



某国企 or 事业单位，**负债累累**

让你接手

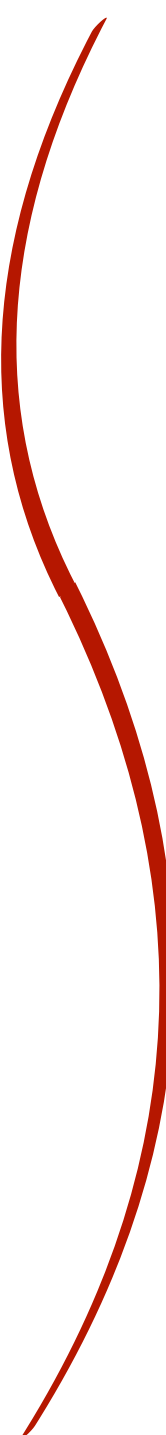
如何起死回生、**焕发生机**？

Chapter 1：早餐店的生产线

郭宁

2019-02-20

总目录



- 单次产品的生产

- 主体流程

- 主体流程
 - 瓶颈步骤
 - 找出最佳策略
 - 生产的 3 大阶段
 - 测试与验货

- 应用：现实场景

- 现实场景
 - 基本原则：及早发现、及早解决

- 规模化的生产

- 指标

- 指标的作用
 - 指标分类
 - 配对指标
 - 黑箱理论
 - 指标工具

- 应用：现实场景

- 控制产出
 - 品质保证
 - 提升产能

Part 1： 单次产品的生产

目录

- 单次产品的生产

- 主体流程

