

案例分析

行业领先的服装制造企业实施精益，提升客户满意度



系统性的实施精益，建立管理体系，实现绩效改善及可持续的发展模式，提升客户满意度。

客户

该客户专门从事服装的开发、制造和加工，成立于1958年。公司自成立以来，先后与多家知名服装及运动品牌合作，包括adidas、Reebok, North Face, PUMA, ARMANI, 李宁和安踏等。拥有在中国及美国的等多地七家工厂。

挑战

主要挑战主要表现在三方面，一是品牌客户端为了更精准地把握市场需求，逐步扩大短交期的订单比例，使工厂端的交期缩短压力增大。二，技能工人的招聘难度逐年增加，硬件自动化设备的投入对于日常管理软实力的要求提高。三，款式的复杂性及质量、效率方面的要求逐年提高。

解决方案

分别在各制造工厂推进快速换款爬坡，裁缝烫的效率提升，品质的日常化改进等改进，建立班组层级，工厂层级的日常管理体系，指导各层级管理者运用日常管理的工具，将改进结合到日常管理工作之中，建立系统化的持续提升绩效的流程机制。

成果

客户质准时交货率，库存周转率及制造周期都有了明显的提升。精益深深植入了日常生产和工作内部，公司上上下下都渐渐形成了一种精益的文化和习惯

在产品款式及复杂程度逐年提高的情况下，生产效率每年提升整体提升5%，客户索赔逐年降低，随着工厂的制造相应能力的提升，有力地支撑了短交期的订单比例的扩大，同时保证准时交货率。

该企业与TBM的合作开始于2014年，之后逐步实施全面的精益管理改善。TBM顾问团队经过工厂流程评估，与客户团队共同制定全面的改善计划，进而解决企业面对的需要不断缩短交期，提升质量，降低成本的问题。

直至2021年，TBM为该客户提供的服务已经扩展至包括中国及美国的全部七个工厂及总部职能部门，并且从实施精益生产延伸至建立完善的企业管理体系，进而帮助企业为未来的业务扩大和企业发展做好准备。

休闲运动服装制造行业运营能力的挑战

国际服装品牌基于提升下单的准确性，压低分销链库存的需求，在逐年提高短交期的订单比例，从而使服装制衣企业的供应链各段的周期缩短的压力逐年提高。且随着小订单比例的增加，进一步增加了款式转换次数导致更多的效率损失点。这对于制衣企业的生产组织方式，以及缩短运作周期及快速转换的管理和改善能力提出了挑战；

随着休闲运动服装的款式的复杂程度的提升，及国际品牌对质量标准的提高，同时来自市场端成本降低的压力，无疑提高了制造加工的难度，基于人们传统上理解的劳动密集型以手工操作为主的服装企业，招工难是该行业一直存在的持久挑战，更不用说招到有一定操作技能的员工了，不少制衣企业纷纷走上了投资自动化及智能化设备的改进之路，但自动化的设备作为重要的生产要素之一，将其运行使用，要满足客户日益提高的要求，要靠企业整体人员的能力，意识水平，以及在此支配下的企业的日常改进能力及管理水平作为支撑，方能为企业带来效益。

