

《快速提升生产绩效的实战方法》

--三个月提升绩效 20%~30%

主讲：周文来

【课程背景】

当前，越来越多的企业面临小批量、多品种、客户定制、问题多、预测不准、订单周期短、变化大的市场环境，生产（或供应商）插单换线频繁，造成生产效率、生产品质、在制库存、生产不良与生产报废越来越差。

但是，当前 90%企业的生产管理方法与思维还停留在 10 多年前大公司的、大批量生产的管理方法论上，从而导致许多看似专业、传统、主流的管理方法论，不仅带来不了绩效，而且把管理越搞越复杂。

■ 典型现象一：情急乱投医

市场残酷的竞争压力，不允许老板在生产管理方面有过多的试错时间，情急之下：

- ✓ 今年学三星、明年学华为、后年学富士康等。
- ✓ 今年引进精益生产、明年引进阿米巴经营等。
- ✓ 总感觉是下属执行力不到位、专业能力不够。

■ 典型现象二：生产管理普遍脱离“生产现场”

当今，各种生产管理方法论从丰富到泛滥：精益生产、敏捷制造、6σ、5S、TPM、SPC、8D、QCC、TOC、阿米巴经营、绩效管理、指导书、文件、标准、报告、会议、培训、评比等。

管理者应付管理会议、报告已经应接不暇，到现场发现问题、解决问题、预防问题、推动进步的时间越来越少，造成生产管理脱离“现场”的现象非常普遍，许多荒唐事宜已成常态：

- ✓ 强调精益生产，但现场几乎看不见干部与工程师。
- ✓ 强调品质是生产出来的，但生产现场见不到全员自主检查。
- ✓ 强调分析与对策的深度与广度，但在落实时，干部却当了甩手掌柜。
- ✓ 把不良率统计成直通率。
- ✓ 用 KPI（或奖罚）来代替管理。

■ 典型现象三：生产品质越来越差

许多企业的生产品质越来越差，有些差到自己都无法容忍：

许多企业的生产品质管理，丢失了“现场”这个精髓，他们多靠收集数据进行事后分析和对策（美其名 SPC、6 σ 等），造就了本末倒置的“事后品质”。

我经常跟企业说：

看看你们的生产现场，干部很少在现场、工程师很少在现场、这么无序的生产现场，品质难道靠生产线的工人？靠各种标准与指导书？

再看看 KPI，不仅把直通率当不良率来统计，而且直通率竟然达到了 95% 以上，当前品质到底好？还是不好？现场管理虚已经很严重了，就连品质 KPI 也是虚的，竟然还没人知道，难怪客户投诉一堆。

课程收益

本课程是授课老师总结 20 多年的实战经验、结合大量的实际案例，将“精益生产”与“约束理论”理论在“小批量、多品种、问题多、急单多、生产不均衡”

的生产环境下融会贯通、化繁为简，传授快速提升生产效率、生产品质的实战方法的高端课程，是 3 个月即可见大幅成效的实战方法论传授：

- ✓ 快速提升现场管理。
- ✓ 快速提升人均产量。
- ✓ 快速提升生产品质。
- ✓ 培养精益求精的员工。

课程时间：2 天，6 小时/天

参加人员

- ✓ 制造、品质、工程、计划、仓储等部门副总、总监、经理、主管、工程师等

课程风格：

从降本增效的角度出发，对标学习丰田式现场管理。使学员在对标学习中清晰自我

定位、学会分析问题、找到差距、确定七寸、理解与掌握快速提升生产绩效的实战方法。

课程方式：

系统讲解+案例讲解+分组研讨+问答互动+提炼总结等多种方式结合。

课程大纲：

《快速提升生产绩效的实战方法》

---三个月提升产量 20%~30%

第一部分：管理方法论分析与识别

模块一、当前的制造业环境和挑战

要点：

- 1.1 频繁插单换线将成为常态
- 1.2 生产管理常用的理论
- 1.3 生产管理常见的问题
- 1.4 为什么过去的生产管理方法会失效？
- 1.5 别把管理越搞越复杂
- 1.6 突破点在哪里？

(案例 1：与一位精益生产专家的对话)

模块二、管理方法论分析与识别

2.1 精益生产

- 2.1.1 什么是精益生产
- 2.1.2 精益演变的历史
- 2.1.3 精益的主要任务就是消灭八大浪费吗？
- 2.1.4 大野耐一对精益的诠释
- 2.1.5 安定化是精益生产的前提条件
- 2.1.6 库存超市是安定化的保障
- 2.1.7 看板管理实现前段拉动后端
- 2.1.8 如何实现 Just In Time

2.1.9 精益供应链是精益生产的基石

(案例 2 : 为什么一家几千人的电子厂推行了一年“精益生产”却难取得显著的性能)

(案例 3 : 为什么一家龙头家电企业推行精益生产两年了, 品质却差到老板无法容忍)

案例讨论 (1) : 某精益专家: 传统的精益生产, 讲究全面系统去规划, 期望标本兼治, 但往往周期很长、效果不可控, 在短期之内很难达到企业的需求, 而且就算是有了效果, 在民营企业也容易反弹, 我做了十年的企业辅导, 心累!

