

# 全面降本增效-精益企业的五项全能管理

## 课程背景：

中国企业走精细化管理来提升自身的“内功”，是产业升级赢得竞争优势的关键，谁掌握精益生产管理系统，谁实现了精益企业的转型，就拥有了智能化时代的通行证！在未来的竞争中占据先机。中国规模以上企业也多多少少都在应用精益的理念和工具，开展精益管理实践，但效果却不尽如人意，原因何在？我们在实践过程中往往过分关注了质量、成本、效率等结果，忽略了好结果的条件是什么？我们需要找到人机料法环五大要素的基准条件，并始终设法让其保持在最佳状态。本课程系统的介绍精益企业人机料法环管理的最佳实践工具，每一个工具解决一个现场问题，为您企业的精益转型指明方向。

本课程分为五个模块：人员管理、机器管理、物料管理、方法管理、环境管理。

1. 人员管理的最佳实践：应知应会与多能工、四会基础管理干部、人机评价识别艰难作业；
2. 机器管理的最佳实践：设备综合效率最大化、两源改善，自主维护；
3. 物料管理的最佳实践：采购管理、物料仓储管理、物料配送管理；
4. 方法管理的最佳实践：作业标准、标准作业、管理者的标准作业、标准的问题解决方法、防错法；
5. 环境管理的最佳实践：5S卓越现场管理

## 课程对象：

- 制造型企业基础、中层管理以及高层管理人员
- 制造型企业生产相关的技术人员

## 课程收益：

- 价值1：掌握精益企业人员管理降本增效的方法；
- 价值2：掌握精益企业设备管理降本增效的方法；
- 价值3：掌握精益企业物料管理降本增效的方法；
- 价值4：掌握精益企业作业管理降本增效的方法；
- 价值5：掌握精益企业环境管理降本增效的方法。

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**生产总监、生产经理及企业基层中层管理干部工程师、相关人员

**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. 《应知应会指导书》
2. 《作业分解表》
3. 《多能工评价训练表单》
4. 《人机评价体系》
5. 《红蓝牌问题解决制度》
6. 《WHY-WHY分析法》
7. 《设备自主管理基准书》

8. 《物料消耗分析表》
9. 《管理者的标准作业组合表单》
10. 《6S 必须品清单》
11. 《清扫点检基准书》
12. 《综合效率统计分析表》
13. 《供应商准入程序及表单》
14. 《采购管理程序及表单》
15. 《供应商考核程序及表单》
16. 《物流强度分析》
17. 《物流超市设计》
18. 《关键流程节点梳理分析表》
19. 《作业分解表》
20. 《作业指导书审核表》
21. 《管理者的标准作业组合表单》
22. 《丰田工作法》
23. 《精益防错法》
24. 《防错的十大原理》
25. 《6S 的四化管理》
26. 《必须品清单》
27. 《物品定置图》
28. 《不合理点查找》
29. 《清扫基准》
30. 《现场检查表》

## 课程模型：



## 课程大纲

### 课程破冰：学习型团队组建

### 课程导入：精益生产如何打造持续赚钱的企业

1. 企业经营的目标是什么？
2. 精益管理的理念：打造为客户制造好产品能自我进化的学习型组织
3. 精益管理的DNA：理念、流程、团队与解决问题
4. 精益管理全价值链十二周期
5. 精益生产的五个原则

### 案例：批量生产与流线化生产的对比

6. 精益生产的系统框架
  - (1) 提高企业柔性，靠内部管理决胜
  - (2) 限量生产=JIT+最小的成本

### 7. 认识现场的八大浪费

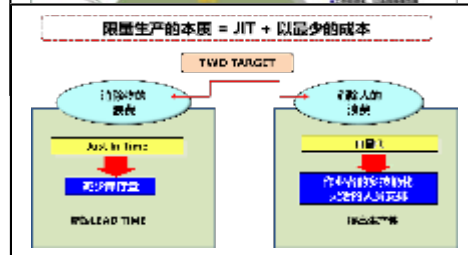
### 案例：价值流分析识别浪费

8. 精益生产的愿景
  - (1) 质量：零缺陷
  - (2) 赚钱：100%的增值时间
  - (3) 交付：根据需求的顺序单件流
  - (4) 安全：员工的安全

