



# 变化与革新干部领导力教育

2012. 02

新风企业管理顾问（韩国）公司

# 适应变化/革新的 21世纪型经营模式

区分	21世纪型经营模式
企业目标	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 从企业规模扩张转换为企业价值最大化</li> <li>- 通过客户创造和客户关系管理，短期利益和长期成长同时追求</li> </ul>
事业结构	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 依靠选择和集中确保差别化的竞争力，挖掘能创世界1，2位的核心事业</li> <li>- 从销售为主的成长，追求收益性为主的质量成长的价值经营</li> <li>- 从固定资产中心转换为无形资产中心，确保和强化核心力量</li> </ul>
企业经营	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 从业主为中心的经营，重视利害当事人为中心的经营、伦理经营、责任经营</li> <li>- 重视社会贡献和责任</li> </ul>
企业组织	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 没有高墙的开放式网络组织、流程为中心的柔性的组织、支援为中心的简洁的参谋型组织</li> <li>- 水平/垂直性协作及强调自律责任（授权），相比管理，更重视领导力</li> </ul>
企业文化	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 革新导向、容忍失败的文化、挑战性/创意性企业文化</li> <li>- 重视速度的文化、品牌价值最大化</li> <li>- 从内部导向转为客户导向、开放式的网络导向</li> </ul>
技术研发	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 以市场为导向的研发、与事业战略相一致的研发、全公司性研发、客户为中心的品质管理</li> </ul>

# 经营革新指？

为达成组织的目标，以新的点子或方法，予以计划并执行和评价的活动。

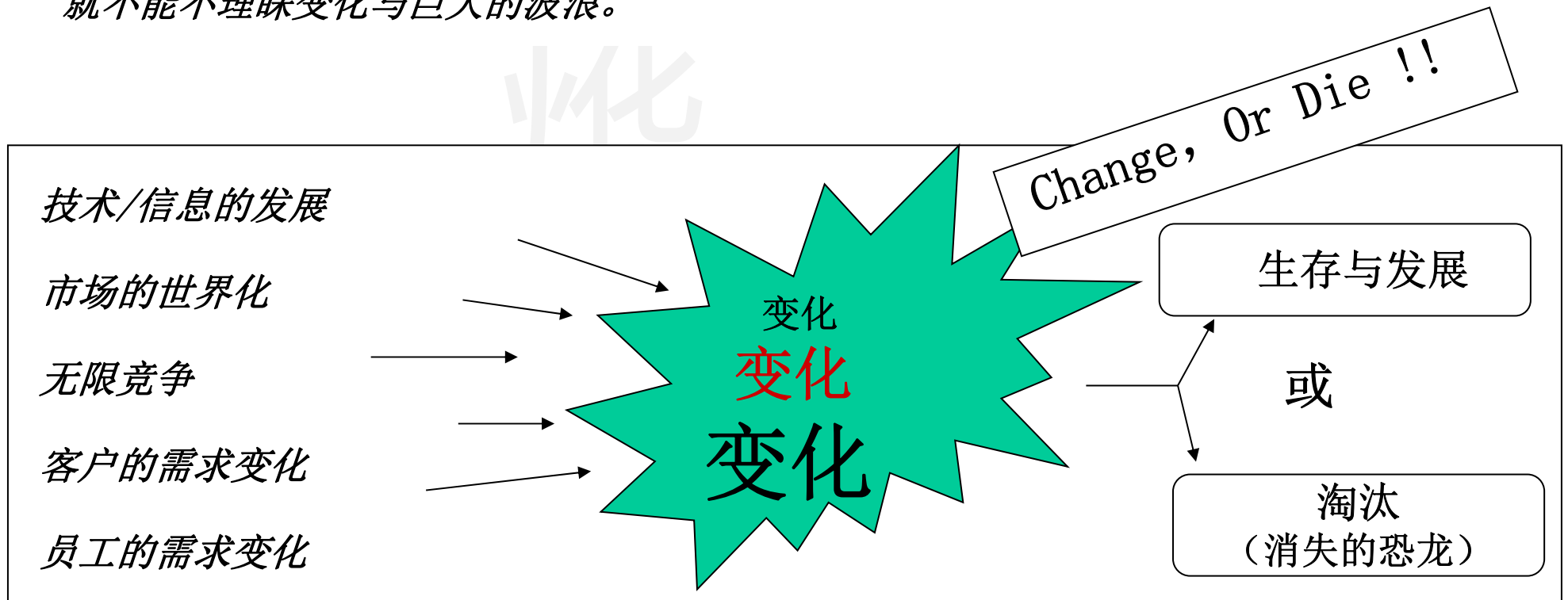
- 经营
  - 管理和运营企业或事业
  - 为有效地达成组织的目的，树立计划和执行并对其结果进行评价等的活动。
- 革新
  - 将旧的风俗/惯行、意识、制度/方式等完全改变换新。
  - 皮革的‘革’ + 崭新的‘新’ = 从动物的身上扒掉皮毛后重新梳理。
  - Innovation = in[manner（手段/方法）]+nov[novitas（新的/new）]

