

# 直击管理要脉，快速建立竞争优势

## 客户反馈：

- 广州市广保实业有限公司
  - 生产周期从 35 天缩减至 11.7 天
  - 在制品减少 2/3
  - 有效产出增加 49%
  - 延期订单减少 6 成
  - 敢接小订单
- 维昌（国际）维格钢具
  - 生产周期从 17.9 天缩减至 7 天
  - 日均产值提升 40%
  - 订单准时率提高
  - 排程轻松，生产有序
  - 改善香港销售部和内地工厂的关系
- 宁波富达电子有限公司
  - “订单复期轻松简单”

*-----销售部方总*
- 杭州易博高科电子有限公司
  - “跟催采购有依有据有共识了”

*-----IT 部经理*
- 玛格特汽车饰品有限公司
  - “解决了金蝶几年来都没解决的排程问题”

*-----金蝶实施商 余工*

面对人力成本上升，原材料上涨，人民币升值，市场竞争加剧，客户对交货周期、准时性和质量的要求不断提高。制造业企业如何面对这些无法改变的现状？如何生存和发展？

企业经过几年的发展，从小到大，从强人老板带着几位兄弟打游击，到今天多部门、多层次管理的大军团作战，往日靠勤奋、感情、强力领导已经鞭长莫及了，如何将这个大军团整合成正规军，发挥出强大的战斗力？

面对上面的 2 个问题，中小微企业如何快速的应对，建立自己的核心竞争力，而不需要花大成本和长时间去冒风险变革？

您的第一反应会觉得这是不可能的。但是，我们知道，任何一个复杂的企业都由各相关联的部门和人员组成的，而且都存在一个薄弱环节制约着企业的产出。利用这种关联性，抓住薄弱环节，我们便可以达致一两拨千斤的效果。

据此，我们研究前沿的管理思想，学习国际的先进经验，结合国内企业的实际情况，融合众多咨询伙伴的建议，我们研发了国内首套 TOC 管理软件，并在 4 年的实施中不断的完善。

通过实施我们的 FTFSYS 生管解决方案，我们已经协助不同行业的几十家企业取得令人惊喜的成果：

- 对市场的反应时间减少至行业标准的 25%；
- 按时交货率超过 95%；
- 减少库存水平至 50%；
- 50 % 的销售额增长；
- 提取 30 % 的生产能力。

但是，这仅仅是改善的基础，在此基础上，企业将建立起决定性竞争性优势，并依此获取利润的大幅提升。

## 简介

FTFSYS 的管理贯穿制造业的销售承诺、采购、排程、生产，紧紧抓住而不是回避各环节的关键点：

- 销售的承诺交期；
- 采购原料到货保障；
- 如何在插单/齐套/负荷/需求变化等因素下快速排单；
- 如何确保生产现场生产的优先顺序的合理性和可行性；
- 如何正确衡量人员指标，而不会看起来每个人指标都好，而企业却不赚钱；
- 如何为企业持续改善提供源源不断的动力和支持。

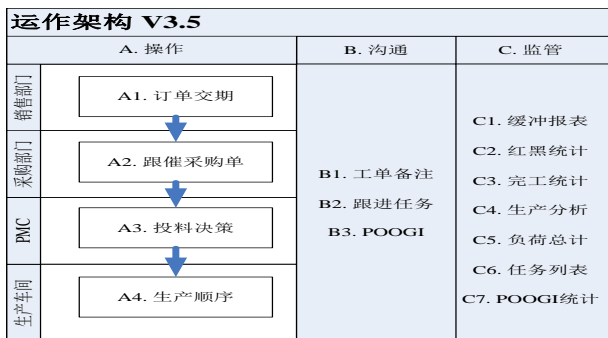


图 1. FTFSYS 生管运作架构

## A. 操作

FTFSYS 生管的操作包含制造企业订单处理的关键流程，从销售部门的交期，到采购物料跟催，PMC 的投料控制以及生产车间的生产顺序。

### A1. 订单交期：

如何取得一张新订单的交期，是很多制造业企业销售人员头痛的问题，一般只是凭行业标准或惯例给定一个交期，不顾工厂的实际情况，造成延期交付或工厂产能浪费；面对客户的高附加值的急单，茫然拒绝，浪费的公司增加盈利的好时机。

