

# 学习日本丰田精益管理心得选登(一)

## 学习触动了思想

动力分公司 高峰

这次到日本丰田汽车学习精益管理之旅,通过授课、观摩、实习演练、讨论等方式,时间虽短,但收获不少。主要有三个方面的收获,三点体会和几点思路和打算。

### 一、收获

1、学习了新的管理知识。这次日本之行,精益管理主要是学习日本丰田汽车的PTS管理模式,它是以最佳的品质,最低成本,最短交货期为目标,以准时化、自动化为支柱,以均衡生产,标准化作业,改善为基础全新的管理方式。这种管理模式,充分体现了以人为中心,尊重员工,持续改善的理念,通过彻底清除浪费,偏离标准的情形和僵化的方法为企业创造最大的价值。是一个管理系统,是一个具有很强的操作工具,又是一种全新的思维方式和经营哲学。加深了对销售,技术研发,生产制造、供应链一体化的理解和把握。同时,对自动化,准时化,看板,QCC,5S,提案建议制度等具体操作方法在具体工作中的运用有了更深刻的认识。

2、开阔了视野。我们所见的,所听的,丰田汽车公司的管理有着显著的特点,即实现了理论与实践的统一,理念与目标的统一。这源于他们有一个领导层与员工共同参与,共同实施,互相协作的团体。来源于建立了自己能够共同遵守的管理体系,来源于建立了出现问题时能够及时解决问题的体系。在我们所见的工厂,完全按PTS组织生产,零库存,零不良品,后工序拉动前工序,均衡小批量生产,少人化,无人化,在各个生产线、生产工序得到了完全体现。整个管理严谨、简单、有序、高效,相互之间逻辑关系强,精益管理度体现得淋漓尽致。

3、触动了思想。日本是一个不到三十八万平方公里的小国,且资源匮乏,为什么能有闻名于世的丰田汽车等一批汽车、机电产品的企业呢?通过对丰田汽车公司管理方式的学习,不难找出他们的诀窍。那就是认真、精益求精,持续改善,反浪费,使资源获得最大的价值。

### 二、体会

1、将我们认为不能的事情做到可能。在秋田工厂和加藤制作工厂参观时,他们将生产汽车座椅和汽车车顶两个产品在我们认为是很难进行自动化作业的,通过优化流程,实现了自动化作业,实现了少人化。在AVEX参观时,全厂有上百台数控车床,但其维修人员只有一人,令我们不可思议,但他们做到了。

2、将复杂的问题简单化,标准化。丰田汽车公司产品生产线设备多,人比较少,空间很紧张,看起来管理工作很复杂,但是各项工作有条不紊。问题在于他们装了技术纠错的装置。看板技术和作业标准化,有效地保证了安全和产品质量,大大地提高了劳动效率。

3、从小事做起,从不眼的事情做起,人人动手,持续改善。我们在加藤制作工厂,做了一次模拟改善的实验,每5人一组,每个人一个工序,共两个组。按老师提供的标准作业图,对一个工件进行组装,组装完后,要求每个组的成员提三个生产工序中存在的浪费问题。

### 三、打算

1、建立适合自己企业特点的管理模式,山无常态,水无常势。我们学习别人的东西,主要是学习理念和科学方法,不是照搬照抄,而是要结合自己单位的实际和特点。目前需要做的工作是:对自己的管理体系制度,工艺流程进行认真梳理,建立能够供大家共同遵守的管理体系,建立起能够发现问题和解决问题的体系,使企业管理有序高效。

2、推行先进管理方法,主要是推行PTM、5S和标准化作业。加强防错技术措施,推进信息化管理,逐步推进销、产、供一体化建设。

3、认真开展提案建议制度——问题票制度。要坚持以人为本的理念,尊重员工,尊重员工的意见,加强员工的沟通和培养,培养员工的团队协作精神。把员工的错就是自己的错作为出发点,发挥员工在生产管理等多方面的作用。培养员工的问题意识。要打通问题票的流程,优化程序,推行提出问题、分析问题、解决问题责任落实体制。要针对作业标准、工作流程、反浪费、各自业务工作范围问题,来开展问题源寻找活动。

### 编者按

3月12日,公司中高层管理人员5S精益管理培训班开课。学员认真听课,积极思考,踊跃发言,热烈讨论,取得很好的学习效果。

2010年11月15日至2010年11月22日,由公司和华制集团共同组团,赴日本丰田公司学习精益标杆学习活动。8天研修期间,学员上午学习丰田TPS理论和核心操作方法,下午参观工厂或参与现场操作,晚上组织分享,每天的学习紧张有序。先后参观了日本丰田公司元町汽车组厂及其三家供应商、秋田工业株式

