

普
华
经
管

精益界

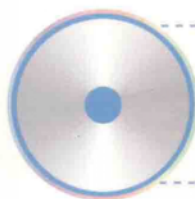
7S 推行 操作手册

彩色图解版

蒋业财 孙科柳 / 编著

阿迪达斯驻厂改善专家
十多年现场改善经验与实战案例总结

生动再现7S推行现场实况
分享7S推行一手资料与细节执行力



附赠超值光盘

7S 内含100余种
推行实用工具

中国工信出版集团

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



7S 彩色图解版 推行操作手册

整理	要与不要，一留一弃
整顿	合理布局，省时省力
清扫	清除垃圾，美化环境
清洁	形成制度，贯彻到底
素养	养成习惯，文明作业
安全	规范操作，安全第一
节约	物尽其用，提高效率

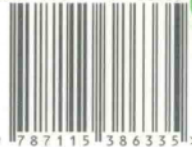


北京普华文化发展有限公司

分类建议：企业管理/生产管理

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn

ISBN 978-7-115-38633-5



9 787115 386335 >

ISBN 978-7-115-38633-5

定价：69.00元（附光盘）

蒋业财 孙科柳◎编著

7S推行 操作手册

——彩色图解版——

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

7S推行操作手册：彩色图解版 / 蒋业财，孙科柳编
著. — 北京：人民邮电出版社，2015.4
ISBN 978-7-115-38633-5

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第038621号

内 容 提 要

不管工业如何变革、互联网如何深度影响制造业，生产作业环境、生产效率、产品质量、服务水平、生产成本等几大问题都是生产企业必须面对和解决的问题。而能将这些问题系统解决的最佳方案之一，无疑就是7S活动。

7S活动作为一种实操型解决手段，贵在现场指导和操作，因此空谈理论的图书对生产企业帮助不大。本书作者总结提炼了自己十多年5S、7S现场辅导经验，用上百幅现场照片和几十家优秀企业的推行实例，系统阐述了7S推行全过程，让整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全、节约七大要素一一落地。同时，本书还提供了7S推行的一系列工具，有助于7S推行人员顺利解决7S活动中遇到的各类难题。

本书适合各类型生产企业的工作人员尤其是7S推行人员阅读，也可作为管理咨询顾问以及生产管理相关专业师生的参考用书。

◆ 编 著 蒋业财 孙科柳

责任编辑 许文瑛

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京鑫丰华彩印有限公司印刷

◆ 开本：787×1092 1/16

印张：17

2015年4月第1版

字数：230千字

2015年4月北京第1次印刷

定价：69.00元（附光盘）

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

之前出版的《7S 推行操作手册》《7S 推行操作手册（实战白金版）》，均受到了企业管理者的好评，为大家的工作提供了非常大的帮助。许多企业通过这两本书找到我，要求我和我的团队为他们提供更为深入的咨询辅导和内训服务。

在最近几年的咨询辅导活动中，我与孙科柳先生、吴发明先生对湖州厉华纺织、宁夏宝塔石化、常德晟通集团、江西阿迪达斯供应厂商等众多企业进行了现场调研，并为他们提供了方案设计以及内训和咨询辅导服务。在此过程中我们感觉到，即便是简单的现场管理和改善工作，也有着较为系统的方法论，而许多企业只能习得其表，无法从根本上提升员工素养，以及进一步实现节约化的生产过程。这是我们持续更新和改善这本操作手册的初衷，我们希望通过生动的现场再现，为众多生产管理者展示 7S 管理的魅力所在。

为了实现上述目的，本版将以彩印的形式出版发行，为读者朋友展示更为直观的推行场景，提供更好的经验体会。在过去的 10 多年里，我们一直从事现场改善工作，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，拍下了大量的现场图片，其中的精华图片将毫无保留地收录在本书中。另外，最近几年新增的咨询辅导案例也将在本书一一呈现。

跟制造业相关的工作一般都是苦活、累活，即使是做咨询辅导也是如此，我们经常下到生产一线，手把手地教工人各种作业方法，反复提炼各种工作要求，以期实现标准化的现场管理。回顾这么多年的工作历程，我们一直执着地在制造行业耕耘，面对订单、机器，年复一年地辛勤劳作。这本书的出版，是对逝去的 20 年青春时光的缅怀，也是对长期投身于中国制造业的兄弟姐妹们的致敬。

