都将会带来意想不到的挑战和契机。

但事实是，世界每个角落总会发生意想不到的社会政治、经济和自然事件，扰乱或创造新的机会与业务。没有人真正知道未来的市场，不同行业会有如何变化，或者国家是否会出台新的政策扶持或者为制造业带来新的挑战，基础设施支出是否会大幅增加等等。相反，基于我们几十年来在经营公司和为客户提供建议方面的经验，我们为企业领导人提供了三个优先考虑事项，以推动卓越的业绩，无论明年如何发展。

1. 始终专注于反应速度和敏捷性，这乃是提高生产率的关键

许多企业在2018年底已经制定雄心勃勃的目标，并为公司明年如何利用市场变化和提高生产力制定出了详细的计划。制定并不断完善这个愿景及执行计划，需要管理层有一个更加广阔的视角，而不仅仅局限于四面围墙的工厂。很多企业往往在年初取得了一个强势的开局，这很好，但不要大意，你不能等到第一季度就要结束了才意识到从一个长远的角度，其实并没有取得太大进步，这时候才回过头想要开始

推动生产率的提高。

2. 专注于您的管理体系和文化

这意味着设置正确的KPI并将其深入到您的组织中, 以便人们知道他们每天是赢是输。

同时还需建立有效的解决问题的方法, 并在整个组织中一致地定义领导角色。

3. 新技术是一把双刃剑, 要确保不要伤到自己

大数据、小数据和规划性分析, 中国2025, 工业4.0/物联网、3D打印和更加先进的自动化设备。每天都听到这些更新、更吸引人的词句, 新技术的应用迅速发展, 正在每个行业, 每个公司, 每个部门创造广泛的机会。制定一个明确的策略来监控这些新出现的技术和能力, 并将其纳入你的运营模型中将会帮助你的企业取得更大的优势。因为如果你不这样做, 你的竞争对手就会这样做。

显然, 这三个战略优先事项是相互联系在一起的。例如, 管理层的流失破坏了大多数企业领导人所认识到的持续改进的文化。它会是许多组织无法维持业绩收益的主要原因之一。如果一家公司在开始运营改进的时候只有一个成员在参与, 就像我们在最近的一次工厂访问中发现的那样, 保持势头是极其困难的。这就是为什么管理体系如此重要的原因。

成功的管理转型需要一个强大的管理体系, 并在各级不断得到加强。

例如, 在知名的丹纳赫和丰田体系中, 卓越运营并不是一项举措。而是企业经营方式的一个根深蒂固的因素。这种文化坚持不懈地追求循序渐进和阶梯式生产力的提高, 包括试验和采用新技术。

许多公司, 即使是那些借着市场的发展, 不断增长和盈利的公司, 仍有巨大的改进潜力。我们最近在一个工厂完成了一个诊断项目, 在这个项目中, 我们使用传统的精益工艺改进技术计算出了生产率的潜在40%以上的增长。这就是增长的典型, 它可以转换市场, 提高竞争力, 无论2019年出现什么意想不到的挑战, 都能让公司持续的, 大幅增加收益。



Zheng Shang (尚征)

副总裁