

## 案例分析

格特拉克(Getrag)  
快速增长

## 一流的传动装置制造商简化管理流程，以支持未来业务增长

## 客户

在全球23个研发中心和生产基地为乘用车，轻型商用车和农业机械制造变速箱。

## 挑战

他们希望通过提高管理流程的效率来实现业务将增长达到50%。

## 解决方案

财务部门试点项目：月末结算、报告和预测，支持RFQ的成本研究。制定当前状态的关键绩效指标和未来目标，为每月结算和预测制定标准计划，并建立绩效看板，以监测公共领域的关键绩效指标和对策。

## 成果

每月财务结算（从10天降至4.5天）更快完成和预测流程使得管理层在绩效不符合预期的情况下应对更迅速。更快的成本分析减少了对客户RFQ的响应时间。

预计到2016年将达到50%的增长，德国传动系统制造商Getrag的领导团队通过简化管理流程，抓住实现未来盈利能力最大化的机会。

TBM咨询集团的客户经理Marc Turpin回忆说：“由于预期的增业务增长，管理层收到支持部门的人员增加申请。“他们预计行政职能将显著增加，以支持50%的销售增长。为了更好地实现销售增长，管理层决定改进其流程并更好地利用他们现有的资源。”

越来越多的全球性的大型制造商正在认识到通过简化管理流程来降低成本的机会。商业领袖们已经看到如何借助消除生产过程中的非增值活动来提高利润，并认识到同样的情况可适用于生产之外的其他业务功能。

本案例研究包括了三个试点的具体改进方案。该流程改进工作将继续推进Getrag的其他支持部门，在价值流分析和未来规划中发现更多的改善机会。

## 同样的改善工具，新的流程

Getrag在精益制造技术方面拥有多年经验，并于2011年在其生产环节开始与TBM合作。2012年，为了规范管理费用，董事会决定在服务环节采用相同的方式。合作初期，行政职能的持续改进文化并不浓厚，并同时支持两个欧洲业务部门。公司领导希望在这两个区域建立统一的流程和产出，并在系统和其他约束条件允许的情况下保留合并的可能性。

用于行政和生产领域的目标和改善工具——消除一切形式的浪费，鼓励最熟悉流程员工的创新精神，强调创造力超过资本——大致相同。Turpin发现，相比较于生产现场，改变管理职能的文化，需要更多的努力来提高员工的参与度。

“管理层越早了解最近发生的情况，他们就能够越早对机会和问题做出应对。”

——Marc Turpin,  
TBM客户经理

他说：“在生产车间，员工角色往往可互换。“管理职能存在唯一性，原因是做特定类型的工作。每一个改善或改变都会影响到某人的工作，甚至可能导致这些活动被淘汰。不过，在这样一个增长的大环境下，既可以消除大量的工作，也可能在其他部门为可能需要转换角色的员工找到一个岗位。”

在Getrag，行政改进始于试点项目，重点是财务部门范围内的三个流程：

## 1. 财务结算

TBM帮助Getrag改善的第一个财务流程是每月财务结算。在审查了目前的流程，并确定了非增值活动和等待时间后，跨部门改进小组将月末关帐的流程从10天减少到4.5天。作为这一努力的一部分，该团队建立了流程KPI，以监控从总帐中的流动时间到活跃账户数量的一切活动。许多这些关键绩效指标正在推动额外的改善和纠正措施，这将进一步改善每月结算的时间。

他们还确定了将应付帐款纸质发票减少百分之五十的机会。该部门的最终目标是与三分之一的供应商建立电子交易，并建立一个完全自动化的自动开票和计费系统。

## 2. 每月预测

以往的预测需要11至12天的准备加上至少三天的审查（共15次）。预测过程改进小组推荐了两个阶段的月度预测流程，取代了现有的多阶段多功能的流程。新流程将需要五天或更少的准备和两天的审查（共七次）。他们每月预测流程一共缩短了200个小时，释放了管控资源来处理其他项目。

通过消除一些冗余的月度分析，财务部门的员工将能够在两天前开始预测流程，并尽早完成。更早的预测将使领导层能够更快地采取对策，如果预测未能达到预期，则进行调整。

“显著的减少预测时间总是重要的，”TBM的Marc Turpin说。“财务是企业的语言，所以管理层越早了解最近发生以及预测发生的情况，他们就能越快的做出应对任何问题或机会的决策。”

## 3. 成本研究

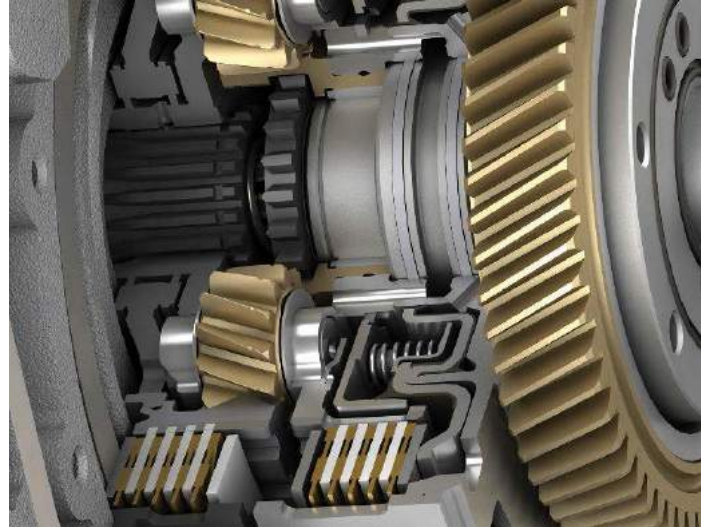
财务部门准备产品成本估算的目的是多样性的，包括对RFP的回复。通过分析现有项目，改善小组制定了信息的质量标准，确保在开始时提供准确和相关的信息。该团队通过明确定义不同类别成本研究的预期产出来减少流程变异性。他们还制定了项目审查和批准的标准程序。

“减少对客户RFQ响应时间提供了明确的竞争优势，”Turpin说。“过长的等待时间会让客户认为这家公司没有控制流程。”

## 加快流程改善

对于任何重大的变革举措，Turpin指出，必须有“某种类型的激励”来帮助激励员工，鼓励那些愿意改变的人。“你必须这么做，就像我们在Getrag一样，推动事情的改变，并发现那些‘勇于尝试的人’，让他们参与初始的任务。”

最后，与生产领域的精益一样，通过鼓励创造力和尝试新的方法，可以快速实现重大成果。“看到即会相信，”Turpin补充道。“我们告诉他们：‘让我们来看一下，看看会发生什么。如果有效，那么非常好；如果没有，我们会尝试别的，直到我们得到正确的方法。’”



## 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](http://www.tbmcg.com.cn)

