



# 如何通过精益生产缩短周期、提升效益

分享项目：广东MG

日期：2021.1.15

# 目录 Contents

01

企业简介  
Company profile

02

变革进程  
Reform process

03

变革背景  
Change background

04

信息流  
Information flow

05

单元生产  
Material flow

06

关键数据  
Key data

07

变革感悟  
Change perception

01

企业简介



# MG 十六年发展历程 COURSE

## 一、企业简介——品牌荣誉

全国工商联定制家居专委会 **品牌联盟主席兼执行会长**

全国工商联衣柜专委会 **副会长单位**

中国建筑装饰协会 **厨卫工程委员会副会长单位**

全国工商联家具装饰业商会 **十大全屋定制品牌**

2016全国家居行业经销商大调查 **定制家居十佳品牌**

中国衣柜行业 **原创设计大奖**

中国环境标志产品认证（即**十环认证**）企业

中国衣柜行业“质量·诚信·服务” **双十大品牌**

重庆市政府、市经信委办颁发 **重庆市工业设计中心企业**

红星美凯龙2015年度 **产品创新奖**

中国定制家居行业质量·诚信 **双十强品牌**

广东省家居业联合会 **副会长单位**

.....



全国工商联定制家居专委会  
品牌联盟主席 / 执行会长



全国工商联衣柜专委会  
副会长单位



中国建筑装饰协会厨卫工程委员会  
副会长单位



中国环境标志认证  
十环认证企业

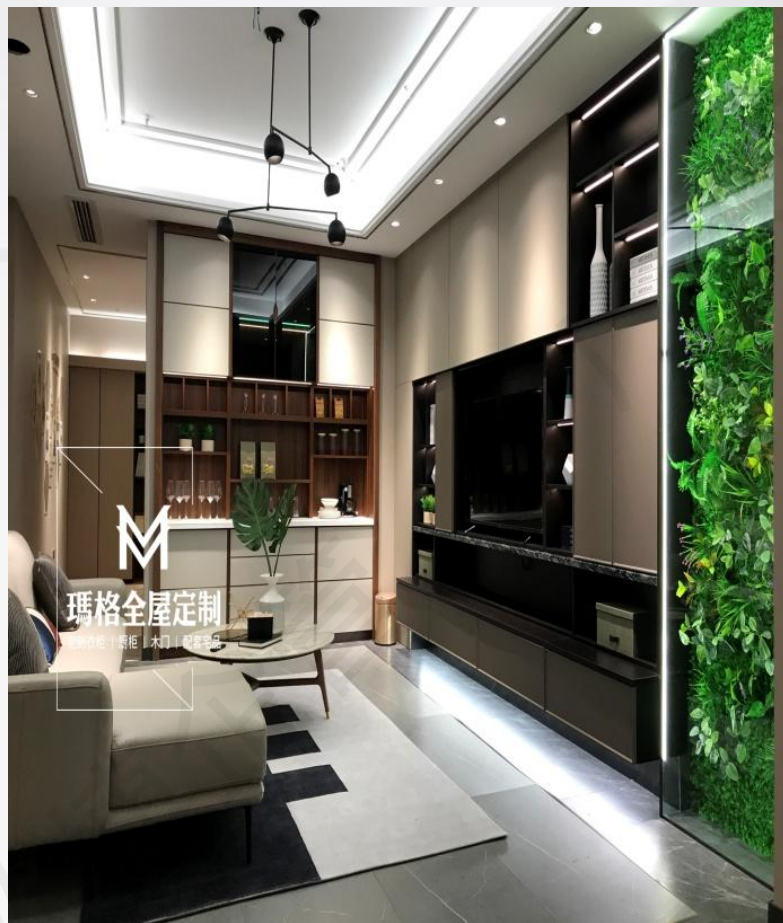


全国工商联家具装饰业商会  
十大全屋定制品牌  
十大实木家具定制品牌



全国家居行业经销商大调查  
经销商最信赖品牌

# 产品展示



03

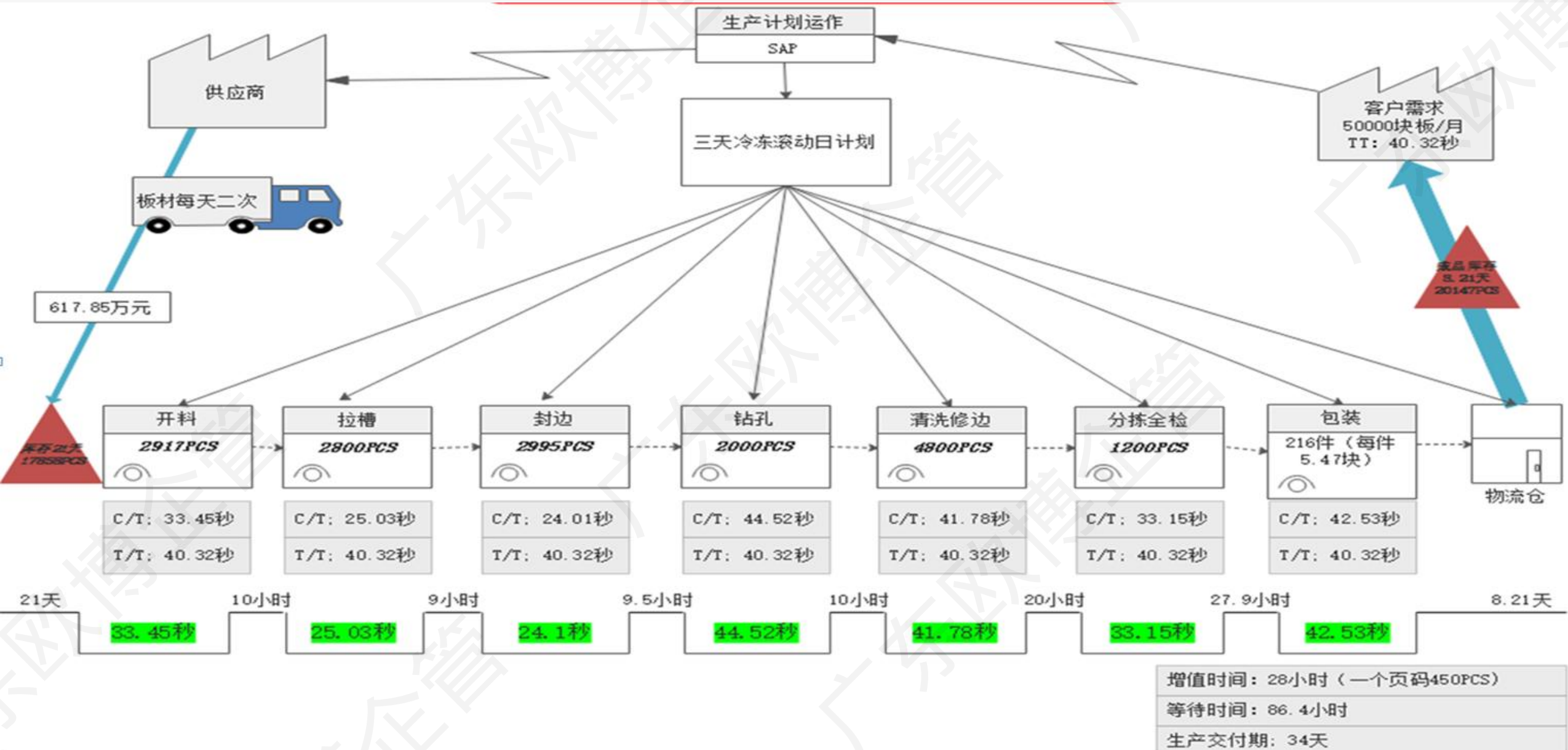
变革背景

## 变革背景

欧博项目组11月7日进驻，11月8日开始进行各部门负责人的两天访谈，调研部门的数据及人员情况，调研观察到，**大量不齐套半成品积压在清洗工序不能进行分全检包装**，经数据统计分析：11月11日生产齐套率只有3.60%；11月1-13日准交率是82.13%，**平均生产周期是4.76天，交付周期是34天**；柜体车间在制数量11月22日有5046张板；补件率是13%，10月份内部补件拿板数量高达1982块，11月份是2135块，大大的增加了制造成本，以上数据给到企业经营管理带来了巨大的压力。



