

美国管理协会·斯米克管理丛书

amacc



主编·汪 熙 李慈雄

适时管理与入

[美]沙琳·亚黛尔—希莱 著

郭镜明 郭宇峰 译 周仲良 校

CD512.1

丛书策划者
美国管理协会
斯米克集团
上海工商学院
上海人民出版社

上海人民出版社

(沪)新登字 101 号

责 任 编 辑	苏贻鸣
特 约 编 辑	杨承紘
封 面 装 帧	甘晓培
编辑、出版总策划	朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

主编 汪 熙 李慈雄

适时管理与人

[美] 沙琳·亚黛尔-希莱 著

郭镜明 郭宇峰 译

周仲良 校

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 常熟新华印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 12.125 插页 2 字数 256,000

1995 年 11 月第 1 版 1996 年 1 月第 2 次印刷

印数 5,001—10,000

ISBN7-208-02094-9/F·458

定价 18.20 元

The Human Side of Just-In-Time
by Charlene B. Adair - Heeley.

Copyright (c) 1991 Rath and Strong, Inc.
Original English - language edition published
by AMACOM, a division of the American
Management Association, New York. All
rights reserved.

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。版权所有，未经授权，不得翻印、转载。

主 编 前 言

这一套丛书是在美国管理学会(American Management Association)出版的一系列自学丛书的基础上,加以挑选,翻译而成的。美国管理学会简称“AMA”,是美国也是世界最大的一个企业管理的教育、培训和出版机构。它在世界各地拥有7万多会员(大多是全球著名企业的高层负责人),在美国各大城市设有9个分支机构,在欧洲、加拿大和墨西哥都有海外培训中心。近年来,又将活动延伸到东南亚、日本和中国。它经常在世界各地举办高层次的管理科学研讨会。AMA的一项重要活动是组织有成就的企业家和学有专长的学者编写各种类型的企业管理书籍加以出版。它有自己的出版机构——“阿玛康姆”(AMACOM)。近年来已出版这类书籍200余种,这些出版物的特点是:第一,各书的作者都是企业家或学者,或是二者兼而有之,他们本身就是实践和理论的结合体,因此都能言之有物,切中要害。第二,这些书的选题和内容都反映和介绍了当代管理科学的最新发展和成就,因此深受企业界的欢迎,有的书被奉为圭臬,再版多次,历久不衰。第三,因为是自学丛书性质,内容深入浅出并附有图表、统计、问答和测

试题,便于读者理解和吸收。

在我国经济改革方兴未艾,市场经济城乡崛起之际,我们觉得,当前一个最迫切的任务是,让投身于这一崭新事业的公私企业家们能接触和掌握世界上最新的和行之有效的管理知识。通过思想更新,把他们自己装备起来,在激烈的市场竞争中取胜。当然,我们也想到那些正在学习或即将从事企业经营的年轻人。AMA 提供的知识,具有很大的启迪性和规范性,可以作为人们别具一格的自学教材。

正是出于这样的愿望,我们在与 AMA 总裁和他们的负责人接触之际,有机会阅览了他们大部分的出版物并在此基础上,组织了专家认真评选,从中选出了当前我国最需要的,值得参考的 10 本书。接着,我们就组织了一批学者进行翻译和校订,并为每一本书写了内容简介。经过集体的努力,终于完成了这一套覆盖面比较广的管理丛书。由于每本原著写作的风格不同,所涉及的内容各异,我们虽尽量保证翻译质量,但疏漏之处在所难免,我们诚恳地欢迎读者的批评与建议,以便再版时得以改正。

在本丛书出版之际,我们要感谢美国 AMA 和 AMA-COM 的合作,按法律程序顺利地解决了版权转移问题。我们还要感谢上海工商学院孙丕晋副院长以及复旦大学、上海财经大学、上海大学商学院和上海工商学院的李葆坤、王明初、章汝荣、舒子唐、罗茂生、夏善晨教授及斯米克集团的丘宝华先生等所组成的专家组从大批原著中认真挑选了应该译为中文的好书。参与翻译和校订的学者们都在规定的期限内交稿,他们严肃的工作态度和不辞辛劳的投入,对本丛书倾注了不少心血,支撑了它的成长。最后,我们要特别感谢上海人民出

