

加强企业的精益文化建设

谢 芳

(公安部第一研究所,北京 100044)

摘要:良好的企业文化对提升企业管理水平有着重要意义,而实现精益思想与企业文化的融合对企业推行精益生产和实施精益化管理中起着举足轻重的作用。本文从统一职工认识、实施正确的激励导向、实现顶层科学设计等几方面入手阐述了精益思想与企业文化融合的实现途径,也介绍了自己所在单位在推行精益企业文化落地过程中所积累的一些经验和方法:如注重知识学习、形成长效机制、以点带面、丰富配套活动等,希望会对其他企业有借鉴意义。

关键词:精益生产;企业文化;精益企业文化;精益管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.34.163

众所周知,精益生产方式在组织生产运作中有着不可替代的优势。将精益思想融入形成已久的企业文化中会面临巨大的挑战,多数企业的精益转型之路困难重重,主要原因是人们忽视了企业文化的影响力是其中的一个重要的因素。只有当精益理念和企业文化融合起来,当精益思想深入企业每一位员工的心中,精益理念牢牢根植于企业这片沃土中,才能可谓真正形成精益企业文化,企业才可谓真正实现精益转型。对于如何实现精益思想和企业文化之融合,实现企业的精益文化建设,本文作者给出了自己的观点,也总结了所在单位在推进精益企业文化过程中的相关经验。

1 企业文化和精益企业文化

1.1 企业文化的内涵和重要意义

每个企业都有自己的文化,企业提升管理水平的重要途径之一是缔造优秀的企业文化。对于企业文化,国外和国内专家有着不同定义。美国麻省理工学院埃德加·沙因教授享有“企业文化之父”的美誉认为:“企业文化是一个群体在解决外部适应和内部整合问题过程中习得的一系列共享深层次假设的集合,是它们在群体中运行良好、有效,因此被群体传授给他们的新成员,并作为解决问题时感知、思考和情感体验的正确方式。”我国著名管理学者何建湘把企业文化定义为“企业在发展过程中初步形成的具有个性特色且为全体员工认同并遵守的价值理念体系。包括使命、愿景、企业新生核心价值观以及具体的经营理念和管理理念。以及这些理念在企业规章制度、员工行为方式、企业整体形象以及生产经营管理中体现的总和”。

企业文化虽然不能直接给企业带来经济价值和创造经济效益,但它也是一种生产力,是企业软实力的体现。优秀的企业文化会大大调动员工的积极性,增强企业的凝聚力和战斗力,激发员工的创造力,促进企业的长远发展。从这个意义上讲,良好企业文化的重要意义不言而喻。企业通过形成优秀的企业文化,打造高素质的管理团队,为企业在经济发展中提供持久而强大的动力和支持从而形成本企业独

特的核心竞争力。

1.2 精益企业文化的内涵和重要意义

精益企业文化是以精益思想为导向建构的企业文化,它是在已有的企业文化中注入和形成精益内涵,通过这种文化上的改变和传导,将精益意识和理念贯穿融入企业生产经营的所有过程和环节,使企业生产力的每个要素都得以充分释放和发挥,在真正意义上增强企业的执行力和核心竞争力,为企业可持续发展赢得新的动力和支持。

企业的精益管理实践中促进和形成了精益企业文化,在提高效率和降低成本的过程中实现了企业业务流程的优化和企业竞争力的提升。同时作为一种先进的企业文化,精益企业文化将精益理念融入企业生产经营的每一个环节,使生产力各个要素的能量得以充分发挥,在使企业的核心竞争力得以增强的同时也为企业赢得了可持续发展。

作为实现企业核心竞争力的重要途径,实行精益企业文化能够使企业有更强大的生命力、更加发展和壮大进而可以为整个社会服务。精益企业文化以精益理念和精益价值观为核心指导,应该表现为全体员工从思想接受到行动践行的转变。

2 在企业中推行精益企业文化面临的问题

在精益思想与企业文化融合之路上困难重重,主要体现在以下几点:

