

# 7S 运作

## 看图看板管理与问答

( 实战精华版 )

李辉◎主编

要点分析

看板展示

问题解答

三大板块

187幅

同样式的要点分析图

96个

不同类型的看板

49个

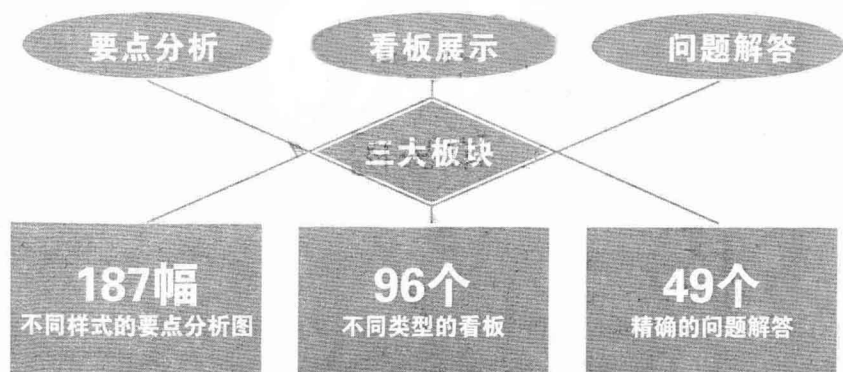
精确的问题解答

广东省出版集团  
广东经济出版社

# 7S运作

## 看图看板管理与问答 (实战精华版)

李辉◎主编



广东省出版集团  
广东经济出版社

· 广州 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

7S 运作看图看板管理与问答. 实战精华版 / 李辉主编. — 广州: 广东经济出版社, 2013. 4

(看图看板系列. 制造业)

ISBN 978-7-5454-2176-7

I. ①7… II. ①李… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 041646 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   | 惠州报业传媒印务有限公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)   |
| 开本   | 889 毫米×1194 毫米 1/32               |
| 印张   | 7.25                              |
| 字数   | 181 000 字                         |
| 版次   | 2013 年 4 月第 1 版                   |
| 印次   | 2013 年 4 月第 1 次                   |
| 印数   | 1~5 000 册                         |
| 书号   | ISBN 978-7-5454-2176-7            |
| 定价   | 18.00 元                           |

如发限印装质量问题, 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

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

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 •

# 前 言

---

《看图看板系列丛书》分为制造业看图看板系列和服务业看图看板系列两大部分。

制造业看图看板系列部分包括企业管理的核心部分：生产班组、生产现场、仓库现场、生产物料、生产安全、机器设备、采购部门、外协加工、7S运作、QC手法、员工管理、成本控制、品质部门、行政部门、研发部门、销售部门16个管理现场方面；服务业看图看板系列部分包括：酒店前厅服务、酒店客房服务、餐厅楼面、超市卖场、物业公司、汽车美容店、汽车4S店、家政服务8个管理现场方面。

《看图看板系列丛书》有五大特色。

◇特色一：该系列丛书分为三大板块，即要点分析、看板展示和问题解答。第一大板块“要点分析”以不同形式的图形介绍了管理人员在日常工作中必须了解并掌握的关键要点；第二大板块“看板展示”则通过各类实景照片、流程图、漫画图、指示图、业绩图、统计图、线描图、进度图等直观地展示工作场景，使工作场景醒目化、可视化；第三大板块“问题解答”主要介绍了一些注意事项，是全书主要内容的重要补充。

◇特色二：该系列丛书最大的亮点是图文并茂，用浅显的语言加上生动的图片，将管理方法、操作技巧形象地讲解出来，使读者读起来很轻松，不会产生视觉疲劳，而且容易掌握各种管理方法。同时，该系列丛书注重于实践过程中的实际操作要领，因而具有很

