

Warehousing **8S** management strategy

仓储**8S** 管理战略

广东电网有限责任公司东莞供电局 组编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

Warehousing **8S** management strategy

仓储**8S** 管理战略

广东电网有限责任公司东莞供电局 组编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

8S 管理是打造具有持续竞争力的企业、建设一流员工素质队伍的基础管理手段,也是形成组织认同、理念与文化认同,进而产生一流企业文化的基础管理活动。本书总结了近年来东莞供电局执行仓储 8S 现场管理的探索与思考,不仅是仓储 8S 现场管理工作的成果结晶,还是仓储现场的工作指南。

本书共分 4 章,第一章 8S 管理概述介绍了 8S 管理的主要发展历程以及企业实施 8S 管理的基础条件等;第二章东莞供电局仓储 8S 管理战略的实践介绍了 8S 管理战略的内容、特点以及东莞供电局的推行过程等;第三章东莞供电局仓储 8S 管理战略的实践成果阐述了东莞供电局在实施 8S 管理之后取得的成果;第四章东莞供电局仓储 8S 管理战略改善工具列举了 8S 管理中常用的几种改善工具。

本书可供各类企业物资管理、仓储管理等专业人员阅读使用,也可供相关专业人员学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

仓储8S管理战略 / 广东电网有限责任公司东莞供电局组编. — 北京: 中国电力出版社, 2015.12

ISBN 978-7-5123-8596-2

I. ①仓… II. ①广… III. ①电力工业-工业企业管理-仓库管理-中国 IV. ①F426.61

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第 283536 号

中国电力出版社出版、发行

(北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>)

北京九天众诚印刷有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2015年 12 月第一版 2015年 12 月北京第一次印刷

710 毫米×980 毫米 16 开本 10.75 印张 152 千字

印数 0001-1500 册 定价 55.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

《仓储 8S 管理战略》

编 委 会

主 编 赵俊秋

副 主 编 肖洪昌 陈庆祺 尹沛霖 李敬棠

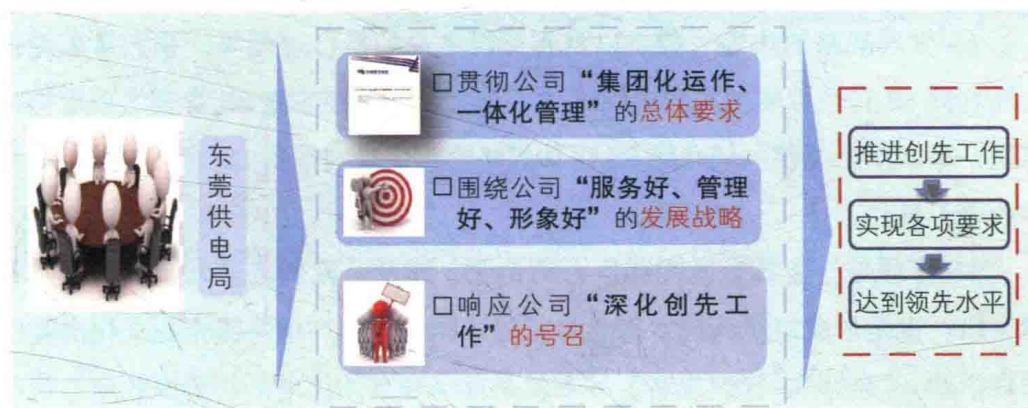
向毅斌

编写人员 钟佳桦 祁桂兰 唐志安 姚文超

赖伟锋 丁郭音 黄秉昌 蔡振文

祁锡汉 赵宇飞 杜明生

前言



根据中国南方电网有限责任公司（简称南方电网公司）中长期发展战略规划，未来十年是南方电网公司向国际先进企业迈进的重要战略发展机遇期。广东电网有限责任公司东莞供电局（简称东莞供电局）持续贯彻南方电网公司“集团化运作、一体化管理”的总体要求，致力打造服务好、管理好、形象好的国际先进电网企业，积极响应南方电网公司的统一部署，为进一步加强物资管理的支撑工作而努力。

