

# JIT 思想在现代企业中的应用

作者：对外经贸大学 任秋丽

[摘要]JIT 作为源于 70 年代日本的一种库存管理和控制的管理思想，目前已得到广泛的认可，被普遍应用于生产管理及采购方面。JIT 的宗旨就是消除制造过程中的一切浪费。JIT 的思想在现代企业中的具体应用，在很大程度上表现为一种持续改善的渐进过程，而不是一场革命。企业在应用 JIT 时不可急于求成，要做好切实可行的实施计划。

[关键词] JIT； 零库存； 拉动式生产

## 一、JIT 的含义

JIT(Just In Time)意为精练管理,是 70 年代日本创造的一种库存管理和控制的现代管理思想。其实质是保持物质流和信息流的同步,实现以恰当数量的物料,在恰当的时候进入恰当的地方,生产出恰当质量的产品。这种方法可以减少库存,缩短工时,降低成本,提高生产效率。它的基本思想可用现在已广为流传的一句话来概括,即“只在需要的时候,按需要的量生产所需的产品”。

JIT 是日本工业竞争战略的重要组成部分。通过 JIT 思想的运用,日本企业管理者将精力集中于生产过程本身,通过生产过程整体优化,改进技术,理顺物流,杜绝过量生产,消除无效劳动和浪费,有效利用资源,降低成本,完善质量,达到以最少的投入实现最大产出的目的。JIT 思想帮助日本企业在国际市场上迅速崛起。80 年代以来,西方国家十分重视对 JIT 的研究,并将它运用于生产管理。

## 二、JIT 的原理

JIT 不仅是一种旨在降低库存,消除整个生产过程中的浪费,优化利用企业资源,全面提高企业生产率的管理哲学,而且是一种先进的生产组织方式,它一环扣一环,不允许有任何一个环节挡道。

传统的生产系统采用的是由前向后推动式的生产方式,即由原材料仓库向第一道生产工序供应原材料,进行加工和生产,由此向后推,直到制成成品转入产成品仓库,等待销售。在这种生产系统中,大量原材料、在制品、产成品的存在,必然导致大量生产费用的占用和浪费。而 JIT 的基本思想正好与传统生产系统相反,它是以顾客为中心,根据市场需求来组织生产。JIT 是一种倒拉式管理,即逆着生产工序,由顾客需求开始,订单→产成品→组件→配件→零件和原材料,最后到供应商。整个生产是动态的,逐个向前逼进的。上道工序提供的正好是下道工序所需要的,且时间上正好,数量上正好。JIT 系统要求企业的供、产、销各环节紧密配合,大大降低了库存,从而降低成本,提高了生产效率和效益。

## 三、JIT 的目标

JIT 的中心思想是消除一切无效劳动和浪费。为此, JIT 寻求达到以下目标:

### 1、零废品

传统生产管理中,企业只提出可允许的不合格品的百分数和可接受的质量水平。它们的基本假设是:不合格品达到一定数量是不可避免的。而 JIT 的目标是在加



工过程中消除各种引起不合格品的因素，每一工序都力求达到最好水平。

## 2、零库存

传统的生产系统中，在制品库存和产成品库存被视为资产，代表系统中已累积的增值。在期末时，期末库存与期初库存之差，代表这一周期增值的部分，用以指示该部门效益的提高。当由不确定的供应者供应原材料和外购件时，原材料和外购件的库存可视为缓冲器，即是作为供应商不按期供货或顾客订货量增加时的缓冲。而 JIT 则认为，任何库存都是浪费。库存是生产系统设计不合理、生产过程不协调、生产操作不规范的产物，必须予以消除。

## 3、准结（订货）时间最少

准结时间长短与批量选择相联系。如果准结时间接近于零，就意味着批量生产的优越性不复存在。我们知道，确定经济批量的目的是使库存总费用最小，而库存总费用是由仓库保管费与准结（订货）费所决定，批量大意味着库存量高，仓库保管费高；而批量小则库存量低，仓库保管费也低。但批量小必然增多准结次数，在一般情况下，准结费用也随之增加。如果准结时间趋于零，则准结成本也趋于零，就有可能采用极小批量。此时，选择批量为 1 是最经济的。