为了让读者朋友更加直观地理解本书内容，我们在系统考虑了 7S 推行的逻辑、方法的基础上，深度结合以往 7S 推行或改善活动的现场案例，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 在生产系统、仓储系统、行政后勤系统等的运用。通过阅读本书，读者可以对各领域的 7S 推行形成最基本的了解，以此夯实 7S 推行技能，并促成 7S 在各企业的成功推行。

2. 系统性。本书系统阐述了 7S 推行全过程，从 7S 推行组织的建立到整理整顿，

- 第一章 7S 活动综合认知 //1
 - 第一节 认识 7S 活动 //2
 - 一、7S 活动的起源 //2
 - 二、7S 活动的含义 //3
 - 第二节 7S 与企业管理 //4
 - 一、用环境造就人, 用环境留住人 //4
 - 二、营造令客户放心的现场 //5
 - 三、消除浪费, 提高工作价值 //6
 - 四、减少差错率, 改善质量 //7
- 第二章 7S 推行组织管理 //9
 - 第一节 成立 7S 推行组织 //10
 - 一、组建 7S 推行委员会 //10
 - 二、组建 7S 推行小组 //11
 - 三、明确 7S 推行组织职责 //12
 - 四、制定 7S 推行制度 //16
 - 第二节 完善 7S 体系文件 //18
 - 一、7S 体系文件的构成 //18
 - 二、7S 体系文件编制原则 //19
 - 三、7S 体系文件编制要求 //21
 - 四、7S 体系文件编制步骤 //21
 - 第三节 制订 7S 推行计划 //23
 - 一、明确 7S 推行方针 //23
 - 二、明确 7S 推行目标 //23
 - 三、制订 7S 推行总计划 //24
 - 四、落实部门的 7S 推行计划 //26
- 第三章 7S 推行导入管理 //29
 - 第一节 7S 推行宣传活动 //30
 - 一、召开动员大会 //30
 - 二、积极宣传造势 //32
 - 三、开展文娱活动 //33
 - 第二节 7S 推行教育与培训 //35
 - 一、实施分级培训 //35
 - 二、进行知识测试 //39
 - 三、开展知识竞赛 //39
 - 第三节 7S 推行样板区试行 //41
 - 一、样板区现场诊断 //41
 - 二、样板区资格评审 //43
 - 三、样板区 7S 推行计划 //44
 - 四、样板区 7S 推行培训 //45
 - 五、样板区实施 7S 推行计划 //46
- 第四章 7S 推行活动内容 //49
 - 第一节 整理活动 //50
 - 一、整理的定义 //50
 - 二、整理的对象 //51
 - 三、整理的流程 //51
 - 四、整理的标准 //57
 - 五、整理的注意点 //58
 - 第二节 整顿活动 //59
 - 一、整顿的定义 //59
 - 二、整顿的对象 //61
 - 三、整顿的流程 //61
 - 四、整顿的标准 //65
 - 五、整顿的注意点 //67
 - 第三节 清扫活动 //67
 - 一、清扫的定义 //67
 - 二、清扫的对象 //68
 - 三、清扫的流程 //68
 - 四、清扫的标准 //71

五、清扫的注意点 //72	六、看板管理 //108
第四节 清洁活动 //73	第二节 清扫、清洁的推行手法 //112
一、清洁的定义 //73	一、洗澡活动 //112
二、清洁的对象 //73	二、寻宝活动 //114
三、清洁的流程 //74	三、检查表 //117
四、清洁的标准 //76	四、3U-MEMO //118
五、清洁的注意点 //76	第三节 素养的推行手法 //120
第五节 素养活动 //77	一、晨会 //120
一、素养的定义 //77	二、素质教育 //123
二、素养的对象 //77	三、标杆管理 //125
三、素养形成的流程 //78	第四节 安全管理的推行手法 //127
四、素养的标准 //80	一、危险预知训练 //127
五、素养的注意点 //80	二、安全标识系统 //130
第六节 安全活动 //81	三、防错法 //132
一、安全的定义 //81	第五节 节约的推行手法 //136
二、安全的对象 //82	一、三现主义 //137
三、安全的流程 //83	二、PDCA 循环 //139
四、安全标准 //88	三、大野耐一圈 //142
五、安全工作的注意点 //89	
第七节 节约活动 //89	第六章 7S 推行现场实践 //147
一、节约的定义 //89	第一节 办公室 7S 推行 //148
二、节约的对象 //90	一、办公室 7S 推行计划 //148
三、节约的方法 //91	二、办公室 3S 管理 //149
四、节约的注意点 //91	三、办公室清洁管理 //158
	四、办公室节约管理 //159
第五章 7S 推行的关键手法 //93	五、办公室素养管理 //160
第一节 整理、整顿的推行手法 //94	六、办公室 7S 检查 //161
一、红牌作战 //94	第二节 作业现场 7S 推行 //162
二、定点摄影 //96	一、作业现场 7S 推行计划 //162
三、定置管理 //98	二、作业现场 3S 管理 //164
四、油漆作战 //101	三、作业现场清洁管理 //172
五、目视管理 //105	四、作业现场安全管理 //174

