

运营效率

概述与基本框架



工作手册

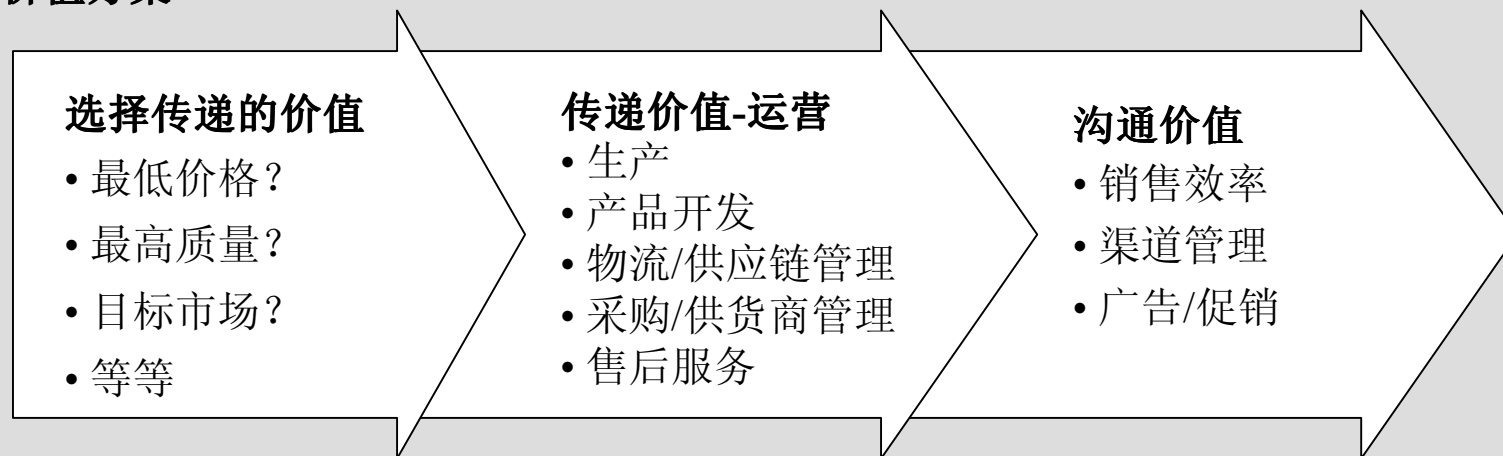
20029- 23

-
- 运营效率
 - 对客户的竞争表现很关键
 - 描述了各类运营子项，而不止限于工厂生产
 - 提供了建立牢固客户关系的机会
 - 要求分析
 - 对表现产生重要的影响
 - 我们将：
 - 定义什么是运营效率
 - 解释为什么运营效率非常重要
 - 表明运营效率的目标
 - 介绍优秀运营管理的4Cs
 - 解释如何实施成功的运营管理

运营效率传递由公司战略定义的价值

- 运营效率尽力高效地传递由公司战略定义的价值，通过许多相互联系、交迭、一致的流程：
 - 生产
 - 产品开发
 - 物流/供应链管理
 - 采购/供货商管理
 - 售后服务

价值方案



为什么运营效率非常重要？

- 利于在90年代的竞争，提升三方面表现：成本、时间性、质量
- 作为一个竞争优势
- 是高层领导关注的问题

利于在90年代的竞争

- 90年代的竞争需要同时提升三方面表现：低成本、及时反应顾客的要求、高质量（高利益、高价值）。只注重任何一个方面都是不行的。

是高层领导关注的问题

- 运营效率是麦肯锡工作的重要部分：
 - 麦肯锡被要求帮助客户：设计以行为为基础的精确反应销售、促销、制造费用的成本系统；发展采购、产品开发、车间生产管理的基准职能技能；领导管理流程变革以实现世界级生产、新需求预测、生产计划和时间安排技术；转变车间和车间网；设计并领导不断的革新。
- 各行业都需要运营效率：包括金融、医疗、能源、通信、电力等。

运营效率的目标

- 提升三方面表现：**成本、时间性、质量**
 - **总成本**，包括投入资本成本、传递价值的成本
 - 传递价值的**时间性**，牢记顾客的时间性（如，提前、准时）
 - 产品和服务的**质量**（一致性、可靠性，等）

