

知行生产管理系列

如何推进 2S3D

高庆华 编著

透明化、标准化的生产管理模式

最合适的管理模式才是最好的



深圳出版发行集团
海天出版社

如何推进

2S3D

高庆华 编著



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何推进2S3D/高庆华编著. —深圳: 海天出版社, 2010.7

(知行生产管理系列)

ISBN 978-7-80747-884-3

I. ①如… II. ①高… III. ①制造业—工业企业管理; 生产管理 IV. ①F407.406.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第082975号

如何推进2S3D

RUHE TUIJIN 2S3D

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 许全军
责任技编 钟愉琼
责任校对 齐琪
装帧设计 海天龙

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel:83461000
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 14.75
字 数 250千
版 次 2010年7月第1版
印 次 2010年7月第1次
印 数 1—7000册
定 价 35.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前 言

2008年一场突如其来的金融海啸，使广东地区部分企业倒闭及陷入半开半停的状态，全球经济迎来了少有的冰霜气象。时间走进2010年，如今市场竞争早已呈现出全方位、全球化的态势，企业进入微利时代，生产企业需要从各个方面满足消费者的需求，其结果使得企业不得不进行多品种、少量、短交期的生产，从而导致对现场、现物的各种管理难度增大。于是不少企业在各种竞争中纷纷落马，幸存企业的利润空间也大幅度缩水，不具备竞争优势者即被淘汰已成铁的定律。因此，做到细化、精益管理，减少企业的浪费，从而提升企业的管理水平是目前急迫要做的。2S3D的管理宗旨是将生产管理高度的标准化、透明化，达到傻瓜式的管理作业模式，从而能使企业全体人员减少差错、轻松地进行各种作业。

珠三角地区的大部分工厂，表面看起来很风光，实则大而不精，粗而不细。“高浪费，低效率”是大部分企业的写照，而2S3D是企业修炼“高浪费，低效率”的最基本内功。本书讲的是最基础的管理工具——2S3D（简称2S），也许有人认为太落伍了，2S也太简单容易了。我们现在都做到6S、7S甚至10S了，怎么还在讲2S呢？什么叫“不简单”：能够把简单的事情天天做好，叫不简单。什么叫“不容易”：非常容易的事情非常认真地做好它，叫不容易。而2S3D就是做到不简单和不容易。国人喜欢追逐新的管理方法，可管理方法主要是针对人。若管理对象不同，在没有构筑现场管理基础、没有树立科学管理的意识之前，盲目的导入新的管理，企业未具备接受此类新的管理方法的使用条件，直接的进行复制移植，最终水土不服，流于形式。如一个工厂，5S管理很乱，结果却要导入7S，那不是更乱吗？鞋合不合适，只有脚知道，不一定要昂贵的。管理方法和工具对企业的适宜性是最重要的，

不一定要先进。而盲目引进新的管理，只会人为地越搞越乱。很多工厂里做5S有一个误区，其实只做了表面工夫——清扫。认为把工作区打扫干净了，就是把5S做好了，很多5S检查员也只是看一下物品是否摆放整齐，地面是否干净等一些表面现象，然而真正对企业有实质性效益的却是物品的三定及标示。

2S3D不仅是一种管理工具，更是一种管理文化，一种管理思想。重点体现在“人造环境，环境育人”。更深入的认识应是“天下之大事做于细，天下之难事做于易”。2S3D对于塑造企业形象、降低成本、准时交货、安全生产、高度的标准化、创造令人心怡的工作场所有着重要的意义。实施2S3D，目的是培植员工“自主管理”的理念，省却了许多无谓的请示、命令、询问，使得管理系统能高效率地运作，使企业管理从无序化转变为秩序化，从秩序化上升为活力化。

一个工厂，如果要真正做好6S、7S或TPM，必须先完全彻底做好2S3D，如果连2S3D都未做到，谈何6S、7S、TPM呢？一次机缘，本人有幸知遇一位日本2S3D管理专家，得益于他的悉心授教，开始学习及探索2S3D的真谛。“2S3D虽然是5S中的2S，但是若将其精髓发挥到出神入化，便胜于那些表面化的5S！7S！”

