



精益生产方式转变将对人类社会产生深远影响,也就是说这一转变将真正地改变世界。

精益生产的本质

齐二石
天津大学管理学院院长

精益生产的概念来源于丰田生产方式(Toyota Production System 简称TPS)。丰田生产方式萌芽于20世纪50年代,当时日本经济还未从战争的废墟中完全复苏,丰田公司正面临着破产的危机。这时丰田公司创始人丰田喜一郎,在吸收了美国福特生产方式经验基础上提出了“准时制”的思想,在大野耐一等人推广下,经过20年的改造、创新和发展,使丰田生产方式逐渐成熟,在此过程中有机结合了美国的工业工程(Industrial

Engineering)和现代管理理念。

向精益生产方式转变

20世纪70年代,全球性的石油危机给予丰田生产方式展示在世人面前的机会。美国汽车制造商惊讶地发现原来毫不起眼的丰田车以价格低、油耗小的特点牢牢地占据了美国汽车市场的优势份额。丰田生产方式震撼性地冲击了美国人塑造的“福特生产方式”。TPS的创始人“大野耐一”说:“如果亨利·福特一世仍然在世的话,必定采

用类似于丰田生产方式的管理模式。”美国人震惊之余,开始反思和学习。门田安弘教授最早把丰田生产方式用英文系统地介绍给美国,1990年麻省理工学院沃麦克教授等人撰写了《精益生产方式——改变世界的机器》一书,对日本企业取得的成功经验进行总结,提出了精益生产(Lean Production)的概念。这本书是在日本与欧美汽车贸易摩擦日益加剧、欧美制定对日汽车进口限制的背景之下由麻省理工学院国际汽车计划小组

(IMVP)出版的。书中在做了大量的调查和对比后,认为日本丰田汽车公司的生产方式是最适合现代制造业的一种生产组织管理方式,称之为精益生产方式。沃麦克提出,向精益生产方式转变将对人类社会产生深远影响,也就是说这一转变将真正地改变世界。在《精益生产方式——改变世界的机器》一书出版后的第6年,1996年沃麦克·丹尼尔又与T·琼斯、詹姆斯·P合著了《精益思想》,该书总结了由大量生产过渡到精益生产所要遵循的原则,进一步阐述了精益生产的思想内涵,树立与浪费针锋相对的精益思想,精确地定义价值;识别价值流并制定价值流图,让没有浪费环节的价值流真正流动起来,让用户拉动价值流,追求尽善尽美。随着全球资源的继续稀缺,精益管理的思想越来越受到国家、社会的重视。毫无疑问,它对于资源缺乏且经济高速发展的中国是极为重要的。

管理观念和管理方法的有机结合

任何一种成功的管理模式一定是正确的管理理念和管理方法的统一,也就是在正确的、符合实际需要需求的管理理念的指导下,采取正确的、适合解决本企业问题的管理方法。在20世纪50年代,日本丰田公司大力引进了美国的工业工程。大野耐一说:“在那个年代里,全日本都在研究、学习和推广工业工程这个有利于赚钱的东西。因而丰田生产方式就是丰田式的工业工程。”大野耐一是丰田生产方式的创始人之一。他用最简单明了的语言,道出了丰田生产方式的哲理和本质。因而,可以说丰田生产方式就是日本丰田公司的经营理念与改造后的工业工程的结合。二战后全世界各国都在大力发展经济,提高生产效率。日本人的优点在于虚心向发达国家,特

别是向美国学习,特别是优先学习美国工业工程的理念和方法,同时将其合理的哲理和科学的技术方法移植并加以改造成日本式的工业工程。因而,虚心学习和企业改造成了日本人成功的秘诀。

工业工程(IE)产生于美国,它的哲理强调了提高效率、降低成本和提高质量,并且为此提供了有效的技术体系。IE的体系主要表现在三个子体系:一是设计改善类,包括工作研究、物流工程和人因工程等;二是分析评价类,包括生产管理(特别是计划控制)、质量控制、成本控制和信息管理与控制等;IE的技术体系为IE理念实现提供了正确技术与手段。日本丰田公司在抓住工业工程这个关键之后,又正确分析了公司所处的国际、国内环境,确立了以人为本的管理理念和以清除浪费为突破口的战略方针。经过30多年的艰苦努力,在20世纪70年代末建设了适合日本式公司自己特色的管理模式。笔者在多年研究TPS的基础上,并于1996年至1998年三次应邀访问日本丰田公司,做现场考察,于1997年在《企业管理》杂志发表了《丰田生产方式及在我国的应用》一文,提出了描述丰田生产管理模式的“丰田屋”概念和理论体系。该体系由一大目标、两大支柱和一大基础所组成。其中一大目标是以降低企业成本为总目标。两大支柱为准时化(JIT)和自化(Jidoka);一大基础为改善与连续改善。这个丰田屋能深刻表达丰田公司的经营理念,成功地改造企业文化和工业工程技术,为实现准时化和消除浪费的改善提供了有力的方法,而自化(Jidoka)表达了以人为本的企业文化。而降低成本为目标,恰恰适应了20世纪70年代石油危机和国际市场进入过剩竞争的环

境和形势,使其一举成功。如果再概括点儿说,日本丰田管理模式,就是正确的经营观念和方法、日本化的工业工程和以人为本的企业文化三大板块的有机结合。而沃麦克教授等通过学习TPS提出的精益生产和精益管理模式,其本质也是管理观念和管理方法的有机结合。

精益管理是不能进口的

首先要认识精益生产和丰田生产方式的本质。在应用中不能照搬照抄,因为TPS就不是复制美国的模式,而是取其工业工程精华结合企业实际的管理创新结果。所以学习、培训是重要的。要抓住精益管理的核心理念和主要的方法(IE)因地制宜地制定自己的方案和计划,而不是机械地照搬和套用国外的做法。其次,系统学习与推广工业工程,从改善与连续改善入手,消除浪费,提高企业管理的基础水平。不断实现管理创新,把工业工程作为实现精益生产的核心技术。值得说明的是,系统学习和推广工业工程在其他管理创新活动中,如信息化工程、六西格玛等,同样是成功的前提和保证。第三,创造适合自己企业环境的管理模式。在经营环境、市场、产品、资源等条件下创造自己企业的管理模式。特别注重营造自己的企业文化,以提高凝聚力。创造自己的管理模式,创造自己的工业工程方法体系,是精益生产和精益管理的关键。

著名管理学家德鲁克曾经说:“请转告中国的朋友,管理者是不能进口的。”我认为,管理模式、管理理念、管理文化都是不能进口和复制的。就是管理方法也需要因地制宜地改造和创新。这是管理科学看起来容易,实则很难的原因,同时也是这门学问的魅力所在。

文章出处:工业工程网络协会