

The Research of Staff Management Based on Lean Production

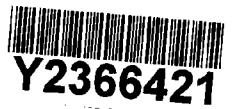
A Dissertation Submitted to
Southeast University
For the Professional Degree of MBA

BY
Li Xing

Supervised by
Prof. Li Qinghua

School of Economics and Management
Southeast University

November 2012



东南大学学位论文独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得东南大学或其它教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

研究生签名： 李兴 日期： 2013.1.3

东南大学学位论文使用授权声明

东南大学、中国科学技术信息研究所、国家图书馆有权保留本人所送交学位论文的复印件和电子文档，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文。本人电子文档的内容和纸质论文的内容相一致。除在保密期内的保密论文外，允许论文被查阅和借阅，可以公布（包括刊登）论文的全部或部分内容。论文的公布（包括刊登）授权东南大学研究生院办理。

研究生签名： 李兴 导师签名： 李兴 日期： 2013.1.3

基于精益生产的员工管理研究

研究生：李兴

导师：李庆华

东南大学

摘要

在全球经济一体化的环境下，如何适应市场的变化，提高企业的竞争力，满足顾客的多样化需求，是每个企业必须面对的问题，在企业竞争的过程中，企业的核心竞争力——质量和成本的控制力以及企业创新变革的能力显得尤为重要，而精益生产为这种竞争力的提高提供了一种很好的生产方式，在这种生产方式中，人的素质和能力是推行这种生产方式的基础，精益生产技术体系和精益生产管理体系作为精益生产方式的两个方面，共同为精益生产方式在企业的运作提供条件，而精益生产下的员工管理作为精益生产管理体系的组成因素之一，为企业推行精益生产提供了人力资源支持。为企业实现精益生产的目标，实现高绩效以满足市场和顾客的需要提供了保证。员工管理即以员工个人为对象的人力资源管理，基于精益生产的员工管理专门研究精益企业和人——员工相关的问题，本文致力于精益生产方式下的员工管理研究。

本文通过研究精益生产方式下的员工管理的相关资料，从员工技能、员工思想、团队建设，组织建设四个层面总结了员工管理存在的问题与原因，根据相关人力资源和组织行为学的理论，并借鉴丰田公司已有的做法提出了改进的对策，提出了精益生产员工管理模型用以解决企业在实行精益生产时员工管理遇到的问题。分为这四个层面是为了分别从微观、中观、宏观对企业推行精益生产时员工管理出现的问题进行研究，研究的目的在于找出优化精益生产方式下员工管理的途径，从而有效配置资源，为我国企业顺利推行精益生产方式提供人力资源支持，从而增强企业核心竞争力，为我国企业提高员工管理水平提供方法借鉴。

本文研究的核心问题是如何通过改进精益生产方式下员工管理的各种方法，达到有效激励员工、调动员工干劲、实现精益生产的目标。本文通过搜集精益生产方式下员工管理的相关资料，研究了我国企业当前在推行精益生产方式时员工管理方面的现状和问题，总结了资料中的相关对策，并分析对策的可用之处与不足之处，然后借鉴相关理论和丰田公司的现有方法，提出自己的对策，得出研究结论：国内企业可以通过相关措施，从员工技能、员工思想、团队建设、组织建设四个方面优化员工管理，培养具有精益生产技能和理念的优秀员工群体。本文的相关研究可以帮助企业顺利推行精益生产方式，从而突破企业的管理瓶颈，提高企业的核心竞争力。

关键词：精益生产 员工管理 个体 团队 组织

The Research of Staff Management Based on Lean Production

Graduate: Li Xing

Supervisor: Li Qinghua

Southeast University

ABSTRACT

Under the circumstances of economic globalization, each enterprise has to face the problems of how to adapt to the changes of the market, how to improve its competitiveness and how to meet the needs of customers. In the process of competition, it is essential for each enterprise to improve its core competitiveness – control force of quality and cost, and the innovation ability, whereas lean production provides a good way for the improving core competitiveness. In the mode of lean production, quality and capacity of people are the foundation for the implementation of lean production, in which technology system and management system are two important aspects and both of them provide the conditions for the operation of lean production in enterprises. As one of the important factors of lean production, staff management provides the support for human resources, and guarantees the realization of lean production goals, and the high performance of businesses to meet the needs of the markets and customers. Staff management is human resource management based on individual employees which specializes in enterprises and staff related issues.

This thesis is committed to the research on staff management of lean production. It studies the problems and causes of staff management from four aspects—employee's thoughts, employee's skills, team construction and organization construction. It provides solutions for the improvement on the basis of on human resources and organizational behavior theories and draw lessons from existing leaning methods of Toyota Company. It also puts forward the management model to solve the problems in staff management of lean production. The four aspects of the thesis aim to research on the problems in staff management of lean production from micro, meso and macro levels of the enterprise. The purpose of the study is to find

methods for lean production enterprises to improve staff management ability to allocate resources efficiently, and to provide human resources support for Chinese enterprises to successfully implement lean production, so as to improve enterprise's core competitiveness, and to provide a way for Chinese enterprises to improve staff management level.

The core issue of this study is how to motivate employees effectively through various methods of improving staff management in lean production. This thesis clarifies the current situation and problems in staff management of lean production by searching, studying and analyzing related materials of staff management in lean production. It summarizes the related countermeasures in the materials, analyzes the advantages and disadvantages of countermeasures, and puts forward countermeasures by learn theory and existing methods of Toyota Company. Domestic enterprises can develop countermeasures by optimizing from the four aspects: employee's thoughts, employee's skills, team construction and organization construction to cultivate outstanding group of employees with lean manufacturing concepts and skills. The research of this thesis can help enterprises implement lean production to break through the bottleneck of enterprise management and improve the core competitiveness of enterprises.

Keywords: Lean production staff management individual team organization

目 录

摘 要	I
ABSTRACT	II
第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景与问题的提出	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 问题的提出	2
1.2 研究目的和意义	2
1.2.1 研究目的	2
1.2.2 研究意义	3
1.3 研究内容与方法	4
1.3.1 研究内容	4
1.3.2 研究方法	4
1.4 研究特色与创新点	4
1.4.1 研究特色	4
1.4.2 创新点	5
1.5 论文写作思路与框架	5
1.6 本章小结	7
第 2 章 研究现状述评	8
2.1 精益生产的概念与研究现状	8
2.1.1 精益生产方式的概念	8
2.1.2 精益生产方式的演进	8
2.1.3 精益生产方式的体系	9
2.1.4 精益生产方式研究现状	12
2.2 员工管理的概念和研究现状	13
2.2.1 员工管理的概念	13
2.2.2 人力资源管理的相关理论	13
2.2.3 组织行为学的相关理论	16
2.3 精益生产方式下员工管理的概念和研究现状	22
2.3.1 精益生产方式下员工管理的概念	22
2.3.2 精益生产方式下员工的特点	23
2.3.3 精益生产方式下的员工管理研究现状	23
2.4 丰田公司精益生产下员工管理现状	26
2.5 本章小结	30
第 3 章 我国企业精益生产方式下员工管理：现状与问题	31
3.1 我国企业精益生产方式下员工管理现状	31
3.2 我国企业精益生产方式下员工技能培养存在问题分析	33

3.3 我国企业精益生产方式下员工思想培养存在问题分析	35
3.4 我国企业精益生产方式下团队建设存在问题分析	37
3.5 我国企业精益生产方式下组织建设存在问题分析	40
3.6 本章小结	43
第4章 我国企业精益生产方式下员工管理对策	44
4.1 精益生产方式下员工管理对策分析与员工管理模型	44
4.2 精益生产方式下员工技能培养对策	48
4.3 精益生产方式下员工思想培养对策	51
4.4 精益生产方式下团队建设对策	53
4.5 精益生产方式下组织建设对策	54
4.6 本章小结	57
第5章 总结与展望	58
5.1 主要研究结论	58
5.2 未来研究展望	59
致 谢	60
参考文献	61
作者在学期间发表的论文	63

第1章 绪论

本章将基于精益生产方式下员工管理的实践和理论背景，提出研究问题，以明确研究意义和目的，然后对研究内容进行分解，依此具体设计研究方法，最后指出了本文的研究特色和可能创新点。

1.1 研究背景与问题的提出

1.1.1 研究背景

(1) 中国企业面临的国际化竞争日益激烈

随着世界经济一体化趋势的不断发展，中国市场融入世界经济舞台的程度不断加大，中国企业面临的竞争也日趋激烈。跨国公司不断进入中国市场，采用各种策略来扩大市场份额，同时，中国企业也在实行“走出去战略”，到其他国家去寻找新的市场。因此，采用科学的管理方法缩短产品的开发周期、生产周期，合理利用资源，努力降低成本，是中国制造企业在激烈的国际竞争中取胜的重要手段。制造业是我国国民经济的主要支柱产业，但是由于国内全面推行市场经济的时间还不长，管理模式落后，资源浪费严重，生产效率低下的情况还普遍存在。在这种情况下，要想彻底摆脱困境，中国企业很有必要学习和引进国外先进的生产方式，对精益生产方式体系的应用研究正是基于这种背景之上进行的。

(2) 制造业是国家的经济支柱，但我国制造业竞争力依然较低

根据 2011 国家统计局公报，我国 2011 第二产业增加值比重为 46.8%。所以目前制造业还是我国经济的支柱产业，我国东部沿海这些发达地区处在工业化中后期，而中西部则尚在工业化起步阶段，正应当是制造业大力发展的时期，但我国的制造业大都处于价值链的低端环节。宏基集团施振荣先生在他的微笑曲线理论中认为研发、设计、品牌、采购、物流、渠道附加价值高，利润空间大，而处在曲线中间弧底位置的加工、组装、制造等，技术含量不高，附加价值低，利润微薄。但这样的理论在日本却不被认同，日本 2005 年 6 月发表《2004 年度制造业白皮书》的报告，在对 400 家左右制造业企业进行调查时，提出在研发、设计、试制、制造、组装、销售、售后服务等业务阶段中，“哪一个阶段的利润率最高”的问题，得到的结果认为“制造、组装”利润率最高的企业占 80%以上。中国制造业处在曲线弧底的原因主要有：技术落后、低端产业链、管理水平落后。使得“制造”应有的利润远没有被体现出来。例如汽车行业，一直被视为一个国家是否强大的标志之一，每个经济强国都有着强大的汽车工业，如日本、美国、德国等，表 1-1 是 2012 年汽车行业的部分世界 500 强企业，从表中我们可以看出我国汽车行业与世界先进水平的差距，其中丰田汽车公司的生产虽然在 2011 年受到日本地震和海啸的不可抗力的影响，但 2012 年其营业收入还处在世界 500 强第 10 位。

表 1-1 2012 财富世界 500 强中国汽车企业和世界汽车企业比较

公司	丰田汽车	通用汽车	戴姆勒股份	上海汽车集团	东风汽车	中国一汽集团
世界 500 强排名	10	19	21	130	142	165
营业收入 (百万美元)	235364.0	150276.0	148138.8	67254.8	62910.8	57002.9
利润 (百万美元)	3591.3	9190.0	7879.7	3217.9	1321.1	2297.4

资料来源：根据《财富》中文版（2012）2012 世界 500 强排行榜整理得到

（3）中国企业在推行精益生产时面临很多阻碍

在今后相当长时间内，中国企业的比较优势在于成本，因为中国还缺乏核心技术，而要保持和强化成本优势，必须推行精益生产方式，因为精益生产方式的特点之一在于能够以较短的时间和成本生产出多品种高质量的产品，所以中国企业需要引进精益生产方式来提高成本竞争力，但通常中国企业推行精益生产时会误以为看板拉动、JIT 就是精益生产，如此的误解往往导致了徒劳无功的后果，造成企业精益生产执行一段时间后就很难执行下去，改善效果往往只见于最初阶段，很多公司虽然学习甚至直接接受丰田公司的指导，但这些公司并未能真正成为精益生产公司，从精益管理中学到的东西并未普及或扩大到其他欠缺效率的生产线与部门。在推行精益生产时面临的阻碍有：员工的技能和思想尚未达到精益生产的要求；企业员工在工作中往往缺乏团队意识；企业中并未形成积极改善的氛围，员工并未了解精益生产方式背后的文化支持。（王建罡，2008）。

1.1.2 问题的提出

中国企业面临着国际化的挑战，全球化商业竞争越来越激烈，而中国企业的管理水平与国外比还有很大差距的背景，精益生产方式是一种很好的提高企业竞争力生产方式。但是，精益生产方式需要高素质的人才作为支撑，因此，如何管理好员工，提高员工的技能，培养出更多的人才，可以说关系到精益企业的整体发展，是精益企业最迫切需要解决的问题之一。事实上，很多实行精益生产的企业，往往到了一定程度就改善不下去，始终不能达到精益的境界，究其原因，员工的素质尚不能达到精益生产的要求。

人是精益生产的核心。人自始至终在精益生产中都起着决定性作用。精益生产效益据统计有 40%来自人员管理。如何调动员工的工作积极性，使他们能协力工作是精益生产的基础。很多企业在实施精益变革时经常忽视一个重要的因素——员工（牛占文，2012）。

因此，本文研究的核心问题是如何通过改进精益生产方式下员工管理的各种方法，达到有效激励员工、调动员工干劲、实现精益生产的目标。本文将通过研究总结相关材料，弄清国内企业目前在员工管理方面存在的问题，利用已有的理论去分析这些问题，借鉴丰田公司的成功做法得出如何改善员工管理的方法，为我国推行精益生产的企业突破管理瓶颈，获得竞争优势提供帮助。

1.2 研究目的和意义

1.2.1 研究目的

中国制造企业与国际企业的差距很大，虽然有着劳动力的成本优势，但是生产效率和管理水平不高。从日本制造业的崛起可以看出，通过精益生产方式的实施来提高效率、降低成本是可行的，在过去十来年的时间里，很多国内企业也尝试着引进精益生产方式，

但成功的国内企业很少。多数企业学习“丰田模式”的精益之旅并非一帆风顺。正如《改变世界的机器》的作者詹姆斯·P·沃麦克所说：“从整个制造业来看，真正成功转型为一个精益企业的公司，除了丰田外几乎找不到。究其原因，主要是管理层对精益缺乏足够的认识，没有下定决心从长远利益采取行动。”企业管理者缺乏足够的认识是因为他们将“丰田模式”当作工具来使用，却没有在企业的理念、文化上下功夫，导致人们在工业时代的思维（以物为中心的思维）和管理模式（强调命令控制的管理）下推行精益生产方式和精益工具，无法形成向精益转型的管理支持架构和文化环境。

而事实上，存在于员工的思想中以往的工作方法和思路是推行变革的重要阻力，如何将精益生产的思想让员工接受并自觉运用于工作中，如何在企业中形成持续改善创新的文化是问题的关键，所以本论文希望通过研究国内企业在推行精益生产方式时在员工管理方面遇到的问题，借助相关理论并结合丰田公司已有的做法，得出有益于国内企业改进精益生产方式下员工管理的对策，为我国企业顺利推行和改进生产方式提供帮助。

1.2.2 研究意义

人是精益生产方式中的关键因素，作为制造企业主体的员工及其管理的差异是决定制造企业能否将精益生产方式贯彻下去的关键因素。而中国制造业由于各种原因，员工本身素质不高再加上缺乏一套企业人力资源管理的有效措施，在这样的人力资源基础上建立起来的精益生产体系，它的根基是不稳的，随时会产生危机。企业如果不能真正认识到这种危害性，虽然引进了先进的设备、先进的技术，可是不进行相应的人力资源建设，那么振兴制造业的口号仍然是一句空话。我国制造业必须首先建立起行之有效的、科学系统的人力资源管理系统，以确保能够调动员工的积极性，增强员工的自觉性，激发员工的创造力，以促使战略目标的实现。

目前我国学者较少从人力资源管理的角度来研究精益生产方式的推广问题。因此，从员工管理的角度总结我国推广精益生产方式的经验和教训，研究推广精益生产方式与员工管理、团队建设、组织建设的协调机制，为我国企业有效地推广精益生产方式提供理论指导，这将具有一定的学术价值和应用价值。本文研究的意义有：

（1）补充精益生产方式下员工管理体系研究

已有的研究中针对精益生产方式的技术手法介绍多，但对支持技术体系有效运转的员工管理体系的研究少。有很多技术方法导入成功的案例，在当时也取得了相当大的成果，但时间一长就会出现反复，退回原状，原因就是精益生产方式的体系没有被员工真正接受，所以我们需要研究如何真正在员工思想中导入精益生产方式，如何使精益成为员工的自觉意识。

（2）补充精益生产方式下员工管理的团队建设、组织建设研究

以往研究精益生产方式下员工管理的理论，往往是从员工个人甄选、培养、激励的角度来研究，事实上，团队合作以及组织制度和文化的提高对于员工工作效率的提高同样有很大作用，优秀的团队和组织为员工的培养提供了有利的氛围，本文将补充在精益生产方式下员工管理的团队建设，组织建设研究。

（3）补充针对我国企业精益生产方式下员工管理方面的研究

中国的管理理论界和企业界对精益生产方式的介绍比较多，而基于精益生产方式的员工管理研究少，那么针对我国企业精益生产方式下员工管理问题的研究就更少。本文通过搜集分析我国企业在推行精益生产方式时的资料，补充了我国企业精益生产方式下员工管理方面的研究。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

根据本文的研究目标，本文的研究内容主要有：

(1) 员工管理现状分析，通过现有资料总结了国内企业精益生产方式下的员工管理分别在个人、团队、组织方面的现状。

(2) 员工管理问题分析，研究国内企业精益生产方式下员工管理遇到的问题，对具体问题进行了分类，并总结了学者提出的对策。

(3) 员工管理对策分析，对学者提出的对策进行了分析，结合相关理论和丰田公司的方法提出了本文针对问题的解决对策，并对对策做了详细的说明。

1.3.2 研究方法

(1) 文献研究法

对国内外涉及精益生产方式和员工管理的近二十多年大量资料，进行搜集研究分析，重点研究在欧美及日本有影响的著作，搜集研究中国近二十多年来对精益生产方式在企业实践的研究。重点研究精益生产下有关员工管理方面的论文，从整体上把握国内企业精益生产方式下员工管理的现状与问题，为提出对策奠定良好的基础。

(2) 归纳研究法

本文通过研究相关资料，对精益生产方式下员工管理的问题和对策从不同方面进行了归纳总结，并且从不同方面进行了对策分析，并结合组织行为学和人力资源的相关理论提出自己的对策，为中国企业推行精益生产时的员工管理实践提供帮助。

1.4 研究特色与创新点

1.4.1 研究特色

(1) 将精益生产和员工管理结合

精益生产方式之所以能在日本丰田公司长盛不衰，靠的是精益思想在企业中早已成为一种长期理念。许多学者研究认为精益生产方式的实施是以人的技能和主观能动性为基础，员工的技术水平、价值观、企业理念、行为模式是保证精益生产方式实施效果的重要因素。在学习精益生产方式时需要先学其文化，文化的建立一定要结合实际，学习其原则，并通过不断地宣传、实践、强化，用这些原则指导平时的工作、学习，逐步形成行为习惯，建立起这种特有的文化。

在中国，精益思想若干具体的方法已为我国部分企业所熟悉。研究精益生产技术的也很多，但是，从员工管理的角度研究精益生产的还不多，以往的研究往往从技术角度分析，而从员工管理角度来研究的不多，日本和美国有关精益生产的著作中对员工管理部分也未系统叙述。

(2) 研究团队建设和组织建设对提高员工管理效果的作用

精益生产起源于日本，带有明显东方文化的特征，同时，精益生产方式又是基于福特大规模生产方式的基础上产生的，所以，这种生产方式即带有西方的严格制度化色彩，又具有东方文化强调组织利益的特点，因此在精益生产方式下进行员工管理时，团队建设、组织建设对于提高员工管理的效果可以发挥很大的作用，本文将研究如何通过这些途径来提高员工管理的效果。

1.4.2 创新点

本文研究的创新点在于以下方面：

(1) 将员工管理从宏观，中观，微观三个层次来进行研究，这三个层次员工管理即相互联系又存在区别，从三个层次来研究员工管理存在的问题的原因并找到对策，可以更好的帮助企业找到存在的问题，更容易为企业提高员工管理水平提供方法和思路。

(2) 本文提出了基于精益生产的员工管理模型，模型是通过总结企业在实践中存在的问题，并根据相关理论和借鉴成功企业的做法提出的，对于我国企业在推进精益生产时的员工管理有一定的指导作用。

(3) 本文研究了学习型组织和精益组织之间的关系，并比较了两种组织的不同之处，通过分析学习型组织的特点和优势，提出了精益组织的未来发展方向，对于精益生产方式的进一步发展研究提供了新的视角。

1.5 论文写作思路与框架

精益生产下的员工管理体系指的是通过管理员工使人力资源能够和组织结构、生产体系相配合，形成人力资源管理体系从而和财务，生产，营销等体系一起为精益生产体系的运作提供支持。

通常企业在推行精益生产时。首先要做的是在与企业内学习和导入精益生产的技术体系，而作为员工个体，就是要掌握精益生产的必备技能，这是精益生产体系能在企业内有效运转的基础，所以我们首先要从培养员工的精益技能入手，分析企业在这方面工作中遇到的问题并借助相关理论提出解决方法。

我们还需要研究如何培养员工的精益思想，正如史蒂芬·柯维（2008）所说“所有事物都经过两次的创造先是在脑海里，其次才是实质的创造。个人、家庭、团队和组织在做任何计划时，均先拟出愿景和目标，并据此塑造未来，全心投注于自己最重视的原则、价值观、关系及目标之上。使命宣言是愿景的最高形式，主宰了所有其它的决定。领导工作的核心，就是在共有的使命，愿景和价值观之后，创造出一种文化”。精益思想是理念，也是使命和愿景，它认为企业永远需要不断改善，企业的精益管理是永无止境的，而事实上，员工的思想中旧的工作方法和思路是推行精益生产的重要阻力，所以，本文需要研究如何使员工真正接受精益思想，使精益成为员工思想中的自觉意识。

在现代企业中，团队合作日益成为提高员工能力的一个方法。同样，精益生产也特别强调团队合作的作用，很多人认为，团队合作可以达到1+1>2的效果，因此，学会合作已成为精益企业要求员工掌握的技能之一，可以认为：没有强大的个人，只有强大的团队。团队精神是企业度过危机的关键。所以，本文也要研究通过团队合作提高员工能力的方法。

员工作为个体处于组织当中，因此，精益企业组织的制度、结构、文化对员工的工作有着重要影响，所以，也需要从组织层面对精益企业进行分析。在精益企业要管理好员工，制度也具有根本性，长期性，稳定性的意义，因为制度能规范员工的责、权、利。所以，必须把员工管理的制度和人才培养、团队建设、组织建设结合起来，制定出严密、完备、有效管用的员工管理制度。同时，越来越多的企业认识到企业文化已经成为企业的核心竞争力之一，必须把企业的核心价值观贯穿于企业的日常管理中，从而为所有员工共享并对员工的行为形成规范，为员工的行动提供方向。另外，灵活精简的组织结构对于精益生产方式的展开也有作用，精益企业甚至需要对组织结构创新以提高企业的竞

争力来适应未来社会的变化。

因此, 本文将从员工精益技能培养, 精益思想培养, 团队建设优化, 组织建设优化 4 个方面来对精益生产中员工管理的问题进行分类, 并用现有的理论去研究并得出解决方法。

因此, 本文共分五章, 第一章阐述了本文的研究背景与问题、研究目的和意义, 研究的内容和方法。第二章介绍了相关基本概念和精益生产下员工管理已有的研究成果。并总结了丰田公司的成功做法。第三章通过研究精益生产下的员工管理在企业中的实际问题, 并总结和分析学者提出的对策及不足, 这一章是本文的重点。第四章总结出员工管理的模型, 并对模型进行了说明。第五章提出本文的主要结论、推广的可能性、研究的不足和以后研究的方向。

本文的结构如图 1-1 所示:

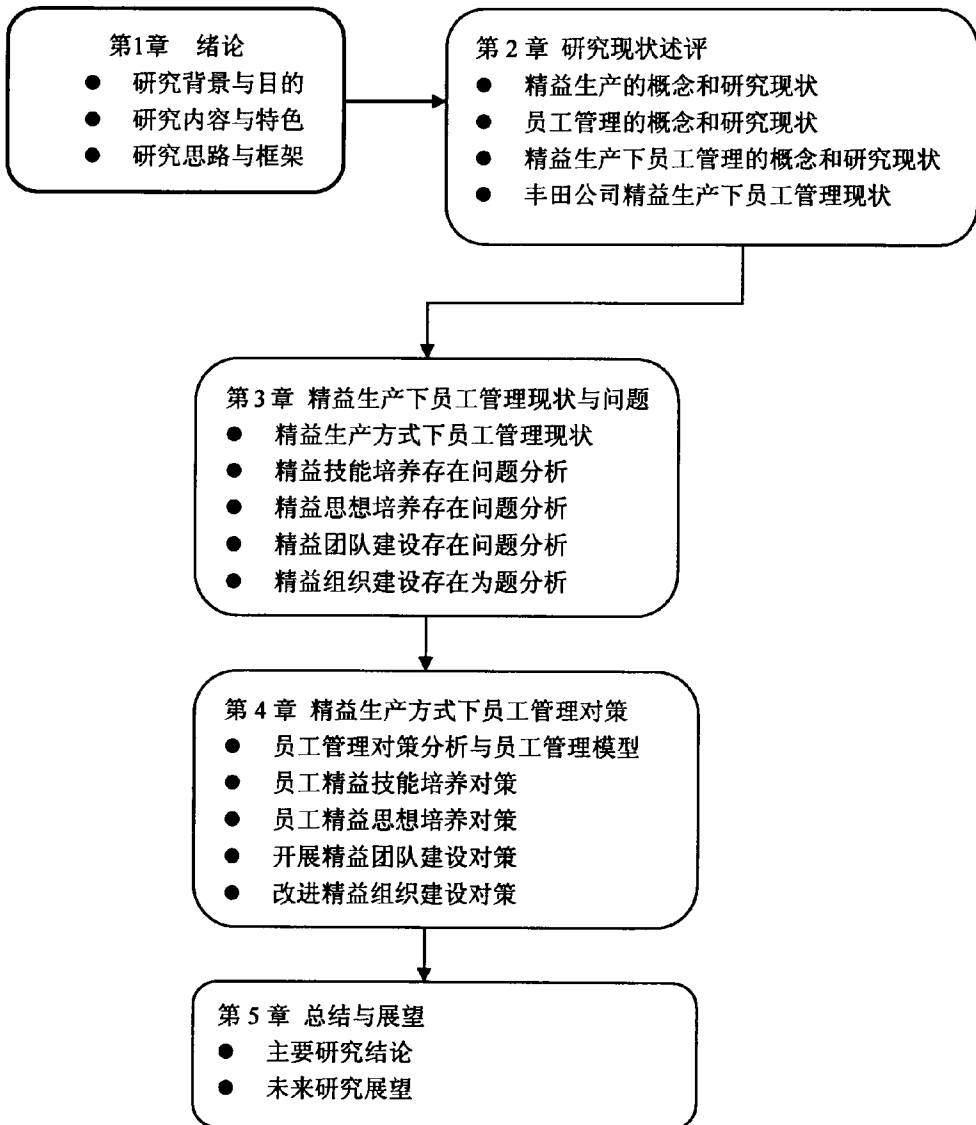


图 1-1 文章结构图

1.6 本章小结

本章节主要阐明了将精益生产作为研究课题的背景和意义,根据研究的需要提出三个主要问题。本文的研究总目标是:研究国内企业在推行精益生产方式时遇到的问题,结合丰田公司已有的做法,并借助相关理论得出有益于国内企业推行精益管理之对策。为保证研究的严谨性,本文将采用文献研究和归纳研究相结合的方法。后文的论述将围绕整个研究目标来进行。

