

《流程梳理》咨询使用指南

场景：业务改善之流程分析

- 地点：某知名餐馆、 时间：1天最繁忙的时间
- 人物：顾客甲、乙、服务员

故事开始：

甲：服务员，结账。（服务员小跑过来，心想：总有顾客抱怨我们结账速度慢，我是跑来的，不会抱怨了吧）

服务员：（服务员拿起账单），请稍等。（转身快步走向吧台）

服务员：先生，您一共消费了88元。（甲递给服务员一张100元人民币）

服务员：谢谢，请稍等。（转身快步离去）

服务员：先生，找您零钱。（服务员递给甲12元人民币）

乙：麻烦给我一张发票。服务员：请稍等。（转身快步离去）

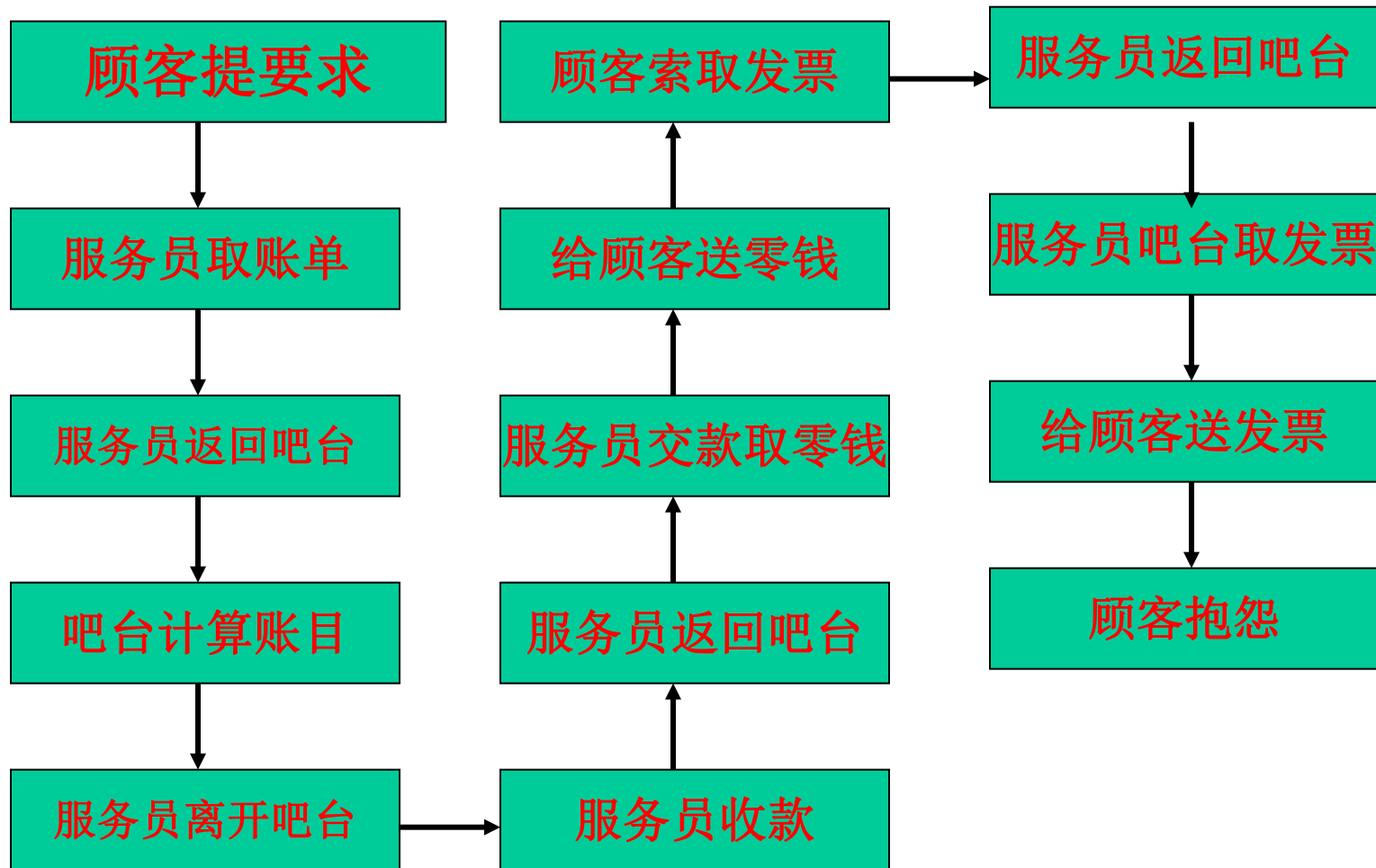
（甲、乙不耐烦中，服务员来到近前）

服务员：先生，给您发票。

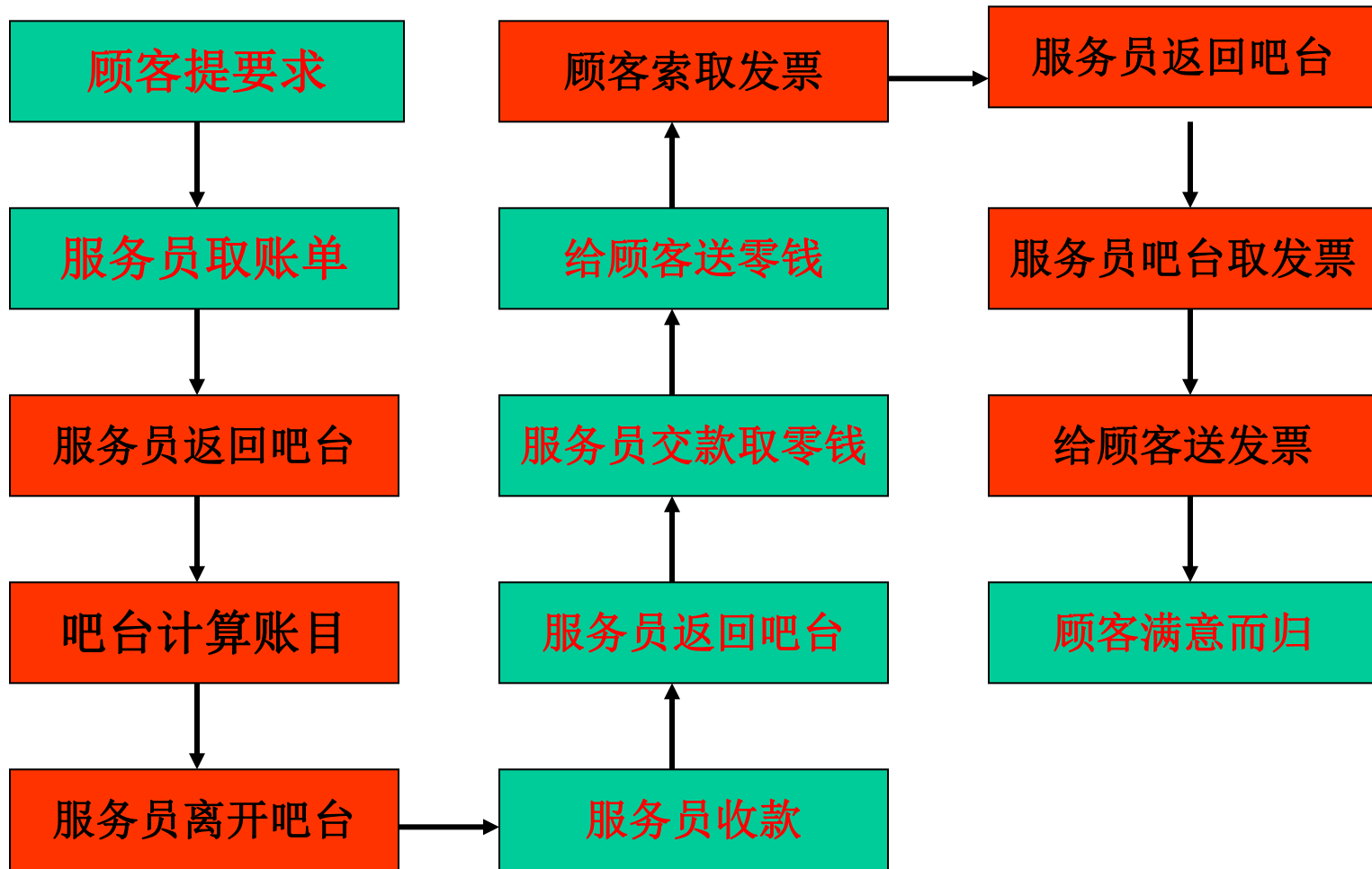
乙：谢谢，不过下次能不能快点。

服务员：好、好。（心情郁闷，我已经走的很快了，还要怎么样啊？）

现状流程



改进后的流程