- 主体流程
 - 瓶颈步骤
 - 找出最佳策略
 - 生产的 3 大阶段
 - 测试与验货

- 应用：现实场景

- 现实场景
 - 基本原则：及早发现、及早解决

主体流程

- 主体流程：生产产品的主体流程。

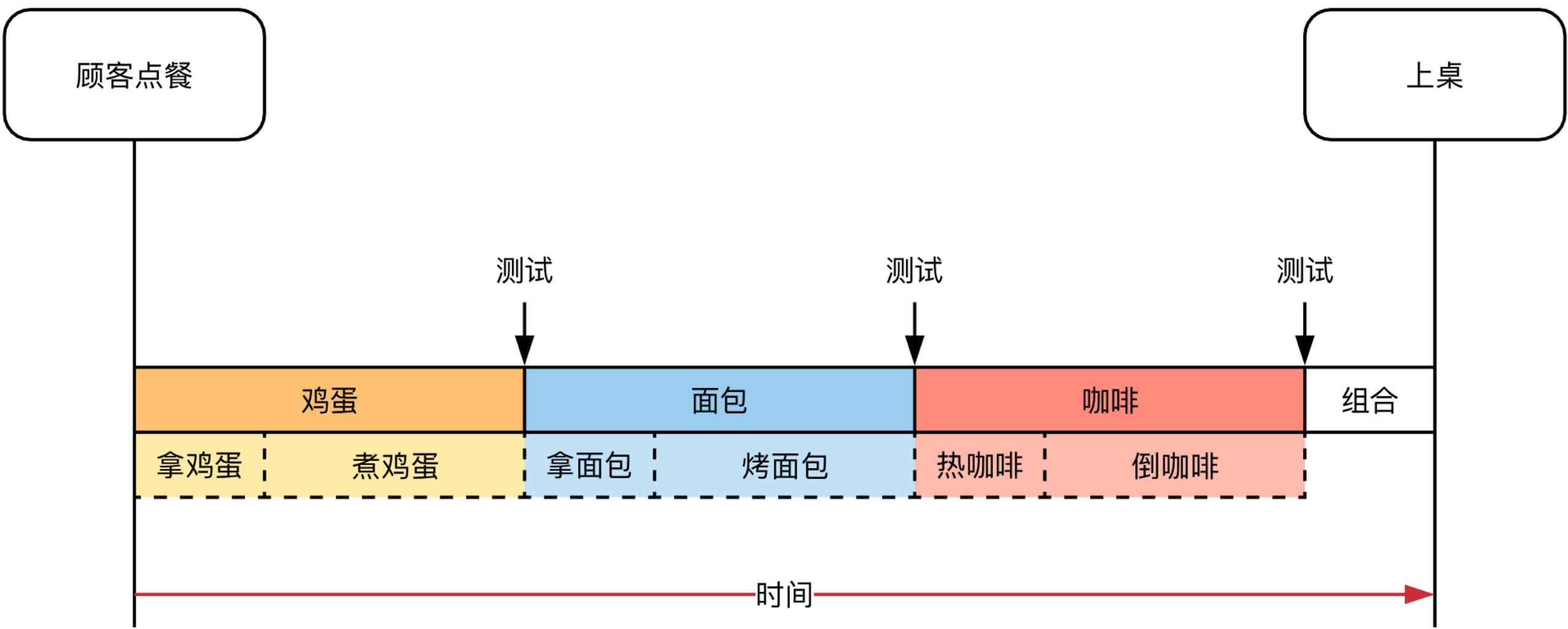
- 早餐-主体流程

- 产品：早餐

1. 鸡蛋：煮熟
2. 面包：烤热
3. 咖啡：倒咖啡

主体流程

早餐店：主体流程（串行）

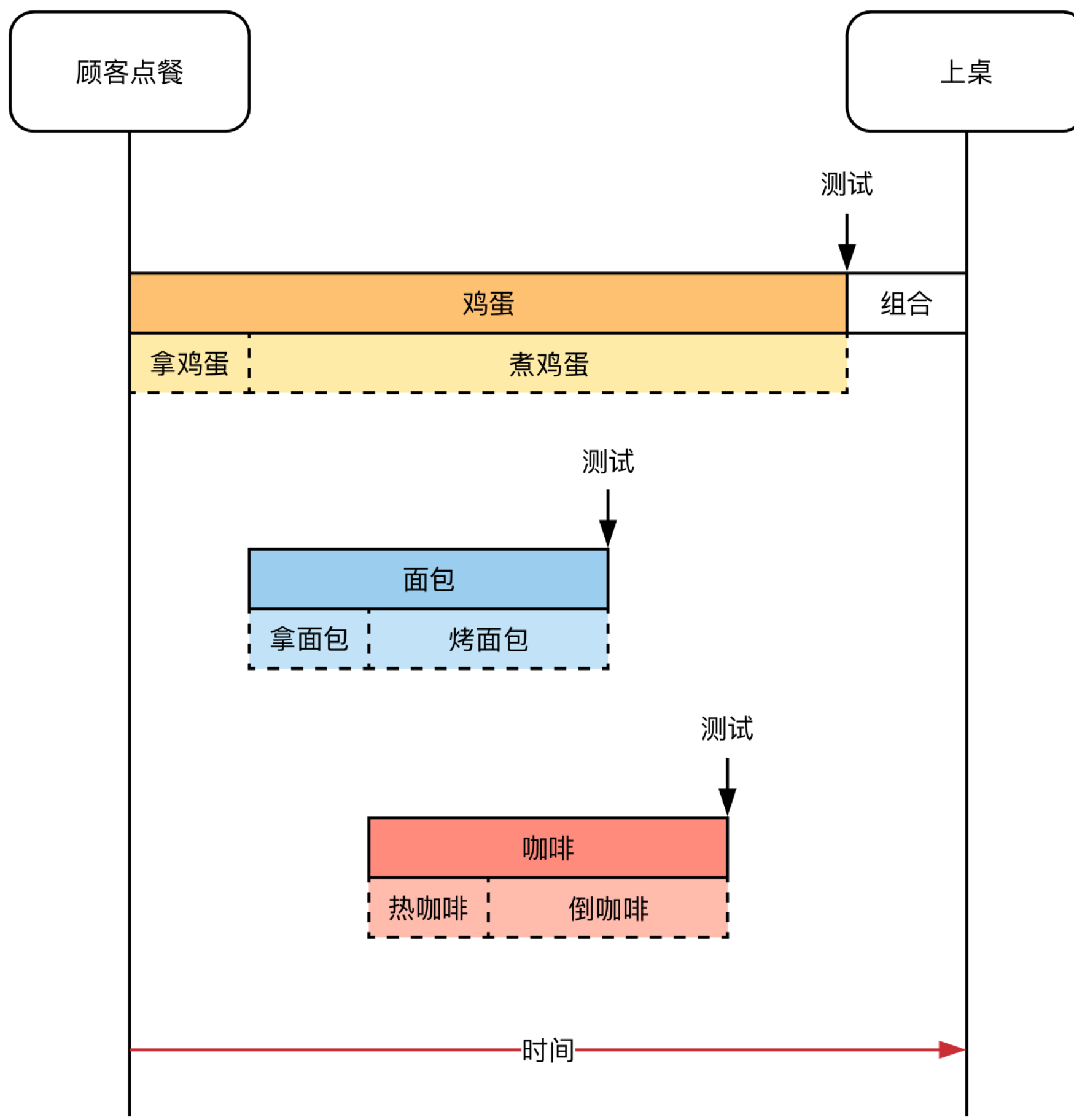


瓶颈步骤

- 在「主体流程」中，找出「瓶颈步骤」：

1. 找出：瓶颈步骤
2. 拟订：并发流程

早餐店：主体流程（瓶颈步骤）

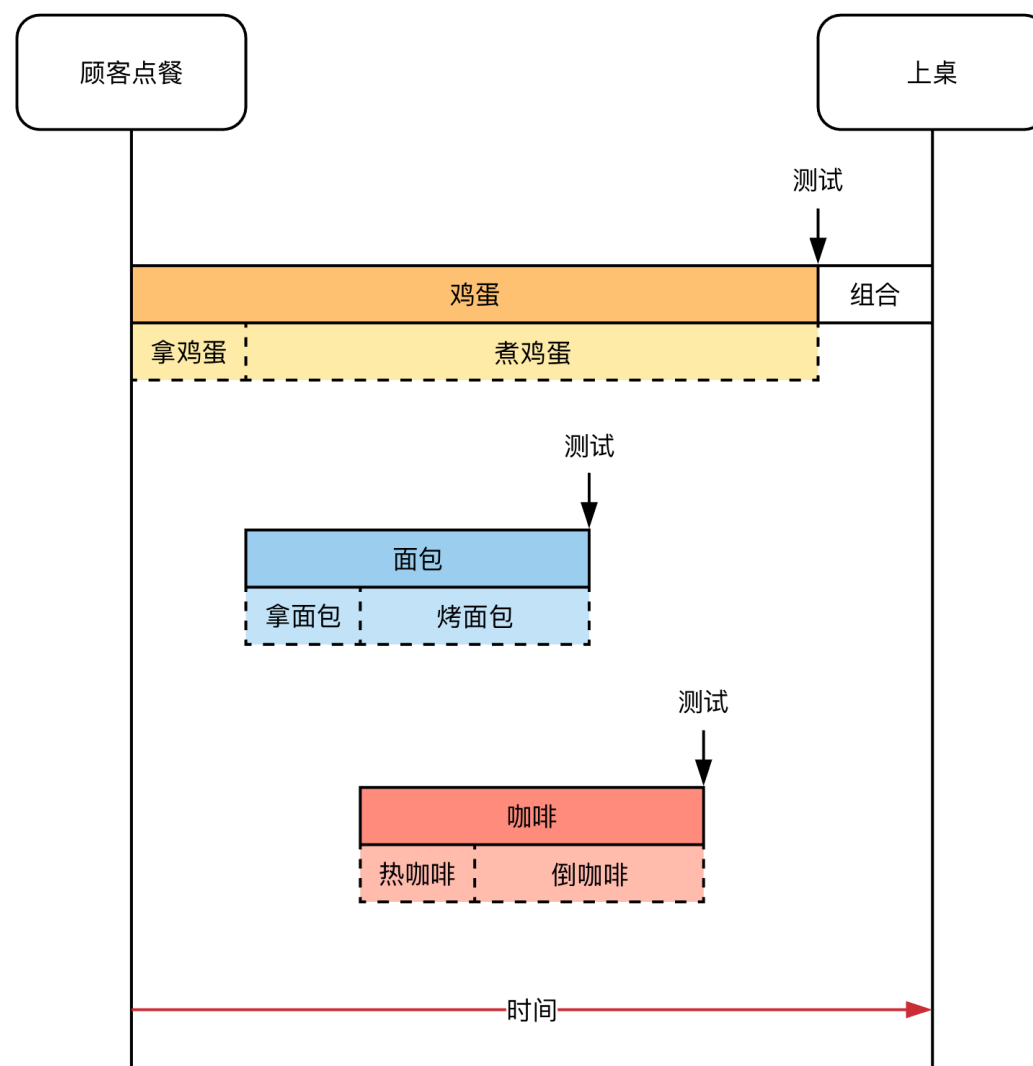


