

秩序可减少企业内紊乱无序的内耗,创新可防止因守旧固化而衰败。

从精益生产发展史 看中国式生产管理

■ 朱 谨

精益生产理论的发展

精益生产得益于流水线生产方式,理论基础主要起源于美国,丰富于日本,又完善于美国,发展过程为螺旋式上升,其中每一次重要转变都不是简单的拿来主义,而是理论结合实践的持续总结和创新。随着工业革命“机器时代”的推进,大机器生产代替手工业生产,工厂制度建立,以科学管理之父泰勒《科学管理原理》一书的出版为代表,科学管理的系统理论建立并推广,促进了生产方式的改革。泰勒认为科学管理的根本目的是谋求最高劳动生产率。从产品、机器设备到工人操作都实行标准化,建立固定节拍流水生产线,最终实现高效率与低成本。福特汽车公司采用泰勒的科学管理方法进行流水线生产,建立了世界上第一条汽车流水线,以单一品种的大批量生产降低成本,该模式甚至带动了全球工业界生产方式的变革。

20世纪早期,丰田佐吉发明的G型自动纺织机已形成“自働化”理念,后来丰田公司的丰田喜一郎、大野耐一学习了福特公司的大批量生产模式。由于“二战”后的日本经济难以恢复活力,国家资源有限,所以丰田公司生产重点为低成本汽车,没有采用大批量生产的模式,并对福特公司自动线模式的灵活性不足等缺点进行改造,推行适应日本国情的小规模、多品种、小批量、快速换型的柔性生产方式。丰田公司创新性地提出U型线、JIT(准时生产),受美国超级市场的启示创造看板管理的拉动生产模式,还借鉴中国“鞍钢宪法”,建立多层级人员参加的质量管理小组。通过吸收和创新,大野耐一

创立了独具特色的TPS(丰田生产方式),他在《丰田生产方式》一书中说:“丰田生产方式就是丰田式IE,是创造利润的IE。”可以说是美国工业工程在日本企业管理中的应用。

20世纪70年代的石油危机以后,日本政府在全国推广丰田生产模式,随后日本的汽车、家用电器等产品在全球市场竞争中逐渐强于美国,美国学者开始关注并研究日本制造业成功的经验。20世纪90年代,美国麻省理工学院组织了“国际汽车计划”研究项目,丹尼尔·鲁斯教授与团队研究了包括丰田公司在内的14个国家的汽车装配厂,并对西方的大量生产方式与日本的丰田生产方式进行对比分析,把丰田生产方式定名为LP(精益生产),并陆续发布了学习精益生产的核心原则。西方的一些学者和跨国公司高管对此积极响应,他们结合西方文化、学术理论及优秀企业案例,将精益生产与本公司实际相结合,创造出新的管理体系,如TQM(全面质量管理)、TPM(全员生产维护)、精益六西格玛管理等。精益理论不完全等同于丰田生产方式,它用西方的思维和学术语言重新架构,本质上是西方管理理论和方法的延伸和整合,影响了制造行业以外的其他行业,也使精益生产系统更加完善。

1.精益生产理论的特点

精益生产理论博采众长、自成一体,始终以务实、可操作为落脚点,把实践经验细化为公司系统性规定,注重解决实际问题,不断完善现场管理中所关注的“为什么、做什么、如何做”等重要环节。例如,以人为本的员工参与制度受美国超级市场的看板管理思想的启发。

实践中,精益生产重视科学知识和技术的应用,追求持续改善,提倡“更聪明地工作”,即巧干,巧干则需要扎实的理论知识。丰田的“自働化”需要设备自动诊断和防错,包含机械、电气自动化等原理的应用,如大野耐一所说:“将人的智慧赋予机器,让机器能够在异常情况下自动停止。”这可以帮助员工更简单、高效地工作。现场管理中,应让“三现主义”理念有效落地,直击问题本质,系统性、结构化地解决问题。丰田重视员工个体的作用,充分发挥其能动性,不将其当作服从者,而是赋予他们参与权以提高责任感,鼓励他们在操作机器时提出建议,赋予设备人类智慧。丰田公司把提高员工士气作为战略目标,很多企业也非常注重产线员工的改善意见,鼓励全体员工参与生产和质量管理。

2.精益生产管理方式的挑战

一是员工能动性与公司规定间的矛盾。工作中员工虽被授予一定权限,但大部分情况下依然要按公司标准执行。新生代员工认为这过于教条和呆板,因为他们追求自我价值,敢于挑战规范,不愿像机器一样绝对地服从。其中的原因是,随着家庭收入的提升,工资替代作用性越来越小,新生代员工吃苦耐劳的能力且绝对服从度也相对降低。工业4.0阶段,企业员工面对的工作情形和场景更多样化,工作内容幅度更宽广,仅靠前期计划可能解决不了实际生产中出现的各种问题,这时员工的主观能动性就显得愈发重要。