一、企业组织中的流程梳理(VSM) -----暴露与识别问题

- 首先要分析我们企业自身是如何组织生产的
- 通过分析把在组织生产过程中的问题暴露出来
- 然后用科学的一些方法去变革与改善。
- 既不是彻底的否定现状，也不要完全照搬其他企业的精益生产的方法。

用VSM价值流分析暴露问题

- 学会生产现场的“实物流”分析！
- 信息滞留，比实物滞留更可怕！
- 运用TQC方法，找出关键链！



- 运用科学的方法，将“问题”量化！
 - 打通瓶颈，流程再造！

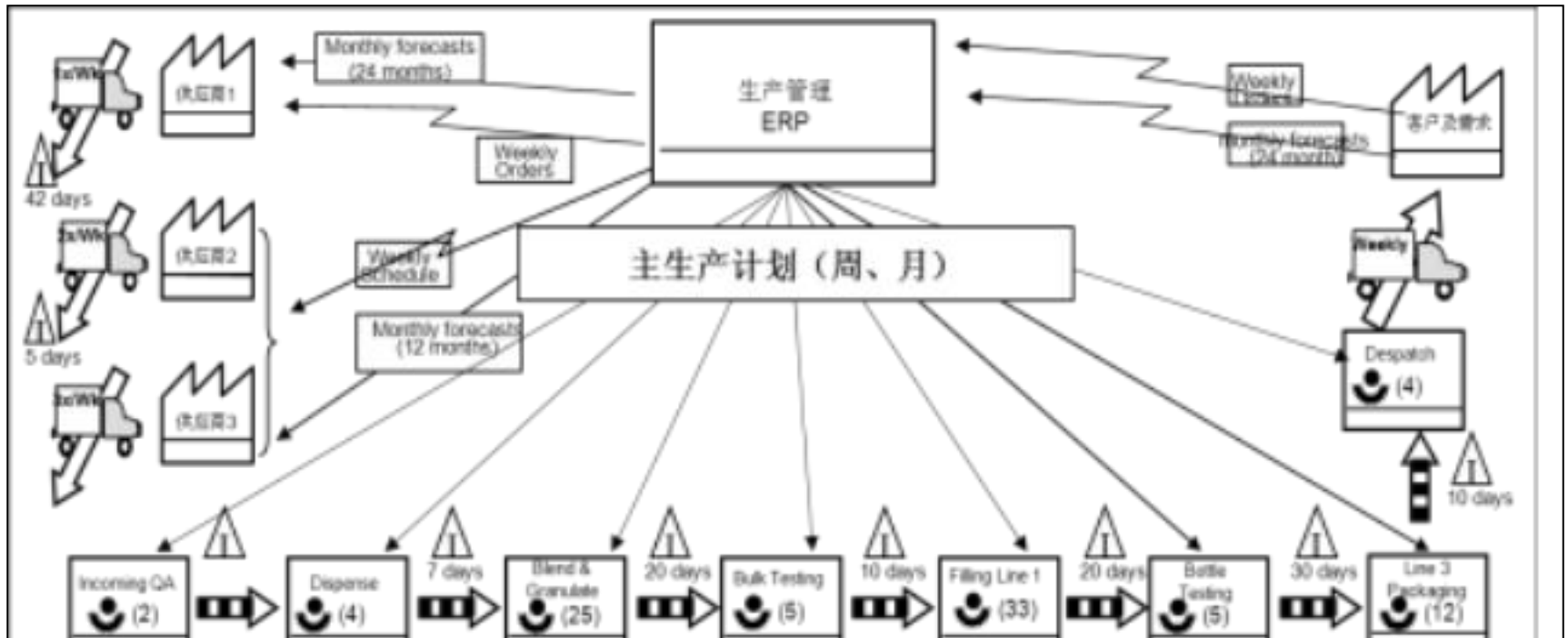
1、价值流程图VSM: 情报流&实物流

VSM: 描绘实物和情报价值流动图的程序

- 1、实物和情报的流动从客户处开始、沿着生产的线路逆向追溯至零部件的供应商，对各个工序、业务处理环节进行识别，描绘现状图（价值流程图：Value Stream Map）
- 2、对时间、停滞、重复等予以具体量化的标注。
- 3、之后，描绘未来状态的价值流动图，从而明确系统改善的目标与方向。