回顾前几年整体工作情况，东莞供电局物流服务中心在仓储管理领域工作以创新的精神和务实的工作作风，大胆实践探索，引入 8S 管理等先进工具，将“集约、规范、高效”的物资管理职能理念嵌入到具体业务工作中，提升了自身仓储管理的效率。在服务效能方面，补仓采购试点工作的进一步深化以及物资供应服务及时高效等，使得配送工作运转更加顺畅；在仓库标准化建设方面，实行每季度物资仓储规范化自查和每半年物资仓储规范化检查相结合，为管理的逐渐规范化奠定了扎实的基础；在逆向物资管控方面，做好报废物资的处置规划并加强闲置物资的新增管控的相关工作，都使逆向物资的管理逐步趋于规范化；从部门整体综合能力和安全风险成体系化运作等方面持续转变创

新,致力于打造优质的物流服务平台,为构建集约、高效的仓储配送体系做好了准备。

本书分为4章,第一章8S管理概述介绍了8S管理的主要发展历程以及企业实施8S管理的基础条件等;第二章东莞供电局仓储8S管理战略的实践介绍了8S管理战略的内容、特点以及东莞供电局的推行过程等;第三章东莞供电局仓储8S管理战略的实践成果阐述了东莞供电局在实施8S管理之后取得的成果;第四章东莞供电局仓储8S管理战略改善工具列举了8S管理中常用的几种改善工具。

8S管理是打造具有持续竞争力的企业、建设一流员工素质队伍的基础管理手段,也是形成组织认同、理念与文化认同,进而产生一流企业文化的基础管理活动。《仓储8S管理战略》一书就是近年来东莞供电局物流服务中心执行仓储8S现场管理的探索与思考。本书不仅是仓储8S现场管理工作的成果结晶,还是一本仓储现场工作指南。对于南方电网公司其他兄弟单位的一线仓储班组与员工来说,能够提供更加实际的仓储8S现场管理的工作思路。期望本书的出版,能够为南方电网公司仓储管理工作的开展提供有效的帮助,为南方电网公司战略目标实现保驾护航、增添异彩。

由于编者水平有限,书中难免存在疏漏与不妥之处,恳请读者批评指正。

编 者

2015年10月



目 录

前言

第一章 8S 管理概述	1
一、8S 起源与发展	3
二、8S 管理内容	4
三、8S 管理的本质特征	9
四、8S 管理的意义和目的	12
五、企业实施 8S 管理的基础和条件	17
六、8S 管理推行的常见问题与误区	19
第二章 东莞供电局仓储 8S 管理战略的实践	23
一、东莞供电局仓储 8S 管理战略内容	25
二、东莞供电局仓储 8S 管理战略环境分析	25
三、东莞供电局仓储 8S 管理战略目标	26
四、东莞供电局仓储 8S 管理战略特点	28



五、东莞供电局仓储 8S 管理战略的推行	29
第三章 东莞供电局仓储 8S 管理战略的实践成果	41
一、仓库标准化建设	43
二、仓储 8S 实施标准	57
三、精神文化成果	117
四、理念应用成果	122
第四章 东莞供电局仓储 8S 管理战略改善工具	125
一、定点摄影	127
二、红牌作战	129
三、目视化管理	131
四、看板管理	134
五、识别管理	148
六、定置管理	159
参考文献	162
后记	163



