

办公室5S活动

办公室整理整顿要点

高级管理者办公室5S要点



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

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育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《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 |



【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+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【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小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【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。



【承办单位】

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教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。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.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

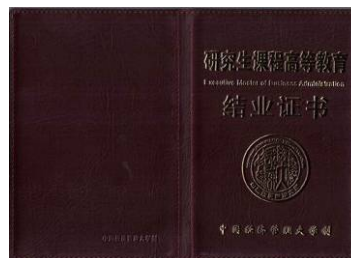
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

| | | |
|-----|----------------|---|
| 方式一 | 学校地址 | 邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛 |
| 方式二 | 学校帐号 | 学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018 |
| 方式三 | 交通银行 (太平洋卡) | 帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心 |
| 方式四 | 邮政储蓄 (存折) | 帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心 |
| 方式五 | 中国工商银行 (存折) | 帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行 |
| 方式六 | 建设银行帐户 (存折) | 中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛 |
| 方式七 | 农业银行帐户 (卡号) | 农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 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 |

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式(中国工商银行，比较方便快捷)收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

办公室整理整顿

目的

- ☑ 减少活页夹、文件和单据的数量；
- ☑ 公司外部、其它部门的文件尽早做答送出；
- ☑ 扩大办公室的使用空间；
- ☑ 减少遗漏或送出的失误。

要点

- ☑ 共独区分·公私区分
- ☑ 柜架管理·资料归位
- ☑ 桌面状态·抽屉状态
- ☑ 张贴管理·事务管理

资料整理

分类

受控文件和资料；
公用展示类文字资料；
个人文字资料。

原则

- 受控文件应使其从编制审批、发放、更改到保管均要受控；
- 质量记录的标识、收集、编目、归档、保管等均应受控；
- 公用展示类文字资料置于公共场所并由专人管理；
- 个人文字资料个人管理；
- 所有文字资料都应有标识；
- 所有文字资料都要按方便取用的原则，按使用频度、重要性等分类放于固定的位置；
- 规定文字资料的舍弃原则，及时销毁无用文字资料，提倡及时处置、不堆积文件的良好习惯；
- 定期整理、整顿、检查。

资料整理

活页夹颜色管理。







- 蓝色：管理类。
- 绿色：制造、其它类。
- 黄色：蓝图类。
- 红色：标准、规格类。

分类方式：

- 按客户分类。
- 按形式分类。
- 按一般文件分类。
- 按主题分类。
- 按标题分类。

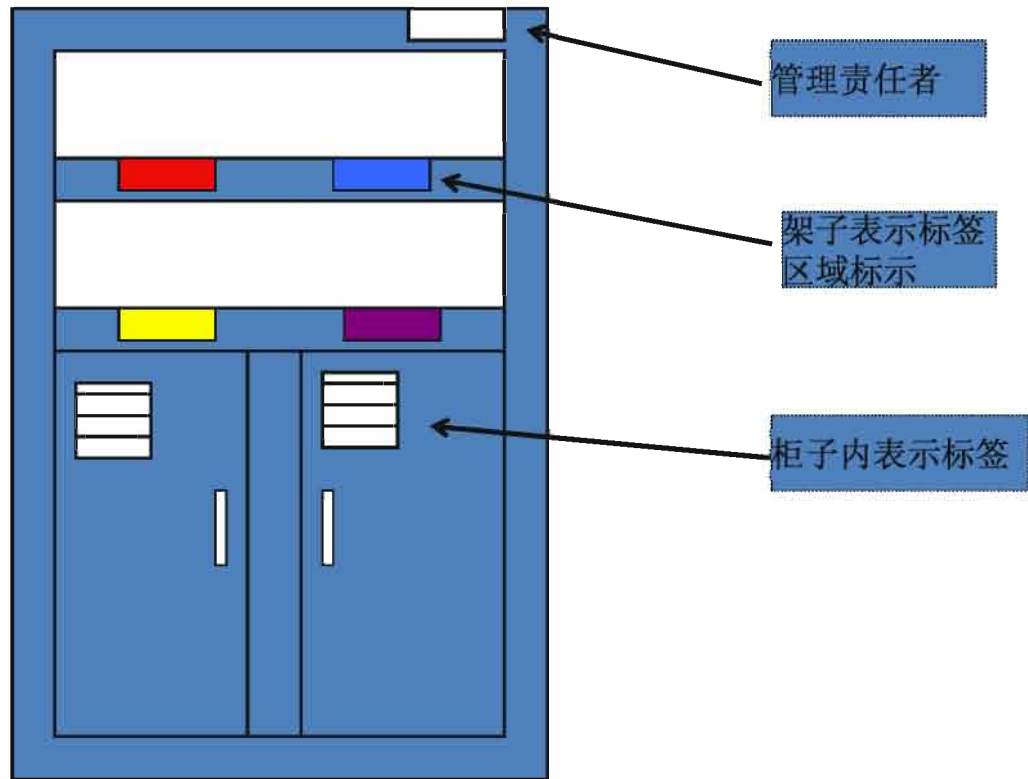
文件夹编号
或必要时用斜线

| |
|------------------|
| S/L标准书 |
| 责任人:XX |
| 保管期限: 机种停止后3年 |

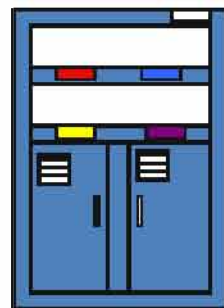
| | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|
|  |  |  |  |  |  |
| | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |



资料柜整理

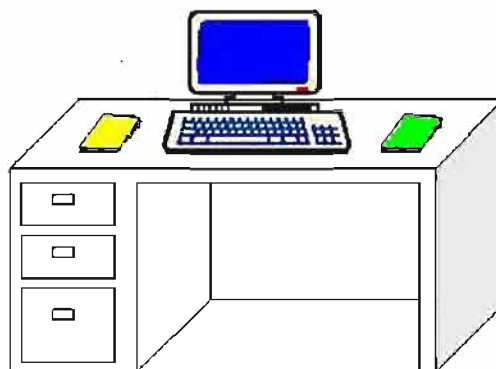


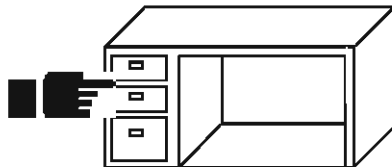
桌面整理



待处理

已处理





一般的桌子有两个或以上的抽屉，东西经常随意杂乱地放入抽屉内。在并排的抽屉内，也许可发现不仅有铅笔、圆珠笔、笔记本、橡皮擦、名片及剪刀，而且又有牙刷、糖果、香水、阿斯匹林、钱币、装饰珠宝、绷带及其他物品。

这些东西先要依用途分类，在仅有两个抽屉的桌子时，可分为办公用品及私人用品，各占用一个抽屉。

再来要决定每一项物品的最大放置量。例如，我们决定抽屉内放置的最大量为两支铅笔、一支圆珠笔、一块橡皮擦、一本笔记本等。

任何超过最大数量的物品，均须从抽屉内去除，放在室内一个角落的办公用品储存区；有时可以称此储存区为“循环金库”。当抽屉内的用品用完之后，员工可以此金库加以补充。

接着，负责管理金库的员工要注意存货数量，当下降至设定的最少量时，必须再订购补充进来。

借着将办公抽屉的东西削减至最低量，我们可以剔除将铅笔、纸张及化妆品等必需的东西混在一起的现象。这种过程能开发员工的自律能力、改进保存记录的能力以及强化工作的效率能力。

办公室5S活动表

| 区分 | | 活动内容 |
|---------|---|---|
| 五分钟5S活动 | 1 | 检查你的着装状况和清洁度 |
| | 2 | 检查是否有物品掉在地上，将掉在地上的物品都捡起来，如橡皮擦、回形针、文件及其他 |
| | 3 | 整理和彻底清洁桌面 |
| | 4 | 检查存放文件的位置，将文件放回他们应该放置的地方 |
| | 5 | 扔掉不需要的物品，包括抽屉内的私人物品 |
| | 6 | 检查档案柜、书架及其他夹具等，将放得不恰当的物品改正过来 |
| 十分钟5S活动 | 1 | 实施五分钟5S活动的所有内容 |
| | 2 | 用抹布擦干净电脑、传真机及其他办公设备 |
| | 3 | 固定可能脱落的标签 |
| | 4 | 清洁地面 |
| | 5 | 倾倒垃圾篓内的垃圾 |
| | 6 | 检查电源开关、门窗、空调等是否已关上 |

高级领导办公区如何做5S?



高级领导包括：董事长、董事、总经理、高级主管等。
做好高级领导办公区**5S**的重要性、必要性：



高级领导办公区是公司职场的一个重要组成部分；



做好高级领导办公区**5S**活动，有利于增强他们对**5S**的实质认识和直接感受，使他们真正下定决心，坚定不移的支持公司**5S**活动推行；



办公室或区域，经常有客户来访，是体现公司**5S**效用的窗口。

办公室是展示企业形象的重要窗口，也是公司5S活动推行的重要阵地。

1、常整理：

实施内容：

- 将私人物品与工作用品分开存放；
- 明确不要品的归类。

实施方法：

- 设置衣帽架；
- 设置私人物品存放储柜；
- 由秘书或助理人员制定不要清单摆放在领导用的记事本首页或备忘录中，便于领导日常清理不要品；
- 每周末秘书全面核实并协助整理，去掉过时或不要资料。

2、常整顿：

实施内容：

- 规划好抽屉、储存柜，用标贴定位，锁扣齐备；
- 文件资料用颜色、编码或款式不同的资料夹分类归档，建立目录索引；
- 公告物、计划、备忘录。

实施方法：

- 秘书在定位标贴前应先征求领导意见，以本人方便取放为原则；
- 文件资料由秘书协助归档；
- 正在处理中的资料用“IN”“OUT”两层资料架分类；
- 将公布板面格局区分标示；
- 过时公告物由秘书及时清理。

3、常清扫：

实施内容：

- 办公室、办公桌、文件的清扫。

实施方法：

- 领导办公桌明确划分为本人清扫责任区。每日例行5分钟清洁，办公室外及室内其他区域可由他人协助完成；
- 过期文件、报章杂志由秘书及时清理；
- 邀请安排领导参与员工清扫活动。

4、常清洁：

实施内容：

- 接受清洁检查和巡查；
- 主动不定期巡查。

实施方法：

- 秘书协助领导定期自检前3S的落实情况；
- 提供5S稽查标榜、记录表等备领导巡查。

5、常素养：

实施内容：

- 日常工作有计划和时间观念；
- 礼仪习惯。

实施方法：

- 领导自行制定或秘书协助制定每阶段工作计划并张贴备忘；
- 秘书提醒领导会议、会谈，恪守时间；
- 制定礼仪标准，邀请领导一起参与学习，并带头遵守。

5S管理

第二部分

编制：郑雪梅

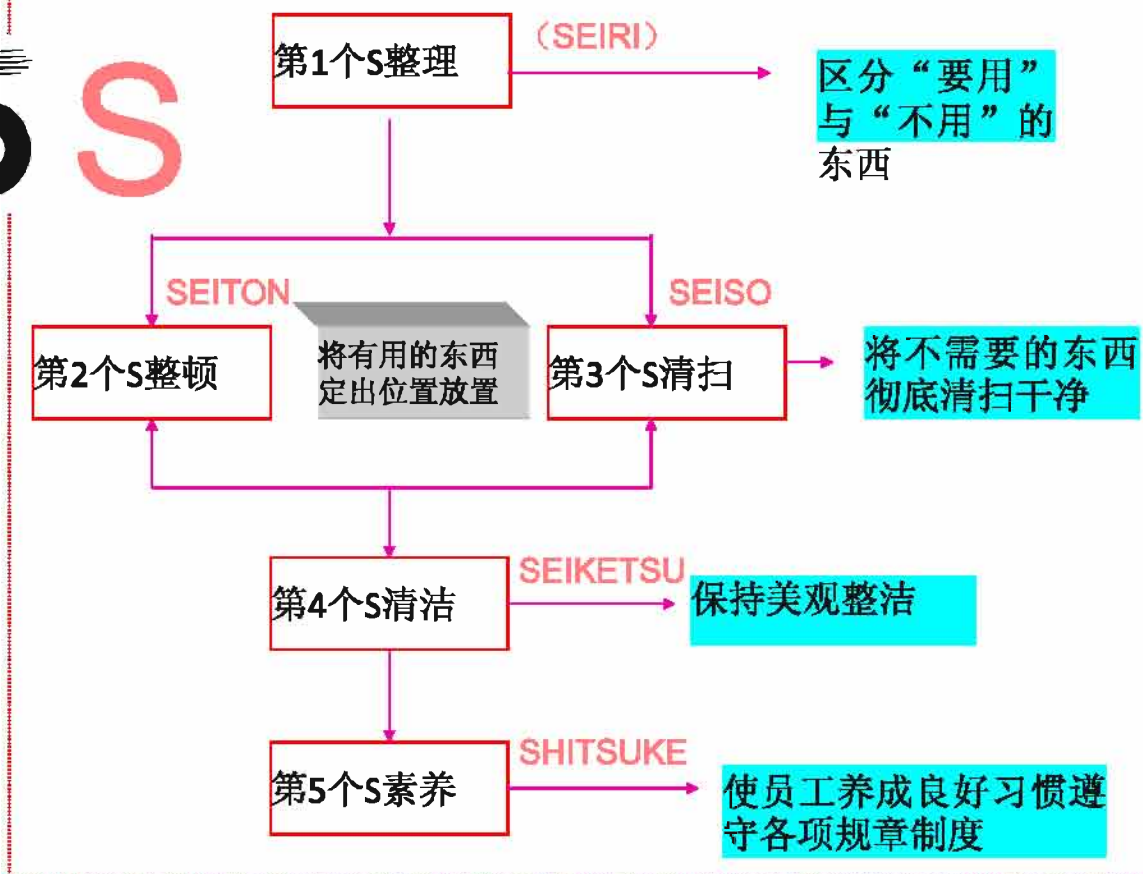


长春艾斯曼汽车零部件有限公司生产部

5S之间的关系

5

S



整理的含义



将必需物品与非必需品区分开，在岗位上只放置必需物品

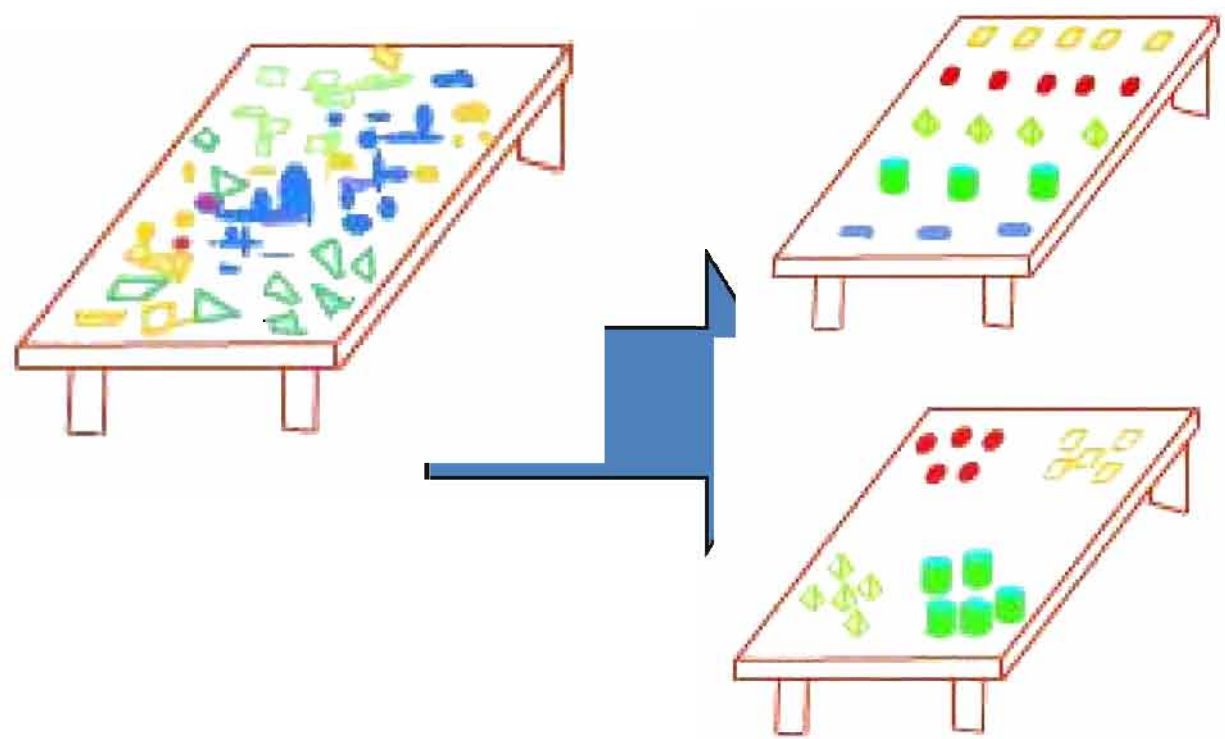
目的

- 腾出空间
- 防止误用

特别说明

清理“不要”的东西，可使员工不必每天反复整理、整顿、清扫不必要的东西而形成做无聊、无价值的时间、成本、人力成本.....等浪费。





需要和不要基准

| 类别 | 基 准 分 类 | |
|----|--|---|
| 要 | 1、用的机器设备、电气装置； 2、工作台、材料架、板凳； 3、使用的工装、模具、夹具等； 4、原材料、半成品、成品等； 5、栈板、周转箱、防尘用具； 6、办公用品、文具等； 7、使用中的看板、海报等； 8、各种清洁工具、用品等； 9、文件和资料、图纸、表单、记录、档案等； 10、作业指导书、作业标准书、检验用的样品等。 | |
| 不要 | A、地板上 | 1、杂物、灰尘、纸屑、油污等； 2、不再使用的工装、模具、夹具等； 3、不再使用的办公用品； 4、破烂的垃圾筒、周转箱、纸箱等； 5、呆滞物料等。 |
| | B、工作台 | 1、过时的报表、资料； 2、损坏的工具、样品等； 3、多余的材料等； 4、私人用品。 |
| | C、墙上 | 1、蜘蛛网； 2、老旧无用的标准书； 3、老旧的海报标语； |
| | D、空中 | 1、不再使用的各种挂具； 3、无用的各种管线； 4、无效的标牌、指示牌等。 |

制定“要”和“不要”的基准表，并召集相关部门开会讨论和决议基准表，同时反省不要品产生的根源。

所有已分类的需要品，要能在现场找得出来。经过仔细地调查，每日工作上所需要的数量，其实仅须少许即可。许多物品不是用不着，要不就是在未来才会使用到。现场里充斥着没有使用的机器、夹具、模具及工具、不合格品、在制品、原材料、配料及零件，架子、箱子、桌子、工作台、文件台、台车、栅架、栈板以及其他东西。

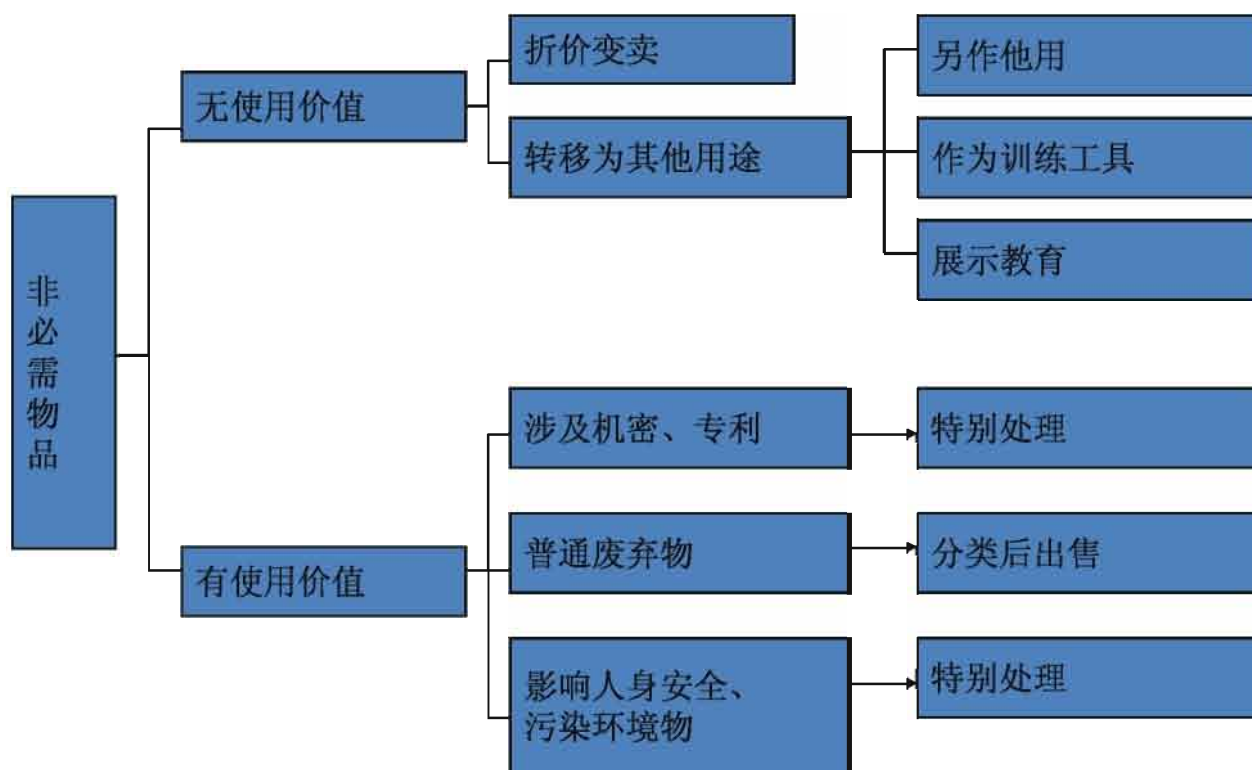
一个概略的判定原则，是将未来30天内，用不着的任何东西都可移出现场。



放置准则

| 类别 | 使用频度 | | 处理方法 | 备注 |
|-------|------|------|-------------|------|
| 必需物品 | 每小时 | | 放工作台上或随身携带 | |
| | 每天 | | 现场存放（工作台附近） | |
| | 每周 | | 现场存放 | |
| 非必需物品 | 每月 | | 仓库存储 | |
| | 三个月 | | 仓库存储 | 定期检查 |
| | 半年 | | 仓库存储 | 定期检查 |
| | 一年 | | 仓库存储（封存） | 定期检查 |
| | 两年 | | 仓库存储（封存） | 定期检查 |
| | 未定 | 有用 | 仓库存储 | 定期检查 |
| | | 不需要用 | 变卖/废弃 | 定期清理 |
| | 不能用 | | 废弃/变卖 | 立刻废弃 |

非必需品处理方法



整理——“红单运动”

