



## LCA 案例分析

### 如何快速提升消费品工厂的外向运输能力

2007年7月

## 客户

我们的客户是一家跨国企业，其产品业务横跨好几个快速消费品市场品类。目前他们的产品业务是全国市场上的领先产品，有着很高的产量。

## 问题

这个客户工厂产成品的外向运输是由其客户，分销商负责的，利用自有或者外包的车辆运输到他们自己的配送中心。大多数工厂非常头疼其厂区内的运输交通堵塞问题。因此：

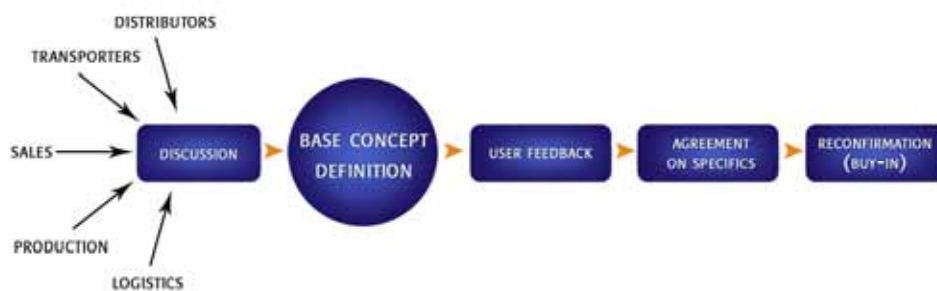
- 装货很慢—既引发了生产中断又引起 客户端库存短缺
- 厂区内很脏，同时操作车辆又容易发生危险
- 当地的交通部门对于道路上到处停放的车辆也很不满意

每日的卸货量已经分配给各个分销商。但是这是一种很松散的管理方式，因为这种方式不可能维持一个合适的时间表。厂区持续性的拥堵，导致装货和运输效率都很低下。为了弥补低效率，分销商们会发更多的车辆加入装货队伍，从而导致问题更严重。

## 解决方案

最大的（也是最堵的）工厂被选为项目试点，建立了任务小组。建立取货窗口（或者时间段）被证明是唯一可行的方案。但是问题是一怎么让取货窗口工作有效率而且能持续下去？

小组开始连续努力了解所有的问题，规划出合适的方案，并且说服各方接受该方案。这个提出的观点是“如果做的灵活些我们都会受益的”。计划了一个讨论期—在一系列的会议上解释相关的基本概念，跟踪使用者的反馈，更深入的讨论，然后是在一些问题上达成一致—一直在建议方案与接受方案达成一直。



客户的 IT 部门为了控制，开发了一套简单的取货顺序系统（collection order system），安装在工厂大门口。一天被分为 6 个 4 小时的窗口（一班 2 个窗口）。新流程要求到达的司机在工厂门口出示他的取货顺序文件。如果他的时间窗口还没开放，他将不允许进入。如果司机晚了，他的取货顺序会被自动取消。这个取货顺序系统会记录到达时间和离开的时间，所有与计划不相符的偏差都会有个原因代码作为绩效报告的一部分。

实际的厂站控制操作是很简单的。在每辆车进入工厂时会收到一张 A4 的队列卡，并展示在车

### 项目内容快速索引

**客户类型：**  
国际生产企业

**行业：**  
快速消费品

**公司规模：**  
3 亿美元

**项目目标：**  
清除工厂运输能力  
瓶颈

**解决方案：**  
建立和维持取货窗  
口制度

窗上。这张卡上显示了这辆车的取货窗口和队列顺序号。出示这张队列卡是十分必要的，这样主管会国家

- 应该去哪个地方
- 排在正确的顺序
- 按照时间表装货

## 使其成为现实

就在实行新体系之前，项目小组与各方参与者举行了最后一次讨论会，重新讲解概念以确认每个人都明白会建立新的工作规则，他们都要严格执行该规则。

在准备以上内容的时候，项目小组组织了一次工厂的大扫除。明显标识车道和停车场区域，填平坑洼，挂上标识，清洗或油漆墙壁和栅栏，在每一处都添加垃圾桶，在人们聚集的地方张贴新的工厂条例。（在队列卡的背面也印上了工作守则—工作手册正好面向驾驶室里的司机）。厂区内也悬挂上条幅以便更加强调工厂正在改变。向所有员工提供印有彩色号码的工作衫—以帮助小组辨认谁在做什么。

