

管理简报

培养强有力的高效运营领导者——现在和将来

BY : BILL REMY & KEN KOENEMANN

执行摘要

研究表明全球的制造商都在关注于改善财务状况、提高市场份额并平衡运营灵活性和反应性，以提高竞争地位。

从相同的研究中，我们还发现运营通常被看做企业目标并不断变化的客户需求和市场情况作出反应。

在运营运营企业中作出改进的最大机遇就是软性技能以及了解如何将精益改进转化为明显的财务收益。

这表示企业需要聘用最精英的员工，以达到最佳的运营就绪状态。当然，我们认识到领导能力发展和培训是运营企业各个层面的主要关注点。

制造不再是单纯的装配；工厂正在发生变化。企业需要对员工进行硬实力和软实力培训，以优化全球范围内的高效运营管理。

以传统层面上看，制造业缺乏这种丰富的技能组合。相反，人们通常认为制造业是蓝领工作，没有什么前途，工作环境肮脏而且收入低。今天，现代化的工厂集中了精明的商人、女性、技术人员、工程师、懂行的管理者和高效的业务领导者，工厂也不再是之前昏暗的工厂，而是明亮的现代化工作场所，一个反应敏捷的组织，可以为不同层面的员工提供光明的职业前景。

在文中，我们将讨论理想的运营和制造领导能力特质，探讨怎样聘用和培养正确的运营领导者，以帮助创建更为高效的全球制造运营框架，并阐述了如何通过聘用和培训来改善总体长期运营能力。

全球概念

今天的大部分制造型企业实际上已经是全球化企业。我们在多变的全球业务环境中运营，需要可以直接为企业成功做出贡献的运营领导者。企业正在寻求更统一的运营方式，以在大型多地区和全球范围内运营，以确保：

- 运营一致性
- 标准化的绩效考核方式
- 资源在全球范围内转移的方式

通过领导能力建立竞争优势

由于现代制造业的全球化性质，您需要面临不断竞争的运营环境。这种连续竞争的环境就需要企业内部尤其是高层具备更加高级的技能。我们的调查表明高管和运营领导者都相信“软性技能”代表了最大的改进机遇。而且有人指出其运营企业内部在下列技能方面所有缺失或有待提供：

- 授权、教练和指导
- 创造主动学习的环境
- 最大程度上发挥员工作用
- 激励团队
- 有效沟通
- 精通精益原则，了解工具以及如何使用工具，了解如何改进与财务指标相关联

为了建立在市场上的竞争优势，必须建立流程和领导技能，并提高到可以高于竞争水平的程度。

当前再招募和聘用高效领导层候选人时所面临的挑战是需要培训师，并在员工入职后开展培训，而不是寻找已经完全具备资质的候选人。尽管，运营并没有一直作为向业务部门输送高潜力候选人的通道，但是我们相信正确的培训和结构化的运营管理系统将为改变和建立员工晋升通道，同时企业绩效提高创造一种催化剂。

运营领导者的主要角色

全球化已经对运营领导者需要具备的技能组合产生了重大影响。但是，要寻找具有主动性、知识丰富并了解如何在全球环境中工作的候选人仍然面临很大挑战。当今的运营领导者必须要担任的主要角色包括：

- **远程管理。**很多情况下，运营领导者需要负责在其他国家的团队，了解如何管理这些在文化和业务方面都有差异的团队一直都是一项挑战。远程管理团队难度很大。您需要在本地团队中发现人才并培养合适的的能力，从而可以将他们安排至其它地区。
- **人与人之间的联系。**领导者需要亲临现场并与当地团队共同工作，以培养关系，了解他们的风格、个性和文化差异。
- **独特的管理技能组合。**领导者需要非常有亲和力，必须经常与团队成员沟通，保持一致性、标准方向和共同目标。
- **流程纪律。**你需要在全球范围内制定标准流程和管理实务和体系。统一的流程可以设定关于如何作为一个企业运营的预期目标。您必须明确“不妥协”原则，但是也要留有一定的调整余地，以适应文化差异。标准流程和管理实务可以帮助企业深入发展并促进人员的全球流动。

敏捷性和发展

在当今不确定且不断变化的经济环境中，执行能力是发展的关键。

执行力表示可以根据业务优先级对运营活动作出调整，对市场和客户需求做出快速反应，将新产品和概念转化为可以交付内容。企业必须利用重要的新兴机遇，这通常表示可以以最快的速度对变化和交易采取措施。核心是企业应有一支具有内在执行力的领导团队，同样也可以提高绩效。

只有敏捷的企业才能以足够快的速度利用当前环境中最有吸引力的机遇。但是为了成为一家敏捷企业，您必须依赖于强有力的运营领导力。这一点必须以企业内部的领导力培训作为基础。

高效运营领导者的7大特质

有些高效运营领导者的特质是可以培养的，但是有一些是天生的。构成高效运营领导者的主要特质包括：

1. **崇尚行动。**崇尚行动是成功领导者的基本特质。崇尚行动的运营领导者用于创新，制造惯性并克服惯性，从而提供前进所需的动力。这种人希望促成事情的发生，而且一旦决定就会尽快付诸行动。决策速度至关重要。您需要培养可以快速行动、适应变化的业务条件并具有执行力的领导者。
2. **愿意冒险。**崇尚行动的本质就是愿意冒险。高效领导

