

# 精益流程管理-PDCA 与 SDCA 双循环管理系统的建立

## 课程背景：

在企业运营过程中您有没有经常碰到以下情况：员工作业没有标准或者标准不够完善？产品变化太快没法形成标准？有标准但是没法落地，员工不遵守？改善没有被员工遵守？需要提高生产效率？解决以上问题的方法就是建立精益标准化体系。丰田汽车认为它最宝贵的资产就是在几十年的发展过程中积累起来的因果逻辑知识链，这种因果逻辑知识链是企业最宝贵的资产，我们需要把它总结出来，形成我们的技术资料传承下去，从而建立企业的核心竞争优势，通常企业中这个因果逻辑知识链是由标准作业流程的形式存在的。

标准作业是指在现有条件下最有效的人、机、料、法、环的组合，是精益生产现场改善的基础。精益生产的创始人野耐一：“没有标准的地方，就没有改善”，彰显了标准作业的重要意义。但现实中 80% 的中国企业都没能建立有效的标准作业体系。面对新时代，作业标准的建立，从经验式管理到科学管理是企业升级的必由之路。

## 课程收益：

- 识别和消除流程的变动性，针对流程中的关键环节建立简单目视化的作业标准，作为员工培训的教材
- 有效提高员工的质量、效率、成本、安全等意识
- 提高生产效率，保持改善成果，为未来的改善提供基准
- 掌握节拍控制和标准作业方法，建立现场作业管理的 PDCA 以及 SDCA 双循环体系

**课程时间：**2 天，6 小时/天

**课程对象：**营运总经理、生产总监、生产经理、现场基层管理者及生产运作相关的技术人员

**课程方式：**本课程主要采用讲授、分组讨论、案例点评培训形式

## 课程工具：

1. 精益 4P 模型
2. 精益的 5 大原则
3. 精益 PDCA 循环管理系统
4. SDCA 循环管理系统
5. 《目标分解组合表单》
6. 《物品定置维护标准》
7. 《流程事务作业标准》
8. 《生产工艺流程梳理组合表单》
9. 《作业分解法》
10. 《作业分解制定记录表》
11. 《检验作业指导书》
12. 《作业指导书审核控制表》
13. 《作业指导四阶段法》
14. 《作业观察表》
15. 《作业标准三级巡查体系》
16. 《管理者的标准作业组合表单》
17. 《4M1E 变化点查检表》
18. 《现场 7 大浪费》
19. 《提案改善活动》
20. 《专题改善活动》
21. 《浪费观察记录表》

- 22. 《理性问题分析法》
- 23. 《TBP 丰田工作法》

课程模型：

课程大纲

第一讲：精益标准化体系概述

一、精益现场管理系统的 PDCA

- 1. P--基于对标设定目标
- 2. D--基于目标构建标准并执行标准
- 3. C--追踪执行标准
- 4. A--持续改进

二、什么是作业标准化？

- 1. 作业标准化的目的和意义
- 2. 标准化的分类
- 3. 标准作业程序 SOP 与 ISO 体系的关系
- 4. 标准作业程序 SOP 推行过程中的误区

案例：某企业的作业指导书案例

第二讲：精益标准化体系的建立方法

一、作业标准的建立

- 1. 明确标准作业程序 SOP 制作流程
- 2. 梳理工作流程，识别关键控制点
- 3. 关键控制点的细化——作业分解
- 4. 作业分解的注意事项
- 5. 将作业分解表中的内容套用 SOP 模板，形成 SOP