2.1 如何使各级职工对企业文化的认知趋同

让企业的各级职工都能够对企业文化有着清晰而统一的认识,是加强企业文化建设的关键所在。通常情况下,企业的高管对企业文化重要性的认知程度会比较深刻;到了中层管理人员这个层级就容易出现认知程度难以统一,他们关心企业的长期战略发展,但是在目光的长远性上有所欠缺;而基层职工在企业文化的认识上相对比较肤浅,他们对于精益生产和企业文化的理念大致了解。如何统一不同层次的职工对企业文化的认识,是精益思想与企业文化融合面临的一个关键问题。

2.2 如何建立高效运作机制,实现企业文化的精益转型

将精益企业文化转变为企业内部的高效的运作机制,使企业通过协调部门间的关系,形成沟通顺畅和高效协同的精益企业文化。企业应成立精益管理部,负责为企业制定精益制度,为企业成员培训精益生产知识,站在用户立场上监控企业价值流动;在该部门设立许多精益知识集成方面的专家,可以在企业精益实施过程中为生产团队的活动提供准确的咨询服务。这样高层管理人员可以直接了解生产过程中出现的问题,并及时做出准确处理意见。价值流的等待时间也因此而大大缩短,企业真正做到了适应精益生产的要求。

2.3 如何以良好的运行机制保障精益企业文化的运行

学习和推行精益只有理念和意识远远不够,必须有良好的运行机制去保障。对于企业而言,至关重要看到的是自身的管理水平与实现精益管理目标存在的差异,并能制定切实有效的措施去优化自身流程,在此过程中形成精益企业运行机制,最终实现提高效率,降低成本,使企业的核心竞争力大大增加,实现企业经营效益的可持续发展的战略目标。

精益企业文化是以精益思想和精益生产理念为导向在实践中逐渐形成的,这就要求企业从原有的计划性思维转变为创造性思维,实现自身的制度创新。所以说企业实现精益管理的过程就是制度创新的过程,使员工在企业文化的影响下不断提升自身素质,从而在员工头脑中形成精益理念和精益价值观,这时距离企业实现全面的精益化管理也就为时不远了。

3 精益思想与企业文化融合的实现途径

精益生产模式以低成本、高效率著称,是对以高成本、低效率为特点的传统粗放式生产模式的否定和替代,其核心是在确保产品和服务质量的前提下,以较少的成本投入去创造尽可能大的价值,同时密切关注企业与客户的关系,以客户需求为导向去拉动服务产品,在真正意义上满足客户的需要。所以,精益化管理中的“精”的涵义是追求“精益求精”,以“零事故”和“零差错”为目标;精益化管理中的“益”的涵义是追求成本和效益上的“零浪费”,在保证质量的前提下,以最低的成本去获取最高的收益。从这个意义上来说,我们讲的精益思想,不是单纯追求成本最低,而是要实现企业产品价值不间断地流动,实现产品质量的尽善尽美和最优性价比。

实现精益思想与企业文化融合主要有以下途径:

3.1 宣贯先进理念,加强企业的凝聚力,使不同层次的职工对企业文化的认识趋于统一

宣贯先进理念,是以多种宣传和培训的方式进行宣贯,使员工掌握精益生产的理念和实现途径,完成对于员工头脑中原有的落后消极思想的替换;通过开展各种形式的教育和培训使精益思想的原则和方法深入每个员工的心中,对企业文化的认识趋于统一。

加强企业的凝聚力,是让企业管理者给予员工充分的信

任,在此基础上实现员工拥有更多的决策权,营造企业中的人本文化氛围,真正做到以员工为中心。要实现这样的目标,首先要逐步实现员工思想观念的转换,改变员工原有的“等、靠、要”的工作习惯;其次是采取多种方式使员工素质得以大幅提高,让员工在工作过程中发现问题后有独立解决的能力;最后是做到充分授权,使员工在工作过程中遇到问题时拥有自主决策权,遇到突发问题时可以先行解决,而不是必须汇报给上级、被动等待上级的决定,这样才能从根本上解决问题。

