

蕙 蕙 编译

印刷企业精益生产六要点

如今,精益生产广泛应用于各个工业门类,它通过消除企业所有环节上的无价值活动,达到优化资源利用、提高员工效率和改善产品质量的目的。对印刷企业而言,如何实行精益生产?本文将介绍印刷企业实施精益生产的六个要点。

要点一:理解“改善”的意义

自从古登堡使用铅活字印刷《圣经》以来,印刷业就一直致力于

技术改进和机械化生产,尤其是通过寻求有竞争力的新技术来改善生产效率,但这并不完全符合精益生产的概念。比如,某企业新购进一台印刷机,每小时印数是原有设备的两倍,印刷生产时间减半,但如果后道加工能力不匹配,导致印张仍然堆积数天都未能完工。精益生产强调解决活件排队等候的问题。活件排队等候的专业术语叫做“库

存积压”,是七种浪费之一。这些浪费使生产时间增加且加工费用上升,是常常被忽视的“正常损耗”。

浪费一:库存积压。库存占据很多生产场地,却没有价值产生。

浪费二:过量生产。生产太快或太多,都称之为过量。在开机准备时间过长的车间里,总是耗费更多的生产材料,但这不是“正常损耗”。

浪费三:缺陷产品。残次品和返工产品均为缺陷产品,另外,销售或印前操作的信息错误引起的返工产品也是缺陷产品,这些问题常常被隐藏起来而得不到解决。

浪费四:排队等待。对高速印刷机或后加工机械来说,等待印件从上个工序转入需要一定的时间,这提高了生产成本,无形中增加了客户的负担。在印刷车间,常听到操作人员说:“新印刷机比旧机器快一倍,但停机时间更多。”

浪费五:物流过长。产品从原



小量频繁地加强, 每天20 min的学习远好于每月一天的学习, 因为这样能使学习逐渐成为每个员工每天工作的习惯。

要点四: 让工作变得更简单、舒适、快速、经济

精益生产的创始人之一新乡重夫倡导: 让工作变得更简单、舒适、快速、经济。从减轻员工工作负荷的角度考虑, 实施精益生产是一项很明智的选择, 只要员工能体会到这是一项好的措施, 能让他们的工作变得更简单、方便, 他们便能以开放的态度接受。有些公司实施精益生产是以降低成本作为第一目标。当然, 在价格竞争激烈的行业里, 降低成本是一项重要目标, 但从源头上调动员工积极性才是降

低成本的更大驱动力。

要点五: 从细处入手, 逐步扩展

精益生产的技术细节不难理解, 但没有细心培育却很难实施。一个球技拙劣的高尔夫球手会说, 如果他一开始的挥杆姿势正确, 提高球技就容易得多了。精益生产推广的开始, 不要一下子就实施过多超出企业可控制范围的措施。有些企业一开始就进行地毯式突击, 全方位实施各种新措施, 冀望面面俱到, 最后却发现收效甚微, 不得不挣扎在平衡持续改进和日常管理的旋涡中。比较可取的做法是先在一个较小、可控制的范围集中实施持续改进, 积累经验, 反思错误, 肯定成绩, 方向正确以后再大范围推

广, 让所有员工参与其中。

要点六: 消除“第八种浪费”

前文谈到了生产过程的七种浪费, 然而最大的浪费是员工创造力的浪费, 姑且称之为“第八种浪费”。过去, 管理层常把员工当做自己的“手和眼”, 有时任意指挥, 滥用员工的劳动力和精力。精益生产能够通过一系列学习、实验和解决问题的过程来释放员工的创造力。对管理层来说, 实施精益生产, 要知其然并知其所以然, 不但能提高生产力, 还能释放员工创造力, 形成长久进行持续改善的良好工作氛围。■

译者单位: 上海印刷技术研究所

关键词: 精益生产 改善 评估 细节 创造力

欢迎订阅

印刷杂志



一次连续订阅二年杂志可享受九折优惠
一次连续订阅三年杂志可享受八折优惠

邮局汇款

汇款地址: 上海市新闻路1209弄60号
邮政编码: 200041
收款人: 印刷杂志社

银行电汇

户名: 上海印刷技术研究所
开户行: 工行南京西路支行
账号: 1001207409026401170

印刷杂志社联系方式

电话: 021-62580014转13分机
传真: 021-32180191
电邮: fang@printingfield.com