做2S3D不是做给别人看的，也不是应付上级或客户检查的，而是真正对企业有用，对生产管理有帮助，讲究有效性、实用性。

本着推动和发扬优秀的管理理念，为中国企业管理达到世界领先水平尽出自己的微薄之力，愿国人取长补短，汲取精华，真正为自己所用。愿中国早日成为世界企业管理的标杆！

高庆华

2010.04于惠州

目录

CONTENTS

第一章 2S3D活动介绍

第一节 认识2S3D.....	2
一、2S3D的起源和含义.....	2
二、2S3D的构成要素.....	3
三、2S3D 与现场管理.....	4
四、2S3D与企业管理.....	5
第二节 2S3D体系文件.....	6
一、2S3D体系文件的构成.....	6
二、2S3D体系文件的编制原则.....	11
三、2S3D体系文件编制要求.....	11
四、2S3D体系文件的编制程序.....	12
第三节 2S3D推行组织.....	14
一、2S3D推行委员会的架构.....	14
二、2S3D推行小组的架构与制度.....	15
三、2S3D推行小组工作目标与职责.....	16
四、2S3D督导专员的任用与工作职责.....	17
五、班组长2S3D活动的工作职责和改进意识.....	17

第二章 2S3D培训与推行准备

第一节 2S3D指导思想.....	20
一、2S3D活动目标.....	20

二、2S3D活动方针	20
三、2S3D活动的管理思路	21
四、企业推行2S3D活动的作用	22
五、企业推行2S3D活动的误区	25
第二节 2S3D的培训与宣传	26
一、2S3D培训对象的确定	26
二、2S3D培训课程与计划	27
三、2S3D培训活动的开展	28
四、2S3D活动的宣传	36
五、2S3D动员大会	38
第三节 2S3D导入期的准备	40
一、选择推行2S3D的正确、适当时机	40
二、2S3D活动的沟通渠道	40
三、2S3D活动的推行计划	41
四、2S3D活动区域负责制	42
五、2S3D活动的实施流程	43
六、建立2S3D样区	44
第四节 2S3D推行方法	46
一、红牌作战	46
二、定点摄影	48
三、七大MUDA法	49
四、“寻宝”活动	51
五、“三现二原”手法	53
六、早会制	55
七、5W1H与PDCA法	55
第五节 2S3D管理方法	58
一、定位法	58
二、标志法	59

三、画线分区法.....	59
四、颜色分区法.....	60
五、方向法.....	60
六、痕迹法.....	61
七、透明法.....	61
八、监察法.....	62
九、公告法.....	62

第三章 2S3D活动内容

第一节 整理活动.....	64
一、整理的概念.....	64
二、整理的对象.....	65
三、整理的实施方法.....	65
四、整理的实施步骤.....	69
五、整理的事例分析.....	73
六、整理过程中的注意事项.....	75
第二节 整顿活动.....	77
一、整顿的概念.....	77
二、整顿的内容.....	78
三、整顿的实施方法.....	79
四、整顿的实施原则.....	81
五、三定与标志的含义.....	82
六、整顿的实施步骤.....	91
七、整顿过程的注意事项.....	92
第三节 标志.....	93
一、线条、颜色标准.....	93
二、标志牌.....	111
三、车间日常标志.....	118

第四章 2S3D活动的开展

第一节 2S3D活动的评比.....	126
一、编制2S3D活动项目及评定标准.....	126
二、2S3D活动检查前的准备工作.....	143
三、2S3D评价方法.....	146
四、2S3D活动评分与总结.....	150
第二节 2S3D活动巡查与督导.....	151
一、2S3D小组的建立.....	151
二、2S3D巡查小组的工作规范.....	152
三、巡查结果公开及透明化.....	154
四、重点问题的改善及跟进确认.....	154
五、2S3D活动推行人员的技巧.....	155
六、2S3D推行中的内部抗拒处理.....	156
第三节 改善提案.....	158
一、2S3D改善提案的定义.....	158
二、2S3D活动改善提案的作用.....	158
三、改善提案的形式.....	160
四、改善提案的内容.....	163
五、2S3D改善提案的激励与评审方法.....	163
第四节 2S3D管理标准化.....	173
一、标准化的作用.....	173
二、标准化的方法.....	174
三、作业标准化.....	175
四、定置管理标准化.....	179
五、2S3D活动标准化.....	180