第2章 研究现状述评

本章首先对精益生产、员工管理的概念和研究现状进行了回顾和综述。然后对精益生产下员工管理的概念、特点和已有研究成果进行了分析,最后,对丰田公司精益生产下员工管理的成功方法进行了总结。其中,员工管理的相关理论、精益生产下员工管理的研究成果是重点。

2.1 精益生产的概念与研究现状

2.1.1 精益生产方式的概念

精益生产(Lean-Production),又称精良生产,是美国麻省理工学院数位国际汽车计划组织(IMVP)的专家对日本丰田生产方式的赞誉之称。精,即少而精,不投入多余的生产要素,只是在适当的时间生产必要数量的市场急需产品。美国麻省理工学院(MIT)对精益生产的定义是:致力于在客户关系、产品设计、供应网络和工厂管理等各个方面全面消除浪费。其目标是以最少的人员、最低的库存、最短的时间,高效、经济地生产出高质量的产品,对顾客需求做出最迅速的响应。它的核心是:彻底消除无效劳动和浪费,不断降低成本,提高劳动生产率,无止境地改善企业生产方式,寻求生产和经营服务的尽善尽美。精益生产方式强调人的积极性,突出团队精神,全员参与,建立共同价值观,培养集体荣誉感。在生产管理上,它把销售看作是生产起点,做到生产与市场需要同步,实行多品种混流生产。

精益生产方式有两大支柱,即准时化和自动化。所谓准时化即根据需要安排生产,做到只在必要的时候,生产必要的品种,必要的数量,提供必要的服务,看板是实现准时化的主要工具。自动化则强调依靠现场管理,操作人员开动脑筋,自己动手搞改善,赋予机器以人的智慧,使设备带有出现异常时自动停止加工的装置,防止产生废品,提高劳动生产率。准时化是精益生产方式的基础,自动化是对生产准时化的实时质量保证(司澜,2006)。

2.1.2 精益生产方式的演进

人类社会生产力的发展总是遵循推陈出新的规律,新的生产方式都是从旧的生产方式演进发展而来,而精益生产正是丰田家族在学习了大规模生产方式后以丰田家族的价值观和理想为基础创建的,所以在研究精益生产之前,首先要了解生产方式发展的历史。企业生产方式就是企业资源的配置方式。企业资源就是生产要素或生产条件,所以生产方式又可以称之为生产要素配置方式。

回顾世界工业化的历程,到目前为止,大体可分为单件生产方式、大规模流水生产方式、精益生产方式三个阶段:(1)单件生产方式,从十七世纪初开始迅速发展,直到十八世纪蒸汽机的出现,基本形成以手工单件生产为主的工业原型,包括汽车在内的众多产品主要靠具有高度手工技艺的工匠一件一件地制作。世界第一辆四轮汽车诞生于1886年,在这以后的20多年里,汽车制造基本近于单件生产的原始状态。(2)大规模生产方式,1908年,亨利·福特设计了世界著名的“T”型汽车。为了提高劳动生产率,降低制造成本,对生产技术作了一系列的改进,并把他的这个革新制度称之为大规模流水生产。大规模流水生产方式明显的特征是通过标准化、大批量的生产方式,利用规模

经济理论, 不断降低生产成本、提高产品的生产效率。这种方式适应了美国当时的国情, 一举把汽车从少数富翁的奢侈品变成了大众化的交通工具, 美国汽车工业也由此迅速成长为美国的一大支柱产业, 大规模流水生产方式推动了汽车工业的起步达半个世纪以上, 最终几乎被北美和欧洲的每一个工业活动所采纳。在企业管理发展史上, 亨利·福特也被推崇为开创科学管理历史阶段的代表人物之一。(3) 精益生产方式, 第二次世界大战以后, 社会进入了一个市场需求向多样化发展的新阶段, 相应地要求工业生产向多品种、小批量的方向发展, 单品种、大批量的流水生产方式的弱点日渐明显。为了顺应时代的要求, 由日本丰田汽车公司首创的精益生产, 作为多品种、小批量混合生产条件下的高质量、低消耗的生产方式在实践中摸索、创造出来了。1950年春, 丰田汽车公司新一代领导人丰田英二对世界上最大而且效率最高的汽车制造厂福特公司进行了为期三个月的考察, 回国后与当时主管生产的大野耐一商量后得出结论, 战后的日本需要结合国情走出一条适合自己的道路。经过20多年的不懈努力, 他们把整套思想, 包括准时制, 自动化等在丰田的生产领域付诸实施, 终于在生产效率、产品质量、企业应变能力方面取得了卓越的成就。这种卓越性, 部分因为丰田闻名世界的工具及质量改进方法, 包括准时制、自动化、均衡化、改善、单件流等。日本的汽车企业在实行了精益生产方式之后, 用了20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。表2-1描述了精益生产方式相比较于其它生产方式的优点(聂小平, 2007)。

表2-1 三种生产方式的比较

项目	手工生产方式	大批量生产方式	精益生产方式
产品特点	完全按顾客要求	标准化、品种单一	品种多样化, 系列化
设备和工装	通用、灵活、便宜	专用、高效、昂贵	柔性高、效率高
作业分工与作业内容	粗略、丰富	细致、简单、重复	较粗略、多技能、丰富
对操作工人的要求	有较高的操作技能	不需要专业技能	多技能
库存水平	高	高	低
制造成本	高	低	更低
产品质量	低	高	更高
所适应的市场时代	极少量需求	物资缺乏、供不应求	买方市场

资料来源: 根据刘涛(2008)整理得到

2.1.3 精益生产方式的体系

精益生产是一个包含了多种制造技术和管理技术的综合体系。图2-1表示了精益生产的体系组成, 同时也表示除了该体系的目标以及实现各目标的方法。下面对精益生产的技术体系作简要的说明。

(1) 体系的核心

要实现“消除浪费、增加利润”这一基本目标, 就必须彻底杜绝过量生产以及由此而产生的在制品过量和人员过剩等各种浪费。精益生产审查生产特定产品的所有活动, 首先努力消除浪费降低成本, 然后使产品在整个流程中流动起来, 通过连续流动, 进一步消灭浪费, 优化流程, 并且流动越快, 所暴露出的浪费越多, 越有利于精简流程和降低成本。

如果生产系统具有足够的柔性, 能够适应市场需求的不断变化, 即在必要的时刻生

产必要数量的必要产品或零部件，创造出灵活地适应市场需求变化的生产系统。这种生产系统具有内在的动态自我完善机制，即在准时化生产的激发下，通过不断地缩小加工批量和减少在制品库存，使生产系统中的问题不断暴露，使生产系统得到不断完善，从而保证精益生产的顺利进行，公司整体性利润的不断提高。

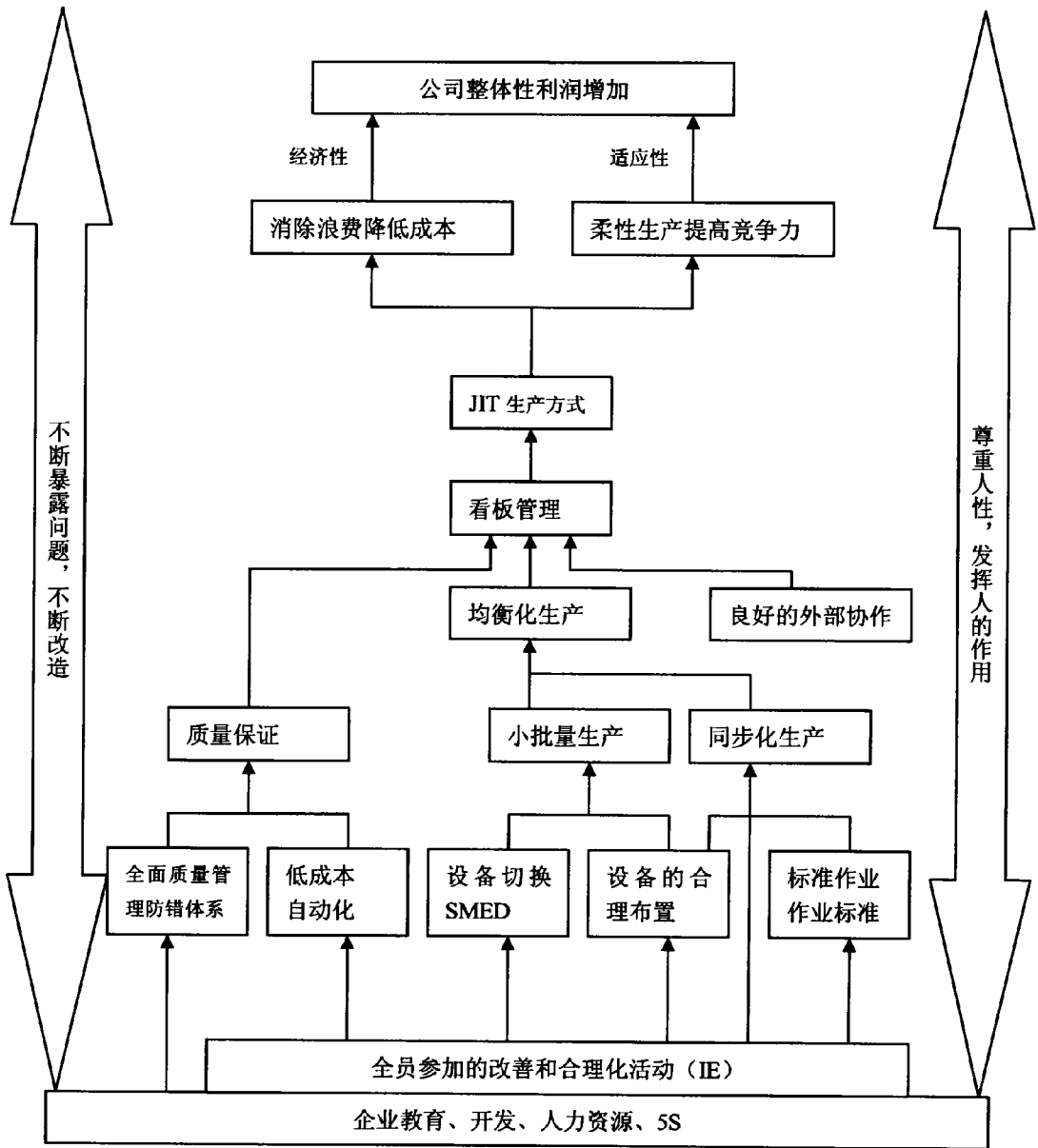


图 2-1 精益生产的技术体系

资料来源：根据魏大鹏（1998）整理得到

(2) 看板拉动式生产

看板是对生产过程中各工序生产活动进行控制的信息系统。精益生产以“逆向拉动

式”方式控制整个生产过程，即从生产终点开始，依次由后道工序向前工序“在必要的时刻领取必要数量的必要零部件”，而前道工序则“在必要的时刻生产必要数量的必要零部件”，以补充被后道工序领取走的零部件。看板可以在生产过程的工序之间周转，将相关的信息从生产过程的下游传递到上游，将独立的工序联结为整体。

(3) 均衡化生产

丰田的均衡化生产要求的是生产数量的均衡和产品种类的均衡，要防止在某一段时间内集中领取同一种零部件，以免造成前方工序的闲忙不均而引发生产混乱。丰田公司把均衡化生产作为生产适应市场需求变化的重要手段。通过均衡化生产，任何生产线都不大批量地制造单一产品。相反，各生产线必须每天同时生产多类型产品，以满足市场的需要。

(4) 设备的快速换装调整

丰田公司发明并采用的设备快速换装调整的方法是 SMED 法，即“10 分钟内整备法”。这种方法的关键就是把设备换装调整的所有作业划分为两大部分，即“外部换装调整作业”和“内部换装调整作业”，为了缩短换装调整时间，操作人员必须在设备运行中完成所有的“外部换装调整作业”，一旦设备停下来则应集中全力于“内部换装调整作业”。

(5) 设备的合理布置

设备的快速换装调整为满足后工序频繁领取零部件制品的生产要求和“多品种、小批量”的均衡化生产提供了重要的基础。生产工序的合理设计和生产设备的合理布置是实现小批量频繁运输和单件生产单件传送的另一个重要基础。丰田公司改变了传统的设备布置方式，采用了 U 型单元式布置方式，把功能不同的设备集中布置在一起组成小的加工单元。这种设备布置方式可以简化物流路线，减少运输成本。

(6) 多功能作业员

多技能作业员是指那些能够操作多种机床的生产作业工人。在 U 型生产单元内，由于多种机床紧凑地组合在一起，有利于生产单元内作业人员之间的相互协作。同时，生产作业工人能够方便地进行多种机床的操作，同时负责多道工序的作业，加快了物流速度。多技能作业员和组合 U 型生产线可以集中各工序的零星工时，提高劳动生产率。

(7) 标准化作业

标准化作业主要是指每一位多技能作业员所操作的多种不同机床的作业程序，是指在标准周期时间内，把每一位多技能作业员所承担的一系列的多种作业标准化。主要包括 3 个内容：标准周期时间、标准作业顺序、标准在制品存量。

(8) 全面质量管理

以确保零部件和制品的质量为目的的全面质量管理，是准时化生产方式的又一个重要的技术支撑。把质量视为生存的根本，是企业的共识。以确保质量为目的的全面质量管理在丰田公司长盛不衰，其作用发挥得淋漓尽致。

(9) 自动化

自动化是丰田准时化生产体系质量保证的重要手段。丰田公司的自动化自然包括“用机器代替人工”的技术。更确切地说，自动化是一种发现异常和质量缺陷的技术手段，是一种当异常或质量缺陷发生时，能使生产线或者机器自动停止工作的装置。

(10) 全员参加的现场改善活动

公司全体人员参加的现场改善活动，是丰田公司强大生命力的源泉，也是丰田准时化生产方式的坚固基石。丰田公司的经验表明，提高生产效率的根本手段就是永不停止现场改善活动。同时，不断的现场改善也是生产系统不断完善根本保证。

(11) 尊重人性，调动人的积极性

丰田公司高速发展的秘密就在于人——优秀的人才。丰田公司的准时化生产、看板

管理、全面质量管理、质量管理小组、合理化建议制度、以消除浪费为核心的合理化运动和改善活动等,所有这一切都离不开人的直接参与,都离不开具有积极性、创造性和十足干劲的人。丰田公司的成功充分体现了“事业在于人”这一经营哲理。

(12) 良好的外部协作关系

丰田汽车约80%的零部件是由分包协作企业生产供应的。在一个由成百上千家企业共同合作完成的产品生产过程中,企业之间良好的协作是非常关键的。特别是丰田准时化生产方式所特有的“拉动式”生产组织方式,必须有协作企业的理解和配合支持,并且只有在协作企业群体的成员共同来完善这种生产条件时,才可能产生应有的效果。

2.1.4 精益生产方式研究现状

精益生产方式创建人之一大野耐一先生,其代表作是1978年3月出版的《丰田生产方式——以非规模化经营为目标》和1982年出版的《现场经营》。这两本书是大野耐一推行精益生产方式的系统思考和理念总结,是论述精益生产方式经典著作。同时,不少著名大学的教授也开始深入丰田汽车公司进行对精益生产方式的理论研究。代表人物之一就是门田安弘教授,门田安弘教授的研究成果还用英文在美国发表,使美国企业界比较早地开始从理论上了解了精益生产方式。他被称为是第一位把精益生产方式内容体系化的研究人员,其代表作是1983年10月1日的《丰田生产方式的新展开》。

2000年,门田安弘教授又出版了一本《新丰田生产方式》,该书根据近年来精益生产方式的最新发展,又系统地总结归纳了丰田汽车公司的最新做法,使得精益生产方式的内容更为丰富,面面俱到,但内容不够简洁,使不太了解丰田实际运作情况的人们比较难真正正确地理解公司的实际运作方式。

日本周刊《东洋经济》出了一个专题《丰田——进化中的改善王国》,介绍了丰田生产方式最新的进化形式:从改善向飞跃前进的生产技术变革,通过成本的可视化开展全公司改善,从设计开发的源头进行彻底的改善,拆掉组织隔墙,强化研发力量等等,强调丰田汽车公司的强大在于价值观的共有。精益生产方式也在不断的进化发展之中,研究介绍报道精益生产方式的热潮也在持续中,研究工作也向着更深层次的、更本质化的方向前进。

麻省理工学院的教授们研究出版了《改变世界的机器》一书。该书由美国麻省理工学院的国际汽车计划小组研究撰写。该书一个贡献是把精益生产方式从原来狭义的丰田生产方式的内容扩展到了产品开发、设计、协作、销售及售后服务,从企业经营管理的全过程考察精益生产方式。另一个贡献是通过对北美、欧洲、日本各大汽车公司的大量调查所得数据和比较研究结果证明,丰田汽车公司所创造的精益生产方式要比大批量生产方式更具有竞争力,世界制造业必须从原来的大批量生产方式向精益生产方式转变。

在《改变世界的机器》一书出版后的第6年,1996年该书的作者们詹姆斯·P·沃麦克、丹尼尔和琼斯又出版了一本新书,即《精益思想》,该书的理论研究试图回答如何建立精益企业这一问题,其观点是从大量生产过渡到精益生产、建立精益企业要遵循以下精益原则,即:(1)树立与浪费针锋相对的精益思想;(2)精确地定义价值:识别价值流并制定出价值流图;(3)流动:使没有浪费环节的价值流图真正流动起来;(4)拉动:让用户拉动价值流;(5)追求尽善尽美。另一本在美国较有影响的书籍是1999年出版的《精益企业》,由美国的布鲁斯·A·汉德生和乔格·L·拉科著。他们在企业推行精益转变方面积累了二十多年的实践经验。该书基于几十家制造厂推行精益转化的经验,用自己的语言来重新阐述企业精益化生产的原理,但并没有脱离丰田生产体系的基本内容。比如发挥主观能动性的团队,是对丰田生产系统中的改善小组和QC小组的另一表述;6个西格玛的质量管理原则,替代了丰田生产系统中常讲的自动化;而追求完美无

缺则是对丰田精神的一种总结；直观管理就是丰田的目视管理内容。

精益生产方式传入我国是在 1979 年，参考消息首先介绍了精益生产方式的概要内容，我国派出了原第一汽车集团的管理人员到日本丰田公司去实地考察学习。回来后，还邀请了大野耐一先生到一汽实地指导，并在一条生产线上试行了看板管理。但受限于当时的经济体制，未能取得满意效果。

上世纪 80 年代基本上是介绍性文章，有几篇是看板管理及其应用研究。《改变世界的机器》一书在中国出版后，研究精益生产方式的文章开始增多，有些是介绍一汽、二汽实践成果的文章，每年都有十多篇以上，到 1995 年达到了 30 多篇，这些文章从不同角度研究了精益生产方式，但这种研究除了少数几篇应用性探讨论文外，绝大多数都是介绍性、理解性和看法性的论文，且多数是从翻译的书籍资料上进行学习理解研究的，极少有人是深入丰田汽车公司现场去学习、理解、研究精益生产方式的。1998 年魏大鹏著的《丰田生产方式研究——准时化生产方式的技术支撑体系》比较全面系统地介绍丰田生产方式，其中的章节在 1998 年的《工业工程与管理》学报上连载。

1998, 1999, 2000 年这三年，有关精益生产方式的文章开始达到一个新的数量，随后达到每年 40 多篇的数量。对精益生产方式研究内容的范围也在不断的拓宽，有理论、有案例、有比较研究、有相关研究，也有环境条件研究和实证研究等。现在，研究实践的势头还在持续发展，随着精益生产方式在我国理论和企业界不断的传播，越来越多的学者和企业家开始重视这种生产方式并努力学习、研究和实践（刘晶晶，2009）。

2.2 员工管理的概念和研究现状

2.2.1 员工管理的概念

员工管理即以组织中的员工为对象的人力资源管理，员工是企业的重要资源，员工管理即是如何有效地管理组织中的人，专门负责与人——员工有关的问题。因此，员工管理即要研究人力资源问题——如何通过管理好员工去实现组织的目标。也要研究组织中员工的行为以及相互作用，通过控制和引导好这些行为去实现组织的目标。当然，员工是组织的组成元素，组织中的员工的行为及相互作用和员工个体本来就息息相关。

因此，本文即需要研究通过人力资源的基本方法，如培训、考核、激励、调整等调动员工的积极性，发挥员工的潜能，为企业创造价值，确保企业精益生产目标的实现。也要研究通过组织行为学的研究成果，如个体、团队，群体的相关理论，去管理好员工在组织中的行为，并引导这些行为去实现组织目标。因此，本文的研究涉及到人力资源管理与组织行为学的相关研究成果。

2.2.2 人力资源管理的相关理论

1. 人力资源管理的概念与活动分类

现代人力资源管理的前身是人事管理，人力资源这一概念是美国著名管理学家彼得·德鲁克（Peter·Drucker）教授在 1954 年在《管理的实践》一书中提出的，但是，直至 20 世纪 70 年代，人力资源管理的理论框架才逐步产生，并在涵盖传统人事管理活动的同时，发展成更为重要的角色和功能。人力资源管理是将组织内的所有人力资源作适当的获取、维护、激励以及活用与发展的全部管理过程与活动。换言之，即以科学的方法使企业的人与事作适当的配合，发挥最有效的人力运用，促进企业的发展，简单地说，即为“人事配合，事得其人，人尽其才”。

之所以要弄清人力资源的基本概念和分类，是因为精益生产下的员工管理同样需要

基本的人力资源管理的方法，正如相对于丰田生产方式来说，“标准作业”是基础，丰田的“标准作业”是在企业功能运行过程中的基准，是按照高效率的方法来操作，丰田的标准作业严格性非常突出，但特点是绝不是上头指派下来的，而是现场人员自己制定和改善的。（若松义人，2011），所以精益思想的核心是建立在标准基础上的改善，同样，精益企业的员工管理也需要建立在基本的人力资源管理制度的合理正确的基础上。所以我们需要了解人力资源管理的定义，并明确人力资源管理包含的基本活动，首先要能做到企业总体人力资源活动的标准化。图 2-2 说明了企业总体的人力资源活动有哪些。

按照美国著名人力资源管理专家加里·德斯勒教授对人力资源管理活动的分类思想，主要可分为以下几项：

（1）基础性人力资源管理活动

基础性人力资源管理活动是指战略指导下的业务流程、组织结构、管理流程、岗位设计等进行分析、改进和全面的描述，形成适应企业发展战略的工作说明书和工作规范；根据工作说明书和工作规范评估企业的人力资源现状及发展趋势，收集和分析供给与需求方面的信息，制订人力资源管理相关招聘、调配、培训、开发及发展计划等政策和措施。这是整个人力资源管理活动的基础，它包括建立在岗位设计基础上的工作分析和人力资源规划。

（2）配置性人力资源管理活动

配置性人力资源管理活动具体就是根据组织内的岗位需要及工作说明书，利用各种方法和手段，从组织内部和外部招聘到合适人选；对不适合岗位需要的员工采用调配、辞退等方法优化配置；并根据企业的发展要求对员工进行开发，建立适用未来战略发展的具有竞争力的人力资源体系。这是按照基础性人力资源管理活动的要求为企业合理配置人力资源的过程，是企业能否真正做到“人尽其才，物尽其用”的关键，它包括员工的招聘、甄选、培训、调配、开发、辞退等活动。

（3）控制性人力资源管理活动

控制性人力资源管理活动是指按照工作计划对员工完成各项目标的阶段性情况进行控制、评价和管理的过程，它主要包括绩效管理。绩效管理是指根据管理者和员工之间达成的协议来实施管理的一个沟通过程，以激励员工业绩持续改进并最终实现组织战略和个人目标。

（4）激励性人力资源管理活动

激励性人力资源管理活动具体是人力资源管理部门要为员工制订具有吸引力的工资报酬、福利标准和制度。工资报酬应随着员工的工作职务升降、工作岗位的变换、工作表现的好坏与工作成绩进行相应的调整；并针对不同的员工个体需求设计出符合企业发展战略的职业生涯规划，配套相应的鼓励措施，确保员工发展得到支持，使员工个人和企业的目标逐渐一致，使个人和企业获得可持续发展。这是为了激励员工在工作中更加积极主动的发挥聪明才智去实现企业目标，并获得可持续发展的过程。它包括薪酬设计与管理、员工福利管理、职业生涯规划、劳动保护、劳动关系管理等过程。

同时，人力资源管理的目标必须和企业或部门的目标相一致，必须将整体目标贯穿于整个人力资源管理过程，这样才能使人力资源管理朝着正确的方向进行。人力资源的相关因素的关系的关系如图 2-2 所示：

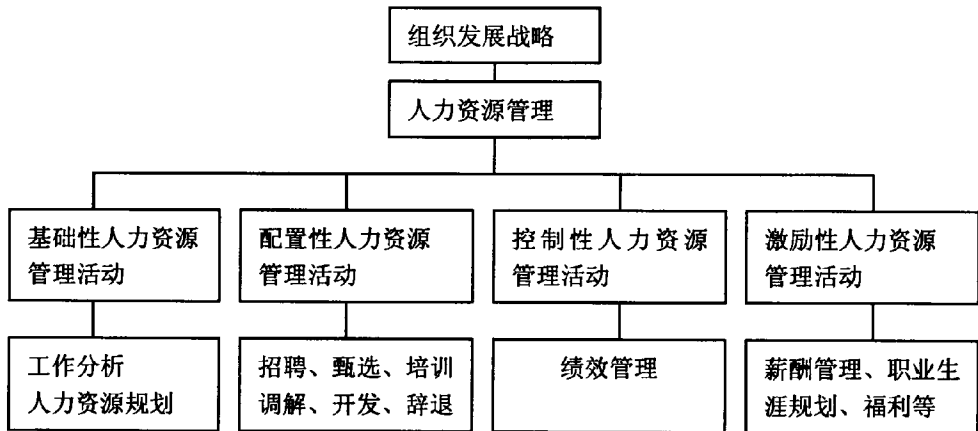


图 2-2 人力资源相关因素图

资料来源：根据沈恒波（2006）整理得到

2.AOM 模型

很多人力资源研究者提出人力资源实践系统维度应包括员工动机、员工能力、员工参与这三个核心维度，如 MacDuffie 提出高绩效组织要能提升组织绩效，必须具备三个要素：（1）员工必须具备相当的知识和技能；（2）人力资源实践活动必须能够激励员工充分发挥他们的知识和技能；（3）必须能让员工自主地帮助组织实现目标，Appelbaum 提出了著名的“高绩效工作系统 AOM 模型”三要素观，他把组织绩效看成组织核心结构派生出的功能，而该组织核心结构则由员工能力(employee ability)，动机(motivation)和参与的机会(opportunity to participate)三要素构成构成，AOM 模型把高绩效生产看成组织核心结构派生出的功能，高绩效生产依赖高技能的员工，任何组织要提升它的绩效，必须要提高每个员工的绩效，必须要致力于三个要素构面的改善(Appelbaum, 2000)。

