

《精益变革与现场管理》

——从方法工具到实战运用

主讲：俞璇老师

【课程背景】

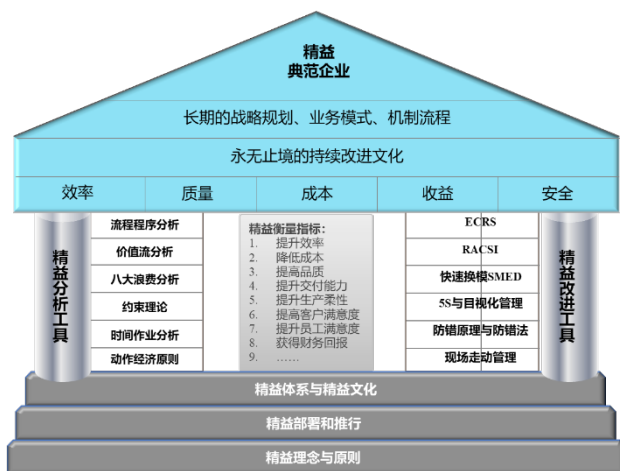
精益管理是当今所有行业的企业都必须修炼的基本功，尤其是在后疫情时代，每一家企业都在为如何“开源节流”而思考和探索。精益管理，就是帮助企业“开源节流”的一门实战型方法体系。本课程由中国第十位 ASQ 精益黑带大师俞璇老师原创主讲，旨在为企业培养出一批既具备精益管理的知识理念、又具备现场实操能力的骨干力量。

课程包括三个模块：精益变革、现场管理、提质增效，包含了从知识理念、到方法工具，再到实战运用的细致全面的内容，课程饱满、节奏紧密、互动性强，是多年来市场与企业高度认可和赞誉的热门实战课程。

【课程收益】

- 使企业骨干具备精益、质量和效率的意识、理念；
- 识别现状问题、制定精益改善计划与改善方案；
- 缩短产品交期，改善现金流，提升企业竞争力，快速响应客户、占领更多市场份额；
- 有计划、系统性降低生产成本；
- 有效利用各类资源，集中解决关键问题，达到事半功倍的效果；
- 逐步打破部门壁垒，统一全局观，真正推动整体改善；
- 掌握精益管理和现场管理必备的方法和工具，并且在工作中能灵活运用。

【课程模型】



【课程时间】 3天，6小时/天

【课程对象】 企业运营部门（包含但不限于采购、生产、质量、技术、物流、工程、HR部门等）负责人（总监、经理）、骨干人员、储备人才、精益专兼职岗位人员

【课程方式】 讲师讲授+案例分析+分组游戏+角色扮演+沙盘体验+情景模拟+实操演练

【培训要求】 每位参训学员在开课前，思考自己的业务领域内有哪些亟待解决的问题点（成本、效率、质量、管理等方面），并且将这个问题点带到课堂上来。

【课程大纲】

第一天

第一讲：精益的理念与原则

1. 精益的起源和发展

- 1) 从手工作坊到世界级制造的变革历程
- 2) 精益生产/精益管理的起源
- 3) 工业 4.0 与精益数字化的最新运用

2. 精益的基本思想和核心理念

- 1) 精益思想的精髓：创造价值
- 2) 精益的核心 1：消除浪费
- 3) 精益的核心 2：暴露问题、解决问题
- 4) 精益管理的七大原则
- 5) 精益生产七个“零”的目标
- 6) 精益转型的基础是企业文化的根本变革

