

文章

运作周期时间中的成本黑洞

BY：李娟

执行摘要

在市场需求高涨之时，企业运作周期时间中的诸多成本黑洞被隐藏起来，管理者的精力更多关注于如何扩大规模满足市场的需求，当市场需求下滑，以及随着客户需求的多样性和交期缩短的要求加剧，人们已越来越清晰地感受到按照以往的周期时间模式运作不但难以满足客户的日益提高的交货要求，而且效益的提升和持续也难以继。管理者们开始意识到时间这一变量充斥着整个制造过程，被周期时间掩藏很久的成本黑洞在逐步凸显出来兴风作浪，同时在阻碍着技术优势的发挥。我们再也不能忽视它的存在，再也不能不反思其背后是什么样的模式和思维以及要做哪些改变。

成本黑洞来源于企业内部的种种慢速运作模式，直接的表现是延长了运作周期时间，直接或间接地增加了制造成本。慢速运作模式的源头来自于人们还习惯于以往的以规模创造效益的思维习惯。

慢速运作模式之一：返工的成本黑洞

A企业的不良品检查与加工工序的生产时间要间隔一天以上甚至更长的时间，即使完工品连续流到检查工序，检查工序也是按照整批或在订单完工后检查并记录，后将不良品退返给加工工序；B企业的同样的检查工序虽然每天将不良品记录并退返回加工工序，但加工工序待4-5天后该订单完成时才集中处理不良品；A企业和B企业中从加工工序中不良品发生到反馈到工序中都用掉了至少4-5天时间，如果返工中需要增加材料入，或报废品重新加工，这样的模式会拖延返工工序的启动，延长订单的完成时间，同时由于不良品的信息反馈至加工工序速度慢，既失去了现地现物地查找缺陷发生的根本原因的最佳时机，不利于缺陷的预防改进，更是导致批量缺陷的元凶。直接的结果是返工报废的损失，抬高了人工成本和材料费。

重视周期时间的缩短，有助于质量问题的显在化。大部分流程中的质量问题表现为时间的延误，零部件不能用，信息不及时，工作返工等，追求时间与质量中一项的改进均会强化另一项的提升。回顾全球质量奖项的得主企业，如摩托罗拉、施乐，无不在缩短制造周期，订单处理周期等方面获得过骄人战绩。

慢速运作模式之二：效率的成本黑洞，生产运作的周期越长，所投入的管理费用越高

一般说来，组织投入任何工作的总时间中，只有不到10%的时间是真正增加价值的，其余时间都浪费在不必要的或失衡的运作体系中。C企业拥有庞大的仓储系统，接收原材料，部件，由于材料和部件的运作周期长，材料部件入仓后要经过检验，核对，入账，上架，下架，备料，核对，拆包装，点数，以及期间的多次运输，未经过其他处理的材料从卸货到发料至现场加工前少则用去了3-4天，多则加上仓储的时间会更长，而这部分时间属于90%以上未增加价值的浪费，企业却耗费了仓储的场地，装置，更多的是仓储管理人员。

制造环节的周期越长，意味着产品的等待时间越长，通常等待时间由三个部分组成，第一是等待自己所属批次被处理；第二是等待自己的前一个批次被处理；第三是完成特定的管理流程所耗费的时间。一般说来，浪费掉的等待时间由以上三项平分，不仅较长的等待时间增加了物料管理的工作量，搬运量，而且容纳进了诸多的异常问题，比如缺料，质量问题，设备问题，人员等异常问题，这些异常问题由于产品批量等待的存在，虽未导致产线停产，无疑会损失工时效率，抬升人力成本。更糟糕的是，容忍产品的等待时间的思维不仅不能造就“强健”的制造流程，更容易使人们因担心异常问题影响生产而更加提前投入材料，导致更长的周期时间，从而步入恶性循环。