二是最大利润与创新试错损失间的矛盾。精益生产期望以最小投资获得最大利润,行动上表现为“短平快”,追求消除浪费或细节上的“短板”,容易忽略关于企业持续发展的“长板”建设。市场竞争越激烈,企业创新越重要,而突破性创新成本更高。如何激发、鼓励和保护员工的首创精神,企业能接受何种程度的试错或开发成本,都是不能忽视的问题。

三是计划性与突发性的矛盾。企业战略的形成过程也是一项战略管理计划形成的过程,体现了战略的计划性,而计划外的偶然因素也会影响决策,这考验企业的适应性和反应速度。精益生产理论特别适用于稳定的生产经营环境,如细致的分工、标准化的重复性操作等,市场竞争、人员流动等都会对生产造成影响。

对中国式企业现场管理的启示

1.树立愿景,构建中国式管理理论根基

早期的西方管理理论认为,管理就是通过他人达成特定目标,即以“管人”为主,关注对人的经济性、社会性,以及心理、行为等方面的研究。丰田公司认为管理

的本质是管理异常,因为正常时无需管理,只有发生异常时才需要管理,这称为异常管理,即以“管事”为主,把管理重心转到工业能力、过程和方法上。中国使用“管理”一词较晚,孙中山先生认为“主其事为管,治其事为理”,这包含儒家“本分”的思想。如今不仅有海尔集团全方位地对企业每位员工每天所做的每件事情进行管控的“日清日高”管理法(OEC),还有企业依据道家“无为”思想提出的管理理念,打造员工自我管理和自主而为之的组织制度。中华优秀传统文化中注重人与社会的共同和谐发展,对个人,有从“修身”到“平天下”的理想追求;对群体,追求“和而不同”的关系;对物质,则是“大同”或“天下为公”;对做事方法,有“苟日新,日日新,又日新”等关于持续改善的思想。

企业是为客户提供特定产品和服务的组织,所以企业的管理多是处理人与事的相关事宜,以促进企业健康发展。当前很多管理理论依然把员工划分为劳力者和劳心者,不同理论间的主要区别是劳力者和劳心者被分配的权限和收益的多少。道家认为,事物长久发展需要遵循“道”,不能只惟私惟己,“天之道,损有余而补不足”。“民惟邦本,本固邦宁”,企业应注重与员工的互利互惠。

生产过程中的物料流动及相关活动就像瀑布中的流水,其中的各种信息就像是引力,吸引物料和活动自然流向终点。企业愿景是活动的最终目标,共同愿景能把个人发展同企业发展有效统一,形成强大力量。实践中,管理愿景、目标、原则等均宜简要,方便现场员工记忆,如丰田公司用“丰田屋”的行驶概括和展示了公司愿景。随着社会生产力的发展与自动化、智能化的普及,员工逐渐从简单劳力工作中解放,多技能、复合型员工更受关注,劳力和劳心不能再简单地划分,正如不应把实践和理论割裂开来。生产企业依赖于产品、员工和顾客,企业处理好三者关系,便能惠及更广泛群体利益、获得更多支持,企业便能长久发展。

2.完善组织生态,形成中国式管理理论树干

组织架构是指一个组织的整体结构,既要有秩序性,又要有创新性。秩序可减少企业内紊乱无序的内耗,创新可防止因守旧固化而衰败,能更好地适应市场变化,进而持续提高企业生产力,创造更多价值。精益生产理论提倡价值创造,以解决实际操作中的问题为目的,鼓励创新,例如精益生产中强调持续改善,经常采用消除浪费或提高生产过程的工业工程水平去替代人工来提高效率。

德鲁克在《管理、任务、责任和实践》一书中提到,“企业管理不是一种官僚的行政工作,它必须是创新的,

而不是适应性的工作”。有生命力的组织可以维持秩序和创新的动态平衡,既有基层灵活性与上层战略性的平衡,也有内外部环境交互作用的平衡,如实物流和信息流适当的分离、决策过程民主与集中的权衡。有生命力的组织内部要有适当竞争,能容纳多样性,保持合理的内外流动,实现组织自我革新。自我革新除了主动性,更重要的是融合能力,融合不是简单累加,而是吸收精粹并形成有机新整体。当前,很多企业把负责精益生产的团队单独设置成一个机构或挂靠在公司已有机构里,很少有行政权利,仅有提供参考建议的功能。这一方面说明有些企业的精益生产更多只体现在理念和方法上,没有体现在管理架构和制度上,另一方面体现了精益生产理论没有完全融入公司管理制度,出现水土不服的情形。

