

第十四章 5S管理

第一节 5S活动概述

第二节 5S活动的开展

第三节 5S活动的推进

第一节 5S活动概述

- 一、5S活动的定义
- 二、5S活动的工作内容
- 三、5S活动的相互关系

一、5S活动的定义

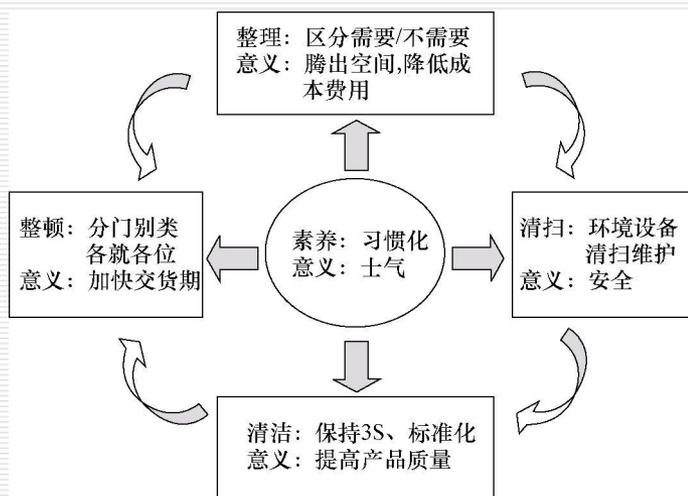
- 5S活动起源于日本,通过对生产现场的人员、机器、材料、方法、环境等多种生产要素进行有效的改善和管理,创造一个井然有序、一目了然的生产环境,同时培养员工良好的工作习惯。它包括整理(Seiri)、整顿(Seiton)、清扫(SeiSo)、清洁(SeiketSu)、素养(ShitSuke)五个要素,因其日语的罗马拼音均以“S”开头,因此简称为“5S”,其最终目的是提升人员素质。
-

二、5S活动的工作内容

- 整理:区分清理。明确区分必要的和不必要的物品,正确处理不必要的物品。
 - 整顿:定置标识。规定必要物品的存放位置和放置方式,且正确、明显地进行标识,确保必要的物品在必要的时候能够立即使用。
 - 清扫:点检维护。将所有必要的物品和场所清扫和擦拭干净,并点检细节部位。
 - 清洁:维持效果。在良好的维持整理、整顿、清扫成果的基础上,进一步保持环境整洁。
 - 素养:约束习惯。养成严格按规章制度办事的习惯,并不断培养现场改善能力,提高人员素质。
-

三、5S活动的相互关系

- 整理、整顿、清扫、清洁、素养之间并不是相互独立、互不相关的,它们之间存在一种相辅相成、层层递进的关系。整理是整顿的基础,整顿又是整理的巩固;清扫是在整理、整顿的基础上清除脏污;清洁是整理、整顿、清扫效果的巩固和标准化;素养则是约束并引导员工克服马虎思想、遵章守纪、自觉进行5S活动,通过素养,能使企业形成一个良好的品牌形象,实现企业的经营绩效目标。



第二节 5S活动的开展

- 一、整理活动的现场实施
- 二、整顿活动的现场实施
- 三、清扫工作的现场实施
- 四、清洁工作的现场实施
- 五、素养的现场实施

一、整理活动的现场实施

- 整理工作的实施要领如下：
 - (1)基准制定:制定要与不要的判别基准;
 - (2)全面检查:对工作场所进行全面检查,包括看得到的和看不到的;
 - (3)严格区分:将工作场所的所有物品都明确地、严格地区分为必要物与不必要物;
 - (4)废弃物处理原则:制定废弃条件及处理方法;
 - (5)废弃物处理:将不必要的物品尽快处理掉;
 - (6)自我检查:每日巡查现场,持续整理。
 - 整理活动有以下两个重要基准:
 - (1)“要与不要”的基准。
 - (2)不必要物处理原则。
-

二、整顿活动的现场实施

整顿的实施要领如下：

- (1)前一步整理的工作要落实；
- (2)流程布置,现场功能区域合理划分；
- (3)规定放置场所、放置方法,明确数量；
- (4)画线定位；
- (5)区域、物品标识。

(一)整顿工作的重点

- (1)整顿的结果是任何人都能立即取出所需要的东西；
- (2)要站在新人、他人的立场来看,明确什么东西放在什么地方更为合适；
- (3)要想办法使物品能立即取出使用；
- (4)使物品使用后能很容易恢复原位,未恢复或误放时能马上知道。

(二)整顿三要素:场所、方法、标识

三、清扫工作的现场实施

(一)清扫的实施要领

- (1)建立全员清扫区域责任制,责任到人,不留死角;
- (2)进行一次全公司的大清扫,每个地方都清扫干净;
- (3)建立清扫基准,作为规范;
- (4)检查污染源,予以杜绝或隔离;
- (5)清扫、点检、保养有效结合,保障各项设施及工具处于正常状态。

