

**培训时间/地点:** 2024年8月26~27日(星期一~星期二)/上海

**收费标准:** ¥4500/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用、早餐及晚餐

## 课程背景:

在新的经济形势之下,降本已经成为了很多企业的第一刚需。然而,在过去一年的培训与辅导过程中,陈老师发现以降本增效旗号错行增本降效之实的企业大有存在,究其原因,错误的成本认知是一种普遍现象。

通过深度思考,我们不难发现:在当下,仅有降本恐怕还远远不够,企业不仅需要以更少的资源去响应客户需求,甚或需要以比更少再更少的资源去响应更少的客户需求。这提出的不仅是降本,还有对企业柔性生产能力改善的要求。

1945年的丰田和我们面临着同样的课题,面对战后的经济危机,如何用极少的资源快速响应客户,由此而诞生了丰田生产方式,亦即精益生产方式的本源。

本课程基于精益管理思维,从降本出发,梳理企业精益管理体系,提出针对生产组织、库存管理、质量损失、物流作业、设备与人员效率方向的成本改善策略与工具。

## 课程目标&收益:

1. 理解企业的成本构成,对降本建立正确认知;
2. 掌握识别企业浪费的能力,聚焦于业务增值;
3. 掌握生产组织层面的精益改善思维与工具;
4. 掌握生产成本浪费的识别、改善思路与工具。

## 参训对象:

公司高层管理者、生产、运营、品质、工艺技术、改善等部门管理人员,订单实现流程所涉相关部门管理人员。

## 授课形式:

知识讲解、案例分析讨论、角色演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。



## 课程大纲:

### 1 破冰

- 1.1 团队组建
- 1.2 针对课程提出小组问题

### 2 成本管控

- 2.1 砍掉成本就是增加利润
  - ✓ 小计算：削减成本和增加销售额的收益差
- 2.2 生产成本的定义及内容
- 2.3 标准成本及其核算方式
  - 2.3.1 什么是标准成本
  - 2.3.2 标准成本的构成与核算
    - ✓ 案例练习：标准制造成本的核算
  - 2.3.3 从标准成本中看改善方向
- 2.4 新形势下的成本控制思考
  - 2.4.1 物料成本
  - 2.4.2 人工成本
  - 2.4.3 固定资产成本
  - 2.4.4 品质成本

### 3 丰田生产方式概论

- 3.1 成本、利润和售价
- 3.2 获得利润的正确思考：消除浪费
- 3.3 增值与浪费
  - ✓ 课堂研讨：识别作业浪费并实施低成本改善
- 3.4 七大浪费

- ✓ 影像资料：识别视频中的七大浪费
- 3.5 两种生产方式的差异
  - ✓ 课堂练习：核算两种生产方式成本差异，并思考其影响

### 4 库存成本的精益改善

- 4.1 库存的成本损失与隐性损失
  - 4.1.1 库存持有成本
  - 4.1.2 库存对 ROI 的影响
  - 4.1.3 库存对企业资金流的影响
    - ✓ 课堂练习：库存对企业经营影响的核算
  - 4.1.4 库存和交付能力的悖论
  - 4.1.5 库存掩盖问题的发现
  - 4.1.6 库存改善的常用思路与工具
- 4.2 精益对库存成本的改善机会
  - 4.2.1 核心是流动起来
  - 4.2.2 节拍是制造的指挥棒
    - ✓ 案例分享：知名企业的生产过剩库存改善
- ✓ 影像资料：让生产流动起来的改善