# 变化还是变化

如今

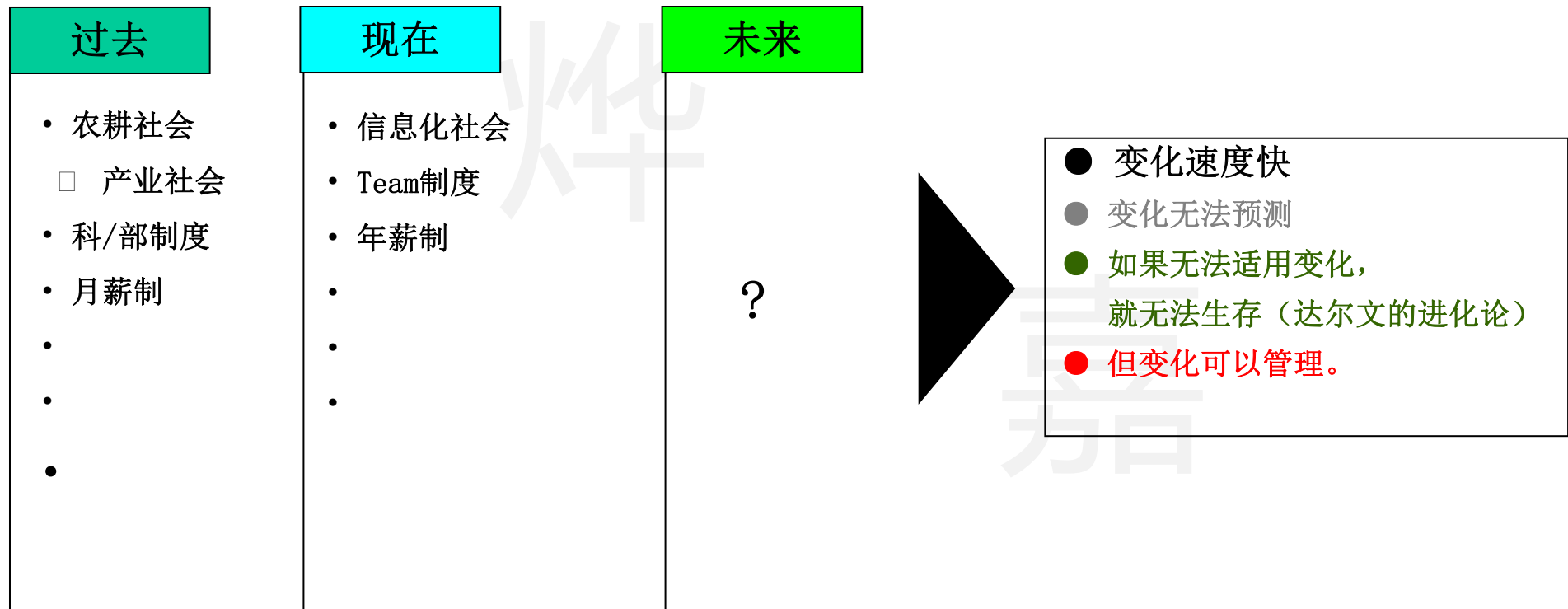
变化 (Change) 已不是选择的问题。

在巨变的环境下，要同时追求生存与发展的个人或组织，  
就不能不理睬变化与巨大的波浪。



# 变化（Change）指？

当想维持现状（status quo）的力量与想破坏现状的力量平衡（balance）被破坏时，变化（Change）就会消失。



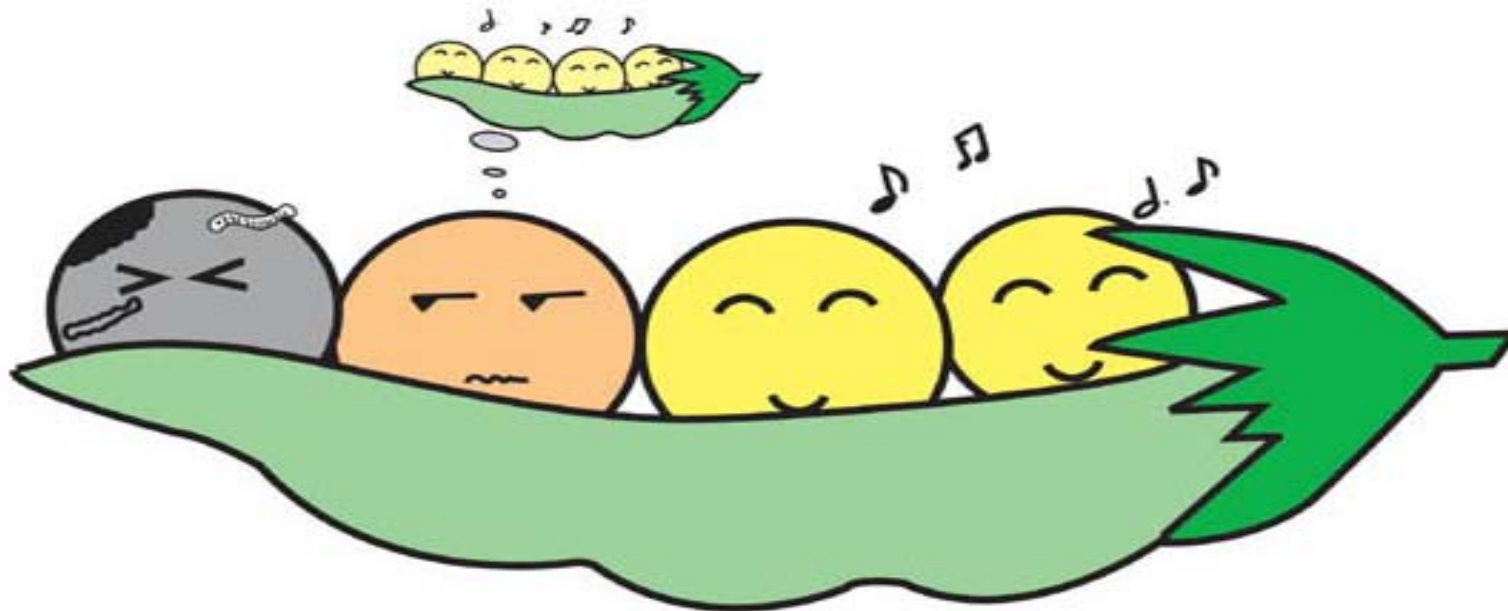
# 请果断去除不合理的习惯与浪费

## 如果不把腐烂（LOSS）的东西挑出来

哪怕有一个腐烂的，会导致全体腐烂。

**Fun 으로 Fun place를!**

If just one is added, all another will be added.  
Let's make good place to work with fun.



将影响整体腐烂。

# 变化与改革的真理

“世上不会变化的真理是，  
一切都会变化的事实。”

– 赫拉克利特

“Only dead fish go with the flow.”  
只有死鱼才会顺着河流漂动。

“所谓变化和改革是，  
敌人多，缺乏有助之人的  
最危险和困难的事情。”

– 马基亚维利

## 鲇鱼论（泥鳅的矛盾）



在养泥鳅的两块儿稻田中，一边放捕食的鲇鱼，另一边则只放泥鳅来养的时候，哪边的泥鳅会养的更好呢？

与鲇鱼放在一起养的泥鳅们会养的更胖些。原因是，它们为了不被鲇鱼吃掉，因此平时吃得更多，运动得也更多。

这是三星的李健熙会长，在1993年开始新经营时所提到的所谓‘鲇鱼论’。

≡汤因比的鲱鱼的故事



要用眼睛看、身体感受才能变化

## See – Feel – Change



应该怎样解决问题，得让人们看得到



响应组织成员的感性，感情的号召



要减少妨碍变化或控制的感情，  
得诱使对变化有用的行动

## 变化从3‘从’开始

---

■ 从‘我’开始

■ 从‘现在’开始

■ 从‘琐碎的’开始

各位是怎么样呢？

## 要先行变化才能要求变化。

越厌烦变化的人只要求变化。  
自己开始变化才能改变别人。  
通过自身的智慧从近的开始，  
从可行的开始变化，  
这样的您非常值得的骄傲！



如果我变化，我们会得到变化

## 从我开始变化

‘我’是  
‘我们’的镜子

A mirror "ME" reflects "WE"

ME

如果‘我’变化  
‘我们’会得到变化！

Changing "My self"  
make changing "Ourselves"

WE

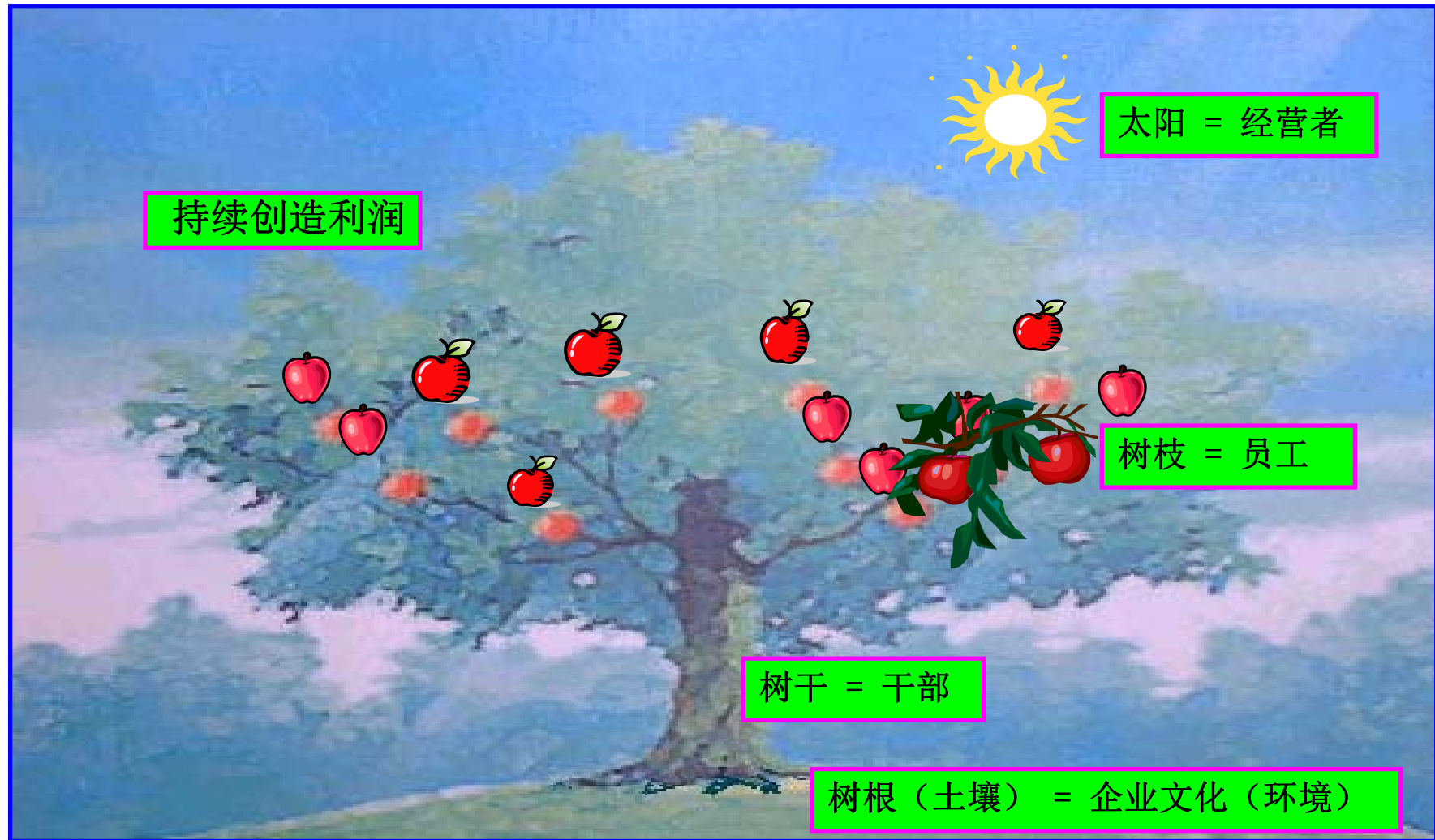
才可以使我们变化

不是‘我’，而是‘我们’！

‘不是个人 Play，  
而是 Team Play’

