

案例研究

减少库存、缩短生产周期时间及降低成本

鞋业供应商通过实施精益减少库存、缩短周期时间并降低成本。

客户

世界级的鞋业品牌，全球主要供应商之一，在中国大陆、越南、缅甸分别都设有生产基地

挑战

面对客户对交货期的日益缩短及各类成本不断升高的现状，为了持有盈利能力，更需通过改善，降低库存达到周期时间缩短的目的。

解决方案

在集团内开展精益改善活动，设定缩短周期时间的相关KPI，建构更完整的生控体系及后拉式生产系统

成果

通过改善，生产周期时间缩短93%，库存金额降低50%，以拉式系统为链串联各部门通力协作，提升有效沟通时效率，从而拉升整个公司经营KPI，使得两年内工厂在品牌体系内从二级供应商升为一级供应商，大大稳固了在品牌鞋业界的地位。

最近几年，越来越多的制鞋服装等劳动密集型企业把工厂搬到越南，缅甸和印尼等东南亚国家，主要是利用当地的低工资劳动力和税收优惠政策来获利。以鞋业行业为例。中国经过几十年的发展，已经形成了完整的鞋业行业供应链，从原材料生产至成品加工，但这套完整的供应链其中一环无论哪个国家都无法避免不从他国进口原材料的现象，特别是底面料的原材料均有此现象，为了满足并响应客户交期时间不断缩短，类如TBM服务的其它行业客户一样，缩短D2D的生产周期时间则是各大OEM的工厂迫切需要改善的重大工作之一。

2017年2月，该公司与TBM团队达成协议，针对客户对交期时间的缩短情况展开评估分析，开始了为期2年的改善咨询活动。2年后，公司多项经营指标显著提升，大大降低了库存，加速资金周转率，缩短生产周期时间达50%的世大变化。此项改善主要从两大纬度开展实施。

发现问题

TBM顾问团队首先通过为期一周的诊断活动，对客户从原材料入仓到成品出库整个过程进行了现况调研及评估分析。运用了精益生产高阶管理工具VSM（价值流程图管理），对工厂的各项指标运用3现原则予以采集获取，发现其整个生产的增值率（VAR）非常低，而导致增值率低的主要原因则是生产制造周期过长（MLT），导致周期过长的根本原因则是各生产环节库存量过高。

了解到导致生产周期长的根本原因后，我们制定了战略方向及战术目标，透过两年来的实践，战略方向不变，战术上稍做调整，使得整个生产库存从原来960双/小时降低到180双/小时，整个减少了5.3倍。

改善措施

纬度

从原材料到成品每一环节建立一套完整的后拉式生产体系，设定上下游之间相互拉动的看板及配套的定容定量容器，透过看板张数设定标准的库存量。从而形成标准的生产MLT时间。

经度

建立生控体系订单动态状况表，用来管控每张订单在每个单位的生产状况，配套拉式看板作业；结合ERP系统有效链接，及时查阅每张订单的进出仓状态。

标准建立、稳健前行

通过为期两年的改善活动，客户公司实现了：

- *库存降低5.3倍
- *周期缩短93%
- *增值率提升41%
- *资金周转率提升50%；
- *生产空间节省36%；
- *准交率提升23%；
- *效率提升41.8%



建立后拉式看板生产体系，使原来前推式生产各自为政的现象，将各生产管理的核心职能单位开发、业务、计划生控、采购、生产、质检等部门有效地建立了一条有形的串绳，大家形成了下游即是客户单位的思维意识的转变，有共同的目标，有共同的努力方向，打破了部门与部门之间长久的壁垒。如此透过有效的目视化管理工具，就能快速地发现、反馈、处理异常。最终获得交期的准时、库存的降低、生产周期的缩短、成本的节省等多项经营指标的有效提升。

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



© TBM Consulting Group, Inc. | All Rights Reserved

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