最佳策略

- 最佳策略

- 目标：以「最低成本」，达到理想的「运送速度」以及「品质」。

早餐店：主体流程（瓶颈步骤）



突发需求：

- 如果生产流程，以应对顾客突发的各种需求来设计，则会造成产能闲置，或存货成本提高。

生产的 3 大阶段

- 任何生产，都有 3 大阶段，必不可少：
 1. 制造：物理、化学变化
 2. 组装：零件组装成成品（组合策略）
 3. 测试：对零件和最终产品的检查

测试与验货

- 常识：

- 连续性作业，并不能自动保证「较低成本」和「较好品质」；
- 需要额外的「测试」和「验货」。

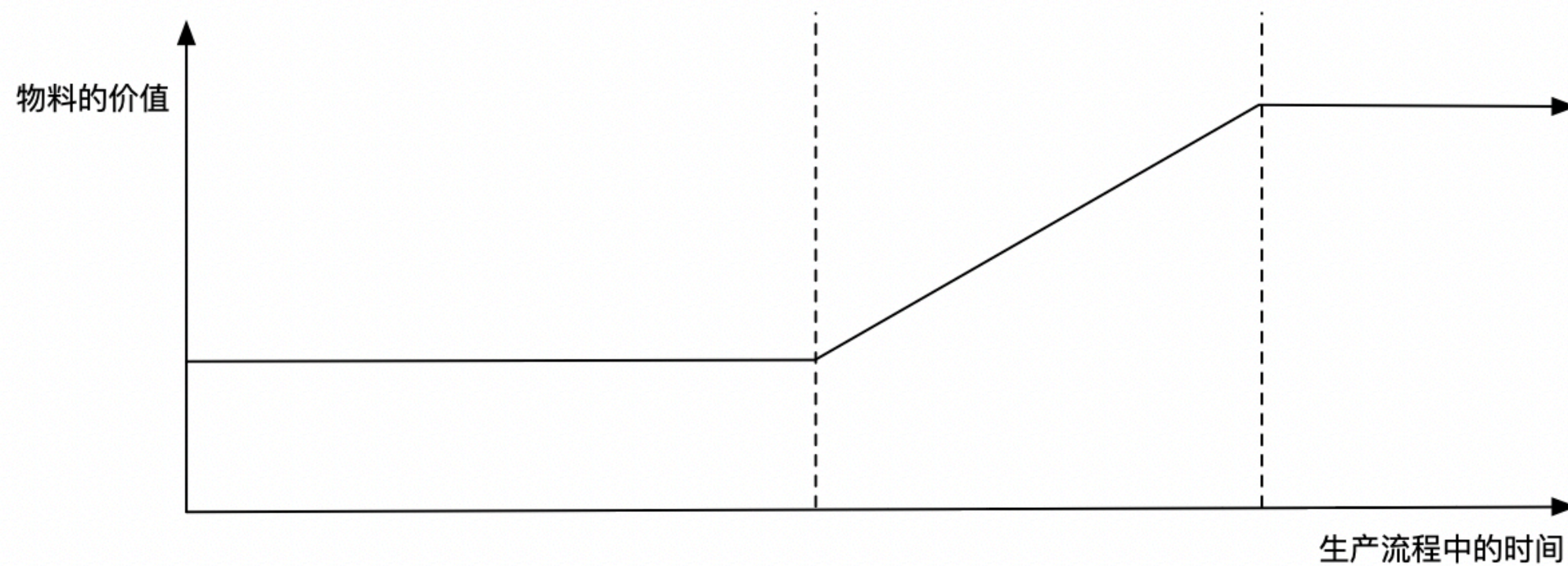
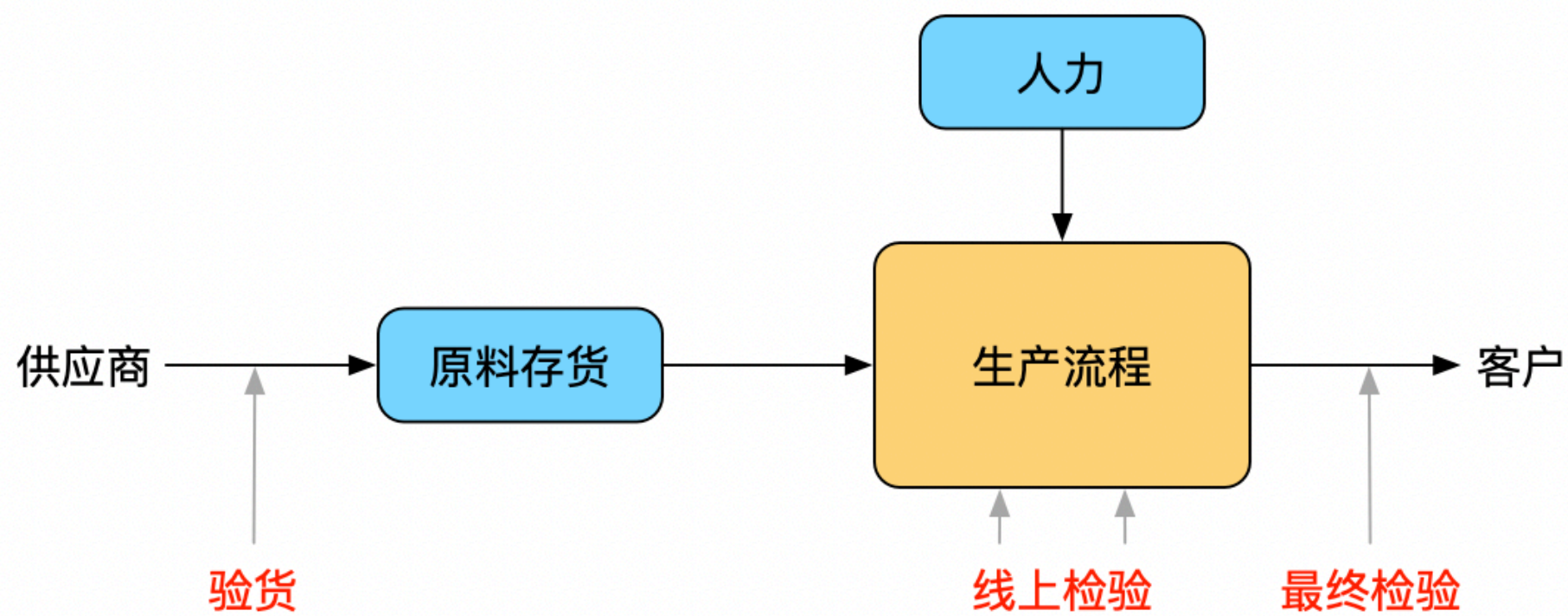
- 线上检视：

