

The Construction and Practice of Lean Functional Management System with “Two Highs and One Low”

Qiong Yang Yujun Cao Sirui Liu

Zhuzhou Times New Material Technology Co., Ltd., Zhuzhou, Hunan, 412007, China

Abstract

The paper draws on the lean management concept of “eliminating waste, improving efficiency, continuously improving, and pursuing excellence” as a guide, with “efficiency oriented” and “benefit oriented” as the direction. By analyzing and controlling the external environment and internal management using lean management methods, the “eight quantitative indicators” are used to achieve the “two highs and one low” goals of high efficiency, high efficiency, and low cost for the company. A “two highs and one low” lean functional management system is established to “control anomalies, continuously improve, prioritize projects, concentrate breakthroughs, involve all employees, encourage innovation, reward and punishment, and strictly implement” methods.

Keywords

lean; two high and low; functional system

“两高一低”精益职能管理体系的构建与实践

阳琼 曹宇君 刘思锐

株洲时代新材料科技股份有限公司, 中国·湖南 株洲 412007

摘要

论文借鉴“消除浪费、提高效率、持续改进、追求卓越”精益管理理念为指引,以“效率化”“效益化”为方向,通过对外部环境、内部管理利用精益管理方式进行分析、控制,通过“八个量化指标”来实现公司高效率、高效益、低成本的“两高一低”目标,建立“管控异常、持续改进、项目为王、集中突破、全员参与、鼓励创新、奖惩对等、严格兑现”方法,来形成企业的“两高一低”精益职能管理体系。

关键词

精益; 两高一低; 职能体系

1 引言

W-One 公司是中国轨道交通装备领域研发实力最强、销售规模最大的高分子材料及制品企业,与国内多所高校和科研院所建立了研究生培养基地和联合研发中心。公司具备完善的新材料科技研发平台和丰富的工程化应用推广经验,已建成具备国际先进水平的多元化产品的专业化制造基地,产品远销欧洲、北美、澳洲以及东南亚等国家和地区。

基于产业发展转型、实现高效管控、改善运营效益等目的,借鉴“消除浪费、提高效率、持续改进、追求卓越”精益管理理念为指引,以“效率化”“效益化”为方向,W-One 公司一致着手构建并实施精益职能管理体系:“两高一低”精益职能管理体系,目前经过十来年的实施及深入推进,取得显著成效。

【作者简介】阳琼(1982-),女,土家族,中国湖南人,本科,工程师,从事信息管理、保密管理及行政管理研究。

2 本体系实施的背景及情况分析

2.1 响应号召、助推发展转型

面对国内外形势的深刻变化,W-One 公司深入开展以精益管理为主线的《管理提升活动实施方案》,要求以“做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业”为核心目标,以“转方式、调结构、强管理、增效益”为主题,在各子公司积极开展管理提升活动,这与公司的发展理念不谋而合,在 W-One 公司得到了积极响应与落实。

多年来,W-One 公司受益于国内高速铁路的快速发展,企业经营规模与经营效益实现了同步快速发展,但随着 2011 年以来国内轨道交通行业态势的急剧变化,公司的发展速度放缓,而过去高速发展过程中掩盖的一些问题开始凸显,主要体现在:发展模式亟待转型、期间费用管控乏力、资源投入略显粗放、内部协同急需改善。

2.2 匹配全球战略、实现高效管控

放眼全球跨国公司目前全球化表现,发生了非常重大的变化,主要表现为:一是全球战略,即从过去跨国的经营

到现在在全球范围寻找资源、配置资源、打造全球的产业链。二是全球管理，即跨国公司全球化的程度大大提高，自2008年以来，世界最大的一百家跨国公司，其海外资产、海外销售、海外资源的比例都在60%左右。三是全球配置资源，即在全球范围内获取资源，布局产业链，整合产业，带动全球产业的现代化、技术创新和组织结构的调整。这迫使中国企业必须具备全球化的战略视野来谋求发展。

然而，国际化将带来的跨区域、跨文化的管理必将对W-One公司现有的职能管控体系造成直接的冲击，相对于目前高度国际化、全球化的先进企业，W-One公司最大的软肋或差距不在研发平台与制造平台等实力上，而主要在于管理模式与管理效率的差距上，若需要保障国际化战略的顺利实现，有必要提前以先进的管理理念、管理工具改进现有管控方式和手段，积极响应全球战略的需要。

2.3 促进全局优化、改善经营效益

从微观的层面来看，W-One公司近几年通过在生产领域引入精益理念，取得了一定的成果，但站在全局的角度来看，目前的工作仍存在一些不足，通过将精益理念延展到其他领域，特别是职能管理领域对于企业运营体系的全局优化，对于企业经营效益的全面改善具有十分重要的意义。

