

## 精益生产管理

### (准时化生产方式)

#### 【课程导语】

本课程以系统科学理论为指导，全面系统地分析研究了丰田公司的“准时化生产方式（JIT）”技术支撑体系，特别着重分析了构成这一技术支撑体系的每一个技法的特殊作用，以及各个技法间的相互关系，以便使我们更好地理解丰田生产体系，并为实施准时化生产奠定基础。

准时化生产方式（Just-in-time, JIT）是日本丰田汽车公司创立的一种独具特色的现代化生产方式。它顺应时代的发展和市场的变化，经历了 20 多年的探索和完善，逐渐形成和发展成为今天这样的包括经营理念、生产组织、物流控制、质量管理、成本控制、库存管理、现场管理和现场改善等在内的较为完整的生产管理技术与方法体系。

准时化生产方式诞生在丰田公司，但它并不是仅适用于汽车生产。事实上，准时化生产方式作为一种彻底追求生产过程合理性、高效性和灵活性的生产管理技术，它已被应用于日本的许多行业和众多企业之中。同样，它的基本思想、基本原理和基本技法对我国企业的生产方式和管理方法的现代化具有重要的借鉴意义和参考价值。

实际上，早在 80 年代初，丰田准时化生产方式就被介绍到了我国。遗憾的是，当时我们误认为准时化生产方式就是“看板管理（Kanban）”。我们的一些企业曾简单地模仿传递看板，但并未见到成效，于是就草率地把它否定了。实践表明，如果没有生产经营观念的彻底转变和管理意识的彻底更新，没有对准时化生产方式进行系统性研究，而仅仅是模仿某个单项技法，准时化生产是不可能实现的。因此，本课程在借鉴丰田生产方式的基础上，进行了本土化的培育，开发出了符合中国企业文化和企业发展现状的实操性的培训课程。

#### 【课程大纲】

### 第 1 讲 企业组织生产的价值(VSM)分析

- 一、 JIT 诞生背景
- 二、 产品的生产周期
- 三、 价值流程图（VSM）分析
- 四、 精益生产管理的着眼点与目标取向

### 第 2 讲 独立与协调统一的生产管理

- 一、 销售与制造工厂追求的差异
- 二、 生产管理与制造管理的分离
- 三、 独立与协调统一的生产管理
- 四、 生产管理与制造管理
- 五、 滚动的生产计划
- 六、 合同评审与问题评价
- 七、 生产计划管理的模式选择
- 八、 滚动计划的“游戏规则”

- 九、 生产计划的版本与变动量
- 十、 销售与订单、库存的“透明水杯”
- 十一、 生产计划编排的两种思路

### **第 3 讲 JIT 对制造过程的三大要求**

- 一、 生产能力匹配与平衡化
- 二、 生产的同期化
- 三、 生产过程一个流

### **第 4 讲 JIT 对制造过程的四个关键点**

- 一、 JIT 生产制造系统控制的对象：瓶颈工序
- 二、 JIT 生产制造系统控制的四个关键点
- 三、 以瓶颈工序能力为依据打造“一个流”

### **第 5 讲 实现制造过程的要求需要的变革**

- 一、 JIT 对制造过程要求的变革是什么
- 二、 JIT 对生产布局的要求
- 三、 提高设备效率的关键在于换模管理

### **第 6 讲 国内企业推行 JIT 实务**

- 一、 企业推行 JIT 的必要性
- 二、 适合推行 JIT 的国内企业
- 三、 JIT 的推行要点
- 四、 点、线、面、链推进方式
- 五、 持续改善的组织结构与改善大课题

### **第 7 讲 国内企业推行 JIT 的案例**

推行案例 1：嘉陵公司 JIT 推行案例

- 一、 嘉陵公司推行 JIT 的主要做法
- 二、 推行 JIT 所获得的效果

推行案例 2：东莞某外资企业 JIT 的推行（略）

推行案例 3：广东某涂料企业 JIT 不完全推行案例（略）

### **第 8 讲 营造持续变革的氛围**

- 一、 营造持续变革的氛围
- 二、 走出办公室，到生产现场去
- 三、 激励强于罚款
- 四、 改善活动评价与展示