



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 现场管理 实用技术

精益界 组编

图文结合 详细讲解
7S管理技术随用随查



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

益7S现场管理系列

精益7S 现场管理 实用技术

精益界 组编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书结合图例,对 7S 小组建设、基础建设、现场管理、检查与规范、改善与提升五个方面所涉及的 77 个技术做了全面、精细的剖析,让读者可以轻松地理解 7S 推行需要掌握的技术。参照本书,管理者可以轻松实现 7S 活动在企业中的全面推进。

图书在版编目(CIP)数据

精益 7S 现场管理实用技术 / 精益界组编. — 北京: 中国电力出版社, 2015.2
ISBN 978-7-5123-7099-9

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 009159 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

北京博图彩色印刷有限公司印刷 • 各地新华书店经售

2015年2月第1版 • 2015年2月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本 • 16.25印张 • 288千字

定价: 39.80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

丛 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、升级管理水平时的不二选择。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，有针对性地读者朋友们服务。

精益界编委会
2014 年 10 月

前言

精益 7S 现场管理的推行需要使用科学的管理技术，本书对这些技术进行了汇总。

本书主所收录的技术，涉及 7S 小组建设、基础建设、现场管理、检查与规范、改善与提升等五个方面，基本涵盖了 7S 推行活动的各个领域的实用典型技术，共计 77 个。在每个技术中，我们都将详细解读该技术的应用模式，内容丰富、体系完备、分类准确、方便实用。

具体来说，本书具有以下特色。

第一，系统性。本书的各个章节中，技术种类丰富多样，形成了较为完善的体系。本书共包括五章，第一章重点解读 7S 小组建设过程中所使用的技术，第二章到第五章分别介绍了基础建设、现场管理、检查与规范、改善与提升等方面的技术。本书章节脉络清晰，一步步系统深入地解读 7S 推行各个环节的技术方法，最大限度地满足读者在 7S 推行过程中的需要。

第二，针对性。本书以为读者提供所需的实用技术为出发点，整理了 77 个实用技术，并对每种技术都进行了详细说明，且配备了实际使用过程中的图例，方便读者阅读和使用。真正做到让技术更到位，让 7S 的推行真正落地。

第三，实用性。实用性是技术类丛书的特点，更是我们坚持追求的目标。本书中对每种技术的含义、要点和使用步骤进行了细致说明，使读者既了解技术和方法本身，也明白如何应用，以帮助读者迅速、有效地解决问题，真正实现学以致用。

第四，简易性。本书将科学专业的技术方法化繁为简、化难为易。使读者更易于理解，更易于操作。同时，本书力求用简单、直接的语言深入浅出地加以解释，并辅以大量实际使用中的图标予以说明，使读者读起来更加轻松。

同时还需要说明的是，任何技术工具，都需要借助人的主观判断。如果管理者能够在掌握这些技术和方法的基础上，做到不拘泥于形式，不生搬硬套，结合具体情况认真分析，灵活应用，那么将更有利于发挥技术的功能，7S 的推行也会取得更好的成果。

衷心地希望本书能够为广大读者朋友带来帮助。由于时间仓促，书中难免有不足之处，还请读者朋友们提出宝贵的意见和建议。

目 录

丛书序

前言

1 7S 小组建设技术	1
1.1 职能管理.....	3
1.2 技能矩阵.....	6
1.3 目标管理卡.....	8
1.4 甘特图.....	10
1.5 晨会制.....	14
1.6 TWI 技能培训.....	17
1.7 OJT 培训.....	20
1.8 SMART 法.....	23
1.9 目标展开图.....	26
1.10 SWOT 分析法.....	28
1.11 工作清单.....	31
1.12 素质教育.....	33
1.13 授权管理.....	36
1.14 7±2 法则.....	39
1.15 消除位差.....	41
1.16 OEC 法.....	44
2 基础建设技术	47
2.1 现场布局.....	49
2.2 “一个流”.....	53
2.3 SPC 系统.....	57
2.4 价值流图分析法.....	59
2.5 ECRS 分析法.....	62
2.6 定置管理.....	65
2.7 油漆作战.....	70
2.8 可视化管理.....	75
2.9 KYT 法.....	78
2.10 安全标识系统.....	81