### 9. 精益能给我们带来什么？

### 案例：丰田的精益生产

主要解决：正确理解什么是精益管理，把握精益企业持续盈



时间	项目	美国通用	日本丰田
20世纪50年代	劳动生产率	生产率是日本的10倍	
20世纪90年代	人均产量/年	6辆	55辆
	人均创利	1400美元	14000美元
	平均库存	2周	2小时
	资金周转	6-7次/年	100次/每年



## 第一章：人员管理降本增效

### 第一节：建立岗位应知应会体系，培养多能工

1. 进行岗位技能划分
2. 班组技能认定
3. 进行员工的多能工技能发展与训练
4. 多能工考核及现场展示

主要解决：工作简单化，标准化、员工多能化最终实现少人化，让企业有能力灵活应对市场需求的变化。

### 案例：某汽车行业多能工培养

### 案例：某机械行业多能工培养

### 第二节：把基层管理者培养成为四会人才

1. 优秀基层管理者的能力素质结构
2. 会岗位职责所需的知识技能并能实际操作
3. 会把实际操作编写为标准作业程序
4. 会用科学的方法传授技能





3. 优秀设备运转人员具备的条件
4. 建立自主维护基准并开展自主维护

**案例：某企业的自主维护作业指导书**

**主要解决：**以设备使用部门为主体，以自己使用的设备和工作环境为对象，树立“我的设备，我来维护”的观念，通过一系列自主改善和自主维护活动，实现“我的设备”“我的区域”保持最佳状态。

表 2-7-2									
序号	项目	设备	方法	工具	时间	日期	负责人	完成	评价
1	油压机的油压	油压机	用油枪加油	油枪	10分钟	10月15日	张三	√	良好
2	油压机的油压	油压机	用油枪加油	油枪	10分钟	10月16日	张三	√	良好
3	油压机的油压	油压机	用油枪加油	油枪	10分钟	10月17日	张三	√	良好
4	油压机的油压	油压机	用油枪加油	油枪	10分钟	10月18日	张三	√	良好
5	油压机的油压	油压机	用油枪加油	油枪	10分钟	10月19日	张三	√	良好
6	油压机的油压	油压机	用油枪加油	油枪	10分钟	10月20日	张三	√	良好
7	油压机的油压	油压机	用油枪加油	油枪	10分钟	10月21日	张三	√	良好
8	油压机的油压	油压机	用油枪加油	油枪	10分钟	10月22日	张三	√	良好
9	油压机的油压	油压机	用油枪加油	油枪	10分钟	10月23日	张三	√	良好
10	油压机的油压	油压机	用油枪加油	油枪	10分钟	10月24日	张三	√	良好
11	油压机的油压	油压机	用油枪加油	油枪	10分钟	10月25日	张三	√	良好
12	油压机的油压	油压机	用油枪加油	油枪	10分钟	10月26日	张三	√	良好

### 第三章：物料管理降本增效

#### 第一节：物料采购管理

##### 1. 供应商管理

**案例：某企业新供应商导入案例**

##### 2. 采购管理

- (1) 采购物料分类
- (2) 供应商分类
- (3) 采购市场现状分析
- (4) 采购市场价格分析
- (5) 供应商成本分析
- (6) 供应商采购成本分析
- (7) 战略供应商评价

**案例：某企业采购管理案例**

##### 3. 供应商考核

**案例：某企业供应商考核案例**

**主要解决：**进行有效的采购管理，不断降低物料采购价格

#### 第一节：通过仓储管理的 PDCA 循环，做好物料的仓储管理

1. 仓储管理的目标
2. 仓储规划
3. 配送规划
4. 仓储绩效指标体系

**案例：某企业的智能配送规划**

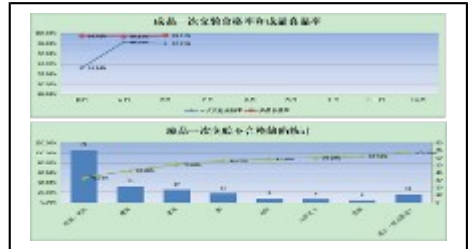
**主要解决：**仓储管理混乱，没有计划、没有规划，了解建立仓储管理 PDCA 循环的方法。

