

现场改善

柴春铎

改善的概念

“改善”是一种企业经营理念，用以持续不断地改进工作方法和人员的效率等意指持续不断地改进。此词也隐含每一位管理人员及作业人员，要以相对较少的费用来改进工作方法。

按照已形成标准的规范进行工作叫做维持管理，而发现现有工作中的问题，调查原因并加以解决，形成更好的标准规范，称之为改善。

主要的改善观念

改善与管理。

过程与结果。

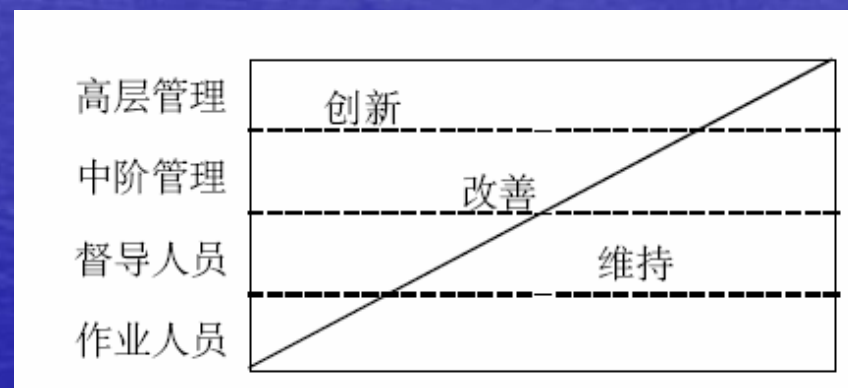
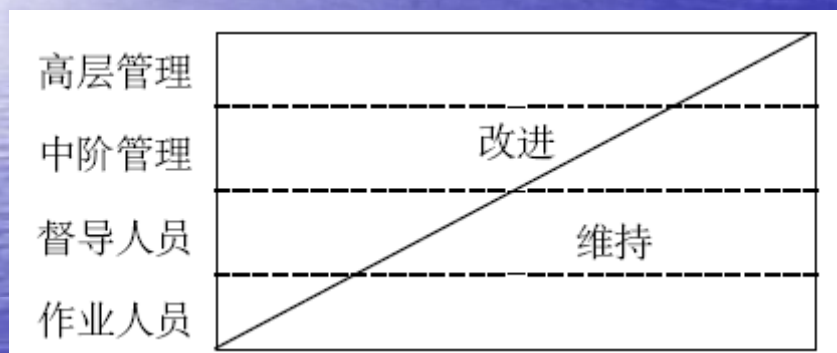
遵循PDCA循环/SDCA循环。

把质量放在第一位。

用数据说话。

下一流程就是顾客。

改善与管理



改进分为创新和改善

- 2、主要的改善活动
- 为成功地达成“改善”的策略，下列是一些应推行的主要改善活动：
 - • 全面质量控制/ 全面质量管理。
 - • 及时生产方式(丰田生产体系)。
 - • 全员生产保全。
 - • 方针展开。
 - • 提案建议制度。
 - • 小集团活动。

二、现场管理的金科玉律

- 1. 当问题(异常)发生时，要先去现场。
- 2. 检查现物(有关的物件)。
- 3. 当场采取暂行处置措施。
- 4. 发掘真正原因并将之排除。
- 5. 标准化以防止再发生。

三、正确的现场改善意识

- 1、“现场、现物、现实”的意识
- 2、“及时、及早、及至”的意识
- 3、“问题、方法、协调”的意识

现场改善四原则

取消 (Eliminate)

合并 (Combine)

重排 (Rearrange)

简化 (Simplify)

即：ECRS改善四原则。

改善目标：QCDMS最优。

- E: Eliminate, 取消。在经过“5W1H”之后, 若结论为不必要, 则予以取消。
- C: Combine, 合并。对必要的工序、操作或动作, 则应考虑能否通过合并达到省时简化的目的。
- R: Rearrange, 重排。经取消、合并后, 可在根据“何人、何处、何时”三提问进行重排, 制定最佳工作、操作和动作顺序。
- S: Simplify, 简化。最后可考虑能否采用最简单的方法与设备, 以节省人力、时间和费用。