在现场选定某一区域，作为整理的场所。被指定为5S小组的成员到现场去，将红单挂在他们所认为不需要的物品上。红单的张数、序数越多、越大则越好。当无法清楚判定某一特定物品是需要或不需要时，仍将红单挂上。在作战结束时，此区域或许挂满了数百张的红单，好像是秋天的枫树丛林一般。

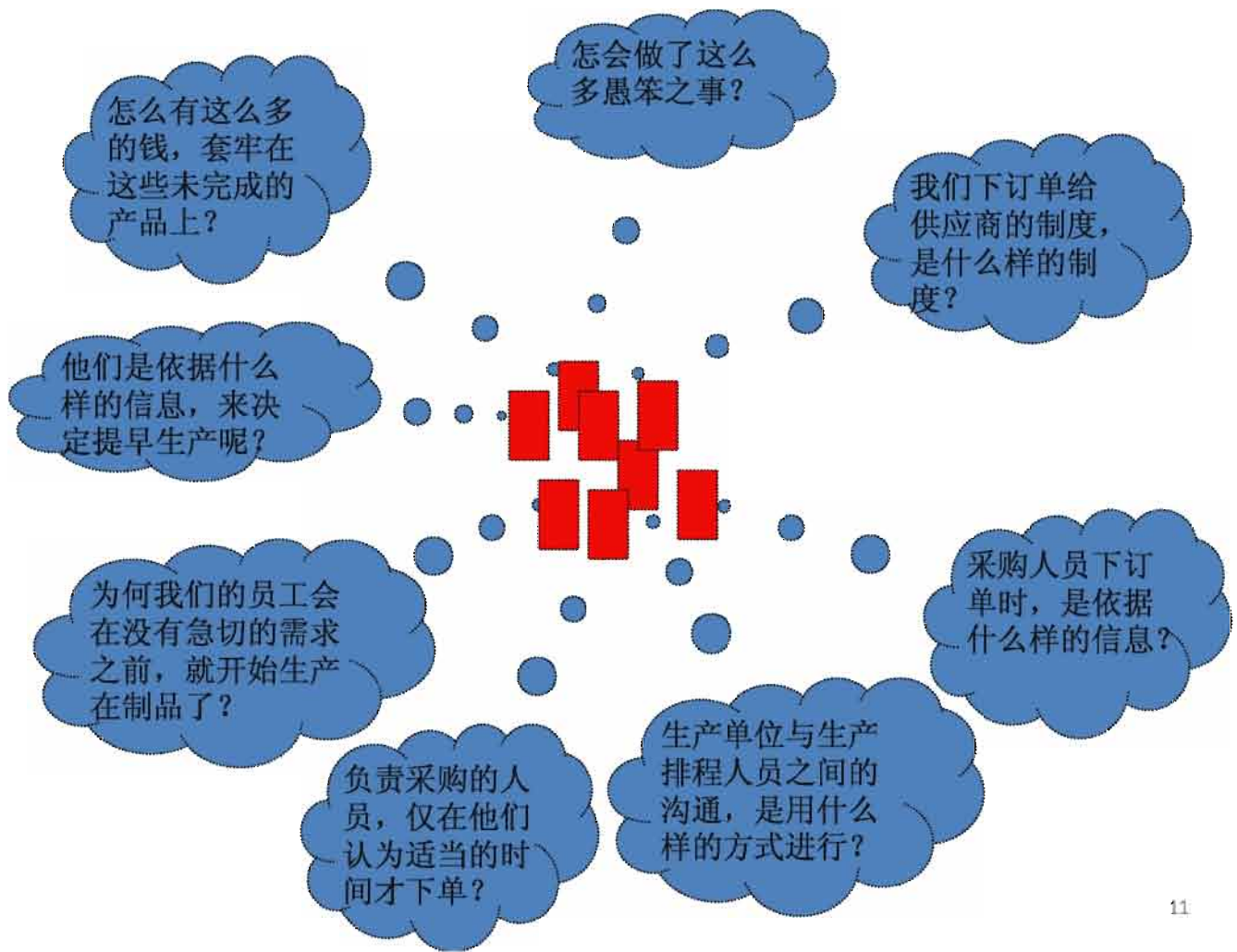
有时现场的员工也许会发觉，挂有红单的物品，事实上仍是需要的。员工必须提供所需此物的原因，否则，任何挂上红单之物，均需移出现场。没有任何理由需留置于现场的物品、未来没有明显需用的物品，以及没有实质价值的物品，都需予以丢弃。在未来的30天用不着，但可能在未来的一段时日内用得上的物品，则放置於适当的地点(诸如，辅料要放在仓库内)。超出现场所需的在制品数量，应当送到仓库去，或者送回负责生产这些多余在制品的前工程去。



红单作战——样板

| | | | |
|-------|--|-------|--|
| 责任部门 | | 希望完成日 | |
| 问题描述: | | | |
| 对策: | | | |
| 完成日 | | 责任人 | |
| 验收结果: | | | |
| 验收日 | | 验收人 | |





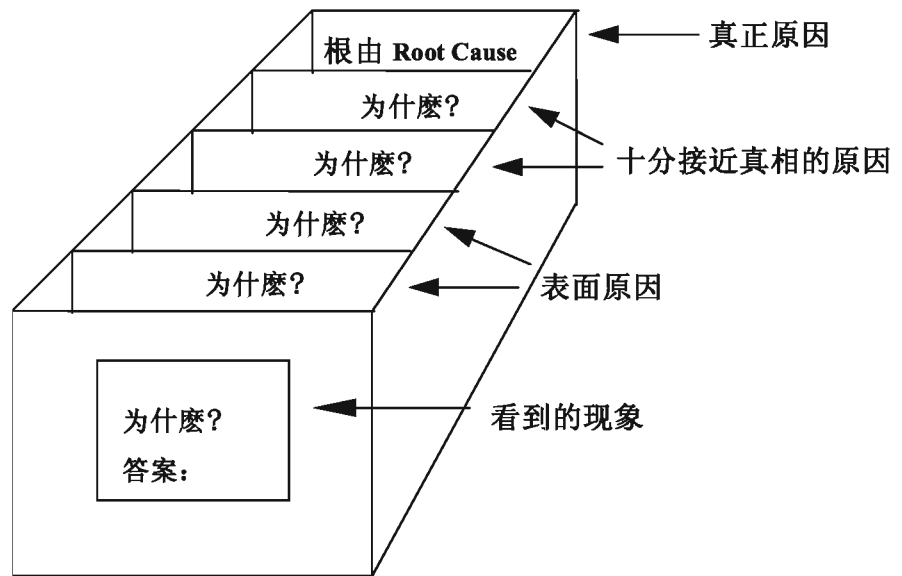
为什么会出现这些不需要的东西呢？

问5个为什么，就知道了。



五个为什么方法

The Five Why Method



发掘原因的最有效方法之一，就是持续地问“为什么？”直到找到问题的原因为止。此过程有时亦称为“问5次为什么”因为问了5次为什么，就很有发掘问题原因的机会。

例：假设你看到一位工人，正将铁屑洒在机器之间的通道地面上。

你问：“为何你将铁屑洒在地面上？”

他答：“因为地面有点滑，不安全。”

你问：“为什么会滑，不安全？”

他答：“因为那儿有油渍。”

你问：“为什么会有油渍？”

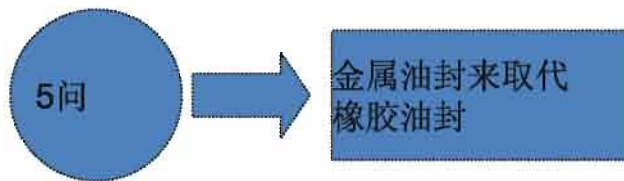
他答：“因为机器在滴油。”

你问：“为什么会滴油？”

他答：“因为油是从联结器泄漏出来的。”

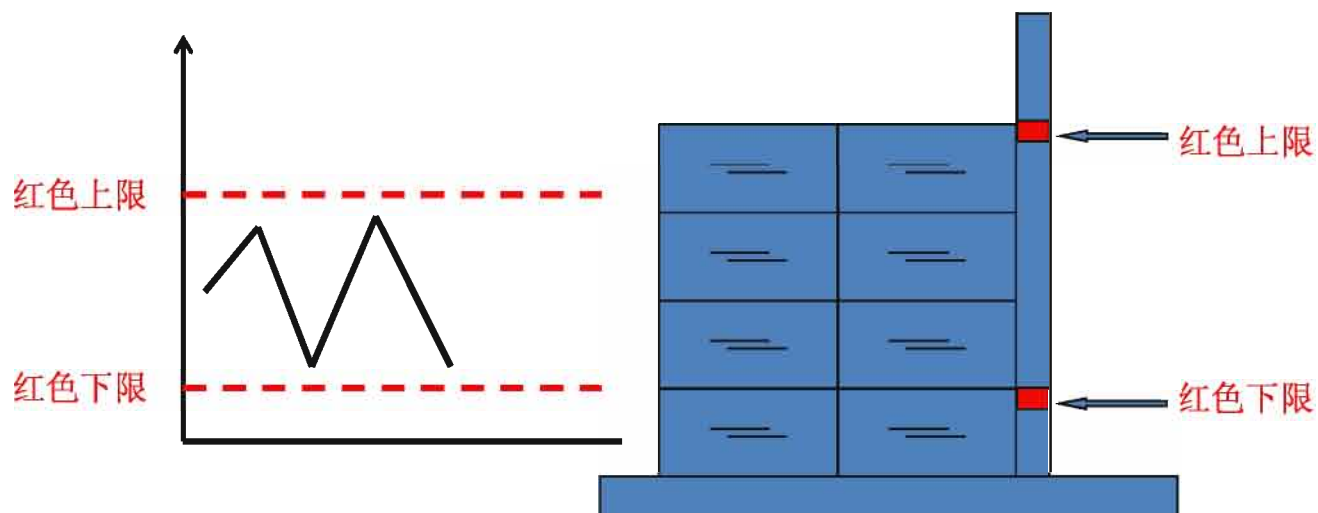
你问：“为什么会泄漏？”

他答：“因为联结器内的橡胶油封已经磨损了。”



人们倾向于看到一个问题(在此例就是在地面上的油渍)，就立下结论，而把铁屑洒在上面，以为就此解决了每一件事情。

一旦去除不用之物后，则仅留下必要之物。在此阶段，必须决定零件、物料、在制品等必要物的最大存放量。



整理的难点

整理就是清理废品，把必要物品和不必要的物品区分开来，不要的物品彻底丢弃，而不是简单的收拾后又整齐地放置废品。

5S活动中的整理工作比较难，要克服一种舍不得丢弃而实际又用不成的吝惜观念。要有物品鉴别整理的能力首先要有丢弃的眼光和智慧。



整理的典型问题

A主要表现：不用的杂物、设备、材料、工具都堆放在仓库，使仓库变成杂物存放地；货架大小不一，物品摆放不整齐。

B、检查中常见问题：



虽然现在不用，但以后要用，搬来搬去怪麻烦的，因而不整理，造成现场杂乱无章；



对于大件的物品，好不容易才放到现有的位置，又要按照5S的要求进行整理，觉得过几天发完以后再调整位置，结果惰性成为习惯，难以改正；



个别员工的抵触情绪表现在，为什么别人管理的物品不如我的整齐都不指出，而偏偏就找出我的缺点，太不公平了；

5S管理

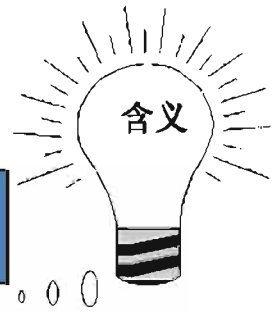
第三部分

编制：郑雪梅



长春艾斯曼汽车零部件有限公司生产部

整顿的含义



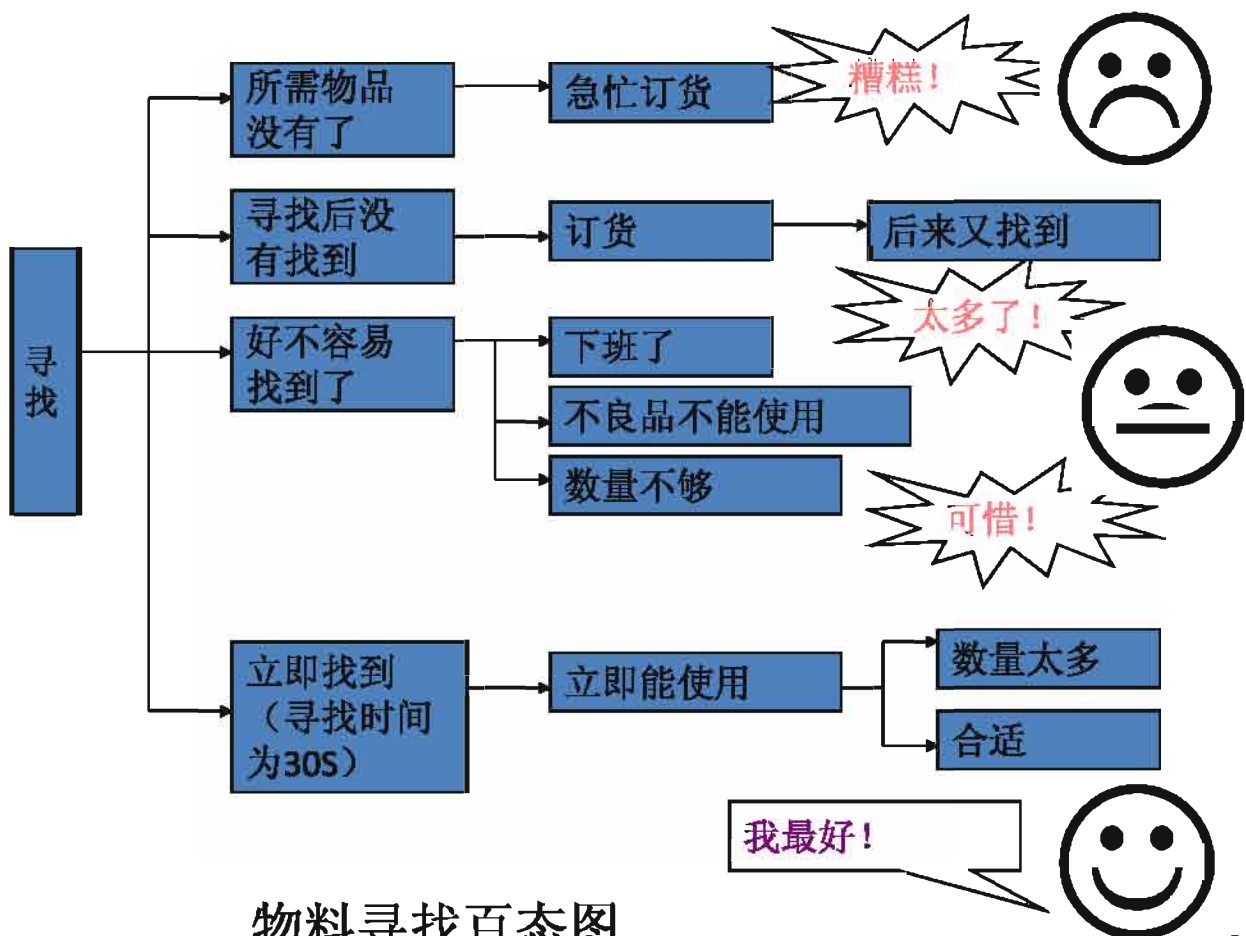
整顿就是消除无谓的寻找，既缩短准备的时间，随时保持立即可取的状态。

目的

- 工作场所一目了然；
- 消除寻找物品的时间；
- 井井有条的工作秩序。

特别说明

整顿是放置物品标准化，使任何人立即能找到所需要的东西，减少“寻找”时间上的浪费。执行“整顿”的消极意义为防止缺料、缺零件，其积极意义则为“控制库存”，防止资金积压。



物料寻找百态图

如何推行排除（找东西）的麻烦

1 撤除不用的东西

按照“整理”项，所述要领推行。

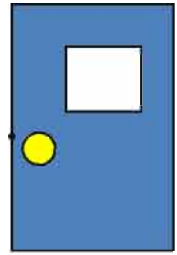


2 整備放置空间

经整理后所腾出来的棚架，工具柜须加以重新配用，如尚需增加空间时应在最低限度内添加棚架以备。



如何推行排除（找东西）的麻烦



3规划放置空间

开会检讨时，应以最方便，最容易的遵守方法，规定之。
其要点，即最常用的东西放在最近的地方，其适当高度即最好在肩膀和膝盖之间。不常用的东西可另换位置。

4放置标志

所在标志-----棚架和地面放置场所务必编号，以便取用目的物时，一看即知所放位置。

品种标志-----决定放在棚架或地面上的物品，务必将品种的名称或号码标明清楚，以便使用后再还回原处。

区域对照表

| 区域 | | 品名 |
|-----|-----|-----|
| A01 | A02 | 蜗轮 |
| B01 | B02 | 端盖 |
| C01 | C02 | 外壳 |
| D01 | D02 | ... |
| ... | ... | ... |

布置区域图

如何推行排除（找东西）的麻烦

5 放置物品本身，亦应有标志

如属工夹具，即将其对象物的编号写在该工夹具上，这是为确认放置在棚架上的目的物，即是使用者想取用时所需要的东西

6 指示书上，明确表明放置场所

工程变换指示书上，务必明示放置场所，这样可以避免重复指示，而可以正确搜集所要的目的物。

| 区分更换指示书 | | | |
|---------|----|----|------|
| 名称 | 图号 | 场所 | 点检要项 |
| 端盖 | | | |
| 电枢 | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

操作工具整顿的推行

如何整理，频繁使用的工夹具类，在从事标准作业或更换作业时，其在提高效率上所占分量是极重要的。

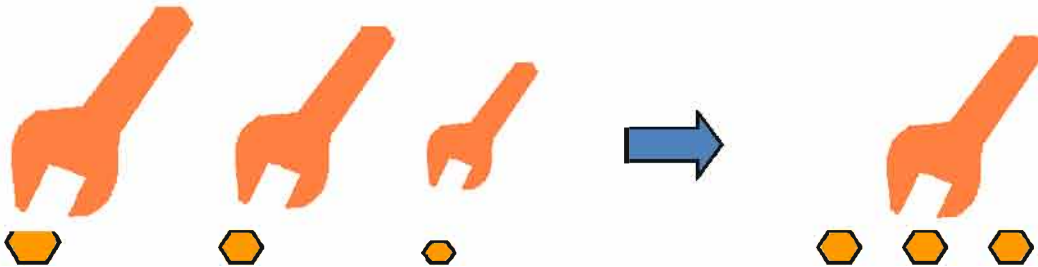
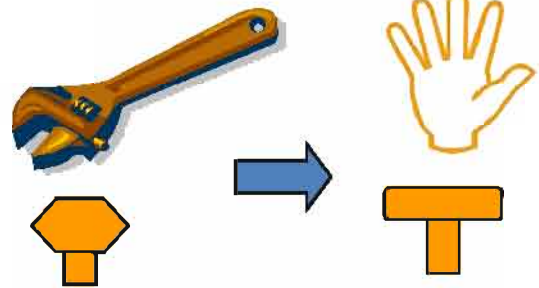
其要点：应要重视并遵守；使用前能“立即取得”使用后能“立即还回”原定位置的原则

