

班组精益质量管理策略研究

韦凤

(广西中烟工业有限责任公司南宁卷烟厂, 广西 南宁 530000)

摘要:为解决本班组精益质量管理水平不高的问题, 本文以班组精益生产中发现的问题为例, 对班组精益质量管理策略进行研究, 运用精益质量管理, 结合班组内部的实际情况, 导入改进与创新模式, 提出融入信息化控制, 提升班组产品质量把控等解决措施, 以期为其他班组管理人员开展精益质量管理工作提供参考。

关键词:班组; 精益质量管理; 策略研究

中图分类号: F272.3

文献标识码: A

文章编号: 1004-7344(2023)03-0001-03

0 引言

近年来, 随着企业对产品质量、经济效益的重视, 精益质量管理逐步成为企业管理新模式, 班组作为企业最基层的团队, 应是企业精益质量管理开展的先驱。本文以理论支撑、发现分析问题、解决方案为总体思路, 以实现班组精益质量管理策略研究。首先, 对精益质量管理概述和精益质量管理相关理论的说明, 找到理论支撑依据。其次, 基于精益质量管理理论, 找出班组精益质量管理存在的问题, 通过产品工艺质量、产品质量基础知识、奖惩机制和生产流程标准化 4 个方面来阐述问题。最后, 根据实际情况列出班组精益质量管理改进方案, 对班组精益生产工作进行实施研究。在班组实施精益质量管理策略, 既要保证产品质量的同时, 又要降低产品生产成本, 以提高企业经济效益, 企业在行业中的竞争力不断提升, 推动企业高质量发展。

1 精益质量管理概述

1.1 精益质量管理的具体定义

精益质量管理, 就是指企业在生产过程中对影响产品质量的关键数据进行定量分析, 结合生产实际情况, 综合运用多种方式和方法, 对原有的质量标准进行持续、系统的改进和提升, 以此来实现产品质量的提高以及对生产成本的精确控制, 最终达到提升企业经济效益的目标。因此, 从促进企业发展、提升企业品牌影响力的角度来看, 精益质量管理对企业综合能力的提升有着非常重要的作用。

1.2 精益质量管理的构成要素

随着现代先进管理思想和经验的分享, 精益质量管理理念可以让企业产品生产流程、产品质量提升、人力资源控制以及成本控制等方面得到不断优化。因此, 精益质量管理的构成要素可以分为以下 4 点^[1]。

(1) 生产流程标准化。企业实施精益质量管理的基础就是标准化的工作流程, 摒弃不合理的流程, 企业增强质量管理能力和提升生产效率的必要条件就是坚持标准化操作。

(2) 生产系统化。重视生产系统的管理, 对生产系统进行优化, 充分利用 6S 管理、目视化等精益管理工具, 保证生产系统有条不紊地运行, 找出影响产品质量的基础因素, 及时解决影响产品质量的问题。

(3) 产品质量零缺陷化。要求全体员工对产品生产每一个步骤精益求精, 始终按照“零缺陷”标准开展工作, 不放过每一个小问题, 即借鉴了精益生产中对产品质量零缺陷的要求, 提高对缺陷产品的控制能力。

(4) 质量改进持续化。持续的质量改进是精益思想、全面质量管理重点关注的管理原则。对产品的生产过程进行持续改进, 强调把客户的需求作为中心、全体员工参与, 并结合先进的质量管理理念开展改进。

2 精益质量管理相关理论

2.1 质量管理的历史阶段及发展

质量管理的发展历史有 3 个阶段, 分别为传统质量管理、统计质量管理和全面质量管理。主要根据质量管理的手段和工具进行划分。

精益质量管理体系将精益生产、六西格玛项目管理及 ISO9000 等多种科学理论体系和方法进行融合运用, 逐渐形成质量管理新模式, 目标是消除和减少影响质量变化的因子, 是一种以期达到系统性优化目的的全新质量管理体系。

2.2 精益质量管理的产生过程和发展

在产品质量管理和生产过程管理领域, 20 世纪 70—80 年代形成了对后期管理活动产生极大影响的两种理论, 分别是精益生产管理理论和六西格玛管理理

论²。从生产系统系统性改善的角度来看,两种理论与ISO9000质量管理体系有机结合、相互联系、相互促进,后期逐渐形成了精益生产质量管理模式。

近年来,精益质量管理模式在许多企业中得到广泛的应用和研究。企业将精益质量管理相关理论与自身实践相融合,总结出符合企业发展所需的精益质量管理方法,实现了精益质量管理体系的落地推广,起到了一定的引领效果,有着重要的示范作用。