科学描绘未来价值流程图是关键！--流程设计

信息流管理

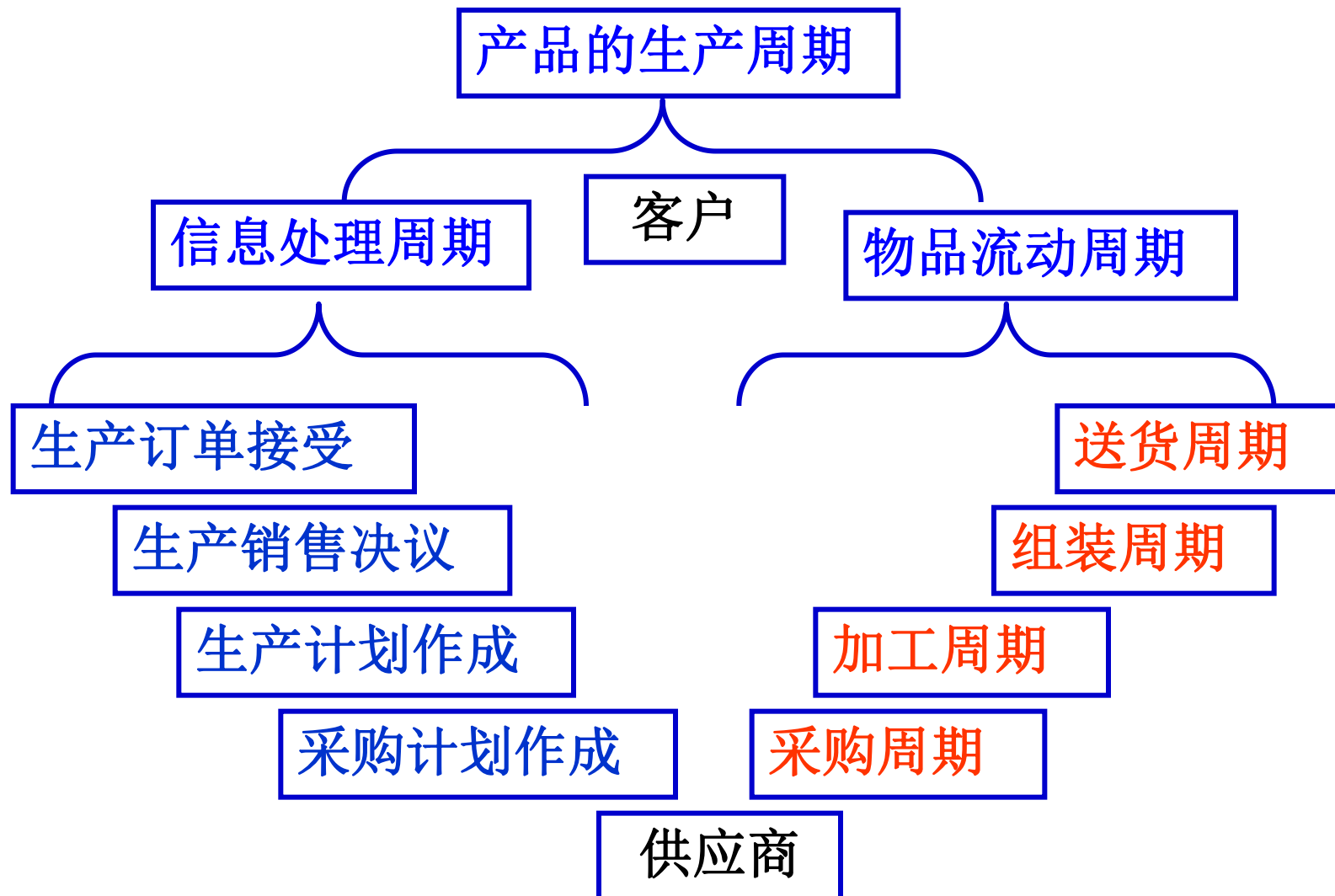


“接单后 - 到生产投入前”的时间管理，尤其重要！

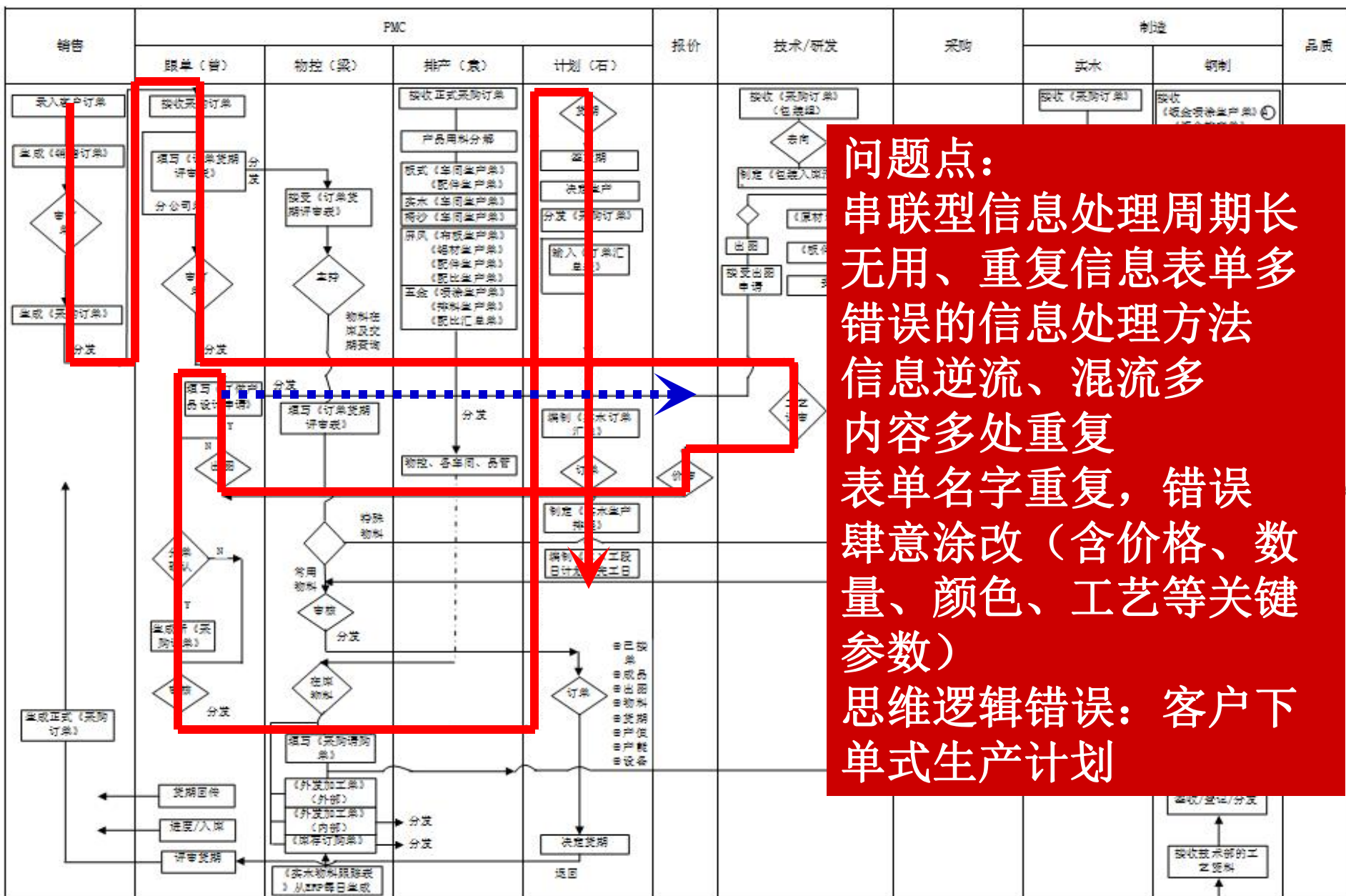


对信息流进行调查分析，发现每一处可以改善的机会！

案例：了解产品的生产流程（Lead Time）