- 一种测试方法，通过充分、必要条件的跟踪和监控，不牺牲产品。

Tips: 原料存货

1.原料存货的作用：新进的原料，验货不合格时，可以当场退货，而不会停工。

2.原料存货的成本：存储、管理成本。



线上检验：以确保品质
(过程管理)

目录

- 单次产品的生产
 - 主体流程
 - 主体流程
 - 瓶颈步骤
 - 找出最佳策略
 - 生产的 3 大阶段
 - 测试与验货
 - 应用：现实场景
 - 现实场景
 - 基本原则：及早发现、及早解决

现实场景

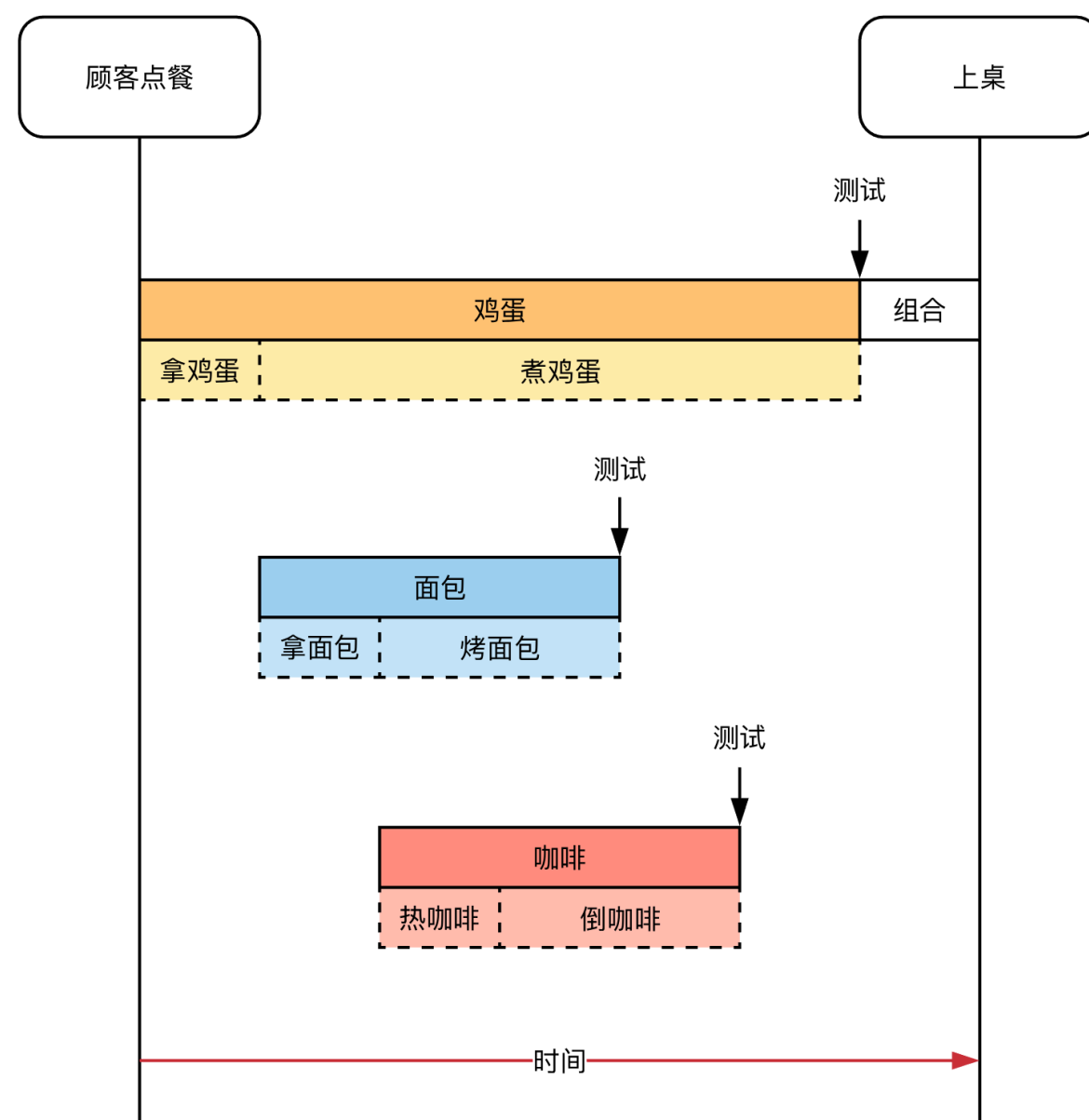
- 在「现实场景」中，会有额外考量的因素：

1. 抽象 -> 场景复原
2. 简 -> 繁
3. 确定潜在关键点

- 在「现实场景」中，会有额外考量的因素：