3 精益质量的本质

精益质量的本质是在对系统性的生产过程中的关键质量数据进行科学的定量分析的基础之上,将精益生产等多种科学理论体系和方法进行糅合和全面运用,对关键质量指标持续系统性改进,以期达到系统性优化目的一套管理体系和方法的集合。

精益质量管理的主要内容包括以下4个方面。

3.1 员工职业化

精益质量管理的重要方面是员工职业化,它是与其他管理体系的显著区别。指导工作成功与否与是否以员工职业化为思路进行息息相关,也是精益质量管理取得成功的关键要素。

3.2 生产系统化

在精益质量管理得到广泛应用的同时,生产系统化也十分重要。这意味着精益质量管理的重点应该放在系统的生产过程上,系统化以生产过程的全局为基础,探寻影响质量的关键因素,从而达到全面改善生产过程的目的。

3.3 工序标准化

制造企业构建作业系统,全面改善各项衡量指标,则需要通过推进工序标准化,扎实各项衡量指标的基础,最终寻求企业作业系统的成本、效率、质量等衡量指标的全面提升。

3.4 改进持续化

改进持续化是度量精细化的延续和要求,因此改进持续化在精益质量管理中具有承上启下的作用。采用改进持续化能让改善形成闭环,否则可能让之前的付出前功尽弃。

4 班组精益质量管理存在的问题

4.1 产品工艺质量差异大

实际生产过程中,生产班组生产出的产品工艺质量有差异,可以简单分成合格产品和不合格产品。班组精益化质量管理的最终目标是避免不合格产品的出现,合格产品的百分比率最大化。从现场观察的情况来看,导致合格产品的占比偏小的原因有以下两点:①班组工艺人员无法实时对生产线每一道工序进行严格的产品质量把关,生产环境存在监控不到位的情况。②当

发生产品质量的问题时,工艺环节并没有及时改善和跟进解决,最终影响产品质量,合格产品的百分比率提升困难。

4.2 班组员工产品质量基础知识参差不齐

产品质量是一个企业的命脉,如果产品质量出现问题,将极大影响客户的需求和企业的销售,所以让生产一线的员工了解产品质量的重要性至关重要。但在目前的情况看,班组一线员工对产品质量基础知识了解水平有较大差异,主要体现在以下两个方面:①有些员工只了解本工艺环节的产品质量知识,但不清楚其上下游环节产品质量对本工艺环节的影响,不知道如何处置不合格产品,从而容易造成二次质量事故。②还要一些员工单纯知晓设备的操作技能,但设备部件对产品质量的作用知之甚少,导致容易盲目操作,出现异常情况。

4.3 班组的奖惩机制有待完善

企业要寻求发展,就需要把精益质量管理作为重点工作来抓,让企业始终处于优势地位,从而提升自身在同类市场中的竞争力。精益质量管理在实施过程中会面临各种困难,如何有效推进精益质量管理,是企业需要面对的一大考验。班组作为企业最基层的团队,发挥好精益质量管理工作,是企业更上一层楼的保障。班组应在激发和调动员工积极性下功夫,目前有些班组缺乏有效的奖惩机制,员工的表现好与坏没有得到相应的鼓励和惩罚,使员工在生产工作中处于消极怠工状态,班组员工在生产管理过程中发现产品质量问题无法妥善应对,最终导致产品质量事故的发生,对企业造成不利的影响。

4.4 生产流程标准化落实不到位

企业要处于不败之地,就需要在降低企业管理成本和提高生产效率方面做出努力,因此完备的标准化生产流程是必不可少的要素。在生产现场检查中发现,班组的管理人员对标准化生产流程不重视,标准化生产流程的细节不熟悉,采用粗放的方式进行管理,对流程执行监督不到位,落地执行困难的现象。岗位人员对标准化生产流程了解不够深入,缺乏精益生产意识,执行过程中遇到困难不主动汇报,发现不合理的流程不积极反馈,让标准化生产流程流于形式,没有发挥出其应有的效果。

5 班组精益质量管理改进方案

5.1 统一思想,加强班组生产流程的标准化

为了进一步提升产品质量,严格检测所有产品生产流程,实现班组精益质量管理常态化,管理内容落实到个人,最终构建生产流程标准化管理体系,需要在以下4个方面着手。①班长统筹规划。班长作为一个班组

的核心,牵头班组精益质量管理工作,保证各项工作的顺利开展,实现产品质量和生产效率的提升。②班委执行落实。班委作为班长的助手,深入一线岗位,采集和分析班组精益质量管理工作中问题,为班长的决策和完善标准化生产流程提供依据。③工段长沟通协调岗位员工。工段长带头按标准化生产流程执行工作,并与工段内岗位员工加强沟通,收集岗位员工在执行标准化生产流程中遇到的困难,及时反馈给班委汇总上报。④维修人员提前介入。维修人员提前介入标准化生产流程的编制,对不符合生产实际的流程提出整改意见,并给出最优的解决方案,实现生产流程的进一步优化,消除不合格产品产生的可能性。

