

精益生产前期述职报告

首先感谢公司高层领导给我这次难得的机会让我加入公司这个大家庭、并参与公司精益生产项目工作。

通过近一周对公司程序文件阅读理解及各部门的了解认识,深入车间现场、物料及成品仓库的观察分析,对现有的生产、品质、物流系统的充分学习及了解,掌握了公司的各项工作操作流程,对下一步工作有了充分的准备。

精益生产所追求的是对衡量制造业绩效的各方面项目的共同改善,是通过贯穿在一系列行动中的消除浪费的行动来实现的;这些行动包括:改变生产车间的工作组织架构,将物流和生产控制贯穿到供应链中,以及将人力的方法应用到生产和辅助工作中去等等。用最简洁通俗易懂的话来解译就是用最小的投入及良好运作系统创造一流的工厂。

在接下来的精益生产阶段将计划从现场5S物流管理、作业标准、提高及改善设备利用率、工装夹具的利用、产品过程及品质控制管理系统、产品设计的可操作性、人力资源的标准配置及统一的激励机制等方面开展并执行落实。

一、 现场5S及物流管理:

一) 现有问题与状况;

- 1、 车间的各种标识不清楚及统一(物料、各种半成品及成品、各种生产设备仪器等)
- 2、 产线的各种摆放不整齐、不规范(设备、仪器及物料的摆放)
- 3、 车间规划造成较多的空间浪费(生产线与物料区的规划、检验区与维修区、加工区、老化房)
- 4、 物料的上线包装混乱、数据标示不明显(包装方式不便于仓库及产线数量直观确认)
- 5、 搬运过程过于频繁造成时间及人力浪费(多次入库出库及产品摆放区域不明确)
- 6、 良品与不良品的管理流程不明确(不良品的退仓及报废处理流程不明

确，不清晰)

二) 改善方式与目标;

- 1、 对各种设备、仪器的使用状态统一标识（责任人及保养人现有状态），各种成品半成品及物料状态制定统一的标识（OK绿色、NG红色、待下一工序黄色）标贴过行统一标识清楚，
- 2、 产线的作业区域划分清楚所有作业区域规划（横竖）在同一直线上并用统一的标识线标识，仪器设备统一摆放并标识区域，划分待用仪器设备的摆放区域，规定原材料、半成品、成品、良品不良品的摆放区域并标识清楚。
- 3、 重新规划车间使之成为一线流的格局减少空间及搬运浪费。如插件过后直接过波峰经接驳台直接到执锡拉减少搬运及装箱投拉人员。
- 4、 制定统一的包装方式针对不同原材料的制定统一的包装方式及包材并要求供应商数量标识及包装统一。（制定一些统一的周转物料箱并重复使用）
- 5、 减少半成品、原材料的出入库次数，规范统一产品的状态与摆放区域方便于查找及减少寻找浪费。
- 6、 制定执行出入库、产品的处理流程及权限，对不良品的维修及时化标准化管理做到生产完毕后两小时清尾完毕，减少清尾时间，从而减少产品的生产周期。

二、 作业标准:

一) 问题与状况;

- 1、 工序设置及作业内容标准化的可执行程度较差造成产线的不平衡，没有完全规范的标准产能使之出现生产与实际标准产能有差距。
- 2、 对部分产品监视测试设备的测试设置步骤没有做到完全自动化部分靠测试员在测试时调整仪器的功能键来实现测试作业，没有达到防呆功效且浪费测试时间及直接影响整线的工作效率。
- 3、 部分产品无作业WI及产线无节拍管理，产线部分工站堆机严重从而造成

成部分工站等待浪费。

二) 改善方式与目标:

- 1、 对产品的产出作彻底的分析从ECRS、MOD分析法及现场作业结合制定出合理的产品WI, 使之产线做到新人上线能按工艺文件操作之功效, 同时合理评估瓶颈工站及解决瓶颈作业使之达到产线平衡。
- 2、 对监视测试设备采用自动录入测试步骤, 做到产品测试过程测试员只对产品的测试输入操作及观察设备显示“PASS”或“FAIL”来判断产品的合格及NG状态, 同时减少操作时间及提高测试准确率。
- 3、 对公司要求之产品数量前提下做到一个工站对应一份操作WI, 对无产品WI的机种提前制作出工艺文件, 同时生产线对产品的生产节拍执行并落实(在流水线并节拍点的标示), 做到产线流畅避免工位不平衡及时发现问题及品质管控。

