



「快速反應製造」精華篇(1)

「快速反應製造」基礎條件



企業實施「快速反應製造」Quick Response Manufacturing (QRM)前，必須先確認內部的基礎支援，以發揮「快速反應製造」的最大作用和最佳效果，其中一個主要的基礎條件，就是「精益生產」。

推行「快速反應製造」之前，企業需先進行內部審視，確定是否具備「精益生產」基本理念和應用工具，以配合其他工業工程的工具運用（下圖）。符合了一定先決條件後，推行「快速反應製造」時才能取得最佳效果。



特別在「準時化」及「平衡生產」兩大基礎方面，「準時化」是「以正確的物料，在正確的時候，到正確的地方，生產出品質和數量都是正確的產品」。目的是希望突顯生產過量和其他方面的浪費，然後對設備、人手等進行篩選和調整，消除非增值環節和持續改善，達到簡化計劃和提高控制的目的。

「平衡生產」的目標，是找出生產流程中的瓶頸加以改善，並盡量消除生產線上的閒置時間。瓶頸是指一個流程中節拍時間最長的環節，流程中的瓶頸，不僅限制了流程的運行速度，而且會影響其他環節的生產能力。流程中不同環節的節拍不一致時，負責瓶頸以外其他環節的設備和人手，就會會出現閒置時間，在工作時間內未有增值生產，造成浪費。

這兩大條件正好成為「快速反應製造」組織變革的基礎，「快速反應製造」組織變革原素包括組織、管理、人員及文化。企業通過將內部組織架構單元化、多能工培訓等等，並配合「時間為本」管理思想而將績效目標改以時間性，即講求訂單達成率而不是過往的使用率。消除由傳統生產模式引發的長生產週期主因逐一擊破，將生產週期縮到最短。



「快速反應製造」精華篇(2)

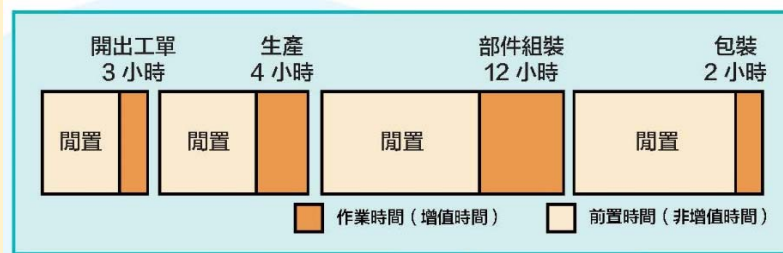
「快速反應製造」入門



產品多元化和不斷推陳出新已成為消費市場的新運作模式，印刷企業必須從傳統的大批量的生產模式轉變為靈活/彈性生產模式，以應付這種迅速轉變，訂單款多量少、生產週期短促的趨勢。

「快速反應製造」Quick Response Manufacturing (QRM)，以「減少非增值時間，縮短生產週期為目標」的管理概念，快速回應市場對印刷服務的需求，建立獨有的優勢，維持企業的競爭力。

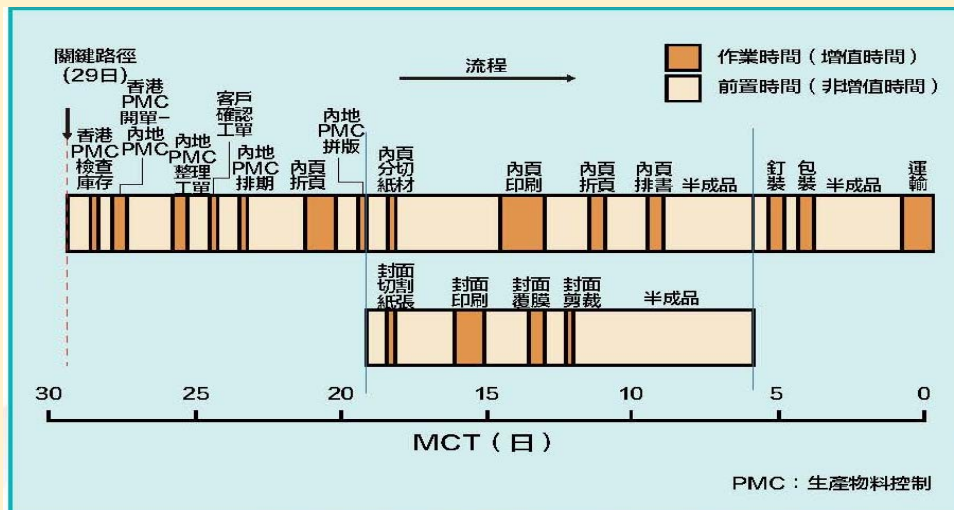
企業如希望建立「快速反應製造」管理系統，首要任務是改變員工的固有傳統量產管理模式思維 - 「成本為本」，讓員工明白及體驗優化整體生產週期(時間管理)是必要的企業目標。



「成本為本」只着眼於盡量縮短實際工作所需時間

首先，企業可透過不同的培訓課程，加深各級別員工對「快速反應製造」的認識，作為推行「快速反應製造」的一大動力。其次就是進行低成本甚至零成本的「快速反應製造」先行項目，例如把數個職能組成不同單元小組，配合交替培訓，令員工可以參與其中，親身感受「快速反應製造」的成效。

企業在推行「快速反應製造」先行項目時，必需先透過「快速反應製造」的「時間為本」管理概念，利用「製造的關鍵路徑時間」(MCT)工具透視化企業現況 - 反應時間或生產週期，讓員工明白及了解企業內非增值時間和其他資源的浪費，同時，亦協助員工植入「時間為本」的企業共同價值思維。





「快速反應製造」精華篇(3)

「快速反應製造」開展注意事項



企業要推行「快速反應製造」Quick Response Manufacturing (QRM)，首先要從心態入手。故此，管理人員需要好好調整其心態，推行「快速反應製造」的目的是令企業更具生產力，從而得到下列結果：



「快速反應製造」目的在於加快企業回應市場的時間，因此管理人員必須抱着提升企業績效的心態才能有效推行。

其次，企業需審視「快速反應製造」的推行和實施所需的基礎條件，觀察基礎條件成熟度，當企業在基礎條件上具備一定成熟度時，企業可進行改變全部員工的思維的活動，企業可透過不同的培訓課程加深各級別員工對「快速反應製造」的認識，繼而成為推行「快速反應製造」的一大動力。

及後，企業在推行「快速反應製造」前，需制定一個統一而正面的目標，管理層與員工上下一心朝相同目標進發。企業應把企業目標放在能縮短反應時間(生產週期)上。推行「快速反應製造」能有效縮短生產週期，而且其目標十分明確，就是縮短「製造的關鍵路徑時間」(MCT)。除了可以減少時間浪費和其他資源浪費(如加快反應時間、成本、資源及開源等問題)外，整體企業表現因此亦得以提升。

當企業具備以上的基礎條件，便可以正式推行「快速反應製造」。企業必須充分掌握四大重要法則，靈活運用，從而帶領企業進步。

- ◇ 第一步: 在企業內強調時間為本管理概念
- ◇ 第二步: 創建正確的組織架構 (組織變革)
- ◇ 第三步: 認識和善用系統動力 (系統動力使用)
- ◇ 第四步: 建立統一的企業化戰略 (企業化戰略推展)