

精益管理培训课程之



精益管理中层的角色认知

第一模块

一

精益生产的前世今生

二

精益生产的八大理念

三

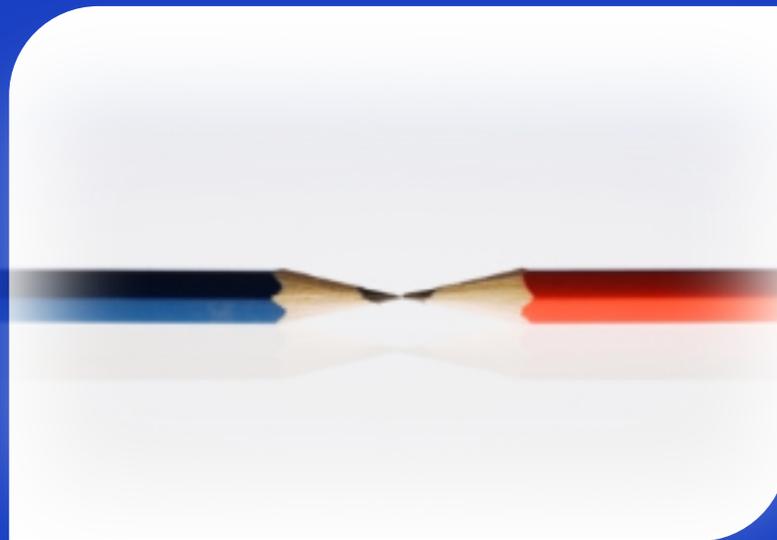
卓越班组长的角色认知

四

卓越班组长的管理原则及要点

- 一 精益生产的前世今生
- 二 精益生产的八大理念
- 三 卓越班组长的角色认知
- 四 卓越班组长的管理原则及要点

▶ 01 定义



及时制造
消灭故障
消除浪费

消除一切无效劳动和浪费，它把目标确定在尽善尽美上
不断地降低成本、提高质量、增强生产灵活性、实现无废品和
零库存等手段

精益生产把责任下放到组织结构的各个层次，采用小组工作法，
充分调动全体职工的积极性和聪明才智，把缺陷和浪费及时地
消灭在每一个岗位。

▶ 02 历史



丰田生产 批量生产 JIT生产

精益生产方式源于丰田生产方式，是由美国麻省理工学院组织世界上17个国家的专家、学者，花费5年时间，耗资500万美元，以汽车工业这一开创大批量生产方式和精益生产方式JIT的典型工业为例，经理论化后总结出来的。

▶ 03 核心



消除浪费
降低成本
提高质量
责任下放

消除一切无效劳动和浪费，它把目标确定在尽善尽美上不断地降低成本、提高质量、增强生产灵活性、实现无废品和零库存等手段

精益生产把责任下放到组织结构的各个层次，采用小组工作法，充分调动全体职工的积极性和聪明才智，把缺陷和浪费及时地消灭在每一个岗位。

▶ 01

利润
源泉降低成本
业务改善
售价主义

精益生产关注通过不断地降低成本来提高利润。它的观点是利润的源泉在于制造过程和方法。因制造过程和方法的不同，产生的成本会大不相同。售价=成本+利润的“成本主义”思想已不能立足于竞争激烈的当今市场，应树立利润=售价-成本的“售价主义”观念，通过不断的现场以及业务改善，降低产品成本，确保企业利润。

▶ 01

利润
源泉

经济性
提高效率
降低成本

另外，精益生产方式的“利润源泉”理念也反映在评价尺度的使用方面。精益生产方式主张一切以“经济性”作为判断基准。强调高效率并不完全等于低成本，提高效率的目的是为了降低成本，不能造成将提高效率作为追求目标的错误导向。

For example

就设备“稼动率”而言，按传统的“稼动率”定义大都是以该设备一天的实际生产产量，除以该设备一天的最大生产能量所得的百分比，来表示设备运用效率的成果。其结果，导致了不顾需求的增产现象。

然而，在精益生产方式中，“稼动率”是指设备在所能提供的时间内为了创造价值而占用的时间所占的比重。因此，即使设备一直在运转，但如果运转的结果不能创造价值（比如：生产的产品没卖出去），那么，其“稼动率”仍然为零。这种用实效来评价设备“稼动率”的方法，有助于引导大家去思考企业“利润源泉”的真正含义。

$$\text{精益生产下的稼动率} = \frac{\text{创造价值占用时间}}{\text{能提供的总时间}}$$

▶ 01

利润
源泉

▶ 02

暴露
问题

问题再现
追求零库存
目视管理
停线制度

精益生产方式非常强调问题的再现化。即将潜伏着的问题点全都暴露出来，以便进一步改善。其中采用的手段主要包括：不许过剩生产，追求零库存，目视管理，停线制度等。过剩生产和库存的浪费与其他浪费是有本质性区别的。因为这两者浪费因埋没其他真正的问题点，会阻碍对问题的实质性改善。

