

# 烟草企业精益管理培训

## 【课程背景】

从制造业发展而来的精益管理理念和方法，如何在烟草行业，特别是烟草系统中应用和实践，是摆在烟草企业管理者面前紧迫的问题和探寻目标。

老师结合十多年来在制造业和服务行业精益管理培训和咨询的实践经验，通过在广东十几家地市级（级）局烟草公司的精益管理项目导入和咨询的实战经历，对烟草系统如何实施精益管理有着丰富的实战经验，是国内精益管理在服务行业应用的先锋和领军人。

本课程从以下六方面来阐述如何在烟草企业中实施精益管理：

（一）理解：如何正确地理解精益管理和降本增效的理念和思想。从贴身的精益应用和降本增效为基础，从烟草系统的视觉，全面展示精益管理和降本增效的理念思想，以及精益管理在烟草企业的应用实践。

（二）必要：烟草系统实施精益管理和降本增效的必要性。从一般规律、市场发展、行业现状等方面阐述烟草系统推行精益管理和降本增效的必然性和紧迫性。

（三）适用：探讨精益管理理念方法和降本增效在烟草系统应用的可行性。以案例的形式，从精益技术、精益物流、精益专卖、精益营销、精益服务、精益信息化、精益自动化等七大方面介绍精益管理和降本增效在烟草系统应用的可行性。

（四）操作：精益管理和降本增效在烟草系统实施改善的流程和操作模式。精益管理和降本增效的理念和方法如何才能在烟草系统中落地呢？本章介绍一套行之有效的推行方法和实施套路。

（五）工具：介绍精益管理和降本增效在烟草系统中应用的工具和方法。全面介绍精益管理和降本增效的工具和方法，为精益生产和降本增效提供技术保障。

（六）策略：在烟草系统中成功推行精益管理和降本增效的策略和技巧。从精益管理和降本增效成功推行的“人”和“事”两方面深入展示精益推行的策略和技巧，确保精益管理和降本增效在烟草系统中成功实施。

## 【授课时长】

2天（12小时）

## 【课程收益】

.....

## 【授课对象】

公司领导、精益管理倡导者、公司中高层管理者与骨干、项目 Leader 等。

### 【课程特色】

理论、案例、学员参与、讨论、互动

### 【课程大纲】

第一部分：精益生产的五项基本原则

- 1、精益思想的五项原则
- 2、顾客确定价值
- 3、识别价值流
- 4、价值流动:精确排产,拉动生产
- 5、价值流（模型）图（VSM）分析

第二部分：精益质量管理

- 1、TQM 全面质量管理的定义和主要思想
  - 1.1 意识：质量是企业的生命
  - 1.2 质量事故回顾：不能一荣俱荣，却能一损俱损
  - 1.3 ZD 的思想和意识
  - 1.4 质量意识的体现
  - 1.5 质量控制的六大天敌
  - 1.6 质量管理发展的历史
  - 1.7 TQM 的定义、思想和要求
- 2、精益质量管理常用的方法和工具；
  - 2.1 防错技术的防错装置
  - 2.2 5WHY 工作表
  - 2.3 A3 报告
  - 2.4 SPC 控制过程参数变化
  - 2.5 六西格玛的 DMAIC
- 3、运用精益思想，强化生产过程质量控制；
  - 3.1 标准化作业——精益质量实施的基础
  - 3.2 现场产品质量的九大问题焦点
  - 3.3 现场质量管理的思路和方法
  - 3.4 全面质量控制
  - 3.5 过程质量控制——5M1E
  - 3.6 成品质量控制
  - 3.7 质量问题的发现和分析
- 4、质量管理 QC 小组活动:实操现场练习
  - 4.1 前言描述背景的方法（实例说明）
  - 4.2 组建小组的三种类型和人员要求（实例说明）
  - 4.3 选定课题的几种错误和方法（实例说明）
  - 4.4 现状分析的几种统计手法（实例说明）
  - 4.5 目标建立的要求、分类及工具（实例说明）
  - 4.6 分析原因（因果图、5 WHY、系统图、亲和图、关联图）练习

- 4.7 制定措施计划的工具和图形 (实例说明)
- 4.8 组织实施的要求和原则 (实例说明)
- 4.9 检查效果的六种工具 (实例说明)
- 4.10 标准化的建立要求 (实例说明)
- 4.11 遗留问题今及后打算 (实例说明)
- 4.12 QC 小组成果报告的编写及评审 (实例说明)
- 4.13 恭贺小组和嘉奖 (实例说明)

#### 第三部分：精益成本管理

- 1、成本的定义和构成；
- 2、成本控制系统
- 3、成本意识
- 4、成本定额管理
- 5、作业成本法 (ABC 成本法) 管理
- 6、标准化成本管理
- 7、目标成本法
- 8、成本分解和控制的方法和工具

#### 第四部分：认识与剔除生产现场七大浪费

- 1、什么是浪费？
- 2、增值的概念
- 3、认识和削减现场的八大浪费
- 4、如何减少库存的损耗和浪费
- 5、6H 排查和 6I 改善
- 6、八大浪费的对策
- 7、OPL
- 8、BMK (标杆管理)
- 9、6S 的持续开展

#### 第五部分：做好物料损耗管理

- 1、源头管理和全过程物料损耗管理
- 2、优化工艺流程，降低工艺损耗率
- 3、过程防错
- 4、做好 TPM 全员设备维护保养
- 5、精益物流管理，减少运输环节的损耗
- 6、做好仓储管理，改善储存损失
- 7、做好环境控制

#### 第六部分：精益工具的应用介绍

- 1、一个流生产
- 2、高效的物流
- 3、单元式生产、U 型布置
- 4、布置(LAY OUT)原则
- 5、流程路线经济原则
- 6、设备布局
- 7、拉动式生产
- 8、均衡生产和准时化生产 (JIT)
- 9、计算节拍，确定产能

- 10、标准工时
- 11、MOD 模特法
- 12、生产周期
- 13、消除生产过程中的瓶颈-木桶理论
- 14、平衡生产线案例
- 15、柔性生产
- 16、“水蜘蛛”作业
- 17、少人化生产
- 18、员工多能化
- 19、快速反应信号 -安灯
- 20、快速换型 SMED“八步法”
- 21、基于管理流程优化、改进的方法