

提质降本增效--精益管理导入落地实施方法

课程背景：

中国企业走精细化管理来提升自身的“内功”，不断升级自身的管理系统，是在竞争中取得优势最重要的手段，谁掌握精益生产管理系统，谁实现了精益企业的转型，就掌握了新时代应对客户需求变化的方法！本课程提供了精益系统核心思想以及典型工具的讲解，为你介绍起始于丰田汽车公司的精益思想和精益生产系统的实施过程。

目的在于：从客户的角度出发，认识价值和发现过程中的浪费，并持续消除浪费；采用精益化的生产系统，有效控制过程中的库存，降低制造循环时间，提高过程的循环效率（库存、资金的周转率）及客户满意率；为降低或消除过程中的非增值活动，通过改善生产线平衡以及目视控制，标准化作业等具体的改善方法，降低制造成本，提升企业盈利能力以及应对市场变化的能力。

本课程专为生产管理及技术人员而设计，旨在培养生产管理及技术人员提升现场管理水平，全面提升质量、成本、效率等指标的基本知识。整个课程设计以现场的问题及管理方式为主，配以大量案例分析、图示等方式，并给出具体解决建议，帮助学员学以致用。本课程在讲授同时，以小组练习、教学反馈方法，帮助学员建立管理信心，具备基本的传授能力与领导实施能力。通过本次培训,使学员对精细化管理、精益化改善有一个全面的了解,并能够运用其技法、思考方法与团队合作,解决工作中实际存在的各种问题。

课程收益：

- 打破常规，突破思维定势，全新接受精益管理的理念与方法
- 协助企业进行系统优化，达到全员改善意识
- 了解制造业的发展趋势，顺势而为
- 了解实现流线化生产的方法，缩短制造周期，提升交付能力
- 掌握现场精益作业标准体系（SOP）的建立方法，建立稳定而且一致的流程
- 掌握精益管理中人机料法环管理的最佳实践工具，都有案例可以借鉴，马上就能用起来
- 掌握 TBP 丰田工作法，用于解决工作中的问题
- 掌握生产现场的防错、防呆技术工具之运用，不断向零缺陷迈进
- 掌握降低生产成本，消除浪费的方法
- 掌握改善产品质量，提高生产效率的方法
- 课程全程穿插大量生产现场改善案例表单可供参考

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、生产运营相关人员

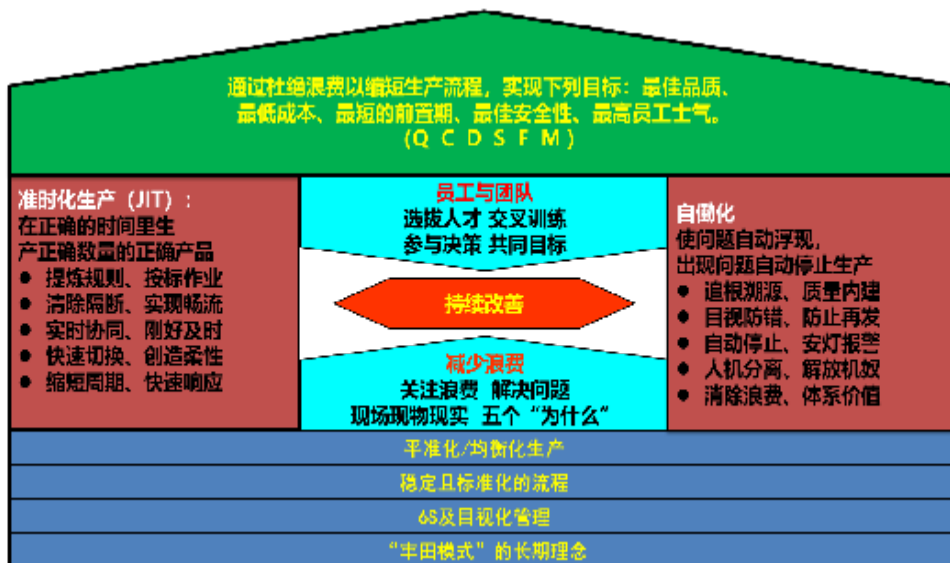
课程方式：本课程主要采用讲授、分组讨论练习、案例点评培训形式

课程工具：

1. 精益现场 PDCA 与 SDCA 双循环管理系统
2. 2/8 原则
3. 《目标分解组合表单》
4. 《指标目视化组合图表》
5. TBP 丰田工作法
6. 《多能工评价训练表单》
7. 《人机评价体系》
8. 《红蓝牌问题解决制度》
9. 《WHY-WHY 分析法》
10. 《设备自主管理基准书》

11. 《物料消耗分析表》
12. 《应知应会指导书》
13. 《管理者的标准作业组合表单》
14. 《6S 必须品清单》
15. 《清扫点检基准书》
16. 《班组 KPI 指标考核表》
17. 《葡萄图考核法》
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. 《生产线设计工具先行图》
22. 《生产线平衡分析组合表单》
23. 《标准作业三级巡查体系》
24. 《作业观察表》
25. 《动作经济原则》
26. 《改善提案制度》
27. 《专题改善制度》
28. 《浪费观察记录表》
29. 《理性问题分析法》
30. 《精益防错法》

