
丰田精益管理理念与实践

【 课程大纲】

第一讲 丰田精益管理思想和理念

- 1、什么是丰田生产方式
- 2、什么是精益管理
 - “精”表示精良、精确、精准；
 - “益”表示利益、效益等等。
- 3、什么是精益思想？
 - 消除一切浪费
 - 提高效率
 - 价值导向
 - 价值由用户确定
- 4、精益生产五原则
 - 价值
 - 价值流
 - 流动
 - 需求拉动
 - 完美
 - 目标:降低成本、改善质量、缩短周期
- 5、不要伪精益管理（伪工作）
 - 案例一：高速公路的标准化服务（谁是受益者）
 - 案例二：某企业7S管理（装修工程）
- 6、传统管理PK精益化管理
 - 浪费还是效益
 - 任务导向还是结果导向

7、精益管理实施模式

- 第一步：(将) 管理对象 (分解、量化)
- 第二步：(变成) 数字、程序、责任
- 第三步：(让工作) 看得见、摸得着、说得准、有专人负责
- 第四步：复杂的工作简单化、简单的工作流程化、流程的工作

定量化、定量的工作信息化

8、精益管理体系

- 基础：现场 5S 管理
- 提升工作之一：标准化
- 提升工作之二：消除浪费
- 进阶工作：改善
- 基本目标：效率提升、成本降低、品质提升
- 最终目标：竞争力提升

9、如何进行精益化管理

- 管“人”：
 - 管理内容：思想、意识、价值观、动机、行为、习惯、知识、技能
 - 管理方法：目标、责任、企业文化、制度、培训、检查、绩效考核
- 理“事”：
 - 管理内容：4M1E 组织、过程控制、结果导向
 - 管理方法：计划、流程、标准、方法、表单、管理工具 (5S、目视管理、看板)

第二讲 精益管理常用工具

- 1、 什么是问题？什么是改善？
- 2、 如何发现问题？如何挖掘问题？

3、 PDCA 循环

- P (计划)
 - 分析现状，找出存在的问题
 - 分析产生问题的各种原因或影响因素
 - 找出影响的主要因素
 - 制定措施，提出行动计划
- D (实施)
 - 实施行动计划
- C (检查)
 - 评估结果 (分析数据)
- A (总结、处理)
 - 效果显著，标准化和进一步推广
 - 无效或效果差，在下一个改进机会中重新使用 **PDCA** 循环
- **PDCA** 使用的难点和解决办法

4、 5W2H 法

- 事件、原因、地点、时间、方法、成本

5、 因果分析图

6、 5 个为什么

第三讲 现场持续改善

1、 持续改善的概念

2、 持续改善的特征

- 长期的和持久的，但不显著
- 许多的小幅度
- 连续的和增量的
- 逐步的和稳定的

-
- 涉及每一个人
 - 集体主义、团队奋斗和系统方法
 - 传统的诀窍和达到最新的技术发展水平的目标
 - 分散——许多项目同时进行
 - 强调较小的投资，但非常努力维持

3、现场改善的利器：5S 管理

- 整理
- 整顿
- 清扫
- 清洁
- 素养

4、精益改善的十大原则

- 打破固有观念；
- 寻找可行的方法；
- 不要分辩，要否定现状；
- 不要力求完美，50分也好，立即实施；
- 错了马上改善；
- 先从不花钱的改善做起；
- 穷则变，变则通！
- 追求根源，反复五次为什么；
- 十个人的智慧比一个人的智慧高明；
- 改善是无限的！

5、仓库 5S 管理

第四讲 精益管理之标准化

- 1、 什么是标准？标准化？
- 2、 标准分类

3、 标准化的实质

- 智慧共享
- 让“傻瓜”也不会犯错
- 减少“伪工作”

4、 管理标准化

- 岗位工作标准：规定什么事？谁来干？
- 专业管理标准：规定怎么干？
- 专业技术标准：干到怎样的水平
- 员工行为标准化

5、 作业标准化

- 作业指导书

6、 目视管理标准化

- 目视管理的概念及特点
- 目视管理的内容和功能
- 目视管理的要素及要点
- 目视管理的基本要求
- 目视管理的工具及方法

第五讲 精益化的目标与计划管理

1、 没有目标就不需要管理

- 为什么要有目标
- 目标的 **SMART** 原则
- 目标的分类
 - 战略目标、年度目标、月目标、周目标…
 - 公司目标、部门目标、基层目标、个人目标…
- 目标设立的方法

2、 没有计划则无须定目标

-
- 计划是达成目标的具体保障
 - 计划的构成要素
 - 计划的分类
 - 计划与跟踪管理

3、 目标计划管理的核心要点

- 管理项目
- 目标值
- 责任部门或责任人
- 达成期限
- 达成目标存在的问题点
- 针对问题的解决措施
- 配合部门
- 目标进程检查
 - 负责检查部门或责任人
 - 检查方式
 - 检查时机
 - 检查确认资料
- 奖罚分明

4、 自上而下的压力传导机制 (KPI 管理)

5、 自下而上的绩效保障机制 (绩效管理、绩效沟通)

第六讲 精益化的成本管理

1、 成本概念与成本分类

- 认识成本与费用
- 成本的形成与分类
- 成本的量本利分析
- 成本性态与盈亏分析

-
- 成本的十二大法则
 - 2、 成本管理与成本控制
 - 成本管理的一般措施
 - 成本控制的八大原则
 - 成本控制的基础工作
 - 构建成本管理与控制体系
 - 成本控制的实用技巧
 - 花钱的业务行为管理
 - 大额支出的审核
 - 费用预算管理
 - 成本系列控制要点
 - 3、 成本定额管理
 - 4、 质量成本管理与控制
 - 成本控制的重心--质量成本
 - 质量预防成本分析
 - 质量鉴定成本分析
 - 质量内部损失成本分析
 - 质量外部损失成本分析
 - 质量损失成本改善