3. 互动：PDCA 小游戏

第二讲：精益现场管理的持续改善

1. 5S 管理

- 1) 整理及其运用要点
- 2) 整顿及其运用要点
- 3) 清扫及其运用要点
- 4) 清洁及其运用要点
- 5) 素养及其运用要点
- 6) 红牌大作战

2. 目视化管理

- 1) 目视管理金字塔
- 2) 目视化显示
- 3) 目视化控制

3. 现场走动管理

- 1) 现场走动管理的定义和要点
- 2) 现场走动管理开展流程

互动：企业现场 5S 与红牌大作战演练

注：需要培训师带领学员进入生产现场实战演练

4. 现场防错原理及技术

- 1) 什么是防错法
- 2) 防错原理的重要性
- 3) 传统防错与新型防错技术的对比
- 4) 十条新型防错原理

互动：防错原理课堂演练

5. PDCA 与 SDCA 持续改善与标准化作业

- 1) PDCA 循环
- 2) PDCA 改善的 9 大步骤
- 3) SDCA 循环
- 4) SDCA 和 PDCA 的实际运用

案例分析

6. 根据现场学员反馈增加其他精益改善方法和工具

第三讲：企业变革之下班组长的应变之道

1. 班组长的素质和能力

- 1) 班组长的素质要求
- 2) 班组长的能力要求
- 3) 班组长的管理能力要求

2. 班组长定位需直面现实

- 1) 班组长发展六项思考
- 2) 班组长六大技能提升

案例分析：生产现场高效运行的本质是什么？对我们班组长的启发是什么？

3. 班组长组织中的新定位和新角色

- 1) 纵向：承上启下的角色
- 2) 横向：沟通协作的角色
- 3) 职能：公司人、机、物是公司重要资源管理者，生产效益目标负责人
- 4) 相对中高层是执行层
- 5) 相对基层员工是决策层
- 6) 是T型复合性人才
- 7) 信息沟通角色
- 8) 人际关系角色
- 9) 生产管理决策者角色
- 10) 班组长的劳务管理
- 11) 班组长的生产管理
- 12) 班组长如何辅助上级

第四讲：班组长如何领导变革中的团队

1. 认识班组管理

- 1) 管理的五项基本职能：组织、控制、计划、指导、协调
- 2) 平级同事协调的五个关键
- 3) 班组长管理的重要性
- 4) 现场管理的五大要素：人、机、料、法、环
- 5) 班组长工作的8大基本守则

案例分析：如何有效主持班组会议布置工作任务

2. 市场变革下制造业面临的难题

- 1) 产能无法满足市场需求
- 2) 无法按时按量交货
- 3) 人员效率低下
- 4) 库存过高，积压资金
- 5) 质量无法满足客户要求
- 6) 生产成本过高
- 7) 问题重复发生，每日忙于救火
- 8) 研发能力不够，量产时浮现大量问题
- 9) 供应商无法准时保质保量交货

3. 全员合理化建议对基层管理的重要性及运用方法

- 1) 改善提案活动：怎样激发员工的积极性
- 2) 员工改善提案活动的两个误区
- 3) 改善提案活动的具体操作
- 4) 活动推动的两个关键

案例：求量不求质

案例：改善提案活动的反面教材

课堂研讨

4. 向国际标杆企业学习精益立项增值改善

- 1) 企业为什么要做精益立项改善
- 2) 精益立项改善实施大计划
- 3) 精益改善如何落地切入
- 4) 工厂精益改善如何分析
- 5) 工厂精益变革实施绩效目标

第二天

第一讲：班前会

1 班前会的原则

- 1) 高效会议的5大原则
- 2) 班前会的重要意义
- 3) 班前会的必讲内容 - 6点
- 4) 班组作战室的布置

2. 班前会的组织步骤

- 1) 会前准备工作
- 2) 记录考勤
- 3) 团队破冰
- 4) 每日工作总结与计划
- 5) 鼓舞士气
- 6) 班组答疑
- 7) 单独沟通（如有必要）