作为一种先进和风靡全球的生产方式,精益生产是企业内制造技术和管理技术的完美结合,也是技术、理念和员工的完美结合,精益生产离不开精益理念,实现精益生产首先要实现企业战略理念的根本变革,而这一变革的实现过程中将遇到各种艰辛。必须通过构建、促进和强化企业的精益理念来获取实施精益必需的企业精神和人文环境,这也将是一个系统的挑战,全面贯彻于企业生产经营的每一个环节,必须得到企业所有员工的重视和支持才可以。

为了实现这个目标,要倡议和引领全体员工以不断学习新知识和新理念为己任,从企业管理者到各个层级的员工都能自上而下地掌握精益原理和践行精益管理。

3.2 以形成良性循环为目标,实施正确的激励导向

实施正确的激励导向,就是使企业所有员工的积极性和主动性都得以充分调动,推进企业全员改善,通过开展生产流程分析和自动化改进,使各级员工的改善意识得以提高,并将其计入绩效,正向引导员工正确看待和追求个人利益,在整个企业中形成正向和积极的改善氛围。企业文化改革必须重点考虑实施正确的激励导向,从传统的计划模式组织文化要转变为精益组织文化,激励是很重要的一个方面作用力。激励来自两个方面:物质刺激和精神尊重。要使员工认识到想要实现企业收益最大化,就要站在企业的整体角度上考虑问题,而不是只埋头做员工自己的工作。只有在企业中建立完善的考核系统,精准考核企业中所有的部门和人员,当企业中的每位员工都认识到在自己的工作岗位上做出优秀的业绩会直接带来个人收入的大幅上升时,他们就会全力以赴做好自己的工作。当实行了公平的激励措施,员工们对于新的组织文化将会逐渐贯彻转变为我要贯彻,只有这个时候才可谓真正实现精益企业文化。最后,正确的激励导向措施具有系统性的特点,唯有实施可持续发展战略方能使企业拥有长久的获利能力,这就要求企业的方法和目标必须一致,如此方能形成良性循环。这就是企业文化的重要意义所在,精益思想和精益理念的注入会使企业文化发挥更加强大的作用,只有当以“追求成本与质量的最佳配置”为根本目标的精益理念切实深入企业的领导者心中时,先进的精益企业文化才能在企业中得以真正贯彻和实现。

3.3 组成精益管理部,实现顶层科学设计

组成精益管理部,将精益管理文化推向顶层设计,通过

讨论和分析研究使企业形成精益氛围,使企业所有员工都能改变原有观念,形成精益理念并且身体力行。在企业中打造良好的精益文化环境,促进企业各级员工都能形成各自的精益理念和精益价值观,并将其运用到工作的每一个环节,形成精益企业文化。企业中精益管理部的职责就是用精益文化推动企业持续深入地开展精益管理。

4 推进精益企业文化落地的经验总结

笔者所在单位多年来持续贯彻精益企业文化,在推行精益企业文化落地的过程中,积累了自己的经验和方法,总结如下:

4.1 注重知识学习,加强理念引领

作为初次接触精益管理理念的广大干部职工,会有很多困惑和疑问,大部分员工对于其中涉及的很多专业知识都不理解,更别提掌握了。对此现象,采取注重知识学习,加强理念引领,采取各种灵活多变的教育培训方式,使所有员工熟知和掌握精益思想,精益生产、精益管理以及精益文化这些知识,并采购了《精益生产》《丰田生产方式》和《丰田的工作哲学与方法大全》等书籍,让广大干部职工通过学习都能熟练掌握运用价值流、精益屋等这些精益管理的工具方法,并能用精益管理的视角分析和解决工作中遇到的问题。为广大干部职工开设“精益管理课堂进车间”活动,组织和开展精益管理知识竞赛,运用电视和网络等多种媒体方式,广泛深入地传播精益管理理念和知识,在企业中打造良好的精益管理环境,让精益管理的价值观、标准观和行为观深入每一位员工的心中。

