



The Collection of  
Tools About Manufacturing  
Industry Management  
制造业管理工具库

【精益管理简单讲系列】

国家中长期人才发展规划纲要  
(2010—2020年)  
重大人才工程推荐用书

# 9S管理 简单讲

整理 · 整顿 · 清扫 · 清洁 · 节约 · 安全 · 服务 · 满意 · 素养

杨吉华 主编



广东省出版集团  
广东经济出版社



The Collection of  
Tools About Manufacturing  
Industry Management  
制造业管理工具库

益管理简单讲系列】

国家中长期人才发展规划纲要  
(2010—2020年)  
重大人才工程推荐用书

# 9S管理 简单讲



整理 · 整顿 · 清扫 · 清洁 · 节约 · 安全 · 服务 · 满意 · 素养

杨吉华 主编



广东省出版集团  
广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

9S 管理简单讲：实战精华版 / 杨吉华主编. -- 广州：广东经济出版社，2012.7

(精益管理简单讲系列)

ISBN 978-7-5454-1375-5

I. ①9… II. ①杨… III. ①工业企业管理 IV. ①F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 150372 号

|      |                                   |
|------|-----------------------------------|
| 出版发行 | 广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼) |
| 经销   | 全国新华书店                            |
| 印刷   | 广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)     |
| 开本   | 730 毫米×1020 毫米 1/16               |
| 印张   | 15 2 插页                           |
| 字数   | 293 000 字                         |
| 版次   | 2012 年 7 月第 1 版                   |
| 印次   | 2012 年 7 月第 1 次                   |
| 印数   | 1~5 000 册                         |
| 书号   | ISBN 978-7-5454-1375-5            |
| 定价   | 30.00 元                           |

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 38306107 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

邮购电话：(020) 37601950 邮政编码：510075

营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·



## 【精益管理简单讲系列】

“精益管理简单讲”系列丛书采取模块化设置，首先导入精益管理的思想，打破其神秘性，把复杂的问题简单化，然后从问题的实质入手进行解析，最后采用分块解读，文中通过管理实践等实操工具范本对问题进行有益的补充和说明，是一套不可多得的精益管理实战精华读物。

# 前言

---

在国际金融危机的背景下，美国开始推行重振制造业战略，开始反思过去那种“去工业化”的发展模式，表达了重归实体经济的愿望。美国目前所要进行的重振制造业绝不仅仅是恢复传统的制造业，而是要推动产业升级，以高新技术为依托，发展先进制造业，从而重新拥有强大竞争力的工业。

而我国工业结构调整的转型升级方向与美国重振制造业战略的发展方向在许多方面是一致的，实体经济是经济发展的根基，没有实体经济的巩固和支撑，虚拟经济就是畸形的。怎样推进中国制造业转型升级，首先着眼于突破关键环节，加快淘汰落后产能，压缩高消耗高污染产能，运用先进的管理方法和模式，不断提高制造业的质量和水平。

精益管理就是一种被制造业广泛应用的管理方法和模式，它是一种新的管理思想和方法论，有别于其他的管理理论和方式，如绩效管理、目标管理、精细管理。它以识别管理中的浪费并持续地减少浪费为核心思想，通过一系列的方法和工具来定义管理中的问题，测量浪费，分析浪费产生的时间、区域、过程和原因，进而获得系统的减少浪费的方法，并使改进措施标准化来实现管理效率的提高。

然而，有许多企业不敢实施精益管理：担心精益管理要求企业投入大量的资源，承受不起；担心企业自行推行确实有难度，无从下手，又担心请外部专家成本高，达不到理想的目的；担心人员素质达不到精益管理活动推行的要求；担心精益管理推进速度慢，影响企业日常运作等。其实精益管理对硬件的投入要求并不高，最主要的是时间的投入，及正确方法的运用。

“精益管理简单讲”系列丛书就是基于精益管理的思想，引进、吸收国外的先进经营管理方式、方针及经验，结合国内企业经济转型期产生的优秀管理方法归纳、总结、汇编而成。书中文字浅显，语言简练，条理清晰，深入浅出，将复杂的管理理论用平实的语言与实际操作结合起来，读来非常轻松，用时非常方便。

“精益管理简单讲”系列丛书采取模块化设置，首先导入精益管理的思想，打破其神秘性，把复杂的问题简单化，然后从问题的实质入手进行解析，最后采用分块解读，文中通过管理实践等实操工具范本对问题进行有益的补充和说明，是一套不可多得的精益管理实战精华读物。

