

# 中基层精益管理特训营

## 课程背景：

我们的中基层管理很多是做出来的，技能娴熟，吃苦耐劳，一个人做事绝对没问题，可是要他带领一群人做事就有点力不从心了……

在占世界四分之一人口的大国——中国来说，制造业在未来的几十年中还是国民经济的支柱产业。在今天“中国制造”已被全世界所瞩目但同时也面临非常严峻的挑战。国内大部分制造型企业管理水平还跟不上世界经济发展的需要，特别是在目前全球金融危机的冲击下，中国大部份管理不善的企业面临严酷的挑战。中基层管理人员素质、能力需要在新的经济形势下有质的提升，在此我们开发了《中基层精益管理特训营》，让中国广大制造型企业中基层管理人员素质、能力快速提升。

现代制造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。

精益管理系列课程，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。通过本次培训将使学员具有价值判断能力，提升企业管理水平，完善精益生产系统，为企业永续高效经营积累更多硬实力和软实力。

## 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；
- 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。
- 通过培训及切实运用能使团队创造出比原有基础翻倍的效益；
- 对制造型中基层提供简单实用的工作规范、思路；
- 提升制造型企业现场管理水平、效益，打造一支高水平的现场管理骨干队伍；
- 全面拓展学员精益知识体系，提升精益管理技能，掌握精益生产中各环节工具使用；

**课程方式：**课程讲授 60%，案例分析及互动研讨 40%

**课程时间：**3 天，6 小时/天

**课程对象：**厂长、车间经理/主任、生产/品质/工艺工程/设备/IE等相关主管及骨干人员、班组长；

## **第一讲：精益的起源与发展**

### **一、精益管理的起源**

### **二、精益生产在中国的发展**

#### **1. 从 6S 发展看中国精益**

#### **2. 传统工厂现状**

### **三、企业愿景**

### **四、企业愿景规划**

### **五、精益管理愿景**

**案例：**一张图看懂精益生产

## **第二讲：精益 8 大浪费识别及改善**

## 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：精益转换

### 一、什么是精益转换

### 二、丹纳赫精益运营体系

### 三、破译丰田生产模式 DNA

- 1、精益核心理念
- 2、确定价值
- 3、识别价值流
- 4、流动
- 5、拉动
- 6、尽善尽美

**案例：改善案例分享**

#### **第四讲：精益生产四大阶段**

- 一、流线化生产
- 二、安定化生产
- 三、均衡化生产
- 四、适时化生产

**案例：PIE 工艺与工业工程的工作职责**

**案例：互动演练**

#### **第五讲：精益工具应用**

##### **一、6S 管理**

##### **1、现场规范化**

- 1) 6S 在中国快速崛起并发展
- 2) 6S 管理,是企业成长必经之路
- 3) 6S 管理被称为“现场管理的全球通”

##### **2、现场规范化方法**

- 1) 6S 区域规划

- 2) 6S 物品三定
- 3) 物品摆放 2 平 2 直
- 4) 工厂常见整顿及目视化实例
- 5) 办公区整顿及目视化实例
5. 造物育人 环境育人--高标准引导好行为

## 二、目视化管理

- 1.看板管理
- 2.颜色管理
- 3.灯具管理
- 4.实物管理
- 5.识别管理
- 6.区域规划

## 三、单元设计/标准化工作

### 1、精益一个流模式

### 2、精益一个流实施

- 1) “一件流”的前提条件
- 2) 科学布局的四大方式
- 3) 科学布局中的定置管理原则

### 3、单元如何设计

### 4、为什么要开展标准化工作

### 5、如何进行日常标准化工作开展

- 1) 小时单元记分卡
- 2) 站立会议

- 3) 巡回会议
- 4) SQDIP 指标体系
- 5) 维持性改善
- 6) 响应机制
- 7) 停止、呼叫等待系统
- 8) 纸卡系统
- 9) 早会
- 10) 多能工管理
- 11) 转产管理

**“案例研讨”生产班组如何改善**

## **6、IE 改善手法**

**案例：改善案例分享**

### **四、看板**

### **五、解决问题工具**

**案例：5WHY 改善案例分享**

## **六、自动化和防错 (Jidoka 和防错)**

### **(一) 自动化概述**

- 1、自动化原理与作用
- 2、自动化的三个特点
- 3、自动化定义和内容
- 4、自动化的作用

### **(二) 自动化开展重点**

- 1、人机分离

2、异常管理

3、防错法

4、10种人为的错误类型

5、防错原则与思路

## 防错的十大原理

断根原理

保险原理

自动原理

相符原理

顺序原理

隔离原理

复制原理

层别原理

警告原理

缓和原理

## 案例：改善案例分享

## 七、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

## 八、全面生产保全与设备管理 (TPM)

1、TPM 的发展与作用

2、TPM 的特点与四个要素

3、八大支柱—具体实施内容 (案例)