会社、AVEX株式会社、秋藤制作所,并在秋藤制作所开展了一项改善提高的实习活动。集团公司将要在公司建立起覆盖全范围的“标准作业流程”,全面提升公司管理水平,推动企业管理向精细化、精益化转变。5S管理活动已成为公司提高生产效率,提高经营水平,提升产品品质,提高员工信心,增强企业核心竞争力的重要载体之一。本报特将赴日学习团员的的心得和公司举办的培训班上学员的一句话学习感言呈献给广大读者,让我们共同学习,共同实践,共同提高,共同为公司的未来发展作出应有的贡献。



图为公司5S精益管理培训班学员们正在进行精益化管理模拟试验。

## 要转变思维方式

物资设备公司 李代康

一、此次学习安排很紧凑。到达上海当晚安排两小时培训,在日本学习期间,老师的讲授不拖堂。学习的过程让人体会到准时化。

二、动手实习让我们体会到寻找浪费的艰难,丰田人思维方式与我们的不同。我们做的是个螺丝装配不同颜色、不同位置螺母的实习,老师给了我们装着不同实习材料的盒子,也按照一定的步骤安排好每个人的位置,要求在20秒之内完成整个装配过程。我们怎么做也难达到,我们改进的是如何提高装配速度。而丰田老师则认为我们应缩短工序,改变拿取材料的方式等提高效率。我们的思维方式认为原来是这样做的就是合理的,很少主动求变,客观存在的生产条件也很少想到去改变。

三、丰田人认为:员工不愿或不能实施的时候要从方法和制度上去想办法。我们通常认为:对大多数人有利的,大方向是对的,就强制推行。理念的不同,员工效率就不一样,丰田人是激发员工的上进心和自尊心,我们是靠制度进行奖惩。

如何将公司的战略、措施、管理落实到每个员工自觉的行动上、工作中,是我们必须向丰田公司学习的。当员工不能理解接受的时候,应该从体系建设方面想想办法。

丰田是汽车王国,我们是采掘、冶炼、加工行业,他们的经验不能照抄照搬,有些是可以借鉴的。

一、供应链的建设。丰田是一个组装企业,零配件都是供应商提供,很多供应商完全依靠丰田生存,他们100%的零配件提供给丰田,因而他们产品的质量、数量、价格完全是按照丰田的要求制订的。丰田有很多技术人才可以帮助供应商减少浪费降低成本,从而降低价格。我们对聚鑫公司和有色机电公司可以采取这种方式,对其它供应商,由于我们采购的份额占他们生产份额比例少不易实施。

二、物资设备公司内部要先从思维方式和思想理念方面进行转变,进而从不同高度发现问题、解决问题,对员工实施爆炸性思维教育。

三、企业文化建设要以提高人的素质着手,加强制度建设,建立起职工愿意执行的制度。

四、建立标准化、简单化的采购流程、结算流程、仓管流程。

## 首先要静下心来思考我们的制度建设

铜绿山矿 黄金刚

这次丰田学习,让我们受益良多,感受颇深。

首先是日本这个国家的振兴绝非偶然。从东京到名古屋到箱根,整个日本就像一个花园,整洁、有序、精致。街上没有一个垃圾桶却一尘不染。交通二十小时畅通,司机在任何时候不需要鸣笛,人们开车相互谦让,少有超车的现象。日本的桥梁全部都是钢结构而水泥使用却极少,八级地震对于它来说是安然无恙。日本的民族是一个精致的民族,做任何事情都可以用精致这个词来形容。如家庭起居是精致的,日本的饭菜是精致的,每次吃日本饭菜的时候虽然分量不是很多,但是都是干干净净,一清二白,营养搭配确是精致至极。日本人一个个也是精益求精,做任何事情讲究精致,精益求精,如在这几天陪同我们的司机在我们下车后他的任务是擦玻璃,即使玻璃一尘不染;我们住宿宾馆,离开宾馆都是司机替我们将行李搬上车整齐齐地放到我们手中,并且时刻保持微笑。日本人从不大声喧哗,做任何事情觉得很有修养,哪怕是泡澡的浴巾都叠得整整齐齐。