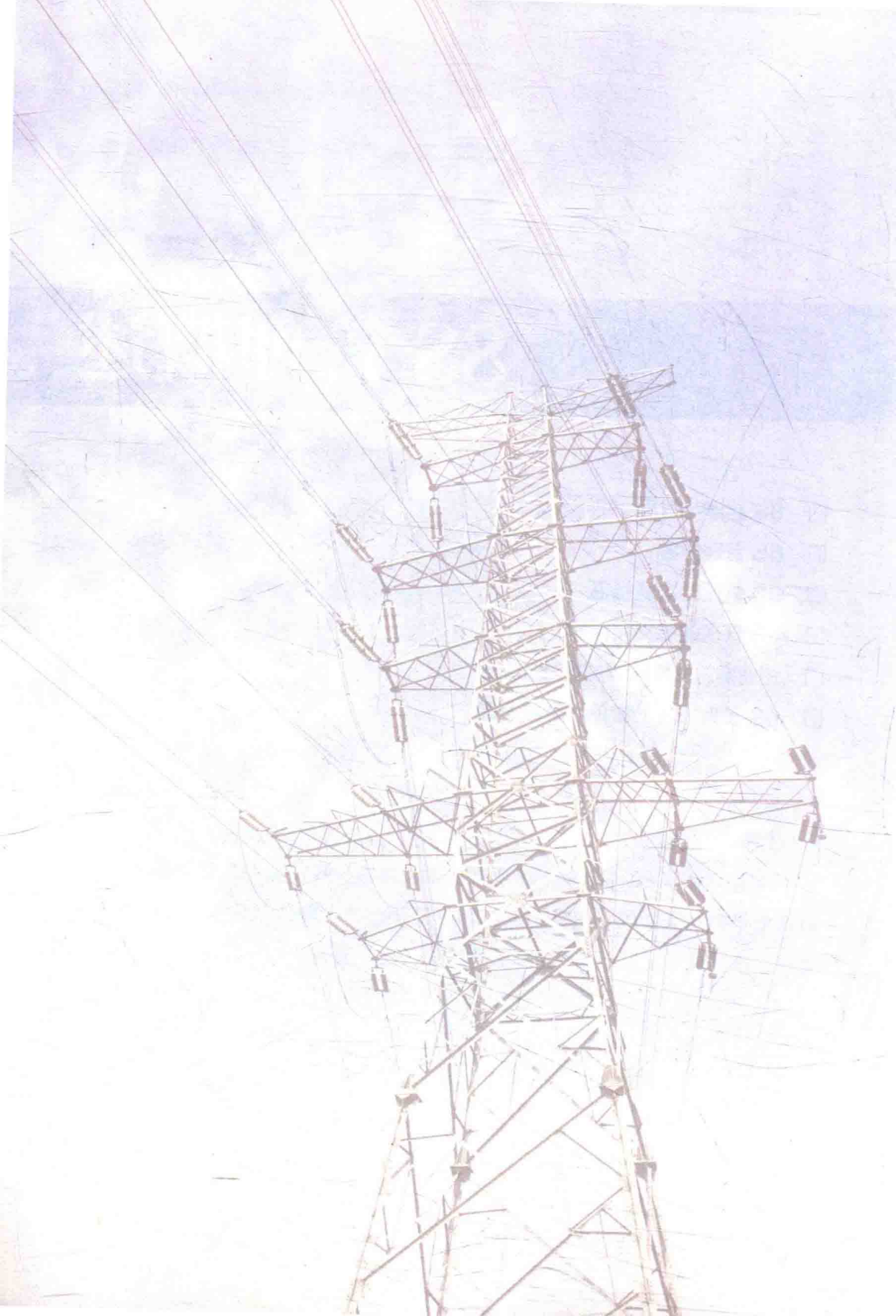
第一章

8S 管理概述

- ☐ 8S 起源与发展
- ☐ 8S 管理内容
- ☐ 8S 管理的本质特征
- ☐ 8S 管理的意义和目的
- ☐ 企业实施 8S 管理的基础和条件
- ☐ 8S 管理推行的常见问题与误区

【内容摘要】

本章介绍了 8S 管理的起源发展、基本内容、实施目的及意义等，在短短的几十年中从最初的“安全始于整理、整顿，终于整理、整顿”到后来的 5S 管理，再到最终发展成为 8S 管理的历程。众多管理研究、实践和咨询人士投入到对 8S 管理的研究和推广当中，使 8S 管理的思想不断深刻，并成为真正影响全球企业的生产和管理理念。