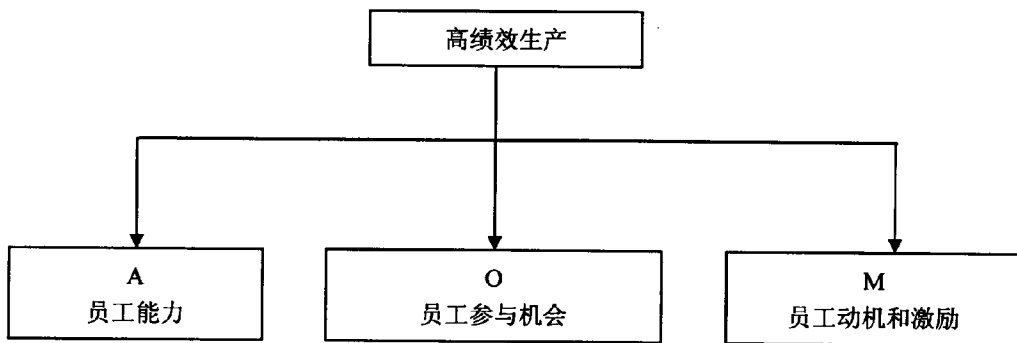


图 2-3 高绩效生产 AOM 模型

资料来源：根据支小丹（2011）资料整理得到

根据图 2-3 的 AOM 模型，要提高每个员工的技能，改进组织的绩效，必须从三个方

面进行改善，即员工能力，员工参与机会，员工动机与激励。AOM模型从影响组织绩效的角度定义人力资源实践的核心维度，在研究精益生产中的员工管理时引入AOM模型，主要基于下面的考虑：精益生产中强调标准化作业，高技能培养，涉及到员工能力；精益生产中全面质量管理，JIT生产，看板管理等都依赖于员工的主动参与，涉及到员工参与机会；精益生产强调调动员工干劲，发挥员工创造性，因此，激励因素是精益生产实施的保障。

2.2.3 组织行为学的相关理论

根据前文对学者精益生产下员工管理研究的总结，以及丰田公司员工管理已有方法的分类，本文所涉及到的理论也主要集中在三个方面：员工、团队、组织。本文在研究如何培养员工精益思想方面用到的理论是当代动机理论中的自我一致性理论和期望理论。在研究优化团队建设时用到的理论是团队有效性模型和团队绩效管理模型。在研究如何改进组织建设时用到的理论是企业文化理论模型和社会化过程模型。这些理论的具体内容如下：

1. 自我一致性理论

动机定义为一种过程，体现了个体为了实现目标而付出的努力强度、方向和坚持性。动机理论通过研究如何改善个体的动机去实现组织目标。动机理论有很多，但长期以来，动机理论家们普遍假定，内部的动机因素——如成就、责任、能力，与外部的动机因素——如高薪、晋升、和谐的上下级关系是相互独立的，事实上动机理论如需要层次理论和双因素理论也是把激励因素分为这两类，所以本文通过自我一致性理论来分析如何从内部因素上去激励员工，通过期望理论分析如何从外部因素上激励员工。

自我一致性理论解释了员工如果认识到工作的意义和自己的价值对于实现企业目标有何意义。

自我一致性理论是认知评价理论的最新成果，这一理论认为如果人们追求目标的理由是其内在的兴趣，则他们实现目标的可能性就更大，并且，即使目标没有实现，他们也会很高兴。因为努力的过程本身就充满乐趣。相反地，因为外部（金钱、地位等）原因追求目标则成功的可能性更小。因为，工作目标对于他们并没有太多意义。研究表明，因内部原因而追求工作目标的人对工作更为满意，感到自己与组织能更好的匹配，表现也更好。

这一理论意味着对组织来说，除了外部奖励外，管理人员还要提供内在的奖励。换句话说，就是让工作充满乐趣，提供认可，支持员工的成长与发展。那些对自己的工作有控制感且可以自由选择员工，更容易被工作激励。

2. 期望理论

如图2-4所示，期望理论是目前有关员工激励方面最广为接受的解释，期望理论指出，员工会在以下情况中受到激励从而在工作中付出更多努力：当员工相信努力会带来良好的绩效评价；良好的绩效评价又会带来组织奖励，如奖金、加薪和晋升等；并且，这些奖励可以满足员工的个人目标时。该理论的关键在于弄清个人目标及其三种联系，即努力与绩效的联系、绩效与奖励的联系以及奖励与个人目标满足之间的联系。

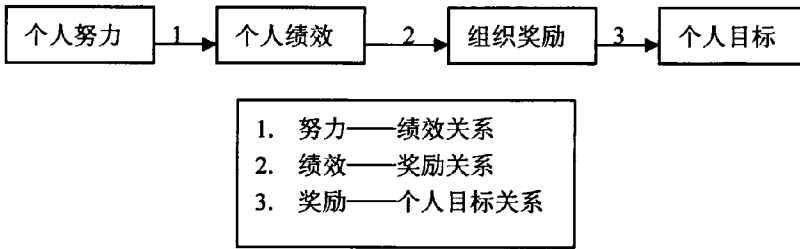


图 2-4 期望理论

资料来源：根据斯蒂芬·P·罗宾斯（2008）资料整理得到

(1) 努力——绩效关系：个人感到通过一定程度的努力可以达到某种绩效水平的可能性。

(2) 绩效——奖励关系：个人相信达到一定绩效水平后即可获得理想结果的程度。

(3) 奖励——个人目标关系：组织奖励可以满足个人目标或个人需要的程度，以及这些潜在的奖励对个人的吸引力。

期望理论预计，如果一个员工感到努力和绩效之间、绩效和奖励之间、奖励和个人目标的满足之间存在密切联系，那么他就会非常努力地工作。反过来，每一种联系又受到一些因素的影响。个体的绩效水平不仅取决于他的努力程度，还取决于他在完成工作时具备的能力水平，以及组织在衡量员工绩效方面有没有一个被人们认为公平而客观的绩效评估系统。如果一个人感到自己根据绩效因素（而不是其他因素，如资历、个人爱好、或其他标准）而受到奖励，那么，绩效——奖励之间的关系会更强。在期望理论中，最后一个联系是奖励——目标的关系。当个体由于工作绩效而获得的奖励满足了指向个人目标的主导需要时，他就会表现出较高的动机水平和工作积极性。

但是，期望理论对于一些典型工作行为，尤其是较低层次的工作，期望理论的解释并不好。因为这些工作受到各种限制，期望理论对于那些从事的工作比较复杂、在组织中地位较高的人，期望理论对员工生产率的解释能力才比较好。

3. 团队有效性模型

研究者把和团队效果有关的因素简化为一个相对集中的模型，用来识别影响团队效果的相关因素，包括如图所示的四大类，这一模型中，团队效果通常包含了三个方面：团队生产率的客观指标、管理者对团队绩效的评估、以及成员满意度的累积结果。

如图 2-5 所示，团队有效性模型认为有效团队的关键成分包括四大类。第一类是工作设计，工作设计包括的变量有工作自由度和自主性、使用不同技能和才能的机会、完成具有任务完整性的能力，负责重要任务等；第二类与团队构成有关，包括成员的能力，人格特点，团队的角色配置及多样化，团队规模，队员的灵活性及队员偏好；第三类是影响团队有效性的资源以及其他外在条件；包括充分的资源，有效的领导，团队之间信任的氛围，以群体为基础的绩效评估和奖励体系；第四类是过程变量。它表明在团队运作的一些事情会影响到团队的有效性。如团队是否有共同的目标，具体的目标，团队完成目标的能力，以及团队的冲突水平和社会惰化现象。团队的有效性包括：团队生产率的客观指标、管理者对团队绩效的评估，以及成员满意度的累积结果。

但是，因为团队工作在形式和结构上存在差异。模型只是试图在各种不同的团队基础上进行概括，所以不能僵化的运用这一模型来预测所有的团队。应该把它作为一种指导原则来使用，而不是一种固化的处方。

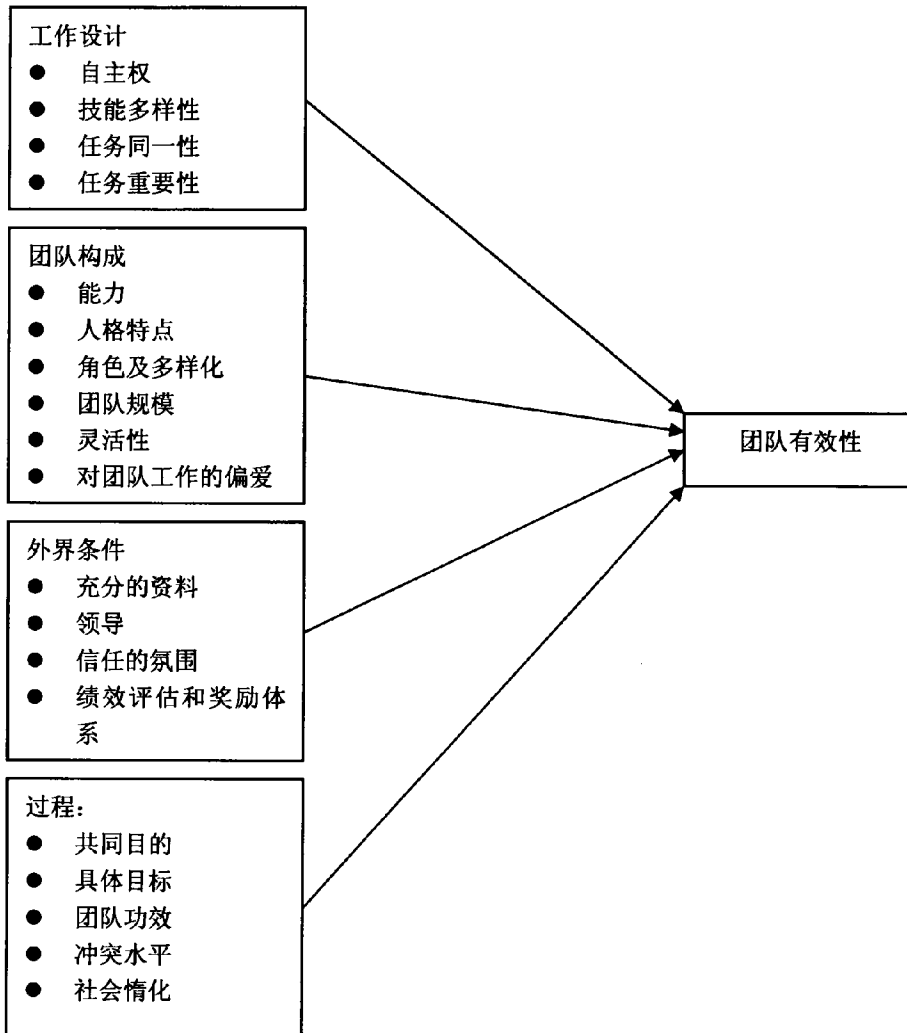


图 2-5 团队有效性模型

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯（2008）《组织行为学》

4. 团队绩效模型

团队绩效模型由学者常宏建提出，如图 2-6 所示，该模型提出从六个方面对团队绩效进行测量，六个方面包括：利益相关者的满意、企业的战略目标、团队的目标和任务、团队策略、团队流程和团队能力。之所以分为这六个方面，是因为团队的工作过程是一个为利益相关者创造价值的过程，所以必须了解谁是它们主要利益相关者以及他们的愿望和需求是什么。同时要明确企业的战略目标，依据企业的战略目标和利益相关者的愿望和需求来确定团队的目标和任务，以保证实现分配给相关利益者的价值。为了实现团队目标和任务，要考虑需要采取什么样的策略，需要什么样的流程，必须做到既有效果又有效率。为了使流程得以顺利的执行，团队内部要具备适当的能力：人员、实践经验和成果积累、技术和物质基础等。

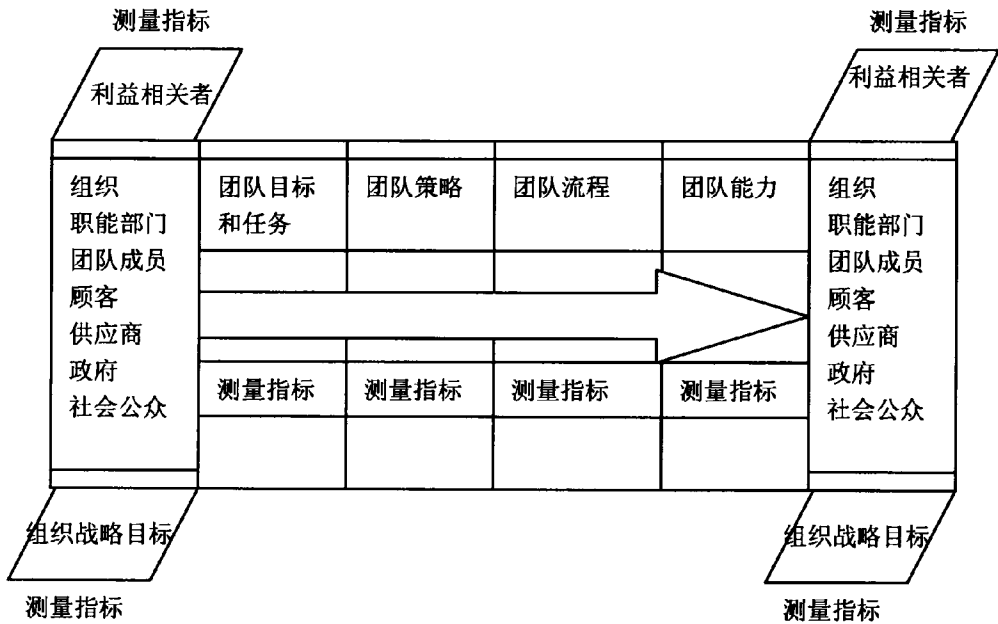


图 2-6 基于利益相关者的团队绩效管理模型

资料来源：根据常宏建（2009）资料整理得到

团队绩效模型包括的六个方面：

(1) 团队绩效的起点——利益相关者的满意

现代管理理论认为利益相关者已被视为组织的构成要素，纳入广义的管理范畴，组织的生存和发展离不开利益相关者的支持。弗里曼将利益相关者定义为“任何能够影响或被组织影响的团队和个人”。团队的工作过程是一个从利益相关者那里获取资源并为利益相关者创造价值的过程，那么团队绩效管理的起点也应该是利益相关者的愿望和要求。团队绩效管理要首先对团队利益相关者进行界定，识别谁是团队工作的受益者，谁有可能受到不利的影响，谁是支持者，谁是反对者，利益相关者能提供哪些资源，对团队工作有哪些期待等。

(2) 组织的战略目标

组织战略的重要性是毋庸置疑的，组织战略确定了组织在一段时间内的总体目标和组织资源的配置，从而使组织内各部门不同成员都能够了解自己在规定的时间内应该完成的任务，因而可以激励他们积极主动地寻找高效率地完成任务的途径。明确的战略目标和实施战略管理，可以使组织改进决策方法，优化组织结构，增强整个组织的凝聚力。

(3) 团队的目标和任务

罗宾斯认为高绩效团队的一个很重要的特点是要有清晰的目标。团队要明确他们要达到什么目标，并坚信这一目标体现了重大价值。在高绩效团队中，成员为团队目标奉献自己的力量，他们清楚地知道团队希望自己干什么，以及成员之间怎样相互协作最终实现目标。

(4) 团队策略

策略是达到团队目标的手段，要在团队目标和任务的基础上，分析团队所处的环境，客观评估并有效配置团队资源，来制定有效团队策略，保证团队目标和任务的实现，从而使其利益相关者的愿望和需求得到满足。有效的团队策略无疑对保证团队目标的实

现有重要意义，它必须与团队的目标一致。

(5) 流程

团队流程就是那些能使团队运转的一系列活动，是关于做什么、在什么地方做、什么时候做以及如何执行的蓝图。迈克尔·哈默把流程定义为：一组相互联系、共同工作来把一种或多种输入转化为对顾客有价值产出的活动。我们可以把流程看做价值链，每一个行动或步骤都要为团队最终目标做贡献，消除那些不增加价值的步骤，提高那些增加价值步骤的效率。

(6) 团队能力

流程并不能单独发挥作用，再出色的流程也需要拥有一定技能的员工，了解一些政策和流程的工作方法，还需要必备的物资基础设施以及相应的技术。能力可以定义为一个组织的人力、实践、技术和基础结构的结合，它们代表了组织通过截然不同的运作方式为其利益相关者创造价值的能力。

5. 企业文化理论模型

企业文化理论模型，如图 2-7 所示，是用来帮助有关公司建立企业文化体系的模型，该模型可以帮助企业初步提炼出企业文化，但要注意的是提炼出的文化还需要改进，因为此过程中，无论是员工的问卷调查还是参考行业的成功企业，都有可能出现误差，同时企业的内外环境不断变化，这个模型只能提供一个企业可以参照的文化体系。

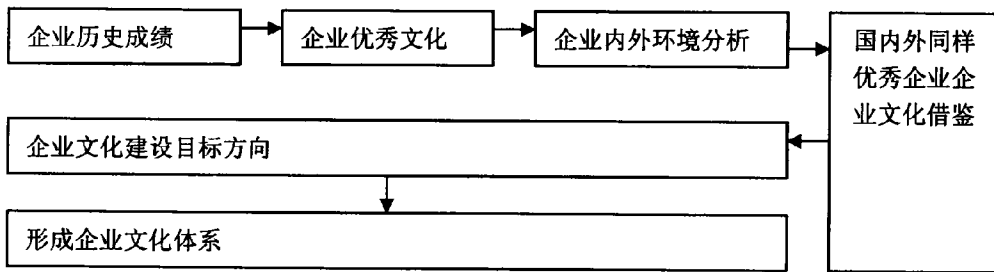


图 2-7 企业文化理论模型

资料来源：根据吴明华（2006）材料整理得到

该模型分六步：第一步建立企业文化，首先从以往的企业历史中提炼出企业的精神，任何的企业从创立到发展，必然有它独特的精神，例如探索和创新精神有些企业一直根植在发展过程中。第二步，可以从企业已有的企业文化中提炼，这时候可以采用调查问卷的方法，通过向员工调查本企业与其它企业相比，优势在哪方面，本企业的核心竞争力在哪方面等，来提炼企业传统文化和竞争优势。第三步，通过分析企业的内外环境来分析，如企业所在的竞争市场需要哪些文化，如制造类企业就需要以客户为中心，持续变革创新等。对内分析企业的核心竞争力，如本企业在客户，成本，变革方面有哪些竞争优势。第四步：借鉴优秀企业的文化，优秀企业文化通常有以下特点：（1）企业文化融入发展战略，清晰表明使命、愿景及竞争致胜的独特追求和方式，（2）通常国际化的公司都有国际化的视野，而中外合资公司通常背景色彩浓重，（3）无一例外把对客户的态度放在第一位，衍生核心价值观念，（4）人才理念是价值观的重要组成部分，（5）通常价值观念阐述假设的管理风格，作为企业固化的制度、流程外的判断标准，（6）多数公司注重社会价值表述及独特的伦理价值观念。第五步：弄清企业文化建设方向，这里可以通过对员工的调查如本企业文化存在的主要问题和本企业希望在公众中树立的形象

来确定。第六步，根据使命、愿景和价值观的基本含义并结合上述步骤的调查结果形成初步的文化体系。使命、愿景、价值观的基本含义是：使命是企业存在的意义和价值，是企业的根本目的，是企业肩负的最大责任。愿景是企业发展的阶段性理想，是企业一定时期内希望实现的发展蓝图，是企业实践使命过程中的一种体现。价值观是企业最根本的和持久的信仰，是企业所有成员共同的价值追求和价值评价标准。

6. 社会化过程模型

社会化是指组织帮助员工适应组织文化的过程，社会化过程是组织维系组织文化的重要因素之一，还有两个因素是组织的甄选和最高管理层的活动，而社会化过程模型就是分析员工在组织中社会化的过程，从而帮助员工适应工作群体的价值观和规范。

(1) 甄选

组织的甄选过程有着明确的目标：识别并雇佣那些有知识、技能和能力的人，从而成功完成组织中的工作。所雇佣的人显著受到决策者对于求职者是否适合组织的判断的影响。这种试图确保员工与组织匹配的努力，会导致受聘员工的价值观与组织价值观大体一致，至少与组织价值观中的相当一部分保持一致。另外，甄选过程中也为求职者提供了一些有关组织的信息，如果求职者发现自己的价值观与组织价值观存在冲突，他们会自动退出候选人之列。因此，甄选过程成为一种双向选择过程，当雇主和求职者相互不匹配时，它允许其中一方终止他们之间的联姻。通过这种方式，甄选过程筛选掉了那些可能对组织的核心价值观构成攻击或威胁的人，从而维系着组织的文化。

(2) 最高管理层

最高管理层的活动也对组织文化有着重要影响。高层管理者通过自己的举止言行建立起规范，并将其渗透到组织当中，例如：公司是否鼓励冒险；管理者应该给自己的下属多大自由度；什么样的着装是得体的；什么样的活动可以得到加薪、晋升或其他奖励等等。

(3) 社会化

不管组织在人缘的甄选和选拔录用方面工作做得多好，新员工都不可能完全适应组织文化的要求。由于新员工对组织文化尚不熟悉，所以他们可能会干扰组织中已有的观念和习惯。因此，组织需要帮助新员工适应组织文化、这种适应过程称为社会化（socialization）过程。

社会化可以概括为一个包括三个阶段的过程：原有状态、碰撞阶段和调整阶段。如图 2-8 所示，第一阶段包括新成员进入组织之前的所有学习活动。第二阶段中，新成员看到了组织的真实面貌，并可能面对着个人期望与真实现实相脱节的问题。第三阶段中，发生了相对长期而持久的变化。新成员掌握了工作所需的技能，成功完成了自己的新角色，并且调整自己以适应工作群体的价值观和规范。这个三阶段过程会影响到新员工的生产率、对组织目标的承诺，并最终影响到员工在组织中的去留决定。

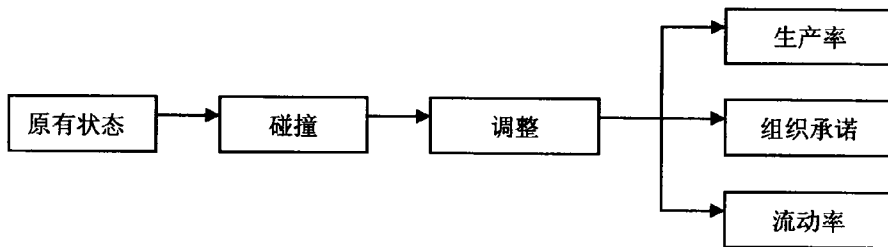


图 2-8 员工社会化过程模型

资料来源：根据斯蒂芬·P·罗宾斯（2008）资料整理得到

2.3 精益生产方式下员工管理的概念和研究现状

2.3.1 精益生产方式下员工管理的概念

精益生产下的员工管理体系指的是通过最大化员工的知识、技能、应变能力、主动性，使人力资源能够和组织结构、生产体系相配合，从而充分配置人力资源，为精益生产体系的运作提供人力资源支持，从而实现精益生产的目标，实现高绩效并满足市场和顾客的需求。以员工管理为主的精益管理体制和技术体系是精益生产方式的重要组成。

精益生产员工管理的目标是使员工掌握精益生产技术并认同精益思想，员工以团队的形式自我管理和工作，同时形成企业核心文化，并且良好的组织设计为个人、团队、组织的发展提供保证，员工在一系列组织设计活动的作用下充分发挥能动性，这些组织设计包括组织结构、薪酬体系、决策和信息系统、组织文化等。从而整个企业可以具备竞争力和灵活性，从而持续学习和改善以适应多变的市场环境。

精益生产员工管理在整个精益生产体系中的位置和作用如图 2-9 所示

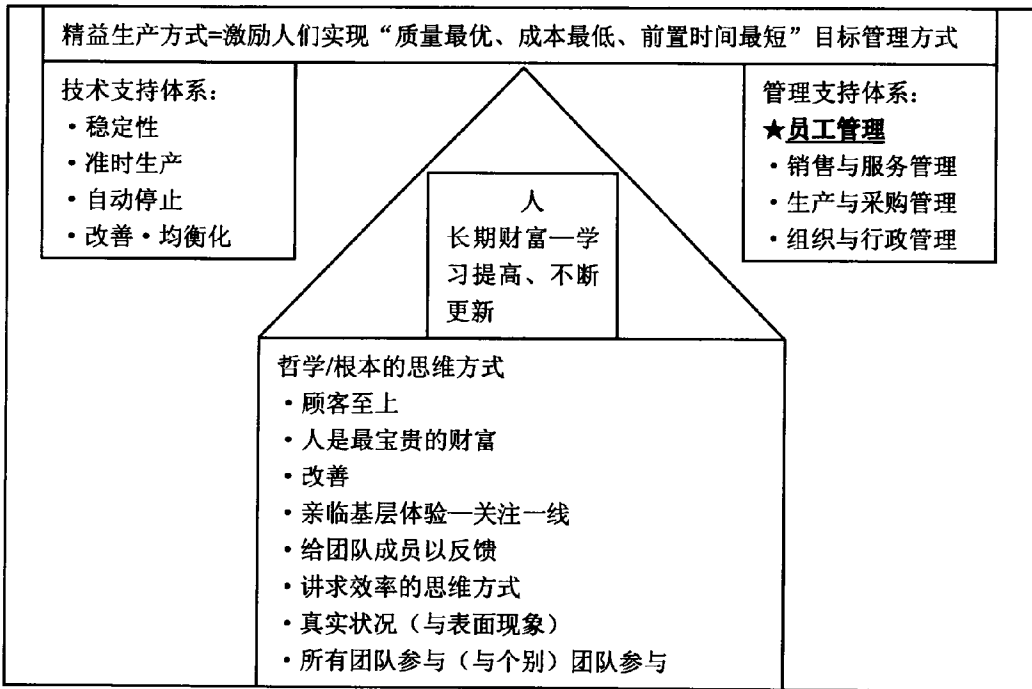


图 2-9 精益生产员工管理体系与精益生产体系的关系

资料来源：根据杰弗瑞·莱克（2011）资料整理得到

精益生产方式核心理念、技术体系和管理体系共同构建了整个精益生产方式的理论体系。在整个理论体系中，核心理念和思想是基础，它指导企业的全部工作，企业在任何时候都要遵循这些基本的理念。技术支持体系和组织管理体系都是实现核心理念的方式方法和支撑手段。技术支持体系说明了实现精益生产方式的企业该如何构建自己的生产线，这些技术是精益生产方式的“硬条件”，管理支持体系则说明了要想让企业顺利的运行精益生产方式，需要有企业各方面良好的管理作为保证。员工管理是精益生产管理体系的重要组成，所以当员工管理和其它管理支持出了问题时，必然会影响到整

个生产体系的运转,因此,我们必须对精益生产方式下的员工管理体系进行改善,以使其更好的为精益生产体系服务。

2.3.2 精益生产方式下员工的特点

刘晶晶(2009)总结了精益生产方式下员工管理的一些特点,主要包括:

(1)员工需认同和接受精益思想,消除无效劳动和浪费,员工具有集体意识,参与企业管理与自我管理中,员工具有不断改进和坚持创新的思想,保持集体创新氛围。

(2)员工都是多能手,能够轮岗操作,掌握精益生产的技术,如准时制、自动化、标准化改善等。

(3)员工能够按照“标准程序”完成工作,从而最大限度的减少不确定因素对生产系统的干扰,同时,员工也可以积极地参与“标准程序”的制定中,不断完善生产组织流程。

(4)员工具有团队精神,能够在实际工作中培养协作能力,在工作中遇到难题时能依靠集体的智慧去解决。

(5)企业员工之间能够有效的,充分的交流与沟通,通过正式的团队活动或非正式的团队活动来培养合作精神。

(6)企业员工之间有着彼此信任的氛围,以一种长期的制度约束来取代每一步工作的审核,从而提高效率、降低浪费。

(7)员工的绩效考核即与员工个人的工作业绩相关,又与所在团队完成目标的情况相关。

(8)员工因为企业良好的组织结构而充分享有自主权,能自由发展,发挥自己的潜能,能把个人利益和企业利益很好的结合在一起,员工能够受到积极引导并自我发展,在为企业减少浪费和改善做出贡献时能够得到及时的激励。