▶ 02

暴露
问题

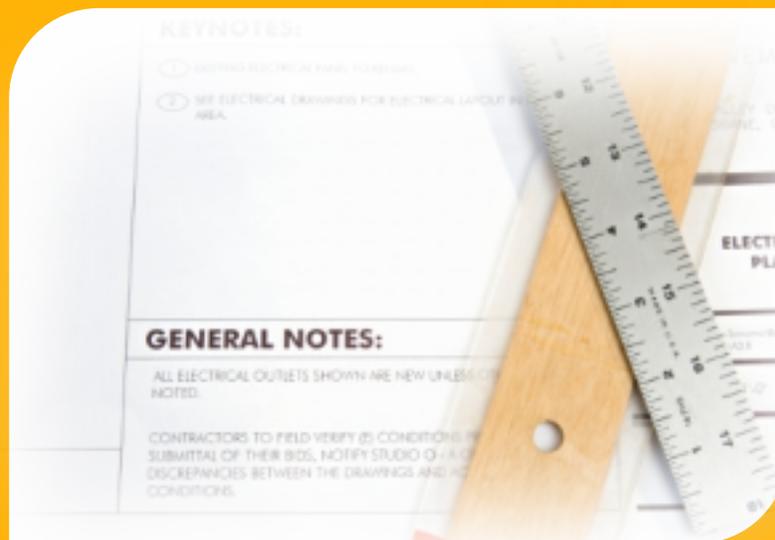
For example

本因业务流程以及协调机制设计的不合理，出现一些作业或业务的停滞等待现象。这时，如果为了避免停滞等待的浪费进行过剩生产的话，反而把因业务设计不合理而造成的真正问题点给掩盖起来。

另外，还有库存问题。库存就像水库中的水平面，水位下的石头是里面的问题：生产率低、机器出故障、生产线不平衡、反复出现废品、工艺问题、团队合作问题、维修问题以及生产准备时间长等。

这些问题在库存水位高的时候，一下子就埋在河底下，什么都看不见了。也就是库存的高水位将掩盖你所有的问题。因此，不许过剩生产和追求零库存是精益生产方式实现问题再现化的最有力的手段。

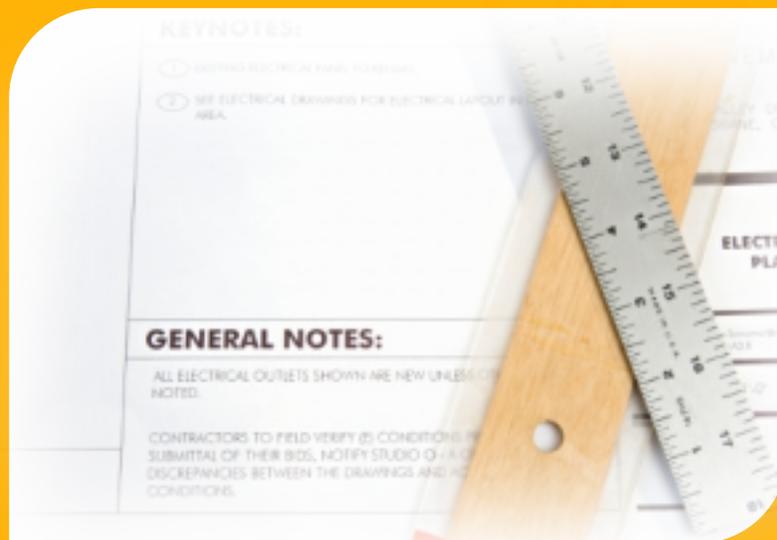
▶ 03

遵守
标准

标准作业

标准化活动是确保任何一个团体、任何一个系统有效运作并持续改进的最基本的前提条件。然而，在实际操作中总有一些不尽人意的地方。其中，最主要的原因有两点：一是制定的标准本身脱离实际；二是实际操作者对标准的理解不够。为此，精益生产方式特推出“标准作业”制度。并要求“标准作业”必须由现场直接管理者亲自制作，确保“标准作业”的可行性和实效性。

▶ 03

遵守
标准

业务素质
职责方面
改善技术
育人技术
组织领导

同时，要求现场管理者具备以下5个方面的素质：①业务素质（掌握材料、设备、工艺、作业方法等方面的技术及其相关知识）；②职责方面（为尽管理职责，要求掌握有关企业方针/目标、生产计划、安全规则以及业务处理等方面的相关知识）；③改善技术（掌握不断研究作业内容，消除浪费所需的知识）；④育人技术（掌握有效培养多能工的技巧）；⑤组织领导能力（能充分调动所属人员积极性的技巧）。