“精益管理简单讲”系列丛书自 2005 年至今共出版了 5 辑 15 册，涵盖了制造业精益管理的方方面面。本丛书的出版引起了很大的反响，许多企业培训部门、专业培训机构用其作为企业培训的教材，也有许多企业管理人员和新入职的大中专学生用其作为自我提升的读本。读者在学习运用时，经常与作者进行互动，提出很多宝贵意见，同时也指出了一些不足。有鉴于此，作者决定适时进行修订，在修订过程中，更多地结合了目前企业的管理状况，也更多地融合了作者亲身经历的颇显成效的新方法、新技巧。

“精益管理简单讲”系列丛书在编写过程中，获得了许多培训机构、咨询机构以及企业一线管理人员的支持与配合，还参照了大量的网络资料、引用了相关的理论，可以说是集体共同创作的结晶，在此，编者对他们所付出的努力和工作一并表示感谢。最后，全书由杨吉华、朱少军、匡仲潇统稿并审核完成。

**“精益管理简单讲”系列丛书**

**编委会**

# 目 录

---

## 导 读 精益管理简单化

---

|                   |   |
|-------------------|---|
| 一、什么是精益管理.....    | 1 |
| 二、精益管理需要简单化.....  | 2 |
| 三、9S管理如何简单化 ..... | 3 |

## 第1讲 9S管理解析

---

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 课时1 9S的含义 .....            | 6  |
| 一、整理 (SEIRI) .....         | 6  |
| 二、整顿 (SEITON) .....        | 6  |
| 三、清扫 (SEISO) .....         | 6  |
| 四、清洁 (SEIKETSU) .....      | 6  |
| 五、节约 (SAVING) .....        | 7  |
| 六、安全 (SAFETY) .....        | 7  |
| 七、服务 (SERVICE) .....       | 7  |
| 八、满意 (SATISFICATION) ..... | 8  |
| 九、素养 (SHITSUKE) .....      | 8  |
| 课时2 9S管理的关键 .....          | 9  |
| 一、建立管理者权威.....             | 9  |
| 二、管理者要进行经常性的现场巡查.....      | 9  |
| 三、全员参与 .....               | 10 |
| 四、提升员工品性.....              | 11 |

## 第2讲 9S活动推行

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| 课时1 9S活动策划 .....                         | 14 |
| 一、收集信息 .....                             | 14 |
| 二、诊断 .....                               | 14 |
| 三、确定测定效果的方法 .....                        | 14 |
| 课时2 建立9S推行组织 .....                       | 15 |
| 一、9S推行组织架构 .....                         | 15 |
| 二、9S推行组织职责 .....                         | 16 |
| 课时3 9S推行计划订立 .....                       | 18 |
| 一、长期计划（年度计划） .....                       | 18 |
| 二、短期计划 .....                             | 19 |
| <b>管理实践01</b> 9S管理持续推行计划表（每季度一次循环） ..... | 20 |
| 课时4 实施9S教育培训 .....                       | 21 |
| 一、制订培训计划 .....                           | 21 |
| 二、开展教育培训 .....                           | 21 |
| 三、考核检查 .....                             | 22 |
| 四、总结经验 .....                             | 22 |
| <b>管理实践02</b> 9S培训计划 .....               | 22 |
| <b>管理实践03</b> 9S培训考试试题（1） .....          | 23 |
| <b>管理实践04</b> 9S培训考试试题（2） .....          | 25 |
| 课时5 活动前的宣传造势 .....                       | 27 |
| 一、活动口号征集和9S标语制作 .....                    | 27 |
| 二、利用内部刊物 .....                           | 27 |
| 三、制作宣传板报 .....                           | 27 |
| 四、制作推行手册 .....                           | 28 |
| <b>管理实践05</b> 宣传板报范本 .....               | 28 |