最终在开始实施的那天，当管理人员，员工，和司机到达工厂时，发现了一个完全不一样的环境。这个环境更干净，更有秩序，周围的警示牌和条幅不断提醒他们新的工作规则已经开始实施了。更有效果的是，项目小组创造出了一个容易让人们在情感上接受变化的环境。结果就是人们更容易调整他们行为来适应新的工作规则。

在最初的几天，每个班次一开始，管理人员会向主管们介绍进展。同时强调了零容忍度的信息。接着，主管们会组织操作员工和到达的司机们进行一次当班开始会议，提醒他们新的工作规则。

## 使其保持下去

最后的步骤就是确保新的规则被继续维护下去。

取货顺序系统被设计为自动计算绩效，以便被用于运作管理。项目小组付出很大努力确保主要的绩效指标显示在一张 A4 纸上，使得使用者有能力非常快的发现导致绩效表现差的根本原因。

一个由 CEO 参加的周例会，在项目实施后持续了 3 个月。这个周例会的目的是明确和改正影响运作表现的问题。但是更主要的是，这个会议传达出一个信息，就是项目和绩效评估对于业务来讲都是很重要的。这种加强手段很有效，不久以后，工厂和分销商都是开始使用这个绩效评估作为日常管理工具。

## 具体的挑战

### #1 项目小组需要创造出一个环境以表示改变是可能的。

这就意味着为真正的问题找出解决方案，同时缓和的但是持续的反驳那些由各方提出的所谓的困难列表。在一个问题上投入时间和精力，但是持续不断是解决问题的最佳途径。我们也需要确定高级管理层能不断明确他们的决定会发生效果。

### #2 项目小组需要展示他们是认真的

分销商们需要知道如果车辆没有按时间表到达，他们的取货顺序真的会被取消的。这个问题是通过 CEO 不断向他们强调而实现的一直到每个人都知道 CEO 对于这个变化有多严肃。在开始实施时，必须强迫采用零错误容忍的方式一拒绝那些人们需要时间去适应之类的解释。

### #3 偏袒的代价

我们听说司机们不得不向工厂员工付钱以便快速卸货。这个问题的解决方案很简单一在取货顺序系统中创造透明性和制度刚性，以实施纪律性使得那些不可发现的队列顺序改变不能发生。

### #4 在开始实施的时候有可靠性

这就意味着项目小组成员需要在工厂 24 小时待命，以确保每件事情都正常运转。结果就是，事情很顺利以至于整个项目小组在运行的第二天就能解除待命状态。

### #5 需要长期保持操作的纪律性

一开始，在新体系下人们遵循着新的工作原则。但是新的效率代表车辆能很快的回到工厂。由于现在的装货能在每个时间窗口的前 3 个小时内完成，主管们开始允许司机们早些进入工厂装货。这种“有理由的”方法很快的重新引发了工厂的堵塞一旧问题又出现了。解决方法很简单，就是需要强迫 100% 的按照窗口时间运作。同时，我们对各方解释，保证一个严格的，公平的，组织良好的时间表比偶尔的提前更有好处。

### #6 避免抱怨/鼓励诚实

随着绩效报告的使用，管理层能开始追究拖延的主要原因，并且强调他们。以前，工厂经常抱怨是分销商拖延，而分销商又抱怨是工厂拖延。正如预料的，我们很快抓到工厂员工输入错误的原因代码以掩藏工厂的错误一暗中破坏对系统的信心和破坏修正问题的努力。解决方案很简单，就是高级管理层强有力的声明。