虽然我们和日本有隔阂,日本的侵华史无法改变,在我们中国犯下滔天大罪,我对日本人的看法和同胞们一样,带有一定的民族情去审视这一民族。但是我们却不得不佩服日本这个民族,为什么佩服呢?在二战后,日本曾经是饱经战争创伤的国家,却能在短短几十年的时间里迅速崛起。我想究其原因就是这个国家和民族有信

仰、有追求、有着坚韧的品质。节约、精益求精成为日本人的共同性格,性格决定做事的态度,做事的态度决定了结果。所以才有了日本制造和日本发达的经济。

丰田公司则是一个有着强烈的社会责任感的企业。丰田技术展馆和丰田产业纪念馆都是丰田公司领头建造的,这两个展馆里向日本人、特别是日本儿童传输着丰田消除浪费和不断改善的基本理念。早在1959年,丰田总部所在的“举母”市,已更名为“丰田市”。虽然很多大型工厂都有企业城,但以企业的名字命名一座城市却只有丰田市一个。丰田总公司所在地,被市政府授予“丰田市丰田町第一号”的门牌。选择让这座城市成为单一企业城的的市政府官员称:“即使放弃‘举母’这个渊源颇深的名字,我们也要和丰田走上同生共死的道路。”这无疑是对丰田公司的社会责任感的最强的佐证和奖励。

丰田公司的员工在丰田管理体系的培养下有着强烈的危机意识和敬畏之心。责任、忠诚、学习、进取在他们身上有着强烈的体现。在丰田公司的整装工厂的生产线上,有条绳子,只要工作中出现问题,员工就会拉动绳子,班长就会赶来一起处理。如果节拍时间内没有解决,员工就要再次拉动绳子,整个生产线就会停下来。丰田公司是终身雇佣制,这与我们的企业用人制度非常相似。

我们要学习日本民族反对浪费、追求精致的精神,正确看待我们和他们的差距,知耻而后勇,不断进取、学习、求变。

学习丰田精益管理,我们首先要静下心来思考我们的制度建设。制度建设要体现以人为本。约束别人首先要约束自己,尤其作为管理者,要加强制度执行的疏和引。比如在5S管理的推进过程中,就要加强疏导,而不能堵,让广大职工接受和执行。

我们的工作中有很多问题要用丰田精益管理的理念来进行反思,再度思考,再度有所行动。比如为何成本达不到要求,为什么产量、技术指标达不到要求等等。

丰田生产模式是在濒临破产的危机下产生的,我们必须有强烈的危机意识。我们公司是资源利用企业,同时也是国有企业,肩负着社会责任。资源是有限的。企业精益管理水平的高低直接关系到资源价值的实现。企业管理水平的提高,实质上也是资源利用水平的提高,也是回报社会的能力的提高。日本是一个资源严重依靠进口的国家,它的精益的管理思维和它们在发展过程中始终面对资源不足问题的现实不无关系。作为不断发展中的大冶有色,早一点树立精益管理思想并本着这种思想运营我们的组织,对大冶有色可持续发展必将产生深远的影响,有着特别重要的意义。

做人的原则是“共好”,做事的原则是“精益”!认真学习先进的精益管理理论并根据目前条件脚踏实地、循序渐进、坚持不懈地实施,我们企业的内部管理能力和市场竞争能力一定会稳步提高和不断增强,从而产生更好的经济效益和社会效益,这也是我们学习先进管理经验的根本目的和意义。



培训班学员在认真交流



培训班学员在认真听课

本版摄影 邱杰

王建平 铜绿山矿 此次培训,深深感受到了5S精益管理的内涵。

黄少书 建安公司 精益制造产品不止,产品感动顾客,竞争力更强。

陈志友 稀贵厂 教而知之。

高峰 动力厂 学习才能进步。

郑能 丰山铜矿 让我们积极投身于改善与标准化的狂

热之中吧。

汤国虎 聚鑫公司 完善提高,永无止境。

李陈良 井巷公司 充分展示聪明才智

陈祖本 物流公司 学而精益,用而精益。

王文炳 总医院 学而知之不足。

姬雅宁 职教中心 凝聚社会,战无不胜。

杨平 赤马山铜矿 希望还有学习的机会。

方国华 鑫诚公司 提高了对5S精益管理理念的认识。

苏兵 国贸公司 不同的场合,我有不同的顾客。

曹龙文 冶炼厂 发挥团队作用是持续发展的源泉。

吴国珉 设研公司 永恒“5S”,永远“5S”。

## “一句话学习感言”选登

发挥创新能力。

邱杰 党委工作部 建立问题意识,提高改善欲望,永远不要松劲。

胡家宏 设研公司 5S理念——管理新的起点。