

《精益生产导入实战训练营》方案

【训练营背景】

当今中国制造企业面临着原材料、劳动力价格不断上涨，员工难招、人员不稳定、不好管理，客人的压价、质量的挑剔、多种少量、接单难，利润不断萎缩等一系列问题。

身为企业的老板和高层为此忧心忡忡而烦恼，但又苦于找不到一条更快更有效的改善方法。思路决定出路，成功与失败都源于选择，怎样的选择就有怎样的结果。

精益生产作为当今全球公认的最有效、最灵活、最低成本、最具竞争力的生产方式，可以让企业：

- 1、制造周期平均为同行的 30~60%；
- 2、库存周转率大于 24 次/年；
- 3、生产效率每月持续提升 1%以上；
- 4、增长率平均每月为业界的 2~5 倍；

但中国企业在推行"精益"时往往会遭遇如下难题，导致大部分企业推行精益半途而废，最终不了了之

- 5、以往的观念和习惯改变不过来，我们的企业与别的企业不同；
- 6、没有接受系统的推进方法和工具的训练和辅导，难以有效推进；
- 7、认为"精益生产"只是生产部门的事，总裁推动力远远不够；
- 8、急于求成，全面开花，推行精益生产达不到效果……

【课程研发背景】

本课程由国内知名成本管控专家、精益生产实践者、国内一流生产管理培训师黄杰为首的精益管理团队精心打造。专门为欲走向卓越的企业量身定做的内功修炼心法和实战方法体系的训练方案。即：精益生产导入训练营。课程由黄杰及富有长期实际运作经验和深厚理论造诣的顾问团队主讲，结合多年推行精益的实践经验为中国企业家指明实施精益管理的路径，带来真正的精益管理落地方案。

【课程价值分析】

- ◎ 让学员能系统地理解和掌握精益生产导入策略和技能方法；
- ◎ 训练和提高学员对精益生产的项目和过程管理能力；
- ◎ 本课程作为精益生产运营的基础，帮助学员成为精益推进师，或成为精益改善师做准备；
- ◎ 能够将学到的精益生产管理技能融入到工作中；
- ◎ 最终实现：消灭浪费、降低生产成本、提高产品品质、缩短产品交期、物流顺畅、安全零事故，提升工厂整体运营效率等。

【课程特色】

做企业初步调研，有针对性地重点讲解，帮助企业提供个性化的解决思路；
主题讲授、案例分享、小组研讨、分享经验和知识、现场问答；
实战作业跟踪辅导。

【课程模块安排】

- 第1天：工厂现场调研及高层核心访谈
- 第2天：精益思想和意识变革培训
- 第3--4天：生产体系改造重要手法分享
- 第5--6天：精益运用技法与工具介绍和分享
- 第7天：精益推进策略与运作方法介绍和分享
- 第8天：精益推进团队辅导及训练营结案

【方案优势】

大多企业精益管理活动最后流于形式，黄杰主导的精益生产项目全部取得成功，并受到客户的高度赞许！因为：

- 1、黄杰和团队的项目顾问，在日资企业工作十五年以上，接受过日本丰田精益专家的直接指导或共事。
- 2、黄杰在日资企业就成功实施或参与 5S 及 TPS 精益生产等项目，包括 NEC、索尼、丰田、富士、立邦等大公司；
- 3、我们顾问是中国人，属在外资学习本土成长的管理者，对中国的文化、中国的员工有很深的了解，特别是在中国传统文化背景下进行管理改善有独特的见解和方法
- 4、成熟的实施方法，能帮助您发现并掌握实施过程中的关键因素，使企业少走弯路，节约资金；
- 5、我们的方法让企业基层员工感觉不是压力，而是快乐；
- 6、我们的辅导咨询快速见效，使每个参与的员工信心倍增。
- 7、黄杰及其团队主导的项目会导入大量的管理工具与实用方法，使企业在推行精益管理的同时能实实在在的降低成本与提高效率，协助企业赢得更多的利润。

【课程对象】

企业中高层管理干部及技术人员。包括：总经理、生产副总、生产部长、工程部经理、生产部经理、物流经理、质量经理、财务经理、精益推行专员等人员

【课程大纲】

第1天：工厂现场调研、访谈、提出问题。

第2天：培训：精益意识大变革

第一部分 精益思想篇 (3小时)

- ◆精益生产价值体系
- ◆精益生产的起源
- ◆精益生产的核心价值
- ◆中国企业实施精益生产的障碍
- ◆精益生产推进体系与IE管理与改善的关系
- ◆精益生产与IE改善的关系
- ◆生产方式革命里程碑

第二部分、精益意识篇 (3小时)

