



精益界 实用精益管理丛书
www.leanall.com

精益7S
现场管理系列

精益7S 工作法

精益界 组编



典型问题 生动案例
效益翻倍的全员工作理念



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

精益7S现场管理系列

精益7S 工作法

精益界 组编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

《精益 7S 工作法》是一本旨在培养企业全员依照精益 7S 的基本思想、原则和方法，实现精益工作的指导读物。本书系统解析了员工在工作过程中理应形成的整洁、有序、高效的工作行为，以及如何在复杂的工作中塑造精益环境，形成自觉解决问题的意识和能力等各方面的内容，是帮助企业和员工共同推动精益 7S 管理的基础培训读本。

图书在版编目（CIP）数据

精益 7S 工作法 / 精益界组编. — 北京：中国电力出版社，2015. 5
ISBN 978-7-5123-7304-4

I. ①精… II. ①精… III. ①企业管理—生产管理 IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 041651 号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑：刘红强

责任校对：林 媛 责任印制：赵 磊

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2015年5月第1版·2015年5月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·13印张·232千字

定价：35.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签，刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

精益界编委会

主 编 孙科炎

副主编 齐忠玉

编 委 (排名不分先后)

孙科炎 齐忠玉 孙亚彬 沈方楠 陈清民

孙科柳 易生俊 张 晨 苏 进 蒋业财

余伟辉 冯 彬 林 海 杨玉柱 李振华

张 昆 黄昌华 吴发明 王 凌 孙 丽

潘长青 石 强 段佳靓 江 波 王晓旭

从 书 序

精益管理思想盛行于欧美和日本等制造业发达的国家和地区。自 20 世纪末出现以来，至今已形成了丰富的管理思想和管理技术体系，并延伸到非制造业——服务业、信息产业等诸多领域，几乎成为绝大多数企业优化、升级管理水平的不二选择。近十年来，国内很多企业也开始在企业内推行这种管理思想。

精益管理思想可以简单地理解为“以创造顾客价值为导向，以价值流分析为依据，重新审视企业内部的运营管理，发现增值环节，剔除或减少非增值环节，优化价值产出过程，减少不必要的损耗”。为满足中国企业迫切想提升管理水平、推行精益管理的需要，我们创建了一个综合性的精益管理思想普及与交流的平台——“精益界”。我们组织精益管理专家和一线精益管理咨询师撰写一系列精益管理实践指导图书，并提供相应的培训课程。这一系列图书包括企业推行精益管理的一般思路、方法、技术、工具和实用表单等。同时，我们还系统地梳理了中国企业普遍存在的各类管理问题（包括文化建设方面的问题），并从精益管理思想和实践中找到科学有效的解决方法。

为此，我们将陆续推出一系列精品图书——“实用精益 7S 管理丛书”，包括：“精益 7S 现场管理系列”（《精益 7S 现场管理自检手册》《精益 7S 现场管理实战课》《精益 7S 现场管理实用技术》《精益 7S 现场管理标准化制度模板与实用表单》《精益 7S 工作法》），“实用精益班组管理丛书”（《精益班组管理自检手册》《精益班组管理实战课》《精益班组管理实用技术》《精益班组管理标准化制度模板与实用表单》《做精益班组长》《管好班组带好人》），“管理岗位实用精益管理丛书”（《基层管理者实用精益管理》《中层管理者实用精益管理》《车间主管实用精益管理》）等。

图书的相关信息及相应的培训课程可登录精益界网站（www.leanall.com）察看。我们将根据精益管理调研和研究的实际情况，随时调整计划，有针对性地为读者朋友们服务。

精益界编委会

2014年10月

前 言

欧美和日本企业流行这样的工作观念：每个人都应当让自己的工作精益求精。很多外资企业、中外合资企业在中国内地也在推行这样的工作理念，调查统计数据显示，世界 500 强中 96.7%的企业已在推行这一思想。因此，说精益工作法（包括精益管理方法）是企业中通行的工作和管理理念似乎并不为过。

但是，全员精益求精应该怎么做呢？首先要学的就是精益 7S 工作法。所谓 7S 即整理(Seiri)、整顿(Seiton)、清扫(Seiso)、清洁(seiketsu)、素养(Shitsuke)、安全(Safety)、节约(Save)7 个要素的合称。

