

消除和减少生产现场的“七种浪费” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E6_B6_88_E9_99_A4_E5_92_8C_E5_c123_288492.htm

消除和减少生产现场的“七种浪费” 20世纪50年代后期诞生于日本丰田汽车公司的精益生产方式，在80年得以发展完善，而且逐步在中国的企业里得到实施，并取得了较为丰硕的成果：生产周期缩短，在制品减少，生产效率提高，废品减少，库存大幅度降低。精益生产方式将所有浪费归纳成七种：（1）等待的浪费：等待就是闲着没事，等着下一个动作的来临，这种浪费是无庸置疑的。造成等待的原因通常有：作业不平衡、安排作业不当、停工待料、品质不良等。例如在产品检测过程中，调试人员和核检人员站在产品旁边等待，这种情况是否还有？除了在直接生产过程中有等待外，其他管理工作中就没有等待这种浪费发生吗？当制造部在生产新产品发生一些问题时，技术部和品质保证部是否能立即解决而不需要现场人员长时间等待？如何减少这种等待？（2）搬运的浪费；大部分人皆会认同搬运是一种无效的动作，也有人会认为搬运是必须的动作，因为没有搬运，如何做下一个动作？很多人都有这种想法。正因为如此，大多数人默认它的存在，而不设法消除它。有些人想到用输送带的方式来克服，这种方式仅能称之为花大钱减少体力的消耗，但搬运本身的浪费并没有消除，反而被隐藏了起来。搬运的浪费若分解开来，又包含放置、堆积、移动、整理等动作的浪费。（3）不良品的浪费：产品制造过程中，任何的不良品产生，皆造成材料、机器、人工等的浪费。任何修补都是额外的成本支出。精益的

生产方式，能及早发掘不良品，容易确定不良的来源，从而减少不良品的产生。这一条比较好理解，关键是第一次要做正确，但实施起来却很困难。大家不妨仔细想一想，除了产品生产，管理工作中是否也存在类似的浪费情况？精益生产方式的思想之一就是要用一切办法来消除、减少一切非增值活动，例如检验、搬运和等待等造成的浪费，具体方法就是推行“零返修率”，必须做一个零件合格一个零件，第一次就做好，更重要的是在生产的源头就杜绝不合格零部件、原材料流入生产后道工序，追求零废品率。

（4）动作的浪费：要达到同样作业的目的，会有不同的动作，哪些动作是不必要的呢？是不是要拿上、拿下如此频繁？有没有必要有反转的动作、步行的动作、弯腰的动作、对准的动作、直角转弯的动作等？若设计得好，有很多动作皆可被省掉！在管理理论中，专门有一种“动作研究”，但实施起来比较复杂，我们完全可以用上述的基本思想，反思一下日常工作有哪些动作不合理？如何改进？

（5）加工的浪费：在制造过程中，为了达到作业的目的，有一些加工程序是可以省略、替代、重组或合并的，若是仔细地加以检查，你将可发现，又有不少的浪费等着你去改善。

（6）库存的浪费：精益生产方式认为：“库存是万恶之源”。这是丰田对浪费的见解与传统见解最大不同的地方，也是丰田能带给企业很大利益的原动力。精益生产方式中几乎所有的改善行动皆会直接间接地和消除库存有关。精益生产方式为什么将库存看做是万恶之根源，而要想尽办法来降低它呢？因为库存会造成下列的浪费：1、产生不必要的搬运、堆积、放置、防护处理、找寻等浪费。当库存增加时，搬运量将增加，需要增加堆积

和放置的场所，需要增加防护措施，日常管理和领用时需要增加额外时间等，甚至盘点的时间都要增加，这些都是浪费。

2、使先进先出的作业困难。当库存增加时，以铜管为例，新入厂的铜管压在原来的铜管上，先入库的要想优先使用，就必须进行额外的搬运。而如果为省事，先使用新入厂的铜管，原来的铜管长期放置会带来质量等一系列问题的发生。

3、损失利息及管理费用。当库存增加时，用于生产经营活动的资金会大量沉淀在库存上，不仅造成资金总额增大，还会增加利息和库房的管理费用。而这些常常是隐含在公司的管理费用中，只有专门列出，才能发现存在问题的严重性，进而正视它，并努力解决。

4、物品的价值会减低，变成呆滞品。当库存增加时，库存量会大于使用量，甚至会造成长期的积压，特别是当产品换型时，这种问题可能会显得更加严重。本公司在国产化和C型机向G型机转换过程中，就因为原来库存过多而造成大量物资积压，而且为盘活这些积压物资，又需要进行额外的投入。此外由于放置的时间较长，原来贪图便宜批量买进的物资，现在六折也许元就可能买到一个新型号，从而造成实际价值降低，成本升高，利润减少。想一想库存中的积压物资，当初是以什么价格购入，而目前的价格是多少，就会明白了。

5、占用厂房空间，造成多余的工场、仓库建设投资的浪费。当库存增加时，就需要额外增加放置场所。近年来，由于钢材等的增多，我们二工厂北侧又新增了材料置场，新增加了投资，却不带来效益。另外，因库存所造成的无形损失，绝不亚于上述的有形损失，精益生产方式认为库存会隐藏问题点，而“问题”在精益生产方式中被认为是宝藏，问题如果能不断地被发现解决，则

利益便会不断地产生。库存隐藏问题点，造成下列后果：没有管理的紧张感，阻碍改进：库存量一多，因机械故障、不良产品所带来的不利后果不能马上显现出来，因而也不会产生对策。由于有了充足的库存，出现问题时可以用库存先顶上，问题就可以慢慢解决甚至不用解决，最起码是被掩盖住了，不急迫了，不会被上级追究了，于是乎本部门的工作成绩就出来了。

6、设备能力及人员需求的误判：由于库存量的存在，设备能力不平衡时也看不出（库存越多，越不容易看出来）。人员是否过剩，也无法了解。由于有较多的库存，供应部门需要增加人员，制造一线需要更多的人员来生产产品用于补充库存，需要增添设备来保证生产库存所需要的设备能力，从而形成新一轮的浪费。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com