

文章

如何通过领导力 培养实现持续改进 效益最大化

本篇文章，TBM 探讨了关于通过领导力培养实现持续改进效益最大化的最佳实践方案。

BY MICHAEL SERENA

执行摘要

许多公司投入了大量时间和资金在持续改进（CI）流程的员工培训上。不幸的是，许多CI培训计划没能解决企业潜在的问题——而它们对进步产生阻碍——如缺乏标准或企业对CI流程的投入不足。

外部培训专家和顶层巩固（包括审计和进一步沟通）相结合，可帮助解决造成CI效益止步不前或达不到预期的种种问题。

虽然很多公司已经具备训练有素的精益专才或六西格玛专家，但他们同样需要确保领导层具备推进实现未来增长所需变革的能力，并担负起这个责任。

库存周转率上升了，生产力翻了倍，精益带来的早期成效表明，你企业的持续改进（CI）计划是成功的。现在，你想要持续获得这样的成效，但商业需求在变，业务在全球扩张，导致你的CI计划遇到难题。

当企业没能从根本上进行运作方式的变革时，这种情况就很常见了。那么，令精益停止进步的常见问题有哪些？当出现下列情况时，CI计划就会失去进步势头：

- 公司忽视或失去了对标准工作流程的全局控制；
- 领导层没能持续地加强精益行为；
- 领导层无法有效地就精益活动和财务状况之间的关联进行沟通；
- 员工缺乏推进精益的基本技能。

推进在适用标准工作程序的实践、分层审核、解决问题的技巧等相关的培训，有助于企业解决CI计划中的问题。将CI活动与预期财务表现联系起来的系统过程对持续的成功也至关重要。

外部培训专家和顶层巩固（包括审计和进一步沟通）相结合，可帮助解决造成CI效益止步不前或达不到预期的种种问题。

领导层确定基调

克服这种困难的任何尝试都源自于顶层设计。领导层必须明确预期：精益活动是一项持续性的过程。这种情况下，针对高级专家的个性化CI培训就十分必要了。

企业需要重新制定培训目标，从短期的、六西格玛驱动的效益转向建立渗透到全企业各个角落的CI文化。

通过TBM的精益西格玛LeanSigma系统，企业可通过讲本地语言的培训师和培训材料对海外分支机构的领导层进行现场培训。这种面对面的指导将帮助企业实现内部的标准化和长期的一致性，企业不再仅仅依赖于视频或在线培训资源。

领导力CI培训应强调，领导人必须积极地监控CI计划的进程，包括观察生产图表和其他日常运营中的关键报表。

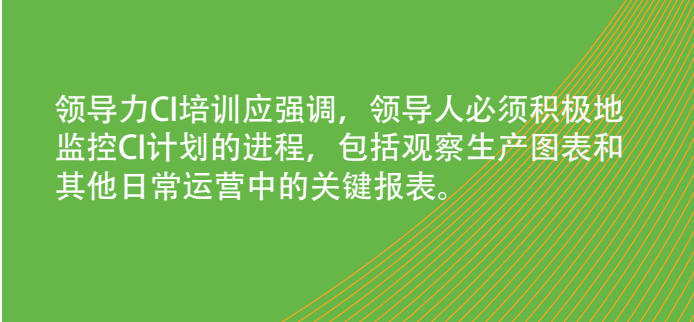
领导人还需要明确精益的进步和企业财政表现之间的联系。例如，降低人工成本的项目为什么能够减少对临时工的需求，为什么能带来额外收入或是新产品？反过来，领导人也需明确财务状况和个人激励的联系，以及企业成功和个人成就的联系。

定义和完善标准工作程序

持续的巩固需要专注于标准工作程序。标准工序意味着以一致的方式完成多种工作。当日常工作任务中的低效开始累积，领导人就应改变全公司的标准工序。

例如，某大型企业中的人力资源（HR）专员，为了提交《平等机会委员会》报告，花费了大量时间从不同的公司网站上获取信息。

该公司颁布了标准化流程，缩短了获取数据的时间。在新的标准下，地方HR代表开始提交月度报告。这一变革，将花费在形成年度报告上的时间从大约两周缩短到1-2天。



领导力CI培训应强调，领导人必须积极地监控CI计划的进程，包括观察生产图表和其他日常运营中的关键报表。

该公司将标准工序和分层审核结合起来，确保一致性。分层审核是指企业中某一层级的部门对次级部门的标准工序进行审查。上例中，该HR专员在定期寻访中对各地方HR代表的报告流程进行审查，确保他们遵守了正确的流程。审核只需10-15分钟时间。

