



## 一个有效的持续改善项目可以使企业建立一种在取得最初收益后仍不断进步的文化

许多工厂能够看到精益的痕迹，但似乎都无法得以维持。问题出在哪儿？

我们在许多工厂能够看到精益实施的痕迹，但问题是很多之前的努力似乎都无法得以维持。可视化管理工具长期未使用或未更新，小时产量板和SQDC板形成了摆设。怎么会发生这种情况？问题出在哪儿？

精益的头一两年在于合理精简运营。改善团队能识别浪费并提高效率降低成本。他们的工作会产生一些令人印象深刻且有助财务数据的结果。但问题是，尽管早期成果兑现，但大多数的精益努力的成果无法维持。

那么我们应该如何去做呢？相信一百个人有一百个答案，因为毕竟每一家企业的情况不同，很难有一个适用于所有公司的方案。但在实施精益维持成果方面，我们总有一些事情是可以优先考虑的。

### 从制造开始实施精益，然后延伸到其他领域

一个现实的案例，我们服务的一家客户，已经实施精益多年，他们通过改善的方法，大幅提高了产能产量，减少了在制品的库存，并清理出了大面积的生产空间可以作为其他利用。他们精简了物料流程并在降低运营成本的同时使生产效率有了两位数的提升。在数年后，他们逐渐发现精益的效果似乎不再像开始的时候那么明显了。

在这一点上，与许多企业一样，他们也考虑过将工厂搬至低成本的东南亚地区，进而节约成本，提高收益。但是他们最终并未这么做，然而，他们的成本却在今后的一到两年内进一步下降了两倍。

这里面成功的一个关键环节就是，当精益在生产环节产生的效益逐渐减少时，他们的管理层便将其重点拓展到工程和新产品的开发中，然后进入供应链。在接下来的几年中，他们在这些领域也取得了巨大的进步。

当进展再次减缓时，你可以猜到他们下一步的计划。是的，领导层进一步扩大了持续改善的重点。包括财务、销售和市场，然后开始与他们的经销商进行网络合作，以提高终端客户体验。

## 绩效收益应直接支持增长

虽然持续改善团队扩展了其捕捉潜在效率和成本节约的重点，该公司能够维持20多年的发展也包括其他两个因素。

- 首先，他们从不停止提高员工解决问题的能力。他们不像其他公司一样仅仅在精益培训时进行一次性的全面投资。毕竟，成长中的公司总是有新的员工加入，市场形势总是不断变化，总是有新的问题出现。这方面的知识和常识构成了任何持续改善文化的基础。
- 其次，领导层策略性地利用了他们取得的运营优势来加速上市和快速交货时间，以增加他们的业务。他们不只是变得精益。他们利用精益。

如果运营改善只与成本节约相关，而与业务的增长无关，那么业绩增长只能通过裁员（此举扼杀了日后的改善工作）、离职或资产处置获得。当这样的机会耗尽没有别的方法时，持续改善的能量和势头最终会逐渐消失。未能将运营改进与业务增长联系起来同样会使运营主管感到沮丧。在紧张的劳动力市场，推动最有经验最成功的人领导企业变革以在其他领域寻求机遇势必是一个万无一失的方法。

## 绩效收益应直接支持增长

在各业务领域扩展持续改善项目，开发员工解决问题的能力，并利用业务收益创造竞争优势，这些不是偶然发生的，这需要明确的领导方向和管理纪律。

对领导层来说，有许多关于企业采用战略部署将战略目标与优先改善事项相匹配的案例。这些努力非常必要，但这些努力的缺点是它们在业务的运营方面仍然存在局限性。为了确保有效，领导层必须在所有业务领域利用战略部署流程以调整目标、监测进展并实施对策。

管理纪律存在多种形式。这些都可以转化为实践有效解决问题的方法，并教导别人如何实践这些方法。这是一个有效的管理体系或操作系统的关键。这样一个体系自然而然可以使一个持续改善的文化生根发芽。

当管理者对当天的问题进行绩效评估并讨论对策时，常规现场巡视是有效管理体系的一种表现形式。SQDC板、小时板和标准作业是持续改善文化的关键，它能够帮助维持纪律并关注亟需解决的问题。部门的每个人对当天的工作情况一目了然。在这样一种文化中，员工可以下意识地发现根本原因，而不仅仅是权宜之计。没有一个有效的日常管理系统的你永远无法从任何的业务改进计划中获得预期的结果和长期的利益。

每个人都听够了精益是一次永无止境的旅程，但这是事实。当精益旅程完全停滞的时候，让企业再次实施精益就变得更加困难，因为每个人都会在投入时间和精力之前三思而后行。要继续运作起来，公司领导必须以持续的关注和投资来支持他们的决定。

TBM CN