强的可操作性。

◇特色三：该系列丛书充分考虑到现代人快节奏、高压力的工作方式，完全去理论化而注重实际操作性，所有知识点都使用最精确、最简洁、最直观的方式进行描述，在很大程度上满足了经理人对快速掌握工作技能的要求。

◇特色四：该系列丛书由制造业和服务业一线的管理者、顾问公司的老师共同组成编写队伍，是理论与实践经验的最佳组合，是一套快餐式、跳跃性、碎片化的阅读模式的图书。

◇特色五：该系列丛书可作为职业经理人自我学习、自我提升以及即查即用的工作手册，也可以作为相关培训机构上岗培训、团队学习的训练教材。

《看图看板系列丛书》的文字和图片获得了多家培训机构、咨询机构及企业一线管理者的支持和配合，感谢他们提供了大量的图片和内部培训资料。同时，参与编写和提供资料的还有李辉、杨冬琼、段青民、赵静洁、刘雪华、陈运花，最后全书由滕宝红统稿、审核完成。在此，编者对他们所付出的努力和工作一并表示感谢。当然，由于编者自身水平有限，不足之处在所难免，希望广大读者批评指正。

# 目 录

## 导 读 7S运作管理简单讲

---

本书导读部分分为三大板块。“术语解析”对一些关键术语进行精确讲解。“管理范畴”则节选各章要点方便读者了解全章结构。“模块设置”则介绍了本书三大模块，即要点分析、看板展示和问题解答。

|                      |   |
|----------------------|---|
| 导读一 术语解析 .....       | 2 |
| 术语01: 7S .....       | 2 |
| 术语02: 7S委员会 .....    | 2 |
| 术语03: 7S推行计划 .....   | 2 |
| 术语04: 示范区 .....      | 2 |
| 术语05: 寻宝活动 .....     | 3 |
| 术语06: 红牌作战 .....     | 3 |
| 术语07: 油漆作战 .....     | 3 |
| 术语08: 定置管理 .....     | 3 |
| 术语09: 非必需品 .....     | 3 |
| 术语10: 整顿中的“三定” ..... | 4 |
| 术语11: 公告物 .....      | 4 |
| 术语12: 设备点检 .....     | 4 |
| 术语13: 安全生产责任制 .....  | 4 |
| 术语14: 特种作业 .....     | 4 |
| 术语15: 老虎线 .....      | 5 |
| 术语16: 三级安全教育 .....   | 5 |
| 术语17: 复工教育 .....     | 5 |

|                        |    |
|------------------------|----|
| 术语18: 复训教育 .....       | 5  |
| 术语19: IE手法 .....       | 6  |
| 术语20: QC手法 .....       | 6  |
| 术语21: 以旧换新 .....       | 6  |
| 术语22: 修旧利废 .....       | 6  |
| 术语23: 节水开关 .....       | 6  |
| 术语24: 节能灯 .....        | 7  |
| <b>导读二 管理范畴</b> .....  | 7  |
| 范畴01: 7S的整体推进 .....    | 7  |
| 范畴02: 整理活动看图看板管理 ..... | 8  |
| 范畴03: 整顿活动看图看板管理 ..... | 8  |
| 范畴04: 清扫活动看图看板管理 ..... | 8  |
| 范畴05: 清洁活动看图看板管理 ..... | 9  |
| 范畴06: 安全活动看图看板管理 ..... | 9  |
| 范畴07: 节约活动看图看板管理 ..... | 10 |
| 范畴08: 素养活动看图看板管理 ..... | 10 |
| <b>导读三 模块设置</b> .....  | 11 |
| 模块01: 要点分析 .....       | 11 |
| 模块02: 看板展示 .....       | 11 |
| 模块03: 问题解答 .....       | 12 |

## 第一章 7S活动整体推进

7S其实是5S的延伸。5S是指整理（SEIRI）、整顿（SEITON）、清扫（SEISO）、清洁（SEIKETSU）、素养（SHITSUKE），因其日语的罗马拼音均以“S”开头，因此简称为“5S”。后来人们又加上节约（SAVING）、安全（SAFETY），合称为7S。

