

# 中高层精益管理特训营

## 精益生产-工厂全面成本降低

### 【课程背景】

通过精益生产项目咨询，我们发现更多企业只做工序优化方面的“伪精益”，故精益生产在很多企业没有实际效果或效果不明显，持续改善难以坚持。从公司全局角度出发，站在客户角度分析，并不是所有的部门或者环节都产生了价值，从而导致交期长，往往形成了有苦劳，但是没有功劳。

作为精益生产的起步之法，价值流分析将是一切工作的开端，VSM 价值流图绘制原理让大家对精益生产有个完整的认识，我们推出精益工具价值流管理，运用价值流分析，找出没有价值的环节并加以改善深入了解其中的价值所在，让一切没有价值的工作不做或少做。

如何在保证产品质量的同时又要降低产品的研发费用和设计成本；如何在产品开发的过程中积累技术和管理的经验，实现开发端源头成本降低；如何实现制造端的全面成本降低？如何实现全价值链的精益运营？

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，能够把世界精益本土化，把西方智慧中国化，既熟知甲方运营需求，又有乙方精益落地实操经验，作为亲自辅导上百家企业的资深老师，将以大量成功案例来引导大家，如何知而行，行而易，让精益真正成为一种文化，为企业发展添砖加瓦，为个人的成长赋能助力！

### 【课程收益】

- 转换思维：望远镜、站在山顶、总经理的思维；
- 认识到交付能力的影响因素；
- 如何界定价值？什么是价值流？价值流图的组成和作用；
- 掌握价值流的改善工具并活用于现场改善中；
- 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；
- 大量世界五百强企业成功推行案例，让我们站在巨人肩膀上实现弯道超车；
- 打造高效的工艺链（价值流），让平时没有感觉到却又存在的种种浪费与损耗得到发现；
- 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；
- 学员能运用工作当中去为企业排忧解难，为企业增创经济效益，增强行业竞争力；
- 拓展项目经理的研发思维，做极致产品；拓展制造人员思维，做极致工艺研究；

### 【课程方式】

课程讲授 60%，案例分析及小组研讨 20%，实操练习 20%

### 【课程对象】

企业老板、总经理、副总经理、总监、各部门中高层团队、计划/采购/供应链/研发/生产/品质/工艺工程/设备/IE/财务/人力资源等主管级以上管理人员

### 【课程特色】

- **体验式学习**：真实场景演练，本课程结合案例实操，使学员能够学以致用；
- **源于实战**：课程内容来源世界五百强企业的实践经验，注重实战；
- **专业易懂**：将专业的工具，采取简单易懂的案例进行阐述；
- **价值度高**：课程内容经过多家企业验证，对企业管理模式转变和提升大有裨益；

●**方法领先**：在实践中不断改善创新，实践结果效益显著；

**【课程时间】**

2-3天，6小时/天

**【课程大纲】**

**第一讲：精益相关概念**

**一、精益管理的起源**

- 1、什么是精益
- 2、什么是精益生产
- 3、精益生产体系支柱与目标

4、什么是精益管理

**三、精益管理在中国的发展**

- 1、传统工厂现状
- 2、如何改变工厂状况
- 3、精益（管理）的主要组成部分
- 4、精益生产对制造业的重要性

**三、精益企业全球最佳实践案例：丰田、丹纳赫**

精益生产会给企业带来什么？

**案例：一张图看懂精益生产**

**第二讲：识别非增值、识别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：如何识别浪费、价值**

**二、8大浪费识别**

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**

**三、8大浪费改善**

1. 八大浪费与成本对应关系
2. 八大浪费改善顺序
3. 八大浪费改善思路

**案例：改善案例分享**

### 第三讲：价值流

- 一、价值流的定义
- 二、价值流三大范围
- 三、何谓价值流图
- 四、什么时候使用价值流图析
- 五、价值流、价值流图的作用
- 六、价值流图的结构
- 七、价值流图的制作主过程；VSM 规划周开展步骤



实战案例：世界五百强某工厂价值流月总结及月工作规划

案例：世界五百强事业部/公司整体价值流规划推动

案例：世界五百强集团价值流评价模型

案例：价值流相应表单工具

### 第四讲：计划拉动五步法

#### 一、拉动系统概论

- 1、推动系统与拉动系统区别
- 2、拉动生产运行的基本原则
- 3、拉动系统目标
- 4、拉动生产实现的基础和前提条件

#### 二、拉动改善周五步法

- 1、拉动改善周工作思路
- 2、型谱匹配-专线转产 对应关系简化
- 3、计划模式-计划刚性 N 点准时
- 4、看板设计-见单生产 信息化
- 5、库存设计-断点减少 先进先出
- 6、目视化-按线规划 规则目视

#### 三、拉动（五步）+畅流（十四问）融合

案例：世界五百强企业拉动案例 1

案例：世界五百强企业拉动案例 2

案例：畅流改善案例

案例：世界五百强企业价值流-拉动 1 阶段评审步骤及原则 30 条

## 第五讲：精益布局与流线化生产

一、精益布局目的

二、精益布局与传统布局区别

三、精益布局的五种模式

四、工厂整体布置一笔画

五、流线化生产模式研究

实战：针对工厂现状实战规划

## 第六讲：精益生产 5 天突破法

1、项目准备

2、改善周标准化工作

3、标准化日常管理

小组模拟生产活动练习

案例分享

## 第七讲：精益品质管理

一、削减质量成本

1、品质不良如何产生的？

2、十种人为错误

3、日常变化点

二、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

三、防错的五类方法

四、防错的五大原则

五、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：5WHY 改善案例分享

案例：改善案例分享

## 第八讲：全价值链精益成本降低

产品平台化、标准化，开发成本最优、结构最简具有市场竞争力的极致产品；制造实现柔性化、智能化的自动化生产；

### 一、精益研发方法论

- 1、CDOC 进行产品创新开发
- 2、DFM、DFA 实战
- 3、极致成本模型
- 4、极致工艺研究

案例：500 强企业极致工艺研究分享

### 二、极致产品实现降本增效

#### (一) 产品设计 8 原则

- 1、少：零件/紧固件最少
- 2、标：零件/紧固件/材料标准化
- 3、单：单向化组装
- 4、基：定位面接近基准面
- 5、拆：可拆性设计
- 6、调：避免组装后的调整
- 7、二：二次操作和组件步骤最小化
- 8、防：预防错误

#### (二) 零部件设计 6 原则

- 1、对：对称性原则
- 2、多：多项性原则
- 3、导：自导向原则
- 4、防：防缠绕原则
- 5、滑：平滑性原则
- 6、空：考虑上料和导向有影响的重要尺寸

案例：产品可制造性设计评分表

案例：结构优选库

案例：失败案例库

实战：案例产品如何精益设计

### 三、经营简单化

- 1、平台规划
- 2、平台化精简
- 3、SKU 精简
- 4、编码精简

## 第九讲：推行精益的实施步骤

### 一、导入精益管理的五大障碍

### 二、领导变革的八个步骤

### 三、精益推行具体步骤

阶段一：准备阶段 创造精益变革环境

阶段二：试点阶段 精益变革试点突破

阶段三：深化阶段 巩固成果持续改善

### 四、精益生产推行路线图

### 五、精益管理指标拉动全面改善

案例分享：世界五百强企业智能工厂规划及实践之路

课程结尾：学员总结 课程答疑 全体合影