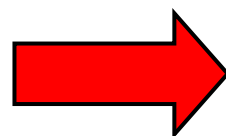


# 有生命力的组织



## “变化与革新的领导力”

Knowing



Doing

“危机意识”

必死則生

“超一流目标”



“同心同德”



# 用以行动去执行

请执行吧。

没有行动，再好的计划也是白费的。

浮现出好的点子，就请马上执行。

如果拥有梦想，就执行吧。

树立了目标，就马上行动起来。

有一定想要做的，就马上行动起来。

把所想的转为行动时，也会有失败的时候。

有了多次失败，才可以预防更大的失败。

如果怕失败而不做任何事情，就没有更好的发展。

要学会享受失败。

雷打不动是对失败恐惧的结果。

开始行动吧。

要是等到明天行动已经晚了！



# 变化与革新改变人生

- Samuel Smiles -

改变想法，就会改变行动

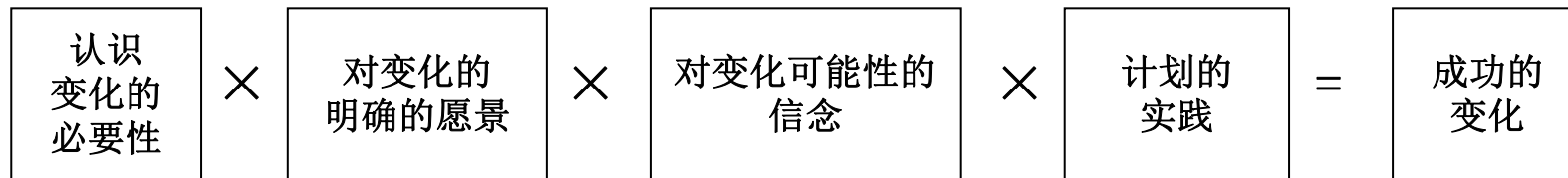
改变行动，就会改变习惯

改变习惯，就会改变品性

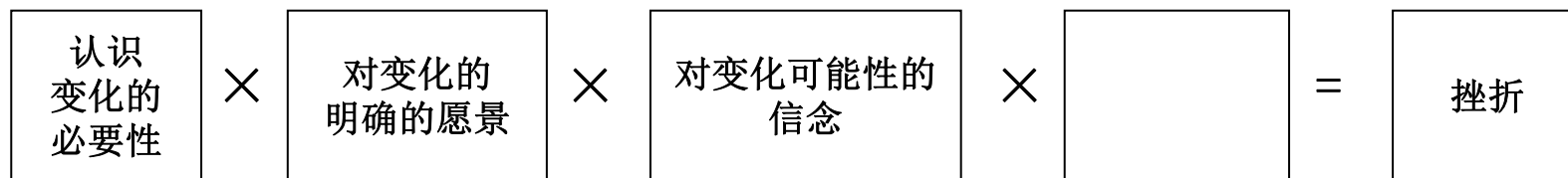
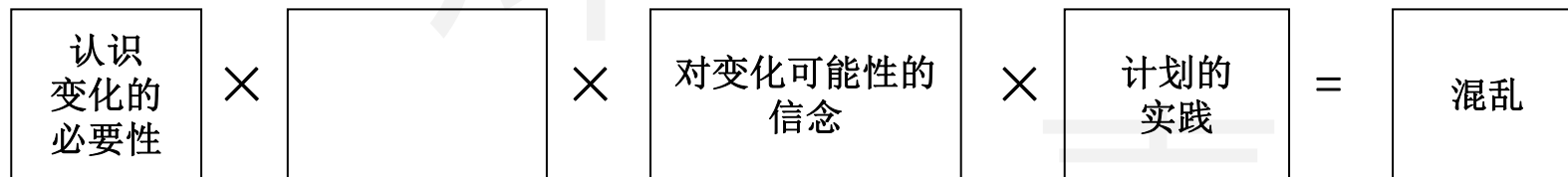
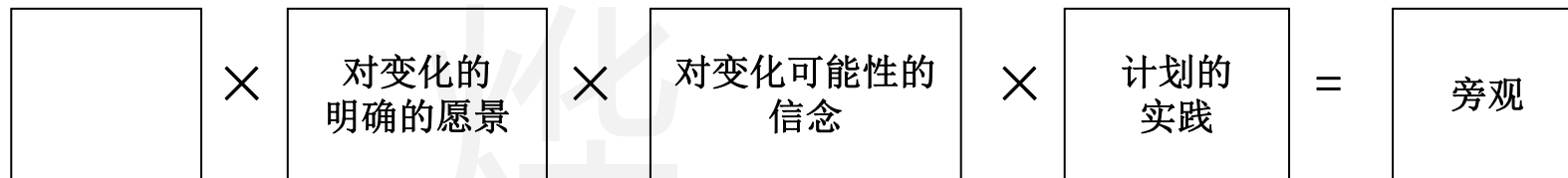
改变品性，就会改变命运

