

精益生产要略

撰文 | 雷爱国

“如果 Toyota 能够在 24 小时内装配一部汽车, Dell 能够在 4 小时内装配一部电脑, 为什么你要用 40 小时去装配一张床? 难道装配一张床会比装配一部汽车还要复杂吗?” 其实我国企业与世界先进企业之间的差距, 主要并不在于生产设备等方面, 关键在于管理和生产方式。如何采用先进的管理技术和生产方式, 适应新环境进行生产管理的创新成为当前绝大多数国内企业的当务之急。

近几年来, 精益生产方式已被运用到一切经营领域, 被称之为“改变世界的机器”。精益生产不仅追求成本最低, 而且追求用户和企业都满意的质量、追求成本与质量的最佳配置、追求产品性能价格比

最优, 并且采用灵活的生产组织形式, 根据市场需求的变化, 及时、快速地调整生产, 依靠严密细致的管理, 力图通过彻底排除浪费, 防止过量生产来满足客户的需求, 从而实现企业的利润目标。可以说, 以获得极高的生产率、极佳的产品质量和较大的生产柔性为基本目标的精益生产, 是现代企业生产模式的发展趋势, 也是解决企业目前生存与发展问题的妙药良方。

在激烈的市场竞争中, 企业必须具有成本竞争力, 但这并不意味着以低价为主要竞争手段, 企业要追求综合价值优势, 即将价格、质量、功能、服务、品牌等要素组合起来, 达到最优的价格性能比, 为客户创造超越对手的综合价值。在同类产品范畴内, 企业总的竞争策略

是总成本领先条件下的差异化。总成本领先是前提和基础, 是企业一贯的工作重点之一, 而差异则是获得综合价值优势的主要途径。企业战略的选择决定了企业必须精益生产, 然而目前我国大多数企业的生产线还是过去那种生产标准化产品的生产线, 满足的是消费者细分后的共性需求。这种生产线是建立在产品部件化、部件标准化及加工工序规范化的基础上, 工人是固定在以一定节奏运动的生产线旁, 从事几项简单的、极易熟练的加工工序。当然, 这种运做模式在一定时期内还将具有较强的生命力。然而, 随着全球经济一体化的到来, 未来的市场将以多品种、小批量为生产的主要特点。这种生产特点迫使企业必须考虑如何实现零库存、

