

---

# 《精益生产（丰田 TPS）实战训练营》

## 【课程对象】

企业的总经理、厂长、生产管理部、制造部、品质部、采购仓储部、项目管理部、成本管理部、事业管理部、生产技术部、系统技术部、设备管理部等相关人士。

【授课形式】 管理讲授，小组讨论 PK 和沙盘演练互动等。

## 【课程背景】

精益生产是上一世纪 50 年代，在工业工程技术应用基础之上发展而来的，以丰田汽车生产系统（TPS）为代表所形成的一种制造业生产组织方式。丰田精益考察课程，是由专业老师带领学员前往丰田企业现场参观考察，并与丰田汽车人展开深入的现场交流。考察完后，专家老师再和参观学员共同总结点评考察的收获，让学员听得清、看得明、想得通、用的懂。

- 精益生产首先是一种文化形态上的差异，其次才是技术上的差异。
- 精益生产首先是观念，叫做精益思维，体现了效益成本的原则。
- 当前企业都不同程度的面临着品种多样化、交期短、品质要求高、外部压价和内部成本只增不减、库存高至现金流量不足，内部管理及供应链管理适应不了这样的挑战。
- 精益生产是解决问题的“金钥匙”，但是许多企业推行精益生产后，收效甚微，根本的原因是：精益生产不仅是一个模式、一套工具，不能照搬和直接复制，需要针对企业实际情况灵活运用。
- 工业生产更新迭代，在工业 4.0、中国制造 2025 时代下，理解精益生产的精髓并加以运用，创造精益智造的管理体系,快速调整自身的转型升级和适应市场的需求。

- 
- 让我们通过精益管理理论研究，现场考察，所见即所得，领悟精华，重新定位，引领制造业的深度变革，找出适合自身企业发展之路。

## 【标杆企业背景】

【成立时间】 2004 年 9 月 1 日

【地址】 广州市南沙区

【面积】 占地面积 187 万 m<sup>2</sup> 建筑面积 57 万 m<sup>2</sup>

【职员】 10,800 名



广汽丰田秉承丰田数十年汽车制造之精义，引进全球最先进的生产设备和工艺，以建设“丰田全球模范工厂”为目标。将 JIT 应用于公司的整个生产经营过程中，实现了丰田独有的管理模式，确立“以人为本、造车育人”的理念，注重人才的养成和培养，打造以人为本的工作环境，培养能够领悟、推行和推广的丰田管理方式的人才。在生产管理上，更精心营造人与人之间的和谐氛围，用心构筑最具人性化的工厂，充分发挥人与科技完美结合的优势，真正实现科技服务与人，科技服务与工厂，科技创造利润的改革方针。

## 【课程收益】

1. 通过学习，让学员全面了解精益生产的发展历史和背景。
2. 通过学习，让学员掌握 TOYOTA TPS 精益生产管理模式的精髓。
3. 帮助学员，掌握精益管理工具，挖掘企业的浪费源。
4. 通过学习，让学员们掌握培养人才的重要性。
5. 通过学习，让学员深刻意识到思想变革和行动变革对企业的重要意义。

## 【课程大纲】

### 第一章 精益管理发展之路及推行模式

#### 第一节：企业现状把握与危机意识

1. 观看视频—企业的变革之路，你准备好了吗

- 
2. 为什么要参观丰田工厂
  3. 企业为何要建立危机意识管理
  4. 一般企业与丰田企业的差距在哪里
  5. 构建精益生产之屋、精益管理之屋、精益供应链之屋
  6. 中国企业推行精益生产的现状与未来

## 第二节：丰田精益管理发展之路及推行模式

1. 观看视频—丰田精益生产的起源与发展
2. TNGA【Toyota New Global Architecture 丰田新全球构架】战略
3. 丰田企业发展的永恒话题
4. 丰田 TPS 生产管理系统(KANBAN/JIT/零缺陷等)
  - 1 立足专业
  - 2 注重细节
  - 3 匠心品质
5. 丰田生产运营管理系统的发展与变革道路解析
6. 丰田从精益生产到精益管理的发展之路
7. TOYOTA TPS 之屋，构建丰田精益管理体系
  - 1 丰田 TPS 生产管理模式的视频分享与解说
  - 2 丰田精益管理的秘诀
  - 3 丰田精益管理的核心

- 
- 4 丰田精益管理的文化
  - 5 丰田精益管理的流程
  - 6 丰田精益管理的指标
  - 7 丰田企业收益的设计与控制
  - 8 观看视频：丰田精益管理的法宝
  - 9 企业经营指标的执行系统
  - 10 可行性方案的设计与控制管理
  - 11 企业、部门与岗位指标的经营管理
  - 12 产品战略的设计与控制管理
  - 13 供应链核心价值的管理
  - 14 尽善尽美

## 第二章 丰田现场重点管理看点说明

1. 参观广汽丰田（丰田 21 世纪海外模范工厂）
2. 看点 1：
  - 1 以人为本的工作环境,三位一体的品质体系；
  - 2 Kanban(看板)从销售→采购→生产的整个流程中的运用；
  - 3 企业文化墙的设计与运用
  - 4 世界一流的目视化管理现场的建设；
  - 5 先进的 SPS（Set Parts System）单台供件移动式物流模式。

- 
- 6 完全平准化混流的拉动式高柔性生产线；
  - 7 现场异常快速处理系统---ANTON（按灯）管理系统

### 3. 看点 2：

- 1 安全通道、参观通道及作业通道的设计。
- 2 安全生产现场的揭示管理
- 3 精益思想在销售、售后服务、维修中的应用体现；
- 4 行业最先进的硬件设备及管理系统；
- 5 全球首块销售 SPM 看板、售后 CS 看板；
- 6 全国首条售后钣喷车间流水线作业方式；
- 7 .....