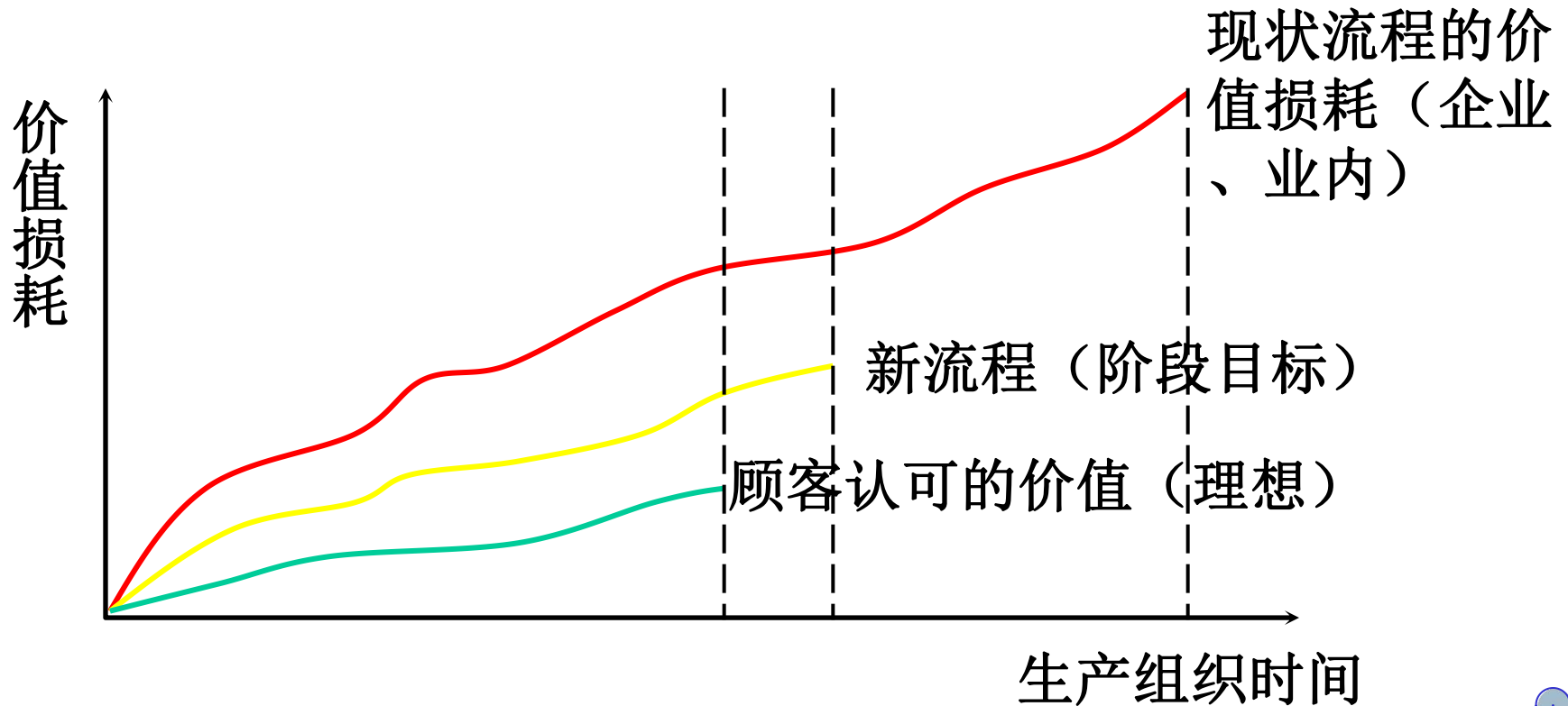
2、效率低下源于指挥系统不作为：信息流



二、在流程中分析成本与效率

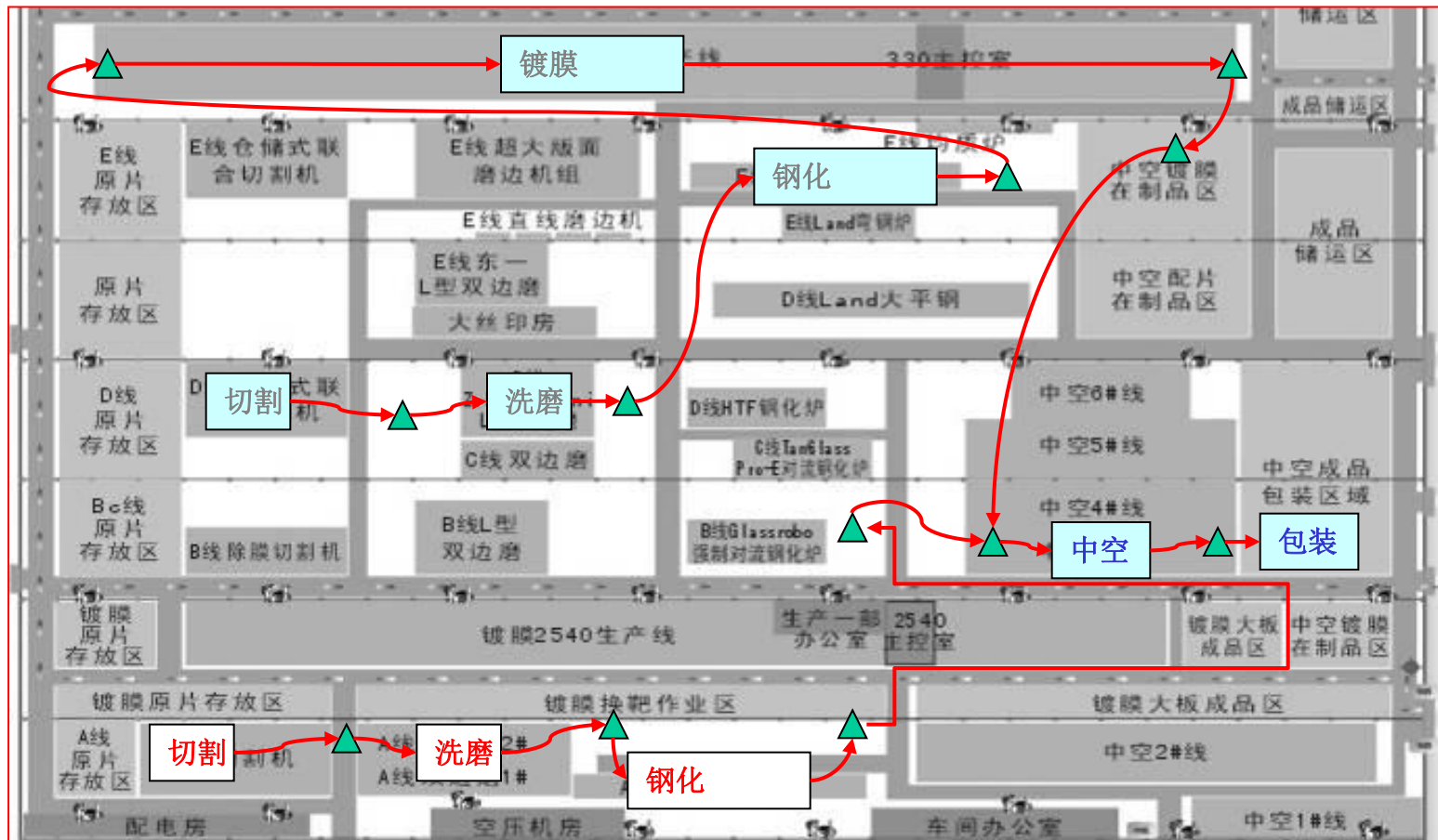
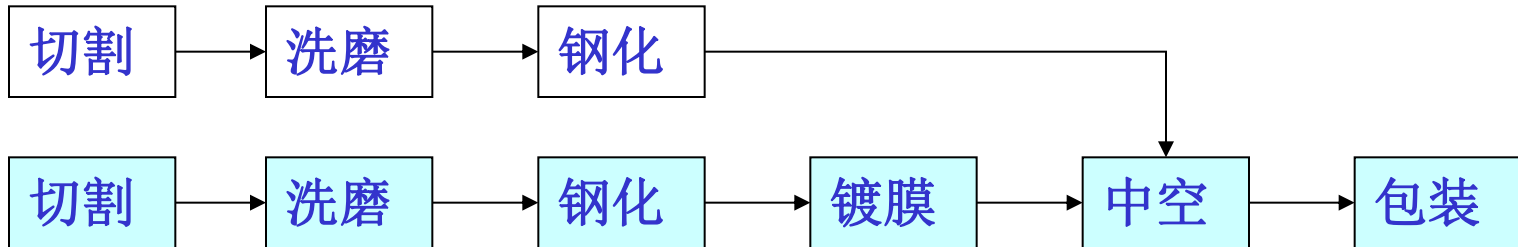
1、流程决定效率高低