FTFSYS 生管提供非常简易且可靠的方式实现，告诉系统你的产品的标准交期，你就可以从图表中看出交货日是否可行（依据工厂负荷），或是自行调整交货日再看看是否可行。

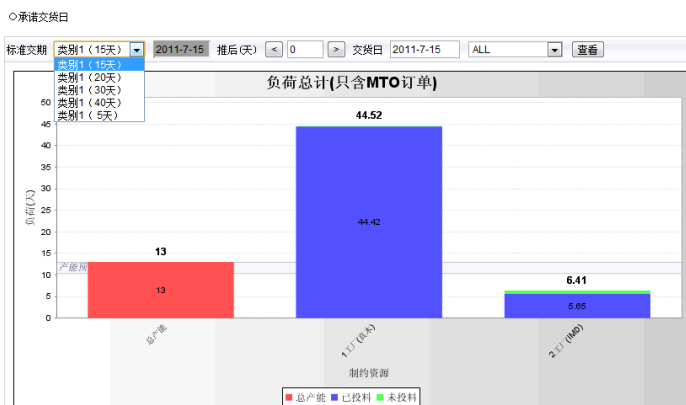


图 2. 承诺交货日

### A2. 跟催采购单

很多企业，采购到货延期是造成订单不能如期交货的重要原因，清楚了解手上所有的采购单的紧急程度和跟进状态，评估供应商的表现就显得尤其重要。

依据我们全球的伙伴实施经验，我们在新版本（V3.5）中调整了采购缓冲的计算逻辑（依据下单日，承诺交期，缓冲交期以及采购周期，而非原来的将采购周期三份开），更易于跟进，准确衡量。

我们采用 TOC 的 TDD 来衡量供应商的表现，以图表和排名的方式显示贵司的供应商的表现。

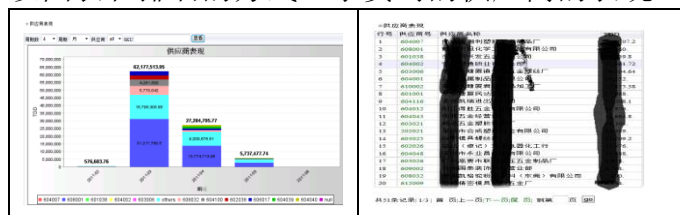


图 3. 供应商表现

### A3. 投料决策

因为生产现场的不确定性情况时有发生，准确的投料排程也不可能被执行，ERP 的 APS 出来的排程计划也被搁置一边。TOC 理论承认这些不确定性的存在，而 FTFSYS 生管直接提供依据 TOC 理论给出的各工单的投料日。如果你对现场的负荷有顾虑，可以参考系统给出的投料负荷。

### A4. 优先顺序

生产现场的混乱，一方面来源投料没控制好，更主要的是没有唯一的，全局性的，简单的优先顺序指导各工序同步操作。FTFSYS 生管的缓冲报表是这个强有力的工具，更工序直接依据该报表的颜色操作即可。

## B. 沟通

沟通是企业各部门和员工作为一个团队作战的重要方式。围绕完成订单，提高沟通的简易有效性，可溯性，可用性，系统提供以下三种层面的沟通方式以及相应的工具。

### B1. 备注

针对工单，有些广而告之的内容，直接在缓冲报表的备注栏中标明；

### B2. 跟进任务

某些任务，需要特指某个人跟进，并期望得到回应进度，在桌面中直接指定，或在缓冲报表中指定某工单新增。任务的承担人将在进入系统的首页中获知此任务。



图 4. 系统桌面和跟进任务

### B3. 持续改善

共同检讨黑色和红色工单而得出的原因，是我们改善的重要信息，我们需要将它们记录并统计。你只需在缓冲报表指定红黑原因，系统为以后的改善提供统计图表。

### C. 监管

管理层的监管是保证企业运行的重要保障，而监管的工具和信息的选择：太多，则可能茫然和乱；太少，有可能漏了重点。我们根据多年众多企业的实施经验，为监管层提供下述几个报表，使得管理层了解生产的全貌。