3. 班前会的辅助工具

- 1) 可视化看板
- 2) 班组管理图表

第二讲：现场巡查和设备管理

1. 三现主义的做法和要点

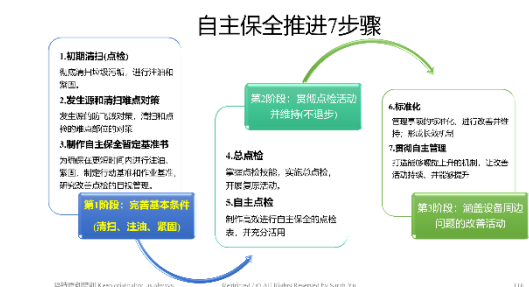
- 1) 现场
- 2) 现实
- 3) 现物

2. 设备自主保全：如何减少设备故障率

- 1) 全员生产保全的意义
- 2) 设备点检的案例分析
- 3) 设备巡检的做法
- 4) 设备自主保全的推进七大步骤
- 5) 现场管理 PDCA 循环
- 6) 现场管理的老大难问题排查和解决

3. 快速换模 SMED

- 1) 传统换模方法及其弊端
- 2) 快速换模技术介绍
- 3) 快速换模六步法



4) 快速换模实施要点和技巧

案例分析

4. 定制模块-精益重点难题攻克

*根据参训学员提出的在业务中实际存在的、亟待解决的问题点，选择 1~2 个难题进行现场研讨和解决方案的制定，重点难题的领域可包含但不限于：

1. 解决库存难题
2. 提升作业效率
3. 减少场所隐患
4. 找到流程卡点
5. 减少设备故障
6. 设备改良能力
7. 缩短换模时间

第三讲：事故危害与事故预防

1. 事故危害与常见的伤害事故

- 1) 事故的定义
- 2) 工伤事故的定义
- 3) 急性中毒事故
- 4) 事故的危害
- 5) 按伤害的种类分的事故类型
- 6) 按伤害的程度分的事故类型
- 7) 重伤事故范围
- 8) 常见的违章操作行为
- 9) 事故的预防对策和方法

2. 常见的违章操作行为

- 1) 忽视安全，忽视警告，操作错误（16种）
- 2) 人为造成安全装置失效（4种）
- 3) 使用不安全设备（3种）
- 4) 用手代替工具操作（3种）
- 5) 物体存放不当
- 6) 冒险进入危险场所
- 7) 攀、坐不安全位置
- 8) 有分散注意力行为
- 9) 不安全装束
- 10) 对易燃、易爆等危险物品处理错误

3. 事故预防对策和方法

- 1) 事故预防对策的基本要求
- 2) 事故预防的方法
- 3) 消除危险
- 4) 预防危险
- 5) 减弱危险
- 6) 隔离危险
- 7) 连锁装置
- 8) 警告装置
- 9) 要警惕十二种心态

第四讲：安全检查与员工行为管理

1. 安全检查的内容

- 1) 查思想
- 2) 查管理
- 3) 查制度
- 4) 查现场
- 5) 查隐患
- 6) 查事故处理

2. 现场安全生产检查要点

- 1) 检查方法
- 2) 检查重点
- 3) 日检表范例

3. 安全检查的重要原则

- 1) 预防生产过程中的危险和有害因素；
- 2) 排除工作场所的危险和有害因素；
- 3) 处置危险有害物质并减低到国家规定的限值内；
- 4) 预防生产装置失灵和操作失误产生的危险因素；
- 5) 发生意外事故时能为遇险人员提供自救条件的要求。

4. 员工行为管理

- 1) 新员工入职培训
- 2) 员工在岗培训
- 3) 专业技能培训
- 4) 安全生产培训
- 5) 奖惩制度
- 6) 员工关系维护

第三天

第一讲：全面质量管理 TQM

1. 全面质量管理 TQM 意识

- 1) 全过程质量管理的意识
- 2) 全员质量管理的意识
- 3) 全组织质量管理的意识

2. 全面质量管理 TQM 在企业中的部署

- 1) 全员参与的四个阶段：PDCA & SDCA
- 2) 四个一切：全员参与质量改进的关注要点
- 3) 六球模型：保持全员参与质量改进的六个要点
- 4) 七大手法：QC 质量改善新老七大手法
- 5) 八大要素：全员质量管理体系八大要素
- 6) 九个步骤：解决质量问题的九个步骤

