

# 卓越运营 如何持续

## 编者按

一个人做一件好事不难，难的是一辈子只做好事；一家企业开展一个改进项目不难，难的是持续不断地进行改进，保持卓越。我们见过许多企业一段时间内精益、六西格玛项目上的红红火火、轰轰烈烈，但一段时间后——可能三年，也可能五年——就偃旗息鼓了。当然，原因可能是多样的，比如领导更替、追求新的花样、财力不能支撑等。《工业周刊》资深编辑吉尔·贾思科分享了两家企业的案例，它们实施持续改进项目的时间都在10年以上。如何坚持“卓越”不下滑、改进不走样？这样的问题值得我们思考，两家企业的实践也值得我们学习。

**对**于人类而言，25岁往往还被被认为是年轻人，但对一家公司而言，保持25年成功的持续改进，几乎闻所未闻。事实上，即使十年以上的成功案例也很难找到。

然而，本文将展示给读者的两家企业却实现了这样不可思议的长期有效的改进。其中一家是科德宝诺克密封技术公司，今年该公司刚刚召开了“团队和谐减少浪费”项目（以下简称“Growth”\*）顺利推行25周年庆典；另一家是百通公司，拥有10年以上开展精益项目的经验，并且几乎每年都获得了显著的增长。

两家企业都积极规划并管理着它们的精益项目，确保员工参与。伴随着这些项目的顺利实施，企业获得了丰厚的回报。本文将向大家介绍分享他们对于持续改进的见解。

## 科德宝诺克的里程碑

今年是科德宝诺克推行“Growth”项目的第25个年头。在长达四分之一世纪的时间里，科德宝诺克通过多种措施，将“Growth”打造成为企业的成功模式，取得了里程碑式的成就。该公司的报告显示，在过去的25年里，通过“Growth”计划已经完

成了超过9.4万个精益和六西格玛项目，为公司节约了4.14亿美元，并且培养出130多个经过认证的精益和六西格玛方面的黑带。此外，“Growth还是我们组织文化的核心。”该项目的北美主管琪琪·詹德罗说，“它已成为我们业务经营的一种范式，一种解决问题和建立团队凝聚力的有效途径。”

科德宝诺克的经验总结归纳起来，有以下几点值得借鉴。

第一，确保改进对公司及其领导层至关重要。在科德宝诺克，“Growth同时做到了两者。”商业上，你只有三个方向可以选择。“你可以向后退缩从而失去增长动力，也可以坚持现状并期待这已经足够，或者考虑实施改进，把你在做的事情上做得更好，并勇于抓住新的机会。Growth改变了我们公司，使我们能够在第三个方向上坚持走了25年。它的重要性不亚于公司任何一项事情。”

第二，不要一成不变。今天的

\* Growth，即“Getting Rid of Waste Through Team Harmony”的首字母缩写。

Growth不同于昨天的Growth,也绝对不是25年前的那样。比如,该项目在1992刚推出时只使用了3种精益工具和改善方法。而到今天,则达到了14个。公司早期关注的重点是如何将批量生产转换为精益生产,如今Growth的重心多数情况下已经变为流程方面的优化与改进。

再如,开展快速的工厂评审是科德宝诺克公司的常规性活动,但即使这样,这项活动也要进行定期的改变,以做到更好。长期以来,公司一直用评审的方法衡量各个工厂精益项目实施的水平,工厂之间也会相互评价,其中优秀者被赋予“最佳”工厂或“最佳改进”工厂的称号。

“有竞争是好事,这有助于保持新鲜活力。”詹德罗说。评审本身也要经常更新。“每年,评审成员要聚一次,我们会调整下年度评审的重点,以便推动人们做得更好,让我们始终朝着真正的目标努力。”

### 专注于学习

随着Growth覆盖范围的不断扩大,它正在帮助公司发展成为一个学习型组织。“这是一个人们自发分享最佳实践的组织。我们都努力帮助彼此做到最好,成为最佳。现在有很多项目专注于这个特定的主题。”詹德罗说。由此,科德宝诺克的第三点经验就是学习。

第三,持续学习。这里的一个



例子是科德宝诺克称之为“结构化的最佳实践交流日”的做法,该做法是三年前开始导入的。交流日活动一般在工厂的现场一线举办,展示在精益改进等方面获得的最佳实践。来自各个工厂的参与者将会有机会实地参观表现最佳的单位,看看别人最好的精益项目是如何实施的,取得了什么样的实效。例如,一个在看板方面较逊色的工厂要参加看板做得非常好的另一家工厂的交流日活动。“我们的希望和期待,是落后者参观交流后,将最佳实践带回去,并尽可能地在他们的工厂复制推行。”詹德罗解释说。

