



细节决定成败：成功工厂搬迁中的精度至上（上篇）

在制造业中，工厂搬迁是一项重要的活动，有时是不可避免的。然而，搬迁的繁忙程度因各种因素而异。对于企业来说，了解搬迁的周期和繁忙程度至关重要，因为这有助于他们合理安排生产和资源。因此，本文将探讨如何应对这些挑战，以确保搬迁的成功和高效。

精度胜过速度：工厂搬迁工作的精度需要尽职调查、详细规划，并关注基本细节。对于在复杂、多维的项目中取得积极成果至关重要。

尽早确定设计标准：这包括空间要求和人员编制规划等因素，有助于指导项目经理，并确保项目团队从一开始就保持一致。

最佳整合策略：建议对当前的场地和运营进行彻底审查。评估地理、人员和运营需求等因素有助于确定最佳策略，避免搬迁过程中出现潜在问题。

随着我们进入2024年，越来越多的管理团队正在重新安置和整合有形资产以控制成本，同时通过更接近关键材料供应商和客户，更好地保护自己免受供应链的影响。我们将就此内容分上下两期，与大家分享有哪些关键因素是我们需要在企业搬迁过程中需要注意的。

做出决定

搬迁的决定不仅仅是选择一个地点，它是在就产能需求、当前产能的状况、将新地点与其他物理地点配合的战略，以及任何可能对未来战略和运营产生重大影响的业务需求进行广泛尽职调查之后，才做出的决定。

当然，这是理想中的决策顺序，但我们都知道这种情况很少发生。通常的情况是：执行团队做出搬迁决定，并将其传达给他们的职能领导和团队，然后期望他们在某个日期之前共同完成这项工作，而没有详细的计划表。

在这种模式下，细节的重要性很容易被忽视，导致它们在规划过程中被遗漏。然而，这些细节在项目最关键的时刻可能会暴露出其重要性，甚至可能对项目产生负面影响。根据我们在这些大规模、多维项目中与客户合作的经验，最重要的成功因素无疑是每一步都要精确而彻底。任何细节都不应被视为无关紧要。速度远远不是优先事项。

制定计划

制定任何搬迁计划的第一步是新场地的设计原则——那些因搬迁而必须发生的绝对事项。对前期准备工作而言，绝对没有所谓的过于详细的说法，因为前期工作为项目经理提供了宝贵的指南，以保持沿正确方向运转。

在大多数搬迁中，实际办公区域往往是较小的部分。大部分空间需要用于记录和存储，如果有大量的制造部件——机械、货架，以及潜在的危险材料存储区域和封闭区域。

虽然搬迁过程中需要考虑的问题似乎无穷无尽，但我们可以采取一系列措施来精简搬迁流程。

我们将整个流程精简为六个步骤，今天我们将详细介绍前两个：

明确设计标准

制定明确的设计标准是至关重要的。这可能包括确定员工人数规划的空间要求，以及是否需要减少25%的空间或寻找方法来容纳更多员工人数。通过制定这些标准，项目经理可以避免在前端浪费时间处理不符合战略意图的事务，并确保项目团队遵循相同的准则。然而，常见的问题是管理团队在项目后期才正式制定这些标准，或者在不同的部门和团队之间存在孤岛现象，导致关键利益相关者无法及时了解项目状况。此外，设计标准还应包括新场地的任何流程要求。

确定最佳整合策略

在搬迁过程中，很容易犯一个错误，即选择一个地理、人才储备等因素而无法满足需求的场地。为了避免这种情况，企业需要进行全面的审核，包括每个场地的核心业务、员工人数、技能类型、设备、存储以及其他特殊需求。企业有多种仓库的原因可能是多样化的，每个地点可能制造和存储不同的零件，或者随着时间的推移，为了战略业务原因而在关键市场建立了卫星仓库。无论如何，目标都是缩小规模，尽管整合有助于集中运营和简化流程，但需要充分关注如何最好地管理和满足需求，特别是如果需求正在上升。

虽然早期往往强调速度，但成功的搬迁项目需要精湛的精确度，并且由于涉及的环节众多，需要时间和专注。

下期我们将继续深入探讨如何精简搬迁流程并提高效率，为您提供更多实用的策略和建议。



Zheng Shang (尚征)

副总裁