出版社的朱金元先生,他的卓识远见和高效率的编辑组织能力,保证了这套书的及时出版。

成套地介绍西方企业管理的理论和实际经验,对我们来说还是一个尝试,我们相信这样做,对经济改革是一件有意义的实事。我们谨以此奉献给那些敢于投入经济改革,开拓跨世纪伟业的人们,祝他们成功!

汪 熙

复旦大学教授,博士生导师

上海工商学院院长

李慈雄

斯坦福大学管理学博士

斯米克集团总裁

1995年8月,上海

献给隆达

你的力量，才智、
创造力和爱赐予我灵感。

献给达伦

你充实的生活，
对自然和音乐的陶醉，
对我的爱提醒我
“停下脚步，闻一闻玫瑰的芳香。”

献给查尔斯和埃劳依萨·勃拉斯

你们的爱，价值观和对我的信任
使我充满了自信。

序

我们自视为 90 年代的企业管理者。对适时管理 (Just-In-Time, JIT)^① 我们早有所闻。据我们所知, 工商院校开设了这门课程, 管理杂志刊文对它进行介绍, 研讨会上也不时提及这个名词。有些公司已采用了适时管理的方法, 似乎还获得了令人惊讶的成效。

然而, 对我们中的多数人来说, JIT 至今还是一个模糊的概念。传统的生产线管理方式是废弃了; 使人在心理上感到无后顾之忧的原材料充裕库存是取消了; 制造半成品的装配线是拆除了; 第一线的工人可以自己开会解决生产中的问题,

① Just-In-Time, 简称JIT, 有时译作“准时生产制”或“适时管理”, 原是日本丰田汽车公司推行的一种生产管理制度。这种制度的要点是: 生产线的各道工序只在必要的时候, 按必要的数量, 生产必要的产品, 从而达到尽量减少在制品库存、提高效率、降低成本的目的。作者按照自己的经验和理解, 在本书中对这种制度作了新的阐述, 把它扩展成为运用于各类企业(包括非生产性企业)、企业内部各个部门(包括各类非生产性部门)的一种全面的企业管理制度。译者认为, 就本书的内容而言, 把“Just-In-Time”译作“适时管理”为宜。考虑到行文的方便, 译文许多地方采用了这一术语的英文简称“JIT”(译者注)。

生产线出现故障时,不必等待最高管理层没完没了的审核研究,生产线即可关闭,工程技术人员必须立即作出反应。

但这样做,有时也会产生很多负面效应:管理权威旁落!生产成本上升!生产效率下降!混乱局面产生!

1987年,当我本人试图把JIT引进公司管理的时候,就面临着这样的局面。试验结果公诸于众后,我自己也心存疑虑和保留。但我同时又决心把JIT的优越性引进我的公司,我相信我们有能力使试验成功。当然,成功要有前提,这就是公司内部要有一个信念坚定的倡导者,并有一个脚踏实地、实事求是和随时可提供帮助的顾问的支持。

我们及时聘用了沙琳·亚黛尔-希莱作为公司顾问。她来到公司,带来了写进本书中的有关如何实施JIT的简洁明了的知识。这些知识不仅关系到JIT的技术细节,而且关系到怎样变革企业文化和怎样激发员工实施JIT的热情和决心。如同沙琳在本书中所做的那样,她通过试点向我们展示了,JIT是一种企业管理的哲学,这种哲学完全符合于我们企业的整体目标和承担的各种责任:高效的工作,完善和优质的产品,上佳的顾客服务,雇员的参与以及供应商的协作。

