

缅甸工厂改善服务的商业案例

背景

BIF在缅甸成衣产业的工作

商业创新机构(The Business Innovation Facility, BIF)是由英国国际发展部资助的市场系统开发的5年计划(2014-2019),旨在改善市场的运作方式,以造福穷人的生活。

作为其在缅甸成衣产业工作的一部分, BIF为服装工厂提供生产力和人力资源(HR)管理方面的培训和咨询服务。共14家工厂参与过培训,并锁定每家工厂的六名主要员工,其中包括:

- 为工厂提供数据追踪器,并向他们展示如何分析人力资源和生产方面的**关键绩效指标(KPI)**,其中包括劳动力的流失率,实得工资,裁剪至出口比率和产线的生产率。
- 为主管提供**生产力培训**,以加强工业工程的专业知识,并引入新的生产系统,如生产线平衡,产能和研究,单件流程,瓶颈管理和性能评级。
- **人力资源管理培训**,以建立 i)明确的角色和责任, ii) 将员工工资、奖金与晋升和绩效评估过程清楚地连接, iii) 支援网络、以及能与工人正式和易接触到的沟通平台。
- **健康和安全教育培训**,以帮助工厂以系统性的方法设计和改善工作环境。

使用由独立的学术机构塔夫茨大学(Tufts University)领导的随机对照试验(RCT)测量培训的影响。这种方法使BIF能够非常详细地了解培训结果并为工厂创造学习能力。

为什么投资人力资源和生产培训?

8个月培训计划成果摘要(21天课堂培训和14天随访跟进)

1)改善管理和人力资源实践培训,得以改善工作条件

- 每月**员工流失率**下降两个百分点,从9.3%下降到7.4%,13-24个月**经验的员工**比例增加近10%
- 工人了解如何计算工资并**信任工厂**能正确公平地支付工资
- **信任工厂**管理层的工人,能在工作中感到自在,并获得更高的工作满意度,同时**不太会迟到,缺席或离职**
- 工人报告**改善了的工作环境**,例如噪音变小,空气质量变更好,个人防护装备更容易取得

2)针对新的,更高效的生产系统进行培训可同时提高工厂绩效

- 每日8小时的工时,每位工人的**生产力**从4.4件增加到7.6件。这可能是由于更高的工人生产力和其他因素,例如工厂设备利用率的提高和服装风格的变化
- 引入**优质奖金制度**可**提高员工的工作满意度**,并有助于**加强工作与薪酬之间的关联**
 - **加班时间通常会变成是自愿的**,工人对他们能生产高质量工作充满信心

- 在一条生产线中引入生产率改善方法可为工厂带来大范围的好处



4)随着生产力的提高和订单的增加,利润也很可能会增加

- 透过提高生产率可产生**额外的裁剪到生产的比率**,从而为工厂带来可观的投资回报
- 订单的**增加可提高工厂产能、生产性资产和工人的使用率**,同时得以提高工厂信誉
- **更多的出货量**为工厂带来**更多收入**,并且如果成本控制得当,将可提高获利能力
- 透过改善工作条件以降低员工流失比率、同时可**削减招聘、上任和培训新工人和组长的成本**

3) 更好的管理,生产效率更高的工厂对国际买家更具吸引力

- 国际买家可能会下**更多更大的订单**
- 经过培训, **订单增长了86%**
- **平均发货量倍增**,从培训期间的33,000件服装增加到58,000件,在培训后的几个月内增加到71,000件
- 购买者**更有信心和愿意**向那些正在努力为改善工人福利、人力资源、健康和安全的工厂下**订单**。

重点提示

员工
流动率
-21%

生产力
+3.2
每位员工每日
8小时的成衣产出

订单+86%



Business
Innovation
Facility

www.bifprogramme.org

www.facebook.com/BIFgarmentmarket

个案研究

工厂服务提供商的人力资源和生产力培训的投资回报率(ROI)



