

# 现场改善与消除浪费

## 课程背景：

每家企业都面临着一个现实的问题，那就是“增长”，如何才能获得增长，一方面是开源，另一方面是节流。开源取决与市场，非企业本身能够掌控。企业在开源的同时更关注从企业内部进行节流。从企业内部要效益，如何提升效率是班组的重点工作，在微利时代更是常态要求，但许多企业的班组长却缺少具体的改善思路、方法与工具。经常在推行一些改善活动的时候面临很多问题

- Ø 班组经常抱怨没权没钱，改善没思路
- Ø 不知道从哪里入手，不知道浪费在哪里
- Ø 现场改善活动，员工普遍抵触
- Ø 一线主管在现场改善活动中，总不得要领
- Ø 改善后，改善成果不能有效固化，经常反复到从前

本课程从发现改善点开始作为切入，识别七大浪费，找到瓶颈工序，运用 IE 等方法进行改善，帮助班组长推进班组的改善活动。

## 课程收益：

- 转变思维意识、树立问题意识、找到改善的切入点；
- 学会如何利用 IE 思维与工具消除浪费，降低成本；
- 学会 IE 手法的运用，包括时间研究，流程分析、动作分析、布局改善等；
- 学会观察制造现场、防错法的使用、生产线的平衡分析；
- 学会识别、分析、解决问题的能力；
- 掌握目视管理和 5S 实务的操作技巧，把简单的 5S 做的有效率；
- 明确企业现场中的七大浪费、掌握现场改善的有效方法；
- 学习降低成本方法，追求生产系统整体优化和效率的提升；

**课程时间：**2 天，6 小时/天

**课程对象：**生产部门的一线主管、各层级管理人员；来自和生产相关部门的基层管理者，具体包括设备部、工程部、质保部和物流仓库部等的基层管理人员

**课程方式：**课堂讲授+案例分析+现场练习

## 课程大纲

### 第一讲：现场改善的切入点

#### 一、改善的入口

1. 改善的切入点
2. 为什么要作改善
3. 界定问题

#### 二、问题 2 大种类

1. 发生型
2. 改进型

#### 三、改善前自问三个句话

1. 有没有标准
2. 员工学会了吗？
3. 员工执行了吗？

#### 四、改善问题前要——建立标准

案例分析：某公司周转箱摆放的标准

案例分析：某公司仓库托盘摆放标准

1. 标准作业 VS 作业标准

案例分析：某塑胶公司视频

**五、解决问题——SDCA 模型**

**六、找到真因——5WHY 方法**

## 第二讲：七大浪费识别与改善

### 一、浪费的真面目

1. 水蜜桃 VS 话梅干

2. 浪费的定义

### 二、识别浪费：动作、工作

视频案例：某塑胶公司打包工序

### 三、七大浪费

1. 过量生产浪费

案例：某电机公司过量生产浪费

2. 等待浪费

3. 加工本身浪费

视频案例：礼品包装厂冲压员工动作

4. 库存浪费

5. 搬运浪费

视频案例：某缝纫工序半成品的搬运

视频案例：AGV 小车的使用

视频案例：某公司包装工序

### 6. 不良浪费

1) 做品质就是做效率

### 7. 员工智慧浪费

1) 引言：联合利华漏包装改善

2) 越接近现场的人越知道问题解决方法

3) 不用员工脑力那是最大的浪费

### 四、提案改善——员工提案制度

1. 员工提案改善

2. 员工提案改善看板

### 3. 提案 PK 文化

1) 提案提交及时率

2) 提案参与率

3) 提案实施率

## 第三讲：发现瓶颈，改善瓶颈

### 一、究竟什么是瓶颈

视频案例：两种饮料口

### 二、识别瓶颈

1. 单位时间内产出最低的工序

2. 流动模式，库存积压时间和超过目标库存的

3. 单工序加工周期最长的

案例练习：识别瓶颈

### 三、瓶颈的制约作用

1. 制约全流程的产出
2. 造成非瓶颈工序的资源浪费
3. 瓶颈工序导致库存堆积
4. 资源投入一定程度，瓶颈决定生产效率

### 四、改善瓶颈的方法

1. 管理改善
2. 工艺改善
3. 时间改善

案例练习：如何改善车间的瓶颈

### 五、突破瓶颈的三种类型

1. 资源向瓶颈倾斜
2. 挖掘瓶颈潜能
3. 舒缓瓶颈

### 六、现场突发瓶颈

1. 现场计划排产导致瓶颈

案例分析：改善三方法

2. 单工序排产思维

视频案例分析

3. 设备异常导致瓶颈
4. 物料异常导致瓶颈

案例分析：改善方法

5. 人手短缺瓶颈

案例分析：人手短缺改善方法

## 第四讲：IE 改善方法实操训练

1. 防呆法在企业中的应用
2. 动改法在企业中的应用
3. 流程法在企业中的应用
4. 五五法在企业中的应用
5. 人机法在企业中的应用
6. 双手法在企业中的应用
7. 抽样法在企业中的应用

## 第五讲：减少浪费——5S 目视化管理

### 一、认识 5S

案例分析：推行过 5S 的工厂 VS 未推行过 5S 的工厂

1. 5S 的定义与认识误区
2. 5S 起源与发展

小游戏：在一堆工具中找你所需要的工具

3. 5S 的目的与意义
4. 4M1E 与 5S

讨论：如何打造整洁、有序、高效、安全的生产现场？

案例分析：某汽车内饰公司 5S 推行现场

### 二、5S 推行的原则和方法

1. 整理推行的原则和方法

- 1) 整理的定义与要点
- 2) 要与不要的判定标准

案例练习：不同使用频率的物品应放置哪里

## **2. 整顿推行的原则和方法**

- 1) 整顿的含义与作用
- 2) 整顿的"3要素"：场所、方法、标识
- 3) 整顿的"4定"原则：定点、定容、定量、定人

案例分析：某公司的4定实施

## **3. 清扫推行的原则和方法**

- 1) 清扫的含义与作用
- 2) 清扫的推行要领
- 3) 建立清扫责任区
- 4) 责任区的清扫标准

工具表单：《公共区域清扫标准》、《设备清扫标准》、《办公区域清扫标准》

## **4. 清洁推行的原则和方法**

- 1) 清洁的含义与作用
- 2) 清洁的推行要领：标准化
- 3) 清洁的推行要领：制度化

## **5. 素养推行的原则和方法**

- 1) 制订共同遵守的有关规则、规定
- 2) 制订服装、仪容、识别证标准

图文案例展示

- 3) 制订礼仪守则：礼仪守则
- 4) 教育训练（新进人员强化6S教育、实践）