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 第一节 7S基本知识 .....        | 14 |
| 要点分析 .....              | 14 |
| 要点01: 了解7S .....        | 14 |
| 要点02: 推行7S管理的作用 .....   | 15 |
| 要点03: 7个S之间的关系 .....    | 15 |
| 要点04: 7S推行的基本过程 .....   | 16 |
| 看板展示 .....              | 17 |
| 看板01: 7S口号 .....        | 17 |
| 看板02: 7S宣传栏 .....       | 17 |
| 看板03: 7S宣传标语 .....      | 18 |
| 问题解答 .....              | 18 |
| 问题01: 推行7S有哪些要求 .....   | 18 |
| 问题02: 对7S的认识误区有哪些 ..... | 18 |
| 第二节 7S活动推进流程 .....      | 19 |
| 要点分析 .....              | 19 |
| 要点01: 对企业的现状进行诊断 .....  | 19 |
| 要点02: 成立7S推行组织 .....    | 20 |
| 要点03: 制定7S活动目标 .....    | 21 |
| 要点04: 制订7S推行计划 .....    | 21 |
| 要点05: 为活动进行宣传造势 .....   | 22 |
| 要点06: 7S活动培训对象和内容 ..... | 23 |
| 要点07: 7S活动培训方式 .....    | 23 |
| 要点08: 7S活动培训考核 .....    | 24 |
| 要点09: 建立7S活动示范区 .....   | 24 |



|                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| 要点10: 示范区7S活动重点 .....         | 25        |
| 要点11: 示范区7S活动成果确认 .....       | 25        |
| 要点12: 7S活动的全面推进 .....         | 26        |
| 要点13: 7S活动评比与考核准备 .....       | 27        |
| 要点14: 实施7S活动评比和考核 .....       | 27        |
| 要点15: 总结评分与考核结果 .....         | 28        |
| 要点16: 定期调查以调整方向 .....         | 28        |
| <b>看板展示 .....</b>             | <b>29</b> |
| 看板01: 7S活动目标 .....            | 29        |
| 看板02: 7S活动计划 .....            | 30        |
| 看板03: 7S活动看板 .....            | 30        |
| 看板04: 车间计划看板 .....            | 31        |
| 看板05: 7S活动造势 .....            | 31        |
| 看板06: 7S活动标语 .....            | 32        |
| 看板07: 7S活动口号 .....            | 32        |
| 看板08: 7S活动成果展示 .....          | 33        |
| 看板09: 7S活动评分 .....            | 33        |
| <b>问题解答 .....</b>             | <b>34</b> |
| 问题01: 建立7S推进组织有哪些注意事项 .....   | 34        |
| 问题02: 企业制作宣传板报有哪些注意事项 .....   | 34        |
| 问题03: 为什么要建立7S活动示范区 .....     | 34        |
| 问题04: 如何准备示范区的参观活动 .....      | 35        |
| 问题05: 如何确保企业全员参与7S活动 .....    | 35        |
| 问题06: 7S活动评比与考核报告通常包含哪些内容 ... | 36        |
| <b>第三节 7S活动常用方法 .....</b>     | <b>36</b> |
| <b>要点分析 .....</b>             | <b>36</b> |

