

---

# 一、精细化管理与精益生产推进实务

主讲老师：朱建农

## 【课程背景】

当前，生产制造型企业普遍面临着用工成本上升、原材料成本上升、能源成本上升和用工慌的局面，前几年受市场与利益的驱使，许多企业抢点布线，将注意力放在“早开工早投产早获益”上，存在“粗放发展、粗放建设、粗放生产”的问题，在“微利时代”已到来的今天，粗放型生产、粗放型管理、靠外延发展生存的企业由于不具备竞争优势，必将走上成本价格倒挂、企业亏损之路，

为了迅速扭转这一被动局面，企业应加快管理升级、实施精细化管理，推行精益生产方式，通过推行规范化管理，建立良性运行机制，追求高效率、降低生产成本、提高生产经营价值，以最少的投入取得最大的效益，增强企业的竞争力。

## 【课程大纲】

### 第一讲 精细化管理---企业管理升级的必由之路（12H）

#### 壹、什么是精细化管理

##### 1、什么是管理？

- 生产的六大要素和六大目标

##### 2、什么是精细化管理？

##### 3、如何理解精细化管理？

##### 4、为何要推行精细化管理

- 企业管理的发展趋势
- 精细化管理的基本条件
- 精细化管理的技术支持
- 精细化管理的主要工具

#### 二、精细化管理的特征和方法

##### 1、精细化管理的基本特征

- 
- 精、准、细、严

## 2、精细化管理的五项关键因素

- 从最高领导做起（其身正，不令而行；其身不正，虽令不从）
- 管理层职责明确（在其位，谋其政）
- 重视监督检查（反复抓，抓反复）
- 关注成本控制（成本与利润的倍数关系）
- 善于采用现代科学技术（事半功倍）

## 3、精细化管理的八大方法

- 细化——大功成于精细；
- 量化——没有量化就没有精细化；
- 流程化——高效来自流程清晰；
- 标准化——有标准才能执行到位；
- 协同化——衔接配合，是提高系统效能的前提；
- 严格化——执行不力，说到底是控制无力；
- 实证化——精细化管理，要务实求真数据化；
- 专业化——优势源于专业。

## 三、精细化管理操作实务

### 1、目标计划和绩效的精细化管理

- 团队目标的意义
- 从任务导向转向目标导向
- 建立目标和计划管理体系
- 自上而下的压力传导机制（KPI 管理）
- 自下而上的绩效保障机制（绩效管理、绩效沟通）
- 绩效与薪酬管理（计件、非计件薪资制度分析与应用）

### 2、员工的精细化管理

- 人性特点与精细化管理的冲突
- 主管的每天十五问
- 员工的职业化训练（职业道德、应知、应会）
- 培养员工的精细化意识

- 
- 信任和尊重员工，提升满意度和忠诚度
  - 激发员工潜能

## 第二讲 精益生产方式---生产管理的革命（6H）

### 一、了解精益生产方式

#### 1、精益生产起源

- 丰田生产方式起源
- 精益生产系统起源
- 丰田生产方式与精益生产系统

#### 2、精益思想

- 成本每降低 10%，等于经营规模扩大一倍
- 成本可以无限下降（改善无止境）
- 成本取决于制造的方法
- 工人动作到处都存在浪费现象

#### 3、丰田生产方式的特征——消除浪费

- 什么是浪费
- 工厂中的七大浪费
  - 制造过剩的浪费
  - 等待的浪费
  - 搬运的浪费
  - 加工的浪费
  - 库存的浪费
  - 动作的浪费
  - 生产不良品的浪费

- 如何消除浪费

#### 4、精益生产方式两大支柱——自働化和准时化

- 自働化
- 准时化
- 丰田屋

## 第三讲 精益生产基础：现场 6S 和目视化管理（6H）

---

## 一、认识现场管理和现场 6S

- 生产现场常见不良现象
- 现场管理的九个化
- 现场管理关注的八个率
- 现场管理的八个必须
- 6S 起源与发展

## 二、6S 之整理

- 整理的含义
- 物品放置准则
- 红牌运动
- 整理的难点
- 整理的典型问题

## 三、6S 之整顿

- 整顿的含义
- 整顿的推行
- 定置管理

## 四、6S 之清扫

- 清扫的含义
- 建立清扫基准和制度
- 查找污染源
- 点检与清扫

## 五、6S 之清洁

- 清洁的含义
- 清洁的推行
- 清洁的典型问题

## 六 6S 之素养

- 素养的含义
- 素养的培养过程
- 素养形成的推行要点

---

## 七、6S 之安全

- 安全的含义
- 安全事故的分类
- 安全事故发生的诱因
- 现场安全管理方法

## 八、现场目视化管理

- 目视管理概述
- 目视管理常用实施方法
- 目视管理四要素
- 目视管理的对象
- 目视管理的作用
- 现场目视管理推进的五个步骤

## 九、6S 管理推行实务

- 成立推行组织
- 拟定推行方针及目标
- 拟定工作计划
- 说明及教育
- 活动前的宣导造势
- 6S 活动的导入实施
- 活动考评办法确定
- 评比考核试行
- 检讨修正
- 纳入定期管理活动中

