

精益生产成本管理模式的在我国汽车企业的运用及优化

胡启适¹ 蔡厚清²

¹ 武汉理工大学 汽车工程学院 湖北 武汉 430070 ² 三峡大学 经济与管理学院 湖北 宜昌 443002

摘要 精益生产方式是日本汽车工业面临资源稀缺和品种多、批量小而提出的生产管理方式。改革开放以来,随着我国汽车工业的发展,部分主导汽车企业已经推行了精益生产方式,且不乏成功的范例。但纵观我国汽车企业推进精益生产的历程,可以发现传统的成本管理模式阻碍了精益生产的执行。因此应对传统模式进行调整,将精益思想贯穿于成本管理体系中,并加以优化,以促进我国汽车制造企业提高成本管理水平。

关键词 精益生产 成本管理 汽车企业 成本优化

中图分类号 F427.37 文献标识码 A 文章编号 1001-7348(2010)16-0000-00

引言

精益生产方式概括起来主要有两个方面的特点:一是紧密链接的准时化生产,二是全面有效的质量管理。高效的团队协作工作,并行工程,也就是在产品开发初期将产品的各种指标与客户的要求结合起来,精益生产方式的核心就是杜绝一切浪费,降低成本。

精益生产方式综合了大量生产与单件生产方式的最好特征,即既具有大批量流水生产高效率、低成本的优点,又具有单件小批量生产灵活多变的优点。这种生产方式使人们可以最大限度地减少企业的资源占用,降低企业的管理和运营成本。其宗旨就是通过寻找和消除生产过程中各个环节的浪费现象,达到彻底降低成本的目的。将成本的降低、效能和效率的提高作为贯穿精益生产系统的核心目标,而最大限度地满足顾客特殊化、多样化的需求。精益生产方式改变了只注重现场管理、事中控制的传统,将控制对象延伸到产品的开发设计阶段,从初始阶段即开始实施对产品成本的控制,而实现对产品全生命周期的成本控制。

参考文献回顾

精益生产在现代管理思想中占有重要的一席之地。胡启适¹和蔡厚清²在《改变世界的机器》一书中首先提出了精益生产的概念。由于这一模式在丰田汽车公司的成功应用,因而引起了管理界的广泛关注。胡启适¹和蔡厚清²

在《精益生产》一文中探讨了精益生产的定义、方法以及目的,并比较了精益生产与其它现代管理概念的不同之处。对精益生产进行了较为深入、全面的阐述。胡启适¹和蔡厚清²在《精益生产》一文中,阐述了精益生产永无止境地追求完善,并评价了精益生产理论在过去20年所发挥的重大作用,并提出了该理论的改进方法,从而有利于企业使用该方法改进自己的经营状况。同时有助于精益生产理论的进一步发展。

国内关于精益生产的研究虽然起步较晚,但随着实践的深入,相关理论研究也已达到了一定的高度。吕建中和于庆东³在《精益管理》一文中首次提出了精益管理,标志着精益科学在我国已步入系统研究和应用阶段。柯桢⁴、延虎⁵、高雪峰⁶在《管理》中面向变异的看板系统研究,指出基于任何生产系统都会存在变异的原理,提出了存在变异的看板系统设计与运行的程序。梁粤珩⁷、陈子星⁸在《精益生产方式在病案管理中的应用》中介绍了精益生产方式中的“日事日清”和“均衡化”在病案管理工作中的应用实例,为解决病案统计工作“月初月末忙”的问题提供了有效的方法。张根保⁹、兴林等¹⁰在《汽车制造企业精益生产系统模型》中,对我国企业实施精益生产中存在的问题,为我国汽车制造企业设计了一个包括行为规范、员工生产维护、制造工程等在内的由三个模块组成的精益生产系统模型。

回顾已有的研究成果,目前对于精益思想的研究很多,我国对于精益思想的研究也逐渐从理论研究过渡到在各行各业的应用研究,其中也不乏研究精益思想在汽车制

收稿日期:2010-06-15

作者简介:胡启适,男,湖北宜昌人,武汉理工大学汽车工程学院车辆工程硕士,研究方向为企业管理;蔡厚清,男,湖北宜昌人,管理学博士,三峡大学经济与管理学院教授,研究方向为研发管理。

造行业应用的文章。本文在前人的基础上从精益生产管理模式在我国汽车企业运用及优化的角度展开论述。

精益生产方式在我国汽车制造企业的应用

精益生产方式是为适应需求多样化而对机械化大规模生产的替代。20 世纪初福特汽车公司开创的流水线生产方式揭开了现代大工业生产的序幕。制造业从此步入到机械化大规模生产的新阶段。但是随着社会进入到一个市场需求多样化发展的新阶段。这种大规模生产方式在其持续发展 10 年后已不再适应产品多样化的要求。而是要求工业生产向多品种、精益化的生产方式转变。20 世纪 50 年代日本丰田汽车公司的大野耐一在福特汽车公司先进管理方法的基础上根据日本本国的实际生产条件降低成本、最大限度地减少浪费为目标提出了精益生产方式。日本在实行了精益生产方式之后只用了 10 年的时间便振兴了整个汽车工业。扭转了汽车产业落后于欧美的局面。顺利地打开了国际市场。并最终成为世界汽车工业强国。

