



九段精益®系列课程

论新经济背景下 精益生产落地之道

授课老师：康明启
<定制 1 天课程>

源自日本原汁原味的TPS生产方式，助力中国制造企业从传统红海走出属于自己的蓝色航线！

课程背景

- ★ 从本世纪初开始，世界经济开始从传统经济进入新经济模式，最大的特点就是产能趋于饱和的状态下，客户需求日趋呈现出多品种、小批量、定制化的特点。中国从 2010 年以来，经济驶入新常态已也是不争的事实，消费升级，去产能，供给侧改革等趋势背景日趋显现，2018 年开始中美贸易战加剧，2019 年末爆发的新冠疫情，这是当前所有行业企业所处的历史大的背景。特别是广大制造企业，已经逐步进入“冬天”，增长乏力。
- ★ 在增量市场逐渐萎缩的背景下，同质化竞争导致成本压力骤增，企业没有订单，或者虽然有订单，但是却没利润。从广大制造业企业现状来看，一方面在努力追求利润，但一方面又在生产中产生大量的浪费，因此迫切需要进行生产模式的转型升级。
- ★ 国内有很多企业求新求变，努力引进各种流行的管理方法，但往往收效甚微，到最后依然需要回归到精益管理。有些企业盲目追求智能化和数字化，投入很多的成本来导入诸多系统和智能装备，到最后却发现根本无法适配，最后出现“用也不好，丢也丢不掉”的尴尬局面。从世界范围内来看，唯有以丰田式生产方式而发展起来的精益生产模式，是最适合制造企业的务实有效的管理模式，特别是基于精益化的管理基础来构建数字化和智能化才是科学务实的数字化转型范式。但是，对于绝大部分企业而言，实施精益管理却面临着诸多困境和陷阱，诸如：
 - 第一：不懂，不会，不知如何开始；
 - 第二：感觉听上去很简单，内心不重视，最后草草收场；
 - 第三：开始时热火朝天，然后就不闻不问，最后不了了之；
 - 第四：精益是基层的事情，高层管理者漠不关心；
 - 第五：公司经营者想推行精益，但却无法在组织内部落地；
 - 第五：停留在表面改善，无法深化，企业无法兑现改善成果；
 - 第六：过分强调工具的学习和应用，无法形成完整的精益运营体制；
 - 第七：没有深刻理解精益的逻辑，态度不坚定，实施中很容易回到老路；
 - 第八：精益无法融入企业经营，只是有搞了总比不搞强的想法；
 - 第九：精益，易懂难精；

.....

- ★ 综合以上，企业推行精益或希望用精益的思想来改善自己的经营活动，需要企业高层管理者坚定精益转型的决心和信心，构建持续改善的精益文化，同时系统梳理精益逻辑、体系和工具方法，理清内在因果，并从经营的角度和高度来构建精益转型的整体框架、步骤、配套体制，然后采用“管理主导 TOP-DOWN”和“改善活动 DOWN-TOP”相结合的方式，勾勒出一条适合自己企业的精益转型路径——形成企业自己的精益生产体系 XPS.

课程收益

- ★ 本课程会从企业经营的高度来看待精益，而非只是告诉你精益的工具如何使用。
- ★ 本课程注重对精益的内涵和逻辑的解读，勾勒完整的精益框架。特别是围绕九段精益理论框架，帮助企业梳理精益落地之道，因此尤其适合有一定精益改善基础的企业和学员。
- ★ 本课程会梳理精益生产经典工具的内在因果关系，让改善工具服务于精益运营；
- ★ 通过本课程，制造企业经营者、生产管理者、企业内部改善推行者，可以在深刻系统了解精益的基础上，思考如何结合自身企业实际，构建一条精益转型的路径。

课程特色

- ★ **深刻务实**——课程从务实的角度，结合丰田 TPS 的产生和发展的时代背景，剖析了 TPS 背后的现实意义和理论框架的逻辑；
- ★ **原汁原味**——理论和案例素材取自原汁原味的日本制造企业和美国最纯正的精益标杆企业；
- ★ **系统工具**——课程基于对中国传统制造企业的实际情况提出了系统的九段精益的路径和工具方法；并提供系列工具表格，拿来即用。

-
- ★ **实用落地**——课程老师具有 15 年的 IE 改善实战及精益导入的经验，用通俗易懂的语言剖析深刻晦涩的理论，并有大量日本、美国、国内标杆制造企业实际图片、案例参考，有理论，有参考，有标杆。
 - ★ **生动互动**——课程大量的采用研讨、案例、视频、体验等多种培训形式，突出课堂的生动性，并结合小组竞赛的形式增加学员的参与性和互动性，提升理解深度。

