



## 生产计划中断—— 被忽视的六个迹 象，需要您立即关 注

许多工厂还在以被动的维护管理模式运作，往往使得规划和预防性的活动有限。企业的管理层和工厂经理会偶尔的对维护工作施加压力，解决意外停机的影响及混乱局面。您的企业做了哪些工作，来建立设备的稳定性？

### 生产计划中断、质量差和成本过高。难道还需要更多的理由来确认维护管理的优先级吗？

在开始提高工厂的绩效之前，我们经常要帮助客户解决设备的可靠性问题，这可能会使改善工作放缓。但为了有效地减少浪费，为生产的产出提供稳定性，并不断改进生产工艺，最基础的稳定性是必不可少的。机器和设备必须得到很好的维护，才能使工艺有改善空间并受控。

### 以下是设备维护活动中被忽视的六个迹象，需要您立即关注：

1. **工厂里的挫败感很高**——设备维护不善，使生产难以持续，无法满足时间表，操作人员难以学习或更熟悉操作工艺，也难以确定和实施改进措施。
2. **计划外停机时间增加，机器可用性下降**。预防性维护不足并不是导致计划外停机和机器可用性的

唯一因素，但从长期角度，它一定是一个主要因素。

3. **质量差和废料过多**——设备维护不善会导致减少产量和提高废料水平。对于使用昂贵原材料或材料占直接成本很大比例的制造商来说，这是一个令人严重关切的问题。
4. **维护预算超支**。当维护成本开始超出预算时，通常是由于加班过多造成的。反应性维护总是比预防性工作更昂贵。当然，如果为了弥补过去的疏忽而进行延迟维修工作，短期内成本会上升。
5. **缺乏维护相关的KPI和目标**。有纪律的业绩衡量、分析和审查是任何经营良好的业务或职能的关键做法。建立 KPI 和跟踪系统来监测设备的能力和性能是我们在改进维护管理时首先采取的步骤之一。
6. **MRO支出增长和缺货备件**。MRO (维护、维修和大修) 库存是生产过程中不成为最终产品一部分的消耗。备件或消耗品的缺货可能会使生产停止，从而延长停机时间并增加供应商供货成本。

## 这些维护问题有许多潜在的贡献者。所有这些都与管理有关。

例如，一家公司可能正在准备实施并购，管理层限制任何看似可自由支配的支出来影响短期的收益。或者，正如经常发生的那样，一个优秀的工程师可能被提升为设备主管，但他没有接受有效管理部门的培训或支持。

对于维护策略来讲，用更少的资源做更多的工作是不现实的。任何行动都不能幸免于短期的关注和过度强调利润最大化，而利润最大化是缩短维护时间的决定的基础。改进维护实践的好处包括降低受伤率、减少缺陷、提高收益率和提高资产利用率，当然，这只是一个开始。

制造业的领导者必须认识到，与重大故障、材料损失和质量差的成本相比，有效维护计划的成本，特别是预防性维护的成本很小。

消除这些成本首先要对工厂目前的维护计划进行评估，我将在今后的文章详细探讨分析。维护评估指导制定深思熟虑的结构化改进计划，以便从被动维护工作，过渡到预防性维护工作，并最终过渡到预测性管理模式。



Zheng Shang (尚征)

副总裁