

案例分析

**TBM和C&A基金会
可持续供应商计划****以人为本：在服装业实现盈利****问题**

如今，全球的服装制造商都面临着严峻的商业挑战，包括愈加激烈的竞争、上升的成本、不断变化的客户需求以及改善其员工的社会和工作场所条件方面不断增大的压力。导致很多服装制造商已经无法开展专门支持重新投资和长期增长的倡议。

解决方案

卓越运营为应对服装业复杂的挑战提供了一个理想的平台——为通过快速改进生产率、减少缺陷和增加灵活性实现盈利和持续发展提供了一条可靠的路线。卓越运营对组织文化产生了积极且持久的影响。卓越运营创造了一个更加安全、更加吸引人并且更加令人满意的工作环境，显著降低了员工流失率，有助于产生更好的效益。

为什么员工改善能满足企业需求

C&A基金会是C&A全球服装品牌慈善事业分支机构。它成立于2011年，用于支持服装制造商的可持续发展，为人们以及全世界的社区福利造就更好的前景。

“在我们的三宝垄工厂看到积极的成果后，我们将精益项目扩大至位于雅加达的三个工厂。”

—Marinee Yuprapan, Sumbiri
主管

在成功开展试点项目之后，C&A基金会推出了可持续供应商计划，从而改善亚洲、非洲和中东的棉花和服装价值链以及社会、经济和环境条件。

2011年，C&A基金会与TBM在中国、柬埔寨、印度尼西亚地区在精益管理和卓越运营工具、原则和惯例的合作基础上建立了一个持续供应商模型。目的是使供应商达到一个稳定且盈利的财务状况，可使他们为员工提高工资，提供更好的社会和工作环境，实现长期的持续增长和盈利。



实现一流的业绩水平

C&A基金会承担供应商参与持续供应商计划所需的费用，同时，它也要求供应商满足财务业绩和员工改进的计划。首要目标是使参与该项计划的供应商达到一流的业绩水平，通过综合运营和社会改善方面的情况进行评估：

运营方面成果：

- 交货周期缩短
- 库存周转次数改善
- 运营成本减少
- 生产效率提高
- 质量提高
- 领先行业增长率
- 灵活性和响应性改善

社会方面的成果：

- 工资增加
- 加班减少
- 健康和安全管理得到加强
- 人员流动减少
- 员工工作积极性提高
- 员工积极性改善

成功故事

Sumbiri是一家印度尼西亚服装制造商，专注于为欧洲和美国知名品牌服务，面临着成本的大幅增长的问题，尤其是工资部分。作为C&A基金会持续供应商计划的参与者，他们与TBM公司共同努力提高生产率 and 效率，并对其组织文化进行变革。

经营方面

- 效率从 55% 提高到 70% 以上
- 残次品由 7% 降低至 1%
- 半成品减少了 50% 以上

社会方面

- 工人加班时间明显减少
- 实施的员工激励措施极大地提高了员工的积极性，减少了旷工和辞职情况
 - 人员流动率减少了3个百分点
- 积极的成果使得管理人员将卓越经营积极扩大到另外三个工厂

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