仔细研究和分析日本汽车工业的发展及其生产经营管理模式的转变。我们不难发现我国汽车制造业目前的情况和当时的日本非常相似。即缺乏技术和研发资金。且需求市场相当复杂。日本汽车企业在同样艰难的情况下不是照搬美国的大规模生产方式。而是按照日本的国情开辟蹊径。创立了一种全新的生产管理模式。即根据汽车市场的需求来调整企业的生产。强调新技术研发和市场需求的紧密结合。并将新技术及时投入到实际生产中。生产出优质价廉且可以满足多方面需求的汽车产品。成为日本汽车工业创造出丰厚的利润。同时也给世界汽车工业带来了全新的变革。

我们也应当注意到。随着我国经济的发展。我国的生产力和消费水平也得到了巨大的提升。世界上各大知名汽车制造商纷纷进驻我国市场。并在我国与世界同步推出最新款式的汽车品种。究其原因。一方面是我国拥有巨大的消费市场。另一方面是改革开放后我国汽车工业的技术水平、管理水平以及人员素质都有了提高。特别是汽车制造业的整体加工能力得到了提升。我国汽车工业拥有极大的发展潜力。

尽管如此。仍要认清一个现实。即目前我国汽车工业的竞争力。特别是价格竞争力。仍然远远落后于国际竞争对手。主要表现在。国外的汽车企业凭借其成本优势进行价格竞争。抢占我国汽车市场。而我国汽车企业却普遍存在着管理技术落后、生产能力开工不足、生产成本过高等问题。我国汽车企业的竞争实力亟待提升。因此我国应通过向世界知名企业学习。引进他们的先进技术和管理模式。特别是引进精益生产管理模式。注重对该模式的消化吸收。并结合我国汽车企业自身的具体情况。将其融合到企业的生产管理系统中来。实现本土化。形成适合企业自身发展的生产管理体系。

目前我国汽车行业的主导企业基本上已经推行了精益生产管理模式。其中长春一汽和上汽都是比较成功的例子。长春一汽在引进精益生产的过程中。注重的是对原有设备和技术进行改进。而不是一味地花巨资引进。从而节省了大量的资金。2005 年精益生产方式在一汽全面推行。取得了巨大的成效。以一汽变速箱厂为例。仅两年多的时间。一汽变速箱厂的设计能力即由 10 万台/年增加到 20 万台/年。品种由一个基本型发展为 3 种变型。在制品占用流动资金从 1000 万元缩减到 500 万元。周转天数由 30 天下降为 15 天。生产工人比常规减少近一半。两年内同步器变速箱单位成本降低了 30 元。设备故障停机台时下降了 50%。刀具磨损减少了 50%。从 2006 年开始。上海汽车工业总公司以制造领域为主推行了精益生产方式。2007 年上汽投入巨资引进了国内首条具备大批量生产轿车发动机的柔性化生产线。并及时完成了该生产线的数据调整、模具更新以及零部件采购等工作。经过两年时间的推广。上海通用的产量就超过了 20 万辆。实现了规模经济效益。此外。为了使集团各企业进一步熟悉精益治理模式。扎实推进治理的改进和创新。上海汽车集团研究了内部精益管理业绩评价体系。要求所属各企业以此为依据衡量自己的治理。统一实施该评价体系。并以此为基础。将彻底消除一切浪费的思想贯彻到整个企业经营管理中。使精益思想在各个领域得到了应用和拓展。

精益传统成本管理模式的局限及其调整

精益传统成本管理模式的局限

成本管理是指企业在生产经营过程中以成本信息的产生和利用为基础。进行成本预测、成本决策、成本计划、成本控制、成本分析和成本核算等一系列科学管理行为的总称。成本管理是企业管理的一个重要组成部分。其发展的内在动力源于企业竞争环境的变化。相比于精益生产模式。传统成本管理产生的背景是大批量制造思想。这种思想一味地追求生产效率最大化。未能充分考虑企业的总成本。只适合传统运营模式。传统运营模式造成了很大的浪费。大批量生产、保持高库存量、低质量和缺乏持续发展的动机都将不利于企业实现精益生产。传统成本管理模式不能为精益生产带来精确的成本信息。亦不能为杜绝浪费提供决策依据。

因此。对精益生产模式来讲。传统成本管理存在很大的局限性。一是缺乏精益成本信息。成本控制管理的方式以事中成本控制和事后分析利用成本信息为主。缺乏事前成本控制。二是传统的成本管理系统与企业的其它管理系统缺乏集成。从而使得传统的成本管理信息缺乏关联性和全面性。导致成本管理系统不能有效地衡量企业的日常运作以及支持企业实现成本精简目标。甚至误导管理者作出错误的管理决策。再者。传统成本管理是一项局限于少数成本管理人员参加的专业成本管理活动。不能让全体员工参与。无法将降低成本的活动贯穿于企业的整个供应链。