### 5 设备、人工成本改善

- ✓ 课堂讨论：人、设备、材料，谁才最不能闲着？
- 5.1 成本需要投入在有需求的地方
- 5.2 人工损失改善
  - 5.2.1 生产线人工损失改善



- ✓ 案例分享：3个层次的等待浪费
- 5.2.2 生产线平衡改善
  - ✓ 案例分享：产线平衡，提高生产效率的改进案例
- 5.3 作业效率损失改善
  - 5.3.1 作业人员工序分析法改善
  - 5.3.2 联合工序分析法改善
    - ✓ 案例研讨：运用工序分析法开展改善
  - 5.3.3 动作经济原则
    - ✓ 课堂演练：看视频改善动作浪费，从不花钱的改善开始
- 5.4 设备损失改善
  - 5.4.1 设备成本从投资开始
  - 5.4.2 精益角度的设备投入思考：不只是几年回收成本的问题
  - 5.4.3 设备综合效率（OEE）
    - ✓ 案例分享：6大LOSS改善及对策
    - ✓ 工具分享：生产线工时改善分析表
  - 5.4.4 SMED与库存成本损失
- 6 物流成本改善**
  - ✓ 视频学习：精益物流
  - 6.1 物流成本分析
    - 6.1.1 搬运灵活性改善表的运用
    - 6.1.2 产品工序分析法改善
      - ✓ 案例分享：精益布局、成组化搬运、物流作业标准化
- 7 质量不良损失改善**
  - 7.1 不良为什么会发生？
  - 7.2 标准作业：工序内打造品质
    - 7.2.1 标准作业改善
      - ✓ 案例分享：通过标准作业降低80%不良率
    - 7.3 POKAYOKE防错防呆法
      - 7.3.1 防错5大思维
      - 7.3.2 防错10大原理
        - ✓ 案例分享：作业和流程中的防错运用
        - ✓ 工具分享：质量推移表
- 8 精益体系与改善的正确姿态**
  - 8.1 TPS系统与两大支柱
    - 8.1.1 准时化生产的核心理念与工具
    - 8.1.2 自动化的核心理念与工具
    - 8.1.3 平准化生产与准时交付
  - 8.2 改善的正确姿态
    - 8.2.1 工作强化与工作改善
    - 8.2.2 PDCA-SDCA
    - 8.2.3 三现主义
    - 8.2.4 全员参与
    - 8.2.5 改善十大原则
- 9 课程总结**
- 10 Q&A**



## 讲师简介：陈老师

- 近 20 年管理顾问职业经历
- 强思企管高级顾问
- 知名外企生产管理工作经历
- 制造业上市企业精益变革管理与运营管理从业经历
- 50+ 咨询项目服务经验。主导改善项目涉及：5S 与目视化管理、TPS (精益) 推进、工厂布局规划、物流中心布局与管理优化
- 由咨询进入培训，善于在风趣的培训过程中融入企业实景案例，通过案例讨论、课题练习、教学游戏、影像视频等教学手法，打破学员旧有观念，促进其深度思考，进而催化解决方案的产生。
- 课程特点：有干货、有实操、有亮点、有深度

## 个人专长：

### 课程专长

- 卓越主管能力训练
- 金牌班组长全技能提升
- 仓储物流管理实务
- IE 分析与改善实务
- 精益降本改善实务
- 现场精细化管理改善
- 精益工厂布局与生产线设计
- 价值流分析与改善 (VSM)
- 系列定制课程：SMED、POKAYOKE、SOP.....

