



## 时尚快消品

Fashion

### 特点与挑战 Characteristics & Challenges:

- ✓ 品种繁多 High Mix
- ✓ 爆品返单难预测 Hard to forecast popular items
- ✓ 订单交货必须快! 快! 快! Short lead-time is KING!

我们的经验: 缩短交期是一个组织变革的过程, 也是快速增长的中小企业必须要且能做到的事  
Our Approach: Set clear goals for all function teams. PULL can be applied anytime

### 行业 Industry

时尚快消品行业、与工业品相比生产环节相对简单, 但是通常规格型号繁多。

在过去以出口代工为主的时代, 很多企业的订单交期都在四五十天左右。近几年, 众多企业纷纷转战国内市场。建立自己的品牌, 通过各大直播平台进行网络销售。销售模式的转变, 给企业带来了新的挑战。直播网络销售的订单, 在几天内必须发货, 否则就会遭遇频频退单。另外, 由于爆品返单很难预测, 过去的备货模式也不再适用。所以, “快”, 成了众多时尚快消品制造企业的最大能力要求。

### 解决方案 Our Approach

缩短交期并不仅仅是生产部门的事。实践告诉我们, 缩短交期是一个组织变革:

第一, 从工作流程上打通销售 - 计划 - 库房 - 供应链 - 生产全环节。各部门各司其职、各领目标、责任到家。

	生产	库房	采购	销售
职责	制定生产计划, 按时按质按量交付产品	及时收发, 确保库存准确	物料计划, 保物料不多不少不早不晚到达	更新预测, 接收订单, 与客户沟通协调交货
目标	订单准确率	库存盘点准确率	库存周转率   物料准确率	销售预测准确率
工作机制	月PSI (产销存) 会议   日生产计划会			

第二, 生产计划从客户端拉动, 生产计划一定不能是计划员一个人的责任。

大部分的精益专家会告诉你, 生产过程不稳定的企业做不了拉动。但是丹研会告诉你, 对于一个需要快速增长的小企业, 哪个阶段都可以做拉动。只有采用拉动计划, 才能解决“订单交不上、库存堆成山”的情况。

同时, 排产不只是计划员的事。每个工序都把下游工序当成自己的“客户”, 按“客户”的需求制定自己的生产计划、型号切换。每个工序都要对本工序的准确率负责。

工序 1	工序 2	工序 3	发货	生产计划员	销售订单管理员	销售
根据下游工序计划, 制定本工序计划 统计小时实际产量, 更新生产计划板 对本工序的准确率负责, 并进行考核	根据下游工序计划, 制定本工序计划 统计小时实际产量, 更新生产计划板 对本工序的准确率负责, 并进行考核	根据下游工序计划, 制定本工序计划 统计小时实际产量, 更新生产计划板 对本工序的准确率负责, 并进行考核	根据周滚动发货计划和发货单, 打托发货	根据ERP中订单数据, 生成周滚动发货计划 组织日生产计划沟通会 每日巡线, 确保工序生产计划合理	汇总销售预测、客户订单, 录入ERP 组织销售订单/订单变更评审流程 汇总订单交货状态, 并即时通知相关销售	每月更新未来12个月滚动预测 将客户订单变更即时通知公司 将订单交期情况即时与客户沟通协调

第三, 生产计划一定要细。细到每道工序的每个机台, 细到每天每班每个小时。

第四, 生产计划与实际产出, 一定要透明, 一定要在生产现场可视化。人人看得见, 才会人人都去解决问题。

### 目标&成果 Targets & Achievement

#### 世界级企业标准

#### 陪跑企业成果

订单交货期 (无成品库存情况下)

2-7天

50天 → 25天

世界级企业的订单交期, 标准品可以做到2天, 非标准品可以做到7天以内。我们陪跑的企业, 从之前的50天, 已经缩短到25天。在缩短交期的路上, 还在勇往直前!