三、 提高及改善设备利用率;

一) 问题与状况;

- 1、 现有部分设备的利用率太低, 在现有的工艺标准上达不到理想的作业绩效, 以致于造成不必要的物料及工时浪费。(插件线的接驳台没有安装在与插件拉及波峰轨道平行的同一线上造成一人从插件线上将插有零件的PCB板转至接驳台上, 造成多余人员浪费; 执锡线所以对元器件加白色硅胶时、采用牙膏胶作业造成部分残留在胶管内的胶不能完全使用、且在作业过程中作业人员用力去挤压出胶造成无法准确的控制胶量且容易粘在其它位置, 同时增加作业强度及作业时间; 元件成型段在对大功率电容进行卧倒加工作业时现采用的是先对其进行人工弯脚再对其剪脚造成多余人员浪费……)
- 2、 现有注塑机停机较多, 同时换模过程针对不同的产品所用材料不同、而导致换模换料造成机器在换产品的时候闲置太久造成时间浪费、机台稼动率太低。
- 3、 一套模具内的几个模腔设计为不同的产品, 生产时往往要塞住部份模

腔后生产。模具设计的不配套，导致生产效率低下，机器利用率低，甚至有部分因模具本身因素在生产时其它模腔没有办法塞住造成不同

型号的产品作水口料丢弃，浪费了大量的工时及降低物料的材质效率

二) 改善方式与目标;

- 1、 设重新评估并改装，（将插件线与接驳台安装在同一水平直线上以达到产品一线流的效果降低产品因搬运造成的不良隐患与人力的减少；建议引进自动点胶设备，减少硅胶的损耗、人力、工作效率的提升改善作业的效率；将现有的成型设备进行整理并改善评估将弯脚与剪脚在同一机台上进行）同时对部分元件加工作出单机的标准产能及人手配置，以达到机器的最佳利用率。
- 2、 针对生产任务指令单合理进行机台安排，对不生产的机台作待机处理同时关闭其它辅助电源如检验台工作台，以PMC计划安排同一种材料的产品在同一机台生产避免因换模换料而影响生产。
- 3、 根据销售量分析并整理结果对常生产之机型模具对其修模区分开产品进行开模生产，同时对现有一模多型号的模具进行统一管理，以生产任务量的多少对其逐一修正以减少浪费，新开模具杜绝此类现象。

四、 工装夹具的利用:

一) 问题与状况:

现有生产现场有部分无工装夹具对其定位及防呆作业(PCL光耦插件时作业人员将其从导管内倒至插件工作台后插装，对其元件方向与静电防护均无保证；现有执锡线在对其锡面执锡动作时作业员用手将其PCB板托起看锡点面；剪脚罩太小导致元件脚四处飞溅；ATE测试治具的输入输出端均为活动线缆无固定造成操作不便……)

二) 改善方式与目标;

根据实际需求制作相应的工艺改善工装夹具，对针插件、执锡、组装、包装对其各工站制作对应的工艺工装，增加可操作性减少操作过余工时从而面提高产品生产效率。

五、 产品过程及品质控制管理系统：

一) 问题与状况：

- 1、 现有生产线所有材料及半成品、成品的状态标识为OK为白色标贴且加印PASS印章，NG贴红色标贴，现车间有部分原材料及半成品处于没有状态标识且没有任何能证明状态之说明，造成产品无制程可追溯性。
- 2、 电源成品车间现有2名外观修理6名功能修理，而车间还有近100PCS不良品堆积。（超音后的成品开壳用剪钳开壳比较费时）
- 3、 产品在各工段（插件、执锡、组装、包装）生产完毕后不是直接流入下一工段直接生产而是入库后待下一工段计划后再进行下一段生产，询问老化不良率为多少质控人员回答各种产品不同具体多少不清楚，
- 4、 对于后工段发现前工段不良（九合一线）后所采取的是退回仓库，造成谁都不收不认的局面、最后由后段自己处理或没人处理，因此对产品的整个制程的控制失调。

