

# 精益生产管理落地路径与实践特训班

企业（降成本、提效益）必修之课

主讲：宋志军

## 【课程背景】：

“精益”概念的提出虽然缘起于精益生产方式，但是通过近 30 年的发展与变革，精益生产管理早已经被世界级管理水平一流的企业不断改进和提升，早已经从生产制造层面拓展到整个企业层面，并且精益思想成为了企业的核心价值观。

企业运作的目标是通过持续的消除浪费并向客户提供完美的价值，从而实现企业的内部增值过程。本课程提供了精益系统整体方案，为你介绍起始于丰田汽车公司的精益思想和精益改善系统的实施过程。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；采用精益化的拉动系统，有效控制过程中的库存，降低制造周期时间，提高过程的效率（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，通过降低设置时间、目视管理、瓶颈改善、均衡化生产、质量管理与变化点管理，标准化作业等具体的改善方法，降低成本并支持拉动系统的实施。

## 【培训目标】：

课程系统讲授了精益改善模式主要内容、模式实现基本方法、企业推行方式等技能，并针对国内企业实践中的重点、难点问题，提出了有针对性的解决方案，旨在为国内企业提供一套先进的管理模式，全面提升企业的竞争力，最终实现企业价值和利润的提升。

【课程时间】：2 天/12H（6H/天）

【培训对象】：企业中高层管理人员

## 【培训大纲】：

### 第一讲、精益思想基因解码

#### 一、TPS 发展史的启示

1. 精益发展历程
2. 丰田如何精益
3. 精益成本之说

#### 二、LP 精益制造模型

1. 精益生产思想
2. 精益生产模型
3. 精益两大支柱

#### 三、JIT 方式实施全图

1. 拉动能及时化
2. JIT 系统展开
3. 实施 JIT 三术

**案例：稻盛和夫的六项精进**

**第二章、精益生产管理落地路径与实践：生产七大浪费改善策略**

一、消除浪费产生价值

- 1. 两大主题关联
- 2. 重新定义三率
- 3. 消除浪费两面

二、现场七大浪费详解

- 1. 库存的浪费
- 2. 等待的浪费
- 3. 不良的浪费
- 4. 过度的浪费
- 5. 过多与过早的浪费
- 6. 动作浪费的浪费
- 7. 搬运的浪费

三、管理多种浪费分析

- 1. 工作“等待”的浪费
- 2. “低效”的浪费
- 3. 管理无“理”可依

**讨论：库存是万恶之源吗？**

**第三章、制定精益生产改善方向：专项从价值流着手**

一、价值流工具概述

- 1. 什么是价值流？
- 2. 绘制价值流图十步骤

**练习：现场绘制价值流图**

二、价值流当前状态图

- 1. 选择要分析的产品并手工绘制当前状态图
- 2. 组成一个工作小组并明确职责
- 3. 选择要研究的产品族
- 4. 了解客户需求
- 5. 画出工艺流程图
- 6. 画出物流
- 7. 画出信息流

(提示: 画产品当前状态图时建议首先用铅笔在白纸上绘制，不要试图直接用VSM的工具图绘制。那样可能会遗漏一些重要信息。)

8. 定义并收集相关数据
9. 绘制当前价值流图
10. 在当前状态图基础上绘制价值流图
11. 计算产品生产周期及增值比
12. 按照前述浪费的定义，找出当前价值流图中的各种浪费，为未来价值流图作准备

**案例：某产品当前价值流图绘制实例**

三、价值流未来状态图

1. 改善的目标是：更智慧的工作，而不是更累!
2. 画出未来状态
3. 计算 TAKT time
4. 客户 lead time 的目标值时多少?
5. 何处可以使用连续流生产？
6. 何处使用超市？
7. 平衡过的生产速度和 TaktTime(节拍时间)相吻合吗?
8. 你如何平衡生产？
9. 何处调节需求变量？
10. 需要什么样的过程改善？
11. 未来状态
12. 未来状态消除了浪费的根本原因吗？
13. 实现未来状态

**练习：画出你所熟悉的产品价值流分析图**

**第四章、精益生产管理落增效改善路径：瓶颈改善**

- 一、什么是瓶颈管理？
- 二、瓶颈管理的核心理念是什么？
- 三、瓶颈管理的实用方法···
- 四、瓶颈管理怎么用？
- 五、结论

**第五章、精益生产管理落地路径与目标——均衡化生产**

- 一、起步
- 二、使生产系统的能力和 demand 相匹配
- 三、创建“定拍工序”
- 四、控制上游生产
- 五、扩大均衡拉动系统

## 六、保持成果持续改进

案例：均衡化生产改善案例