# 变化的方程式：阶段性管理课题

## – 成功的变化条件

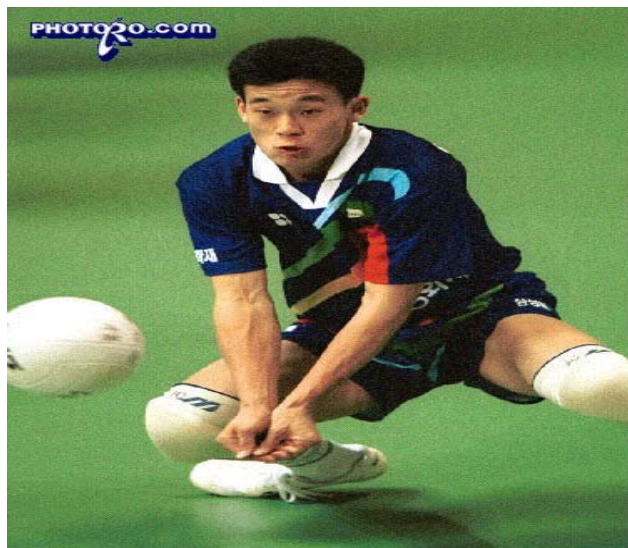


## – 相关要素缺乏时派生的结果



# 变化的先遣队

## 应对变化的人



- Flexible

## 洞察力、利用变化



- 协同、协作
- 敏捷/迅速



## 先行、创造变化

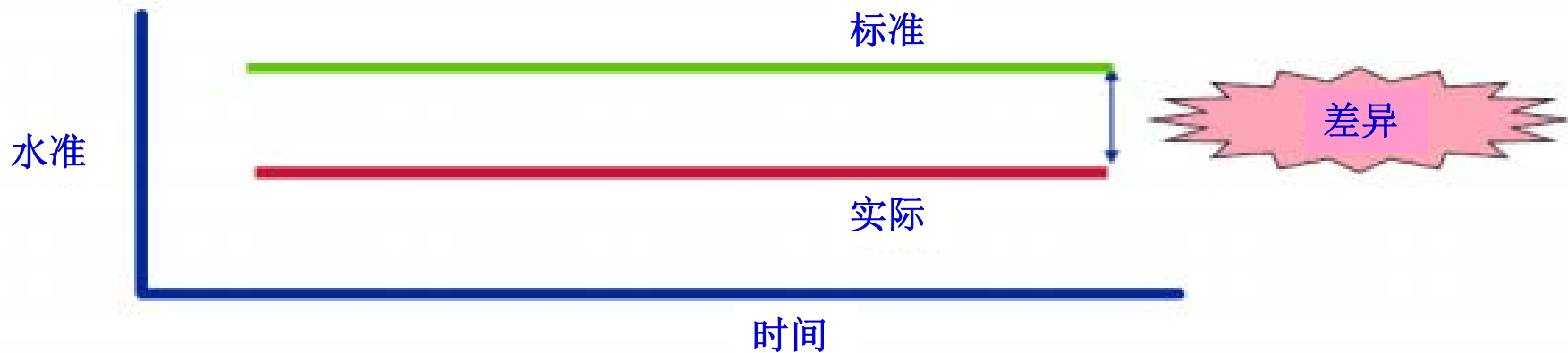


- 创意与挑战
- 无限研究

# 问题解决的概念

## 问题指？

问题定义为现在的标准或期待值与实际状况之间的差异。

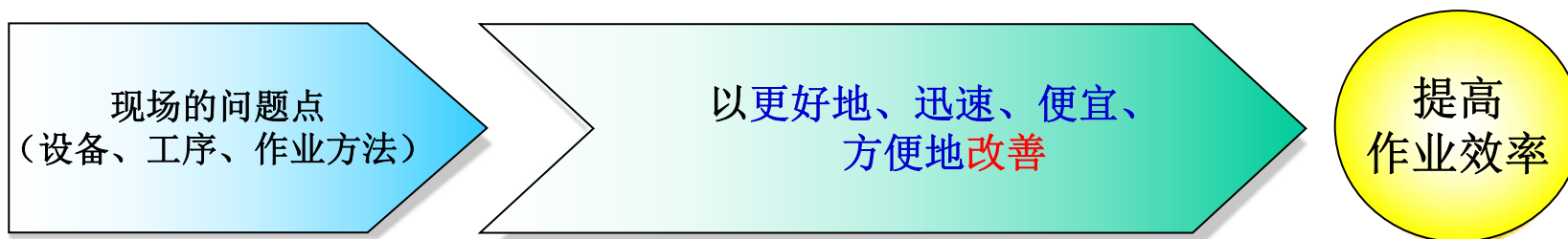


- 问题是改善的种子。
- 问题是肯定的机会。
- 如果没有问题，等于发生什么错误。不知道问题才是最大的问题。

• 改善（IMPROVEMENT）：将不足或错误的内容纠正，做到更好。

“建城堡时只靠大石头，城堡就很容易倒塌。为防止它，需要对石头和石头之间填补碎石和泥土。改善就是碎石和泥土。”

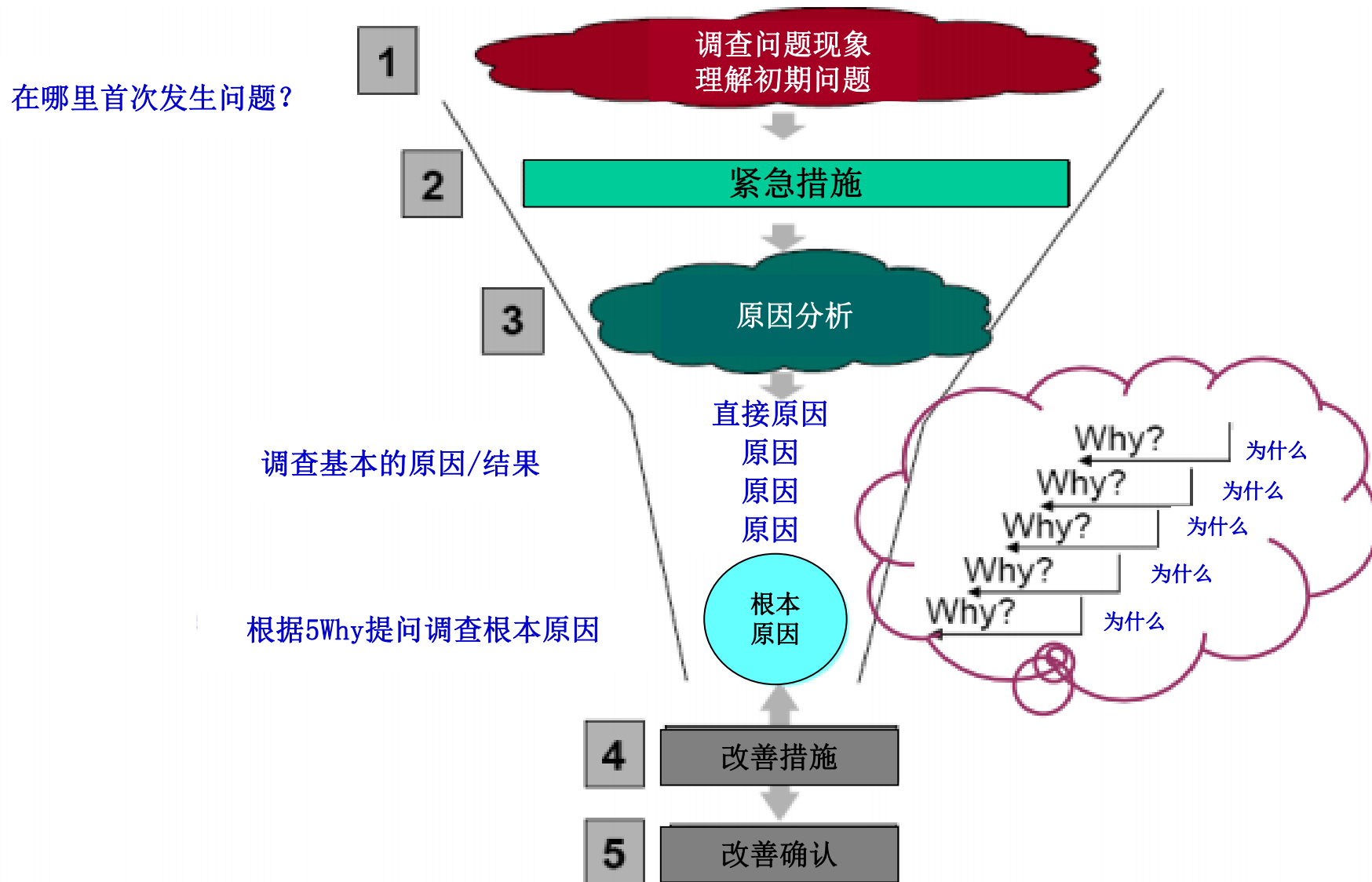
# 改善指？



## ■ 改善的原则

1. 丢弃工作的**固定观念**
2. 不要说不行的理由，**思考可行的方法**
3. 不辩解，**首先否定现象**
4. 不追求完美，哪怕50分也**马上实施**
5. 错误**及时改正**
6. 优先进行**不花钱的改善**
7. 车到山前必有路
8. **反复5次“WHY”**，追求根本原因
9. 不追求一个人的知识，**重视十个人的智慧**
10. 改善永无止境