世界级运营管理的目标是推动不断的绩效提高

- 依靠：
 - 建立极高的**热情和渴望**
 - 找到关于主要客户群的**突破点**，例如，在成本、时间性、质量的哪一点上有所提高最能影响顾客的购买决策
 - 在成本、时间性、质量上**同时提高**，而不是用其中一点交换另一点
 - 实现**不断的稳定提高**

优秀运营管理的4Cs

- 4Cs是运营管理的几个方面。公司应该用它来检验其运营战略的有效性和实施的能力：
- **Connection:** 运营战略要和经营单位战略和顾客需求紧密联系和结合
- **Configuration:** 建立支持运营战略的配置的紧密体系，配置包括实体资产、管理体系、生产设计
- **Conduct:** 发展和维持实现一定配置下的日常绩效最优化的能力和运营理念
- **Change leadership:** 提供动态的博弈计划、领导、机动措施以实现业绩的不断提高

Connection: 联系

- **联系**注重运营战略的各部分和经营单位战略和顾客需求的紧密联系和结合，例如，
- 如果经营战略是成为以较高价格提供广泛的合适产品的供应商，运营战略就应该支持可变性和差异化生产。
- 如果经营战略希望在新兴市场有很大发展，运营战略就应该支持在这些领域的制造和分销能力。

运营战略应该联系四个重要领域——基本理念

- 好的运营战略应该和经营单位战略互动，以保证一致性和稳定性。
 - 内部一致性
 - 互动过程（经营单位战略→运营战略；经营单位战略←运营战略）
- 好的运营战略应该在主要流程（制造、生产发展、供应链、采购/供应管理）上和其它3Cs（配置、操作、改变）相一致。例如，一个低成本供应商
 - 设施地点（配置）应考虑实现低成本能耗、原材料、人力
 - 绩效控制和培训计划（操作）应注重不断降低成本
 - 动态计划（改变领导）必须支持不断地产生降低成本的点子
- 好的运营战略应该是市场驱动的、基于对公司竞争位置和顾客在成本、时间和质量的突破点在哪里的清晰理解
- 好的运营战略应该清楚考虑关键外部联系——如供应商、分销商、第三方供应商

Configuration: 配置

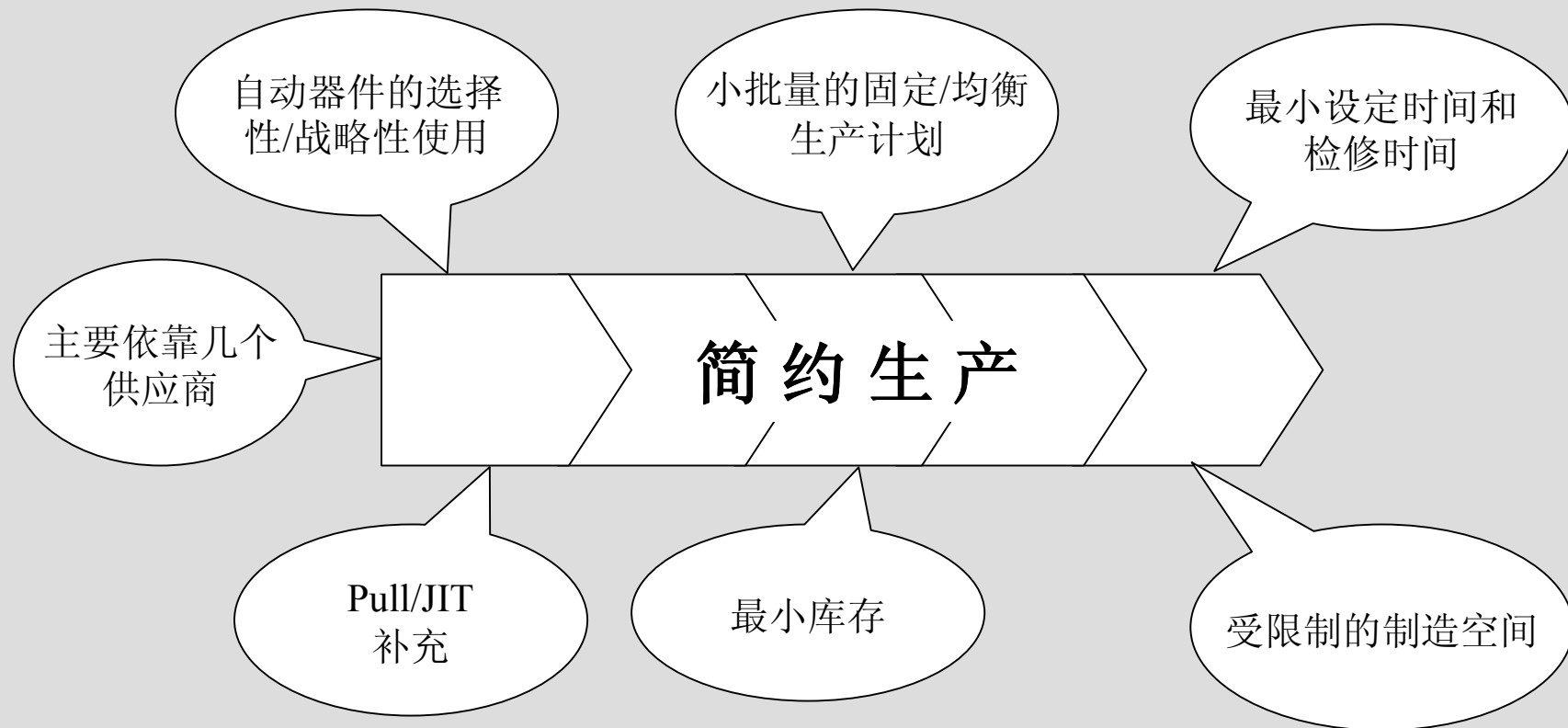
- 标准配置决定包括一系列选择
 - 计划流程
 - 固定资产投资，如，
 - 产能
 - 地点
 - 每种设备的集中宽度
 - 过程设计/技术
 - 纵向整合/外部采购
 - 生产设计
 - 系统支持
- 许多配置决定缺少足够的严谨和远见，需要重要而艰难的改变，如，
 - 当资本需求通过一般资本预算流程被评估得太低时，如预测软件
 - 当不断增加选择时，如增加新颜色、味道、尺寸、选择
 - 当高层领导害怕决定太“技术化”而最好由职能专家做出，而这些专家是缺少集成观念的
- 每个配置决定是包括一系列选择的