案例：大型重物吊装作业指导书案例

二、作业标准化实施的过程控制

- 1. 标准作业表的控制
- 2. SOP 试行问题反馈
- 3. SOP 的审核控制
- 4. SOP 的发行控制

案例：标准化建立过程控制案例

三、作业标准化的规范化要求

- 1. SOP 六要素
- 2. SOP 中图片的处理方法
- 3. SOP 的规范化要求

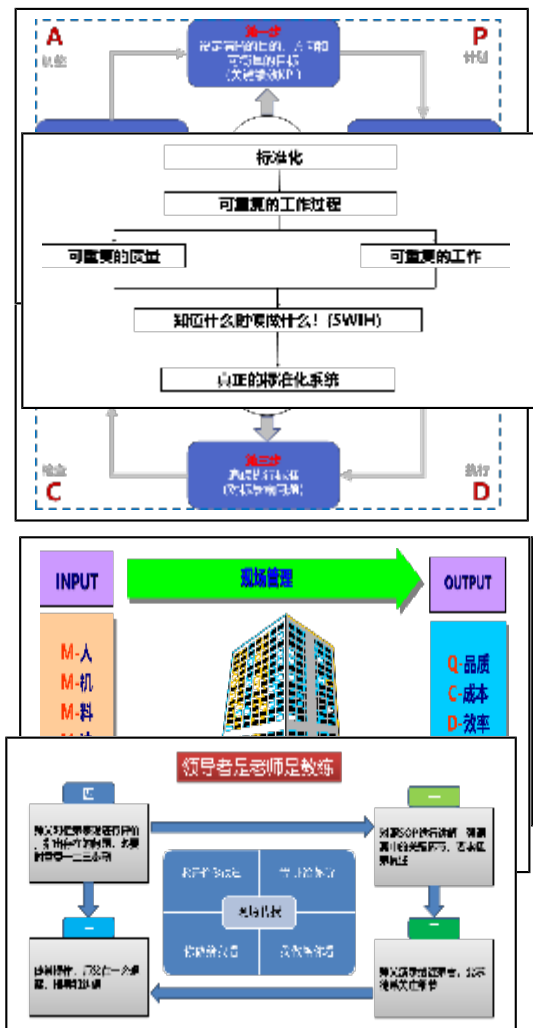
四、作业指导书培训的科学方法

- 1. 作业指导书培训的课前准备
- 2. 科学的作业指导培训四阶段法

案例：作业指导培训四阶段法案例

五、员工技能与多能工

- 1. 班组成员技能矩阵的建立（盘点员工技能状态）
- 2. 制定培训计划培养多能工



## 案例：某企业多能工培养案例

### 第三讲：管理者的标准作业

#### 一、为什么需要管理者的标准作业？

1. 什么是管理者
2. 变革的历程
3. 三种力量导致公司衰落与应对方法
4. 日常管理与改善

#### 案例：某日资企业管理者标准作业案例

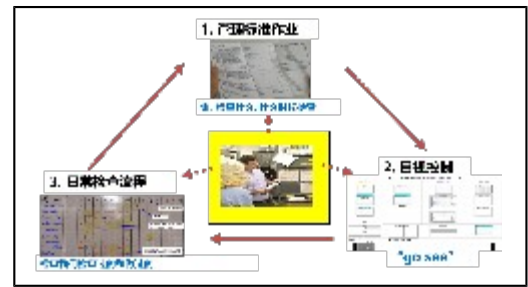
#### 二、什么是管理者的标准作业？

1. 日常管理与改善的意义
2. 日常管理与改善的法宝
3. 各层级管理者的标准作业占日常工作时间的比例

#### 三、管理者的标准作业建立步骤

1. 管理者标准作业：日程安排建立
2. 管理者标准作业：管理检查表建立
3. 管理者标准作业：现场巡查路线规划

#### 案例：车间主管的标准作业



时间	内容	类别
7:00	7:00 到岗, 查看现场情况, 巡查	巡查
7:30	7:30 晨会, 布置当日工作, 传达上级指示	晨会
8:00	8:00 开始日常管理工作, 巡查生产线	巡查
8:30	8:30 巡查生产线, 处理异常	巡查
9:00	9:00 巡查生产线, 处理异常	巡查
9:30	9:30 巡查生产线, 处理异常	巡查
10:00	10:00 巡查生产线, 处理异常	巡查
10:30	10:30 巡查生产线, 处理异常	巡查
11:00	11:00 巡查生产线, 处理异常	巡查
11:30	11:30 巡查生产线, 处理异常	巡查
12:00	12:00 巡查生产线, 处理异常	巡查
12:30	12:30 巡查生产线, 处理异常	巡查
13:00	13:00 巡查生产线, 处理异常	巡查
13:30	13:30 巡查生产线, 处理异常	巡查
14:00	14:00 巡查生产线, 处理异常	巡查
14:30	14:30 巡查生产线, 处理异常	巡查
15:00	15:00 巡查生产线, 处理异常	巡查
15:30	15:30 巡查生产线, 处理异常	巡查
16:00	16:00 巡查生产线, 处理异常	巡查

