



九段精益®系列课程

手把手教你学会 价值流图 VSM 改善工具

授课老师：康明启
<2 天课程>

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

【课程背景】

- ★ 中国经济驶入新常态（时代拐点）已是不争的事实，中美贸易战加剧等共同导致广大制造企业进入“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。从发展趋势看，企业需要从追求“产能最大化”向追求“效率最大化,成本最优化”的转变，这将成为决定企业能否顺利过冬的关键。
- ★ 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，从管理要利润，从浪费中要利润。精益生产模式就是这样一种模式。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生产模式。另外，日本先于中国 20 年经历了制造业高速发展、饱和、生产基地外迁等过程，因此日本制造业的模式最适合中国企业借鉴。
- ★ 对于制造企业而言，浪费分为作业内改善和流程改善两个大类。从实践来看，整个产品交付周期内，增值作业比重非常低（不超过 5%），而流程浪费时间占到了 95%左右。但是比较遗憾的是很多企业都把改善的重点放在了这 5%上面，而对 95%的无效流程视而不见。价值流程图 VSM 就是这样一种工具，它提供了一个审视整个作业流程的视角，从中找出改善点和浪费，促进我们不断缩短制造周期，拉动我们的改善活动。正是 VSM 帮助我们构建了更为广阔的改善视野，可以说不懂 VSM 就不能算真正的精益生产高手。

课程收益

- ★ 本课程结合实际案例，逐步讲解 VSM 的绘制方法，轻松易懂易上手；
- ★ 本课程从对问题和改善的理解入手，剖析 VSM 在整个精益体系里面的位置，以明确其意义；
- ★ 本课程重点讲解基于 VSM 改善的完整实施方法论。具体包括从 VSM 现状图的绘制、VSM 改善切入点的识别和 VSM 改善的 7 大原则、改善方案的提出、VSM 未来蓝图的设计、以及 VSM 改善行动计划的制定。最终帮助学员构建

VSM 改善的完整思路结构。

- ★ 本课程注重实际演练，内容包含有大量的演练和动手模拟，学完就可以让学员理解并熟练应用 VSM，助力企业改善活动。

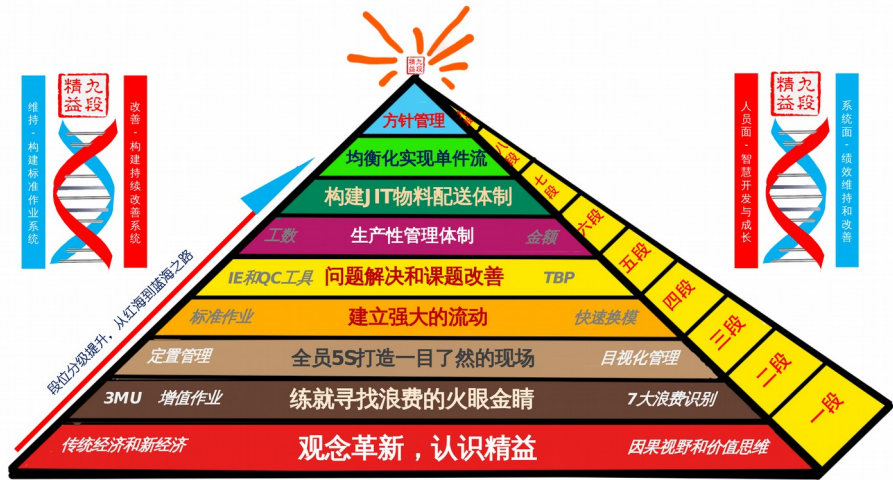
课程特色

- ★ **原汁原味**——理论和案例素材取自原汁原味的国际一流的日本精益标杆企业；
- ★ **系统工具**——课程节选自《九段精益系列[®]》版权课程，给出逻辑、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 10 多年的 IE 改善实战及精益体系导入的经验，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**——课程过程中大量的采用研讨、案例、等多种培训形式，并以假设的企业场景为案例，模拟演练，在课堂上就可以学会绘制 VSM 的方法和实施 VSM 的改善套路，学员只需要后期应用展开到自己的企业就可以了。课程也可以根据企业需求采用“微咨询”模式，直接用企业的真实场景作为培训案例。

什么是九段精益™？

九段精益是由在美系、日系跨国企业从事 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、东南亚、欧洲等地研修考察，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 10 多年改善实践浓缩的经验及大量考察素材，完成了《九段精益系列课程[®]》的开发，并向中国知识产权保护单位申请了版权保护。

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管理理念和思想差异，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

九段精益课程框架模型

【课程大纲】

第一天课程：

部落联盟构建 (20 分钟)

第一章 价值流概述 (90 分钟)

- 1.1 什么是价值流？
- 1.2 制造的本质
- 1.3 三种不同的流动
- 1.4 制造的理想状态
- 1.5 查找问题的两种视角
- 1.6 从制造周期看改善的视角
- 1.7 价值流程图 VSM 的概念、结构及类型
- 1.8 价值流程图的发展历史
- 1.9 价值流程图的意义
- 1.10 本章小结

第二章 如何绘制 VSM？ (130 分钟)

- 2.1 认识 VSM 的图案符号
- 2.2 绘制 VSM 的工具准备
- 2.3 VSM 绘制分步讲解
- 2.4 部落竞赛：VSM 绘制演练
- 2.5 本章小结

第三章 VSM 改善的切入点 (120 分钟)

- 3.1 部落竞赛：价值流改善的切入点
- 3.2 精益生产就是持续改善
- 3.3 从浪费角度看精益
 - 3.3.1 3MU 的概念
 - 3.3.2 4 种工程和 5 种作业
 - 3.3.3 有效识别作业中的浪费
 - 3.3.4 现场七大浪费
 - 3.3.5 为什么说库存是最大的浪费？
- 3.4 从问题的角度看精益
 - 3.4.1 如何定义问题？
 - 3.4.2 部落竞赛：如何培养问题意识？

3.4.3 三种不同的问题

3.4.4 问题的正确意识

3.5 本章小结

第二天课程

第四章 价值流改善的七大原则 (180 分钟)

4.1 VSM 改善原则 1

4.2 VSM 改善原则 2

4.3 VSM 改善原则 3

4.4 VSM 改善原则 4

4.5 VSM 改善原则 5

4.6 VSM 改善原则 6

4.7 VSM 改善原则 7

4.8 SENMA 公司改善机会识别

4.9 部落竞赛：灯塔拖拉机公司改善机会识别

4.10 本章小结

第五章 绘制 VSM 未来图 (120 分钟)

5.1 VSM 未来图设计的切入点

5.2 SENMA 公司未来图设计

5.2.1 客户需求节拍的计算

5.2.2 建立仓库还是直接发货？

5.2.3 应当在哪里建立连续流？

5.2.4 应当在哪里实施超市拉动？

5.2.5 应当在哪里下达生产指示？

5.2.6 如何均衡的生产多种类的产品？

5.2.7 如何设计下达指令的时间间隔及管理批量？

5.3 SENMA 公司未来图设计 A 案和 B 案

5.4 部落竞赛：灯塔拖拉机公司 VSM 未来图设计

5.5 本章小结

第六章 实施 VSM 改善的一般方法 (50 分钟)

6.1 实施 VSM 改善的七个步骤

6.2 理解公司战略需求和策略部署

6.3 如何识别主要的产品族

6.4 绘制 VSM 现状图并识别改善点

6.5 绘制 VSM 未来图

6.6 编制年度价值流改善计划

6.7 任命一位价值流经理

6.8 本章小结

培训总结 总结、答疑、颁发优胜奖、合影 10 分钟