

持续改善 用细节推动智慧工厂不断发展

——浙江先芯科技有限公司



持续改善、预防措施、纠正措施……这些词，你是否听过、讲过或者实施过呢？实际上，以“持续改善”为代表的各种改进活动已经深入到当今社会的各行各业中，而在我们电子制造行业中尤为流行和重视。在质量管理体系标准 ISO9001 中，“改进”被列为独立的一章，并被定义为提高绩效的，循环的或一次性的活动。持续改善活动对持续提升或突破企业运营效率、降低成本、优化品质、士气激励等方面都能起到积极的推动作用，对提升企业竞争力有着重要意义。

从 2016 年开始，先芯科技正式推行持续改善活动，取得了不错的成绩。截至发稿，共收录 408 项改善的提案，其中 2020 年提案数达 70 多项，已评审为“有效”的提案 53 项，改善价值较高的工艺技术类的提案 27 项，被评为“大拇指奖”1 项，申报“杭州市职工‘五小’活动创新成果”5 项。

经过几年的推行，虽然过程中遇到过一些问题，但是先芯的持续改善活动已由当初的名不见经传发展到今天的小有名气了。提案的数量上有下降的趋势，但含金量方面有较明显的提升，如一项镭射方式变化的改善就减少了一台 50 万设备投入并使原作业效率提升 48%。



△镭射方式改善前



△镭射方式改善后

近两年，针对改善工作，我们组织各部门相互沟通和开展改善支持，从结果上看到了一定的效果，特别是在促进工程师以上层级的人员改善工作上有明显成效。依目前的情况看，随着一些基本问题的改善，推行改善工作的深度增加，后续必定会遇到一些挑战，譬如提案的难度增大；提案的激励机制较为落后不能很好起到激励的效果；员工提案的意识、发现改善提案机会的能力较弱而需要培养提升等。

试水效果已见端倪，接下来的持续改善需要一个更加系统性的、全局性的规划、推动和发展。持续改善的直接组织部门要协调各职能部门合作，开展持续改善活动的培训、宣传以及改善组织的重构，制定年度持续改善计划并正式推行。

培训上，我们要培训员工的问题意识和行动意识，给员工培训改善思路和改善方法。宣传上，要全面化、多角度的开展，重在形成良好而又轻松的改善氛围。组织上，要形成基层的直接负责人员，补充我们已有的以评审为主要工作的团队，形成直接的工作推动和支持。各部门协同制定年度持续改善计划，形成固定及非固定改善项目共同推进。推行方式上要优化激励，注重持续改善的立项及落实工作，对于固定改善必须要进行效益衡量。整体上，形成推行持续改善工作的有效的 PDCA 循环。

公司战略是这两年在企业中非常流行的词语，持续改善必定会是达成公司战略的最有效途径之一。对于先芯，持续改善应该是一项永恒的话题和工作。我们要把持续改善固化成一项企业文化，深深扎根于每一位员工的心中，推动先芯科技持续发展。