有生命力的组织都保持韧性,而韧性组织需要考虑适当的冗余性和模块化。冗余性指有备份机制,模块化指有快速修复、替换和独立迭代的能力,就像人体独立的细胞和器官组织。冗余不等于简单复制,它有转化或替代的潜力,能达到“和而不同”的相辅相成关系,信息传达不失真、执行响应速度快、责任明确不推诿。例如,在一些参谋性机构、决策性机构、执行性机构中不宜盲目越权,防止因指令不统一或多头指挥,造成“下面一根针,上面千条线”的困局。

一个企业就是一个小生态系统,就像一方池塘,池塘会根据外部环境变化自行进行生态调节,促进其生态系统的自我净化和荣枯交替,池塘既有感知外部影响的生物群落,也有调节和革新的生态承载性。正如企业应杜绝封闭静止、不思进取的“淤积”和“一言堂”现象的发生,达到权、责、利的辩证统一。

3. 制定全局性的考评机制,构架中国式管理理论经络

通过员工考评引导其工作行为,提升组织绩效,是实现公司愿景和确保组织健康高效运行的重要手段。考评是发现问题和解决问题的过程,也是“治病救人”的过程,能激发员工斗志,及时遏制不良事态的发展。考评主要内容是评估过程和结果的增值性,即与企业最终目标的契合度和增进程度。考评的核心是实事求是,通过获取和处理信息流,构建完整、全面的评价体系。对企业而言,长期专注于单一的考评目标不可取,事物都有阴阳辩证关系,不宜绝对化,正所谓“孤阴不生,独阳不长”。同时,考评目标过于繁杂细致也不可取,会分散有限的力量和资源,若各目标间无系统关联性,还会产生矛盾或消耗。生产的主要活动是创造更好的产品以

服务市场需求,获得相应价值回报。现场生产中,常见的考评管理方式有“收租式”和“栽培式”,两者可以结合使用。“收租式”属于粗放管理,下达指标后重点看结果,而“栽培式”属于精细管理,多以监督和服务于现场改善为主,可为员工的生产操作提供更好的技术支持,通过及时观察和纠正,促进员工养成良好的工作习惯和行为规范。

制定考评标准时不应陷入“人性本善”与“人性本恶”的假设里,人的善或恶会受环境影响而改变。员工有群体性和个体性两个特征,群体性是集体产生的共性力量,能产生强大生产力,个体性则是每个人展现出的不同情感、性格、追求等。正向的团队氛围能影响个体,同时员工良好的个人品质也能促进团队的凝聚和发展。所以制定考评标准时要考虑是基于个体性行为还是群体性行为,辩证地考量其行为性质。考评的作用之一是激励员工积极主动、正向发展,产生“1+1>2”的效果,助力公司可持续发展。例如,有些民营企业在选人用人时特别关注个人“孝行”,这一考核主要看应聘者的责任担当和感恩意识,因为这两个要素对团队和企业发展十分重要,这也是考评制度的一种创新性尝试。

考评的目标和结果应具体、公开,不宜主观化、理想化,良好的考评制度要坚持实事求是、持续改善、接受监督。人天生有避害趋利的特点,但一味趋利可能会引发工作中的形式主义,有考评结果上的,也有考评方法上的。精益生产理论对改善考评工作中的形式主义也有借鉴意义,如利用可视化管理、5S管理、人机工程方面的评估等。考评中时常会产生一些矛盾,可能因为考评制度的缺陷,也可能因为考评事项的不合理。例如,若让一群猫去看守桌上的咸鱼,要求它们都不准偷吃,这是很难达成的目标,与其惩罚猫的贪吃,不如改变形式,让猫无法触及咸鱼。企业应根据每位员工的能力和特长,将其分配在匹配度更高的岗位,使其完成收益更高的任务,因为考评重在发现和改善,而不是惩罚。

从精益管理的发展可以发现,拥有开放企业文化的企业更能较快适应竞争环境和保持活力。现场管理是实践性、系统性活动,也是众多管理理论的检验场,每种管理理论都有其侧重点,没有优劣之分。管理不能脱离实际,涉及的内容需根据内外部环境的变化而不断优化,灵活应用。管理理念若能与社会文化有效结合,更容易被广泛认同,中国式管理根植于中华文化和国情,以“我”为主,兼容并蓄,终会展现出蓬勃发展的生命力。

[作者单位:大陆汽车电子(连云港)有限公司]

(企业管理,2024.3)