2.2 约束理论

2.2.1 TOC 约束理论

2.2.2 约束可能来自企业内部, 也可能来自外部

2.2.3 多数情况, 约束来自公司政策

2.2.4 约束理论运用

2.2.5 促进销量、降低运营成本的方法

(案例 4 : 福特汽车推行约束理论的巨大效果)

(案例 5 : 东莞某产值 70 亿新能源设备龙头企业, 如何用物料需求计划解决生产均衡问题)

第二部分: 化繁为简、快速提升生产绩效实战方法--基础篇

模块三、推行现场管理

3.1 丰田式现场管理

3.2 三现 (现场、现实、现物)

3.3 三定、标识、颜色管理

3.4 目视管理

3.5 丰田：指导员工作业应该的方式

3.6 与员工建立伙伴关系 (管理员工动作)

3.7 早发现、早解决！

3.8 以生产为中心的组织运作

(案例 6：三个典型事例：干部上生产现场、工程师装机器、丰田不提拔在生产线走直线的人)

(案例 7：从如何对待“来料不良”及“来料不良引起的客户投诉”二个方面，讲解什么叫以生产为中心)

案例讨论 (2)：丰田-生产管理的荒诞现象

模块四、5S 快速推进法

4.1 当前 5S 推行的荒唐现象

4.2 “整理”及快速推行要领

4.3 “整顿”及快速推行要领

4.4 “清洁”及快速推行要领

4.5 “清扫”及快速推行要领

4.6 “素养”--持续推动前 4S 至习惯化

4.7 伴随着人均产值、品质的提升的 5S 才有意义

案例讨论 (3)：一个月见效的推行 5S 的方法

模块五、TPM 快速推进法

5.1 什么是 TPM

5.2 TPM 活动目标及三要素

5.3 TPM 全面展开的八项活动

5.4 当前 TPM 推行的荒唐现象

5.5 基于丰田式现场管理的 TPM 快速推进法

5.6 伴随着人均产值、品质的提升的 TPM 才有意义

案例讨论 (4) : 一个月见效的推行 TPM 的方法

第三部分：化繁为简、快速提升生产绩效实战方法--实战篇

模块六、实施生产准备 (T-1)

6.1 什么是生产准备

6.2 为什么要进行生产准备

6.3 化繁为简是生产准备可落地的基础

6.4 可执行的生产准备方法 (计划)

6.5 可执行的生产准备方法 (生产)

(案例 8 : 华为推行生产准备的体系化方法)

模块七、快速提升生产品质的核心方法

7.1 当今，影响品质的最大因素是什么？

7.2 当前生产品质的荒唐现象

7.3 回归基本面的基础方法才是核心方法

7.4 生产品质需要 SPC、6σ吗？

7.5 如何做到品质是生产出来的

7.6 如何做到品质是预防出来的

7.7 如何快速提升生产品质

(案例 9：东莞某产值 70 亿新能源设备龙头企业，多任品质副总 3 年没有解决的螺丝松、线脱落问题，被工程师现场轻易解决了)

(案例 10：大型手机组装厂月度品质会议上的荒唐的 IPQC 数据)

(案例 11：从特种变压器厂的品质问题诊断为起点，详细阐述如何提升生产品质)

案例讨论 (5)：快速见效的生产品质提升方法

模块八、快速提升生产产量的核心方法

8.1 当前生产管理的荒唐现象

8.2 异常太多，标准工时怎么办？

8.3 产品太多，IE&SOP 怎么办？

8.4 生产准备方法（可提供至少 10%以上的产量提升）

8.5 回归基本面、早发现、早解决

8.6 多能工、自主检查是保障

8.7 动作改善与瓶颈突破

8.8 基于员工的产线平衡

8.9 基于班组长的前推后拉

(案例 12 : 深圳对讲机龙头企业快速提升生产绩效的完整方法实例)

(案例 13 : 东莞某产值 70 亿新能源设备龙头企业快速提升生产绩效的完整方法实例)

(案例 14 : 某电热水器 ODM 企业, 6 个月时间, 提升人均产量 100% 以上实例)

(案例 15 : 某大型管材公司 3 个月时间, 提升管材人均产量 130%、管件提升人均产量 63% 的实例)

案例讨论 (6) : 快速见效的人均产量提升方法

模块九：快速提升生产绩效的成果如何保持

9.1 丰田的精髓更侧重于“人”的改善

(案例 16 : 从日本、美国对管理认知的区别, 阐述我们的成果应该怎样落实与保持)

9.2 欧美常常通过“标准化”、“信息化”来建立管理系统、提升管理效率。

(案例 17 : 怎么理解许多 IT 系统公司 (SAP、Oracle、用友、金蝶等) 经常说: 上了他们的系统, 管理就能上台阶?)

(案例 18 : 怎么理解工艺、标准、指导书、工装、夹具、自动化可以使生产管理上台阶?)

9.3 丰田: 生产管理的灵魂是培养精益求精的员工

9.4 真正理解丰田“大道至简、知易行难、边干边学”的意义