# 5阶段问题解决的流程图

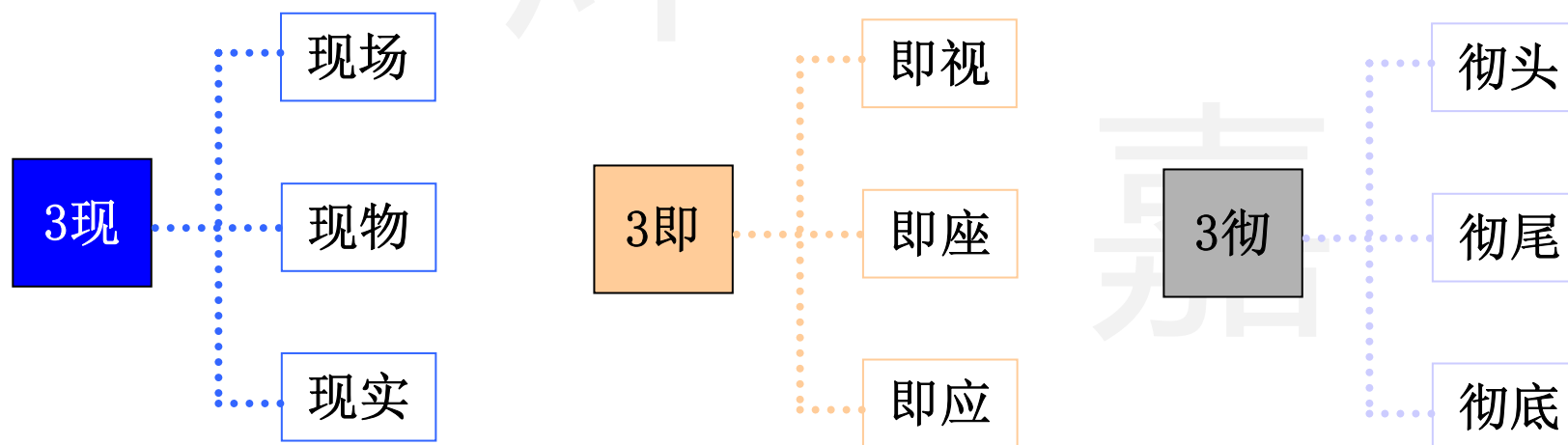


# 「3现、3即、3彻」经营

“3现” 在现场直接观察现物分析现实

“3即” 发现问题或浪费，应即时，就地应对

“3彻” 彻头彻尾地、完美地履行业务/作业



# 经营战略的概要

## 经营战略指？

使企业活动整体性、计划性地适应环境变化，  
能动地应对企业环境，谋求企业永续与成长。

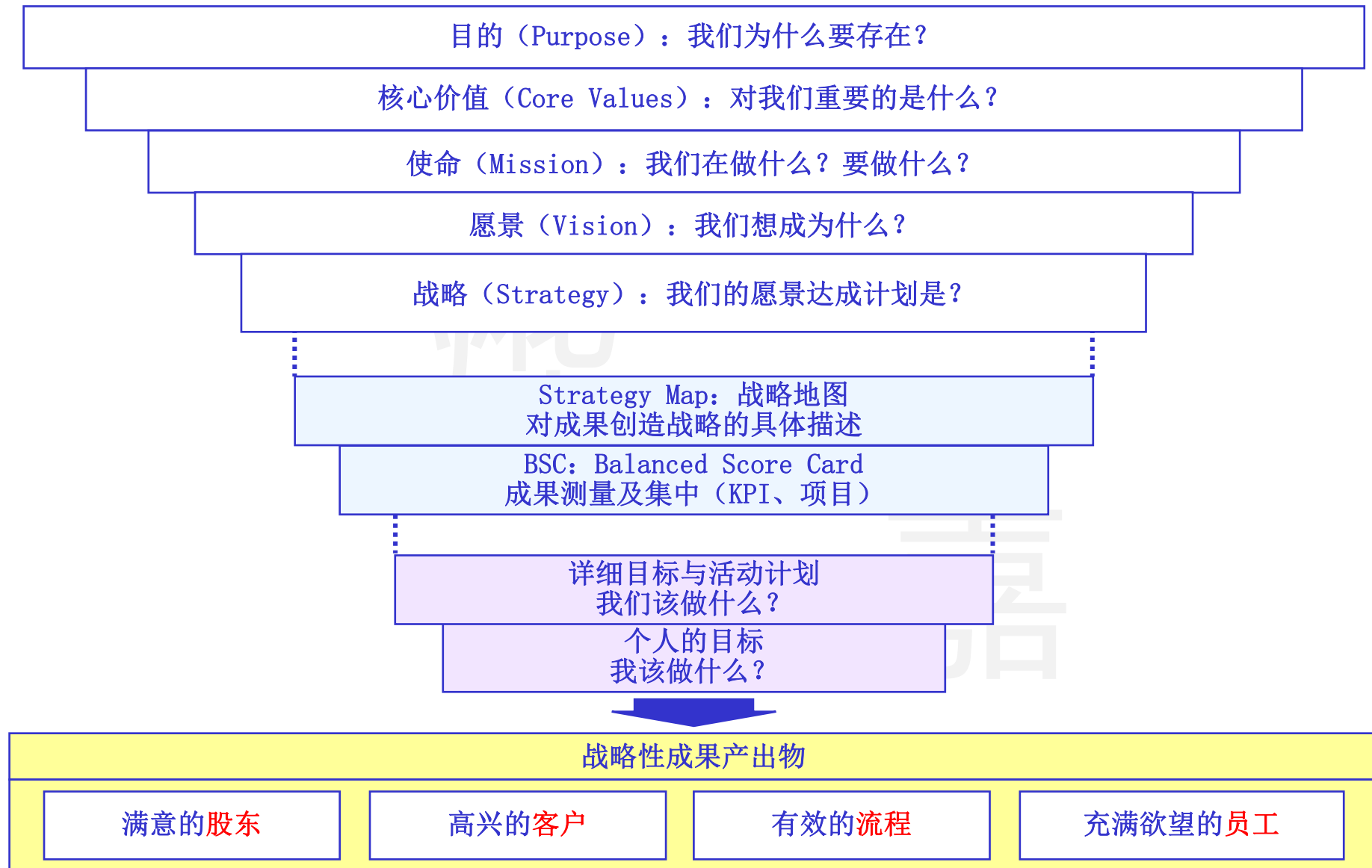
### ■ 为什么需要经营战略？（目的）

- ◎ 为在竞争中赖以生存
- ◎ 明确业务的方向性，达成经营目标
- ◎ 为持续提升管理水准与改善能力

个人 → 管理者 → 部门 → 公司



# 经营战略成果（价值）创造阶段



# 经营战略目标达成体系图

目标

达成公司经营战略及目标

战略

树立各部门经营战略（经营革新战略）

CSF

各 Critical Success Factor（核心成功要因）

KPI

代表各功能 CSF的指标（KPI）

项目

确定各项KPI的目标达成项目（持续挖掘）

实践

迅速、正确、共同实践，持续学习改善工具

# KPI管理概要

## ◆ KPI (Key Performance Indicator) 指？

- 测量组织的目标达成程度，明确各部门、个人需要集中管理和达成的成果目标的**关键绩效指标**  
☞ **若没有量化指标，就不能进行管理和改善，也不能评估！！**

## ◆ KPI的重要性（运营效果）

- 将所保留的资源集中于有成果的领域并履行
- 有效利用于预测未来结果或诊断现水准
- 开发明确的评价尺度，明确单位组织或个人的成果
- 体现在组织内如何创造成果与价值，组织、个人的意识与行动改革

## ◆ KPI选定基准

- S 具体性 (Specific) : 应提供到底想要做的具体信息
- M 可量化性 (Measurable) : 明确设定基准并可以客观地测量
- A 执行指向性 (Action-Oriented) : 应成为可以诱导执行的导火线
- R 与战略的相关性 (Relevant) : 选定可以代表战略执行度的指标并正确确认战略满足经营目标与否
- T 适时性 (Timely) : 应实时可以清楚现水准

# KPI管理现水准及目标设定指南

- 现水准：数据在一定期间（至少3个月以上）内稳定的平均值  
或根据指标设定为（累计/最高/最低），但需从保守的观点设定
  - 目标设定为对比竞争对手水准以上  
若不清楚竞争对手水准时，设定对比现水准20%以上改善的水准
- 最终的现水准、目标是由上司确定。