精益 7S 工作法源于精益现场管理理论，它背后的内涵是：工作现场混乱无序既是效率低下、质量偏差的根源，又是掩盖更深层次的问题的原因所在。所以，真正高素质的工作人员应当通过及时的清扫、清洁、整理、整顿，让现场变得井然有序。清扫、清洁、整理、整顿是手段，其更深层的目的是：让现场一目了然，当出现问题的时候能够及时发现；在没有问题的时候，工作人员也能够发现哪里存在不足，哪里可能改进。

换言之，精益 7S 工作法的本质内涵在 7S 之外，如同“功夫在诗外”的道理一样。真正践行精益 7S 工作法的工作人员，定然能够从 7S 方法中减少因不必要的混乱而造成的浪费，以提升效率、改进工作方法。这才是工作人员和企业共同追求的目标。

更重要的是，精益 7S 工作法是一种号召全员实现精益思维的方法。当下的很多企业都希望能够推行精益管理，但精益管理怎么推？首先要从全员的精益意识和精益思维抓起。而精益 7S 工作法和精益 7S 现场管理是基础，所以，这本书的目的就在于让精益管理思想首先在现场管理上落地，毕竟现场管理是生产业务活动的中心，是真正产生价值的领域。

通过现场人员的精益改善，无疑可以大大拉动企业管理的水平。

基于以上这些意图，我们迫切地希望企业现场工作人员能够通过本书认识到学习和践行精益 7S 工作法的必要性，从而端正对 7S 的态度。同时，希望这些形象的案例实践中，能够引发读者朋友们对精益 7S 改善活动的深思，从种种表象的迷雾中看清楚精益改善的奥义，从繁琐的事务中抓住执行的精髓。

本书具有以下三个特点。

(1) 理论架构清晰、独立。在本书中，各章看似独立而又互相关联，而在各章中，各节的设置亦是独立、清晰、明了的。在阅读时，读者朋友们可以快速找到自己想要阅读的内容，同时又便于其随时开始或停止阅读。

(2) 内容实用性强。在本书中，我们选取了大量恰当、有趣的案例，或是不具名企业的经验教训，希望借之引导读者朋友们学习其积极正面的改善方法，同时规避一些误区。

(3) 表达轻松而不失深刻。借故事来阐述改善方法，这本身便是一种轻松的表达方式；而在此基础上，我们还在每节设置了一些生动、幽默的漫画，使读者在会心一笑的同时，强化对该主题的认知。

需要特别说明的是，这本书的创作融入了团队的智慧，我们团队中的大部分人都参与了这本书的撰写或资料收集分析工作。这些人包括：洪少萍、孙科柳、李瑞文、秦术琼、宋松红、谭海燕、谭汉贵、王晓荣、杨兵、杨选成、袁雪萍、孙东风、李国旗、孙科江、安航涛、李艳、姜婷、潘长青等。本书最终由孙科炎和石强进行文字修订并定稿。

衷心地希望这本书能给广大读者朋友带来帮助。由于编者水平有限，如果您发现书中不足之处，还请提出宝贵的建议。

精益界编委会

2014 年 11 月

目 录

丛书序

前言

| | |
|--------------------------------|----|
| 第 1 章 7S 是责任，更是品质 | 1 |
| 理解精益 7S 工作法 | 2 |
| 7S 不是加压，而是减压 | 6 |
| 做事不走心，百遍也无效 | 9 |
| 合理建议一定要提 | 12 |
| 物料多少要恰到好处 | 16 |
| 不必要的东西一件都不要 | 20 |
| 整顿出效益 | 22 |
| 清扫工作要深入边边角角 | 25 |
| 怕脏怕累的人心更累 | 28 |
| 第 2 章 让问题无处可藏 | 31 |
| 一出问题就喊停 | 32 |
| 乍看是难点，实则是机会 | 35 |
| 多动脑子少花钱 | 38 |
| 议人是非不如积极行动 | 41 |
| 不敢挑战问题，你就会成为问题 | 44 |
| 能力是一点一滴练起来的 | 47 |
| 多问几个为什么 | 50 |
| 多条方法多条路 | 53 |
| 第 3 章 从行动中提升自己 | 57 |
| 有目的地行动 | 58 |