## 四、JIT 的特点与作用

JIT 管理哲理具有普遍意义，既可适用于任何类型的制造业，也可应用于服务业中的各种组织。JIT 能够以有效和可靠的方式消除生产经营过程中的浪费，改善质量，提高用户需求的满足水平。

JIT 非常重视人的因素，强调全员授权参与管理。JIT 把企业员工看成是主动创新的思考者，认为最了解管理中存在的问题的是企业的一线员工，因而应当首先由他们提出解决问题的办法。为此，一般是由上级提出目标、处理问题的原则，提供信息和培训，并对员工进行授权，各级员工在自己的权限内处理工作范围中的问题。

JIT 重视员工多种技能的培训，工人必须是多面手，能在不同的设备上操作与维护，因而减少因人员缺勤造成的停工，同时增加工人对职业的荣誉感。在 JIT 的实施过程中，要成立合理化小组和质量控制小组，提倡合理化建议，将体力劳动与脑力劳动相互结合起来。

JIT 追求尽善尽美，不懈进取，遇到问题，就一定要找出问题发生的根源，并运用工业工程和其他方法，将问题彻底解决，使之不再发生。JIT 认为，不懈进取与一个组织整体效果的提高有着密切的关系，必须为组织的每一个员工所接受，以有效地、连续地改进其生产操作和客户服务。

JIT 着重对物流的控制。采用成组单元、U 形机床布置；改进工装设计，压缩准备时间，减小批量；组织平准化生产，采用拉式作业，保持各生产单元之间的物流平衡。

JIT 强调全面质量管理，认为仅靠检验只能发现缺陷，而不能防止和消除缺陷，即使事后补救业已造成浪费。因此，必须建立质量保证体系，从根源上保证产品质量。同时，坚持预防性设备维护制度，一旦出现设备故障，就全线停车，群策群力查明事故根源，一次性彻底解决问题。

JIT 追求最优的质量成本比。JIT 致力于开发旨在实现零缺陷的制造流程，表面上看起来，这似乎是个不切现实的目标。但是，从长远的角度看，由于消除了一些冗余的功能，就可使企业大大降低成本费用，实现最优的质量成本比。

## 五、JIT 思想在现代企业中的应用

作为一种在实践中取得成功、从环境到管理目标都是全新的管理思想，JIT 并非简单地应用了新的管理手段，而是一套与企业环境、文化以及管理方法高度融合的管理体系。JIT 生产方式自身就是一个自治的系统。它与传统的大批量生产方式有很大的不同。

### 1、JIT 思想在现代企业中应用的区别



(1) 优化范围不同。传统的生产方式源于美国，是基于美国的企业间关系，强调市场导向，优化资源配置，每个企业以财务关系为界限，优化自身的内部管理。而 JIT 则以产品生产工序为线索，组织密切相关的供应链，将整个生产系统作为优化目标。

(2) 业务控制观不同。传统的生产方式的用人制度基于双方的雇佣关系，业务管理中强调达到个人工作高效的分工原则，并以严格的业务稽核来促进与保证，同时稽核工作还防止个人工作对企业产生的负效应。JIT 生产方式源于日本，深受东方文化影响，在专业分工时强调相互协作及业务流程的精简（包括不必要的核实工作）--消灭业务中的“浪费”。

(3) 质量观不同。传统的生产方式将一定量的次品看成生产中的必然结果。而 JIT 的核心思想是认为导致质量问题产生的原因并非概率性的，通过消除产生质量问题的生产环节可以“消除一切次品所带来的浪费”，追求零不良。

(4) 对人的态度不同。传统的生产方式强调管理中的严格层次关系。对员工的要求在于严格完成上级下达的任务，人被看作附属于岗位的“设备”。JIT 则强调个人对生产过程的干预，尽力发挥基层和每个人的主观能动性，同时强调协调，对员工个人的评价也是基于长期的表现。这种方法更多地将员工视为企业团体的成员，而非机器。

## 2、JIT 思想的实施手段

准结时间长短与批量选择相联系。如果准结时间接近于零，就意味着批量生产的优越性不复存在。我们知道，确定经济批量的目的是使库存总费用最小，而库存总费用是由仓库保管费与准结（订货）费所决定，批量大意味着库存量高，仓库保管费高；而批量小则库存量低，仓库保管费也低。但批量小必然增多准结次数，在一般情况下，准结费用也随之增加。如果准结时间趋于零，则准结成本也趋于零，就有可能采用极小批量。此时，选择批量为 1 是最经济的。