结果令人鼓舞。我们从一条装配线的为期6个月的试点开始,经过两年半的时间,发展到包括所有的生产和仓储过程、物资管理、相当规模的卖方参与,甚至包括了顾客服务和其他的行政职能。我们的公司在生产第一线有几百名雇员,他们或者从事大批量低技术的生产或者从事小批量高技术的生产,长期维持20%的年增长率,就在这样的公司里,我们做到了:

■ 生产场地减少10%。

- 基本消除了在制品库存。
- 减少了原材料库存。
- 提高满足订货的水平。
- 在连续长达11个月的时间内,生产线实现了无次品生产。
- 每千件售出产品所受理的质量申诉明显减少,表明产品的整体质量大为改进。
- 劳动生产率提高(以工时/件为单位)10%。
- 减少了生产线停产事故,缩短了停机时间,减少了返工现象。
- 加快了新产品的开发和生产。
- 提高了雇员对公司事务的参与率和对工作的满意率。
- 对重要供应商核发免检证书,让他们将物资直接运至生产场地,避免损失和延误。

所有这些结果均列表与基线数据加以比较,改进的百分比十分明显。实施 JIT 所节省的成本总额超过了同期实行的任何其他项目的收益,事实上,平均每年节省的费用是投入的七倍。

当我们完成了这个为期两年半的试验计划后, JIT 已经成为我们公司管理中的常规方法,原先实施的各种特别计划也被撤销了。

有些经理或行政主管由于对 JIT 缺乏充分理解,因而怀疑 JIT 对他们的公司未必适用,或者迟疑不决,不敢走出第一步,如果是这样,那么你必须读一读本书。沙琳·亚黛尔·希莱提供咨询的经历证明: JIT 适用于任何企业,不管其规模如

何,也不管是何种行业,即使是服务性行业也可。她的书将帮助你懂得如何去做。以往这类书往往写得艰涩费解,但沙琳的书却不同,她以简明扼要的语言,提供了必要的背景材料,使你能对实施 JIT 作出明智的决策。她的书将把你也许早已知晓的 JIT 的零星知识形成一个整体,帮助你从哲学和方法论的角度完整地理解 JIT,并告诉你 JIT 将如何适用于改进公司的其他管理职能,实现公司的各项管理目标。

阅读本书将促使你下决心实施 JIT。这对保持公司竞争的锋芒,不断改进顾客服务,为员工创造出一种既使人满意又催人奋发的工作环境,都有难以估量的作用。本公司已经做到了,贵公司也一定能做到。

布鲁斯·A·墨莱

(范列赖勃有限公司手术器械部业务经理、高级副总裁)

前 言

《适时管理与人》一书是为当今企业界面向实际管理工作的经理们写的。我在书中引用亲身经历积累的档案材料,第一次将如何通过群众性参与适时管理(JIT)、争取企业持久成功的过程,一步一步地展示给大家。适时管理倡导一种不断改进工作的企业文化,通过百分之百的雇员百分之百地参与,人人主动地发现问题和解决问题,并采取积极的改进措施,向一切形式的浪费开战,目标是实现百分之百的产品优质。

公司要在激烈的市场竞争中生存下去,就必须实行改革。通过实施适时管理的原则和方法,公司就能满足市场的需要,实现更好的产品质量、更优的销售服务、更灵活的生产方式以及更低的生产成本。你从本书中将能学到如何去开发公司里那常常得不到开发的资源——全体雇员,这是通过JIT使公司获得持久、高度的竞争能力的唯一途径。单纯采用一套新的生产技术只能获得短期成功;而为了获得长期成功,必须变革工作方式和企业文化,使公司每个员工都努力地不断提高自己,不做任何形式的废工,在百分之百的时间里获取百分之百的产品优质。

当你采用本书介绍的方法,遵循本书指出的步骤去变革公司的文化时,你将在公司里发现出乎意料的巨大进步。你还将看到,本书介绍的方法和原则不仅适用于生产型企业,他们在非生产性领域和服务性公司里也是非常有效的。

本书讨论的 JIT 实施步骤和各种方法将帮助你回答下列问题:

1. 应该如何开始实施 JIT?
2. 在你这个行业里, JIT 是如何发挥作用的?
3. 如何选定实施项目及确定各项目的优先次序?
4. 谁应该参与实施 JIT?
5. 公司何时可以开始实施 JIT?
6. 应该从公司的什么部门开始实施 JIT?
7. 费用如何? 收益如何?
8. 当实施 JIT 取得初步成功后,怎样才能保持前进的势头?

