



[图说] 工厂7S管理

李家林 江雨蓉◎主编

325幅现场图片展示一看就懂 **68**个操作要点提示点明关键 **77**个表格模板量大类全
工作内容解读分属详述 实用制度范例一改即用

五大亮点

图片展示

操作要点

表格模板

内容解读

制度范例



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

附赠光盘

管理人员晋级/技能提升教材 《工厂 7S 管理》

《图说工厂 7S 管理》可作为工厂各级管理人员,尤其是 7S 管理人员提升业务能力的读本,也可作为培训部门进行工厂管理知识培训的教材。

工厂 7S 管理能提高工厂的生产效率和生产的灵活性,减少浪费。《图说工厂 7S 管理》针对工厂 7S 管理的方方面面进行了阐述,包括整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全和节约等内容。《图说工厂 7S 管理》图文并茂,内容由“实景图片展示、内容解读、要点提示”三个模块组成,轻松活泼,易于理解。这种内容编排方式在管理类图书中比较新颖,有助于读者更好地学习和应用。

全国职业经理 MBA 双证班

认证系列: 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

颁发双证: 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书(含 2 年全套学籍档案)

证书说明: 证书附档案、电子注册,是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限: 3 个月(允许提前毕业,毕业后持续辅导 2 年) **收费标准:** 全部学费 **1280** 元

咨询电话: 13684609885 0451- 88342620 **招生网站:** [http://www. mh jy. net](http://www.mh jy. net)

电子邮箱: xchy007@163.com **颁证单位:** 中国经济管理大学 **主办单位:** 美华管理人才学校

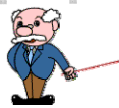
全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址: [www. mh jy. net](http://www.mh jy. net)

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

目 录

光盘文件编码	文件名
第一部分 7S 管理主要内容解读	
1-1.1	5S 内容解读
1-1.2	从 5S 到 7S 内容解读
1-1.3	7S 内容解读
1-1.4	7S 之间的关系内容解读
1-1.5	工厂内不符合 7S 的现象内容解读
1-1.6	推行 7S 的作用内容解读
1-1.7	7S 活动的目的内容解读
1-2.1	对 7S 的认识误区内容解读
1-2.2	成立 7S 推进组织内容解读
1-2.3	制订 7S 的工作计划内容解读
1-2.4	7S 的培训教育内容解读
1-2.5	7S 活动前宣传造势内容解读
1-2.6	示范区的 7S 活动内容解读
1-2.7	7S 活动的全面推进内容解读

光盘文件编码	文件名
1-2.8	7S 活动的评比与考核内容解读
1-3.1	寻宝活动内容解读
1-3.2	定点摄影内容解读
1-3.3	红牌作战内容解读
1-3.4	油漆作战内容解读
1-3.5	定置管理内容解读
1-4.1	什么是整理内容解读
1-4.2	现场检查的实施内容解读
1-4.3	如何区分必需品与非必需品内容解读
1-4.4	清除非必需品内容解读
1-4.5	处理非必需品内容解读
1-5.1	认识整顿内容解读
1-5.2	“三定”的实施内容解读
1-5.3	整顿的推行步骤内容解读
1-5.4	工具类的整顿内容解读
1-5.5	设备的整顿内容解读
1-5.6	作业台、台车类的整顿内容解读
1-5.7	配线、配管的整顿内容解读

光盘文件编码	文件名
1-5.8	仓库的整顿内容解读
1-5.9	材料、清洁用具、危险品的整顿内容解读
1-5.10	整顿在制品内容解读
1-5.11	公告物的整顿内容解读
1-5.12	标志大行动内容解读
1-6.1	什么是清扫内容解读
1-6.2	清扫前的准备工作内容解读
1-6.3	清扫的推行步骤内容解读
1-6.4	实施全面清扫内容解读
1-6.5	污染发生源的查明内容解读
1-6.6	检查清扫结果内容解读
1-7.1	前 3 个 S 的维持内容解读
1-7.2	前 3 个 S 的定期检查内容解读
1-7.3	巡查评比与前 3 个 S 的坚持实施内容解读
1-7.4	7S 的目视化管理内容解读
1-8.1	什么是安全内容解读
1-8.2	制定现场安全作业基准内容解读
1-8.3	员工安全生产的教育与要求内容解读

光盘文件编码	文件名
1-8.4	进行现场安全巡视检查内容解读
1-8.5	事故发生的处理措施内容解读
1-9.1	什么是节约内容解读
1-9.2	生产现场的浪费现象内容解读
1-9.3	节约的推行要领内容解读
1-9.4	运用人、机配合分析提高效率内容解读
1-9.5	设定标准时间提高作业效率内容解读
1-10.1	什么是素养内容解读
1-10.2	素养活动的具体表现内容解读
1-10.3	素养的内容内容解读
1-10.4	素养活动的实施内容解读
1-10.5	检查素养效果内容解读
1-11.1	什么是间接部门内容解读
1-11.2	文件的 7S 管理内容解读
1-11.3	节省办公空间内容解读
1-11.4	办公用品的 7S 内容解读
附 1	车间 7S 管理和执行标准
附 2	办公区 7S 管理推行标准

光盘文件编码	文件名
第二部分 实用制度	
2-001	7S 推行手册
2-002	7S 活动实施办法
2-003	7S 管理推行承诺书
2-004	7S 管理项目推行责任状
2-005	7S 管理和执行标准
2-006	生产现场 7S 管理规定
2-007	红牌作战方法规定
2-008	7S 评分单位加权系数规定
2-009	7S 检查标准及考核办法
2-010	生产现场定置管理规
2-011	刷（补）漆管理规定
2-012	不要物处理程序
2-013	“7S”检查作业规定
2-014	7S 员工手册
2-015	员工素养活动手册
2-016	7S 评分作业指引

光盘文件编码	文件名
2-017	作业区 7S 评分标准
2-018	办公区 7S 评分标准
2-019	现场 7S 个人考核办法
2-020	7S 推动/稽查作业办法
第三部分 实用表格	
3-001	7S 活动推行计划表
3-002	7S 培训计划
3-003	“7S”区域划分表
3-004	7S 责任区域划分规定
3-005	7S 责任区域加权系数表
3-006	办公场所 7S 诊断用检查表
3-007	现场 7S 诊断用检查表
3-008	办公室 7S 查核表（诊断表）
3-009	生产现场 7S 整理查核表（诊断表）
3-010	生产现场 7S 整顿查核表（诊断表）
3-011	生产现场 7S 清扫查核表（诊断表）
3-012	生产现场 7S 清洁查核表（诊断表）
3-013	生产现场 7S 素养查核表（诊断表）

光盘文件编码	文件名
3-014	办公现场(某办公室)评分标准表
3-015	7S 保养活动检查表
3-016	7S 清洁活动检查表
3-017	7S 清扫、清洁效果检查表
3-018	7S 修养效果检查表
3-019	7S 整理和整顿活动检查表
3-020	7S 整理和整顿效果检查表
3-021	7S 检查表（办公区）
3-022	7S 检查表（生产区）
3-023	红牌表单
3-024	红牌作战追踪记录表
3-025	红牌发行回收记录表
3-026	不要物处理清单
3-027	7S 责任标签
3-028	清扫值日表
3-029	班组 7S 评比宣传栏样式
3-030	7S 日常确认表
3-031	不要品、不常用品、常用品的区别点检表

光盘文件编码	文件名
3-032	不用品的撤除点检表
3-033	不急品的另保管点检表
3-034	清扫的励行点检表
3-035	清扫困难处的整理和修缮点检项目
3-036	放置场所的划分/点检项目
3-037	放置场所的标示 点检表
3-038	危险场所标示 / 点检项目
3-039	设备机台的标示点检表
3-040	物品的指定席位(文件)和标示/点检项目
3-041	物品的指定席位(治具、模具)和标示/点检项目
3-042	物品的指定席位(工具、检测具)和标示/点检项目
3-043	物品的指定席位(其他)和标示点检
3-044	避免物品直接放置点检表
3-045	保养品的保管点检表
3-046	避免物品直接放置点检表
3-047	管线的表示点检表
3-048	职场环境美化点检表
3-049	半成品的削减点检表一

光盘文件编码	文件名
3-050	半成品的削减点检表二
3-051	7S 核对确认表 (机械设备)
3-052	车间 7S 核对确认表 (工具\模具\备品)
3-053	车间 7S 核对确认表(管道等)
3-054	车间 7S 核对确认表(窗户、天棚、地板等)
3-055	车间 7S 核对确认表(办公室\更衣室等)
3-056	监督者的安全卫生工作核对表
3-057	个人 7 S 点检评分表
3-058	7S 纠正及预防措施通知
3-059	7S 不良现象记录明细表
3-060	7S 样板区整改项目全程跟踪表
3-061	7S 整改每日跟踪表
3-062	7S 活动自行整改项目记录表
3-063	7S 每周改善方案及执行报告
3-064	7S 样板区推行评比及改善建议表
3-065	7S 整改未完成项目申报单
3-066	班前会记录表
3-067	各区域 7S 难度调查表

光盘文件编码	文件名
3-068	设备清扫点检基准表
3-069	污染发生源及困难处所登记表
3-070	物品及文件资料使用频率表
3-071	现场评分缺点描述
3-072	7S 样板区推进整改备忘表
3-073	7S 推行活动样板区第一周推行评比统计
3-074	整改项目完成情况登记表
3-075	7S 评比表
3-076	7S 清扫值日一览表
3-077	7S 检查评分记录

第一部分 7S 管理主要内容解读

1-1.1 5S 内容解读

1. 5S 的起源

5S 是 20 世纪 50 年代起源于日本的一种独特的现场管理方法。在 1955 年, 5S 的宣传口号为“安全始于整理, 终于整顿”。也就是说, 最初推行的只是前两个“S”即整理与整顿, 其目的是确保企业拥有足够的作业空间并保证其安全性。后来因为生产和品质控制的需要又逐步提出了后三个“S”, 也就是清扫、清洁和素养。

2. 5S 的含义

5S 来自于日语罗马拼音 SEIRI (整理)、SEITON (整顿)、SEISO (清扫)、SEIKETSU (清洁) 和 SHITSUKE (素养), 因为这五个单词的首字母都是“S”, 所以简称为“5S”。其具体的含义如表 1-1 所示。

表 1-1 5S 具体含义一览表

5S 项目	日语罗马拼音	示例
整理	SEIRI	倒掉垃圾, 将长期不用的东西放入仓库
整顿	SEITON	在 30 秒内找到要找的东西
清扫	SEISO	谁使用, 谁负责清洁 (管理)
清洁	SEIKETSU	使工作品、设备保持干净整洁
素养	SHITSUKE	严格遵守标准, 打造团队精神

(1) 整理

所谓整理, 就是将混乱的状态调整到井然有序的状态。因此, 在工作场所里不必配备没有用处的东西。

(2) 整顿

整顿比整理更深入, 是对整理后的现场做好定位、标识等工作。整顿的主要目的是为了在必要的时候, 员工能迅速找到需要的东西。

(3) 清扫

所谓清扫, 就是清除工作场所内的垃圾和异物等。

(4) 清洁

清洁就是使工作场所保持整洁的状态。

(5) 素养

所谓素养, 这是指员工在仪表和礼仪两个方面都做得很好, 能严格遵守企业推行的 5S 规定, 并自觉养成良好的习惯。

素养是“5S”的核心, 是企业开展各项活动的前提。

1-1.2 从 5S 到 7S 内容解读

1. 有关 5S 的一些说法

5S 管理方法现已被广泛应用于全球各个国家和地区的企业之中, 不同地区在推进 5S 的过程中还经常使用一些与日文相对应的说法。欧美国家的有些企业称 5S 为“5S 作战”或“5C 作战”, 我国香港地区的企业则称之为“五常法”。

(1) 5S 作战

5S 作战的具体内容如表 1-2 所示。

表 1-2 5S 作战的具体内容

5S 的项目	内容
Soft (分类)	区分要与不要的物品, 将不要的物品清除掉
Straighten (定位)	合理放置需要的物品, 以便取用
Scrub (刷洗)	清除垃圾、污物等
Systematize (制度化)	将日常活动及检查工作列入管理制度之中
Standardize (标准化)	将上述四个步骤标准化, 并持续推行下去

(2) 5C 作战

5C 作战的具体内容如表 1-3 所示。

表 1-3 5C 作战的具体内容

英文	中文	内容
----	----	----

Clear out	清除	区分要与不要的物品，将不要的物品清除掉
Configure	安置	合理安置需要的物品
Clear & Check	清扫和检查	将工作场所打扫干净，并及时监督检查
Conform	遵守	制定标准，并遵照执行
Custom & Practice	习惯和实践	养成良好的习惯，并持续改善

(3) 五常法

五常法的具体内容如表 1-4 所示。

表 1-4 五常法的具体内容

五常的项目	内容
常组织	区分必需品与非必需品，控制必需品的数量并妥善放置
常整顿	合理放置物品，便于取放
常清洁	彻底清扫工作场所，并保持干净
常规范	坚持做到常组织、常整顿、常清洁
常自律	按规定方式操作，养成良好的工作习惯

2. 从 5S 到 7S 的发展

根据企业进一步发展的需要，在 5S 的基础上增加了“节约”(Save)及“安全”(Safety)这两个要素，从而形成了“7S”。但是万变不离其宗，7S 本质上就是从“5S”衍生出来的一种强化版的工厂管理模式。

1-1.3 7S 的内涵内容解读

7S 中的整理、整顿、清扫、清洁和素养已在前文 1.1.2 中有所介绍，现主要解读安全和节约。

1. 安全

安全是指为了使生产劳动在符合安全要求的物质条件和工作秩序下进行,防止伤亡事故、设备事故及各种灾害的发生,保证劳动者的安全健康和生产、劳动的正常进行而采取的各种措施及从事的一切活动。

2. 节约

节约就是要减少浪费,降低成本。

1-1.4 7S 之间的关系内容解读

7 个“S”之间的关系可以用下面几句口诀来进行形象的描述。

只有整理没整顿,物品真难找得到;

只有整顿没整理,无法取舍乱糟糟;

整理整顿没清扫,物品使用不可靠;

3S 效果怎保证?清洁出来先一招;

标准作业练素养,安全生产最重要;

日积月累勤改善,公司管理水平高。

由此可见,整理是整顿的基础,整顿又巩固了整理工作,清扫则显现了整理和整顿的效果;通过清洁和素养,企业形成了一个整体的改善氛围;安全和节约能保证以上成果的实现。

企业实行 7S 的目的在于通过消除浪费现象和推行持续改善,使企业的管理处于理想的水平。通过整理、整顿、清扫、清洁、安全、节约和素养这 7 个“S”的综合推进,最终达到企业的经营管理目标。

1-1.5 工厂内不符合 7S 的现象解读

1. 物品管理方面的问题

这方面的问题包括物品没有标识、物品没有定位、物品随意堆放、物品上有灰尘、物品的包装破损、无用物品未处理等。

2. 安全管理方面的问题

这方面的问题包括较多的安全隐患、灭火装置的配备与存放错误、安全通道不畅、消防设备维护存在隐患、应急措施不明确、摆放了一些不安全的设备等。

3. 区域管理的问题

这方面的问题包括区域划分混乱、区域内有垃圾灰尘、区域管理责任不明、区域内乱贴乱画、区域内没有画线标志、门窗桌椅破损等。

4. 设备方面的问题

这方面的问题包括设备上有灰尘、油漆脱落、乱贴乱画、无用设备未处理、设备故障未修复、设备有安全隐患等。

5. 工厂作业方面的问题

这方面的问题包括无谓搬动多、作业停顿多、困难作业多、操作不规范不安全等。

6. 工厂环境的问题

这方面的问题包括空气不流通,温湿度过高,粉尘、异味、噪音严重,采光或照明不好,更衣室、休息室、厕所脏乱,员工没有休息场所等。

7. 员工精神面貌方面的问题

有的员工在工作期间着装随意、工作服上污渍斑斑,有的员工上班时无精打采、无所事事。此外,员工之间没有良好的合作,员工的抱怨较多。这些都会影响其工作的积极性。

1-1.6 推行 7S 的作用

1. 零亏损

通过开展 7S 活动,企业能够提高管理水平,进而提升产品质量,促进销售,减少库存,实现“零亏损”的目标。

2. 零不良

开展 7S 活动,可以使企业严格地按要求生产,能够有效提高产品的质量。同时,员工正常操作机械设备并经常保养,也可以大大减少次品的数量。所以,产品的不良率可以降低至零。

3. 零浪费

企业推进 7S 活动能降低成本,减少库存,大幅提高工作效率,避免零件、半成品和成

品库存过多,争取达到零浪费。

4. 零故障

开展 7S 活动后,企业可实现无尘化生产,各种设备发生故障的几率就会降低,进而达到零故障。

5. 零切换产品时间

经过整顿后,员工可以随时拿到模具、夹具等工具,从而为产品切换节省时间。

6. 零事故

7S 专门针对安全进行了有效的规划,对消防设施和灭火器的放置定位、安全出口等进行了准确的设置,消除了安全隐患,基本上杜绝了安全事故的发生。

7. 零投诉

通过实施 7S,企业可以大大提高员工的敬业精神,使他们更乐于为客户提供优质的服务。这样一来,客户的投诉就会降低甚至为零。

8. 零缺勤

7S 可以营造一目了然的工作场所,岗位明确、干净,没有灰尘、垃圾。当工作成为了一种乐趣,员工自然不会无缘无故地旷工。

1-1.7 7S 活动的目的内容解读

企业开展 7S 活动,能达到以下目的。

1. 提高效率

在良好的工作环境中,身边是有素养的工作伙伴,物品摆放有序、不用寻找,员工就可以集中精力工作,效率自然就会提高。

2. 改善零件在库周转率

企业推行 7S 活动后,员工能够做到在需要时立即取出有用的物品。工序间物流通畅,能够减少甚至消除零件的滞留时间,改善零件在库周转率。

3. 降低生产成本

企业通过实施 7S,可以减少浪费,降低生产成本。

4. 缩短作业周期,确保交货期

企业由于实施了“一目了然”式的管理,减少了人员、设备和时间上的浪费,保证了生

产流程顺畅，提高了作业效率，缩短了作业周期，从而确保了交货期。

5. 减少甚至消除故障，保证品质

通过经常性的清扫、点检，不断净化工作环境，避免污物损坏机器，维持设备的高使用率，从而提高产品的品质。

6. 保障工厂的安全生产

实施 7S 的工厂舒适、宽敞、流程顺畅，极少发生意外事故；员工遵守作业标准，就不会发生工作伤害；7S 活动强调危险预知训练，使每个人都有危险预知能力，从而确保生产安全。

7. 提高服务水平，赢得客户青睐

提供优质服务是企业赢得客源的重要手段之一。企业实施 7S 提高了员工的综合素质，可以让客户感到方便和放心，提高客户的满意度。

8. 改善员工的精神面貌

干净整洁、温馨舒适的工作环境能使员工在工作时心情舒畅，更有成就感和满足感，这样有利于吸引和留住优秀的人才，避免人才流失。

1.7.3 操作要点提示

对于企业来说，7S 是一种态度，更是一种现场管理的能力，要坚持推行下去。

1-2.1 对 7S 的认识误区内容解读

企业对 7S 活动通常有以下十个误区。

1. 我们厂已经做过 7S 了

这是一个很常见的认识错误。其实,所谓“做过了”有两种情况:一种是说这话的人本身并不了解 7S,他认为 7S 只是阶段性的项目,做一次就可以一劳永逸了;另一种是企业曾经做过但是现在没有坚持,或者说没有做出效果。

2. 7S 就是把现场打扫干净

很多人认为 7S 只不过是一种大扫除活动,是为了改善企业形象而开展的活动。实际上,7S 活动不仅能够使现场保持清洁,更重要的是通过持续不断的改善活动,使员工养成良好的工作习惯,提高员工的个人素养。

3. 7S 只是生产现场员工的事情

许多非生产一线的员工觉得 7S 活动是生产现场员工的事情,与自己没多大关系,这种观点是错误的;只有生产部门开展 7S 活动很难在企业范围内取得预期效果。7S 活动强调的是全员参与,管理层尤其要以身作则。

4. 做好 7S 就不会再有任何问题了

7S 活动并不能够“包治百病”,解决企业内部所有的问题。企业要想赢利,除了开展 7S 活动之外,还需要注意在战略管理、营销策略等方面下工夫。

5. 7S 活动看不到经济效益

有些管理者总是急功近利,没做多久 7S 就期待得到经济效益,如销售额、利润飞速增长等。事实上,7S 活动初期的效果更多地体现在现场管理水平的提升、员工意识的改进和企业形象的改善上。7S 活动对企业经济效益的贡献是一个长期持续的过程。

6. 我们厂很小,推行 7S 没什么用

就像盖房子需要坚实的地基一样,企业虽小但做好 7S 同样重要,因为 7S 活动是现场管理最基础的项目。在企业规模还不大的时候,让每一位员工都养成良好的 7S 习惯,比等到企业规模大了、员工多了才做这件事情会容易得多。

7. 由于太忙而没有时间推行 7S

很多管理者认为目前的工作已经非常繁重,实施 7S 会增加员工的负担。实际上,实施

7S 正是为了提前发现问题、解决问题,防止突发事件的发生。实施 7S 之后,工作反而会变得轻松。

8. 7S 活动太形式化了,没有实质作用

有些人认为 7S 活动过于注重形式,缺少实质性的内容,因此对 7S 活动的实施效果始终持怀疑的态度。7S 活动的实施确实需要一些形式,如板报、宣传标语、培训、竞赛活动等,但其目的是为了使员工通过不断的重复,养成良好的工作习惯。

9. 开展 7S 活动主要靠员工自发行为

很多企业将推行 7S 活动失败的原因归结为员工不愿意参与。事实上,实施 7S 活动,并不主要靠员工的自动自发行为,而是依靠带有强制性的执行标准,员工在实施过程中必须按照 7S 的要求执行。因此,企业实施 7S 活动虽然强调员工的全体参与,但依然应该由企业高层管理者自上而下地推动和监督。

10. 我们的员工素质差,做不好 7S

可能在企业开展 7S 活动之前,员工的素质不高。但必须明确,企业实施 7S 活动的目的之一就是提高员工素质,使员工养成良好的习惯。因此,企业以员工素质差为由拒绝 7S 是极其错误的。

1-2.2 成立 7S 推进组织内容解读

企业要推动 7S 就必须有一个组织构架,也就是说要成立一个部门,以此为核心来推动 7S 的具体实施。

1. 7S 推进组织的职责

- (1) 设定 7S 的方针和目标。
- (2) 确定 7S 的推进方法和方案。
- (3) 制订推进计划及策划推进活动。
- (4) 实施 7S 教育培训。
- (5) 制定 7S 考核评价标准。
- (6) 建立 7S 监督检查体系。

2. 7S 的人员组成

7S 推进委员会的委员必须对 7S 有高度认识,具有前瞻性,并且具备一定的开拓能力。

一般而言,推进委员会的最高责任者就是企业董事长,执行者是总经理,委员主要由各直接部门经理兼任。如果部门经理职责较多,也可选派部门内其他人员担任委员。间接部门一般只选派 1 名成员,人数众多的制造部门则可适量增选。此外,还要考虑男女比例,注重平衡。

3.建立推进组织的注意事项

- (1) 层级不能过多,可以分 3~4 层。
- (2) 人员一定要精干,要有主见和热情,甚至要有影响力或号召力。
- (3) 活动过少达不到预期的效果,过多又会影响到正常工作,最好是一周进行一次汇总或召开一次会议。
- (4) 企业管理者要给予一定的支持,提供足够的资源,如经费、办公文具及场所等。

1-2.3 制订 7S 的工作计划内容解读

1. 明确 7S 活动目标

7S 推进部门可以结合企业的发展宗旨和经营方针,提出整个活动的目标,为 7S 活动指明方向。在活动开始后,各部门又可以根据各自特点提出部门的具体目标,做到具体问题具体分析。

制定 7S 目标应符合以下原则要求。

(1) 相关性原则

企业在制定 7S 目标时,应与企业的产品、活动、资源等情况密切相关,为企业整体目标服务。

(2) 先进性原则

7S 目标应具有先进性或挑战性,只有这样才能激发员工的改善意识和拼搏精神,为实现组织和个人的目标努力。

(3) 可实现性原则

7S 目标必须切实可行,能够实现。

(4) 可量化原则

如果不能制定出定量目标,也应制定出定性目标,从而使这些目标是可被考核的或可被控制的。

(5) 时间性原则

7S 目标要具有一定的时限性，企业必须明确在什么时候完成，给实施者一定的压力，以保证整体进度。

7S 推行目标举例：

现品管理 100%实现三定：定品目、定位置、定数量；

物料误取、误用次数为零；

工业伤害事故降低 50%。

2. 制订 7S 计划

(1) 长期计划与短期计划

①长期计划通常以年度作为考核时限。各年度有不同的工作内容。一般而言，长期计划需要规划近三年的计划。

a. 第一年计划。第一年的计划是导入期。一般来说，员工将地板和工具棚整理整洁，达到从客人处得到赞扬的程度差不多要花费两年的时间。

b. 第二年计划。第二年计划主要包括：列出各个工作场所重点改善项目的清单，工作场所、作业场所的安排，实施改善，巡回检查工作场所、作业场所，表彰等。

c. 第三年计划。第三年计划主要推行以下项目：第二年的总结、第三年的重点项目。具体包含各个工作场所重点改善项目的清单、巡回检查工作场所、表彰、与业绩评估的关系等。

②短期计划用来明确具体的改善项目和具体日程，如每周一清扫地板等。每完成一个短期计划之后，员工应在该计划上用记号标注。

(2) 企业的 7S 推进计划和各部门的 7S 实施计划

企业的 7S 推进计划是比较宏观抽象的，而各部门的计划则是对企业 7S 推进计划的落实和细化，要求实施内容和时间具体明确。

3. 制定 7S 活动实施办法

对于 7S 活动的推行与展开，企业要通过书面形式让员工了解哪些可做，哪些不可做，要怎么做才符合 7S 的要求。书面规范一般包括以下四点：

(1) 活动时间和目的；

(2) 区分必需品与非必需品的办法；

(3) 7S 活动评鉴方法;

(4) 7S 活动奖惩方法。

4. 制定 7S 活动章程

7S 推进组织建立后,要集体讨论、制定相应的规章制度,为日后的工作明确方法和方向。制定章程后,推进组织要及时向全体员工公布,让所有员工知晓并照章执行。

1-2.4 7S 的培训教育内容解读

1. 培训对象与内容

(1) 骨干人员的培训。7S 是员工广泛参与的活动,但首先需要骨干人员组成强有力的推行组织,来为员工培训做好榜样。企业对这些人员主要集中培训 7S 的内涵以及推行 7S 的意义等内容。

(2) 一般员工的培训。员工是 7S 活动的实施者,对于他们的培训内容主要包括以下四个方面:

- ①7S 的内涵;
- ②推行 7S 活动的目的和意义;
- ③7S 的实施方法;
- ④有关的评比和奖惩措施等。

2. 培训方式

(1) 按授课形式分

①课堂培训。课堂培训是指组织员工在教室里进行集中培训,通过对 7S 理论知识的讲解和案例分析,使员工对 7S 有一个基本的理性认识。

②现场培训。现场培训是指让员工回到自己的工作现场,在老师的指导下,对自己的工作环境进行一些改善。

(2) 按师资来源分

- ①自行培训。自行培训是指企业对员工进行培训,一般由本企业员工担任教员。
- ②外力培训。外力培训是指由企业聘请一些管理咨询公司的顾问进行专门辅导,这一般需要半年到一年的时间。

3. 考核检查与总结经验

为了检验员工对 7S 知识的了解程度,检验其是否真正掌握了 7S 的运用方法,企业应对员工进行考核。考核可采用现场考核或书面考核的方式,并对考核的结果进行评价,做到奖优罚劣,为优秀员工颁发证书并通报表扬,不及格者则需进行补考至及格为止。

此外,在教育培训的过程中,企业 7S 培训部门要及时总结,为下一次培训做好准备。

1-2.5 7S 活动前宣传造势内容解读

1. 征集 7S 活动口号和制作 7S 标语

在工作现场张贴一些 7S 宣传画、标语等,不仅能美化工作环境,而且能让员工随时看到 7S 知识,有加强认知的作用。此外,企业还可以在内部有奖征集口号,促使员工积极参与 7S 活动。

一些典型的 7S 标语如下所示。

整理整顿做得好,工作效率步步高。

清扫清洁坚持做,亮丽环境真不错。

7S 效果很全面,持之以恒是关键。

培养优质素养,提高团队力量。

决心、用心、信心,7S 活动有保证。

全员投入齐参加,自然远离脏乱差。

创造清爽的工作环境,提升工作士气和效率。

人人做整理,工作有条理;全员做清扫,环境更美好。

改善措施是基础,不懈努力是关键。

2. 制作一些宣传板报

企业和各部门还可以通过制作 7S 板报来宣传 7S 知识,展示相关成果,发表 7S 征文,提示目前存在的一些问题等。

板报是提高员工认识水平的一种有效的宣传工具,主要是为了在企业内部营造浓厚的

7S 活动氛围,使 7S 活动更容易获得所有企业员工的理解和支持。

制作板报时要注意以下三点:

- (1) 板报应设在员工上下班必经的场所,如通道、休息室附近等,要求空间比较宽敞;
- (2) 板报内容要定期更新和维护,否则就失去了价值;
- (3) 板报内容要简明清晰,尽量少用文字,多用可视性比较强的漫画、照片和图表等。

3. 利用企业内部刊物

很多企业都有内部刊物,企业可用它来宣传 7S 活动,如经常发表领导强调 7S 活动的讲话,介绍 7S 知识及 7S 活动的进展情况和优秀成果等。内部刊物的影响较大,利用好了能对 7S 活动起到很好的推动作用。

4. 编写 7S 推行手册

为了让员工更加了解和正确开展 7S 活动,企业可将 7S 活动编写成册。手册中详细介绍 7S 活动的含义、目的、推行要领以及企业要求等。要做到员工人手一册。

1-2.6 示范区的 7S 活动内容解读

1. 建立示范区的原因

在 7S 活动的导入过程中,有时会因为各种各样的问题而影响 7S 活动的继续推行。一般而言,当企业出现下面这些情况时,就有必要在示范区开展 7S 活动。

- (1) 企业各级管理人员对 7S 的目的、效果和开展方法等管理不到位或认识不统一,不能充分发挥领导作用。
- (2) 有的企业规模大,不同的部门很难在一起开展活动,或部门之间在具体活动上不能协调一致,这就需要由示范区起带头模范作用。
- (3) 员工持观望、怀疑的态度时。
- (4) 有的企业全面开展 7S 活动已超过三个月,仍没有取得实质性进展,这就需要示范区起到激活的作用。

2. 示范区的选择原则

企业选择 7S 活动示范区时应注意以下原则。

- (1) 选择硬件条件差、改善难度大的部门作为示范区

选择一个硬件条件差、改善难度大的车间或部门作为示范区,通过短期集中开展 7S 活

动,使管理现场得到根本改善,这将对员工产生巨大的视觉冲击,真正发挥示范作用。

(2) 选择具有代表性的部门作为示范区

企业选择的示范区应具有一定的代表性,其存在的问题应具有普遍性。只有这样,改善的效果才有说服力,才能被大多数人认同和接受。

(3) 所选示范区的责任人改善意识要强

要想让示范区的 7S 活动在短期内见效,选择改善意识比较强的负责人尤为重要。否则,再好的愿望都将会落空。

3. 建立示范区的四个步骤

(1) 推行 7S 活动之前,企业要对生产现场进行诊断评论,客观掌握企业的整体水平,弄清楚企业的薄弱环节,以及推行 7S 的难点在什么地方等。

(2) 选定示范区

企业进行全面诊断后,结合 7S 推行计划,选定一个示范区,集中力量进行改善。

(3) 实施改善

企业在改善示范区的过程中,要注意保留直接数据。

(4) 确认效果

确认效果是一个总结、反省的过程。企业要通过对前期工作的分析评价,辨明是非,统一认识,调动员工的积极性,为开展后续工作扫清障碍。

4. 开展示范区 7S 活动的程序

企业开展示范区 7S 活动的程序如表 2-1 所示。

表 2-1 开展示范区 7S 活动的程序

步骤活动		内容
1	指定示范区	根据具体情况指定示范区
2	制订活动计划	制订一个 1~3 个月的短期活动计划
3	示范区人员培训和动员	(1) 对主要推进人员进行培训 (2) 对示范区全体员工进行动员和开展相关知识培训

4	记录示范区问题点, 并分类整理	(1) 记录所有 7S 问题点 (以照片等形式) (2) 制作清单 ①整理对象清单 ②整顿对象清单 ③清扫、修理及修复对象清单
5	决定 7S 活动具体计划	决定整理、整顿、清扫、修理、修复的具体计划(如时间、地点、人员、材料、工具等)
6	集中制定对策	根据日程计划集中制定对策
7	7S 成果总结和展示	(1) 以照片等形式记录改善后的状况 (定点拍照) 将改善前后的照片等进行整理对照 (2) 对活动进行总结和报告, 把有典型意义的事例展示出来

5. 示范区的活动重点

在示范区开展 7S 活动时, 企业应该重点落实整理、整顿和清扫活动, 并通过这三项活动改变现场的面貌。

(1) 在短期内突击进行整理

采取长期分段进行整理的方法是不明智的。特别是在示范区 7S 活动中, 企业有必要在一个较短的时间内, 对整个车间的物品进行一次大盘点, 严格分出有用的和无用的物品, 为将无用物品一扫而光做好准备。

(2) 下狠心处理无用物品。

(3) 快速整顿

整顿的一个重要任务就是标识。一般来说, 标识要尽量采用全公司统一的方法、文字和颜色等。但是, 为了快速做好示范区的整顿工作, 示范区可以独自 (有时是临时) 决定标识的方法。标识的制作力求简单便捷, 等到全面推广的时候再来研究全公司统一的标识方法。

(4) 彻底清扫

在短期内,企业发动示范区全体员工进行集中清扫。清扫之后,还要对那些难点问题进行现场突击整治。

1-2.7 7S 活动的全面推进内容解读

1. 实施区域责任制,将 7S 内容规范化

企业要将 7S 内容具体落实到部门和车间的生产现场,使每位员工都清楚自己的 7S 活动内容,知道 5W2H。5W2H 的具体内容如表 2-2 所示。

表 2-2 5W2H 的具体内容

Why	为什么要做
Where	在哪里做
What	具体做些什么
When	在什么时候做
Who	谁来做
How	怎么做
How much	做到什么程度

各部门要坚持每月清扫责任区,清扫范围包括班组管理区域以及车间主干道、次干道等,清扫时间约为 30 分钟。如表 2-3 所示为一张活动责任区域划分表。

表 2-3 活动责任区域划分表

部门名称	责任区域	责任人
装配车间	成套组、户外组、二次线组、母排组	xxx
组件车间	压气组、断路器组、SF6 组	xxx
钣金车间	数控组、冲压组、钣焊组、抛光组	xxx
金工车间	机加组、钳工组、工具室	xxx

试制车间	模具组、机修组、空压机房、配电室、发电机房	xxx
生产部	办公室、包装组、绝缘处理组、丝网印刷	xxx
仓库	成套库、组件库、原材料库、中转库、模具库、废品库、油库	xxx
质管部	计量理化室、检验组、测试组	xxx
技术中心	总师办、质管部、资料室、总师室、工艺部、工程部、开发部	xxx
营销财务部	财务部、营销部、营销经理室、售后服务、成品库	xxx
公司办	办公室、会议室、经理室、	xxx
后勤	食堂、楼道、厂区路面、花坛、门卫、自行车棚、公共实施等	xxx
<p>注：1. 中转库和材料库之间的区域归仓库管辖。</p> <p>2. 母排厂房前、左右区域归钣金车间管辖。</p> <p>3. 一二区楼梯：1~2 层由 2 楼责任区单位负责，2~3 层由 3 楼责任区单位负责……依次类推。</p>		

2. 全员参与

企业开展 7S 活动最有效的方法就是全体员工积极参与。开展 7S 能为企业革新活动打下良好的现场管理基础，提高员工参与革新活动的自主性和积极性。

(1) 促进全员参与

企业要使全体员工参与 7S 活动，就需要员工明确各自的职责，并积极落实。

(2) 企业要通过各种丰富多彩的活动，如利用各种宣传工具或开展多种形式的活动，来激发员工的参与热情。

3. 进行评估监督检查

评估监督主要通过巡视、检查和互检的方式来推进。

(1) 巡视是指 7S 委员会在各个工作场所巡查并指出有关 7S 活动的问题。

(2) 检查是指由企业领导检查车间, 车间领导检查班组, 班组再检查个人和小组, 做到层层检查。

(3) 互检是指班组内部员工进行相互检查。互检既可以发现被检查者的不足之处, 又可以发现被检查者的优点和本人工作的差距, 然后认真学习与改进。

1-2.8 7S 活动的评比与考核内容解读

1. 评比与考核准备

(1) 制定考核评分标准

评分标准主要分为两种: 一种是用于工作现场的评分标准, 适用于车间、仓库等一线部门; 另一种是科室评分标准, 适用于办公室等非生产一线的工作场所。

制作评分表时要从企业的实际情况出发, 为不同的部门设定不同的标准。表 2-4 和表 2-5 提供了不同的评分表, 供读者参考。

表 2-4 生产现场评分表

车间		评分者					
评分 /100 分		前次评分 /100 分		年 月 日			
7S	评分项目	评分内容	评分				
			0	1	2	3	4
整理 (12)	对现场物品是否进行分类处理	1. 有无不要的库存品、半成品、机器设备等 2. 不要的东西是否分开摆放 3. 丢弃物品的判断标准如何					
整顿 (12)	是否实施标志大行动	1. 有无场所标示及位置标示的看板 2 有无漆上白色等颜色明显的区划线 3. 治工具（也称治具、夹具）的放置方法是否合理					

清扫 (20)	是否有清扫标准	1. 地板是否经常保持干净 2. 是否经常做机器的清洁工作 3. 是否对设备的跑气、漏油、漏水等现象进行点检 4. 是采用轮流制还是责任制					
清洁 (20)	是否对前 3 个 S 的成果进行检查	1. 是否有粉尘、恶臭 2. 角度、照明度是否良好 3. 员工是否仍穿着污脏的工作服 4. 弄脏后不只进行清扫, 有无想出弄脏的方案 5. 有无遵守整理、整顿、清扫的规定					
安全 (12)	是否对员工进行了安全教育	1. 是否使用各种安全标志牌 2. 是否制作安全宣传栏、安全手册等 3. 是否检查工作场所, 消除安全隐患					
节约 (12)	是否对员工进行了节约教育	1. 是否张贴各种节约宣传画 2. 是否对电器实施了目视管理 3. 是否对各种残料进行回收利用					
素养 (12)	是否制定员工行为规范	1. 员工服装是否整齐一致 2. 同事之间在会面时是否打招呼 3. 是否遵守时间与场所规定 4. 是否彻底执行规则或作业方法					
整体	对评分状态做出诊断						

表 2-5 事务部门评分表

部门	评分者			
----	-----	--	--	--

评分		/100 分	前次评分		/100 分	年 月 日				
7S	评分项目	评分内容	评分							
			0	1	2	3	4			
整理 (12)	是否对办公区域进行整理	1. 抽屉中是否有不要的图纸、会议资料等 2. 个人桌面、抽屉中是否有不要的备品、资料等 3. 是否制定文件或备品处理的标准								
整顿 (16)	是否实施标志大行动	1. 场所标示是否一目了然 2. 品名标示是否一目了然 3. 物品放置是否易于取用 4. 区划线或揭示板是否清楚								
清扫 (12)	是否经常进行清扫	1. 垃圾筒内是否还能再放垃圾或纸屑 2. 清扫擦拭是否已成习惯 3. 地板、玻璃是否清扫								
清洁 (20)	是否检查前3个S的成果	1. 空气是否流通 2. 角度、照明度是否良好 3. 员工是否穿着污脏的工作服 4. 配色、空气、采光等是否良好 5. 是否遵守整理、整顿、清扫的规定								
安全 (8)	是否实行安全检查	1. 是否定期检查，消除安全隐患 2. 是否有安全宣传栏、安全标语、安全标志牌								
节约 (12)	是否节约用电、用水、用纸	1. 是否做到人走灯灭 2. 是否对各种废纸做到回收利用 3. 员工是否共用办公桌								
素养 (20)	是否制定素养规范	1. 服装是否显得杂乱 2. 员工是否在会面时打招呼 3. 是否遵守约定时间 4. 日常的谈话、接听电话								

		等是否礼貌得体 5. 是否每个人都能遵守会议或休息时间					
整体	对评分状态做出诊断						

(2) 评分道具的准备

- ①评分用档案夹（在封面做出清楚标示）。
- ②评分标准表（放入档案夹封面内页）。
- ③评分记录表（夹于档案夹内）。
- ④“评分员臂章”及“评审人员作业标准”（写清如参考路线、时间，档案夹的传递方法，评分表上交时间，缺勤安排方法，评分表填写方法等）。

(3) 评分时间

开始评分时频度应较密，每日一次或每两日一次，一个月做一次汇总，并提出表扬和纠正措施。

(4) 确定评比与考核组成员

评比与考核组一般由 3~5 名人员组成，其中设组长一名。小组成员可以是推进事务办公室的人员、一些部门的负责人或 7S 代表，但被评比与考核部门的人员不能进入评比与考核组。

(5) 确定检查内容

评比与考核组要根据被评比与考核部门的实际情况确定重点检查的事项，以使评比与考核工作做到有的放矢。

2. 实施评比和考核

评比与考核的过程分为两个部分：一个部分是诊断会，由被评比与考核部门就 7S 活动的开展情况向评比与考核组进行汇报；另一部分是评比与考核组进行现场考核。

(1) 评比与考核会

举行评比与考核会是为了使评比与考核组了解被评比与考核部门开展 7S 活动的总体情况，部门负责人应就本部门 7S 活动的推进情况进行汇报。汇报的内容如下：

- ①开展 7S 活动的目的；
- ②7S 活动的方针、目标；

- ③开展 7S 活动的经过;
- ④7S 活动的实施效果;
- ⑤今后本部门开展 7S 活动的方向;
- ⑥本部门 7S 活动的成果;
- ⑦典型改善事例介绍。

(2) 现场评比与考核

评比与考核会结束后即进入现场评比与考核阶段。现场评比与考核的方式主要是评比与考核组听取现场工作人员实地介绍 7S 活动的改善事例和心得,并按评分标准进行实地检查。

3. 总结评分与考核结果

总结一般包括以下三方个面的内容。

(1) 评比与考核事实的记录

评比与考核组成员将从评比与考核会和现场评比与考核中得到的有关事实记入“7S 活动评比与考核表”(如表 2-6 所示)。

表 2-6 7S 活动评比与考核表

编号:

区域	代号	扣分	扣分合计	得分

(2) 评比与考核报告表的制作

评比与考核组组长根据各个成员的“7S 活动评比与考核表”填写“7S 活动评比与考核结果报告表”(如表 2-7 所示),并连同“评比与考核表”一起上交 7S 推进办公室。

表 2-7 7S 活动评比与考核结果报告表

区域	代号	扣分合计	得分	问题描述

(3) 不合格项整改通知

7S 推进委员会针对问题事项向被评比与考核部门发出“7S 活动整改措施表”，如表 2-8 所示。相关部门负责人应在规定的期限内进行有效整改，并经验证人验证后才算合格。

表 2-8 7S 活动整改措施表

组别：

编号：

序号	整改内容	责任人	期限	验证人	验证时间

注：验证人签字即表示此项已经验证合格。

全国职业经理 *MBA* 双证班 教材讲义下载

网址: www.mh.jy.net

1-3.1 寻宝活动内容解读

寻宝活动就是在 7S 整理的环节中, 找出无用物品, 并进行彻底整理的过程。

1. 寻宝活动的意义

(1) 它是专门针对各个场所里的一些死角、容易被人忽视的地方进行的整理活动, 目的明确, 针对性强, 容易取得实效。

(2) 它具有很强的趣味性, 有利于提高员工的参与度和积极性。

(3) 它能够打破部门、区域之间的界限, 保证所有角落都能够得到治理。

2. 寻宝活动的实施步骤

(1) 制订寻宝活动计划。计划中包括奖励措施、责任区域、寻宝标准、集中摆放场所和时间期限等。

(2) 实施寻宝活动

员工要收集清理出的物品, 将其统一摆放到指定的场所, 同时要做好以下工作。

①对处理前的物品或状态进行拍照, 以记录物品的现有状态。

②对清理出的物品进行分类, 并列出清单。清单中应记录物品的出处、数量, 并提出处理意见, 按程序报相关部门审核批准。“不用物品处理记录表”如表 3-1 所示。

表 3-1 不用物品处理记录表

部门:

年 月 日

物品名称	规格型号	单位	数量	处理原因	所在部门 意见	7S 推进委员 会意见	备注

制表：

审核：

批准：

③调查物品的出处，员工清理物品前需获得使用部门的确认。

(3) 集中判定和分类处理

将物品集中之后，组织者应及时进行集中评价，确定物品的处理方法。物品的处理方式一般有如下五种。

①对确实无用的物品予以报废。

②将本部门不需要，而其他部门用得上的物品，调拨给需要的部门。

③对积压的原材料，尽量与原生产厂家进行协商或降价出售。

④机械设备可作为旧货降价出售；工装、模具应尽量改做他用；将无使用价值的物品作为废品出售。

⑤对易造成环境污染的不用物品，交有处理资质的单位处理，防止发生环境污染。

(4) 进行账面处理

对于无用物品，财务部要做必要的账面处理以备日后账目核对。

(5) 总结表彰

活动结束后，组织者要进行必要的总结，按照事先约定的标准，选出优秀的部门和个人，并给予表彰与奖励。

1-3.2 定点摄影内容解读

1. 含义

所谓定点摄影，就是在同一地点、同一方向，将工厂不符合 7S 规定之处拍摄下来并张贴在大家都看得到的地方，然后将改善后的效果也拍摄下来公布，两相对比使大家了解改善的成果。定点摄影主要包含以下内容。

(1) 将实施 7S 前的情形与实施 7S 后的状况进行定点“摄影”。

(2) 制作海报，将照片展示出来，使大家都能看到改善情形并相互比较。

2. 定点摄影的作用

(1) 定点摄影的照片可以作为各部门揭露问题和自我反省的材料。

(2) 改善前的现场照片能促使各个部门尽快采取解决措施, 而改善后的现场照片能让员工获得成就感与满足感, 形成进一步改善的动力。

3. 照片的运用

除了将照片贴在员工看得见的公告栏上之外, 企业还应将其贴在特制的图表上, 并以此为基础召开会议。

在“定点摄影图表”(如表 3-2 所示)上的第一阶段(通常安排四个阶段)记下拍摄日期, 贴上照片, 记入评分。评分从低到高依次为 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分。建议栏的填写较随意, 可以由上级填写建议, 也可作为对员工的要求等。

表 3-2 定点摄影图表

阶段	照片	摄影日期	评分	建议

4. 定点摄影的注意事项

企业实施定点摄影时, 要做好以下工作。

(1) 拍摄前必须征得被拍摄者的同意。

(2) 拍摄时, 拍摄者应尽量站在同一位置, 面向同一方向。如果要变焦, 应使用同一焦距。

(3) 照片上要印上日期。定点拍摄的前后两张照片的不同点只是照片反映的改善前后的状况和拍摄的日期。

1-3.3 红牌作战内容解读

1. 红牌作战的内容

(1) 整理

在整理的过程中,员工应该能够清楚地区分出要与不要的物品,留下必须有的物品,彻底抛弃不要的物品。

(2) 整顿

在整顿的过程中,员工需要按照“定物、定位、定量”的基本原则,针对需要改善的事情、地点和物品,分别用“红牌”标示出来。

(3) 清扫

清扫就是针对“红牌”问题,员工提出有效、合理的改善措施,减少“红牌”的数量。

(4) 清洁

在清洁的过程中,员工要分析具体的“红牌”问题,寻找问题产生的根源,进而提出根本的解决方法,尽量减少工作场所中的“红牌”数量。

(5) 安全

在不安全的地方或是存在安全隐患的区域贴上红牌。

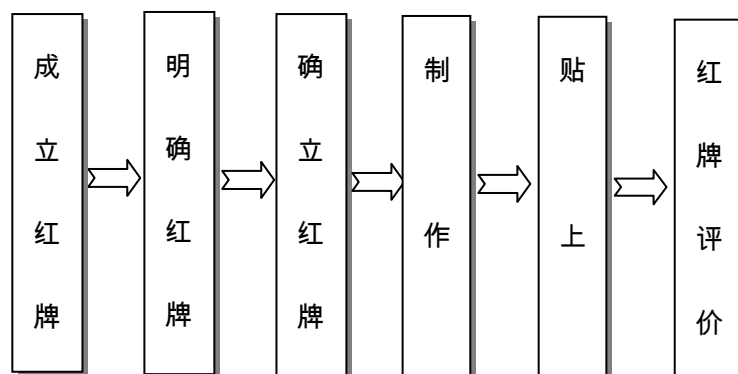
(6) 节约

对工作场所中存在的一切浪费现象贴上红牌,等待后续处理。

(7) 素养

在培养素养的阶段中,红牌作战可以帮助员工养成良好的工作习惯,提高自身素质。

2. 红牌作战的实施步骤



(1) 成立红牌作战小组

红牌作战小组组长由具有决策权的厂长、总经理或董事长担任, 成员主要是生产、仓储、技术、品管、营销等部门的主管。

(2) 明确红牌对象

红牌作战的实施对象如表 3-3 所示。

表 3-3 红牌对象

设备	机械设备、刀具、模具、台车、栈板、堆高机、作业台、车辆、桌椅、备品
机械	复印机、文书处理机、电脑、传真机
空间	地板、棚架、房间
文书	通知、通告文书、议事录、事务报告书、签呈、报价单、计数资料
库存	原材料、零件、半成品、制品
备品	文件夹、文件盒、橱柜、锁具、资料盒
文具	铅笔、圆珠笔、橡皮、夹子
其他	传票、名片、图书、杂志、报纸、图面、说明书等

(3) 确立红牌基准

红牌作战的重点是整理, 而整理的重点就是确定要与不要的东西。红牌基准如表 3-4 所示。

表 3-4 红牌基准

项目	要	不要
机器	一周内用得到	一周内用不到
工具	经常要用	偶尔用到
材料	三天内用到	超过三天才用到

(4) 制作红牌

红牌是指用红色的纸做成的 7S 管理问题揭示单。其中, 红色表示警告、危险、不合格

或不良。红牌的内容包括责任部门、问题描述和相应对策、要求完成整改的时间、实际完成的时间以及审核人等。如表 3-5 和表 3-6 所示为一些红牌示例。

表 3-5 红牌示例 (1)

部门			日期		
问题描述					
对策					
完成日期		审核		编制	
验收结果					
验收日期		审核		编制	

表 3-6 红牌示例 (2)

红牌				
类别	<input type="checkbox"/> 原材料	<input type="checkbox"/> 半成品	<input type="checkbox"/> 半制品	<input type="checkbox"/> 制品

	<input type="checkbox"/> 机械设备 <input type="checkbox"/> 模具、治具 <input type="checkbox"/> 工具、备品 <input type="checkbox"/> 其他		
品名			
编号			
数量	个	金额	元
理由	<input type="checkbox"/> 不要 <input type="checkbox"/> 不良 <input type="checkbox"/> 不急 <input type="checkbox"/> 边材 <input type="checkbox"/> 不明 <input type="checkbox"/> 其他		
处理部门			
处理方式	<input type="checkbox"/> 丢弃 <input type="checkbox"/> 退回 <input type="checkbox"/> 移往红牌集中处 <input type="checkbox"/> 另案保管 <input type="checkbox"/> 其他	处理完	
年 月 日	贴附日期 :	处理日期 :	
整理编号			

(5) 贴上红牌

红牌作战小组每周到各部门贴一次红牌。

- ①贴红牌时, 须摒弃“所有东西都是有用”的观念。
- ②要先了解红牌作战的对象、基准。
- ③如有疑问或模棱两可, 可先贴上红牌。
- ④不能由该部门的小组成员在自己部门的物品上贴红牌。
- ⑤不能使用黄色标签。
- ⑥部门主管如有异议应直接向委员会提出申诉, 不可自己撕掉红牌。

(6) 红牌评价与处理

- ①红牌记录

小组成员将贴附的红牌移往红牌集中处后, 应予以记录。具体如表 3-7 所示。

表 3-7 红牌记录表

责任单位 (人) :

编号 :

原因			
建议改善措施			
改善要求			
红牌位置		改善限期	
处理结果 : 确认人 :			

②对不良品、不用品、留滞品和边材的处理措施。

红牌作战小组将不良品和不用品作废弃处理, 将留滞品移往红牌物品放置处, 对边材进行判断并对不要的边材进行处理。

③如发现设备对改善工作会造成一定的困扰或阻碍时, 应作废弃处理。

3.红牌作战的注意事项

(1) 红牌作战的目的不是处罚, 红牌作战小组在实施过程中要向广大员工解释清楚, 增强他们的参与感。

(2) 贴红牌的频率不宜过快, 应给部门留出一定的整改时间。

(3) 贴红牌时理由要充分, 证据要确凿, 要说明原因, 以便整改。

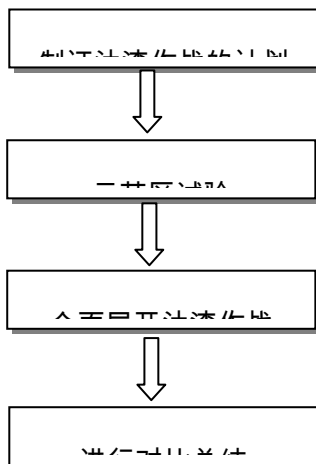
(4) 贴红牌时要区分严重程度, 只有是实实在在的问题才可以贴红牌。

(5) 贴红牌的对象可以是材料、产品、机器和设备等, 但绝不能针对个人。

1-3.4 油漆作战内容解读

1. 实施油漆作战

实施油漆作战时一般依照以下四个步骤。



(1) 油漆作战的计划包括以下六个方面的内容。

- ①决定对象区域、设备等。
- ②对处理前的状况进行记录、拍照等。
- ③确定标准，即规划区域、通道，决定不同场所使用油漆的颜色等。
- ④准备工具、材料。
- ⑤明确参与人员和责任分档。
- ⑥学习涂刷油漆的方法等。

实施人员最好先咨询油漆厂家，并在专家的指导下制作《油漆使用方法指导书》，对涂刷前的处理、涂装用具、溶剂、涂层的厚度、干燥的时间、配色等进行说明。

(2) 示范区试验。在全面涂刷油漆之前，企业要选定一个示范区或示范设备，按照事先确定的标准进行实验。实验的目的是为了确认该标准是否合适，实验后企业可以在听取多方意见的基础上对标准进行修改。