|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 课时 6 9S活动试行 .....                     | 29 |
| 一、分配责任区域 .....                        | 29 |
| 二、制定“必需品”和“非必需品”基准书 .....             | 30 |
| 三、开展红牌作战 .....                        | 30 |
| 四、实施定置管理 .....                        | 35 |
| 五、活动试行调整 .....                        | 36 |
| 课时 7 9S活动导入及查核 .....                  | 37 |
| 一、9S活动正式导入 .....                      | 37 |
| 二、活动查核 .....                          | 37 |
| <b>管理实践06</b> 9S日常确认表 .....           | 39 |
| <b>管理实践07</b> 9S整改每日跟踪表 .....         | 39 |
| <b>管理实践08</b> 9S不符合项准则 .....          | 40 |
| 课时 8 9S活动评鉴 .....                     | 41 |
| 一、9S评鉴的内容 .....                       | 41 |
| 二、评鉴的范围 .....                         | 41 |
| 三、评鉴准备 .....                          | 41 |
| 四、评鉴实施 .....                          | 42 |
| 五、评鉴结果总结 .....                        | 43 |
| <b>管理实践09</b> 整理、整顿检查重点 .....         | 43 |
| <b>管理实践10</b> 清扫检查重点 .....            | 48 |
| <b>管理实践11</b> 9S检查评分表 .....           | 50 |
| <b>管理实践12</b> ( ) 月9S目标达成和检查统计表 ..... | 53 |
| <b>管理实践13</b> 9S纠正及预防措施通知 .....       | 54 |

### 第3讲 9S活动实施

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 课时 1 整理 (SEIRI) ..... | 56 |
| 一、现场检查 .....          | 56 |

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| 二、进行定点摄影.....                    | 57        |
| 三、清除非必需品.....                    | 59        |
| 四、处理非必需品.....                    | 60        |
| <b>管理实践14 整理执行标准/照片.....</b>     | <b>62</b> |
| <b>课时2 整顿 (SEITON) .....</b>     | <b>65</b> |
| 一、整顿的关键在三定.....                  | 65        |
| 二、工具类整顿 .....                    | 67        |
| 三、设备的整顿 .....                    | 68        |
| 四、机台、台车类整顿.....                  | 69        |
| 五、配线、配管的整理、整顿.....               | 69        |
| 六、材料的整顿 .....                    | 70        |
| 七、在制品的整顿.....                    | 72        |
| 八、公告物的整顿.....                    | 73        |
| 九、仓库的整顿 .....                    | 73        |
| 十、办公室的整顿.....                    | 74        |
| 十一、进行合理标示.....                   | 75        |
| <b>管理实践15 整顿执行标准/照片.....</b>     | <b>77</b> |
| <b>课时3 清扫 (SEISO) .....</b>      | <b>80</b> |
| 一、清扫准备 .....                     | 80        |
| 二、清扫实施步骤.....                    | 80        |
| 三、清扫作业要点.....                    | 85        |
| 四、查明污垢的发生源.....                  | 85        |
| 五、检查清扫结果.....                    | 87        |
| <b>管理实践16 9S区域清扫责任表.....</b>     | <b>89</b> |
| <b>管理实践17 日常清扫计划表.....</b>       | <b>90</b> |
| <b>管理实践18 设备清扫部位及要点.....</b>     | <b>91</b> |
| <b>管理实践19 污染发生源及困难处所登记表.....</b> | <b>92</b> |
| <b>管理实践20 清扫执行标准/照片.....</b>     | <b>93</b> |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 课时 4 清洁 (SEIKETSU)        | 94  |
| 一、制定前3S检查表                | 94  |
| 二、巡查评比                    | 102 |
| 三、坚持实施5分钟3S活动             | 103 |
| 四、9S目视化                   | 104 |
| 五、适时深入培训                  | 104 |
| 六、9S标准化                   | 104 |
| <b>管理实践21</b> 清洁执行标准/照片   | 105 |
| 课时 5 节约 (SAVING)          | 109 |
| 一、浪费的概念                   | 109 |
| 二、节约推行要领                  | 110 |
| <b>管理实践22</b> 节约执行标准/图片   | 111 |
| 课时 6 安全                   | 113 |
| 一、推行安全的作用                 | 113 |
| 二、制定现场安全作业基准              | 113 |
| 三、规定员工的着装要求               | 113 |
| 四、预防火灾的措施                 | 114 |
| 五、应急措施                    | 114 |
| 六、日常作业管理                  | 114 |
| <b>管理实践23</b> 安全执行标准 (照片) | 115 |
| 课时 7 服务 (SERVICE)         | 118 |
| 一、将同事当客户                  | 118 |
| 二、妥善处理客户投诉                | 121 |
| 课时 8 满意 (SATISFICATION)   | 123 |
| 一、客户满意度                   | 123 |
| 二、员工满意度                   | 125 |
| <b>管理实践24</b> 让客户满意自我评估测试 | 128 |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 课时9 素养 (SHITSUKE) .....       | 134 |
| 一、明确素养的目的.....                | 134 |
| 二、制定相关的规章制度.....              | 134 |
| 三、实施员工培训.....                 | 135 |
| 四、检查素养效果.....                 | 135 |
| <b>管理实践25</b> 素养执行标准/照片 ..... | 136 |
| <b>管理实践26</b> 某企业员工须知范本 ..... | 138 |