4、六源的识别、查找与改善

什么是六源

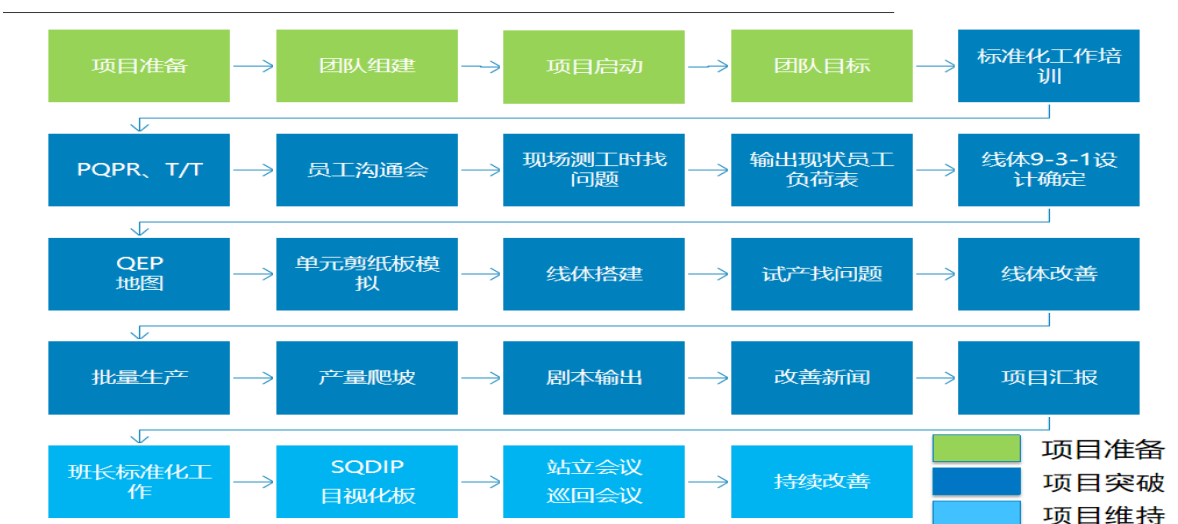
如何查找并识别六源

六源的识别与处理

案例：改善案例分享

## 九、精益生产 5 天突破法

### 精益样板线打造总体流程 (5天突破法)



二、项目准备---团队组建

四、项目启动---项目目标

五、项目启动---精益样板线建设培训

六、项目实施---PQPR（第一天）

七、项目实施---员工沟通会（第一天）

八、项目实施---现场找浪费、测工时（第一天）

实战：时间观测表 浪费观察表

九、项目实施---岗位负荷表绘制（第一天）

十、项目实施---线体 9-3-1 设计确定（第一天）

实战：布局设计要点

十一、项目实施---品质内建（第一天）

十二、项目实施---单元剪纸板模拟（第一天）

十三、项目实施---工作站图纸绘制（第二天）

十四、项目实施---线体搭建（第二天--第三天）

实战：建线标准

十五、项目实施---试产找问题（第三天）

十六、项目实施---线体改善（第三天）

十七、项目实施---批量生产、产量爬坡（第四天）

案例分析：改善手法（E C R S）

实战演练：现场计算线平衡率

案例分享：生产效率提升四大技能

十八、项目实施---剧本输出（第五天）

十九、项目实施---改善新闻（第五天）

实战：改善新闻

二十、项目实施---项目汇报（第五天下午）

二十一、维持改善---班长标准化工作

二十二、维持改善---SQDIP、站立会议、巡回会议

二十三、维持改善---持续改善

案例：世界五百强企业精益柔性线推进效果案例

案例：某企业精益示范线推进案例

小组模拟生产活动练习

## 第六讲：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：改善案例分享**

**第七讲：智能工厂、低成本自动化推进**

**一、智能工厂设计—战略规划**

**二、4.0 精益线建线方法“六阶段 18 步法”**

1) 团队组建

2) 过程分析

3) 精细规划

4) 项目实施

5) 线体调试

6) 人才育成

**三、低成本自动化定位&思路**

1、简易自动化

2、迭代升级

### 3、低成本设计开发

案例：低成本自动化推进过程

演练：按六阶段开展精益自动化线

## 四、LCIA 的实战与应用

### (一) LCA 设计及制作的步骤

Step 1: 现场改善培训 (进行现场观察);

Step 2: 组成 LCA 改善专家组从事制作;

Step 3: 使用 LCA 点检表判定何处需要 LCA 装置;

Step 4: 确定每个 LCA 的基本功能;

Step 5: 制作 LCA 样板进行现场模拟;

Step 6: 邀请操作员参与 LCA 开发.

案例：低成本自动化改善案例

### (二) 组装作业简便自动化

组装作业简便自动化

组装作业的简便自动化概念

1. 手的 Best Point

2. 工具的道具化

3. 选择的自动化

4. 道具自动化

5. 从固定器具到固定器具

6. MY Stage 2Stage

7. 自动排出

8. 从出口到入口

9. Kit 化，Set 化

10. Cassette 式部件供给

11. One Touch 机型变更

12. 正在手术的医生的手

**小组实操练习：LCIA 的作品**

### **(三) 机械加工简便自动化**

1. 强制排出式固定器具

2. 自动夹紧

3. 返回是设备要作的事

4 从脱脱(卸卸)化到装装化(着着化)

5. 自工艺的出口是后工艺的入口

6. One-Touch 仪表化

7. ON 是同时开关

8. 设备幅宽是部件 +100

9. 设备的 UNIT 化

10. 小设备化

11. 机型变更 81 秒

12. 在形式上比足球更接近于橄榄球

**小组实操练习：LCIA 的作品**

### **(四) 搬送、搬运简便最短化**

1. 容器的幅宽要小

2. 容器的标准化

3. 混载 Set 运送台车

4. 装与卸要有规定
5. 从后工艺开始
6. 路径只有一条线
7. 搬运是多回路
8. 移动自动化
9. 空箱回收也在流中
10. 不定时定量搬运
11. 移送台车
12. 移动的仓库

**小组实操练习：LCIA 的作品**

课程收尾

1. 答疑解惑
2. 合影道别