
如何控制与消减制造成本

【课程背景】

现代精益制造作为西方现代管理体系，在中国本土落地后，已经引领支撑一代企业升华，步入现代化企业行列。

然而，基于迥异国情厂情，对精益制造**领悟偏失**，导致本土化落地失效也很普遍。

例如，不少本土企业盲目追逐“零缺陷”、“零库存”等等“七个零”，崇尚价值流方法(VSM)是精益制造的“起点与终点”。这些都已成为主流世界500强内训课堂**负面案例**。与此同时，跨国制造巨头却在制定例行“不合格品出厂程序”，严厉锁死中国地方工厂库存下限！

再例如，在我们熟背“精益生产七大浪费”的今天，往往忽略或混淆，这仅是着眼于现场直接浪费。导致浪费总额 50-70% 的管理执行浪费和不均衡浪费，或是被曲解、遗漏遗忘、或者流于消减活动空转。**大宗浪费依然潜伏于企业，制约着企业发展！**

更重要的是，精益制造自身也在跟随时代迅猛演化，变革时代的精益制造同样也在迅猛变革！丰田传统精益大厦早已歪斜。后精益时代的制造业将全面整合夯实，真正地**立足于竞争性成本**。忽视这种变革，小则浪费企业资源，大则贻误战略黄金机遇！

企业运营千头万绪，现代管理炫耀繁杂。西方老牌“前辈”已将竞争性成本演绎到极致，溶入骨髓。而今日中国企业，却**试图同时吞下企业三元**：优异质量、竞争成本与持续创新。“前辈”们步步为营，发展壮大，一路始终铭记：缺乏竞争性成本的产品与服务，相应一切质量活动、创新活动终将**归零！**

由于国情厂情迥异，众多西方成功经验，多数是不可复制。借鉴他人前车之鉴，可避免重蹈覆辙。准确解读**与时俱进**的精益制造体系，锁定**本土化落地**路线，是**诱发现代管理发力于本企业**的关键。

时至今日，我们有时，仍不自觉地倾注兴趣于西方管理“有形易见”部分。例如，注重操练现场团队，忽视财务体系、组织结构同步变革对精益制造的**奠基、引领、持续助推与保障**。**更高优先级约束条件**往往直接制约着企业的直接成本。

我们有时不知不觉地追逐“高大上”，遗漏或并未吃透现代管理**最基础、最基本的手法**。例如，忽视或忽略企业现场成本最活跃的终极“推手与杀手”一文件。又例如，产能-成本-时间“金三角法则”。它引导支撑西方老牌“前辈”起家发展；它孕育当代喧哗精益体系；在后精益时代今日，它依然在为主流世界500强**闪光引航！**

我们忽视遗漏的“**无形难见**”或“**平淡无奇**”部分，往往恰是**现代管理精华！**

小学校长对孩子们说，爱祖国、爱人民；班主任却必须对孩子们说，升国旗敬礼、迟到喊报告！管理科学和任何软科学一样，视“**行动含金量**”为终极核心价值。

本课程以**主流世界500强封闭内训课程**为基础，立足平凡普通“班主任”视野，以具体行动，“举手投足”为骨干内容，梳理当代精益制造体系、剖析行动**盲区误区雷区**，详解管控、压缩成本的**可复制可操作**经验。课程目标锁定企业精益制造活动真正落地，企业团队驾驭“边干边学”自主学习能力。课程主要依据原始文献，和作者长期**企业级**管理与运营实践。主体案例、视角、技能无网络“借鉴”。

本课程汲取了德国当代国家级精益制造行动大师克里斯托弗·罗瑟老师丰富营养。他的第一课，讲如何使用铅笔橡皮。他的第一句话：我去丰田汽车考察四年，还找到一位太太。我了解丰田制造**不等同于精益制造**。他近期业绩，是2015年9月向德国政

府提供应急<难民接纳平顺化流程>,迅速稳定了当地社会秩序。

【课程优势】

不少企业很多精益活动流于形式：

蠢卫主导的精益项目不仅仅成功，而且曾获得北美通用汽车的惊叹。他们直接询问，蠢卫团队接受了谁的特殊培训？

蠢卫主导的市场拓展项目(在北美总部领导下)，不考虑竞争伙伴总经理和客户管理层有亲属关系，“阳谋”推进运营，竞争伙伴低价转让企业，“洗手江湖”，退出市场。

优势一：蠢卫团队精益活动从深度领悟，什么是时间，什么是库存，什么是产能等基础开始。结合十年军品央企，十年欧美 500 强制造巨头的企业级运营经验，考量国情与具体厂情，精准审读理解精益制造现代工具，找出企业务实落地行动方案。