## 第4讲 9S管理提升

---

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 课时1 事务部门彻底执行9S .....              | 144 |
| 一、事务部门的任务.....                    | 144 |
| 二、事务部门推行9S活动的必要性.....             | 144 |
| 三、文件管理 .....                      | 145 |
| 四、节省空间 .....                      | 148 |
| 五、办公用品的9S .....                   | 150 |
| <b>管理实践27</b> 事务部门整理整顿标准/照片 ..... | 152 |
| 课时2 9S提升之预防 .....                 | 162 |
| 一、预防整理 .....                      | 162 |
| 二、预防整顿 .....                      | 165 |
| 三、预防清扫 .....                      | 169 |
| 四、预防清洁 .....                      | 171 |
| 五、预防修养 .....                      | 173 |

## 附 9S管理手册范本

---

|       |                  |     |
|-------|------------------|-----|
| XX-9S | 9S管理手册（封面） ..... | 176 |
| XX-9S | 9S管理手册（目录） ..... | 177 |

|               |                                    |     |
|---------------|------------------------------------|-----|
| XX-9S-01      | 关于9S管理推进小组的通知.....                 | 178 |
| XX-9S-02      | 9S管理推进小组组织架构及职责.....               | 179 |
| XX-9S-03      | 9S管理方针与目标 .....                    | 182 |
| XX-9S-04      | 9S管理奖惩制度 .....                     | 183 |
| XX-9S-05      | 9S活动改善提案制度.....                    | 186 |
| XX-9S-06      | 9S活动标志牌样板 .....                    | 189 |
| XX-9S-07      | 整理整顿执行标准 .....                     | 194 |
| XX-9S-08      | 现场班前班后9S活动规定.....                  | 204 |
| XX-9S-09      | 9S个人考核制度 .....                     | 207 |
| XX-9S-10      | 9S推动审核办法 .....                     | 210 |
| XX-9S-11      | 生产现场——5分钟/10分钟9S活动内容<br>及自检表 ..... | 213 |
| XX-9S-12      | 办公室——5分钟/10分钟9S活动内容及<br>自检表 .....  | 214 |
| XX-9S-13      | 员工9S自我点检表 .....                    | 215 |
| XX-9S-14      | 9S整改跟进表 .....                      | 217 |
| XX-9S-15      | 9S每周改善方案及执行报告.....                 | 218 |
| XX-9S-16      | 员工创意奖申报表.....                      | 219 |
| XX-9S-17      | 月份9S个人考核记录.....                    | 220 |
| XX-9S-18      | 改善提案申请表.....                       | 221 |
| XX-9S-19      | 车间9S检查评分标准表.....                   | 222 |
| XX-9S-20      | 办公室9S检查评分标准表.....                  | 224 |
| 9S管理核查清单..... |                                    | 226 |
| 参考文献.....     |                                    | 230 |

# 精益管理简单化

## 一、什么是精益管理

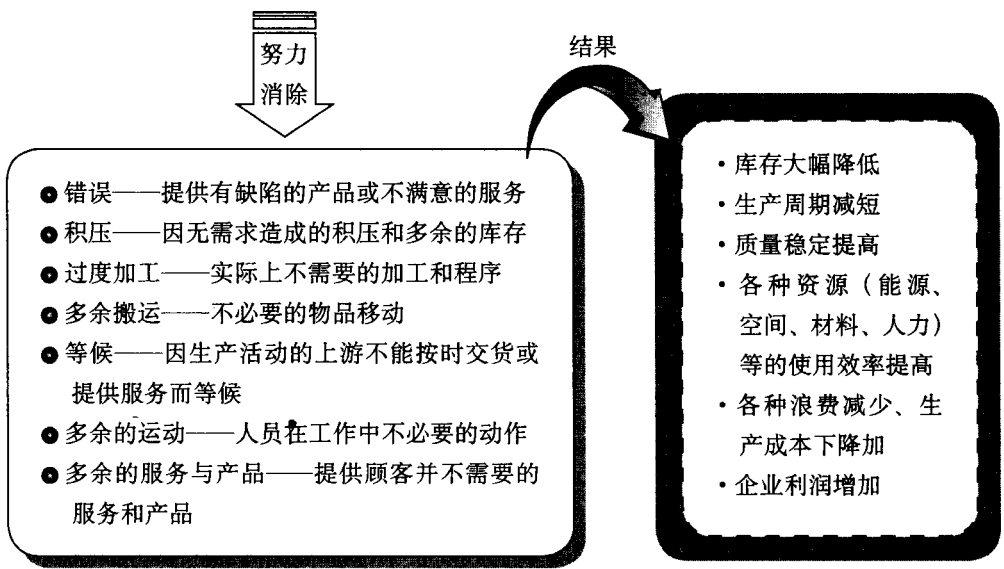
精益管理的实质是追求企业运营管理的标准化、专业化、规范化，强调在企业管理的全过程都要注意对细节的观察和把握，从战略的制定到具体的执行无一例外。

