

如何实现精益生产的持续改善

■陈永忠 上海市电力公司教育培训中心

[摘要]如何才能真正地实现精益生产的持续改善?近来我们查阅了一些资料,认为精益生产的持续改善可以从以下几方面着手:建立完善的项目管理制度,建立动态的能力建设体系。
[关键词]精益生产 改善 制度 体系

一致认为实现
理体系。

近年来,上海电力在电网建设、经营效率、管理水平及技术支撑等方面得到了飞速发展,服务态度和服务质量有了显著提高,但同时,它也面临着企业高速发展所带来的压力和经营管理、服务质量上更高的要求。上海市电力公司通过在试点单位采取的精益生产的实践证明,系统的精益转型能够从营运、管理和理念行为入手,使基层单位一线员工充分发挥主观能动性,创建自我诊断、自我解决、自我完善的工作氛围,提高服务质量和客户满意度。然而,如何才能真正地实现精益生产的持续改善?这是困扰我们的一大难题。

国际上许多大企业也都在推行精益生产,但真正成功实施的企业却不多,究其原因,关键是未能形成持续改善的企业文化。精益生产的基本理念是易于理解的,而且由于其基础工具的简单易行,各大企业在推进精益生产试点项目时都非常成功,但很少有企业能够做到持续的改进,使得精益生产成了半拉子工程。实现精益生产的持续改善可以从以下几方面着手。

一、建立完善的项目管理制度

精益生产的推进,是以精益转型试点项目为先导的。但转型项目的规模、节奏、质量如何控制?当精益生产进入稳定期后,又如何去塑造项目促进变革?这都要求我们必须建立完善的项目管理机制。

项目管理大致上分为三个阶段:立项前的审查、项目推进中的质量管控及项目完成后的评估验收、推广应用及持续完善。

1. 立项前的审查

立项前的审查是项目管理第一道环节,它关乎公司的资金运作及效益,因此正式立项前的审查应具有科学性和严肃性。公司精益办应抽调各条块的专家组成评审小组,对精益转型项目的可行性进行初审,并分析项目完成后是否具有推广应用价值;对项目的投入产出比进行初步框算,如果投入远大于产出,那就不应批准立项;各供电公司、供电分公司上报的精益转型项目如有重叠的内容,则应合并立项共同推进,避免重复投资;如果仅仅是一些合理化的建议,则由立项目部门报请所属单位领导批准后直接实施,无需以转型项目的方式去推进。

2. 项目推进中的质量管控

这是项目管理中最关键、也是最难的一道环节,对于上海电力的精益转型项目,质量管控可从三方面着手:

(1) 项目组的自控

精益转型项目在推进过程中,项目负责人应明确界定项目目标、制定计划,并调整、安排合适的资源实施整体项目,确保项目按时间节点完成。同时,在项目组实行每周例会制度,对工作中取得的成果进行分析点评,对存在的问题进行分析诊断、确定

解决方案;

(2) 精益

公司精益

开展情况进

行调研评估,对项目实施过程中存在的问题进行分析,项目是否实现了短期目标?项目中的改革举措是否存在安全隐患?项目改进举措对加速流程产生的作用力有多大?这些举措又如何保障质量?

(3) 对优化的流程标准化

标准化作业是精益生产系统的基础,它界定了最有效率也是最安全的作业方式,能以最低成本和最高的质量满足客户需求,同时有助于组织有效率地完成员工能力培训,并将波动水平降至最低。因此,标准化作业是评估项目过程管控和业绩提升成果的基准。

在项目推进过程中,项目组应及时在流程优化的基础上编制标准化操作手册,并落实到相关人员,使得工作有章可依。这也应作为项目评估验收的一项重要考核指标。

3. 项目完成后的评估验收、推广应用及持续完善

精益转型项目完成后,应向公司精益办递交结项申请并提供相关资料,公司精益办组织专家对精益转型项目进行验收评审。验收内容有:项目是否实现了预期目标(对加速流程的保证、对质量的保证、对安全的保证等);项目的投入产出分析;项目实施后客户满意度提高的百分比;项目完成后是否制定了持续跟进的举措;是否制定了标准化操作手册等。

评审结束后,具有推广应用价值的转型项目经验在全公司宣传介绍,各供电公司、供电分公司结合本单位具体情况有选择地试行,不再重复立项投资。

二、建立动态的能力建设体系

精益生产不是一个改进方案或是一套工具和技术,也不是阶段性的风暴行动,而是一整套持续追求完美的综合原则,是加速流程、杜绝浪费、改善质量的企业文化。因此建设一支训练有素、富有使命感和团队精神及人人竭力追求持续改进的员工队伍就显得尤为重要。能力建设分两个部分:精益思想的不断锤炼和专业技能的不断提高。