在过去三年中,该公司平均每年大约开展20次交换日活动。2018年活动方案修改后,这个数字很可能达到28次。

在培训方面,科德宝诺克也做了许多改变。他们大力开展精益、六西格玛黑带级别人员的认证培训,最近还推出了精益管理者项目。目前,每年大约有10到20人获得认证。

几年前,公司推出了一项代号“集市”的计划,作为黑带培训的一部分。该计划要求受训的黑带到

位于密歇根州普利茅斯的公司总部展示他们的工作,向高层领导阐述他们的项目并回答高层质询。

“该计划非常成功,很多人参与。我认为这对于他们来说,也是非常令人兴奋的一件事。‘集市’提供了一个宝贵的机会,让他们有机会能与公司高层对话,要知道平时这几乎是不可能的啊。”詹德罗说,

“对他们来说,这是一个很好的互动时刻。”这个例子也引出了我们所要分享的第四个也是最后一个经验。

经验4:放手去做或者干脆放弃。“除非你训练你的人并且不断授权给他们开展项目,否则你无法建立并保持这种改进文化的活力。”詹德罗说。言下之意,不言而喻,公司要推动全体人员共同参与,大家围绕一个重心努力,这样才有可能保持企业卓越长青。

### 百通的精益世界杯

如何找到一种聪明的方法让你的员工参与到重大的改进活动中?或许你可以参考位于圣路易斯的百通公司的做法。这家公司是一家全球性的网络连接设备和产品制

造商，公司CEO约翰·斯特鲁普在该公司引入精益生产已经有十年时间。斯特鲁普之前曾在丹纳赫公司工作，这家企业的精益历史可以追溯到25年前。

百通每年举办精益世界杯比赛。“我们得到了非常多的支持和参与，因为这是一个极其重要的获得认可的机会。”百通公司精益生产副总裁杰里·罗斯说，“在百通内部，能够参加这项活动被认为是一项重大成就。”

你很难想象比赛的盛况。来自全公司各个方面的团队受邀来介绍他们开展的精益项目，以及取得的突破性进展。评委们对他们提交的报告进行初审后，选拔出五到六支团队参加在拉斯维加斯举办的决赛。在那里，入围团队将用两天的时间，通过多种途径向几组评委展示他们的改进与成效。最后通过一场热闹的晚会，宣布获奖团队并颁发奖杯。当然，其他所有参赛者也将得到一定的认可。

“大家都很高兴有机会被看作是项目的领导者，并作为优秀的精

益实践者得到承认。此外，老实说，去拉斯维加斯并受到国王般的接待也是一个很好的激励因素。”罗斯说。

拉斯维加斯有句宣传语，叫做“在拉斯维加斯发生的，就让它留在拉斯维加斯吧\*”，但参赛的选手们显然不这么想。在整个活动期间，他们会在内网上撰写和发布一切有关的消息或文章。公司也会派人精心编辑比赛中的照片、视频，捕捉每一个精彩瞬间。这些成果都会发给集团总裁和其他领导者，以便他们广泛传播分享。罗斯补充道，在2018年，“我们在更大程度上把它社交化了。”

2017年的获奖团队实施了全面的价值流转型，内容包括显著缩短加工中心的启动时间、多操作组合，以及在装配区引入更加机灵的防呆防错措施。但比赛并不仅仅限于制造部门。比如，过去也有财务方面的改进团队取胜，他们的项目大大缩短了每个月结账所需的时间。今年，入围决赛的还有客户服务方面的团队。

精益世界杯参赛项目——不管是哪个领域、哪个业务条线上的，它们的共同点是“突破性”。罗斯表示，这意味着它们具有广泛应用价值和强大影响力，并可以在百通复制推广。同时，它们还体现了公司的价值观，即大力提高客户满意度和参与度。

### 领导承诺以及项目所获

必须指出的是，精益世界杯不是没有成本的，它在时间和金钱方面的开支不菲。要知道，把100至120人送到拉斯维加斯开展为期一周的比赛并不便宜。更何况，出席的人员中，许多是百通集团的总裁、副总裁和其他高层——他们大多是精益世界杯的评委——整整一周的时间对他们以及公司而言都是极其宝贵的。不过，这也从侧面说明了公司对这项活动的重视。

“这是一项在时间和金钱方面的重大投资。”罗斯承认，“因为我们认为从中得到了很大回报。”事实上，这位精益生产副总裁表示，年度竞赛的最大好处之一就是使公司全球范围内的各种团队和职能部门能够“围绕精益项目和他们的精益之旅分享故事和经验”。

更重要的是，它为不同的企业提供了机会，让他们能够看到“之前从未想到过的做法”。罗斯说：“大家会发现，有很多重要的经验可以借鉴到自己的业务上，改善我们的内部流程。”

(宁希 编译)



\* 原文为“What happens in Vegas, stays in Vegas”。