

# 八大浪费及其改善管理课程培训大纲(2天)

---

## 【课程介绍】

- ◆企业现场每天存在大量的浪费，种多管理层与技术人员去视而不见！认清制造现场成本的发源地，快速掌握现场浪费削减的方法；
- ◆改善日常管理工作的思维和方式，真正做到以消除浪费、降低成本为导向；将制造现场浪费削减真正落实到车间日常工作的各个环节中；
- ◆为企业提供一个完整的现场浪费削减的工具与方法，并让大家掌握其实际操做技能，从而有效地降低企业的成本，找到企业利润增长点，从而提升其核心竞争力。

## 【课程目标】

- ◆认识企业现场“八大浪费”对企业经营的危害，怎样找到企业利润增长点？
- ◆掌握如何识别八大浪费？如何消除八大浪费的工具、方法有哪些？

◆各级管理、技术掌握如何开展与推进改善活动，为企业带来切实可行的经营改善亮点！

### **【学员对象】**

◆适合生产副总、厂长、经理、主管、主任、IE、PE 及班组长及车间现场管理人员等等。

### **【培训形式】**

◆40%理论+40%练习讨论+20%点评

◆课程内容实战性，技术性强，寓理论于实战应用方法中，课堂生动，让学员在轻松的环境中演练管理技术，达到即学即用的效果。

**【课程时间】** 6 小时

### **【课程提纲】**

#### **培训内容**

#### **第一讲 微薄利润竞争时代的经营之道**

- 1.世界级先进制造企业盈利之道
- 2.国内企业经营状况

### 3.案例分享

## 第二讲 企业经营——“剩”者为王

- 1.老板的烦恼——订单多却不赚钱？
- 2.认识生产现场的成本中心地位
  - 1)每个员工都应掌握的生产现场成本知识
  - 2)为什么大野耐一说“减少一成的浪费等于增加一倍的销售额”？
- 3.生产现场的管理目标与管理要素
  - 1)生产现场的管理目标与管理要素的关系
  - 2)互动：如何将现场管理要素的效用发挥到最大

### 4.小组研讨

## 第三讲 企业现场无处不在的八大浪费

- 1.深刻理解作业过程的价值与浪费
  - 1)什么是浪费？

2)互动：请指出生产现场的非增值作业

3)什么是经典的七大浪费？

4)什么是现场最大的浪费？

## 2.掌握消除浪费的管理工具

1)为什么员工会对浪费熟视无睹？

2)如何做才能让员工发现浪费？

3)如何做才能让员工主动消除浪费？

4)如何确定消除浪费的优先次序？

5)查找八大浪费“真因”的最佳利器——5W分析法

6)解决问题的重要原则——三现主义

7)能持续消除浪费的工具——5S管理

8)能有效消除浪费的载体——QC小组活动

9)能有效消除浪费的工具——TWI/JM

10)能不断消除浪费的 PDCA 管理体系

### 3.小组练习与点评

## 第四讲 如何解决企业现场的七大浪费

1.如何消除制造过剩的浪费

1)表现形式

2)产生根源

3)弊端

4)对策

2.如何消除库存的浪费

1)企业为什么需要库存？

2)为什么“库存是万恶之源”？

3)过量库存产生的根源

4)削减库存的十种方法

- ① 溢领的流程与控制
- ② 损耗标准的制订与优化
- ③ 物料领用方式的选择与改善
- ④ 什么样的工艺路线可以将库存减到最低
- ⑤ 入库方式的选择与改善
- ⑥ 5S 管理对库存数量的影响
  - ⑦ 计划稳定对库存的有效削减
  - ⑧ 制程稳定对库存的影响
  - ⑨ 制程高效对削减库存的好处
  - ⑩ 目视管理对控制库存的好处

### 3.如何消除搬运的浪费

- 1)搬运是否产生价值？
- 2)搬运是否不耗费生产成本？

3)搬运产生的原因

4)削减搬运的思路与方法

① 现有搬运路线的描述与固化

② 如何减少搬运作业

③ IE 在搬运优化中的应用

④ 搬运工具的改良与优化

4.如何削减等待的浪费

1)等待会导致员工什么样的思想误区？

2)为什么会出现等待？

3)现场典型等待的分析与改善

① 作业分配不均带来的等待

② 设备异常引起的等待的原因与对策

③ 质量异常引起的等待的原因与对策

④ 切换引起的等待的压缩方法

⑤ 来料异常引起的等待的应对措施

⑥ 扯皮是等待的另外一种方式

## 5.如何削减加工的浪费

1)什么是加工的浪费？

2)加工的浪费分几大类？

3)为什么会出现加工的浪费？

4)加工浪费的削减办法

① 真正了解客户需求是基础

② 样品确认方式对质量过度的影响与改善

③ 设计过度削减办法

a.设计是生产周期的起点

b.如何减少设计周期？

c.VA 在削减设计过度中的应用

## 6.如何削减不良品的浪费

1)不良产生的成本代价究竟有多大

2)不良产生的原因究竟是什么？

3)削减不良品的“三不”原则

4)削减不良品的办法

① 不良削减从有效预防开始

② TWI——JI

③ 自主保全 TPM

④ 标准作业与 ISO9000

⑤ 如何运用标准作业

⑥ 员工核心技能规划与教导

## 7.如何削减动作浪费

- 1)什么是动作浪费？
- 2)动作浪费的类别
- 3)为什么会产生动作的浪费？
- 4)12种动作浪费
- 5)动作的浪费可避免吗？
- 6)基本动作的三大类说明
- 7)动作浪费削减需要掌握的工具——动作分析
  - ① 为什么要进行动作分析
  - ② 动作改善的四个原则
  - ③ 动作改善的二十个要点

## **第五讲 怎样解决现场最大的浪费——第八大浪费**

- 1.为什么现场问题多多，管理者成为“消防队员”？
- 2.问题多多谁之过？

- 3.管理是管人，还是管事？
- 4.为什么我们会对员工的建议视而不见？
- 5.创造和谐环境是开发员工潜力的关键——TWI-JR
- 6.什么样的培训机制能激发员工主动改善的积极性
- 7.什么样的培训能提升员工改善的能力

#### **8.小组竞赛与点评**

### **第六讲 如何开展与推进改善活动**

- 1.改善从发现问题开始
  - 1)丰田的“好想法、好产品”活动是如何开展？
  - 2)认识问题和承认问题是改善成功的关键因素
- 2.全员改善活动的组织与实施
  - 1)建立改善推进组织是改善成功的主线
  - 2)切实可行的计划是改善成功的保证

### 3.改善活动成功推行的要点

- 1)如何运用“红牌大战”将问题显现化？
- 2)改善活动推进不可急躁，应稳打稳扎

### 4.改善案例分享

## 第七讲 本次课程培训总结

- 1.疑难问题解答
- 2.与企业管理层及学员自由交流
- 3.本次培训总结