### 项目专长

- 5S 与目视管理
- 生产绩效提升
- 仓储配送中心改善
- 配送中心布局规划



- 精益标杆线设计
- 工厂精益布局规划

## 学员评价：

老师与学员沟通及时，讲解生动，对于感兴趣的点讲解得非常详细，案例充分融入了学习要点。

——徐工集团学员反馈

生活和工作当中很少能遇到像陈老师这样尽心尽力的老师了！

——上海自润轴承学员反馈

课程案例和实际管理工作很类似，让我重新认识了管理工作的本质，拓宽了知识面，学到不少有用的原理和工具。

——株洲中车学员反馈

讲解详细，清晰，课程中间会穿插一些经典案例，有助于加深学习印象！

——松下集团学员反馈

讲解内容丰富，举了很多接地气的例子，代入感很强。

——西门子数控学员反馈

## 项目个案 I：

### 案例一：上海某日化生产知名企业 5S 改善项目（周期 6 个月）

#### 项目背景：

该公司响应美国总部要求开始筹划 5S 项目推进。通过沟通，公司高层希望并认可我们能够通过 5S 项目，从“形式化”到“行事化”提升员工行为的转变过程；希望在项目过程中通过团队与团队的竞争形成现场新标准和基础管理上的共同语言，促进认知水平的提高，改善现场流程与环境。希望项目能为公司推行 LEAN 的远景规划奠定基础，从而推动精益工厂的建设。

#### 项目成就：

项目完全按期完成，项目组成员获得升职和海外培养机会。

项目质量获得客户方美国总部认可。

与项目组成员建立了良好的交流合作关系，多次带领客户前往参观，该公司已经在 5S 基础上顺利推进精益生产。



## 项目个案II:

### 案例二：某国企新型建材生产企业仓储改善项目（周期 5 个月）

#### 项目背景:

作为国有企业，公司在运营过程中发现仓储库存准确率的不足影响到了公司资产管理，其中尤以备品备件库为甚。公司高层希望能够通过仓储管理的系统性优化提高仓储管理，改善库存准确率水平并提升仓储物流效率。项目通过仓储功能区及布局调整、进出存盘等管理制度的修订、呆滞库存分析、物料编码规则的优化、储位标识改善、现场目视化水平提升等手段，历时 5 个月达成项目目标。

#### 项目成就:

精简物料编码 60.9%，改善物料编码管理，使其符合唯一性原则。

通过盘点制度的优化及循环盘点手法的运用，改善盘点准确率及盘点效率。

挖掘并修复仓储管理漏洞，从而进一步促进库存准确率的提升。

## 项目个案III:

### 案例三：某民企 500 强集团子公司精益改善与工厂布局项目（周期 1 年）

#### 项目背景:

公司通过几年的精益生产改善，至 2010 年底，已经基本过渡到生产线作业，但并未真正实现产品流动，同时，因为设备维护、工艺粗放、原材料不良等一系列问题，品质问题异常突出。2011 年年初，结合新工厂布局规划工作，开展了以“工序内打造品质”、“工序流畅化”为核心的精益改善与工厂布局设计项目

#### 项目成就:

完成样板线改造并推广，实现生产单件流及少人化改善，生产效率提高 70%以上，不良率改善 80%以上。

整体物流距离削减 85%以上，实现新工厂布局规划设计，优化物料搬运路线，实现小批量配送，内部物流格局的根本性变化。

启动库存管理优化项目，建立基于数据分析的销售预测与库存管控分析模型，并开展库存管理改善。

## 部分服务客户（排名不分先后）：

大陆汽车电子、大众联合汽车、重庆海德世、水星海事、阿尔诺维根斯、布勒机械、上海电气、上航发动机、三星电子、大宇爱思恩梯、航天机电、飞派仕柔性包装、通用电气、霍尼韦尔、日立（中国）、精工电子、正泰新能源、通威太阳能、常州庞巴迪、八千代工业、通力电梯、中船重工、徐工集团、玉柴重工、





达门船用设备、洛阳机车、合肥延锋、中材玻纤院、YKK 拉链、南昌地铁、伟尔矿业、纳恩博科技、株洲中车、新宁物流、宝尊电商、上海庄臣、联亚制衣、特步集团、杭州雅马哈、膳魔师、济丰包装、中国铝业、卫岗乳业、诺瑞肯（中国）、宾科精密、扬州高露洁、克劳斯玛菲、北控水务、港华清源华衍、克鲁勃润滑油、欧文斯科宁、威卡仪表、南京圣韩玻璃、青岛圣戈班、广汉圣戈班、金杯电工、威高医疗、君实生物、加奇生物、万华化学、乐斯福、金丝猴奶糖、茅台酒业、五芳斋.....