序号	改善原则	目的	事例
1	取消 Eliminate	排除浪费 排除不必要的作业	①合理布置，减少搬运。 ②取消不必要的外观检查。
2	合并 Combine	配合作业 同时进行 合并作业	①把几个印章合并一起盖。 ②一边加工一边检查。 ③使用同一种设备的工作，集中在一起。
3	重排 rearrange	改变次序 改用其他方法 改用别的东西	①把检查工程移到前面。 ②用台车搬运代替徒手搬运。 更换材料。
4	简化 simplify	连接更合理 使之更简单 去除多余动作	①改变布置，使动作边境更顺畅。 ②使机器操作更简单。 使零件标准化，减少材料种类。

改善的概念

全体员工在各自的工作区域内进行：

小规模地

持续地

增值地

改变以产生积极影响。



改善的概念

- 是否可以消除
- 如果不能消除，可否减少
- 如果消除和减少，会出现何种现象
- 什么、有多少、怎样变好



改善使操作变得
更容易、更方便
更安全、更稳定



改善的七大指标



质量

生产效率

在制品数量



改善的七大指标

面积

周转时间

零件品种

安全

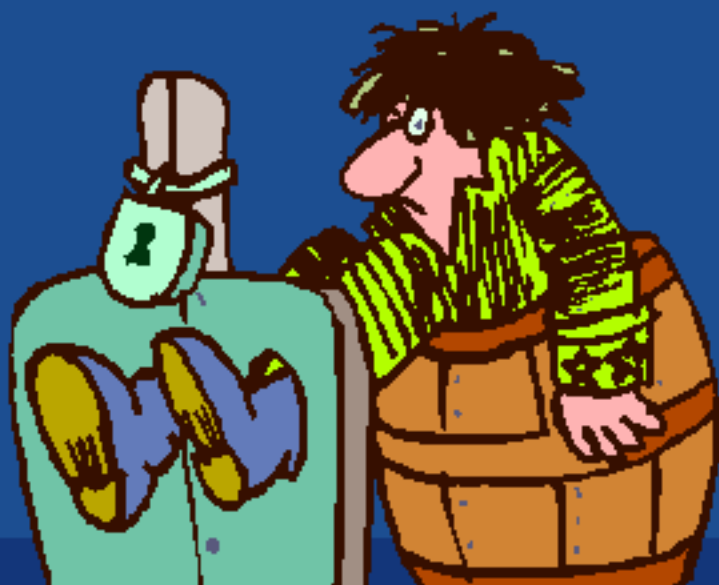
改善的基本原则

现场改善的基本原则

- 1、抛弃固有的传统观念
- 2、思考如何做，而不是为何不能做
- 3、不找借口，从否定现有的做法开始
- 4、不求完美，马上去做
- 5、立即改正错误
- 6、从不花钱的项目开始改善
- 7、遇难而进，凡事总有办法
- 8、问5次“为什么？”，找出根本原因
- 9、众人拾柴火焰高
- 10、改善无止境

