

## “精益生产”在钢结构制造企业的应用

作者：浙江财经学院工商管理学院 孙秋

### 一、精益生产概要

#### 1、精益生产的实质

精益生产方式实质是一种生产管理技术，核心理念是只做有价值的工作，强调生产的精细化与高效化，突出特点在于极大地排除生产中一切不能为产品增值的作业或无效劳动。精益生产管理包括工厂设计、新产品开发、制造、外部协作、销售等方面。

#### 2、精益生产的目标

精益生产的核心理念是只做有价值的工作，用最小投资、最短时间、最少人员、最小场地生产出优质、多品种产品。实现零库存、零浪费、零缺陷、零故障、零误期、零污染为目标的最佳生产过程。不仅外部物流可与厂内其它物流连在一起，而且与所有后勤之间也达到整个工厂在技术过程上的和谐统一。

### 二、精益生产理念在钢结构制造企业中的应用

企业要实现精益生产，其工厂设计与工艺是否贯彻精益生产的理念非常重要。同时，要按照下列目标积极组织实践。

#### 1、精益组织

一个企业在管理领域就是一个完整的组织，从企业的法人代表到企业的生产线上的每一个员工，都是企业的关键分子，精益组织是企业发展的根本保障。最高管理层的理解和支持是项目成功的关键，适当而充分的资源投入是项目成功的基础。精益生产的推进改变了规模生产方式下的供应链关系和组织、部门的定义，因此推进过程中往往需要打破部门、组织的界限。头脑风暴法等非常规方法的实施需要参与人员的思想解放，而不能囿于部门、级别的限制。在精益生产推进的过程中，还需要有一个专职的专家来组织、帮助实施。在初期这个专家往往由外脑担任。但随着精益生产的不断推进和深化，需要由组织内部的人员来承担这个职责并实现常态、长期的推进和管理。

精益生产的推进要求组织选择正确而合理的评估参数和方法。如国内一些企业片面追求设备利用率、人员利用率的最大化，而忽视了库存成本和库存风险。

精益生产方式要求把企业的每一位职工放在平等的地位，将雇员看作企业的合伙人，而不是可以随意替换的零件，鼓励职工参与决策，为员工发挥才能创造机会。尊重员工的建议和意见，注重上下级的交流和沟通。

#### 2、精益技术

一个不断发展的企业必定是一个不断创新的企业，其中创新主要是技术上的创新。随着钢结构市场竞争的加剧，没有技术优势的企业只能被动参与价格战，或为单一的承建商，甚至被淘汰出局。钢结构企业一是要关注国内外行业进展，加强和科研院所、大专院校的合作，加大技术投入；二是要注重人才的引进和培养，促进企业的技术升级；三是要加大科研投入，提高技术开发经费的比重。目前，钢结构行业在建筑体系革新、防火、防腐技术、新材料、新设备等方面都有很大的创新和拓展的空间。

#### 3、精益管理

科学的管理模式是企业高效运转的保证。随着技术的更新，设备的引进，企业员工素质的提高，及时采用合理化的管理机制。并且在技术创新的基础上，不断学习国际上大规模的钢结构制造企业的管理模式，吸取其经验教训。

精益生产的管理模式要求细致，具体到各个部门、车间甚至每一台机器都有各自的管理机制。

钢结构生产的特点不同于其他产品的生产，不同的结构在生产过程中有很大的差异，因此制定精益的管理机制是钢结构生产企业的必备条件。

#### 4、精益质量

精益生产理念注重源头质量控制，这就意味着必须一次就把工作做好，而一旦出现错误，就立即停止该工序或装配线的工作。每个人都必须对产品质量负责。由员工组成的质量圈每周讨论一次工作和遇到的问题，并同管理者共商和分享解决问题的方法。

目前，质量管理仍是中国制造业的软肋，质量问题依然是横在我们前进道路上的一只拦路虎。这些年，我们学了 TQC，成立了 ISO9000 组织，但往往学到的只是一种手段和方法，而不是内涵。因此，我们必须从现在做起。精益求精、持之以恒地抓好质量管理，抛弃“凑合”的工作态度，将全面质量管理真正落实到企业的各个角落。

在钢结构生产企业的内部，要从企业的各个方面抓起，以“讲诚信，保质量”、“以质取胜，提高竞争实力”、“人人创造质量，人人享受质量”、“奉献优质产品。构建和谐社会”、“质量在我手中，用户在我心中”为口号，大力倡导“质量是企业的生命，顾客的需求就是我们的追求”等企业理念。坚持组织员工参加全面质量管理基本知识的学习，不断提高质量水平；加强“下游是上游的顾客”的观念。通过对各工序质量的控制。强化过程质量管理，保证最终产品质量的实现。

#### 5、精益精简与效率

精益生产就要消除浪费，降低成本。众所周知，在中国很多企业中存在着惊人的浪费现象，导致成本居高不下，只有当我们结合企业的生产实际。从领导做起，发动全员认真查找并切实消除各种浪费，才有可能实现企业的“低成本”战略目标。

在钢结构生产企业中应全面开展成本管理工作，每月定期召开经济活动分析会，对上月的运行管理和节能降耗情况进行讲评，并提出具体的改进措施，使企业的成本管理工作逐步走上正轨。引入现金操作成本核算方法，通过与国际先进水平比较，找出差距，并落实相应的措施，不断提高企业的经营管理水平，从而达到规范管理、消除浪费、降本增效、提高竞争力的目的。

精益生产既是一种以最大限度地减少企业生产所占用的资源和降低企业管理和运营成本为主要目标的生产方式，同时它又是一种理念，一种文化，一种战略。精益生产的实质是管理过程，包括人事组织管理的优化，大力精简中间管理层，进行组织扁平化改革，减少非直接生产人员，推进生产均衡化同步化，实现零库存与柔性生产，推行全生产过程包括整个供应链的质量保证体系，实现零浪费，最终实现拉动式准时化生产方式。精简是核心，精简产品开发设计、生产、管理中一切不产生附加值的工作，旨在以最优品质、最低成本和最高效率对市场需求作出最迅速的响应。

综上所述，精益生产方式正改变着世界上一些比较成功的企业。实施精益生产管理是中国企业的必经之路。尤其是钢制结构生产企业，要树立精益生产方式的理念，重点从组织、技术、管理、质量、精简和效率方面加大精益生产方式在企业生产的应用。精益生产方式是提高企业核心竞争力的战略选择，应该纳入企业的战略决策中，并最终使我国企业形成一种有中国特色的追求卓越的管理文化。

参考文献：

- [1]张莹利. 从丰田的精益生产方式看中国的生产管理.现代企业教育：卓越管理, 2007 年 9 期
- [2]彭文利, 赵梁伟, 陈淑如. 精益生产方式在制鞋企业的应用研究.中国皮革, 2007 年 36 卷 18 期
- [3]侯景亮, 李远富. 基于精益生产方式的项目管理的几个创新思想.项目管理技术, 2007 年 7 期
- [4]刘学纯. 实施钢结构制造企业资质认定推动我国钢结构制造企业健康发展.钢结构, 2007 年

22 卷

[5]“钢结构制造企业高峰研讨会”在济南召开.工业建筑, 2005 年 35 卷 10 期

[6]马可. 基于精益生产的中小企业管理改善和实施方法研究. 沈阳工业大学硕士论文, 2006 年 3 月

[7]梁鹏. 精益生产在 PCG 公司生产管理的应用方案研究. 电子科技大学硕士论文, 2007 年 6 月