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 要点01: 寻宝活动的规则 .....   | 36 |
| 要点02: 制订寻宝活动计划 .....  | 37 |
| 要点03: 实施寻宝活动 .....    | 38 |
| 要点04: 集中判定和分类处理 ..... | 38 |
| 要点05: 账面处理与总结表彰 ..... | 39 |
| 要点06: 定点摄影法的作用 .....  | 39 |
| 要点07: 定点摄影照片的使用 ..... | 40 |
| 要点08: 红牌作战的实施步骤 ..... | 40 |
| 要点09: 成立红牌作战小组 .....  | 41 |
| 要点10: 明确红牌作战对象 .....  | 41 |
| 要点11: 确立红牌基准 .....    | 42 |
| 要点12: 红牌的制作与张贴 .....  | 42 |
| 要点13: 红牌的记录与处理 .....  | 43 |
| 要点14: 油漆作战的实施步骤 ..... | 44 |
| 要点15: 制订油漆作战计划 .....  | 44 |
| 要点16: 示范区实验 .....     | 45 |
| 要点17: 油漆作战全面展开 .....  | 45 |
| 要点18: 油漆作战活动总结 .....  | 46 |
| 要点19: 刷油漆的流程 .....    | 46 |
| 要点20: 清扫需刷漆场所 .....   | 47 |
| 要点21: 刷漆区域贴胶纸 .....   | 47 |
| 要点22: 调漆 .....        | 48 |
| 要点23: 刷漆 .....        | 48 |
| 要点24: 使用前检查 .....     | 49 |
| 要点25: 地板刷漆要考虑用途 ..... | 49 |
| 要点26: 地板画线要领 .....    | 50 |
| 要点27: 定置管理的内容 .....   | 50 |

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| 要点28: 定置管理的流程 .....          | 51        |
| 要点29: 分析人、物结合状态 .....        | 51        |
| 要点30: 分析物流、信息流 .....         | 52        |
| 要点31: 定置图的分类 .....           | 52        |
| 要点32: 绘制定置图 .....            | 53        |
| 要点33: 定置现场信息媒介物设计 .....      | 54        |
| 要点34: 定置工作的实施 .....          | 54        |
| 要点35: 定置管理检查与考核 .....        | 55        |
| 要点36: 现场各工序、工位、机台的定置要点 ..... | 55        |
| 要点37: 操作者定置要点 .....          | 56        |
| <b>看板展示 .....</b>            | <b>57</b> |
| 看板01: 通过寻宝活动找出柜子里的废品 .....   | 57        |
| 看板02: 通过寻宝活动找出角落里的废品 .....   | 57        |
| 看板03: 定点摄影的操作手法 .....        | 58        |
| 看板04: 红牌的样式 .....            | 58        |
| 看板05: 明确画线方向 .....           | 59        |
| 看板06: 采用醒目的画线方式 .....        | 59        |
| 看板07: 规划楼梯的上下方向 .....        | 60        |
| 看板08: 用油漆线来划分不同区域 .....      | 60        |
| 看板09: 生产现场定置图 .....          | 61        |
| 看板10: 生活区域定置图 .....          | 61        |
| 看板11: 各类器具定置管理 .....         | 62        |
| <b>问题解答 .....</b>            | <b>62</b> |
| 问题01: 为什么要实施寻宝活动 .....       | 62        |
| 问题02: 定点摄影有哪些注意事项 .....      | 62        |
| 问题03: 红牌作战有哪些注意事项 .....      | 63        |

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 问题04: 刷油漆的注意事项有哪些 .....   | 63 |
| 问题05: 实施定置管理有哪些注意事项 ..... | 64 |
| 问题06: 定置图绘制有哪些注意事项 .....  | 64 |

## 第二章 整理活动看图看板管理

整理,就是将事物理出一个条理来,即对工作场所中的物品、机器设备清楚地地区分为需要品与不需要品,对需要品加以妥善的保管,对不需要品则进行相应的处理。

### 第一节 整理的准备工作 .....

#### 要点分析 .....

要点01: 整理活动的目的 .....

要点02: 设定整理的判定基准 .....

要点03: 做好教育工作 .....

#### 看板展示 .....

看板01: 整理工作标语 .....

看板02: 整理工作规范 .....

#### 问题解答 .....

问题01: 整理的注意事项有哪些 .....

问题02: 整理活动的时机有哪些 .....

### 第二节 整理活动实施 .....

#### 要点分析 .....

要点01: 现场检查 .....