问题流程的判断

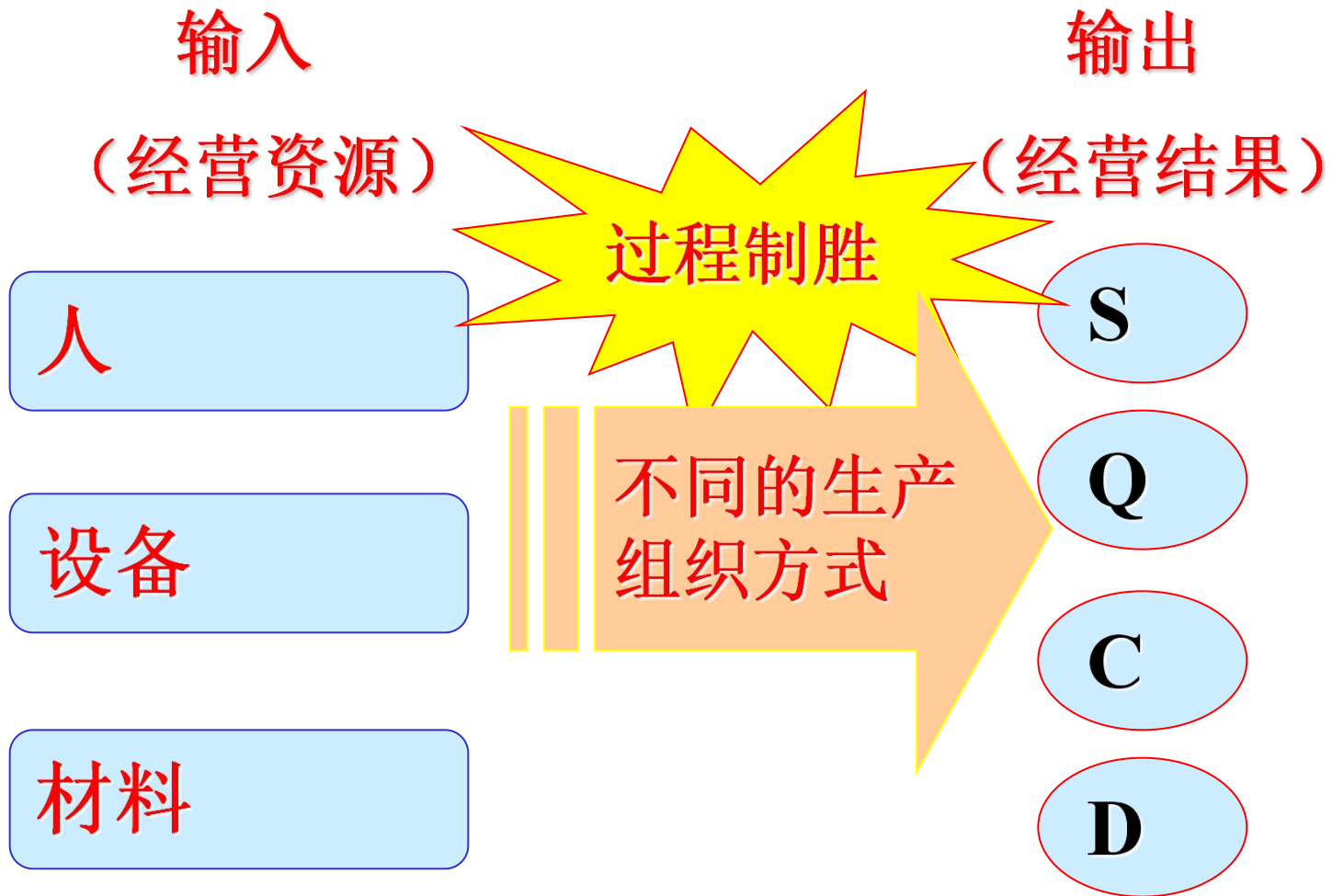


问题流程：1、超过了“绝对最少”的资源消耗；
2、超过了“时间最短”的时间消耗。

价值流程VS实物流程



流程梳理：生产方式决定成本的高低



识别问题流程的着眼点

- 产品价值：带给客户满足的产品功能。

思考：下面工作中增加价值的环节有哪些？

加工零件✓ 搬运半成品 开会研究质量问题 修理
外观检验 改变性能✓ 挑选 尺寸测量 安装模具
调整设备 组装✓ 包装✓（一部分）

问题流程，导致成本上升：

多余的流程/不合理的流程/流程时间过长。

多余的流程

浪费了资源：

- 因为不自信导致的反复确认与检查（工作中、生活中）
- 因为不互信导致的确认与检查
- 因为不（敢）授权导致的层层签字
- 因为部门壁垒导致的流程增加（延长）

互信问题

工作作风问题（部门权力？部门职责？）

- 因为分工和能力问题导致的流程增加
-

流程是否多余与企业现状密切相关

不合理的流程

资源消耗超过“绝对最少”：

- 顺序不合理（如：同一客户需要不同产品时，分别生产）
- 时间点不合理（如：配套生产，批量转换）
- 执行者不合理（人数多少、能力大小）
- 空间不合理（大小、相互关系）
- 流程缺失（没有流程、流程环节缺失）