#### 第二节：建立物料超市，将物料按时按量的配送到生产现场

1. 物流超市的设计
2. 物流容器的选择
3. 零部件配送到生产线的方法
4. 建立物流作业指导书规范流程

**案例：某企业的物流超市规划**

**主要解决：**按时、按量将物料配送到使用地点，做好生产的物料保障。



完全竞争	垄断竞争	寡头竞争	完全垄断
为数众多的厂商	少数厂商	为数不多的厂商 (2-30家) 规模差别较大	只有一家厂商
产品性质同	产品有差别, 但差别小, 替代性强	产品有差别, 且差别较大	只有一种产品
进入市场容易	进入市场容易	进入市场困难	几乎无法进入
对价格有弹性, 对价格敏感度高, 为价格竞争者	对价格有弹性, 对价格敏感度高, 为价格竞争者	对价格有弹性, 对价格敏感度高, 为价格竞争者	对价格有弹性, 对价格敏感度高, 为价格竞争者
例如: 农业	例如: 服装、银行	例如: 汽车、家电、钢铁、水泥、建筑业	例如: 公用事业、烟草、水电、石油等
25%	70%	70%	5%

**库存管理的目标**

- 不浪费：不让制造单位领不到需要的物料，产生待料的现象。
- 不呆料：不让物料成为呆料。
- 不囤积：进料适时、适量，不至于囤积过多，过时而囤积。

**生产现场物料超市**

**标准 共识 文化 传承**

秦王嬴政建立之后，“车同轨，书同文，统一度量衡”。对于中华文明的形成和发展的功德无可比拟。

**秦始皇**

今天度量衡标准

一流企业定标准，二流企业做品牌，三流企业做产品。

中国标准 中国品牌 中国产品

### 第四章：方法管理降本增效

#### 第一节：精益标准化导论

##### 1. 标准凝聚共识

2. 工作简化和标准化意识
3. 企业标准化建设中的问题
4. 基础、中层、高层组成团队来完善企业标准

**主要解决：**重视标准化建设，避免过多的依赖老员工的经验。

### 第二节：作业标准与标准作业

1. 什么是作业表与标准作业？
2. 作业分解识别关键点
3. 建立作业标准书
4. 作业标准书的审核要领

案例：电子行业作业指导书

案例：机械行业作业指导书

案例：食品行业作业指导书

**主要解决：**建立能指导实际操作的作业标准，把个人经验变成组织资产。

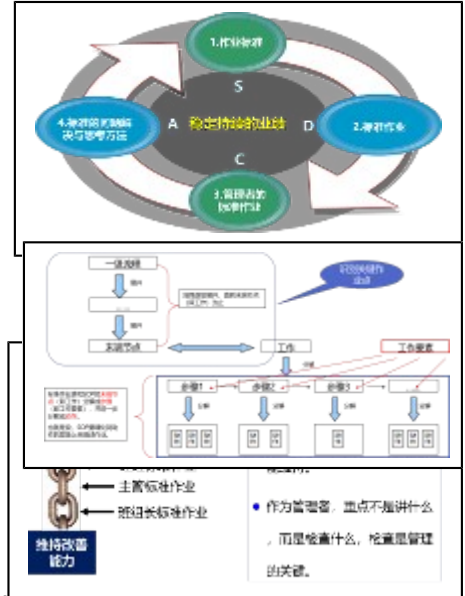
### 第三节：管理者的标准作业

1. 什么是管理者？
2. 基层管理者的监督作用
3. 管理者的标准作业有什么用？
4. 管理的标准作业：谁检查？检查什么？怎么检查？

**主要解决：**规范管理者的日常行为，为管理者提供日常管理与改善的法宝。

案例：某企业班组长地标准作业

案例：某企业主管的标准作业

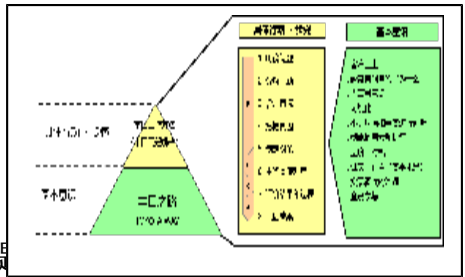


### 第四节：标准的问题解决方法

1. 看待问题的态度和文化是企业的免疫系统
2. 什么是问题？
3. 丰田的问题解决方法
4. 用丰田的问题解决方法来解决问题

**主要解决：**改变对待问题的态度，学会科学的方法来解决问题

案例：用丰田问题解决方法解决问题



### 第五节：精益防错法

1. 什么是防错？
2. 防错的作用？
3. 防错的五个等级
