

# 学习日本丰田精益管理心得选登(三)

## 学习出效益 资源出效益 创新出效益

丰山铜矿 程浩华

2010年11月15日至2010年11月22日,本人参加了由大冶公司和华制集团共同组团,赴日本丰山铜矿学习精益标杆学习活动。丰田的成本管理、看板管理、预警机制、有效实质劳动时间管理、持续改进杜绝浪费理念与具体做法,日本简约建筑设计风格、集约化的内装饰设计理念、整洁有序的街道和交通秩序,美丽的自然风光,勤劳智慧礼仪的日本人民,使我感到震撼,从中获得了许多有益的启示。

启示之一,学习出效益。学习能产生智慧,学习能想出办法,学习能开阔胸怀,学习能力体现现代社会一个人最核心的竞争能力。下一步我们将继续开展好基层和中层管理人员夜校学习班,在培训内容上上层次、上高度,开设国学类、经济学类、技能类、管理学类等专业课程,聘请资深的教授讲课,对管理人员进行一次全面轮训,帮助各级管理人员转变观念,拓宽思路,提高创新能力。启示之二,资源出效益。作为矿山企业要想突破瓶颈,实现突破发展,就必须树立资

源优先意识,即:优先认识资源,形成“大资源”观念,把矿山的矿石、人才、文化、管理、环境均列为发展的重要资源。优先占有资源,我们的产品就是矿石,想尽一切办法抢占资源,优先向矿石资源集中地方倾斜资金、管理、人才、技术、文化资源。优先开发资源,以资源的开采、加工、流转为基本业务,坚持以提升资源保障能力为核心任务,实现资源储量的有效增长。当前,我们丰山铜矿主要任务是:充分利用国家危机矿山接替资源找矿项目成果,进一步加大北缘矿带下盘布置大量钻探工程进行探矿工作,扩大储量。贯彻执行“采掘并举、掘进先行”的技术原则,处理好矿山当前生产和长远发展的关系,切实加强生产布局和生产衔接,理顺三级矿量的比例关系,实现矿山生产的持续稳定发展。加快11线以东探矿措施工程,力争新探明矿产储量15万吨。加强生产过程探矿,充分利用现有保存较好的中段(分段)巷道,争取年新探明15万吨矿储量。启示之三,创新出效益。作为一

个矿山企业,我们不可能投入大量人才进行科研,但我们能够借助社会上现成的新技术、新设备、新工艺逐步优化生产工艺流程,通过流程的优化来提高效益,这是明显可以做到的。2010年丰山铜矿引进了石灰乳自动添加系统,降低20%石灰消耗量,年可节约成本15万元,稳定了矿浆PH值和浮选指标;引进TM-21陶瓷真空过滤机,将铜精矿水份由18%降低为13%左右,每年可减少铜精矿水份超标扣款30万元,减少铜精矿运输损失100多万元。2010年丰山铜矿创新生产运作方式,对丰山铜矿原碎矿洗矿流程进行攻关,实现了碎矿不洗矿入选,简化了工艺流程,年减少了泥矿流失近25000吨,多创经济效益200多万元;-392计量提升系统改造,解决了搭矿现象,实现卸矿不加水。经过改造,尾矿清理由8车/天降低为2车/周,主井提升每小时比原来多提1斗(8吨)矿石,降低了劳动强度,提高了主井提升能力。井下废水回用,通过管线改造,实现生产水