要点02: 非必需品的判定步骤 .....

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| 要点03: 非必需品判定者 .....       | 71        |
| 要点04: 非必需品的处理方法 .....     | 72        |
| 要点05: 建立非必需品废弃程序 .....    | 73        |
| 要点06: 做好整理记录 .....        | 73        |
| 要点07: 每天循环整理 .....        | 74        |
| 要点08: 设置固定整理日 .....       | 74        |
| <b>看板展示 .....</b>         | <b>75</b> |
| 看板01: 整理活动示意图 .....       | 75        |
| 看板02: 弃置物品详单 .....        | 76        |
| 看板03: 划定专门的存放位置 .....     | 76        |
| 看板04: 文件分层摆放 .....        | 77        |
| 看板05: 安全帽要摆放整齐 .....      | 77        |
| 看板06: 放置物品存放说明 .....      | 78        |
| <b>问题解答 .....</b>         | <b>78</b> |
| 问题01: 判定非必需品有哪些注意事项 ..... | 78        |
| 问题02: 处理非必需品有哪些注意事项 ..... | 78        |

### 第三章 整顿活动看图看板管理

整顿,就是对整理后遗留下来的必需品或所腾出来的空间作一个整体性的规划,旨在提高取用和放回物品的效率。

#### 第一节 整顿的准备工作 .....

##### 要点分析 .....

|                      |    |
|----------------------|----|
| 要点01: 了解整顿的作用 .....  | 82 |
| 要点02: 常规物品定位工作 ..... | 82 |

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 要点03: 不同物品的定位方法 .....        | 83 |
| 要点04: 做好定品工作 .....           | 84 |
| 要点05: 做好定量工作 .....           | 84 |
| 看板展示 .....                   | 85 |
| 看板01: 整顿活动标语 .....           | 85 |
| 看板02: 整顿操作规范 .....           | 85 |
| 看板03: 物品分类摆放 .....           | 86 |
| 问题解答 .....                   | 86 |
| 问题01: 生产现场不整顿, 会造成哪些浪费 ..... | 86 |
| 问题02: 一个品质不稳定的部门容易产生哪些问题 ... | 86 |
| 第二节 整顿活动实施 .....             | 87 |
| 要点分析 .....                   | 87 |
| 要点01: 工装夹具等频繁使用物品的整顿 .....   | 87 |
| 要点02: 切削工具类的整顿 .....         | 88 |
| 要点03: 设备的整顿 .....            | 88 |
| 要点04: 机台、台车类的整顿 .....        | 89 |
| 要点05: 配线、配管的整顿 .....         | 89 |
| 要点06: 材料的整顿 .....            | 90 |
| 要点07: 润滑油、作动油等油类的整顿 .....    | 91 |
| 要点08: 清扫用具的整顿 .....          | 91 |
| 要点09: 消耗品类的整顿 .....          | 92 |
| 要点10: 在制品的整顿 .....           | 92 |
| 要点11: 各类公告物的整顿 .....         | 93 |
| 要点12: 标志物的整顿 .....           | 93 |
| 要点13: 位置标志 .....             | 94 |

