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



38 经营与管理

材料加工到客户订单要求的成品过程中的移动,称为物流或运输。印刷品常常在托板、叉车、铲车、电梯、过道中等待移动,静置的这些时间不应超过整个产品生产时间的一半。

浪费六: 冗余活动。冗余活动 常常被认为是辛勤工作的一部分。 相反,诸如在印刷车间到处寻找马 上要进入下道工序生产的托板,这 样的冗余活动,实际上是组织不 力、也不产生价值的生产活动。

浪费七:流程浪费。比如,印刷企业常常既做手工归档,又做电子归档。再如,一个印刷机操作者洗车需要10 min,另一个却需要20 min,这些都是流程中产生的浪费。

当生产浪费减少时,生产效率 得到提高,印刷品的生产时间相应 减少, 生产成本也相应降低。加工 过程中的生产浪费随处可见, 可挖 掘潜力巨大。95%的加工过程都存 在浪费,这些不起眼的浪费或被忽 视,或被习以为常地认为是正常生 产活动的一部分,实际上完全可以 通过很多细致的持续改善来减少。 管理层的重要职责是以开放的心态 到工厂现场观察有哪些需要持续改 善的地方,也可以用外部人的眼光 去看几个其他公司的生产现场,并 将其作为参考,跟同行交流意见, 学习他们的经验,这样才有机会达 到一流的产品品质和物流服务水

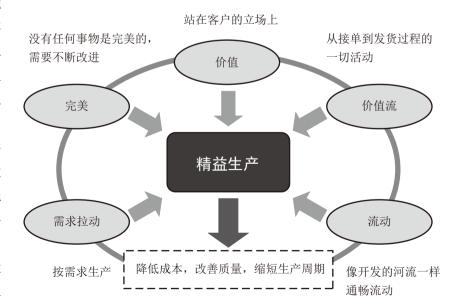
平。参观的公司未必是大型企业, 也未必是印刷企业,因为无论产品 是什么,生产浪费的理念是相同的。

要点二:充满激情地去行动

对于理解持续改善意义的管理 层来说,他们需要很有激情地去行动,否则持续改善无法持久,员工 也会效仿管理层,热情很快就会消失。这里有个实例:有家公司开发 了一项新产品,但销售人员对推销 不感兴趣,因为他们自己都不相信 这项产品有宣传上所说的诸多功能。如果管理层自身都不相信持续 改善的巨大作用,持续改善当然也 不能在公司里长久有效地实施。因 此,管理层必须充满激情地以身作 则,员工才能有所行动。

要点三: 学会使用评估方法

管理层和员工都应该理解持续 改善的意义,这是实施的前提。如 何实施,则要依靠适用企业情况的 一系列对策。一开始, 员工可能不 适应精益生产,他们会说: "我已 经很忙了,哪有空去做这些",或 者"我的效率已经够高了,用不着 这些"。要让员工接受新理念,管 理层需要进行相应的培训, 并创造 良好的氛围使他们学习和实践新理 念, 让每个人都参与进去。实施伊 始,可以用生产现场的某一实例来 训练员工。这是一个学习过程,不 要指望没有任何错误, 也不要对 员工尝试新方法出现的错误进行 惩罚, 对那些勇于尝试取得的一 点点成绩都应给予肯定。员工抵 制新事物的原因在于惧怕错误和 批评, 但尝试后的成绩会鼓舞他们 战胜对新事物的恐惧。精益生产只 能在实践过程中学习到, 也称之为 "隐性学习"。如果你想学会骑自 行车, 你必须蹬上自行车, 这是显 而易见的道理。最好的学习方法是



经营与管理 39

印刷杂志

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,不要一下子就连流在一个主要的措施。有些企业一开始就进行地毯式。如果他一开始就进行地毯式。有些企业一种的进行地毯式。如果他一开始就进行地毯式。有些企业一种的大型,最后却发现收效甚微,不得面上。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,有定成绩,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

传真: 021-32180191

电邮: fang@printingfield.com



开户行: 工行南京西路支行

账 号: 1001207409026401170

40 经营与管理

邮政编码: 200041

收 款 人:印刷杂志社