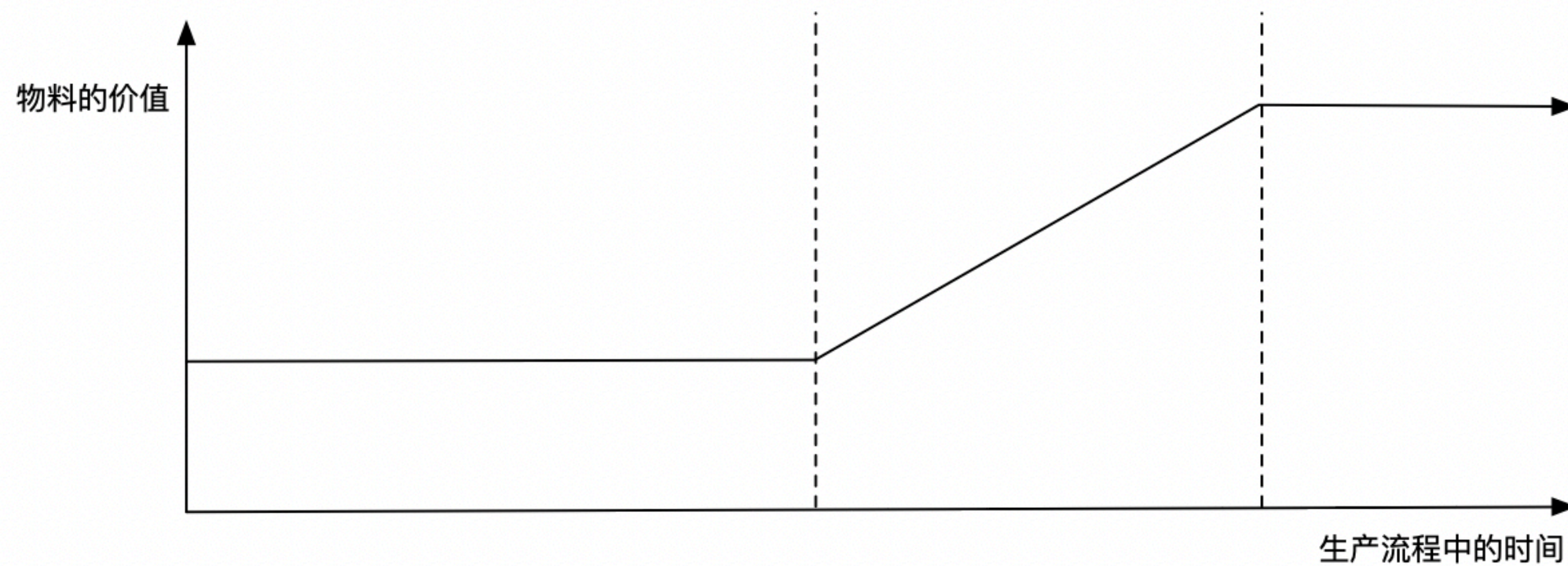
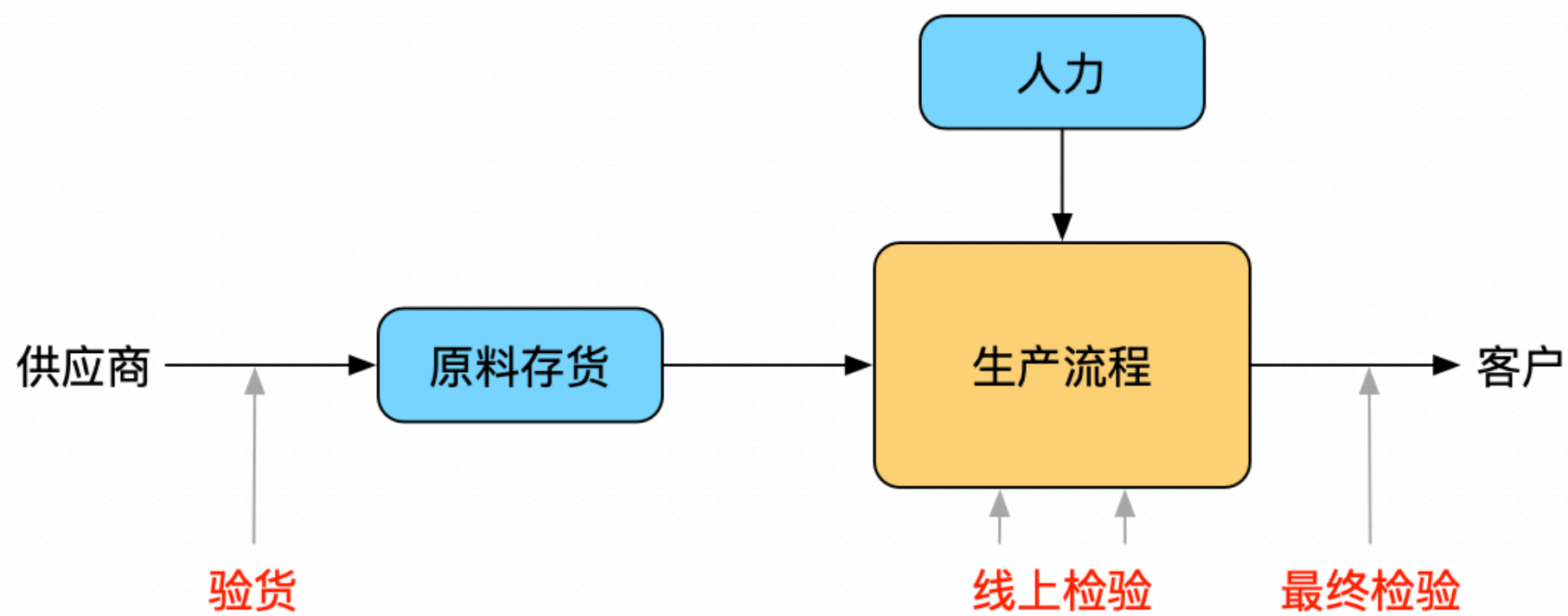
1. 等烤面包机
2. 煮鸡蛋设备，故障
3. 顾客人数变化

早餐店：主体流程（瓶颈步骤）



基本原则

- 常识：
 - 所有的生产流程，都有一个共性：「原料」在流程中，会变得「越来越有价值」。
- 基本原则：在早期解决问题
 1. 及早发现、及早解决
 2. 在生产流程中，价值最低阶段，修正问题。



线上检验：以确保品质
(过程管理)

小结 1： 单次产品的生产

- 单次产品的生产
 - 主体流程
 - 主体流程
 - 瓶颈步骤
 - 找出最佳策略
 - 生产的 3 大阶段
 - 测试与验货
 - 应用： 现实场景
 - 现实场景
 - 基本原则： 及早发现、及早解决

