

## 案例研究

HMC Polymers

泰国

化学行业

# 从项目到使命： 将可靠性文化嵌入组织

HMC Polymers 是亚洲领先的聚丙烯树脂生产商和分销商，为全球客户提供服务。为优化资产可靠性并保持卓越运营，该公司启动了大规模转型计划，包括六项跨职能改进举措，旨在打造面向未来的运营体系。

然而，实施这些举措之前，HMC Polymers 意识到，需要提升全组织范围内的主人翁意识和参与度。**TRUST 项目**应运而生——这是一个与 dss+ 合作开发的可靠性文化与执行赋能项目。

### TRUST 的含义

以下五个行为和价值观是 HMC Polymers 文化转型的基石：

流程透明度

克服挑战的韧性

对最佳实践的理解

确保可靠性的标准

持续改进的团队合作

### 挑战

尽管有清晰的举措和坚定的领导层承诺，但成功的转型仍面临着几个关键挑战：

- 可靠性指导委员会对各项举措的参与有限，制约了治理和决策
- 部分团队难以区分该项目和常规业务（BAU），其他团队则对全球性举措缺乏了解，也不知道该如何助力可靠性文化建设
- 各项举措间的重叠和错位导致工作重复和效率低下
- 缺乏项目标识和沟通策略，导致工作内容和目标的清晰度降低



### dss+ 解决方案

dss+ 和 HMC Polymers 确定了三个工作流程，每个流程均设有明确目标和可交付成果，以驱动文化和运营的协同一致：

#### 治理

- 跨职能团队在目标和职责上保持一致
- 确保责任落实、进展可衡量和持续改进

#### 定位与沟通

- 建立清晰的项目标识、信息传递框架和沟通策略
- 认可贡献并庆祝成果



#### 可靠性文化

- 践行可靠性使命
- 通过有感领导、清晰沟通和团队协作嵌入行为模式

- 1. 治理：**确保六个跨职能团队在项目目标和职责上保持一致。强化治理结构、节奏和纪律，以确保责任落实、进展可衡量和持续改进。

## 案例研究

## HMC Polymers

泰国

## 化学行业

**2. 定位与沟通：**建立项目标识、信息传递框架和沟通策略，引导团队成员从最初的抗拒转变为积极承诺。创建认可体系，以表彰贡献和庆祝成果，并组织定期检查。

**3. 可靠性文化：**践行全组织范围内的可靠性使命。通过有感领导、清晰沟通、强大的团队协作，以及强调行动与影响之间的联系，将期望行为嵌入日常工作。同时，培养标杆人物以身作则。

每个工作流程均遵循三阶段流程推进。

## 阶段 1：发现与诊断

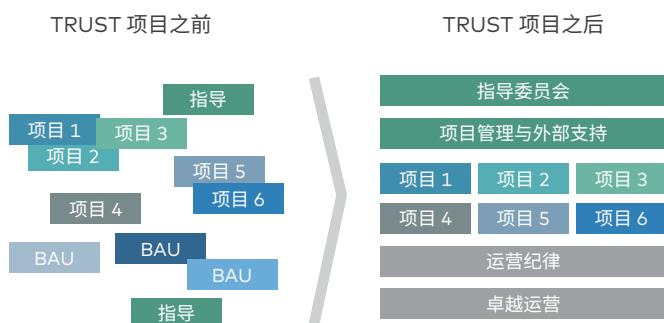
首先, dss<sup>+</sup> 对 HMC Polymers 的员工和团队进行调研、审查文档、访谈利益相关者, 并观察会议情况, 以发掘文化、行为和运营层面的差距。此外, dss<sup>+</sup> 也评估了现有治理结构、项目章程、沟通流程以及指导委员会的运作效能。



## 阶段 2：共同设计与统一协调

dss+ 与超过 30 位跨职能领导者举办了三场互动研讨会，旨在共同制定解决方案并达成共识。通过协作，共同解决了一系列核心挑战，包括举措重叠、监管有限，以及项目工作与日常运营工作之间的混淆。

由此，dss+ 助力公司优化了治理模式、明确定义职能角色，并组建了一个中央项目管理团队以统筹六项举措。全新的项目仪表盘则使指导委员会能够更高效地监控并引导项目进展。



在第二阶段结束时，双方在构建企业文化、促进跨职能协作，以及提升对项目目标和成果的认知等策略上达成了共识。

### 阶段 3：优化与嵌入

得益于集成项目追踪仪表盘、更高效的指导委员会运作和结构化监管，以及持续的文化建设，TRUST 项目稳步推进。“可靠性路演”和“**我在可靠性中的角色**”等高可见性活动提升了各个层级的主人翁意识。

此外，日常有感领导、认可实践和沟通强化措施也有助于确保 HMC Polymers 可靠性转型的长期践行与内部转化。

## 案例研究

HMC Polymers

泰国

化学行业



### 结果

TRUST 项目推动了 HMC Polymers 可靠性历程的跨越式发展，取得了显著成效：

- 转型举措更加聚焦、高效并以成果为导向，减少了工作重叠并更加契合业务优先级
- 指导委员会的运作更加高效，提升了能见度、监管力度和决策节奏
- 新的治理结构和集中化项目管理模式为未来举措建立了可复制的模板
- 更具主动性和责任感的文化成为常态，有感领导和同伴认可显著增强
- 可靠性使命和 TRUST 价值观突显了公司的共同承诺，成为决策制定、领导行为和跨职能动态协作的基石

### 领导层视角：HMC Polymers 的声音

“我们通过 TRUST 项目建立可靠运营，主动承担绩效责任，开展跨团队协作，并采取主动措施预防故障。”

HMC Polymers 可靠性使命

“我们致力于正确、持续且及时地履行承诺。可靠性是推动我们的业务、公司及个人未来可持续成功的核心驱动力。每个人都可以积极主动地做出贡献——着眼未来，通过系统规划确保每项任务的可靠性。如果我们自己不可靠，就无法与客户、股东或同事建立信任。”

Vasun Subanake，制造与运营高级副总裁

“每起事件背后都存在人为因素。归根结底，要确保设备可靠性、绩效和改进，关键在于工作流程、组织架构和个人行为。TRUST 项目的建立正是基于这样的认知——我们才是真正的驱动者，是能够促成变革的人。我们不会坐等他人行动。”

Gianpiero Manca，卓越运营副总裁

**dss<sup>+</sup>**  
顶世智汇



更多关于 dss<sup>+</sup> 解决方案，欢迎联系我们

021 5068 2805  
info.cn@consultdss.com  
www.consultdss.com