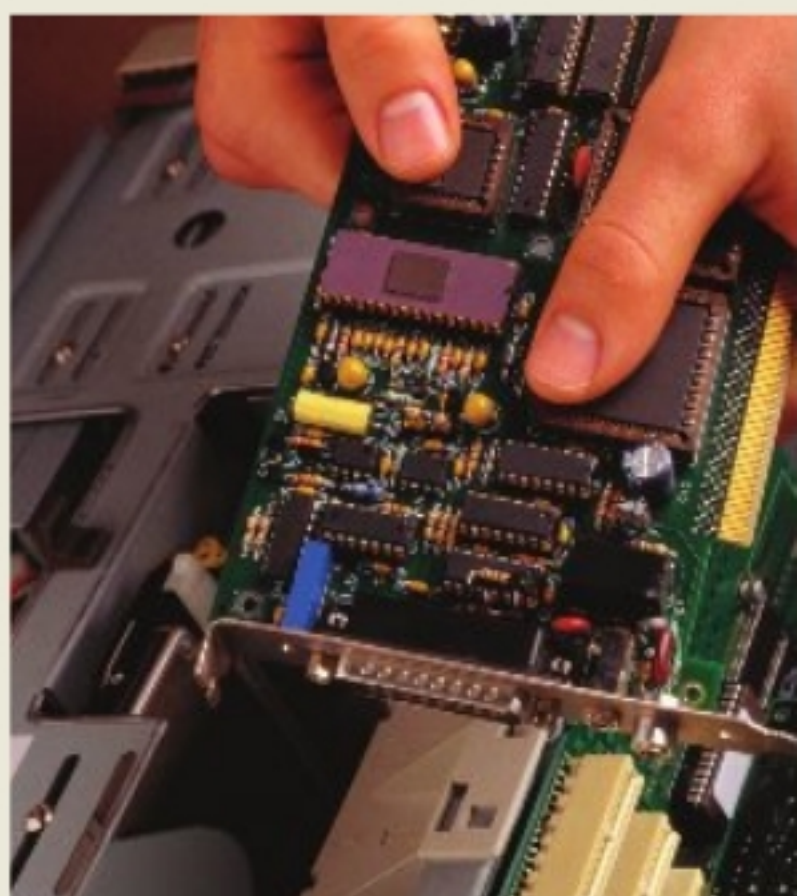
高柔性、无缺陷。

此外,我国企业长期以来采取一种粗放的经营方式和管理模式上的种种缺陷,使企业的成本大幅度提高,再加上企业中同行竞争,边际利润下降,这使得企业进一步挖掘潜力、杜绝浪费、降低成本成为企业迫切的任务。同时,我国企业目前又正面临着如何成为一个高效、高量、高利润的生产企业的挑战,但大多数的企业的工序流程及设备的原设计产值却较低。企业的制造方法比国际最佳典范作法平均滞后 20~30 年,这些都将阻碍企业发展,必须进行改革,精益生产便应运而生。

简单的说,实施精益生产就是企业在设备、生产和质量管理中按照精益生产的五个基本原则进行不断的改进,使企业能够对顾客不断变化的要求做出敏捷的反应,提供满足顾客要求的产品,从而提高企业竞争能力。精益生产是一种新的生产思维模式,它要求企业警惕生产流程中产生的“多余脂肪”,减少不必要的生产环节,追求的是大

幅提高生产效率和提升生产能力的空间。更重要的是,在生产一件产品时,它要求企业时刻记住:生产为顾客创造更高价值的产品比仅仅生产好产品重要。

“没有改变思维模式和做事方式是企业尚未从精益生产中完全受益的主要原因。”被称作“精益”并非偶然,就象一个人开始进行新的饮食——锻炼计划一样,企业转入精益生产也非易事。实施精益生产首先要具备有关精益生产系统和程序方面的技术知识。但是,实施精益生产却往往不能产生立竿



展生产工人自我控制、创合格工序、加强质量监督、产品创优等活动,不断提高产品质量。

4.在现场管理方面,开展不间断的“5S”活动(即整理、整顿、清扫、清洁、素养),实行定置管理及目视管理,以提高文明生产现场和生产水平。

5.在设备和工具管理上,实行机、电维修服务到现场,重点工序巡回保全维护和快速修理,以及刀具直送到工位,强制换刀和线外换刀等管理办法。

6.产品质量从设计方案开始,一直到整个产品从流水线上制造出来,其中每一个环节的质量都要得到百分百的保证,从而消除质量检测环节和返工现象,使生产布局合理消除零件不必要的移动,以此来改进生产流程。

7.要保证生产的连续性,必须减少生产准备时间,缩短机器检修、待料的停工时间和减少废品的产生,从而改进生产活动。

国内的一些汽车集团,如一汽集团、东风集团等均通过不同方式在集团内实施精益生产一些合资企业,如上海通用汽车公司等也在生产管理中引入了很多合资伙伴所应用的精益技术,并在自身的生产管理中广泛推行一些其他行业,如电信、服务等也都行动起来了。

精益生产是一个永无止境的精益求精的过程,它致力于改进生产流程和流程中的每一道工序,尽最大可能消除价值链中一切不能增加价值的活动,提高劳动利用率,消灭浪费,按照顾客订单生产的同时也最大限度的降低库存。精益是一种全新的企业文化,而不是最新的管理时尚。精益生产作为一种“改造世界的机器”,曾使得日本企业在很弱的基础上不断发展而成为世界级。那么在今天的中国,通过实施适合于我们自己情况的精益生产,根据其五个基本原则在企业中不断地实施和改进,也必将大大提高我国企业的竞争力。⑤

见影的效果,因为向精益生产的过渡牵涉到人,牵涉到他们的思想有什么样变化,或干脆没有变化。而对于中国企业,实施精益生产具体可有以下措施:

1.以看板为手段,在生产组织活动上改“推动式”为“拉动式”生产,整个企业以市场的顾客需要为目标组织生产活动,使企业库存下降逐步达到零的库存、并使流动资金减少。

2.在劳动组织上实行多机床操作、多工序管理,培养多面手员工,有效地提高劳动生产率,缩短交货周期。

3.在质量管理上,以 QC(质量管理)小组为基础,开

