

精益改善训练营

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、TPM、Poka-Yoke，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

【培训对象】：企业中高层管理人员

【培训大纲】：

第一章、精益产生的必然性

- 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、起点从除浪费开始

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. 工艺流程查一查
2. 平面布置调一调
3. 流水线上算一算
4. 动作要素减一减
5. 搬运时空压一压
6. 人机效率提一提
7. 关键路线缩一缩

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、专项从价值流着手

一、价值流工具概述

1. MIF = 物料和信息流程图
2. 什么是价值流？
3. 价值流图之符号

二、价值流图十步骤

1. 画出客户
2. 画出装运过程
3. 画出基本的生产工序
4. 记录工序（过程）所需的测量指标
5. 画工序间的库存
6. 画供应商
7. 画原材料(RM) / 完成品(FG) 的运动
8. 画信息流

9. 画中间库存移动线

10. 添加时间线

练习：现场绘制价值流图

演示：价值流图过程演示

三、精益专项之案例

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

案例：年度价值流计划

第四章. 行业精益改善分享

一、平衡化方面改善

1. 生产线之平衡

2. 人机作业平衡

3. 多批少量平衡

二、系统化方面改善

1. 杜绝低级错误

2. 快速切换技术

3. 单元化 U 型线

4. 案例：1 年间生产性提高 4 倍的案例

三、精益改善四环节

讨论：企业生产是“拉动”？还是“推动”？