- 1、员工意识

- ◆改善给企业带来的影响
- ◆改善的误区
- ◆帮助员工拥抱变革
- ◆企业利润及成本模式分析
- 2、浪费意识**
- ◆企业常见的 7+3=10 种浪费
- ◆识别并挖掘浪费
- ◆寻找浪费的 4M 方法；
- ◆企业常见的 7+3=10 种浪费
- ◆识别并挖掘浪费
- ◆寻找浪费的 4M 方法；
- ◆消除浪费和零缺陷
- ◆案例分享：对节约的认识误区解析
- ◆案例分享：某企业现场典型浪费解析
- 3、库存意识**
- ◆企业库存的来源和危害
- ◆如何有效的消除库存
- 4、效率意识**
- ◆假效率与真效率
- ◆个别效率与整体效率
- ◆可动率与运转率
- 5、全局意识**
- ◆对整个制造流程进行分析
- ◆对单面流程进行分析的危害
- ◆不断的改善
- 6、问题意识**
- ◆问题原因的冰山理论
- ◆头脑风暴法应用
- ◆特性要因图的使用技巧
- ◆简单问题的处理技巧
- ◆异常问题与解决问题的思考点
- ◆问题改善的思考步骤
- ◆挖掘问题的类型和问题的再认识
- ◆问题的分析方法及解决问题方法。
- ◆问题解决的流程与发掘问题的手法

第 3--4 天：精益生产系统改造技法分享

第三部分、生产体系改造篇（共 12 小时）

1、价值流分析

- ◆认识价值流
- ◆如何解读和绘制现状图
- ◆如何绘制和实现未来图
- ◆企业价值流案例剖析
- ◆流程五要素 SIPOC

- ◆ 流程展开分析
- ◆ 流程价值定性分析
- ◆ 流程价值定量分析
- ◆ 价值改善的关键所在
- ◆ 利用价值流图来寻找 20% 的浪费
- ◆ 案例演练：怎么做物流分析？
- ◆ 案例演练：怎么做信息流分析？
- ◆ 案例演练：怎么做价值流分析？
- ◆ 案例分享：如何找寻改善机会？

2、流线化生产（单元线）

- ◆ 流线化生产的意义：杜绝万恶之源
- ◆ 流线化生产与批量生产的差异
- ◆ 流线化生产的八个条件及步骤
- ◆ 流线化生产的设计原则、要点
- ◆ 流线布局沙盘演练
- ◆ 案例讲解：某大型电子厂 PCBA 装配线的流线化经历

3、安定化生产

- ◆ 人员的安定
 - 1) 标准化作业
 - 2) 生产节拍
 - 3) 动作经济原则
- ◆ 设备的安定
 - 1) 可动率才重要
 - 2) 自主保全与零故障
- ◆ 品质的安定
 - 1) 品质变异的来源
 - 2) 品质的三不政策
 - 3) 零不良原则
 - 4) 客户导向的品质目标管理
 - 5) 品质成本的管理
 - 6) 设计与制造质量与成本之关系
 - 7) 总质量成本曲线划分区域
 - 8) 质量成本改进模式与效应
 - 9) 六西格玛的认识
 - 10) 全员质量意识再造与控制

※ 演练：谁为质量负责？
- ◆ 物量的安定
 - 1) 经济批量也经济吗？
 - 2) 快速切换的技巧方法
 - 3) SMED 的定义
 - 4) 快速切换的改善着眼点及思路
- ◆ 管理的安定
 - 1) 现场管理职责是什么？
 - 2) 如何形成现场改善自律机制？

- 3) 可视化管理--让问题看得出来
- 4) 多功能的自我领导团队、教育与改善

第5--6天：精益运用宝典与精益管理技法及工具篇

第四部分、精益推行技法篇（12小时）

第一大宝典：现场基础管理----“6S”和可视化管理

- ◆ 企业推行 5S 管理的作用
- ◆ 整理、整顿的含义和推行步骤与技巧
- ◆ 清扫、清洁的含义和推行步骤与技巧
- ◆ 素养的含义和推行步骤与技巧
- ◆ 5S 推行失败的原因分析
- ◆ 5S 实施的重点难点及解决之道
- ◆ 案例分享：车间现场问题图片案例分析
- ◆ 案例分享：60 张 5S 图片分享
- ◆ 案例分析：无障碍持续推行 5S 管理的技巧
- ◆ 案例分析：国人在实施“6S”时主要难点和对策

第二大宝典：如果你只学一个日语，请学“KAZIEN”

- ◆ 快速改善--KAZIEN
- ◆ 基本质量问题改善—“8D”改善法
- ◆ 复杂问题改善方法---六西格玛 DMAIC
- ◆ 思考：你平时如何改善？
- ◆ 现场管理与现场改善诠释
- ◆ 现场管理的 5 条金科玉律
- ◆ 生产活动的 6 条基本准则
- ◆ 现场作业需关注的 10 大问题
- ◆ 案例讨论：常见的现场改善误区
- ◆ 中国式现场管理改善创新和日本式改善
- ◆ 改善-KAIZEN：从个人智商到组织智商
- ◆ 改善的五个基本要素
- ◆ 改善的三大基础与四大保证
- ◆ 现场管理者与改善的关系
- ◆ 现场改善的对象如何界定
- ◆ 作业改善 IE 七手法
- ◆ 案例分享：某著名日资企业现场改善案例分析