## ※ 计算现水准时参考事项

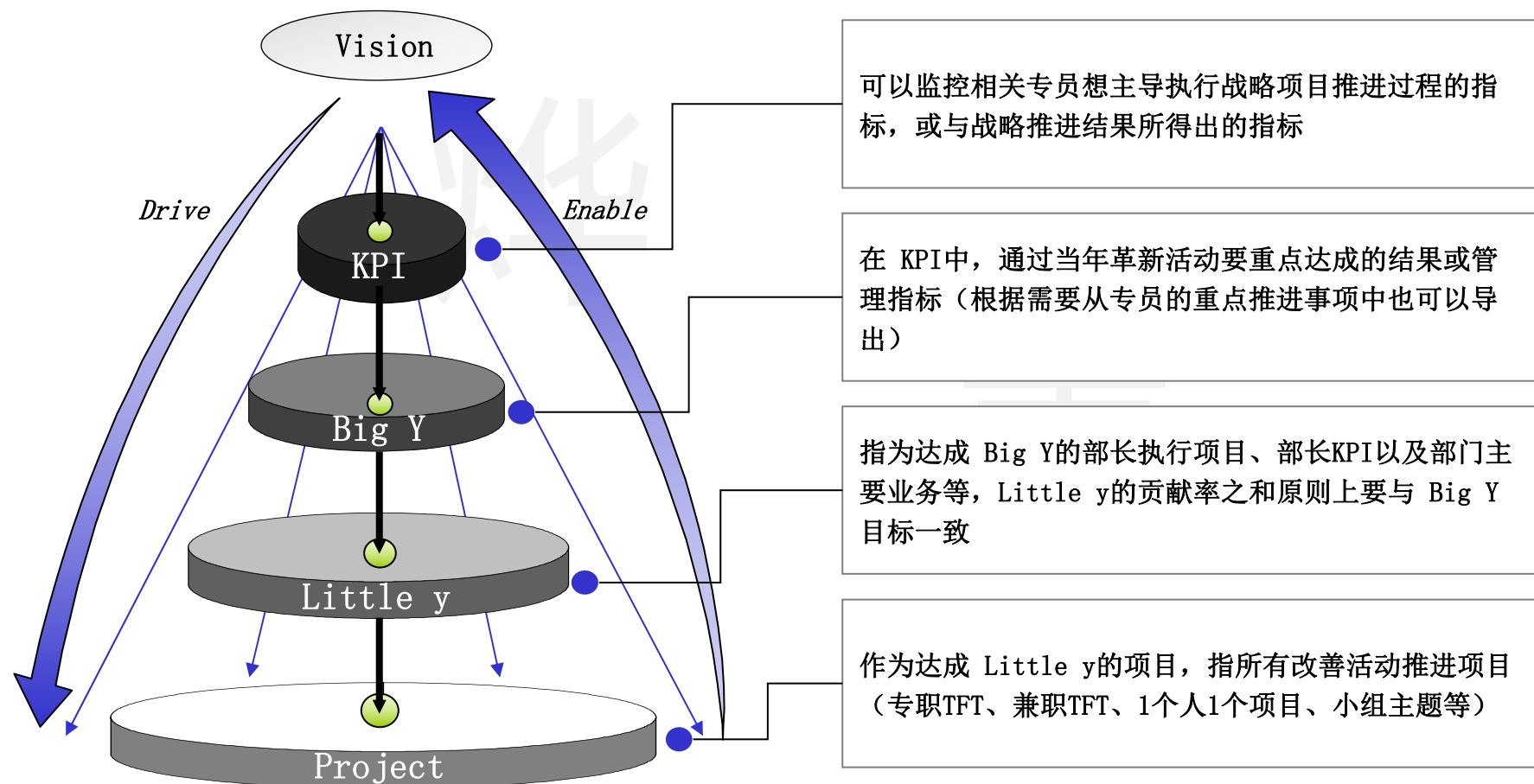
数据类型	数据呈稳定时	数据持续增加或减少时	数据只在一定期间内稳定时	数据不稳定时
现水准设定	<ul style="list-style-type: none"> <li>最后1个月为基准，3个月以上的实绩</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>最后1个月实绩</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>稳定期间的最后1个月为基准，3个月以上的实绩</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>相关期间的平均实绩</li> </ul>
	<p>1 0月 11月 12月 数据期间</p>	<p>10月 11月 12月 数据期间</p>	<p>9月 1 0月 11月 12月 数据期间</p>	<p>10月 11月 12月 数据期间</p>

# 经营革新改善项目展开流程

- 以 Big Y为基础 按 Top Down的方式导出项目，并对此倒推验证。

项目导出整体概要图

定义



# KPI管理标准

案例

部门名	人力资源部	科/工序名	人事科	责任人	×××
指标名	人员流失率		区分	KPI（ ■ ）， 团队提升指标（ ）	
指标管理范围（对象）		工厂（ ■ ）， 部门（ ）， 科室（ ）， 工序（ ）			

管理目的	了解员工流失数据, 有针对性的改善, 保持无人员流失影响生产													
计算公式	(本月离职人员/本月在职所有人员) × 100% 备注:													
采集来源	以每月的人员流动表为准													
2011年	月度	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	年度
	计划	12.0	11.8	11.5	11.0	10.5	10.0	9.8	9.5	9.3	9.0	9.0	9.0	9.0
	实绩	12.3	12.0	11.3	10.8	10.2	9.8	9.5	9.6	9.1	8.9	8.8	8.7	8.8

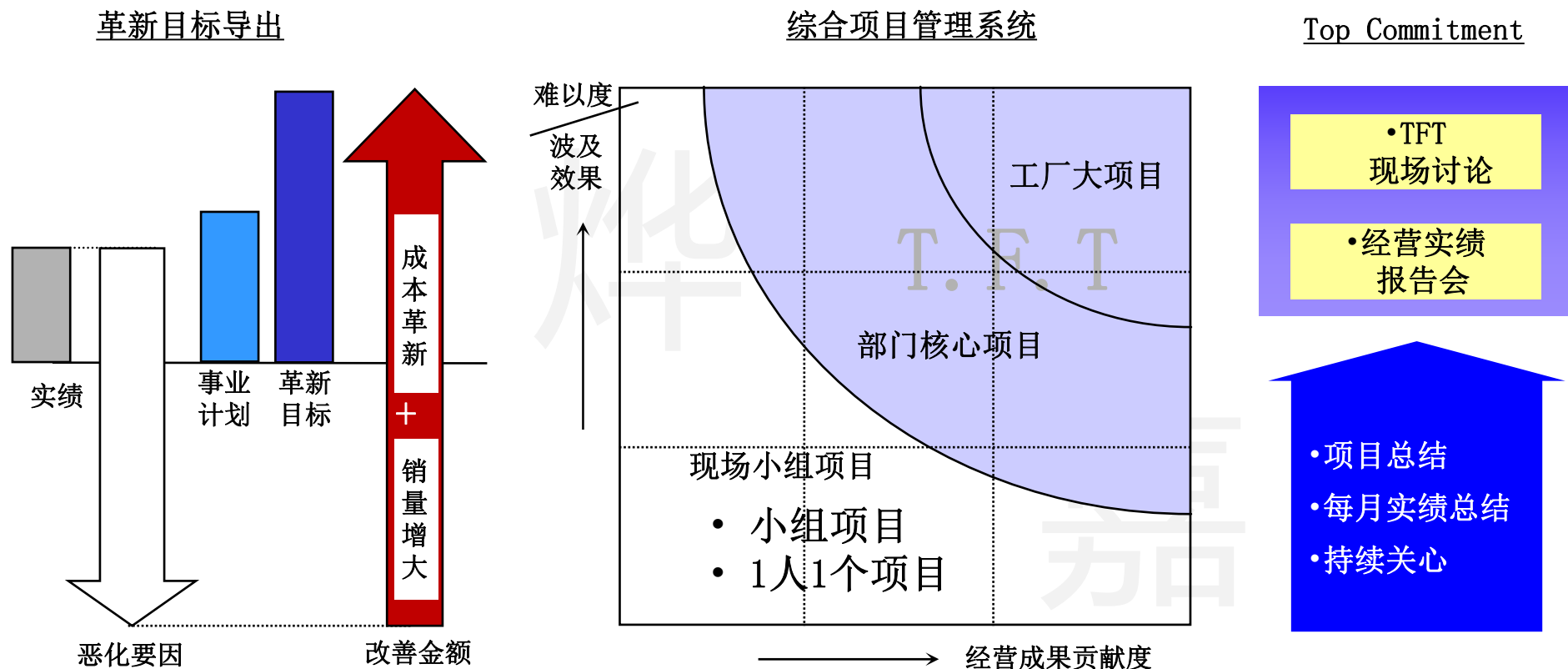
2012年 设定基准		现水准	8.8				基准日	2011年10-12月均值				单位	% / 月	
		目标	5.0				基准日	2012年10-12月均值						
2012年	月度	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
	计划	8.5	8.0	7.8	7.5	7.0	6.5	6.0	5.7	5.5	5.0	5.0	5.0	
	实绩	8.5	7.9											
区分		达成方案									日程		责任人	
人员流失调查		1. 辞职人员作离职调查, 分类汇总 2. 找出辞职原因, 并分析, 再改善, 避免同样问题造成员工流失									适时		× × ×	
组织业余活动		1. 一般两月组织一项体育/娱乐活动比赛, 丰富员工业余生活, 让员工对公司有归属感									每月		× × ×	
培训		1. 加强员工入职培训, 使其进入公司时对公司规章制度/薪资等需了解的内容充分认知 2. 每月跟进各部门培训实施情况, 督促部门有计划的培训员工, 并注重效果									每月		× × ×	