产生配置决定的三个理念

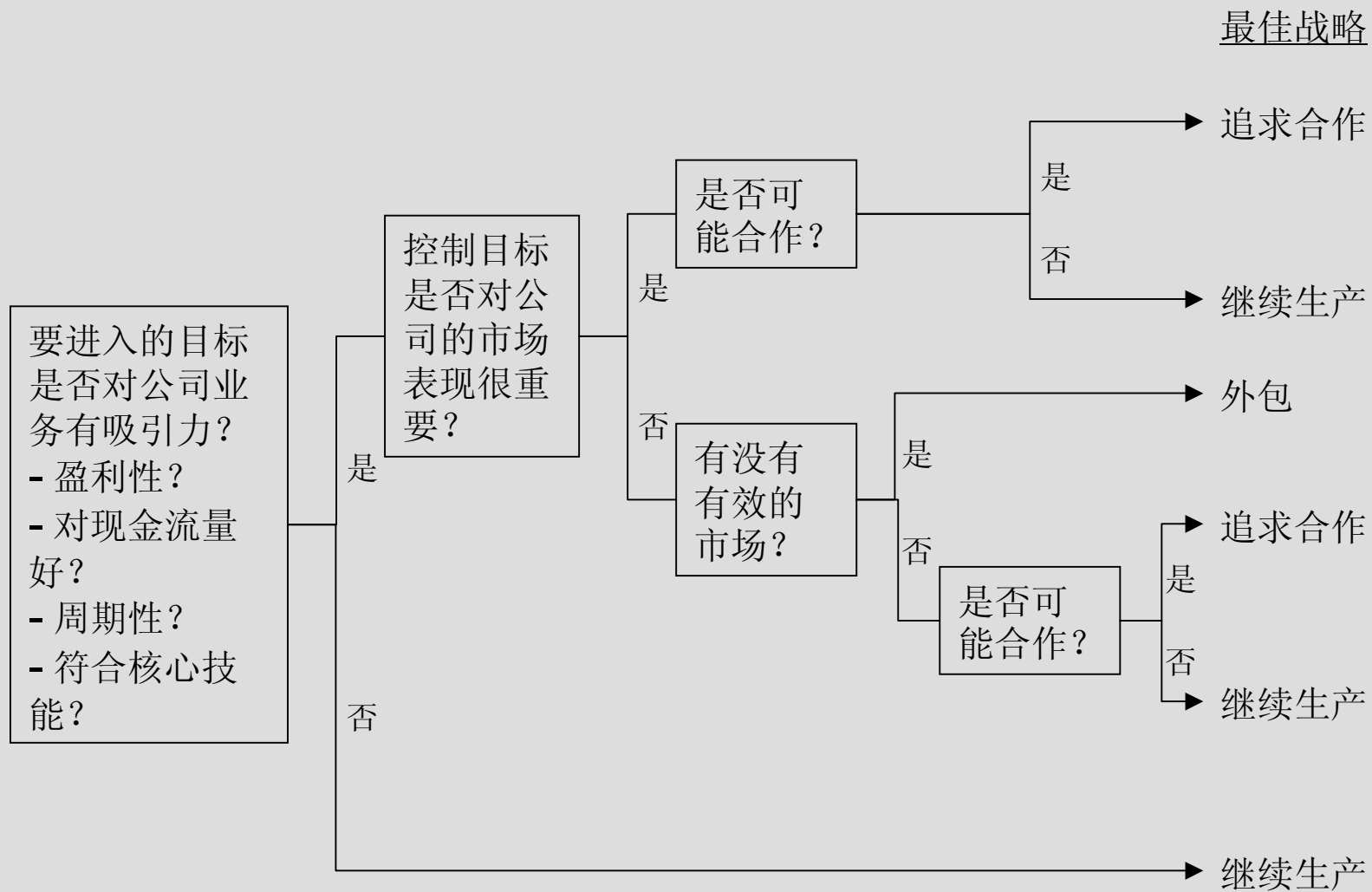
- 规模不再重要；市场驱动的可变性越来越重要，也由于新技术而更易于实现。这两个暗示：
 - 配置中应更加注重顾客、市场、经营联盟，而不是规模经济
 - 应更加频繁地改变配置决定以保证交易和决定与快速变化的产能、技术相一致
- 配置决定应围绕核心流程的集成进行，而不是某个单独职能。
 - 高层经理应该在2-3个核心流程上导出配置（如，产品发展和商业化）
 - 配置选择应该和每个流程相一致，支持流程业绩目标
- 纵向整合决定需要严格注重公司需要拥有的独特能力，以维持竞争优势，也需要在市场和快速技术发展时进行阶段性调整

配置决定应围绕核心流程

- “简约制造”（Lean production）是个好例子，被许多日本汽车厂采用，注重整个流程的一致和配置决定的控制。简约技术用在制造流程上，是以最少的运营和固定资产保证无差错生产的不断流转。



严格评估纵向整合选择



Conduct: 操作

- 有关操作的三个理念：
 - 由于信息和科技的快速转化，运营操作越来越成为许多公司竞争战略的重要源泉。实际上，操作也许是最稳定的优势。（例如，麦当劳）
 - 组织实现优异操作的途径是在运营流程（**生产、产品发展、供应链、采购和供应商管理、售后服务**）中建立对公司业绩有用的真正的独特能力。这些组织也参照其它行业，以认清世界级的业绩。
 - 关键的流程往往只有几个
 - 在这些流程上建立1-2个真正的特殊运营技能（如：麦当劳：一致性；Rubbermaid：产品革新；摩托罗拉：质量；Nucor：成本管理）
 - 组织通过杰出的招聘、技能建立（培训）、业绩管理（监控）来建立真正的独特组织能力