课程模型：



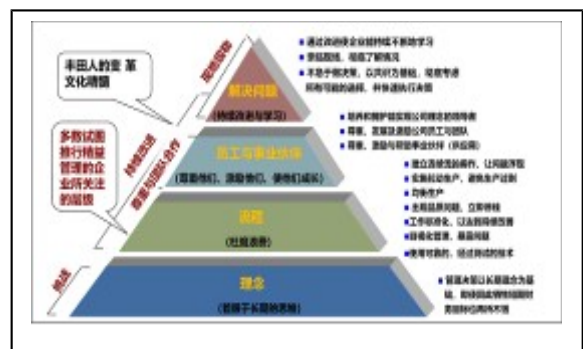
课程大纲

课程破冰：学习型团队组建

第一讲：精益管理概述-正确认识精益管理，从思想到行动的转变

一、什么是精益生产？

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. 精益生产与工业 4.0 智能制造的关系

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，把握精益管理

二、从传统思维方法切换到精益思维方式

1. 管理者就是老师、模范、监督者、问题解决者

案例：管理者创造氛围

2. 三现主义：现场、现物、现实

3. 重要的事物有简单可视化的标准

4. 按时按量的生产

5. 企业的免疫系统：暴露问题、解决问题

6. 用简单的方法来解决

7. 增值和非增值意识

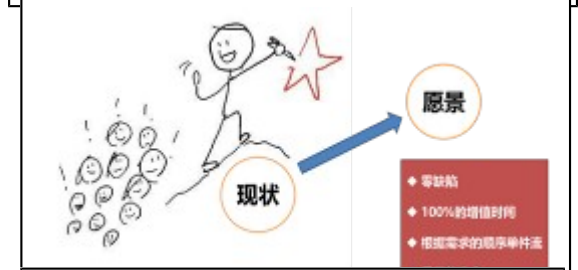
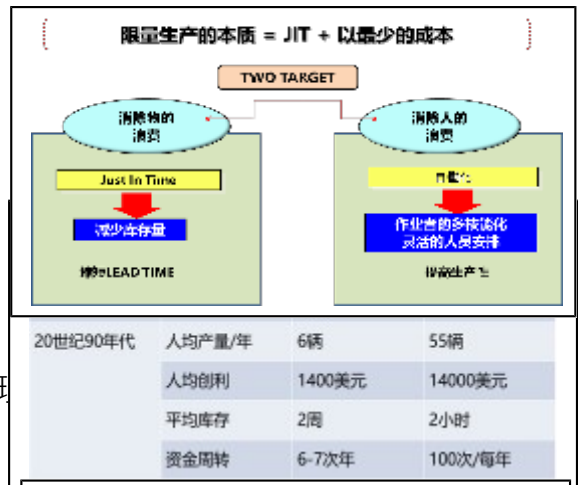
8. 个别效率和整体效率的区别