流程时间过长

超过了“最短时间”：

- 资本的时间价值：难以量化，却影响巨大

✧生产周期（Lead Time）对成本的影响

A、减少客户需求，导致规模效益减少；

B、增加财务成本和库存风险；

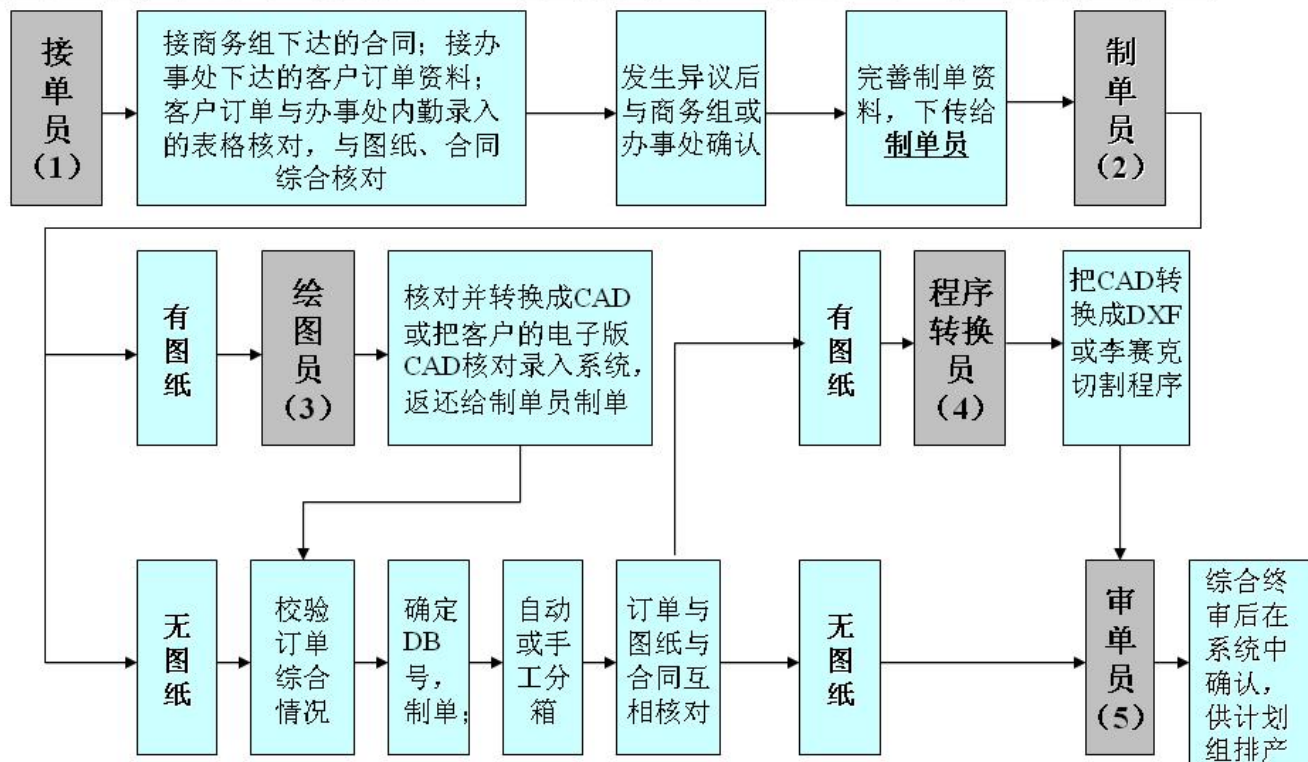
C、难以实现均衡生产，导致生产费用上升。

流程的开始...

- 导致订单信息处理周期长的源头...

三、现状调查

从“制单组”整体工作流程入手，全面调查：



流程的开始...

• 规范的订单信息—正本清源！

客户订单信息表

办事处：

下单日期：

工程名称	下单批次	
产品结构	☐ 中空 ☐ 夹层 ☐ 单片 ☐ 镀膜 ☐ 钢化 ☐ 开介	
特殊工艺	☐ 异形 ☐ 钻孔 ☐ 开槽 ☐ 印刷 ☐ 磨砂 ☐ 弯钢 ☐ 其他_____	
加工材料	原片： ☐ 白玻 ☐ 色玻-颜色/面积（ / ） ☐ 超大板-厚度/面积（ / ） 中空胶： ☐ 不限 ☐ 国产_____ ☐ 道康宁_____ ☐ 其他_____ ☐ 黑色 ☐ 灰色 ☐ 其他_____ 中空铝条： ☐ 不限 ☐ 李赛克 ☐ 普罗菲尔 ☐ 其他_____ ☐ 黑色 ☐ 银色 ☐ 其他_____ 油墨：颜色/面积（ / ） PVB： ☐ 透明不限 ☐ 有色-颜色/面积（ / ） ☐ 产地：建滔（ ） 杜邦（ ） 首诺（ ） 其他（ ）	
提料单信息	☐ 工程名称 ☐ 客户签章 ☐ 玻璃配置 ☐ 膜系_____ ☐ 分割尺寸 ☐ 宽高标注	
图纸信息	☐ 工程名称 ☐ 客户签章 ☐ 玻璃配置 ☐ 膜系 ☐ 玻璃尺寸 ☐ 图号 ☐ 视图面 ☐ 膜面标注 ☐ 彩釉面标注 ☐ 喷/蒙砂面标注 ☐ 对角线 ☐ 孔径 ☐ 孔边/心距	
客户信息	地址：_____ 联系人： 联系电话 传真： E-mail:	

• 镀膜计划范围的变化

— 之前：大板、钢化片、补片.....