在精益生产试点项目实施时,对精益骨干已经进行了系统的、完整的理念培训,并在项目推进过程中经历了实践的考验。当精益生产进入稳定期后,如果对这些精益骨干不进行锤炼,他们将产生思想上的懈怠。因此,必须对精益骨干建立长期的、动态的能力建设体系,并依靠他们在每个班组撒下希望的种子,使精益思想在上海电力萌芽、植根。

1. 定期对精益骨干进行理念深入培训

精益学院负责制定长期的滚动培训计划,并组织实施对精益骨干的后续培训。培训内容以实践案例分析为主,在案例点评中

加深对精益理念的学习。培训师资可以延伸至社会资源,如知名咨询公司的资深咨询师、成功实施精益生产企业的精益专家等。

2. 塑造项目安排精益骨干持续实践

当精益生产渡过试行期后,各项工作步入平稳、有序。但经过一段时间的稳定运行,又会发现制约企业发展的新的瓶颈,此时就必须科学地塑造项目,并合理地、有针对性地安排精益骨干全过程参与项目的分析诊断、设计计划、组织实施,通过实践的锤炼,使精益骨干的理念得到升华。

3. 专业技能的培训

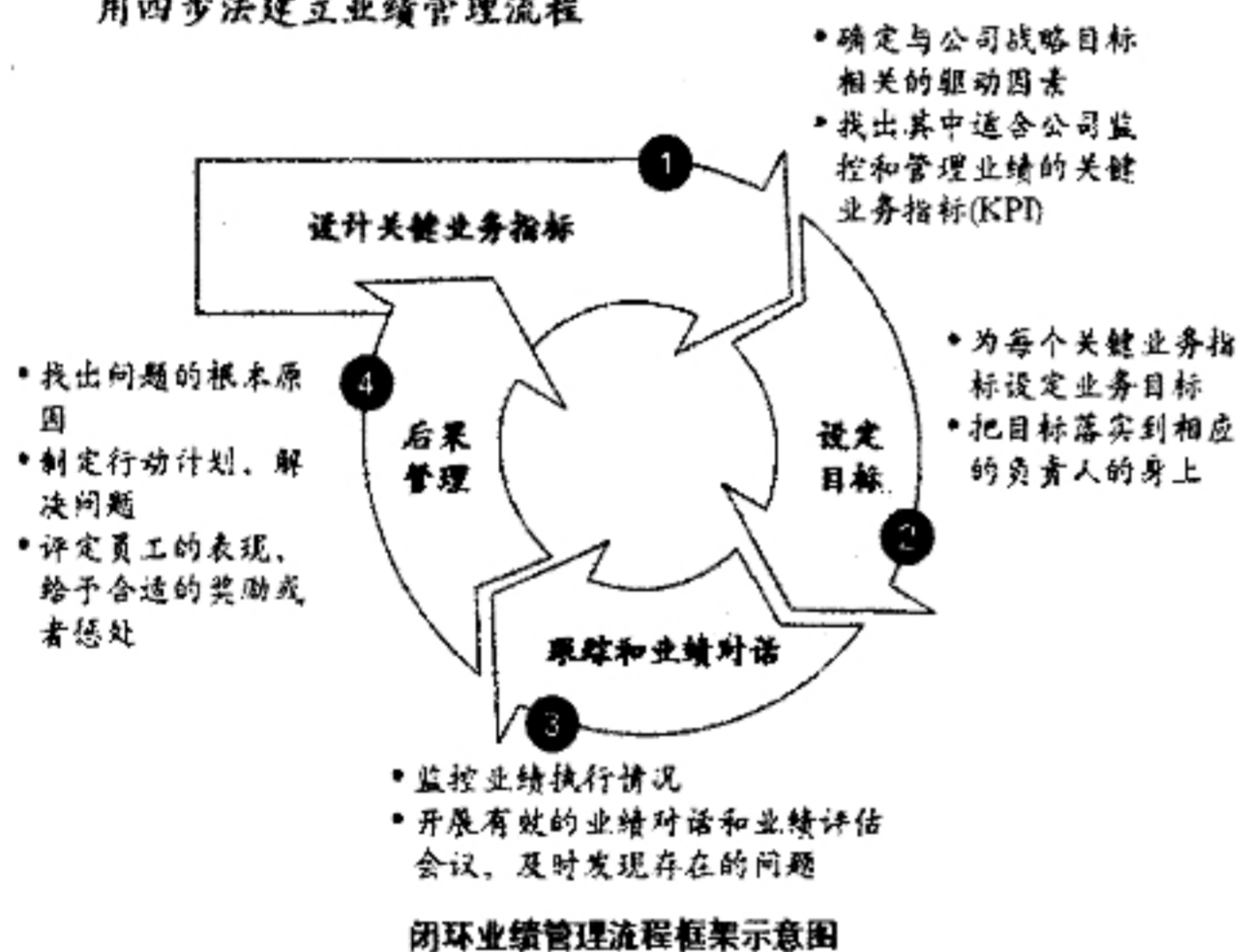
生产技能人员的专业技能水平对公司业务发展起着决定性的作用,因此,在推进精益生产的同时,必须加强对一线员工的岗位技能培训,以促进公司全面协调可持续发展。