一、8S 起源与发展

8S 是在 5S 上延伸发展而得到的，5S 活动最早在日本开始施展，日本企业将 5S 活动作为管理工作的基础，在此基础上推行各种品质管理方法。

8S 是整理 (Seiri)、整顿 (Seiton)、清扫 (Seiso)、清洁 (Seiketsu)、素养 (Shitsuke)、安全 (Safety)、节约 (Save)、学习 (Study) 这八个词的缩写。在这八个词中，前五个日文单词的第一个字母都是“S”，再加上后三个英文单词的首字母也是“S”，所以简称 8S。8S 管理不仅能够改善生产作业环境，而且能够提高生产效率和服务水平、鼓舞员工士气等，它是减少浪费、降低生产成本、提高生产力的重要手段，并为大家创造良好的学习创新环境，鼓励大家对新知识、新技能的学习和应用，在不断地取长补短过程中完善企业自身的管理水平。

日本是一个资源贫乏，但工业十分发达的经济强国，其工业产品对于世界各国都不陌生。可以说，日本的工业产品已经几乎渗透到世界各国的各个领域和各个角落。人们在羡慕的同时，也不得不被其工业产品的可靠性能、简洁外形、经济合理的结构而折服。可就是这个国家，在 20 世纪 40 ~ 50 年代，其生产水平却比较低下，产品品质粗糙，因而只能在欧美的地摊上低价出售。日本人正是通过推行 5S 管理法并持之以恒地进行推行，提升企业基础管理水平，才很快改变了上述现状。5S 管理训练和培养了日本企业员工“认真对待每一件小事，有规定按规定做”的工作作风，改变了日本产品的品貌，为生产一流品质的工业产品奠定了良好的基础，为日本经济在第二次世界大战后的迅速崛起注入了活力。

5S 指的是在生产现场中对人员、机器、材料、方法和环境等生产要素进行有效管理。1955 年，日本 5S 的宣传口号为“安全始于整理、整顿，终于整理、整顿”，当时推行的只是前面的 2S，其目的仅为了确保作业空间和安全，后因生产控制和质量控制的需要而逐步提出后续的 3S，即“清扫”“清洁”“素养”，从而使其应用空间及适用范围进一步拓展。20 世纪 50 年代以来，

以丰田、松下等为代表的日本企业的管理水平与发展能力获得世界公认，其基于基础管理获得的效率、质量、安全成为这些企业享誉世界的核心能力。由于 5S 管理简单、适用、效果显著，在丰田公司的倡导推行下，5S 管理在日本企业中广泛推行，对于塑造企业的形象、降低成本、准时交货、安全生产、高度的标准化、创造令人心旷神怡的工作场所、改善现场等方面发挥了巨大的作用，逐渐被各国的管理界所认识。8S 管理发展史如图 1-1 所示。



图 1-1 8S 发展史

随着世界经济的发展，5S 已经成为企业管理的一股新潮流。日本企业成功推行 5S 管理所带来的巨大业绩引起全球企业管理人士的关注，我国很多企业（如青岛海尔、太原钢铁、宝钢集团等）通过参观学习日本 5S 管理的成功做法，并在企业内部逐步推行，使得企业获得长足发展。

随着企业进一步发展的需要，有的企业在原来 5S 的基础上又增加了安全、节约和学习这三个要素，从而形成了现在的 8S 管理。

二、8S 管理内容

8S 管理理念是通过对现场科学合理定置及清理整顿，使现场的人流、物流、信息流通顺流畅，为企业创造一个安全、文明、整洁、高效、温馨、明快的工作环境，激发员工高昂的士气和责任感，树立企业良好的形象，形成优秀的企业文化。

8S 管理理念，从制度上将企业管理要求提高到一个新的高度，从过程上

实现了企业的闭环管理。

推广 8S 管理理念，不但可以将企业文化和学习型组织等管理理念与管理方法融入到仓储管理实际工作中，有效提升仓储管理水平，而且有助于提高员工个人素质和修养，把员工从常规性、事务性的工作中解放出来，在潜移默化中使“习惯按章办事”逐步成为员工的自觉行动，逐步增强企业凝聚力和团队精神。