(3) 全面开展油漆作战。根据修改后的计划，企业管理者具体安排和开展涂刷油漆活动。

(4) 在活动结束后进行对比总结。

2. 油漆作战的具体做法

(1) 选择地板颜色

根据不同的用途,利用颜色区分地板。作业区可运用作业方便的颜色,休闲区则要用舒适、让人放松的颜色,具体的地板颜色如表 3-8 所示。

依据作业区的位置设立通道,注意要尽量少设置弯位。

表 3-8 地板颜色

场所	颜色
作业区	绿色
通道	橘色或荧光色
休闲区	蓝色
仓库	灰色

(2) 画线

确定地板的颜色后,接下来就是画线。画线的标准如表 3-9 所示。画线的实施要点如下。

- 既可以使用油漆,也可以用有色胶带或压力板“画线”。
- 从通道和作业区开始画线。
- 决定右侧通行或左侧通行(最好与交通规则相同,即右侧通行)。
- 表示出入口的线应采用虚线。
- 需注意之处或危险区域可画老虎标记。

表 3-9 画线标准

区分	颜色	宽度	备注
区块画线	黄色	10 厘米	实线
出入口线	黄色		虚线
信道线	黄色		箭头
老虎标记	黄色与黑色		黄与黑的斑点

置物场所线	半成品	白色	5 厘米	实线
	作业品	白色	5 厘米	脚落线
	烟灰缸等	白色	3 厘米	虚线
	不良品	白色	5 厘米	实线

原则：黄线不可以踏，区块画线必须是实线。

①区块画线，即把通道与作业区的区块划分开的线。通常以黄线表示，也可以用白线表示。实施要点如下：

- a. 画直线；
- b. 做到清楚醒目；
- c. 减少角落弯位；
- d. 转角处要避免直角。

②出入口线

勾画出人能够出入的线即出入口线。通常用黄线表示，不可踩踏。画线要点为：

- a. 区块画线是实线，出入口线是虚线；
- b. 出入口线用于提示需确保此场所的安全；
- c. 要彻底从作业者的角度设计出入口线。

③通道线

首先决定是靠左还是靠右的通行线。最好与交通规则相同，即靠右通行。画线要点是：

- a. 采用黄色或白色的线条，要有箭头；
- b. 不要忘记在楼梯上也要画线。

④老虎标记

老虎标记是指黄色与黑色相间的斜纹所组成的线，因与老虎色相似，故称之为老虎标记。

画线要点为：

- a. 清理易出危险的地方，如通道的瓶颈处、脚跟处、横跨通道处、楼梯等；
- b. 老虎标记要很清晰，可用油漆涂上或贴上黑黄相间的老虎标记胶带。

⑤置物场所线

放置物品的地方称为放置场所。标示放置场所的标线即置物场所线。企业要特别把半成品或作业台等当做画线对象。画线要点为:

- a. 清理出半成品等的放置场所;
- b. 清理出作业台、台车、灭火器等的放置场所;
- c. 通常是画白线,对不良品则用红线或醒目的线标识。

1-3.5 定置管理内容解读

1. 定置管理的内容

定置管理的内容大致分为工厂区域定置、生产现场定置和办公室定置等。

(1) 工厂区域定置。工厂区域包括生产区和生活区。

①生产区包括总厂、分厂(车间)和库房。

a. 总厂定置包括分厂、车间界线划分,大件报废品摆放,改造厂房的拆除物临时存放,垃圾区划定,车辆停泊等。

b. 分厂(车间)定置包括工段、工位、机器设备、工作台、工具箱、更衣箱等的定置。

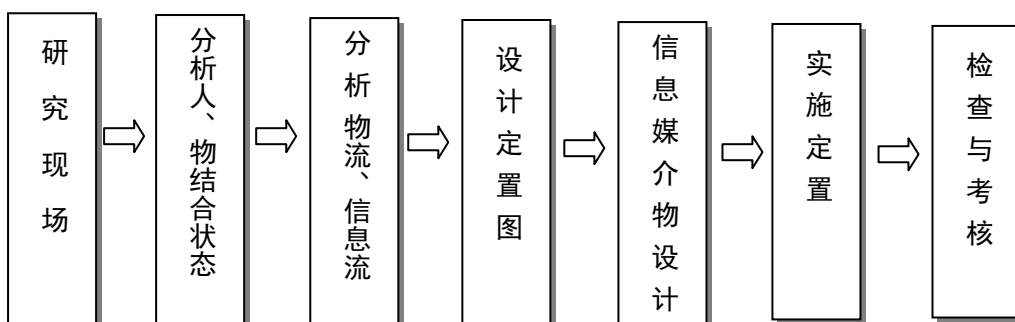
c. 库房定置包括货架、箱柜、储存容器等的定置。

②生活区定置包括道路建设、福利设施、园林修造和环境美化等。

(2) 生产现场定置。

(3) 办公室定置包括设计各类文件资料流程、办公桌及桌内物品定置、文件资料柜及柜内资料定置等。

2. 定置管理的实施步骤



(1) 研究现场

组织者通过对现场进行研究,确定一个合理有效的方法,使定置管理实现科学化、规范化和标准化。

(2) 分析人、物结合状态

在工作场所中, A 状态是良好状态, B 状态是改善状态, C 状态是需要彻底改造的状态, D 状态是废弃状态。具体内容如表 3-10 所示。

表 3-10 人、物结合状态表

代号	结合状态名称	含义
A	紧密结合状态	正待加工或刚加工完的工件
B	松弛结合状态	暂存于生产现场,不能马上进行加工或转运到下道工序的工件
C	相对固定状态	非加工对象,如设备、工艺装备、生产中用到的辅助材料等
D	废弃状态	各种废弃物品,如废料、废品、铁屑、垃圾及与生产无关的物品

这是开展定置管理的第二个阶段,也是最关键的一环。定置管理的原则是提倡 A 状态,改造 B 状态,清除 C 状态,以达到提高工作效率和工作质量的目的。

(3) 分析物流、信息流

在生产现场中需要定置的物品无论是毛坯、半成品、成品,还是工装、工具、辅具等都随着生产的进行而按照一定的规律流动着,它们所处的状态也在不断地变化,这种定置物规律的流动性与状态变化,称为物流。

随着物流的变化,生产现场也存在着大量的信息,如表示物品存放地点的路标,表示所取物的标签,定置管理中表示定置情况的定置图,表示不同状态物品的标牌,为定置摆放物品而划出的特殊区域等,都是生产现场中的信息。随着生产的进行,当加工件由 B 状态转化为 A 状态时,信息也随着物品的流动而变化,这就是信息流。

通过对物流和信息流的分析，员工要不断掌握加工件的变化规律和信息的连续性，并对不符合标准的物流、信息流进行改正。

(4) 设计定置图

①定置图分类，如表 3-11 所示。

表 3-11 定置图类型

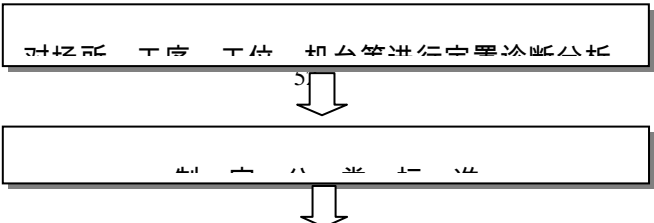
车间定置图	要求图形醒目、清晰，且易于修改、便于管理，应将图放大，做成彩色图板，悬挂在车间的醒目处
区域定置图	即车间的某一工段、班组或工序的定置图，可将定置图张贴在班组园地中
办公室定置图	做成定置图示板，悬挂于办公室的醒目处
库房定置图	做成定置图示板，悬挂在库房醒目处
工具箱定置图	绘成定置蓝图，贴在工具箱盖内
办公室定置图	统一绘制蓝图，贴于办公桌上
文件资料柜定置图	统一绘制蓝图，贴于资料柜内

②定置图绘制

定置图的绘制原则如下。

- a. 应将现场中所有物品绘制在图上。
- b. 定置图绘制以简明、扼要、完整为原则，物形为实际物品的大概轮廓，按比例调整尺寸，相对位置要准确，区域划分要清晰鲜明。
- c. 对于生产现场中暂时没有，但已定置并决定制作的物品，也应在图上标示出来，准备清理的无用之物则不得在图上出现。
- d. 定置物可用标准信息符号或自定信息符号进行标注，并在图上加以说明。
- e. 定置图应按定置管理标准的要求绘制，但应随着定置关系的变化而进行修改。

③定置图设计步骤



a. 对场所、工序、工位、机台等进行定置诊断分析。此阶段的主要任务是:通过分析,找出经济合理的工艺路线和搬运路线以及合理的操作方法。

b. 制定 A、B、C 三类标准。

c. 设计定置图。

(5) 信息媒介物设计,包括信息符号设计和示板图、标牌设计。

①信息符号。在设计信息符号时,如有国家规定的(如安全、环保、搬运、消防和交通等)应直接采用国家标准。对于其他符号,企业可根据行业特点、产品特点和生产特点进行设计。设计符号应简明、形象、美观。

②定置示板图。定置示板图是现场定置情况的综合信息标志,它是定置图的艺术表现和反映。

③标志牌。标志牌是指示定置物所处状态、标志区域、指示定置类型的标志,包括建筑物标牌,货架、货柜标牌,原材料、在制品、成品标牌等。

(6) 实施定置

实施定置是定置管理工作的重点,包括以下三个步骤。

①清除与生产无关的物品

生产现场中凡出现与生产无关的物品,员工都要清除干净,可制定判断物品要与不要的标准。

②按定置图实施定置

各车间、部门应按照定置图的要求,将生产现场的设备、器具等物品进行分类、搬、转、调整并予以定位。定置物要与定置图相符,位置要正确,摆放要整齐,要有储存器具。

③放置标准信息牌

放置标准信息牌时要做到牌、物、图相符,由专人管理,无关人员不得随意挪动。放置标准信息牌时要以醒目和不妨碍生产操作为原则。

(7) 检查与考核

①检查与考核的方式

定置管理的检查与考核一般分为以下两种情况。

- a. 定置后开展验收检查, 检查不合格的不予通过, 必须重新定置, 直到合格为止。
- b. 企业定期对定置管理进行检查与考核。这是一项需要长期开展的工作, 它比定置后的验收检查工作更为复杂和重要。

②定置考核的指标

定置考核的基本指标是定置率, 它表明生产现场中必须定置的物品已经实现定置的程度。其计算公式是:

$$\text{定置率} = \frac{\text{实际定置的物品个数(种数)}}{\text{定置图规定的定置物品个数(种数)}} \times 100\%$$

企业在考核定置率时, 可以分项考核, 再计算总的定置率。如考核工具箱的定置率、工位器具的定置率、操作者的定置率等。

企业定置管理考核应成立检查小组, 每月定期检查 1~2 次。日常检查由生产科负责, 将检查结果纳入经济责任制考核。

3. 生产现场的定置管理

(1) 区域定置

①A 类区: 放置 A 类物品。如在用的工、卡、量、辅具, 正在加工、交检的产品, 正在装配的零部件等。

②B 类区: 放置 B 类物品。如重复上场的工装、辅具、运输工具, 计划内投料毛坯, 待周转的半成品, 待装配的外配套件及代保管的工装, 封存设备, 车间待管入库件, 待料, 临时停滞料(因工艺变更)等。

③C 类区: 放置 C 类物品。如废品、垃圾、料头、废料等。

(2) 设备、工装的定置

- ①根据设备管理要求, 按照精密、大型、稀有、关键、重点等类型对设备进行分类管理。
- ②部门自制设备、专用工装经验证合格后交设备管理部门管理。
- ③按照工艺流程, 部门将设备合理定置。
- ④部门对设备附件、备件、易损件、工装进行合理定置, 便于加强管理。

(3) 工位器具的定置标准化

工位器具是指在工作地或库房存放生产对象或工具的各种装置,如工具箱、工具柜、工件架等。工位器具标准化的主要内容如下。

①必须按标准设计定置图。

②工具摆放要符合定置图的要求,不准随意堆放。

③一律将定置图及工具卡片贴在工具箱内门壁上。

④工具箱的摆放地点要标准化。

⑤同工种、工序的工具摆放要标准化。

⑥编制工位器具图册。企业中使用的工位器具,若需自制时,最好统一设计、制造,并同已有的工位器具(包括外购的)汇集成册,也可以促使其实现标准化、统一化。

(4) 现场各工序、工位、机台的定置标准化

①必须有各工序、工位、机台的定置图。

②要有图纸架、工艺文件等资料的定置规定。

③有工、卡、量具、仪表、小型工具、工作器具在工序、工位和机台停放的定置要求。

④有材料、半成品及工位器具等在工序、工位摆放的数量、方式的定置要求。

⑤附件箱、零件货架的编号必须同账、卡、目录相符,账卡等信息要有流水号目录。

(5) 安全设施的定置

①消防灭火器材的定置:周围画红色斑马线。

②配电器材的定置:周围画红色斑马线。

③移动设备、易发生机械伤人的现场:画虎纹线。

(6) 操作者定置

①人员实行机台(工序)定位。

②某台设备、某工序缺人时,调整机台操作者的原则是保证生产不间断。

③培养多面手,提倡一专多能。

(7) 检查现场的定置

①要有检查现场的定置图。

②要划分不同区域并用不同颜色标示,如表 3-12 所示。

表 3-12 现场区域颜色标识一览表

区域	颜色
成品、半成品待检区	蓝色
合格区	绿色
废品区	红色
返修区、待处理区	黄色

③可将小件物品装在不同颜色的大容器内，以示区别。

4. 定置管理的实施要点

(1) 一定要按统一标准制作定置图，并尽可能按生产组织划分定置区域。

(2) 在推行定置管理时，物品的摆放、区域的划分等都需要使用各种信息符号来表示，以达到直观的目的。

(3) 对于那些易燃、易爆品，要实行特别定置。

(4) 对于有储存期限要求的物品，在库存报表上要有关于时间期限的特定信号或标志，库存账本上应有序号和物品目录，注意保证账物相符。

(5) 检查现场定置图，用不同的颜色区分不同的区域。

3.5.3 操作要点提示

企业应做好定置管理，并进行定期检查考核。

1-4.1 整理内容解读

1. 整理的目的

对于企业而言，如果不及时整理工作场所，会造成包括空间、时间、资金等方面的浪费。实施整理能有效避免这些浪费，提高工作效率。实施整理具有以下目的。

(1) 腾出空间，增加作业面积

生产现场经常会有一些残余的物料、待修品、待返品和报废品等,这些东西既占据空间又阻碍生产。因此,企业必须将这些东西从生产现场中整理出来,以便留给作业人员更多的空间。

(2) 有利于减少库存, 节约资金

生产现场中不要的物品就是浪费。如果员工不经常清理,即使是再宽敞的工作场所也会变得越来越小,企业还要建立各种名目的仓库,甚至要不断扩建厂房。杂乱无章地摆放货品,也会增加盘点的难度,使盘点的准确度大打折扣,导致成本核算失准。通过整理,就会避免因重复采购而带来的资金浪费,同时还有利于控制库存。

(3) 减少磕碰机会, 提高产品质量

生产现场中往往有一些无法使用的工装夹具、量具、机器设备,如果不及时清理,会使现场变得凌乱不堪。这些地方通常是管理的死角,如果在一些对无尘要求比较高的工厂,将直接影响产品的质量,通过整理就可以消除这一隐患。

(4) 消除管理上的混放、混料等差错

在未经整理的工作现场,大量的零部件被杂乱无章地堆放在一起,会给企业管理带来很大难度,容易造成工作上的差错。

2. 整理的注意事项

(1) 整理不是扔东西

从生产现场中清理出来的不要物品,有的只是在本部门无用,但可用于其他的地方;有的是多年库存积压品,但可与供应商进行调剂和做退货处理;有的废弃工装,经过改进之后,还可以派上新的用场。因此,整理并不是扔东西,即使是确实需要报废的物品,也应按财务规定,办理报废手续,并收回其“残值”。千万不可只图一时“痛快”,不分青红皂白地把清理出来的物品当做垃圾一扔了之。

在整理过程中,要遵循先“分开”后“处理”的原则。分开是先将要的(必需的)和不要的(用不着的)东西分开;将过期的和未过期的东西分开;将好的和坏的东西分开;将经常用的和不经常用的东西分开;将原件和复印件分开等。在分开的过程中,不需考虑如何处理。待分开后,再考虑如何处理。视物品和内容不同可以有多种处理方式,如废弃、烧毁、切碎、收藏、转送、转让、廉价出售和再循环等。

(2) 不要产生新的不要物品

不少企业在实施整理之后,虽然生产现场有了很大的改善,但过了一段时间后,又发现

现场有了不少新的不要物品。产生不要物品的原因主要有以下三个方面。

- ①没有严格执行限额领料制度,没有为多余的零部件、材料办理退料缴库手续。
- ②未按生产部门下达的计划进行生产,没有将多生产的部件退入库房而是将其摆在了生产现场。
- ③没有及时清理生产过程中产生的废弃物,如各种包装物、塑料袋等,从而占据了生产空间。

因此,在日常工作时,员工不要超计划多领物料,不要生产计划外的产品,在制造过程中要进行过程控制,不生产不合格品。员工要立即清理作业后残留的物料,不要在生产现场放置私人物品。员工放置物品时要遵循平行、直角、直线的原则,使之一目了然。对于不能使用的工具和用不上的工具,员工要及时将其整理出现场。不制作多余的备份文件等。

(3)整理的同时,需做到追根溯源

在整理的同时,企业还要做到追根溯源,也称“源头行动”,就是不断追溯,直到找出问题的根源所在,然后彻底解决。通常,企业由于以下原因产生各种废料废物。

- ①原辅材料采购量控制和库存管理不善。
- ②过程控制中计量不准确。
- ③投料过程中出现跑冒滴漏现象。
- ④设备泄漏。

因此,在整理时,企业一定要找出产生废料废物的源头,并对源头进行彻底根治。

1-4.2 现场检查的实施内容解读

实施现场检查时,主要需做好对地面、天花板、工作台、办公区和仓库等区域的检查工作,具体的检查内容如表 4-1 所示。

表 4-1 现场检查的主要内容

场所	内容
地面(尤其要注意死角)	1. 推车、台车、叉车等搬运工具 2. 各种良品、不良品、半成品、材料

	<ul style="list-style-type: none"> 3. 工装夹具、设备装置 4. 材料箱、纸箱、容器等 5. 油桶、漆罐、油污 6. 花盆、烟灰缸 7. 纸屑、杂物
工作台	<ul style="list-style-type: none"> 1. 抹布、手套等消耗品 2. 螺丝刀、扳手、刀具等工具 3. 个人物品、图表资料 4. 余料、样品
办公区	<ul style="list-style-type: none"> 1. 抽屉和橱柜里的书籍、档案 2. 桌上的各种办公用品 3. 公告板、海报、标语 4. 风扇、时钟等
天花板	<ul style="list-style-type: none"> 1. 导线及配件 2. 蜘蛛网 3. 尘网 4. 单位部门指示牌 5. 照明器具等
墙上	<ul style="list-style-type: none"> 1. 标牌、指示牌 2. 挂架、意见箱 3. 吊扇、配线、配管

	4. 蜘蛛网
仓库	1. 原材料、辅材料 2. 呆料 3. 废料 4. 其他非材料的物品
室外	1. 废弃工装夹具 2. 生锈的材料 3. 自行车、汽车 4. 托板 5. 推车、轮胎

1-4.3 如何区分必需品与非必需品内容解读

1. 要与不要的判别标准

在实施整理的过程中,企业对“要”与“不要”的物品必须制定相应的判别标准(如表 4-2 所示),以便员工根据标准实施“大扫除”。在制定标准时,一定要考虑企业的实际情况。

表 4-2 物品要与不要的判别标准

真正需要	确实不要
------	------

<p>(1) 正常的机器设备、电气装置</p> <p>(2) 工作台、板凳、材料架</p> <p>(3) 台车、推车、拖车、堆高机</p> <p>(4) 正常使用的工装夹具</p> <p>(5) 还有使用价值的消耗用品</p> <p>(6) 原材料、半成品、成品和样本</p> <p>(7) 栈板、图框、防尘用具</p> <p>(8) 办公用品、文具</p> <p>(9) 使用中的清洁工具、用品</p> <p>(10) 各种正在使用中的海报、看板</p> <p>(11) 有用的文件资料、表单记录、书报、杂志</p> <p>(12) 其他必要的私人用品</p>	1. 地板上	<p>(1) 废纸、杂物、油污、灰尘、烟蒂</p> <p>(2) 不能或不再使用的机器设备、工装夹具</p> <p>(3) 不再使用的办公用品</p> <p>(4) 破烂的栈板、图框、塑料箱、纸箱、垃圾桶</p> <p>(5) 呆料、滞料和过期品</p>
	2. 工作台和架子上	<p>(1) 过时的文件资料、表单记录、书报、杂志</p> <p>(2) 多余的材料</p> <p>(3) 损坏的工具、样品</p> <p>(4) 私人用品、破压台玻璃、破椅垫</p>
	3. 墙壁上	<p>(1) 蜘蛛网</p> <p>(2) 过期和老旧的海报、看板</p> <p>(3) 破烂的信箱、意见箱、指示牌</p> <p>(4) 过时的挂历、损坏的时钟、没用的挂钉</p>
	4. 天花板上	<p>(1) 不再使用的各种管线</p> <p>(2) 不再使用的吊扇、挂具</p> <p>(3) 老旧无效的指导书、工装图</p>

2. 保管场所基准

员工可以根据物品的使用次数和使用频率判定物品应该放在什么地方。员工应对保管对象进行分析,根据物品的使用频率明确放置场所,制作出“保管场所分析表”(如表 4-3 和表 4-4 所示)。

表 4-3 保管场所分析表

序号	物品名称	使用频率	归类	是必需品还是 非必需品	建议场所
		一年没用过一次			
		也许要用的物品			
		三个月用一次			
		一个星期用一次			
		三天用一次			
		每天都用			

表 4-4 物品的使用与保管场所

	使用频率	处理方法	建议场所
不用	全年一次也未使用	废弃处理	待处理区
少用	平均 2 个月~1 年用 1 次	分类管理	集中场所(工具室、 仓库)
普通	1~2 个月用 1 次或以上	置于车间内	各摆放区
常用	每小时都使用	工作区内随手可得	如机台旁、流水线旁、 个人工具箱中

注:应视企业的具体情况决定划分几类及相应的场所。

3. 废弃处理基准

在实际工作中, 不要的物品是永远存在的。对于不要的物品的处理方法, 企业通常按照以下两个原则执行。

第一, 区分申请部门与判定部门。

第二, 由特定部门统一处理不要的物品。

例如, 品检部负责对不要的物品进行档案管理和判定, 设备部负责对不要的设备、工具、仪表、计量器具进行档案管理和判定, 7S 推进办公室负责对不要的物品进行审核、判定、申报, 销售部负责处置不要的物品, 财务部负责管理不要物品的处置资金。

不要物品的处理审核清单如表 4-5 所示。

表 4-5 不要物品的处理审核清单

单位:

年 月 日

物品名称	型号规格	数量	不用原因	责任部门 处理意见	主管经理 处理意见	工厂处理 意见

主管经理审核:

申报单位主管审核:

申报人:

1-4.4 清除非必需品内容解读

1. 清理非必需品的着眼点

非必需品可分为两种:一种是使用周期较长的物品,另一种是对目前的生产或工作无任何作用、需要报废的物品。

清理非必需品的原则是看该物品现在有没有“使用价值”,而不是原来的“购买价值”,同时注意以下几点事项。

(1) 清理前需考虑的事项

- ①考虑为什么要清理以及如何清理。
- ②规定清理的日期和规则。
- ③在清理前明确现场需放置的物品。
- ④区分要保留的物品和不需要的物品,并向员工说明保留的理由。
- ⑤划定保留物品的安置场所。

(2) 清理暂时不需要的物品时,员工应认真判断这些物品是否有保留的价值,并弄清保留的理由和目的。如果不能确定今后是否还会有用,可根据实际情况决定一个保留期限,先暂时保留一段时间,等过了保留期限后,再做决定。物品的判断标准及放置场所如表 4-6 所示。

表 4-6 物品的判断标准及放置场所

使用次数	判断标准及放置场所
一年没用过一次的物品	废弃,放入暂存仓库
也许要使用的物品	放在工作场地附近
三个月用一次的物品	放在工作场地附近
一星期用一次的物品	放在使用地
三天用一次的物品	放在人不需移动就可以取到的地方

2. 判定非必需品

判定一个物品是否有用,并没有一个绝对的标准,有时候是相对的。有些东西是很容易

判定的,如破烂不堪的桌椅等,而有些则很难判定,如一些长期不用的零部件。

(1) 非必需品的判定步骤

①把那些非必需品摆放在某一个指定场所,并在这些物品上贴上红牌。

②由指定的判定者对等待判定的物品进行最终判定,决定其应卖掉、挪用、修复还是修理等。

(2) 非必需品判定者

由于企业里需要进行判定的对象物很多,并且有可以判断的和难以判断的物品,为了高效地完成判定工作,企业可以根据对象物的不同确定相应的判定者。

①一般物品。由班组长初步判定,主管最终判定。

②零部件。由主管初步判定,经理最终判定。

③机器设备。由经理初步判定,总经理最终判定。

除此之外,企业还可以统一由 7S 推行委员会判定非必需品,设计一个有效的判定流程,由各个部门对各类物品进行判定。

对于非必需品的判定,企业要注意以下事项。

①对那些贴有非必需品红牌的物品,要约定判定期限,因为判定的拖延将会影响 7S 活动的开展,最好迅速判定。

②当那些贴有非必需品红牌的物品被判定为有用物品的时候,判定者要及时向物品所属部门说明判定的依据或理由,物品所属部门要及时进行重新安置和摆放。

1-4.5 处理非必需品内容解读

1. 处理方法

对于贴了非必需品红牌的物品,企业必须逐件核实现品实物和票据,确认其使用价值。若经判定,该物品为必需品,那么就要揭去非必需品红牌。若该物品被确认为非必需品,则应该确定处理方法。一般来说,对非必需品有以下四种处理方法。

(1) 改用

将材料、零部件、设备和工具等改用于其他项目或调到其他需要的部门。

(2) 修理、修复

对不良品或故障设备进行修理、修复,恢复其使用价值。

(3) 作价卖掉

由于销售、生产计划或规格变更,有时新购入的设备或材料等物品用不上。在这种情况下,企业可以和供应商协商退货,或者(以较低的价格)卖掉,回收货款。

若该物品有使用价值,并可能涉及专利或商业机密,应按企业具体规定进行处理;如果该物品只是一般废弃物,经过分类后可将其出售。

若该物品没有使用价值,可根据企业的具体情况折价出售,或作为培训、教育员工的工具。

(4) 废弃处理

对那些实在无法发掘其使用价值的物品,必须实施废弃处理。企业要在考虑环境影响的基础上,从资源再利用的角度出发进行处理。废弃处理的具体方法包括由专业公司回收处理等。

2. 建立一套非必需品废弃的程序

为了维持整理活动的成果,企业必须建立一套非必需品废弃申请、判断、实施及后续管理的程序和机制。

企业建立非必需品废弃的程序是为了给整理工作的实施提供制度保证。生产现场中有许多无用的物品,但员工都不清楚该如何废弃,只好将它们摆放在现场。

一般来说,非必需品废弃的申请和实施程序如下。

- (1) 物品所在部门提出废弃申请。
- (2) 技术或主管部门确认物品的使用价值。
- (3) 相关部门确认再利用的可能性。
- (4) 财务等部门确认。
- (5) 企业高层负责人审批通过废弃处理决定。
- (6) 由指定部门实施废弃处理,填写“废弃单”,保留废弃单据以便备查。
- (7) 由财务部门做账面销账处理。

以下是一份非必需品处理程序范例。

非必需品处理程序

第一条 目的

为了使工作现场的非必需品能够及时、有效地得到处理,使现场环境、工作效率得到改善和提高,特制定本程序。

第二条 适用范围

本程序适用于某工厂及驻厂相关科室对非必需品的处理。

第三条 定义

非必需品,即工作现场中一切不用的物品。

第四条 职责划分

- 1.工厂质检科负责对不用物料进行档案管理和判定。
- 2.工厂设备科负责对不用设备、工具、仪表、计量器具进行档案管理和判定。
- 3.工厂技术科负责对不用原材料进行档案管理和判定。
- 4.工厂办公室负责对不用物品进行审核、判定、申报。
- 5.销售部、设备厂负责对不用设备、工具、仪表、计量器具、物料、原材料进行处置。
- 6.财务部负责管理非必需品处置资金。

第五条 工作程序

- 1.在日常工作中,各车间、部门要及时清理非必需品,将非必需品置于暂放区,报责任部门主管审核后,由责任单位进行分类和标识,并记录在“非必需品处理清单”及台账中。
- 2.正常情况下,各车间、部门每月向有关科室申报处理一次非必需品。由责任科室分类填好“非必需品处理清单”,报厂长审核、批准。
- 3.各厂每季度(特殊情况除外)汇总“非必需品处理清单”一次,并在下一季度第一个生产例会上呈报主管经理,协调设备部、财务部、销售部、设备厂共同判定处理方案。
- 4.各相关部门严格按批准的方案实施,然后填写“非必需品处置详情表”报财务部。

5.财务部负责全面管理处置回收的资金。

第六条 支持性文件及表单

1.《低值易耗品及账外物资管理办法》。

2.“非必需品处理清单”。

3.“物品废弃申请单”(如表 4-7 所示)。

第七条 本办法由 7S 推行办公室编制并负责解释。

表 4-7 物品废弃申请单

申请部门			物品名称	
废弃理由			购买日期	
可否再利用	物品类别	判定部门	判定	负责人签字
			<input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 不可	
			<input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 不可	
			<input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 不可	
			<input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 不可	
			<input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 不可	
			<input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 不可	
认可	<input type="checkbox"/> 废弃 <input type="checkbox"/> 其他处理		总经理	
废弃	仓库部门:		凭证	提交财务

1-5.1 整顿内容解读

1. 企业没有进行整顿或整顿不好而出现的一些问题

(1) 容易造成很大的浪费

在杂乱无序的工作环境中,企业如果没有做好整理和整顿工作,员工就很难找到需使用的物品,将会造成时间和空间的浪费,同时还可能造成资源的浪费与短缺,使一些品质优良的物品沦为“废品”。具体而言,在生产现场没有做好整顿工作通常会造成以下五种浪费:

- ①寻找物品导致的时间浪费;
- ②停止和等待带来的浪费;
- ③盲目购买造成的浪费;
- ④因计划变更而产生的浪费;
- ⑤因交货期延迟而产生的浪费。

(2) 容易发生意外事故。如在通道上作业,员工与物品或运输工具之间可能会出现相互碰撞,从而发生意外事故。

(3) 无法有效提升生产效率

整顿工作不到位的部门,常把时间花费在了寻找物品和报表资料上,因此延误了工作时间,降低了生产效率。

所以,各部门必须在生产前做好以下准备工作。

- ①在更换生产线时,员工要知道物品、资料等放在哪里。
- ②所有员工一起准备换线的东西。
- ③要在换线前就将换线所需要的东西定位,而不是在换线时才一项一项地拿过来。
- ④要把制定换线时间作为降低换线工时的努力目标。

(4) 容易出现品质不稳定的状况

什么样的环境生产出什么品质的产品,试想在一个脏乱的环境中能生产出精密、高科技产品吗?事实上,产品要求的精密度越高,越不容许生产环境出现灰尘、污垢,只有这样企业才能生产出高品质的产品。一个品质不稳定的部门,大致存在以下六个问题:

- ①不良品(待修品或报废品)没有得到妥善划分;
- ②区域没有任何标志;

③半成品的移动没有规划,从而造成碰撞或损坏;

④配件掉落到地上或放置在地上;

⑤工作环境脏乱而没人整理;

⑥在需要闲置过久的库存零件时,未经确认质量合格就予以使用。

在这样的作业场所,光喊口号是不行的,必须从最基本的地方做起,把足以影响产品品质的事、地、物彻底做一番整顿。

①规划出适当的场所。

②标示出适当的场所。

③制定出相关的管理规定,要求大家遵守。

a. 模具管理规定。

b. 库存零配件管理规定。

c. 治(工)具的使用与保管规定。

d. 半成品管理规定。

e. 良品与不良品管理规定。

2. 整顿的作用

为了避免出现以上问题,企业必须加强整顿,整顿工作具有以下作用。

(1) 营造一目了然的现场环境,即使不是本岗位的员工也能明白相应的要求和做法。

(2) 一旦出现丢失、损坏等异常情况,员工能马上发现、及时处理。

(3) 提高工作效率,减少浪费和非必需的作业。

(4) 缩短寻找物品的时间。

(5) 使操作步骤标准化。

(6) 缩短换线、换工装夹具的时间。

1-5.2 “三定”的实施内容解读

1. 定位

定位就是根据物品的使用频率和便利性,决定物品的摆放位置。一般来说,使用频率越低的物品,应该放置在距离工作场地越远的地方。通过对物品进行定位,能够保持现场整齐,从而提高工作效率。其要点主要有如下三个。

(1) 将该定位的地方设置标志, 具体分为场所标志与编号标志。

(2) 地域标志可用英文字母(A、B、C)或数字(1、2、3)来表示。编号标志以数字表示较为理想, 最好由上而下按1、2、3排序。

(3) 棚架上绝对不要放东西。

物品定位需遵循两个原则: 一是位置要固定, 二是根据物品的使用频率和便利性决定物品的摆放位置。

根据物品的特点, 物品定位包括以下四种。

(1) 设备和作业台的定位

设备和作业台通常被固定在指定的位置上, 若非特殊情况需要进行区域再规划, 原则上物品和位置的关系是固定的。

(2) 工具、夹具、量具和文件等的定位

在生产或工作过程中经常用到的这类物品通常被存放在各式各样的柜、台、架等固定位置上, 使用时取出, 使用完毕放回原处。常用的定位方法有形迹法, 就是依照物品的形状画出轮廓, 并按其定位, 以便取用和归位。

(3) 原材料、半成品、成品的定位

一般来说, 员工在完成某道工序后, 不会把在生产过程中流动的原材料、半成品以及成品放回原来的位置。因此, 企业需在工序附近设置摆放区域, 区域与区域之间用区域线分开, 以便将这类物品分别摆放。摆放时要做到“先进先出”, 保持整齐, 物品的边缘线要与区域线平行或垂直。

(4) 票据、样品等的保管与存放

对一些使用频率很低却又需要保管的重要物品, 如财务票据、实物样品等, 可以将其存放在一些固定的场所或仓库的一角。

2. 定品

定品的目的是让所有人甚至是新进员工一眼就能看出那个地方放置的物品是什么。其要点如下。

(1) 物品品目标志: 标明放置的东西为何物, 取用时也有看板的作用。

(2) 棚架品目标志: 标示放置的是什么东西, 同时便于变换位置。

3. 定量

定量的目的是让员工能一眼看出有多少的库存量, 不能说“大概、大约”, 而是要清楚

地说出有几个。其实施要点如下。

- (1) 要限制物品放置场所或棚架的大小。
- (2) 要明确显示最大库存量及最小库存量。将最大库存量用红色标示, 最小库存量则用黄色标示。
- (3) 相同容器所装的物品数量应该一致。

1-5.3 整顿的推行步骤内容解读

1. 分析现状

员工取放物品时要花费很多的时间, 究其原因主要有以下五点:

- (1) 不知道物品放在哪里;
- (2) 不知道要取的物品叫什么;
- (3) 物品存放的地点离工作场所太远;
- (4) 存放的地点太分散, 且物品太多, 一时难以找齐;
- (5) 不知道物品是否已用完, 或者别人是否正在使用。

将以上原因归纳起来, 就是员工对于现状没有进行分析。所以在日常工作中员工必须对必需物品的名称、物品的分类、物品的放置地点等情况进行调查分析, 找出问题所在, 对症下药。

2. 物品分类

在整顿时, 企业要根据特征对物品进行分类, 把具有相同特点或相同性质的物品划分到同一个类别之中, 并制定标准和规范, 确定物品的名称并做好标识。

3. 决定放置场所

在推行整顿的过程中企业应事先确定物品放置的场所。在整顿初期, 企业将整理后腾出的棚架、橱柜等空间进行重新规划, 将最常用的东西放在最靠近工作场所的地方, 将不常用的东西存放在其他位置。对于不同的场所, 可使用不同颜色的油漆或胶带来加以明确, 如白色代表半成品区, 绿色代表合格品区, 红色代表不合格品区。

在明确场所时应注意以下事项。

- (1) 通过画线等方式明确区分通道和作业区域。
- (2) 考虑搬运的灵活性。

- (3) 对不要的物品马上进行处理。
- (4) 不良品箱或不良品区域要明显, 如用红色警示。
- (5) 油、甲苯等不能放置于有火花作业的场所。应将危险物、有机物等放在特定的场所。
- (6) 堆高时要限制高度。物品堆放高度超过一定安全限度时, 应倚墙堆放。
- (7) 有时将物品放在定位线外也是无法避免的, 这就需要竖起“暂放”牌, 牌上标明理由、放至何时等信息。

4. 确定放置方法

明确物品的放置方法, 也是整顿工作中的一个重要内容, 这种方法必须以容易拿取为原则。

物品的放置方式一般包括放在架子上、箱子里、塑胶篮中、袋子里及悬挂放置等。决定放置方法时要考虑物品的用途、功能、形态、大小、重量和使用频率等因素, 尤其要注意取用和放置的方便。在明确放置方法时要注意以下问题:

- (1) 放置时, 应尽可能便于物品的“先进先出”;
- (2) 尽量利用架子立体发展, 提高空间利用率;
- (3) 将同类物品集中放置;
- (4) 将长条型物品横放, 或束紧竖放;
- (5) 用栅栏隔离危险场所;
- (6) 避免将单一或少数不同物品集中放置, 应分开定位;
- (7) 以悬挂方式放置清扫器具时, 下面要设有接水盘。

5. 物品的定位放置

根据存放方法, 将物品放在该放的地方。同时注意对现场的各定置要求进行检查, 看是否都有明确的规定并且按规定具体实施物品定位放置。

6. 做好标示

标示是整顿的最终环节。明显、清楚的标示能起到方便沟通、减少差错、提高效率的重要作用。整顿的宗旨就是以最少的时间和精力, 实现最高的效率、最高的工作质量和最安全的工作环境。其中, 一定要将物品名称和存放场所标示清楚, 这样才能让每名员工都知道要用的物品在哪里。如果该物品正在被使用, 也应该清楚标明使用者及使用场所, 以便紧急需要时能快速找到。

1-5.4 工具类的整顿内容解读

1. 对工装夹具等频繁使用物品的整顿

对工装夹具等频繁使用物品的整顿应遵循使用前能“立即取得”，使用后能“立刻归位”的原则。

(1) 充分考虑能否尽量减少作业工具的种类和数量，利用油压、磁性、卡标等代替螺丝，多使用标准件。例如，平时使用扳手扭的螺母是否可以改成用手扭的手柄？这样可以节省工具；或者能否改成兼容多种工具的螺母，即使主工具突然坏了，也可用另一把工具替代使用；又或者把螺母统一化，只需一把工具就可以了。

(2) 考虑能否将工具放置在离作业场所最近的地方，避免花费更多的取用时间。

(3) 在“取用”和“归位”之间，要特别重视“归位”。

最好将需要不断取用、归位的工具用吊挂式或放置在双手展开的最大范围之内。即使采用插入式或吊挂式“归还原位”，也要尽量使插入距离最短，挂放既方便又安全。

(4) 要使工具准确地归还原位，最好以复印图、颜色、特别记号和嵌入式凹模等方法进行定位。

员工最好能够按需要分类管理工具，如平时使用的锤子、铁钳、扳手等工具，可列入常用工具，集中共同使用；个人常用的工具可以随身携带，对于专用工具应独立配套。

2. 切削工具类的整顿

这类工具需重复使用，且搬动时容易发生损坏，员工在整顿时应格外小心。

(1) 对经常使用的工具，应由个人保存；如果是不常用的工具，则尽量减少数量，以通用化为佳。企业应先确定必需的最少数量，将多余的工具收起来集中管理。

(2) 刀刃是刀具的生命，所以在存放时要保持方向一致，以前后方向直放为宜，最好能采用分格保管或波浪板保管，且避免堆压。

(3) 也可利用插孔式的方法，即把每支刀具分别插入与其大小相适应的孔内，这样可以对刀刃加以防护，并且节省存放空间，且不会放错位置。

(4) 对于锯片类刀具可分类型、大小、用途等叠挂起来，并勾画形迹，这样易于归位。

(5) 注意切削类工具的防锈，员工应在抽屉或容器底层铺上吸油的绒布。

1-5.5 设备的整顿内容解读

1. 设备的定位方法

(1) 全格法

全格法就是依照物体的形状用线条框起来。如对小型空压机、台车、铲车的定位,一般用黄线或白线将其所在区域框起来。

(2) 直角法

直角法就是只定出物体的关键角落。如对小型工作台、办公桌的定位,有时只在四角处用油漆画出定位框或用彩色胶带贴出定置框。

2. 设备的具体整顿

(1) 设备旁必须挂有一些“设备操作规程”、“设备操作注意事项”等。设备的维修保养也应做好相关记录。这样不但能给予员工正确的操作指导,也可让客户对企业有信心。

(2) 设备之间的距离不宜太近。近距离摆放虽然可节省空间,却难以清扫和检修,还会相互影响操作而导致意外事件的发生。

如果空间有限,员工应首先考虑是否整理工作做得不够彻底,再考虑物品是否有整顿不合理的地方,浪费了许多空间,然后尽量多想一些技巧与方法。

(3) 把一些容易相互影响操作的设备与一些不易相互影响操作的设备做合理的位置调整。还可以在设备的下面加装滚轮,便可轻松地推出来进行清扫和检修了。

1-5.6 作业台、台车类的整顿内容解读

企业整顿作业台、台车类时应注意以下事项。

1. 清理多余的作业台、棚架的数量。企业以“将必需的台、架留下,丢弃其他的台、架或加以整理”为原则进行整顿,现场就不会堆积过量的台、架了。

2. 当台、架的高度不齐时,可在下方加垫,保证台、架高度齐平。

3. 台、架下可加装车轮使之移动方便,并制作能搭载作业必要物品的台车,在换模换线或零件替换时,可以将台车做整组更换。

4. 台、架等不可直接放置在地面上,应置于架高的地板上,这样比较容易清扫。

1-5.7 配线、配管的整顿内容解读

生产现场中可能会有如蜘蛛网般的配线或者是杂乱无章的配管, 这些都会成为刮破、磨损或错误的起因及受伤害或引起故障的根源。企业要解决这些问题, 以下三点可供参考。

1. 可以考虑架高地板或加束套, 以防止擦伤、防止震动。
2. 用直线、直角的方式安装配线、配管, 以防脱落。
3. 将配线全部架设在地面上, 并垫高脚架。在每一条配线上标上名称、编号及涂上颜色, 这样可防止发生错误。

1-5.8 仓库的整顿内容解读

企业要以定位、定量、定容的方式整顿仓库。

1. 定位

- (1) 对材料及成品以分区、分架、分层的形式来区分。
- (2) 设置仓库总看板, 使相关人员对现场情况做到一目了然。
- (3) 对搬运工具进行定位, 以便减少寻找时间。
- (4) 严格遵守仓库发放材料及成品的时间规定。

2. 定量

- (1) 对相同的物品, 在包装方式和数量上应尽量保持一致。
- (2) 设定标准的量具来取量。
- (3) 设定最高限量基准。

3. 定容

由于各种材料和成品的规格不一, 因此要用不同的容器来装载。对于同类物品的装载, 容器大小应尽量相同, 否则, 不仅显得不整齐, 也浪费空间。此外, 选择容器的规格时必须考虑搬动方便与否。

1-5.9 材料、清洁用具、危险品的整顿内容解读

1. 材料整顿

- (1) 整顿的要点

①定量定位存放

企业要先确定材料的存放位置,再决定工序交接点、生产线和生产线之间的中继点所能允许的标准存量与最高存量,然后设定标准存量的放置界限,如长、宽、高的限定或占用台车数及面积的限定,并明确标示。

企业对超出限定量者应另行管理,如果将超量部分暂时放置在现场,要将责任者和入库日期标示清楚。当发现材料数量有增大的趋势时,通常仍以个案处理,但应随时考虑将物品数量减少的方法。

②确保先进先出。

③搬运、储存要合理

防止在搬运或装箱时出现撞击、异品混入等情况。

④对不良品要有标示

要将不良品及返修品设定放置场所,并用不同的箱子装好,一般用红色或黄色箱子,以利于区别。装不良品时,以选用小箱子为宜,这样能较快地装满并搬离生产现场。

(2) 各种材料的整顿

①备品、备件的整顿

备品、备件的整顿重点为:在日常保管时,保持其正确使用状态,如有污秽、伤痕、锈蚀等现象,应设定清楚。

②润滑油、作动油等油类的整顿

对润滑油、作动油等油类的整顿要点如下。

a.油的种类要统一,尽量减少种类。

b.配合油的名称及加油周期,以颜色进行管理,以便区分使用。

c.对油类进行集中保管,在生产线附近设置加油站,明确放置场所、数量、容器大小、架子及加油站的补充规定等。

d.依油的材质或加油口的形状配备道具。

e.必须考虑防火、公害及安全等问题,彻底防止出现漏油以及灰尘、异物混入等现象。

f.做好改善加油方法及延长加油周期的工作。

③消耗品类整顿

消耗品经常散落在生产线附近。为了防止消耗品掉落,可用较小的盒子装,且不要装满,并画上界限线。在收存时一定要加封盖,不要混入其他类似零件。如果员工捡起掉落的零件,

也不可再放入原盒子里,应该放入落下物集中盒内,以免误用。

弹簧类等容易纠缠在一起的东西,以及垫圈类等不易抓取的东西,还有金属轴承等,均严禁出现破损、变形、伤痕等;这类小型物品应以模组成套的方式放置,这样比较容易拿取。

对于电气胶带、电线等物品,也要摆放成容易拿取的方式。

2. 清扫用具的整顿

(1) 放置场所

- ①不要将扫把、拖把放置在明显处。
- ②绝对不可将清扫用具放在配电房或主要出入口处。

(2) 放置方法

- ①用悬挂的方式放置扫把、拖把等。
- ②将簸箕、垃圾桶等在地上定位。

3. 危险品的整顿

(1) 危险品的存放

企业一定要按照相关存放要求和标准存放危险品。如某类化学品必须存放在阴凉的地方,又或者某类化学品不能与某类物品一起存放等。

(2) 张贴、说明等

危险品存放处应标明“使用规定”、“使用方法”及“注意事项”等,存放处附近也应具备一定的救护措施并张贴一些警示标语。

凡是存在危险品的地方,就要有相关的警示标语。

(3) 危险品的标识

危险品的标识应该注明危险品的类型、名称、危险情况及安全措施等。

(4) 穿戴防护用品

员工使用一些有毒、有害、有腐蚀性及刺激性的危险品时,必须穿好防护衣、戴好手套,以保安全。万一不慎使危险品沾及身体,应立即清洗,如感不适时,应马上到临近医院就诊。

1-5.10 整顿在制品内容解读

1. 在制品的数量规制

确定工序交接点、生产线和生产线之间的中继点所能允许的在制品标准存放量与极限存

放量,指定这些标准存放量的放置边界、限高以及占据的台车数、面积等,并设有清晰的标识以便员工了解。

2. 在制品的堆放要求

对于现场堆放的在制品,如各类载具、搬运车、栈板等,要求始终保持叠放整齐,边线相互平行或垂直于主通道。这样既能使现场整齐美观,又便于随时清点,从而确保在制品“先进先出”。

3. 合理有效的搬运

(1) 放置垫板或容器时,应考虑搬运方便。

(2) 尽量利用传送带或有轮子的容器搬运,如滚轮式输送带、旋转式输送带等。

4. 在制品的品质保护

在存放和移动制品在的过程中,员工要慎防碰坏刮损,应用缓冲材料作为间隔以防碰撞,对于堆放时间稍长的在制品要加盖防尘罩,不可将在制品直接放在地板上。

1-5.11 公告物的整顿内容解读

1. 墙壁上的海报、公布栏等的张贴要求

(1) 不能随处张贴,要设定区域。

(2) 不可张贴未标示及超过期限的东西。

(3) 一定要擦拭掉胶带遗留的痕迹。

(4) 公告物上端要取一定的高度平齐张贴,这样会显得整齐划一。

2. 标示看板

(1) 垂吊式看板的高度要统一。

(2) 将分告物固定好,以免掉落。

3. 查检表等

对于标准书、查检表、图画类等公告物,必须保证员工站在通道或稍远的距离就能看到。

1-5.12 标志大行动内容解读

1. 标志的对象

标志的主要对象是库存物品和机器设备。在企业中要贴标志的物品很多,但不能给所有

物品都贴上标志。对涉及需要归位的物品,一定要做好标示。

2. 物品标示的规则

根据物品的不同种类,员工需要遵循不同的分类规则对物品进行分类标示管理,具体规则如下。

- (1) 有用物品和无用物品。
- (2) 消耗品和固定资产。
- (3) 需长期保存物品(如法定要求长期保存的账票等)和非长期保存物品。
- (4) 良品和不良品。
- (5) 反复使用物品和非反复使用物品。
- (6) 专用物品和通用物品等。

3. 标志行动的步骤

(1) 确定放置区域

红牌作战结束后,物品变少了,场地变宽敞了,这就需要企业对一些产品的生产工艺流程进行相应的改进,对现有的机器设备进行重新调整,对物品的放置区域进行重新规划等,而且要将必需品合理地放置在新的区域内。此时,各部门要把使用频率高的物品尽量放置在离工作现场较近的地方或操作人员的视线范围之内,将使用频率低的物品放置在离工作现场较远的地方。另外,员工要把易于搬运的物品放在肩部和腰部之间的位置,将重的物品放置在货架的下方,将不常用的物品和小的物品放在货架的上方。

(2) 整顿放置区域

确定了放置区域后,接下来员工就要把经过整理后的必需品放置到规定的区域和位置,或摆放到货架上、箱子里和容器内。在摆放的过程中,注意不要把物品堆放在一起。

(3) 位置标志

当人们问“把物品放在哪里”或者“物品在哪里”时,这个“哪里”可用“位置标志”或者“区域编号”来表达。如某物品在 C 区,某物品在成品区等。

位置的标示方法主要有以下两种。

①垂吊式标志牌

垂吊式标志牌适用于大型仓库的分类片区、钢架或框架结构的建筑物内。标志牌多悬挂在天花板或者横梁下。

②门牌式标志牌

这种标志牌适用于货架、柜子等的位置标示。货架或柜子的位置标示包括：表示所在位置的地点标示、表示横向位置的标示和表示纵向位置的标示。

(4) 品种标志

一间仓库里往往存放着不同品种的物品，即便是物品的品种相同，规格也各有不同，如何在位置区域确定之后进行区分呢？这就要做好品种标志。品种标志分为物品分类标志和物品名称标志两种。

①物品分类标志

物品分类标志是指按货架上放置物品的类别来进行标示，如轴承类、螺丝类、办公用品类等。标志牌可贴（挂）在货架的端面和放在货架的上方。

②物品名称标志

物品名称标志可贴在放置物品的容器上或货架的横栏上。对一些大宗物品，可采用立式移动标示牌进行标示。

(5) 数量标志

企业如果不规定库存数量，就会使库存数量不断增加，从而造成积压，影响资金周转。限制库存的最好方法就是根据生产计划采购物品，保持合理的库存。控制库存可通过颜色整顿的方法来进行：用红色表示最大库存量，绿色为订货库存量，黄色为最小库存量等。当到达绿线时，仓管员可立即通知采购部门下单采购。

(6) 设备标志

现代工业生产离不开设备，因此，设备运转的好坏直接影响到生产的正常运行和企业的经济效益。设备标志是设备管理的有效方法之一，其标示对象和方法主要有以下几种：设备名称标志、液体类别标志、给油缸液面标志、点检部位标志、旋转方向标志、压力表正常异常标志、流向标志、阀门开闭标志、温度标志、点检线路标志和使用状态标志等。

4. 标志的材料

标志的字迹、颜色会随着时间的变迁而变化，粘贴的胶水也会渐渐脱落。所以，企业要针对场所、位置、物品等选用不同的材料，具体内容如表 5-1 所示。

表 5-1 标志所用材料一览表

材料	适用位置	效用	维护方法
----	------	----	------

纸类	普通物品，人或物触摸机会少的地方	比较容易标示并便于随时标示	在纸张上涂一层胶，防止因触摸或清洁造成损坏
塑胶	场所区域的标志	防潮、防水、易清洁	阳光的照射会使胶质硬化或脆化、变色，应尽量避免阳光直射
油漆	机械设备的危险警告和“小心有电”等位置	不易脱落，且能时刻起到提醒作用，易清洁	需定期翻新保养
其他	用于一些化学物品和防火物（如逃离火警的方向指示牌等）	防火和防腐蚀物	随时保持清洁

5. 标志的规格

标志的大小规格直接影响到整体美观，应保持规格统一。

6. 标志的字体

标志最好打印，不要手写，这样不但能够统一字体和大小规格，而且比较标准和美观。

7. 标志的颜色

标志的颜色要恰当，否则很容易造成误会。因为颜色要比文字更醒目，所以颜色也必须统一。

8. 标志的粘贴

必须要粘贴好标志，特别是一些危险、警告等的标志，并且要指定专人经常检查是否有脱落现象，避免因某张标志的脱落而发生严重的错误。

9. 标志用词规定

标志的用词也需要严格规定，对于一些如“临时摆放”的标志，必须规定该标志的使用时间，有些员工把“临时摆放”一贴，结果摆放了一个月还是“临时”摆放着。再如一些“杂物柜”的标志，字面的范围太广，什么东西都可以往里面放，这样“杂物柜”就成了所有废

弃物品的避风港了。所以，企业要合理使用这类标志。

总之，在活动开始时企业就要做好标志的统一管理，不要等到做完以后才发现问题，这样会浪费很多的人力、物力和财力。

1-6.1 清扫内容解读

在生产过程中会产生为数不少的灰尘、油污、铁屑和垃圾等,从而使现场变得脏乱不堪。设备脏污会使设备精度下降,影响产品质量,导致故障多发,脏污的现场更会影响员工的情绪。因此,企业必须通过清扫活动来清除那些杂物,创建一个干净、整洁的工作环境,以保证员工安全、优质、高效地工作。

1. 清扫不充分可能带来的影响

灰尘虽小,它的破坏作用却很大。机器上有灰尘,就会造成氧化,进而腐蚀设备。腐蚀易造成设备接口松动,零部件变形,甚至产生断裂,发生故障。具体而言,如果不清扫或清扫不充分可能会带来以下影响。