二) 改善方式与目标；

- 1、 对原材料、半成品及成品的状态作统一标识仓库或产线所接收之前、必须核对状态标识对无状态标识或标识不合格的作拒收处理，同时建议在状态标识上标上检验员的名字以便于追溯，建立标准的检验指引。
- 2、 对现有有修理员统一管理统一调配，运用绩效考核及工作技能综合评估对修理员管理，并每天针对各修理员的报表作分析统计找出不正常之处给修理员一种无形压力,同时改善开壳治夹具(制作一手啤机夹具作开超音壳使用或用开壳药水)，另要对修理员的维修分析能力作培训并考核使之在维修中发现问题，实行定岗定线。
- 3、 以PMC计划为主控制产品的生产周期，做到产品一线流的原则减少因入出库带来的过量呆置及搬运浪费，同时降低产品的制程风险性。对各产品的生产状况（报表）作数据分析找出问题并及时改善。
- 4、 对于来料及厂内各原材料及半成品、成品制执行制作统一的不良处理

流程以减少生产异常并迅速处理异常，便于对各异常作追溯性处理。

六、产品设计的可操作性：

一）问题与状况：

- 1、 现有生产的三多：太多的不良，太多的问题，太多的修模改模，没有产品的设计评审，并有产品的产前发布会及产前意见的收集（包括物

料评审，工艺评审，及生产/品质工程没有参与其中）造成产品投产后不停的修改及问题的不停产生。

- 2、 产品的结构不利于生产操作（所用的散热片与IC固定是用螺丝加螺帽固定；有后焊元件的作业但PCB板设计没有开导锡孔……）造成太多的人力浪费及工艺操作复杂。

二）改善方式与目标：

- 1、 在研发设计中设置过程评审，加入生产IE工程与QE的意见，对过程中的设计输入与输出进行监控，形成文件清单，确保过往曾经发生的问题不会重复地产生；同时形成核心设计模块，标准化设计，减少研发成本且提高可制造性，同时在新产品试产前召于产品试产产前会议以确保顺利试产。
- 2、 对现有的产品结构由RD、生产、PIE、QE一起共同进行可操作性结构改善。（在散热片上攻丝将IC直接装锁在散热片上可直接减少50%的人力及减少原材料成本。

七、人力资源的标准配置及统一的激励：

一）问题与状况：

- 1、 现有人员流动率太大造成产线人员不稳定操作技能不熟悉，经常换人产线长期培训等等情况。
- 2、 现有部分人员的职责权限模糊不清，不知道做什么、怎么做、由谁做、什么情况下怎么做，排斥一切事情，且没有处理事情的观念。
- 3、 员工的培训力度不够，部分人员感到无斗志、无前景、员工并没有真正行动起来，氛围较淡。员工处于自由操作状态，最终习以为常。

二) 改善方式与目标;

- 1、 从目前公司现有有所支付的员工薪酬在如今的经济环境下我感到是很好了，而现在有的企业目前支付员工的工资远远不及我司，所以我认为要排除因待遇问题造成的人员流失，而从另一方面着手去寻找一个突破口，公司要营造一种氛围让员工有归宿感，运用工作的早会、周会、月会宣导目前公司的状态及远景让员工时时了解自己的工作环境，

同时管理人员要杜绝员工与员工之间（特别是新员工）的负面影响，让员工心里不塌实，产线对重点岗位人员作不定时培训及辅导思想并采取必要的激励措施。

- 2、 各部门执行并制定各岗位的工作职责及考核标准，建全部门规章制度，并作为考核依据，树立一种团队精神。
- 3、 建立完善的培训制度，重视入职培训、职能培训，建立标准的培训场所及职工交流场所，对员工培训制定计划并实施及考核且对考核结果实行激励机制，实现一种在工作中学习在学习中工作的一种氛围，建产优秀员工基金，鼓励员工参与公司的建设及提出意见，提供优越的内部发展平台，（内部提升）。

以上为本人在近一周的车间部门的学习了解后所作出的一个初步的报告，当然精益生产是一个公司发展的必经之路，相信有公司高层的大力支持有公司全员的共同努力通过从物流、产品设计、产品制造、市场适应变化并运用精益生产策略的理念和原则，使公司能达到和并且持续达到一流的技术发展水平和制造系统水平。

请 指 教

谢 谢 ! ! ! !