虽然分层审核能确保标准工序的一致性，但审核的流程依然取决于审核人的解决问题能力。这里就是持续性培训发挥作用的地方——它可确保被培训人具备批判思维的能力，这是洞察CI问题和给出解决方案所必须的。

基础培训

即便是坚决实施了CI计划和内部培训的企业，也认可了附加培训的必要性。2011年9月，TBM和《工业周刊（Industry Week）》杂志共同赞助的一项调查显示，更快解决问题的能力对提升企业从“卓越运营”和CI活动中获取的效益有重大影响。

在300名调查对象当中，14%的将“具备更快解决问题的能力”列为对未来CI效益“具备最重大影响”，仅次于“更好的沟通和策划”。近年的研究显示，中层高管和专员们

急需CI环境中提升领导力和管理能力的训练。

还有研究表明，全体职员均需要：

- 面向全企业员工的基础CI知识，例如5S和标准作业；
- 批判性思维和解决问题的能力，以及系统思维；
- 企业CI计划目标的知识；
- 管理变革的能力；
- 持续性培训，以巩固已掌握的知识。

企业越来越重视各级别部门的持续性培训，是因为他们逐渐意识到，加快精益学习将帮助自己在加快增长的机遇面前更具优势。

例如，一家医疗设备协议制造商使用了某咨询公司的培训资源，建立了贯彻全公司的精益文化。2008年，该公司开始在其最大工厂内进行培训，同时开始特别专注于提升其最大客户的价值。

其目标是创造精益计划早期的最大影响力，实现最大化的热情和势头。该公司计划了三波培训高潮，其中第一波培训就在最大工厂和七个较小机构中进行培训。每次培训计划为期8周，每次10人参加。

该公司的此项培训是针对客户目标和市场预期而精心设计的。在医疗设备制造领域，客户往往要求最短的研制周期和最快的相应——同时又要进行库存控制以降低成本。因此，该公司将其培训计划聚焦于提升生产力、降低研制周期、减少半成品。通过将培训和培训周期之间的针对性项目相结合，该公司实现了多重改善。在短短5个月里，其改进项目涵盖了11次快速改善活动，省下了170万美元的成本。

该公司实现的改善包括生产力提升、降低半成品、产品周期改进、研制周期缩短。除了成本降低以外，公司还实现了最为需要的流程改进效益——销售额增长。一个最大客户回报了该公司，给予后者最高的供应商精益评价以及更大的订单。



客户改善数字

8周

的持续改善培训

11次

快速改善活动
于5个月中完成

170万

的成本通过改善项目
得以节约

关于作者

MICHAEL SERENA

自2002年起，Mike就是TBM合伙人，他是一位教育心理学家，在工厂层面和集团公司层面的文化变革、管理人员发展和新产品投产/新工艺设计方面的专业知识受到广大客户一致好评。他曾经在美国、欧洲、印度和日本工作生活。

企业应从外部培训供应商处获得如下关键内容：

1. 能力

- 使用行业或行业级别经验帮助实施精益的能力
- 对精益、六西格玛或西格玛快速改善的深厚知识
- 实施CI计划的实际经验

2. 内容

- 培训企业领导能力，以便后者能够培训自己的员工
- 使用精益工具支持增长计划的经验
- 实际培训经验，包括实践案例、学生研讨、案例研究和模拟
- 分享最佳实践经验、跟踪指标、管理战略和部署的工具

3. 培训

- 适用于各级别受众（专员、经理和小时工）的培训内容和培训方式
- 适用于不同角色（专员、经理、精益领导者、精益参与者、制造者、工程师和协调者）的培训内容和培训方式
- 培训和认证内容名录，以及根据不同培训方式（网络培训、现场培训和混合培训）个性化培训的能力

4. 地理因素

- 多语种培训师
- 地理服务网络，有能够理解不同文化的当地培训师

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