第五章 日常办公2S3D活动

第一节 办公室的2S3D管理.....	182
一、办公室2S3D管理原则.....	182
二、办公桌标志管理.....	185
三、文件夹标志管理.....	187
四、文件座/框的标志管理.....	189
五、电线插头的整理.....	190
第二节 会议的2S3D管理.....	193
一、会议的必要性和原则.....	193
二、会议的确定与召开注意事项.....	194
三、会议的管理.....	196
第三节 2S3D与人员礼仪.....	197
一、生活礼仪.....	197
二、日常工作礼仪.....	200
三、会客礼仪.....	200
四、电话打、接听礼仪.....	203

第六章 2S3D与企业管理

第一节 2S3D与目视管理.....	208
一、目视管理的概念和作用.....	208
二、目视管理的对象.....	211
第二节 2S3D与看板管理.....	218
一、看板管理的意义.....	218
二、看板管理的作用.....	218
三、看板的种类.....	219
参考文献.....	223

第一章 2S3D活动介绍

推行2S3D活动是管理生产作业现场的重要手段，它通过整理、整顿、定容、定量、定位、标示等活动，消除生产作业现场各种不利因素和行为，提高生产作业效率，保证生产任务顺利完成。

第一节 认识2S3D

推行2S3D活动前，需要对2S3D有一个全面的认识，为开展2S3D活动奠定基础。

一、2S3D的起源和含义

2S3D活动起源于日本的一种现场管理方法，1955年，日本企业针对地、物提出了整理，整顿2个S。即“安全始于整理整顿，终于整理整顿”。其目的为了确保作业空间的合理利用与生产上的安全，是日本工业企业迅速崛起的两大法宝之一，是企业通用的管理语言，是一切先进管理技术（如TQM、TPM、JIT等）的根基，是优质管理的第一步。也使其重点由环境品质扩及人的行为品质，在安全、卫生、效率、品质及成本方面得到较大的改善。

2S3D简称2S。就是整理（SEIRI）、整顿（SEITON）——（三定、三安、三易、标志）因为这2个词汇前面的发音均为“S”，故称为2S。三定（定容、定量、定位）称为3D。三安（人员安全、生产安全、物品安全）。三易（易寻找、易取拿、易管理）。

2S3D活动是具体而实在的，不仅让员工一听就懂，而且能实行，就是要为员工创造一个干净、整洁、舒适、合理的工作场所和空间环境。至于后来又加上清扫、清洁、素养、安全、节约、学习等，就变成5S、6S、7S、8S，再加上服务、满意，就变成9S、10S了，但归根到底其基础仍是2S！

2S3D管理方式，适用于对企业办公室、车间、仓库和公共场所的管理，包括对人、机、料、法、环的管理，以及对人员思想意识的管理。

二、2S3D的构成要素

2S3D的构成要素，如表1-1所示。

构成要素	内容	说明
整理	区分“要”与“不要”的东西，对“不要”的东西进行处理	依现状物 ■需要的物品 ■不需要的物品 ■可整修物品 ■报废的物品
整顿	必要的物品分门别类放置，排列整齐	物品经区分后 ■属性相同 ■规格相同
定容	物品收容所规定适当、固定的容器	物品归类后 ■选择最适当的容器 ■容器愈小愈好
定量	规定容器摆放的量	容器选择后 ■只能达到容器8-9分满 ■不得超出总重12-15公斤（手提）
定位	选择适当的位置摆放	物品包装后 ■物品进出方便 ■物品不得因环境产生品质不良
标志牌（板）	揭示物品的身份地址及提示的资讯	物品三定后 ■物品有固定的家 ■物品有个身份（规格） ■物品有个地址 ■家最多可容纳多少物品 ■家最少可容纳多少物品 ■家可提示多少资讯

