

精益管理——精益生产及常用工具

课程背景：

如何在不断变化的经济环境中构建企业新核心竞争力？如何从粗放式的农业文明向规范精细的工业文明转变？作为企业经营和管理者，在尝试着探索用什么管理技术来构建新核心竞争力：精益生产、六西格玛、精益西格玛、TPM、敏捷生产、ERP..... 在各种生产管理技术的选择中，精益生产管理是一种适应多品种小批量生产、快速提高生产效率、缩短交期、有效降低库存成本、消除各种浪费的最佳的生产方式！

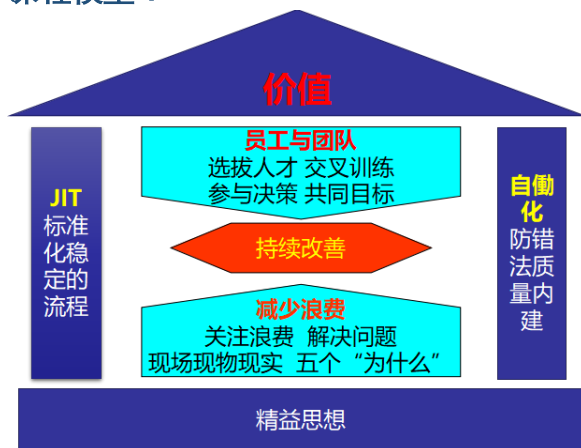
中国企业走精细化管理来提升自身的“内功”，已经到了刻不容缓的时候，谁掌握精益生产管理系统，谁实现了企业的转型，就如同掌握了新时代的尚方宝剑！本课程提供了精益系统核心思想以及典型工具的讲解，为你介绍起始于丰田汽车公司的精益思想和精益生产系统的实施过程。

目的在于：从客户的角度出发，认识价值和发现过程中的浪费，并持续消除浪费；采用精益化的生产系统，有效控制过程中的库存，降低制造循环时间，提高过程的循环效率（库存、资金的周转率）及客户满意率；为降低或消除过程中的非增值活动，通过改善生产线平衡以及目视控制，标准化作业等具体的改善方法，降低制造成本，提升企业盈利能力以及应对市场变化的能力。

课程收益：

- 全面认识精益生产的内涵及基本原理，明确精益生产对制造业的作用
- 了解精益生产在制造业中的推行方法和步骤
- 了解实施精益生产管理的典型工具
- 通过实施精益生产，提高员工素质，激发工作积极性，造就一流企业

课程模型：



课程时间：2天，6小时/天

课程对象：营运总经理、生产总监、生产经理及生产运作相关的管理及技术人员

课程方式：本课程主要采用讲师讲授、案例点评、分组讨论、全程互动培训形式

课程大纲

第一讲：精益思想

一、精益之道——思维方式的转变

1. 管理者一线教学
2. 三现主义：现场现物现实
3. 简单可视化的标准

4. 按时按量的生产
5. 问题是财富，让问题可视化
6. 用简单的方法来解决

二、什么是精益生产？

1. 精益能给我们带来什么？
2. 精益生产产生的背景
3. 精益生产的系统框架
4. 精益生产的五个原则

案例：丰田的精益生产

第二讲：价值流分析——识别浪费

一、认识浪费

1. 生产过早的浪费
2. 库存过多的浪费
3. 搬运不合理的浪费
4. 加工工艺的浪费
5. 动作不当的浪费
6. 等待过长的浪费
7. 品质不良的浪费
8. 浪费的识别以及消除方法

案例：浪费改善案例

二、价值流的定义

1. 价值流分析的作用
2. 价值流分析的目标
3. 价值流研究的范围
4. 价值流图形工具介绍

案例：某流程型企业的价值流分析案例

三、绘制价值流现状图九大步骤

1. 步骤一：选择一个产品族的价值流
2. 步骤二：组成一个小组
3. 步骤三：确定客户的需求
4. 步骤四：确定基本生产过程
5. 步骤五：绘制各环节库存信息
6. 步骤六：收集并绘制生产过程重要数据
7. 步骤七：绘制物流现状
8. 步骤八：绘制信息流
9. 步骤九：画出时间线
10. 绘制价值流图的要点