反之那些致力于价值链减少等待时间的公司，在业绩上取得了惊人的改善，提供产品或服务所需的时间每下降1/4，生产力可提升至少50%，成本也随之下降。

慢速运作模式之三：不同步的成本黑洞

生产的不同步是导致运作周期延长的本因之一。D企业的生产流程中有多部件加工及组装，70%部件外包加工，生产链条中的各工序都试图追求本工序的规模效益，不愿按照内部客户组装线需求的品种、量、时间点加工，以便尽可能减少切换的次数，即各工序生产

不同步。仅追求个体效率的结果之一是严重影响组装工序的正常生产，需要的部件品种未到，不需要的部件堆积等待，使效率损失增加，导致加班赶工，抬高劳动力成本，且难以识别异常真正原因，往往表现于缺料，计划修改；结果之二是增加了为了赶交货而加急空运的几率！

慢速运作模式之四：开发流程的成本黑洞

在过去的几十年里，产品的生命周期已大大缩短，从汽车业到消费品电子业，各公司都在寻找更快开发新品的方法，其目的不仅是为了抢占市场先机，也是降低量产成本的重要举措。试想传统的开发还在将开发的各关看作是各个独立的事件之时，经历着概念到产品，到工艺，和生产准备的隔墙主义工作模式时，不仅开发周期长，不易制造性的种种问题延误着量产的正常开始，以及量化生产后的工程修改导致的返工，确认等流程是抬高制造成本的另一重要因素。

试想周刊杂志出版的运作模式是如何做到每周推出一件新产品，首先最重要的是新品开发是周刊杂志赖以生存的方式，其整体的组织结构，技能和体系被协调起来，不断更好并及时地推出新产品（即新闻）。支撑周刊杂志出版赖以生存的组织协调体系如今在制造业的开发流程中有所体现。如今不少汽车，消费电子，电脑等企业在开发周期缩短方面取得了卓著的成绩，他们也同样具有最低的成本和最高的质量。

结语

周期时间中的成本黑洞不仅作用于制造和开发过程，即使企业在开发和制造过程的周期缩短成绩卓著，其获得的时间优势亦可能在慢速低效的订单处理或销售系统中被大打折扣。故如何减少销售系统中的延误，改善客户服务，仍有许多课题须待解决。

建立企业的竞争优势意味着打破其根源传统的追求规模效益的思维方式，关注加快流程，缩短各环节的周期时间，因为时间已不仅仅关系到自身的成本，利润和交货，如何更快速，更灵活地提供产品和服务的竞争不再是概念，已经是真实的现实！或许我们还在思量自身是否在运作着慢速模式，以及成本黑洞在哪里之时，已不知有多少新的追逐时间优势的竞争者们诞生了。

关于作者

李娟

李娟女士作为TBM咨询集团亚太区高级管理顾问，在机械、汽车、电子、化工以及航空等行业领导实施精益原理、开展咨询和培训工作已有15年的丰富经验。李娟女士在大型机械制造行业有着丰富的经验，并为多家客户成功的提供过现场管理咨询的服务，帮助客户在多方面实现改善，达到预期效果。李娟女士在利用精益工具帮助各类公司缩短运作周期时间和提高生产率以及产品质量方面也取得了有目共睹的成绩。李娟女士成功指导过企业的流程改善和精益管理系统构建，对于变革管理，运作系统的绩效提升，人才培养及评价等领域具有丰富的实践经验。

在加入TBM之前，李娟女士曾在汽车行业服务多年，担任过包括生产、质量工程师以及培训师等。她还在爱波瑞咨询公司(A.BRAIN)做过七年的精益顾问工作，积累了丰富的咨询服务经验。李娟女士曾多次受邀为《中外管理》和《企业管理》等杂志撰写有关精益管理方面的专栏文章。

每一次赢在速度

TBM是一家全球性的运营和供应链管理咨询公司，我们助您加速全价值链运营引擎，让您的企业更灵活并实现业绩增速超过竞争对手的3-5倍。

上海市浦东新区世纪大道1600号陆家嘴商务广场303室 | P：86.21.6888.6671 | www.tbmcg.com.cn



敬请关注
“TBM全球运营管理咨询”微刊
收获卓越运营前沿资讯