循环利用,1至10月份就节约新水160余万吨,取得了巨大的效益。2011年我们将进一步加大技术创新力度,计划将在天井掘砌、采空区矿石回收、精选及铜硫分离浮选机改造、尾矿干堆等几个方面加大攻关力度,力争解决几个大的问题,同时追求现有流程的局部优化,达到流程顺畅高效运行的目的。启示之四,管理出效益。当前,我们正在推行绩效管理、全面预算管理、标准化管理和信息化建设、企业文化建设等先进的管理手段,它们不是不先进,关键是有没有去很好的落实,我们下一步要做的:一是加强信息化,推行自动化,达到逐步省人化的目的。通过信息化加强设备维护、保全、预防和现场管理,通过信息化技术连接现场达到加强实际成本管理,提高工装技术,重要工序尽量实现自动化,将复杂问题简单化。按照国家“十二五”规划要求,“十二五”期间员工的收入必须翻番,唯一途径就是大幅度提高效益。丰山铜矿现状是超

员与缺员同时存在,一部分岗位人浮于事,一部分关键岗位无人可替。要改变这一现状,就是要大量引进自动化实现省人化,在较长时间内不增加普工的情况下,还能够克服克服普工逐年外调、退休减少的问题,达到省人化的目的,最终实现收益逐年提高的目的。二是积极推行大区域工试点。丰山秋藤制作所有上千套的机器设备,只有一名维修工,总部也只有三名维修工,平时普通设备故障问题就是操作人员与组长维修,大的设备故障总部派人支援,自己不能解决的问题由生产设备厂家派专业技术人员维修。他们的主要做法就是加强设备的维护保养。丰山铜矿针对目前维护工种分工过细,维修人员分散,维修技术力量薄弱,平时无事做,关键时做不了的问题,从2010年10月份推行了大区域维修工试点,将选矿车间、选钼车间的维修工集中到机修车间实行维修工集中管理,较好地解决这一问题。

## 精益管理是企业制胜的法宝

聚鑫公司 汤国虎

在公司5S办的精心组织下,我有幸参加了日本丰田之旅,此刻回顾,这是近年来最有意义的一次学习。之后工作中的思考和领悟,加深了参观学习中所见所闻的意义。总结丰田之旅学习心得,从三点感受谈起。

首先,丰田制造的不仅是汽车,更是TPS管理(生产)方式TPS—TOYOTA Production System即丰田生产方式,一个造就传奇企业的点金石。丰田依靠它的TPS管理方式,造就了它规模世界第三,产量世界第二,而其利润世界第一的骄人成绩。树立了良好的企业形象,即质量感动客户——零杂质零凹痕、零精度偏差。公司里的生产环境一流,员工都有着良好的素养,那里的管理人员都非常熟悉现场的生产方式、生产技术。员工的学习意识很强,连喝咖啡时都不忘记学习,这也体现了员工主动要求进步,渴望提高自身能力,想更好的为企业服务,并从中体现自身价值的团队意识和归属感。更是从侧面反映出丰田公司在以人为本,培

养“喜欢并执着于产品及设备”的人才这一公司理念方面的成就。

其次,成本制胜,丰田的“成本论”指出:企业利润是市场价格减去成本,产品的售价是市场决定,而非企业决定,企业要获得更多的利润,必须无止境的降低成本。用丰田的另一句话是:无止境的消除浪费。丰田的TPS管理方式依靠它独特的管理理念、成本理念、可视化的管理方式、自主的管理方式、尊重人性的管理方法、中层驱动的执行理念这一整套的管理方式,构筑了丰田自律的神经控制。真正持久决定企业价值的是企业的内部管理,企业管理归根到底汇总到一点就是成本控制。彻底排除一切浪费,把有限的资源发挥到极致,是控制成本,提高利润的最有效手段。在我看来,丰田模式中的成本是一种战略成本的概念。也就是说,所有的利润都是人的智慧与行为创造的——丰田叫赋予产品附加值的动作。同样,所有的浪费都是由人产生的——一切搬运,一切没有附加值的动作,一切立即