9. 稼动率与可能率的区别

10. 重视结果更要强化流程

案例：某世界 500 强家电企业智能工厂建设案例

主要解决：建立精益思维方式，矢志不渝不忘精益管



第二讲：精益流程管理体系--建立稳定的流程保证产品质量重要的一环

一、现场管理 PDCA 系统

1. P--基于对标设定目标

2. D--基于目标构建并执行标准

3. C--追踪执行标准

4. A--持续改进

案例：某世界 500 强企业的目标分解管理

主要解决：建立从方向、目标到行动、检查与改进的闭环管理系统。

二、标准化系统的四个要素

1. 作业标准

2. 标准作业

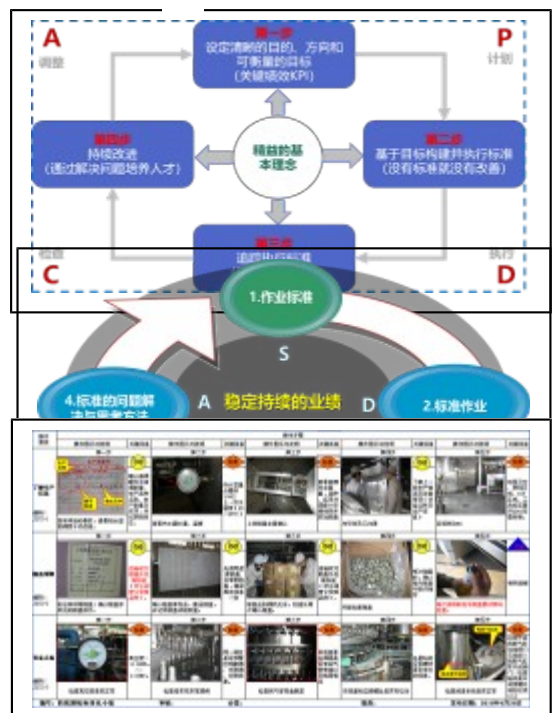
3. 管理者的标准作业

4. 标准的问题解决方法

案例：某企业标准化体系案例

主要解决：建立 SDCA 的日常闭环管理系统是维持稳定持续业绩的前提。

三、作业标准体系建立三步法



2. 绩效分解

案例：现场绩效管理案例

主要解决：建立引导员工行为的可视化班组绩效管理。

第四讲：全员改善体系的建立——消除浪费

一、全员改善管理体系

1. 建立全员改善体系的流程

2. 专题改善

案例：某烟草企业专题改善

3. 日常改善

案例：某五金企业日常改善

案例：某工程机械企业日常改善

主要解决：建立企业的全员改善机制，养成改善文化，发挥全员智慧。

二、消除浪费的方法

1. 动作经济原则

- 1) 减少动作数量
- 2) 追求动作平衡
- 3) 缩短动作移动距离
- 4) 保持动作轻松自然节奏

案例：提高搬运效率的方法

主要解决：减少工作过程中动作的浪费，提高工作效率，让作业更轻松

2. 快速切换方法

- 1) Step 1 - 识别内部和外部时间
- 2) Step 2 - 把内部时间转换为外部时间
- 3) Step 3 - 降低内部时间
- 4) Step 4 - 降低外部时间
- 5) Step 5 - 重复上述步骤

案例：成型机模具快速切换

主要解决：减少切换时间 50%以上，从而能够按客户的需求顺序和数量进行排产

3. 生产线平衡分析

- 1) 为什么要进行生产线平衡？
- 2) 线平衡的表示方法
- 3) 线平衡的计算方法

案例：生产线平衡分析（工时测量、产能分析、产线平衡改善）

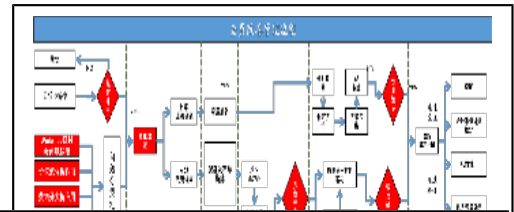
主要解决：打破瓶颈，提高产出，减少等待和在制品的数量。

4. 防错法-消除质量上的浪费

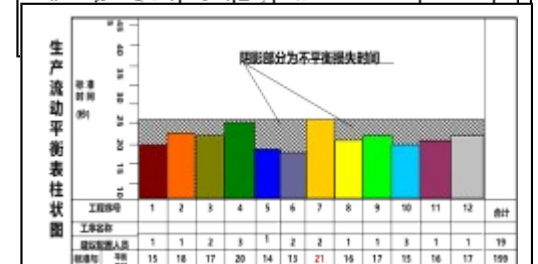
- 1) 什么是防错？
- 2) 防错的作用
- 3) 防错的等级

案例：不接受不良的防错

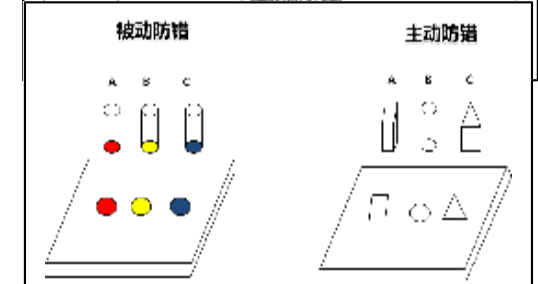
案例：不制造不良的防错



工序	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	合计
操作时间	15	18	17	20	14	13	21	16	17	15	16	17	199



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、制造或人员要素。
2级	错误预防	避免缺陷根本原因或缺陷源头的发生，或降低发生的可塑性。
3级	错误检测/缺陷预防	找到或发现根本原因，并避免结果的发生。
4级	源头检测/缺陷	在缺陷产生后或在缺陷产生时在传递到下一工序之前马上发现该等问题。



案例：不传递不良的防错

主要解决：从原因着手，让不接受不良品，不制造不良品，不传递不良品成为可能。

三、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

主要解决：建立问题思维，把问题当成进步的机会，企业的财富。

四、系统的问题的分析方法

1. 传统的问题方法与系统的问题分析方法

2. 认准问题的有效工具 — 理性问题分析法

案例：理性问题分析法案例

练习：应用理性问题分析法解决问题

主要解决：学会对问题进行科学快速的定位，找到问题根源

五、解决问题的8个步骤

1. Step 1.明确问题

案例：明确问题案例

2. Step 2.分解问题

案例：分解问题案例

3. Step 3.设定目标

练习：目标设定

4. Step 4.把握真因

5. Step 5.制定对策

6. Step 6.贯彻实施对策

7. Step 7.评价结果和过程

8. tep 8. 巩固成果

案例：某企业问题解决案例

主要解决：提升问题分析解决的能力，把员工培养成发现问题，提出问题，分析问题，解决问题的高手。

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

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实践

部分客户对刘刚老师授课的评价：

