

普
华
经
管

华通咨询
HUATONG
专注于管理实践
www.huatop.com



蒋业财 吴发明◎编著

7S推行 操作手册

阿迪达斯驻厂改善专家

八年现场改善经验与实战案例
分享7S推行一手资料与细节执行力

精益生产管理专家

首次 将自己多年来丰富的
改善经验

编写成书



超值光盘

100余种7S推行实用工具

- ※ 委员会成员职责说明
- ※ 小组成员职责说明
- ※ 现场诊断记录单
- ※ 7S推行可行性分析报告
- ※ 安全标识大全
- ※ 7S推行计划表
-

 **人民邮电出版社**
POSTS & TELECOM PRESS

蒋业财 吴发明◎编著

7S推行 操作手册

—— 实战白金版 ——

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

7S推行操作手册：实战白金版 / 蒋业财，吴发明编
著. — 北京：人民邮电出版社，2013.1
ISBN 978-7-115-30174-1

I. ①7… II. ①蒋… ②吴… III. ①企业管理—手册
IV. ①F270-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第283634号

内 容 提 要

本书全面地介绍了7S在企业各领域的应用，并以制造企业中的生产现场为出发点，对存在的浪费、低效、不安全作业现象进行了详细解剖，书中辅助解说的图例全部取自7S推行优秀企业，旨在体现7S的真正内涵，让7S推行活动更为明确。

本书适合各类生产型企业的工作人员、企业管理咨询顾问以及相关专业的师生阅读参考。

7S 推行操作手册（实战白金版）

-
- ◆ 编 著 蒋业财 吴发明
责任编辑 王飞龙
执行编辑 赵雨思
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
三河市海波印务有限公司印刷
 - ◆ 开本：787×1092 1/16
印张：18.5 2013年1月第1版
字数：180千字 2013年1月河北第1次印刷

ISBN 978-7-115-30174-1

定价：49.00元（附光盘）

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

前 言

之前我的同事吴发明先生出版的《7S 推行操作手册》一书，受到了众多企业管理者的好评，并为大家的工作提供了非常有用的帮助，在短短的两三年时间内，加印了十余次。

这次，出版社希望吴发明先生能够更新此书，做一本操作性更强的 7S 推行手册。由此，吴发明先生找到了我，希望能够与我一起深化此书，并为读者朋友提供更为实用的操作经验。这让我感到非常荣幸，也深感责任重大。在过去的十多年里，特别是近八年时间，我虽然一直在从事现场改善工作，也曾为阿迪达斯在广东、江西等地的大型生产车间做过布局规划、目视系统设计以及精益改善活动，但我毕竟没有写过书，也未曾将这些经验和案例系统地整理过，所以这于我来说又是一项新的挑战。

得利于出版界的一些朋友的帮助，以及吴发明先生的合力投入，现在，我们终于将这本书写作完成。为了让读者朋友更加直观地理解本书的内容，我们在系统考虑 7S 推行的逻辑、方法的基础上，深度结合了以往的 7S 推行或改善活动中的案例，细致地再现了 7S 推行活动的操作细节和工作方法。

相比市场上的同类图书，本书的优势和特色主要体现在以下五个方面。

1. 全面性。本书全面、详实地介绍了 7S 管理体系在企业的生产系统、仓储系统、行政后勤系统等方面的应用方法。读者阅读本书，可以对企业各环节的 7S 推行过程形成最基本的了解，以此夯实 7S 推行技能，并促使企业成功推行 7S。

2. 系统性。本书系统阐述了 7S 推行的全过程。对每个阶段，从 7S 推行组织建立到整理、整顿，再到 7S 评比，均进行了科学的梳理和解读，对读者应掌握的管理技巧辅以图例说明，从而便于读者抓住 7S 推行工作的核心与关键。

3. 针对性。本书以制造企业中的生产现场为出发点，对企业在运营过程中面临的浪费、低效、不安全的作业现象进行全程改善和指导，辅助解说的图例全部取自 7S 推行得非常成功的企业，例如丰田、阿迪达斯等，旨在体现 7S 的真正内涵，让

7S 推行活动的目标更为明确。

4. 实操性。本书总结了 7S 推行的一系列工具，且有大量的演示案例，这些方法和措施可以让企业管理人员顺利解决在 7S 推行活动中遇到的各类难题，真正实现“拿来就能用，用了就有效”的目的。

