



如何通过改善交 期，让企业更加敏 捷，更具备竞争能 力

落实“七大重点”，提升企业“内力”以应对竞争。

- 相对于被动的接受外界因素变化，更重要的是不断地提升内力来应对竞争的变化；
- 建构高效的运营体系，提供安全舒适的工作场所，是企业致力于改善的必要目标；
- 我们需要有充实的计划，重视基础管理，落实简单的行动计划，往往可以带来超出预期的收益。

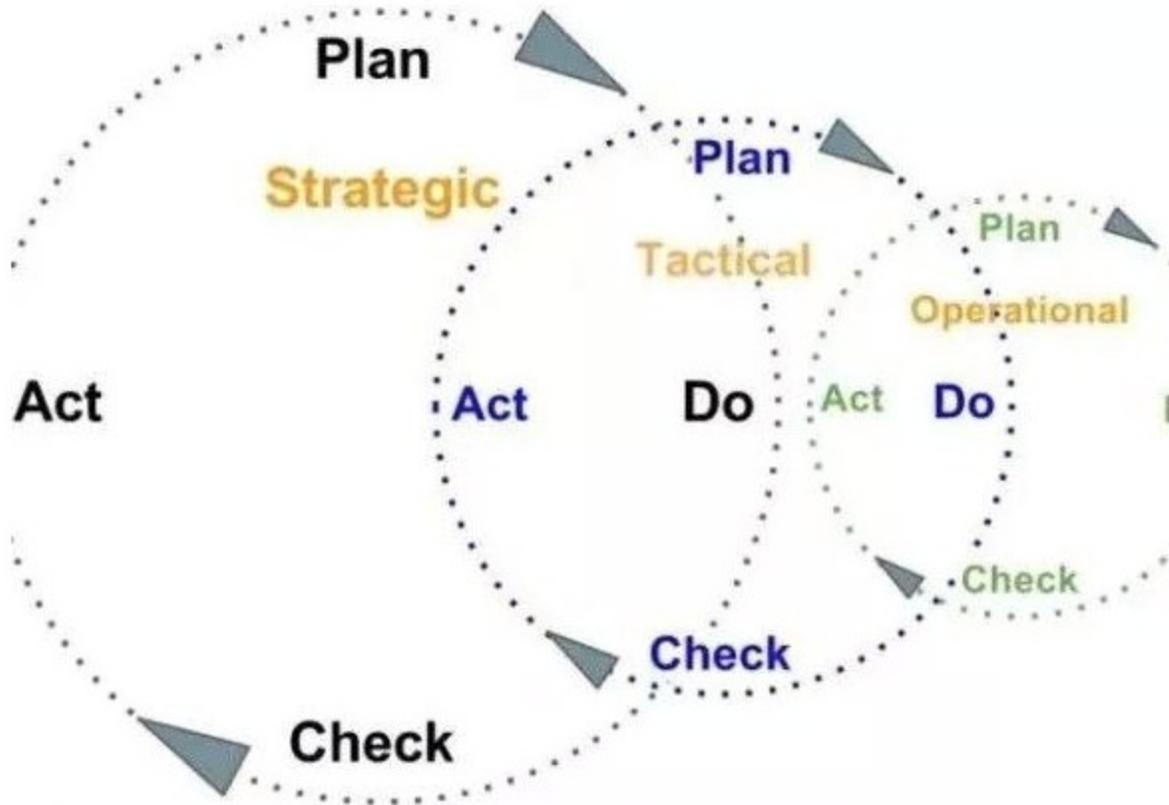
在上一期的文中，我们讨论了关于很多企业将工厂及供应链转移至东南亚地区的现象。在这些企业里面，很大一部分都是来自制鞋及服装等劳动密集型企业，这些企业希望可以享受到东南亚市场相对廉价的劳动力所带来成本优势。然而不争的事实是，东南亚廉价的劳动力正在变得不那么廉价，企业同时还要面对各类问题。相对于被动接受外界因素的变化，往往更重要的是企业可以不断地提升内力来应对竞争的变化。