2.3.1 精益理念在生产领域的成果基础与局限性

W-One公司以精益生产示范线建设工作为载体，经过近几年的努力与沉淀，已取得一定成果，体现在三方面：

人才沉淀。以精益生产示范线为载体，以精益生产培训与实操为手段，以精益带位为牵引，W-One公司生产领域已逐渐沉淀了一批理论与实操水平较高的精益生产人员，他们在精益生产领域承担了核心推手的作用，并成为精益生产从示范线、示范车间建设扩展到大部分车间推行精益生产的坚实人力资源保障。

理念沉淀。如在2012年度，W-One公司各业务单元提交的精益改善提案超过4400条，相对2011年增加近1200条，实现财务收益预估为1000万元，提案数量与成效近几年保持快速增长态势；精益生产项目的立项数量也在逐年上升，完成质量整体不断提高。精益理念已潜移默化地融入广大员工本职工作。

方法沉淀。在各精益生产示范线，生产人员对于节拍、目视管理、5S、TPM、拉系统、连续流等工具或方法应用已较为娴熟；在项目管理上，已有相当数量的员工通过实践能够熟悉运用DMAIC工具、对于价值流分析、鱼骨图、PDCA循环等方法。

然而，不可否认，仅仅依托精益生产示范线建设并不足以改善整体经营效率与效益，近几年W-One公司资产运行效率持续下降、期间费用管控乏力便印证了这一点。我们反思认为，一方面，源于该理念未推广到所有车间，之前推进的精益生产仍只有“点”或“线”效率或效益，更重要的一方面在于精益理念主要围绕生产领域，在职能管理等其他

领域缺乏积极探索与实践。

2.3.2 职能管控引入精益理念的必要性与可行性

职能管理的基本特点是将可重复的产品生产经营活动分解为一系列标准化和次序化的任务，并分配给特定的执行者，特定的管理层来监督和确保执行者有效地完成既定任务，高效的职能管理是组织目标高效达成的重要推手，但这种层级式的组织结构天然地容易出现命令的传递和执行缓慢甚至走样等效率难题，导致职能管理在助推组织目标达成的过程中带来组织效率的低下与资源的额外浪费，让职能部门往往成为企业的“效率洼地”。具体到W-One公司，我们认为其职能管控存在的共性问题或个性问题主要有以下几种：

人力资源的浪费：人力资源结构不尽合理，未能充分匹配高效化运营的需要，表现为职能管理通道人员占比较高（16%），营销贸易通道人员占比较低（5%）。

信息流转的浪费：日常职能审批仍以纸质流转为主，存在流程效率低下、缺乏节点时效管控、信息追溯困难等困难。

全员智慧的浪费：管理创新特别是职能管理创新的全员参与度不足，且缺乏参与的渠道。

发展潜能的浪费：业务管控尺度较宽松，缺乏挑战性，对于一些领域尽管有管控要求，但主要体现出一种纵向的进步，并未充分挖掘提升潜力。

制造领域的精益理念已从生产领域外延到企业管理的各个层面，促使企业重新思考运营流程，打造高效组织。职能管理支撑组织目标的高效达成，对接公司的战略层与业务层，针对W-One公司在职能管理领域的共性问题或个性问题，以消除浪费为目标，以“效率化”“效益化”为方向，在职能管理领域积极探索精益化大有可为。

3 内涵和做法

W-One公司以“消除浪费、提高效率、持续改进、追求卓越”精益管理理念为指引，在职能管理领域构建“四个维度”，推进“八化”举措，在实践中构建了较为体系化的精益职能管理体系：“两高一低”职能管控体系。其内涵做法如下。

