

如何打造持续改善创新的文化？

2020-04-14 03:15 下午 - 尹俊卿

状态:	Inception	开始日期:	2020-04-14
优先级:	Normal	计划完成日期:	
指派给:		% 完成:	0%
类别:		预期时间:	0.00 小时
目标版本:	敏捷改善1.2: 疫情下通过敏捷改善快速提升效率	真实产品:	
虚拟产品:		真实交付:	

描述

『持续改善对组织的重要性』

个人在台积电待过10年多，待过生产、製造、品保、业务、处长的特助，2011年离开台积电之后发觉，原来台积电有很多东西，其实对一般企业会是很受益的。所以我成立了一间品硕创新管理顾问公司，结合与网罗志同道合的朋友，其中包括许多曾经任职于台积电，来一起从事两岸的顾问跟企业讲师的工作，我相信可以帮助到许多台湾的中小企业，其中一个很重要的部分，就是协助企业打造持续改善创新的文化。很多人问我说，老师，台积电公司这麽大，它的方法在台湾的中小企业适用吗？我可以很确定的跟大家说，可以的！这几年来我协助了几间企业，顺利的把持续改善创新DNA複製出去，确实可以看到企业内同仁们的成长与数字的反映，还有它的持续改善、它的工具、它的方法，所以说，所有的创新跟持续改善工具，不会因为企业规模的大小而有所差异。

其实持续改善文化对一家公司非常非常的重要，一般来讲，持续改善的文化其实它有几个优点：

- 可以营造一个公司的改善环境，以利同仁的相互学习。
- 非常鼓励同仁参与持续改善的活动
- 可以有系统地提供适当的改善技巧，扩大改善的效益。
- 员工比任何人更了解自己的工作，所以同仁可以针对问题或改善的机会提出可行的解决方案，最后可以给予员工的成就感并激发潜能
- 最后当然就是形成一个公司的持续改善文化，培养员工共同的观念跟荣誉感！

整个持续改善活动的宗旨，是公司的同仁要透过训练，运用各种的改善手法跟工具启发个人的潜能，透过团队的力量跟专案管理的过程，培养同仁系统性思考问题的习惯，最后可以连结到工作的意义跟目的。

每家公司在推行持续改善文化的时候，总是有一个愿景跟使命，企业持续改善的愿景都是让同仁成为一个解决问题能力的专才，进而把持续改善的制度变成习惯，然后最后成为国际大厂业界的标竿。

曾经有位辅导过的企业董事长讲了一个A*B=C的公式，C是长长久久的企业，A叫做硬实力、B叫做软实力，A*B硬实力乘以软实力会等于长长久久的企业，持续改善就是在谈【软实力】

跟大家提一个的概念，其实当公司很小的时候，『持续改善创新』或许没那麽重要，公司硬实力或许相对重要，但当公司已经在市场站稳脚步，且在成长越来越快速的时候，『持续改善创新』相对非常非常重要，例如越来越多AB、DRG、3M等国际性大厂客户会要求企业导入一个软实力持续改善的制度跟方法与环境要求。几乎百分之百每一家的美国大厂跟欧洲大厂，他一定会要求台湾的企业在持续改善，要有方法、要有制度、要有规章。而中小企业要成长，持续改善创新一定是关键。

那到底什麼叫CIT？CIT的英文很简单，C叫持续Continuous、I就是改善Improvement、T是一个团队Team，我们叫持续改善团队，品硕团队有多加两个元素进来，分别是英文字母Innovation与Passion，持续改善需要点创新与热情!!!



如何打造持续改善创新的组织文化?

至于一家公司他要怎麼推行持续改善文化呢？最关键的就是要有持续改善创新的DNA, 那你们可能会想，甚麽叫做持续改善的DNA? 这个DNA, 你把它想像成:

把你放到某间企业三年，离开后，就会某间企业感受到在处理问题上的积极度，会学习到在解决问题上有方法、有工具，企业每位主管都会要求不要再用过去的思维跟框架在解决问题，你可不可以有方法?你可不可以有工具?

唯有方法跟工具，才有办法有共通的处理事情的语言，这就是DNA。所以如果未来整个上上下下生态系统中的供应商跟整个公司的解决问题或持续改善的语言是一致的，整个在处理问题上的速度会大幅提升。

一般有三个架构来做推行：

架构一：透过流程管理

架构二：有一个持续解决问题的一套程序步骤与方法

架构三：客户跟消费者为导向

透过这三点，再透过改善工具跟创意工具的训练，最后让客户跟消费者都全面的满意，以上就是持续改善的比较大的架构。

有了架构，我们再谈一家公司要推行持续改善有六个机制：

机制一：

要有基础建设，也就是要建立持续改善的平台跟教育训练的制度。

机制二：

要有e化的持续改善平台，这个e化的持续改善平台内容是要包含各个阶段的报告的审核，与效益审查的机制以及持续改善案例的审查系统。

机制三：

辅导员的建立，针对辅导员会有进阶培训的课程，然后指导辅导员让他可以去辅导专案的小组，每年并安排年度的评审的实习，让这些评审可以在公司内部形成一个非常好的制度，让整个评审跟辅导员可以协助的同仁更加深入了解持续改善的架构跟工具与方法。