2.3.3 精益生产方式下的员工管理研究现状

关于精益生产中的员工管理首先可见于丰田公司创始人丰田喜一郎、精益生产方式的创始人丰田英二、大野耐一对丰田企业管理的阐述中,丰田的创始人丰田喜一郎认为人才在企业发展中有着非常重要的作用。丰田英二认为:丰田公司在“造物”,同时也在“造人”,丰田英二认为无论技术如何发展,企业最终做决策的还是人,所以,培养人才是企业至关重要的任务。而大野耐一不仅以口述的形式描述了精益生产的产生,如准时制,自动化思想是如何产生的并起到了怎样的效果,同时,大野耐一也以自己的经历描写了如何培养员工的精益意识。他认为在精益生产中管理者需成为员工信赖的人,要能与下属同甘共苦,最重要的还是需要增加自己的学习内容,或者说自身修养。他认为管理者要能让公司的规定变成员工自己的决定,使他们能自觉遵守,同时工作标准本身就是一个不断修改的过程。

美国学者在研究精益生产方式的过程也认识到员工管理的作用,詹姆斯·P·沃麦克(2008)、对丰田如何选拔领导者,如何组成一个研发团队,如何激励团队更有效率的工作,工人如何培养和升迁都有研究。特别在团队合作,领导方式以及团队成员信息交流中有较详细的叙述。美国学者经研究得出这样的结论:大批量生产方式和精益生产方式在对待员工的态度存在差别,大批量生产方式强调管理中的严格层次关系,对员工的要求在于严格完成上级下达的任务,人被看作岗位上的“设备”。精益生产方式则强调个人对生产过程的干预,尽力发挥基层和每个人的主观能动性,同时强调协调,对员工个人的评价也是基于长期的表现。这种方法更多地员工视为企业团体的成员,而非机器。同时,詹姆斯·P·沃麦克归纳出了大规模生产方式与精益生产方式在对生产员

工要求上的不同：(1)前者工作内容单一，岗位定义明确但比较狭窄；后者工作内容丰富，岗位定义较模糊；(2)前者工人权利小，基本无法参与决策，自主权很小；后者工人权利大，被要求参与决策，工作自主权很大；(3)前者基本上在工作中没有合作；后者在工作中需要经常合作解决问题，员工需要一定的社交能力。并且，进一步得出结论：员工的能力对于精益生产方式有很大的影响。

美国学者杰弗瑞·莱克(2011)在他的研究中将丰田的管理模式分为四部分，在第三部分，作者详细叙述了丰田公司专门设计以促进员工持续改善与创新的方法和工具。同时作者也深入研究了丰田生产工具背后的支撑，如丰田公司的长期思维理念，丰田的员工培养与团队合作，以及丰田解决问题的方法(管理方法和技术手段)。从生产工具的支撑中，可以了解丰田公司在员工培养、团队合作和培养企业领袖以及培育企业文化的具体方法。

我国学者在研究精益生产时对精益生产中人的因素有以下研究成果，其中齐二石、魏大鹏的论文属于研究精益生产早期经典的研究成果，在他们的研究中，对于精益生产中的员工的作用都有论述。

天津大学齐二石教授曾三次访问丰田公司，在他的研究成果《丰田生产方式及在中国的应用》中，提出了描述丰田生产管理模式的“丰田屋”概念和理论体系。该体系由一大目标、两大支柱和一大基础所组成。其中一大目标是以降低企业成本为总目标；两大支柱为准时化和自动化；一大基础为改善与连续改善。丰田屋深刻表达可丰田公司的经营理念，为成功地改造企业文化和工业工程技术，实现准时化和消除浪费的改善提供了有力的方法。根据齐二石的理论体系，自动化是丰田的员工形成的企业文化，是指以团队精神为基础的全体员工自觉化，任何员工在生产线上发现质量、数量、品种上的问题，都有权立即停止生产线，主动排除故障，解决问题。同时将质量管理融入生产过程中，变为每一个员工的自觉行为，将一切动作变为有效劳动。他认为员工的自觉行为和团队精神是精益生产体系的一大支柱。在《精益生产的本质》一文中，齐二石(2006)认为任何一种成功的管理模式是正确的管理理念和管理方法的统一，中国企业在学习精益生产时要创造出适合自己企业环境的管理模式，要特别注重营造自己的企业文化，他认为丰田公司一个成功的重要因素就是以人为本的企业文化。

天津财经大学魏大鹏研究了准时化生产方式的支撑，认为员工管理对准时化生产方式的支撑表现在：(1)多技能作业员，是指那些能够操作多种机床的生产作业工人。多技能作业员是与设备的单元式布置紧密联系的，在U型生产单元内，由于多种机床紧凑地组合在一起，这就要求并且便于生产作业工人能够进行多种机床的操作，同时负责多道工序的作业，如一个工人要会同时操作车床、铣床和磨床等。(2)全员参与的改善活动，丰田准时化生产方式的目标和目标体系中的各子目标是通过丰田生产体系的最基本的支撑——全员参加的改善活动来实现的，正是这种改善活动真正把丰田准时化生产方式变得有效。全体人员参加的现场改善活动，是丰田公司强大生命力的源泉，也是丰田准时化生产方式的基石。丰田公司的经验表明，提高质量、降低成本、保证按期交货、提高生产效率的根本手段就是永不停止现场改善活动。同时，现场改善也是生产系统不断完善根本保证。作者把改善活动分为四个方面：准时化生产方式的动态自我完善机制、质量管理小组、合理化建议制度、改善，再改善。(3)尊重人性，魏大鹏认为，丰田员工管理最重要的方面在于尊重人性，调动人的积极性。作者分析了如何通过有计划地实施企业教育，把公司各个层次的工作人员都培养成具有独立工作能力、充满干劲和独特风格的丰田式人才。最后，作者得出结论：一个团结一致的员工整体，是保证准时化生产方式及看板管理在生产体系整体上实现的一个必不可少的基础。

这两篇文章是我国学者关于精益生产的较为经典的研究，近期学者对于精益生产下

员工管理的研究有:

天津大学牛占文(2012)针对性的研究了企业应该如何从“人”的因素层面来有效实施精益管理的问题。论文通过马斯洛需求层次理论提出实施精益管理的制造企业中“人”的因素的影响因子,采用因子分析方法检验各因子的正确性,并通过问卷结果的研究提出结论性的建议。论文通过研究得出,参与改善、团队合作、安全措施、职业发展、员工在企业中的地位、培训教育这6个因子与“人”的因素密切相关,其中参与改善和团队合作这两个因子的相关度最高,所以是最为重要的因子。最后,作者认为制造企业可以从鼓励员工参与改善、加强员工之间团队合作沟通等方面着手来提高精益管理效果。

张建三(2010)通过研究如何在企业人力资源管理中引入精益思想,实现人力资源管理的精益化,通过研究企业人力资源管理的浪费现象,总结出提高人才使用率的方法。在论文中作者首先阐述了精益人力资源管理的内涵和意义。然后分析了企业人力资源管理中的五种浪费现象:小材大用浪费、人才潜能浪费、大材小用浪费、消极怠工浪费、人才流失浪费。最后提出人力资源管理的五项对策:转变人才观念、准确用人、做细基础工作、激活人的潜能、加强企业文化建设。作者提出的对策只是较为笼统的概括了一些方法,如在如何激活人的潜能方面说要从能力和积极性两方面,但作者并没有提出具体的针对性的解决措施。

温平川(2009)通过研究如何将精益思想的五项原则:价值、价值流、流动、拉动、尽善尽美应用于人力资源管理,提出基于精益思想的人力资源管理五个方面的策略即:(1)确定人力资源管理价值;(2)人力资源管理业务流程再造;(3)为员工量体裁衣,制定个性化人力资源管理方案;(4)让员工切实感受到人力资源管理的效用,吸引其主动参与到企业人力资源管理中来;(5)以追求尽善尽美为目标,实现企业人力资源管理制度、方法、流程不断改进五个方面来实施。最后提出企业实施精益思想人力资源管理的对策和方法,但文章只是从方向上提出对策,如建立针对性的人力资源体系,建立企业文化,但缺乏可操作性的具体方法,同时,对于精益管理中如何优化团队建设也没有研究。

马田俊(2010)通过研究发现很多企业使用精益管理思想对企业人事管理进行了改革,说明了精益生产中员工的定位,同时提出了精益生产思想下人力资源管理变革的方法:(1)强化团队合作管理;(2)注重多技能培训;(3)鼓励主动创造性的思考问题;(4)提供多渠道的晋升空间;(5)强调以人为本的管理。在以人为本管理一节中,作者提出:注重德、能、情的管理,并要将三者高度统一。研究的不足在于没有说明基于精益思想的组织制度、结构和文化的特点。

蔡建华(2008)对员工在精益生产中的作用提出了自己的看法,首先,作者研究了员工的定位,通过实施JIT的积木块,表明员工在整个体系中的中心位置,然后说明了精益生产中员工的角色是管理者和被管理者的角色,最后研究了精益生产下对员工的要求,作者总结出精益生产员上的思想、角色、要求与传统的生产管理相比有许多不同之处,有的甚至截然相反,这样做的目的是充分挖掘员工这一最大的潜在资源为企业服务,从表面上看,实施精益生产模式的员工是更加自由了,权力更大了,实际上对员上的素质能力要求却是更高了,更加严格了。

侯海霞(2008)首先研究了企业人力资源管理中存在的浪费问题,描述了实际操作中的一些现象,然后叙述了精益思想的五项原则,并将这五项原则引入到人力资源管理中,作者试图通过这五项原则来消灭精益生产中的浪费,作者最后总结出只有让每位员工都树立精益思想意识,并把精益思想贯穿于人力资源管理的所有过程、所有环节,才能消除人力资源的浪费现象,最大限度发挥人力资源效用。

铁军(2004)在《丰田汽车企业文化的核心——造人战略》一文中,作者通过研究日

本人的家庭教育与企业管理的结合点和丰田公司的员工教育体系,得出丰田汽车大家庭中如何培养能出高素质的丰田人。丰田汽车的企业凝聚力受益于传统的集团意识,而这种集团意识最初又出自传统家族意识。当然,这种培养教育,一般只限于要求对企业忠诚和尽职尽责,这一点也很像日本家庭对子女的培养方式。

刘晶晶(2009)在《基于精益生产方式的汽车制造业员工管理研究》一文中通过研究日本丰田汽车公司的生产方式——精益生产方式中有关人力资源管理的特点,分析美国、我国汽车制造业应用精益生产方式成果的基础上,特别是通过研究 SL 公司中员工管理方面存在的问题,进一步研究影响我国汽车制造业员工管理的因素有哪些,从而将日本、美国等汽车公司员工管理的经验和我国汽车制造业的实际更好地结合起来,提出基于精益生产方式的汽车制造业员工管理的实施对策,并对实施效果进行了分析和总结。最后提出自己的观点用以解决我国汽车制造业员工管理的问题。

在上述学者对丰田公司精益生产方式下员工管理的研究中,最具代表性的三篇论文是马田骏的《在精益生产下的人力资源管理》,蔡建华的《论精益生产方式中的员工》,霍艳芳《精益生产中人因作用之研究》,这三篇论文以丰田公司的管理方法为根据,概括了精益生产中员工管理的理论原则,这三篇文章对精益生产员工管理理论的总结主要有以下几个方面:

(1) 员工需树立新的管理思想,并强化危机意识(蔡建华,2005)。精益生产中的员工管理需以人为本,要注重员工多技能培养,鼓励主动创造性的思考问题,并提供员工多渠道晋升机会(马田骏,2009)。同时要求企业要具备有效的培训和教育体系,从而保证员工素质能不断提高,可以通过合理化建议和质量环活动来提高员工参与程度(霍艳芳,2001)。

(2) 开展团队合作,精益生产的基本实施单位是班组,要求员工有团队合作精神(蔡建华,2005)。精益生产强调协作精神,在团队管理中,领导者需要通过建立机制来调动成员的积极性(马田骏,2009)。

(3) 精益企业有着独特的企业文化,主要表现在:具有深入人心的企业精神和文化;充分尊重员工与相互信赖、真诚合作的企业氛围(霍艳芳,2001)。

学者对精益生产中员工管理的理论提出了自己的看法,主要集中在上述几点,但这三篇实质上还是从理论上对丰田公司精益生产的员工管理的方法进行了总结,并没有分析中国企业在精益生产实践中出现的问题,也没有提出针对中国企业问题的具体解决方法。

2.4 丰田公司精益生产下员工管理现状

通过总结相关学者对丰田公司的研究,并参考介绍丰田公司管理方法的一些材料,笔者对丰田公司员工管理的理念和在实践中的做法总结如下:

1. 丰田公司员工管理理念与方法

丰田生产方式之所以正在被世界普遍接受,是因为丰田公司有着独特的理念,在员工管理中的理念有:

(1) 以人为中心,尊重人性

丰田公司对人的要求很多,要求所有员工都要改变“看待问题、思考问题的方式”,改变“推进工作的方法”,丰田公司还要求员工绞尽脑汁思考“怎样才能避免工作中的浪费”,使改进常规化并培养多技能工人。与很多“以设备为中心的制造”公司不同,丰田公司部依赖设备,丰田生产方式永远以人为中心,利用人的智慧推进事业。

丰田公司不只“尊重人”,更“尊重人性”,“尊重人性”的意思是最大限度地尊重

人所具有的思考力。给予人“更多的考虑余地”，丰田公司认为的对人的重视，不是让人按规定机械地工作，而是运用智慧去工作。丰田公司认为员工把宝贵的时间献给公司，不有效加以利用就是浪费。对于工作着的人来说，剔除那些毫无意义的浪费，不断提高每个人的工作效率，这是丰田式生产方式的目标。为了实现这个目标，丰田不断进行着改善，这种改善和创造重视人的职场环境紧密联系。

(2) 培养“用智慧来改善”的人

丰田生产方式中重要的一句话是“用智慧来改善”，丰田公司认为“只有将智慧融入到设备之中，才能使效率不低于美国，才能在竞争中取胜”。在丰田，不存在脑力劳动者和体力劳动者的区别，因为所有的人都是用智慧来工作的。丰田生产方式容易被认为是制造产品的方法，实际上，它是一套完整的培养“使用智慧来工作”的人，并使这些人制造产品、提供服务的经营系统。因此，忽略人的作用，只靠引进方法、移值工艺是绝不会使企业长久发展的。

(3) 员工的智慧从实践中产生

丰田公司认为“在现场看，就知道自己想的是否正确，就会发现新的问题，光是读和学而不实践的话，读到的东西是没有多大用处的。它们之间存在着巨大的差异。”所以丰田公司首先要求员工去思考“目的是什么”，“思考的方法是什么”，然后选择最好的方法。然后，还要求管理人员和员工在引进技巧、方法的同时，在现场用智慧工作。引进之初会产生各种问题，不实际做，看不出“哪里有问题”，也就不可能知道怎样做才能改善。所以，实践丰田生产方式的开展需要有实践能力的人（若松义人 2011）。

以上述理念为根据，丰田公司员工管理方法有：

(1) 岗位轮换制度

为了适应精益生产系统对作业人员技术能力的需要，精益企业往往需要培养多技能人才。即要求每位作业人员都能掌握多种技能，提高技术素养。为此，丰田公司采用了工作轮换制度，通过让每个作业人员轮流承担作业现场的所有作业，培养多能工。员工通过掌握多种技能，对各个作业之间的联系更为了解，这有利于他们迅速发现问题，解决问题，提高系统思维能力和创造力。这样的员工是企业培养人才的方向。

(2) 正式培训和非正式培训相结合

精益生产的企业在培养员工能力时，不仅通过正规的培训，还通过很多非正式的培训或活动在潜移默化中影响员工的想法，通过这些正式或非正式的交流，在集团中形成教与被教的风气，构筑培养后辈的风俗，把好的技术和理念通过交流传承下去。

在正式培训方面，企业具有完善体系的培训活动，包括让世界各地的丰田员工到总公司去研修，学习总公司好的管理经验及做法，带回本地，然后再结合当地实际情况予以充分发挥和有效利用。同时，公司还根据不同岗位、职位的要求，设计了各种培训，总之，务必使这些被选拔出来的人才得到最好的培养。正式培训的这些活动主要是关于人的思想意识的教育，当然也涉及技术的教育。

在非正式培训方面，有公司内的团体活动，根据员工的特点，将员工分成了更小的团体。团体小可使参加者更加随意、亲近地接触，这些对培养员工的团队意识是很有帮助的。一个人可以根据各种角色身份参加不同的团体聚会。通过参加这些聚会，既开展了社交活动，又有了互相谈心的机会。还有“个人接触”和“前辈制度”，丰田公司为了让新入职职工熟悉新环境，曾提出了“热情欢迎新职工”的课题。在这方面，采取了“个人接触”的形式。这种形式的做法是，选出一位前辈，把他确定为新入职职工的“专职前辈”，这位前辈担负着对所有事情的指导工作。这种做法产生了很好的效果，专职前辈的任职期间一般为6个月，在工作上、生活上、车间里，专职前辈都给以指导和照顾，对人际关系、上下级关系给以协调。此外，还有“领导个人接触”和“故乡通信”制度，

领导个人接触是对“管理者”进行“协助者”的教育，是一种进行“商谈”的训练。故乡通信是指班组长每月轮流给新职工的家寄信。进公司的第一个月，由组织写信、寄小组照片、寄企业画报。从而使这股团队亲情不断地持续下去。

公司通过正式和非正式培训为了解决这样的问题。为员工创造出—个使他们满足而有吸引力的工作环境，所以，公司管理层不断地进行积极的努力，创造能培养“生存的意义和干劲”的土壤。

(3) 设立企业大学

如同—所大学是一个国家的灵魂，企业大学也是企业的灵魂，丰田公司的领导干部通过在丰田大学担任讲师把自己的成功或失败的经验传授给新的员工。作为—个在全球展开商业活动的企业，超越国籍，实现价值观共享是必要的，而企业内部大学就能发挥这一作用。企业大学除了在培训员工技术以外，更重要的是传递企业的理念和文化。丰田公司企业大学的职能—般有以下方面：培养全球管理人员、培训技术、编辑教材。

(4) 灵活的激励制度

丰田公司的绩效评估制度非常灵活，并不是一成不变，丰田在96年之前实行的是骨干员工工资审定制度，实际上有很强的经验性色彩。骨干员工的工资由两部分组成：—是反映他进入公司以来积累的考勤业绩的基本工资，二是根据考勤期间的表现上涨或下调的职业工资。在基本工资中也会增加经验、年龄等因素。另外，管理职位的提拔体系也根据进入公司的年份顺序以及学历而分不同的组。为了审定其中谁比较优秀，在很多情况下都是按照年龄顺序进行的。

丰田公司为了打破这种经验性色彩，于是从1996年开始实行新型的人事工资制度。这就是被称为“挑战程序”的新型制度。在挑战程序中，废除了具有强烈经验色彩的基本工资，取而代之的是引入了不同职位、不同定额的职位工资制度。据此，工资制度就变成了与进入公司的年龄顺序以及任职年数无关，职位相同则基本工资也相同。职业工资则保留了下来，其中的工资等级从4级到1级，丰田公司在业绩非常好的时候引进这种制度，正是对环境不断变化作出反应的表现。

同时，考核过程中，在不同的职位中，即使同样的级别，待遇的构成也不同，如在干部职务中，其他部门专业知识和能力占50%，课题创造力占10%，贯彻实践课题能力占20%，组织管理能力占10%，有效利用人才力10%；在管理企业中，课题创造力达20%，贯彻实践课题能力达30%，组织管理力达20%，有效利用人才力达20%，声望达10%。

丰田虽然是从1996年开始实施挑战计划，但2002年在不改变基本想法的基础上，对制度进行部分更新。新制度开始实施六年多，已经完成了各种各样的课题（杰弗瑞·莱克，2011）。

2. 团队建设的理念和方法

丰田公司注重团队精神，丰田生产方式特别强调团队的配合，丰田认为要真正做好工作，需要的并不是某—个人在某个位置很突出，而是前后工序连续贯通、—气呵成。要求员工在生产时考虑“怎么做才能使后面的工序变得容易呢”。相比较—个人去做，丰田认为小集体合作更好，丰田认为如果把大家的灵感汇聚起来，然后由这个小组的头儿总结提炼，就会形成把工作直接联系在一起、最为有效的改善。当—个团队的所有人的改善创意汇集在—起，就会产生巨大的能量（若松义人 2011）。以上述理念为依据，丰田在团队合作方面的方法有：

(1) 工作以团队形式开展

以丰田的生产团队为例，其团队是以生产线为基础，平均由7个成员所组成。他们严格的按照“团队工作程序”来进行工作，共同担负起—项特定的工作任务（—个完整的工艺或部分的工艺），团队不仅全面负责其所担当部分的品质（不让残次品进入下一道

工序), 还要负责生产设备的保养、简单故障的维修以及生产现场的不断改善等原本由维护人员或技术人员所负责的工作。

团队中有一人担任组长(Team Leader), 由管理层指定, 组长负责团队内部工作的组织与协调, 标准化操作执行情况的监督、品质保证、生产安全的确保, 紧急情况的处置, 改善活动的开展等工作并负责与团队外部的联络。团队每天都要召开例行的团队会议, 在会议上组长向团队成员们通报生产任务、质量问题和改善工作的进展情况等。团队会议是在一种融洽的气氛中开展, 团队成员普遍参加讨论, 针对生产中的问题提出见解, 或提出生产改善的建议。团队内部实行“岗位轮换制度”, 即每位作业人员轮换操作岗位, 以熟悉和掌握生产现场中的所有作业, 这是培养“多面手”, 以及使团队成员站在整体的角度考虑改善问题的有效方法。

另外丰田还形成了具有不同职能的团队。精益生产方式是一个完整的系统, 需要研发、采购、销售等部门的有效支持才能获得成功。实际上, 团队的工作方式在这些职能部门也有非常多的应用。以丰田为例, 其在研发领域具有并行的开发团队, 在生产领域除了生产团队外, 还具有改善团队、QC 小组等, 另外在其他领域还具有销售团队、采购团队等多种类型的团队。非生产团队的组织模式与生产团队也有共同点。例如丰田的每个经销点的销售人员组成 7 或 8 个人的小组(团队), 像在工厂中一样, 这些小组是多技能的。所有的成员都经过销售方面的全面培训: 产品信息、订单的收取、财务、保险以及数据收集。还要接受随时能为车主系统解决问题的训练。每个工作小组在一天的开始和结束时都要开一个小组会, 整个小组每个月花一天时间用“五个为什么”和其它解决问题的方法系统地解决所遇到的各种问题。

(2) 对团队充分授权

在丰田的精益生产中, 更多的生产通过小组生产实现, 小组生产具有更高的灵活性。各个生产小组使用目标管理方式, 公司将总体绩效目标分解到生产部门, 生产部门将目标进行二次分解, 分解到各个车间小组, 车间小组班组长对分解到的绩效目标负责, 可自主安排小组生产和灵活安排人员, 人员也可以参与任务分配的决定。通过合理而充分的授权, 班组长的责任感和问题处理能力都得到加强, 员工对于任务分配不公的投诉减少, 同时, 因为在目标和实施计划设定时管理和传达的层级减少, 小组内沟通更为顺畅, 员工对团队工作的参与感明显提高。

3. 组织建设的理念和方法

丰田公司在组织建设上的理念有:

(1) 实行真正的标准化作业

丰田公司认为标准并不是上头指派下来的, 而是现场人员自己制定、自己改善的。所以, 没有必要从一开始就要制定完美的目标。丰田认为一开始要制定一个轻松点的标准作业, 让大家都能改善。丰田的标准作业是不断改善的, 把隐藏在人的活动当中的小的浪费一个一个地细心的去除。丰田真正的标准作业是自己制定、自己改善的结果。

(2) 创造发挥智慧, 持续改善, 不断挑战的氛围

丰田公司要求所有员工都要先思考再工作, 创造“思考的环境”, 然后去实践。丰田公司有着对“人类的智慧是无限的”信赖和如何集中智慧决定企业成长的信念。丰田生产方式总是能让在工作的人很清楚的看到问题, 哪怕是小问题, 也不能忽视。为了能激发正在工作的人, 丰田生产方式重视“思考问题的空间”。丰田生产方式有着大量支持进步的改善建议, 之所以能不断发展, 正是有着现场每一位员工提出的改善建议。同时, 丰田公司还不断树立新目标, 丰田公司正试图在中国、印度的汽车市场取得成功, 丰田公司有着勇于面对挑战的氛围(若松义人 2011)。

以上述理念为根据, 丰田在组织建设上的做法有:

(1) 建立标准但可改善的制度

丰田公司的工作方法在“标准作业”里都规定了,但如果丰田公司的持有专业资格证的员工,发现了工作中的问题,他们可以自己考虑改造机械,改写标准作业(要获得批准)。例如:某工作需要23分钟。如果根据工作内容,分为“没有附加价值工作”和“提高附加价值的实质工作”两部分,实质工作只占73%。这时员工可自己考虑如何改进标准。

(2) 培育组织文化

丰田公司在发展过程中面临的种种挑战,解决这些问题所采取的方法,历经多年的尝试、失败、学习、改进而形成的一系列原则。其实就是精益思想的写照。也是精益企业的核心思想,企业文化正是伴随着精益思想的发展而产生,丰田公司内部的文件总是会提及挑战精神,在企业各个部门中,都会传递着企业文化的基本价值观,在一定程度上成为员工的共享体系,能够约束和指导员工的行为,如丰田公司的价值观:

“我们以富创造力的精神接受挑战,鼓励实现我们的梦想而不失去动力或精力;我们乐观、真诚,相信我们的贡献是有价值的,对我们的工作展现旺盛精神。我们努力于决定自己的命运,仰赖自我,相信自己的能力;我们对自己的行为及维持与改善创造价值的技能负责。”

丰田公司的使命是“以提供有利于环保的安全型产品为使命,通过所有的企业活动为创造更美好更舒适的生存环境和更富裕的社会而不懈努力”。使命是愿景的最高形式,也是丰田公司核心价值观的体现。

同时,丰田把价值观念与用人标准结合起来。丰田在招聘过程中对应聘者进行严格的筛选,在招聘面试过程中,根据对人的性格特点及价值观念的分析与面试要求及标准的对照,将不合格的人卡在企业的大门之外,而选择对丰田文化认同较高的人员。在丰田的招聘过程中,人员的甄选保证了企业招收到适合本企业文化的人。

丰田通过企业内部活动将文化传递给员工,常常作为载体的有各种丰富的企业活动,企业非正式培训,阶段性的参观和学习,企业领导者的以身作则和讲解。同时,通过成立一些专门的组织来专门负责企业文化建设,如设立文化建设部,对企业文化进行计划和总结,办月刊网站,编集团故事。同时,丰田的企业文化还融入到员工的考核与评价中。在考核体系内,丰田将企业观念的内容注入,作为多元考核指标的一部分。其中对企业价值观的解释要通过各种行为规范来进行,达到诠释企业价值观的目的。

上述这些,是丰田公司员工管理已有理念和成功方法的总结,但有些方法是基于丰田公司的文化而产生的,我国公司在推行精益生产方式时,需结合本公司的实际情况制定合适的方法。

2.5 本章小结

本章主要从精益生产、员工管理、精益生产方式下的员工管理几个方面对概念和研究现状进行了阐述,本章还总结了丰田公司员工管理的成功做法。

本章通过总结相关学者对精益生产下员工管理的研究得出:学者们的研究结果主要集中在员工个人精益技能和思想、团队合作,组织文化方面。通过总结丰田公司已有的做法得出:丰田公司的成功做法也主要集中在员工个人、团队协作、组织文化方面。

因此,本文的研究将分为员工精益技能、员工精益思想、团队建设、组织建设四方面展开,本章的内容是全文研究的理论基础。本章所总结出的人力资源 and 员工管理的相关理论将是本文提出相关管理对策的依据。

