

精益现场 5S 管理和改善

-----从理念到方法

[课程背景]Curriculum background

企业竞争看管理，管理看现场，**打造整洁、有序、高效、安全的生产现场**，培训优秀的现场管理队伍和员工，是企业提升竞争力的基础。

制造型企业的竞争力综合表现在两个方面，**品质和成本**。5S就是要从最简单的工作入手，提高品质、降低成本、保证生产的安全，并持续提高员工的职业素养。

5S代表整理、整顿、清扫、清洁、素养，5S管理模式，为日本企业的全球化进程提供的最强大的动力，创造了丰田神话、日本经济神话等一个又一个的奇迹。5S管理的核心是要通过持续有效的改善活动，塑造员工一丝不苟的敬业精神，培养勤奋、节俭、务实、守纪的职业素养。”

[课程收获]_Course harvest

以企业推进5S工作的实际案例作为背景，讲述一个正确、科学地推进5S工作的方法和步骤，以及在推进5S管理工作中的技巧。

解析推展手法 传授推行技巧

完善标准制度 督导活动开展

持续改善提高 促进管理升华

[授课时间]Teaching time

课时：2 天

[授课形式]_Course harvest

讲授 + 多媒体演示 + 案例辅助 + 互动交流

[课程大纲]Course Outline

第一部分：5S 概论

问题：如何打造整洁、有序、高效、安全的生产现场？

1、5S 解析

丰田公司为什么几十年如一日坚持做好 5S？

丰田公司生产现场图片展示

2、推行 5S 的目的和价值分析

为什么说 5S 是企业发展的基础和土壤？

第二部分、1S 整理推进的原则方法和实施步骤

要点：要与不要、一留一弃，腾出空间、防止误用

一、整理的推行要领：三个重要基准

1、“要”与“不要”物品的判定标准

问题：根据什么标准去区分要与不要？

2、明确场所的基准

问题：处理非必需品的的方法

3、废弃处理两原则

- (1) 谁是申请部门，谁是判断部门？
 - (2) 谁是统一的部门来处理不要物？
- 不要物处理流程
固定资产不要物申报处理清单
物料、辅助材料、办公用品不要物申报处理清单

二、整理推行常用的方法：

使用频率法
价值分析法
定点拍照法
红牌作战法
看板管理法等等
-----实例分享

三、整理的注意事项

- 1、整理不是扔东西：留之无用，丢之可惜怎么办？
- 2、不要产生新的不要物，如何实现？
- 3、污染源、不良源、故障源如何追源溯流？

第三部分、2S 整顿推进的原则方法和实施步骤

要点：“整顿”是一门定位、摆放、标识的技术和艺术

一、整顿的含义与作用

二、整顿的“3 要素”：场所、方法、标识

- 1、场所：根据生产流程，绘制定置平面图
以类定区、常近少远、物品特性
- 2、置放方法：以型定法、先进先出、四号定位 五五码放、特殊物品
- 3、标识：易懂、易看(看到)、易判断、统一、名符其实