(1) 造成设备故障

如果因清扫不充分,造成回转部、空压、油压系、电气控制系、传感等处脏污或混入异物,产生摩擦、阻抗、通电不良等现象,容易导致设备精度降低或产生误操作。

(2) 造成品质不良

制品内混入异物或设备误操作,容易导致品质不良。

(3) 造成设备劣化

因异物、脏污产生松弛、龟裂、摩擦、断油等现象,容易导致设备劣化。

(4) 设备运转速度低下

因脏污引起零部件松弛、颤动增加,容易导致设备能力下降或空转。

2. 清扫的好处

(1) 提高设备性能。

(2) 保持良好的工作环境,令人心情愉快。

(3) 减少设备故障。

(4) 提高作业质量。

(5) 减少脏污对产品质量的影响。

(6) 减少工业伤害事故。

3. 清扫的注意事项

(1) 不能简单地把清扫看成是打扫

清扫并不仅仅是打扫,而是加工制造过程中的重要组成部分,清扫是要用心来做的。如对设备的清扫,应着眼于对设备的维护保养。清扫也是为了改善。当员工发现地面有纸屑和漏油时,要查明原因,堵住问题产生的源头,并采取措施加以改进。打扫是表面的,清扫则是深层次的。

(2)清扫不只是清洁工的事

有人把清扫理解为简单的去去灰尘,认为公司只要多请几名清洁工就能保持干净,这是一种错误的观念。除了洗手间和一些公众场所如走廊、楼梯以外,所有车间、工段、办公桌的清扫工作必须由当事人来做,这样才能实现清扫的真正目的。尤其是负责设备维护保养的人员,更要注意在维护设备的同时做好清扫检查工作,以便及时发现隐患,并加以解决。这样做可以大大提高设备的运转效率,预防事故的发生,减少不必要的损失。

(3)要立即处理清扫过后的废弃物

在清扫过程中,往往会产生大量的废弃物品。对这些废弃物品,员工要分类集中存放和处理,能回收残值的尽量回收,不能回收的要立即处理掉。不能扫干净这个地方,又弄脏了另外一个地方。

(4)要注意对过高、过远对象的清扫

在清扫过程中,员工往往会忽略对一些过高、过远的对象的清扫,如天花板上的灰尘、悬挂在吊扇上的污垢、设备顶端的灰尘等。仅对一些容易清扫的物品进行清扫,不能真正杜绝脏污的发生。

1-6.2 清扫前的准备工作内容解读

1. 安全教育

对员工做好清扫的安全教育,是指对可能发生的安全事故(如触电、刮伤碰伤、危险品腐蚀、坠落砸伤和灼伤等)进行预防和警示。

2. 设备常识教育

设备常识、教育企业对员工就设备老化、出现故障、减少人为劣化和损失的方法等进行教育。通过教育培训使他们学习到设备的基本构造,了解其工作原理,能够对出现尘垢、漏油、漏气、震动和异常等状况的原因进行分析。

3. 技术准备

企业事先制定相关作业指导书,明确清扫工具、清扫位置、加油润滑基本要求、螺丝钉卸除和紧固的方法及具体步骤等。

1-6.3 清扫的推行步骤内容解读

1. 确定清扫对象

清扫对象包括物品放置场所、设备和空间三类。

(1) 物品放置场所

物品的种类繁多,其放置的场所也很多,所以员工在清扫之前必须了解物品的放置场所都有哪些。物品放置场所包括制品仓库、零件仓库、材料仓库、工厂内半成品放置处、零件放置处、生产线内放置处、机械工程内放置处、治工具棚架等。

(2) 设备

自己使用的设备自己保管,自己的工具随时保持清洁,这才是真正的清扫。

与设备有关的清扫对象包括机器、设备、焊具、工具、刀具、量具、模具、车辆、搬运工具、作业台、橱柜、桌子、椅子和备品等。

(3) 空间

空间的清扫对象包括地面、作业区、通道、墙壁、梁柱、天花板、窗户、房间和电灯等。

2. 决定清扫责任区域与人员

清扫前必须决定清扫责任人及清扫周期(是每天清扫还是隔日清扫)。具体要点如下。

(1) 编制清扫责任位置图

企业以平面图的形式,把现场的清扫范围划分到各部门,再由各部门划分至个人。清扫责任位置图如表 6-1 所示。公共区域可利用轮值和门前承包的方式进行。具体步骤如下。

- ①绘制工作场所位置图。
- ②将位置图进行划分。
- ③分配清扫任务责任者。
- ④将位置图张贴在显眼的地方。

表 6-1 清扫责任位置图示例

责任区域	责任人	色别	时间
------	-----	----	----

A 区	张三	红色	星期一早上 8 : 25 ~ 8 : 30
B 区	李四	黄色	星期一早上 8 : 25 ~ 8 : 30
C 区	王五	绿色	星期一早上 8 : 25 ~ 8 : 30
D 区	赵六	蓝色	星期一早上 8 : 25 ~ 8 : 30

(2) 制定清扫日程表

企业要把清扫作业清理出来予以日程化。特别是清扫员工共同使用的地方时可采轮流值日制。清扫日程表如表 6-2 所示。制定日程表的步骤如下。

- ①确定共同使用场所，如会议室、休息室、厕所、图书室等。
- ②进行任务分配，明确使用人、责任担当者。
- ③将清扫作业清理出来，依程序逐日分配。
- ④编制日程表并公告，编制轮值表，责任人之间相互传阅。

表 6-2 清扫日程表

日期	责任人	清扫要求
星期一	xxx	
星期二	xxx	
星期三	xxx	
星期四	xxx	
星期五	xxx	
星期六	xxx	

3. 决定清扫方法

决定了由谁来执行经常性的清扫后，接下来则是考虑如何做。

首先要明确清扫的“三扫”原则，主要包括：

- (1) 扫黑，指的是扫除垃圾、灰尘、粉尘、纸屑、蜘蛛网等；

(2) 扫漏, 包括对漏水、漏油、漏气等的处理;

(3) 扫怪, 指的是消除异常的声音、温度、震动等。

清扫方法的要点有:

(1) 员工要养成每天早晨五分钟清扫的习惯;

(2) 从清扫程序中整理出必需的清扫用具;

(3) 明确使用方法、使用程序。

4. 建立清扫基准和制度

除了责任到人之外, 企业还需要建立一套清扫的基准, 制定清扫制度, 促进清扫工作标准化, 以确保现场清洁。

清扫基准和制度的内容包括: 明确清扫的对象、方法、重点、周期、使用的工具、担当者等各种项目。

以下是一份办公设备的清扫标准示例, 供读者参考。

办公设备清扫作业标准

一、目的

为了对本公司办公设备如电脑、传真机、复印机等有计划地进行清扫, 保持设备清洁, 使设备正常运行, 特制定本标准。

二、适用范围

本公司所有办公自动化设备及空调均适用本标准。

三、清扫要点及方法

1. 清扫要点

(1) 电脑的清扫

电脑清扫的重点部位为主机、显示器、键盘等容易积尘的部位, 清扫周期为三天一次, 由使用者自行清扫。

(2) 复印机及传真机的清扫

复印机及传真机清扫的重点部位为外表面,特别是设备背面及一般不打开的部位,清扫周期为每周一次,设备管理部门在设备上明示清扫责任人。

(3) 空调的清扫

空调清扫的重点部位为送风口、外表、背部、顶部等易积尘部位,清扫周期为每周一次,设备管理部门需在空调上明示清扫责任人。

2. 清扫方法

清扫时需先用湿抹布蘸洗涤剂或肥皂轻轻擦拭,再以干净的干抹布擦拭干净。

四、清扫注意事项

(1) 清扫时应切断设备电源。

(2) 清扫时不可用易燃、易挥发的有机溶剂如天拿水、酒精等清洗设备,以免损坏设备或引起火灾。

5. 准备清扫用具

员工要将整理出来的清扫用具放置在容易取用、容易归位的地方。准备要点如下:

- (1) 准备必要的清扫用具以便进行清扫作业;
- (2) 将清扫用具连同所需的数量以公告的形式公布;
- (3) 要考虑容易取用、容易归位的用具放置方法。

一般的清扫用具如下。

- (1) 扫帚,对于切屑或粉末散落满地的现场,员工首先要拿起扫帚清扫地板。
- (2) 拖把,主要用于擦拭地板。

(3) 抹布,对于作业台、办公桌、机械类等,原则上是使用抹布清扫;在灰尘或尘埃多的场合使用湿的抹布,需要磨光或去除油污者则使用干抹布。

员工要将扫帚、拖把、抹布等清洁用具放在不显眼的地方,如工作场所外围或工具柜内。

对扫帚、拖把等应该使用单支悬挂方式,手柄向上,不要杂乱堆放,拖把的拖头下方应放有盛水盆来盛装遗留的污水。应将污水及时倒掉,以免引发异味和滋生蚊虫。抹布用完以

后，应清洗干净，集中于一个地方晾晒，晾干后可叠放于指定柜内。

6. 实施清扫工作

清扫工作的方法如下：

- (1) 清扫墙角、梁柱周围的垃圾及灰尘；
- (2) 擦拭墙壁、窗户、门板等的灰尘、尘垢；
- (3) 彻底去除垃圾、碎屑、破片、切粉、油污、锈、灰尘、砂土、废料等污染物；
- (4) 使表面恢复原状；
- (5) 使用洗涤剂或磨粉清扫不易掉落污秽的地方；
- (6) 机械或设备由作业者自行清扫。

1-6.4 实施全面清扫内容解读

1. 地面、墙壁和窗户的清扫

在清扫的过程中，地面、墙壁和窗户的清扫工作是必不可少的。在清扫时，员工要了解过去清扫时出现的问题，明确清扫后要达到的效果。全体员工清扫地面，清除垃圾，将附着的涂料和油污等污垢清除，并分析地面、墙壁、窗户的污垢来源，想办法杜绝污染源，并改进现有的清扫方法。

2. 清扫、检查机器设备

(1) 设备清扫的注意事项

设备一旦被污染，就容易出现故障，缩短使用寿命。为了防止这类情况的发生，必须杜绝污染源。因此，员工要定期检查设备和工具及其使用方法等，经常细心地进行清扫。

员工在清扫设备时需要注意以下内容：

- ① 不仅清扫设备本身，其附属、辅助设备也要清扫；
- ② 对容易发生跑、冒、滴、漏现象的部位要重点检查确认；
- ③ 对油管、气管、空气压缩机等看不到的内部结构要特别留心；
- ④ 核查注油口周围有无污垢和锈迹；
- ⑤ 检查表面操作部分有无磨损、污垢和异物；
- ⑥ 检查操作部分、旋转部分和螺丝连接部分有无松动与磨损。

(2) 设备的点检

应把设备的清扫与检查、保养结合起来。在某种程度上讲，清扫就是点检。通过清扫把污秽、灰尘尤其是原材料加工时剩余的那些东西清除掉，这样一来磨损、瑕疵、漏油、松动、裂纹、变形等问题就会彻底地暴露出来，企业也就可以采取相应的弥补措施，使设备处于完好整洁的状态。

①对操作者的教育

为了使操作者能胜任对设备的点检工作，企业对操作者应进行一定的专业技术知识和设备原理、构造、机能的培训。这项工作可由技术人员担当，并且要尽量采取轻松的方式进行。

②点检项目的确定

点检项目应注意根据技术能力、维修设备用品、维修工具等实际情况确定，并且要与专业技术人员进行点检区别开。在操作者的能力范围内，尽可能完善点检项目，保证设备的日常运行安全可靠。

在确定点检项目的同时，企业要制定每项点检项目的点检方法、判定基准和点检周期，以便实施点检工作。

点检方法是指完成一个点检项目的手段，如目视、电流表测量、温度计测量等。点检基准是指一个点检项目测量值的允许范围，它是判定一个点检项目是否符合要求的依据，如电机的运行电流范围、液压油油压范围等。如果判定基准不是很清楚，员工可以咨询设备制造商或根据技术人员（专家）的经验值进行点检，以后逐渐提高管理精度。点检周期是指一个点检项目两次点检作业之间的时间间隔。

③日常点检的内容

实施点检时，一般根据点检表来进行。如表 6-3 所示为发动机运行的点检表示例。

表 6-3 发动机运行点检表

		机号：	日期：					
序号	点检项目	正常状况	结果确认 (正常画“√”不正常画“x”)					
1	油箱油位	绿色范围(200~400L)						
2	电源指示灯	亮						
3	输出频率	50Hz						
4	输出电压	380V						

5	输出电流	绿色范围 (0~1 064A)						
6	输出功率	绿色范围 (0~560kW)						
7	单/并机开关	并机状态						
8	高/低速开关	高速状态						
9	电池开关	开启状态						
10	负荷开关	开启状态						
11	过滤器报警	无						
12	启动钥匙	运行状态						
13	冷却油压	绿色范围 (4~7kg / cm ²)						
14	冷却油温	绿色范围 (<100℃)						
15	冷却水温	绿色范围 (<90℃)						
16	充电电流	绿色范围 (0~15MA)						
17	转速表	1 500rpm						
确认人签名								

a. 对开关和电器操作系统进行点检。显示设备运行状态的各类仪表以及控制设备运行状态的开关是确保设备能否正常运行的关键,企业日常点检时在这方面要多加注意。

员工对各类仪表进行点检时,应注意液位是否清晰、表针是否归零、指示灯是否正常工作等。对开关按钮进行点检时,应检查转换开关、行程开关、限位开关等有无灰尘、接触不良、老化损坏等现象。对机械传动部分进行点检时,要注意检查是否有异常声音和发热,是否有漏油、异味以及螺钉松动偏移、床身振动等现象。

b. 对润滑、油压系统进行点检。员工对润滑系统进行点检时,要按照供油门、油箱、输油管、注油点的顺序检查:检查供油门是否有灰尘和污垢、破损现象以及油量显示和水平线是否正常;检查油箱里面和底部是否有污垢或异物、油箱是否有裂缝现象;检查输油管是否有破损或堵塞现象;检查注油点是否有灰尘和污垢、注油器是否有脏污等。

员工对油压系统进行点检时,要按照供油口、压力油箱、油泵、控制阀、油压缸的顺序检查:检查注油口是否有破损和污垢现象、油量显示和水平线是否正常;检查油箱中的油是否洁净,油箱是否有缝隙、是否有渗漏现象;检查油泵声音是否正常、是否有异常发热现象;检查控制阀是否有漏油现象;检查油压缸是否有漏油现象等。

c. 对电气控制和空气压缩系统进行点检。员工对电气控制系统进行点检时,要按照控

制台、限位开关、配电线、驱动系统、伺服系统的顺序检查：具体检查控制台是否有污垢，显示灯、显示屏是否脏污；限位开关是否接触良好；配电线是否有破损短路现象；驱动马达及其控制器、传感器是否正常运行等。

员工对空气压缩系统进行点检时，要按照空气三点装置、控制阀、汽缸、排气装置的顺序检查：检查空气过滤器中是否有垃圾和污垢、注油器内的油是否洁净；检查控制阀是否漏气，防松螺母是否有松动现象；检查汽缸是否有破损或漏气现象；检查排气装置是否有堵塞，消音装置有无异常等。

（3）整修

员工对清扫设备时发现的问题要及时做出如下处理。

- ①维修或更换难以读数的仪表装置。
- ②添置必要的个人安全防护装置。
- ③及时更换绝缘层已老化或损坏的导线。
- ④对需要防锈保护或需要润滑的部位，要按照规定及时加油保养。
- ⑤清理堵塞管道。
- ⑥调查发生跑、冒、滴、漏现象的原因，并及时处理。
- ⑦地板的凹凸不平会使物品在搬运过程中发生碰撞，需要及时整修。

1-6.5 污染发生源的查明内容解读

1. 污染、泄漏产生的原因

工厂产生污染的原因，大致有以下四个方面：

- （1）管理意识低下——未将污染发生源当作重要的问题来考虑；
- （2）放任自流——不管污染发生源产生在何处，都任其存在而不处理；
- （3）迎难而“退”——由于清扫难度大，所以干脆放弃不管；
- （4）技术不足——解决方法不足，或完全未加防范。

2. 污染发生源调查

（1）将污染的对象明确化

在调查污染发生源之前，企业需先确认是什么污染物。由于污染的种类、形态、严重度、产生量等不同，大扫除的方法、调查的方法以及对策也不同。

（2）追寻污染发生源

企业必须追查污染物为什么会发生及明确如何处置，并以认真的态度及有效的方法追根究底。

(3) 决定污染的重点部位

企业通过对污染源的调查，将具体的发生部位挂上标示牌，其内容包括发生部位、状态、发生量（用数字明确标示量化程度）、测定方法以及防范方法（防止对策或回收方法）。

调查后，企业需对污染的重点部位，如护盖移位或松动等立即采取措施。具体可制定污染源的发生清单，按计划逐步改善，根据污染源的影响程度、治理难度确定具体的解决方法。污染发生源及困难部门登记表如表 6-4 所示。

表 6-4 污染发生源及困难部门登记表

序号	车间	发生源与 困难部位	描述	改善 措施	预计 费用	改善 责任人	预计 完成日	责任人	主管 经理	推行办

3. 寻求解决对策

具体的解决对策如下。

- (1) 研发各种技术，在容易产生粉尘、喷雾、飞屑的部位，装上挡板、护盖等改善装置，将污染源局部化，以保证作业安全及利于废料收集，减少污染。
- (2) 在设备更换、移位时，同样要修复破损处。
- (3) 日常的维持管理相当重要，对有黏性的废物如胶纸、不干胶、发泡液等，必须通过收集装置进行收集，以免弄脏地面。
- (4) 在擦洗干净机器后要仔细检查给油、油管、油泵、阀门、开关等部位，观察油槽

周围有无容易渗入灰尘的间隙或缺口,检查排气装置、过滤网、开关是否有磨损、泄漏现象等。

(5) 检查电器控制系统开关、紧固件、指示灯、轴承等部位是否完好。

(6) 研究高效的去除污染的方法。

一旦对污染源采取对策之后,企业管理者对于对策所要花费的费用及工时的评估、对策的难易度、是否自己能解决或者需依赖其他部门的技术支持等问题都要加以分析,进一步思考对策的效果大小,并设定优先顺序,然后才具体实施。污染源治理对策如表 6-5 所示。

表 6-5 污染源治理对策

类型		具体的处理方式	改善重点
发生源对策	杜绝式:不使它发生的方法	1. 防止滴漏:密封式、封垫方式 2. 防止飞散:门、护盖的形状、飞散方向或形状 3. 松弛、破损的修理 4. 制程设计:无粉尘、密封轴承(无油化)、无研磨 5. 防止堵塞、积存	1. 去除 2. 擦拭 3. 修理 4. 停止 5. 止住 6. 降低
	1. 不使发生 2. 削减发生量		
清扫困难场所对策	收集式:收集或去除的方法	1. 集尘能力、方法的重新修正 2. 去除、回收的方法 3. 扫除道具、收集导板、承油盘形状、大小改善 4. 洗净方法 5. 切削粉的形状、大小、飞散方向、设备本体或基座的形状	7. 不积尘 8. 集中 9. 不发散 10. 不携带 11. 切削
	1. 集中方法 2. 去除方法		

1-6.6 检查清扫结果内容解读

1. 检查项目

- (1) 是否清除了污染源。
- (2) 对地面、窗户等地方是否进行了彻底的清扫和破损修补。
- (3) 对机器设备是否进行了从里到外、全面的清洗和打扫。

2. 检查方法

除了 7S 活动委员会定期巡查之外,作为现场管理人员如何快速检查本部门的清扫效果呢?这里推荐一个轻松方便的方法——“白手套检查法”。

清扫检查时,检查人员双手戴上白色干净的手套(尼龙、纯棉质地均可)。在检查相关对象之前,检查人员先向该工序的责任人示意你的手套是干净的,然后在该检查对象的相关部位来回刮擦数次,接着将手套重新向责任人展示,由责任人自己判定清扫结果是否良好。如果手套有明显脏污,则说明清扫工作没做好,反之则说明清扫符合要求。

用白手套法检查时要注意以下事项。

(1) 多预备几副手套

对长流水线的工序检查,往往一副手套还不够。擦脏的手套要另外摆放,事后及时清洗,这也是清扫工作的一部分。

(2) 每次只用一个手指头的正面或背面来检查

如果每次都用手掌来确认的话,手套肯定不够用,但是分开十个手指头的话就不同了,十个手指头的正反面,加上手掌面和手背面,一副手套就能检查 22 个工序。如果手指头和工序一一对应的話,只要看一下最终结果,就能知道哪些工序有问题。

(3) 也可以用白纸、白布切小后检查

检查有油脂、油墨的工序时,一旦黏上手套的话,手套也得报废,因此可改用白纸、碎白布之类的东西来检查。

(4) 让当事者自己判定

绝大多数作业人员存在不愿意输给他人的心理,检查人员只要伸出十个手指头,作业人员自然就会把自己与前后工序进行比较,寻找差距。

(5) 擦拭部位要不断变换

如果每次检查都固定在某一部位上,久而久之,大家都会误以为检查只是流于形式,从而日渐松懈,而个别不自觉的人,甚至只清扫检查人员每次擦拭的地方,达不到检查的目的。

1-7.1 前 3 个 S 的维持内容解读

1. 清洁的意义

整洁的工作环境给人的感觉是清爽、舒适,有利于提高工作效率。清洁的具体内容如下。

(1) 维持清扫的成果,使工作区域、机器设备保持干净和无污垢的状态。

(2) 改善容易出现污垢、灰尘等的机器设备和物品,设法切断污染源。

尤其是在生产精密度要求高的电子产品、食品、药品等企业,无任何污染源的清洁环境是最基本的要求,绝对不能有任何污染物侵入,否则极易影响到人体的健康。因此清洁也是一种用心的行为。

2. 维持员工前 3 个 S 的意识

整理、整顿、清扫只是改善了材料、设备、环境(生产设施)的定位和使用,而作为这些活动的实施者——员工还没有真正从思想上接受和养成习惯,一旦松懈又会恢复到以前的状态。所以清洁阶段的要点是维持,保证已经取得的改善成果。

只有靠全体员工的持续推进,才能达到更好的效果。

(1) 制定清洁手册

清洁手册中要明确以下内容。

① 工作现场地板的清洁程序、方法和清洁状态。

② 确定区域和界线,规定完成后的状态。

③ 设备清扫、检查的进程和完成后的状态。

④ 设备的动力部分、传动部分、润滑油、油压、气压等部位的清扫、检查进程及完成后的状态。

⑤ 企业的清扫计划和责任者,规定清扫实施后及日常的检查方法。

(2) 多使用早(晚)会、企业内刊、标贴画、标语、清洁活动周等手段,大力宣传造势。

1-7.2 前 3 个 S 的定期检查内容解读

清洁的标准包含三个要素,即干净、高效、安全。

活动开始时,员工要对“清洁度”进行检查,制定详细的明细检查表,以明确“清洁的

状态”。检查的重点为：周围是否有不必要的东西；治工具是否可以立即使用；每天早上是否做扫除工作；工作结束后是否做收拾整理工作。

1. 检查有哪些不要的东西（整理）

（1）不要物品的检查点。实施 3S 之后，员工应在身边检查是否有不要的东西并做好相关记录，记录可运用表格的形式，示例如表 7-1 所示。

表 7-1 整理检查表

部门：

检查者：

日期：

序号	检查点	检查		对策（完成日期）
		是	否	
1	放置场所有无不用的东西			
2	通道上是否放置不要的东西			
3	有无不用的机械			
4	栏杆上下有无不用的东西			
5	机械周边有无不用的东西			
...				

（2）将废弃物品编制一览表并处理。处理的原则是：库存与设备是公司的资产，个人不能任意处分；编制废弃库存品、废弃设备一览表（如表 7-2、表 7-3 和表 7-4 所示）；一定要全数显示；与财务部责任人协商后处理。

表 7-2 不要的库存品一览表

部门：

检查者：

日期：

序号	品名	规格	数量	单位	金额	不要品区分	价值	备注

表 7-3 不要的设备一览表

部门：

检查者：

日期：

序号	设备名	设备区分	资产号	数量	单价	取得金额	设备日期	累计折旧	账册	设备场所	备注

表 7-4 不要的空间一览表

部门：

检查者：

日期：

序号	地点	管理责任人	面积（平方米）	使用预定	备注

2. 检查物品的放置方法（整顿）

（1）明确物品放置方法的检查点。检查物品的放置方法，首先就得明确物品放置方法

的检查点,并列表做好检查记录。整顿检查表如表 7-5 所示。

表 7-5 整顿检查表

部门:

检查者:

日期:

序号	检查点	检查		对策 (完成日期)
		是	否	
1	制品放置场所是否显得零乱			
2	装配品放置场是否做好三定 (即定位、 定品、定量)			
3	零件、材料放置场是否做好三定 (即定 位、定品、定量)			
4	画线是否已完成 80%以上			
5	治工具存放是否以开放的形式来处理			
6	治工具是否显得零乱			
7	模具放置场是否一目了然			
...				

(2) 列出整顿鉴定表 (如表 7-6 所示),员工对自己负责的工作场所进行再次检查,有 30 个以上“否”的项目时则再进行整理。

整顿表的主要项目有:部门 (填入对象部门或工程名)、检查者 (填入检查者的姓名)、分类 (将整顿的对象进行分类)、着眼点 (整顿对象的着眼点)、检查 (检查者在现场巡视的同时做检查,“是”——有做到,“否”——没做到,必须采取对策处理)、对策和改善的完成期限 (针对检查中“否”的场合,提出对策或改善方案,将其填入改善栏内)。

表 7-6 整顿鉴定表

部门:

检查者:

日期:

分类	序号	着眼点	检查		对策 (完成日期)
			是	否	
库存品	1	置物场有无揭示三定看板			
	2	是否一眼即能看出定量标示			
	3	物品放置方法是否呈水平、垂直、直角、平行状态			
	4	置物场有没有立体化的余地			
	5	是否能够“先进先出”			
	6	为防止物品间发生碰撞是否有缓冲材料或隔板			
	7	是否能防止灰尘进入			
	8	物品是否直立摆放在地面上			
	9	不良品的保管是否有特定置物场			
	10	有无不良品放置场的看板			
	11	不良品是否容易看见			
治工具	12	有没有不良品的放置场所			
	13	放置场所是否有揭示“三定”的看板			
	14	治工具本身是否贴上名称或代码			
	15	使用频率高的治工具是否放置在作业的近处			
	16	是否依制品的类别来处理			
	17	是否依作业程序来决定放置方式			

	18	治工具在作业揭示书中有无指定场所			
	19	治工具是否零乱, 能否能在当场看出来			
	20	治工具显得零乱是否当场即予整理			
	21	治工具能否依共通化而将其减少			
	22	治工具能否依替代手段而将其减少			
	23	是否考虑归位的方便性			
	24	是否在使用场所的 10 厘米以内规定放置处			
	25	是否放置在 10 步以外			
	26	放置方位是否恰当, 保证不弯腰就可以拿到			
	27	是否能吊起来			
	28	即使是不用眼睛看, 是否也能大概地归位放好			
	29	目标尺寸范围是否很广			
	30	能否交替更换治工具			
	31	是否依外观整顿			
	32	能否依颜色整顿			
	33	使用频率高的刀具是否放置在身边			
刀具	34	使用频率低的刀具是否可以共同使用			
	35	能否作制品别组合方式处理			
	36	有无采取防止碰撞的对策			
	37	抽屉有无使用波浪板			
	38	抽屉是否采用纵方向整理			

	39	研削砥石是否堆积放置			
	40	有无采取刀具的防锈对策			
计量 器具	41	放置场所是否有防止灰尘或污物的措施			
	42	计量器具放置场能否有“三定”处理			
	43	能否知道计量器具的有效使用期限			
	44	微米量尺、转动量是否放置在不震动处			
	45	有无垫避震材料			
	46	方量规、螺丝量规是否有防碰撞措施			
	47	测试单、直角尺有无吊挂，以防止变形			
油品	48	是否有做油罐→给油具→注油口的色别整顿			
	49	是否做油品种类汇总			
	50	在油品放置处是否有“三定”看板			
安全	51	通道有无放置物品			
	52	板材等长形物是否直立放置			
	53	对易倒的物品有无设置支撑物			
	54	物品的堆积方式是否容易倒塌			
	55	是否把物品堆积得很高			
	56	回转部分有没有用盖子盖上			
	57	危险区域是否有做栅栏			
	58	危险标示是否做得很清楚醒目			
	59	消防灭火器的标示是否从任一角度均可看见			

	60	消防灭火器的放置方式是否正确			
	61	防火水槽、消火栓的前面是否堆置物品			
	62	交叉路口有无暂停记号			
		合计			
		综合结论：			

3. 消除灰尘、垃圾的检查点（清扫）

（1）清扫的检查点。在窗框用手指抹抹看，就大致可以知道工作场所的清扫程度，也可运用白手套检查法。消除灰尘、垃圾检查表如下表所示。

表 7-7 消除灰尘、垃圾检查表

部门：

检查者：

日期：

序号	检查点	检查		对策（完成日期）
		是	否	
1	制品仓库里的物品或棚架上是否沾有灰尘			
2	零件材料或棚架上是否沾有灰尘			
3	机器上是否沾满油污或灰尘			
4	机器周围是否飞散着碎屑或油滴			
5	通道或地板是否清洁			
6	是否执行油漆作战			
7	工厂周围有否碎屑或铁片			

...				
-----	--	--	--	--

(2) 填写清扫检查表。“清扫检查表”的用途是列出库存、设备、空间的有关事项及清扫时的检查要点。其主要项目包括: 部门(填入检查对象的部门或工程名)、检查者(填入检查者的姓名)、分类(清扫对象的类别)、检查要点(与清扫有关的检查要点)、检查(检查者一边现场巡视一边进行检查,“是”——有做到,“否”——没做到,必须采取对策处理)、对策(对检查中“否”的场合,要明确记载对策与完成期限)。

表 7-8 清扫检查表

部门:

检查者:

日期:

分类	序号	着眼点	检查		对策 (完成日期)
			是	否	
库存品	1	是否清除与制品或零件、材料有关的碎屑或灰尘			
	2	是否清除切削或洗净后的零件所产生的污锈			
	3	是否清除库存品保管棚架上的污物			
	4	是否清除半成品放置场的污物			
	5	是否清除库存品、半成品的移动用栈板上的污物			
设备	6	是否清除机器设备周边的灰尘油污			
	7	是否清除机器设备下的水或油以及垃圾			
	8	是否清除机器设备上的灰尘、污垢、油污			
	9	是否清除机器设备侧面或控制板套盖上的油污、手污			
	10	是否清除油量显示或压力表等玻璃上的污物			
	11	是否将所有的套盖打开,清除其中的污物或灰尘			

	12	是否清除附着于气压管、电线上的尘埃、垃圾			
	13	是否清除开关类的灰尘、油垢等			
	14	是否清除附着于灯管上的灰尘 (使用软布)			
	15	是否清除段差面的油垢或灰尘 (使用湿抹布)			
	16	是否清除附着于刀具治具上的灰尘			
	17	是否清除模具上的油垢			
	18	是否清除测定器上的灰尘			
空间	19	是否清除地板或通道上的沙、土、灰尘等			
	20	是否去除地板或通道上的积水或油污			
	21	是否清除墙壁窗户等的灰尘或污垢			
	22	是否清除窗户玻璃上的手印、灰尘			
	23	是否清除天花板或梁柱上的灰尘、污垢			
	24	是否清除照明器具 (灯泡、日光灯) 的灰尘			
	25	是否清除照明器具盖罩上的灰尘			
	26	是否清除棚架或作业台等的灰尘			
	27	是否清除楼梯的油污、灰尘、垃圾			
	28	是否清除梁柱上、墙壁上、角落等处的灰尘垃圾			
	29	是否清除建筑物周边的垃圾、空瓶			
	30	是否使用清洁剂清洗外墙上的污垢			
		合计			
		综合结论 :			

--	--	--	--	--	--

1-7.3 巡查评比与前 3S 的实施内容解读

1. 实施巡查评比

检查人员定期对各自负责的区域进行巡查评比,公布结果,对巡查中遇到的不合格项目,拍下照片,清晰记录不合格的地方,除了让当事人明白之外,也能作为提醒他人不要再犯的良好素材。“各部门检查评分表”如表 7-9 所示。

表 7-9 各部门检查评分表

部门		区域评分			得分	备注
总经办	区域号					
	得分					
人力资源部	区域号					
	得分					
制造部	区域号					
	得分					
产品工程部	区域号					
	得分					
品管部	区域号					
	得分					

生产管理部	区域号					
	得分					
采购部	区域号					
	得分					
物控部	区域号					
	得分					
设计部	区域号					
	得分					
财务部	区域号					
	得分					

2. 坚持实施 5 分钟 3S 活动

每天工作结束后,员工用 5 分钟的时间对自己的工作范围进行整理、整顿、清扫,不论是生产现场还是办公室都要推进该活动。以下是 5 分钟 3S 必做项目。

- (1) 整理工作台面,将材料、工具、文件等放回规定位置。
- (2) 清洗次日要用的换洗品,如抹布、过滤网、搬运箱等。
- (3) 理顺电话线,关闭电源开关。
- (4) 清倒工作垃圾。
- (5) 将工作台椅擦拭干净,在人离开之前把椅子归位。

1-7.4 7S 的目视化管理内容解读

目视管理的推行方法和技巧如下。

1. 颜色的使用

在很多企业的安全管理工作中,通常用颜色来刺激人的视觉,从而达到警示的目的。

- (1) 红色——“防火、停止、禁止、高度危险”的基本色。如防火标志、消防栓、灭

火器、火灾报警器、紧急停止开关、禁止通行、易燃易爆危险品等。

(2) 黄色——“引起注意”的基本色。如用于标识有冲撞、坠落、易滑倒的地方；吊车、堆高机、卡车、叉车、有冲撞可能的柱子、楼梯外缘、电线的防护具、路障等。

为了衬托黄色，一般以黑色为底色。

(3) 蓝色——“勿动”的基本色，如除了责任人外，其他人不许随便操作。

(4) 白色——基本色，如通道线、转向等。

(5) 黑色——用来标识文字、记号和箭头等。

2. 实施透明化管理

在 7S 活动中，整理、整顿、清扫做得最差的地方，往往是看不到的地方，如藏在铁架或设备护盖背后的部分。此时，可以利用目视管理，例如，取下护盖便于透明化，或在外部护盖上加装视窗，就可以看到里面的电气控制盘等。

3. 状态视觉化

如在电风扇上绑布条，可以了解其送风状况；将配水管的一部分使用透明管道，并装上浮标，从而进行目视管理并做好水流管理。

4. 使用看板

看板的主要要求如下。

(1) 板面采用线条或图文分割，做到条理清晰。

(2) 主次分明，重点突出。

(3) 尽量用量化的数据和直观的图形，形象地说明问题。

(4) 尽量用不同颜色的箭头标识动态信息。

(5) 适当采用卡通、漫画的形式，目的是活跃版面。

5. 标志的使用

(1) 指示性标志

指示性标志是指依据包装物内商品的特性，指示储运过程中的作业人员进行安全、合理的操作的图像及文字。

(2) 危险性标志。它是用来表明包装物内的商品属于哪一类危险品及危险程度的标志，通常用图像和文字来表示。

其作用主要是：警示物流作业人员，加强必要的安全防护措施，保证作业过程中人、财、物的安全。应将其贴在醒目的位置。

- (3) 环保标志又称为环境标志、生态标志，是一种反映环保意识的商品包装标志。
- (4) 质量认证标志，是认证机构设计并发布的一种专用标志，用以表明该产品已达到某一特定标准或技术规范。

1-8.1 安全内容解读

1. 引起安全事故的原因

在工厂引起火灾和事故的事例中, 应特别注意以下现象。

- (1) 在通道上放置物品或超出通道范围放置物品。
- (2) 在进出口或安全通道附近放置物品。
- (3) 在消防栓或配电柜前放置物品。
- (4) 物品放置不安全。
- (5) 配线、配管等不固定。
- (6) 不规则地堆放尖锐物品。
- (7) 竖立放置物品。
- (8) 将工具悬放在操作台前端。
- (9) 未将油废棉纱头放在带盖的绝缘容器内。

2. 安全的含义

所谓安全, 就是要消除各种存在与不存在的隐患, 排除各种险情以预防事故的发生, 从而保障员工的人身安全和减少财产损失。

3. 安全的重要意义

安全旨在保障员工安全, 保证生产安全正常的进行, 同时减少因安全事故带来的经济损失。其主要作用如下。

- (1) 安全管理到位, 给客户留下深刻的印象并让其放心。
- (2) 让员工放心, 使之能更好地投入工作。
- (3) 提高工作场所的安全系数, 使生产更加顺畅, 缩短交货期。
- (4) 可以减少因安全事故引发的各种经济损失。
- (5) 实施安全管理, 做到有效预防, 保证在万一出现突发事件时员工能够从容应对。

1-8.2 制定现场安全作业基准内容解读

为了保证员工的安全作业, 企业可以根据相关文件制定相应的现场安全作业基准, 主要内容如下。

1. 通道、区域划线, 加工品、材料、搬运车等不可超出线外或压线放置。
2. 设置工装夹具架, 用完后归还原处。
3. 物品按要求放置, 堆积时要遵守一定的高度限制, 以免倾倒。
4. 灭火器放置处、消防栓、出入口、疏散口、配电盘等禁止放置物品。
5. 将易燃易爆危险品在专区放置, 由专人管理。
6. 将材料或工具靠放在墙边或柱旁时, 一定要采取措施防止其倒下。
7. 需要专业人员使用的机动车、设备, 其他人不得违规使用。

以下为某工厂的安全作业基准, 供读者参考。

1. 在工厂内的通道画线, 不要将加工品、材料和搬运车等超出线外放置。
2. 设置治工具架, 用完后一定归还原处。
3. 不要把物品用一种不安全的方法放置。堆积时要遵守一定的高度限制, 以免倾倒。
4. 不要在灭火器放置处、消防栓、出入口、疏散口、配电盘等附近放置东西。
5. 注意处理易爆、易燃、易引起火灾的物品。
6. 不要随意把材料或工具靠放在墙边或柱旁, 放置时, 一定要做好防止其倒下的措施。
7. 指定一个地方, 把不良品、破损品及使用频度低的东西收藏起来。
8. 员工一定要穿着洗得非常干净的工作服。
9. 不整齐的衣服最危险。
 - (1) 不用衣服擦东西。
 - (2) 禁止光着上身、穿汗衫及半袖衣服作业。
10. 坚持使用安全帽、安全靴。
11. 不将工作手套作其他用途使用。
12. 特别注意清洁作业区地上的油污。
13. 安全设备部分

- (1) 不可随便把安全装置取出或移动。
- (2) 发现安全装置或保护用具不良时, 应立即向负责人报告, 并加以处理。
- (3) 执行特殊作业的员工要戴上保护眼镜(护目镜)进行作业。
- (4) 员工执行会产生高音的作业时, 需使用耳塞。
- (5) 在会产生粉尘和有毒瓦斯的环境工作时, 员工一定要戴上保护口罩。

14. 火灾预防部分

- (1) 绝对遵守严禁烟火的规定。
- (2) 除特定场所外, 未经许可不得动火。
- (3) 把锯屑、有油污的破布等易燃物放置在指定的地方。
- (4) 特别注意在工作后对残火、电器开关、瓦斯栓的处理。
- (5) 定期检查公司内的配线, 确保员工正确使用保险丝。
- (6) 确定可吸烟的场所, 绝对禁止在作业或行进间抽烟。
- (7) 严格管理稀释剂及石油类物品。

15. 急救部分

- (1) 常备急救物品并标明放置位置。
- (2) 指定急救医生, 并写明其住址、电话。

16. 一般机械作业部分

- (1) 定期检查机械, 定期加油保养。
- (2) 严守齿轮、输送带等会回转工具部分的加套工作。
- (3) 共同作业时, 员工之间一定要有足够的默契或沟通的信号。
- (4) 在机械转动中与人谈话时要特别注意。

- (5) 确保对加工工具、加工品的管理。
- (6) 给发动机或机械加油或清洁时,一定要等其停止转动时再进行。
- (7) 停电时务必切断开关。
- (8) 故障待修的机器需明确标示。
- (9) 下班后进行机械的清扫、检查、处理时,一定要把它调到停止位置后再进行。

17. 转盘作业部分

- (1) 不能把卡盘扳手放着不管。
- (2) 心押台和刀刃台在起动前勿绑紧。
- (3) 不得在将手放在面板、带轮或皮带上时启动开关。
- (4) 不得把手或指头放在旋转中的加工品上去测试其完成程度。
- (5) 使用工具的时间尽量缩短,在转动中不可任意更换。
- (6) 在加工品上除去切屑时,尽量使用锯子等工具。

18. 铰盘作业部门

- (1) 用刷子把沾在工具或加工品上的粉屑除去。
- (2) 清扫桌盘,不可把任何工具或材料置于其上不管。
- (3) 一定要除掉加工后的碎屑等物。

19. 平削盘作业部分

- (1) 确定桌盘前有无障碍物。
- (2) 不得在运转中,在盘上作业。
- (3) 注意运转中其前面是否有人站立。
- (4) 不可放着东西就离开机器。

20. 研削盘作业部分

- (1) 用木槌检查砥石在使用前有无龟裂。
- (2) 在装置砥石时, 勿将突缘拴得太紧。
- (3) 把砥石回转数(周数)设定在指定之下。
- (4) 严禁使用未加砥石盖套的机械。
- (5) 不得任意使用砥石的侧面。

21. 装配、组成作业部分

- (1) 尽量把加工品置于力量的中心。
- (2) 不得用嘴吹砂屑(会造成对眼睛的伤害, 要特别注意)。
- (3) 大宗的物品要用吊锯或链滑车支持住, 然后进行作业。
- (4) 员工在进行磨削作业时, 需戴上眼镜。
- (5) 通道上有人与障碍物时不得驾驶。
- (6) 注意不可卷曲过度。
- (7) 在不使吊着的物品摇动、回转的状态下, 加减速度。
- (8) 如果手或工具上沾了油污, 一定要完全擦净后再进行作业。
- (9) 装配如果是共同作业, 员工之间要互相打信号, 注意对方的动作。

22. 起重机作业部分

- (1) 起重机只准许有驾驶执照的人驾驶, 驾驶员应随时携带驾驶执照。
- (2) 不吊超重的物品。
- (3) 驾驶员应接受指示者的指示。
- (4) 如果吊上的东西上有人的话, 绝不可前进。

(5) 卸货时,在快到达目的地时暂停一下,等候指示再卸物。

(6) 使用重量适宜的钢索滑车、链条及吊环,在钢索滑车放置处标明载重量。

(7) 尽量使用两条以上的钢索,只用一条太危险。

1-8.3 员工安全生产的教育与要求内容解读

1. 实施安全生产教育

实施安全生产教育是企业确保安全生产的重要措施。其目的是提高员工的安全生产意识,预防安全事故的发生,增强员工的责任感和处理事故的能力。

2. 安全生产的要求

(1) 员工必须严格按照安全作业基准的要求进行作业,尤其是具有危险性的作业必须严格遵守操作规范。

(2) 员工的着装服饰等必须符合安全的要求,具体应从以下十个方面考虑。

- ① 工作服是否合身。
- ② 袖口、裤角是否系紧,有无开线。
- ③ 衣扣是否扣好。
- ④ 工作服是否沾有油污或被打湿(有着火或触电的危险)。
- ⑤ 不穿拖鞋或容易打滑的鞋。
- ⑥ 正确使用安全帽、安全鞋。
- ⑦ 按要求佩戴工作手套。
- ⑧ 使用研磨机等时要戴上护目镜。
- ⑨ 在会产生粉尘的环境中工作时,要使用保护罩。
- ⑩ 发现安全装置或保护用具不良时,应立即向负责人报告,并加以处理。

1-8.4 现场安全巡视检查内容解读

巡视的安全重点项目如下。

1. 是否贯彻安全方针,每名员工的安全意识如何

- (1) 安全告示牌、无事故记录、日历。

- (2) 安全广告、自我目标。
- (3) 标明险些酿成事故的事项或小组点检等。

以上这些，是否在企业中确实得到具体实施？

2. 现场扑灭火灾行动的进展状况如何

- (1) 说明贯彻情况达到百分之几。
- (2) 是否确实使用安全夹具，是否明确指定了放置场所。
- (3) 是否有小组进行不安全行动检查，巡视或对险些酿成事故的事项进行记录。

3. 有无不安全状态

- (1) 设备安全罩、联锁、区域传感等措施有无不完善的地方。
- (2) 设备的安全装置措施是否完善，尤其是干燥机的温度是否过高，机械手、自动运转设备的防灾措施是否正常。

4. 是否贯彻整理整顿

员工是否做到了经常清扫，保持明亮、清洁、舒适的作业环境。

“现场巡视总结表”如表 8-1 所示。

表 8-1 现场巡视总结表

车间 名称	点检项目				指点内容	措施	负责人	预定 完成日	完成日
	安全	作业 环境	整理 整顿	其他					

1-8.5 事故发生的处理措施内容解读

1. 预防火灾的措施

- (1) 员工必须遵守严禁烟火的规定。
- (2) 除特定场所外, 任何人未经许可不得动火。
- (3) 把锯屑、有油污的破布等易燃物放置于指定的地方。
- (4) 特别注意在工作后对残火、电器开关、乙炔等进行处理。
- (5) 定期检查公司内的配线, 并正确使用保险丝。
- (6) 严格管理稀释剂及油剂类物品。

2. 应急措施

- (1) 企业要有事故的应急预案, 必要时可以进行安全演习。

以下是一份安全事故应急预案示例, 供读者参考。

安全生产事故应急预案

1. 目的

为了预防和控制潜在的事故隐患或紧急情况, 做出应急准备, 最大限度地降低企业的损失, 特制定本预案。

2. 适用范围

本预案适用于公司区域内有可能发生的工伤事故火灾、危险品泄漏、爆炸事故以及特殊的气候(如台风、暴雨洪水) 等紧急情况。

3.权责

3.1 管理中心负责制订重大事故的应急计划。

3.2 管理中心负责定期对消防队进行安全防火技能培训并组织消防演习,发生火灾时组织开展救护工作。

3.3 管理中心负责与消防、医疗等单位联系。

3.4 应急指挥中心负责在企业遭受台风袭击或当地发生洪水灾害时组织抢险工作。

3.5 厂长负责应急现场的统一指挥和调度工作。

4.定义。

5.作业规定

5.1 应急准备

5.1.1 公司成立应急指挥中心,由厂长指任应急指挥中心的最高负责人,由管理者代表任副组长,指挥中心下设抢救组、疏散组、支持组、救护组等。

5.1.2 事故易发生部门(车间、班组)成立应急队并落实应急措施。

5.1.3 每年举行一次应急演习,验证应急计划和措施。

5.1.4 管理中心负责健全包括镇消防队、医院等单位以及公司各相关部门、管理人员、关键技术人员在内的“通信联络表”,并与消防队、环保局、安全生产局等保持联络,以获取环保及安全及卫生方面的相关信息。

5.2 应急响应

5.2.1 事故发生后应急响应流程图(略)。

5.2.2 火灾/危险品泄漏事故发生时

5.2.2.1 火灾/危险品泄漏事故发生时,发现人员应迅速将此信息传递给管理中心和应急

指挥中心,同时采取措施控制事故进一步扩大,由管理中心联络各部门及消防队立即赶赴现场,组织救灾。

5.2.2.2 若火势不能得到控制,在应急指挥中心的统一领导下,立即通知镇消防队,报警时必须讲明起火地点、火势大小、起火物资、公司电话号码等详细情况,并派人到路口接警。

5.2.2.3 管理中心负责组织人员将受伤者转送医院或通知医院赶赴现场进行紧急救护。

5.2.2.4 其他管理人员参与协助现场的指挥、救护、通信、车辆的使用等调度工作。

5.2.3 工伤事故发生时

5.2.3.1 各生产车间如发生工伤事故时,最接近伤害者的同事或干部应立即向部门主管及应急指挥中心反映,进行紧急救护及处理,并立即通知管理中心进行后续处理。

5.2.3.2 如属重大工伤事故者,管理中心应立即安排车辆紧急将伤员送往医院治疗,并通知管理者代表进行后续处理。

5.2.4 自然灾害发生时

5.2.4.1 自然灾害指水灾、地震、飓风等人力不可抗拒的灾害。

5.2.4.2 如可预知的自然灾害(飓风、水灾等)管理中心主管应事前做好预防通知与准备工作。

5.2.4.3 自然灾害发生时,管理中心主管应组织做好救灾工作,并立即通知管理者代表开展后续工作。

5.3 纠正与完善

5.3.1 事故发生后管理中心应组织进行原因分析,填写《事故调查与处理报告》,针对导致意外事故发生的原因,如异常作业、操作人员缺乏培训等,由责任部门采取纠正措施,交

管理者代表确认后予以记录。

6.支持性文件

7.相关记录

7.1 “通讯联络表”。

7.2 《事故调查与处理报告》。

(2) 常备急救用物品并标明放置位置。

(3) 指定急救联络方法, 写明地址、电话。

3. 工伤事故的处理

(1) 企业发生工伤事故后需立即采取以下措施

①切断事故机械的电源。

②救出受害者。

③紧急救治受害者。

④向有关人员汇报。

⑤防止发生二次事故。

⑥保护现场。

(2) 进行事故调查, 找出事故发生的潜在要因。运用 5W1H 法出具《伤亡报告》。

①谁 (who)。

②何时 (when)。

③在什么样的地方 (where)。

④在进行什么样的作业 (what)。

⑤在什么样的情况或环境下进行, 有过什么样的不安全状态或行动 (why)。

⑥怎样发生事故的 (how)。

(3) 追究原因, 从人、物、管理等方面分析原因。

(4) 制定措施, 以防止同类事故再次发生。

(5) 制订措施的实施计划并予以评价。

1-9.1 节约内容解读

1. 节约的含义

节约旨在对时间、空间、能源等方面进行充分地利用,使它们发挥最大的效能,从而创造出一个高效率、物尽其用的工作场所,做到不该花费的不随便花,开源节流。

员工应该秉承三个观念:能用的东西尽可能利用;以主人翁的心态对待企业的资源;切勿随意丢弃,丢弃物品前要衡量其使用价值。

2. 节约的目的

- (1) 遵循科学的利用时间法。
- (2) 合理规划与使用空间。
- (3) 制定合理的能源使用标准,积极改善生活。

1-9.2 生产现场的浪费现象解读

1. 浪费的含义

传统意义上人们认为只有材料的报废、退货、废弃才是浪费。

现在,浪费是指一切不增值的活动,包括时间、成本等的浪费。

现场改善的内容,不是那些宏观、抽象的事物,而是在每天的工作中,员工努力发现浪费等具体问题,并着手解决,从而改善品质,节约经费,缩短工时。

生产现场中常有不产生价值的时间,即等待,这是最常见的浪费。

2. 生产现场的浪费

现场改善的出发点,就是要分辨出哪些现象是合理的,哪些现象是不合理的,然后努力消除产生浪费的不合理现象。

工厂生产现场中的七大浪费现象如表 9-1 所示。

表 9-1 工厂生产现场中的七大浪费现象

序号	项目	具体内容
1	等待的浪费	(1) 作业“动作”中“等作”的情况 (2) 设备“监视”中“闲视”的情况

2	搬运的浪费	(1) 空间的移动 (2) 时间的耗费 (3) 人力、工具的占用
3	不良/修理的浪费	(1) 材料的损失 (2) 设备、人员工时的损失 (3) 额外的修复、选别、追加检查 (4) 额外的检查预防人员
4	动作的浪费	(1) 对象取放、反转、对准 (2) 作业步行、弯腰、转身
5	加工的浪费	(1) 多余的加工、颠倒的程序 (2) 零散的步骤、不适、复杂
6	库存的浪费	(1) 不必要的搬运、存放、防护、寻找 (2) 资金占用、额外的管理费用 (3) 物品价值衰减, 产生呆料、废料 (4) 占用空间场地, 影响通过、使用、进出料
7	制造过多/过早的浪费	(1) 制造过多 (2) 制造过早 (3) 制造过细

1-9.3 节约的推行要领内容解读

1. 落实整理、整顿工作, 消除空间上的浪费。

2. 遵循科学的时间使用法, 提高工作效率

- (1) 消除“拿起”、“放下”、“清点”、“搬运”等无附加值的动作。
- (2) 避免因“寻找”、“等待”、“避免”等动作而引起的浪费。
- (3) 制定合理的作业标准, 并严格执行, 从而提高工作效率。

3. 制定合理的能源或资源使用标准, 减少浪费

- (1) 减少库存量, 排除过剩生产, 避免零件、半成品、成品存货过多。
- (2) 避免库房、货架、天棚过剩。
- (3) 避免卡车、台车、叉车、运输线等搬运工具过剩。
- (4) 避免购置不必要的机器、设备。
- (5) 避免出现多余的文具、桌椅等办公设备。

1-9.4 运用人、机配合分析提高效率内容解读

1. 统一人、机分析符号

与工程分析一样, 人、机分析也有其特定的符号, 以便于绘制人、机分析图。

2. 人、机分析的目的

通过人、机分析, 使人与机械的组合作业关系明显化, 从中找出“等待”及“赋闲”的时间, 以改善作业, 提升效率。人、机分析的具体目的如下。

- (1) 减少机械“赋闲”的时间, 以提高生产效率。
- (2) 减少作业者“等待”的时间, 以提高生产效率。
- (3) 保持机械及人员的作业负荷均等。
- (4) 使作业者所负责的机械台数适中。

3. 人、机分析的重点

与工程分析一样, 人、机分析的重点是节约时间。

4. 人、机分析的步骤

(1) 实施现状调查

- ①调查生产状况和设备状况。
- ②调查配置情况、工程的流动情况。
- ③调查作业者、机械作业的内容。

④调查作业者的业务水准、熟练度以及机械的特征、性能等。

通过对上述几项的调查,员工要尽可能抓住问题点。

(2) 分析一个作业周期的作业情况。

(3) 使时间保持一致

以作业者与机械同步作业为出发点,找出时间必须一致的地方,重新调整步骤(2)。

(4) 测定各作业项目的时间

实测步骤(3)各作业项目的时间。必须保证其同步作业,且时间一致。

(5) 绘制人、机分析图。

(6) 分析并整理结果。

(7) 提出改善方案

①改善的着眼点,如表 9-2 所示。

表 9-2 改善的着眼点

分析结果		着眼点
1	作业者在“等待”的场合	(1) 自动运转时间的缩短、高速化及机械的改善等 (2) 调配自己动手的时间,找找看是否有在机械自动运转中,自己能够从事的工作
2	机械在“赋闲”的场合	(1) 缩短作业者单独作业的时间 (2) 改善必须动手做的作业及实现徒手作业的自动化
3	作业者、机械都在赋闲的场合	(1) 重新编制作业次序 (2) 考虑 1 项及 2 项的着眼点
4	作业者、机械都没有等待、赋闲的场合	改善作业者及机械的作业