五、作业现场节约管理	//177
六、作业现场素养管理	//181
七、作业现场 7S 检查	//181
第三节 设备管理 7S 推行	//183
一、设备 7S 推行计划	//183
二、设备 2S 管理	//185
三、设备清扫管理	//186
四、设备清洁管理	//189
五、设备安全管理	//191
六、设备 7S 检查	//192
第四节 物料管理 7S 推行	//193
一、物料 7S 推行计划	//193
二、物料 3S 管理	//194
三、物料清洁管理	//200
四、物料安全管理	//201
五、物料节约管理	//202
六、物料素养管理	//203
七、物料 7S 检查	//204
第五节 仓储管理 7S 推行	//204
一、仓库管理 7S 推行计划	//205
二、仓库 3S 管理	//206
三、仓库清洁管理	//212
四、仓库安全管理	//214
五、仓库素养管理	//215
六、仓库 7S 检查	//216
第六节 总务后勤 7S 推行	//217
一、总务后勤 7S 推行计划	//217
二、总务后勤 3S 管理	//218
三、总务后勤清洁管理	//222
四、总务后勤安全管理	//224
五、总务后勤节约管理	//225
六、总务后勤素养管理	//225
七、总务后勤 7S 检查	//226

第七章 7S 推行绩效评比 //227

第一节 7S 评比准备	//228
一、编制 7S 检查表	//228
二、确定 7S 评分规则	//233
三、确立 7S 活动奖惩制度	//234
四、做好 7S 检查准备	//236
第二节 7S 评比控制	//237
一、7S 评比制度确定	//237
二、7S 评比执行与评分	//239
三、7S 考核反馈与辅导	//240
第三节 7S 评比结果应用	//242
一、成果发布与奖惩	//242
二、成果规范化、标准化	//244
三、制定永久性改善措施	//245

第八章 7S 推行成果巩固 //247

第一节 7S 活动巡查	//248
一、成立 7S 巡查小组	//248
二、建立 7S 巡查机制	//249
三、问题点改善与追踪	//250
第二节 7S 活动督导	//252
一、落实 7S 督导责任	//252
二、7S 推行督导技巧	//253
三、7S 推行冲突化解	//254
第三节 7S 提案改善	//255
一、7S 提案改善目的	//255
二、7S 提案改善范围	//256
三、7S 提案改善步骤	//257

附录 本书配套光盘内容一览 //261

参考文献	//264
------	-------

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,除了推行人员之外,企业上上下下的其他人员也都应对 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、信息五大生产要素的活动。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。

整理 (Seiri)、整顿 (Seiton)、清扫 (Seiso)、清洁 (Seiketsu)、素养 (Shitsuke),用括号中的罗马文表示时,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,在日本企业被广泛推行,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。

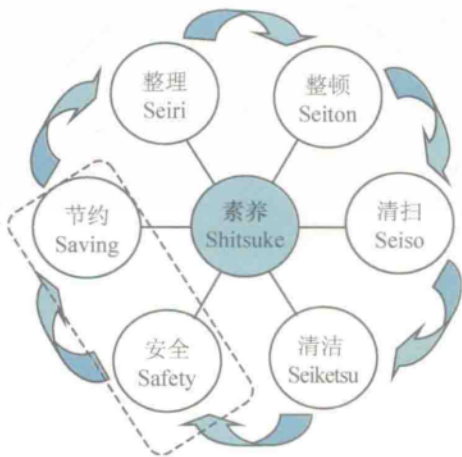


图 1-1 7S 模型示意图

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

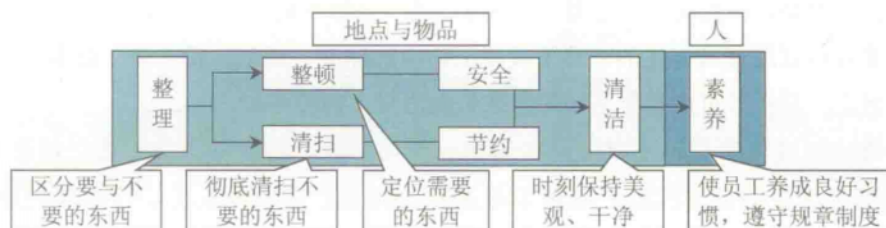
7S 的构成要素如表 1-1 所示，掌握这些要素可以更好地开展 7S 活动。

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。



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内,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,员工们一个个精神饱满,都在紧张地忙碌着。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,还有助于促进信息的公开,实现工作人员的自主管理。心理学相关理论揭示,在激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。



