

基于核心竞争力的成本控制与策略应用

【课程背景】

面对订单呈多种少量化，交期越来越短，而内部生产系统不稳定 – 生产过程突发事件多，品质异常多，交期无法保证。再则，价格越来越低，想通过备库存应对内外环境的变化已经成为风险行为。面对着交期、成本、质量的多重压力，你是否正绞尽脑汁两全其美的方案呢？您是否每天都在寻找那个平衡点？

如果我们的生产系统具有足够的柔性，如果我们能大大缩短生产周期，如果我们不用备太多库存就能满足客户的需求？那么您就不必如此痛苦！！精益生产管理就是一种快速缩短交期、有效降低库存成本、消除各种浪费的柔性敏捷化生产方式！！谁掌握精益生产管理系统，就如同掌握了新时代的“尚方宝剑”！工业工程是精益生产的主要工具，通过防错法、动改法等工具帮助企业提高效率，改善制程效率，增加收益。

【课程收益】

本课程从以下六方面来阐述如何在烟草企业中实施精益管理：

(一) 理解：如何正确地理解精益管理和降本增效的理念和思想。从贴身的精益应用和降本增效为基础，从烟草系统的视觉，全面展示精益管理和降本增效的理念思想，以及精益管理在烟草企业的应用实践。

(二) 必要：烟草系统实施精益管理和降本增效的必要性。从一般规律、市场发展、行业现状等方面阐述烟草系统推行精益管理和降本增效的必然性和紧迫性。

(三) 适用：探讨精益管理理念方法和降本增效在烟草系统应用的可行性。以案例的形式，从精益技术、精益物流、精益专卖、精益营销、精益服务、精益信息化、精益自动化等七大方面介绍精益管理和降本增效在烟草系统应用的可行性。

(四) 操作：精益管理和降本增效在烟草系统实施改善的流程和操作模式。精益管理和降本增效的理念和方法如何才能在烟草系统中落地呢？本章介绍一套行之有效的推行方法和实施套路。

(五) 工具：介绍精益管理和降本增效在烟草系统中应用的工具和方法。全面介绍精益管理和降本增效的工具和方法，为精益生产和降本增效提供技术保障。

(六) 策略：在烟草系统中成功推行精益管理和降本增效的策略和技巧。从精益管理和降本增效成功推行的“人”和“事”两方面深入展示精益推行的策略和技巧，确保精益管理和降本增效在烟草系统中成功实施。

【课程对象】：公司领导、精益管理倡导者、公司中高层管理者与骨干、项目 Leader 等。

【培训课时】：2天（12小时）

【培训方式】：理论、案例、学员参与、讨论、互动

【课程大纲】：

一、精益概论

- 1、企业的生存靠什么？
- 2、精益管理的定义及内涵
- 3、为什么要推进精益管理？
- 4、精益化管理的基本理念
- 5、达到“五个精益”的要求
- 6、精益的精神
- 7、丰田生产方式的演进 —— 丰田生产方式
- 8、精益思想五项原则
- 9、丰田生产方式的架构精髓是什么？
- 10、精益生产模式的 14 项原则
- 11、精益生产的核心内容
- 12、精益生产的核心方法
- 13、打造精益文化是根本

二、价值流图

- 1、价值流的定义
- 2、价值流图的组成和作用
- 3、建立价值流图的四个步骤
 - 选定要研究的产品族
 - 当前价值流状态图
 - 未来价值流状态图
 - 制定并实施价值流改进计划
- 4、价值流图析工具介绍
 - 制定并实施精益价值流改善计划
 - 精益价值流改善要点
 - 精益价值流改善计划
 - 精益价值流改善步骤及时间进度表
- 5、精益价值流案例分析
- 6、现场练习实做

三、认识与剔除生产现场八大浪费

- 1、制造过多(过早)的浪费

(1) 为什么制造过多/过早都是一种浪费？谈丰田 JIT 理念的起源

(2) 为什么会生产过多？盲目追求局部效率……

2、库存的浪费

(1) 库存的有形浪费：原材辅料、半成品、成品库存成本之多少？

(2) 库存的无形浪费：隐藏管理问题、遮蔽改善机会

3、搬运的浪费

(1) 搬运浪费形成的原因

(2) 解决搬运浪费的方法

4、等待的浪费

(1) 各种等待浪费形成的原因

(2) 解决各种等待浪费的方法

5、加工作业的浪费

(1) 什么叫多余的加工作业？

(2) 为什么会有多余的加工作业的出现？

6、动作的浪费

(1) 动作浪费之多少？

(2) 解决动作浪费要靠 IE(工业工程)工具

7、制造不良品的浪费

(1) 制造不良品的有形浪费

(2) 制造不良品的无形浪费：一人错误百人忙的连锁效应……

8、人的资质潜能的浪费

(1) 前述七大浪费为何视而不见？

(2) 解决前述七大浪费靠的是：员工的资质潜能！

(3) 浪费掉人的资质潜能，是无知、可惜的浪费！

9、浪费的发现与改善

(1) 浪费改善的顺序

(2) 查找浪费的方法

➤ 5W2H

➤ 检查表法

➤ 六何法

➤ ECRS 手法

- 流程经济原则
- 动作经济原则
- 流程优化法

10、向现场要效益的十大利器

利器一：工艺流程查一查

利器二：平面布置调一调

利器三：流水线上算一算

利器四：动作要素减一减

利器五：搬运时空压一压

利器六：关键路线缩一缩

利器七：人机效率提一提

利器八：现场环境变一变

利器九：目视管理看一看

利器十：问题根源找一找

四、精益成本管理

- 1、成本的定义和构成；
- 2、成本控制系统
- 3、成本意识
- 4、成本定额管理
- 5、作业成本法（ABC 成本法）管理
- 6、标准化成本管理
- 7、目标成本法
- 8、成本分解和控制的方法和工具

五、做好物料损耗管理

- 1、源头管理和全过程物料损耗管理
- 2、优化工艺流程，降低工艺损耗率
- 3、过程防错
- 4、做好 TPM 全员设备维护保养
- 5、精益物流管理，减少运输环节的损耗
- 6、做好仓储管理，改善储存损失
- 7、做好环境控制

六、精益工具的应用介绍

- 1、一个流的供应链
- 2、高效的物流
- 3、流程路线经济原则
- 4、拉动式生产
- 5、均衡生产和准时化 (JIT)
- 6、员工多能化
- 7、基于管理流程优化、改进的方法