2.11	5S 时间管理法	83
2.12	寻宝活动	86
2.13	洗澡活动	89
2.14	7S 大脚印	92
2.15	储位管理	94
3	现场管理技术	97
3.1	动作分析法	99
3.2	看板管理	106
3.3	TPM 管理	109
3.4	BOM 管理	113
3.5	ABC 分类法	116
3.6	资源统筹管理	119
3.7	流程分析法	122
3.8	GT 技术	125
3.9	消除 Muda	128
3.10	80/20 法则	134
3.11	先进先出法	137
3.12	库存管理模型	139
3.13	价值链梳理	143
3.14	业务流程图	146
3.15	专人责任制	148
4	检查与规范技术	151
4.1	3U-MEMO 法	153
4.2	定点取像	156
4.3	红牌作战	158
4.4	检查表法	161
4.5	BS 诊断法	164
4.6	业务整理	168
4.7	期限通牒	170
4.8	节点控制	172
4.9	ARIS 仿真	174
4.10	PDCA 循环	177
4.11	SDCA 循环	180
4.12	SOP 管理	182
4.13	岗位职责书	187

4.14 标杆管理	190
5 改善与提升技术	193
5.1 5W1H 分析法	195
5.2 5WHY 分析法	199
5.3 直方图	203
5.4 因果图	207
5.5 防错法	209
5.6 头脑风暴法	213
5.7 故障树分析法	216
5.8 程序分析法	218
5.9 决策树	221
5.10 质量屋	223
5.11 8D 工作法	225
5.12 流程再造	228
5.13 并行工程	231
5.14 DAMIC 模型	234
5.15 德尔菲法	237
5.16 API 法	240
5.17 PDPC 法	243
参考文献	246
后记	247

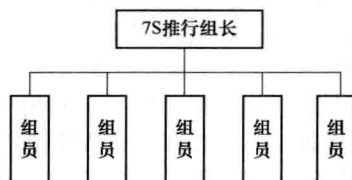
1

7S 小组建设技术

1.1 职 能 管 理

1.1.1 图例

表 1-1 7S 推行小组的组织架构图



职位名称	7S 推行组长	部门	——	直属上级	执行委员长
内部协作	总经理室以及企业内其他各部门			外部协作	7S 顾问公司
职责与工作内容					
职责一	负责管理 7S 推行小组下达给各部门的任务			权重	15%
	具体内容	1. 与推行委员会协商和确定 7S 推行的工作内容。 2. 与推行委员会商定 7S 推行的时间规划。 3. 按照推行委员会的要求，为各部门分配 7S 推行工作任务。 4. 就各部门 7S 推行情况及时与推行委员进行沟通			
职责二	参与制订 7S 推行政策和制度，并在企业内宣传			权重	15%
	具体内容	1. 倡导企业 7S 推行活动的方针和目标。 2. 在执行委员长、执行秘书协助下制订 7S 推行文件。 3. 在执行委员长、执行秘书协助下制订 7S 推行计划。 4. 对企业的 7S 推行制度和计划负责。 5. 积极组织员工学习 7S 推行文件和 7S 推行计划。 6. 主持 7S 推行会议，做好会议记录，将会议精神传达给各部门员工			
职责三	协助各部门规划 7S 推行中的工作内容			权重	20%
	具体内容	1. 与各部门主管明确各部门在 7S 推行中的工作内容。 2. 审核各部门的 7S 推行计划，交推行委员会。 3. 审核各部门在 7S 推行中的工作内容和各员工职责。 4. 就各部门与推行组织间临时变更的工作内容进行协调			