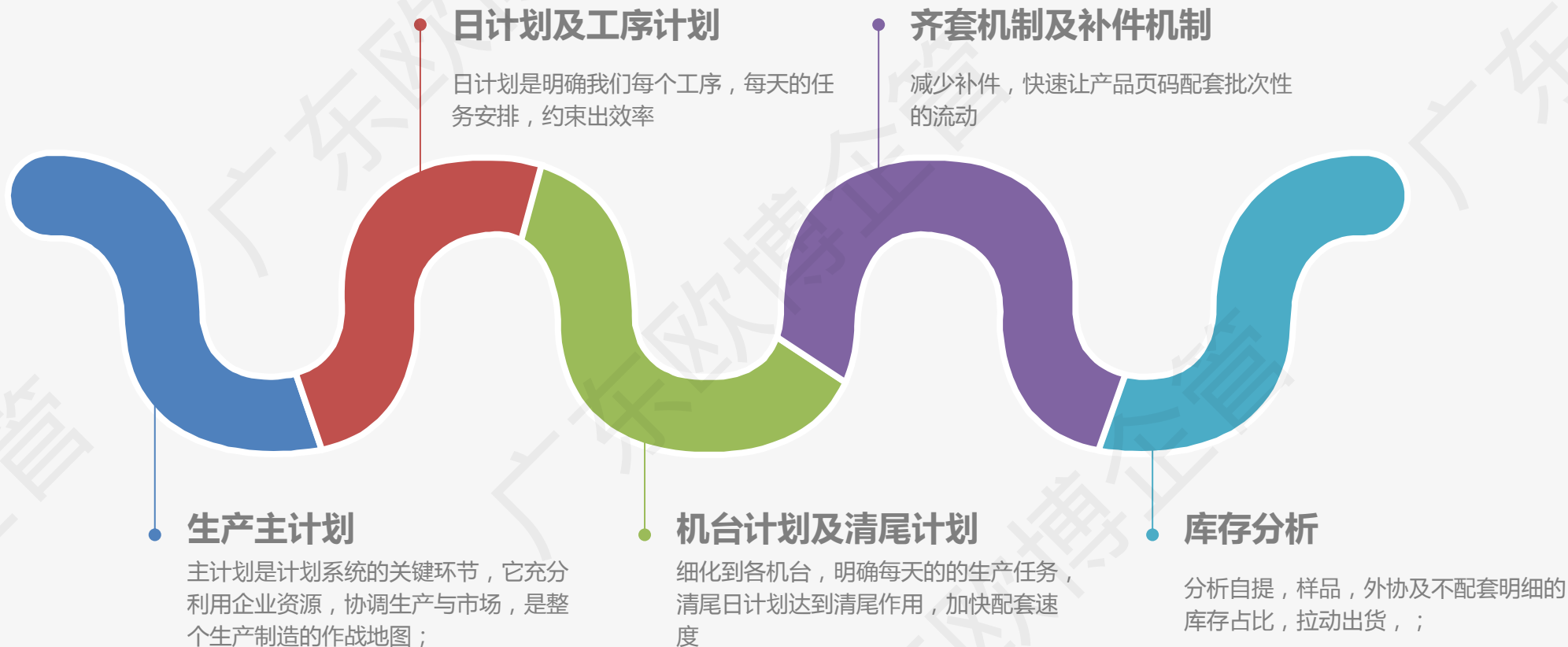
# 改善前价值流图



04

信息流

## “批次流动”的建设



## 信息流

1

主计划

制定并推行 《主生产计划》 通过“主生产计划”真实、全面了解掌握订单所处状态，并规范主计划更新动作形成 《主生产计划更新动作控制卡》

2

工序及日计划

根据《主生产计划》交期及客户调整交期进行分解形成日计划表及 《柜体车间工序计划表》，实施生产预排，并规范工序计划更新形成 《工序计划动作控制卡》；

3

机台计划

各工序拿到工序日计划之后，由工序内部安排各机台的生产任务，并且更新 《工序任务分配看板》

4

清尾计划

制定实施 《清尾日计划表》 并每天由PMC人员进行跟进确保批次订单及时入库，每天下午14:00和晚上19:30进行对单（照片），并规范清尾计划动作形成 《清尾计划管理动作控制卡》；