②改善方案

参照人、机分析改善着眼点,研讨并形成改善方案;

员工依据改善方案,重新绘制人、机分析图(改善后),进行改善前后比较。

(8) 实施并评价改善方案。

(9) 把改善方案标准化

确认改善能达到的预期目的后,企业就应修订原作业标准,将改善的做法形成新的标准,并要求员工严格遵守。

1-9.5 设定标准时间提高作业效率内容解读

1. 标准时间的定义

标准时间,就是在以下条件下,员工完成作业所需的时间。

- (1) 采用标准作业方法与设备。
- (2) 实施标准化作业。
- (3) 作业者具备制程要求的操作熟练度与适应度。
- (4) 身处不妨害身体健康的工作环境。
- (5) 以企业认定的正常速度完成作业。

2. 标准时间的构成

(1) 主作业时间

主作业时间是指作业者实施作业所需的时间,即与加工品个数成正比所花费的时间。

(2) 辅助时间

辅助时间是指作业者为进行该项作业所做的机械工具的更迭、整理、加工品的准备等花费的时间。

(3) 净作业时间

净作业时间是指实质的作业时间,由本来作业所费的“主体时间”与收拾工具、机械所费的“随附时间”构成。

(4) 宽裕时间

宽裕时间是指因管理上的缺欠或个人的理由(如疲劳等)使作业中断所产生的迟延时间。

3. 标准时间的计算公式

标准时间=净作业时间+宽裕时间

=净作业时间×(1+宽裕率)

净作业时间=码表观测值×评核系数

宽裕率=宽裕时间÷净作业时间

其中:

- (1) 码表观测值即观测值除去异常值后的算术平均值;
- (2) 评核系数: 由现实作业所得的观测时间转换成标准时间的系数, 用以评估实际作业速度相对标准速度是超前或落后, 通常以 80%~125% 区分等级;
- (3) 宽裕率是指一般使用统计性的经验值, 在 20%~30% 的程度。

4. 标准时间的用途

标准时间广泛应用于企业的各个管理层面。其具体用途如下。

- (1) 用来决定最适当的作业方法 (当有两种以上作业方法时)。
- (2) 以小组作业来说, 可使作业者的工作时间保持平衡, 并提高作业效率。
- (3) 决定每名作业者负责的机械台数。
- (4) 为生产计划、标准成本、效率建立基础数据。
- (5) 决定外协单价的基础数据。
- (6) 建立衡量生产力、作业效率的基础数据。
- (7) 订立周计划、日程计划的基础数据。
- (8) 订立标准成本与实际成本差异分析的基础数据。
- (9) 决定劳动管理费的基础数据。
- (10) 订立人员计划的基础数据。

5. 标准时间的设定

(1) 码表观测法

码表观测法是指将一个周期的作业, 分解成适当长度的要素作业, 利用码表与时间观测表进行观测分析, 设定该作业的标准时间的方法。

以要素作业别来分析作业、观测时间的原因如下。

- ①同一要素作业, 只要观测一次时间, 其他作业也可使用。
- ②对作业中的一部分, 当出现方法顺序的变更时, 只需重测变更部分, 不必再做整个作业的时间测定。
- ③可由各要素动作的时间状况来判断作业是否稳定。

(2) 时间观测

除码表外,时间观测表是主要的道具。时间观测的要领如下。

①准备观测板、码表及时间观测表

观测板需长期使用,要求轻巧,便于记录观测值,利于阅读码表;码表使用10进位法分单位(即1分钟=100Dm)观测时不归“0”。

②选择熟练的作业者作为观测对象。

③应将作业分割成适度的要素作业,并且记入“时间观测表”的“要素作业”栏内。

④观测各要素作业结束的时间点,然后将该时间记入时间观测表中“累计时间”栏内。

⑤时间观测表中的“个别时间”栏是在观测后进行整理时记录的。

⑥观测次数宜在10~20次。

⑦观测后,去除异常值,计算各要素的个别时间平均值。

时间观测时的注意事项

1.由于码表不需归“0”,所以开始观测时,不一定从“0”测起。

2.出现异常值时,用圆圈圈起以便识别,计算平均值时,应略去不计。

3.若一时疏忽,未能看清读数,切忌随意记录,应在时间栏内填入“M”(此时前后的个别时间无法算出)。

4.省略要素作业时,应在时间栏内记下“→”以区别“M”。

5.要素作业的分割应在可观测的程度之内。

(3) 标准时间设定

设定标准时间的基本方法是以“时间观测表”上记录的观测值为基础,修正标准速度得出。设定时应注意以下四点。

(1) 必须设定一个能信赖的标准时间。

(2) 设定标准时间时一定要具备作业分析、时间分析等专业技术,也就是设定时应以专业人员为中心,并让熟知现场作业的一线管理督导人员、QC人员协助参与。

(3) 在设定标准时间前一定要实现作业的标准化,即保证作业方法、作业顺序、人员配置、工具等的标准化。

(4) 一旦作业方法、作业条件发生变化,就得重新设定标准时间。

9.5.3 要点提示

企业必须根据作业目的按照正确的方法和步骤合理、科学地设定标准时间。

1-10.1 素养内容解读

1. 素养的含义

素养就是以“人性”为出发点,通过整理、整顿、清扫、清洁等合理化的改善活动,使全体员工养成遵守标准和规定的习惯,进而促使企业全面提升管理水平。

2. 素养活动的目的

- (1) 培养高素质的人才。
- (2) 打造团队精神。
- (3) 创造一个充满良好风气的工作场所。

1-10.2 素养活动的具体表现解读

1. 每一位员工都应该遵守企业的规章制度,认真而严格地按照标准作业。

- (1) 有强烈的时间观念,遵守出勤和参加会议的时间。
- (2) 养成良好的文明礼貌习惯。同事之间见面道一声“早上好”或“您好”,有错应说“对不起”,得到帮助后说声“谢谢”等,如果员工都能养成这样的习惯,许多人际关系的难题都会迎刃而解。

(3) 工作中保持良好的状态。员工在工作时间内不可随意谈天说笑,不能长时间离开工作岗位,不能看小说、打瞌睡、看报纸、吃零食等。

- (4) 每一名员工要衣着得体,正确佩戴厂牌或工作证,待人接物要诚恳。
- (5) 工作时要认真、敬业。
- (6) 尊重别人,为他人着想。

2. 遵守社会公德,热心公益事业。

3. 有责任感,敬老爱幼,关心家人。

4. 信任别人,有宽阔的胸怀。

1-10.3 素养的具体规范解读

1. 人际关系处理

企业是一个集体,员工每天在一起工作,搞好人际关系非常重要。员工处理人际关系时应做到以下几点。

- (1) 遵守企业的规章制度。
- (2) 对待工作认真负责。
- (3) 与同事交流时注意语言和态度。
- (4) 体谅他人的难处。
- (5) 注意礼貌。
- (6) 多用赞美的语言。
- (7) 倾听他人的意见。

2. 制定员工行为规范

以下提供某公司的员工行为规范,供读者参考。

员工行为规范

1. 仪表

- (1) 女性避免穿着华丽的衣服或佩戴贵重的装饰品。
- (2) 女性化妆宜淡雅朴实,不得涂指甲油。
- (3) 男士应穿着整洁、素淡的衣服。
- (4) 员工进入厂区必须按公司规定着装。
- (5) 保持头发整齐,男士不得留胡须。
- (6) 保持指甲、牙齿、鞋子干净整洁。

2. 待人

- (1) 不因对某人的喜恶,而影响你对他工作的评价。
- (2) 不固执己见,应有雅量接受别人不同的意见。
- (3) 不要恃才傲物,不因某人的学历或职位低而轻视他人。
- (4) 不拉帮结派,搞“小团体”。
- (5) 同事之间要保持适当的尊重与礼节。
- (6) 平时多与同事沟通,对工作上的协调合作自有裨益。
- (7) 不随意批评别人,不谈论他人隐私,不宣扬别人过失,不搬弄是非。
- (8) 寻求与同事相处的乐趣,可以增进彼此的关系。
- (9) 不随便发怒或斥责他人。
- (10) 不因资历老而自视高人一等。
- (11) 不以薪水高低论人。

3. 说话

- (1) 保持轻松的态度、适当的音调语速、清晰的发音。
- (2) 把握重点内容,长话短说。

(3) 认真倾听对方讲话, 不打岔。

(4) 恰当附和对方的观点。

4. 休息时间

(1) 不在办公场所就餐和吃零食。

(2) 不高声谈笑、打电话、追逐嬉戏, 走路时要放轻脚步。

(3) 不在会客室、会议室、培训室休息。

(4) 注意休息时的坐姿、站姿和睡姿。

(5) 不因个人私事而耽误工作。

(6) 中午避免进行剧烈运动, 以免下午精神不振。

1-10.4 素养活动的实施内容解读

1. 继续推动前 6 个 S 的活动

前 6 个 S 是基本动作, 也是手段, 企业主要借这些基本动作或手段使员工在无形中养成一种保持整洁的习惯。

2. 制定相关的规章制度并严格执行

规章制度是员工的行为准则, 是使员工达成共识、塑造企业文化的基础。企业制定相应的“语言礼仪”、“行为礼仪”及“员工守则”等, 可以保证员工达到修养的最低限度, 并逐渐提高。

规章制度一经制定, 任何人都必须严格遵守, 否则就失去了原有的意义。

3. 加强员工教育培训

企业应向每一位员工灌输遵守规章制度和工作纪律的意识, 此外, 还要创造一个具有良好风气的工作场所。此过程有助于员工养成遵守规章制度的习惯, 培养员工对企业、部门及同事的热情和责任感。

培训分岗前培训和在岗培训两种。

(1) 岗前培训

岗前培训就是上岗之前的培训。岗前培训是素养的第一个阶段, 从新员工入职的那一天起, 不论是技术人员、管理人员, 还是作业人员都必须接受培训。它包括以下四个方面的内容。

①学习该岗位所需要的专门技能。

②学习企业的各项规章制度。

③学习待人接物的基本礼仪。

④熟悉企业环境、作息时间等。

(2) 在岗培训

在岗培训是指为了提高员工的工作技能,员工在完成工作的同时,接受的各种有针对性的培训活动。

在岗培训是将员工素养提高到一个更高层次的重要手段,但不能只限制在作业技能的提升方面。不同岗位的在岗培训其侧重点各不相同,常见的在岗培训有以下四个方面。

①相同岗位间的情报横向交流、参观、评比,以先进带动后进。

②同一人员在不同工作岗位上轮训。

③组织外出参观、研修,获取新知识、新观点、新方法。

④就某一主题展开活动,如体育活动、演出活动、社交活动等。

4. 开展各种精神提升的活动

(1) 早会

早会是一个非常好的提升员工文明礼貌素养的平台。企业应建立早会制度,这样有利于培养团队精神,使员工保持良好的精神面貌。

原则上于每天正常上班前 10 分钟开始早会,一般控制在 5~10 分钟。早会宜注意以下内容。

①参会人员应准时参加。

②参会人员应着装整齐,正确佩戴厂牌。

③参会人员应精神饱满,整齐列队。

④指定早会主持人员或以轮值主持的方式进行。

⑤早会主持人针对工作计划、工作效率、品质、工作中应注意的内容、企业推行事项等做简要的传达和交流。

(2) 征文比赛

企业开展 7S 活动征文比赛,可加深广大员工对 7S 活动的理解和认识,使每位员工都能分享到 7S 活动带来的成就感,从而有利于活动更持久有效地开展。

(3) 7S 活动知识竞赛

企业开展 7S 活动知识竞赛,可进一步强化员工对 7S 管理的认识,营造氛围,增强部门之间的团队合作精神,对推行 7S 活动将会起到很好的促进作用。

1-10.5 检查素养效果内容解读

素养活动的检查内容如下。

1. 日常活动

- (1) 企业是否已经成立 7S 小组。
- (2) 企业是否经常开展有关 7S 活动方面的交流、培训。
- (3) 企业领导是否重视 7S, 并率先推广。
- (4) 全体员工是否工作实施 7S 对企业和个人好处, 并对实施 7S 活动充满热情。

2. 员工行为规范

- (1) 是否做到举止文明。
- (2) 是否遵守公共场所的规定。
- (3) 是否能够在工作中齐心协力。
- (4) 是否遵守工作时间, 不迟到早退。
- (5) 同事之间是否友好地沟通交流。

3. 服装仪表

- (1) 员工是否穿着规定的工作服上岗; 服装是否干净、整洁。
- (2) 员工是否按规定佩戴厂牌等。
- (3) 鞋子是否干净。
- (4) 员工是否勤修指甲。
- (5) 员工是否勤梳理头发, 面部是否清洁并充满朝气。

1-11.1 间接部门内容解读

1. 间接部门的特点

间接部门有两项任务: 第一项任务是指生产工程的前期任务, 包括设计、生产准备以及材料调配等; 第二项任务是作为支援生产的任务, 包括确保员工的教育、训练以及构筑快捷的信息体系。

与制造现场相比, 它主要有以下特点。

(1) 间接部门实施 7S 活动的对象主要是与办公室间接相关的物品, 包括办公场地、办公设备设施、办公用具和文件等。

(2) 制造现场开展 7S 活动的参与者主要是一线员工, 而间接部门主要是一些部门职员, 他们对 7S 的认识与一线员工有所不同。

(3) 不像生产现场的 7S 一样有比较明显的评价标准, 因为没有明确的办法评价办公效率的高低。

2. 间接部门推行 7S 活动的必要性

多数企业的间接部门都会出现如下现象。

(1) 文件、单据过多

造成文件、单据过多的原因有鼓励使用书面联络、书面报告和书面指示, 多余文件不丢弃, 答复其他部门的文件都整理成资料等。

(2) 必要的文件、单据却没有。

3. 间接部门推行 7S 活动的目的

(1) 减少文件和单据的数量。

(2) 对企业外部及其他部门的文件尽早作答。

(3) 扩大办公室的使用空间。

(4) 避免遗漏发货等。

1-11.2 文件的 7S 管理内容解读

1. 确定文件管理流程

许多企业的文件和单据由各个部门的专业人员保管,没有一定的保管基准。企业执行 7S 活动时应首先制作文件和单据的管理流程:保管→保存→废弃。

保管就是将文件装在文件夹里,在工作场所的保管库里放置一定时间,超过期限就作废弃处理,或者移往仓库保存。

保存就是在仓库里永久放置或放置一定时间。除永久保存的文件外,其余文件经过一定期限后就作废弃处理。

品管部的文件保管保存期限范例如表 11-1 所示。

表 11-1 品管部的文件保管保存期限范例

单据	保管 (年)	保存 (年)
工程设计书	初期流动管理期间为止	1
QC 工程表 (试产)	量产开始为止	0 . 5
QC 工程表 (量产)	2 年	1
不合格产品管理意见书	0 . 5 年	1 . 5
.....

2. 一个部门一套文件

企业在实施 7S 活动前往往是这种情况:各个员工根据自己的需要分别保管文件,这样就会出现同一部门内的同一份文件和单据在多名员工处保管的现象。

为了减少不必要的文件,企业应实施“一个部门一套文件”的文件保管方法,即一个部门只保管一套文件。将员工保管的文件全部集中到一个地方,可以做到资源共享。

3. 拆掉办公桌侧面的抽屉

许多办公桌侧面也有抽屉,抽屉中乱七八糟地装着文件、单据、书报等,私人物品、商品样品和不合格样本也混杂其间。

为了成功地推行文件管理体系,企业必须实现个人保管文件的共用化。因此,可拆除办公桌侧面的抽屉。这样做有以下两个目的。

(1) 有效利用有限的空间。

(2) 实现文件的共用化。

4. 文件的保管方式

一般企业对文件的保管方式是: 将文件放在文件柜里保管, 文件柜不够时再购买。有些文件柜有门, 有些文件柜没有门。

实施 7S 后企业重新确定以下文件保管方式。

(1) 公开的文件管理体系

公开的文件管理体系是保管文件的文件柜长期呈开启状态, 什么文件在什么地方都一目了然。

(2) 非公开的文件管理体系

非公开的文件管理体系主要是对财务相关文件和机密文件等不能公开的文件进行管理, 这些文件都要放在加锁的、不能随便取阅的文件柜里。

有些文件柜的门是用玻璃做的, 这是在采取公开的文件管理体系的同时, 出于保管方便的目的而设置的。

5. 统一纸张尺寸

实施 7S 后, 企业应统一间接用纸、制图用纸、信纸等的纸张尺寸。

(1) 报告书、联络书、指示书等用 A4 (210 毫米×297 毫米) 纸。

(2) 统计表、QC 工程图、支付金额一览表等用 B4 (257 毫米×364 毫米) 纸或 A3 (297 毫米×420 毫米) 纸。

(3) 图纸用系列纸 (A0~A4)。

(4) 复写纸的纸张

企业规定间接用纸用 A4 的复写纸, 表格用 B4 或 A3 的复写纸, 办公室里只需准备这几种尺寸的复写纸, 无需准备其他复写纸。

(5) 信封的尺寸

企业统一使用能装进 A4 或 A5 纸的信封。

6. 文件夹的形式

许多企业往往对文件夹的形式没有特别的规定, 员工可选用自己感到较方便的文件夹。采购部则根据各部门的购买要求订购文件夹。

实施 7S 后企业须统一文件夹的形式。文件夹的形式包括多页软文件夹、硬文件夹、单页软文件夹、悬挂文件夹。

硬文件夹可直接放在文件柜里保管,单页软文件夹和悬挂文件夹应放在文件盒里再并排放在文件柜里。企业需统一文件夹的形式使文件装订实现标准化。

7. 文件夹的整理方法

若企业对文件夹的整理没有特别的规定,员工就会根据不同场所使用自己感到方便的整理方法。因而企业应制定各个部门的文件分类整理方法。

(1) 按客户分类。

(2) 按主题分类。

(3) 按形式分类。

(4) 按标题分类。

8. 文件夹夹脊的标识

多数企业对硬文件夹夹脊的标识没有特别的规定,员工根据不同的场所按自己习惯的方式标注。

实施 7S 后,企业须制作标示项目和标示文字大小的标准书,并发给各个部门。

(1) 硬文件夹

①颜色区分标签(市场上销售的硬文件夹夹脊标签纸有很多是按颜色分类的)。

②主题、时间。

③同一主题的硬文件夹编号。

④文件柜编号。

(2) 文件盒

①颜色区分标签。

②大类别的主题。

③小类别的主题、时间。

④文件盒编号。

⑤分类记号、编号。

⑥文件柜编号。

9. 文件的日期

许多企业的文件夹上没有记载文件整理、整顿的日期。作为文件管理中的一环,员工应该定期(每月或每周)对抽屉和文件柜进行清理,分类清理出应保存的文件与应废弃的文件。

(1) 实施人员:该部门全体员工。

(2) 时间: 早会结束后 15 分钟(如每周星期一), 或早会结束后 30 分钟(如每月第二个星期二)。

(3) 内容: 自己的办公桌以及自己负责的区域。

1-11.3 节省办公空间内容解读

1. 拆掉各个办公室之间的隔墙

在许多企业里, 总务部的办公室区域与其他部门(如生产管理、产品品质管理、采购)的办公区域之间有隔墙。

若实施 7S 可拆掉隔墙。这样可以充分利用办公室的空间。另外, 这样做也可改善部门间的关系。

2. 共用办公桌

办公室里的所有员工都一人用一张办公桌, 是许多企业常见的现象, 其实经理以上级人员可保持不变, 主管以下的员工则可几人共用一张办公桌, 这样做可以节省空间。

企业可按照每 2~4 人一台电话的比例, 在共用办公桌上放 2~3 台电话, 留较长的电话线, 使员工能在办公桌上自由搬动电话。

员工将办公用具如圆珠笔、活动铅笔、橡皮擦、涂改液、量具、文件传达指南、记录纸等全部装在一个箱子(30 厘米×15 厘米×3 厘米大小)里, 放在共用办公桌的中间位置。指定一名员工每天检查箱子内的东西, 如有缺损, 及时补充。

3. 重新认识保管文件的基准

企业需制作保管的基准, 重新认识文件保管。保管文件到一定期限后就转入仓库保存。

4. 重新认识暂时放置场所

员工以往将样品、产品、材料等暂时放在办公桌的旁边, 因此, 办公空间变得很狭窄, 有时甚至放在经常开关的门前和随时可能用到的消防栓前面。员工可以通过设置暂时放置物品的三角架, 将样品、产品和材料等物品放在三角架上。禁止在门前和消防栓前放置任何物品。

5. 雨伞放置场所

晴天时将雨伞架子放在办公室的阶梯下面, 下雨时总务部就要把雨伞架子搬出来。

6. 重叠放置文件柜

改变以前文件柜都并排放在地板上的做法,而在一个文件柜上叠放另一个文件柜。这样可节省出相当于一个文件柜(约 50 厘米×180 厘米)的空间。

7. 增加文件柜的层数

增加文件柜、三角架的层数,使文件柜、三角架各层的高度与物品的高度保持一致。经过这样的改善之后,使文件柜和三角架上没有浪费多余的空间。

8. 把文件柜搬到走廊上

企业可在办公室之间的走廊上设置书架,将收集起来的书籍、杂志放在书架上。除经常使用的词典、便条之外,办公室里一般不放书籍和杂志。

1-11.4 办公用品的 7S 管理内容解读

1. 办公用品的使用现状

- (1) 个人办公桌上办公用品过多,使用过程中浪费大(没有用完就过期或作废)。
- (2) 办公用品重复库存多(企业、部门、班组、个人层层有库存)。
- (3) 办公用品品种繁多,购买的随意性大。

2. 办公桌内文具的整理、整顿

许多员工的办公桌抽屉里放满了各色文具。有些新员工刚进公司的时候可以领到笔、橡皮擦、涂改液、回形针、裁刀、订书机、打孔器、各色本子和公文纸等 20 多种办公用品。

要解决个人办公桌内用品过多,使用过程中浪费大等问题,做好办公桌内办公用品的整理、整顿工作是关键。具体方法如下。

(1) 制定部门及个人的办公用品持有标准

企业要规定部门(部、科、班组等)和员工可以持有的办公用品及其数量,避免不必要的重复持有(多层持有),只有在用完之后才可以补充。

(2) 清点多余的办公用品

对照标准清点所有的办公用品,将那些不用的或不常用的物品集中回收部门办公用品管理员处或仓库。

员工将每天工作中经常用到的办公用品留下来,或作为个人持有,或作为部门或班组公用。

(3) 决定办公用品的摆放

确定办公用品的合理摆放方法,如形迹定位管理,文具桌面摆放可视化等。

3. 办公用品减少活动

为了减少办公用品的用量,节省经费,企业需做细致的改善工作。

(1) 尽可能减少个人持有量

根据部门特点决定满足工作所需最少的办公用品持有量,通常每名员工常用的办公用品只有几种,如铅笔、黑色签字笔、红色标记笔和笔记本,负责文件处理的人可以外加一个订书机,经常进行运算的员工可以外加一个计算器。

(2) 尽可能让办公用品发挥最大的功效

可以将一些使用频率较低的物品变成部门或小组公用的物品。如打孔器、剪刀、尺子、订书机、计算器等都可以确定为部门或小组公用。员工可把这些共用物品放置在一个转盘上,以便大家拿取。

(3) 最大限度地减少办公用品的品种

对于非必需的办公用品,可以不用或不买,如笔筒、双层文件盒等。

(4) 最大限度地减少办公用品库存

①企业实现办公用品统一管理

取消各部门的办公用品库存,员工需用时统一到企业有关部门领取。

②实行办公用品预算管理制度

每年初各部门提出办公用品预算申请(与企业内的预算制度同步进行),经有关部门认可后方可执行。在执行过程中,部门负责人对部门办公用品的使用情况进行自主监督管理。

③供应商即时供货方式

企业要求供应商在交货时间和供给方法上提供支持,以减少库存量。

附 1

车间 7S 管理和执行标准

一、责任区划分

1. 根据公司实际情况划分各部门责任区。
2. 根据“谁管理，谁负责”和“谁使用，谁负责”的原则追踪责任。
 - 1) 部门负责人是本部门 5S 第一责任人，所谓本部门的范围也包括借给他人使用的区域。
 - 2) 使用该区域的责任人有义务和责任搞好本区域 5S 工作；
3. 公司 5S 领导小组只问责责任区第一责任人，第一责任人对其下属责任人和借用区域负责；
4. 每个部门 5S 看板正上方必须安装部门区域和消防设施布局图；

二、区域和通道划分

1. 区域分为操作区、物料区和通道；
2. 有摆放物料的地方，就必须有通道；
3. 主通道必须保证公司大型叉车能够通过，宽度不能小于 2.5 米，如有特殊情况须报告管理小组执行（副）组长批准；



4. 区域内通道简称辅通道，根据实际需要确定宽度，宽度不得低于 80 厘米；

三、线条和画线要求

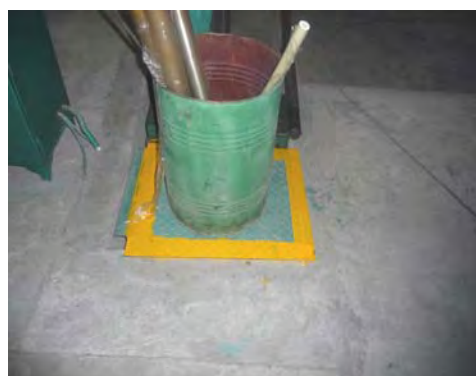
1. 主通道线为黄色实线，宽度为 10 厘米；



2. 定位线、区域线和辅通道线为黄色实线，宽度为 4 厘米；
 3. 危险区域、不合格或废品区用红色实线圈起来，宽度为 4 厘米；
 4. 箭头为黄色，方向与通道线平行，居通道正中央，根据就近和逃生路线原则指引，
- 全厂固定一个格式。
5. 线条不得出现缺失和破损，要保持颜色清晰

四、定置要求

1. 能够移动的设备、工具等必须有定位线，已固定的设备和工具不需要定位线；



2. 存放物料的地方必须有物料区域定位线；

3. 画定位线方法

(1) 采用宽度为 4 厘米的黄色实线。具体画定位线的方式有两种：方式一为密闭式；
方式二为画定四角。企业可根据实际情况选择。

(2) 定位线与被定位对象之间的距离不可超过 0.7 厘米；

五、物料和设备摆放要求

1. 单体包装重量超过 10 千克时高度不可超过 1.8 米；
2. 各类层叠摆放物料不可超过 7 层；
3. 摆放物料时不可超过存货甲板；
4. 物料上的标识牌必须面向通道方向，这样易于识别。
5. 大型物料存放区或仓库进门处必须有储物看板。

六、标识要求

1. 颜色：(1) 不合格、报废、警示类：白底红字；

(2) 其余：蓝底白字。

2. 规格：(1) 大号：A3 (0.42 米×0.3 米)；

(2) 小号：A4 (0.21 米×0.3 米)。

3. 字体：宋体。

4. 高度：(1) 1.8 米；(2) 3.7 米；

5. 位置：面向通道或人员操作方向；

6. 对象

(1) 产品；

(2) 物料；



(3) 危险品；

(4) 区域；

(5) 工具；

(6) 文件；

7. 排版：一行优先，两行其次；

8. 挂法：固定优先，悬挂次之；

七、颜色要求

1. 管道颜色



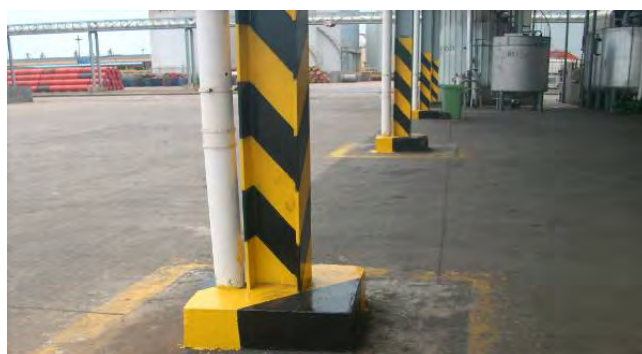
(1) 水管，用灰色标识；

(2) 气管，用黄色标识

- (3) 线管，用白色标识；
- (4) 高温管，用红色标识；
- (5) 高压气管，用红色标识；
- (6) 楼梯栏杆，用黄色标识；
- (7) 消防管，用红色标识；

2. 区域

- (1) 黄色（实线），一般为通道线、区划线、固定物品定位线
- (2) 绿色，表示合格区
- (3) 红色，表示不合格区、废品区和危险区
- (4) 红色斑马线，表示不得放置、不得进入等



- (5) 黄黑斑马线，表示警告、警示（如地面突起物、易碰撞处、坑道、台阶等）
- (6) 红色，表示配电装置、消防栓处、升降梯下：

八、看板要求

- 1. 规格，与目前看板一致，增加一块。
- 2. 内容
 - (1) 7S 知识。
 - (2) 评比成绩。

(3) 改善图片前后对比。

(4) 员工 7S 创新；

3. 位置：办公室和车间进门处附近；

4. 其他要求

(1) 每周更新一次；

(2) 确定责任人；

九、储物看板要求

1. 规格。根据实际情况确定；

2. 对象。仓库或车间仓库门前；



3. 要求

(1) 及时更新；

(2) 准确；

(3) 方便查找；

十、安全事项

1. 各车间必须使用各种安全标志和看板，由各负责人督促进行。

2. 在工作前，由各班组长组织班前会，对工作的安全事项进行说明，并强调要穿工作

服，佩戴工作手套。焊接工艺等特殊的作业还必须戴护目镜。

3. 安全员要随时进行巡查，对作业中的不安全行为及时指出并纠正。
4. 要随时检查安全标志，如果脱落要及时报告，并安装新的标志。
5. 对于各种安全看板要实施清扫。

十一、节约要求

各车间的负责人必须定期对员工进行低碳、节能的知识培训,使其养成环保节约的习惯。

1. 各车间必须使用物料回收桶和废纸回收箱
2. 员工在完成作业后，将多余的物料、残料等集中起来，并放置到回收桶中。
3. 用完纸张等后要放入废纸回收箱中。
4. 实施作业时要严格按照作业指导书进行，减少多余的作业或不必要的工序。
5. 将各种垃圾放到指定的垃圾桶（篓）中，便于集中回收处理。
6. 下班后要及时关掉灯具和机器设备，节约用电。

十二、早会要求

1. 时间：每天召开，早会时间为每天正常上班铃响开始，控制在 10 分钟之内。
2. 主持：各部门干部轮流，管理部（项目小组）负责宣传监督、执行。
3. 程序
 - （1）分组列队整齐，管理人员站在队列前部。
 - （2）检查仪容；注意整理自身仪容，双手背后站立，目视训导者。
 - （3）礼貌用语
 - ①“早会开始！”
 - ②“大家好！礼貌用语宣读开始！”主持人发言。
 - ③五句常用语，各重复两遍，负责人带头，要求声音宏亮，整齐划一。

- a. 早上好！早上好！
- b. 对不起！对不起！
- c. 请！请！
- d. 谢谢！谢谢！
- e. 辛苦啦！辛苦啦！

(4) 早会内容

- ①通报公司及本部门要事；
- ②前一日生产状况简短总结，简要传达当天工作计划及工作中应注意的事项；
- ③主要改善项目或活动进度说明；
- ④7S 宣导；

十三、员工行走要求

- 1. 员工上下班排队走员工通道。
- 2. 画线完成后立即执行。

十四、培训要求

- 1. 部门负责人培训本部门全体员工。
- 2. 管理人员轮流培训员工。
- 3. 员工轮流回答问题。
- 4. 向员工培训公司提供 7S 讲义和 7S 管理标准及要求；

5S 推行小组

xxxx年xx月xx日

附 2

办公区 7S 管理推行标准

1.定位线

- 1.1 采用一厘米宽的黄色实线(可采用胶纸)。
- 1.2 按照物品形状沿周围留出一厘米宽的黄色实线。

2.办公桌面的管理

2.1 要求

- A.可长期放置的物品有文件夹、电话机(传真机、打印机)、电脑、笔筒、台历和水杯。
- B.允许张贴一到两张电话通讯录或与工作有关的参考资料。
- C.文件夹要求有明确的标识(如待处理、处理中、已处理等)。
- D.要求全部物品必须有定位线，定制线空间不可超过 0.3 厘米。
- E.敞开式办公的桌面要求风格统一。

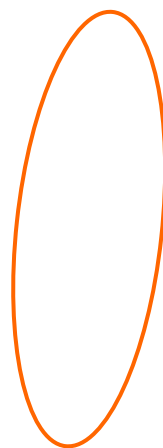
F.抽屉标识

- a.长×宽为 6 厘米×3.5 厘米。
- b.字体统一为宋体。
- c.尽可能贴抽屉右上角。
- d.统一颜色为白底黑字材质，建议为 A4 白纸。

2.2 方法及参考图示



采用 1 厘米宽的黄色不干胶将桌面物品定位





相片纸彩色打印后过塑，用 3M 胶水粘贴，

标识内容可根据使用者的实际情况而定

3.抽屉管理

3.1 要求

- A. 清除不要的或不应该放在抽屉内的物品。
- B. 对抽屉内的物品分类，做分类标示。
- C. 办公用品放置有序。
- D. 将常用的物品放在上层，不常用的物品或个人用品放置在底层。
- E. 利用措施防止物品来回乱动。

3.2 方法及参考图示



物品分类摆放，做到整齐有序。在抽屉外面标识里面放置的物品



4. 文件存档









4.1 要求

- A. 归类存档，将制度类、表单类、合同类、通知类分开存放。
- B. 当文件夹较多时，可分区存放。
- C. 原则上办公区内只存放一年内经常使用的文件，不常用的可送到档案室统一管理或做销毁处理。
- D. 档案文件必须以牛皮纸袋装好或用文件盒管理并标识，以示区别。
- E. 放置的文件必须做好定位管理(可采用编号、颜色线区分等方法)。
- F. 文件夹标识的统一：统一规格，用电脑打印（以文件夹侧面标识为主）。
- G. 每个文件柜最好附有文件清单并明确管理负责人。
- H. 提醒：因各部门涉及到文件都较多，且有些部门的文件更换较为频繁。大家在做文件标识的时候要考虑到更换的难易度，最好选择比较醒目且更换较容易的方法。(最好不要采

用不干胶刻字的制作方法。)

4.2 方法及参考图示



			
00000000	00000000	00000000	00000000
文件名字	文件名字	文件名字	文件名字
A1	A2	A3	A4
			
00000000	00000000	00000000	00000000
文件名字	文件名字	文件名字	文件名字
B1	B2	B3	B4

公司标志
部门名称及备注
文件夹名字
编号

用 A4 纸打印，插到相应位置 长 14 厘米 x 宽 3.5 厘米



空白表单要有明确的标识

特别适用于对外部门发放的表单

5. 储物柜管理

5.1 要求

- A.文件柜内用分隔胶条和标贴分区。
- B.文件柜门内的标识风格必须统一。
- C.公用的储物柜要明确管理责任者。

5.2 参考图示



将物品分类管理，并附有相应的标识

做到透明管理，分层并用胶带隔开

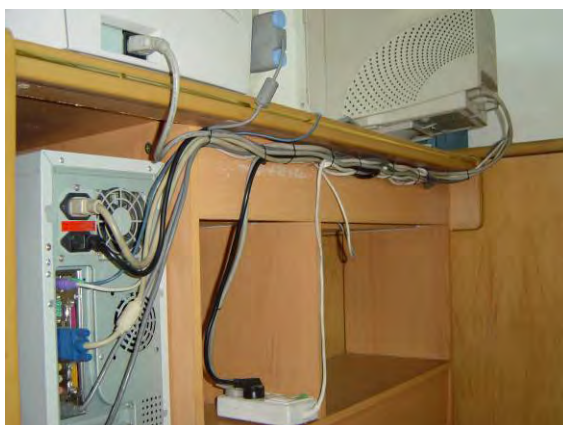
公用物品管理要有明确的标识及责任人

6. 电源线管理

6.1 要求

- A. 要将电脑线、电话线束起来，保证电源线路排列整齐。
- B. 不允许电源线杂乱地放置。
- C. 不允许有裸露的线头。

6.2 参考图示



用尼龙扎带将各电源线扎在一起，看上去整齐亦可防止将人绊倒

7. 垃圾桶定位标准

7.1 要求

A. 每个部门只能留一个公共垃圾篓或定制在办公桌底部或附近。

B. 要及时清走桶内垃圾，不能超过容器容量。

7.2 方法：定位线可采用 4 厘米宽的黄色不干胶来定位。

7.3 参考图示



用不干胶纸定位，用油漆喷印标识或用 A4 纸打印粘贴



8. 电器开关标识

8.1 要求：各开关与对应的电器要有标识。

8.2 方法

A. 采用对应编号式管理。

B. 同一组开关控制多种电器时可采用不同的颜色加以识别。

C. 对空调等不易觉察其开关状态的电器，可在出风口处加上有颜色的布条，这样能看出其开关状态。

D. 电源、风扇、开关标识

a. 长×宽为 3.2 厘米×1.5 厘米。

b. 字体统一为宋体。

c. 贴在开关正上方。

d. 统一颜色为白底黑字。

e. 材质建议为白纸。

f. 参考图示



开关标识清楚并且与电器编号一一对应



9. 灭火器管理

9.1 要求

- A. 灭火器放置地点应明显，便于取用，且不影响安全疏散。
- B. 所有灭火器必须定点放置，且有定位线，最好能想办法将灭火器固定。
- C. 最好附带相关标识。

9.2 参考图示



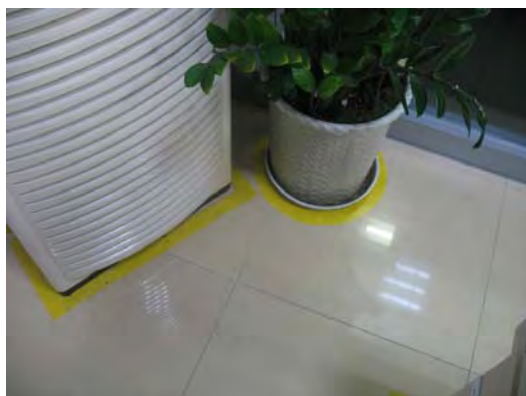
定点放置及标识

10.公共区域管理

10.1 要求

- A.地面、角落清扫干净无积尘(用手抹过无灰尘)、纸屑；天花板无蜘蛛网。
- B.墙壁无手脚印，无乱涂乱画、乱张贴。
- C.窗台、窗帘干净无尘(用手抹过无灰尘)。
- D.各公共设施、设备如桌椅、台柜、打印机、复印机、传真机等，无积尘。
- E.所有体积较小易移动且需长期固定放置的物品要有定位线及定位标识。
- F.物品摆放整齐，标识到位并有明确的负责人。

10.2 参考图示



公用物品的放置有定位线和标识




公用物品的放置有定位线和标识

11. 值日和监管

11.1 各部门制定值日表，安排员工轮流值日，当天值日人员为本部门 7S 第一责任人。

11.2 部门负责人为本部门 7S 监督人，监管人为第二责任人。

第二部分 实用制度



序言

卓越的企业源自卓越的品质。

如果把提升品质比作一场不甘人后的竞跑，那么现场则是我们的起跑点。起跑时采用的技术越科学，动力就越足，速度就越快。

时下推行的 7S，便是这么一门技术，一门提高企业现场管理水平的技术。它直接针砭我们多年累积起来的诸多弊病，有章可循地建立起高效运转的现场秩序，重塑我们由外至内、由表及里的健康体魄。

7S 管理，不是心血来潮的一时之举，亦非流于形式的表面工程，而是我们用来“与国际市场接轨”的基石，更是增强“日升品牌”美誉度的持久而系统的基础工程。

总经理签名：

目 录

序言

第一章 何谓 7S

- 一、7S 简介
- 二、7S 的定义及目的
- 三、7S 的效用
- 四、7S 措施之“七不走法”

第二章 7S 推行阶段步骤、要领及检查要点

- 一、推行步骤
- 二、推行要领
- 三、检查要点

第三章 7S 标准或要求

- 一、整理、整顿标准
- 二、素养要求
- 三、安全工作要求
- 四、生产、办公区检查表内容

第四章 7S 维护操作办法

- 一、整理、整顿、清扫、清洁及素养的检查、整改及考核
- 二、安全检查、整改及考核
- 三、7S 宣传及动态即时公告

第五章 奖惩办法

- 一、整理、整顿、清扫、清洁、素养奖惩规定

二、安全生产奖惩规定

编后语

第一章 何谓 7S

一、7S 简介

5S 是整理（SEIRI）、整顿（SEITON）、清扫（SEISO）、清洁（SETKETSU）、素养（SHITSUKE）五个项目，因日语的罗马拼音均以“S”开头，简称为 5S，再加上安全和节约这两个因素，通称为 7S。

没有实施 7S 的工厂，触目可及地感受到现场的脏乱，如地板粘着垃圾、油渍或切屑等，日积月累就形成了污黑的一层，零件与箱子乱摆放，起重机或车辆在狭窄的空间里游走。再如，引进的最新式设备未加维护，经过数月之后，变成了不良的机械；员工要使用的工夹具、计测器具也不知道放在何处等等。员工在作业中显得松松跨跨，企业规定的事项，也只是起初两三天遵守而已。

工厂要想改变这样的面貌，实施 7S 活动最为适合。

二、7S 的定义与目的

1S——整理

定义：区分要与不要的物品，现场只保留必须的物品。

目的：将“空间”腾出来。

2S——整顿

定义：必需物品依规定定位、定方法摆放整齐，明确标示。

目的：不浪费“时间”找东西。

3S——清扫

定义：清除现场内的脏污，并防止污染的发生。

目的：消除“脏污”，保持现场干净明亮，从根本上消灭污垢发生源。

4S——清洁

定义：将上面 3S 实施的做法制度化、规范化，维持其成果。

目的：通过制度化来维持成果。

5S——素养

定义：人人依规定行事，养成良好的工作习惯。

目的：提升“人的品质”，将员工培养成认真工作的人。

6S——安全

定义：保证人身不受伤害，环境没有危险。

目的：创造对人、企业财产没有威胁的环境，遏制安全事故的苗头，减少工业灾害。

7S——节约

定义：杜绝浪费，节约费用，降低很多不必要的材料以及工具的浪费；节省很多宝贵的时间。

目的：降低成本，减少费用。

实施 7S 活动能为企业带来巨大的好处。一个实施了 7S 活动的企业可以改善品质、提高生产力、降低成本、确保准时交货、确保安全生产及保持员工高昂的士气。概括起来讲，企业推行 7S 最终要达到以下八大目的。

1. 改善和提升企业形象

整齐、清洁的工作环境，能够吸引客户，让客户有信心；同时，由于口碑相传，本企业会成为其他企业学习的榜样。

2. 提高工作效率

处于良好的工作环境和气氛中，身边是有修养的工作伙伴，物品摆放有序，不用寻找，员工可以集中精神工作，工作兴趣高，效率自然会提高。

3. 改善零件在库周转率

整洁的工作环境，有效的保管和布局，进行最低库存量管理，做到必要时能立即取出有用的物品。工序间物流通畅，能够减少甚至消除寻找、滞留时间，改善零件在库周转率。

4. 减少甚至消除故障，保障品质

优良的品质来自优良的工作环境。通过经常性的清扫、点检，不断净化工作环境，避免污物损坏机器，维持设备的高效率，提高产品质量。

5. 保障企业安全生产

储存明确，物归原位，工作场所宽敞明亮，通道畅通，地上不会随意摆放不该放置的物品。如果工作场所有条不紊，意外事故的发生也会减少，安全自然就会有保障。

6. 降低生产成本

企业通过实施 7S，可以减少人员、设备、场所、时间等的浪费，从而降低生产成本。

7. 改善员工精神面貌，增强组织的活力

人人都变成有修养的员工，有尊严和成就感，对自己的工作尽心尽力，并带动改善意识（可以实施合理化提案改善活动），增强组织的活力。

8. 缩短作业周期，确保交货期

企业由于实施了“一目了然”的管理，使异常现象明显化，减少人员、设备、时间的浪费，保证生产顺畅，提高了作业效率，缩短了作业周期，从而确保了交货期。

三、7S 的效用

7S 的五大效用可归纳为以下 5 个 S。

1. 7S 是最佳推销员（Sales）

- 客户对于干净整洁的工厂充满信心，乐于下订单，且口碑相传，会有很多人来工厂参观学习。

- 员工愿意在整洁明朗的工作环境中工作。

2. 7S 是节约家 (Saving)

- 降低很多不必要的材料以及工具的浪费，减少“寻找”的浪费，节省很多宝贵的时间，节省工时，提高效率。

3. 7S 对安全有保障 (Safety)

- 宽敞明亮，视野开阔的现场，物流一目了然。

- 遵守堆高限制，防止物品倾倒。

- 通道明确，不会因杂乱而影响工作顺畅进行。

4. 7S 是标准化的推动者 (Standardization)

- “3 定”、“3 要素”原则规范现场作业。

- 员工都按照正确的规定工作。

- 品质可靠，成本也稳定。

5. 7S 形成令人满意的现场 (Satisfaction)

- 明亮、清洁的工作场所。

- 员工动手做改善，有成就感。

- 能营造现场全体员工进行改善的气氛。

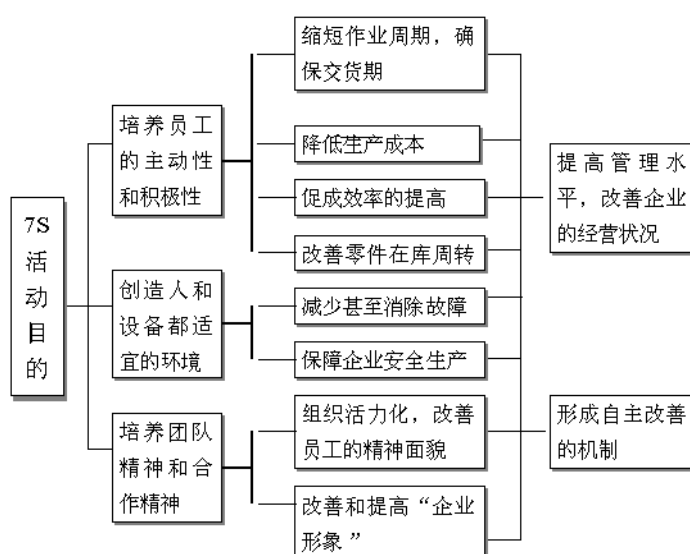
总而言之，通过 7S 活动，企业能够健康稳定地快速成长，逐渐发展成为对本地区经济有贡献和影响力的世界级企业，并且最少保证以下四个相关方满意。

1. 投资者满意(IS——investor satisfaction),通过 7S，使企业达到更高的生产及管理境界，投资者可以获得更大的利润和回报。

2. 客户满意（CS——customer satisfaction），表现为高质量、低成本、交期准、技术水平高、生产弹性大等特点。

3. 雇员满意（ES——Employee satisfaction），效益好，员工生活富裕，人性化管理使每名员工都可获得安全、尊重和成就感。

4. 社会满意（SS——society satisfaction），企业对本地区经济有杰出的贡献，热心公益事业，支持环境保护，这样的企业有良好的社会形象。



7S 目标是指通过精益生产营造一个整洁清爽的工作环境；提高生产效率，降低过程库存，减少浪费，压缩生产周期，提高柔性生产水平。

四、7S 措施之七不走法

物品不摆放整齐不走；

产品不点清放好不走；

设备不擦拭清洁不走；

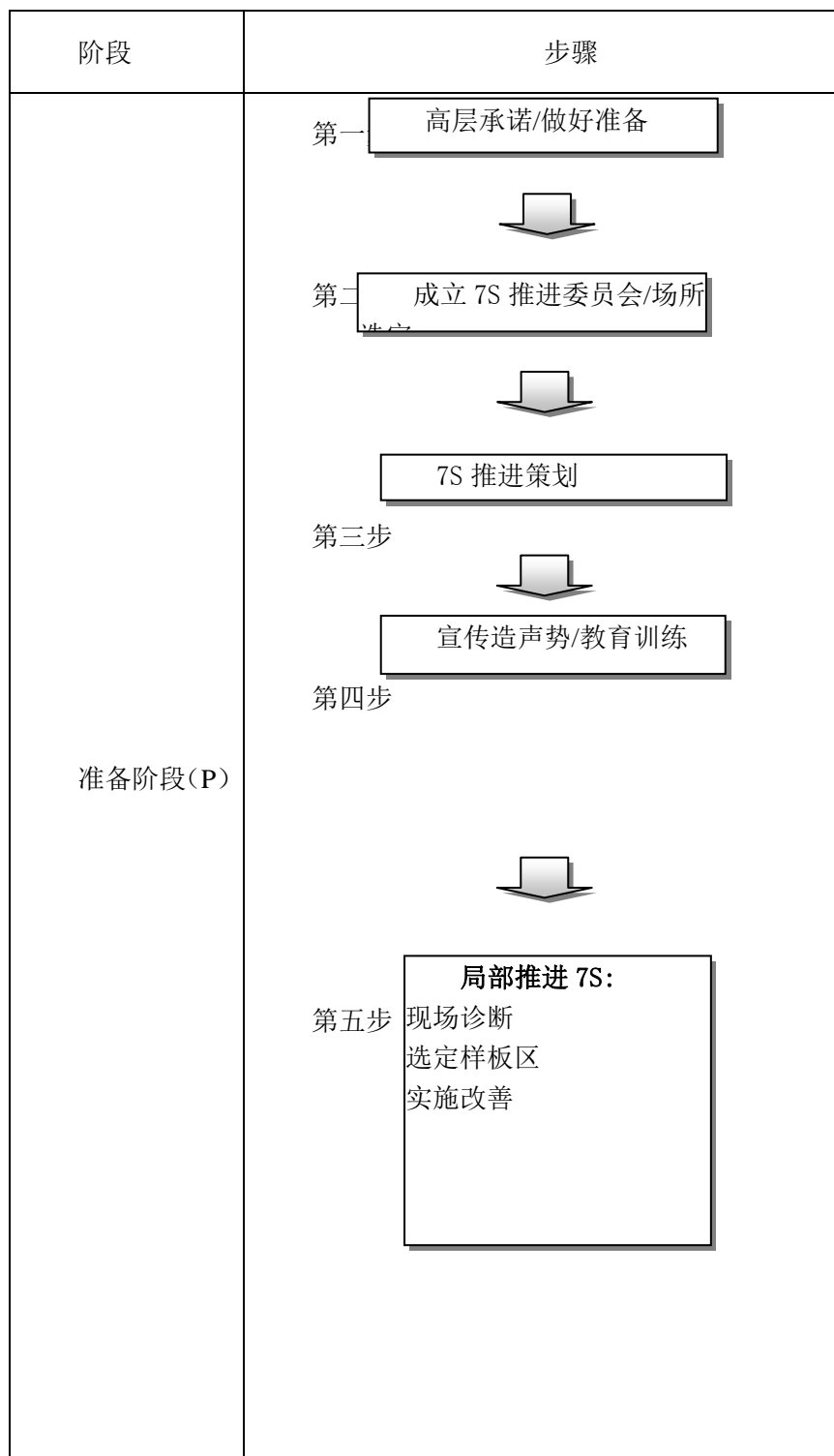
地面不打扫干净不走；

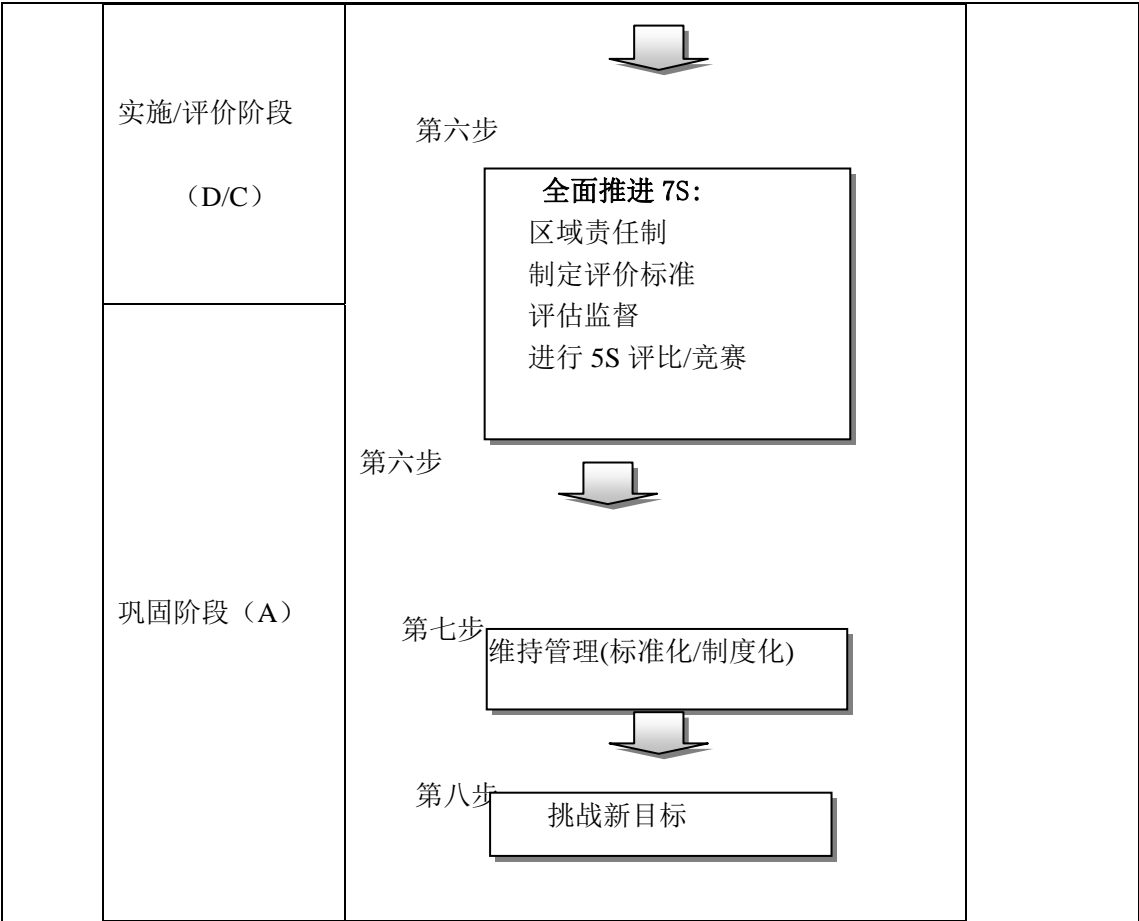
报表记录不记好不走；

坐椅不归位靠桌不走；

安全隐患没排除不走。第二章 7S 推行步骤、要领及检查要点

一、推行步骤





二、推行要领

(一) 整理的推行要领

- 1. 对工作场所（范围）全面检查。
- 2. 制定“要”和“不要”的判断标准。
- 3. 清除不要的物品。
- 4. 对要的物品调查使用频度，决定日常用量。
- 5. 每日自我检查。