1 能否尽量减少操作工具的种类和数量

避免因调整或装卸而另用工具

利用转动螺丝帽，以避免换用工具

将螺丝通用化，以便使用同一工具

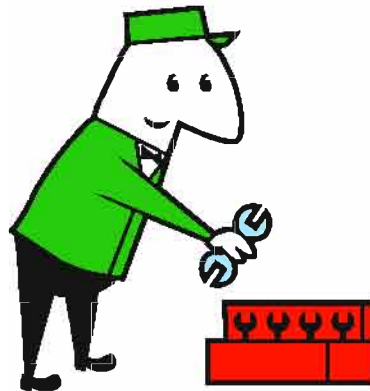


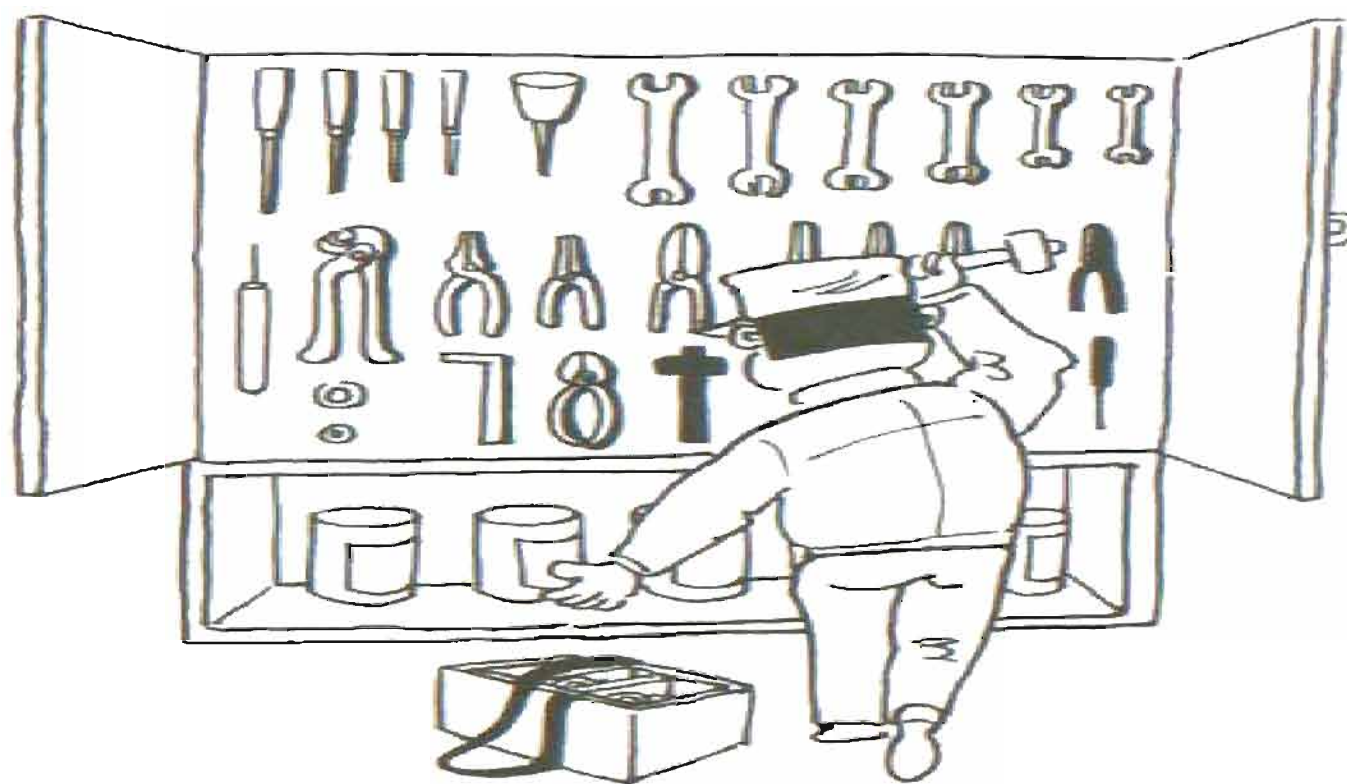
操作工具整顿的推行

2 能否放置于作业场所最接近的地方
避免放置于必须步行或弯腰的地方
按照操作频繁程度顺序放在靠近的地方



3 试想如何还回原来的位置
以影印图，颜色，记号，标志。





工具的摆放

切削工具整顿的推行

重复使用或搬动时会发生损伤问题的，下面举切削工具的整理方法为例，以资参考。

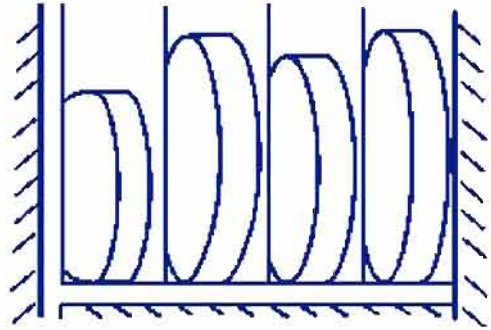
1 保存方法和保存数量的调整

频繁使用的，宜由每人保存，不常使用的，则尽量减少数量，以共有化为宜。先决定必须用的最少数量，然后将多余的收起来充为集中管理。特殊者给予标准化，以减少数量。



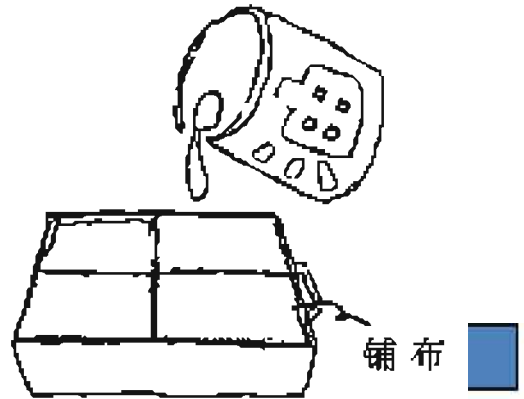
切削工具整顿的推行

2 如何防备东西相碰的方法 抽屉以前后方向直放为宜



3 防锈方法

抽屉或容器底层，另铺浸润油类的布

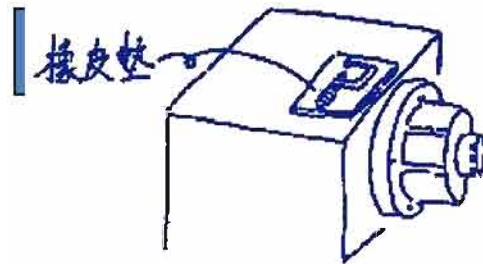


测量用具，测量仪器等整顿的推行

测量用具的操作和保管，务必格外小心。

1 防止冲击的方法

把东西放置机器台或定盘上时，为防止冲击，必须铺上橡皮垫。



测量用具，测量仪器等整顿的推行

2 防止打伤翘曲的方法

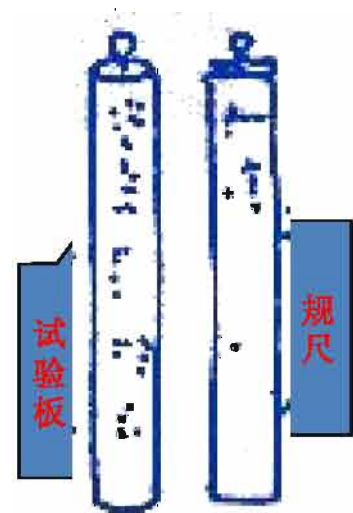
如螺旋测量器等圆筒状的东西即按照钻头，铰刀等方法放置，前后方向，隔格等方法。

细长的试验板，规尺等为防止翘曲，应垂直吊挂为宜。

3 防止蒙尘，沾污，生锈的方法

防止灰尘，必须覆盖

保管时涂上防锈油或利用浸油的布盖上



在制品整顿的推行

在作业场所，从材料到完成品的阶段，在制品的所占数量是最多的。

1 在制品的数量规制

设定在制品的标准量

在生产线上的每个工位

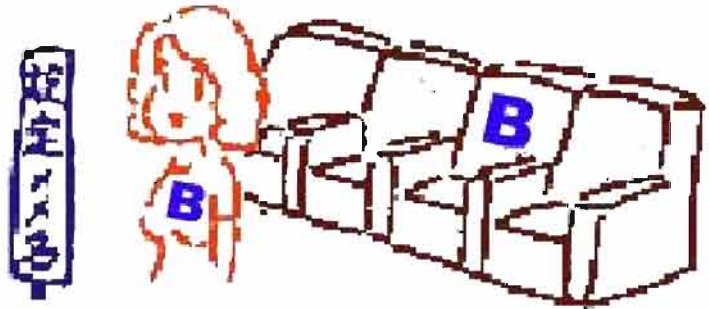
在生产线之间的中继点

指定标准在制品的放置场所

指定台车数或地面划分

指定棚架面积

明示标准量和堆放场所，以资周知



在制品整顿的推行

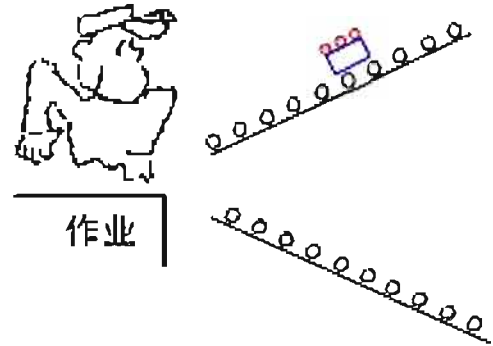
2 物品的搬运

放置搬运车，货柜车时的“平行，直行角”

先进先出：

使用滚轮式输送带。

使用旋转式搬送带。



3 品质保护

防止打痕的隔格及缓冲材料

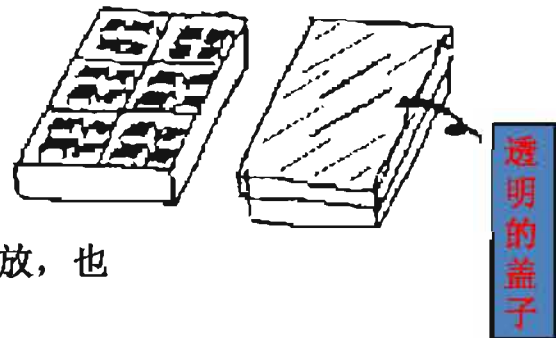
防止灰尘的盖子

排除直接放在地上

产品会损伤，沾污

地板会损伤

如属精密产品，设是在货柜中的直接置放，也在排除之列。



在制品整顿的推行

3 不良品放置场所的标志

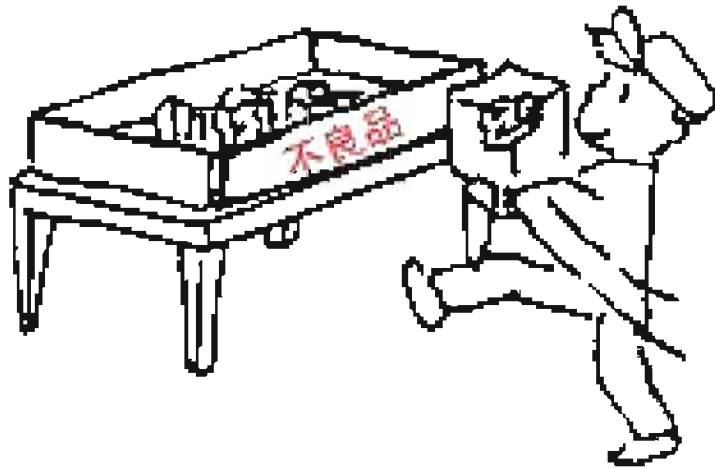
明确示明不良品的放置场所

不良品的放置场所，宜以红色等明显的颜色示明。（例：红色橱柜）

须养成一旦判明不良品者，即放置规定场所的习惯。

临时任意放置，极易寻致错误。

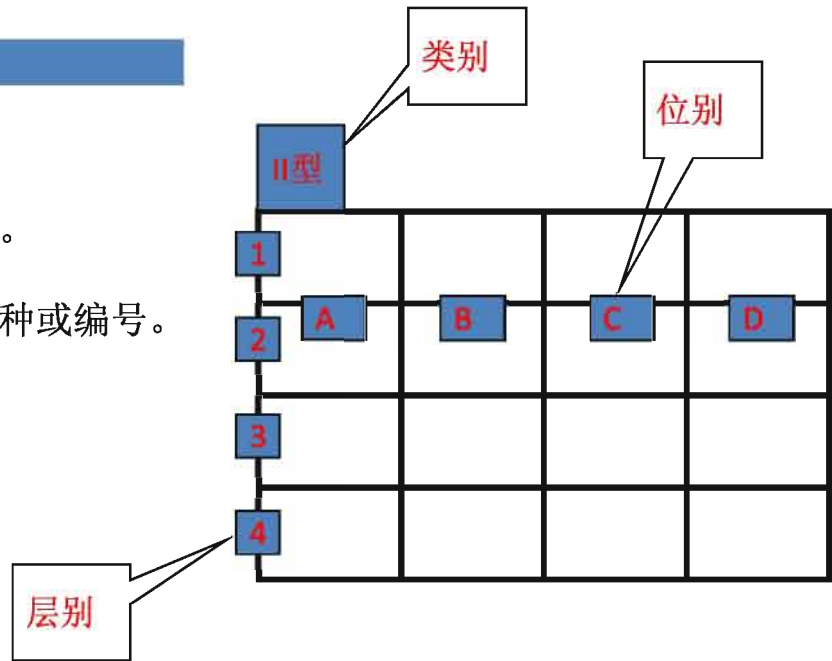
不良品橱柜，为引起注意，



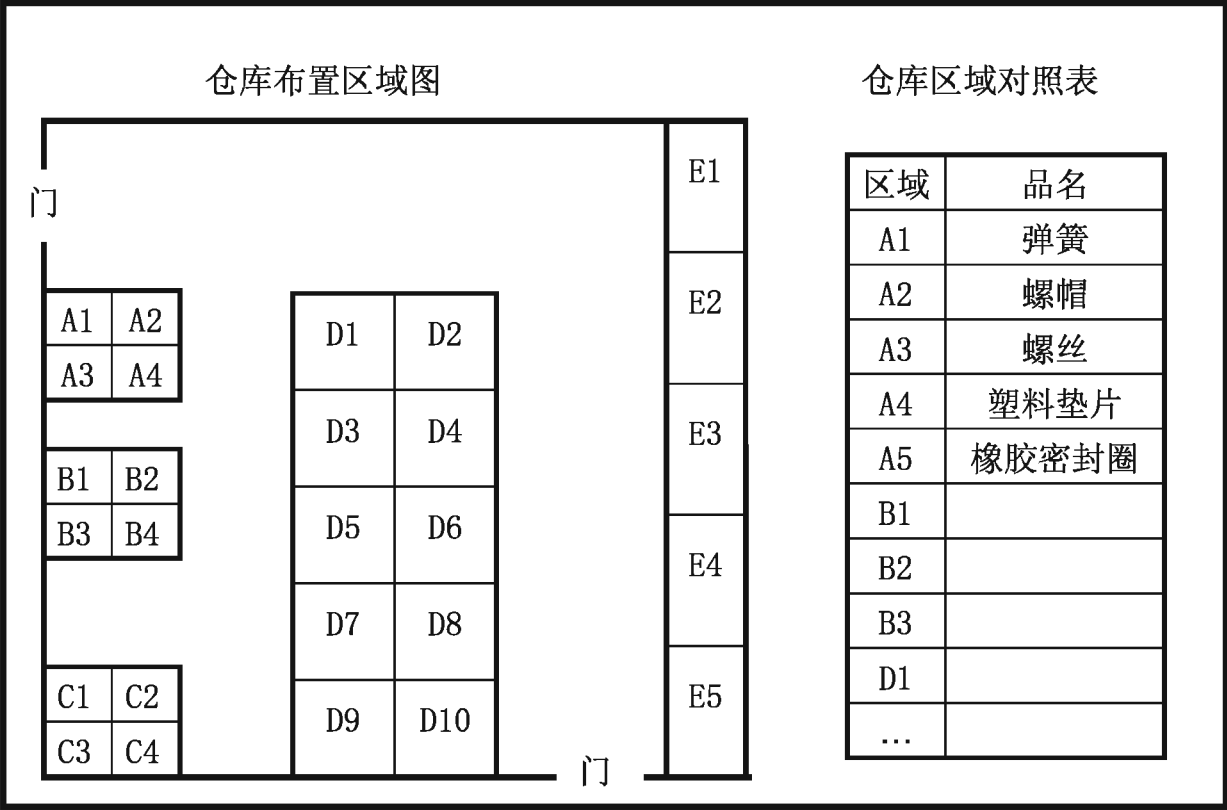
整顿的推行

材料仓库整顿的推行

要点：
规定放置棚架场所的标志。
明确棚架上的品种标志。
材料或材料橱柜，明示品种或编号。



仓库标示总看板



操作标准规则的整顿的推行

1 标准的现物标志

现物上如有标志，即不必每次对照标准书临时，任谁都可以知道正常与否。

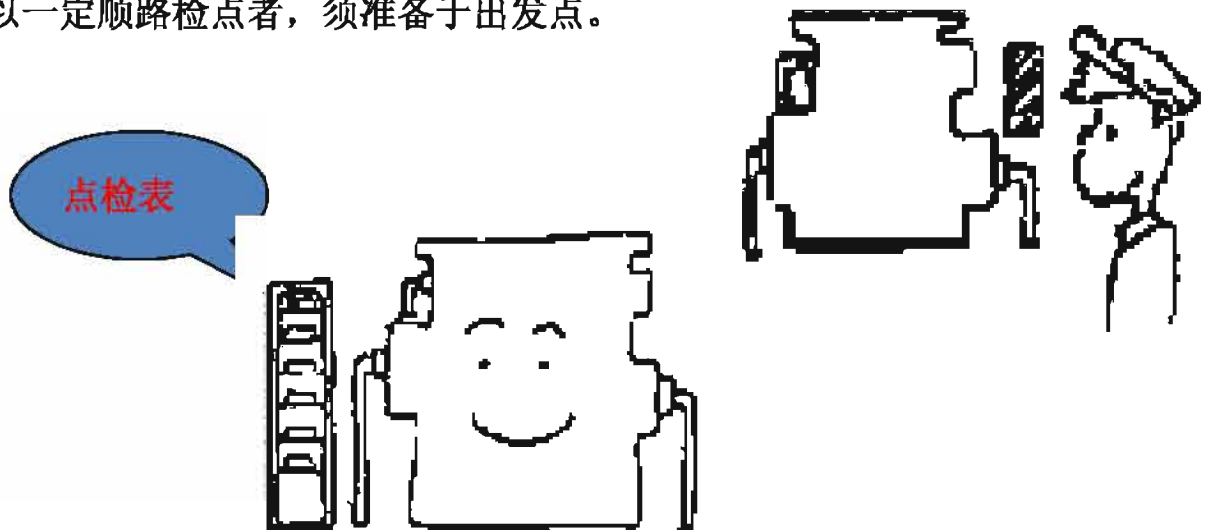


操作标准规则的整顿的推行

2 放在操作场所

标志，要让正在以操作的姿势，自然可以看得到的地方
检点表之类，亦须准备在机器上。

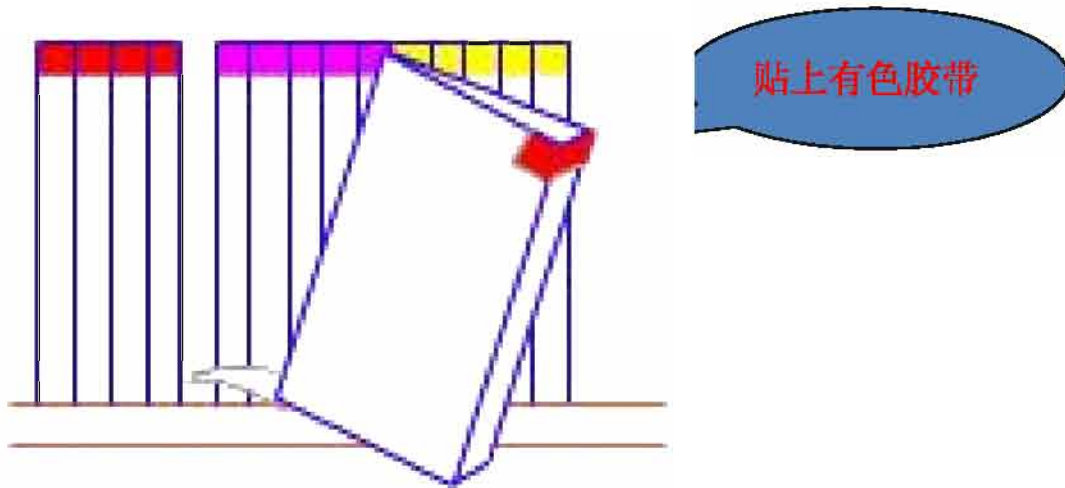
如以一定顺路检点者，须准备于出发点。



操作标准规则的整顿的推行

3 集中保管时须采用连贯记号

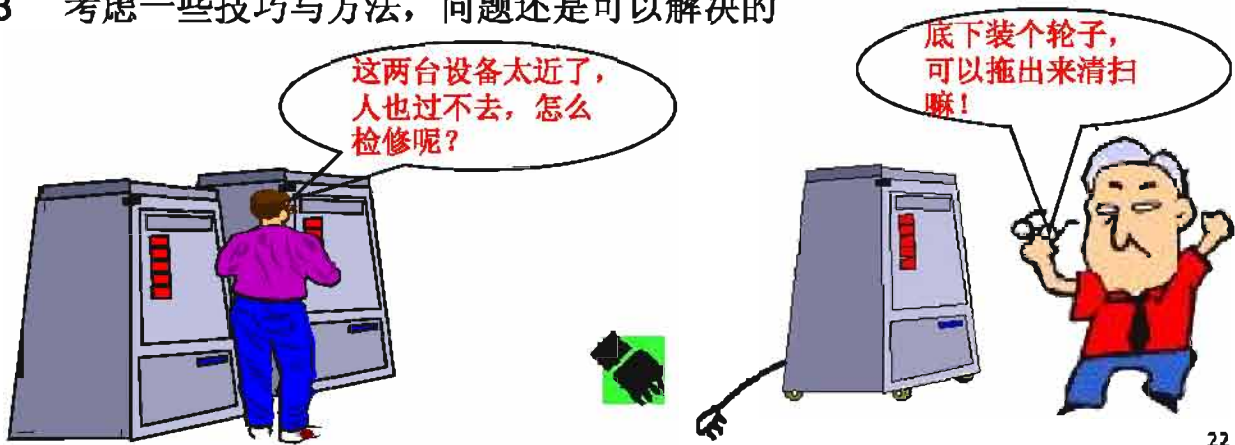
由于品种而有不同的操作指导书或图片之类时，须放在卡片箱中并准备连贯记号。



机械设备整顿的推行

机械设备的整顿原则就是要容易清扫、操作和检修，但最重要的还是“安全第一”。摆放距离太近，虽然省了空间，却难于清扫和检修，而且还会相互影响操作导致意外。

- 1 考虑是否整理做得不彻底
- 2 考虑物品是否有整顿不合理的地方，浪费了许多空间
- 3 考虑一些技巧与方法，问题还是可以解决的



整顿—3要素

放置场所

- ◇ 物品的放置场所原则上要100%设定
- ◇ 物品的保管要 定点、定容、定量
- ◇ 生产线附近只能放真正需要的物品

放置方法

- ◇ 易取
- ◇ 不超出所规定的范围
- ◇ 在放置方法上多下工夫



标识方法

- ◇ 放置场所和物品原则上一对一表示
- ◇ 现物的表示和放置场所的表示
- ◇ 某些表示方法全公司要统一
- ◇ 在表示方法上多下工夫



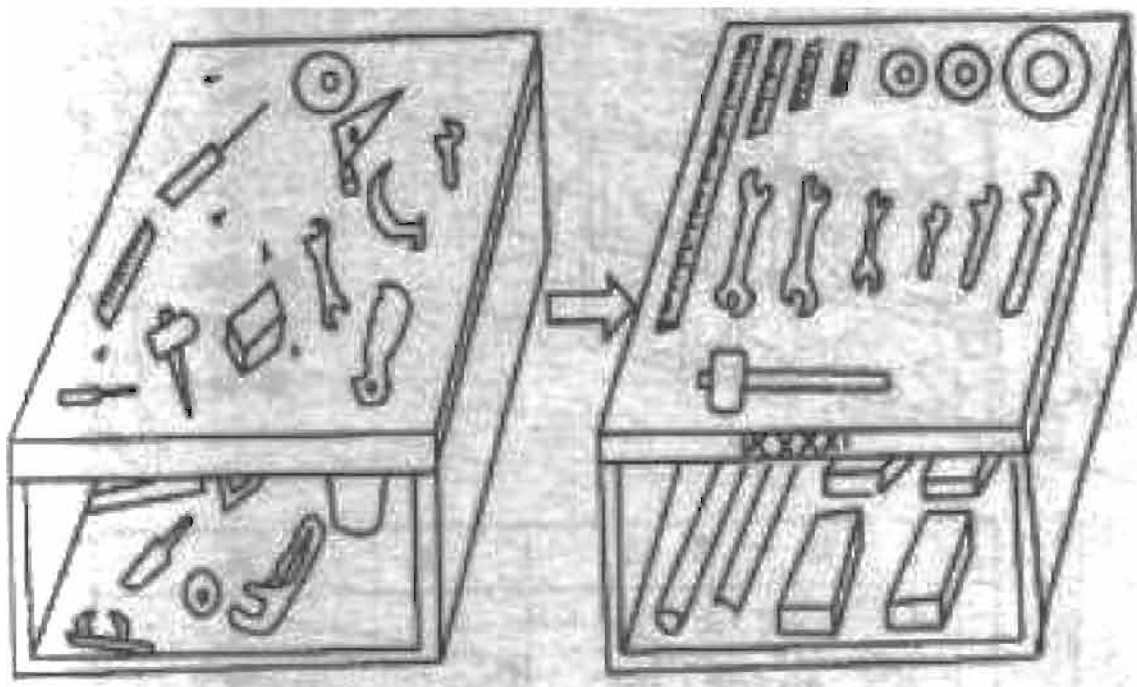
3要素——场所

保管场所确定表

| | 使用频率 | 处理方法 | 建议场所 |
|----|----------------------------|--------------|-----------------------|
| 不用 | 全年一次也未用 | 废弃 特别处理 | 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个月使用1次或以上 | 置于车间内 | 各摆放区 |
| 常用 | 1周使用数次 1日使用数次 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 |