第3章 我国企业精益生产方式下员工管理：现状与问题

本章将以我国企业在推行精益生产时的实践为基础，首先分析了我国企业精益生产方式下员工管理的现状，然后从具体的实践层面对其在员工管理时遇到的问题进行了总结，同时概括了学者们提出的对策。按照前文的思路，本章还是从员工技能、员工思想、团队建设、组织建设四个方面来研究。

3.1 我国企业精益生产方式下员工管理现状

从上世纪八十年代开始，在欧美及台湾、韩国等国家和地区的制造业内掀起了学习精益生产的浪潮。特别是美国制造业，不仅仅引入，其 ERP 系统还创造性地应用了很多精益生产的思想，而日本丰田公司早在美国和欧洲之前就向中国企业介绍了其先进的生产方式。精益生产方式在 70 年代末期由日本引入我国。长春第一汽车制造厂是最早引进精益生产方式的企业。近年来，我国企业对精益生产方式又有了进一步的认识，在汽车、电子、仪表制造业等实行流水线生产的企业中，开始全面、深入地应用精益生产管理方式。例如，一汽、东风日产、天津一汽丰田制造厂、上海通用汽车有限公司、奇瑞汽车、广州本田汽车、上海联合电子等，这些企业在应用过程中，结合我国国情和厂情进行了创造性的工作，取得了丰富的经验，创造了良好的经济效益。

我国制造业企业在引进精益生产方式的途径有以下三种：一、带领企业车间骨干和技术工程师到日本丰田公司进行学习、培训；二、聘请精益生产方式的专家进行指导，如：聘请日本原丰田公司的专家作为工厂的顾问；三、在中国与日本丰田公司合资办厂。在引进精益生产方式的同时，我国企业也在学习精益企业如丰田公司员工管理的方法，通过学习和借鉴这些方法以达到改进生产，提高企业竞争力的目标。我国企业精益生产方式下员工管理的方法主要有：通过教育和培训培养员工意识，通过改善薪酬体系和制定新的绩效评估体系来提高员工积极性，通过成立精益团队来推进企业的团队合作，通过完善制度建设和企业文化建设来规范员工的行为。这些措施一定程度上改进了企业员工管理的现状，为精益生产的推行提供了帮助，但却没有从根本上改变企业的员工管理现状，使企业的员工管理有质的转变，有的企业时间长了还会倒退，下面从个人、团队、组织三方面来谈谈我国企业员工管理的现状：

(1) 员工个人管理现状

我国企业在推行精益生产方式初期，企业利用广播、闭路电视、简报等宣传工具，广泛宣传精益生产方式知识，通过编印有关精益生产方式知识的材料，发到每个班组进行学习。请丰田专家进行原汁原味的精益生产方式培训，以及利用企业内部的培训资源。把技能培训纳入到对员工的考核管理当中。在培养多技能员工方面，公司在各车间实行岗位轮换制度，通过培训和轮换使一部分条件较好的操作工胜任多种岗位，培养全员改善生产线的的能力。同时，企业也注意理论和实践结合，各车间用精益管理的立场和观点，对照原来采用的大量生产方式管理办法，找出了臃肿的组织机构、非生产人员过多、厂房面积没有合理使用、超量的库存储备、废品率偏高等问题。在车间成立专职的精益生产方式管理组，及时总结经验并进行推广，用典型案例引路，做到每天一小结，每周总结，每三个月召开一次现场经验发布会。经过培训和改善的实践，员工对精益生产方式理念秩序有了理解。同时我国企业还通过各种方法鼓励员工参与精益改善，如有些企业把推行精益生产方式变为群众参与的管理活动，主要是按照精益生产方式要求的

“彻底消除各种浪费，无止境的追求尽善尽美”的思想，发动员工广泛开展“改进工艺、改进设备、改进操作、改进管理”的改善活动。通过多种方法来调动员工积极性。

我国企业通过这些方法增强了员工对推行精益生产方式的认识，在广大员工中营造一个“学精益、想精益、干精益”的良好氛围。通过广泛的宣传学习，企业上下在思想认识上触动很大，反响相当强烈，员工开始自觉的运用精益生产方式的思想、观点来反思和改进自己的工作。员工在实际改善过程中抛弃旧的生产方式的固有观念，在实际过程中发现问题后马上原地纠正，查找真正的原因。出现问题后不会推卸责任，有的会采用问5个为什么的方法来主动寻找问题原因。

国内企业通过学习丰田公司的管理方法，确实在员工管理方面取得了很大的进步，但需要看到，国内企业精益生产方式下的员工管理仍存在很多问题，针对SL公司的问卷调查显示：中国企业的问题主要是缺乏一种理念和氛围。日本能在短短的30年中赶上欧美工业发达国家，与其说是依靠了物质力量，不如说依靠了一种精神力量，日本企业调动了最根本的资源——员工的能动性，不完全是靠物质刺激，而是靠群体成就感。而中国企业的员工普遍缺少这种精神。很多中国员工的思想理念仍然受计划经济的影响，具体表现为心态封闭、做事粗放、看问题基于个人角度而不是组织层，不能做到工作过程标准化，工作时往往差不多就好，缺乏不断改善的意识。同时国内企业的人力资源配在在很多方面还存在着浪费现象，如多余的岗位设置、部门化、职能化的设定、各职能工作衔接上的停顿、工作环节较多、工作性质单一等诸多问题（刘晶晶，2009）。

(2)企业团队建设现状

为提高员工团队合作的能力，形成团结协作的工作氛围，国内的一些企业在每个车间成立精益生产方式工作团队。精益生产方式团队按照精益生产方式推进委员会的决策在本车间开展具体的推动工作，发现问题并寻求合理的改善。在有限资源的条件下，精益生产方式团队可以先自行解决问题，形成的改善方案交予上级部门统一审核，由上级部门形成标准的制度加以成果巩固。对于已经改善完的成果，经过精益生产方式工作团队总结形成标准的工作程序，制定相应的规章制度来指导员工的行为，巩固改善成果，强化员工自觉遵守的意识，把改善的意识深入到员工日常的工作中。在工作团队中，大家共同承担责任，解决问题，分享成果，增强了班组成员之间的协作精神。

但是，针对精益生产方式下团队建设状况的调查显示国内的很多企业仍然缺乏团队精神，丰田汽车技术中心(中国)有限公司的加纳浩总经理认为，“目前国内企业的直线领导能力强，而横向协作能力差，缺乏团队精神”是我国的许多企业特别是国企推广TPS的一大障碍。他提出了在导入TPS时，“必须要培养员工的责任感和义务感，要建立团队精神”。从中可以看出，团队在众多的国内企业推行的还不是很广泛，一些企业虽然也仿效丰田或其他一些成功的模式建立了自己的团队，但是团队的效率还是相对很低，距离精益思想对团队的要求还有很大的距离。

这方面的差距主要表现在以下几个方面：虽然“团队”的组织形式存在，但其运行却流于形式，基本上还是“团队”成员“各自为战”，体现不出精益思想对团队“共同工作”、“共同改善”的要求。团队工作不能贯彻精益企业的不断改善、追求“尽善尽美”的要求。团队的全面质量管理与“全员改善工作”不能有效地开展。团队自身自我完善的能力差，在取得一定的成绩后往往停滞不前，不符合精益的要求。造成这些团队问题的原因很多，既有我国旧的文化因素的影响，同时也有企业内部管理观念与体制落后等一系列原因（周圣伟，2005）。

(3)企业组织建设现状

一些推行精益生产企业在公司实行目标管理制度，制定目标责任制，强调自我控制。改变原有激励制度，着重考评工作人员的现场改善能力。直属车间按照计划分别实

施对应的精益生产方式基础生产制度。推行“准时生产”和“小批量”生产制度，并在试点车间推行“一个流”制度。生产部在各车间试行“目视管理”制度，采购部按照车间要求实施“多批次小批量”、“净件上线”、“准时化”制度，质保部推行岗位责任制与点检制度。但是，很多制度的制定和执行并不严格，生产管理粗放、管理机制落后，部门之间责任不清、分工不合理的现象依然存在，因为缺乏完善的监督治理机制。无法正确总结经验改进生产，造成企业生产管理问题的恶性循环。很多企业在实施过程中没有建立完善的制度。在员工管理上的评价机制不能严格执行，员工的绩效并不能准确反应工作质量的优劣和数量的多少。

我国企业因长期受计划经济体制的约束，员工的素质存在较大的差异性，员工的思想认识和意识形态或多或少地存在严重的落伍的内容。在企业内部还没有形成新的精神面貌和认识论，尚未形成有效的企业文化，企业文化的建立缺乏相应的思想基础。

针对L公司的调查显示当前我国企业缺乏一种积极的文化氛围，一是劳动态度和主观能动性发挥不理想。当前企业在转轨过程中，只有35.8%的工人回答“愿意”超产，只有25%的工人表示愿意接受新任务；二是责任感普遍不如过去。愿意高标准地对待产品质量的人只占46%，关心水、电、原材料消耗的只有38%；三是主人翁意识倾向淡薄。32.7%的人认为“自己对企业兴衰也有责任”，64.2%的人不愿意关心本企业产品的市场销售情况，67.5%的人见到损害企业利益的事时，不能出来制止。在这样的思想认识条件下，企业员工的工作效率并没有改变多少，因此要积极变革企业的文化（周圣伟，2005）。

从上述三方面对我国企业精益生产方式下员工管理现状的描述中可以看到，我国企业的员工管理未能产生真正的效果。很多企业精益改善似乎到此为止，有的还会出现倒退，出现这种现象的主要原因还在于我国企业并没有真正尊重员工，员工的技能和思想还达不到精益生产方式的要求，工作团队未能在组织中充分发挥作用，同时没有建立适合精益生产方式的企业文化氛围。日本精益专家认为，出现问题的最重要原因是与日本制造业企业相比，日本企业一直有这么一个理念或者信念就是“造物即造人”。就是在制造产品的过程中需要同时培育员工和培养人才，这个过程包括两个方面：一个是行为的过程，一个是沟通的过程。而中国的制造业企业作为产品制造的企业，对于如何制造产品抱有非常大的兴趣，但是对于如何造就人才、培养员工却没有过多的思考（佐佐木元，2007）。

所以在本文以下部分将对中国企业在精益生产过程中员工管理的问题进行总结，并结合丰田公司的做法和相关学者的理论并提出对策。以期望突破国内企业目前的困境，为国内企业培育员工和培养人才提供帮助。

3.2 我国企业精益生产方式下员工技能培养存在问题分析

(1) 员工尚不具备熟练的精益生产技能

企业要推行精益生产，员工除了具有精益理念外还必需掌握精益生产所需的各项技能，中小企业在推行精益生产的过程中，所面对的困难之一是缺乏主持工作的高水平人才，难以把握精益生产的精髓（杨显之，2010）。很多企业的员工尚未掌握精益技能，对于看板拉动式生产，均衡化生产，设备的快速换模等并未完全掌握，很多现代企业最基本的工作没有做。工艺流程标准，信息流程标准，准确的信息系统，精确地反应企业实际状况的数据，如标准作业时间，实际生产效率，优良率，单位产品材料消耗量，机器稼动率等还不完善，现场设备保养制度、整理整顿制度、产品检验制度也未健全。基础性工作的缺失，造成员工都无法全面量化掌握企业实际的状况，更无法谈得上技能的

改进了(张晓辉, 2010)。管理层亦对精益理论缺乏深刻的理解,他们无法培训员工迅速提高技能,不同的职能部门领导普遍认为精益生产不就是生产管理嘛,那是制造部门的东西,不关他们的事。员工的素质不高制约了精益管理向下的推行。车间的工人有效识别低效率问题和提出改进方案的能力不足(司澜, 2006)。

那么,如何培养员工的精益技能呢,首先需要对员工具体的精益生产常用工具和方法教育,如价值流分析、7大浪费、6S、TPM以及用于质量分析的QC手法等等。为了巩固培训成果和保证精益生产的持续实施,企业要在劳动力上进行投资,建立员工忠诚项目,提倡长期雇佣关系和忠诚。为留住员工,经理们必须停止随意支配员工的观念,并开展跨岗位的培训,给员工充分授权,提升他们在制造业务中的价值。同时,培训应该超越精益理念,包括从库存控制、计划战略到定义和使用绩效标准等广泛内容(司澜, 2006)。同时精益生产下对员工的培训要注重多技能、多种类的培训,以提升员工的能力为目标,根据员工职业生涯发展规划为员工提供不同层次、不同类别、循序渐进的培训方案。通过培训与技能开发,既使员工满足岗位要求,同时又具有一定的决策能力及分析问题、解决问题的能力,将培训作为激励员工的手段,激发员工的工作热情(马田骏, 2009)。另外,实施精益生产需要掌握精益核心理念的人才来推进,因为精益制作的应用过程中涉及到许多专业的技能和知识,只依靠企业自身的力量很难学习到精益生产的精髓。如果在执行过程中能够和咨询公司合作,请专家进行指导,并对班组长一级的员工进行精益生产基本理论和方法的培训(如作业研究、流程图、渔骨图等),便可以培养企业自身的应用型人才(杨显之, 2010)。

(2)员工缺少提高技能的机会

提高员工的精益技能还需要通过各种方式提供给员工锻炼的机会,员工在实践中才能得到提高,精益生产的核心理念是彻底消除各种浪费,生产的各种浪费都是细小的在生产过程发生的,必须依靠员工自己去解决。因此精益生产需要重视生产一线员工,注意提高一线员工的素质并充分授权,发挥员工的智慧,对生产中出现的问题由一线员工自己动手解决。大野耐一在他的《丰田生产方式》中提到,将人的智慧赋予机器,对发生的现象提出五个“为什么”,然后把问题搞清楚。而在中国企业很多问题都是领导解决,员工只要执行就行,长期以来,员工必然缺乏解决实际问题的能力(马田骏, 2009)。带给丰田生产方式生命的是企业的员工,他们工作、沟通、解决问题,和企业共同成长。改善是贯彻丰田生产模式始终的精髓。它鼓励、支持并要求员工上投入和参与,而国内企业把丰田生产方式当作是一套提升效率与进行改进的工具。忽略了员工的参与(范春媛, 2009)。很多员工离职都是因为不合适的能力提升途径、才能展现空间和职业发展渠道而寻求其它机会(余伟辉, 2008)。

为员工提供更多的锻炼机会需要企业提供多渠道的晋升空间,马斯洛的需求理论指出人都有实现自我价值的需求。而传统的人力资源管理提供的晋升渠道单一,对于技术人员或是生产一线员工并没有专门的晋升通道,由于一些优秀的员工长期得不到自我价值的体现,造成工作积极性不高或是人才流失。精益生产下的人力资源经理为了充分发挥人的主动性,激发员工工作热情,结合不同岗位特点及公司发展需要,设计了不同形式、不同级别的晋升形式,让企业中各行业的专家能乎都有自己的晋升渠道,发挥个人特长,实现自我价值,更积极的投入工作,创造价值(马田骏, 2009)。同时要注重激发员工创造力和全员参与,引导和激励员工参与精益生产的变革和日常改善,拓展员工的工作范围,丰富员工的工作内容与生活空间,而不仅仅是单一而枯燥无味的生产线重复作业,让员工能够享受到精益生产变革和日常改善的乐趣,员工参与公司的事务越多,越能增强责任感、参与性和成就感,从而提升员工士气。同时为员工提供参与改善和公司事务的平台,使他们在参与精益生产变革与改善活动的过程,获得相关的学习培

训和技能提高,通过对精益事务的参与,为员工创造提高、认可及发展的机会。事实上,精益生产的理念、方法为员工个人发展的需求提供了一个很好的平台(余伟辉,2008)。

(3)缺乏有效的激励措施去激励员工提高技能

提高员工技能需要企业的管理者制定相应的措施来激励员工,技能提高的激励需要更侧重于通过物质激励,把员工技能的改善与否直接和报酬挂钩,因为在有些企业发现员工缺乏生产的积极性、质量意识差、设备维修不及时,迫切需要“以人为本”的生产管理思想改革。生产管理粗放、管理机制落后,部门之间责任不清、分工不合理。缺乏完善的管理机制。无法正确总结经验改进生产,造成企业生产管理问题的恶性循环(贾江丽,2010)。还有些企业在员工管理上缺乏相应的评价机制,员工的工作质量的优劣和数量的多少没有区别,工作积极性不高,内部的沟通、协调不畅,员工主动学习与创新动力不足,企业文化开始出现相互推诿、不愿承担责任的现象(马政勇,2007)。

所以建立有效的激励机制,将极大地提高生产效率和企业竞争能力,企业在物质激励方面逐渐与员工绩效挂钩,企业工资改革过程中坚持将工资与员工的劳动效果、工作业绩挂钩,彻底打破平均主义,激发员工的工作热情。企业在决策时应事先与员工进行充分的沟通,取得员工的支持,尊重员工的意见(贾江丽,2010)。提高报酬是赢得员工忠诚的有力途径。报酬应直接与在整个组织中应用精益原则的技能和绩效挂钩,这一方法将最终转变“够好就行”的意识,并激发超越个体的责任感。有了这样的思想,员工将相信他们能够对组织的目标有所贡献,并推动一些变革。另外,一些简单的方法也能加速员工的创新步伐,比如合理化建议活动、改良改善活动、班组活动发表会等,公开地、大张旗鼓地表扬那些参与行动并提出能够节省时间、成本、提升质量水平方案的员工和班组(司澜,2006)。在精益生产模式中,真正改变操作流程和技术内涵的关键是员工的工作积极性、创造力和对企业的忠诚,而要改变员工的心态和工作习惯,企业应建立有效的激励制度和关注对员工的培养、尊重员工。解决好实施精益生产改进的动力缺失问题,把推进精益生产方式细化,与个人考核挂钩,与个人收入挂钩,如改革薪资制度,建立改善项目奖励制度等,通过制度化推动和经济利益引导,加上宣传教育、培训上的引导等共同作用,多途径地推进精益生产(张晓辉,2010)。

3.3 我国企业精益生产方式下员工思想培养存在问题分析

(1)企业目标与员工目标不统一,企业的使命和价值观未能有效传递给员工

精益企业的最终目标是“消除浪费,不断改善”,精益企业的员工管理为这个目标的实现提供支持,因此企业在推行精益生产的一开始就必须有明确的目标,并且企业员工也要有明确的目标,在这方面企业遇到的问题有:在推行精益生产的过程中,所面对的困难主要集中在人的环节。具体可分为两方面的困难,其中一方面是企业领导者决心不足,改善难以长期坚持(杨显之,2010)。另一个方面是员工没有充分认识到外部市场的竞争压力,当个人目标与企业目标产生矛盾的时候,大部分人关注于能够控制的范围,而不是自己不可控制的企业目标。部门间对运营过程中的灰色区域无人涉足,内部人员的服务意识薄弱(马政勇,2007)。同时随着企业的不断壮大,企业人力资源管理模式未能得到快速地切换,人力资源部门忙于按需招聘录用来满足岗位和人员的扩充和日常事务,公司的使命和价值观未能通过有效的渠道传递到员工,员工只关注份内的工作,完成不断增加的订单,新进员工被快速地扩充到工作岗位,他们在尚未接受系统培训的前提下,一边工作一边不停地制造错误,此时培训的功能只是用来充当临时解决问题的工具(马政勇,2007)。

通过上述材料可以发现,在培养员工精益思想遇的问题之一是企业缺乏明确的目

标,个人目标和企业目标存在矛盾,公司的使命和价值观未能有效传递给员工,所以企业在推行精益生产时,企业首先要有明确的目标,企业的领导者仅仅凭借一次讲座或者交流的触动就抱着试试看的态度做精益生产,热情必然不能长久。一旦在实施过程中遇到挫折很容易产生急躁情绪,导致半途而废。另一方面,实施精益生产也需要端正态度,树立信心。如果预期太高,很容易因为短时间成果不大而失望,从而丧失继续推进的信心。另外企业要把自己的使命和价值观传递给员工,前期企业理念、观念培训是非常必要的。在实施的过程中,要改变人的一些习惯性思维方式和习惯性行为,为精益生产的顺利实施创造一个人文环境,另一方面,也是最重要的,为企业培养一批懂理念会运作的人。同时精益生产需要创造一个员工热爱企业,不断追求与企业同步成长的企业环境。借鉴其它企业成功的经验,营造和谐的工作气氛,养成员工自我管理的工作习惯,确保产品的品质。

(2)员工缺乏积极性去实现企业目标,激励措施的无效导致企业员工流失

企业和企业员工在明确了目标后,企业还需要通过制定相应的措施去鼓励员工去实现目标,否则,目标就成了一个不可能实现的空想,在这方面企业遇到的问题有:由于有些企业对于招聘人才提供的薪资和待遇条件相对较低,对人才的吸引力有限,加上许多企业不注重内部人才培养,因此,企业缺少真正能掌握精益生产技术和管理的 talent(吴东,2010)。另外,缺乏较好的激励措施导致企业员工的高流失率,高流失率导致严重后果:一是影响产线平衡,精益生产要求生产线的每一个工人按照节拍来平衡生产,员工流失势必对整个产线的平衡产生影响;二是培训困难,精益生产线对员工有更高的理论和技术要求,因此企业要投入更多的资源来培训新员工,尤其是劳动密集型企业,员工的培训工作更为繁重;三是影响企业文化,员工的频繁流失使精益文化和改善氛围难以建立及延续(余伟辉,2008)。

对于如何吸引员工并激励员工去实现企业目标,其实关键在于能真正尊重员工,通过各种方法留住员工,一些企业在实际行动上,并没有表现出对员工智慧的真正尊重。第一线的员工身处企业生产和管理的现场,他们最了解实际情况,最能发现问题和弊端的所在。所以倾听他们的声音,鼓励他们提出改进意见,调动他们的积极性和主动性,对于取得推进精益生产管理的成功是最重要的因素(吴东,2010)。同时精益管理要注重员工参与,要充分调动员工发现问题和解决问题的主动性与能动性,引导和激励员工参与持续改善,通过员工的主动参与,发挥员工的创造性,增强其主人翁感。传统的员工管理中员工往往被排除在参与改善之外,只是被动地执行改善成果或按照标准文件操作,这影响了精益生产的全面推广和深入发展。员工因为薪水过低而流失的比率并不是人们想象的那么高,如果公司的薪资水平与周围工厂相差不大,员工流失很可能跟公司文化、员工的职业发展通道、公司管理水平、激励机制、人文关怀、目标管理、远景共享等因素有关。从一些公司最近几年员工流失的原因调查来看,更多的是集中在与精益理念和方法相关的人性化管理、激励机制、事务参与、团队精神等方面(余伟辉,2008)。

(3)员工本身的心态和理念达不到精益生产的要求,员工自身还不具备改善意识

员工没有明确目标和员工缺乏积极性去实现目标是实现精益生产的巨大阻碍,然而,员工本身旧有的思想和理念也会影响精益生产的实施,人的问题是目前阻碍我们推广精益生产最大的问题。除了精益知识和文化素质上的欠缺外,更严重的是企业上下各级人员的心态、旧习惯思维和性格弱点。这些弱点根植于几千年的文化传统。首先是惰性。这种惰性表现在精神方面保守,循规蹈矩,缺乏危机感,做天和尚撞天钟,满足于现状而甘于混日子,缺乏危机感和紧迫感,因循守旧,拒绝变革,这样的心态无法支撑新事物的存在;其次是执行力的问题。受儒家思想影响的国人总是习惯于中庸之道,过犹不及,差不多就好,执行命令不认真,解决问题不彻底。执行力严重影响到精益生

产的推行效果，低效反过来又会动摇推行的决心，最终造成推进精益生产失败或流于形式（张晓辉，2010）。很多推行精益生产的企业的管理者对丰田生产方式的基本模式比较熟悉，在生产线上迅速建立起“看板”和“安灯”制度。但员工不了解丰田生产方式背后的基础文化，并未对此生产方式的持续改进做出贡献，或者他们并未对自身进行过改进，就会影响精益生产的推行（范春媛，2009）。同时根深蒂固的儒家文化使中国员工比较安于现状，即使存在明显的改进空间，他们也还是愿意接受“已经够好”的产品和流程，对问题视而不见，这种安于现状、冷漠的态度是精益原则的大忌（司澜，2006）。这样的态度导致的结果是，企业的生产订单常常拖期履约，成本、库存和在制品仍然居高不下，合格品一次通过率总是偏低等突出问题仍无法有效解决（吴东，2010）。

所以企业要成功推行精益生产，首先企业的领导者必须更新意识，很多时候，一些企业的领导总是认为他们目前的生产管理水平还不错，只要产品好，维护好客户关系，企业发展就没问题。这种意识和认识，造成了企业实施精益生产管理原动力的缺失。精益生产管理模式在实施过程需要企业领导以一种极高标准来管理企业生产的每一个环节，很多时候企业的领导需要首先接受精益生产的观念（吴东，2010）。然后必须要更新员工意识，培养员工精益生产理念，理念的培养与企业的培训教育相关，企业可以利用生产空闲进行相关培训，培训内容是精益生产的历史发展和优越性，本公司经营状况和市场挑战，员工应具备的职业素养，成功企业的案例等，帮助员工树立危机意识、自律精神和团队意识，克服惰性和执行力差的缺点，必要时通过组织员工参观周边精益生产方式推行得较好的企业，以取得直观效果（张晓辉，2010）。企业还应通过多种方式鼓励员工不断创新，目标是把员工培养成充满活力、积极向上、能够为企业发展贡献才智的知识型员工，而不仅仅是一个服从企业管理制度的工人。创新性活动是一项耗费精力且带有风险的活动，需要企业首先在观念上有重大的改变，即从以人为本的角度来看待创新失败，创新失败是企业对人才发展的投资。企业的一贯重视培训的态度也是对员工开展创新活动的激励。要鼓励员工不断学习，只有不断吸收最新科技成果、最新的管理理论和最新的知识和信息，才能产生卓有成效的创新活动（范春媛，2009）。

3.4 我国企业精益生产方式下团队建设存在问题分析

(1) 员工缺乏团队意识，团队组成失效，流于形式

精益生产强调协作精神，与一般员工管理相比，精益生产员工管理更注重团队合作，各种工作小组是精益企业开展生产的基本单元。团队的组成首先需要选择团队成员，团队成员是否具备团队意识是团队能否正常工作的前提，而在我国，很多中小企业中的基层成员大部分在自给自足的经济环境中成长，加上独生子女或留守儿童式的家庭环境，造成团队合作意识的淡漠和缺失（张晓辉，2010）。不具备团队意识的人组成了企业团队，这样的“团队”组织形式通常情况下虽然存在，但其运行却流于形式；基本上还是“团队”成员“各自为战”，体现不出精益思想对团队“共同工作”、“共同改善”的要求。这样的组织形式不是团队，而是“工作群体”，甚至是“伪团队”（周圣伟，2005）。曾经3次陪同丰田汽车在中国投资企业的经理人到日本去研究精益生产的齐二石教授认为，中国企业中的凝聚力和责任心缺乏也是精益生产难以推行的重要原因。丰田公司没有一个质检员，但是每一个人都是质检员，他们是自检和互检。但中国的企业文化和生活背景不要说自检，互检都不行，因为容易造成员工之间的矛盾和隔阂（马政勇，2007）。