可以节省却并不会产生任何障碍的动作都是浪费,同时可以改变生产条件来排除的浪费等等,都是极大的浪费。

第三,精益化管理是开动丰田公司这样一艘汽车航母的绝对保证,实现精益化管理,其中很重要的一个手段就是可视化管理方式和“看板”管理方式。从课堂教学到工厂实地参观,无不传达着不容置疑的事实,把庞大繁杂的丰田生产体系和千万家供应商丝丝入扣地连接起来的,不是高精尖网络系统,而是一张巴掌大的纸片——看板。下一道工序严格按看板的指示,为上一道工序提供材料条件。在此基础上,丰田生产的两大支柱,准时制生产(JIT)和自动化才成为有本之木。看板使丰田真正达到了精益生产的要诀“必要的产品,只在必要的时间以最低的成本完成必要的数量。”在看板管理下,部门之间的关系变得简单多了,巧妙地解决了员工之间的数量化管理问题,员工各司其职,设备和工具触手可及,功能完善,质量管理深

人在每一个细节,持续改进全员参与。因此,看板有了意义,准时制生产有了保障,持续改善有了资源。看板管理方式把时间留给员工的需求。在我们去丰田学习之前,头脑中理解的机械化、自动化,基本上都是对机器的要求。而在丰田所谓的自动化,并不单单指机器的自动化,更重要的是人的自动化。也就是说自动化是指人与人之间

的契合度,是为完成一件事而将各个环节紧密地连接在一起的一种状态。期间不需要有自由发展的空间,你唯一要做的就是把这些环节连接的节点,组合得更加紧密。而我们所要完成的那件事就是客户的需求,所以这件事情完成的时间限制乃至最后质量的判断,都是握在客户的手中,我们所要做的就是尽量满足客户的需求而已。我们

在丰田学习期间进行过一次模拟生产一个零部件生产线的实践活动。开始前,指导老师发了一个内容详实的作业指导书,正是这个作业指导书让参与实践的人无论是之前曾有过什么样的工作经历,都能快速了解当前本岗位的操作方法和要求,这种作业指导书模式就是实现了人的自动化的一种有效方法和手段。

从丰田公司学习归来,我深深地体会到精益化管理无疑是企业制胜的法宝,它使企业利润最大化,使员工自身价值体现最大化。精细化管理是一种贯穿于企业所有环节的全面管理模式,也是增强企业整体执行能力实现最终发展目标的一个重要途径。落实到本企业,实现精细化管理要求每一个岗位,每一位员工的工作都要精细化、制度化、规范化、精益求精,只有全员参与,从自我做起,才能使精细化管理落到实处,最大限度发挥精细化管理的作用,实现企业的战略目标。

## 精益管理持续改善

公司5S办 方中良

本人有幸参加公司组织的日本丰田精益管理学习,在7天的学习和现场参观中收获颇丰,对精益管理的认识有了更深的了解。

### 一、学习体会

1、精益管理是一种思维方式,要求企业的每名员工要有不断挑战现状的思想。它的核心是持续改善和尊重员工。

2、推行精益管理,领导特别是一把手要亲自参与。丰田生产方式取得成功并得到大家认同,离不开大野耐一的亲自策划、构

思和推行。

3、持续改善的机制。改善是TPS的主要内容之一,全员参与改善的氛围令人羡慕,并且这种改善基本上是没有奖励的。

4、员工的培训体系。员工的培训体系非常健全、实用,新员工通过很短时间的培训就可以上岗操作。其主要原因是岗位作业标准化,并且标准简单、易懂。

5、人和体系的问题。现阶段,当一项工作难以推动的时候,总会归结到人的问题。听金总讲后,通过建立实用可行的体系可以弥

补人的问题,也就是不管人怎么做,他做的结果是我们想要的,这一点很受启发。

### 二、今后工作的打算

1、树立信心。一项新的管理,在初期都会遇到很多困难,这些困难主要来自习惯的挑战。在困难面前,我们必须树立信心,只要这项工作对公司的发展是有利的,就要坚持不懈地推行下去。