## 第四讲 精益生产常用工具 (18H)

### 一、解决问题的工具

- 1、5 个为什么 (5Why)
- 2、5W2H
- 3、PDCA 循环
- 4、因果分析图 (鱼刺图)

---

## 二、现场改善

- 1、改善步骤
- 2、现场改善的八个方面
- 3、改善的 ECRS 手法
- 4、改善突破法

## 三、防错

- 1、追求零缺陷
- 2、品质三政策
- 3、自働化三原则

## 四、价值流图分析

- 1、认识价值和价值流
- 2、价值流图析的方法
- 3、价值流的绘制
- 4、价值流精益化的原则和方法
- 5、未来状态流：设计未来精益生产流程

## 五、标准化作业

- 1、为什么需要标准化作业
- 2、标准化作业实施方法

## 六、生产均衡化

- 1、均衡化生产的目的
- 2、节拍时间的意义
- 3、生产均衡化的策略和方法
- 4、均衡化的生产日程的指定
- 5、均衡化生产的四个层面

## 六、JIT 准时生产

- 1、JIT 准时生产的概念
- 2、零库存管理的看板方式
- 3、看板的作用与功能
- 4、JIT 与目前生产方式的关键判断准则

---

## 5、导入看板的条件

## 6、看板及使用规则

### 第五讲 TPM 全员生产维护 (12H)

#### 一、设备管理

##### 1、设备管理的主要内容

##### 2、设备维修的基本内容

- 设备的维护保养和检查
- 设备的修理

##### 小修、中修、大修

##### 3、设备使用的“三好”与“四会”

##### 4、设备使用的“润滑五定”和“五项纪律”

#### 二、设备缺陷、故障与对策

##### 1、缺陷、故障的定义

##### 2、墨菲定律与海因西里法则

##### 3、零故障的想法与五种对策

##### 4、FMEA、FTA 分析

#### 三、TPM 的基本概念

##### 1、TPM 的定义和历史

##### 2、TPM 展开的八大重点

##### 3、TPM 活动产生的效果

#### 四、TPM 的推行准备

##### 1、推进 TPM 活动的困难

##### 2、推进 TPM 活动的宣传与培训

##### 3、TPM 活动推进委员会的建立

##### 4、推进 TPM 活动的步骤

#### 五、自主保养

##### 1. 自主保养的基本概念

##### 2. 开展自主保养的七步骤

- 清扫
- 寻找对策和攻关

- 
- 建立岗位自主管理体系
  - 设备的维修、维护（全面检查）
  - 自主点检
  - 整理、整顿
  - 自主管理规范化

## 六、计划保养

- 1、计划保养系统的概念
- 2、计划保养的目的
- 3、计划保养五步骤的推行要点

## 七、生产效率化改善

- 1、工厂中常见的损失
- 2、生产效率化的改善方向

## 八、TPM 推行策略

- 1、TPM 组织建设
- 2、TPM 推行规划
- 3、TPM 推进程序
- 4、TPM 推行管理制度

## 第六讲 成本分析与成本控制 (6H)

### 一、成本概念与成本分类

- 1、认识成本与费用
- 2、成本的形成与分类
- 3、成本与利润、售价间的关系—成本的量本利分析
- 4、成本性态与盈亏分析
- 5、成本的十二大法则

### 二、成本管理与成本控制

- 1、成本管理的一般措施
- 2、成本控制的八大原则
- 3、成本控制的基础工作
- 4、构建成本管理与控制体系
- 5、成本控制的实用技巧

---

- 强化员工成本意识---人民币化

- 花钱的业务行为管理

- 大额支出的审核

- 跑、冒、滴、漏管理

- 费用预算管理

- 成本系列控制要点

## 6、成本与浪费

- 寻找浪费的 4M 方法

## 7、成本控制程序

- 传统成本控制程序

- 现代成本控制程序

- 成本管理阶梯

## 8、成本定额管理

- 原材料消耗定额的制定

- 辅助消耗定额的制定

- 燃料消耗定额的制定

- 动力消耗定额的制定

- 工具消耗定额的制定

- 物质消耗定额的制定

- 劳动定额的编制

## 9、标准成本管理

- 标准成本管理的特点和作用

- 实施标准成本制度的步骤和条件

- 标准成本的制定

- 标准成本差异的计算

- 差异分析和差异消除

## 10、目标成本管理

- 目标成本管理的基本内容

- 目标成本管理的意义和作用

- 
- 目标成本计划的制订
  - 目标成本分解
  - 目标成本的落实

### 三、质量成本管理与控制

#### 1、成本控制的重心--质量成本

- 质量预防成本分析
- 质量鉴定成本分析
- 质量内部损失成本分析
- 质量外部损失成本分析

#### 2、质量损失成本改善

#### 3、质量成本管理的组织与职责

### 四、企业成本管控策略

#### 1、动员和组织准备

#### 2、成本诊断和成本分析

#### 3、成本压缩和改进

#### 4、差异监控和巩固

#### 5、继续改进和提高