

# 《降本增效-工厂VSM价值流沙盘模拟训练营》

——基于工厂价值流的分析与改进的模拟演练

## 课程背景

- “持续降本增效”、“快速响应客户需求”源自丰田生产方式-TPS-，它是一种以最大限度地减少企业生产所占用的资源和降低企业管理、运营成本为主要目标的管理方式，旨在从精良、效益出发，以客户需求为拉动，以全员参与、持续改善的方式，通过准时化生产、全面质量管理、并行工程、现场管理等手段消除一切浪费，向零缺陷、零库存进军。降本增效生产被认为是当今世界上最有效、最灵活、最具竞争力的生产方式之一。
- 然而，在为企业提供降本增效咨询与培训的过程中发现，大部分中国企业还徘徊在降本增效推进的十字路口，虽然知道降本增效对于降低成本、提高效率等有立竿见影的效果，但却没有真正尝到降本增效带来的丰硕成果，面临“找不到导入降本增效的切入点”、“运动式推行、不能持之以恒”、“独立推进项目的能力弱”、“企业上下缺乏整体配合”等困境。
- 鉴于此，推出《《降本增效-工厂VSM价值流沙盘模拟训练营》》，以帮助企业全方位地学习降本增效思路，掌握降本增效方法的精髓，从中获得实施降本增效的动力，并具备推动企业成功实施降本增效改善活动的的能力，学会运用降本增效改善改善周的落地模式，帮助企业一波一波的进行内部“节流”，最终帮助企业提升利润并培养内部骨干人才。

## 课程对象

- 1) 企业类型：离散型制造企业、小量多批的订单结构

- 2) 学员对象：制造业企业总/副总经理、生产/供应链总监、生产系统各部门经理/主管，企业供应商等
- 3) 本课程尤其适合制造企业以团队形式集体参与、共同研讨本企业的生产浪费、JIT、库存、资金周转率、缩短生产周期等相关课题，效果极佳。

## 课程收益

- 识别工厂的各种浪费以及产生浪费的成因
- 掌握价值流程图的绘制方法和步骤
- 掌握价值流之流线化、安定化、平衡化和适时化
- 掌握价值流的改善工具并活用于现场改善中
- 提高学员现场管理和现场改善的业绩能力
- 缩短企业制造周期
- 提高企业物资周转频率
- 加快企业资金流动效率
- 减少企业库存量和加快车间在线物流速度
- 提高企业人均效率和产出
- 建立柔性生产模式
- 提高企业响应客户的速度

## 课程特点

**体验性：**降本增效沙盘模拟将一个模拟的企业或一座模拟的工厂里搬到课堂上，每个学员都扮演不同的角色（流程、部门、岗位等），让学员在课堂上就可以体验到企业或工厂运作的各个方面及存在的问题并亲自去改善。

**互动性：**降本增效沙盘模拟设置了大量的互动环节，学员有机会分享和聆听个人的观点或经验，也会组成不同的小组来共同设计整个运营及支持流程，制定实施计划，完成一项任务或者实施一个改善方案

**趣味性：**通过对成人学习特点的研究，针对性的设置了大量充满趣味性的互动练习、游戏，充分调动学员的积极性和参与度，打破学员之间的隔阂，让学员能快速融入周围的环境

**启发性：**通过精心设计的沙盘模拟、情景分析及案例分享，学员的思维不断被激发，又在一次次总结的过程中被收敛，通过这个过程让学员从中受到启发，并触发灵感

**实战性：**降本增效沙盘模拟有很强的实战性，所有的模拟环节均来源于真实的企业生产等实践，特别是沙盘模拟中的运营绩效和财务指标更是现实中的写照，在沙盘模拟中的改善方案（思路和方法）可以直接移植到企业。

## 培训时数

2天

## 培训大纲

### 《工厂VSM价值流沙盘模拟训练营》

#### 破冰：

- 1) 沙盘情况介绍；
- 2) 小组角色分配；
- 3) 沙盘模拟
- 4) 模拟情况汇总
- 5) 小组讨论

#### 第一讲：关于精益

1. 何谓精益
2. 精益的作用
3. 精益起源

4. 精益管理的理念
5. 中国传统文化与精益思想
6. 关于精益生产
7. 精益生产追求的目标
8. 精益原则 – 尽善尽美

## **第二讲：价值流程图的作用**

1. 什么是价值流
2. 什么是价值流程图
  - 案例：一只“可乐罐”的价值流
  - 案例：产品生产价值分析
3. 车间价值流程图介绍
  - 案例：改进价值流及生产流程
4. 价值流的范围
5. 绘制价值流
6. 每一个价值流都需要一位有能力的经理
7. 价值流程图绘制的八个步骤
8. 价值流程图的用处
9. 价值流程图追求的是什么
10. 精益商业系统改进流程的步骤

## **第三讲：绘制价值流程图的流程**

### **学员演练：**

1. 绘制价值流分析图所需工具
2. 车间价值流程图
3. 价值流程图标准图标
4. 价值流绘制的定义
5. 价值流图例
6. 与超市拉动系统有关的VSM图标
7. 价值流程图图标之一：工作流
8. 价值流程图要素之二：物料流
9. 价值流程图要素之三：信息流
10. 价值流程图要素之四：分析与计算
11. 专用名词说明

12. 工序和时间的定义
13. 为什么要图析价值流
14. 现在状态的绘制的步骤
15. 价值流的制作步骤

#### **第四讲：绘制当前状态图**

##### **学员演练：**

1. 基于工作现场的价值流绘制练习
2. 绘制当前状态图

#### **第五讲：精益价值流分析与优化**

##### **学员演练：**

1. 精益价值流概念
2. 围绕着价值流重建组织
3. 根据生产节拍生产
4. 在有条件的地方发展单件流
5. 降低换件时间和小批量运行
6. 运用库存超市拉动系统来控制不存在单件流的生产
7. 发送生产计划给价值流中的一个唯一流程
8. 在定拍工序中平衡生产量
9. 在定拍工序中平衡不同产品的生产
10. 关键绩效指标(KPI's)
11. 持续改进的领导力

#### **第六讲：绘制未来状态图**

##### **学员演练：**

1. 关于未来状态图的问题
  - 1) 什么是生产节拍?
  - 2) 价值流应该建立一个成品库存超市还是直接交付运输?
  - 3) 在哪里可以实施单件流?
  - 4) 什么是定拍工序?
  - 5) 在断开的工序之间需要采用什么样的库存超市拉动系统?
  - 6) 在定拍工序，如何制定生产计划和取货计划以平衡不同产品的生产?
  - 7) 哪些精益项目和精益商业系统工具可以在未来状态中应用?
  - 8) 什么是精益改进项目中的首要步骤?

## 2. 绘图技巧——未来状态图

### 第七讲：实施未来状态价值流程图

#### 学员演练：

1. 设计未来状态 - 设想
2. 绘制未来状态步骤
  - 1) 步骤 1:验证客户的需求
  - 2) 步骤 2:绘制将来状态的过程流
  - 3) 步骤 3:绘制将来状态的物料流
  - 4) 步骤 4:绘制将来状态的信息流
  - 5) 步骤 5:计算产品总生产周期 TPCT
  - 6) 步骤 6:具体的行动计划
  - 7) 步骤 7:规划实施概要
3. 绘制未来价值流图
4. 我们怎样才能实现未来状态
5. 透过价值流的分析，制订改善步骤
6. 实现未来价值流图
7. 价值流图总结与回顾

**课后作业：**根据演练成果及步骤，绘制本公司或本部门的价值流程图，由人力资源

部监督