TBM

从精益制造到财务成功：管理层如何引导持续改进并实现财务业绩和利润的突破

管理层对精益制造计划的效果感到失望，尽管他们支持消除浪费、提高生产效率和降低成本等措施。他们不明白为何这些改进未能转化为显著的财务收益。为此，我们需要重新思考并调整管理实践，以实现持续的长期财务回报。

管理层时常流露出对精益制造计划进展与成效的焦虑。他们对CI团队为减少浪费、提高生产效率、优化质量和生产力，以及压缩成本所实施的各项措施给予了全力支持。然而，他们也不禁产生疑问，为何在持续改进和员工发展等方面的投资，对财务业绩和利润这些核心要素，未能产生显著的正面影响？
正如TBM所深入阐述的，即便引入了精益方法，若未能配合恰当的管理实践，企业将难以实现长期的财务回报。我们将详细介绍如何运用高效的运营管理系统和恰当的管理行为，以塑造高绩效的企业文化。实现转型是企业发展的核心任务。我们将深入解读如何有效完成这一目标，并具体展示我们如何帮助一家公司转变其管理层与主管的思考方式和行动模式。

塑造企业文化：管理行为与优先级的决定性影响

在精益实施的初步阶段后，制造企业往往面临挑战。尽管他们成功地简化了物料流动，并在工厂中实现了显著变革，效率也得到了显著提升，但这些改进通常不会对公司的财务业绩产生重大影响。
造成这种状况的原因多种多样，但最根本的一点是，企业在改变生产流程的同时，并未对日常管理业务进行相应的调整。

目前的管理实践仍然遵循传统的分层控制方法。在这种模式下，管理者扮演着决策者和问题解决者的角色。因此，解决问题的速度、客户响应能力以及改进步伐都受限于管理者自身的能力和可用性。
正如我们之前所阐述的，传统的管理结构和企业文化在许多关键方面与精益管理系统存在显著差异。以下是其中的一些关键差异：

	传统管理文化	精益管理体系
改善项目	无法及时完成，经常无法实现收益	问题在早期识别并解决。项目得以快速完成
问题解决	同样问题反复出现，花费长时间识别问题及解决方案并实施	员工习惯性的寻找根本原因，管理层紧密关注保证问题不重复发生
流程改善	无法保持，经常无法实现目标	改善得以保持并逐步建立
持续改善ROI	没有大幅的效果反映在公司的财务效益方面	对利润及效益有实际可量化的影响

从这里启程：迈向精益制造的下一阶段

您可能已经听闻或了解过精益管理系统的核心：它着重于教练式的行为和实践。然而，许多领导者在如何有效地实施这一理念上仍感到困惑，特别是在大型且组织结构复杂的企业中。
首先，深入理解和接受精益管理原则至关重要。这些原则强调以客户为中心、消除浪费、持续改进和员工参与，意味着企业需要彻底反思其管理和日常运营方式。
对于大型且组织结构复杂的企业来说，实施精益管理更具挑战性。这些企业通常具有多层管理层级，部门间沟通困难，员工习惯于传统的命令-控制管理模式。因此，领导者在推广精益管理时，需要找到一种适应这种复杂组织结构的方法。为了实现这一转变，领导者需要明确他们希望员工采取的实践和行为。例如，他们可以设定明确的精益目标，如减少生产过程中的浪费、提高产品质量或提升客户满意度。
此外，领导者还应为员工提供必要的培训和支持，以帮助他们理解和实施这些新的实践和行为。同时，定期评估和反馈也至关重要。领导者需要定期审查进展情况，并提供指导和反馈，以帮助员工识别和解决他们在实施精益管理过程中遇到的问题。需要明确的是，这种转变并不容易。它需要领导者的决心和毅力，以及整个组织的合作和支持。但一旦成功实施，精益管理系统将显著提高组织的效率和生产力，从而对财务绩效和利润产生积极影响。

关键在于，如果没有适当的指导和对实践的深入思考，从传统管理方式向精益管理的转变将难以实现。企业领导者必须真正了解并展示实现转型所需的实践和行为。只有这样，组织解决问题的能力才能在整个组织内得到充分提升，从而对财务绩效和利润产生显著影响。

Zheng Shang（尚征）
副总裁