Change leadership: 改变

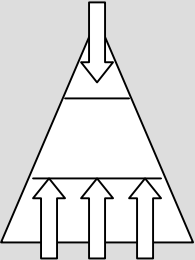
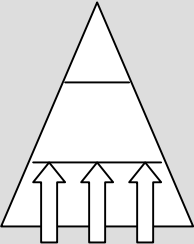
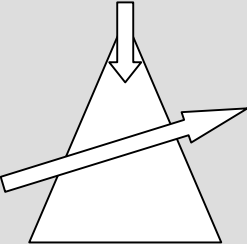
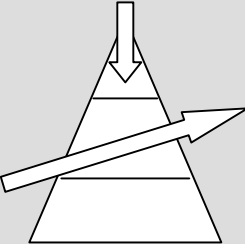
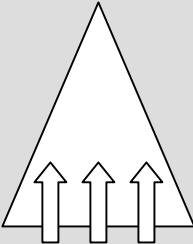
- 为了有效改变，应该做三件事：
 - 一个重要变革必须来自高层领导确实感到需要**提高可量化的业绩**的危机感。这个感觉必须转化为对这个组织的**强制改变**。
 - 这种高层确实的危机干可能来自竞争的变化、需求基础的变化、内部运营基础、技术/管制的改变
 - 选择改变过程很关键，也许需要权衡多种改变流程和认识运营环境中挑战的工具，如，
 - 建立能力和提供机动性要改变大量一线工人的行为
 - 遇到对运营领域（“这些机器是做什么的？”）或运营经理（“他们不象我们”）不熟悉的高层经理的阻碍
 - **上→下、下→上、职能间；正确的工具；多种流程**
 - 判断的标准包括几个因素：规模和改变的紧迫性、公司文化、问题本身及原因：
 - » 上→下：问题的原因（和解决）明确；需要快速行动
 - » 下→上：问题原因广泛、复杂；问题主要是“纵向”上的；没有明确的解决方法、需要改变组织心志模式和文化
 - » 职能间：问题原因包括几个部门；需要提高跨部门运作的效率
 - 一步步转换到不断改变的**改变**要注重业绩、清晰地测量、有效的管理流程（口头），使得注重提高并提供实现提高的能力和资源。
 - **最高层驱动；不断改变、不断提高；外借资源、表格管理**

Change leadership: 改变

- 一步步转换到不断变化的改变需要注重业绩、清晰地测量、有效的管理流程（口头），使得注重提高并提供实现提高的能力和资源。
 - **最高层驱动；不断改变、不断提高；外借资源、表格管理**
 - 成功的改变程序具有几个属性：
 - 注重结果
 - 关注早期成功
 - 进取心，扩展成果
 - 重视提高内在工作和动作
 - 由“做事的人”驱动
 - 建立时间技术
 - 重视一步步改变和不断提高