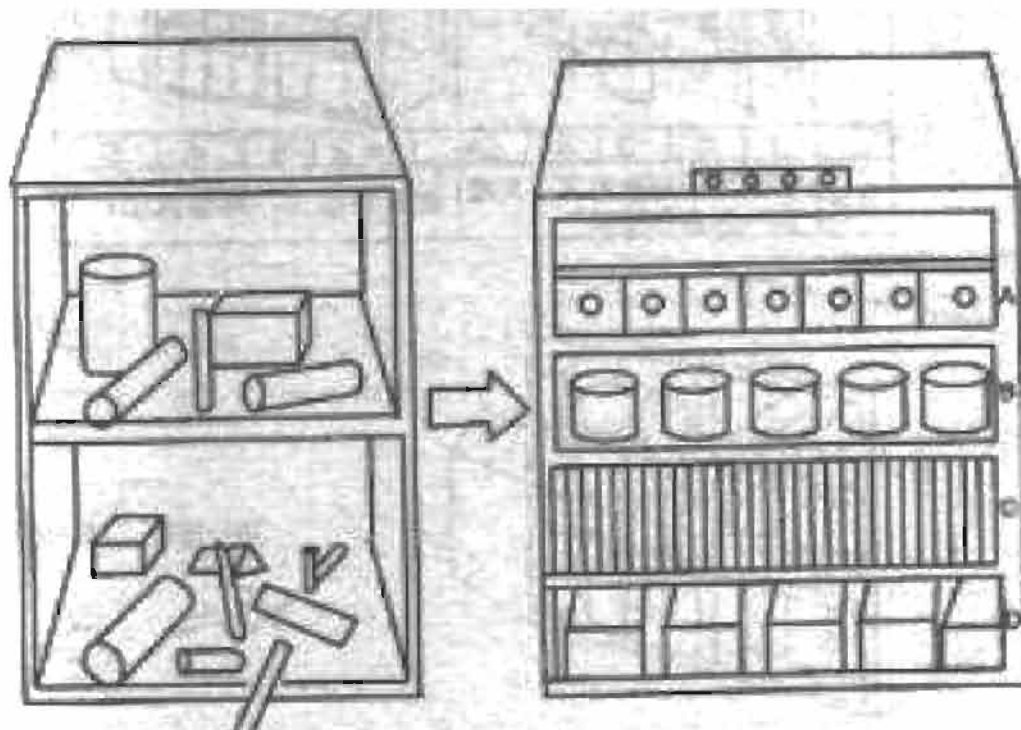
3要素——放置方法

工具、量具之保管

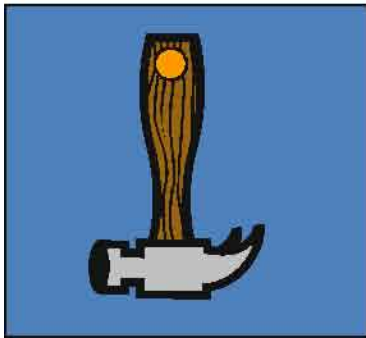
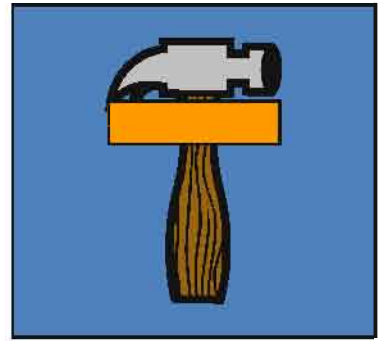
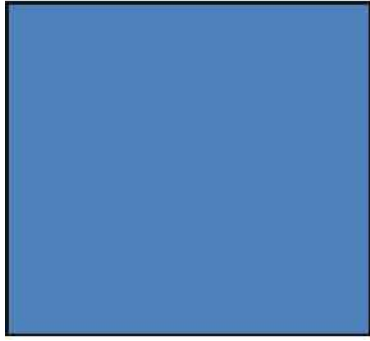


3要素——放置方法

夹具、模具之保管

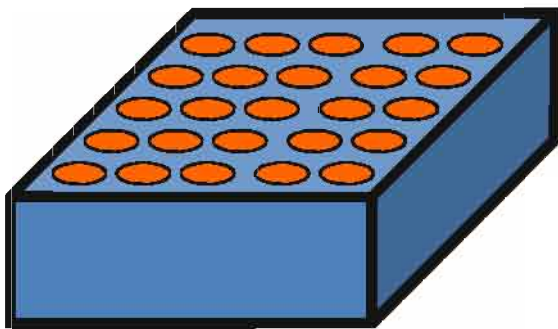
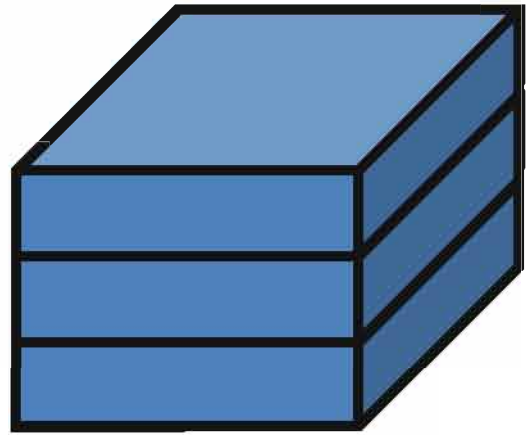
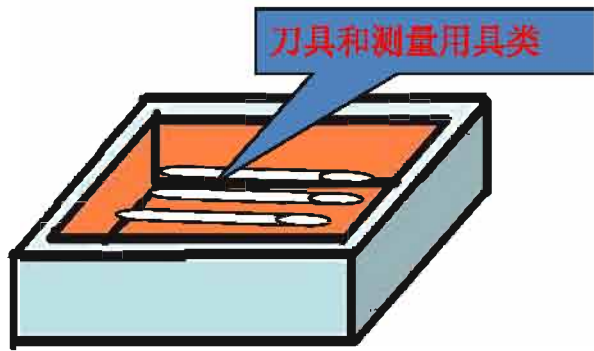


3要素——放置方法



易取、易归位

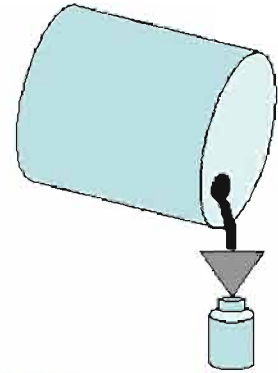
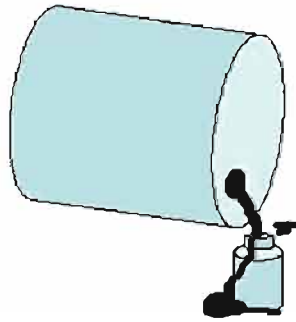
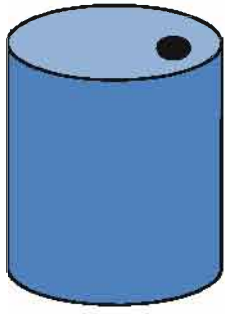
3要素——放置方法



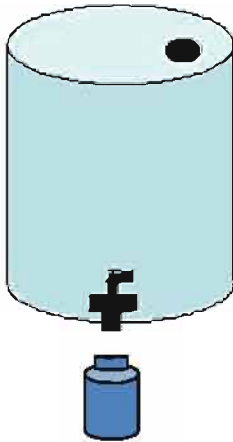
这样就省空间、免碰撞、而且不怕放错位。



3要素——放置方法



叫我怎么
拿得动呢？



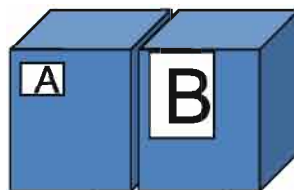
装个龙头就
可以了！

3要素——标示方法

物品的标识其实就是一张小看板，表面上感觉很简单，其实标识也非常讲究。因为需要标识的物品实在太多，如果标识没有统一的标准，时间长了有一种眼乱心烦的感觉。

标识会随着时间的变迁而氧化，字迹、颜色和粘贴的胶水等也会脱落，有时还会因某种原因在一个地方标识多次。所以要针对场所、位置、物品等选用不同材料，使之恒久和容易维护。

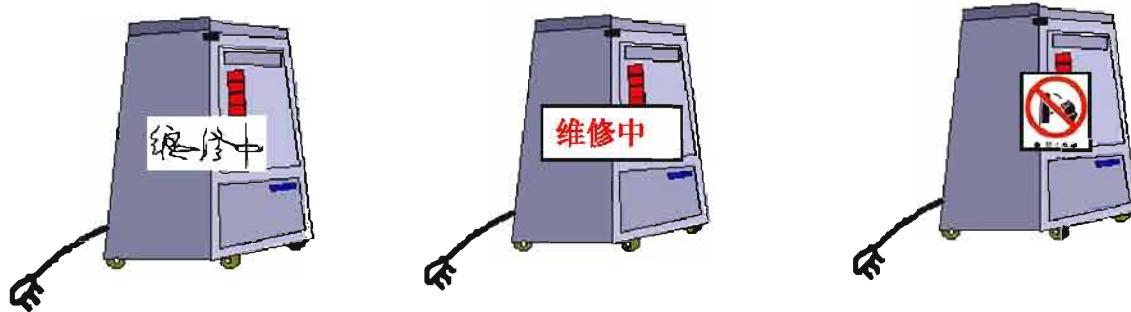
标识的大小规格能直接影响到整体美观。



3要素——标示方法

标识的文字最好是使用打印的方式，不但易于统一字体和大小规格，而且比较标准和美观。手写的也可以，但是最基本的要求是字迹清晰，让任何人都能看清楚，读得明白。

标识的颜色要使用恰当，不然，很容易造成误会，颜色要比文字来得悦目，不需要看清文字便知道大概意思。所以颜色必须要统一。



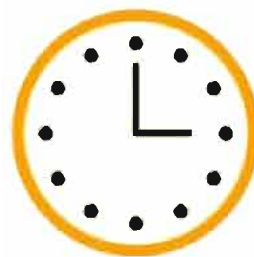
3要素——标示方法

标识必须要贴好，特别是一些危险、警告、不良等标识，并且要经常检查是否脱落现象。有时可能会因某张标识脱落导致严重的错误发生。

其实有很多不需要标识的地方和物品，绝不要胡乱地给予标识，弄得全厂的每个角落都贴满小标牌。当你所做的标识没有起到作用时，请不要随意标识。但如果涉及到要归位的物品，则一定要做标识。



● 禁止触摸



3要素——标示方法

禁止标记



● 禁止吸烟

警告标记



● 注意安全

指令标记



● 必须戴防护眼镜

指示标记



● 紧急出口



● 禁止堆放



● 当心中毒



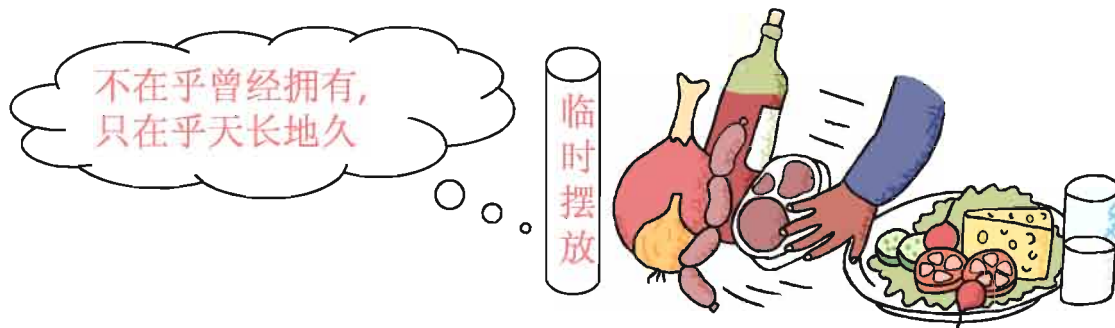
● 必须戴防护手套



● 闭险处

3要素——标示方法

标识的用词也需要予以规定，对于一些如“临时摆放”的标识，必须规定该标识的使用时间。再如一些“杂物柜”的标识，字面意思太广，什么东西都可以往里扔，这样就成了不要品的避风港。

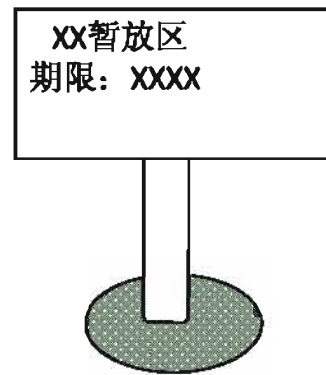
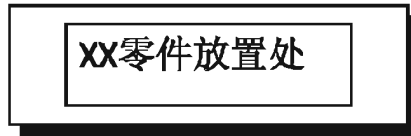


在活动开始时要做好标识的统一规定，不要等做完以后发现问题重新再做，这样会浪费大量的时间和金钱。

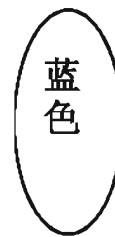
3要素——标示方法

| _____工段(区域)工具箱 | | | |
|----------------|---------|------|-------|
| 责任人 | (正) (副) | 确认时间 | 17:00 |
| 箱内工具一览表: | | | |
| 序号 | 名称 | 规格 | 数量 |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| | | | |
| 备注: | | | |

3要素——标示方法



黄色：工作区域，置放待加工料件
绿色：工作区域，置放加工完成品件
红色：不合格品区域
蓝色：待判定、回收、暂放区



3要素——标示方法

●
使用者
李四

●
使用场所
一车间

清楚标明使用者及使用场所。

以便紧急需要时，能及时找到。

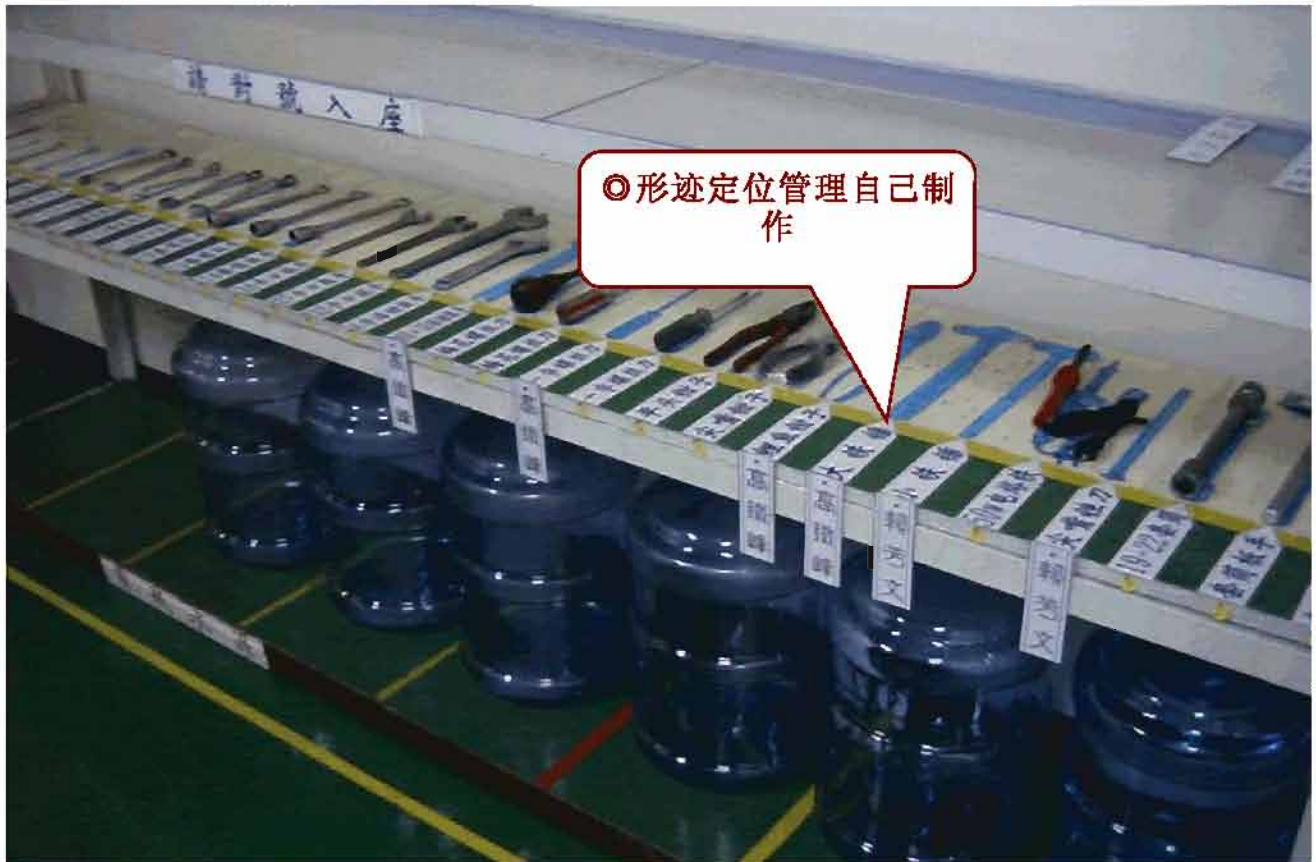
形迹管理



锤子的“形迹”



花瓶的“形迹”



整顿的难点

整顿不是陈列，是要把有用的东西以最简便的方式放好，让大家一目了然，在想要使用时可以随时取得。



整顿的典型问题

A主要表现：货架上的物品没有物资收发登记卡，管理状态不清，除了当事人之外，其他人一时难以找到；货架太高或物品堆积太高，不易拿取；没有按重低轻高、大低小高的原则摆放。

B、检查中常见问题：



刚开始我放的是很整齐的，一发料又乱了，根本没时间去整顿；



物资收发登记卡挂在周转箱上妨碍发料（或者辅助仓库物品太多、太杂，胶木件仓库挂登记卡不容易），只要我心中有数就行了；



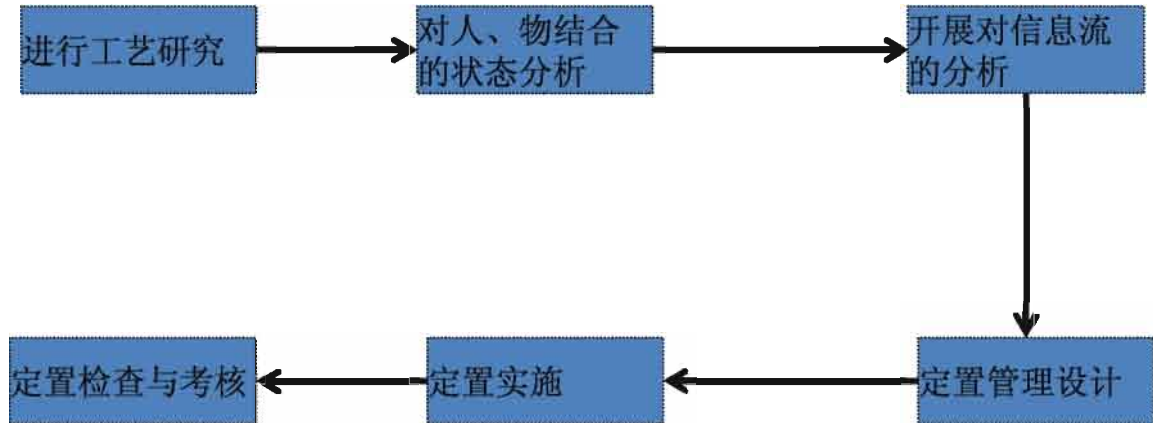
为图仓库省事，不按生产节拍运作，给车间发料时一次发的太多，造成车间现场混乱；



货架上物品存放箱的大小不一，询问时以物品大小不一做借口，造成货架参差不齐，非常凌乱。

整顿的发展——定置管理学科

定置管理是对生产现场中的人、物、场所三者之间的关系进行科学地分析研究，使之达到最佳结合状态的一门科学管理方法，



定置管理

目的

合理、充分地利用空间和场地。

要点

三定原则：定位置、定数量、定区域

设置管理看板

画线标识

经常检查定置管理状态，发现不合格处立即纠正

定置管理

“三定”原则

定位置：

规定物品堆放、工具放置、通道、班组（个人）工作场地位置。

定数量：

对各区域堆放物品、设备、工具的数量加以限制。

定区域：

对产品堆放区可具体划分为合格品区、不合格品区、待检区等。

“三定”原则实施例

决定放置场所



整理放置场所



场所标示



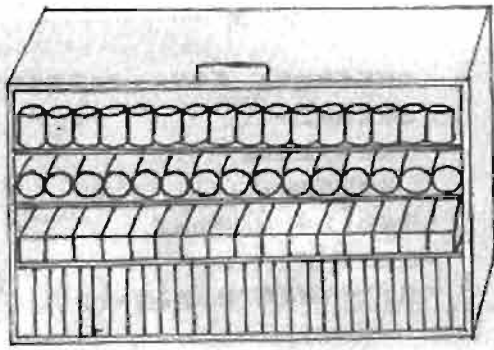
品名、数量、
时间标示



整顿习惯化

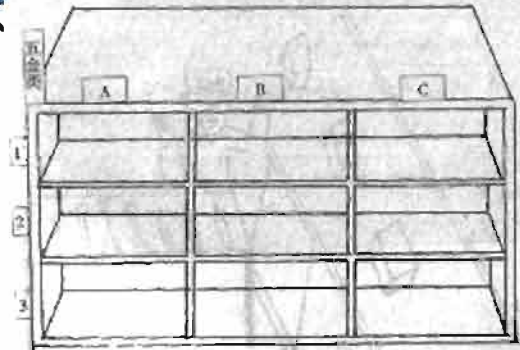


决定放置场所



整理放置场所

类别

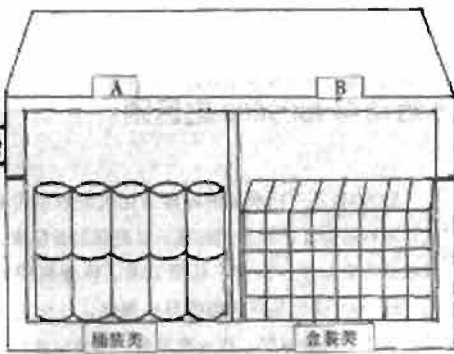


场所标示

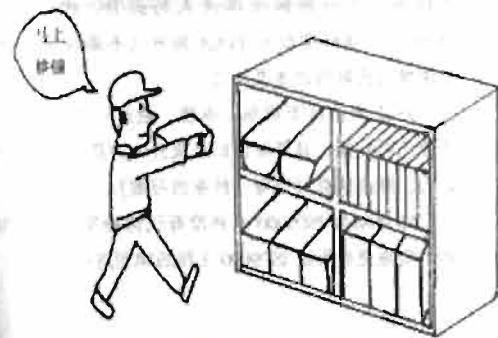
位置

层数

品种



品名、数量、时间标示



整顿习惯化

5S管理

第四部分

编制：郑雪梅



长春艾斯曼汽车零部件有限公司生产部

清扫的含义



将岗位变得无垃圾、无灰尘，干净整洁，将设备保养得锃亮完好，创造一个一尘不染的环境。

目的

- 保持良好的工作情绪
- 稳定品质
- 达到零故障、零损耗

特别说明

除了能消除污秽，确保员工的健康、安全卫生外，还能早期发现设备的异常、松动等，以达到全员预防保养的目的。

地板（面）的清扫的推行

1 先用扫把清扫

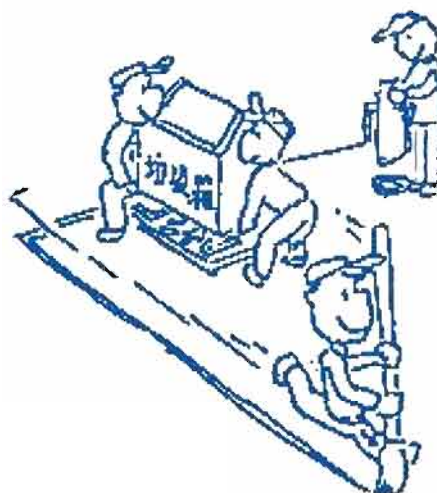
不要的东西统统清除



2 准备区分线

通路的区分线

地面标记放置台车，在制品等区域，同时标明禁止垃圾筒（或垃圾箱），灭火器等位置图。



地板（面）的清扫的推行

3 如何改善杜绝尘埃，污染的来源

机器漏油

把机器洗刷干净后，点检并查出漏油所在。

水槽或水管漏水

点检并查明记录后，顺序改善。

喷雾，灰尘，切屑等的飞散

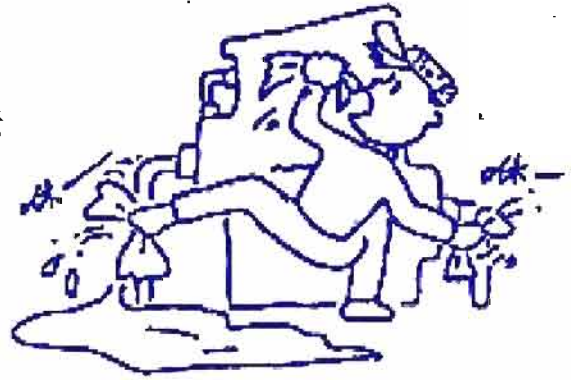
改善覆盖的间隙，或设法其他有效方法

粘性物的附着

追求粘性物来源加以改善。

或设法利用剥离纸张

投入及回收方法的改善。



地板（面）的清扫的推行

4再进一步的清扫

浸染地板上，油渍的清洗，宜利用清洁剂并重复清洗

来自水泥板的灰尘，宜涂腊或涂料以防止之

特别忌嫌灰尘，垃圾，沾污的精密工厂，宜用手在地面上抚摸至满意为止。



清扫有助于沟通和交流

日本的许多企业在工作开始或结束时，
都会拿出**5**分钟左右的时间，全体打扫卫生。

不要认为清扫是一件浪费时间和累人的事，其实清洁打扫是非常有意义的，它不但能够让我们拥有一个干净舒适的工作环境，而且让我们在每天的繁忙工作中得到一个沟通和交流的渠道，增进员工之间的友谊，让我们能够凝聚一股团结的力量，创造一种团队的精神。