Part 2: 规模化的生产

规模化的生产：

1. 基于单次产品的生产
2. 规模化时，需要考虑更多因素。

目录

- 规模化的生产

- 指标

- 指标的作用
 - 指标分类
 - 配对指标
 - 黑箱理论
 - 指标工具

- 应用：现实场景

- 控制产出
 - 品质保证
 - 提升产能

指标的作用

- 要求：

- 清晰：让目标清晰，注意力聚焦在关键点上
- 客观：为生产活动，提供了相当的客观性

- 作用：

- 低成本纠错：每天跟踪，通常能在问题没有变得太糟糕之前，就能将其发现、并解决掉。
- 内部学习：不同的组织中，从事相同管理工作的人，有了相互对比、学习的依据。
- 团队效率：只有清晰的指标，人员效率、员工斗志，容易被激发。

- 标准：

- 有效的指标：评估结果产出，而不是产出之前的生产活动。
- 好的指标：衡量具体，且可计算的事情。

指标的意义：

- ☑ 设定指标：平时就会相对充分掌握情况
- ☑ 没有指标：遇到突发情况，就会为了找资料而手忙脚乱，等找好资料，事情已经变得更糟了

指标分类

- 针对规模化的生产，掌控全局，就是要掌控 3 个方面：
 1. 供需：
 - 生产的产品
 - 销售的产品
 2. 盈利：产生的利润
 3. 竞争力：服务品质，客户的满意度

指标分类

- 通过 **3 类、5 项** 信息，可以跟踪掌控，是否达到每日生产目标：

1. 需求：当日销售的预测（持续优化、科学预测）

2. 供给：

- 原料：存货
- 设备：状况
- 人力：请假情况

3. 供给竞争力：供给的品质

- **人力资源的品质**：可以立即改善，客户满意度反馈

指标体系：

- **成套指标**，才会发挥作用。
- **每项指标**，针对不同**作业目标**，进行评估。

配对指标

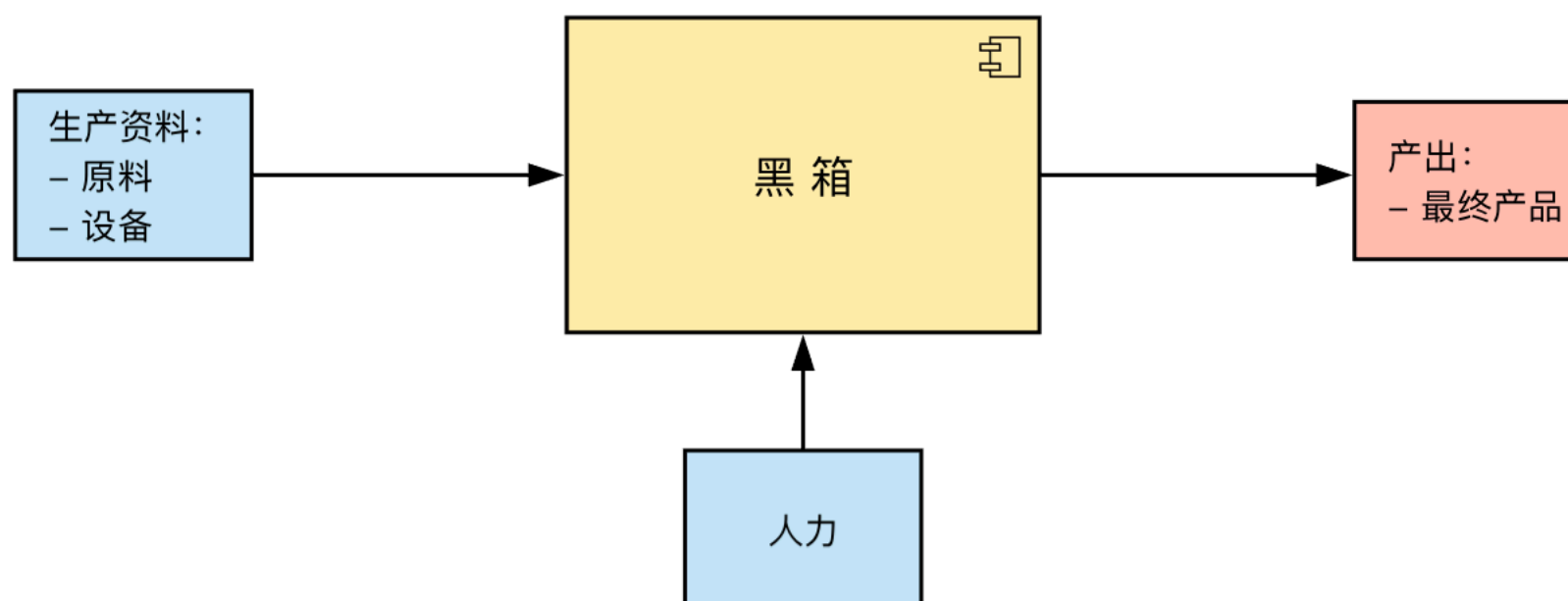
- 配对指标：
 - 用于作为补充指标，避免**关键指标**的**过度反馈**；
 - 在反馈时，依赖**配对指标**了解可能的副作用；
 - 一般，「**关键指标**」，关注「**量**」，需要「**配对指标**」，关注「**质**」。

指标的第一原则：

☒ 有指标，好过没有指标。

黑箱理论

黑箱理论



Note:

1. 黑箱:

- 既不能打开，又不能从外部直接观察出，其内部状态的系统。
- 输入原料、人力，最终产品送达，其中的生产流程。

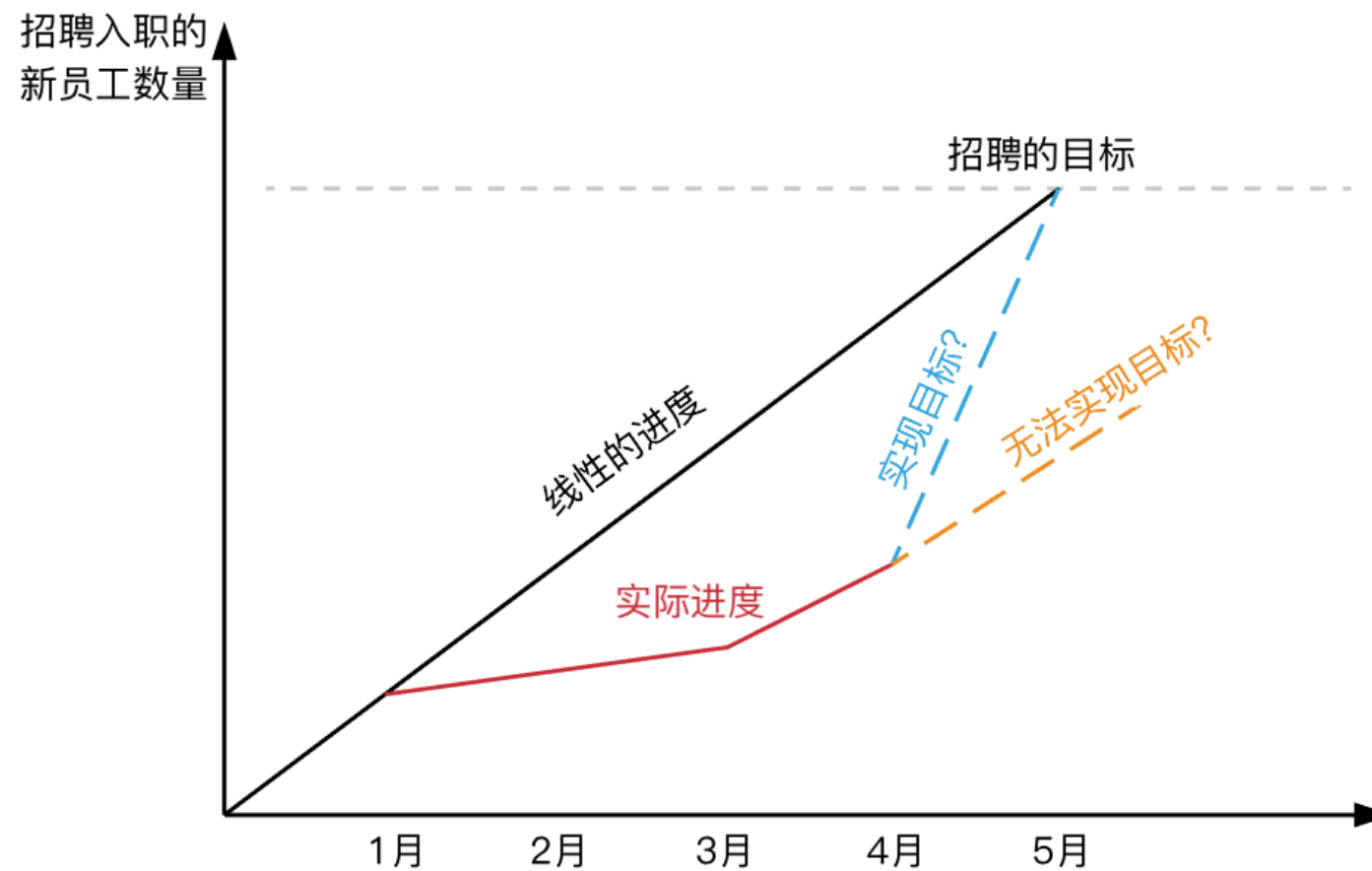
2. 指标: 弄清内部生产流程，依赖关键指标，客观掌控、预估产能。

指标工具

- 从「用途角度」，指标工具，分为 4 类：
 - **先行指标**：两端的指标，
 - 生产：生产资料的故障记录
 - 产出：客户满意度
 - **线性指标**：业务目标和当前进度，跟踪差距
 - 早发现、早解决
 - 风险前置，提早解决
 - **趋势指标**：指标的同比、环比，思考原因，预测未来状况
 - **重复印证表**：持续的预测和复盘
 - 预测：每个月，预测未来 3 个月的收入/产出
 - 复盘：每个月，都复盘过去 1 个月的实际收入，反思跟预测的差异原因
 - 再预测：复盘后，继续预测未来 3 个月的收入/产出

指标工具：线性指标

线性指标



Note:

线性指标：「业务目标」和「当前进度」，跟踪差距

1. 早发现、早解决
2. 风险前置，提早解决

指标工具：重复印证表

	1月预测访问量	2月预测访问量	3月预测访问量	4月预测访问量	5月预测访问量	6月预测访问量
	30K	40K	50K	53K	63K	70K
1月实际访问量	29K	38K	49K	54K	64K	69K
2月实际访问量		38K	48K	56K	64K	67K
3月实际访问量			48K	56K	63K	68K
4月实际访问量				55K	63K	68K

- **重复印证表**：持续的预测和复盘
 - 预测：每个月，预测未来 3 个月的收入/产出
 - 复盘：每个月，都复盘过去一个月的实际收入，反思跟预测的差异原因
 - 再预测：复盘后，继续预测未来 3 个月的收入/产出

目录

- 规模化的生产

- 指标

- 指标的作用
 - 指标分类
 - 配对指标
 - 黑箱理论
 - 指标工具

- 应用：现实场景

- 控制产出
 - 品质保证
 - 提升产能

现实场景：控制产出

- 工厂的生产模式，有 2 种：
 - 接单生产：效率低，几乎无法生存
 - 计划生产：合理预测，并以此设计生产，保持一定的存货水平，效率高，但需承担风险
- 计划生产：
 - 制造部门（生产）和业务部门（销售）：负责预测，并对预测负责；
 - 管理经理全权负责，不是好做法；
 - 重复印证表：同时应用在制造和销售的预测上；
- 预测：
 - 先预测：通常只用在「厂务生产」和「实体销售」上，而非「管理活动」上。
 - 后管理：对未来做预测，然后调整「管理工作」，是提高产能的重要方法。