表1-1 2S3D构成要素

2S3D彼此之间相互关联，物品必先整理，再整顿，其次进行定容、定量、定位，最后标志。不可将此顺序进行颠倒。

2S3D构成要素之间的关系：如图1-1所示。

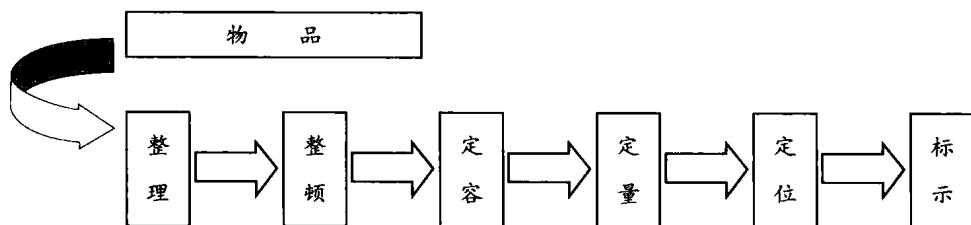


图1-1 2S3D构成要素之间的关系

三、2S3D与现场管理

2S3D对现场管理的强化体现在生产过程中，也许有些企业会认为生产都忙不过来，哪还有时间开展2S3D活动呢？

其实，要弄清楚这个问题，需要分析为什么忙？现场是否管理混乱？生产效率是否低下？人员积极性是否充分调起来了？而导入2S3D活动正是为了解决这些问题。所以，这是必须要做的事情。

推行2S3D，目的在于创造良好的工作环境和提高员工自我意识管理，“人造环境，环境育人”。

推行2S3D活动能够消除工作场所的脏、乱，保持工作现场的井井有条，一目了然，不断提高工作质量和效率。同时能够激发员工的士气和责任感，使其养成认真工作、规范操作的良好习性。从而提升企业的形象和竞争力。

在推行2S3D活动中，生产现场的基层管理者要以身作则，尤其是车间班组长，应多给员工提供培训的机会，发现问题，实时进行培训，将自己的管理理念传达给员工。

2S3D只有开始，没有终结，它是一项长期而艰巨的活动，需要持续不断地推动和创新，要有“不要把异常现象当正常现象”来看待，作为2S3D永恒的改善指导思想。如，看到加工区加工余料满天飞，若把此现象当作正常的，认为这是不可避免的，那么，你就不会去改善它。最终周而复始地发生，如果你把它当作是一个问题点，那么，你就会想办法去解决。因为，办法总比问题多，用心去做，总会有解决之道。

四、2S3D与企业管理

2S3D是现代企业管理的基础，追求利润和创造社会效益是企业永恒的目标，有个企业家说，“企业不赚钱就是在谋财害命”。企业不赚钱，意味着员工工资不好；员工工资不好，有可能会跳槽；跳槽后没有合适的工作，进而引起家庭经济问题等。如果企业好，员工自然工资高，员工稳定，社会便安稳和谐。因此，为实现这个目标，就必须从质量、成本、服务、技术，以及管理这几个方面入手。

推行2S3D活动对做好上述几个方面工作具有极大的推动作用。如表1-2所示。

项目	说明	与2S3D的关系
质量	产品质量是企业的核心竞争力，是确保企业持续经营的手段	推行2S3D活动能够确保生产过程的规范化、秩序化，为提供质量奠定基础
成本	在同等条件下，成本越低，产品竞争力越强	2S3D活动可有效降低各种浪费，提高生产作业效率，降低成本
服务	提高满意度，赢得更多客源	推行2S3D能够提高员工敬业精神和工作积极性
技术	掌握新技术使企业更具竞争力	通过2S3D执行标准化，可以积累及优化技术
管理	企业规范化管理和制度化	2S3D可实现人、机、料、法、环的优化