## 信息流

5

齐套机制

1、制定各工序**批次配套表**及**配套看板**，由各工序配套员每天进行更新，并要求各工序一个页码订单必须配套完成后才可流入下工序，不配套的要放置**不配套标识牌**；每天两次由PMC人员与开料、封边、分全检工序组长每天在**现场进行对单**，对没有按时完成批次配套工序要回复具体完成时间，并由PMC人员将对单结果发送到**微信群**中；并制定**《工序齐套管理动作控制卡》**；对需要补件的由补件员填写**《补件进度看板》**

6

库存分析

每周二上午十点由PMC召集采购，物流召开**《库存分析会》**，确认发货时间，对不配套的PMC进行清尾安排；

7

日考核

制定实施**《柜体车间工序计划达成率考核方案》**，每天下午5:00前PMC工序计划员统计好各工序前一天（**达成率**）数据，对达成目标的工序进行正激励，未达成的工序进行负激励并且要求写检讨书。

# 计划考核

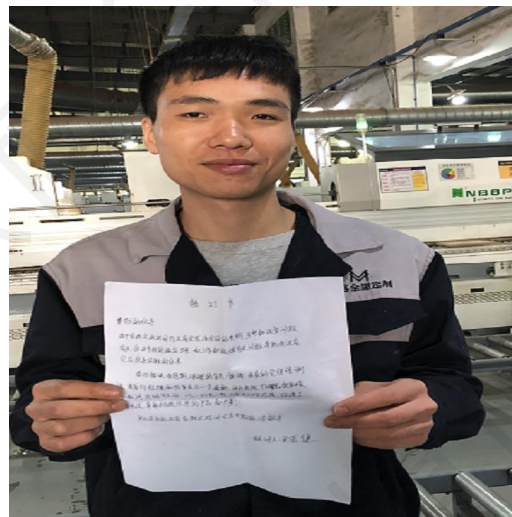


## 计划考核达成奖励照片及未达成检讨书照片



白班奖励照片

晚班奖励照片



封边未完成检讨书

全检未完成检讨书



05

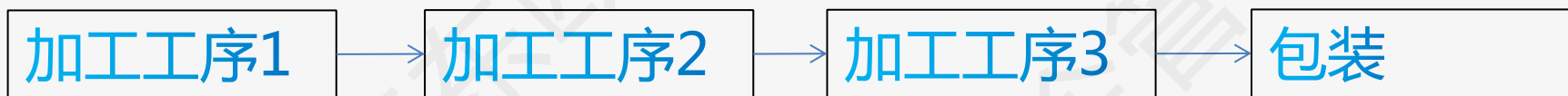