续表

职位名称	7S 推行组长	部门	——	直属上级	执行委员长
内部协作	总经理室以及企业内其他各部门			外部协作	7S 顾问公司
职责与工作内容					
职责四	全面主导企业的 7S 推行工作			权重	35%
	具体内容	1. 及时跟踪和管理 7S 推行中的人、财、物, 保证资源到位。 2. 召开 7S 宣传活动, 强化 7S 推行气氛。 3. 配合督导员, 及时落实 7S 推行工作。 4. 对各部门在 7S 推行中的表现给予关注, 适时指导。 5. 及时召开阶段性会议, 总结 7S 推行成果和发现问题。 6. 及时组织各部门探讨 7S 推行中的问题, 找到对策。 7. 在 7S 推行中, 对各部门表现进行评定, 及时申报奖惩。 8. 验收各部门 7S 推行的最终结果, 并对结果负责。 9. 7S 固化后, 为各部门 7S 推行的长期实施提供动力			
职责五	规范管理企业的 7S 推行文件			权重	15%
	具体内容	1. 及时收集和整理 7S 推行文件。 2. 及时总结 7S 推行工作, 并形成书面文件。 3. 及时呈交 7S 推行报告和总结。 4. 将各类 7S 推行文件编号和归档。 5. 及时更新 7S 推行文件。 6. 及时废止过时或作废的 7S 推行文件			
职位名称	推行小组组员	部门	——	直属上级	推行组长
内部协作	协助推行组长完成企业的 7S 推行工作			外部协作	——
职责与工作内容					
职责一	服从推行组长的工作安排, 全面促进 7S 推行工作				
职责二	负责 7S 推行制度和计划的具体执行				
职责三	推动培训工作、知识竞赛、7S 评比和奖惩、有奖征文等各项 7S 活动				
职责四	做好日常检查工作 (上下班检查、过程检查)				
职责五	协助各部门做好异常处理				
职责六	及时了解现场异常状况, 并做好记录				

1.1.2 用途

职能管理是指针对实施主体的职责和工作内容加以界定和实施, 是各项行为内容的概括, 是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所做的理论概括。

在 7S 项目推行过程中，进行职能管理能够发挥以下作用。

- (1) 帮助 7S 推行小组成员明确个人职能要求。
- (2) 帮助 7S 推行小组管理者明确自己的管理范围。
- (3) 为 7S 项目推行绩效判定提供参考标准。

1.1.3 适用事项

《精益 7S 现场管理自检手册》中“1.1 7S 推行小组建设标准”“7.1 人员信息管理标准”。

1.1.4 使用说明

对 7S 推行小组进行职能管理时，应遵循以下步骤进行。

(1) 使用职能管理图时应先确定 7S 推行小组组长的职责。这是一个非常重要的岗位，要求组长具有较高的综合素质——既要懂 7S 技术，又要懂管理。

(2) 对 7S 推行小组组长，要明确其工作内容。

(3) 有效指挥。明确每一位 7S 推行小组成员的职责，控制其工作成效，同时又要保证每一位成员都能够发挥出自己的才干。

(4) 有效沟通。在 7S 项目推行过程中，及时将推行成果汇报给上级，取得理解和支持；同时还要加强与 7S 小组成员间的沟通，保证 7S 活动顺利进行。

(5) 有效激励。通过激励，能够更好地提升 7S 推行小组成员参与 7S 项目推行的积极性，减少 7S 项目推行工作中存在的失误。

1.1.5 注意事项

职能管理组织架构图，能够发挥 7S 推行小组组长的管理作用。但是在职能管理过程中，还需要注意以下事项。

(1) 选择 7S 推行小组组长时，一定要对其能力严格要求。7S 推行小组组长必须由熟悉 7S 项目推行操作和企业管理现状的人担任，还可以由参加过外派培训的管理者担任。

(2) 7S 推行小组组长和项目经理是有一定的区别的，不仅要指挥小组成员，还要发挥每个小组成员的才干，但不掌握实际权利。

1.2 技能矩阵

1.2.1 图例

表 1-2 某车间人员技能现况

技能 员工	7S 基础 知识	可视化 管理	精益化生 产原理	生产工艺 知识	人际交往	
员工 A	⊕	⊕	◐	●	◐	
员工 B	◐	◐	○	⊕	⊕	
员工 C	⊕	⊕	●	◐	⊕	
.....						
⊕ 理论合格，不能独立操作 ◐ 能够独立操作，但需要提供指导 ◐ 完全独立操作 ● 全面掌握，可以教别人 ○ 一无所知						