3.1 精益职能管理体系的内涵

模式核心理念：以管理效率与宏观效益指标的持续改善为终极目标。

模式基本方法：提效率，增效益，降成本。

模式管控维度：

维度一：人力资源建设。

通过“控总量、调结构、促均衡、提能力”的举措，向人力资源向效益，持续打造匹配国际化、高科技企业形象与要求的人力资源体系。

维度二：管理平台建设。

通过“搭建精益职能管理平台、推进职能管理流程 E 化”，向管理方式要效率，持续打造匹配国际化、高科技企业形象与要求的管理体系。

维度三：制度流程建设。

通过“制度表单化、表单精简化”，对职能管理流程全面优化，向流程体系要效率，持续打造简洁、高效、抗风险的流程体系。

维度四：理念方法建设。

通过建立“管控异常、持续改进、项目为王、集中突破、全员参与、鼓励创新、奖惩对等、严格兑现”方法，将“两高一低”精益职能管理体系落地生根。

3.2 精益职能管理体系的做法

依托精益管理委员会平台，W-One 公司围绕“四个维度”，通过“八个量化指标”来实现高效率、高效益、低成本“两高一低”目标，称之为“两高一低”精益职能管理体系。

八化举措分别为（图 1）：

资讯“筒统化”：1 个归口管理原则。

人员“高效化”：5% 的保底提升原则。

平台“信息化”：90% 的流程上线原则。

创新“全员化”：100% 的参与创新原则。

流程“精简化”：3-5 的审批环节原则。

考核“军事化”：管理错误的 0 容忍原则。

管控“极限化”：不甘第 2 的指导原则。

项目“聚焦化”：聚焦 ≥ 1 个突出问题的原则。



图 1 精益职能管理体系“八化”举措图

3.2.1 资讯“筒统化”：1 个归口管理原则

“两高一低”精益职能管理体系力求减少资讯的重复提报、统计，向简快的、集中的资讯管理要效率。

W-One 公司将各职能口月度经营信息由办事机构总经理办公室统一管理，形成综合性月度简报，有效杜绝了以往

各领域简报满天飞的情况。

基于“管控异常、持续改进”的原则，各职能口提交的信息全部进行了二次处理，通过月度纵向与横向数据信息挖掘，剖析问题，提出改善建议，形成各部门下月份的持续改善工作。据统计，W-One 公司全年通过发布 9 期管理简报，组织推动各职能部门实施完成本领域持续改善项目超过 60 项。

3.2.2 人员“高效化”：5% 的保底提升原则

“两高一低”精益职能管理体系注重向人力资源要效益，要求优化人员总量并提升整体人力素养。

近年来，面对连续几年人员总量上升，管理人员总量与比例连续增长的态势，W-One 公司精益管理委员提出人均劳效提升不低于 5% 的底线目标，对照该目标，策划推动了“控规模、调结构、促均衡、提能力”的立体式人力资源效能提升工作，实现了显著成果。一是控规模。通过实施人员结构优化，实现全公司在岗从业人员人数控制在 3000 人以内。二是调结构。通过精简管理人员配置，通道合理转换等方式，对行政管理通道与营销贸易通道人员结构进行优化，实现当年年末行政管理人员比例下降了 2 个百分点，营销贸易人员上升 2 个点。三是促均衡。培养、认定 169 名多能工，实现一线员工跨部门调剂接近 100 人，有效缓解了不同业务单元之间由于生产任务不均衡造成的人员富余与短缺的矛盾，在销售增长的同时一线人员总量减少 251 人。四是提能力。推进 22 个非关键工序外包工作，提升核心制造能力，减少人员新增约 480 人；积极选拔、培养、储备国际化人才，出台英语人才激励办法，经评定后，对于英语能力达到相应等级的员工，享受薪资上调、一次性奖励等待遇。

3.2.3 平台“信息化”：90% 的流程上线原则

“两高一低”精益职能管理体系以现代信息技术对接职能管理流程，向先进的管理方式要效率。

W-One 公司以“管理制度化、制度表单化、表单信息化”为理念，开发“职能管理流程平台”，并与现有 OA 平台完美对接，此平台将公司常用的 90% 的职能管理审批流程实现信息化，以解决管理空间分散、管理效率低下、执行不够规范、异常难以追踪等问题，以信息化提高日常职能管理效率，强化制度执行的规范性。“职能管理流程平台”第一阶段实现了总部 70 多项日常管理流程的全面上线，流转过程实现了节点处理时限控制、系统自动记录超时记录。运行实践证明，项目带来了巨大成效，主要包括职能管理效率显著提升，流程执行规范性变革性增强，并且实现了较好的经济效益。已上线的 70 多个流程中，对于时效性较强的流程，整体提升效率超过 70%，典型流程如机器设备购置、技改申请审批流程从原平均 19 天降至 4.3 天，内部资金调剂审批流程从原来的平均 33.7 天降至 1.5 天，出国（境）任务申请流程从平均 13 天降至 2 天等；由于流程固化和精准的角色定位功能，完全杜绝了流程审批过程中的漏批、错批

情况,流程执行规范性有了颠覆性增强;项目第一阶段实现上线的73个流程,经测算,节省的人工、纸张、交通等成本每年节约接近200万元。

3.2.4 创新“全员化”:100%的参与创新原则

“两高一低”精益职能管理体系秉承精益的理念,要求聚合全员智慧来提升内部管理,向持续的局部改善要效益。

近年来,W-One公司将精益改善提案制度覆盖所有的管理者,出台并大力推进了精益管理改善提案制度、精益管理之星,以及管理论文制度,以促进全员参与管理提升与管理创新。制度实施以来,收到超过30个针对职能管理改进的提案,有5个提案获通过并转化为各部门工作的改善项;收到管理类论文超过30篇(含内刊),其中有5篇在国内中文核心期刊发表,1篇在行业专业期刊发表。