单元生产

# 工艺流程图



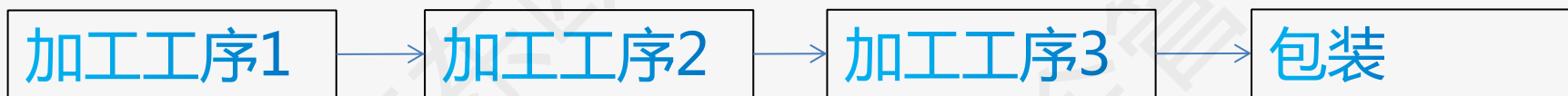


## 现状工作原理图

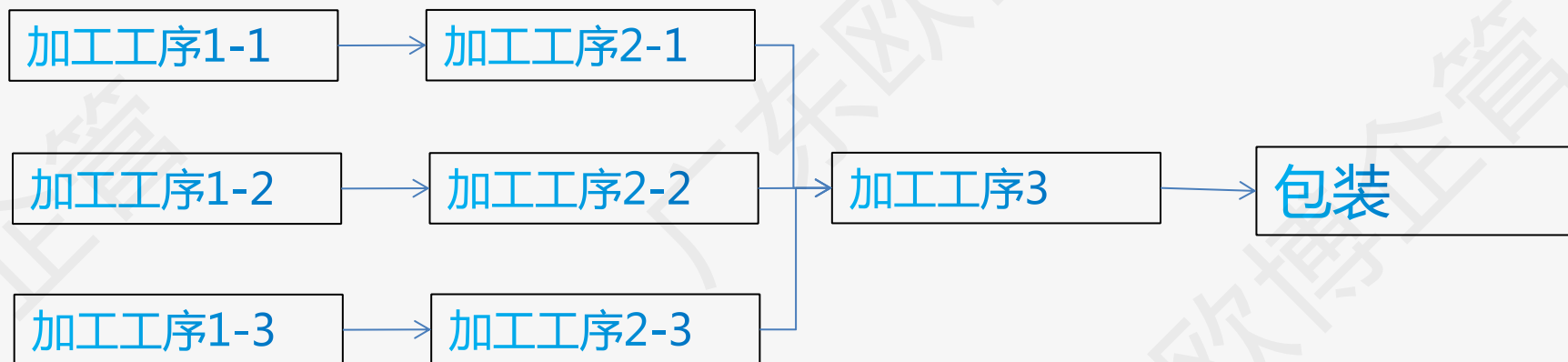


# 单元生产

原来运作原理图：串联加工



新的运作原理图：并联加工





## 单元生产

工序之间连线，运用  
导轨链接，不但减少  
人力，而且能够控制  
在制品数量（WIP）；  
半成品数量减少，就  
能够快速流动。

连线用的  
导轨



## 现场区域

1、**每条线都设计成流水线，运用导轨连接。**



连线用的  
导轨

## 封边机区域

2、工件进出都用导轨链接，形成流水线。

连线用的  
导轨



## 分拣区域

3、通过轨道，运到分拣区，形成流水线。



连线用的  
导轨



## 开料区域

4、开料机按照门板、小板件、大板件、异形件分开开料，专机专料；

开料机





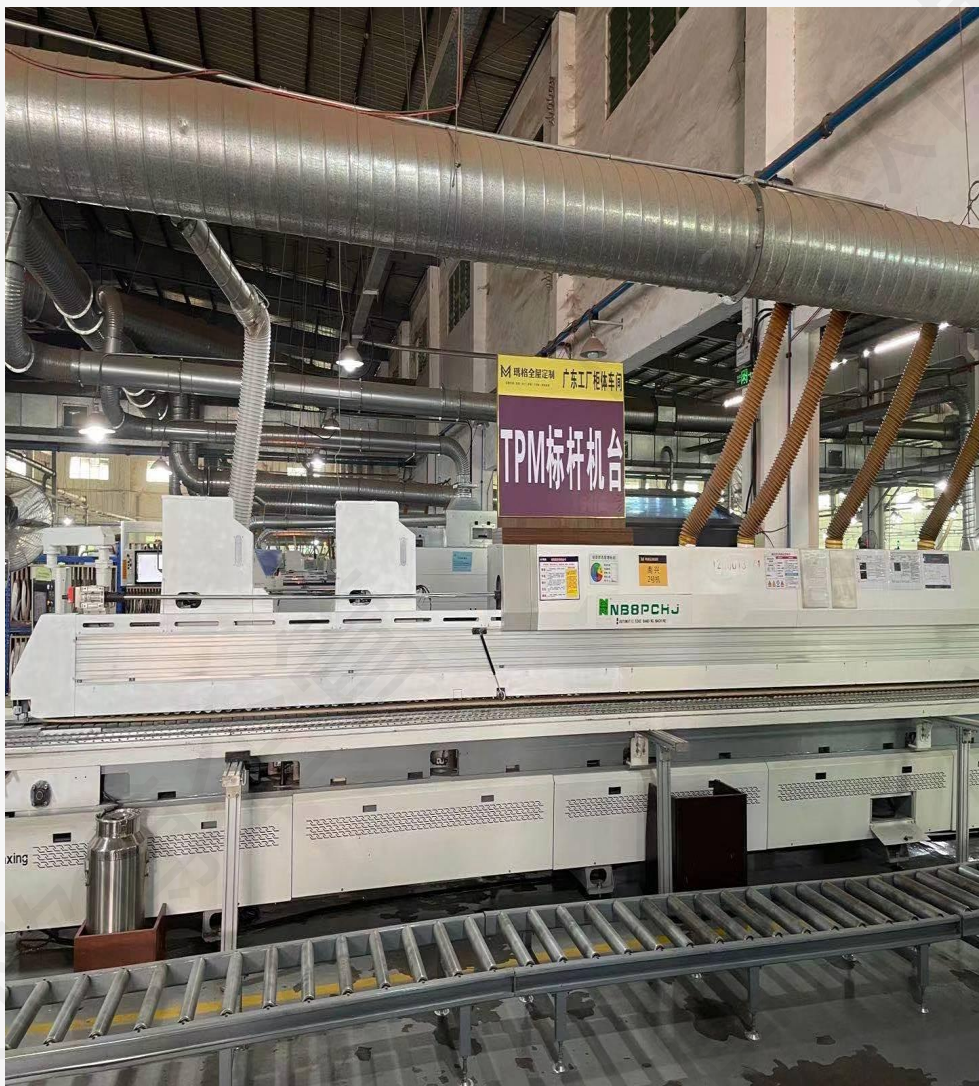
## 封边条区域

5、现场封边条分颜色摆放，分成不同的区域。

颜色标识

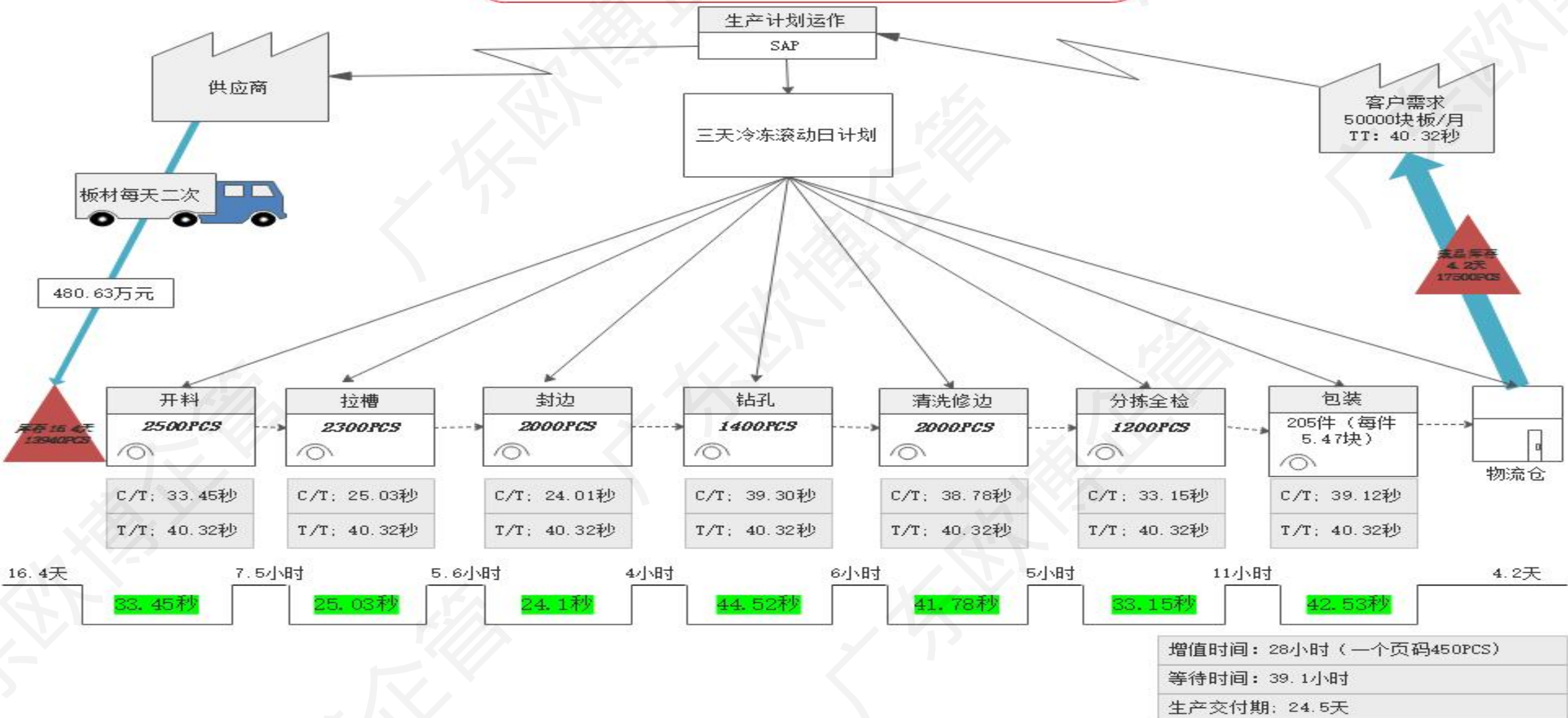


