

精益生产推进策略

主讲：台湾赵智平

课程介绍：

丰田精益生产在历经几十年的蜕变成为现今制造业的典范，我们如何从现在开始急起直追？如何跨过精益生产的门槛？如何界定精益生产的路线图及里程碑，以快跑的形式拉短距离？

如何避免丰田汽车总裁张富士夫遇到 TOC(阅读目标一书后)对采访媒体所言：丰田的头号问题就是太强调“局部效益”，而时时刻刻以全局优化为导向推进精益生产？我们如何站在巨人的肩膀上，不走丰田走过的弯路？

丰田汽车公司总裁张富士夫直指平准化在丰田生产方式的重要性：“一般而言,当你试图应用丰田生产方式时,应该做的第一件事是把生产平准化,这是生产控制或生产管理者的首要责任……若产出水准天天变化,就没有道理实施其他制度,因为在这种情况下,你根本无法把工作标准化。”

对于是否使用看板拉动的问题,或许问题是:我们是多品种,少批量的制造环境,我们制造系统的目标要透过平准化才能达到吗?日产在 1984 年放弃使用 10 年的看板与平准化,因为销售本身就不是平准化的;大野耐一也认为越多样化平准化越困难,我们了解平准化的战略意义吗?

如果不准备导入平准化，别学 TPS，丰田汽车公司总裁张富士夫已经明白的告诉我们了，要考虑如何吸收波动、最小化缓冲的套路。我们最大的担心是，没有缓冲，时间、产能或库存缓冲的保护，系统如何吸收波动的冲击？不能承受波动冲击的改变是有效的改进吗？这种改进会不会是时间点不恰当的错误投资？究竟如何“彻底杜绝浪费，以最小缓冲成本，根据系统状态投料，限制在制品，由客户拉动价值，畅流价值流，交付价值的生产方式或供应链”？

以最客户的价值出发，通过提供价值获得报酬。价值流的目标在于实践价值，价值流应杜绝浪费、以最小化缓冲成本提供柔性让价值流快速反应地流动，由客户及系统状态拉动价值流，而拉动的魔法在于限制在制品上限，持续观察价值、价值流、流动与拉动，从中学习做到尽善尽美。

我们要如何站在巨人的肩膀上，在短时间打造精益生产的框架，让我们在精益的路上奔跑？TOCLSS 是个不错的方案，以 TOC 作为火车头宏观地在短时间内先定义价值、价值流、畅流与拉动，以 TOC 方法拉动价值流没有太多前提，管理水平不同的公司只是因应波动的参数赋值不同，再以丰田现场管理方法的“放大镜”杜绝浪费，以六西格玛的“显微镜”减小波动，尽善尽美使系统在最小缓冲成本下运行精益生产。

课程对象

总经理、执行副总、厂长、生产主管、精益生产推进小组、对精益生产推动策略有兴趣者。

课程目标：

- 了解什么是精益思想与精益生产的战略目标与意义
- 多品种、少批量下平准化的战略意义
- 如何配置缓冲吸收变异、波动
- 了解产线平衡为何产出不如预期的原因与应对的方案
- 避免赔本的改善投资
- 不用平准化及看板的拉动系统
- 了解如何运用制约理论(TOC)、精益与六西格玛以全局优化推进精益生产
- 在短时间内拉动系统在精益生产尽善尽美的路上奔跑
- 构想，应用 TOCLSS 在 4 年后的净利润等于现在营业额的可能性。

课程时数

共计 2 天 12 小时（上午 9：00-12：00；下午 13：30-16：30）

课程大纲

第一单元、 丰田生产方式-鸟瞰与精益思想

一、 平准化与看板

二、 精益思想

第二单元、 精益思想——识别价值

一、 丰田生产方式的战略

二、 面向订单制造的战略

- 可靠性

- 快速反应

三、 面向库存制造的战略

- 周转率

- 单位货架产出

第三单元、 精益思想——识别价值流

一、 价值流图

二、 8 大浪费

第四单元、 精益思想——畅流

一、 连续流

二、 快速转换

三、 品质管理

- 自働化

- 安灯与“固定位置停止系统” (Fixed-Position Stop System)

- 不良品维修

- 四、 因应波动
- 五、 平衡流量与平衡产能
- 六、 缩短流程时间
- 七、 流程流量
- 八、 制约理论 (TOC)
- 九、 将成本会计赶出脑袋与工厂
- 第五单元、 精益思想——拉动
 - 一、 拉动的优点
 - 二、 拉动的定义
 - 三、 平准化与看板拉动
 - 四、 **DBR/S-DBR**
 - 五、 动态库存管理与补货
- 第六单元、 精益思想——尽善尽美
 - 一、 对尽善尽美的看法
 - 二、 聚焦五步骤
 - 三、 缓冲管理与持续改进
 - 四、 **IE 工作研究与浪费**
- 第七单元、 精益思想与 TOCLSS
 - 一、 定义精益生产与精益供应链
 - 二、 协同 TOC、 **LEAN** 与 **Six Sigma**