改善的优先顺序

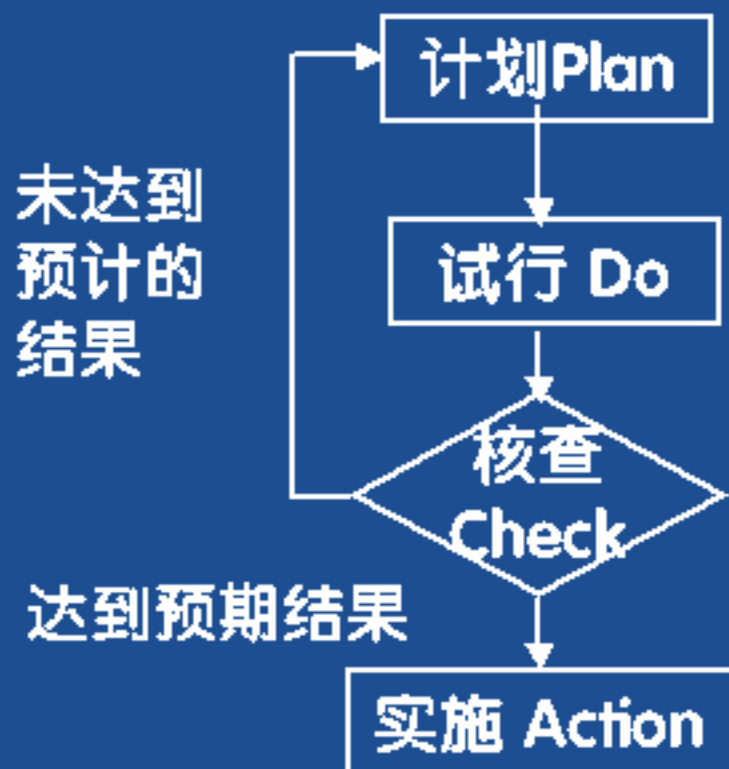
改善时，以**成本**和是否**容易**达到来决定优先顺序。



改善的优先顺序



改善的流程



找到浪费 / 收集数据

确定预计结果 / 找到方案

实施方案

评估结果

标准化

防止再发生

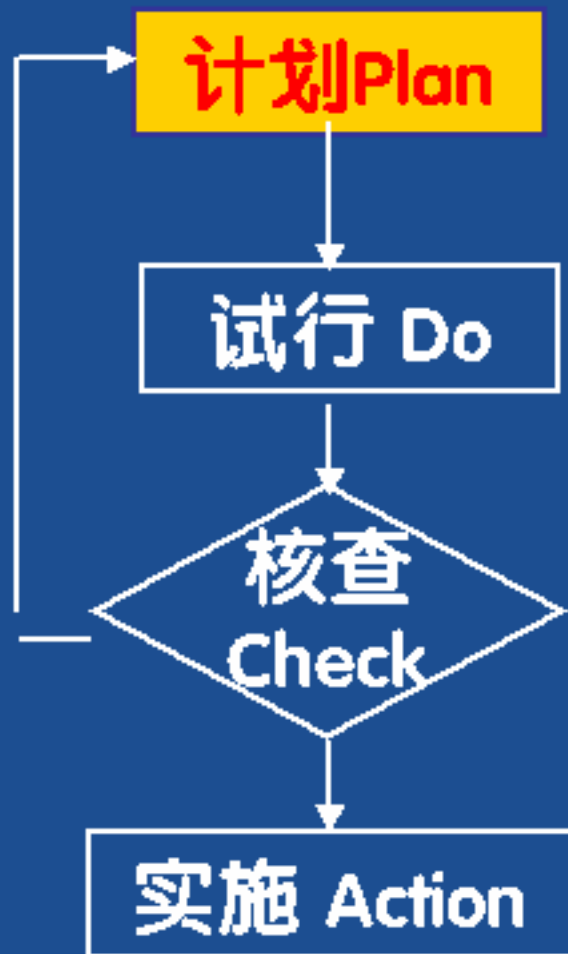


聆听讲座

改善过程

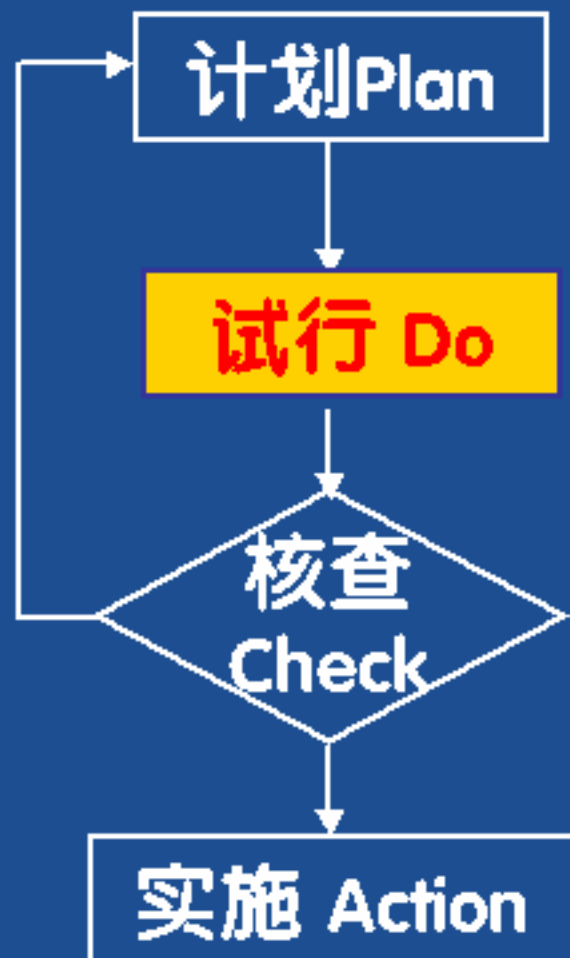
计划 (PLAN)