第三大宝典：标准化---没有标准化，就没有改善（大野耐一语）

- ◆ 应对变化的唯一利器——标准化
- ②◆ 标准化---专业化---简单化
- ◆ 为什么说真正改善是从实施标准化开始的？
- ②◆ 标准化作业管理的 PDCA 管理
- ②◆ 实施作业标准化的 14 个方面
- ②◆ 案例分析：动车事故给我们的教训与得失
- ②◆ 如何保证标准化作业
- ②◆ 有效实施标准化作业的“三化”
- ②◆ 如何运用山积表提高生产效率，减少人工成本

- ②◆案例：运用标准化作业减少两名人员，提高效率 40%
- ②◆如何区别标准作业与非标准作业，实施全体的标准化作业
- ②◆如何实现生产线上的稳定
- ②◆什么是标准作业三要素
 - ◆游戏互动：标准化演练
 - ◆案例分享：从新老兵打枪看标准作业
 - ◆案例分享：没有标准化，就没有改善（大野耐一语）

第四大宝典：工欲善其事，必先利其器---全员维护好设备

- ◆ TPM 概念和意义
- ◆ TPM 八大支柱
- ◆ 如何提高设备的综合效率 OEE
- ◆ 案例分享：丰田设备“自主保养”三件事
- ◆ 互动计算：你的设备 OEE 会有多高
- ◆ 案例分享：韩国三星集团革新办 TPM 实施经验分享

第五大宝典：均衡生产和同步化

- ◆ 拉动生产和推动生产
- ◆ 生产能力匹配与平衡化
- ◆ 生产平衡率、生产平衡损失率和生产损失
- ◆ 节拍与稼动时间
- ◆ 真效率与假效率、个体效率与整体效率
- ◆ 流水线平衡率与理论上可改善余度
- ◆ 学员思考：你的生产方式是拉动吗？

第六大宝典：防错-Poka-yoke

- ◆ 工作标准是零缺点
- ◆ 人的出错原因
- ◆ 防错原理
- ◆ 防错原理方法和技术
- ◆ 案例讨论：美国人的太空笔与对策
- ◆ 案例讨论：如何包装防错？
- ◆ 案例分享：“防呆作业法”与“目视作业管理”

第七大宝典：看板-Kanban 和目视管理

- ◆ 看板系统的必要条件
- ◆ 看板系统的运作模式
- ◆ 看板的原理
- ◆ 看板的计算方法
- ◆ 阻碍看板导入的要素
- ◆ 如何成功导入看板
- ◆ 目视看板管理 - 企业形象的名片
- ◆ 看板系统的四种基本型式
- ◆ 看板系统的多种功能
 - * 工程生产 KANBAN * 引取 KANBAN * 采购 KANBAN
 - * 信号 KANBAN * 临时 KANBAN * 限定 KANBAN
- ◆ 视频分享：一汽集团看板系统
- ◆ 视频分享：天津丰田的看板与目视系统

第八大宝典：快速换模 SMED

- ◆ SMED 原理
- ◆ SMED 分析过程
- ◆ SMED 改善案例
- ◆ 案例分享：某企业的快速换模推行的得失
- ◆ 思考和演练：SMED 法的演练
- ◆ 思考和演练：你的产品切换要多长时间？

第九大宝典：良好的供应商合作

- ◆ 长期战略合作供应商关系
- ◆ 供应链管理与问题解决
- ◆ 供应商评估与 ABC 法则
 - ◆ 精益采购：制造成本分析、物料回转率
 - ◆ 精益采购的关键点：品质 100%、JIT 送货
- ◆ 如何建立高效的供应商队伍
- ◆ 思考和演练：我们该如何选择这些供应商？
- ◆ 思考和演练：丰田与供应商合作的十大法则
- ◆ 思考和演练：列出你的供应商各类关系比例？

第十宝典：自主改善提案

第 7 天：精益推进策略与运作方法介绍和分享

第五部分、精益推进策略篇（6 小时）

- 1、项目小组成立与权责划分
 - 2、项目管理制度与绩效考评制度的建立
 - 3、企业问题诊断
 - 4、内部客户识别与教练表使用
 - 5、项目范围与项目目标确定
 - 6、项目推进策略选定
 - 7、项目实施计划的确定
 - 8、项目启动
 - 9、项目宣传策略
 - 10、项目管理与控制
 - 11、项目实施难点答疑
- ◆ 精益项目咨询实施案例分享
 - ◆ 演练：自主研小组活动

第六部分、中外企业推行精益生产的经验与教训分享及研讨