者必须在达到100%完美前就不断前进。俗话说“完美是优秀的敌人”。只要有足够的资料和事实，他们就愿意审慎冒险向前发展，以了解会出现什么结果，而不是等待从来不会自己到来的完美时机和完美答案。

3. **授权、教练和知道。**高效的领导者了解团队的技能组合、优势和弱点，并利用这些认识来将工作分配给理想的人员，指导个人接受挑战，发挥各自的优势，并作为一个榜样提供示范作用。这种领导者会为团队创造主动学习的环境并激励各个成员达到最佳表现。通过对员工进行针对性的辅导，领导者可以腾出宝贵的时间从事其他工作。
4. **管理技能。**管理者必须了解如何管理员工。我们都知道人与人是不同的。高效的领导者必须了解什么可以激发员工、什么可以刺激员工、什么会使员工变得消极，如何使用这些知识让团队作为一个有凝聚力的整体前行。
5. **高效沟通技巧。**沟通非常重要，也是高效领导者最重要的技能之一。首先要有能力制定战略远景并明确传达给他人。领导者要让团队了解计划并保证他们理解每个步骤分别要做什么，因而，即使出现问题，每个人都可以根据战略做出调整。
6. **精通精益原则。**领导者必须了解如何使用以及何时使用精益原则和工具来提高效率和改善效果，而且必须能够将方法论以及同事们可以理解的方式传达给他们。
7. **业务和财务敏锐度。**这表示始终将运营改进与财务目标相联系。这就要求使用数据和事实快速思考各种挑战的根本原因。

在培训财务敏感性等问题时，有一些特质是未来领导者已经具备或不具备的，例如如何成为一个良好的沟通者或前瞻性的问题解决者。重要的一点是，发掘具有基本先天管理技能的人员并通过内部培训来培养其他专业技能。

3个培养优秀运营领导者的关键因素

提高运营能力很大程度上依赖于在正确的岗位上设置正确的领导者。正确的领导者应具备相关知识，并经过培训可以具备战略眼光和敏感度。发展和提高企业内的运营领导能力有三个关键因素：

1. 理论结合实务的培训

今天成功的运营领导者并非来自大学或技术院校已经成熟的学位课程，因此高效培训项目异常重要。很遗憾，很多企业进行运营领导力培训的方式并不能满足运营领导者的非常多样化和通用性的需要。这一点可以通过综合内部和外部培训以及后续的亲身实践培训来弥补。

很多企业在运营培训中错误地运营培训课程和网上培训这两种方式。这些企业通常提供培训课程，但是从来不通过辅导或亲身实践培训来跟进。有更好而且经过验证有效的方式可以培养出在未来的发展过程中不断更新知识和见解的员工。

没有正确的跟进计划，课堂培训或网上培训模块的所有培训内容将停留在概念层面。学员通常不知道如何才能完全应用所学知识。有效领导者培训必须包括亲身实践部分。这样可以给学员机会开始执行和利用所学知识。在TBM，我们称之为“学-习”。

2. 轮岗经验

其中包括在不同组织轮岗，可能包括就职于不同的岗位和不同的地区。

没有比亲身经历更好的学习方式。您可以阅读工作说明也可以聆听职务头衔，但是要完全理解一项工作，必须要亲自实践。轮岗也有很多种安排方式，通过项目分配或岗位调动。

其中包括人员在不同岗位分别工作一段时间。这样不仅仅可以帮助他们了解业务，而且可以在进入不同的领域是培养不同的技能组合。这样可以培养出可以全面考察业务和深入了解运营的全面领导者。

3. 统一管理流程

结构化的管理流程或体系可以使企业关注于正确的目标，并通过关注、调整和企业各层之间的责任制来逐渐有条不紊地贯彻执行。同时也会形成强大的问题解决能力和文化。

流程是真正有效的运营领导者培训和发展项目的基础。

关于作者

BILL REMY

TBM总裁兼首席运营官，在企业管理和制造业运营方面具有25年以上的领导经验。他是TBM董事会的成员，领导者整个企业内部的战略部署和运营。他已经在TBM亚太地区业务的开发和增长中采用了积极的方法，帮助大公司在全球扩大和建立强大的运营体系。

KEN KOENEMANN

拥有二十多年的卓越运营经验，在整个价值链推动改善活动方面取得巨大成功。他开发和推出的TBM精益价值链实务帮助客户将他们的资源和信息流实现同步，降低成本，提高销售额和盈利能力。现在，他与企业高管和私募基金运营伙伴密切合作，通过改善EBITDA和优化运营咨询，快速推动价值创造和公司增长。在加入TBM之前，Ken是美国礼品公司（American Greetings）的拓展总监，负责内部战略和咨询工作，专注于开展大型变革项目，满足战略目标。

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



敬请关注
“TBM全球运营管理咨询”微刊
收获卓越运营前沿资讯

