

动车维保公司精益生产管理

【课程背景】

现代企业面对激烈的市场竞争，必须从内部管理着手，从人着手、从观念着手、从制度流程着手，整体提升内部管理水平，不但提升产品质量、同时要大幅度提升生产效率、降低生产成本，这样才能保证企业基业长青。

而要达到以上目的的方法与路径就是走精益管理之路，走精细化管理之路、走以人为本的管理升级之路。

从 2013 年 4 月德国提出工业 4.0 开始，智能制造的浪潮席卷全球，智能制造为中国企业的发展提供了巨大机遇和挑战。如何抓住这次发展的机遇，如何应对这次新的工业浪潮，实现转型升级，弯道超车，是每一个中国企业都要认真思考的问题。

张老师在世界五百强企业成功推行精益生产多年，又在咨询公司从事企业精益落地辅导多年，精益生产系列课程，是张老师根据 19 年制造业管理经验及精益管理咨询、培训经验以及对中国制造企业的现状研究，专为制造企业精心打造的经典课程。此实战培训能帮助企业生产管理人员快速掌握改善方法，达到精益改善，提高效率、保障品质及交付目的，提升公司综合竞争力。

【课程收益】

- 深刻体会精益生产之本质和内涵；
- 掌握精益最接地气落地的方法，助力企业实现价值最大化；
- 大量国内本土企业成功推行案例，让我们站在巨人肩膀上实现弯道超车；
- 能帮企业找出不知不觉中造成巨大浪费与损耗的根本原因；
- 深入了解优秀企业在精益生产与智能制造方面的探索与实践；
- 通过软手段，完善整个管理执行系统的管理，保质保量达成客户需求；

- 通地硬手段，提高运作效率，保障交付和业绩。
- 掌握生产班组日常标准化管理内涵；

【课程方式】

课程讲授 60%，案例分析及互动研讨 40%

【课程对象】

企业生产部门管理人员、管理骨干

【课程特色】

源于实战：以客户需求驱动的咨询引导型培训，以典型案例演练启迪学员；

逻辑性强：理论、实践、研究成果高度结合，用通俗易懂的语言使各类学员听懂并掌握；

深入浅出：现场教学既幽默风趣又富有哲理，结合实践经验进行现身说法；

价值度高：课程内容经过市场实战打磨，使学员由外行变成内行的知识利器；

方法论新：专业知识+刻意练习+问题改善；

【课程时间】

3天，6小时/天

【课程大纲】

第一讲：精益的相关概念

一、精益管理的起源

二、精益生产在中国的发展

案例：传统工厂现状

三、精益企业与传统企业的区别

案例：一张图看懂精益生产

互动：结合自身公司情况，我们存在哪些困惑？

第二讲：识别非增值、8大浪费及改善

一、什么是价值

- 1、浪费与增值
- 2、增值与非增值

案例分析：如何识别非增值、价值

二、8大浪费识别及改善

1. 库存的浪费
2. 制造不良品的浪费
3. 制造过多/过早的浪费
4. 停滞（等待）的浪费
5. 过度加工的浪费
6. 搬运的浪费
7. 动作的浪费
8. 管理的浪费

案例：浪费识别；改善案例分享

互动研讨：工作中某区域存在哪些浪费？如何改善？

第三讲：标准作业

一、标准作业相关概念

- 1、标准作业推行的目的
- 2、标准作业与作业标准的区别
- 3、标准作业的必要条件
- 4、标准作业的三要素

TAKT. TIME (节拍时间)

作业顺序

标准手持

5、标准时间的定义

标准时间的构成

6、标准时间的形成

7、标准时间试算

[互动：我们存在哪些典型问题](#)

二、标准作业的制订

1.标准作业的制订顺序

2.填写例的生产线概要

3.观测时间（步骤 1）

4.制订工序能力表（步骤 2）

5.制订标准作业组合票（步骤 3）

6.制订标准作业票（步骤 4）

[实战：选定一个课题进行实战演练汇报](#)

三、改善标准作业的实施方法

1.改善的步骤

2.标准作业和改善项目

[实战：选定一个课题进行实战演练汇报](#)