8S 管理是一项长效工作，对于软、硬建设，其精髓如图 1-2 所示。

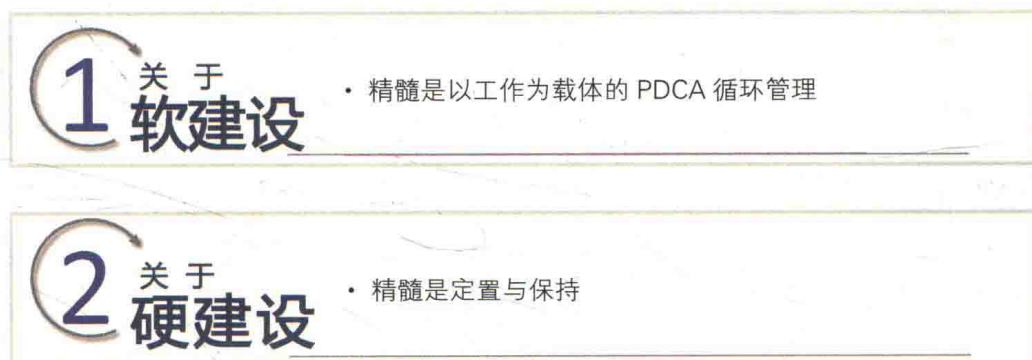


图 1-2 软、硬建设的精髓

因此，仓储 8S 建设应设有责任人，负责保持与维护仓储 8S 长效执行工作，并及时反馈 8S 执行中的待改进环节，最终形成闭环管理。

（一）8S 管理的基本内容

1. 整理——区分必要物与不必要物（1S）

整理是整个 8S 活动中的第一步，要进行的主要工作就是将工作场所的相关物品区分为必要物和不必要物，除了有必要的留下来，其他的都清除掉。实质上是彻底把需要与不需要的人、事、物分开，再将不需要的人、事、物加以处理。整理是改善生产现场的第一步。其要点是对现场摆放和停滞的各种物品进行分类；其次，对于不需要的物品要坚决清理出现场。



2. 整顿——整齐放置、清晰标识（2S）

把留下来的必要物依照规定位置摆放，并放置整齐加以标识。目的在于工作场所一目了然，减少寻找物品的时间，整整齐齐的工作环境消除过多的积



压物品。实质上是把需要的人、事、物加以定量和定位，对现场需要留下的物品进行科学合理地布置和摆放，以便在最快速的情况下取得所要之物，在最简洁有效的规章、制度、流程下完成事务。简言之，整顿就是人和物放置方法的标准化。整顿的关键是要做到定位、定容、定量。抓住了上述三个要点，就可以制作看板，做到目视化管理，从而提炼出适合本企业物品的放置方法，进而使该方法标准化。

3. 清扫——让工作现场与作业设备干净明亮（3S）



将工作场所内看得见与看不见的地方清扫干净的目的在于保持工作场所干净、亮丽的环境，稳定品质。清扫过程是根据整理、整顿的结果，将不需要的部分清除掉，或者标识出来放在仓库之中。清扫活动的重点是必须按照企业具体情况决定清扫对象、清扫人员、清扫方法，准备清扫器具，实施清扫的步骤，方能真正起到作用。

4. 清洁——用制度化带动常态化（4S）



“整理、整顿、清扫”一时做到并不难，但要长期维持非常不容易。在开始强调和实施 8S 管理时，造一些声势、搞一些运动，让大家重视起来。然而运动的缺点就是来得快、去得也快，工作现场的良好状态是需要时刻保持的。要想做好长期贯彻，就应该将有关方法和要求总结出来，形成制度与规范。因此清洁就是将运动转化为常规行动，进行标准化，形成管理制度，长期实施，并不断检查改进。企业只有推行精益管理，才能有助于制度更好的执行。