因为不整理而发生的浪费如下：

- (1) 空间的浪费；
- (2) 使用棚架或柜橱的浪费；

(3) 零件或产品变旧而不能使用的浪费；

(4) 放置处变得窄小；

(5) 连不要的东西也要管理的浪费；

(6) 库存管理或盘点花时间的浪费。

(二) 整顿的推行要领

1. 前一步骤整理的工作要落实。

2. 需要的物品明确放置场所。

3. 摆放整齐、有条不紊。

4. 地板划线定位。

5. 场所、物品标识。

6. 制定废弃物处理办法（重点）

整顿的结果是保证任何人都能立即取出自己需要的东西。另外，员工使用后要能立即使其恢复原位，如果没有恢复原位或误放时能马上知道。

(三) 清扫的推行要领

1. 建立清扫责任区（室内、外）。

2. 开始一次全公司的大清扫。

3. 每个地方清洗干净。

4. 调查污染源，予以杜绝或隔离。

(四) 清洁的推行要领

1. 落实前 3 个 S 的工作。

2. 制定目视管理及看板管理的基准。

3. 制定 7S 实施办法。

4. 制定稽核方法。
5. 制定奖惩制度，并加强执行力度。
6. 高层主管带动全员开展 7S 活动。

● 7S 活动一旦开始，便必须坚持下去。

● 企业要打破这种保守、僵化的现象，只有花费更长的时间来改正。

（五）、素养的推行要领

1. 制定企业有关规则、规定。
2. 制定礼仪守则。
3. 教育训练。
4. 推动各种激励活动。
5. 遵守规章制度。
6. 同事之间见面要礼貌地打招呼。

● 素养就是帮助员工养成遵守规定的习惯，7S 本意是以 4S（整理、整顿、清扫、清洁）为手段完成基本工作，并藉以养成良好的习惯，最终帮助员工提高个人素质。

（六）安全的推行要领

1. 制定服装、臂章、工作帽等识别标准。
2. 电源开关、风扇、灯管损坏及时报修。
3. 物品堆放、悬挂、安装、设置不存在安全隐患。
4. 在正在维修或修理的设备上贴标识。
5. 对危险品、区域、设备、仪器、仪表特别提示。

● 保障企业财产安全，保证员工在生产过程中的健康与安全。杜绝事故苗头，避免事故发生。

三、检查要点

1. 有没有用途不明之物。
2. 有没有内容不明之物。
3. 有没有闲置的容器、纸箱。
4. 有没有不要之物。
5. 输送带及物料架之下是否放置物品。
6. 有没有乱放个人物品。
7. 有没有把物品放在通道上。
8. 物品有没有和通道保持平行或垂直状态。
9. 是否有变型的包装箱等捆包材料。
10. 包装箱等有否破损（容器破损）。
11. 工夹具、计测器具等是否放在固定位置上。
12. 移动是否容易。
13. 架子的后面或上面是否放置东西。
14. 架子及保管箱内的物品，是否按照标示放置。
15. 危险品有否明确标示，灭火器是否有定期点检。
16. 员工的脚边是否有零乱的零件。
17. 同一类型的零件是否散放在几个不同的地方。

第三章 7S 标准或要求

一、整理、整顿标准

●整理之“要”与“不要”分类标准

（一）要

1. 正常的设备、机器或电气装置。
2. 附属设备（滑台、工作台、料架）。
3. 正常使用中的工具。
4. 正常的工作椅、板凳。
5. 尚有使用价值的消耗用品。
6. 原材料、半成品、成品。
7. 垫板、塑胶框、防尘用品。
8. 使用中的垃圾桶、垃圾袋。
9. 使用中的样品。
10. 办公用品、文具。
11. 使用中的清洁用品。
12. 推行中的活动海报、看板。
13. 有用的书稿、杂志、报表。
14. 其他（私人用品）。

（二）不要

1. 地板上的物品

- （1）废纸、灰尘、杂物、烟蒂。
- （2）油污。
- （3）不再使用的设备、工夹具、模具。
- （4）不再使用的办公用品、垃圾筒。
- （5）破垫板、纸箱、抹布、破篮框。
- （6）呆料或过期样品。

2. 桌子或橱柜

- (1) 破旧的书籍、报纸。
- (2) 破椅垫。
- (3) 老旧无用的报表、账本。
- (4) 损耗的工具、余料、样品。

3. 墙壁上的物品

- (1) 蜘蛛网。
- (2) 过期海报。
- (3) 无用的提案箱、卡片箱、挂架。
- (4) 过时的月历、标语。
- (5) 损坏的时钟。

4. 吊着的物品

- (1) 工作台上过期的作业指示书。
- (2) 不再使用的配线配管。
- (3) 不再使用的老吊扇。
- (4) 不堪使用的手工夹具。
- (5) 更改前的部门牌。

● 整顿的技术

(一) 整体要求

- 1. 定时清理厂区周边杂草。
- 2. 在厂内外种树或放置绿化盆景，并加以定位与指定责任者。
- 3. 在各厂房及办公室加标示牌，区分部门或地点。

4. 在各厂房及办公室设伞架、衣架、茶杯架及私人物品区。

5. 作业区域不得放私人物品。

6. 所需物品能在 30 秒之内找到。

（二）公共区域的整顿

1. 车棚

（1）依汽车、摩托车大小分别设停车位（全格法），排定车位；将自行车、摩托车分区放置。

（2）保持摩托车、自行车统一靠向。

2. 宿舍、食堂

（1）宿舍食堂区域指定设备、器材维护责任者，做到经常点检。

（2）宿舍、食堂内物品摆放整齐，定位原则统一。

（3）宿舍、食堂地面保持干净、整洁。

3. 垃圾场

（1）调查废弃物的种类与平均放置数量。

（2）规划各废弃物的放置区，并加标示。

（3）尽可能设置放架，加大堆放量。

（4）易吹散的废弃物，需加盖或捆绑。

（5）定期联系收集单位处理废弃物。

（6）其整顿及清理以环保规定为标准。

4. 物品放置场所

（1）物品堆高应避免超过 1.5 米，超过的应用料架叠放，且放于易取用的墙边。

（2）不良品箱要放于明显处。

- (3) 不明物不放于作业场区。
- (4) 叉车等要放低叉子，且不能朝通道停放。
- (5) 看板应放置于容易看到的地方，且不妨碍现场视线。
- (6) 材料应置放于不变质、不变形的包装箱内。
- (7) 油、稀释剂等不能放于有火花的场所。
- (8) 对于危险物、有机物等，应在特定场所保管。
- (9) 无法避免将物品放于定位线外时，可竖起“暂放牌”（格式如下图所示），将放置时间注明其上，评分人员可不列入扣分项目；暂放物品从存放日期开始不得超过七天。

暂放标识牌

部 门:

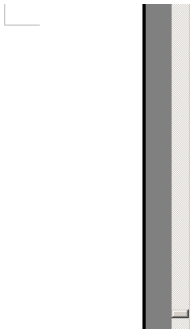
责 任 人:

品 名:

暂放原因:

存放日期:

移走日期:



(10) 外来施工人员由召集部门负责管理，暂放物品的定置状况应与相关部门协商，并做清楚标示。

5. 清扫用品

- (1) 长柄者如扫把、拖把等，可用挂式。
- (2) 垃圾桶等，可在地上定位。
- (3) 水管之类者，用收卷式较易保管。
- (4) 必要时加隔屏，用帘布遮住，以求美观。

(三) 办公室的整顿

1. 整体整顿

- (1) 健全标示。

- (2) 在办公桌上用压力牌标示岗位、姓名（并附照片）。
- (3) 周边设备或物品定位，如打印机、电脑桌、复印机等。
- (4) 办公桌面不应放置与办公无关的物品。
- (5) 桌垫底下不要置放照片或其他剪贴画、名片等，应保持清洁。
- (6) 抽屉内设法分类定位和标示（如办公用品类、私人用品类、表单类、样板类等）。
- (7) 衣服外套应挂于私人物品区，不应披在椅子上。
- (8) 长时间离开位置或下班时，桌面物品归定位，抽屉上锁后，再离开。

2. 盆景

- (1) 落地式或桌上式要适宜选用，以属阴性植物为佳。
- (2) 2 楼以上不得将盆景置放于靠窗户（可开式）处和阳台栏杆上，以保证安全为主。

3. 会议室

对全部物品实施全部定位，如桌、椅、电话、烟灰缸、投影机、白板、白板笔、笔擦、茶杯、茶具等。指定责任者，每日清扫点检。

4. 档案文件的整顿

- (1) 档案使用统一标准名称。
- (2) 档案文件分类编号
 - ①清查所有相关档案文件明细，并加以整理分类。
 - ②分类时依相似类者，做大、中、小等分类。
 - ③依大、中、小分类加以编号，越简单越好。

(3) 套用颜色管理

利用技巧，使档案易取放、易定位，如用线条或编号等。

(4) 档案标示的运用

①封底页别文件名称索引总表。

②内页用分页纸或色纸分类区分，以便索引检出。

(5) 延长档案之使用期间

①实施全公司档案文件管制规定

A.重新过滤现有使用档案文件，并予合理化。

B.规定档案文件的流程与发行数量、单位。

C.减少不必要的打印与复印。

D.规定各档案文件的保存期限及销毁方式。

E.停止“制造”上级从不过目或审核盖章的文件资料。

②定期整理个人及公共档案文件

A.留下经常使用与绝对必要的资料。

B.留下机密资料或公司标准书档案文件。

C.留下必须移交的资料。

D.废弃过时与没有必要的资料。

③丢弃不用的档案文件

A.建立文件清扫基准。

B.废弃文件、表单背面可再利用。

C.有关机密文件予以销毁（使用碎纸机）。

D.无法再利用的，集中废料变卖，使资源再回收。

④文件档案清扫基准（例）

A.过时表单、传票。

B.过时无用的报告书、检验书。

- C.无用的名片、DM。
- D.备忘录、失效的文件。
- E.登录完毕的原稿。
- F.修正完毕的原稿。
- G.作为参考的报告书、通知书。
- H.因回答等而结案的文书。
- I.贺年卡、邀请卡、招待卡。
- J.报纸、杂志、目录。
- K.传阅完毕的小册子。
- L.使用完毕的申请书。
- M.会议召开的通知、资料、记录等影印本。
- N.设计不良或可改善的表格。
- O.正式通知变更的原有失效规程。
- P.认为必要而保管，但全然未用的文件。
- Q 破旧的档案。
- R.过时泛黄而无价值的传真。

（四）仓库整顿

1. 三定原则

◆ 定点

以分区、分架、分层来区分，管理成品及零件的堆放。

（1）设立标示总看板，使有关人员 against 现状一目了然。

（2）在料架或堆放区上，将物品品称或代号标示出来，以利寻找及归位。

(3) 搬运工具也要定位，不但对环境的整洁有帮助，而且可减少寻找的时间。

(4) 仓库的门禁，也是维护物品定位的“守护神”。

(5) 控制货物进出、发放的时间。

◆ 定量

(1) 同样的物品，应要求在包装方式数量上保持一致。

(2) 设定标准量具来取量。

◆ 定容

要管理物品，容器是不可或缺的重要工具。然而，各种零件，材料绝对不可能同一规格，因此，它要有不同的容器来装载，大小不一的容器，不但有碍观感，同时也浪费空间，因此，我们在考虑整顿时，不妨也把容器列入对象之一，当然，容器的选择，也同时要考虑到搬运的便利以 A、B、C 法则或重点管理方式来规划储位。

(1) A、B 类建立管制水准，C 类利用复仓法管理。

(2) 周转越大部分，放置越靠出口。

(3) 周转越小部分，放置越靠内侧，且要加盖防尘。

(4) 往空间发展，零组件勿直接放置于地上。

(5) 塑造一目了然的仓库。

(6) 利用颜色管理来做好先进先出。

2. 建立管理水准

(1) 设定 A、B 类组件的最高、最低及安全存量。(配合 MIS 系统)

(2) 管制界限来控制各零组件库存量。

(3) 超出界限表示异常，加以检查，呆、滞零组件的清除。

3. 定期实施仓库大扫除

- (1) 配合公司清扫的做法。
- (2) 自主实施，由仓库主管策划。
- (3) 仓库内灰尘、垃圾、蜘蛛网的清除，避免蟑螂、老鼠等损坏零组件。

二、素养要求

1. 日常行为

- (1) 严格遵守公司的各项规章制度。
- (2) 严格按作业指导书及操作规范生产和操作。
- (3) 非上班时间不得进入生产作业区。
- (4) 上班时间严禁闲谈说笑，不许串岗。
- (5) 员工不允许无理顶撞领导。
- (6) 工作期间应文明礼貌、不许大声喧哗。
- (7) 待人要礼貌、待客要热情。
- (8) 爱护公物、损坏赔偿。

2. 工服工牌的要求

- (1) 员工进入厂区应戴好工牌，穿好制服，否则不得进入厂区。
- (2) 正确佩戴工牌，穿着制服规范。
- (3) 工牌、制服穿戴整洁、整齐。
- (4) 行政部负责制服修正提案、分发、更换、保管、报废处理等。

3. 班前会

- (1) 班前会时间为每天正常上班铃响开始，控制在 5—10 分钟之内。
- (2) 注意事项

A. 全体集中，分组列队，管理人员站在队列前部。

B.注意整理自身仪表，双手背后站立，目视训导者。

C.部门主管站在队伍前面，开始班前会。

主持人：大家早上好

大家回答：早上好

D.全体员工都应坦诚提出意见。

E.不批评、反驳他人的提案，不打小报告。

F.主张和争议应表里一致，将心里的想法坦诚表述。

（3）班前会内容

A.通报部门要事。

B.前一日生产状况简短总结，当天工作计划及工作中应注意事项的简要传达。

C.主要改善项目、活动进度安排。

D.部门内必要的协调事项说明。

三、安全工作要求

1. 各安全责任部门负责贯彻公司安全生产管理制度，深入细化各项要求，制定相应和必要的安全操作规定、安全防护措施，并认真落实。

2. 因施工等原因，两个单位在同个工作地点配合工作时，双方应协商明确各自安全责任。

3. 员工应服从上级的合理安排，遵守安全规章制度，对违章操作造成的安全事故负直接责任。

4. 员工有权拒绝违章指挥和强令冒险作业，并有权向安委会举报违反安全规章制度的行为。对由于违章指挥造成的安全事故，指挥者负主要责任，操作者负次要责任。

5. 各责任部门负责本部门员工的安全教育和防护技能培训，

6. 废弃电源线路、开关及时处理。
7. 电源开关、风扇、灯管损坏及时报修。
8. 物品堆放、悬挂、安装设备不存在危险状况,。
9. 特殊工位无上岗证严禁上岗。
10. 正在维修或修理设备贴上禁用标识。
11. 危险品、区域、设备、仪器、仪表特别提示。

四、生产、办公区检查表内容。

第四章 7S 维护操作办法

一、整理、整顿、清扫、清洁及素养的检查、整改及考核

(一) 检查及巡查相结合的 7S 推行办法

1. 每个月采取两轮 7S 检查和多次重点巡查。每两周检查一轮, 覆盖到各个 7S 区域。每轮分四次完成检查 (每周两次), 采取事先不通知的随机检查方式。其他时间辅助以多次重点巡查, 由行政主管一人完成, 每一轮都要覆盖到各区域。

2. 7S 检查由检查组来执行, 检查组由选举产生的四名检查评委和行政主管组成, 四名评委负责具体检查事项, 由行政主管负责活动组织和检查记录, 检查过程中, 各评委分工合作, 按检查表上的项目一项项核对, 对于检查表上没有列出的项目, 其标准要按照 7S 标准的精神进行判断。凡扣分项须在检查组内部达成一致后, 由被检查部门 7S 负责人或部门经理当场确认, 过后不修改。

3. 巡查、整改制度

行政主管在日常的 7S 巡查中, 发现问题即发“整改通知书”, 规定整改内容、完成标准、完成时间、要求, 并到期检查, 到期未完成者, 卫生死角一处扣 5 分, 其他整改未按期完成一处扣 1 分。

（二）考核方式

月底考核分为每月两轮检查结果的平均分，考核分在 93 分以上(不包括 93 分)的区域都有同等的奖励；考核分在 85 分以下(包括 85 分)的区域都有同等的扣罚。部门经理和部门 7S 负责人的考核在其所管区域中产生，具体操作方法如下：

（1）每半月所得分依据

$100 \times \text{加权系数} - \text{大检查所扣分} - \text{日常巡查扣分}$

（2）月底考核分依据：

$(\text{前半月所得分} + \text{后半月所得分}) / 2$

（3）受奖罚的区域连带部门的部门经理和部门 7S 负责人。其奖罚在奖、罚区域个数中可互相抵消。部门经理和部门 7S 负责人奖罚金额实行封顶。

（4）部门 7S 负责人同时担任区域 7S 负责人的,奖罚时按部门 7S 负责人奖罚标准。

（5）7S 区域划分及各区域加权系数见另行专题规定。

二、安全检查、整改及考核

（一）安全检查

A. 行政部及各安全责任部门应根据安全预防工作需要对所管责任区进行定期和临时安全检查。

B. 全公司的定期安全工作检查每周一次，最后一次应选择在安全生产管理委员会工作会议召开三日前完成，检查范围覆盖公司各区域，同时对下级安全责任部门的安全检查工作进行审核、指导，各责任部门的安全检查每周不少于一次，检查结果应做好记录。

C. 各级安全责任部门在发现或接到安全隐患或不安全因素信号时，应立即组织进行临时安全检查并做好记录。

D. 各部门要做好安全检查记录，记录要求定措施、定责任人、定时间。

（二）整改

A. 各部门对安全检查中的隐患或异常应立即采取纠正和改进措施。

B. 行政部要求安全责任部门整改隐患时，应发放《安全生产纠正与改进措施要求书》，明确整改要点、目标、限期、责任人，并跟踪和确认其效果。

（三）安全考核

A. 安全考核工作由行政部负责准备资料，查明事实，安委会召开会议确定考核意见。

B. 列入考核的有三个方面内容：每次安全生产事故、各责任区月度安全目标完成情况、安全纠正及预防措施执行情况。

三、7S 宣传及动态即时公告

1. 7S 宣传栏每月更新两次，力求内容贴近生产、贴近员工。

2. 动态即时公告栏每周会显示部门的 7S 活动整改及完成情况，公平、清楚地显示各部门的检查结果。

第五章、奖惩办法

一、整理、整顿、清扫、清洁、素养奖惩规定

具体奖罚金额

责任人	94--100 分	86--93 分	0--85 分
部门经理	奖 100 元	不奖不罚	扣罚 100 元
部门 7S 负责人	奖 70 元	不奖不罚	扣罚 70 元
区域 7S 负责人	各奖 50 元	不奖不罚	各扣罚 50 元
员工	奖 20 元	不奖不罚	扣罚 20 元

部门经理奖罚最高金额为 100 元。

部门 7S 负责人奖罚最高为 70 元.。

二、安全生产奖惩规定

1. 考核期内,无安全隐患, 安全工作达标, 可得 100 分。

2. 行政部安全员在现场巡查时发现安全隐患, 每处隐患扣 1 分。

3. 行政部安全员在现场巡查和安全大检查时, 发现安全隐患, 并要求在期限内进行整改, 而责令期内没有加以整改者扣 1 分, 每延期一天整改, 加扣 1 分, 由此类推, 直至整改完成。

4. 在现场巡查或检查时, 发现并确定为安全隐患, 并要求被考核部门立即进行整改, 而未采取任何措施者, 每处扣 2 分; 每延期半天整改加扣 4 分; 由此类推, 情节严重的由安委会作出加扣 10—20 分的扣罚处理。

5. 在现场巡查或检查时, 发现员工违章作业每宗扣 1 分。

6. 不执行公司相关安全生产管理规定, 不按期进行安全检查或无安全检查记录 (记录必须要有安全隐患点、安全措施、实施责任人、完成时间), 一经核实扣 2—5 分。

7. 无论轻微伤、轻伤, 还是重伤, 如有瞒报或漏报或迟报者, 扣 1—10 分, 抢救不及时或措施不力者, 而酿成重大安全事故者, 对责任人另行处理。

8. 安全工作未达标扣 10 分, 直接经济损失每超过 100 元扣 1 分。

9. 奖惩规则

(1) 期末考核分为 100 分, 奖部门经理 500 元, 安全员 200 元

(2) 期末考核分为 95—99 分, 奖部门经理 300 元, 安全员 100 元。

(3) 期末考核分为 90—94 分, 奖部门经理 100 元, 安全员 50 元。

(4) 期末考核分为 85—89 分, 不奖不扣。

(5) 期末考核分为 80—84 分, 扣部门经理 300 元, 安全员 100 元。

(6) 期末扣核分为 75—80 分，扣部门经理 500 元，安全员 200 元。

(7) 期末考核分为 60—74 分，扣部门经理 800 元，安全员 300 元。

(8) 60 分以下的由公司安委会决定结果。

(9) 在考核期内发生重大事故或特大安全事故，扣罚额度由公司安全委员会主任决定。

(10) 考核期内，若考核部门安全事故发生，且产生了直接经济损失费用，若分值在 90 分以上，也取消奖励资格。

(11) 事故直接责任人考核

A. 工伤，非个人原因如设备故障、他人原因造成工伤按实际数额报销；由于个人因素如违章作业、个人未休息好未注意等原因造成的工伤，直接经济损失在 200 元以下时按 60% 报销；在 200 元以上 500 元以下时按 70% 报销；在 500 元以上 2000 元以下时按 80% 报销；超过 2000 元报安全会讨论决定。

B. 造成设备房屋等基础设施报废或损坏时，由安委会与责任人协商处理；如事情严重者报请国家权责机关处理。

C. 行政部安全员考核

四个部门安全工作目标达标不奖不罚，三个或三个以下部门安全工作目标不达标时扣安全员 100 元，五个部门全部达标奖安全员 100 元。

10. 市场部车辆安全管理及奖惩办法按《日升电业车辆管理规定》执行，此处从略。

编 后 语

人，都是有理想的。

企业员工的理想，莫过于有良好的工作环境，和谐融洽的管理气氛。7S 能够营造安全、舒适、明亮的工作环境，提升员工真、善、美的品质，从而塑造企业良好的形象，实现共同的梦想。

为配合公司广泛开展 7S 运动，特编写了《7S 推行手册》，手册中较为详实地介绍了 7S 的定义、目的、效用，推行要领及其意义，具有一定指导性和实用性。为此，热忱希望广大员工对该手册勤学习、深领会、常行动，并循序渐进、持之以恒，不断规范自己的日常工作，促使 7S 活动向从“形式化”走向“行事化”，最后向“习惯化”演变，为企业的稳步发展打下坚实的基础。

2-002 7S 活动实施办法

7S 活动实施办法

1. 目的

1.1 为落实公司 7S 工作，提升公司员工的素质。

1.2 为落实公司的基本管理项目，使之迈向合理化。

2. 适用范围

本办法适用于公司内所有员工

3. 定义

4. 权责

4.1 推行委员会：负责 7S 运动的计划和推行工作。

4.2 主任委员：负责委员会的运作，并指挥监督所有委员。

4.3 副主任委员：

4.3.1 辅助主任委员处理委员会事务，并于主任委员授权时，代行其职务。

4.3.2 全程计划执行和管理监督。

4.4 推行办

4.4.1 推行方案的拟订。

4.4.2 召集会议的举行与资料的整理。

4.4.3 诊断表、评分表的完成。

4.4.4 相关活动的筹划、推动。

4.4.5 评比分数的统计与公布。

4.4.6 7S 的宣传教育，推动等。

4.4.7 定期检查、推动改善。

4.4.8 活动指导及有争议的处理。

4.4.9 其他有关 7S 活动事务的处理。

4.5 委员

4.5.1 参与 7S 活动计划及监督实施，并执副主任及推行办所委派的工作。

4.5.2 参与方案的拟订及 7S 活动的规划。

4.5.3 7S 的宣传教育推动等。

4.5.4 定期检查，推动改善。

4.5.5 活动指导及争议处理。

4.5.6 其他有关 7S 活动事务的处理。

4.6 部门“7S”负责人

4.6.1 共同参与 7S 活动的计划及监督实施，并执行委员及推行办所委派的工作，担任 7S 活动的评比委员。

4.6.2 活动办法的拟订。

4.6.3 诊断表、评分表的完成。

4.6.4 活动的规划。

4.6.5 “7S”的宣传教育，推动等。

4.6.6 定期检查、推动改善。

4.6.7 活动指导及有争议的处理。

4.6.8 其他有关 7S 活动事务的处理。

5. 内容

5.1 7S 运动的推行组织与职责。

5.1.1 组织

设立“推行委员会”，由×××兼主任委员，下设副主任委员，由×××、×××、×××担任，并兼任推行办负责人，执行委员由×××、×××、×××、×××、×××、×××、×××、×××担任。

5.1.2 委员会组织图（略）

5.1.3 会议与记录

为有效推动 7S 活动，检查执行成果及发现应改善的事项，并评议申诉的案件，定于每周星期六 16:30 点于会议室召开工作会议，并作决议和记录。

会议记录是追踪改善的工具也是让未参加会议人员获取信息的工具，故记录包括的资料。

①会议召开次数记录。

②议程、主题。

③时间、地点、出席人员。

④决议内容。

⑤已完成、未完成记录。

⑥完成期限。

会议后隔天应将记录转送各委员，必要时可以张贴让员工知道。

5.2 实施办法

5.2.1 本次活动预计实施四个月，而后继续推展和延伸。

5.2.2 为保证 7S 工作的有效推进，培养团队精神，各部门以生产单元为小组展开竞赛。

5.2.3 责任区域见附表。

5.2.4 推行期操作要求

5.2.4.1 四月一六月三个月为 7S 手册修订期间，操作过程中以样板区及 7S 作业标准为依据进行实操。

5.2.4.2 推行期的考核依据及所占比重 占有率

5.2.4.2.1 各区域在三个月中整改项目总数的多少。 10%

5.2.4.2.2 各区域在三个月中整改项目的完成比率。 30%

5.2.4.2.3 在六月份下旬由各委员对现场状况进行评分的评分结果。
60%

5.2.4.3 考核计算方式（百分制）

计算公式：评比总分 F 总=（FA×10%+FB×30%+FC×60%）×100+FD

FA=1—单个区域整改项目总数/整改项目总数

FB =单个区域项目完成数/单个区域整改项目总数

FC =实际评分结果

FD 为在“7S 征文活动”及“创新活动”（活动规则另文规定）中的奖励分数。

5.2.5 七月份开始正式实施以月为时间单位的考核方案。

5.2.5.1 每 2 周 1 回由 7S 检查人员依扣分标准及评分表到各组评分，评分力求客观、公正。

5.2.5.2 为调整各组的操作难度差异性，制定出各组的加权系数(明细另附)，调整区域之间的差距。

5.2.5.3 7S 检查评分结果在当天换算成灯号显示，标准如下：

85 分以上绿灯；

70—85 分黄灯；

70 分以下红灯。

5.2.6 每次公布各组的实际成绩，每月总结各项成绩并公布名次。

5.2.7 检查表中的重点缺点由检查人员开出“整改单”并公布于公布栏，各组应依表改进。

5.2.8 “7S”推行中清理出来的呆滞物品，填写“呆滞物品处理清单”，按公司呆料处理程序处理。

5.3 奖惩规定

5.3.1 “7S”活动奖惩的目的在于鼓励先进、鞭策后进，形成全面推进的良好气氛。奖惩的具体实施应以促进 7S 工作进展为中心，不以惩罚为目的。

5.3.2 全公司分为生产区、办公区和宿舍三个赛区。根据评分结果生产区取前四名和最后两名，办公区取前二名和最后一名。第一名颁发绿色锦旗和奖金，第二、三、四名颁发奖金；最后一名除扣处罚金外另发给“加把劲”红色锦旗一面，倒数第二名扣处罚金（明细如下）；宿舍结合“宿舍管理条例”单独考核。

5.3.3 推行期（4 月-6 月）实行 3 个月评比一次，奖惩明细如下；延伸期（从 7 月份开

始)实行独月考核,奖惩标准另文规定:

5.3.3.1 奖惩标准:

	第一名	第二名	第三名	第四名
经理:	1000 元	750 元	500 元	300 元
部门 7S 负责人:	400 元	300 元	200 元	100 元
区域 7S 负责人:	300 元	200 元	120 元	80 元
员工:				
(工资在 1500 元以上)	150 元	120 元	80 元	50 元
(工资在 1500 元以下)	80 元	60 元	40 元	20 元

5.3.3.2 各部门要严格按“整改单”中的项目要求及项目完成时间进行“7S”改善工作,对有特殊原因无法完成或无法按期完成的项目须以书面形式向副主任委员申请阐述原因,经副主任委员同意后此项目可做调整;对当期按时完成而又重复的问题,我们将采取“红牌作战”的形式继续整改及长期维持;对未经同意而未按期完成的项目作出如下处罚(如下):

每个项目 责任人: 50 元

部门 7S 负责人: 60 元

部门经理: 100 元

5.3.3.3 在 7S 实施过程中若出现不配合 7S 工作的现象,各部门负责可按第 5.3.3.3 条中对责任人处罚的方式进行处理。

5.3.4 责任划分

5.3.4.1 根据区域评分结果,直接排列名次,考核区域负责人和该区域员工。

5.3.4.2 部门经理、部门 7S 负责人取该部门各区域的平均分数,分数在 85 分及以上按该部门内分数最高区域类奖励;分数在 85 分以下时按该部门内分数最低区域类处罚。

5.3.5 锦旗与奖金颁发于次月第一周例会进行，由公司领导主持。

5.3.5.1 依奖励方法颁发奖金和锦旗。

5.3.5.2 所颁锦旗于当月底收回。

5.3.5.3 连续三个月获第一名，可永久保存“第一名”的绿色锦旗，并当月奖金金额增加一倍。

5.3.5.4 所颁发的锦旗必须悬挂于指定（显着）位置。

5.3.5.5 成绩均未达到 85 分时，只处罚最后一名不奖励前两名；成绩均超过 85 分以上，奖励前两名，不处罚最后一名。

5.3.6 竞赛成绩，将作为 KPI 的项目之一。

5.4 申诉制度

任何部门或个人有任何认为不公的情况，需填报联络单依下列方式申诉：

①确实核对过最新之检查标准；

②与评分委员协调；

③交付委员会评分裁示。

5.5 本实施办法经推行委员会议定，未尽事宜随时修正并公布；

5.6 原有公司“7S”考核制度作废，以本规定为考核实施依据。

6. 附件

7S 区域划分

7S 管理推行承诺书

我是 AA 公司部门负责人，为推动公司现场 7S 管理，提高我司的内部现场管理水平，在今后 7S 管理活动中，本人承诺如下。

1. 我将带动部门上下，从工作中的每一件小事做起，持之以恒，以达到公司期望 7S 在 96 分以上的要求。

2. 我将组织本部门主动配合和协助其他部门开展 7S 工作，与其共求发展。

3. 认真遵守和执行公司推行 7S 管理项目的所有要求，全力配合和支持咨询顾问组及推行小组的推行工作。

4. 严格认真执行公司 7S 管理的各项制度，全力配合和执行推行小组及 7S 管理专员的要求。

5. 每天按 7S 要求和标准对 7S 工作自查一次，并记录和通报。

6. 每周对部门 7S 工作自我总结一次，并向全体员工宣导。

7. 积极找方法解决 7S 推行存在的困难，绝对不为失败找借口。

8. 如因本部门的 7S 推行进度而影响全公司的 7S 管理项目进度，本人将自请处分。

9. 如没遵守和执行 7S 推行小组和 7S 制度，愿意无条件接受公司的处分。

为塑造一个有 AA 特色，洋溢 AA7S 文化的企业形象而携手努力！奋进！

承诺人（签字）：

年 月 日

2-004 7S 管理项目推行责任状

7S 管理项目推行责任状

为规范内部管理行为，促进公司内的 7S 管理全面有力的得到推行和执行，杜绝推行过程中各部门配合和支持行为的随意性及盲目性，提高我司的内部现场管理水平，保证 7S 管理项目的各种要求得以全面正确实施，履行好各部门的职责，根据公司最高管理层订下的本年度内部改善的目标和有关要求，特制定本责任状。

1. 认真遵守公司全力推行 7S 管理项目的所有要求，全力配合和支持咨询顾问组及推行小组的推行工作。
2. 负责在部门内主动带领本部所有人员策划和执行本部门的 7S 管理项目及要求。
3. 负责动员本部人员全员参与 7S 推行活动，监督全员参与的执行度。
4. 负责提高本部人员的 7S 意识，主动发现问题和解决问题。
5. 如因本部门的 7S 推行进度而影响全公司的 7S 管理项目进度，本人将自请处分。
6. 绝对不为失败找借口，只为成功找方法。

总经理（签字）：

部门责任人（签字）：

年 月 日

7S 管理和执行标准

一、责任区划分

- 1.根据公司实际情况划分各部门责任区，具体见“全公司 7S 责任区域图”。
- 2.根据“谁管理，谁负责”和“谁使用，谁负责”的原则进行责任追踪，解释为：
 - (1) 部门负责人是本部门 7S 第一责任人，包括借给他人使用区域；
 - (2) 使用该区域的责任人有义务和责任搞好本区域 7S 工作。
- 3.公司 7S 领导小组只问责任区第一责任人，第一责任人有权利和义务管理其下属责任人和借用区域责任人。
- 4.每个部门 7S 看板正上方必须安装部门区域和消防设施布局图。

二、区域和通道划

- 1.区域基本分为操作区、物料区、通道。
- 2.有摆放物料的地方，就必须有通道。
- 3.主通道必须保证公司大型叉车通过，宽度不能低于 2.5 米，特殊情况须报告管理小组执行（副）组长批准。
- 4.区域内通道简称辅通道，宽度根据实际需要确定，宽度不低于 80 厘米。

三、线条和画线要求

- 1.主通道线；黄色实线，宽度为 10 厘米。
- 2.定位线、区域线和辅通道：黄色实线，宽度为 4 厘米。
- 3.危险区域、不合格或废品区：红色实线，宽度为 4 厘米。

4.箭头；黄色，方向与通道线平行，居通道正中央，根据“就近和逃生路线”原则方向指引，全厂固定一个格式。

5.线条不得缺失和破损，保持颜色清晰。

四、定制要求

1.能够移动设备、工具等，必须有定位线；已固定的设备和工具可不需要定位线。

2.存放物料地方必须画物料区域定位线。

3.画定位线方法

（1）采用宽度4厘米黄色实线；方式一是密闭式；方式二是四角或者四周；根据实际情况采用。

（2）定位线与被定位对象间距不可超过0.5厘米。

五、物料和设备摆放要求

1.单体包装重量超过10公斤高度不可超过1.8米。

2.各类层叠摆放物料不可超过5层。

3.摆放物料不可超过存货甲板。

4.物料上标识牌必须面向通道方向，容易别人识别。

5.大型物料存放区火仓库进门处必须有储物看板。

六、标识要求

1.颜色：（1）不合格、报废、警示类：白底红字；（2）其余：蓝底白字。

2.规格：（1）大号：A3（0.42×0.3米）；（2）小号：A4（0.21×0.3米）。

3.字体：宋体。

4.高度：（1）1.8米；（2）3.5米。

5.位置：面向通道或人员操作方向。

6.对象

- (1) 产品。
- (2) 物料。
- (3) 危险品。
- (4) 区域。
- (5) 工具。
- (6) 文件。

7.排版：优先一行，其次两行。

8.挂法：优先固定，次之悬挂。

七、颜色要求

1.管道颜色

- (1) 水管：灰色。
- (2) 气管：黄色。
- (3) 线管：白色。
- (4) 高温管：红色。
- (5) 高压气管：红色。
- (6) 楼梯栏杆：黄色。
- (7) 消防管：红色。

2.区域

- (1) 黄色（实线）：一般通道线、区划线、固定物品定位线。
- (2) 绿色：合格区。
- (3) 红色：不合格区、废品区、危险区。

(4) 红色斑马线：不得放置、不得进入等。

(5) 黄黑斑马线：警告、警示（地面突起物、易碰撞处、坑道、台阶等）。

(6) 红色：配电装置、消防栓处、升降梯下。

八、看板要求

1. 规格：同目前看板一直，增加一块。

2. 内容：1) 7S 知识；2) 评比成绩；3) 改善图片前后对比；4) 员工 7S 创新。

3. 位置：办公室和车间进门附近。

4. 其他要求

(1) 每周更新 1 次。

(2) 确定轮流责任人。

九、储物看板要求

1. 规格：根据实际情况定。

2. 对象：仓库或车间仓库门前。

3. 要求

(1) 及时更新。

(2) 准确。

(3) 方便查找。

(4) 内容：位置、品牌、数量。

十、早会要求

1. 时间：每天召开，早会时间为每天正常上班铃响开始，控制在 10 分钟之内。

2. 主持：各部门干部轮流；管理部（项目小组）负责宣传监督、执行。

3. 程序

(1) 分组列队整齐，管理人员站在队列前部。

(2) 检查仪容；注意整理自身仪容，双手背后站立，目视训导者。

(3) 礼貌用语

① “早会开始！” ----主持人。

② “大家好！礼貌用语宣读开始” 主持人发言。

③ (5 句，各重复 2 遍，负责人带头，要求宏亮，整齐划一)。

A. 早上好！早上好！

B. 对不起！对不起！

C. 请！请！

D. 谢谢！谢谢！

E. 辛苦啦！辛苦啦

(4) 早会内容

①通报公司及本部门要事。

②前一日生产状况简短总结，当天工作计划及工作中应注意事项的简要传达。

③主要改善项目/活动进度说明。

④7S 宣导。；

十一、员工行走要求

1.上下班员工排队走员工通道线。

2.画线之成后立即执行。

十二、培训要求

1.部门负责人培训本部门全体员工。

2.由管理人员轮流培训员工。

3.员工轮流回答问题。

4.向员工培训公司提供的 7S 讲义和 7S 管理标准及要求。

2-006 生产现场 7S 管理规定

生产现场 7S 管理规定

一、目的

为提升企业形象，提高工作效率，保障安全，减少浪费，确保产品质量，特制定本规定。

二、范围

本规定适用于公司各单位管辖区域，包括生产场地、公共场所、生产区域。

三、权责

3.1 各部门：负责本部门所管辖区域的查检和改善工作。

3.2 管理小组：负责对全厂 7S 的稽核处理。

四、定义

4.1:整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全、节约七个单词在日语罗马拼音字母种都是以“S”开头，故把这七个方面统称为“7S”。

4.2 整理(SEIRI)将区域场所任何物品分为有必要的与没必要的，把必要的留下来，把没必要的清除掉。

4.3 整顿(SCITON)把必要用的物品依规定位置摆放整齐，并加以标示。

4.4 清扫:(SEISO)将区域场所内看得见与看不见的地方清扫干净，保持工作场所干净、整洁。

4.5 清洁:(SEIKETSU)维持整理、整顿、清扫的成果。

4.6 素养:(SHITSUKE)每位员工养成良好的习惯，遵守规章制度，培养积极主动的精神。

4.7 安全:(SAFTEY)彻底排除工作生活场所的安全隐患，保障顺畅生产、安全生产。

4.8 节约:(SAVING) 彻底排除工作生活场所的浪花费现象，降低成本。

五、内容

5.1 工作区“7S”

5.1.1 上班前:

5.1.1.1 所有人员必须按时出勤，依规定着装，保持衣着整齐、仪表端庄。

5.1.1.2 环视检查整个现场，将信道内所摆放的任何物品及时清理，保持信道畅通。检查机器设备、零配件、工具、物料有无摆放整齐，有无异常；保障机器设备摆放整齐无故障、无灰尘。保证所有物料、机器、工具摆放井然有序，整个现场宽敞、明亮、整洁无比，创造一个良好的工作环境。

5.1.2 上班中:

5.1.2.1 机器、工具、原料、半成品、成品、不良品、报废品必须用颜色划分区域，并且严格按照指定的地方放置，不得摆放在其他区域，更不得摆放于信道区，使信道顺畅，人、车易于通行；使作业流畅，不混料，不堆积物料。

5.1.2.3 对有油污、有灰尘等不干净的机器设备勤保养，勤擦拭，提高机器的使用寿命和精密度，进而提升工作效率和产品的品质。

5.1.2.4 作业台面要保持干净，且要将台上物品依规定有秩序地整齐放置，使上一道工序方便下一道工序操作，让作业流程通畅，提高工作效率。

5.1.2.5 作业员工作中要姿势正确，不能随意聊天、打瞌睡、离开工作岗位等情况，保持旺盛的士气和良好的工作状态。

5.1.2.6 仓库、车间物料的储存摆放，要将不同的材料进行区分，分类摆放，用颜色将通道、放置区、备料区、退货区、不良品区等明显区分，并将各区域和吊牌标示清楚，增强

目视管理；各物料要依规定放置于规定的区域内，不能随意摆放，且将物料的货架、架板勤擦拭、打扫；保持整个仓库整洁、亮丽、宽敞、明亮，物料摆放井然有序。

5.1.2.7 办公场所、桌椅要经常擦拭不能有灰尘；有破损应及时维修；垃圾及时处理，保持桌椅及四周亮丽、整洁；文件资料不能杂乱放置，要分类整齐摆放；将不用的资料和不常用的资料单独收于抽屉，做到归类放置、易于翻阅；将经常使用的资料整齐、有秩序摆放于台面，保证需要的文件能够马上取出；经常检查电器开关、插座，预防用电事故。

5.1.3 下班前:

5.1.3.1 各工作车间、办公场所、仓库都应对整个现场进行检查，从地板到墙面到所有物料、工具、机器看是否干净、整洁，对不符合规定的地方及时纠正，保持整个现场井井有条，每个角落都亮丽、整洁无比，为次日的工作创造一个舒适的工作环境。

5.1.3.2 车间现场负责人下班前需检查车间的水电安全隐患，确保无误后方可离开现场。

5.1.3.3 各办公室值班人员在下班时关闭水电设备，确保无误后方可离开办公室；

5.1.3.4 下班时排队打卡,统一、整齐有序的走出车间，做到有纪律、有秩序，体现一种团队精神。

5.2 生产现场管理

5.2.1 关于车辆管理:

为了确保员工的人身安全，对于厂区生产下线整车及运输车辆、样车，除规定的试车人员及专业人员外，其他人员不得以任何借口私自驾乘，所有驾乘人员必须戴头盔。否则一旦发现，立即处以 50 元罚款。

5.2.2 关于操作安全:

各单位员工必须严格按有关要求规范操作,冲压、机加工、焊接、驾车等部门制定出安全操作规范，并严格执行。各级管理人员及保安有权监督。出现安全事故，有关班长、主管

要承担相应责任。造成伤害者，责任人要承担伤者损失。

5.2.3 关于产品及设备:

除生产、管理与维修、维护需要，任何非专职人员未经允许，不得拿取或拆卸产品、在制品、设备、工具、工装上的任何零部件，如有违反，公司将视情节轻重，给予处罚，轻者罚款，重者除名。为私者从重处理。

5.2.4 关于生产现场零部件周转和外协加工，必须有仓库和相关部门办理手续，严格执行发外加工出入验收程序，严格控制关键部件外流和丢失，对于不良件相关部门及时做好退仓工作。如有违犯或造成损失，追究经济责任并做罚款处理。

5.2.5 从事技术研发工作人员，不得泄露企业产品技术秘密，如有对技术图纸、产品样品泄密情况，追究责任，严肃处理。

5.2.6 非工作需要，员工不得到各办公室逗留。休息时间非工作需要，员工不要到工厂逗留。午休及工间休息时间员工原则上应在本部门范围内或回宿舍休息，严禁非本部门人员到其他部门尤其是到技术科、计量室、财务科、总经办等重要部门逗留或休息，一经发现即给予 20 元处罚。

5.3 生活区“7S”

5.3.1 生活区不能随意乱扔纸屑、果皮等杂物，不随地吐痰，养成良好的卫生习惯。

5.3.2 衣物、鞋袜、车辆等个人用品要依规定整齐有序摆放。

5.3.3 注意个人行为规范，不大声喧哗，不说脏话，不做违反厂纪、厂规之事。

六、组织架构（见附表）

七、职责

7.1 7S 小组管理职责

7.1.1 设定 7S 的方针和推进目标。

7.1.2 确定 7S 推进的方法、方案。

7.1.3 制订推进计划及策划推进活动。

7.1.4 实施 7S 教育、培训。

7.1.5 制定 7S 考核评价标准。

7.1.6 建立 7S 监督检查体系。

7.2 组长职责:

7.2.1 策划、主导 7S 推行活动。

7.2.2 制订与执行 7S 相关培训计划。

7.2.3 主持评审 7S 之星和流动红旗。

7.2.4 向直接管理者报告 7S 执行情况。

7.3 组员职责:

7.3.1 7S 执行计划的实施。

7.3.2 7S 相关培训计划的执行。

7.3.3 参与 7S 之星和流动红旗评审。

八、工作项目:

8.1 定期举行 7S 培训(每月至少 1 次)

8.2 定期 7S 巡查(每月 15 号、30 号)。

8.3 主持 7S 活动。

8.4 7S 之星和流动红旗评审、奖励。

8.5 7S 推行目标的拟制、修订与考核。

九、7S 之星和流动红旗评审

9.1 评比准则:遵守和执行 7S 行为规范。

9.2 评比方式:

9.2.1.推荐:部门提名 7S 执行榜样。

9.2.2.检查:依据每月的巡检结果。

9.2.3.奖励:

1.个人被评为 7S 之星:将公布于公告栏中,并相应实施物质奖励。

2.被评为 7S 管理的优秀单位将公布于公告栏中,颁发月度优秀锦旗,连续三个月荣获优秀的,公司将给予奖金或物质奖励。

2-007 红牌作战方法规定

红牌作战方法规定

“红牌作战”即使用红色标签对工厂各角落的“问题点”,不管是谁,都可以加以发掘,并加以整理的方法,是 7S 活动运用的技巧之一。

一、红牌作战实施时间

1. 7S 导入初期:全厂第 2~4 个月每月举行 2 次作战活动。

2. 7S 活动辅导结束后:每月举行 1 次,到每季度 1 次。

二、红牌作战实施细则

1. 红牌作战由公司指定专门人员,针对现场有问题的对象进行。

事先对各位委员进行教育,清楚可以、应该张贴的对象。

2. 作战使用定制的红牌、张贴用胶带、笔、发行记录表、垫板。

3. 公司指定 6~9 名委员,到各区域找问题、贴红牌,每张发行的红牌都要按单位或区域进行记录。

4. 委员分为 2~3 组(3 人 1 组)实行“红牌作战”:1 人组长、2 人组员,采用少数服从多数的原则,决定对某事物是否挂红牌。

5. 记录表按部门整理,发放。每次红牌发行数量、按期整改结果等作统计、公布,并可考虑在宣传栏揭示。

6. 推行委员会按时间检查整改结果。

7. 要求整改时间一般可分为:立刻、3 天、1 周、2 周、1 个月、待定等 6 种。

8. 对于故意损坏、丢失红牌及未及时予以整改者,考虑给予相应处分。

9. 工作大部分未按进度要求实施的区域,不进行红牌作战。

三、实施对象

1.任何不满足“3 定”、“3 要素”要求的。

2.工作场所的不要物。

3.需要改善的事、地、物

- ① 超出期限者（包括过期的标语、通告）。
- ② 物品变质者（含损坏物）。
- ③ 物品可疑者（不明之物）。
- ④ 物品混杂者（合格品与不合格品、规格或状态混杂）。
- ⑤ 不使用的东西（不用又舍不得丢的物品）。
- ⑥ 过多的东西（虽要使用但过多）。

4.有油污、不清洁的设备。

5.卫生死角。

四、实施要点

1.用挑剔的眼光看

2.像“魔鬼”一样严厉地贴。

3.贴在“有问题”的对象上：设备、推车、踏板、工装或刀具架、桌椅、资料柜、模具或备品架、材料或产品容器、空间等

4.请勿贴在人身上

5.如果有犹豫，请贴上红牌。

2-008 7S 评分单位加权系数规定

7S 评分单位加权系数规定

1. 目的

为调整各单位区域划分的差异性，以示公平起见，依困难度、人数系数、面积系数、素养系数等项目分别以加权修正。

2. 方法

实得分数 = “7S 评分表” 所得分数 × 加权系数

3. 7S 各项加权考虑及系数赋与

基本方法：设定基准参数（一般在 0.90~1.10 之间），采用比较法确定相应系数。

3.1 K1: 整理、整顿困难度系数

主要考虑责任区域设备物品的多少，物品轻重，地方的多少，物品进出的频度，设施设备的老旧程度，整理整顿的难易度，维持的难易度等。例如，以第 3 组设备组为参照，系数为 1，评估其他各组 K1 值。

3.2 清扫系数

3.2.1 K2: 面积系数

面积比率 = 责任区内面积数 / 全厂面积数

示例如下。

面积 比率	<0.1	0.1	0.12	0.14	0.16	0.18	0.20	0.22	> 0.24
K2	0.96	0.97	0.98	0.99	1.00	1.01	1.02	1.03	1.04

3.2.3 K3: 人数系数

人数比率 = 区域员工人数 / 全厂员工人数

示例如下。

人数 比率	< 0.1	0.1	0.12	0.14	0.16	0.18	0.20	0.22	> 0.24
K3	1.04	1.03	1.02	1.01	1.00	0.99	0.98	0.96	0.94

3.3 K4: 素养系数

示例如下。

教育 年限	≤8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
K4	1.05	1.04	1.03	1.02	1.01	1.00	0.99	0.98	0.97	0.96	0.95

4. 计算公式

各组依不同的 K1、K2、K3、K4 数值计算加权系数 K。

$$K = \frac{\frac{K1+(K2 \times K3)+K4}{3} + (K1 \times K2 \times K3 \times K4)}{2}$$

2-009 7S 检查标准及考核办法

7S 检查标准及考核办法			
序号	检查项目	检查内容	评分
1	地面	地面信道标识不明确，每处扣责任部门	- 1
		地面涂层有人为损坏，每处扣责任部门	- 1
2	工位器具	工位器具上有灰尘、油污、垃圾等，每个扣相关部门	- 1
		工位器具上存放的零件与工位器具不符合，每个	- 1
		现场有工位器具损坏没有及时报修 (或负责修理部门没及时给予修理)，每个扣相应责任部门	- 2
		工位器具上存放的零件数与工位器具设计存放零件数不符，每个扣相应责任部门	- 1
		工位器具上存放的零件没按存放要求存放，每个扣相应责任部门	- 1
		工位器具摆放乱，每处	- 1
3	零件	零件有工位器具不放，而直接放于地面，每个	- 1
		非工位上的零件的检验状态无标识，每种	- 1

		工位上的不合格件无明显标识，每处	- 2
		生产车间现场的不合格件在3日内没有处理(若相关部门没有及时办理手续，则扣相关部门)，每种	- 2
		应拆包装上线的零件没有拆包装上线，每有一种扣采购部	- 1
4	工作角	班组园地内的桌椅不清洁，每处	- 1
		工作角内物品摆放乱，每处	- 1
		工作角内的物品损坏没有及时修理，每件	- 1
		班组园地使用的桌椅放于工作角之外的地方，每处	- 1
5	目视板	班组无目视板，每少1块	- 1
		目视板表面脏（如灰尘、污垢、擦拭不干净），每处	- 2
		目视板损坏，每块	- 3
		目视板牌面乱，塑料袋破损，未更换，每处	- 1
		目视板有栏目，但内容空白，每处	- 1
		目视板牌面过时和信息过时，每处	- 1
		目视板无责任人，每块	- 1
		目视板未定置或未放于规定位置，每块	- 1
		部门及车间无目视板台帐	- 5
6	工具箱	工具箱不清洁，每个	- 1
		工具箱上或下放有杂物，每个	- 1
		工具箱内没有物品清单或物单不符，每个	- 1
		箱中物品摆放乱，取用不便，每个	- 1
		工具箱损坏没有及时修理，每个	- 1

7	厂 房 内 空 间	窗台、窗户玻璃脏 (灰尘、蛛网等), 每处	- 1
		厂房墙壁、立柱上有乱贴、乱画或陈旧标语痕迹, 每处	- 1
		厂房四壁有积灰, 每处	- 1
		厂房内有漏雨或渗水 (没及时报修扣专业厂, 相关部门未及时处理, 扣相关部门) 每处	- 1
		厂房内物流通道、安全信道上阻塞物, 每处	- 1
8	现场区划	定置线内无定置物, 每处	- 1
		现场没有设置不同状态件存放区域或区域无标识、标识不明确, 每处	- 1
		现场存放的件与区域标识不一致, 每处	- 1
9	垃 圾 及 清 运	工位上的包装垃圾没有放于指定的垃圾箱, 每处	- 1
		垃圾箱 (桶) 内垃圾外溢, 每处	- 1
		垃圾箱没有放于规定的位置	- 1
		工业垃圾和生活垃圾混放的, 每处	- 1
10	工 艺 文 件	有过期的或者不必要的文件, 每件	- 1
		文件没有按规定的位置摆放, 每件	- 1
		文件摆放混乱、不整齐的, 每处	- 1
		文件不清洁, 有灰 尘、脏污的, 每件	- 1
		文件撕裂和损坏的, 每件	- 2
11	设 备	设备有损坏或松动的且没有及时维修的, 每处	- 1
		设备没有按规定位置存放的, 每件	- 1
		设备污脏, 每件	- 1

		设备上放有杂物，每件	- 1
2	1 工作台	工作台不清洁，有积尘、油污的，每张	- 1
		工作台未按规定位置摆放的，每张	- 1
		工作台上物品摆放混乱，每张	- 1
		工作台上放有杂物，每张	- 1
3	1 库房	库房没有定置图，	- 5
		物资没有按定置图规定定置摆放，每处	- 1
		物资没有标识或标识不明确，每处	- 1
		物资摆放混乱，每处	- 1
		物资没有摆放在规定的架、箱、柜、盘等专用或通用器具上，每件	- 1
		仓储物资不清洁、有积尘或蜘蛛网的，每处	- 1
4	1 工装	工装的使用和保存方法不正确的，每件	- 1
		工装没有放在指定的位置，每件	- 1
		工装不清洁或有脏痕的，每件	- 1
		工装有损坏没有及时修理的，每件	- 1
		工装上放有杂物，每件	- 1
5	1 照明	照明设备污脏，每处	- 1
		照明设备损坏没有及时修理（根据具体扣相应责任单位），每处	- 1
6	1 水、电、 气等各种	使用过程中，有污脏的，每处	- 1
		有跑、冒、滴、漏等损坏或连接松动的，每处	- 2