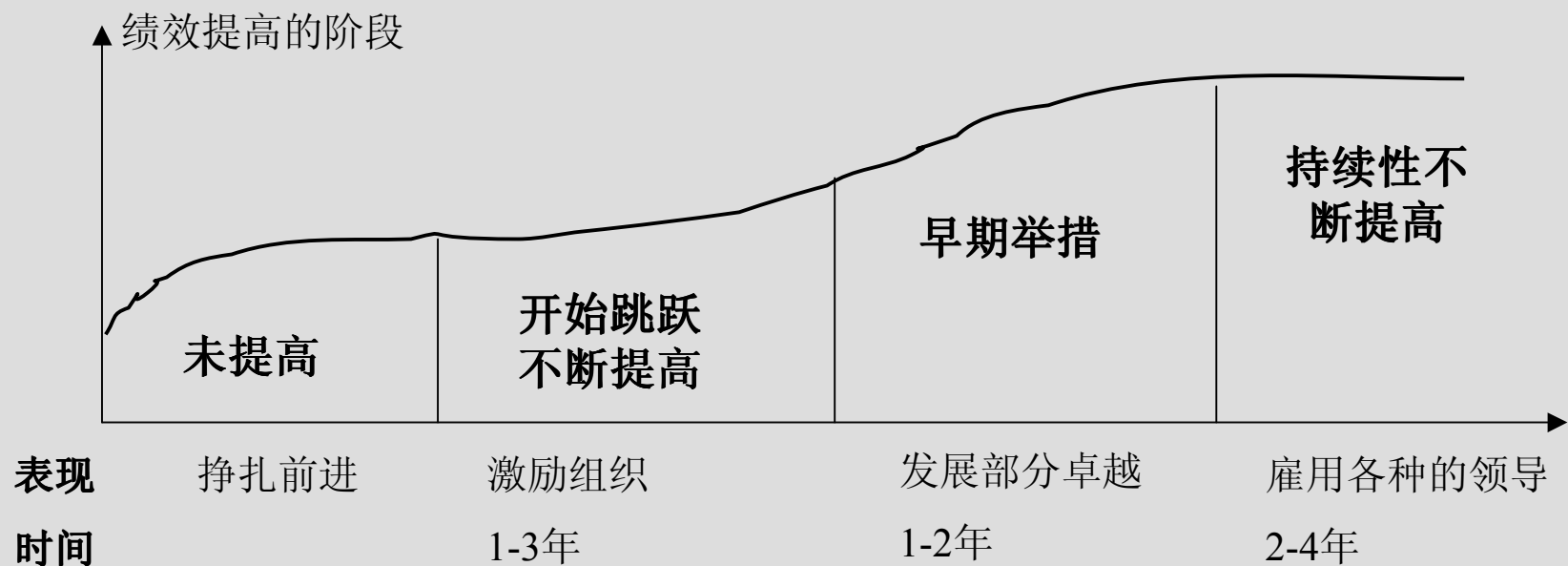
Change leadership: 改变

- 麦肯锡的改变程序模型

工具	TOP/AVA 全运营绩效	Breakthrough 突破小组	Sourcing 资源小组	CPR 核心流程设计	Front-line skill building
转换重点					
分析重点	基于单元或流程	每个组的目标—基于主动性	购买产品、服务的全部成本	核心流程经常跨职能	在核心流程中发展新技能的“边干边学”过程
何时适合	需要快速分步改变；资格文化	准备好改变，组织易变；不错绩效文化	购买的产品、服务是主要成本	需要重新设计跨职能流程	需要新的竞争优势基础
标准目标	40%可压缩成本	短期，注重质量、成本	10%资源成本降低	流程绩效质的飞跃	获得快速成功，并建立持续的组织能力

不断提高的公司的特性

- 提高运营的最终目标是不断的提高。不断提高的公司有几个特性：
 - 开始于组织各层次的手把手的领导，坚信不断提高是必须的
 - 深入进行运作讨论，结合面谈和测试的形式
 - 由问题解决技术支持，包括各种主动（上→下、下→上、职能间）的平衡
 - 产生世界领先的成效，包括运营绩效、领先的能力和心志模式
 - 这些结果都由外在学习系统支持



麦肯锡是一个不断提高的组织

- 不断追求更好的回答、更快的影响
 - 在核心流程，例如解决问题上保持世界领先能力
 - “能做”的文化
 - 系统的广泛问题解决
 - 清晰的知识转化体系
- 管理系统支持
 - 针对新的障碍不断进行业绩讨论
 - 经常的技能建立机会
 - 艺术性的招聘流程