5. 素养——形成习惯并持续改善（5S）

素养是 8S 的最高层次，也是 8S 的追求目标。素养的形成要经历三个阶段：形式化——行事化——习惯化。所谓“习惯化”，其实就是“素养”相对应的最高表现。如前所述，“素养”讲的是形成习惯并持续改善，所以，“习惯

化”是“修养”和“坚持”追求的目标及结晶。很多东西相辅相成，前者是后者的因，后者是前者的果，相得益彰。



6. 安全——消除隐患、预防事故（6S）

重视安全教育，每时每刻都有安全第一的观念，防患于未然，目的在于建立起安全的工作环境。安全贯穿于整个活动与作业运营过程中。安全结果的前提是有安全的理念，在理念支配与规则引导下从事作业，获得安全活动的结果。为此，需要遵守安全规章制度并严格执行。企业运营过程中重要的是预防安全隐患，消除一切不安全的行为、活动。实施 8S 管理的一个重要结果就是过程安全、结果安全，需要员工具有安全的生产运营理念，创造安全的工作环境。



7. 节约——降低成本、减少浪费（7S）

节约的实质就是降低损耗，取得效益。实施节约，要从身边的小处着眼，从点滴做起。要通过精心设计、精益生产等，杜绝一切人力、能源、材料、时间的浪费。



8. 学习——学习长处、提升素质（8S）

学习主要是进行系统思考，加强团队学习。学习的实质是建设学习型团队，让每个员工都自觉养成学习、思考的习惯。通过多种渠道的学习和培训，使员工不断提高职业技能，提升团队的整体竞争力。



(二) 8S 管理之间的关系

8S 管理是一个全方位的系统管理。“整理、整顿、清扫、清洁”即顺畅工作环境，优化环境质量，为员工创造一个舒适的工作场所；“素养、安全、节约、学习”即提升员工素质，提高工作效率，保障企业运营安全，减低运营成本，建设一支具有高素质的员工队伍，塑造良好的企业形象。