3. 全员质量管理在企业中的部署和具体推行方法

- 1) 全员 TQM 培训
- 2) 员工合理化建议体系
- 3) 员工技能矩阵建立
- 4) 内部客户导向体系
- 5) 质量改善项目
- 6) 最佳实践分享

7) 标杆工厂建设

案例分析：优秀企业的全员质量管理案例

第二讲：产线平衡与效率改善

1. 衡量产线效率的常用指标及其优化方法

- 1) 过程增值率 / 精益指数
- 2) 换模时间 C/O Changeover
- 3) 节拍时间 TAKT Time
- 4) 前置时间 Lead Time
- 5) 生产周期时间 Cycle Time
- 6) 产线平衡率 Production balancing rate
- 7) 均衡化生产
- 8) 准时化生产
- 9) 均衡化与准时化的平衡

2. 衡量生产运营成本的常用指标及改善方法

- 1) 单位生产成本
- 2) 库存周转天数
- 3) 库存周转率

3. 衡量产品品质的常用指标及改善方法

- 1) 基础知识：离散型 vs. 连续型数据
- 2) 缺陷/次品的区别
- 3) 缺陷率 DPU/DPO/DPMO
- 4) 次品率 PPM
- 5) 一次合格率
- 6) 最终合格率
- 7) 流通合格率

企业案例：某知名企业提高品质与客户满意度的实践案例

4. 衡量综合利用率常用指标及改善方法

- 1) 综合设备利用率 OEE
- 2) 时间开动率
- 3) 性能开动率
- 4) 例题讲解：OEE 计算

企业案例：某企业提高综合设备利用率 OEE 的实践案例

第三讲：常用的精益效率分析和改善工具

1. 价值流图的绘制与分析

- 1) 身边常见的价值流：就医看病
- 2) 价值流与价值流图的定义
- 3) 现状价值流图的绘制准备工作
- 4) 价值流图绘制的常用符号
- 5) 价值流图绘制的 7 个步骤

互动：现状价值流绘制与分析课堂演练

2. 流程程序分析图

- 1) 程序分析的定义和目的
- 2) 程序分析的 10 个常用符号
- 3) 1 个不忘、4 大原则、5 个方面、5W1H 技术

4) 流程程序分析的步骤

互动：流程程序分析图课堂演练

3. 八大浪费的分析与改进

- 1) 讨论浪费的意义和重要性
- 2) 过量生产的浪费
- 3) 等待的浪费
- 4) 搬运的浪费
- 5) 库存的浪费
- 6) 动作的浪费
- 7) 缺陷的浪费
- 8) 管理的浪费
- 9) 过度加工的浪费
- 10) 消除浪费的改善方案

互动：八大浪费课堂演练

案例分析：生产现场的八大浪费

4. 瓶颈问题解决：约束理论 ToC

互动：精益生产线模拟游戏（原创版权游戏）

- 1) 最大产能与有效产出
- 2) 瓶颈与约束
- 3) 约束理论及精益的解决方案

5. 培训总结与答疑

课程提供的工具与模板（全部可编辑版本）：

1. 精益工具（包含但不限于以下工具）：

- 1) 价值流图及其分析
- 2) 流程程序分析图
- 3) 时间作业分析
- 4) 八大浪费
- 5) 动作分析与线平衡
- 6) 约束理论 ToC
- 7) ECRS
- 8) RACSI
- 9) 快速换模 SMED
- 10) Kanban 管理
- 11) 5S 检查表
- 12) 红牌大作战表格
- 13) 目视化管理
- 14) 现场走动管理
- 15) 防错原理及技术
- 16) 标准化作业
- 17) 5W1H 提问表格
- 18) 八大要素-企业自查与改进表格
- 19) 时间价值分析
- 20) 因果分析矩阵
- 21) 因果图
- 22) 质量屋

- 23) 全员生产维护
- 24) 数据收集计划
- 25) 数据收集清单
- 26)

2. 精益项目报告模板：

- 1) 精益项目立项表 (word)
- 2) 精益项目报告模板 1 (PPT)
- 3) 精益项目报告模板 2 (PPT)
- 4)