精益管理要求企业的各项活动都必须运用“精益思维”(Lean Thinking)。“精益思维”的核心就是以最小资源投入，包括人力、设备、资金、材料、时间和空间，创造出尽可能多的价值，为顾客提供新产品和及时的服务。

“精”——少投入、少消耗资源、少花时间，尤其是要减少不可再生资源的投入和耗费，高质量。

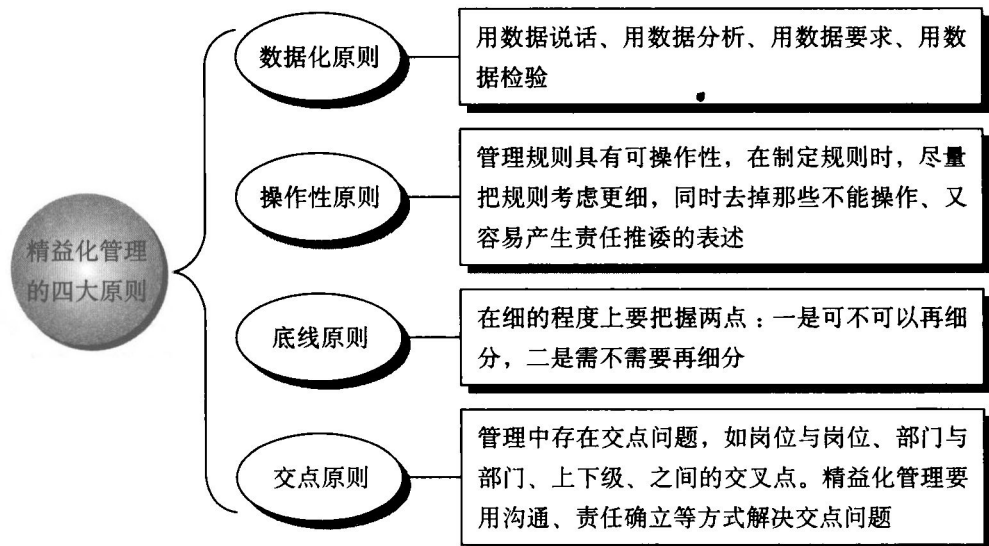
“益”——多产出经济效益，实现企业升级的目标。更加，精益求精。

精益管理的目标可以概括为：企业在为顾客提供满意的产品与服务的同时，把浪费降到最低程度，也就是：



精益化管理目标达成过程

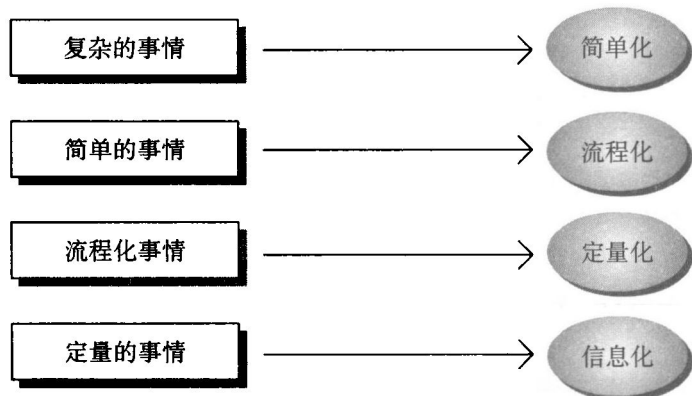
要实现精益化管理必须遵循以下四大原则：



精益化管理的四大原则

## 二、精益管理需要简单化

精细化管理就是将管理的对象逐一分解、量化为具体的数字、程序、责任，使每一项工作内容都能看得见、摸得着、说得准，使每一个问题都有专人负责，而不是打乱仗。管理精益化，其实也就是越来越简单化，将复杂的事情简化到既可以节省时间，又可以提高效率的水平上来，为此，要把复杂的工作简单化，简单的工作流程化，流程的工作定量化，从做好最简单的小事开始累积，对每个细节都精益求精。