| | |
|----------------------------|------------|
| 未雨绸缪才能控制局面····· | 62 |
| 你有试错的机会····· | 65 |
| 付出不亚于任何人的努力····· | 69 |
| 追求功劳，少谈苦劳····· | 72 |
| 分内分外工作都要做好····· | 75 |
| 多一道检查，多一道保障····· | 79 |
| 反馈与复命体现素质····· | 83 |
| 请人帮忙不可耻····· | 86 |
| 没有总结就没有进步····· | 89 |
| 第4章 细节就是生命线····· | 93 |
| 了解要求，才能行之有效····· | 94 |
| 细节反应品质····· | 97 |
| 危险藏在你看不到的地方····· | 101 |
| 感受节奏的细流····· | 105 |
| 细节问题重自觉····· | 108 |
| 竭尽全力总会有收获····· | 111 |
| 维护多一分，效果强一倍····· | 114 |
| 第5章 消除一切不必要的浪费····· | 117 |
| 浪费是一种“犯罪”····· | 118 |
| 家大业大也经不起随意亏耗····· | 121 |
| 节约不等于抠门····· | 125 |
| 涓涓细流汇成大海····· | 128 |
| 必须重视时间和效率····· | 131 |
| 为全员风气做点事····· | 134 |
| 第6章 规范是我们共同的依赖····· | 137 |
| 规范面前无例外····· | 138 |
| 认同感决定你的高度····· | 141 |
| 知其然，更知其所以然····· | 144 |

| | |
|-------------------------------|------------|
| 先进带后进，后进要努力 | 147 |
| 每条制度都重要 | 150 |
| 规范并非只在文件中 | 153 |
| 人人要遵守，人人也要建设 | 156 |
| 第7章 持续改善不停步 | 161 |
| 别让惯性束缚你 | 162 |
| 标准不是一成不变的 | 165 |
| 改善只是管理者的事吗 | 168 |
| 别人懒，你不能懒 | 171 |
| 一切皆有改善的可能 | 174 |
| 落地创造成就 | 177 |
| 关注点，也要关注面 | 180 |
| 持续改善、精益求精 | 184 |
| 勤学习、善钻研的人大有前途 | 188 |
| 参考文献 | 191 |
| 后 记 | 192 |
| 附录：《精益7S工作法》课程大纲 | 193 |

第 1 章

7S 是责任，更是品质

一个人若是没有热情，他将一事无成，而热情的基点正是责任心。

理解精益 7S 工作法



一般来说, 如果一个人的办公桌或操作台混乱, 这个人的工作状态一定混乱不堪, 而且必然会出现各种各样的差错。同样, 如果车间内杂物堆积、生产线上随处可见大量在制品, 我们由此可以判断这个车间人员素质不高、生产效率低下、质量不可靠, 其中必然隐藏着大量的管理问题和生产浪费; 同理, 如果企业的库房混乱, 工作区域杂物堆积, 我们也可以大致推断, 这个企业管理水平很糟糕、产品质量欠佳。进而我们可以推断出: 企业中存在着大量的低效工作、不合格的产品、管理上的无序……因此这家企业必然生产成本很高、不能及时向客户交货、质量不稳定, 这使它常常不能满足客户的要求、客户关系难以维护等等。

这样一家企业有竞争力吗? 显然没有。但是, 这种局面是从哪里开始的呢? 从最小的单元开始的: 员工个人的工作规范和素养。

上面所述的问题, 就是精益 7S 工作法的逻辑: 员工是企业最小的组

成单元，员工的工作如果能够规范、体现出高度的工作素养，那么整个企业的面貌就会焕然一新，诸多的管理问题和过去克服不了的顽疾都会显著减少，从而直接形成企业的竞争力。

精益 7S 工作法是一种怎样的工作法呢？精益 7S 工作法是精益管理思想的一个分支，是企业推行精益管理方式时，企业全员应当遵循的一种工作理念和方法。

精益思想（Lean Thinking）源于 20 世纪 80 年代日本丰田发明的精益生产（Lean Manufacturing）方式，精益生产方式成就了日本汽车的质量与成本优势，曾经压得美国汽车抬不起头。令世界汽车工业的重心向日本倾斜。后来，美国的学者对丰田生产方式进行分析、总结和改造，并在欧美国家加以应用，形成了一套完整的管理思想体系。