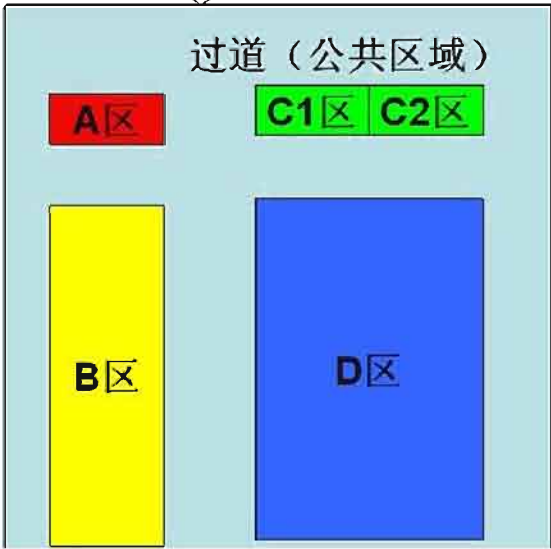


清扫职场的划分

以平面图的形式，把职场的清扫范围划分到各部门单位，再由各部门单位划分至个人。公共区域可利用轮值和门前承包的方式进行，门前承包的区域将列入总结评比条件，人越少，责任区越大，得分自然越高。所以不必互相推让，而且要力争多承担。

清扫工作必须做到责任到人，但也需要做到互相帮助。

清扫责任区分布图



| 责任区域 | 责任人 | 色别 |
|------|-----|----|
| A区 | 班长 | 红色 |
| B区 | 小王 | 黄色 |
| C区 | 小陆 | 绿色 |
| D区 | 小兰 | 蓝色 |

建立清扫基准和制度

除了责任到人外，还需要建立一套清扫的基准，制定一份清扫制度，促进清扫工作的标准化，以确保职场的干净整洁。

| 5S区 | 责任者 | 值日检查内容 |
|----------|-----|---------------------------|
| 电脑区 | 陆小凤 | OA机器是否保持干净，无灰尘 |
| 检查区 | 张朝阳 | 作业场所、作业台是否杂乱，垃圾桶是否清理 |
| 计测器区 | 张衡 | 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 | 华安 | 地面无杂物，休息凳摆放是否整齐 |
| 治具区 | 华安 | 治具摆放是否整齐，治具架是否保持干净 |
| 不良品区 | 薛丁山 | 地面无杂物，除不良品为无其他零件和杂物存放 |
| 零件规格书放置区 | 薛丁山 | 柜内零件规格书摆放整齐，标识明确 |
| 文件柜及其他 | 周文斌 | 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5S区是由责任者每天进行维护；

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。

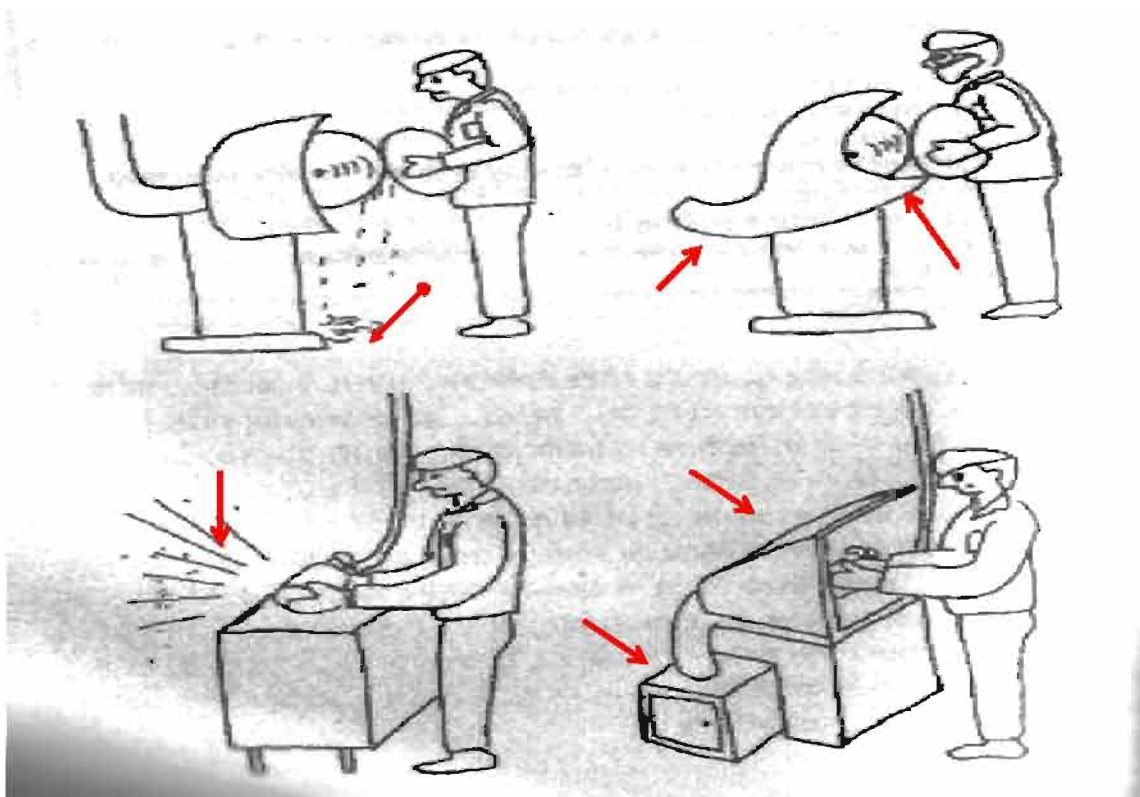
查找污染源

每天不停地在做清扫，灰尘、油渍等垃圾每天不停地产生。要彻底解决问题，必须查明污染的源头，研究改善的措施，杜绝污染源。



| 发生源登记表 | | | | | |
|--------|----|-----|-------|-------|------------|
| 漏油 | 序号 | 车间 | 处所 | 发生源 | 描述 |
| | 1 | T2 | 板框 | 4号油罐 | 使用4号油罐漏油 |
| | 2 | T1 | 耙式减速机 | 油封 | 减速机油封漏油严重 |
| | 3 | T3 | 板框 | 油封 | 油封损坏, 滴油 |
| | 4 | T4 | 沸腾干燥 | 进出口阀门 | 阀门质量不好造成漏油 |
| | 5 | 热源站 | 油管道 | 焊缝 | 焊缝渗油 |

清扫—污染源消除



清扫的维持

企业可成立一支**5S**稽查队，彻底稽查整理、整顿、清扫不力的地方。与“红牌小组”的不同之处就是不使用红牌，当场指出做得不好的地方，并记录下来，勒令马上改善。两者最大的区别就是**5S**稽查队可直接稽查员工的行为纪律问题，而且是长期服务的。“红牌小组”只是对物而不对人。而且“红牌小组”的实施时间不宜太久。

高层领导带头捡垃圾，就是清扫的第一步。

清扫工作是一项人人参与的盛大活动！不但不会觉得劳累，反而会觉得身心愉快。高层领导应该以身作则，做好榜样，给员工起到一个带头作用，员工也会跟着去做。不可以单靠行政命令或一些规章制度去维持。

清扫也是检查工作

“不检查就会脏”这是5S的基本功能之一，这与不扔掉就无法彻底整理的意思相同，是一个非常重要的概念。

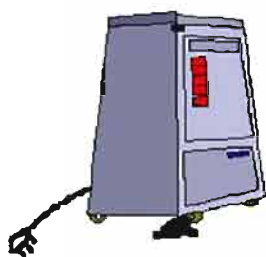
清扫不但只是清洁打扫工作，而且还是点检，在做清扫工作的同时也是在做检查工作，包括看得到的和看不到的地方。纵然是小小的一个问题，也能在你认真的清扫的清扫过程中得以发现，阻止大问题的发生。



对一些设备，即使是内部的污垢、油腻、灰尘，也要打开盖板，对内部进行清扫，在清扫中例行设备的点检工作，这样可以发现平时注意不到的缺陷，找出设备的潜在问题。

点检与清扫

清扫就是点检，检查每一个地方。



我刚才清扫机械时
发现了漏油，
正在解决。

灰尘

附着氧化

锈蚀

松动

脱落

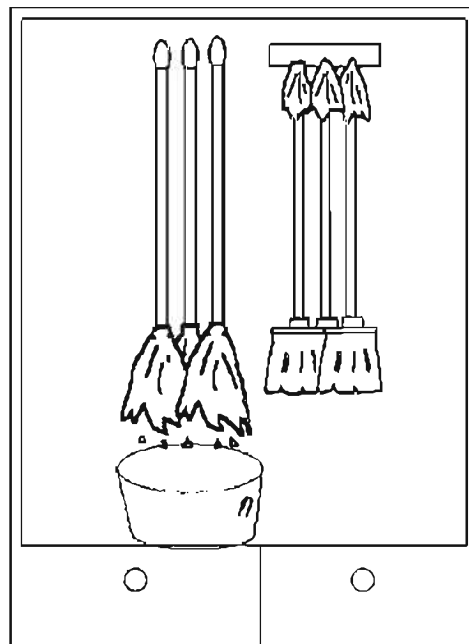
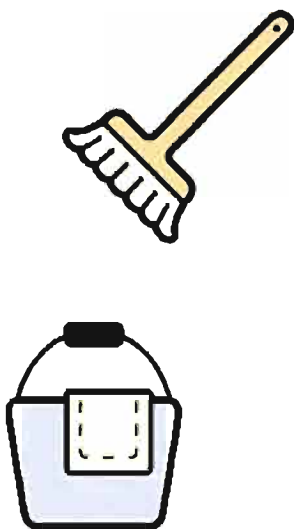
部件变形

断裂

故障

清洁用具的清扫

清洁用的扫把、拖把、抹布等清洁用具，给人的感觉就是脏，所以清洁用具的摆放位置不宜规划在明眼的地方，有碍美观。应该集中放置于职场外围或工具柜内。



抹布存放

洗衣粉存放

清扫的典型问题

A、主要表现：物品连外包装箱在内一起放在货架上，影响仓库现场的整齐划一；清扫时只扫货物不扫货架扼要及栈板；清扫不彻底。

B、检查中常见问题：



只在规定的时间内清扫，平时见到污渍和脏物也不当一回事；



认为清扫只是清洁工的事，与仓库管理员和操作工无关；



清扫对象过高、过远，手不容易够着，于是死角很少或干脆就不打扫；



清扫工具太简单，许多脏物无法清除。

5S管理

第五部分

编制：郑雪梅



长春艾斯曼汽车零部件有限公司生产部

清洁的含义



将整理、整顿、清扫进行到底，并且标准化、制度化

目的

- 成为惯例和制度；
- 是标准化的基础；
- 企业文化开始形成。

特别说明

为机器、设备清除油垢、尘埃，谓之“清扫”，而“长期保持”这种状态就是“清洁”，将设备“漏水、漏油”现象设法找出原因，彻底解决，这也是“清洁”，是根除不良和脏乱的源头。

清洁的推行

统一意志

虽然我们嘴巴讲整理，整顿，清洁似乎是一样的言语，但如所想的方法不一样，就只好推行的。

必须经过决定方针和充分的讨论，谋求统一意志。



和工厂改善目标的结合

为一手段

整理，整顿，清扫并非即是其本身的目的，切勿忘记利用其为消除浪费的手段，才是真正目的。

工厂的改善目标

减少灾害和顾客的抱怨

打破慢性的品质不良

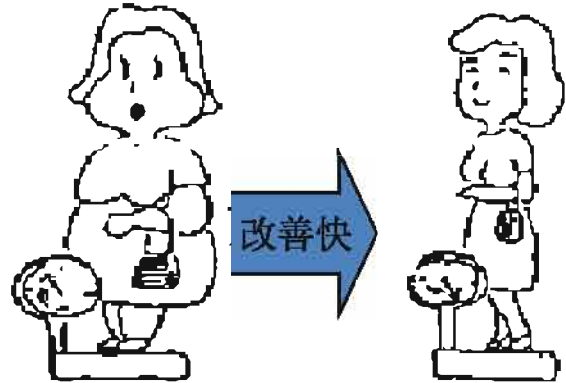
提升产品品质

消减设备故障的发生

削减在制品和库存量

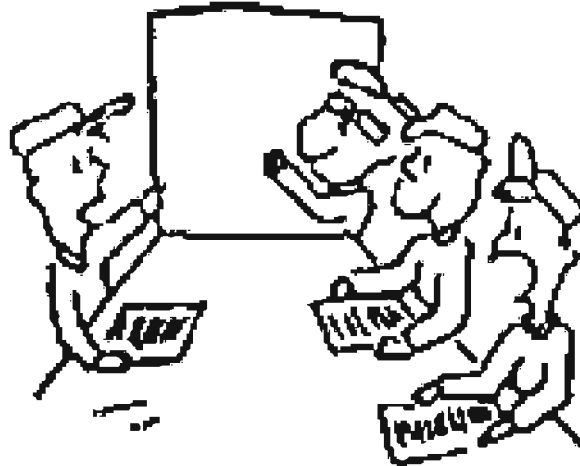
缩短更换工程所需要的时间

为达成这些目标所必须的“牢固结构和基础”，应将与整理，整顿，清扫，如何组合起来。才是最重要的。



集团活动

每个作业集团成员，才是实行的主角
若都不去行动，作业现场即永无变化之可能
如脚踏实地反复去做，作业现场才有好转希望
在集团内部，应规定详尽细则，由成员互相协助，尤属重要。



标准化、制度化的含义

“标准化”是用来确保改善的效果，使之能继续维持下去。“标准”的其中一种定义，是指“做事情的最佳方法。”

如果现场员工都能遵照这样的标准工作的话，就能确保顾客满意了。如果标准是意味着“最佳的方法。”那么每一位员工每一次都必须遵照相同的标准、相同的方法去工作。

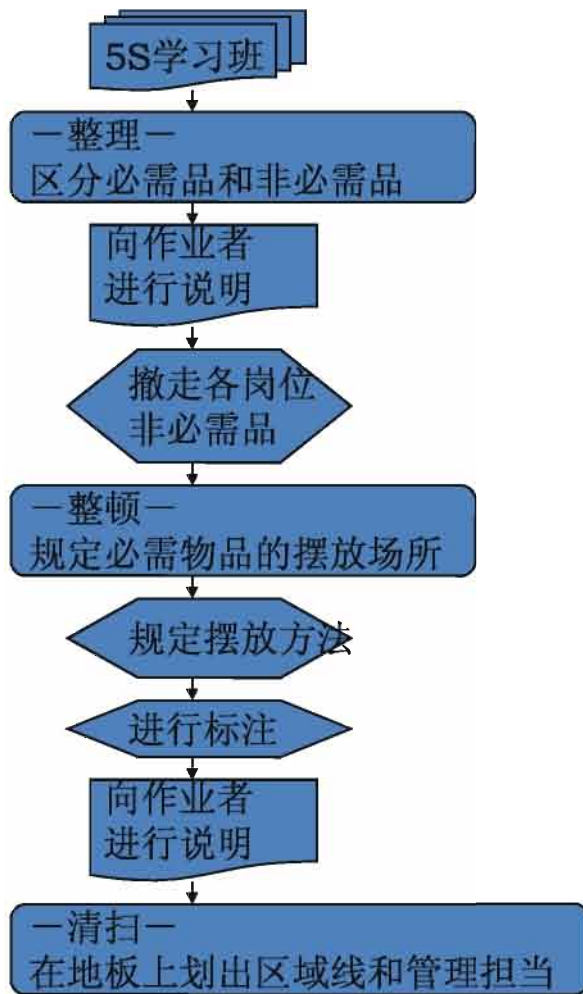
如果员工在其重复性的工作过程中，不遵守标准工作。这是经常发生在生产现场的状况，其后果便会导致质量的变动及差异波动。

如果一个员工知道工作的最佳方法，却没有将此知识分享出来，他或她的知识也将随之流失。惟有予以标准化、制度化，这些在公司内的知识才得以保留在公司内，而用不着关心员工的流动率了。



当人们第一次从事花式跳伞时，他们依靠教练来折叠降落伞。当他们较有经验时，便开始在教练的协助下自己折伞了。在他们成为熟练的花式跳伞家之前，自己必须先学会如何正确地折好降落伞。

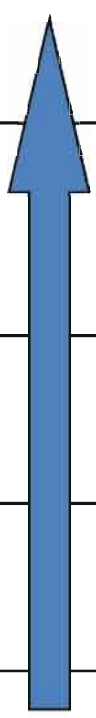
假想一位跳伞家平生第一次折伞，而明天就要去跳伞，他虽上床睡觉也无法入眠，而开始怀疑：“我是否折对了？”因此他下床摊开伞，再重新折叠，但是回到床上后仍然无法入眠。到底是需要折多少次，才能使他相信一切都没有问题？答案是他仅须做一次就够了。今天所做的折伞方式，是由成千上万有经验的跳伞家，以及各种不同的悲剧教训，所获得最好、最容易以及最安全的折伞方式。每一次当伞没有张开时，就引发了这样的疑问：“我们折伞的方式是否是做错了呢？应当如何改变或改进方法，以防止再次发生？”不遵照标准去折伞的结果会怎样？待你发觉时，或许已经太迟了。



- 巡查零部件仓库和各生产线，摄下或拍下不合理的现象。

- 检讨布局；
- 区分工具架、私人物品、不良品，将多余零件放回仓库。

- 清扫落在地板上的物品；
- 回收空箱、包装纸等。

| 5S 水平 | 具体项目 | 本公司 水 平 | 其他优秀 企业水平 |
|----------|--|---|-----------------|
| 优秀 | <ul style="list-style-type: none"> •公司上下都散发着努力改进的气氛； •一进入工厂，能感觉到大家都在亲自动手进行各种改善。 |  | |
| 合格 | <ul style="list-style-type: none"> •过道和现场无乱摆放现象，非常整洁； •员工积极提出改进方法，其他岗位的员工也都效仿； •工具等整齐地放回原位。 | | 某某电脑公司 某某机械厂 |
| 小有成绩 | <ul style="list-style-type: none"> •开始出现整洁的工作岗位； •所有物品的放置场所都已规定； •开始具有直角、平行意识。 | | 某某电子公司 |
| 继续努力 | <ul style="list-style-type: none"> •能拿到工具箱的钥匙，但物品常常找不到； •通道和作业区已经区分； •相似的物品被集中摆放，没有明确的区分。 | | 某某复印机公司 |
| 开始奋斗 | <ul style="list-style-type: none"> •工具箱被锁上，拿不到所需要的物品； •一知道有客人来，急忙打扫； •进入工厂，鞋子会粘上铁屑。 | | |

清洁的典型问题

A主要表现：突击打扫很卖力，清洁维持难长久。

B、检查中常见问题：



出于小团体的荣誉，为了应付检查评比经常搞突击性卫生打扫，当时清爽宜人，事后不注意清洁效果的维持，也就是通常所说的一阵风；



简单地停留在扫干净的认识上，以为只要扫干净就是清洁了，结果除了干净之外，其他方面并没有多大的改善；



清洁化的对象只限于现场所管理的物品，对库房顶上、窗户外面等没有清扫。

5S管理

第六部分

编制：郑雪梅



长春艾斯曼汽车零部件有限公司生产部

素养的含义



对于规定了的事情，大家都按要求去执行，并养成一种习惯。

目的

- 让员工遵守规章制度
- 培养良好素质习惯的人才
- 铸造团队精神

特别说明

公司应向每一位员工灌输遵守规章制度、工作纪律的意识；此外还要强调创造一个良好风气的工作场所的意义。绝大多数员工对以上要求会付诸行动的话，个别员工和新人就会抛弃坏的习惯，转而在好的方面发展。此过程有助于人们养成制定和遵守规章制度的习惯。修养强调的是持续保持良好的习惯。