所以，要开展精益团队合作，第一步要培养员工的团队意识，改变员工旧有的“各自为战”的思想，我国企业员工思想上的错误认识主要有：第一，人们对团队能比其他

组织形式工作得更好缺乏信心。认为“我国员工的素质不高”是这种认识的基础；第二，人们普遍认为，个人之间不同的作风、能力和好恶会使团队不稳定或不适应我们的环境；第三，很多人认为，我们当前薄弱的组织业绩理念破坏了使团队兴旺发达的环境。因此，改变这种落后的观念是团队建设的关键（周圣伟，2005）。为了达到培养员工团队意识，使团队组成合理有效的目标，我们可以使用的方法有：利用生产空闲进行相关培训，培训内容是精益生产的历史发展和优越性，本公司经营状况和市场挑战，员工应具备的职业素养，成功企业的案例等，帮助员工树立团队意识，克服惰性和执行力差的缺点。同时企业需培养员工协力工作和沟通的能力。协力工作是将职业、专长不同的人组织到一起，以小组的形式完成特定任务的工作方式。是对传统的分工方式的革命。协力工作可集中不同职业和专长的人的意见，从而提高工作质量和工作效率，使得改进不断进行。沟通能力指人员之间、部门之间、本企业与客户、供应厂商之间都需要及时传递信息以使相互了解。没有沟通，谈不上协力工作。为此，小组的每个成员必须了解其团队成员的专业和工作内容。这样才能有共同语言，才能将自己的工作放到全局中去考虑，才能避免片面性（马政勇，2007）。同时企业需采取方法增强员工对团队和组织的归属感和信赖度。使员工在团队中有切身感，使团队具有凝聚力，可以利用精益生产的团队绩效管理方法（比如团队改善提案数量、达成产线节拍等），分享团队目标和组织愿景，通过团队全员参与的良好沟通和积极努力达成团队的目标等方法。

(2) 团队工作过程中的冲突和目标不同导致团队功效欠佳

团队在完成初步的组成后需要开展工作，在工作过程中团队往往并不能贯彻不断改善、追求“尽善尽美”的要求。团队的全面质量管理与全员改善工作不能有效地开展（周圣伟，2005）。造成这种状况的原因有：一般公司通常把资源交给团队管理者来处理，这就使得团队成员与资源提供者之间缺乏直接联系，所以任何团队管理者似乎都是责任人，但又都不是，为扯皮拖延提供了借口。运作过程中出现问题都是由领导解决，领导是“救火队长”，解决问题的能手，基层员工只能是服从命令听指挥（蔡建华，2002）。基层员工不愿承担责任，这就会在出现问题时导致团队内部的冲突。另外团队要求把组织赋予团队的目标与成员个人的目标适当结合起来，先关注团队整体的绩效，再关注团队成员的个人贡献，团队成员唯有在团体绩效提高的基础上，才能获得个人利益的满足。在对有些公司的调查中，员工普遍对团队工作目标认识不明确，这对团队工作效果影响甚大（支小丹，2011）。

所以要提高团队工作过程中的功效。团队必须降低团队成员间的冲突，必须使团队成员保持一致的目标，所以一些企业的精益团队强调直接合作，大家都把发现问题，解决问题视为一种机会、能力的表现。出现问题由员工自己组成的团队来解决，信息传递环节大大减少，信息过度现象得以基本消除。在这个过程中信息传递反馈是标准化的，减少了双方在理解上的差异，信息的获得、使用都是公开、透明、准确、无成本的，更重要的是这种方式提倡各部门员工进行有效的协调合作，信息资源共享，并且充分利用团队解决问题，员工之间就经常进行深度会谈学习，有助于在组织内部建立起一套让员工能够共享的语言。这种语言能有效地克服组织内部各部门之间、个人之间及个人与组织之间交注的障碍（蔡建华，2002）。同时，公司在团队目标设定上，组织制定生产团队目标和团队目标分解时，应遵循 SMART 原则，并提高员工的对目标制定的参与度。最终实现公司目标与团队目标、团队目标与个人目标的平衡协调（支小丹，2011）。最后，在建设精益团队，不断释放团队成员“能量”的同时，也要积极改善工作环境，创造“对人柔和的工作车间”，减轻工作负荷，调整生产系统，逐渐形成一种既重视消费者要求又重视职工利益的均衡型的生产管理系统，好的环境也利于团队发挥功效（周圣伟，2005）。

(3)缺乏有效的领导、薪酬体制与绩效评价不恰当，团队激励失衡

团队在运作过程中，团队的外部环境也会对团队有影响，如组织提供的支持，领导对团队的信任等等，支小丹在对 GL 公司各级管理者访谈的过程中发现，GL 公司近年来一直在强化生产管理的科学化，精细化，但是在团队管理建设上存在天然的缺陷，即受到团队管理者能力素质的制约，导致团队内沟通气氛不浓（支小丹，2011）。另外精益团队需要在影响团队内部效能方面提出监督、评估与薪酬体系，适当的绩效评价与薪酬体系是精益团队得以发展的重要保证，传统的基于个人的绩效评价与薪酬体制不利于精益团队运行，应该将个人评价与团队评价相结合，以此为基础实行团队奖励与个人奖励相结合的方式，以达到促进精益团队发展的作用。周胜伟根据《精益生产方式下的工作效率》一文中提出了一个激励模型。在这个模型中，他们把工作对工人的影响分为“工作需求”和“工作激励”两方面，“工作需求”指的是工作本身包含的作用于工人(例如抬币物)并被工人体验到(例如工作后的劳累)的一些特性，这些特性给工作的开展带来负面的消极影响。“工作激励”指的是工作本身包含的作用于工人(例如奖金、自主权)并被工人体验到(例如满意、愉快)的一些特性，这些特性给工作带来正面的积极影响。他们认为目前在实行精益生产过程中遇到困境的许多企业都面临着“工作需求”方面的不断上升，而“工作激励”却没有做出相应的调整，从而出现了激励失衡的情况（周圣伟 2004）。同时一个科学、高效、易操作的团队绩效考核体系，是保证团队激励有效实现的基础。团队成员通过共同努力取得团队绩效，组织则根据一定的绩效评估标准对团队所取得的绩效进行合理评价，按其绩效支付团队整体薪酬。团队根据恰当的分配标准再把薪酬在团队成员之间进行二次分配，使成员个人满意度提高。调查显示 GL 公司绩效考核系统主要存在两个问题：1、绩效指标制定的缺陷。2、绩效考核与员工培训、晋升发展脱钩（支小丹，2011）。

所以，企业管理者需要为团队培养有效的领导者，并建立有效的激励机制，同时一个科学的团队绩效评估方法也是保证团队效果的重要措施。精益团队的管理者应该是协调员、教练员、支持者，在工作中不断地培训员工，使得员工具备协同工作的精神，解决问题的能力，处理人际关系的技巧等。问题一般由一线员工自己根据相关责任人组成的团队来解决，而上级领导则提供一些解决问题的基本诊断方法，以便于员工尽快找出问题，用科学的方法解决。领导的主要工作是培养员工发现问题的能力和自己解决问题的能力，使得员工的整体素质得到提高。领导和员工之间的关系也由过去员工把领导视为挑疵者、执法者、甚至惩罚者，变成了大家把发现问题、解决问题视为一种机会，是一种能力的体现（蔡建华，2002）。团队经理自身的沟通和管理能力，对营造良好的团队氛围和提升团队的凝聚力和竞争力具有决定性的作用，所以生产经理和基层管理人员应通过不断提高自身能力素质，包容团队成员在权责更替时出现的错误，对于团队成员在生产实践中出现的困难问题给予提示、帮助，对于团队工作中的成绩给予及时的鼓励，创造正式或非正式渠道让员工表达意见建议，甚至需要在团队成员生活上提供帮助，令团队管理者和团队成员、团队成员之间建立起深层的相互信任，避免和减少搭便车行为的发生，降低因加强监督而带来的附加成本和负面影响，促进组织、团队、个人三方的共赢。而要解决团队激励失衡的问题，必须设法使激励模式恢复到一种平衡的状态。这里的“平衡状态”指的是一种动态的平衡状态，是一种伴随着生产力水平的不断提高而不断“提升”的平衡状态。因此在团队的激励机制失去平衡时，一方面可以通过生产技术等方面改善来降低“工作需求”水平；另一方面则是要想方设法提高“工作激励”的水平（周圣伟，2004）。企业还需要对团队成员的薪酬和绩效评估体系作出改进，纠正薪酬评价上出现不公平性，这种不公平导致体系无法发挥应有的激励作用，因此优化体系的根本，是要从源头优化，重新确定合理化的薪酬岗位档数指标。同时要现有的绩

效考核制度下，即重视对团队绩效的考核，也要重视对员工个人绩效的考核，因此，优化公司团队绩效考核体系的关键在于将团队绩效指标分解到个人，并确保团队指标与个人指标的一致性。

3.5 我国企业精益生产方式下组织建设存在问题分析

(1)企业缺乏完善的员工管理制度

任何企业的制度建设都是企业竞争力的重要部分，精益企业也不例外，一个企业如果没有严格的制度，难免会产生管理混乱，质量问题频出，员工行为不规范的现象。甚至会导致企业生产发生事故，而精益生产的企业对产品质量要求更高，对员工管理的要求也更严格，所以企业在组织建设时首先要形成严格的企业制度。

事实上，很多企业从个人到组织层面都没有形成良好的制度，很多中小型企业推进精益生产时基础性工作还存在缺失，简言之，就是还有很多现代企业最基本的工作没有做，如现场设备保养制度、整理整顿制度、产品检验制度都不完善（张晓辉，2010）。生产管理粗放、管理机制落后，部门之间责任不清、分工不合理。缺乏完善的监督治理机制。（贾江丽，2010）。很多企业由于对持续改善的重要性没有足够的认识，在实施过程中没有建立完善的制度并坚持。在员工管理上缺乏相应的评价机制，员工的工作质量的优劣和数量的多少没有区别（马政勇，2007）。在团队制度中，缺乏适当的绩效评价与薪酬制度，传统的基于个人的绩效评价与薪酬体制不利于精益团队运行（周圣伟，2004）。同时，在企业文化建设中，也需要考虑如何将精益企业文化转变为企业内部高效的运作机制，即通过协调部门间的关系，形成沟通顺畅、行动迅速、高效协同的精益型企业文化的优势局面。

很多企业在实行精益生产时都面临制度建设不规范、不完善的问题，因此推广精益生产是个系统工程，是个逐步渐进的过程。需要在经营方式、组织机构、员工培训、团队建设及激励考核等各方面制定出相适应的制度。要建立起能够培养全方面人才的员工培养机制，在团队方面，需要建立起和团队绩效和个人绩效相联系的评估机制，在精益推进的前期已有员工的工作习惯、长期未变的工作思维会与创新性的、反常规的精益手法、精益思维相悖，因此精益推进的前期必须用制度保障精益各项工作得以顺利推进，并在遵守制度的过程中慢慢培养员工的精益意识。在精益生产方式中，为了实现准时化生产，同时保证无限向零库存逼近，生产系统本身应该具有对产品和零部件质量的强制性约束制度，即强迫生产过程中的每一道工序必须产出质量合格的制品。“一次性把事情做对”，这一切都要求管理者、操作者严格遵照规矩办事，在遵守制度的基础上进行创新。这样才能尽量排除人员的随意性，才能发现企业运营系统与市场需求之间的差距，推动企业不断改善（侯昌治，2011）。

(2)企业没有形成有效的文化体系

企业组织在形成完善的制度后最重要的就是文化，越来越多的公司认为，文化是公司的血液，只有盈利没有文化的企业是不能长久发展的，有的公司已经意识到在企业经历过产品竞争，质量竞争，价格竞争，品牌竞争以后，未来的竞争将要靠文化，因此，精益企业也要在企业中形成文化来提高企业竞争力，要形成企业文化，企业文化建设是企业整个组织需要解决的重要问题，企业的核心是企业的使命、愿景、价值观，建立企业文化的首要任务是建立和自己企业相适应的正确的文化体系，而很多国内企业在学习丰田精益生产方式的时候，都把重心放在丰田公司采用了什么高效率的工具上，注重学习准时化(JIT)、统计质量管理(SQC)、全员生产维护(TPM)、一分钟换模法、看板管理、标准作业法等方法，而忽略了是什么样的思想产生了这样高效率的工具。这是

一种非常错误的做法，因为没有精益的文化就不会产生这些工具，文化是种子，而工具只是种子生根开花后的结果（齐二石，2008）。正是丰田公司的企业文化与人力资源管理的结合，创造了丰田文化。从表面上看，丰田的生产体系、企业文化和企业文化很简单。它可以用公司印在3x3英寸见方的卡片上的那种口号式的语句来解释，最大限度地消灭浪费、尊重人才。从概念上讲，丰田的企业文化和企业文化并不复杂，但是中国企业想要在企业中顺利实现这种文化却没那没么简单（李一，2004）。丰田的文化不只是那八个字，丰田的文化是以那八个字为核心的文化体系。

齐二石提出企业可以从三个维度来建立精益生产的文化。一是组织维度，指的是从企业决策层到底层，精益生产的文化不能仅停留在企业的员工层面，企业的所有人员，从决策层到一线工人都应具有精益意识，只有这样精益生产方式才能在企业中扎根发芽。企业管理者站得更高、理论知识更丰富，才能把精益管理应用到产品开发、技术改造、工艺设计等较大的、具有方向性的改善项目上；企业的一线工人直接接触现场，他们得到的信息最及时、碰到的问题最具体，如操作方法的改善、物料布局的改善等，因此他们的改善建议可能针对性更强，效果更直接。二是职能维度，从生产扩大到设计及销售的全过程精益生产。虽然从表面上只强调“生产”，但实际当中若要精益生产更好地发挥作用必须有其它环节配合，如产品开发阶段如何进行精益设计以保证产品设计的效率，即符合现场要求、设计时间短、工艺生产难度小等；售后服务阶段如何实施精益服务，以满足服务网点覆盖面广但又不交叉，等等。三是时间维度，时间维度是强调精益文化随时间的进展也应逐步完善，精益文化具有相对稳定性但不具有绝对稳定性，随着精益的逐步推进，企业形态的逐步变化，新的管理理念、管理方式的出现，现场环境、社会环境的变化，精益文化的内容及表现形式也应逐步调整、丰富、完善（齐二石，2008）。同时，企业要营造和形成一个全体员工认同的精益价值观，确立以“零事故”、“零缺陷”、“零差错”作为成本与质量最佳配置、服务与价格最优比的目标。最后，调动每一个员工的积极和主动性，形成全员性的改善机制。通过推行各种相关的全员改善活动，提升公司员工的改善意识，并将全员性的改善活动纳入绩效，在个人利益方面进行正向引导，形成积极、正向的改善氛围（侯昌治，2011）。

(3)企业文化未能有效传递给公司员工

企业建立起正确的文化体系后还需要能让员工对文化有清楚的认识，企业需要将企业文化中包含的观念传递给员工，如何统一不同层次的职工对企业文化的认识。使职工对所形成的企业文化有清晰认识，并通过认识把企业文化融入实际工作中，是加强企业文化建设的关键。一般来说，高层管理人员，对企业文化重要性、必要性的认知程度比较深，也比较统一；中层管理人员虽然能够认识到企业文化的重要性，却在认知程度上参差不齐，特别是在如何借企业文化建设的契机增强职工群众凝聚力方面有所欠缺；而职工对企业文化的认识相对较浅，大致了解企业精神、企业理念等基础的概念，但通过企业文化规范行为，提高素质等目的，还没有特别清楚的认识（侯昌治，2011）。同时企业员工难以全员参与文化建设中，在我国国内企业导入精益生产的进程中，能够全身心投入到精益改善工作的员工仅仅局限于企业工业工程科内部，而一线工人被动地接受领导、热情不高，企业的其他部门静观其变，领导常用短期性指标考核精益的效果，这些问题最终导致精益推进工作步履维艰。企业精益改善的源泉力量来自于员工，这里的员工不仅包括企业生产部门的员工，还包括企业各个部门的全体人员。实施精益，必须尽最大可能发挥所有员工的积极性和智慧（齐二石，2008）。

企业文化要传递给员工，企业文化的要求必须贯穿于企业培训之中。这种培训既包括企业职业培训，也包括非职业培训，尤其是非职业培训，要改变以往生搬硬套的模式，采取一些较灵活的方式，如非正式活动、非正式团体、管理游戏、管理竞赛等方式，将

企业价值观念在这些活动中不经意间传达给员工并潜移默化地影响员工的行为。再次，企业文化的要求要融入员工的考核与评价中。大部分企业在评价员工时以业绩指标为主。即使有些企业也提出德的考核，但对德的考核内容缺乏具体的解释和具体量化的描述，并未起到深化企业价值观的作用。在考核体系内，要将企业观念的内容注入，作为多元考核指标的一部分。其中对企业价值观的解释要通过各种行为规范来进行，达到诠释企业价值观的目的（李一，2004）。同时，精益文化的建设要从相信员工开始。精益生产方式要求高层管理者充分信任员工、训练员工，提高他们的素质，加大他们决策权力，建立起以“人”为中心的人本文化。生产过程中大量浪费是无形的、微小的，要杜绝这些浪费，首先，要依靠员工，高度信任员工。因为这些需要员工思想观念的逐步转换，工作习惯的不断改变才能实现。其次，要不断提高员工素质。管理者应成为教练员、协调员、支持者和服务者，负责训练和培养员工，提高员工的整体素质，让员工有能力发现生产中的各种浪费现象并能自己分析解决。最后，要充分授权给员工，加大他们的决策范围。在生产过程中出现问题，员工可以自行暂停生产以引起各级部门重视，迫使他们从根本上解决这些问题。精益文化培养还可以通过下面五种措施进行：（1）制度保障，就是精益推进过程中完善相关的程序、制度，如在工作研究中，要有标准作业票、标准工时定额、标准的程序图，等等。要做到标准的执行力度必须强，即标准制定后必须最大限度地执行。（2）组织保障，任何种新的管理方式、生产方式的变革，都需要领导层强有力的支持，精益也是从上向下推行的，推行精首先要从领导者做起，因此也有人把精益称为“一把手工程”。（3）激励措施，要保持员工对精益工作推进的积极性，即要给员工适当的激励。包括精神和物质两方面。（4）注重人才育成，丰田的专家们经常说，精益生产的成功在于人才的育成。人才育成应包括以下几个方面的内容：培养员工的团队意识、培养多能工、培养员工的危机意识、问题意识及创新能力。（5）持续改善，精益文化需要不断完善，即让员工坚持经常性、日常性的改善活动，进而推动企业精益不断向前发展。要达到这个目标必须做到企业的每个人都是改善的源泉，要相信员工、鼓励员工并与员工分享改善成果，同时领导要保持对精益生产持续的支持力度，不能因领导更换而改变指导思想。还不要局限改善范围，改善要在各方面进行，如成本、质量、物流、安全及精神等，改善的程度也可大可小，每当一个改变发生时，都会引起其它很多环节的连锁变化，这样就会不断产生再次改善的空间，周而复始。何况，企业总是处在动态的环境，新问题总是不断产生，因此持续改善没有止境（齐二石，2008）。

（4）企业文化难以在企业持续发挥作用，改进企业生产

企业文化在初步建立之后还需要不断维持，否则，企业文化就会慢慢改变甚至失效，企业文化建设是个长期的过程，很多企业在初步建立企业文化后往往流于形式，不能使文化持续发挥作用。日本企业在二战结束后，占全国产能80%的21位日本著名企业家聘请了在美国统计学专家戴明博上来传授管理企业的秘诀，戴明博上要求日本企业在质量上要精益求精，要改善无止境，在质量上要不断提高，每天进步1%，不停地去改善，坚持100年不动摇。最终，30年后日本人用美国人认为非常可笑的理论，颠覆了美国汽车行业霸主的地位。而国内许多企业导入精益生产时，若经过3至5年后没发现立竿见影的效果，就放弃了，最终企业管理水平回到原始状态（齐二石，2008）。同时，公司在推行精益生产方式时，以往的企业文化还会形成阻力，往往有这样的情形：在公司中设立了看板制度，也安装了按灯，这些装置使工作场所看起来象是丰田汽车公司的工厂，可是经过一段时间，公司的工作场所又回复到以前的模样，问题出在哪里？问题出在员工不了解丰田生产制度背后的基础文化，他们未对此生产制度的持续改善作出贡献，或是他们本身未改善。而这一切都依赖于文化变革。文化变革对于实施精益生产的重要性正在于对人的因素的改变。人因作用在精益生产中的作用尤为重要。精益生产模

式比任何一种管理模式更加依赖员工，在日常工作中，所有的员工才是解决问题与持续改善的主力军（孔乐佳，2008）。而如果员工本身并没有改变，企业文化也就难以持续发挥作用。

所以建立一个具有精益文化的企业，需要采取以长期为考量的思维及有连贯性的领导力，组织文化的显著转变可能要花数十年来奠定基础，是一个相当复杂和艰难的过程。孔乐佳根据文化的“同心圆学说”将企业文化划分成三个层次：（1）精神层：主要指企业基本信息、价值标准、职业道德、精神风貌等，是软件部分；（2）制度层：主要是指对企业组织和企业员工的行为产生规范性、约束性影响的部分；（3）物质层：这是企业的外部表象，如企业标识、服装、设施设备及技术等，它和制度层是企业文化硬件部。企业文化形成离不开这三者，正是三者之间的内在机制保证了精益文化有效形成；而理念灌输、制度约束、技术应用，是精益文化形成的正确途径（孔乐佳，2008）。同时企业要将精益文化建设融入到人力资源管理中去，要将企业的价值观念与用人标准结合起来。这要求企业在招聘过程中对应聘者进行严格的培训，而在制定招聘要求时要有专家的参与，在招聘开始前就已描绘好所要招聘的人员的整体形象，即事前的招聘。将不合格的人卡在企业的大门之外，只选择对本企业文化认同较高的人员（李一，2004）。企业还需要明确核心价值，理顺价值差异，统一管理思想。在系统整合和流程再造的过程中，形成以精益价值观为导向的企业共同语言和准则，提高运作效率，塑造整体形象，增强精益企业的核心竞争力，实现企业经营效益的持续健康增长。以精益思想和价值观为指导，通过系统整合和流程再造，建立精益组织，实现扁平化架构，这不仅是精益管理的重要内容，也是实现从线性思维到系统思维和创造性思维的重要转变，对企业的制度创新提出了更高的要求。因此，精益管理的过程也是企业精神和制度创新的过程。通过企业文化提升员工素质，形成一种习以为常的观念、措施和方法，对员工起到一种潜移默化的影响和约束作用（侯昌治，2011）。

3.6 本章小结

本章内容是本文的研究重点，是本文的方法论，本章的相关研究内容可以帮助完成研究总目标：研究精益生产实践中出现的问题，得出有益于推行精益生产的员工管理对策。本章通过分析相关资料总结出我国企业精益生产方式下员工管理遇到的问题，并总结了学者们提出的解决问题的对策，为下一章继续对员工管理的对策进行完善提供了条件。

第4章 我国企业精益生产方式下员工管理对策

本章通过分析前文学者提出的针对我国实践中问题的对策，借助人力资源和组织行为学的相关理论和丰田公司的成功做法，对学者提出的对策进一步补充，提出自己的对策，从而构建出精益生产条件下员工管理对策体系与员工管理的模型，然后对体系和模型进行了详细的说明，进一步完善精益生产条件下员工管理的方法。

4.1 精益生产方式下员工管理对策分析与员工管理模型

(1) 个人精益技能培养对策分析

针对员工缺乏精益生产技能的问题，学者提出了开展跨岗位培训，以及多技能、多种类的培训，同时根据职业生涯发展规划制定培训方案，同时在培训过程中可以请熟悉精益生产的专家进行指导。而根据 AOM 模型，高效率的生产中员工必须具备相应的知识和技能，也就是在精益生产中，员工必须通过各种方法来提高技能。但学者们并没有详细介绍多元化培训的方案，同时，学者也没有提及如何利用非正式培训来提高员工技能，所以，本文还需要对此进行补充，因此，本文提出的对策是：通过多元化道路、多元化培训、非正式培训来提高员工技能。

针对员工缺少提高技能的机会的问题，学者提出了解决方案：建立多渠道的晋升通道、激发员工创造力和全员参与、提供员工参与的平台。根据 AOM 模型，高效率的生产中员工需要能自主的参与企业活动，但学者们并没有阐述让员工发展和参与公司事务的具体方法，因此，借鉴丰田公司的做法和学者的研究，本文提出的对策是：问题解决小组等活动鼓励员工参与企业事务，设计不同的晋升形式提供员工平台和机会。

针对缺乏有效的激励措施去激励员工提高技能，学者提出了改变激励机制的一系列方法，如改革薪资制度与精益生产方式细化挂钩，建立改善项目奖励制度，将工资与工作业绩挂钩，报酬直接与组织中应用精益原则的技能和绩效挂钩，同时还可以通过鼓励组织一些活动来激发员工的创新意识。根据 AOM 模型，高效率的生产必需激励员工发挥技能，提高技能。学者提出了很多的激励方法，我们可以把这些激励方法组合起来，形成一个多渠道激励体制。所以，本文的对策是：多渠道激励体制最大化的激励员工。

因此，在培养员工精益技能方面的对策如图 4-1 所示：

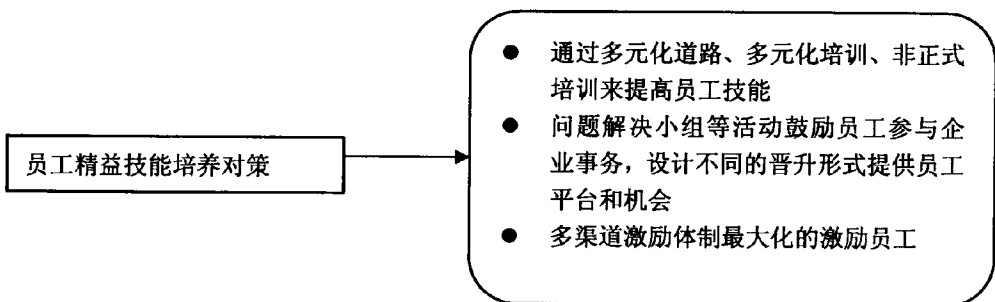


图 4-1 员工精益技能培养对策

(2) 个人精益思想培养对策分析

针对企业目标与员工目标不统一，企业的使命和价值观未能有效传递给员工的问题，学者提出企业要制定明确的目标，既不能要求太高也不能要求太低，同时，要在推行精益生产中创造一个人文环境，改变员工的习惯性思维方式和习惯性行为，把企业的使命和价值观传递给员工，创造出一个员工热爱企业，追求与企业同步成长的环境。但是，学者没有提出如何明确员工的个人目标，确定什么样的目标才能最大化的激励员工和调动员工的积极性，本文将根据动机理论中的自我一致性理论进行研究，本文的对策是：传达企业愿景，明确员工工作意义与作用。

针对员工缺乏积极性去实现企业目标，激励措施的无效导致企业员工流失，学者认为员工流失的根本原因并不是薪资过低，而是更多的集中于精益理念与方法相关的人性化管理、激励机制、事务参与、团队精神方面。所以精益生产需要真正的尊重员工，发挥员工的智慧，调动他们积极性，鼓励他们提出改进意见，要引导员工积极的参与到改善之中，发挥员工的主人翁意识，但是，什么途径是最佳的激励员工的方法，如何改善与员工积极性相关的各种问题，本文将通过动机理论中的期望理论进行研究，本文提出的对策是：在员工努力、绩效、奖励和员工目标之间建立联系。

针对员工本身的心态和理念还达不到精益生产的要求，员工自身还不具备改善意识，学者提出首先企业领导需要改变观念，以一种极高的标准来管理企业生产的每一个环节，然后通过企业的培训教育来培养员工理念，同时在培训中不仅要把员工培养成积极向上的知识型员工，还要鼓励员工不断学习、不断创新，学者提出了很多培训的方法。我们可以把他们的方法加以总结并结合最有效的教育方法来实施。因此，本文的对策是：培养具有精益理念的后备管理人员，培训员工并鼓励其不断学习。