对于运营管理能力提高的要求是当前竞争环境对于服装制衣企业的真正挑战。

与TBM合作改善历程

2014-2015

- 中高层精益意识培训
- 业务计划，采购，制造管理部门实施流程改善。

2015-2016

- 示范制造分厂及仓库实施现场精益改善，建立现场管理规范。

2016-2017

- 示范制造分厂的自主持续改进；
- 其他两个制造分厂在TBM指导下分别开展实施精益改善

2017-2019

- 分批培养基层管理干部提升现场管理及改善技能
- 指导美国阿肯色州工厂实施改善

2019-2021

- 指导建立新的精益及智能化样板制造基地，并建立精益管理体系。
- 精益管理体系推广到其他工厂；
- 职能部门的生产准备流程改进

建立流程改善能力

TBM指导各个制造分厂自2015年开始就快速换款开展了系列改善，从产前准备工作的标准化开始，体现为工艺，设备，人员，物流的产前分析及准备；通过工艺分析识别操作关键点，结合关键工序的产前培训提高员工对于新款的适应度，通过人员技能分析更合理地编排流水线站位，保证员工技能对于新款的适合度，通过设备分析确保设备提前调试到可用状态；通过物流分析减少不必要的物料传递和人员站位间跑动的浪费。在产前准备标准化的基础上，推进换款新款产品流水中缩短新老款间隔时间的改善，设备按照新的流水站位布局的快速整備到位的改善，新款流水中下工序设备的并行调整的改善，员工技能教导的方式改进等等。

快速换款的改善成果体现于新款老款在线未成品端间隔时间的缩短，相比改善前缩短60-70%，以及新款流水时间的缩短，总提缩短30%以上。



产品的制造品质方面虽然随着模板技术的推广运用，及自动化设备的投入使用，一方面降低了对员工技能水平的要求，提高了质量的稳定性，另一方面设备的运行也受到其性能稳定性对于质量和产量的影响，管理跟不上会产生新的品质问题。故企业在制程中的对品质问题的日常化改进能力是提升品质的关键。

日常管理的重要性

TBM指导制造分厂在改进产前准备的基础上，首先建立品质的日常管理框架，即结合日常管理体系中的质量管理标准，建立了裁剪，缝纫，整烫的质量量化，目视化管理指标，及班组干部的日常工作标准化，及工厂管理者的日常巡板巡线机制，将裁，缝，烫的各自内部，及相互关联的品质问题充分目视化并量化出来，以量化，目视化促进各层级管理者的快速解决和预判问题的意识提升，并以日常工作标准化将预判问题的意识体现于管理者的日常检查的工作中，通过工作标准化的执行在巡线中将潜在异常问题解决于早期的萌芽状态。

其次TBM对各层级管理者围绕质量及其他异常问题的分析解决能力提升的训练，助力于管理者结合自身的经验和量化的数据，在品质日常管理框架下从事后救火式管理逐步转变为预防式问题解决的管理模式。

建立管理体系



管理体系是一套集成的流程和工具，利用这些流程和工具的日常运用是使公司战略和年度目标转化为实际的运营日常管理活动的有效保障，以及将改进融入到管理者日常工作和实现目标的重要基础。

各分厂已在逐步建立起工厂层级的日常管理体系，包括层级会议，目视化SQDC管理及日常巡板巡线机制，日/周/月度的管理指标回顾分析，基层管理者标准化，基于工作标准化的审核，异常问题的快速响应等日常管理活动。将基于量化指标的日常改善体现于高/中/基层的管理者的日常巡查，团队会议，团队针对问题解决的沟通响应，围绕指标和目标的分析与改进，以及亲身参与的改动等点滴的日常工作中，更是体现于每一位管理者的每一天工作的底气与士气之中。

配合到流程改进与管理系统建立运行，同时并重于改进与管理人才的培养，TBM先后组织了多期培养工厂基层管理干部系列培训，并于2020年起开展了系列精益培训活动，着手培养精益骨干人才与精益领导人才。

该企业的精益之旅一直在迎接新的挑战，改进提升的脚步从未停歇，职能支持部门参与的价值链的运作周期缩短，以及配合多品牌战略的运营能力的提升，价值链快速响应能力的提升均是已摆在前方的课题，也是走向服装制衣企业卓越运营的契机。

显著的改善成果

- 制造周期从主体20天以上（2015年），缩短到主体7-9天（2021年）
- 劳动生产效率在产品款式复杂程度逐年提高的前提下，从整体65%-70%（2015年）提升至85-90%（2020年）
- 客户索赔在质量标准逐年提高的环境下，降低20%以上。
- 企业规模逐年增长，客户的构成已由原主导性的单一品牌转变为多品牌的客户结构。

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