▶ 04 团队



设备布置 自主研究会 长期合作

精益生产方式强调生产就如同音乐，有旋律（物流）、有节拍（均衡生产）、还有相互之间的和谐（标准作业），而这些是要靠一支训练有素、协调一致的乐队（团队）来保证的。精益生产方式的“团队”理念主要反映在有利于相助的设备布置形式、设立“接棒区”、“自主研究会”、与协作企业的长期合作关系以及追求全体效率等方面。

▶ 05

职能
化

确保良品
消除不良
明确目的
各尽其职

主要反映在“不良品不转入后工序”原则的落实。确保“良品”，这是生产活动的首要条件，任何要素也不能作为轻视质量的理由，否则就是“本末倒置”。精益生产方式强调检验是一种不创造价值的浪费，检验活动的最终目的是为了消除不良，并非是挑选不良。因此，无论什么时候都要求由造成不良的部门或人员自己负责返修或返工，其目的就是为了找出真正的原因，彻底消除不良。这种明确目的，各尽其职的要求就是精益生产方式“职能化”理念的具体表现。

▶ 06

现场
为主

扶持现场
挖掘潜能
亲临现场

应该知道，再完整的数据也很难将现场的实际状况完全反映出来，而且数据本身又有滞后性，因此，远离现场的管理者是很难及时准确地把握问题，采取措施，提出改进。只有亲临现场才能真正掌握第一手资料，这就是，“百闻不如一见，百观不如一行”的真理所在。

▶ 07

持续
改善改善精神
十守则

精益生产方式有十项改善精神守则：①抛弃固有的旧观念；②不去找不能做的理由，而去想能做的方法；③学会否定现状；④不等十全十美，有五成把握就可动手；⑤打开心胸，吸纳不同的意见；⑥改善要靠智慧并非金钱；⑦不遇问题，不出智慧；⑧打破沙锅问到底，找出问题的症结；⑨三个臭皮匠，胜过一个诸葛亮；⑩改善永无止境。

▶ 07

持续
改善

集小成大

这样，通过不断的改善，最终实现“集小变以成大变，化不可能为可能”的目的。

另外，特别需要指出的是，精益生产方式持续改善活动之所以能得到如此的深化主要应归功于“JIT生产”和“自动化”两者之间即相互制约又相互促进的协调机制有效运作的结果。也就是说，“JIT生产”和“自动化”这两种制度的彻底落实，促使所有相关要素不得不致力于进行持续的改善。

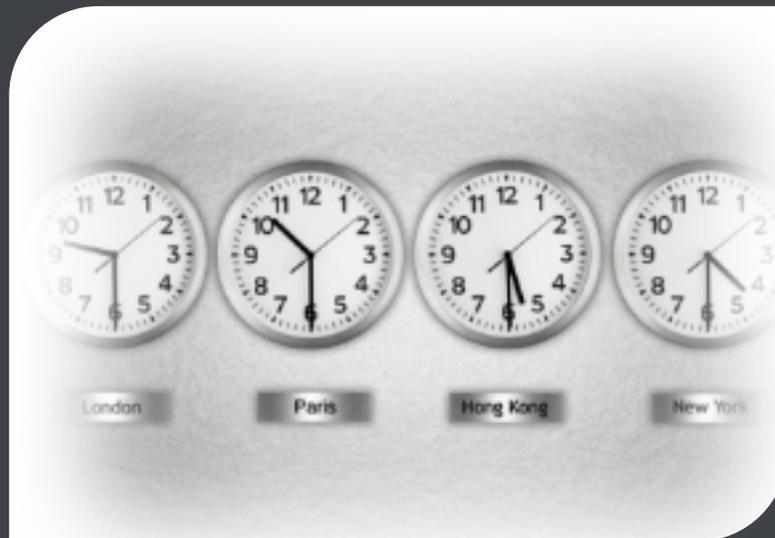
▶ 08

人本
化

多能工制度

精益生产的“人本化”理念主要反映在“多能工制度”上。在以往大量生产的时代，为追求高产量，就将作业彻底地细分化。提升生产率和尊重人性的尊严，似乎是一个两难的问题，然而，精益生产方式的“多能工制度”，却使这一个难题得以解决。

▶ 01 认知



**最基层管理者
最直接责任人**

班组长是企业最基层的管理者，班组长的水平决定企业的执行力；
班组长是品质Q、成本C、交货期D、士气M、安全S指标达成最直接的责任人；
班组长素质直接影响企业的经营效益和竞争力。

