

消除浪费 提升效率 降低成本

课程大纲

课程简介：

在竞争激烈、经济下行、市场低迷的今天，原材料、人员、基本设施等成本呈现上升趋势，而产品的最终售价总体又呈现下降趋势，利润空间变得越来越少。如何能持续以低成本、高品质保持竞争优势获得永续经营，已成为许多企业经营者需要深入思考的问题。本课程将从企业运作过程中最常见的损失着手，对企业的管理、开发、采购、库存、品质、生产运作进行剖析和改善，同时结合成本的策划与控制来完善生产成本控制体系，帮助学员学会先进的损失分析方法与工具，使之不仅会“算”，还要会“干”，从而采取正确的决策，在降低成本的同时确保质量，使企业在残酷的竞争中脱颖而出。

课程收益：

- 了解企业现阶段面临的问题和挑战；
- 认识获取利润的6大来源，为决策提供依据；
- 了解企业常见的损失与浪费；掌握工厂常用的成本核算方法；
- 掌握成本控制的主要方法；
- 了解生产的价值流向并掌握价值流制作方法；
- 掌握生产运作系统的具体改善方法。

培训人员：

制造型企业——企业高层、中高层及生产管理相关干部，如：总经理、副总、厂长、生产总监、生产经理等等

课程大纲：

第一部分 衡量企业效率的指标

一、RTY——生产直通率

- 1、FPY的定义
- 2、如何计算生产直通率？
- 3、直通率的几种实际应用
- 4、为什么通过率和直通率得不到推广？

二、OEE——设备综合效率

1.认识 OEE 设备综合效率

- 设备运行效率为什么这么低
- 设备的效率损失在哪里？
- OEE的由来与应用！
- 为什么要使用OEE管理？

2.如何计算设备的综合效率 OEE

- 设备综合效率 OEE 的原理
- 设备的产能利用率 TEEP
- 单台设备的 OEE 计算
- 生产线及多台设备的 TEEP 计算

3.设备综合效率的现场应用

- OEE 的世界先进水平
- 现场 OEE 的数据收集和统计
- 提升 OEE 的分析和改善

三、 DTD——进料到出货时间

- 定义
- 指标收益
- 为什么要管理这个指标
- 如何管理这个指标
- 计算方法

第二部分：七大浪费的识别与改善

一、生产过剩的浪费

- 1、什么是生产过剩的浪费
- 2、生产过剩产生的原因
- 3、生产过剩浪费的案例
- 4、如何改善和消除生产过剩的浪费

二、库存的浪费

- 1、库存的定义
- 2、库存出现的原因
- 3、库存出现的地方及危害
- 4、如何改善库存的浪费

三、搬运的浪费

- 1、什么是搬运的浪费
- 2、如何识别搬运的浪费
- 3、改善搬运浪费的目的
- 4、改善搬运浪费的着眼点
- 5、改善搬运浪费的原则

四、等待的浪费

- 1、什么是等待的浪费
- 2、产生等待浪费的原因
- 3、如何消除等待的浪费
- 4、等待浪费的表现形式及案例

五、不良品的浪费

- 1、制造不良品浪费的定义
- 2、造成制造不良品浪费的原因分析
- 3、避免发生制造不良品浪费的方法
- 4、具体案例说明

六、加工的浪费

- 1、加工浪费的定义
- 2、加工浪费形成的原因
- 3、现场中的加工浪费
- 4、如何改善和消除加工的浪费

七、动作的浪费

- 1、造成多余动作的原因分析
- 2、改善和消除多余动作的着眼点
- 3、具体案例说明
- 4、识别和改善动作浪费的目的

第三部分：价值流分析

- 1 精益实现的途径(Lean Journey)
- 2 VSM: 客户之声
- 3 VSM 的过程
- 4 现场利因(Enablers) - 责任和所需技能
- 5 现场利因 - 价值流队伍成员
- 6 价值流分析层次
- 7 制订当前价值流状态图
- 8 完成当前价值流状态图典型步骤
- 9 客户信息
- 10 收集运营数据
- 11 过程计分卡指标
- 12 绘制现状图
- 13 向未来状态图看齐
- 14 估计项目的节省
- 15 设计未来状态
- 16 差距分析- 未来价值流程图和当前价值流程图
- 17 连续流
- 18 生产计划准则
- 19 生产计划的周期(节拍)
- 20 过程改善项目记录
- 21 计划和实施
- 22 精益工具
- 23 快速换模(SMED)