表1-2 推行2S3D活动的作用

2S3D与企业管理的关系。如下图1-2所示。

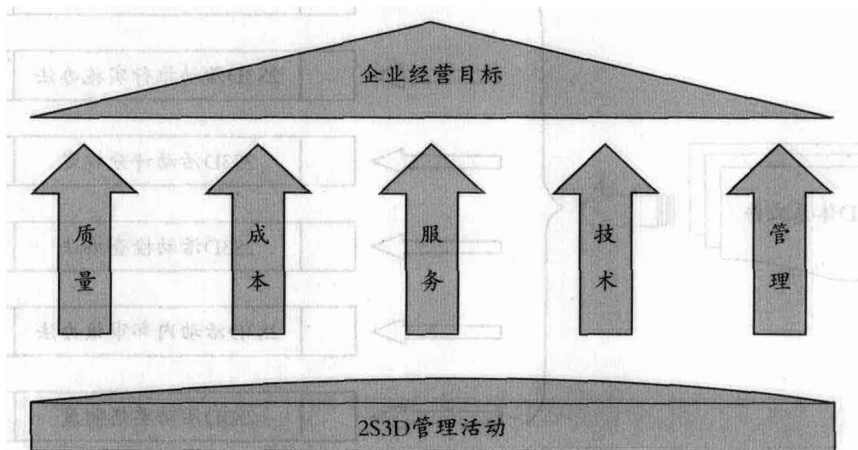


图1-2 2S3D与企业管理的关系

第二节 2S3D体系文件

推行2S3D活动前需要编制2S3D体系文件，为推行工作提供制度保障，促使2S3D活动顺利开展。

一、2S3D体系文件的构成

2S3D体系文件的构成。如下图1-3所示。

1. 2S3D活动推行手册

2S3D活动手册是推行2S3D活动整体作业的指导书，包括推行2S3D活动的目标、方针和整理要求等。

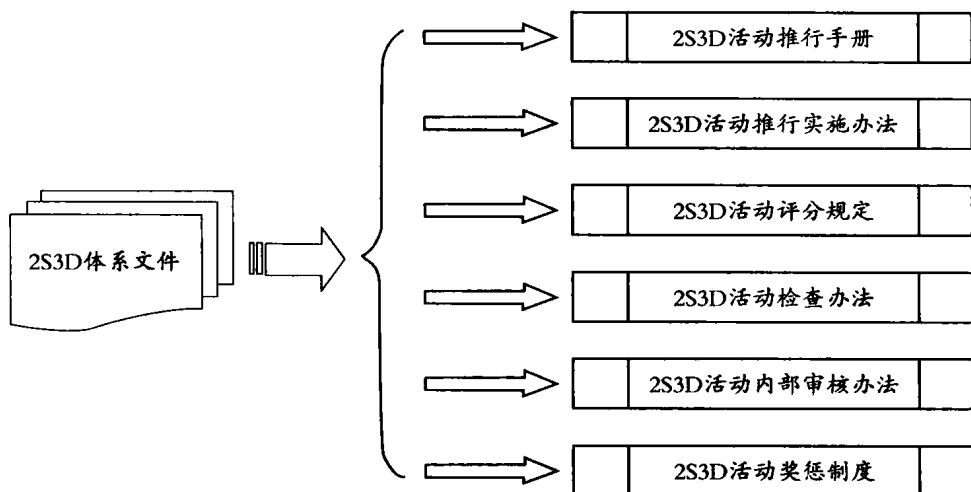


图1-3 2S3D活动体系文件架构

2. 2S3D活动推行实施办法

2S3D活动推行实施办法是对2S3D活动进行管理的文件，内容包括推行2S3D活动的目的、范围，各部门的职责和管理权限，2S3D活动的内容等。

3. 2S3D活动的评分规定

2S3D活动评分规定是有关2S3D活动的评分考核文件，包括评分的原则、项目、内容、标准和要求等。

4. 2S3D活动检查办法

2S3D活动检查办法是规定2S3D活动检查办法的文件，包括2S3D检查活动的目的、范围、标准和方法。

5. 2S3D活动内部审核办法

2S3D内部审核办法是对2S3D活动进行内部审核的文件，包括内部审核的目的、范围、程序、标准等。

6. 2S3D活动奖惩制度

2S3D奖惩制度具体包括奖惩制度的目的、适应范围、奖惩对象、奖惩标准以及要求等。××企业2S3D活动推行办法，供参考。

××企业2S3D活动推行办法

1. 目的

1.1 通过2S3D活动的有效开展与持续改进，提升员工的素质。

1.2 导入目视管理，提升现场管理水平。

2. 适应范围

本办法适应于公司所有部门员工。

3. 2S3D推行活动的定义、目的及推行步骤内容

详见《2S3D推行手册》。

4. 2S3D推行组织与职责

4.1 组织建立推行委员会，由高××任主任委员，委员包括由李××、张××、谢××。推行主任助理由霍××担任。具体组织架构图及职责示意图，如图1-4所示。