*“我们在寻找那些阻止我们按时运输的主要原因一而不是要责怪谁。但是如果有任何人通过输入错误数据来破坏这个计划，我们确保会采取严格的措施。”*

#### 项目挑战:速快查看

- 心态：改变是可能的。
- 纪律性：零容忍度的工作方式
- 透明度
- 从第一天开始的可靠性
- 长期保持运作规范
- 避免埋怨
- 鼓励诚实

## 达到的好处

### #1 高效的生产率—相同的工厂和资源能运出更多的产品

从第一天开始，就达到了持续的高水平输出。在实施后的几个月内，工厂又多添加了一条生产线。在几日内，配送功能上就毫无压力的达到了新的运输量记录。取货窗口的影响时非常重要的。在随后 12 个月的全国实施中，客户工厂的输出量提高了超过 15%-没有另外的工厂资源投资。

### #2 运输成本降低

取货窗口减少了车辆在工厂的时间，并且能实现更加实际的送货时间表。通过提高每辆车的使用率降低了循环时间，并减少了所需的车队规模。在推广取货窗口后，客户立即重新对全国运输费率进行了重新谈判，并降低了 6%。更大的费率降幅也即将发生—一旦时间段实施为更好的计划和车辆利用提供机会。

### #3 更好更安全的工作场所

工厂里的每个人非常感谢工作场所变得更干净和安全。在工厂的各个层面，系统非常大的降低了管理一个高吞吐量环境的复杂性和每日压力，大大提高了公司的士气。

### #4 通过绩效进行管理

在工厂里的每个人现在都开始使用数字来衡量自己—运出的产品数量。完全取货 (Collected in-Full) 和准时(On-Time) 迅速成为工厂和客户双方绩效的评估标准。双方都在使用绩效报告作为一个标准的管理工具，来衡量水平，明确和消除问题。

### #5 提高了零售店的商品可得性

非常容易理解，客户在满足零售店需求提升了很多，确保了销售增长与输出增长相匹配。

### #6 创造一种不断向前的集体精神

在实施后的 24 小时之内，对新流程的接受变得很普遍。几乎是立即的，一个内部小组建立起来，以接手在其他工厂推广取货窗口。这个推广项目唤起了巨大的热情。这个项目可见的巨大成功打破了许多障碍，鼓励一种“可以做到”的精神，高级管理层从而逐步在全公司进行灌输这种精神。

## 结论

这个项目在对客户业务的整体影响是巨大的。在取货顺序系统推广后的几个月，高级团队完成了一次周绩效回顾会议，在这次会议上全面讨论了那些正在逐渐消失的问题。这是一次非常艰难的会议，但是 CEO 在结束时说：

*“在我们离开这个房间之前，我想在这里提醒各位*

为了遵守客户保密性的条款，LCA 的案例分析没有提到客户姓名具体业务和国家

Copyright © 2007 Logistics Consulting Asia. All rights reserved.

### 好处：快速查看

- 提高的生产效率
- 运输成本立即减少
- 更好，更安全的工作环境
- 更强的斗志
- 绩效考核成为每日管理方式
- 提高的产品可得性
- 形成了不断前进的集体精神

我们正在讨论如何将我们的外向运输运作保持在一个高水平。一年以前，对于如何不进行新工厂建设就满足市场要求，我们还没有任何想法。现在我们正在比任何时候都更有效的利用我们资产，而且降低了我们的成本。

这个已经是个可喜的成就！”

在当年年底，管理层通过以特殊的奖状和奖金奖励两个项目冠军的杰出贡献，再一次强调了这个信息。

想更多的了解 LCA 和我们做的事情，请联系

**John Talbot**  
CEO LCA

手机  
+6012 290 2625

**EMAIL**  
john.talbot@lcalink.com

网址  
www.lcalink.com