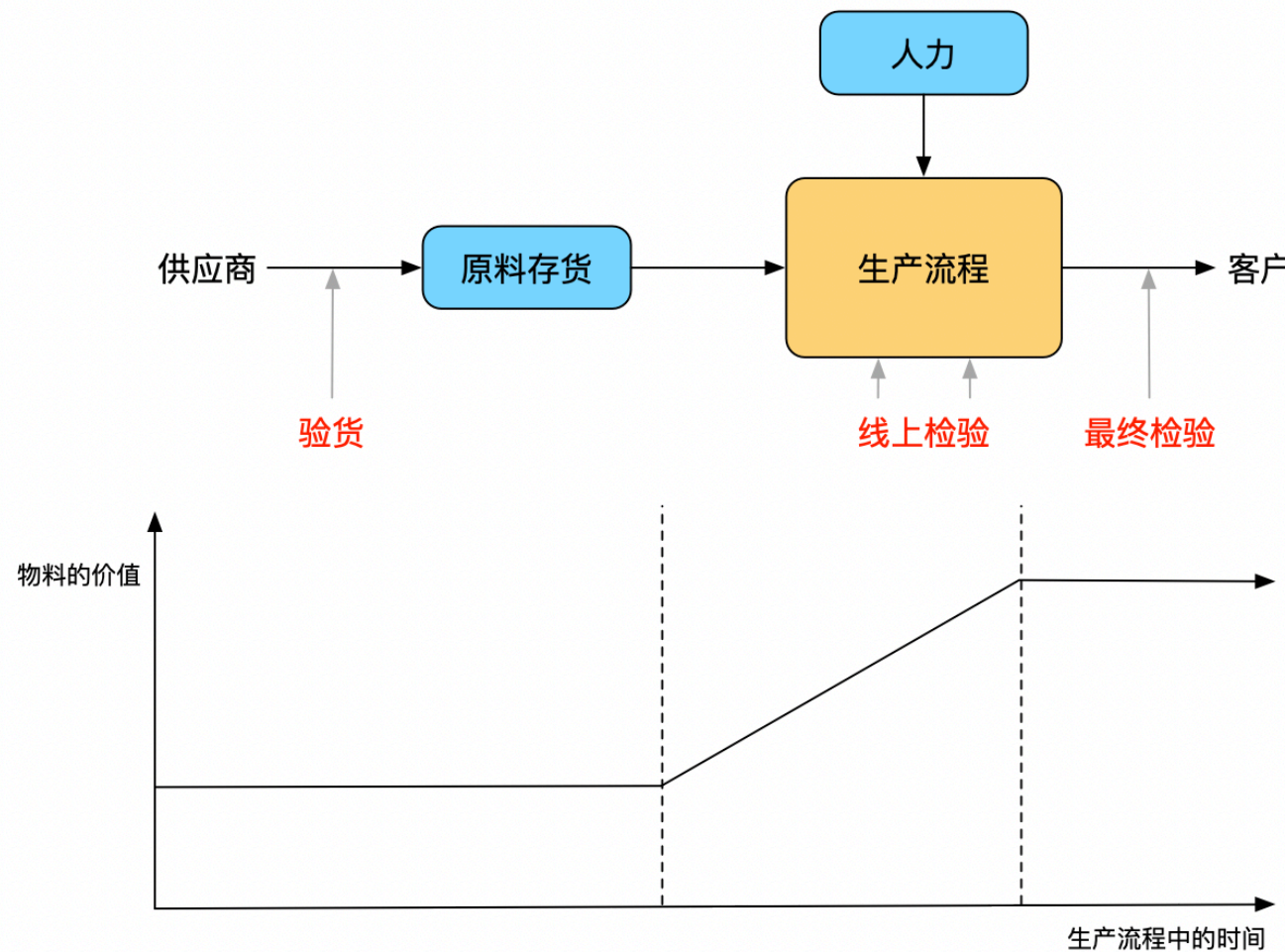
	1月预测访问量	2月预测访问量	3月预测访问量	4月预测访问量	5月预测访问量	6月预测访问量
	30K	40K	50K	53K	63K	70K
1月实际访问量	29K	38K	49K	54K	64K	69K
2月实际访问量		38K	48K	56K	64K	67K
3月实际访问量			48K	56K	63K	68K
4月实际访问量				55K	63K	68K

现实场景：控制产出

- Tips:
 - 存货：
 - 储备，价值最低阶段的存货；
 - 整体存货成本相同时，存货价值越低，生产越具弹性。
 - 管理：
 - 至今仍被认为，相比于生产和销售，管理更注重质量，且缺乏业绩目标或衡量的标准。

现实场景：品质保证

- **在局部解决问题：**（前置、低成本）
 - 如果要以最低成本，达到可接受的品质，则，必须在尚未消耗太多成本之前，识别、淘汰瑕疵品。



线上检验：以确保品质

- **几个常识：**
 - **信誉：**无法评估次品，会造成什么损害时，则，不该以客户对我们的信赖为赌注。
 - **制度：**人有惰性，需制定**明确的检查计划**，此能增进效率及提高产能。

现实场景：提升产能

- 提升产能的方式，2 种：
 1. 加速生产：勤奋加班，或组织重整。
 2. 改变工作的本质：
 - 做什么？
 - 怎么做
 - 而不是更快的做

现实场景：提升产能

- 为了提升产能，管理上，需要进行高杠杆率的活动，可进行几个操作：
 1. **流程化**：梳理流程现状
 - 完整的流程：不要忽略流程的「片段」
 - 重构流程：设定删减目标，一般第一回合， 30~50%
 2. **简单化**：生产流程，简化
 - 质疑：每一步存在的理由
 - 删掉常识就知道、不必要的步骤
 3. **自动化**：尽可能自动化运转
- Tips：
 1. 管理活动，大约 30% 是没有必要的，即，70% 的管理活动，便能完成产出目标。
 2. 区分**活动**和**产出**：强调并着眼于「产出」，才是提高产能的关键。

小结 2：规模化的生产

- 规模化的生产
 - 指标
 - 指标的作用
 - 指标分类
 - 配对指标
 - 黑箱理论
 - 指标工具
 - 应用：现实场景
 - 控制产出
 - 品质保证
 - 提升产能

后续

- 总结
- 讨论

总结



- 单次产品的生产

- 主体流程

- 主体流程
 - 瓶颈步骤
 - 找出最佳策略
 - 生产的 3 大阶段
 - 测试与验货

- 应用：现实场景

- 现实场景
 - 基本原则：及早发现、及早解决

- 规模化的生产

- 指标

- 指标的作用
 - 指标分类
 - 配对指标
 - 黑箱理论
 - 指标工具

- 应用：现实场景

- 控制产出
 - 品质保证
 - 提升产能

讨论

- 记录的问题
- 其他问题

参考资料

- 《格鲁夫给经理人的第一课》 第一篇 早餐店的生产线

