速度，执行力，以客户为中心和人才培养是我们在以往的合作过程中认可的最成功的制造商的运营重点

自成立近三十年前成立以来，TBM咨询公司一直倡导"基于时效的管理"。今天的市场的变化似乎更加不可琢磨 ，变化的速度更快，而且毫无疑问，沟通速度也已经加快

自成立近三十年前成立以来，TBM咨询公司一直倡导"基于时效的管理"。今天的市场的变化似乎更加不可琢磨，变化的速度更快，而且毫无疑问，沟通速度也已经加快。

尽管人们普遍认为现代生活中的一切都在加速，但有证据表明，实际完成工作的速度正在放缓。一些管理团队需要更长的时间才能达成共识并做出决策。招募和雇用优秀人才需要更长的时间。从启动到交付，项目需要更多时间来全面实施。这些听起来是否也让您感觉熟悉？

速度，执行力，以客户为中心和人才培养是我们在以往的合作过程中认可的最成功的制造商的运营重点。重视速度的公司也有一些共同的特点：

- 他们专注于选择的某几个目标和指标。
- 管理层更注重行动。
- 他们建立了一个能够紧紧围绕重要影响点的管理系统，
- 他们比竞争对手更快、更好地解决问题。

关注重点指标

要想要使组织快速行动，您的人员必须都朝着同一个方向行动。每个人都必须知道他们需要做什么。我们经常发现管理层有太多的优先事项。深入研究后，我们便可以发现客户真正关心的三到四个领域，以及真

正对业务财务成功至关重要的领域。

我们称这些为"关键少数"。我们利用战略部署来确定和围绕这些关键的少数优先事项建立一致性。无论您使用什么方法来执行战略优先事项， 每个人都必须了解目标是什么，如何衡量目标，以及他们每一个人在实现这些目标方面取得了多大的进展。这种理解和关注不能局限于少数高管。

对于每个企业来说，为数不多的优先事项中至少有一个必须是更好地为客户提供服务。无论您是提供产品还是服务，更好地为客户提供服务通常归结于质量和速度。这意味着缩短整个业务的交货时间，产品开发时间、订单到装运时间、补货周期等。

对于行动的偏好

重视速度的企业的第二个特点是行动偏好。这是许多成功公司所注重的关键。在处理复杂的问题和项目时，工作团队可能会浪费大量时间考虑所有可能的维度和结果。我们不介意目前只能拿出80%的足够好的解决方案，但要在今天实施。因为完美是进步的敌人。

比如一个 IT 项目。早期阶段主要是发现你不知道的，无论是关于技术亦或现有流程。技术团队往往认为他们已经考虑了所有问题和影响，但他们不能预测一切。回头想一想。在一次汇报中，你是否也听过多少次类似'哦，我们没有想过'之类的话？

你永远无法预见每一个障碍和挑战。快速执行意味着尽快发现挑战所在。 然后，您可以找出如何继续向前发展。

管理体系的意义

您的管理体系是您的经营方式。它的运营速度决定了执行速度。有效的管理体系将执行团队的战略愿景和组织年度目标与整个企业理解和实施的日常操作系统联系起来。通过让公司各级参与进来，管理系统驱动着将每个人的注意力集中在执行、速度和解决问题上。

当我们关注生产现场的时候，经常看到看板上关于生产和质量问题，潜在的根源是什么，谁负责修复它，以及何时修复。在很多数公司中，四到六周的问题解决周期是典型的。想想你的员工在一个周期内能解决多少问题。员工解决问题的速度越快，解决问题的也就越多，组织改进的速度也越快。

为您的员工提供走向成功的工具

行动偏好需要知道什么问题最为重要，正如我上面提到的，哪些是关键的少数问题。他们必须倾向于和鼓励他们采取行动，他们需要有知识、技能和能力去做需要做的事情。

传统意义上，制造主管和经理会因其个人解决问题的能力而得到提升。他们的提升可能是因为"救火"方面做的有多好。随着组织中人员的提升，这些经理如何培养其他人的问题解决能力变得越来越重要。

随着越来越多的人参与解决问题，公司可以更快地对出现的问题和机会做出反应。 但目标不仅仅是快速解决问题。这是关于更好地解决问题。从领导的角度来看，这意味着确保人们不只是解决症状和应用快速修复。这意味着要发现真正的问题根源。

Zheng Shang（尚征）
副总裁