

案例分析

Gokaldas 建立精益文化 实现利润增长

印度服装生产厂商运用精益西格玛改善在经济下行期改善交付时间，提高生产率，促进销售增长

客户

Gokaldas Exports Ltd.(GEX) 是印度本土最大的服装出口商。对世界各大知名品牌而言由，它提供完善的“一站式服务”。2007年，黑石集团成为GEX的投资人。

挑战

GEX的管理层认为为了保持市场领先地位，他们需要在不增加成本的情况下使效益增加15-20%。作为GEX的重要客户之一，耐克强烈建议他们实施精益改善，但是GEX的领导层对精益是否适合服务行业有一定怀疑。

解决方案

通过对TBM丰富经验的深度了解以及TBM对于企业改善给出的承诺。GEX的总监Dinesh Hinduja邀请TBM到公司做了一次诊断，并给出了基于精益改善的一份计划。这其中包括为了他们三位运营总监为期4周的精益培训，并为他们颁发精益证书。

结果

初步的精益培训及团队合作使生产率得到35%的增长。GEX在准时交货、首次交付率方面也同时取得巨大进步。同时，在经济下行的情况下实现2%的销售增长。由于在交货时间，员工旷工等方面的改进，公司在行业内的领先地位得以保证。

GEX由Jhamandas H. Hinduja家族于1970创办经营。

GEX采取了一个从单一工厂依次入手逐渐扩大精益改善文化来应对市场的竞争和客户的期望。

“他们的态度很大程度上表示这在服装行业行不通，” TBM的总监Mike Serena说。

“现在，每个人都充满热情，” GEX的运营总监Gaurav D. Hinduja说。“我们用了两年的时间，现在这是我们公司最重要的事情。我不能说我们在任何地方都成功实施了精益，但这绝对是我们下一步的方向。”

由于对于GEX在全球服装市场未来发展的自信，2007年美国的黑石集团已经成为控股50.1%的股东。GEX对于精益改善的承诺吸引了黑石集团。

黑石总裁Jeff Overly声称，对GEX来讲，精益改善非常重要，是对未来盈利，并保持世界一流运营水准的一个非常重要的环节。

试点项目成果

第一次改善在2007年五月实施。GEX多名高管报名参加TBM组织的“总裁培训课程”。该课程使他们成功地学习到如何在轻工业产业实施精益改善。

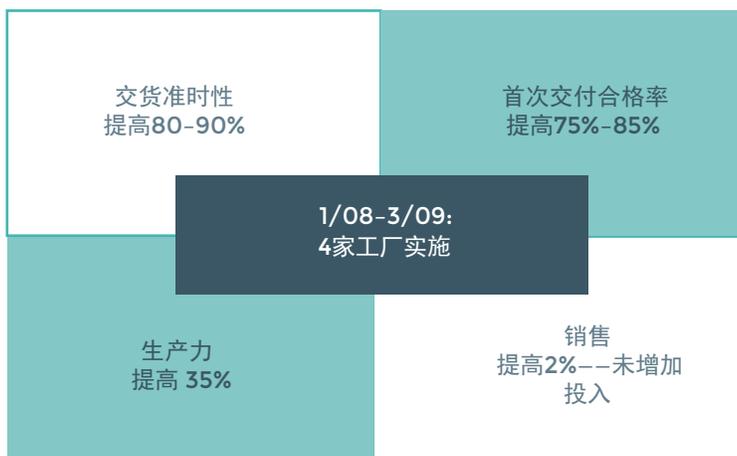
制衣厂取得成果

- 在制品库存：由2.5天减为1天
- 生产效率：从2.1件/每人/每天到3件/每人/每天，增长42%
- 首次交货成功：从85%提升至92%
- 更换时间改善：40%

TBM帮助GEX首先在他们的欧洲工厂开展精益西格玛。改善实施得非常成功，起到了星星之火的作用，使公司内部的其他工厂逐渐加入到了精益改善的队伍。最终，公司的领导层深入领会到了精益的宗旨。

“最初，我们需要建立一个完善的流程，从流水线到严重的质量及设备问题，并监督我们的生产效率。改善库存是一个重要的环节，通过精益改善，在制品库存降低了60%。通过改善流程和重新定制质量标准使我们的交付时间得到了巨大的改善，极大提高了首次交货的准时性。” Serena说。

从2008一月至2009三月， TBM和GEX将精益改善在四家工厂顺利实施：



克服文化挑战

Serena和Gaurav Hinduja说印度的文化会对精益改善的实施产生巨大的挑战，这在项目实施的初期也可以察觉。其中最大的挑战是工人的旷工情况。Serena说当人们处于选择家庭事务和工作的时候，大多数情况人们更倾向于家庭，尤其在服装行业这种女性员工占多数的行业。

为了应对旷工的情况，GEX建立了精益基金，目的是通过奖金，奖励那些超过70%生产率的员工。

另一个文化上的挑战是印度是一个非常分化的国家，社会层级分化严重，在工作环境中也是如此，高级管理层掌控低级员工工作的制度一直存在。在员工中，中高级经理必须先通过培训才可以为其他工人提供培训。

“我们让所有经理级别的员工参与一个两周的培训，使他们领会精益的概念。” Gaurav Hinduja说。其次，我们并非简单说不。我们发现那些领会精益较深刻的员工，同时也不得不免除一两个坚持阻碍改善实施的经理。

GEX同时各个工厂指定了数名有潜力的管理人员。GEX现在在15个地区有65名高级管理人员。他们帮助员工们在传统的工作方式和精益理论之间建立起一个桥梁。

缝纫线：改善之前/改善之后

在制品库存下降60%，进而确保交货时间有了实质性的提高。



剪裁：改善之前/改善之后

实施单元作业是改进一次送检合格率和根据节拍平衡 workflow 的重要步骤。



精益改善为黑石集团带来的效益

黑石集团是一家美国上市的全球性资产管理投资公司。该公司对投资评估的标准包括经济效益及长期回报。黑石集团与TBM集团合作为其投资的公司提供精益改善方面的服务。黑石总监Jeff Overly声称，黑石旗下公司将精益西格玛视为长期发展和增加竞争力的有力工具，帮助他们实现成本降低，收入增长，质量改善，以及环境健康和安全的改善。

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