1.2.2 用途

员工技能矩阵，主要用于展现员工当前所掌握的技能，是运用矩阵图来进行决策与分析的一种方法。7S 种子小组组长可参照它对员工进行作业安排。

在 7S 项目推行过程中，绘制员工技能矩阵可以发挥以下作用。

- (1) 能够清晰地描述员工知识技能的具体表现。
- (2) 能够指导员工学习，提高员工技能水平，有利于培养多能工。
- (3) 通过技能矩阵的前后对比，能明确显示出在 7S 项目推行过程中，对小组成员培训效果。

1.2.3 适用事项

《精益 7S 现场管理自检手册》中“1.2 7S 推行人员培训标准”。

1.2.4 使用说明

员工技能矩阵的绘制，应遵循以下步骤进行。

(1) 收集员工所掌握的技能信息,如:机械设备操作、设备维护保养、基本的机械制图知识、ERP(企业资源规划)知识等。

(2) 绘制员工技能矩阵。员工技能矩阵由行和列组成,将员工在第一列的每行依次列出,将生产过程中应掌握的技能在第一行的每列依次列出。在行与列交叉处的单元格内,使用相应的符号表示员工对该技能的掌握情况。如在表 1-2 中,第三行、第四列的交叉处,表示员工 B 对精益化生产原理的掌握情况。

(3) 开展针对性的培训。通过员工技能矩阵图了解员工目前的技能状况后,管理者可根据企业发展需要,对 7S 小组成员及其他员工进行相应培训。常用培训方法如表 1-3 所示。

表 1-3 常用培训方法

方法	说 明	实例
讲授法	由培训师对受训员工进行知识讲解,适用于培训各类标准	7S 基础知识等
视听法	运用各种视听教学设备为主要培训手段进行培训,适用于情景培训等	可视化管理等
案例分析法	将工作中发生的案例让受训员工分析、研究、交流,积累经验	人际交往等
讨论法	用头脑风暴等形式,让受训员工对某一问题展开讨论	人际交往等
操作示范法	培训师在现场讲授操作理论和技术规范,并要求员工及时跟随演练,同时进行纠正指导,直到符合标准	精益化生产知识等
轮岗培训法	让员工按照计划,在预定的时期内转换工作岗位,扮演相应角色,进而获得不同岗位的工作经验	生产工艺等

1.2.5 注意事项

为了保证员工技能矩阵能够清晰、合理地展现出员工的技能状况,在其绘制过程中,我们还需注意以下事项。

(1) 技能矩阵中用于表示员工技能情况的符号,应能直观反映出员工的技能状况。

(2) 技能矩阵与看板管理结合,以便管理者能够一目了然地看出员工的技能情况,从而合理安排工作,使生产现场人尽其责、物尽其用。

1.3 目标管理卡

1.3.1 图例

表 1-4 目标管理卡

执行部门				年度				填表日期			
目标项目	权重	工作计划	执行情况	进度 (%)				自我考评		处理意见和结果	
				本期预计	预计累计	本期实际	实际累计	出错原因	改进方法建议		
会议记录出错率	4	0 次	1 次	0 次	0 次	1 次	1 次	突发事件	事先预知可能突发的状况		
文件发放及时率	3	≥ 99%	100%	99%	99%	99%	98%	没能领会领导要传达的意思	及时沟通与反馈		
领导评价		签名:									
注: 权重: “5” 表示极为重要, “4” 表示非常重要, “3” 表示重要, “2” 表示比较重要, “1” 表示不重要											

1.3.2 用途

目标管理卡又称目标责任书, 是目标执行者 (责任者) 依据目标值、实现办法、完成期限、结果评价等内容, 对目标进行跟踪、管理和考评的卡片, 是进行目标管理的最重要工具。

在 7S 项目推行过程中, 目标管理卡的使用能够发挥以下作用。

- (1) 随时跟踪 7S 项目的执行情况, 保证 7S 项目工作的推行朝着目标进行。
- (2) 给出 7S 项目推行实现目标的进度计划, 确保计划按时完成。