

中国式精益生产落地实践

课程背景：

目前生产型企业几种常见的浪费有：

1. 库存及等待的浪费：等待就是闲着没事，等着上工序产品的来临，这种浪费是无庸置疑的。而造成等待的原因通常有：安排作业不当、缺料、待料、品质不良等。在制品库存是制造过多或堆货过多，在 NPS 中则被视为最大的浪费。

2. 搬运的浪费：搬运是一种无效的动作。搬运的浪费若分解开来，又包含倒流、堆积、移动等浪费。通常造成搬运浪费的主要原因是：工厂布置采用批量生产，流水线排位不合理所致。缺乏 NPS 流线生产观念。

3. 动作的浪费：要达到同样作业的目的，有不同的动作即做相同的工序不同员工存的不同做法那些动作是不必要的呢？是不是要拿上拿下如此频繁？有没有必要有反转的动作？有没有必要有步行的动作？弯腰的动作、对准的动作、直角转弯的动作……若规划得好，有很多浪费的动作皆可被消除！

4. 加工的浪费：在制造过程中，为了达到作业的目的，有一些加工程序是可以省略、替代、重组或合并的，若是仔细的加以检讨，你将可发现，又有不少的浪费。

5. 不良品的浪费：产品制造过程中，任何的不良品生产，皆造成材料机器、人工等的浪费。或者必须修补及选别都是额外的成本支出。

NPS 的生产方式，能及早发掘出不良品，容易确定不良的来源。从而减少不良品的产生等等，如何才能减少以上各种浪费，以下课程能帮我们找到答案！

课程目标：

- 系统了解精益生产管理方式与传统生产方式的区别，寻找现场改善之突破口
- 熟练掌握现场管理的五大要素，全面出击，确保高效地实现现场的六大目标
- 从现场的七大浪费切入，从根本上诊治与根除现场浪费，提升效益
- 通过节拍管理与快速换型，满足多品种小批量生产
- 通过二大原则与十大技巧，掌握紧急订单与插单处理方法
- 通过现场标准化管理，制定标准工时与均衡生产，达到生产均衡高效
- 通过 TPM 方式的设备管理，让你的设备稳定高效
- 熟悉现场改善 IE 七大手法，结合案例分析，确保做到学后即学即用

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：生产副总、生产总监、生产经理、生产主管、班组长

课程方式：技能传授+理论引导+案例与故事穿插+游戏互动

课程大纲

前言：理解中国企业

1. 中国的文化是什么？
2. 中国的企业管理现状及人员能力？
3. 为什么中国 100 年品牌并不多？
4. 想厉害了我的国，出路在哪里？

第一讲：认识精益生产管理

1. 何为中国式精益生产管理
2. 精益管理意识之养成
3. 找准改善的突破口
- 4. 实现精益生产的六个目标**
 - 1) 如何提升效率
 - 2) 如何提升产品质量
 - 3) 如何降低生产成本
 - 4) 如何保障生产安全
 - 5) 如何提升员工士气
 - 6) 如何确保交期
5. 实施方案的构建
6. 生产改善工具
7. 如何破解改善阻碍
8. 灵活运用精益化管理
9. 成功辅导企业精益化管理亮点分析

案例分析：对企业改善的认识分析

视频：丰田制造系统

研讨：什么是中国式精益，该如何做

第二讲：精益生产二大支柱之一——5S 管理（或 XS）

1. 5S 实施要领与作业技巧
2. 5S 实施之 21 种工具
- 3. 生产现场全面目视管理**
 - 1) 安全目视化
 - 2) 交期目视化
 - 3) 品质目视化
 - 4) 产值目视化
4. 5S 推行不成功原因分析与对策
5. 提案改善实施办法
- 6. 企业推行提案改善几点现实建议**
 - 1) 创新奖励机制的建立
 - 2) 创新等级的划分
 - 3) 创新团队的建立
 - 4) 创新成果的发布
 - 5) 创新大赛的举办

案例：《5S 区域责任划分-张瑞敏说法》

实操演练拿现场一处做 5S 演练

案例分享：车间现场改善前后 5S 照片

讨论：如何在公司推行 5S

分享：《标准化手册》

第三讲：精益生产二大支柱之一——消除浪费

1. 企业过量生产控制方法
2. 过量库存的控制方法
3. 如何控制搬运浪费
4. 不良品浪费的控制途径
5. 过程加工控制方法
6. 如何减少等待浪费
7. 动作的控制方法
8. 系统分析与改善——结构决定功能
9. 如何减少库存
10. 搬运路线及工具的合理化设计
11. 如何实现人、机、物合一

小组讨论：举出本公司三大浪费及提出对策

讨论：为何说推诿是等待的另外一种方式，领导认可是不负责任的表现？

第四讲：用均衡化实现生产稳定

1. 生产计划坚持原则与注意事项
2. 应对急单插单的策略
3. 生产线平衡改善原则
4. TVAL 模型量化作业负荷
5. 标准工时管理和工序分割实现均衡
6. 设定标准时间的三种方法
 - 1) 专家评估法
 - 2) 秒表测试法
 - 3) 综合评定法
7. 产线均衡率计算与案例分析

范例：《标准工时测试记录表》《生产排线图》《换线作业指导书》

练习：计算改善前后产线均衡率各为多少

第五讲：全员生产保全之 TPM

1. 如何采购合适的设备
2. 自主保全确保设备正常运转
3. 专业保全确保设备零故障
4. 个别改善鼓励全员参与
5. 人才育成培养专家型员工
6. SMED 快速换型的原理
7. 如何实现 SMED 快速换型
8. SMED 改善实施步骤

案例分析：丰田设备自主保养必做的三件事

练习：《设备点检指导》找错练习

案例分享：美的电磁炉公司 TPM 实施经验分享

表格：《班组安全运行表》《不合理表》《异常记录清单》《设备故障时间管理推移图》
《设备运行不合理表》

第六讲：IE 七大手法改善作业

1. IE 改善遵循的原则
2. 防呆法防错
- 3. 动改法四原则**
 - 1) 剔除
 - 2) 优化
 - 3) 合并
 - 4) 重排
4. 如何看透问题找到良策
5. 优化流程提升效益
6. 减少动作的浪费使作业轻松高效
7. 作业过程高效监管
8. 人机法人机合一协调高效

范例：《动改法操作表单》《流程优化操作表单》

讨论：我们在生产过程中有哪些可优化的，如果优化完成后能提升多少业绩？

第七讲：用 TQM 快速实现产品质量提升

1. 质量意识提升
2. 质量问题预防及解决
3. 首件管理与过程控制
4. 8D 将问题解决到底
5. 总体分析让质量综合成本最低
6. QC 小组活动与全员质量管理

案例分析：违禁物超标导致的沉痛教训

互动：说说让你痛心的质量事故经历与体会

互动：指出此改善报告都有那些问题

讨论：我们的质量问题有哪些，痛点是什么，如何解决？