素养形成
的基本过程



具备了成功的素养

成为他人的榜样

努力遵守规章制度

理解规章制度

学习公司的规章制度

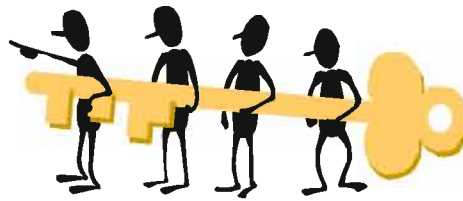
总结

“人创造环境，环境育人”，员工通过对整理、整顿、清扫、清洁、素养的学习遵守，使自己成为一个有道德素养的公司人，整个公司的环境面貌也随之改观。没有人能完全改变世界，但我们可以使她的一小部分变的更美好。通过对地域、人类的贡献，公司即能更好地发展壮大下去。

素养的难点

整顿，整理，清扫，清洁做一两次并不难，难的是员工要经常做到。所以持之以恒才是最重要的，为此员工要养成以下良好习惯：

- 1 不要随手乱放物品。
- 2 经常性的整顿工作场所，做到物品堆放有序。
- 3 保持卫生，定期清扫



素养的推行

为了持续有效地推进**5S**活动，高层领导必须经常地亲临车间巡查视察，了解车间的活动推行情况，鼓舞员工的士气。绝不能停留在言语上的支持关注，必须实行走动式管理。

新进员工进厂前必须经过强化的**5S**知识培训。

教养不是一两天的事，通过前述的**5S**活动就能把员工潜移默化，从而形式化到行事化，最后成为习惯化。从一开始就应该从自律性抓起，制定相关的规章制度来约束管制，然后再加上**5S**活动的软教效能，双管齐下必定相得益彰。

企业内可自编一本《礼仪手册》发给员工，如工作礼仪、语言礼仪、行为礼仪、仪表礼仪等等。把多一点礼仪知识灌输给员工，提高员工的礼仪素质。

每天10分钟晨会制度给自己带来的好处：

一、及时了解生产计划安排

领导在月初开晨会时就及时向大家通报，这样员工在生产和装配产品时就能做到按计划要求安排先加工较急的产品，决不让自己手上的产品拖全线计划的后腿。

二、及时对生产质量问题进行通报

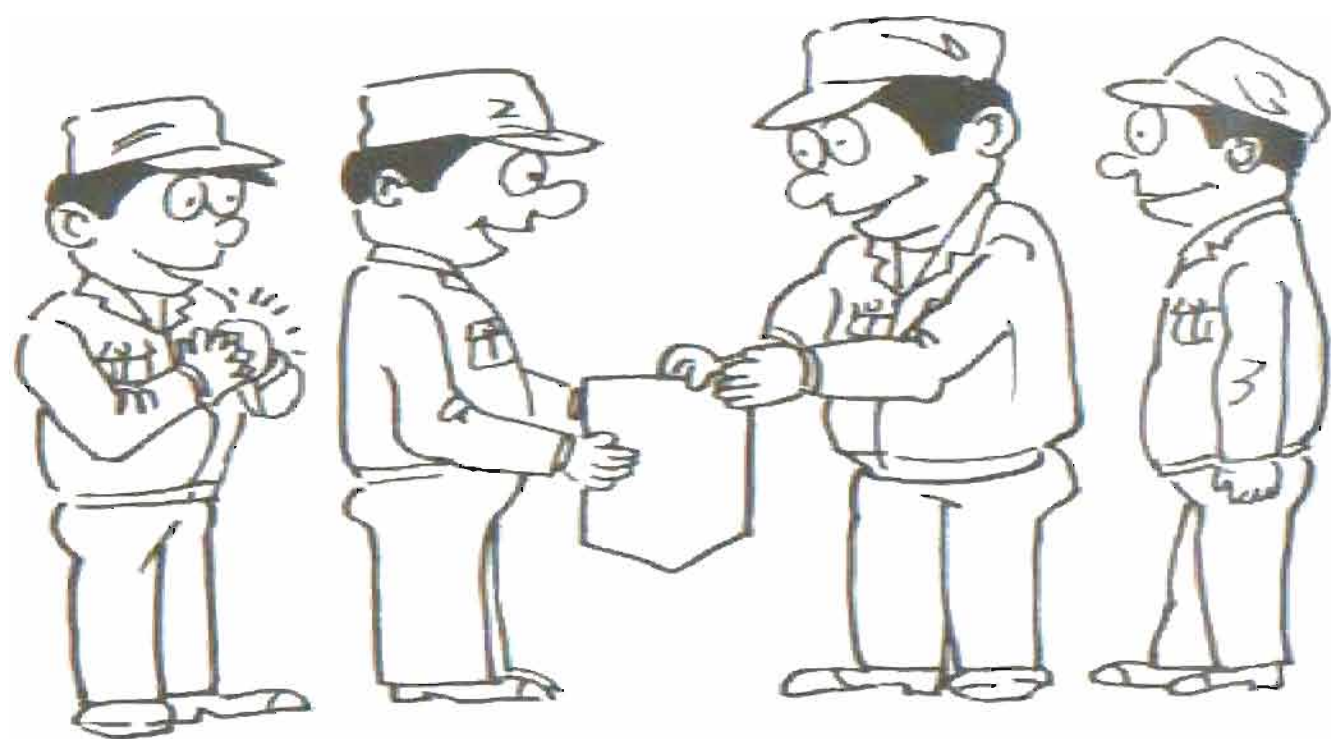
晨会时领导及时对出现的质量问题进行讲解和通报，这样做一来保证出问题的员工不会再犯同样的问题，二来也让其他员工避免犯相同的错误，进而提高全体员工的质量意识和工作水平。

三、及时表扬和批评

及时表扬员工好的行为，让大家向他们学习。同时对不良现象或行为给予批评达到表扬先进、鞭策后进、共同进步的目的。

四、员工素养得到提升

每天晨会时领导总是先向员工问好，员工再向领导回礼，时间一长员工自然养成了一种相互打招呼的好习惯。特别值得一提的是：为了提升员工的素养，还制定了一些文明礼貌用语。譬如打电话时必须先问“你好”，结束时必须说“再见”等实施效果很好。

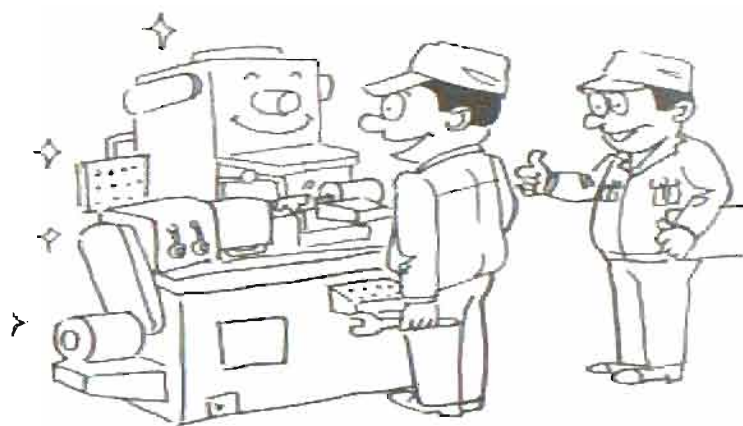


和谐的氛围是素养的基础

领导层的素养

领导层更要讲礼仪。

领导多一声问候，下属多一百倍的动力。领导应多一点关心下属，多与基层人员沟通，多了解员工的工作和生活状况。如果员工之间出现了矛盾，领导更应该站出来为他们调解与处理问题，给予员工一种工厂是我家



上级有关心，下级才有责任心



素养的典型问题

A主要表现：工作缺乏主动性，就事论事，工作中没有创新。

B、检查中常见问题：



只是按照规章制度的要求去做，不动脑筋想办法如何做得更好；



认为只要做好本职工作就可以了，没有必要再花时间学习业务知识。

5S管理

第八部分

编制：郑雪梅



长春艾斯曼汽车零部件有限公司生产部

5S常用工具

红牌作战 摄影作战
目视管理 看板管理
定置管理 颜色管理
检查表



红牌作战

目的：运用醒目的红色标志标明问题之所在，使大家都能一目了然地知道工厂的缺点在那里。

实施的对象：

工作场所中不要的东西。

需要改善的事、地、物。

有油污、不清洁的设备。

卫生死角。

实施要点：

以冷眼观看事物。

不要贴在人身上。

贴的时候，要象魔鬼一样来历。

有犹豫的时候，请贴上红牌。

挂牌的对象可以是：设备、搬运车、踏板、工夹具、刀具、桌、椅、资料、模具、备品、材料、产品、空间等。



整理方面：红牌作战（目视整理）

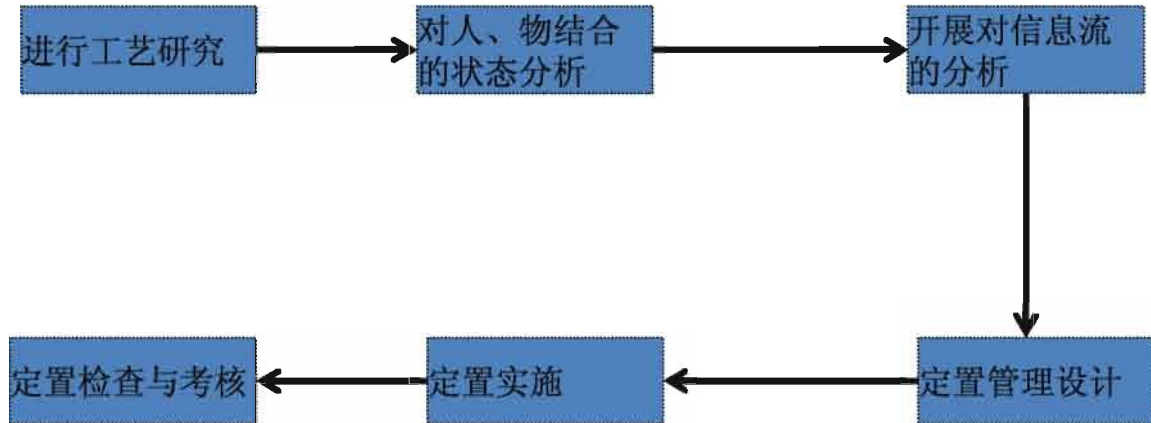
红牌作战——样板

| | | | |
|-------|--|-------|--|
| 责任部门 | | 希望完成日 | |
| 问题描述: | | | |
| 对策: | | | |
| 完成日 | | 责任人 | |
| 验收结果: | | | |
| 验收日 | | 验收人 | |



定置管理

定置管理是对生产现场中的人、物、场所三者之间的关系进行科学地分析研究，使之达到最佳结合状态的一门科学管理方法，



定置管理—工艺研究

对生产现场现有的加工方法、机器设备、工艺流程进行详细研究，确定工艺在技术水平上的先进性和经济上的合理性，分析是否需要和可能用更先进的工艺手段及加工方法，从而确定生产现场产品制造的工艺路线和搬运路线。

工艺研究是一个提出问题、分析问题和解决问题的过程。

1. 对现场进行调查，详细记录现行方法

- 通过查阅资料、现场观察，对现行方法进行详细记录，是为工艺研究提供基础资料，所以，要求记录详尽准确。由于现代工业生产工序繁多，操作复杂，如用文字记录现行方法和工艺流程，势必显得冗长繁琐。在调查过程中可运用工业工程中的一些标准符号和图表来记录，则可一目了然。

程序分析符号

○ — 表示操作

➡ — 表示运输、搬运

□ — 表示检验

D — 表示等待、暂存

▽ — 表示贮存

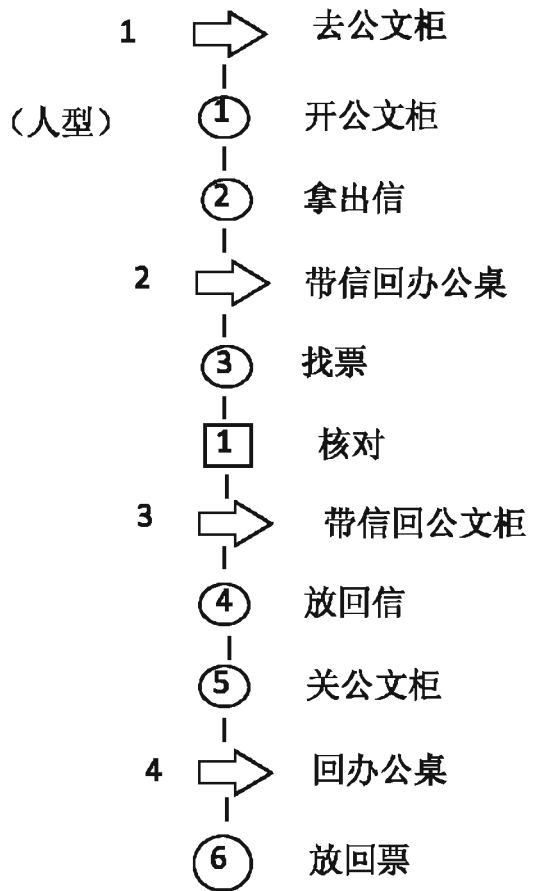
◻ — 表示同时操作和检验

例

设有一业务员依照顾客来函核对某张支票上的数字，信放在公文柜中。（人型）

例

一张火车票自出售、使用至回收止（物型）

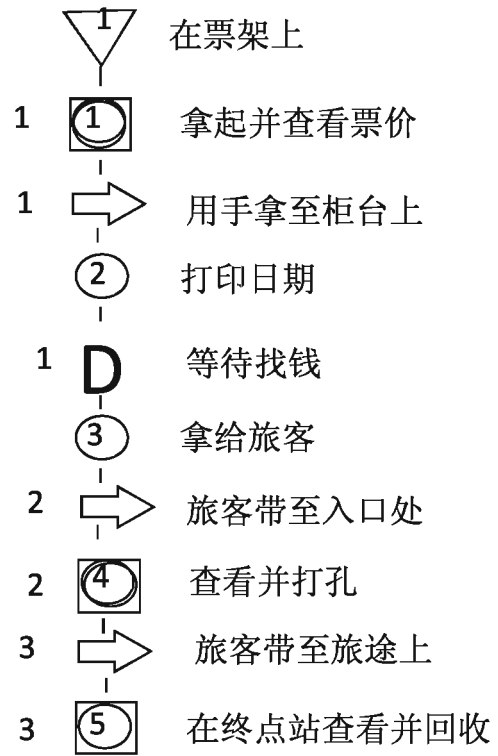


办公桌
人

公文柜

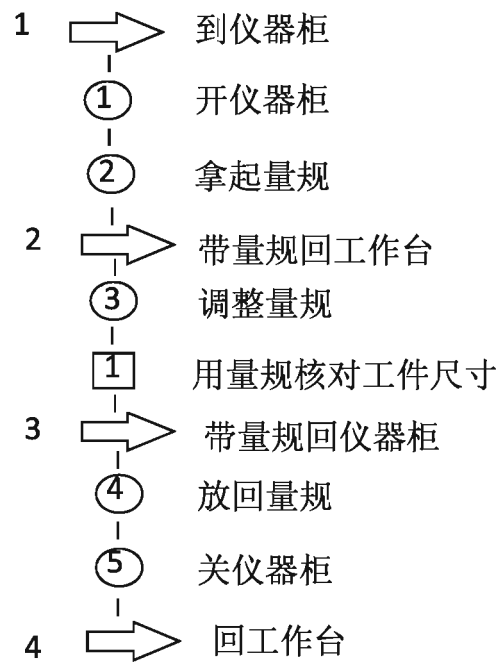


(物型)



例

工人按要求核对工件尺寸（人型）



定置管理—工艺研究

2. 分析记录的事实，寻找存在的问题

对经过调查记录下来的事实，运用工业工程中的方法研究和时间研究的方法，对现有的工艺流程及搬运路线等进行分析，找出存在的问题及其影响因素，提出改进方向。



分析时的六大提问 (5w1h)

完成了什么？

(What)

何处做？

(Where)

何时做？

(When)

由谁做？

(Who)

如何做？

(How)

为什么？

(Why)

要做这，是否必要？有无其他更好的成就？

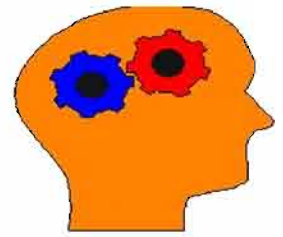
要在此处做？有无其他更合适之处？

要此时做？有无更合适的时间？

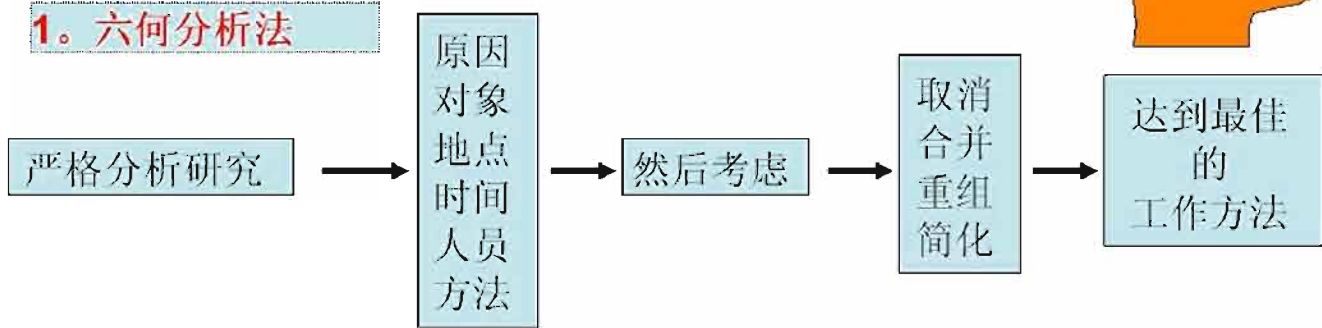
由他做？有无更合适的人去做？

要这样做？有无更好的方法去做？

程序分析技巧



1. 六何分析法



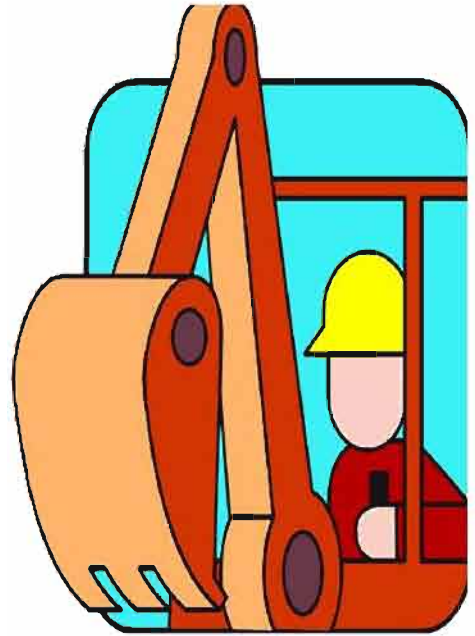
2. 四种技巧

- (1) 取消所有不必要之工作
- (2) 合并必要之工作
- (3) 重组必要之工作程序 前后工序的对换；手的动作改为脚的动作；机器位置的调整等。
- (4) 简化所有必要之工作

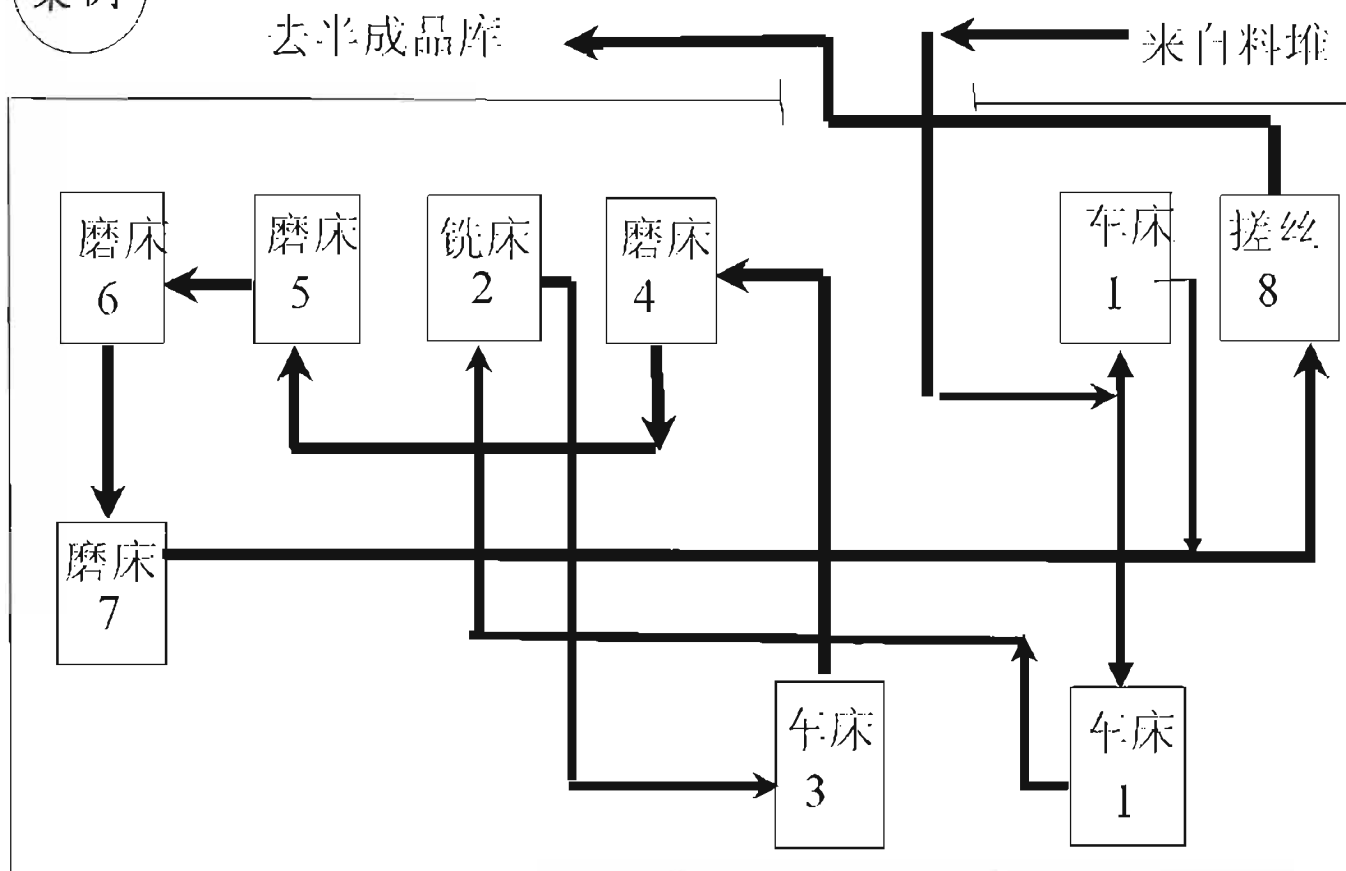
定置管理—工艺研究

3. 拟定改进方案

提出改进方向后，定置管理人员要对新的改进方案作具体的技术经济分析，并和旧的工作方法、工艺流程和搬运线路作对比。在确认比较理想的方案后，才可作为标准化的方法。



案例



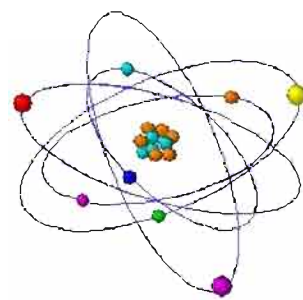
(案例)