(二)清扫工作需要关注的方面

- (1)责任化。(2)标准化。(3)杜绝污染源。(4)彻底点检机器和工具。

(三)现场清扫的步骤

- (1)清扫工作应首先进行区域责任划分,实行区域清扫责任制,具体责任落实到人,消除现场清扫盲区,并于现场进行目视化。
 - (2)根据区域责任制,责任人每日清扫设备、设施,保证设备、设施表面见本色,并于清扫的同时检查和点检设备、设施,使其一直处于良好的状态。
 - (3)进行资料、文件的清理、清扫,丢弃或存档过时的资料、文件,并对现场需要的文件进行清扫,保证整洁有序。
 - (4)对现场物料、工装进行清扫,以有效保证物料的清洁度,保障产品质量。
 - (5)对地面进行彻底清扫,包括工具柜背部、工装底部等卫生死角均需彻底清扫干净。
-

四、清洁工作的现场实施

- 清洁活动实施步骤如下:
 - (1)落实前3S工作;
 - (2)监督管理,推进5S活动标准化;
 - (3)制定5S实施办法;
 - (4)制定检查、奖惩制度,加强执行;
 - (5)高层领导带头巡查,带动全员重视5S活动。
-

五、素养的现场实施

- 素养的实施需掌握以下要领：
 - (1)持续推动前面4S至习惯化；
 - (2)制定服装、臂章、工作帽等识别标准；
 - (3)制定公司有关规则、规定；
 - (4)制定礼仪守则；
 - (5)教育培训(新进人员强化5S教育、培训)；
 - (6)推动各种精神提升活动(晨会、礼貌运动等)；
 - (7)期间采用“报·联·商”来遵守约定。
-

第三节 5S活动的推进

- 一、成立5S推进组织
- 二、制定5S推进委员会人员职责
- 三、制定公司5S推进方案
- 四、建立5S样板区
- 五、5S评价与激励

一、成立5S推进组织

- 企业推行5S活动,应明确或成立对5S管理推进负有领导职责的团队,即领导小组或推进委员会,落实各层级及各部门在5S管理推进方面的相应职责。推进委员会负责人建议由企业最高领导层担任,成员由各职能部门的负责人或主管组成。推进组织架构需要考虑企业本身的规模、员工文化层次和企业高层对待5S活动的态度,尤其是高层领导持续推行5S的决心,确保资源投入和必要的培训。5S管理是全员参与的系统性工作,领导的示范作用至关重要。
-

二、制定5S推进委员会人员职责

- (一)委员会主任职责
 - (1)审批5S实施方针、活动计划;
 - (2)定期听取5S活动推进工作汇报,批准推行委员会决议事项。
 - (二)总经办职责
 - (1)制定全面督办方针,跟踪计划实施进度;
 - (2)督办推行委员会会议决议事项的落实。
 - (三)5S和安环科职责
 - (1)组织建立5S活动委员会,编制5S活动推进计划,制作现场管理标准化图册;
 - (2)划分各单位5S活动责任区域,推进现场改善活动和组织5S培训;
 - (3)编制5S奖惩制度,定期组织5S活动评比。
 - (四)车间主管职责
 - 执行公司5S活动计划、组织员工现场培训及推动5S改善活动。
 - (五)班组长职责
 - (1)执行班组5S活动的实施过程管理;
 - (2)组织整改本班组5S活动问题,完善内部改善机制;
 - (3)建立5S改善小组并完成5S活动各项指标。
-

三、制定公司5S推进方案

5S推进方案见表

具体检查内容		验收标准	责任部门	1-6月		7-12月	
整理							
1	呆滞物料处理 1.各车间、部门建立呆滞物料处理台账; 2.各工作中心、部门呆滞物料按照周期进行处理。	1.台账完整率≥95%; 2.单件金额≤1000元,每周处理;≥1000元,每月处理。	各工作中心/部门				
整顿							
1	目视化 1.完善物料标识、责任标识、区域标识; 2.安全警示标识的完善。	1.现场标识完整率≥85%; 2.厂内安全警示标识全部采用国标。	总经办/ 制造部				
2	5S管理手册 1.推进《××公司5S管理手册》完善工作; 2.每月对车间现场5S水平进行有效评价。	1.现场符合率≥80%; 2.形成月度5S水平督办报告。					
3	物料管理 1.制定合理的物料库存标准,并张贴醒目标识; 2.制作成套的专用工装。	1.安全库存现场符合率≥90%; 2.专用工装现场覆盖率≥70%。	物料部/ 工艺院				

四、建立5S样板区

- (一)选取5S样板区
 - (二)制定具体的目标及计划
 - (三)表彰大会
 - (四)5S活动全面推广
-

五、5S评价与激励

- (一)制定检查评价标准
 - (二)全员区域责任制
 - (三)5S责任状
 - (四)七步考核法
 - (五)检查评价机制
-