

# 通常精益在企业的成功与否，取决于高层领导下的精益文化能否在企业各阶层取得共识及拥护



从我们帮助企业实施精益的经验来看，高层领导在支持精益推进方面存在以下几大误区

近些年，随着经济周期的下行，竞争的压力和日益恶劣的生存环境，企业管理者急于寻求提升企业竞争力和业绩提升的途径与方法。一时间，在国内外知名企业实践并取得成功的精益生产、六西格玛等方法成了中国企业经理人运营提升的灵丹妙药。

一个企业的成功，离不开高层的卓越领导。霍尼韦尔公司前首席执行官说过：“公司文化就是领导行为。领导造就了他们所展示和默认的行为。改变了领导的行为，就可以改变公司文化”。通常精益在企业的成功与否，取决于高层领导下的精益文化能否在企业各阶层取得共识及拥护。笔者从事企业管理咨询多年，目睹过很多小企业发展壮大，也经历过大企业由繁荣走向衰落。从我们帮助企业实施精益的经验来看，高层领导在支持精益推进方面存在以下几大误区：

## 精益与企业战略没有连接在一起

由于高层对精益思想和理念缺乏足够的认识，没有从精益战略的角度来制定企业中长期经营计划，并召集中层、基层干部展开年度方针展开具体可操作的改善课题。最高领导层的支持仅仅体现在摇旗呐喊上。我们看到过太多对精益过程和结果认知的差异性以及对角色攀岩差异性导致的截然不同的结果。

精益改善项目的选择如果不是从战略任务分解下来，而是各部门或小组自己选择的话，由于各项目组所处位置不同，承担任务不同，考核指标不同，就很容易从局部理解改善，缺乏全局性。往往发生的结果

就是企业推行一段时间后，各项目组都汇报自己的局部取得的相当大的改善，但公司整体财务成效看不到很大的变化。

## 高层（老板或首席执行官）过度授权

高层轻视了自己在实施精益过程中应承担的领导角色与责任，以为只有出钱出人就可以委托其他经理人负责，自己没有做好投入大量时间和精力准备。

精益的实施对企业而言是一场变革，一个企业引发变革时，遇到问题和阻力是非常正常的，特别是能给企业带来突破性改变的方法论，就更容易触发各种矛盾和利益，如果高层对此没有准备及没有信仰，非常容易对变革带来的阵痛产生畏惧，从而停止或放弃变革。

作为高层，要清楚认识到精益能给企业带来的好处，同时也要更加明确精益与企业现状（人员素质、阶段任务和资源）的匹配性。我认识的一位钻头加工老板，在公司正式引入精益前，花了约2年的时间进行调研，包括去丰田公司了解精益实施的情况等。2年调研后觉得时机成熟了，全力实施精益，3年时间就取得了很好的效果。

高层的支持在精益实施的不同阶段，侧重点不一样。前期重点在精益实施的规划和部署。精益实施过程中重点在于每周改善报告会的出席和支持。后期重点在于针对精益成果如何落实到管理系统层面。

## 项目成果的维持不力

我们看到某些精益项目取得不错的成果，但项目结束后一个月，发现项目原地踏步，或部分回复到改善之前的水平。究其原因，我们听到的解释要么是情况发生了变化了，团队不知道如何进行新的分析，要么就是标准化作业的缺失。这反映出改善现场安于现状的心理状态。精益改善永无止境，作为公司高层，必须创造改变的氛围，一切改进取决于观念，建立改变观念的流程，在积极宣导精益的同时要允许不同思想意见的碰撞，通过实实在在项目成果的维持，改变团队做事的方式，从而培养出企业精益变革文化。