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| 要点14: 品种标志 .....        | 94         |
| 要点15: 数量标志 .....        | 95         |
| 要点16: 设备标志 .....        | 95         |
| 要点17: 标志的材料 .....       | 96         |
| 要点18: 标志的要求 .....       | 97         |
| 要点19: 仓库的整顿 .....       | 97         |
| 要点20: 办公室工作区域的整顿 .....  | 98         |
| 要点21: 办公室档案资料的整顿 .....  | 99         |
| 要点22: 各类会议室、教室的整顿 ..... | 99         |
| <b>看板展示 .....</b>       | <b>100</b> |
| 看板01: 整顿现场示意图 .....     | 100        |
| 看板02: 直角法 .....         | 100        |
| 看板03: 形迹法 .....         | 101        |
| 看板04: 挂牌法 .....         | 101        |
| 看板05: 定量标志 .....        | 102        |
| 看板06: 张贴标签和说明书 .....    | 102        |
| 看板07: 标出最高、最低存量 .....   | 103        |
| 看板08: 油类定置图 .....       | 103        |
| 看板09: 张贴设备点检卡 .....     | 104        |
| 看板10: 不同物品放在不同区域 .....  | 104        |
| 看板11: 先进先出看板 .....      | 105        |
| 看板12: 化学品放置 .....       | 105        |
| <b>问题解答 .....</b>       | <b>106</b> |
| 问题01: 如何整顿危险品 .....     | 106        |
| 问题02: 物品标示的规则有哪些 .....  | 106        |
| 问题03: 如何选用标志用词 .....    | 107        |

## 第四章 清扫活动看图看板管理

将工作场所、机器设备内看得见和看不见的地方清扫干净，并保持现场干净整洁。这样有利于改善员工的心情，保证产品的品质，减少设备故障。

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 第一节 清扫的准备工作 .....         | 110 |
| 要点分析 .....                | 110 |
| 要点01: 清扫的作用 .....         | 110 |
| 要点02: 清扫安全教育 .....        | 110 |
| 要点03: 设备常识教育 .....        | 111 |
| 要点04: 做好技术准备 .....        | 111 |
| 要点05: 常用的清扫用具 .....       | 112 |
| 要点06: 清扫用具准备要点 .....      | 112 |
| 看板展示 .....                | 113 |
| 看板01: 清扫活动标语 .....        | 113 |
| 看板02: 清扫工具 .....          | 114 |
| 问题解答 .....                | 114 |
| 问题01: 清扫不彻底可能带来哪些影响 ..... | 114 |
| 问题02: 清扫工作有哪些注意事项 .....   | 114 |
| 第二节 清扫活动推进流程 .....        | 115 |
| 要点分析 .....                | 115 |
| 要点01: 确定清扫对象 .....        | 115 |
| 要点02: 划分清扫责任区域 .....      | 115 |
| 要点03: 制定清扫日程表 .....       | 116 |



|                              |            |
|------------------------------|------------|
| 要点04: 制定清扫基准和制度 .....        | 117        |
| 要点05: 清扫地面、墙壁和窗户 .....       | 117        |
| 要点06: 清扫、检查机器设备 .....        | 118        |
| 要点07: 清扫设备及附属机械 .....        | 118        |
| 要点08: 设备周边环境的清扫 .....        | 119        |
| 要点09: 设备的点检 .....            | 119        |
| 要点10: 对开关和电器操作系统进行日常点检 ..... | 120        |
| 要点11: 对润滑、油压系统进行日常点检 .....   | 121        |
| 要点12: 对电气控制和空气压缩系统进行点检 ..... | 121        |
| 要点13: 对问题设备进行整修 .....        | 122        |
| 要点14: 查明污垢的发生源 .....         | 122        |
| 要点15: 对污染源进行标示 .....         | 123        |
| 要点16: 寻求解决对策 .....           | 123        |
| 要点17: 清扫的检查项目 .....          | 124        |
| 要点18: 清扫的检查方法 .....          | 125        |
| 要点19: 清扫的检查记录与通知 .....       | 125        |
| <b>看板展示 .....</b>            | <b>126</b> |
| 看板01: 清扫责任区域图 .....          | 126        |
| 看板02: 地面必须十分清洁 .....         | 126        |
| 看板03: 白手套检查法 .....           | 127        |
| <b>问题解答 .....</b>            | <b>127</b> |
| 问题01: 选用清扫方法有哪些要点 .....      | 127        |
| 问题02: 清扫工作的要求有哪些 .....       | 127        |
| 问题03: 企业污染产生的原因有哪些 .....     | 128        |
| 问题04: 用白手套检查有哪些注意事项 .....    | 128        |