1. 该项管理工作的目的是什么；
2. 现状如何；
3. 确定目标；
4. 确定怎么做，哪个部门做，
期限如何，工作如何分派。



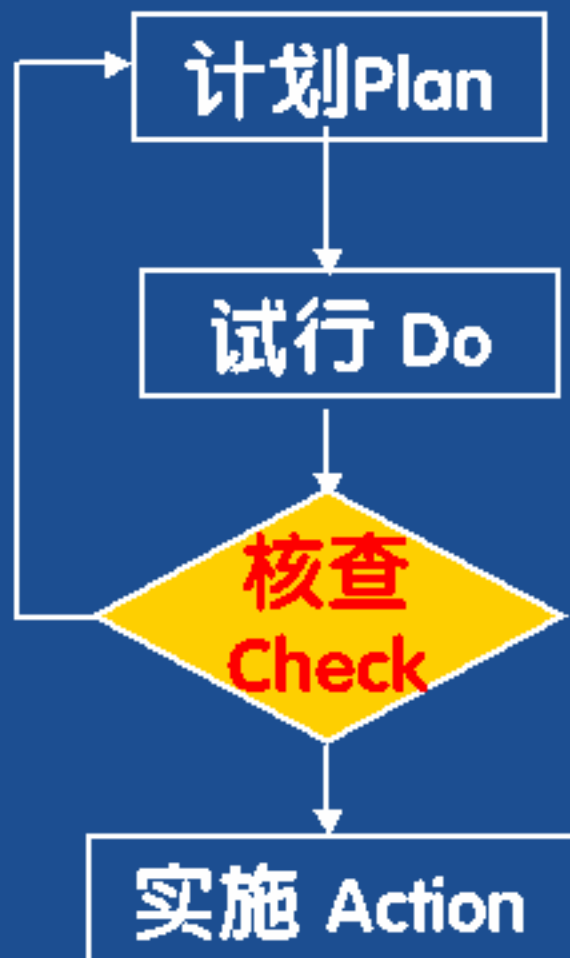
行动 (DO)

1. 工作说明与教导;
2. 任务分派;
3. 按计划执行;
4. 排除各种困难与障碍。



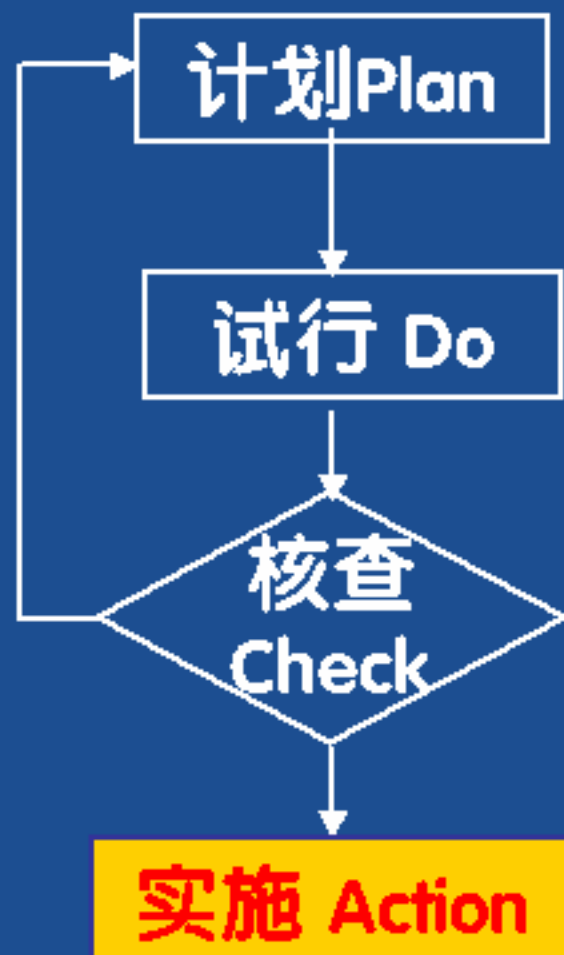
检讨 (CHECK)

