

降本增效——生产现场九大浪费精益解决方法

课程背景：

“减少一成浪费就等于增加一倍销售额”——大野耐一！具权威数据统计，在许多制造业企业中任何时刻都有 85%的工人没有做增值工作：5%的人看不出来是在工作；25%的人正在等待着工作；30%的人正在为增加库存而工作；25%的人正在按照低效的标准或方法进行工作……

在生产制造型企业，正确地减少不必要的浪费是降低生产成本、提升企业利润的关键！许多制造型企业的管理者，尤其是中基层管理者由于没有真正认识到在生产管理过程中哪些行为是在真正提升企业的效益、那些行为是给企业制造浪费，往往错误地在指挥下属努力给企业制造库存、浪费、增加成本而自己却一无所知。

《降本增效——生产现场九大浪费精益解决之道》课程，是宋曦老师根据 15 年制造业生产管理经验和 6 年生产管理咨询、培训经验以及对中国制造型企业的现状研究，专为制造企业精心打造的现场管理提升经典课程。

课程收益：

- 帮助企业挖掘平时没有认识到却又存在的种种浪费与损耗
- 帮助企业分析出现场巨大浪费与损耗的根本原因
- 帮助企业找出杜绝这些浪费与损耗最有效的根本对策
- 将生产九大浪费与精益生产结合讲解，系统讲解解决方案
- 彻底改变参加学习人员对生产过程浪费的认知与理解
- 帮助企业找到减少浪费、降低成本、增加千万效益的方法
- 帮助企业提升整体管理人员的管理意识与管理水平

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：生产副总、部门经理、车间主任、班组长及其他与生产相关职员

课程方式：课程讲授 60%，视频与文字案例分析及互动研讨 30%，实操练习 10%

第一讲：了解认知生产现场中的浪费

1. 浪费的核心概念
2. 浪费的识别过程方法
 - 1) 精益价值流 VSM 分析图介绍
 - 2) 三流分析：信息流、物料流、价值流
3. 浪费的六大根源
4. 浪费的解决目的
 - 1) 降低成本
 - 2) 增加效益

视频案例&互动思考：《如此医院》片段分享

5. 生产现场的九大浪费划分类别

- 1) 与物相关：生产过多、库存、搬运、加工
- 2) 与人相关：等待、不良品、动作、人工技能、管理

第二讲：生产现场九大浪费之专项问题分析与改善手段

九大浪费之一：生产过多浪费

1. 生产过多的定义

2. 生产过多原因与后果描述

案例分析：某小家电企业生产过多图表分析

3. 生产过多的浪费改善和消除

- 1) 提高人的操作技能
- 2) 技能必须“多能化”
- 3) 管理层教育与培训
- 4) 培养员工听从调动
- 5) 目视化标准化作业

九大浪费之二：库存的浪费

1. 库存的定义

2. 库存浪费的原因分析与后果描述

案例分析：某电机厂库房设置不合理带来的浪费分析

案例分析：某小家电企业库存浪费分析

3. 库存的浪费的改善和消除

- 1) 供应商的供货节拍化
- 2) 合理的领料退料机制
- 3) 尽量减少消除呆滞料
- 4) 产品品质提升与处理
- 5) 生产计划的合理安排

九大浪费之三：搬运的浪费

1. 搬运浪费的定义

2. 搬运浪费的原因分析与后果描述

3. 搬运的浪费改善和消除

- 1) 减少断点
- 2) 减少二次停顿
- 3) 合理设计路线
- 4) 合理安排生产计划
- 5) 改善搬运浪费的案例

案例分析：某小家电企业断点合并与流水线合并案例分析

九大浪费之四：加工的浪费

1. 加工浪费的定义

2. 加工浪费的原因分析与后果描述

3. 加工的浪费改善和消除

- 1) 制定合理的产品工艺标准
- 2) 进行工序作业重组或合并
- 3) 改善工装夹具匹配合理性
- 4) 使用改造或增加生产设备

课堂案例&互动思考：某上海纺织品企业减少加工浪费

九大浪费之五：等待的浪费

1. 等待浪费的定义

2. 等待浪费的原因分析与后果描述

3. 等待浪费改善和消除

- 1) 合理的给每位员工分配作业量
- 2) 提高设备的保障力，降低设备的损坏率
- 3) 物料的数量与品质得到保障
- 4) 根据生产与现场的实际情况改进布局