No.	功能	备注
C1	缓冲报表	了解未完工的生产任务单。
C2	红黑统计	了解工单颜色的现在和变化趋势。
C3	完工统计	了解每日完工的数量，从完工的颜色看优先顺序的执行情况。
C4	生产分析	深层关注改善的几个关键指标变化情况。
C5	负荷总计	了解生产现场的负荷情况（需要多少天才能完成手上的任务单）。
C6	任务列表	指导督促责任人完成任务。
C7	POOGI	根据 POOGI 统计，改善相应的管理

表 1. 监管列表

### 什么是 TOC?

TOC (Theory of Constraints, 制约理论)。用一套简单明了近乎常识的逻辑推演，解决复杂的管理问题，问题愈复杂，解决的办法就要愈简单。TOC 经典名著《目标》，已译成 23 中文字，日文版《目标》的销量就比最畅销的《哈利·波特》(Harry Potter)还要高!!

TOC 认为，到处发力=浪费气力，所以我们只需专注于最弱一环，杠杆点。据 APICS(美国生产与库存管理协会)调查表明，TOC 改善实施效果是 6sigma 的 20 倍，Lean 的 9 倍。



TOC 在世界各地推行多年，使用者包括通用汽车、高露洁、波音、P&G、AT&T、Philips、3M、Intel 等。

经过全球 400 多个案例研究：

- 生产前置时间缩短 70%
- 生产周期减少 65%
- 库存减少 49%
- 而交货准时率提升 44%
- 营业额增加 63%。

### FTFSYS 与 ERP

- 不仅仅是信息化。FTFSYS 不仅仅是一套信息化的软件系统，更是隐含着 TOC 管理哲学一套方案。
- 实施快速简单。FTFSYS 生管系统直击管理脉门，不需像 ERP 收集庞杂的数据。正常情况下，3 天即可完成系统的实施，而非 ERP 动辄就 3 个月，甚至一年。
- 门槛低；我们深刻了解中小企业信息化的现状和环境，所以，我们无论在价格，实施以及应用的人员要求，都比 ERP 更平易近人。
- FTFSYS 是决策支持系统，而 ERP 更多的表现为业务支持系统。FTFSYS 有各类型接口，供 ERP 自动传输业务数据过 FTFSYS；如果客户没有 ERP，可直接采用 FTFSYS。

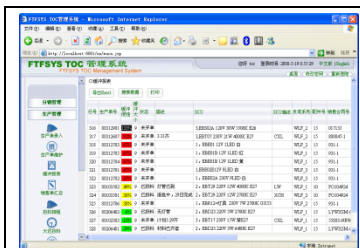


图 5. C1 缓冲报表

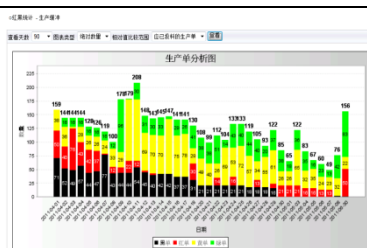


图 6. C2 红黑统计

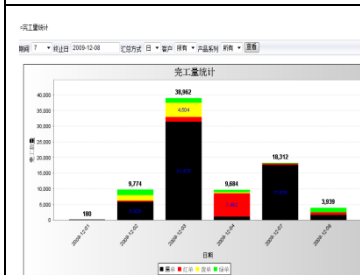


图 7. C3 完工统计

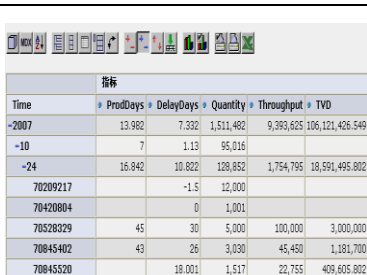


图 8. C4 生产分析

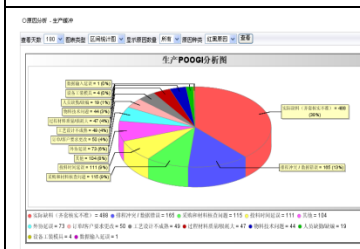


图 9. C7 POOGI

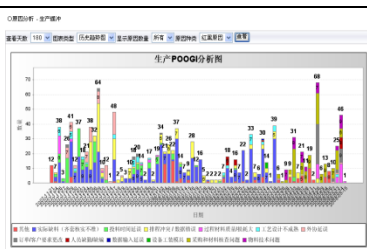


图 10. C7 POOGI