1. 工作进度如何;
2. 工作成果怎样;
3. 存在的缺失;
4. 值得推广的事例。

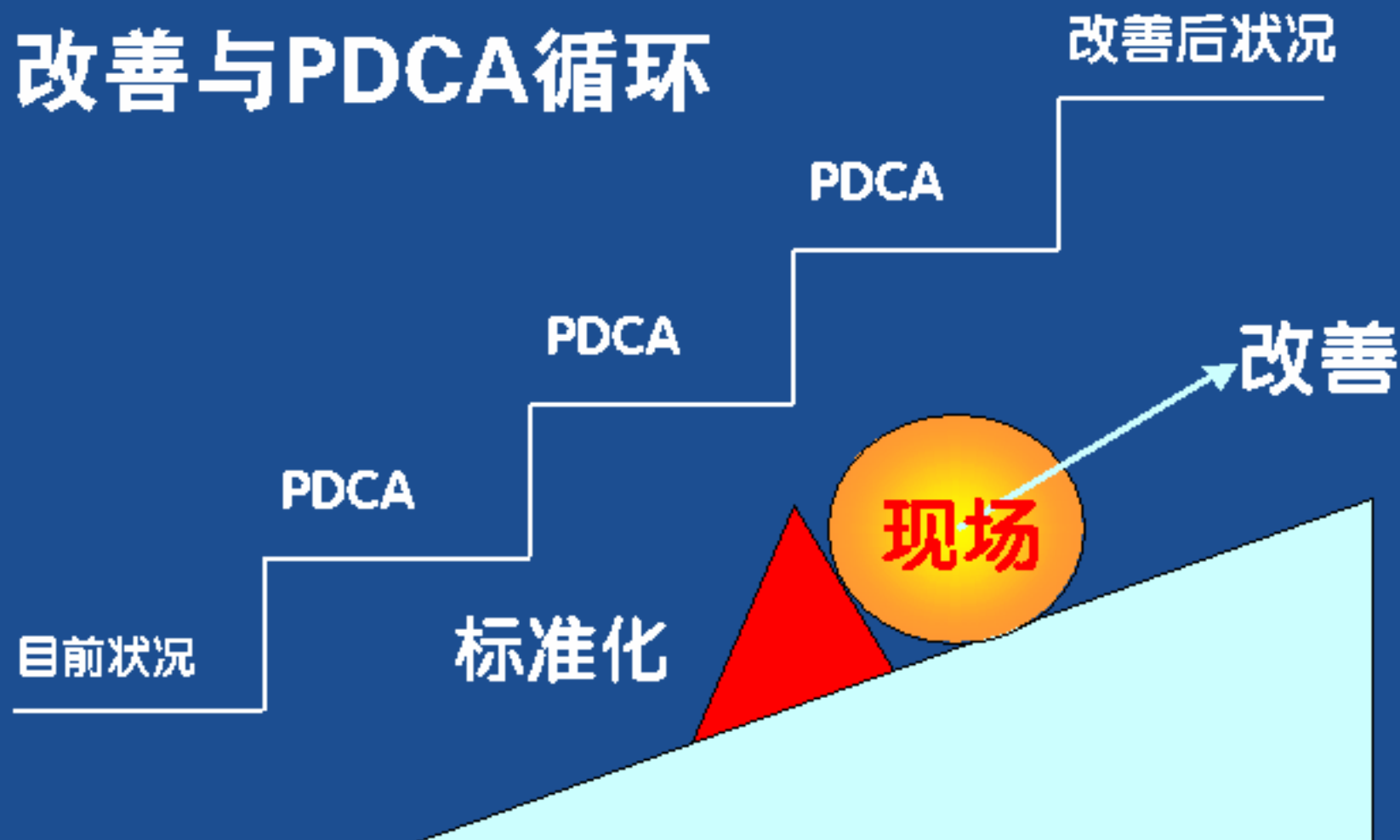


调整 (ACTION)

1. 将成功的部分标准化;
2. 形成后续行动的准则;
3. 对不足点提出修正, 并实施;
4. 尚待解决的问题;
5. 下一步工作选题;
6. 必要的奖惩。



改善与PDCA循环



五、现场管理三大工具：

- 标准化、目视管理和看板

改善的关键点

Ø 改善成果需要鲜明的前后对比。

Ø 改善的前提是现状准确明晰。

Ø 改善的方法源于现状分析。

Ø 改善过程必须有序且不遗漏。

Ø 改善最好不投入或很少投入。