# KPI内容变更申请表

部门名				提交	审议	批准
KPI名		变更分类	指标名（ ），计算公式（ ），现水准（ ），目标（ ）			
变更前		变更后		变更事由		

# 改善项目运营方法

- ❑ 为达成经营革新目标，以全员参与的执行为基础，按重要度区分专职/兼职活动，定期进行 Top Commitment。



- ☞ T.F.T项目：脱离日常工作，由3名以上的专职人员所构成，3个月以上推进全公司重点/核心项目的活动小组（Task Force Team）
- 部门项目：在部门内部进行日常业务的同时，推进部门项目的活动小组
- 小组项目：现场员工进行日常业务的同时，3个月以内推进小组项目的活动小组



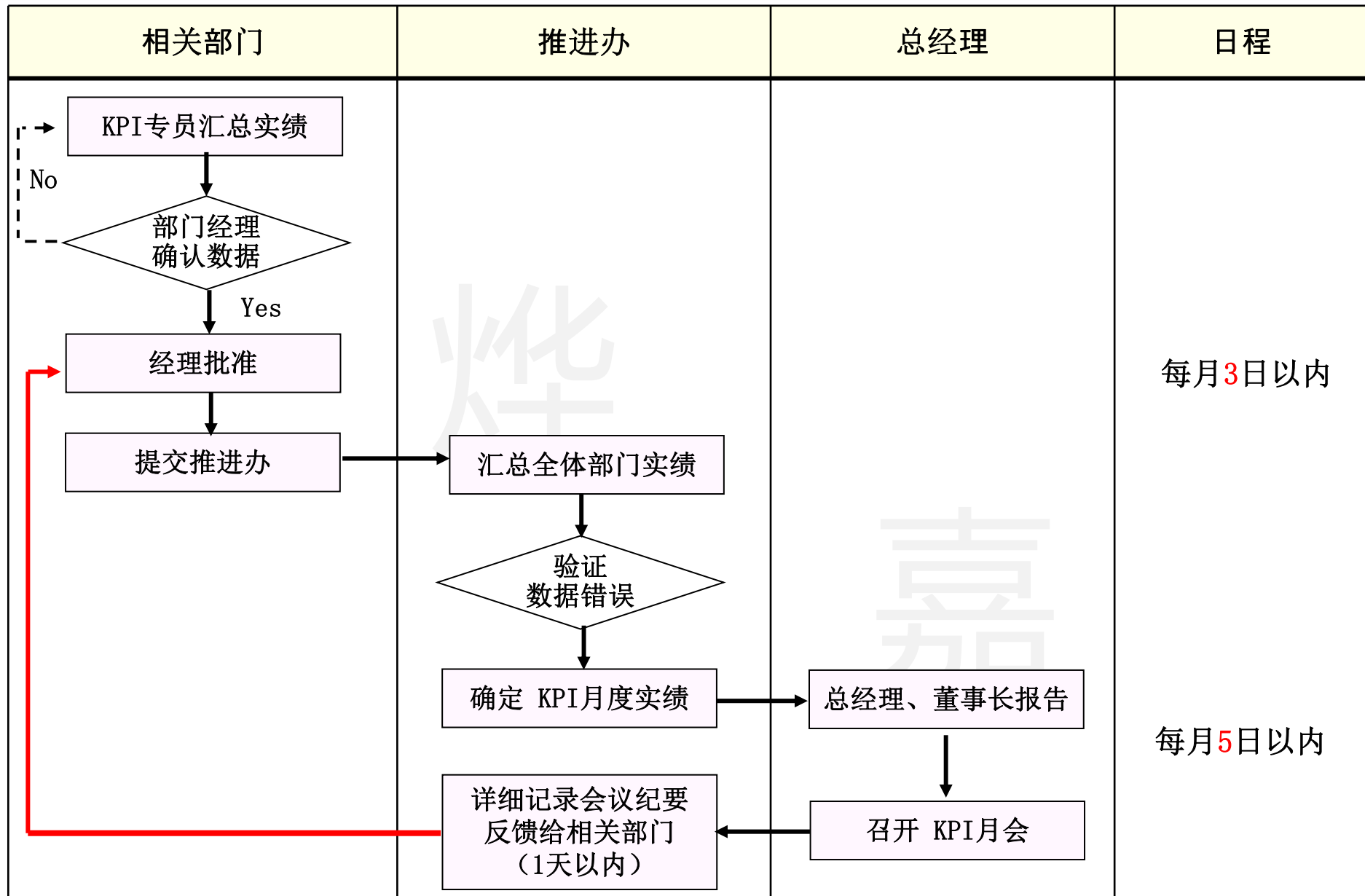
# 评价部门管理水平5个基准

- 10%
  - 1、KPI指标适当性及全面性
    - 到底有多少KPI指标，有无遗漏的指标，各部门根据本部门实际情况，以及参考竞争对手/优秀企业管理指标
  - 2、KPI指标现水准及目标高度
    - 到底设定多高、正确的现水准及目标，是否反映部门经理的意志和挑战性，原始数据的准确性
- 60%
  - 3、为实现KPI及战略的项目导出
    - 到底导出多少支撑KPI及部门战略的项目（改善活动）
  - 4、项目活动的质量及工具掌握
    - 为完成项目活动，使用哪些改善工具  
(如5S、QCC、TPM、IE、VE、6Sigma、DFSS、成本革新、改善提案、事务革新等)
- 30%
  - 5、干部集中全员力量解决问题的领导力
    - 为目标达成的部门全员团队提升、下属人员培养、跟踪管理、高层指示事项执行、部门之间积极协助

# KPI管理要点

1. 每天/每周/每月进行过程管理，并实施跟踪会议（工作 = 革新）
2. 要变更公式、目标等事项，需写变更申请书（推进办提交），  
由部门经理，总经理获准方可有效
3. 进行详细管理原始数据（基础数据）
4. 重点放在非结果的过程管理
5. 事先预测实绩，并树立事先对策与挽回对策
6. 对下月目标树立具体的计划（5W1H）
7. 活动板要做到可视管理，并时刻更新
8. KPI的目的是通过改善活动，提升管理能力，实现公司成果最大化

# KPI月会实施流程



- ▣ 领导 (Leader)
  - Leader是挺身而出带领诸多的人  
(领导者、指挥者、主将、首领)
- ▣ 领导力 (Leadership)
  - 为了维持组织目标或内部结构，诱导组织成员自发性地参与集体活动，促使目标达成的能力  
(Leadership是灵活的技能方法)

※ Leader指的是人，  
Leadership是指领导者应具备的领导能力

# Leader 寓意

- L ..... Listen （**倾听**）：站在对方的立场倾听
- E ..... E×plain/Empathy （**说服**）：直到理解为止进行说明
- A ..... Assist （**共感/支援**）：成为对方的立场
- D ..... Discuss （**讨论**）：直到接纳为止需要充分进行
- E ..... Evaluate （**评价**）：正确的评价
- R ..... Response （**履行**）：立即实践