5) 管理人员提前工作与做准备

案例分析：某上海纺织品企业减少等待浪费

九大浪费之六：制造不良的浪费

1. 制造不良浪费的定义

2. 制造不良浪费的原因分析与后果描述

3. 制造不良的浪费改善和消除

1) 必须要建立一套质量控制体系与奖罚体系

2) 必须要严格管控住销售订单时间

3) 必须要严格科学地安排生产计划

4) 必须要做好干部与员工的培训教育工作

5) 必须要做好设备保养工作

6) 必须要保证员工的质量收益

案例分析：某浙江服装企业减少不良品出现

九大浪费之七：动作的浪费

1. 动作浪费的定义

2. 动作浪费的原因分析与后果分析

3. 动作浪费识别和改善

1) 工艺布局的调整

2) 技术操作动作规范

3) 产品生产工艺的减化

4) 新的工装设备引进

课堂案例&互动思考：某上海纺织品企业减少动作浪费

九大浪费之八：人工技能的浪费

1. 人工技能浪费的定义

2. 人工技能浪费的原因分析与后果分析

3. 人工技能浪费的识别和改善

1) 核算单位时间经济成本

2) 现场 IE 工程分析到位

3) 生产计划的安排合理

4) 培训现场管理成本观念

互动思考：如何降低员工工资成本占比？

九大浪费之九：管理的浪费

1. 管理浪费的定义

2. 管理浪费的原因分析与后果分析

3. 管理浪费的改善和消除

1) 学习系统精益管理

2) 提升现场管理能力

3) 做好前端准备工作

4) 做好计划合理安排

互动思考：生产线发货率如何成倍提升？

课堂案例&互动思考：某企业生产线月产量暴增

第三讲：生产现场九大浪费之精益改善的系统方法

一、九大浪费消除基本要求

课堂案例&互动思考：某浙江企业效率提升系统调整失败过程

二、九大浪费现场问题三大分析方法

工具分析：精益每日工作时间分析法

1. 分析出时间浪费的源点找出改进方向

三、九大浪费现场问题改善六大精益手法

1. 水龙头寻找法

2. 断点合并

3. 无序向有序

4. 迂回到直线

5. 分工到（合作）协同

6. 阻滞到畅流

7. 波动到平准

四、九大浪费（精益）改善七大手法

案例互动：某浙江大型鞋业集团的生产与成本困惑

五、九大浪费（精益）改善八大工具

1. 大野耐一圈：现场解决

2. 帐累托图：聚焦重点

3. 鱼骨图：找出原因

4. 甘特图：分阶段实施

5. 戴明环：质量管理

6. 马斯洛需求：员工激励

7. 奥巴量尺：目视化

8. 卡诺模型：关注客户

精益游戏与分析：纸飞机制造过程

第四讲：生产现场九大浪费之综合消除的核心方法

一、现场 5S 工作做到极致

1. 从 5S 中发现产生的问题入口找问题的水龙头

2. 做好核心的整理、整顿工作

二、精益四大手法落实

1. 断点合并

2. 去中间化仓库

3. 平衡化生产

4. 现场 IE 工程导入

三、价值流系统导入分析

1. 发现生产过程中浪费的根源

2. 提供浪费消除共同语言

3. 清晰对浪费消除的改进决定

4. 显示信息流、工艺流、材料流联系

课堂演练：本公司生产价值流分析

课程总结（培训知识促动复盘、培训效果呈现）