5. 简易性。本书精心选取了对 7S 推行行之有效的内容和方法，讲究“一招制敌”、“一看就会”，力求简化 7S 推行中繁琐、难懂的管理理论和方法，以谁都可以理解的方式表现出来，使读者更易于掌握和快速操作。

在本书编写的过程中，吴发明、孙科柳、洪少萍、谭海燕、杨兵、杨选成、孙东风、石强、孙科江等人参与了资料的整理以及稿件的初期编写工作，全书最后由蒋业财先生统一编撰定稿。

衷心地希望这本书能给广大读者朋友带来帮助。如果您发现书中有不足之处，恳请提出宝贵的意见和建议。

蒋业财
2012 年 9 月

目 录

第一章 7S 活动综合认知	1
第一节 认识 7S 活动	3
一、7S 活动的起源.....	3
二、7S 活动的含义.....	4
第二节 7S 与企业管理	5
一、用环境造就人，用环境留住人.....	5
二、营造令客户放心的现场.....	6
三、消除浪费，提高工作价值.....	7
四、减少差错率，改善质量.....	8
第二章 7S 推行组织管理	9
第一节 成立 7S 推行组织	11
一、组建 7S 推行委员会.....	11
二、组建 7S 推行小组.....	12
三、明确 7S 推行组织职责.....	13
四、制定 7S 推行制度章程.....	17
第二节 完善 7S 体系文件	20
一、7S 体系文件的构成.....	20
二、7S 体系文件编制原则.....	21
三、7S 体系文件编制要求.....	23
四、7S 体系文件编制步骤.....	23
第三节 制订 7S 推行计划	25
一、明确 7S 推行方针.....	25

二、明确 7S 推行目标	25
三、制订 7S 推行总计划	26
第三章 7S 推行导入管理	31
第一节 7S 推行宣传活动	33
一、召开动员大会	33
二、积极宣传造势	35
三、开展文娱活动	36
第二节 7S 推行教育与培训	38
一、实施分级培训	38
二、进行知识测试	42
三、开展知识竞赛	42
第三节 7S 推行样板区试行	44
一、样板区现场诊断	44
二、样板区资格评审	46
三、样板区 7S 推行计划	47
四、样板区 7S 推行培训	48
五、样板区实施 7S 推行计划	49
第四章 7S 推行活动内容	51
第一节 整理活动	53
一、整理的定义	53
二、整理的对象	54
三、整理的流程	54
四、整理的标准	60
五、整理的注意点	61
第二节 整顿活动	63
一、整顿的定义	63
二、整顿的对象	64
三、整顿的流程	64
四、整顿的标准	69
五、整顿的注意点	70

第三节 清扫活动	71
一、清扫的定义	71
二、清扫的对象	72
三、清扫的流程	72
四、清扫的标准	75
五、清扫的注意点	75
第四节 清洁活动	76
一、清洁的定义	76
二、清洁的对象	77
三、清洁的流程	77
四、清洁的标准	79
五、清洁的注意点	80
第五节 素养活动	80
一、素养的定义	80
二、素养的对象	81
三、素养形成的流程	82
四、素养的标准	84
五、素养的注意点	84
第六节 安全活动	85
一、安全的定义	85
二、安全的对象	85
三、安全的流程	86
四、安全的标准	92
五、安全工作的注意要点	92
第七节 节约活动	93
一、节约的定义	93
二、节约的对象	93
三、节约的方法	94
四、节约的标准	95
五、节约的注意点	96

第五章 7S 推行的关键手法	97
第一节 整理、整顿的推行手法	99
一、红牌作战	99
二、定点摄影	101
三、定置管理	103
四、油漆作战	106
五、目视管理	110
六、看板管理	113
第二节 清扫、清洁的推行手法	117
一、洗澡活动	117
二、寻宝活动	119
三、检查表	122
四、3U-MEMO	123
第三节 素养的推行手法	125
一、晨会制	125
二、6S 大脚印	128
三、素质教育	129
第四节 安全管理的推行手法	132
一、危险预知训练 (KYT)	132
二、安全标识系统	135
三、防错法	137
第五节 节约的推行手法	142
一、三现主义	142
二、PDCA 循环	145
三、大野耐一圈	148
第六章 7S 推行现场实践	151
第一节 办公室 7S 推行	153
一、办公室 7S 推行计划	153
二、办公室 3S 管理	154
三、办公室清洁管理	163
四、办公室节约管理	165