四、如何使用标准作业

1.如何使用标准作业

2.全体参加的改善标准作业活动

五、现场专项的实施方法

- 1.小组活动
- 2.改善小组负责人的职责
- 3.发表会
- 4.须知

标准作业改善——减少动作浪费

标准作业改善——减少动作浪费

标准作业改善——减少其他浪费

标准作业改善——减少更多浪费

实战：选定一个课题进行实战演练汇报

第四讲：精益品质管理

一、防错技术的四种类型

- 1、信息加强型防错
- 2、接触型防错
- 3、计数型防错
- 4、动作顺序控制防错

二、防错的五类方法

三、防错的五大原则

四、防错的十大原理

- 1、断根原理
- 2、保险原理
- 3、自动原理

- 4、相符原理
- 5、顺序原理
- 6、隔离原理
- 7、复制原理
- 8、层别原理
- 9、警告原理
- 10、缓和原理

案例：改善案例分享

互动实战：我们工作中哪些地方可以借鉴改善？

第五讲：物料配送管理

一、物流相关设备

- 1、储存设备
- 2、装卸搬运设备
- 3、输送设备
- 4、分拣设备
- 5、其他相关设备

二、配送管理

- 1、配送方案概述
- 2、配送计划的拟定
- 3、配送路线的选择
- 4、配送合理化分析
- 5、配送成本分析

案例：世界五百强企业企业物料配送案例

实战：小组模拟生产活动实战演练

第六讲：6S 及目视化管理

- 1、如何理解 6S
- 2、为什么开展 6S
- 3、6S 如何开展
- 4、目视化理解
- 5、如何开展目视化

实战：我们工作场所中存在哪些问题？如何改善

第七讲：快速换模 (SMED)

1. SMED 概念

- 1) 什么是 SMED
- 2) SMED 的价值

2. SMED 实施方法

- 1) SMED 四大原则
- 2) 开展 SMED 六步法
- 3) 实施 SMED 八步骤

小组活动 SMED

小组模拟生产活动练习

案例分析：改善手法 (E C R S)

实战演练：维修保养工作中如何实现快速换模？

第八讲：打造精益样板线

一、精益样板线构建 18 步法

- 1、组建团队、P-Q 分析，对象确定
- 2、波动分析
- 3、建线调查（关键）
- 4、目标设定
- 5、现状概要输出
- 6、构想概要输出
- 7、改善点提出
- 8、物料收容方式确定
- 9、布局方案制作
- 10、作业台、工位器具、管理道具设计
- 11、模拟生产
- 12、方案完善、订购
- 13、流程、制度建立
- 14、员工培训
- 15、水电气方案制作、物资准备
- 16、生产线搬迁/安装
- 17、运行、跟踪、改善
- 18、样板线阶段总结报告

实战：结合我们自身情况进行研讨规划方案

二、生产班组日常标准化管理

- 1、小时记分卡

2、SQDIP 指标体系

3、维持性改善

4、响应机制

5、早会

6、多能工管理

7、抓 146810 管理

互动商讨：哪些方面我们可以直接借鉴应用

第九讲：成本控制

一、管理人员角色与成本意识

成本控制六大方法：

定额成本法

标准成本法

目标成本法

作业成本法

价值工程法

减少浪费法

互动：我们的困惑有哪些？

二、基于活动的成本管理 – 作业成本法 (ABC)

三、现场成本控制的前提 – 损失分析

设备损失 – 当设备不能按照正常的方式运作对设备运行时间的损失

人力损失 – 对工作流程或者活动效率的负面影响

材料损失 – 材料的消耗量与生产产品所需量不符

其它损失 – 非最优利用能源、非生产性资产、或者处理环境问题

7 大损失与生产之关系

七大损失与设备效率的关系

四、生产成本控制的工具与方法

降低成本的原则 – ECRS

成本控制管理方法

成本控制与降低的工具

现场管理的三大利器：

标准化

目视管理

管理看板

实战：哪些方面我们可以改善

五、如何通过消除浪费降低成本

如何消除时间上的浪费

如何消除人员浪费

如何消除管理中的浪费

实战：哪些方面我们可以改善

六、成本控制体系建立与管理

遵守两个基本原理：

控制成本发生的过程（过程控制方法 PDCA 循环）

持续地降低和保持，最终使成本降到尽可能低的水平

控制成本的四项基本原则：

所有的生产成本都是可以而且应该降低的

要降低成本必须找出影响成本的主要因素

对影响成本因素制定进行改善的方法步骤

有效地实施这些改装措施和消除改善障碍

操作要点 1：树立成本压缩文化

操作要点 2：建立成本节省奖励机制

第十讲：自主安全管理

一、企业安全管理的三种状态

二、安全自主管理的三要素

三、安全自主管理 16 种方法

四、安全改善提案

课堂练习：请找出本图中所有人的不安全行为及环境、设备等的不安全状态？

五、如何做好员工行为管理

讨论：如何发现安全行为和不安全行为吗？

课程收尾

1. 答疑解惑

2. 合影道别