▶ 01 认知



指挥家的手
专家的脑
慈悲家的心

指挥家的手

懂管理，会带兵打仗，会使用兵法

专家的脑

懂技术，会指导生产，会运用剑法

慈悲家的心

懂人情，会体贴员工，会运用心法

▶ 02

关注点

| 技术型人才的关注点 | 管理型人才的关注点 |
|-----------|-----------|
| 重视管物 | 重视管人 |
| 知识技能的深度 | 知识技能的广度 |
| 重视过程 | 重视结果 |
| 专才 | 通才 |
| 自然科学 | 人文科学 |
| 个人干 | 集体干 |
| 自己干 | 团队干 |

意愿

半成品

精品

报废品

毒品

能力

▶ 03 分类

▶ 04

素质
要求

专业能力
目标管理
问题解决
组织能力

- (1)专业能力:对自己的业务(人员、机器、材料、方法)娴熟。
- (2)目标管理能力:具备使P—D—C—A这一循环不断地周而复始的能力。
- (3)问题解决能力:善于用“为什么?为什么?为什么?”的三问思维。
- (4)组织能力:使部门运作达到 $1+1 \geq 2$ 的效应。

▶ 04

素质
要求

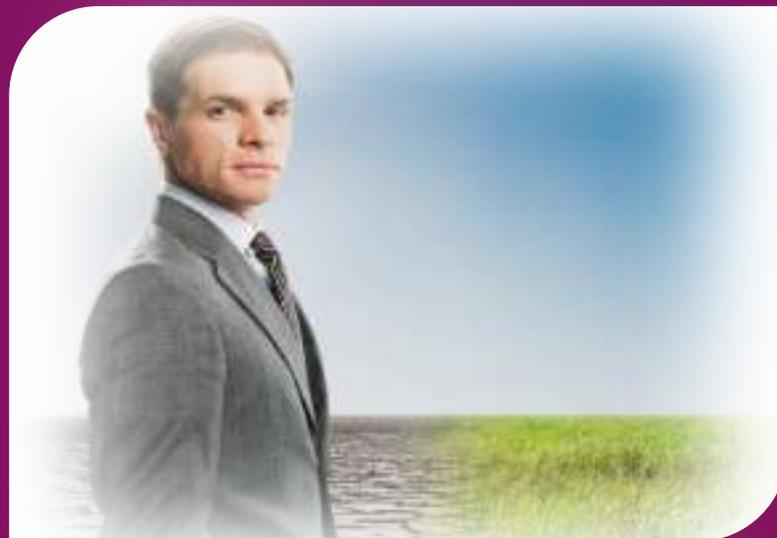
交流交际
倾听能力
幽默能力
激励能力

(5)交流、交际能力：具备高度的说话、倾听、商谈、疏通及说服对方的能力。

(6)倾听的能力：善于倾听还有其他两大好处：一是让别人感觉你很谦虚；二是你会了解更多的事情。

(7)幽默的能力：幽默可以使工作气氛变得轻松，使人感到亲切。

(8)激励的能力：就要把员工的“要我去做”变成“我要去做”。



指导员工 培养能力 控制情绪

▶ 04

素质 要求

- (9) 指导员工的能力：传授必要的知识及方法。
- (10) 培养能力：部下的培养是管理人员的重要任务。
- (11) 控制情绪的能力：当你成为一个管理者的时候，你的情绪已经不单单是自己私人的事情了，会影响到你的下属及其他部门的员工；而你的职务越高，影响力越大。

▶ 04

素质 要求



自我约束 概念化能力

(12) 自我约束的能力：了解自己的长处与短处，在有限的时间内有效地活用，努力增进自己的知识、人格、健康的能力。

(13) 概念化能力：把握事物的本质，发现问题、了解问题时不可缺少的能力。

▶ 01

概念



协调他人 利用资源 达到目标

管理者通过协调他人的活动，充分利用有效资源达到组织目标的社会活动过程（PDCA）。

▶ 02

思考
方向



以全局的眼光看待问题
反省工作方法
站在他人的立场
下一工序即客户
从重视个别效率到重视整体目标。

全局视野
善于反省
换位思考
客户为先
重视目标

▶ 03

基本要求



热爱
走动式管理
教育方法

问题
意识
实干
作风

- 热爱自己的职业
- 走动式管理
- 运用合适的教育方法
- 保持“现场、现物、现实，及时、及应、及至”的实干作风
- 培养问题意识，找问题应有着眼点：地面—墙面—天花板—设备—工具……

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/617044153043006112>