3.2.5 流程“精简化”:3~5的审批环节原则

“两高一低”精益职能管理体系要求流程精益,去除任何多余、不必要的审批节点,向精简的流程运转要效率。

为实现管理高效,W-One公司按照“大道为简”的理念,对总部所有200个审批流程进行全面梳理,按照“基本流程保持3个节点,特殊流程不超过5个节点”的原则进行优化、固化,督促130个职能管理制度针对性修订,审计部门全过程把控风险,规避流程风险。

3.2.6 考核“军事化”:管理错误的0容忍原则 加考核示例

“两高一低”精益职能管理体系强化执行力,坚持考核与效率、效益提升相违背的管理行为,向严格的约束机制要效率与效益。

W-One公司出台了《精益管理推进办法》,对于存在管理失误、管理不作为、管理拖沓的情况均明确了严格的考核标准并予以无条件兑现,且考核不分对象。据统计,公司全年有近100余人次因日常工作逾期、持续改善工作逾期完成、流程审批超时等被考核并扣薪兑现。

3.2.7 管控“极限化”:不甘第2的指导原则

“两高一低”精益职能管理体系以更利于提升核心能力的理念开展职能管控,向极致的工作标准要效益。

公司面对外部严峻经营环境,W-One公司提出“行业最低生产成本示范线”的理念,相应的职能部门为各精益示范线确立了极具挑战性的对标目标,通过强化培训与指导,各主导产品生产线生产成本降幅最高的接近30%,最低的为4%,各精益生产线建设共计降低成本超过1700余万元。

3.2.8 项目“聚焦化”:聚焦 ≥ 1 个突出问题的原则

“两高一低”精益职能管理体系以项目管理为推进载体,集中资源,向资源的集中利用要效益。W-One公司项目委员会指导各职能部门聚焦各自领域的最为突出的1~2个问题,每年以项目形式集中资源进行解决。

当年度公司总部共立项19个,每部门平均接近2个,实现了8部3室全覆盖。项目组为确保项目如期高质量推进,

聘请外部精益专家开展一对一培训,并开展定期的阶段评审,多个项目在年底均实现了较好的效率提升与效益提升目标。

4 实施效果

通过构建并实施“两高一低”精益职能管理体系,W-One公司近年来取得了如下成果:

第一,全局精益的体系初步形成。继生产领域推行精益理念后,通过2012年精益职能管理体系的构建与实施,W-One公司已初步形成“以精益生产推动制造成本下降,以精益职能管理推动期间费用水平下降”的增效路径,特别在其间费用管控上积累了较为系统的经验与方法,以此为基础,提出主营利润率较上年提升1个百分点,其间费用占毛利额比较当年下降3个百分点的目标,并且在上一年的工作基础上,在人力资源、存货管理、应收账款管理等具体工作上提出了更加务实、量化的目标和实现路径,标志着W-One公司完成了全局精益的初步探索,向着“精益化企业”目标奋进。

第二,人力资源得到有效管控与优化。通过推行“两高一低”精益职能管理体系,W-One公司人力资源总量及结构优化成效明显:在销售收入同比去年增长3亿的前提下,实现人员总量持平,且一线员工同比去年减少251人,人均劳效突破147万/人,同比去年增长6.5%;人员结构显著优化,行政管理通道人员比例下降2个百分点,营销贸易通道人员比例上升1个百分点,国际化人才队伍持续壮大。通过常态化推进以上工作,将为W-One公司全球化、高效化目标提供一支精干的人才队伍。

第三,职能管理效率得到显著提升。通过推行“两高一低”精益职能管理体系,W-One公司职能管理流程效率整体提升70%以上,最高效率提升实现533%;同步精简管理人员146名,有力打造了一支精干有效的管理队伍。

第四,职能管理效益得到充分体现。通过推行“两高一低”精益职能管理体系,实现流程的精简有效,通过信息化平台流转,年度节约期间费用近200万元;践行“行业最低成本示范线”理念,指导五条主导产品精益示范线降低成本超过1700万元。

效率与效益的提升,帮助W-One公司有效抵御了当年的外部不利环境给经营发展带来的冲击,并为公司持续增长提升核心竞争能力找到了新的方向和路径。

实践证明,本体系在职能管理的“效率化”“效益化”方向上是较为成功的探索,具有积极的复制与推广意义。

参考文献

- [1] 史旗凯,郭菊娥.流程管理与职能管理的比较研究[J].西北大学学报(哲学社会科学版),2007,37(3):136.
- [2] 唐昕.精益管理50问[M].北京:中国电力出版社,2009.
- [3] 信江艳.企业信息化规划[M].北京:清华大学出版社,2017.
- [4] 祝守宇,蔡春久.数据治理(工业企业数字化转型之道)[M].北京:电子工业出版社,2020.