- 24 全面预防性维护
- 25 防错
- 26 计算精益项目收益
- 27 如何保持所取得的利益

第四部分：现场成本损失和成本控制

第一章：管理人员角色和成本意识

- 现场管理的产出
- 现场管理三个要素
- 现场管理两个流
- 生产的目的
- 生产活动的要义
- 从三种经营思想看丰田公司如何创造利润
- 创造利润的几种思维
- 成本管理的几个问题
- 成本的概念
- 成本的形成
- 成本的控制
- 成本管理的两个层面
- 成本控制六大方法

第二章：基于活动的成本管理 - 作业成本法 (ABC)

- 案例：生产什么赚钱？
- 基于活动的成本管理
- 传统成本的不足
- 作业的划分
- 作业的分类
- 作业间的关系
- 作业动因
- 动因选择
- 为什么要推行作业成本管理

第三章：现场成本控制的前提 - 损失分析

- 生产的过程模型
- 损失的两个问题
- 成本三元分析法
- 损失分析
- 工厂损失分析的产出
- 什么让损失可以采取行动
- 损失源头
- 损失事件
- 四类损失——设备损失、人力损失、材料损失、其它损失
- 设备损失分类

- 设备 7 大损失与生产之关系
- 设备七大损失与设备效率的关系
- 人力损失分类
- 材料损失分类
- 能源损失分类
- 其它损失
- 损失衡量指标
- 关于损失的几个专用术语
- 损失分析的过程
- 了解工厂可能存在的损失
- 分析的层次
- 价值流分析
- 从增值比率看改善空间
- 价值流图析步骤

第四章：如何通过消除浪费降低成本

- 浪费的定义
- 现场浪费之源——生产现场七大浪费
- 各种浪费的表现形式
- 减少各种浪费的效果
- 消除各种浪费的手段
- 改进各种浪费的着眼点
- 寻找浪费的方法——人、设备、材料、方法、
- 思维方式的转变，成本浪费就可改变

第五章：生产成本控制的工具与方法

第一节：降低成本的原则——ECRS

- 降低成本的原则 - ECRS 应用方法
- ECRS&5W1H

第二节：成本控制管理方法

一、工程型成本控制

- IE 工业工程
- VE 价值工程
- 重视成本的设计

二、系统型成本控制

- ERP(Enterprise Resource Planning)——企业资源计划管理系统
- ABC(Activity Based Costing)管理
- 6 σ ——6 西格玛

三、战略型成本控制

- 外部委托
- SCM
- 开放式采购

第三节：成本控制与降低的工具

- Kaizen 活动过程
- Kaizen 优先性
- Kaizen 例子
- PDCA 管理循环
- POKAYOKE 防呆——防错、检测错和漏、机器人人性化
- 防错思路
- 防错原理

第四节：现场管理的三大利器

- 标准化
- 目视管理
- 管理看板

第五节：现场成本控制实施措施

一、如何消除时间上的浪费

- IE 时间分析
- 班组管理时间分析
- 线平衡分析
- 快速换型

二、如何消除人员浪费

- 损失分析
- 人均生产效率
- 工资总额
- 标准工时分析
- 加班
- 现场观察
- 人工成本结构
- 人工成本分类
- 人力浪费的原因
- 人工成本控制的方法

三、如何消除管理中的浪费

- 管理的浪费的内容
- 企业会议的通病
- 如何进行会议管理

第六章：工厂成本控制体系建立与管理

- 成本控制工程的展开方法
- 成本控制工程的开端
- 准备阶段
- 正式团队的启动
- 正式团队的活动
- 成本控制的效果测定