对生产技能人员的培训,应分理论和实践两部分,并加强对核心技术和技能的培养。同时,根据行业特点,对同一工作流下的员工进行一专多能的培训,使其具备多种专业技能,应而能够胜任整个工作流上的多种不同职位。这既能使员工得到更多个人职业发展机会,又能促进团队合作,并帮助企业应对客户需求的波动。而且因为同一个岗位有更多的人参与,增加了发现问题的机会,促进了持续改善。

三、建立优秀的业绩管理体系

缺乏良好的业绩管理往往是众多运营问题的根本原因,优秀的业绩管理体系可以使企业准确评估组织现有运行状态,帮助企业实现既定目标。业绩管理体系的建立应遵循一定的方法,见下图:

用四步法建立业绩管理流程



健康的业绩管理可以使企业在各个方面产生持久的动力,业绩管理体系中,应鼓励员工主动挖掘生产流程、管理架构、员工能力等方面存在的问题,并倡导员工自主地、有创造性地提出问题的解决方案。业绩管理不宜过多地与新理念、新技术等挂钩,而应综合考虑实际工作中的各项指标,通过自上而下、自下而上多次磨合,将指标分解到具体的岗位及个人,以建立健康的业绩管理体系。

业绩管理体系搭建后,还必须建立相应的评估制度,如周评估、月评估,并将评估结果予以公示。最后,对业绩完成的结果应采用一系列的薪酬及非薪酬激励手段进行后果管理。

业绩管理体系建设是一个动态的、不断完善的过程,任何一个优秀的业绩管理流程都应是一个闭环,通过这样的闭环流程,实现业绩管理的螺旋式上升。

管理者的意识

——制约民营企业发展的瓶颈

■石晓飞

经济学院

[摘要] 民营企业成长和: 管理者在意识。

是决定民 营企业的 正的。

[关键词]

民营企业在中国市场经济的环境下发展势头强劲,也将成为中国经济发展的主力军。但民营企业的发展并不是一帆风顺的,对于民营企业的管理问题日益突出,尤其是民营企业从创业阶段进入科学管理阶段时企业的各方面问题更尤为突出,对于民营企业管理者也是一次生死考验。在民营企业的发展过程中,管理者的意识起着至关重要的作用,也是直接决定一个企业成与败、兴与衰的关键。在现在中国民营企业发展的现状中我们就可以清晰地看到管理者所具有的不同意识与企业发展之间的关系,深入研究不难发现有些联系具有一定的必然性。

在对现在的民营企业管理者意识现状的总结和归纳下,得出以下的几项意识是现在发展中的民营企业管理者所普遍存在的和应该予以注意与改善的。

一、居功自傲,自我认识不够

现代企业发展对企业的管理提出了更高的要求,我国的民营企业家们应精于管理,苦练内功,使企业能够长远发展。经过了艰苦的创业期,企业的领导者取得了令人羡慕的成果,企业家的管理能力也应有所提升以应对管理的复杂化和市场竞争的加剧。但是事实并非如此,在企业发展中,企业家往往被这胜利的成果冲昏了头脑,盲目自信,导致在民营企业中的过度集权,一个人说了算。这在某些方面确实可以作到决策快、效率高,但是这种管理风格也极易导致决策随意、任人唯亲等等弊端,又导致员工对企业没有归属感,认为企业不是我的,发展好坏与我无关,不关心企业的发展。

所以在民营企业的发展过程中,要想使企业更快、更好地发展,必须战胜自己的虚荣心,用常识来战胜常情。真正认清自己的企业是个什么状况,在市场竞争当中处于什么位置,面对报表,实事求是,按照正常的民营企业的常识去做,为企业的进一步成长探寻科学的管理方法。

万通集团董事长冯仑认为,在这个发展过程中,民营企业要逐步地变成一个商人,而不是一个江湖大哥,更不是一个媒体上的企业家,而应该变成报表上的企业家。巨人总裁史玉柱在检讨失败时曾坦言:“巨人的董事会是空的,决策是一个人说了算。因我一人失误,给集团整体利益带来了巨大的损失,这也恰好说明,权力必须有制约。”不仅是巨人,中国绝大多数企业决策基本上是独断体制,因此,没有人能够阻止姜伟“决策的浪漫化、决策的模糊性、决策的急躁化”,也没有人能对吴炳新的“三株年销售额在1999年达到900亿”的宏伟目标(按这一目标,三株很快就可跻身世界500强)提出质疑。前车之鉴,后车之师,在民营企业发展中具有很大的不确定性,应付这种不确定性最好的工具就是科学的管理方法。