实施 JIT 的这种做法经过了检验,并证实有效。在实施 JIT 的每个步骤上,人是关键。本书将企业各级员工的参与程度作为衡量实施 JIT 好坏的一个标志,说明如何通过员工的广泛参与去建设新的企业文化,激发员工的责任性,使 JIT 的管理方法真正运作起来。员工是开启企业未来成功之门的钥匙,也很可能是企业继续生存的关键因素。为此,研读一下本书,迅速行动起来。当你成为企业改革的催化剂时,好运就会降临。成功离不开不懈的毅力和艰苦的奋斗,然而,能够看到自己的努力结出硕果,还有什么回报比这更有价值的呢?积本人之经验,我深信这一点。

沙琳·B·亚黛尔-希莱

写于马萨诸塞州那罕特市

鸣 谢

本书的撰写渐近尾声。在这里我要感谢那么多对我的事业作出过帮助(这是我写作的基础),对本书的出版作出过帮助的人们。

我要特别感谢乔·肋特曼,他耐心地编辑了此书,并帮助我把自己的思想整理成文。我也要感谢赖斯和斯特朗出版社的工作人员,在他们的辛勤努力下,本书的文字和图表达到了很高的专业水平。

赖斯和斯特朗出版社的销售人员以及我的咨询公司的同事们无私地给我提供了帮助和支持,这使我喜出望外。

许多客户和我共同工作过,一起探讨如何解决公司面临的问题,他们对本书的帮助极大。在这里不可能一一列举他们的姓名,我只能提几个为本书提供了重要素材的客户的名字:阿格发计算机图文公司的埃德·科斯塔和代夫;范列赖勃公司的布鲁斯·麦雷和代夫·库恩;费泽医院用品集团公司的查尔斯·福克曼;通用电气公司的兰·斯吐塞尔;赫奇逊技术公司的魏恩·福特纳和托马斯和贝茨公司的瓦利·帕蒂逊。

从惠普公司的渥列佛·惠特的同人肯麦克奎尔, 代夫·布克, 汉克·格里恩费尔特, 瓦伦·达累斯和杰夫·丢尔那里我也有机会学习、提高并实现了重要的思想转折。特别要感谢唐·库蒂斯, 他是一位能干的领导, 而且真正关心员工。我也要感谢莱迪·赫夫纳, 他具备杰出的战略眼光, 从前在惠普公司工作, 现在就职于耐克斯特(NEXT)公司。

我要感谢所有对本书作出过贡献的人们, 特别是许多公司里的所有的班组成员, 他们都是真正的实干家。

我祝愿你们每一个人都不断取得进步, 在当今竞争激烈的市场上获得更大的成功。

目 录

主编前言

序 1

前言 1

鸣谢 1

第一章 实施 JIT, 磨砺并保持企业竞争的锋芒 1

第二章 开拓企业资源, 成功实施 JIT 29

第三章 建立班组, 充分开发公司的潜在资源
——全体员工 50

第四章 把质量管理转变为全面质量管理 80

第五章 鼓点法: 均衡利用生产能力, 实现与顾客
需求的同步化 105

第六章 在生产过程中建立均匀、平衡、能自我
调节的产品流 126

第七章 成功实施需求拉动的四个步骤 152

第八章 减少库存: 成功实施 JIT 和全面质量管理
的成果 167

第九章 减少设备的调整和准备时间, 实行全面