五、办公室素养管理	166
六、办公室 7S 检查	170
第二节 作业现场 7S 推行	171
一、作业现场 7S 推行计划	171
二、作业现场 3S 管理	173
三、作业现场清洁管理	180
四、作业现场安全管理	182
五、作业现场节约管理	186
六、作业现场素养管理	189
七、作业现场 7S 检查	190
第三节 设备管理 7S 推行	192
一、设备 7S 推行计划	192
二、设备 2S 管理	194
三、设备清扫管理	194
四、设备清洁管理	198
五、设备安全管理	199
六、设备 7S 检查	201
第四节 物料管理 7S 推行	201
一、物料 7S 推行计划	201
二、物料 3S 管理	203
三、物料清洁管理	208
四、物料安全管理	210
五、物料节约管理	211
六、物料素养管理	211
七、物料 7S 检查	212
第五节 仓储管理 7S 推行	213
一、仓库管理 7S 推行计划	213
二、仓库 3S 管理	214
三、仓库清洁管理	220
四、仓库安全管理	222
五、仓库素养管理	223
六、仓库 7S 检查	224

第六节 总务后勤 7S 推行	225
一、总务后勤 7S 推行计划	225
二、总务后勤 3S 管理	227
三、总务后勤清洁管理	231
四、总务后勤安全管理	233
五、总务后勤节约管理	233
六、总务后勤素养管理	234
七、总务后勤 7S 检查	235
第七章 7S 推行绩效评比	237
第一节 7S 评比准备	239
一、编制 7S 检查表	239
二、确定 7S 评分规则	244
三、确立 7S 活动奖惩制度	245
四、做好 7S 检查准备	247
第二节 7S 评比控制	249
一、7S 评比方案确定	249
二、7S 评比执行与评分	250
三、7S 考核反馈与辅导	251
第三节 7S 评比结果应用	253
一、成果发布与奖惩	253
二、成果规范化、标准化	255
三、制定永久性改善措施	256
第八章 7S 推行成果巩固	259
第一节 7S 活动巡查	261
一、成立 7S 巡查小组	261
二、建立 7S 巡查机制	262
三、问题点改善与追踪	263
第二节 7S 活动督导	265
一、落实 7S 督导责任	265
二、7S 推行督导技巧	267

三、7S推行冲突化解.....	267
第三节 7S提案改善.....	268
一、7S提案改善目的.....	269
二、7S提案改善范围.....	269
三、7S提案改善步骤.....	270
四、7S提案改善激励.....	273
附录 本书配套光盘目录.....	277
参考文献.....	282

第一章

7S 活动综合认知

第一节 认识 7S 活动

企业推行 7S 活动，应对 7S 有基本的认识，包括推行人员以及企业上上下下的人都应对 7S 活动有所了解。

一、7S 活动的起源

认识 7S，应从 5S 开始。

5S 起源于日本，是一种有效管理生产现场中人员、机器、材料、方法、信息等生产要素的活动。1955 年，日本企业提出了“安全始于整理、整顿，终于整理、整顿”的宣传口号，并开始推行整理、整顿活动，以确保作业空间和生产安全。针对生产和品质控制的需要，企业逐步开展了清扫、清洁、素养活动。

在罗马文拼写中，日文中的整理（Seiri）、整顿（Seiton）、清扫（Seiso）、清洁（Seiketsu）、素养（Shitsuke），首个字母都是 S，因此被统称为 5S。5S 管理因其简单实用、效果显著，被日本企业广泛推行，并被许多国家引进。随着对 5S 活动认识的不断深入和企业管理要求及水准的提升，在 5S 的基础上，人们又增加了安全（Safety）和节约（Saving）两项内容，并称为 7S。7S 模型如图 1-1 所示。