	线管			
7	1 生活卫生设施	更衣室不整洁、污脏，每处	- 1	
		更衣室内物品摆放无序的，每处	- 1	
		卫生间不清洁、有异味的，每处	- 1	
		洗手池不清洁、有异味、污垢等，每处	- 1	
		卫生间内有杂物，每处	- 2	
		清洁用具没有放于指定的位置，每处	- 1	
8	1 人员素养	员工现场打闹，举止不文明的，每人每次	- 1	
		员工说脏话，语言不文明，每人每次	- 1	
		违反工艺，野蛮操作的，每人每次	- 2	
		没有按规定佩戴劳保用品的，每人每次	- 1	

2-010 生产现场定置管理规

生产现场定置管理规定							
1. 信道标识与车辆停放							
①信道标识，列表如下。							
类 别	信道宽度	通 道 线			区域形成方式	转弯半径	
		颜色	宽度	线型			
主 通 道	4~6 米	黄色	100 毫米	实线	以主大门中心线为轴线对称分布	4000 毫米	
一般信道	2.8~4 米	黄色	100 毫米	实线	以信道最窄处中垂线为对称	3000 毫米	

					分布线	
人 行 道	1~2 米	黄色	100 毫米	实线		
道口、危险区	间隔等线宽	黄色	100 毫米	斑马线		

②叉车、送件电瓶车等物流车辆，要划定停放区域线(线宽为 50 毫米的黄色实线区划)，停放地应不妨碍交通和厂容观瞻。

2. 相关区域划分标识

类 别	区 域 线			标识牌	字体
	颜色	宽度	线型		
待检区	蓝色	50 毫米	实线	蓝色	白色，黑体
待判区	白色	50 毫米	实线	白色	黑色，黑体
合格区	绿色	50 毫米	实线	绿色	白色，黑体
不合格区、返修区	黄色	50 毫米	实线	黄色	白色，黑体
废品区	红色	50 毫米	实线	红色	白色，黑体
毛坯区、展示区、培训区	黄色	50 毫米	实线		
工位器具定置点	黄色	50 毫米	实线		
物品临时存放区	黄色	50 mm	虚线		“临时存放”字样

3. 工位器具

①工位器具按定置管理图的要求摆放，保证配备规格、数量符合要求。

②塑料制品工位器具（如托盘等），颜色一律用蓝色；金属制品工位器具，颜色一律用灰白色。

③工位器具编号：见“企业标准 Q/SQR•06•002-2003 《工艺装备编号规定》”。

4. 工位上的物品

①工位上的物品（工、刀、量、辅、模、夹具，计量仪器仪表）要定置摆放（如“形迹管理”）并尽可能采用标识。

②工具箱内的工、刀、量、辅具等物品定位放置（如形迹管理），且只能放置与生产有

关物品，箱门内面要有物品清单，清单一律贴在门的左上角。

③工位上的各种图表、操作卡等文件规格统一，必须定置悬挂。

5. 零件及制品

零件及在制品用规定的工位器具存放，并定量、定位整齐摆放不落地，大型零件、总成按规定位置、标高、整齐摆放，达到过目知数。

6. 库房

必须有定置管理图，有 A、B、C 重点管理清单，器具按零件配置并且定置摆放。零件及物品定箱、定量、定位存放，摆放整齐。

7. 消防器具

现场消防器具按要求定点摆放，定期检查，保持清洁、状态完好（如可采用“防呆措施”等）。

8. 垃圾存放与处理

①生产现场划分：工业垃圾与生活垃圾。工业垃圾用黄色料箱摆放，生活垃圾用蓝色或红色料箱（桶）摆放；

②厂区和办公区划分：不可回收和可回收。不可回收用黄色料箱（桶）摆放，可回收用绿色料箱（桶）摆放；

③垃圾要分类、定点存放，定时清运，不得外溢和积压。

9. 现场维修

现场维修时拆卸的零件要摆放整齐，完工后及时清理场地，达到工完料净、场地清，保持现场原貌。

10. 标识牌

①生产线名称：垂直于主信道吊设灯箱，规格：1200×600×200 毫米，版面内容：上半部为企业标志（字体：红色）和车型代号（字体：黑色）；下半部为生产线名称（中、英文），红底白字（字体：黑体），双面显示；上、下部比例 2：3。

②a.待检区：蓝色标示牌；待判区：白色标示牌；合格区：绿色标示牌；不合格区、返修区：黄色标示牌；废品区：红色标示牌。以上所有标示牌规格均为 300×210×1.5 毫米，涂漆成相应颜色，落地放置，标识牌上字体一律用白色（待判区除外，用黑色），字体：黑体。

b.毛坯区、展示区、培训区：标识牌规格为 800×350×4 毫米，材料：铁板或塑料，版

面：白底蓝字，字体为黑体，字高 260 毫米，放置方式视具体情况而定。

③工序（工位）标识牌：规格：400×180 毫米，材料：金属或塑料；版面：蓝底白字，悬挂放置。

④设备状态标识牌：规格：200×150 毫米，材料：铝塑或泡沫，版面内容：上半部为“设备状态标识”名称（蓝底白字），下半部为圆，直径 130 毫米，内容为正常运行（绿色）、停机保养（蓝色）、故障维修（红色）、停用设备（黄色）、封存设备（橙色），指针为铝质材料。

⑤消防器材目视板：规格：300×180 毫米，材料：铝塑或泡沫，版面内容：上半部为企业标志、消防器材目视板、编号字样，下半部有型号、数量、责任人、检查人字样和 140×100 毫米透明有机板。

⑥关键工序：400×300 毫米，材料：铝塑或泡沫，版面内容：上部为关键工序名称字样，中部为关键工序编号字样，下部为“关键工序”字样，黄底蓝字，字体：黑体。

11. 警示牌

①小心叉车（在信道拐弯处）、限高、禁止攀越等警示牌：规格 600×300 毫米，材料：金属或塑料，版面：白底蓝字、蓝图案，悬挂放置。

②出口、安全出口标识牌：规格：600×300 毫米；材料：白塑料板，版面：白底绿字、绿图案，悬挂放置。

③广角镜（广视镜）：在信道转弯处，悬吊不锈钢半球，球面半径为 1500 毫米。

④穿戴劳保用品、防护用具等标志牌：规格 300×300 毫米，铁板，白底蓝图案，悬挂放置

12. 立柱标识：字符标高 4 米，四面涂刷，上部字母高：300 毫米，下面数字高：300 毫米，蓝色，字体：黑体。

13. 办公室及库房标识：规格 300×80 毫米，材料：金属或铝塑，版面：上部为企业标志和部门名称，下部为科室或库房名称，悬挂放置于门的右上侧。

14. 工作角

①工作角构成

长方形桌，规格：1200×600×800 毫米或 1800×600×800 毫米：圆形凳（两连体或三连体）、工具柜、急救箱、目视板，

②构成物颜色

长方形桌，桌面铺绿色橡胶板或灰白色长条桌；工具柜、急救箱、目视板为灰白色；圆形凳为蓝色。

2-011 刷（补）漆管理规定

刷（补）漆管理规定

1. 目的

本规定旨在指导各部门如何刷漆，并对刷漆作业进行标准化，以达美化环境，提高定置率的目的。

2. 适用范围

生产现场、仓库所有地面刷漆，涂层剥落处补漆，用具、工装、设备等刷漆和标识、定置线刷（补）漆。

3. 刷漆方法、要点

3.1 地面刷（补）漆方法

①地面清理：A. 用扫把把需刷漆场所垃圾清理干净；B. 用铲刀把崩裂的旧漆（涂层）铲去；C. 用拖把把灰尘拖干净。

要点：地面需干净无灰尘，且要干燥无水。

②区域划定：根据实施场地的需要，在场地的边缘用胶带纸贴上，用抹布擦一下。

要点：胶带纸要贴紧，否则会影响美观。

③调漆（油漆、干燥剂、天那水三者比例为 4：1：2）。

用适当的容器把油漆 1 瓶（4 千克），干燥剂（油宝）1 瓶（1 升）、天那水半瓶（2 升）倒在容器内，混合后搅拦均匀（时间大约在 10 分钟左右），停留 30 分钟使其化学反应完成。

④刷漆

A. 大面积刷漆

采用滚动刷法，用滚动刷在地面滚均匀，一般要滚动 3 次以上，此法方便快捷，但可能会厚一些，动力车要刷后 24 小时后方可使用。

B. 修补或刷漆

采用刷子刷法，用刷子在地面上刷均匀，不能太厚，此法较慢，对小面积或要求较高的，采用此法，刷后 12 小时可通行。

要点：

- A. 在刷的过程中，每隔 10 分钟要将漆再搅一遍，搅均匀，防止沉淀；
- B. 12 小时内要使用的，漆一定要刷薄。

⑤刷完后提示

刷完后场所用围栏隔开，并贴上“油漆未干”等提示性说明，防止踩踏。

⑥使用前检查

刷后 12 小时，可检查可否使用。

- A. 用手按，不粘手，且无陷入的指纹状，说明基本干了，行人可通行；
- B. 用拇指指甲重划，无明显划痕，说明油漆已干，叉车可通行。

4. 注意事项

- ①刷前地面无灰尘、垃圾。
- ②调漆一定要按比例，需停留 30 分钟后方可使用。
- ③刷完后要立即将胶带纸撕除，否则，胶带纸粘地不容易撕除。
- ④若胶带纸粘地难以撕除，要用铲刀铲除，并用天那水（松香水或二甲苯等）将脏污处和流挂的油漆擦除。
- ⑤油漆未干前，严禁行人踩踏，叉车、电动车和工位器具等严禁通行。

5. 其他用具、工装、设备等刷漆方法

具体方法与地面刷漆方法相同，但在刷漆前地面要铺上纸张，防止油漆滴到地面，在油漆未干前不宜挪动。

6. 刷漆流程（略）

7. 本规定由生产管理部工业工程科起草。

8. 本规定由“7S 内部审核小组”负责解释。

2-012 不要物处理程序

不要物处理程序

1. 目的

为使工作现场的“不要物”及时地、有效地得到处理，使现场环境、工作效率得到改善和提高，从而促进管理不断完善，特制定本规定。

2. 适用范围

公司各厂部的“不要物”的处理。

3. 定义

不要物——工作现场中一切不用的物品。

4. 职责划分

4.1 采购部物流科负责不用物料的登记和判定。

4.2 生产管理部设备科负责不用设备、工具、仪表、计量器具的登记和判定。

4.3 生产管理部工位器具组负责不用工位器具的登记和判定。

3.4 生产管理部信息管理科负责不用的电子化办公设备的登记和判定。

3.5 质保部负责不用的自制件、半成品、成品的判定。

3.6 综合办负责所有办公用品、低值易耗品的登记处的判定。

3.7 工程部负责不用的工程建筑材料的登记和判定。

3.8 各厂部负责本部门其它不要物品的登记和判定。

3.9 生产管理部工业工程科负责组织不用物品的审核、判定和申报工作。

3.10 采购部、生产部、销售公司、工程部、综合办、质保部负责不用设备、工具、仪表、物料、原材料、办公用品的处理。

3.11 财务部负责不用物处置资金的管理。

5. 工作程序

5.1 各车间、部门及时清理判定“不要物”，将“不要物”置于统一的暂放区，报责任部门审核批准后，同责任单位进行分类和标识，并记录在“不要物处理清单”及台帐中。

5.2 正常情况下，每月一次向有关科室申报处理“不要物”，由责任科室分类填好“不要物处理清单”，报部门领导审核、批准。

5.3 各厂部需每季度（特殊情况除外）汇总“不要物处理清单”一次，报生产管理部工业工程科，工业工程科协调采购部、生产部、销售公司、工程部、综合办、质保部判定处理方案。

5.4 各相关部门严格按批准的方案实施，完毕后填写“不要物处置详情表”报财务部。

5.5 财务部对处置回收的资金负责管理。

“7S” 检查作业规定

1. 检查方式

1.1 轮流现场由检查人员抽查、记录、评分、确认。

1.2 严重不符合现象应贴限期改进标签要求改善。

1.3 总经理负责批准相关报告。

2. 检查频率（由当天的检查组决定是否提前通知）

2.1 生效后第一个月每两天一次。

2.2 第二个月每四天一次。

2.3 第三个月每周一次。

3. 评比、频率

3.1 第一个月每半个月一次。

3.2 后续每个月一次。

3.3 检查人员依据各部门的 7S 标准进行检查，并将发现的不符合要求的相关现象简洁注明在 7S 检查表的“不符合事项”栏中，依据程度打分；对于严重或重复的不符合现象检查人员应贴红标签限期整改。

3.4 重复出现一次就加扣该项目分数的一倍，重复出现两次以上时，该单位将被直接降至当月的最后一名。

4. 检查人员

4.1 7S 组长负责安排检查人员，检查到各检查人员的责任区域时，该检查人员不能进行评价检查（保持沉默）。

4.2 组长应负责整个检查活动的策划实施和结果的公正性。

4.3 副组长负责配合组长进行相关事宜宣导活动的组织和信息的传递公布。

5. 奖惩标准

5.1 每次奖励前两名平均分数在 90 分以上的单位，奖金分别是 200 元和 120 元。第一名同时奖励流动红旗一面。

5.2 每次惩罚最后一名平均分数在 70 分以下的单位，罚金分别是 200 元和 120 元，最后

一名送黄旗一面。

5.3 如当月未出现受惩罚单位时,奖金直接由公司支付。

5.4 每天的检查状况须经于第二天由检查组人员公布于公司公告栏。

5.5 每次的评比结果由总经理亲自召开员工大会宣布,同时邀请第一名和最后一名向全员发表讲话。

2-014 7S 员工手册

7S 员工手册

序言

人,都是有理想的。

企业员工的理想,莫过于有良好的工作环境,和谐融洽的管理气氛。7S 借造就安全、舒适、明亮的工作环境,提升员工真、善、美的品质,从而塑造一流的公司形象,实现共同的梦想。

7S 手册中较为详实地介绍了公司的 7S 方针、目标及 7S 的定义、目的、效用、推行步骤、推行要领及其意义等,具有一定的指导性。为此,热忱希望广大员工对该手册勤学习,多领会,常行为,并循序渐进、持之以恒,不断规范自己的日常工作,促使 7S 活动向“形式化、行事化、习惯化”演变,为公司的稳步发展打下坚实的基础。“产品是过程的结果”,而 7S 活动注重的就是过程,只有良好的过程,才会有优秀的产品。

公司的 7S 方针及目标

7S 方针(十二字方针):

全员参与、自主管理、不断进取

7S 目标(三个创造):

创造一个有规律的工厂

创造一个整洁的工厂

创造能目视管理的工厂

内容诠释

一、 何谓 7S

7S 是在“7S”管理[整理 (SEIRI)、整顿 (SEITON)、清扫 (SEISO)、清洁 (SEIKETSU)、素养 (SHITSUKE)]基础上, 并对其内涵进行提升和拓展, 增加“保安 (SAFE)、节约 (SAVE)” 2 个要素, 对提高全厂整体管理水平具有重要的意义。

中文	日文	英 文	一般释法	精简要义
整理	整理	Structurise, Sort, Organisation	清除	分开处理、常组织
整顿	整顿	Systemise, Straighten, Neatness	整理	定量定位常整顿
清扫	清そ	Sanitise, Shine, Cleaning	清理	清洁检查
清洁	清洁	Standardise, Standardize	标准化	立法守法、标准化、规范化
素养	し付け	Sustain, Discipline and Training	修养, 常自律	培训与自律
安全		Safe	保持安全	安全
节约		save	杜绝浪费	节约, 减少浪费

二、 7S 的定义与目的

1S----整理

定义: 区分要用和不要用的, 不要用的清除掉。

目的: 把“空间”腾出来活用。

2S----整顿

定义: 要的东西依规定定位、定量摆放整齐, 明确标示。

目的: 不用浪费“时间”找东西。

3S----清扫

定义: 清除工作现场内的脏污, 并防止污染的发生。

目的：消除“脏污”，保持工作现场干干净净、明明白亮。

4S——清洁

定义：将上面整理、整顿、清扫实施的做法制度化，规范化，并维持成果。

目的：通过制度化来维持成果，并显现“异常”之所在。

7S——素养

定义：提高素质不断学习，不断改善，从心态上养成好习惯。

目的：改变“人质”，养成工作讲究认真的习惯。

7S——安全

定义：以“工作现场管理要点”保持、保证、维护安全、平安，做到安全文明生产。

目的：保证安全，减少事故发生，达到安全文明生产。

7S——节约

定义：杜绝浪费，节约费用，降低很多不必要的材料以及工具的浪费；节省很多宝贵的时间。

目的：降低成本，减少费用。

三、7S的效用

7S有如下七大效用。

1. 提升企业形象（Visualize）

整齐清洁的工作环境，能增强客户的信心，易于吸引客户。

建立顾客对干净整洁工厂的信心与良好口碑。

2. 是最佳推销员（Sales）

被顾客称赞为干净的工厂，顾客乐于下订单。

由于口碑相传，会有很多人来工厂参观学习。

清洁明朗的环境，会吸引大家到这样的厂工作。

3. 提升员工归属（Adscription）

养成良好的习惯，提高员工的素养，使每位员工都有成就感，能造就现场全体人员进行改善的气氛。

易带动员工改善管理的意愿。

4. 节约家（Saving）

节约成本、减少浪费、提高效率；减少人力、材料、设备、场所、工时的浪费，优化作

业方法，从而降低成本，提高效率。

降低订购时间，节省很多宝贵的时间。

是时间的守护神（Time Keeper），能降低工时，交货不会延迟。

5. 安全有保障（Safety）

工作场所宽敞明亮，信道畅通，视野开阔，物品摆放有序、一目了然，安全有保障。

6. 是标准化的推动者（Standardization）

大家都正确地按照规定执行任务。

建立全能工作的机会，使任何员工进入现场即可展开作业。

程序稳定，品质也可靠，成本也稳定。

7. 可形成令人满意的工作场所（Satisfaction）

明亮、清洁的工作场所；员工动手做改善，有示范作用，可激发意愿。

能带动现场全体人员进行改善的气氛。

四、推行步骤

步骤 1：组成 7S 推行组织

1. 推行委员会成立。
2. 权责划分。
3. 部门主管切身投入。
4. 执行评核作业。
5. 协助改善工作。

步骤 2：计划

6. 资料收集及到他厂观摩。
7. 引进外力或顾问协助。
8. 行动目标规划。
9. 训练及宣导设计。
10. 方案及推动日程表设计。
11. 责任区域。
12. 7S 周边设施（看板）设计。

步骤 3：宣导

13. 教育训练。

14. 标语、着色、演讲比赛。

15. 海报、推行手册。

16. 经营都下决心。

步骤 4：全公司一起大扫除

17. 花费一天的时间，将工作环境的每一个角落都彻底加以清扫。

18. 和 7S 活动的宣传同进举行，效果也很大。

19. 要掌握时机。

步骤 5：全公司一起实施

20. 首先以工作现场领导者为中心，由全员来处理不要的东西。

21. 昂贵的东西、责任不明的东西、全公司性的东西及难以判断的东西，要由推进委员会负责来决定。

22. 整个工作现场一起来实施是其要领。

步骤 6：由工作现场小团体来实施 7S 改善活动

23. 挑出改善项目，定出优先顺序来实施。

24. 工作现场 5 分钟发表大会。

25. 制成目视的工作现场规则。

步骤 7：7S 工作现场诊断

26. 半年一次，由高层主管与推进委员会巡视工作现场加以评价，其评价基准以下面三点开始进行：

(a) 是否形成有组织的营运（集会、职责分担等是否明确顺利）；

(b) 工作现场上实际实施的状况如何（活用 7S 检查表）；

(c) 工作现场的活气氛如何（集会的发言，参与程度等）。

27. 表现优秀的员工要公开加以表扬。

步骤 8：反复步骤 6~7

一个循环完成后，再反复实施。

其差别在于已转动到何处。

五、推行要领

（一）整理的推行要领

1. 所在的工作场所（范围）进行全面检查，包括看得到和看不到的。

2. 制定“需要”和“不需要”的判别基准。
3. 清除不需要物品。
4. 调查需要物品的使用频度，决定日常用量。
5. 制定废弃物处理方法。
6. 每日自我检查。

因为不整理而发生的浪费现象如下。

1. 空间的浪费。
2. 使用棚架或柜橱的浪费。
3. 零件或产品变旧而不能使用造成的浪费。
4. 放置处变得窄小。
5. 不要的东西也要管理造成的浪费。

（二）整顿的推行要领

1. 要落实前一步骤整理工作。
2. 布置流程，确定置放场所。
3. 规定放置方法。
4. 划线定位。
5. 标示场所物品。

重点：

整顿要形成任何人都能立即取出所需要东西的环境状态。

要站在新人、其他工作人员的立场来看，使得什么东西该放在什么地方更为明确。

对于放置处与被放置物，都要想办法使其能立即取出使用。

另外，使用后要能容易恢复到原位，如果没有回复或误放时应能马上知道。

（三）清扫的推行要领

1. 建立清扫责任区（室内外）。
2. 执行例行扫除，清理脏污。
3. 调查污染源，予以杜绝。
4. 建立清扫基准，作为规范。

清扫就是使工作现场呈现没有垃圾、没有污脏的状态。虽然已经整理、整顿过，要的东西马上就能取得，但是被取出的东西要成为被正常使用状态才行。造成这样的状态就是清扫

的第一目的，尤其目前强调高品质、高附加价值产品的制造，更不容许有垃圾或灰尘的污染，造成产品的不良。我们应该认识到清扫并不仅仅是打扫，而是加工工程重要的一部分。清扫是要用心来做的。

（四）清洁的推行要领

1. 落实前 3S 工作。
2. 制定目视管理、颜色管理的基准。
3. 制定稽核方法。
4. 制定奖惩制度加强执行。
5. 维持 7S 意识。
6. 高层主管经常带头巡查，带动重视。

7S 一旦开始，不可在中途变得含糊不清。如果没能贯彻到底，又会形成另外一个污点，而这个污点也会造成公司内固定而僵化的气氛。部分员工会认为：“我们公司做什什么事都是半途而废”，“反正不会成功”，“应付应付算了！”

要打破这种僵化的现象，只有坚持贯彻到底，花费长时间来改正。

（五）素养的推行要领

1. 持续推进前 4S 至习惯化。
2. 制定共同遵守的有关规则、规定。
3. 制定礼仪守则。
4. 教育训练（新进人员加强）。
5. 推动各种精神提升活动（早会、礼貌运动等）。

素养就是让大家能养成遵守所规定的事的习惯。7S 本意是以 7S（整理、整顿、清扫、清洁、安全、节约、素养）为手段完成基本工作，并借以养成良好习惯，也就是透过任何人都容易着手的 7S 来达成目标素养。

（六）保安的推行要领

1. 制定安全守则。
2. 建立良好的稽核机制。
3. 经常自查。

（七）节约的推行要领

1. 制定审批制度。

2. 提早计划节约时间。
3. 能多次利用的物品要多次利用。
4. 经常开展成本降低活动。
5. 固定资产的购入提早计划，并多次讨论。
6. 合理计算工时。

（八）纪律的推行要领

1. 制定共同遵守的有关规则、规定。
2. 遵守规章制度。
3. 遵守国家法律法规。

六、检查要点

1. 有没有用途不明之物。
2. 有没有内容不明之物。
3. 有没有闲置的容器、纸箱。
4. 有没有不要之物。
5. 输送带之下，物料架之下有无放置物品。
6. 有没有乱放个人的东西。
7. 有没有把东西放在通路上。
8. 物品有没有和通路平行或直角地放。
9. 是否有变型的包装箱等捆包材料。
10. 包装箱等有否破损（容器破损）。
11. 工夹具、计测器等是否放在所定位置上。
12. 移动是否容易。
13. 架子的后面或上面是否放置东西。
14. 架子及保管箱内之物，是否有按照所标示物品置放。
15. 危险品有否明确标示，灭火器是否有定期点检。
16. 作业员的脚边是否有零乱的零件。
17. 同一的零件是否散置在几个不同的地方。
18. 作业员的周围是否放有必要以上之物（工具、零件等）。
19. 是否有在工场到处保管着零件。

七、明确在 7S 活动中之责任

（一）员工的责任

1. 不断地整理整顿自己的工作环境。
2. 及时处理不要物品，不可使其占用作业区域。
3. 维持信道的畅通和整洁。
4. 在规定地方放置工具、物品。
5. 灭火器、配电盘、开关箱、电动机、冷气机等周围要时刻保持清洁。
6. 物品、设备要仔细地放、正确地放、安全地放、较大较重的堆在下层，并且物品摆放要限制高度。
7. 负责保持自己所负责区域的整洁。
8. 纸屑、布屑、材料屑等要集中于规定场所。
9. 不断清扫，保持清洁。
10. 积极配合上级主管安排的工作。

（二）干部的责任

1. 结合公司的行动目标。
2. 多方面学习 7S 知识和技巧。
3. 研读 7S 活动相关书籍，搜集广泛资料。
4. 积极进行负责单位的 7S 活动宣传、教育。
5. 对部门内的工作区域进行划分。
6. 依公司 7S 活动计划表，分解细化为部门计划工作。
7. 帮助部属解决活动中的困难点。
8. 担当 7S 活动委员及评分委员。
9. 分析和改善 7S 活动中问题点。
10. 督促部属的清扫点检工作。
11. 检查员工服装仪容、行为规范。
12. 上班之后点名与服装仪容清查，下班前之安全巡查与确保。

附录：礼仪手册

一、语言礼仪

古人说：“良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒。”可见择言选语是何等的重要。令人“三

冬”暖，重在语言义涵上。鲁迅先生说：“语言有三美，意美在感心，音美在感观，形美在感目。”可见吐语言谈又是何等的重要。令人“三感”美，贵在语言的表述上。望员工的每句话都能使人心暖“三冬”，情感“三美”。

请常用下面的礼仪语言

1. 见面时不理不睬不礼貌，而要打招呼问好，如使用“您好”、“您早”、“早上好”、“早”等问候语；对长者、尊者、上级应谦恭地问候；较熟的人要亲切地问候；不太熟的人可热情点头微笑打招呼。

2. 寻求别人帮助和请人办事，首先要说“请”、“劳驾”、“拜托”、“有劳您”等请托语。

3. 对给过帮助、方便和服务过的人应用感谢语，如“谢谢”、“多谢”、“让您费心了”、“难为您了”等。

4. 当影响、打扰、不利于人时，应向人道歉“实在对不起”、“很抱歉”、“请原谅”、“打扰您了”、“太不应该了”、“真过意不去了”、“不好意思”等。

5. 称呼语（或称呼礼仪）

在正式场合称呼：张小姐、赵先生、李太太、孙经理、周厂长、陈工、于主任、于科长、徐处长；

对有声望的老人尊称：钱老、陆老、您老；

非正式场合称呼：小李、老张、张大姐、王伯伯、丁叔叔。

6. 问对方姓、单位礼仪

“贵姓”、“贵公司”、“贵厂”。

7. 电话礼仪

（1）最好电话响第一声时就接听，至多不超过三声（不然显得管理不善）；

（2）即使受对方极大的责难，仍要保持礼貌和耐心，并视为一种工作道德；

（3）电话交谈要求用优美的语言和令人愉快的声调；

（4）接、打电话的第一句话是：“您好！这里是。。。。。”

（5）拨错电话要说：“对不起，我打错了。”

（6）当来电说“您好，请问张小姐在吗”时，接听者存在三种情况：

（7）正好是张小姐本人接电话，应这样开头：“您好！我就是，请问您是哪一位？”

（8）张小姐在场，旁人接电话，可这样开头：“您好！她在，请稍等。”如果张小姐

不在，旁人接电话，可这样开头：“对不起，她不在，请问您是哪一位？”在这里千万不能先问对方是谁，然后再告诉不在，如“您好！请问您是哪一位？她不在。”以免造成人在而不愿接电话或有意骗人的误会。

8. 当别人赞美自己时，应以感谢来表达。例如，于先生对李先生说：“你的文章写得真好。”李先生应有礼貌地说：“谢谢，您过奖了！”或说：“谢谢，您太客气了。”千万不要说：“好什么呀，别讽刺我了。”这种回答令人十分尴尬，是非常不礼貌的回答。

9. 介绍顺序原则是：将年轻的介绍给年长的；将地位低的介绍给地位高的；把男士介绍给女士；把本公司的人介绍给外公司的人。一般用“请允许我向您介绍...”、“让我介绍一下...”或“这位是...”等句式，其内容可以有姓名、籍贯、工作单位、职业、职衔、兴趣、特长、毕业学位等。

10. 当对方说“谢谢”时，应回答说“没关系”或“不客气”，或“没什么”等；要打断别人讲话前应先说：“对不起，请允许我插一句。”

二、仪表礼仪

1. 仪态

应常常保持恰到好处的微笑，让人感到平易近人、和蔼可亲。不能老板着脸对人不理不睬。

男性要显得质朴纯真，高雅端庄，既彬彬有礼又落落大方。

女性要显得温文尔雅、柔婉恬静，既楚楚动人又自然庄重。

2. 站姿

头正颈直，嘴微闭，两眼平视前方；收腰挺胸，脚挺直，两臂自然下垂；两膝相并，脚跟靠拢，脚尖张开 50°，从整体上产生一种精神饱满的感觉，切忌头下垂或上仰，弓背弯腰。

3. 坐姿

男性张开腿部而坐，手置膝上或放于大腿中前部，体现男子的自信豁达。女性则是膝盖并拢，体现其庄重矜持，落座声轻，动作协调，先退半步（穿裙子时双手从上而下理直后裙）后坐下，要坐椅面的一半或 2/3 处，两脚垂直地面或稍倾斜或稍内收，脚尖相并或前后差半脚。腰挺直，两手自然弯曲，扶膝部或交叉放于大腿半前部，切忌叉开两腿、跷二郎腿、摇腿，弓背弯腰。

4. 走姿

头正颈直，挺胸收腹，目光平视，两手自然下垂，前后摆动，并前摆向里 35°，后摆向外 45°，脚尖直指正前方，身体平稳，两肩不要左右晃动。男性显出阳刚之美，女性要款款轻盈，显出柔之美。不论男性或女性，均切忌八字步。

不要多人一起并排行走，不要勾肩搭背。在狭窄信道上如遇领导、尊者、贵宾、女士，则应主动站在一旁，以手示意或说声“请”，让其先走。上下楼梯不要弯腰弓背，手撑大腿，不要一步踏二三个台阶。应靠一侧行走。遇尊、老、女、幼应主动让出有扶手的一边。在工作区域（车间）内行走时，要走固定信道，不可穿越所布置的班马线。

5. 头发、化妆

（1）头发要保持整整齐齐、干干净净，不能又脏又乱，发型选择要符合美观大方、整洁，便于生活和工作。

（2）男性不留长发，不烫发，可作适当的局部修饰，留胡子者需修理整齐，不留胡子者要刮干净。

（3）女性发式要根据自己的年龄、职业、脸型、体形、气质和环境来选定，以大众化为好，不能过于夸张，如爆炸式发型，在办公室是很不协调的。

（4）女士可以化淡妆，以示对人有礼貌。要学会化淡妆的技巧，化了妆却使人感觉不到化了妆是最高超的化妆。白天过于浓妆艳抹反而会有损形象，不适合在办公场所。

三、服饰礼仪

服装要干净整洁，合乎时宜。男性衣着以大方稳重、潇洒而不粗野为好。女性衣着以高雅文静、时髦而不轻浮为好。办公女士衣着不可过于暴露，那样会显得不庄重，可适当选配项链、胸针、戒指、手链、耳环起画龙点睛的作用。该扣的扣子要扣好，该系的鞋带要系好，鞋袜不能有脏污，皮鞋要打油擦亮。在公司内，应按要求穿戴好工作服和安全防护用品。

四、行为礼仪

1. 真诚谦恭待人，以对上级的谦恭是职责，对平级的谦恭是礼貌，对下级的谦恭是高尚为座右铭。

2. 办公室内用语文明，不说粗话、脏话、刻薄话，对话轻声以能听清为度，以免影响他人。

3. 不乱扔纸屑、烟头、果皮，吐痰入盂，无盂用纸包或进洗手间吐，工作区域内不得吸烟。

4. 办公室工作有条不紊，物品整齐干净，表象井井有序。

5. 任何言谈举止不得有损公司形象。

2-015 员工素养活动手册

员工素养活动手册

口号：我的素养，XX 的形象。

序言

公司是一个集体，大家共同工作，共同努力，都希望每天上班处在舒畅、温馨、和谐的工作环境里。因此人际关系非常重要，为了保持良好的人际关系，请谨记以下事项：

- 遵守公司规章制度；
- 对待工作认真负责，严细慎实；
- 注意在语言 and 态度上不伤害他人；
- 坦诚倾听他人意见，态度诚恳；
- 注意体谅他人的难处；
- 注意日常礼貌、问候；
- 对他人多用感谢、赞赏的语言。

一、员工素养

1. 员工素养活动的目的

- 1.1 促使人人有礼节、懂礼貌、守规范，进而形成优良风气，创造和睦的团队精神。
- 1.2 发动公司所有单位和部门全面展开 7S 素养活动，人人积极投入参与，使之成为公司全员日常活动。
- 1.3 让同事和客人有舒适感、亲切感、方便感、安全感。

2. 员工素养活动的有关定义

- 2.1 礼节，是对他人态度的外表和行为规范，是礼貌在语言、行为方面的具体规定。
- 2.2 礼貌，是人们之间相互表示尊重和友好行为的总称。它的第一要素就是尊敬之心。
- 2.3 仪表，是人的外表，包括容貌、姿态和服饰，是人的精神状态的外在表现。
- 2.4 仪态，是指人们在交际活动、日常工作和生活中的举止所表现出来的姿态和风度。

2.5 表情，是人的面部动态所流露的情感。在给别人的印象中，表情非常重要。

3. 员工素养活动的适用范围

全公司的所有干部和员工。

4. 员工素养活动的教育内容

4.1 工作中的职业素养

按照公司各单位《职业规范》的内容，认真履行工作中与仪容、班前班后、人事管理、生产运转、质量、工艺设定有关的规范要求。通过每个人的努力，让工作过程更加顺畅，工作配合更加协调。

4.1.1 生产现场的日常素养

每天
◎正确穿着工作服，保持整洁；
◎工具、物品随手归位，摆放整齐，不压线；
◎物料、产品轻拿轻放，有序整齐，防止混放；
◎不随地放杂物、扔垃圾或烟头，经常清扫地面；
◎不能确定位置的物品放到暂放区，或作暂放标识；
◎爱护公共物品，避免在墙壁、设备设施上留下刮痕和污迹；
◎按要求进行日常点检，及时报告异常现象；
◎遵守安全操作规程，无不安全行为；
◎保持台面、桌面干净无尘，每日擦拭用过的工具/附件，去油污；
◎下班前整理好台（桌）面物品并归位，关好门窗/水电气/设备，个人保管物品归位。

每周	
◎进行一次工具柜整理，清理不要物；	
◎全面整理工作区，对暂放物进行处置；	
◎清点现场堆积的物料，只保留必要的量，及时退库；	
◎更新破损、脱落、卷角、模糊、过期的标识；	
◎清洁窗户、柜顶、货架等不常触及的部位；	
◎清洁周转用的托盘、容器和推车。	
不定期	
◎添置工作任务相关的工装器具；	
◎提出改进工作效率、质量和安全的装置设施；	
◎及时更新信息栏内容，去掉过时和多余张贴物；	
◎根据工作任务调整工具物品的定位和标识；	
◎经常使用礼貌用语，待人有礼有节。	
4.1.2 办公室的日常素养	
每 天	
◎正确穿着工作服，保持整洁；	
◎桌面物品随手归位，并按基准线摆放整齐；	
◎文件处理后及时归档，处理中的文书迭放整齐；	

◎经常清扫地面，不随地掉纸屑和扔烟头；
◎清洁用具摆放整齐，及时倒垃圾，并保持垃圾筒（篓）本身的清洁；
◎擦拭台面、桌面、文件柜、窗台、电源插座和照明开关，保持清洁；
◎及时清理电脑台、传真桌和茶几上临时摆放的文件、纸张和物品；
◎及时清理茶几上的一次性水杯和其他物品；
◎接打电话使用电话礼貌用语；
◎下班前整理好桌面物品和资料，关窗锁门断电停水，个人桌面清理干净。

每周
◎进行一次文件柜和个人物品柜、抽屉整理，清理不要物；
◎对办公室暂放物进行处置，办公桌椅对整齐；
◎将待处理文件和临时性的参考资料处理或废弃；
◎更新破损、脱落、卷角、模糊、过期的标识；
◎清洁窗户、墙角、物品架等不常触及的部位；
◎对电脑文件夹和文档进行整理，删除“垃圾”文件。

不定期
◎整理新产生的文件资料；
◎提出改进工作效率和质量的方法；
◎及时更新信息栏的内容，去掉过期和多余张贴物；

◎根据工作任务调整文件、物品的定位与标识;

◎经常使用礼貌用语,待人诚恳。

4.1.3 职业素养要求

- 不在工作时间干私活或利用公司财物干私活(玩游戏、音乐、复印私人资料等);
- 不泄露、打听或谈论他人薪资;
- 保守公司的商业机密,不偷看、泄露公司机密;不私带外来人员参观生产厂区、拍照;
- 未经公司同意,不从事与公司相同或相似的业务活动,或与公司的竞争对手效力;
- 不发表虚假或诽谤性言论,从而影响公司或其他员工声誉;
- 不滥用职权、损公肥私、贪污、挪用公司财产、索取或接受任何贿赂;
- 不从事任何违法违纪活动。

4.2 公司上班的素养

4.2.1 上班

- 注意仪容、着装;
- 遇见他人要主动打招呼;
- 提前进入工作现场或办公室,准备好投入工作;
- 晨会:“早上好……请多关照!”

4.2.2 下班

- 整理台面及工作场地周边。
- 晚会:大家说“辛苦了!再见”。
- 其他人还在工作时,问一下“是否需要帮忙?”对方答“否”
时,不要默不作声走开,要认真说“辛苦了。我先走了。”

4.2.3 礼貌用语

“请”“对不起”“谢谢”“您好”“麻烦您”等多用。

4.2.4 电话应答

接听

- 电话铃响最迟在三声内,拿起话筒:“早上好/您好,营销部
(××车间)……”,如是直线电话(未经过总台)接听:“早上好/您好,……”(问
候并自报所属单位/部门)。

- 对方所找人不在时：“请问您贵姓？我可以转达吗？或请您留下您的电话号码…”。
- 原则上等对方先挂下电话。

打出

- 确认电话号码正确后，拿起话筒：“早上好/您好，我是××公司的×××，麻烦您找一下××小姐/先生”。
- 电话讲完后，要向对方表示感谢，并说声“再见”。

4.2.5 自我介绍

进入某单位或某部门后，要适时、大方、得体的自我介绍：“您好/大家好，我是…，新来的，请大家多多关照”。

4.2.6 着装

平时着装大方、得体，不穿休闲服（周末除外）

4.2.7 会面

- 早上进厂，要互问“早”、“早上好”。
- 下午和晚上进厂，要互道“您好”。
- 下班回家时，要互道“再见”。

4.2.8 同事关系

- 同事间有意见，可报告上级协调，不可争吵。
- 上级前来洽事，要从座位中起立，以示尊敬。
- 要主动帮助资历较浅的同事。

4.3 接洽公务的素养

4.3.1 握手

• 注意握手顺序，男女之间，女方先伸手；宾主之间，主人先伸手；长幼之间，长辈先伸手；上下级之间，上级先伸手；若又是宾主之间，下级作为主人应先伸手以示欢迎。

• 握手方式，右手自然伸直，五指稍用力握两三秒为宜，男女之间，只握一下女士手指部分，不宜太紧太久。双目注视对方，面带微笑，不可东张西望或低头望地或目光斜视。

4.3.2 接听公务电话要先说明自我的单位。

- 4.3.3 进入其他部门办公室应先敲门。
- 4.3.4 不可随意翻阅或窥视别人的文件。
- 4.3.5 接洽公务要和对方说“请”和“谢谢”。
- 4.3.6 借用公物，用完应立刻归还。
- 4.3.7 须称呼上级时，要加头衔，如“×主任”、“×经理”，须称呼别人姓名时，要加“先生”或“小姐”，以示礼貌。

4.4 出席会议的素养

- 4.4.1 准时出席，不任意离席。
- 4.4.2 发言遵守会议程序及规定，言简意赅。
- 4.4.3 讨论时应尊重对方的意见，对事不对人，勿伤和气。
- 4.4.4 会议进行时，勿私自交头接耳或高声谈话，影响会议进行。
- 4.4.5 会议中应将呼机、手机关机或转至振动状态，以免干扰会议。
- 4.4.6 穿适宜的服装出席会议。
- 4.4.7 会议结束时退场，应让上级领导、客人先离开会场。
- 4.4.8 离开座位时，座椅应归位。

4.5 公共场所的素养

- 4.5.1 在公共场所不可高声喧哗。
- 4.5.2 不可公共场所的座椅上躺卧。
- 4.5.3 要维护公共场所的设施和清洁。
- 4.5.4 误犯公共场所的规定，要说“对不起”。
- 4.5.5 在公共场所得别人的帮助，要说“谢谢”。

4.6 日常生活中的素养

- 4.6.1 寻求别人帮助和与人办事首先要说“请”、“拜托”。
- 4.6.2 接受别人帮忙、服务时，要说“谢谢”、“让您费心了”。
- 4.6.3 影响、打扰别人时，要说“抱歉”、“对不起”、“打扰您了”。
- 4.6.4 和别人谈话的时候，要面有笑容。
- 4.6.5 电话找人，通话时要说“请”，如拨错电话要说“对不起”，对转达留言的人要说“谢谢”。
- 4.6.6 天热时，不可光着臂膀。

4.6.7 上下公车遵守秩序，不要拥挤，遇长者、孕妇、病人等，应让其先行。

4.6.8 主动让位于有需要的人。

4.6.9 搭乘公车时不可高声谈笑和抽烟。

4.7 家庭生活的素养

4.7.1 早起向父母尊长说“早”。

4.7.2 出门时告诉家人到哪里，免得他们担心。

4.7.3 回家时要先问候父母尊长。

4.7.4 客人造访时要敬茶并亲切问好。

4.7.5 家人要和睦，如有意见要体谅对方，避免争吵。

4.7.6 获得礼物时要说“谢谢”。

4.8 聚餐饮宴的素养

4.8.1 赴宴时衣着要整齐。

4.8.2 入席时请长者坐上位。

4.8.3 进餐时讲话不要太大声。

4.8.4 宴会时不可酗酒失礼。

4.8.5 嚼食物时，不大发响声。

4.8.6 尊重服务人员，不可大声责斥。

4.8.7 散席时要对主人说“谢谢”。

4.9 医院探病的素养

4.9.1 按照医院规定的探病时间，前往探望病人。

4.9.2 探病时间宜短，勿逗留过久，影响病人休息。

4.9.3 在病房中交谈应控制音量，以免扰人。

4.9.4 在医院内应遵守有关规定，勿抽烟、大声喧哗。

5. 员工素养活动月的推行要领

5.1 干部率先倡导示范，言传身教，身体力行。

5.2 透过活动举办，掀起全员学以致用的高潮。

6. 员工素养活动月的推行方法

6.1 各部门利用聚会（最好能利用晨会、晚会）向全体员工宣导解说，并要求员工身体力行。

- 6.2. 通过各部门宣传机构加以宣导。
- 6.3. 举办板报、漫画、知识测验、评选等活动。
- 6.4 按《员工素养活动手册》开展全员教育。
- 6.5 全面推行晨会制度，引入礼貌用语。
- 6.6 树立“7S 样板岗”，争做现场管理高标准的榜样。
- 6.7 单位领导带领党团员开展“从我做起，随手清洁”活动。（现场带头拾垃圾活动）
- 6.8 从领导开始，见面互相问候。

二、车间作业规范的具体要求

2.1 仪表仪容

2.1.1 着装

从安全、质量、形象等角度出发，在工作时要求着装应遵守以下规定。

员工卡要挂在胸前（或佩带在左胸前）。

负责人标志明确。

工作服以扣上五个扣子为准，由上数第一个扣子随意。

袖口要扣上，卷起时为了防止挂上物品或设备，规定袖口要卷起两卷以上，以防袖口松开。

为了防止笔（圆珠笔等）掉入机器内，相关工程操作人员必须佩带笔链。

必须在指定范围内穿着工作鞋（特定区域必须穿着指定的工作鞋），穿工作鞋必须穿袜子。

2.1.2 仪容

为了有效维护公司的安全及风纪秩序，请遵守以下各项规定：

为了防止操作中指甲折断、脱落，请将指甲剪齐，并保持清洁干净。（工作有必要留指甲的员工必须得到班长以上人员批准方可蓄留）。

上班在工位操作时不许佩带任何可能造成产品不良（如划伤）的饰物。

头发齐肩要戴好工作帽。

2.2 上班前

2.2.1 私人物品的管理

为防止私人物品混入产品中，不允许在操作工区（工位）内放置私人物品，应将其放入私人物品柜或抽屉中。

2.2.2 出勤时间的管理

为保证生产能准时开始，应提前进入自己的工作岗位，留有充分的准备时间。

上班前，在工作现场入口处进行出勤记录（打卡机或出勤牌等）。

2.2.3 出勤、缺勤的管理

出勤、缺勤的管理，以自我管理为准，进入工厂时要打卡记录（严禁叫他人替代或替他人打卡）。

2.2.4 请假

员工因事请假须事先呈交请假申请单，1 日以内经部门主管同意后方可执行，超过 1 日须经厂长审批。

当天请假时，由于要事先要对生产工作进行调整，因此必须在上午开工前请示批准后，方可休息。

特殊情况，时间不超过 4 小时的（以不违反现有规定为原则），也可由同事代请假或电话通知，事后上班要补填请假申请单并加以说明（必要时应出示相应的证明文件和疾病证明书等）。

2.2.5 工作前的检查

把自己要使用的夹具、工具及辅料放在自己的工位上并检查是否完好、足够，为晨会后生产的运转做好准备。

2.3 工作中

2.3.1 工作前的状态

为了不致因为操作延迟而影响他人工作，在上班前要回到自己的工位上。

2.3.2 操作的基本要领

为连续稳定地生产优质产品，必须按作业规范操作。

2.3.3 禁止做规定以外的操作

为防止不良现象的发生，禁止进行规范以外的操作。

2.3.4 遵守工作指示系统

为避免错误操作，原则上不接受除自己上级以外的任何指示（当有可能发生造成设备损坏或危及生命安全时例外）。

2.3.5 拾起落下对象的义务

为防止操作失误，部件欠缺、散落或损坏，当工作中落下螺钉、垫圈、部件等必须拾起。对装配作业，无法拾起或找不到时，应马上与上级联络。

2.3.6 报告异常情况的义务

为及早发现不良情况，如果在操作过程中对部件、操作、设备等感到“奇怪”时，应马上向上级报告。

部件的形状、颜色、长度、直径、触感、位置、气味、质地、厚薄等“感觉奇怪”时。

操作过程混乱、无法完成，部件安装后易脱落或太紧等。

设备、工具怪异等。

2.3.7 有事时进行申请

在身体不舒适、受伤时，请及时提出。

2.3.8 零部件的使用

使用零部件时，请注意勿使部件弯曲、脏污或使自己受伤。

2.3.9 禁止把零部件直接放在地上

为避免产品、部件或放置部件的容器中落入灰尘、脏污或受潮，不要将其直接放置于地面上，应放在托盘或转运架上。（特殊工件除外）

2.3.10 禁止垂直放置

为防止转运架倒下伤人，禁止垂直放置转运架。

2.3.11 产品的移动

为防止扭伤，可以由多人换抬重物及零部件，建议使用推车。

2.3.12 操作保护用具的使用

一定要使用操作安全规则上所规定的保护用具，保护用具具有以下几种：

防止气体或飞沫吸入——面具、口罩；

遮光、防止飞沫附着——眼镜；

防止直接接触——手套；

防止电感应——绝缘垫、绝缘手套；

噪音的防护——耳罩；

预防高处跌落——安全带；

预防砸伤——安全帽。

2.3.13 通电试验

在耐压、地线导通试验中，因有感应电流，危险性很大，故绝对禁止触摸产品；对企图触摸产品的人，应大声提醒其注意。

有带电产品的工序以及要采用高压的工序一定要使用绝缘垫。

由于导电垫、导电腕套等有感应电流的危险，禁止在有带电产品的工序以及采用高压的工序中使用。

在高压工作区要挂设警示标志。

2.3.14 静电保护

为保护静电敏感器件不受人体所带静电的影响，在指定的工位里一定要使用防静电用品（如腕套、鞋、垫片、手套、指套等）。

2.3.15 库存物品的管理

不要允许外部人员擅自取用库存物品，需用者必须填写领料单。

2.3.16 生产停顿时

因某种原因使生产空闲或停止时，不要离开自己的工位，可以把自己周围整理一下，检查一下组装好的机械等，上级有指示时要依指示行动。

为保证工作的高效率和产品的高品质，工作中不得擅自离职守到他人工位谈论与工作无关的事宜，确属工作问题请与上级联络。

超时工作：是为保证生产计划的完成采用的非常措施，员工应配合工作安排。确有原因或身体不适不能参加者，须向上级说明（出示必要的证明），获准后方可不参加超时工作。

2.3.17 口香糖、糖果、零食

作业中禁止进食。

2.4 休息时间

2.4.1 休息场所

使用休息场所应遵守以下各项规定。

吸烟：严禁在工作区内吸烟。

饮食：保持开水供应区的清洁，剩水要倒入桶内。

在休息区休息时，不得采用不雅或影响他人的姿势，休息后将休息用椅放回原位，保持休息区的清洁整齐。

休息时不许大声喧哗，影响他人。

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：**13684609885 0451—88342620**
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

2.4.2 洗手间

使用共享场所的洗手间时应遵守以下各项规定。

厕所内：

※不许乱涂乱画；

※不许乱扔烟头；

※保持清洁，便后冲水，用后的纸应放入纸篓中。

有机溶剂等药品会引起环境污染，造成公害。所以甲苯、酒精、螺丝制动蜡、油漆等药品，绝对不能流入厕所、洗手池中。

不许向厕所内乱倒杂物，防止堵塞。

2.4.3 安全

去餐厅、公共场所时，不要奔跑，以免在拐弯等不能直望过去的地方发生碰撞。在餐厅和公共场所内严格遵守公共秩序。

2.5 下班后

2.5.1 电源

为了防止火灾，对自己使用和负责的电源，都必须将之关闭到 OFF 状态。

2.5.2 工作间隙

工作结束或中间休息时，要为下面的工作做好准备，应将本次工作持续到做完为止。

2.5.3 工装夹具的保养和准备

精密仪器清洁之后应归回原位，量具盖好盖子。

大件的上架或迭放的工装夹具，也应做好清洁和防尘工作。

2.5.4 产品的保护

为防止脏物、灰尘等落在产品上对其造成不良影响，在特定的场合下要给产品加盖防护罩。

2.5.5 加工设备的清扫

清扫设备时要戴好必要的保护用具。

清扫设备时，要关断电源并在电源配电柜上贴警示标识：“设备保养，严禁合闸”。

清扫时被移动的台架必须在清扫后放回到原位。

2.6 处罚规定

2.6.1 凡违反本单位规定的，将给予以下处罚

本单位制定有相应的工艺、质量、设备、安全、7S 现场管理、考勤等方面的管理制度。违反相应条款，将会受到处罚。

2.7 生产启动管理

2.7.1 出勤情况的掌握

掌握好 8:00 出勤的情况。

如有缺勤，先确认班组内能否解决，再确认本部门能否解决。

本部门不能解决时要速与厂部取得联系。

2.7.2 出勤情况的联络

上午 9:00 前各班组就有关出勤情况与部门进行联系。

2.7.3 针对协助人员

协助人员不能进入重要工程。

以作业规范为基准进行指导。

一定要检查操作结果。

当有不合格现象发生时，一定要确认所教各项工作。

2.7.4 重要工序员工缺勤

确认替代人员是否能掌握所有重要工序的工作。

顶替主要缺勤人员进入生产工位的，最高的是班组长（工段长、主任负责确认其操作结果）。

2.7.5 生产启动时间

一般情况下生产从 8:05 分开始运转，全体晨会等特殊情况除外。

2.7.6 晨会时间

各班组、车间的晨会时间不宜过长，要保证生产在 8:05 分开始运转。

2.7.7 加班申请

加班申请报告在每天下午 5:00 前，经车间主任确认后，交到相关部门。

2.8 不合格品处理

2.8.1 返修品的标识

为提醒操作者，防止错用或误用零部件，当返修品准备再投入生产时必须有明显标识。

2.8.2 修理备件的管理

为防止修理时产生缺货，修理产品时卸下的螺丝、垫圈、小零件等要放在指定的容器

（工具车配备的零件盒等）里，修理后要确认一下，以免遗漏。

2.8.3 修理时的灾害防止

为防止受伤、触电的发生，在处理驱动部、驱动部周围及高压时，一定要关闭电源。

2.8.4 返修品的再检

返修品应经过专人全检后才能再进行使用。

2.8.5 重复故障现象

为了使重复故障现象再次出现时能有一个正确的对策，确认过的各项内容应记入在检查表上。

任何一种所出现的重复故障现象均应报告质量技术部门，由质量技术部门指示确认的方法，并记入存档，以保证今后同类现象出现时可按同样方法确认。

2.9 不要物

2.9.1 不要物的处理

参见《不要物处理程序》。

2.10 应对

2.10.1 判断

回答问题应清晰明确，不能暧昧不清。

2.10.2 记录

一定要把得到的任务或指示记录下来。

2.10.3 报告

接到操作者的报告之后，一定要把处理意见反馈回去。

2.11 操作指导

2.11.1 根据作业规范进行指导

无论何时传授操作知识时，都要以作业规范为标准。

2.11.2 操作理解的确认

要确认操作者是否已正确理解了操作方法。

2.11.3 根据作业规范进行作业

任何时候请以作业规范为基准进行操作，但有本部门上级口头说明立即改变操作内容的情况除外。

2.12 教育培训

2.12.1 教育训练的制定

教育训练要与实际操作按同等的计划进行，实施教育训练必须注意以下情形：

新入厂/新上岗教育培训，由中心与用人单位统一安排。

工艺变更或对工位替代人员的教育，需经专人进行培训合格后方可上岗操作。

新产品投入情形下，由参加新产品试制的工艺、质量人员负责教育。

2.12.2 训练评估

在进行实际操作前要先进行训练评估，评估合格后才能上岗。

2.13 作业规范

2.13.1 口头指示中的禁止

仅凭口头指示不能改变作业规范，须有书面指示。

2.13.2 作业规范的变更

若变更作业，作业规范也应一起变动。

2.13.3 作业变更的承认

生产过程中如果要变更工艺操作规范，须按工艺规范的相关规定执行。

2.13.4 协助他人作业的确认

操作者协助他人工作时应按其作业规范确认工作。

2.13.5 作业规范的更换

追加、修订、修正作业规范的原件时，操作者使用的复印件应立即更换。

2.13.6 作业规范的维持管理

设计变更涉及作业变更时，要确认作业规范是否变更。作业规范应有受控章，使用有承认印的作业规范。

2.14 作业工序

2.14.1 安全信道

作业台等的设置应该每个工序都设有一个安全信道，安全信道不准堆放物品。

2.14.2 工序标志

以下各项标识必须揭示：

作业工序；

安全规则决定的揭示物；

静电对策指定工序。

2.14.3 零部件标识

通过目视管理来明确区分各种零部件规格或生产状态。

2.14.4 禁止将保证安装质量的措施终止

计划变更中要改变工序设置时，误操作防止措施、保证安装质量的措施等不能轻易取消。

2.15 设备、工夹具、计量器具

2.15.1 防止多余物

零件夹具、线夹、紧固螺栓等这类东西，注意不要与一般零部件混淆。

2.15.2 工装夹具的数目管理

注意班前班后工装夹具的数目清点。

2.15.3 开始使用夹具时的确认

开始使用新规格夹具时，先要充分确认其是否有副作用。

2.15.4 使用校正后的仪器

请使用校正后的计测器具，未校正的计量器具禁用。

2.15.5 检查、交换的明确化

对于夹具、工具、计量器具的检查、交换周期、必需有明确规定，按规定执行。

2.15.6 特殊工具的使用

对于有危险或特殊要求的工具，应明确使用规范。

2.16 搬运

2.16.1 零部件的确认

零部件开箱或装箱时，要通过包装票或交接单确认实物是否正确。

2.16.2 材料、零部件的处理

因接触、碰撞、磨擦而易于损伤的材料、零部件不得重迭安放。损伤现象如下：伤痕、弯曲、凹陷、缺口、折段、脱落、遗漏、残破和污损等。

2.16.3 禁止撞碰

把材料、零部件从交货容器中移入另外的容器时，注意不要因撞碰而导致材料、零部件外观和机能的损坏。

2.16.4 禁止转移

对于由于移动位置而容易损伤的部件，应在指定的位置堆放，不得转移到其他位置。

2.16.5 搬运安全

搬运过程中应注意人身安全。

2.17 生产切换

2.17.1 生产确认

对产品生产的切换，一定要确认其安装用的零部件及操作方法是否正确。

2.17.2 品种的标识

在切换的产品正面，明确标识切换的品种、工艺要求及生产数量。

2.17.3 残余零件处理

残余零件的处理应遵循相关规定，及时退库或处置。

2.18 相似零件

2.18.1 相似零件的区分

尽可能不要把相似零件混放，否则应作明显区分。

2.19 信息

2.19.1 信息的通知

操作、零件更换的情况必须使替代者、负责人、班长、主管等所有在职人员都知道。

2.19.2 严禁接受口头指示

从其他部门传来有关工作变化的指示，如是口头传达，则严禁接受。必须是书面指示。

2.19.3 生产原始记录

必须按照工艺规程正确记录原始数据。

三、晨会制度

目的：1. 全员集中，提升集体意识，迅速进入工作状态；

2. 宣导上级目标精神，进行重要工作动员；

3. 加强礼貌运动，提升员工精神面貌，改善内部关系。

程序：1. 全体集中，分组列队整齐，干部或管理人员站在队列前部；

2. 注意整理自身仪容，双手背后站立，目视训导者；

3. 部门主管站在队伍前面，开始晨会；

4. “晨会开始！”