精益思想的核心就是以越来越少的投入——较少的人力、较少的设备、较短的时间和较小的场地创造出尽可能多的价值；同时也要越来越接近用户，提供他们确实所需的东西。

我们能够用越来越少的投入创造更高的经济回报吗？这是精益管理思想的起点。当我们从精益的角度出发考虑问题的时候，我们会发现工作中存在着很多无效的劳动，或者说价值浪费：生产人员搬运物料的时间过长、多余或低效的动作、没有及时发现问题导致不合格品大量出现、生产线上积压过多造成混乱偏差，等等。这些状态都是精益管理要根除的问题。

现在让我们来看看，什么是精益 7S 工作法。7S 是现场管理的重要思想，即整理(Seiri)、整顿(Seiton)、清扫(Seiso)、清洁(seiketsu)、素养(Shitsuke)、安全(Safety)、节约(Save)7 个要素的首字母合称。

当一个企业试图达成精益管理状态时，员工是第一要素，员工的精益工作是最重要的基础条件，即全员精益化工作。缺了这个条件，企业

的精益管理是不可能实现的。而全员精益工作的基础就是精益 7S 工作法。精益 7S 工作法的价值有以下几点。

1. 当一切变得有序、一目了然、简便操作时，更容易控制工作质量和工作效率。精益 7S 工作法首先是要通过整理、整顿、清扫、清洁，让整个工作现场变得井然有序。例如，物品的摆放一定要通过定置，按标准放在最便于取放的位置，为什么？因为据统计，在大量繁琐的工作中，寻找、取放相关工具和物品所消耗的时间，即使在管理水平较好的企业，也占到了 18% 的时间。而混乱造成的多头绪工作更是大大降低了生产效率。

2. 当整体变得有序时，偏差（问题）更容易暴露出来。日本丰田公司有一句口号“让流程浮出水面”。为什么要让工作流程浮出水面？原因在于，当你能够清楚地看到有序的流程时，你就知道那些本来不应该有的冗余环节、出差错的环境在哪里。精益 7S 工作法也是这样：我们不能让无序的混乱掩盖问题，要在现场一目了然、井然有序的状态下，确保任何问题一出现就知道原因在哪里，并及时解决。混乱的工作现场，一定是问题最多的现场。这不仅仅表现为混乱本身是问题，还表现为任何混乱都会进一步掩盖更深层次的问题。

3. 当集体打造舒适、高效的工作环境时，人们的素养也会变得更好。有垃圾的地方一定会有更多的垃圾，有不遵守规范的地方一定会有更多的违规行为，这背后的道理就是环境影响人。如果每一个员工能够及时清理、清扫、整理、整顿，那么他的工作状态将会发生重大的变化，并从井然有序的工作中找到快乐，而不是在混乱中焦头烂额。员工自主的用精益 7S 工作法管理现场，是高素质员工的必然工作精神，是优秀员工必然会做的工作。

4. 当有序、整洁的作业环境形成后，可以不受干扰地推动我们更深入地发现问题、改善工作方法，提升工作效率和价值创造力。事实上，精益 7S 工作法最大的价值在这里：如果我们能够通过工作现场的有序管理减少各种因混乱而造成的问题，我们就可以将大量节省出来的注意力、

精力和时间用于进一步发现工作中的价值点，提升工作的效率和价值成果。每一个优秀的员工，无不经历过这样的步骤，而每一个企业也无不需从这样的方式中实现人员和经济的双向发展。

精益 7S 工作法不是单纯的口号，它有一套明确的工作思想和方法性要求。这正是这本书要详细介绍的内容。

7S 不是加压，而是减压



每当提及 7S，很多人会迅速联想到清洁作业手册。而一些企业在开展 7S 活动时，的确有不少人抱怨：“这是把清洁工该做的事情交给我们做了呀！”于是，大家对这份“多”出来的工作，自然而然地产生了一种抵触情绪。这也成为 7S 活动最终难以成功推行的的重要原因之一。

但是，7S 真的是一份额外的工作负担吗？这实际上是一种认知偏差。为什么这么说呢？

我们知道，7S 管理囊括了七大方面：整理、整顿、清扫、清洁、节约、安全、素养。我们前面所说的清洁维护只是其中的一个方面，其价值我们不再追溯。下面，我们从其他方面来探讨一下 7S 到底是不是给我们施加了更多压力。

以整顿为例。在很多生产型企业中，大家会将工具或物品随手放置在某个位置，长期下来，生产现场便变得杂乱起来。在这种环境下，人们输送物料时可能常遇障碍，查找物品也往往耗时较多，甚至经常出现