## 四、JIT 的特点与作用

JIT 管理哲理具有普遍意义，既可适用于任何类型的制造业，也可应用于服务业中的各种组织。JIT 能够以有效和可靠的方式消除生产经营过程中的浪费，改善质量，提高用户需求的满足水平。

JIT 非常重视人的因素，强调全员授权参与管理。JIT 把企业员工看成是主动创新的思考者，认为最了解管理中存在的问题的是企业的一线员工，因而应当首先由他们提出解决问题的办法。为此，一般是由上级提出目标、处理问题的原则，提供信息和培训，并对员工进行授权，各级员工在自己的权限内处理工作范围中的问题。

JIT 重视员工多种技能的培训，工人必须是多面手，能在不同的设备上操作与维护，因而减少因人员缺勤造成的停工，同时增加工人对职业的荣誉感。在 JIT 的实施过程中，要成立合理化小组和质量控制小组，提倡合理化建议，将体力劳动与脑力劳动相互结合起来。

JIT 追求尽善尽美，不懈进取，遇到问题，就一定要找出问题发生的根源，并运用工业工程和其他方法，将问题彻底解决，使之不再发生。JIT 认为，不懈进取与一个组织整体效果的提高有着密切的关系，必须为组织的每一个员工所接受，以有效地、连续地改进其生产操作和客户服务。

JIT 着重对物流的控制。采用成组单元、U 形机床布置；改进工装设计，压缩准备时间，减小批量；组织平准化生产，采用拉式作业，保持各生产单元之间的物流平衡。

JIT 强调全面质量管理，认为仅靠检验只能发现缺陷，而不能防止和消除缺陷，即使事后补救业已造成浪费。因此，必须建立质量保证体系，从根源上保证产品质量。同时，坚持预防性设备维护制度，一旦出现设备故障，就全线停车，群策群力查明事故根源，一次性彻底解决问题。

JIT 追求最优的质量成本比。JIT 致力于开发旨在实现零缺陷的制造流程，表面上看起来，这似乎是个不切现实的目标。但是，从长远的角度看，由于消除了一些冗余的功能，就可使



企业大大降低成本费用，实现最优的质量成本比。

## 五、JIT 思想在现代企业中的应用

作为一种在实践中取得成功、从环境到管理目标都是全新的管理思想，JIT 并非简单地应用了新的管理手段，而是一套与企业环境、文化以及管理方法高度融合的管理体系。JIT 生产方式自身就是一个自治的系统。它与传统的大批量生产方式有很大的不同。

### 1、JIT 思想在现代企业中应用的区别

(1) 优化范围不同。传统的生产方式源于美国，是基于美国的企业间关系，强调市场导向，优化资源配置，每个企业以财务关系为界限，优化自身的内部管理。而 JIT 则以产品生产工序为线索，组织密切相关的供应链，将整个生产系统作为优化目标。

(2) 业务控制观不同。传统的生产方式的用人制度基于双方的雇佣关系，业务管理中强调达到个人工作高效的分工原则，并以严格的业务稽核来促进与保证，同时稽核工作还防止个人工作对企业产生的负效应。JIT 生产方式源于日本，深受东方文化影响，在专业分工时强调相互协作及业务流程的精简（包括不必要的核实工作）--消灭业务中的“浪费”。

(3) 质量观不同。传统的生产方式将一定量的次品看成生产中的必然结果。而 JIT 的核心思想是认为导致质量问题产生的原因并非概率性的，通过消除产生质量问题的生产环节可以“消除一切次品所带来的浪费”，追求零不良。

(4) 对人的态度不同。传统的生产方式强调管理中的严格层次关系。对员工的要求在于严格完成上级下达的任务，人被看作附属于岗位的“设备”。JIT 则强调个人对生产过程的干预，尽力发挥基层和每个人的主观能动性，同时强调协调，对员工个人的评价也是基于长期的表现。这种方法更多地将员工视为企业团体的成员，而非机器。

### 2、JIT 思想的实施手段