优势二：蠢卫精益活动磨练陶冶自执行 IFRS(国际财务报告准则)的欧美上市集团。财务报告月月锁死利润、成本的增与减。无弄虚作假，无“特殊”情况。企业搬迁、新品研发等投入不在资金平衡表分摊，直接计入损益表。企业上自总经理，下至操作工，所有活动均指向年度“财务报表显示”变化。

优势三：蠢卫内训课程以中国(大陆)人的视野，归纳行动盲区误区与雷区，搜寻并锁定适合本企业的，可复制可操作的，精益活动效益增长点(成功区域)。对中国(大陆)企业具有较高行动含金量。锁准并追逐改变本年度“财务报表”显示。

优势四：蠢卫精益课程常态化提供英文(或德文)关重词汇，以及段落。打造企业团队自身判读与提升能力。把学员“边干边学”素质与方法的提升，作为课程重要目标，课程既务实落地，又具备全球化视野与视界。同时，蠢卫课程结合企业厂情和学员互动调整课程内容与重点，与时俱进，常态化勘误现代管理在中国本土化过程中产生的行动“偏差”和口号“变异”。

优势六：蠢卫课程注重面向企业实际问题展开，助推企业实际行动，跟进执行效果。蠢卫团队具备深厚的制造业现场实践经验。一俟具备条件，蠢卫课程企业现场一线活动比例可达 50%以上，同时，教室培训比例可压缩至 50%以下。

优势七：蠢卫课程语言平易，专注于大众语言讲解专业原理，专注于东方思维解读剖析西方现代管理，专注于东西方工程理念融合，落地务实见解与具体操作行动。

【课程对象】 总部决策层，总部运营主管，地方政府官员；

地方企业管理运营团队，部门核心骨干成员。

【课程安排】 12 课时、或 30 课时 (6 课时/天)

企业各个层级，既可以同时参加，也可以分章节有序听课。

根据需求调整课程进度与内容。

【课程目标】

决策层：正确解读精益制造，关重节点准确卡位决策，引领内部变革。

管理层：正确领悟精益制造，有效管控压缩成本，财务报表迅速“见响”，
推进团队由行政型向业务性转变，夯实企业成本竞争力。

运营/执行层：把握本土化精益制造，掌握成本压缩与消减落地技能手法，
掌握“边干边学 Learning by Doing”自我提升途径，
追逐实现个人/企业效率效果最大化。

【课程目录】

第一章 东西方迥异的工程思维习惯

- 1.1 基于流程的思维
- 1.2 基于知识经验的思维
- 1.3 软科学判读 -东西方差异与契合区
- 1.4 西方管理精髓 -执行部
执行手筋 贝斯特做法 行动标杆
- 1.5 西方管理判读技能
权变管理流程 外语障碍者技巧
- 1.6 企业非财务成本
变革 信用 时间 机遇 沟通 健康
- 1.7 精益制造变革与延续
制造业变革 特质遗传基因 绊脚之石

第二章 野战案例分享

第三章 精益制造系统再认识

- 3.1 制造业进化史
分享篇：“敏捷”生产前瞻
- 3.2 精益生产目标与总原则
非必须与必须 客户导向前提
- 3.3 精益制造大厦(系统架构)
- 3.4 精益生产与丰田生产系统
体验篇:现场快速判读精益生产真实情况
- 3.5 全面生产维护 TPM
警示篇:虚假数据重灾区
- 3.6 浪费识别 五个维度 三个类别 七种形式
- 3.7 专题展开 -导引图
- 3.8 稳健精益 Lean Robustness
现场情怀 现场“范儿” A3报告式 现场现物 意粉图
- 3.9 基于技能的精益路线

自动化 防呆防错 行灯系统

3.10 基于流程的精益路线

泳道法 金三角法则 产能 瓶颈管理

体验篇:现场快速锁定工位瓶颈

时间与节拍 库存 负荷平衡(手工法)

启示篇:精益生产的真与假

拉动生产 看板管理

体验篇:现场快速估测看板管理水平

定量在制品法 鼓点法 平准化四部曲 快速换模 单件流

价值流方法 改善形 准时制生产方式

第四章 驾驭供应链(课程介绍)

第五章 后精益时代 -拥抱变革(课程介绍)