# TPM活动



# 改善后价值流图

## 广东玛格柜体现状价值流图



06

关键数据

## 关键数据

### 管理变革关键数据表

数据名称	调研数据	目标数据	19年12月份	20年12月份	数据变化
日产量（张）	1675	1950	2007	2600	55.2% ↑
生产周期（天）	4.76	2	2.8	1	3.7天 ↓
齐套率（%）	3.6%	85%	72.66%	/	69.06% ↑
补件率（%）	13%	10%	6.18%	/	52.4% ↓
交付周期（天）	34	20	24.5	/	10.5天 ↓

## 亮点

经过不到一个月的攻关改善，取得了明显的效果；

- 1、从11月26日至12月19日现场巡查改善建议达到94条；
- 2、补件率从调研数据13%下降到6.18%；
- 3、在制数量从之前的5046张减少到现在4060张；
- 4、报废补板的数量也减少了，11月份补板数量是2135张，12月截止现在补板数量1008张，11月份的补板率是4.63%降低到12月份是2.94%；按照每月55000的产量计算，每月可以节约900张；按照116元/张计算，每个月就可以节省104400元，每年可节约1044000元；



07

变革感悟

## 7. 感言

欧博老师进驻广东MG工厂，对MG公司和我们悉心指导，让我们广东MG公司柜体车间在短暂时间有了很大的改变，我们柜体车间之前正单订单下达到车间，从开料到入库需要5到6天才能收尾入库，现在只需要两天半，或者3天可以达到百分之百入库完成，我们的售后部件之前是5天都没完成，现在只需要2天的时间，**在我们的生产周期上面大大的缩短了一半。**



我们现场内部异常较多，欧博老师就针对我们内部异常返工补件做出了攻关方案，从第一阶段11月23号开始，到12月19号总共做了3个阶段，一个阶段比一个阶段返工异常减少，成本大大的节约。开料工序补件攻关之前是1.38%现在降到百分之0.24%、封边工序之前是4.0%，现在降低到百分之1.26%，加工中心之前是2.38%，现在降到1.66%。整个流程内部补件之前我们领大板82张，现在只领42张，我们的补件大板领料节约了差不多50%。

异常的改善、成本的节约这都是欧博老师们指导有方，每天欧博老师们和车间一线管理人员，员工们加班加点付出，在这么短时间有这么大的改变，谢谢、

## 效果分享

- 1、人均产量从8张/人/天，到现在12张/人/天；
- 2、产值由2500万元/月，到现在4600万元；
- 3、效率提升了，现在旺季都可以双休了；
- 4、**全集团每个季度评金匠奖，以前广东厂区一个都没得到，现在连续得了4个金匠奖。**



谢谢观看