5. “大家好！今天……”——主管发言；

- 通报部门要事；

- 前日生产质量状况、原因、再发防止对策说明；

- 主要改善项目/活动进度说明；
 - 部门内必要的协调事项说明。
6. “礼貌用语！”（主管带领，要求声音宏亮、整齐划一）
- 您好！——您好！
 - 早上好！——早上好！
 - 对不起！——对不起！
 - 请！——请！
 - 谢谢！——谢谢！
 - 辛苦啦！——辛苦啦！
7. “开始吧！”散会。（一起开始一天工作之意）。
8. 7S 活动晨会时间控制在 5~10 分钟以内。

2-016 7S 评分作业指引

7S 评分作业指引

1. 目的

通过实施 7S 检查以保持物品摆放井然有序、易于查找，工作场所明亮整洁，人行信道畅通无阻，设备安全运转，人员及公司财产安全，最终达到节省成本提高工作效率生产效率的目的。

2. 范围

全公司所有区域。

3. 职责

3.1 总经理

3.1.1 负责 7S 检查的总体运作规划和资源提供。

3.2 7S 主任

3.2.1 负责主导 7S 检查工作；

3.2.2 负责 7S 检查的评分评比及各区域 7S 改善的跟进工作；

3.3 7S 副主任

3.3.1 负责协助 7S 主任对各工作区域实施检查

3.2.2 负责 7S 检查的评分评比及各区域 7S 改善的跟进工作；

3.4 各区 7S 负责人及检查组长和副组长

3.4.2 负责对所管理的区域进行 7S 指导和检查工作；

3.4.3 负责同 7S 主任和副主任对所管理的区域一起进行 7S 检查；

3.4.4 负责对所管理的区域出现的问题指派人员进行改善并跟进改的结果；

3.4.5 负责每日对值日人员的 7S 工作进行检查和审核。

3.4.6 检查组组长和副组长执行以上 3.4.1-3.4.3 的职责。

3.5 7S 值日人员

3.5.1 负责依据《7S 区域清扫要点与要求表》《设备清扫部位及要点》对所负责区域的实施 7S 工作和指导相关人员实施 7S 工作，并进行记录。

3.6 部门人员

3.6.1 各个部门的人员依据本区 7S 负责人和 7S 值日人员的要求完成相应的 7S 工作。

4. 程序

4.1 检查小组划分

4.1.1 7S 区域分三个组：

第一组：一楼（生产部：一楼冲压车间；物控部：货仓，品质部 IPQC）

第二组：二楼（行政部：写字楼，品质部：MSA、IQC、OQC、FQC、办公室；储运部：办公室、包装 1、包装 2、电镀区；生产部：线切割、二楼冲压车间）

第三组：新厂，行政部：门卫室、花园广场、信道；物控部：清洗车间

4.2 检查频率：3 次/周

4.3 检查方式：

4.3.1 第一组检查第二组的区域，第二组检查第三组的区域，第三组检查第一组的区域；

4.3.2 7S 主任和副主任及各组组长实施不定时检查。

4.4 检查方法

4.4.1 各组组长和副组长商定每周不定时对所负责检查的组进行 2 次的 7S 检查。

4.4.2 每次检查组长负责通知 7S 主任或副主任及被检查组的组长或副组长进行陪同。

4.4.3 7S 主任或副主任对每一次（处）不合格均要拍照予以记录；

4.4.4 每次检查后，图片按部门及日期存放，存放的地址为：//：Ah/7S 资料夹/7S 各部门每日检查情况/XXX 部门/XX 月份/XX 日期

4.4.5 将每次检查后的结果由 7S 主任或副主任填写在《7S 日常检查项目评分表》内；

4.4.6 将不能立即完成的不合的项目打印出来张贴在公司的 7S 宣传栏内，同进开出 7S 改善措施以便于跟进；

4.4.7 每周对 7S 检查结果进行汇总和公布一次；

4.4.8 每月对 7S 检查结果进行汇总和公布一次。

4.5 评分方法

4.5.1 7S 检查实行扣分制，每一项有一次（处）不良状况扣 0.5 分，两次（处）扣 1 分，依次类推；

4.5.2 对于属于本组人员在本 7S 区域内造成的不良现象，造成人员所在的部门扣 1.5 分，本部门扣 0.5 分（但要有证据，没有证据则只扣该组 0.5 分）；

4.5.3 每一次扣分均有照片做为证据，没有证据不扣分；

4.5.4 用 100 分减去当日累计的所扣分数为该 7S 区域的当日所得分数；

4.5.5 每周每次检查合计的平均分为该 7S 区域的周得分数；

4.5.6 当月每次检查合计的平均分数为该 7S 区域的月得分数。

4.6 评比方法

4.6.1 当月 7S 得分最高者为 7S 实施优秀组；

4.6.2 每周和每月均以柱状图统计各区域的得分，并张贴在公司 7S 宣传栏内。

5 相关文件

无

2-017 作业区 7S 评分标准

作业区 7S 评分标准

评分日期:

评分委员:

项目	序号	标准内容	扣分
1.1 地面上	1.1.1	地面物品摆放有定位、标识、合理的容器	1.5
	1.1.2	地面应无污染（积水、油污、油漆等）	1.5
	1.1.3	地面应无不要物、杂物和卫生死角	1.5
	1.1.4	地面区域划分合理,区域线、标识清晰无剥落	1.5
	1.1.5	应保证物品存放于定位区域内,无压线	1.5
	1.1.6	安全警示区划分清晰,有明显警示标识,悬挂符合规定	1.5
	1.1.7	地面的安全隐患处（突出物、地坑等）应有防范或警示措施	1.5
1.2 设备、仪器、仪表、阀门	1.2.1	开关、控制面板标识清晰,控制对象明确	1.5
	1.2.2	设备仪器保持干净,摆放整齐,无多余物	1.5
	1.2.3	设备仪器明确责任人员,坚持日常点检,有必要的记录,确保记录清晰、正确	1.5
	1.2.4	应保证处于正常使用状态,非正常状态应有明显标识	1.5
	1.2.5	危险部位有警示和防护措施	1.5
	1.2.6	设备阀门标识明确	1.5
	1.2.7	仪表表盘干净清晰,有必要的正常范围标识	1.5
1.3 材料、物料	1.3.1	放置区域合理划分,使用容器合理,标识明确	1.5
	1.3.2	各种原材料、半成品、成品应整齐码放于定位区内	1.5
	1.3.3	不合格品应分类码放于不合格品区,并有明显的标识	1.5
	1.3.4	物料、半成品及产品上无积尘、杂物、脏污	1.5
	1.3.5	零件及物料无散落地面	1.5
1.4 容器、货架	1.4.1	容器、货架等应保持干净,物品分类定位摆放整齐	1.5
	1.4.2	存放标识清楚,标志向外	1.5
	1.4.3	容器、货架本身标识明确,无过期及残余标识	1.5
	1.4.4	容器、货架无破损及严重变形	1.5
	1.4.5	危险容器搬运应安全	1.5
1.5 叉车、电	1.5.1	定位停放,停放区域划分明确,标识清楚	1.5
	1.5.2	应有部门标识和编号	1.5

	瓶车、拖车	1.5.3	应保持干净及安全使用性	1.5
		1.5.4	应有责任人及日常点检记录	1.5
	1.6 工具箱、柜	1.6.1	柜面标识明确,与柜内分类对应	1.5
		1.6.2	柜内工具分类摆放,明确品名、规格、数量	1.5
		1.6.3	有合理的容器和摆放方式	1.5
		1.6.4	各类工具应保持完好、清洁、保证使用性	1.5
		1.6.5	各类工具使用后及时归位	1.5
		1.6.6	柜顶无杂物,柜身保持清洁	1.5
	1.7 工作台、凳、梯	1.7.1	上面物品摆放整齐、安全,无不要物和非工作用品	1.5
		1.7.2	保持正常状态整洁干净	1.5
		1.7.3	非工作状态时按规定位置摆放(归位)	1.5
	1.8 清洁用具、清洁车	1.8.1	定位合理不堆放,标识明确,及时归位	1.5
		1.8.2	清洁用具本身干净整洁	1.5
		1.8.3	垃圾不超出容器口	1.5
		1.8.4	抹布等应定位,不可直接挂在暖气管上	1.5
	1.9 暂放物	1.9.1	不在暂放区的暂放物需有暂放标识	1.5
		1.9.2	暂放区的暂放物应摆放整齐、干净	1.5
	1.10 呆料	1.10.1	有明确的摆放区域,并予以分隔	1.5
		1.10.2	应有明显标识	1.5
		1.10.3	做好防尘及清扫工作,保持干净及原状态	1.5
	1.11 油桶、油类	1.11.1	有明确的摆放区域,分类定位,标识明确	1.5
		1.11.2	按要求摆放整齐,加油器具定位放置,标识明确,防止混用	1.5
		1.11.3	油桶、油类的存放区应有隔离防污措施	1.5
	1.12 危险品、(易燃易爆有毒等)	1.12.1	有明确的摆放区域,分类定位,标识明确	1.5
		1.12.2	隔离摆放,远离火源,并有专人管理	1.5
		1.12.3	有明显的警示标识	1.5
		1.12.4	非使用时应存放指定区域内	1.5
	1.13 信道	1.13.1	信道划分明确,保持通畅,无障碍物,不占道作业	1.5
		1.13.2	两侧物品不超过信道线	1.5
		1.13.3	占用信道的工具、物品应及时清理或移走	1.5
		1.13.4	信道线及标识保持清晰完整	1.5
	2.1 墙身	2.1.1	墙身、护墙板及时修复,无破损	1.5
		2.1.2	保持干净,没有剥落及不要物,无蜘蛛网、积尘	1.5
		2.1.3	贴挂墙身的各种物品应整齐合理,表单通知归入公告栏	1.5
		2.1.4	墙身保持干净,无不要物(如过期标语、封条等)	1.5
		2.1.5	主要区域、房间应有标识铭牌或布局图	1.5
		2.1.6	生产现场应无隔断遮挡、自建房中房等	1.5
	2.2 资料、标	2.2.1	应有固定的摆放位置,标识明确	1.5
		2.2.2	作业指导书、记录、标识牌等挂放或摆放整齐、	1.5

	识牌		牢固、干净	
		2.2.3	标牌、资料记录正确具有可参考性	1.5
		2.2.4	单位组长以上管理人员应建立《7S 专用文件夹》,保持主要的 7S 活动资料文件	1.5
	2.3 宣传栏、看板	2.3.1	单位主要班组应有看板（如“班组园地”、“管理看板”等）	1.5
		2.3.2	干净并定期更换,无过期公告,明确责任人	1.5
		2.3.3	版面设置美观、大方,标识明确,内容充实	1.5
	2.4 桌面	2.4.1	现场桌面无杂物、报刊杂志	1.5
		2.4.2	物品摆放有明确位置、不拥挤凌乱	1.5
		2.4.3	桌面干净、无明显破损	1.5
		2.4.4	玻璃下压物尽量减少并放整齐,不压日历、电话表以外的资料	1.5
	2.5 电器、电线、开关、电灯	2.5.1	开关须有控制对象标识,无安全隐患	1.5
		2.5.2	保持干净	1.5
		2.5.3	电线布局合理整齐、无安全隐患（如裸线、上挂物等）	1.5
		2.5.4	电器检修时需有警示标识	1.5
	2.6 消防器材	2.6.1	摆放位置明显,标识清楚	1.5
		2.6.2	位置设置合理,有红色警示线,线内无障碍物	1.5
		2.6.3	状态完好,按要求摆放,干净整齐	1.5
		2.6.4	有责任人及定期点检	1.5
	2.7 辅助设施	2.7.1	风扇、照明灯、空调等按要求放置,清洁无杂物,无安全隐患	1.5
		2.7.2	日用电器无人时应关掉,无浪费现象	1.5
		2.7.3	门窗及玻璃等各种公共设施干净无杂物	1.5
		2.7.4	废弃设备及电器应标识状态,及时清理	1.5
		2.7.5	保持设施完好、干净	1.5
		2.7.6	暖气片及管道上不得放杂物	1.5
	3.1 着装及劳保用品	3.1.1	劳保用品明确定位,整齐摆放,分类标识	1.5
		3.1.2	按规定要求穿戴工作服,着装整齐、整洁	1.5
		3.1.3	按规定穿戴面罩、安全帽等防护用品	1.5
		3.1.4	晾衣应有专门区域,合理设置不影响工作及房间美观	1.5
	3.2 规章制度	3.2.1	工作时间不得睡觉、打瞌睡	1.5
		3.2.2	无聚集闲谈、吃零食和大声喧哗	1.5
		3.2.3	不看与工作无关的书籍、报纸、杂志	1.5
		3.2.4	不乱丢烟（工作区、厂区）	1.5
		3.2.5	配合公司 7S 活动,尊重检查指导人员,态度积极主动	1.5
		3.2.6	要求单位成员对 7S 活动的口号、7S 意义、基本知识有正确认识,能够表述	1.5
		3.2.7	没有擅自串岗、离岗	1.5

		3.2.8	单位班组长以上管理人员应建立《7S 专用文件夹》,保存主要的 7S 活动资料文件	1.5
		3.2.9	工作区域的 7S 责任人划分清楚,无不明责任的区域	1.5
		3.2.10	《7S 区域清扫责任表》和点检表要按时、准确填写,不超前、不落后,保证与实际情况相符	1.5
		3.2.11	单位应制定本单位“7S 员工考核制度”,并切实执行,保存必要之记录	1.5
		3.2.12	单位应有“7S 宣传栏(或园地)”,有专人负责,定期更换,并保存记录	1.5
		3.2.13	单位经常对职工(含新员工)进行 7S 知识的宣传教育,并有记录	1.5
		3.2.14	单位建立经常性的晨会制度,车间级每天至少一次,班组每天班前进行一次	1.5
		3.2.15	按《礼貌运动推行办法》教育职工,要求员工待人有礼节,不说脏话,做文明礼貌人	1.5
		3.2.16	各单位应制定本单位《职业规范》,教育职工严格遵守	1.5
		3.2.17	要求单位成员对 7S 活动的口号、7S 意义、基本知识有正确认识,能够表述	1.5
	3.3 生活用品、私人用品	3.3.1	定位标识,整齐摆放,公私物品分开	1.5
		3.3.2	水壶,水杯按标摆放整齐,保持干净	1.5
		3.3.3	手巾,洗漱用品,鞋袜等按要求摆放整齐,保持干净	1.5
	3.4 加减分	3.4.1	同一问题重复出现,重复扣分	2
		3.4.2	发现未实施整理整顿清扫的“7S 实施死角”1 处	10
		3.4.3	有突出成绩的事项(如创意奖项),视情况加分	2

2-018 办公区 7S 评分标准

办公区 7S 评分标准			
项目	序号	标准内容	扣分
1.1 地面	1.1.1	办公设施信道畅通明确	1.5
	1.1.2	地上无垃圾、无杂物、保持清洁	1.5
	1.1.3	暂放物有“暂放标识牌”	1.5

		1.1.4	物品存放于定位区域内	1.5
		1.1.5	地面无积水	1.5
		1.1.6	地面的安全隐患处（突出物、地坑等）应有防范或警示措施	1.5
	1.2 垃圾桶	1.2.1	定位摆放,标识明确	1.5
		1.2.2	本身保持干净,垃圾不超出容器	1.5
	1.3 盆栽 (包括台上摆放的)	1.3.1	盆栽需定位(无需定位线)	1.5
		1.3.2	盆栽周围干净、美观	1.5
		1.3.3	盆栽叶子保持干净,无枯死	1.5
		1.3.4	盆栽容器本身干净	1.5
	2.1 办公桌、椅	2.1.1	办公桌定位摆放,隔断整齐	1.5
		2.1.2	抽屉应分类标识,标识与物品相符	1.5
		2.1.3	台面保持干净,无灰尘杂物,无规定外的物品	1.5
		2.1.4	台面物品按定位摆放(除正在使用外),不拥挤凌乱	1.5
		2.1.5	人员下班或离开工作岗位 10 分钟以上,台面物品、办公椅归位	1.5
		2.1.6	办公抽屉不杂乱,公私物品分类定置.	1.5
		2.1.7	与正进行的工作无关的物品应及时归位	1.5
		2.1.8	玻璃下压物尽量减少并放整齐,不压日历、电话表以外的资料	1.5
	2.2 茶水间、饮水区	2.2.1	地面无积水	1.5
		2.2.2	整洁、卫生	1.5
		2.2.3	饮水器保持正常状态	1.5
		2.2.4	水杯、水瓶定位、标识	1.5
	2.3 其他办公设施	2.3.1	热水器、空调、电脑、复印机、传真机、碎纸机等保持正常状态,有异常作出明显标识	1.5
		2.3.2	保持干净	1.5
		2.3.3	明确责任人	1.5
		2.3.4	暖气片及管道上不得放杂物	1.5
	3.1 门、窗	3.1.1	门扇、窗户玻璃保持明亮干净	1.5
		3.1.2	窗帘保持干净	1.5
		3.1.3	窗台上无杂物	1.5
		3.1.4	门窗、窗帘无破坏	1.5
		3.1.5	有门牌标识	1.5
		3.1.6	门窗玻璃无乱张贴现象	1.5
	3.2 墙	3.2.1	保持干净,无脏污、乱画	1.5
		3.2.2	没有不要物悬挂	1.5
		3.2.3	电器开关处于安全状态,标识明确	1.5
		3.2.4	墙身贴挂应保持整齐,表单、通知定位在公告栏内	1.5
		3.2.5	墙体破损处及进修理	1.5
		3.2.6	没有蜘蛛网	1.5
	3.3 天花	3.3.1	破损处及时修复,没有剥落	1.5

板	3.3.2	没有吊着不要物	1.5
3.4 公告 栏、看板	3.4.1	单位主要部门应有看板（如“人员去向板”、“管理看板”等）	1.5
	3.4.2	作好版面设置,标题明确,有责任人	1.5
	3.4.3	无过期张贴物	1.5
	3.4.4	员工去向管理板及时填写,擦除	1.5
	3.4.5	笔刷齐备,处于可使用状态	1.5
	3.4.6	内容充实,及时更新	1.5
4.1 文件 资料、文 件盒	4.1.1	定位分类放置	1.5
	4.1.2	按规定标识清楚,明确责任人	1.5
	4.1.3	夹(盒)内文件定期清理、归档	1.5
	4.1.4	文件夹(盒)保持干净	1.5
	4.1.5	文件归入相应文件夹(盒)	1.5
	4.1.6	单位组长以上管理人员应建立《7S 专用文件夹》,保持主要的 7S 活动资料文件	1.5
4.2 文件 柜（架）	4.2.1	文件柜分类标识清楚,明确责任人	1.5
	4.2.2	文件柜保持干净,柜顶无积尘、杂物	1.5
	4.2.3	文件柜里放置整齐	1.5
	4.2.4	文件柜内物品、资料应分区定位,标识清楚	1.5
5.1 服装、 鞋袜	5.1.1	不穿时存放于私人物品区	1.5
	5.1.2	服装、鞋袜、洗漱用品放入指定区域	1.5
5.2 私物	5.2.1	一律摆放于私人物品区	1.5
6.1 着装 标准	6.1.1	按着装规定穿戴服装	1.5
	6.1.2	工作服、帽,干净无破损	1.5
6.2 规章 制度	6.2.1	没有呆坐,打瞌睡	1.5
	6.2.2	没有聚集闲谈或大声喧哗	1.5
	6.2.3	没有吃零食	1.5
	6.2.4	不做与工作无关的事项（看报、小说等）	1.5
	6.2.5	没有擅自串岗、离岗	1.5
	6.2.6	配合公司 7S 活动,尊重检查指导人员,态度积极主动	1.5
	6.2.7	单位班组长以上管理人员应建立《7S 专用文件夹》,保存主要的 7S 活动资料文件	1.5
	6.2.8	工作区域的 7S 责任人划分清楚,无不明责任的区域	1.5
	6.2.9	《7S 区域清扫责任表》和点检表要按时、准确填写,不超前、不落后,保证与实际情况相符	1.5
	6.2.10	单位应制定本单位的“7S 员工考核制度”,并切实执行,保存必要之记录	1.5
	6.2.11	单位应有“7S 宣传栏（或园地）”,有专人负责,定期更换,并保存记录	1.5
	6.2.12	单位经常对职工（含新员工）进行 7S 知识的宣传教育,并有记录	1.5

		6.2.13	单位建立经常性的晨会制度,车间级每天至少一次,班组每天班前进行一次	1.5
		6.2.14	按《礼貌运动推行办法》教育职工,要求员工待人有礼节,不说脏话,做文明礼貌人	1.5
		6.2.15	各单位应制定本单位的《职业规范》,教育职工严格遵守	1.5
		6.2.16	要求单位成员对 7S 活动的口号、7S 意义、基本知识有正确认识,能够表述	1.5
	7.1 能源	7.1.1	厉行节约,无长流水,无长明灯等浪费	1.5
	8.1 休息室、休息区、会客室、会议室	8.1.1	各种用品保持干净,定位标识	1.5
		8.1.2	各种用品及时归位,凳子及时归位	1.5
		8.1.3	饮用品应保证安全卫生	1.5
		8.1.4	烟灰缸及时倾倒,烟头不乱扔	1.5
		8.1.5	地面保持干净	1.5
	8.2 洗手间	8.2.1	保持干净,无大异味,无乱涂画	1.5
		8.2.2	各种物品应摆放整齐,无杂物	1.5
	8.3 清洁用具	8.3.1	清洁用具定位摆放,标识明确	1.5
		8.3.2	本身干净,容器内垃圾及时倾倒	1.5
	9.1 加减分	9.1.1	同一问题重复出现,重复扣分	2
		9.1.2	发现未实施整理整顿清扫的“7S 实施死角” 1 处	10
		9.1.3	有突出成绩的事项(如创意奖项),视情况加分	+2

2-019 现场 7S 个人考核办法

现场 7S 个人考核办法

7S 推行小组、人力资源部

7S（整理、整顿、清扫、清洁、素养、节约、安全）是规范生产现场管理，规范个人日常工作行为的好方法，为了配合公司 7S 活动的长期深入开展，提升生产现场管理水平，把 7S 活动认真贯彻到每时每刻每一位员工，养成良好的职业素养，公司从 12 月度（既 11 月 26 日）开始对个人的 7S 管理实施量化考核。

具体实施办法如下。

1.考核与每一位员工的个人利益直接挂钩，月度 7S 基本分为 20 分，每 1 分对应 5 元；加 1 分奖励 5 元，扣 1 分扣罚 5 元；奖励不设上限，扣罚以扣完 20 分为止，每月在工资上反映。

2.考核以分级考核的形式开展，即班组长（线长）考核员工，厂长考核班组长，公司考核车间主任；各级的考核范围为其责任区域，比如厂长在流水线发现不符合标准的扣分 5 项，不论是哪名员工造成，全部计为该流水线线长的责任，扣线长月度 7S 基本分 5 分，扣罚 25 元。线长发现某员工不符合标准 3 项，则直接扣该员工基本分 3 分，扣罚 15 元。

3.根据责任范围的不同，班组长（线长）考核员工每天一次；厂长考核班组长（线长）每周一次，公司对厂长的考核每月不定期抽查不少于 2 次。

4.考核以《7S 日常清扫点检项目要求》为依据，每个项目扣 1 分；班组长（线长）每天是否认真执行员工考核，作为对班组长（线长）考核的一个项目。

5.各级考核人员对考核结果加以记录，并按照考核周期交上一级领导审核，月底由公司核算计入当月工资。

6.为加强管理的力度，员工同一周内违反相同项目实施重复扣分，违反 1 次扣 1 分，第 2 次扣 2 分，第 3 次扣 5 分，超过 3 次由厂长从严处理。

7.对 7S 活动中积极主动，有创新项目的员工由班组长（线长）提出、车间主任审核奖励 1~2 分，多项多奖。

8.除公司提出的项目要求外，工厂可根据自身情况追加要求项目，扣罚方法相同。

9.考核本着促进整改的原则，发现问题先要求整改再考核，对能够立即整改并达到要求的，可免于扣罚。

2-020 7S 推动/稽查作业办法

7S 推动/稽查作业办法

1. 目的

为使公司 7S 稽查工作更加系统化、制度化, 切实保证稽查工作公平、公正地开展, 营造优美、舒适的工作环境, 进而培养全员良好的” 7S” 素养,特制定本办法。

2. 范围

本办法适用于本公司。

3. 每月 7S 稽查作业流程(略)。

4. 稽查办法

4.1 被稽查单位：作业区以课为单位,办公区以部门/课为单位,宿舍以每间宿舍为单位进行稽核评比。

4.2 作业区参评单位主要包括：制一课、制二课、制三课、第一事业产、第二事业部、第三事业部、PMC 仓库等；办公区域参评单位主要包括：管理监督中心、品质系统中心、采购部、生产统筹部技术部、人力行政部、技术部、财务部、市场部、品控课、工程课、制一课、制二课、制三课、第一事业部、第二事业部、第三事业部等 办公室；宿舍区域以公司现有的各栋宿舍中每间入住宿舍为参评单位。

4.3 评委

4.3.1 组织：主要由被稽核单位课长级(含)以上人员担任,每次稽核评比时间由 7S 推行委员会临时抽调。

4.3.2 稽查小组的组成：各区域稽查小组成员主要包括推行委员会执行组长 1 人,稽查委员 5 人,以小组方式循环作业。

4.3.3 职责：

A 对厂区各单 7S 责任区域进行稽查评分；

B 协助推行委员会制定和完善各项稽查标准；

C 按规定完成稽查工作,并将稽查资料及时提报推行委员会；

D 对各单位 7S 缺失提出改善建议,并进行缺失改善效果之追踪；

E 辅导各单位开展 7S 活动。

4.4 稽查时机：由推行委员会每月不定期组织对各参评单位进行 1—2 次稽查,并追踪每次稽查中整改措施的落实。稽查时间由推行委员会安排,具体稽查时间和稽查单位可以不提前通知被稽查单位。

4.5 稽查依据:

依据各区域 7S 稽查评分细则对相关单位进行稽查,包括《作业区域 7S 稽查标准》、《仓库区域 7S 稽查标准》、《办公区域 7S 稽查标准》、《宿舍区域 7S 稽查》等。

4.6 稽查缺失确认、记录、评分：

4.6.1 各稽查人员依稽查标准进行稽查,发现缺失时应在“稽查记录表”上记录并依评分细则进行打分,经责任单位主管或代理人确认。评委及时向被稽查单位指出该单位所存在的问题点及提出改善的建议等。

4.6.2 稽查时,稽查人员以所见事实是否符合标准进行评判。全部符合的给全分,未达到的项目不给分,对 7S 活动有创意改善之单位,给予总分加 1 分。

4.6.3 对于 7S 落实彻底、极为规范的场所和 7S 推进极差、极不规范的场所,均可进行曝光,对缺失之改善需在限期内完成。(数码照相机)

4.7 缺失/问题追踪

4.7.1 推行委员会每月及时将各单位缺失/问题进行公布,并敦促各单位限期整改;

4.7.2 对各单位未改善的关题/缺失,在下次稽查中予以减分,以后继续追踪。

4.8 每月成绩统计、排名

4.8.1 各区域、各单位每月 7S 稽查总分均为 100 分,以实际稽查时各评委所给的平均分作为实际得分,按实得分高低进行排名。

每次稽查时对各单位前一次的整改项目未落实者,按未整改项目多少,在本次稽查的总分中扣 1---3 分。

4.8.2 统计结果呈推行委员会主任核准后向全公司公布。

4.9 奖励与处罚

4.9.1 推行委员会按各区段的参评单位进行评比,根据排名先后进行奖励与处罚。

4.9.2 各区域的奖惩名额与奖惩方式

作业区：对月度评比中排第一名的单位授予“优秀 7S 单位”锦旗,并给予奖金 200 元,奖金由 7S 推行委员会按月度评比结果提交财务部,财务部分部门建立部门奖励基金,获奖部需动用此奖金时,由部门负责人提出申请,到财务部领取;对排名最后一名者授予“需改进 7S 单位”锦旗,并在年度部门绩效考核中予以适量减分。

办公区：对月度评比中排前两名的单位均授予以“7S 流动红旗”并分别给予奖金 200 元、150 元,奖金由 7S 推行委员会按月度评比结果提交财务部,财务部分部门建立部门奖励基金,获奖部门需动用此奖金时,由部门负责人提出申请,到财务部领取;对排名最后两名的单位授予“7S 流动黄旗”,并在年度部门绩效考核中予以适量减分。

宿舍区：对月度评比中排名前三名的宿舍给予每人 20 元奖金;对排名最后三名的宿舍给予每人 20 元罚款,最后三名总分有超过 85 分者,可免罚款。

4.9.3 对于连续两次名列最后一名的单位,由 7S 推行委员会责令,责任单位应制订书面改善对策和改善时间。

5. 资料存盘：每月稽查记录及相关资料,推行委员会将指定专人存盘保管,各单位可以随时调阅,以便寻找缺失/问题再对改善后的现状进行稽核。

6. 附件

6.1 附件一：每月 7S 稽查作业流程

6.2 附件二：7S 推行委员会组织架构

6.3 附件三：作业区域 7S 稽查标准

6.4 附件四：办公区域 7S 稽查标准

6.5 附件五：仓库区域 7S 稽查标准

6.6 附件六：宿舍区域 7S 稽查标准

6.7 附件七：7S 区域责任表

6.8 附件八：7S 缺失改善措施表

6.9 附件九：厂区 7S 区域平面图

第三部分 实用表格

3-001 7S 活动推行计划表

7S 活动推行计划表

项次	项目	计 划												备注
		2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	
1	7S 外派培训			—	—									
2	筹建 7S 推进委员会			—	—	—	—	—	—					
3	7S 的全员教育									—	—	—	—	培训等
4	推进 7S 改善样板											—	—	
5	7S 日												—	
6	红牌作战													
7	看板作战													
8	全公司大扫除													
9	建立巡视制度													
10	建立评比制度													
11	7S 之星													
12	表彰报告会													

3-002 7S 培训计划

7S 培训计划

序号	内容	项目	目标值	对象	4 月	5 月	6 月
	7S 知识培训	1. 7S 的起源和适用范围	考试合格 80%以上	全员	培训→	现场操作→	考核→
		2. 7S 定义					
		3. 7S 的作用					
	7S 活动步骤	1. 成立推进小组	100%理解并能实施	管理人员	→		
		2. 推进成员集中学习			→		
		3. 设定 7S 改进岗位			→		
		4. 推进成员进行现场诊断			→	→	
		5. 推进小组开展改进活动				→	
		6. 员工自身开展改进活动				→	
		7. 确认活动					→

3-003 “7S” 区域划分表

生产区	区域范围	代码	面积	人数	素质		
					初中以下	高中中专	专科以上
生产部	初级包带区、绕线区、浸烘区	A1					
	初出线组、中转库	A2					
	次 A 线包带区、绕线区	A3					
	次 A 出线组	A4					
	次 B 包带区、绕线区	A5					
	次 B 线出线组	A6					
	成品线手工包带区	A7					
	成品环氧区、包装区、功放线托盘区	A8					
	功放线	A9					
	开线组	A10					
	E 型生产线	A11					
品管部	铁芯、功放、EI 型检验区、老化区、成品出厂检验	A12					
	初级、次级检验、物料检验	A13					
铁芯部	分条、压片、卷铁区域、倒角区	A14					
	井式、隧道退火炉区、电感铁芯	A15					
	B 片分片区（与物控部共管、遂月轮流考核）、铁芯材料库	A16					
物控部	原材料库、配件库、废料库、干式物料库、钢材库、铁芯成	A17					

	品库、						
	拆废组、硅钢片边料区、B 片分片区、（与铁芯部共管、遂月轮流考核）聚脂膜分切区、	A18					
市场部	成品库、车队物品室、车队办公室	A19					
特变部	环氧浇注区、R 型生产线、干式绕线区	A20					
	装配区、扣压加工区、试验室	A21					
	柱上式车间	A22					
行政部	公共区域（卫生间、通道、花池、停车场）	A23					
	饭堂、保安室	A24					
	办公用品库、闲置库	A25					
设备部	设备部车间、木料加工区	A26					
办公区	总经办、精益生产项目组	B1					
	电脑中心	B2					
	行政部办公室两处	B3					
	财务部办公室两处	B4					
	物控部办公室、采购区办公室共两间及车辆	B5					
	市场部（外贸区及 F、G、C、A、B 区）	B6					
	市场部另三个小区办公室、业务车辆	B7					
	生产部办公室两间、次级中转库	B8					

3-005 7S 责任区域加权系数表

[illegible]

3-006 办公场所 7S 诊断用检查表

项目	检核项目	配分	得分	改善计划
整理	1. 有无定期实施去除不要物的红牌作战吗	4		
	2. 有无归档的规定	6		
	3. 桌、橱柜等是否为必要的最低限	4		
	4. 有无不必要隔间能使职场视野良好	3		
	5. 有无将桌、橱柜、通路等明确区域划分	3		
	小计	20		
整顿	1. 是否按照归档的规定进行文件类归档	5		
	2. 文件类是否实施定位置化（颜色、斜线）	4		
	3. 磁盘片是否进行管理	4		
	4. 必要的文件、磁盘片能否立即取出	5		
	5. 是否规定橱柜、书架的管理责任者	3		
	6. 是否规定用品的放置所，并进行补充点管理	4		
	小计	25		
清扫	1 地面、桌上所是否杂乱	3		
	2 垃圾箱是否积得满满	3		
	3 配线是否杂乱	3		
	4 给水间有无管理责任者的标示	3		
	5. 给水间是否干净明亮	3		
	小计	15		
清洁	1. 办公 OA 设备有无肮脏、灰尘	3		
	2. 抽屉里是否杂乱	3		
	3. 私人物品是否放于指定处所	3		
	4. 下班时桌上是否整洁	3		
	5. 有无穿著规定服装	3		
	小计	15		
素养	1. 有无周业务进度管理表来管理	4		
	2. 课重点目标、目标管理等有无目视化	4		
	3. 有无规定公告栏？公告文件有无过期	4		
	4. 接到当事者不在的电话有无做备忘录	3		
	5. 有无告知方式表示出差地点与回来时间等	3		
	6. 有无文件传阅规定	4		
	7. 有无积极参加晨操	3		
	小计	25		
评语	合计	100		

		0		
--	--	---	--	--

3-007 现场 7S 诊断用检查表

项目	检核项目	配分	得分	改善计划
整理	1. 有无定期实施去除不要物的红牌作战	5		
	2. 有无不急、不用的治工具、设备吗	4		
	3. 有无剩料等不用物吗	4		
	4. 有无不必要隔间能使职场视野良好	4		
	5. 有无将作业场所明确区域划分、编号化	3		
	小计	20		
整顿	1. 是否明确规定储藏以及储藏所	4		
	2. 是否明确规定物品放置、料架	4		
	3. 是否治工具易于取用、附近、集中	5		
	4. 是否治工具有使用颜色管理	4		
	5. 是否治工具、材料等按规定储放	5		
	6. 是否规定呆制品储放处所与管理	3		
	小计	25		
清扫	1. 作业场所是否杂乱	3		
	2. 作业台上是否杂乱	3		
	3. 产品、设备是否脏污，灰尘	3		
	4. 区域划分线是否明确	3		
	5. 作业结束、下班时是否清扫	3		
	小计	15		
清洁	1. 3S 是否规定化	5		
	2. 机械设备类是否定期点检	2		
	3. 是否穿著规定的服装	3		
	4. 是否放置私人物品	3		
	5. 有无规定吸烟场所并有遵守	2		
	小计	15		
素养	1. 有无进度管理表	5		
	2. 有无明示使用保护具，并有使用	4		
	3. 有无遵守作业标准书	5		
	4. 有无规定异常发生的对应规定	3		
	5. 有无积极参加晨操、朝夕会	3		
	6. 是否遵守有关开始、停止的规定	5		
	小计	25		
评语	合计	100		

3-008 办公室 7S 查核表（诊断表）

序号	检查项目	7S 标准	检查 （“否”得满分；“是”得零分）	评分
	办公室	办公室应标识	是否标识	2 .5
		无非必需品	是否有非需品	2 .5
	办公桌	文件、资料整齐放置不得凌乱	成沓的文件是否参差不齐， 或零散的文件是否歪斜、凌乱	2 .5
		非每日必需品不得存放在办公台上	办公台上是否只放置每日最低限度内的用品	2 .5
		抽屉内物品摆放整齐	是否杂乱	2 .5
		私人物品应分开、整得摆放一处	是否分开摆放整齐	2 .5
	台下、地面	除清洁用具外不得放置任何物品	是否堆放有其他物品或是否标识	2 .5
		地面保持干净，无垃圾、无污迹及纸屑等	是否有垃圾及纸屑等	2 .5
		垃圾筒内垃圾及时清理	是否及时清理	2 .5
	办公椅	办公椅、办公桌应保持干净、无污迹、灰尘	是否有污迹、黑垢	2 .5
		人离开办公桌后，办公椅应推至桌下，且应紧挨办公桌平行放置	是否没推至桌下或未呈水平放置	2 .5
		椅背上不允许摆放衣服和其它物品	是否摆放有物品	2 .5
	文件柜	应保持柜面干净、无灰尘	是否有污迹、灰尘	2 .5
		柜外应有标识，且标识应一律贴在右上角	是否不按要求标识	2 .5
		柜内文件（或物品）摆放整齐，并分类摆放	是否整齐，是否分类摆放	2 .5
		柜内不得摆放非必需品	是否有非必需品	2 .5
		文件夹上要标识，同一部门的文件夹外侧的标识应统一	是否有标识，是否统一	2 .5

		文件夹内必须有文件目录	是否没有目录或不能按目录准确取出	2 .5
		文件（夹）实施定位化（斜线）	是否划线	2 .5
	人员	按规定穿工作服、佩带员工证	是否有不穿工作服，或不佩带员工证	2 .5
		工作服扣子（拉链）必须全部扣上（拉上），掉了必须补上并保持干净	是否没有扣上（拉上），或扣子脱落，或工作服及衣领上是否有脏污	2 .5
		在办公区（室）任何时候不得脱（工）鞋，并保持干净	是否有脱鞋现象或工鞋有黑垢	2 .5
		工作态度要良好	是否有员工谈天、说笑、打瞌睡或从事与工作无关的事	2 .5
		不得在办公区（室）吸烟	是否有在办公区（室）吸烟现象	2 .5
	门、窗等	有责任人，并标识	是否有责任人，并标识	2 .5
		保持门、窗干净、无灰尘、无蛛网	是否有污迹、灰尘、蛛网	2 .5
		人走后（或无人时）应关闭门、窗	是否随手关闭门、窗	2 .5
		靠车间（厂房内）无障碍物	是否有障碍物（如窗帘等）	2 .5
	电脑、复印机等	应保持干净，无灰尘、无污迹	是否有灰尘或污迹	2 .5
		电脑线应束起来，不得凌乱	是否没有束起来或凌乱	2 .5
	电话、传真等	应保持干净，电话线不得凌乱	是否有灰尘或电话线凌乱	2 .5
0	其它电器	无人时须关闭电源	是否节约用电	2 .5
		饮水机保持干净	是否干净	2 .5
		坏了及时维修（或申报维修）	是否维修	2 .5
1	其他	目视板必须定期进行整理，内容必须及时更新，并保持干净	是否有过期的内容或灰尘	2 .5
		考核表应及时更新，并目视化	是否目视化	2 .5
		应有人员去向目视板	是否有人员去向板	2 .5
		当事人不在，应有电话“留言记录”	是否有记录	2 .5

		报架上报纸摆放整齐	是否摆放整齐	2 .5
		盆景应新鲜	是否有枯死或发黄	2 .5

3-009 生产现场 7S 整理查核表（诊断表）

项次	检查项目	等级	得分	查检状况
1	通道状况	一级（差）	0	有很多东西，或脏乱
		二级（较差）	1	虽然能通行，但要避开，叉车（台车）不能通行
		三级（合格）	2	摆放的物品超出通道
		四级（良好）	3	超出通道，但有警示牌
		五级（优秀）	4	很畅通，又整洁
2	工作场所的设备、材料	一级（差）	0	一个月以上不用的物品杂乱放着
		二级（较差）	1	角落放置不必要的东西
		三级（合格）	2	放半个月以后要用的，且紊乱
		四级（良好）	3	一周内要用的，且整理好
		五级（优秀）	4	三日内使用，且整理很好
3	办公桌（作业台）上、下及抽屉	一级（差）	0	不使用的物品杂乱
		二级（较差）	1	半个月才用一次的也有
		三级（合格）	2	一周内要用的，但过量
		四级（良好）	3	当日使用，但杂乱
		五级（优秀）	4	桌面及抽屉内均最低限度，且整齐
4	料架状况	一级（差）	0	杂乱存放不使用的物品
		二级（较差）	1	料架破旧，缺乏整理
		三级（合格）	2	摆放不使用但整齐
		四级（良好）	3	料架上的物品整齐摆放
		五级（优秀）	4	摆放为近日用，很整齐
5	仓库	一级（差）	0	塞满东西，人不易行走
		二级（较差）	1	东西杂乱摆放
		三级（合格）	2	有定位规定，没被严格遵守
		四级（良好）	3	有定位也在管理状态，但进出不方便

		五级(优秀)	4	任何人均易了解, 退还也简单
	合计	级	分	

3-010 生产现场 7S 整顿查核表 (诊断表)

项次	检查项目	等 级	得分	查检状况
1	设备、机器、 仪器	一级(差)	0	破损不堪, 不能使用, 杂乱放置
		二级(较差)	1	不能使用的集中在一起
		三级(合格)	2	能使用, 但杂乱
		四级(良好)	3	能使用, 有保养, 但不整齐
		五级(优秀)	4	摆放整齐、干净很畅通, 最佳状态
2	工具	一级(差)	0	不能使用的工具杂放
		二级(较差)	1	勉强可用的工具多
		三级(合格)	2	均为可用工具, 缺乏保养
		四级(良好)	3	工具有保养, 有定位放置
		五级(优秀)	4	工具采用目视管理
3	零件	一级(差)	0	不良品与良品杂放在一起
		二级(较差)	1	不良品虽没即时处理, 但有区分及标示
		三级(合格)	2	只有良品, 但保管方法不好
		四级(良好)	3	保管有定位标示
		五级(优秀)	4	保管有定位, 有图示, 任何人均很清楚
4	图纸、作业、 标示书	一级(差)	0	过期与使用中的杂放在一起
		二级(较差)	1	不是最新的, 但随意摆放
		三级(合格)	2	是最新的, 但随意摆放
		四级(良好)	3	有卷宗夹保管, 但无次序
		五级(优秀)	4	有目录、有次序, 且整齐, 任何人能很快使用
5	文件档案	一级(差)	0	零乱摆放, 使用时没法找
		二级(较差)	1	虽显零乱, 但可以找得着
		三级(合格)	2	共同文件被定位, 集中保管
		四级(良好)	3	以机器处理而容易检索
		五级(优秀)	4	明确定位, 使用目视管理, 任何人能随时使用
	合计	级	分	

3-011 生产现场 7S 清扫查核表（诊断表）

项次	检查项目	等 级	得分	查检状况
1	通道	一级（差）	0	有纸屑、铁屑及其他杂物
		二级（较差）	1	虽无脏物，但地面不平整
		三级（合格）	2	水渍、灰尘不干净
		四级（良好）	3	及时清扫
		五级（优秀）	4	定期修补，地面干净、整洁、光亮
2	作业场所	一级（差）	0	有纸屑、铁屑及其它杂物
		二级（较差）	1	虽无脏物，但地面不平整
		三级（合格）	2	水渍、灰尘不干净
		四级（良好）	3	零件、材料、包装物存放不妥，掉地上
		五级（优秀）	4	定期修补，地面干净、整洁、光亮
3	办公桌、作业台	一级（差）	0	文件、工具、零件很乱
		二级（较差）	1	桌面、作业台面布满灰尘
		三级（合格）	2	桌面、作业台面虽干净，但破损未修理
		四级（良好）	3	桌面、台面干净整齐
		五级（优秀）	4	除桌面外，椅子及四周均干净亮丽
4	窗、墙板、天花板	一级（差）	0	任凭破烂
		二级（较差）	1	破烂但仅应简单处理
		三级（合格）	2	乱贴挂不必要的东西
		四级（良好）	3	还算干净
		五级（优秀）	4	干净亮丽、舒爽
5	设备、工具、仪器	一级（差）	0	有生锈
		二级（较差）	1	虽无生锈，但有油垢
		三级（合格）	2	有轻微灰尘
		四级（良好）	3	保持干净
		五级（优秀）	4	使用中防止不干净措施，并随时清理
合计		级	分	

3-012 生产现场 7S 清洁查核表（诊断表）

项次	检查项目	等级	得分	查检状况
1	通道和作业区	一级（差）	0	没有划分
		二级（较差）	1	有划分，但不流畅
		三级（合格）	2	画线感觉还可
		四级（良好）	3	画线清楚，地面有清扫
		五级（优秀）	4	通道及作业区感觉舒畅
2	地面	一级（差）	0	有油或水
		二级（较差）	1	油渍或水渍显得不干净
		三级（合格）	2	没有污垢、划痕
		四级（良好）	3	经常清理，没有脏物
		五级（优秀）	4	地面干净亮丽，感觉舒畅
3	办公桌、作业台、椅子、架子、会议室	一级（差）	0	很脏乱
		二级（较差）	1	偶尔清理
		三级（合格）	2	虽有清理，但还显得很脏乱
		四级（良好）	3	自己感觉良好
		五级（优秀）	4	任何人都会觉得很舒服
4	洗手台、厕所等	一级（差）	0	容器或设施脏乱
		二级（较差）	1	破损未修补
		三级（合格）	2	有清理，但还有异味
		四级（良好）	3	经常清理，没异味
		五级（优秀）	4	干净亮丽，还加以装饰，感觉舒服
5	储物室或杂物间	一级（差）	0	阴暗潮湿
		二级（较差）	1	虽阴湿，但有通风
		三级（合格）	2	照明不足
		四级（良好）	3	照明适度，通风好，感觉清爽
		五级（优秀）	4	干干净净，整整齐齐，感觉舒服
合计		级	分	

3—013 生产现场 7S 素养查核表（诊断表）

项次	检查项目	等 级	得分	查检状况
1	日常 7S 活动	一级（差）	0	没有活动
		二级（较差）	1	虽有清扫清洁工作， 但非 7S 计划性工作
		三级（合格）	2	开会有对 7S 宣导
		四级（良好）	3	有 7S 培训、竞赛等活动
		五级（优秀）	4	活动热烈， 大家均有感觉
2	服装	一级（差）	0	穿着脏， 破损未修补
		二级（较差）	1	不整洁
		三级（合格）	2	纽扣和鞋带未系好
		四级（良好）	3	劳保用品按规定穿戴
		五级（优秀）	4	穿着依规定， 并感觉有活力
3	仪容	一级（差）	0	不修边幅又脏
		二级（较差）	1	男士头发、胡须过长， 女士化妆太浓， 穿高跟鞋
		三级（合格）	2	上两项， 其中一项有缸点
		四级（良好）	3	均依规定整理
		五级（优秀）	4	感觉精神有活力
4	行为规范	一级（差）	0	举止粗暴， 口出脏言
		二级（较差）	1	衣衫不整， 不守卫生
		三级（合格）	2	自己的事可做好， 但缺公德心
		四级（良好）	3	公司规章均能遵守
		五级（优秀）	4	主动精神， 团队精神
5	时间观念	一级（差）	0	大部分人缺乏时间观念
		二级（较差）	1	稍有时间观念， 开会迟到的很多
		三级（合格）	2	不愿时间约束， 但会尽力去做
		四级（良好）	3	约定时间会全力去完成
		五级（优秀）	4	约定时间会适当提早去做好
合计		级	分	

3-014 办公现场(某办公室)评分标准表

项目	查检内容	配分	得分	缺点事项
整理	1.1 定期清除不必要的物品(定期红牌作战与每日不需要物品点检)?	5		
	1.2 办公现场是否有不需要的设施?	3		
	1.3 私人用桌子、抽屉里有无不用的东西?	3		
	1.4 文件柜是否有无用的报表、文件、资料等?	3		
	1.5 有无规定不要的标准(文件和物件等)?	4		
	1.6 有没有不必要的隔间影响现场的视野?	2		
整顿	2.1 现场物流、人流是否有规划,物流、人流无碰撞摩擦?	5		
	2.2 现场是否有区域划分,各类物品是否有定位(如文件区、清扫工具区等)?	5		
	2.3 各类物品是否按规定放置,通道上是否有物品?	5		
	2.4 文件或物品标识明确?	5		
	2.5 文件等物品是否易于取用,不用寻找,放置方法正确?(立即取出和放回)	5		
清扫	3.1 是否建立清扫要求或基准作为规范?	5		
	3.2 是否有定期清扫,并点检设施或办公设备、工具有无问题?	4		
	3.3 通道或办公场所地面有无烟、纸屑、其他杂物等,无水渍、灰尘等?	3		
	3.4 有无分工负责清扫制度,办公桌或作业台干净亮丽? 办公设备干净无灰尘?	3		
	3.5 窗墙板天花板干净亮丽,很是舒爽?	2		
	3.6 垃圾箱是否已满?清扫是否已成习惯?	3		
清洁	4.1 排气和换气的情况如何,空气中是否有无灰尘或污染味道?	4		
	4.2 光线是否足够,角度亮度是否感到明亮?	4		
	4.3 工作服是否干净?	4		
	4.4 有无遵守 3S 的制度,遵守保持整理、整顿、清扫的办法如何?	4		
	4.5 有无考虑防止弄脏的办法?	4		
素养	5.1 是否穿规定的服装,服装是否穿得整齐?	4		
	5.2 是否讲早晚打招呼用语?	4		
	5.3 有无遵守应按规定时间办事(开会和休息时间)?	4		
	5.4 接电话或待人应酬的感觉如何?是否会把事情讲清楚?	4		
	5.5 是否每人都自觉遵守规定的制度?			