图 1-1 7S 模型示意图

7S 管理方式适用于企业办公室、车间、仓库、宿舍和公共场所，包括对公共事务、供水、供电、道路交通的管理，以及对人员思想意识的管理教育等。

7S 活动不仅能够改善企业生产作业环境，而且还能提高企业生产效率、产品质量、服务水准等，是企业减少浪费、降低生产成本、提高生产率的重要手段。

二、7S 活动的含义

7S 的构成要素如表 1-1 所示，掌握这些要素可以更好地开展 7S 活动。

表 1-1 7S 的构成要素

构成要素	说 明	概 括
整理	区分必需品和非必需品，定期处置非必需品，现场不得放置非必需品	要与不要，一留一弃
整顿	定位必需品，明确数量并准确标示，减少寻找时间	合理布局，省时省力
清扫	保持岗位无垃圾、无灰尘、干净整洁	清除垃圾，美化环境
清洁	将整理、整顿、清扫进行到底，维持前 3S 的成果，并将其制度化、标准化	形成制度，贯彻到底
素养	促使员工遵守规章制度、具有积极向上的工作习惯以及团队精神	养成习惯，文明作业
安全	清除事故隐患，保障员工的人身安全，保证生产正常运行	规范操作，安全第一
节约	合理利用时间、空间和能源，发挥其最大效能	物尽其用，提高效率

7S 的构成要素彼此相互关联。其中，整理、整顿、清扫是进行日常 7S 活动的具体内容；清洁则是对整理、整顿、清扫工作的规范化和制度化管理；素养要求员工培养自律精神，形成开展 7S 活动的良好习惯；安全则强调员工在开展前五项活动的基础上，应实现安全化作业；最后，开展前六项活动的目的之一是节约，减少浪费，降低成本。

7S 构成要素之间的关系如图 1-2 所示。

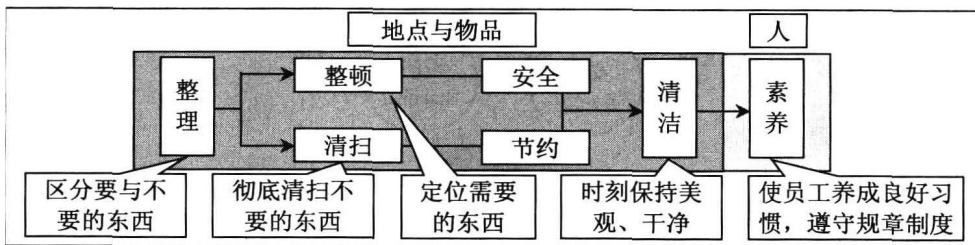


图 1-2 7S 构成要素之间的关系

第二节 7S 与企业管理

7S 是现代企业管理的基础，推行 7S 活动能够消除工作环境脏、乱、差的现象，使工作现场井井有条，激发员工的士气和责任感，使其养成认真工作、规范操作的良好习惯。

一、用环境造就人，用环境留住人

日本企业素以整洁、有序著称，认为好的工作环境是提高员工工作质量的前提。

1. 营造宜人的环境，留住员工的心

员工每天至少有 8 个小时在作业域内度过，因此，企业应当尽力为员工打造舒适的工作环境，在给员工带来享受的同时，也能让大家对工作环境产生依赖，以增强企业的凝聚力。

笔者曾经到一家以精密制造闻名全球的日本企业参观，一进入厂区，它那园林式的优美环境就令我们惊叹，在几万平方米的厂区里，只见飞瀑流水，鸟语花香，仿佛置身于一个优美的风景区；林立其中的车间楼，窗明几净；轻缓柔和的音乐在回响，只见员工们一个个精神饱满，紧张地忙碌着。当我们走向他们时，他们会带着微笑向我们点头致意。

你要留住什么样的人才，就要打造什么样的工作环境；你有什么样的环境，你就能培养什么样的人才。这正是“人造环境，环境育人”的道理。

2. 工作现场要干净整洁，让管理简单化

工作现场是员工工作的地方，工作现场环境的好坏在一定程度上决定着员工的工作心情和工作效率。

企业通过 7S 活动，将无用的或暂时不用的东西全部清理掉，只保留有助于当前工作的物品，保持现场干净整洁。图 1-3 为一张标准的工作现场图。

企业可以通过可视化的管理手段将工作中的标准、规范、要求和注意事项等内容以标识、看板等可由视觉感知的方式呈现出来（如图 1-4）。

推动可视化管理，不仅可以提升企业整体形象，而且有助于促进信息的公开，实现工作人员的自主管理。心理学揭示，在诱发人的工作积极性的过程中，不隐藏问题，使工作要求、事物信息处于“看得见”的状态，有利于调动大家的积极性。