现场讨论/圆桌讨论

【课程内容解读表(2天/12课时)】

每半天计划安排时间170分钟,10分钟机动。根据课程进度学员兴趣随时调整。

阶段	课程内容	时间 (min)	课程形式	备注
课程导入	1 主持人介绍 2 主讲人自我介绍 3 热身活动: 家乡距离矩阵 (融热身于课程/没有捏肩膀揉脖子拍屁屁)	10	互动	
第一章 东西方 迥异 工程思维 习惯	1 互动: 大家谈东西方工程思维差异和感受(只谈工程,不涉及社会生活) 世界500强亚太大区培训,是什么内容禁止拍照录音记笔记,带走资料?这些人员都具备高级权限,可进入集团数据库,看到全部图纸与核心参数。 2 讲解: 有人说东方是形象思维,西方是逻辑思维; 有人说东方是系统思维,西方是直线思维; 有人说东方是人文思维,西方是科学思维...? 本课程不关心庞杂体系的对与错,好与坏。 我们关注的是,如何去做?如何举手与投足,为企业创造直接效益? 3 研讨: 结合企业实际情况,反馈提问。	130	互动 讲授	准备 A2立式写字板 (笔和纸张) 打印 A4几何图元 分组 尽可能多 每组一块
阶段	4 分组活动: 有限沟通实验 (一款世界500强上至北美CEO,下至全球工厂的每位操作工,严令参加,录像层层上报的游戏) 5 总结: 根据实验,说明有操作含金量的视角与手筋。	20	课程形式 分组活动	
第三章 第二章 野战案例 分享 益	1 野战: 迅速直接改变财务报表显示的活动是野战。 2 野战案例: 两家当代世界级欧美企业厮杀的完整故事 消灭竞争对手是下策。让竞争对手哭出泡泡恳求你, 愿以“亲零”价格把企业卖给你,是上策中的上策! 我们不去绞杀竞争对手,而是为他们铺路搭桥...	70 30 40	讲授 讲故事 互动/讲授	收集手机 专人保管 不录像录音谢 谢谢合作
制	1 识别 2 1 识别 2 1 识别 2 1 识别 企业消减浪费执行误区雷区	15	讲授	
造	专题展开 - 导图 分析每项技能操作手筋,自下而上夯实成本竞争力	15	讲授	
再	稳健精益 现场情怀 现场“范儿” A3报告式 现场现物 意粉图 往往被忽视被看不上的,是最为基础最为重要的。 成本竞争力的基础是现场精益制造的稳健,而不是先进的文件! 制造现场最活跃,最富成效的成本“推手与杀手”,是“文件”!	40	互动 讲授	-
认	基于技能的精益路线 自动化 防呆防错 行灯系统 一线班组建设实务, 由行政型向业务型变革! 即时消灭99%停机“表面症状”! 工程团队梯次跟进是解决“问题根源”! 防呆防错措施与执行,勿呆勿错!	40	讲授	
识	基于流程的精益路线 泳道法 金三角法则 产能 瓶颈管理 时间与节拍 库存 负荷平衡(手工法) 拉动生产 准确领悟 什么是时间?什么是库存?什么是产能?再谈精益制造“高大上”!	90	互动 讲授	

阶段	课程内容	时间 (min)	课程形式	备注
	看板管理 定量在制品法 鼓点法 平准化四部曲 快速换模 单件流 价值流方法 改善形 准时制生产方式 精益制造存在乌托邦(理想王国)吗?	80	互动	准备 小圆粒软糖 小拇指指甲大小 不能太大太小
	研讨：结合企业实际情况，反馈提问。 分组活动： 品味制造业 总结	30	互动 分组活动 讲授	每组 软糖300粒 牙签100根
第四章 驾驭供应链 (课程介绍) 根据企业具	1 热身技能 决策铁三角 绩效管理 IT和ERP 风险分析 智能化运营(商务智能) 情商实务	15	讲授	-
	2 供应链管理 供应链视界 供应链管理			
	3 供应链整合 研发 采购 生产 客户 纵向整合(兼并/重组) 4 供应链优化 可行/最优/最佳方案 数据/模型/刀手 同步策化 同步策划与执行			
5 供应链实践 手筋 贝斯特方法 SCOR PCF SCRM 标杆/行动 6 价值流工程				
	7 分组活动： 荒岛求生行动计划 (根据课程进度实际情况决定)	30	分组活动	
	第五章 后精益时代 - 拥抱变革 (课程介绍)	10		