案例：30 种现场不同物品的置放方法分析

文件柜、文件盒的标识标准

标识牌的制作技巧：标牌机的选择

三、整顿的“3 定”原则：定点、定容、定量

- 1、定点：分层放置的判断
- 2、定容：什么容器、材质、容量和颜色？
- 3、定量：定量的依据是什么？5S 管理之物品定量标示方法

案例分析：

定量问题如何能完成从而彻底的杜绝浪费？

作业区如何保证物品先进先出的执行？

四、定位、定点的方法

- 1、油漆、定位线、定位胶带、栅栏、护栏、形迹管理、连接线
- 2、100 幅定位图片欣赏

附表：车间标示对照表

五、整顿常用方法：

引线法
形迹法
标识法

固定容器法
红牌作战法
定置管理法
颜色管理法
看板管理法

问题讨论：整顿可以一步到位吗？

第四部分：3S 清扫推进的原则方法和实施步骤

一、清扫的含义与作用

二、清扫的推行要领

1、建立清扫责任区

分析:责任区域划分/简易定置图/图文并茂的岗位定置图+岗位区域的优劣
责任区看板的标示

2、制定相关的清扫标准：

清扫点检基准表图例和制作

三、机器设备的清扫要领：

什么是“一机三卡”制度？

案例：如何制作设备清扫标准？

如何制作 OPL 点滴培训教材？

如何实施设备的目视化？

如何保证清扫过程的安全？

第五部分：4S 清洁推进的原则方法和实施步骤

要点：如何将整理、整顿、清扫进行到底，并且标准化、制度化？

一、清洁的含义与作用

二、清洁的推行要领：标准化

1、标准的制订：潜意识型、纯文字型、图文并茂型标准的不同

为什么要制作图文并茂型标准？如何制作、谁来制作？

2、案例：5S 实施方法、工具的标准化

分类的标准，数量标准、定置定位标准

标识方法和工具的标准化、清扫部位、频次的标准化

附件：5S 实施标准 300 例

三、清洁的推行要领：制度化

检查、考核、评比、奖惩制度

讨论：部门、作业区内的管理制度如何更合理的建立？

并在实际工作中能够有效执行？

讨论：5S 管理体系内如何发挥部门作业区领导的作用？

使管理者及参与者更好的执行制度？

四、检查和考核、奖励和处罚

问题点：为什么一定要在岗位上贴 5S 管理标准？

第六部分：5S 素养推进的原则方法和实施步骤

案例：橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳，叶徒相似，其实味不同。

为什么说：21 世纪，企业最大的财富是人才？

一、素养的含义与作用

二、职业素养

职业道德、职业行为习惯、职业技能

三、素养的推行要领和步骤

- 1、制订共同遵守的有关规则、规定。案例某企业规则、规定
 - 2、制订服装、仪容、识别证标准。图文展示
 - 3、制订礼仪守则：礼仪守则
 - 4、教育训练(新进人员强化 5S 教育、实践)
 - 5、推动各种精神提升活动(展会、礼貌运动等)
- 海尔 5S 大脚印、5S 图片展、5S 观摩活动

四、职业技能

- 1、精益人才育成总体计划
- 2、OJT 道场训练、OPL 实例教学
- 3、多能工、特长型员工、绝活型员工的塑造

案例：青岛港人人练绝活

第七部分：5S 推进的实务手法

壹、目视管理具体应用

案例：物品管理、作业管理、设备管理、安全管理、品质管理

贰、看板管理操作：暴露问题 改善管理

5S 看板的设计图示：5S 知识、成果展示、问题点、图表

参、颜色管理

基本颜色对照表、颜色管理应用 100 例

颜色在定位、安全管理方面的应用

四、实景拍摄对照比较法

- 1) 横向比较，给予后进单位压力；
- 2) 纵向比较，有利于问题的及时改善及效果的评估。

图片展示

伍、红牌作战管理的应用

- 1、红色代表警告、危险、不合格或不良
- 2、5S 管理问题提示红牌式样
- 3、红牌作战的实施
- 4、挂红牌后改善效果的追踪及确认

六、问题票

问题票活动的实施方法

七、寻宝活动

- 1、时间、整理后期
- 2、方法：现场办公
- 3、游戏规则

第八部分：如何建立有效的 5S 管理体系及推行技巧

一、建立 5S 推行组织

- 1、建立 5S 管理领导小组：人员组成、职责确定
 - 2、建立 5S 管理推进机构：5S 管理领导小组办公室、明确各成员的职责。
 - 3、部门、班组 5S 推行小组
- 5S 推行组织示意图

二、拟定推行方针及目标

- 1、方针制定---导入之指导原则

2、某公司 5S 方针及阶段性目标

三、拟定工作计划

- 1、5S 推进计划表：图表
- 2、制订 5S 推行手册、案例分享

四、培训

培训形式多样化：讲课、放录像、观摩他厂案例、学习推行手册

五、宣传、造势和沟通

最高主管发表宣言、晨会、内部报刊、宣传栏、微信群、

六、局部推进 5S

- 1、样板区的选定原则：
- 2、样板区推行计划

七、全面推进 5S

- 1、全面推行计划书
- 2、问题：如何处理内部抗拒？
- 3、5S 效果持续提高：全员持续改善
改善提案活动制度

QC 小组活动

八、5S 检查和考核、奖励和处罚

- 1、自查：责任区值日制度、自查表
- 2、巡查：5S 督导组的检查技巧
不合理发现 LIST
问题改善与追踪
- 3、奖励和处罚：设定的艺术：8(奖)：2(罚)
奖罚二原则：领导主责、奖励基层

问题点：5S 建设中的六大激励机制的应用

问题讨论：5S 管理参与的部门作业区业务范围不同，业务量多少不一样，如何构建统一的评价准则？考核管理内容如何做到简单有效？

九、5S 巡回诊断与评估

- 1、5S 巡回诊断评估报告、巡查结果公开透明化
- 2、纠正、预防措施以及跟踪

十、纳入日常管理活动

- 1、如何动态地推进“5S”管理？
 - 2、标准化、制度化的完善
 - 3、实施各种 5S 强化月活动
 - 4、阻扰 5S 管理维持的凶手就是：**坚持**
- 附件：企业 5S 评价表（评价项目、评价内容、检查项目、扣分标准）
-