Microsoft Excel - 3月份镀膜线日计划

文件(F) 编辑(E) 视图(V) 插入(I) 格式(O) 工具(T) 数据(D) 窗口(W) 帮助(H) 键入需要帮助的问题

宋体 12 B I U % 100%

D7 =VLOOKUP(C7,'D:\27-东莞信义\05-管理现状资料\镀膜计划方式\在制品查询.xls')在制品查询'!\$A:\$AI,2,0)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	镀膜330线生产计划7/3(8:00)-10/3(8:00)				2011030201版				
2	说明:每日实际生产数据由当日8:00至次日8:00								
3	线别/ 日期	生产批号	客户名称/膜系	产品编码/厚度	下单数 片数	面积	计划 片数	计划面积	
4									
5	3月9日								
6		DB110225020	Apex Curtain Wall & Engineering Co.,Ltd. 艺峰幕墙工程有限公司	8Y0(CXC)GM(XPA108-2)#2_□	122	154	49	81	
7		DB101202036	Apex Curtain Wall & Engineering Co.,Ltd. 艺峰幕墙工程有限公司	8Y0(CXC)GM(XPA108-2)#2_□	21	21	0	0	
8		DB101202038	Apex Curtain Wall & Engineering Co.,Ltd. 艺峰幕墙工程有限公司	8Y0(CXC)GM(XPA108-2)#2_□	60	97	0	0	
9		DB110108009	Apex Curtain Wall & Engineering Co.,Ltd. 艺峰幕墙工程有限公司	8Y0(CXC)GM(XPA108-2)#2_□	1	1	0	0	
10		DB110208027	Apex Curtain Wall & Engineering Co.,Ltd. 艺峰幕墙工程有限公司	8Y0(CXC)GM(XPA108-2)#2_□	472	800	151	355	
11		DB110208028	Apex Curtain Wall & Engineering Co.,Ltd. 艺峰幕墙工程有限公司	8Y0(CXC)GM(XPA108-2)#2_□	312	711	58	137	
12		DB110208007	Apex Curtain Wall & Engineering Co.,Ltd. 艺峰幕墙工程有限公司	8Y0(CXC)GM(XPA108-2)#2_□	324	633	107	227	
13		DB110208008	Apex Curtain Wall & Engineering Co.,Ltd. 艺峰幕墙工程有限公司	8Y0(CXC)GM(XPA108-2)#2_□	374	585	28	51	
14		DB110210013	Apex Curtain Wall & Engineering Co.,Ltd. 艺峰幕墙工程有限公司	8Y0(CXC)GM(XPA108-2)#2_□	130	118	23	16	
15	3月10日								
16		DB110222088	深圳市三鑫幕墙工程有限公司-欢乐海岸项目都市文化街区幕墙工程二标段	10Y0(CXC)GM(XETG155)#2+12A+10Y0(CXC)G_△⊗	3	27	3	27	
17		DB110222087	深圳市三鑫幕墙工程有限公司-欢乐海岸项目都市文化街区幕墙工程二标段	10Y0(CXC)GM(XETG155)#2+12A+10Y0(CXC)G_△⊗	3	16	3	15	
18		DB110222084	深圳市三鑫幕墙工程有限公司-欢乐海岸项目都市文化街区幕墙工程二标段	10Y0(CXC)GM(XETG155)#2+12A+10Y0(CXC)G_□⊗	11	30	11	30	
19		DB110222085	深圳市三鑫幕墙工程有限公司-欢乐海岸项目都市文化街区幕墙工程二标段	10Y0(CXC)GM(XETG155)#2+12A+10Y0(CXC)G_□⊗	8	74	8	74	
20		DB110222086	深圳市三鑫幕墙工程有限公司-欢乐海岸项目都市文化街区幕墙工程二标段	10Y0(CXC)GM(XETG155)#2+12A+10Y0(CXC)G_□⊗LI	1	5	1	5	

3300换靶后7-10 / 2540换靶后1-6 / 3300换靶后11-14 / 2540换靶后9-12

绘图(E) 自选图形(U) 就绪

开始 5 Microsoft Off... 第06阶段辅导总结 6-制单组课题总结... 镀膜计划方式 10:28

• 镀膜计划范围的变化

- 现在：大板、钢化片、补片、调膜系、换靶、试样、休停、其它...

Microsoft Excel - 3300镀膜线排产管理表 (v1.0)

文件(F) 编辑(E) 视图(V) 插入(I) 格式(O) 工具(T) 数据(D) 窗口(W) 帮助(H)

宋体 12 B I U

C5 钢化片

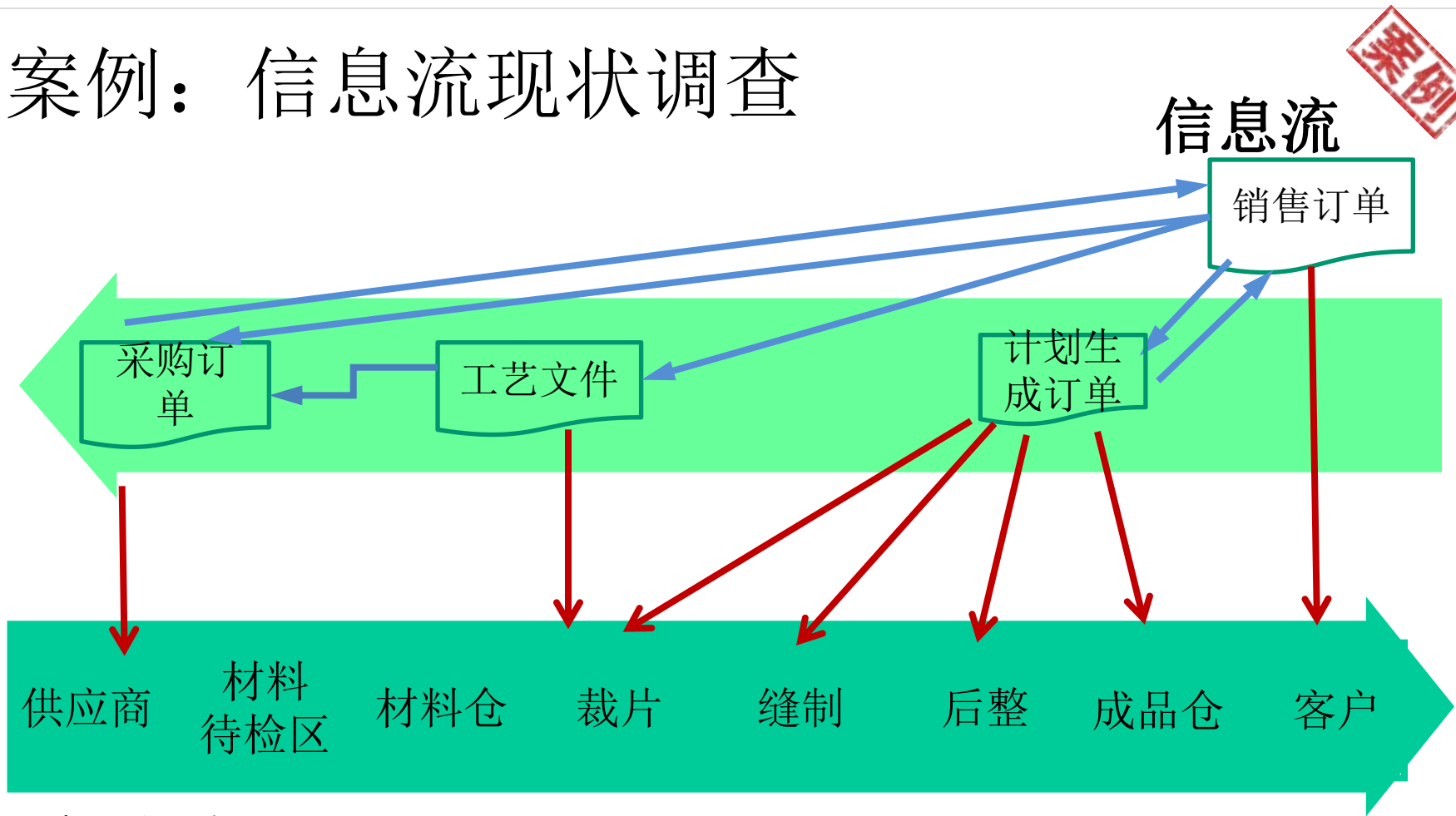
3300镀膜线滚动排产计划表									
编制:									
线别: 3300线		计划更新时间: 3月12日 14:30				计划		未完成	
计划日期	类型	生产批号	客户名称/膜系	产品编码/厚度	片数	面积	片数	面积	
3月11日	钢化片	DB110223039	沈阳远大铝业有限公司-油拜OBE工程	8Y0 (CXC) GM(XETB150)#2+12A+6Y0 (CXC) G_□	100	265	100	266	
3月11日	钢化片	DB110301045	沈阳远大铝业有限公司-油拜OBE工程	6Y0 (CXC) GM(XETB150)#2+12A+6Y0 (CXC) G_□	296	1299	300	401	
3月11日	大板	DB110113057	沈阳远大铝业有限公司-油拜OBE工程	6Y0 (CXC) GM(XETB150)#2+12A+6Y0 (CXC) G_□	9	37	7	29	
3月11日	补片	DB110301044	沈阳远大铝业有限公司-油拜OBE工程	6Y0 (CXC) GM(XETB150)#2+12A+6Y0 (CXC) G_□	1	3	1	3	
3月11日	调膜系								
3月11日	换靶								
3月11日	试样								
3月11日	休停								
3月11日	其它	DB110301044	沈阳远大铝业有限公司-油拜OBE工程	6Y0 (CXC) GM(XETB150)#2+12A+6Y0 (CXC) G_□	1	3	1	400	
3月13日	钢化片	DB110301046	沈阳远大铝业有限公司-油拜OBE工程	6Y0 (CXC) GM(X53730)#2_□	6	3	0	402	
3月13日	钢化片	DB110301047	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	403	
3月13日	钢化片	DB110214015	沈阳远大铝业有限公司-油拜OBE工程	8Y0 (CXC) GM(XETB150)#2+12A+6Y0 (CXC) G_□	15	33	10	2000	