改进:

去半成品库

来自料堆

节约面积

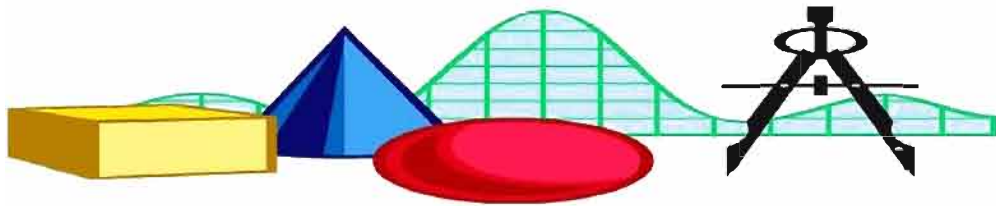


定置管理一人、物结合状态分析

人与物的结合有两种形式，即直接结合和间接结合。

直接结合是指需要的东西能立即拿到手，不存在由于寻找物品而发生时间的耗费。如加工的原材料、半成品就在自己岗位周围，工检量具、贮存容器就在自己的工作台上或工作地周围，随手即得。

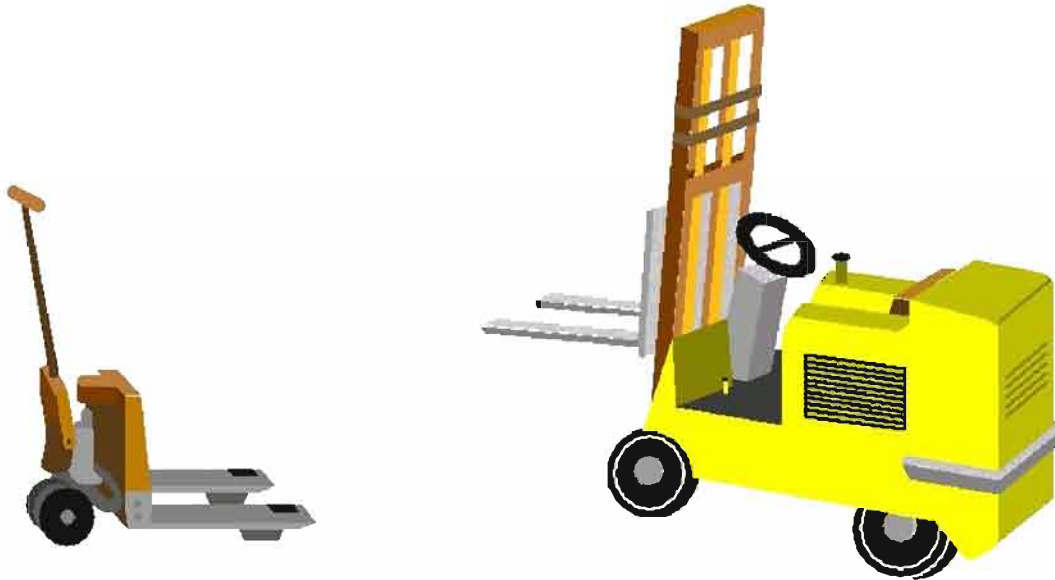
间接结合是指人与物呈分离状态，为使其结合则需要信息媒介的指引。信息媒介的准确可靠程度影响着人和物结合的效果。



定置管理一人、物结合状态分析

将人与物的结合归纳为ABC三种基本状态：

A状态 表现为人与物处于能够立即结合并发挥效能的状态。例如，操作者使用的各种工具，由于摆放地点合理而且固定，当操作者需要时能立即拿到或做到得心应手。



定置管理一人、物结合状态分析

B状态 表现为人与物处于寻找状态或尚不能很好发挥效能的状态。例1，一个操作者想加工一个零件，需要使用某种工具，但由于现场杂乱或忘记了这一工具放在何处，结果因寻找而浪费了时间；例2，由于半成品堆放不合理，散放在地上，加工时每次都需弯腰，一个个地拣起来，既影响了工时，又提高了劳动强度。



定置管理一人、物结合状态分析

C状态 是指人与物没有联系的状态。这种物品与生产无关，不需要人去同该物结合。例1，生产现场中存在的已报废的设备、工具、模具，生产中产生的垃圾、废品、切屑等。这些物品放在现场，必将占用作业面积，而且影响操作者的工作效率和安全。



定置管理通过相应的设计、改进和控制，消除C状态，改进B状态，使之都成为A状态，并长期保持下去。

定置管理—信息流分析

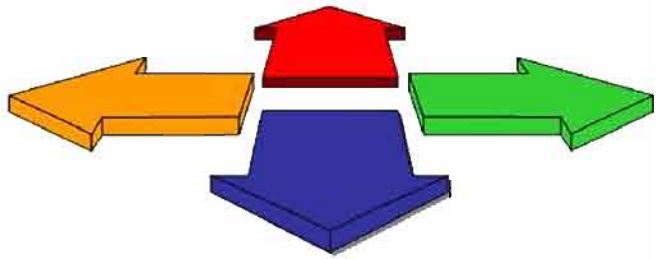
人与物的结合，需要有四个信息媒介物，缺一不可。

位置台帐 表明“该物在何处”，通过查看位置台帐，可以了解所需物品的存放场所。

平面布置图 表明“该处在哪儿”。在平面布置图上可以看到物品存放场所的具体位置。

场所标志 表明“这儿就是该处”。它是指物品存放场所的标志，通常用名称、图示、编号等表示。

现货标示 表明“此物即该物”



1. 定置图设计

定置图是对生产现场所在物进行定置，并通过调整物品来改善场所中人与物、人与场所、物与场所相互关系的综合反映图。

其种类有室外区域定置图，车间定置图，各作业区定置图，仓库、资料室、工具室、计量室、办公室等定置图和特殊要求定置图（如工作台面、工具箱内，以及对安全、质量有特殊要求的物品定置图）。



定置图绘制的原则

- ① 现场中的所有物均应绘制在图上；
- ② 定置图绘制以简明、扼要、完整为原则，物形按比例，相对位置要准确，区域划分清晰鲜明；为大概轮廓、尺寸
- ③ 生产现场暂时没有，但已定置并决定制作的物品，也应在图上表示出来，准备清理的无用之物不得在图上出现；
- ④ 定置物可用标准信息符号或自定信息符号进行标注，并均在图上加以说明；
- ⑤ 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。

2. 信息媒介物设计

信息符号设计 如有国家规定的（如安全、环保、搬运、消防、交通等）应直接采用国家标准。其他符号，企业应根据行业特点、产品特点、生产特点进行设计。设计符号应简明、形象、美观。

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。

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

它们都是实现目视管理的手段。

各生产现场、库房、办公室及其他场所都应悬挂示板图和标牌，示板图中内容应与蓝图一致。示板图和标牌的底色宜选用淡色调，图面应清洁、醒目且不易脱落。各类定置物、区（点）应分类规定颜色标准。

定置管理—定置实施

1. 清除与生产无关之物

生产现场中凡与生产无关的物，都要清除干净。清除与生产无关的物品应本着“双增双节”精神，能转变利用便转变利用，不能转变利用时，可以变卖，化为资金。

2. 按定置图实施定置

各车间、部门都应按照定置图的要求，将生产现场、器具等物品进行分类、搬、转、调整并予以定位。定置的物要与图相符，位置要正确，摆放要整齐，贮存要有器具。可移动物，如推车、电动车等也要定置到适当位置。

3. 放置标准信息名牌

放置标准信息名牌要做到牌、物、图相符，设专人管理，不得随意挪动。要以醒目和不妨碍生产操作为原则。

定置实施必须做到：有图必有物，有物必有区，有区必挂牌，有牌必分类；按图定置，按类存放，帐（图）物一致。

定置管理—检查与考核

必须建立定置管理的检查、考核制度、制订检查与考核办法，并按标准进行奖罚，以实现定置管理长期化、制度化和标准化。

定置管理的检查与考核一般分为两种情况：

定置后的验收检查 检查不合格的不予通过，须重新定置，直到合格为止。

定期检查与考核 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。

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

颜色管理

利用5色旗来评核各部门的实施成效，大约每月评核一次。

将成绩公布于公告栏，各色旗则插于各部门明显之处。

此5色旗概依5S执行的程度来区分，如表。

| 阶段 | 颜色 | 实施程度 | 对策 |
|----|----|--------|----|
| 一 | 黑色 | 5S尚未实施 | 整理 |
| 二 | 红色 | 整理完成 | 整顿 |
| 三 | 黄色 | 整顿完成 | 清扫 |
| 四 | 蓝色 | 清扫完成 | 清洁 |
| 五 | 绿色 | 素养完成 | 素养 |



摄影作战

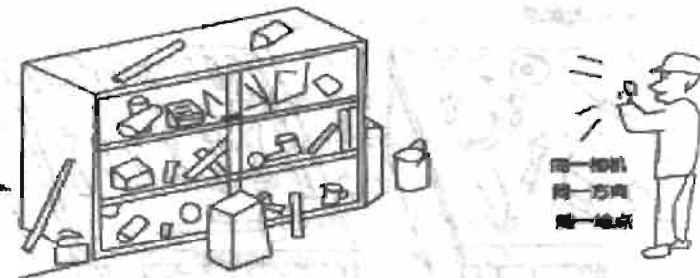
所谓摄影作战（或称为定点摄影法）指在同一地点、同一方向，将工厂的死角、不安全之处、不符合**5S**原则之处使用同一部相机（或摄像机）拍摄下来，并在大家都看得到的地方公布展示，激起大家改善的意愿，并将改善的结果再次拍摄并公开展示，使大家了解改善的成果。

展示的内容和格式如表。

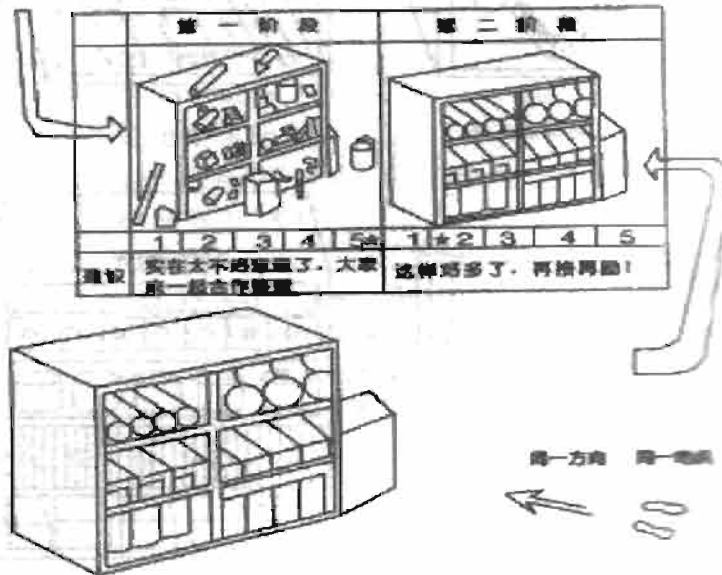
| 阶段 | 改善前 | 第一阶段改善 | 第二阶段改善 | 第三阶段改善 |
|------|--|--|--|--|
| 日期 | 年 月 日 | 年 月 日 | 年 月 日 | 年 月 日 |
| 5S | <input type="checkbox"/> 清理 <input type="checkbox"/> 整顿 <input type="checkbox"/> 清扫 <input type="checkbox"/> 清洁 | <input type="checkbox"/> 清理 <input type="checkbox"/> 整顿 <input type="checkbox"/> 清扫 <input type="checkbox"/> 清洁 | <input type="checkbox"/> 清理 <input type="checkbox"/> 整顿 <input type="checkbox"/> 清扫 <input type="checkbox"/> 清洁 | <input type="checkbox"/> 清理 <input type="checkbox"/> 整顿 <input type="checkbox"/> 清扫 <input type="checkbox"/> 清洁 |
| 问题点 | | | | |
| 改善对策 | | | | |

摄影作战

实在太不好意思了，大家来一起整理它。



这样好多了，再接再厉！



目视管理

含义

通过视觉导致人的意识变化的一种管理方法，强调使用颜色，达到“一目了然”的目的。



目的

- 谁都不会弄错
- 作业效率高
- 安全有保证

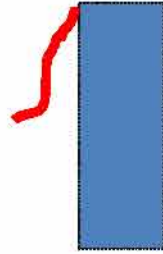
要点

- 无论是谁，都能判断是好是坏（异常）
- 能迅速判断，精度高
- 判断结果不会因人而异

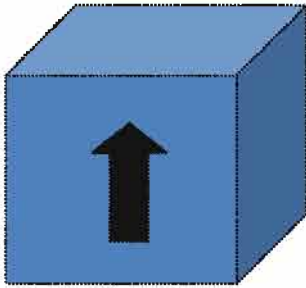
目视管理



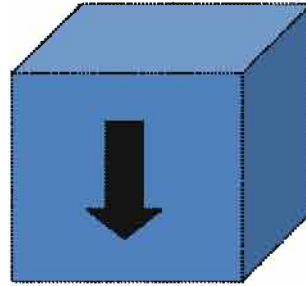
红绿灯
红灯停，绿灯行



风扇工作正常



存放有零件



空箱

不会丢弃尚未使用之零件

目视管理



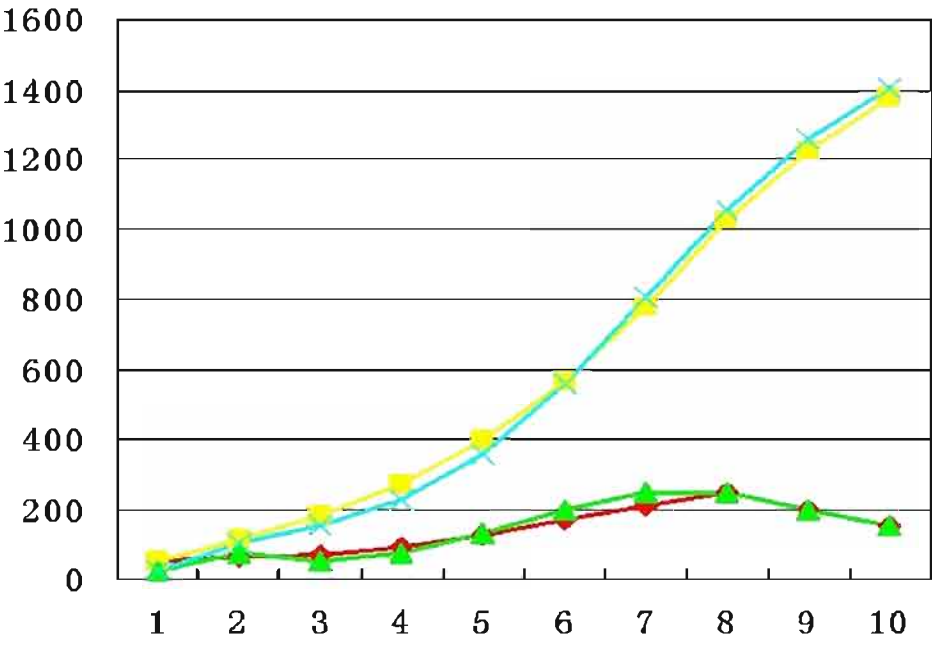
案例 生产进度表

计划当日产量

实际当日产量

计划累计产量

实际累计产量





组装线员工技能评价表

| 姓 名 | 插件1 | 插件2 | 插件3 | 自动 插件 | 焊接 | 组装1 | 组装2 | 检测 | 包装 |
|-----|-----|-----|-----|----------|----|-----|-----|----|----|
| 张惠妹 | △ | ● | ○ | ● | ○ | ◎ | ◎ | ● | ● |
| 徐小凤 | ● | ○ | ◎ | ○ | ◎ | | | ○ | △ |
| 金 庸 | ○ | △ | ● | △ | ◎ | | | ◎ | |
| 韦小宝 | ◎ | | ○ | ◎ | ○ | | | ● | |
| F4 | | ○ | ◎ | ● | | | ○ | | ◎ |
| 拉 登 | ◎ | ● | △ | | ● | | | | ○ |
| 萨达姆 | △ | | ● | ◎ | | ● | | ○ | ◎ |
| 吕不韦 | ● | ○ | | | △ | ○ | ● | | |

备注：△—计划学习，○—基本掌握，◎—完全掌握，●精通

目视管理形式

| 序号 | 管理目的 | 目 视 管 理 形 式 |
|----|---------|---------------------|
| 1 | 在制品管理 | 红、白、黄、绿色线区，立型看板，标签 |
| 2 | 进度管理 | 进度管理、看板 |
| 3 | 作业顺序规范 | 标准组合作业组合图板 |
| 4 | 部品供应情况 | 图表、看板 |
| 5 | 效率管理 | 图表、看板 |
| 6 | 消除作业错误 | 不良品样板、优等品样板 |
| 7 | 品质管理 | 控制图、检验状态标记 |
| 8 | 设备、工具管理 | 标签、仪表、完好牌、警示牌、工具影印板 |
| 9 | 异常状态显示 | 报警灯 |
| 10 | 安全管理 | 警示牌、灯示、指示牌 |
| 11 | 新员工教育 | 技能显示图、部件组合显示板 |
| 12 | 对顾客的宣传 | 立型看板 |

目视管理

3个水准

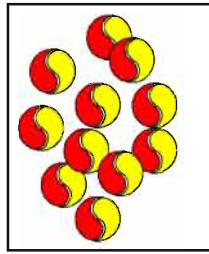
初级水准：有表示，能明白现在的状态；

中级水准：谁都能判断正常与否；

高级水准：管理方法（异常处置）都列明。

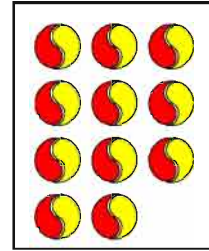


目视管理



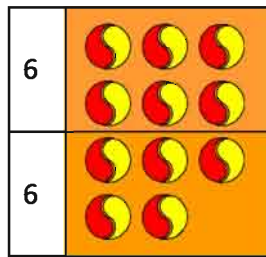
无水准

有几个球不明确，要数！



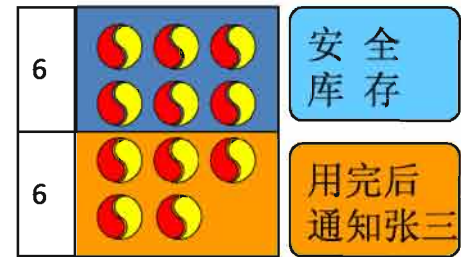
初级水准

整齐排列，便于确认管理



中级水准

通过简单标识使数目一目了然



高级水准

通过标识和提示，使数目和数目不足时该怎么做一目了然

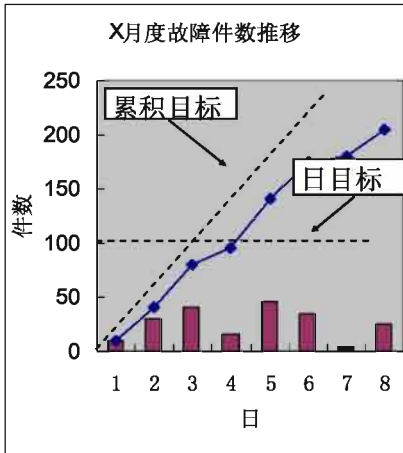
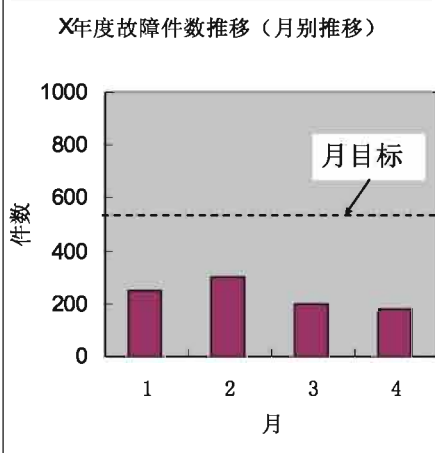
目视管理

| 水准 | 目视管理内容 | 参考例(故障件数) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|------------------------|--|---|----|---|----|---|----|---|----|---|----|---|----|---|----|---|---|---|----|
| I | ●对应该管理的项目，通过结果推移图可以了解。 | <div>●故障件数通过日别推移图可以了解</div> <div><p>X月度故障件数推移（日别推移）</p><table><tr><th>日</th><th>件数</th></tr><tr><td>1</td><td>10</td></tr><tr><td>2</td><td>30</td></tr><tr><td>3</td><td>40</td></tr><tr><td>4</td><td>15</td></tr><tr><td>5</td><td>45</td></tr><tr><td>6</td><td>35</td></tr><tr><td>7</td><td>5</td></tr><tr><td>8</td><td>25</td></tr></table></div> <div>X线日常管理表</div> | 日 | 件数 | 1 | 10 | 2 | 30 | 3 | 40 | 4 | 15 | 5 | 45 | 6 | 35 | 7 | 5 | 8 | 25 |
| 日 | 件数 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 30 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 40 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 15 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 45 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | 35 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | 25 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

目视管理

| 水准 | 目视管理内容 | 参考例(故障件数) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|---|---|------|--------|---|----|----|---|----|----|---|----|----|---|----|----|---|----|-----|---|----|-----|---|----|-----|---|----|-----|---|------|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|
| II | <p>●对应该管理的项目，通过结果推移图可以了解。</p> <p>●对应该管理的项目，明白其计划目标、管理范围及结果。且对异常与否的判断能一目了然。</p> | <p>●以日、月为单位，对目标进行管理</p> <div><p>X月度故障件数推移</p><table><caption>X月度故障件数推移数据</caption><tr><th>日</th><th>故障件数</th><th>累积故障件数</th></tr><tr><td>1</td><td>10</td><td>10</td></tr><tr><td>2</td><td>30</td><td>40</td></tr><tr><td>3</td><td>40</td><td>80</td></tr><tr><td>4</td><td>15</td><td>95</td></tr><tr><td>5</td><td>45</td><td>140</td></tr><tr><td>6</td><td>35</td><td>175</td></tr><tr><td>7</td><td>10</td><td>185</td></tr><tr><td>8</td><td>25</td><td>210</td></tr></table></div> <div><p>X年度故障件数推移 (月别推移)</p><table><caption>X年度故障件数推移 (月别推移) 数据</caption><tr><th>月</th><th>故障件数</th></tr><tr><td>1</td><td>250</td></tr><tr><td>2</td><td>300</td></tr><tr><td>3</td><td>200</td></tr><tr><td>4</td><td>180</td></tr></table></div> | 日 | 故障件数 | 累积故障件数 | 1 | 10 | 10 | 2 | 30 | 40 | 3 | 40 | 80 | 4 | 15 | 95 | 5 | 45 | 140 | 6 | 35 | 175 | 7 | 10 | 185 | 8 | 25 | 210 | 月 | 故障件数 | 1 | 250 | 2 | 300 | 3 | 200 | 4 | 180 |
| 日 | 故障件数 | 累积故障件数 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 10 | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 30 | 40 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 40 | 80 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 15 | 95 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 45 | 140 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | 35 | 175 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | 10 | 185 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | 25 | 210 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 月 | 故障件数 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 250 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 300 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 200 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 180 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