### 第四讲：标准作业的改进

#### 一、什么是现场改善

1. 生产现场常见的问题
2. 改善的目标
3. PDCA 与 SDCA 双循环
4. 理解现场改善
5. 改善的 10 条灵魂
6. 改善的三种类型
7. 改善的五条原则

#### 练习：现场改善体系架构

#### 二、七大浪费产生的原因及改善对策

1. 什么是浪费
2. 增值与不增值的区分
3. 现场七大浪费的内容
4. 动作经济原则

#### 案例：动作改善案例

#### 5. 生产线平衡分析

#### 案例：生产线平衡改善案例

### 第五讲：丰田问题分析解决方法

#### 一、什么是问题？

#### 1. 所谓的“问题”

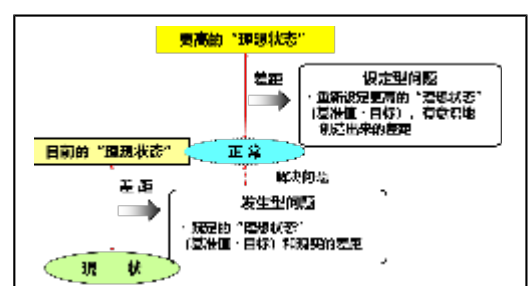
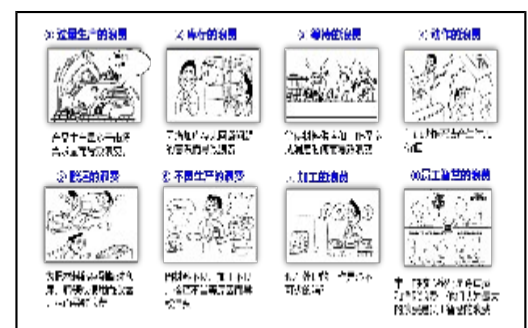
#### 案例：会客室问题查找

#### 2. 2 种“问题”与小练习

#### 3. 没有问题的人，才是最大的问题

#### 二、Step 1.明确问题

#### 1. 工作的“真正目的”



2. 工作的“理想状态”和“现状”
3. 将“理想状态”和“现状”之间的差距可视化

案例：明确问题案例

### 三、Step 2. 分解问题

1. 将问题分层次、具体化
2. 选定要优先着手解决的问题
3. “现地现物”地观察流程，明确问题点

案例：分解问题案例

练习：问题分解

### 四、Step 3. 设定目标

1. 下定自己解决问题的决心
2. 设定定量、具体且富有挑战性的目标

练习：目标设定

### 五、Step 4. 把握真因

1. 抛弃先入为主的观念，多方面思考要因
2. 现地现物地确认事实，反复追问“为什么”
3. 明确真因

练习：把握真因

### 六、Step 5. 制定对策

1. 思考尽可能多的对策
2. 筛选出附加价值高的对策
3. 寻求共识
4. 制定明确具体的实施计划

### 七、Step 6. 贯彻实施对策

1. 齐心协力，迅速贯彻
2. 通过及时的汇报·联络·商谈共享进展信息
3. 永不言弃，迅速实施下一步对策

### 八、Step 7. 评价结果和过程

1. 对目标的达成结果和过程进行评价
2. 站在客户·自身的立场上重新审视整个过程
3. 学习成功和失败的经验

### 九、Step 8. 巩固成果

1. 将成果制度化并加以巩固（标准化）
2. 推广促成成功的机制着手下一步的改善

案例：某企业问题解决案例

练习：问题解决练习

课程总结与答疑