2、加强学习。目前公司推行5S管理有两年多,目的是要实现精益管理。在推行过程中,我们没有经验可以借鉴,所有的方法都

需要我们结合实际来制定,所以,作为推行团队的成员,要不断学习,理解精益管理的实质。

3、以精益的理念制定工作标准。工作能否取得成效,取得怎样的成效,与工作愿景、工作思维、工作方法有很大的关系。在各项工作开展之前,工作标准能否体现精益的思想直接关系到工作的成效。因而,我们在制定标准的时候,首先要深入基层调研,充分掌握现状,在对现场的管理工作摸清后,结合公司精益管理的要求制定工作标准。

4、做好精益管理的宣导工作。在一个有着50多年历史的国企里推行精益管理,困难可以说是相当大。但任何困难只要我们正确看待,想法设法去破解,总有一天,困难的堡垒是可以攻破的。作为推行团队成员,要做好各个时期的宣导工作,虚心听取基层的意见和建议,耐心解答基层反映的问题,让全体员工真正理解公司推行精益管理的目的,让员工认识到自己从精益管理中能得到什么。

## 精益管理简单极致

设研公司 占彩霞

赴日本丰田公司的学习是一次终生难忘的学习之旅。这是对精益管理的一次全面觉醒。持续改善,消除浪费,简单极致是我对丰田生产模式的感受。对于丰田公司的精益管理除了震撼,更多的是思索。

一、精益管理的“从上至下”强制推行必不可少

精益管理最终要实现的是“从下至上”,但是强制推行是不可回避的一个阶段。

通过丰田精益管理的历史来看,丰田生产模式的形成,分为4个阶段:初步认识阶段、强制推行阶段、主动学习阶段和自化的形成

阶段。而公司5S管理正处在强制推行阶段和主动学习阶段之间,这是最复杂、最关键的阶段,不但需要继续加强自上而下的推行,更要加紧培养员工自下而上追求精益生产的自觉主动精神。如果在这个过程中,不能及时实现员工精益观念的自主意识,公司精益管理的推进就有可能夭折。而这实际上也是中国学习丰田精益生产最容易倒下去的“坎”。而持续改善是体现员工精益观念的自主意识的根本途径和实践手段。作为持续改善推行的具体载体,“问题票”制度的推行正是突破这一点的关键所在。公司5S管理在从强制阶段向主动

学习阶段转变后,公司5S办公室也必将从“纠察队”向“参谋部”的角色转变

二、中国企业的精益管理要超越丰田模式

丰田公司的精益管理简单地就是在“持续改善,消除浪费”的理念下,通过“准时化”和“自动化”相互的依赖和作用,达到持续追求“降低成本、提高效率”的目标。这其中,目标和理念都是核心内容,只有“准时化”和“自动化”是丰田公司根据日本文化创新出来的实现模式。在日本学习的过程中,对丰田公司的“准时化”和“自动化”印象非常深刻,但是在企业目前的

现实情况下,推进精益管理要根据自己的文化改进精益生产,进行创新形成自身的管理模式。

三、在工作中运用:不断省思与持续改进

那么丰田公司是如何进行改善呢?首先是必须先清楚问题是什么——丰田公司本身使用的专有名词称之为“了解情况”。了解情况始于以开放、客观的心态观察情况,并把实际情况拿来和标准相比较。为理清问题,你一开始就必须亲自到问题的发生地点(现地现物)。此时,你也想制定改善目标。所以,你首先试着找出原因点(point of causo,POC),在哪里能观察到问

题?可能原因是什么,这将引导你向上追踪至根本原因的邻近区,你可以使用“5个为什么”分析来找出根本原因。此流程的最终目的是制定并执行对策,以及评估对策的执行结果。只有对策有效,方能变成新标准化方法的一部分。第七个步骤——把新流程标准化——非常重要。

在公司的问题票制度中,对于问题的解决也应遵循七个步骤:发现问题点、现地现物、用5个为什么分析问题、找出根本原因、制定并执行对策、评估对策的执行结果、新流程标准化。