

企业精益生产实战技巧

课程背景：

- 1 新常态下，叠加疫情的影响，经济下行压力加大，企业获利空间压缩，生存与发展受到影响。
- 2 从精益生产的视角看，企业的浪费现象比比皆是，但习以为常的员工却熟视无睹。
- 3 企业已普遍认识到推行精益生产的重要性，但苦于没有好的方法、措施、技巧。

课程收益：

- 1 统一认识，凝心聚力，营造企业开展精益化生产的“势”。
- 2 学会在企业开展精益生产的方法、技巧、工具、实施的套路。
- 3 理解、掌握持续改善这一非常重要的精益思想，为持续改善机制的形成打下基础。

课程内容：

第一部分：企业为什么要做精益化生产管理

一 外有压力，内有动力的必然结果。

- 1 竞争需要。
- 2 生存需要。
- 3 发展需要。
- 4 上下一心，方能取胜。

二 企业向管理要效益的需要

- 1 传统思想： $\text{成本} + \text{利润} = \text{价格}$
- 2 精益思想： $\text{价格} - \text{成本} = \text{利润}$
- 3 市场价格企业不能自定，只有降低成本

三 精益化管理方能打造持久竞争力

- 1 从随意到规范
- 2 从粗放到量化
- 3 从数量到质量
- 4 从个体到团队

四 企业推行精益化管理高、中、基层各自的任务：

- 1 高层谋势：定方向、做调配。
- 2 中层搭台：订措施、抓落实。
- 3 基层唱戏：重执行、提建议。

第二部分：什么是精益化管理

一起源：

- 1 泰勒的科学管理
- 2 丰田的生产方式

二 定义：

企业以最小资源投入，包括人力、设备、资金、材料、时间等，为顾客提供最符合要求的产品和服务。

“精”是“好”，“益”是“更加”。

消除一切看得见和看不见的浪费是精益化管理的核心

三 解释：

- 1 精益生产的价值、价格、成本。
- 2 精益生产的结构和体系。

第三部分：企业怎样做精益化生产管理

一 一个流生产

- 1 精益一个流生产的内涵。
- 2 精益一个流生产的三个关键：

- (1) 系统分析
- (2) 区分增值和不增值
- (3) 消除浪费

- 3 一个流生产的案例分析

- (1) 可乐罐的价值流
- (2) 某企业核心流程研讨

4 企业流程管理的具体方法

- (1) 梳理流程
- (2) 评估流程
- (3) 优化流程
- (4) 固化流程

5 能够在培训现场进行的流程管理—流程优化

- (1) 流程优化法则
合并
减少
增加
优化
- (2) 相应的企业流程优化案例

实战训练 1：

每一个团队写出一个流程改进的案例（可以是生产上，也可以是日常管理工作中的）。

内容：

改进前

改进后

解决的问题

二 标准化作业

1 程序标准

(1) 作业程序的定义：

岗位：具有特定的劳动(工作)对象和手段及一定的职务、权限和责任的一名或一组职工的工作位置。

岗位工作程序=步骤+标准

工作步骤：工作的先后次序

工作标准：每一步工作的质量、时间、动作等要求

(2) 丰田程序三部分：节拍时间、步骤标准、最小存货

(3) 标准化的作用

明确工作要求

技术保存

降低成本

教育训练的教材

问题改善

2 规范标准

(1) 指制度类规范作业行为的标准。包括：制度、文件、措施、办法、绩效、奖惩等。

(2) 在企业没有高效执行的制度作保障，推行精益化只能是镜中月、水中花。

(3) 为什么规章制度难执行？

a 规章制度首先仅仅是领导者头脑中的想象，然后是打印出来的一张纸。

b 规章制度制定的过多，对规章制度没有进行评估。

c 缺乏对制度的行之有效的学习。

d 破窗效应

e 只有制度条款，缺少有效的实施细则，监督考核细则。

粗放管理制度条款、实施细则、监督考核细则的比例为 3 : 2 :

1。

精益化管理的要求，制度条款、实施细则、监督考核细则的比例应为 1:2:3。

f 相应的企业制度案例

实战训练 2：写出一个企业制度执行难的解决方案。

1 在实际工作中某一项制度（或某一条制度，比如员工必须按规程操作）不能很好执行。

2 分析背后的原因。

3 参照授课内容，提出有针对性的解决方案。

三、持续改善

1 为什么要持续改善：

因为从精益生产的角度，我们还有很多问题：

- 1 浪费问题
- 2 质量问题
- 3 安全问题
- 4 设备管理问题
- 5 5s 基础管理问题

... ..

2 改善的“三性”

- (1) 全员性
- (2) 渐进性
- (3) 细微性

3 改善所指的问题

4 精益生产所指的七大浪费

5 持续改进五步模式

6 相应的精益生产改善案例

四 全员生产维护 TPM

1 定义：以提高设备综合效率为目标，以全系统的预防维修为过程，全体人员参与为基础的设备保养和维修管理体系。

2 TPM 的特点：全效率，全系统，全员参加

3 TPM 的目标：停机为零、废品为零、事故为零、速度损失为零

4 推行 TPM 的基础

- (1) 提高操作技能
- (2) 改进精神面貌
- (3) 改善作业环境（5s 管理）
- (4) 全员参与下的小组活动

5 TPM 推进中三个层级的各自任务

- (1) 操作层
- (2) 专业层
- (3) 管理层

6 如何在企业推行 TPM？

- (1) 宣贯教育：技能、心态。
- (2) 划分职责：操作工，维修工、管理者。
- (3) 制定办法（点检标准、维修流程、管理措施等）。
- (4) 开展活动（小组活动、个人活动）。
- (5) 奖罚推动：没有奖罚就没有管理。
- (6) 形成文化：短期靠制度，长期靠文化。

实战训练三：每一团队经过集体研讨写出一个具体的 TPM 管理或其它方面的改进方案，明晰其能够带来的成本上的节约。

1 问题

2 原因

3 改进办法

4 收益