挑战：由缅甸合资主要生产户外夹克的工厂，正在努力克服生产率低落，并且在提高工人工资后无法获利。管理团队决定寻求专家帮助，以提高生产力和改善人力资源系统。他们联系了Go Win Trading，一家由咨询公司Rajesh Bheda Consulting通过BIF培训的缅资公司。



解决方案：在对工厂进行评估后，Go Win在工厂提供为期10天的培训计划，涵盖11个主题，包括生产力的衡量、成衣产品的检验程序、瑕疵品采集和分析、能力研究和生产线的平衡、主管的角色和职责、问题解决、人力资源开发职能、新进员工培训和有效的离职面谈。



见证：“在Go Win培训期间，我们只能生产200-240件服装，再没有更多。在培训后的两个月，我将所学的技术移植到所有生产线。然后，缝纫线有了改进。现在，同款的成衣，我们可以生产大约400件。.....工厂已经能够增加一条生产线，因为订单量一直增加。” (Total Manager)



衡量进展：当衡量所生产的服装数量时，生产力会随着服装款式的变化而有所不同，这使得生产率的比较变得困难。为了解决这个问题，生产力是根据每个工人的裁剪至生产的比率来衡量，这是工厂处理多种款式的生产率时，比较精辟的指标。



结果：在培训前的2017年5月至8月，平均裁剪至生产值为6.80美元。在培训结束后的2017年10月，已增加到7.50美元。这代表了10.29%的改善。



投资回报：由于生产力的提高，工厂在两个月内可以额外产生2,570美元的裁剪至生产值，导致潜在的年收入为15,420美元。这为工厂提供了不到八周的投资回收期，每年的潜在投资回报率为6.7倍。



本文件是英国政府援助项目的成果，但所表达的观点和其中包含的信息不一定是英国政府的观点或认可，英国政府不对此类观点或信息或它们的任何依据承担任何法律责任。本出版物仅对有兴趣的事项提供一般性指导，并不构成专业建议。未经特定专业建议，不得对本出版物中包含的信息采取法律行动。对于本出版物中包含的信息的准确性或完整性，不作任何陈述或保证（明示或暗示），并且在法律允许的范围内，参与制作本文档的组织或个人不接受或承担任何法律责任，或依据本出版物中包含的信息或基于此出版物的任何决定，对任何人采取行动或不采取行动所产生的后果的责任。

工厂服务提供商的联系方式

有关如何帮助您企业充分发挥其潜力的更多信息



The Center for Child Rights and Corporate Social Responsibility (儿童权利和企业社会责任中心)

No.129, 36th Street, Kyauktada Township, Yangon
电话: +959-796589733
电子邮件: hsar.moo@ccrcsr.com
网址: www.cccrsr.com



Brilliant Innovative Solutions Co., Ltd

No. (76/B), Myittar Street, Thut Waing Gyi Ward, Thingankyun Township, Yangon
电话: +95 9 513 5640, 45000 6081, 7829 10387
电子邮件: bismyanmar@gmail.com



Myanmar Con Yat

No.10, 8th Floor U Weikzar Street, 7th Ward, Puzundaung Township, Yangon
电话: +95 9970669907
电子邮件: tatwin@myanmarconyat.com.mm
网址: www.myanmarconyat.com.mm

考虑投资培训？

提供更多支持和指导

阅读“如何透过为工厂、工人和行业提供培训来最大限度地提高对您所属企业的好处”。对于那些希望投资改善工厂服务的人，本文提供了重要的建议，包括：

- 关键问题的答案：我们如何规划工厂改进计划？开始这个过程的最佳时机为何？是否有财务资助？
- 不同类型的培训以及每种方法的好处的概述。
- 逐步检查清单，以帮助设计、规划和实施工厂改进计划。

注意事项：对工厂生产系统引入某些更改也会产生一些负面影响。您的工厂服务提供商可以提供更多详细信息并为您提供支持，以确保它们不会发生。