案例：某离散型企业的价值流分析案例

第三讲：作业标准化——稳定且一致的流程

一、精益现场管理 PDCA 系统

1. P——基于对标设定目标
2. D——基于目标构建并执行标准
3. C——追踪执行标准
4. A——持续改进

二、标准化系统的四个要素

1. 作业标准
2. 标准作业
3. 管理者的标准作业
4. 标准的问题解决方法

案例：某企业标准化体系案例

三、作业标准体系建立三步法

1. 第一步：建立作业标准

- 1) 作业标准化的目的和意义
- 2) 作业标准建立过程中的误区
- 3) 作业标准的建立流程

案例：作业标准建立流程

- 4) 作业标准化建立的过程控制

2. 第二步：作业标准的培训

- 1) 现场讲解
- 2) 现场试做

3. 第三步：作业标准现场执行

- 1) 班组级巡查
- 2) 车间级巡查
- 3) 公司级巡查

案例：某企业的标准化体系案例

第四讲：问题解决方法——消除浪费

一、全员改善体系的建立

1. 查找问题生成改善课题
2. 日常问题解决
3. 跨部门问题解决

案例：某企业的全员改善体系案例

二、什么是问题？

1. 所谓的“问题”

案例：会客室问题查找

2. 2种“问题”与解决方法
3. 没有问题的人，才是最大的问题

三、Step 1.明确问题

1. 工作的“真正目的”
2. 工作的“理想状态”和“现状”
3. 将“理想状态”和“现状”之间的差距可视化

案例：明确问题案例

四、Step 2.分解问题

1. 将问题分层次、具体化
2. 选定要优先着手解决的问题
3. “现地现物”地观察流程，明确问题点

案例：分解问题案例

练习：问题分解

五、Step 3.设定目标

1. 下定自己解决问题的决心

2. 设定定量、具体且富有挑战性的目标

练习：目标设定

六、Step 4.把握真因

1. 抛弃先入为主的观念，多方面思考要因
2. 现地现物地确认事实，反复追问“为什么”
3. 明确真因

练习：把握真因

七、Step 5.制定对策

1. 思考尽可能多的对策
2. 筛选出附加价值高的对策
3. 寻求共识
4. 制定明确具体的实施计划

八、Step 6.贯彻实施对策

1. 齐心协力，迅速贯彻
2. 通过及时的汇报·联络·商谈共享进展信息
3. 永不言弃，迅速实施下一步对策

九、Step 7.评价结果和过程

1. 对目标的达成结果和过程进行评价，并同相关人员共享信息
2. 站在客户·自身的立场上重新审视整个过程
3. 学习成功和失败的经验

十、Step 8. 巩固成果

1. 将成果制度化并加以巩固（标准化）
2. 推广促成成功的机制着手下一步的改善

案例：某企业问题解决案例

第五讲：精益防错法——第一次就把事情做对

一、精益防错法简介

1. 什么是防错法？
2. 为什么关注防错？
3. 如何使您的工作更容易？
4. 什么导致缺陷产生？

二、防错技术的等级

1. 第一级：通过提示来防错
2. 第二级：通过警告来防错
3. 第三级：通过拒绝来防错
4. 第三级：通过纠正来防错
5. 第四级：通过通用化来防错

案例：某企业防错案例

三、防错的十大原理及其应用

1. 断根原理及其应用案例
2. 保险原理及其应用案例
3. 自动原理及其应用案例
4. 相符原理及其应用案例
5. 顺序原理及其应用案例
6. 隔离原理及其应用案例
7. 重复原理及其应用案例

8. 标示原理及其应用案例
 9. 警告原理及其应用案例
 10. 缓和原理及其应用案例
- 案例：防错案例集分享
- 课程总结与答疑