8S 管理中的 8 个“S”并不是各自独立、互不相关的，它们之间是一种相辅相成，缺一不可的关系。8 个“S”之间的关系如图 1-3 所示。

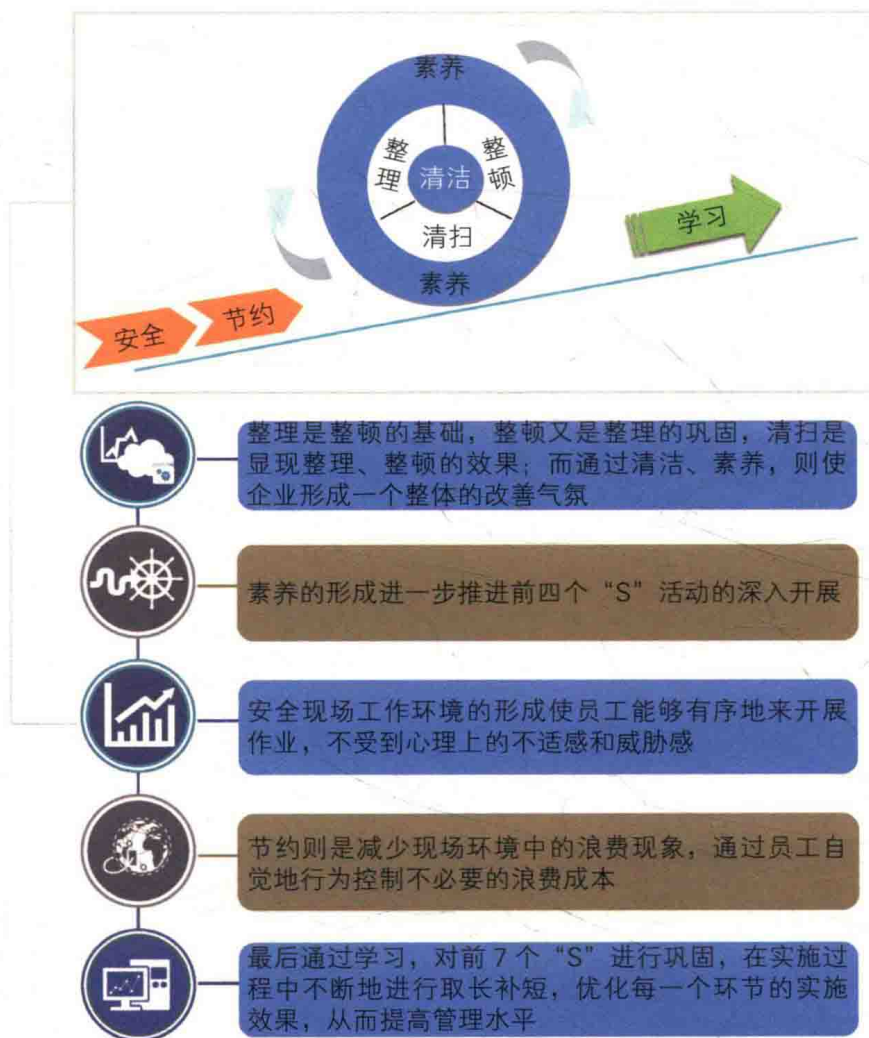


图 1-3 8 个“S”之间的关系

三、8S 管理的本质特征

8S 管理是指在现场中对人员、机器、材料、方法、环境等生产要素进行有效管理的一种管理活动，它提出的目标简单、明确，就是要为员工创造一个干净、整洁、舒适、科学合理的工作场所和空间环境，并通过 8S 管理有效地实施，最终提升人的品质，为企业造就一个高素质的优秀群体。8S 管理活动的对象是现场的“环境”与“人”，它对生产现场环境全局进行综合考虑，并制订切实可行的计划与措施，从而达到规范化管理。8S 管理活动的核心和精髓是人的品质，如果没有员工品质的相应提高，8S 管理活动就难以开展和坚持下去。

在当下，8S 管理作为企业管理的基础无疑为国内企业指明了起步的方向。但在实施 8S 管理过程中，必须明确这种管理方式的基本内涵与特征，这样才不至于违反管理的规律，持续地把 8S 管理推行下去，并形成企业的文化特征与员工的习惯化行为。

（一）8S 管理坚持行为与结果的统一

8S 的前四个方面内容：整理、整顿、清扫、清洁是规范企业员工的行为，是从行为层次上对员工活动的约束与管理。

在企业以及企业对员工、团队的绩效评价中，安全、质量、成本、效益等都是业绩指标，而整理、整顿、清扫、清洁既可以是业绩指标，但更多的是过程控制与行为指标。

8S 管理能否有效持续进行下去，重要的是把以上两个方面结合，也就是把行为与结果统一起来，通过控制行为达到目标结果的实现，如图 1-4 所示。

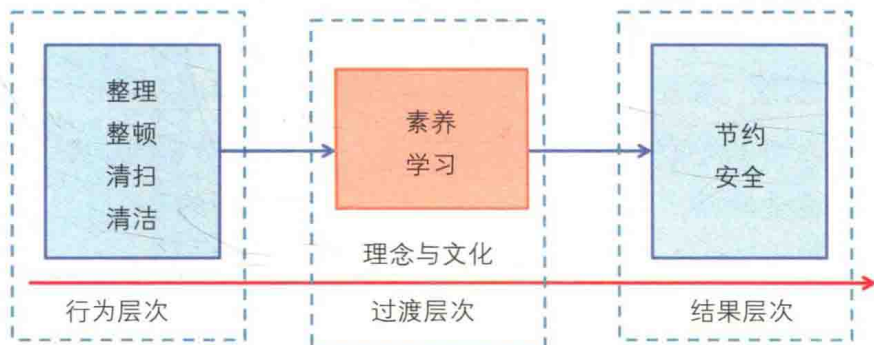


图 1-4 8S 管理的层次