

精益生产

课程背景：

精益生产是是丰田汽车公司在逐步扩大其生产规模、确立规模生产体制的过程中诞生和发展起来的。以丰田汽车公司的大野耐一等人为代表的精益生产制造方式的创造者，一开始就意识到需要采取一种更能灵活适应市场需求，尽快提高竞争力的生产方式。

精益生产方式作为一种在多品种小批量混合生产条件下，高质量、低消耗、准交期地进行生产的方式，是在实践中摸索、创造出来的。在 20 世纪 70 年代发生石油危机以后，市场环境发生巨大变化，许多传统生产方式的弱点日渐明显。从此，采用精益生产制造方式的丰田汽车公司的经营绩效与其它汽车制造企业的经营绩效开始拉开距离，精益生产制造方式的优势开始引起人们的关注和研究，美国麻省理工学院的教授们研究丰田生产方式（TPS）后，将丰田生产命名为“精益生产（LP）”。许多管理学者称精益生产是“改变世界的机器”。

本课程帮助企业各级管理者理清精益的本质，认知精益的内涵，掌握精益的做法，建立精益的管理，导入精益的文化，从理念的高度，系统的结构来解析精益。

课程收益：

- 1、了解精益生产理论体系；
- 2、理解精益生产的核心思想和应用；
- 3、掌握如何实现准时化生产和自働化生产。
- 4、掌握精益生产常用管理工具。
- 5、导入精益文化，开启精益之旅。

课程对象：

总经理，工厂长，生产经理，生产主管，车间主任，班组长，精益改善人员。

课程特色：

课程基点：基于成年学员习惯设计

课程定位：实战，实效

课程构成：理念+方法+工具

授课方式：50%理论+40%案例演练+10%点评总结

课程时间：

3天，6小时/天

课程大纲：

第一讲、精益生产概论与体系

- 1、精益生产概述
- 2、制造业的两次革命
- 3、精益生产方式的起源与发展
- 3.1 丰田生产方式的形成与完善阶段

案例：全球五大汽车公司经营业绩

- 3.2 丰田生产方式的系统化阶段——精益生产方式的形成
- 3.3 精益生产方式的新发展阶段
- 4、精益生产在中国的发展
- 5、丰田今天怎么啦
- 6、精益模式的核心理念
- 7、精益生产的14项关键管理原则
- 8、构筑精益企业的全景
- 8.1 精益生产的内涵

8.2 不同程度实施精益生产方式的工厂业绩对比

9、丰田生产方式 TPS——丰田屋

10、精益生产七大终极目标

第二讲、精益生产核心思想

1、企业盈利方式

1.1 以成本为基础不如努力降低成本

1.2 成本依制造方法而异

案例：物流过程改善前后对比

2、坚决消灭浪费（MUDA）

2.1 管理的本质

2.2 增值与非增值

2.3 浪费

案例：作业浪费的判断基准

2.4 浪费的三种形态（3MU）

2.5 隐性浪费/显性浪费

2.6 浪费的产生与固化过程

2.7 现场浪费的综合原因

2.8 消除浪费的四个步骤

3、TPS 的七大浪费

实战演练：你看到了哪些浪费

3.1 过量生产是最大的浪费

3.2 生产现场最常见的浪费——等待

3.3 搬运不创造价值

3.4 过度加工造成浪费

3.5 库存是万恶之源

3.6 最没有价值的工作——动作的浪费

3.7 最无效的工作——制造不良的浪费

3.8 员工创造力浪费

4、提高效率

4.1 假效率（表面效率）与真效率

4.2 个别效率与整体效率

案例：蜈蚣竞走、领袖跨步、划龙舟

4.3 稼动率与可动率

案例：感冒药与私家车

4.4 劳动强化与劳动改善

4.5 精益生产效率改善的着眼点

5、问题解决

5.1 丰田所谓的问题

5.2 问题分为2种

5.3 丰田的问题观

5.4 解决问题的前提——建立标准

5.5 丰田问题解决法

第三讲、准时化（JIT）生产

1、准时化（Just In Time）

2、JIT 实施的前提条件是平准化

3、工序的流畅化

3.1 物的方面

3.2 人的方面

3.3 设备方面

案例：整流化实例

3.4 快速切换

案例：实施切换方案

4、以需要数决定 TT

4.1 节拍时间 (Takt Time) ——生产的指挥棒

案例：生产节拍

4.2 安排所需作业人员 (少人化)

4.3 标准作业

4.3.1 标准作业定义、前提条件、目的

4.3.2 标准作业三要素

案例：工艺老化标准在制品举例

4.3.3 标准作业三件套

案例：护罩、油泵加工生产线工序能力表、标准作业组合票、标准作业票

4.3.4 标准作业的应用

4.3.5 标准作业的改善

5、后工序领取

5.1 看板 (KANBAN) 方式

5.1.1 看板方式的思路

5.1.2 看板的作用

5.1.3 看板种类

5.1.4 看板的运用规则

5.2 搬运

5.2.1 搬运的特点

5.2.2 搬运的原则

5.2.3 定量不定时搬运的好处

第四讲、自働化生产

1、自働化 (≠自动化)

1.1 自働化的基本原则

1.2 自働化与自动化的区别

2、在工序内造就品质

2.1 自动识别装置和自动停止

2.2 ANDON (安灯) ——显示异常发生的装置

2.3 快速响应——解决问题

3、少人化生产

3.1 少人化的概述

3.2 少人化改善地图

4、防错法

4.1 防错法

4.2 防错的四个等级

4.3 失误与缺陷

4.4 防错装置

4.5 POKA-YOKE 的思路

4.6 三不原则

第五讲、精益基本方法

1、5S——让工作标准化、有序化

1.1 5S 起源与发展

1.2 5S 内涵

1.3 5S 是企业管理的基础

1.4 5S 活动与其他活动的关系

2、5S 推进重点

2.1 整理推进的步骤

2.2 整顿推进的步骤

2.3 清扫推进的步骤

2.4 清洁推进的步骤

2.5 素养推进的步骤

3、定置管理

3.1 定义

3.2 目的

3.3 定置管理的三要素与四易

4、现场可视化

4.1 可视化管理定义

4.2 可视化管理的缘起

4.3 要点效果提示

4.4 可视化管理的水准

5、可视化的方法

5.1 颜色管理

5.2 现场管理板

5.3 形迹管理

5.4 标示管理

5.5 ANDON (安灯)

6、TPM (全员设备维护)

6.1 TPM 是什么

6.2 生产设备的优化

6.3 自主保养

6.4 提高点检效率

6.5 设备故障与维修

7、创意工夫

7.1 什么是提案

7.2 改善提案活动的定义

7.3 惊吓报告 (安全) 与质量惊吓

案例：提案审核评分标准

8、现场改善活动成功推行的七大表单

第六讲、精益之旅

1、精益改善——终身之旅

- 1.1 精益变革管理
- 1.2 中国企业实施精益的七大误区
- 1.3 丰田今天的模式
- 2、启动你的精益之旅
 - 2.1 公司高层领导指引去战斗
 - 2.2 如何获得各阶层的支持
- 3、对企业的认知
- 4、实施精益改善的路线图
- 5、价值流图析
- 6、精益生产实施过程全貌
- 7、改善现场三个阶段
- 8、精益改善项目实施的管理框架
- 9、企业 KPI
 - 9.1 指标管理三要素
 - 9.2 精益改善 QCDS 图
 - 9.3 精益改善实施绩效指标
 - 9.4 精益企业 4 项基本标准