## 第三章 VSM 精益价值流，全面排除浪费降本增效

1. 视频案例：工厂精益生产变革与现场改善
2. 精益价值流分析的基本原则
3. 精益价值流的分类
4. VSM 价值流分析通常采用的手段及工具的运用
  - 1 八大浪费五大损失识别浪费
  - 2 5S 5W2H 视点挖掘浪费
  - 3 6M1E 的视点挖掘浪费
  - 4 IE 手法挖掘管理浪费

- 
- 5 精益 vs.六个西格玛挖掘浪费
  - 6 Lean Production 改善挖掘浪费
  - 7 现状把握与分析的方法运用
5. 供应链价值流分析
    - 1 事务流分析
    - 2 产品流分析
    - 3 资金流分析
6. 事务流优化，进行并行生产管理
    - 1 建立信息流规范化流程
    - 2 建立规范化流程的关键步骤
    - 3 挖掘集团企业间事务流的浪费和优化管理
    - 4 挖掘企业内部部门间事务流的浪费及优化处理
    - 5 识别部门内部组织上的浪费并优化处理
    - 6 杜绝处理和等待的时间浪费
    - 7 对事务流程进行 LEAN 改善
    - 8 如何利用“牛皮纸分析法”排除事务浪费
    - 9 OA 系统到 ERP 系统的JDK 自动录入系统管理
    - 10 Lean Before OR Lean After 改善效果比较
    - 11 设计企业内部信息流的价值流分析图 (小组课题 PK)

---

## 7. 产品流程优化，进行同步管理

6.1) 提升产品价值流效率的改善路径规划

6.2) 工位平衡率如何设计与控制管理

6.3) 负荷产能的设计与控制管理

6.4) TAKT 的设计与控制管理

(1) 从结构布局上优化，排除浪费，提升效率

### 1 流程结构布局优化

A. 孤岛式布局的优缺点分析

B. 集中配置布局的优缺点分析

C. 流水线布局优缺点分析

D. U型布局的优缺点分析

E. Y型布局的优缺点分析

F. CELL 单件屋配置的优缺点分析

G. 沙盘演练：相同工厂及产品，不同生产模式的实操对决大 PK

### 2 纵横管理结构优化

### 3 单元结构的优化

### 4 自律神经结构的优化

### 5 L/T 改善 (one piece flow)

### 6 把握现状设定中长期规划管理

---

## 7 从供应商到客户的流程信息跟踪管理

### (2) 从工程内部改善浪费，提高效率

1 加工方式的改善

2 检查方式的改善

3 搬运方式的改善

4 停滞的消减改善

5 直通率的提升改善

6 丰田精益改善视频---快滑条的改善使用

### (3) 从作业上减少浪费，快速提高生产效率

1 经济动作 5 原则分析与运用

2 提高效率的 7 大改善手法的分析与运用

3 JTKN 人体机能法快速发现异常

4 KYT 预防预知管理

5 ANTON 管理快速应对异常发生

6 现场道具 IE 改善手法演练

### (4) TQM 品质过程全面控制管理，杜绝不良的产生与流出

1 自检

2 互检 (CORSS)

3 专检

---

4 JDK 自动化监测系统的运用

5 “四不”不良过程控制管理，生产完就出货的管理模式

6 丰田与通用数据的对比管理

8. 持续改善，精益求精，追求卓越

9. 案例：

1 视频案例：新工厂的精益布局与投产分析

2 视频及辅导案例：捷安特现场 TPS 推行成果

3 视频案例：安全生产管理的再现性实验教育

#### 第四章 以人为本、欲造车先育人的战略规划

1. 素养--- 系统培训，遵守规定照做，养成团队协作作战的意识习惯

2. 人员职业生涯规划系统管理 9 级 27 阶 71 步

3. 新进人员的 3 级教育管理

4. 确保品质的定期教育

5. 熟练度提升的定期教育

6. 提升技能级别的定期教育

7. 岗位多能工的中长期规划教育

8. 岗位人员的 5 种再教育

9. 提高团队人员工作效率的战略管理模式

10. 建立意识变革的秘诀

---

11. 如何提高现场执行力的秘诀

12. 人员教育系统成果的运用

13. 案例 1：安定人员，提高工作效率的视频分享

14. 案例 2：PEC 产业教育中心如何对中高层管理者进行培训

## 第五章 总结讨论会

1. 各组回顾总结，相互研讨企业如何落地

2. 现场提问讨论解答

----- END -----