精益管理简单化示意图

### 三、9S 管理如何简单化

#### (一) 简单化要抓住重点

9S 管理简单化，就是要对 9S 推行的各个阶段、各个环节进行重点管控，关注实施过程中的一些细节，运用 9S 管理的各种方法、制度、表单、流程，来做到管理的“精、准、细、严”。“精”是精心、精湛、精益求精；“准”是准确、具体、无误；“细”是注重细节，把工作做细致、做到位；“严”是严格、严谨、一丝不苟。

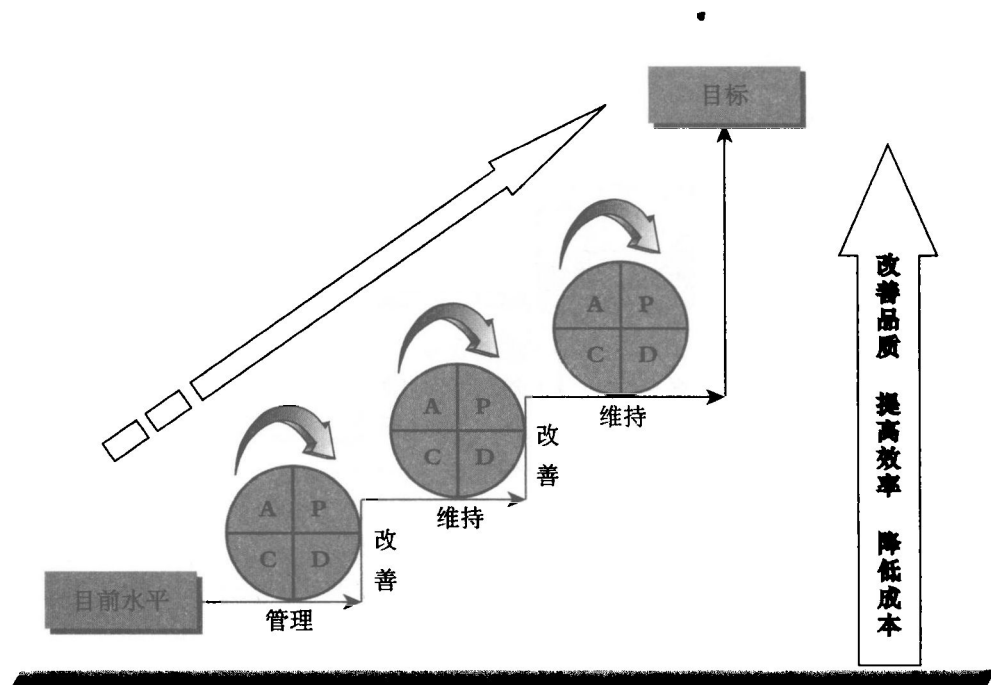
9S 推行的项目与管理重点

| 序号 | 管理项目    | 重点关注事项                                                                                                                                                                                                                              |
|----|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 充分认识 9S | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9S 的含义</li> <li>• 9S 的活动目的</li> <li>• 9S 管理的关键</li> </ul>                                                                                                                                  |
| 2  | 9S 活动推行 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9S 活动策划</li> <li>• 建立 9S 推行组织</li> <li>• 9S 推行计划订立</li> <li>• 实施 9S 教育培训</li> <li>• 活动前的宣传造势</li> <li>• 9S 活动试行</li> <li>• 9S 活动导入及查核</li> <li>• 9S 活动评鉴</li> </ul>                        |
| 3  | 9S 活动实施 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 整理 (SEIRI)</li> <li>• 整顿 (SEITON)</li> <li>• 清扫 (SEISO)</li> <li>• 清洁 (SEIKETSU)</li> <li>• 节约 (SAVING)</li> <li>• 安全 (SAFETY)</li> <li>• 服务 (SERVICE)</li> <li>• 素养 (SHITSUKE)</li> </ul> |
| 4  | 9S 管理提升 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 事务部门彻底执行 9S</li> <li>• 9S 提升之预防</li> </ul>                                                                                                                                                 |



## (二) 简单化要不断地 PDCA

要使管理简单化，需要不断地追求，必须遵循以下所示 PDCA 循环模式，才能真正地达到目标：



PDCA 循环模式