5.2 细化设备检测测试,提高生产成本控制力

针对生产设备消耗大,生产成本居高不下的情况,需开展成本控制大排查:①班组管理人员、工段长、维修人员和岗位人员一起,集中诊断各岗位各设备的跑冒滴漏,找出设备的不良点,各抒己见,提出合理化建议为设备改良出谋献策,降低原料的消耗。②工段长和岗位人员梳理生产操作流程,揪出流程中不合理的操作,不必要的动作,以及不相关的控制,优化生产步骤,化繁为简,减少操作人员的劳动强度,实现人力成本的降低^[3-5]。③班组人员集中商讨,集思广益探索出各岗位新的操作流程,强化人员、设备管理,优化控制系统,使设备效率提升,能耗下降。

5.3 完善质量管理培训模式,增强员工质量把关意识

完善班组产品质量管理培训体系,保障班组对产品生产全过程的有效把控,进一步增强质量管理效果,是班组精益质量管理策略的重要举措。班组操作人员需要对生产线每个工艺环节进行充分学习,了解每个工艺环节的步骤,生产设备各个部件在生产过程中起到什么作用,操作流程需要注意的事项均是培训的要点。因此,开展多种形式的培训才能让员工记忆深刻。例如,定期组织维修人员对生产操作人员进行设备原理培训,开展以加深产品工艺基础知识为目的有奖知识问答,营造班组内部良好的学习氛围。也能以师带徒的形式进行一对一培训,把抽象的理论学习转化为切身体会的操作,加深徒弟对设备、工艺的理解程度,按月度对徒弟的学习效果进行评估,给予成绩最好的师徒物质奖励。

5.4 融入信息化控制,加强班组产品质量把控

将产品质量数据导入信息化处理系统中,时刻关注产品质量的变化情况,当信息化处理系统发现产品质量异常情况,及时停止所在工序的生产,并将产品质量异常信息推送给班组管理人员、工艺员以及维修人员,接受质量异常报告后,维修人员会同班组管理人

员、工艺员赶赴异常工序进行故障诊断,分析排查产品质量异常原因,排除故障后进行相应的工艺测试,满足产品质量要求方能继续生产,最后维修人员把处理过程录入信息化处理系统,形成闭环。同时信息化处理系统能将多批次多牌号的产品工艺参数进行比对,实时测算出设备性能的变化,及时提示班组管理人员关注,也能根据生产数据,计算各批次牌号的产品是否在合格范围之内,当产品质量接近不合格临界值时,及时提示报警工艺人员。

5.5 从上之下,构建完善班组的奖惩机制

完善班组的奖惩机制能有效激发员工的内生动力,同时结合原有的管理制度,能够更好地开展精益质量管理策略。奖励机制,统计一个月的员工绩效数据,对绩效成绩优秀的员工给予相应的奖励,并将员工名单进行张榜公布,树立榜样;惩罚机制,将在生产工作中出现不合格品或者违反操作规程的行为给予惩罚,通过让该岗位员工在班前会上口头陈述违规过程的方式,对该岗位人员起到警示作用,同时也能让其他班组人员引以为戒^[6]。奖惩分明有利于促进班组员工工作热情,让受奖励员工有获得感,提升其幸福指数,为企业高质量发展助力。

6 结语

企业提升自身市场竞争力的重要措施是推行班组实施精益质量管理策略。班组应该坚持推行精益管理理念,结合生产实际情况,执行标准化生产流程,管控好产品质量,同时在原料和人力成本方面得到节省,设备生产效率有效提升,以此来加强班组员工的产品质量责任意识,激发班组的内生动力,为企业的高质量发展夯实基础。

参考文献

- [1] 鞠汶君.卷烟生产企业中精益质量管理的应用研究[D].济南:山东师范大学,2018.
- [2] 贺根伟.厦烟卷包车间生产班组卓越绩效项目实施研究[D].厦门:厦门大学,2017.
- [3] 黄淳.卷烟厂精益质量管理策略研究[J].商业观察,2021(7):82-84.
- [4] 王晓黎.控成本,从精益开始[J].中国质量,2021(12):104-107.
- [5] 杨鸿斌.企业和谐班组的构建与实践[J].企业改革与管理,2019(17):191-193.
- [6] 周怀远.精益质量管理思想及实施[J].企业改革与管理,2013(11):64-65.

作者简介:韦凤(1988—),女,壮族,广西河池人,本科,助理工程师,主要从事生产产品质量、员工技能提升工作。