在我的职业生涯中，一直致力于帮助服装、制鞋企业通过精益的方法，变得更加敏捷、更加具有竞争能力。企业所面临的经营环境正激烈地变化着，消费者对商品的需求变得更加复杂及多样化；接单的交期变得更短、再加上国际化的进展，社会责任与环保要求等因素，今后的企业经营管理将更加具有挑战性。于是，建构一个高效的运营体系，为员工提供一个安全又舒适的工作场所，是企业致力于改善的必要目标。也因为如此，加强交期管理、使企业变得更具灵活性、运营体系的进一步完善将成为企业必须解决的重要课题。

所以，今天我们来谈一谈通过改善交期，让我们的企业更加敏捷，更具备竞争能力：

重点一：落实管理活动

其实，管理活动的要点是要遵循管理改善循环，也就是戴明博士(Dr. Edward Deming)所提出的计划(Plan) -->实施(Do) -->查核(Check)-->处理(Action)理论。这一点其实我们反复在谈，也进一步说明了，其在管理运营中的重要性。企业的经营，任何改善活动，一定要有周全的推动计划，然后按照计划逐步实施，在实施后及时检查效果，比较实际与目标的差异，如果有达成设定的目标，即可标准化下来，然后制定下一阶段的目标。如果未达标，必须立即找出原因并修正计划再重新实施一次。PDCA看似简单明了，实则如果想要其在企业各个层面发挥真正的作用，需要企业从战略层面到运营层面环环相扣，达成目标。



重点二：充实计划的机能

在管理改善循环中，最重要的就是计划的机能。严密的拟定计划，可以减少花费在管理上的时间及麻烦。相对地，计划粗糙的话，时常将耗费时间及人力再重新返工，进而导致交期延误及工时的损失。

重点三：重点置于事前管理

所谓事前管理是在不良或误期等问题发生之前，迅速的掌握信息，尽早采取对策，在实际生产中，让问题不至于发生的管理做法。这类似于大家熟悉的防错法 (Mistake-Proofing)概念一样。事前管理远远比事后管理来的重要。

重点四：重视【目视化管理】

目视化管理是在精益管理中最基础的一项工作，对于它的重要性，我们时常把它与5S并列在一起。所谓的目视化管理，是即使不是很熟悉工厂事务的人，只要步行于现场之中，用眼睛去观察，即可清楚的了解所需要的相关讯息，且一目了然，不需要用嘴巴去问。目视化管理的最大目标在于迅速地把握所需要了解的讯息，以便能尽早采取对策，防止问题的发生。

重点五：活用科学及统计的手法

库存量的多少，与交期的长短有直接的关系。“库存周转率”是企业最常用来判断库存是否适当的指标之一。库存的管理，需要灵活运用统计方法，才可以有效地控制库存，进而达到缩短交期时间的目标。另外，对于生产交期时间的计算，我们常以在线在制品(WIP)总数除以线末实际产量(EOLR)来计算，所以，有效地减少在制品数量，一定可以有效地缩短生产交期时间。

重点六：在制品，库存削减的基本5S

5S看似简单，但却可以很好反应出一个公司管理水平的好与坏。掌握【何物、在何处、有多少？】，从不良品、呆滞品明确地区分制成物或在制品，并确定保管场所、保管数量，进而加以管理，乃是重要之事。

重点七：全公司整体致力于改善活动

一个企业的成功，往往来自于公司高层对改善活动的全力支持及亲自参与，并且是由上至下的全体动员积极参与，形成企业的文化。要相信改善不一定能成功，但不改善一定不会成功的道理。

以上观点，虽然是从缩短交期的角度展开的，但实际意义要远大于此，更是从一个企业经营的角度而言。我们需要有充实的计划，我们应重视基础管理的把控，这些看似简单的行动计划，往往可以给我们带来超出预期的收益。