

B计划思维：让企业的运营多一个乘风破浪的机会

企业在经营过程中，会遇到各类的困难与挑战，通过横向思考，创造B计划，企业可以在困难的情况下保持冷静，面对挑战，实现目标。

企业的管理者往往有着相同的困扰，企业上下已经非常努力地去实施计划，完成目标，甚至超出预期，然而结局往往并不理想。通过优化内部流程，您可以迅速应对各类挑战，避免其对运营效率造成影响。一个精心设计并随时可以启动的B计划，可以帮助您实现运营优先级。

为日常运营，供应链和人员管理做好准备

作为企业或一个运营团队领导者，很多人都在关注你，希望你知道自己在做什么，为他们给予方向，并准备好充分利用手中的资源。拥有高水平的计划技能是领导工作的重要组成部分，这意味着要为意外做好准备，并制定B计划。

只要出现一个无法预见的供应链或人力问题，就可能对当天的生产计划造成致命打击，导致计划的调整，进而对产量、成本和利润率产生负面影响。因此，一项完善的B计划至关重要。在问题出现时，准备好行动计划能帮助主管和生产线负责人灵活调整，优化资源，并尽可能减少运营挑战。

持续优化运营，保持领先地位

长期以来，TBM一直倡导制造企业提高S&OP会议的频率，围绕预期需求和盈利能力进行深入探讨。定期的S&OP有助于预见潜在的风险，创建对多种情况的应对措施，避免最后一刻的仓促应对。制造企业需要持续制定并优先考虑流程严谨性，强化S&OP流程，优先进行产能规划、计划、库存管理和安全库存等多方面的定期讨论。如果过去几年中对采购策略进行了全面调整，这些对话将有助于跟踪新策略的成效，并决定是否需要进行进一步调整。

创建汇报升级机制

建立早期预警机制，以便尽早发现并应对运营中断。S&OP流程是实现这一目标的助推器，而汇报升级计划则是关键工具。首先，要加强供应商和物流公司的合作关系，确保在交货延迟的风险出现时，合作伙伴能够立即与采购部门沟通。若在规定时间内问题无法解决，应逐级上报至计划人员，并最终通知销售部门与客户。这一流程有助于避免在问题恶化成危机时才采取紧急应对，让运营团队能够提前规划，并相应调整生产计划。

准备好做出明智的分配决策

在资源有限的情况下，如何做出明智的分配决策？了解产品和客户的利润率以及服务的总成本是关键。提高相关可见性和洞察力，有助于领导者快速做出正确的决策，避免情绪化和浪费资源。

增强运营敏捷性

辨别何种产品应优先生产是一回事，而迅速且低成本地使您的企业具备生产这些产品的能力则是另一回事。这正是卓越运营和精益生产的用武之地。实施精益和改善活动的制造商将在此方面具备优势。快速转换也是关键所在。公司可以通过解决工具的限制、优化工作单元布局以及设备以处理不同的产品，提升操作灵活性，从而实现更快的生产线切换。

优化劳动力技能管理

对于制造企业而言，最令人头疼的问题莫过于拥有计划和材料，却发现无人可用。为了确保生产线的人员配备，企业不得不付出高昂的代价，包括支付高工资、接送员工以及与多家人力资源机构建立合作关系。

显然，进行越多的培训和交叉训练，就越有选择来调动人员填补空白。但是，为了实现这些调整，主管和生产线主管需要随时掌握现有技能状况。维护最新的技能矩阵是帮助这些领导者快速做出有效决策的关键。

专注于您可以控制的内容

企业在经营过程中，会遇到各类的困难与挑战，很难预测——你可能已经制定了一个策略或流程，并希望他们以特定的方式做出回应，但却发现他们没有——那么你该怎么办呢？通过横向思考，创造不同结果的突发事件，你可以在困难的情况下保持冷静，提供领导力和指导，并让员工相信，无论在什么情况下，你都有能力应对。



Zheng Shang (尚征)

副总裁