手把手的领导

深入的运作讨论

问题解决技术

世界领先的成效

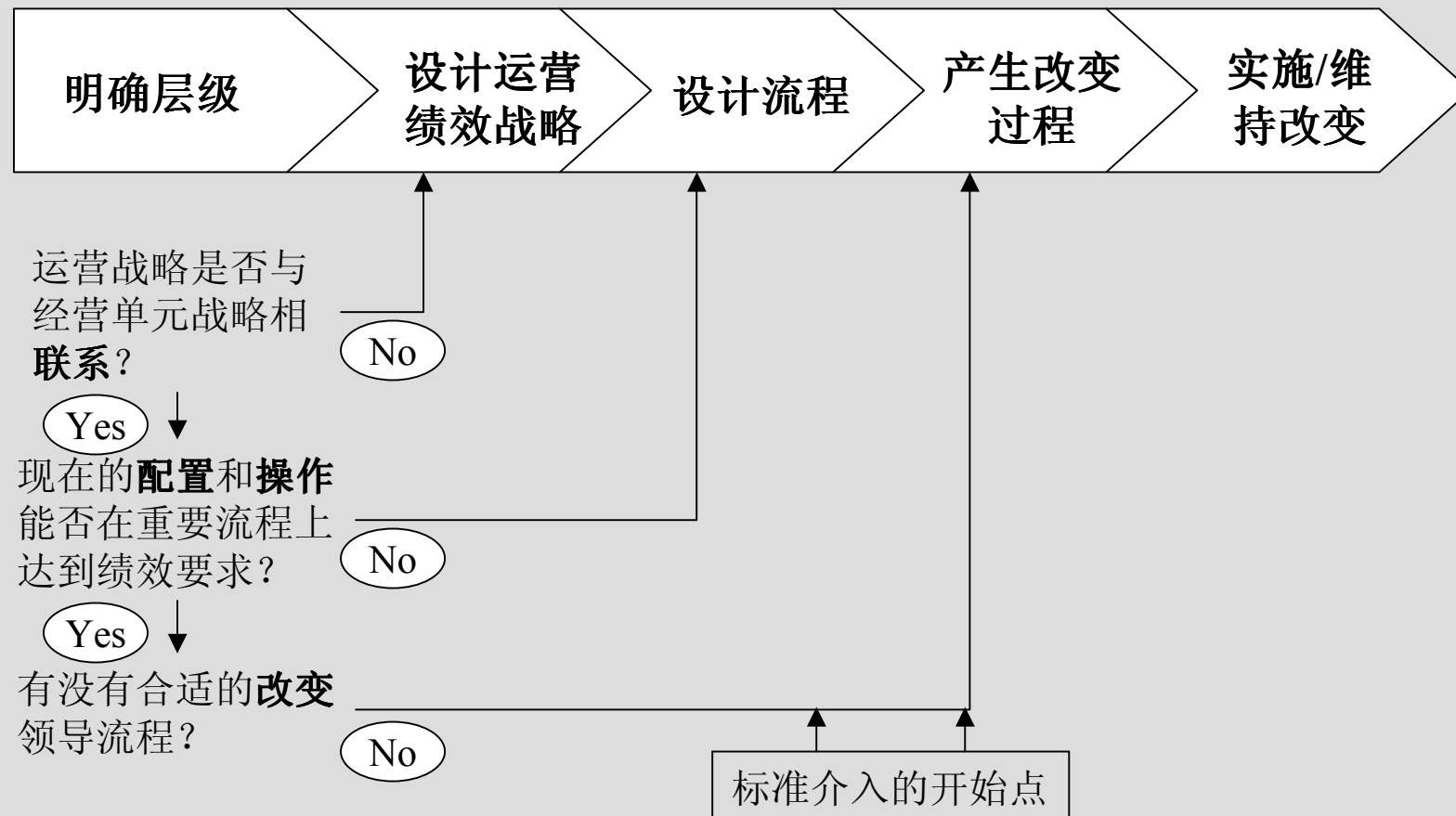
学习系统

Mckinsey

- 各层级每天都在加强对使命和价值观的认识，例如项目小组、CST
- 每半年回顾一次
- Up or -out 政策
- EPRs/向上的反馈
- 代码化的模型和方法论
- 完善的问题解决7步骤
- 强成长性和客户影响力
- 为能解决客户最棘手的问题而骄傲和自信
- PDNet，知识源目录
- 培训
- 转换工作安排

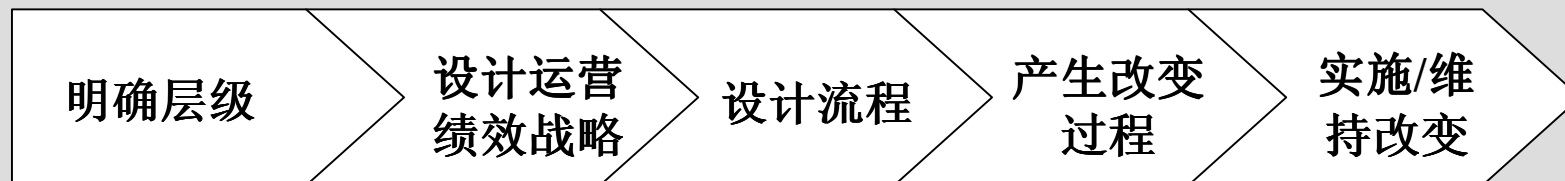
如何实施成功的运营管理

- 从以往的项目可见，预先考虑如何构架工作和项目组是保证运营管理项目成功的关键
- 决定开始点的基本问题：



每个运营研究需要深入的研究、有效的战略和实施

- 理想的运营项目流程



- 评价4Cs的有效性和紧密性
- 找到关键流程中的绩效差距并确定优先级
- 选择开始点

- 评价：
 - 市场要求
 - 现有经营单元战略
 - 现有运营战略
 - 能力
- 发展运营战略的可能选择
- 评价、重述、决定

- 定义最先的流程及以下的步骤
- 明确完成后的差距
- 评估有关配置和操作的流程内杠杆点
- 评估基础原因
- 完成重新设计的战略

- 通过高层管理者交流感觉到的需求
- 获得现有组织希望/技能
- 构架改变过程
- 获得必需的资源
- 开始推动改变

- 实施进程
- 监控结果和反馈
- 将改变组织固定化

运营效率

- 总之，实现真正的运营效率，需要考虑4Cs的设计（联系、配置、操作、领导改变）和运营流程的紧密结合（**制造、采购/供货管理、产品开发、供应链、售后服务**），以全力支持公司的经营单元战略和创造真正的竞争优势。