# 经营革新与管理者的作用

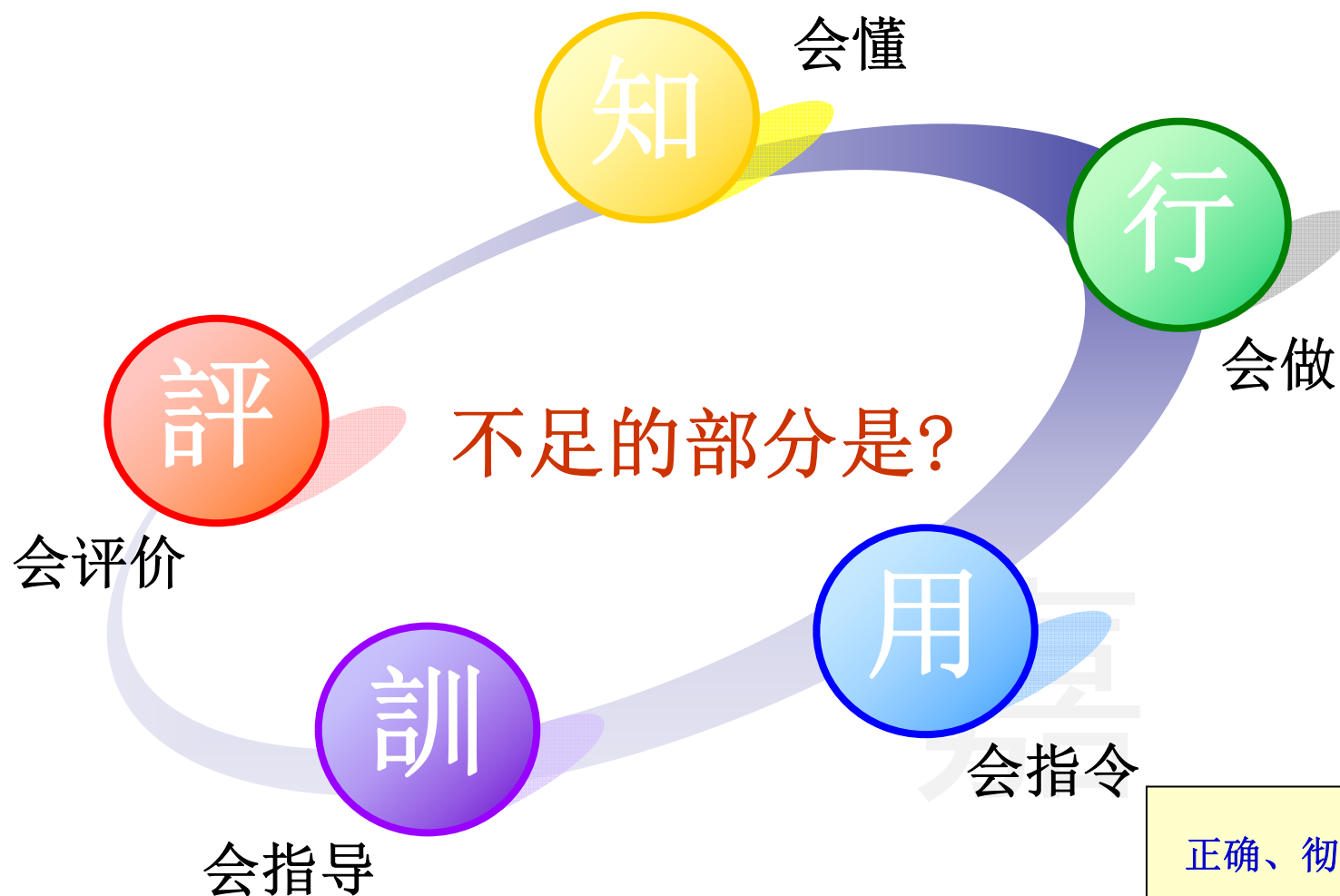
## 管理者的条件

- 能克服革新过程中抵触势力的哲学与信念
- 能设计革新整体过程的知识与能力
- 能动员革新所需资源的地位与权限

## 革新所需的 Leadership

- 强烈的意志 (Commitment)
- 圆滑的沟通 (Communication)
- 亲切的指导 (Coaching)

# 领导所需的能力



正确、彻底履行以上  
5个领导能力，才算是  
真正的领导。

# Leader的美德

美 德	概 念	实践指南
■ 会评价 (評)	在现场对事情的状况和本质进行正确的评价，根据大小缓急的顺序应对的经营者	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 提示渴望创造业绩和达成目标的创造性愿景                             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 通过随时自我反省，时常维持对自身的误谬能果断进行改正的意识</li> <li>→ 按照 Fair Process，对成果进行明确严格的评价</li> </ul> </li> <li>○ 对新的方式、新的接近方法赋予价值                             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 要培养能够判别独创性、创意性、艺术性的眼光</li> <li>→ 为了实现充满构思的组织，重用人才</li> </ul> </li> </ul>

“知道”的  
10阶段

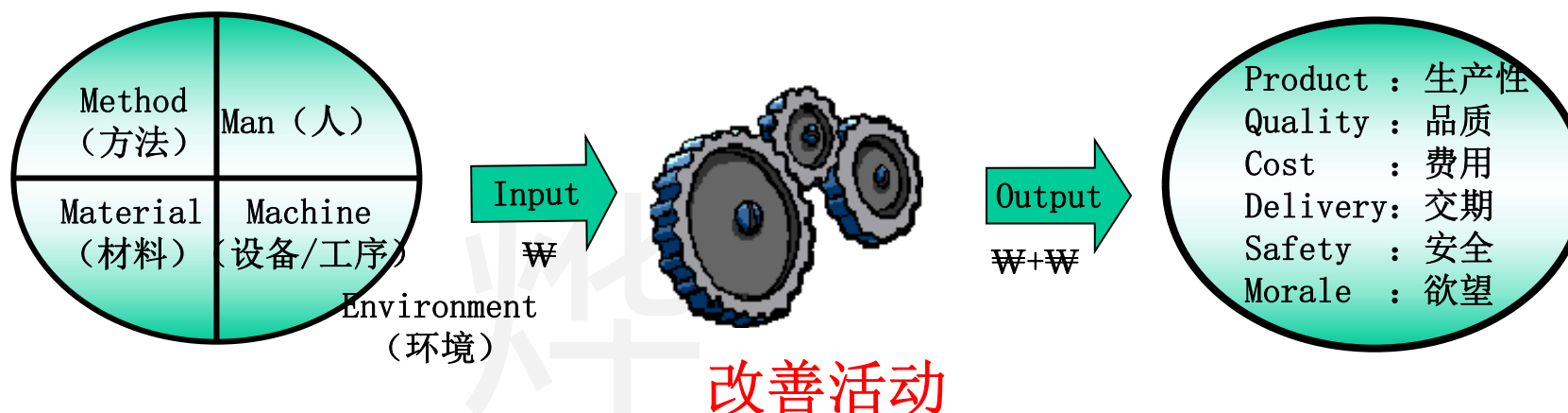
- 1 阶段：曾有听过。
- 2 阶段：曾听过好几次。
- 3 阶段：大概的会说明听过的内容。
- 4 阶段：会把核心内容正确的进行传达。
- 5 阶段：听到的内容会执行。
- 6 阶段：按照所熟悉的内容予以行动和生活。
- 7 阶段：所学到的内容会指令。
- 8 阶段：会指导。
- 9 阶段：会系统性地指导。
- 10 阶段：会评价和分析。

各位呢？



# 制造工厂管理者的主要作用

为达成现场的目标，需要有效运行企业所具备的资源，并通过事前管理和持续的教育训练，**必需达成现场所期待的目标。**



管理者要对4M的管理和 P/Q/C/D/S/M的改善负起无限的责任。

- 第一，通过材料、人、资源等投入最小化，努力达成产出最大化，即提升生产性。
- 第二，要制造客户要求的高品质产品，彻底做好自主制程检验，坚决不能将不良品流到后工序。
- 第三，保证品质的同时，要时常考虑降低成本的方法，学习挖掘并改善浪费的方法论。
- 第四，努力达成达成生产计划，通过缩短产品制造时间，必需遵守客户交期。
- 第五，在任何情况下，都不能允许下属员工发生安全事故，为此要彻底查找并改善安全不合理，给予安全培训。
- 第六，构筑部门间、上下级间的信赖关系，全员努力达成公司目标。  
同时，为谋求个人的持续成长，营造改善和指导的氛围。

# 自我诊断

01 对业务履行的热情 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
02 集中力 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
03 创造性想象力 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
04 动力赋予能力 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
05 问题解决能力 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
06 说服力 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
07 理解力 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
08 包容力 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
09 沟通能力 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10 创意能力 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11 企划能力 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12 时间管理能力 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13 自信心 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14 行动力 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15 推进力 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16 决策力 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17 状况判断能力 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18 自我反省能力 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19 积极性 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20 肯定的态度 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21 信念 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22 业务履行知识 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23 业务履行技术 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24 人际关系能力 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25 协助性 .....	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

我的分数  
(       )

# 非常感谢！

新风企业管理顾问  
(韩国) 公司承诺

尊重企业伦理

利用丰富的经验与方法论

投入经验丰富的专家

投入浑身的热情

会成功地履行  
咨询项目。



如果对本资料有疑议，请致电新风企业管理顾问（韩国）公司的  
朱荣允代表（13502819962） / 郑熙权顾问（13728637860）  
（☎ 0755-82873607）。

邮箱：×fge×in@126.com 网址：www.newmic.com.cn