什么是九段精益？

九段精益[®]是由在美系、日系跨国企业、民营智能装备企业从事 15 年精益推行实践的康明启老师倾心打造。康老师曾多次前往日本系统学习丰田生产方式，并通过前往日本、泰国、印尼、罗马等地研修考察，对比了不同地区的制造模式差异。最终以源自美国的工业工程技术法为基础，以丰田 TPS 为蓝本，结合 15 年改善实践浓缩的经验及大量考察素材，完成了《九段精益》课程的开发。

人们常说向美国学理论（管理理论），向日本学实践（工厂管理），康老师通过对比美国及日本的企业经营理念 and 思想差异，结合中国制造业实际现状，提出了成本管理和效率管理是工厂最务实的管理目标的观点。通过将发源于美国的工业工程理论和丰田的 TPS 两者紧密结合，构建了九段精益路径系统。九段精益，从认识企业活动开始，分九个层次，逐步推动企业生产模式的转型提升，最终实现精益工厂的打造。九段精益致力于帮助企业从竞争红海中找到属于自己的蓝色航线。



九段精益理论框架模型

国作登字-2020-L-01015408

【课程大纲】

破冰活动小组组长，队名，口号，PK及奖励规则 (20分钟)

第一章 精益的底层概念认知 (WHY) (100分钟)

1.10 新经济模式下精益的春天

1.10.1 传统经济和新经济

1.10.2 新七剑下天山

1.10.3 后疫情时代的消费趋势

1.10.4 寒冬来了，你准备好过冬了么？

1.2 企业的目的和目标

1.3 重新认识利润

1.4 重新认识成本

1.5 制造模式决定成本

1.6 三种不同的制造模式

1.7 精益的整体框架

1.8 推动和拉动的内在纠葛

1.9 精益生产模式的内核

1.9.1 精益价值论

1.9.2 精益的周期论

1.9.3 精益的因果论

1.10 精益为什么会在丰田萌芽？

1.10.1 丰田的发展历程

1.10.2 TPS 的发展历程

1.10.3 TPS 给丰田带来了什么

1.10.4 石油危机成就 TPS

1.11 精益概念的由来

1.11.1 IMPV 国际汽车计划

1.11.2 精益的由来

1.11.3 精益和 IE 的关系

1.12 本章小结

第二章 精益管理的两个驱动力 (WHAT) (120 分钟)

2.1 精益管理的精准理解

2.1.1 什么是管理？

2.1.2 工作=维持+改善

2.1.3 精益=持续改善

2.1.4 改善的两个方向

2.2 精益变革的问题驱动

2.2.1 问题的本质

2.2.2 企业问题产生的根源

2.2.3 问题的概念

2.2.4 小组演练-问题意识

2.2.5 三种不同的问题

2.2.6 问题的能量

2.2.7 创造条件，让问题容易发现

2.2.8 丰田解决问题的基本套路-TBP

2.2.9 解决问题的关键在于实现降维打击

2.2.10 攻克难题的策略

2.2.11 【小组演练】-小组共创挑战难题

2.3 精益变革的浪费驱动

2.3.1 认识浪费 (3MU) 的概念

2.3.2 工作的分类 (4 种工程和 5 种作业)

2.3.3 识别作业中的浪费

2.3.4 生产现场最常见的 7 大浪费

2.3.5 库存是最大的浪费

2.3.6 库存的本质是什么？

2.3.7 库存是越小越好么？

2.3.8 查找浪费的两种视角

2.4 本章小结

第三章 精益生产模式的理想状态 (HOW) (100 分钟)

- 3.1 精益生产模式的理想状态
 - 3.1.1 制造的本质
 - 3.1.2 什么是价值流？
 - 3.1.3 三种不同的流动
 - 3.1.4 制造的理想状态
 - 3.1.5 精益的理想状态-建立连续流
- 3.2 负荷和能力的平衡-节拍和制造周期
- 3.3 生产的整流化
- 3.4 生产维持的方法-标准作业
- 3.5 计划的平准化
 - 3.5.1 平准化的概念
 - 3.5.2 平准化的逻辑
 - 3.5.3 平准化的案例
- 3.6 活用看板拉动准时化的物料供给
 - 3.6.1 JIT 的概念
 - 3.6.2 JIT 的本质是拉动生产
 - 3.6.3 JIT 物流的理想状态
 - 3.6.4 JIT 搬运的模式设计
 - 3.6.5 看板的概念和应用逻辑
 - 3.6.6 看板应用的前提条件
 - 3.6.7 单件流生产的模式
 - 3.6.8 SPS 成套配送的系统模式设计
- 3.7 本章小结

第四章 营造精益环境，构建精益落地之道 (50 分钟)

- 4.1 精益转型为什么会失败？
- 4.2 丰田经营之道
- 4.3 九段精益的模型框架解读
- 4.4 建立 1.0 和 2.0 的 PDCA 体系
- 4.5 构建改善体制以实现聚沙成塔
- 4.6 打破阻碍改善的思维
- 4.7 改善的十大阻力与十大原则
- 4.8 本章小结

培训总结 总结、答疑、颁发优胜奖、合影 (10 分钟)