在职工中征集有关精益管理的“金点子”,通过整理和汇总提炼形成精益理念,并发表在企业内部刊物上进行宣传推广,引领广大干部职工的思想和行为。让大家深刻认识到推行精益生产和践行精益管理的重要意义,认识到精益生产和精益管理的推行是时代发展的必然趋势,认识到实现精益管理任重道远,必须持之以恒。

4.2 结合实际制定方案,形成长效机制

没有规矩不成方圆,立规立矩,完善制度,规范实施是推进工作开展的先决条件。结合自身实际,重新修订作业指导书和部门管理文件,制定设备维护管理实施预案等精益管理的实施方案,并汇集形成管理手册,采用周绩效考核、月度绩效考核、专项考核以及综合考核等相结合的方法实施。

同时还采取完善预算管理、实施全面风险控制、实行全员绩效考核、加强质量和过程管理等措施,完善市场管理制度体系,打造目标清晰、流程规范、措施落地的精益管理体系和精益管理模式,让企业能拥有一套现实可行的精益管理制度,真正建立起精益管理的长效机制。当每一位干部职工都能做到言必称精益,用精益管理的标准指导和衡量自己的每一项工作,有序推进精益生产,践行精益管理,此时才可以认为精益文化这颗种子在企业这片沃土上已经长成参天大树。

4.3 稳步推进、循序渐进

作为一项系统工程,精益管理的体系宏大,涵盖诸多内容,全面铺开进入生产的每一个环节是有难度的。面对这种状况,应遵循稳步推进和循序渐进的原则逐步深入,积极运用在一线员工中评选“明星员工”和积极走访兄弟单位观摩交流等方法,激励各部门各层级的员工形成学习标兵、争当典型的良好氛围,开展六S专项整治活动,保障安全生产的实施,全面整理和清扫现场的工具、物料以及设备,产品合格率大幅上升;实施对工作区域精细划分,极大改善了员工的作业环境,有效提升了员工的工作水平和素养。

4.4 发动全员参与,开展各种特色活动,营造良好文化氛围

人人都需要加强学习和实践精益管理和精益管理文化,在此意义上,精益管理是全员工程,精益管理文化更是全员文化。鉴于此,通过发动全员积极参与,开展各种特色活动,形成浓厚的精益管理文化氛围,评选出工序最优、人均效率最高的精益生产线,先后打造出了精益工作区和精益班组等,以过硬的产品质量和良好的社会服务打造无可替代的品牌形象,形成精益营销模式。开展规范工作程序、提高操作水平、提升职业素养的活动,安全生产常抓不懈,注重员工安全教育培训和全员素质提升,实现近二十年的稳健安全生产运行,促进了精益管理文化的深化。积极开展创建持续拓展新项目,近些年持续开发十几项跨行业的新项目,获得了领导的好评,企业内形成了人人精益的强大气场和精彩格局。

结束语

总之,精益生产方式在组织生产运作中有着不可替代的优势。只有当精益理念和企业文化融合起来,当精益思想深入企业每一位员工的心中,精益理念牢牢根植于企业这片沃土中,才能可谓真正形成精益企业文化,实现精益转型。

参考文献

- [1]王旭东,孙科柳.企业文化落地:路径、方法与标杆实践[M].电子工业出版社 2020:11.
- [2]美|曼恩著,马常松,田志宇,何华译.精益企业文化[M].中国财政经济出版社,2010:21.
- [3]美|乔治·科尼赛克.企业精益转型的领导之道[M].机械工业出版社,2016.
- [4]何建湘.企业文化建设实务[M].中国人民大学出版社,2019.
- [5]埃德加·沙因.企业文化生存与变革指南[M].浙江人民出版社,2017.

作者简介:谢芳(1976-),女,内蒙古人,硕士,高级经济师,法证中心销售部副主任,研究方向:精益生产和企业的精益化管理。