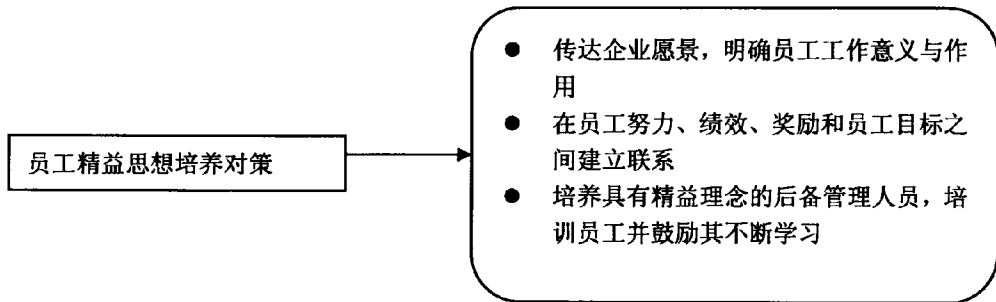


图 4-2 员工精益思想培养对策

(3) 改进精益团队合作对策分析

针对员工缺乏团队意识，团队组成失效，流于形式的问题，学者认为我国员工在对团队的认识上存在很多误区，需要培训员工团队意识，培养员工协力工作和沟通的能力。企业还可以利用分享团队目标和企业愿景的方法来达到团队成员全员参与、良好沟通的目标。这些方法都是用来增加团队成员的团队意识，但根据团队有效性模型，团队的任务和团队人员的组成，也会影响到团队合作的效果。所以，本文提出的对策是：培训员工团队意识，选择合适团队成员并设计团队任务。

针对团队工作过程中的冲突和目标不同导致团队功效欠佳的问题，学者提出可以通过在组织间建立一套能让员工共享的语言，这种语言能有效地克服组织内部各部门之间、个人之间及个人与组织之间交往的障碍。同时设定团队目标是要提高员工对目标制定的参与度。实现公司目标与团队目标、团队目标与个人目标的平衡协调。但根据团队有效性模型，在团队工作的过程中，还有其他因素影响团队效果，因此，本文的对策是：

保持团队目标与企业目标的一致，并努力减少冲突和社会惰化。

针对缺乏有效的领导、薪酬体制与绩效评价不恰当，团队激励失衡的问题，学者提出推行精益企业的团队管理者必须不断提高自身能力和素质，和团队成员建立信任，同时要使团队的激励模式恢复到平衡状态，并且要优化团队绩效考核体系和薪酬制度。根据团队有效性模型，我们还需要清楚如何改善外部条件来改进团队工作效果，以及建立绩效评估机制的根据和方法是什么。所以，本文的对策是：培养合格团队领导者，并根据团队绩效模型建立团队考核机制。

因此在精益团队合作方面的对策如图 4-3 所示：

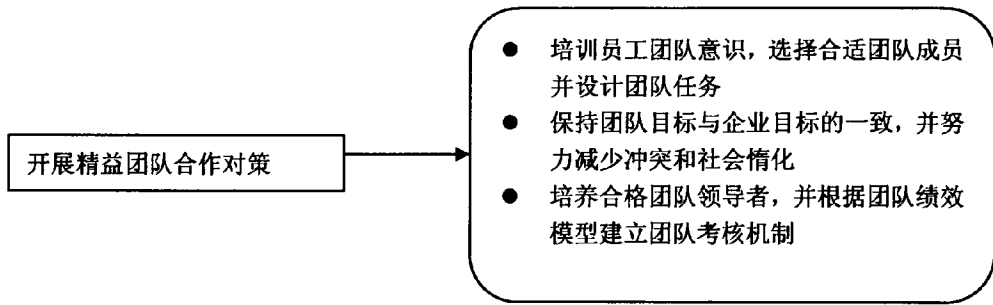


图 4-3 员工开展精益团队合作对策

(4) 改进组织建设对策分析

针对企业缺乏完善的员工管理制度，学者提出企业建立精益生产体系是个系统工程，推行精益生产需要在经营方式、组织结构、员工培训、团队建设与激励考核等各方面建立相适应的制度，精益推进的前期必须用制度保障精益各项工作得以顺利推行。同时，管理者和操作者要严格按照规矩办事，就能尽量排除人员的随意性，但是，我们还需要了解精益企业具体需要有哪些员工管理的制度，以及制度如何能够务实创新。所以，本文的对策是从员工、团队、组织三个层面建立严格而灵活的制度。

针对企业没有形成有效的文化体系，学者提出企业需要营造一个能够使全体员工衷心认同的精益价值观，同时企业要将精益文化融入到人力资源管理活动中去，齐二石（2008）提出可以从组织维度、职能维度、时间维度来建立精益生产的文化，但这些方法还不够全面，因为企业文化不仅包括核心价值观，还包括企业使命和愿景等一系列企业员工行为和工作的指导。所以，可以通过企业文化理论模型来建立全面的文化体系。同时，在建立文化体系时，我们还可以学习丰田的方法，努力创造出企业制度和不断改善的氛围。所以，本文的对策是：根据企业文化模型建立文化体系，营造“用智慧来改善”的氛围。

针对企业文化未能有效传递给公司员工，学者提出建立精益文化需要相信员工，提高员工素质，充分授权员工，同时要将企业的价值观注入到员工的考核体系内，对企业价值观的解释要通过各种行为规范来进行，所以，企业可以通过制度、组织、激励等措施来培养文化，我们需要了解通过什么更好的方法把企业的文化传递给员工，并能使员工接受。因此，本文的对策是：增加组织文化载体以更好的传递文化。

针对企业文化难以在企业中持续发挥作用，改进企业生产，侯昌志（2011）提出要从精神层、制度层、物质层三个层次来建立企业文化，三者之间的内在机制可以保证企业文化的有效形成。而通过理念灌输、制度约束、技术应用是精益文化形成的正确途径。同时，企业以精益价值观为指导，通过系统整合和流程再造，可以建立扁平化的精益组织，可以帮助员工形成一种习以为常的观念、措施、方法。所以，通过从三个层次建立

企业文化，通过结构变革和制度创新来潜移默化的影响员工是保持企业文化的有效途径，但是，根据保持企业文化的三因素：甄选、最高管理层，社会化，我们还可以通过其他一些有效的方法来保持企业文化的有效。所以，本文的对策是：保持企业文化，通过建立学习型组织来变革文化。

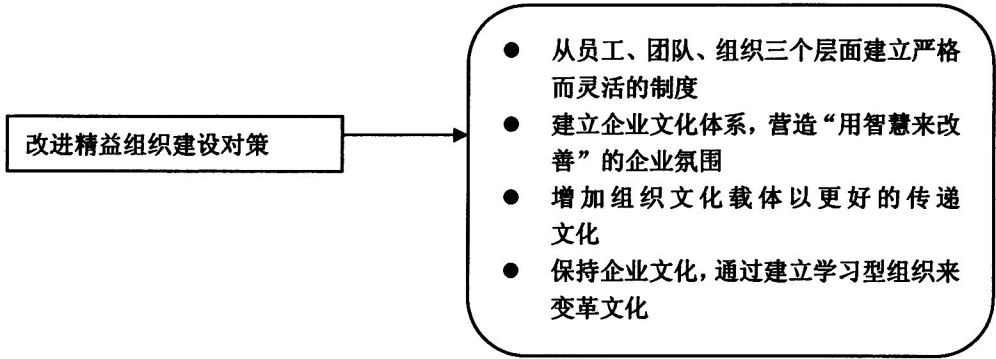


图 4-4 改进精益组织建设对策

基于前面对所有问题的研究，笔者试图将四个方面问题的对策组合起来，形成下面一个精益生产下员工管理的模型与体系，可以为企业解决精益生产下的员工管理出现的问题提供参考。

精益生产员工管理模型如图 4-5 所示：

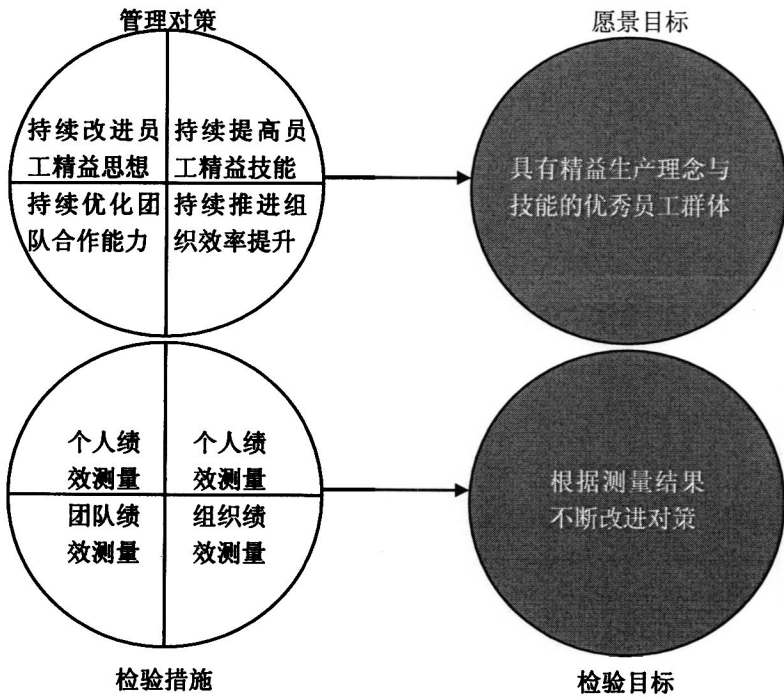


图 4-5 精益生产员工管理模型

资料来源：研究者绘制

精益生产员工管理模型的愿景目标是培养出具有精益生产技能与理念的优秀员工群体，从而为企业的精益生产体系提供人力资源支持。同时，我们还必须从个人、团队、组织三方面制定绩效测量措施对对策的效果进行测量，在个人方面我们可以对员工的精益技能和精益思想制定相应的测量指标，团队方面可以借鉴团队绩效管理模型制定测量指标，组织方面也要对组织的制度和企业文化制定测量指标，同时，在对个人进行绩效测量时要加入团队合作和企业文化的相关指标，然后根据测量的结果对对策进行不断完善。下面将从员工技能培养、员工思想培养、团队建设、组织建设四个方面对如何制定对策进行说明。

4.2 精益生产方式下员工技能培养对策

我们通过 AOM 模型分析如何培养员工的精益技能，虽然很多国内企业在培养员工能力以及激励员工和给员工更多机会方面有很多措施：如各类别人员培训，技能培养，多能工培养，薪资制度，晋升机制等，但在全方位人才培养，以及给员工更多机会与激励方面仍与丰田公司有很大差距。

根据 AOM 模型，要提高每个员工的技能，改进组织的绩效，必须从三个方面进行改善，即员工能力，员工参与机会，员工动机与激励。在研究如何改进员工精益思想时我们已经分析了员工的动机，下面重点从员工能力、员工机会、员工激励三个方面提出培养员工技能的方法。

1.通过多元化培训、多元化发展道路和非正式培训来提高员工技能。

根据 AOM 模型，精益企业要改进组织绩效必须培养员工的精益技能，要求员工操作标准化，提高产品一次通过率，要求持续改进，工作创新；要求员工掌握多技能，以便弹性安排生产，实现少人化作业。为此，精益生产已有的措施可以为员工能力的培养提供保证，但是，在一些企业中并没有针对不同的员工进行分类培养，员工每个人存在差别，每个人的经历，要求，目标，性格都有所不同，因此，企业必须对不同的员工做出不同的培养方案，这样才能使所有员工都发挥自己的潜力，可以通过以下三个方法来培养能力：

(1) 必须建立完善的培训体系，和员工多元化发展道路相匹配，

为处于不同发展层面和发展阶段的员工提供系统性的培训辅导，让员工实现个人能力、企业能力和社会能力全面提升。同时一系列科学、系统的评价方法，保证各条发展道路上具备发展潜力的员工得到培训，如图 4-6 所示：

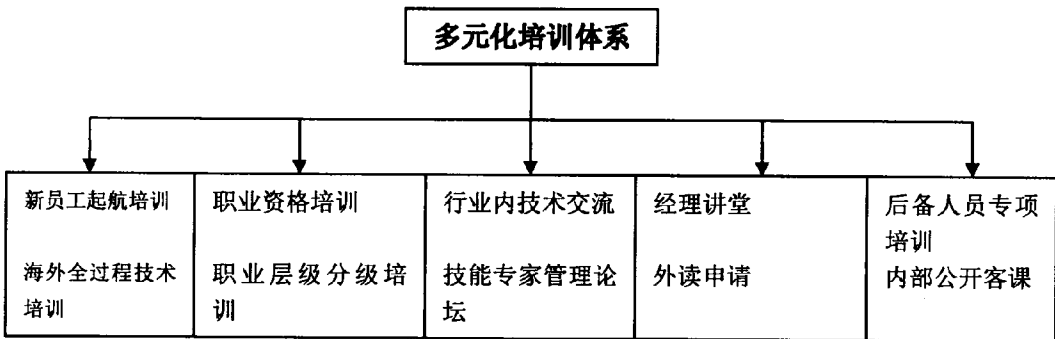


图 4-6 员工多元化培训体系

多元化培训体系可以更好的提升各类人员的能力和素质，从而为精益企业各个部门

和岗位提供必需的人才。从而提高企业竞争力。

(2) 建立完整的基于培养、考核和激励的发展体系——“员工多元化发展道路”。

如图 4-7 所示，员工多元化发展道路指的是员工可以根据企业需要和个人特质选择技能师、专家或管理发展道路。技能师发展道路旨在为那些在生产一线工作、熟练掌握操作技能和知识运用的复合型人才提供发展通道；专家发展道路的对象是在技术研发、工艺质量管理和规划等专业领域从事技术工作的员工；管理道路是为希望从事管理及其他相关业务的人员设计的发展通道。“员工多元化发展道路”遵循“循序渐进、过程培养”的人才可持续化培养理念，向每位员工提供充分的自我发展的机会，使人人都能找到适合的位置，做到各类人才能力发挥的最大化，从制度上避免了有些精益企业只有管理晋升一条道路的弊端。为企业强化核心竞争力和实现可持续发展提供人才保障。

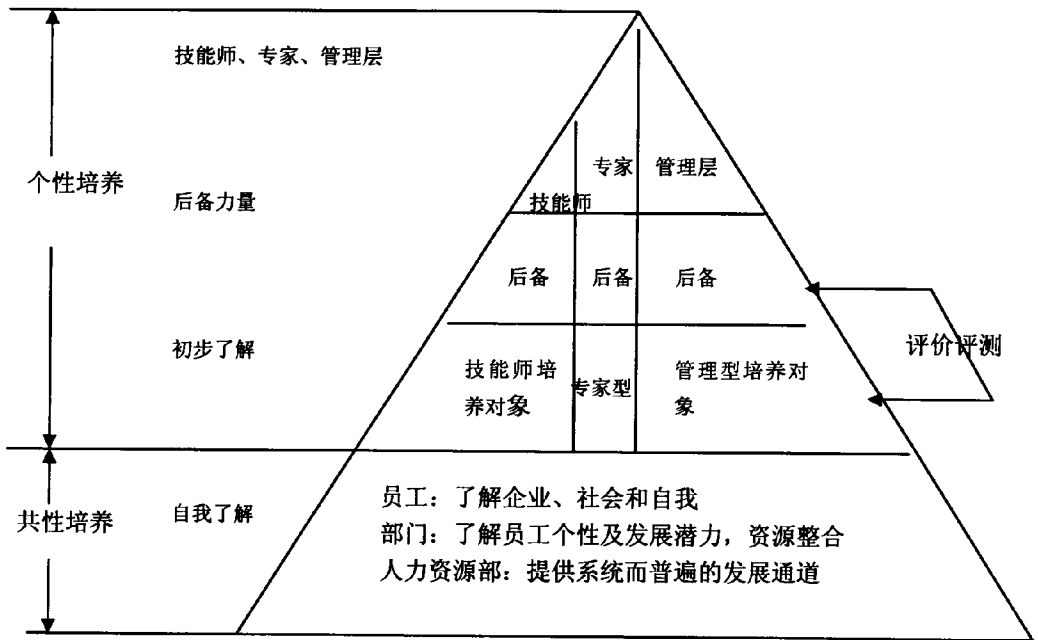


图 4-7 员工多元化发展道路模型

(3) 非正式培训保证员工成长

作为正式培训的补充，非正式培训在培养员工精益技能和精益思想方面有着很大的作用，甚至非正式培训能够帮助塑造企业文化，促进企业成员对组织认同，并致力于共同利益，同时更好的提升企业凝聚力。所以，精益企业可以参考丰田公司已有的做法来开展非正式培训，可以借鉴的做法有：团体活动，公司内的团体活动是根据员工的特点，将员工分成了更小的团体。小团体可使参加者更加随意、亲近地接触，这些对培养员工的团队意识是很有帮助的。个人接触和前辈制度，为了让新进职工熟悉新环境，可以提出许多措施来欢迎新员工。在这方面，可以采取了“个人接触”的形式。这种形式的做法是，挑选有有经验的工作能手，把他确定为新进职工的师傅，这位师傅担负着对所有事情的指导工作。家庭通信，企业每月轮流给新职工的家寄信。形式可以有组织写信、寄小组照片、寄企业画报。从而使这股企业亲情不断、不倦地持续下去。

我国企业可以借鉴丰田公司的这些做法，根据本公司员工的特征和习惯，组织各种活动，从而为员工创造出有吸引力的工作环境。

2. 问题解决小组等活动鼓励员工参与企业事务, 设计不同的晋升形式提供员工平台和机会。

在精益生产的过程中, 通过工作授权, 更多的生产可以通过小组实现, 小组生产具有更高的灵活性, 从而给员工机会, 为了给员工更多机会, 下面是两个可以采用的两个方法:

(1) 开展形式多样的问题解决小组活动

员工以往是组成小组, 按照标准文件工作或是被动的接受改良方法。而精益企业在实际工作中, 可以引入问题解决小组模式, 通过对员工进行意识、知识和技巧培训, 鼓励员工参与与生产改善计划相关的一系列活动, 充分调动员工发现问题和解决问题的主动性和积极性, 引导和激励员工对工作进行持续改进, 发挥员工的创造性, 有效增强员工对工作的认同感和主人翁意识。

“问题解决小组”活动是一个鼓励生产人员参与的流程改进活动。如图 4-8 所示, 小组成员既可以是同部门人员, 也可以跨部门。成员中需要包含熟悉该项目的人员、在该车间该工序有专长的人员。在小组活动开展之前, 先对小组成员培训, 确保成员对问题解决小组活动有充分理解和支持。

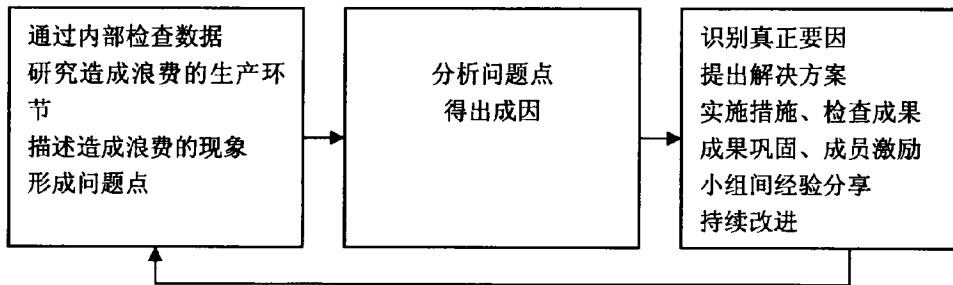


图 4-8 问题解决小组活动形式

(2) 打通员工意见与建议通道

在任何企业, 员工都会有负面情绪和生活问题, 如果没有途径反映, 会造成员工负面情绪积压。另外, 如何鼓励员工提出好的改进意见也是考虑的问题, 所以, 公司可以常年设置员工意见信箱, 接收员工各方面意见, 并每月进行反馈。另外, 还可以不定时开展“金点子”献策活动, 对被征用的新建议予以奖励, 促进员工提建议的积极性。在这方面, 可以学习丰田公司的做法, 丰田公司在车间挂出“好的建议, 好的产品”的横幅, 鼓励员工提建议, 日本企业家土光敏夫也曾指出要使企业蒸蒸日上, 发展人的活力是唯一的办法。为了充分发挥人的活力, 土光敏夫推行合理化运行来开发员工的智力。他给提合理化建议的人以荣誉和奖励, 并建立直接向总经理提建议的制度。

除了通过这些方法鼓励员工参与企业事务, 我们还需要设计不同的晋升形式来提供员工平台与机会, 很多员工的离职都是由于没有合适的能力提升途径、才能展现空间和职业发展渠道。所以, 精益生产下的人力资源经理应该根据不同岗位的特点及公司发展需要, 设计不同形式、不同级别的晋升形式, 让企业中的各类人都能有自己的晋升渠道, 发挥个人特长, 实现个人价值。同时要引导员工参与到精益生产的变革和日常改善中, 员工参与企业的管理活动越多, 员工越有责任感和成就感。企业还需要为员工提供参与改善的平台, 使员工获得参与公司事务的途径, 使他们在参与精益生产变革和改善的过程中获得相关的学习和技能提高, 从而为员工创造提高、认可及发展的机会。

3.多渠道激励机制最大化激励员工提高技能

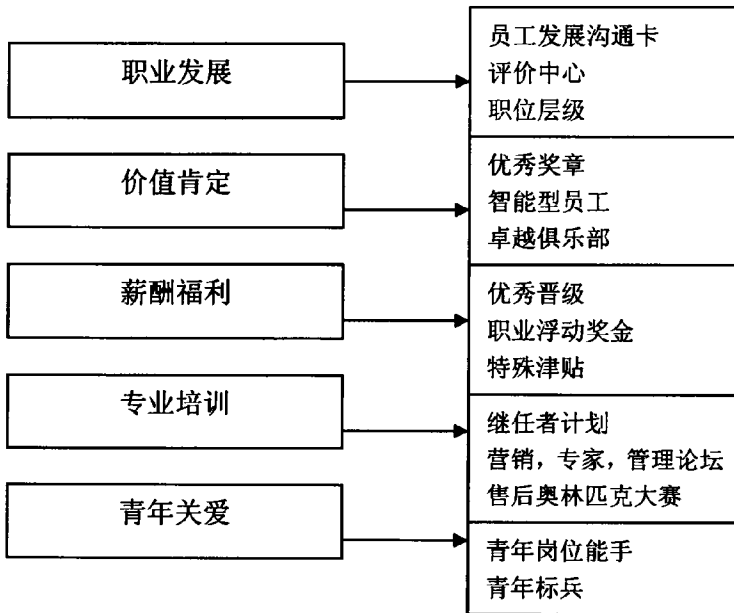


图 4-9 多渠道激励机制

多渠道的激励机制如图 4-9 所示,机制的特色是通过多种渠道激励处于不同岗位上的员工,最大限度的激发员工的干劲:“职业发展”激励能够推动员工不断提高工作业绩,强化他们对部门的绩效贡献;“价值肯定”让获得各项殊荣的员工有一种体现自身价值的荣誉感,同时也体现了公司、社会对员工的认可;“薪酬福利”激励将个人的能力、绩效与市场化的薪酬相匹配,最大力度地保留和激励员工;“专业培训”增强员工的多项专业能力;“青年关爱”肯定了优秀青年员工积极向上的工作精神。

4.3 精益生产方式下员工思想培养对策

根据前文提出的关于员工精益思想培养的问题,本文根据动机理论中的自我一致性理论和期望理论提出自己的对策:

1.传达企业愿景,明确员工工作意义与作用

要让员工了解精益思想,认同基于精益思想的企业使命和价值观,就必须以人为本,真正的以人为本是要满足人的各种需要,在精益企业里,作为管理者必需考虑到员工的各种需求,如生存需要,权力需要,成就需要,特别是成就需要,要让员工能明白自己的价值和工作的意义,这样员工才会接受精益思想,正如丰田公司的企业使命,能够帮助员工形成明确的目标和清晰的愿景。

根据自我一致性理论的研究成果,要使员工工作取得更大成绩,内部激励方面主要要看员工个人的使命和对工作的兴趣,因此必须通过内部激励强化员工的使命感和价值观。也就是说,必须把精益思想和员工个人的兴趣与目标相结合,让员工觉得工作有意义和乐趣。因此精益企业的领导者需要向员工描述企业的愿景,并解释这种愿景的意义,同时定义每位员工的意义与价值及在实现愿景中的作用,让每个员工为实现目标投入自己的兴趣与创造力,实现这些的方法可以通过领导者本身的行为,员工教育和企业文化

建设等。

因此,问题一的对策是通过各种途径向员工传达企业的愿景,并明确员工工作的意义及在实现愿景中的作用。

2.在员工努力、绩效、奖励和员工目标之间建立联系

员工在了解了自已工作的意义后,还需要在个人目标和绩效奖励之间建立联系,从期望理论的研究成果中我们可以知道外部激励对于员工工作积极性也有影响。为了最大化的激励员工,我们也需要考虑通过外部因素来激励员工。

期望理论有助于我们解释,为什么许多工人对工作缺乏积极性而只得过且过。要想使员工动机水平最大化,必须回答下面三个问题:(1)如果我付出了努力,能否在绩效评估中表现出来?(2)如果我获得了良好的绩效评估效果,能否得到组织的奖励?(3)如果我获得了奖励,这种奖励对我来说是否具有吸引力?