4. 防错的应用案例

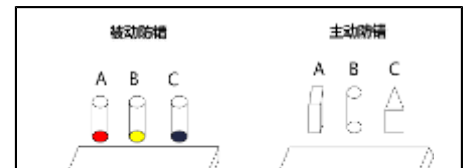
**主要解决：**人为失误不可避免，通过防错设计最大程度的减少

案例：不接收不良的防错

案例：不制造不良的防错

案例：不流出不良的防错

防错等级	防错解决方案	描述
1级	消除	完全消除与失败模式和原因相关的过程、设计、制造或人员因素。
2级	错误预防	避免缺陷根本原因或缺陷源头的发生，或降低发生的可能性。
3级	错误检测/提前预防	检测或发现根本原因，并避免缺陷的发生。
4级	于源头控制缺陷	在缺陷产生后或在产生时就在传递到下一工序之前马上发现该等问题。
5级	加工后缺陷检测	一旦缺陷被传递到下一工序，在下游工序或测试中找到或发现不合格或缺陷。



## 第五章：环境管理降本增效

### 第一节：环境管理的重点是做好现场的 5S 管理

1. 为什么要推行 5S？
2. 什么是 5S？
3. 5S 的四化管理



**主要解决：**从新认识 5S，消除对 5S 就是做好清洁卫生的误解。

### 第二节：整理活动

1. 什么是整理活动？
2. 实施整理的步骤
3. 整理的方法-必须品清单
4. 整理的方法-红牌作战

**主要解决：**按照使用需求从新定义现场物品，把无用之物清理

**案例：**必须品清单



### 第三节：整顿活动

1. 什么是整顿活动？
2. 整顿活动的步骤
3. 实现物品的三定
4. 整顿的几种技巧

**主要解决：**要用的物品找不到？整顿实现物品的便看便取便还。

**案例：**物品三定

### 第四节：清扫活动

1. 清扫就是检查
2. 清扫 - 预防和发现问题的手段
3. 清扫的步骤
4. 进行脏污源分析

**主要解决：**清除职场内的脏污，并防止污染的发生。

**案例：**区域清扫基准

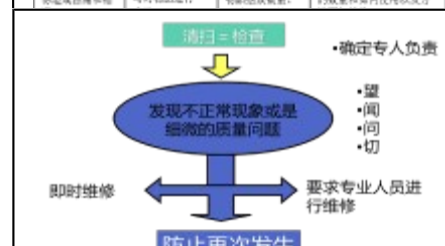
### 第五节：清洁活动

1. 什么是清洁活动？
2. 清洁活动的必要性
3. 清洁活动的要点
4. 制定每个区域的 5S 检查清单

**案例：**5S 巡查体系机表单

**主要解决：**将整理、整顿、清扫的内容制度化、标准化。

无水准	初级水准	中级水准	高级水准
○ ● ○ ● ○	○○○○ ○○○○ ●●	○○○○ ○○○○ ●●	○○○○ ○○○○ ●● ●●
状态不明确，容易造成自爆和错	整齐排列，能与物品进行	通过一般标识，物品摆放数量。	通过标识提示，使物品的数量和如何使用以及方



**红牌内——发现和马上改善的问题记注一定要维修！**

区域/设备	问题描述	责任人	整改期限	整改结果
101 会议室	桌椅脏污	张三	2023.10.25	已整改
102 办公室	地面油污	李四	2023.10.26	待整改
103 仓库	货物堆放混乱	王五	2023.10.27	待整改
104 车间	设备保养不到位	赵六	2023.10.28	待整改



### 课程总结，学以致用

1. 每人总结印象最深刻的三个知识点在组内进行分享
2. 每组选派一名学员把本组印象最深刻的三个知识点在全班进行分享
3. 每个组员列一个行动计划，应用课程中的 1-3 个工具方法进行改善

**部分客户对刘刚老师授课的评价：**

