



更远更快



Dean Cook

董事总经理DEAN COOK指出了影响生产系统成功的10种常见设计错误。

由于许多制造商为了生存而大幅削减持续改进资源，其他制造商的竞争力（通过长期的持续改进活动获得的）却促使他们持续在此方面进行投资并看到这些努力的回报。但是，要想在持续进行这些努力方面获得成功需要对生产系统设计进行审慎思考。最常见的情况是，组织没有考虑基于组织的现有价值观、资源、行为和管理系统，总体计划会受到怎样的限制，就实施一些工具和方法。

1. 确定“是什么”而不是“如何实施”的设计是基于对内容的深入了解进行的，但在工厂和生产线层面不可行。如果涉及到这些层面，就需要对话而不是行动。由此会出现不同的实施方法，但没有一个标准框架可以测量进度。

2. 在没有首先解决基本系统、流程和标准的情况下，关注技术工具——重点是先进的工具，如六西格玛或以可靠性为中心的维护(RCM)，同时忽略（其中包括）每日问题解决系统以及清洁、润滑及检查时间表。小的改进机会没有涉及，而基于项目的改进也没有得到保持。

3. 在没有整合的情况下进行多项改进——各种改进计划受到功能性需求的推动，如卓越维护、六西格玛、精益生产和TQM。这不仅会减少本来就很稀少的专家持续改进资源，而且会产生改进日程和功能优先级之间的矛盾。

4. 努力走得更远（世界级、精益生产）更快——在没有首先建立 队技能和互动技能的情况下直接实现自我指导的工作 队，或者在没有首先稳定设备可靠性的情况下关注减少维护。

5. 低估个人的变革挑战——假设操作员、主管、生产线经理和现场人员在没有确定自己的新角色和职责，或者在没有回答“对我来说，这意味着什么？”的情况下就着手实施。

6. 未能设计生产线内的管理责任——生产线经理将持续改进视为一项公司责任或专家责任（“六西格玛 队才做”）或作为一项临时行动。他们不能领导持续改进行动，因为他们不相信这值得他们花时间和精力去做。

7. 未能设计一种机制利用本来稀缺的专家资源——“持续改进”变成专家支持的改进项目的同义词，而专家的时间却很难配合。小型或偏僻的工厂会被忽略，而专家则会关注大的项目，却没有清晰的流程让所有操作员参与持续改进。

8. 不能修改或实施可持续的系统——在没有掀起多大热潮的情况下就将5S等行动部署到工厂或工厂内的区域，而未考虑到六个月后会因生产压力进行区域调整。

9. 没有建立一种机制识别并分享各个工厂的知识和实践——导致组织内的卓越实践条块分割，但却没有能力在组织内确定“最佳实践”，或者在各个班次、区域、场地和部门进行复制。

10. 并没有建立一种机制，让高层领导系统地看到计划的进展和业绩——下一任领导会对5S等“文化”计划产生质疑，因为不会立即见到切实的好处。持续改进预算被认为并不重要，并且会裁员或减少对计划的投入。

TRACC如何帮助解决这些问题

TRACC持续改进管理系统是在生产系统中为成功实施和实现可持续性的而集体系统编制的一套经验总结。它在整合现有各种公司计划和工具供生产线应用的同时提供了一个详细的执行框架。

TRACC的五阶段变革框架在走向更为成熟阶段以前首先关注稳定性和意识（一个为期12到18个月的过程）。TRACC社区提供基准比较，以便产生长期愿景（和投资胃口），培养内部资源，设定适当的进度和回报预期，以及监督和控制实施进程和质量。让各种劳动力参与其中，在所有员工中分享持续改进流程的主人翁意识。如想了解有关TRACC的更多情况，请访问www.etracc.net。