3—015 7S 保养活动检查表

序号	检查内容	检查标准	检查方法	检查结果	纠正跟踪
	行为规范和培训计划	<ul style="list-style-type: none"> ●无行为规范和培训计划（1分） ●有行为规范和培训计划，但不易理解和贯彻（2分） ●行为规范和培训计划尚可（3分） ●行为规范和培训计划较好（4分） ●行为规范和培训计划符合要求（5分） 	●查阅文件		
	培训	<ul style="list-style-type: none"> ●尚未很好开展培训（1分） ●培训计划性差、效果差（2分） ●培训基本按计划进行、效果尚可（3分） ●培训已按计划执行、效果较好（4分） ●培训已按计划执行，效果好（5分） 	<ul style="list-style-type: none"> ●查阅记录 ●抽查培训效果（抽检考核与员工交谈等） ●观察实际效果 		
	沟通与自律	<ul style="list-style-type: none"> ●员工间沟通和自律未形成习惯（1分） ●沟通和自律较差（2分） ●沟通和自律一般（3分） ●沟通和自律较好（4分） ●沟通和自律好（5分） 	<ul style="list-style-type: none"> ●座谈 ●观察 		
	激励和奖惩	<ul style="list-style-type: none"> ●未进行必要的激励和奖惩活动（1分） ●激励和奖惩活动偶尔进行（2分） ●激励和奖惩活动已进行，但效果一般（3分） ●激励和奖惩活动已进行，效果较好（4分） 	<ul style="list-style-type: none"> ●座谈 ●抽查案例 ●观察效果 		

		分)			
		●激励和奖惩活动已进行,效果好(5分)			

3—016 7S 清洁活动检查表

序号	检查内容	检查标准	检查方法	检查结果	纠正跟踪
1	计划和职责	●无计划、也未落实职责(1分) ●计划和职责规定不明确、不完善(2分) ●计划和职责规定基本完善(3分) ●计划和职责规定较完善(4分) ●计划和职责规定完善(5分)	●查阅文件		
2	清扫	●未按计划和规定清扫(1分) ●未严格按计划和职责规定实施清扫(2分) ●基本按计划和职责规定实施了清扫(3分) ●偶尔未按计划和职责规定实施清扫(4分) ●已按计划和职责规定实施了清扫(5分)	●查阅记录 ●观察跟踪 ●询问		
3	清洁	●未养成清洁习惯、环境脏乱(1分) ●清洁坚持不好,效果差(2分) ●基本养成了清洁习惯,环境尚整洁(3分) ●已养成清洁习惯,环境比较整洁(4分)	●观察现场 ●检查记录 ●询问		

		●已养成清洁习惯（5分）			
--	--	--------------	--	--	--

3—017 7S 清扫、清洁效果检查表

序号	检查内容	检查标准	检查方法	检查结果	纠正跟踪
1	公共场所	●垃圾多、无人管（1分） ●有人管、但不整洁（2分） ●基本整洁，有少量脏物（3分） ●比较整洁（4分） ●整洁、无脏物（5分）	●现场观察等		
2	办公台 (作业台)	●物品、文件、工具脏乱（1分） ●物品、文件等较脏乱（2分） ●基本整洁（3分） ●比较整洁（4分） ●整洁（5分）	●观察现场		
3	设备工具	●脏乱（1分） ●较脏乱（2分） ●基本整洁（3分） ●较整洁（4分） ●整洁（5分）	●观察现场		
4	窗、天花板、 墙面	●长久失修、也未打扫、清洁（1分） ●修理不及时、不常打扫、清洁（2分） ●基本整洁（3分）	●观察现场		

		<ul style="list-style-type: none"> ●比较干净（4分） ●干净、明亮（5分） 			
5	洗手间	<ul style="list-style-type: none"> ●严重失修、脏乱、臭味薰天（1分） ●失修、较脏乱、有臭味（2分） ●基本干净（3分） ●比较干净（4分） ●干净、明亮无异味（5分） 	●观察现场		
6	仓库	<ul style="list-style-type: none"> ●垃圾长久未清脏乱（1分） ●较脏乱（2分） ●基本干净（3分） ●比较干净（4分） ●干净、整洁（5分） 	●观察现场		

3—018 7S 修养效果检查表

7S 修养效果检查表

序号	检查内容	检查标准	检查方法	检查结果	纠正跟踪
1	日常“7S”活动	<ul style="list-style-type: none"> ●无日常“7S”活动（1分） ●偶尔活动（2分） ●基本按计划活动（3分） ●按计划活动，效果较好（4分） ●按计划活动，参与积极，效果好（5分） 	<ul style="list-style-type: none"> ●查阅记录 ●观察 ●座谈 		
2	观念	<ul style="list-style-type: none"> ●较多员工对“7S”无认识（1分） 	<ul style="list-style-type: none"> ●交谈 ●考察 		

		<ul style="list-style-type: none"> ●认识肤浅（2分） ●有基本认识（3分） ●认识较好（4分） ●观念正确，行动积极（5分） 			
3	行为规范	<ul style="list-style-type: none"> ●举止粗鲁，语言不美，不讲礼貌（1分） ●部分员工不讲卫生，不廛礼貌（2分） ●个人表现较好，团队精神较差（3分） ●个人表现、团队精神较好（4分） ●团队精神好，个人表现好（5分） 	<ul style="list-style-type: none"> ●观察 ●抽查 ●座谈 		
4	服装	<ul style="list-style-type: none"> ●不按规定着装、衣冠不整（1分） ●常不按规定着装、乱戴标卡（2分） ●基本按规定着装、配戴标卡（3分） ●执行着装、戴卡规定较好（4分） ●坚持按规定着装、戴卡（5分） 	<ul style="list-style-type: none"> ●观察 		
5	仪容	<ul style="list-style-type: none"> ●不修边幅、又脏又乱（1分） ●部分员工不修边幅、脏乱、但无纠正（2分） ●基本整洁、精神（3分） ●比较注重仪容，观念较好（4分） 	<ul style="list-style-type: none"> ●观察 		

		●重视仪容，观念良好（5分）			
--	--	----------------	--	--	--

3—019 7S 整理和整顿活动检查表

7S 整理和整顿活动检查表

序号	检查内容	检查标准	检查方法	检查结果	纠正跟踪
1	物品分类及存弃规则	<ul style="list-style-type: none"> ●未建立物品分类及存弃规则（1分） ●物品分类及存弃规则不太完善（2分） ●物品分类及存弃规则基本完善（3分） ●物品分类及存弃规则较完善（4分） ●物品分类及存弃规则完善（5分） 	<ul style="list-style-type: none"> ●审阅文件 ●核对现场 		
2	整理	<ul style="list-style-type: none"> ●尚未对身边物品进行整理（1分） ●已整理、但不太彻底（2分） ●整理基本彻底（3分） ●整理较彻底（4分） ●整理彻底（5分） 	<ul style="list-style-type: none"> ●查看现场 ●询问 		
3	整顿	<ul style="list-style-type: none"> ●物品尚未分类放置和标识（1分） ●部分物品尚未分类放置和标识（2分） ●物品已基本分类放置并标识，但取用不便（3分） ●物品已分类放置和标识， 	<ul style="list-style-type: none"> ●查看现场 ●观察取用方法和时间 		

		取用较方便（4分）			
		●物品已分类放置和标识， 取用方便（5分）			

3—020 7S 整理和整顿效果检查表

序号	检查内容	检查标准	检查方法	检查结果	纠正跟踪
1	办公室	●物品未分类放置（1分） ●较多物品杂乱放置（2分） ●物品已分类，且基本整理（3分） ●物品分类整理较好（4分） ●物品已分类整理好（5分）	●现场观察 ●抽查		
2	办公台	●有较多不用物品在桌上或抽屉内杂乱存放（1分） ●有15天以上才用的物品（2分） ●有较多7天以上才使用的物品（3分） ●基本为7天内使用的物品，且较整齐（4分） ●基本为7天内使用的物品，且整齐（5分）	●现场观察 ●抽查		
3	生产现场	●产品堆放杂乱、设备、工具零乱、尚未标识（1分） ●仅有部分标识，现场仍很乱，有较多不用物品（2分） ●产品、设备、工具已标识、堆放基本整齐，尚有少量不用物品在现场（3分） ●产品已标识、放置较整	●现场观察 ●抽查		

		齐, 基本无不用物品在现场 (4 分)			
		●符合要求 (5 分)			

3—021 7S 检查表（办公区）

每单项不符扣 1 分。

序号	项目	细目	标准	分值
1	地面	表面	1. 1. 1 保持清洁, 无污垢. 碎屑. 积水.	1
			1. 1. 2 地面无跌落文件. 资料. 纸片.	1
			1. 1. 3 墙角无积尘. 杂物, 地面杂物要放于垃圾桶. 不可放于垃圾桶底下或旁边.	1
		清洁用品	1. 2. 1 区域有明现标识, 无清洁用品以外的物品.	1
			1. 2. 2 整齐排放, 用品本身干净完好, 垂直摆放.	1
			1. 2. 3 拖把不滴水, 垃圾桶内垃圾不超过桶沿. 表面干净无张贴物.	1
2	墙	墙面	2. 1. 1 表面干净, 贴挂墙身的物品要整齐合理.	1
	天花板	门、窗	2. 2. 1 玻璃干净, 无破损, 框架无灰尘. (用手摸, 手不变黑.)	1
			2. 2. 2 窗帘干净. 挂置整齐. 防风钩排放整齐.	1
			2. 2. 3 铭牌标识完好. 门窗表面无多余张贴物	1
		公告栏	2. 3. 1 有管理责任人标识, 表面干净, 无过期张贴物. 张贴纸张摆放整齐.	1
		开关照明	2. 4. 1 明确开关控制对象标识, 保持完好状态.	1
			2. 4. 2 干净无积尘 (用手摸, 手不变黑)	1
		天花板	2. 5. 1 保持干净, 墙角无蜘蛛网	1
3	空调机		3. 1. 1 表面 干净, 保持完好状态, 无安全隐患. (用手摸, 手不变黑)	1
	电脑		3. 1. 2 电脑底座. 桌面无积尘. (用手摸, 手不变黑)	1
	风扇		3. 1. 3 风扇表面. 转叶干净.	
4	办公桌	桌面	4. 1. 1 保持 干净, 识别牌完好. 定位. 桌面无私人物品 (茶杯. 笔除外)	1
			4. 1. 2 物件定位. 摆放整齐	1
		抽屉	4. 2. 1 物品分类存放, 整齐清洁, 公私物品分开放置. (每 1 个抽屉算一处检查点)	1
		文件	4. 3. 1 分类存放, 及时归挡. 文件夹标识清楚, 定位明确. (每违反一处扣 1 分)	
			4. 3. 2 用胶板制作的文件夹要有标识封面 (每违反一处扣 1 分)	

		坐椅	4.4.1 及时归位, 椅下地面无堆放物, 椅面上无物品.	1
5		电源插座	5.1.1 保持干净, 无破损, 保持完好状态. (用手摸, 手不变黑)	1
6	箱、柜	表面	6.1.1 干净(用手摸, 手不变黑), 明确管理责任标识. 标识与实物相附(每违反一处扣1分)	
		内部	6.2.1 资料\物件\工具分类存放, 有分类标识并定位. 摆放整齐有序。(每违反一处扣1分)	
			6.2.2 清洁, 合适放置.	1
7	素养		7.1.1. 仪表\着装整齐、干净, 讲究个人卫生。	
			7.1.2. 工衣\工牌穿戴整齐.	
			7.1.3. 上班时间内不办理私事, 遵守工作纪律。	
			7.1.4. 上班时保持良好的精神状态, 对工作积极主动。	

3-022 7S 检查表（生产区）

每单项不符扣1分。

序号	细目	标准	分值
地面	表面	1.1.1 清洁无污垢, 无碎屑. 积水(卫生死角一处扣5分)	●
		1.1.2 地面无跌落零件. 物料	1
		1.1.3 物品放置区. 通道区划线清晰, 固定区内无其他物品	1
	物品	1.2.1 标识清楚, 定位明确, 摆放整齐无压线(1处扣1分)	●
		1.2.2 分类存放, 标识与实物一致, 物品堆放不超高. (1处扣1分)	1
		1.2.3 暂放物品定位, 标识正确, 且移走日期没过期. (1处扣1分)	1
		1.2.4 包装箱标识清楚, 标识向外	1
		1.2.5 周转箱干净, 呆料及时处理(1处扣1分)	1
		1.2.6 合格、不合格品区分明确. 有标识显示	1
		1.2.7 物品堆放整齐, 稳固, 表面无杂物	●
		1.2.8 账物一致, 物料卡插放整齐. (1处扣1分)	1
		1.2.9 须防潮. 防尘. 隔离的物件要保管适当	1
	货架	1.3.1 有架号分类及管理标识, 无多余张贴物(1处扣1分)	●
		1.3.2 料卡相符. (1处扣1分)	1
推车、叉车		2.1.1 定位放置, 标识明确	1
		2.1.2 清洁无杂物, 无破损	1
		2.1.3 叉车使用无安全隐患, 静态时要安全放置	1
清洁用品		3.1.1 区域有明显标识, 区域内无其它用品, 地面干净无积水	1
		3.1.2 按要求整齐排放, 拖把不滴水, 用品本身完好干净	1
垃圾		4.1.1 垃圾桶\箱内的垃圾不超过桶\箱上边沿	1

		4.1.2 垃圾桶\箱表面干净	1
		4.1.3 不可堆放于公共场所, 不可堆放于区域或车间门外	1
		4.1.4 分有价垃圾和无价垃圾	1
墙	表面	5.1.1 干净无不要物, 贴挂墙面的物品应整齐合理	1
	门、窗	5.2.1 玻璃干净, 无破损	1
		5.2.2 无多余张贴物, 铭牌标识完好	1
	张贴栏	5.3.1 有管理责任人标识, 表面干净无过期张贴物	1
	开关、插座	5.4.1 有控制对象标识(1 处扣 1 分)	1
		5.4.2 保持 完好状态 (1 处扣 1 分)	1
		5.4.3 肉眼看无积尘	1
	天花板	5.5.1 干净无破损	1
5.5.2 墙角无蜘蛛网		1	
设备		6.1.1 表面干净, 无卫生死角(1 处扣 1 分)	1
		6.1.2 明确管理责任人标识, 设施、工具定位放置. 有标识显示	1
		6.1.3 明确控制对象	1
		6.1.4 动态机器设备工具无安全隐患(1 处扣 1 分)	1
		6.1.5 设备点检表要及时正确填写(1 处扣 1 分)	1
		6.1.6 机器设备有故障时要有“故障及禁用”标识	1
办公桌	桌面	7.1.1 表面干净, 无工作以外的用品	1
		7.1.2 物件定位. 摆放整齐	1
	抽屉	7.2.1 产品分类存放, 摆放整齐. 公私物品分开放置(1 处扣 1 分)	1
		7.2.2 标识要与实物一致(1 处扣 1 分)	1
	文件	7.3.1 分类存放, 及时归档, 文件夹封面标识正确, 有定位标识	1
座椅	7.4.1 及时归位, 椅下地面无堆放物	1	
箱\柜	表面	8.1.1 肉眼看无积尘, 表面无不要物, 有管理责任标识	1
	内部	8.2.1 资料、物件、工具按标准分类存放, 有标识 (1 处扣 1 分)	1
		8.2.2 清洁, 有合适放置位和适当盛装容器. 保证安全存量	1
危险品		9.1.1 存放于指定区域, 有明显警示标识. 保持隔离放置	1
		9.1.2 明确管理责任人, 保持整齐干净	1
素养		10.1.1. 仪表\着装整齐、干净, 讲究个人卫生	
		10.1.2. 工衣\工牌穿戴整齐	
		10.1.3. 上班时间内不办理私事, 遵守工作纪律	
		10.1.4. 上班时保持良好的精神状态, 对工作积极主动	

3-023 红牌表单

红牌表单

责任单位：

编号：

项 目 区 分		<input type="checkbox"/> 物料 <input type="checkbox"/> 产品 <input type="checkbox"/> 电气 <input type="checkbox"/> 作业台 <input type="checkbox"/> 机器 <input type="checkbox"/> 地面 <input type="checkbox"/> 墙壁 <input type="checkbox"/> 门窗 <input type="checkbox"/> 文件 <input type="checkbox"/> 档案 <input type="checkbox"/> 看板 <input type="checkbox"/> 办公设备 <input type="checkbox"/> 运输设备 <input type="checkbox"/> 更衣室 <input type="checkbox"/> 厕所
红 牌、 原因	问题现象描述	
	理由	
发行人		
改善期限		
改善责任人		
处理方案		
处理结果		
效果确认		<input type="checkbox"/> 可（关闭） <input type="checkbox"/> 不可（重对策） 确认者：

3—024 红牌作战追踪记录表

红牌作战追踪记录表

部门：

责任人：

区域：

编号	存在问题 描述	处理 方案	红牌 日期	承诺完成 日期	实 际 完 成 日期

3-025 红牌发行回收记录表

部门: _____

[illegible]

3—026 不要物处理清单

不要物处理清单

序号	不要物名称	规格	数量	参考价格	存放地	判定	处置

3—027 7S 责任标签

7S 责任标签

7S 责任区			
编 号	区域间	责任部门	责任人
	车间管理看板	生产组	

3—028 清扫值日表

清扫值日表

7S 区	责任人	值日检查内容
电脑区		机器设备是否保持干净，无灰尘
检查区		作业场所、作业台是否杂乱，垃圾桶是否清理
计测器区		计测器摆放是否整齐，柜面是否保持干净，柜内有无杂物
休息区		地面无杂物，休息凳摆放是否整齐
夹具区		夹具摆放是否整齐，夹具是否保持干净
不良品区		地面无杂物，除不良品外无其它零件和杂物存放
零件规格 放置区		柜内零件规格摆放整齐，标识明确
文件柜及其他		文件柜内是否保持干净，柜内物品是否摆放整齐
备注：①此表的 7S 区是由担当者每天进行维护； ②下班前 15 分钟开始； ③其他包括清洁器具放置、柜、门窗、玻璃。		

3—029 班组 7S 评比宣传栏样式

班组 7S 评比宣传栏样式

×××年 ____月份××车间 7S 工作评比							
	1	2	3	30	31	备注
1 班	◎	○	◎		▲	◎	
2 班	▲	◎	○		○	◎	
3 班	※	○	○		○	◎	
4 班	○	▲	※		▲	▲	
5 班	◎	▲	○		○	◎	
说明	◎：代表良好（绿色） ○：代表中等（蓝色） ▲：代表及格（黄色） ※：代表较差（红色）						

3—030 7S 日常确认表

7S 日常确认表

部门（车间）						班组									
责任人															
7S 现场清扫内容				现场 7S 实施确认											
区域	清扫部位	清扫周期	要点及目标	月 日 —— 月 日						月 日 —— 月 日					
				周一	周二	周三	周四	周五	周六	周一	周二	周三	周四	周五	周六
墙	表面玻璃	1 次 / 月	无油垢、无灰尘、无破损												
地面	表面台下	2 次 / 天	无油垢、无脏污、无物下落												
现场物品	摆放状态	1 次 / 天	整齐（水平、直角）干净												
看板	摆放状态	1 次 / 天	整齐（水平、直角）干净												
桌椅	摆放状态	1 次 / 天	整齐（水平、直角）干净												

3—031 不要品、不常用品、常用品的区别点检表

不要品、不常用品、常用品的区别点检表

部门:

负责人:

点检日期:

	使用频率	处理方法	
不要品	1 年用不到 1 次的东西(不能用. 不再用)	丢弃(或报废、变卖、移转、共享)	
不常用品	6 个月~1 年大概使用 1 次的东西	作业现场 集中摆放	
	2 个月~半年内大概使用 1 次的东西		
	1 个月以内使用 2 次以下的东西		
常用品	每周使用 1 次的东西	作业区域内 或机台旁边	
	每日使用 1 次的东西		
	每小时会使用的东西		
步 骤	点检项目	评语	判定
检 核 项 目 与 目 标	1. 文件有无区分		
	2. 物品(文具、桌椅等)有无区分		
	3. 工、治具有无区分		
	4. 设备有无区分		
	5. 成品、半成品、材料有无区分		
综合判定:		总评	
		主委:	
评分办法:			
1. 1-2 项适用于办公室部门;			
2. 1-5 项均适用于生产部门(含品管、技术部门等);			
3. 如上述评分项目有一项“否”, 即综合判定为不合格。			

主委:

总干事:

评审员:

3-032 不用品的撤除点检表

部门： 负责人： 点检日期：

步骤	点检项目	评语	判定
检核项目 与目标	1. 不用之文件是否放于不用品暂存区 且标示清楚		
	2. 不用之物品(文具、桌椅等)是否放于 不用品暂存区且标示清楚 注意：多余文具是否有交总务仓		
	3. 不用之工、治具是否已放于不用品暂 存区且标示清楚		
	4. 不用之设备是否放于不用品暂存区 且标示清楚 注意：重量超过 25 千克的设备除外		
	5. 不用之成品、半成品、材料是否放于 指定区域且标示清楚		
综合判定：		总评	
		主委：	
评分办法： 1. 1-2 项适用于办公室部门； 2. 1-5 项均适用于生产部门(含品管、技术部门等)； 3. 如上述评分项目有一项“否”，即综合判定为不合格。			

主委： 总干事： 评审员：

3—033 不急品的另保管点检表

部门：

负责人：

点检日期：

步骤	点检项目	评语	判定
检核项目 与目标	1. 不急处理文件(三天内处理)是否用不急活页夹或文件柜保管, 并有标示		
	2. 不急用物品(办公用品)是否放于不急品暂存区且标示清楚		
	3. 不急用之工、治具是否已存放于不急用品暂存区, 且距离工作现场稍远, 并标示清楚		
	4. 不急用之设备是否存放于不急用品暂存区, 且距离工作现场稍远, 标示清楚		
	5. 不急用之成品、半成品、材料是否放于指定区域且标示清楚		
综合判定：		总评	
		主委：	
<p>评分办法</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-2 项适用于办公室部门； 1-5 项均适用于生产部门(含品管、技术部门等)； 如上述评分项目有一项“否”，即综合判定为不合格。 <p>注：不急用品区分标准按照第一步骤不常用品使用频率区分。</p>			

主委：

总干事：

评审员：

3—034 清扫的励行点检表

部门：

部门负责人：

点检日期：

步骤	点检项目	评语	判定
检 核 项 目 与 目 标	1. 办公室地面(毯)墙壁的清扫		
	2. 办公桌、办公台的清扫		
	3. 计算机的清扫.		
	4. 复印机和传真机的清扫.		
	5. 空调机的清扫.		
	6. 文具文件的清扫.		
综合判定：		总评 主委：	
评分办法： 1. 1-5 项均适用于办公室部门； 2. 办公室部门清扫点检标准； 3. 如上述评分项目有一项“否”，即综合判定为不合格。			

主委：

总干事：

评审员：

3-035 清扫困难处的整理和修缮点检项目

部门： 部门负责人： 点检日期：

步骤	清扫困难处	整理和修缮	评语	判定
点 检 稽 核 项 目 与 目 标	1. 公用计算机后面	电源线捆绑整齐，主机、显示器、键盘下无灰尘		
	2. 文件柜顶部与后面	每周进行顶部及后面的清扫		
	3. 天花板及顶灯	每周专门专人清扫		
	4. 空调送风处、背部、顶部	每周专人彻底清扫		
	5. 办公桌台下面	每周抽时大扫除		
综合判定：		总评 主委：		
评分办法： 1. 1项适用于办公室部门与生产部门； 2. 如上述评分项目有一项“否”，即综合判定为不合格。				

主委： 总干事： 评审员：

3-036 放置场所的划分/点检项目

部门：

负责人：

点检日期：

步骤	点检项目	评语	判定
检 核 项 目 与 目 标	1. 各类文件资料是否有指定位置存放且标示清楚		
	2. 各类物品(文具, 桌椅等) 是否有指定位置存放且标示清楚		
	3. 清洁工具及垃圾是否有指定位置存放且标示清楚		
	4. 各类工治具是否有指定位置存放且标示清楚		
	5. 各类仪器设备是否有指定位置存放且标示清楚		
	6. 各类材料, 半成品, 成品, 商品及不良品是否有指定位置存放且标示清楚		
综合判定：		总评 主委：	
评分办法： 1. 1-2 项适用于办公室部门； 2. 1-5 项均适用于生产部门(含品管、技术部门等)； 3. 如上述评分项目有一项“否”，即综合判定为不合格。			

主委：

总干事：

评审员：

3-037 放置场所的标示点检表

部门： 负责人： 点检日期：

放置场所的表示			
步骤	点检项目	评语	判定
检 核 项 目 与 目 标	1. 资料柜/文件架/文具是否有标 注意：a、资料柜/文件柜标示需在距离 10m 远处看到 b、标示需用计算机打印, 用胶纸覆盖		
	2. 物品存放区是否有标示 注意：a、存放区标示需采用压克力(视物品大小而定)标示牌 b、需在距离 30M 远处看到 c、同一车间标示牌大小需统一		
	3. 工、治具存放区是否有标示 注意：a、存放区标示需采用标示牌 b、需在距离 30M 远处看到 c、同一车间标示牌大小需统一		
	4. 设备/模具存放区是否有标示 注意：a、存放区标示需采用压克力标示牌 b、需在距离 30M 远处看到 c、同一车间标示牌大小需统一		
	5. 成品、半成品、材料存放区是否有标 注意：a、存放区标示需采用压克力标示牌 b、需在距离 30M 远处看到 c、同一车间标示牌大小需统一		
注意：所有标示牌需用蓝底白字。(除不良品区与危险区域外)			
综合判定：		总评	
		主委：	
评分办法： 1. 1-2 项适用于办公室部门； 2. 1-5 项均适用于生产部门(含品管、技术部门等)； 3. 如上述评分项目有一项“否”，即综合判定为不合格。			

主委： 总干事： 评审员：

3-038 危险场所标示 / 点检项目

部门：		负责人：		点检日期：	
步骤	点检项目		评语		判定
检核项目与目标	1. 电源总匣与配电房处是否有当心触电危险标示				
	2. 化工原料放置场所是否有毒或易燃易爆等标示				
	3. 重型机械设备安全操作是否有操作安全警示标示				
综合判定：		总评 主委：			
评分办法： 1. 1-2 项适用于办公室部门； 2. 1-5 项均适用于生产部门(含品管、技术部门等)； 3. 如上述评分项目有一项“否”，即综合判定为不合格。					

主委： 总干事： 评审员：

3-039 设备机台的标示点检表

部门： 负责人： 点检日期：

步骤	点检项目	语	判定
检核项目与目标	1. 工作中设备机台是否有正在使用标示		
	2. 没有工作之设备机台是否有未使用标示		
	3. 暂停使用之设备机台是否有暂停使用标示		
	4. 维修中设备机台是否有正在. 维修标示		
综合判定：		总评 主委：	
评分办法： 1. 1-4 项均适用于生产部门(含品管、技术部门等)； 2. 如上述评分项目有一项“否”，即综合判定为不合格。			

主委：

总干事：

评审员：

3-040 物品的指定席位(文件)和标示/点检项目

部门:

负责人:

点检日期:

步骤	点检项目	评语	判定
检 核 项 目 与 目 标	1. 文件是否有指定席位摆放		
	2. 文件柜是否有明确标示		
	3. 活页夹是否统一。		
	4. 系列文件是否有编号且有序摆放		
	5. 文件标示是否与内容相符		
综合判定:		总评 主委:	
评分办法: 1. 1-5 项适用于办公室部门与生产部门; 2. 如上述评分项目有一项“否”,即综合判定为不合格。			

主委:

总干事:

评审员:

3-041 物品的指定席位(治具、模具)和标示/点检项目

部门:

负责人:

点检日期:

步骤	点检项目	评语	判定
检 核 项 目 与 目 标	1. 治具, 模具是否有指定席位放置		
	2. 治具, 模具摆放是否整齐有序		
	3. 治具, 模具存放区是否有明确标示		
	4. 治具, 模具是否有统一标示且完好无缺		
	5. 治具, 模具标示是否与实物相符		
综合判定:		总评 主委:	
评分办法: 1. 1-5 项适用于办公室部门与生产部门; 2. 如上述评分项目有一项“否”, 即综合判定为不合格。			

主委:

总干事:

评审员:

3-042 物品的指定席位(工具、检测具)和标示/点检项目

部门:

负责人:

点检日期:

步骤	点检项目	评语	判定
检 核 项 目 与 目 标	1. 工具, 检测具是否有指定席位放置		
	2. 工具, 检测具摆放是否整齐有序		
	3. 工具, 检测具存放区是否有明确标示		
	4. 工具、检测具是否有统一标示且完好无缺		
	5. 工具, 检测具标示是否与实物相符		
综合判定:		总评 主委:	
评分办法: 1. 1-5 项适用于办公室部门与生产部门; 2. 如上述评分项目有一项“否”, 即综合判定为不合格。			

主委:

总干事:

评审员:

3-043 物品的指定席位(其他)和标示点检

部门: 负责人: 点检日期:

步骤	点检项目	评语	判定
检 核 项 目 与 目 标	1. 物品(其他)是否有指定席位放置		
	2. 物品(其他)摆放是否整齐有序		
	3. 物品(其他)存放区是否有明确标示		
	4. 物品(其他)是否有统一标示且完好无缺		
	5. 物品(其他)标示是否与实物相符		
综合判定:		总评 主 委:	
评分办法: 1. 1-5 项适用于办公室部门与生产部门; 2. 如上述评分项目有一项“否”,即综合判定为不合格。			

主 委: 总干事: 评审员:

3-044 避免物品直接放置点检表

避免物品直接放置点检表

部门：

负责人：

点检日期：

步骤	点检项目	评语	判定
检 核 项 目 与 目 标	1. 文件资料避免直接散放于桌面, 柜面		
	2. 治具, 模具避免直接置于地面		
	3. 工具, 检测具避免直接放置于地面		
	4. 物品(其他)避免直接放置于地面		
综合判定：		总评 主 委：	
评分办法： 1. 1-4 项适用于办公室部门与生产部门； 2. 如上述评分项目有一项“否”，即综合判定为不合格。			

主 委：

总干事：

评审员：

3-045 保养品的保管点检表

点检日期:

步骤	点检项目	评语	判定
检核项目与目标	1. 润滑剂, 油等保养品是否有指定位置存放		
	2. 润滑剂, 油等保养品存放位置是否妥当		
	3. 润滑剂, 油等保养品存量是否适当		
综合判定:		总评 主委:	
评分办法: 1. 1-3 项适用于生产部门; 2. 如上述评分项目有一项“否”, 即综合判定为不合格。			

评审员：

3-046 避免物品直接放置点检表

部门： 负责人： 点检日期：

步骤	点检项目	评语	判定
检 核 项 目 与 目 标	1. 线道, 管道是否顺畅		
	2. 线道, 管道是否直角走线		
	3. 线道, 管道破损是否及时维修		
	4. 线道, 管道是否杂乱无章		
综合判定：		总评 主 委：	
评分办法： 1. 1-4 项适用于厂内所有区域； 2. 如上述评分项目有一项“否”，即综合判定为不合格。			

主 委： 总干事： 评审员：

3-047 管线的表示点检表

部门： 负责人： 点检日期：

步骤	点检项目	评语	判定
检 核 项 目 与 目 标	1. 油管是否统一油漆成绿色		
	2. 消防水管是否统一油漆成红色, 其它水管是否统一油漆成银色		
	3. 气管是否统一油漆成黄色		
	4. 线管是否统一油漆成白色		
综合判定：		总评 主委：	
评分办法： 1. 1-4 项适用于厂内所有区域； 2. 如上述评分项目有一项“否”，即综合判定为不合格。			

主委： 总干事： 评审员：

3-048 职场环境美化点检表

部门： 负责人： 点检日期：

步骤	点检项目	评语	判定
检核项目与目标	1. 墙壁脏污破损是否及时修缮		
	2. 花草是否及时保养		
	3. 洗手间异味是否清除		
	4. 场所是否保持清洁		
综合判定：		总评 主委：	
评分办法： 1. 1-4 项适用于厂内所有区域； 2. 如上述评分项目有一项“否”，即综合判定为不合格。			

主委： 总干事： 评审员：

3-049 半成品的削减点检表一

部门： 负责人： 点检日期：

步骤	点检项目	评语	判定
检核项目与目标	1. 流水线不顺畅堆机, 是否有及时处理		
	2. 品质异常是否有及时处理		
	3. 材料欠缺是否有及时处理		
综合判定：		总评 主委：	
评分办法： 1. 1-3 项适用于生产部门； 2. 如上述评分项目有一项“否”，即综合判定为不合格。			

主委： 总干事： 评审员：

3-050 半成品的削减点检表二

部门： 负责人： 点检日期：

步骤	点检项目	评语	判定
检 核 项 目 与 目 标	1. 半成品是否有指定席位和表示		
	2. 半成品是否有状态标示		
综合判定：		总评 主 委：	
评分办法： 1. 1-2 项适用于生产部门； 2. 如上述评分项目有一项“否”，即综合判定为不合格。			

主 委： 总干事： 评审员：

3-051 7S 核对确认表（机械设备）

（车间或工程名称）：

序号	机械设备	评价			
		A	B	C	D
1	未漏油				
2	没有粉末飞散				
3	机械上面未放任何东西				
4	罩（盖）子未脱落				
5	安全门没有危险				
6	机械表面干净				
7	注有润滑油				
8	涂（喷）漆的干净				
9	没有沾着油（黄干油等）或污垢				
10	机械没有无标明机械号码、固定资料 NO、重量等				
11	机械上有无乱写乱画的现象				
12	机械上的危险部位有无标明“危险”字样				
13	机械的注油地方有无标志				
14	转支部位的无方向表示				
15	限制开关有无防止粉末油的措施				
16	能否确保机械周围的检查通道畅通				
17	机械操作使用的图纸是否放在保护箱里和固定的地方				
18	加工完的零件是否放在固定地方				

3-052 车间 7S 核对确认表（工具\模具\备品）

车间或工程名称：

序号	测定工具、工卡模具、备品	评价			
		A	B	C	D
1	不用的模具、工卡模具是否放在棚、架或阁板上				
2	常用的同不常用的工卡模具是否分开				
3	测定工具、工卡模具放的是否取拿方便				
4	工卡模具上面有无垃圾、灰尘、油污				
5	对取拿方便的存放方法是否下工夫研究				
6	存放测定器的地方有无被垃圾、油污弄脏				
7	存放测定器的搁板上面是否垫有橡胶垫				
8	测定工具有无一览表以及数量表示				
9	测定工具、刃具、量规类等的金属部分是否互相接触				
10	极限样品、标准品是否放在规定的地方				
11	安全卫生用护具是否放在规定的地方				

12	扫除用具是否放在规定的地方以及只放规定的数量				
13	垃圾箱是否已装满溢出				
14	照明器具脏未脏				
15	废弃物品中的可燃性物品与不可燃性物品是否区分开				
16	润滑油、动作油的存放地方以及数量补充的制度是否明确				
备注					

3-053 车间 7S 核对确认表(管道等)

车间或工程名称：

序号	压缩空气、电、真空吸尘器、水、溶剂、溶剂管道、传送带	评价			
		A	B	C	D
1	通气软管的管道是否成直角平行				
2	电气管道是否成直角平行				
3	有没有无用的配线配管				
4	压缩空气放水的周围脏未脏				
5	阀门有无损坏的				
6	不漏气、不漏水				
7	压缩空气“一项一套”未损坏				
8	有无蛸是配线的现象				
9	加油站是否清洁				
10	阀门的开闭状态表示得明确吗				
11	“三项一套”的注油装置里装有规定数量的油				
12	“三项一套”的过滤器里有无超量的冷凝水				
13	“三项一套”的压力计的预定值有无标志				
14	管路的流向和识别有无标志				
15	配线和管路的接头部位有无松动或损坏				
16	配线是否捆在一起				
17	生产线里面有无掉进去的零件				
18	传送带有无破损或污垢				
19	生产线和作业台下面有无用的东西				
20	传送带上面有无污垢或异物				
备注					

3-054 车间 7S 核对确认表(窗户、天棚、地板等)

车间或工程名称:

序号	窗户、天棚、地板、棚架搁板	评价			
		A	B	C	D
1	没有垃圾、纸屑、废物				
2	地面上没有积油、积水				
3	没有落地零件				
4	没有不明用途的材料或在产品				
5	没有未以处理的返修品或不良品				
6	有无放任不管的油桶				
7	窗台下、柱子附近有无不用的东西				
8	托盘放置的是否成直角、平行				
9	零件有无直接放在地上的				
10	不良品是否装在不良品箱子里				
11	地面清扫得是否干净				
12	放在产品的地方有无明确标志				
13	有无不必要的间壁(隔开)				
14	作业场地实未实行区域化和地号化				
15	各种棚架编未编地区号, 放置场所有无明确标志				
16	棚架地有无乱放的手套或破布(废物)				
17	棚架上除规定的东西以外, 是否还有别的东西				
18	通道上画未画区域线				
19	通道作业区域有无被油、水湿的现象				
20	安全通道有无标志				
21	窗玻璃有无破裂的				
22	窗玻璃的嵌缝是否严实				
备注					

3-055 车间 7S 核对确认表(办公室\更衣室等)

车间或工程名称:

序号	办公室、桌子、班长桌子、更衣室	评价			
		A	B	C	D
1	桌子上面的东西是否整理整顿好				
2	桌子上面有无灰尘				
3	垫子下面有无文件或传票				
4	桌子摆放得是否成直角、直线				
5	桌子里面有无私人东西				
6	桌子下面是否干净				
7	桌子下面是否放置东西				

8	专柜、更衣室是否整理整顿得好				
9	无用的东西和私人的东西装未装在里面				
10	专柜、更衣室上面是否干净				
11	文件、资料存放位置是否固定化				
12	更衣室、橱柜里的情况，是否标志的从外面也能知道				
13	是否档案管理				
14	过期的告示有没有				
15	告示板是否标示有什么内容可在此张贴（用于哪方面				
16	管理信息是否保持了最新的内容				
17	告示板的管理负责人是否标志				
备注					

3-056 监督者的安全卫生工作核对表

管理对象	项目	内容	核对
管理方面	方针目标	1. 是否充分理解了公司安全卫生的方针和目标 2. 工作场所的安全卫生活动下级是否了解	
	安全卫生活动	1. 工作场所是否有安全卫生管理计划 2. 工作场所的安全卫生管理计划是否执行 3. 安全卫生活动是否进行结果评价 4. 安全卫生标准有没有	
人的方面	对下级的指导	1. 对安全卫生教育的必要性是否努力去发现 2. 教育计划有没有 3. 是否根据教育计划进行了指导和教育——新职工教育、特别教育、其他教育、作业内容变更时教育 4. 对危险和有害作业是否进行了重点教育 5. 有没有教材 6. 执行结果有无评价 7. 有无补充指导 8. 对合作公司和包工单位是否进行了指导和教育 9. 教育结果的记录是否保存了	
	作业中的指导	1. 是否按计划巡视了现场 着眼点： # 作业的服装是否整洁 # 是否遵守安全操作 # 是否使用安全用具、保护用具 # 安全卫生标准是否清楚 # 共同作业时是否联系好 # 作业位置、作业姿势是否较好 # 是否遵守岗位纪律 2. 对新职工是否关心	

		3. 工作岗位上的人际关系情况 4. 指示、命令是否适当 5. 在语言使用、语气上是否有所检点 6. 是否关心下级的健康情况	
	经常 关心 防止 灾害	1. 对下级的要求是否了解 2. 是否鼓起了下级的干劲 3. 有目的的启蒙活动效果如何 # 宣传画、标语、朝会 # 安全值班、岗位会议、TBM（安全作业会议） # 安全作业表彰 4. 是否有计划地持续实行 5. 是否动员积极参加预防运动、危险预报运动和安全作业会议	
	下级的 钻研、 创造	1. 对工作是否愿抱着发现问题的态度 2. 是否努力去培养改进小组 3. 合理化建议制度执行得如何 4. 工作场所会议和安全作业会议是否经常召开	
物的方面	机械设 备、装 置的安 全化	1. 对设备、机械、装置是否努力实现安全化 2. 保护用具的性能 3. 机械设备是否有安全装置 4. 机械装置管理得如何 # 动力传导装置保护得如何 # 吊车的保安全管理做得如何 # 装卸运搬机械的维护管理做得如何 # 电器设备、电动工具的防止触点措施如何 # 对可燃性汽体以及其他的爆发的防止措施如何 # 排、换气装置有无故障	
	作业环 境条件 的保持 和改进	1. 工作场所的布局是否合理 2. 整理整顿是否搞好 3. 放置方法是否得当 # 高度 # 数量 # 位置 4. 地方合适 5. 保管方法是否适当 # 危险品 # 有害物品 # 重要物品 # 长大物品 6. 地面上有无油、水、凹凸不平的现象 7. 明亮度够不够 8. 温度是否适当 9. 有害汽体、蒸汽、粉尘是否在容放许浓度范围内 10. 防止噪音的措施如何	

		11. 躲避通道和场所是否有保证 12. 安全卫生的标志是否科学 13. 是否努力改进环境	
		1. 有无制订，定期自主检查以及检查计划 2. 定期自主检查（特定自主检查）是否进行 3. 作业开始前是否进行检查 4. 是否根据检查标准进行检查？有无检查表 # 检查日期 # 检查者 # 检查对象（机器） # 检查部位（地方） # 检查方法 5. 有没有判断标准 6. 检查及其负责人有没有规定 7. 不良地方（部位）有无改进 8. 检查记录有没有保存	
作业方面	作业程序（作业标准）的确认	1. 作业标准是否齐备（高度作业、高空作业、爆发性物质使用作业、使用重量物品作业、从事高压电作业、使用有害物质作业、使用危险品作业、使用着火性物质作业） 2. 对安全卫生是否关心 3. 对非正常作业的工具箱是否集中在一起 4. 作业变更时是否进行研究和修改计划 5. 研究作业标准方案时是否吸收下级参加 6. 是否定期修改	
	作业方面的改进	1. 是否抱着发现问题的态度在管理作业着眼点： # 需要力量大的作业 # 强迫的姿势或危险岗位的作业 # 持续长时间的紧张作业 # 对有害健康的作业 2. 在作业方法上是否同下级商量 3. 对不恰当的作业是否进行了改进 4. 研究改进方案时是否把安全卫生放在优先	
	适当安排作业者的工作	1. 有没有无资格（条件）者在干危险有害的工作 2. 中高年龄层的人有无从事危险高空作业的 3. 有没有让经常发生灾害事故者从事危险有害作业的情况 4. 有没有让没有经验的人从事危险有害作业的情况 5. 有无让身体情况异常者工作的情况	
	发生异常灾害	1. 是否努力及早发现异常情况 2. 异常时的处理措施标准是否规定 3. 异常及其处理方法教未教给下级 4. 非常情况下的停止方法教未教给下级	

	时的措施	5. 非常情况下的躲避标准有无规定 6. 发生灾害时的紧急处理（急救措施）方法教未教给下级 7. 有没有事故、灾害的原因分析以及对策的实施计划 8. 异常事故、灾害的记录是否保存	
--	------	--	--

3-057 个人 7 S 点检评分表

——你今天做到几项？

序号	查核项目
	工作场所内有无不需要的物品堆放（材料、部品消耗品、备品件、杂物、文书、张贴物）暂时不能移走的不用物品（含设备等）有无标示（如禁止使用、不合格品区等）。
	工具箱、柜子内有无存放规定以外的物品，工作台桌、柜有无存放消耗品、私人物品。
	门窗、墙壁有无损坏、油漆剥落，管线、资料、物品有无零乱、皮膜剥落、损坏。
	搬运工具、器具、物品等有无定位管理、放置指定场所、摆放整齐、合理安全、便于拿取归位。
	是否已做好注明品种、品名（货架及备品物件上有无注明品种名称，文件及备用品的品名是否注明等）。
	有无挂牌注明场所或地点。
	地面是否无油污、纸屑、灰尘、泡沫、垃圾等，墙壁是否无手印、脚印、粘贴纸，门窗、棚架、天花板墙角、日光灯、灯架有无灰尘、蜘蛛网，垃圾箱是否溢满、周围有无垃圾遗落。
	机器、检测器具、空调、空压设备、配电设备、搬运工具等是否无油污、灰尘（例通道无杂物，机架、油污、废丝，干燥设备无油污、灰尘等）
	是否已养成清扫和抹擦的习惯（当班中规定打扫、抹擦几次、有无记录）
0	作业服（或称工作服）是否干净（不可穿肮脏、油污的作业服）
1	储存柜是否清洁、完好、柜内不杂乱不整。

2	有无考虑不弄脏的办法（如在修复漏油处前，先放置渗油器具、机器修理时怎样不弄脏地面等）。
3	是否穿所规定的鞋子，如不能穿拖鞋上班,但仍有人违规。
4	工作场所有无吃零食及私人物品带入现场，包括更换衣物、鞋子，雨具有无带入现场？
5	电话、对话时气氛是否良好，有礼貌，语言、行动不好处，上司有无及时纠正。
6	是否有乱扔垃圾及见到垃圾不拾起现象。
7	规章制度的遵守情况如何（禁烟、上下班时间遵守、开会时间遵守、请假制度遵守、工作场所有无嬉戏、喧哗、口角、打架、遵守规定的操作、记录等）。
8	有无对所属部门的员工实施 7S 教育，其程度如何（查问时能否讲出 6 个 S，有无教育实施计划和实施教育培训签到表）。
9	是否有分工负责的清扫责任区、清扫责任者和清扫制度，责任区有无明确表示。
0	班长、车间主任、科长是否每天按规定的次数点检，有无填写点检评分表及督导、帮助下属人员完成规定的点检。

3-058 7S 纠正及预防措施通知

7S 纠正及预防措施通知

不合格点的说明		编号	
审核日期		审核员/记录员	
审核地点		违反标准	
改善前相片			不合格点的说明
纠正人		纠正日期	

改善后相片		纠正及预防措施	
跟进结果			
跟进者			审批

3-059
7S 不良现象记录明细表

部门：

班组：

序号	姓名	日期	不良现象描述	检查人	备注

备注	此表由使用部门保管，次月 4 日前交行政部。				

编制：

审核：

3-060 7S 样板区整改项目全程跟踪表

7S 样板区整改项目全程跟踪表

责任人：

样板区		负责人	整 改 项 目 总 数	月 日			月 日			月 日		
				到 期 数	完 成 数	未 完 成 数	到 期 数	完 成 数	未 完 成 数	到 期 数	完 成 数	未 完 成 数
生产部	开线班											
品管部	老化 检验区											
生产部	环氧区											
市场部	成品库											
铁芯事业部	退火区											
工程部	办公室											
设备部	配件库											

3-061 7S 整改每日跟踪表

7S 整改每日跟踪表

日期：

样板区		负责人	整改项目总数	本日到期数	完成数	未完成数	未完成项目		备注
							未完成原因	对策	

3-062 7S 活动自行整改项目记录表

7S 活动自行整改项目记录表

序号	整改区域	整改项目	整改项目完成日期				责任人

备注：请各部门 7S 负责人在 3-15 号, 以 7S 区域为单位组织本部门进行整改活动且做好整改记录；整改记录于每天 19:00 前交推行办。

3-063 7S 每周改善方案及执行报告

部门： 日期： 年 月 日

评审区域或项目	部门改善方案	部门自评结果	稽查验收结果
1、办公区域			
1.1 文件摆放分类标识			
1.2 办公台面/地面整洁			
1.3 办公区域看板管理			
1.4 办公用品及纸张管理			
2. 加工或装配车间			
2.1 7S 状况			
2.2 节约（详见部门降低成本方案）			
2.3 车间环境的改善状况			
2.4 车间区域标识区分			
2.5 车间物品管理状况			
2.6 车间安全管理状况			

3-064 7S 样板区推行评比及改善建议表

7S 样板区推行评比及改善建议表

评分要求：根据您对 7S 的了解，从 7S 进行的难度、地面、台面、抽屉内的整齐、整洁、有无不要物存在等方面，按 5 分制给出各样办区综合分数，本部门委员不对本部门评分。

样板区	综合分数	您认为该区域仍存在的问题？	您有什么好的改善建议？
工程部办公室			
设备部备品库			
生产部开线班			
生产部环氧区			
备注	本评分表只适用于推行初期阶段		

3-065 7S 整改未完成项目申报单

7S 整改未完成项目申报单

责任区		日期		编号	
未完成项目明细及陈述：					
责任人确 认		部门7S 负责人确 认		部门经理确认	
推行办处理意见：					
申请		审核		批准	

3-066 班前会记录表

班前会记录表

年 月 日

部门（或部门所辖单位）	地点	人数	组 织 人
内容			
前日工作总结			
当日工作总结			
需要重申的问题			
其他事项			
注意：每天按时、严肃进行、说实记录。			

3-067 各区域 7S 难度调查表

各区域 7S 难度调查表

参与评价人员：7S 推行委员会及项目组成员，请根据 7S 区域设备物品多少、物品轻重、面积大小、物品进出频度、整理、整顿的难易程度。按 10 分制打出各区域分数。

区域名称		难度分数	区域名称	难度分数
初级包带区、绕线区、浸烘区	A1		公共区域（卫生间、通道、花池、停车场）	A23
初出线组、中转库	A2		饭堂、保安室	A24
次 A 线包带区、绕线区	A3		办公用品库、闲置库	A25
次 A 出线组	A4		设备部车间、木料加工区	A26
次 B 包带区、绕线区	A5		总经办、精益生产办公室	B1
次 B 线出线组	A6		电脑中心	B2
成品线手工包带区	A7		行政部办公室两处、	B3
成品环氧区、包装区、功放线托盘区	A8		财务部办公室两处、	B4
功放线	A9		物控部办公室、采购区办公室共两间及车辆	B5
开线组	A10		市场部	B6
E 型生产线	A11		市场部另三个小区办公室、业务车辆	B7
铁芯、功放、EI 型检验区、老化区、成	A12		生产部办公室两间、次级中转库、曾总办公室	B8

品出厂检验					
初级、次级检验、 物料检验	A13		品管部办公室、试验室共两间	B9	
分条、压片、卷铁 区域、倒角区	A14		工程部 办公室两处及样板制作区共 三处	B10	
井式、隧道退火炉 区、电感铁芯	A15		铁芯办公室	B11	
B 片分片区（与物 控部共管、逐月轮流 考核）、铁芯材料库	A16		特变柱式办公室、试验室共两处	B12	
原材料库、配件库、 废料库、干式物料库、 钢材库、铁芯成品库、	A17		特变干式办公室两处、	B13	
拆废组、硅钢片边 料区、B片分片区、（与 铁芯部共管、 逐月轮流考核）聚 脂膜分切区、	A18		设备部办公室、配件库、车辆	B14	
成品库、车队物品 室、车队办公室	A19				
环氧浇注区、R 型 生产线、干式绕线区	A20				

此表于 年 月 日晚交回 7S 项目组。

3-068 设备清扫点检基准表

设备清扫点检基准表
(操作者适用)

序号	设备	项 目	方 法	清扫要点/点检基准	周 期	备 注
	空调器	1. 出风口 2. 入风口 3. 外表面 4. 顶盖部 5. 过滤网 6. 周边环境	清扫时可用湿 抹布涂上肥皂 擦拭,再用干抹 布擦净(电气部 分除外)。	<ul style="list-style-type: none"> 清除空调表面灰尘、污垢 清理空调及周边的不要物 注意空调背面及平时不打开的部位 下班后检查空调是否关闭 	1 回/日	

3-069 污染发生源及困难处所登记表

污染发生源及困难处所登记表										
序号	部门	困 难 处所	描述	改善措施	预计 费用	改善 担当 部门	预计 完成日	完成检查		
								项目 负责人	经理	推行 办

编制：

审核：

批准：

3-070 物品及文件资料使用频率表

物品及文件资料使用频率表

请根据下列周期列出您工作中使用的物品或文件资料明细：三天使用一次以上的物品及文件资料名称：

一周使用一次以上的物品及文件资料名称：

三个月使用一次以上的物品及文件资料名称：

您认为可按呆滞物品处理的物品及文件资料名称：

备注：请各部门在四月十一日 12:00 之前填好，统一上交项目小组。

3-071 现场评分缺点描述

现场评分缺点描述

组别	区域	缺点描述	项目完成日期				责任人

3-072 7S 样板区推进整改备忘表

7S 样板区推进整改备忘表

序号	问 题 点 及 建 议 改 善 内 容	责任人	完 成 日 期	7S 办跟进		
				已 安 排	实 施 中	已 完 成

3-073 7S 推行活动样板区第一周推行评比统计

7S 推行活动样板区第一周推行评比统计

样板区	周一	周二	周三	周四	周五	周六	平均分数	名次
生产计划处								
成品西库								
辅料库								
包二备件库								
酿造过滤班								
计量仪表维修班								
品管检测室								
预洗线								
包一生产线								
备注								

3-074 整改项目完成情况登记表

整改项目完成情况登记表

区域	整改项目	完成项目	未完成项目	未完成原因	日期	备注

3-075 7S 评比表

7S 评比表

内容	检查标准	评分									问题描述
		1 区	2 区	3 区	4 区	5 区	6 区	7 区	8 区	9 区	
1.地面	(1).无积水										
	(2).无垃圾										
	(3).无团状泥尘										
	(4).无药水凝迹										
	(5).地面无损坏;(如已申报,则不扣分)										
2.墙、天花板	(1).无结尘										
	(2).无损坏现象;(如已申报,则不扣分)										
	(3).无药水凝迹										
	(4).无蜘蛛网										
	(5).无乱涂、乱画、乱写、乱贴										
	(6).悬挂设施干且净且牢固										
	(7).无涂料脱落或剥离										
	(8).墙上无脚印										
3.窗、门	(1).目视无灰尘										
	(2).窗、门(包括锁门链)、玻璃无损坏										
	(3) 无乱涂、乱画、乱写、乱贴										
	(4) 无脚印										
4.设备	(1).无结尘(设备表面及可见的内部)										
	(2).设备地面无积水										
	(3).设备标识要清楚										
	(4).设备表面无损坏(如已申报,则不扣分)										
	(5).无漏药水,无漏油										
5.水沟	(1).畅通无堵塞										
	(2).无杂物										
	(3).沟底无污泥										
	(4).无损坏(如已申报,则不扣分)										
6 生产	(1).按规定位置摆放										

工具 (包括 辅助 工具)	(2).按规定容貌摆放										
	(3).标识清楚及无损坏										
	(4).工具无损坏										
	(5).目视无结尘,无药水凝固物										
	(6).按规定保持工具所用数量(见生产工具及物料保持量清单)										
7.工作 台、凳	(1).无杂物及灰尘(包括抽屉内)										
	(2).摆放整齐										
	(3).无损坏(如已申报,则不扣分)										
	(4).标识清楚										
	(5).桌面、凳上物品摆放整齐清晰										
	(6).无乱涂、乱画、乱写、乱贴										
8.在制 品	(1).按规定位置摆放										
	(2).按规定容貌摆放										
	(3).标识及状态清楚										
	(4).按规定方式装载										
9.文件 记录	(1).按规定位置摆放										
	(2).按规定容貌摆放										
	(3).无破损										
	(4).标识及状态清晰;										
	(5).无乱涂、乱画、乱写、乱贴										
10.物 料	(1).按规定位置摆放										
	(2).按规定容貌摆放										
	(3).按规定保持物料用量(见生产工具及物料用量清单)										
	(4).标识及状态清楚										
11.素 养	(1).操作(操作按规定要求搬运,上卸、存取在制品,生产工具及物料)										
	(2).衣着、衣着干净、整齐、(衣扣必须扣下四粒,厂证必须挂在左胸前,不允许穿拖鞋、短裤,戴太阳帽,不允许内穿长袖衣)										

3-076 7S 清扫值日一览表

7S 清扫值日一览表

部门：

区域：

序号	清扫项目	清扫频率	清扫责任人	执行标准	监督人	备注

3-077 7S 检查评分记录

7S 检查评分记录

日 期		时 间	
区号	不合格描述		扣分
1 区 工程部			
			扣分合计:
2 区 工艺部			
			扣分合计:
3 区 维修部			
			扣分合计:
4 区 QA 部			
			扣分合计:
5 区 IPQC 部			
			扣分合计:
6 区 货仓部			
			扣分合计:
			扣分合计:

7S 检查人:

日期: 月 日 年

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：**全国招生 函授学习 权威双证 国际互认**
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：**13684609885 0451—88342620**
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net