目视管理

| 水准 | 目视管理内容 | 参考例(故障件数) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|------|--------|---|----|----|---|----|----|---|----|----|---|----|-----|---|----|-----|---|----|-----|---|----|-----|---|----|-----|---|------|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|
| III | <ul style="list-style-type: none">●对应该管理的项目，通过结果推移图可以了解。●对应该管理的项目，明白其处理流程、方法等。●明确揭示物的管理方法（记入者、记入日） | <ul style="list-style-type: none">●明确对超前、落后的处理流程、方法等●明确记入者、记入日 <div><div><p>X月度故障件数推移</p><table><caption>X月度故障件数推移数据</caption><tr><th>日</th><th>故障件数</th><th>累积故障件数</th></tr><tr><td>1</td><td>10</td><td>10</td></tr><tr><td>2</td><td>30</td><td>40</td></tr><tr><td>3</td><td>40</td><td>80</td></tr><tr><td>4</td><td>20</td><td>100</td></tr><tr><td>5</td><td>50</td><td>150</td></tr><tr><td>6</td><td>30</td><td>180</td></tr><tr><td>7</td><td>10</td><td>190</td></tr><tr><td>8</td><td>20</td><td>210</td></tr></table></div><div><div><p>记入者：XXX 记入时间：PM5:00</p><p>故障报告书</p></div></div></div> <div><div><p>X年度故障件数推移（月别推移）</p><table><caption>X年度故障件数推移（月别推移）数据</caption><tr><th>月</th><th>故障件数</th></tr><tr><td>1</td><td>250</td></tr><tr><td>2</td><td>300</td></tr><tr><td>3</td><td>200</td></tr><tr><td>4</td><td>180</td></tr></table></div><div><div><p>超出目标时的处理程序</p><div><div>操作者</div><div>↓</div><div>班长</div></div><div>报告书</div><div>↓</div></div></div></div> | 日 | 故障件数 | 累积故障件数 | 1 | 10 | 10 | 2 | 30 | 40 | 3 | 40 | 80 | 4 | 20 | 100 | 5 | 50 | 150 | 6 | 30 | 180 | 7 | 10 | 190 | 8 | 20 | 210 | 月 | 故障件数 | 1 | 250 | 2 | 300 | 3 | 200 | 4 | 180 |
| 日 | 故障件数 | 累积故障件数 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 10 | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 30 | 40 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 40 | 80 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 20 | 100 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 50 | 150 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | 30 | 180 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | 10 | 190 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | 20 | 210 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 月 | 故障件数 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 250 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 300 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 200 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 180 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

看板管理

含义

整顿方面：看板作战（目视整顿）

用看板的形式将需要重点管理的项目，如效率、品质、成本、安全、活力等揭示出来，使管理状况众人皆知。

要点

在流水线头或设备的显示屏上，随时显示生产信息（计划台数、实际生产台数、差异数），使各级管理者随时能把握生产状况。

在种类不多的仓库里，对每批来货都用小板标明品名、数量、入库日等，所有人都清清楚楚。

看板管理六大好处

- 1.明确管理状况，营造有形及无形的压力，有利于工作的推进。
- 2.营造竞争的气氛。
- 3.营造现场活力的强有力手段。
- 4.展示改善的过程，让大家都能学到好的方法及技巧。
- 5.展示改善成绩，让参与者有成就感、自豪感。
- 6.树立良好的企业形象（让客户或其他人员由衷地赞叹公司的管理水平）。

看板管理

| 去向显示板 | | | | | |
|-------|----|------|------|--------|----|
| 姓名 | 去向 | 离开时间 | 联络电话 | 预定返回时间 | 备注 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

注：（1）离开岗位人员填入。（2）返回后擦掉。

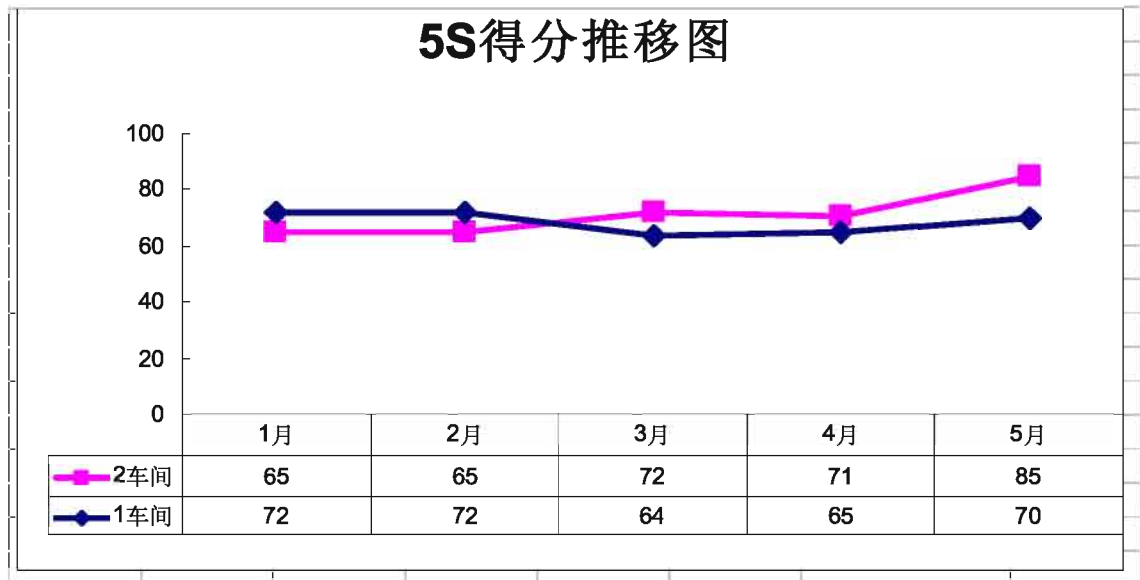
看板管理

| 日生产计划控制看板 | | | | |
|-------------|----|------|------|----|
| 时间 | 机种 | 计划产量 | 实际产量 | 备注 |
| 08：00—10：00 | | | | |
| | | | | |
| 10：00—13：00 | | | | |
| | | | | |
| 13：00—15：00 | | | | |
| | | | | |
| 15：00—17：00 | | | | |
| | | | | |

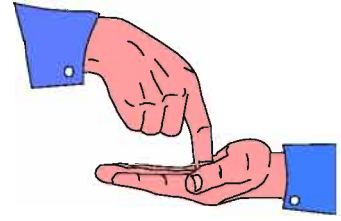
推移图

了解工作状况变化历程及趋势的管理用图表是非常重要的。

它不但能带来一种成就感（当过去的变化历程是不断向好时），而且根据近期的变化能知道此项工作正在变好或变坏，以便有重点地采取措施。



检查表



检查表的使用有两种

一种是点检用，只记入好、不好的符号；

另一种是记录用，记录本评鉴的数据。

检查表使用的时机

是在推行**5S**运动告一段落后才能实施。如此才能了解推行**5S**运动的成果，也会对**5S**运动产生信心；

定期更新检查表的项目。

检查表上的项目要随着**5S**运动执行过程、工作单位现况等而改变，不可以同一套用到底，否则看不到需要改善的项目变动的历程。

整理

| 项次 | 检查项目 | 得分 | 检查状况 |
|----|----------------|----|------------------|
| 1 | 通道状况 | 0 | 有很多东西，或脏乱 |
| | | 1 | 虽能通行，但要避开，台车不能通行 |
| | | 2 | 摆放的物品超出通道 |
| | | 3 | 超出通道，但有警示牌 |
| | | 4 | 很畅通，又整洁 |
| 2 | 工作场所的设备材料 | 0 | 一个月以上未用的物品杂乱放着 |
| | | 1 | 角落放置不必要的东西 |
| | | 2 | 放半个月以后要用的东西，且紊乱 |
| | | 3 | 一周内要用，且整理好 |
| | | 4 | 3日内使用，且整理很好 |
| 3 | 办公桌（作业台）上、下及抽屉 | 0 | 不使用的物品乱放 |
| | | 1 | 半个月才用一次的也有 |
| | | 2 | 一周内要用，但过量 |
| | | 3 | 当日使用，但杂乱 |
| | | 4 | 桌面及抽屉内均最低限度，且整齐 |
| 4 | 料架状况 | 0 | 杂乱存放不使用的物品 |
| | | 1 | 料架破旧，缺乏整理 |
| | | 2 | 摆放不使用的，但整齐 |
| | | 3 | 料架上的物品整齐摆放 |
| | | 4 | 摆放为近日所用，很整齐 |
| 5 | 仓库 | 0 | 塞满东西，人不易行走 |
| | | 1 | 东西杂乱摆放 |
| | | 2 | 有定位规定，没被严格遵守 |
| | | 3 | 有定位也在管理状态，但进出不方便 |
| | | 4 | 任何人均易了解，退还也简单 |
| | 小计 | | |

| 项次 | 检查项目 | 得分 | 检查状况 |
|----|----------|----|----------------------|
| 1 | 设备、机器、仪器 | 0 | 破损不堪，不能使用，杂乱放置 |
| | | 1 | 不能使用的集中在一起 |
| | | 2 | 能使用但杂乱 |
| | | 3 | 能使用，有保养，但不整齐 |
| | | 4 | 摆放整齐、干净，最佳状态 |
| 2 | 工具 | 0 | 不能使用的工具杂放 |
| | | 1 | 勉强可用的工具多 |
| | | 2 | 均为可用工具，缺乏保养 |
| | | 3 | 工具有保养，有定位放置 |
| | | 4 | 工具采用目视管理 |
| 3 | 零件 | 0 | 不良品与良品杂放在一起 |
| | | 1 | 不良品虽没及时处理，但有区分及标示 |
| | | 2 | 只有良品但保管方法不好 |
| | | 3 | 保管有定位标示 |
| | | 4 | 保管有定位、有图示，任何人均很清楚 |
| 4 | 图纸、作业标示书 | 0 | 过期与使用中杂杂一起 |
| | | 1 | 不是最新的，但随意摆放 |
| | | 2 | 是最新的，但随意摆放 |
| | | 3 | 有卷宗夹保管，但无次序 |
| | | 4 | 有目录，有次序，且整齐，任何人很快能使用 |
| 5 | 文件档案 | 0 | 零乱放置，使用时没法找 |
| | | 1 | 虽显零乱，但可以找得着 |
| | | 2 | 共同文件被定位，集中保管 |
| | | 3 | 以事务机器处理而容易检索 |
| | | 4 | 明确定位，使用目视管理任何人能随时使用 |
| | 小计 | | |

清扫

| 项次 | 检查项目 | 得分 | 检查状况 |
|----|----------|----|--------------------|
| 1 | 通道 | 0 | 有烟蒂、纸屑、铁屑其他杂物 |
| | | 1 | 虽脏物，但地面不平整 |
| | | 2 | 水渍、灰尘不干净 |
| | | 3 | 早上有清扫 |
| | | 4 | 使用拖把，并定期打腊，很光亮 |
| 2 | 作业场所 | 0 | 同上 |
| | | 1 | 同上 |
| | | 2 | 同上 |
| | | 3 | 零件、材料、包装材存放不妥，掉在地上 |
| | | 4 | 同上 |
| 3 | 办公桌、作业台 | 0 | 文件、工具、零件很脏乱 |
| | | 1 | 桌面、作业台满面灰尘 |
| | | 2 | 桌面、作业台面虽干净，但破损未修理 |
| | | 3 | 桌面、台面很干净整齐 |
| | | 4 | 除桌面外，椅子及四周均干净明亮 |
| 4 | 窗、墙板、天花板 | 0 | 任凭破烂 |
| | | 1 | 破烂但仅应急简单处理 |
| | | 2 | 乱贴挂不必要的东西 |
| | | 3 | 还算干净 |
| | | 4 | 干净亮丽，很是舒爽 |
| 5 | 设备、工具、仪器 | 0 | 有生锈 |
| | | 1 | 虽无生锈，但油垢 |
| | | 2 | 有轻微灰尘 |
| | | 3 | 保持干净 |
| | | 4 | 使用中防止不干净措施，并随时清理 |
| | 小计 | | |

清洁

| 项次 | 检查项目 | 得分 | 检查状况 |
|----|-------------------------------|----|-----------------|
| 1 | 通道和作业区 | 0 | 没有划分 |
| | | 1 | 有划分、但不流畅 |
| | | 2 | 划线感觉还可 |
| | | 3 | 划线清楚，地面有清扫 |
| | | 4 | 通道及作业区感觉很舒畅 |
| 2 | 地面 | 0 | 有油或水 |
| | | 1 | 油渍或水渍县得不干净 |
| | | 2 | 不是很平 |
| | | 3 | 经常清理，没有脏物 |
| | | 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 | 0 | 很脏乱 |
| | | 1 | 偶尔清理 |
| | | 2 | 虽有清理，但还是显得脏乱 |
| | | 3 | 自己感觉很好 |
| | | 4 | 任何人都会觉得舒服 |
| 4 | 洗手台 | 0 | 容器或设备脏乱 |
| | | 1 | 破损未修补 |
| | | 2 | 有清理，但还有异味 |
| | | 3 | 经常清理，没异味 |
| | | 4 | 干净亮丽，还加以装饰，感觉舒服 |
| 5 | 储物室 | 0 | 阴暗潮湿 |
| | | 1 | 虽阴湿，但加有通风 |
| | | 2 | 照明不足 |
| | | 3 | 照明适度，通风好，感觉清爽 |
| | | 4 | 干干净净，整整齐齐，感觉舒适 |
| | 小计 | | |

| 项次 | 检查项目 | 得分 | 检查状况 |
|----|----------------|----|--------------------|
| 1 | 日常 5S 活动 | 0 | 没有活动 |
| | | 1 | 虽有清洁清扫工作，但非5S计划性工作 |
| | | 2 | 开会有对5S宣导 |
| | | 3 | 平常能够做得到的 |
| | | 4 | 活动热烈，大家均有感受 |
| 2 | 服装 | 0 | 穿着脏，破损未修补 |
| | | 1 | 不整洁 |
| | | 2 | 纽扣或鞋带未弄好 |
| | | 3 | 厂服、识别证依规定 |
| | | 4 | 穿着依规定，并感觉有活力 |
| 3 | 仪容 | 0 | 不修边幅又脏 |
| | | 1 | 头发、胡须过长 |
| | | 2 | 上两项、其中一项有却点 |
| | | 3 | 均依规定整理 |
| | | 4 | 感觉精神有活力 |
| 4 | 行为规范 | 0 | 举止粗暴，口出脏言 |
| | | 1 | 衣衫不整，不守卫生 |
| | | 2 | 自己的事可做好，但缺乏公德心 |
| | | 3 | 公司规则均能遵守 |
| | | 4 | 主动精神，团队精神 |
| 5 | 时间观念 | 0 | 大部分人缺乏时间观念 |
| | | 1 | 稍有时间观念，开会迟到的很多 |
| | | 2 | 不愿时间约束，但会尽力去做 |
| | | 3 | 约定时间会全力去完成 |
| | | 4 | 约定的时间会提早去做好 |
| | 小计 | | |

工厂现场诊断用5S检查表

| 项目 | 检查内容 | 配分 | 得分 | 缺点事项 |
|---------------|--------------------------|-----|----|------|
| (一) 整 理 | 1. 是否定期实施红牌作战（清楚不必要品） | 5 | | |
| | 2. 有无不用或不急用的夹治具、工具 | 4 | | |
| | 3. 有无剩料等近期不用的物品 | 4 | | |
| | 4. 有无“不必要的隔间”影响现场视野 | 4 | | |
| | 5. 作业场所是否有明确的区别标志 | 3 | | |
| | 小计 | 20 | | |
| (二) 整 顿 | 1. 仓库、储料室是否有规定？ | 4 | | |
| | 2. 料架是否定位化， | 4 | | |
| | 3. 工具是否易于取用，不用找寻？ | 5 | | |
| | 4. 工具是否有颜色区分 | 4 | | |
| | 5. 材料有无配置放置区，并加以管理 | 5 | | |
| | 6. 废弃品或不良品放置是否有规定，并加以管理？ | 3 | | |
| | 小计 | 25 | | |
| (三) 清 扫 | 1. 作业现场是否杂乱？ | 3 | | |
| | 2. 作业台是否杂乱？ | 3 | | |
| | 3. 产品、设备有无脏污，附着灰尘？ | 3 | | |
| | 4. 配置区划分线是否明确？ | 3 | | |
| | 5. 作业段落或下班前有无清扫？ | 3 | | |
| | 小计 | 15 | | |
| (四) 清 洁 | 1. 3S是否规划化？ | 5 | | |
| | 2. 机械设备是否定期点检？ | 2 | | |
| | 3. 是否遵照规定的服装穿着？ | 3 | | |
| | 4. 工作场所有无放置私人物品？ | 3 | | |
| | 5. 吸烟场所有无规定，并被遵守？ | 2 | | |
| | 小计 | 15 | | |
| (五) 教 养 | 1. 有无日程管理表？ | 5 | | |
| | 2. 需要的护具有无使用？ | 4 | | |
| | 3. 有无遵照标准作业？ | 5 | | |
| | 4. 有无异常发生时的对应措施？ | 3 | | |
| | 5. 晨操是否积极参加？ | 3 | | |
| | 6. 是否遵守开始、停止的规定？ | 5 | | |
| | 小计 | 25 | | |
| 合计 | | 100 | | |
| 评语 | | | | |

办公场所诊断用5S检查表

| 项目 | 检查内容 | 配分 | 得分 | 缺点事项 |
|---------------|------------------------|-----|----|------|
| (一) 整 理 | 1. 是否定期实施红牌作战（清除不要品）？ | 4 | | |
| | 2. 有无档案规定、并被清楚了解？ | 6 | | |
| | 3. 桌子、文件架是否为必要最低限度？ | 4 | | |
| | 4. 是否“没有必要的间隔”影响现场视野？ | 3 | | |
| | 5. 桌子、文件架、通路是否有划分间隔？ | 3 | | |
| | 小计 | 20 | | |
| (二) 整 顿 | 1. 建档规定是否确实被执行？ | 5 | | |
| | 2. 文件等有无实施定位化（颜色、斜线）？ | 4 | | |
| | 3. 磁碟片管理 | 4 | | |
| | 4. 需要的文件、碟片能否马上取出？ | 5 | | |
| | 5. 书柜、书架管理责任者？ | 3 | | |
| | 6. 购置品有无规定放置处，并做补充规定？ | 4 | | |
| | 小计 | 25 | | |
| (三) 清 扫 | 1. 地上、桌上是否杂乱？ | 3 | | |
| | 2. 垃圾桶是否积得满满？ | 3 | | |
| | 3. 管路、配线是否杂乱？ | 3 | | |
| | 4. 供应开水处有无管理者表示？ | 3 | | |
| | 5. 墙壁、玻璃是否保持干净 | 3 | | |
| | 小计 | 15 | | |
| (四) 清 洁 | 1. OA机器有否保持干净？ | 3 | | |
| | 2. 抽屉内是否杂乱？ | 3 | | |
| | 3. 私有物品有无依规定放置？ | 3 | | |
| | 4. 下班时桌上是否整齐？ | 3 | | |
| | 5. 是否遵照穿着服装规定？ | 3 | | |
| | 小计 | 15 | | |
| (五) 教 养 | 1. 是否有每周工作计划表来管理？ | 4 | | |
| | 2. 部门的重点目标，目标管理是否被目视化？ | 4 | | |
| | 3. 公告处有无规定，有无过期公告？ | 4 | | |
| | 4. 接电话人不在，是否有留电话备忘录？ | 3 | | |
| | 5. 是否活用目的表示板？ | 3 | | |
| | 6. 有无文件分发及传阅规则？ | 4 | | |
| | 7. 晨操是否积极参加 | 3 | | |
| | 小计 | 25 | | |
| 合计 | | 100 | | |
| 评语 | | | | |

作业标准书

含义

工作作业流程标准程序。

目的

- 一、将作业内容正确传达给现场的作业人员。
- 二、明确的表示作业方法，使作业能变成简单化、标准化。
- 三、工作职责内容交接最佳的工作移交说明书。
- 四、现场指导员、监督人员容易进行工作确认管理。
- 五、作业改善与制造新技巧的记录。

作业标准书

一、将作业内容正确传达给现场的作业人员。

运用照片、绘制流程图或是制成品各阶段的实物等为辅助，使任何人一看就能容易理解的原则，加上作业规范及注意事项，就成为作业标准书。

二、明确的表示作业方法，使作业能变成简单化、标准化。

以制造业来说，能维持产品品质一致性，是最佳的节省之道，如果能够使作业简单化、标准化，就不会发生作业方法失当，造成品质偏差的情形。要消除偏差的情形，就是制作作业标准书。

在标准书中，包含作业项目、各项零件的规格值、作业重点、作业中应做与不应做的事项等，都要撰写清楚。

作业标准书

三、工作职务内容交接最佳的工作移交说明书。

在工作在线，每一时期均会进行作业人员的调整变动，在适应新工作方式前，产质和产量都会受到影响，为了降低生产线异动的的影响，作业标准书就可以让新手顺利上线。所以在撰写作业标准书时，就要掌握到明白、易懂的原则。

四、现场指导员、监督人员容易进行工作确认管理。

工作作业标准书还可以帮助现场人员进行管理，因为一切的行为都标准化，在进行现场管理时，就能依标准书的内容，进行实时纠正及教导，即使是非现场人员，也可以一眼看出作业的疏失。

作业标准书

五、作业改善与制造新技巧的记录。

作业标准书不会一成不变，有新的技术产生以及工作方式改善，都要不断改写作业标准书，所以要详细记载作业改善的过程，做为研发新技术的基础。亦即完整的作业标准书是要依据制造规格书制作，而且可以让所有人员累积工作技术经验及增进技巧为目的。



主要参考资料

对下述著者表示感谢!

<http://www.ticachina.com/forum/5s/manual/piece-01.htm>

JIT精益生产实务培训幻灯教材 编著:陈祖林



广东经济出版社 编著:肖智军



广东经济出版社 编著:许小麦

Thank You !