3300 / 3300已完成台帐 /

就绪

开始 Microsoft Office 2003 第06阶段辅导总结 6-制单组课题总结...

案例：信息流现状调查



实物流

信息是实物流动的依据

改善思路：建立流程节点管理表



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M					
	编号	合同号	产品名称	客户	业务员	生产单号	数量	材质	收款日期	预计交货期 交货日期	实际交货 日期	预计周 期	实际周 期					
1																		
2	1	FED17070308	丛林数码二代加帽子	智利客户	蔡丽	FS170128	33800	50%尼龙50%棉	2016/12/30	2017/3/11	2017/4/15	71	106					
3	2	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD
4	3	技术部	计划部接	技术部完	采购部接	采购部下	采购部计	采购部实	生产单	工厂接收	工厂投入	成品入库	成品发货	销售部	技术部	计划部	采购部	工厂生
5	4	接收资料	收资料日	成资料日	收资料日	单日期	划到货日	际到货日	位	资料日期	生产日期	日期	日期	部处理信	部处理信	部处理信	部周期	产周期
6	5	日期	期	期	期		期	期						息周期	息周期	息周期		
7	6																	
8	7		2017/1/7	2017/1/19	2017/1/7	2017/1/8	2017/1/20	2017/1/20	汉川工厂	2017/2/10	2017/2/17	2017/4/11	2017/4/11			34	13	60
9	8		2017/3/24	2017/3/31	2017/3/24	2017/3/24	2017/3/25	2017/4/5	汉川工厂	2017/4/1	2017/4/5	2017/4/17	2017/4/17			8	12	16
10	9		2017/3/23	2017/3/27	2017/3/23	2017/3/21	2017/3/21	2017/3/28	武昌昌虹	2017/3/27	2017/3/30					4	5	
11	10		2017/4/17	2017/4/25	2017/4/17	2017/4/17	2017/4/25	2017/4/25	汉川工厂	2017/4/23	2017/4/27	2017/5/7	等通知发货			6	8	14
12	11		2017/5/9	2017/5/19	2017/5/9	2017/5/16	2017/5/19	2017/5/19	武昌昌虹	2017/5/20	2017/5/23					11	10	
13	12		2017/3/15	2017/3/23	2017/3/15	2017/3/16	2017/3/29	2017/3/29	汉川工厂	2017/3/27	2017/4/6	2017/4/16	2017/4/21			12	14	20
14	13		2017/1/18	2017/4/1	2017/1/18	2017/3/30	2017/4/11	2017/4/11	汉川工厂	2017/4/9	2017/4/15	2017/4/29	2017/5/3			81	83	20
15	14		2017/1/18	2017/4/1	2017/1/18	2017/3/30	2017/4/11	2017/4/11	汉川工厂	2017/4/10	2017/4/24	2017/4/30	等通知发货			82	83	20
16	15		2017/1/18	2017/4/1	2017/1/18	2017/3/30	2017/4/11	2017/4/11	汉川工厂	2017/4/14	2017/4/24	2017/4/29	等通知发货			86	83	15
17	16		2017/1/18	2017/4/15	2017/1/18	2017/3/30	2017/4/11	2017/4/11	汉川工厂	2017/4/17	2017/4/30	2017/5/9	等通知发货			89	83	22
18	17		2017/1/18	2017/4/15	2017/1/18	2017/3/30	2017/4/11	2017/4/11	汉川工厂	2017/4/20	2017/4/28	2017/5/9	等通知发货			92	83	19
19	18		2017/1/19	2017/2/10	2017/1/19	2017/2/10	2017/2/14	2017/2/14	汉川工厂	2017/2/12	2017/2/14	2017/3/10	2017/3/10			24	26	26
20	19		2017/5/11		2017/5/11	2017/5/15	2017/6/3		汉川工厂									0
21	20		2017/5/11		2017/5/11	2017/5/15	2017/6/3		汉川工厂									0
22	21		2017/5/11	2017/5/11	2017/5/11	2017/5/15	2017/6/3		汉川工厂									0
23	22		2017/2/3	2017/2/22	2017/2/3	2017/2/6	2017/2/14	2017/2/14	武昌昌虹	2017/2/22	2017/2/26					19	11	
24	23		2017/2/3	2017/2/22	2017/2/3	2017/2/6	2017/2/14	2017/2/14	武昌昌虹	2017/2/22	2017/3/2					19	11	
25	24		2017/3/9	2017/3/30	2017/3/9	2017/3/10	2017/3/25	2017/3/20	武昌昌虹	2017/3/30	2017/4/1	2017/5/3	2017/5/3			21	11	
26	25		2017/3/9	2017/3/29	2017/3/9	2017/3/10	2017/3/25	2017/3/20	泰山仙盛	2017/3/29	2017/4/2	2017/5/3	2017/5/3			20	11	35
27	26		2017/3/9	2017/3/11					王宇星	2017/3/11	2017/4/2	2017/5/3	2017/5/3			2	0	53
28	27		2017/2/7	2017/2/10	2017/2/7	2017/2/8	2017/2/14	2017/2/13	武昌昌虹	2017/2/10	2017/2/17		2017/2/24			3	6	

通过对节点的周期统计，发现问题，促进改善！

信息流分析过程中，时间控制是关键！

如何从流程中提炼问题，基本原则

- 合理的职责，产生于合理的流程；
- 职责**涵盖流程的开始与结束**；
- 通过职责达到流程环节的无缝对接；
- 在流程中，没有权力，只有职责和义务；
- 如何定义**应对流程中非价值环节**的职责，**往往比定义价值流程的职责更重要**；
- 以人为本，从人出发，来定义职责。

感谢聆听，谢谢！