所以,在精益生产中,员工同样会在以下情况中受到激励从而在工作中付出更多努力:当员工相信努力会带来良好的绩效评价;良好的绩效评价又会带来组织奖励,如奖金、加薪和晋升等,并且,这些奖励可以满足员工的个人目标时,所以企业在推行精益生产时也需要弄清个人目标及其三种联系,即努力与绩效的联系、绩效与奖励的联系以及奖励与个人目标满足之间的联系。

根据期望理论,人的预期决定了人的行为,因此,要解决如何更好的激励员工实现企业目标的问题,精益企业必须将努力和绩效,绩效和奖励,奖励和个人目标的满足建立联系,必须将组织目标分解为个人目标,把个人目标和绩效,奖励相联系。

3.培养具有精益理念后备管理人员,培训员工并鼓励其不断学习

很多精益企业的员工并未能真正领会精益生产的含义,所以,要想真正推行精益生产,必需不断加强精益思想理论的学习,树立人人减少浪费,认知精益思想、接受精益思想意识。要在各项工作、各个环节中运用精益思想理论,让员工参与精益管理。同时,精益企业管理者还要弄清楚如何去学习精益生产,精益生产是技术,也是一种思想,它是基于丰田的企业现状而产生,是丰田公司生产过程中经验的总结,然而每个企业的情况都不一样,甚至在丰田公司精益生产也不是一成不变,它也是根据实际情况不断调整的,正如精益生产的核心思想“持续改善”。所以每个企业在学习精益生产的时候,要学会精益生产的核心理念并根据企业的实际情况来改善,决不能直接把其它企业已经成功的案例直接套用,这样只会适得其反。

在培养员工精益理念的方法上,需要很重视的两方面是:(1)企业领导人的决心与参与程度。前期企业理念、观念培训是非常必要的。在实施的过程中,要改变人的一些习惯性思维方式和习惯性行为,为精益生产的顺利实施创造一个人文环境。(2)为企业培养一批懂理念会运作的人(马政勇,2007)。同时要利用生产空闲进行相关培训,培训内容是精益生产的历史发展和优越性,本公司经营状况和市场挑战,员工应具备的职业素养,成功企业的案例等,必要时通过组织员工参观周边精益生产方式推行得较好的企业,以取得直观效果(张晓辉,2010)。丰田生产方式要求的企业员工是充满活力、积极向上、能够为企业发展贡献才智的知识型员工,而不仅仅是一个服从企业管理制度的工人。企业应将员工视为企业的战略伙伴,共同参与企业经营的决策,这既是对员工的尊重,也更能提高员工的士气。同时还需要通过多种方式鼓励员工不断创新。企业首先在观念上有重大的改变,即从宽容的角度来看待创新失败,企业重视培训的态度也是对员工开展创新活动的激励。要鼓励员工不断学习,只有不断吸收最新科技成果、最新的管理理论和最新的知识和信息,才能产生卓有成效的创新活动。

4.4 精益生产方式下团队建设对策

精益生产注重团队精神,要求员工通过团队活动或非团队活动来充分沟通和交流,有些精益企业中为了推动精益生产对于团队工作做了广泛与深入的培训,使员工们认识到团队工作的重要性。在团队建设中遵循市场价值法则,对用工、用人、分配三项制度动了大手术。同时,改变了以往组织体系,重新建立了以团队为基础的扁平化管理体系。取得了不错的效果,团队建设仍有可以改进的地方,如果通过改进工作设计,团队构成,外界条件和过程就可以提高团队的有效性。

针对前文总结的有关团队的三个问题,本文采用团队有效性模型进行研究。

如何解决团队成员缺乏团队意识,团队组成失效的问题,我们根据团队有效性模型提出对策,如何对团队的工作效果进行测量,我们采用团队绩效模型提出对策。根据团队有效性模型,结合前文的学者提出的方法,本文提出团队建设的三个对策:

1.设计工作任务并选择团队成员

根据团队有效性模型,组成高效团队在工作设计和团队构成方面的关键成分有以下特征:

(1) 高效团队所做的工作具有以下特点:有自由度和工作自主权,有机会施展不同的技能和才干,有能力完成整体化的任务或产品,自己的工作对他人有着重要影响。

(2) 团队成员需要具备三类技能:技术技能、问题解决和决策技能以及人际技能。队员在以下人格特点上得分高:外倾性、随和性、责任心和情绪稳定性。高效团队一般来说较小,不超过10个人,且由不同背景的人组成更合适。在这样的团队中,成员可以完成角色要求,同时又具有灵活性,而且,他们希望成为群体中的一分子。

因此,我们可以知道团队在组成失效方面的原因往往是企业在工作任务设置时具有随意性,有些需要团队完成的任务也交给团队完成,在布置团队任务时,应当考虑工作任务是否有自由度和自主权,同时,这个工作任务是不是需要各种技能的人施展才华才能完成,需要设计优秀的,能体现员工的能力的团队任务,这样,整个团队才会觉得有挑战性,团队成员也会觉得能发挥作用,另外,在对团队人员选拔时,需要有明确的选拔方案,不能为了工作完成而选拔,有些人并不适合做团队工作,因为他在独立完成工作时效率更高,公司需要考虑这些因素,如果选择了不适合团队工作的人组成团队,反而会导致这样的人做事效率较低,并影响到团队其他人的工作。

所以,根据团队有效性模型,问题一的解决方法是,提供具有自由度和自主权的工作任务并选择具备团队技能的人组成团队。团队技能包括技术技能,问题解决和决策技能以及人际技能。

2.团队目标与企业目标的一致,并努力减少冲突和社会惰化

高效团队中,队员为了共同的目的和具体的团队目标做出承诺,队员信任团队的能力,冲突处在一个可以管理的水平上,而且社会惰化现象降到最低程度。

社会惰化指的是个体可能会“隐藏”在群体中。他们顺势搭上群体努力的大车,在其中滥竽充数,因此此时个人的贡献无法直接衡量。高效团队通过使队员在集体和个体水平上都承担责任,可以消除这种倾向。

而在有些企业中,企业和生产团队签订成本控制规定,意味着风险责任由生产团队承担,如果达不到成本控制规定所写的,团队的成本控制奖就会取消,这与整个公司控制成本的战略一致的,但是,原材料的成本受外界因素的影响,当外界经济环境变化时,生产部门与公司签订的毛利指标以及下面的各项分指标,也许已经不能公正客观的衡量团队的绩效,这无疑使得公司目标标和生产团队的目标之间出现分歧,影响了团队工作的热情。

而根据团队有效性模型,团队必须建立具体的,和企业整体目标一致的目标,并且,当团队的目标和企业目标间出现冲突时,必需随时调整以保证团队和企业目标一致性,同时,团队成员还必需相互信任,保持冲突水平合理化,尽量减少社会惰化现象的发生,这样才能保证,团队能够始终以团结一致的精神去完成目标。

3. 培养团队领导者能力,并根据团队绩效模型建立团队考核机制

在有些企业的团队,领导者并不具备管理能力,必然导致团队的管理出现问题,他们缺乏现代管理知识,在对员工的领导艺术、沟通技巧、团队氛围的营造等管理技能上与团队领导者的能力素质要求还是有相当差距,也就是说,缺乏作为管理者的三项基本技能:概念技能、技术技能以及人际技能。他们不懂得运用各种激励措施来调动员工干劲,满足员工各项需要。从而提高团队绩效,实现企业目标。因此,针对这样的情况,领导者可以采取两种方法:一是通过管理技能培训让这些团队管理者掌握现代管理技能,二是通过在新员工中培养,通过个人潜能测试及时发现具有管理潜能的员工重点培养。

同时,领导者需要为团队提供实现团队目标的充分的资料,并建立反映团队实际贡献的绩效评估与奖励体系。根据前面学者对精益团队问题的研究,团队绩效考核的规范对团队效果有着非常重要影响,因此在团队组成并完成工作任务后,我们还需要对团队整个工作的绩效进行评价,并以此作为建立奖励体系的根据和团队工作改进的参考,我们借助团队绩效模型来研究:

企业在为团队绩效评估制定措施时可以借鉴本文第二章的团队绩效管理模型,从六个方面制定测量指标,六个方面分别是利益相关者的满意、组织的战略目标、团队的目标和任务、团队策略、流程、团队能力。通过这六个方面建立绩效评估体系,对团队进行考核,这样才能更好的评估出企业团队的实际绩效。

4.5 精益生产方式下组织建设对策

根据前文总结的企业实行精益生产组织建设上遇到的问题主要集中在制度和企业文化方面,所以,我们根据前面学者的方法提出企业在制度建设方面的对策。同时,企业文化是企业的血液,是核心价值观的体现,是提高企业员工的凝聚力和竞争力,对于企业员工管理很重要。我们根据企业文化理论模型和员工社会化模型来研究如何创造并保持企业文化的对策。

1. 从员工、团队、组织三个层面建立严格而灵活的制度

许多企业因为推行精益生产时间尚短,没有形成全方面制度管理的体系,企业需要全方位培养员工、建设高效团队、提高组织战斗力,但也需要通过制度来保证个人、团队、组织的建设不会时有时无,时大时小,通过在个人、团队、组织层面全面形成制度,才能更好的提高企业竞争力,企业的制度建设也是现代企业的核心竞争力之一,没有好的制度,企业就缺少了公平,公正的企业氛围,就有可能形成官僚体制。因此,需要通过各种制度来维持。个人发展需要建立培训和激励制度,团队建设的制度可以有各种评比制度、技能竞赛制度、QC小组制度、问题解决小组制度,组织建设的制度有建立组织变革部门和文化管理部门,增加文化载体等。企业各项活动的制度化有利于规范员工的行为,维持企业稳定,使企业的管理更加有序,从而使企业达到合理,规范,和谐的管理水平。

如很多精益企业实行“岗位贡献工资制”,使个人收入由与产量挂钩改为与企业效益、工作质量挂钩。同时,通过不断调整的绩效评估制度,即通过引入不同职位、不同定额的职位工资制度来激励员工。但是,这些企业的薪酬制度还不够全面,不能使员工的

待遇和员工实际贡献完全匹配，有些企业的奖励制度仍然有很大的经验色彩，还有的企业的绩效评估存在操作不严谨，流程不科学的问题，绩效工资往往发挥不了根据员工的绩效来激励员工的作用，流于形式。

企业可以参考图 4-10 建立更全面的薪酬制度



图 4-10 全面薪酬制度

全面薪酬体系是为员工发展设计的稳健型的薪酬策略，它基于高分位的市场薪酬水平，与公司效益和可持续发展紧密联系，并能充分体现个人绩效和岗位价值。特别是在长期福利方面，除了社会统筹部分，还建立了一套企业个性化福利制度，包括补充公积金、补充医疗、补充养老、交通补贴等多项福利计划，提高员工生活风险保障。当然每个企业有各自的情况，全面薪酬制度只是一个参考，但总体原则是激励制度能够体现员工的个人贡献，并能够为企业真正留住员工。除了薪酬制度，企业其他方面的制度也需要通过全方位的建设来解决不完善的问题，制度建设是个逐步渐进的过程。需要在激励考核经营方式、组织机构、员工培训与团队建设等各方面制定出相适应的制度。同时，制度还要注意灵活性，要以精益思想和价值观为指导，通过系统整合和流程再造，建立精益组织制度体系，实现扁平化架构，这不仅是精益管理的重要内容，也是实现从线性思维到系统思维和创造性思维的转变，对企业的制度创新提出了更高的要求。因此，精益管理的过程也是企业制度创新的过程。通过精益制度建设来提升员工素质，形成一种习以为常的观念，对员工起到一种标准而又灵活的影响。

2.建立企业文化体系，营造“用智慧来改善”的企业氛围

我们可以采用第二章的企业文化理论模型来建立企业初步的文化体系，首先从企业历史中提炼企业精神，从企业已有的文化中提炼，然后通过企业内外环境分析，分析企业所在的环境需要什么样的文化，对内分析企业的核心竞争力有哪些优势，需要如何进一步发展。其次，借鉴行业内优秀企业文化，优秀的企业文化虽然不能直接照搬，但一定有其可以借鉴和学习地方，然后进一步弄清本企业文化的方向，即本企业目前文化存在的问题，最后，根据使命、愿景、价值观的基本含义并结合前面总结出的历史成绩、历史文化、内外环境、建设目标来制定企业初步的文化体系，当然，这样建立起来的体系并不是一成不变的，还要根据内外环境的变化不断调整。

在建立起初步的文化体系后,我们可以借鉴齐二石(2008)提出的企业精益文化维度的研究,从组织维度、职能维度、时间维度来进一步完善企业文化,随着精益的逐步推进,企业形态的逐步变化,新的管理理念、管理方式的出现,精益文化的内容及表现形式也应逐步调整、丰富、完善。我们可以向丰田公司学习其文化中“用智慧来改善”的理念,通过建设企业文化创造出让员工不断发现问题,改进问题的气氛,促使企业员工从单纯的“去工作”变为“用智慧去工作”。培养出充满喜悦干劲的员工群体。

3.增加组织的文化载体,将文化培养贯穿于培训、非正式活动、考核中。

很多刚招聘员工对精益文化并不了解。所以精益企业需要把精益文化传递给员工,文化是种精神,最好的方式是通过载体来传递,有些企业的文化载体太少,只有企业文化培训、到精益企业学习等几样,所以我们可以向丰田公司学习,增加更多的精益文化载体来传递精益文化,可供选择的文化载体有:

(1)一个网站、一本月刊,这是精益企业文化的主要载体。

(2)推荐员工一本关于精益生产方法的书籍。

(3)举行精益生产管理游戏,精益生产技能竞赛。

(4)每年出一本讲述企业员工如何降低浪费,不断改善的事迹介绍手册。

(5)每人确定一个学习精益生产的导师,每个月至少学习一次,培养全员精益意识。

(6)每年一次心灵之旅,每个公司每年举行一次示范活动,到精益生产成果最好的地方看一看。通过向先进车间学习来促动大家进一步改进生产。

(7)将看板,自动化,改善方法融入到除生产以外的领域,如营销,人力资源管理,培养员工在日常生活学习中的改善精神。

(8)一次盛大精益生产年会。年会可以起到凝聚人心,鼓舞先进的作用,同时也是领导充分了解基层员工工作现状的机会。

除了增加精益文化载体外,企业要培养精益文化还需要相信员工,依赖员工,只有员工的思想观念逐步变化,工作习惯不断改进,精益生产才能成功。其次要不断训练和培养员工,这也是传递精益文化的方法。最后还要充分授权给员工,如让员工能自行暂停生产以解决问题。同时,企业文化的培养还需要贯穿于企业培训中,即有职业培训,也包括非职业培训,通过非正式活动,非正式团体将企业的价值观不经意的传达给员工并潜移默化的影响员工。最后,要将企业观念的内容注入到员工考核体系中,并且能够具体的解释和具体量化的描述。对企业价值观的解释要通过各种行为规范来进行,达到诠释企业价值观的目的。

4.保持企业文化,通过建立学习型组织来变革文化

很多时候企业文化难以在企业持续发挥作用,改进企业生产。所以,精益企业首先要建立企业文化,然后还要维持企业文化,而维持企业文化我们可以参考第二章提出的员工社会化模型,根据社会化模型的研究,要使员工真正融入企业已有文化中,企业需要做到(1)必需建立甄选过程的录用标准,淘汰掉能对企业文化产生破坏的员工。(2)最高管理层要设置一种总体氛围,使人们了解哪些行为可以接受。(3)企业需要在员工的不同阶段,如:原有状态、碰撞、调整阶段选择不同的社会化方法帮员工适应组织文化。

同时企业的旧有文化有时也会成为企业进一步发展的阻碍,而要突破这种阻碍,要使企业的文化不断更新,更新企业文化的方法是建立学习型组织,学习型组织的领导者如果需要领导企业变革,就需要转变自己的角色,改变以往是监督者、裁判和命令施放者的角色,成为设计师,仆人和教师。领导者的设计工作角色是一个对组织要素进行整合的过程,他不只是设计组织的结构和组织政策、策略,更重要的是设计组织发展的基本理念;领导者的仆人角色表现在他对实现愿景的使命感,他自觉地接受愿景的召唤;领导者作为教师的首要任务是界定真实情况,协助人们对真实情况进行正确、深刻的把

握，提高他们对组织系统的了解能力，促进每个人的学习成长。

精益企业要适应未来社会，需要把精益企业塑造成学习型组织，学习型组织有着它不同凡响的作用和意义。它的真谛在于：学习一方面是为了保证企业的生存，使企业组织具备不断改进的能力，提高企业组织的竞争力；另一方面学习更是为了实现个人与工作的真正融合，使人们在工作中活出生命的意义。

所以，精益企业要预防企业文化形成阻碍，必须建立学习型组织。为了更好的和国际一流企业竞争，组织文化必须不断变革，组织结构也需要不断更新，精益企业可以通过组织结构建设和组织文化调整来改进企业组织效率，如可以采用无边界组织的结构。

通用电气公司总裁杰克·韦尔奇提出了无边界结构：首先引入跨等级团队（由高级主管、中级主管、基层主管和员工组成），让员工参与决策，360度绩效评估（员工的绩效由他的同事及其上、下级共同评定），从而取消组织垂直界线而使组织趋向扁平化，等级秩序作用降到了最低限度。通过以多功能团队取代职能性部门，围绕公司的工作流程来组织活动，以及进行各部门间的人员横向调动或在没职能领的工作轮换，使专才变成全才，从而取消组织水平界线。

无边界组织密切依赖于信息技术，因而有些人又把它成为T型组织，目前，世界上很多跨国公司如惠普、摩托罗拉、奥迪康、可口可乐等都把自己视为一家全球企业，而不只是美国的公司，他们都在朝着无边界状态努力——也许永远达不到，但在努力的过程中，他们都取得了巨大的进展。因此，精益企业也需要调整组织结构以适应未来变化的趋势，未来国际化的趋势要求我国参与国际竞争的企业也要能不断改进组织结构，不断变革组织文化以适应瞬息万变的市场环境。

4.6 本章小结

本章的重点是精益生产方式下员工管理的体系和模型，人力资源管理和组织行为学的相关理论是员工管理体系和模型的理论依据，同时借鉴了学者们提出的相关对策以及丰田公司的成功做法，本章还就一些对策提出了自己的看法，如建立全面薪酬制度、增加文化载体、建立学习型组织等。本章是对前一章研究的进一步完善。

第5章 总结与展望

本章对本文的研究成果进行了总结,并对本文可以继续研究的方向进行了展望,说明了以后有意义的研究内容。同时,提出本文研究的不足之处,以利于在以后的研究中改进。

5.1 主要研究结论

本文研究的核心问题是精益企业如何通过改进员工管理的各种方法,达到有效激励员工、调动员工干劲、实现精益生产目标。本文通过相关资料研究国内企业员工管理的现状,分析国内企业精益生产方式下员工管理的问题与对策,通过人力资源和组织行为学的相关理论,借鉴丰田公司的做法提出精益生产方式下员工管理的改进对策。

本文的研究结论如下:

1. 精益生产方式下员工管理的现状

我国企业在推行精益生产方式时员工普遍缺少能动性,员工的技能和思想还达不到精益生产方式的要求;“团队”的组成流于形式,体现不出精益思想对团队“共同工作”、“共同改善”的要求;同时企业中缺少积极的文化氛围。

2. 精益生产方式下员工管理的问题

(1) 员工技能培养问题:员工尚不具备熟练的精益生产技能;员工缺少提高技能的机会;缺乏有效的激励措施去激励员工提高技能。

(2) 员工思想培养问题:企业目标与员工目标不统一,企业的使命与价值观未能有效传递给员工;员工缺乏积极性去实现企业目标,激励措施的无效导致企业员工流失;员工本身的心态和理念达不到精益生产的要求,员工本身还不具备改善意识。

(3) 团队建设问题:员工缺乏团队意识,团队组成失效,流于形式;团队工作过程中的冲突和目标不同导致团队功效欠佳;缺乏有效的领导,薪酬体制与绩效评价不恰当,团队激励失衡。

(4) 组织建设问题:企业缺乏完善的员工管理制度;企业没有形成有效的文化体系;企业文化未能有效传递给公司员工;企业文化难以在企业持续发挥作用,改进企业生产。

3. 精益生产方式下员工管理的对策

(1) 企业可通过下面方法培养员工精益技能:通过多元化道路、多元化培训、非正式培训来提高员工技能;问题解决小组等活动鼓励员工参与企业事务,设计不同的晋升形式提供员工平台和机会;多渠道激励体制最大化的激励员工。

(2) 企业可通过下面方法培养员工精益思想:传达企业愿景,明确员工工作意义与作用;在员工努力、绩效、奖励和员工目标之间建立联系;培养具有精益理念的后备管理人员,培训员工并鼓励其不断学习。

(3) 企业可通过下面方法优化团队合作:培训员工团队意识,选择合适团队成员并设计团队任务;保持团队目标与企业目标的一致,并努力减少冲突和社会惰化;培养合格团队领导者,并根据团队绩效模型建立团队考核机制。

(4) 企业可通过方法提高组织效率:从员工、团队、组织三个层面建立严格而灵活的制度;建立企业文化体系,营造“用智慧来改善”的企业氛围;增加组织文化载体以更好的传递文化;保持企业文化,通过建立学习型组织来变革文化。

全球的商业环境不断发生着变化,但精益生产方式在丰田公司仍然在发挥着它的效

用,这是因为丰田公司在任何年代始终秉持着“提供以人为中心的生产和服务”的理念,即不断满足客户需要、切实制作每一件物品、提供给顾客最好服务的方式方法。这些方式方法正是由于“运用智慧工作的人”的存在而时刻富于变化的(若松义人,2011)。所以中国企业在学习精益生产方式时,不能只把它作为一种生产方式、方法来理解,而是要像丰田公司一样,建立一个以人为中心的经营系统,最大限度的发挥人的智慧,活人人的力量。

5.2 未来研究展望

本文的研究还有以下可以继续研究的地方:

(1) 学习型组织和建立精益企业有很多相同之处,学习型组织的九大特征只有两项即无边界组织和领导者角色上和精益企业不同,其余七项都和精益企业类似,这些可以在以后的学习中通过实践和资料搜集来继续研究。

(2) 企业的制度建设和文化建设是企业管理的关键,体现了一个企业的治理水平,未来企业的核心竞争力的发展将越来越以来企业的制度和文化的,如何在这两方面有突破和创新是以后可以继续研究的方向。

(3) 如何将本文提出的对策在现实中的企业管理中细化并取得实效是具有实践意义的研究方向。

本文的研究也有不足,主要在下面三个方面:

(1) 因为条件所限,本文的对企业现实状况的了解和分析还不够全面,研究范围还比较小,这些还需要在以后的工作中去不断实践、研究与积累。

(2) 在提出针对企业出现问题的对策时,往往只是从宏观提出具体的指导方法,但缺少方法细则,这还需要以后总结补充。

(3) 在使用相关理论进行研究时,对理论的运用还不熟练,还要在以后的学习中多积累和提高。

“世界上没有两片相同的树叶”,中国的企业在推行精益生产时或许并不能把这些员工管理的对策直接应用于自己的企业,企业氛围和文化的形成也并非一夕之间,但是当企业需要对员工管理进行改进时,以本文的管理模型和对策为指导,并且以时间地点为转移,从本企业的实际出发,再加以改善,可以帮助企业提高核心竞争力,帮助企业在推行精益生产时实现目标与愿景。

致 谢

本文是在导师李庆华教授的悉心指导下完成的。在文章的选题、框架的构建、资料的收集、观点的论证方面，李老师都给予了极大的帮助。在此，首先向导师表示衷心的感谢！在读 MBA 期间，导师严谨的学术态度、敏锐的思维、出色的理论素养和务实的教育方法，给我留下了深刻的印象，使我受益匪浅。

感谢东南大学经济管理学院的所有老师，我个人学习生涯上的任何一点进步，都离不开他们的热情鼓励和关怀。

我还要感谢我的家人，他们对我大力的支持，使我能够专心完成学业，没有他们的帮助和鼓励，就没有我今天的进步。

参考文献

- [1]王建罡.精益生产在制造企业中的实施研究 [D]:[硕士学位论文].武汉:华中科技大学工商管理系,2008
- [2]史蒂芬·柯维著.王亦兵译.高效能人士的七个习惯. [M].北京:中国青年出版社, 2008.
- [3]聂小平.精益生产在 A 公司的应用现状研究 [D]:[硕士学位论文].上海:复旦大学管理学院,2007
- [4]刘涛.精益生产在海尔的应用与创新 [D]:[硕士学位论文].中国海洋大学:中国海洋大学管理学院,2008
- [5]司澜.汽车企业精益生产管理体系研究及应用 [D]:[硕士学位论文].重庆:重庆大学机械工程学院,2006
- [6]魏大鹏.准时化生产方式的技术支撑体系.[J].工业工程与管理, 1998.2
- [7]魏大鹏.准时化生产方式的技术支撑体系(续一).[J].工业工程与管理, 1998.3
- [8]魏大鹏.准时化生产方式的技术支撑体系(续二).[J].工业工程与管理, 1998.4
- [9]刘晶晶.基于精益生产方式的汽车制造业员工管理研究 [D]:[硕士学位论文].天津:天津科技大学管理学院,2009.3
- [10]沈恒波.生产部门的人力资源管理变革研究 [D]:[硕士学位论文].南京:南京理工大学管理学院,2006.3
- [11]斯蒂芬·P·罗宾斯著.李原译.组织行为学 [M].北京:中国人民大学出版社, 2008.
- [12]常宏建.对企业团队的绩效管理的研究.[J].企业管理, 2009.1
- [12]刘彦生.论企业团队文化建设.[J].经济论坛, 2006.10
- [12]吴明华.从精益管理看企业文化建构.[J].中国远洋航务, 2006.7
- [10]杰弗瑞·莱克著.李芳龄译.丰田模式 [M].北京:机械工业出版社, 2011.
- [11]詹姆斯·P·沃麦克, 丹尼尔·鲁斯, (英)丹尼尔·琼斯著.沈希谨等译.改变世界的机器[M].北京:中信出版社, 2008.
- [12]齐二石.论精益生产方式的本质.[J].管理观察, 2006.4
- [13]牛占文.制造企业精益管理实施中“人”的因素因子分析.[J].天津大学学报(社会科学版), 2012.7
- [14]张建三.精益视角下的人力资源管理探析.[J].科技管理研究, 2010.18
- [15]温平川.基于精益思想的企业人力资源管理研究.[J].经管空间, 2009.11
- [16]马田骏.在精益生产下的人力资源管理.[J].汽车工业研究, 2009.7
- [17]蔡建华.论精益生产中的员工.[J].科技管理研究, 2005.1
- [18]侯海霞.由精益思想引发的人力资源管理思考.[J].郑州经济管理干部学院学报, 2007.9
- [19]铁军.丰田汽车企业文化的核心.[J].北京第二外国语学院学报, 2004.6
- [20]霍艳芳.精益生产中人因作用之研究.[J].国家 863 高技术计划资助项目, 2001
- [21]若松义人著.李晨译.丰田员工力 [M].北京:东方出版社, 2011.
- [22]周圣伟.精益生产方式下的团队问题研究 [D]:[硕士学位论文].天津:天津科技大学管理学院,2005.5
- [23]佐佐木元.学习丰田的三个关键点.[J].中外管理, 2007.7
- [24]杨显之.制造业中小企业如何走精益生产之路.[J].安徽工业大学学报, 2010.3.27(2).
- [25]马政勇.精益生产在现代企业管理中的应用分析与研究[D]:[硕士学位论文].上海:上海交通大学机械与动力工程学院,2007
- [26]余伟辉.精益生产与员工流失.[J].工业管理, 2008.09
- [27]吴东.对沈阳市中小企业实施精益生产管理的问题研究.[J].辽宁科技学院学报, 2010.01.12(1).

- [28]张晓辉. 精益生产在中小企业中推广应用的要点探析.[J].东方企业文化, 2010.3
- [29]范春媛. 丰田生产方式在中国企业的实践探析.[J].山西大同大学学报, 2009.8.23 (4) .
- [30]贾江丽. 精益生产在制造业中的应用初探.[J].机械管理开发, 2010.10.25(1).
- [31]蔡建华. 论精益化生产方式的组织创新.[J].科技进步管理, 2003.06
- [32]支小丹. GL 公司精益生产下团队激励的研究.[D]:[硕士学位论文].广州:华南理工大学工商管理学院,2011.
- [33]周圣伟. 精益生产方式下的工作团队——基于激励理论的分析.[J].企业文化, 2004.6
- [34]侯昌志. 将精益融入企业文化.[J].今日工程机械, 2011.05
- [35]齐二石. 企业精益文化建设.[J].企业管理, 2008.12.
- [36]李一. 丰田汽车企业文化的对我们的启示.[J].人力资源开发, 2004.09
- [37]孔乐佳. 实施精益生产的文化变革研究.[J].价值工程, 2008.03
- [38]Friel, Daniel. Transferring a lean production concept from Germany to the United States: The impact of labor laws and training systems [J]. Academy of Management Executive, 2005, 19(2).
- [39]Bodek Norman. Toyota managers know the road to Lean is by way of motivation [J]. T&P: Tooling&Production, 2008, 74(1).
- [40]Serrano I, Laca A, de Castro R. The path to lean success(lean production) [J].Manufacturing Engineer, 2006, 85(6).
- [41]Masaya Morita. Have the seeds of Japanese teamworking taken root abroad [J]. New Technology, Work and Employment, 2001(16).
- [42]Gary R Fane, M Reza Vaghefi, Cheryl Van Deusen, Louis A Woods. Competitive Advantage the Toyota Way [J]. Business Strategy Review, 2003, 14(4).
- [43]Toshika Suda. Converging or still diverging? A comparison of pay system in the UK and Japan [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2007(4).

作者在学期间发表的论文

李兴，“从管理伦理学角度看富士康科技集团的管理问题”，中国集体经济。

基于精益生产的员工管理研究

作者：[李兴](#)
学位授予单位：[东南大学](#)

本文链接：http://d.g.wanfangdata.com.cn/Thesis_Y2366421.aspx