机制四：

同仁能力跟技能的提升。简单讲就是这些同仁要学习一些持续改善的工具，比如

8D、比如改善的一些基本的工具，如流程图或者鱼骨图之类。那这些的工具的学习重点就是让同仁的能力跟技能可以提升。

机制五：

公司要有一个持续改善的网页，这个网页上会有一些专案小组的报告及工具的说明，以及持续改善的组织跟活动，让同仁在推动的过程中可以透过这个网页的一些资料来做学习跟成长。

机制六：

公司内部要定期举办发表会。每年公司必须举办案例发表会，在这个发表会的前提是要做一些案例发表的机制，让真正优秀的团队可以被表扬。在这个发表会的过程中还可以跟绩效做连结，让这个发表会实实在在的成为公司内部在选拔优秀同仁的一个非常好的平台，也让这些优秀的同仁在这些平台上既竞争又合作。

我在帮企业在辅导的时候，我总觉得每家公司在持续改善活动跟文化上，有几个非常关键的成功因素，那这个关键成功因素总共有八个，请参考：

- 公司从上到有共同解决问题的语言与工具，而且每年要持续不断的精进
- 全员参与持续改善活动
- 追求专案持续改善的数量与品质
- 持续满足客户要求

- 专人专职来推动与控管
- 建立持续改善的制度与办法
- 与个人、部门绩效挂钩
- 每年协助公司节省可观成本

每家公司如果能够做到刚才提到的八个关键要素，其实每一家公司都可以形成自己公司解决问题文化的一张系统图，从公司的价值观，与公司的管理方式，结合8D的步骤，以及基本的日常工作的思维，就可以形成一套属于公司在持续改善解决问题的一张非常棒的系统图。

最后再跟大家分享一下，过去20-30年其实在台湾很多公司都有推行持续改善，为什麼许多企业推行数年整个持续改善的文化还是没有上来呢？个人觉得有几个非常关键的因素，可以提供给读者参考。所有的持续改善创新回到源头，其实就是解决问题，首先公司内部的同仁真的要熟悉而且善用一些改善的工具跟手法，在平日就养成系统性的思维习惯，让每一个同仁都有问题分析解决的能力。接著要发挥同侪激励的效果，强化专案管理的能力，鼓励主动承担促进团队的成功，进而形成不断追求卓越的组织文化，提升公司整体的竞争力！

最后重点整理以下三点：

1.

硬实力+软实力：CIT跟8D是软实力的架构，初期看不到效益，长期很可怕，当景气来临的时候，景气好的时候你看不出来，景气不好的时候软实力就很重要

2. 要成为某产业的标杆，没有持续改善制度跟方法，其实是很辛苦的

3. 光一家公司强没有用，希望整个生态系（Ecosystem）有持续改善的8D语言跟工具

历史记录

#1 - 2020-04-14 03:18 下午 - 尹俊卿

- 描述 已更新。

#2 - 2020-04-14 03:19 下午 - 尹俊卿

- 描述 已更新。

#3 - 2020-04-14 03:20 下午 - 尹俊卿

- 主题 从 企业如何打造持续改善创新的文化？ 变更为 如何打造持续改善创新的文化？

#4 - 2020-04-14 03:21 下午 - 尹俊卿

- 文件 cic.png 已添加

- 描述 已更新。

#5 - 2020-04-15 03:09 下午 - 尹俊卿

- 状态 从 Identify:Charter 变更为 Close

#6 - 2020-04-15 09:44 下午 - 尹俊卿

- 状态 从 Close 变更为 Define:用户会

#7 - 2020-05-09 05:51 下午 - 科骏

我认为也可以参考日系企业推行全面质量控制与管理时，全员推进改善提案和质量小组活动，带来了企业发展的良性循环。在全球改善咨询协会创始人今井正明的经典作品《改善》里面有大量案例。

#8 - 2020-05-18 02:41 下午 - JaneTao

- 状态 从 Define:用户会 变更为 Persona

#9 - 2020-08-15 06:53 下午 - 尹俊卿

- 状态 从 Persona 变更为 Verify:合作

#10 - 2021-07-21 11:01 上午 - 尹俊卿

- 状态 从 Verify:合作 变更为 Inception

文件

cic.png	203 KB	2020-04-14	尹俊卿
---------	--------	------------	-----