图 1-3 干净、整洁的工作现场



图 1-4 现场产品品质、目标、库存可视化看板

二、营造令客户放心的现场

7S 可以帮助企业给予客户信任感。客户在与企业合作前，往往会先考察一番，以判断是否可以展开合作。如果映入客户眼帘的是脏乱不堪的工厂、衣着邋遢的员工，那么客户的第一感觉便是：这家工厂的产品品质无法让人放心。由此可见，营造一个整洁有序的现场作业环境是十分必要的。表 1-2 为 7S 与环境管理、客户关系的说明。

表 1-2 7S 与环境管理、客户关系的说明

客户期望		7S 与环境管理、客户关系
项目	说明	
质量	产品质量是客户最为关注的	1. 保证作业规范化、标准化、可视化，减少人为失误造成的不合格产品

(续表)

客户期望		7S 与环境管理、客户关系
项目	说明	
		2. 提高员工素养, 使员工树立品质意识, 从而提高产品的合格率 3. 营造整洁、干净、有序的现场, 确保作业场所以及产品不被污染 4. 利用品质看板, 杜绝品质问题
交期	交期关乎企业的信誉, 是能否与客户持续合作的必要条件之一	推行7S能够: 1. 通过建立拉动式看板系统, 保证各个生产环节供料准时, 而不耽误生产 2. 通过可视化手段及看板系统, 管理员和作业员可随时掌握生产进度
生产能力	生产能力完全能够满足来自不同企业的订单	1. 通过建立看板系统, 可以实现人、机、料等的可视化管理, 进而促进作业自动化管理 2. 通过整理、整顿, 提高空间、时间以及设备利用率, 进而提升对生产过程的控制

三、消除浪费, 提高工作价值

7S 活动可以消除各种浪费, 提高企业生产效率。通过多年的咨询工作, 笔者发现, 工厂效率低下, 很大一部分原因是由浪费引起的, 例如, 寻找的浪费, 走动的浪费, 材料混放引起的品质浪费等, 而这些浪费就潜藏在作业人员的日常工作中。通过 7S 活动可以找出并消除这些浪费, 为企业打造一个没有浪费的生产现场。7S 推行前后效果如图 1-5 所示。

图中反映了两个截然不同的现场工作环境。左图中, 仓库物料摆放凌乱; 而右图中, 仓库物料摆放整齐、标识清晰, 没有多余的杂物, 任何人都可以一眼看到所要找的物料, 从而减少时间上的浪费。



图 1-5 7S 推行前后效果

四、减少差错率，改善质量

由微小失误、隐患引起的质量事故占所有事故的 90% 以上。也就是说，大部分事故是由微小的隐患引发的，而这些隐患大部分来自人——工作漫不经心、凡事不以为然，最终酿成“大祸”。而推行 7S 活动有助于提高作业人员的质量意识。

企业通过 7S 活动可以营造一个精益求精、秩序井然的工作现场，进而从根本上清除上述小隐患。7S 与质量改善的关系如表 1-3 所示。

表 1-3 7S 与质量改善的关系

7S	与质量改善的关系
整理	清除不用的物料、多余的工具、失准的量具，以消除错用、误用造成的不良品
整顿	对不同状态的加工材料进行定置，保证各类材料不会被混用
清扫	对设备进行清扫、保养、自主保全，以降低设备因出现故障而制造出不良品的可能性
清洁	营造整洁、有序、干净的现场，人们的心情也会变好，进而积极工作。员工在精神饱满的状态下工作，产品质量意识会得到极大提升
素养	养成遵守规则的习惯，按标准、流程进行操作，可以避免因操作失误带来的产品安全问题
安全	质量安全也是 7S 安全管理的内容，做好质量管理会直接促进质量水平的提升
节约	节约的范围很广，但主要是指对现场几大浪费进行改善。这在一定程度上间接降低了产品的质量成本

产品质量的维持和管理依赖于一个良好的生产运行环境。脏、乱、差、无序的环境会使企业无法保证产品质量，进而无法获得客户信任。

第二章

7S 推行组织管理